



羊城晚报记者亲身体验教培机构“续报推销”：

老师身心俱疲卖课程 话术软硬兼施磨家长

令老师内卷的绩效评级

被要求将续报率从75%提升至90%，英语老师林霖无奈地调侃道：“我感觉自己就像个保险销售。”

林霖的调侃不无道理：在学某某培优，决定授课老师薪水的不是授课质量，而是销售业绩，即所谓的“三率”——续报率、退费率和满班率。如果老师们的“三率”达标，他们将能获得7-10元不等的课时费涨薪。

随着获得涨薪的老师越来越多，今年6月，学某某培优决定提高标准。“很多人都能达到这条线的时候，这个激励是没有意义的。”一位管理层这样说。

教学与盈利的捆绑让许多纯粹奔着教学而来的老师身心疲惫。一位入职学某某培优不满一年的英语老师表示，她很喜欢给孩子们上课，但是续报教学不再纯粹，“我真的搞不懂，我明明是老师，为什么要做续报。”

但在这种绩效导向下，个人想“躺平”是不可能的。据了解，学某某培优会对老师们的绩效进行排名和评级，并设置末位淘汰规则：如果一位老师的绩效排名连续两期都位于后20%（C级），管理层将对其进行带班考核；如果他的绩效连续两期位于后5%（D级），他将被直接辞退。

管理层鼓励新入职的老师们：“大家想一想，你只要比旁边两个人强，就不是后5%了。”

不过显然，大多数准老师对这样的鼓励并不买账，他们认为“只要有

排名，就一定有人排名靠后，这是内卷式竞争”。但在一些S级（绩效排名前10%）的老师看来，绩效排名落后纯粹是因为不够努力：“怎么可能连续两期都是后5%呢？肯定不要让自己做最后一人啊。”

为了做好续报工作，学某某培优要求老师们一定要养成“续报心态”——要坚定地认为，续报是为了学生好。在记者参加的一次续报培训上，一位S级老师激动地说：“我们要非常坚定地相信，咱们学某某的授课一定就是最好的！我们要相信，这位学生不报到我的班上，他的前程就毁了！”讲到最后一句时，他甚至有点破音。

就连与家长聊续报也变成了一种“对家长负责”的行为。“我们必须要对家长负责，如果他都不回你，你也不理他，这叫对家长负责吗？这难道可以说我们是在为家长负责吗？绝对不是！”上述S级老师在续报培训上如此强调。

王庚就是一位抱着坚定“续报心态”的老师。在和准老师们交流时，她反复强调“如果我的学生不续报，我真的觉得他亏大了”。

这样的心态也使得她在和家长们沟通时底气十足。面对不想续报暑假班的家长时，她语气严厉地反问“你寒假一点基础都没有，春季我们直接上压轴题，那你春季怎么跟？”——王庚和家长的这段聊天记录被学某某培优推为续报范本，一度在续报动员会上进行分享。



新华社发

今年暑假，广州学某某培优的新初一报班人次达到三万六千人。尽管这一数字已较两年前大幅增长，但仅35%的续报率还是让老师们忧心忡忡。

这意味着，如果不想让秋季班量下滑，新初一一年级的每位老师都要在暑期结束前，让至少五十名学生续报秋季课程。

在续报动员会议上，一位学某某培优的管理层若有所指地提醒刚入职的新老师们：“大家猜一下，被关掉的班级会是哪位老师的班级？老老师会有一个天然的优势……所以呀，作为新老师，一定要想尽办法把所有学生留到秋季。”

在用户即流量，流量即成功的互联网时代，做好课程续报是大多校外培训机构走向商业成功的第一步，但疯狂追逐“续报率”亦一度让身处其中的老师与家长不堪其扰。

羊城晚报记者在校外培训机构卧底两个月观察发现，“续报率”成为压垮不少老师的“最后一根稻草”——因为学生的续报率和退费率直接关系到老师工资的高低，老师不得不在教学之外承担起更多的服务性工作，工作压力大幅增加，但即便如此，很多时候也留不住学生。

某机构教师APP把已续报和未续报学员名单分开陈列

是这样的孩子妈
我和孩子说的很清楚
寒假其实和八下接触了，如果寒假不读，春季就没法读了
原因是寒假学了四边形和一次函数
然后春季学压轴
毕竟就是要初三了
时间紧得很，内容体系也是这样
所以寒假读了，春季才能读
否则你寒假一点基础都没有，春季一样，我们直接上压轴
那你春季怎么跟？

机构老师向家长推销续报的对话截屏

诱家长续报的外呼话术

事实上，学某某培优老师们的续报战斗，在开始上课之前就已经展开。

按照要求，每期开课前的两个星期，老师们必须添加当期所有学生家长微信，尽早与家长建立联系。在岗前培训期间，培训师再三对老师们强调，“在开始上课之前就要先发制人，做到‘未听其课，先见其人’。”

一位数学老师甚至在开课的两个月前就与所有家长聊了一轮。在他看来，和家长沟通就是“与时间赛跑”，越快和家长建立紧密关系，就越能在续报上拔得头筹。

为保证这样的紧密关系落到实处，学某某培优还向老师们细化了私聊任务列表：10天的课程期间，老师要与每位家长至少私聊两次，为学生讲解错题；每天课后还要及时在微信群里进行课堂总结和表扬。

虽然增加了不少固定工作量，但一些老师认为这样做是值得的，“续报要在课中就开始做，否则到时候催家长续报，你自己都不好意思开口。”

课程期间每晚10点，各年级负责人都会在自己的微信工作群公布老师们的续报排名：续报率排名靠前的用淡绿色标记，排名末尾的则是格外刺眼的深红色，这其中，续报率有增长的老师会被提出单独表扬。

每天更新的数据和无孔不入的排名压力，让续报率尚未达标的授课老师都绷紧了神经。

最紧张的就是一期课程结束后的几天，老师们必须给没有续报课程的

家长打电话挨个询问，行话叫“续报外呼”——那是授课老师们提高续报率的最后一波攻势。

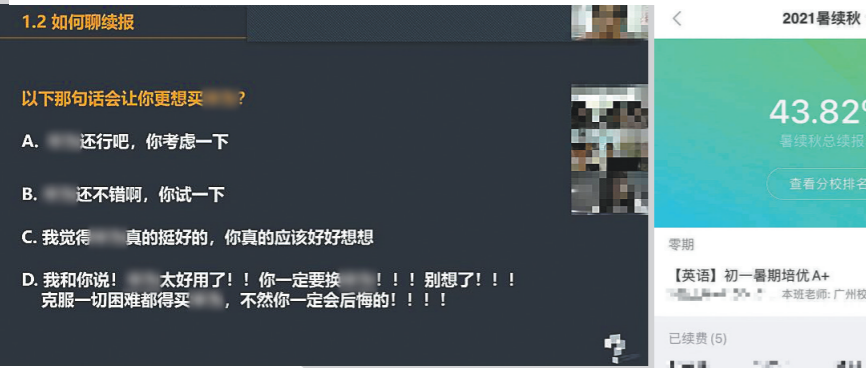
学某某培优将续报率未达标的老师们集中到一间空教室，人手一册家长的联系方式，挨个打电话过去催促续报。与此同时，系统后台把秋季各个班的满班限额从22人下调至15人，以“显示秋季名额比较紧张”。

在续报外呼现场，每位老师都会领到一份“外呼话术”，上面印着家长可能会问的各种问题以及回答的标准话术：如果家长表示暂时不想报名，老师要回答“秋季不补一补，孩子的英语和其他同学的差距更大，中考被人拉开太大分差，其他科补不回来”；如果家长表示孩子开学后没时间，老师要回答“初一是最轻松的时候，初二不分上下，初二两极分化”；甚至当家长表示由于经济压力不允许时，老师也要继续推销课程，说服家长“先花670元报名秋季的前四节课，把学位先占了”。

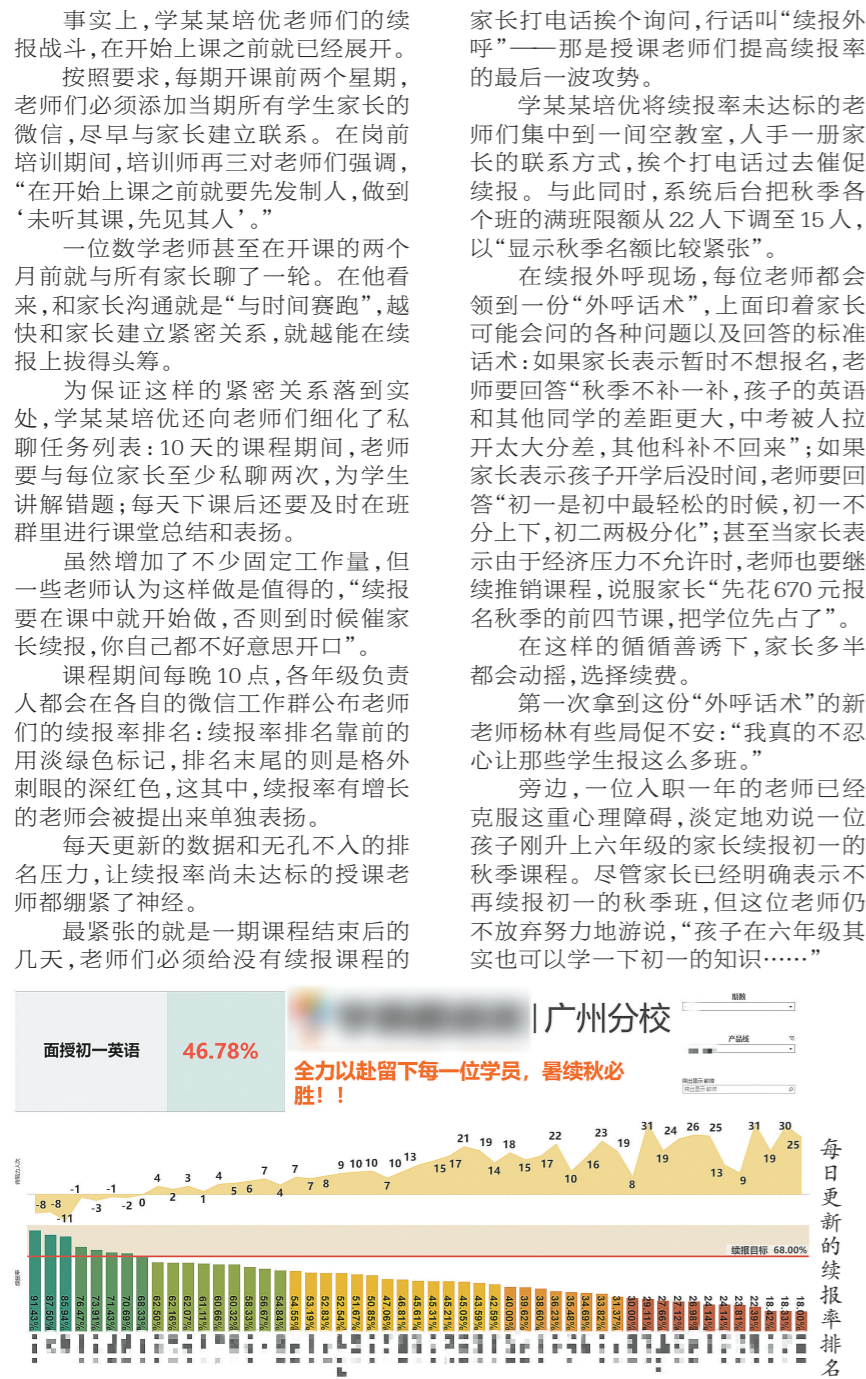
在这样的循循善诱下，家长多半都会动摇，选择续费。

第一次拿到这份“外呼话术”的新老师杨林有些局促不安：“我真的不忍心让那些学生报这么多班。”

旁边，一位入职一年的老师已经克服这重心理障碍，淡定地劝说一位孩子刚升上六年级的家长续报初一的秋季课程。尽管家长已经明确表示不再续报初一的秋季班，但这位老师仍不放弃努力地游说，“孩子在六年级其实也可以学一下初一的知识……”



某教培机构的续报话术教程



“双减”后更加激烈的生存竞争

“资本已离开，教育正回归。”7月30日，学某某培优广州分校校长在教师会议上对分校全体教师说。

在此之前，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》，明确规定“校外培训机构不得占用国家法定节假日、休息日及寒暑假组织学科类培训”“学科类培训机构一律不得上市融资，严禁资本化运作”。

为响应“双减”政策的有关要求，学某某培优不得不把一至九年級的秋季课程全部调整至周末。截至记者发稿前，由于秋季排班方案还未最终完成，学某某培优要求所有老师统一对外回应“秋季按原计划正常上课”。

但续报的工作并没有暂停。学某某培优想尽力把所有暑期在读的学生留到秋季，以平稳渡过难关，要求老师们继续做好续报工作，“等到秋季班具体方案出来之后再通知家长做转班调整”。7月31日，学某某培优要求所有老师注册企业微信，以保证秋季方案“触达”到位。

先让家长交钱续报，再通知秋季课程方案的做法引起很多老师的不满。“你还没搞清楚下一步的战略计

划，就让家长继续交钱，我感觉没有必要了吧。”一位在职老师这样说。

“支持‘双减’，行业可以变得更规范，但个人感觉很复杂。”多位老师告诉记者，他们中的不少人怀揣着教育的初心而来，但走着走着却发现，这个行业背后亦不乏烧钱营销、关门跑路等乱象，被绩效评级裹挟的老师们常常感到疲惫不堪。

对 these 在职老师而言，无论课内课外，他们的工作强度都很大。一位老师如此描述自己的课外工作：“课前联系家长，防退课，课后联系家长，劝续报，课中还要和家长互动。”

“双减”政策出台后，他们即将面临的是更激烈的续报竞争：周末不能上课，让学某某培优的秋季班量大幅缩减。因老师们的工资与所带学生人数直接挂钩，学生总数不达一个班级的限额，带班的老师将必须离开这个机构。

在这场竞争中，推销课程的能力将会越来越重要。学某某培优广州分校管理层表示，虽然他们也很想保留人才，但是老师们不能留不下来，取决于和家长的亲密程度，取决于手上有多少学生。

（林霖、杨林、王庚为化名）

记者调查

校外培训机构教学普遍超前于学校进度

在学某某培优担任英语老师的一段时间里，记者一方面通过对教案教材，一方面采访学生和家

长，发现学某某的义务教育阶段教学普遍超前于学校进度。

以学某某小学英语为例：从小学四年级开始，学生们就要开始学习作为初中知识点的不规则动词表、零冠词等知识点；六年级时，部分班级开始做广州市重点初中的摸底测试卷。

“小学老师一直讲a, e, i, o, u这五个元音字母开头的单词，冠词要用an,但是学某某在三年级的时候就告诉你不能看首字母，要看首音素，例如university和umbrella，当时已经强调了这两个单词。”学某某培优初一学员小鑫说。

根据教案，这些知识点的教学方法以记忆口诀为主，目的是提升应试效果。但学某某培优的培训师P老师说：“这些知识本来就不应该在小学教，他们小学已经抢跑了。以他们当时的理解能力，不会理解里面的深层逻辑，只能靠背口诀，有没有理解就不一定了。”

在P老师看来，超前学习是学生在学习上面拔得头筹的必要手段：“如果他们小学不抢跑，他们现在就不进创新班（高端班型），现在应该在教小学（低端班型）。”

学某某培优的班型从高至低分别为创新班、创新预备班、勤思班和教学班，不同班型学生的水平

差异明显。一位数学老师以150分满分的中考数学举例：“创新班的平均水平在135分以上，135分保底，勤思班的平均水平在130分左右，教学班一般在120分左右。”

在这里，英语则以KET、PET和FCE等剑桥英语考试作为班型分层标准：KET达到120分的学生可以报读勤思班；若要报读创新班，学生则要参加难度更高的PET考试，且分数要达到150分（满分170分）。

学某某培优初一学员小曦曾在小学五年级时升入英语创新班，然而创新班的教学难度让他难以适应，只能退出了创新班。

“他们班上的孩子反应特别快，像打鸡血一样，上课也是在搞PET那些考试。”小曦的妈妈表示，在创新班，小曦上课经常不出声，没跟上老师的节奏，老师说不会做创新班的作业，只能退班了，“我当然想（让他超前学习初中知识）啊，可是他接受不了也不能拔苗助长吧。”

学某某培优的教学进度大大超前于校内课堂，让许多长期在此上课的学生觉得校内知识“太简单”。

英语高端班型的学员小俞表示，她已经很久没有认真听讲的英语课了，“校内上英语课时我也会发言，只不过觉得英语课越来越无聊而已”。另一位高端班型的学员小锐则表示“校内老师讲的真的很简单”。据了解，这些学生在校内考试中均名列班级前茅。

“双减”政策下 小机构应变更灵活

行业大整顿之际，老周是少见的依然保持乐观的人。

今年4月，他和合伙人又在深圳创办了一家小型的校外培训机构，主攻中小学阶段数学和物理——正在义务教育校外学科培训的监管范围内。

“政策影响暂时不大，因为我们的规模很小。”他告诉记者，自己曾在某知名教育机构做到了教学总监，深刻了解校外学科培训的种种“套路”和弊端，因教育理念不合，便想自己创业，尝试在教学中以原理代替套路，在学科培训之外增加科学探索的内容。

这家刚运转数月的机构已经吸引了30多个固定生源，在一众家长圈里有良好的口碑。老周的预案是，接下来将学科培训的课取消，全力发展科学探索和综合素质拓展的课程，“现在政策出来，刚好促使我下定决心完全向那个方向转型”。

“我们鼓励学生多问为什么，不要被驯化为只会背套路的做题机器。”他想要在自己的“一亩三分地”里实践“因材施教”的教育理念，非常看好“双减”政策对

整个教育行业长期利好，“学科培训的需求还在，但有些需求有多少会回归学校，有多少会消失，有多少会继续存在，客户群体如何分层，要交由时间去观察，对我们这种小机构而言可能是一种机会”。

和大机构相比，“双减”政策下的培训机构的业务调整显得更灵活。在羊城晚报记者早前采访中，广州一家英语培训机构负责人称，已于今年初推出了stem课程和素质素养类课程产品；某教培机构总经理则表示，该机构已向青少年美育转型，推出绘画课程，很受家长欢迎。

有不愿透露姓名的K12英语机构负责人向记者分析指出，“双减”政策对于小机构的影响相对较小，在这个阶段，头部大公司的财力、物力、财力储备较多，早有多元化业务布局，转型相对容易，但处于行业腰部业务单一的玩家们，短期内想掉个头非常难。

无论持乐观或悲观态度，有一点是这些教培行业从业者们的共识：教培机构由着资本裹挟野蛮生长的时代，已经过去了。

卧底日记

机构老师：铁打的营盘流水的兵

在学某某培优卧底两个月，最深的感触就是，培训机构老师真的不只是老师，还是服务者。家长发过来的消息要马上回复，学生发来的问题要马上解答，如果有哪些地方做得不到位，有些家长就会觉得

他们的态度不好，甚至会去投诉。我自己就接到过一次家长投诉，投诉理由是我没有及时添加那位家长的微信。

那些在培训机构长期坚持下来的老师真的太厉害了。突然就理解了，为什么培训机构的老师流动性那么高。

以我所在的学某某培优初中部英语组为例，同期入职的新老师只有21人，岗前培训结束后只有13个人留了下来。在教培行业已经从业两年的英语老师小M说：“坚持一年以上真的不容易（机构老师）走一批来一批，像流水一样。”

即使在留下来的那批人中，也

鲜有人把这份工作当成职业生涯的主赛道。对他们来说，这份工作最大的吸引力主要在于“高薪”。

以学某某培优为例，新老老师们的基础课时费为150元。一堂课按2.5个课时计算，暑期排课最高峰为一天四堂课；这意味着，新老老师们暑期一天的最高收入可以达到1500元。如果为了多赚钱，把30天的暑期课每天都排满四堂课，暑期结束后，他将拿到税前4.5万元的收入。

身在校外培训行业，许多老师最向往的目标却是公立学校教师编制。岗前培训期间，英语老师小C收到了某公立初中的录取通知书，让许多新老老师羡慕不已。新老师小D就感慨地说：“好想去当公立的老师啊，不用管续报、退费，不用服务学生，根本不用担心没有生源。”

新老师小M打算一边在学某某培优工作一边考教师编制，“我肯定不会在这里长干的，我要去公校”。

记者手记

减少人们的焦虑 才能真正减负

“双减”政策已出台逾半月，但在某知名校外培训机构APP上，暑期课程、秋季课程依然可以正常报名，部分课程介绍显示，秋季课程的上课时间依然安排在周末时段。

政策真的来了，但是校外培训热度似乎并没有立刻凉下来。诸如“夏令营的体育老师其实是数学老师”“培训班改名书店”的段子满天飞，侧面也体现了学科类的校外培训依然有不小的市场需求。

“我希望她在假期里多玩玩。但其他家长会不会请家教给孩子补课，我们不补的不就吃亏了？”在记者采访中，家长陈女士的纠结就极具代表性：理智上欢迎并支持给孩子减负，情感上本能会紧张灌输

别人的“偷跑”。

由此可见，整治校外“加餐”，的确是个复杂的系统工程：在很大部分家长有意无意的助推面前，仅靠压缩学科类校外培训是不够的。要想真正将“双减”落实到位，需要社会、学校、家庭加强联动，一方面进一步改善供给，提高学校办学质量和课内教育效能，另一方面也要疏導家长对校外教育培训的需求。

从长远来看，只有减少人们的焦虑才能真正减负。“双减”政策的出台走出了教育改革规范化发展的第一步，但如何平衡好学校教育和校外培训机构两个体系的关系，还需要全社会合力探求良方。