

# 技术加持资本赋能 教育行业乘风破浪正当时

## VIPKID 自称“非闯入者” 扩科并行战略打开盈利想象空间



▲本报记者 许 洁

求为首位。提供更优质的产品、更好的服务、更稳定的在线教育、满足更多元化的需要，这些是在线教育企业必须考虑的。”

### 今年外教团队整体运行良好

作为业内较早推出“北美真人外教1对1”的在线青少儿英语教育平台，VIPKID 已成立7周年。2020年，VIPKID 宣布打破在线教育“规模不经济”魔咒，公司单位运营利润(UE)连续两个季度为正，90%的渠道首单实现盈利，获客成本同比下降45%，业绩保持持续增长。VIPKID 也由此成为国内唯一一家收入在百亿元级规模且实现UE转正的在线教育企业。

据业内人士分析，单位运营利润连续6个月转正，证明了VIPKID 商业模式的健康度和可持续发展性，也意味着其“每节课赚一块钱”的战略目标有望提前实现。根据中科院今年6月份发布的《2020年中国在线青少儿英语教育市场报告》，中国在线青少儿英语培训市场包括北美外教一对一、非一对一、小班课、大班课和一对一产品模式。其中，一对一模式收入规模占行业总体收入的58%。而在

这个领域中，VIPKID 一家占据的份额远超其他品牌之和。对于获客成本同比大幅降低的原因，李国训表示：“VIPKID 在过往品牌建设期后，已经成为中国头部网校的品牌。在这个阶段，VIPKID 不再烧钱获取用户，减少了硬广等传统广告的投资渠道，而是通过家长的口碑裂变、精准营销来做用户生态矩阵。经过一年的探索，VIPKID 的获客成本已经远远低于行业平均水平。”

### 发力创新业务

除师资外，在线教育价值还体现在课程及终端体验上。课程方面，在深耕“北美真人外教1对1”模式的同时，VIPKID 积极探索更加细分的英语学习以及多品类、多学科的课程，以满足学员的学习需求。目前VIPKID 推出的大米网校，拥有中外教培优课、英语启蒙课、数学思维等多个课程产品。据了解，大米网校目前低

价课到正价课的转化率已达到18%，且续费率高达75%，多项核心指标已跻身于在线大班课第一阵营。中外教培优课月销量上万单，第二季度环比增长180%，表现出强劲的增长动力。而英语启蒙课与数学思维等课程也同样处于快速上升阶段。李国训表示：“2020年，我们提出了一个方向：做大做强英语，扩科并行。VIPKID 并非闯入人其他赛道，而是基于80多万学员，满足孩子们多学科、多场景的需求，这是根本出发点。今年1月6日，大米网校正式对外推出，8月份VIPKID 启蒙、数学思维上线，整体来看还处于打磨期，但产品受到了家长欢迎。”

李国训称：“为了在教学中做到因材施教，VIPKID 英语高度重视AI技术的创新发展。通过大数据和AI的技术加持，打造了覆盖‘教、学、评、测、练’场景的闭环，取得了教学个性化及定制化发展的重要突破。”

那么，在新技术层出、家长需求提升、竞争加剧的背景下，什么样的在线教育企业未来可以走得更好？对此，李国训认为，以满足用户为基准，线上和线下融合、多种形态共存，满足K12人群个性化需要，满足用户需求，解决学习痛点，坚持长期主义的教育企业才会成为常青树。在李国训看来，教育是个慢行业，教研、服务能够看到一家企业的“真功夫”。

“教研是教育企业的大脑，高质量、高效率的教研体系是一家企业的生存根本。同时，通过AI大数据、哲学系统，建立更优质的师生匹配，能够真正的帮助孩子个性化、高效学习。”

据介绍，VIPKID 利用AI技术持续提升教学效率和教学质量，实现以学生为中心的自适应学习。目前，VIPKID 利用先进的“星云AI”平台，已实现了真人老师AI分身，在近20%的非1对1教学任务中，人工智能可实时与孩子产生交互，根据孩子的回答内容给出不同的反馈，从而大幅提升了教学互动性。李国训称：“我们在教学中做到因材施教，VIPKID 英语高度重视AI技术的创新发展。通过大数据和AI的技术加持，打造了覆盖‘教、学、评、测、练’场景的闭环，取得了教学个性化及定制化发展的重要突破。”

## 瑞思教育董事长兼CEO王励弘：未来线上教学渗透率将维持在30%-40%



▲本报记者 谢若琳

2020年对于瑞思教育董事长兼CEO王励弘来说，是充满挑战的一年。1月初，瑞思教育换帅，董事会主席王励弘履新CEO。她曾在贝思资本任职13年，长期推动公司实现数字化升级，从专注英语单科转型为综合素质教育平台，进一步实现规模化运营。而疫情的突然发生也成为王励弘上任以来要面对的第一道难题。12月8日，在瑞思教育办公室，王励弘向记者讲述了瑞思教育OMO(Online+Merge-

Offline，线上线下融合)转型过程中的路径规划与思考。王励弘表示，“刚上任时，我的目标特别明确，就是要把瑞思教育打造成为数字化跨学科的综合素质教育平台。在疫情暴发初期，我们就快速认识到这件事情的严重性，每天开始着手准备，大年初二开始每天晚上9点开高管会议，讨论面对疫情，瑞思如何进行线上化、数字化。”

大年初四，北京下着大雪，瑞思教育大部分员工从家乡赶回北京，紧急进入工作状态。“当时我们面临的是150个城市十几万学生同时在线学习的诉求，这个技术搭建能力全国也没有几家(平台)，IT团队日以继夜做迭代工作，后来阿里云、腾讯、华为都为瑞思数字化升级提供了帮助。”王励弘感慨，这一场战役过程艰辛，考验了瑞思教育的组织能力和执行力。

### 三阶段推进OMO战略

今年以来，瑞思教育持续推进数字化的全体落地。疫情期间，瑞思将Rise+平台由家校平台升级为面向全国学生的课程平台，并成功推出了系列在线课程，充分展示了公司的数字化能

力。在教学方面，瑞思通过OMO的方式实现了线上线下课程的衔接与融合，并收获了良好的反馈。回顾今年，瑞思教育在OMO进程中经历了三个阶段。第一个阶段是适应阶段，面对疫情，首先确保公司的生存、人员安全，随后快速响应，与员工、学生及家长保持频繁沟通，维持业务正常开展。第二个阶段是全面线上阶段，在停课不停学的背景下，瑞思教育将线下课程做了一定筛选之后迅速转至线上。事实上，瑞思教育早在2015年就开始探索线上课程，当时公司推出了1对1口语课，在内部统称为1.0时代。2018年，公司线上化课程迈上新台阶，瑞思家线上家谱系统完成，学员可以通过该系统在课前课后进行线上练习，家长也可以根据此系统了解学生的学习状态，这也是瑞思线上辅助阶段的教学阶段。

第三个阶段就是线上线下融合，将线下课程在线上更好的呈现出来。除了针对学生的在线课程外，疫情期间，瑞思教育有2万多人次的老师接受了线上培训，学习时长达到23万个小时。瑞思教育要求全员学习如何线上授课，包括公司管理者在内。瑞思教育的目标是实现全面的数

字化转型。不仅仅是搭建在线办公场景、在线培训场景、在线课程和在线直播，还要做智能教室、AI备课、AI选课等。王励弘认为，教育行业在线渗透率是逐年增加的，未来将会持续增长，但线上不会变成教学渠道的全部，未来线上教学渗透率将维持在30%-40%之间，更多的是与线下机构相融合。免费流量的留存至关重要。在OMO战略推进下，瑞思教育的业务实现了强劲复苏。今年第三季度，瑞思教育实现了3.2亿元的总营收，其中，课程收入2.936亿元，环比增长93.9%。更为亮眼的是，该季度瑞思教育净利润转正至2800万元，非美国公认会计准则(Non-GAAP)下净利润为3570万元，实现扭亏为盈。

“疫情期间很多机构躺下来，要么装死，要么等死，要么真死。但瑞思教育没有，这个世界变了，我们必须尽快调整自己去适应，在新的环境中快速找到自己的优势。今年第二季度、第三季度业绩向好，就是因为在疫情初期公司迅速做出反馈，比如利用一周的时间将在线办公打造好，十几天的时间将在线课程平台搭建完成。”王励弘表示。

从财报来看，瑞思业绩向好一方面源于公司收入扩容，学生数量新生人数增长势头强劲。第三季度，瑞思教育常规课程(包括“RiseStart”和“RiseOn”课程)新注册学生数为8328人，而上一季度为3749人，增长率达122%。此外，参加其他课程(包括“RiseUp”、“Can-Talk”其他瑞思在线课程和领袖教育课程)的新生数为1183人。另一方面，也得益于公司对成本的把控。第三季度瑞思教育销售和营销支出同比下降8.8%，约为7590万元。这也得益于公司在市场营销方面采用了更加多元化的用户增长策略，促进获客效率提升。

在教育行业营销战正烈的背景下，王励弘认为，“获客是教育行业普遍面临的难题。一定的投放也是需要的，但是过度的投放和营销能带来的边际效益很小。即便是获得免费流量的生源后，学生的转化和留存也很重要，关键还是要考验课程本身的体验效果。未来一到两年，行业内大规模投放可能还会继续，但如果单个生源模型没有改善的话，投资方和公司未来将变得谨慎，钱也不是无限的，如果后期无法验证前期投入，那么这样的商业模式就无法持续下去。”

## 好未来集团执行总裁万怡挺：教学教研能力是在线教育根本



▲本报记者 谢若琳

万怡挺表示，好未来顺利应对在线教育考验主要得益于四点。一是强大的教育科技实力。好未来坚持“爱和科技让教育更美好”的使命，不断加大科研投入，在直播技术、人工智能技术、大数据、脑科学等领域有了一系列突破。比如好未来自主研发的直播系统“直播云”等一系列教育科技产品就在“停课不停学”中发挥着不可或缺的作用。二是在线教育经验。好未来旗下学而思网校等在线教育业务发展了12年，积累了大量经验。因此，能够在较短的几天之内，完成其他业务线上教学到线上教学的转移。三是优质线上教学资源积累。比如，免费直播课上线后，学而思网校快速整合了内容丰富的名师、素课资源。这得益于学而思网校过往在素质教育开发方面的资源积累。四是优质师资资源的积累。好未来的教师大部分毕业于985、211学校，综合素质很高，在转线上的过程中发挥了很强的主观能动性。

“线上热、线下冷”是2020年教育行业颇为明显的境况，万怡挺表示，线下教育机构洗牌也是一个大浪淘沙的过程。疫情影响下，很多线下教育机构面临着生存危机，能否转危为机，取决于转型的速度和决心。对于线下教育培训机构来说，今年能够活下去，就是大家的社会责任。据好未来教育研究院测算，线下教育至少提供了上千万就业岗位，在这个过程中，责任凸显带来了价值凸显。

对于未来教育行业的发展趋势，万怡挺认为，教育行业正在实现数字化，“人”“机”“物”正在全面互联；数据驱动，也正在实现大规模的因材施教；人工智能技术在标准化方面可以“降本”，在个性化方面可以“增效”；5G技术带来的超高清视频、虚拟现实、全景视频，也给更多用户带来更好的学习体验。机器解决的是“教”，传授知识。人解决的是“育”，老师要点亮学生，和学生之间进行有温度的互动。

## 豌豆思维联合创始人兼总裁于大川：豌豆思维将小班课“进行到底”



▲本报记者 谢若琳

是大势所趋。

### “没有差行业只有差公司”

一直以来，“数学”都是学科教育的刚需，在“不超前”“不超纲”的红线下，数学导师入数学思维教育范畴。事实上，数学思维教育并不等于数学，而是融合了数学、儿童心理、脑科学等多种科目的综合学科，通过有趣的教学方式，引导孩子养成数学或理科的底层思维能力。作为新兴的教育门类，数学思维教育也成为众多教育机构角逐的赛道。既有传统的奥数培训机构转型而来，又有新兴的在线教育机构投身其中。

对于奥数思维而言，无论是市场规模的形成，还是用户口碑的传播，都离不开一个重要的基础，这就是系统化的课程研发以及标准化的教学服务。

经过4年的发展，豌豆思维基于儿童认知心理学以及数学思维的发展阶段，搭建了9Steps成长体系。同时，根据9Steps成长体系，把课程内容分成5大模块，分别从数学与几何、与图形、逻辑与推理、统计与概率、生活应用等5个方面全面培养孩子的数学思维。“没有差的行业只有差的公司。”于大川认为，受疫情影响，很多教育企业成长困难，但课程品质好、运营效率高、成长好的企业依旧受资本青睐。洗牌是行业的一次大浪淘金，只有真正让孩子学得好、坐得住、有兴趣学的机构才能够留存。

### 3年目标百亿美元市值

在采访过程中，于大川多次提及小班课思维。

他认为，在线小班课是行业未来，能够真正做到因材施教。在线小班课一定会诞生百亿美金独角兽。“豌豆思维未来3年的小目标：100万用户、1万老师、100亿美元市值。”

“小班课是学科教育赛道壁垒最高、规模最大的市场机会。以豌豆思维为例，潜在用户定位于年收入1万元以上的中国家庭，全国约1亿。假如渗透率30%，则豌豆6000万元的客单价，那么潜在市场规模将达到1800亿元，远超1对1及大班课班型。”于大川进一步表示。

事实上，近年来在线上教育风口下，营销战循环反复，教育机构获客成本逐年攀升。

面对行业的海量营销，于大川认为，在线教育与其他互联网行业不同，并不能通过烧钱获取最大用户量，不能通过烧钱获得市场领先地位。关键是如何持续有效的给用户带来价值，如何获得孩子的喜欢，如何获得家长的信任，这是豌豆思维最为关注的。“值得一提的是，豌豆思维保持了业内少有的现金流。”

对于豌豆思维当下的市场构成，于大川表示，一线城市竞争没有完全饱和，中国2岁-12岁孩子在线学习英语、数学思维的需求正在被挖掘，“未来10年，中国2岁-12岁孩子的孩子持续维持在1亿以上，一线城市接近千万”。目前前阶段的数学学科渗透率在12%左右，预计到2022年将达到30%。”

截至今年11月份，豌豆思维学员人数已经突破25万，遍布全球50个国家和地区，360多个城市。“豌豆思维不急于一时下沉至某个市场，但是未来会去满足更多用户的需求。”于大川如是说。

## 掌门教育联合创始人吴佳峻：教学效果是在线教育下半场决胜关键



▲本报记者 李乔宇

2020年对于在线教育行业是特殊的一年，行业渗透率大幅增长的同时，用户对教学产品的品质也愈发关注。正因如此，打造优质的教育产品，不断提升教育效果成为在线教育机构“留住用户”的关键所在。

### 个性化教学 精耕细作

在吴佳峻看来，市场环境的变化，也让在线教育的竞争方向发生了变化，在线教育下半场从“流量为王”向“效果为王”的转变已成定局。

谈及在线教育行业的发展状况，吴佳峻告诉《证券日报》记者，在线教育的

发展已经进入“深水区”，市场上绝大多数目标用户已经直接或间接的体验了在线教育，用户的需求也从过去简单的“寻求便利”走向了“对效果”的追求。

尤其对于自制力、学习力较差的小学生而言，个性化教学成为实现学习效果无损耗的最佳方式。其中，在线一对一模式拥有天然个性化优势，能够针对问题的解决学习痛点，是实现高效学习的最有效方式，得到了众多用户肯定。

作为在线一对一教育的头部企业，掌门教育累计服务用户已经突破6000万，覆盖全国超600个省市县。“巨大的用户体量，让我们不得不思考一个问题，如何让个性化教学更进一步，在线一对一的教学效果又如何持续稳定输出？”吴佳峻向记者说，举个例子，全国各省市仅K12岁的教育内容存在差异，不同学校、不同地区，以至于不同人的学习需求，差异化程度也在上升。

掌门教育的做法是组建了一个超万人的教研团队，建立了本地化研究院，个性化研究院。在线素质教育研究院、智能化研究院。通过研究全国各省份、各学科不同版本教材，为每个学生提供学校适配的个性化辅导课程，以差异化支撑个性化教学内容的持续稳定输出。

教研只是一方面，在教学服务层面，吴佳峻向记者介绍，掌门教育已建立备课、磨课、学、教、监、推联动的全链条协同机制，对教师培训、磨课、教研、教研开发、日常教学、高效沟通和品控监督六大环节进行优化升级，从而输出更优质、更高效的课程服务。同时结合平台“云监督”计划，通过将内部教研、产品服务、质量监督等各个

环节进行流程化、精细化、标准化管控，“五位一体”严格统筹打造了教学、服务、金融等各环节完整高效服务链条。

### 教育为本 科技辅之

随着科技的进步，信息技术在在线教育中所扮演的角色，逐渐由被动的工具转变为主导的驱动力。如今，技术的影响力会越来越来，AI与5G等新兴技术，从内容和形式上都大提升了教育的效果与体验感，将教学创新推进到了更高的层次。

为了迎接这场以智能技术引领的时代革命，掌门教育每年投入上亿元资金用于科技与教育的融合。“掌门教育设立AI研究院等机构，打造智能教学助手、智能学习引擎和后端智能化管理等全场景的AI+教育”融合模式，从而推动教育的教、学、考等全场景的创新突破。”吴佳峻表示。

以掌门教育自主研发的“掌芯”课件为例，作为一款新型互动课件，通过智能动画与虚拟场景相结合，能深入挖掘知识模型，进行知识可视化构建，利用穿透的视觉原理制造虚拟效果，更具空间感、体感和视觉冲击力，让视频内容更易理解。

目前，掌门教育已经搭建起完整的在线教育智能化体系，实现了“AI in all”的互动教学方式，以科技串联起智能化管控全流程，为每个孩子的高效学习打造正向闭环。并借助智能化学习系统在课前为学生提供动态化、精准性、全方位学习测评，实现师生高度匹配。学情分析雷达图帮助老师及时调整学习策略，打造个性化学习路径；课中，掌门自主研发的“掌芯”课件依托涵盖了知识

点、考点、题目和概述的海量知识切片，“五位一体”严格统筹打造了教学、服务、金融等各环节完整高效服务链条。教育为本 科技辅之

随着科技的进步，信息技术在在线教育中所扮演的角色，逐渐由被动的工具转变为主导的驱动力。如今，技术的影响力会越来越来，AI与5G等新兴技术，从内容和形式上都大提升了教育的效果与体验感，将教学创新推进到了更高的层次。

为了迎接这场以智能技术引领的时代革命，掌门教育每年投入上亿元资金用于科技与教育的融合。“掌门教育设立AI研究院等机构，打造智能教学助手、智能学习引擎和后端智能化管理等全场景的AI+教育”融合模式，从而推动教育的教、学、考等全场景的创新突破。”吴佳峻表示。

以掌门教育自主研发的“掌芯”课件为例，作为一款新型互动课件，通过智能动画与虚拟场景相结合，能深入挖掘知识模型，进行知识可视化构建，利用穿透的视觉原理制造虚拟效果，更具空间感、体感和视觉冲击力，让视频内容更易理解。

目前，掌门教育已经搭建起完整的在线教育智能化体系，实现了“AI in all”的互动教学方式，以科技串联起智能化管控全流程，为每个孩子的高效学习打造正向闭环。并借助智能化学习系统在课前为学生提供动态化、精准性、全方位学习测评，实现师生高度匹配。学情分析雷达图帮助老师及时调整学习策略，打造个性化学习路径；课中，掌门自主研发的“掌芯”课件依托涵盖了知识

础之上。”吴佳峻强调，“但仅靠一家教育机构的力量是远远不够的，我们需要监管部门、学术机构、学校、教育机构等多方携手制定在线教育标准，通过标准化、系统化、个性化的联合培养，稳定在线教育教师教学水平，缩小教学服务方差。”

吴佳峻向记者表示，全国首个K12在线教育教师能力培养项目将推动掌门教育教师队伍标准化、系统化管理，实现在线教育教师能力素质的全面提升，进一步给用户带来更高水平和更高质量的在线教育服务。

谈及如何看待在线教育“终局之争”，吴佳峻告诉记者，想要在流量上升时保持整体发展的稳定性，必须有足够坚实的产业链支撑。“保持市场优势没有别的法门，只有提升教育效果与服务质量，而其他无论是前沿技术的应用，还是对于教研、师资和产品的打磨等等，理论上也都是为其服务的。”

### 教师培养 构筑壁垒

“千万不要忽视人的作用，优质的师资和团队人才是学习效果的终极保障。”吴佳峻强调，所谓的个性化教学，就是要让每个孩子都能被看见，都能被温柔以待。不同学生所面临的成长问题各不相同，找到每个孩子成长问题的根源，个性化解决困扰他们的问题。

从线下教学到线上教学，教师始终承担着帮助孩子高效快乐学习的重任。是一切教学工作的核心，在教师培养方面，掌门教育也有着自己的一套思路。“高素质、专业化、创新性的硬实力教师队伍是未来的方向，我们现在要做的是摸清在线教师的基本面，深刻洞悉在线教师的群体特点，细化问题和落地问题，将标准建立在扎实的基

