

# 道阻且长，乘风破浪

## 中国K12在线大班行业研究报告

2020年



**需求分化**，实现教学模式与教学目标的充分适配是班型之辨的核心目标；  
**教学分层**，实现直播授课与录播微课的高度兼容是教学设计的基本要求；  
**专业分工**，实现名师主讲与助教辅导的深度协作是效果管理的根本保障。



群雄逐鹿，玩家携**流量、技术、内容、品牌**进军市场，资本加速机构战略要素流动；  
疫情催化，行业高速发展，头部及腰部品牌受益，**预计2020年市场规模可达542亿**；  
座次初显，**头部机构市占率超50%**，本地化网校崛起，行业分层且赛道进一步细分。



经济模型尚可，提价空间有限，**小升初的升学续班率**为提升用户LTV的核心指标；  
名师效应显著，名师流失风险难控，需通过**标准化教研强化品控与优化师资结构**；  
营销红利消解，倒逼精细化运营，降本增效需求迫切，**工具类产品流量价值凸显**；  
产品形态迭代，通过**新产品、新品牌、新内容与新设计**下的矩阵化班型组合破局。



**营销常态化**，**短期**目标依旧是**跑马圈地**，三四线城市的心智之战蓄势待发；  
**教学本地化**，**中期**目标还得是**因地制宜**，省际网校与同城小班成最大变数；  
**服务个性化**，**长期**目标必须是**因材施教**，数据融通后需交付有温度的服务。

概念解析：洞若观火，追本溯源

1

发展现状：群雄逐鹿，座次初显

2

商业模式：跃马檀溪，柳暗花明

3

企业案例：他山之石，可以攻玉

4

未来展望：品效合一，因地制宜

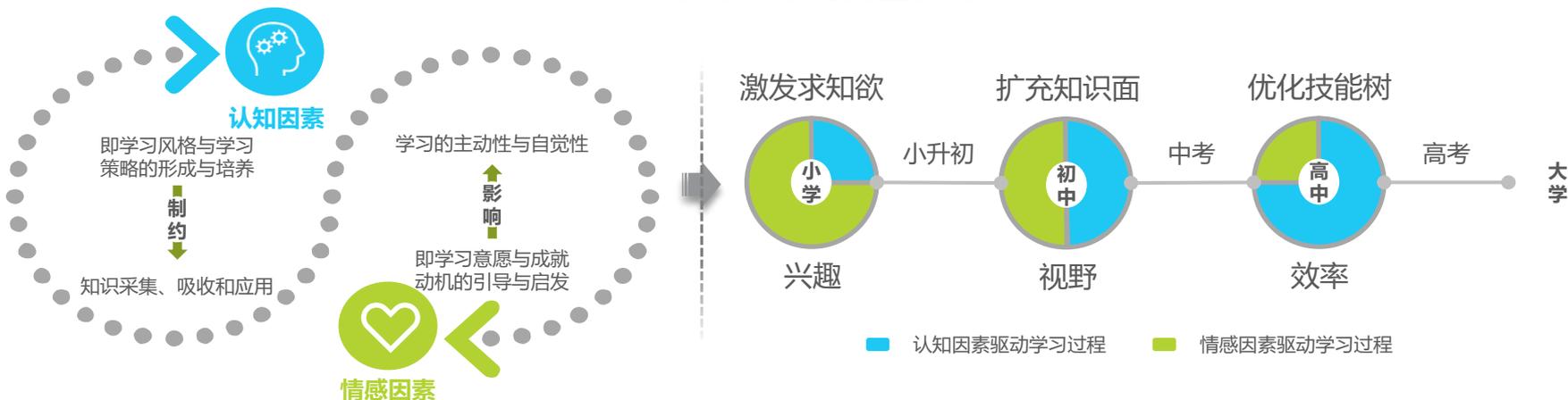
5

# 概念解析：K12

## 需求分化，不同学段教学目标应与教学模式适配

我国商业语境中的K12多泛指小学至高中学段，本报告聚焦于该学段的校外学科培训。作为校内教育的重要补充，不同学段的校外辅导产品往往锚定不同学段的差异化需求。从大的学段来看，小学辅导侧重兴趣培养，旨在激发学生的求知欲；初中辅导侧重视野拓展，旨在扩充学生的知识面；高中辅导侧重效率提升，旨在优化学生的技能树。从小的学段来看，小学低学段（一、二年级）的升学压力相对较小，该年龄段儿童观察的目的性较差，无意注意仍起很大作用，在新异刺激干扰时，注意力极易分散；小学中学段（三、四年级）的升学压力逐渐加大，该年龄段儿童开始发展抽象的逻辑思维，对抽象事物稳定而集中的注意得到显著提升，能够适应一些抽象的公式和定义，偏向于知识与方法的课程内容逐渐渗透。小学高学段（五、六年级）的升学压力相对较大，该年龄段儿童已经能够区分本质与非本质的客体，应试技巧性较强的课程内容成为主流。初高中学段的学科数量增多，知识体系庞杂，文理科知识结构差异较大，课程的主要内容按照教学目标可大致分为夯实基础、掌握重点和突破难点，其中理科类学科在重点和难点课程当中可进一步分为提高、强化与竞赛。因此，面对不同的教学目标，所谓小班、大班、1对1的教学组织形式实际上对应着一种或多种教学模式，仅从教育教学的角度来看，结合学生的实际情况，明确具体的教学目标，适配相应的教学模式，设计最优的班型产品，才是班型之辩的最终目标。

### K12各学段学习的主要特点



来源：陈威《小学生认知与学习》，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 概念解析：在线

## 直播课已成标配，基于知识切片的录播微课可提供增值服务

K12录播课大致可分为两类，一类属于课堂教学全回放，包括线上与线下课堂的录播回放，一节录播课的时长多在30-40分钟；另一类属于知识切片预录制，教师按照一章或一节教学内容的规格来录制相应的教学视频以供学生学习、讨论和交流，并在智能平板与白板上进行板书，在镜头下完成全部授课动作，属于K12阶段的MOOC产品。随着（移动）互联网基础设施的不断下沉与（移动）直播技术的不断发展，教师网络授课经验积累迅速，直播授课成为K12在线班课提升课堂互动，追求教学效果的新型产品类型。直播课产品不仅可以通过游戏化设计的方式来提高课堂的即时交互体验，顺应教师的授课节奏，还可以通过课前提醒、课中监课、课后督导的方式提高学生的到课率与完课率。艾瑞认为，录播课与直播课的优劣势各有不同，且适用于不同的教学场景，仅对于自制力不足的K12人群而言，直播课所带来的紧迫感更有助于提升最终的培训效果，也逐渐成为了大班课产品的标配。但对于一些时效性低且适用性广的相对碎片化的知识点而言，紧凑、高效、灵活且极具设计感的录播微课（单个视频时长在5-15分钟）可以激活学生非培训日的学习时间，可与培训日的直播课程互相搭售/分售，同时也最大化了授课教师的生产能力与价值，节省了辅导老师重复回答基础问题的时间。

### K12在线录播课与直播课的对比

|           | 录播课-课堂教学全回放   | 录播课-知识切片预录制（微课）  | 直播课  |
|-----------|---|--|--|
| 便捷程度      | 时间自由，随时随地都能学习<br>进度自由，学习内容自由把握  | 时间相对自由，需要在规定时间内完成<br>进度相对自由，无法提前获取全部讲义   | 时间固定，需要在特定时间上课<br>进度统一，学生会有较强紧迫感   |
| 课上体验      | 速度自由，课中可以随时暂停   | 速度自由，课中可以随时暂停  | 速度统一，需要紧跟教师节奏以免掉队  |
| 课后服务      | 课后答疑  | 课后答疑   | 课上小班答疑+课后1对1答疑   |
| 教学阶段与组织形式 | 课前→独立学习+助教督导  | 课中→协作学习+助教反馈   | 课后→集体学习+助教答疑   |
| 教学目标与教学过程 | <b>学习新知</b><br>知识点讲解<br>预习导学<br>启发思考<br>观看微课→15分钟<br>完成任务→游戏化<br>提出问题→启发式 | <b>难点处理</b><br>典型难点讲解<br>示范操作/演示<br>创设问题情境<br>观看微课→5分钟<br>完成练习→渐进性<br>主题讨论→互动式<br>问题反馈→及时性 | <b>巩固拓展</b><br>拓展性学习<br>错题/难题讲解<br>评阅批改<br>观看微课→10分钟<br>完成作业→个性化<br>答疑解惑→针对性 |

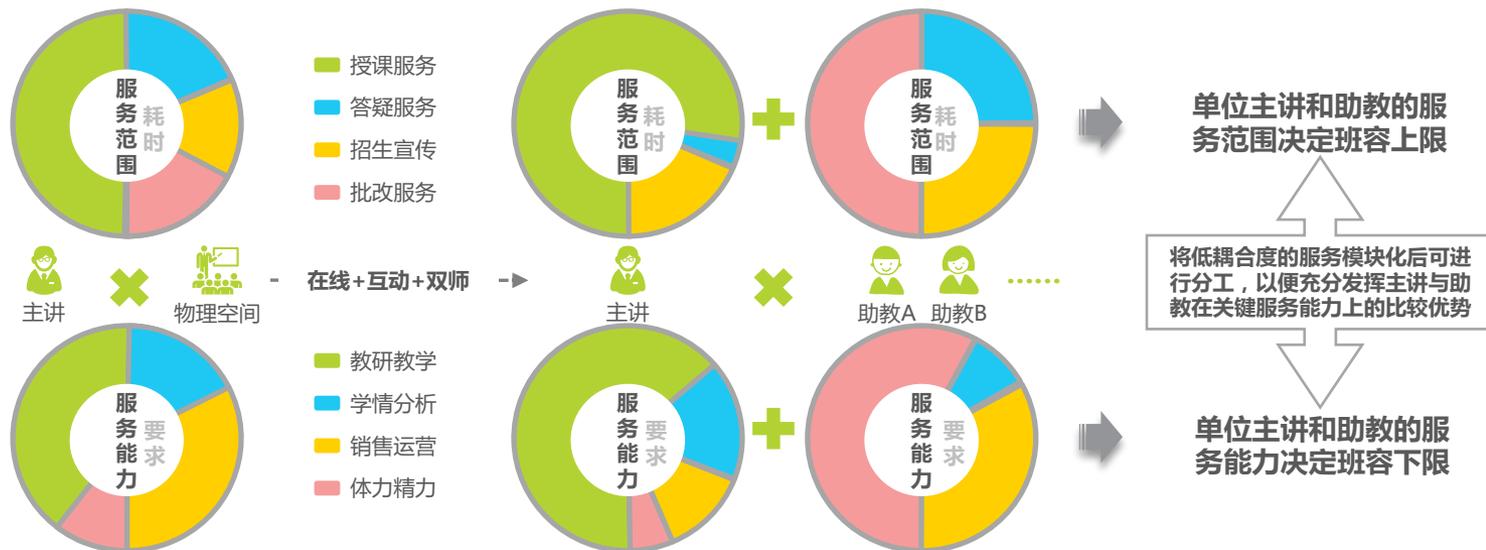
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 概念解析：大班

## 成百上千，班容大小受制于主讲与助教的服务范围及能力

从课外辅导的角度来看，线下大班课的班型最早存在于成人培训领域（英语/考研/招录），同时授课人数达数百人，以“教师讲课+助教答疑”的方式开展教学服务。从K12课外辅导的角度来看，百人大班课的常态化教学存在过一段时间，并主要集中在中高考名师辅导领域。本世纪伊始，因“生多校少”，学校建设与城市发展不同步，教育发展不均衡且盲目择校现象普遍，大多数中小学公立校的班级人数多在40-60人，因此，相对于校内大班额课堂，课外辅导班多以“小班”自居，以实现与校内教育的差异化定位，班容也多在15-35人之间。而在线上直播授课环境下，K12在线大班课的授课人数受同期跟课的辅导老师服务产能上限的影响较大。从机构的视角来看，一期大班直播课的报名人数可达数千人，同时在线的人数也有成百上千人，为权衡教育服务质量，目前平均一个辅导老师最多覆盖200-300人（不同学段课程的覆盖人数不同）。从学生的视角来看，由于一期直播大班课的学生会被分到多个几十人的“小班”（微信群）当中，因此在“大班授课、小班管理、1对1辅导”的教学服务交付过程中，大班课产品正努力为学生营造出“小班化”的个体体验。

### K12线上线下大班课班容影响因素



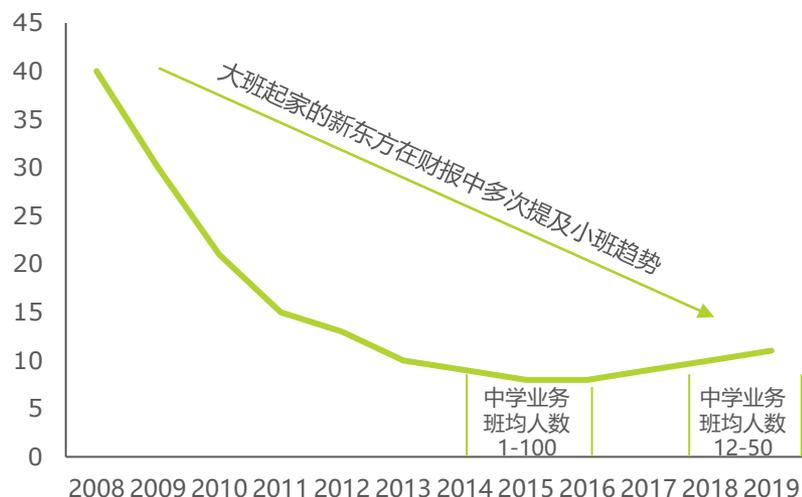
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# K12培训班型变迁

## 线下小班小组化趋势明显，线上班型之辩仍未达成共识

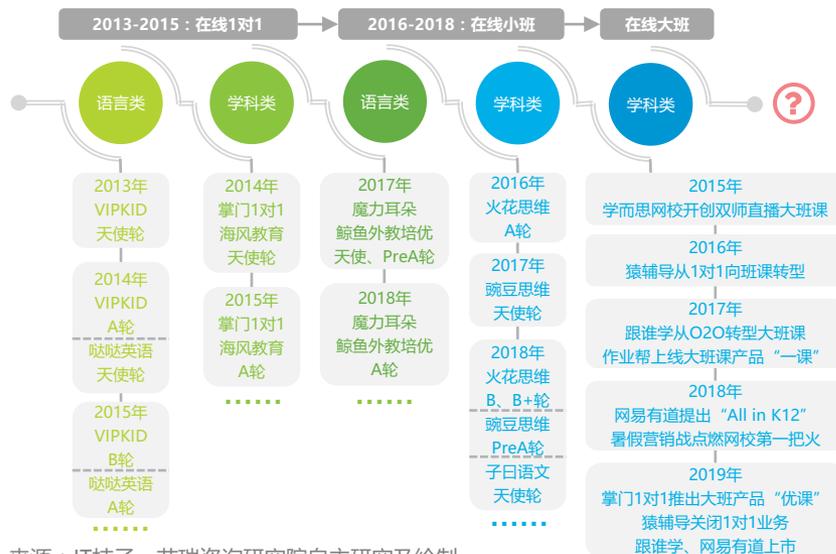
从K12线下培训来看，随着居民消费水平的不断提升，在升学择校的竞争高压下，教育消费支出增长迅速，家长也更愿意让孩子接受更高质量的课外辅导与培训，百人大班逐渐向小班发展，1对1也逐渐向高端化与小组化的方向发展，其中具备一定规模的K12班课机构几乎都同时具备小班课、小组课与1对1三种班型。从K12线上培训来看，自2014年起，教育直播平台涌现，K12领域先后经历了在线外教1对1、在线1对1辅导、在线外教小班、在线小班辅导、在线大班的资本热潮，并开始呈现出互相渗透的局面，即在线1对1机构推出小班与大班产品，大班机构同时也推出了1对1的服务，艾瑞认为，不同班型各有优劣，不存在因经济模型的劣势而否定某种教学组织形式存在的意义，因K12在线教育行业竞争激烈，在流量红利与资本浪潮的驱使下，唯增长论与唯盈利论甚嚣尘上，在这短短的六年里，不同类型的机构仍在快速迭代与试错，各家自有各家搭配班型的内在逻辑，只是在资本趋冷与流量见顶的当下，大班产品成为为数不多的有望实现二级市场证券化与一级市场资本退出的重要标的。

### 2008-2019新东方短期英语课程班均人数变化



来源：公司财报，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

### K12在线班课产品融资热点发展方向



来源：IT桔子，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

概念解析：洞若观火，追本溯源

1

发展现状：群雄逐鹿，座次初显

2

商业模式：跃马檀溪，柳暗花明

3

企业案例：他山之石，可以攻玉

4

未来展望：品效合一，因地制宜

5

## 2020年中国K12在线大班行业产业图谱

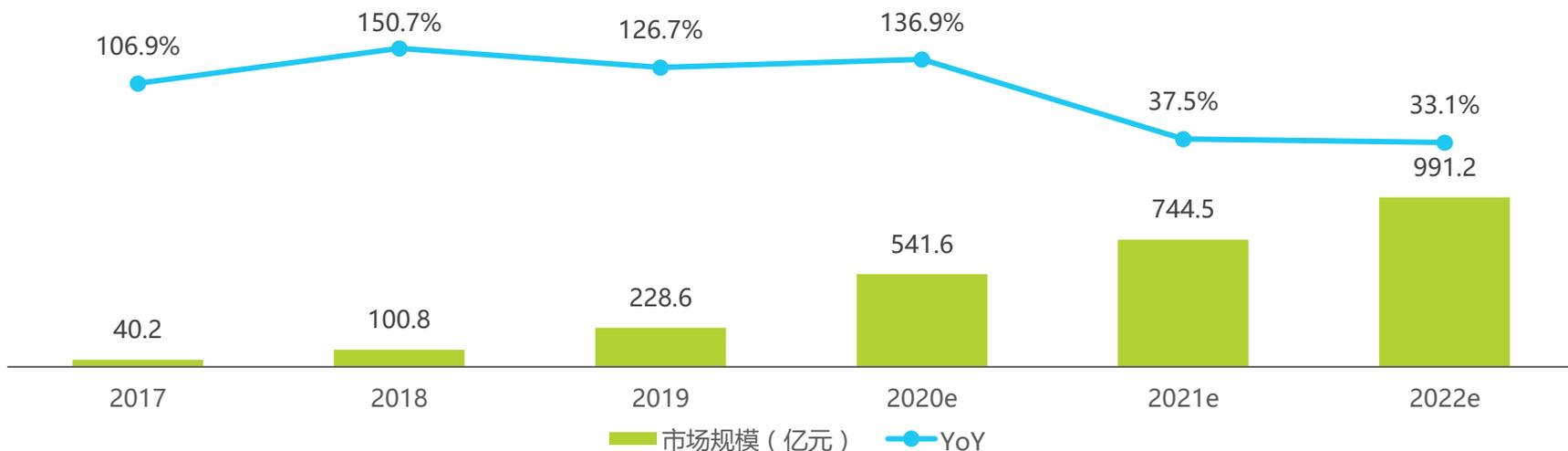


来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

## 疫情加速行业发展，预计2020年市场规模可达542亿

最早的K12在线大班直播课多沉淀在一些C2C或B2B2C的在线教育直播平台当中，随着2016年学而思网校转型“直播+辅导”模式，K12行业内头部工具及平台类在线教育企业纷纷效仿，并于2017年实现了第一波规模化流量变现。在获客成本高企的后互联网流量红利时代，2018年的营销投放大战将K12在线大班行业推向了风口浪尖，行业在营销泡沫下迎来了新一轮高增长。2019年，市场玩家逐渐增多，多方陷入混战局面，头部机构在资本与流量的加持下疯狂跑马圈地，一二线城市成营销主战场，但三线及以下的区域市场尚未被充分教育，一些区域级本地化网校开始发力。2020年，新冠疫情加速了行业发展，在ROI不断被拉低的营销生态下，“停课不停学”为头部及腰部品牌带来了不同程度的市场推广机会，低线城市潜在客户触达率显著提升，头部机构市占率超50%，梯队边界逐渐清晰。未来，随着城市线进一步下沉，区域网校的本地化优势逐渐显现，OMO成为线下龙头机构实现多校区本地化联动的核心手段，其凭借本地化招生、服务、教研与教学实现差异化竞争，缩小与全国性头部网校之间的差距，地域学情与社会阶层的差异倒逼行业分层，赛道将进一步细分。

### 2017-2022年中国K12在线大班行业市场规模

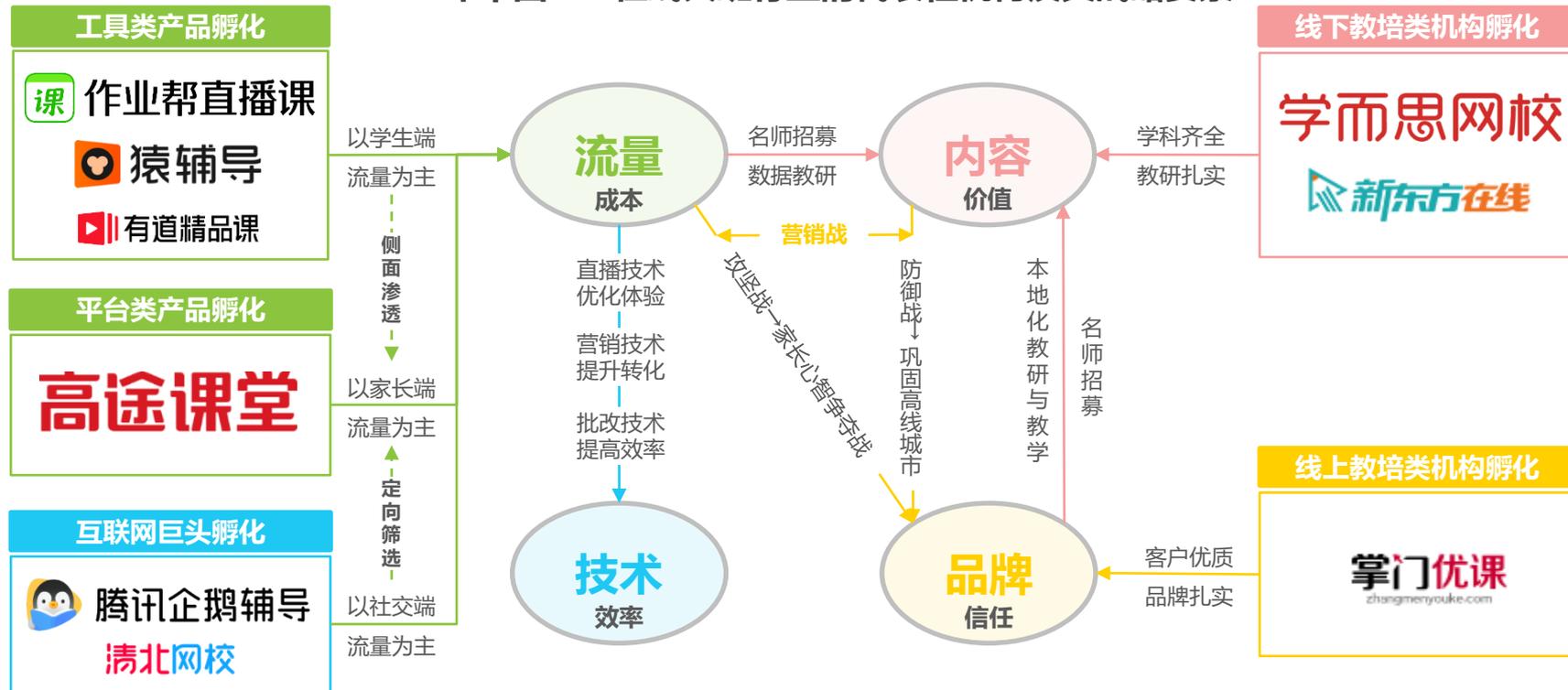


注释：1) 核算口径为企业当期确认的K12在线大班业务收入，含中小学课外辅导直播大班课与中小学课外辅导录播大班课；2) 头部机构标准为“2020年预期可确认收入超过10亿”。  
来源：专家访谈，公司财报，公司财报会，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

## 群雄逐鹿，座次初显，资本加速机构战略要素流动

自2018年营销战以来，K12在线大班行业玩家之间的竞争逐渐进入白热化阶段，在2020年新冠疫情“停课不停学”的政策号召下，免费课程的大规模推广更是让原本已经领先的玩家们进一步巩固了自身的品牌地位，行业集中度提升迅速。若根据原生特质对这类具备一定品牌认知度与市场影响力的机构进行分类，则可初步分为工具类产品孵化、平台类产品孵化、互联网巨头孵化和教培类机构孵化，各类机构所拥有的资源与能力不同，随着行业的不断发展，机构战略要素正发生变化。

### 2020年中国K12在线大班行业的代表性机构及其战略要素



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

概念解析：洞若观火，追本溯源

1

发展现状：群雄逐鹿，座次初显

2

商业模式：跃马檀溪，柳暗花明

3

企业案例：他山之石，可以攻玉

4

未来展望：品效合一，因地制宜

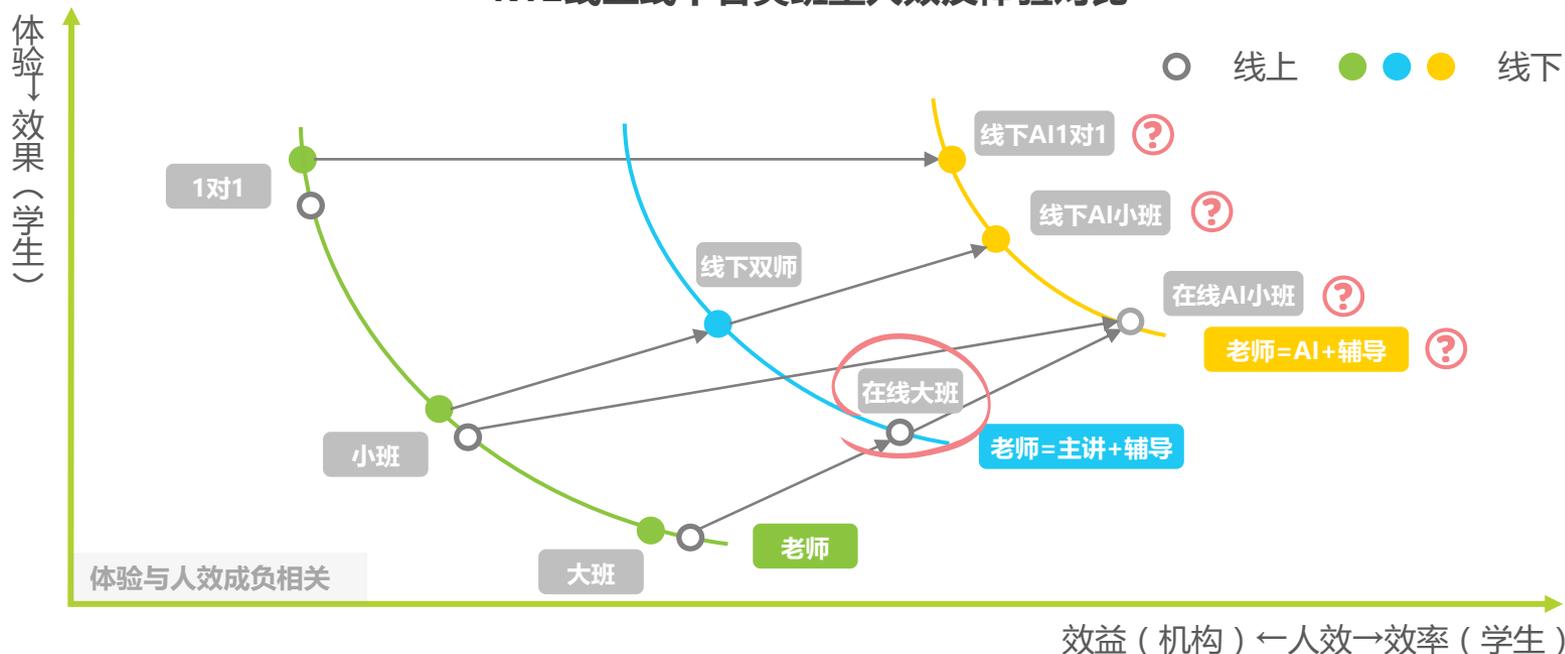
5

# 盈利能力 ( 1/3 )

## 规模效应显著，产品性价比较高，运营难度较低

因授课教师的薪资主要由固定工资+课时费+绩效奖金组成，就一节直播课而言，随着大班课报名人次的增多，授课教师的综合薪酬成本将被摊薄，规模效应显著。而从辅导老师的角度来看，一位辅导老师能够服务的学生数量大约在200-300，辅导老师的需求增速需与学生报名人次的增速保持一致，整体规模效应较强。与K12在线1对1相比，对于三四线城市用户而言，大班课产品的性价比较高，已成为K12在线教育公司下沉的标品。与K12小班课相比，大班课机构不必考虑某一学生的上课时间，机构在排课和调课上有较大的自主权，满班率对毛利率的影响不大，运营难度较低。根据好未来AI实验室对班型迭代路径的研究，相较于传统的大班录播课与单师模式，当前的K12在线大班已通过双师互动的模式同步提高了人效与体验，但未来期望通过AI进一步解构主讲教师的迭代路径仍需持续探索。

### K12线上线下载型人效及体验对比



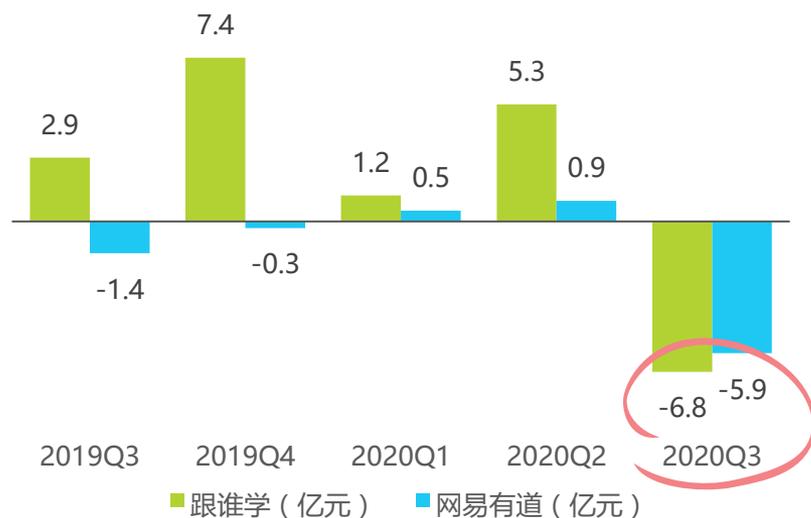
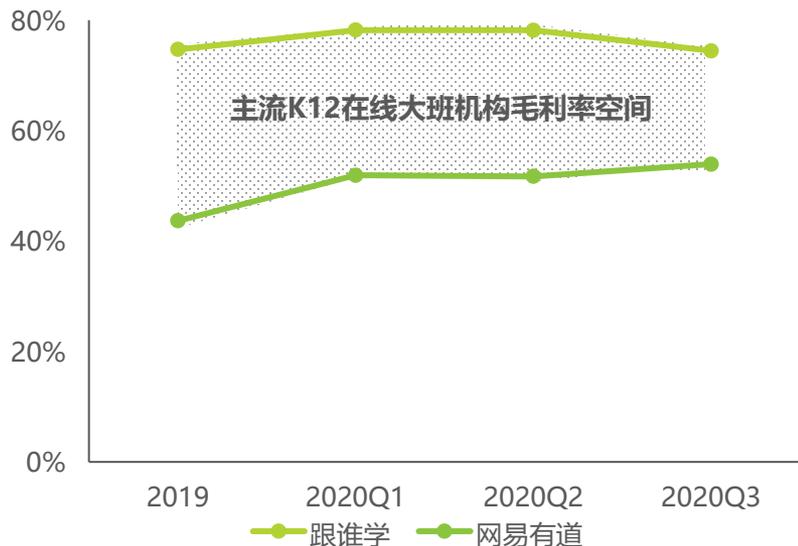
来源：好未来AI实验室，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 盈利能力 ( 2/3 )

## 高毛利为营销战奠定基础，正向经营现金流为拐点

高人效的财务模型带来了高水平的毛利率，这意味着在K12在线教育领域，在线大班机构将有更大规模的营销投放空间，进而占据更多的公域流量资源。在行业发展初期，各家大班机构都不约而同地以高额营销投放进行快速扩张，由于从公域流量中获客的红利期较短，天花板较低，大班机构边际营销成本增长迅速，倒逼机构从外生性增长向内生性增长发展，逐渐从ROI主导向ROE主导转变。在这个过程中，正向经营现金流可作为评价一家在线教育公司实现自我造血能力的结果指标。值得注意的是，在2020年第三季度（暑假班收入确认季与暑秋营销续费季），已上市的两家K12在线大班机构的净经营现金流已由正转负，在“Q1Q3做新增，Q2Q4做续费”的行业季节性规律下，当前已上市K12在线大班机构全年能否实现正向经营现金流→正向经营利润→正向净利润将高度依赖于Q4的续费情况。伴随着亿元俱乐部玩家的跑步进场，营销大战将愈演愈烈，全行业实现规模化的全面盈利仍遥遥无期。

### 2019-2020Q3已上市K12在线大班机构毛利率 2019Q3-2020Q3已上市K12在线大班机构净经营现金流



注释：跟谁学毛利率为整体毛利率，网易有道毛利率为“在线课程收入”部分的毛利率。  
来源：专家访谈，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

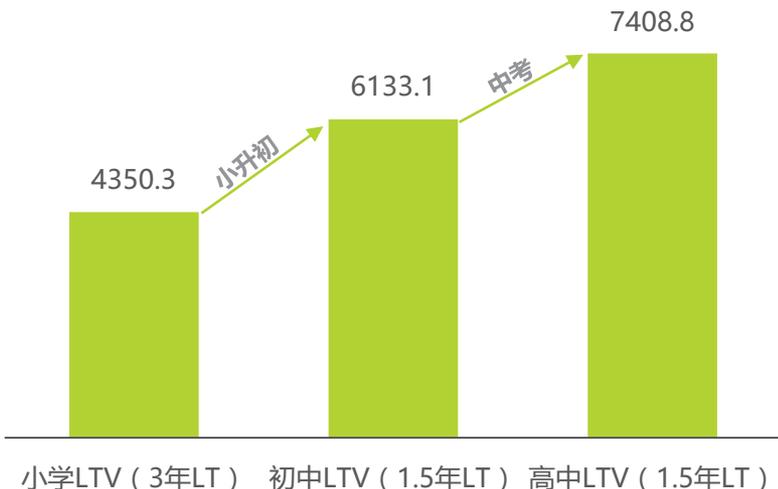
来源：公司财报，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 盈利能力 ( 3/3 )

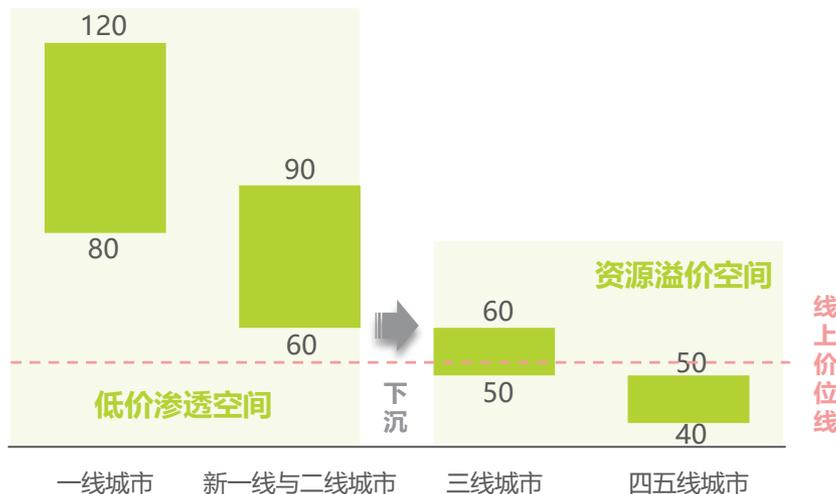
## 首单用户LTV超5000，单位经济利润在250-1510之间

从单位经济模型来看，影响模型效益的核心变量为学期客单价、正价课获客成本、学期留存率，经过近3-5年的不断探索，逐渐形成了围绕“正价课获客成本”的动态均衡模型，即以更高的客单价来提升毛利率的同时，以更高的学期留存率来对冲提价带来的获客成本的增长。以2020年暑假班为计算周期的起始点，艾瑞根据专家访谈与公开资料计算分析得到不同学段在当前行业平均学期留存率下的LTV水平，受制于人均报名科次少与课时费率低，在3年的生命周期内，小学段新用户的LTV相对较小，因此，在大多玩家期望通过小学低价班来调整在读学员学段分布结构的情况下，未来更应关注小升初年段的续班情况，真正实现低年级入口班的留存价值。从盈利模型来看，当前行业平均的单位经济利润在250-1510之间（单位新用户终生毛利-正价课获客成本），短期来看，随着营销战愈演愈烈，预计行业层面的集体涨价将成为一个新的业界共识，但随着渗透率的提升，可供涨价的空间将进一步压缩，因此，维持正向经济利润的中长期目标仍然是更高的学期留存率。

### 2020年K12在线大班机构各学段新用户LTV预测



### 2020年各级城市线下机构单位课时价格区间



注释：行业仍处于初级阶段，考虑升学毕业因素，LT估算相对保守。  
来源：专家访谈，艾瑞咨询研究院自主测算及绘制。

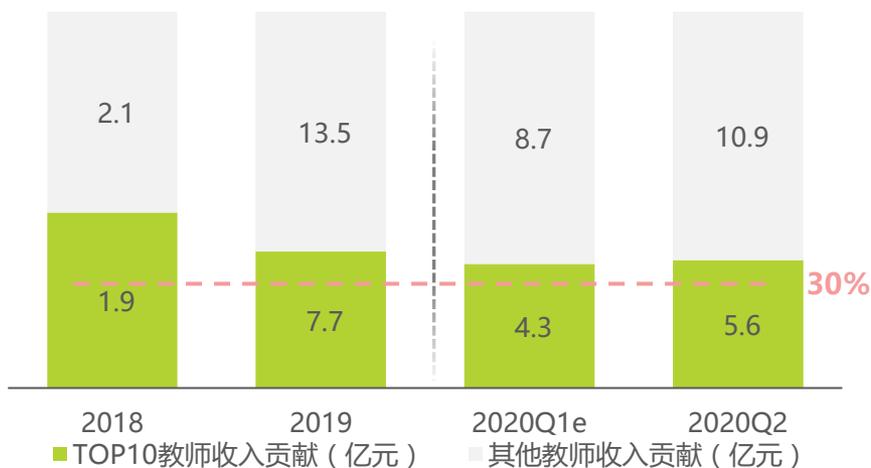
注释：线下价格数据参考部分线下机构的初中秋季班价格，线上价格数据参考主流K12在线大班机构初中秋季班价格。  
来源：第一财经《2020城市商业魅力排行榜》，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 师资供给 ( 1/4 )

## 名师授课：留住存量名师，构建利益共同体

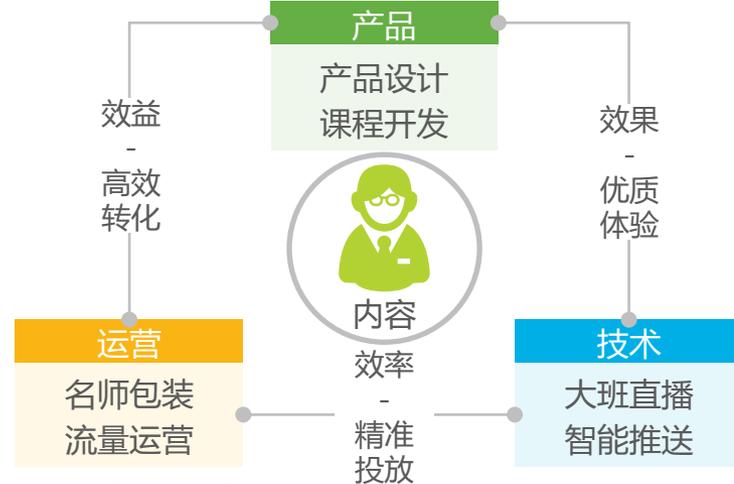
短期来看，对于仍处于行业发展初期的K12在线教育而言，名师成为盘活现有工具流量与品牌流量的重要推手，实现了K12在线教育机构的规模化流量变现。在名师模式下，教师创收集中度较高，单位教师的流失将为机构带来不小的打击，因此，机构需要通过降低名师流失的概率和流失后造成的损失来降低名师流失的风险。从降低流失概率的角度来看，仅从经济利益出发，当名师在离开机构后无法获得更高收益时，名师大概率不会流失，这里的收益即包括获益效率，也包括获益规模，对于前者，合伙人机制下的股权激励能够让名师分享到机构整体的收益，对于后者，则要求机构舍得与名师分润，对名师单期课程的全部利润进行分成。此外，在传统线下授课模式下，名师出走自立门户并带走大量生源的现象屡见不鲜，在三公里的辐射范围内，名师的区域影响力还可以进一步降低招生成本，但在K12在线大班课的模式下，单个机构名师需要配合大量的辅导老师才能完成对大几千学生的全链条服务交付，与此同时，名师的招生转化也依赖机构对名师的包装运营，以及机构自有工具/品牌流量的倾斜，因此，从这个角度来看，机构与名师应当互利互惠，共生共存，在线教育机构于名师而言更像一个集产品、运营、技术于一身的合作伙伴。

2018-2020Q2跟谁学TOP10教师收入贡献



来源：公司财报，2020Q1数据根据财报电话会议估算，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

机构与名师构建利益共同体示意图



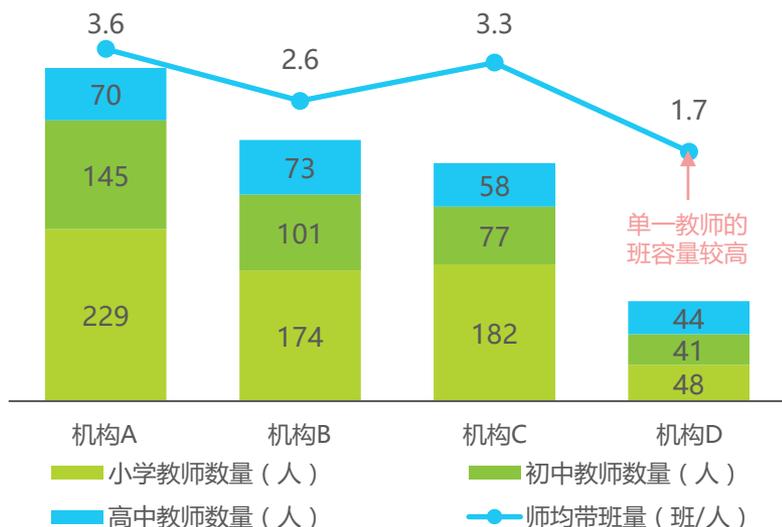
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 师资供给 ( 2/4 )

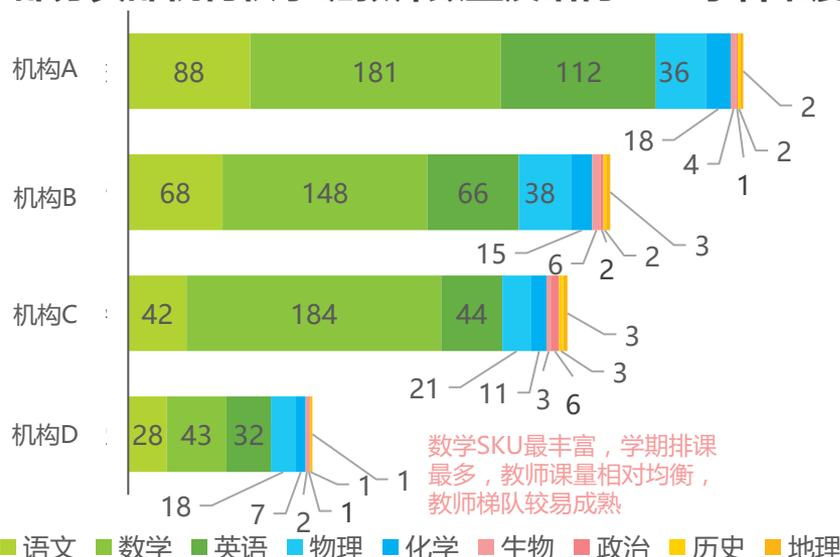
## 名师授课：培育增量名师，搭建教师成长梯队

长期来看，机构与名师将处于一种动态博弈之中。一方面，对于机构而言，在互联网流量环境下，在线教育机构内部更像是一个流量分发平台，机构需要在一年四季的不同学期内对教师进行课量分配与流量倾斜，机构在意的是教师创收的能力，而高ROI的名师在流量加持下也将迎来更多的课量，机构内部马太效应显著。另一方面，对于名师而言，其本身不希望机构在同学科与同学段拥有多个名师，因为这不仅会分走名师的生源，同时也将折损名师的稀缺性，降低名师的议价能力，而名师之间的流量资源之争也将加剧名师流向其他在线教育机构的风险。因此，从降低名师流失后带来的损失来看，搭建教师成长梯队，培养新的优秀教师，能够有效缓解名师流失对新生获取产生的负面影响，但对于一些情感黏性较强的学段与学科而言，老生的留存与口碑仍难以维系，续费与转介绍仍会受到较大的影响。此外，培养新教师势必会给原本获客成本高企的在线教育机构平添不少边际营销成本和边际生产成本，在长期利益与短期利益之间将有一段较长的转型阵痛期。

### 部分头部机构秋季班教师数量及结构——学段维度



### 部分头部机构秋季班教师数量及结构——学科维度



注释：数据仅供参考，不代表相应机构近期及当期真实数据，仅用于行业研究。  
来源：抓取自官网9月份秋季班开班初期数据。

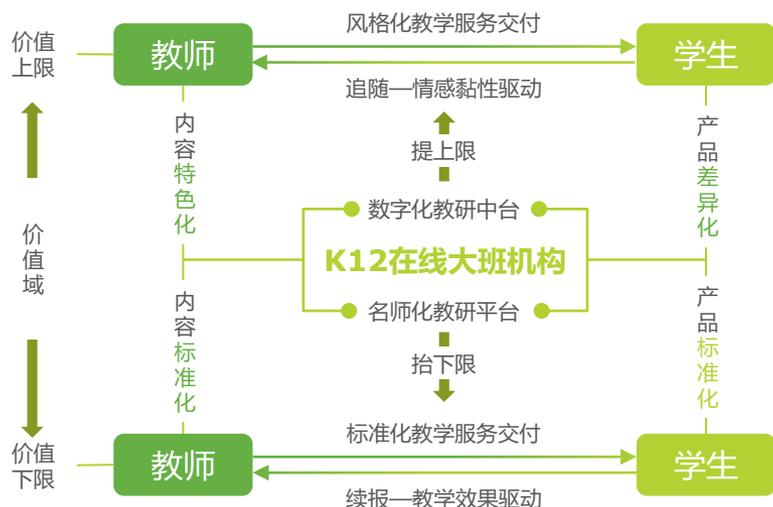
注释：数据仅供参考，不代表相应机构近期及当期真实数据，仅用于行业研究。  
来源：抓取自官网9月份秋季班开班初期数据。

# 师资供给 ( 3/4 )

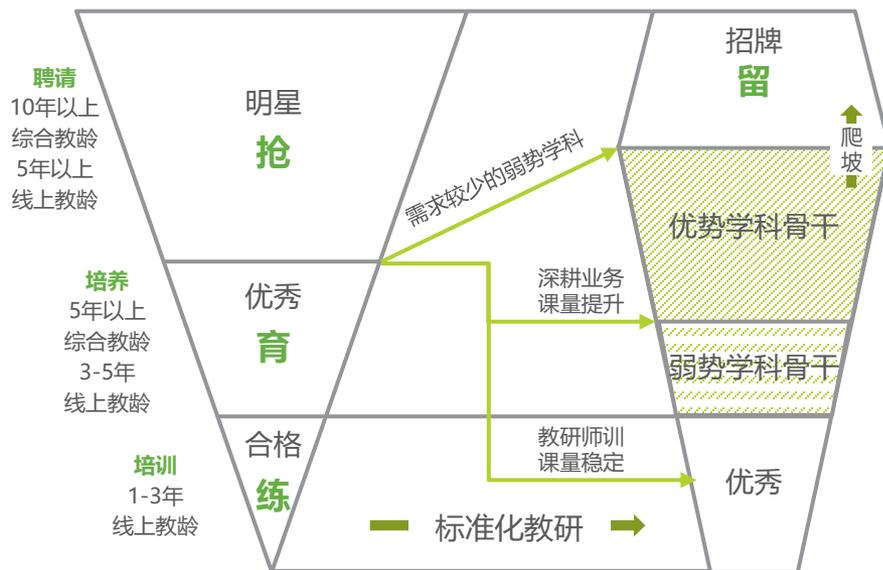
## 名师教研：夯实机构品牌，以标准化教研强化品控

在名师与机构互相成就的过程当中，标准化教研体系是将名师口碑沉淀为机构口碑的必要条件，进一步说，名师主导的教研是以教学内容标准化与产品化为路径，以实现名师教学经验复用效率最大化为目标。对于新教师而言，一套有明确方法论支撑的课程体系与教学指南也极易让其养成依赖感，高水平的标准化品控下所实现的高质量课堂教学也进一步提升了教师的成就感，而“见效快，疗效好”的操作指南也将继续加大教师对机构的依赖，最终形成一个正反馈循环。此外，名师主导的标准化教研体系能够加速前文所谓教师成长梯队中人才队伍自下而上的流动，逐渐形成以优秀教师为主的纺锤形人才结构。在K12在线大班领域，名牌大学的应届毕业生已成为当前各大机构争抢的香饽饽，这意味着大批高学历背景的新教师将以更强的学习能力实现更快的成长速度，在标准化教研体系的指导下，基本教学效果得到保障，在此之后，优秀教师将在教学风格上形成自己的特色，以名师预备役的身份成为了机构的中流砥柱。

### 标准化教研的两个阶段



### 标准化教研下各类教师收入贡献变化推演



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

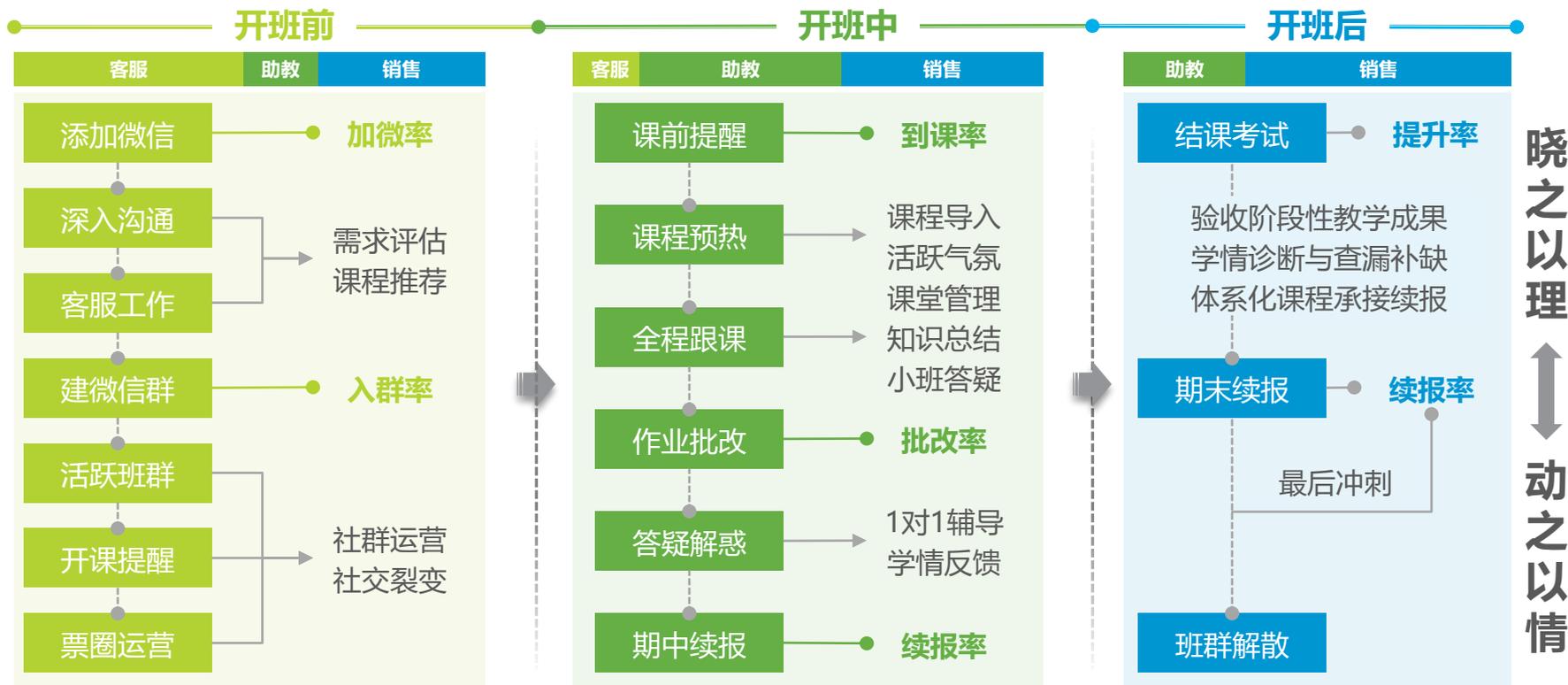
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 师资供给 ( 4/4 )

## 课后辅导：面向续报的批改与答疑，集销售与客服于一身

在K12在线大班高额班容的情况下，“辅导老师”成为提升转化与续报的关键角色。机构期望通过1对1的作业批改与答疑服务，在提升教学效果的同时，建立辅导老师与学生及学生家长的情感联系，最终实现服务驱动增长的目标，因此，机构常常以“续报率”作为考核辅导老师服务质量的核心指标，此外，机构还会对影响续报率的诸多前置关联性指标进行定期考核，以及时校订业务动作，保障最终续报目标的实现。

### K12在线大班机构辅导老师的典型工作流程



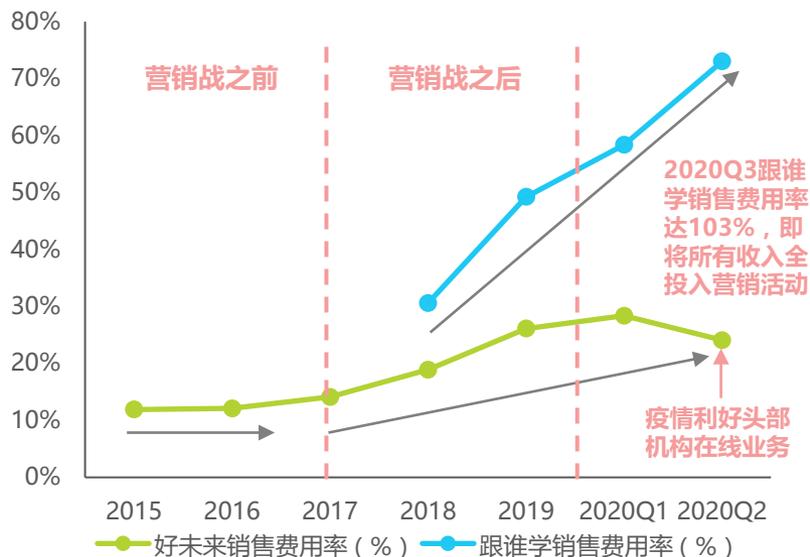
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 营销获客 ( 1/4 )

## 引流：同质化营销拉低ROI，工具类产品流量价值凸显

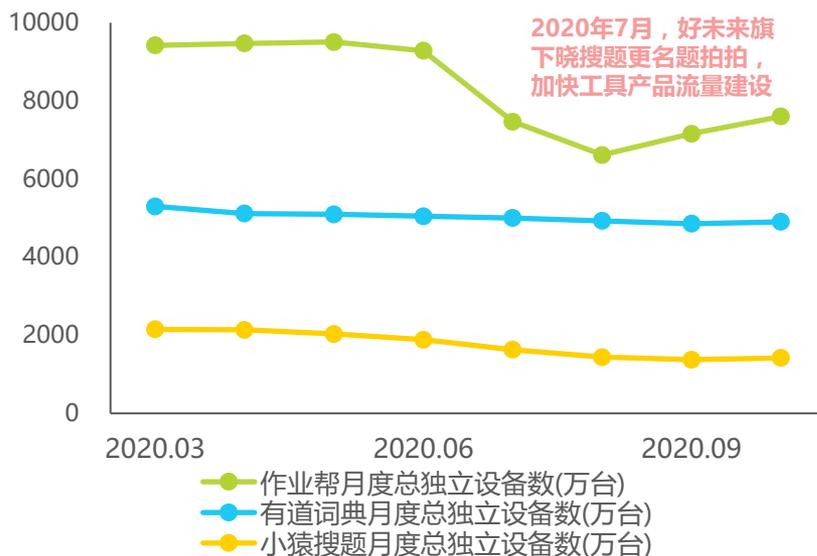
在2017年以前，线下机构品牌流量扎实，微信私域流量红利尚存，率先走上大班课的学而思网校与跟谁学（高途课堂）凭借其在家长端积累的强社交流量实现了第一波K12网校规模化变现。自2018年打响暑假营销战以来，多方同质化的营销手段使得公域流量获客成本持续攀升，效果投放最终让位于品牌投放，机构对品牌曝光量的过度追求又让原本经济模型尚可的K12在线大班行业陷入了“只要烧钱烧不死，就往死里烧”的局面。2020年，新冠疫情背景下，下沉市场用户成为了驱动机构品牌渗透率提升的关键力量，但这同时也扰乱了下沉市场用户的品牌心智，部分消解了机构私域流量池中建立的品牌基础，提高了私域流量的转化难度。因此，在当前的竞争态势下，作为内部流量池的工具类产品的价值得以凸显，机构将逐渐形成“外部投放树立品牌，内部投放追求转化”投放策略，随着内部转化效率的提升，内外部投放实现稳态，外部投放的预算将动态削减并进入常态化投放阶段。

### 营销战前后好未来与跟谁学的销售费用率变化



注释：财年不一致，已做相应调整，例如好未来2020Q1为FY2020Q4数据。  
来源：公司财报，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

### 部分机构的工具类产品月度总独立设备数



来源：Usertracker 多平台网民行为监测数据库，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。



# 营销获客 ( 3/4 )

## 续班：双师品控，夯实价值感知

K12在线大班用户续班的根本动机在于课程符合用户的需求，直接动机来自于家长对机构的信任，因此，续班环节依旧需要让家长感知到当期与下一期课程在教学体验与教学效果上的价值。从教学体验上来看，机构主要通过阶段性课程总结与下一阶段学习任务的规划来加强各期课程的连续性，经常会在对学生当期课程学习进行点评时，顺势推出下一阶段的课程。从教学效果上来看，机构需要通过阶段性测评来缩短服务交付周期，并以微信文字、语音和长图的形式向家长频繁反馈学生的课情，让家长能够看到学生的“进步过程”。在正价课开课中，除主动询问续班事项的高潜用户外，还需要重点关注完课率与出勤率较高的学生，可针对这类用户做1对1转化。此外，可在期中测评后的家长会期间与结课前一个月左右设计续班窗口期，通过激发家长的焦虑与紧迫感，提高续班效率。

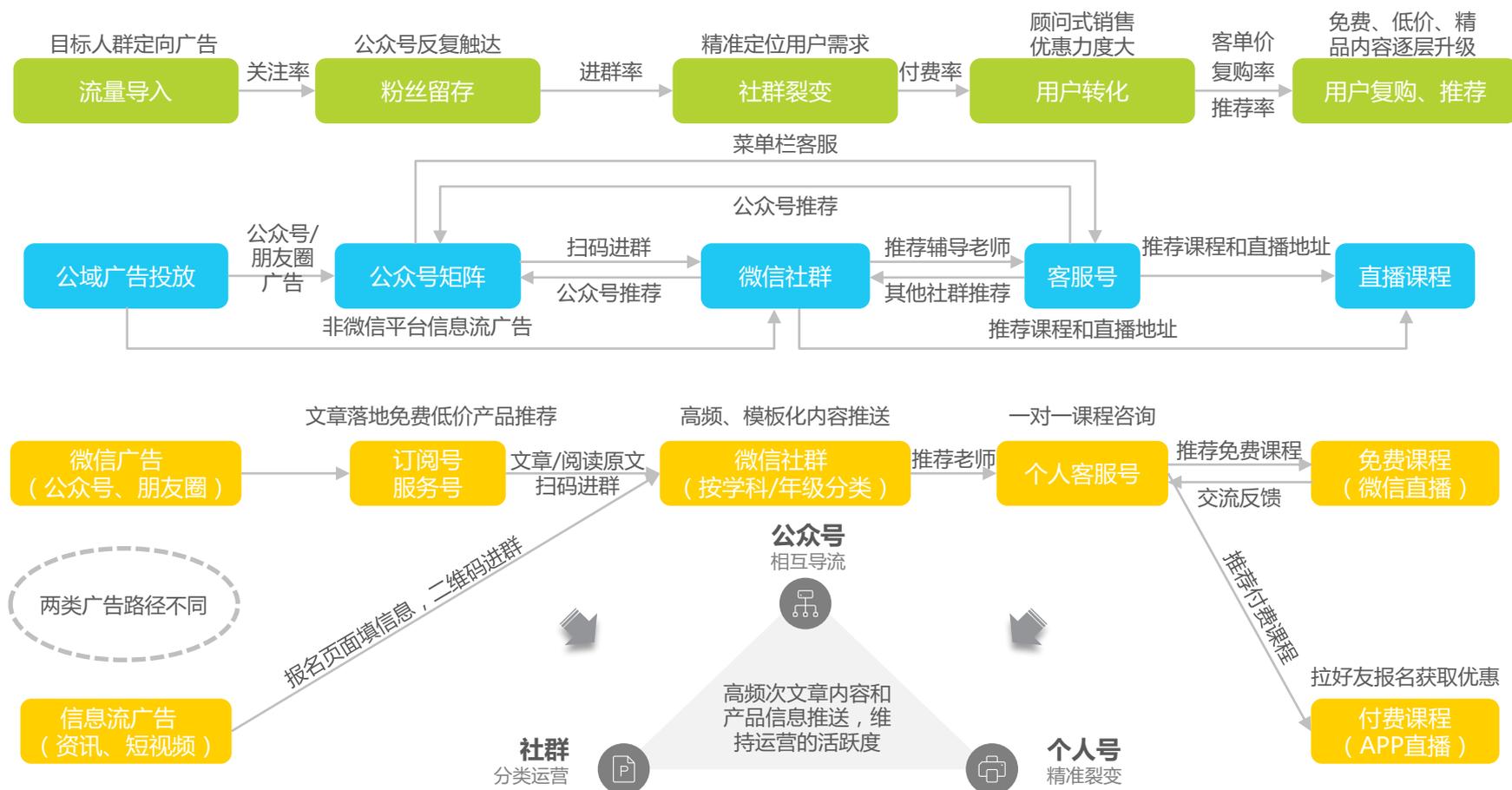
### 提升K12在线大班机构续班环节价值感知的关键因素



# 营销获客 ( 4/4 )

## 示例：打造私域流量生态是腰部机构差异化获客的关键

### 典型K12在线大班机构的私域流量运营流程



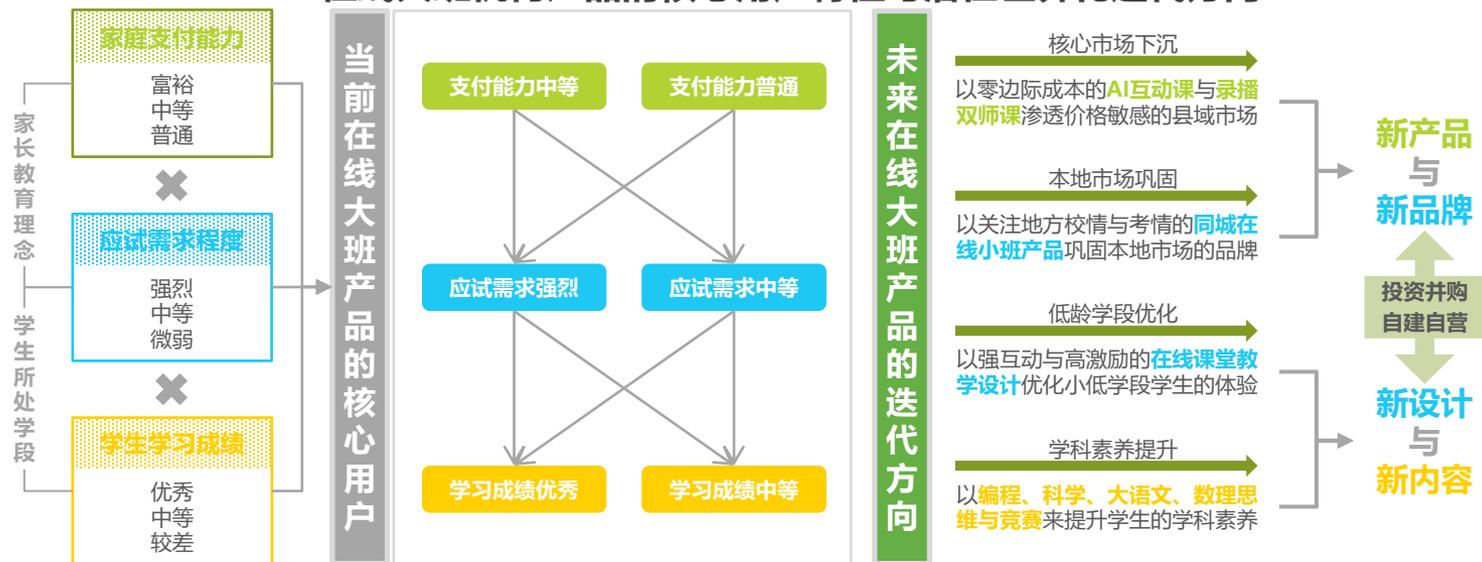
来源：新榜，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 产品策略 ( 1/3 )

## 定位三要素：家庭支付能力、应试需求程度、学生学习成绩

根据东方优播CEO朱宇的研究，教培产品在设计之初应从家庭支付能力、应试需求程度与学生学习成绩三个要素进行定位，每一个要素又可按照程度不同划分三个档次，即形成27个产品定位维度。落到K12在线教育领域来看，一方面，富裕家庭对价格的钝感与对教学效果及体验的兼顾，会让这类家庭更倾向于选择小班或1对1，这类家庭也并非当前机构的核心用户群体。另一方面，当前K12在线大班机构多锚定学科培训赛道，即主要面向具备中等及以上程度的小升初与中高考应试需求的用户，而在具备强烈应试需求的用户当中，面向基础薄弱，学习动力不足且自制力较差的学生而言，用1对1来实现教学效果提升的性价比较高。此外，当前的K12在线大班产品依然是适合于具备较强的自主学习能力与自我控制能力的学生，这类学生的学习成绩大多处于中等偏上水平，但往往因为缺乏系统性的解题技巧而导致考试成绩不佳，经常出现“听得懂”、“学得会”、“考得差”的情况。根据上述三个维度的分析结论，艾瑞认为，从盘活存量用户的增量需求与探索增量市场的角度来看，K12在线大班产品存在四类潜在的差异化迭代方向，即新产品、新品牌、新设计与新内容。

### K12在线大班机构产品的核心用户特征与潜在差异化迭代方向



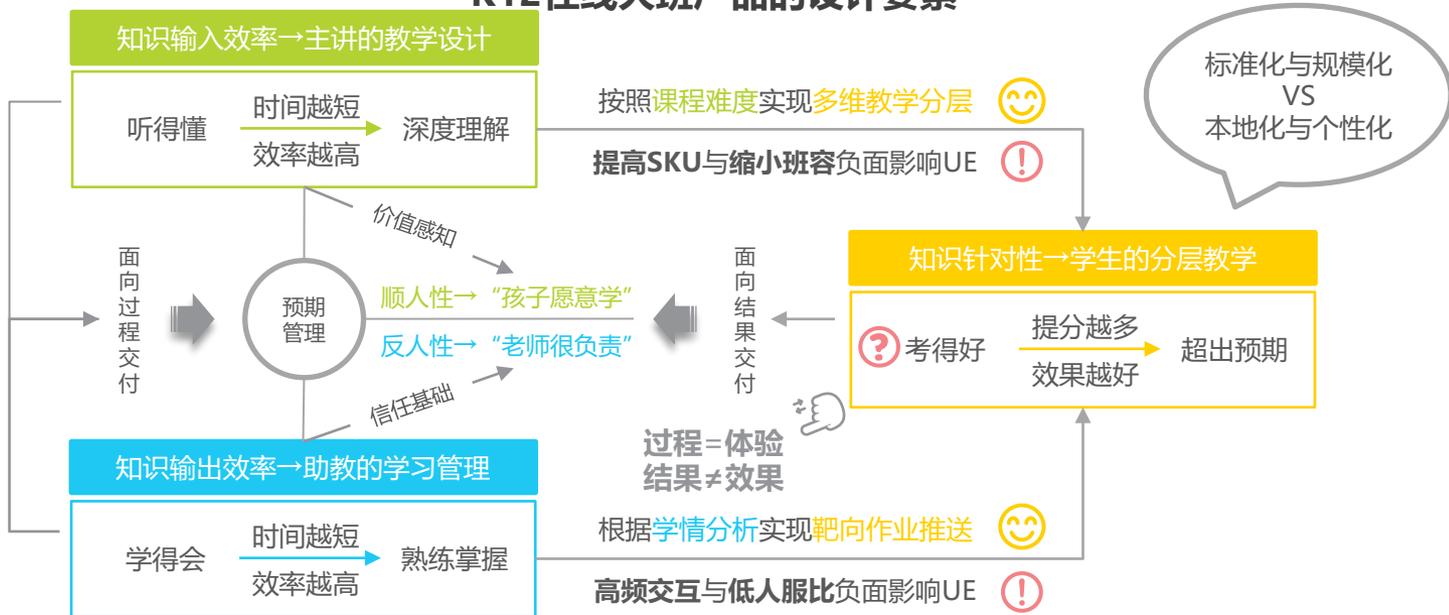
来源：东方优播CEO朱宇系列演讲，专家访谈，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 产品策略 ( 2/3 )

## 设计三要素：知识输入效率、知识输出效率、知识针对性

K12教培服务交付的过程即为学生“学”与“习”的过程，家长对该过程的预期可归纳为“在有限的时间内，达到预设的提分效果”，由于“提分效果”的影响因素较多，且存在较大的不确定性，因此，机构需要通过面向过程的服务交付来管理家长的预期，实现“尚未达到预设的提分效果时，也不至于造成负面口碑”的目标。基于此，对于一二线城市的优等生而言，其提分空间较小，边际提分效益不及中等生，家长提分预期有限，高性价比的优质教学内容对优等生更有吸引力，这使得近几年产品的设计思路侧重于创造更多的价值感知与信任基础。随着渗透率的提升，中等生的规模将逐渐提升，夯实基础的需求渐成主流，督学服务会越来越重，家长的提分预期会更高，大班产品需要在教学针对性上实现突破，从目前的迭代方向来看，各家已在课程难度上实现了颗粒度较粗的学生分层，并通过逐渐降低助教人服比的方式，提高单位学生的督学质量，但这终将会给原本紧绷的UE带来不小的负面影响。

### K12在线大班产品的设计要素



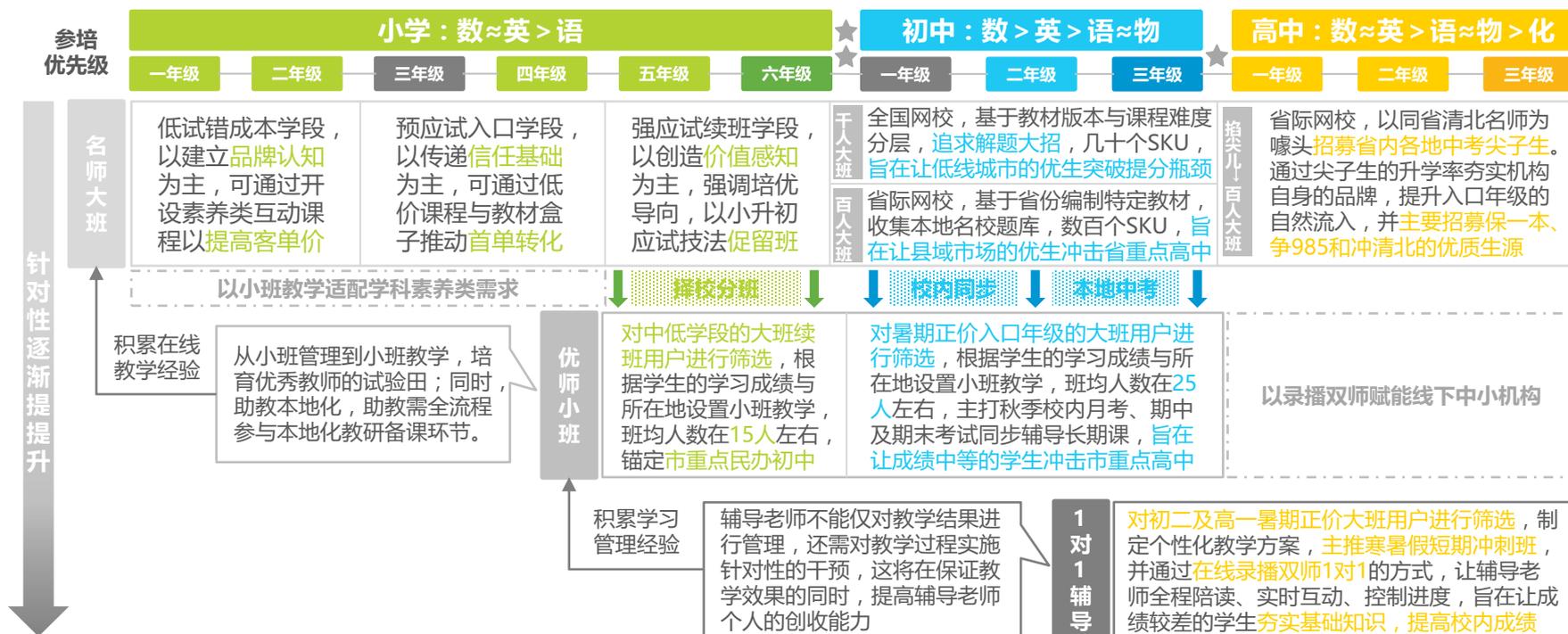
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 产品策略 ( 3/3 )

## 班型组合：从“品牌”到“口碑”，从“效率”到“效果”

当效率让位于效果时，K12在线大班机构将逐渐步入“减速提质”的发展阶段，发展思路将从“单次消费高毛利”向“多次续费高LTV”转变，这势必需要用低毛利率的班型产品去渗透更广泛的市场与更多元的需求，用效果来树立口碑。结合前文的分析，艾瑞认为，未来K12在线大班机构将逐渐深化产品中的“小班”属性，并通过对不同城市、不同年级、不同学科的筛选，实现产品的差异化定价，最终形成“真正”的“大班培优突破”、“小班巩固提高”、“1对1纠偏补习”的班型组合。

### K12在线大班产品的班型组合推演



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

概念解析：洞若观火，追本溯源

1

发展现状：群雄逐鹿，座次初显

2

商业模式：跃马檀溪，柳暗花明

3

企业案例：他山之石，可以攻玉

4

未来展望：品效合一，因地制宜

5

## 品牌整合，降本增效，打造全生命周期产品体系

高途课堂是上市公司跟谁学(NYSE:GSX)旗下的K12在线教育品牌，跟谁学是目前行业头部里唯一一家专注于在线直播大班课的企业，除高途课堂外，公司旗下的“跟谁学”品牌原也有K12业务。2020年10月9日，为应对当前高速增长的学员规模，也为更好地服务客户，进一步实施聚焦战略、激发组织活力，公司将两大品牌下的K12业务统一，一齐合并至高途课堂旗下，两大品牌的主讲名师、辅导老师和教育教研体系也将被全面整合和打通，在K12业务中形成了更大的合力与更强的运营效率。至此，公司形成了三大产品品牌：专注K12业务的高途课堂、专注成人业务的跟谁学、专注3-8岁少儿教育的小早启蒙，三大业务品牌分别聚焦不同细分人群和市场，覆盖用户全生命周期。

### 跟谁学全生命周期产品体系



## 小早启蒙

**上线时间：**

2020.05.04

**品牌定位：**

专为**3-8岁**孩子打造的智能学习服务平台，全面提升孩子的语言、思维和表达能力。

## 高途课堂

**上线时间：**

2016.11.10

**品牌定位：**

专注于**中小学的K12**在线教育品牌，采用“名师授课+双师辅导”的在线直播双师模式。



## 跟谁学

**上线时间：**

2017.7.27

**品牌定位：**

全面聚焦考研、英语、金融、会计、公考、出国留学等**成人教育**业务。

品牌整合→师资资源、服务标准、产品资源、技术资源和数据体系全面融通与升级

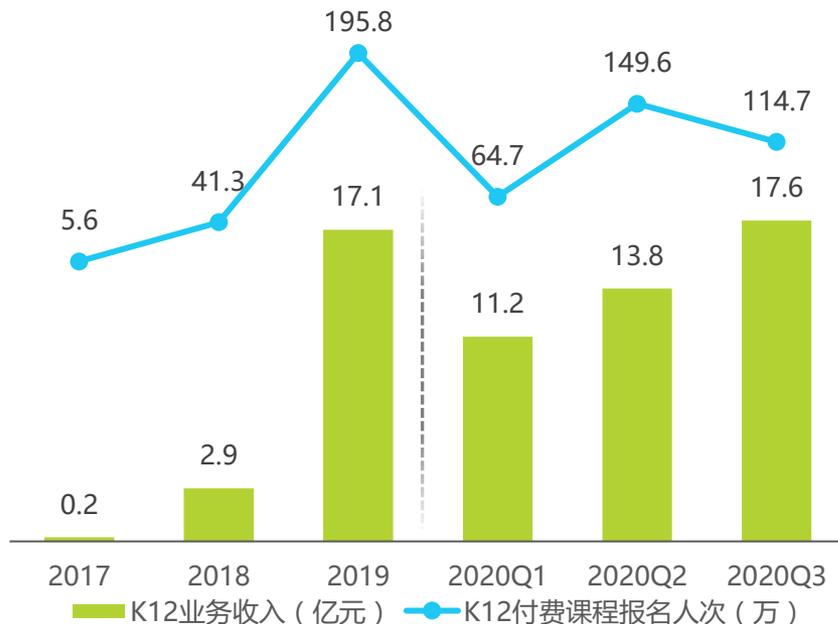
## 名师模式引领业绩高增长，自研优质内容体系

师资供给方面，高途课堂坚持顶级名师路线，严选中小学公立名校和优秀培训机构的前5%老师，整体录取率不超过2%，主讲老师的平均教龄超过11年，包括全国百佳语文老师、国家级骨干教师、十三五国家规划研究课题主研人，省高考状元，北大清华毕业名师等。同时，高途课堂通过自主研发的在线大班直播技术，最大化名师的产能与品牌价值。并且，公司还构建了双师体系，认真负责的专业辅导老师为学习效果提供了保障，实现了“大班教学、小班服务、个性化体验”。产品研发方面，公司近年来持续加大投入，通过AI辅助与数字化管理技术，提升了老师的工作效率，通过互动课件和游戏化互动激励元素帮助孩子提高学习兴趣，大数据和智能学习系统也为孩子学习助力。

### 高途课堂名师标签

|   |  |
|---|--|
| <b>毕业院校</b><br>清华、北大、复旦、浙大、人大等超一流院校本硕学历 | <b>教学年限</b><br>5-15年的重点公立校、知名教培机构的授课经验   |
| <b>资质认证</b><br>学科竞赛获奖者与教练员，学科认证，国家级骨干教师 | <b>累计学员</b><br>累计学员1-10万                 |
| <b>教学成果</b><br>知名教材主编，高考满分；押题准，学员成绩提升率高 | <b>关键经历</b><br>国家课题组成员，高考顾问；中高考出题、阅卷、点评人 |

### 2017-2020Q3K12业务收入及付费课程报名人数



来源：公司官网，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

来源：公司财报，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 网易有道精品课 有道精品课

## 致力于为中国年轻人提供最高品质的网上学校

网易有道精品课是上市公司网易有道(NYSE:DAO)旗下的在线教育品牌，致力于为中国年轻人提供最高品质的网上学校。2019年，有道精品课加快全学科体系及内容迭代，“名师互动大班”渐进式创新稳步推进，目前网易有道有超过70%的大班课主讲老师来自于清华、北大及全球排名前50的高校。2020年Q3，有道精品课全面发力品牌，K12学生规模高速增长，销售额达人民币6.76亿元，同比增长368.9%，正价课付费人次达到49.9万，同比增长437.9%。

### 有道精品课广告宣传语的业务特点



严选名师，跟对老师提分快；七轮打磨一堂课，学科课程体系化。

每五分钟一次互动课堂设计，让孩子上课不走神，学习有兴趣。

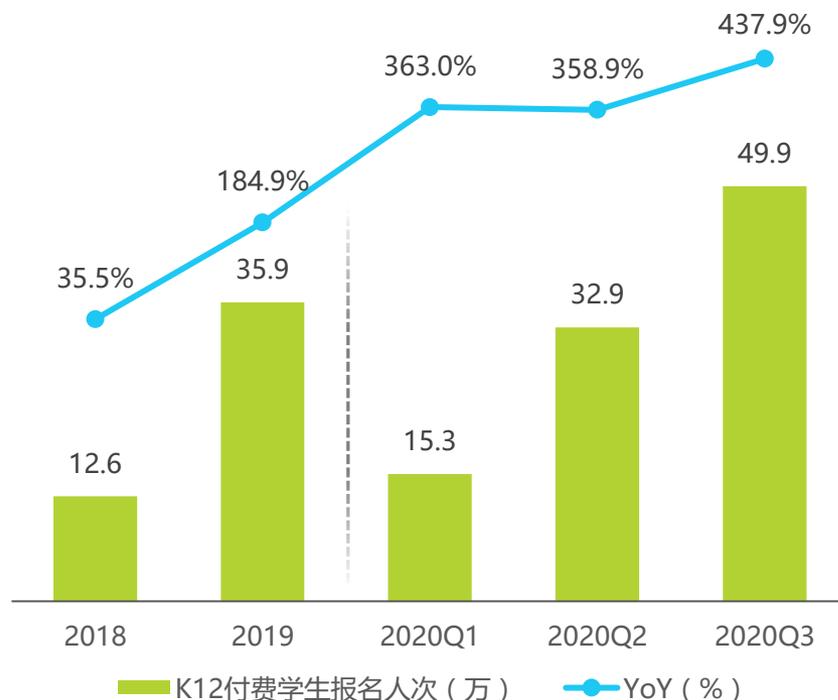
基于ASR技术实现了智能背诵功能

提供了20类互动题型

“高中语文课程的留存率提高了**两位数**”

“小学数学的留存率**提升了4%**”

### 2018-2020Q3有道精品课K12付费学生报名人数



来源：公开资料，2020Q2财报会，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

来源：公司财报，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

## 以“名师互动大班”创新传统双师大班模式

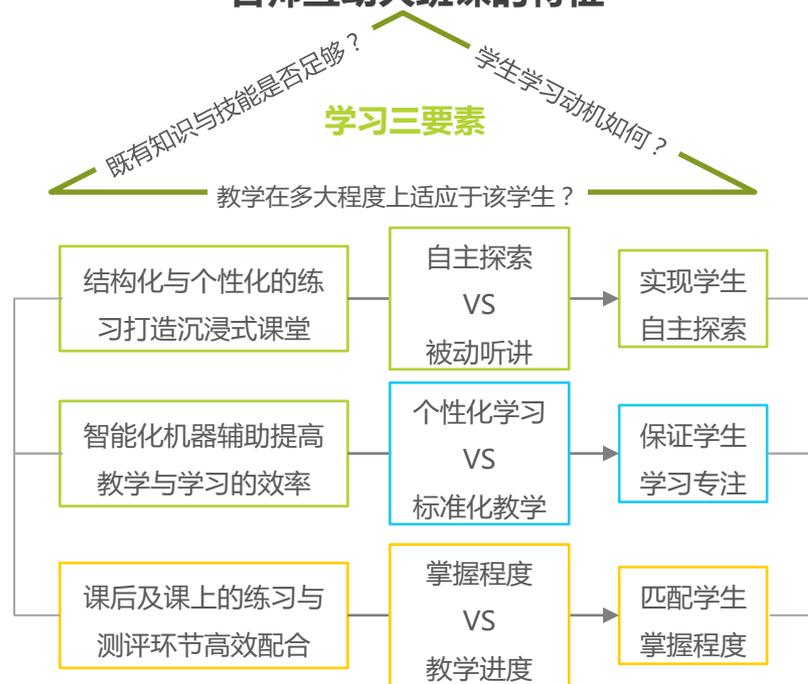
在差异化竞争策略上，网易有道精品课依托于其强大的互联网技术基因及智能教育产品生态，通过“名师互动大班”创新了传统的产品模式，即在包含双师大班所有元素（直播、主讲与辅导老师）的前提下，增加了智能化的机器辅助互动环节，提升了课堂的沉浸感，并通过智能化硬件产品将课前、课中与课后的学习链条全部打通，实现了课中与课后练习环节的高效配合。网易有道精品课将通过对AI、网络实时通信、自动化判题、交互设计等技术的深度挖掘，在经验丰富、策略灵活的名师教学基础上，辅以丰富的、有感发力的情境创设，引导学生的自主探索，从而实现知识的底层建构和迁移，缩短掌握该知识所需要的时间；同时，在课堂中通过沟通互动、合作共学，保持学习专注，增加学生的有效学习时间。

### 网易有道精品课对名师的要求



来源：网易有道精品课在线家长会，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

### 名师互动大班课的特征

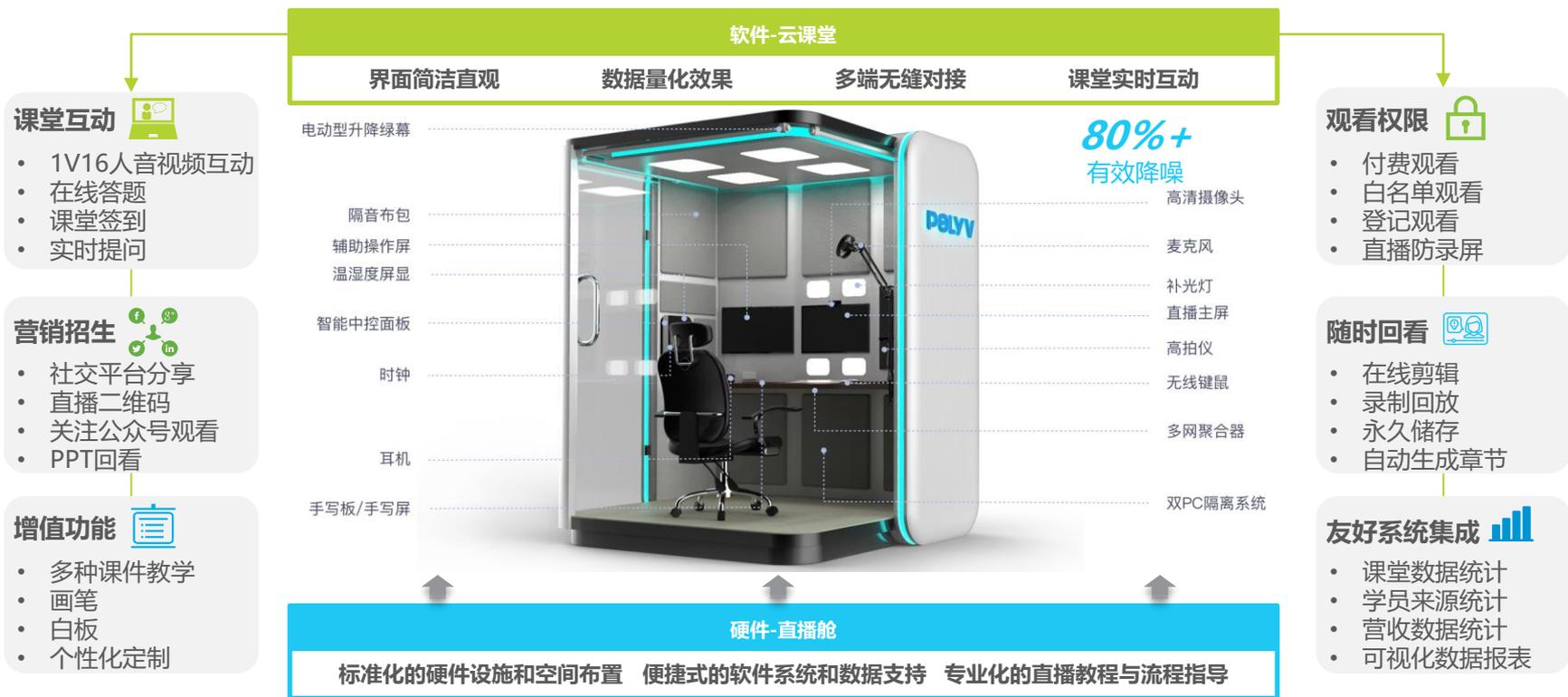


来源：网易有道CEO周枫系列演讲，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

## 软硬件一体化，教学直播拥有全新“三尺空间”

保利威是国内视频云行业的领导品牌，专注企业直播、点播，深耕在线教育和企业培训多年，服务过包括新东方、好未来、火花思维、高思教育、文都教育等在内的诸多头部教育培训企业。在K12在线大班课直播场景当中，针对教学互动性弱、招生成本高、直播环境搭建困难与用户运营繁琐的普遍痛点，保利威从业务场景出发为教培机构提供了科技感足、定制化强、配套完整的软硬一体化解决方案，全新的“三尺空间”开启了教学直播标准化时代。

### 保利威云课堂与直播舱产品主要构成与核心功能

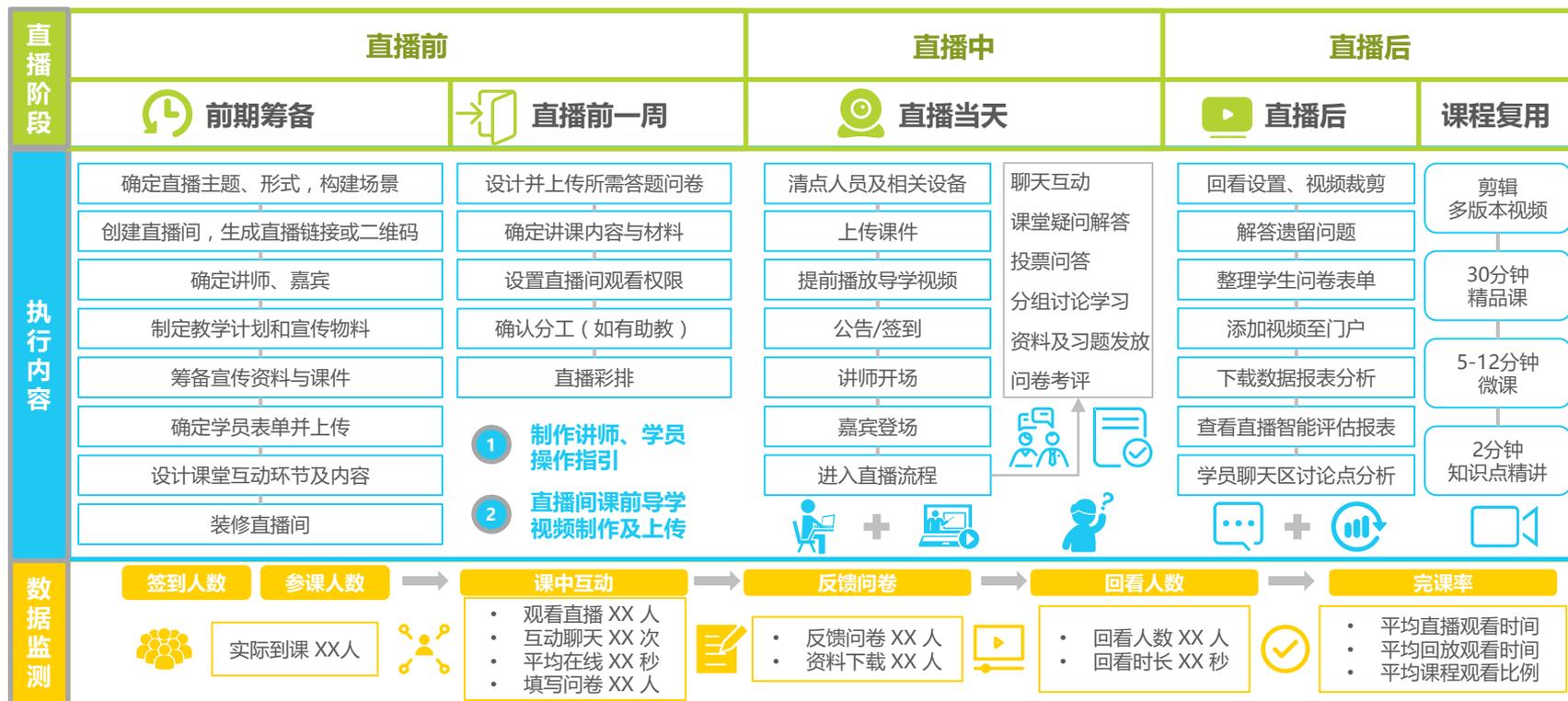


来源：公司官网，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 空中课堂，覆盖全流程教学场景，打造常态化线上教学模式

为更好地赋能K12公立学校教育信息化转型，保利威推出“空中课堂”教学直播解决方案，从老师排课备课、师生互动问答、在线随堂考核，到作业提交批改、课后回看复习、教学效果考核等，贯穿了线上教学各个环节，帮助学校、教培机构高度还原线下授课场景。疫情期间，助力8000多万学子实现“停课不停学”，同时在线人数峰值破1129万。

## 空中课堂SOP



来源：公司公众号，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 助力北京四中打造数字课堂，在线教育进入真互动时代

北京四中是全国重点学校，也是最早开展在线教育业务的教育品牌之一。在北京四中的数字课堂体系中，保利威为其定制了可深度嵌入内部教学平台的直播系统，有效实现了直播互动、内容复用和学情跟踪等功能。对于致力于将优质教育资源向全国传播的教育品牌而言，直播大班课是主要的教学场景，因此实现高并发、低延迟、实时互动成为该场景下的迫切需求。保利威PRTC无延迟直播解决方案，将传统直播3~20秒的延时降至400毫秒内，单房间实时并发提升至万人以上，做到了万人级别的“实时直播”，为北京四中的直播体验“保驾护航”。在技术的驱动下，在线教育进入了真互动时代。

## 北京四中数字课堂



## 保利威PRTC无延迟直播技术核心优势



来源：公司公众号，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

来源：公司公众号，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

概念解析：洞若观火，追本溯源

1

发展现状：群雄逐鹿，座次初显

2

商业模式：跃马檀溪，柳暗花明

3

企业案例：他山之石，可以攻玉

4

未来展望：品效合一，因地制宜

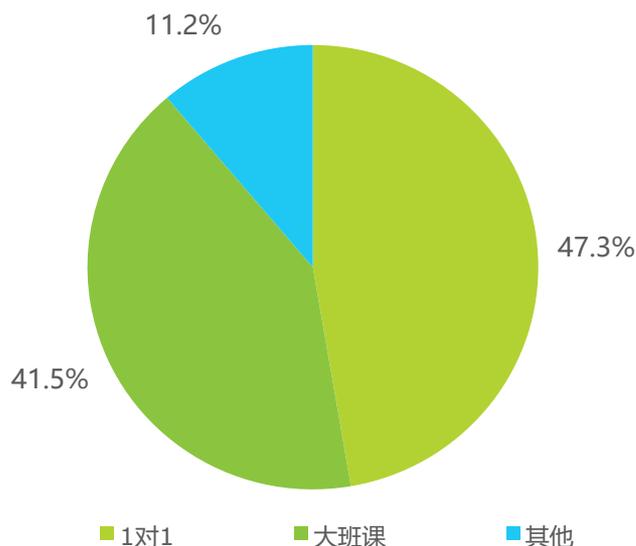
5

# 短期一做大：营销常态化（1/2）

## 跑马圈地，名师与低价驱动的增量市场用户心智之战

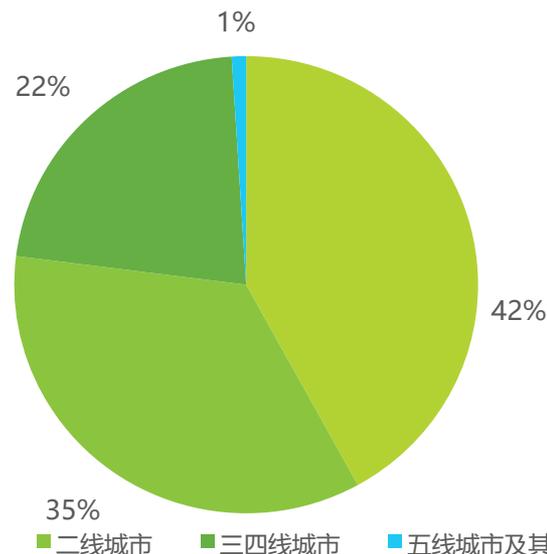
根据中科院于2020年6月发布的《中国K12在线教育市场调研及用户消费行为研究》报告，有41.5%的家长会将“大班课”作为“第一选择”，至少在后疫情时代初期，大班课依旧占据了大部分家长心智份额。从人群分布来看，当前K12在线教育消费人群中77%来自一二线城市，而仅有1%来自五线及以下城市，前者是近几年推动K12在线教育行业迅速发展的核心力量，而对于后者而言，受制于低线城市家长对在线教育颇为审慎的态度，随着线下机构逐渐复苏，叠加K12在线大班课时单价常态化上涨，五线及以下城市用户的渗透率提升程度有限。反观三四线城市，数据显示有22%的用户来自于该城市线，相较于五线及以下城市，三四线城市的K12在线教育用户基数与质量更为优质，疫情更是加速了这部分人群对在线教育头部品牌的认知，艾瑞认为，在未来可以预见的一段时间内，三四线城市将成为头部机构大班业务的核心增量市场。

### K12在线教育授课模式家长偏好



来源：中科院《中国K12在线教育市场调研及用户行为报告》，N=7421，覆盖30城市  
艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

### K12在线教育消费人群分布



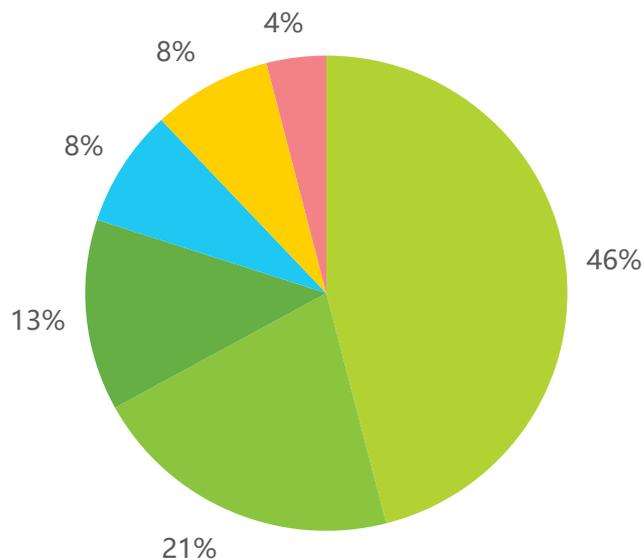
来源：中科院《中国K12在线教育市场调研及用户行为报告》，N=7421，覆盖30城市  
艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 短期一做大：营销常态化（2/2）

## 量力而行，教研、技术、产品驱动的口碑转化是生命线

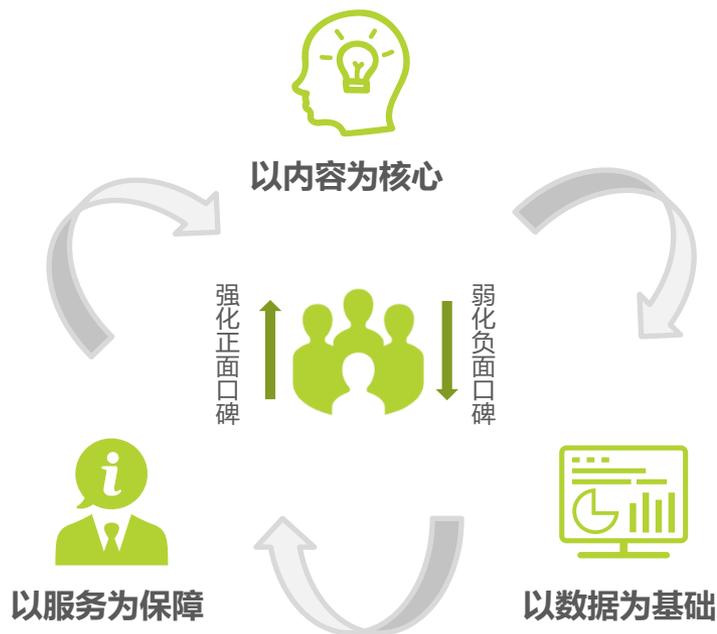
随着核心圈层用户触达率见顶，非核心圈层用户触达率提升，其相对较弱的支付意愿将进一步加大获客转化的难度，这意味着跑马圈地者终将进入精耕细作的阶段，近十年的K12在线教育的探索已验证这不是一个互联网流量生意，一旦教培产品的渗透率超过某一阈值，就又将回到以内容为核心的教研教学、以数据为基础的技术支撑、以服务为保障的产品质量上的竞争，而竞争的结果将沉淀为机构的品牌与口碑，口碑转化的学生越多，机构的招生成本就越低，机构就越有竞争力，在这个过程中，强化在读学员的正面口碑与降低退课与断缴学员的负面口碑仍是重中之重。

### 影响家长选择K12在线教育品牌因素



■ 平台口碑 ■ 平台价格 ■ 平台师资 ■ 平台服务 ■ 平台资质 ■ 其他

### K12在线大班机构实现口碑转化的核心要素



来源：中科院《中国K12在线教育市场调研及用户行为报告》，N=7421，覆盖30城市  
艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

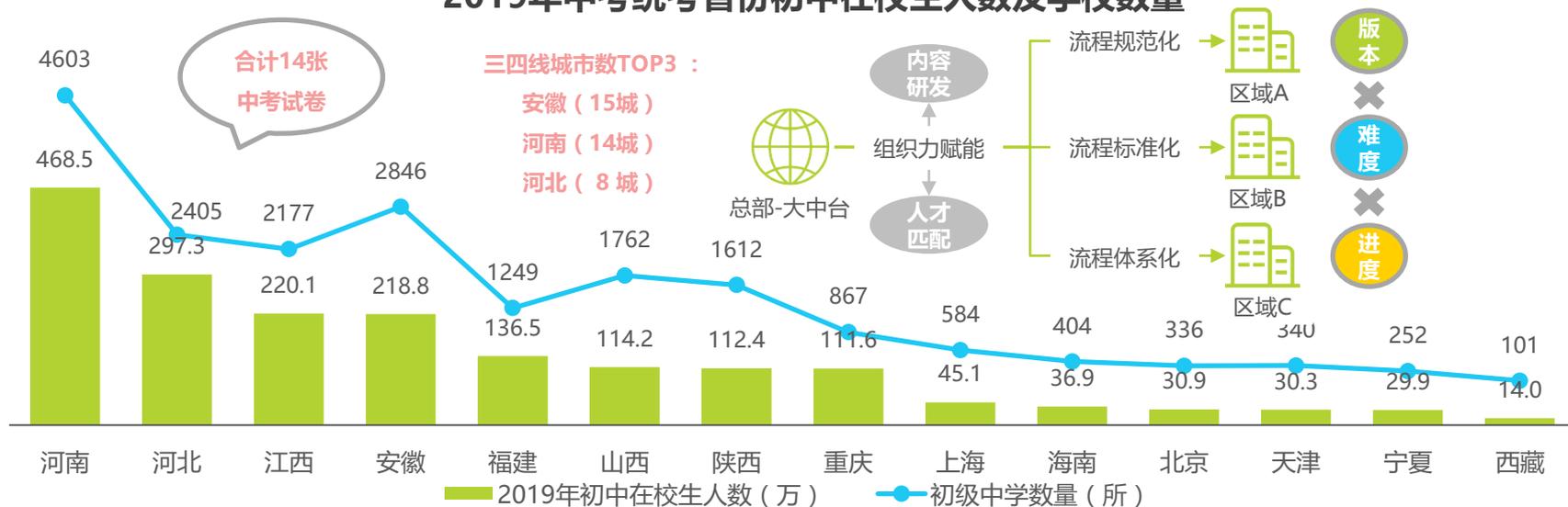
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 中期一做强：教学本地化（1/2）

## 因地制宜，全国网校与区域网校的正面较量

我国不同区域教育水平差异化较大，地方考情、校情各不相同，传统K12教培机构在进行跨省、跨市扩张过程中同样也会面临本地化教研与本地化服务的问题。自以“直播课”为立足点的商业模式得到验证后，全国性网校加大下沉力度，区域性网校巩固地方优势，而双方的本地化思路不尽相同。目前，全国性网校多从教材版本（2-3个版本）、课程难度（3-4个难度）、课程类型（4-5个类型）来搭建教学SKU，教学方案中融合了多版教材的核心知识点，根据升学目标与校内成绩对学生进行颗粒度较粗的分层教学，针对性不足一定程度上削弱了课程的定价能力。区域性网校也呈现出两种不同的本地化思路，对于纯在线教育公司而言，多以“省级覆盖”与“市级颗粒”来搭建教学SKU，以“本地教研”抵御巨头下沉的攻势，以“名师授课”进攻地方机构的软肋，而对于线下机构的网校业务而言，为避免左右手互博，多定位为线下机构教学的有益补充，以区域名师为核心，针对中高考毕业年级，打造短期冲刺班与模块专题课，享尽本地化的优势，而定位增值服务的线上特色课程因其区域性稀缺往往也无需折价销售。

### 2019年中考统考省份初中在校生人数及学校数量

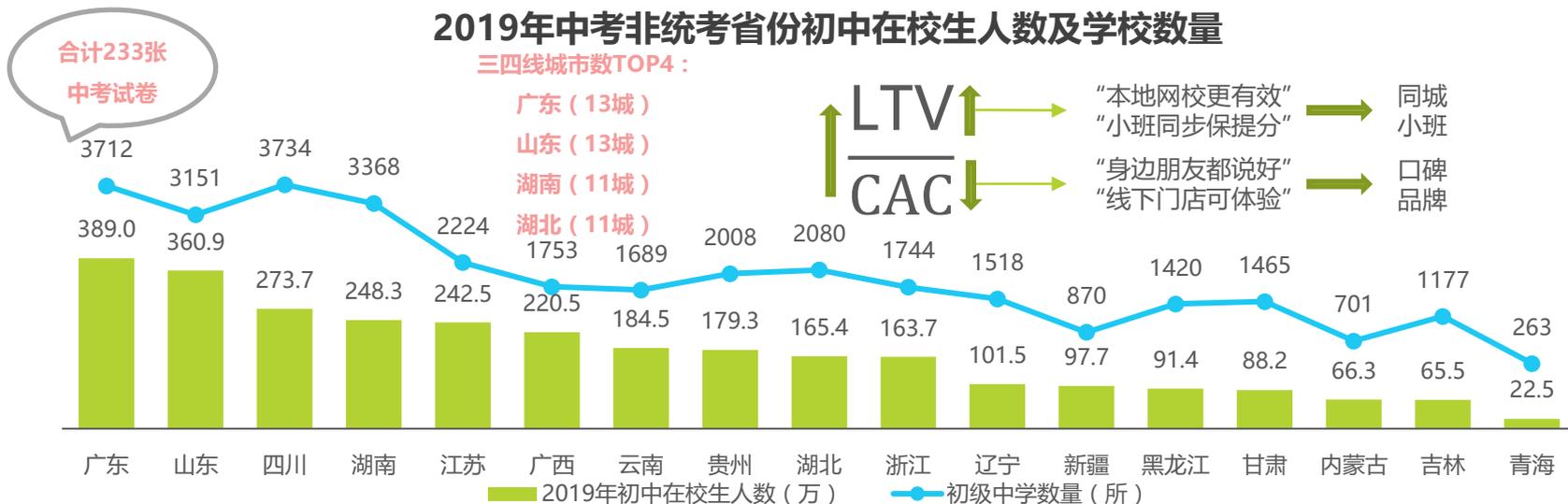


来源：教育部，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 中期一做强：教学本地化（2/2）

## 同城小班，全国网校与区域网校的错位竞争

对于一家K12教培机构而言，一个好的学生结构应当呈现为一个正三角形，即小学人数最多，初中人数中等，高中人数最少，这样才能够最大限度地发挥K12赛道用户生命周期长的优势，通过用户自主续班来降低招生成本。从这个意义上来看，区域网校必然要为非毕业年级开设学期同步课，因此，仅特聘省会名师做大范围的中高考短期专题课是远远不够的，能够稳定续费的学期同步课将是检验区域网校差异化策略的重要标准。此外，除部分地区中考为全省统考外，大多数城市中考为全市统考，小升初则多由区或学校出题，所以真正能够落实本地化“考情”与“校情”的最大基本单元应当是一个“城市”。受制于城市覆盖范围有限，低线城市K12在线教育的渗透相对较低，以及教育决策机会成本较高，区域潜在用户对在线教育的教学效果信任基础不牢，因此，重体验与重效果交付的小班授课可能更有助于用户转化，依靠“有效”而非“名师”进行差异化定位，逐渐形成区域网校自己的口碑效应。从获客的角度来看，差异化获客也是另一个错位竞争的思路，区域网校不必在头部流量平台上进行大规模投放，针对区域范围内的线下渠道的获客效果可能更好，例如目前已有部分区域网校通过线下体验店的模式进行用户教育，加深信任基础，在提升获客效率的同时也强化了本地化的服务。



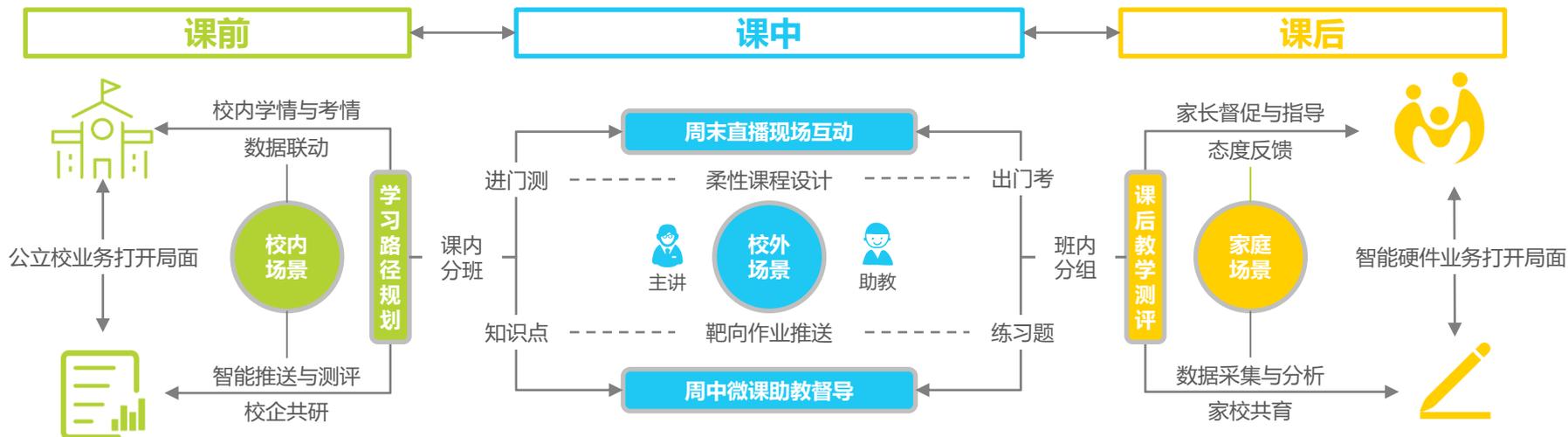
来源：教育部，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 长期—做久：服务个性化（1/2）

## 按需定制，数据驱动的学情分析为面向效果的交付创造条件

随着学生在线学习时长的不断积累，在线学习行为数据也将逐渐丰富，此时，技术将成为提高个性化服务精度的重要手段。课前的前置数据主要包括两类，一类为学生根据校内学情自填数据，主要包括学生所在城市、所在学校、年级排名、班级排名、学科成绩等；一类为学生的智能测评数据，学生在课前需要参与机构提供的在线测试题，机构根据测评系统内置算法对学生进行评级和学习路径规划，标注薄弱知识点。随后，机构需要对上述两类数据进行加权演绎，根据教学目标的实现难度进行分班。在正式上课之前，系统需评估哪些知识点可通过“周中微课+助教督导”来解决，哪些知识点需要教师现场互动讲授。与此同时，教师的课程设计应当具备一定的柔性，即需要根据学生周中练测数据的反馈来调整。在授课过程中，系统将为每位同学推送10分钟左右的靶向进门测与出门考，用以评估学生课前及课中的学习效果。此外，学生读写过程一定程度上反应了学生的思考过程，除了练测结果数据外，通过智能硬件实现对练测过程数据的采集与分析也十分重要。

数据驱动的K12在线大班全链条服务流程示意图



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 长期—做久：服务个性化（2/2）

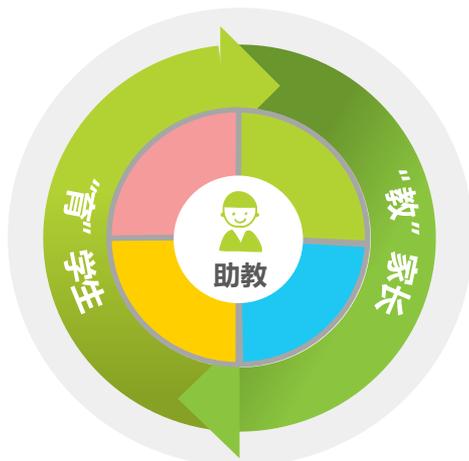
## 因材施教，助教将身兼数职且服务会越来越重

从学生的视角来看，当前的K12在线双师互动大班产品已实现了“学”与“习”的分离，本质上是对“教”的重分配，但整体上缺乏“育”的过程。随着新一代技术的不断发展，当前占据助教绝大多数时间与精力的作业布置、批改与分析过程将通过智能评测技术进一步优化，助教可以将更多的时间用于家校沟通与学生互动上。学生互动方面，除1对1答疑外，助教还需要切实关心每一个学生的体验与感受，尊重个体差异性，不仅要管理学生的学习情况，还需要管理学生的心理情绪。家校沟通方面，除1对1学情反馈外，助教还需收集各个家长的需求画像，在缓解家长心理焦虑的同时，对家长的教育理念进行引导，结合学生所处阶段，适时提供与亲子关系、家庭教育、志愿填报等话题相关的活动与课程。未来，机构应赋予“助教”更多的内涵，即助教可能是咨询师、陪读老师、学长学姐、班主任等，随着助教与学生情感黏性的提升，助教在整个服务交付过程中的地位也将逐步提升，机构应当设计相应的分配机制以调和主讲与助教的价值贡献。

### 多角色助教对学生及家长的个性化服务

#### 疏通情绪

进行心理辅导  
关心体验感受  
尊重个体差异



#### 缓解焦虑

收集家长需求  
输出教育理念  
组织系列活动



- 懂教育 → 咨询师
- 有耐心 → 陪读老师
- 很亲切 → 学长学姐
- 会管理 → 班主任

# 关于艾瑞

在艾瑞 我们相信数据的力量，专注驱动大数据洞察为企业赋能。

在艾瑞 我们提供专业的数据、信息和咨询服务，让您更容易、更快捷的洞察市场、预见未来。

在艾瑞 我们重视人才培养，Keep Learning，坚信只有专业的团队，才能更好的为您服务。

在艾瑞 我们专注创新和变革，打破行业边界，探索更多可能。

在艾瑞 我们秉承汇聚智慧、成就价值理念为您赋能。

● 我们是艾瑞，我们致敬匠心 始终坚信“工匠精神，持之以恒”，致力于成为您专属的商业决策智囊。



扫描二维码  
读懂全行业

海量的数据 专业的报告



400-026-2099



ask@iresearch.com.cn

## 版权声明

本报告为艾瑞咨询制作，报告中所有的文字、图片、表格均受有关商标和著作权的法律保护，部分文字和数据采集于公开信息，所有权为原著者所有。没有经过本公司书面许可，任何组织和个人不得以任何形式复制或传递。任何未经授权使用本报告的相关商业行为都将违反《中华人民共和国著作权法》和其他法律法规以及有关国际公约的规定。

## 免责条款

本报告中行业数据及相关市场预测主要为公司研究员采用桌面研究、行业访谈、市场调查及其他研究方法，并且结合艾瑞监测产品数据，通过艾瑞统计预测模型估算获得；企业数据主要为访谈获得，仅供参考。本报告中发布的调研数据采用样本调研方法，其数据结果受到样本的影响。由于调研方法及样本的限制，调查资料收集范围的限制，该数据仅代表调研时间和人群的基本状况，仅服务于当前的调研目的，为市场和客户提供基本参考。受研究方法和数据获取资源的限制，本报告只提供给用户作为市场参考资料，本公司对该报告的数据和观点不承担法律责任。

# 为商业决策赋能

EMPOWER BUSINESS DECISIONS

