

管理咨询教育洞察系列



中国K12线上教育发展 的三大困惑及应对



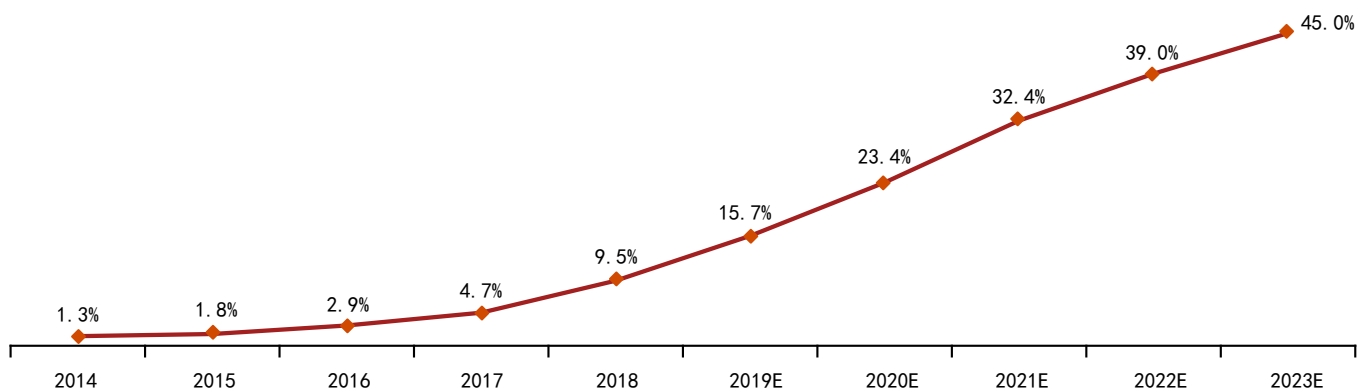
普华永道



对于一大批专注在学前至高中教育的K12线上教育机构而言，每年暑假结束迎来新学年的时候都将展开新一轮的生源争夺战。普华永道通过对中国K12线上课后辅导市场的持续关注，发现“细分业务如何选择”、“获客成本如何降低”、“转化续课如何提升”已成为当下K12线上教育机构不得不面对的三大困惑。

时至今日，中国K12线上课后辅导市场已是红海一片。据 Frost & Sullivan 测算，2018 年底行业市场规模已近千亿元，渗透率为10%左右（见图1）。行业高速增长背后的驱动一方面来自中国政府在《全国教育发展“十三五”规划》中倡导发展“互联网+教育”，使得大批教育巨头和初创企业闻风而动；另一方面随着各教育机构对于教学方法、互动工具和其他技术能力的协同和演进，推动了新一代家长和学生更倾向于技术赋能的教育形式。这两大因素极大推动了中国在线K12课后辅导行业的飞速发展，也使得整个行业内的企业争相追逐。

图1：中国K12线上课后辅导市场渗透率



资料来源：Frost & Sullivan



细分业务 如何选择？



纵观当下K12线上课后辅导行业，直播已成为各机构产品交付的主要载体，市场上已形成三大主流产品模式：双师大班、一对一和在线小班。当下竞争可谓多头林立，三大模式下均未出现绝对领先的机构。

上述提及的三大主流产品模式各有优劣势，且从战略到执行层面亦大相径庭（见图2）。K12线上教育机构受自身资源和能力限制，如何进行业务布局 and 扩展是必须思考的问题。

图2：三大主流产品模式的机遇与挑战

	双师大班模式	一对一模式	在线小班模式
 机遇	教师和学生的规模化可带来较高的经济效应	投入较轻，起步容易	盈利模型较一对一更优，能满足一定个性化学习需求
 挑战	运营与人才管理有一定要求	学员和师资的可持续性较难	学员需求、教材属性等差异性对运营的挑战

资料来源：普华永道分析



双师大班模式

教师和学生资源有极高的规模化要求，伴随着获客成本降低，边际效益将愈加明显。基于双师大班已被验证的良好盈利模式，一些传统教育公司、在线教育公司、甚至是互联网巨头都瞄准了这一细分赛道。好未来旗下的学而思网校、新东方旗下的新东方中小学网校、卓越教育旗下的果肉网校、掌门旗下的掌门优课、腾讯旗下的企鹅辅导等纷纷入局。双师大班模式下的头部机构正通过极高的推广费用获取生源，形成双师大班的规模效应，从而获得可观经营收入。尽管双师大班在盈利模式上的优势显著，但在运营和人才管理方面对机构提出了极高的要求。普华永道认为，双师大班机构的关键成功要素之一是主讲老师与助教提供超预期的服务，并使之转化为家长可见的学习效果。受大班直播特性，机构对主讲老师供给需求相对一般，但对助教的需求极为旺盛。助教承担着面对学员和家长的角，直接影响了用户对机构的信任程度，能够持续招募并留存负责任且辅导效果好的助教将是双师大班机构的核心竞争力。

一对一模式
















在课程开发、配套服务、平台系统等方面的投入较轻，起步相对容易，但其模式的难点在于学员和师资的可持续性。这一模式的主要目标用户是学习成绩相对落后的学员或家长对孩子学习有相对明确的个性化需求，其中又以升学年级（高三和初三）的需求最为明显。高三和初三的学员受年级的自然性质决定了其续课的低可能性；加之受家长对学习效果反馈的急切性，一旦成绩提升不显著，一对一模式下家长对于机构和老师的转换会更为频繁。此外，对于一对一机构而言，教师的可持续性亦是一大难题。双师大班模式下产生的规模效应使得教师薪酬远高于一对一教师，基于这一情况，大多一对一机构均以招募兼职教师为主，这对机构留存和管控师资提出了一定挑战。同时，一对一模式下的机构当下正面临来自行业头部机构的营销大战，导致获客成本高企。学员和师资的可持续性和营销成本高企——这两大问题正成为不少以一对一为主要业务的机构的头等难题。

在线小班

是近来不少机构正逐步探索的模式，主要布局应试需求大，同时又具备素质教育属性的单科领域（如英语、数学、语文等）。受不同城市级别家长日益增长的个性化学习需求和相对于一对一而言较低的单价，在线小班应运而生。然而，在线小班模式的运营模式与双师大班和一对一有着巨大的差异——用户侧的家长需考虑上课同伴、课程体系、上课时间等方面，而机构侧则面临排课繁复、退课换课等难题。仅以班型设计而言，一对二、一对四、一对六可能并存，这使得市场上的机构普遍面临着满客率低与退班率高的两大难题。通过对国内开设在线小班业务机构的持续观察，我们认为新东方旗下东方优播是目前探索在线小班模式中运营相对成熟的机构之一。东方优播以低线城市作为切入口，通过布局城市体验店完成引流，用以教育新用户，并为当地学员和家长选课提供支持。在课程设计上，东方优播以一对四至一对六的班型为主，以城市为单位设计适用于当地的课程内容，并依托在武汉成立的教师培训中心为东方优播全国扩张提供优质的教师资源。

通过梳理行业内不同教育机构的业务布局，我们已观察到有一些机构始终专注于某一细分业务，另有一些主营一对一的机构开始布局双师大班业务以增强机构整体的盈利能力，亦有一些主营双师的机构依托其积累的大量学员和教师资源，拓展一对一和在线小班的业务以迎合不同客群的需求（见图3）。普华永道认为，K12线上教育机构在选择不同业务模式的组合时，需充分考虑机构自身的资源和能力，并思考自身资源和能力在不同业务模式间的相互协同。

图3：部分机构K12线上教育业务布局

	双师大班	一对一	在线小班
传统教育企业	新东方		 (东方优播)
	好未来		 (大海一对一)
	精锐教育	 (巨人网校)	
	卓越教育	 (果肉网校)	 (牛师帮)
在线教育企业	猿辅导		
	跟谁学		
	掌门	 (掌门优课)	
	VIPKID	 (VIP蜂校)	 (SayABC)
互联网企业	腾讯	 (企鹅辅导)	
	网易	 (有道精品课)	




资料来源：公开资料，普华永道整理



获客成本 如何降低？

过去一年，在线教育行业在获客投入上一掷千金，一些头部企业几乎占据了所有主流投放渠道，这使得所有机构的获客成本都因此水涨船高。单纯的互联网流量入口尽管流量大，但难以为机构精准匹配目标客群，据普华永道观察，目前有三种主流获客模式：工具导流获客、微信群获客和纯低价获客（见图4）。

图4：K12线上教育机构主流获客模式

获客模式	模式简介
 工具获客	以猿辅导为代表，起家于题库与线上搜题时代，在通过搜题、上传作业等工具类的应用积累了海量的K12 教育内容、客户资源后，切入K12 在线教育
 微信群获客	“跟谁学”通过各种“安利”手段，包括公众号推送安利、主题群推送安利、真人个人号点对点安利，裂变营销逐步推进潜在用户达成付款，在K12“神仙打架”的双师大班课直播的市场创造了一个不小的奇迹
 低价获客	以学而思网校为代表。由于没有流量池，相对其他机构更为依靠价格优势获客，率先开启“低价课”营销，但并非用“低价”粗暴地切入，多采用“低价+营销战略”

资料来源：普华永道分析

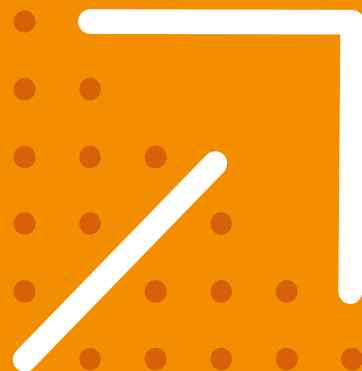
对于K12线上课后辅导市场而言，获客渠道众多，用户较为分散，家长作为产品的主要决策者，决策过程亦有一定的周期和深度，因此我们认为，K12线上教育机构与家长建立信任关系是获客的重中之重。

普华永道通过对市场上K12线上教育机构的持续观察，我们发现基于建立信任关系而开展的社群获客正成为愈来愈多机构的主要获客途径之一，微信群即是社群中的典型代表，社群的本质是帮助机构能够自然而然地识别出目标客群。

社群获客的基础在于机构自身对于其定位学员有明确的认识，通过设置流量入口对不同类型的学员进行分类，从而识别出符合自身产品定位的群体。在社群获客的具体举措方面，K12线上教育机构可在社群里提供免费升学信息和真题整理、培育种子用户并使其承担KOL角色、定期举办线上线下活动等。最终目的是为了提升家长对机构的信任度，并使之向体验课引流，最终完成正价课的转化。

获客成本高企这一难题在短时间内是所有K12线上教育机构不得不面临的现实，能够在获客战役中致胜的机构不仅需要拥有资金实力，更需要拥有清晰的目标客群和获客策略。

转化续课率 如何提升？



转化率和续课率被视为K12线上教育机构的核心绩效指标。通过低价体验课吸引学员报名，并最终转化为正价课程学员是目前K12线上教育机构最为普遍的引流举措。我们认为，家长对孩子教育花费的价格敏感度普遍较低，成功转化的前提是体验课的课程内容、配套服务及其它营销的组合作用。K12线上教育机构的具体举措可包括在体验阶段及时了解需求，用以优化正价课内容；主动课后联系学生提供答疑帮助；体验课期间提供额外报班优惠等，这一系列的组合拳将帮助机构提升报班的转化率。

案例：猿辅导

猿辅导将针对新高一和新高三的体验课设计为1元包邮礼包，内含9节直播课和13本教辅材料，1元超低价使得用户几乎没有拒绝的理由。在课程内容的设计上，辅导材料以难点预习清单、知识图谱为主，直播课程以规划新学期为主要内容。此外，在直播课发放大额的秋季系统班报班的代金券——形成了“寄礼包、听直播、发券、转化报班”的短平快拉新打法。此外，猿辅导在体检课期间收集学员反馈，并快速优化课程，旨在在后续的课程售卖中提升学员体验，过程中积累的学员正面评价亦可作为课程营销宣传物料中的信任背书。

续课所产生的复利效应被认为是K12线上教育机构规模持续增长的核心，减少退费和提升拓课是机构提升续课率的两个途径。在减少退费上，机构需聚焦于持续地关注学生的学习效果并及时反馈，出色的运营机制包括课程交付、退课预警、后勤支持等，将是机构成功的关键要素。在提升拓课上，机构可进一步对现有价格体系和优惠幅度进行设计，特别是针对新老用户的不同特点制定对应的价格；可进一步优化课程设计，以确保同一机构下的单一学科在一段时间内的学习是可持续且一致的；同时可进一步识别学生及家长的决策窗口期，并采取不同的策略进行沟通。



案例：新东方在线

新东方中小学网校为提升续报率，聚焦于教学产品设计、续报策略制定、情感因素诱导这三大维度。在教学产品的设计方面，新东方通过制定科学的阶梯式教育大纲实现教育内容的连贯性，在其售卖暑期班的页面，加入对秋季课的宣传，并从教学层面定义暑假班是“输入课程”阶段，重点在于培养学生对新学期新内容的预习和掌握，而秋季班是“输出阶段”，重点在于教会学生如何把输入的知识熟练运用和迁移。此举用于刺激家长出于教育连贯性的考虑，从而选择“暑秋联报”，以此提高续报率。续报策略方面，以寒春续保为例，新东方针对老生与新生制定了2个“折扣期”，不同折扣期的折扣比率略有不同。老生享有2个折扣期，较早的折扣期相对优惠力度更大，吸引老生尽早锁定续课。相比之下，新生只可与老生共同享受第二个优惠力度较小的折扣期。该策略在为老生提供了更多的优越感的同时增加了新生在未来成为续课老生的概率。情感诱导方面，新东方的老师们通过幽默的授课方式，拉近与学生的关系，不仅培养了明星老师，增加学生粉丝，更重要的是这位老师在后期开设其他班课能够吸引喜欢他的学生追随报班。

面对这三大困惑，K12线上教育机构都在竭尽全力进行新尝试和开拓应对措施。普华永道认为，从根本上K12线上课后辅导机构依然需要在明确其核心定位和业务组合的基础上，依靠产品效果支撑的口碑和服务取得竞争优势，并依托机构在运营、人才、营销等多组织协同下进行持续获客、转化和留存。我们相信，中国K12线上课后辅导市场的发展将进一步推动中国教育信息化，缩小区域、城乡数字差距，促进教育公平，让所有孩子共享优质教育资源，用知识改变命运。

联系我们



沈宇峰

普华永道管理咨询合伙人
+86 (21) 2323 2273
julius.shen@cn.pw.c.com



周喆

普华永道教育行业合伙人
+86 (21) 2323 3458
m.zhou@cn.pw.c.com



俞晋

普华永道管理咨询业务总监
+86 (21) 2323 3107
roger.j.yu@cn.pw.c.com



黄俊荣

普华永道教育行业合伙人
+86 (21) 2323 2085
roger.j.huang@cn.pw.c.com

普华永道管理咨询教育业务团队凭借在新兴科技、数字化、资本赋能等领域的专业经验，为教育产业全生态圈企业提供战略规划、运营管理、M&A等多元化管理咨询服务，业务覆盖早期教育、K-12、高等教育、职业教育等全学习周期。





本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2019 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入 www.pwc.com/structure。 PMS-000697