

# 疫情期的线上课堂，“舍命免费”背后的诱惑和威胁

mp.weixin.qq.com/s/UOBjCdNk6rliSeeRjutVZw



没有足够好的在线体验，用户只会短期对“免费”忠诚，风暴过后，可能一地鸡毛

文 | 《财经》记者 陈潇潇 王凤

编辑 | 谢丽容

“不工作哪来饭吃。”电话那头，不时传来噼里啪啦的键盘声。学霸君CEO张凯磊嗓子有些嘶哑，从大年初二起，每天9点开始晨会，一天20个视频会议。2月3日，公司已全员线上复工。

这应该是武汉疫情期间，大部分在线教育公司的状态。

武汉疫情肆虐后，教育部下发通知，不仅延期全国中小学生开学，各培训机构也取消了线下课程。寒假末端至恢复开学前的空档，成为了教培机构的修罗场。

学校无法按时开学，线上教育成了学生和家长唯一的选择。

**去年夏天，张凯磊感慨，在线教育的赛道无数条，但每条只有5厘米宽。大部分创业公司只能在教育巨头和线下机构之间的夹缝中生存。现在，疫情突然把赛道拓宽了，风口变成了风暴。**

从大年初一开始，几乎每天都有一家在线教育公司宣称将针对疫情，开设直播课程。作业帮、猿辅导、学而思网校等与课堂紧密关联的K12机构，先后将免费直播课从武汉推广到全国。

满足突如其来的刚需等于抓住了风暴。学霸君原本还在筹备阶段的大班直播课紧急上线了，比预计提前了三个月到半年。“**本来还有很多测试、反馈要听。**”张凯磊说，连助教都还没招聘到位。一个助教本来只带40个学生，现在要带200个。

即使跟教育不沾边的公司，也跃跃欲试。拉勾网做起了职业教育，游戏直播虎牙也开始依托直播技术优势，开通在线教育服务。策略都是免费。

为了应急，线下教育机构也开始往线上转，他们的普遍观点是，转了不一定活，但不转死得更惨。

外界看到的是，在线教育可能是这场疫情中最大的赢家，所有人不可逆地往前走了一步，但各家跑马圈地后，考验才真正开始。机会是大家的，能不能抓住机会，是个人的造化。

## **线下机构：应急求生**

大年初一，乐斯教育创始人兼CEO宫旭生召开紧急会议，决心将全部音乐课程转到线上。“**没有选择的余地了。**”他对《财经》记者说。

乐斯教育是一家线下儿童音乐培训公司，为2500家连锁加盟店提供教材和课程设计服务。疫情发生后，门店尽数关门，陷入了无米之炊。

线下教育是一个滚现金流的业务，运营靠用户的提前付费维持。现在没有了收入，门店租金、人员成本轮番敲打这家成立不到四年的公司。

**“3月如果不恢复正常，前几个月的预付费就滚完了，很多连锁店维持起来很困难。”乐斯教育河北省的一家门店员工对《财经》记者说道。“老板认为疫情过后业务就能继续，但前提是，你的现金流能撑过去。”**

已经有线下机构倒下了。

2月6日晚，线下IT培训机构“兄弟连教育”创始人李超发文称，疫情“对资金储备少、包袱重、一直亏损的兄弟连教育无疑是雪上加霜”。兄弟连原本财务状况就不够健康，原来的打算是年前勒紧腰带，年后要打个翻身仗。现在，兄弟连北京校区已停止招生，员工全部遣散。

即便是老牌大型教育机构，如新东方，也受到了冲击。疫情之后，线下课堂全面停课，波及了上百万的寒假班学生。新东方CEO俞敏洪在其个人公号上发文称，“如果新东方全部停课退费，新东方就只能关门大吉，七八万老师员工的生计，立刻就成了问题”。

**留住原有客户，撑到疫情结束，成为了线下机构需要解决的共同问题。他们的共同策略是线下转到线上。**

此时，以新东方、好未来为首的教育巨头发起了一波线上免费攻势。两家旗下的在线机构开始针对中小学生同步免费直播，以好未来为例，其线下两个教育机构“学而思培优”和“学而思网校”联手推出了针对全国中小学生免费同步课。学而思网校从一开始就针对线上教育，有强大的线上教育技术积累，学而思培优是好未来集团的教育研发主力，两家机构在普通用户的眼中常常“傻傻分不清”，学而思相关人士对《财经》表示，这次联手，网校为培优提供了技术支持，学而思培优则贡献了更加丰富专业的课件内容。另一方面，免费的网课平台虽然没有收入，但可以为两家机构获取新客提供资源。

华创资本投资人王道平对《财经》表示，**确实有应急的需求，但这次疫情进一步提高了巨头们转型的意识。**

往线上转型是这两年教育巨头一直在做的事情。好未来认为，在线教育是大势所趋。2018年暑假，好未来首次大力推广学而思网校后，销售和市场费用一直在猛增。财报显示，2018年6月至8月好未来的销售和市场费用猛增159.4%，达到1.517亿美元。其中大部分花在了学而思网校的广告投放上。

大机构现金流和抗风险能力强，也有转型的诉求，中小机构转线上更多是为了求生，他们大多没有自己的线上技术能力，只能借助第三方平台。宫旭生对《财经》记者强调，“线上方案是拿来应急的。”

据《财经》记者了解，受疫情影响，包括好未来直播云、腾讯课堂、ClassIn等第三方技术平台都开始向中小线下机构提供免费直播服务。“需求很旺盛，因为没有人想死。”张凯磊对《财经》说。学霸君这次也开始为全国范围内的中小机构提供直播服务。目前平台上已经上线了

100家。

不过，对于大多数中小机构而言，转线上很仓促，一来技术不熟练，二是效果也不明确。

北京一家中型英语培训机构的教师告诉《财经》记者，机构决定转线上后，“大部分家长配合，但也有一些家长担心线上课程伤眼，还是退课了。”如果说这种类型的客户流失还可以接受，**另一种客户流失的情况就更加让人焦虑，同一个赛道中的其他教育机构一窝蜂上线后，纷纷推出优惠活动，有些甚至免费，客户在比较之后，不少选择了免费课程。**这带来一个微妙的潜在风险——如果那个平台的授课水平达到客户预期，疫情过后，这个客户可能就留在该平台继续付费使用，那么这个客户就算是彻底流失了。

北京妈妈陈熙的孩子今年四年级，今年4月要参加英语KET考试，寒假结束之前，她为孩子报名了学而思培优的线下英语寒假课程。当疫情袭来，学而思培优第一时间决定将线下课转为线上授课。陈熙犹豫了。线上课程不如线下课程互动性好，通常老师讲解，孩子们在聊天区用打字回复：666，是、否，等简单的回应代码，并不能实时语音互动。一个班级20个孩子，这种量级的互动很难保持孩子的学习效率。

一番对比之下，陈熙选择了另一家主打小班互动的线上机构。学费对比前者翻了四番，但一个班只有8个孩子，老师看得见孩子，孩子看得见老师，视频语音互动，课堂小组交流，在效率和费用之间，陈熙选择了效率。

### 线上教育创业公司：赌一把？

线下教育的冬天让线上教育瞬间进入了夏天。作业帮CEO侯建彬预感用户数据会上涨，但没想到会井喷。服务器突然不够用了。

2月4日，作业帮免费直播课开课的第二天，全国报名人数激增到了500万。又过了一天，数据开始翻倍。公司不得不又紧急投入了上百台服务器。另一家在家教育公司猿辅导，开播头几天，也涌进了几百万用户。

在平时，要引来如此规模的用户流量，没有几十亿的营销费和精细化运营，想都不要想。

这两年，线上教育本来就是一个热得发烫的风口。头部公司为了拉新投入的费用惊人。去年暑假，有人测算，头部选手每天总投入可能超过1000万元。但课程价格又十分感人，猿辅导在去年暑假推出“49元暑期系统班”，作业帮当时跟进了50元特惠班课程。到了去年6月，学而思网校也加入战场，推出“49元暑期试听课”。

一位业内人士对《财经》统计，去年暑假三家公司总共烧掉了20亿，才换来了1000万的用户流量。

说白了，此前在线教育市场还处在建立口碑的初期阶段，渗透率仅为10%左右。必须大把砸钱做推广，才能培育市场，因此获客成本高昂。

**以在线幼儿教育为例，每获得一个用户缴费，75%都是成本。即使是客单价高达三五万的在线职业教育课，成本也不低。“你需要经过层层转化。”一位在线职业教育人士对《财经》表示。首先通过网络营销、线下地推，获得用户线索，然后销售才能跟进，每一步都是成本。**

现在，“单从行业的获客成本来看，降低了一半。”张凯磊说道。一位行业人士表示，这波行情为行业节约了近千亿的推广费，是创业公司提高品牌认知度的最好时机。

**张凯磊的判断更加激进，“价值可能不亚于非典时期，诞生出一个京东。”**

**不过，获客成本降低，不代表转化量就高。**先用免费课引来流量，然后再实现批量转化，完成收割，这是业内常识。但引流仅仅是第一步，最终要看有多少引流用户转化成了缴费用。一切都处于忙乱之中，很多公司来不及去思考这些问题。

“如果我去考虑这些问题，这个项目就上不了。”侯建彬对《财经》记者说。公司内部对是否推免费直播讨论过多次，这些直播课本来是付费的，按照现在的做法，明显需要投入资源和成本，业绩可能会受影响。

“全在砸钱，没有一分收入。”张凯磊也算过一笔账，已经投入的服务器以及人工成本，少说也有2000万了。

一位业内人士对《财经》表示，创业公司“多少有点赌的成分”，大家都看到了机会，都想去抓，但实际情况是，混战中，无论品牌还是资金，都不一定能支持他们笑到最后。

理由很简单，流量池子变大的同时，竞争也升级了。

混战中，中小机构大批上线，巨头的脚步也更紧了。春节期间一打开微博，弹出的就是新东方、好未来这样的龙头广告。大部分创业公司没有这样的资源和资金。

去年暑假，为了竞争拉新，学而思网校甚至把广告打到了公交站和地铁上，“这些投放并不是核心投放场所，正常培训机构基本不会选择这样的场合。”中信建投证券教育行业首席分析师叶乐对《财经》表示。

**整体看，疫情让家长们尤其关注线上教育，获客成本确实降低了，但一个残酷的定律是，最大受益者可能还是龙头。**2019年学而思网校的获客成本是1300元左右，只是创业公司的三分之一。现在因为疫情，巨头的品牌效应将进一步加强。

多位分析人士对《财经》分析，教育依然是一个品牌导向的行业，同等价格下，用户会主动选择那些强势品牌。相比创业公司，无论品牌、资金、师资以及规模，巨头都有绝对优势。

## **免费过后，如何留下？**

无论是转到线上的中小机构、教育巨头还是创业公司，都用免费课把用户拉到了网上。**多数分析人士认为，短期内，在线教育的市场渗透率会激增。**

行业好像突然被疫情催熟了。这是行业走向成熟的信号，但侯建彬感到的首先是压力。突如其来的客户，把行业所有的问题，都赤裸裸地暴露在了广大用户面前。确实可以说是机遇，但更多成分是挑战。

每天都有人在行业群里发一些教育平台宕机的截图。这段时间，行业里的大、小平台用户量都在激增，宕机成了日常。典型的场景是，用户看着看着直播，就突然黑屏了，抱怨也随之而来。为了保证平台运转流畅，作业帮每天都有研发团队在通宵值班。

**线下中小机构更是别无选择，只能在不同平台间来回切换。为了保证不宕机，宫旭生的备选单上有27家第三方技术平台。只要用户反映不稳定，立马换下家。**

“这不是一个正常的状态，本该有工程师，有销售体系，是一个完整的商业场景。”张凯磊渐渐地感到有点变味了。自从学霸君临时把自用的平台系统开放出来，后台的抱怨就层出不穷。愤怒的时候，有人在群里大骂他们是“奸商”。

张凯磊认为，突变让行业还没有做好充分准备，不仅仅是技术，师资匹配，人员管理，教学体验，后续服务都有待提升。

**一位刚转到线上的英语机构教师对《财经》表示，在线上上课比线下难多了。线下的互动性始终是线上无法替代的，尽管很多平台互动功能齐全，但要反复熟悉，才能灵活使用。大部分时候，老师效率打折扣。**

对于美术、音乐这样的素质教育课程，就更难实现跟线下一样的体验。“学生要指挥自己的四肢，产生某种标准的运动和输出，线下教学有示范和纠正效果。”宫旭生说。疫情过后，他相信大部分用户依然会回到线下，线上只是一种补充。

叶乐向《财经》记者分析，免费课程依然要看课程质量、服务质量，衡量的指标包括但不限于前期免费课程的授课质量如何、课后答疑能否跟上、工作人员有没有跟进续班业务等。

**大部分用户是冲着免费来的，如果没有很好的体验，用户只会对免费忠诚。这意味着疫情结束后，可能才是考验线上教育行业或公司能不能“升段”的关键时期。**

周道平对《财经》表示，前期拼速度，长期看产品服务。具体到数据，是最终的留存率。

去年暑假K12烧钱大战后，课程恢复正价，从最终留存率的指标来看，一个平均的指标是30%。能否如愿转化这些用户，要看各家本领。

巨头在各方面都有资源和优势，但并非没有短板。新东方、好未来的线下班留存率在80%，在

线教育很难超过20%。周道平认为，对于巨头而言，线上毕竟是一个新业务，很多经验和已有的管理需要调整。

而对于创业公司而言，侯建彬认为，无论教育的本质，还是行业市场竞争的本质，都没有改变。后续拼的依然是品牌认知、课程质量和服务优劣。

（本文为《财经》与腾讯新闻独家合作内容，谢绝转载。）



▲ **点击图片查看更多疫情报道**

责编 | 黄端 duanhuang@caijing.com.cn

本文为《财经》杂志原创文章，未经授权不得转载或建立镜像。如需转载，请在文末留言申请并获取授权。