

为千帆造引擎

中国K12教育To B行业研究报告

2019年

面向K12培训机构提供产品或服务，辅助机构商业运行

“K12”又名“K-12”，全称为“Kindergarten to 12”，意指美国教育体系中的幼儿园到十二年级。我国K12教育行业按客户群体分可分为To C（Customer，消费者）、To G（Government，政府）、To B（Business，企业）三大类，本报告研究对象为To B领域，即付费者是K12培训机构，使用者是K12培训机构校长、员工及用户。

中国K12教育行业划分

To C

付费者：2.2亿K12在校生家长
使用者：2.2亿K12在校生



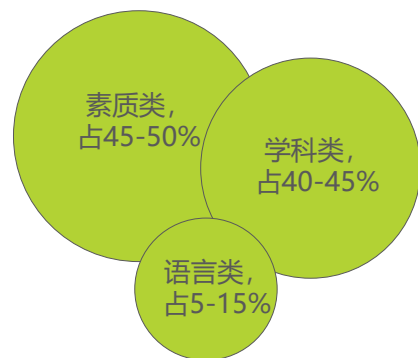
To G

付费者：各级教育主管部门
使用者：49.4万所K12学校



To B

付费者：约100万家K12培训机构
使用者：约100万家K12培训机构校长、员工及用户



- 素质类：音乐/美术/舞蹈/体育/棋艺/机器人/编程/书法/国学/脑开发/研学等
- 学科类：语文/数学/英语/物理/化学/生物/政治/历史/地理等
- 语言类：启蒙英语/少儿英语等

注释：上图学生数、学校数统计截至2018年底，培训机构数统计截至2019年6月。

来源：学生数、学校数来自国家统计局，培训机构数由艾瑞咨询研究院根据国家企业信用信息公示系统、企查查、百度地图等综合推算。

行业内涵

To B产品及服务非常多样，本报告重点关注满足K12培训机构教学教务、招生、管理、培训等常态化需求的产品及服务

K12培训机构To B产品及服务需求



1

K12教育To B行业是指面向全国**百万家K12校外培训机构**提供产品或服务的一个行业。这一行业从**上世纪九十年代**就开始出现，紧跟K12培训行业的变迁和技术的进步而发展，具有**深化行业分工、打造底层引擎**的价值。产品形态上先后历经了出版和硬件潮、品牌加盟和电子内容潮、管理系统和教育SaaS潮、课堂解决方案潮，目前**电子教材、在线外教、授课系统、管理系统、双师课程解决方案**等赛道值得关注。

2

K12教育To B行业2019年实际市场规模超**130亿元**，2022年将接近**200亿元**，未来随着客户渗透率和客单价的逐步提升，市场空间将突破**千亿**。爱学习（内容和科技驱动的K12教育供给平台，原高思教育）是其中营收额最高的一家企业，另外未来魔法校（K12教育综合供给平台）、爱乐奇（少儿英语教材供应商）、小鹅通（轻量级办学SaaS平台）等也是典型代表，腾跃校长在线（校长管理培训服务商）、飞博教育（在线外教服务商）紧跟其后。市场竞争格局分散，一站式解决方案服务商将提升市场集中度。

3

根据艾瑞于2019年12月针对298个培训机构的问卷调研结果，K12培训机构的对外采购需求集中在教材开发、课程开发和校长培训上，其余业务**主要依靠内部解决**。同时K12培训机构也关注**管理系统、授课系统、双师课程解决方案**等互联网工具或解决方案，心态上**既谨慎又期待**。K12培训机构了解To B供应商的渠道以**同行推荐和行业活动**为主，挑选供应商时比较关注**后期运营支持**。

4

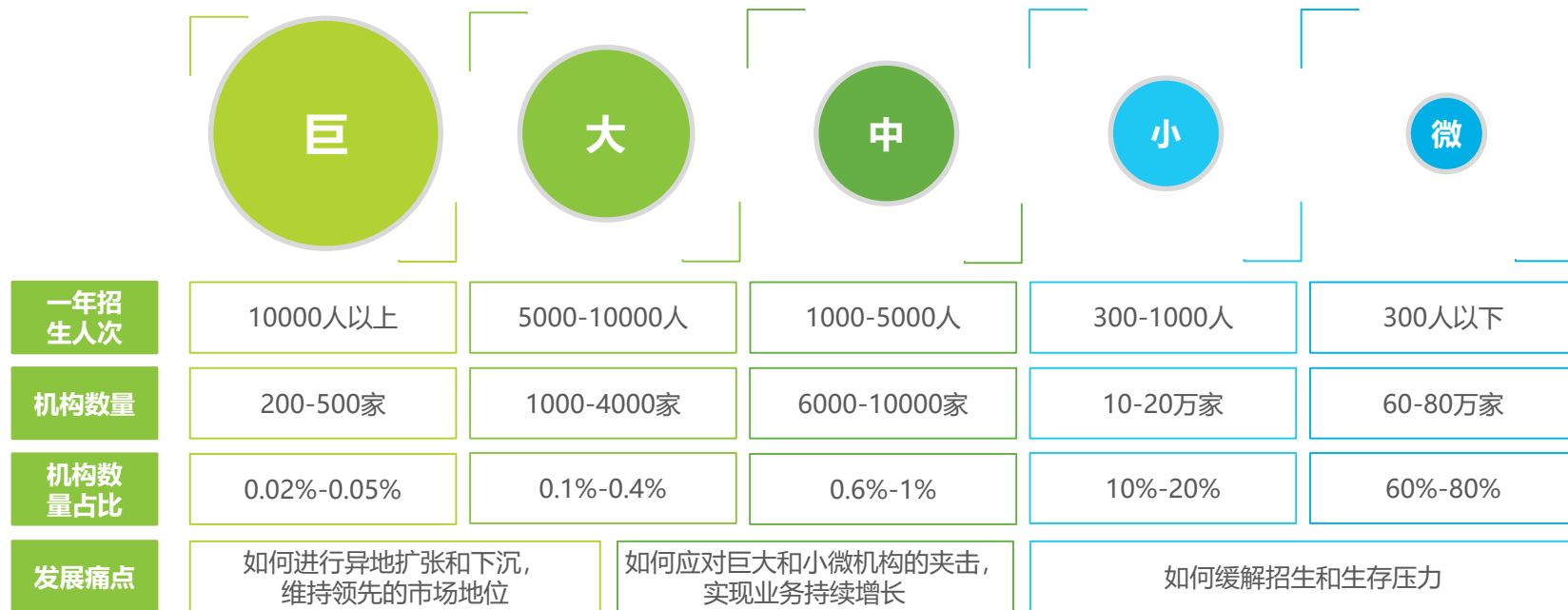
K12教育To B行业未来具有**智能化、本地化、集成化**的发展趋势：更快的处理速度与更多的数据沉淀将带来更智能的产品体验；市场需求逐渐分层，To B服务向深度本地化方向发展；高话语权的集成商将出现，上下游形成融合创新局面。同时，**客户教育与管控**的难点将长期存在，需做好心理准备；**进校**有望成为未来机会点，可保持关注。

发展背景：K12培训行业竞争加剧，动能不足	1
发展现状：产品及模式仍处于探索期	2
细分模块：不同模块发展现状不同	3
企业案例：互联网时代下的To B企业案例	4
客户调研：谨慎与期待心态并存	5
未来趋势：智能化、本地化、集成化	6

全国K12培训机构概况

全国K12培训机构达百万家，粗略分成“巨/大/中/小/微”五层，其中多数都是微型机构

2019年中国K12培训机构分层

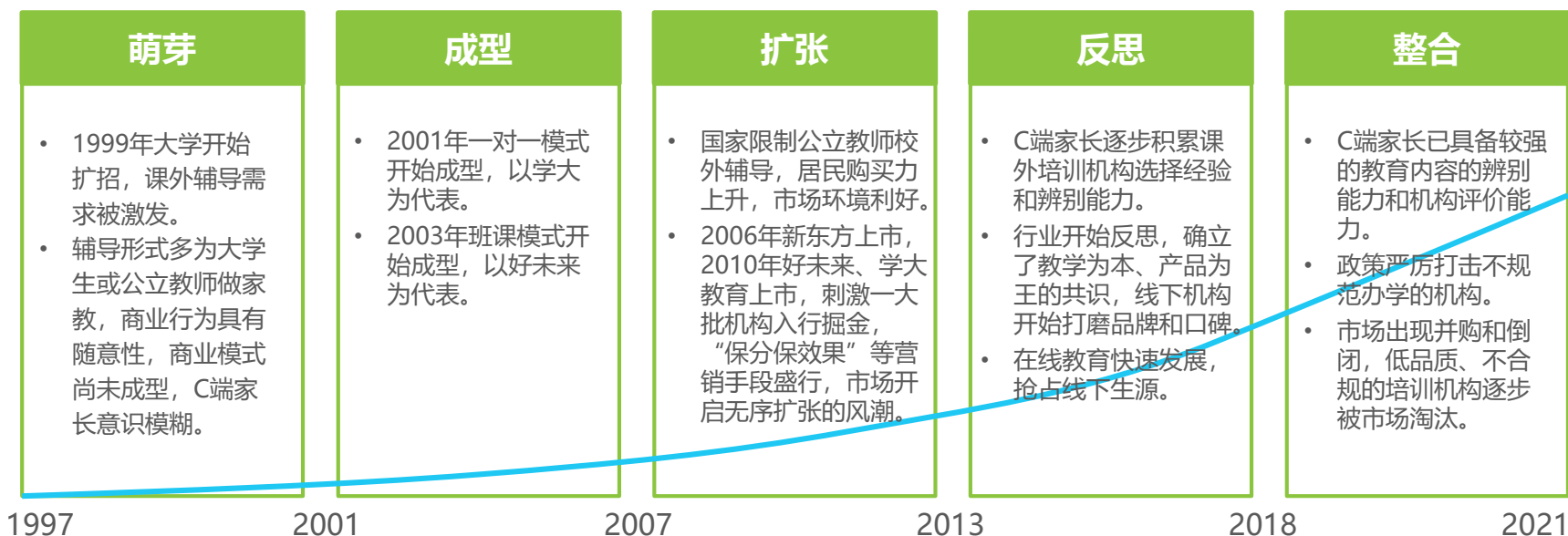


发展驱动力-C端家长需求升级

K12课外培训行业已发展20年，进入整合期，新一代家长对教育内容的辨别能力、对培训机构的评价能力在提高

中国K12课外培训行业早在20世纪90年代就开始萌生，经过20年的发展，至今已迈入整合阶段。新一代家长在教育水平、教育观念、经济能力等方面已完全不同于20年前的家长，对教育内容的辨别能力、对培训机构的评价能力也已经大幅提升，这对K12培训机构从师资招募和内容研发，到内部管理和培训都提出了更高的要求。与此同时，政策监管也明显趋严，在线教育给市场带来的冲击逐步显现，低品质、不合规的培训机构将逐步被市场淘汰。

中国K12课外培训行业的发展历程



发展驱动力-买方需要To B服务

一二线城市竞争激烈：存量市场搏杀下，急需升级产品和服务

一二线城市是双巨头（新东方、好未来）和区域龙头（精锐教育、学大教育、龙文教育等）的集中布局区域和重点布局区域，市场竞争极其激烈。艾瑞咨询整理了新东方、好未来、精锐教育等的校区分布并选取了这些巨头和龙头的十大主要布局城市。可以看到，这些机构在北上广深等十大一二线城市的校区数量占到其校区总数比例普遍在50%以上。双巨头及各区域龙头在一二线城市正面交锋，区域龙头既需要升级原有产品和服务，又需要引入新产品进行错位竞争，因此向To B机构采购产品及服务成为一个低成本、高效率的选择。面对双巨头及区域龙头的品牌优势、研发优势和资金实力，一二线城市的其他机构为维持原有市场份额，也必须升级现有产品及服务，但其研发、运营及资金实力都有限，因此向To B机构采购产品及服务成为越来越多中小机构考虑的选项。

部分巨、大型K12培训机构在一二线城市的校区分布

序号	城市	新东方	比例	好未来	比例	精锐教育	比例	学大教育	比例	龙文教育	比例
1	北京	114	9.84%	135	19.97%	16	5.08%	32	5.33%	105	20.92%
2	上海	64	5.52%	63	9.32%	74	23.49%	18	3.00%	46	9.16%
3	广州	42	3.62%	46	6.80%	15	4.76%	25	4.17%	62	12.35%
4	深圳	24	2.07%	42	6.21%	20	6.35%	15	2.50%	0	0.00%
5	南京	34	2.93%	67	9.91%	23	7.30%	21	3.50%	9	1.79%
6	武汉	65	5.61%	29	4.29%	8	2.54%	9	1.50%	20	3.98%
7	杭州	53	4.57%	30	4.44%	17	5.40%	10	1.67%	19	3.78%
8	苏州	44	3.80%	16	2.37%	7	2.22%	18	3.00%	20	3.98%
9	天津	33	2.85%	35	5.18%	1	0.32%	20	3.33%	7	1.39%
10	西安	34	2.93%	29	4.29%	2	0.63%	28	4.67%	0	0.00%
合计		507	43.74%	492	72.78%	183	58.10%	196	32.67%	288	57.37%
校区总数		1159		676		315		600		502	

注释：（1）“比例”列分子为机构在某城市的校区总数，分母为机构在全国的校区总数；（2）“合计”行指机构在10大一二线城市的校区总数。
来源：根据各企业财报或官网整理。

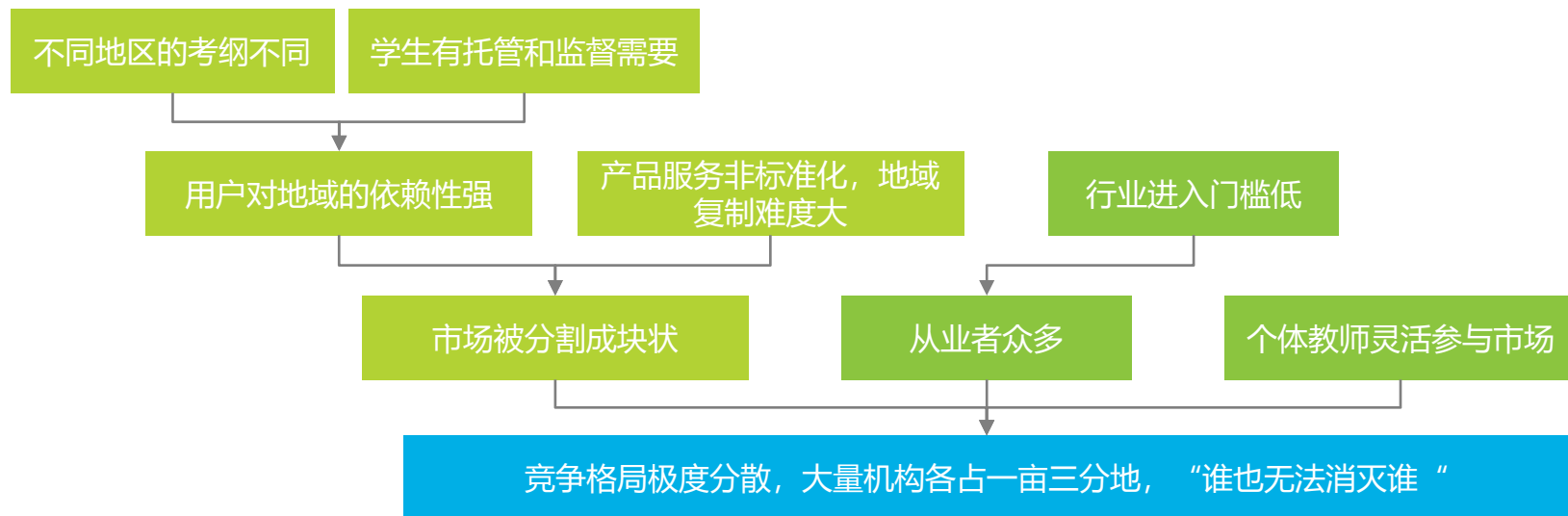
发展驱动力-买方需要To B服务

三四线城市竞争激烈：中小微型机构顽强生存，争夺市场

三线及以下城市K12教育培训行业的竞争格局极度分散。主要原因有四：1) 我国高考由各省命题、中考由各市命题、教材分版发行的制度给大量小机构、小作坊提供了根本性的生存土壤，专注在某些地区深耕的小机构可以进行高度本地化的招生、提供高度本地化的教学和服务，从而抹平外来机构的优势；2) 产品和服务非标准化，地域复制难度大；3) 行业进入门槛低，个体教师就可以提供完整的教学服务，无须进行复杂的供应链管理；4) 有中小学校内任职经验的教师深受家长欢迎，这批教师可通过灵活形式招收生源，并形成口碑优势。

在这种情况下，三四线城市的培训机构形成了一种“谁也无法消灭谁”的竞争局面，因此，向专业To B机构采购优质产品和服务成为可能的破局方法。

中国三线及以下K12教育培训市场特点

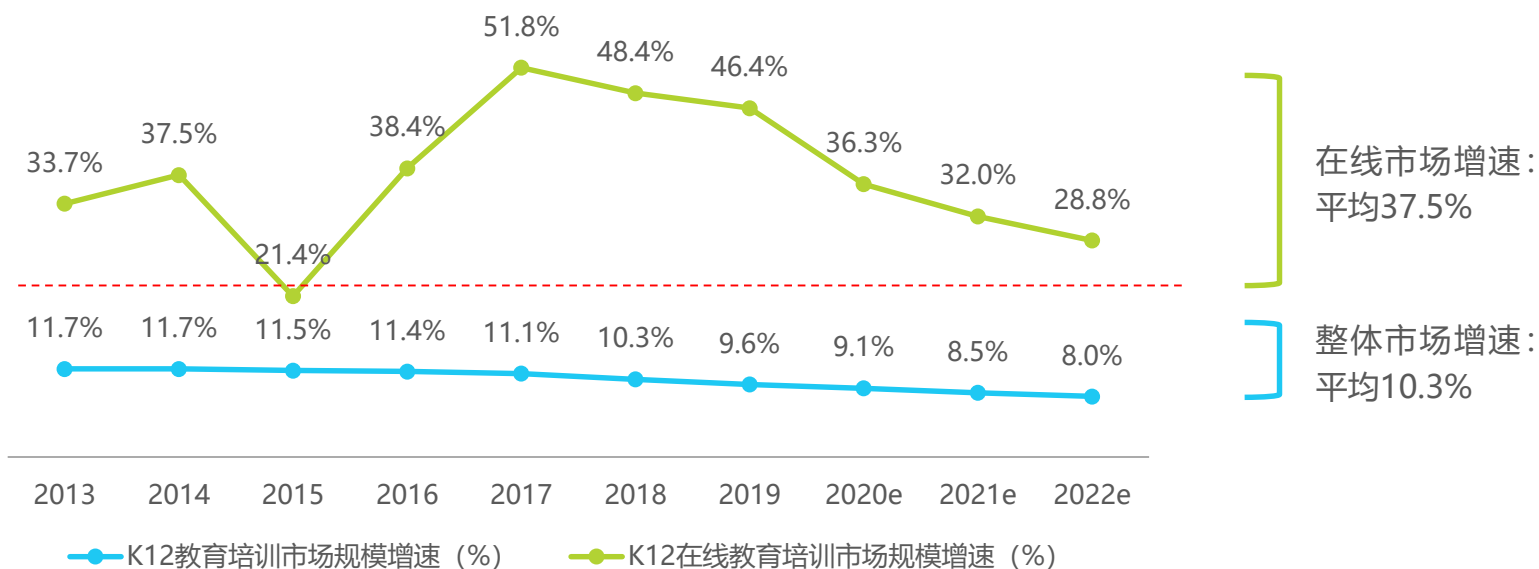


发展驱动力-买方需要To B服务

增量市场竞争激烈：K12在线教育快速吸纳生源、壮大规模

与此同时，伴随着带宽扩容、4G网络 and 智能终端的普及，K12在线教育市场规模正在快速增长，持续抢占线下生源，进一步加剧了整个行业的竞争。K12在线教育领域的代表性企业，如好未来旗下学而思网校、掌门1对1、VIPKID、作业帮、一起作业等年营收已达到亿元、十亿元量级，而K12线下教育机构很难突破这个体量。在线教育已成为线下培训机构的焦虑来源之一。

2013-2022年中国K12在线教育培训市场规模增速

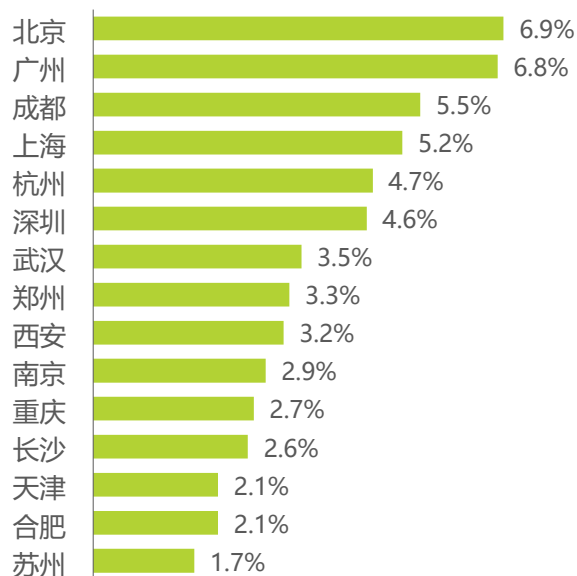


发展驱动力-买方需要To B服务

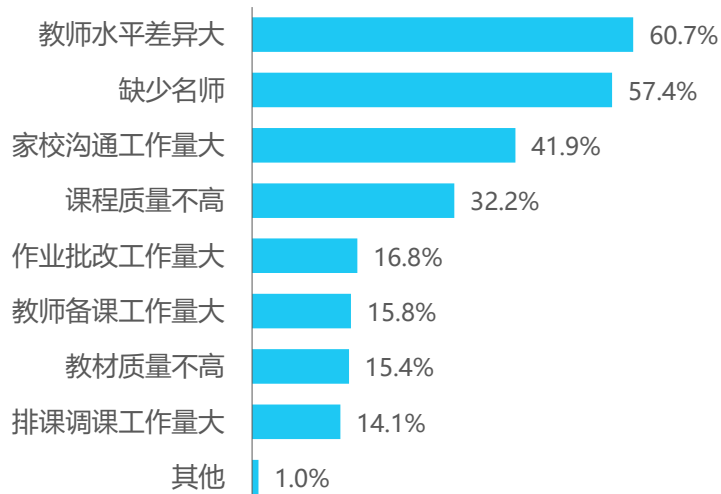
动能不足：绝大多数培训机构长期缺乏优秀人才、优质内容

招聘行业代表性企业之一BOSS直聘发布的《2019年高校应届生专业就业竞争力观察》报告显示，高校应届生最期望的工作地点是北京、广州、成都、上海等一二线城市，导致三四线城市培训机构优秀人才紧俏。即使在一二线城市，K12培训行业也不是顶尖人才的普遍首选。人才的缺乏导致培训机构面临优质内容不足、技术能力不足、管理能力不足等问题。艾瑞咨询的调研也显示（注：样本多为微型机构），教师水平差异大、缺少名师等成为机构在教学/教研上普遍面临的问题。面对日趋激烈的竞争，大多数培训机构自身动能不足，需要To B机构从内容、技术及师训等方面的深度赋能。

2019年高校应届生期望的工作地点（前15）



K12培训机构在教学/教研/教务上遇到的困难

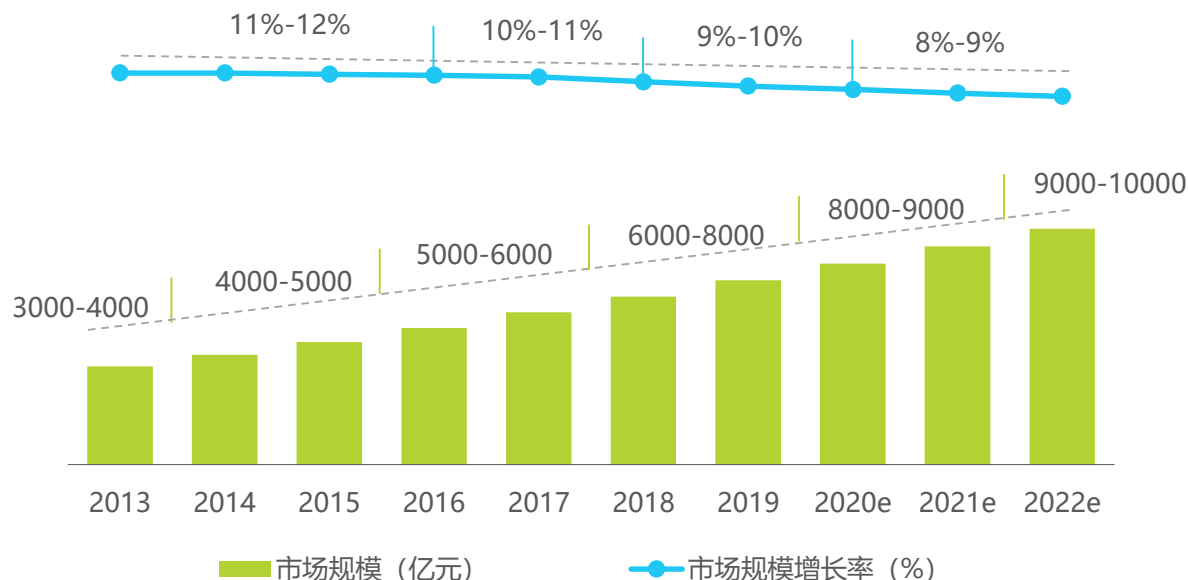


发展驱动力-卖方瞄准To B市场

市场广阔：全国K12培训机构达百万家，年流水超7000亿元

K12教育To B行业的收入来源于K12培训机构的对外采购预算。2019年，中国K12培训机构的现金流总规模超7000亿元，同比增长为9%-10%。在未来，如果全国培训机构能花费年流水的15%用于对外采购，那么To B市场的未来空间可达1000亿元，随着培训机构市场规模的不断增长，To B市场的客户渗透率和平均客单价将不断增长，未来市场空间也将不断扩大。

2013-2022年中国K12教育培训机构市场规模



发展驱动力-卖方瞄准To B市场

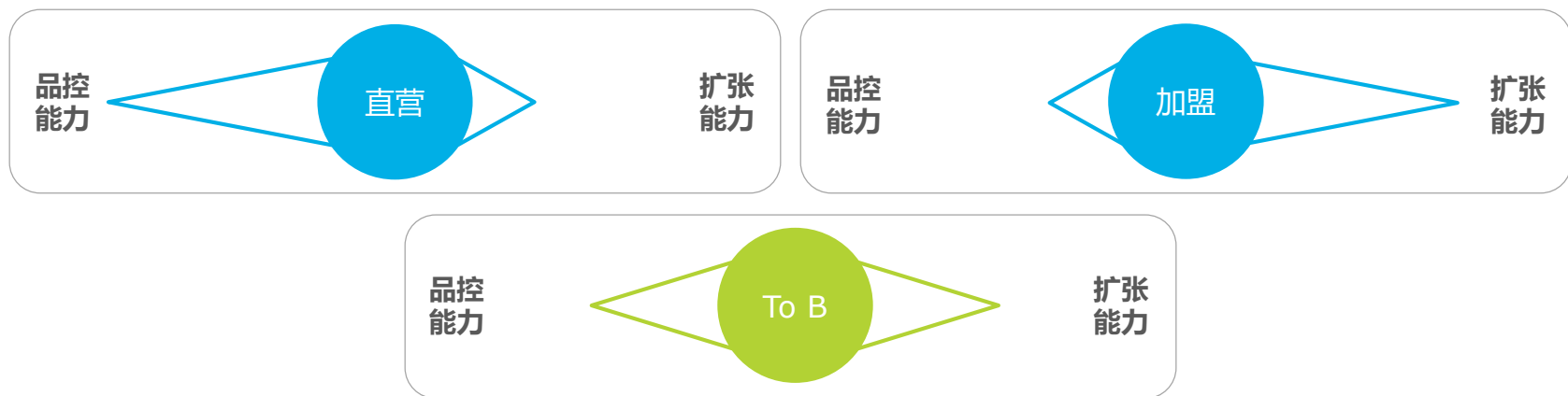
下沉利器：对教培龙头而言，自营模式难以下沉，To B有望实现业务的纵向扩张

蓝海机遇：对创业企业而言，To C市场机会渺茫，To B市场尚处蓝海，值得一搏

对教培龙头而言：直营和加盟各有利弊——直营有助于统一管理各教学点，保障师资与教学质量，维护品牌与口碑，但也导致异地扩张速度慢；加盟有助于降低扩张成本和难度，但也容易损害品牌与口碑。至今，新东方、好未来都以直营模式为主，这也导致双巨头长期盘旋在一二线城市，难以下沉。To B为其在两难的选择之外提供了第三条道路——通过把自身的教研和技术能力开放给三四线城市的中小机构，借助中小机构在当地的销售和服务能力，实现另一种意义上的下沉。

对创业者和投资人而言：近几年，K12领域的投资主要集中在To C模式上，在资本的助力下，To C业务发展迅速且竞争激烈，部分垂直赛道已涌现出不少头部企业。随着市场逐渐回归理性，资本开始回归教育的本质，开始探索对线下机构与下沉市场的进一步激活，而To B正好能满足这一诉求，同时To B本身也尚待开发。

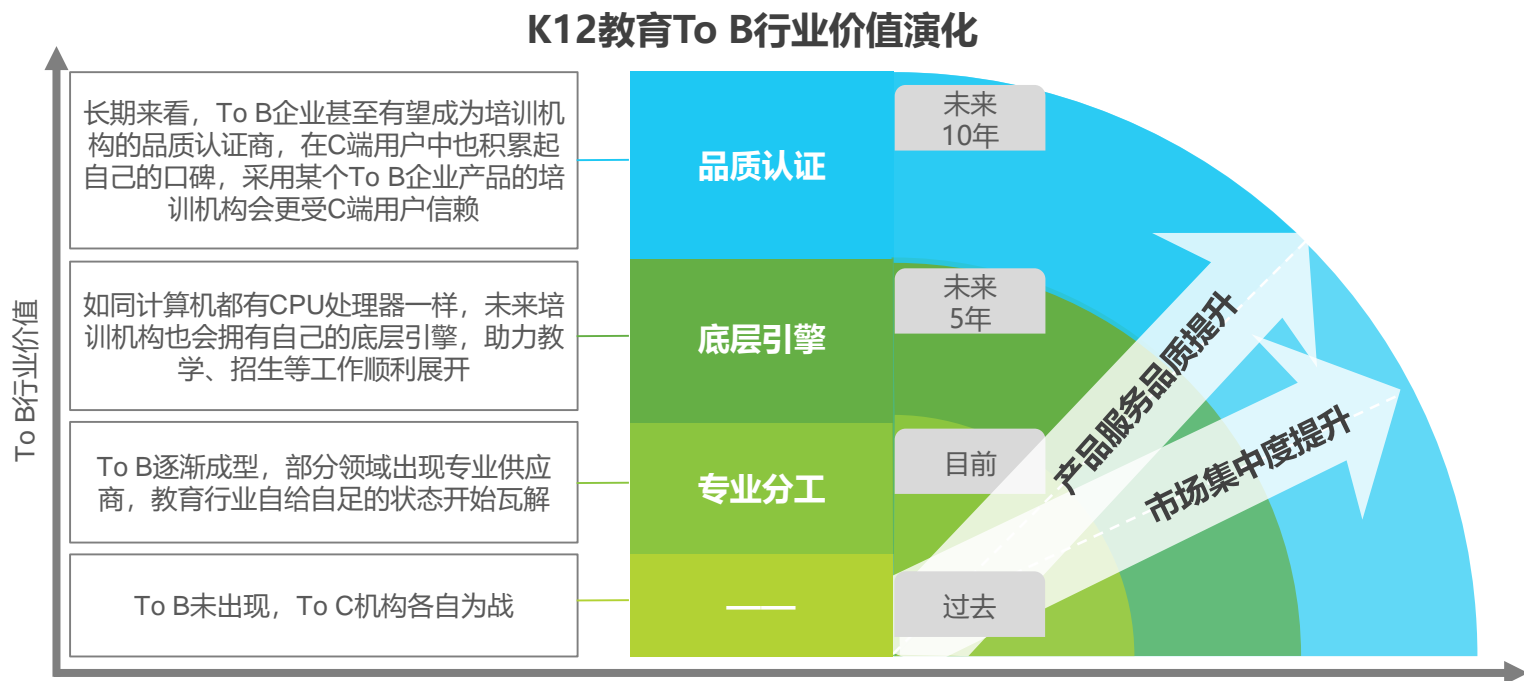
对教培龙头而言直营、加盟、To B方案输出三种模式对比



深化教育行业分工，打造底层引擎，降本、增效、促发展

K12教育To B行业当前的最大价值在于促进专业分工，具有内容能力、技术能力、招生能力或其他单项能力的企业向培训机构集中供应能力，而培训机构则集中资源做好其他工作，两者形成优势互补，提升培训机构人效、减轻培训机构负担，从而共同为C端用户提供品质更好、价格更低的产品和服务。

未来，随着教育行业的分工协作越来越精细化，To B产品和服务会越来越成为基础设施，像水和电一样便捷支持培训机构在不同应用场景下的需求，并进行快速迭代。长期来看，To B企业甚至有望成为培训机构的品质认证商，在C端用户中也积累起自己的口碑，采用某个To B企业产品的培训机构会更受C端用户信赖。



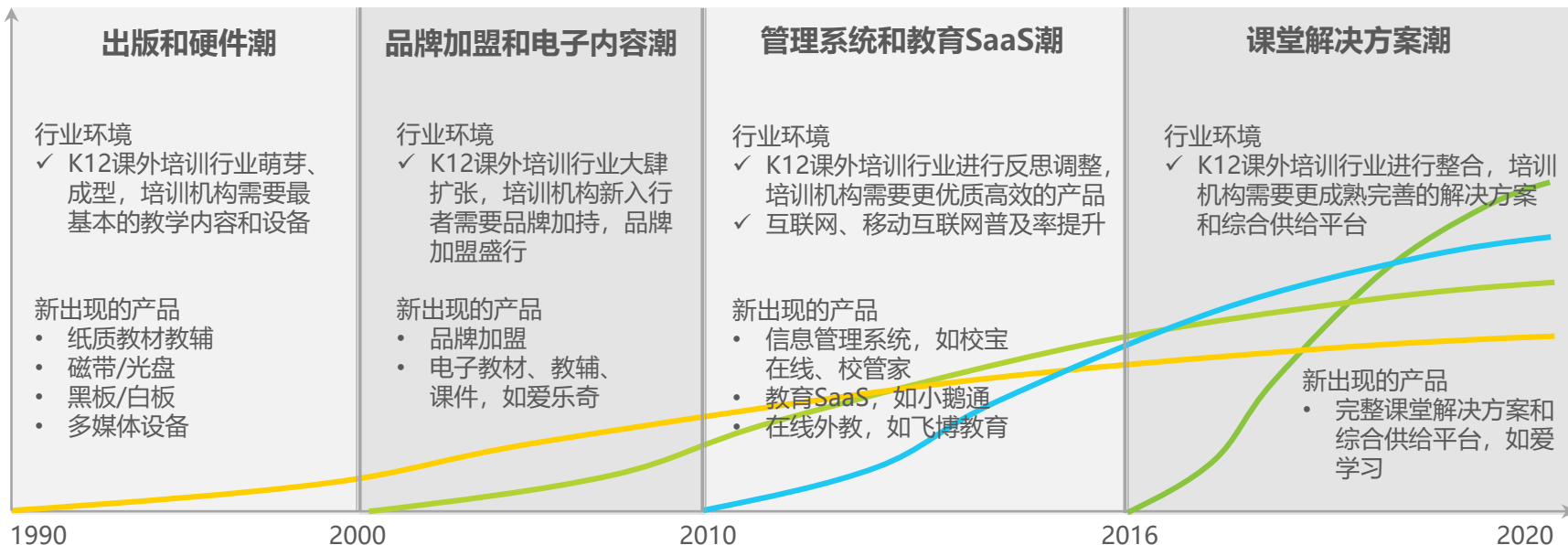
发展背景：K12培训行业市场巨大、动能不足	1
发展现状：产品及模式仍处于探索期	2
细分模块：不同模块发展现状不同	3
企业案例：互联网时代下的To B企业案例	4
客户调研：谨慎与期待心态并存	5
未来趋势：智能化、本地化、集成化	6

发展历程

历经20余年发展，产品类别从出版到管理系统再到课堂完整解决方案，客单价和客户业务渗透率稳步提升

我国K12教育To B行业从上世纪九十年代就开始出现，紧跟K12课外培训行业的变迁和技术的进步而发展，先后历经出版和硬件潮、品牌加盟和电子内容潮、管理系统和教育SaaS潮、课堂解决方案潮。总体来看，To B行业的发展史就是培训行业逐渐成熟，市场竞争逐渐加剧，机构管理和成本问题逐渐突出，内容和师资水平逐渐进步，软硬件设备和工具逐渐升级，个性化需求逐渐觉醒的体现，To B行业的发展现状是一个多浪叠加的结果。

中国K12教育To B行业发展历程



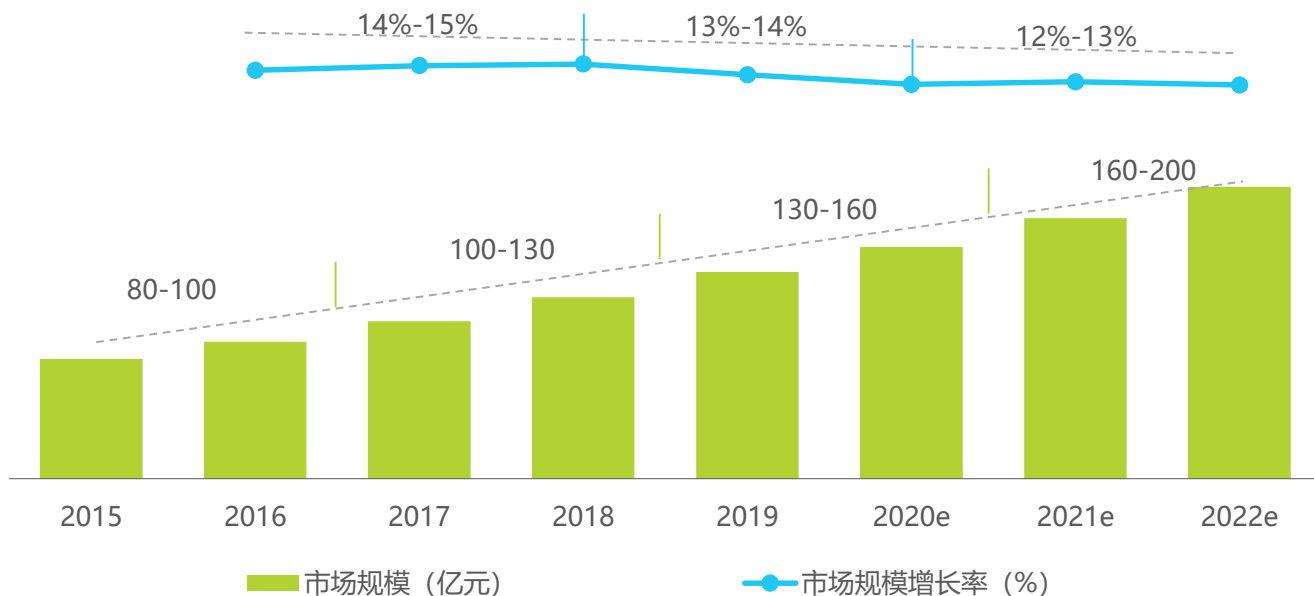
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

市场规模

2019年实际市场规模超130亿元，未来渗透率和客单价逐步提升，2022年接近200亿元

根据艾瑞咨询统计及核算，2019年我国K12教育To B行业市场规模超130亿元，增长率为13%-14%，预计到2022年市场规模接近200亿元，增长率缓慢下降到12%-13%。艾瑞分析认为，未来随着K12教育行业市场竞争进一步加剧，K12培训机构在转型和升级压力之下，其对外采购付费率和付费意愿都将得到稳步提升，加之K12教育To B行业产品形态逐渐多元、产品功能逐渐完善，K12教育To B行业的市场空间将进一步打开。

2015-2022年中国K12教育To B行业市场规模



注释：市场规模指该年该行业所有企业的实际营收总和。

来源：艾瑞咨询研究院自主统计及核算。

2019年中国K12教育To B企业图谱

综合供给平台：内容（教学内容供给+教研能力支持）+技术（技术底层+管理与授课系统）+服务（管理培训+营销方案支持）



注释：企业排名不分先后。
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

竞争格局

综合供给平台竞争壁垒高企，一二梯队占据较大市场份额

2019年中国K12教育To B行业企业梯队划分
(针对采用互联网模式进行业务创新的企业的K12ToB业务，仅参考2019年的营收)



注释：同一梯队企业排名不分先后；数据获取信息有限，梯队展示不包含全部企业；不考虑传统教材和硬件厂商
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

产业链呈现头重脚轻特点：上游集中度高，容易形成壁垒，议价能力强；下游供给分散，产品竞争力弱，议价能力弱

K12教育To B行业的上游是提供内容、技术等底层支持能力的企业，产品开发所需的基础设施完备，产品通用属性强，市场集中度高。下游是宣传分发渠道，目前主要以会议销售、地推销售、电话销售等传统销售渠道为主，辅以必要的互联网广告投放，供应商较为分散。

目前，部分面向培训机构的To B企业正在向一站式服务商发展，也就是向产业链上游延伸，这类覆盖产业链上游的To B企业更容易形成壁垒，在市场竞争中获得更高的议价权。

2019年中国K12教育To B行业产业链结构



商业模式

商业模式分为B2B、B2B2C、S2B2C三种，其中B2B发展最成熟，S2B2C是产业互联网思维下的创新产物

2019年中国K12教育To B行业商业模式

	B2B	B2B2C	S2B2C
含义	供应商（B）向培训机构（B）服务	供应商（B）向培训机构（B）服务，并辅助培训机构（B）向消费者（C）服务	大供应链平台（S）向培训机构（B）服务，并同培训机构（B）一起直接向消费者（C）服务
特征	供应商仅向培训机构服务，不直接服务培训机构的消费者	供应商不仅向培训机构服务，还会通过培训机构一起向消费者服务	供给平台同时赋能众多小B，并和众多小B一起直接向消费者提供服务
出现时间	20世纪末21世纪初	2010年前后	2017年
出现原因	培训机构在品牌打造、教师招募、教学内容研发、市场营销、运营管理工作模块上做法粗糙、人才不足，所以需要专门的供应商来承担分工	简单的行业分工并不能保证客户成功，所以需要一整套解决方案和后续运营支持，来保证客户顺利吸引并服务好C端用户	小B很难在根本上完成自我业务升级和内部组织重构，所以需要大供应链平台对小B进行赋能，大幅提升整个供应端的效率
本质	外包/代工	深度服务	网络协同
发展阶段	基本发展成熟	正在发展中	处于较早期，快速成熟中
适用领域	传统加盟；教材/教案等内容供应；员工管理系统、教学系统等软件供应	特许加盟；课堂解决方案供应	综合覆盖品牌打造、教师招募、教学内容研发、市场营销、运营管理等领域
企业举例	展视互动、翼鸥教育等	飞博教育、小鹅通等	爱学习

发展背景：K12培训行业市场巨大、动能不足	1
发展现状：产品及模式仍处于探索期	2
细分模块：不同模块发展现状不同	3
企业案例：互联网时代下的To B企业案例	4
客户调研：谨慎与期待心态并存	5
未来趋势：智能化、本地化、集成化	6

To B教材供应

英语教材起步最早，开发最透

中国K12教育To B行业教材模块与K12教育行业同步发展——在对外开放与全球化的大背景下，中外合编的英语教材起步最早，自上个世纪九十年代末，新概念英语进入中国，基于新概念的系列教辅也大量涌现（主要面向成人阶段的学生，部分K12学校也会用新概念教材）。随后进入21世纪，专门针对我国小学学段的中外合编教材开始出现，其中主要以朗文系列、剑桥少儿英语系列和牛津系列教材为代表，占整体K12课外教培教材市场一半以上，与此同时，新概念系列教材的适用学段也在不断下沉。英语学科的特殊性导致教材内容编写多由海外专家主导，国内供应商除代理教材发行以外，还会针对这些经典教材开发配套教辅与解读，帮助机构教师更好地开展教学工作。

英语ToB教材供应的主要参与方

世界三大英语语言教学出版社



培生集团，旗下主要英语教育品牌为Longman和Scott Foresman。



麦克米伦集团，旗下主要英语教育品牌为Beeline Plus。



麦格劳-希尔集团，旗下主要英语教育品牌为Bilingual Kindergarten System和MidiEnglish Kindergarten Premium。

合作出版社及代理商



FLTRP

外语教学与研究出版社，我国最大的外语出版社，国内主流英语词典与教材的中方合作出版社。



走向未来教育机构，成立于1996年，我国主要中小学英语教材的全国总代理。

主要教材品牌



新概念英语系列教材，我国最具影响力的英语学习教材，目前仍然是一些大型机构英语学科的主要教材。



剑桥少儿英语系列，我国知名的等级考试配套教材。



牛津英语系列，教材理念先进，内容故事性较强，情景化教学，更注重语言应用能力。

To B教材供应

数学教材起源于培优，大语文概念持续升温

本世纪伊始，在各地学校“择优录取”的背景下，数学奥数水平成为学生升学择校的一项重要考察内容，“数学奥数培训”便如雨后春笋般涌现，针对数学培优和数学思维训练的教材与课程也在同步发展，其中以爱学习、佳一教育为优秀教材品牌代表。由于数学学科的知识连贯性较强，抽象性与客观性显著，学生的数学成绩差异往往较大，补差与培优需求广泛存在。其中，补差需求主要依靠课后作业辅导或1对1针对性教学来解决，课内教材足以覆盖基础知识点，而培优与奥数内容往往百花齐放，可扩展的方向较多，便成为教材方的发展重点。反观语文培训，受制于政策驱动力不足与学科特性的局限，各类机构多以作文与阅读作为专项突破，逐渐构建体系化的读写教育课程。在高度市场化的K12校外培训领域，作文模板化与阅读套路化教学盛行，直到2010-2015年，在“文化自信”与课程改革的大背景下，“国学热”与“大语文”概念兴起并于近三年遍地开花，目前已经出现了以爱学习旗下的《爱学习语文》与北京四中语文课为代表的知名语文教材品牌。

数学与语文ToB教材供应的主要参与方

数学→培优与竞赛



- 公开出版数学教材《高思学校数学课本》，开行业核心课程公开出版先河
- 打造《爱学习数学》系列，覆盖培训机构10000+



- 《佳一数学思维训练教程》系列

语文→写作、阅读与大语文



- 公开出版大语文教材《思泉大语文》，《爱学习语文》系列覆盖培训机构8000+



- 北京四中语文课·细说诗文
- 北京四中语文课·名篇品读
- 北京四中语文课·何止文章

教材体系的构建不仅需要资深的教研团队，而且还需要基于教学实践的真实且有效的反馈，因此大多数数学与语文教材的供应商同时也有自己的To C业务，To C业务的良好发展也将提升教材供给的品牌影响力。目前供应商主要通过教材出版、机构合作、品牌加盟的方式对外输出自己的教材体系，伴随着教材的不断渗透，配套学生教辅与教师教案也将成为教材供给环节的标配服务。

To B外教供应

早期以提供线下全职外教为主，2010年在线外教兴起后，逐步面向机构提供在线外教

早期To B外教供应是一个中介市场，由于国内法律规定外教实际工作的学校和工作签证必须保持一致，所以行业主体只能是中介，由中介为国内学校和教培机构代理招募外教，由机构全职雇佣，外教在雇主场地线下工作。

2010年，随着在线外教的兴起，To C的在线外教机构做了大量的市场投入，在线外教市场的认知度逐步提高，由此开始出现面向学校和教培机构提供在线外教的机构。这些To B外教供应机构自己雇佣外教，按照课时或者固定费用按月向外教付费，同时根据机构的需求，向机构分发在线1对1、在线小班课或者在线外教双师课。

目前，中国在线外教的来源主要是英美加澳和菲律宾，另外也包括欧洲、南非等国家。

2019年中国在线外教分类

	英美加澳外教	菲律宾外教	欧洲外教 (如：乌克兰、波兰)	其他英语母语国家外教 (如：南非)
优势	发音标准，受过正规ESL教育，受中国家长欢迎	售价低；和中国基本无时差，可覆盖中国学生全天学习时间	外表形象符合中国家长对外国人的认知	以英语为母语
劣势	售价高；和中国存在较大时差，不符合中国学生作息习惯	家长认可度低	非英语母语	家长认可度低
工作模式	兼职为主	全职为主	全职为主	全职为主
To B外教供应机构对培训机构的 售价	200-300元/小时	70-100元/小时	120-200元/小时	160-240元/小时

注释：ESL即English as a Second Language，以英语为第二语言。

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

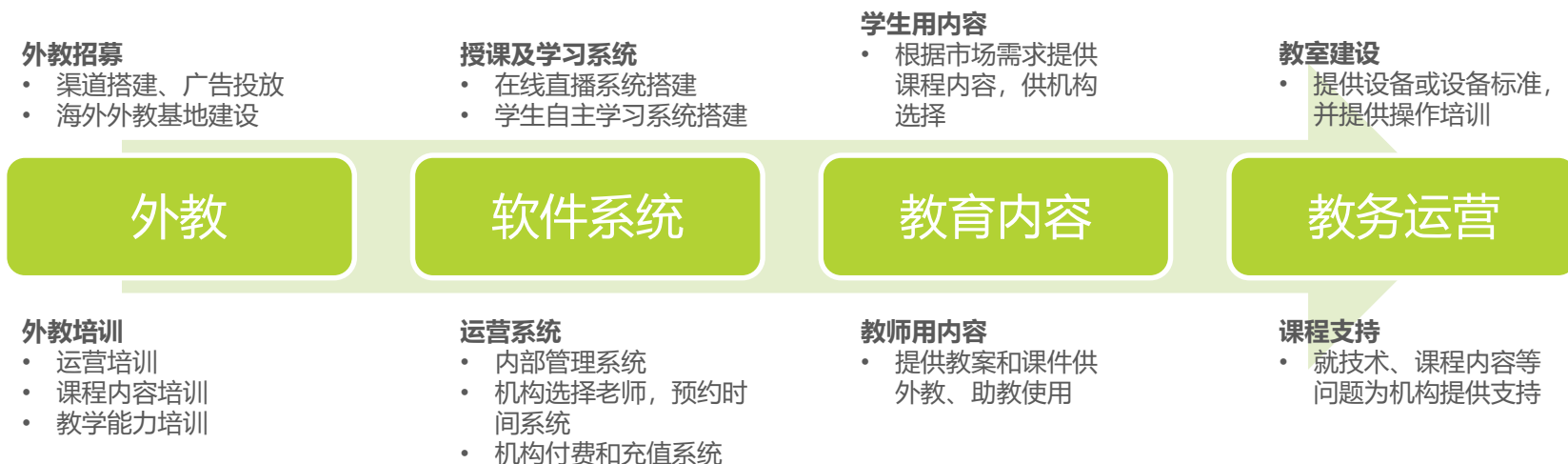
To B外教供应

提供外教招募和培训、课程研发、授课系统、教务运营等完整解决方案的供应商更易形成竞争壁垒

To B在线外教供应早期仅面向机构提供在线外教，机构向供应商付费，通过供应商的系统预约外教时间，通过供应商提供的授课系统安排学生和外教实时互动学习。

由于部分机构对于英语教育内容不熟悉等原因，外教供应商后来逐步提供外教招募之外的内容支持和运营支持，包括授课系统供应，英语课程研发，学生课前课后的学习资料及软件配备，外教培训，机构助教的培训和督导等，未来将打造出一套完整的英语课程闭环，逐步获得更多的对于课程质量的控制权，并塑造更高的机构忠诚度，以此形成竞争壁垒。

在线外教供应链流程

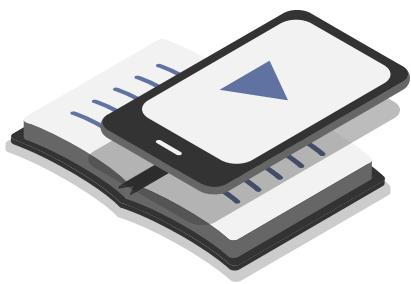


To B授课系统供应

播放稳定、录制安全和响应迅速是授课系统的合格线

在教育在线化的浪潮下，线上线下教育公司同步发力在线课堂，形成以直播、录播和网校为主的三大产品类别，同时基于在线化与移动化的授课场景，授课系统厂商也会提供相应的辅助工具以提升机构在线化办学效率。授课系统靠近C端，系统本身更注重C端用户的体验，主要包括三个方面：1) 播放稳定。在线教育中移动端用户较多，学生随时随地上课的需求普遍存在，在网络基础环境较好的情况下，视频播放应当流畅自然，而且教育本身非常强调教学过程和互动，播放卡顿会严重影响教学效果；2) 录制安全。互联网信息传播速度极快，盗版成本极低，越是有价值的教学内容，越容易被盗播，因此在直播与录播课程播放的过程中，“防盗”是内容供应商的第一需求，否则在线教学难以实现可持续发展，系统厂商需建立一套完备的安全体系来保护教学内容的知识产权；3) 响应迅速。面向C端用户的产品迭代速度较快，系统厂商需要及时反馈C端的需求情况，在界面设计、功能设计、用户运营等方面做出调整，并指导B端客户完成用户需求收集。

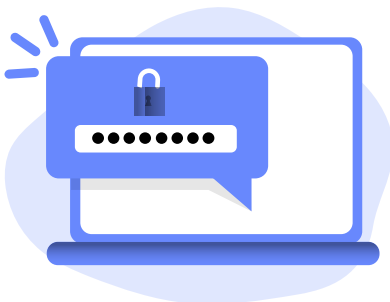
ToB授课系统的三条合格线



播放稳定

低延迟
无卡顿
超清晰

.....



录制安全

防录屏
防盗链
防下载

.....



响应迅速

勤迭代
强运维
多沟通

.....

To B授课系统供应

处理高并发与实时互动是授课系统的技术难点

K12在线直播场景主要包括1对1、小班课、大班课、双师直播，每一类课程对技术的要求不尽相同。目前学科类在线1对1的技术问题相对较少，但是外教1对1的实时互动问题亟待解决，由于外教所在地的网络环境各异，延迟现象较为普遍，这给对高频交互有强烈需求的语言教育场景带来了不小的负面影响。小班课的教学场景较为丰富，师生之间与学生之间的互动形式多样，这不仅要求产品本身对教育场景有充分的理解，又需要在技术层面保障各个产品功能的流畅运行，实现富媒体教学。大班课同时在线的用户数量较多，高并发场景频现，点名、测验、试卷、录播、插播、桌面共享等功能需求较多。对于双师课程而言，线下教育场地的网络基础设施相对复杂，线上线下协同性要求较高。

不同班型下ToB授课系统的技术要求变化示意图



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

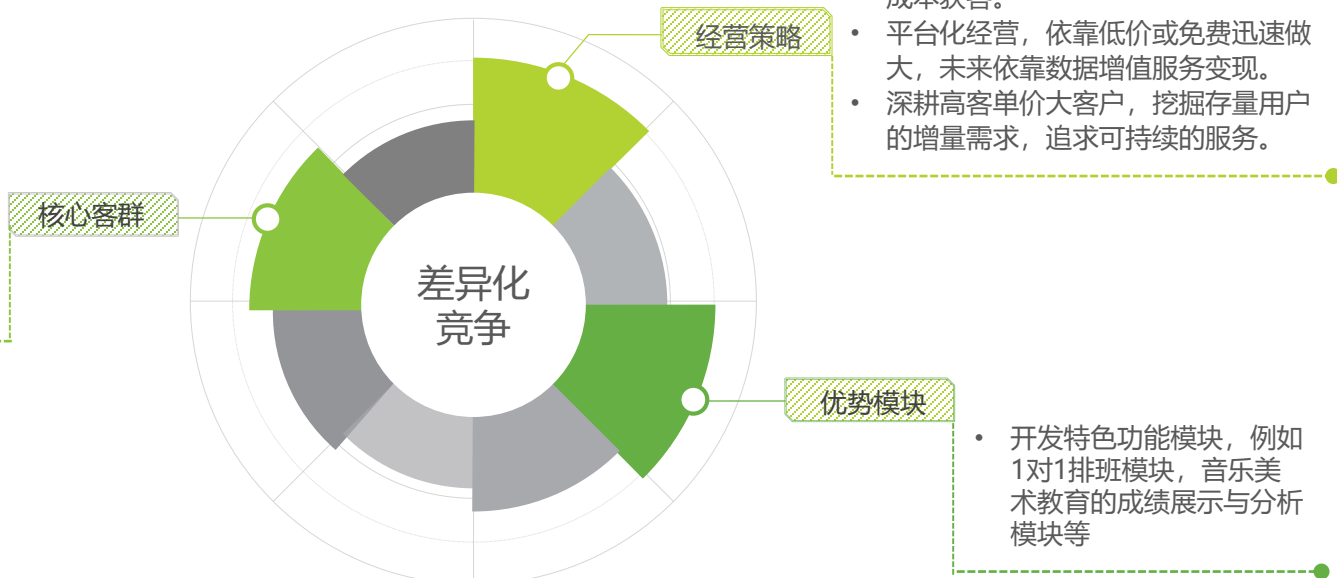
To B管理系统供应

各厂商产品功能大同小异，主要差异在于核心客群、经营策略和优势模块

管理系统赋能机构的核心是“降本增效”，即通过免费或低价的产品和服务，以数字化、信息化和互联网化的方式，提升机构的运营管理效率、家校沟通效率、招生获客效率。由于培训机构的基础管理场景大同小异，市面上各类管理系统的功能模块同质化现象严重，但随着行业的发展，各类厂商在核心客群、经营策略和优势模块上各有侧重。例如大中型机构对数据统计与报表分析功能的需求相对繁杂，而以1对1为主要业务类型的小微机构适用的排班系统与班课机构的排班系统又大不相同。此外，目前市场上也出现了部分针对素质教育领域的管理系统（以音乐和美术为主），在圈层内口碑传播的影响下，针对某一垂直细分领域的管理系统可以较低的获客成本迅速确立市场地位，但在目前B端普遍付费能力与付费意愿不足的情况下，细分市场的天花板较低。

ToB管理系统可采用的差异化竞争策略

- 大型机构的需求较为繁杂，对教育SaaS平台的功能模块要求较多，产品售前决策流程较长，实施落地时应统筹多校区协同部署，售后服务繁琐。
- 中小机构的需求简单，往往不需要很复杂的功能，优先考虑服务性价比，重视产品口碑，同行推荐对其采购决策影响大。



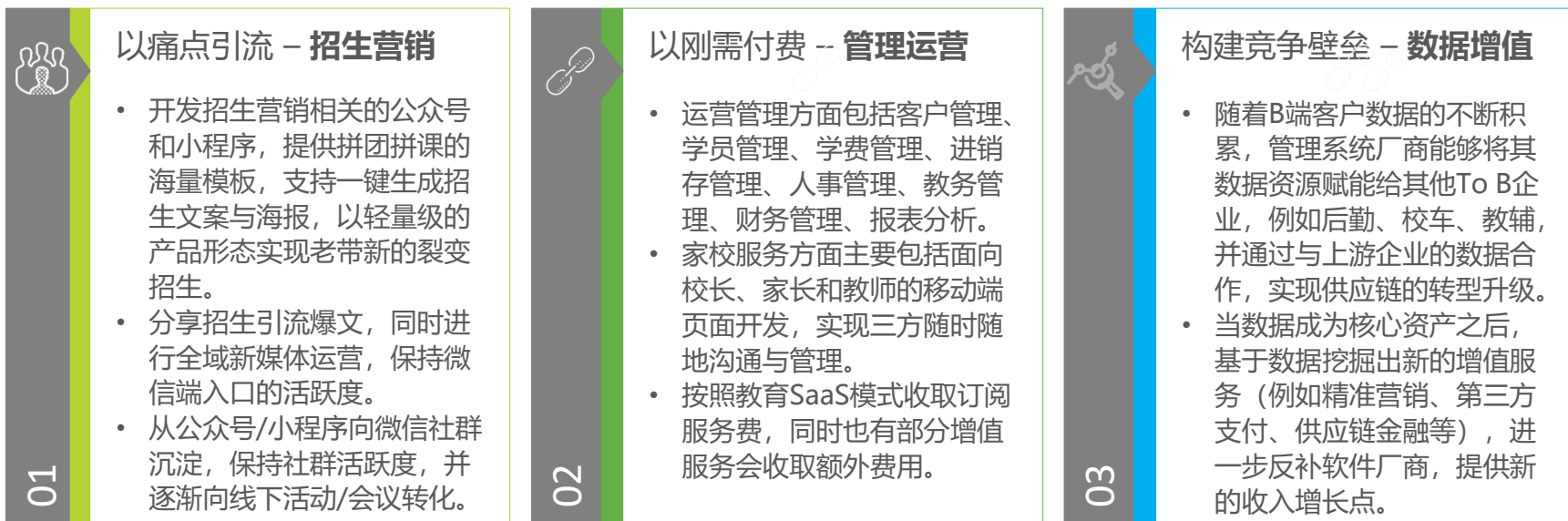
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

To B管理系统供应

以招生痛点引流，以管理刚需付费，以数据构建竞争壁垒

B端用户的画像主要为中小机构，招生是痛点，营销是难点，管理是刚需，基于此，管理系统厂商多以轻量化的微信小程序或公众号来吸引机构校长的关注，并持续高频地输出内容干货以保持微信端的用户活跃，最终通过线上社群转线下活动/会议的方式实现运营管理SaaS服务的销售转化，期间还以电销与地推不断渗透潜在客群，以会议品牌广告投放来强化品牌知名度。在产品同质化的背景下，产品的体验会被摊薄，加上产品功能的技术实现难度不大，导致产品与技术无法为管理系统厂商构建结实的竞争壁垒，因此管理系统厂商的核心竞争力应建立在对各个教育领域的不同场景的理解能力之上，通过积累用户在各个场景下的数据资源，不仅将线下的管理环节线上化，还应通过数据积累来指导教学与教务以及教育环节中的其它场景。

ToB管理系统的商业模式示意图

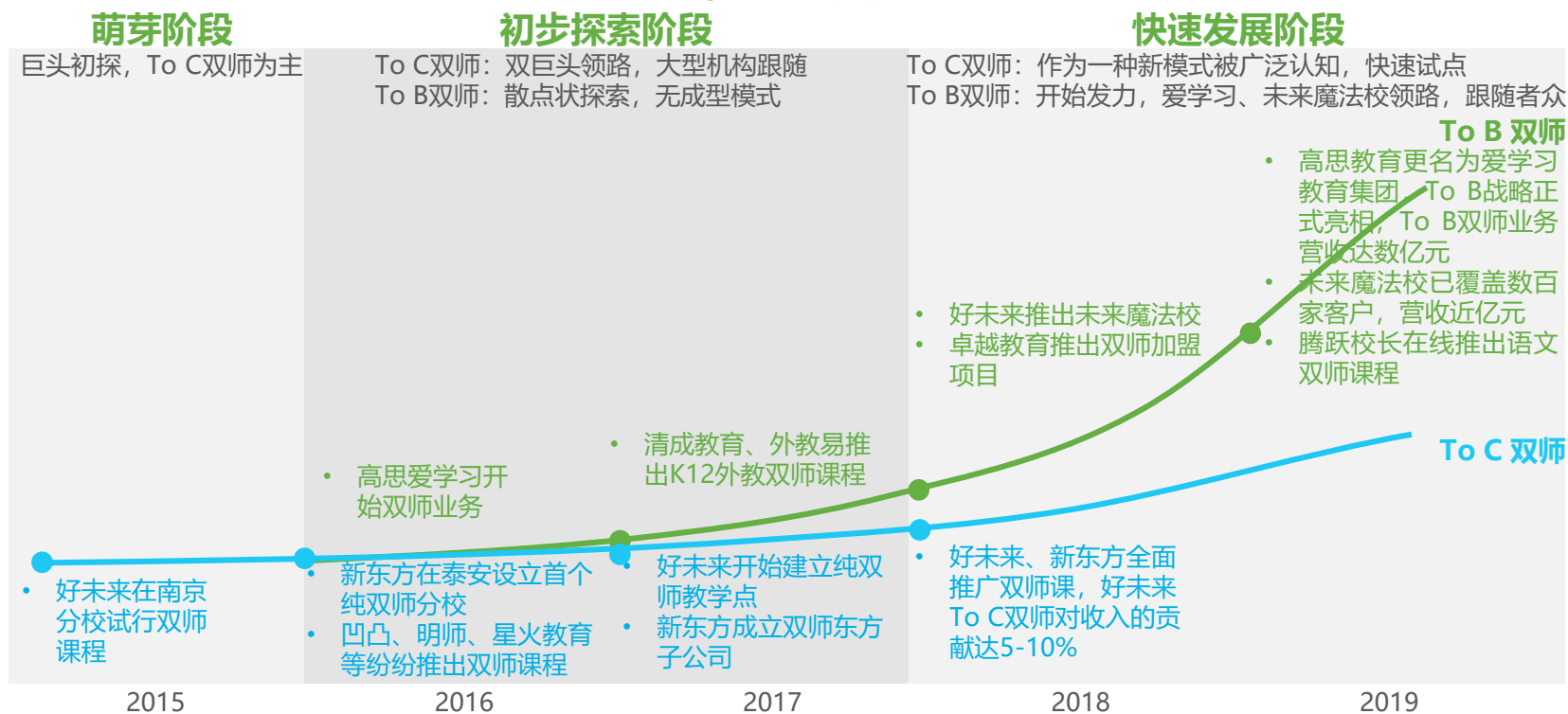


To B双师解决方案

2016年开始初步探索，目前爱学习、未来魔法校领路

在To C双师课程的发展过程中，中小机构无力负担自营双师课程带来的高成本和高风险，因此To B双师解决方案应运而生。无论是To C还是To B的双师课程，都以“巨头领路+众机构追随”的方式在推进。2016年，以高思爱学习开始双师业务为标志，K12 To B双师解决方案正式亮相。2019年，高思教育更名为爱学习教育集团，To B双师业务营收达数亿元，好未来旗下的未来魔法校营收近亿元，同时其他机构纷纷追随。

K12双师课程的发展历程



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

To B双师解决方案

提供双师教室软硬件配置、教材、师资、授课系统、管理系统、运营服务等全套解决方案，深度参与客户核心教学环节

To B双师解决方案服务商正逐步与培训机构进行业务上的深度绑定。早期，双师供应商仅向培训机构提供搭建双师课程教室所需的设备和通讯软件，即单纯的软硬件供应商。现阶段，双师供应商正全方位对To B机构赋能，共同服务C端用户，不仅提供升级教室所需的硬件、软件等辅助产品，还提供优秀在线教师、教材等核心教学资源，并在授课系统、管理系统、校区运营等方面对培训机构进行全方位的支持。具体分工方面，To B双师解决方案供应商帮助培训机构升级教室，同时根据机构的需求，安排在线老师，对机构的学生进行授课，培训机构班主任或助教则负责排课、调课等教务管理事宜和对学生进行学习督促及课外学习辅导。

相比于单纯的教材、课件和管理系统供应商，To B双师解决方案供应商是To B企业历史上第一次和客户业务进行深度绑定，成为机构向C端用户提供核心产品的主力。

K12教育To B双师解决方案供应商和培训机构之间的分工

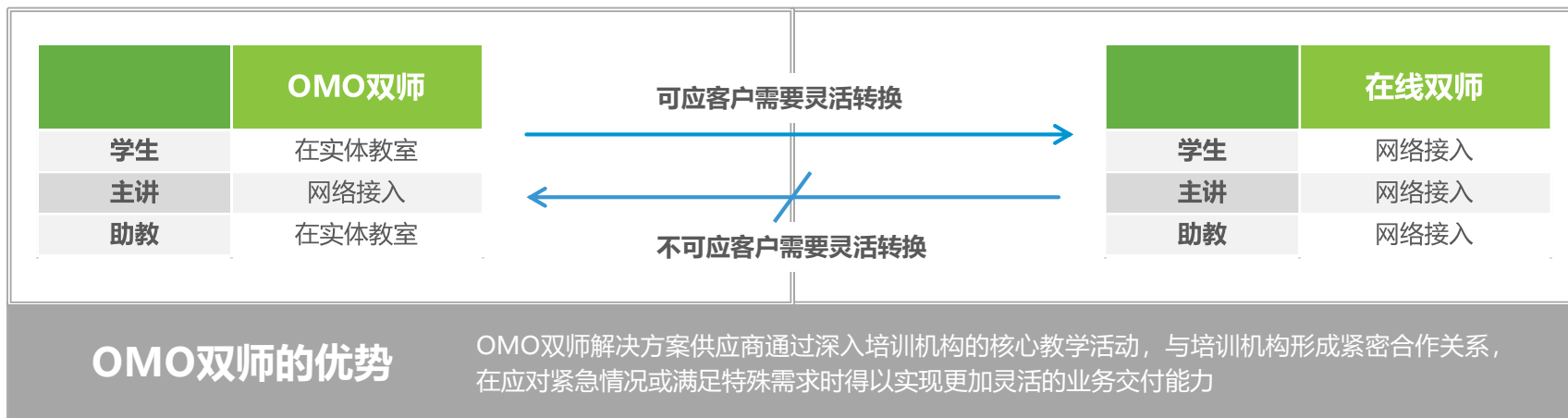


To B双师解决方案

OMO双师可灵活转成“纯在线双师”，背后原因是To B双师解决方案商与培训机构之间紧密合作、命运与共

随着市场需求的多样化发展，除了常见的线上与线下相结合（OMO）的模式，双师解决方案供应商同时也提供纯在线的课程解决方案——主讲、助教、学生都通过网络形式进行课堂互动和课后服务，无须线下实体教室的支持，尤其是在2020年“新型冠状病毒肺炎”大规模肆虐期间，线下活动被迫关停，OMO双师解决方案供应商迅速应对，辅助机构开设纯在线双师课程，以网络的形式延续教学服务。OMO双师解决方案供应商之所以能够迅速应对，根本上是由于其深入培训机构的核心教学活动，和培训机构形成复杂协同的合作关系，共享利益、共担风险。

To B双师解决方案的两种授课组织模式



发展背景：K12培训行业市场巨大、动能不足	1
发展现状：产品及模式仍处于探索期	2
细分模块：不同模块发展现状不同	3
企业案例：互联网时代下的To B企业案例	4
客户调研：谨慎与期待心态并存	5
未来趋势：智能化、本地化、集成化	6

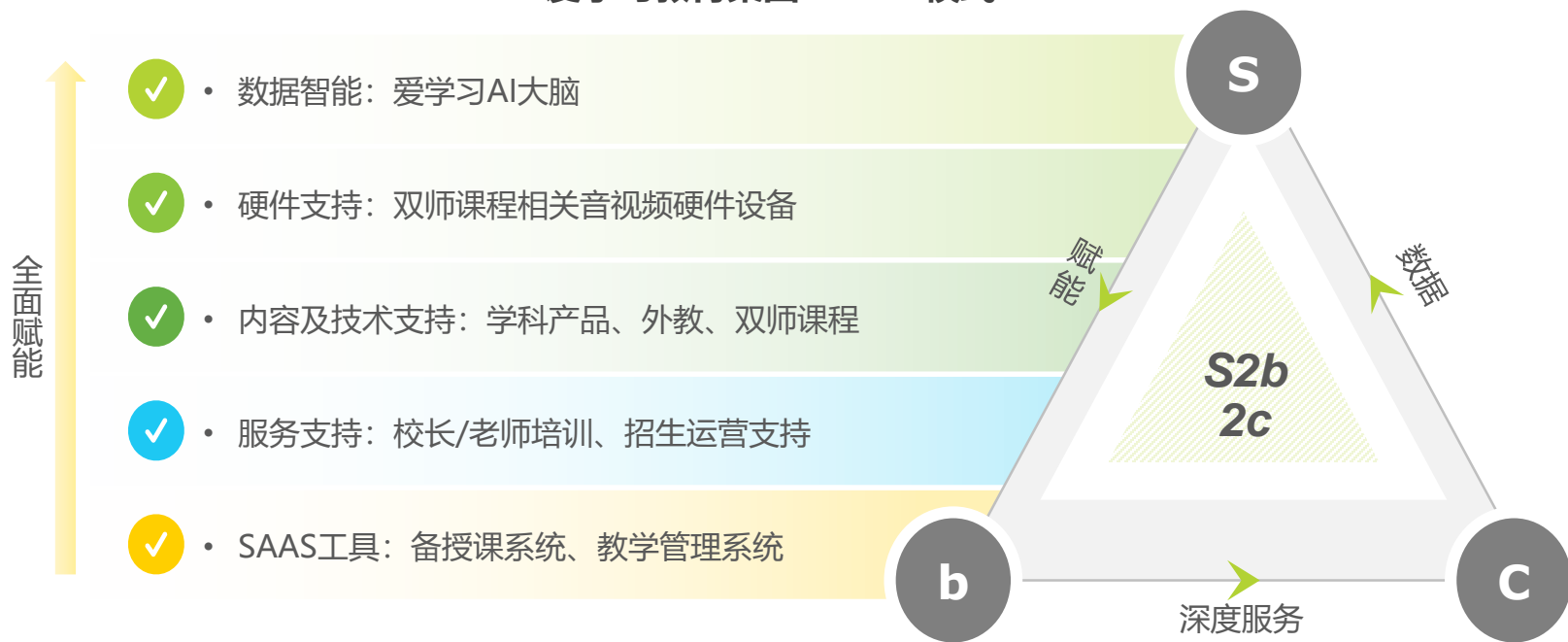
爱学习：K12教育综合供给平台

高思教育升级为爱学习教育集团，发力S2b2c模式

2019年11月26日，高思教育集团创始人、董事长兼CEO须佶成宣布，沿用十年的集团名称正式升级为“爱学习教育集团”，集团定位为“内容和科技驱动的K12教育供给平台”。爱学习教育集团成立于2009年，起家奥数培训，2014年以爱学习平台上线为标志，践行平台战略，基于S2b2c模式为众多中小培训机构赋能，共同服务C端用户。

S2b2c模式最初由阿里巴巴前总参谋长曾鸣提出，曾鸣认为，要想实现C2M，更好服务C端的个性化需求，需要重构整个商务的全链路，但这个过程任重道远，在这过程中需要一个强大的供应链平台（S），为众多中小商家（b）赋能，共同深度服务终端用户（c）。S2b2c模式下，平台对中小机构的赋能将是工具、管理、运营及数据智能等全方面的。

爱学习教育集团S2b2c模式



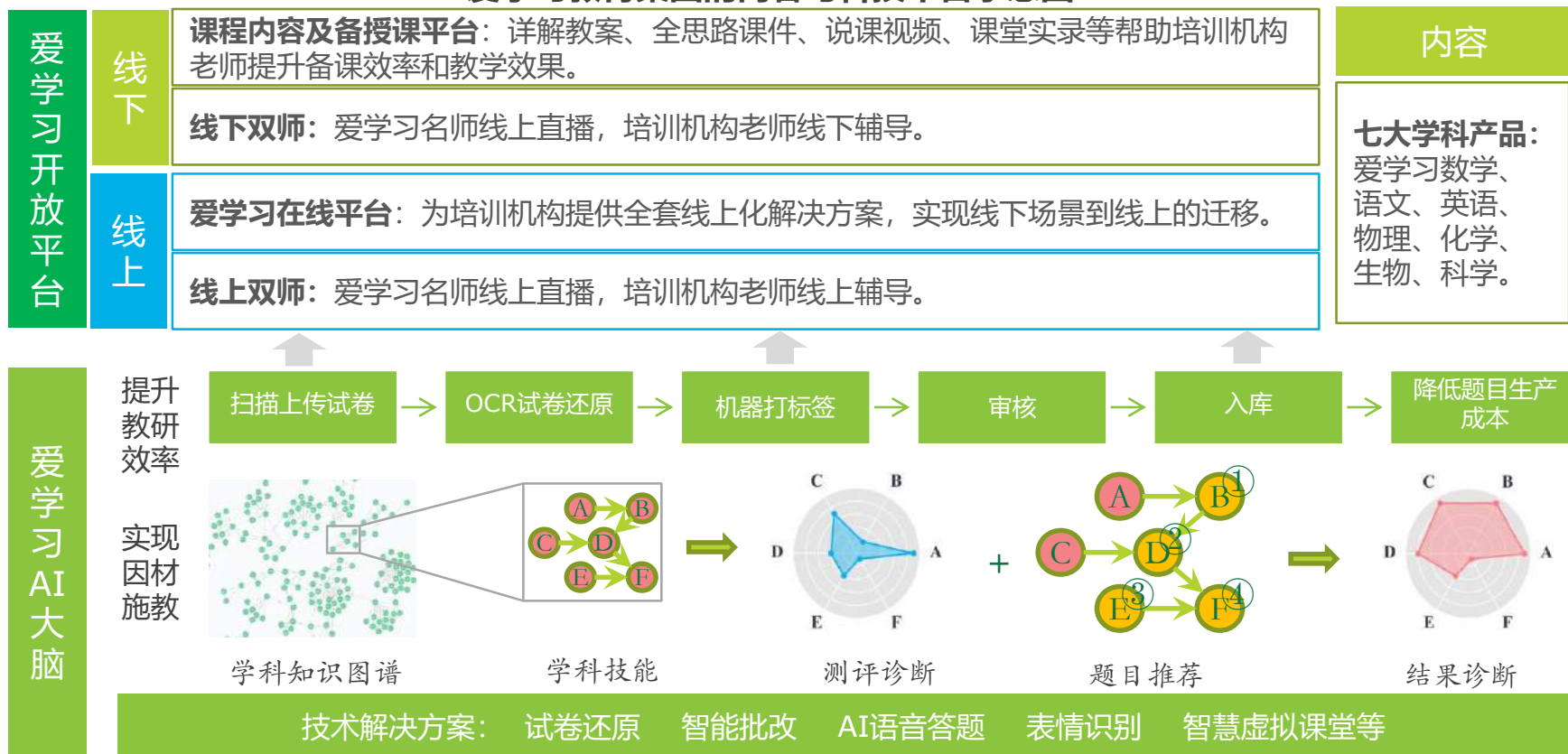
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

爱学习：K12教育综合供给平台

依托内容和科技，构建爱学习竞争壁垒

基于早期To C业务经验，爱学习沉淀了数学、语文等学科内容产品，同时，其也十分重视科技对教育的赋能。2018年，爱学习成立AI Lab，支撑其内部各业务部门的AI需求。依托内容和科技，爱学习开放平台为众多中小培训机构提供备课授课系统、在线课程、线下双师、线上双师等综合解决方案。

爱学习教育集团的内容与科技平台示意图



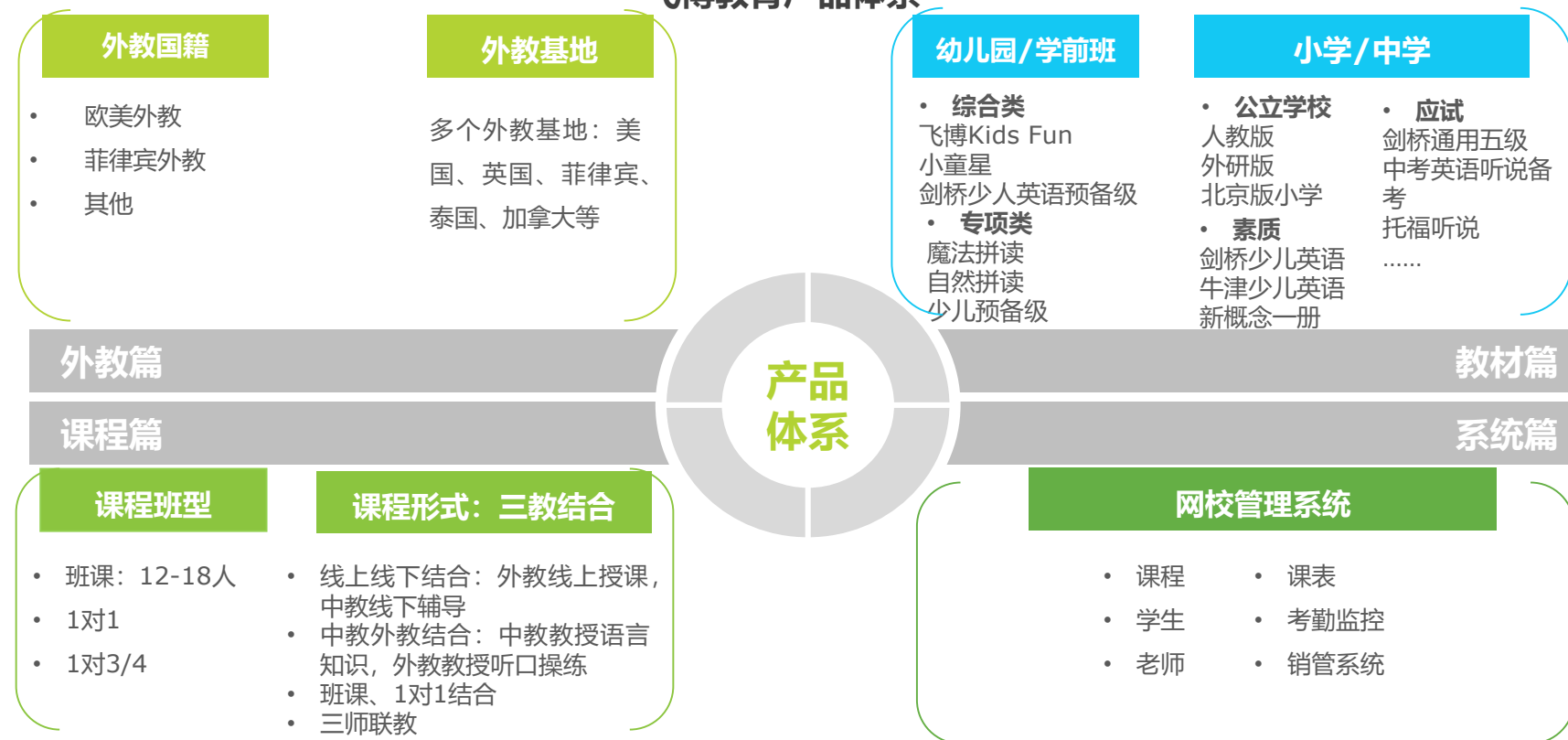
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

飞博教育：在线外教服务商

为机构提供欧美、菲律宾等地在线外教解决方案

飞博教育成立于2012年，最初做C端业务，2014年开始转型只做B端业务，主营业务为英语口语在线教育服务。公司以自有技术和教学资源为基础搭建了全球外教云平台，聚焦OMO（Online-Merge-Offline）教育场景，为传统培训机构和学校提供“网络授课平台、外教师资、课程课件”的全套产品和服务，赋能线下机构，共同服务学生。课程体系包括青少年综合口语系列、青少年特色口语系列成人综合口语系列、成人特色口语系列、游学口语系列及考试口语系列。

飞博教育产品体系



注释：以上数据资料来自公司官网。
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

飞博教育：在线外教服务商

输出在线外教及教材，同时提供网上授课平台等增值服务

在线外教是飞博教育最核心的服务输出，其外教来自欧美、菲律宾等全球多个国家，欧美外教以兼职为主，菲律宾外教多是全职教师，在菲律宾等地设有外教基地。外教课时费收入，为飞博教育最主要收入。

飞博教育商业模式

关键合作	关键活动	客户价值	客户关系	目标客户
<ul style="list-style-type: none">欧美兼职外教招聘者欧美兼职外教菲律宾全职外教	<ul style="list-style-type: none">外教输出系统及网校管理支持营销	<ul style="list-style-type: none">稳定、优质外教供应配套技术支持及校区运营解决方案	<ul style="list-style-type: none">注重客户维持，提高转介绍率、拓科获取新客户	小学为主，初中为辅，包括： <ul style="list-style-type: none">好未来等大型机构：针对某特定领域提供教材或外教支持中小机构：提供教材、外教及教学系统支持
	<div>关键资源</div> <ul style="list-style-type: none">外教教研团队前后端技术解决方案		<div>获客渠道</div> <ul style="list-style-type: none">电话销售会议销售转介绍	
成本		收入		
<ul style="list-style-type: none">兼职外教课酬全职外教及其他员工薪酬网络宽带、办公用品等		<ul style="list-style-type: none">外教课时费教材费		

注释：（1）关键合作指让商业模式有效运作所需的供应商与合作伙伴的网络；（2）客户关系指在每一个客户细分市场建立的关系类型和维系。

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

爱乐奇：少儿英语教材供应商

三大产品体系：少儿英语教材+在线外教+线上平台

爱乐奇成立于2004年，前身是说宝堂公司，创始人及CEO为潘鹏凯博士。少儿英语教材为爱乐奇起家产品，2016年下半年，开始进入做在线外教师资和教学提供领域。目前，爱乐奇有三大产品体系，包括英语教材、在线外教以及线上学习和管理平台，小学英语教材“天才英语”为其拳头产品。

爱乐奇产品体系



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

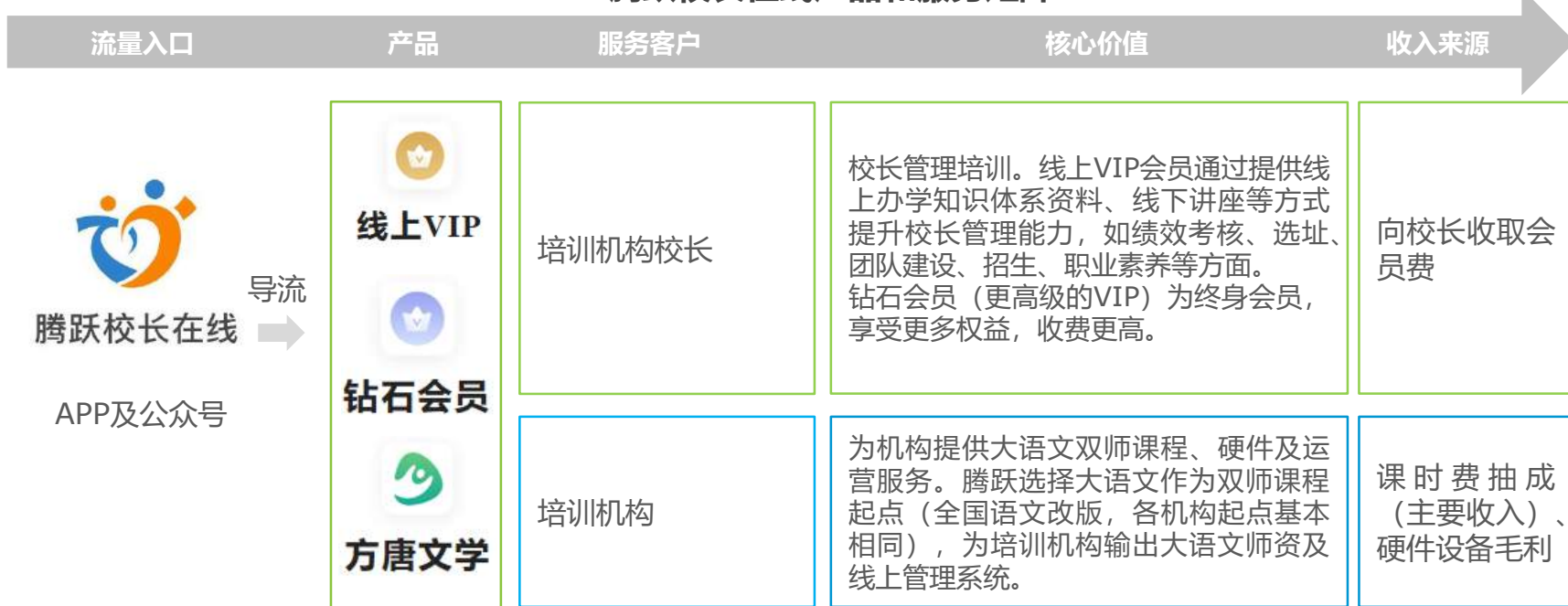
腾跃校长在线：校长管理培训服务商

校长培训起家，利用腾跃APP流量积累发展大语文双师课程

腾跃校长在线创建于2014年，是校长终身在线学习的倡导者，为教培从业者提供学习机会和解决方案，帮助校长解决办学问题。2015年6月，腾跃校长社区成立，后续相继推出腾跃校长在线微信订阅号 and 腾跃校长在线APP。依托腾跃校长在线APP和公众号的流量入口，腾跃校长在线于2018年11月进一步推出大语文双师课程。

目前，腾跃校长在线发展形成了校长培训和大语文双师课程两大业务。校长培训业务模式为收取会员费，有线上VIP会员和钻石会员两大产品，为培训机构校长提供管理培训服务。大语文双师课程的业务实施主体为方唐文学，为培训机构提供讲师、技术支持、硬件以及运营支持，收入主要来自于课时费抽成。

腾跃校长在线产品和服务矩阵



小鹅通：轻量级办学SaaS平台

从帮助微信大V实现知识变现，到新教育技术服务商

小鹅通成立于知识付费元年即2016年，创始人CEO鲍春健为原腾讯数据平台部总监。当时常见的知识付费平台得到、喜马拉雅等均为中心化平台，中小、小微内容创业者以及微信大V等缺乏自身的知识变现工具。彼时也正是微信流量红利正盛之时，小鹅通于是从微信生态入手，打着“一分钟打造自己的知识店铺”的口号，为知识创业者提供简便的店铺搭建技术，获得自己的私域流量，吴晓波频道即为其第一位用户。随着流量红利枯竭，小鹅通进一步将业务拓展到流量的汇集与分发平台。目前，小鹅通已业务矩阵包含SaaS服务、流量服务、生态服务三大服务模式，从工具、流量、人才等多方面为教育机构及内容从业者赋能，并提供集营销获客、效率提升、商业变现为闭环的一整套互联网解决方案。



小鹅通业务思路



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

火星人俱乐部:STEAM内容+硬件供应

输出内容和硬件，赋能STEAM教育机构

火星人俱乐部成立于2014年9月，致力于青少儿科学、少儿编程、机器人等STEAM教育培训。目前，火星人俱乐部有两大产品体系：一是自研的机器人、软硬件编程等课程体系；二是与课程体系配套的硬件设备。2014年成立之初，火星人俱乐部业务模式仍为To C，即在北京地区开展C端的线下培训，并自研了课程体系及硬件教具。在此基础上，2016年，其以“火星科学盒”品牌开展To B业务，并将B端业务确立为战略重点，致力于从课程体系和硬件支持上为STEAM培训机构赋能，同时提供师训、校区运营等增值服务。

火星人俱乐部产品及课程体系



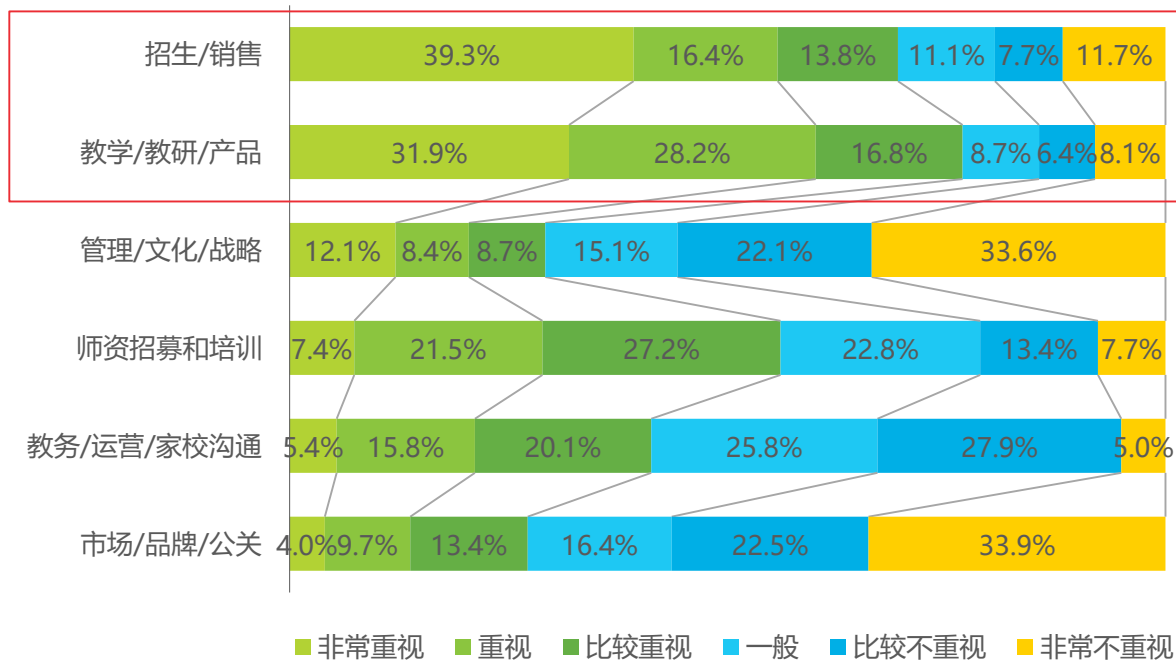
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

发展背景：K12培训行业市场巨大、动能不足	1
发展现状：产品及模式仍处于探索期	2
细分模块：不同模块发展现状不同	3
企业案例：互联网时代下的To B企业案例	4
客户调研：谨慎与期待心态并存	5
未来趋势：智能化、本地化、集成化	6

客户核心采购需求

培训机构最重视招生和教学，如有切实解决这两方面问题的产品，培训机构的采购意愿会非常高

调研机构对各项业务的重视程度



招生最大困难

50.7%的受调研机构认为：“销售方法/渠道陈旧”是最大困难

教学最大困难

教师水平差异大 (60.7%)
缺少名师 (57.4%)
家校沟通工作量大 (41.9%)
课程质量不高 (32.2%)

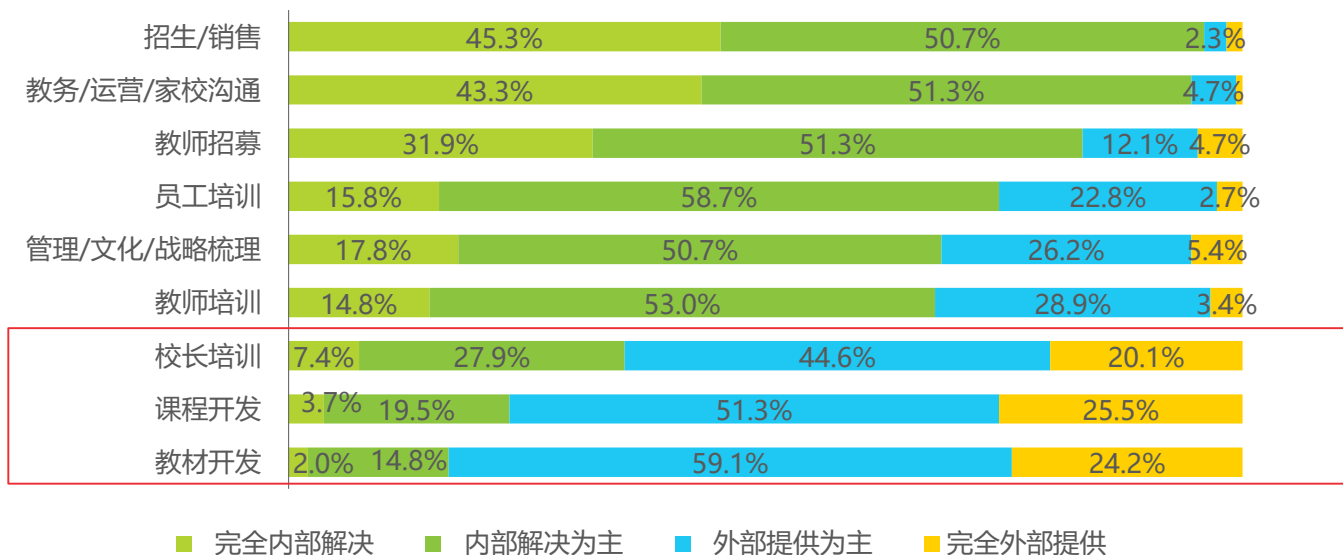
客户实际采购行为

除教材/课程开发、校长培训以外，其他各项工作主要依靠自给自足

根据艾瑞咨询调研数据，目前K12培训机构的采购需求集中在教材开发、课程开发和校长培训上，其余业务主要依靠内部解决，较少涉及对外采购。

教材、课程的研发需要大量的前期投入，且对机构研发能力要求较高，对于大部分小微机构而言很难自行解决；而另一方面，教材和课程标准化程度高，当需求量足够大时可以摊薄研发成本，获得规模经济，因此供应充分。随着家长需求升级、市场竞争加剧，机构的校长培训需求也逐渐强烈；同时，校长培训如果只依靠内部提供，往往会形成经验茧房，因此外部供应很重要。

调研机构的对外采购行为



注释：A2.您机构运行过程中的各项工作，目前哪些是完全依靠内部人员来完成的，哪些是寻找了外部的合作/供应商/代理/外包，在他们的辅助下完成的？（单选）

样本：N=298，于2019年12月由艾瑞自主调研取得。调研说明详见附件。

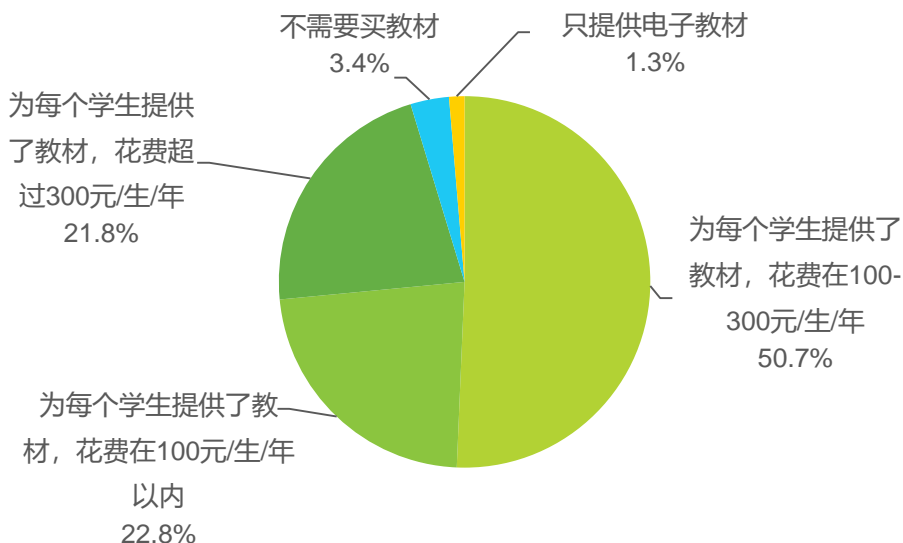
客户采购行为之教材

95%的机构会采购教材，花费多在300元/生/年以内，本地化及配套材料最影响采购决策

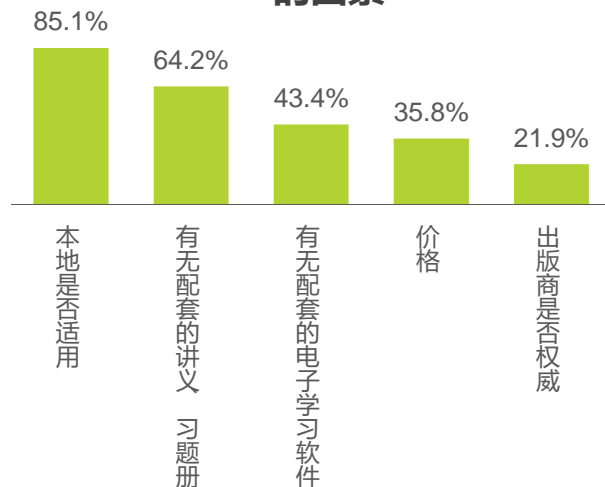
根据艾瑞咨询调研数据，95%的培训机构会对外采购教材，其中50.7%表示2019年教材花费为100-300元/生/年，22.8%表示2019年的教材花费为100元/生/年内。教材发展至今已成为标品，全国范围内售价基本统一，因此，越是规模小的培训机构，其在教材采购上的花费占营收的比例越高，但是一般这笔花费可以直接转嫁给家长，对机构成本几乎无影响。

由于我国中小学教育地域化分割严重，因此在挑选教材供应商时，“本地是否适用”是培训机构重点考虑的因素。另外，有无配套的讲义、习题册及电子学习软件也是其重点考虑的因素，对配套学习材料的考虑本质上是对教材落地运营难易程度的考虑。

调研机构在教材上的花费



调研机构挑选教材供应商时重点考虑的因素



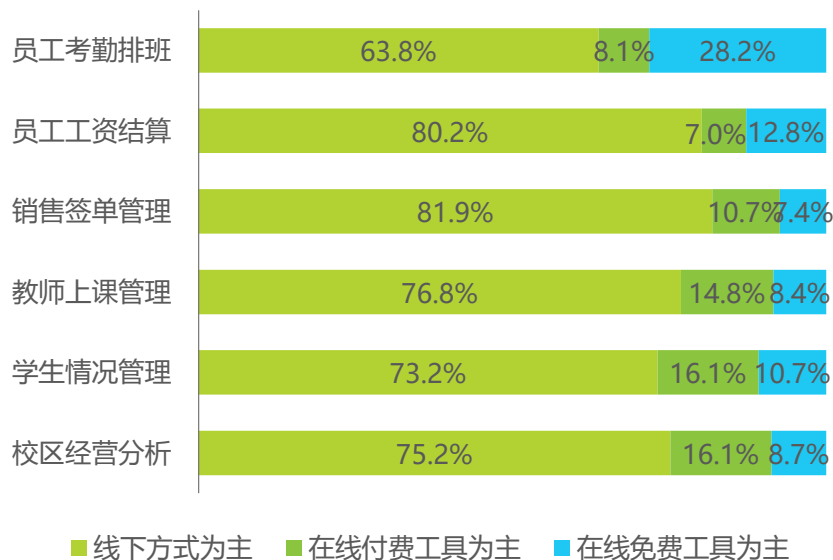
注释：B2.以下哪种描述符合您机构今年在教材上的花费情况？（单选）。
样本：问题B2向本 N=298，问题B5样本N=288，于2019年12月由艾瑞自主调研取得。

注释：B5.您挑选教材供应商时，会重点考虑哪些方面的问题？（多选，限选3项）。
样本：问题B2向本 N=298，问题B5样本N=288，于2019年12月由艾瑞自主调研取得。

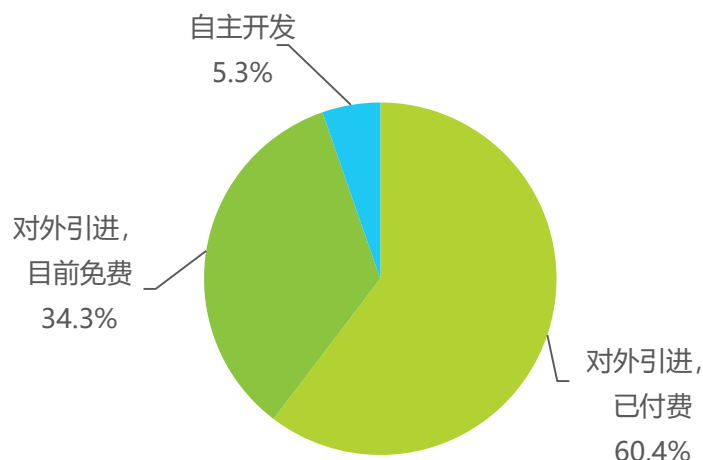
客户采购行为之内部管理系统

- 培训行业信息化程度低，机构内部管理以线下方式为主；
- 机构自主开发管理系统的意愿及能力弱，多数借助外部软件；
- 考勤排班场景的信息化需求强烈，30%以上机构已使用在线工具

调研机构使用在线管理系统的情况



调研机构在线管理系统的来源



注释：内部管理系统指包含员工管理、学生管理、教务管理、财务管理等多种功能的企业管理系统。

样本：N=298，于2019年12月由艾瑞自主调研取得。调研说明详见附录

注释：内部管理系统指包含员工管理、学生管理、教务管理、财务管理等多种功能的企业管理系统。

样本：N=298，于2019年12月由艾瑞自主调研取得。调研说明详见附录

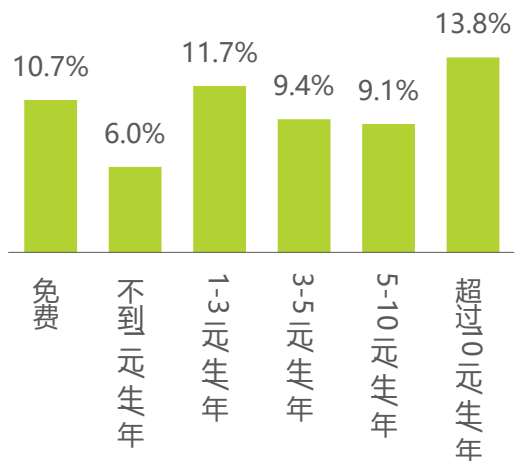
客户采购行为之内部管理系统

管理系统花费多在1-10元/生/年以内，功能作用及售后服务最影响采购决策

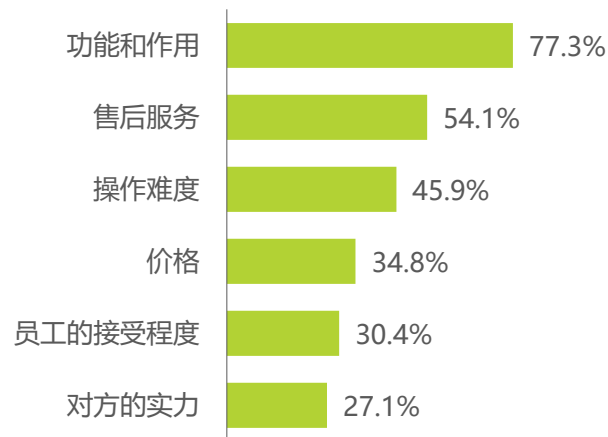
根据艾瑞问卷调研结果，2019年K12培训机构用于对外采购各类管理系统的费用多在1-10元/生/年，管理系统属于低客单价产品，预计未来售价也不会有明显提升。

机构在挑选管理系统供应商时重点考虑的因素是其功能作用和售后服务。

调研机构用于对外采购各类软件
的费用



调研机构挑选管理系统供应商时重
点考虑的因素

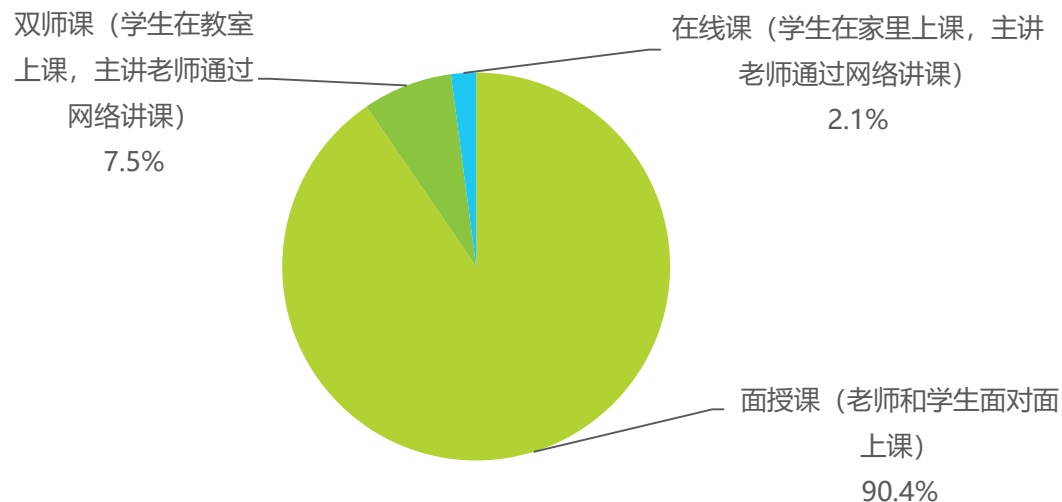


客户采购行为之授课系统

机构课程以面授为主，对双师/在线课持谨慎和期待态度

根据艾瑞问卷调研结果，培训机构目前开设的课程中，面授课占绝对主流，双师和在线课仍然是一个小众选择。由于本次调研的样本来自于某K12教育To B平台，存在样本偏差，因此推测全国实际情况中，面授课占比应该更高。双师课程将直接影响招生业绩和教学体验，是一个可能决定机构“生死存亡”的问题，机构仍处于谨慎探索阶段，不敢大规模尝试。同时，双师课程短期内也将直接提高机构的成本，因此多数培训机构仍处于观望状态。由于教育行业的亲线下属性，这种现象将长期存在，但这并不影响双师/在线课成为未来方向，艾瑞在调研过程中也发现，大部分机构都对双师课程持期待态度，有尝试欲望，潜在需求待挖掘。

调研机构开设课程中面授课、双师课、在线课的占比

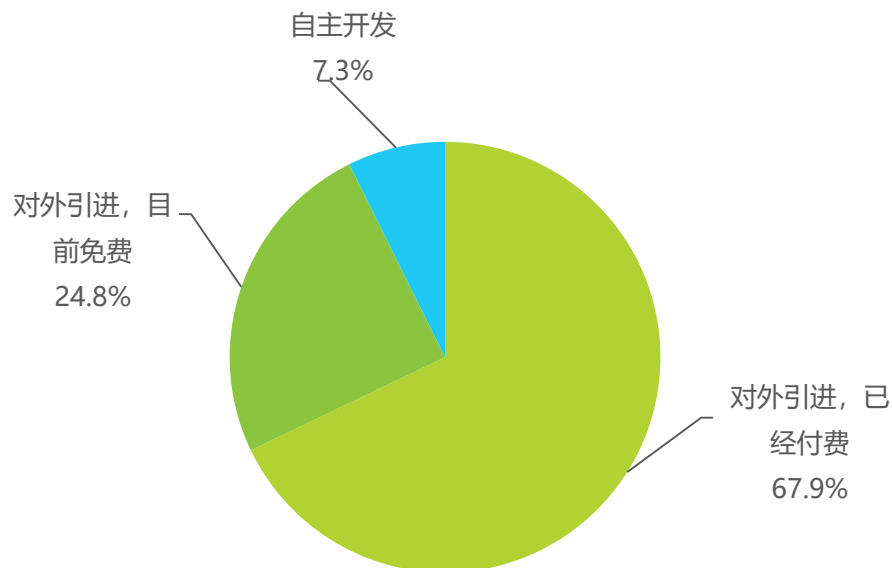


客户采购行为之授课系统

已开设双师/在线课的机构，其授课系统多数对外引进

由于培训行业技术人才短缺、技术实力不强，因此，在已经开设了双师/在线课的机构中，其在线授课系统往往对外引进，很少自主开发，并且授课系统涉及到课程互动、数据存储、防录制等实用、“感受得到”的功能，机构的付费意识良好，这对授课系统供应商而言是一个可喜的现象。

调研机构在线授课系统来源

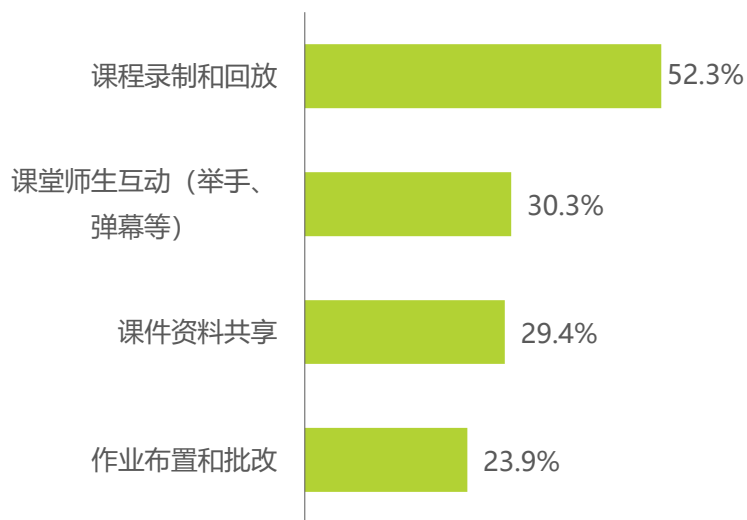


客户采购行为之授课系统

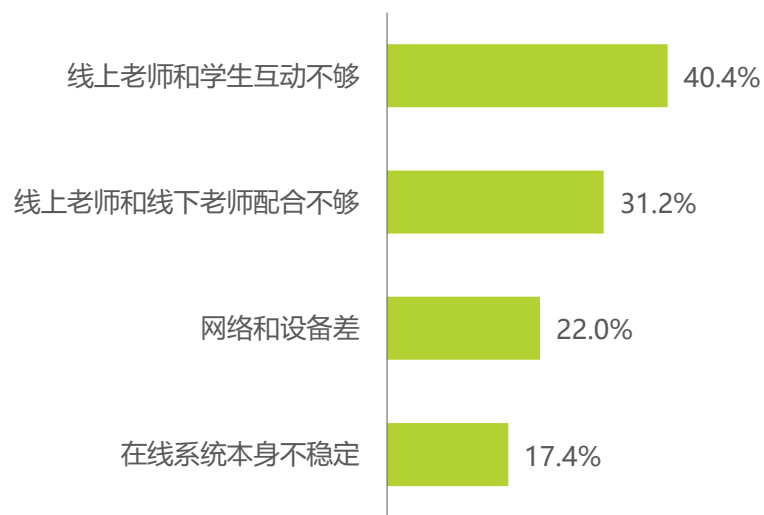
课程录制和回放功能最实用，师生互动体验问题待改进

根据艾瑞问卷调研结果，培训机构在使用在线授课系统时，认为最实用的功能是课程录制和回放，另外也关注课堂师生互动、课件资料共享等面授课不具备的功能；遇到的问题主要在于师生互动和双师配合，另外网络设备和在线系统本身的流畅性也有待改进。

调研机构认为在线授课系统最实用的4个功能



调研机构在使用线上课系统时遇到的最大的4个问题

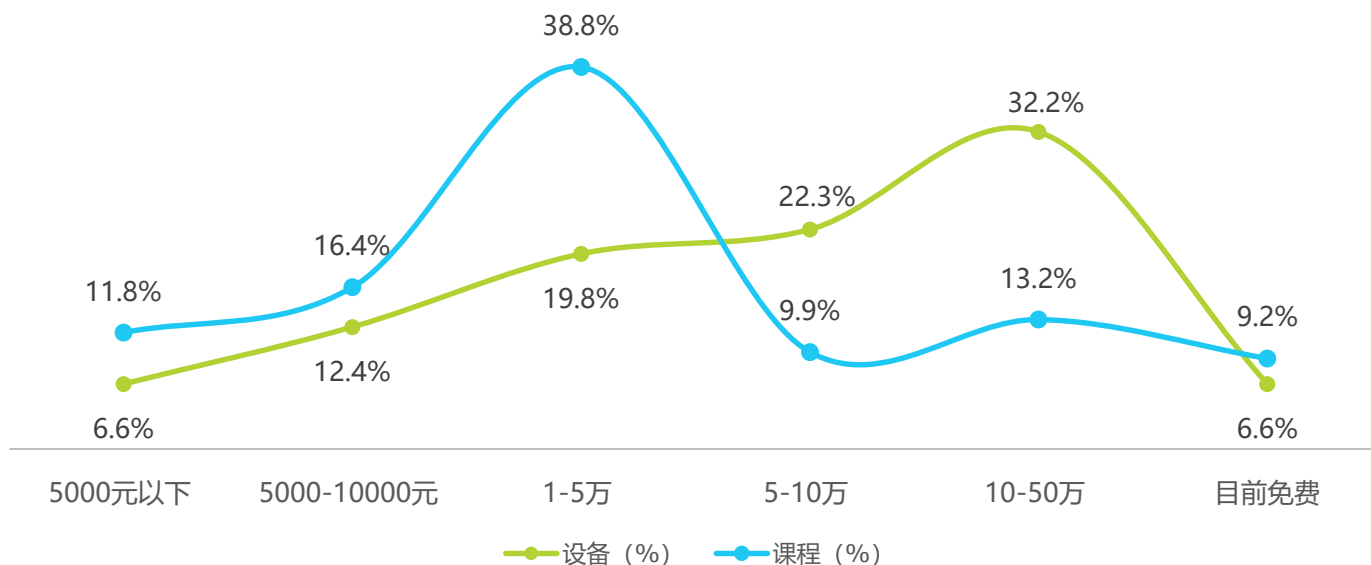


客户采购行为之双师课程

双师设备支出多在5-50万元，双师课程支出多在0.5-5万元

根据艾瑞问卷调研结果，2019年K12培训机构用于对外采购双师课程的费用主要分两块，一块是设备费用，集中在5-50万元，另一块是课程费用，集中在0.5-5万元。设备费用主要指双师教室的装备费用，具体项目包括显示屏/触摸屏、投影仪/幕布、摄像头、麦克风、答题器等硬件，随着硬件成本逐渐降低，这部分费用也会逐渐降低；课程费用主要指课件、教师、授课系统等双师课程所需的全套内容相关产品，双师课程供应商从培训机构处收取课程费用主要有两种形式，一种是一次性收取固定的课程费用，另一种是根据培训机构后续从C端用户处收取的销售额来分成，后者实际上是与客户建立更深层合作关系的一种方式，旨在与客户共担风险、共享利润，增加客户信任度。

调研机构用于对外采购双师课程的费用



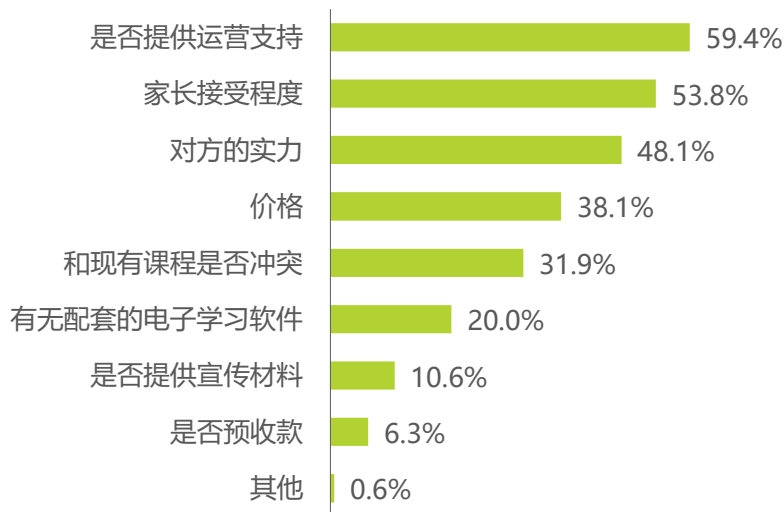
客户采购行为之双师课程

机构采购时最关注供应商的后期运营支持和家长接受程度

根据艾瑞问卷调研结果，59.4%的机构选择双师课程供应商时会重点考虑是否有配套支持，53.8%机构会重点考虑家长接受度。前者隐含的问题是，引进双师课程后，机构本身是否能够有效地进行消化和落地？后者隐含的疑问是：双师课程发展历史有限，市场接受度如何？

目前，引进双师课程的机构的运行情况存在极大的地区差异与个体差异，其中主要原因不在于双师课程供应商提供的产品质量参差不齐，更多的原因还是在于各培训机构的销售能力和运营能力存在差异，各地市场对双师课程的接受度存在差异。产品输出易，能力输出难，如何通过产品输出有效提升客户的能力，是下一阶段To B双师课程供应商需要攻克的难点。

调研机构挑选双师课程供应商时考虑的因素



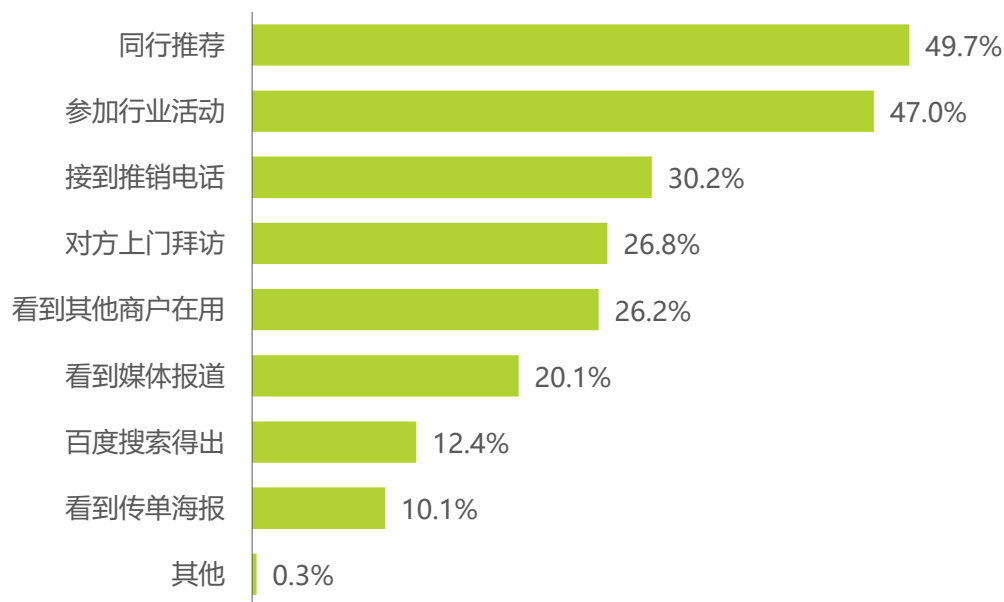
注释：B6.样本N=160.您挑选双师课程供应商时，会重点考虑哪些方面的问题？（限选3项）
样本：于2019年12月由艾瑞自主调研取得。

客户了解供应商的渠道

了解渠道比较单一，同行推荐和行业活动为主

根据艾瑞问卷调研结果，目前K12培训机构了解供应商的主要渠道是同行推荐和行业活动，可见为现有客户提供满意的服务以及有针对性地参与行业活动是供应商最重要的销售渠道。至于电销、陌拜、媒体报道等相对轻量的渠道并不足以使培训机构产生信任感并生成购买决策。

K12培训机构了解供应商的渠道

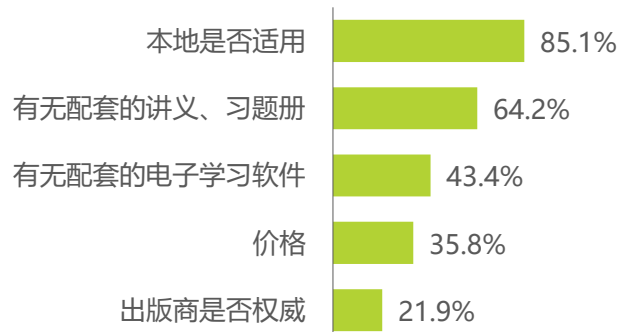


客户对售后的要求

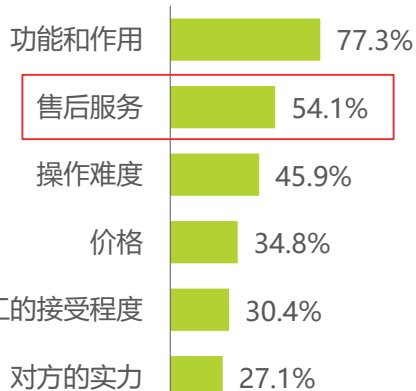
越接近教学核心环节，客户对产品售后的要求越高

K12培训机构挑选供应商时重点考虑的因素

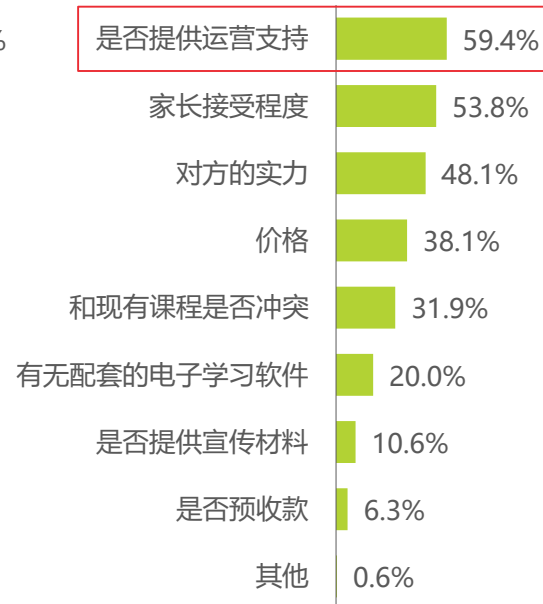
挑选教材供应商



挑选管理系统供应商



挑选双师课程供应商



- 产品面市时间逐渐缩短、标准化程度逐渐降低
- 在机构教学核心环节的参与度逐渐提高
- 机构对后续运维服务的重视程度逐渐升高

客户分层

对To B企业来说，巨型机构和小微型机构各有明显弊端，中间段机构是现阶段最优质客户

对To B企业而言巨型、小微型、中型客户的优缺点

	巨型培训机构	小微型培训机构	中间段培训机构兼具两者优点
优点	<ul style="list-style-type: none">付费能力强可作为客户案例，有效吸引其他潜在客户	<ul style="list-style-type: none">数量众多，市场可开拓空间大	<ul style="list-style-type: none">✓ 具有一定的付费能力✓ 在市场竞争中受到巨型机构和小微型机构的两头夹击，竞争压力大，付费意愿强✓ 实际使用产品时具有一定的人才储备，对产品的驾驭能力强，可减轻To B企业后续运维负担✓ 数量较多，市场可开拓空间较大
缺点	<ul style="list-style-type: none">本身具有产品开发实力，行业地位高，话语权高，易压价产品定制化要求高，对于To B企业来说成本高	<ul style="list-style-type: none">付费意愿和付费能力弱实际使用产品时对产品的驾驭能力弱，To B企业后续运维负担重	

发展背景：K12培训行业市场巨大、动能不足	1
发展现状：产品及模式仍处于探索期	2
细分模块：不同模块发展现状不同	3
企业案例：互联网时代下的To B企业案例	4
客户调研：谨慎与期待心态并存	5
未来趋势：智能化、本地化、集成化	6

更快的处理速度与更多的数据沉淀将带来更智能的产品体验

产品智能化的核心驱动技术主要为5G、人工智能和大数据。随着5G技术的逐渐成熟，更高的速率、更低的延迟和更广的连接将大大提升教育产品的可靠性。此外，人工智能的技术也将作用于教育教学的各个场景，例如基于情感分析的课堂表情捕捉，与基于语音语义识别的数据结构化处理都将助力教育核心环节的数据采集与分析。最后，随着在线教育渗透率的不断提升，大数据技术的实施环境逐渐下沉，机构对教师教学与学生学习过程的反馈周期进一步缩短，线上与线下的教学模式不断融合，双师与三师同步发展，在科技的驱动下，最终实现C端产品体验升级，B端服务效果优化。

B端与C端的智能化升级模式



服务本地化

构建多层次市场，提供深度的本地化服务

中国各区域教育差异大，需求本地化特征显著，通用型模块的可扩展性受限，未来驱动K12教育To B企业的核心应当是深度的本地化服务。一方面，建立合作关系的地方培训机构能够将本地学情与考情反馈给To B企业，便于To B企业综合考虑不同地区的课内教材版本、教师教学水平、学生学习能力、课程教学进度等因素，定向开发符合当地实际情况的产品。另一方面，客户服务质量的提升将得益于To B企业充分理解客户所在地的特殊环境，能站在本地培训机构的角度上来考虑不同地区的机构办学情况、家长认知程度、地方教育政策与地方市场竞争格局等因素，为培训机构提供本地化教师培训、校长培训、办学咨询、营销招生等解决方案。

教学产品本地化



客户服务本地化



销售集成化

高话语权的集成商将出现，上下游形成融合创新局面

供应商分工将进一步细化，销售端出现高话语权的集成商，在同一场景下，集成商可以将不同功能点的产品与服务打包卖给机构，机构一次性采买全套，实现管理效率与教学效率的同步提升，综合供给平台将成为此类集成商的重要代表，为培训机构的管理与教学提供一站式服务。由于教育机构业务变化迅速，教育To B类企业同样需要迅速响应机构需求的变化，持续迭代自身的产品解决方案，与机构保持密切的联系。

销售集成化示意图



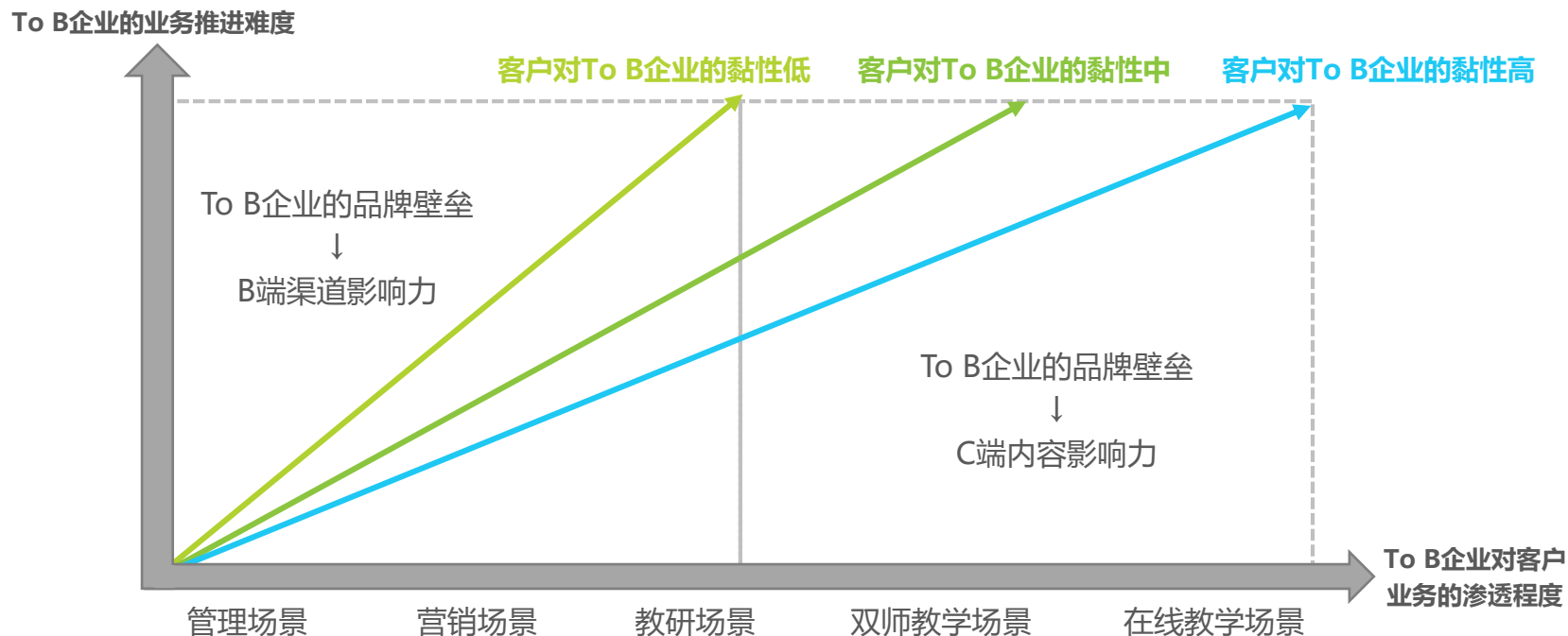
产业链不断缩短，上下游加速融合

客户教育与管控难点将长期存在

对客户机构的业务渗透越深，客户受固有路径依赖的影响越大，客户教育与管控越难

B端服务的效果呈现需要落实到C端用户身上，叠加教育行业用户的反馈周期天然较长，这相应拉长了整个教育To B市场的服务链条。B端服务在交付完成之后，机构校长往往需要面临长短期利益的博弈，受固有思维和路径依赖的影响，此时校长对B端服务流程的推进很大程度上依赖于其对服务商的信任基础。在机构校长认知有限，服务商品牌影响力不足的情况下，服务商很难对校长进行管控，以至于效果不及预期之时难以追责。基于此，To B企业可以重点服务头部客户，打造标杆案例，努力提升自身品牌对C端与B端的影响力，在容忍一定死亡率的基础上，不断吸引腰尾部客户。

业务渗透程度与客户粘性强弱的相关关系



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

借公立校场景助机构获客是机会点

产品升级和政策松动可带来公立学校突围机会

在国家政策开放与教育需求升级的背景下，社会力量与公立教育将一齐推动中国教育信息化的建设与发展。通过市场机制的淘洗，To B企业的产品竞争力会显著提升，在学习效果转化方面不断积累经验，对真实的教学场景拥有更深刻的洞察，当政策利好到来的时候，就能更好地助力公立学校信息化建设的成果转化与验收落地。值得注意的是，公立学校与培训机构在核心需求、销售渠道、决策链条等方面具有较大的差异，To B企业进校需要充分理解两个市场的差异，针对性地调整自身产品形态与销售模式，降低进校阻力。从过去的市场经验来看，To B企业可先通过免费或低价的方式进入公立校市场，随后通过向C端提供课程增值服务，向G端或其他B端提供数据增值服务的方式实现流量与数据变现。

To公立学校和To培训机构的不同点

	 To公立学校	 To培训机构
核心功能	提升管理效率，发展普惠教育	提升教学效果，降低运营成本
销售壁垒	地方政企合作关系的长期积累	品牌影响力与渠道商资源的长期积累
决策链条	决策链条长，决策周期可达6-8个月：需求部门试用—学校信息化负责人提起—校长办公会过会—教育主管部门审批及拨款—学校立项采购	决策链条及周期相对较短：需求部门或校长提起需求—需求部门试用—校长决策
投资回收期	较长，较固定	较短，较灵活
服务周期	长且稳定	较长且较市场化
商业模式	以免费或低价策略进校后，内容供给类To B企业可向C端提供课程增值服务（非APP业务，类似课后辅导/直播网校），向G端或其他B端提供数据增值服务的方式实现流量与数据变现	B端直接采购付费为主，双师业务需参与C端课时费的分成

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

附录

附录1：全国城市线级划分

一线城市 (4个)

北京、上海、广州、深圳

二线城市 (46个)

成都、重庆、武汉、西安、郑州、杭州、长沙、苏州、南京、东莞、天津、青岛、昆明、沈阳、宁波、济南、合肥、石家庄、南昌、太原、佛山、贵阳、哈尔滨、福州、长春、南宁、厦门、大连、温州、金华、无锡、兰州、徐州、烟台、泉州、惠州、中山、常州、南通、台州、嘉兴、珠海、绍兴、海口、扬州、兰州

三线城市 (69个)

保定、潍坊、赣州、临沂、济宁、洛阳、乌鲁木齐、南阳、邯郸、新乡、廊坊、唐山、衡阳、汕头、呼和浩特、咸阳、泰安、商丘、淄博、沧州、九江、信阳、上饶、阜阳、银川、遵义、盐城、桂林、湛江、绵阳、揭阳、芜湖、湘潭、襄阳、连云港、淮安、江门、安庆、威海、秦皇岛、株洲、吉林、郴州、柳州、泰州、岳阳、荆州、镇江、宿迁、宜昌、包头、漳州、蚌埠、肇庆、湖州、滁州、大庆、梅州、清远、莆田、鞍山、宁德、丽水、潮州、马鞍山、南平、龙岩、三明、三亚、舟山

四线城市 (90个)

菏泽、邢台、聊城、周口、晋中、安阳、德州、开封、驻马店、大同、运城、宜春、邵阳、焦作、平顶山、滨州、十堰、茂名、黄冈、许昌、吉安、临汾、渭南、张家口、宝鸡、毕节、南充、枣庄、东营、西宁、永州、六安、宿州、日照、榆林、玉林、亳州、宜宾、曲靖、抚州、常德、孝感、黔南、泸州、赤峰、怀化、黔东南、黄石、娄底、德阳、齐齐哈尔、淮南、铜仁、韶关、承德、益阳、鄂尔多斯、河源、眉山、咸宁、安顺、景德镇、锦州、汕尾、乐山、百色、恩施、梧州、红河、阳江、宣城、绥化、衢州、北海、佳木斯、营口、牡丹江、大理、黄山、丹东、铜陵、延边、盘锦、保山、鹰潭、拉萨、丽江、西双版纳、德宏

四线以下城市 (略)

注释：城市划分参照第一财经《2019新一二三四五线城市排名，北上广深依旧(337个完整版)》。
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

附录2：培训机构问卷调研说明

调研样本

调研对象 全国范围内的K12培训机构

答题对象 由机构中高层管理人员答题，答题者中84.9%为机构的高管（非股东），8.7%为机构的高管（股东），6.7%为机构的中层管理人员；53.7%年龄在31-40岁之间，87.2%年龄在26-45岁之间

样本数量 经甄别和清洗后，得到有效样本298个

样本来源 艾瑞自主调研

调研时间 2019年12月

调研方法 线上问卷

覆盖城市

调研样本自然流入，最终有效样本共覆盖28个省/直辖市/自治区的148个城市，其中，

样本数占比超过10%的省/直辖市/自治区：广东；

样本数占比在5%-10%的省/直辖市/自治区：河南、湖南、江苏、河北、四川、山东、安徽、陕西、浙江；

样本数占比在1%-5%的省/直辖市/自治区：湖北、辽宁、甘肃、重庆、宁夏、福建、贵州、广西、江西、上海、内蒙古、山西；

样本数占比小于1%的省/直辖市/自治区：新疆、云南、天津、北京、黑龙江、吉林。

附录3：培训机构问卷调研画像

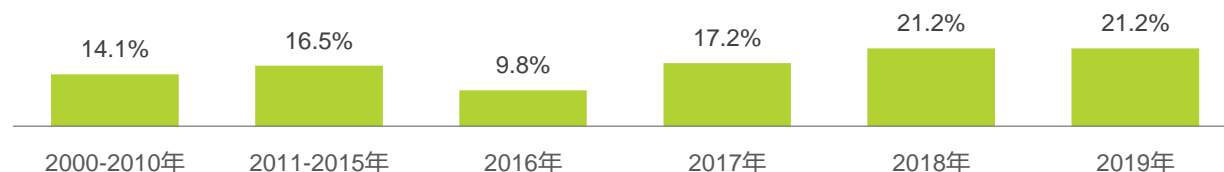
总部所在城市：

二三四线城市为主



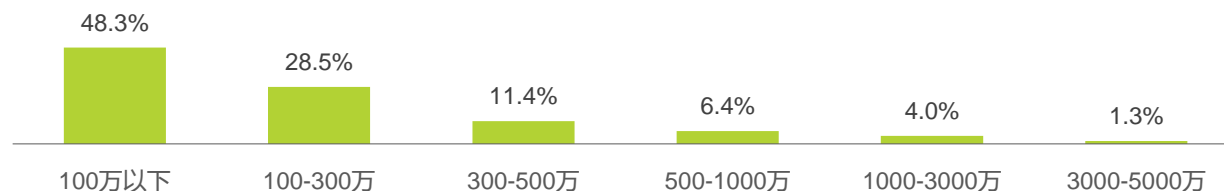
成立时间：

近5年新成立机构为主



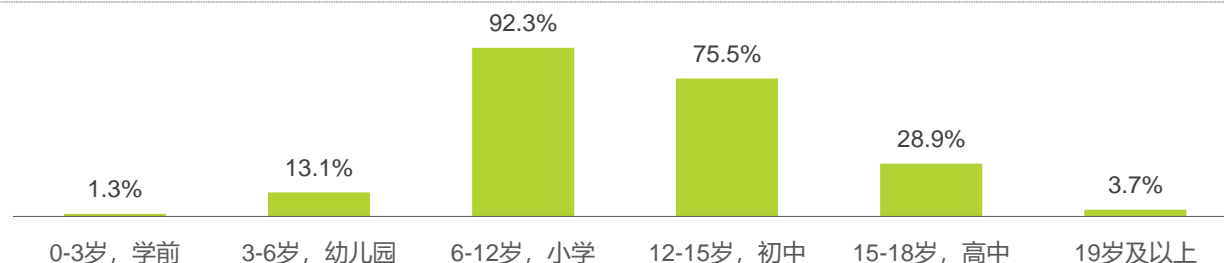
2019年销售收入：

接近半数机构低于100万，
属于微型机构



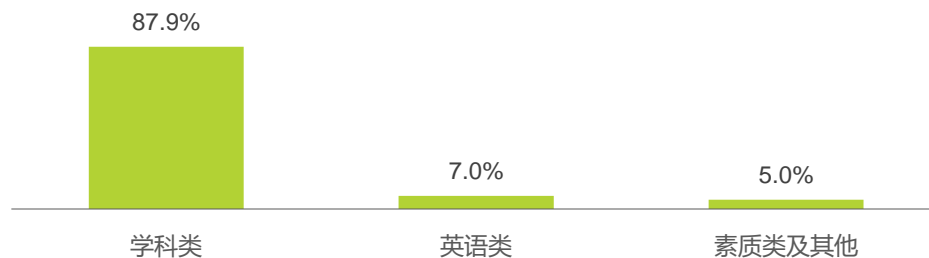
招生年龄段分布：

90%以上机构都招收小学
75%以上机构都招收初中

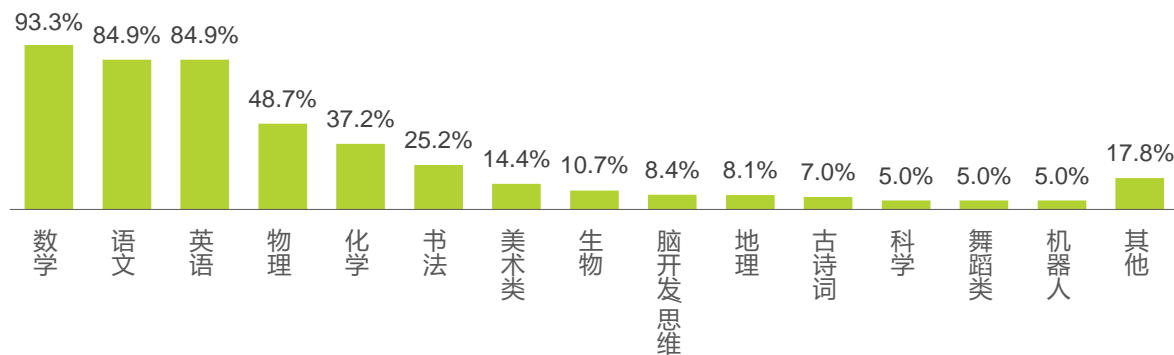


附录3：培训机构问卷调研画像

最主要课程： 学科类

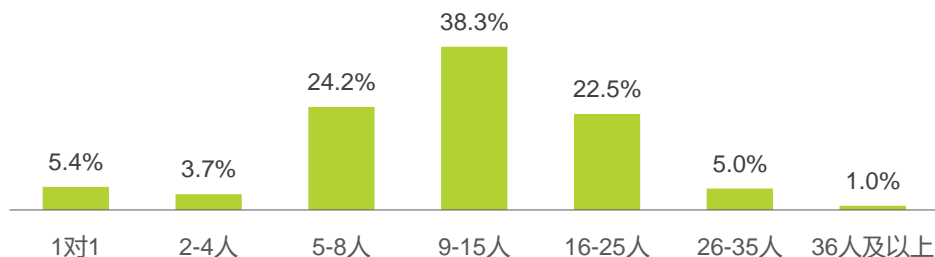


开设科目： 语数英为主



最主要班型：

5-25人小班课为主



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

法律声明

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



艾 瑞 咨 询