

# 热烈与冷静

教育OMO发展趋势报告

2021年



# 前言

挥之不去的疫情阴影、在线教育公司的竞争冲击对传统地面教育公司造成了沉重打击，一时间，融合了线上的时间、空间优势和地面的体验、效果优势的OMO模式似乎成为扭转乾坤的关键，众多大型公司也纷纷宣布加大OMO战略投入和业务布局，浪潮汹涌。

新东方表示自疫情爆发以来一直将OMO作为核心战略，并已在大多数现有城市和25个新的周边卫星城市推行OMO课程；好未来也在不断改进自身的OMO模式，表示目前的OMO是过渡期，将根据学生的学习行为数据，不断探索服务学生的最佳方式；精锐教育、学大教育、卓越教育等等均宣布了加大OMO投入的决心。

OMO的**本质**是什么？增加**在线**的能力究竟会为教育机构带来哪些**不同**？被寄予厚望的教育OMO是否为**万应灵药**？OMO有哪些**机遇**和**风险**？是否**所有**的教育机构都应该**转型**OMO？OMO是否为教育行业的**终极业态**？OMO的发展**趋势**如何.....

本篇报告将带着以上疑问，并结合行业专家经验、艾瑞的观察和积累尝试对以上问题进行分析，以期为教育机构及产业链参与方提供更多视角看待OMO及其发展。

1

## 教育OMO概念

教育OMO缘起于新零售。通信网的大规模商用促进了电商的发展，进而带动行业分工细化和基础设施完善，并进一步催生出更高效的新零售业态，教育行业亦类似。OMO是伴随直播互动技术进步、产业链和价值链重构，企业需要寻找更有效率的经营方式而产生的新业态，其表象是前端获客、教学、服务环节的线上线下融合；本质是数据驱动的、线上线下互为延伸的更高效的运营模式。

2

## 教育OMO价值

**短期价值：**短期内互联网核心功能体现在改变课程的交付方式、增加“教室”容量和扩大触达范围；但同样带来相应问题：在线教育效果和体验不如线下课堂，结果线上“教室”容量提升的同时服务越来越重，规模经济效应被削弱，同时获客成本高企，短期来看，在线教育对于教育机构商业模式的改善效果不够显著，地面教育机构嫁接线上能力更多是锦上添花而难以达到雪中送炭效果。

**长期价值：**随着科技不断纵深至教学核心环节和“教”与“育”的拆分重组，依托科技完成兼具规模化和个性化的“教”的过程，老师主要发挥引导作用的OMO模式将具有巨大的商业和社会价值，但持续的科技和研发投入很可能将小规模企业拒之门外。

3

## 教育OMO发展趋势

**多业态并存的行业格局：**全国性教育品牌、区域品牌、名师工作室等机构并存；（本地）网校、社区学习中心、线下校区等业态并存，但“纯线下”教培机构未来将不复存在；

**促进教学资源普惠的深层价值：**政策推动，公立校、社会机构协作，通过OMO+智适应促进教学资源普惠，校外培训机构将更多发挥“育”的功能；

**市场机会：**音视频解决方案、营销管理系统、教学内容等市场快速发展，平台型公司有望产生。

水到渠成：教育OMO发展辨析

1

追问反思：OMO是否为万应灵药？

2

实践探索：教育OMO典型案例

3

观隅反三：从新零售看教育OMO

4

前景展望：教育OMO发展趋势

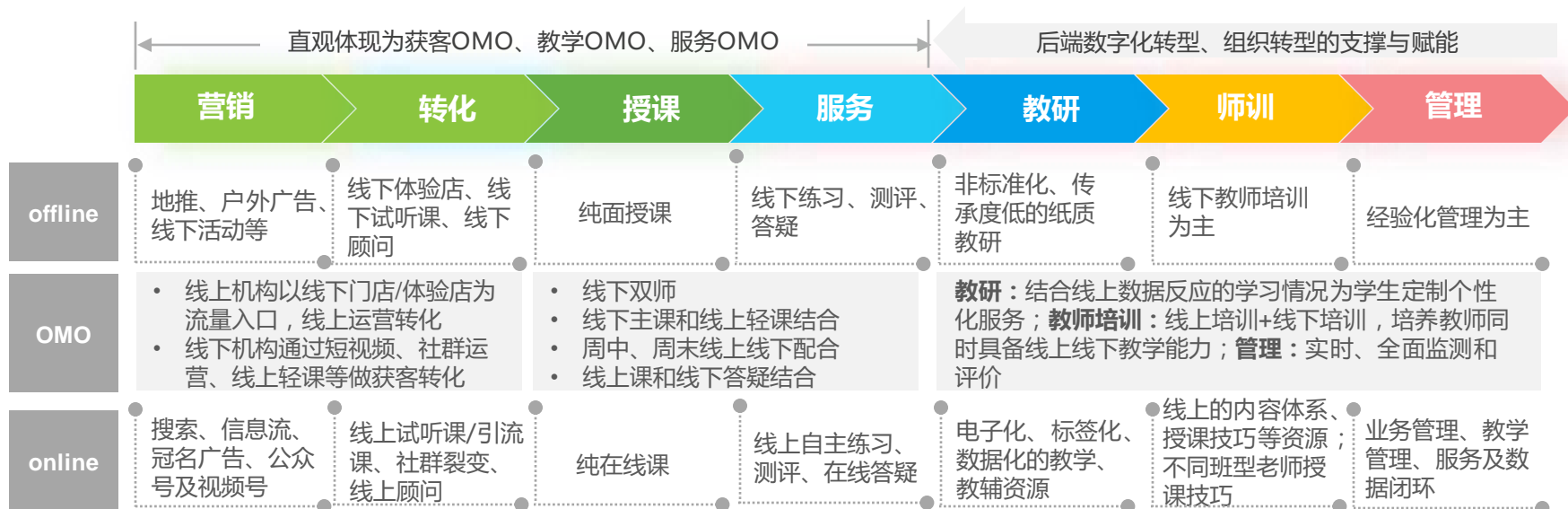
5

# 什么是教育OMO？

表象：前端获客、教学、服务环节的线上线下融合；  
本质：数据驱动的、线上线下互为延伸的更高效的运营模式

OMO是伴随技术进步、新的流量红利消退、产业链和价值链重构、行业竞争加剧，企业需要寻找更有效率的经营方式而产生的新业态。技术进步为更有效率的获客、教学、服务和运营管理方式的实现提供可能；流量红利消退、行业竞争加剧推动产业链相关方寻找更适合自己的商业模式和更精细化的运营管理方式；而疫情的偶然因素进一步让OMO按下快进键。OMO目前仍处于初级阶段，缺乏公认定义，我们认为，OMO表象是前端获客、教学、服务环节的线上线下融合，而若要实现真正意义上的能产生化学反应的“融合”而非简单的物理“相加”，需要重新进行顶层设计，需要整个运营流程和组织体系的重构，更接近数字化、智能化转型的概念。

## 教育OMO辨析



# 教育OMO发展背景：科技因素（1/2）

## 云服务为OMO实现普及奠定基础

伴随云服务发展，IaaS（基础设施即服务）、PaaS（平台即服务）、SaaS（软件即服务）、ISV（独立软件开发商）和一般的企业客户开始进行更加细化的社会分工，每个企业都专注于自己的所长开展业务。

在教育行业，云服务兴起前，若教育主体想开展线上课程，需要从头部部署自己的服务器、存储和网络设备，并建设自己的AI和大数据能力，再在此基础上开发相应的直播授课系统，只有大型教育公司才可能具备相应的能力。但现在，大量的PaaS和SaaS服务涌现，教育主体可以将强技术型工作通过采买服务的方式进行另一种形式的外包，只需“拧一下水龙头”即可获取相应服务，其自身只专注于更擅长的教学过程即可。云服务的发展推动了教培产业链的分工细化，为教育OMO的发展提供了底层基础设施支持。

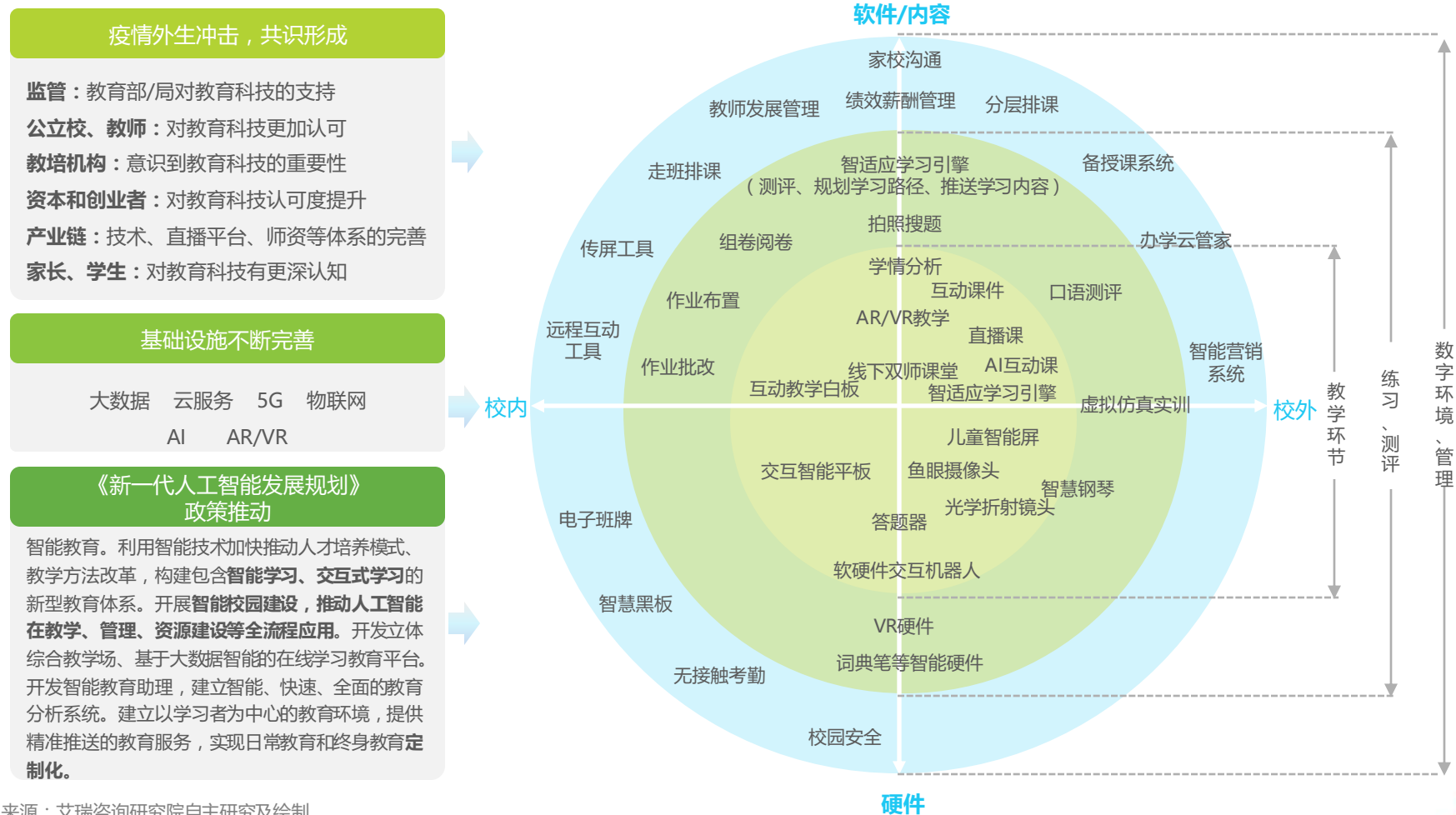
### 云服务兴起后，教育主体可将强技术型工作“外包”



# 教育OMO发展背景：科技因素（2/2）

管理到教学，职业培训、K12到素质教育，科技全面纵深

共识逐步形成、技术设施不断完善，科技纵深至教育的各个场景



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。



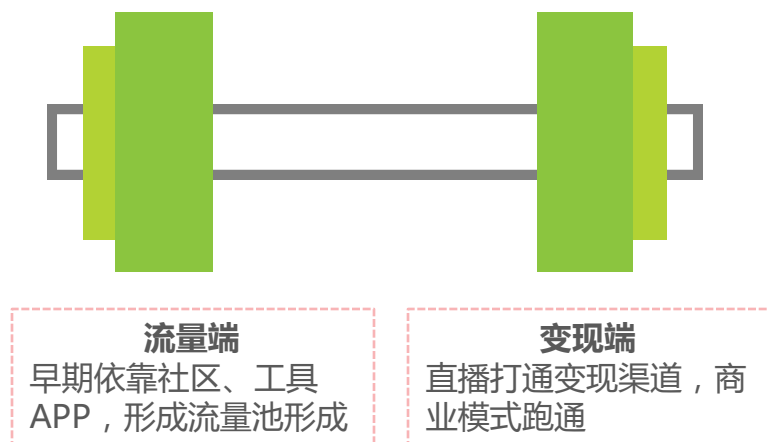
# 教育OMO发展背景：行业发展因素

## 在线教育从“消费互联网”步入“产业互联网”，互联网+教育从流量逻辑进入到融合与赋能逻辑

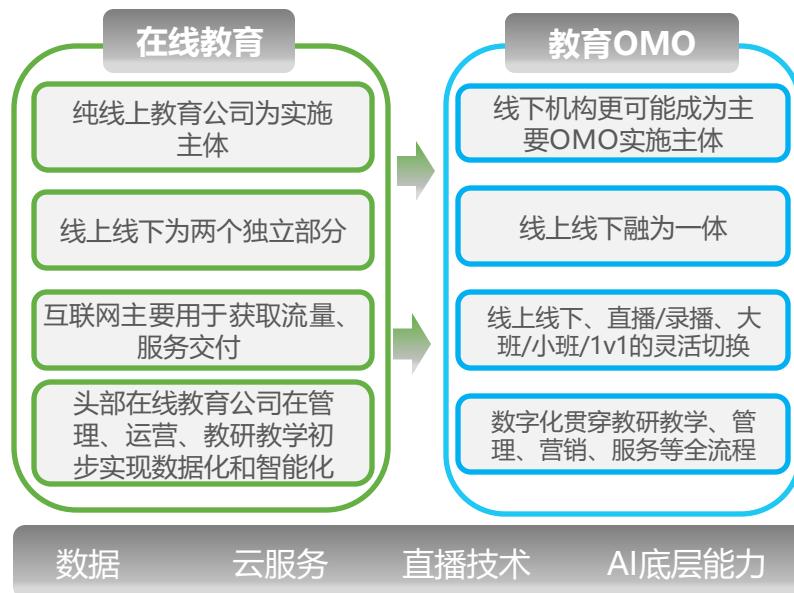
技术进步往往伴随着新流量来源的出现和流量池的形成，并推动商业模式的改进和带动相关产业发展。移动互联网浪潮下，消费互联网以摧枯拉朽之势席卷而来，随着流量红利见底，产业互联网走上舞台。

在教育领域，早期依靠社区、工具APP积累了大量流量，流量端势能形成，随着直播打通了变现端的模式，在线教育商业模式跑通并快速发展起来。但随着资本催化、创业者大量涌现，在线教育的流量红利也面临枯竭，结果就是流量成本越来越高。同样，在线教育也面临着从“消费互联网”到“产业互联网”的转型，从原来依靠流量红利的流量逻辑进入到依靠数字化、智能化提升生产力的融合与赋能逻辑，也即教育OMO的本质要义。

### 在线教育的流量逻辑



### 教育OMO的融合与赋能逻辑





# 教育OMO发展背景：疫情因素

## 疫情推动to C机构开始积极参与OMO转型

教育OMO最初由教育to B机构提出，2019年4月，爱学习针对其双师产品和数字化解决方案，提出坚持S2b2c战略路线，聚焦OMO新教育场景，形成线上线下联动，提供高品质、全场景、个性化的学习体验。随后，精锐教育、学大教育等也相继提出OMO转型。但彼时教育to C机构要么转型意愿不高，要么面临强大的组织阻力，教育OMO在教培机构端仍十分“小众”。

2020年的疫情冲击让to C机构尤其是中大型机构意识到构建线上授课能力以应对突发卫生事件、极端天气等冲击的重要性，传统的线下培训机构开始主动了解并实施OMO模式，疫情也坚定了管理层的变革决心、减轻了变革的组织阻力。而除了授课端的OMO外，随在线教育行业的激进营销和更激烈的竞争改变了整个行业的获客模式和成本，教培机构也开始注重获客、运营等的OMO转型，To C教育主体开始积极参与教育OMO浪潮。

### 疫情推动OMO实施热情从to B机构传导至to C机构



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 教育OMO发展背景：产业链因素

## 教培产业链分工细化，通过外采服务可轻松构建线上化能力

### 教育OMO产业链



注释：1.上述OMO to B服务商可能存在多种业务，绘制产业链时，艾瑞根据其最具特色业务对其进行分类；2.B2C教育公司可能采用自研、采购to B服务及二者相结合的方式开展OMO。  
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 教育OMO对产业链各方的价值及影响

## 推动教育行业数字化程度加深，促进行业创新和发展

当前，各行各业都开始受数字化、智能化的赋能或颠覆，教育行业也不无例外的处于数字化旋涡之中。数字化、智能化赋能的**更有效率的产品呈现及交付方式**以及**更有效率更科学的运营管理模式**正对传统的教育企业经营模式发起冲击，教育OMO作为教育与科技融合的业务形态，将推动整个教育行业商业模式创新和发展，提升行业整体效率。

### 教育OMO对产业链各方的价值及影响

#### 学生用户

- 更丰富多元的选择
- 更个性化的学习内容、学习方法，提高学习的效率和效果
- 更生动的课堂体验
- 以更便利的方式获得学习资源

#### to C教育机构

- 突破物理空间限制，覆盖更广大的增量市场
- 可以专注于自身更擅长的环节
- 借助科技让教育内容更有趣、更生动
- 提升运营、管理效率
- 对于大型机构，还可成为行业基础设施提供商，向外输出产品及服务

#### to B服务商

- **工具类**：参与教育产业发展，分享产业发展红利
- **内容类**：专注输出优质内容，获得更大市场空间

#### 行业发展

- 促进行业创新和发展
- 提升行业整体效率

# 教育OMO浪潮下的教育企业

## 线下机构探索更成熟的OMO，线上机构向地面延伸获客触角

2019年，教育OMO开始被广泛提及，但深层的OMO模式需要企业全流程的数字化转型，而浅层的OMO模式，实际上传统龙头机构早已开启探索，但受制于组织思维惯性等因素，投入力度不足、推进过程缓慢。疫情的冲击加强了传统龙头机构推动数字化转型及实施OMO模式的决心，也一定程度上减轻了改革的阻力。综合来看，疫情后传统龙头机构也开始加大数字化转型投入，持续探索OMO的更多可能，好未来则更进一步探索生态平台建设。对于在线教育机构，其OMO主要体现在获客环节，将获客触角向地面延伸。

### 不同类型企业教育OMO业务探索

#### 其他线下龙头：加速数字化转型，构建线上能力

- **精锐教育**：提出all in OMO，推出精锐在线
- **卓越教育**：周末线下、周中在线OMO课程；研发5G全息课程
- **思考乐**：推出思考乐网校和双师课堂

#### 纯在线教育公司：向地面延伸获客触角

- **作业帮、轻轻教育**：建立地推团队、招募线下合伙人
- **网易有道、新东方在线、51Talk**：通过直营/加盟开设线下体验店/销售门店
- **掌门教育、轻轻教育、火花思维**：招募线下代理
- **正保远程教育**：投资地面教育机构、开设线下校区

#### 新东方、好未来：加大科技投入，探索生态平台

- **好未来**：从to C业务到生态平台。to C业务包括“线下培优小班+培优在线+学而思网校”；to B业务包括“未来魔法校+直播云、教研云”以及“好未来AI开放平台”
- **新东方**：开展线上小班业务，提出重点投入更多资源推进OMO

#### 中小型线下机构：更注重管理运营环节线上化

- **授课环节**：回归线下为主，建设双师课堂及与to B机构合作销售分成的方式承接线上业务为辅
- **管理运营环节**：普遍借助SaaS产品进行校区管理

#### 互联网公司：输出直播授课、管理运营解决方案及底层云服务、AI技术

- **腾讯**：腾讯云、腾讯优图、腾讯会议、企业微信
- **阿里巴巴**：阿里云、阿里AI开放平台、钉钉

水到渠成：教育OMO发展辨析

1

追问反思：OMO是否为万应灵药？

2

实践探索：教育OMO典型案例

3

观隅反三：从新零售看教育OMO

4

前景展望：教育OMO发展趋势

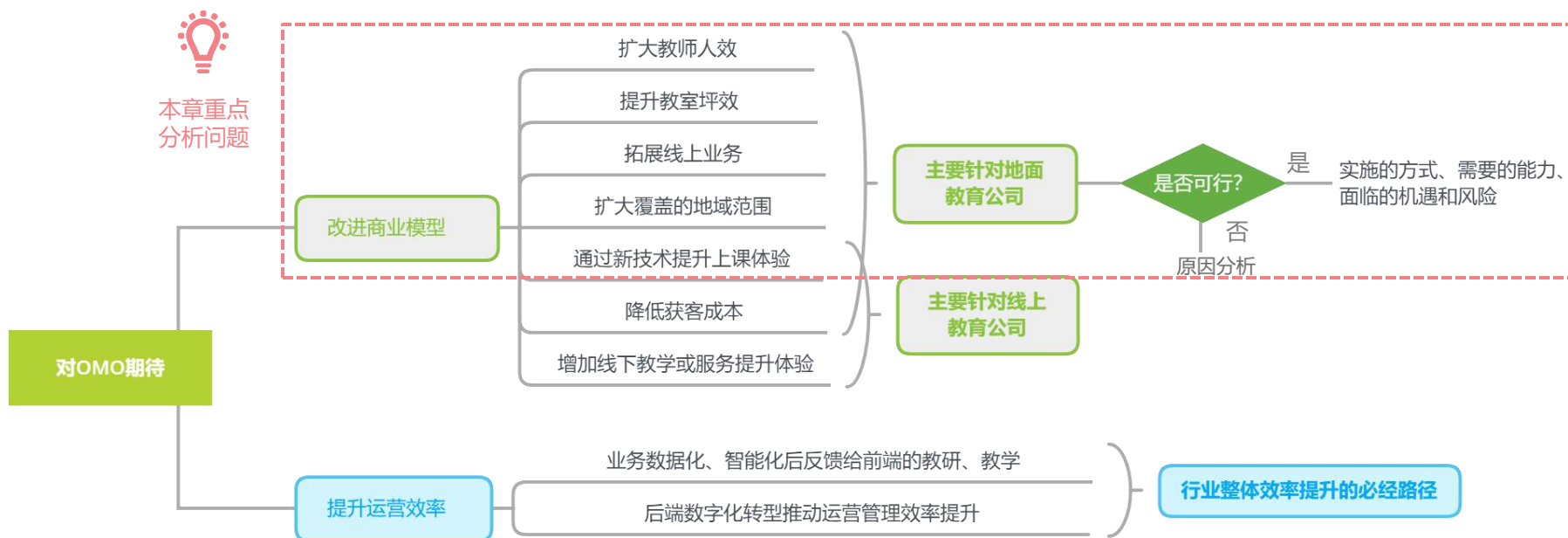
5

# 本章研究思路

## 重点分析嫁接线上能力可否改进地面教育公司的商业模式

OMO是教育行业发展的必然趋势已经被大部分人所认可，从实施主体看，线上教育公司和地面教育公司都在进行OMO布局，现阶段线上教育公司主要进行获客OMO，较少深入到教学和服务维度；地面教育公司则在获客、教学和服务多环节探索OMO；**从OMO实施路径看，数字化转型和通过对数据的应用提升运营效率并赋能教研、教学是行业整体效率提升的必然路径**，但实施起来会更困难，尤其是对于地面教育公司，资金投入更大、转型周期更长。同时，也有很多地面教育公司希望通过嫁接线上能力来改善商业模式，提升收入和盈利，获得线上线下双重优势，那么在线教育商业模式是否更优？这一思路是否具备实践可行性？原因是什么？本章重点针对这一问题进行分析。

### 本章重点研究问题及思路





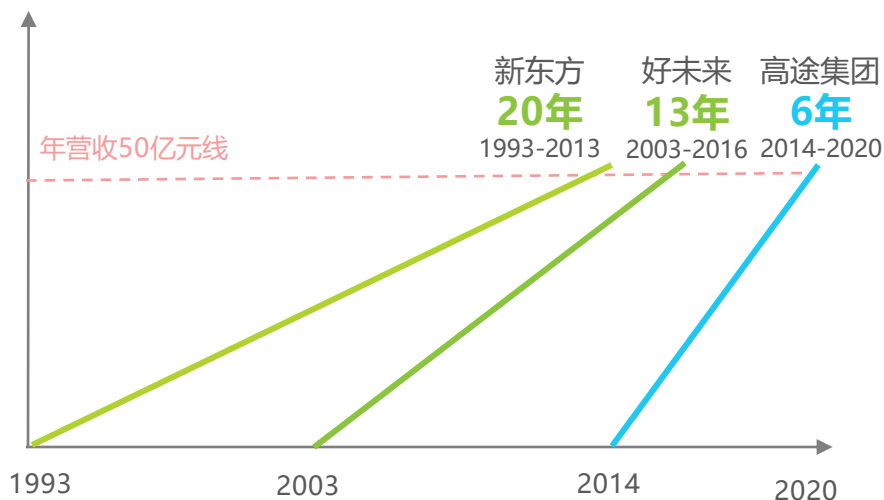
# 互联网+教育的风口

## 在线教育曾“吊打”地面教育

互联网公司往往被认为更先进、更高效、发展更快、更受到资本市场认可并获得更高估值。当把互联网嫁接到教育，即在线教育，我们看到，相比传统的地面教育，在线教育公司的确发展更快、市值更高，如高途集团仅用不到6年即跨越营收超50亿元的门槛，而新东方和好未来则分别用了20年和13年。从市值看，截止至2020年末，成立6年的高途集团市值132亿美元，成立8年的猿辅导投后估值170亿美元。

那么，在线教育公司发展更快、市值更高的原因是什么？其商业模式是否比地面教育公司更优？

### 新东方、好未来、高途集团自成立至年营收超50亿元所用时间



来源：艾瑞咨询根据公开资料研究及绘制。

### 不同类型公司成立时间及估值

特征	公司	成立时间	截至2020.12.31 估值（亿美元）	备注
全国性教育巨头， 线上线下都有布局	新东方	1993年	316	美股上市
	好未来	2003年	429	美股上市
区域龙头， 线下为主	卓越教育	1997年	3	港股上市
	思考乐	2012年	9	港股上市
在线教育公司	猿辅导	2012年	170	投后估值
	高途集团	2014年	132	美股上市
	作业帮	2015年从百度独立出来	96	投后估值

来源：艾瑞咨询根据公开资料研究及绘制。



# 互联网+为何更受青睐？

## 放大规模经济、协同效应、梅特卡夫效应和双边市场效应

从商业角度，美股市值前十的上市公司已经从20年前的能源、工业、金融公司变更为现在的信息技术、互联网公司，同时互联网和其他新兴科技也在放大企业间的马太效应，产生了苹果、微软、亚马逊这些市值超万亿美元的巨无霸公司。互联网为何会具有如此威力？其对规模经济、协同效应、梅特卡夫效应和双边市场效应这四个经济效应的放大，成为众多互联网科技公司获得更快发展和更高估值的重要原因。

### 规模经济效应、协同效应、梅特卡夫效应和双边市场效应简介

经济效应	含义	影响因素	适用范围	典型公司
规模经济	一定范围内，随产量增加，单位成本降低（即边际成本递减）	成本结构：固定成本占比越高，规模经济效应越明显	所有固定成本占比高的行业，如公用设施行业、制造业、互联网行业，但相较而言， <b>互联网公司边际成本更低，规模经济效应更明显</b>	航运公司如中远海控；云服务公司如亚马逊云、阿里云
协同效应	增加新的品种所引起的成本上升远低于收入增加	成本结构、SKU种类	所有经营多种商品或服务的企业，如百货商场、电商平台等，但非互联网公司受制于物理空间限制	万达百货、阿里巴巴
梅特卡夫效应/ 曾李青定律	一个网络的价值等于该网络内的节点数的平方，而且该网络的价值与联网的用户数的平方成正比	网络内的节点（用户）数量和互动方式/活跃程度、互动产生的交易	强互动的网络节点，如社交平台。 <b>互联网使得大规模实时双向互动成为可能，且互联网公司经常通过各种活动激励用户互动</b>	腾讯、Facebook
双边市场效应	供给和需求端形成相互促进的良性循环	不同类型用户间的互动和交易	互动仅发生在不同类型用户之间，如平台型市场上的卖家和买家。 <b>互联网突破物理空间限制，理论上买家和卖家可无限增加</b>	阿里巴巴、京东、优步、爱彼迎

来源：许小年，《商业的本质和互联网》，2020；艾瑞咨询研究院。

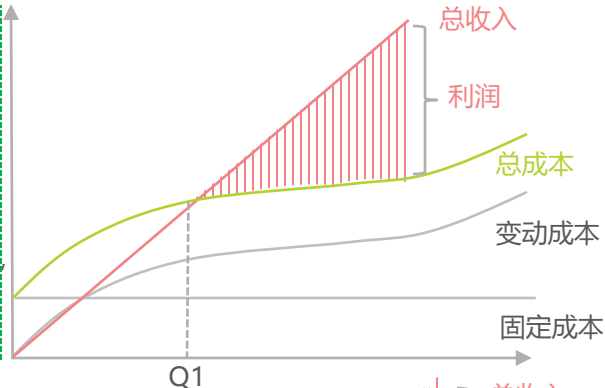
# 相较于互联网，商业模式才是核心

## 互联网成为基础设施，商业模式决定经济效应的类型和强弱

一般而言，梅特卡夫效应最强，具备相应效应的企业价值是指数级的增长，其次是双边市场效应，再次是规模经济效应及协同效应。但在互联网已成为基础设施的信息时代，真正决定企业到底具备哪些经济效应以及其发展速度和价值的是其**商业模式及互联网对上述四个经济效应的放大效果的强弱**，本质仍在于其所处的行业的市场空间及其自身的商业模式，而非是否通过网路提供服务，如非平权的微博的梅特卡夫效应远低于更平权的微信、自营电商也完全不具备电商平台的双边市场效应。

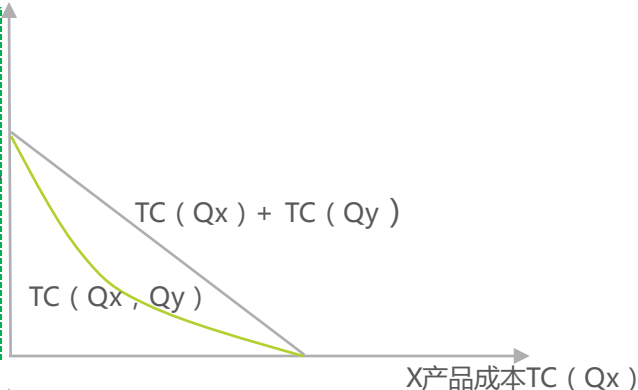
### 规模经济效应

- 提供IaaS服务的云服务商固定成本占比非常高，在极大范围内新增用户边际成本很低
- VS
- 以直播课为主要产品形态的在线教育公司除超大规模大班外，成本仍以变动成本为主



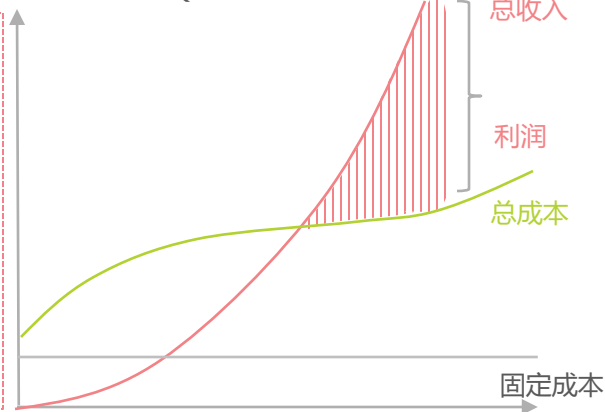
### 协同效应

- 电商平台无需实体存储空间，可以成为“万物商店”而无需增加租金成本相较于传统的商场协同效应更强
- VS
- 教育类产品种类较少，协同效应较弱



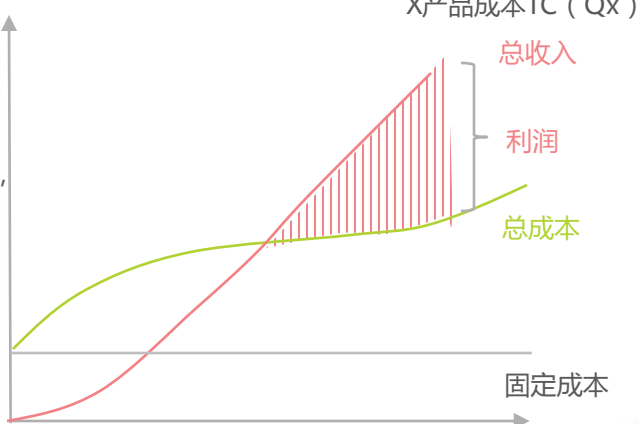
### 梅特卡夫效应

$V = k1 * N^2 / R^2$   
V为曾李青效应下社交网络公司理论价值，k1为常数，N为节点/用户数，R类似于万有引力定律中的物体间距离，由节点连接的时长、速度、界面和内容决定



### 双边市场效应

$V = k2 * M * N$   
V为平台型公司理论价值，k2为常数，M为供应商数量，N为消费者数量，因M远小于N，故双边市场效应的平台型公司理论价值远低于具有梅特卡夫效应的公司价值



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 现阶段的在线教育商业模式无明显改进

录播课、APP内容等：具有较强规模经济效应但目前体量小；  
直播课：只有大班课具有弱规模经济效应

**规模经济效应**上，除1对1和小班直播课，在线教育公司基本都具备更强的规模经济效应，但在线大班仍需很重的服务，规模经济效应相对较弱；**协同效应**上，品牌效应强的品类协同效应更弱，相反营销效应强的品类协同效应会更强，但总体上教育产品种类少，协同效应较弱；对于**双边市场效应**，只有平台类商业模式才会具备，但由于教育类内容对课程供应方的严格质控极其重要，教育平台的模式尚未得到验证，双边市场效应很弱，有待技术的进一步赋能；最后，并没有在线教育公司会具备梅特卡夫效应。综上，现阶段在讨论在线教育公司的商业模式优势时，核心在于**规模经济效应的强弱**。

不同产品类型在线教育公司具备的经济效应及强度

商业模式	教学形式	班容	具备的经济效应			
			规模经济效应	协同效应	双边市场效应	梅特卡夫效应
B2C	直播课	1对1	×	√ ★★	×	×
		小班	×	√ ★★	×	×
		大班	√ ★★	√ ★★	×	×
	录播内容/AI互动课/人机互动课		√ ★★★★	√ ★★	×	×
	教学产品（APP内容、智能硬件等）		√ ★★★★★	√ ★★	×	×
B2b2C/C2C/O2O	——		√ ★★★★★	√ ★★★★	√ ★★	×
B2B	——		√ ★★★★	√ ★★	×	×

注释：粉色五角星表示具备的相应经济效应的强度，1星表示最弱，5星表示最强。

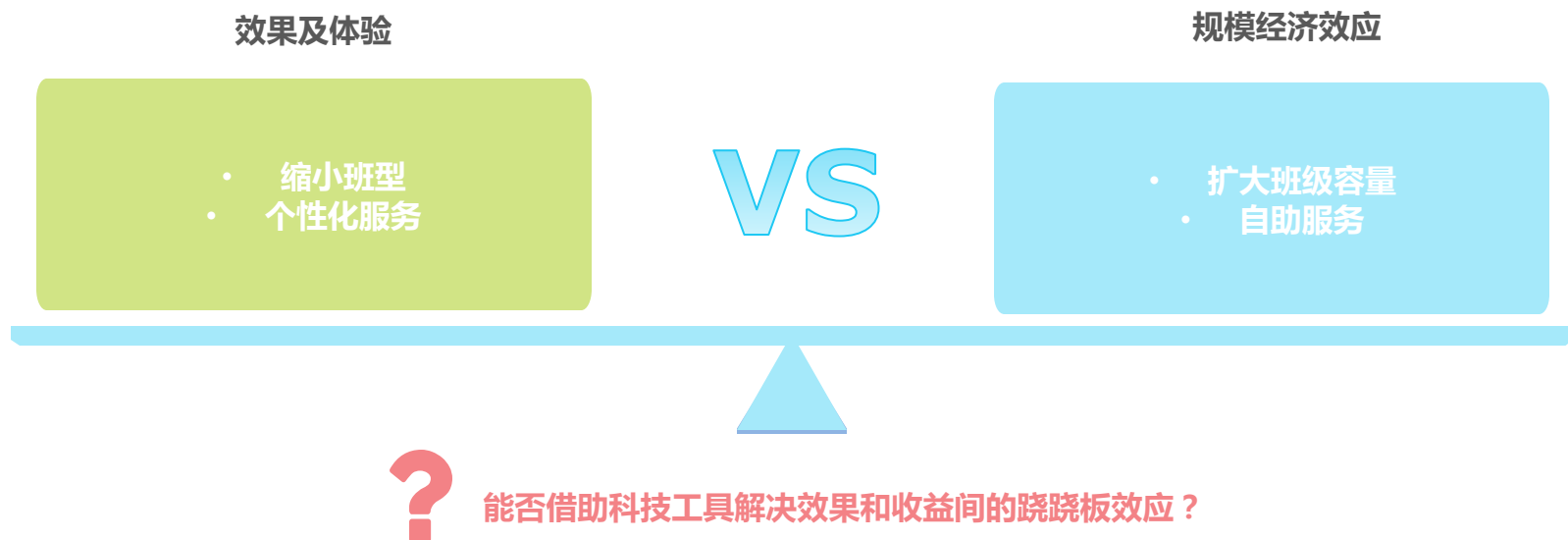
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 在线教育的规模经济效应痛点

## 教育黑箱尚未打开，核心教学过程的“软件化”难度高

前文提到，部分在线教育形态具有规模经济效应，其中软件化、自动化程度高的录播课程、APP内容及平台类公司成本前置为前期的研发等固定成本，具有显著的规模经济效应，但这部分产品在教育领域尤其是K12教育领域市场份额小，主流形态仍以直播课程为主。而教育又是个性化程度高、同时注重效果和体验的服务交付，在直播课中具备一定规模经济效应的在线大班也以双师大班模式开展，服务不断加重，且正向班型更小的本地化网校等方向演变，规模经济效应有限。综上，在当前阶段，为零售、娱乐等行业插上起飞翅膀的互联网在教育领域可发挥的作用还相对基础，仍需进一步进化。

### 在线教育规模经济痛点：教学效果和经济效益的跷跷板效应



# 教育的跷跷板效应能否打破？（1/2）

## 回归到“教”与“育”

从汉字看，“教育”是“教”与“育”的结合，甲骨文中，“教”造字本意是用体罚手段指导孩子做算术，是外施内效，或者说是知识点的传授和灌输；“育”造字本义是女人生孩子，是孕育，是自内向外。

拉丁文中，education单词源自拉丁文“educare”，前缀“e”有“出”之意，词根“ducare”为“引导”之意，educare即“引导出”，即用相应的手段和方法，把身体和心灵内固有的东西引导出来，以成为现实的发展状态。

通过知识点的传授，可以让学生具有相同的价值体系，掌握共同交流的基本知识，帮助人类个体融入社会；而通过对个体潜能的发掘和引导，可以帮助学生寻找自己的特长，发挥独特的个人价值和社会价值。结合来看，“教育”就是传授外部的知识的同时，激发和引导学生个体内在的潜能。

### “教”“育”结合，帮助个体融入社会并创造独特价值



**“教”**：通过系统的学习，使个体掌握各种知识、技能和社会生活经验，让个体具有相同的价值体系，掌握共同交流的基本知识，帮助人类个体融入社会

#### 知识传授

**韩愈**：师者，所以传道授业解惑也



**“育”**：用相应的手段和方法，把身体和心灵内固有的东西引导出来，帮助学生寻找自己的特长，发挥独特的个人价值和社会价值



#### 潜能挖掘

**爱因斯坦**：当你把学校给你的所有东西都忘记以后剩下的就是教育，而我们恰恰是运用剩下的东西去思考，去战胜困难，去创造我们的幸福

# 教育的跷跷板效应能否打破? ( 2/2 )

## 破局之道：科技“授业”、老师引导

尽管脑科学研究持续取得进展，但人脑高级功能秘密短期内仍无法打开，教育过程一直被视为“黑箱”。但如果转换路径，回归到“教”与“育”，则“教”即知识传授环节的因果关系直接，可以借助AI等技术实现兼具规模化与个性化的教学，如汇聚优秀教师进行课程录制和后期的切课，并借助知识图谱等AI技术进行个性化的推荐和诊断，让低线城市儿童也能接触到优质的教育资源，**助力知识资源真正实现普惠**。从资源供给方的角度，则通过成本前置实现了**更强的规模经济效应**。但与此同时，这一过程需要大量的学习、测评数据积累和资源投入，以及政策的鼓励与支持，需要多年的探索，也只有**资源充沛的大型公司具备相应研发能力**。在“育”的环节，可预见的未来内，真人教师现场的言传身教仍必不可少，但老师将更多是引导者的角色，挖掘不同学生的不同潜力。而对于校外培训机构，优质的教育理念将成为其更重要的竞争力。

### 科技助力“教”的环节更公平普惠，老师通过引导发挥“育”的作用

#### 让学习资源更普惠和丰富

- **缓解城乡教育资源严重不均衡问题：**线上课让低线城市及乡村学生有机会接触到优质教育资源
- **更直观的知识呈现方式：**通过动画、场景还原等方式，让知识展现方式更加直观，提高学生接受度和学习效果

- **放大规模经济效应：**直播大班、AI互动课、人机互动课、APP内容、智适应学习等模式具有高固定成本和低边际成本特征，可以通过扩大使用人群降低单价，让学生以更低价格获得更优教育资源

- **教育+AI，千人千面的个性化学习成为可能：**通过知识图谱、贝叶斯算法等AI技术，为每个学生进行个性化的学前评测→学习内容推荐→实时评测→薄弱知识点强化，让个性化教育成为可能，更多的学生得到足够的关注
- **彰显教师育人作用：**将“教”的部分打磨成优质有趣的标准化内容，更多由机器完成，解放教师资源发挥育人作用

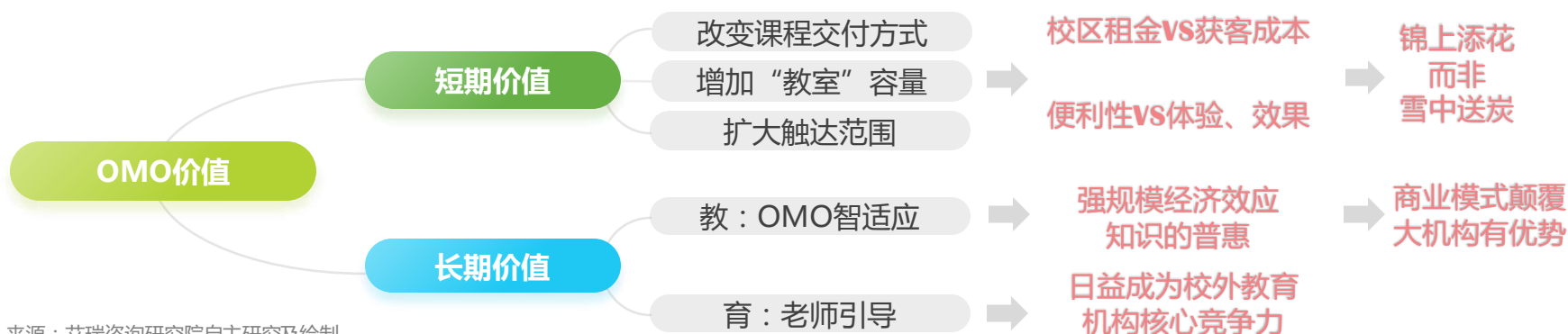


# 教育OMO是否为万应灵药？

## 商业模式维度：短期轻微改善商业模式；长期价值巨大但大机构更有优势

教育OMO是一种更高效的运营模式和理念，从后端的数字化、智能化转型维度，其必将是行业的发展趋势。但仅就商业模式看，在教育领域，**短期内**互联网核心功能体现在**改变课程的交付方式、增加“教室”容量和扩大触达范围**：改变交付方式在时空上给予用户便利同时降低机构租金等实体成本，增加“教室”容量提升规模经济效应，但同时，认知科学研究表明，**人类认知不是符号化的、抽象的，而是与认知情境不可分离的，人的智能发展是基于互动的，人类需要在有人、情境、设备的外部环境中提升智能**，失去情境和真人互动也导致当前纯在线教育效果和体验不如线下课堂，结果线上“教室”容量提升的同时服务越来越重，规模经济效应被削弱、租金降低的优势也被更高成本的获客所抵消；扩大触达范围可以使机构以更快速度发展，但前提是优质的内容和师资储备，需要更长期和更深度的积累。综上，**短期来看，在线教育对于教育机构商业模式的改善效果并不十分明显，地面教育机构嫁接线上能力更多是锦上添花而难以达到雪中送炭效果。**但**长期看**，随着直播互动技术越来越先进，以及科技不断纵深至教学核心环节和“教”与“育”的拆分重组，依托科技完成兼具规模化和个性化的“教”的过程，线下教室提供人的互动场景、情境和设备，老师主要发挥引导作用的OMO模式将具有巨大的商业和社会价值，但持续的科技和研发投入很可能将小规模企业拒之门外。

### 教育OMO在改进商业模式上的短期价值与长期价值



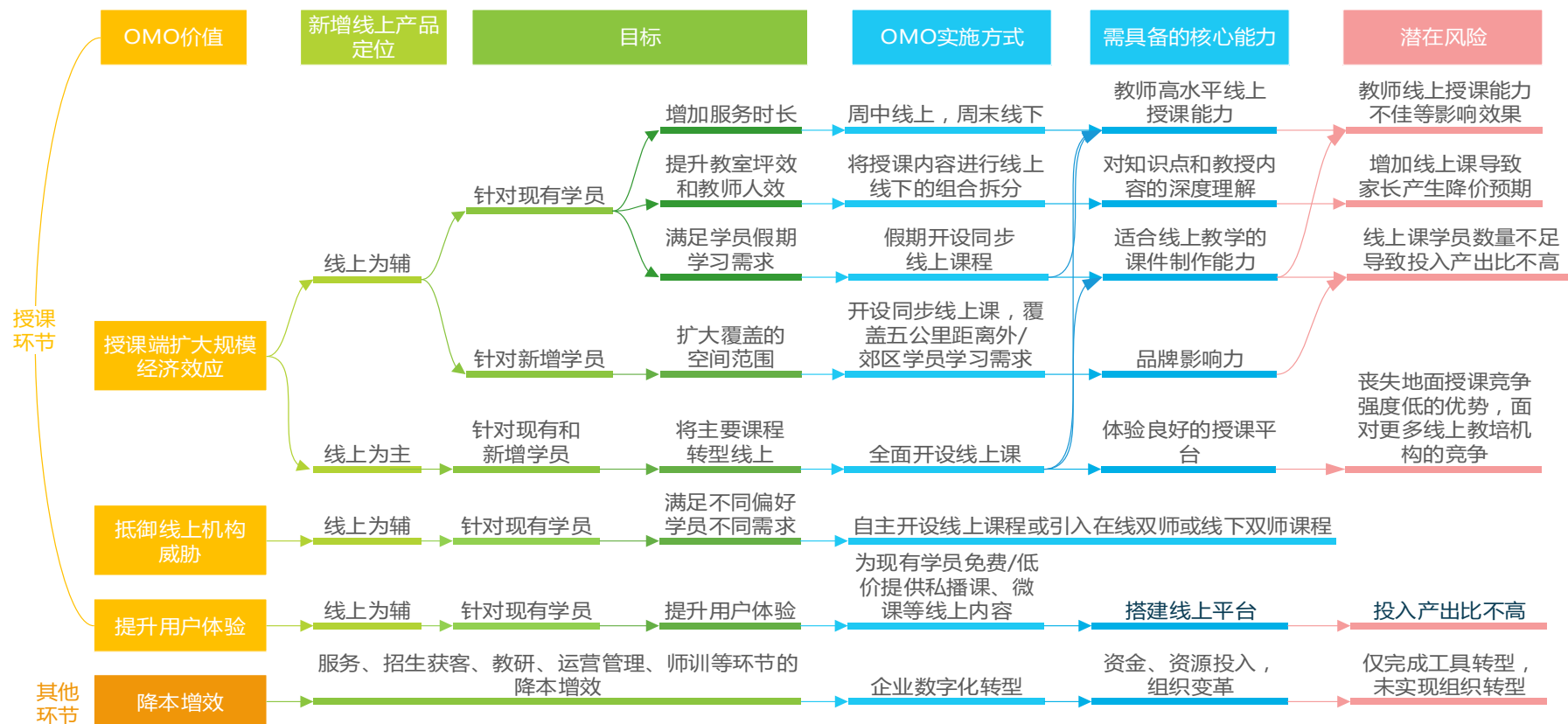


# 教育OMO的机遇与风险

## 明确线上能力定位，理性看待教育OMO效用

短期看，OMO并不能为地面教育机构雪中送炭，也很难通过增加线上授课实现困境反转，但通过线上能力的嫁接，可以在一定程度上和地面教育进行优势互补，提升运营效率。但OMO的实施也伴随一定风险，如线上部分如何定位、与地面教育是否会产生冲突等等，需要机构结合自身情况综合考虑。

### 教育OMO的价值、需要的核心能力和潜在风险



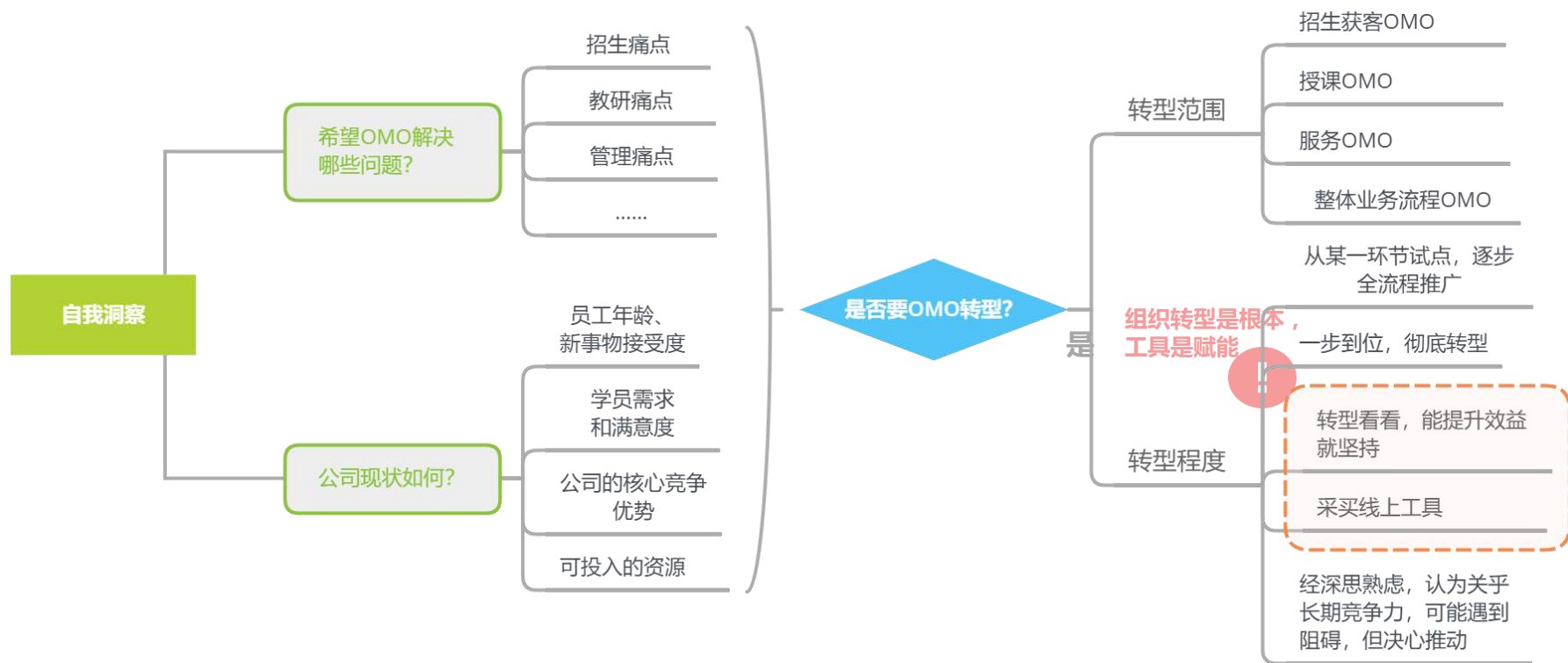
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 教育OMO是否势在必行？

## 是蜜糖也可能是砒霜，OMO不应是恐惧和焦虑驱动

OMO核心是一种更高效的经营管理模式和更好的服务交付方式，模式在也不断探索中完善。OMO绝**不仅仅是工具的转型**，**组织理念的转型更加重要且有难度**。因此，对于教育机构而言，在考虑是否进行OMO转型前，必要的自我洞察十分重要：有哪些痛点？为什么转型？转型基础如何？若确定OMO转型是必要的，也需结合自身情况仔细谋划转型的范围和程度。

### 教育OMO转型执行框架



水到渠成：教育OMO发展辨析

1

追问反思：OMO是否为万应灵药？

2

实践探索：教育OMO典型案例

3

观隅反三：从新零售看教育OMO

4

前景展望：教育OMO发展趋势

5

### 3.1 教育OMO to B服务商

教育行业呈现典型的“大行业，小公司”特征，且整体相对保守传统，主动拥抱科技的积极性和资源投入不足，在教育OMO浪潮中，to B服务商成为关键的推动和支持力量。

教育OMO服务商按其核心竞争力不同，可大体分为**内容驱动型**和**技术驱动型**两类。

**内容驱动型**：内容驱动型指以优质内容为核心竞争力向教培机构输出教育内容和OMO整体解决方案。这类机构通常**有直营校区经验积累和教研师资优势**，如好未来的未来魔法校、爱学习、晨兮大语文等。

**技术驱动型**：技术驱动型指以教育科技为核心竞争力，为教培机构OMO转型提供技术支持。这类机构按产品形态不同又可分为以硬件为核心和以软件为核心。以硬件为核心的典型服务商如希沃；以软件为核心的服务商如保利威、ClassIn、小鹅通等。

# 好未来：布局行业基础设施生态平台

## to B端：未来魔法校+AI开放平台

经过多年的教学教研积累和技术研发，好未来开始将教研产品、行业Know-how及技术向外输出，并打造行业生态。2018年，好未来正式发布旗下K12 to B 品牌“**未来魔法校**”，为 K12 校外培训机构提供覆盖“招生续费、教研教学、师资培训、运营管理”全环节的解决方案；2019年，好未来推出**AI开放平台**，输出单点AI能力、AI解决方案和数据集；此外，针对学校端，好未来成立**智慧教育事业部**，整合教学资源、教学教研服务及教学应用，向公立校输出智慧教育解决方案。疫情期间，好未来进一步对其to B业务进行升级，并推出直播授课解决方案**直播云**和教研教学服务平台**教研云**。在教育OMO进程中，与新零售类似，头部机构也开始拓展B端业务，输出行业解决方案，希望成为行业基础设施提供者。

### 好未来to B业务布局



来源：艾瑞咨询研究院根据公开资料研究及绘制。

# 晨兮大语文：专注语文全要素培养提升



## 教材基于统编版进行升级，名师教研、权威出版社出版

语文学科承担着重要的立德树人任务，在新高考改革、课程标准修订与全国教材统一的背景下，语文学科在高利害考试中的权重得到提升，同时学习难度增加，语文培训需求迅速释放。同时，监管对教材尤其语文教材的监管也更严格，2019年末，教育部印发的《中小学教材管理办法》严格规范了语文教材的使用。但目前，市场上优质语文师资和内容的储备相对较少。这一背景下，晨兮大语文依托专业教研团队，结合最新统编版教材进行针对性升级，自研了一套独具晨兮特色的大语文教材体系，融合考点与经典，帮助孩子实现素质与应试全要素培养与提升，并取得权威出版机构版号进行出版。

### 培训机构面临更严苛的监管及竞争环境

#### 教材尤其语文教材面临严规范

2019.12，教育部印发《中小学教材管理办法》等四个教材管理办法

“思想政治（道德与法治）、**语文**、历史课程教材，以及其他意识形态属性较强的教材和涉及国家主权、安全以及民族宗教等内容的教材，实行国家统一编写、统一审核、统一使用”



#### 培训机构迎强监管

两会期间，教培机构监管问题被多次提及，强监管时代来临，教培行业面临新一轮出清，更多的小型机构将需要体系化的运营及内容赋能

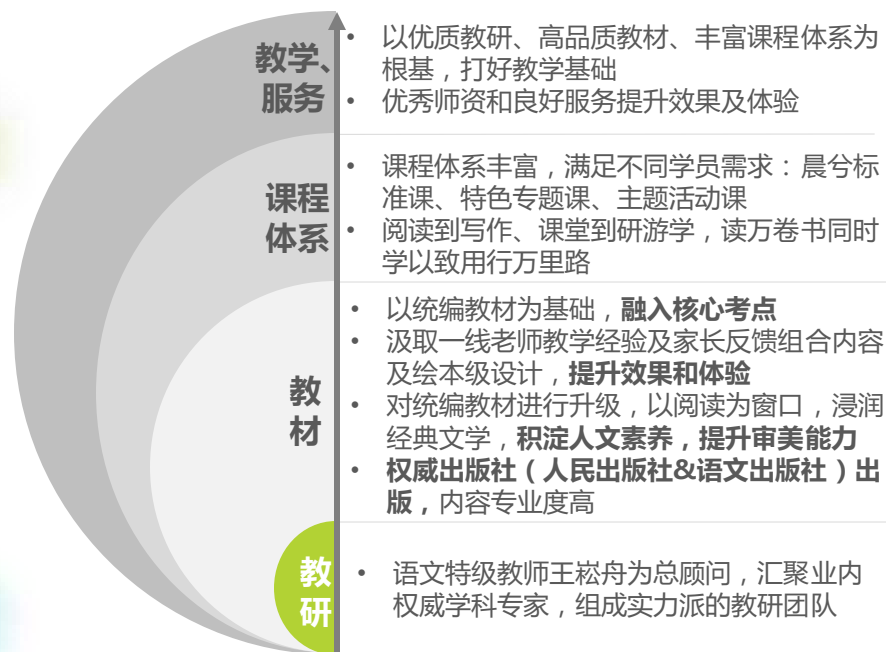


#### 行业竞争加剧

- 全国性品牌通过直营或内容输出进入下沉市场
- 区域龙头的竞争
- 线上网校的进入
- 行业面临洗牌



### 晨兮大语文以教材为核心打造优质课程体系



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

来源：艾瑞咨询研究院根据公开资料研究及绘制。

# 晨兮大语文：大语文行业赋能者

## 直营+直营式品牌授权，向下沉市场输出全体系OMO能力

针对大语文培训需求旺盛，但优质师资和内容缺乏的痛点和机会点，晨兮大语文采取**直营+直营式品牌授权**的商业模式，通过直营校打磨课程服务和系统产品，并将**方法论、价值观融入到课程和日常业务系统中**，赋能给直营式品牌授权学校。对于直营式品牌授权学校，晨兮大语文主要面向下沉市场，并采取合伙人制度，与品牌授权学校实现利益的深度绑定，同时向其输出体系化的OMO能力，实现共赢。据其公开资料，目前晨兮大语文开设直营校4所，合作校达452家。

### V校通系统赋能直营式品牌授权学校OMO转型



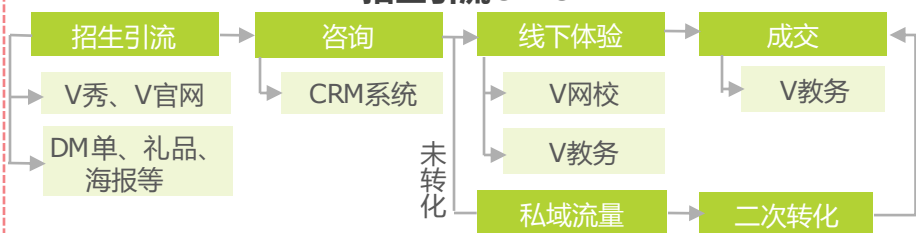
晨兮学堂

线上小学语文同步自学平台，通过趣味化教学和智能化督学，向全国小学生提供部编版教材同步学习工具和名师在线课程

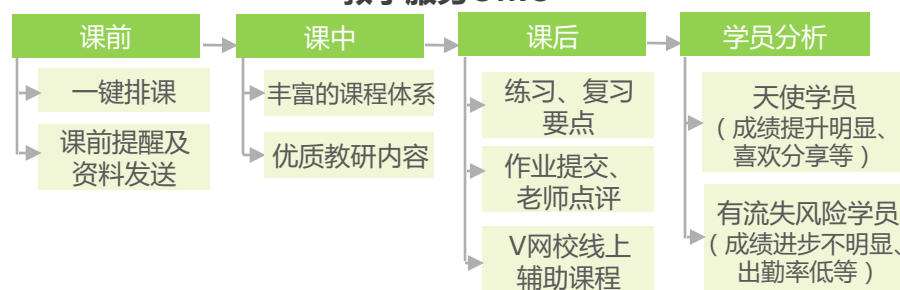
通过晨兮学堂轻课平台，实现外围精准流量抓取

形成对线下课程体系的补充，满足下沉市场家庭辅导场景刚需

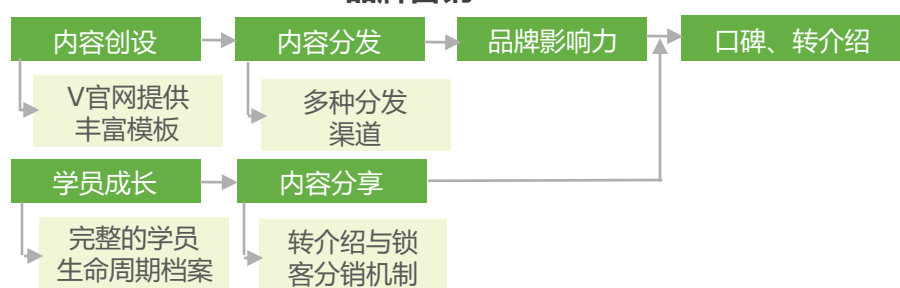
#### 招生引流OMO



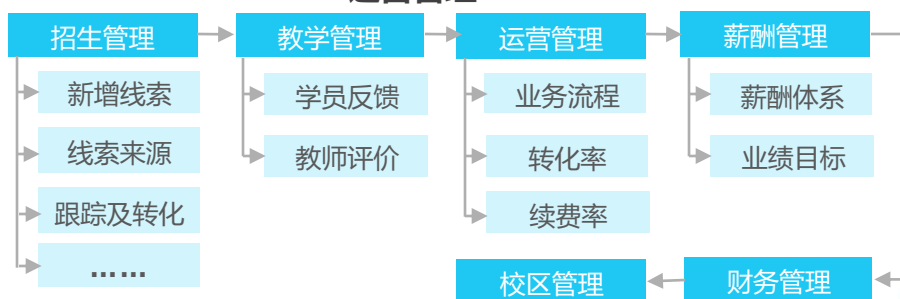
#### 教学服务OMO



#### 品牌营销OMO



#### 运营管理OMO



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

© 2021.6 iResearch Inc.

www.iresearch.com.cn

29

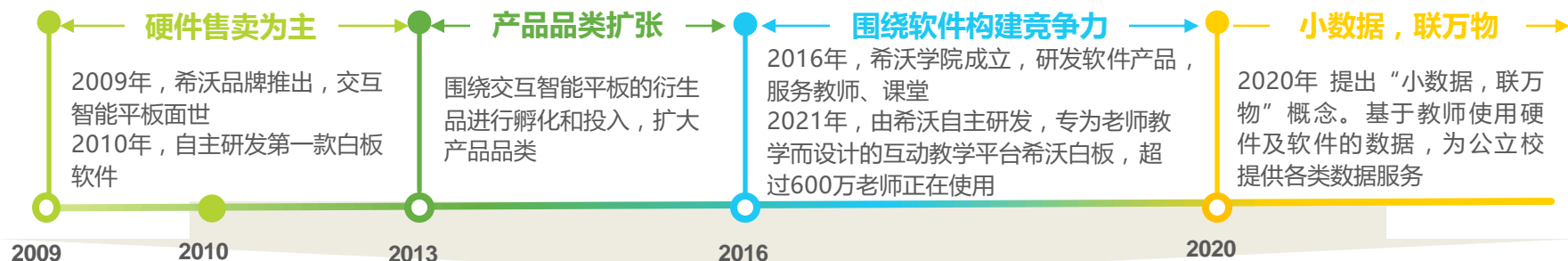


# 希沃：专注教育信息化领域10余年

## 连续9年蝉联交互智能平板品类冠军，服务超400万教师

希沃是视源股份（002841）旗下教育科技品牌，以教育信息化硬件业务起家，2012 年开始一直位居国内交互平板行业第一，产品走进全国**200万间教室**，**服务超400万教师**，参与制定了多项信息化教学相关的国家和行业标准，是**中国教育装备行业协会常务理事单位**。其行业痛点把握精准且产品力强，随着信息化发展趋势，产品也由原来的硬件发展至围绕软件构建竞争力及提供数据洞察分析服务。随着校外机构对交互平板等软硬件需求越来越多，希沃2019年开始向校外培训机构提供OMO教育应用，助力教培机构OMO转型。

### 希沃智慧课堂产品布局及优势



来源：艾瑞咨询研究院根据公开资料研究及绘制。

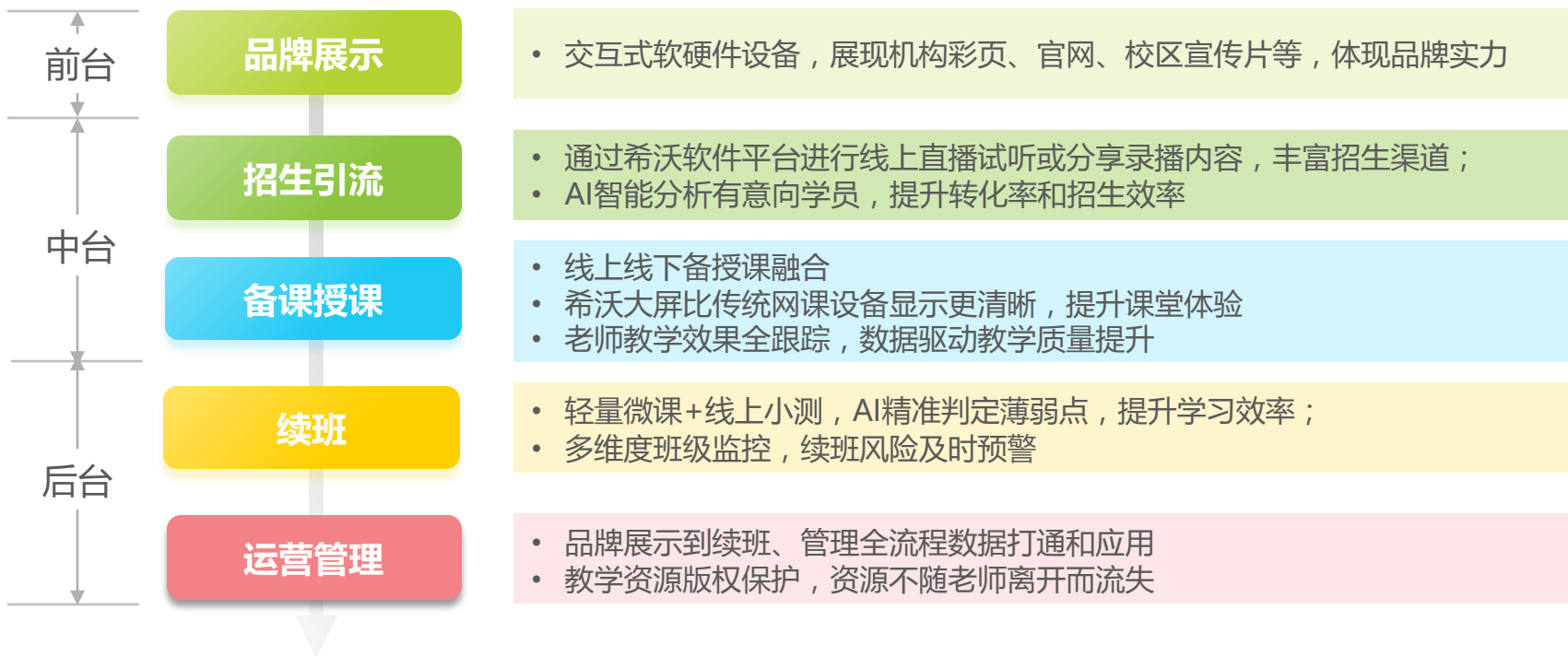
# 希沃：发挥优势助力教培机构OMO转型

艾瑞咨询

## 硬件为核心，软件和数据为两翼，支持教培机构OMO落地

作为线上教育的主要教学工具，新一代高清可触控式交互类软硬件设备在培训机构内的需求量正在逐渐扩大，尤其是在与疫情长期共存的时代背景下，此前**短期的需求增长将会成为长期稳定的需求**。希沃深耕线上教育，坚持自主创新，成立中央研究院、中央工程院、创新设计院针对线上教育用户痛点进行产品设计，并将解决方案融入到产品细节当中，如交互平板屏幕防划耐撞击、多点触控支持互动协作等；希沃网课学习机具备多重护眼模式、家长监督功能等等。

### 希沃教培机构OMO应用解决方案



来源：艾瑞咨询研究院根据公开资料研究及绘制。

# 无延迟直播“真互动、沉浸式”，全面增强线上教学体验

保利威成立于2013年，专注于在线教育视频云领域的深度研究和赋能。疫情加速了全行业的数字化转型，用户对直播实时性、流畅性有了更高要求，但目前直播依然存在延迟高、互动弱等问题，基于此，保利威发布新一代无延迟直播产品，通过底层技术升级和产品架构创新，将传统直播3~20秒的延迟降至0.4秒，适用场景从小班课扩展到高清大班课、研讨会、带货直播等超大并发场景，为教育机构提供招生、授课、运营的全场景赋能，引领直播进入“全真互动”时代。

## “真互动、沉浸式”直播为教育机构提供招生、售课、授课多场景赋能支持

### 招生场景中

- 支持万人公开课，无延迟实时答疑互动，流畅的观看体验提升完课率
- 多平台同步直播，全终端观看，提升曝光率同时降低流失率
- 用保利威直播生成邀请海报，分享成功后可获得相应奖励，进行裂变传播



### 售课场景中

- 连麦互动、抽奖、红包雨等互动工具提升参与感和互动率
- 根据引流需求在直播间灵活设置广告位、引流菜单（扫码咨询、福利领取），售课同时进行流量的私域沉淀



### 授课场景中

- 支持大班课、小班课、双师课、1对1等各种班型
- 互动白板、签到、答题卡、连麦互动、屏幕共享、分组讨论等直播功能，提升课堂互动
- 自动录制生成回放，并可在线剪辑，方便用户对视频重点内容回看并传播

用户视角		企业视角		全终端使用	
 无延迟	直播延迟由传统的3-20秒降低至0.4秒内，体验逼近面对面的实时互动	 超高清	将清晰度提高到1080P甚至更高，让直播接近真实场景的体验	 网页 ( PC、H5 )	 移动端 ( iOS、Android )
	 低门槛		保利威在 WebRTC 的基础上结合教育场景进行深入开发，形成了从SaaS到PaaS的全套场景化解决方案，企业可轻松从标准直播升级为无延迟直播		
 低成本		保利威PRTC技术较普通RTC技术成本更低，让企业低成本享受无延迟高并发效果	无需安装 App 或插件，全终端无延迟一键观看、互动		
				高并发广地域 QPS	<ul style="list-style-type: none"><li>通过底层技术和架构创新，应用PRTC将无延迟高并发适用场景从小班课扩展到大班课直播、带货直播等大流量场景；</li><li>通过遍布全球的融合节点，企业可以实现全球发起和全球观看，支持教育出海业务</li></ul>

来源：艾瑞咨询研究院根据公开资料研究及绘制。

## 以用户增长、教学闭环为基，助力润德教育打造OMO产品力

职业教育用户学习时间紧张且碎片化，如何利用碎片化时间并保障学习效果成为职业教育机构一大挑战，面对该痛点，润德教育通过保利威的直播产品打造OMO教学体系成功破局：前期通过录播课、大班课和1对1进行线上学习，保利威技术赋能保障流畅的线上体验，后期面授课进行拔高和考前冲刺，提升用户体验的同时提高通过率，最终实现用户和业绩增长。

### “线下精准流量+线上公私域流量”的获客OMO体系

### “面授+网课+考前集训”的OMO教学体系

#### 线下精准流量

- 院校、医药协会等

#### 私域流量价值变现

- 将保利威直播、点播模块嵌入APP及公众号，用户在APP首屏、公众号可看到推荐直播课
- 可直接通过微信观看试听/体验课，降低转化步骤和流失率

#### 大范围公域流量曝光

- 直播间可同步至抖音、快手、B站、知乎等渠道，获得大范围公域曝光



无延迟真互动直播，让学员学习过程更流畅，提升用户体验

支持虚拟直播、站播，讲师可以随意更换背景，站立授课的同时展示课堂内容

为教育场景打造“直播互动分组”功能，可以自动将大直播间自由分成若干“小房间”，让学员充分讨论互动



保利威直播课支持将大班分成小组



#### 线上课

- 直播+录播+微课
- 大班、小班、1对1不同班型满足学员个性化需要
- 线上课解决学员时间紧张且碎片化问题

#### 线下课

- 面授+考前集训
- 提升课堂沉浸感、增强学员和老师情感连接

数据沉淀及管理

直播实时数据

观看行为数据

聊天词云分析

直播品质分析

观看终端、地域

营销互动数据

版权保护

跑马灯

水印

防下载

防盗链

全网盗版检测

来源：艾瑞咨询研究院根据公开资料研究及绘制。

## 3.2 教育OMO 实施主体

教育OMO实施主体既有**线上教育机构**又有**地面教育机构**。现阶段，诸多线上教育机构开始探索获客OMO，以降低获客成本，其中新东方在线旗下品牌东方优播是在线教育公司中获客OMO的先行者。

谈及地面教育机构的OMO转型，获客OMO往往是第一步，授课OMO能力亦必不可少，运营管理环节的OMO在持续推进中。能力获取上，巨大型机构以自建OMO能力为主，采买服务为辅，如好未来很早便已开始探索获客、教研等环节的OMO，并在18年左右逐步开启授课环节的OMO并不断改进；新东方、精锐教育、卓越教育等巨大型地面教育机构也于近两年开始加快OMO转型的探索和投入；对于中小微型机构，也开始借助to B服务商的软硬件服务实现OMO转型；对于OMO转型更加困难的素质教育机构，也在疫情后加速了OMO的探索。

但整体而言，现阶段OMO模式仍在探索过程中，还有很大的发展进化空间。

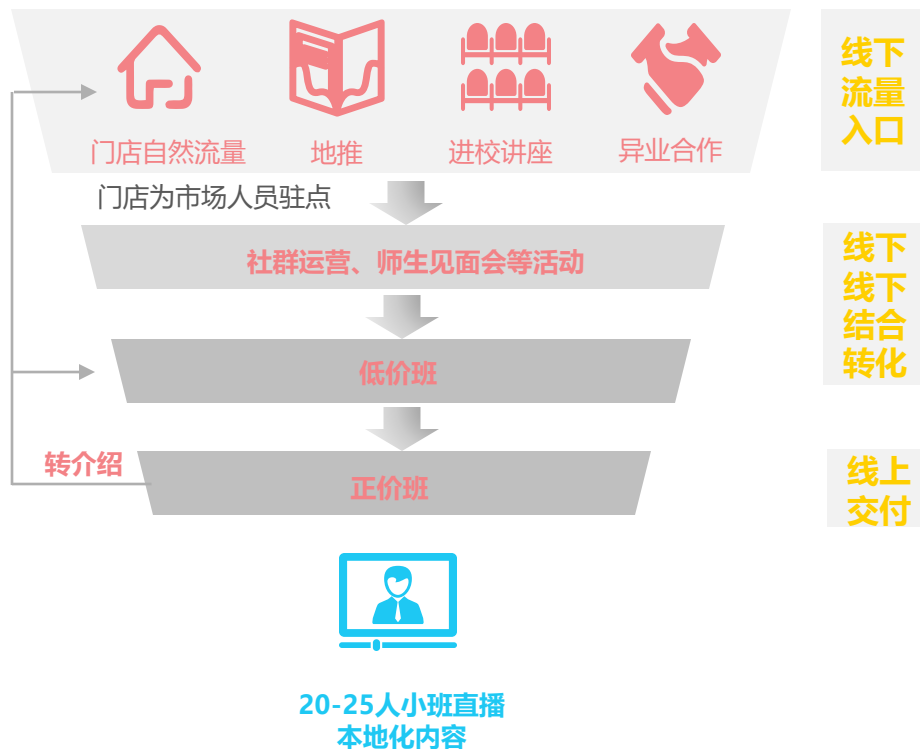


# 东方优播：获客OMO

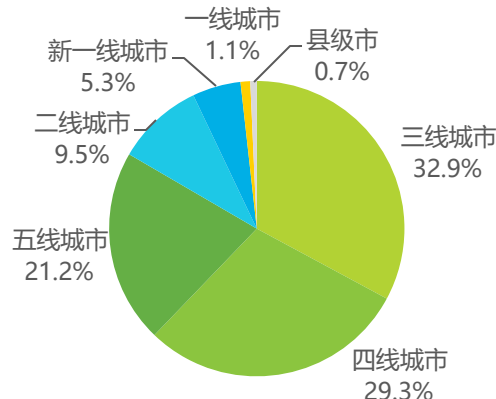
## 招生门店为切入点，把线下流量引流至线上降低获客成本

东方优播是新东方在线2017年3月推出的K12在线教育品牌，目标客户为三到五线城市的高消费能力家庭。但在获客层面，其并未采取线上投放方式，而是向地面延伸获客触角，**通过当地的线下门店、进校讲座等方式作为流量入口，进行本地化招生和服务**，同时依托北京的优秀教学资源进行本地化的线上小班课程交付。据其2021财年半年报，截止至2020年11月30日，东方优播已进入中国26个省的271个城市。

### 东方优播获客OMO模式



### 东方优播线下招生门店分布



### 东方优播线下招生城市人口和经济特征

常住人口数量（万）	占比	常住人口人均GDP（万元/人）	占比
≤100	1.8%	≤2	4.0%
( 100,300]	30.8%	( 2,5]	42.9%
(300,500]	28.6%	(5,10]	37.0%
(500,1000]	32.2%	(10,15]	12.8%
>1000	6.5%	>15	3.3%

来源：艾瑞咨询研究院根据公开资料研究及绘制。

来源：艾瑞咨询研究院根据东方优播官网资料整理绘制。

# 好未来：教育OMO先行实践者

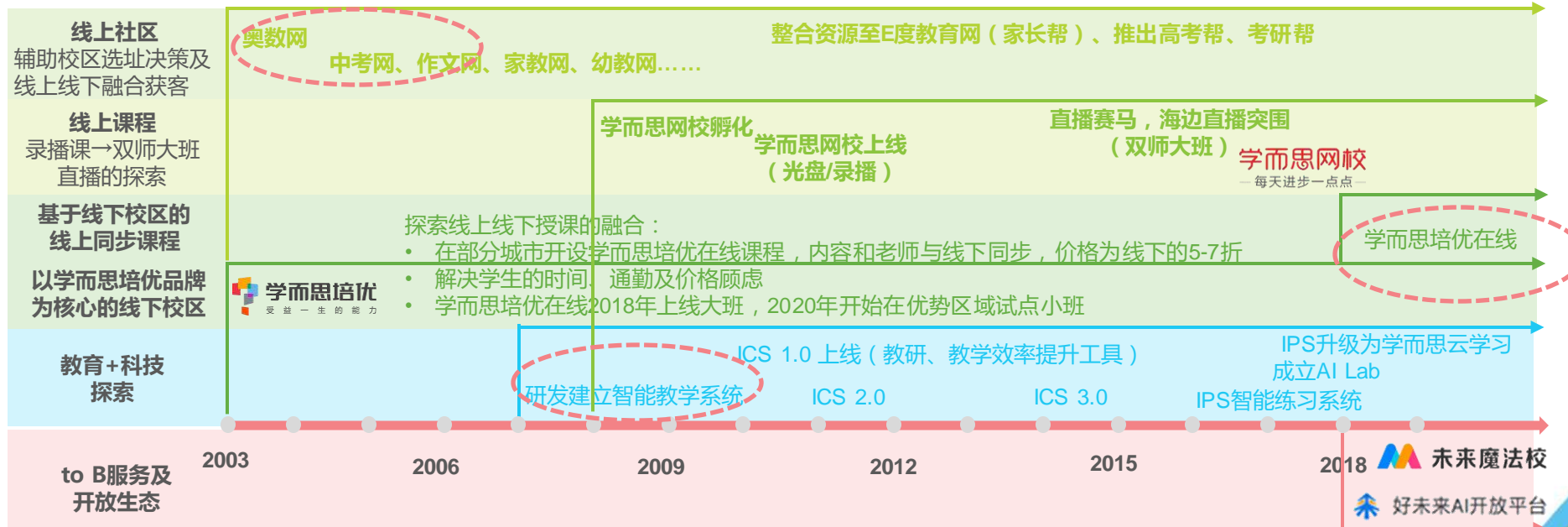
## 获客OMO→“大后（中）台，小前台”的运营管理OMO→授课OMO

**获客OMO**：好未来自成立就带有一定互联网基因，2003年非典时期，好未来创始人张邦鑫自己创办了交流社区“奥数网”，奥数网随后成为了学而思线下小班的一个引流渠道并服务其线下校区开班选址，感受到线上优势的好未来此后通过购买或自建方式运营多个社区网站，如现在的家长帮、高考帮、考研帮，覆盖不同年龄段用户。

**教研、运营及管理OMO**：2007年开始开发智能教学系统，依靠“大后台，小前台”（已升级为“大中台，小前台”）体系，好未来率先打破了教学效果依赖名师的困境，实现规模化扩张。

**授课OMO**：在独立的学而思网校外，2018年开始在部分城市开设与线下内容同步、教师同步的学而思培优在线课程。

### 好未来OMO模式探索及发展



来源：艾瑞咨询研究院根据公开资料研究绘制。



水到渠成：教育OMO发展辨析	1
追问反思：OMO是否为万应灵药？	2
实践探索：教育OMO典型案例	3
观隅反三：从新零售看教育OMO	4
前景展望：教育OMO发展趋势	5

# 新零售：缘起于互联网对零售的改造

## 店商→电商→新零售

2017年9月，李开复博士在“寻找中国创客”活动中，正式提出了OMO（Online-Merge-Offline）的概念，即线上线下融合，但这并非针对教育行业，互联网的大规模商用是从零售开始的，教育OMO也是缘起于新零售的一个“舶来词”。在运输网、通信网的不同发展阶段，零售行业的主流商业模式也随之发生变迁，从20世纪的店商到21世纪初的电商再到如今的新零售。

### 新零售发展历程

	店商	电商		新零售
		自营电商	交易平台	
核心竞争力	性价比、购物体验			
时代背景/ 驱动因素	二战后美国消费时代来临，连接各 洲的高速公路网持续修建	1995年美国取消对商业互联网的所有限制，互联网商业应用爆发		行业及产业：线上流量红利消失，同时店商也开始 运用互联网等新技术增强竞争力、物流设施完善 技术：大数据、云计算、AI快速发展 消费者需求：随收入提升，服务性消费占比更高
竞争优势	低采购成本、质控、现场购物体验 、高效率（立即提货）	品类丰富、 质控、送货到家	品类丰富、 送货到家	便捷性+ 商品和服务融合体验
不足	不能送货到家	购物体验不佳、不能立即提货	自营电商不足+质量疑虑	区域扩张复制困难、店内规划不合理降低购物体验 、商品和服务融合效果有待提升
利润来源	买卖差价		广告费+佣金（传统商场租金）	买卖差价、服务收费
商业模式 优势	批量采购的成本优势、交付成本低 （无最后一公里配送成本）	可以以低边际成本无限增加 SKU，协同效应强	赚取无风险的广告费和佣金，强 双边市场效应	提升用户体验、线上线下融合提升坪效、商品服务 融合提升服务型收费
标志事件	1962年，沃尔玛第一家百货折 扣商店开设	1995年，eBay创立；1998年，亚马逊开始将网上出售商 品从书籍扩展到音乐、视频等其他领域；2003年，淘宝网 创建；2004年，京东开始尝试电子商务		2014年，阿里巴巴开始入股/收购线下商超，如银 泰商业等，并在2015年推出盒马鲜生；2017年亚 马逊收购全食；2016年起，永辉、百联等线下商超 借助数字技术发展新零售业态
发展趋势	互联网已成基础设施而非高科技，线上线下融合渗透，通过科技和服务创新提升用户体验			

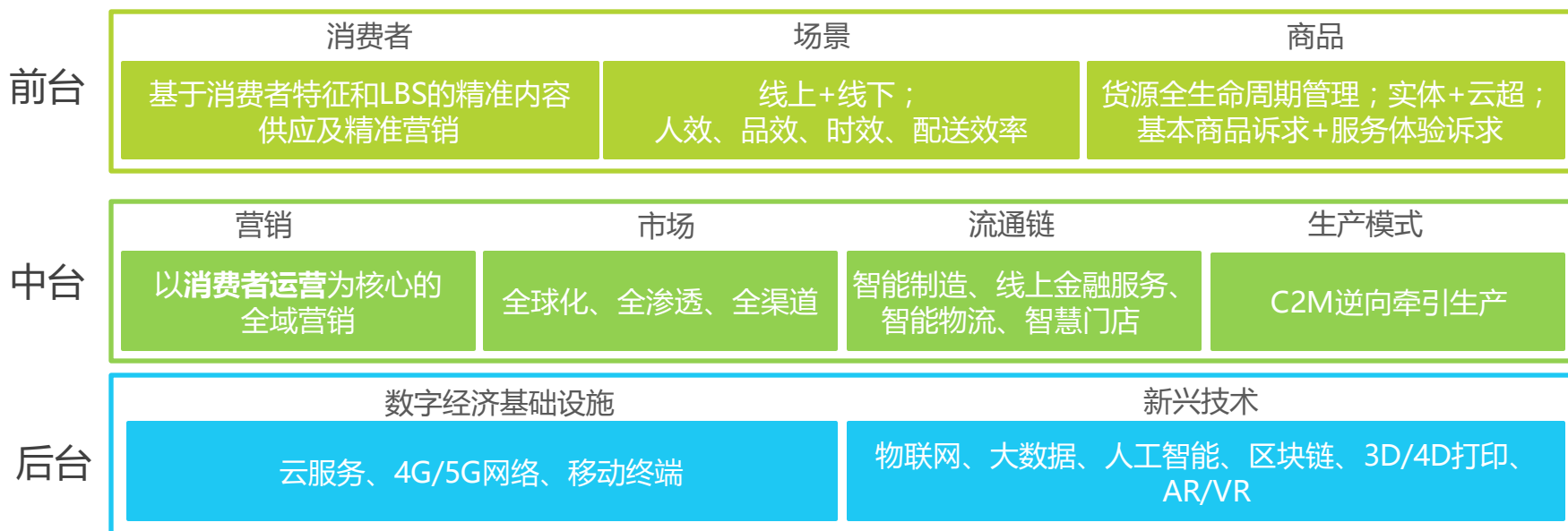
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 新零售定义

## 以消费者体验为中心的数据驱动的泛零售形态

2015年左右，随用户增速放缓，电商逐渐遇到瓶颈，2016年10月，雷军和马云在同一天提出了新零售的概念。自2014年，阿里巴巴就开始入股/收购线下商超，如银泰商业等，并在2015年推出新零售物种盒马鲜生，小米也开设线下店小米之家。在日本，融合线上线下升级场景、提升用户体验更被用到极致，如茑屋书店模式。2017年3月，阿里研究院报告指出：新零售是以消费者体验为中心的数据驱动的泛零售形态。其他研究者可能有不同的定义，但核心要素基本是一致的（1）以消费者体验为中心；（2）是全链路零售体系的数字化重构和打通；（3）线上线下融合发展。

### 新零售知识框架

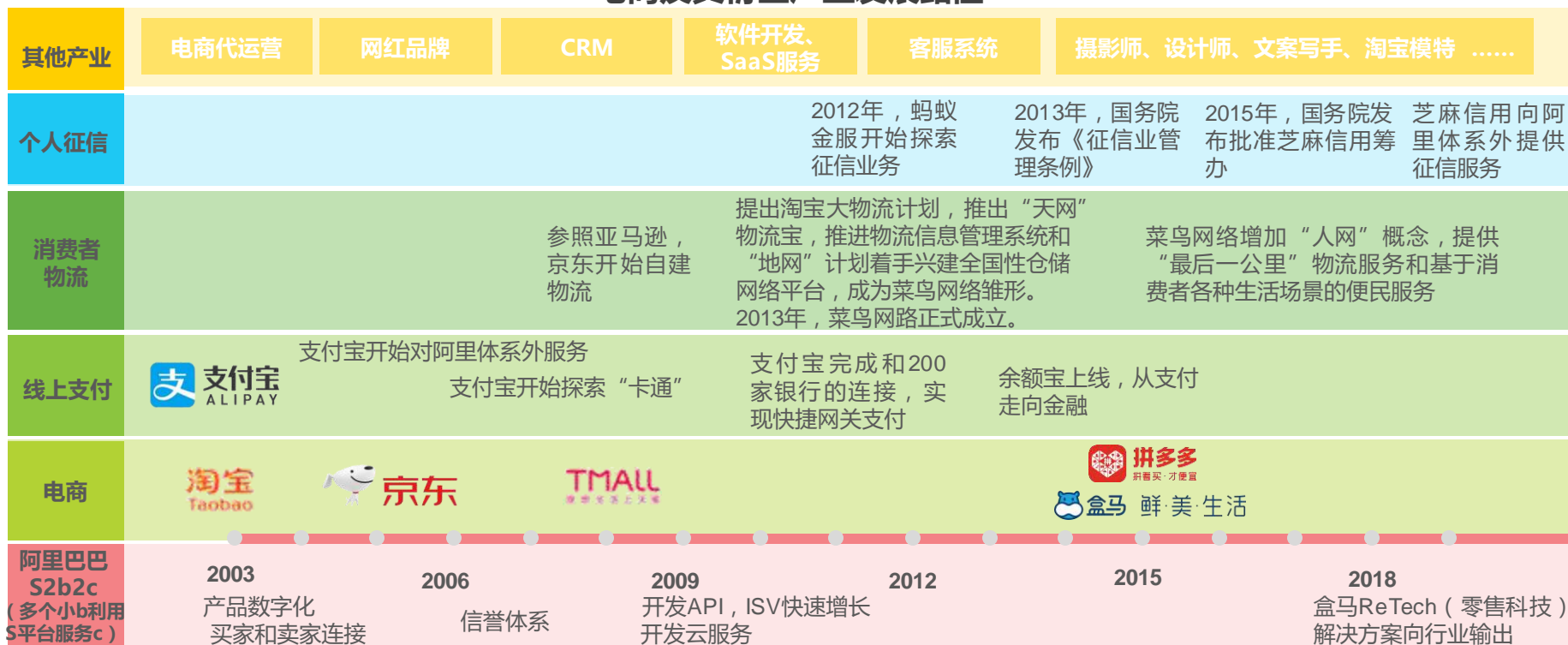


# 电商及衍生产业发展路径

## 电商发展带动行业基础设施完善，进一步产生更高效率业态

我国的电商是在基础设施非常匮乏的状态下逐步发展起来的。2003年阿里巴巴推出C2C品牌淘宝，随后推出支付宝、API、阿里云、芝麻信用，同时整合消费者物流体系组建菜鸟网络，解决了网络购物的诚信、支付、物流、数据打通等基础设施问题，并衍生出电商代运营、软件开发等其他产业，阿里巴巴也在发展过程中逐步成长为互联网时代S2b2c的大型基础设施提供者，快递、线上支付等产业也发展壮大。随着基础设施更完善，一方面，**新入局者找到差异化切入点后发展速度更快**，如拼多多的后来居上；另一方面，**基础设施的完善也进一步催生出更高效率的零售业态**，如盒马鲜生等新零售业态。

### 电商及其衍生产业发展路径



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 新零售浪潮中的企业——线上零售巨头

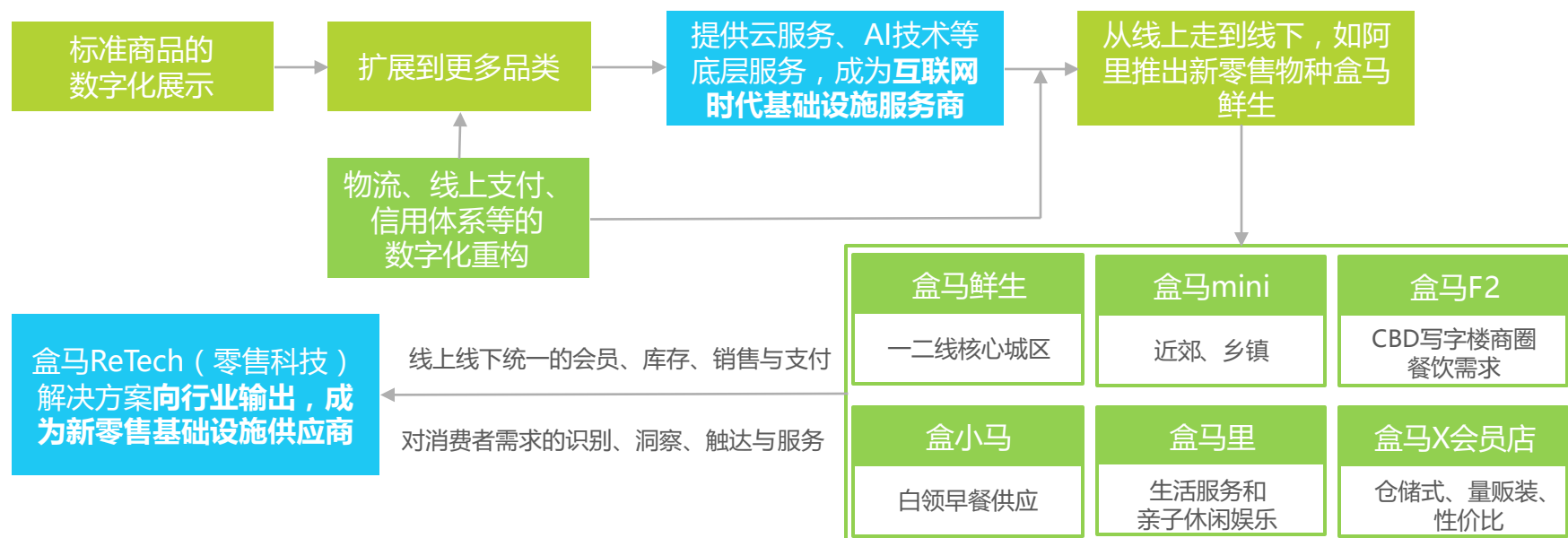
## 从互联网应用弄潮儿到互联网时代基础设施服务商

互联网在零售业的商用，造就了亚马逊、阿里巴巴这样的巨型科技公司，也重塑了整个零售业和互联网行业。

**从颠覆者到互联网基础设施服务商：**自20世纪90年代后期，贝佐斯就一直声称亚马逊是一家技术公司，而非零售商。当越来越多的中小商家要接入亚马逊的网站，而其又缺乏资源建立和维护网站，亚马逊开始为其提供网站托管（Web Hosting）服务，随后又建立数据中心以满足托管需求，并最终发展成现在的AWS云服务。在云服务市场的高市占率也让亚马逊一度成为全球市值最高的公司。在国内，2009年创建的阿里云也成为国内最大的云服务厂商。

**从电商平台到新零售再到新零售基础设施供应商：**受线上流量红利消退、线上购物体验欠佳影响及物流设施完善驱动，以大型电商平台和线上消费品牌为主要推动者，线上线下融合的新零售物种开始涌现，如盒马鲜生。而随着盒马鲜生经验的积累，基于其打造的ReTech也开始向行业输出。

### 线上巨头业务发展路径——以阿里巴巴为例



来源：艾瑞咨询研究院根据公开资料研究及绘制。

# 新零售浪潮中的企业——线下连锁商超

## 自建+接入第三方电商平台线上渠道，依托线下提供服务、发展新业态

面对线上零售业务的侵蚀和线上走向线下对传统零售份额的抢占，传统线下大型连锁超市也开始积极利用互联网来赋能原有业务。综合来看，线下大型连锁超市采取的措施包括：（1）通过收购、自建及与第三方线上服务机构合作方式发展电商、到家业务。如沃尔玛高价收购Jet.com、Flipkart；永辉超市自主推出永辉生活APP；天虹股份推出线上产品“虹领巾”APP、天虹微品，通过“天虹到家”实现门店商品超市直送，2018年与腾讯达成战略合作，双方联合成立“智能零售实验室”。（2）发展新业态。如永辉超市的mini店、超级物种；天虹股份从单一百货业态拓展到“百货+购物中心+便利店”的多业态。限于篇幅，下图仅展示永辉超市的转型举措。

### 永辉超市转型举措

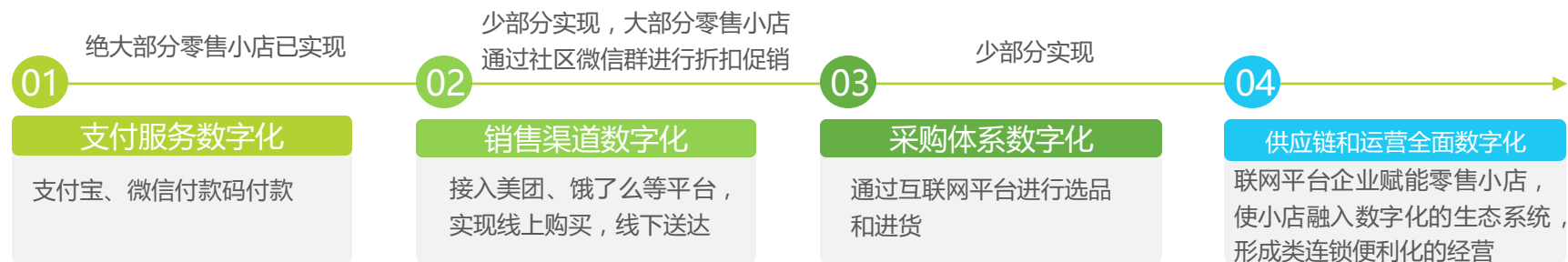


# 新零售浪潮中的企业——零售小店

## 面临商超和连锁便利店威胁，借互联网平台赋能分阶段转型

据《中国经济普查年鉴2018》，2018年批发和零售行业个体登记户数为3184.6万户，且多以夫妻店为主，是各门类中个体户数量最多的行业。面对汹涌的互联网浪潮，这些小店多已实现了支付手段的数字化以及通过社群运营和打折促销等方式增强获客能力。但在供应链构建能力和数字化、智能化能力方面，这些小店基本无能为力，面临更加高效智能的连锁便利店和商超的威胁。不过，目前各大互联网平台都针对零售小店推出了相应的智慧转型升级解决方案，将降低零售小店的转型成本和门槛，依托大型互联网平台的基础设施，也基本成为有意进行数字化、智能化转型的零售小店的必然选择。

### 零售小店数字化转型的阶段



### 零售小店数字化转型部分可用资源

方案提供方	产品	产品定位
	京东掌柜宝	面向普通小店经营者的一站式B2B订货平台，并形成了从品牌商、门店到消费者的一整套数字化信息系统
	京东便利店	开放加盟，依托京东的商品、供应链和技术优势，打造京东线下版本的创新型智能门店，并统一形象
	阿里零售通	面向普通小店经营者的一站式B2B订货平台，并形成了从品牌商、门店到消费者的一整套数字化信息系统
	天猫小店	授权天猫品牌、门店个性改造、丰富商品结构、专业增值服务、智能门店管理等能力全面赋能小店

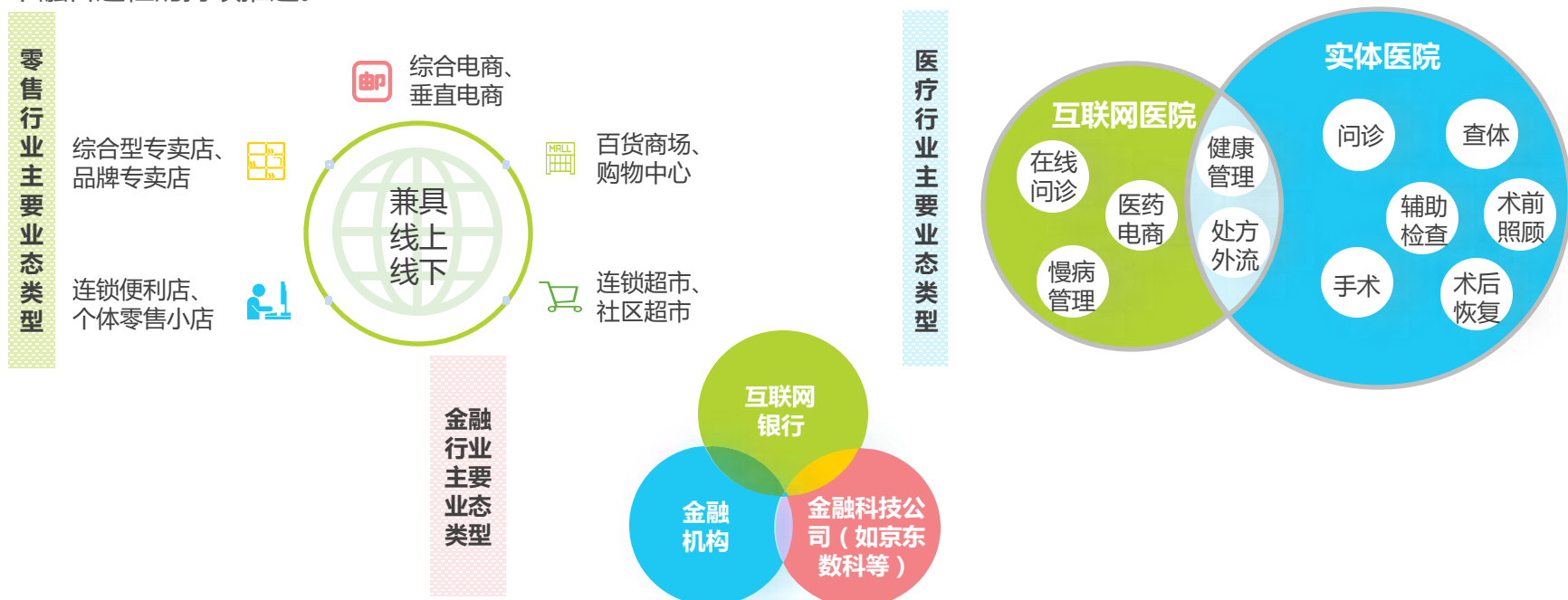
来源：商务部流通产业促进中心《中国线下零售小店数字化转型报告》、艾瑞咨询研究院绘制。



# 行业业态现状及趋势预测

## 在融合的大趋势下，线上化渗透由易到难，多业态并存

2008年以来，我国电商市场飞速发展，网络零售交易额在2008年破千亿，并在2019年达10.6万亿。但从份额看，网络零售额占社会消费品零售额比重仍不足26%。一方面，互联网已不再是难以企及的高科技，而是成为信息技术时代所有企业的基础设施；另一方面，消费者越来越追求购物过程中休闲娱乐以及社交体验，在良好的购物体验层面，线下较线上具备更大优势。因而，可预见的未来内，线上线下融合、多种零售业态并存的格局将会一直持续，电商、商场、超市、便利店等业态相互竞争又相互补充，共同满足消费者需求。此外，在金融服务及医疗等行业，线上线下融合的浪潮也在持续推进，一方面，是纯线上化业态如金融科技公司、在线问诊公司等出现，另一方面，是从简易环节（如金融服务的支付、客服；医疗行业的问诊、临床辅助决策）向核心困难环节（如金融服务的征信、金融产品设计；医疗行业的远程医疗）的线上线下融合进程的持续推进。



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

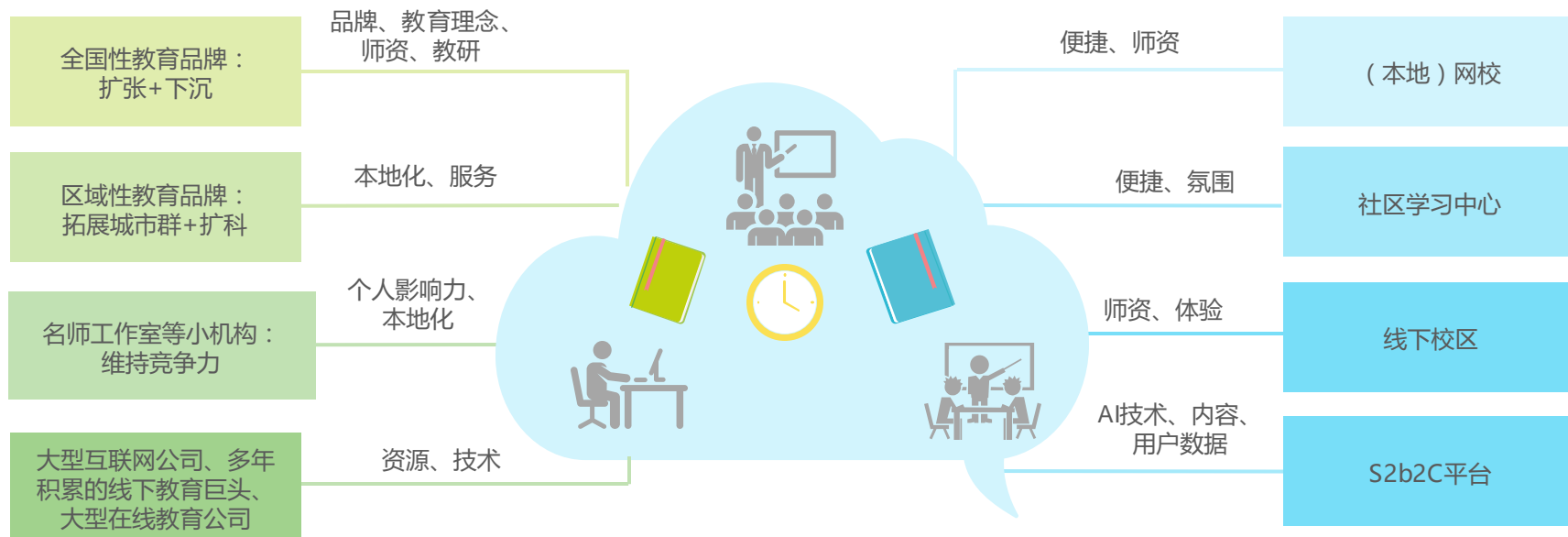
水到渠成：教育OMO发展辨析	1
追问反思：OMO是否为万应灵药？	2
实践探索：教育OMO典型案例	3
观隅反三：从新零售看教育OMO	4
前景展望：教育OMO发展趋势	5

# 行业格局：多业态并存

## 网校、社区学习中心、线下校区等多态并存，线下仍为主要场景，但纯线下机构将不复存在

前文提到，在线上线下融合相对成熟的零售领域，互联网+并没有完全取代线下场景，反而成为信息时代基础设施，提升传统产业效率，经互联网赋能的商超、百货、便利店、电商等多业态并存，相互竞争又相互补充。相对应的，在对场景、氛围、体验要求更高、个性化更强的教育领域，线下场景会更加重要，竞争格局也将更为分散，不会存在赢家通吃的局面，而是全国性教育品牌、区域品牌、名师工作室等机构并存；（本地）网校、社区学习中心、线下校区等业态并存。与此同时，在围绕计算机网络进行重构的社会中，线下教育机构也需要及时调整适应变化，利用好互联网工具，提升运营效率和服务体验，“纯线下”教培机构未来将不复存在。

### 教育行业未来将形成多业态并存格局



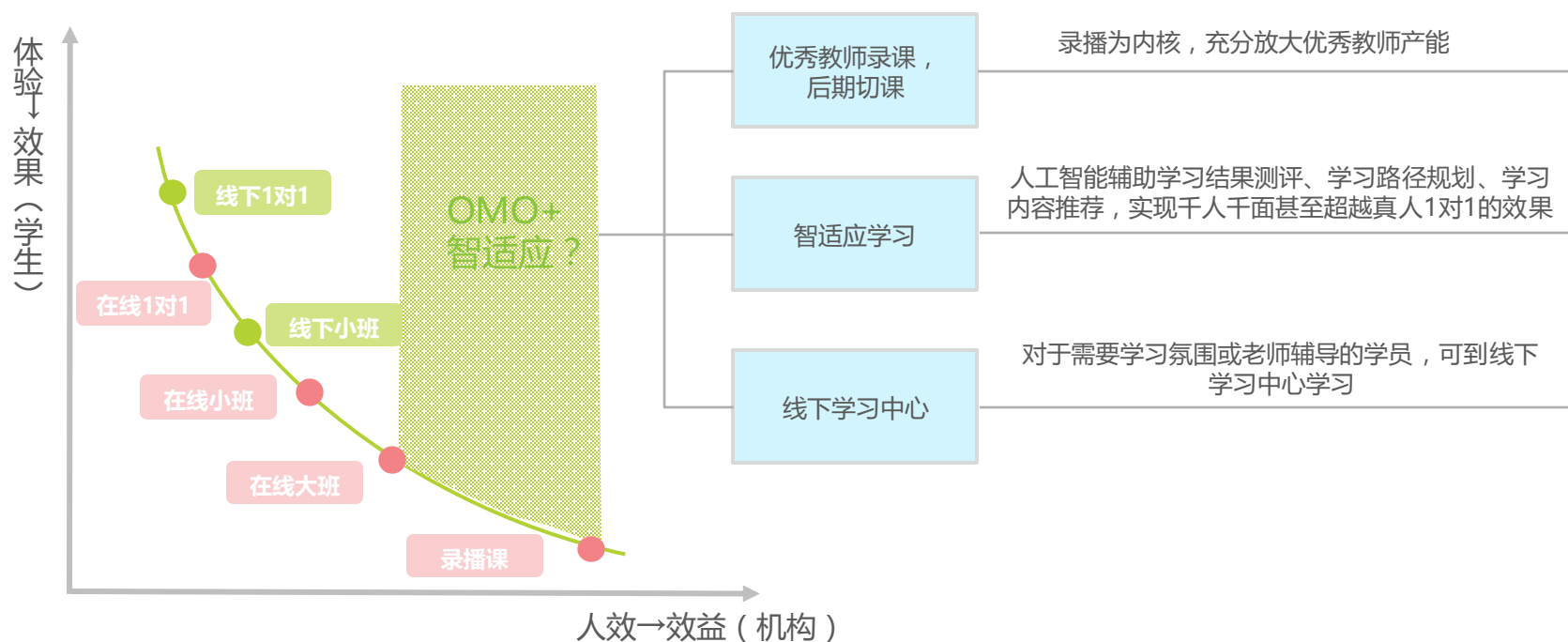
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# OMO深层价值：实现教学资源普惠

## OMO仍需进化以实现教学资源普惠

线上课将教学资源数字化，赋予其可复制、可传输、可计算的特点，充分放大了教育的规模经济效应，从其社会作用视角，体现在可以突破优质教育资源的时空限制，让广大低线城市学员可以低成本获取优质内容，实现教育资源普惠。加之AI技术逐步从单点式辅助教学工具向教学核心环节纵深，教育与科技的结合将助力实现优质教学资源的真正普惠。

### 科技让“教”的效率更高，学习资源更加公平和均衡



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# OMO应用领域：加速向公立校延伸

## 公立校的加入将加速推进OMO深层价值的实现

4月28日，北京市教委印发《关于推进“互联网+基础教育”的工作方案》的通知，提出了“3+4+5”的总体设计、“到2022年构建成熟的融合课堂实施体系，**基础教育100%的名师开设线上直播室**”“**遴选优质社会机构，发挥技术优势，构建.....基础知识库的智学平台**”的任务等推动智适应学习和线上线下融合教学的相关举措。教育OMO将进一步走进公立校，并在社会机构的参与下获取更多的数据积累，最终形成更精细化、智能化的OMO模式，推动教学资源普惠的真正实现。

### 政策推动有助于解决最核心的用户数据问题，助力OMO更智能

- **用户数据是实现智适应学习的核心**，真正的千人千面需要大量的数据投喂，教育行业格局分散，数据积累和整合困难，目前即使是好未来等多年教育从业者，也难以获取足够的数据训练算法，实现真正的千人千面
- 若在政策规范下，公立校学生学习数据获得合理采集，将大幅增加用于算法训练的数据集



学习数据

AI

互联网公司、AI公司、教育科技公司、教育公司共同努力下，AI在教育环节的应用更全面和精细，在知识点测评、学习路径规划层面已较为智能

音视频技术

在线教育发展带动音视频解决方案公司大量涌现，在线体验升级

优质内容

教培行业行业已有大量的优质内容提供方，政策的推动和公立校的加入，将进一步推动优质内容的生产和聚集

2021年4月，北京市教育委员会印发《关于推进“互联网+基础教育”的工作方案》的通知：“积极推进“互联网+基础教育”落地应用，总体设计为“3+4+5”，即打造三个课堂，构建四种能力平台，形成五个工作机制”、“**遴选优质社会机构**，发挥技术优势，构建基于算法推荐技术和智能神经网络技术，融汇学生思维、情感、方法、行为等基础知识库的智学平台”、“**到2022年构建成熟的融合课堂实施体系，基础教育100%的名师开设线上直播室**，选课走班全面依托融合课堂方式”、“**“十四五”期间形成跨校跨区‘课联网’**”，推进跨地域教育教学改革”

2019年11月，十九届四中全会：“发挥网络教育和人工智能优势，创新教育和学习方式，.....”

2019年1月，《中国教育现代化2035》：“加快信息化时代教育变革。建设智能化校园，统筹建设一体化智能化教学、管理与服务平台”

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# OMO行业影响：“育”的地位提升

## 行业进入大浪淘沙阶段，教育理念、组织力重要性愈加凸显

近几年，教培行业开始成为热门行业，从业者和资金大量涌入，推动新技术不断向管理至教学的核心环节渗透，管理理念及工具、教学方法及工具以及用户服务不断升级，竞争加剧，同时也产生了一定行业乱象，监管开始趋严，教培行业进入大浪淘沙的新阶段。

在新的政策、市场和技术环境下，“教”的过程将逐步完全由政府完成，教培机构的核心竞争力将体现在组织力和“育”的层面。

### 从业者和资金涌入、监管趋严、运营管理精细、科技向教学核心环节深入推动教育市场出清



# OMO模式下的产业链机会 (1/2)

## 音视频解决方案、营销管理系统、教学内容等市场空间广阔

教育行业发展与零售有相似之处：在线教育发展带动行业基础设施完善，如音视频解决方案解决了远程上课和互动（类似零售的物流）问题，线上教学内容解决了优质师资缺乏问题、营销管理系统让获客和管理更加高效.....随之产生更高阶的OMO业态。伴随着越来越多教育公司OMO转型的深入，其相关基础设施产业也将迎来更快速增长。

### OMO模式下的产业链机会





# OMO模式下的产业链机会(2/2)

## 有望产生大的平台型公司，但商业模式会有所不同

电商发展过程中产生了阿里巴巴这一大型行业基础设施平台，但教育领域的平台型模式貌似已被证伪，虽然好未来、爱学习等开始探索S2b2c的基础设施服务商角色，但推进过程并不顺利。与零售不同，教育过程和结果的关系仍是黑箱，自动化进程十分缓慢，核心教学过程的“软件化”难度高、个性化强，导致了大行业、小公司的现状。预计随着更多学习过程数据的采集，智适应教学普遍推广，**S能深度赋能b端时，教育领域的基础设施服务商将会有更大发展空间。**

### 教育行业平台型公司存在的可能性及特征分析

是否会诞生S2b2c的大型平台型公司？	哪些公司可能成为平台型公司？	教育行业的平台型公司会有何种新的特征？																				
<p><b>含义：</b>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，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）。</p> <p><b>成功案例：</b>亚马逊（电商平台、AWS）、阿里巴巴（电商平台、阿里云）等</p> <p><b>教育行业的探索：</b>2015-2016年，教育O2O从狂热到一地鸡毛，最终被证伪。<b>教育行业似乎很难诞生大的平台型公司。</b>艾瑞认为，平台型公司在教育难以立足的重要原因在于教育黑箱导致教学过程难以“软件化”，S未能深度赋能b。随着AI在教学场景的深度应用，“教”的过程可以实现可复制且千人千面，大的平台型公司有望随之产生。</p>	<p><b>平台型公司的必要条件：</b>大量的学习数据、领先的AI技术、优质内容。</p> <p>在不同的领域，如学科教育、素质教育、高等教育、职业教育等，可能均会产生相应的平台型公司。</p> <table><tr><th>公司类型</th><th>学习数据</th><th>AI技术</th><th>优质内容</th></tr><tr><td>互联网公司、AI公司</td><td>★</td><td>★★★★</td><td></td></tr><tr><td>教育科技公司</td><td>★★</td><td>★★★</td><td></td></tr><tr><td>大型在线教育公司</td><td>★★★★</td><td>★★★</td><td>★★★★★</td></tr><tr><td>大型地面教育公司</td><td>★★</td><td>★★★★</td><td>★★★★★</td></tr></table>	公司类型	学习数据	AI技术	优质内容	互联网公司、AI公司	★	★★★★		教育科技公司	★★	★★★		大型在线教育公司	★★★★	★★★	★★★★★	大型地面教育公司	★★	★★★★	★★★★★	<p><b>参与方：</b>平台型公司、音视频解决方案提供方、内容提供方、行业垂直领域AI能力提供方、公立校、学员等。</p> <p><b>商业模式：</b>与电商平台等主要依靠广告业务收入不同，艾瑞认为，教育行业的平台型公司主要依靠技术服务获取相应收入。</p>
公司类型	学习数据	AI技术	优质内容																			
互联网公司、AI公司	★	★★★★																				
教育科技公司	★★	★★★																				
大型在线教育公司	★★★★	★★★	★★★★★																			
大型地面教育公司	★★	★★★★	★★★★★																			

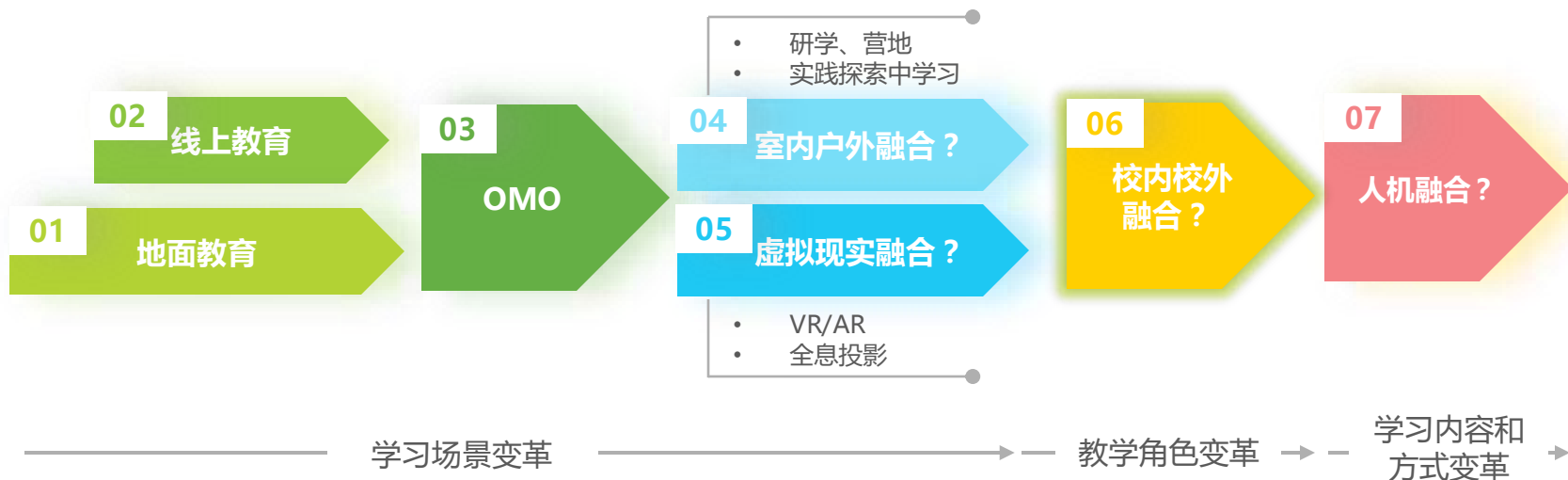
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# OMO是否为终极业态？

## OMO还仅是工具、场景变革的初级业态，未来可能进一步演进到教学角色、学习内容和方式等的变革

如今，社会正在围绕计算机网络重构，虚拟与现实、原子与比特间的边界日益模糊，体现在教育行业，线上线下融合的OMO模式将成为行业必然，但在科技日新月异的当下，OMO也远非行业终极业态。随着工厂式教育越来越受到诟病，教育体系也可能发生大的变革，包括学校和校外机构的角色定位等；以及随着脑科学、脑机接口研究不断取得进展，人机融合是否有望实现，以及届时的学习内容和方式又会发生怎样的变革？

### OMO后续可能的演进路径



# 艾瑞新经济产业研究解决方案



## 行业咨询

- 市 场 进 入 为企业提供市场进入机会扫描，可行性分析及路径规划
- 竞 争 策 略 为企业提供竞争策略制定，帮助企业构建长期竞争壁垒



## 投资研究

- IPO行业顾问 为企业提供上市招股书编撰及相关工作流程中的行业顾问服务
- 募 投 为企业提供融资、上市中的募投报告撰写及咨询服务
- 商业尽职调查 为投资机构提供拟投标的所在行业的基本面研究、标的项目的机会收益风险等方面的深度调查
- 投后战略咨询 为投资机构提供投后项目的跟踪评估，包括盈利能力、风险情况、行业竞对表现、未来战略等方向。协助投资机构为投后项目公司的长期经营增长提供咨询服务

# 关于艾瑞



艾瑞咨询是中国新经济与产业数字化洞察研究咨询服务领域的领导品牌，为客户提供专业的行业分析、数据洞察、市场研究、战略咨询及数字化解决方案，助力客户提升认知水平、盈利能力和综合竞争力。

自2002年成立至今，累计发布超过3000份行业研究报告，在互联网、新经济领域的研究覆盖能力处于行业领先水平。

如今，艾瑞咨询一直致力于通过科技与数据手段，并结合外部数据、客户反馈数据、内部运营数据等全域数据的收集与分析，提升客户的商业决策效率。并通过系统的数字产业、产业数据化研究及全面的供应商选择，帮助客户制定数字化战略以及落地数字化解决方案，提升客户运营效率。

未来，艾瑞咨询将持续深耕商业决策服务领域，致力于成为解决商业决策问题的顶级服务机构。

## 联系我们 Contact Us

 400 - 026 - 2099

 [ask@iresearch.com.cn](mailto:ask@iresearch.com.cn)



企 业 微 信



微 信 公 众 号

# 法律声明

## 版权声明

本报告为艾瑞咨询制作，其版权归属艾瑞咨询，没有经过艾瑞咨询的书面许可，任何组织和个人不得以任何形式复制、传播或输出中华人民共和国境外。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，部分文字和数据采集于公开信息，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，艾瑞咨询对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽最大努力的追求，但不作任何保证。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的观点均不构成任何建议。

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