

# 蜜糖或是砒霜？

## 中国K12双师课堂研究报告

2018年



1

本报告中K12双师课堂的概念主要指面向中小學生，以学科类辅导及非应试类英语教学为主要内容，采取**主讲与助教相互配合，线上与线下相结合**的教学模式。目前整体教育市场规模庞大却极度分散，三线及以下市场供需矛盾突出，线下和线上模式各有难以克服的弊端，为提升**规模效应**，解决**市场下沉**难题，双师课堂应运而生。

2

K12双师课堂的发展经历了漫长的萌芽阶段，近三年的商业模式探索，于2018年迎来爆发式增长，根据艾瑞统计估算，2018年的双师教室布局数量达到**5000+**，同比增速**超过100%**。目前主要商业模式包括**自营模式及合作模式**。

3

K12双师课堂的核心要素包括**师训体系、教研体系、运营体系**和**科技体系**，自营模式对机构的营收规模和各项能力要求较高，合作模式对机构的要求相对较低，不同类型、具备不同禀赋的机构应根据自身状况采取不同的商业模式，而不能盲目进场。

4

各类代表企业的做法**既有趋同之处，又各具特色**。双巨头在直营模式下做法趋同，均采用新建双师分校和改造原有教室并行的方法，并以原有分校师资支持双师分校。新东方专注直营模式，高思专注合作模式，好未来双管齐下，外教双师代表USKid也在自营及合作双向发力。

5

双师课堂实质上是线下模式向线上模式过渡的**中间形态**，但在技术发展至能让线上模式完全媲美线下模式的体验效果前，线下、双师及线上三种模式将会**长期并存**。对于三线及以下市场，由于自建双师分校的各项成本高昂，手续复杂，未来会以**合作模式**及头部机构**收购兼并**为主导。

发展背景：K12双师课堂应运而生	1
发展现状：模式探索后迎来高速增长	2
应用门槛：双师课堂不是“万金油”	3
企业案例：相互借鉴又各有侧重	4
用户研究：潜在与实际用户的偏好	5
发展趋势：三种模式将会长期并存	6

# K12双师课堂概念界定

## 主讲和助教相互配合，线上与线下相结合的教学模式

本报告中K12双师课堂的概念主要指面向中小学生，以学科类辅导及非应试类英语教学为主要内容，采取主讲与助教相互配合，线上与线下相结合的教学模式。其中，主讲教师主要通过视频直播的形式讲解课程内容，助教老师在课上负责与主讲老师配合开展教学及互动，观察并记录学生课堂表现，并维持课堂秩序，在课后负责答疑、批改作业、讲解习题及与家长沟通等服务工作。学生仍需到教室观看视频上课，课上通过答题器等设备与主讲老师进行互动。

### K12双师课堂的概念界定



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。注：非应试类英语双师主要指中外教相结合的外教双师模式，用户年龄段通常会下沉至幼儿园。

# K12市场规模庞大却极度分散

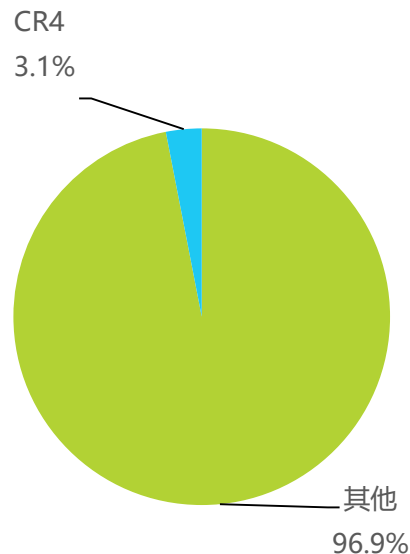
## 整体市场规模6千亿，CR4仅为3%，有待进一步整合

2017年，K12课外培训市场规模为6170.5亿元，同比增长11.1%，预计到2022年市场规模将达到9551.4亿元。尽管K12的市场规模如此庞大，但是竞争格局却极度分散，CR4仅为3.1%，大量中小型机构占据了96.9%的市场规模。主要原因在于线下市场的发展受到师资和场地两个关键要素的限制，难以实现快速的规模化扩张，而在线市场受到家长认知和接受度的限制，渗透率不高，其整体规模还难成气候。线下模式和线上模式均有各自的局限性，亟待新模式来破局。

### 2013-2022年中国K12课外辅导行业市场规模



### 2017年中国K12课外辅导行业竞争格局



来源：艾瑞咨询研究院自主统计及核算。

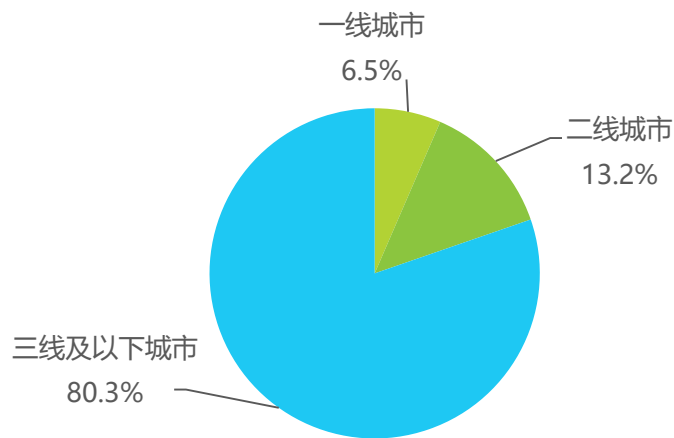
来源：艾瑞咨询研究院自主统计及核算。

# 三线及以下城市供需矛盾突出

## 需求端：市场占比达八成，潜在用户1.3亿

按城市级别来划分市场规模，一线城市占比为6.5%，二线城市为13.2%，而广大的三线及以下城市占比高达80.3%。从潜在用户数量看，一线城市的中小学生数量约590万，二线城市约2980万，而三线及以下城市约1.3亿，占比约为82%，可谓潜力无限。受家庭收入水平的提高和消费升级的影响，年轻一代父母对优质教学资源的需求愈发强烈，拥有庞大潜在用户的三线及以下城市有望在客单价和渗透率方面获得进一步提升。无论从当前规模还是未来潜力看，三线及以下城市都将成为兵家必争之地。

2017年中国K12课外辅导行业市场规模细分结构  
(按城市级别)



2017年中国中小学生人数 (按城市级别)

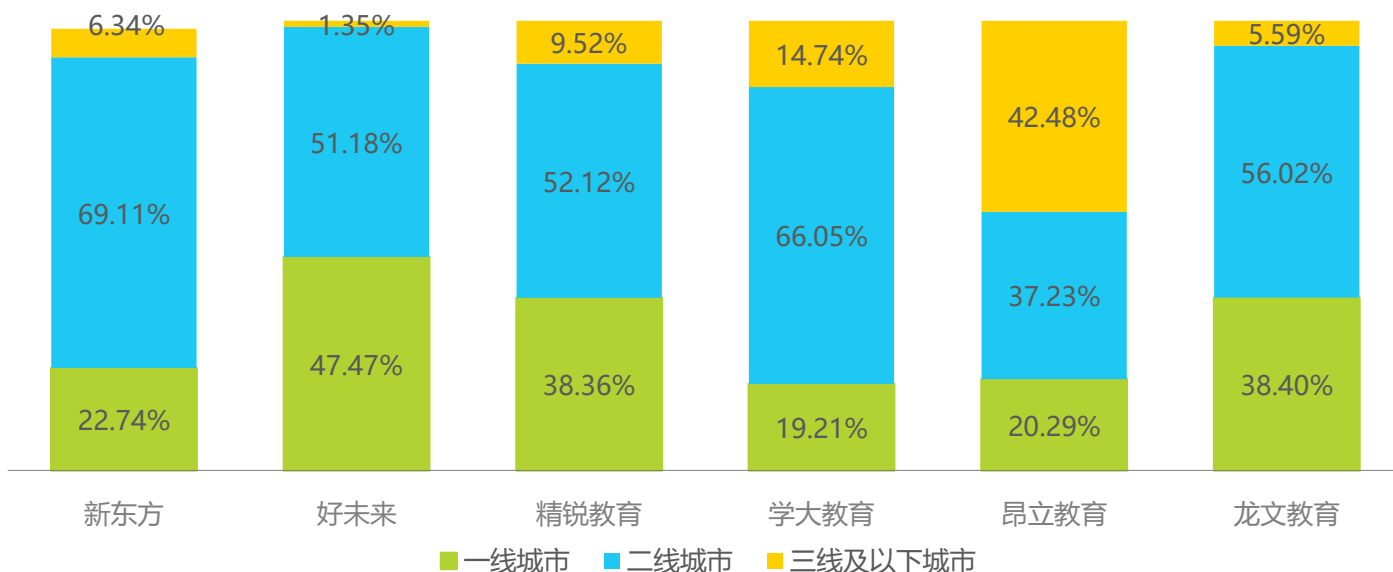


# 三线及以下城市供需矛盾突出

## 供给端：全国性头部机构布局集中在一二线城市

整体来看，K12课外辅导的全国性头部机构在分校布局方面，主要集中在一二线城市，在三线及以下城市布局较少。除昂立教育外，其他头部机构在三线及以下城市的分校数量占比不足15%，说明规模庞大的三线及以下市场主要被各地方中小机构瓜分，全国性头部机构暂时还未找到有力的市场下沉方式。对于三线及以下城市，优质的师资和内容供给仍严重不足，与庞大的市场需求形成强烈反差。

2018年中国K12课外辅导行业代表企业的校区分布（按城市级别）

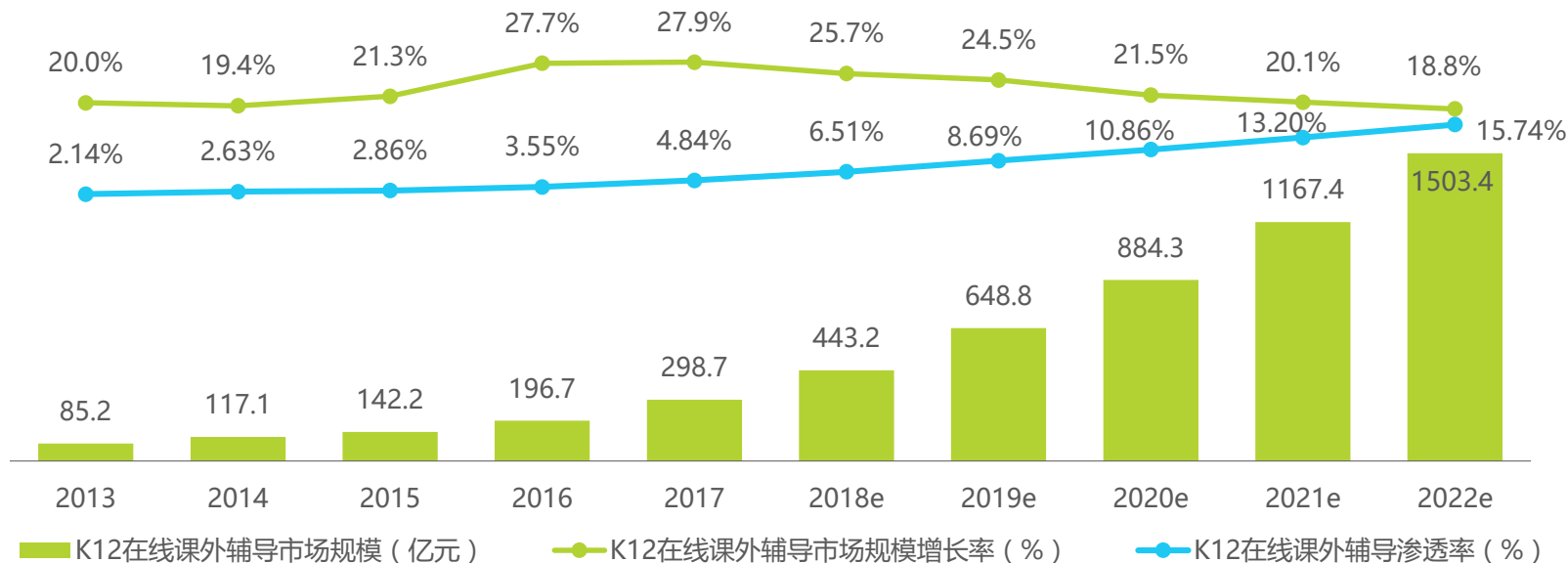


# 线上及线下模式各有弊端

## 线上模式：体验效果待提升，用户习惯待培养

2017年，K12在线课外辅导行业市场规模为298.7亿元，同比增长27.9%，预计至2022年市场规模将达到1503.4亿元。尽管在线课外辅导的发展速度显著高于整体K12课外辅导，但其渗透率仍然处于较低水平，2017年仅为4.84%，预计至2022年也只能达到15.74%的水平。主要原因在于当前的在线课程仍然很难媲美线下课程的沉浸感和互动性，导致学生体验不佳，从而影响教学效果。此外，教育的试错成本很高，家长对于新鲜事物多抱有谨慎态度，不愿轻易尝试，也是在线课外辅导渗透率难以提升的重要因素。

### 2013-2022年中国K12在线课外辅导行业市场规模



来源：艾瑞咨询研究院自主统计及核算。

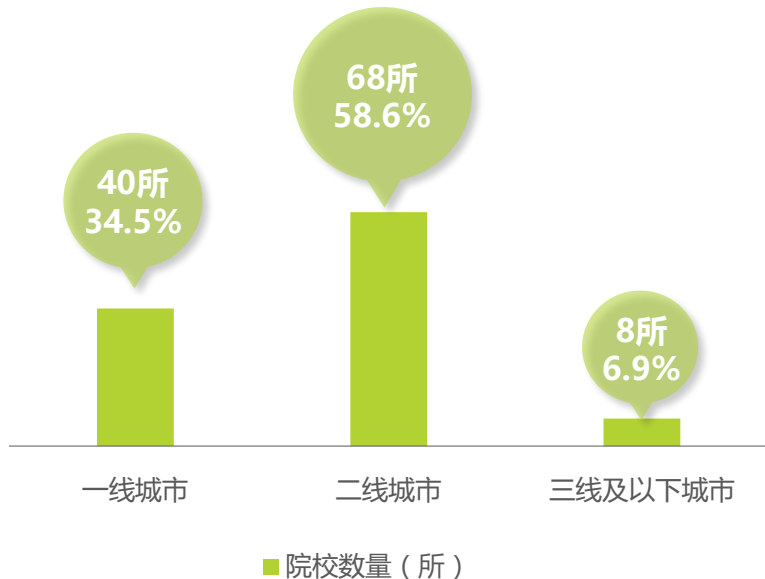


# 线上及线下模式各有弊端

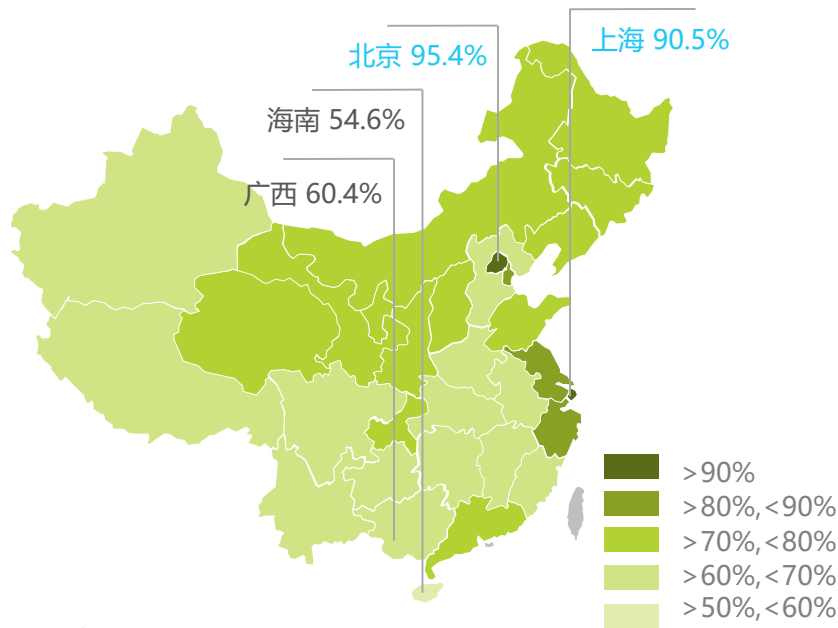
## 线下模式：优秀师资分布不均衡，制约企业扩张

尽管线下辅导仍然是当前的主流模式，但其发展存在瓶颈和天花板，主要制约因素是师资。重点高校是优秀师资的主要来源，重点高校的分布会极大影响优秀师资的分布。在116所985及211院校中，40所分布在一线城市，占比34.5%，68所分布在二线城市，占比为58.6%，仅有8所分布在三线及以下城市，占比仅为6.9%，可见三线及以下城市的优秀师资严重不足。从公立校角度看，北京本科及以上学历教师占比高达95.4%，上海为90.5%，而广西仅为60.4%，海南仅为54.6%，可见优秀师资在各省间的分布也极不均衡。没有优秀师资就无法招到足够的学生，师资在地域上分布不均衡，会严重制约头部机构下沉市场、扩张规模，导致整体市场仍然处于极度分散的局面。

### 985及211院校的分布情况（按城市级别）



### 公立校内本科及以上学历教师的占比情况



来源：中华人民共和国教育部。

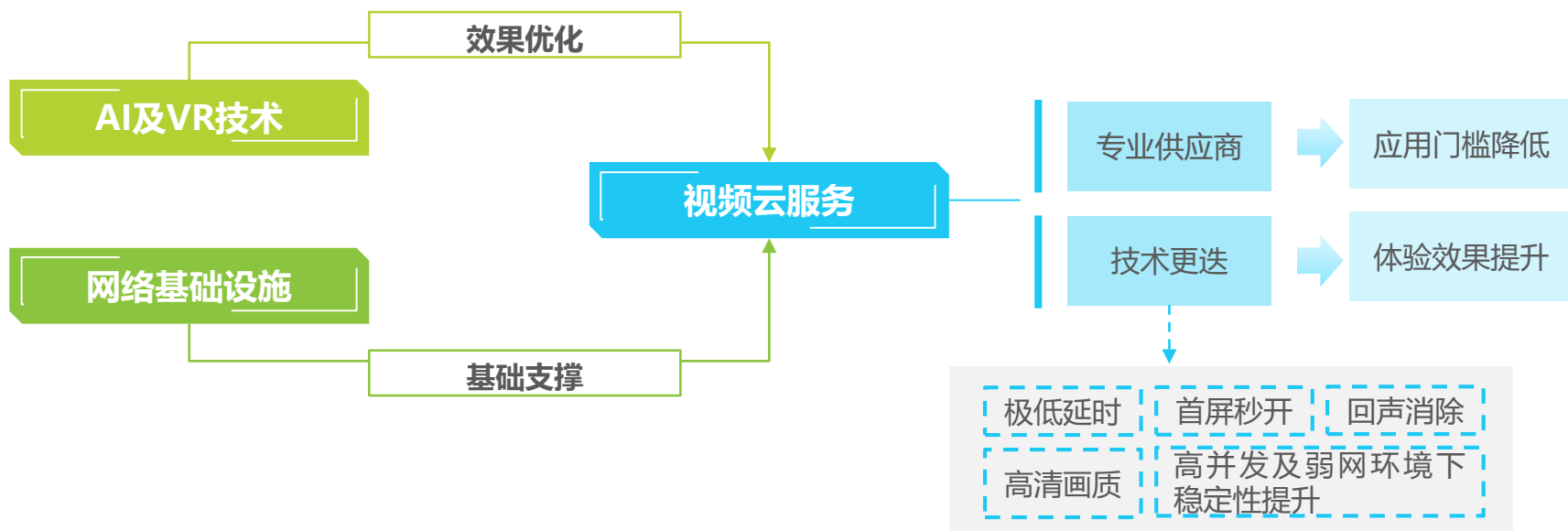
来源：中华人民共和国教育部。

# 技术更迭带来新的发展机会

## 视频云服务优化使线上教学的应用门槛降低，体验效果提升

近年来，我国网络基础设施不断优化，基本全面建成光网城市，城市地区普遍具备百兆接入能力；4G基站总数达263万个，4G网络规模全球最大；骨干宽带网容量大幅提升，宽带网络提速效果显著，为视频云服务产业的发展打下坚实基础。视频云服务产业的发展能够为线上教学提供低成本高效率的视频服务，尤其是互动直播云服务的发展为直播教学铺平道路。专业的视频云服务供应商大量涌现，免去教学机构自主搭建视频系统所必需的基础设施成本，大幅降低在开发和维护等方面的投入；同时随着技术的迭代优化，视频画质更清晰，稳定性更高，设备使用更便捷，加之AI和VR技术的融入，互动直播教学的趣味性和体验效果得以大幅提升，这些为均双师课堂的推广提供了必要条件。

### 视频云服务的升级优化



发展背景：K12双师课堂应运而生

1

发展现状：模式探索后迎来高速增长

2

应用门槛：双师课堂不是“万金油”

3

企业案例：相互借鉴又各有侧重

4

用户研究：潜在与实际用户的偏好

5

发展趋势：三种模式将会长期并存

6

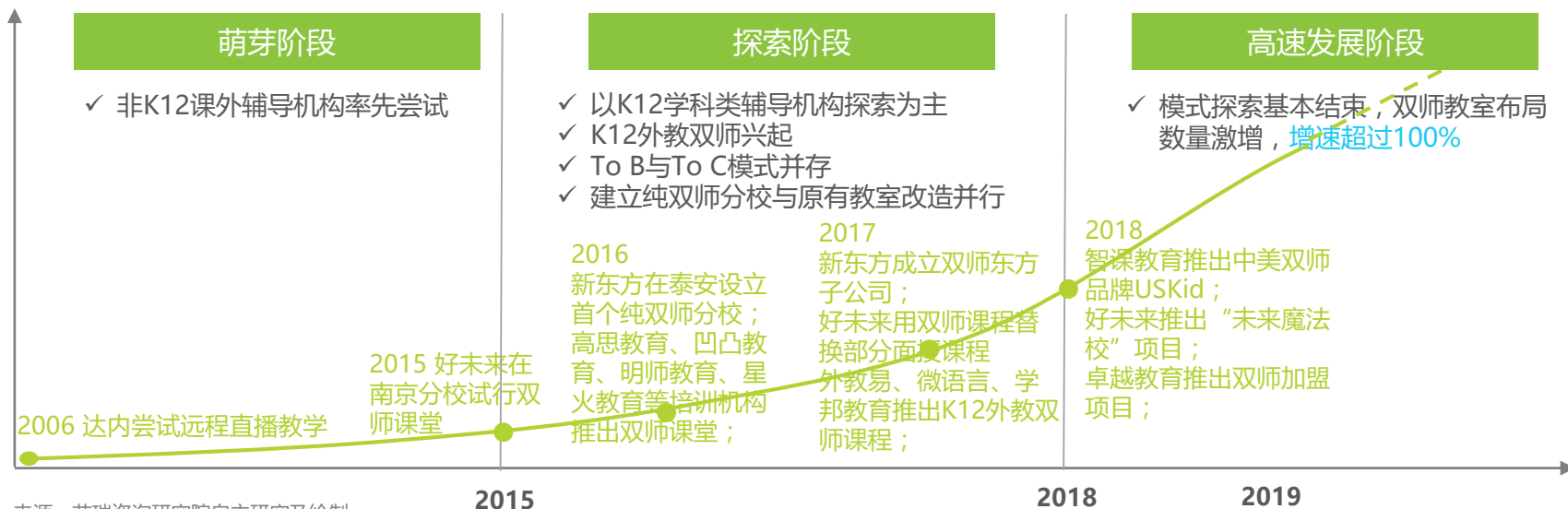
# 三年模式探索后迎来高速增长

## 双巨头领路，区域性龙头机构纷纷跟进

在教育领域最早应用双师模式的并非K12课外辅导机构，而是IT培训机构达内，早在2006年便率先在业内尝试远程直播，双师授课的模式。2015年，K12课外辅导龙头机构好未来开始在其南京分校试运行双师模式，取得良好效果，随后便开始在其一二线城市分校推广，采用强制转化的方式替代了部分面授课程。另一巨头新东方紧随其后，于2016年在泰安设立首个纯双师分校，并于2017年成立双师东方子公司，全面负责双师业务的运营推广，并迅速在多个三四线城市开设双师分校。2016年在双巨头的带动下，其他区域性龙头机构如高思教育、明师教育、星火教育也纷纷入局，他们或采用自营模式，或采用输出资源与其他机构合作的模式。从2015年到2017年，经历三年运营模式的探索，双师课堂于2018年迎来爆发式增长，双师教室布局数量达到5000+，增速超过100%，双师课堂进入高速发展阶段。

值得注意的是2017年之后，涌现出一批K12外教双师机构，如智课教育旗下的USKid、外教易、微语言、学邦教育等，他们抓住外教师资短缺的痛点，以及升学制度改革对英语口语学习的政策利好，快速发展，成为K12双师课堂的另一道风景。

### K12双师课堂的发展历程



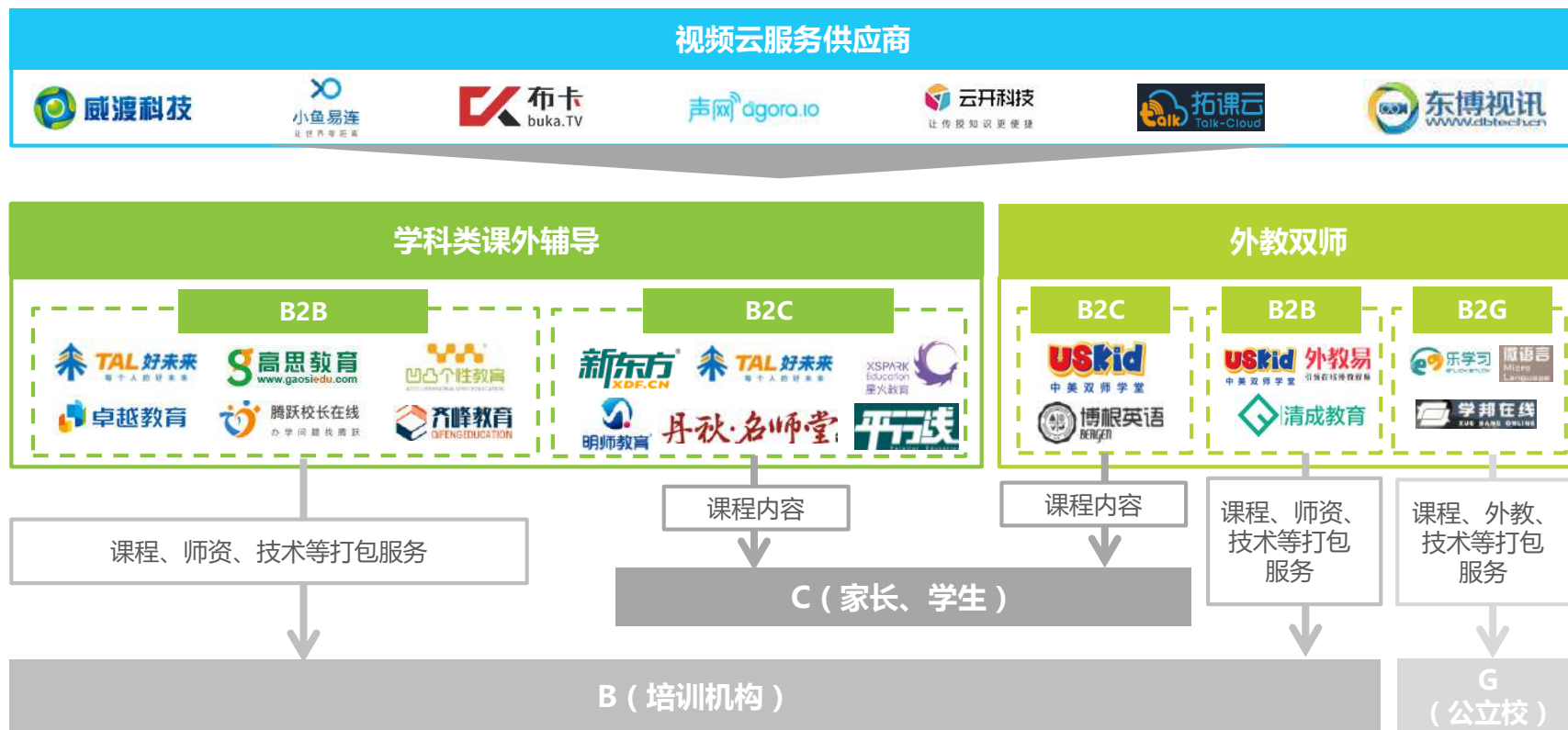
# 产业链图谱

iResearch

艾瑞咨询

主要参与者包括视频云服务供应商，学科类课外辅导机构及外教双师培训机构

2018年中国K12双师课堂的产业链图谱

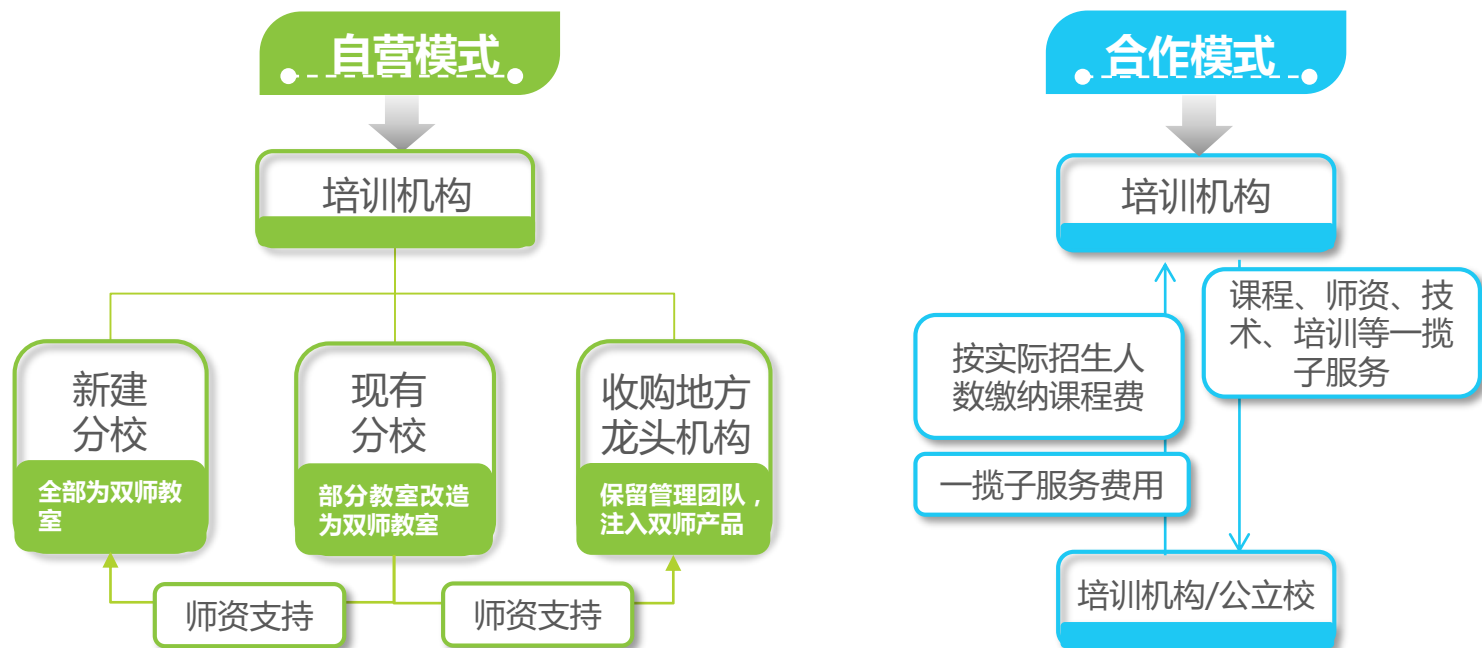


来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。注：企业排名不分先后。

## 自营模式与合作模式并存

目前，双师课堂的商业模式主要为两种，一种是自营模式，即将双师课堂应用于自家分校，包括新建纯双师分校，在现有分校将部分教室改造为双师教室，以及收购地方龙头机构并注入双师课堂产品，自营模式以新东方为代表。另一种模式为合作模式，即一些品牌实力、师资实力和教研实力较强的机构，将自身资源打包成产品，输出给其他机构或是公立校，收取一揽子服务费用及课程费用，高思是这种模式的代表。此外，有机构采取自营模式及合作模式“双管齐下”的策略，这类机构以好未来和外教双师领域的USKid为代表。

### K12双师课堂的商业模式

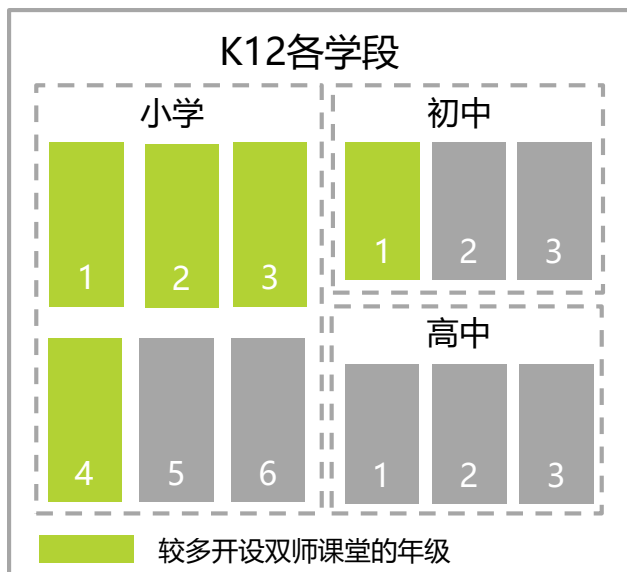


# 年级和科目分布特征

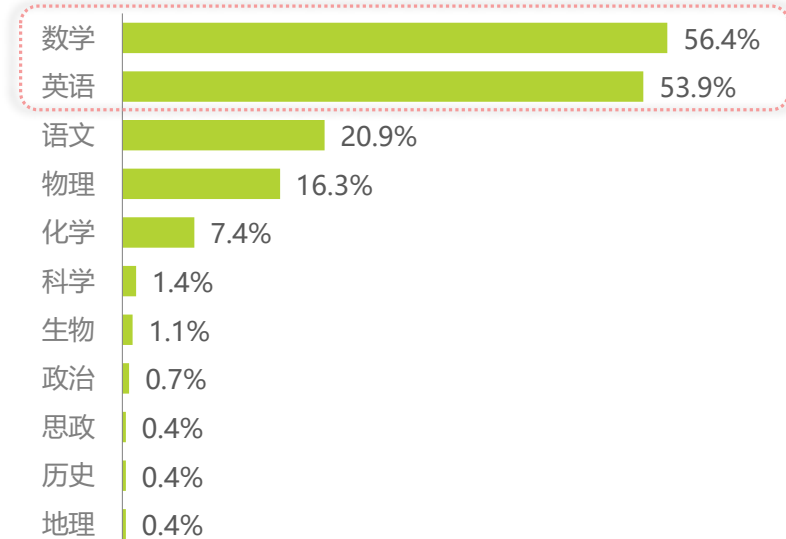
## 年级集中于小学一至四年级和初一，科目以数学、英语为主

双师课堂利用答题器开展抢答、班组对抗等课堂互动形式，具有较强的趣味性，更容易吸引低年龄段学生，更适用于升学压力较小，对课堂趣味要求更高，而对课堂效率要求相对较低的学生群体，因此小学一至四年级和新初一学生更容易接受双师课堂模式。由于双师课堂的互动主要依靠答题器抢答，更容易出客观题的学科如数学、英语、物理、化学则更加契合；随着高考改革，语文学科愈发受到重视，而优秀语文教师的培养周期长，短缺更加严重，尤其对于三线及以下城市的学生，双师课堂的语文学科颇具吸引力。

### 2018年K12双师课堂的年级分布情况



### 2018年K12双师课堂的科目分布情况

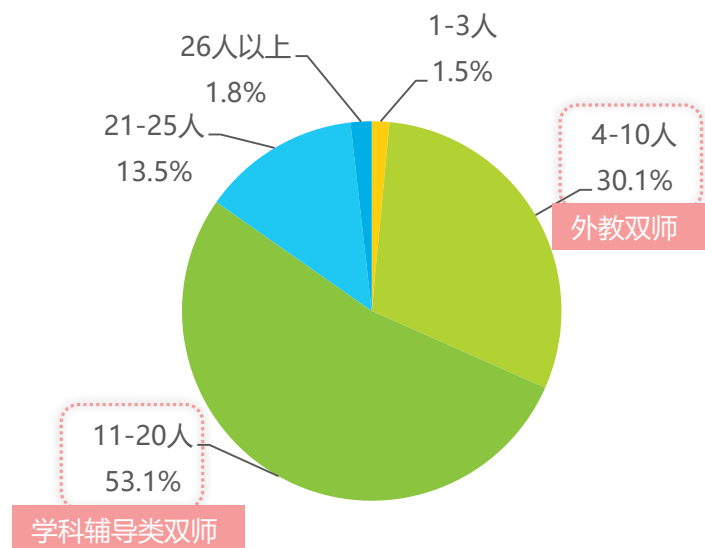


# 班型及课时费用的分布特征

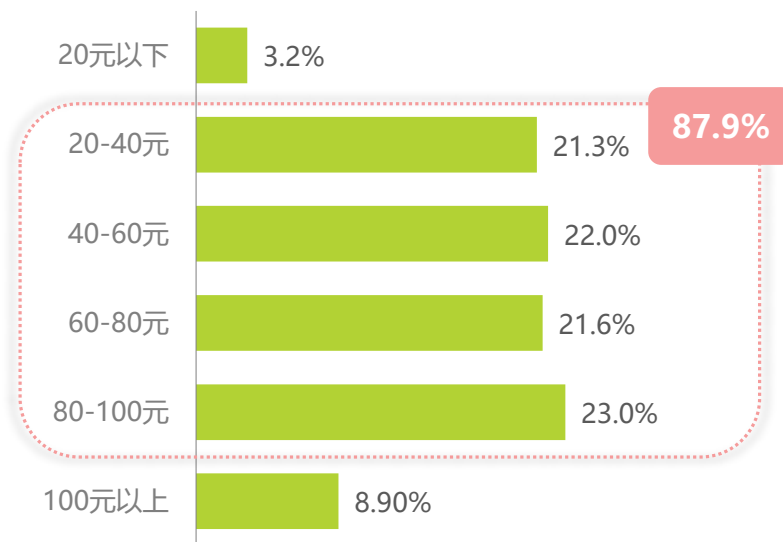
## 小班教学为主，课时费用分布区间较广

调研结果显示，选择11-20人班型的双师课堂用户占比53.1%，选择4-10人班型的用户占比为30.1%，这两类班型占据绝对优势。原因在于双师课堂注重互动，更加适合小班教学，而最适合的班级人数则是在实践中摸索，在成本和互动效果间平衡取舍得出的最优解。现状是，学科类课外辅导的双师课堂班型以11-20人的小班为主，外教双师由于更加强调互动，要求班级人数更少，以4-10人的小班为主。双师课堂的课时费用在20元到100元之间，区间较广，主要由于各地区市场和经济状况差异较大，因此定价标准差异较大。

### 2018年K12双师课堂的主流班型



### 2018年K12双师课堂课时费用分布情况





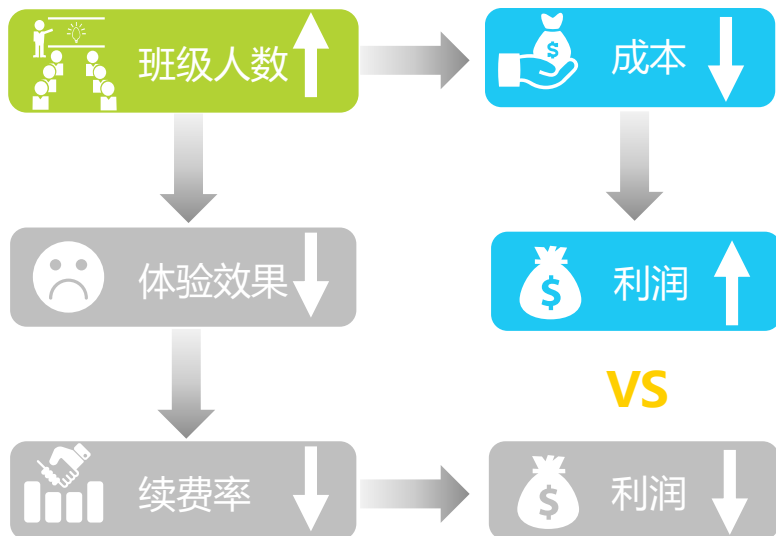
# 双师课堂之于教育机构的意义

## 教育机构核心目标为寻求体验效果和教师人效之间的最优解

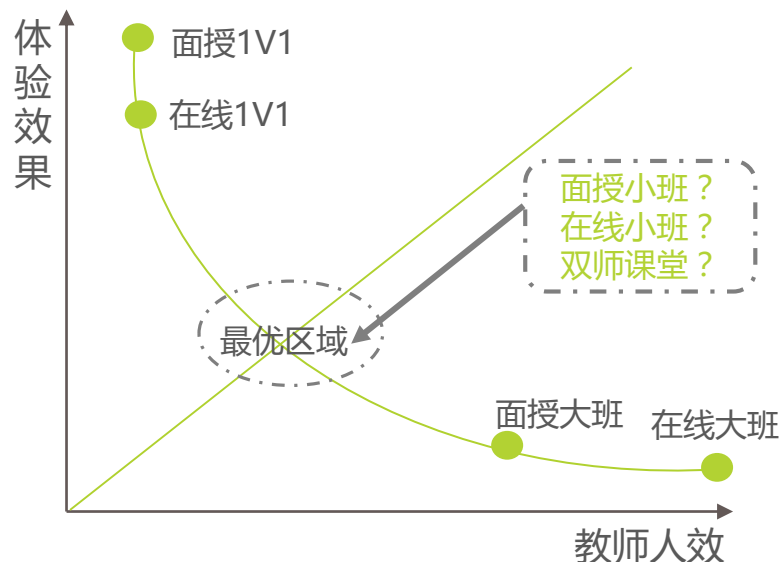
作为课外辅导机构，遇到的最大问题便是如何平衡体验效果和运营成本，降低师资成本最有效的办法是扩大班级人数，即让一个老师教更多的学生，提高单位教师的产能，但这样做的后果就是会让教学效果打折扣，因为单个教师所能关注的学生数量有限，班级人数增加，势必会牺牲每个学生受关注的程度，牺牲部分课堂互动，从而降低学生体验，导致续费率下降，进而又影响企业的利润。如何平衡这对矛盾，寻得两者之间的平衡点，是企业的核心关注点。

假设学生体验效果与班级人数负相关，且同等班级人数下，面授效果优于在线效果，而教师人效与班级人数正相关，绘得体验效果与教师人效曲线图，能够在两者间取得平衡的便是处于曲线中间位置的教学模式，究竟是面授小班，在线小班，还是双师课堂能够取得最优解，需要进一步分析。

### 体验效果与成本控制之间的矛盾



### 体验效果—教师人效曲线图



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。注：教师人效指单个教师在特定时间段教授的学生数量。

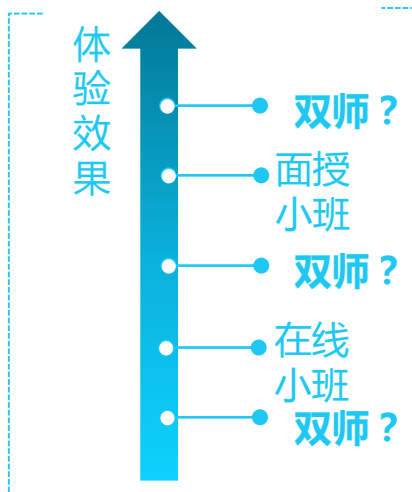
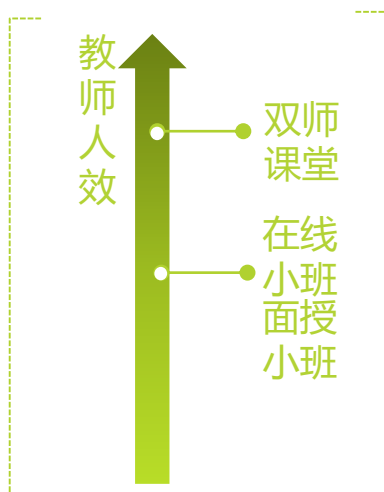
# 双师课堂之于教育机构的意义

## 双师能否成为最优解主要取决于助教服务水平

从教师人效角度看，双师课堂明显优于在线小班和面授小班。假设小班人数为 $n$ ，双师课堂的单个班级人数也为 $n$ ，而双师课堂的特点在于一个教师在同一时段会面对 $m$ 个班级上课，即单个教师的覆盖人数为 $m*n$ ，至于 $m$ 值取多少由各辅导机构决定，主要跟主讲教师的控场能力及学生体验反馈有关。

从体验效果看，假设三种教学模式，主讲教师的水平相当，那么双师课堂所处位置主要取决于助教的服务水平、技术设备与系统加持及其线上线下相结合的固有特征。鉴于视频云服务的快速发展，双师课堂在技术设备与系统层面已相当成熟和标准化，难以形成差异，因而影响双师课堂体验的主要变量为助教服务。实践表明，学生体验效果与课上和课后的参与度高度正相关，即课上参与互动越积极、课后作业提交率越高，体验效果越好。而助教，作为直接面对学生和家长的，正是影响学生上课后参与度的关键因素。

### 面授小班、在线小班和双师课堂的对比分析

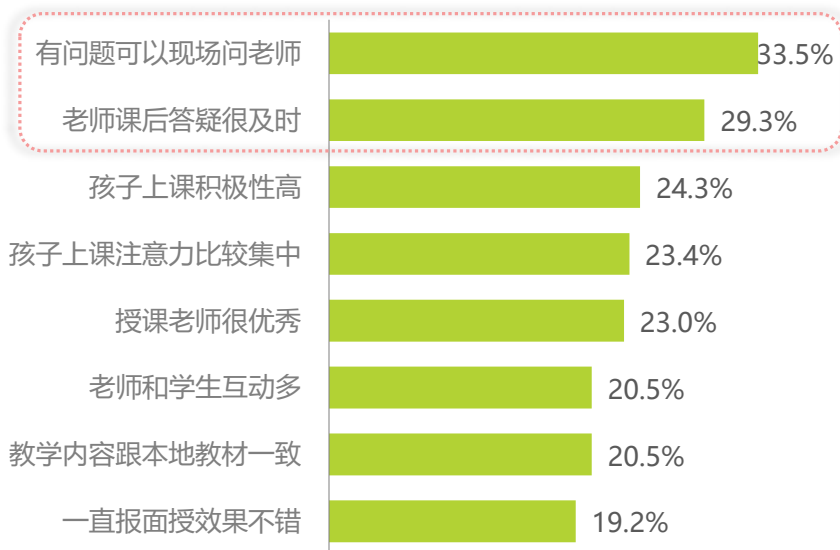


# 用户视角：三种模式对比分析

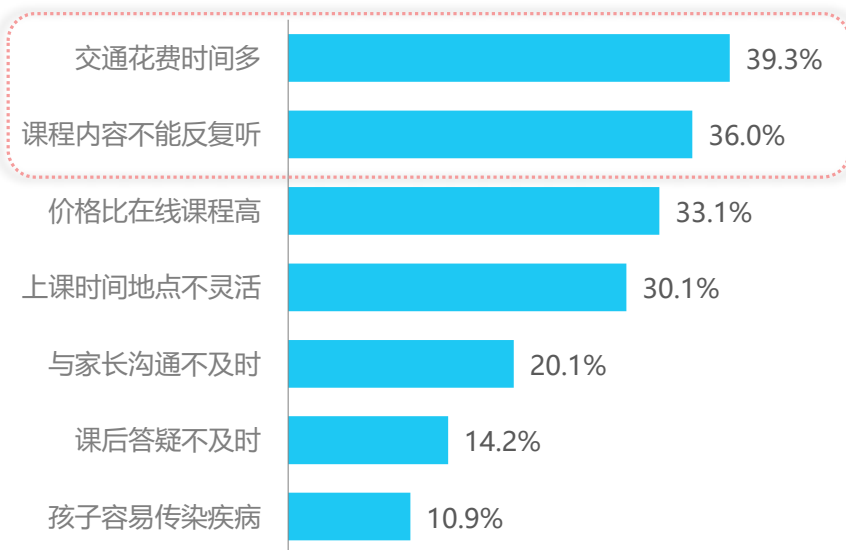
## 面授课程的优势和劣势

调研结果显示，K12用户认为面授课程的优势主要在于有问题可以现场问老师以及老师课后答疑及时，选择人数占比分别为33.5%和29.3%。K12用户认为面授课程主要劣势在于便捷性不足，交通花费时间多，选择人数占比为39.3%，其次是课程内容不能反复听，选择人数占比为36.0%。可见，面授课程的主要优势在于学生可以和主讲老师直接沟通，劣势在于交通耗时及教学内容不可重复。

### 2018年K12用户对面授课程的满意之处



### 2018年K12用户对面授课程不满意之处



样本：N=239，于2018年12月通过线上调研获得。

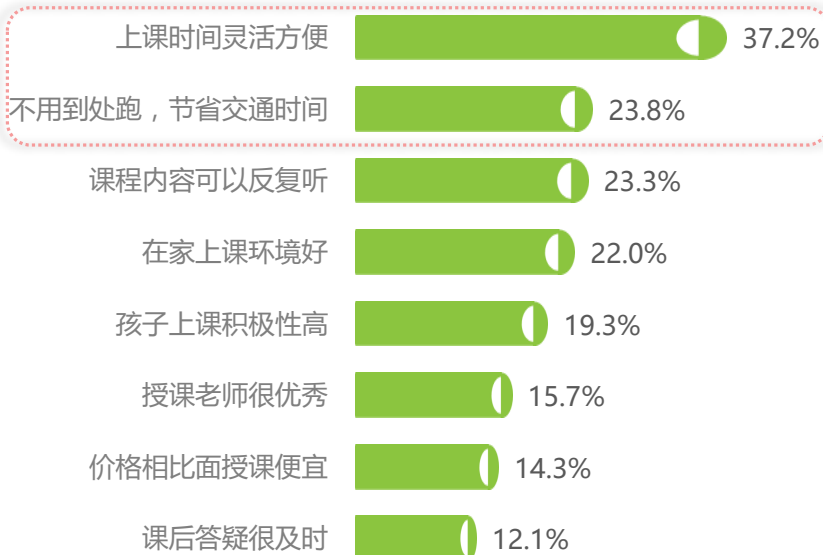
样本：N=239，于2018年12月通过线上调研获得。

# 用户视角：三种模式对比分析

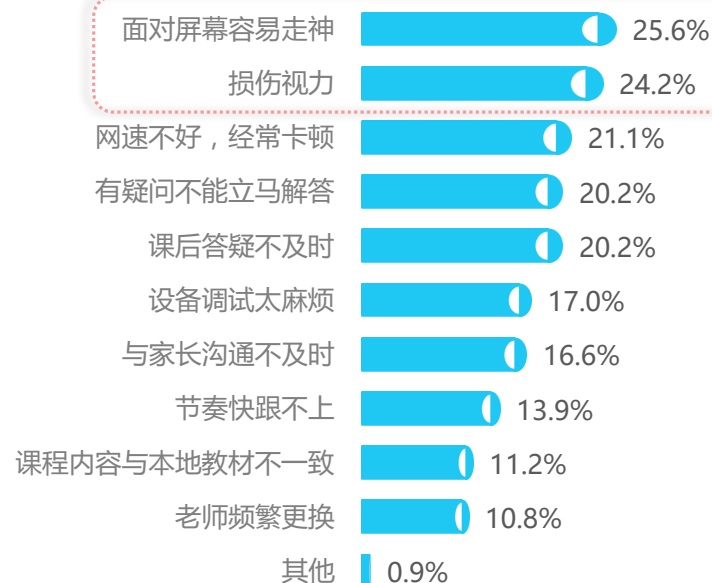
## 在线课程的优势和劣势

调研结果显示，K12用户认为在线课程的主要优势在于上课时间灵活以及省去路上交通时间，选择人数占比分别为37.2%和23.8%。K12用户认为在线课程的主要劣势在于面对屏幕上课容易走神以及损伤视力，选择人数占比分别为25.6%和24.2%。可见，在线课程的主要优势在于上课时间、地点灵活方便，主要劣势在于注意力不易集中，以及家长担心对孩子视力有损伤。

### 2018年K12用户对在线课程的满意之处



### 2018年K12用户对在线课程不满意之处



# 用户视角：三种模式对比分析

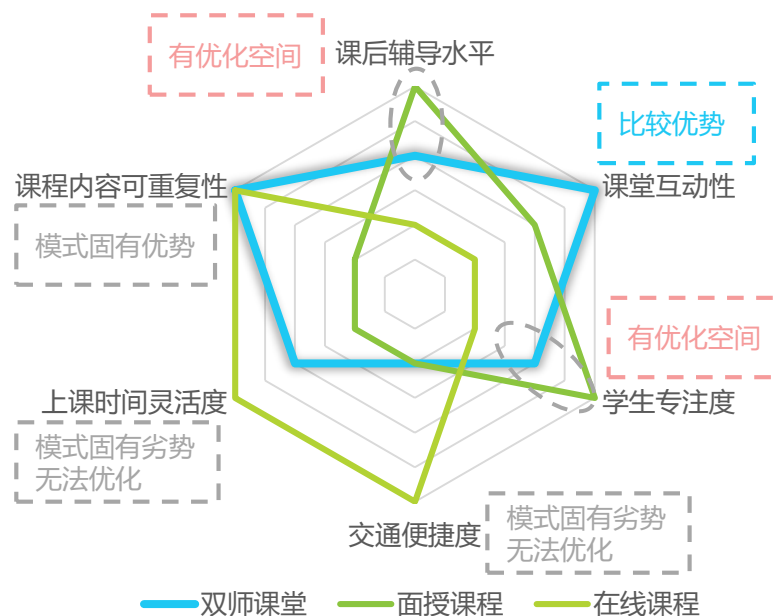
## 强互动是双师课程的比较优势

调研结果显示，用户对双师课堂的最满意之处在于形式新颖，孩子感兴趣，其次是互动多，课堂氛围好，再次是辅导老师课后答疑及时。通过将在线、面授和双师课程进行对比分析，可见在线课程的核心优势在于上课时间、地点的灵活便捷，以及课程内容的可重复性，面授课程的核心优势是可以与主讲教师面对面，因而学生专注度和课后辅导水平较高，而双师课堂的核心优势在于课堂趣味性和互动性。而在课后辅导水平和课上专注度这两个指标上，双师课堂虽与面授课程存在差距，但若能够通过培训提升助教老师的服务水平，有望进一步提升客户满意度，接近甚至超越面授课程的水平。

### 2018年K12用户对双师课堂的满意之处



### 2018年K12用户对三种模式的评价汇总

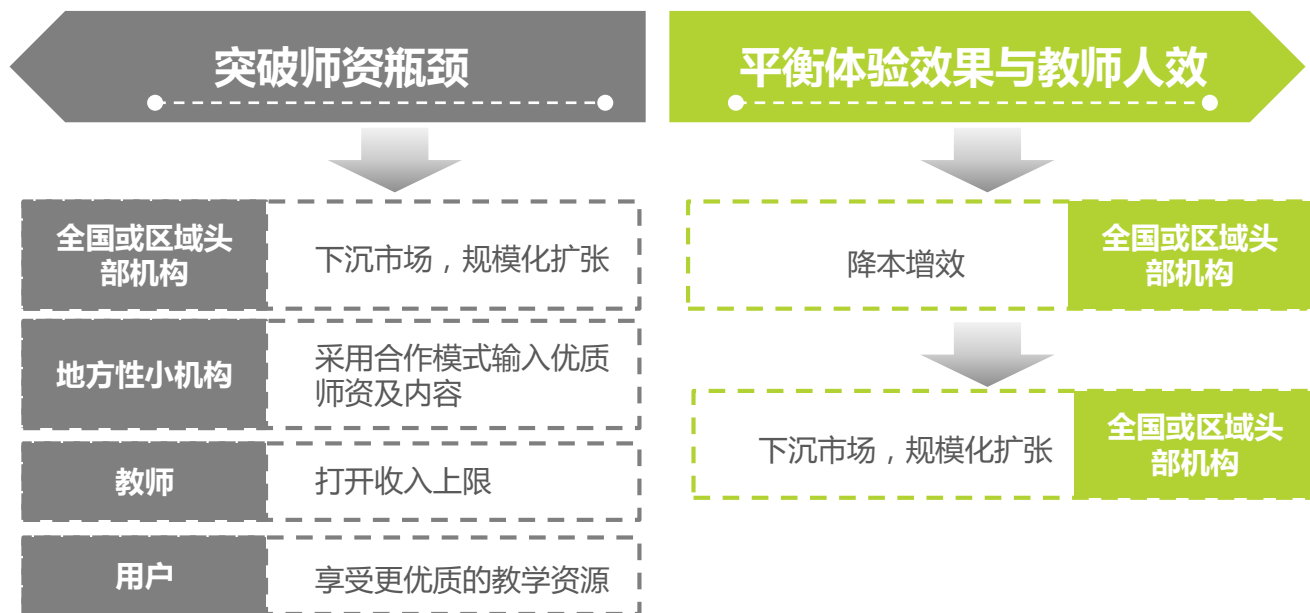


# 双师课堂的优势

## 突破师资瓶颈，平衡学生体验效果与教师人效

双师课堂的优势根植于两点，一是突破师资瓶颈，基于互动直播云服务，一个优秀教师可以同时给多个班上课，且比纯在线模式的体验效果更好，可以大幅提高优秀教师产能，扩大其辐射范围。对于全国或区域头部机构而言，有助于其下沉市场，进行规模化扩张；对于地方性小机构而言，可以采用合作模式输入优质师资及内容，弥补其短板；对于教师而言，有助于打开收入上限，解决名师易出走问题；对于用户而言，尤其对于经济欠发达地区的用户而言，可以享受更优质的教学资源。二是在提升优秀教师人效的同时，可以保证体验效果，对于全国或区域头部机构实现可持续的良性扩张尤为关键。

### K12双师课堂的优势分析



# 双师课堂的挑战及应对方法

## 成本、招生、效果三大难题

在成本方面，双师课堂尽管节约了主讲教师成本，却增加了设备投入和助教成本；此外，由于仍需要实体教学场地，依旧需要办理工商、消防、办学等开业手续，相比纯线上模式增加了运营成本。应对方法包括扩大规模摊薄成本，或采用合作模式，优势互补。招生方面，由于双师课堂属于新颖的教学模式，家长认知度不高，不愿拿自己孩子“做实验”的心理普遍存在，如何招收足够的学生成为难题，目前机构多采用低价班、特惠班的方式吸引家长尝试，再通过完善的服务吸引用户留班续班。效果方面，课堂互动、主讲和助教配合、课前课中课后服务水平均会影响体验效果，而这些问题均与助教工作相关，因此重视助教培训，提升助教服务水平，将助教工作流程化、标准化是重要的努力方向。此外，教学内容如何本地化也是重要问题，目前新东方和好未来均采用建立同省同区分校的策略，共享已有分校的师资和教研来解决此问题。

### K12双师课堂面临的挑战及应对方法



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

发展背景：K12双师课堂应运而生

1

发展现状：模式探索后迎来高速增长

2

应用门槛：双师课堂不是“万金油”

3

企业案例：相互借鉴又各有侧重

4

用户研究：潜在与实际用户的偏好

5

发展趋势：三种模式将会长期并存

6



# 不同商业模式的成本构成

## 自营模式成本较高，合作模式成本较低

自营模式的成本包括设备采购、场地租金、主讲工资、助教工资、内容研发和系统研发，月均成本约10万元，因此只有月营收在10万元以上的机构才能盈利，按75元/课的定价计算，每月固定上4次课，相当于每个学生每月贡献营收300元，也就是说要招收300-400名学生，才能保证收支平衡。相对于自营模式，合作模式的成本较低，对于输出方而言主要包括设备采购、主讲工资、内容研发和系统研发；对于输入方而言主要包括合作费用、场地租金和助教工资，根据调研，目前合作费在6-20万元不等，月均费用在0.5-2万元之间。

### 自营模式及合作模式的成本构成

	 自营模式	 合作模式 输出方	 合作模式 输入方
月均成本	约10万元	—	0.5-2万元（仅合作费）
设备采购	√	√	×
场地租金	√	×	√
主讲工资	√	√	×
助教工资	√	×	√
内容研发	√	√	×
系统研发	√	√	×

# 双师课堂的核心要素

## 四大体系：教研、师训、运营和科技

双师课堂的效果如何，主要取决于四大要素，即教研体系、师训体系、运营体系和科技体系。教研体系指能够生产优质、且贴合地方教纲的教学内容。师训体系指能够培养镜头感强，能够直播开展教学的主讲教师，且能够培养具备较高服务水平的助教。运营体系主要指具备线下小班的招生经验，能够根据学生水平进行分班分层。科技体系指具备教务系统、排课系统、ERP、CRM、课程管理系统、数据沉淀系统和学情管理系统。

### 与双师课堂相关的核心要素



# 有助于双师课堂开展的加分因素

## 三大能力：品牌、合作方管理、在线直播

辅导机构如果具备较强的品牌影响力，更容易赢得客户信任，从而尝试较为新颖的教学模式，或是以教学资源输出方的角色开展合作模式。如果机构同时具备线下小班运营能力及在线直播能力，能更快更顺利地引入双师模式，因为这类机构天然具备镜头感强并适应双师教学的主讲教师，省去了主讲教师的培养环节。除此之外，对于合作模式的输出方而言，对合作方的管理能力也十分重要，如何对合作机构进行分层分类管理，让合作机构逐层进阶，实现与输出方的共同成长，是合作模式持续健康发展的重要影响因素。

### 有助于双师课堂开展的加分因素

#### 01.品牌影响力

有助于吸引用户尝试  
或者吸引其他机构合作



#### 03.合作方管理能力

对于合作模式的输出方而言，对合作企业进行分层分类管理，从而实现合作企业的进阶成长

#### 02.具备在线直播能力

天然具备一批镜头感强的优秀师资

# 不同商业模式的运行条件

## 头部机构选择自营或合作（输出），小机构选择合作（输入）

自营模式对机构的要求最高，因为机构必须完全依靠自身能力解决所有问题，包括教研、师训和运营，月均10万元左右的成本要求机构必须具备强大的线下招生运营能力，才能够至少实现收支相抵，庞大的成本支出及全方位的能力要求决定了这种模式只有全国或区域头部机构能够入局。合作模式特点在于优势互补，理论上输出方只需具备教研和师训能力，无需考虑场地和运营招生问题，而输入方则无需考虑内容和师资问题，只需解决运营招生问题即可。

不同商业模式的运行条件

	自营模式	合作模式	
		输出方	输入方
机构类型	全国或区域头部机构	全国或区域头部机构	小型机构
营收下限	120万/年	-	6-20万/年
必备要素	教研体系 师训体系 运营体系	教研体系 师训体系	运营体系
可选要素	科技体系	科技体系 运营体系	-
加分项	具备在线直播经验	品牌影响力 合作方管理能力	-

发展背景：K12双师课堂应运而生

1

发展现状：模式探索后迎来高速增长

2

应用门槛：双师课堂不是“万金油”

3

企业案例：相互借鉴又各有侧重

4

用户研究：潜在与实际用户的偏好

5

发展趋势：三种模式将会长期并存

6

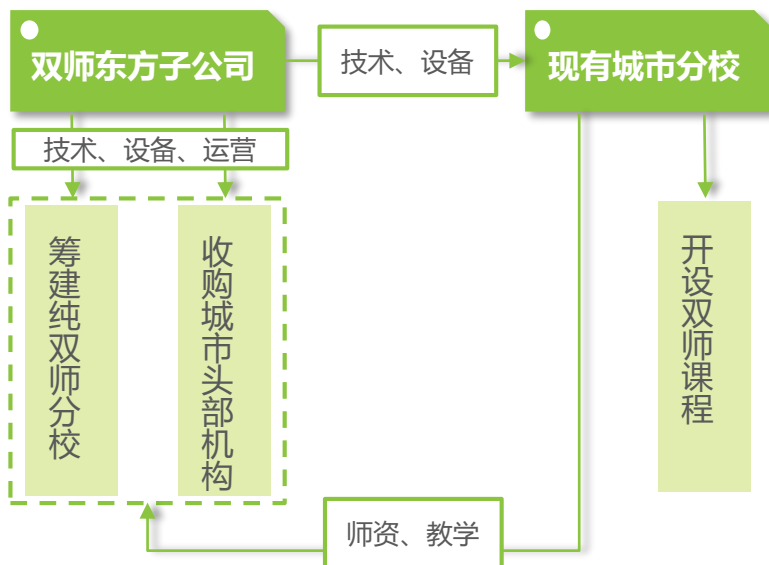
# 自营模式代表：新东方

## 双师东方子公司与现有城市分校协同配合

经过一段时间的探索，新东方逐渐形成了目前的双师业务推进方式，即双师东方子公司与现有城市分校协同配合模式，双师东方负责在三线及以下城市筹建双师分校，或收购部分城市的头部机构，现有城市分校则对附近双师分校进行师资和教学支持，同时也可自行开设双师课程，设备和技術由双师东方提供。这种配合模式能有效解决本地化问题，避免由总部直接输出师资和教学的“水土不服”问题。

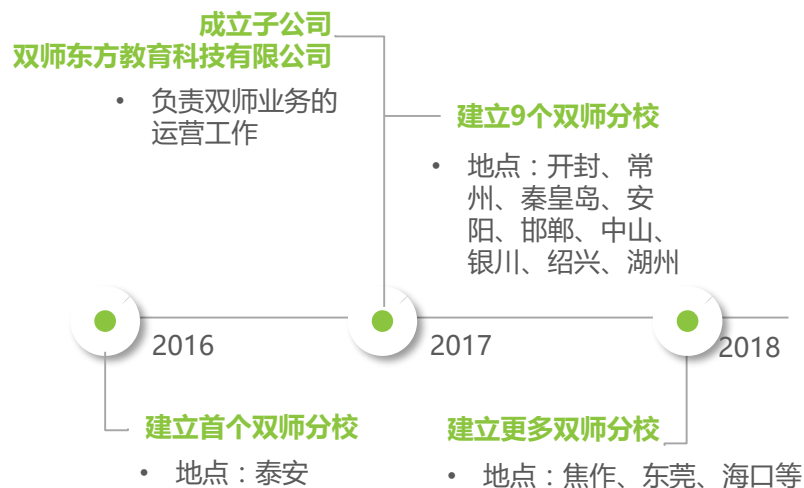
新东方推进双师业务的核心目标是下沉市场，开拓三线及以下城市业务，从2016年至2018年陆续在泰安、开封、常州、秦皇岛、安阳、邯郸、中山、银川、绍兴、湖州、焦作、东莞、海口等多个三线及以下城市筹建了几十所双师分校。

### 新东方双师业务推进方式



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

### 新东方双师业务推进成果



来源：新东方2016-2018年季报。

# 综合模式代表：好未来

## 自营模式与合作模式双管齐下

自营模式下，好未来的推进方式与新东方相似，既在现有分校替换部分面授课程，又在新城市设立纯双师分校，并以现有分校的师资和教学资源支持新建双师分校，实行同省资源共享的机制。除此之外，好为来于2018年推出了“未来魔法校”产品，针对其他培训机构输出其师资、内容、培训和技术等资源，即开展合作模式。

好未来推进双师的核心目标在于以双师课程替代面授课程，进一步降低成本及对名师的依赖，提升标准化和数据化水平，因此好未来对双师课程的定价与面授课程完全一致，注重传达“同品同价”的概念，力求双师课程与面授课程实现同等水平的留班率和续费率。

### 好未来双师业务的开展情况

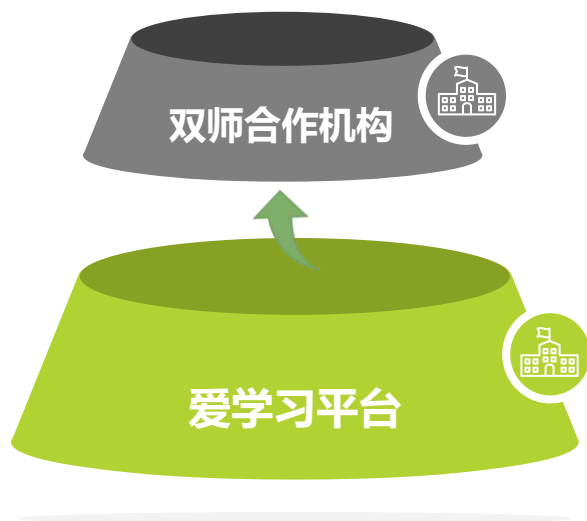


# 合作模式的代表：高思

## 以爱学习平台为双师业务导流

高思于2015年初成立爱学习事业部，定位于To B教学平台；于2016年11月正式推出双师课堂，针对三线及以下城市的小型培训机构输出双师相关的一揽子服务。此前爱学习平台积累的合作机构成为双师业务的“蓄水池”，高思可以从中筛选合作对象。目前，高思的合作机构在300-400家左右，布局双师教室1000间左右，覆盖全国三到六线城市。高思双师的主要特色在于产品全面，课程内容包括人教、苏教、北师等多个版本，可供不同地域的培训机构选择；此外，通过向助教发放部分工资的方式，实现对助教的管控，从而提升助教服务水平和学生体验效果。

### 高思推进合作模式的优势



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

### 高思双师的特色



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。



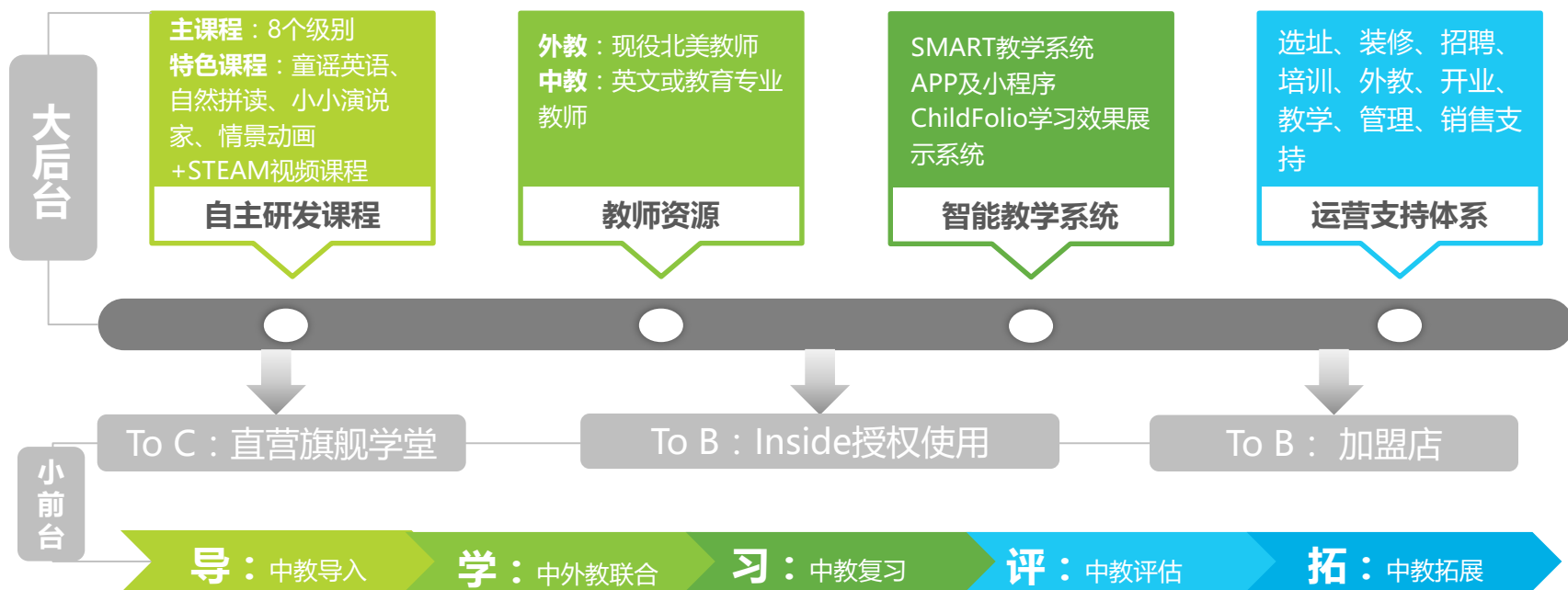
# 外教双师的代表：USKid中美双师学堂

## 构建“大后台、小前台”的中央厨房模式

USKid中美双师学堂是智课教育旗下面向3-12岁孩子的少儿国际教育品牌，采用“线上外教+线下中教”的双师教学模式，线上外教为现役北美教师，能够保证地道美式发音和纯正语言输入，线下中教负责制定学习计划并追踪学习过程。其独创的“导-学-习-评-拓”的教学方法能保证中外教有效衔接、默契配合。

在开设直营旗舰学堂的同时，USKid为培训机构、幼儿园及教育综合体提供基于“中央内容厨房”及“智能教学系统”的品牌加盟、Inside赋能服务等，能够帮助合作机构高效搭建中美双师学堂，节省机构师资及运营成本，实现品类扩充和服务升级。截至2018年底，USKid中美双师学堂已和近2000家机构达成合作。

### USKid “大后台、小前台”的中央厨房模式



发展背景：K12双师课堂应运而生

1

发展现状：模式探索后迎来高速增长

2

应用门槛：双师课堂不是“万金油”

3

企业案例：相互借鉴又各有侧重

4

用户研究：潜在与实际用户的偏好

5

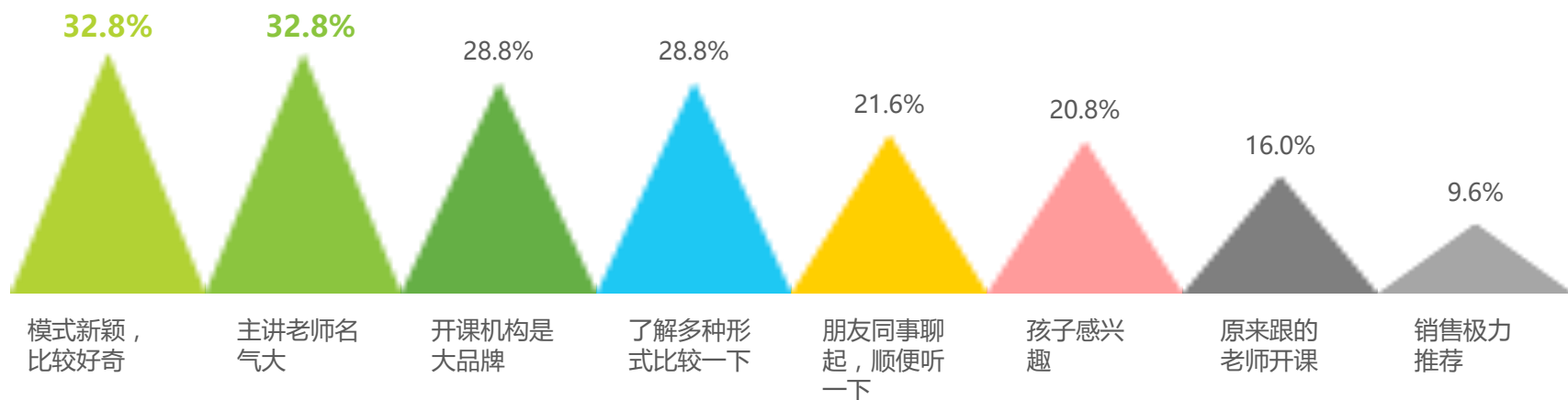
发展趋势：三种模式将会长期并存

6

## 新颖模式及名师效应是吸引潜在用户的主要因素

调研结果显示，潜在用户了解双师课堂的动机主要是好奇心驱使，以及受到名师的吸引，两个因素占比均为32.8%；其次是受到辅导机构品牌的吸引，以及家长“货比三家”心态的驱动，两个因素占比均为28.8%。因此，机构在双师课堂的招生过程中，可以着重强调名师和品牌两个要素，吸引潜在用户尝试并转化为正式用户。

### 潜在用户了解双师课堂的动机

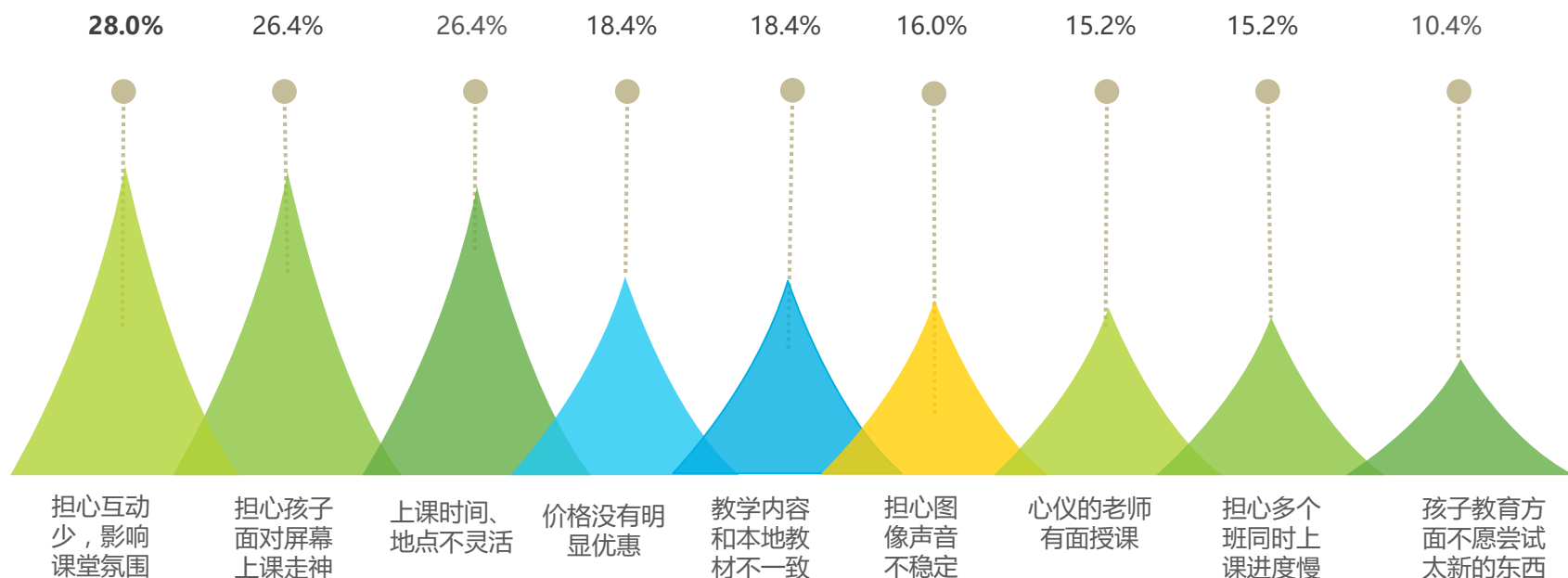


样本：N=125，于2018年12月通过线上调研获得；注：潜在用户指在最近一年内深入了解过双师课堂但未选报的用户。

## 对课堂互动和氛围的担忧是阻碍潜在用户付费的主要因素

调研结果显示，阻碍潜在用户付费的首要原因是对课堂互动和氛围的担忧，占比为28%，其次是对孩子注意力集中度的担忧，占比为26.4%。因此机构在推进双师课堂的过程中，要注重课堂互动，提升学生的课上参与度，强互动也能解决孩子面对屏幕上课容易走神的问题；招生过程中也应对互动方式和互动效果作重点展示，以打消家长顾虑。

### 潜在用户未选择双师课堂的原因

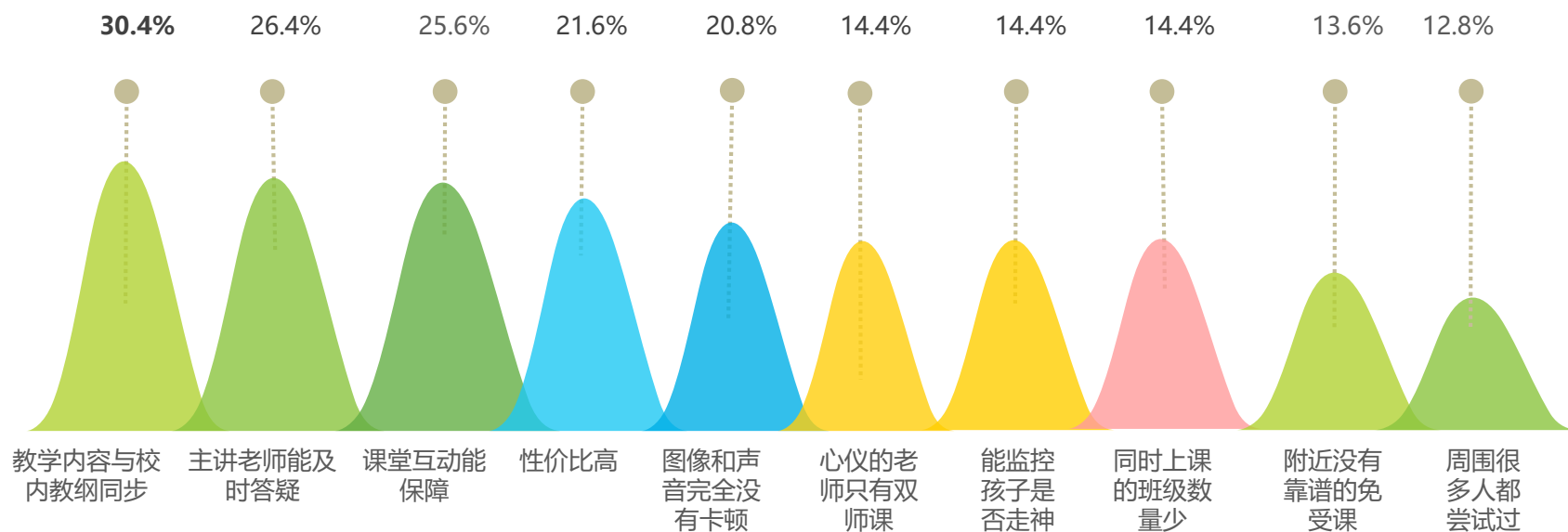


样本：N=125，于2018年12月通过线上调研获得。

## 教学内容本地化是潜在用户最看重的因素

调研结果显示，潜在用户能够转化为实际用户的首要前提为教学内容能够与校内教纲同步，选择人数占比为30.4%，其次是主讲教师能及时答疑，占比为26.4%，再次为课堂互动能保障，占比为25.6%。因此，机构在双师推进过程中要格外重视教学内容本地化、课后答疑和课堂互动三项内容。

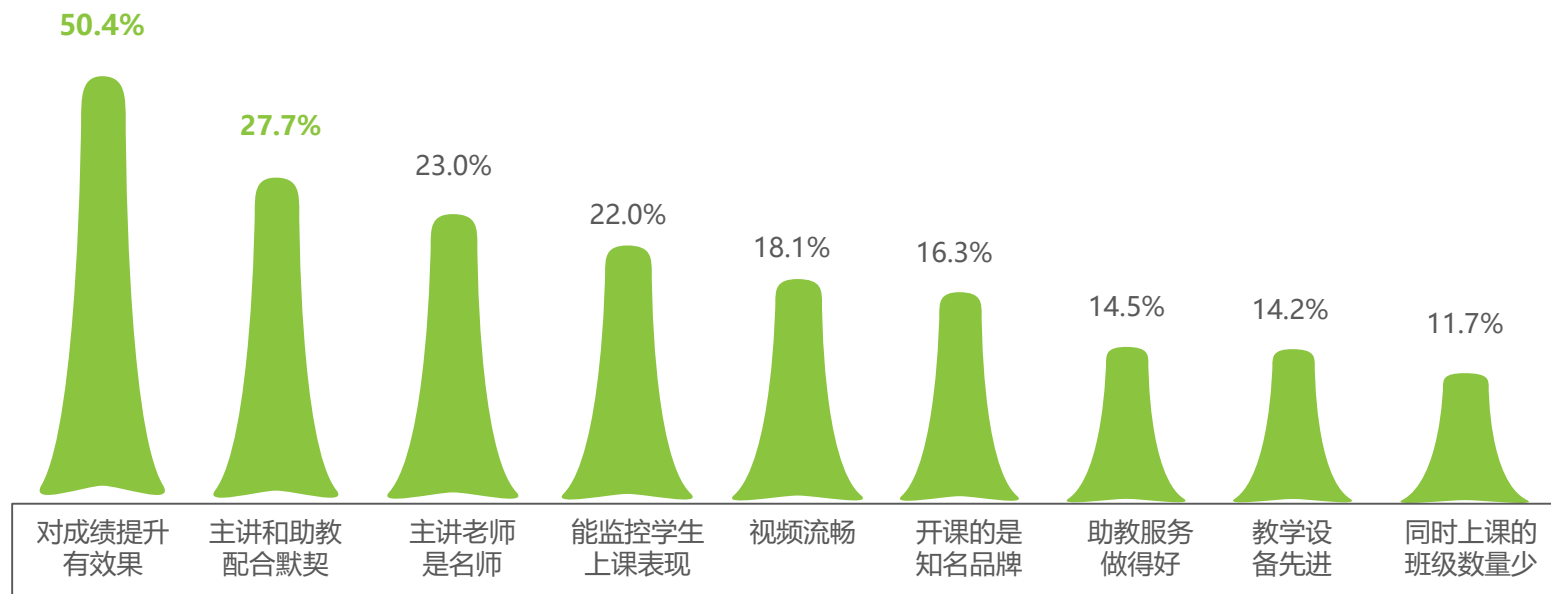
潜在用户在何种条件下可能会选择双师课堂



## 用户的核心原则：为效果付费

调研结果显示，实际用户对双师课堂的最大期望是能够提升成绩，选择人数占比高达50.4%，因此如何提升学生和家长的体验效果，并最终转化为成绩提升，满足家长的刚性需求，是机构在推进双师课堂时应考虑的最为关键的问题。除此之外，实际用户也比较看重主讲和助教配合的默契程度，选择人数占比为27.7%，再次印证了助教培训的重要性。

实际用户对双师课堂的整体期望

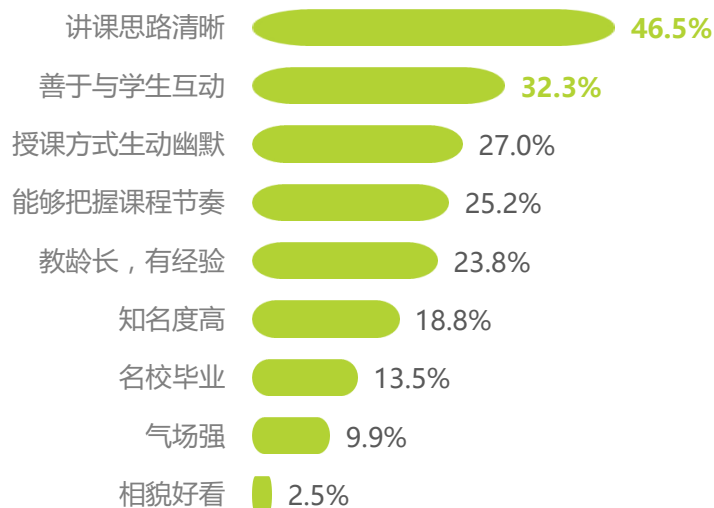


样本：N=282，于2018年12月通过线上调研获得。

## 主讲思路清晰最重要，助教课后个性化服务最重要

调研结果显示，双师课堂实际用户最看重主讲教师思路是否清晰，选择人数占比为46.5%，其次为是否善于与学生互动，选择人数占比为32.3%。实际用户对助教老师最为看重的是课后有针对性得推送习题，选择人数占比31.6%，其次是能够详细记录学生课堂表现，占比为29.8%。因此，提升课堂互动水平及助教课后个性化服务水平以及学情记录反馈水平，有助于提升实际付费用户的满意度。

### 实际用户对双师课堂主讲教师的期望



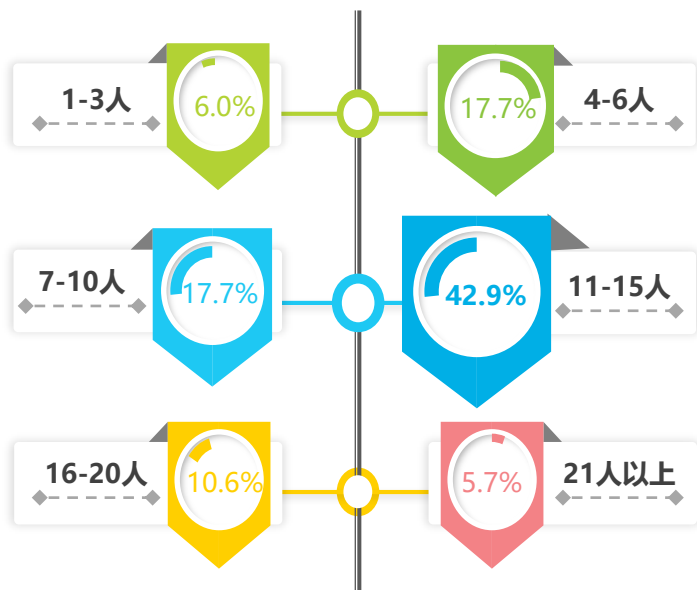
### 实际用户对双师课堂助教老师的期望



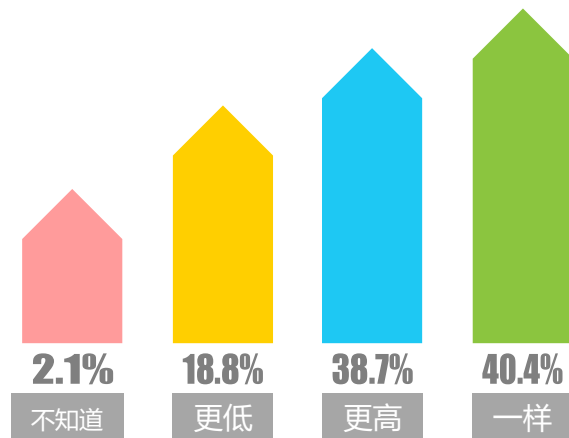
## 11-15人班型最受欢迎，定价与面授课程一致

调研结果显示，双师课堂实际用户最喜爱的班型是11-15人的小班，选择人数占比为42.9%。与同等班型的面授课程相比，认为定价应该一致的用户占比为40.4%，认为定价应该更高的用户占比为38.7%，认为定价应该更低的用户占比为18.8%。由此可见，在推广初期可以采用特价、优惠方式吸引潜在用户，但后期应推行“同品同价”概念，传达出双师课程并不比面授课程差的信号。

实际用户对双师课堂的班型偏好



实际用户对双师课堂价格的偏好  
(与同等班型的面授课程相比)



样本：N=282，于2018年12月通过线上调研获得。

样本：N=282，于2018年12月通过线上调研获得。



# 用户画像

## 70后80后高知女性为主体，家庭年收入集中在15-30万

### 本次受调研用户在基本社会属性方面的画像

#### 性别

妈妈占比超65%



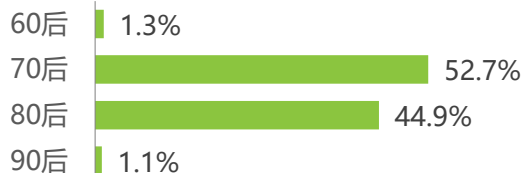
#### 工作

工作领域广泛

分布在各行各业，制造业（25.1%）、商业贸易（15.5%）、餐饮旅游（8.1%）及计算机/互联网/通讯/电信（7.8%）行业相对占比较多。

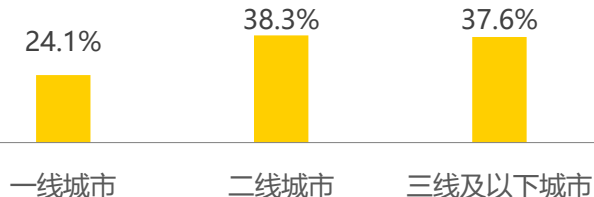
#### 年龄

70后80后家长占比超九成



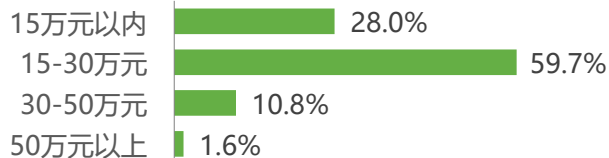
#### 区域

样本覆盖一线、二线、三线及以下城市



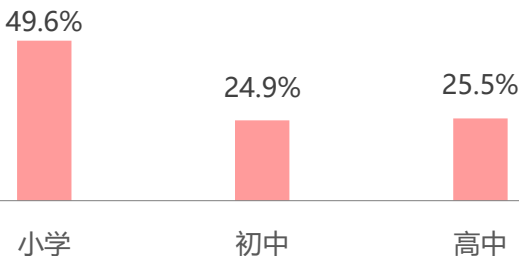
#### 家庭年收入

主要集中在15-30万元



#### 子女学段

样本覆盖小、初、高各学段



#### 学历

本科及以上学历家长占比达71.4%

发展背景：K12双师课堂应运而生

1

发展现状：模式探索后迎来高速增长

2

应用门槛：双师课堂不是“万金油”

3

企业案例：相互借鉴又各有侧重

4

用户研究：潜在与实际用户的偏好

5

发展趋势：三种模式将会长期并存

6

# 趋势一：较长时期内三种模式仍将并存

## 双师模式是线下模式向线上模式的过渡形态

双师模式是一种线上线下相结合的模式，它的出现是由于在当前的技术条件下，线上模式难以实现与线下模式同等水平的体验效果，课堂互动和沉浸感均与线下模式相差甚远，用户习惯还需要相当长的时间来培养，试图用线上模式完全取代线下模式道阻且长。而线下模式，由于其受到师资和场地的限制，存在天花板，又难以满足辅导机构的发展需求。因此产生了双师模式这种中间形态，既解决线下模式的师资瓶颈问题，又具备比线上模式更好的体验效果，成为线下和线上模式之间的过渡。然而，双师模式仍依赖于实体教室，也就意味着无法摆脱场地的局限性，不具备线上模式灵活便捷的特征。当VR技术逐步成熟，线上课程能够达到与线下课程同等水平的沉浸感和互动性时，线下模式和双师模式均会被线上模式取代。而在此之前，三种模式仍将并存。

### 双师模式是线下模式向线上模式的过渡形态



# 趋势二：以合作和收购方式下沉市场

## 三线及以下市场以合作模式和收购兼并为主

对于全国或区域头部机构而言，采取自建直营校的方式成本较高，包括建校成本、人员成本和开业成本等多项支出，且周期长、效率低，加之对地方市场和用户不了解，容易产生经营不善、入不敷出的问题。因此对于数量众多且情况各异的三线及以下城市，头部机构适宜选择合作模式，输出自身资源，同时收取合作费用，以间接方式分享广大三线及以下市场的红利，同时地方机构也可以取长补短，扩充品类并提升服务能力，进一步深耕当地市场，并在一定区域内实现整合兼并。除了合作模式外，头部机构也可能会以收购的方式下沉市场，尽管收购的成本较高，但相对于合作模式，收购方有更多话语权和管控力，有助于保障教学质量，保持品牌的良好形象，同时也能更大程度得分享三线及以下市场的红利。

### 三线及以下市场以合作模式和收购兼并为主



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 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