



## 高思教育<sup>a</sup>：K-12 教育的军火商

王翀、袁慰

**案例摘要：**高思教育集团（现“爱学习教育集团”）是中国较早开始专业提供中、小学课外培训服务的民营机构之一，其早期发展过程也是中国课外培训机构发展中的典型案例。高思教育成立于 2009 年，最早以数学为优势学科，专注于竞赛辅导和 K-12 课外培训，而后逐渐发展为全学科的线下课外培训。

在中国，民营教育行业高度分散，教育培训企业时刻面临严峻的竞争。近年来，随着信息技术的革新和互联网、智能移动设备的普及，高思与行业中的竞争对手同样面临触网转型的挑战。面对行业的竞争、政策的导向、资本的追逐，高思教育集团的选择是什么呢？选择之后的发展有如何呢？其中有非常多的管理决策、战略思考和模式选择。

本案例通过对高思教育业务高管的大面积访谈，结合公开资料进行案例分析，详细叙述了高思教育一路发展的抉择与变迁。案例以高思教育为例，希望引发学生对教育数字化过程的讨论。本案例适用于数字化转型，平台型商业模式，创新创业以及教育产业等相关课程的课堂讨论。

**关键词：**教育信息化、模式创新、平台化商业模式、K-12 教育、数字化战略

本案例由北京大学光华管理学院王翀教授、管理案例研究中心研究员袁慰，根据对公司高管团队访谈和行业研究完成该案例的撰写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请通过邮件联系 casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2020 北京大学管理案例研究中心

高思教育成立于 2009 年，以中小学课外培训业务起家。2014 年起，高思开始尝试 K-12 教学 To-B 业务，为教育培训企业和公立学校提供 K-12 教育产品解决方案。经过近十年的发展，高思教育集团内部孵化出“爱学习”、“爱提分”、“爱尖子”三大互联网教育品牌。其中“爱学习”主要为 K-12 培训机构提供全面的教学产品和服务，“爱提分”针对一对一教学业务、“爱尖子”则

<sup>a</sup> 高思教育：2019 年 11 月 26 日，高思教育集团对外宣布正式更名为“爱学习教育集团”。该事件发生在案例访谈和撰写之后，案例定稿之前。经企业确认，在本案例中依据爱学习教育集团从成立至 2019 年 6 月 30 日的实际发展情况进行描写。

定位为线上直播辅导平台。高思教育的教学服务及教学产品涵盖了从小学到高中阶段的语文、数学、英语、物理、化学等多个学科。目前，高思的“爱学习”平台已经与全国 1600 多个市县的 5000 多家教育机构建立了长期合作，学员总量超过 1200 万。高思教育集团创始人兼 CEO 须佶成表示，未来五年中高思将着重从课程梳理、师资、服务、技术等方面为 K-12 教育机构输出信息资源与服务，并计划覆盖全国 90%以上的县市。

然而，面对市场的需求、行业的变化、技术的更迭、资本的追逐，高思仍在积极的探索更好的 To-B 业务战略定位与实施方案。如今，成为 K-12 教育军火商的决心已定，在教育信息化这条具有开创性的道路上，高思将如何走的更远，走的更稳？

## 第一部分 高思集团的成长过程

### 2009-2012 教研主导的野蛮生长

在 1995 年前后，一个以北京大学数学科学学院学生为核心的教学团队成为了“人大附中仁华学校”教师队伍的主力军，2003 年他们在超常教育专家徐鸣皋教授的带领下与北京巨人学校合作，创建了“数学尖子班”，开创了超常教育向公立体制外拓展的先河。<sup>1</sup>

在 2009 年之前，中国的民营教育行业处于野蛮生长的年代。在应试教育的大环境下，体制内的教育和教学内容不能满足学生和家长日益增长的差异化和补习的需求。随着生活水平的不断提高，为了提高孩子的学习成绩，更好地面对高考、升学，家长们出现了较强的为课外辅导服务的付费意愿。市场对这种需求做出了积极的回应，课外补习班如雨后春笋层出不穷。

在这种时代背景下，以“华校”和“数学尖子班”的骨干教学成员为基础的 20 多人教研教学团队创立了“高思教育”。创立之初，高思的主要业务包含竞赛辅导与 K-12 课外培训。得益创始团队于此积累的“尖子生”教学、教研及项目运营经验，高思创立后就拥有一个相对稳定的对尖子生培优有需求的客户群体。而尖子生对于专注 K-12 的教育培训机构来说是最好的客户榜样和成绩证明，能够帮助高思吸引更多的优质生源。再有高思创始团队北京大学的教育背景的品牌加持，2009 年 11 月成立的高思在 2010 年 1 月就顺利开班授课。

除了创业团队的光环，更让高思引以为傲的是他们的对教师的培养和教研内容的系统化梳理。系统的教研和教师培训让高思能够很快地从当时零散而纷杂的教育机构中脱颖而出。在当时，如高思一样瞄准 K-12 的培训机构很多，但是水平参差不齐，行业缺乏统一标准和监管。而在教育行业里，无论公校、私校还是培训机构，

主动、系统化投入时间和精力做教研的机构凤毛麟角。部分教师，即使自身水平很高，也不会主动分享课程设计和教学经验。这与高思团队的基因和文化形成了鲜明的对比。高思从成立之初就在内部建立共享教学方案的机制。定期组织团队中的教师针对实践中好的教学想法、教学设计、课程内容等进行讨论，并形成文字性的资料留存，共享给新加入的老师。日积月累，高思团队逐渐形成了做教研的氛围和目标，并将团队内课堂评价最好的老师资源投入到教研的工作。在高思，一名老师从备课到授课的背后，有着该学科全思路的课件、动态的板书、短视频等大量工具的支撑。教研的统一与规范，一方面让各类课程保持着“高思”的水准，从而得到用户的认可；另一方面，教研的标准化让高思新聘教师可以快速地适应工作内容，大大缩短了培训周期。

“教研是把一个优秀老师的优质课堂的设计有形化的沉淀下来，并进行传递。它起到的作用是能够复制优质课堂，或者说去复制优质老师。这样就会让新人成长更快，然后团队的扩充速度会更快。其实一个机构发展的快和慢，核心决定因素并不是钱的多少，就跟中餐馆能不能开分店决定于他的大厨培养能力，而不是他的资金。培优更是这样，它核心是对老师的培养能力。”

——高思教育“爱学习”CEO 李川

随着高思教师团队的壮大和教学的积累，高思逐步完成了小学阶段各个科目的完整教研体系和6年课程的规划设计，随后对初中、高中也有3年课程的完整规划，并且根据客户在尖子生优培、成绩提高、升学等多元化需求，定制了不同的教学产品。

高思在建立之初的四年里，没有在媒体上做过广告，全凭学生口碑，期期课程报满。高思“爱学习”平台的负责人温鑫坦言，当时高思做任何的业务都是一个蓝海，并没有在业务模式有过多的思考与设计，只要做好基础日常运营管理就能实现稳步的增长，公司连续3年营收增长超过200%。<sup>b</sup>

## 2013-2014 地域拓展与互联网试水

2013年初，成立仅仅四年的高思教育搬到了北四环边上的一栋11层的办公楼——“高思教育大厦”。该办公楼现在仍作为高思教育的总部，周边环境环绕着清华大学、北京大学等知名高校，以及海淀区顶尖的中、小学校。那段时间，须佶成经常静静地坐在大厦十层的总裁办公室，看着窗外川流不息的车流，琢磨高思教育要走向哪里，如何实现进一步的良性发展。彼时高思教育在北京大约有10个教学点，为

<sup>b</sup> 可参考，附录1：高思教育（现爱学习集团）融资事件汇总



了保持现金流的稳定，还被迫关闭了几个校区。<sup>2</sup>

2013-2014 年间，李川走访了全国近 300 座城市。他观察到，北京的优质培训机构很多，且分布密集。相对而言，二、三线等地区的教育培训机构有很大的升级空间，他们的教学教研体系普遍比较薄弱，机构的存续能力很大程度上依靠名师个人能力。针对高思是否要走出北京开分校的问题，高思管理团队内部进行了几次深刻的讨论。<sup>c</sup>

“我记得在 2014 年的时候，新东方是开了六十多个城市，到现在应该是一百二十多个，可能又翻了倍。学而思当年是开了二十七、八个城市，到现在已经开到了六十多个城市。新东方 2001 年第一家分校开在武汉，学而思<sup>d</sup>2007 年第一家分校开在天津。在我们探索市场的时候，他们已经都开了十年左右了，……，新东方是文科品牌，学而思是理科品牌，我们没有任何先发优势，如果完全跟跑，这个事看起来就没有那么‘性感’了”

——高思教育“爱学习”CEO 李川

业务的地域扩张需要面对的异地的选址、装修、师资、生源、运营、续课率和人员管理等等挑战。李川表示，对于当时的高思，这些并不是他们最擅长的和最核心的优势。高思教育的核心是课程研发和教学。高思教育高管团讨论得出的最终出的结论是，即使在资金充足，人力、物力都具备的情况下，线下扩张并不是高思最拿手和应该做的事情。高思教育将不会在北京以外开设分校，将心思更多的放在教研开发上，并对教研、培训向市场开放。2014 年 1 月，高思开始向同行移植了数学和语文产品的体系，允许其他培训机构的老师到高思进行培训。

2014 年下半年，高思开始“触网”，希望利用互联网解决内容输出的距离问题。3 高思通过与广州某培训机构的合作项目首次尝试基于互联网的 B 端业务，这也是高思教育的第一次触网尝试。据李川介绍，第一版产品以教学资源为核心，直接把北京课堂使用的教研体系和内容向合作机构开放。他们将内部积累的教材、教案、演示文档等内容整理归类，提供给合作机构。项目实际的落地后，高思发现由于缺乏对用户实地对于教研工具等使用的指导，课程实现的教学效果远不如北京本地。<sup>e</sup>

第一次触网结果不尽人意并没有打击高思向网络拓展的决心。根据广州合作项目的经验，高思开始更加细致地思考如何结合互联网形成自己在教育产业中的优势。

<sup>c</sup> 可参考，附录 2：主要教育机构基本情况介绍：新东方、好未来、学大；附录 3：2013 年全国辅导机构营收与教学点数量。

<sup>d</sup> 学而思：2013 年更名为“好未来教育集团”，NYSE:TAL。

<sup>e</sup> 可参考，附录 4 高思远程教学效果对比

高思在内部建立了一个独立的产品研发团队，以小学数学为第一个项目开始搭建面向 B 端的互联网平台型产品。产品研发团队将小学、初中、高中各个年级所涉及的学科知识进行拆解，设计形成知识切片，对应例题、练习、作业组合。高思通过线上平台收集目标学生群体的学习历史数据，根据不同需求组合出课件模块和教学导航分发给授课教师。教学导航包括对应课件模块的详细备课、授课、课后指导的流程指导，有效使用可以降低老师授课的难度。网络平台上的课程内容和教学导航高度模块化、标准化，能够提高使用机构的规模化招聘、培训能力，并实现教学质量的提升。这一产品随后演变为高思的“爱学习”平台。自此，高思开启了由 K-12 传统线下培训机构向互联网教育军火商的转型之路。

## 第二部分 中国的 K-12 课外培训产业

### K-12 课外培训机构的发展与竞争<sup>4</sup>

K-12 的全称为 Kindergarten through 12th Grade，为主要有在美国、加拿大等北美国家采用的对教育阶段的描述。K-12 指从幼儿园 (Kindergarten, 通常 5-6 岁) 到十二年级 (Grade 12, 通常 17-18 岁)，这两个年级是美国、澳大利亚、英国、加拿大等免费教育头、尾的两个年级。K-12 也可用作对基础教育阶段的统称。在中国被广泛认定为小学 6 年、初中 3 年和高中 3 年孩子 (Kid) 共计 12 年的基础教育阶段，也是课程、考试辅导的主要领域。<sup>f</sup> 中国的基础教育阶段具有较强的应试导向，升学的压力和提高应试成绩的需求催生出中、小学课后辅导产业，被统称为 K-12 培训行业。K-12 培训行业又可以按照内容不同，主要分成课程培训、语言培训和素质类培训三大类。

2000 年以前，全国高考统一命题。这一阶段，名校、名师资源相对稀缺，学生家长的提分需求高涨，课外培训市场快速发展。市场中很少有专门的公司运营培训业务，基本为公办机构的在职教师、退休教师、大学生等依托社会关系进行家教式的兼职，帮助学生提高考试分数和应试能力。课外培训课程的内容由培训人员自行设计，针对学生的情况和问题进行讲授。2000 年之前，行业处于粗放发展的萌芽阶段。

伴随教育部考试改革，2000 年开始国内逐步实行各省 (市) 单独命题试点，上海、北京成为最早自主命题的省市。随着改革的深入，各地在高考的题目内容甚至是考试形式上出现了较大的差异。于是，针对本地考试需求开设的培训机构如雨后春笋一般的冒出来。随后的十年被称为 K-12 课外培训行业快速发展的黄金十年。在

<sup>f</sup> 学科设置可参考，附录 5：教育部规范下 K-12 各年级基本学科列表。

这个阶段，形成了一批成熟的全国性的课外培训机构，如新东方、学而思、学大等。借助潜心打磨的教研管理体系，这些机构逐渐形成品牌，开始跨区域扩张，并陆续登陆资本市场。与此同时，随着互联网渗透率的提升，专注做 K-12 线上培训的机构也进入孵化期，对网校、直播等模式进行探索。

2015 起，教育部出台措施严厉打击公办校教师外出补课。一大批依靠公办教师进行课程培训的机构面临运营困境。但是，庞大的学生课外补习需求仍然存在，地方性中小教育品牌顺势崛起，承接了这部分需求。2018 年至今，国家对教育培训机构的资质、场地、师资、收费等方面进行严格规范，并展开摸排整改。K-12 课外培训行业迎来“史上最严”监管年，不合规的机构被清出市场，合规教育企业的经营成本也大幅抬升。加之宏观金融形式变化，中、小型教育培训机构的生存空间受到挤压，行业迎来整合。

这一阶段，依托移动互联网技术的快速发展，商业模式经过市场验证的线上 K-12 教育产品得以迅速聚集网络流量。依托快速积累的互联网品牌效应，头部线上教育企业，如 VIPKID、作业帮、猿辅导、掌门一对一等逐渐形成第一梯队。但是，线上 K-12 教育机构整体在盈利方面仍面临困境。<sup>8</sup>从历史经验上看，在线教育企业成长初期，技术投入、流量争夺等严重侵蚀企业利润，短期内经常会出现大额亏损。如果模式无法迅速跑通，不维持资本投入则面临自然淘汰。只有当招生规模达到一定的数量级后，新增用户的边际技术成本接近零，此时只需要付出教师薪酬成本，平均成本快速减少并逐渐实现盈利。因此，与许多互联网服务类应用一样，在线教育企业的规模一旦成长起来，其盈利能力可能比线下教育企业更为可观，而如何实现快速规模扩张是在线教育成败的关键。

据东吴证券报告统计，2018 年中国在线教育市场总规模约为 1,432 亿元。2013 年至 2018 年，在线教育市场规模的复合年增长率（CAGR）为 31.4%，报告预测 2018 年至 2023 年，行业 CAGR 将保持 37.2% 的水平，2023 年市场规模将达到 6,963 亿元。其中，在线 K-12 课后辅导市场的渗透率持续快速提升，已从 2013 年的 1% 提升至 2018 年的 9.5%，预计 2023 年将达到 45.0%。国内在线 K-12 课外辅导市场规模从 2013 年的 14 亿元增长到 2018 年的 302 亿元人民币，CAGR 为 85.2%，预计 2018 年至 2023 年 CAGR 将保持 64.8% 的水平，2023 年市场规模将增至 3,672 亿元人民币。<sup>5</sup>

## 数字化变革：教育信息化

随着互联网的逐渐普及，2000 年前后，我国开始出现教学资源类网站-资源网

<sup>8</sup> 可参考，附录 6：知名线上 K-12 培训机构亏损金额。



(库)。2000年至2012年,网络教育产品逐渐萌芽,并逐渐分化出课件教案类、试题类产品。这一阶段,以Flash动画为载体的教学/学习工具曾红极一时,市场上出现了不少Flash形式的教学/学习资源工具。2009年,百度文库平台发布,内容专注于教育、演示文档、专业文献、应用文书四大领域。截至2014年,百度文库中的网友共享文档已突破1亿篇。开放性的网络分享打破了资源类网络教育产品的内容壁垒,资源平台的业务受到了较大冲击。伴随行业的发展,对于教育网络化、信息化的思考也更加深入,出现了较多关于信息技术与学科教育融合的相关理论探讨,行业探索也从单一的内容传播转向教育资源与教学过程整合。<sup>6</sup>

2012年,教育部颁布《教育信息化十年发展规划(2011-2020年)》,提出“三通两平台”的建设目标,将教育信息化上升为国家战略,教育信息化市场随之快速发展。<sup>h</sup>2012年也被称为慕课(MOOC, Massive Open Online Courses)元年。慕课起源于麻省理工学院在2002年启动的“MIT Open Course Ware”计划。该计划意在借助互联网技术,与全世界的学习者共享的优质的学习资源。计划的提议随后获得了联合国教科文组织和西方国家学界的响应。至2007年11月,已经有超过1800个课程上线。MOOC这个术语则是爱德华王子岛大学的Dave Cormier在2008年针对“连通性和连通性知识”课程的开放教学模式提出,后被广泛使用。2012年相继出现了Udacity, Coursera, edX等主流慕课平台,均由知名高校孵化或创立。<sup>i</sup>受联结主义式的教学设计原则启发,借助互联网平台优势,MOOC平台聚集全球顶尖大学的教学资源,在平台上提供文字、视频等线上学习资料和测试练习等辅助学习工具。用户可以通过平台注册,免费获取教学内容,并利用在线工具与其他用户共同完成课程学习和测试。慕课平台根据注册用户的学习情况授予(付费)学习认证。2013年,MOOC大规模进入亚洲,香港科技大学、北京大学、清华大学、香港中文大学等相继提供网络课程。

受到可汗学院等线上教育模式的启发,以网易、新浪为代表的互联网公司推出了线上公开课,大量上线、翻译优质的视频教育资源。随着MOOC的兴起,清华大学正式推出“学堂在线”平台,面向全球提供在线课程。同年,果壳网于2013年上线MOOC学院。2014年5月,由网易云课堂承接教育部国家精品开放课程任务,与爱课程网合作推出的“中国大学MOOC”项目正式上线。2015暑假,由北大MOOC平台发起、浙江大学学生MOOC协会主办的全国高校MOOC社团联合会成功召开。随后,上海交通大学研发的MOOC平台“好大学在线”正式上线,面向全球提供中文在线课程,上海的19所高校还签订了MOOC共建共享合作协议,建立学分互认机制,学生

<sup>h</sup> 郑声滔:《从0到1的中国教育信息化》;相关政策可参考附录7:教育信息化的政策汇总。

<sup>i</sup> Udacity是由Sebastian Thrun, David Stavens和Mike Sokolsky注资的一个私立教育组织。Coursera是由斯坦福大学的计算机科学教授吴恩达和达芙妮·科勒联合创建的一个营利性的教育科技公司。edX是一个由麻省理工学院和哈佛大学创建的大规模开放在线课堂平台。

不出校门，就能跨校修读外校优质课程，并获得学分。<sup>j</sup>

慕课对使用者在有效利用学习工具、个人学习管理控制和网络学习工具的有效性均存在一定要求，因此有观点认为慕课的形式更适合高等教育和成人学习，在 K-12 领域慕课模式并没有得到广泛的应用。同时，由于慕课平台的证书不能获得广泛的认可，收费难成规模，尚未有成功的商业模式，很多 MOOC 项目都具有一定的公益性。<sup>7</sup>

政策引导，加之 MOOC 模式的走红，2013 年开始，教育行业经历了互联网产品、模式创新的大爆发。<sup>k</sup>这一阶段，传统机构的教育信息化以教学资源内容开发、资源类管理网站为主。发展过程中，信息化技术与教学内容融合的概念逐步出现，机构开始尝试将板书式授课转变为与多媒体资源结合的课堂讲授模式。同时，受到资本驱动，市场上出现了许多创新型企业。创新产品覆盖学前、K-12、高等教育、职业教育、留学、语言、素质类教育等多条赛道；产品形态有内容、工具、服务、学系社区等类型；业务模式也逐渐分化出 B-to-B、B-to-C、C-to-C、B-to-B-to-C 等。新兴企业大多选择教育服务过程中单个环节的信息化和功能实现。<sup>l</sup>

这一阶段，以在线短视频为载体的微课获得了普遍的关注，并一度被认为是网络驱动的教学改革的支点。市场中出现了一批以微视频资源、微视频检索和点播学习为核心的产品。2015 年下半年开始，资本更加关注以互联网教育企业的盈利模式和变现能力，而 To-C 端的企业多数碰触到了盈利困难的问题。用户的付费意愿取决于学习效果，即学习成绩的提高。然而，学习成绩受到多方面因素的影响，除了企业提供的内容、服务、师资、信息化程度等，还包括如学校、教师、家长和学生个人的主观能动性 etc 不可控因素。由于在短时间内很难判断学生学习成绩的提高是因为一个在线产品或是别的原因，因此在线教学产品，起初只能依靠用户主观的感受解决生源数量、质量、用户粘性等问题。

To-C 模式的企业普遍需要解决教学效果的痛点。“直播”成为众多 To-C 企业的转型路径选择，如猿题库（2016 年更名为猿辅导）2015 年推出直播课，百度作业帮、菁优网 2016 年推出直播课。同时，“双师课堂”也成为也成为传统线下培训机构布局线上业务的选择之一。<sup>m</sup>“双师课堂”是一种线上线下相结合的教学模式：授课教师通过直播方式同时给多个班级上课；现场助教负责课堂管理和课后服务（作业、测评和家长沟通等）。对于培训机构，“双师课堂”在提高优秀师资利

j 时间线参考 [https://www.sohu.com/a/76205459\\_108697](https://www.sohu.com/a/76205459_108697)

k 可参考附录 8：2010-2017 年教育行业投资情况

l 可参考附录 9：互联网教育创业生态

m 对“双师课堂”模式的尝试在网络教育发展初期就存在。例如，达内科技自 2006 年起开始尝试双师模式。



用率的同时，客单价并不比线下培训更低，如达内科技、学而思的双师课堂价格与面授完全一致。这种定价模式的基础是教学效果不低于面授水平。根据第三方机构统计，2019 年 K12 在线“双师课堂”规模达到 328 亿元，总市场规模占比在 50%左右。<sup>8</sup>

对于专注 To-B 的企业来说，我国教育信息化自上世纪九十年代开始发展，经历了从基础设施、硬件、软件到应用服务几个阶段。目前，市场中 To-B 教育信息化领域分化出四大产品方向，面向教师端的工具类、管理类的应用产品；面向学生端辅助学习类应用产品；面向学校或教育机构的数字校园解决方案；面向教育平台的“云、网、端”解决方案。

### 第三部分 高思的转型布局

2014 年触网之后，高思逐步将战略重心转向利用移动互联网等技术实施 K-12 培训业务，逐步从 K-12 传统线下培训机构向互联网教育企业转型。随着 2015 年“爱学习”平台的正式上线，高思结合自身优势和优势业务全面拥抱互联网，由原有的一对一线下家教服务延伸建立了“爱提分”平台，从原有线下竞赛培训业务探索并创立“爱尖子”平台。从原来单纯的 To-C 业务向即服务 C 端又服务 B 端的用户的模式发展，通过 B 端与 C 端的反馈达到产品内容迭代升级的目标，并通过三大平台链接培训教育产业上的各个环节，从而实现教育军火商的目标。高思的管理团队清楚地知道自己的核心优势与行业格局，通过互联网平台开放核心教研、教学资源，进而与地方教育机构合作，最终实现区域拓展。具体资源输出项目包括，完整、系统的教学内容，课程设置方式，以及一站式的教学咨询服务等。

#### “爱学习”平台

2015 年春天，承载着高思转型使命的“爱学习”系统在河南等地区进行试点使用。同年 8 月“爱学习”平台正式发布，它针对外部合作 K-12 培训机构提供教师培训和现场授课支持的互联网平台。

经过市场的推广与用户的反馈，在 2016 年“爱学习”发布 2.0 版本。2.0 版本除了进一步丰富了教学资源的学科线，更增加了双师课堂和“爱教师学院”的功能。2.0 版本的“爱学习”主要从用户的三个痛点，即“讲什么”、“怎么讲”和“讲出彩”角度进行辅助功能和服务的增强，尤其是针对解决培训机构师资力量弱、老师教学水平提升困难等问题。

具体应用中，用户可以根据服务内容选择购买“爱学习”的版本，如 1.0 版本的“爱学习”产品主要给合作机构输出教室端的教研内容和辅助工具。2.0 版本中

增设了双师课堂以进一步提升教学效果。2019 年 4 月 18 日,“爱学习”平台 3.0 发布。3.0 版本中推出了创新产品“三阶课”,以及新的学科和双师课堂产品。高思教育集团总裁、“爱学习”的 CEO 李川介绍,“三阶课”的上线是 OMO (Online Merge Offline) 新教学模式的体现,即以线下课堂学习夯实基础,线上专题课巩固重点、难点,课后人工智能辅导查缺补漏,形成线上线下联动,提供高品质、全场景、个性化的学习体验。截至 2018 年底,“爱学习”系统已从 2015 年的 200 个合作伙伴发展到 4000 多个。其中,与“爱学习”合作的双师教室目前已有 1000 多间。

n

为了适应各地区教材版本、考试提纲和机构培训侧重的不同,“爱学习”提供定制化的教研资源和解决方案。例如,全国小学教材共有 13 个版本,按教育部的规定,教材的使用选择权在学校手中,通常一个地区会选择一样的教材版本;虽然是人教版,但进度差异可能导致同一版本教研内容存在不适用的情况。因此,同样是人教版,“爱学习”可能会有西安版、郑州版等。第三层,“爱学习”平台可根据机构自身的情况实现定制化。平台给机构开放自选配置 (DIY) 系统。结合本地的考区和考题,机构可以自行组织课件和试题。

经过几年对市场的观察,高思对“爱学习”系统及 K-12 To-B 的市场非常有信心。放眼未来,高思认为“爱学习”的双师模式需要从教研、教学、服务、营销、管理五个方面,在个性化和用户体验上进行提升。例如,系统方面,答题器等功能可以进行延展,推出平板电脑的交互功能等。教学实践方面,双师教室可以为家长预留出位置,邀请家长们走进课堂。产品方面,双师课堂可以与家庭直播课合作,形成“plus2+1”模式,即在两小时直播互动课的基础上再增加 1 小时线上巩固课。“爱学习”系统还可以进一步增加针对提升本地教研能力的创新产品,从根本上提升双师课堂的教学效果。

## “爱提分”

“爱提分”于 2016 年 1 月 1 日注册成立,是高思针对个性化辅导业务领域的互联网服务的平台,辅导课程覆盖从小学、初中到高中全部年级,并涉及数学、语文、外语、物理、化学等多个学科。“爱提分”的业务分为线上和线下两部分,线下部分传统的一对一辅导,也是人们俗称的“家教”业务。“爱提分”线上业务则为各地的一对一辅导教育机构提供数据支持、教学内容、教师培训及评价服务。

2015 年,随着“爱学习”的上线及高思整体向 To-B 转型战略的确定及开展,一对一辅导业务团队也开始思考如何借助互联网的手段打造一个针对一对一业务的

n 双师教室设置请参考,附录 10: 高思教育双师教室图片

产品。

高思的一对一“家教”辅导业务始于 2010 年，是当时行业里少数雇佣全职教师从事家教辅导的机构之一。在中国，家教服务的模式多是由退休教师、大学毕业生等以兼职方式提供，而后出现家教中介平台，平台组织具有课外辅导能力的人员进行兼职，再往后则出现专业第三方机构全职雇佣和培训老师开展家教业务。结合自身的发展实践和外部调研，总结出愿意选择“家教”服务的用户，多看重教学质量和教学过程中与学生的互动、情感的陪伴。而且中，学生成绩是否能提升是用户决策的关键因素。结合外部机构管理层了解需求、痛点，并对自身的优劣势，项目的商业模式，潜在用户规模等进行了可行性的分析。最终在 2015 年末“爱提分”确立了产品方向和功能构成。

“爱提分”推出针对中小型的 1 对 1 教育培训机构的解决方案，提供在教研、师训、技术等方面的内容服务。“爱提分”包含元测评、元校管、元易招、元课堂四大系统，分别为机构招生、管理、教学和服务这四个环节的提供管理与服务的工具。

“爱提分”上线一年后（截至 2017 年底），B 端共累计合作的机构将近 300 家，在 C 端则有 2 万多老师和 10 万多的学员直接使用“爱提分”的产品。

截至 2018 年底，“爱提分”平台共计员工 137 人。其中负责教研开发 46 人、产品技术 43 人、市场运营与行政约 40 余人。未来团队将持续投入进行“爱提分”产品的迭代和升级，提升用户体验和增强市场推广，计划做到数据互通，流程互达，实现四大系统的数据无缝对接，从机构、市场、教师和学员四个维度进行数据的提炼和分析。

## “爱尖子”

“爱尖子”是高思是基于高思在五大学科竞赛的课外辅导形成的一个业务分支，“爱尖子”品牌于 2015 年 3 月上线，通过线上直播和线下集训的模式为尖子生提供针对竞赛的教学服务。目前，“爱尖子”定位于 To-C 端着力培训参加全国竞赛的学生，To-B 端则是帮助学校培训学校参加竞赛的学生队伍，并开始尝试培训辅导竞赛的教师。

“爱尖子”的早期定位是竞赛培训。与 K-12 学科类辅导的不同，竞赛一直是一个少数人的“高端”市场。这里的高端并非指称高额的辅导费用和个性化的服务，而是指学科竞赛异常高的进入壁垒。竞赛培训往往需要“超常”的学生，顶尖学校和高端教师资源三者的配合。以数学竞赛辅导起家的高思，拥有着不菲的战绩，粗略统计，“国际奥林匹克数学竞赛（简称“IMO”）”的国家队选手中约有三分之一是经过“爱尖子”培养的。过去 6 年，高思的竞赛名师们均参与 IMO 赛前冲刺集训，



帮助中国学生取得了 18 金 6 银的成绩。2019 年，“爱尖子”平台与“国际奥林匹克数学竞赛 2019”官方建立合作，支持国内数学精英的培养。

近年来教育部等相关部门对校外培训机构整治力度的加强，从 2017 年初上海市的“禁奥数杯赛”开始，到 2017 年中的全国多地对培训机构“超纲内容”，“提前教学”等摸底整治，再到 2018 年 2 月的“校外培训机构专项治理行动”和 8 月国务院办公厅印发《关于规范校外培训机构发展的意见》（禁补令），“爱尖子”的优势和模式可能面临巨大冲击。“爱尖子”筹备之初的市场细分对内容的需求明确，因此对客户群并没有明确的划分也没有明确的市场计划。市场环境的变化逼迫“爱尖子”思考如何基于其擅长的教学内容与更广泛的市场进行互动。

经过调整，“爱尖子”在 To-C 端保留了线下班课培训，并增加线上直播课的教学形式。而在 To-B 端，除了保持与校方合作培训竞赛队的业务外，“爱尖子”则将重点转向与公立学校和第三方培训机构的合作上。此前，“爱尖子”团队用了近一年的时间在全国各地进行调研，通过对顶级高中、普通高中、一般高中三类公立高中的调研，发现同类高中的教研水平总体差异不大，地域差异不明显。换言之，同类高中，影响整体高考尖子生的多少或竞赛水平的因素，主要与学校的教学目标、校长、师资和生源相关。因此，“爱尖子”团队认为可以借助网络平台，线上课程，双师等辅助手段为公立高中赋能，从而提升教学效果。

2018 年，“爱尖子”的团队从年初的 30 人扩增至 130 人，主要的增员投入到了教研开发和教学上。在与公立学校合作的战略执行上，“爱尖子”最迫切需要解决的是对原有竞赛类的教研内容的调整。主要是由于，以前高思竞赛培训课程的思路是“如果学生听不懂、赶不上，那就不适合听这类课程”。因此过往课程具有较高听课的门槛，如今，“爱尖子”团队意识到这样的认知存在问题，并开始着重对教研内容进行优化和迭代，逐渐增加在高考压轴题方面的内容。除了内容上的打磨，“爱尖子”团队面临另一个挑战是校内教学与校外辅助在培训内容上的融合与贯穿，提升公立学校与“爱尖子”的合作意愿。

## 第四部分 突围

2019 年 4 月 18 日伴随着高思“爱学习 3.0”的发布会，高思宣布获得由华平投资领投的 1.4 亿美元 D 轮融资。这是 K-12 To-B 教育企业中所获得的最大一笔融资。届时对外宣布高思将定位于 K-12 教育的赋能平台，以 S-To-B-To-C 模式服务 B 端和 C 端，这种模式的设计主要是强调对最终对 C 端的服务水平和能力。由于高思从早期已经在教研、教学方面进行积累与实践，让它有了赋能 B 端的基础和能力。从而让“爱学习”平台与全国各地分散的教育机构一起服务 C 端的学生。截止至 2019

年6月，“爱学习”平台已从2017年底100人的团队发展至1200人的团队，服务的B段用户也从2017年底的500家增长至6000家，直接和间接服务的C端用户也从50万激增至1200万。

成立十年，出身“名门”的高思教育经历了快速的业务发展，上市融资，To-B战略转型，避开与新东方和好未来的直接竞争，成功生存了下来。然而创始管理团队并没有选择轻松地享受创业果实。高思清楚的知道公司面临来自头部教育集团和中游地方机构的双重压力。而互联网教育的热潮和大数据、人工智能技术的快速发展必将推动教育产业的整体转型，催生出更强大的竞争对手。如何更好的驾驭教育信息技术发展，及时调整商业模式适应产业转型，从上下夹逼的市场中突围，实现优质、快速的发展。高思是否能够及时给出最好的答案？

## 附录 1：高思教育（现爱学习集团）融资事件汇总

序号	披露日期	事件日期	交易金额	交易轮次	估值	比例	投资方
1	2012/3/2	2012/3/2	375 万美元	A 轮			晨星资本
2	2015/9/1	2015/9/1	4 亿人民币	B 轮			九鼎投资、前海汇能
3		2016/12/20	未披露	新三板			未披露
4	2019/7/20	2019/7/20	5.5 亿人民币	定向增发	33.5 亿	16%	华人华文产业投资基金、沸点资本、创新工场、中金公司、正心谷创新资本、汉能投资
5	2019/4/15	2019/4/15	1.4 亿美金	D 轮			华平资本

信息来源：爱学习教育集团，北大管理案例研究中心



## 附录 2：主要教育机构基本情况介绍：新东方、好未来、学大

### 新东方及新东方教育在线

新东方，全名北京新东方教育科技（集团）有限公司（NYSE:EDU），总部位于北京市海淀区中关村，是综合性教育集团，同时也是教育培训集团。新东方创立于 1993 年 11 月 16 日，以出国英语考试培训起家，发展至今新东方业务包括外语培训、中小学基础教育、学前教育、在线教育、出国咨询、图书出版等各个领域。除新东方外，旗下还有优能中学教育、泡泡少儿教育、前途出国咨询、新东方在线教育、大愚文化出版、满天星亲子教育、同文高考复读等子品牌。截止 2018 财年，新东方已经在全国各地设立了 87 所学校、19 家产业机构、18 家书店以及 1054 家学习中心，累计面授学员近 3600 万人次。

新东方于 2006 年在美国纽约证券交易所上市，成为是中国大陆第一家在美国上市的教育机构。2016 年 2 月 1 日，新东方教育集团发布公告，其线上教育平台（而后更名为：新东方在线）获得腾讯投资 3.2 亿人民币（5000 万美元），并宣布新东方在线即将在国内 IPO。2017 年 3 月，“新东方在线”在新三板挂牌交易，新东方为控股股东，腾讯是第二大股东。不到一年之后，在 2018 年 2 月摘牌。摘牌时其总市值不到 80 亿元。<sup>9</sup>

据公开资料显示，2019 年 3 月 28 日，新东方在线在港上市，募资额介于 15.3 亿港元和 18.26 亿港元之间，入场费 5605.93 港元。股票代码为 1797。

与众多同期出现的线上教育平台不同，新东方在线背靠强大的新东方集团，拥有品牌、师资等先天优势，生源也可从线下向线上导流。从业务结构来说，其产生是新东方集团的线上业务布局，主要业务自然受母公司新东方的影响。

新东方在线课程涵盖出国考试、国内考试、职业教育、英语学习、多种语言、K12 教育等 6 大类，具体以“职上网”、“优答”、“多纳”、“学酷网”和“新东方教育云”的产品形式存在。

### 好未来教育集团

好未来，全称是“北京世纪好未来教育科技有限公司”（NYSE: TAL），前身是“学而思”课外辅导，创立于 2003 年，专注奥林匹克数学竞赛的传统线下培训。2010 年 10 月 20 日，好未来的前身“学而思”在美国纽交所挂牌上市，成为国内首家在美上市的中小学教育机构，股票代码为 TAL。2013 年，正式战略更名为集团“好未来”。2017 年，已更名为“好未来”的学而思市值达到 127.43 亿美元，以 1.28 亿美元的

优势首超新东方。截至 2019 年 2 月 28 日，好未来已在中国 56 个城市设立了 676 个教学中心，该财年季度平均学生人次从去年的 186 万增至 350 万。

2010 年开始，好未来布局线上业务，推出学而思网校。学而思网校在 2010 年上线之初使用录播课程，到 2012 年录播模式成型，高质量的录播课程助力学而思网校迅速打开市场入口并且一度高速增长，在 2011 财年学而思网校即录得将近 200 万美元的营收，在 2012 财年录得将近 600 万营收，同比增长率高达 192%。不过，虽然在 2012 财年学而思网校收入规模可观，但是由于学而思网校的研发投入比较大，当年网校亏损一百多万美元。<sup>10</sup>同时由于录播模式的互动性差且效果难以跟踪，学业完成率仅在 40%-50%，续班率低于 50%。2013 年开始尝试“录播+直播”模式，录播上课，直播答疑；2015 年尝试直播模式，同时布局双师课堂，线上名师讲课，线下老师答疑辅导；2016 年全面转型为直播模式，教师在固定时间段直播授课，录播课程免费提供给用户，同时开始转型小班直播+个性化辅导；2017 年集人脸识别、语音识别等技术的个性化学习系统上线；2018 年多学科课程体系上线，同时人工智能技术进入课堂。2018 年 K12 在线教育行业的洗牌与震荡期，包括好未来在内的行业巨头与在线独角兽多家企业都在及时调整策略，寻求突破。<sup>11</sup>具体而言，好未来的线上业务系分为学思网校以及培优两大板块，前者定位于全国性扩张的手段，提供较为标准化课程，例如全国大部分地区使用的教材而开发的课程；而后者作为特定区域内线下小班的补充，与线下小班用是同一套根据当地教材开发的课程体系，区域化较为明显。

好未来目前全面布局教育产业，拥有智慧教育、教育开放平台、素质教育、K12 及综合能力、国际及终身教育的五大业务版块。智慧教育为区域和学校提供顶层设计，利用双师提供教师供给侧资源，面向课堂和自主场景提供阅读产品。教育开放平台提供在线直播教室解决方案、家长交流社区等，是好未来旗下的教育机构服务品牌。素质教育主围绕少儿素质教育，如英语、科技、数学思维等，从外籍人才招聘、课程、母婴服务、书籍出版等业务方面布局。K-12 及综合能力，以好未来明星品牌“学而思”，面对中小学生进行线上与线下的学科培训。国际及终身教育，通过留学规划服务、出国考试培训等，面向 10 岁以上的学生进行出国能力和专业考试的培训。

## 学大教育

北京学大教育科技有限公司，简称学大教育，创立于 2001 年 9 月，从一对一辅导教育起家，目前已在全中国 100 多个城市开设了 600 多所个性化学习中心，在全国拥有 15000 多名员工，其中专职教师近万人，在国内个性化教育辅导机构名列前

茅。

2010年11月2日，学大教育以“XUE”为股票代码，在纽约证券交易所(NYSE)上市交易，是中国赴美IPO融资规模最大的教育类公司之一。2014年，学大教育创立“互联网+ 线下辅导”的模式，实施大数据追踪，诊断学习问题，提高学习效率，将个性化教育升级为个性化智能教育。2015年，由于看好国内市场，学大教育牵手清华紫光开启回归A股之路。2016年，学大教育正式回归A股(股票代码:000526)。学大教育将在原有业务基础上，同步发力国际教育及在线教育，实现由辅导机构向综合性教育集团的战略转型。



### 附录 3：2013 年全国辅导机构营收与教学点数量

机构名称	布局城市数量	教学点数量	教学点平均营收 (万元)	机构总营收 (亿元)
新东方	50	711	390	27.79
学大	77	408	519	21.16
学而思	15	265	670	17.76
龙文 (一对一)	56	1000+	120	12.00
巨人	13	100+	100	10.00
京瀚 (一对一)	20+	100+	80	8.00
精锐 (一对一)	100	150	67	7.00

信息来源：搜狐教育学院 2013【教育行业白皮书】，【2015-04-26】

<http://www.199it.com/archives/340292.html>

### 附录 4：高思远程教学效果对比

	前测平均	出门测平均	续班率
高思本地	90 分	95 分	95.5%
广州合作方	80 分	90 分	90%

信息来源：爱学习教育集团

附录 5：教育部规范下 K-12 各年级基本学科列表

学科	年级			
	小学 1-2 年 级	小学 3-6 年 级	初中 1-3 年 级	高中 1-3 年 级
语文	√	√	√	√
数学	√	√	√	√
外语		√	√	√
体育	√	√	√	
思想与生活	√	√	√	
品德与社会		√		
历史与社会（或选用 历史、地理）			√	
思想品德			√	
科学（或选用生物、 物理、化学）		√	√	
艺术（或选择音乐、 美术）	√	√	√	
地理				√
历史				√
政治				√
物理				√
化学				√
素质教育课 （体育、美术、音 乐、技术）				√

信息来源：教育部、北大管理案例研究中心整理

## 附录 6：知名线上 K-12 培训机构亏损情况

机构	2018 财年	累计亏损
51TALK	亏损 4.17 亿元	连续 5 年亏损,5 年累计亏损 19 亿元
沪江网校	亏损 8.63 亿元 (前 8 个月)	4 年累计亏损 21 亿元, 上市受阻
VIPKID	亏损 15 亿元	两年累计亏损 19.6 亿元, 预计 2022 年可以盈利
K12 在线教育	超 70% 亏损, 超 20% 盈亏平衡, 仅有 5% 左右盈利	

资料来源：招商银行《招商银行研究院-K12 课外培训行业：扬帆起航正当时》，整理自公司年报。



## 附录 7：教育信息化的政策汇总

发布日期	文件	发布机构	摘要
2010.7	《国家中长期教育改革和发	教育部	指出要加快教育信息化进程，包括： 1) 基础建设设施和教育信息化网络部署。 2) 加强优质教育资源开发与应用，加快全民信息技术普及和应用。 3) 构建国家教育管理信息系统。
2012.3	《教育信息化十年发展规划（2011-2020 年）》	教育部	到 2020 年，全面完成《教育规划纲要》所提出的教育信息化目标任务： 基本建成人人可享有优质教育资源的信息化学习环境 基本形成信息化支撑服务体系 基本实现所有地区宽带网络的全面覆盖 教育信息化整体上接近国际先进水平
2012.9	刘延东副总理在全国教育信息化工作电视电话会议上的讲话	刘延东	大力推进建设“三通两平台”， “三通”为宽带网络校校通、优质资源班班通、网络学习空间人人通。 “两平台”为建设教育资源公共服务平台，教育管理公共服务平台。 力争实现 4 个新突破，即教育信息化基础设施建设新突破，优质数字教育资源共建共享新突破，信息技术与教育教学深度融合性突破，教育信息化科学发展机制新突破。
2015.7	《国务院关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》	国务院	鼓励互联网企业与社会教育机构根据市场需求开发数字教育资源，提供网络化教育服务。 鼓励学校利用数字教育资源及教育服务平台，逐步探索网络化教育新模式，促进教育公平。 鼓励学校通过与互联网企业合作等方式对接线上线下教育资源探索教育新模式。
2016.2	《教育信息化“十三五”规划》	教育部	加快推进教育信息化是 2016 年教育部的工作重点之一。 加快推进信息技术与教育教学融合创新发展。 大力推进“三通两平台”建设与应用，完善偏远农村中小学信息化基础设施建设。 深入开展“一师一优课、一课一名师”活动。 完善国家教育资源公共服务体系，充分利用市场机制建设在线开放课程等优质数字教育资源。 推动教育信息管理系统的整合与应用，落实信息安全等级保护制度，提升信息安全保障能力。
2016.2	《2016 年教育信息化工作要点》	教育部	全面完善“三通两平台”建设与应用 重点推动“网络学习空间人人通” 深化普及“一师一优课，一课一名师”活动，加大教育信息化培训和典型示范推广力度，为“十三五”教育信息化工作谋好篇、开好局。

信息来源：国金证券研究所

## 附录 8：2010-2017 年教育行业投资情况

### 1、2010-2017 年 中国教育行业总体投资情况

年份	投资金额（亿元）	投资案例数量
2010	26.55	30
2011	27.85	61
2012	15.92	67
2013	9.12	79
2014	80.22	232
2015	124.00	420
2016	138.51	399
2017	156.93	330

### 2、2010-2017 年 中国教育行业投资轮次

投资轮次	投资案例总数量	占比
天使轮	587	36.28%
Pre-A	99	6.12%
A 轮	585	36.16%
B 轮	187	11.56%
C 轮	65	4.02%
D 轮	21	1.30%
E 轮	4	0.25%
F 轮	3	0.19%
新三板定增	54	3.34%
上市定增	11	0.68%
未披露	2	0.12%

数据来源：清科观察：2017 年教育行业 VC/PE 投资金额超 150 亿元，K12、早教最受资本青睐，

清科研究中心【2018-05-15】，<https://research.pedaily.cn/201805/431266.shtml>

## 附录 9：互联网教育创业生态



信息来源：方正证券研究所、北大管理案例研究中心整理



## 附录 10：高思教育双师教室图片

### 本地教室端



本地教室讲台侧



本地教室摄像头侧

### 远程教室端



图片来源：爱学习教育集团

## 参考文献

- <sup>1</sup> To B、To C 模式并行的高思教育申请挂牌新三板, 拆除 VIE 后晨兴创投获利退出, 恒瑞九鼎 1 亿元接盘, 鲸媒体, 2016-7-9【访问日期 2019-6-30】, [https://news.qichacha.com/postnews\\_85cd3860e8ddcf0a07dc4d15792e53c.html](https://news.qichacha.com/postnews_85cd3860e8ddcf0a07dc4d15792e53c.html)
- <sup>2</sup> K12 突围者: 欲翻“双巨头”大山, 高思教育的徐疾逻辑, 2017-12-15【访问日期 2019-6-30】, <https://www.iyiou.com/p/61478>
- <sup>3</sup> 新东方、好未来之外的“隐形教育巨头”, 连接 3000 家学校的高思模式, 黑马智库, 2018-4-20【访问日期 2019-11-16】, [http://tech.ifeng.com/a/20180402/44928054\\_0.shtml](http://tech.ifeng.com/a/20180402/44928054_0.shtml)
- <sup>4</sup> 招商银行:《教育行业深度分析: K-12 课外培训专题报告》, 2019 年
- <sup>5</sup> 东吴证券: 在线 K12 教育企业密集证券化背后的比较及展望, 2019 年 10 月
- <sup>6</sup> K12 教育信息化的 ToB 市场布局、未来发展趋势, 36 氪, 2019-7-25【访问时间 2020-3-12】, <https://36kr.com/p/5229259>
- <sup>7</sup> 方正证券: 方正证券教育行业系列深度报告之一: 互联网实现教育产业重构, 2016 年 10 月
- <sup>8</sup> 东吴证券: 在线 K12 教育企业密集证券化背后的比较及展望, 2019 年 10 月
- <sup>9</sup> 新东方在线: 三板摘牌转战港股, 在线教育盈利的法门是什么?, 面包财经, 2018-8-8【访问日期 2019-12-27】, <https://baike.baidu.com/tashuo/browse/content?id=b8afdc4418cf8938626eb7a4&lemmaId=1927758&fromLemmaModule=pcRight>
- <sup>10</sup> 广证恒生: 在线教育拐点已至, 如何突围? ----深度剖析学而思网校及 VIPKID 崛起之路。2018 年 1 月
- <sup>11</sup> 新东方在线、猿辅导等强敌环伺, “好未来”可有好未来?, 螳螂财经, 2019-8-2【访问日期 2019-12-23】[https://www.thepaper.cn/newsDetail\\_forward\\_3965783](https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_3965783)