

跨考教育：用互联网改造考研行业



互联网思维差异化创业

在教育培训领域，提起考研培训，“土”似乎是它挥之不去的标签，几百人大教室、校园里贴海报、考前绝密押题……这样的场景在十多年前存在，如今仍存在。不过对于跨考教育而言，似乎从一开始就摒弃了这些玩法，而是开启一套与众不同的创业模式。

作为大学生创业者，张爱志在大学期间便开始创业，怀揣借来的6000元的创业故事在创业圈广为流传。彼时考研培训行业山头林立竞争已是红海，对于跨考这样的无品牌、无师资、无资金、无渠道的“四无”创业公司而言如何存活？张爱志提到了当前互联网思维中的三个关键词。

第一个关键词是“痛点”，这源于他的亲身经历。本科毕业于北航环境工程专业的张爱志，本来想跨院校、跨专业报考清华大学的土木工程专业，但他发现当时的培训机构根本无法满足他，后来他退而求其次选择本校的土木工程。尽管后来的分数远超清华，但由于当初的不自信使得他至今仍存痛心。后来他发现，许多学生都有跨院校、跨专业的报考需求，这部分学生占整个考生的2/3以上，于是这也成为“跨考”名字的由来。

第二个关键词是“需求驱动”，这源于他对考研市场的敏锐嗅觉。张爱志举了一个例子，2008年经济危机后，教育部开始力推“专业硕士”，由于是一个新鲜事物，当年招生量不足10%，许多院校存在招不满现象，当时虽然有辅导需求，但能提供相关课程的培训机构却寥寥无几。张爱志大刀阔斧力推专业硕士培训课程，后来事实证明，这部分考生如今已成为重要报考群体，在最近两年内，专业硕士占据整个考研群体的一半左右。

第三个关键词是“免费”。早在读研究生期间，张爱志便赚得人生第一桶金，那时候赚钱很简单，其实就是卖考研资料，利用信息不对称，张爱志搜集了不同院校和专业共计30万份试题，每套卖5元钱。由于是低价、独家，这些试题卖得非常火，甚至报考清华的学生中每3人就有2人买过他的题。这些钱赚得很轻松了，但张爱志却果断把它免费，他认为，从互联网思维来看，当一项产品的边际成本趋向于零时，免费其实是最好的商业模式。“免费”之后，还流行另一种说法，“羊毛出在猪身上”，跨考教育后来也是把这一部分学员进行转化，成为线下高端收费群体。

五年跻身第一梯队

据张爱志介绍，在跨考教育早期，主要以卖资料和高端培训起家，尽管对于一个大学生创业者而言还能够取得不错的收入，但张爱志并不满足于此。2008年，跨考教育品牌正式注册，这标志着其迈入现代化企业运营之路；2009年，跨考教育的年营收只有四五百万元；2011年，正式进军北京以外的市场，开始在各主要省市开分校；截至目前，全国直营分校达15所，2014财年营收达到2亿多元。从规模上讲，五年间跨考教育增长50倍，已经跻身第一梯队的领导品牌。高速增长的背后，自然有着它独特的经营之道。

跨考教育首先在课程设置上做了一些创新。当时，考研行业被少数名师垄断，名师分走了课时费用的大头，以至于被业界称为“所有机构都在为名师打工”，为了防止被名师“绑架”，跨考教育开始自己培养老师。当大班课和一对一开始流行时，跨考教育却首创了班组课，取名为“魔鬼集训营”，主打全日制封闭教学，后来赶上研究生扩招红利，考研“复读生”激增，这一块业务也突飞猛进，如今为整个集团贡献了40%以上的营收。当所有的考研机构都在公共课培训领域里激烈竞争时，跨考教育选择了当时被外界忽视的专业课培训，后来专业课培训被证明是一块巨大的市场。如今，几乎所有的培训机构都在力推专业课，但是跨考在这方面已经抢占了先机。

在教育培训领域，张爱志毫不讳言自己最尊敬的机构是学而思（现更名为好未来），他认为学而思模式中有许多经验是值得跨考教育借鉴的，其中最重要的有两点，一是“先做强、后做大”，二是“精准营销”。

2006—2010年，风险投资大规模涌入教育领域，包括考研在内的许多培训机构在获得风险投资后的第一件事便是疯狂扩张、跑马圈地，许多连锁校区仿佛是在一夜铺开。对于跨考教育而言，虽然也获得了华图教育的数百万元融资，却一直采取谨慎扩张策略。张爱志认为，跨考教育必须先在一个地区把业务做到极致并在该地区具有绝对竞争力后才会进行下一个地区的扩张，因此在2011年前，跨考的业务只局限在北京。秉承着这种“先做强、后做大”的原则，跨考教育的扩张步伐很慢却很稳，虽然后来在三四线城市开放了加盟业务，但直营分校却贡献了95%的营收。

全面转型互联网教育

与学而思靠互联网营销、主打粉丝经济相同的是，跨考教育也是最早开始建立跨考论坛的考研机构，如今跨考论坛活跃着数十万精准用户，他们为跨考教育进行线下转化提供了源源不断的客户流。当所有的考研机构还在靠贴海报、办讲座、发传单进行招生宣传时，跨考教育却是最早开始购买百度关键词的机构。

“也许现在大家还觉得跨考教育是一个传统培训机构，但是未来三五年后，提到跨考教育时，我希望人们把它称之为互联网教育机构。”张爱志并没有把跨考定位为一家线下培训机构，在当前互联网教育大潮下，跨考教育已全面吹响转型线上的号角。

早在三年前，跨考教育便开始做起网校业务，目前这一块业务保持着年均200%—400%的增速，2014财年营收已经达到数千万元。网校业务以外，跨考教育是所有考研机构中最开始做直播课程的，并推出了自己独立的直播平台。基于移动学习背景下，跨考教育于今年下半年重金推出研题库，未来它不仅承载跨考的直播、录播、社区等功能，还将向整个大学生职业教育领域延伸，成为新品牌“锐职教育”的一部分。

显然，靠“网校+直播+题库”远远难以支撑起跨考教育的互联网化，传统的地面培训也将成为未来互联网教育的一部分。张爱志坦言，地面培训的模式非常重，往往成为转型时的包袱，因此必须借助于O2O模式，它们将扮演起跨考教育O2O教学中offline的角色。在张爱志看来，考研行业地面培训业务被颠覆是早晚的事，与其等着被别人颠覆，不如在此之前自我颠覆，“宁愿改革早死，不愿守旧等死”。

作为跨考O2O教育的另一个尝试之一，跨考早在两年前便启动了“十万人联考”计划，这在地面培训是想都不敢想的事情，但归功于互联网，却可以让参加模考的学生能够延伸至三四线城市。如今，它已经升级为“百万人大联考”，目前全国共有170余万名考生，一旦联考目标实现，跨考教育将囊括60%以上的用户，成为考研领域毫无争议的老大。另外，通过网上模考还能够沉淀出一些大数据，这对未来的营销、教学、教研等又能提供重要的参考依据。

“按照这种态势，也许要不了三五年，纯线上业务便能成为跨考的主营业务。那时跨考教育将是一家互联网教育公司。”张爱志表示。

跨考教育开始创立时，在业界还是一个无品牌、无师资、无资金、无渠道的“四无”公司，在激烈的红海市场中却杀出一片蓝海。五年里，跨考教育营收从四五百万万元增至2亿余元，增长了50倍，尽管如今已跻身考研培训领域的第一梯队，但跨考并不满足于做一家线下培训机构，而是全面吹响了互联网教育改革的号角。可以说，在互联网浪潮如火如荼的今天，无论是教育的哪个细分领域，都不得不重视互联网即将带来的摧枯拉朽的力量，与互联网融合，已经成为教育企业们转型期迫在眉睫的问题。对于考研培训这一看起来既土又原始的行业，跨考教育是怎样利用互联网来改造它的呢？