



在线教育战疫报告：“后免费时代”谁是赢家

2020年开春本是教培行业传统旺季，却被突发的新冠病毒疫情打乱了原本的招生步伐。面对线下培训业务的停摆和延期开学及暑期被压缩的预期，在线教育企业集体打出“免费牌”扛起抗疫大旗，成为了教培行业逆势抵抗疫情的中坚力量。同时，随着免费课带来的线上流量激增和高负荷运营，在线教育同时也迎来了技术和转化留存大考。疫情无疑将加速在线教育市场的洗牌，倒逼企业选择线上线下融合模式，在这场疫情下的免费大战中，谁能成为最终赢家？

危机 延期开学线下停摆 行业现金流吃紧

距离1月底的新冠疫情暴发已过去近3个月，教培行业仍处在元气大伤阶段，尽管在全国各地陆续公布了中小学开学时间，但对于教培机构的复工时间却仍未有明确的时间表。截至4月20日，已有不少培训机构因为现金流问题而面临破产清算，以北京为例，仅4月就有多家少儿体能培训机构出现了跑路导致的家长维权。有业内人士估测，6月这个节点将触及大多数教培机构的底线，而目前大概率事件是线下培训机构的复工时间将在此之后。

自1月底开始，为全力打好防控疫情阻击战，全国各类校外培训机构、婴幼儿早教托育机构被叫停了线下课程和集体活动。同时，全国大中小学、幼儿园春季开学/园时间全面延后。截至4月20日，全国多个省市公布了初三的开学时间，其中北京高三年级复课时间为4月27日，初三三年级复课时间为5月11日，而其他学段开学时间仍待定，由此可见，线下培训机构想在上半年实现复工的可能性不大。

转机 用户蜂拥线上 免费课带来增长高峰

据北京商报记者粗略统计，百余家教育企业通过捐赠免费课程进行驰援，而这一场免费课带来的引流效果可谓“空前”。据了解，2月时，跟谁学通过免费课吸引了1500万名学生报名，是2019年总付费人次的5倍多。精锐在线平台实现了半个月纯在线新签现金销售超1亿元。作业帮免费课人数突破2800万，学而思网校招满了超过全国331个地级市的学生。

这也让不少在线教育机构服务器严重承压，第一次面临网络稳定性的挑战。但最重要的还是如何接住这波“流量雨”。

爱培优创始人兼CEO张金荣认为，或许未来免费课引流将成为大趋势，但流量并不是越多越好，机构需要的不是获客思维而是留存思维，在免费资源过剩的时候，要通过差异化打法拿出最核心的内容做集中转化。教培机构的核心壁垒是品牌加持持续输出优质体验的能力。业内有观点认为，疫情下的留存对在线教育机构来说是一次大比拼，非常考验运营能力。如果按照原有

据教育部截至2018年底通报的已摸排校外培训机构数量统计，全国至少有超过40万家校外培训机构面临线下暂时关停的困境。根据中国民办教育协会的调研报告显示，79%的培训机构账上资金只能维持3个月以内，8%的机构仅能支撑半个月以内。47%的机构预计，2020年上半年的营收同比减少50%以上，29%的机构预计同比减少30%—50%。另有35.42%的在线教育机构预计收入同比缩水一半以上。

疫情无疑会让资金储备少、包袱重、一直亏损的教培机构加速出局。最先倒下的是成立13年的IT职业教育机构兄弟连，紧接着在线教育平台明兮大语文、少儿体能机构趣动旅程、早教品牌悦宝园部分加盟门店、少儿体能机构励畅等相继爆雷。新东方、好未来两大行业巨头也相继宣布下调最近一季度营收预期，下调后各家至少损失1亿美元。

转机来临前，众多教培机构拥抱线上进行“自救”，探索适合自身发展的在线运营策

略。据爱学习联合创始人在线发布的相关K12调研数据显示，90%以上机构选择与第三方合作转型。其中大型机构更偏好与能实现教研+教学+教辅一起转型的第三方合作，中小机构通常在与第三方合作直播工具后，再考虑教研、教学等转型合作。

业内人士指出，线下转线上短时间很难真正起效，要考虑线下教师对线上课程全流程的熟悉和把控、原有的线下教学内容与线上技术、教学场景是否匹配、线上服务环节能否满足用户需求等诸多因素，多少纯在线教育企业自身都挣扎在盈利或存活边缘。

不能否认的是，在“停课不停学”的政策号召下，线上学习需求激增，在线教育迎来了巨大发展良机。麦奇教育科技(iTutorGroup)董事长兼CEO杨正大表示，相信疫情结束之后，在线教育的普及和渗透会大幅提高，技术成熟的在线教育公司将迎来爆发式增长，疫情加速了在线教育拐点的提前到来。

运营模式，用户涨的同时亏损必然更多。同时，优质的师资储备也是机构需要提升的。

“不管线上还是线下，教培机构的三大核心都是优质师资供给能力、教研教学输出能力和招生服务能力。目前在线教育在师资供给和教研教学方面还没有达到线下最优水平，招生服务这一块的成本也高于线下，疫情使得在线教育的渗透率提升了，但在线教育企业的竞争会变得更加激烈。”多鲸资本高级分析师汪恒表示。

好未来、爱学习等大型教育集团针对B端用户开放了免费平台或课程资源，有的免费直至疫情结束，有的免费到学生开学前等，似乎在暗示未来针对B端用户的收费可能性。有业内人士表示，在疫情结束后，B端市场会形成拉帮结派的现象，类似好未来系、新东方系、爱学习系的教培机构阵营会层出不穷。在阿里巴巴合伙人、钉钉副总裁方永新看来，突发的疫情会让在线教育行业在接下来的三年内产生重大突破。提供差异化服务和精准化服务会是

未来在线课堂的底座和根基。

值得注意的是，包括钉钉、麦奇教育科技等企业相继出海，谋求新的业务增长点。据悉，随着全球新冠肺炎疫情蔓延，日本、美国、新加坡等国家的多所海外学校和教培机构也在申请使用麦奇云的服务。

此外，随着国家对研究生扩招和稳就业政策的持续推进，职教赛道迎来重大利好。疫情下，职教领域学习用户全部转移至线上，根据易观千帆数据显示，截至2020年1月31日，职业教育App有1887万用户，渗透率仅为5%。易观千帆同时指出，其监测的在线职教App中并无千万级的应用，可见，就职教线上业务而言，各家还处于跑马圈地的阶段，市场并未形成巨头垄断局面。

在线早教也意外获得关注，多家机构的线上业务量同比大增。北塔资本合伙人王凯峰表示，疫情倒逼早教在线化变成必须的选项，但由于在线早教资本化、创业难度和发展时间滞后于K12阶段，目前还相对处于蓝海市场。



47%的机构预计，2020年上半年的营收

同比减少50%以上

29%的机构预计同比减少

30%—50%

35.42%的在线教育机构预计收入

同比缩水一半以上

数据来源：中国民办教育协会培训教育专业委员会《疫情期间培训教育行业状况调研报告》

生机 OMO模式成终局 留存转化率大考将至

伴随着疫情逐步由高峰期转入控制期，行业目前已经进入“后疫情时代”，很多机构已逐步平稳过渡到线上模式。疫情终会过去，疫情对社会带来的负面影响也终将缓解直至消失，但是在此期间，人们培养出的习惯偏好、学生与生活的方式却将得以延续，成为教育行业乃至经济、社会变革的助推剂。

而疫情的结束，也意味着在线教育行业也会面临生死大考的最后验收阶段。大鱼吃小鱼的现象会非常普遍，而所有活下来的在线教育企业都会长出OMO(Online Merge Offline)的能力。根据爱学习和腾讯校长社区联合发布的《K12教育培训机构疫情影响情况调查报告》显示，机构普遍认为疫情对教育培训机构冲击会在2020年三季度减弱，72%的教培机构认为将可以完成全年业绩50%以上。

同时，调查显示，疫情结束后，纯线上模式仍无法满足所有家长的需求，线下机构仍会回归线下培训。而疫情期间无论机构或学员都对线上教育有了初步体验，教育线上化已经是大势所趋。因此从中长期看，OMO多场景融合，线上线下互动模式将成为疫情结束后教育培训行业的主流模式。同时，也有53%的教培机构表示，疫情后将采用OMO的运营方针。

除了OMO以外，直播模式也成为了在线教育目前较为主流的授课模式。各地大中小学都开启云课堂，老师们化身“主播”；直播+所带来的模式无疑为教育行业指引了新方向，间接影响教育行业求职者改变赛道。

日前，北京市文化和旅游局发布通知，明确电商类、教育类、旅游类等直播不属于网络表演，不需要申请办理《网络文化经营许可证》(以下简称“文网文”)。而

此前，在线教育机构创业潮中的合规化运营一直颇受证照办理流程长、手续繁琐等事宜影响，此次政策“松绑”，无疑对还在办理中的在线教育机构属于利好。

当下，因全部转移至线上学习，在线教育渗透率大增，而此次“松绑”正值在线教育直播的新一轮发展高潮。不用再申办直播文网文对于在线教育行业是利好的，对于中小机构，尤其是疫情期内，从线下转线上开展业务的机构来说免去了相关审批流程。”指明灯塔智库创始人吕森林表示。预判未来教育类直播将更加常态化，录播课为主体的形态将不太适用。同时也要求机构更加注重精细化与专业化运营，提升用户体验感，避免陷入同质化。在线直播的常态化将更有助于对于三四线及以下城市的市场下沉，为在线教育机构创造新的利润增长点，推进在线直播在内容与形式上的创新。

疫情之后，免费大战终将落幕。在线教育在免费大战时收获的流量蛋糕该如何消化呢？二十一世纪教育研究院副院长熊丙奇表示：对在线教育机构的真正考验是以免费引来的用户，有多少在疫情过后会变为真正愿意买单消费的客户，而提升课程品质，增强在线教育的个性和交互性至关重要。

可以看到，疫情极大缓解了在线教育机构获客难的问题，所以关键的问题将聚焦在用户如何转化做到留存，如何提升免费课程质量吸引的用户进行二次付费，如何将跨越多平台的用户集中在自家的平台上，以及如何吸引用户进行口碑传播并长期付费。随着全国各地陆续开学和暑期时间压缩的预期，在线教育行业也开始进入“后免费时代”，而能够继续沉淀留下用户的机构将成为最大赢家。

北京商报记者 程铭劼 刘斯文

企业抗疫样本

疫情下，传统教培机构背负着“五座大山”：停课、退费、春招夏招、在线教育“免费战”和没有营收仍有成本。而在线教育机构此前普遍盈利能力欠佳，不得不加入的免费课战局也在一定程度上加重了运营成本。开学时间的延后和暑期安排的不明朗让所有教培机构现金流吃紧，营收下降。同时，疫情也令教育行业达成供应链共识与消费者共识，未来五年乃至十年，如果没有在线提供教育产品或服务的能力，几乎没有办法生存，线上教育的系列供给重要性显现，同时，消费者的线上使用习惯逐渐养成。

松鼠AI 全员降薪 蛰伏迎接市场爆发

2月中旬，松鼠AI发布了“核心高管5个月零工资、全员3.5折工资”的自救方案。作为已累计获得10亿元融资跻身AI+教育的独角兽公司，同时也是业内第一家做此决定的企业，松鼠AI全员降薪的消息一出，引发整个行业热议。

据松鼠AI联合创始人、CEO周伟介绍，从1月21日开始，公司制定出了线下学校平移线上的方案，此后，公司暂停了全国2000多家线下培训学校的业务。

“实现了线下70%约十几万的学生平安‘上线’，日活达到了7万多人，没发生任何技术事故。公司2月学生人数已经比去年同期增长429%，学习课时数比去年同期

增长897%。”周伟告诉北京商报记者。

而在松鼠AI学生人数暴增的同时，线上免费课的成本同样大增。周伟表示，账上的3.2亿元现金撑过疫情是丝毫没问题的，预计疫情后市场会出现大爆发期，而那时会是现金为王，为了能“迎接”那一天而不是“活”到那一天，经过全面评估和员工摸底作出了全员降薪的决定：全员3.5折工资5个月，最核心高管零工资，1月统一半折，等下轮融资后补齐或换成公司股份。

疫情下在线教育普及和渗透率短时间激增，在周伟看来，这对在线教育机构来说并不是全部利好。因在线教育机构的基础设施并没有做好准备，出现了超出了服务

和教学能力边际的情况，这是在过度消费在线教育理念，引发用户对在线教育质量的不认可。

“现在所有人被迫选择线上，一旦体验感欠佳，大概率还会回归线下”，周伟表示。疫情加速了线上线下融合的OMO模式进程，线下的需求仍在，市场的需求将会流入能坚持下来、且具备线上及线下双栖功能的教育机构，这对松鼠AI来说是机遇。所以我们需要有足够的现金迎接爆发期，不能把现金消耗在低效率的这几个月里。如果在市场复苏后能资金充沛健康地活着，就可以迎接市场供给空白带来的巨大增长。”

轻轻教育 免费开放在线课堂 疫情期间逆势招聘

从疫情预警的哨声吹响，到向全行业免费开放在线课堂。轻轻教育用10天的时间帮助5009名老师转到线上授课，成功打响了抗疫之战的第一枪。据轻轻教育CEO刘常科介绍，虽然截至2月9日仍有15%左右的员工地处疫情重灾区、且因为网络不通无法复工，但剩下的85%员工已经集结完毕，且在除夕之夜就已经进入全面作战状态，从运营上，公司还特意开辟了一个百人团队，专门用于服务型转型线上的中小培训机构答疑解惑。从大年初五开始，轻轻教育的主要团队开始正式居家办公，帮助轻轻教育把原有的线下一对一业务全部转到线上。

一根网线、一台电脑和一个小板凳，成为了轻轻教育员工们“宅办公”的经典装备。由于餐厅暂停营业、蔬菜供应短缺，方便面、速冻水饺成为了他们解决吃饭的不二之选。刘常科谈道，这次疫情对于组织规模过万人的在线教育机构是大的机遇，因为他们的组织运营能力非常强，但是很多线上业务不强的机构现在转型一直

找不到感觉。

无论主动还是被动，在线教育正在迎来千载难逢的机会。刘常科认为，对于轻轻教育来说，向行业内所有线下机构提供线上平台服务，是一种创举，也是一种挑战，因为对于员工的要求从“一线”升级为了“一直在线”。

刘常科还强调，教育行业正在面临一个重要拐点，未来会有一批线下教培机构拥有在线的能力，真正变成OMO机构。而在疫情结束之后，轻轻教育不仅不会裁员，还会大幅招聘。因为轻轻教育目前70%的业务是在线一对一，这次疫情会让很多学生在习惯在线班课业务后，进一步想体验在线一对一的课程，所以未来预期会有大量用户涌向在线一对一，轻轻教育会在供给端加大全职老师的招聘和相关运营团队的匹配。截至3月20日，轻轻教育对外开放的岗位超过2000个，同比去年职位需求增长了153%，2月收到的求职简历超过10万份。

北京商报记者 程铭劼 刘斯文