

无边界 互联网+教育

王磊 周冀◎著

全面梳理“互联网+教育”大格局，系统分析互联网教育革命把脉国内外经典教育案例，剖析教育本质，创新性总结互联网教育产业链的三大环节、三大运营模式和赢利模式，给迫切需要转型的传统教育行业从业者、互联网教育领域投资者的精彩解答



BOUNDLESS

HOW INTERNET TRANSFORMS EDUCATION

俞敏洪
新东方董事长

王志东
校内外创始人

陈向东
跟谁学创始人

鼎力推荐



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

无边界

互联网 + 教育

王磊 周冀◎著



BOUNDLESS

How Internet Transforms Education

图书在版编目 (CIP) 数据

无边界 / 王磊, 周冀著. -- 北京: 中信出版社,

2015.11

ISBN 978-7-5086-5392-1

I. ①无… II. ①王… ②周… III. ①网络教育-研究 IV. ①G434

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 181968 号

无边界

著 者: 王磊 周冀

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京盛源印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 13.5 字 数: 265 千字

版 次: 2015 年 11 月第 1 版

印 次: 2015 年 11 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5392-1 / F · 3449

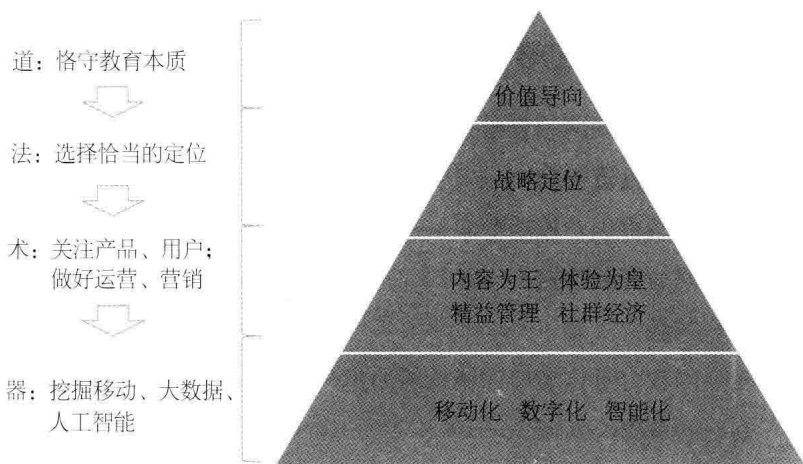
定 价: 59.00 元

版权所有 · 侵权必究

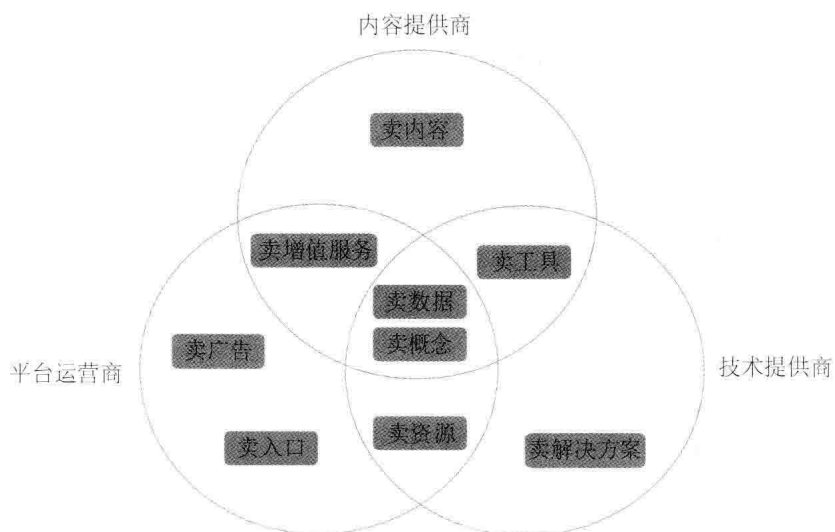
凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



互联网教育的“道法术器”



互联网教育赢利模式之“九阳真经”



• 序 — •

教育之道

当今，互联网教育是一个非常热门的话题，做教育的在谈、创业的在谈、做互联网的在谈、投资的在谈，甚至很多其他传统行业的人也在谈。人们似乎发现了一块新大陆。但事实上，让人们兴奋的更多还是“互联网”这层外衣，而脱去外衣之后，互联网教育的真正内核却是在“教育”二字上。互联网不过是手段和技术而已，而不是全部。

教育其实是非常传统的一件事情。所谓“传统”并不是说要因循守旧，我们可以通过互联网或者其他技术手段对教育的形式进行改进，对学习的内容进行丰富，对学习的效果加以改良等，但无论如何，教育都是“教”和“育”两件事。“教”是传授知识和技能，

而“育”是培养品德、培养性格、培养情操。正如许慎在《说文解字》中所说，“教，上所施下所效也；育，养子使作善也。”所以我们可以看到，从古至今教育的内涵是一脉相承的。

在互联网和移动互联网异常发达的今天，我们在谈论教育的时候依然不能忘记这个内涵，无论形式怎样变化，都要牢牢抓住教育的本质。我非常赞同王磊在书中对互联网教育四个层次的划分：道、法、术、器。其实教育的本质就是在“道”这个层面。今天很多人谈论互联网教育的时候还是在法、术、器的层面，考虑的是赢利、模式、技术等。这些固然重要，但更重要的还是如何把教育做好。

自从我做“校内外”以来，一直就在思考这个问题，到底怎样才能做出一个对教育有意义的产品，到底怎样才能更好地帮助老师、学生和家長。这一直是我做互联网教育的出发点。尤其是当我和越来越多的学校和老师接触之后，我更加发现做教育是一件必须要“沉得住性子，耐得住寂寞”的事情。对教育规律的深刻认知、对用户需求的精准把握都绝非一朝一夕之事。这需要不断与老师、家長以及学生进行交流，不断根据他们的反馈来打磨产品。

王磊在书中介绍了很多互联网教育机构的案例，有做内容的、有做平台的、有做技术的，各有所长，各有特色。但我想不管是哪种，只有那些真正为用户提供“价值”的产品才能取得最后的成功。所以我建议大家读一读这本书，尤其是读一读第六章，关于互

联网教育之道的论述。

有“价值”的产品一定是把握住教育本质规律的，一定是能够为学习者提供帮助的。我想这就是真正的互联网教育之“道”。

王志东

校内外创始人



• 序 二 •

互联网+梦想

和王磊相识是在 2014 年，当时我刚刚开始“跟谁学”的创业不久，受王磊的邀请，我在北大 1898 咖啡馆进行了创业经验的分享，和很多互联网教育领域的创业者进行了非常愉快的交流。

一转眼几个月过去了，“跟谁学”已经迅速“奔跑”起来，前不久刚刚完成了 5 000 万美元的 A 轮融资。

再次见到王磊，得知他写了一本关于互联网教育的书。王磊的这本书是对整个互联网教育行业的一个介绍，里面包括了行业价值链的构成，行业发展的走势，还有赢利模式的分类等。书中对互联网教育行业未来发展的格局做了三种概括：一是大而全的平台格

局，二是精而深的垂直格局，三是小而美的驻点格局。这个概括很有意思，我想“跟谁学”就是属于大而全的平台类企业。

我们把“跟谁学”定位成“O2O找好老师学习服务电商平台”，我们的使命是“打造一个人人乐用的学习平台”。在这个平台上，有在线教育，有视频直播，有录播课程，还有问答社区，以后还会搭载更多的教育场景，比如学习评测场景、用户成长的场景、同学之间关联圈子的场景，甚至职业发展图谱的场景等。“跟谁学”的目标就是要做把所有人连接起来的更大场景的教育，通过O2O（线上到线下）的方式把线上和线下连接起来的教育。

我想互联网教育其实是“互联网+”的一种形态，互联网教育既是“互联网+教育”，更是“互联网+梦想”。互联网教育是中国几千年来传统教育发展到今天，遇到互联网技术之后而产生的进化，更因此而承载了很多人对教育的梦想、对创业的梦想。

说到创业，王磊在书中也介绍了很多互联网教育创业的案例，有成功的，也有失败的，但都是很好的借鉴。书中还以“九阳真经”对互联网教育的赢利模式做了形象的总结，我想对于创业者来说，不管哪种模式，找到最适合自己的才是成功之道。而对于“跟谁学”来讲，我们至今也不去思考赢利模式的问题，我们甚至打算4年之内都不赢利，我们只想一心做好产品，把教育和服务做到最精，这就足够了。

互联网教育是个大话题，就像本书的名字所提到的，是“无边

界”的。我想互联网教育的发展和进步需要我们众多的教育工作者和创业者来一起推动，相信明天会更美好。

陈向东

跟谁学创始人、董事长兼CEO



• 自序 •

教育无边界

我与教育结缘是一件偶然的事情，而这其中也蕴含着必然。

2013年10月，我在从事企业管理咨询12年之后第一次涉足教育领域。当时的客户顺天府学请我和我的团队帮助他们进行互联网战略的转型。顺天府学的前身是北京市奥校，在K-12教育培训领域已经摸爬滚打将近20年，在北京东城区是绝对的霸主地位。但是随着互联网教育的蓬勃发展，顺天府学原有的线下优势逐渐受到冲击，董事长卢振虎校长感到了前所未有的挑战，但同时也面临前所未有的机遇。

正是在这种背景下，我和我的团队接受了卢校长的委托，驻场三个月为顺天府学做了全方位的战略规划，当时本书的另一位合

著者周冀也在我的团队中担当重要角色。在这三个月的战略规划过程中，我们帮助顺天府学全面梳理了整个教育行业的脉络，尤其是互联网教育发展的脉络，并结合企业的实际情况为他们制定了有针对性的发展战略、品牌定位和营销策略，为顺天府学规划了“线下为体，线上为用”的O2O发展模式。一转眼两年多过去了，顺天府学在我们原来规划的道路上一路高歌猛进，不仅巩固了原有的线下培训体系，更在互联网教育模式和互联网营销模式上做出了持续有益的探索。

事实上，这个咨询项目的受益者是双方，我们的客户顺天府学明确了互联网教育的战略方向，而我本人也因这个项目与教育结下了不解之缘。自此之后，我和我的团队又接受了大量的私立培训机构、公立学校、国际培训机构和互联网教育机构的邀请，为这些学校和机构提供了不同种类的管理咨询服务，包括战略规划、品牌梳理、组织设计、人力资源制度设计、股权架构设计、投融资计划设计，等等。而在这个过程中，我对教育本身尤其是互联网教育的思考也不断深入，兴趣也日渐浓厚。

2014年年初，我在北京大学的校友群体里呼吁，组建了“北大教育人脉圈”的微信群，将以北大校友为主体且从事教育行业尤其是互联网教育的同人们组织在一起，大家一起进行交流。共同的兴趣让大家的互动迅速升温，这个群体也随之迅速扩大，如今已经达到将近200人的规模。这其中不乏互联网教育界优秀的创业者，比如我的师兄，北大1984级的校友王志东，他曾任新浪CEO（首席执行官），如今他和夫人（同样是北大校友的刘冰师姐）一同投

身互联网教育，创办了“校内外”，规模初具。相信在不久的将来“校内外”将成为一家了不起的企业。群中还有国际教育平台决胜网的董事长阙登峰，在中国最早探索“翻转课堂”的阿帕图教育创始人倪金磊，“跟谁学”创始人、前新东方执行总裁陈向东，能动英语CEO孙群田，真格基金专注于教育投资的合伙人冯新等。

作为群主，我在微信群中扮演着组织者的角色，经常组织大家在线上进行关于教育话题的讨论，还有线下不定期的教育主题分享活动。在与这些互联网教育的创业者和教育行业的同人们不断交流的过程中，我对互联网教育的理解又上升到了一个新的层面。他们也为我写这本书增添了更足的底气。

我个人认为，互联网教育并不是对传统教育的“颠覆”，恰恰相反，互联网教育是对教育本质的一种回归。真正的教育一定是以学习者为主体的，满足个性化需求的，而且是伴随一个人终生的过程。同时，教育更应该是互动性的，能够满足知识和经验的分享、交流、传承与创新。互联网教育恰恰可以通过技术手段来帮助实现这些目标。

我认为互联网教育最大的特点在于打破一切边界：

- 打破时间的边界——学习变成碎片化的过程，随时进行。
- 打破空间的边界——学习可以在任何地点发生，而不局限于课堂。
- 打破年龄的边界——不同年龄和背景的人可以同时上课。
- 打破虚拟和现实的边界——线上和线下教育内容完全打通，

形成整体。学习的内容可以是原来的文字载体，也可以是视频或者音频，或者是互联网社区的讨论。甚至未来虚拟现实手段在教育中的应用会让虚拟场景教学在教育中变得非常普遍。

互联网教育的“无边界”也可用5个“A”来概括：**Anytime**（任何时间）、**Anywhere**（任何地点）、**Anyone**（任何人）、**Any content**（任何内容）、**Any format**（任何形式）——这些边界的打破才是互联网教育带来的真正“变革”，因此本书以“无边界”为题，互联网教育的本质也在于此。

在和互联网教育行业的同人们不断交流的过程中，很多朋友会提出类似的问题。比如，互联网教育行业的趋势是什么？互联网教育行业的模式有哪些？当前成功的互联网教育企业的特点是什么？失败的企业原因又何在？在资本市场上需要注意什么？等等。由于本人从事管理咨询行业，我也试图通过对行业和企业案例的深入研究来帮助大家解决这些问题。而我在给教育行业的企业和机构做咨询的过程中，也发现了诸多的问题和值得总结的经验，非常值得与大家分享。这些正是促使我写作本书的原因。

为了帮助大家更好地阅读此书，我想说明以下几点：

首先，本书的读者主要是这样一些受众群体：互联网教育行业的创业者、希望通过互联网技术转型的传统教育行业从业者、互联网教育领域的投资者以及其他对互联网教育感兴趣的朋友。

其次，本书行文力求通俗易懂，希望读者能够从本书中了解互联网教育行业的各个侧面，得到一定的启示。与此同时，我也将

自己十多年从事管理和咨询行业的经验融入书中，尽量让信息体系化，也尽量多些实实在在的思考和分析。所以在书中，您除了看到对整个互联网教育市场的宏观分析外，还会了解互联网教育企业的管理之道，互联网教育企业上市融资、收购并购的方法论等。

最后，书中涉及的案例主要来自两个方面：公开的媒体资源和我的访谈。案例更多地是为了帮助读者了解整个互联网教育行业的脉络，支撑文中的理论和观点。在一个新兴的行业，理论永远是“灰色”的，所以我在书中总结的互联网教育的“九阳真经”、“七宗罪”、“棋盘格局”、“道法术器”等均是一家之言，只是我当下基于案例和行业研究形成的思考。另外，本书的案例并不仅仅局限于互联网教育行业，我还提到了其他行业的诸多案例。正所谓“他山之石可以攻玉”，跨界的思考同样是有意义的。

互联网教育行业日新月异，书稿也将会随之不断修订补充。本书为 1.0 版本，也许以后会陆续推出 2.0、3.0 等版本，书中的理论、案例和数字会随着时代的步伐不断更新，让读者永远把握行业的脉搏。我本人也将在微信公众号“王磊聊管理”（v5WangLei）中不断更新对互联网教育行业的研究内容。欢迎读者通过此微信号与我保持沟通交流。

学习是无边界的，沟通也是无边界的。

王磊

2015 年 7 月 21 日于北大 1898 咖啡馆



• 前 言 •

2013年“互联网教育元年”正式拉开了序幕。有数据显示，自2013年开始中国每天平均有2.6家各式互联网教育机构诞生。互联网教育可谓蓬勃发展，来势汹汹。

也正是从那时起，“颠覆”一词在教育界被反复提及。新入的创业者们惊喜地发现自己进入了少数几个尚未被互联网变革的传统行业之一，于是野心勃勃地想要革掉像新东方这样传统教育机构的命。也正是在这样的背景下，传统的教育机构普遍患上了“互联网焦虑症”，思考着如何通过互联网技术进行产业升级、如何通过互联网思维进行管理变革，以应对新入者的竞争。资本也盯上了这个市场，VC/PE（风险投资/私募股权投资）纷纷进入，并购投资层出不穷。

互联网教育行业一方面是“新老对战”之下的暗潮汹涌，新生代竞争者蓄势待发，传统势力严阵以待；另一方面则是繁荣之下的泡沫初显，资本让这个行业迅速升温的同时，也让风险和问题逐渐暴露出来。

我们来看一下近两年来发生在互联网教育行业的典型事件。

事件一：100 教育挑战新东方

2014 年 2 月 25 日，欢聚时代旗下独立教育品牌“100 教育”正式上线。投资方雷军透露，未来两三年内将在 100 教育的品牌上投入 10 亿元人民币。据称，100 教育平台上托福和雅思的强化培训课程将永久免费，完成课程的学员还将给予 100 元的奖励。欢聚时代 CEO 李学凌也表示，未来在 100 教育平台付费用户只会占到 2%。很显然，这些举措直接冲击到了为新东方贡献核心收入的英语培训领域。在正式发布 100 教育品牌的当天，新东方股价应声大跌。

但是新东方立刻做出了积极回应，在 2014 年也开展了一系列的大动作。首先是当年正式拆分旗下的在线教育业务，新东方决定将大力投资这部分业务以做大做强，在两三年内独立上市。新东方还宣布将拿出数亿元资金准备做互联网教育的投资并购。

与此同时，新东方还加强了跨界合作，2014 年 7 月宣布与腾讯成立北京微学明日网络科技有限公司，新公司将专注于开展移动学习业务，新东方主要负责教研成果、教学内容与教师资源的提供，腾讯负责技术研发与推广通道资源提供。俞敏洪担任董事长，新东方在线副总裁潘欣任该公司 CEO。2014 年年底新东方董事长俞敏洪与华泰联合证券有限责任公司前总裁盛希泰又联合创办了天使基金——洪泰基金，第一期就募集了 2 亿元人民币，新东方将以此加大在互联网教育领域的投资。