

这些年，



# 路 有 你

献给中国E-Learning行业

夏巍峰 编著

北京大学出版社



这  
些  
年  
，



路  
有  
你

献给中国E-Learning行业

夏巍峰 编著

北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS



**图书在版编目(CIP)数据**

这些年, e路有你/夏巍峰编著. —北京: 北京大学出版社, 2013. 10

ISBN 978-7-301-23162-3

I. ①这… II. ①夏… III. ①网络教育—教育组织机构—企业管理—经验—中国 IV. ①G434 ②G522.74

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 209867 号

**书 名: 这些年, e路有你**

著作责任者: 夏巍峰 编著

策 划 编 辑: 姚成龙 (yaobianji@163.com)

责 任 编 辑: 陈斌惠

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-23162-3/C · 0937

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电 子 信 箱: [zyjy@pup.cn](mailto:zyjy@pup.cn)

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752013 出版部 62754962

印 刷 者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

720 毫米×1020 毫米 16 开本 21.5 印张 374 千字

2013 年 10 月第 1 版 2013 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 46.00 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

## 作者简介

**夏巍峰**安徽潜山人，现居北京。北京大学光华管理学院高级工商管理硕士（EMBA）。曾任大型国有航空企业计财部专员、总经理秘书，国内知名网络教育机构高级市场研究经理。

参与创刊中华人民共和国教育部主管、中国教育类核心期刊——《中国远程教育》（资讯）杂志，并担任执行主编。《中国远程教育》（资讯）荣获中国互联网新闻中心颁发的“中国好教育·影响力媒体奖”、全国高校现代远程教育协作组颁发的“中国现代远程教育十年·最具影响力杂志奖”，成为中国远程教育和企业学习领域最具权威和影响力的专业媒体。

先后创办 E-learning 世界、中国企业大学、移动学习网、中国在线教育、中国职业教育等网络媒体以及 e 起来、培训经理人等实名制公益社交平台。创办的现代远程教育虚拟服务体系——学习港，服务于 50 余所高校，已有数十万人在线报名，是目前我国最大的在线学习招生与报名服务网站。

先后参与发起并成立《中国远程教育》杂志社理事会、中国企业大学联席会、中国 E-learning 促进中心、中国移动学习联盟等行业组织，成为推动行业发展的重要组织和力量。

策划并组织“中国国际远程教育大会”，至今已连续成功主办十一届，成为中国乃至亚太地区远程教育与企业学习领域中规模盛大，最具权威和影响的教育培训高端会议品牌，堪称中国远程教育行业“年度盛典”。策划并组织包括中国企业大学年会、中国 E-Learning 行业大会、中国移动学习会议、中国网络课件开发者会议、全国基层电大校长论坛、中国现代远程教育校外学习中心论坛、中国远程教育技术创新与应用论坛、中国在线教育机构论坛等品牌专业会议百余场。

策划并主编中国远程教育系列丛书——《中国经验》《中国智慧》《中国实践》《中国人物》等。发表论文多篇，并多次在国内外专业会议及知名高校、企业发表演讲，传播思想和经验，致力于引领和推动行业新发展。



夏巍峰

# 序

刚刚立秋的8月初，北京天气依然闷热得很，蝉鸣声此起彼伏。

坐在家中的阳台上，翻看着一页页书稿。出版社需要尽快敲定书名，心里一直在纠结，同时脑子里一直在搜索着什么。

这本书里记录着是一个什么样的群体呢？

与他们对话，有的是两三年前的事情了，有的也就是一两个月前的事情。人有时很奇怪，谈话的内容已记得不是那么全，那么清晰了。可是当时是在什么地方，什么样的现场，甚至当时他们面带什么神情，过了多长时间在脑子里一直都抹不去，这些记忆也许就是一辈子。

能够坐在一起把自己多年甚至生命中的心路历程、创业艰辛、成功喜悦、人生体验对着一个人毫不保留地聊上半天时间，是一种缘分吧。对我来说，我知道，这个群体中，男性占了绝大多数，他们谈的都是事业上光明的前景，奋斗的理想，我很少去触及他们创业路上内心最柔软的痛苦，每每到这个话题，我看到他们眼含泪光，然后我们只能相识无语，沉默地转移了话题。

从事着IT与教育培训的跨界融合的事情，他们身上比IT人多一些理想、少很多功利；他们比教育培训人多一些现代，少一些务虚。他们就是这样一个“单纯综合体”，在找寻自己的纯净梦想，这种梦想无法用具象和数字来表达，有的似乎连他们自己也不知道是什么，有的也知道这个梦想没有尽头，可是仍然乐此不疲、年复一年地从事着追寻梦想的事业。这些人好像都有一些共同点，就是凭着责任感和使命感在做事。目标似乎不重要，只要听凭自己内心召唤就好了。

想到他们，我总是想到“挑山工”。我也知道用“挑山工”来描述他们似乎不太妥当，我总是努力让自己不去想“挑山工”，想点更合适的人物形象来。没办法，我做不到，想起他们，我脑子里浮现的就是一群“挑山工”。

他们随时担起“水”和“食品”，送到行人最需要的地方，不管是在风清日丽，还是严寒酷暑、风雨雷电。让行人有了营养保障后，更有气力上台阶欣赏风景。就在行人在登顶欣赏美景的时候，他们已经默默下山了。

行人风光的照片里找不到他们的身影，似乎他们从来没有出现过。

选择与他们同行，带给你的是保障，是营养，是信任，是雪中送炭，更是人生幸运。

他们就是这样一群人，他们有智慧有激情，他们是无私的。在这里他们把前行路上所想的，所做的，他们的成功的经验，失败的教训全部都告诉了我们，这对任何一个 E-learning 行业从业者都是有价值的，有益的。他们所讲所叙，勾画出了 E-learning 行业过去、现在和将来，能帮助行业少走很多弯路，更明晰了行业前进的方向。

这些年，e路同行，带来我们的是力量，是希望，我有的只是感谢和致敬。



2013年8月17日

# 目 录

## 上篇 在路上

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| VIPABC 把公司当医院管理 .....           | 3   |
| 爱迪科森 数字化解决方案全覆盖终身学习 .....       | 12  |
| 神州智联 定制化提供移动互联网教育整体解决方案 .....   | 20  |
| 捷库动力 SAAS 平台让客户便捷享用移动学习 .....   | 27  |
| 中智信达 进驻远教行业布局公司新发展 .....        | 35  |
| 东方创远 做在线教育的阿里巴巴 .....           | 43  |
| 中欧商业在线 普及中欧管理理念 .....           | 51  |
| 微吼 打造“云中课堂” .....               | 58  |
| 中软 让天下没有学不到的知识 .....            | 64  |
| 问鼎 快乐学习倡导者 .....                | 71  |
| 新学道 高清录播系统专家 .....              | 80  |
| 尖峰合讯 与客户共同成长 .....              | 88  |
| 黑快马 推动微时代革命下的学校应用 .....         | 96  |
| 展视互动 引领网络课堂新风尚 .....            | 103 |
| 知金教育 探求跨界融合与创新发展 .....          | 111 |
| 麦课在线 隧道那端的亮光 .....              | 118 |
| 新为 智慧云平台大有可为 .....              | 125 |
| 用友新道 做教育，走新道 .....              | 133 |
| 师度教育 让天下教师拥有自己的学校 .....         | 141 |
| 视点灵动 踏实地做，高傲地飞 .....            | 148 |
| 爱视恒恩 给用户最佳的传统课堂体验 .....         | 155 |
| 奥威亚 企业责任四重奏 .....               | 162 |
| 新为 博弈于纵横间 .....                 | 170 |
| Kineo 中国 以国际化视野进行本土化服务 .....    | 178 |
| 讯飞教杰 聚焦科技与教育融合助推人才培育与发展 .....   | 184 |
| Knovia Group 建构智慧型企业的核心价值 ..... | 192 |
| 中智人力资源 后来者的优势 .....             | 198 |
| 深圳锐取 锐，取天下 .....                | 206 |

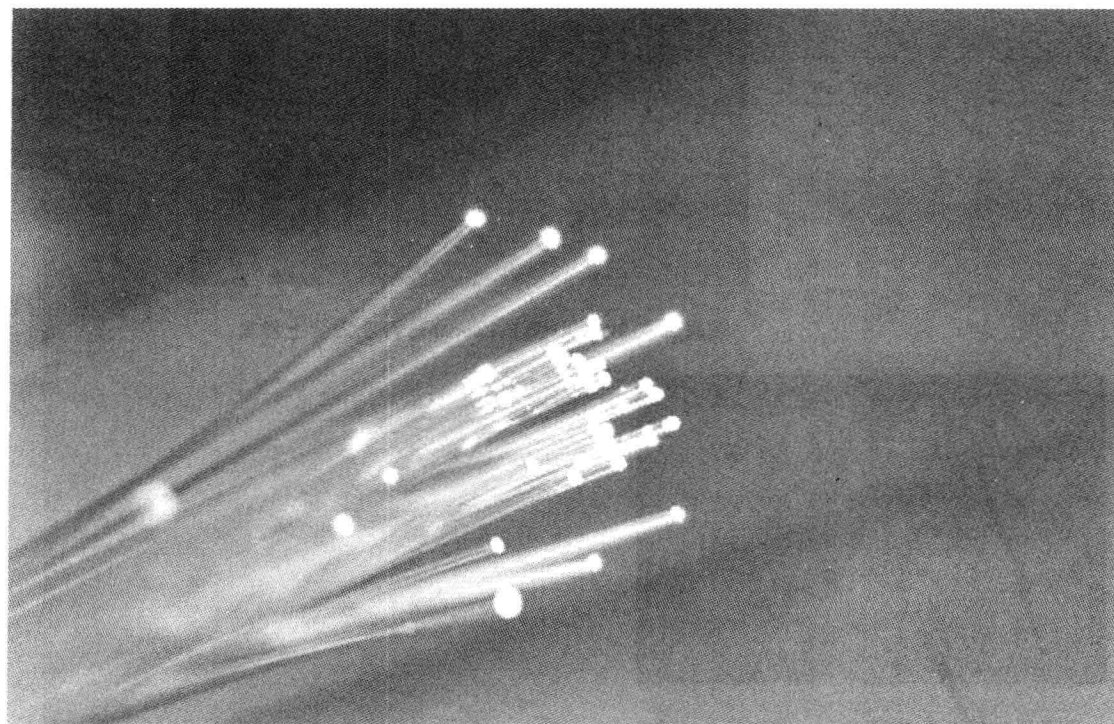
|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 环球天下教育 从手工作坊到现代化企业 .....              | 213 |
| 蓝卓教育 立志做国内一流的教育信息服务运营商 .....          | 219 |
| CCTV 中学生频道 挑战传统课堂实录 .....             | 227 |
| 爱迪科森 思变中谋发展 .....                     | 235 |
| 全景赛斯 推广 SAAS 模式引领 E-Learning 行业 ..... | 244 |
| 弘成 让网络教育引领学习潮流 .....                  | 254 |
| 易迅方舟 主动出击做 E-Learning 行业的领头羊 .....    | 263 |
| 讯连 进军中国大陆 E-Learning 市场正当时 .....      | 273 |

## 下篇 心之路

|              |     |
|--------------|-----|
| 催人奋进 .....   | 285 |
| 希望种子 .....   | 287 |
| 关注民生 .....   | 289 |
| 免费背后 .....   | 291 |
| 敢于反思 .....   | 293 |
| 大学危机 .....   | 295 |
| 新兴力量 .....   | 297 |
| 回归本质 .....   | 299 |
| 伟大企业 .....   | 301 |
| 十年坚守 .....   | 303 |
| 创新之光 .....   | 305 |
| 学习文化 .....   | 307 |
| 历史责任 .....   | 309 |
| 爱护品牌 .....   | 311 |
| 掌握未来 .....   | 313 |
| 莫忘终端 .....   | 315 |
| 跨界思维 .....   | 317 |
| 体验至上 .....   | 319 |
| 技术迷思 .....   | 321 |
| 精细管理 .....   | 323 |
| 开放之名 .....   | 325 |
| 抛砖引玉 .....   | 327 |
| 求本舍末 .....   | 329 |
| “心”路历程 ..... | 331 |
| 后记 .....     | 333 |

# 上 篇 在路上

---

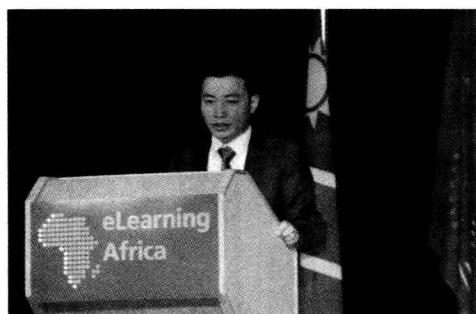




夏巍峰在 2012 中国国际远程教育大会上发言



夏巍峰在 2013 中国 E-Learning 行业大会上发言



夏巍峰在第八届非洲 E-Learning 行业大会  
(eLearning Africa 2013) 上发言

# VIPABC 把公司当医院管理



中国 VIPABC，是有着在线教育凡客诚品光环，有着打败华尔街英语的华丽战绩的传奇公司，最早以面授起家，2003 年受到“非典”的强烈冲击，推出在线服务，尔后全力拓展基于互联网的英语口语培训，从一个以面授为主的公司成功转型，成为在线英语口语培训领域全球领先的机构。中国 VIPABC 管理团队认为，在线学习也可以进行源头管理，所有问题在源头就处理好，系统就能进入一个正向循环，保证良性运转。为了一探中国 VIPABC 管理奥秘，《中国远程教育》（资讯）执行主编夏巍峰与中国 VIPABC 创办人、董事长杨明和中国 VIPABC 首席执行官杨正大进行了对话。

## “非典”成就数字化学习

**夏巍峰：**VIPABC 起源于何时？进入在线学习始于哪年？

**杨明：**VIPABC 是在 2003 年“非典”之前开始的，因为“非典”，使在家学习成为事实。

**杨正大：**我们原来也是从事线下教育，曾经想连锁化，但是连锁需要解决几个重要的问题：当开到 100 个点的时候，怎么管理外籍顾问，也就是外教？怎么兼顾到品质？很多线下教育面临外教骚扰学生的问题。而我们的客户都是商业人士，他们在全世界旅行、谈判，这种状态中



与中国 VIPABC 董事长杨明、中国 VIPABC 首席执行官杨正大对话

与他们的合约如何继续？这些问题我们都曾想过，所以我们决定把教材数字化，让客户们在旅途中也可以使用我们的服务而不间断。这时候“非典”来了，老师也不愿意到现场来教书，因为怕传染，我们顺势推出了数字化服务。然而“非典”过后，无论老师还是客户都喜欢上了这种服务，不愿意回到教室上课了。也就是说，数字化服务经过“非典”的考验，受到大家的欢迎，我们干脆为数字化服务单独成立了一家公司。

## 不因标准化牺牲人性化

**夏巍峰：**在线学习的灵活性的确可以解决工学矛盾，但追求规模化的网络教育如何在标准化的同时保证教学质量？

**杨明：**所有的事情还是要回到教育本质，学习要达到最好的效果一定要找到最好的老师、最好的教材，加上最好的服务，三者完美的结合，才能因材施教。

无论传统教育，还是在线教育，最重要的受益者永远是学生。现在数字化学习说的标准化，其实就是简化，不是因为消费者的需求而简化，而是为了服务提供商而简化。一个老师教 20 个学生，能够做到对每一个学生有针对性吗？教口语是找菲律宾的老师好，还是找美国的老师好？简化最后丧失的是对每一个学生的个体照顾，这是照顾学生的利益吗？不是，它照顾的是企业的利益，追求利润最大化。企业如果为了自己的利润和营业规模忽略了教育本质，照顾不到每一个学生的需求，长此以往就会使整个行业走下坡路。所以我常讲，不能为了钱、为了名去从事教育，不能为了教好学生才到好学校去任教。就像医生不能为了钱去治病，不能找简单的病来治是一样的道理。教育本身一定要教最难教的学生、最不会学习的学生。所以，我们没有为了标准化而抛弃学习的本质，没有因标准化丢掉人性化。我们这个系统是可以让每一个学生，不管进来的程度如何，零起点的也好，英文水平很高的也好，他们在我们的系统内都能够找到好老师、好教材、好环境，让他们都能够更上一层楼，而不会被淘汰掉。

**夏巍峰：**要达到有针对性的因材施教，在师生比方面有无特殊要求？

**杨正大：**我们是 MINI 小班制，一对一到一对三。不要小看一对三的师生比，其实很难，许多刚进入这个行业的企业只能做一对一，因为很难在同一时间，找到进度一样、程度一样、需要学习的内容一样的两个人。程

度一样，可能需求不相同；需求一样，可能程度又不相同。在发展的前两年，我们做了几件事情，花了大笔的研究经费，去研究怎么样从每个人不同的需求当中，找到最大的公约数。即使如此，当企业没有形成规模经济的时候，也只能做一对一这种最昂贵的学习服务，这也是为什么很多后进者进不来这个行业的原因。

当我们的规模变得足够大的时候，我们就可以在任何一段时间，找到背景几乎一模一样的学习者，组成一个班。比如同属于财经界，职位是管理阶层，对旅游有兴趣，语言水平一样的两个人，就可以安排在一个班。然后我们在美国纽约，可以找到一个财经记者，他自己本身对旅游非常有兴趣，经过我们的线上教学训练，成为外籍顾问，再提供给他一个非常有针对性的教材，这样就可以进行教学了。

为了提供学习者首选的学习资源和学习顾问，VIPABC 不仅重视 TESL、TEFL 等专业认证，更严格筛选具备商学、法律、企管、传播、文学、工程等专业背景的外籍顾问，并拥有超过一千位以上的外籍优秀师资。

尽管有强大的教师团队，但数字化学习绝不能完全依靠老师，所有的商业智能都集中在系统上。我们的全球首创的动态课程生成系统(DCGS)，荣获了多项专利奖项。通过在线语言分析，针对语言能力、职业、兴趣及学习偏好等，量身定做最适合学习者的学习内容，自动配对并实时编排最符合学习者需求的英语资讯内容。在老师上课前，系统会自动收集学生的个人资料，提供给老师，以便进行有针对性的教学服务。

我觉得数字化学习理念不是把教育搬到线上，那样可能还不如传统课堂教育，因为见不到老师，所以数字化学习的关键是通过数字化技术提供给客户个人在一般传统课堂上得不到的服务。

## 人性贵于“互动”

**夏巍峰：**VIPABC 实行的小班制应该非常利于线上互动，你们是如何实现互动的？

**杨明：**创新始于人性，人性贵于“互动”。我们发现，无论数字化，还是线下，从古至今，最重要的就是互动，把互动的过程拿掉，教育就是死的教育。我们遇到的最好的老师，都是曾经与我们互动过的。互动不是打线上游戏，学学英文单词，或者随便找一个老外聊天，真正的互动来自

关心，来自对课程内容的交流。

线上教育的互动成分，如任何线上网络生意一样，快速互动是主要元素，快速互动是人性，是创新的成功因子。

对着电脑或机器单向说话是非常单调呆板的事，任何设计再好的语言系统，都无法取代与外国人面对面互动谈话的经验，只有真人互动学习机制才能让学习者习惯跟外国人说英语。VIPABC 的线上学习系统，由真正的专业外籍顾问引导学习者用英语学英语，通过双向视频互动，就像拥有多位专属外籍家教，随时随地沉浸在全英语学习环境。

**夏巍峰：**随着学生的数量越来越多，学生端也好、老师端也好，怎么保证互动的质量？

**杨正大：**我们认为教学个性化跟老师没有必然关系，VIPABC 真人在线教育平台倡导百年树人的理念，所有个人化、个性化的信息收集全部由系统管理。系统在老师上课之前，会提供给老师一份详细的学生资料，记录这个学生过去所有的学习历程，包括他最喜欢的内容是什么？偏好是什么？对老师最大的赞美是什么？对老师最大的批评是什么？在上课之前，学生和老师对彼此都有一个全面的了解，这样互动的时候就能更加充分，学习成效也更好。

**夏巍峰：**我们知道教学互动的时候学生的反应是关键，怎么调动他们的积极性？

**杨明：**美国哥伦比亚大学 Teachers College 最近发表了一篇研究有关线上学习的效果的文章，结论之一是在线教育使害羞内向的学生勇于表达了。

**杨正大：**解决互动障碍，首先要把学生不想互动的原因找出来，然后把它删除。我们会通过几个机制找出不互动的原因，逐一解决。第一，看录像带的时候，有人想跟录像带互动吗？会互动才奇怪，肯定没人会跟里面的人讲话，所以一定要用真人给学生上课。第二，人们不想互动，是因为怕出丑，觉得旁边有很多人看着他，所以不敢互动。有些人看到自己的名字出现在屏幕上，也会担心丢脸。对于这种学生，我们一不会秀（show）他的脸，二可以让他用非真实的身份上课，这样他们在跟老师互动的时候就能尽情发挥，讲他们想讲的东西。第三，课后我们会针对学生的参与度评分，一上完课，学生就能收到老师对他的评价。

最重要的是，我们每一堂都有一个剧本，整个教学过程中，不是老师在随便问问题，完全是按照计划好的剧本，老师在正确的时间引导学生进入下一个问题、下一个阶段，整个过程十分紧凑，学生会感觉时间过得飞快，而且非常开心。

## 教育行业竞争不打价格战

**夏巍峰：**你们的课程可谓精工细作，所以费用比较高，在市场推广的时候如何解决这个问题？

**杨明：**这个问题问得很好，我们一路走来，很多人以为我们的课程很贵，其实真正贵的东西是买了不用。做教育是要帮助人们学到知识，而不是提供低劣的教育品质，这就像病人来买药，你提供廉价却无效的药品给他，不可能真正帮助他一样。全世界有两个行业不能以价格做竞争，一个是医药，另外一个就是教育，一定不能搞廉价竞争。

**夏巍峰：**在线教育界有一个约定俗成的说法，规模产生效益，有了效益之后再提升质量，而你们的做法是先提升质量，然后再慢慢地做规模，这两种不同的观念会导致不同的结果吗？

**杨明：**我们整个管理层基本上都是学科学的，科学讲究不能因为一个案例成功了，就推广到全世界去。这个药在一个人身上有效，不等于全世界的人都能吃，必须用大量的实验去证明这个药有效，才能大批量生产。我们从小就训练这种思维方式，我们不是靠奇迹致富、靠运气致富的人。

**杨正大：**很多人都有一种先求有再求好的心态，像您刚才讲到的先做规模之后再考虑质量，但是有些时候很多东西不能之后再考虑。我举一个例子，飞机起飞之后很难在空中换引擎，在线教育也一样，不可能平台上线以后发现问题再关掉所有的服务器。

我们知道这个行业有很高的利润，但是更重要的是，你在财务上必须要保守，这样才能把事业做大，凡是规模化的东西，必须要做前期投资。所以线上教育进入的时候很困难，所有问题都要事前解决，不能等发生问题后再去想办法解决。开始的时候一旦能够把这些事情做对，后面就非常轻松，做在线教育的好处就是处理一百万人和处理一百个人一样简单，但最痛苦的是处理头一百个人的时候就要考虑达到一百万人规模的时候要做的事情。我们每三个月有一个重要的会议，叫做消费者行为收集会议，这个会议大概要开两天，把客户三个月以来所有线上的数据都收集起来，用于改善我们的系统。

**夏巍峰：**近年来，在线教育发展迅猛，有很多其他行业的公司进入，您怎么看在线教育现在的竞争态势？

**杨明：**一些公司和个人看到了有充足的现金流而抢着进入这个行业，并不是一件好事情。我们一路走来，遇到过太多这种为钱而来，以为自己可以从事教育的人，世界各地都有，他们最后的下场都是不了了之，伤害的是人们对数字化教育的信任。

我的父母都是从事教育的，我所理解的教育，不管是在线的或者是线下的，都是百年树人的行业，不能为了钱来做这件事，不能为了受到欢迎而做这件事，不能只教优秀学生来做这件事。

我们非常开心看到有更多的同仁进来，把这个产业做得更健康，有良性的竞争在产业里面，对于在其中成长的企业是一种帮助。新的模式总是可以激起更多的火花，所以我们共同的使命不是颠覆线下教育，而是希望能够提供给线下教育人群更多的、更有效率的、更能发挥价值的选择。但是，我们近十年的研究发现“放视频”“大讲堂”“念 PPT”“游戏式学习”都是“假性”的线上学习、失败的学习，和旧的传统模式没有两样，Self-learning 的自学已经不是主流，是失败的被淘汰的在线模式。

要想真正解决学生问题，如果只解决老师、学校、招生，解决为自己省力气的问题是不会解决提高学生学习成效的问题的。这已经不是有和无的问题，而是优胜劣败，淘汰的问题。你的在线教育的“真正”受益者是谁？是老师、学校，还是学生？淘汰不适合和不胜任的老师、不合格的学校，才是学生之福。

**杨正大：**我们认为，现在有网络互动性质和功能的教育机构才能叫做线上教育。以前限于网络带宽，没有办法做互动，现在带宽的问题解决了，就不能以过去的标准谎称 Selflearning 就是现在或者未来的线上教育。我们一直坚持最高的技术水准和自我要求，我们不卖过去的东西给客户，我们永远是卖未来的有品质的东西给现在的客人使用。

## VIP 服务制高点：超越客户的期待

**夏巍峰：**目前在线学习机构都存在学生归属感不强，黏性不足的问题，你们所倡导的 VIP 形式是怎么解决这个问题的？

**杨明：**我们的客户称我们为“教育界的海底捞”，我们是以客户的满意度为主动力。通常中国人喜欢大事化小、小事化了，我们是把小事化大。我们都是吹毛求疵的人，对小事情喜欢放大。

我把公司当医院管理，各个子部门是我们的急诊室，作为医生不能看到病就躲，要越怪的病越想上前去看，因为教科书上没有，因为涉及人的生命，所以非同小可。教育也一样，有些事情可能一段时间内只发生一两起，其他公司会把它当作特例，我们则一定会马上研究它，看到是什么原因造成的。如果发现流程里有瑕疵或者漏洞，马上会做系统化的计划去处理。

对教育品质的坚持是我们经营多年来最关键的信条。在这一条上，我们不会打任何折扣，所有的事情都必须建立在不减损客户服务品质的前提之上。在公司内部开会的时候，我们永远要提醒大家，一定要做对的事情，而不是做对自己有利的事情。通常做对了事情的话，利益和收入自然而然也就来了。

**杨正大：**有时候我们甚至要超越客户的期待，有些时候客户可能误会你做得不够好，实际上是他自己失误，在这个时候我们怎么做？如果现场可以调节，发现是他设定错误，我们会帮他重新设定，如果没有办法当时解决，我们就送他一台电脑，外加一张 3G 卡。

现在是网络时代，我们是 Internet 公司，如果客户愿意把他的抱怨告诉你，你真是万幸，所以你最好在客户告诉你的时候马上帮他解决问题，否则他第二件事情就是告诉全世界。特别是客户要求退费的时候，我们会立刻退费，不仅要帮他退费，而且让他退得很舒服、很开心，你不能让客户觉得你连退他钱都在拖延。

另外，关于客户的黏性问题，我们在公司成立之初就设立了数据挖掘部门，有专业的数学人才和统计系人才帮助我们做营运方面的研究，其中一项研究发现只要客户一个月花在我们真人在线教育平台上的时间超过 16 个小时，他的英文进步就会非常快，大概 30 堂课会进步一个阶梯，然后再上 30 或 40 堂课进步一个阶梯，平均进步两个阶梯以上的人，续约率会达到 85% 以上。因此新客户加入，我们一定要催他上课，一定要超过 16 堂课，之后客户价值就提高了，当客户获得学习成效，英语取得进步的时候，他就有了持续学习的信心，再付钱续约，介绍朋友来。

我们有一个专门的学习追踪系统，如果客户在七天之内没有上课，系统就会有一个动作，根据通讯录发通知，通知发出后十天之内还没有上课，再有一个动作，之后以此类推……每一个动作的强度都不相同，从发 E-mail，发短信，到工作人员打电话，再到老师亲自打电话。通常老师打电话过去后，这个客户就重视了。因为对学生来说，没有比接到老师的电话更可怕的事情了。所以我们的老师不只是提供教学服务，也参与客户服