

bda

BDA 关于四季教育的研究报告

November 9, 2017
For Serenity Capital Use Only

©BDA 2017



四季教育上海业务发展与盈利情况

- **扩科以及扩年级发展缓慢**：目前四季在上海整体的招生人次增速自2017年春季学期开始放缓；从学科分布看历史各季度都以数学为主，扩科发展缓慢且人均科目数呈下降趋势；从年级分布看小学学部贡献收入自17财年来一直超过90%，相比16财年初中和高中收入贡献也呈下降趋势；根据BDA渠道调研，四季教育上海只有**30%**的小学毕业年级学员会继续就读四季教育初中课程，而上海学而思这一比例达到**65%**，与学而思的扩年级能力还有一定差距
- **盈利情况随着教室利用率提升缓慢改善**：我们预测四季教育到FY28的毛利率将随着教室利用率的提升而由FY17的58%提升至61%，在主要运营费用占比基本不变的情况下其运营利润将由31%提升至35%

上海主要机构竞争力比较

- **在教学管理方面，四季教育在上海头部机构中优势并不突出**：内容研发上四季教育在高端竞赛班型教研上依赖个别名师，教研实力突出，但在常规主流班型教研上重视程度不够；教学流程上其标准化程度低，主要由于其师资目前以有经验招聘为主，更多依赖教师个性化授课，集体备课环节的组织比较松散；在教师招聘的严格程度与培训的重视程度和时长上和其他头部机构比没有明显优势
- **在运营管理方面，四季教育也与学而思/新东方存在差距**：目前四季基本没有在新生获取上投入过多精力，在老生方面也缺乏标准化的续班流程和对教师的续班率考核；在扩科方面其做过联报促销等尝试，但效果不佳

消费者调研主要发现

- **四季教育在消费者中品牌知名度以及推荐度都显著落后第一梯队**：根据BDA线下调研，发现学而思、新东方、昂立、精锐四大机构占据第一梯队，品牌渗透率较高，消费者认知度较好，与第二梯队相比具有显著优势

上海主要机构未来份额预测

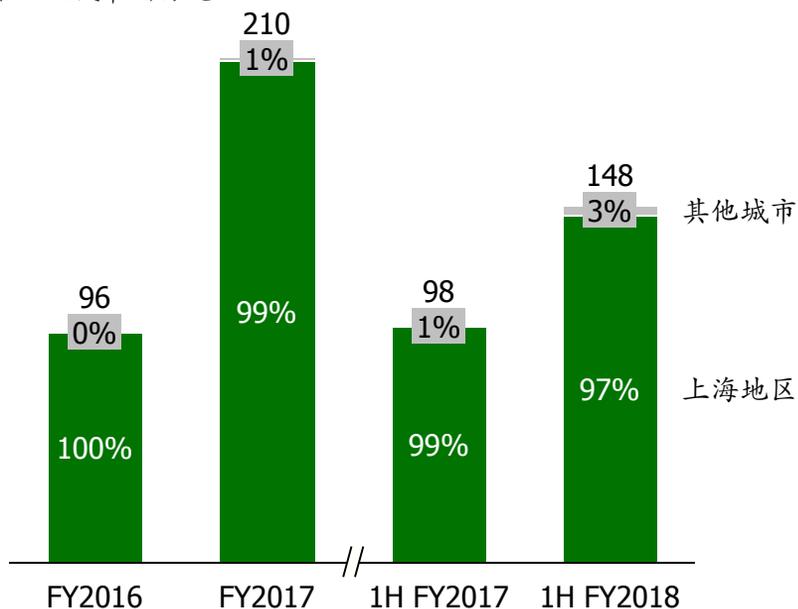
- **四季未来不会明显从第一梯队机构抢占更多份额**：基于对四季业务发展情况、竞争力比较以及在消费者中的品牌知名度的研究，我们认为到2027年上海主要机构中学员规模最大的依然是学而思和新东方，其次是本土机构昂立；四季未来不会明显从第一梯队中抢夺更多市场份额

- 四季教育在上海发展情况
 - 业务情况介绍
 - 上海AST市场主要机构竞争力比较
 - 消费者调研核心发现
 - 上海AST市场份额预测
 - 四季教育盈利能力分析
- 四季教育异地扩张情况
- 附录

从地区上看，四季教育的主要收入来自上海，其他城市的收入贡献非常小；四季教育近两年数量扩张速度很快，特别是其他城市教学点在1H FY18加速扩张

四季教育收入按地域划分，
FY2016-1H FY2018

单位：人民币 百万元

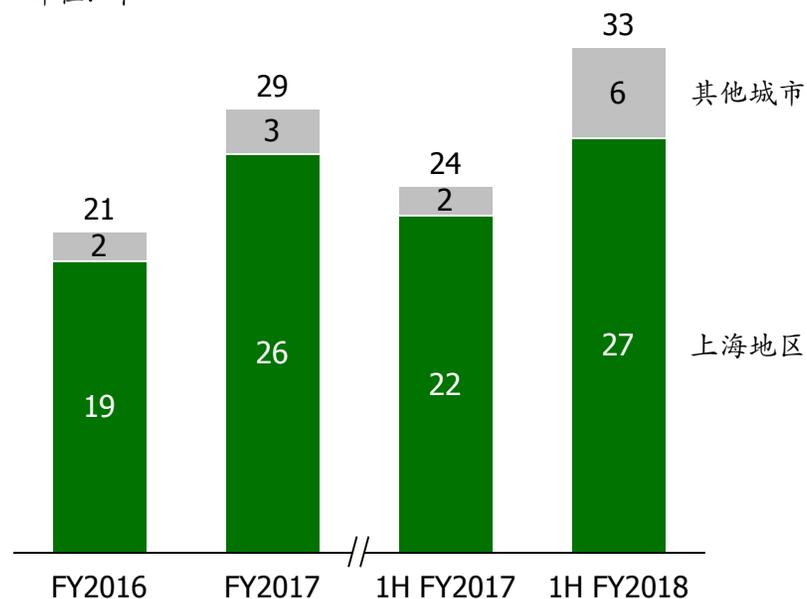


YoY增长

总收入	117%	50%
上海地区	134%	47%
其他城市	9%	470%

四季教育教学点数量按地域划分，
FY2016-1H FY2018

单位：个



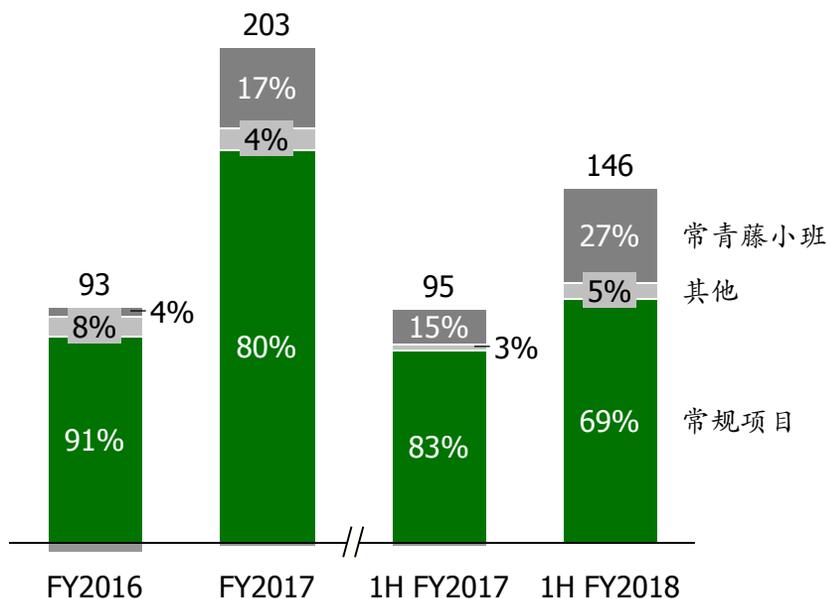
YoY增长

整体	38%	38%
上海地区	37%	23%
其他城市	50%	200%

从业务线看，四季教育的常规项目在总收入中占据主导地位，同时常青藤小班的增速较快，份额不断扩大；从年级上看，非小学部的占比一直很小，且根据历史趋势看收入贡献在降低

四季教育收入¹按业务线划分，
FY2016-1H FY2018

单位：人民币 百万元

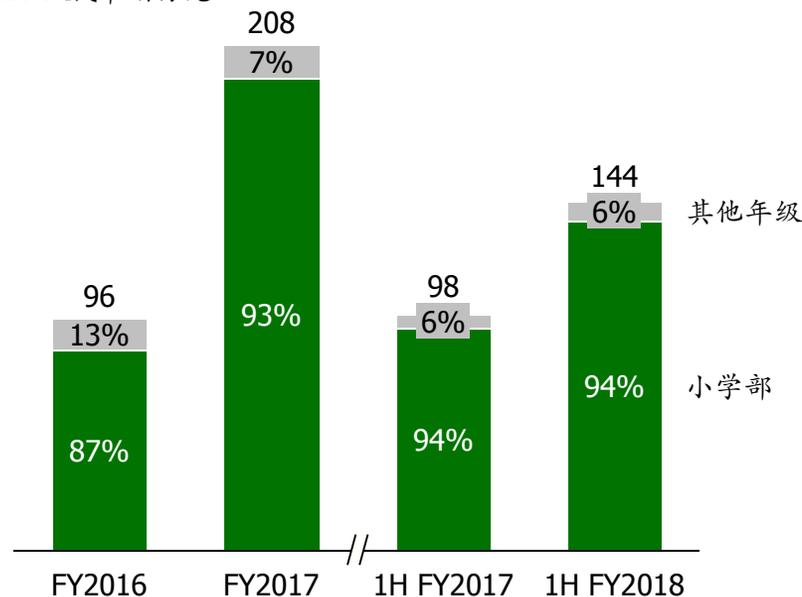


YoY增长

总收入	117%	53%
常规项目	90%	27%
常青藤小班	729%	174%

四季教育上海地区收入²按年级划分，
FY2016-1H FY2018

单位：人民币 百万元



YoY增长

上海地区收入	117%	47%
小学部	134%	49%
其他年级	9%	30%

注释：1. 总收入等于各业务线收入相加并减掉营业税，故各业务比例相加可能会超过100%；数字来源于公司招股书

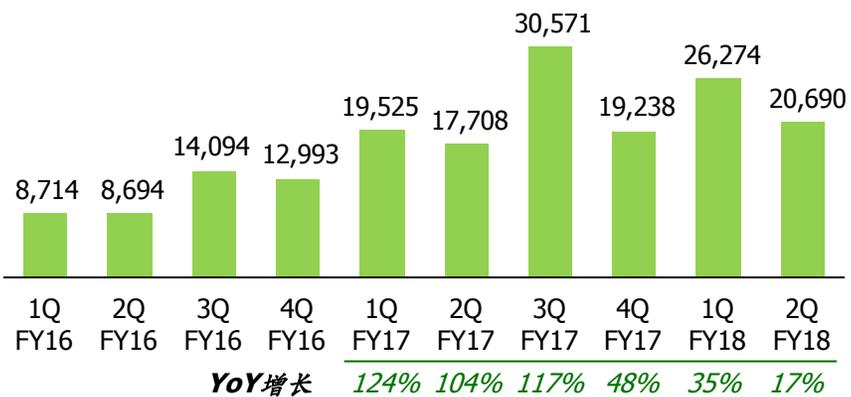
2. 上海地区收入占四季教育总收入的95%以上，故上海地区的收入按年级划分情况可以代表四季教育整体收入按年级划分的情况

来源：公司招股书、BDA访谈与分析

四季教育上海地区扩科情况较为一般，人均科目数~1.1，在读人次的变化主要受在读学员数的变化影响

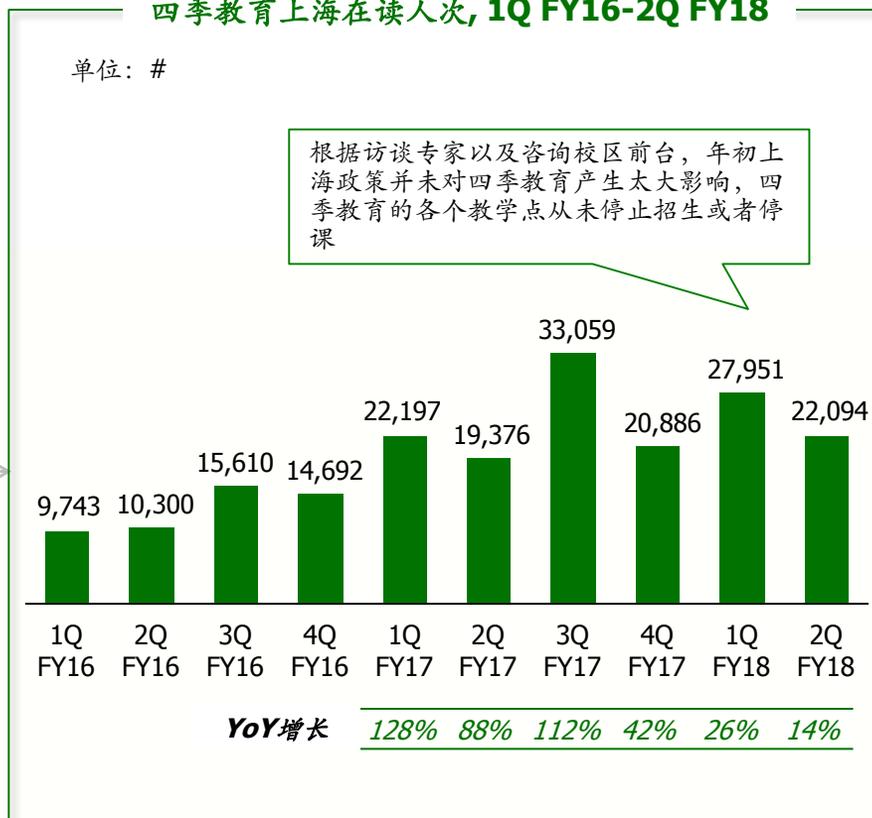
四季教育上海在读学员数, 1Q FY16-2Q FY18

单位: #



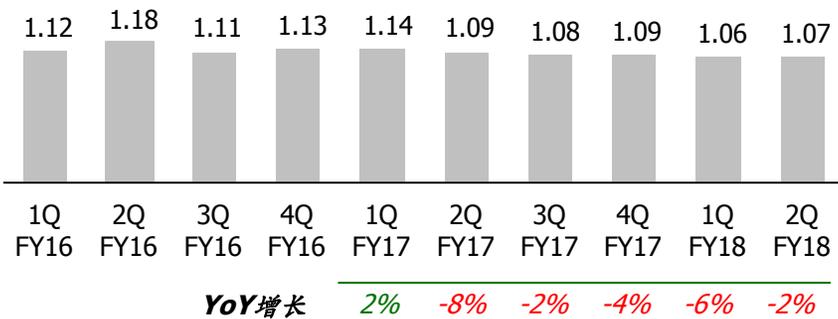
四季教育上海在读人次, 1Q FY16-2Q FY18

单位: #



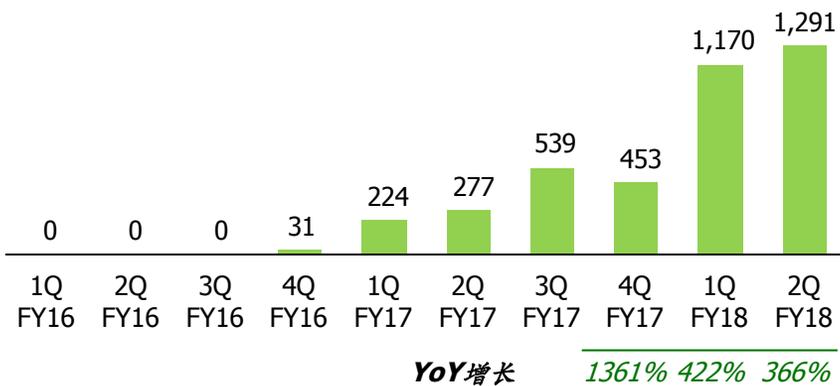
四季教育上海在读学员人均科目数, 1Q FY16-2Q FY18

单位: #



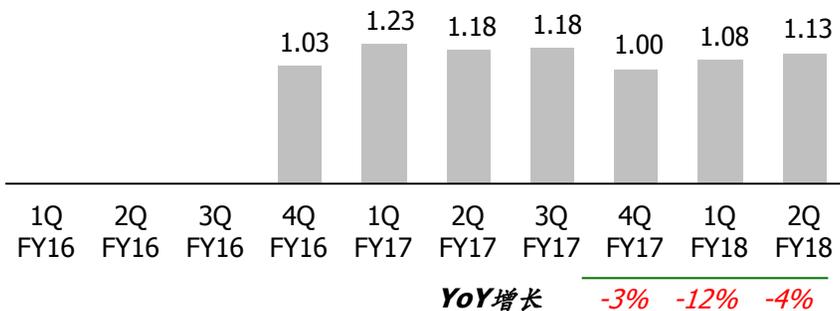
四季教育其他城市在读学员数, 1Q FY16-2Q FY18

单位: #



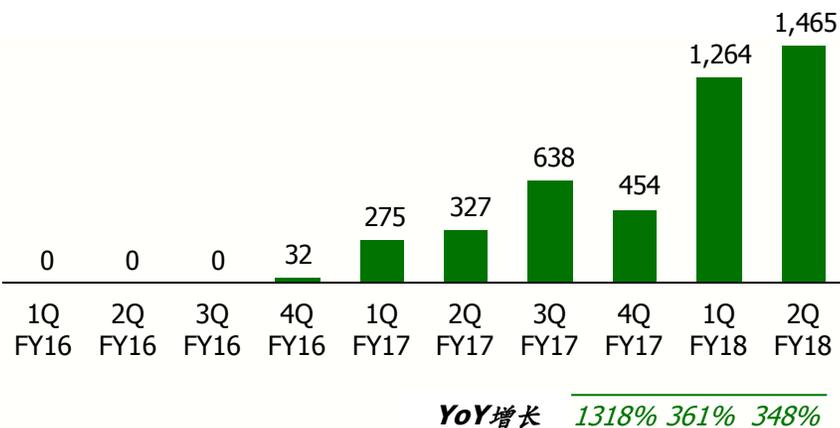
四季教育其他城市在读学员人均科目数, 1Q FY16-2Q FY18

单位: #



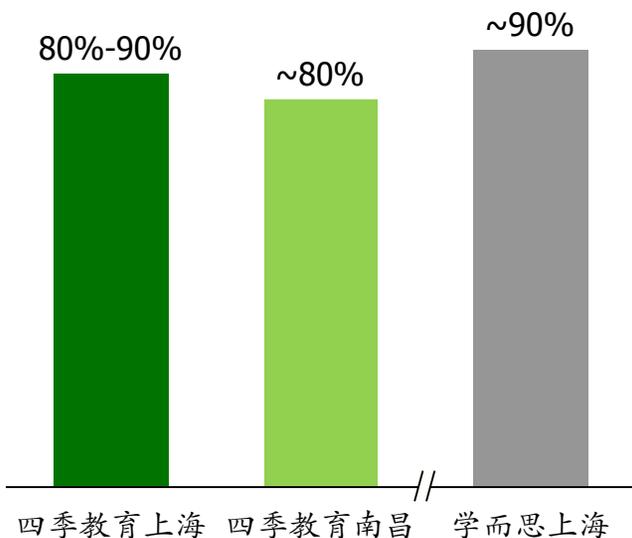
四季教育其他城市在读人次, 1Q FY16-2Q FY18

单位: #



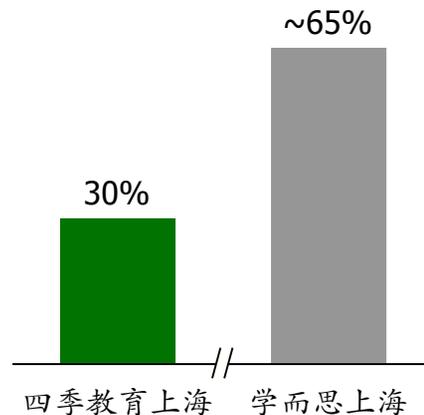
四季教育上海的整体续班率80-90%，南昌等外地成熟校区续班率也可达80%；从小学升初中的升班率看，四季教育只有30%的小学毕业年级学员会继续就读四季教育初中课程，与学而思差距较大

四季教育与学而思整体续班率比较



四季教育与学而思小学升初中的升班率比较

上海地区五年级为小学毕业年级，六年级为初中的第一个年级，此处统计的是五年级在此机构就读学员在升入六年级后继续留在此机构的比例



- 四季教育在上海发展情况
 - 业务情况介绍
 - 上海AST市场主要机构竞争力比较
 - 消费者调研核心发现
 - 上海AST市场份额预测
 - 四季教育盈利能力分析
- 四季教育异地扩张情况
- 附录

在教学管理方面，四季教育在上海头部机构中优势并不突出；在运营管理方面，四季教育也与学而思/新东方存在差距

核心竞争力分析			学而思/新东方	四季教育	昂立教育	精锐教育	乐课力
教学管理	学生分层	入学分层	●	◐	◐	◐	◐
		升班分层	●	◐	◐	◐	◐
	内容研发	总部教研	●	◐	◐	○	◐
		本地教研	●	◐	◐	◐	◐
	教学流程	课堂呈现	●	◐	◐	◐	◐
		课后练习和阶段检测	●	◐	◐	◐	◐
	效果反馈	辅导机构内成绩反馈	◐	◐	◐	◐	◐
		辅导机构外成绩反馈	○	○	○	◐	○
	智能教学体系		●	◐	○	◐	○
	师资招聘	教师招聘	●	◐	◐	◐	◐
教师培训		●	◐	◐	◐	◐	
运营管理	新生获取		●	○	◐	◐	○
	老生续报		●	◐	◐	◐	○
	学科扩展		●	◐	◐	◐	○

- 学生分层

- 内容研发
- 教学流程
- 效果反馈
- 智能教学
- 师资招聘
- 新生获取
- 老生续报
- 学科扩展

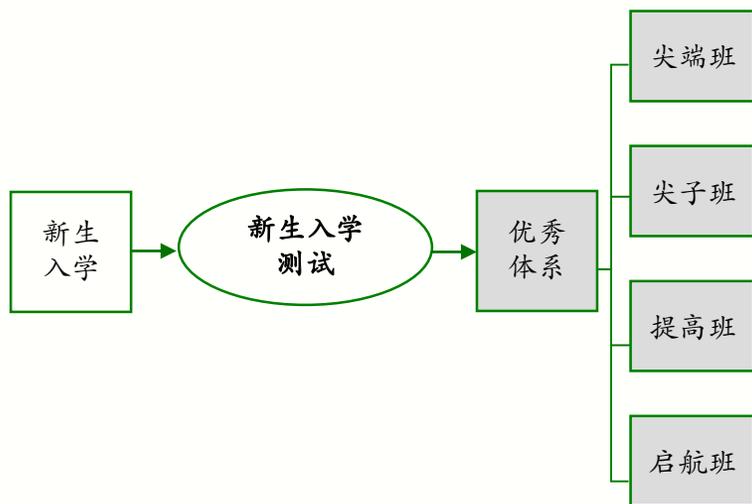
学生入学分层：四季教育入学分层较为简单，常规体系课程不开设分班考试，常青藤小班体系的部分班型需要测试入学；学而思严格执行统一的入学测试，分层设计合理、细致

学而思/新东方

有统一的入学测试及分层标准，不论生源数量多少不计开班成本都一律进行分班测试；分层细致，标准明确

- 学而思目前的分班体系是教育机构中最成熟的

学而思优秀体系的分层流程



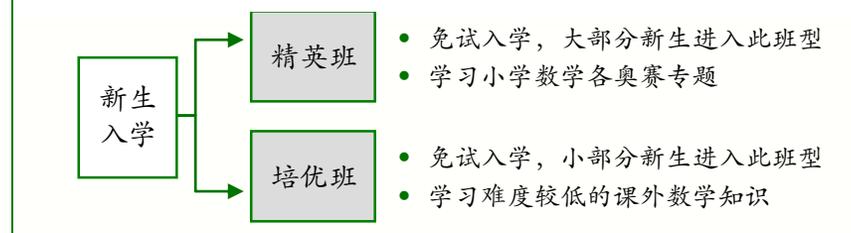
注：1. 仅部分城市有尖端班班型 2. 学而思今年开始一定程度上放宽招生条件，未通过入学测学员可以选择启航班

四季教育

四季教育入学分层简单，常规课程体系不开设分班考试，大部分学生直接进入精英班；常青藤小班体系的部分班型需要测试入学

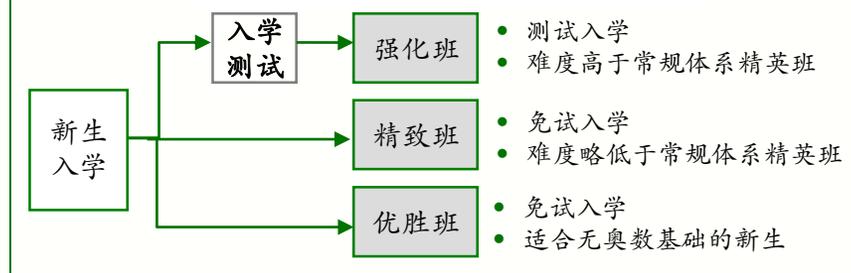
- 对于四季教育的常规课程体系（班容21-35人），新生无需参加入学测试，可以直接进入精英班，也可以自行选择进入培优班

四季教育常规体系的入学分层



- 四季教育2015年开设了常青藤小班项目（班容3-12人），其中精致班和优胜班免试入学，强化班需要测试入学

四季教育常青藤小班体系的入学分层



学生入学分层：昂立教育英语类课程没有分层，数学课程分为4层，部分班型需要测试入学；精锐教育1对1课程没有分层，1对3课程通过入学测试划分3层；乐课力通过入学测试划分3层

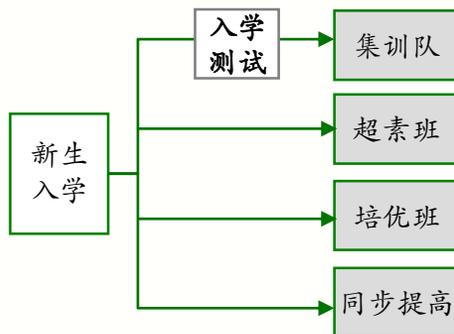
昂立教育



英语类课程没有分层；数学类课程分为四层，集训队需要测试入学，其他班型免试入学

- 昂立的英语课程没有分层教学，只有进度方面的差异，学生根据自身进度选择合适的班级
- 昂立的数学课程分为4层，其中集训队需要测试入学；超素班、培优班和同步提高班不需要统一的入学测试，由校区老师了解学生的背景和大致学习水平后进行推荐

昂立教育数学课程的入学分层



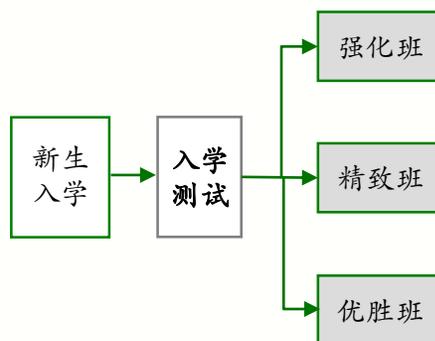
精锐教育



1对1采用个性化教学，没有分层；1对3课程分3层，需要通过入学测试进行分班

- 1对1课程不分层，通过入学测试了解学生的基本情况，之后采用个性化教学
- 1对3课程分为3层，通过入学测试划分合适的班型

精锐教育1对3课程的入学分层



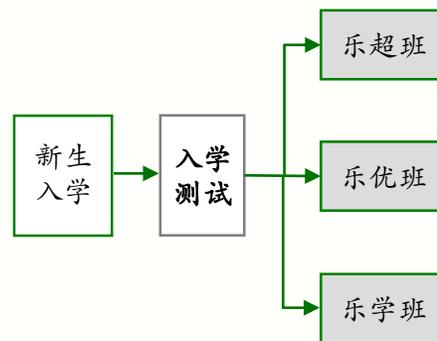
乐课力



课程分为3层，需要入学测试进行分班

- 乐课力的课程分为3层，通过统一的入学考试进行分班
- 乐课力的分层基本参照学而思的分层体系，但是未设置集训队层次的班级

乐课力课程的入学分层



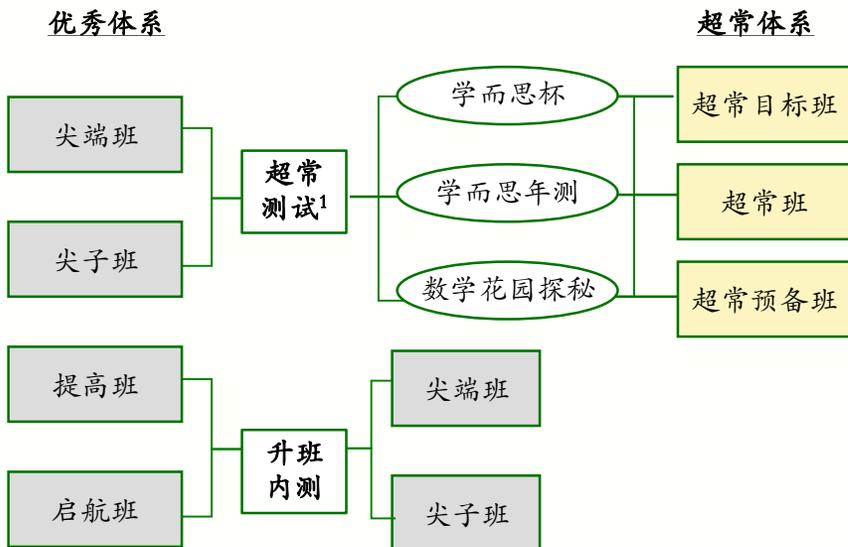
学生升班分层：四季教育每年组织两次升班考试，成绩优异者可进入高端班型；学而思升班体系完善，选拔考试丰富，高端班型分层细致

学而思/新东方

学校组织统一的升班考试，使高端生源获得脱离公校体系的竞赛辅导，普通生源也有机会升入更高级的班次

- 学而思具有完善的升班体系和丰富的升班考试，超常体系的班级分层仍然非常细致

学而思升班体系流程



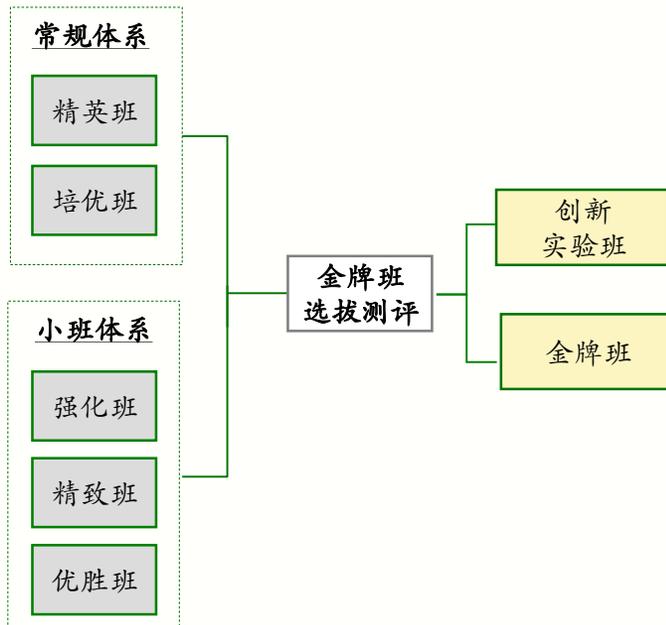
注：1. 超常测试包括学而思举办的学而思杯及年测，以及华杯赛北京管委等组织举办的比赛“数学花园探秘”

四季教育

每年组织两次升班考试，一次面向全市，一次面向四季内部，通过测试使得高端生源的分层进一步细化

- 四季教育每年组织两次金牌班选拔测评，4月份的考试面向全市学生，11月份的考试是针对四季内部学员的，达到录取分数线后即可进入金牌班；其中成绩特别优异者可进入创新实验班

四季教育升班体系流程



学生升班分层：昂立教育数学课程每年两次考试选拔集训队成员；精锐教育1对3课程通过历次考试成绩动态调整班型；乐课力每年举行一次考试选拔乐超班成员

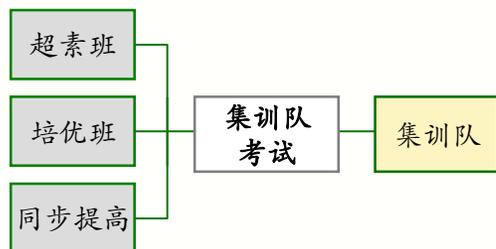
昂立教育



英语类课程没有分层也没有升班机会；数学类课程每年两次考试选拔集训队成员

- 昂立的英语课程没有分层教学，也不存在升班的机会
- 昂立的数学每年固定两次集训队考试，通过笔试+面试的形式选拔集训队成员

昂立教育数学课程的升班分层



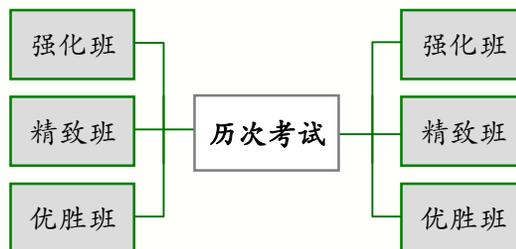
精锐教育



1对1没有分层也没有升班机会；1对3课程结合历次考试成绩动态调整分班

- 1对1课程不分层，也没有升班的机会
- 1对3课程结合历次内测和公校考试成绩动态调整班型

精锐教育1对3课程的升班分层



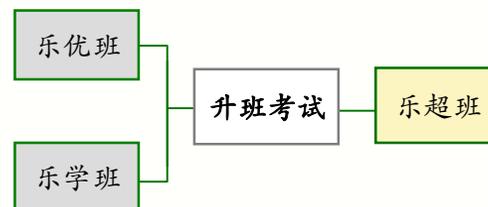
乐课力



每年三月份举行一次升班考试，达到指定分数可以进入乐超班

- 乐课力每年三月份举行一次升班考试，面向全市学生，无论是否之前是乐课力学员，只要达到了指定的分数，就可以进入乐超班

乐课力课程的升班分层



- 学生分层
- 内容研发
- 教学流程
- 效果反馈
- 智能教学
- 师资招聘
- 新生获取
- 老生续报
- 学科扩展

总部教学内容研发：在总部层面，四季教育的教研近两年开始起步，目前已输出标准化教材；新东方/学而思总部教研资源丰富，教材标准化程度高

学而思/新东方

总部教研资源丰富，更新迭代快；分校实际教学中采用总部教材，标准化程度高

总部教研团队

规模

- 学而思总部教研团队在百人规模
- 新东方中学教研团队百人规模，小学教研团队几十人规模

人员选拔

- 学而思：最早一波骨干教研力量来自奥数金牌教练，考试命题研究院成员等；中坚力量来自教龄3年及以上的资深老师；目前也开始从新师中内部培养
- 新东方：由于总部教研起步较晚，主要从各分校优秀教研主管或师训主管调任

考核

- 教研产出的使用率与满意度与职级评定挂钩
- 有少量教研奖金，但是激励不足

教研产出

成果

- 教材：通用版教材（学生和家長用书）、讲义、标准课件
- 习题册、题库

内容

- 教材：主要参考北京地区教育大纲和学生水平，依照公立学校的知识点顺序，或者将知识点打散贯穿到整个课程中
- 题库：主要由经验较丰富的北京总校教研人员新编试题，或者参考市面现有参考资料汇编

迭代

- 教材：大更新为1-2年改版一次；小迭代为日常维护工作，积累碎片化知识点供分校直接应用
- 题库：一般每月进行维护

四季教育

最初不重视总部教研，依赖个别名师教研；总部教研近2年起步，其中四季研究院负责教研把关和命题，常规教研由全体老师完成

规模

- 四季研究院：2015年成立，成员规模~10-15人
- 常规教研：全体老师兼职教研人员，负责日常教研

人员选拔

- 四季研究院：从上海主要公立学校挖角来的名师；以及清北等名校毕业的在奥数竞赛方面水平极高的老师
- 常规教研：全体老师兼职教研人员，其中部分资历较深的老师领头作为教研主管；**不单设教研部门**

考核

- 老师和教研相关的工资主要是底薪，税前人民币4,000元，教研相关的奖金和激励不足

成果

- 四季研究院：亚太杯试卷、金牌班考试试卷
- 常规教研：主要是教材和视频，没有PPT形式的课件

内容

- 教材：一本课堂讲义用书，一本课后习题册
- 视频：知识点或者难题讲授的录制视频

迭代

- 教材：每年更新一次，主要是进度上的调整和题目的小幅度修改

总部教学内容研发：昂立教育英语课程教研薄弱，理科课程的教研体系正在搭建中；精锐教育总部不直接负责教研，主要承担省区教研的指导工作；乐课力教研体系正在改革之中，改革后将采用团队竞标制

昂立教育



英语基本以新概念授课为主，不太需要教研；理科目前正在搭建教研体系但尚未建立完全

- 规模：英语教研团队40-50人；理科教研团队60-70人，其中50人是数学教研团队
- 人员选拔：经验丰富、功底较深的名师
- 考核：每个月会有教研补助，相关考核目前只有主管满意度以及是否按时完成任务，缺乏量化考核机制

- 英语：主要输出杯赛、考前辅导等辅助课件；教材统一使用新概念，无需额外编写
- 数学：教研体系的搭建已经完成55%；
 - 教材进度：目前培优体系和超素班春季学期的教材还没有更新升级
 - 课件进度：幼小阶段的课件已经形成，小学和中学阶段的课件尚未建立

精锐教育



总部设置教学管理部，负责题库的统筹和各省区教研的把关，不直接负责教研工作

- 规模：总部教学管理部~40人

- 主要工作：集团总部教学管理部门的角色在于明确教研方向、落实教研成果、组织教学达人赛、季度考试、教学创新会议等相关工作，不直接负责教研工作
 - 落实教研成果：总部会在每月参与各省区教学管理会议，以周为单位检查教研成果的落实，并且会进行巡校检查

乐课力



今年春季班改革之前有20人的教研团队；改革之后采用竞标的方式申请教材研发

- 改革前：有单独的教研部门，数学学科有~20位教研员，教研工资每月固定3,000元；部门主管负责教材审核
- 改革后：今年春季班改革之后，数学采用竞标的方式申请教材研发，一般一个团队10名成员，承包两个年级的教材编写，激励丰厚；全体教师负责教材审核
- 语文、英语：缺少教研团队，采用外部教材
- 教研产出：教材（老师版讲义、家长版讲义和学生版讲义）、课件、针对学生的习题讲解视频，针对老师的上课教学视频；改革前后产品形式相同，但是在内容方面进行优化，改革后的第一版教材将从2018年暑假开始启用
- 在线题库：改革之前已经存在在线题库，但是题目数量较少；改革后进一步丰富在线题库的内容

总部教研团队

教研产出

学而思/新东方



四季教育



总部对地方分校支持力度大，本地化教研实力依然领先其他机构

目前异地分校主要使用上海总部教材，在本地化教研方面投入很少

地方教研团队

规模

- 学而思设置专职教研团队，北京分校~40人，小分校~10人
- 新东方无专职教研，各学科由1-2名主管负责统一教研

人员选拔

- 一般由当地分校工作经验1年及以上、教学功底突出的老师负责主编本地化教材和讲义
- 有的分校是学科全体教师统一编写

考核

- 对于教研老师设定了明确量化的考核指标体系；以学而思为例，主要参考以下指标：参考率（原创程度）、复制率和采纳率（其他教研员复制或引用次数）、好评率（教研员可以对其他所有教研员所编讲义进行打分）

- 规模：目前，四季规模较大的异地分校教研团队规模在10人左右，但是老师教研投入较少，对教研方面的积累很弱
- 考核：缺乏单独针对教研质量的激励政策，主要依赖上海总部的教研输出

地方教研产出

成果

- 本地化教材，包括对总部教材的改写、讲义、附加习题册
- 本地化题库，包括练习题、试卷等

内容

- 教材：主要参考公立学校教材和集团总部编写的教材；针对不同班型开发难度与进度不同的教材
- 题库：以本地各类考试真题为主，再加上教辅资料练习题

迭代

- 教材：主要是每季度的题目更新，由总部主导，分校支援
- 题库：专门题库录入组负责录题校对，教研组负责选题，或每周集体教研时间所有老师选题，一般进行月度更新

- 目前分校主要使用上海的教材
- 根据当地的教纲改写讲义，一般仅有20%左右程度的改动

本地教学内容研发：昂立教育的直营分校在总部教研的基础上进行本地化，加盟分校单独研发教材；精锐教育全国分为八大省区，搭建本地化的在线题库；乐课力各地情况差异较大，教研体系独立

昂立教育



直营体系在总部教研基础上形成本地化；加盟体系与直营体系并不共享教研

- 规模：异地分校拥有本地化的教研团队，团队规模和每个城市和体量匹配。例如，年营收规模为2000万的分校，教研团队~20人

- 目前昂立地方分校有直营和加盟两种体系
- 直营：共享总部的教研成果，补充地方辅助的教材
- 加盟：加盟体系与直营体系并不共享教研，加盟体系单独研发教材，因此缺乏教研质量的整体把控

精锐教育



分省区搭建在线题库，部分省份的题库尚未搭建完毕

- 规模：全国分为8个省区，每个省区通常是6人的团队，包括一个教研经理和5个学科教研负责人；上海由于体量较大，教研团队有~20人
- 人员选拔：各省区的教研团队一般是由高级教研员和各学科的教学组长组成，其中部分高级教研员是从公校退休的经验丰富的老教师
- 考核：各省区教研员税前底薪8,500元至1万元不等，没有其他奖金收入，缺乏考核机制；平时不安排授课

- 成果：各省区的教研团队负责在线题库的编写，不输出统一的教材
- 进度：上海的题库经历了10年的内部整理和编写，目前已经搭建完毕；其他部分新市场的题库尚未搭建完毕，将通过40%内部教研，60%外部采购的方式进行搭建

乐课力



各地情况差异较大，教研体系独立

- 乐课力目前实现异地扩张的分校仅为北京，北京乐课力教研由当地老师负责，与上海分校体系不同

- 学生分层
- 内容研发
- **教学流程**
- 效果反馈
- 智能教学
- 师资招聘
- 新生获取
- 老生续报
- 学科扩展

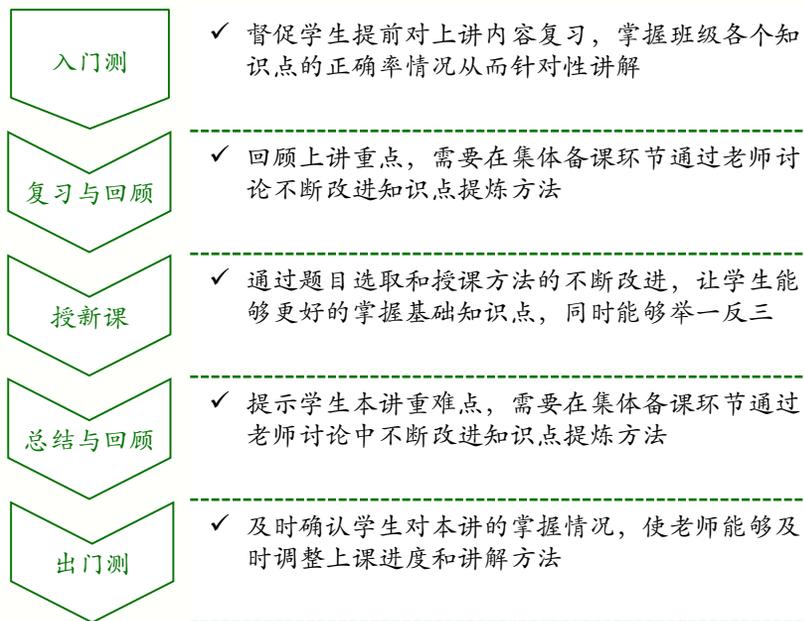
课堂呈现：四季教育缺乏对教学流程规范性的要求，没有统一的教学流程；学而思和新东方对于课程教学流程的标准化执行较为严格，实际过程中学而思的执行优于新东方

学而思/新东方

建立统一标准的课堂教学流程；实际执行上学而思优于新东方

- 学而思培优、学而思网校和新东方优能数学学科流程相对全面规范；新东方生源较少的学科和新学科，授课流程不甚完善

标准的课堂呈现环节



课堂呈现

四季教育

不重视教学流程的规范性；对老师只有同一学科同一班型的讲授进度和知识点统一要求，不会设置进门考、出门考等环节

- **集体备课**：每周一次专门的备课，在备课流程上组织松散，流程内容上主要是教师讨论，无需进行单独试讲和练课；相比学而思要求较低
- **课堂呈现**：因为有部分兼职老师，同时以有经验招聘为主，因此对老师课堂呈现不会过多要求，也缺乏监督；对老师课堂呈现的要求仅为同一学科同一班型的讲授进度和知识点统一
- **课堂测试**：每节课会有一次课堂测试，对之前学习过的知识点进行检测，但是不会单独设置专门的进门考、出门考等环节

“四季没有对任课老师的教学方法做出规范，因为招来的大多数都是有经验的老师，所以不想在上课流程方面搞的太机械化。”

——行业专家

课后练习和阶段检测：四季教育设置课后练习和阶段性检测，由主讲老师负责批改答疑，缺少助教机制；学而思和新东方设置课后练习和阶段性检测，由授课教师或助教进行批改和答疑

学而思/新东方

每节课课后设置练习环节，授课教师或助教必须进行批改和答疑；在学期中设置两次考试检查学生学习成果，并对试卷进行讲评

课后练习

- **布置作业：**老师必须在每堂课结束后给学生布置课后作业，需要覆盖当堂讲授的重要知识点
- **提交作业：**一般要求学生在下堂课之前提交作业；对于没有及时提交作业的学生，助教会分阶段对该学生进行从弱到强的提醒手段
- **批改答疑：**有助教或者主讲老师的批改和答疑环节
 - **学而思：**主讲老师布置作业后助教在下一堂课前提改，或者主讲老师直接批改
 - **新东方：**控制相对较弱；助教将课后作业题目及对应答案放到班级微信群里，学生自行批改或者让家长批改后都发回到群里的助教或者班主任处

阶段检测

- **频率：**通常每学期安排期中和期末两场考试
- **时间安排：**线下班一般在正课期间设置考试课
- **评价机制：**设置讲评环节和答疑环节
 - **学而思：**任课老师统一评卷与讲评
 - **新东方：**不一定会进行统一批改，一般情况下考试后直接讲解

四季教育

有课后作业以及阶段性检测，主要是主讲老师负责批改和答疑，缺乏助教机制

课后练习

- **布置作业：**每节课后布置课后作业，课后作业内容按照练习册的内容统一安排
- **提交作业：**要求学生在下堂课之前提交作业
- **批改答疑：**主讲老师负责批改和答疑，基本没有助教制度，只有创新班会配备助教

阶段检测

- **频率：**每学期安排期中和期末两场考试
- **时间安排：**线下班一般在正课期间设置考试课
- **评价机制：**学生成绩会在体现在四季教育APP的学习管理模块中，其中包括学生个人成绩、校区平均分和全市平均分以及部分难题的讲解

课堂呈现、课后练习和阶段检测：昂立教育和乐课力在课堂呈现上缺乏统一的教学流程，精锐教育比较重视课堂流程的规范性；这三家机构在课后练习和阶段检测方面都比较重视

昂立教育

精锐教育

乐课力

课堂呈现



- 教学流程：不重视教学流程的规范性，缺乏统一的教学流程标准，目前还没有进门考、出门考等环节；由于有大量兼职老师，因此教学流程整体质量管理难度大



- 集体备课：每周设置一次集体备课，主要针对新老老师的课程，老教师作为评委点评授课
- 教学流程：比较重视教学流程的规范性，会设置进门考、讲授习题等环节



- 集体备课：每周设置一次集体备课，新老教师轮流试讲，自行准备教案
- 教学流程：不重视教学流程的规范性，但是会统一设置课堂检测环节，其余安排由老师自行决定

课后练习



- 布置作业：每节课后布置课后作业
- 批改答疑：主要由任课老师完成批改和答疑



- 布置作业：每节课后布置课后作业
- 批改答疑：主要由任课老师完成批改和答疑



- 布置作业：每节课后布置课后作业
- 批改答疑：主要由任课老师完成批改和答疑；部分资深老师配备助教，由助教负责作业的批改和答疑

阶段检测



- 频率：每学期安排期中和期末两场考试
- 批改答疑：主要由任课老师完成批改和答疑



- 频率：每学期安排期中和期末两场考试
- 批改答疑：主要由任课老师完成批改和答疑
- 重要性：更重视公校考试成绩，阶段检测只作公校考试成绩参考



- 频率：每学期安排期中和期末两场考试
- 批改答疑：主要由任课老师完成批改和答疑；部分资深老师配备助教，由助教负责批改和答疑

- 学生分层
- 内容研发
- 教学流程
- **效果反馈**
- 智能教学
- 师资招聘
- 新生获取
- 老生续报
- 学科扩展

效果跟踪与反馈：四季教育尚未建立学情分析报告，主要通过学情会向家长反馈学生的学习情况；新东方和学而思可以做到跟踪反馈体系内测试的成绩，但是没有系统收集体系外测试成绩数据

学而思/新东方



目前可以做到对机构内日常学习及阶段检测的成绩进行跟踪并反馈给学生并形成日常学习状况报告；尚未追踪学生公校体系成绩

- **学情分析报告主题**：分为日常学习分析报告和阶段检测分析报告，日常学习分析报告针对日常练习的成绩，如入门测、出门测、课后作业；阶段测验分析报告主要分析期末考试成绩
- **学情分析报告内容**：包括测试题目的难度以及在不同知识点的分布情况、单个题目的回答正误情况及错题分类汇总和学生在班级中的排名及历史趋势

学而思培优课堂诊断报告

题号	题目描述	得分率	错题分析
1	题号：机械运动与参照物	25.62%	一个物体相对于另一物体发生位置变化的运动称为机械运动。“男、物体”即参照物
2	题号：声音的产生	6.03%	不振动，不发声，不振动发声的物体不能发声
3	题号：光的反射定律	0.00%	反射角等于入射角
4	题号：光的折射规律	10.10%	垂直入射，光线垂直于界面，所以折射角等于入射角
5	题号：平面镜成像规律	15.81%	平面镜所成的像与物体的大小相等，到平面镜的距离相等
6	题号：大气压强知识、压强	37.50%	单位：帕斯卡
7	题号：光学现象的综合	15.23%	光的反射、折射、透镜、成像、色散、七色光色散实验
8	题号：透镜成像	14.64%	凸透镜成像规律、凹透镜成像、透镜成像实验

体系内

体系外

- 目前尚未建立标准化流程来跟踪学生在公校体系内每次统一测试成绩变化情况

四季教育



尚未建立学情分析报告，今年刚刚建立学情会制度方便家长和任课老师沟通，但缺乏统一安排；尚未追踪学生公校体系成绩

- **学情分析报告**：尚未建立学情分析报告，每次考试后在四季教育APP学习管理中心模块中会有简单的成绩分析（得分，平均分，大致排名），但是不会有详细的学情报告
- **沟通反馈**：今年刚建立了学情会制度，以便家长和任课老师沟通学生的学习情况；但是学情会召开时间各校区不统一，也没有对老师相应话术培训

四季教育APP界面-考试成绩分析



体系内

体系外

- 目前尚未建立标准化流程来跟踪学生在公校体系内每次统一测试成绩变化情况

效果跟踪与反馈：昂立教育未建立学情分析报告，老师和家长每两个月电话沟通一次；精锐教育通过APP输出个性化学习档案，学校和家长沟通频繁；乐课力未建立学情分析报告以及家长和老师的沟通机制

昂立教育



尚未建立学情分析报告；任课老师和家长每两个月进行一次电话沟通

体系内

- 学情分析报告：目前尚未建立学情分析报告，打算在半年之内建立学情分析报告体系
- 沟通反馈：任课老师定期和家长通过电话形式做家校沟通，要求至少2个月沟通一次

体系外

- 目前尚未建立标准化流程来跟踪学生在公校体系内每次统一测试成绩变化情况

精锐教育



APP可以输出个性化学习档案，家校沟通密切，并且定时追踪学生公校考试成绩

体系内

- 学情分析报告：精锐学习管家APP可以输出个性化学习档案，包括每次测试的成绩、课堂评价等
- 沟通反馈：班主任每月对家长进行两次电话回访，录音需要上传系统；任课老师每周会和学生进行额外的沟通和反馈；每个季度家长会和班主任、任课老师一起进行一次家长会

体系外

- 回访中心定期和家长进行电话沟通，记录并追踪学生公校体系内的期中期末考试成绩，计算考试进步率

乐课力



尚未建立学情分析报告，尚未建立老师和家长定期沟通的体系

体系内

- 学期分析报告：目前没有个性化的学情分析报告，之后打算建立学情报告分析体系
- 沟通反馈：没有硬性规定任课老师和家长的沟通频率，只有家长主动联系老师时，才会有家长和老师的沟通

体系外

- 目前尚未建立标准化流程来跟踪学生在公校体系内每次统一测试成绩变化情况

- 学生分层
- 内容研发
- 教学流程
- 效果反馈
- **智能教学**
- 师资招聘
- 新生获取
- 老生续报
- 学科扩展

智能教学：四季教育目前在课程讲授环节没有形成智能教学系统，讲授方式较为传统；学而思/新东方形成了智能教学系统，注重技术和系统的研发投入

学而思/新东方

开发了智能教学系统，降低了对单个老师的依赖性

学而思智能教学体系主要功能

讲义生成

- 学而思在线题库中对于每个题目都标记知识点和难度的标签；老师根据授课的内容，在系统中检索出相应的知识点以及对应的习题，快速组成讲义，提高老师备课效率

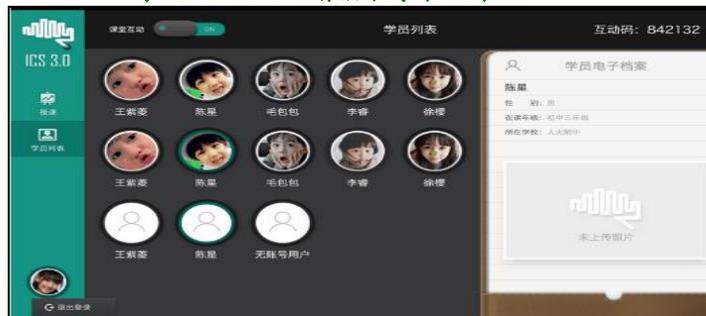
IPS系统

- 智能练习系统：每节课设置5个学习关卡（预习、课前测、课后测、作业和复习巩固），每个关卡都配备丰富的学习视频和试题；可以对学生的答题结果进行快速反馈，提高课堂效率

ICS系统

- 电子视频教学系统：可以通过三维动画、可操作的游戏等形式生动演绎学习过程中比较抽象的知识点和习题
- 学员电子档案：保存并追踪学员的学习记录及历史成绩

学而思ICS 3.0智能教学管理系统



四季教育

没有形成课程智能教学系统，四季教育APP可以提供课堂教学外的附加服务

- 在课堂流程内缺少智能教学系统，一般通过板书教学，纸质试卷答题
- 四季教育APP：目前开发了四季教育APP，提供课堂教学外的附加服务，包括查看课程大纲、回家作业下载、视频解析、课堂练习答案下载、成绩排名、成长记录、在线报名、预约测试等服务

四季教育APP界面



智能教学：昂立教育和乐课力暂无智能教学系统，分别计划通过外包和自主研发的方式发布教学服务方面的APP；精锐教育暂无智能教学系统，但是在讲义生成和教学外附加服务方面有智能化产品

昂立教育



暂无智能教学系统，半年内打算推出教学服务方面的APP

- 暂无智能教学系统
- 预计在半年之后发布一个供学生和家长使用的APP
 - **提供服务**：主要提供课堂教学外的服务，包含课前预习、课后作业、家长沟通等环节
 - **负责团队**：APP的研发将采用外包的形式，由外部团队负责
 - **产品形式**：由于采取了外包形式，此款APP将在外部团队已有产品的基础上针对昂立教育的需求进一步定制化，而不是从零开始进行产品研发

精锐教育



暂无智能教学系统，在线题库可以自动生成基础讲义，APP可以提供课堂教学外服务

- 目前暂时没有智能化教学系统，仍然采用传统的1对1授课方式
- **讲义生成**：精锐教育在线题库对于每个题目标记知识点和难度的标签，老师可以通过快速检索形成讲义，并且在此基础上二次备课；目前上海的在线题库已经搭建完毕，其余各地的题库正在搭建中
- **精锐学习管家**：“i精锐学习管家”有APP和微信公众号两种登录方式，提供课堂教学外的附加服务，包括师生互评和个性化学习档案等

i精锐学习管家



乐课力



暂无智能教学系统，技术团队正在研发中

- 暂无智能教学系统
- 自身拥有技术团队，之前也进行过智能教学系统开发的尝试，但是并未被采纳，目前也正在进行新型智能教学系统的研发

“乐课力之前做过智能化教学系统的尝试，内容是关于几何图形的立体呈现的，看起来还是蛮智能的。最终没有采用的原因是因为学生的反馈并不好，不如老师讲授理解得透彻。”

——行业专家

- 学生分层
- 内容研发
- 教学流程
- 效果反馈
- 智能教学
- **师资招聘**
- 新生获取
- 老生续报
- 学科扩展

学而思/新东方

招聘流程系统化，考核机制完善，录取率低

招聘来源

- 以校招后内部培养为主，有经验招聘占比逐渐降低，几乎没有公校老师兼职
- 校招来源比例占**80%**以上

全职/专职老师比例

- 整体趋势是更多转为专职老师
 - 学而思：在一线城市以专职老师为主，低级别城市仍以全职坐班老师为主；全职老师占比**95%**，兼职老师占比不超过**5%**
 - 新东方：以专职老师为主

招聘流程

初步筛选

- 985/211高校毕业或师范类院校毕业生
 - 学而思：偏好有学科奥赛获奖经历的教研型人才
 - 新东方偏好个人风格突出，表达能力强的演讲型人才

笔试面试

- 1-2轮科目笔试+2轮以上试讲
- 试讲能力是笔面试环节最重要的考核要素

集中培训

- 学而思在招聘中加设1-2周培训营环节，测试候选人授课潜质

最终考核

- 考核形式：功底测试+试讲+校长面试
- 有淘汰机制，最终确定岗位为全职还是专职

录取率

- 进入笔面试环节到最终拿到offer的录取率：**10-20%**

四季教育

主要吸收有授课经验的老师，招聘流程也比较完善

招聘来源

- 社招占比**60-70%**，主要招聘有授课经验的老师；校招的比例非常小
- 有部分公校老师兼职，但是比例逐渐降低

全职/专职老师比例

- 全职老师为主，平时需要坐班

招聘流程

初步筛选

- 大学本科毕业，对专业和奥赛没有特别要求
 - 对学历背景无硬性要求，但是**90%**以上的老师均毕业于985/211高校
 - 社招偏好有三年以上工作经验的老师，但是对之前就职机构无偏好

基本考察

- 考察个人基本素养和背景
- 一般由人事部负责

笔试面试

- 一轮笔试和一轮试讲，考察竞聘者的讲课能力和教学功底
- 一般由师训部老师负责，有淘汰机制

最终考核

- 人事部门总监面试，考察竞聘者的能力和素质，有淘汰机制，通过后参加入职培训

录取率

- 进入笔面试环节到最终拿到offer的录取率：**20%**

师资培训：四季教育针对新老老师的岗前培训由师训部门负责，但是培训时间相对较短；学而思/新东方的入职培训时间长，考核频繁

学而思/新东方

培训长，考核频繁，反复强调功底与试讲

培训时长

- 3~4个月，学而思的培训时长相比新东方更长

培训内容

- **通识培训**：学习如何备课、课件制作等教学方法培训；**各地考试大纲、考试政策研究的培训**
- **学科培训**：周一到周五以**批课练课**为主，周末以**听课**为主；此外还有**讲义编写、解题能力训练**

培训效果考察

- 通过**功底测试**和**赛课**定期监测新老老师的阶段性培训成果，最终考核中如不达标则无法排课

入职培训

四季教育

培训时间较短，但是有专门的师训部门负责入职培训和考核

培训时长

- 2周~1个月

培训内容

- **讲课能力**：新老师入职后必须先旁听老教师的课程；每周要参加试讲考察，由师训部门负责旁听
- **基础知识**：新老师在周中无课可听时，需要自主安排做题练题、以扎实自己的解题能力和讲题功底

培训效果考察

- 由师训部门负责考核
- 培训有一定的淘汰率，但是由于招聘过程比较严格，淘汰率较低

“每次新老师试讲的时候，会有5-6个师训部门的人试听，把每个人的反馈做一个综合评价。这样的试讲每周都会有，如果大家的反馈不错，一旦有老师请假，就会安排这位新老师去代课，再看看校区的评价，如果校区的评价也不错，就可以考虑安排进入校区讲课了。”

——行业专家

教师招聘

昂立教育

- **招聘来源**：社招和校招兼有，校招为主，占50%-60%；存在大量公校兼职老师
- **全职/专职比例**：大部分老师为全职老师，需要坐班；小部分为专职老师
- **招聘流程**
 - 初步筛选：大学本科毕业，目前60%以上的老师来自985/211
 - 第一轮：人事部门面试
 - 第二轮：学科笔试
 - 第三轮：学科面试，包括行为面试和试讲
- **通过率**：进入笔面试环节到最终拿到offer的录取率为20%-30%

精锐教育

- **招聘来源**：社招占70%，校招占30%；存在小部分公校兼职老师
- **全职/专职比例**：大部分老师为全职老师，需要坐班
- **招聘流程**
 - 初步筛选：大学本科毕业，青睐师范类院校毕业；社招需要有2年以上的工作经验
 - 第一轮：校区面试和笔试，校区副校长负责考核
 - 第二轮：总部试讲，由教研团队负责考察并评分
 - 第三轮：为期5天的入职培训，保持20%的淘汰率
- **通过率**：进入笔面试环节到最终拿到offer的录取率为12%；但是1对1老师的整体素质一般略逊于班课老师

乐课力

- **招聘来源**：社招为主；目前通过创师纪项目同时进行校招
- **全职/专职比例**：大部分老师为全职老师，需要坐班；也有部分专职老师只负责授课
- **招聘流程**
 - 初步筛选：大学本科毕业；社招要求没有原机构的竞业禁止协议；以及不能从原机构大量自带学生
 - 第一轮：师资部负责人面试
 - 第二轮：试讲，师资部和团队负责人考察
 - 第三轮：人事部和法务部
 - 第四轮：家委会听课评定
- **通过率**：进入笔面试环节到最终拿到offer的社招录取率为10%；校招通过率5%

入职培训

- **培训时长**：2-3个月
- **培训内容**：专业知识与基本素质等，由师训部门负责

- **培训时长**：3个月
- **培训内容**：听课、做题、试讲并担任一些职能岗位的工作；采取师徒制，培训流程严格按照师资带教成长手册进行

- **社招**：通过团队负责人的试讲考察后即可开班，在开班前期家委会组织密集听课
- **校招**：3个月的培训期，由老教师带领对每一节课进行备课和试讲，由家委会和校长考核，保证50%的淘汰率

- 学生分层
- 内容研发
- 教学流程
- 效果反馈
- 智能教学
- 师资招聘
- **新生获取**
- 老生续报
- 学科扩展

新生获取：四季教育主要依靠口碑获取新生，没有在新生获取上投入太多精力，获客成本较低；学而思/新东方形成了以低价班为代表的丰富的新生获取手段

学而思/新东方

形成了以低价班为代表的丰富的新生获取手段

低价班

- 入口年级暑期促销班发展历史最久，在家长中知名度高，已成功建立促销班口碑，每年暑期低价班均能实现招生规模同比高速增长，效果显著

品牌推广

- 增加辅导机构的品牌露主要目的是获取流量入口，不以获取实际新生为目的
- 新东方总部层面在品牌推广投入较大，如“梦想之旅”大中学生励志系列讲座
- 学而思在品牌推广方面投入较少

线下活动

- 举办大型活动、进校讲座：小升初政策分析，中高考大纲解读等
- 各类赛事：如英语演讲比赛
- 中高考现场会销：在考点附近举办现场解析、升学政策讲座等
- 异业合作：与艺术类兴趣班联合招生

网络渠道

- 社群营销：如论坛、微信公众号、QQ群运营，发布中高考咨询、公立学校升学政策
- 线上直播课
- 通过社群和直播课转化高质量商机到线下会销或者校区体验课，提高新生转化率

新生获取

四季教育

在新生获取上没有投入太多精力，主要依靠口碑获取新学员

- 新生获取方面基本没有花过多精力，主要靠口碑，不做线上营销和线下营销
- 公开课：每学期会定期在公立学校或者民办学校举办公开课
- 考核：任课老师不需要承担招生责任
- 获客成本：单个新生的获取成本~100元

“四季教育一般不会做打广告和发传单这类事情，这不属于四季教育的做事风格。四季招新主要是靠口碑营销，偶尔也做公开课，但是公开课的招生效果一般，大家一般就过来随便听听。”

——行业专家

新生获取：昂立教育和精锐教育在新生获取方面重视市场营销方面的投入，不采用低价班策略；乐课力的招生任务由任课老师自行承担，平台暂未进行任何市场费用方面的投入

昂立教育



昂立对市场营销活动较为重视，但是目前未使用低价班策略

低价班

- 之前进行过两次低价班的尝试，效果还可以，续班率在20%左右；但是由于管理层不认可低价班的方式，之后没有继续进行

市场营销活动

- 线上和线下的营销活动形式十分丰富
- 招生方面的市场费用占营收的20%-25%
- 获客成本：单个新生的获取成本~600-1,000元

精锐教育



精锐教育对市场营销的投入力度大，不采用低价班策略

低价班

- 不采用低价班策略

市场营销活动

- 线上和线下的营销活动形式十分丰富
 - 网络投放：主要是百度的搜索引擎投放
 - 户外广告：精锐投放户外广告较多，包括机场和分众广告
 - 地推：由于1对1模式，地推仍然是精锐获客的主要手段
- 招生方面的市场费用占营收的~25%
- 获客成本：单个新生的获取成本~1,500元

乐课力



平台层面暂无市场推广的举动

低价班

- 不采用低价班策略

市场营销活动

- 招生任务主要由任课老师自行承担
- 平台方面暂时没有在市场营销方面进行任何投入，未来计划也在平台层面进行市场推广

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/425202304133011043>