

学而思的第 1 批老师——学而思起源揭秘 II

2018-06-05

每当夜阑人静时，张邦鑫常常回想起多年前的一幕：破旧的办公室，白色的灯光下，一群风华正茂的老师为了一个知识点唇枪舌战，为了一道题的最优解争论到深夜，仿佛大学讲堂上的学术争鸣……

那是流淌在他心里的流年，也是学而思梦想的起点。十多年过去了，有些东西从未改变。



为纪念好未来第一个办公室知音楼，现今总部的员工休闲区也承其名

成为好老师有多难

2004 年，学而思在北京中小学课外辅导领域小露峥嵘，很多家长闻风而来。时间一天天过去，学生越来越多，张邦鑫却喜忧参半：如何在规模不断扩大的情况下，保证教学品质和用户体验不下降？

他琢磨很久，决定招最优秀的人当老师。十多年前，北京知名中小学辅导机构主要以公立学校兼职老师为主，走“校中校”路线，这个无经验、无资源、无人脉的“三无”大学生，自然招不到这样的教师，而他内心想要寻找的也是另一类教师。

回顾自己的求学生涯，张邦鑫发现真正打动学生的老师，绝不仅仅讲授知识，而是在教学过程中散发出对知识的热爱，对思维的启迪和对育人的情怀。他们决定去重点大学寻觅优秀学生，便在各高校论坛广撒英雄帖，应者云集，适者寥寥。



2008 年，学而思高校招聘巡讲

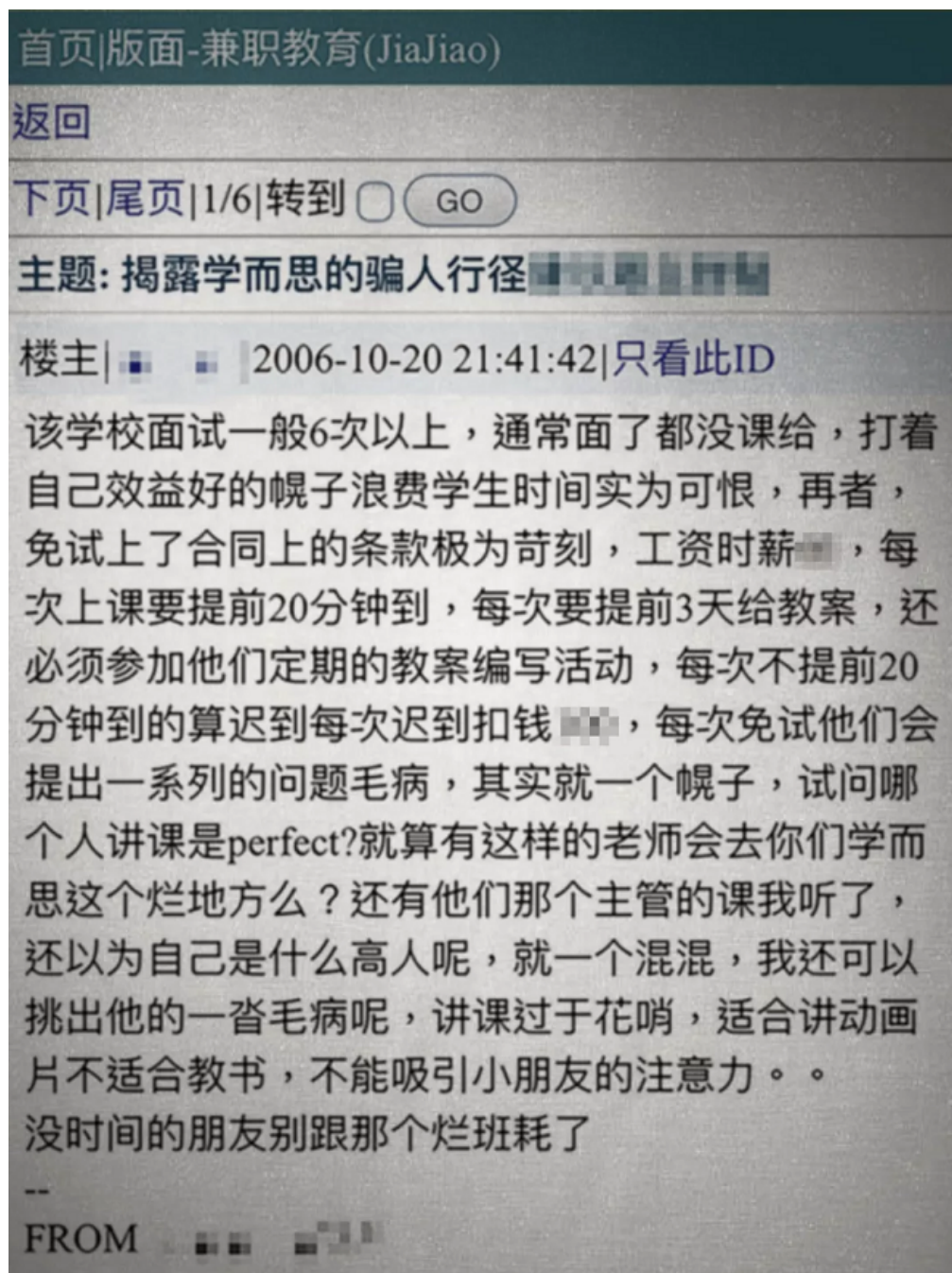
第一批应聘的 60 位老师，张邦鑫和曹允东面试了整整一天，最后只录取了 3 个人。

其中一个表现尤为突出，他一进来就向工作人员询问面试细节，了解怎么讲课。别人试讲时，他一直坐在后面默默记笔记，一边听一边学，总结经验教训。试讲后被第一名录取，他叫刘亚超，高中数学全国联赛一等奖获得者，后来负责初中部，因为战绩优异成为学而思联合创始人。

那时，学而思招录标准十分严苛。有一次，北大一个宿舍的几个同学一起过来面试，结果全军覆没。他们回去一商量，认为学而思是一个骗子机构，根本不

是真的想招聘大学生，于是就在学而思发布招聘信息的北大未名论坛和清华水木论坛上投诉。

有个骗子机构“合同条款极为苛刻，工资时薪低，每次上课都要提前 20 分钟到，每次要提前三天给教案，还必须参加他们定期的教案编写活动。”这样的帖子一度给学而思的教师招聘带来了巨大困难。



2006 年，清华水木论坛上对学而思招聘的质疑

虽然创业维艰，但学而思在师资上坚持“高配”：创业伊始便从 211、985 院校招揽人才，而且录取率不到 5%，这个标准延续至今。新老师过了选聘关之后，还要经历练课、听课、做题、写教案、试讲、练板书等长达半年的各项内功修炼才能授课。

曾经一位北大毕业的数学老师坦言，他接连试讲了 7 次课，写了几万字讲义，才站上学而思的讲台。这位老师不知道的是，后来的老师一堂课练习几十遍是常态，2011 年天津学而思有一位叫徐研的老师，为了通过试讲，讲了足足一百多次。

给学生递一把椅子

彼时，与一般课堂的严肃齐整不同，学而思的教师充满激情，讲课旁征博引，教室里荡漾着快乐的空气。

一位早期学生家长至今记得，当年孩子的数学老师把一道复杂的列式方程题，层层分解，循循善诱，最终引导孩子找到了答案，孩子从此不再畏惧难题。

“当一个学生想自己爬桌子，却爬不上去时，一个好老师不会把学生抱到桌子上，而是在旁边悄悄地递一把椅子。当学生自己轻松爬上椅子，并从椅子上爬上桌子之后，他会欣喜的认为是自己爬上了桌子。” 给学生信心和成就感是教学的奥秘，张邦鑫如是感慨。



与其把孩子抱上桌子，不如悄悄地给他递把椅子

据学而思早期教学负责人张超月回忆，这些优秀大学生功底深厚、视野宽广，擅长从生活中、时事热点中和综艺节目中随处拈取素材融到教学中，把知识点讲得出其不意。与此同时，他们也把自己读书时行之有效的方法和习惯传给了学生。

由于年龄相差不大，学而思的老师与学生走得很近。课上师生，课下像朋友，常常一起聊天、吃饭，甚至互怼。学生对老师又喜欢又佩服。

来自北京徐女士的儿子，从小学四年级一直在学而思读到高三，儿子很喜欢这里，跟几位老师处得像哥们一样。让她印象很深的是，初三的数学老师思路活跃，每次讲题都会列出五六种解法，从中选取最优的思维方式。儿子特别崇拜他，希望长大成为像老师那样聪明的人。

毕业那天，那位老师告诉孩子：只有非常努力，才能毫不费力。孩子这才知道，原来每次2个小时的课，老师常常准备9个小时。为了找到一道题的最优解法，老师会泡在书店里翻阅七八本参考资料，进行归纳总结……给学生一杯水，你不止需要有一桶水，而是要能连接整个大海。

与这些优秀人才接触越久，张邦鑫越发感到他们给教育带来的能量。他们良好的习惯，坚强的意志品格，以及对社会人生的感悟，终将影响学生，带给学生受益一生的能力。

渐渐地，张邦鑫生发出一种使命感，他希望吸引天下最优秀的人来做教育，“这些年，优秀大学生毕业后更多进入到会计师、律师、投行、互联网等热门领域，其实教育行业更需要汇聚优秀人才——经济是社会发展的速度，教育是社会发展的加速度。”

为此，学而思很早就给优秀人才提供了优厚的待遇、充分的空间和平等的环境。每年，他们辗转到国内外知名高校吸引人才，跟大学生讲教育理念，讲学而思的初心和使命。越来越多的高阶人才加入进来，不仅有老师，也有技术和管理人才。

统一教研 讲好每一节课

2005 年夏天，张邦鑫在一个教学点检查时，遇到一个年轻人。年轻人直言这里的老师还有不少改善空间。细谈之下，张邦鑫才知道他是冒充“家长”来旁听的家教老师。两人相谈甚欢，后来年轻人索性关掉自己的辅导班，一心一意加入学而思，那年秋季他带的班全部报满。他的名字叫白云峰。至此，学而思几位创始人全部到位。



学而思联合创始人白云峰

随着更多优秀人才涌入，学而思成长迅猛。但新的问题接踵而至：由于每个老师讲课风格、讲义和进度不同，家长的体验很不一样，以致有的班挤不进去，有的班招不上来……张邦鑫行思坐想，发现如果教学不是基于标准化的个性化，不是保障质量的个性化，是伪个性化。他决定统一教研。

这是一个艰辛的起步。在那个名师当道的年代，几乎没有机构做教研，他们无从参考，人手也捉襟见肘。当时，张邦鑫还在北大生命科学院读研，每天看论文、做实验，掌握了一套标准的研究方法和流程。统一教研时也借鉴了实验室的做法。

那时，他和刘亚超带着老师们摸索前行，每位老师负责一个年级的几章讲义，写完后统一发送给他们，二人审定汇总后，再送去印刷。每学期开课前，知音楼办公室就像快递分拣仓一样，堆满了大袋子，里面装着各年级的讲义。



2008 年，刘亚超进行教师培训

最早的黑白讲义，朴素得近乎简陋，但它承载了很多老师的心血。那段时间很多老师非常辛苦，周一到周五编讲义、备课，周五晚上和周六日继续上课。

关于教研和授课的风格，在学而思创立之初，发生过一次非常激烈的争执。当时，北大数学学院才女季云英在学而思兼职代课，学院派出身的她强调数学的学术性，认为数学授课应该严谨认真；但张邦鑫更注重趣味性，认为可以打破常规，这样孩子更容易理解。两人争论了两个多小时，僵持不下，季云英一气之下辞职了。

于是，张邦鑫继续按他的方式教下去，颇受学生欢迎。然而随着学生数量增多，他逐渐感到吃力，这才认识到专业性的重要，又好言好语地把季云英“请”了回来。

后来，季云英做系统教研时也发觉趣味性的价值，“教学不是绝对的学术性或趣味性，而是二者的结合，既要考虑知识的传授，又要符合孩子的认知”。显然，双方都认识到另一面的价值，学而思的教研就是在争论中不断迭代的。到今天为止，季云英还是学而思教研系统平台负责人。

随着学员规模越来越大，对教研也提出了更高的要求。2007 年，学而思正式成立教研部。彼时，学而思只有 60 个老师，他们把最优秀的 8 个老师抽调出来做标准化教研。从讲台上撤下来，起初这些顶尖名师难以接受，家长也闹意见，期间出现了一些波动。

但张邦鑫、白云峰等创始团队坚持让最优秀的老师后撤一步，将他们的教法和经验沉淀总结形成标准化体系。统一教研之后，学而思一节课主体内容标准化，保证了扩张时的质量底线，同时也给老师留出了很大的自由发挥空间。

与之前培训机构不一样的思维是：多数学校会突出自己有多少名师，多少 90 分以上的老师；而学而思要保障的是，最差的老师也不能低于 80 分，这样高分的老师会自己“生长”出来。

于是，学而思走出海淀，走出北京，走向了千千万万个孩子。



今天的学而思课堂，用互联网科技扩散优质教育资源

永远没有最好的教研

标准化教研耗时耗力，教研老师需要查阅大量资料，寻找每道题、每个知识点之间的关联，还要融入教育理念。一般教研部写出讲义以后，教学部和学科部会提出很多修改意见，一遍遍地打磨讲义。

在学而思，所有老师必须参加集体备课，大家对着讲义，聆听有经验的老师讲示范课。讲课老师会受到来自四面八方的挑战，压力很大，但在这个过程中不断有新东西冒出来。“在学而思，所有人的讲义都不会让人满意，而且怎么改都不会满意，大家对教研永远有更高的要求，教研永远是流动的。”学而思高中数学老师赵铭雪说。

有意思的是，学而思的讲义推出后屡屡被一些机构抄袭，但抄袭的速度赶不上迭代的速度。这也是学而思应对变化的唯一招式——只有加速奔跑，才能向前迈出半步。

为了让讲义更有吸引力，2009 年暑假，张邦鑫决定将黑白讲义全部改成彩色讲义。为此，数学组老师披星戴月地奋战了两个月。当彩色讲义推出后，孩子们爱不释手。

十多年来，教育市场风云变幻，学而思的教研早已发生了颠覆性变化，但今天的研发人员和从前一样，眷恋深夜的满天星光。



2010 年，ICS 智能教学系统上线，给教学增加趣味性

学而思诞生之际，正是教育培训市场竞争激烈之时。当时，很多机构模仿新东方，张邦鑫觉得中国不需要一个跟新东方一样的机构，与他们做一样的事情没有意义，坚持走差异化路线：

新东方做英语，学而思做数学；新东方做大学生，学而思做中小學生；新东方做大班，学而思做小班；新东方推名师，学而思做标准化教研；新东方通过讲座招生，学而思靠口碑和互联网招生。

这群特立独行的理科生，喜欢做不一样的事情。也许刚开始，他们只是为了生存趟出了一条路。多年后的今天，他们发现创新依然是学而思能活下去的原因。