

好未来张邦鑫：坚守教育初心，用爱和科技 推动教育进步

2018-11-13



11月13日，在以“碰撞·演变”为主题的GET2018教育科技大会上，好未来创始人兼CEO张邦鑫为观众带来了题为《用爱和科技推动教育进步》的演讲。在演讲中，张邦鑫首先拆解了教育行业的三组概念和内在的商业模式逻辑，随后，张邦鑫也表示教育的本质绝对不是科技，应当是“帮助一个学生多大程度的开拓了他的视野、解决了他的自信、他对学习的信心、他从学习中得到的成就感”。以下为演讲精选实录：

三组概念

首先，当我们在谈教育的时候，经常有几组概念我们是把它放在一起的，我想把这几组概念放在一起讨论一下：

教育和学习。教育，我们通常指的是一种社会对人的约束性的要求，比如K12有义务教育，义务教育是说想被教育得接受教育，不想被教育也得接受教

育，它是一个义务，它是社会对某个个体自上而下的要求。而学习是站在个人的角度说的，我们每个人都有自下而上的想学习的需求，所以这不是义务，学习不是义务，但教育它有义务。

培训和补习。当我们在 K12 的时候，很多时候培训机构也谈教育，其实教育和培训又不是一个概念。培训通常指的是偏短期的一种学习，它不是一个体系的、长期的；补习跟培训又不完全一样，是针对某些知识点不明白的地方进行的。

知识付费、付费服务和免费内容。互联网在线教育起来的时候又有一些新概念，很多教育机构在做，比如工具类的 APP，很多免费的内容、免费的工具，过去这几年出现了知识付费，还有我们所谓直播、大班、小班、一对一的直播，这样的付费服务，其实当伙伴们在讨论任何一个概念的时候，我们说我们在做教育，其实这里面的品类是非常丰富的，大家谈的可能不是同一件事

。

东亚国家课外辅导旺盛的思考

有时候我思考一个问题，包括有时候我们去美国参加 GSV，跟别的国家的人讨论，他们经常问一个问题“为什么中国、日本、韩国、新加坡这些国家它的课外辅导这么旺盛？”我自己尝试做了一些研究，发现主要有三个原因。

第一个原因，我们东南亚这些国家受中国儒家文化影响比较大，万般皆下品，唯有读书高，再加上千年的科举制度。在西方某种程度来说读书这件事情能够改变命运几乎是个秘密，在很多国家都是这样。举个例子，比如我们看到在欧洲、在美国，其实很多人读书学的好不好并不是最重要的，他到路边举牌，一个人的理想是可以去扫马路，在中国爸妈听说孩子理想是扫马路，可能会觉得很沮丧。

再看一个例子，今天的快递员，因为电商、外卖的出现，快递员和送外卖的快递员他们的月薪水已经是大几千甚至八千一万，但是很多坐办公室的白领毕业之后进到办公室三五千的比比皆是。从社会的认知来说，多数人如果能找到一个低两三千块钱的体面的工作，他不愿意去做快递员，这跟我们的传统文化是有很大关系的。

第二个影响是人口的高密度，亚洲东亚这些国家都是高密度的，人口密度带来典型的压力，最典型的是今天的成年人，大家背个单词打个卡、阅读打个卡、运动打个卡，这种事情对我们身边人造成的潜移默化的影响都是巨大的。有句话叫“你的闺蜜在减肥，隔壁老王在练腰”就是这种感觉。你会发现在美

国和加拿大，尤其到中西部地区看，真的是“千里无人烟”人口密度很低，没有这种竞争性、压迫感。

第三个是经济增速带来的，经济增速带来的是人类命运的改变，这一代人命运的改变，就是一种高强度竞争，成年人的高强度竞争，在成年人世界里的高强度竞争会把这种压迫感带到家里传递给下一代。所以你会发现欧洲经济相对来说增速要缓一点，美国要高一点，亚洲要再快一点，中国要再快一点，我们要画一个曲线的话会发现，经济增速和成年人世界的竞争压力以及和中小学的竞争压力几乎是线性相关的。印度中小学的学科竞争压力也一样，前不久有一部电影就是说这个事。

三种成本决定的三种商业模式

当我们在研究客户当前主要行业里的商业模式的时候，我们看客户使用的教育产品，先不说我们给它什么，先要看客户做这件事情需要付出什么？

客户有三个成本：1、经济成本；做一个事情，学习是要花钱的，当然我们也有免费产品是没有经济成本的。2、时间成本；所有的产品要花一个更大的成本，比经济成本更大的是时间成本，报个线下辅导班两三千块钱，一学期还要花四五十小时上课，三十小时在路上，如果还要作业、还要复习的话花的时间成本是非常大的，所以第2个成本比第1个成本要大的多。3、机会成本，是远远大于第一、第二个成本的，要考上好学校或者要成才或者成人，这种是不可逆的，通常只有一次机会。所以第三个成本是远远大于第一个成本加上第二个成本的。

客户使用教育产品的三个成本

- | | | |
|---------|------|------|
| 1, 经济成本 | 有趣内容 | 广告收入 |
| 2, 时间成本 | 有用内容 | 内容付费 |
| 3, 机会成本 | 刚需产品 | 服务收费 |

当我们研究完这三个成本之后我们就知道，它决定了三个东西，机会成本决定了刚需产品，我们有些学科类的辅导，这是今天很多公司在做的，包括提升孩子学习成绩的、培养习惯的、也包括升学的。这样偏刚需的产品，这样的客户和用户在意的根本不是经济成本和时间成本，这也是今天为什么一对一比较火的原因。

时间成本对应的是有用的内容，今天很多内容的付费，不管是分级阅读也好、轻内容、轻课也好还是很多内容付费、知识付费，像得到、喜马拉雅大量的都是有用的内容。这样的问题对应的只要你的东西有用，对于客户来说经济成本不是问题，但是他很在意时间成本。

还有一类是有趣的内容，如果是有趣的内容客户是考虑经济成本的，如果你让我高兴一下，其实经济也是成本，最好是免费的。对应这三种内容和产品，它相应的商业模式也不一样，有趣的内容对应的是广告收入，靠海量的用户卖广告，而有用的内容对应的商业模式是内容付费，而刚需的产品对应的是服务收费，这三种产品它就决定了其实是客户的三个成本，最终决定了我们这个行业目前为止最主要的三种收费模式。分别是广告收费、内容付费和服务收费。

这三种产品的基因其实是不一样的，当很多创业者进到这个领域里的時候，包括很多传统的培训机构，传统做教育的人在面临互联网这一轮冲击的时候，大家说科技和互联网对教育行业产生冲击的时候，它的不淡定也是因为把这几个东西混在一起了，有的时候搞不清楚自己到底是做什么的。其实静下心来想清楚客户的本质需求、想清楚客户的成本，你知道你的优势是独特的，其实你是有核心竞争力的，你是完全可以做好的，因为纯互联网的模式和纯服务的模式还不完全一样。

未来的四个趋势

要看未来什么东西是有价值的？

本质

比特化产品价格趋于0

原子化产品价格趋于0

服务价格会越来越贵

心智价格会越来越贵

所有数字化的产品它的价格从长期来说应该趋向于零，这在互联网里面是个通行的法则，内容可以付费是因为它基于有效的时间和有限的人群，是可以付费的，但是在很多领域里面会有人把它变成广告付费。

第二从长期来说，原子化的产品价格也趋向于零，什么意思呢？未来一个比较长的时间，所有的标准化产品，非 3D 打印的设计类的产品，它的价格也会降到非常低的价格。今天之所以硬件值钱是因为它凝聚了复杂的人类劳动，当机器人越来越多的替代产业工人的时候，原材料的价格也越来越贵。理论上今天的硬件，我们用的杯子、椅子、手机这些东西价格理论上都会趋向于零，这只是时间问题。它今天之前是人类劳动，因为人类劳动消耗了人的寿命，人的寿命是有限的，所以它值钱。

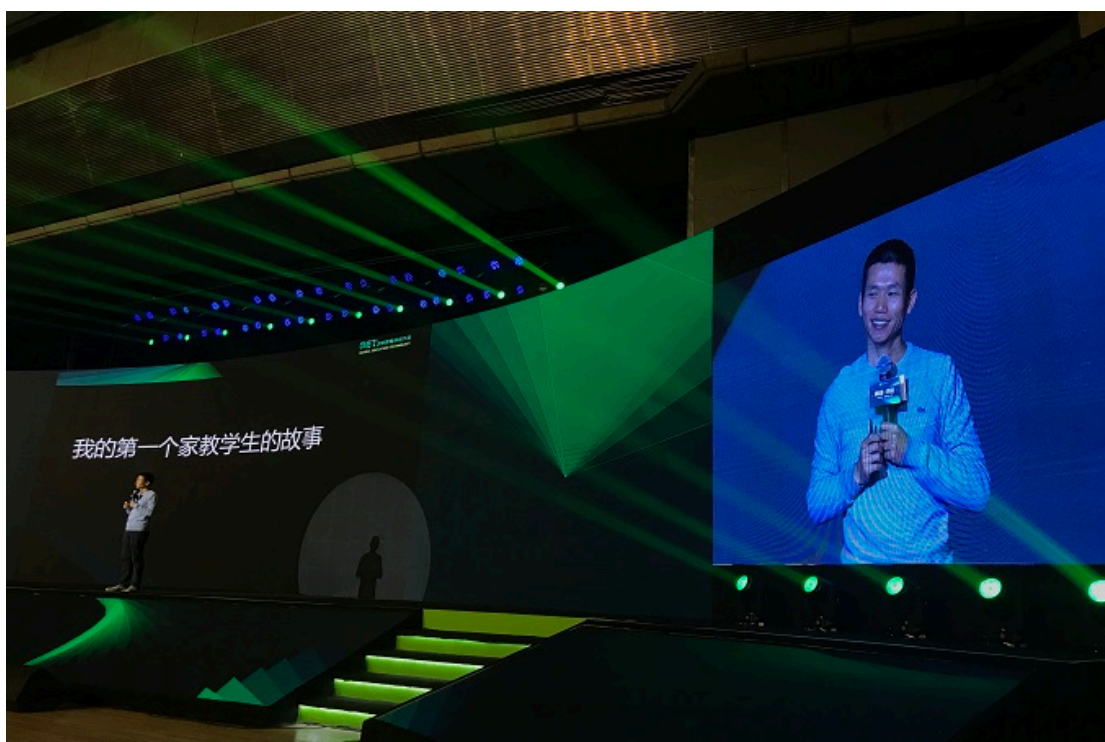
第三个，有一个东西将来它的价格会越来越贵，就是服务。因为服务它的本质是消耗的人的时间，人的时间是人生命的一部分，所以当我们去上课的时候、到餐馆的时候，有人给我们端盘子做服务的时候，理论上他就是在消耗他的生命，为了让你的生命更美好一点，所以这是值钱的。而且因为他是稀缺资源，他一定会越来越贵，所有的稀缺资源都会越来越贵，即使人类的寿命在增长，仍然会越来越贵。

第四，所有的心智价格会越来越贵，所有的创意创造性的产品，因为它消耗的不只是生命，消耗的是人的灵魂，心智资源一定会越来越贵。

这四句话解释了刚刚说的三种付费模式，刚刚说了有广告付费、内容付费、服务付费，其实还有一个未来的教育应该还有创造、创意付费，那么在今天我们的市场上看到这样的产品是比较少的，未来一定会有而且占有相当大的比重。

教育的本质不是科技

所以我个人看法，在科技和教育的互动中，经常有人说科技是本质，互联网是本质，教育是本质。我认为在这里面作为一个教育从业者应该坚守教育的初心才不会迷失方向。科技互联网不是洪水猛兽，它们是帮助教育，帮助我们教育教学活动能够完善自我，只是不同的时期，过去五千年来一直是这样，未来也一定不断的是这样，跟教育结合，为教育赋能，而教育的本质不是科技。



我给大家讲一个当年做家教的故事，为什么会有好未来，最早因为我当时读研究生的时候做家教，当时小学6年级的学生，我教他的小学数学，这个孩子学的不错，自己本身资质也不错，教了一段时间，数学连续考了三次一百分，他爸爸介绍了20个学生，变成了两个班，这样子才有了学而思，有了好未来。所以在我的印象里，我一直教他数学，因为我本身是教数学的老师。

前不久，他到我们公司找我，现在已经毕业了，最近他找我因为他想考清华的MBA，想让我写推荐信，当然他考上了，因此被清华面试录取了。我跟他聊天很多细节都忘了，但是交流过程当中让我比较震撼的是，他说“张老师我特别感谢你”。

因为我比较得意的是讲数学，他说“我印象深刻的是你当时给我讲语文，成语故事讲的太精彩了，跟我玩成语接龙的游戏。”我觉得很尴尬。他说因为

你讲课天马行空开拓了我的想象力，而我们公司有个价值观叫“务实”。当时我稍微有点尴尬，我问他“第二深刻的呢？”他说“第二深刻的是有一次我写论文，写一个科幻篇，你就问我那个细节，这个到了哪个星球，那个外星人长什么样？”

我就完全懵了，因为所有这些细节我都忘了，但是我教这个学生是16年前，这个孩子记得清清楚楚，我很不甘心，我说“还有吗？”他说：“数学教的也还不错，你挺有耐心的。”

我说：“还有吗？”“没有了。”

这个事情给我很大的内心震撼，我就意识到，其实我们老师跟学生的交流和沟通根本不是你教给他多少知识，根本不是你用什么手段、方法、高科技、大数据解决多少问题。

更多的是你传递了多少热情，传递了多少能量和爱，你有多在意他，你帮助他多大程度的开拓了他的视野、解决了他的自信、他对学习的信心、他从学习中得到的成就感。

我们把好未来的使命定义为“用科技推动教育进步”。我作为一个理科生一直以“用科技推动教育进步”作为很自豪的一件事情，好未来有将近五千内容和技术研发，在这个领域里我们应该是投入比较多的。

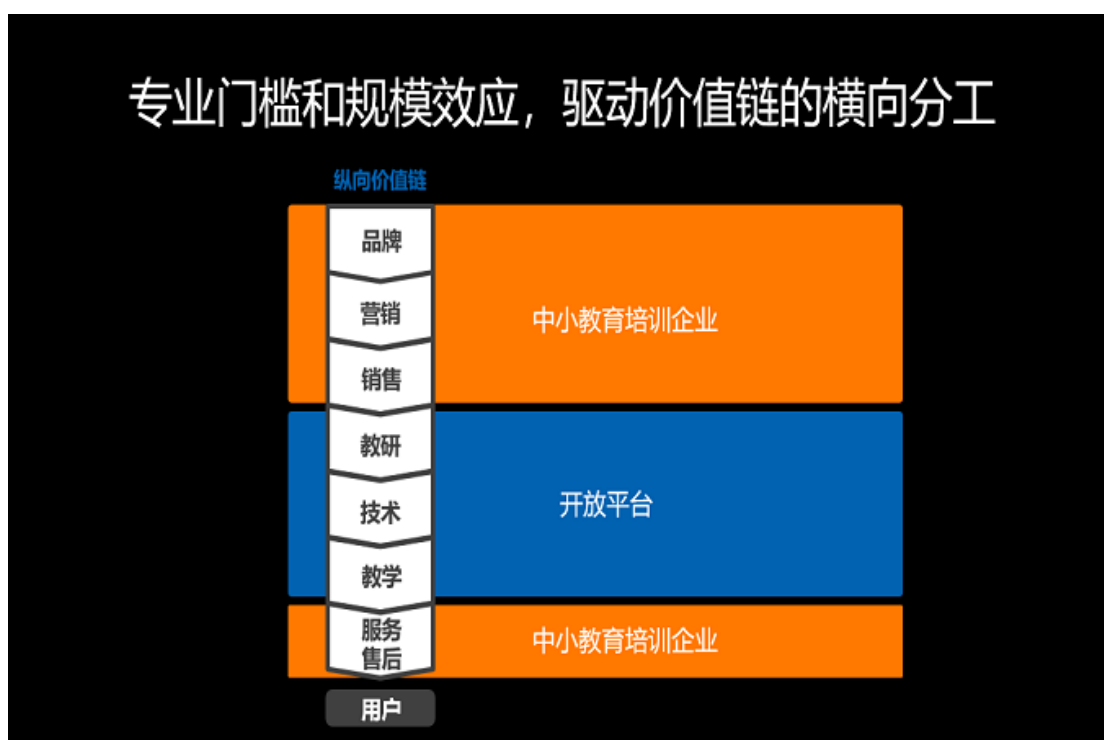
但是当我跟学生交流的时候，那一刻让我震撼的是，即使这么大的投入，我们做了那么多的事情，但是可能，即使从根本上很难改变教育的本质，这种人和人之间情感的交流、爱的传递、灵魂和灵魂的交流恐怕不是信息技术、科技、数据、AI这些东西能够改变的。

用双师模式助力线下传统培训

刚刚我讲的是偏科技互联网领域，我再讲讲线下传统的培训机构，我们看到一个趋势：由于培训机构这些年线上线下迅猛的发展，这个产业正在逐步的走向健康和成熟，我们看到有一种公司逐步的出现，就是横向平台，它会给所有机构提供某一个或多个领域的水和电。

比如说信息系统，比如说基于双师的直播课，我们说叫横向的平台连接机构；好未来也在做这样的事情，目前已经签了几百家培训机构，就是把双师的主讲老师输出。因为很多地方我们不会去，即使有些地方去了也愿意开放出来，我们做不了所有的事情，我们做的事情是非常有限，这件事情给地方机构带来的是什么？纵向的平台，一个区域做的好的机构纵向平台可以连接产品。

比如一个机构原来是没有外教这个学科的，直接接进来就可以扩科了；一个英语机构接数学一个学科就变成两个学科，自己配辅导老师就行，一个小学机构语数外都可以做，没有中学、高中的都可以接我们双师的产品，可以把初中部、高中部建起来，可以接编程产品，可以变的开全学科，但是教学质量非常优秀。这是我们要看到的今天这个产业正在从小作坊变的未来所有机构都变的拥有高品质的方向。

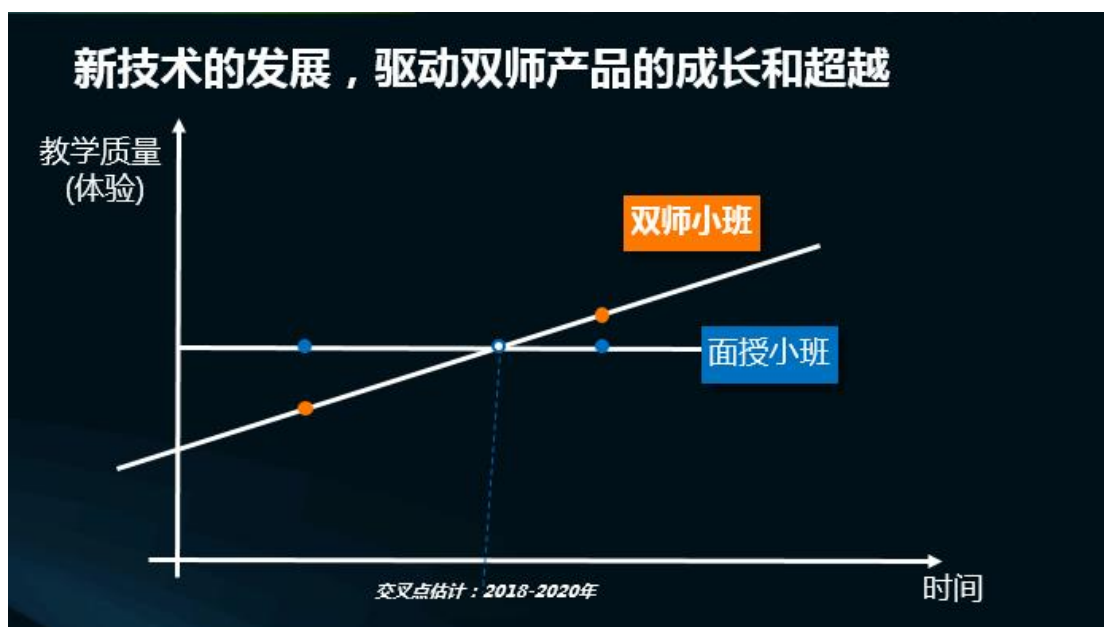


用一个具体的图来看，这是一个“纵向产业链”一个企业里面很多环节，从品牌、营销、销售、教研、技术、教学、服务、售后大家都的自己做，但是由于这个行业的变化就开始出现产业分工纵横交错，会有一批企业做横向的开放平台，把它的教研、教学、技术开放给全国的中小培训机构。这样的公司将来会非常多，他们的特点定位就是技术和内容公司给行业做输出，当然好未来也在做这样的开放平台的业务。以前很多机构跟我们是一种竞争关系，以后变成合作关系了。

这里的前提是技术的进步。以好未来的双师产品为例，我们的双师是 2013 年最先开始做这件事情的。2013 年做的时候不是线下的双师是线上的双师，当时内部做这个产品叫海边，做了两三年跑到两万学员，给我们另一个事业部学而思网校造成比较大的冲击。

因为我们内部也是开放竞争的，后来学而思网校改成双师模式后自己成长比较快，到上个季度的时候，上个季报出来，学而思网校付费人次第一次超过

了学而思培优。我们看到的趋势是在时间表上，最早的双师小班第一学期的教学质量续报率 60%、90%。第二学期是 90%多、80%多，到第三学期基本上双师教学续报率各种指标、客户满意度指标已经超过了非双师的，所以我们后续新开的城市基本上全部是双师模式做了。



各个机构可能不一样，我们认为超越期在 2018-2020 年之间，对于好未来来说这个时间点出现在 2018 年。我们认为未来双师这种模式它的教学品质服务，小班是相对稳定的，双师相对来说它的产品需要打磨、数据需要迭代、进化速度更快，它的教学和反馈是会超过小班的，我们当前已经跑出了这样的数据。

大概的形态就是一个老师主讲老师给学生上课，辅导老师维护课堂的纪律，盖小印章做一些服务等等。在这个基础上我们总结一句话“互联网重构学习，人工智能融合教育”。

双师本质上是把学和习拆开，我们今天的教育跟中医一样是没有分工的，双师其实就是把学变成课堂上由主讲老师带领，习由辅导老师完成，课前预习、课后答疑都由辅导老师完成。将来越来越细，学就是主讲老师来，习也会分的很细，有判作业的、答疑的、培养兴趣的老师等等，两边老师都会不断的分工，就会像进到一个医院要分科分诊一样的，这是行业的进步，有史以来第一次这个行业进入到由一个老师变成多个老师，真正能够精准的个性化的开始专科。

所以将来一个老师进师范，我理解他应该是修一个专业，像今天的医生，是骨科还是皮肤科医生，是培养兴趣的老师，鼓励信心的老师，答疑的老师，

还是判作业的，判作业 AI 已经解决了，所以应该是这样分的。今天应该说还没有到这个时候，未来会到的。

人工智能会融合教育，教这件事情会以 AI 为主体，人作为辅助，育人这件事情是以人为主体的，AI 为辅助。

我们大概在一年前开始研发这样一套双师课程，今年寒假跟几百个机构会上，我们自己已经上过很多期这样的短期班了。在这个课里，上课需要提前把每个人的座位和人脸识别好，谁是谁先对上，这个课程本质上是个录播课，提前要把各种可能性准备好。即使这样还是有不足，还有些可能性没有，所以还需要辅导老师，当某个学生举手的时候很容易通过上面的摄像头知道是谁，比如点“杨博士”回答，如果举手了回答，如果持续不举手会说为什么不举手，录很多可能。

目前能做到平均一两分钟一次互动，做一节课的周期投入是比较大，周期是比较长的，当然它的好处也很多，学生无感知这是一个录播课。这种课程我们叫 AI 实时互动课堂，我们测了无数次，学生是感受不到这是直播还是录播的。这样的课现在使用最好的场景就是用来支教，因为在很多边远山区真的没有好老师，在大城市大家觉得跟双师没区别，或者司空见惯，它的好处很多：1、首先不需要接入网络，只要有电就可以上。2、AI 是辅助课堂，教师负责鼓励人、育人。3、它是释放产能的，当然它真正的作用是停留在教学上，教和育，AI 很大程度上在有些学科和领域是可以替代的，育是人类智慧，这是机器智能和人类智慧结合的时代。

科技助力公益发展

我们从去年开始在河南嵩县一个国家级贫困县思源学校，这个学校硬件做的特别好，但是它的软件确实不行，它的师资力量也比较薄弱，学生基础特别差。因为有很多学生，大概有两千多人，很多学生进去的时候，在原来的学校一个学校一个老师，进到初一很多学生 26 个字母认不全，也有一些学生水平已经很好了。

我们接这个学校的时候压力很大，派了两个人常驻，用我们的智慧教育和双师接入这个学校，它的老师和我们老师结合着，我们有两个老师跟他们同吃同住培训他们的老师，当时结束的时候全县七个学校他们排第七，期中之后第五，一年以后第三名，知道这个成绩之后我们老师抱头痛哭。科技改变教育的

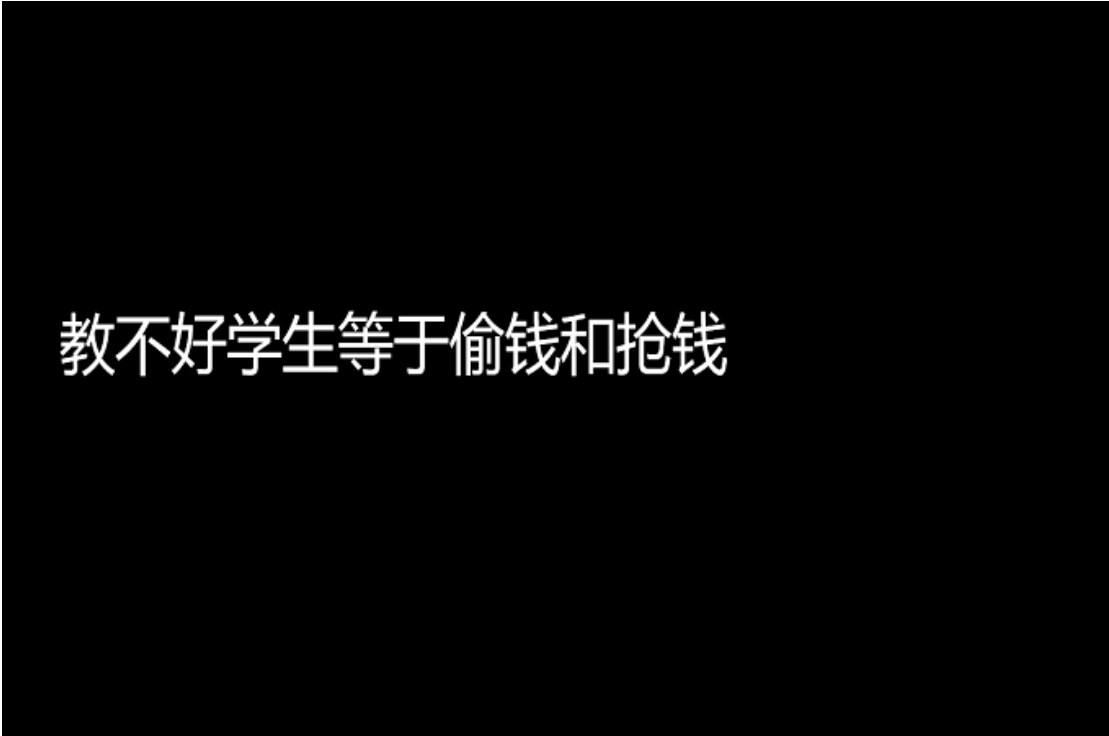
不平等，提升优秀的教育资源真的是有可能的，并且确实能做到这一点，我们自己也特别兴奋。

科技我们认为不是对人的替代。在几百年前的工业革命是把人从繁重的体力劳动中解脱出来，我们不需要跟马、跟汽车比速度，今天我们同样不用跟计算机比计算能力、比围棋谁下的好，我们应该比创造力、想象力、人类的智慧。

所以它会把人不仅从体力劳动中解脱出来，也会把人从重复的脑力劳动中解脱出来，人类真正第一次有时间有精力思考创造力的事情，才能真正的彰显人类的光辉。

因此，我们要看培训机构有四代：1、以运营为核心的培训机构；2、以内容研发为核心的培训机构；3、以数据为核心的培训机构；4、以智能为核心的培训机构。很多公司都在往这个方向做，但是我想不管第多少代培训机构，都应该以关爱为核心的培训机构，这样的公司才能真正有持久生命力的公司。

所以我想衡量优秀教育的标准，不在于线上还是线下，不在于是真人还是智能，也不在于是公办还是民办，也不在于校内还是校外，而是在于是否真正的为每个学生提供了有质量的教育，是否真正的立德树人、真心关爱，是否有教无类、一视同仁，是否因材施教、取得实效，是否坚持了教育的初心。



教不好学生等于偷钱和抢钱

只有科技是不够的，爱才是教育的本质。

做好教育光有爱都不够，要拿出灵魂给教育。

好未来成立以来一直讲“教不好学生等于偷钱和抢钱”，这句话一直勉励我们做学而思到今天的好未来，今天我们想真正的再讲两句话——只有科技是不够的，爱才是教育的本质。做好教育光有爱都不够，要拿出灵魂给教育。