

## 从线上到 OMO 模式：数字化转型给教培企业带来的挑战

林钧浩

上海财经大学 上海

**【摘要】**本文以教育培训行业为例，探讨企业在数字化转型过程中所面临的挑战与阻力，并分析业界的应对措施。互联网加剧了行业竞争，信息透明化使获利更难，而前期投入高昂与消费者接受度不足也成为主要障碍。文章重点分析了线上线下融合的 OMO 模式，认为其既能保持教育服务中“温度”和交流的“深度”，又能通过数字化手段提升运营效率和资源配置。

**【关键词】**数字化转型；教育培训行业；OMO 模式；企业管理；教育公平

**【收稿日期】**2025 年 7 月 14 日 **【出刊日期】**2025 年 8 月 23 日 **【DOI】**10.12208/j.jmba.20250026

### From online education to the OMO model: challenges of digital transformation for education enterprises

Lam Kwan Ho

Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai

**【Abstract】** This paper takes the education industry as an example to examine the challenges and obstacles enterprises face in the process of digital transformation, and analyzes the countermeasures adopted by the industry. The internet has intensified competition, while increased information transparency makes profitability more difficult. In addition, high initial investment costs and limited consumer acceptance have become major barriers. The paper focuses on the Online-Merge-Offline (OMO) model, arguing that it not only preserves the “warmth” and “depth” of interaction in educational services, but also enhances operational efficiency and resource allocation through digital technologies.

**【Keywords】** Digital transformation; Education and training industry; OMO model; Enterprise management; Educational equity

#### 1 引言

过去二十年，互联网和数字化技术的快速发展不断重塑企业的运营与管理模式。新冠疫情的爆发进一步加速了这一进程，使许多依赖线下的行业不得不在短时间内完成数字化转型。教培行业就是其中最为突出的案例。根据德勤中国（2020）发布的行业报告《以韧性应对教育变革》，疫情爆发后，线上教育普及率从疫情前的 20% 上升到了接近 100%<sup>[1]</sup>。然而，数字化转型不仅是技术的升级，更涉及组织结构、管理模式和消费者行为的全面变革。本文以教育培训行业为例，探讨企业在数字化转型过程中面临的挑战与阻力，并分析业界应对措施，特别是线上线下融合的 OMO(Online-Merge-Offline) 模式。

作者简介：林钧浩（1989-）男，中国香港，汉，上海财经大学商学院博士生，创业研究方向。

#### 2 挑战一：来自互联网自身特点

从互联网的自身特点来看，它给教培行业带来的挑战有以下两点：

首先，市场竞争更趋激烈。互联网让获取信息变得容易，消费者更容易搜索到跟其需求匹配的卖家，这点给各个行业都带来了冲击。对于教培行业而言，网课打破了时间和空间的壁垒，让远近大小各种机构加入到同一场竞争中。以往一家小型的线下机构只需要跟同区的机构竞争，不需要担心大城市拥有更优质教学资源的机构来竞争，因为学生大多数是选择附近的机构上课，客源存在着空间壁垒。而互联网带来的线上教育让家长不仅很容易就能知道哪家机构口碑更好，时空壁垒被网课消除之后，

能力不足的机构就无处可躲，无论去多偏远的地区也要面对全世界的竞争。

第二，获利更难。因为信息的透明度提高，学生和家长很容易就可以获得各种信息，特别是社交媒体平台上的共享让知识传播更加便捷。例如，想学习英语的学生可以在 YouTube、哔哩哔哩等平台上免费获取大量而且优质的学习资源。教培机构如果要推销收费的培训课程，就要投入更大的成本去和免费的资源拉开差距。

以上两点给教培行业带了的挑战，实际上也是机遇，因为互联网的普及加剧了优胜劣汰的速度。从这场竞争中胜出的优质企业可以通过互联网获得比以前更多的客源和无限的发展空间。

### 3 挑战二：数字化转型过程中遇到的阻力

在企业数字化推进的过程中，特别是在疫情期间被迫匆忙改为线上授课的各传统机构而言，数字化转型过程中遇到的阻力甚至比以上两点互联网本身带来的挑战还要巨大。根据艾瑞咨询 2021 年发布的《创新复盘与浪潮展望——中国教育培训行业发展趋势报告》，有超过六成的受访企业计划在疫情风控后放弃线上课程，而全面恢复实体课<sup>[2]</sup>。由此可见，教培行业在数字化转型过程中所遇的阻力之大，从过程角度来看，教培行业面临的挑战主要有以下三点：

第一，数字化技术前期投入大。“数字化转型”是指企业借助数字技术、利用数字化产品和平台让商业模式发生改变，这种改变包括业务策略、商业模式、组织文化等范畴，进而引发个人、组织与产业多层面的系统性变革<sup>[3]</sup>。然而，一般行业的数字化转型过程——主要集中于运营和营销方式的改革，大部分传统行业的产品仍然是实体的产品没有被数字化。但教培行业的数字化却更深更彻底。因为教培行业不仅要去做一般行业那样的运营和营销的数字化，而是连最核心的“产品”都要数字化，即线上教学。总括而言，教培行业的数字化包括：运营管理数字化+营销数字化+教学数字化+服务数字化。

以其中最难的一个环节“教学数字化”为例，它并不是简单把线下面授课的内容搬到线上就完成了教学数字化。线上教学可细分为：录播课、直播课和 AI/app 学习。录播课对授课质量要求高，前期投入不少，但存在版权和单价低的问题。AI/app 学习

存在前期软件开发成本和技术要求的壁垒，传统线下机构一般难以涉足。出于用户体验和定价等因素的考虑，收费网课目前采取直播课形式的为多数。直播课需要的技术除了稳定的网络，需要有适合的教学平台，还要求老师有远程场控的能力，更需要准备合适的可视化内容和课堂活动（比如小游戏等）来增加互动体验。而课后作业方面也要将题库数字化，结合大数据针对每个学生的弱项制定个性化的作业。以上内容无论在硬件上还是课程内容设计上都需要不少投入。

第二，消费者接受程度低。不同于传统行业的消费者倒逼企业完成数字化转型，教培行业的消费者对在线教育的接受度不高。根据中国科学院 2020 发布的《中国 K12 在线教育市场调研及用户消费行为报告》，超过一半的家长/学生认为疫情期间的线上学习未能达到预期效果，更倾向选择线下教育<sup>[4]</sup>。这个数据可能被理解为是疫情初期消费者还没有适应网课。但疫情过去之后，在艾瑞咨询 2023 年《中国教育行业市场洞察报告——青少年儿童篇》中，仍有约三成 K12 家长明确表示不会选择网课<sup>[5]</sup>。这应该是教培行业在数字化转型中遇到的最大阻力，前期大量投入而消费者不愿买单。

第三，网络营销的挑战。和大部分行业一样，教培以前的营销活动也是依靠主流大众媒体广告，是一种中心化的单向的传播。但进入互联网时代之后，去中心化强调互动的网络营销崛起。网络营销不再像之前的静态广告那样只用于建立品牌形象，只是花钱出去，它可以即时留住消费者吸引他们点击立刻促成交易。而“产品”也就是课程也数字化之后，整个交易和产品交付的过程都在线上进行，可以直接为企业创造价值。因此，如何能在互联网营销中脱颖而出，如何找到对自己产品感兴趣的目标客户区推送广告，如何提高成交率这都是新时代带给教培机构的挑战。

### 4 应对挑战：线上线下融合的 OMO 模式

为了能够继续数字化转型，同时应对线上教育消费者接受程度低的问题，教培行业开始出现一种创新的 OMO（Online Merge Offline）模式，即线上线下融合。

OMO 模式的萌芽是来源于零售行业，早在 2017 年，阿里研究院就在其发布的《新零售研究报告》提

出了一种线上线下全打通的运营模式，以线下实体店的全新体验加线上大数据的支持，打造出“以消费者体验为中心的数据驱动的零售形态”<sup>[6]</sup>。具有代表性的盒马生鲜，就是典型 OMO 的例子，它的线下实体门店可以满足消费者对产品的体验感，线上订单和送货服务又达到了线上购物的方便和大数据的精准定位。

教培行业借鉴了新零售的 OMO 模式，发展出一种线上线下融合的双师课堂。以国内头部机构新东方推出的“双师东方”为例，它为学生配备两位老师：一位北京名师进行网课；另一位本地辅导老师跟进和答疑<sup>[7]</sup>。如此将系统化标准化的线上名师直播课与本地化人情化的线下辅导服务相配合，既解决了线上课程互动少气氛差的难题，也解决了线

下机构尤其是下沉市场优秀师资短缺的问题。

从教学模式而言，线上教育的优势是打破地域的壁垒，共享异地的名师资源，而且教学更系统质量更高。但它存在的劣势是标准化的内容很难满足不同消费者的需求，比如拔尖或者补底的学生。而线下教育却刚好相反，它的优势在于老师和学生交流更深入，服务更加个性化，课堂互动氛围更好，课后跟进到位续班率和客户粘性也更高。从营销层面而言，线上教育虽不受时空限制，但网络营销推广获客成本较高，而线下机构虽各自的客户总量不高却自带本地固定流量。从运营层面而言，线上机构通过与地区性中小机构合作，能为其提供统一的运营后台系统，减少运营成本。因此，两者相结合刚好可以取长补短。

线上线下优势互补示意图

|        | 线上        | 线下         |
|--------|-----------|------------|
| 互补一：教学 | 名师资源稳定    | 师资少        |
|        | 教学系统化质量高  | 教学水平参差     |
|        | 互动少/课堂气氛差 | 交流深入/课堂气氛好 |
|        | 统一标准化     | 个性化        |
| 互补二：营销 | 客户粘性低     | 客户粘性高      |
|        | 针对性特征的客源  | 针对地区的客源    |
|        | 网络获客成本高   | 自带本地流量     |
| 互补三：运营 | 数字化系统后台   | 传统运营成本高    |

OMO 模式目前在教培行业只是刚刚开始，业界普遍看好这一模式的发展前景，尤其是在下沉市场。艾瑞咨询《2021 年中国下沉市场 -K12 教育行业用户研究报告》访问了国内三四五线城市的教育机构和用户，其中 95.6% 的机构认同“未来的教育模式一定是 OMO”这一观点；同时，有 86.57% 的机构正在或打算“与能够提供全套在线教学解决方案的平台”进行合作<sup>[8]</sup>。OMO 模式的兴起，原因之一是它为下沉市场的本地机构带来稳定性高质师资供应的同时，也有学者认为教育 OMO 的意义，不仅在于推动教育的数字化，更在于促进教育资源的公平化<sup>[9]</sup>。它使得优质的师资力量和教学内容能够跨越地域壁垒下沉到基层和欠发达地区，缩小了城乡、区域教育差距。

## 5 结语

总结而言，教育培训行业不同于一般传统行业，其授课过程不仅是知识传递，更需要“温度”和

“深度”，即情感互动、个性化需求以及信任关系的建立。OMO 模式能够在保持这些特征的同时，通过数字化手段提升效率与资源配置。因此，OMO 已成为教育行业的重要发展趋势，并为其他服务型行业在数字化转型中平衡人本特征与管理效率提供了启示。

## 参考文献

- [1] 德勤中国. 以韧性应对教育变革[R]. 2020-07.
- [2] 艾瑞咨询. 创新复盘与浪潮展望——中国教育培训行业发展趋势报告[R]. 2021-04-01.
- [3] 曾德麟, 蔡家玮, 欧阳桃花. 数字化转型研究：整合框架与未来展望[J]. 外国经济与管理, 2021, 43(05): 63-76.
- [4] 中国科学院大数据挖掘与知识管理重点实验室. 中国 K12 在线教育市场调研及用户消费行为报告[R]. 2020-06.

- [5] 艾瑞咨询. 中国教育行业市场需求洞察报告——青少年儿童篇[R]. 2023-03-24
- [6] 阿里研究院. 新零售研究报告[R]. 2017-03.
- [7] 新东方教育科技集团. 新东方 AI 开放平台—双师 AI 课堂解决方案[N/OL]. [引用日期 2025-08-23]. <https://ai.xdf.cn/solution/DoubleAIClass>.
- [8] 艾瑞咨询. 2021 年中国下沉市场-K12 教育行业用户研究报告[R]. 2021-05-19.
- [9] 田爱丽, 侯春笑. 线上线下融合教育(OMO)发展的突破路径研究——基于路径依赖和路径创造的视角[J]. 中国电化教育, 2022(01): 73-78+85.

**版权声明：**©2025 作者与开放获取期刊研究中心(OAJRC)所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**OPEN ACCESS**