

# 基于4R理论对“K12线上教育”营销策略的研究

## ——以作业帮为例

何幸超

贵州大学哲学学院, 贵州 贵阳

收稿日期: 2024年5月27日; 录用日期: 2024年6月6日; 发布日期: 2024年7月4日

### 摘要

“K12线上教育”近年来发展迅猛,但一直存在问题。本文以作业帮为例,运用4R营销理论研究该行业的营销策略,寻找其问题所在,并根据理论提出优化策略,尝试为行业健康发展寻找正确方向。研究表明,K12线上教育行业要让营销策略以学习服务为中心、以教育服务为基石。降低行业的功利性、淡化营销色彩、专注教育本身、与用户互利共赢,是K12线上教育行业健康发展的必由之路。

### 关键词

K12线上教育, 4R理论, 作业帮, 营销策略

# A Study on the Marketing Strategies of “K12 Online Education” Based on the 4R Theory

## —A Case Study of Zuoyebang

Xingchao He

School of Philosophy, Guizhou University, Guiyang Guizhou

Received: May 27<sup>th</sup>, 2024; accepted: Jun. 6<sup>th</sup>, 2024; published: Jul. 4<sup>th</sup>, 2024

### Abstract

“K12 Online Education” has developed rapidly in recent years, but there have been problems. Taking the Zuoyebang as an example, this article uses 4R marketing theory to study the marketing

strategy of the industry, finds its problems, and proposes optimization strategies based on theory, and tries to find the correct direction for the healthy development of the industry. Studies have shown that K12 online education industry should allow marketing strategies to focus on learning services and educational services as the cornerstone. Reducing the utilitarianity of the industry, diluting marketing colors, focusing on education itself, and mutual benefit with users is the only way for the healthy development of the K12 online education industry.

## Keywords

K12 Online Education, 4R Theory, Zuoyebang, Marketing Strategy

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

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



Open Access

## 1. 引言

“K12 (kindergarten through twelfth grade)”一词源于欧美国家,“K”是“Kindergarten (幼儿园)”的首字母,“12”代表12年级,“K12”即代表从幼儿园到高中的一系列学历教育阶段,国际上用作对基础教育阶段的通称。“K12 线上教育”即是一种以处于基础教育阶段的学生为用户的互联网教育行业。随着互联网的发展,该行业快速兴盛,其最大优势是能够弥补教育资源的不平衡。但其在发展过程中,弊端逐步显露——巨量的广告投放、无限的利益追逐,这不仅影响了正常的教学秩序,并且极大地增加了学生的压力。2021年,中共中央办公厅和国务院办公厅联合下发了《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》,俗称“双减政策”[1]。该政策的出台给“K12 线上教育”的疯狂发展踩下了“急刹车”。很多不规范的机构被取缔,头部机构发展也受到了极大的限制。但该政策并非要取缔该行业,而是对行业发展进行了一种正确引导和规范[2]。此种情况下,“K12 线上教育”应该如何发展,应该朝着怎样的方向发展,应该怎样平衡其弊端和优势,都是急需解答的问题。要搞清楚这些问题,就必须从“K12 线上教育”的营销策略入手去研究。

本文将以 K12 线上教育行业中的某一头部公司作为具体的研究对象,以期能够清楚地说明整个 K12 线上教育行业的营销策略所存在的问题,寻找问题出现的原因,并尝试为 K12 线上教育行业寻找一个既能为行业带来利益,又能符合政策规范且有利于教育事业的问题解决方案。

经过分析比较,在 K12 线上教育行业的众多公司中,作业帮作为头部公司之一,最能够代表行业状况,且作业帮的营销策略与 4R 理论更具有契合性,故本文选取作业帮作为具体的研究对象。作业帮全称是作业帮教育科技有限公司,孵化于百度内部,于 2015 年正式独立,主要业务是为处于 K12 阶段的学生提供课外补习。授课形式是大班直播授课,特色是“双师”模式,由一名主讲老师负责直播授课、课程教研,并由多名辅导老师负责课后学习服务。课程营销是作业帮营销工作中的主要内容,该任务主要由前端销售人员及辅导老师承担。

## 2. 营销理论概述

4R 营销理论(The Marketing Theory of 4Rs)由美国学者唐·舒尔茨(Don. E. Schultz)提出,4R 分别为关联(Relevancy)、反应(Reaction)、关系(Relationship)、回报(Reward) [3]。该理论指出,为了应对日益激烈的市场竞争,企业需打破传统的产品营销和服务营销的理念,将注意力放在与客户建立长期稳固的合作关系上[4]。可

见,维护好与客户的关系是企业营销策略的重要部分,一个企业想要更好发展,其营销工作就必须重视与客户关系,并以与客户建立长期关系为首要目标。这就需要 4R 理论的指导,下面将从四个方面介绍 4R 理论。

### 2.1. 关联(Relevancy)

关联指企业为顾客和用户提供的产品和服务不是单一独立的,而是形成一揽子的、集成化的整套解决方案[5]。企业要更好发展,就要洞察客户需求,不断提升与客户的关联度,因为企业提供的产品和服务与客户关联度越高,越有利于企业与客户建立紧密联系,越有利于企业在市场竞争中占据优势。

### 2.2. 反应(Reaction)

反应,即市场反应速度,指企业对瞬息多变的顾客需求变化迅速作出反应,并能及时地提供相应的产品和服务,快速满足顾客需求的营销策略与能力[6]。企业要用动态的眼光看待与客户的关系,客户及其需求都不是一层不变的。企业要用发展变化的眼光综合分析客户需求,倾听客户声音,真正站在客户的角度考虑问题,对客户反应迅速做出回应,解决客户的需求痛点。

### 2.4. 关系(Relationship)

关系是指关系营销,它是以系统论为基本思想,将企业置身于社会经济大环境中来考虑企业的营销活动,认为企业营销是一个与消费者、竞争者、供应者、分销商、政府机构和社会组织发生互动作用的过程。通过建立、维护和巩固企业与顾客及其他利益群体的关系的活动,以诚实的交换及履行承诺的方式,使企业的营销目标在与各方的协调关系中得到实现[7]。

### 2.4. 回报(Reward)

合理回报是营销活动的出发点也是落脚点。企业要满足客户需求,在为客户提供价值的基础之上注重产出,注重企业在营销活动中的回报。此外,要尽可能的考虑顾客愿意支付的成本,实现成本最小化和追求回报的最终融合,相互促进,从而达到营销给企业带来短期或长期的收入能力的价值[8]。只有当企业和客户利益同时被满足时,长期稳定的合作关系才能达成,这无论对企业还是对用户都是回报的最大化,这一点是所有企业都应该重视的。

## 3. 基于 4R 理论的作业帮营销策略优势分析

### 3.1. 从关联理论分析作业帮的营销策略

作业帮作为线上教育培训公司,其口号是:“让优质教育触手可及”,其总部位于北京,有专门的教研团队研发课程及教材,并依据最前沿的教研成果对其进行设计;主讲老师的选取条件苛刻,对学历要求高,多为名校毕业,并要求主讲老师要参与学科内教研活动,根据用户需求不断迭代优化直播课程;辅导老师的选取要求至少是全日制本科学历。这些都是为了保障给予客户的都是最优质的教育,通过向客户提供优质的教育资源加强与客户的关联度[9]。鉴于我国教育资源目前还存在不平衡的情况,“优质教育”是一种非常成功的营销策略,加强了作业帮与用户的关联。

### 3.2. 从反应理论分析作业帮的营销策略

作业帮早期的课程只对应人教版教材。后因各地区用户对课程版本的不同需求,作业帮增加了不同版本的课程,满足了用户的不同需求。此外,作业帮还针对不同基础的学生研发了不同的课程,有三类:一、专注校内学习,针对基础较差的学生;二、校内巩固并拓展学习,针对中等偏优的学生;三、校外拓展学习,针对校内成绩非常优秀想要拓展的学生。三大维度课可以分类适应不同的用户群体,做到了

对用户的精准定位,更大地满足了用户需求。

双减政策后,作业帮为响应国家政策,从收费方式和课程设置上进行了改革。首先将长周期收费改为短周期收费,费用相对减少,学习周期缩短,使课程更加具有灵活性;课程设置从原来的一年四个阶段的课程改为两个阶段的课程,取消寒暑假直播课,减轻了学生学习压力和家长经济负担,并将寒暑假课程改为学习服务,专门用来给学生答疑解惑,增强了用户粘性和信任度。是一种在当前情况下比较成功的营销策略。

### 3.3. 从关系理论分析作业帮的营销策略

作业帮通过辅导老师与学生和家长建立一种长期的伙伴关系。课程开始前,辅导老师需要与用户建立联系,通过电话家访的形式,了解学生学习成绩和习惯及家长需求点,勾勒用户画像。根据学生考试情况,确定学生学科知识薄弱点,结合学科知识给予解决方案和建议;课程开始后,辅导老师会不断给学生进行答疑,内容包含学生在该学科所有不会的题目和知识点,形式包括电话、视频、语音、图文、辅导老师直播课等,之后不断通过电话回访,与家长沟通学生的教育问题及学生的学习习惯培养问题,并对家长和学生提出学习的要求、制定个性化的学习方案,以此提升与用户关系亲密度;上课过程中,辅导老师会监督学生上课情况并保持与家长、学生的实时沟通,在下课后批改学生的线上练习,根据学生的完成情况或课堂表现再次做回访。依据用户与辅导老师的沟通频次、上课情况、做题情况,来确定用户与公司的粘性(即关系亲密度),重点关注粘性低的群体。通过不定期组织小测验来查看学生的学习情况,以测验结果为抓手与家长沟通,重点加强对低粘合度用户群体的服务,以提升粘性,为后续的课程营销打下基础并进行提前干预。辅导老师是作业帮与客户加强关系的最关键一环。

### 3.4. 从回报理论分析作业帮的营销策略

作业帮通过趣味课堂、萌宠伴学、直播互动、课堂表扬、学习榜单等等来提升学生对学习的兴趣;通过辅导老师的辅导来帮助孩子养成学习习惯,主要包括三方面:一、辅导老师与学生沟通,做好学习规划;二、辅导老师与家长沟通,普及家庭教育知识,改善家长家庭教育方式方法,做好监督;三、辅导老师对学生进行必要的学习心理疏导,与学生建立友谊,按时提醒学生完成学习任务,帮助其养成良好的学习习惯。这种方式在一定程度上确实使学生学习成绩有所提升、学习习惯有所改善,使用户看到了回报。

## 4. 基于 4R 理论分析作业帮营销策略存在的主要问题

### 4.1. 关联策略存在的问题

#### 4.1.1. 产品定位与用户的实际需求差距较大

用户所认为的优质教育是能够根据他们的学习进度、学习能力、兴趣特点提供个性化的学习计划和服 务,最重要的是能够与老师更多地交流并得到关注[10]。作业帮所认为的优质教育指的是来自发达地区的先进教育理念、教学方式、教研成果等,但这并不符合用户实际需求。

#### 4.1.2. 与用户建立的关联过于抽象

作业帮与用户建立的很多关联都是概念化的、抽象化的,如其所说的优质教育,用户往往不能明白优质教育到底是什么,或是明白了却看不见摸不着,虽然这些概念听起来很吸引人,但却无法很好地落到实处,这就给用户造成一种“噱头”的感觉,导致了与用户关联度降低。

### 4.2. 反应策略存在的问题

#### 4.2.1. 反应策略的思路存在偏差

在应对学生上课时专注度不够的问题上,作业帮仅仅从技术层面予以回应,研发了课程软件的专注

度检测功能，可以实时监测学生的专注度，然而这只是一种监测手段，并没有从根本上提升学生的专注度，作业帮试图用技术手段去解决一个本应该用教育手段才可能解决的问题，这种思路是存在偏差的。

#### 4.2.2. 反应策略偏离初衷

双减政策后，作业帮虽然调整了收费方式和课程设置，尤其是将寒暑假课程改为学习服务，但在寒暑假期间，作业帮给辅导老师们下达的任务是售卖学习产品，如全科学习笔、护眼学习灯、学习耳机、自主学习机、智能手表、智能打印机和多功能书桌等，主要工作内容是售卖任务而不是学习服务，这偏离了做教育的初衷。

### 4.3. 关系策略存在的问题

#### 4.3.1. 关系策略认知单一

辅导老师本职工作是服务家长和学生的学习需求，但作业帮只看其营销业绩，平时要求以营销为主，服务其次，营销任务极重，这导致辅导老师自我认可度低，对公司的认可度低，离职率极高。经常更换辅导老师使用户十分不满，因此导致用户与作业帮亲密度大大降低。作业帮与辅导老师和与客户这两层关系同样重要，但作业帮只认识到一层，这不得不说是其对关系策略的认知过于浅薄单一。

#### 4.3.2. 与用户亲密关系难以长久维持

作业帮主要通过辅导老师服务用户从而提升与用户关系的亲密度，但辅导老师服务的背后，作业帮看重的是辅导老师的营销和续报能力，因此辅导老师的服务营销色彩过于强烈，给用户信任度造成很大伤害。并且每个辅导老师要带三百左右的学生，根本没有精力照顾到每一个学生，尤其是成绩差、习惯差的学生，这导致在课程开始前向家长承诺的学习习惯培养、个性化学习方案根本无法完成[11]。因此与用户的亲密关系只能短暂维持，而不能长久维持。

### 4.4. 回报策略存在的问题

#### 4.4.1. 难以提供用户切实需要的回报

用户的切实需求是学生成绩和习惯的改善，但对学生学习习惯的培养通常不能够达到预期效果，前端销售在用户报名课程前常给予用户很高的回报承诺，诱导用户报名课程。课程学习过程中，往往由于线上课程的弊端，家长不能够与辅导老师完全配合，另外辅导老师营销任务重，也不能完全监督到学生，前期承诺常常难以兑现，用户最切实的需求往往难以被满足。

#### 4.4.2. 回报策略没有真正考虑用户利益

平时服务过程中，作业帮要求辅导老师在营销的同时做好服务，反对无营销的服务，学习服务是用户最渴望的回报，但作业帮并没有将其作为重点；报名过程中，作业帮往往用一些素养课、学习资料作为续报抓手，而家长渴望的其实是价格优惠以及服务的提升；作业帮常常通过给用户制造危机感来达到报名目的，但用户想看到的只是学生成绩的进步和习惯的改善。

## 5. 基于 4R 理论对作业帮营销策略的优化

### 5.1. 关联策略优化

#### 5.1.1. 建立符合用户实际需求的课程体系

增加主讲老师课程的开设次数，并适当减少大班授课班级的学生数量，使更多的学生能够得到主讲老师的关注。在课堂中增加学生与主讲老师的互动机会，课后可增加主讲老师与学生的互动活动，最大程度保证学生能够得到主讲老师的关注。此外，在辅导老师的课后服务中增加个性化的学习计划服务，

进一步满足用户需求。

### 5.1.2. 建立让用户看得到的关联

明确品牌形象，与用户期望保持一致，如优质教育，应就优质教育是什么与用户达成共识，按用户的实际需求打造优质教育，比如能够真正为用户带来学习习惯的变好、学习成绩和学习兴趣的提升，这才是用户真正认可的并看得见摸得着的优质教育。

## 5.2. 反应策略优化

### 5.2.1. 做好自身定位应对变化

作业帮需要深入分析自身的特点和优势，应深耕教育领域，做到教育问题用教育解决。不断优化师资团队，不断加强学科建设，不断优化教学体验[12]。用生动幽默富有趣味的课堂来吸引学生的注意力，提高学生的专注度，做好本职工作以应对变化。

### 5.2.2. 应对反应需从教育的本质出发

做教育就是要做到让学生学会学习、喜欢学习，激发学生自身生命内在的对学习的热情和渴望，作业帮应扎实推进课程产品的优化、学习服务的改进。在战略重心和资源配置上，要回归教育行业本质，将重心配置从营销转入业务研发、产品打磨、服务提升[13]。把握教育本质，生存自然不是问题，坚持做教育的初衷，自然可以得到外界认可，作业帮应当深刻认识到这一点。

## 5.3. 关系策略优化

### 5.3.1. 提高关系策略认知，把握好“两段关系”

从关系的角度看，员工既是公司的员工也是公司的客户，因此可以说，辅导老师也是作业帮的“客户”，作业帮应重视并加强同这一“客户”的关系。如，减少辅导老师的带班人数，淡化或取消辅导老师工作的营销色彩，让辅导老师真正能够以老师的身份和家长及学生沟通等，这不仅可以加强辅导老师与作业帮关系的亲密度及其对作业帮的认同感、解决辅导老师离职率高的问题，而且也可以增加作业帮与家长及学生关系的亲密度。这样以来，作业帮便能够更好地把握好这两段关系，自然也就可以加强与用户关系的亲密度了。

### 5.3.2. 以提升学习服务为中心，培养自己的用户群体

作业帮评价辅导老师不能将营销结果作为唯一标准，应该将学生的进步作为一条重要的参考标准，将学习服务水平作为一条重要参考标准，学习服务一定要重于营销[14]。应优化学习服务，根据学生的学习习惯确定班级人数并分班，使辅导老师的学习服务能够更有针对性，更能落到实处，减少辅导老师所带学生数量，保证学习习惯培养、个性化学习方案的完成，这样才可能与用户建立长久的亲密伙伴关系。

## 5.4. 回报策略优化

### 5.4.1. 把用户的切实回报作为努力方向

线上课程最大的弊端是辅导老师无法直接对学生监督管理，必须求助于家长的配合，而学生学习习惯的培养又需要一定的监督，这又是家长的切实需求[15]。解决这一问题的关键在于，辅导老师的精力有限，因此应降低每个辅导老师所辅导的学生数量，把辅导质量作为努力的方向，而不能只求数量。另外，应给家长额外进行相关家庭教育理念或课程对的培训，使家长和学生的习惯共同进步，习惯的改善才是用户的切实回报。

### 5.4.2. 双赢是最好的回报策略

平时应着力于提高学习服务，使用户能够真正看到学生学习成绩的进步或学习习惯的改善，解决家

长真正忧虑的问题。上课期间可以设置一些奖励刺激学生的学习热情,如学生喜欢的玩具、购课代金券等[16]。在续报期间,应给与家长切实的优惠,如实际价格优惠、服务延长等,使用户能够切实感受到回报,这才是真正能够让自身也得到回报的策略。

## 6. 总结

本文基于 4R 营销理论,以 K12 线上教育头部公司之一的作业帮为例,深入探讨了 K12 线上教育行业营销策略的优势和不足,并尝试为其营销策略提供了优化方案。总的来说,平衡教育的去功利性与教育公司的追求利益性这一矛盾、提供满足用户切实需求的学习服务、保证学生学习素养及习惯的养成,是 K12 线上教育行业要完成的根本任务,让营销策略以学习服务为中心、以教育服务为基石、让营销策略回归教育本质,才是营销策略的最佳路线。K12 线上教育公司应把握核心环节——教育服务,减轻或取消辅导老师营销任务,让其能够真正安心为学生做针对性学习计划和习惯培养的学习服务。降低行业的功利性、淡化营销色彩、专注于教育本身、与用户互利共赢,是 K12 线上教育行业健康发展的必由之路。

## 参考文献

- [1] 贾美玉. “双减”政策下 YD 在线教育营销策略研究[D]: [硕士学位论文]. 西安: 长安大学, 2023.
- [2] 吕倩. 猿辅导和作业帮成风险投资人天坑[N]. 第一财经日报, 2021-07-28(A04).
- [3] 张馨月. 4R 营销理论在中国奢侈品市场中的应用[J]. 商场现代化, 2016(1): 64-66.
- [4] 练疎. E 公司 4R 营销策略研究[D]: [硕士学位论文]. 南京: 南京邮电大学, 2024.
- [5] 彭星阔, 杜鹏. 4R 营销理论浅析[J]. 经济论坛, 2002(15): 40-41.
- [6] 余晓钟. 4R——一种新的营销理论[J]. 管理现代化, 2001(5): 41-43.
- [7] 武东升, 贾雅军. 关于市场营销的新理念——4R 理论理解和应用的探讨[J]. 生产力研究, 2004(9): 189-191.
- [8] 周子悦. 新环境下基于 4R 营销理论的药品营销策略选择[J]. 时代金融, 2014(12): 189-190.
- [9] 刘芳. 生态位视角下在线教育平台动态治理研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 北京化工大学, 2023.
- [10] 殷梨花. 关于中小学在线教育的现状及发展趋势研究[D]: [硕士学位论文]. 长沙: 湖南大学, 2023.
- [11] 戴梦涵. 后疫情下 NOS 公司 K12 线上业务的发展战略研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 华中科技大学, 2023.
- [12] 周宇晗, 陈韬, 杨利涛. 高中在线教育发展现状及趋势研究——以作业帮为例[J]. 中国商论, 2021(18): 127-129.
- [13] 邹松霖. K12 在线教育烧钱大战背后的商业与资本逻辑[J]. 中国经济周刊, 2021(6): 94-96.
- [14] 员丹丹. K12 在线教育商业模式优化研究[D]: [硕士学位论文]. 长沙: 中南大学, 2023.
- [15] 邹帆. 中国 K12 在线教育的盈利模式研究[D]: [硕士学位论文]. 南昌: 江西师范大学, 2019.
- [16] 高贝贝. 基于 4R 理论的 H 公司在线教育营销策略研究[D]: [硕士学位论文]. 上海: 东华大学, 2022.