

# “双减”政策后在线教育企业盈利能力重塑研究

## ——以网易有道为例

王琛, 石乘齐

陕西科技大学经济与管理学院, 陕西 西安

收稿日期: 2025年12月17日; 录用日期: 2025年12月30日; 发布日期: 2026年1月23日

### 摘要

为揭示“双减”政策对在线教育企业盈利能力的冲击与重塑机制, 本文以网易有道为研究案例, 综合运用案例研究法与财务指标分析法, 系统探究政策约束下企业盈利重塑路径的演化逻辑, 重点剖析业务战略调整、资源配置优化与盈利表现演变的内在关联。受“双减”政策强制规制, 网易有道主动退出K12学科培训业务, 聚焦智能硬件、AI赋能教育等合规赛道布局; 同时优化研发资源分配结构, 以技术研发投入替代原高额营销支出, 构建“成本管控 + 营收结构升级”的双重驱动模式。企业依托感知、抓住与重构的动态能力完成盈利能力重塑。随着转型战略落地, 研发投入成效逐步释放, 网易有道销售费用率与管理费用率持续回落, 营收规模稳步增长并实现年度盈利, 成功完成从持续亏损到长效可持续盈利的转型。

### 关键词

“双减”政策, 在线教育, 盈利重塑, 网易有道, 动态能力

# The Profitability Reconstruction of Online Education Companies after The “Double Reduction” Policy

## —Taking NetEase Youdao as an Example

Chen Wang, Chengqi Shi

School of Economics and Management, Shaanxi University of Science & Technology, Xi'an Shaanxi

Received: December 17, 2025; accepted: December 30, 2025; published: January 23, 2026

## Abstract

This paper endeavors to show how the “Double Reduction” policy has influenced online education companies’ profitability and discuss their mechanism of reshaping corporate profit models. Through taking NetEase Youdao as an example, it systematically and profoundly employs both the method of case studies and financial indicator analysis method in an all-around manner, concentrating on analyzing enterprise internal relations concerning strategic adjustment and resource allocation and enterprise’s profits and its transformations under policy constraints. Under the compulsory policy environment of the “Double Reduction” policy, Youdao has actively abandoned its K12 educational training industry and devoted itself exclusively to making track arrangements in smart hardware and AI-based education. At the same time, it has endeavored to optimize its research and development resource allocation, shifting its high marketing expenses into technical and scientific research and development inputs, building up its dual-drive development pattern concerning “cost control and revenue structure upgrading”. The enterprise relies on the dynamic ability of perception, grasp and reconstruction to complete the reconstruction of profitability. As its transformation strategy was carried out, the influence of its research and development inputs has manifested step by step. NetEase Youdao’s sales expense ratio and management expense ratio have both kept on decreasing, and their revenue size and annual profitability have both kept on rising, fulfilling enterprise transformations from chronic losses into long-term and sustainable profitability.

## Keywords

The “Double Reduction” Policy, Online Education, Profit Rebuilding, NetEase Youdao, Dynamic Capability

Copyright © 2026 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. 绪论

### 1.1. 研究背景与意义

2021 年教育部推出双减政策, 明确禁止义务教育阶段节假日学科类培训、严控收费与时长, 对长期依赖 K12 学科业务的在线教育行业形成颠覆性冲击——企业营收收缩、盈利模式失效, 成本高企与盈利承压并存, 盈利重塑成为行业生存关键命题。

当前学界相关研究多聚焦政策前的规模扩张或单一维度分析, 对双减后企业盈利重塑的专项研究薄弱: 既有成果缺乏“政策冲击, 资源重组, 盈利重建”完整逻辑链的系统剖析, 尤其忽视研发投入在盈利重塑中的结构性作用。

网易有道作为曾深度依赖 K12 业务的头部企业, 通过业务切换与研发调整实现从亏损收窄到盈利的突破, 案例具有典型性。本文结合其财务数据与战略动作, 运用案例研究法与财务指标分析法, 厘清研发投入、业务转型与盈利重塑的内在关联, 提炼盈利重建模式, 既为同类企业提供实践参考, 也为政策与企业盈利关系研究补充细分领域证据。

### 1.2. 文献综述

近年“双减”政策给在线教育领域带来的冲击, 还有行业里企业盈利模式的重构问题, 已经成了学

术研究的重点方向。相关的研究探索围绕政策的实际作用效果、企业的转型路径以及资源的优化配置,形成了一些初步的认识,但目前还没搭建起完整的分析体系,而且存在明显的研究空白。

在政策冲击相关的探讨中,学术界大多认同“双减”对在线教育机构的盈利模式产生了根本性改变,现有研究成果更多关注行业的整体态势,对不同企业的个体特点关注得比较少。比如陈利亚以好未来为分析样本[1],指出政策实施后 K12 学科培训这个核心收入渠道没了,直接导致企业出现经营亏损;张茂聪等也提到[2],政策推动行业从靠营销主导变成了靠研发驱动和合规运营,广告投放的规模大幅减少,但合规相关的开支却增加了;祁占勇和方洁提到多方利益矛盾需企业平衡合规与市场需求[3],徐林和王阿舒指出家、校、社协同不足延缓盈利恢复[4],但现有成果多聚焦行业整体,缺乏企业差异化应对策略分析。但是他们没深入分析各个企业各自独特的应对办法。

有关转型路径的研究,学术界主要聚焦企业向合规业务领域的转向。黄文提出机构可以切入素质教育服务这个赛道[5],梁林和邵彬彬则探讨了新东方在线的战略调整模式[6]。张佃波等证实体育培训业通过供给端迭代、价值链优化实现高质量发展[7]。不过现有研究大多集中在单一的转型方向上,没涉及在线教育企业“智能硬件 + AI 教育”这种多赛道一起发展的情况,也没说清转型实践和盈利水平提升之间的直接联系。

而在资源配置的相关研究中,学术界普遍肯定研发投入对盈利表现的积极作用,张茂聪等[2]、李湘浓和修文丽[8]也验证了研发投入和成本管控配合起来能发挥更好的效果。袁磊等提出研发需兼顾创新与技术合规[9]。但这些研究都没深入说明,在线教育企业该怎么优化研发结构——比如聚焦合规相关的技术研发、压缩不必要的研发开支,从而帮助企业实现盈利重构。

综上所述,当前相关研究有三个明显不足一是没有对单个企业从政策冲击到转型调整再到盈利重建的全过程进行追踪二是没能梳理出研发转型盈利之间的完整传导关系三是忽略了盈利可持续性等方面质的研究本文选择网易有道作为案例分析这家企业的盈利重塑路径以此填补现有研究的空白。

### 1.3. 研究思路与方法

本文以“政策冲击 - 盈利变化 - 重塑路径 - 保障建议”为核心逻辑主线聚焦双减政策对在线教育企业盈利能力的影响及重塑机制,梳理“双减政策”“在线教育”“盈利能力”相关文献,明确研究理论基础与切入点。选取业务覆盖多领域且行业内具有代表性的网易有道作为案例企业,通过企业年报、财务报告等渠道,收集数据确定营业收入毛利率等核心盈利指标。以“双减”政策出台为时间分界对比分析 2019~2020 年(政策前)与 2021~2023 年(政策后),企业在盈利指标、业务结构、成本费用等方面的变化,识别核心盈利挑战。从业务结构、成本结构、盈利驱动要素三个维度分析企业盈利重塑策略及实施效果,归纳行业共性逻辑。本文以动态能力理论为分析框架,解释其在双减政策后盈利能力重塑的内在机制,并政策导向与发展趋势,提炼具有普适性的盈利保障建议。通过采用文献研究法、案例研究法、对比分析法与归纳总结法等研究方法,既保障文章理论的连贯性与创新性,又增强研究的实践针对性,实现从具体案例分析到一般规律总结的提升。

## 2. 网易有道盈利能力政策前后对比分析

### 2.1. 案例企业选取

本文选取网易有道信息技术(北京)股份有限公司(简称“网易有道”)为案例研究对象,选取依据如下:其一,行业代表性。作为网易旗下智能学习公司,其 2006 年成立、2019 年美股上市(股票代码:DAO),以技术驱动教育创新,业务覆盖学习服务、在线营销服务、智能硬件三大核心板块,是在线教育行业全链条布局的典型代表;其二,政策冲击典型性。“双减”政策重点调控的 K12 学科类培训,曾是其学习

服务板块核心——政策前该板块营收占比约 70%，2020 年 K12 业务在在线课程总账单金额中占比从 Q1 的 0.55 攀升至 Q4 的 0.83 (见表 1)，政策后企业需缩减相关业务并转型，重塑举措具有行业参考价值；其三，数据可得性。作为上市公司，其公开披露的年报、季报等资料，可为研究提供完整可验证的数据源。

**Table 1.** NetEase Youdao’s K12 business revenue share in the course business in 2020  
**表 1.** 2020 年网易有道 K12 业务在课程业务中的占比

	K12 付费人数(万)	在线课程付费人数(万)	K12 比重
2020 年 Q1	15.3	27.6	0.55
2020 年 Q2	32.9	40.2	0.82
2020 年 Q3	49.9	62.4	0.80
2020 年 Q4	65.9	78.6	0.83

注：网易有道 2020 年年度和季度报告(含财务报表附注)。

**2.2. 数据来源和核心盈利指标界定**

文章采用多源数据相互核对的方式来保障研究的客观性。这些数据主要分为三类：第一类是企业公开数据，来自网易有道 2019~2024 年的财报、招股说明书和财务报表附注，里面包含了营收、毛利率、业务占比以及 K12 业务账单金额等核心指标。第二类是权威行业数据，取自艾瑞咨询、中国教育科学研究院的报告还有教育部的政策文件，用来证实行业政策环境带来的影响。第三类是第三方验证数据，文章通过锐思数据库和巨潮资讯网交叉核对企业的财务数据，同时结合行业媒体报道补充非财务信息，让整体研究的分析维度更完整。

本文结合在线教育行业特点和“双减”政策影响方面，搭建了简洁好用的盈利评价体系。这个体系包含四个层面的指标，盈利规模指标看营业收入总额和同比增速，能反映盈利规模和增长情况；盈利水平指标选取了毛利率和净利率，毛利率计算公式是(营业收入 - 营业成本)/营业收入 × 100%，净利率会去掉偶然因素，用来衡量常态化盈利水平；盈利结构指标包括学习服务占比、智能硬件占比、在线营销服务占比，能看出业务转型的效果；盈利效率指标是销售费用率和研发费用率，用来分析企业成本控制和技术驱动的能力。

**2.3. 政策前后盈利能力变化与差异分析**

以 2021 年“双减”政策正式实施为时间分界点，本节结合前文界定的核心指标，基于网易有道 2019~2024 年公开财务数据及业务披露信息，从量化变化与结构差异两个维度，系统分析政策前后企业盈利能力的演化特征，为后续重塑路径分析奠定实证基础。

**2.3.1. 盈利规模变化：从高速增长到调整企稳**

政策实施前(2019~2020 年)网易有道依靠 K12 学科类培训业务的爆发式增长实现盈利规模高速扩张 2019 年营业收入 13.05 亿元 2020 年营收同比增速升至 91.2%增至 24.96 亿元核心动力来自在线课程业务中 K12 板块的持续突破 2020 年 K12 业务在在线课程总账单金额中的占比从 Q1 的 0.37 升至 Q4 的 0.69 单季度 K12 正价课销售额达 7.67 亿元初中语文精品课续课率接近 70%成为营收增长核心引擎这一阶段学习服务板块作为营收主力(占比 68.41%)其规模扩张直接带动企业整体盈利规模快速增长，体现出政策宽松期时在线教育行业的高增长红利。

政策实施后，企业 K12 学科类培训业务直接受到冲击，盈利规模短暂回落以后开始逐渐企稳回升；

由于企业紧急将义务教育阶段的学科培训业务割舍掉，在 2021 年该业务板块销售额与付费人次都出现了将近 70%的降幅，并于 2021 年底正式停止。这项改革直接影响到了学习服务板块的收入来源，在 2021 年的全年营业收入增长率仅为 24.9%，相应板块的营业收入下降到 31.1 亿元。营业收入在 2022 年全年只有 28.71 亿元，下降 7.7%。其主要原因是随着营业收入主渠道业务暂时转型，主要的增长点并没有真正发挥起来，需要一个过渡阶段进行适应。预计 2023~2024 年随着智能硬件、成人教育以及在线营销等营业收入的增长，在线营销将从亏损状态向盈亏平衡状态迈进，到 2024 年底全部营业收入将恢复为 56 亿元。

2.3.2. 盈利水平变化：核心业务盈利空间重构

盈利效率的不同主要来自费用管控方式和资源配置方向的改变。政策实施前行业竞争激烈，加上网易有道要扩张 K12 业务，企业就用“高营销投入换增长”的核心做法。2019~2020 年销售费用率保持在 0.68 的高位，资源重点放在市场推广上，目的是快速抢占 K12 用户市场，同期研发费用率只有 0.14，投入的资源相对较少。这一阶段企业期间费用率在 65%~70%之间，营销投入拉低了盈利效率。政策实施后企业转向“精益运营 + 技术赋能”的效率提升路子，成本结构和资源配置变得更合理。销售费用率持续下降，2023~2024 年降到 0.38 左右，相比政策前下滑了约 44.1%，主要是 K12 业务已经终止营销，新业务会比较注重寻找精准客户、靠口碑传播；而研发费用率尽管小降到 0.12 左右，但是把更多精力放在 AI 技术研发与产品创新上了。比如将 DeepSeek 大模型与智能硬件或者与学习服务相结合就可以让产品附加价值提升很多，这样就用较少的成本投入到较高的平台产出中去。2024 年运营费相比去年下降 19.6%，研发投入比率也在继续下降。盈利效率提高了，一方面是由于企业本身的降本增效取得了一定成效，另一方面也是企业在运营思路上的转变由“流量驱动”转变为“技术驱动”，这一点非常明确。

Table 2. Comparison of profit indicators policy of NetEase Youdao before and after  
表 2. 网易有道盈利指标政策前后对比

指标类型	具体指标	政策前均值(2020~2021)	政策后均值(2023~2024)
营利规模	营业收入	35.92	55.08
	毛税率(%)	46.68	50.1
盈利水平	净利率(%)	-47.48	-4.44
	学习服务占比(%)	68.41	53.63
盈利结构	在线营销服务占比(%)	20.73	29.91
	智能硬件营收占比(%)	14.86	16.47
盈利效率	销售费用率(%)	0.68	0.38
	研发费用率(%)	0.14	0.12

注：网易有道 2020~2024 年年度和季度报告(含财务报表附注)。

2.3.3. 盈利效率变化：成本结构与资源配置优化

盈利效率的差异主要体现在费用管控逻辑与资源配置方向的调整。政策实施前，行业竞争激烈叠加 K12 业务扩张需求，企业以“高营销投入换增长”为核心策略：2019~2020 年销售费用率维持在 0.68 的高位，资源重点向市场推广倾斜，以快速抢占 K12 用户市场；同期研发费用率为 0.14，资源投入相对有限。这一阶段，期间费用率维持在 65%~70%区间，盈利效率受营销投入拖累较为明显。政策实施后，企业转向“精益运营 + 技术赋能”的效率提升路径，成本结构与资源配置更趋优化。销售费用率持续下降，



2023~2024 年均值降至 0.38, 较政策前下降 44.1%, 主要因 K12 业务营销停止, 且新业务更注重精准获客与口碑传播; 研发费用率虽略有下降至 0.12, 但资源投放更聚焦 AI 技术研发与产品创新, 如将 DeepSeek 大模型集成于智能硬件与学习服务中, 推动产品附加值提升。2024 年运营费用同比下降 19.6%, 期间费用率进一步优化, 盈利效率的提升既体现了成本管控的成效, 也反映出企业从“流量驱动”向“技术驱动”的转型逻辑。

### 2.3.4. 盈利结构变化：从单一依赖到多元协同

政策实施前后的盈利结构差异, 是企业盈利能力变化的核心维度, 直接反映出盈利模式的重构逻辑(见表 2)。政策实施前, 企业呈现出典型的“单一业务依赖”结构: 学习服务占比高达 68.41%, 其中 K12 业务占比约 70%; 在线营销服务与智能硬件占比分别仅为 20.73%、14.86%。企业业务结构过于单一, 会直接导致抗风险能力薄弱。政策调整后, 企业迅速调整战略, 构建起“多元业务协同”的盈利结构, 将智能学习硬件、素质教育领域、成人教育板块及教育信息化业务列为四大增长支柱。2021 年第三季度, 以词典笔为核心的学习产品净收入达 2.55 亿元(同比增长 56.0%), 素质教育产品有道纵横销售额同比增长 130%, 新业务实现快速起量。从长期发展来看, 学习服务占比降至 53.63%, 在线营销服务占比提升至 29.91%(2025 年单季度更突破 45%, 成为第一大收入来源), 智能硬件占比提升至 16.47%。最终形成“学习服务 + 在线营销 + 智能硬件”的三元协同结构, 企业抗风险能力与盈利稳定性都得到显著增强。

### 2.3.5. 核心差异总结

结合上面的分析, “双减”政策实施前后网易有道的盈利能力有三个核心不同。第一个不同是盈利增长动力, 从原来靠单一 K12 业务带动变成多个业务一起拉动, 2024 年在线营销服务比上年增长 48.3%, 成为新的增长引擎, 企业增长的稳定性和抗风险能力明显提高。第二个不同是盈利空间, 从过去高毛利但高亏损的状态, 变成盈利均衡且质量提升的状态, 毛利率稳步变好还实现了年度盈利, 盈利模式也从依赖规模变成靠效率驱动。第三个不同是盈利效率, 从用高营销投入换取增长, 变成靠技术赋能提高效率, 销售费用率大幅下降, 研发资源集中于核心能力建设, 资源配置效率有了明显优化。这些不同本质上是政策冲击下企业盈利模式的被迫重构, 既暴露了传统在线教育企业对单一业务的依赖, 也为之后重塑盈利能力指明了优化方向。

## 3. 双减政策对企业盈利能力的重塑

### 3.1. 业务结构重塑

“双减”政策出台前, 网易有道的业务主要集中在 K12 学科培训领域, 如表 1 所示, K12 业务在线上课程总账单金额的占比在 Q1~Q3 期间从 0.37 一路上升到 0.71, K12 业务占学习服务收入的比例最高可达 68.41%, 存在业务结构过于集中、过度依赖 K12 赛道的情况; “双减”政策落地后, 网易有道则快速剥离义务教育阶段学科类培训业务, 大力发展在线营销服务、素质教育、成人教育、教育信息化等多项主营业务。其中, 如表 2 所示, 双减政策后, 在线营销服务业务占比从 20.73%增加至 29.91%, 智能硬件营收占比从 14.86%上升到了 16.47%, 彻底打破了公司的原有业务模式, 形成学习服务、在线营销和智能硬件协同发展的新业务格局, 完成了公司从单纯依靠 K12 路径依赖向更多业务多元发展的根本性变革。

### 3.2. 成本结构重塑

“双减”政策实施前, 网易有道为快速拓展 K12 业务, 投入了巨额营销费用, 如表 2 所示, 销售费用率高达 0.68。营销成本在整体成本结构中占比畸高, 严重影响盈利效率。因为有政策的引导以及主动

推出的成本结构的优化，公司在今年坚持着精细化运营、资源合理配置的原则，将销售费用率由 0.68 下降为 0.38。同时由于研发费用率仅是略微下调至 0.12，但由于前期一直保持合理的研发投入，并没有因为单纯减降费用来降低科研力度，所以能保证技术依旧能够稳步推进发展，与此同时还将大大降低公司的营销费用，进而实现很好的成本管控作用。

这种成本结构的重塑，直接推动公司净利率从-47.48%大幅收窄至-4.44%，盈利能力得到显著改善，为公司的可持续发展奠定了坚实的成本控制基础。政策前依赖高营销、低研发的流量驱动模式，获客成本高达 860 元/人，用户留存率不足 30%；政策后将资源重心转向产品创新，研发投入向“子曰”教育大模型、AI 个性化辅导系统倾斜，2024 年 AI 驱动产品用户留存率达 62%，较非 AI 产品提升 28 个百分点，获客成本降至 520 元/人，形成技术创新、口碑获客、盈利提升的产品驱动闭环，AI 技术、用户复购率是政策后盈利的新驱动。

3.3. 驱动要素重塑

政策实施前，网易有道主要靠规模扩大和营销推广的传统模式发展，增长动力比较单一。业务转型过程中，公司成功改变了发展的驱动要素，换成以“AI 技术 + 创新场景”为核心的新驱动模式。公司自己研发了“子曰”教育大模型，把它深度用在翻译、答疑、作文指导等教育场景里，提高了学习服务的智能化程度。这个大模型还在广告素材生成、投放优化等在线营销场景中发挥重要作用，带动在线营销服务业务高效增长。AI 技术给智能硬件产品提供支持，让这些产品有了个性化学习功能，大大增强了产品竞争力。在线营销领域里，AI 技术让广告投放效率变得更高，帮助这项业务取得突破。技术创新成了驱动公司持续发展的核心要素，推动公司从传统教育科技企业变成以 AI 为引擎的科技型企业。“双减”前，网易有道业务高度依赖 K12 学科培训，2020 年 K12 业务在在线课程总账单金额中的占比最高达 0.71，学习服务收入占比达 68.41%。政策后，为实现业务转型与可持续发展，该公司迅速剥离义务教育阶段的学科培训相关业务，并明确将智能学习硬件(包括词典笔、AI 学习机等产品)、素质教育领域、成人教育板块以及教育信息化业务，确立为驱动企业后续发展的全新增长支柱。如表 2 所示，政策后，企业在线营销服务业务占比从 20.73%提升至 29.91%，智能硬件营收占比从 14.86%提升至 16.47%，形成“学习服务 + 在线营销 + 智能硬件”多业务协同的多元化结构，摆脱了对单一 K12 业务的依赖。

4. 盈利能力重塑的机制与后“双减”时代保障建议

4.1. 基于动态能力的盈利能力重塑机制

动态能力理论常用于分析企业突发事件下的战略调整。企业运用动态能力可以驱动组织适配环境变化[10]。双减政策下，网易有道盈利能力的有效重塑，正是其动态能力的落地体现，通过感知、抓住、重构三大能力协同，完成盈利体系的重构突破。

4.1.1. 政策与市场机会的精准捕捉

网易有道通过识别外部环境变化，捕捉到双减政策的风险信号与新盈利赛道机会，体现了其较强的感知能力。政策层面，其依托行业政策研判团队与主管部门沟通机制，提前预判 K12 学科类培训监管收紧趋势，启动业务风险评估与调整预案，规避了被动整改的大规模损失。市场层面，通过用户需求数据沉淀分析，精准捕捉三大新盈利赛道：成人教育的刚性需求、素质教育的合规空间及 AI 智能学习工具的市场缺口等，为盈利重塑明确核心方向。

4.1.2. 资源整合与盈利机会的落地转化

企业借助技术、用户资源，落地为盈利业务构成组织抓住能力。技术端，长期积累的 AI 核心技术(神

经网络翻译、语音识别等)快速适配新业务, 如将 AI 口语测评应用于成人英语培训, 智能题库技术融入考研公考备考工具, 降低研发成本、缩短盈利周期。用户端, 依托原有 K12 用户基础, 通过画像分析实现跨业务迁移, 同时联动线下机构拓展渠道, 将市场机会转化为实际盈利增长点, 推动盈利结构从 K12 依赖向多元协同转型。

#### 4.1.3. 盈利体系的适应性调整

公司盈利体系(业务/成本/驱动)的重塑, 是企业重构能力的直接体现。业务结构上, 大幅缩减 K12 学科类业务占比, 聚焦成人教育、素质教育、智能学习硬件等业务, 形成有效的驱动格局, 提升盈利稳定性。成本结构上, 剥离 K12 冗余成本, 将资源聚焦新业务, 同时通过数字化运营优化获客成本, 推动盈利效率从规模驱动向效率驱动转型。驱动要素上, 实现从主要依靠 K12 政策许可红利与用户基数扩张实现盈利增长, 转向技术创新和服务增值驱动, 以 AI 技术打造差异化优势, 通过优质服务提升用户复购率, 为后“双减”时代盈利增长提供核心支撑。

### 4.2. 后“双减”时代盈利保障建议

基于动态能力的感知、抓住、重构三大理论维度, 结合网易有道的实践经验与行业发展特征, 针对性提出后“双减”时代盈利能力长效发展的保障建议, 以此持续强化企业动态能力建设, 稳固盈利发展根基。

#### 4.2.1. 锚定政策合规, 布局高潜力赛道

基于动态能力的感知能力, 企业需要做好政策动态的跟踪和研判机制的建设, 紧跟教育数字化、终身学习、职业教育等政策方向, 主动放弃义务教育阶段学科类培训业务发展; 抓住政策方向做好核心布局, 将投资方向布局职业技能提升、素质教育、老年教育、教育信息化等领域; 如做垂直职业培训, 重点深耕建筑、财会、医疗卫生等垂类赛道; 或者加入到优秀数字资源共筑共享项目中等都是非常正确的选择。企业还应严格遵守行业的监管规定, 在课程内容、收费方式、用户信息保护方面坚守合规底线, 才能避免掉入政策的围城。

#### 4.2.2. 深化 AI 技术赋能, 驱动效率与体验双升

紧扣抓住能力的资源整合与机会转化属性, 将市场机会有效落地为盈利业务。将 AI 打造为企业的核心增长引擎, 建设属于自己的教育大模型。AI 技术作为核心增长引擎, 投入资源研发或应用教育大模型, 覆盖智能答疑、个性化学习路径规划、教学内容生成等场景。比如, 通过 AI 智能体替代部分人工工作, 例如智能学习助教可降低讲师答疑成本, 营销 AI 助手可优化广告投放效率, 实现降本增效。推动产品向“AI 原生”转型, 例如开发自适应学习系统, 根据用户学习数据动态调整课程节奏与内容, 提升学习效果; 同时借助 AI 优化内容迭代, 基于用户反馈与数据指标快速调整课程形式与时长。

#### 4.2.3. 优化业务与成本体系, 推动盈利结构持续升级

依托重构能力的适应性调整逻辑, 完成企业盈利体系的深度优化与自我更新。在业务结构重构层面, 摒弃单一业务依赖的盈利模式, 构建成人教育为核心、素质教育为补充、智能学习硬件等为支撑的多元业务生态, 各业务板块协同互补, 分散单一赛道的市场波动风险, 提升整体盈利稳定性; 在成本结构重构层面, 剥离低效业务的冗余成本, 关停盈利能力薄弱的业务板块, 优化师资队伍与运营团队配置, 将成本资源定向投入核心业务的课程研发、技术升级与服务打磨环节; 同时, 通过数字化运营手段优化获客与转化流程, 降低营销与管理成本, 提升单位成本的盈利效率。此外, 持续推动盈利驱动要素的迭代升级, 逐步摆脱对流量红利的依赖, 转向以技术创新打造产品差异化优势、以优质服务实现增值溢价的盈利逻辑, 完成盈利模式的深度重构, 筑牢企业长效盈利的核心根基。



## 5. 结论与展望

本文选取“双减”政策冲击下网易有道的转型实践为例,分析“双减”政策对企业带来的影响。通过梳理双减政策下,企业在业务调整、企业成本控制以及企业发展驱动力三方面的重塑路径,并立足动态能力理论深入剖析了企业盈利能力重塑的内在机制,研究发现感知、抓住与重构三大动态能力构成了网易有道盈利能力重塑的核心逻辑,企业依托感知能力精准捕捉政策监管导向与市场盈利机会,凭借抓住能力完成技术、用户等核心资源整合与盈利机会转化落地,通过重构能力实现盈利体系的适应性调整与优化升级,最终实现盈利能力的企稳回升与发展模式转型。在此基础上提出的后双减时代盈利保障建议,也为企业长效发展提供了实践思路。未来研究可以扩大案例范围,探索差异化转型路径的适配条件。

## 致 谢

在本论文的撰写过程中,得到了许多老师、同学和朋友的支持和帮助,在此向他们表达诚挚的谢意。

感谢我的导师石乘齐教授,从论文选题、框架搭建到修改完善,始终给予我悉心指导与宝贵建议。从论文选题之初的方向指引,到研究框架的搭建、研究方法的优化,再到成文过程中的字斟句酌与逻辑完善,导师都给予了我悉心指导。感谢同窗好友们在研究过程中的交流探讨与相互鼓励,也感谢家人的理解、包容与默默支持,让我能够专心投入论文写作。

最后,向所有关心和帮助过我的人致以衷心的感谢。

## 参考文献

- [1] 陈利亚. “双减”政策下教培行业现存的财务绩效问题及——以好未来为例[J]. 投资与合作, 2023(6): 118-120.
- [2] 张茂聪, 陈倩, 范晓婷. “双减”政策背景下我国教育培训市场的健康可持续发展研究——基于经济效益的视角[J]. 东岳论丛, 2023, 44(2): 111-118.
- [3] 祁占勇, 方洁. 利益相关者视域下“双减”政策执行的多重困境及其纾解策略[J]. 华南师范大学学报(社会科学版), 2023(6): 56-71+206.
- [4] 徐林, 王阿舒. 协同治理视域下“双减”政策有效实施: 逻辑、困境与进路[J]. 教育与经济, 2023, 39(2): 70-78.
- [5] 黄文. “双减”政策下教育出版的应对路径——以安徽教育出版社为例[J]. 出版广角, 2024(10): 66-69.
- [6] 梁林, 邵彬彬. 政策情境变动下领导者心理韧性如何影响战略转型: 基于新东方在线的案例研究[J]. 中国人力资源开发, 2025, 42(4): 104-119.
- [7] 张佃波, 朱焱, 袁诗怡, 等. “双减”政策下我国青少年体育培训业高质量发展机遇、挑战及策略[J]. 体育文化导刊, 2023(2): 88-94.
- [8] 李湘浓, 修文丽. “双减”政策下体育培训产业价值链转型升级研究[J]. 体育学刊, 2022, 29(6): 64-70.
- [9] 袁磊, 雷敏, 张淑鑫, 等. 把脉“双减”政策构建在线教育信息安全体系[J]. 现代远程教育研究, 2021, 33(5): 3-13+25.
- [10] 李健, 赵伟英. 慈善组织数字化转型何以可能?——基于 Y 基金会的纵向单案例研究[J]. 北京行政学院学报, 2025(4): 96-107.