

案例使用说明：

“世界小公民”养成记—VIPKID 米雯娟的创业之路

一、教学目的与用途

1.适用课程：

本案例为描述型的综合性案例，主要适用于《创业管理》、《商业模式创新》等课程。

2.适用对象：

本案例可供工商管理全日制学术研究生、工商管理硕士 MBA、以及工商管理专业本科生使用。

3.教学目的：

本案例从 VIPKID 创始人米雯娟的角度出发，按时间顺序描述其创业准备阶段、创业成长阶段和创业发展阶段的商业模式刻画及创新。通过对本案例分析和研讨，希望能引导学生深入了解创业机会识别、商业模式创新在创业过程中起到的重要作用，理解掌握创业机会识别模型和商业模式画布理论等知识点。培养学生运用相关理论刻画企业商业模式能力，以及从要素、路径和过程特点等不同角度分析商业模式创新的思维。

二、启发思考题

1. 创始人米雯娟是在什么样的背景下识别创业机会的？哪些因素帮助她成功识别机会呢？

2. VIPKID 如何刻画其商业模式？与其它竞争对手相比，它的商业模式有何创新之处？

3. VIPKID 如何打造其竞争优势？面对诸多强有力竞争对手，它是如何脱颖而出？（从商业模式创新路径方面进行回答）

4. VIPKID 商业模式创新过程有何特点？米雯娟在创新过程中扮演了怎样的角色？

5. 结合案例及其他资料，谈谈 VIPKID 的未来发展还面临哪些挑战？请对 VIPKID 的未来发展提供一些建议。

三、分析思路

教师可以根据教学目标来灵活使用案例。本案例的问题设置侧重于整体把握这里提出本案例的指导性分析思路，仅提供教学时参考。

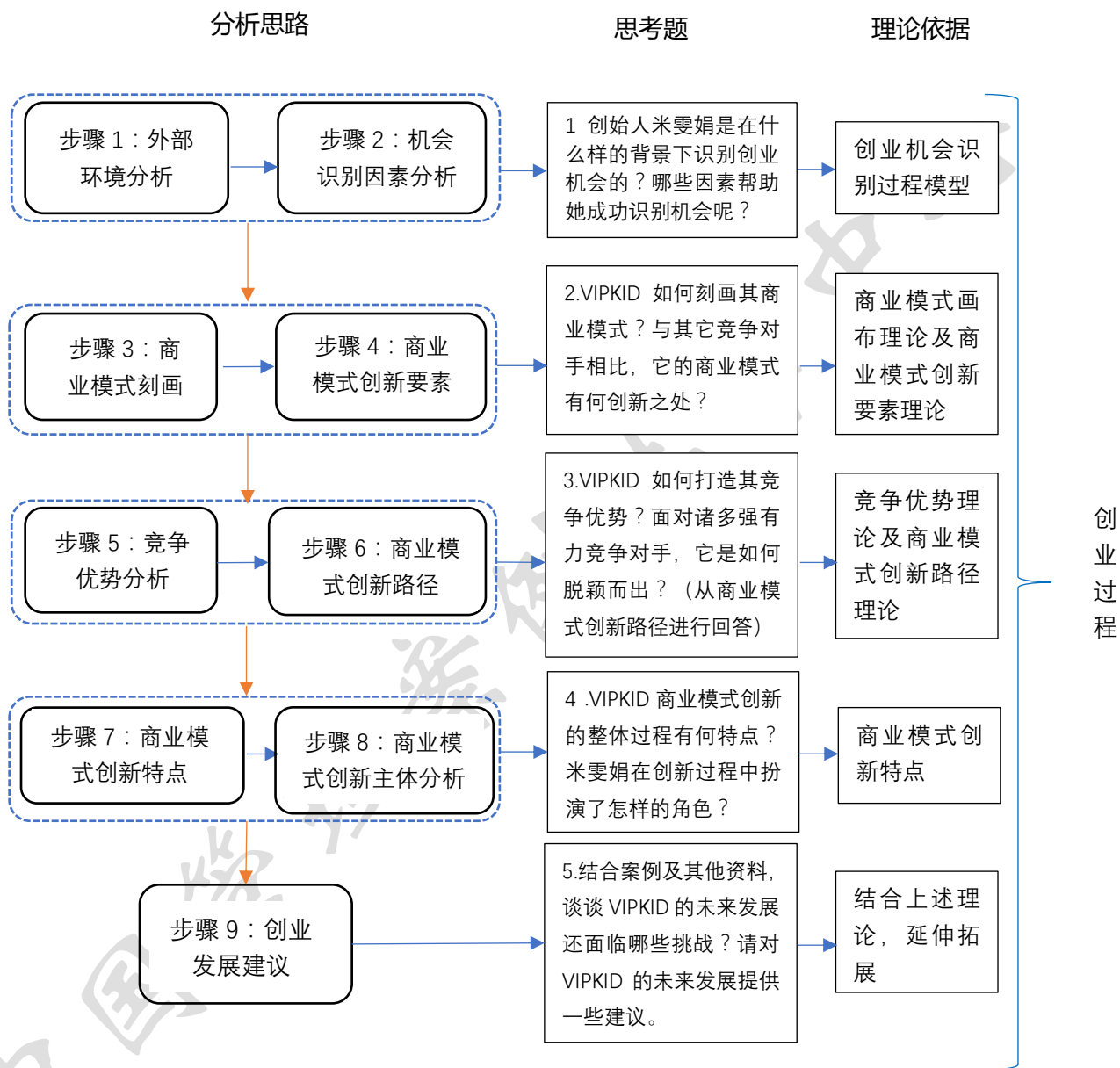


图 1 案例分析逻辑图

四、理论依据及分析

【案例分析涉及的主要理论】

1. 创业机会识别

创业机会主要是指具有较强吸引力的、较为持久的有利于创业的商业机

会，创业者据此可以为客户提供有价值的产品或服务，并同时使创业者自身获益。创业者识别机会就是要敏锐地注意到有利情况，了解把握未明确的市场需求或未充分使用的资源和能力。在外部环境和内部驱动的互动下，创业者反复权衡不断思考，对创业机会的战略定位越来越明确，这一过程称为机会的识别。

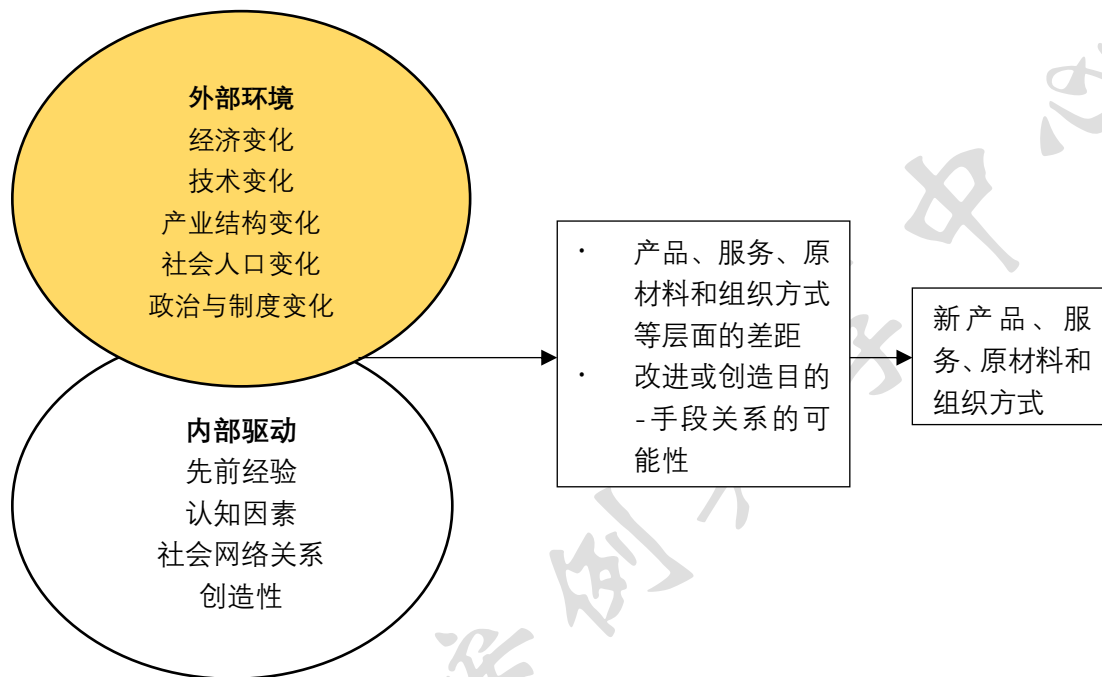


图2 创业者与环境互动的机会识别过程模型

（1）机会的来源——外部环境

创业机会的来源主要在以下四个方面。其一，技术变革。它可以使人们去做以前不可能做到的事情，或者更有效地去做以前只能用不太有效的方法去做的事情。新技术的出现和普及也改变了企业之间的竞争模式，使得创办新企业的机会大大提升。其二，政治和制度变革。它意味着革除过去的禁区和障碍，或者将价值从经济因素的一部分转移到另一部分，或者创造了更大价值。其三，社会和人口结构变革。通过改变人们的偏好和创造以前并不存在的需求来创造机会，经常表现为市场需求的变化，新兴国家的兴起、消费结构和消费者结构的变化等。其四，产业结构变革。它是指因其他企业或者为顾客提供服务的关键企业的消亡，或者企业合并等原因导致的行业结构发生变化，从而改变了行业中的竞争状态，形成了新的创业机会。

（2）影响机会识别的因素——内部驱动

经过多位学者的研究，下面是取得共识的四类影响因素。其一，先前经

验。在特定产业中的先前经验有助于创业者识别机会。并且，如果有创业经验，创业者就很容易发现新的创业机会。因为，某个人一旦投身于某产业创业，将比那些从产业外观察的人，更容易看到产业内的新机会。其二，认知因素。创业者认为他们比别人更“警觉”。警觉很大程度上是一种习得性的技能，拥有某个领域更多知识的人，能够比他人更容易识别对该领域内的机会，并更擅长估计市场规模等。其三，社会关系网络。个人社会关系网络的深度和广度影响着机会的识别，建立了大量社会与专家联系网络的人，比那些拥有少量网络的人更容易得到更多的机会和创意。其四，创造性。创造性是产生新奇或有用创意的过程。从某种程度上将，机会识别是一个创造性的过程，是不断反复的创造性思维的过程。具有创造性思维的创业者，会在听到更多趣闻轶事的基础上更容易看到包含创造性的产品、服务和业务。

2. 商业模式

商业模式是指企业将各种资源组织起来创造价值的方法和逻辑，即企业在一定的价值链或价值网络中如何向客户提供产品和服务、并获取利润的方式逻辑。关于商业模式的定义有很多，但统一的一点是都认同以价值为核心。

(1) 商业模式画布理论

由作家兼创业者亚历山大·奥斯特瓦德（Alexander Osterwalder）和瑞士学者伊夫·皮尼厄（Yves Pigneur）提出的商业模式画布理论以其能够建立简单易懂、可视化、可行性的商业模式等特点而被大家广泛接受。

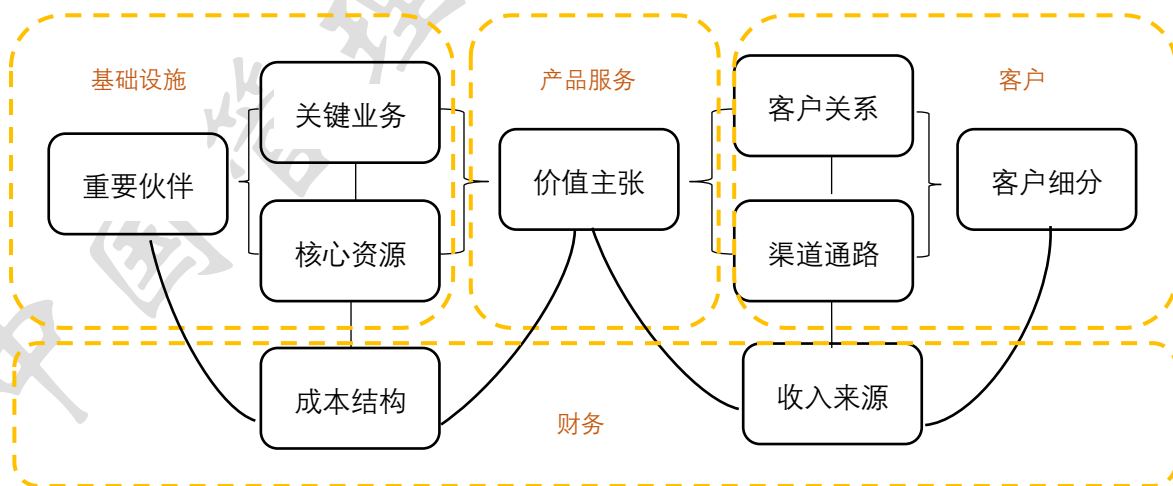


图3 商业模式画布

商业模式画布理论指出商业模式包含9种必备要素：

表 1 商业模式画布理论要素

要素名称	要素定义	表现形式
价值主张	公司通过其产品和服务能向消费者提供何种价值	标准化/个性化的产品/服务/解决方案、宽/窄的产品范围
客户细分	公司经过市场划分后所瞄准的消费者群体	本地区/全国/国际、政府/企业/个体消费者、一般大众/多部门/细分市场
分销渠道	公司用来接触、将价值传递为目标客户各种途径	直接/间接，单一/多渠道
客户关系	公司与其客户之间所建立的联系，主要是信息沟通反馈	交易型/关系型、直接关系/间接关系
收入来源	公司通过各种收入流来创造财务的途径	固定/灵活的价格、高/中/低利润率、高/中/低销售量、单一/多个/灵活渠道
核心资源	公司实施其商业模式所需要的资源和能力	技术/专利、品牌/成本/质量优势
关键业务	公司业务流的安排和资源的配置	标准化/柔性生产系统、强/弱的研发部门、高/低效供应链管理
重要伙伴	公司同其他公司为有效提供价值而形成的合作关系网络	上下游伙伴、竞争/互补关系、联盟/非联盟
成本结构	公司运用某一商业模式的货币描述	固定/流动成本比例、高/低经营杠杆

根据 9 大要素间的逻辑关系，商业模式的设计可以分为四部分进行：

- 基础设施：合作伙伴、关键业务、核心资源
- 产品服务：价值主张
- 客户：客户关系、客户细分、渠道通路
- 财务：收入来源、成本结构

(2) 商业模式创新要素理论

商业模式创新是改变企业价值创造的基本逻辑以提升顾客价值和竞争力的活动。既可能包括多个商业模式构成要素的变化，也可能包括要素间关系

的变化。众多学者对商业模式的构成要素各持看法：Hamel（2001）提出四要素商业模式模型，包含顾客接口、核心能力、战略资源、网络价值，每个要素又包含若干子要素；Chesbrough（2000）主张的六要素论包含有价值主张、目标市场、内部价值链结构、成本结构与利润模式、价值网络、竞争战略要素；而Osterwalder（2005）指出商业模式价值体系包括顾客价值主张、目标客户、分销渠道、伙伴关系、核心能力、资源配置、客户关系、收入、成本九大要素，即上文的商业模式画布理论所包含的要素。但他们都一致认为可以从要素出发寻找商业模式创新的突破点。

（3）商业模式创新路径理论

企业内部和外部驱动因素会促使企业商业模式创新，在其创新的过程中路径也是多种多样的，已有的研究中学者们从多个角度对创新路径进行阐述。学者们常从价值链、资源能力、价值网络、收入模式和产品价值等角度分析商业模式的创新路径。国内学者吴玥（2019）提出从价值链、创新程度、战略、系统等视角分析商业模式创新路径。而埃森哲结合以往研究角度和市场实际，总结了以下几种商业模式创新路径：

表 2 商业模式创新路径

创新路径	内容
量的增长扩张现有商业模式	在原有模式的基础上将业务引向新的地域、增加客户数量、调整价格、增加产品线和服务种类等
更新已有商业模式的独特性	注重更新的是企业向客户提供的价值，借以抵抗价格战带来的竞争压力
在新的领域复制成功	用现成的手法向新市场推出新产品，等于在新条件下复制商业模式，利用公司品牌营销优势和运营能力，为企业注入活力
通过兼并增加新模式	通过购买或出售业务来更新商业模式定位
发掘现有能力增加新的商业模式	围绕自身独特的技能、优势和能力建立新的商业模式，以实现增长。即利用在一个商业模式中发展起来的能力、知识和关系，创造出一系列成功的商业模式
根本改变商业模式	对整个企业进行改造——组织、文化、价值和能力多方面着手，用新的方式创造价值

（4）商业模式创新特点

商业模式创新特点是众多学者结合当前环境和企业发展状况对商业模式的归纳总结，既是成功商业模式的特征也代表了未来商业模式发展的一定趋势。姚润梅（2015）等人的研究认为市场需求导向、产业价值链整合、互联网技术应用是新一轮商业模式创新主要特征。王芳（2017）在关于“互联网+”商业模式创新发展趋势分析中提出跨界融合已成为新业态，共享经济模式正在颠覆传统商业模式。刘程（2018）认为产业跨界融合已成为常态，基于数据的商业模式创新也将开始大量出现，并且企业更多通过“创造”需求来进行创新。本文综合众多学者的研究分析，总结以下商业模式创新特点：

第一，跨界合作日益频繁。随着技术和经济的发展，行业间边界越来越模糊，行业与企业的跨界竞争壁垒不断降低，行业跨界合作成为常态。不同行业内的企业纷纷开始通过业务或项目合作等手段进行合作建立新的商业模式。客观而言，跨界合作需要企业利用竞争优势打造新的生态，秉承共享、共赢与合作原则，完善商业生态系统，扬长避短强化企业核心竞争力。

第二，与互联网结合已成常态。企业利用互联网、IT 技术等高科技来改造自己的商业模式，不断拓宽业务领域和赢利空间，提高自己的持续赢利能力，从而使自己更具有竞争力。如近年来很火的 AI 技术为企业产品服务发生质和量的飞跃提供可能。

第三，“创造”需求。随着生活水平的提高，人们的需求层次不断提升，高层次的需求如精神需求将被逐渐挖掘或被“创造”。为了满足高层次需求的产品或服务，企业常常通过利用已有的技术和资源，将成熟商业模式进行扩展、复制或放大来构建新的业务模式。

3. 竞争优势理论

企业竞争优势是企业通过实施特定的竞争战略而拓展或维持企业在市场中的有利地位。换句话说，所谓企业竞争优势是指一个企业超越其竞争对手的能力，这种能力有助于实现企业的主要目标——盈利与市场占有率的提高。现有竞争优势理论根据其研究视角的不同：以企业为核心或以市场为核心，分为外部和内部理论。

表 3 竞争优势理论

角度	主要观点	理论
外部理论	从企业外部市场结构中寻求企业竞争优势	垄断优势论、国际生产、

		折衷理论、产业结构理论
	从企业外部集群(集聚)与区位环境中寻求企业竞争优势	企业集聚理论、企业的集群理论
	从企业生态系统中为企业寻求竞争优势	摩尔 (1996) 共同进化论
内部理论	企业的竞争优势来源于企业的资源与能力	企业核心能力、资源基础论
	企业的竞争优势依赖于企业的创新	波特技术创新理论、“创造性毁灭”理论、“创造性的模仿”战略思想、超级竞争理论
	企业的竞争优势来源于企业的内部化优势	巴克利等的内部化理论

外部竞争优势理论更加注重外部环境对企业竞争优势的影响，而内部竞争优势理论则更加注重企业资源、能力和创新等对企业竞争优势的影响。各种理论都有其可取之处和局限的地方，在企业运用这些理论指导竞争战略的实际操作中，应该把二者有机地结合起来。总之，竞争优势就是从企业外部和内部出发采取的能帮助企业维持和坚持有利的市场地位战略的结果。

五、案例启发思考题分析参考

本案例思考题主要考察学生对相关理论的了解程度，以及阅读材料、分析提炼的能力，需要学生着重阅读问题所对应的段落，为保证案例阅读有效性，教师可让学生先查找有关理论知识，带着问题和理论阅读案例。

1. 创始人米雯娟是在什么样的背景下识别创业机会的？哪些因素帮助她成功识别机会呢？

案例分析：该问题考察学生对创业机会识别相关知识的掌握，包括机会来源的外部环境分析和机会产生的影响因素分析，要求学生着重阅读案例第一章和第二章，参考答案主要是对案例内容的总结概括。

(1) 环境是创业公司生存与发展的土壤，任何一个创业公司离开环境都不能生存。根据创业机会识别模型，创业机会的识别离不开与外部环境的互动。米雯娟产生创建 VIPKID 这个知识共享型经济企业离不开外部环境的影响。教

师可引导学生从主要的外部环境分析影响 VIPKID 诞生的原因。

表 6 外部环境分析

外部环境	内容
经济变化	我国居民收入和消费水平不断提升，经济发展迅速
技术变革	科技技术迅速发展，如互联网技术、大数据技术等
政治与制度变化	我国颁布多项政策鼓励创新创业，鼓励互联网企业发展
社会人口变化	二胎政策放开，幼儿和学龄儿童数量增加
行业结构变革	线下教育企业弊端已经体现，红利期已过，中国家长对多样化的教育模式需求变得急迫导致多数品牌开始涉及少儿英语平台领域
竞争状态变化	多数企业都处于试水阶段，尚未形成竞争优势

(2) 影响米雯娟识别机会的主要因素有：先前经验，米文娟的第一次创业就是在少儿英语教育行业，以往的行业及创业经验使她更容易发现线下教育弊端，从而能够意识到教育行业将面临改革产生创业的想法；认知因素，米雯娟在教育行业拥有这个领域的众多知识，对这个领域有着清晰的认识，容易发现线下教育行业师资良莠不齐，教学内容陈旧，价格昂贵，时间成本高等问题，从而容易识别能够改善这些问题的机会；社会关系网络，米雯娟在第一次创业过程中结识了行业内的众多专家，在长江商学院研读期间与其它众多行业背景的老师同学有了交流，从而建立了庞大的社会关系网络，有机会接触到互联网和共享经济概念，进一步发现了连接美国外教与中国孩子的在线教育机会；创造性，米雯娟具有创造性思维，她能在体验到 Uber 共享经济后创造性的将其应用于教育。

2. VIPKID 如何刻画其商业模式？与其它竞争对手相比，它的商业模式有何创新之处？

案例分析：该问题考察学生对商业模式画布理论及商业模式创新要素理论的知识掌握程度，要求学生着重阅读案例第二章，参考答案主要是对案例内容的总结概括。

(1) 教师可先引导学生从商业模式画布理论入手，运用商业模式画布理论对 VIPKID 的商业模式进行一个整体的分析，进而了解 VIPKID 的商业模式创新之处。

重要伙伴 TESOL 国际教育联盟 Sterling Talent Solutions	关键业务 5-12 岁少儿在线英语 1 对 1 直播教学	价值主张 共享北美优质师资，培养具备六大能力的“世界小公民”	客户关系 官方网站 客服中心	客户细分 重视孩子英语教育的有经济实力的互联网时代 70/80 后
	核心资源 真正北美师资 自主开发教材 引入高科技的全方位教学模式		渠道通路 线上推广 用户口碑传播	
成本结构 师资成本、研发成本、技术成本、运营成本、管理成本等			收入模型 课程收入	

图 4 商业模式画布分析

(2) 通过与其他在线英语教育品牌相比较，其创新要素有：

- a. **核心资源**：VIPKID 主要从师资质量、教材研发和技术模式进行了创新。

表 7 VIPKID 与竞品核心资源比较

VIPKID	其他在线英语教育品牌
真正的北美师资	以中教、菲教及其他国家教师为主
建立自己的教研团队自主开发设计教材	直接引入海外原版教材
利用 AI+大数据等高科技赋能教学	传统教学模式

- b. **关键业务**：VIPKID 主打教学模式是在线 1 对 1 直播教学，实现教师与学生需求精准匹配，确保教师与孩子的互动性和及时性。其他在线英语教育品牌多采用录播形式，缺乏互动。
- c. **重要伙伴**：VIPKID 与 TESOL 等国际权威教育机构合作确保师资质量；与国际化教研团队合作开发本地化英语教材，避免洋教材“水土不服”的弊端。其他在线英语教育品牌缺乏与英语权威机构的战略合作。
- d. **目标顾客**：VIPKID 将目标定位于重视孩子英语教育的有经济实力的互联网时代 70/80 后人群的孩子，目标客户范围潜力巨大。其他品牌目标客户范围较广，但是竞争激烈，很难获得较大市场份额。

3. VIPKID 如何打造其竞争优势？面对诸多强有力竞争对手，它是如何脱颖而出？（从商业模式创新路径方面进行回答）

案例分析：该问题考察学生对商业模式创新路径理论及竞争优势理论的知识掌握程度，要求学生着重阅读案例第三、四章，参考答案主要是对案例内容的总结概括。

表 8 VIPKID 发展记事

时间	VIPKID 发展记事
2013 年 10 月	VIPKID 正式成立
2015 年初	VIPKID 制定了快速抢占市场占有率第一的目标
2016 年 5 月	VIPKID 成为中国首家授权 TOEFL Primary 考点的在线少儿英语企业
2016 年 5 月	VIPKID 宣布斥资 1 亿元布局移动端，启动全球化移动战略
2016 年 10 月	VIPKID 联合全球顶级教育类风投机构 Learn Capital、北美顶级学者成立 VIPKID 北美教育研究院，利用前沿科学技术改善孩子的学习水平和效率
2016 年 12 月	VIPKID 与 TESOL International Association 达成深度合作，VIPKID 成为全球拥有最多 TESOL 认证会员教师的英语企业
2017 年 1 月	VIPKID 宣布与在线教育平台 Coursera 达成战略合作，成国内首家战略合作伙伴
2017 年 3 月	VIPKID 宣布与微软达成合作，将使用基于微软技术的 Microsoft Azure 公有云作为数据存储平台，并支持数万堂课程同时在线教学
2017 年 4 月	VIPKID 宣布与马云公益基金会合作，为其全球战略合作伙伴之一
2017 年 8 月	VIPKID 单月营收突破 4 亿人民币，1-7 月营收超过 20 亿，年度目标营收为 50 亿
2017 年 8 月	VIPKID 推出全球首个 100%浸入式教学在线少儿中文教育平台 Lingo Bus，发力中文出海业务
2017 年 9 月	全球知名风投调研机构 CB Insights 公布全球科技创业公司“独角兽”榜单，VIPKID 与滴滴等独角兽公司纷纷入围

2018年8月	VIPKID 启动 V+战略：重新定义在线英语教育标准
2018年8月	VIPKID 与微软中国达成战略合作，联手打造在线教育 AI 新标杆
2018年9月	VIPKID 与迪士尼在上海宣布达成跨界合作，推出 VIPKID 全新教育科技体验项目“世界大课堂”
2018年9月	美国奥兰多市长将每年9月29日定为“VIPKID 日”
2018年10月	VIPKID 与 SSAT 达成独家线上战略合作，将国际素质教育考试引入中国家庭

(1) 上表列出了 VIPKID 从成立至今发展的大事迹，通过对其发展历程的概览，结合内外部竞争优势理论可以将其竞争优势的形成归为以下三个阶段：

第一，从市场结构和自身资源出发的快速扩张的成本领先战略（2015-2017）。

VIPKID 创立初期，就确定了与其他少儿在线教育品牌不同的商业模式要素。在市场内尚未形成壁垒时，VIPKID 充分利用互联网技术在核心资源、关键业务和重要伙伴等资源要素方面快速形成竞争优势：扩大北美师资市场份额；打造庞大教研团队，克服教材“水土不服”；与第三方合作进行技术层面的创新；完善用户体验，建立低成本高留存的口碑营销模式。正是因为 VIPKID 这一阶段果断从市场结构和自身资源打造自己的竞争优势，充分利用产品和市场的潜力来谋求市场份额的成本领先战略，迅速将它与其竞争对手拉开了距离，走上了行业第一的地位，并为后期发展奠定基础。

第二，从区位环境和品牌创新出发的反出海差异化战略（2017-2018）。

在这一阶段，VIPKID 开始将目标放在美国、日本等市场。利用上一阶段已发展比较成熟的商业模式，创建新的教育品牌大力切入全球中文线上教育市场和海外英语教育市场，力图打破教育壁垒和边界，探索国际化产品及服务模式的出海。VIPKID 从自身所处的区位优势出发，利用庞大的中文师资等资源进入新的市场，用好产品、好教材、好老师等多方面的努力为国外孩子带来最好的教学体验。其差异化战略使得 VIPKID 的海外市场份额和影响力不断扩大，品牌知名度也得到提升，顺利获得多轮融资。

第三，从企业创新出发的全球国际化领先战略（2018-至今）。

VIPKID 围绕教育、科技、用户服务三大教育内核，通过教材创新、技术创新、品牌创新打造教学、技术、品牌壁垒。与牛津大学出版社等全球 11 家国际顶级教育机构达成深度合作，打造三大课程体系；启用第三代智能化在线教

育引擎，为孩子提供最高级别安全保护体系、全球最稳定的网络系统以及教学全场景 AI 全覆盖；推出新的四大教育品牌，构建出一条完善的教育生态链。

(2) VIPKID 能够从众多竞争对手中脱颖而出离不开其商业模式的不断创新，创新帮助其有了持续性的竞争优势。第 2 题已经分析了 VIPKID 的商业模式及创新之处，下面从其商业模式的创新路径分析：

第一阶段（2015-2017），VIPKID 通过走“量的增长扩张现有商业模式”创新路径，继续发扬原有商业模式的等创新之处，将少儿英语在线业务引向了更大的市场，通过免费试听等价格策略使得客户数量短时间内得到了极快的增加，从而实现了中国市场第一的目标；

第二阶段（2017-2018），VIPKID 采取了“发掘现有能力增加新的商业模式”路径，利用上一阶段的商业模式发展起来的能力、优势和关系，创造出了海外少儿中英文在线教育商业模式。与国内少儿英语在线教育模式相同，中文教育同样从师资、教材技术、用户服务三方面创新；

第三阶段（2018-至今），VIPKID 则使用了“在新条件下复制商业模式”路径，利用公司现成的商业模式、品牌营销优势和运营能力在新的市场推出企业产品。VIPKID 计划在全球 10 个重要支点城市开设办公室,而在这些新市场其复制了原有的商业模式且致力于发扬原商业模式创新之处，并积极推出了四个新品牌。

4. VIPKID 商业模式创新过程有何特点？米雯娟在创新过程中扮演了怎样的角色？

案例分析：该问题考察学生对当前商业模式创新过程特点的理解和总结，要求学生阅读案例全文，参考答案主要是对案例内容的总结概括。

(1) VIPKID 的商业模式创新过程具有显著特点：

第一，多方跨界合作。VIPKID 在其商业模式创新的整体过程中一直注重跨界合作。2016 年，为了保证教材的本土化，跨界联合全球顶级教育类风投资机构 Learn Capital 共同成立 VIPKID 北美教育研究院；2017 年开始与微软达成合作，并不断加深合作关系，如使用基于微软技术的 Microsoft Azure 公有云作为数据存储平台等。此外，VIPKID 在公益领域与马云公益基金会合作，将其线上北美教师资源引入到乡村学校与学生共享。2018 年 10 月与天仪研究院的合作发射一颗承载“星空演讲”的卫星，从而开启了国内在线教育领域与航天领域的深度跨界。

第二，注重互联网技术提升。VIPKID 是一家依托互联网成立的教育公

司，不断提升的互联网技术应用使其更具有竞争力。为了使教学体验能够达到行业领先水平，VIPKID 在一开始就积极与第三方技术服务公司合作，不仅与微软达成合作实现了数万门课程同时在线教学的功能，还引入最新的技术如 VR、AR 等，提升教学质量和趣味。之后，致力于提升技术打造最高级别安全保护体系、全球最稳定的网络系统以及教学全场景 AI 全覆盖。

第三，不断“创造”需求。VIPKID 不断挖掘消费者高层次的需求并利用已有技术资源拓展商业模式的做法贯穿其创新过程。2017 年，为了满足海外中文教育市场的需求，VIPKID 建立了儿童线上中文教育平台 Lingo Bus，对 VIPKID 少儿英语商业模式进行了相应创新，从而切入全球中文线上教育市场。2018 年，VIPKID 陆续推出新的品牌和项目，不仅有满足 0-4 岁低幼亲子陪伴式英语教学需求的“自由星球”，也有满足中国家庭儿童启蒙需求的“跟大熊玩英语”。

(2) 创始人米雯娟在创新过程中扮演着重要的角色，为 VIPKID 的创业成功起到了不可忽视的作用，具体表现为：

首先，米雯娟是企业创新创业过程的领头羊。具有教育行业创业经历的米雯娟，凭借自己的经验及敢想敢做的个性创立了 VIPKID，围绕总结出来的传统教育四大弊端从师资、教材和服务着手创新实现共享教育。

其次，米雯娟是创新过程的问题解决者。创业初期，作为 VIPKID 产品体验的第一责任人，米雯娟永远都是冲在解决问题的第一线。在面对新模式实施过程中的融资难和人才难问题时，她也顶住压力和歧视，靠着自己的毅力和诚意获得了宝贵的人才和资金。

最后，米雯娟是 VIPKID 创新路上的引航者。在 VIPKID 成为中国市场在线教育行业第一之后，米雯娟将目光迅速转向了海外中文线上教育市场，建立起了在线中文教育平台 Lingo Bus。该举措不仅扩大了市场份额和品牌影响力，也帮助其顺利获得 D 轮融资。2018 年的战略发布会上，她又提出了“三年十城百国”战略目标，指明了 VIPKID 从“英语教育提供商”到“一站式教育服务商”的转变方向。

5. 结合案例及其他资料，谈谈 VIPKID 的未来发展还面临哪些挑战？请对 VIPKID 的未来发展提供一些建议。

案例分析：面对日益严峻的竞争形势，VIPKID 需要进一步创新以保持竞争优势。本案例从以下几个方面展开，仅供参考。

从 VIPKID 目前的商业模式分析，VIPKID 的未来发展还面临着：一对一模式瓶颈挑战、优质外教的供应挑战、用户体验挑战。

(1) 一对一模式下，服务的边际成本下降不易。

一对一的模式为 VIPKID 积累了很多用户，但是成本与一对多模式相比也更高。这其中的成本包括固定成本与变动成本。固定成本包括系统平台的搭建、管理成本、带宽成本等；变动成本包括增加一个外教需要付出的报酬、培训成本、沟通成本、管理成本。如 VIPKID 每节课要付给外教 10 美元，即人民币 66 元左右，而每节课的收费大概在 90-130 元人民币之间，这样，教师工资的直接成本在收费中的比重已经占到 50%-60%，如果再将招聘成本、培训成本、管理成本、带宽成本、营销推广成本等加进去，很难成为一个高利润的生意。

建议：外教招聘管理服务的迭代优化，比如优化面试流程、资深教师老带新、在菲律宾设立外教电话客服中心提供跨时差的专业支持等，来降低外教的招募与服务成本。

(2) 外教数量与团队成长、消费习惯形成，都在一定程度上制约成长速度

对于 VIPKID 而言，未来的发展，还取决于团队的成长速度、外教的成长速度、以及市场上消费习惯的形成。如外教是比较大的制约。虽然北美人多，但需要一定学历，需要有一定的教学经验，否则难以保证教学质量。如果再把有爱心、有耐心、热爱教育、有教育能力与技巧、有充足时间等因素加上，真正适合做外教的人群规模就需要评估一下了，而且还面临着多家竞争对手的争夺。

建议：加强对外教的培训，尽快进行教学模式的创新，开展小班教学模式，缓解教师资源压力。

(3) 随着用户规模和外教规模的扩大，如何保持口碑是个难题

在发展初期形成好口碑相对容易，但随着用户规模的扩大，用户之间的诉求越来越分化；随着外教规模的扩大，教师水平教学风格各不相同。这种情况下要保持一致的好口碑越来越难，这会影响到转介绍率和续费率水平。

建议：创新性地开展基础设施建设。良好的用户体验取决于基础设施的完善程度，基础设施建设也是 VIPKID 难以被复制的核心竞争优势，VIPKID 应继续注重基础设施建设，如加快利用大数据分析、面部识别等教学科技，优化约课、上课体验，帮助学员找到适合他们的外教。

六、关键点

掌握商业模式的相关理论，学会用商业模式画布刻画 VIPKID 的商业模式

式，并能从其构成要素分析商业模式创新之处。在整体把握企业创新过程的基础上，分析其创新路径，并归纳总结创新过程特点，从而能够由点及面的理解该企业的商业模式创新。

七、建议课堂计划：

本案例可以按照如下的安排进行分析和讨论，仅供参考，可根据授课具体情况进行调整。案例授课班级人数不宜过多，应该控制在 40 人左右，可以分为 7-8 个小组。教室中应具备投影仪、黑板、粉笔、桌子等设备，同时为了方便学员更好地参与到案例课堂讨论中，教师可以在课前提醒学员准备座位名牌等，以更好地营造轻松的讨论氛围。

整个案例的学习时间可安排在两个课时 90 分钟左右，课堂安排如下：

表 9 课程计划安排

课程计划	课程内容	时间安排
课前计划	提前发放案例正文和思考题给学生，请学生了解此案例所涉及的背景及理论知识，方便学生在课前完成案例阅读以及对思考题的初步思考。	1 周
讨论开场	教师首先简单介绍案例背景和主题，通过向学生进行案例内容的随机提问，带领学生对案例进行大致回顾。	10 分钟
小组讨论	教师进行分组，各组同学针对课前发放的思考题对案例内容进行进一步的梳理讨论，并能举例运用相关理论分析企业的创业过程。	40 分钟
结果展示	学生小组派出代表汇报案例分析结果，教师和其他同学对展示结果提出问题和意见。	30 分钟
案例总结	教师总结此次案例分析的收获，并布置学生撰写此次案例分析总结报告的任务。	10 分钟

（案例使用说明字数：10617）