马江伟 辅导机构更要教孩子思考

■ 领军人物

马江伟

学而思智康1对1事业部总经理。硕士研究生毕业，2001年开始做家教，投身课外辅导行业。2005年加入学而思，成为兼职数学教师，并且参与了讲义编写工作。2008年研究生毕业后正式入职学而思，2008年成为高中部第一代老师，历任年级主管、高中部主任、学科副总。2010年4月担任学而思培优事业部深圳分校校长，2012年起全面负责智康1对1事业部的管理工作。

让学生每周3小时收获学习兴趣

新京报：你认为过去十年来，在课外辅导行业哪个事件或节点对行业的影响最大？为什么？

马江伟：新东方的上市在业界的影响无疑是非常大的，它引发了资本带着人才大量涌入辅导行业的现象。同时在新东方上市这个时间点之后，很多人会觉得这个东西挺好做的，最终导致整个教育行业的门槛变低了。如果我们查大大小小辅导机构的创始人，有的可能原来做房地产的，甚至其他行业的。有一个教授曾开玩笑说，修自行车的也可以做培训学校。而门槛低导致了辅导机构数量呈爆发式的增长，我们会发现任何一个城市任何一个地方都有大量培训学校。

除新东方外，学而思也引领了行业的方向，比如学而思之前课外辅导都是大班教学，学而思是最早做小班教学的；学而思允许家长旁听，让整个产品更透明；学而思还可以全额退费，这在之前的培训行业里是不允许的。包括在学而思框架下诞生的智康1对1，也是全国1对1行业里第一个允许退费的。在这些方面，学而思对行业的影响是非常大的。

新京报：很多辅导机构以高分学生或考上清华、北大学生数量做宣传，你怎么看？你又怎么看待课外辅导与学校教育之间的关系？

马江伟：孩子是学习的主体，一个孩子优不优秀，真正的原因是孩子。一家辅导机构对孩子成绩的贡献我想也就占10%-20%，所以我们不做也不建议做这样的宣传。

对于两者之间的关系，我的观点是以学校为主，课外辅导只是辅助和补充，它可以帮你解决的是你长时间解决不了的问题，以高考为例，学校更容易解决的是一个孩子从0分到90分的过程，培训机构更擅长帮你解决的是90分到120分的过程，而对于尖子生，能帮你解决的是140到145分的过程，提高这5分可能要花6个小时，但它是最后关键的5分。

一周有168个小时，一个孩子一周可能要学三个小时的辅导班，差不多就是2%的时间，这2%到底能对学生做多少贡献，这曾是一直困扰我们的事。后来我们想透了，怎么保证学生的学习效果，这才是辅导机构最应关注的。学而思现在把教育理念重新沉淀了，就叫激发兴趣，培养习惯，塑造品格。

我们希望机构老师教完后，孩子学习好，但更让我们兴奋的是，这个孩子上完课会说很有意思，我很喜欢学，这个功劳是远远大于提升知识的。我们不仅是教给孩子知识，更多是要教孩子思考。我认为如果辅导机构做不了这些事，它的意义就不是特别大了。

“1对1”也需回归教育本质

新京报：智康1对1是在什么情况下成立的？

马江伟：智康1对1是2007年成立的，当时学而思在北京的口碑还可以，而且拥有大量的优秀老师和沉淀了多年的教学体系、教学资料。这就使得智康1对1成立的内核已经有一些内容。同时，当时学生对1对1确实有很大需求，因为有的学生觉得小班教学的效率太低了，他们需要更有针对性、高效的辅导方式。智康就是在这个环境下产生的。

智康1对1的发展有两个阶段，第一个是2007年到2010年，我们选择在北京摸索，包括教学方式、教学管理等。2010年之后在觉得我们的产品还可以的情况下，我们去上海进行了第一个城市的扩张，直到2011年选择了剩下的8个城市，也是分两批次去的。目前我们在全国只有这10个学校，不愿意再着急扩，我们还是想回归教育的本质，把教学产品做得更好一些。

新京报：目前1对1行业的总体发展情况如何？反映了怎样的社会需求？

马江伟：先说需求，家长和孩子对学习成绩的渴望还是很强的，但大家可能有些着急，比如想快速提升等。更重要的是家庭对孩子的教育更重视，孩子的时间更宝贵，一些有一定支付能力的家庭，会更愿意选择1对1这种更有效的教学方式。

现有1对1的模式基本成型了。但存在的一个问题是，有些传统的1对1机构更像服务公司，而非教育公司。服务公司可能会非常重视市场宣传，重视前期的营销。一家机构的资源是有限的，对于我们来说，更愿意把整个资源投在教师和教学研发上。

此外，这个行业碰到了一个困难，就是入行门槛低，机构数量越来越多之后，竞争会很激烈，这造成整个1对1行业的口碑会有稀释和下降。凡是重视宣传和销售的行业，就会导致目标客户越来越不相信你。信任缺失在这个行业中也是客观存在的。

新京报：结合行业现状，你觉得怎么使1对1行业良性发展下去？

马江伟：我觉得这个行业要更多回归教育本质，用心做教育。注重教学，更多的资源投向于如何保证学生的学习情况。应该减少所谓的宣传，慢慢扩张。其实做教育真的是良心活儿，说实话，我们现在做教育都很忧虑，真怕做不好。因为一个孩子，不仅是他自己的未来，他的背后更有一个家庭的命运。

展望

短期来说，1对1行业会进入一个平缓发展的阶段，同时随着国家相关法律、规定的出台，机构的数量可能会得以控制。在未来可能会形成少数正规的机构，做得更强、更大一些。真正从学生角度出发的机构，才可能做长远。

本版采写
新京报记者 孔悦

责编 巫慧 图编 高玮 美编 顾乐晓 责校 郭利琴