

口碑制胜

互联网赛场一日千里,VIPKID 的发展也是飞速,但在创立 VIPKID 的头一两年,米雯娟却刻意有些慢。

她用刻意的慢去更好地打磨产品并建立体系。

米雯娟创立 VIPKID 的初心是让更多中国孩子通过互联网接受到最纯正的英语教育。方法是通过互联网汇聚优秀的北美英语教师资源建立“网上英语学校”,让北美专业老师一对一地指导中国学生学英语。

这在当时是完全颠覆传统的新模式。

让北美老师亲自教,是米雯娟从以前的教育实践中得出的经验。她认为,学英语最好就是找北美教师直接教,“网上英语学校”这一新模式,则是 Uber 共享经济带给她们的启发,这样就能让中国学生与美国学生共享优秀语言老师资源。

为了这一目标,VIPKID 以 1 对 1 模式为起点,选择国际化教研团队基于 CCSS(美国共同核心州立教育标准)和中国小朋友实际,自主开发设计了 VIPKID 课程体系,从用 skype 一个一个招募北美老师。

“自主研发而不是照搬照抄,是为了更好符合中国小朋友的学习需要。”米雯娟说。大方向既定后,她和团队不断自我思考,不断对外征求意见,不断做,不断推翻,不断再来再改……争分夺秒做每一件事,但在品质上高标准,严要求。

“不求快,但求好。可以慢一点,但每个点都要绝对走扎实。”

在学员招募上,很长时间内 VIPKID 都只有 4 个学生,3 个还是投资方创新工场高管的孩子。这是米雯娟刻意控制的结果,她不想在条件不成熟时就推向市场。

米雯娟坚持产品才是王道,用户口碑才是公司发展的基石。她也是 VIPKID 产品体验的第一责任人,“这方面有任何问题,一定第一时间冲出去,直到解决为止。”

最初招的 4 个孩子因为都是“自己人”,意见能够敞开提,也多少有点充当“试验品”的意思,这让 VIPKID 得到更充分的用户反馈,也把产品改进到更好。

VIPKID 刻意慢的时间里,不少同行都在快跑,尤其在生源拓展上。压力之下,米雯娟依然是坚持不动摇,先做好,再做快,这最终给 VIPKID 带来了回报。

2014 年 10 月,VIPKID 才 40 来个用户,却获得了 500 万美元的 A 轮融资,经纬中国领投、创新工场继续跟,红杉资本则跑步入场。

这笔投资的关键转折,是得到了经纬中国创始人张颖的支持。张颖的支持,跟米雯娟展现出的变革者气质和远大理想有关,也跟 VIPKID 的一组小数据有关。

40 个用户中,有 28 个续了费,而且续费的人还在增加。

当时,VIPKID 的课程包括 3 单元、6 单元、12 单元、24 单元和 36 单元等 5 个档次,收费范围则从几千元到几万元人民币不等。

这个收费并不低,但却取得了这么高的续费率,这证明 VIPKID 的产品和服务已得到用户的足够肯定。张颖一定掐过,如果它快速爆发,将会是什么样的力量?

他显然是掐对了。不久,还没完全准备好的 VIPKID 就迎来了意外惊喜。

2015 年年初,一个拥有 20 多万粉丝的年轻网红妈妈带孩子试听了 VIPKID 的课程,效果非常好,她将孩子跟老师互动的截图发在了自己的微博上。

之后一周之内,几千名家长给 VIPKID 打来电话,咨询课程、申请报名。“客服不够,所有人,包括工程师都被调动出来,给家长逐一回电话,安排报名事宜。”

这一波,让 VIPKID 的学员增加到了 300 多人。靠这 300 多名学生家长的口碑,以及随后而来的更多家长的更多好评,VIPKID 滑行到了起飞之前的最后准备。“包括很多著名投资人的小孩也在我们这儿学,有一次,一位投资人见到我就跟我说,我都给你介绍两百多个学生了。”

再后来,这些著名投资人成了 VIPKID 的投资人。比如,参与其 C 轮、D 轮融资的云锋基金,其负责投资 VIPKID 的执行董事李娜就是学生的家长。



2014 年,米雯娟创办了线上英语教育机构 VIPKID。起初几个月,她一共只收到 4 个学生,3 个还是关系户。今年,VIPKID 的营收将突破 50 亿人民币,但米雯娟认为,如果满分是 100 分,她才做到 1 分。

专注于线上英语教育

米雯娟：

专注于线上英语教育

□ 毕亚军

快速爆发

互联网的基本特点是,从 0 到 1 会很难甚至慢,如果方向找准了,从一到多则会快而猛,前面越难越慢,更重要把产品和服务做到极致,后面就会越快越猛的爆发。

米雯娟认为,VIPKID 的快速发展,最关键的是用户口碑,其次是充分利用了互联网的优势和特点,在基础扎实后快速倍增、爆发,最后则得益于格局的不断提升。

2015 年第三季度,VIPKID 的用户与销售开始持续高增长,管理团队意识到市场即将爆发,立即启动了新战略,制定了快速抢占市场占有率第一的目标。

“集中全部力量,争取各项指标的第一。”

这一目标下,VIPKID 前往美国建立分公司,大幅扩张并掌握师资,加速引入人才,加大资源乃至广告投放,以势不可挡的姿态冲向行业之巅。

同时,公司还在现金储备正常的情况下,提前完成了共计 3 亿美元的 C 轮、D 轮融资,云锋基金、腾讯等背景和资源强大的顶级投资机构,以及美国篮球巨星科比·布莱恩特也都出现在了 VIPKID 的股东名单上。其中总额达 2 亿美金的 D 轮融资,创下至今为止全球 K12 在线教育领域的最大单笔融资纪录。

异军突起之下,2016 年,VIPKID 的营收超过 10 亿元,比同行业总营收的半壁江山还多,公司的学生数量、品质以及品牌影响也都是行业老大。2017 年前 7 个月,VIPKID

营收突破 20 亿,付费小学员达 20 万,全年营收预计突破 50 亿元。VIPKID 已经成为全球最大的在线教育品牌,美国媒体认为它们正在改变全球教育的未来,日本媒体甚至认为 VIPKID 将拯救日本青少年的英语教育。

这也成为 VIPKID 与同行拉开距离的最重要也最关键的一步大棋。快速成为第一,不但提升了公司的地位和实力,也进一步增进了投资人和市场对公司的信心。

而 VIPKID 能够快速冲到这么大,则得益于米雯娟和团队不断提升的战略格局。

米雯娟认为,创始人的格局,以及创始人能否将自己的格局变成公司上下共同的格局,对公司的发展至关重要。在选择投资人和高管时,她最看重的也是格局,即是否有助于 VIPKID 眺望到更高更远的天空。

一个显著的例子是,起初,VIPKID 的目光只是锁定在国内的 K12 教育,在此之下讨论市场有多大,自己能做多,但不久她们就把目光看到了全球。“看到全球 K12 教育市场的规模,如果能一直不停地提升公司的格局,相对应的空间就会大很多。”

如何提升格局?米雯娟的办法是先内省,不给自己设框架,不断去探索新的可能性,然后是向已经走到更高处的人交流学习,“请教过来人的经验。”

最关键的还是,看到新的天空后,她总能快速采取行动。

不断突破

8 月 23 日,VIPKID 宣布的 2 亿美金 D 轮融资中,两个消息引人瞩目。

一是有阿里背景的云锋基金继续跟投,一是腾讯追到了最新股东阵营,而且还是腾讯总裁刘炽平跟米雯娟聊了将近两个小时之后,亲自确定的战略投资意向。

腾讯不只给 VIPKID 带来资金,经验,还包括资源。

“腾讯内部在教育方面有很多尝试,谈下来大家的初心和做事情的方式是对路的。很多人做教育就是做培训,腾讯觉得我们想改变行业,这让他们眼前一亮。”

因为云锋基金的关系,从 C 轮开始,VIPKID 就间接与阿里有了关系,米雯娟也在云锋基金主席虞锋等人的推荐下,成为了湖畔大学第三期学员。这让她一度对引入腾讯有过顾虑,担心云锋不太高兴,但沟通下来,云锋的胸怀和格局超出她的想像。

于是,众多创业型公司梦寐以求但却极其罕见的“双马同槽”在 VIPKID 成了现实。依托这样强大的背景资源,已经是行业老大的 VIPKID 又在深化利用云计算、大数据、人工智能、技术提升竞争力,领先下一波革命中拿到了他人难以触碰的先机。

毫无疑问,这将进一步筑高 VIPKID 在在线教育业界已领先的护城河。

而腾讯之所以跑步入场的一个大原因是,看到了在线教育的巨大机会,以及 VIPKID 引领在线教育行业并在更多领域实现突破成为王者的极大可能性。

站上行业第一后,米雯娟就一直在不断翻开新篇。

今年,VIPKID 集中力量推动了三件大事:一是继续做优做精已有的产品和服务,做大做强已有的业务和市场,以更突出的优势拉开与同行的距离;二是大力切入全球中文线上教育市场;三是尝试切入海外英语教育市场。

三招之下,一个瞄准世界市场,服务世界市场,分享世界市场的全球化 VIPKID 已经站在行业尖端之上。

重中之重当属公司已经正式推出中文平台教育“LingoBus”。这也是米雯娟最为重视和自豪的一件事,是她对 VIPKID 家国情怀与社会责任的更大志向所托。

伴随中国的崛起,全球兴起汉语热,中国也正以前所未有的力度推动海外汉语的教育和普及。中国汉办的官方统计显示,目前全球的汉语学习者大约有两亿人左右,2016 年,参加汉语考试的海外学习者已高达 700 万左右。

按教育部估计,全球中文老师缺口在 500 万以上,而海外中文教育的教材、教学方式,也都难以很好满足市场需求,这成为世界和中国更好交融的一大障碍。

Lingo Bus 则直奔解决这些问题而去,该平台借助互联网和市场化的力量,尤其是 VIPKID 业已积累的全球化经验,打破壁垒和边界,自主研发更寓教于乐的课程,同时对标美国外语教学委员会(ACTFL)和国内 YCT 两大标准,保证课程的科学性和系统化,采用 100%浸入式教学,“让孩子爱上中文学习,理解中国和中国文化。”

拿到 D 轮融资后,VIPKID 的动作变得更猛了。

米雯娟奉行“under promise,over deliver(少承诺多做事)”,这几年下来,VIPKID 给投资人最大的印象是,做到的比说的要多。这让米雯娟得到投资人的鼎力支持,进而上下、内外一心,众星拱月地将 VIPKID 不断推向新高。

但在谈到在线教育的大前景时,米雯娟会毫不保留地展现自己因为相信而看见的一切。她认为,在线教育一定会出现千亿美金级的公司。

这是真实数据、丰富经验加想像力给她的乐观和雄心。

自称只做到了 1 分的米雯娟,今年才 34 岁。34 年人生路走过,她把绝大多数人一生都无法实现的梦想变成了现实。

