

学而思的第 1 个学生——学而思起源揭秘

2018-05-24

学而思的起源，有种无心插柳的感觉。从 1 个孩子到 20 个孩子，从 1 对 1 家教到教育科技公司，都是自然生长起来的。不过，相比学而思的创立，她的教育理念缘起更早。

这要从 16 年前讲起。2002 年，创始人张邦鑫考上北京大学硕博连读研究生。为了追求经济独立，他在课外做了几份家教。



2010 年，张邦鑫在内部分享企业文化

“从小我爸就告诉我，美国人在十八岁以后就自食其力了。而我十八岁以后仍在读书，还在向家里要钱。我父母只是普通的农民，连社保都没有。”那时的张邦鑫心理压力很大。

相比其他兼职，家教性价比最低。但在那个时候，对于出身农家的大学生来说，家教收入很高。他格外珍惜这份工作，花费很多心思研究如何把学生教好。

“要么不做，要做就做到最好。”张邦鑫给自己定下这样的标准。

但很快他发现一个问题：一个孩子一周在学校上“5天”课都没有学好，怎么可能“2个小时”家教就能教好呢？

经过几天冥思苦想，张邦鑫突然想到一个办法。如果2小时家教只是教知识，做加法，相当于“5天+2小时”，那么效果自然有限。只有通过这2个小时，改变学生周一到周五在学校的状态，提高他在学校的学习效率，才会产生价值。所以，这2个小时必须与学校5天做“乘法”。

“我要让学生在这2小时里，爱上学习，养成好的学习习惯。”

想清楚这个逻辑之后，他便对这2个小时绞尽脑汁。他做了大量备课工作，第一节课的备课时间就超过了10个小时，思考怎样讲学生才更有兴趣学。

在他早期辅导的三个学生中，有个不是那么对学习感兴趣。为了调动孩子的积极性，他除了讲知识故事，还给孩子讲一些有趣的故事和生活中的话题，孩子们非常喜欢他，每次辅导结束都对老师恋恋不舍。

一个月下来，孩子学得很开心，张邦鑫却隐隐有些不安：如果学习过程很欢乐但没有效果的话，怎么跟家长交代？有没有一种方法可以确认学生学明白了呢？

他琢磨出一套方法，孩子把学校里学习的要点先给他讲一遍，他再给孩子讲拔高的部分。当孩子用自己的语言把课堂上的知识讲出来时，张邦鑫心里很踏实——他知道孩子真的明白了。后来张老师更“懒”了，有时索性让孩子讲自己的思考和探索，他更多是参与讨论和给予鼓励，——孩子越发有成就感了。

张邦鑫后来总结他做家教的三个阶段：

- 第一阶段，他讲故事又讲题，扮演着领跑者的角色；
- 第二阶段，随着学生能力的提高，他从领跑者变成了伴跑者；
- 第三阶段，他成为一个欣赏者，坐在一旁看着孩子跑，为他鼓掌。

这样，孩子一步步爱上了学习，动力十足。这是 2 小时创造的价值，也成为学而思教育理念的起点。

后来一个孩子进步特别快，连续三次数学考了 100 分。孩子父亲很高兴，给张邦鑫介绍了一拨熟人的孩子过来，还找了一个军区礼堂作为上课地点。

开课那天，雪下得很紧，那是 2002 年的第一场雪。张邦鑫独自在礼堂徘徊，他不知道会来多少人，结果 20 对家长和孩子踏雪而来，试听完一节课全部报名了。

从来没有收过那么多钱，这个年轻人有些恐慌。这种恐慌与初做家教时的感觉不一样。家教是个性化的，他可以针对每个孩子的特点确保学习效果，但是辅导班 20 个孩子，很可能后进的学生跟不上，而领先的学生又“吃不饱”。思考再三，他决定根据学生的水平，把 20 个孩子分成上下午两个小班，这也是学而思最早的小班分层教学。

尽管这样，张邦鑫还是担心：如果过了一个学期，有孩子从班上 15 名变成了 50 名，怎么跟家长交代？这让他倍感焦虑。所以他又定下一个规矩——开放课堂，所有家长可以坐在教室后面旁听，不满意随时可以退费。这些朴素的想法，成为学而思延续至今的商业模式，倒逼他们战战兢兢，如履薄冰，把教学质量做好。

这种天然的客户意识，与张邦鑫的家庭背景有关。他出身江苏农村，父母在当地做小买卖。别人过来买东西，买 1 斤，父母会给人家 1 斤 1 两；买 2 斤，给人家 2 斤 1 两。他们的逻辑是：不同人家的秤不同，难免有误差，多给人家 1 两，误差会降低。

从小受父母影响，他总怕占别人便宜。做辅导班时，他也担心占家长便宜，所以每次课都精心准备，哪怕上午讲过一遍，下午上课前还会再过一遍，把每次课都当成新的。

一天中午，一位家长急匆匆地赶到教室。原来孩子那天发烧了，父母原本希望他在家休息一天，结果大人上班之后，孩子偷偷跑到教室来了。这让张邦鑫很感动，深感责任很大。打那以后，他更努力了。

不知不觉，半个学期过去了。一次下课后，几个家长在教室后面窃窃私语，张邦鑫有点忐忑，怀疑是不是昨天讲课有点松懈，家长有意见了。正当他隐隐不安时，家长们过来了。

“张老师，你下学期还教吗？”家长问。

“你们下学期还学吗？”他松了口气，反问道。

“只要你教，我们就学。”

“只要你们学，我就教。”

张邦鑫发现，只要你真心为学生好，真正帮到他们，他们就会跟着你一直学下去。从那时起，他就很重视口碑，这也形成了学而思的续报模式。

然而，2003年“非典”来袭，张邦鑫只好关掉小有起色的辅导班，捣鼓了一个网站“奥数网”，为有学习需求的家长和学生线上答疑。“非典”过后，他的辅导班迅速恢复。随着家长的口耳相传，带来了源源不断的生源，他的小身板撑不住了。这时，刚好他的北大同学曹允东也在寻找办班“盟友”，两人便东拼西凑借了10万元，2003年8月注册了一家公司。



学而思最早的办公地址——知音楼

当时，他们在北航南门的知音商务写字楼租了一间办公室，不到 20 平方米。两张桌子、两把椅子、一个破沙发和一个古旧铁皮密码柜是全部家当，它们是从一个公司淘汰的家具中花 350 元买的。沙发屁股底下有个大洞，铁皮密码柜由于不知道密码，直到后来搬家时扔掉也从未打开过。

狼狈的办公环境，让初来的几百位家长满腹狐疑，他们就免费给一个个家长试讲。家长见他们一脸赤诚，检查了他们的身份证之后才敢交钱。最终 100 多个胆大的家长把孩子留下来了。一天天过去，学生越来越多，学而思也一步步成长起来。



2007 年，学而思第一期教师培训 张邦鑫与老师合影