

# 网龙“出海”记

本报记者 黎竹 刘旺 北京报道

近年来,越来越多的教育企业开始加快“出海”动作。

网龙网络控股有限公司(以下简称“网龙”,香港交易所股票代码:00777)作为互联网社区创建者,也开始重视这片发展潜力巨大的市场,并决定在这里搭建教育新基建,挺进新兴市场。



2022年9月25日,埃及中学中文教育试点项目启动。

本报资料图/图

## 寻求渠道 收购普罗米休斯

网龙在2015年11月3日完成收购跨国教育公司普米100%权益的交易。

在2019年非洲峰会的会场上,埃及总统阿卜杜勒·法塔赫·塞西在网龙的展位上注意到一款与众不同的教育产品——“智慧教育空间”。当时塞西总统在这个展位上停留了半个小时左右,希望能与网龙产生进一步的链接,展开深度的交流合作。

“智慧教育空间”并不是网龙的产品第一次在展会中获得青睐。

2016年,课堂设备互动平板显示器 Activ Panel 曾入围 Bett 大奖数字设备类别最终名单,创始于1985年的Bett(中文名称为“英国教育技术展”)是全球最大、最具影响力的教育教学仪器设备展。而这一设备由网龙子公司——普罗米休斯(Pro-methen,以下简称“普米”)生产。

宋元时期,福建人就开辟了“海上丝绸之路”,将家乡的商品销往世界各地。在数字经济的时代背景下,网龙也秉持着开放拓展的闽商精神,很早将眼光投向了参与共建“一带一路”的国家。

为了进入这一市场,网龙在

作为国内教育品牌成功出海的典型,与国内很多企业以To C为主的出海不同,网龙在教育领域的出海是以To G模式为主。网龙如何靠产品的质量、性能参与 to 教育装备市场的竞争中,与20多个国家建立战略合作关系或开展深度合作,为当地提供了现代化的教育设施和多样化的学习资源?

跟杜环一样,网龙延续了闽文化中“爱拼才会赢”的传统,将非洲等国家作为有潜力的新兴市场。

随着深入了解这片市场,网龙发现每个国家甚至同一国家的不同地区教育生态都不一样。

面对网络基础设施的差异,网龙选择了因地制宜,围绕发展当地对教育科技的需求进行布局,提供适合当地文化、需求水平

2015年11月3日完成收购跨国教育公司普米100%权益的交易,该项收购的总代价为1.3亿美元(约10亿港元)。

这起收购案当时也被众多媒体报道,当时普罗米休斯是K12互动教学市场的龙头,被收购前一年,在除中国和土耳其的K12教育市场,公司占有25.1%的市场份额。此外,还在150余个国家和地区拥有线下销售渠道,与教育部门建立了合作关系。

全球多个国家和地区,民族、语言、宗教等十分复杂,经济发展水平较低且发展程度差异大,相应地,不同的教育系统十分复杂,政策和法规也相对不稳定。网龙中文出海负责人韩亦洵透露,当时的收购是看中了普米的渠道能力。对普米的收购,使网龙触及了全球100多个国家和地区的用户群体。

从某种意义上讲,普米加入网龙大家庭后,进一步增强了其市场竞争力,并创造了技术协同效应和市场准入机会。

## 因地制宜:结合当地教育生态

网龙发现,每个国家甚至同一国家的不同地区教育生态都不一样。

史书记载中国唐代旅行家杜环,在唐天宝十年,随安西四镇节度使高仙芝出征西域。在与“大食国”的军队发生冲突后,杜环经阿拉伯、埃及、苏丹到埃塞俄比亚的摩罗国,成为第一个到过非洲的中国人。

跟杜环一样,网龙延续了闽文化中“爱拼才会赢”的传统,将非洲等国家作为有潜力的新兴市场。

随着深入了解这片市场,网龙发现每个国家甚至同一国家的不同地区教育生态都不一样。

面对网络基础设施的差异,网龙选择了因地制宜,围绕发展当地对教育科技的需求进行布局,提供适合当地文化、需求水平

## “入埃及”记:试水To G模式

网龙也洞察到,在埃及推广中文教育是大势所趋。

事实上,网龙瞄准的是K12数字教育这一条新路径,定位于改进基础教育阶段的课堂教学。

这一阶段的教学内容往往是由当地教育主管部门编制,这也使得网龙进入当地时,需要寻求与当地政府部门合作,形成了面向政府和面向企业为主的模式。

早期网龙组织高层出国考察,发现埃及自2018年推行“五年教育改革计划”以来,就在全球范围内积极寻求合作伙伴,于是开始推动埃及把中文当做一个必学的科目纳入到国民教育体系。

以网龙旗下全球教育网络平台Edmodo为例,Edmodo就被埃及教育部选定为国家K12教育体制的指定远程学习平台,为埃及2300多万师生提供远程学习支援。为了更好地融入当地教育,Edmodo还为了埃及提供了本地化的阿拉伯语版本。

当拥有中文教育进入埃及公立教育体系的成功经验后,更加增添了网龙中文出海To G模式的信心;不只是和埃及教育部合

的教育产品。

网龙旗下华渔教育CTO陈宏以具体的技术实现为例,介绍了不同的解决方案,“比如网络情况比较好的国家,这些在线系统可以直接使用,那我们做的调整就不大;但在一些网络条件等各方面硬件设施不太好的地区,我们就会根据其网络情况为他们提供离线版本,解决网络原因引起中断的问题;还有,我们也会给埃及提供中文的语言功能。”

面对城市和乡村的基础设施差异,网龙也准备了个性化的解决方案,比如针对埃及乡村的网络设施及时调整技术方案。据悉,埃及教育部当时的要求是:通过一定的技术方案,将其数据分

作,甚至与马来西亚、尼日利亚等国家都签订了相关的数字教育解决方案。

陈宏认为,从政府的层面去推进基础设施建设,会更便于整个教育数字化的改革,“因为它是从国家的角度去推一个系统,一定会比这个人去用不同的系统要有力量得多。”

值得注意的是,学习中文的需求在许多国家中是应用而非兴趣。网龙也洞察到,在埃及推广中文教育是大势所趋。

近几年,中国企业打井助力埃及沙漠变绿洲,中埃泰达苏伊士经贸合作区带动4万多埃及民众就业,鲁班工坊、苏伊士运河大学应用技术学院培养大量埃及青年才俊……2021年中埃贸易额达200亿美元,逆势增长37%,2022年,双边贸易额181.9亿美元,中国连续8年稳居埃及第一大贸易伙伴。

“当地人知道,如果能进中资企业,对他们的生活会有一定的提升和改善。”韩亦洵指出当下在埃及流行学习中文这一现象背后

发到各个中继站上,使对应地区的老师能够充分利用教育资源。于是,陈宏他们做了一个中继站,将网络连接数据存储在本地,方便当地的教师和学生直接访问中继站上的教学信息。

此次契机,进一步推动了网龙与埃及教育部的合作。陈宏看到,“部分国家相关部门制作的教育产品,能感觉到制作水平相对落后,甚至连Flash也很粗糙的,有我们30年前教育资源的既视感。”

基于这些国家的不同情况,网龙决定从技术和内容两方面着手。首先是“基础教育设备进千家”,即先开发针对所有学校和教室的基础性产品,一个服务全球教师和学生的Model系统。在此基

的根本原因。他进一步解释,“曾经我们用太极拳、包饺子、做月饼的方式去讲中国故事;但当下,中资企业通过建大坝、建铁路、搭智慧教育空间,展示的是现代中国的先进技术,中文成为强运用属性的语言,再与职业技能相结合,就是所谓的‘需求型学习’。”

为了帮助埃及在线教育产品实现To C场景到To G场景的转换,网龙解决了很多挑战。比如,过去中国向外提供传统的中文教育,需要输送一个老师,但现在开始用AI技术支持埃及本土的中文教学需求。

韩亦洵认为,这对师资匮乏的国家和地区来说是一种利好,“有语音测评,学生点击连线选择,从而操作跟读系统,接着复述,最后还可以检查对错,实际上不仅提高了学生学习语言的‘开口率’,还解放了教师工作。”

韩亦洵认为,网龙跨出的这一大步,让人不再是制约中文学习规模化的一个核心障碍,打破了埃及人过去学中文缺乏老师和学习资源的窘境,解决了最根本的痛点。

础上,针对为不同的资源制作团队提供技术支持和内容协作,赋能他们制作出好的教学产品。

在一步步往前推进的过程中,网龙逐渐被众多合作伙伴所信任。“我们跟好几个国家教育部的部长沟通,他们认为我们不是一个叫做Vendor(商家),不是一个卖产品做生意的,甚至有的国家的教育部长握着我们手,说我们的角色是他们的Partner(合作伙伴)。”陈宏告诉记者。

好的合作伙伴就是相互促进、相互成长。“世界上很多国家目前都在进行教育数字化改革,我们的经验可以共享,相互借鉴,国内早先的一些最佳实践也能够赋能其他国家。”陈宏如是说。

就业内情况而言,大多海外中文的教育机构基本上定位在C端家庭,尤其是海外华人家庭。但To C模式实现规模化难度较大,这就好比选修和必修所面对的市场空间。而网龙在往海外进行业务拓展的时候,首先的预设是“政府采购”模式,当地的教育部为教育基建付费。

韩亦洵表示,用技术赋能海外中文教育的规模化,是网龙的一个战略布局。“从整个项目的价值来看,利益和利润在该项目中并非是第一要素,主要是想借这个机会让埃及民众感受到中国企业的技术实力,同时也是为整个海外中文教育市场的新探索。”

但在实际推进的过程中,付费方也会因为具体的国情和政策发生变化。韩亦洵坦言,“进入一个新的国家或地区,它必须先试用,这个谁也没见过这种形式,为此付费的意愿处于怀疑状态,一上来就想看到明显的利润增收不太可能”。

当下,网龙也在探索多种付费的形式,包括尝试自己直接开设培训机构、与当地培训机构合作。

# 新式炒货持续创新 快速扩张背后挑战重重

本报记者 刘旺 北京报道

兜兜转转,坚果炒货的热潮又一次来到了线下市场。《中国经营报》记者注意到,近年来,新式坚果炒货品牌受到广泛关注,线下门店越来越多,线上声量越

## 新式炒货新在哪儿?

记者走访发现,新式炒货门店给人最直观的感受是位置的变化。区别于传统的位于街头巷尾的炒货门店,新式炒货品牌瞄准了购物中心、写字楼等年轻人聚集的位置。就连早期围绕社区开店的薛记,也开始进驻购物中心。薛记方面的解释为商圈是品牌曝光的最佳位置,会带来客流,品牌也可以得到更广的知名度。

伴随着位置的改变,门店的装修风格与传统的炒货门店截然不同。记者在北京某商场的琦王花生看到,其整体是360度开放式的门店,上方悬挂着有“琦王花生”字样的灯光标志,柜台虽然规模不大,但金色主色调和整齐的摆放,与购物中心的视觉效果融合。薛记炒货则以红色视觉为主,其摆放和布局更贴近于当下的烘焙门店和零食集合店,在店铺的墙边环绕着商品货架,店铺中央则设有保鲜柜。

尽管不同的城市租金有所差异,但可以肯定的是,门店位置的转变仅在开店成本上就要高一些。但是这也挡不住新式炒货品牌在选址和装修方面进行差异化。

而实际上,这是新式炒货进行品牌化的必然选择。盘古智库高级研究员江翰认为,线下店正在向品牌化不断迈进,通过门店设计、推出爆款产品等强化品牌特色。

来越大,一时成为新消费赛道当中的亮眼角色。

纵观当下的新式炒货品牌,已将主要受众聚焦在了年轻消费群体身上,不管是产品创新,还是门店布局,都朝着年轻化方向靠拢。另外,资本市场对新式

但走入购物中心和写字楼,也会存在一定的风险和弊端,江翰告诉记者,新式炒货品牌在发展过程中可能会受到传统业态的影响。传统的街边小摊和社区杂货店等业态在价格、便利性和个性化等方面可能更具优势。此外,对于一些新兴的业态,其规模和覆盖范围可能还相对有限,而且需要在装修设计、陈列展示、专业服务等方面进行专业的规划和实施,因此可能需要在各个方面投入大量的精力和资源,进行专业的规划和实施,从而能够更好地与传统的业态进行竞争。

除了门店风格外,在产品上,区别与传统的炒货,每一家新式炒货品牌都有了自己的招牌或者创新产品。

以薛记炒货为例,近年来,基本上每年都有创新爆品出现,从奶枣到冰镇绿豆糕、酸奶柑橘片。其他品牌如琦王花生,也有爆款五香花生;熊猫沫沫则不断推出了生椰夏威夷果、白桃气泡腰果等。

新式炒货品牌最主要的是在传统炒货的基础上进行了创新。

不过,食品饮料营销专家于润洁认为,新式炒货品牌大多以大单品切入市场。新品牌对大单品的品质和体验基本都能做到可控,但进入扩张阶段后,完善的产品体系才能支撑一个专卖店的运营和全国化

炒货较为看好,有专家告诉记者,一些投资者认为新式炒货具有创新性、独特性和可持续性等特点,具有较大的投资价值和发展潜力。

但伴随着连锁化、品牌化,新



新式炒货品牌瞄准了购物中心等年轻人聚集的位置。

视觉中国/图

的扩张。如何从大单品跨越到产品体系的运营,并保证产品体系带来稳定的现金流和利润,是对新式炒货品牌扩张的考验。

从商业模式上来看,传统的炒货一般都是现场加工,而新式炒货到有预制+现场复热的品类出现,从这个角度看,对产品的标准化会有促进作用,也会节省设备投入、专业人员、品控等方面的成本。而日趋连锁化也让新式炒货多了一份“加盟费”收入。

不过,江翰认为,在品牌化和连锁化的过程中,新式炒货品牌可能会面临食品安全和卫生问题的风险。如果不能保证产品的质量,可能会对消费者的健康产生影响,进而影响品牌形象

式炒货门店相较于传统炒货有了成本的增加,相对应,也带来了产品价格的提升。在高成本的情况下,该如何让消费者持续接受相应较高的价格,是每一个市场参与者需要考虑的问题。

因此,对于新式炒货品牌来说,建立严格的质量控制体系,确保产品的安全和卫生,是至关重要的。此外,江翰表示:“新式炒货品牌在扩张过程中可能会面临一些风险。扩张是品牌化和连锁化的必然选择,但是过快的扩张可能会导致资金、管理、供应链等方面的问题。例如,如果品牌在扩张过程中无法获得足够的资金支持,可能会导致经营困难。此外,如果品牌无法有效地管理各个门店,可能会导致产品质量和服务水平的不稳定,进而影响消费者对品牌的信任度和满意度。因此,需要在扩张过程中保持审慎和稳健,确保各项运营的协调和统一。”

## 创新驱动业态发展

伴随着消费者的消费热情高涨,关于新式炒货售价“贵”的问题也甚嚣尘上。

记者在琦王花生门店看到,一位消费者买了4种产品,一共花费了187元。板栗29.9元/斤,奶香草莓球59.8元/斤,麻辣花生19.8/斤。

而在网上,也有消费者对薛记炒货的价格有所议论。记者注意到,其招牌产品奶枣的售价为每斤79.6元,酸奶柑橘片的价格为每斤118元。大众点评显示,薛记炒货、琦王花生的平均客单价均为60元左右,远超夫妻店的10~30元。薛记炒货方面表示,售价较高的主要原因在于自己使用的原材料、工艺成本较高。

“从成本角度来看,新式炒货相较于传统的线下炒货门店,主要的增加和不同在于以下几个方面:一是原料成本。新式炒货使用的原料品质更高,有些甚至是从国外进口的,这使得其原料成本相对较高;二是研发成本。新式炒货需要进行产品研发和不断创新,这需要投入大量的人力和财力成本;三是包装成本。新式炒货在包装上更加考究、精美,这需要增加包装成本;四是营销成本。新式炒货注重品牌建设和营销推广,需要投入更多的营销成本来提高品牌知名度和美誉度;五是租金成本。新式炒货通常在购物中心或高端商超内开设门店,租金成本相对较高。”资深零售专家、壹览商业创始人杨宇表示。

不过,于润洁认为,可以看到,新式炒货价格较高的产品都是创新产品,这在当前是缺少价格对比的。如果产品品质和口味能够被消费者接受的话,那创新产品就有

溢价资格。

中国食品产业分析师朱丹蓬也认为,新式炒货价格高,这是中国休闲零食创新升级以及迭代的体现,有品牌的属性,以及高品质产品的支撑,这也是资本比较关注、青睐它的一个核心原因。

创新也确实推动坚果行业发展的重要因素。记者注意到,坚果行业从最早的街边炒货铺到后来的品牌化,洽洽、沃隆等品牌出现在线下流通渠道快速发展,到后来三只松鼠、良品铺子依靠线上渠道得以充分发展,再到如今新式炒货品牌火热,不管是线上线下渠道变革还是产品迭代,创新一直是驱动力。

杨宇告诉记者,资本看中新式炒货的原因主要是其市场潜力和增长空间。同时,新式炒货品牌具有高成长性和高回报率的特点,这也吸引了大量资本的关注。这些资本看到了新式炒货品牌的商机和未来发展趋势,纷纷投资或合作。

“今年以来,资本市场对新式炒货的看法总体上是积极的,随着消费市场的不断扩大和消费者对健康食品的需求增加,新式炒货市场的前景被看好。一些投资者认为新式炒货具有创新性、独特性和可持续性等特点,具有较大的投资价值和发展潜力。”杨宇表示。

朱丹蓬告诉记者,未来,新式炒货品牌通过规模化,会不断增强在上下游的话语权。如果说品牌的经营理念是高质量发展、可持续发展,无疑是有前景的。但如果是被资本绑架,以扩大规模为核心,以上市为终点的话,可能就会陷入一定的麻烦当中。