



西北大学



兴业银行
INDUSTRIAL BANK CO.,LTD.

第二十三届“兴业银行钱大掌柜”
康腾全国高校学生商业案例分析

队名：比例战队

队员：胡立秋 杨超 刘紫阳

电话：18829056658

目录

案例综述.....	1
1.1 宏观环境分析.....	4
1.1.1 政治（Political）	4
1.1.2 经济（Economic）	5
1.1.3 技术（Technological）	7
1.1.4 社会（Socical）	7
1.2 中国互联网金融状况.....	8
1.2.1. 第三方支付爆发增长.....	8
1.2.2 互联网理财日新月异.....	10
1.2.3P2P 市场概况.....	11
2 内部环境分析.....	14
2.1 企业资源.....	14
2.2 企业能力.....	14
3. 红海战略分析.....	17
3.1 红偏橙战略概论.....	17
3.2 钱大掌柜的红偏澄海环境分析.....	17
3.2.1 电商金融.....	19
3.2.3 传统金融的金融+互联网.....	24
3.3 钱大掌柜 swot 分析.....	26
3.3.1 优势（Strength）	27
3.3.2 劣势（Weakness）	28
3.3.3 机会（Opportunities）	28
3.3.4 威胁（Threat）	29
3.4 钱大掌柜红海战略制定.....	29
3.4.1 战略目标：打造专业、产品丰富、安全的理财平台，在红海中提升自己的市场占有率.....	29
3.4.2 与互联网生态平台的合作：	30
3.4.3 与银行互联网金融的竞争：	31

4 蓝海蓝海战略.....	32
4.1 蓝海蓝海战略概述.....	32
4.2 校园市场分析.....	33
4.2.1 校园特点分析.....	33
4.2.2 校园营销优劣势分析.....	35
4.2.3 当前校园金融状况.....	37
4.2.4 校园金融前景分析.....	38
4.2.5 钱大掌柜在校园市场的分析：.....	39
4.3 已有校园营销策略.....	39
4.3.1 以提升产品、公司知名度为目的的营销：.....	39
4.3.2 以增加校园用户数量为目的的营销手段：.....	40
4.3.3 校园营销的技巧.....	40
4.3.4 校园市场主要营销模式分析：.....	41
4.4 校园版钱大掌柜制作方案与营销策略.....	42
4.4.1 校园版钱大掌柜制作.....	42
4.4.2 校园版钱大掌柜的校园营销策略.....	51
5. 企业可持续发展战略.....	52
5.1 战略概述.....	52
5.2 钱大掌柜的可持续发展战略.....	52
5.2.1 核心竞争力可持续发展战略.....	52
结语.....	54
关于大学生经济状况的调查问卷分析.....	57

案例综述

本文主要说明了在互联网金融蓬勃发展，各大互联网巨头，银行巨头各显神通之际，钱大掌柜如何在红海与其周旋，并如何率先开拓既为蓝海又为绿海的校园市场的策略。在开篇，我们将运用 **pest** 分析法分析互联网金融与校园的宏观环境，并介绍互联网金融的发展情况，现实情况。

在对钱大掌柜与钱大掌柜的兴业银行做简要阐述与分析之后，我们将互联网金融市场计划划分为两个区域：一个是群雄逐鹿的红海传统市场，一个是既未被开发又充满希望的蓝海、绿海校园市场。并依据合理的方法，逐一进行市场环境分析与战略制定。在红海战略中，我们首先将红海这只有竞争的海洋，多加了一层合作的颜色——橙色。在现在的互联网金融领域，合作与竞争并存。之后我们分析了现有的巨头们：电商金融的代表者——蚂蚁金服；其他网络金融的代表者——财付通；以及传统金融+互联网的佼佼者——招商银行的的优势，并运用 **swot** 模型分析钱大掌柜的比较优势，机会与威胁。分析后，我们为钱大掌柜制定了在红海与强力竞争者周旋的战略。

校园市场是一个庞大的大市场，随着我国经济的发展，这个市场将不断扩展。如果钱大掌柜率先抢占此市场，则收益无穷。在这片蓝海与绿海之中，我们先分析了校园市场的特点与已有营销策略，认为现有钱大掌柜 **app** 难以与校园结合后，我们制定了与校园市场深度结合的带有游戏性与社交性的金融平台制作方案，并制定了可行的成本可控的营销策略。

在互联网领域，不容许墨守成规，唯有不断创新，才能实现长期的可持续发展。运用企业可持续发展战略，我们简要阐述了钱大掌柜校园版在核心竞争力可持续发展战略与创新可持续发展战略方面的展望。

关键词：互联网金融 校园市场营销 钱大掌柜 兴业银行 **APP** 制定 企业可持续发展

Abstract

This paper shows that in the vigorous development of the ITFINmajor Internet giant, giant Banks make use of their best , how the QianDaZhangGui survives well in the red sea and how to take the lead in the developmental campus market that not only is blue sea but also is green sea.We will generate strategies for these problem.

At the beginning of this article,we used PEST to analyse ITFIN and the economic macro-environment of the school mark and incrodue the development of ITFIN and situation.

After introducing and analysing QianDaZhangGui and XingYe Bank,we divided the plan of ITFIN mark into two sections.One is traditional mark-red sea,the other is hopeful-blue sea.Then,we made a strategy according to reasonable and scientific theory.

In the red sea strategy, we will add a cooperation color for the red sea that only have competition- orange color. In today's Internet finance, cooperation and competition coexist. Then we analyzed the advantage of existing giants: electricity financial representatives - Ant Financial ; Representatives of other network financial - Tenpay; And traditional financial + Internet leader - China merchants bank .Then we will use swot model to analyse the comparative advantages, opportunities and threats of QianDaZhangGui. After analysis, we set for QianDaZhangGui with strong competitor's strategy in the red sea.

The mark of school is large.With the development of economy,the mark will be expanded.The company which occupys the school mark as soon as possible is beneficial to it.we analysed the feature of the school mark and some marketing strategy,so we found there was no connection between QianDaZhangGui APP and school.We combined amusement with scioial contact and added it to financial platform.What 's more,it is linked to school. We also made a reasonable marketing strategy.

In the field of the Internet, do not allow rut, only continuous innovation, to achieve long-term sustainable development. We use the strategy of sustainable development of enterprise, briefly expounds the version of the campus QianDaZhangGui in the core competitiveness of sustainable development strategy and innovation strategy of sustainable development in the future. Finally present our experience and the questionnaire.

Keyword: ITFIN The marketing strategy of the school market

QianDaZhangGui XingYe Bank APP Design Company sustainable development

1.1 宏观环境分析

1.1.1 政治（Political）

- 互联网金融行业规范化

互联网金融是金融创新的产物，代表了金融民主化和普惠金融的新趋势。近年来，互联网金融迅猛发展，业务范围已从单纯的支付模式扩展至转账汇款、跨境结算、小额信贷、现金管理、信用卡还款等方面，但也暴露出了一些问题和风险隐患，主要包括：行业发展“缺门槛、缺规则、缺监管”；客户资金安全存在隐患，出现了多起经营者“卷款跑路”事件；从业机构内控制度不健全，存在经营风险；信用体系和金融消费者保护机制不健全；从业机构的信息安全水平有待提高等。由于互联网金融的法律规制没有能够及时跟进，导致利用互联网技术或假借互联网金融名义进行的非法集资、内幕交易、非法支付结算等各类违法犯罪活动频发。因此，加大对互联网金融行业的法律规制刻不容缓。

2015年7月18日，中国人民银行、工业和信息化部、财政部等联合印发了《关于促进互联网金融健康发展的指导意见》既要鼓励创新支持互联网金融稳步发展，又要加强监管防范风险。

2015年11月3日，《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十三个五年规划的建议》中提出，规范发展互联网金融。扩大民间资本进入银行业，发展普惠金融，着力加强对中小微企业、农村特别是贫困地区金融服务。积极鼓励互联网金融不仅是延续了互联网+政策，但值得一提的是，中国已有2900多家p2p平台，其中鱼龙混杂，对其风险的管控政策正逐步建立，其市场准入门槛也在逐步提高。

2016年人民银行等17部门联合发布《通过互联网开展资产管理及跨界从事金融业务风险专项整治工作实施方案》，通过国家政策淘汰一批风险较大不合规的互联网金融平台，优化行业环境，为真正优质的平台提供了机会。

2016年8月17日，中国银监会、工业和信息化部、公安部、国家互联网信息办公室制定了《网络借贷信息中介机构业务活动管理暂行办法》等等，一系列互联网金融法律法规不断出台，促使互联网金融日益步入法治轨道。

- 利率管制逐步放开

2015年10月23日，根据央行公告显示，此次全面放开贷款利率管制的内容包括：

一是取消金融机构贷款利率 0.7 倍的下限，由金融机构根据商业原则自主确定贷款利率水平；二是取消票据贴现利率管制，改变贴现利率在再贴现利率基础上加点确定的方式，由金融机构自主确定；三是对农村信用社贷款利率不再设立上限。。

长期的利率管制，让中国的互联网金融爆发式增长，蚂蚁金服目前的估值已经超过四家上市银行。在欧美等发达国家，并没有实现这么井喷式的互联网金融重要原因是他们的传统金融已经能够适应市场的需求。过低的利率给第三方平台以巨大的市场，政府显然意识到了这一点，坚持市场化改革方向，坚持放开利率，已经是央行认定的改革之路。于是除了目前互联网+金融的竞争者们，还有家底雄厚蓄势待发的体制内银行，银行系统体制内改革必定极大冲击互联网金融行业。

- 政府对大学生创业的政策支持

当前，受世界经济总体低迷影响，我国就业形势十分严峻，高校毕业生就业压力加大。国家鼓励高校毕业生到城乡基层、中西部地区和中小企业就业，鼓励自主创业，鼓励骨干企业和科研项目单位吸纳和稳定高校毕业生就业。为支持大学生创业，国家和各级政府出台了许多优惠政策，涉及融资、开业、税收、创业培训、创业指导等诸多方面。在“大众创业，万众创新”积极推广下，更多大学生选择自主创业，面对挑战，实现创业梦。

- 大学扩招

自 1999 年起，出台了基于解决经济和就业问题的扩大普通高校本专科院校招生人数的教育改革政策，简单来说即是自 1999 年开始的高等教育（包括大学本科、研究生）不断扩大招生人数的教育改革政策。从商业市场来看，意味着大学生群体逐渐扩大。

1.1.2 经济（Economic）

- 中小企业融资现状

首先是中小企业融资渠道窄，95%的融资来源于向金融机构借款。银行信贷虽然是中小企业融资的主要渠道，但中小企业获得的信贷支持却很少。各商业银行出于安全性考虑，即使成立了中小企业信贷部，但还是普遍集中力量抓大客户而不愿向小企业放贷，导致为大企业锦上添花有余、为小企业雪中送炭不足。此外，中小企业的非正规金融融资方式主要包括亲友借贷、职工内部集资以及民间借贷，这些融资方式在中小企业融资

中发挥了重要作用。

其次是融资成本高。目前中小企业融资成本一般包括：贷款利息，包括基本利息和浮动部分，浮动幅度一般在 20%以上；抵押物登记评估费用，一般占融资成本的 20%；担保费用，一般年费率在 3%；风险保证金利息，绝大多数金融机构在放款时，以预留利息名义扣除部分贷款本金，中小企业实际得到的贷款只有本金的 80%。以 1 年期贷款为例，中小企业实际支付的利息在 9%左右，约高出银行贷款利率的 40%以上。由此，高融资成本对中小企业融资造成了一定的影响。

最后是金融产品缺乏弹性，在我国，很多中小企业财务制度不规范，公司账户与管理者账户混同，很多情况下中小企业无法达到银行要求的财务数据，就会导致其伪造变造财务数据，造成违法行为甚至是犯罪行为的发生。

• 人均储蓄现状

2016 年我国人均储蓄 4 万元，居民存款余额从 2016 年初的 55 万亿增长到了 8 月的 58 万亿，其中发达省市人均储蓄在 5 万以上。

• 大学生消费状况

随着改革开放的进一步深化，我国的经济实力、综合国力不断增强，人民生活水平不断提高，消费结构问题显得尤为重要。大学生作为一个特殊的社会群体，消费结构肯定有自身特点。

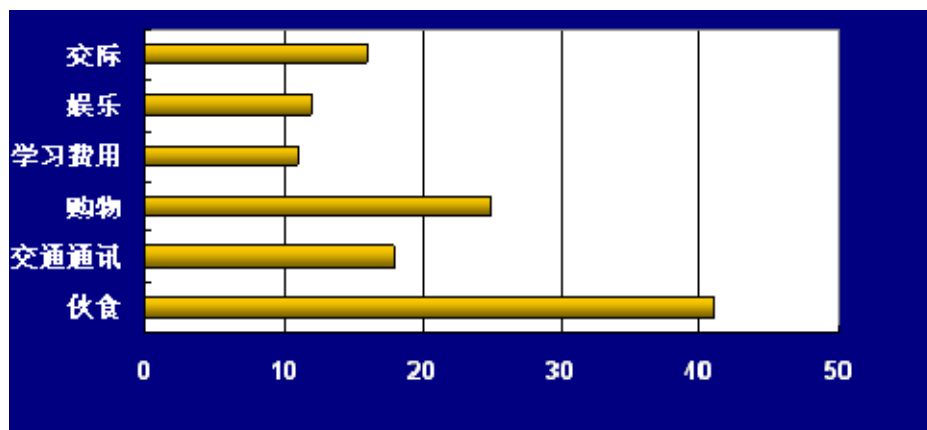


图 1 大学生消费结构比例图

当代大学生不仅消费能力在提高，而且在消费结构方面呈现多元化的趋势，除了基本的生活消费、学习消费外，当代大学生将越来越多的支出用于网络通信、社会交际、情感娱乐等诸多方面。

1.1.3 技术 (Technological)

- 大数据

通过大数据分析，既可以减少人力分析造成的投资风险，也可以分析学生个人的信用情况，为互联网金融进校园提供了数据支撑。

- 金融监管新平台

2016 年 11 月，金融办、一行三局（央行、银监局、证监局、保监局）、公安、工商等多部门联手打造的厦门市金融风险防控预警平台（一期）上线试运行，根据这一动态监管模型，预警平台会采集互联网金融企业的项目存证数据、银行资金存管数据、网络舆情信息以及网格员、段警、当地百姓日常发现的相关线索等信息后进行动态分析并形成预警机制，为后续的监管执法行动提供真凭实据。

- 智能手机的普及

如今，智能手机已成为如同电子器官一样，是新生代青年生活不可或缺的部分。智能手机已经成为各种应用的媒介和社交网络的中心。据谷歌调查，中国的智能手机普及率已超过 65%，超过了英美等西方国家。

- 互联网冲击传统理财方式

互联网可以让投资者轻松掌握财经信息，实时关注金融市场。同时方便运营商提高给消费者的服务质量，降低服务费用。

1.1.4 社会 (Social)

- 大学生收入现状

在中国，大学生的主要经济来源是父母，但随着大学生思想观念的转变，在校兼职或创业人数不断增加，学生可支配收入有增加趋势。

- 理财观念走进大学

大学生作为正在接受高等教育的知识群体，普遍具有较强的理财意愿，对新的投资理财知识的渴求，已成为一股不可忽视的潜在消费群体。但自身也具有投资方式单一，缺乏实际经验和理论知识，期望过高而缺乏实际行动等缺点。

1.2 中国互联网金融状况

过去几年中国互联网金融呈现喷井式发展趋势，下面就现阶段几个突出特点简要分析。

1.2.1. 第三方支付爆发增长

移动支付近年来的高速发展无疑是有目共睹的。以支付宝为代表的第三方支付平台已然成为了我们生活中的一部分。数据显示 2011 年初，第三方支付市场规模不到 3700 亿元，随着近年来的高速增长，去年第三方支付规模已经达到 3.55 万亿元，5 年规模增长 8 倍，去年依然维持 50% 的高速增长。

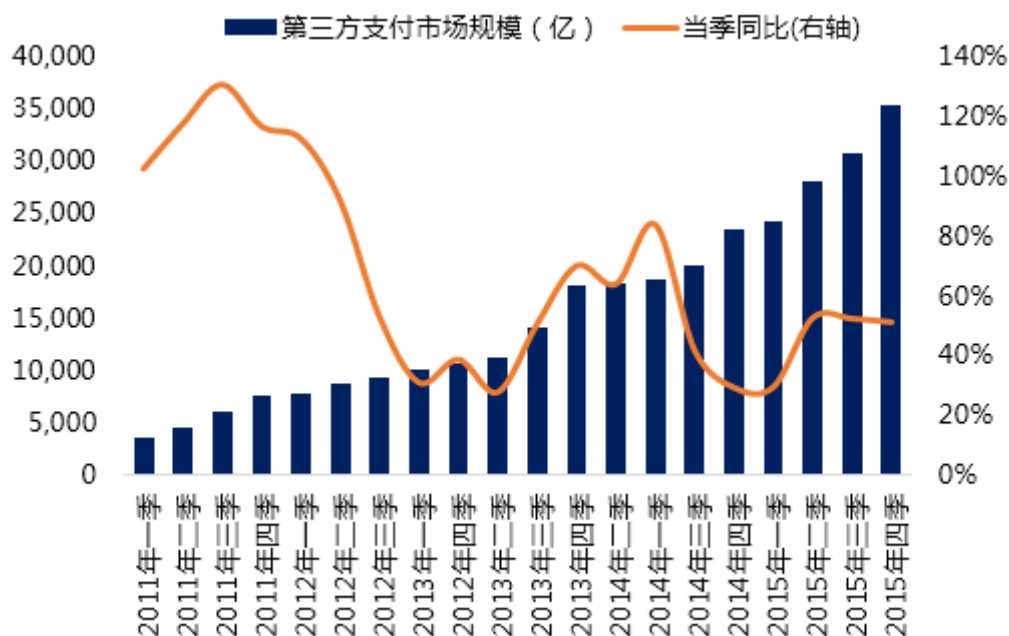


图2 第三方支付市场规模以及增长速度

市场份额方面，支付宝无疑是市场老大，2015 年支付宝在第三方支付市场规模中占比接近一半，规模超过 1.7 万亿元。财付通、银联在线和快钱排在二、三、四位，市场份额分别为 21%、11%、7%，微信支付由于没有独立的 APP 软件故不在排行内。

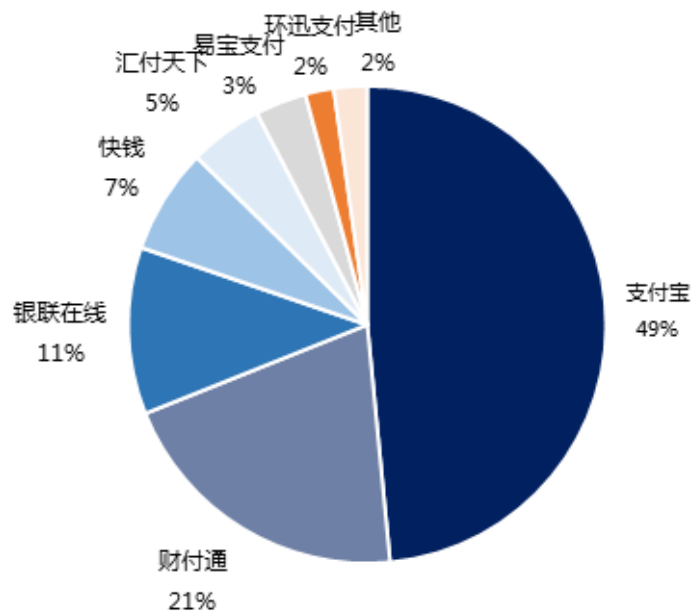


图 3 第三方支付市场份额

不仅如此，支付宝在第三方支付 APP 乃至所有 APP 中遥遥领先。东方财富 Choice 数据显示，目前支付钱包的覆盖率为 38.34%，15 年后覆盖率一直稳定在 34% 以上，在所有 APP 中遥遥领先。而其他第三方支付 APP 的覆盖率较低，翼支付、财付通、京东钱包排名二到四。

应用名称	覆盖率 (%)
支付宝钱包	38.34
中国电信翼支付	1.72
财付通	0.88
京东钱包	0.54
翼支付钱包	0.41
拉卡拉	0.3
和包	0.3
手机钱包(OPPO)	0.3
壹钱包	0.29
银联手机支付收银台	0.28
易付宝钱包	0.11
银联钱包	0.09
中国银行移动支付	0.08
支付宝 For PAD	0.08
拉卡拉收款宝	0.08
银联手机支付	0.07
银联随行	0.06
网易宝	0.06
掌钱	0.05
谷歌钱包	0.04

图 4 移动支付 APP 覆盖率排名

数据来源：东方财富 Choice 数据

1.2.2 互联网理财日新月异

对于投资者互联网基金平台的接入降低了基金投资门槛，申购赎回操作方便，相关资讯容易获得；对于基金公司，与互联网平台合作无疑增加了基金的销售渠道，对提高基金公司销售规模以及品牌效应有着正面效应。

在人们投资理财观念不断加强的背景下，12年第三方基金销售牌照（2012年，央行开始向第三方理财机构开放基金牌照申请，也就是说，除了银行、基金及证券，原本从事PE或信托产品销售的第三方理财公司也可以从事基金销售了，更准确地说是基金代销，这些第三方理财机构采取和基金公司合作的形式）出炉之后，第三方基金销售平台进入爆发期，从初期的四家发展到目前40余家，代销基金规模也不断上升，成为居民理财的快速通道。

目前的第三方基金销售平台市场，呈现以天天基金独霸，好买、诺亚、同花顺、数米跟随的行业形态，其中天天基金去年销售基金规模达到7,432.55亿元，货币型基金“活期宝”贡献了4,216.02亿元；好买基金2015年公募基金销售约245亿元，高端业务销售量达97亿元；2015年诺亚财富全年募集量为990亿元人民币。而根据蚂蚁金服公布的年度数据显示，2015年底，余额宝规模增至6207亿元。

在互联网理财的普及下，移动端理财APP也迅速进入人们的视野。BAT、传统金融、互联网金融纷纷介入移动理财市场。

移动理财APP的即时排名虽有变动，但前五位置较为巩固，分别为蚂蚁聚宝、京东金融、借贷宝、陆金所、天天基金。其中蚂蚁聚宝和京东金融的APP今年来的覆盖率依然维持着正增长，而九鼎旗下借贷宝的覆盖率最近在逐步下降。

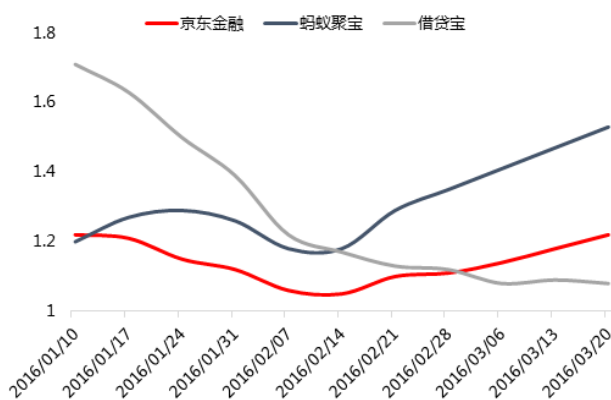


图5 排名前三理财APP覆盖率情况

数据来源：东方财富 Choice 数据

1.2. 3P2P 市场概况

从下图我们可以看到网贷规模从 14 年起的爆发式增长。14 年末网贷规模 370 亿元，而到了 15 年，网贷规模突破 1300 亿元同比增长 360%。

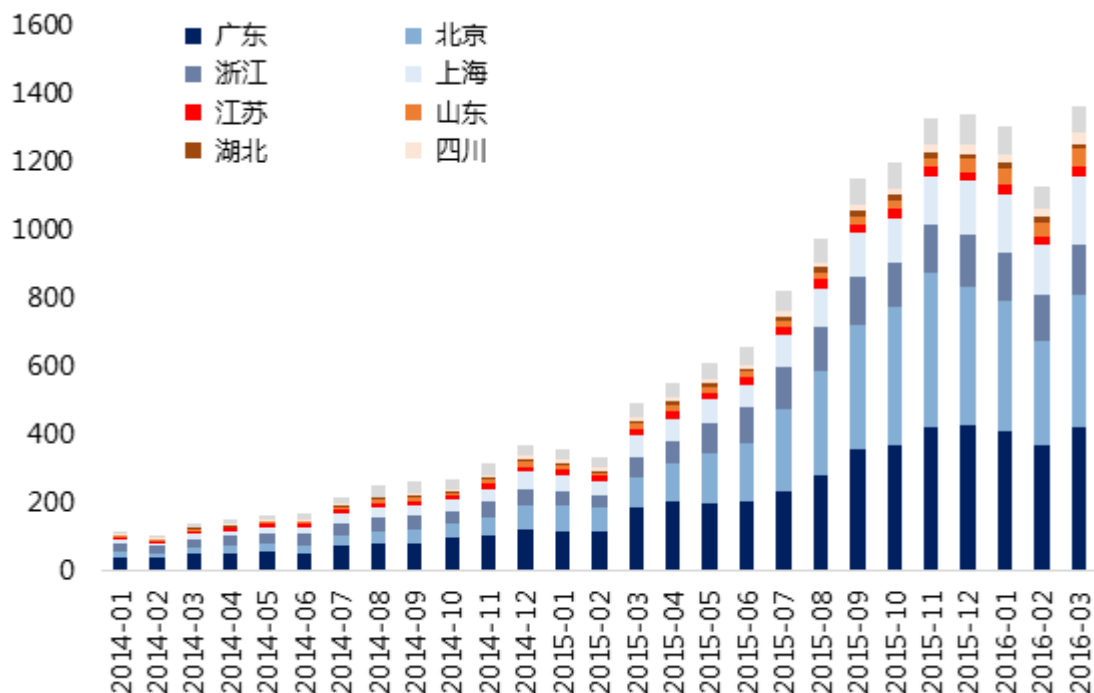


图6 网贷市场规模情况

分区域来看，广东、北京、浙江、上海的网贷规模最高，占据全国网贷市场的 85%。据网贷之家的数据，3 月份全国网贷规模合计 1364 亿元，广东、北京、浙江、上海的网贷规模分别为 424 亿元、385 亿元、147 亿元、197 亿元。

平台数量方面，随着 14 年网贷市场的崛起，平台数量也快速增加。据网贷之家，14 年初网贷平台不过 880 家，而 15 年末网贷平台数量已经增长到 2595 家。不过，随着监管开始收紧，问题平台爆发之后，16 年网贷平台数量出现下降，行业拐点和整理期已经到来。从地域来看，广东、上海、北京、浙江、山东的网贷平台最多。

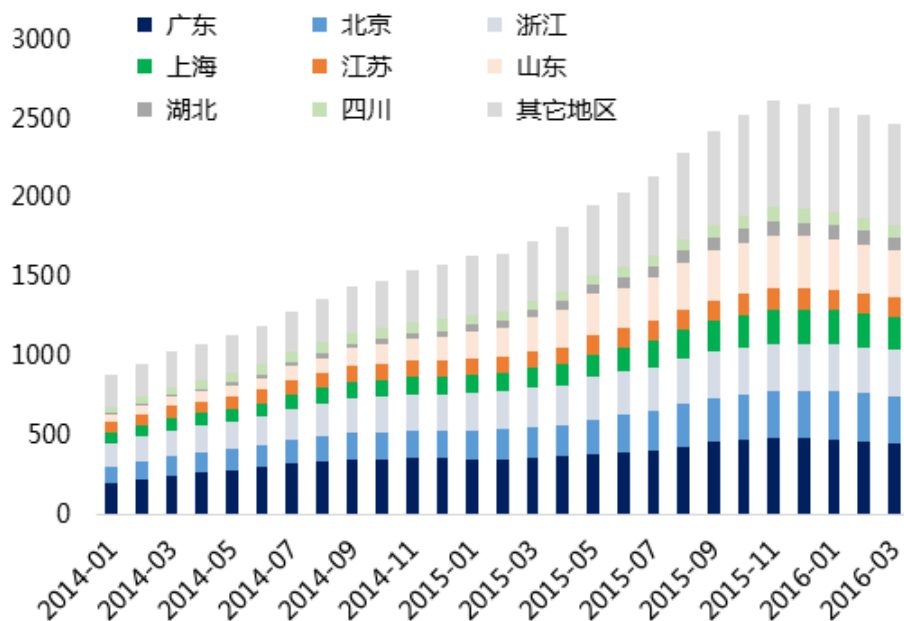


图7 网贷平台数量情况

数据来源：东方财富 Choice 数据

高风险高回报，网贷平台上理财产品的吸金效应无疑来自于其提供的高回报率。虽然中国进入利率下行通道，资产收益率下降，但是P2P的综合收益率仍然在11.63%，远高于集合信托和银行理财的收益率。同时网贷之家数据显示，大部分平台提供的收益率在10%~20%。

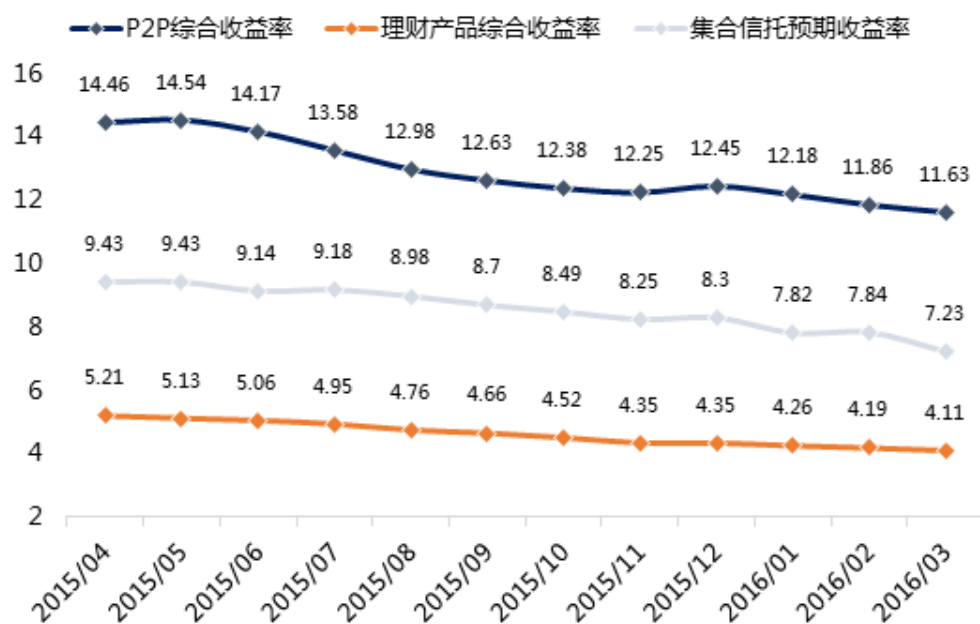


图8 网贷平台收益率(%)以及分布情况

数据来源：网贷之家

虽然互联网金融蓬勃发展，但中国金融业仍以传统金融为主，银行的地位尤其重要，截至 2015 年 3 季度末，总资产逼近 200 万亿，大约占中国金融业总资产的 9 成左右，现在银行业利润增速下滑、不良率迅速增加，甚至出现银行高管出走、员工排队离职的现象，即使互联网金融发展迅猛，生命力旺盛，短期内也无法动摇其主导地位。不过，一些传统企业开始以投资、收购等形式进入互联网金融领域，将互联网金融作为其发展的重要战略，互联网金融将成为企业新标配。对于个人，在人人都是金融家“互联网金融+”时代，再小的个体也有金融，人人都是金融家。所以，互联网金融已经成为大势所趋。

2 内部环境分析

2.1 企业资源

2.1.1 品牌资源

兴业银行是中国首家也是目前唯一一家“赤道银行”。所谓“赤道银行”是指已宣布在项目融资中采纳赤道原则的银行。赤道原则是参照国际金融公司（IFC）的可持续发展政策与指南建立的一套自愿性金融行业基准，旨在判断、评估和管理项目融资中环境和社会风险，倡导金融机构对项目融资中的环境和社会问题尽到审慎性核查义务。这个原则确立了项目融资的环境与社会最低行业标准并将其应用于国际融资实践中，在国际金融发展史上具有里程碑的意义，成为各国银行可持续金融运作的行动指南。据悉，目前全球已有 60 多家金融机构宣布采纳赤道原则，项目融资额约占全球项目融资总额的 85%。但除兴业银行外，此前国内尚没有银行宣布采纳赤道原则。

2.1.2 文化资源

兴业精神体现在务实、敬业、创业、团队。务实是敢于用客观的标准衡量自己的工作成绩，是求实效。务实是不浮躁，不好高骛远，乐于办实事，甘于做小事，脚踏实地，一步一个脚印往前走。敬业是忠于岗位、恪尽职守。把自己的岗位视作天职，怀着一种谨慎敬畏的心恭恭敬敬地去履行职责；对工作的每一件事情都要做到穷尽方法、不遗余力。敬业是勤于此道、精于此道、以此为生。在所在的岗位上不断学习、不断探索、不断思考、不断积累，干一行、爱一行，干什么都要努力成为所在岗位的专家。创业是勇挑重担、知难而进。世界上没有任何人会随随便便成功，爱拼才会赢。团队是能够根据整体的需要理解本职工作，能够站在全局的角度看待组织纪律，永远把组织目标放在第一位，按照组织目标的要求积极主动与他人合作。团队是能够站在他人的角度理解他人，是愿意欣赏他人、学习他人、与他人合作共事，甘愿为别人拾遗补缺。

2.2 企业能力

2.2.1 产品与服务

兴业银行坚持以客户为中心，健全完善专业经营体制，持续推动深化经营转型，坚持不懈推进产品创新、流程优化和技术改进，形成企业金融、零售银行、金融市场三大业务为主体的专业化经营体系，业务领域不断延伸，产品序列不断丰富，服务体系日益

健全，综合服务能力和服务水平持续提升。

2.2.2 服务渠道

按照有形网络扩张和无形渠道延伸、自有网点建设和同业合作网络互联相结合的方式，成功建立起覆盖全国、衔接境内外的网络，为业务发展和客户服务提供强大的渠道支持。

• 实体网络

已在福州、北京、上海、广州等全国主要经济中心城市设立 108 家分行、1435 家分支机构（包括 527 家已持牌社区支行），在香港设立首家境外分行，营业网点覆盖全国、衔接境内外。在北京、上海设立了投资银行部、贸易金融部、环境金融部、资金营运中心、零售银行总部、资产托管部、资产管理部、银行合作服务中心、汽车金融业务中心、能源产业金融中心、冶金产业金融中心等总行经营性机构。

• 虚拟网络

网上银行“在线兴业”支持所有日常金融交易，还提供贵金属买卖、跨行资金管理和电子商务等服务项目；推出“e 家财富”产品，创新性实现家庭银行卡和资产的统一收支管理、在线理财规划和理财资讯等增值服务。

电话银行“热线兴业”为客户提供 7*24 小时不间断的自助和人工服务，配备专业理财师团队提供一对一财富分析和理财规划建议。兴业银行客户服务中心建立了六西格玛电话银行品质管理体系，是国内为数不多的通过 CCCS 标准体系五级认证的客户服务中心之一。

手机银行“无线兴业”包括在线版手机银行和客户端手机银行，广泛兼容各类手机终端，为客户提供查询、转账、理财和支付类等 300 多项移动金融服务，是业内首家支持黄金、白银交易的手机银行。

直销银行覆盖 PC、手机、平板电脑三大用户终端，提供多种金融产品，包括兼具投资理财与消费支付功能的 T+0 直销基金产品“兴业宝”、“智盈宝”、理财产品、“兴业红”、“兴业投”、定期存款、基金，支持多家银行卡购买，为客户提供便捷高效的服务。

• 合作网络

借助银银平台系统与国内众多中小银行类金融机构建立柜面互通合作，实现在各联网网点柜台为所有参与银行个人客户办理银行卡（存折）的现金存、取款、转账、余额查询及信用卡还款等业务。

银银平台柜面互通业务已连接全国 230 多家银行，涵盖全国性股份制银行、区域性银行、城市商业银行、农村信用社、农村商业银行、村镇银行等各类型银行机构，连接网点 3 万多个，形成覆盖全国主要省份、经济中心城市及广大三四线城市与乡村的庞大柜面互通服务网络。

2.2.3 创新能力

兴业银行有着突出的市场洞察力和持续的产品创新力，近年来兴业银行在金融市场领域建立了以银银平台、钱大掌柜为代表的互联网金融创新，在零售银行业务创造了以寰宇人生、安愉人生、兴业通为代表的个性化客户型产品。

3. 红海战略分析

3.1 红偏橙战略概论

红海是在新型产业发展度过法律规律约束力弱的黑海之后所形成的竞争的血海。在此时，强者以脱颖而出，弱者逐渐被淘汰，竞争的规则已初步确定。在这片海的所有企业以获取更大的市场份额为目标，争个你死我活。橙色象征合作，当下环境，竞争已不是原来摩根与洛克菲勒，爱迪生与特斯拉之间的不是你死就是我亡的局面。与激烈的竞争中展开合作已成为一种新的趋势。在红偏橙战略中，究极目标依旧是打败竞争对手，但这却难以实现，且竞争对手间的互补会形成 $1+1>2$ 的成效，于是在合作中的竞争才是这个时代的主题。

红海战略	偏橙战略
于已有市场间竞争	于已有市场间合作
打败竞争对手	与竞争对手实现双赢
开发现有需求	借用他人资源共同开发
在价值与成本之间权衡取舍	在竞争与合作见权衡取舍

表 1 红海与偏橙海的比较

在红偏橙海中，最重要的是 1. 保持自己的特色，实现与他人合作的资本。2 逐步拥有他人特色实现不依赖他人，以便获取更多利润。问题是对待一位竞争对手是竞争还是合作，怎样竞争与合作。

3.2 钱大掌柜的红偏澄海环境分析

在传统金融无法满足日渐增长的需要之时，互联网金融的春天便到来了。中国的变革之路，一个新生的产业，许多都与政府留下的市场催生有关，而这民间的创新在开始又都存在一点灰黑的色彩。根据网贷之家的数据，在 2016 年 3 月底，一共有 3984 家网贷平台，自 2011 年以来，累计停业及问题的互联网金融公司达到 1896 家，互联网金融到了倒塌元年吗？

各年停业及问题的互联网公司统计	
2012 年	2 家
2013 年	61 家
2014 年	234 家
2015 年	803 家
2016 年	793 家

表 2

其实不然，政府在 2016 年 10 月公布了《互联网金融风险专制政治工作实施方案》（以下简称《实施方案》）《实施方案》公布，政府将按照“打击非法，保护合法，积极稳妥，有序化解，明确分工，强化协作，远近结合，边整边改”的工作原则，区别对待，分类施策，集中力量对拍 p2p 网络借贷、股权众筹、互联网保险、第三方支付、通过互联网开展资产管理及跨界从事金融业务、互联网金融领域产品等重点领域进行整治。同时，及时总结经验，健全互联网金融监管长效机制。这对钱大掌柜来说无疑是一大利好，其为兴业银行的银银平台整合升级而成的高端优势得到了部分的显现。但应当注意，起保护合法取缔非法的理念并不是只给钱大掌柜的滴灌，而是一场面向钱大掌柜所有强力竞争对手的春雨。非法平台的退出，只不过给这本就竞争激烈的红海更添了几分血色。下图所显示的便是当今宝宝类产品的佼佼者，是钱大掌柜在红海的竞争者。

对比	产品	对接基金	万份收益	7日年化	购买门槛	取现限额
■	余额宝	天弘余额宝	0.9709	3.621	1元	5万②
■	零钱宝	广发天天红	0.6765	2.474	1元	14.99万②
■	零钱宝	汇添富现金	0.8699	3.018	1元	14.99万②
■	汇添富现金	汇添富现金	0.8699	3.018	0.01元	500万②
■	微信理财通	华夏财富宝	0.7767	2.721	0.01元	6万②
■	百度百赚利	嘉实活期宝	0.8322	3.103	0.01元	5万②
■	平安盈	南方现金增	0.78836	2.921	0.01元	100万②
■	华夏活期通	华夏现金增	0.6999	1.237	0.01元	20万②
■	南方现金宝	南方现金增	0.78836	2.921	100元	50万②
■	现金快线	工银货币	0.8847	3.507	0.01元	100万②
■	众禄现金宝	银华货币A	0.7989	2.832	100元	50万②
■	众禄现金宝	海富通货币	0.9523	3.541	100元	50万②
■	国泰超级钱	国泰货币	0.9689	3.541	100元	50万②
■	国泰超级钱	国泰现金管	0.7802	2.921	100元	50万②

图 9 宝宝类理财产品排名

目前，真正与钱大掌柜较量的为三个势力：电商金融、网络金融、传统金融

3.2.1 电商金融

电商金融的翘楚，也是当今互联网金融的领头羊，蚂蚁金服当之无愧，紧随其后的有苏宁、京东等电商巨头。当年，就是还跻身于阿里巴巴旗下的支付宝，推动了人们对理财观念的转变，解放了人们被银行低利率支配的思想。其金融功能是由电商本职衍生出来。以蚂蚁金服为例，余额宝的衍生是通过与天弘基金对接，用支付结余的钱进行理财的工具，而后又顺势推出了蚂蚁聚宝理财服务。电商可以收集大量用户数据的特点为蚂蚁小贷提供了数据的支持。这等等一系列围绕电商的衍生金融产品涵盖银行、保险、基金、支付、理财、小贷、征信已形成了一整套生态链闭环（如下图），与其说是蚂蚁，霸王龙的比喻更加贴切。

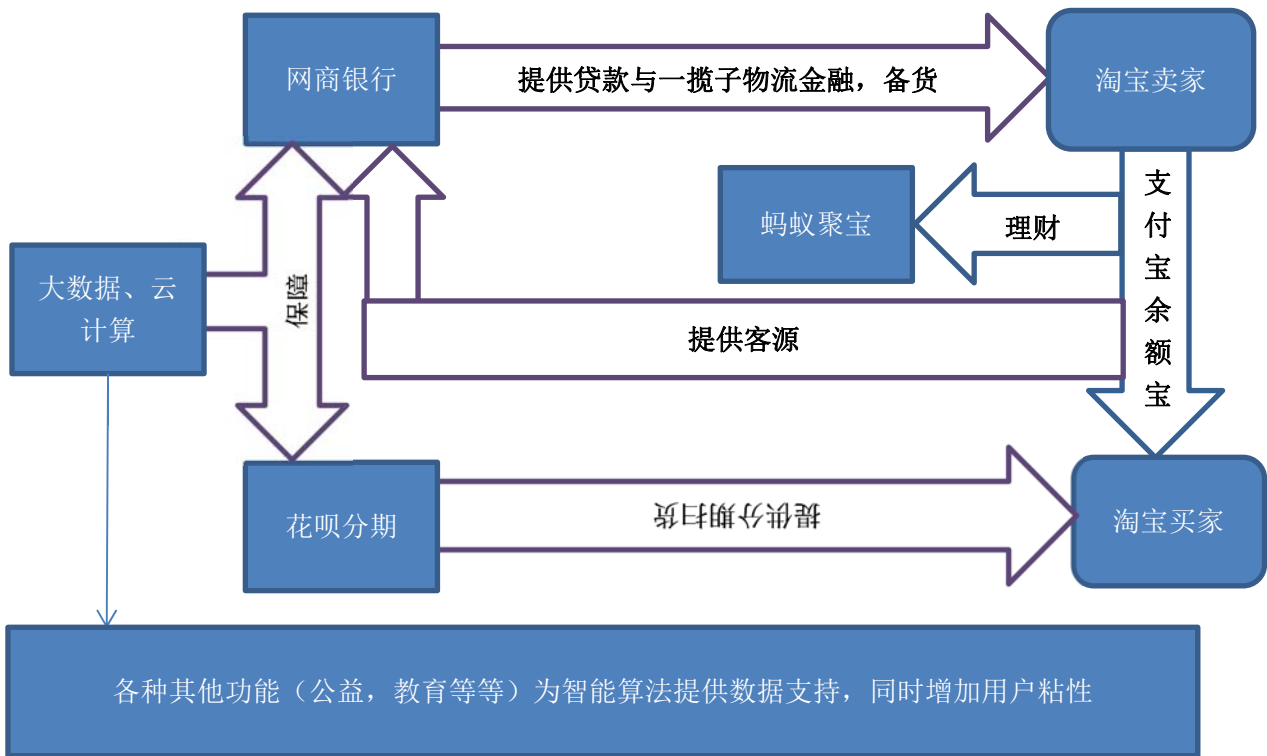


图 10 蚂蚁金服生态链

蚂蚁金服优劣势分析优势：

- 淘宝/支付宝 2.95 亿庞大粘性用户群的支持，占据移动支付市场 80%的份额，且已有 8000 千万人开通钱包自动转余额宝服务（2016 年 6 月数据）
- 软件平台的多元化，支付宝软件涵盖了包括理财、购物、生活、交通等等一系列城市生活服务，充分利用互联网跨界，组成互联网生态



- 以电商为核心的生态圈自成体系，上图涵盖了银行、保险、基金、第三方支付、第三方理财、小额贷款、金融 it、金融资产销售、个人征信、股权众筹。受他人制约少，基本上覆盖了整个金融价值链的每一个环节

- 社保等国字头资金持股，国家支持。并不宣称自己是一名颠覆者，而温和的表态要做银行的互补者，要打造的是大家一同赚钱的平台，这让原本对它忌惮的银行温和了许多

- 虽然拥有几乎所有的金融牌照，但仍致力于打造平台，与多方合作。理财业务出天弘基金的余额宝，蚂蚁聚宝开放平台与多方理财产品合作，融资类业务除了蚂蚁系自己提供的融资产品外，蚂蚁小贷也早已引入银行。2014 年 7 月，蚂蚁金服与中国银行、招商银行、建设银行、平安银行、邮储银行、上海银行和兴业银行推出“网商贷高级版”，由这 7 家合作银行提供贷款资金。提供 1000 万以下 100 万以上的贷款。不止于自身已有业务，其还积极地寻找合作伙伴拓宽市场，2016 年 4 月蚂蚁金服、阿里巴巴、新浪微博共同启动了互联网加城市服务战略。

- 异常强大的云计算技术、信用和互联网渠道这三类基础设施。蚂蚁金服又是一家技术和金融数据公司（DT），他拥有这样的实力

劣势：

- APP 功能过全而杂，虽然有用但很多人并不知道，反而用同类产品代替



图 11 支付宝用户对支付宝不同功能的认知比例

- 企业过于庞大，决策者更容易决策失误
- 服务更加针对城市年轻人，对学生，老年人，农村的市场细分不足
- 高度利用互联网惧怕黑客
- 没有形成企业家团队，过于依赖马云

3.2.2 除电商金融网络以外的金融：

在如今互联网时代，跨界是家常便饭，相比原来，跨界的成本低得多，并没有设备的埋没成本，并且利用已有品牌，可迅速在新行业占据相当市场。如今互联网金融行业风生水起，谁都想来分一杯羹，加之行业的净化与日趋成熟，其竞争也愈演愈烈，百度、腾讯、小米等等巨头全都有自己的金融产品。就腾讯的腾讯理财通来说，其做金融的优势显而易见。通过微信强大的社交功能，微信已发展为第一国民级应用（86.71%的占比）。据腾讯公布 2016 年第二季度及中期业绩报告，微信的月活跃用户达 8.06 亿，用户注册数量突破 9.27 亿。（第二国民应用为 qq73.09%，第三位为支付宝 32.73%）。其强大的社交属性衍生出来的红包是微信理财的强大催生剂。16 年除夕夜一天发送红包总次数达到 23 亿次。本来并没有关注微信衍生产品微信钱包的用户一下就在钱包里面有了钱，这是人们注意到了这个功能。而其线下支付功能（出支付宝以外第二大第三方支付平台）将手机中的钱完美的体现在现实中的实物上，从而提高了吸引力与客户粘性。在人们纷

纷在微信中留有存款时，腾讯理财便有了用武之地。并且它收集客户信息的能力完全不比蚂蚁差，现在虽还并没有涉足贷款等项目，但一旦涉足潜力不容小觑。

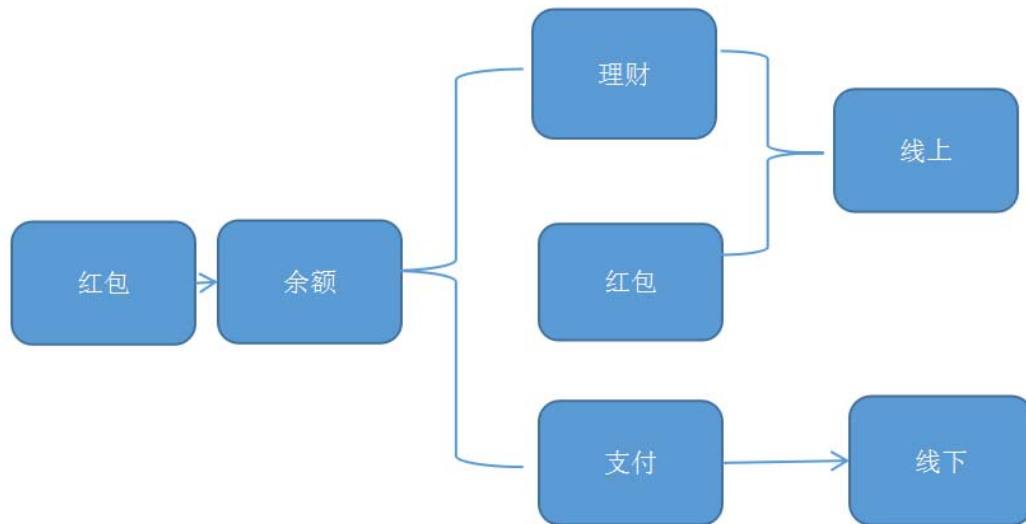


图 12 微信理财模式

微信理财通优缺点分析优点（Strengths）：

- 高且稳健的收益率。但这种优势凸显不出，货币基金普遍高收益，所以并不能作为吸引用户的手段。

- 办理十分简单，门槛低办理手续仅为：打开手机微信，点击我的银行卡，打开理财通，即可操作，非常便捷，而且转入资金和转出资金无手续费。转入资金最低为 0.01 元，单日单卡申购不超过 8000 元，账户资金不超过 100 万元，门槛很低。这也是互联网金融普遍的优势。

- 安全保障机制可靠：技术保障：理财通后台有腾讯大数据支撑，基于大数据的云端计算，能为用户提供全方位的身份保护，最大限度地保障用户安全。安全机制完善：包括硬件锁硬件锁、支付密码验证、终端异常判断、交易异常实时监控、交易紧急冻结等。

- 客户服务：7*24 小时客户服务，加上基金公司客服，将及时为用户排忧解难。同时为微信理财通开辟的专属客服通道，将以最快的速度响应用户的提出问题并做出处理判断。同时微信理财通开通了多种客服通道，用户可以添加“微信支付助手”、“理财通”，了解相关的安全保障措施并在碰到困难的时候发起求助，“微信支付助手”和“理财通”都将以最快速度进行解答；用户也可以拨打客服电话，按照电话指示进行相关操作。

此外，可拨打合作基金公司专线客服电话也会得到积极有效的处理。

- 赔付支持：财付通与中国人保财险(PICC)达成战略合作，如果出现微信理财通账户被盗被骗等情况，经核实确为财付通的责任后，将在第一时间进行全额赔付;对于其他原因造成的被盗被骗，财付通将配合警方，积极提供相关的证明和必要的技术支持，帮用户追讨损失。

- 强大的支持：拥有互联网巨头腾讯的支持，微信 QQ 的用户基础。且用户 80 后 90 后居多，充满未来。

- 强力的合作伙伴：至 2014 年支持民生银行、招商银行、建设银行、光大银行、广发银行、浦发银行、兴业银行、平安银行、中国银行、工商银行、中信银行、农业银行共计 12 家商业银行的借记卡，未来会陆续增加合作的商业银行。我们可以看出，理财通选择的银行均是在国内影响力大、信誉度高、客户人群广泛、实力雄厚的几大银行，这既能为用户选择理财通提供理财的安全可靠地保障机制，又能为微信金融的未来提供强有力的保障。



图 13 微信大数据

- 不断地创新：看互联网金融的问题绝不能只关注互联网金融。在这个时代，用户是十分关键的。用户是企业的目的。微信进来推出除订阅号、服务号、企业号之外的应用号，其名为微信小程序。它是一种不需要下载安装即可使用的应用，它实现了应用“触手可及”的梦想，用户扫一扫或搜一下即可打开应用。这意味着微信即将拥有所有 app 的功能，成为一个超级软件。他可能不能像想的那么乐观（打开手机 打开微信 关掉微信 关掉手机）但是绝对可以在本就已经让用户用时很长的时间上再增加一截。用户长时间的使用会给竞争对手支付宝带来非常大的压力，而它本身的互联网金融产品也会跟着微信小程序一荣俱荣。

劣势：

- 就支付功能上比余额宝差了一些。支付宝提供了小额无密支付功能，低于一定数量的金额转入到余额宝可以不使用支付宝支付。而微信支付并没有提供这样的功能，这需要微信支付对设备进行绑定，提高支付的风控能力。且支付宝是做电商出身，其中支付优势不言自明，而微信小程序的推出可能改变这一局面。

- 营销不够，默默无闻，且作为金融工具的使用，功能匮乏。
- 信息披露不够，风险评估过于乐观，若亏损，腾讯难逃赔偿。
- 大数据虽然好用，但就管理而言仍需大量人脑力。

3.2.3 传统金融的金融+互联网

传统金融在支付宝的冲击之前的近十年来，中国金融行业体制十分僵化。发展模式和盈利方式基本上还是传统的“重投入轻效益、重数量轻质量、重规模轻结构、重速度轻管理”的外延粗放增长模式，“一高二低三优”的内涵集约化经营任重而道远。当前，利差仍是中国商业银行的主要收入来源。与其盈利模式一致，其需要的客户是对大资金有稳定需求的，安全的，低风险的大企业。于是在传统金融背景下，银行利率低的可怜，理财门槛高，动辄门槛上万，而贷款只发给稳定的大企业，中小企业因无从抵押而拿不到贷款。这便给了互联网金融以快速发展的土壤。支付宝用高利息低门槛的余额宝，专给“蚂蚁”企业贷款的蚂蚁小贷，以大数据云计算作为技术支撑的芝麻信用等等迅速占领了中国金融市场一席之地，为金融业带来深刻变革。

“银行不改变，我们就改变银行”马云的行动，让中国的银行家们认识到了变革的紧迫性。如果不采取行动，22 万亿活期存款将被蚂蚁金服吸取 4 万亿，经营多年的线下支付市场也已被支付宝夺取

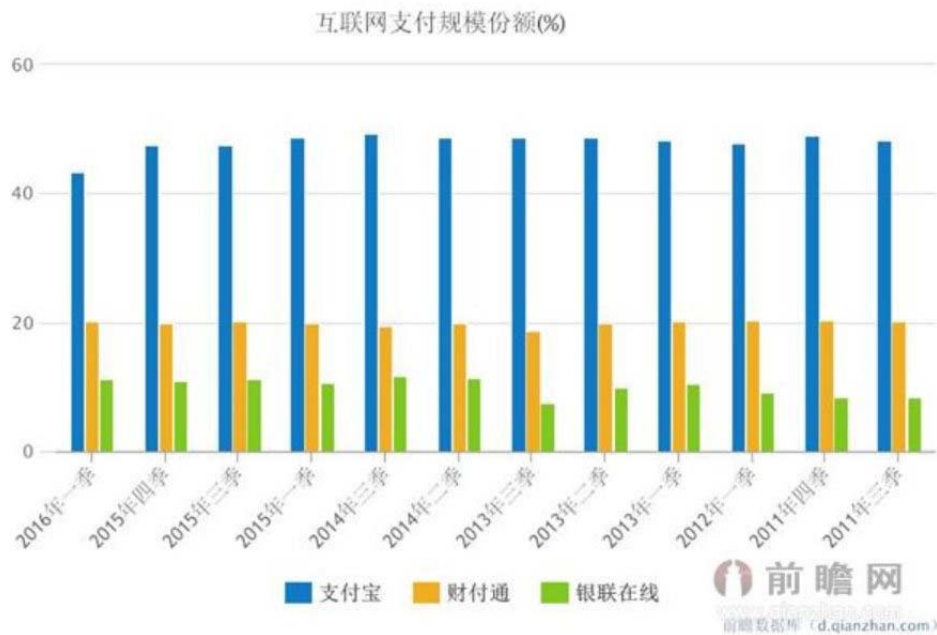


图 14 互联网支付规模份额

这等等一系列事件都是银行不愿意看到的，开始时愤怒使他们对余额宝实行一系列管制措施，诸如转账收费，不让其登陆信用卡，转账限额等等，支付宝一一应对。此时马云发出感叹：“有时候打败你的可能不是科技，而只是一张文件”。随着时间的推移，各大银行都认识到了互联网金融的大潮是不可逆转的，转而与蚂蚁金服展开合作。就兴业银行来说，兴业银行是最早与蚂蚁金服合作的商业银行，合作模式是，蚂蚁金服出资金，兴业银行出网点，数据共同分析的优势互补模式。但各大银行在与蚂蚁金服，腾讯等互联网巨头合作的同时不满足于此，占据更大市场的野心永远不会消失。这也是红偏橙海战略的逻辑。

在互联网金融的冲击之下，各大银行纷纷推出自己的宝宝类产品，招商银行银行还推出了自己的平台 APP，一个财富管理 APP，一个 O2O 生活服务 APP。生活服务 APP“掌上生活”用户已超 3000 万。但银行跨行业推出 O2O 应用仍然要面对美团、大众点评等一类用户过亿的 APP 的残酷竞争。在做生活软件方面，招商银行并没有想着赚钱，而是用心选择好的店铺、提供优质的服务，借此宣传财富管理 APP。

优势分析：

- 资产雄厚资本充足率高
- 长期经营，在相对保守的中老年人群中具有不可撼动的地位，诚信度更高
- 风控管理经验丰富

- 拥有银行牌照，国家政策支持
- 人才优势，管理经营优势
- 广泛的客户资源
- 银行开发电子平台并不困难

劣势：• 信息系统建设滞后

- 没有良好的掌握客户数据的平台
- 金融产品创新缓慢，产品同质化
- 互联网线上功能越强，网点的作用便越得不到发挥，功能下降，但成本不变，

造成损失

- 相对僵化的内部管理体制
- 缺乏运营效率

总结：就现在的互联网金融市场，基本是电商金融，其他网络金融，传统金融向互联网市场进军的三分天下局面。蚂蚁金服先发优势，抢得先机，微信虽在互联网金融领域并未发力，但一旦拓展业务实力不容小觑，各大网络巨头都是潜在进入者，而传统金融在前一段被夺去了部分市场，现在就要开始反击。在这风云莫测的金融市场之中，钱大掌柜如何提升自己竞争力，抢占更多市场，取得更多忠实用户？且看我们继续道来。

3.3 钱大掌柜 swot 分析

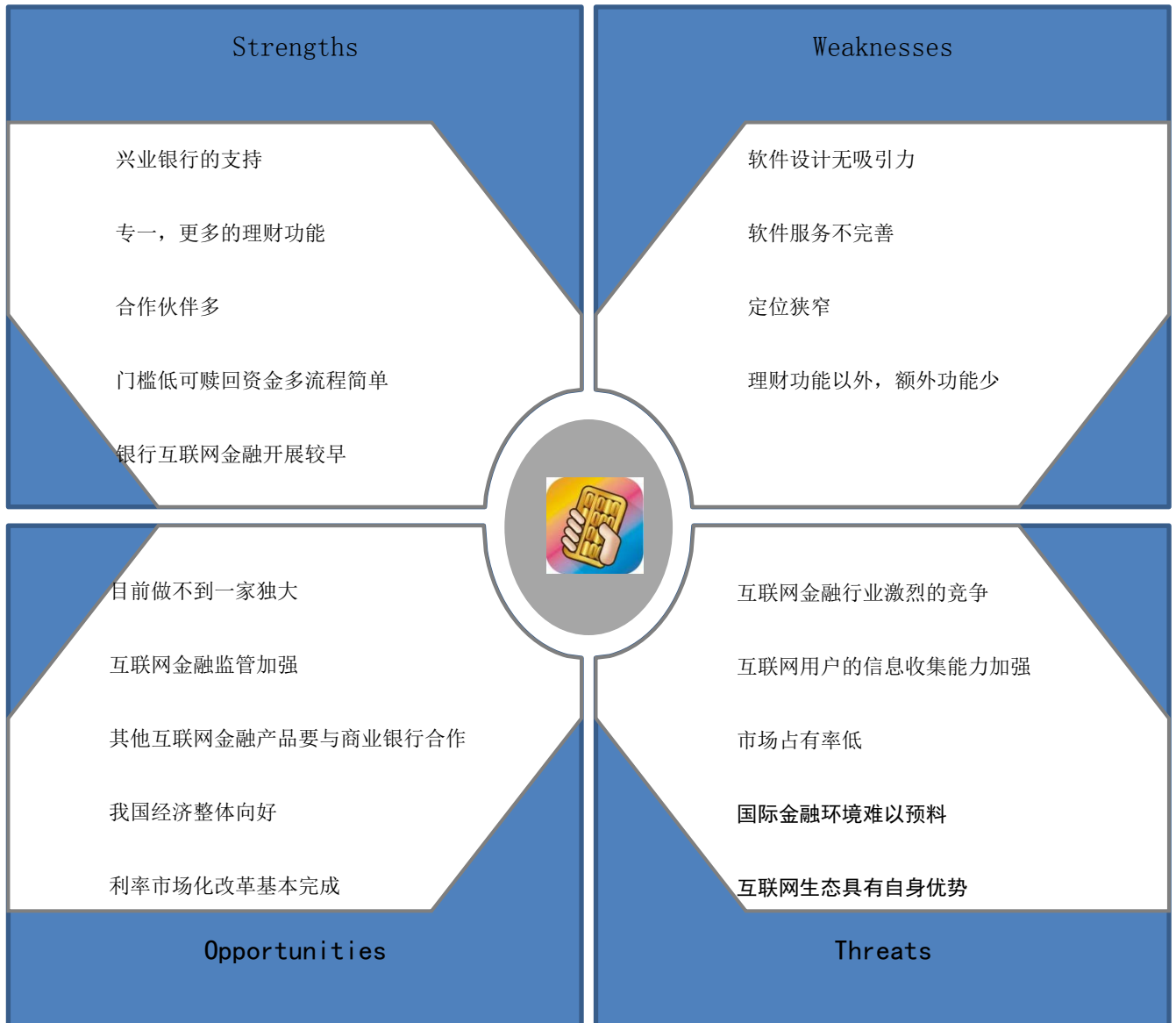


图 15 钱大掌柜 swot 分析

3.3.1 优势（Strength）

• 兴业银行的支持：1>用户的支持：储户的信息银行要保密，但钱大掌柜 500 万用户（2016 年数据）中定有相当一部分的兴业银行用户。许多用户就是看其有银行做护盾，才选择他而不选择其他产品。

2>网点的支持：蚂蚁金服最初与兴业银行合作，便是借用网点，给自家应用程序更是服务周到。用户不仅在移动端，在线下也可以享受服务。

3>管理与技术：兴业银行 1988 年成立至今，做出了诸多业绩，其优秀的发展与管理经验为钱大掌柜所用，与其他互联网金融相比有不可复制的优势，可以更好的在纷繁的理财产品中选出稳健的高回报产品，为用户投资护航。

4>有银行作支撑更加安全

- 专一做理财：专一，便意味着可以在此投入更多的精力。相比于同类产品，钱大掌柜具有更加丰富的理财产品。银行理财、基金、贵金属、信托、保险品种丰富，组合多样，收益丰厚，每个客户都能在这里找到适合自己的投资产品。

- 互作伙伴多：与 520 多家银行、金融机构合作，与证券、信托等等公司合作。支持 80 多家银行卡购买，并提供丰富数据与风险评测。

- 门槛低可赎回资金多，流程简单：门槛低至 0.01 元起投，申购无上限。具备目前业内最高当日赎回额度 3000 万元，瞬间到账。流程简单，只需简单几步即可购买，比其他银行快捷。工商银行的理财 APP 申购成功要在 2 天后的短信提醒中才能看到。

- 开展更早：从 2007 年创办的银银平台而来，相比于其他银行，互联网金融开展较早。

3.3.2 劣势（Weakness）

- 软件设计无吸引力：比之同类产品并不新颖，软件设计没有个性。通知类消息比较隐蔽，一时看不到，用户很容易因为没有看到重要消息而操作失误心生恼怒

- 软件服务不完善：在百度中搜索钱大掌柜，网页中很多都是不满钱大掌柜服务的网页，钱大掌柜贴吧里也充斥这这样的消息。诸如黄金涨价了却突然卖不出去，打客服也没有得到及时接确等问题。不满充斥网络对用户数量的增加十分不利

- 定位狭窄、市场占有量不足：设计更适合已经理了一段时间财的人，对于没理过财的人并不会搜索钱大掌柜 APP 而是更倾向于支付宝等

- 额外功能少：除理财功能还有“钱大医生”与“钱大影院”功能，并没有形成生态，不利于留住用户

3.3.3 机会（Opportunities）

- 目前做不到一家独大：支付宝现在是互联网金融的领头羊，但微信、百度等并未发力。而淘宝又面临京东的竞争压力，多面受敌，并不好过。传统商业银行现在也在加

紧步伐，抢占属于自己的市场。做不到一家独大就意味着机会，一旦有一个巨无霸在此失手就意味着更大的机会。

- 互联网金融监管加强：互联网金融的监管加强，真正有实力的企业就可以在更加干净的环境下运行。而不用在意违法者对行业本身造成的负面影响。

- 其他互联网金融产品要与商业银行合作：互联网金融产品一是需要银行网点，技术等的支持，而是与银行合作才可以有更加稳定长久的发展，这对兴业银行的钱大掌柜来说是一个互相学习的好机会

- 我国经济整体向好：世界经济低迷的今天，我国的经济整体向好，2020 年的期限将至，我国将以更稳更好的方式发展。这种预期对金融的发展比较有利。

- 利率市场化改革基本完成：市场利率化改革使有实力的银行可以自由的调控利率，增强竞争力。面向市场可以是银行加快改革，改变观念，加强面对互联网金融的竞争力。

3.3.4 威胁（Threat）

- 互联网金融行业激烈的竞争：虽然不能一家独大，但过多的竞争者也是十分严重的威胁。尤其是同行业的竞争者，诸如招商银行。都具有银行的背景，用户在选择的过程中就会选择更好用的，已占有更大市场的，口碑好的 APP。招商银行已具有完善的理财平台，且拥有生活 APP，是一个很大的威胁。

- 互联网用户的信息收集能力加强：就理财而言，用户收集信息难度很低，网上一查就知道哪个宝宝利率更可观。如没有增强用户粘性的手段，用户在多个理财平台转战，比较不利

- 国际金融环境难以预料：世界经济环境难以预料，美国特朗普上台更，朴槿惠入狱等等事件更增加了不确定性。

- 互联网生态具有自身优势：蚂蚁金服等因先发优势，制作互联网生态圈，已融入人们的生活。就后来者学习模仿来说，超越十分困难。而不做生态，只做金融却又难以长久吸引用户，比较两难。

3.4 钱大掌柜红海战略制定

3.4.1 战略目标：打造专业、产品丰富、安全的理财平台，在红海中提升自己的市场占有率

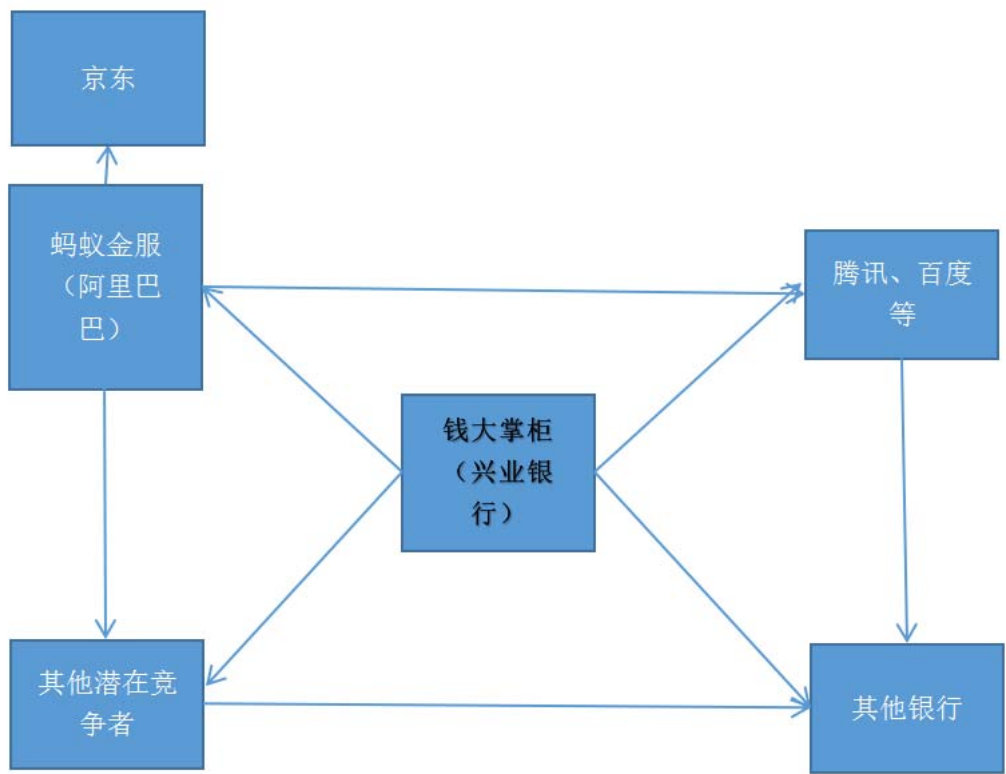


图 16 钱大掌柜所面临的时局

在红偏橙海战略中首要的是确定与谁合作与谁竞争，怎样合作怎样竞争。在下面的论述中我将简要回答这 4 个问题。

3.4.2 与互联网生态平台的合作：

互联网生态不是钱大掌柜的竞争对手。他们用户多，开放平台，与钱大掌柜比较优势根本不同。互联网生态金融行业内的竞争对手多，而且强大，银行没必要趟这趟浑水。不管是最大的蚂蚁金服，腾讯，其他银行，潜在竞争者做生态做平台的便与他合作。（以现在的趋势，潜在竞争者也有可能不止单单涉足金融一个领域，为增强用户粘性，更大占有市场，很可能与生活结合）做生活的 APP 内部竞争激烈，传统银行的互联网意识，服务意识不如其他民营企业，在竞争激烈的传统生活市场内占有份额的空间小，不容易做大，所以钱大掌柜不能走这样一条道路。

与他们的合作 1>宣传自己：尤其是微信，支付宝这种人数超多的国民级 APP 与他们合作去宣传自己。微信最近研制了小程序，支付宝作为其竞争对手也在研发。对于其他 APP 来说，这并不是帮助微信支付宝更加占领市场的道具，而是一种正式版的 APP 试玩

抢鲜版，这样的机会，钱大掌柜一定不能放弃，争取上首发，获得更好的广告效益。

2>合作共赢：兴业银行要与多方合作，有强力的潜在竞争者出现时，也要与之合作，不偏颇，达到平衡各方势力的目的。生活市场一家独大，会对开展校园金融产品造成相当大的困难。与各方展开合作，合作共赢是相当好的选择。合作模式除提供银行卡使用权与网店外，还可以摸索出更多的合作模式，在合作中学习互联网金融思维，运作模式等等。

3.4.3 与银行互联网金融的竞争：

在互联网金融之前，银行之间就是老对头。银行之间具有相似的优势和劣势。他们更适合走专业化的金融道路，银行加入生活 APP 就意味着与众多强者的竞争，是很可能得不偿失的选择。做更专业的互联网金融，在银行的竞争之间，钱大掌柜具有天然的先发优势，作为前身的银银平台已有 10 年的历史，兴业银行有此基础，在应对互联网金融浪潮时本就更加游刃有余。钱大掌柜的优势要保持，有以下几点竞争战略

1>专业化，充分发挥比较优势：

- 利用银行的经验技术、关系网，打造稳健的理财产品，路遥知马力，如果遇到金融市场的动荡，在理财产品分析上下足的文章便可让钱大掌柜在竞争对手中脱颖而出，再增加用户的同时，也能保证现有用户的忠实度。

- APP 的投资增加：最关键的就是 APP 使用时的用户体验。钱一直是比较敏感的话题，如在买理财产品时，服务器坏掉了，想卖卖不出去，用户自然会十分恼怒。如他们在网上宣泄，产生的后果更是不可估量。提升客服的服务意识，也同等重要，在用户遇到问题时能帮助及时解决，可以提高用户体验质量。软件开发的个性化，可将面板设计的更多样一些，满足各个年龄层次的喜好。

增加创新的投入，传统商业银行最缺的就是创新的能力，而兴业银行自古就是银行创新的佼佼者，要发扬创新精神，不能只跟着现有潮流走。创新可稳固与竞争者的差距。关于校园方面的创新下面会具体展开。

- 单独开展钱大医院：在互联网医疗还并没有像金融一样成为一片红海之时，钱大掌柜推出如此优质的服务，可谓是抢占了先机。这也充分体现了钱大掌柜的创新精神。在互联网金融领域，钱大掌柜目前并不占优势，知道的人并不多，将如此好的应用放到钱大掌柜中并不明智。首先它违反了我们做专业金融软件的理念，现在打造普通平台与

他人竞争，不易成功。其次，如此优质的应用应该单独开发成 APP 利用其与钱大掌柜的联动，将钱大掌柜用钱大医生宣传出去，这是更好的选择。

• 在保持钱大掌柜专业化的同时，做钱大掌柜校园版：校园金融生态平台。利用校园中积累的人气，提高钱大掌柜的市场占有率。随着学生的成长，进一步发展钱大掌柜。总结：利用较长篇幅分析目前互联网金融竞争与合作的环境，各方势力的优劣性，以及对钱大掌柜在这片红橙之海中应当采取的战略的简要概述可以帮助我们在分析校园上场时认清环境，为制定校园“征服”战略提供灵感。

4 蓝海蓝海战略

4.1 蓝海蓝海战略概述

蓝海意味着创造新的需求，拓宽新的市场，以摆脱竞争红海，实现超额利润。超额利润的实现基石在于价值创造，并不是去迎合现有需求，而看中的是潜在需求，并加以引导，实现改变市场边界的目的。但是在如今的互联网时代，互联网跨界相当容易，寻求新的市场，不止为自己，同时也为竞争对手铺平了道路，怎样在其他竞争对手进入前占有相当的市场份额是值得深思的问题。蓝海战略是面向未来的可持续发展战略，面向的不是企业，而是客户，以客户群作为自己的目标，甚至可通过客户的发展来发展，彻底按照人本位，谁，什么，怎么办来重构中心运营机制，提高自己的核心竞争力。

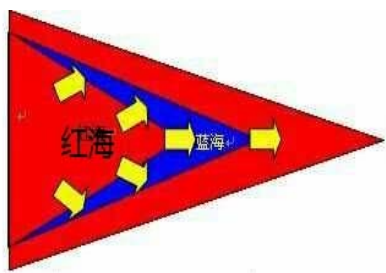


图 17 红蓝海战略发展示意

蓝蓝海战略分析

在互联网金融领域，传统市场确实已经风起云涌。但这里还有一片潜在的充满未来的仍未仔细开拓的希望之海——校园之海。尽管微信支付宝等 APP 都在做校园应用开发的努力，但是在我们的调查问券中校园理财的市场开拓并不尽如人意，这给了后来者希

望。在接下来的分析中，我们将分析校园市场特性，已有校园市场营销手段，制定基于当前校园市场特性与互联网金融特点的在成本可控的前提下提高校园知名度的、与校园市场结合提高校园市场覆盖率的战略，并预测营销的可能结果。

4.2 校园市场分析

4.2.1 校园特点分析

1>校园市场集中性强

校园市场消费集中，人群密集，使得企业能够通过各种活动进行有效的宣传。传达信息的速度也相对较高，成本相对较低。

2>校园市场潜力巨大

从2012年以来，我国在校大学生人数一直处于增长的趋势，2015年达到了3647万人。庞大的人口基数也奠定了大学生市场千亿级的消费规模，2016年我国大学生消费市场规模达到4524亿，同比增长4.7%，并呈增长趋势。虽然大学生的收入有限，且需要饭费等必要消费。但随着电商、旅游软件等的刺激，追求时尚的大学生的消费水平不断提升，包括：旅游、教育、健身、美容、游戏、情感类、高端电子产品消费等等，与社会的消费差距不断缩小。大学生对新型事物敢于尝试，且对品牌的忠实度高，如此优质的市场实乃未来的兵家必争之地。

2012-2016年中国各类院校招生人数及在校生人数					
各类院校招生人数 (万人)	2012	2013	2014	2015	2016e
博士招生数	6.8	7.0	7.3	7.4	7.7
硕士招生数	52.1	54.1	54.9	57.1	59.0
普通本科招生数	374.1	381.4	383.4	389.4	399
普通专科招生数	314.8	318.4	338.0	348.4	351.1
成人本科招生数	98.5	103.8	110.2	101.5	110.8
成人专科招生数	145.5	152.7	155.4	135.3	149.6
合计	991.8	1017.4	1049.1	1039.1	1077.2
在校生人数 (万人)	2012	2013	2014	2015	2016e
合计	3146.4	3273.9	3385.6	3647	3741.5

图 18 2012-2016 年中国各类院校招生人数及在校人数

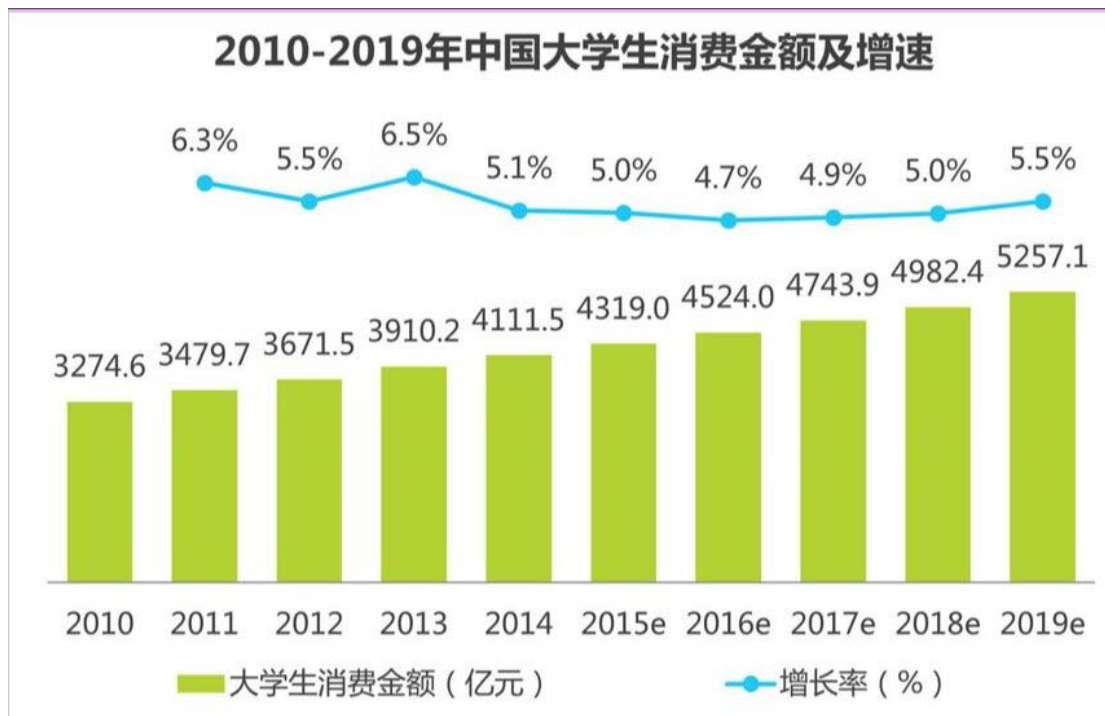


图 19 2010-2019 年中国大学生消费金额及增速

3>文化氛围浓厚：大学是教授研究，学生学习的场所，充满了浓厚的文化氛围。由于校园是培养人、教育人的地方，所以校园文化一般去其精神文化的含义。每个校园总有自己的最高目标、价值观、校风、传统习惯等，企业在进行校园营销时注重与校园文化结合，可能达到事半功倍的效果。

4>同质性较强：大学生还处在自主消费的初级阶段，喜欢追求主流产品，模仿性很高，一旦用户人数增多（有示范人群扰动市场）很快就可得到大部分人的青睐

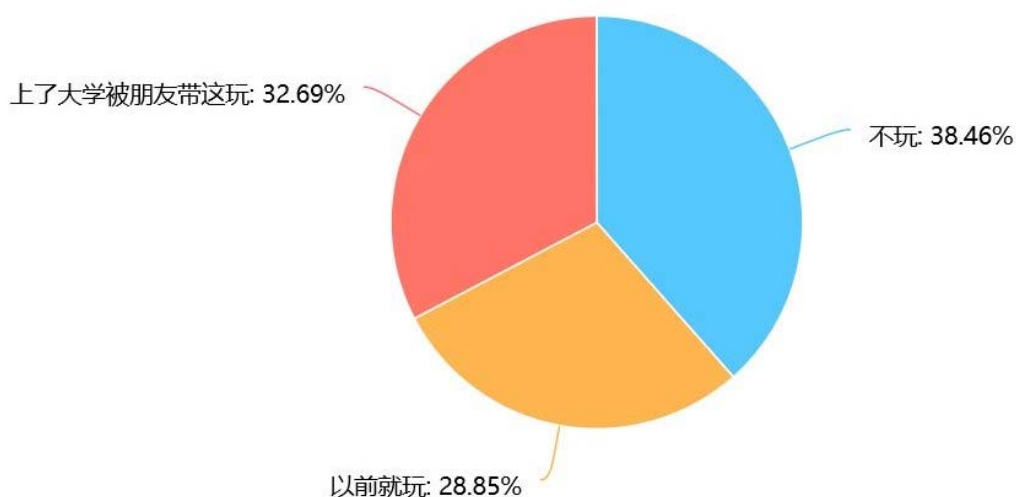


表 3 关于玩王者荣耀的调查

4.2.2 校园营销优劣势分析

优势：

1>封闭性：在校大学生与电视媒体接触不多。获取信息主要依赖于广播和互联网，信息的普及主要通过同学间的口耳相传，形成了一个较为封闭的市场。产品的知名度与接受度主要是依赖于在校园内部的口碑。

2>校园市场是具有连续性的，也就是可持续发展的（绿海）。在此市场，短期来看可以获得巨大的效益，而且，长期来看，当代大学生一代拥有知识资本，崇尚品质生活，具有鲜明的品牌意识，易于培养，是中国新生中产阶级和引领年轻一族消费的主导力量，也必将成为未来社会消费的主导力量。

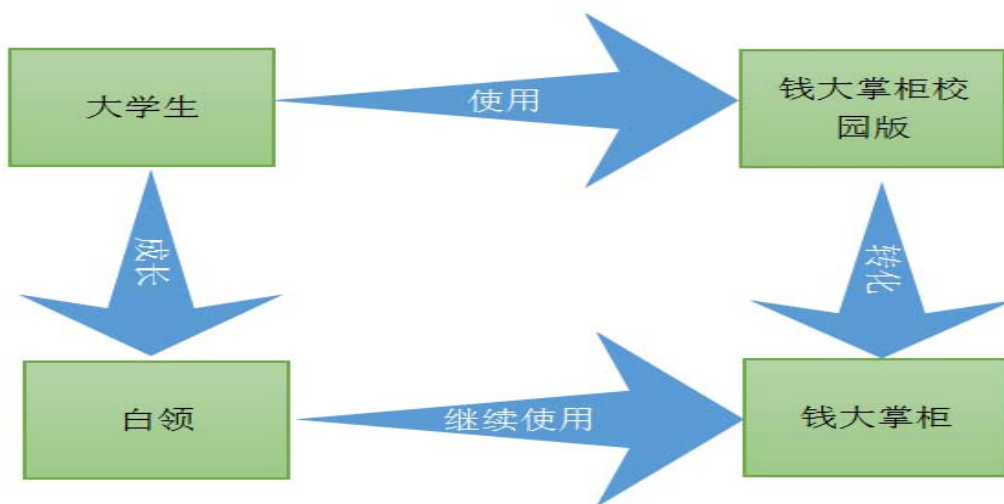


图 20 与大学生共同发展图

3>校园市场具有文化性

校园市场具有自身文化。新生代的高校学生热衷于各种时尚、潮流的生活方式以彰显自己的个性，这些都预示着高校市场文化消费的巨大潜力。网络的迅速发展，使得校园文化加速传播与发展，这种趋势会打破传统校园文化只作为社会文化的一个亚文化存在的现象，并将全国各个高校的文化连成一个整体，使得文化消费成为不可忽视的一个消费热点。

4>有相当部分人拥有理财倾向

对是否有理财行为的调查中已有理财行为的人占调查人群的 17.31%，而有意愿尝试的人占到半数以上，只要稍加引导，就可以将这庞大的可持续发展的市场收入囊

中。我们的调查中可能比较多的人来自城市，但管中窥豹也可窥得这庞大市场的一角。且大学生的理财行为也确实需要钱大掌柜的正确引导，以免被不法的理财人员坑害。

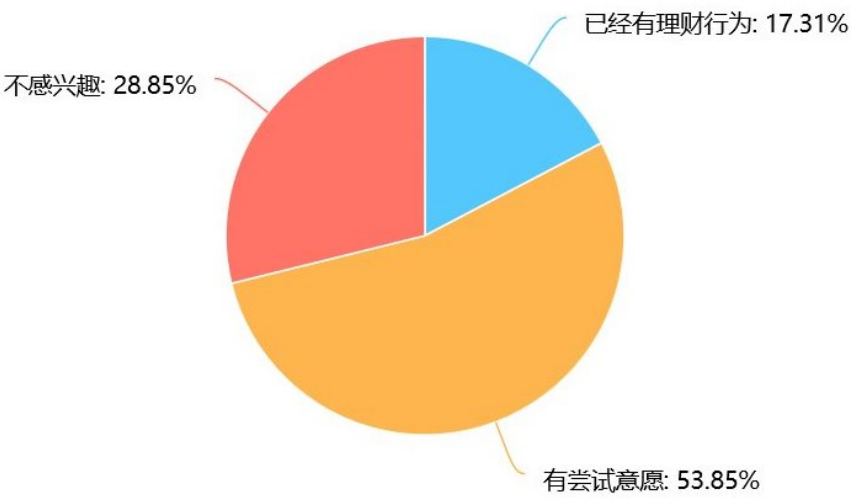


表 4 关于大学生对理财有何看法的调查

5>大学生对未来预期乐观：大学生对自己未来预期乐观，有提前消费欲望的大学生也不在少数。但有很多不法分子看重商机，借“校园贷”的名义发放高利贷，甚至传出逼死人的事件。在这种情况下，钱大掌柜占领校园市场，肃清市场，也断绝了不法分子的可乘之机

劣势

1>高校的特殊性：有一些宣传营销活动在校园内是禁止的。

2>大学生收入有限。在我们的调查中，因调查人数有限，反应情况与真实情况可能有差池，但是大学生收入的上涨是大的趋势

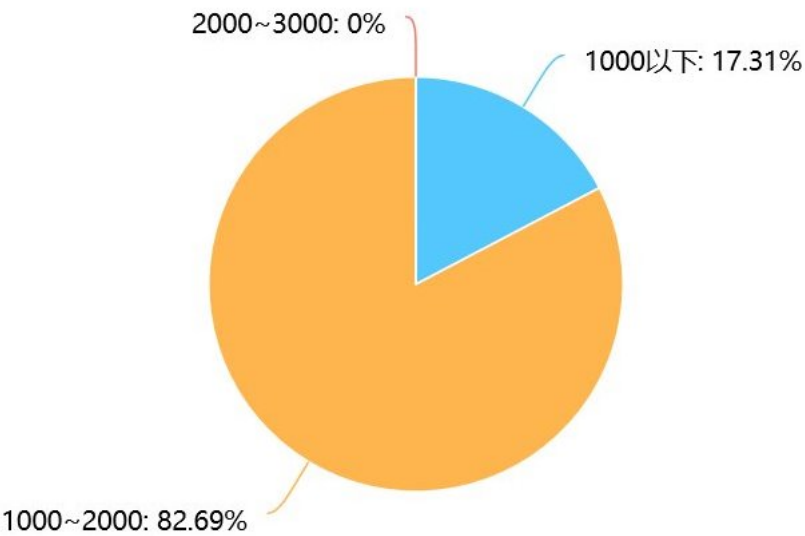


表 5 大学生收入的调查

3>传统校园营销，诸如散发 APP 广告、赞助活动，企业像打散弹一样向大学生传播信息，既无章法又无创意，容易造成传销疲劳。许多企业无专门针对校园的优质产品，也无开发年轻人市场的理念与能力。在我们对被发传单后感想的调查中，看传单的人比较少，认真的看的人更少。且这种毫无效率的营销只适合于周边的健身房一类的格局较小的企业。

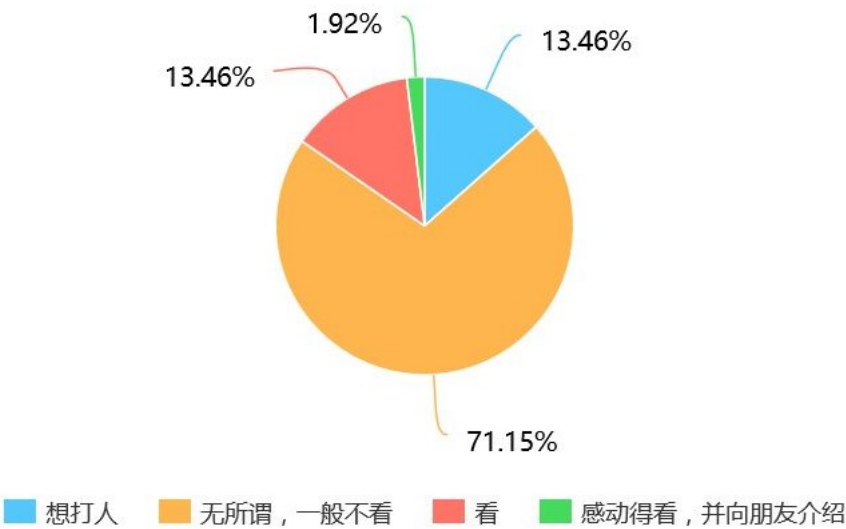


表 6 关于被发传单有何想法的调查

4. 2. 3 当前校园金融状况

随着互联网金融的日渐发展，金融理财从有钱者的游戏一步步渗透到百姓阶层，互

联网金融经过几年的发展也逐渐成熟。

在校园金融市场，未开发市场的潜力巨大，校园竞争并不激烈。最有潜力的莫过于微信与支付宝，最常用的理财工具是与天弘基金对接的余额宝。余额宝凭借其电商的背景与支付宝丰富多样的功能，占据着领先的位置。然而在校园内理财观念十分淡薄，不使用任何理财工具的学生并不在少数。好在大学生是易于改变的群体。

支付宝是目前使用人数最多的互联网金融 APP，因为并没有十分火爆的专门针对校园的互联网金融软件，在校园的情况也是一样。现在让我们来看一下这款 APP 有什么功能：

首页第一行：

扫一扫 付钱 收钱 卡包

向下是：

转账 信用卡还款 充值中心 余额宝 淘票票 滴滴出行 城市服务 校园生活 蚂蚁森林 蚂蚁花呗 我的快递 运动 生活号 到位 我的客服 我的快递 口碑惠玩 记账本 加油服务 羊城通充值 城市一卡通 发票管家 蚂蚁宝卡 境外流量包 天天有料 蚂蚁微客 红包 亲情圈 收钱 AAA 收款 亲密付 上银汇款 话费转让 游戏中心 电视红包 出境必备 彩票 未来蚁来 奖励金 芝麻信用 蚂蚁聚宝 蚂蚁借呗 股票 保险服务 汇率换算 理财小工具 教育缴费 爱心捐赠 蚂蚁森林 安全课堂 中小学 运动

还有各种第三方应用而这些应用下面还有分级，比方说校园生活就有：

学生价 校园头条 校园一卡通 兼职 实习 社团等等，内容之庞杂不可想象。支付宝是一个巨大的平台，而这庞杂的功能面对的是所有人的所有生活，功能细分不够，并没有针对校园市场，学生们用支付宝一般就是转账与线下的付款，很多人并不知道，更没有用到那么多功能。支付宝庞杂的功能有几款是很适合学生的，之后会简要分析。所以，到现在，并没有占有率很高的专门针对校园的以理财为重点的生态 APP，也没有很多大学生用的理财 APP，这对于钱大掌柜来说是一个机会。

4.2.4 校园金融前景分析

从 1998 年到 2009 年人口出生数据来看大学生总数将稳定在 4000 万左右，而中国社会日渐增长的消费欲会使大学生可支配收入逐渐增加，市场规模将有增无减。而大学生追求时尚的心理让他们敢于尝试新鲜事物，拥有品牌意识，而因为其消费欲望与收入的

矛盾，理财与小贷就很可能盛行。大学生喜爱新潮，到现在还没有一款针对大学生的生态 APP，开发一款以金融为主的专门针对大学生需要的 APP 市场前景将会比较乐观。

4.2.5 钱大掌柜在校园市场的分析：

基本无人知晓，所以有直接大规模改进适应，用适应校园市场的软件直接快速进入市场的优势。

4.3 已有校园营销策略

在校园这个特殊的市场，需要不同的适应环境的营销手段。已有一些前辈已经在征战校园市场，通过对其成功营销方式的分析，选出对钱大掌柜可能有用的模式列出，能达到事半功倍的效果。

4.3.1 以提升产品、公司知名度为目的的营销：

- 在校内设立奖、教、助学金来加强其形象传播。这种方式对那些力图扩大其知名度的企业来说是一种很好的方式，但对产品营销来说可能并不好用。
- 提供一定的实习培训机会。让学生进入到企业中，大大拉近了与大学生之间的距离，而且这种活动所花费的成本较低。对于金融领域，这也是一个选拔人才的过程，让人才在毕业后更加倾向于选择在兴业工作。
- 为学生活动提供赞助。就互联网领域说，大学生比之上班族更具有创新意识，举办互联网大赛，赞助优胜者，也是提升自己的方便手段
- 协办学校的大型活动。就钱大掌柜(兴业银行)而言举办模拟炒股大赛等等是很好的提高知名度的选择。
- 举办专题活动。一些企业和校内某学生组织合作，举办活动，不一定非要可以宣传其企业，学生可能会对明显的营销有营销抗性。就兴业银行可以组织经济类讲座就可以达到宣传的目的
- 为学校或学生的科研项目提供支持。如在复旦大学举办的 2005 第九届挑战杯大学生科技成果转让仪式上，清华大学王晓峰同学的科技作品 FIYFIRE 电子系统设计平台被作价 400 万元，成功地与四川龙泰金属有限公司签订了合作协议书，吸引了一大批的人的目光。这绝对是一个非常好的营销方式，不管到底值不值 400 万这个价，这一桩事做出来，龙泰金属就此火了一把，如果有机会，这可能是相当快速的营销方式。

- 到校园里开展一些现场录制节目。这种活动对学生来说具有很大的吸引力，尤其是露天拍摄时，不仅同学们积极报名参加，而且还会引来成群的围观者，以达到目的。
- 争取在校园内的冠名权。成本可能过高，并不适用。

4.3.2 以增加校园用户数量为目的的营销手段：

- 与学校相关部门合作，承接学校针对学生的一些业务。如校园卡业务。
- 企业销售人员直接面对学生。直接在学校暑期收假时营销
- 寻找校园代理人。一些企业的推销部门或中间商机构，到校园寻找一些学生作为代理，其 APP 通过这些学生传递到其他学生手中。但还是要注意营销抗性的问题，APP 好还是一切营销的基础。

4.3.3 校园营销的技巧

• 对学校市场的调查：在以前这可能是非常繁琐的工作但如果能让 APP 自己收集校园信息并处理，就能省下许多对每一个学校的大量实地调查

• 产品开发要有针对性。如果做对了产品，校园里的接受程度让人吃惊。下面将单独论述产品开发发方面，钱大掌柜的版面设计、功能等等并不适合直接进入校园。

• 进行市场细分和定向推广。在校园市场上也需要进行市场细分，从而使得企业可以根据不同的目标市场进行产品差异化定位和营销，如通过数据采集，了解某个学校有多少个寝室，男女生比例多少，大一多少人大二多少人……这些细分数据都被掌握在手里，就可以进行校园定向推广，确保营销的准确性和高效率。我们将在接下来的论述中，描述一种新的 APP 模式，可以获得大量的用户数据，作为工作前 4 年的征信也是极好的。

• 充分利用互联网的力量。网络营销，其实并不是只属于校园市场的，但在校园市场上运作往往更成功，基本所有学生都有智能手机，利用大学生最常用的 APP 微信、QQ、支付宝、百度贴吧等等，利用小程序，展现自己最好的，达到营销的目的。

• 发挥高校社团的作用。高校社团是校园营销特别值得关注的环节，企业在高校的营销活动如果能够得到学生会或学生社团的支持与配合，结合学生的特点和社团活动计划来完成宣传活动和引导消费导向，将会取得事半功倍的效果。如果有可能的话，企业甚至可以组建自己的高校活动社团，利用社团达到自己的目的。

• 寻找“意见领袖”。几乎每一所学校，都会有一小群人，他们的消费比较超前，什

么东西都第一个用，这些人会在第一时间带动整个学校的潮流。这些人就是所谓的“意见领袖”，可以用其带动校园市场。

- 用大学生熟悉的方式“说话”。贴近校园环境，以大学生更加容易接受的语言和文化去展现企业的产品和品牌。改变品牌和产品推广的方式，通过更加软性的广告，或者公益活动等公关活动来减少大学生规避的心理，通过非商业性质的宣传活动，学生的参与，最终达到学生与学生互动、学生与厂商互动的目的，达成品牌与消费群体的共鸣。

- 明确活动的目的。找出适合企业自身的结合点和切入点。

4.3.4 校园市场主要营销模式分析：

以上观点中，我们列举了校园营销工作中的主要元素，组合这些元素，就形成了一些在校园里主要的营销模式，大体包括：校园体验式营销、多元化的直接营销（校园直销、数据库营销）、整合营销以及在高校市场上成功率较高的新兴营销模式：口碑营销和网络营销方式

- 校园体验式营销。所谓体验营销是指企业以客户为中心，通过对事件、情景的安排以及特定体验过程的设计，让客户在体验中产生美妙而深刻的印象，并获得最大程度上的精神满足的过程。在消费需求日趋差异性、个性化、多样化的今天，客户已经不仅仅关注产品本身所带来的“机能价值”，更重视在产品消费的过程中获得的“体验感觉”。

- 多元化的直接营销（校园直销、数据库营销）。校园直销工作目前从渠道上来讲主要分为三种：校园店铺铺货销售、校园展示销售、校园代理销售，根据不同的产品，我们可以选择不同的销售方式。销售方式的选择很重要，同时还要注重队伍的管理。校园数据库营销方面，简言之，就是通过某种形式，将客户的资料收集起来，进行系统的分析，例如购买行为、购买习惯，同时利用这发个系统，和客户之间保持着联系，可以最直接的和目标客户形成沟通。系统的主要形式以网络为主。

- 整合营销。从目的上来讲，校园整合营销也可以称为联合营销，在校园市场上进行整合营销时，不同的厂商可以根据同一个产品产生合作，共同推广某个概念。在联合方面也要在校园化钱大掌柜的制作分析上继续讨论。

- 口碑营销。大学生情绪性和从众行为很突出，所以在大学校园做推广活动，活动的效果不一定在于现场有多少人，而是他们回去之后把它传播给了多少人。挖掘“意见领袖”，用先行者引导市场。

• 网络营销。APP 营销的主要方面，除了打广告，APP 的事件，兴业银行的事件的报道能起到比直接打广告更好的结果。

4. 4 校园版钱大掌柜制作方案与营销策略

4. 4. 1 校园版钱大掌柜制作

俗话说：“酒好不怕巷子深”制作新的适应校园封闭性、文化性；适应学生个性化、趋同性的 APP，可以迅速打开市场，达到一劳永逸的效果。用原来的钱大掌柜，由于并不符合校园的种种特点，可能在营销上投入再多也是白搭。下面我们将结合上面所讲的校园市场特性与已有营销策略，利用新品上市模型（APLM），给出新 APP 的制作模式与营销策略。

4. 4. 1. 1 钱大掌柜校园版定位：以金融为主的渗透于大学生生活各方面的拥有高度用户粘性的校园平台软件

4. 4. . 1. 2 钱大掌柜校园版功能：
学生行为图：

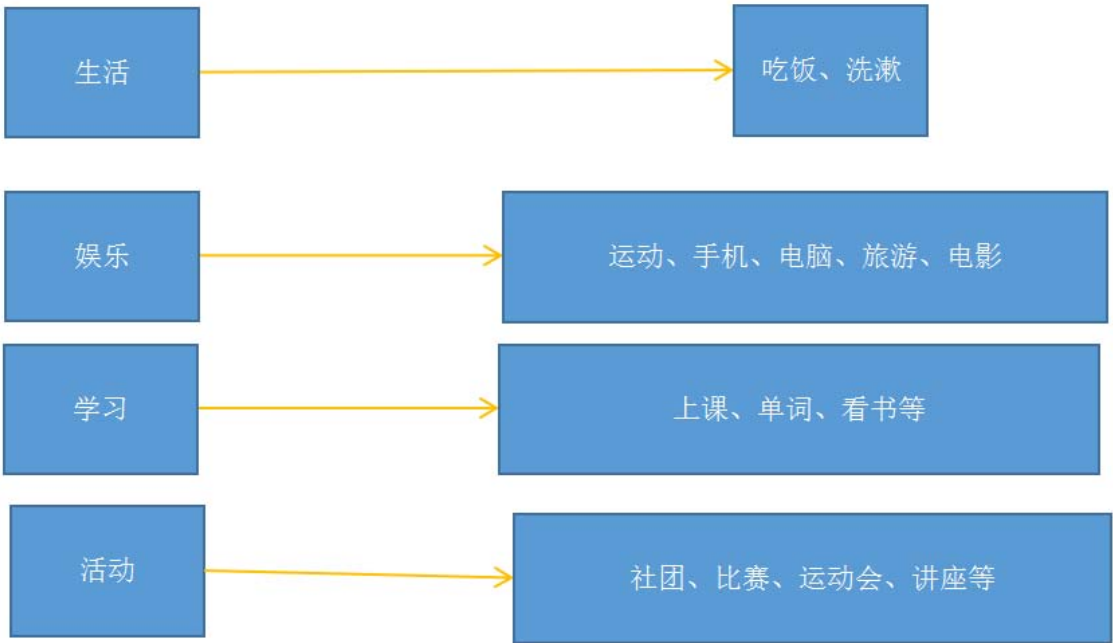


图 22 学生生活行为规律分析

支付宝对学生比较有特殊亲和力的应用校园生活：

- 学生价：只有学生才能享用的便宜的特殊消费组合
- 校园头条：学生新闻
- 校园一卡通：给校园卡充值
- 兼职：适合学生的各种兼职
- 实习：各个单位的无偿有偿实习
- 学生认证：通过学号身份证号认证你是否为学生
- 社团：类似百度贴吧的大学生论坛
- 考试查分：查询各科成绩、英语四六级成绩
- 二手：买卖学生二手物品
- 招聘会：学校的、本地的等等招聘会
- 在线课堂：各种在线课堂，办公技能、考试考证、职场法则、语言学习等
- 教育缴费：基本覆盖了所有高校
- 图书馆：可显示附近的图书馆
- 成长足迹：分享校园生活
- 学车：提供各种有关服务，学车流程、报名须知、学车问答、准备材料等等

除校园生活内的外还有：

- 蚂蚁森林：通过低碳行为种植树木
- 运动：记录跑步
- 亲密付：情侣亲和

钱大掌柜功能：钱大医生 钱打交易所 掌柜钱包 理财超市 钱大影院 掌柜生金宝
银证转账 信用卡还款 钱包转账 活期优选 基金超市 附近网店

结合学生行为、支付宝功能、钱大掌柜功能，加之之前分析确定钱大掌柜校园版功能如下：

- 钱大掌柜所具有的所有理财功能：APP 的主题，也是目的所在。
- 钱大电影：使掌柜钱包的钱能够花得出去。
- 与学习、运动软件的联动：学习运动 APP 将是大学生使用 APP 的潮流，可增强用户粘性，更多的收集用户数据
- 校园小额贷款：在足够的信息支持下，为学生的提前消费买单

- 与大学校园社团的结合：更充分的联系线上线下，扣合学校的文化性，也可收集更多的校园信息
- 社交性：可与好友聊天、这是校园平台 APP 基本的应用
- 游戏性：蚂蚁金服为电商与理财结合，微信为社交与理财结合，进入校园市场应该注重游戏性，做理财与游戏结合
- 文章角：将用户转化为优质用户，提供服务
- 实习：进一步联系线上线下，不一定是常用功能，可与-活动大奖结合
- 外卖等：在已有用户基础上进一步开放平台，加入更多的大学生生活元素。作为更庞大的征信基础与更可怕的用户粘性手段

4.4.1.3 产品复合体的具体开发

这是一个互联网+日渐完善的时代，从 1992 年发明互联网至今，短短 25 年，他已经为我们的生活带来了深刻的变革。就软件制作来说，要么做专业化的软件，用质量取胜，让平台来找你，要么做平台，做生态，集众家之长为己所用，打造打开手机就只为你一个软件的霸业。普通的互联网生态已被人占据，但校园的生态软件市场还有很大施展的空间。学生用得多的软件并不是专门针对学生的，而是针对全体大众的。做校园理财软件，绝对不能只拥有理财功能，学生不会买账，可能怎样营销都没用。要与大学生的生活结合，做有趣的理财软件，做融入大学生生活的 O2O 模式。首先，软件最开始的模式就需要彻底的改变。一般进入一个软件，就像进入了一个大菜单，里面有什么东西都清清楚楚明明白白的放到一个一个的方格里，完全没有美感，主要是为了时间紧迫的人使用方便。我认为，做大学平台 APP 的模式可以效仿做游戏，做的生动活泼，做的区别于以往所有的应用型软件，可以从一开始就抓住大学生的心。

首先，进入 APP 时沿袭钱大掌柜好的传统应有密码锁然后，第一页：

我们的想法是做的类似于卡通农场的页面，人可以在里面走，但受限于能力，并没有很好地表达出空间感，请设想这是草坪或者是房子内部。这样愉悦的创新设计可以更加吸引热爱新鲜事物的大学生。

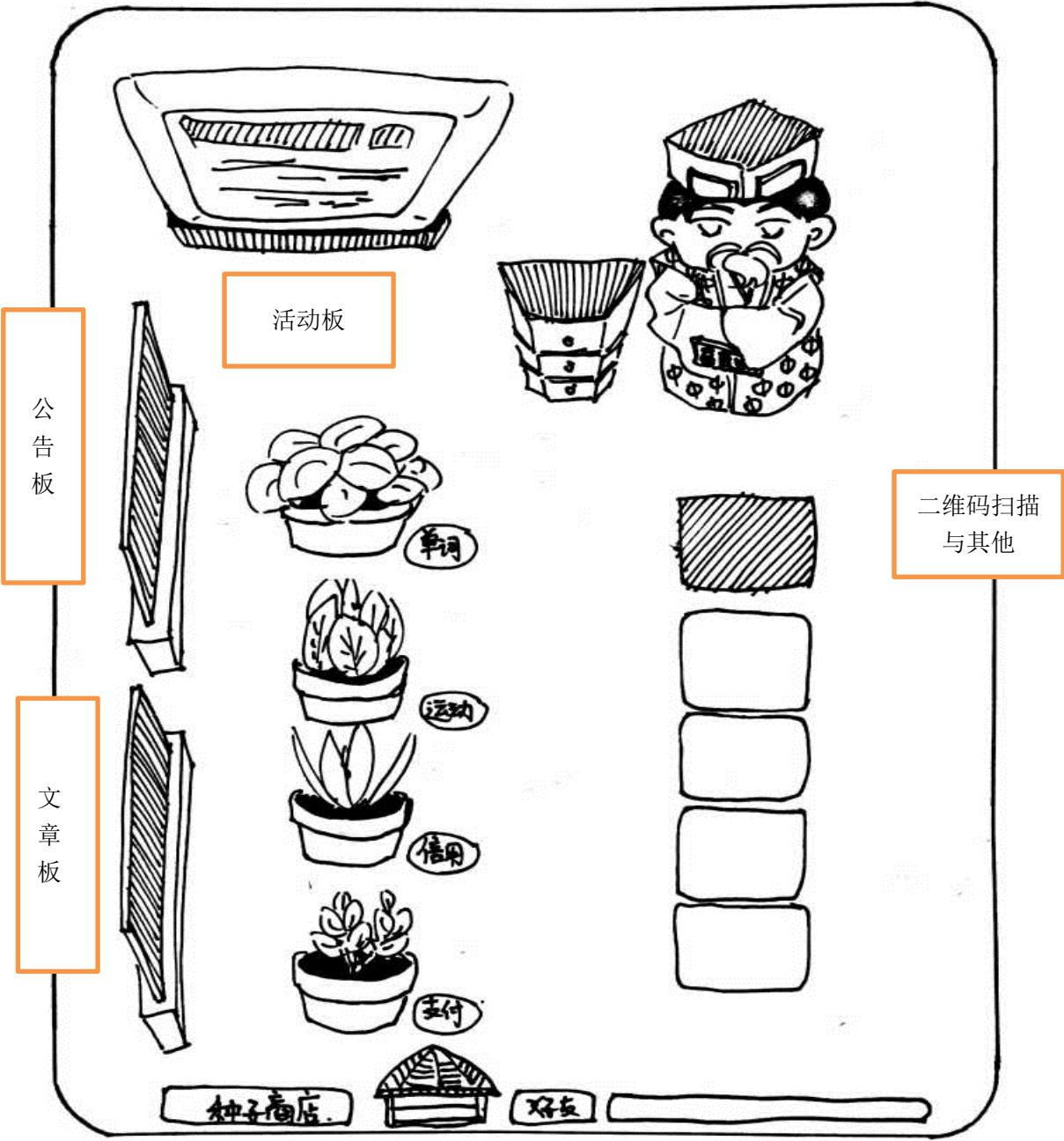


图 23 钱大掌柜校园版主界面

• 钱大掌柜和钱大掌柜的柜子：点击钱大掌柜就可以看关于“我的”的所有信息，诸如我的账单，总资产，掌柜钱包，各种理财产品的情况，并告知通知消息，也可在此进行小额贷款。对比起贷款更喜欢储蓄的学生，就可以为其设计储蓄方案，如月初存 300 等等。而更喜欢分期付款的同学就可以为其提供各种分期付款的模式

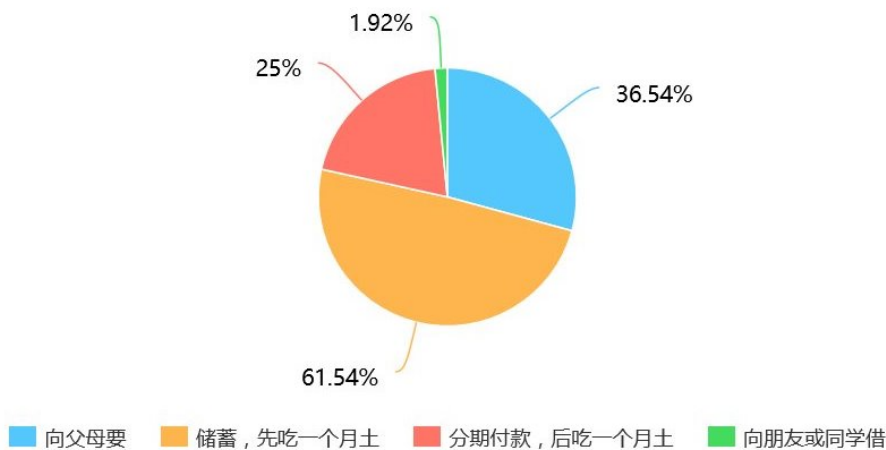


表 7 关于自己想买却暂时买不起的东西的选择调查

钱大掌柜的柜子：点击即可看到钱大掌柜应有的理财超市、金融超市等，可以在此购买理财产品，这也是校园版钱大掌柜的关键所在。而想要学生使用此功能，就必须提高用户使用软件的用户粘性提升用户体验，于是必须加入一些其他功能。

- 公告板：改进钱大掌柜通知消息不方便看到的劣势，将公告板放置首页。将需要通告的消息如明天法定节假日无法正常操作等通知在此

- 不同类型的种子：分为学习种子、运动种子、信用种子、环保种子。这是整个 APP 的灵魂所在，它使理财具备了娱乐的性质，灵感来源于支付宝的蚂蚁森林。各种不同的种子需要不同的力量促使成长。

正如字面上的意思，学习种子可以用学习攒下来的学习力促使其成长。在现在的校园中，智能机可谓人人都有，学习软件正在逐步占据着更多人的手机。在互联网时代，享受平等教育是一种趋势，尤其现在放开了二胎，网络教育一定还会创新出更多的模式。现在背单词比较好用的是扇贝家族、百词斩；阅读比较流行的是微信读书、百度文库等。李克强总理鼓励全民读书，网络读书现在的趋势是越来越高端化，保护产权的意识越来越强。校园版钱大掌柜可以与刚刚提到过的软件联合，如背 100 个单词就让种子长一些。每种种子下又有很多类学习种子可供用户挑选，不同的种子结出得果实的效果不同，比如学习种子 1 可以换一本书、学习种子 2 可以换一个优惠券、学习种子 3 甚至可以换 5 元的理财产品等等，而换到理财产品就可以促使其理财。

运动也是十分火热的领域，现在我国中产阶级越来越多，人民生活极大丰富，生活过好了自然想着长寿，健康，在这方面，与已有运动软件联合也可以，自己制作也可以，种子果实也是一样，可以想出各种不同的玩法，比如说增加收集机制，收集一套果实可

以换更大的奖励等，来刺激追求时尚的大学生。这样的跨领域，融入学生生活，并与各种活动结合，是十分具有乐趣的。而在这个功能下，兴业银行也可以获得更多的用户数据，分析行为习惯，作为征信，app 升级的参考都十分方便。

信用方面就可以与学生小贷结合，用果实换额度。

环保方面就是与蚂蚁森林的初衷了，计算你低碳的行为，并算成树，积攒下来，种一棵真树。

• 活动板：活动板可以设计各种各样的活动，结合种子，与下面要说的宿舍、社团，可以发挥更大的影响力。如

宿舍集体模拟炒股大赛：按宿舍计，是“意见领袖”营销方式的升级版，他将人人都变为意见领袖，宿舍只要有一个人用，就会主动安利给全宿舍，而全国宿舍之间比拼也使得宿舍间的传播得以实现。研究王者荣耀、英雄联盟为什么在大学校园这么火，原因之一是因为其团队协作的游戏性，一个宿舍的人可以一起游戏，比较激情，原来不玩的人都受此情绪感染开始游戏。而宿舍炒股大赛奖励甚至可以是兴业银行的实习机会，或其他公司联合，奖励其他公司的参观实习机会。

宿舍跑步比赛：记录一周之内，全宿舍的步数总和，来进行比拼，奖励即可是果实。也可以丰富规则如晚 9 点到 10 点的步数记为双倍等等

跑腿大赛：利用互联网的力量，帮人跑腿就记一分等等

到兴业去大赛：去兴业登陆，类似于 Pokemon go。谁去的兴业多谁得奖的比赛。也可借机宣传兴业。没有创意了就办创意征集大赛：相信大学生的创意，甚至可以直接为好创意投资，加大宣传。

• 深度好文：可收集学生好文，编辑发出，将用户变成提供服务的优质用户。可以组织优质用户实习活动，为钱大掌柜未来打好基础。

• 扫一扫、收款付款等：我们 APP 的目标是垄断校园市场，当然要具有这样的功能。

第二页宿舍：这款软件将具有社交功能，并不是 QQ 那种传统的风格，人将是 3D 的，脸可以自己捏。在这里除 6 个人以外，还将有一颗宿舍活动藤，记录宿舍活动的积分。学生可以在此看到其他宿舍的情况，社长也可在此收寝费，也可以在钱大掌柜校园版中成立寝费基金，专门管理寝费，我们也将具有红包功能，红包功能是微信金融可怕的催生剂，在此使用会为其社交性助力。也可以加好友，好友应当在第一页显现。（请想象这里是一个房间，人们可以在此装扮房间，也可在此移动）



图 24 宿舍面板展望

第三页

校园：让所有社团在此登陆，在此举办活动，给社团发放奖励的权利，每一个页面都有自主装横的权利，可以用果实换装修的道具，甚至可以直接用果实装横。但这一个面板只能学生会等有权利改变，可以凸显出每一个校园文化独特的一面。这是营销基本成功后，进一步占领校园市场，进一步了解校园市场的手段。

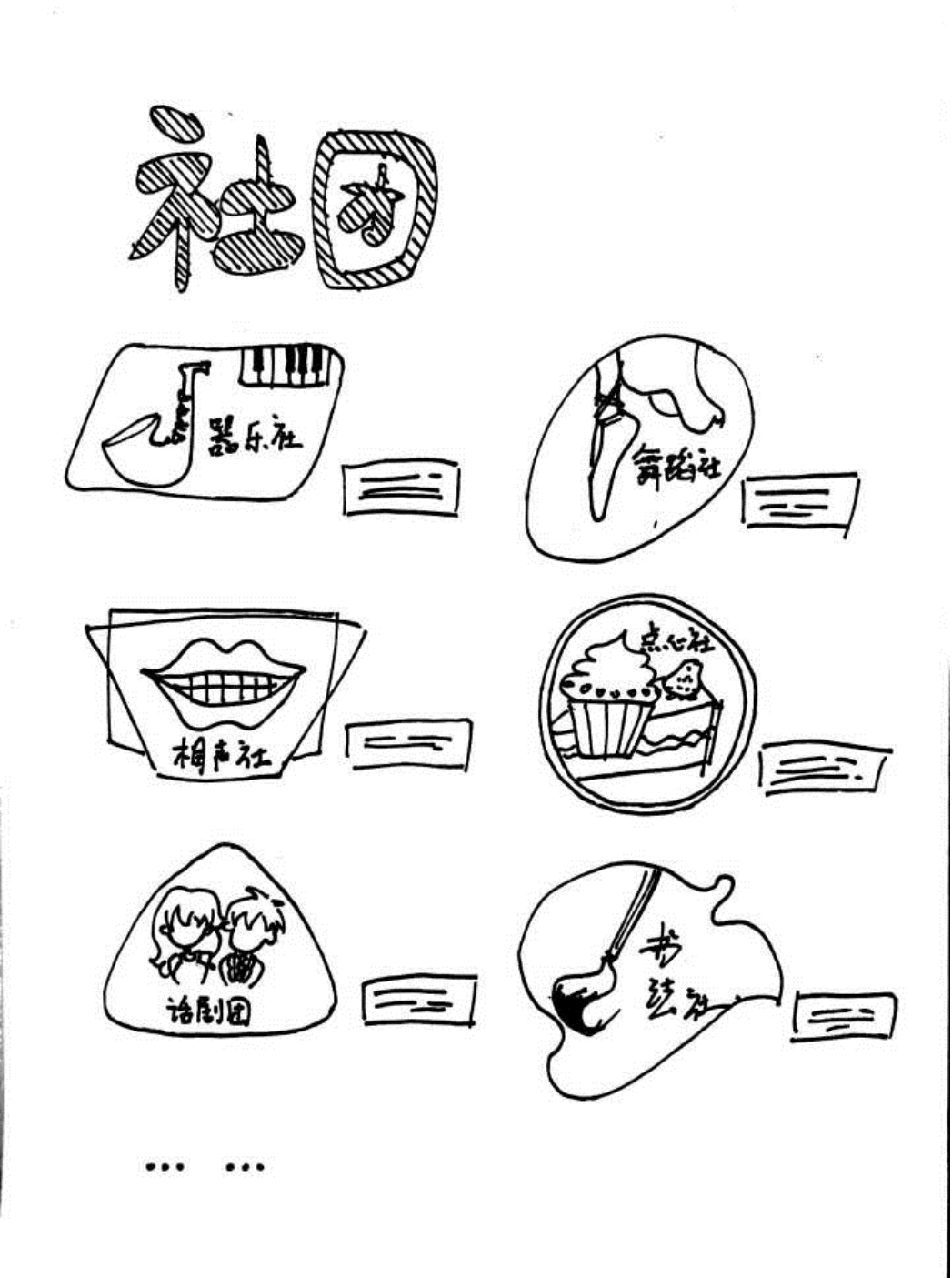


图 25 社团页展望

第四页

饭店：让大学周边的饭店在此注册，饭店的建筑物结构可以自行改变，点击饭店就可见其菜单开始点菜，此功能也是可以与美团等联合展开（人们可以像赛尔号一样在其中自由行走，点击饭店即可看到菜谱等等）

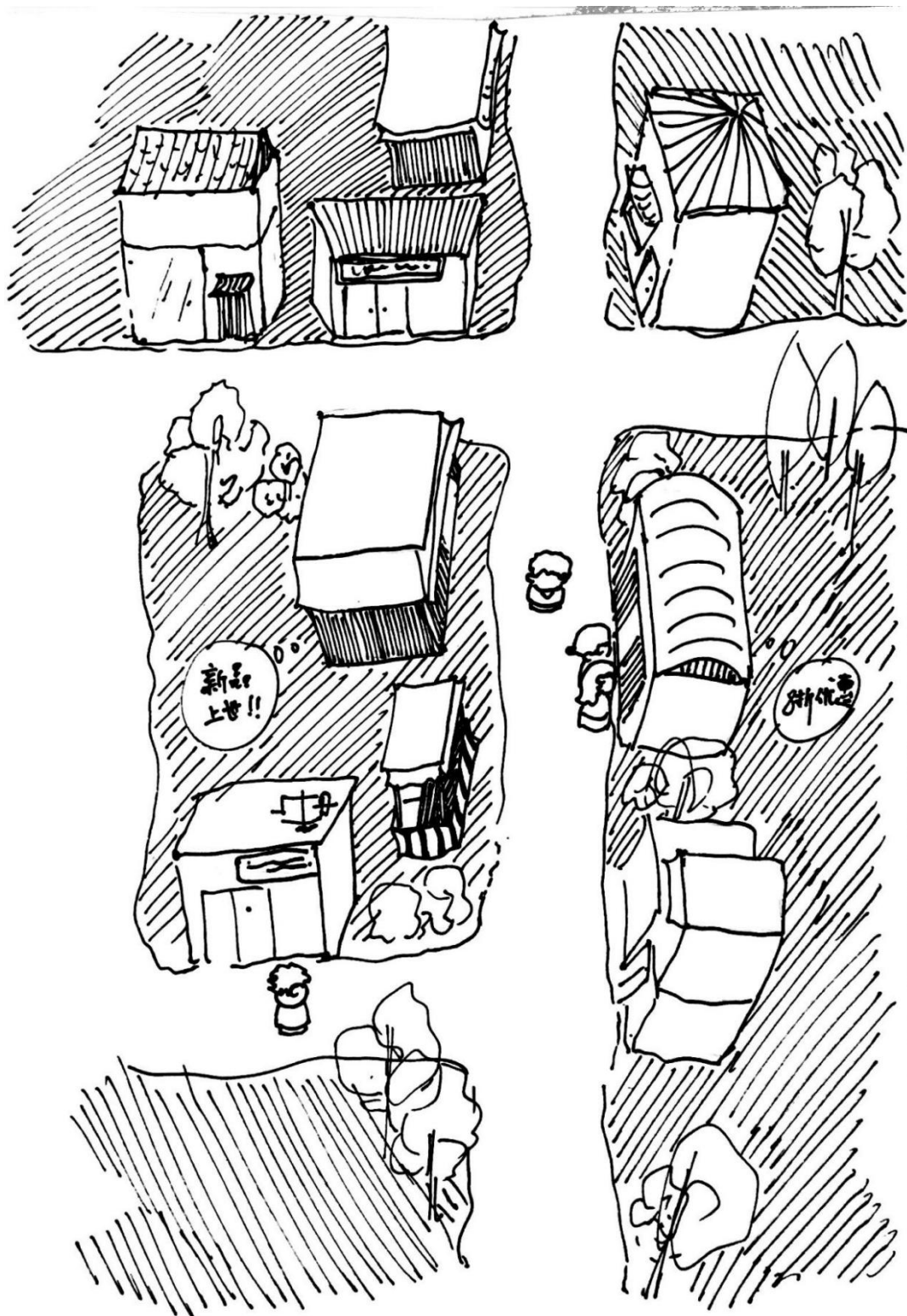


图 26 饭店

第五页

• 好友：立体的好友更加具有创新性，可能更能抓住大学生的心。校园的 APP 需要社交性，应当具有基本上所有微信的功能。更可以制造一些情侣的特殊性来增加用户。因为可爱的软件可能女生用得更多一点，那么就用此功能将其传播给男生。APP 的设计是参照了当今最热校园 APP 美团外卖、百度糯米、扇贝家族、悦动圈、微信、QQ、淘宝等，加之自己身处校园，对校园理解的创新。其中最大的问题是除了线下的消费没有线上的消费渠道，这一点可以与某个电商联手解决或建立快速转账的机制，将钱快速转移至银联的银行卡内。

4.4.2 校园版钱大掌柜的校园营销策略

俗话新说：好酒也怕巷子深。有好的营销手段是成功的关键，尤其在如今日新月异的技术高速进步时代，手机都有被智能眼镜淘汰的趋势，占有市场慢也算是一种失败，因为可能还没占领完市场，技术首先就把你淘汰了。互联网产品的生命周期可能非常短。所以初期我们不能用发传单、建销售厅等方法来慢慢占有市场。结合之前校园已有营销的分析，我们将制定切实可行的营销 5 步，以便快速占有市场。

第一步：首先我们把他定位为像摩拜单车一样，大学生能看见就会被吸引的 APP。但是 APP 不是实物，不能像单车一样放到校园里。如何让学生看到是非常关键的问题。我们选择的营销方案是在知名高校制造一个大新闻。比如，在清华举办一个基于此 APP 的炒股大赛、或 APP 创意大赛奖金尽量高如 100 万，活动要能够吸引大学生的眼球。在此，活动也被看作是一个市场测试，如果 APP 出现在比赛高校后反响并不好，那么就可以在此打住并修改。如果效果良好，不同凡响，在活动已经在网络中发酵时，再举办一个面向全国高校的炒股大赛，奖金可以很高，当然这个数字还可以斟酌。如此钱大掌柜校园版就出现在了校园市场的视野中。

第二步：与已有进击校园软件联合推广，如扇贝家族，进一步增加下载量与知名度。此时也可用各种社会营销手段，如像公共单车一样发行宣传歌（公共单车歌曲《爱情鸟》）

第三步：在 APP 中举办宿舍跑步大赛，宿舍模拟炒股大赛，让一个人带动一个宿舍的人。此时如跑步大赛，在记分双倍时间派人员在操场送补给与宣传，达到更好的效果。

第四步：利用已有知名度，不断与强势 APP 联合，拓宽自己业务面积。多组织比赛，

组织实习，强化企业与学生的联系，不断通过了解学生需求更新软件，增强用户体验。

第五步：成功。实现蓝海战略的绿色营销理念。

这样 APP 的更新与维护，活动的策划便是一笔不小的费用。APP 制作与前期活动奖励预计花销将在 500 万左右。但相比于为 2845 所高校每个学校修一个网点可行的多，也便宜得多，是一个一劳永逸的过程。

5. 企业可持续发展战略

5.1 战略概述

企业可持续发展战略是既要考虑眼前的经营目标和市场地位，又要保持企业在以领先的竞争领域和未来扩张的经营环境中始终保持可持续的盈利增长和能力的提高，进而保证企业在相当长的时间内长盛不衰的战略。

5.2 钱大掌柜的可持续发展战略

钱大掌柜校园版占领校园市场，其他各大理财平台一定会快速跟上，又是校园市场变为一片竞争的红海。如何延续钱大掌柜在校园中领先的地位是一个难题。先发优势具有一定的优势，但优秀的企业绝不会坐吃山空，在中国市场肯德基也有被麦当劳追上的时候。所以我们要想办法创造出可持续发展的战略。

5.2.1 核心竞争力可持续发展战略

APP 进驻校园的时候，钱大掌柜校园版的核心竞争力就是具有先发优势。先发优势使大学生在一定的时间内更加倾向于钱大掌柜校园版，利用 APP 创新对大学生的亲和力还可以在帮钱大掌柜校园版争取一些时间，此时增强用户的粘性十分重要。关键是让大学生获得优质的用户体验。若利用钱大掌柜校园版可与大学生建立联系，那么其将拥有强大的核心竞争力——大学生。与互联网相关的行业最需要创新，而大学生年龄较小，对新鲜事物比较敏感，却又有一定得阅历与知识，创新能力强，正好对应其需要。

所以一个优秀的大学生 APP 不应只看到大学生现在的市场有多大，盈利点在哪里，而要看到他们潜在的知识资本，并将其调动出来。对于此，一下有几点策略

- 从最开始举办活动就言出必行，有始有终，建立公信力

- 利用钱大掌柜校园版的功能多举办创意大赛，知识大赛，发扬大学生的创新精神，对好的创意尽量投资，避免独享，在学生之间形成良好口碑，面向未来可持续发展。

- 建议成立专门的活动策划部，也可收集大学生对活动的创意，逐步积累创办大型活动的经验，这对于与学生的交流至关重要。

- 将兴业银行的部分网点变为创意的平台、温馨的平台、大学生公共教育平台、大学生实习平台。

随着传统金融的网络化，很多线下网店变得不再需要。这时，让它变成与大学生交流的平台。与大学生建立多层次的多方式的交流，在长期来看是兴业银行的一笔宝贵人力资源，是拥有将来千千万万中产阶级支持的途径。在短期来看，它也能获得好的口碑，更加持久的增加市场占有率。

与大学生的交流是校园 APP 的重要组成部分，应当是所有校园 APP 的核心竞争力。钱大掌柜校园版拥有校园市场的先发优势、优秀的与校园市场结合的机制、众多的线下网点可以助力其和大学生交流的建立，构建自己的核心竞争力。

5.2.2 创新可持续发展战略

尤其对互联网领域的企业，创新显得尤为重要。阿里巴巴现在在做 VR 版购物，钱大掌柜校园版可以反其道而行之做现实虚拟。

一下是我对钱大掌柜可能创新路径的猜想：

像 Pokemon Go+GPS 一样，兴业银行可以加即将成型的 BDS（北斗卫星）

做适地性软件开发。适地性软件就是借用北斗的技术，将现实中的地方投在手机中又变成了另一种功能，是一地两用的技术。比方说在现实中这块地方是兴业银行，而在手机中这是一个花房，人们要来到兴业银行的网点才能为自己在手机中的花浇水。

如果利用钱大掌柜在校园市场的影响力与北斗合作，再利用大学生的创新力，前途将不可估量。

钱大掌柜的可持续发展，将在永远创新的路上实现。

结语

在短短的两周之内，我们从不知道 MBA 是什么，到这篇商业分析完稿，学习了很多知识。

最初便是大量的学习与查阅资料，PEST,SWOT,波特五力，红蓝海，新品上市模型等等，校园营销，互联网金融，蚂蚁金服，钱大掌柜等等。

在从何写起方面，我们深知写两万多字的长文需要一个好的框架，在这方面，往年的优秀案例与微信群中学长学姐的经验分享给了我们很大的帮助。我们看的第一篇优秀案例就利用了红蓝海战略，所以即使可能并不适宜，我们依然将其当作我们的主体框架。

在校园金融方面，在我们查阅的多方资料与我们调查问卷的数据显示，有半数大学生都有自己赚钱的打算，有将近半数的人都有理财的意愿，这让我们坚定了钱大掌柜能进入校园的信念，这对此文的写作至关重要。

在分析后，我们认为钱大掌柜无法直接进入校园，它需要适应校园的改变，所以尽管详细说明 APP 特点可能与主流不符，我们还是这样做了，并为它制定了营销策略。

在研究分析的过程中，我们已是全身心的投入。到了与钱大掌柜共荣辱的程度。看到蚂蚁金服的庞大我们会恐惧，看到其他商业银行与钱大掌柜有相似的功能会失落，看到进驻校园市场的希望时会兴奋的发颤。

我们不会忘记钱大掌柜。

最后，祝愿兴业银行越办越好，钱大掌柜早日进驻校园。

钱可通神大掌柜，愿为校园宝宝王。

关于大学生经济状况的调查

您的性别： [单选题] [必答题]

- ☐ 男 ☐ 女

您所在或者毕业的高校名称： [填空题]

请问您是大几？ [单选题] [必答题]

- ☐ 大一
☐ 大二
☐ 大三
☐ 大四
☐ 研究生
☐ 博士生

你的日常收入来源？ [多选题] [必答题]

- ☐ 父母
☐ 奖学金或助学金
☐ 校外兼职
☐ 自主创业
☐ 理财工具

您对于校园理财了解多少？ [单选题] [必答题]

- ☐ 非常了解
☐ 基本了解
☐ 一般
☐ 不了解

您是否有理财意愿？ [单选题] [必答题]

- ☐ 已经有理财行为
☐ 有尝试意愿
☐ 不感兴趣

您的消费结构？ [矩阵文本题] [必答题]

餐饮 (%)	_____
服饰	_____
娱乐	_____

其他

你每月实际可支配收入 [单选题] [必答题]

- ☐ 1000 以下
- ☐ 1000~2000
- ☐ 2000 以上

对于暂时没有支付能力的商品，你会采取什么办法？ [多选题] [必答题]

- ☐ 向父母寻求帮助
- ☐ 储蓄，以后再买
- ☐ 分期付款
- ☐ 向朋友或同学借

你一般把大额资金放到哪里 [多选题] [必答题]

- ☐ 银行储蓄
- ☐ 支付宝余额
- ☐ 微信零钱
- ☐ 互联网理财产品
- ☐ 钱包（现金）
- ☐ 其他投资渠道

关于大学生经济状况的调查问卷分析

2016年3月28日，本组成员通过问卷星软件和线下传单两种形式，发布了关于大学生经济状况的调查问卷，实际收录已填问卷512份，其中有效问卷488份。多数调查对象来自大一，大二本科学生，男女均衡。

关于“你的日常收入来源？”这一问题，有99.88%的大学生表示收入来自父母，这表明大学生传统收入方式依旧占据绝对主要地位。另外，有15.38%的大学生有奖助学金收入，9.62%的大学生有校外兼职收入，5.77%的大学生有理财收入，1.03%的大学生进行自主创业。关于“你对校园理财了解多少？”这一问题，17.31%的大学生表示基本了解或非常了解，30.77%的大学生表示一般了解，51.9%的大学生表示不了解。这说明大学生对校园理财普遍了解不多，校园理财市场仍有空白。关于“你是否有理财意愿？”这一问题，15.31%的大学生表示已经有理财行为，55.85%的大学生表示有理财意愿，28.85%的大学生表示不感兴趣。这说明多数大学生有较强理财意愿。关于大学生日常消费结构的调查统计，饮食平均占56.68%，服饰占16.72%，娱乐占18.43%，其他占8.67%。这表明饮食，服饰，娱乐仍是大学生消费支出的主要部分。而关于大学生月均收入的调查统计，月均收入在1000以下占16.31%，1000~2000占78.67%，2000以上占5.02%。关于“对于暂时没有支付能力的商品，你会采取什么办法？”这一问题，有36.54%的大学生选择向父母寻求帮助，有61.54%的大学生选择暂时储蓄，以后购买，25.05%的大学生选择分期付款，另有1.87%的大学生选择向朋友或同学借钱。这一方面表明大学生消费存在预算软约束，另一方面表明多数大学生有储蓄习惯。关于“你习惯将大额资金放到哪里”这一问题，有75.00%的大学生选择银行储蓄，另外分别有38.46%和26.92%的大学生也把钱放到支付宝余额和微信零钱里，仅有5.77%的大学生选择互联网理财产品，1.92%的大学生选择非互联网的其他理财产品。这表明一方面传统储蓄仍是大学生首要选择，另一方面表明大学生资金流向多元化，其中支付宝余额和微信零钱因其便捷普遍支付功能深受欢迎，而理财类产品未完全打进校园市场。