

# 在线教育软件产品商业模式评估文档

---

## 一 简介

---

在本阶段主要进行了商业模式外部环境的评估，对商业画布进行总体评估并给出当前的加分项与减分项；并依次根据SWOT分析检查列表和评估威胁和机会的检查列表进行打分分析。然后使用蓝海战略中的行动对商业模式画布进行探究。最后根据这几个阶段的分析，对画布进行更新总结。

## 二 商业模式环境

---

### 1 市场影响力

#### (1) 市场问题

问题体现：网络资源进一步的发展是否会影响在线教育行业的客户环境，是否会对该行业市场造成影响？

回答：互联网的发展仍然是导致在线教育行业快速发展的重要原因；而近年来随着互联网技术的日渐成熟，智慧教学的概念会逐渐进入在线教育行业，提高在线教育效率。鉴于这个过程是缓慢的，未来几年，中国在线教育市场规模同仍会稳健增长，但增长幅度将不会太高[1]。

#### (2) 市场分类

问题体现：对于我们的在线教育软件而言，哪些客户群体的最重要，哪些潜力巨大，哪些仍有未来发展的希望？

回答：对我们设定的在线教育商业模式而言，教学资源丰富的中学生（一二线城市）最为重要，将构成本品台一对一辅导的重要客户；而那些购买教学视频的相对来说教学资源没有那么丰富的中学生(三四线城市)潜力巨大，虽然教学视频的价格没那么高，但这一类客户数量多，有潜力进一步发展[2]。一些冷门的教育种类，如竞赛辅导，语言培训甚至素质教育仍有未来发展的希望。

### (3) 需求和诉求

问题体现：相比于线下教育，在线教育的优势在哪里，客户真正想要从在线教育中获得什么？其中又有哪些需求本产品尚未满足？

回答：客户最根本的需求还是对自身能力的提升[3]，也就是说我们的核心资源，也就是课程视频以及一对一辅导的内容本身质量要过硬。因为相比一些小地方，网上的教学资源可能更丰富。随着人们生活水平的提高，人均教育文化娱乐支出逐年提高[4]。客户对价格的需求没有之前那么看重了。相对而言，客户对消费保障的要求日益增加，这要求我们做好售后措施。

### (4) 切换成本

问题体现：客户可以找到一个类似的在线教育平台作为替代品吗，我们需要作出哪些措施阻止客户转投竞争对手，其中品牌效应能起作用吗？

回答：对于客户而言，找到一个类似的在线教育平台还是很容易的，这个行业提供的服务大同小异，比拼的更多是质量。我们能做的更多的是提高自身内容的优质程度以及塑造品牌效应。打造品牌才能获得忠实的用户群，而调查数据显示：40%的用户更倾向于形象是专业的品牌，88.7%的用户更青睐产品有知名度高的社会名人或者学术圈知名大佬作为代言人[3]。这些数据都足以证明品牌以及质量的重要性。

### (5) 收入吸引力

问题体现：客户更愿意为了什么服务对在线教育付费，是否能够持续付费？本平台利润最丰厚的服务是什么？客户能否轻松的找到更便宜的类似服务？

回答：用户更愿意为优秀的质量买单，而且本产品更多的提供中学辅导服务，如果客户对本产品满意极有可能购买其他需要的课程。就单个客户而言，无疑购买一对一服务会对本产品产生更大的利润；就单个产品而言，课程视频可能会长期累积利润。就定价而言，客户想要找到更便宜的类似服务可能比较容易。因为一些教育机构可能为了招生，采用低价班、免费班的形式进行招生，在亏损的情况下进行烧钱大战[5]。

## 2 行业影响力

### (1) (现有的) 竞争对手

问题体现：本产品在线教育行业有哪些主要竞争对手？相对我们，他们由哪些优势，又会对我们的客户，收益等造成什么影响？

回答：现在市场上类似的产业很多。像学而思，益友与本产品提供的服务类似，但相比本产品来说他们耕耘时间久，覆盖面广，市场规模巨大，且已经有了一定的品牌影响。而市场总价值本身是固定的，这无疑会给我们获取客户，以及收益带来很大的影响。

## **(2) 新进入者（挑战者）**

问题体现：在线教育行业有哪些新出现的企业，他们相对我们有哪些竞争优势，主要针对哪些客户，对我们会造成什么影响？

回答：快手，字节跳动等也已经开始布局在线教育领域。他们对在线教育多个不同的种类都有涉及，相对本产品，他们的资金更加雄厚，容错率更高。他们更侧重于三线以下城市的下沉市场，其用户比例高于行业平均水平9.2%<sup>[6]</sup>。另一方面，刚刚涉及这一领域，无疑会，面对获客成本高，师资资源等诸多问题。根据其商业模式，短时间不会对我们造成太大影响。

## **(3) 替代产品和服务**

问题体现：其他在线教育平台能否替代本产品，线下教育等是否仍会对本产品造成影响，客户切换到这些替代品是否容易？

回答：目前在线教育行业产品种类丰富，数量较多，客户可以轻松的通过网络找到类似的产品，本产品只能通过塑造口碑来挽留客户。就目前而言，还没有出现新的行业会对本产品造成影响，不过仍要警惕线下教育，在教育资源丰富的大城市，更容易进行线下辅导，且在同等条件下，人们更倾向于线下辅导。这要求本产品更多的做好市场下沉工作。

## **(4) 供应商和价值链上的其他厂商**

问题体现：要发展自身的关键资源和活动，应该在行业价值链的那些区间发展关键合作伙伴，本产品对其依赖程度如何？价值链上又有哪些新玩家的资源值得我们去发展？

回答：线下教育机构无疑是价值链上可以合作的伙伴。本产品可以在发展业务的同时，与本产品教育内容不重叠的线下机构合作，为他们提供教学平台，同时吸引更多的客户使用本产品。产品对其依赖性并不强，这只是一个发展的手段，核心仍然是自身教学质量。技术公司在现阶段的在线教育是不可或缺的，以前的在线教育更多的只是借助网络，不需要太高深的

技术。而现在局势下在线教育的火爆以及客户日益提高的需求，使得在线教育机构必须借助技术公司提供更好的服务。

## **(5) 利益相关者**

问题体现：政府等利益相关者会影响在线教育行业发展吗？

回答：教师的态度无疑会影响教学方式的设计。在线教育的获客成本较高，导致在线教育行业前期往往是亏钱的，所以股东的看法往往会带来很大压力。另外，政府无疑是最关键的影响者。政府正在加强对线上教育行业的监管力度，制定更加完善的规定。比如参与视频教学的教师必须拥有教师资格证，在线机构的教学资质必须经过审批，以及一系列的经营限制等[7]，等可能影响本产品的商业模式。

## **3 关键趋势**

### **(1) 技术趋势**

问题体现：网络技术，IT技术的迅速发展会对在线教育行业的商业模式造成什么影响，是否会推动现有模式的变革？

回答：随着深度学习技术的发展，在线教育领域与人工智能的结合愈发紧密。可以将人工智能技术渗透到教学的核心环节中，模拟特技老师，从根本上改进学习的理念和方式，这是真正意义上的教育变革。在线教育平台通过VR、AR结合AI算法与技术，构建识别和优化内容模型，进而形成虚拟课堂效果，极大改善在线教育“学习体验、效果差”等顽疾；通过机器视觉、语音语义等技术，自动化批改、归类作业，甚至可以建立一对一的在线辅导，极大提升行业竞争力。另外通过大数据分析，对学生数据进行科学评估，精准发掘每个学生在学习上的差别，制定个性化学习方案，实现因材施教，赋予学生更多可能。与此同时，AI技术还可广泛用于学校的校园管理、区域的教育管理及教育治理等相关领域，在优化企业运营策略、降低企业运营成本方面有着不可替代的作用[8]。

### **(2) 行业管理趋势**

问题体现：政府针对在线教育行业的管理制定了哪些规定，会对我们的商业模式造成什么影响？

回答：规范师资队伍[9]。不得聘用中小学在职教师，视频教学人员必须拥有教师资格证，这增加了本产品的成本。限定教学内容与时间不得超标，且不得与线下教学冲突[9]。这项规定要求我们有一个专业的团队钻研国家课程标准，制定一个合理的教学时间计划及教学内容计划。禁止过多预收费用，按课时收费不得一次性收取超过60课时内容，按时间不得超过三个月费用[9]。这项规定将对会对产品的资金轮转造成影响，给企业带来更大压力，促使产品制定更合理的计划。

### **(3) 社会文化趋势**

问题体现：家长和学生对于教学方面价值观上的变化会对在线教育行业的商业模式造成什么影响？

回答：线上与线下融合[8]：广大家长认为线下学习的“氛围”线上无法取代的。所以大部分在线教育会以线下场地为依托，融合线上资源为品牌做流量。线上线下相融合的混合教育生态模式可能是未来的主流。通过线上提供可循环复用的且结构化的高质量教学内容和服 务，线下基于线上内容和服务的个性化教学管理和延伸服务。素质教育不可忽视[8]：家长越来越重视通过素质教育提升孩子综合能力。这一部分业务虽然暂时不涉及本产品核心内容，

但可以作为一个未来值得考虑的增长点。

### **(4) 社会经济趋势**

问题体现：在线教育行业市场收入分布有哪些特征？社会经济的变化对本产品的市场定位有何影响？

回答：市场规模不断扩大,一二线城市逐渐饱和。但三四线城市乃至更加偏远的地区,对在线教育的需求也随着经济增长而不断凸显[3]。市场下沉成为关键的市场定位。另外，相关数据表明在线教育的用户家庭月收入在15001-20000元的用户比例最高，接近60%。这充分证明了市场购买力[3]。且随着人们收入水平的提高和对教育的重视，我国人均教育文化娱乐支出稳定增长，占人均消费支出比重为11.7%，同比增长0.5%[4]。

## **4 宏观经济影响**

### **(1) 全球市场情况**

问题体现：宏观经济的变化会对在线教育行业的发展造成什么影响？

回答：总体来说，全世界主要经济体的增速都在放缓，经济形势不容乐观。但现在处于一个特殊的时期，受新冠肺炎疫情影响，大中小学延期开学，线下教育培训停课，在线教育消费迎来快速增长，疫情期间，不少尚未触网的潜在用户开始尝试在线教育，在线教育的整体渗透率与获客效率都将得到提高[10]。数据显示，教育学习APP每日活跃用户数从平时的8700万上升至疫情期间的1.27亿，升幅46%[10]。这样的情况可能会催生用户的消费习惯，在线教育无疑面临着广阔的市场空间。

## **(2) 资本市场**

问题体现：当前的资本市场看好在线教育行业的发展吗，当前情形会对本产品发展造成影响吗？

回答：据报告统计，2019年10月末，教育行业共发生263起投融资事件，相比2018年同期的548起，缩水了近一半；融资轮次上，2018年A轮以后的中后期轮次占比31%，截至到2019年10月，中后期占比35%[11]。资本市场开始回归理性，投资偏向发展期和成熟期，开始从注重规模转化为关注企业现金流和盈利，整个行业进入大浪淘沙阶段。在线教育行业本身就是个前期烧钱的行业，一旦长时间无法获得投资会直接拖垮本产品。这就要求我们更好的在成本与收入之间做好规划，控制好现金流。

## **(3) 大宗商品和其他资源**

问题体现：教师资源在市场上的受欢迎程度如何，获取成本如何？

回答：数据显示，在在线教育平台担忧因素的调查上,46.5%的用户对师资质量、课程质量存在顾虑。可见用户最为看重的,还是师资队伍及其教学内容的效果,这也都是决定在线教育竞争力的核心因素[12]。这足以体现师资力量的重要性，且随着政府对在线教育的监管愈发严格，教师资格证不可缺少，在职教师不允许兼职等规定，导致师资力量获取成本逐渐上升。

## **(4) 经济基础设施**

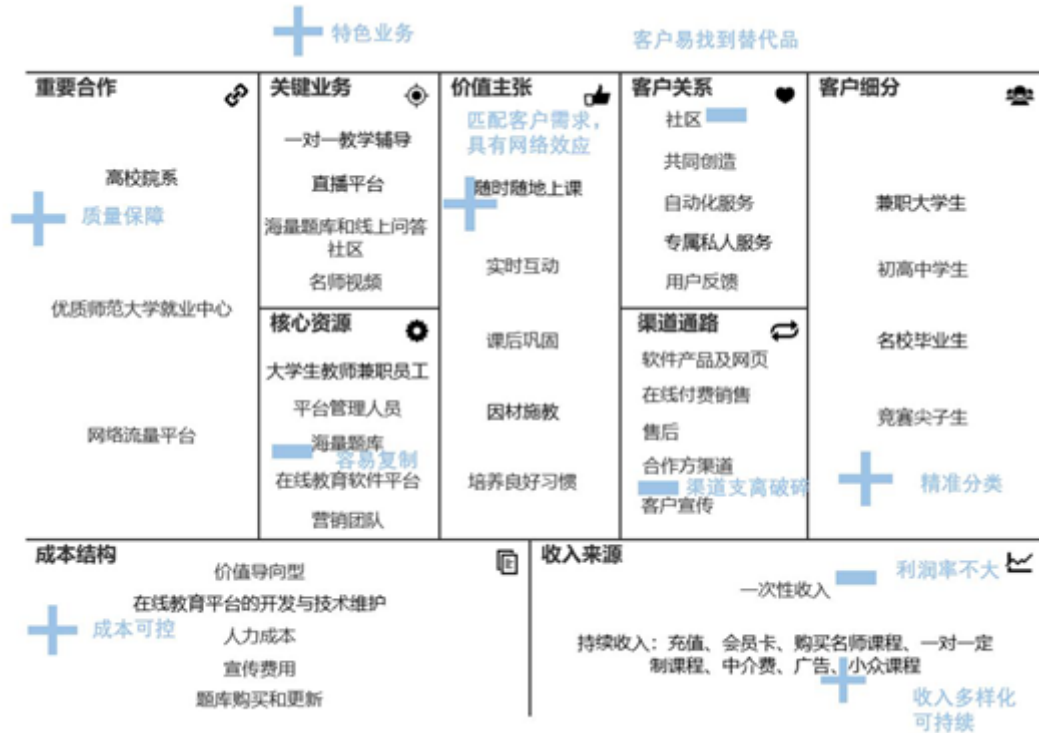
问题体现：当前互联网技术足以支撑我们的关键活动吗？我们的平台功能健全吗？

回答：在线教育领域的经济基础设施主要还是互联网资源，而现在的网络技术已经足以使得线上教学功能不弱于线下教学。比如直播技术的运用弥补了录播课程互动性弱的缺点，实现在线实时交流及促进教学场景化。且随着5G技术的发展，直播课程质量将进一步改善；大数据推荐也可以使用

户更方便的找到适合自己的课程。现有平台也已经逐步支持学生提交作业，经过批改后获得及时反馈等功能。

# 三 评估商业模式

## 1 总体评估



## 2 SWOT

|        | 得分 + | +                              | —                                 | 得分 - |
|--------|------|--------------------------------|-----------------------------------|------|
| 价值主张评估 | ④    | 我们的价值主张良好匹配了客户的需求5/4/3/2/1     | ①/2/3/4/5我们的价值主张和客户的需求不匹配         |      |
|        | ③    | 我们的价值主张有很强烈的网络效应5/4/3/2/1      | ①/2/3/4/5我们的价值主张没有网络效应            |      |
|        | ①    | 我们的产品和服务是强耦合的5/4/3/2/1         | ①/2/3/4/5我们的产品和服务之间没有协同           |      |
|        | ①    | 我们的客户很满意5/4/3/2/1              | ①/2/3/4/5我们常常收到投诉                 |      |
| 成本收入评估 |      | 我们有很高的利润5/4/3/2/1              | ①/2/3/4/5我们利润很薄                   | ①    |
|        | ②    | 我们的收入是可以预期的5/4/3/2/1           | ①/2/3/4/5我们的收入很不稳定                |      |
|        | ④    | 我们有很多经常性收入, 有很多回头客5/4/3/2/1    | ①/2/3/4/5我们的收入以一次性交易为主, 很少有回头客    |      |
|        | ⑤    | 我们的收益来源是多样化的5/4/3/2/1          | ①/2/3/4/5我们依赖单一的收益来源              |      |
|        | ④    | 我们的收益来源是可持续的5/4/3/2/1          | ①/2/3/4/5我们收益的可持续性值得怀疑            |      |
|        |      | 我们在支出成本之前就有收入进账5/4/3/2/1       | ①/2/3/4/5我们在拿到收入之前要承担高昂的成本        | ③    |
|        | ④    | 客户真正想买的就是我们提供的5/4/3/2/1        | ①/2/3/4/5我们找不到客户愿意买单的服务           |      |
|        | ③    | 我们的定价机制能够抓住客户全部的购买意愿5/4/3/2/1  | ①/2/3/4/5我们的定价机制阻止了客户花钱的动机        |      |
|        | ②    | 我们的成本可以预测5/4/3/2/1             | ①/2/3/4/5我们的成本是未知的                |      |
|        | ③    | 我们的成本结构正确地匹配了我们的商业模式5/4/3/2/1  | ①/2/3/4/5我们的成本结构和商业模式不是很匹配        |      |
|        | ④    | 我们运营的成本效率高5/4/3/2/1            | ①/2/3/4/5我们运营的成本效率很低              |      |
|        | ④    | 我们从规模经济中获益5/4/3/2/1            | ①/2/3/4/5扩大规模并不能使我们获益             |      |
| 基础设施评估 |      | 竞争对手很难复制我们的核心资源5/4/3/2/1       | ①/2/3/4/5我们的核心资源很容易被复制            | ③    |
|        | ④    | 资源的需求可以预测5/4/3/2/1             | ①/2/3/4/5资源的需求难以预测                |      |
|        | ②    | 我们在正确的时间部署了合适的资源5/4/3/2/1      | ①/2/3/4/5我们在资源部署上遇到麻烦             |      |
|        | ③    | 我们有效地执行了关键业务5/4/3/2/1          | ①/2/3/4/5关键业务的执行效率很低              |      |
|        |      | 我们的关键业务很难被复制5/4/3/2/1          | ①/2/3/4/5我们的关键业务很容易被复制            | ③    |
|        | ②    | 执行质量很高5/4/3/2/1                | ①/2/3/4/5执行质量很低                   |      |
|        | ②    | 我们的自有活动和外包活动达到了理想的平衡5/4/3/2/1  | ①/2/3/4/5我们自己承担了过多的工作, 或者外包了过多的工作 |      |
|        | ③    | 我们很聚焦, 而且在必要的时候与伙伴合作5/4/3/2/1  | ①/2/3/4/5我们不聚焦, 与伙伴的合作也不够         |      |
| 客户界面评估 |      | 客户流失率很低5/4/3/2/1               | ①/2/3/4/5客户流失率高                   | ①    |
|        | ②    | 客户群很好被分类5/4/3/2/1              | ①/2/3/4/5客户没有被分类                  |      |
|        | ④    | 我们不断地获得新的客户5/4/3/2/1           | ①/2/3/4/5我们得不到新客户                 |      |
|        |      | 我们的渠道很有效率5/4/3/2/1             | ①/2/3/4/5我们的渠道的效率很低               | ①    |
|        | ②    | 我们的渠道有很好的效果5/4/3/2/1           | ①/2/3/4/5我们的渠道产生不了什么效果            |      |
|        | ④    | 渠道连接客户的能力很强5/4/3/2/1           | ①/2/3/4/5渠道很难联系到潜在客户              |      |
|        | ④    | 客户能够轻易地看到我们的渠道5/4/3/2/1        | ①/2/3/4/5潜在客户注意不到我们的渠道            |      |
|        |      | 渠道被高度整合5/4/3/2/1               | ①/2/3/4/5渠道是支离破碎的                 | ②    |
|        | ④    | 渠道产生了规模经济5/4/3/2/1             | ①/2/3/4/5渠道之间产生不了规模经济             |      |
|        | ③    | 渠道良好地匹配了客户群体5/4/3/2/1          | ①/2/3/4/5渠道不匹配客户群体                |      |
|        | ④    | 客户关系强5/4/3/2/1                 | ①/2/3/4/5客户关系弱                    |      |
|        | ③    | 关系质量正确地匹配了客户群体5/4/3/2/1        | ①/2/3/4/5关系质量不能匹配客户群体的需要          |      |
|        |      | 客户的切换成本很高, 客户和我们绑定了关系5/4/3/2/1 | ①/2/3/4/5客户的切换成本很低                | ③    |
|        |      | 我们的品牌很强5/4/3/2/1               | ①/2/3/4/5我们的品牌很弱                  | ③    |

## (1)价值主张评估:

我们的价值主张良好匹配了客户的需求 (4) :



首先，目前人们对自我教育和子女教育有更高的追求，其次，学校的课程是阶段性的全日制的，这并不适合很多人[13]，再者，学校一对多的教学无法很好的提供多位学生对师生交互的要求。而我们可以提供随时随地上课的服务，学生在直播中可以与教师随时交流，并且可以因材施教，制定符合学生个体的学习计划，这些价值主张良好的匹配了客户的需求。

我们的价值主张有很强烈的网络效应（3）：

我们的平台教师会对学生进行因材施教，为他们指定符合条件的学习计划，并且支持随时调整，学生可以按照学习计划随时随地上课，并且可以在一对一直播课上与教师实时互动。通过一对一辅导，辅导老师在过程中不断督促，监督学生学习，并且布置课后练习使学生进行课程回顾，课后巩固。所有的价值主张在一次服务中能得到完全的体现，并且互相关联为一个整体。

我们的产品和服务是强耦合的（1）：

我们平台在一对一辅导方面主要是以服务为主，所需的直播平台在质量保证的前提下可以满足需要，但提供服务的讲师水平可能会有差异，特别是在初期可能会因优质师资力量过少而无法满足广大学生的辅导需求。但在名师视频方面，由于内容是跟考纲同步，适用于全年级全学科，且授课者是优秀教师，能够支撑服务的需要。

我们的客户很满意（1）：

对于提供的名师视频，由于其内容与学生的需求吻合，且水平一直维持在较高水准，基本不会被质疑其教学质量差。在一对一辅导方面，初期可能会经常收到关于教师水平和教学质量的投诉，但随着平台对讲师的不断管理和讲师自身的不断进步，相信口碑会越来越好。而兼职的大学生，不仅能从讲授中锻炼自己的教学水平和社交能力，还能获取经济收益，积攒工作经验，跟平台应该是相互成就的关系。

## **(2)成本收入评估：**

我们利润很薄（1）：

收入来源分为一次性收入和持续收入。对于一次性收入，收集整理题库本身就要付出大量成本，利润不会很高。对于持续收入，主要收入在于名师课程和一对一辅导：对于名师课程我们采取薄利多销的策略，对于一对一定制课程收取的中介费其利润主要取决于课程的购买量和导师的预约数，

在平台运行初期，由于名声未显，且招募的讲师不多，其利润也不会很高。

我们的收入是可以预期的（2）：

调查显示：整个教育信息化市场呈现出市场体量大、市场高度分散的特点，垄断型企业尚未出现意味着市场可供攫取的空间非常大，从需求端看，50.7万余所学校（含学前教育）、2.6亿余在校生（含在园人数）和1600余万在校老师，对信息化的需求庞大且持续[14]。由于我们提供的是课程购买和一对一辅导的服务，在庞大持续的市场需求下，收入很大程度上取决于平台规模。所以其收入在规模变化不大的情况下是基本稳定的。

我们都有很多经常性收入，有很多回头客（4）：

对于学生来说，一次辅导肯定次数太少，真正有意向在本平台进行在线教育辅导的同学绝大多数都会进行多次辅导，且当讲师与学生建立了良好的关系，会导致一段长时间的连续辅导。且辅导课程分为多年级多学科，虽然都是辅导服务，但其内容可能天差地别。当今的教育多元化，学生要学的东西越来越多。所以选择购买名师课程的同学，也很有可能去购买其他的课程，也会出现很多回头客。在收入来源中，持续收入占绝大多数也可以证明这点。

我们的收益来源是多样化的（5）：

我们的收入来源是多样化的。分为一次性收入和持续收入两部分。一次性收入是对于平台收集整理或是原创的题库的使用权售卖获得的收入。持续收入分为多种：采用线上充值获得虚拟币对知识服务付费；充值会员卡享受会员优惠和服务；购买名师课程；一对一辅导定制课程；针对一对一辅导对讲师收取的中介费；平台广告区收取的广告费；一些小众课程的付费；针对学生的心理辅导；一些竞赛辅导的培优项目；针对一些兴趣课程的入门辅导。

我们的收益来源是可持续的（4）：

随着中国的信息化程度以及网民对网络教育认知程度的提高，网络教育市场规模将不断增长，这无疑会促进在“互联网+教育”思潮下，在线教育的迅猛发展[15]。互联网+教育可以把高品质教育产品和服务渗透到全国歌第，很多城市甚至是农村对在线教育的需求是十分强烈的[16]。所以可以推断，优质的教育，是个体，社会，也是整个国家所追求的。且不说在宏观调控方面会对教育进行何种补贴优惠政策，优质教育的理念会深入每一个

人的内心，我们提供的服务会上升到生活层面，人们会逐渐习惯使用在线教育享受优质的教育资源，我们的收益来源也因此可持续。

我们在拿到收入之前要承担高昂的成本（3）：

成本结构分为在线教育平台的开发与技术维护，平台管理人员和讲师的工资，广告推广招聘宣传等宣传费用以及对题库的购买整合成本。对比收入来源，可见收入都是建立在平台可运行和讲师招募完成已经可以进行工作的前提下，在获取收入之前，这些高昂成本都要自己承担。

客户真正想买的就是我们提供的（4）：

由于地区教育资源不均衡的问题，客户追求的就是优质的教育服务，并且保持一定程度的师生互动。我们的核心资源就是优质的师资力量，满足学生用户高质量、多样化的授课需求。并且可以利用讲师与学生年龄相近的优势，创造更多的师生互动机会，能够更好的与学生交流想法，帮助调整学习心态。

我们的定价机制能够抓住客户全部的购买意愿（3）：

首先，客户对于优质的教育资源是渴望的。所以购买意愿很大程度上取决于其教学质量，定价机制还在其次。但对于定价，针对名师课程我们采取薄利多销的策略，能够激发客户的购买意愿。针对一对一辅导，由于是大学生作为辅导讲师，在成本不高的情况下，定价也没必要过高，亲民的定价也能在一定程度上吸引客户。

我们的成本可以预测（2）：

成本结构中有：在线教育平台的开发与技术维护，人力成本，宣传费用，题库购买和更新。其中平台的开发和维护应有一个大致的估算值，宣传费用和题库的花费基本可以设定一个确定值，人力成本的多少与预测收入时是基本一致的，都是基于平台的规模而定，在平台规模变化不大的情况下，人力成本不会有很大的波动。

我们的成本结构正确地匹配了我们的商业模式（3）：

我们是以客户为核心的商业模式，针对不同的客户需求，依靠对客户的深入理解，提供多元化的客户定制化服务。对于不满足于课程系列视频的需求的客户，通过一对一服务进行辅导。对于不愿意支付长期一对一的费用客户，采用计时收费的短期服务。提供社区交流，吸引更多新客户，增加客户粘度。凭借名牌大学生兼职团队，以及平台的资源整合，提供更满足

客户需求，简单便捷便宜的优质服务。这是与我们价值导向型的成本结构相匹配的。

我们运营的成本效率高（4）：

我们的成本基本都在获取收入之前付出，比如名师课程、题库、平台的开发均是已经准备好了的。在平台运营时，成本只有维护平台的成本和对于雇佣的大学生讲师的成本。其中付出的讲师成本越高，说明进行一对一辅导的学生越来越多，获取的效益也就越高。

我们从规模经济中获益（4）：

对于本平台而言，扩大规模意味着课程的增多，讲师的增多，题库的增多，那导致平台扩大规模的原因一定是客户需求的增加。所以对于我们来说，规模越大，通过教学获得的收入越多，可以推断出购买题库，广告推广收取的费用也会增加，我们可以从规模经济中获取效益。

### **(3)基础设施评估：**

我们的核心资源很容易被复制（3）：

我们的核心资源分为师资力量，平台管理人员，海量题库，在线教育软件平台，营销团队。由于在线教育市场十分火爆，所以硬件资源相对容易配置。其中平台相关和营销相关均很容易被复制。我们的主要师资力量又来自于有意向兼职的大学生，可以说是数量庞大，在没有发展到一定规模前，可以说我们的核心资源与其他的在线教育平台的核心资源区别不明显。

资源的需求可以预测（4）：

主要的资源需求是师资力量和题库。其中题库又主要是靠庞大的师资力量完成的，所以重点在于师资力量的需求是否可以被预测。我们与一些985/211学校的院系合作，建立严格的教学筛选制度，还与优质师范大学就业中心合作，保证优秀的师资来源。形成完成的人才供应链，所以师资力量的需求是可以保证的。

我们在正确的时间部署了合适的资源（2）：

平台，题库，名师课程均应该在平台运行前就部署完毕，至于教师资源，我们采用一对一辅导的方式，学生和教师可以沟通好上课时间，这样双方的时间都不耽误。如果时间确实无法安排不过来，也可以选择更换教师进行辅导。这样就会避免在资源部署上的一系列麻烦。

我们有效执行了关键业务 (3) :

我们的关键业务分为一对一教学辅导, 直播平台, 海量题库和线上问答社区, 名师视频四个部分。在平台运行过程中, 一对一教学辅导和名师教学视频是我们提供的服务, 也是收入的主要来源。直播平台是平台运行的基础, 海量题库和线上问答社区是进行课后巩固的必不可少的硬件条件。在过程中, 有效地执行这些关键业务是维持平台运转的必要条件。

我们的关键业务很容易被复制 (3) :

在我们的关键业务中, 直播平台太常见也很普及, 且使用技术大同小异。名师视频由于兼容于多年级多地区, 具有普适性。与其他的教学视频比起来, 从整体上来说差异不大, 具体体现在内容方面的不同。一对一辅导由于提供的主要是教学服务, 所以从根本上来说容易被复制。海量题库可以说是教学的基础, 内容可能千差万别, 但总体上来说都属于作为课后辅导类的工具。线上问答社区是我们的特色服务, 旨在为客户营造良好的学习氛围, 养成良好的学习习惯, 但一旦社区有了一定的规模, 学生们会在学习交流中形成依赖, 从而不会轻易放弃自己在社区中扮演的角色。

执行质量很高 (2) :

上述所说, 有效地执行这些关键业务是维持平台运转的必要条件, 其中的定制化服务决定了成本结构中的人力成本占成本的较大比重, 所以我们需要高效的执行质量保证收入, 维持平台的正常运转。

我们的自有活动和外包活动达到了理想的平衡 (2) :

我们的核心业务是名师课堂和一对一定制化辅导, 其中一对一定制化辅导所需要的教师是平台的员工, 名师课堂在某种程度上也可称之为外包的工作。社区和平台本身都是由平台自身员工进行维护, 题库可以由外包承担, 也可以由平台员工自行整理收集。所以我们的核心业务和其他业务均是可以分为自有活动和外包活动, 可以根据工作量进行动态调整, 追求一个理想的平衡。

我们很聚焦, 而且在必要的时候与伙伴合作 (3) :

我们聚焦于为学生提供因材施教的课程, 随时随地上课的条件, 实时互动的教学方式和一定程度的课后练习和习题讲解, 旨在培养学生养成良好的学习习惯, 形成自律能力。为了聚焦于这点, 我们整理了海量题库并且提供了线上问答社区供同学们使用, 有利于营造样好的学习氛围。为了优质的师资, 我们与一些高校院系和优质师范大学就业中心合作, 建立严格的

教学筛选制度，既能保持优秀的教学质量，也可以为大学生提供就业兼职机会。

我们与重要合作伙伴的关系很融洽（4）：

我们师资力量的主要来源就是与我们达成合作的高校院系和优质师范大学就业中心，平台通过合作方渠道的渠道通路引入合格的兼职大学生作为一对一辅导的讲师，在教学过程中，平台能够抽取中介费作为收益，讲师能通过一对一定制课程得到报酬，进而平台能更方便的与合作方进行更多的合作，合作关系越稳固，愿意前来报名的大学生也就越多，平台的讲师数量和质量都能得到提升，平台的收益也就愈发可观。可见这是一个互利互惠的过程，而且一旦达成合作关系，基本上不会终止合作，会一直保持一个融洽的关系。

#### **(4)客户界面评估：**

客户流失率高（1）：

由于之前提到的关键业务一定程度上可以被复制，所以就算我们的价值主张能良好匹配客户的需求，也可能会在服务不到位的情况下流失客户。尽管我们通过线上问答社区营造了良好的学习氛围，但客户最为看重的依然是我们提供的教学服务。同样是平台运营初期，参差不齐的教学服务可能会造成客户忠诚度下降情况。但由于其客户反馈机制的存在，能够督促平台管理教师，督促教师自身不断提高，所以在客户流失率高这里给了低分。

客户群被很好的分类（2）：

从客户洞察的角度出发，客户群体分为兼职大学生，初高中学生，名校毕业生。其中兼职大学生主要为客户提供一对一定制化辅导的服务，名校毕业生取得教师资格证后，通过发布授课视频，学生观看录播的方式讲课，积累自身/团队名气和平台影响力，成为名牌讲师。初高中学生自行选择课程种类，完成在线学习。

我们不断地获得新的客户（4）：

我们对外的宣传渠道主要是靠合作方渠道进行线下宣传，在一些知识付费平台采取视频推广，up主推荐，以及客户自身的宣传等手段，由于其平台属于在线教育，主要是靠建立起来的口碑吸引客户，可以说获客成本相对不算很高。且在线教育的市场远远没有达到饱和，潜在客户还有很多，

因此获得新的客户相对来说付出成和难度都不是很高。我们要做的是打造自身的品牌，树立自身的口碑，这样才能更好的不断获得新的客户。

我们的渠道的效率很低（1）：

我们的渠道通路尽管分为多种，但主要来源还是通过自身良好的口碑完成客户宣传。包括官网，产品本身所带的信息都是靠潜在客户主动搜索获得的，通过视频推广的效果在没有亲身经历的条件下感触不会很深，能够吸引的客户较少。通过客户宣传的方式才能慢慢积攒大量的客户群体，但这一个长期的过程，效率不会很高。但通过合作方渠道进行的招募的效率，因为有以往合作的经验，双方也彼此了解，所以应是很高效的。

我们的渠道有很好的效果（2）：

尽管我们的渠道效率不高，但究其作用本身还是不错。因为通过客户宣传的方式积攒的客户群体，虽然时间花费不少，但在有着一定客户流失率的条件下，留下来的客户均有较高的忠诚度。至于通过合作方渠道接触的潜在讲师，很容易与其达成共识，在招募方面的渠道的效果是很好的。

渠道连接客户的能力很强（4）：

平台手握大量优秀大学生教师资源，与高校院系达成合作。因此，方便利用这些现有的教师资源及他们的关系网扩散招聘信息，招聘更多的教师员工。产品同样有大量的学生用户，

可以利用他们的关系网开拓市场，可以说在招聘员工和连接客户方面的能力都不错。

客户能够轻易地看到我们的渠道（4）：

作为并未使用平台的潜在客户群体，平台官网是不错的了解方式，但需要客户自身主动去了解。还能通过在其他平台通过观看推广视频了解，从而燃起兴趣。作为正在使用平台的学生，在线付费销售和售后服务均有明确的指引，自身作为老客户也可以向其他人推荐，邀请新客户，于己于平台都是共赢的事情。

渠道是支离破碎的（2）：

尽管客户能轻易看到我们的渠道，且其类型多种多样，但在不同的领域渠道分布过于分散：比如官网是平台自身的渠道，销售和售后服务可以说是产品或是服务的渠道，与学校、培训班合作建立的线下宣传渠道，客户口碑宣传的推广渠道，尽管有着比较大的市场覆盖率，但渠道稍显支离破

碎，各方面的合作没有互相联通，相互促进，没有形成一个完整的体系。

渠道产生了规模经济（4）：

渠道的效果越好，平台能够接触招募到的优秀师资越多，使用平台的客户和了解到平台本身的潜在客户也会越来越多，当形成了一定规模的良好口碑，其宣传推广方式主要是靠客户内部的口口相传，而不是费尽心思去做视频广告推广等，在学校招聘方面也会更受追捧。可以说，平台的规模越大，在宣传渠道方面投入的成本越不会跟其规模增长保持相同的曲线，其利润水平也会因为员工和客户群体的增多而增加，规模经济由此产生。

渠道良好地匹配了客户群体（3）：

在兼职大学生和名校毕业生方面，由于直接跟高校院系和优质师范大学就业中心达成合作，可以说是完全地匹配到合适的客户群体，工作与专业对口为他们提供了舒适的工作环境，能让讲师和学生双方都有良好的体验，增强教学质量。在学生群体方面，可以看出重点还是在于使用了平台之后提供的一系列渠道。而针对潜在群体，线下宣传的渠道虽然有效果，但效率较低，达不到良好匹配的要求。

客户关系强（4）：

我们的客户关系分为社区、共同创造、自动化服务、专属私人服务、用户反馈。其中配套存在的专属私人服务和用户反馈均是在一对一定制化辅导中体现出的，是平台最为吸引人的客户关系。个性化的服务能够让客户保持新鲜感，产生归属感，并且对平台一直持有高度的认同感，这种客户关系会在与讲师的师生交互和课后的吐槽或是鼓励中不断得到强化，也能督促平台对教师进行一些管理，用于维护强有力的客户关系。

关系质量正确地匹配了客户群体（3）：

学生群体和客户关系中的自动化服务相关联，平台收集学生的基本信息，以用户的需要进行喜好匹配合适的讲师，让讲师也能了解学生的一些学习信息以便更好的开展工作；另一方面是通过其信息进行一些课程的推荐，全方面发展。兼职大学生和初高中学生关联向专属私人服务的两极，大学生作为讲师针对报名的初高中学生进行一对一的授课辅导。

客户的切换成本很低（3）：



由于在线教育并没有不可替代性，优质的师资资源是客户选择平台的一个重要理由，但并不是唯一的决定性理由。之前已经提到过我们的核心资源和关键业务不难被复制，因此容易造成客户流失的现象。在硬件资源差异不会很大的情况下，客户选择我们平台主要是基于对我们价值主张的认可。就客户自身而言，若选择其他平台，在经济上损失不大甚至是没有损失，客户与平台的关系由我们提供的服务和展现出的价值主张相联系，但这并不是绑定的关系，其切换成本较低。

我们的品牌很弱（3）：

由于平台尚在起始阶段，且是从规模经济中获益，所以在当前规模较小的前提下，品牌影响力弱是一个不争的事实。但通过有效的渠道通路进行宣传，与合作方达成的多个重要合作和良好匹配客户需求的价值主张，相信随着时间的积累，不管是我们的规模还是自身品牌的影响力都会逐渐扩大。

## 3 评估威胁

### (1) 对价值主张的威胁

- 产品是否可替代？

3分，本产品主要提供在线教育的综合服务，线上教育是未来的一种趋势。虽然在线下会被线下教育机构分流，但与其相比我们有网络的便捷和优越性；在线上会被直播类平台分流，与其相比我们提供的服务更加专业，取代性中等。

- 是否会被更有竞争力的价格或更好的价值取代？

2分，我们提供的服务已经做了分层处理，为不同购买能力的人提供了适合的服务，相对高性价比，已经做到了比较有竞争力。

### (2) 对成本/收入的威胁

- 受威胁的利润？是否是技术原因导致？

3分，如今线上教育机构相对较多，客户群体容易受到瓜分的威胁，我们的利润来源主要靠客户群体，非技术原因。

- 是否过度依赖某一项或多项收益来源？

1分，收入来源多样，有会员充值，一对一教学，教学课程，广告收入等收入，收益多样，没有过度依赖

- 未来可能消失（或缩水）的收益来源？

2分，为了提升用户体验，广告收入可能会消失

- 是否有无法预测的成本？

3分，出现口碑问题可能会投入较大的成本来重新挽回信誉；在高峰期教师资源的不足；

- 哪些成本的增加会快过它们所支撑的收入？

1分，无较快的成本支出，前期的在线教育平台的开发投入可能较多，但维护费用的增长是可控的

### **(3) 对基础设施的威胁**

核心资源KR：

- 某些资源的供应短缺？

3分，教师资源在高峰期可能面临不足

- 资源的质量是否有保证？

2分，教师团队需要有教师资格证，兼职的大学生需要来自名牌大学，教学资源有保障；教学平台运行稳定；

关键业务KA：

- 哪些关键业务会被打扰？

2分，直播平台网络资源不足，平台出现需要维护的问题，题库的更新频率

- 我们的活动质量能否保证（产品、渠道）？

2分，教师资源有教师资格证和名牌大学的保障，销售渠道稳定，客户关系良好。

合作伙伴KP：

- 可能失去的合作伙伴？

2分，线下合作伙伴可能会失去，但造成的影响不大

- 是否会跟竞争对手合作?

1分, 与竞争对手合作的可能性不大

- 是否过分依赖某些合作伙伴?

2分, 关键资源是自己维护的, 没有过度依赖的合作伙伴

#### **(4) 客户界面上的威胁**

客户细分CS:

- 市场是否很快饱和?

2分, 教育市场还有很大的空间, 需求很多。在政策利好、消费升级和技术浪潮的共同推动下, 中国在线教育市场规模和用户规模持续扩大。2020中国在线教育市场规模有望增至4538亿元, 用户规模将增至3.09亿人。四成用户认为在线教育平台的优势在于共享课程资源, 教学资源丰富。[17]

- 市场份额被友商威胁?

4分, 市场份额可能会被竞争对手抢夺,但由于市场在不断增长, 短期内不会造成太大影响

- 客户转投的可能性?

3分, 当建立信任关系后, 学生是不会轻易更换老师的, 客户忠诚度高, 但客户信任关系的建立, 需要一定时间, 可能性中等。

- 竞争白热化的速度?

2分, 教师资源难以短时间内达到绝对优势, 竞争相对不那些激烈。但处在加速阶段, 在延期开学的背景之下, 除校外培训机构, 校内课堂亦纷纷开始搭建在线教育课堂, 推动行业加速普及。[8]

渠道通路CH:

- 竞争对手是否威胁渠道?

3分, 可能会存在竞争客户的关系, 面对更加优质的服务, 客户可能会选择其他产品, 但与此同时竞争对手的成本必然会增加。我们会在相对亲民的价格下提供优质的服务, 形成自己的优势。

- 是否存在渠道与客户不相关的危险?

1分，我们采取的渠道与客户紧密相关，此风险较低。投放广告的平台都是与青少年群体众多的，或是家校平台，转换率高。

客户关系CR:

- 我们的客户关系有可能恶化吗（产品质量与特性无法支持品牌构建）？

3分，教师无法满足学生需求，或态度恶劣，产生不好影响时，客户关系会恶化，但我们加强了对教师团队的管理，产品的售后服务，以及客户的持续跟进，可能性中等。疫情期间在线教育投诉频发，被曝存在退费难、授课内容不佳、虚假宣传和霸王条款等问题。涉及投诉较多的教育企业，包括新东方、好未来、51Talk和跟谁学等头部企业都在列。[19]

## 4 评估机会

### (1) 价值主张中的机会

价值主张VP:

- 能通过把产品转化为服务而产生重复性收入吗？

4分，我们录制教师的课程视频制作成套餐产生了重复性收入

- 我们能更优地整合我们的产品或服务吗？

4分，在一对一教学中利用我们配套的题库进行教学并提供知识点精讲课程

- 我们还能满足客户的哪些额外需求？

4分，提供短时间的教学服务，满足客户的短期需求

- 我们的价值主张还可能做哪些补充和外延？

3分，可以根据社区里用户反馈进行补充和外延

- 我们还能为客户做哪些工作？成本/收入中的机会

3分，及时和家长汇报学习进度，提升客户满意度

### (2) 成本收入中的机会

收入来源R\$:

- 我们能一次性交易收入改为重复收入吗？

2分，会员的自动续费等

- 客户还愿意为哪些元素买单？

2分，为需要且符合要求提供电子的学习证明或奖状等

- 我们有内部交叉销售或者和合作伙伴交叉销售的机会吗？

1分，客户自行选择合适的套餐，内部不存在交叉销售，合作伙伴方面可能性也不大

- 我们还能增加或者创造哪些其他的收入来源？

3分，提供竞赛辅导等课程满足小部分客户群体的需求增加收入

- 我们能提价吗？

4分，在口碑服务建立起来之后可以提价，相信随着时间的积累，不管是我们的规模还是自身品牌的影响力都会逐渐扩大。

成本Cost:

- 我们能在哪里削减成本？

2分，建立教师团队的考核制度，绩效考核；减少营销费用；提高平台自动化程度，精简人员；

### **(3)基础设施中的机会**

核心资源KR:

- 我们能使用成本更低廉的资源获得同样的效果吗？

3分，大量录用兼职名牌大学生以降低教师团队的成本且名牌大学生也可以保证教学质量

- 哪些核心资源适合转移给合作伙伴？

2分，平台的搭建和运维可以转移给合作伙伴

- 哪些核心资源开发不足？

3分，教师团队需要加强，培养口碑，增加竞争力

- 我们有没有哪些使用的知识资产是对别人有价值的？

3分，题库和课程视频

关键业务KA:

- 我们能否将某些关键业务标准化吗?

3分, 标准化课程套餐

- 我们能提升整体效率吗?

3分, 通过团队建设提升教师团队和运维团队的效率

- IT能够提升效率吗?

5分, 配套的线上教学工具可以极大的提高效率

合作伙伴KP:

- 有外包的机会吗?

3分, 网站搭建和运维可以外包

- 与合作伙伴扩大合作能够帮助我们聚焦核心业务吗?

3分, 提升优化我们线上教学网站可以帮助我们更好的教学和维护客户关系

- 有与合作伙伴交叉销售的机会吗?

2分, 可能性不大

- 合作伙伴的渠道能够帮助我们更好地链接客户吗?

3分, 线下机构可以准确获取市场需求但可存在竞争关系

- 合作伙伴能够补充我们的价值主张吗? 客户界面的机会

2分, 年轻的价值观, 线上教育的趋势, 我们需要紧跟课改进行

## **(4) 客户界面的机会**

客户细分CS:

- 我们如何能够从一个增长的市场中获益?

4分, 通过优化自己的服务, 建立高素质的教师团队, 配套的线上教学工具, 客户社区中的良好口碑

- 我们能服务新的客户群体吗?

4分, 通过增加新的教师, 分层的价格设置可以满足新客户的定制需求

- 我们能够更细致地给客户分类来更好地服务客户吗？

4分，定制化的一对一教学服务

渠道通路CH：

- 我们如何能提升渠道的效率和效益？

3分，利用家长间的推荐可以高效获取新的客户

- 我们能更好地整合渠道吗？

3分，我们有专门的人员负责合作方的对接，客服负责客户的咨询，专业的营销公关团队

- 我们能够找到补充性的新渠道伙伴吗？

4分，市场上有大量可以补充的网站运维，营销，客服团队

- 我们能够直接服务客户来提升利润吗？

3分，我们的服务就是直接服务客户

- 我们能够更好地匹配渠道和客户群体吗？

4分，客户间的口口相传，青少年用户较多的流量平台做宣传，线下培训机构推荐

客户关系CR：

- 有可能提升客户跟进的效果吗？

4分，我们会有专门的助教人员跟进学生的学习进度

- 如何能够让我们与客户的关系更加紧密？

4分，我们建立了交流社区，可以维护关系

- 我们能够在定制化上面做改进吗？

5分，定制化服务是我们核心业务

- 我们如何能够提升客户的切换成本？

4分，我们提供线上教学的一站式服务

- 我们识别并“炒掉”了没有利润的客户了吗？如果没有，为什么？

2分，我们没有识别用户，用户可以自行在网站进行选择购买适合自己的服务

- 我们需要让某些客户关系变得可以自动维护吗？

4分，建立社区选择积极的用户来当管理员

## 四 蓝海战略

### 1.探索成本影响

|  |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
| <p><b>KP</b>↵</p> <p>高校院系↵<br/>         优质师范大学就业中心↵<br/>         网络流量平台↵</p>                   | <p><b>KA</b>↵</p> <p>一对一教学辅导↵<br/>         直播平台↵<br/>         海量题库和线上问答社区↵<br/>         名师视频↵</p> | <p><b>VP</b>↵</p> <p>随时随地上课↵<br/>         实时互动↵<br/>         课后巩固↵<br/>         因材施教↵<br/>         培养良好习惯↵<br/>         智能化学习帮手↵</p> | <p><b>CR</b>↵</p> <p>社区↵<br/>         共同创造↵<br/>         自动化服务↵<br/>         专属私人服务↵<br/>         用户反馈↵</p> | <p><b>CS</b>↵</p> <p>兼职大学生↵<br/>         初高中生↵<br/>         名校毕业生↵<br/>         竞赛尖子生↵</p> |
| <p><b>C\$</b></p> <p>价值导向型↵</p> <p>在线教育平台的开发与维护↵</p> <p>人力成本↵</p> <p>宣传费用↵</p> <p>题库购买和更新↵</p> | <p><b>R\$</b></p> <p>一次性收入↵</p> <p>持续收入：充值、会员卡、购买名师课程、一对一定制课程、中介费、小众课程↵</p>                       |  |   |  |



|               |
|---------------|
| 删除            |
| 网络流量平台↵       |
| 共同创造↵         |
| 中介费↵          |
| 削减↵           |
| 平台管理人员↵       |
| 人力成本↵         |
| 提升↵           |
| 在线教育软件平台↵     |
| 在线教育平台的开发与维护↵ |

具体论述：

目前请网络流量平台代言的成本较高，且初高中生处于相对封闭的学校环境中，相对于社会人士较少接触社会网络环境。他们与同龄学生群体之间的联系密切，因此可以采用同学推荐的方式为平台引流，平台会支付给帮助推荐客户的同学“推荐费”。以复用客户关系网的精准宣传替代网络流量平台宣传，在平台发展初期可以降低获客成本。且本平台发展初期的流量与用户并不能与顶尖流量平台相媲美，而流量平台竞争的模式门槛太低，雷同度太高，容易被抄袭，因此收益较低[27]。

由于本平台的关键业务是中学生家教辅导，客户的需求十分明确，并且不容易变更。所以共同创造模块较少用到。删除这一模块可以降低一部分成本。

平台的管理人员主要协助老师排课、沟通学生、家长与任课老师，这些工作可以自动化，进行系统整合实现资源的统一分配与利用，将复杂的管理变得简单化、自动化[22]。以此降低人力成本。为了促成自动化服务，需要在现有的软件平台的基础上提升平台的智能化程度，也就是，需要提升技术支持。

## 2.探索价值主张

|  |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
| <p><b>KP</b>←</p> <p>高校院系←<br/>         优质师范大学就业中心←<br/>         网络流量平台←</p>   | <p><b>KA</b>←</p> <p>一对一教学辅导←<br/>         直播平台←<br/>         海量题库和线上问答社区←<br/>         名师视频←</p> | <p><b>VP</b>←</p> <p>随时随地上课←<br/>         实时互动←<br/>         课后巩固←<br/>         因材施教←<br/>         培养良好习惯←<br/>         智能机器人学习帮手←</p> | <p><b>CR</b>←</p> <p>社区←<br/>         共同创造←<br/>         自动化服务←<br/>         专属私人服务←<br/>         用户反馈←</p> | <p><b>CS</b>←</p> <p>兼职大学生←<br/>         初高中生←<br/>         名校毕业生←<br/>         竞赛尖子生←</p> |
| <p><b>KP</b>←</p> <p>大学生教师兼职员工←<br/>         平台管理人员←<br/>         海量题库←<br/>         在线教育软件平台←<br/>         营销团队←</p>      |   | <p><b>CH</b>←</p> <p>软件产品及网页←<br/>         在线付费销售←<br/>         合作方渠道←<br/>         客户宣传←</p>  |   |  |
| <p><b>C\$</b>                  价值导向型←</p> <p>在线教育平台的开发与维护←<br/>         人力成本←<br/>         宣传费用←<br/>         题库购买和更新←</p> |   |  | <p><b>R\$</b>                  一次性收入←</p> <p>持续收入：充值、会员卡、购买名师课程、一对一定制课程、中介费、小众课程←</p>                       |  |



具体论述：

对于家教辅导服务来说，共同创造所主张的“个性化”、“定制”的理念对于它的目标人群—应考的中学生，吸引力较小，因为他们追求的是高质量的教学。因此删除。

一对一辅导是平台的关键业务，也是主要的收入来源。与这一服务相关的核心资源是优秀的兼职大学生团体。名校毕业生的定位常常位于教育的更高层次工作上，且教育界的名校毕业生倾向于进入各大中学或者一流的辅导机构，并且对薪酬的期望较高。因此，本平台在初期仅仅需要少量的名校毕业生人才，因此可以采取直接招聘的方式，而不是把其当成一类客户群体。

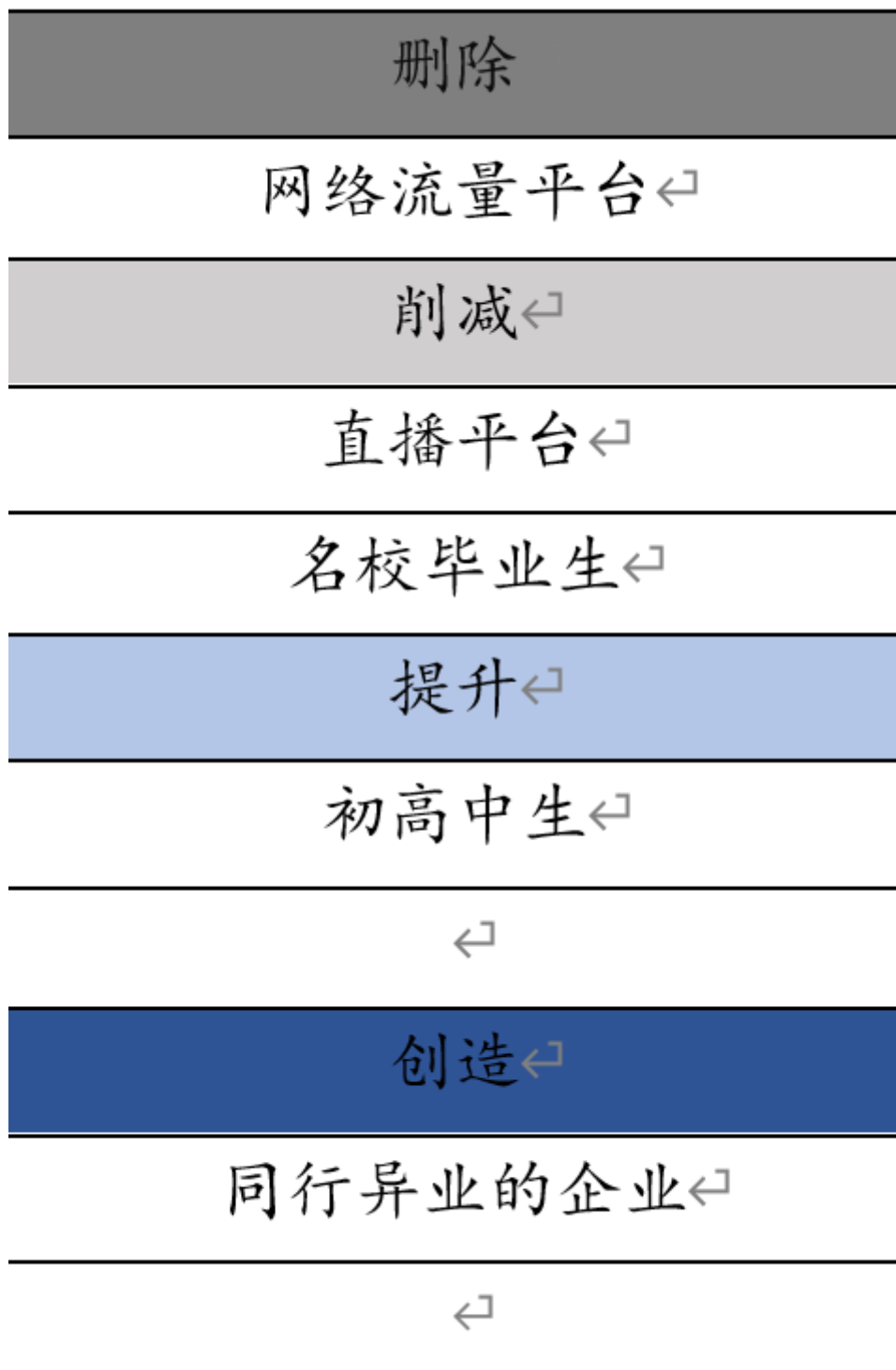
技术的发展对教育行业影响重大，AI+教育已经成为被公认的未来方向[25]。而更高层次的智能化平台也能够带给客户更好的课程体验，更能体现平台的专业化水平，并使得教学过程更加科学合理。与平台一对一辅导、因材施教的价值主张一致。

同时，为了进一步优化智能平台，推出“智能机器人学习帮手”主张，旨在帮助学生指定科学的学习计划、针对性生成学习报告，精准指导学生学习。示例功能有知识点矩阵、智能错题本[20]帮助学生客户科学复习，减少不必要的时间浪费、避免一些常见的学习误区。

智能化客服系统与客户进行沟通，提高用户的满意度与信任感，帮助树立品牌形象[21]。

### **3. 探索对客户的影响**

|  |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
| <p><b>KP</b>←</p> <p>高校院系←<br/>         优质师范大学就<br/>         业中心←<br/>         网络流量平台←<br/>         同行异业的企业←</p>       | <p><b>KA</b>←</p> <p>一对一教学辅导←<br/>         直播平台←<br/>         海量题库和线上<br/>         问答社区←<br/>         名师视频←</p>                                   | <p><b>VP</b>←</p> <p>随时随地上课←<br/>         实时互动←<br/>         课后巩固←<br/>         因材施教←<br/>         培养良好习惯←</p> | <p><b>CR</b>←</p> <p>社区←<br/>         共同创造←<br/>         自动化服务←<br/>         专属私人服务←<br/>         用户反馈←</p> | <p><b>CS</b>←</p> <p>兼职大学生←<br/>         初高中生←<br/>         名校毕业生←<br/>         竞赛尖子生←</p> |
|  | <p><b>KP</b>←</p> <p>大学生教师兼职<br/>         员工←<br/>         平台管理人员←<br/>         海量题库←<br/>         在线教育软件平<br/>         台←<br/>         营销团队←</p> |  | <p><b>CH</b>←</p> <p>软件产品及网页←<br/>         在线付费销售←<br/>         合作方渠道←<br/>         客户宣传←</p>               |  |
| <p><b>C\$</b></p> <p>价值导向型←<br/>         在线教育平台的开发与维护←<br/>         人力成本←<br/>         宣传费用←<br/>         题库购买和更新←</p> |   | <p><b>R\$</b></p> <p>一次性收入←<br/>         持续收入：充值、会员卡、购买名师课程、<br/>         一对一定制课程、中介费、小众课程←</p>                |   |  |



具体论述：

由于疫情的影响和互联网技术的成熟，中学生线上家教市场蓬勃发展。据中商产业研究院最新数据显示：2020年末中国在线教育市场规模预计将突破4300亿，同比增长18%[23]。同时，优质教育资源较为稀缺和升学筛选制的影响导致课外辅导的刚需依然在持续增长[26]。初高中生是本平台想要服务的主要目标客户群体，并且这一用户市场前景广阔。因此需要提升这一客户群体的客户体验。不仅要做好与线上家教相关的配套服务，还要引导学生适应线上授课的形式，通过一些打卡奖励制度和智能化教学制度，调动学生参与线上教学的积极性，使线上家教逐渐常态化，以增加用户粘性[24]。而名校毕业生群体，是本平台想要吸引的人力资源群体中的一部










分，但是本平台对名校毕业生的需求远远低于对初高中生群体的需求，因此应该消减作为客户的名校毕业生群体。同时，为了保证优质的师资，可以在关键合作领域加强与校企的合作，打开名校市场[28]。

初高中生群体倾向于通过自己的家长或者同学，采用微信或者电话的方式与自己的辅导老师精准一对一交流。他们期望与平台建立一种较长时间（以学期为单位）的日常访问关系。

异业合作指两个或两个以上的不同行业的企业通过分享市场营销中的资源，降低成本、提高效率、增强市场竞争力的一种营销策略。与关键业务不同的在线教育培训机构（如艺术培训机构等）合作、优势互补、合作共赢[29]。

## 五 商业模式画布

### 1画布

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <p><b>KP</b> </p> <p>高校院系<br/>优质师范大学就业中心<br/>艺术培训机构</p>                 | <p><b>KA</b> </p> <p>一对一教学辅导<br/>直播平台<br/>海量题库和线上问答社区<br/>名师视频</p> <p><b>KR</b> </p> <p>大学生教师兼职工<br/>平台管理人员<br/>海量题库<br/>在线教育软件平台<br/>营销团队</p> | <p><b>VP</b> </p> <p>随时随地上课<br/>实时互动<br/>课后巩固<br/>因材施教<br/>培养良好习惯<br/>智能化服务</p> | <p><b>CR</b> </p> <p>社区<br/>共同创造<br/>自动化服务<br/>专属私人服务<br/>用户反馈</p> <p><b>Channels</b> </p> <p>软件产品及网页<br/>在线付费销售<br/>售后<br/>合作方渠道<br/>客户宣传</p> | <p><b>CS</b> </p> <p>兼职大学生<br/>初高中学生<br/>竞赛尖子生<br/>艺术培训机构</p> |
| <p><b>CS</b> </p> <p>价值导向型<br/>在线教育平台的开发和技术维护<br/>人力成本 宣传费用 题库购买和更新</p> |  | <p><b>RS</b> </p> <p>一次性收入<br/>持续收入:充值,会员卡,购买名师课程,一对一定制课程,广告,小众课程</p>         |  |  |

## 2要点介绍

### (1)客户细分

①教育资源丰富但学习能力不足的初高中生：随着课业程度的增大，该类学生往往无法跟上班集体整体学习的节奏，这使得他们求助于校外学习。但时间的紧迫迫使他们只能选择线上教育，而本平台恰恰弥补了这一缺陷，本平台提供一对一服务，可供学生自行选择上课时间，为学生制定符合自身条件的学习计划，并对学生的学习进度进行督促检测。

②教育资源匮乏的初高中生：该类学生所在学校由于种种原因往往无法提供较高质量的教学服务，这使得他们求助于校外学习。本平台提供一系列紧抓考纲，适用全年级全学科的优质课程。此外，本平台还提供特殊的直播课程，可供学生与讲师之间交互解答。

③竞赛尖子生：该类学生往往有特殊的竞赛需求，而大多数高中主要面对高考，没有足够的师资力量培训学生竞赛能力，这使得他们只能依靠自学，而本平台提供专业的竞赛辅导服务，帮助尖子生冲刺竞赛。

④在校兼职大学生：线上教育平台需要保证师资力量，可以面向有打工赚钱意愿且属于优秀大学或者师范大学的在校大学生进行招募，在线上教育中扮演一对一辅导讲师的角色，既是工作人员也是平台的使用者。

⑤艺术培训机构：艺术培训机构的课程与本平台所运营的初高中应试课程并不冲突，本产品可以像艺术培训机构提供线上教学平台，并收取一定使用费。

## **(2)价值主张**

### **①随时随地上课**

随着现代人生活越来越快节奏，传统教育机构的线下课堂模式在时间和地点要求上的限定条件具有明显劣势。基于该问题，本软件提供了随时随地上课的服务，只要你有网络和移动设备就可以简单便利的上课。

### **②实时互动**

相比传统教育，网络观看视频学习的方式的一大缺陷就是缺乏互动性。为解决这一问题，本软件提供直播教学服务，学生可以在直播过程与教师交流，解决疑惑。为防止学生遭遇疑难点，或者学了又忘的现象，本软件提供直播自动录制服务，方便学生随时回看。

### **③课后巩固**



所谓熟能生巧，往往课堂上听懂了不能代表真正掌握这一知识点，而是需要不断的练习来对知识点进行巩固。本软件根据这一情况在课后提供了课程回顾，课后练习，习题讲解，测试服务。

#### ④因材施教

每个人的学习情况是不同的，但传统教育方式往往是一个老师带一个班，无法照顾到每个人的进度。考虑到该情况，本软件会根据各人情况为学生制定符合条件的学习计划，并可以随时进行调整。

#### ⑤培养良好习惯

通过一对一辅导，辅导老师在过程中不断督促，监督学生学习，与学生及家长沟通获得反馈。从而培养学生养成良好的学习习惯，形成自律能力。

#### ⑥智能化服务

随着深度学习技术的发展，在线教育领域与人工智能的结合愈发紧密。我们的理念便是将人工智能技术渗透到教学的各个环节中，通过智能化服务为客户提供更便捷的服务。比如通过大数据分析，对学生数据进行科学评估，精准发掘每个学生在学习上的差别，制定个性化学习方案，推荐更适合的教学视频。

### **(3)渠道通路**

①软件产品及网页：包含平台的特点优势介绍；使用说明；顾客评价等打造知名度。

②在线付费销售:利用第三方支付软件平台（微信、支付宝等）快捷支付，安全可靠。

③售后：24小时人工客服解答问题，不满意零门槛退款，无后顾之忧。

④合作方渠道:通过学校，培训班进行线下宣传，同时在其他知识付费型平台采取视频推广，up主推荐等手段进行线上宣传。

⑤客户宣传：老客户介绍新客户可享受大额福利与优惠；教师对于线下学生的推广。

### **(4)客户关系**

①社区：建立教师和学生的社区，来自各地的学子教师可在此讨论日常生活以实现温馨的氛围，建立良好的师生关系，营造归属感；也可以讨论学习中出现的疑难问题，不仅可以众多学子一起讨论，也可以得到名师的指点。

②共同创造：教师团队撰写的题目，电子试卷，以及辅导老师用于巩固的课后习题，社区里发布的问题帖子，共同构成了整个平台多学科的习题资料库。

③自动化服务：用户喜好匹配，即根据学生用户注册时填写的个人信息和学习信息，以及之后的学习记录为其个性化匹配和推荐课程

④专属私人服务：对于选择一对一辅导的学生，对应的辅导老师可以称为“专用个人助理”，其授课也不限于特定的时间，可以个性化安排，课后可以针对学生的情况给出专属的学习建议

⑤用户反馈：课后对讲师的评分和评论，结合评分评论情况，一方面有助于学生在选择一对一的辅导时有所参照，另一方面也会激励辅导讲师们认真备课，耐心讲解，提高教学质量。

## **(5)收入来源**

①一次性收入：购买题库的使用权。

②持续收入：

- 充值（采用线上虚拟币来对知识服务付费）；

- 会员卡（可享受会员优惠和服务）；

- 购买名师课程（名师的优质课程，针对某些知识难点的讲解，非一对一情况，大家观看的视频讲解是相同的）；

- 一对一定制课程（针对个人的情况，一对一预约导师，个性化教学，提供持续跟进辅导）

- 广告（在平台的广告区，软件的开启广告，收取广告费）

- 小众课程

- 学生心理辅导(走进学生内心，激起学习兴趣，调整学习状态)

- 竞赛辅导(培优项目)

- 兴趣入门辅导

## (6)核心资源

### ①师资力量

满足学生用户高质量、多样化的授课需求。并且可以利用年龄相近的优势，能够更好的与学生交流想法，帮助调整学习心态。

### ②平台管理人员

用于在线教育平台的日常管理。包括技术支持人员（负责平台的使用维护）、教务人员（负责教师和学生的课程对接）、学管人员（跟踪、打理每个学生的学习）

### ③海量题库

提供授课必需的知识性资源

### ④在线教育软件平台

实现了在线教育业务的自动化，降低了业务成本，帮助维系客户关系。

### ⑤营销团队

负责产品宣传、开拓市场、维护客户关系。

## (7)关键业务

### ①一对一教学辅导

为了帮助学生更快速的掌握知识，本软件提供一对一教学辅导功能。除了监督学生学习，培养学生良好的学习习惯，还可以进行实时问答，及时解决学生学习中出现的问题，进行巩固消化。

### ②直播平台

为了保障学生学习的交互性，本软件提供直播服务，让学生如同真正处于课堂中。

### ③海量题库和线上问答社区

为了应对中考高考；学生需要大量刷题，但试题的获取会消耗大量物力。为了解决这一问题，本软件构建了中高考题库，具有海量真题，提供详细讲解。并且可以在线上问答社区中与来自全国的学生对疑难题目或是学习心得进行良好的沟通交流。

#### ④名师视频

提供一系列课程视频供学生随时，反复观看，该系列课程与考纲同步，适用全年级全学科。

### (8)重要合作

#### ①高校院系

为了保障教学质量，本软件与一些 985/211 学校的院系合作，建立严格的教学筛选制度，符合要求的方可在本软件上进行教学辅导，从而为学生提供就业兼职机会。另外还可以邀请一些优秀教师进行视频教学。

#### ②优质师范大学就业中心

保证优秀的师资来源，并且工作与专业对口能提供舒适的工作环境，能让讲师和学生双方都有良好的体验，增强教学质量。

#### ③艺术培训机构

艺术培训机构同样是本产品的重要合作伙伴。由于本产品与艺术培训机构业务不冲突，相当于我们吸引更多潜在的用户使用本产品，他们再使用过程中可能会被本平台吸引，进而购买本平台产品。另外两者可以相互宣传，提升知名度。

### (9)成本结构(价值导向型)

#### ①在线教育平台的开发与技术维护

#### ②人力成本：平台管理人员、教师员工的工资

#### ③宣传费用：广告推广费、招聘宣传费等

#### ④题库购买与更新

## 3模块关联

(1)价值主张中的因材施教和关键业务中的一对一教学辅导是关联的：正因为我们需要因材施教，传统的一对多教学不符合这一点要求，所以我们才要根据每个人的不同情况制定学习计划，甚至进行一对一教学辅导。

(2)价值主张中的随时随地上课，因材施教与客户细分中学生是关联的。价值主张是为了给核心客户群体创造价值。中学生时间紧，家长工作忙，学区房昂贵，使得许多学生在交通上浪费许多宝贵时间。而线上教学正好迎合了客户群体的需求点，为他们节约了时间不在为交通而困扰，随时随地上课；而且因材施教对于在大班上课而不被老师重视的群体极为需要，这正好满足了他们的需求。

(3)渠道通路中的客户介绍与收入来源的充值是关联的。客户介绍新客户充值会享受平台的补贴与优惠，而新用户充值会给平台带来收入。

(4)价值主张中的课后巩固和关键业务中的海量题库是关联的：众所周知，熟能生巧，只有大量的题库才能保障知识点熟练的掌握，所以需要大量题库。

(5)价值主张中的实时互动和关键业务中的一对一教学辅导以及直播平台都是关联的，因为在直播平台中，师生可以通过评论区交流，甚至直接通话，而在一对一辅导中，老师也能够及时的回答学生的问题。

(6)客户细分的初高中学生和客户关系的自动化服务是关联的：对于中学生，需要先填写相关信息，比如年级，重点科目，所用教材等，一方面是让平台以用户的需要进行喜好匹配合适的讲师，让讲师也能了解学生的一些学习信息以便更好的开展工作；另一方面是通过其信息进行一些课程的推荐，全方面发展。

(7)客户细分的兼职大学生和初高中学生以及客户关系的专属私人服务是相互关联的：对于招募的大学生：平台于其联系可基于个人助理的形式，根据人与人之间的互动，通过电话，电子邮件或者其他个人助理手段进行其工作安排。若学生选择了一对一辅导，则辅导讲师与学生类似专用个人助理的形式——平台为单个学生安排专门的客户代表（辅导讲师）以提供服务。

(8)关键业务与成本支出及核心资源

产品的关键业务是一对一的个性化学习辅导，一对一的定制化服务决定了成本结构中的人力成本（教师、管理人员的工资）占成本的较大比重。而产品能够做一对一的个性化学习辅导是因为具有大量的高校优秀大学生教师资源，师资力量强大。核心资源为关键业务奠定了基础。

#### (9)客户关系类型与成本支出导向

因为追求一对一的私人定制化的教学体验，所以客户关系类型为靠人员维护为主。因此，成本结构是价值导向的，它主张高度的个性化服务，一对一的辅导。

#### (10)渠道通路与核心资源、重要合作

产品手握大量优秀大学生教师资源，与高校院系有合作。因此，方便利用这些现有的教师资源及他们的关系网扩散招聘信息，招聘更多的教师员工。产品同样有大量的学生用户，可以利用他们的关系网开拓市场。

#### (11)价值主张-客户细分-收入来源

一对一定制化辅导的价值主张迎合了学生家长为孩子提供最优质、最适合的教育的需求，也迎合了学生想要可定制化知识讲解的需求。因此，中小學生群体是产品的主要目标人群。产品收取学生购买课程的费用获利。

#### (12)价值主张-客户细分-收入来源

在线教育、方便快捷的价值主张迎合了中学生希望节约时间成本的需求，也迎合了低年级大学生利用琐碎的空闲时间兼职赚生活费的需求，产品收取学生购买课程的费用和帮助老师介绍业务的中介费用获利。

#### (13)客户细分-核心资源-重要合作

在学生，学生家长选择辅导教师时，通过与师范大学就业中心的合作引入的一批优质的教师资源能使客户认同合作方，也认同平台的核心资源。平台的公信力能够得到保障。

#### (14)客户细分-客户关系

客户细分中的初高中学生和客户关系中的用户反馈是关联的，接受辅导的学生在课后，可以通过用户反馈的方式，对平台的讲师进行评价和评论，正面评论能促进名牌讲师的打造，提高自身与平台知名度。负面评论也能在一定程度上激励讲师不断改进，持续进步，或是帮助平台二度筛选不合格的讲师。

#### (15)收入来源-客户细分-渠道通路

平台通过合作方渠道的渠道通路引入合格的兼职大学生作为一对一辅导的讲师，在教学过程中，平台能够抽取中介费作为收益，讲师能通过一对一定制课程得到报酬，进而平台能更方便的与合作方进行更多的合作，合作关系越稳固，愿意前来报名的大学生也就越多，平台的讲师数量和质量都能得到提升，平台的收益也就愈发可观。

#### (16)关键业务-价值主张-核心资源

价值主张的课后巩固方面在关键业务的海量题库和线上问答社区中得到了体现，通过对核心资源中海量题库的使用，能够让学生们有效的进行课后巩固，并且能在问答社区中与其他学生进行交流，保证在课后也有良好的学习氛围。

## 4 总结

在第三阶段，本小组删除了客户细分中的名校毕业生，删除了重要合作伙伴的网络流量平台，新增了客户细分和重要合作伙伴中的艺术培训机构，新增了价值主张中的智能化服务，在这里将一一说明。

删除名校毕业生主要是因为本小组更加明确了本在线教育平台的定位，名校毕业生作为我们的授课老师更多的是一个员工的身份而不是客户；删网络流量平台是因为以本产品的规模和定位似乎支撑不起与他们进行大范围的合作，最多找一找比较知名的个体合作宣传；增加艺术培训机构是本小组用来增加潜在用户的方法，平台本身必须使用，提供给艺术培训机构线上授课不会增加太多成本，也不会对本产品