

芽木教育——市场营销策划方案

目录

执 行 摘 要:	3
一: 机会与威胁	3
二: 优势劣势	3
三: 方案要点	3
四: 注意事项	3
关键词: 中文母语; 国际学生; 985 种优秀大学生; 教育一对一;	4
1 市场环境	4
1.1 宏观环境	4
1.1.1 政治环境	4
1.1.2 经济环境	5
1.1.3 社会环境	6
1.1.4 技术环境	7
1.2 消费者	8
1.3 竞争环境	8
1.3.1 现有行业竞争对手的挑战	8
1.3.2 潜在进入者的威胁	9
1.3.3 替代品的威胁	9
1.3.4 供应商讨价还价的能力	10
1.3.5 购买者的讨价还价能力	10
1.4 综合分析	10
2 营销现状	11
2.1 产品力	11
2.2 价格力	12
2.3 分销力	14
2.4 促销力	15
2.5 服务力	17
3 市场定位	19
4 营销目标	20
初期目标	20
中期目标	20
后期目标	20
5 营销策略	21
5.1 营销模式 (总体策略)	21
5.2 产品策略	21
5.3 定价策略	22
5.4 分销策略	22
5.5 促销策略	23

华中科技大学

5.6 服务策略	24
6 执行方案	24
6.1 营销架构	24
6.2 产品方案	24
6.3 定价方案	25
8 过程控制	25
8.1 对师资力量的控制	25
8.2 对教学质量的控制	25
8.2.1 线上教学的过程	26
8.2.2 第一阶段:授课前的质量控制策略	26
8.2.3 第二阶段:授课中的质量控制策略	27
8.2.4 第三阶段:授课后的质量控制策略	27
附录:	29
(1) 明星产品 (stars Products)	29
(2) 现金牛产品 (cash cow)	29
(3) 问题产品 (question marks)	29
(4) 瘦狗产品 (dogs)	29

执 行 摘 要:

一：机会与威胁

机会：信息严重不透明，学生不知老师工资情况，老师不知学生支出情况，不允许私下交流，中介收费过高，抽成 60-70%，有 40-50%都花在宣传上，目前国内无合理平台，只有等级严明的教育机构

威胁：线上一对一平台瓜分较为成熟，初期占据份额难，建立家长的信任较难

二：优势劣势

优势：更直接的教师来源（985 大学生），抽成较低服务平台，对内容有较深理解

劣势：向家长与学生营销方面，大学生教学经验不足

三：方案要点

市场定位：面向对象是以中文为母语的 international 学生和 985 大学中需求科目成绩优秀的大学
生

产品特征：低抽成，拥有优秀且做题经验丰富的大学生，丰富全面的学习资料，较为清晰的学习思路，针对性强，性价比高，随时退费，随时可以上课的方便学习

形象：活力优秀不教条且针对性强

用途：考前临时复习抱佛脚，同步学校学习路径上课，错题修改讲解，提前预习

营销目标：

半年内达到建设网站成本归零，获得 50 名长期学生与 25 名教师，达到 1k 课时，
在一年内 150 名学生与 75 名教师，达到 3k 课时。

营销策略（经典 4p）：

产品（Product）：优质大学生，路径规划学习，丰富资料和题目

定价（Price）：低价：200-300/h

渠道（Place）：学生之间口口相传，通过学长学姐（大学生）向学弟学妹宣传

促销（Promotion）：前半年 200/h 优惠，推荐学生互相送半节课

收费方式：上课收费抽成 10%，资料下载收费约占 5%，路径式录播学习视频收费 5%

四：注意事项

要严格控制入选大学生教师，维护品牌形象，预计只收微积分 90+for example，严格控制平台交易，修正私下交易行为，名誉相关/学生代表担保，低抽成控制，受到好评的老

关键词：中文母语；国际学生；985 种优秀大学生；教育一对一；

1 市场环境

1.1 宏观环境

1.1.1 政治环境

教育变革通常需要上升至国家层面。按照《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020 年)》的战略部署,开展对营利性和非营利性民办学校分类管理试点,并重点提出了建设教育信息化体系。同时,该纲要也进一步明确“教育信息化”的概念,进而从政策上支持“教育信息化”——电子书包的加速发展,原国家新闻出版总署明确将电子书包列入新闻出版产业的“十二五”规划中,随后,教育部率先在上海虹口开设电子书包试点。2013 年 4 月,工信部、国家发改委等八部门联合发布了《关于实施宽带中国 2013 专项行动的意见》,意见明确提出:未来将新增 3G 基站 18 万个,新增固定宽带接入互联网用户超过 2500 万户,实现 5000 所贫困农村地区中小学宽带接入,启动实施“宽带网络校校通工程”。同年,《关于促进信息消费扩大内需的若干意见》以及《国务院关于印发“宽带中国”战略及实施方案的通知》的出台,也进一步显示出政府支持信息产业发展的决心,更加增强了互联网教育市场的发展热度。2014 年,教育部、财政部、国家发展改革委等五部门印发《构建利用信息化手段扩大优质教育资源覆盖面有效机制的实施方案》,明确了教育信息化的目标,通过构建利用信息化手段扩大教育资源覆盖面的有效机制,加快推进教育信息化“三通两平台”建设与应用,实现各级各类学校宽带网络的全覆盖,优质数字教育资源的共建共享,信息技术与教育教学的全面深度融合,逐步缩小区域、城乡、校际之间的差距,促进教育公平,提高教育质量,支撑学习型社会建设,形成与国家教育现代化发展目标相适应的教育信息化体系。2015 年发布的《关于“十三五”期间全面深入推进教育信息化工作的指导意见(征求意见稿)》表示,“十三五”期间,进一步深入推进教育综合改革、在更高层次上促进教育公平、全面提升教育质量、基本实现教育现代化等重要任务,对教育信息化提出更高要求,也为教育信息化提供了更为广阔的发展空间。教育制度的改变和国家对教育信息化的大力促进,改善了教育产业政策环境,不难看出,国家对教育行业

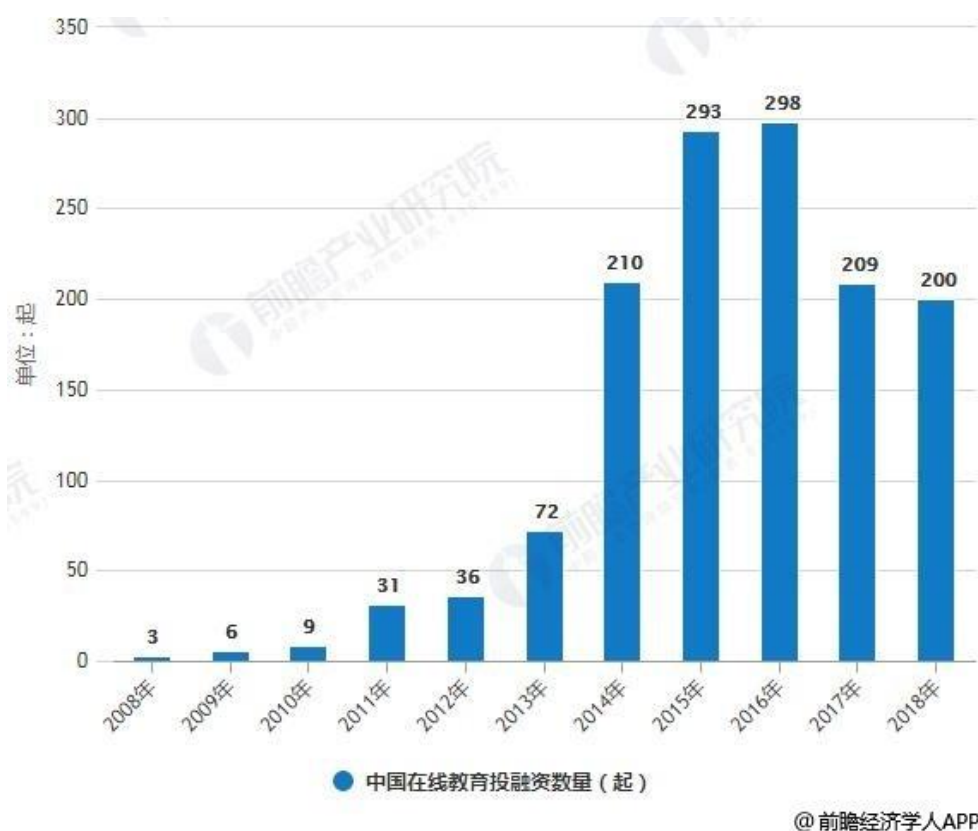
的政策宽松将是未来趋势,教育行业有望迎来更好发展。

1.1.2 经济环境

蓬勃的在线教育市场攫取投资者的心。在 2005 年大批的教育机构兴起后,许多投资机构用灵敏的商业嗅觉嗅到了市场的方向,众多机构开始注资教育领域。如新东方、学而思等教育培训机构吸引着大量资金,而大量资本纷至沓来后,教育培训市场进入了火爆期。

据前瞻产业研究院数据显示,2013-2016 年,国内在线教育市场迎来爆发式增长,家教 O2O、K12 教育、少儿英语培训、职业培训、素质教育等细分领域全面开花,一举成为最受投资机构关注的热门赛道,投融资数量节节攀升,2016 年达到历史最高纪录 298 起。

进入 2017 年后,在线教育面临着全行业普遍亏损的现实,许多项目遭到冲击,投资机构投资开始趋于理性,当年投融资数量大幅下降至 209 起。2018 年以来,经过两三年的沉淀,在线教育优质项目逐渐涌现,且迎来一波上市潮,资本“抢筹”现象重现。截至今年 11 月 14 日,在线教育投融资数量已达 200 起,全年大概率将超过 2017 年。



(备注: 2018 年数据截至 11 月 14 日)

其中,最近备受关注的在线教育掌门 1 对 1 已获得 E 轮融资。据公开资料显示,2015 年 7 月,掌门 1 对 1 获得小米创始人雷军旗下顺为基金近 2000 万元 A 轮融资;2016 年 3 月,

获得 B 轮融资;2016 年 9 月,获得 C 轮融资;2017 年 12 月 26 日,掌门 1 对 1 宣布获得由华平投资和元生资本提供的 1.2 亿美元 D 轮融资;2019 年 2 月 18 日,掌门 1 对 1 宣布完成 3.5 亿美元 E-1 轮融资,投资方包括 CMC 资本、中国国际金融有限公司旗下中金甲子基金、中投海外直接投资有限责任公司、某知名国际组织、Sofina、海通国际等多家机构。

除了掌门 1 对 1、猿辅导等为中小学生学习开设的网校,一些提升专门学科能力的网校也活跃于网络。“沪江自 2001 年成立后总共获得了 9 轮融资,投资方包括上海文化产业基金、百度、皖新传媒等十几家机构。从创投市场环境来看,资本寒冬的来临确实使创业融资变得不太容易,但在线教育仍旧是一级市场里受追捧的赛道,近些年互联网教育平台屡获融资,且不乏大额融资,说明市场对在线教育的信心与期待还是很大的。”沪江网校在线教育负责人在接受《华夏时报》记者采访时说道。

在线教育领域一直是头部投资者的重点关注领域。从 2010 年至今,众多头部投资机构在投资策略中囊括了在线教育领域。资本的热捧为在线教育领域的发展给予动力。

轻资本的优势

投资人看重在线教育市场的发展前景,同时在微观层面,投资人也看重在线教育企业后期的长期盈利能力。

据一位在线教育业内人士透露,线下教育的成本构成(在平均水平下)为约 15%场地租金,15%-20%市场推广费用,15%左右的销售成本;30%-50%教师工资。可见,线下教育占较大比例的是教师工资,占到了三分之一至一半的成本且此成本将长期伴随企业的成本核算。

相比于传统的线下培训模式,在线教育的场地租金费用为零,教师工资成本较低。教师成本占总成本的约 30%,市场推广约占 50%,而销售费用约占 15%。在线教育的前期投入主要为研发成本,一家普通的教育网站,研发成本的投入大约在 50 万元,而其后期成本投入较少,主要在市场推广和销售费用方面。在线教育的后期盈利动力较传统的线下机构要高得多。较好的利润增长模式也是投资人看重的一点。

1.1.3 社会环境

在线教育很大程度上是随着移动互联网的浪潮发展起来的,在传统的 PC 时代,虽然出现了网络教育形式,但是真正的所谓在线教育仍然是在 2011 年左右开始爆发的,这也正是

移动互联网发展和普及的时间点。

同时，随着教育越来越普及，人们开始越来越重视学生的教育，课外补习班蜂拥而至，而在线教育平台也随着科技的进步应运而生，目前中国的在线教育用户规模处于庞大而稳定状态。



数据来源：前瞻产业研究院整理

1.1.4 技术环境

同时，随着教育越来越普及，人们开始越来越重视学生的教育，课外补习班蜂拥而至，而在线教育平台也随着科技的进步应运而生，目前中国的在线教育用户规模处于庞大而稳定状态。

技术的发展带动了在线教学硬件的更新迭代，在很大程度上提高了在线直播教学的授课效果，使其学习体验不断接近传统线下教学。

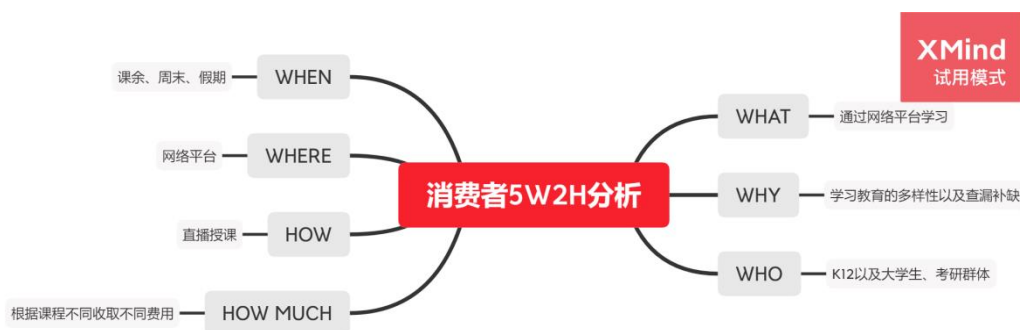
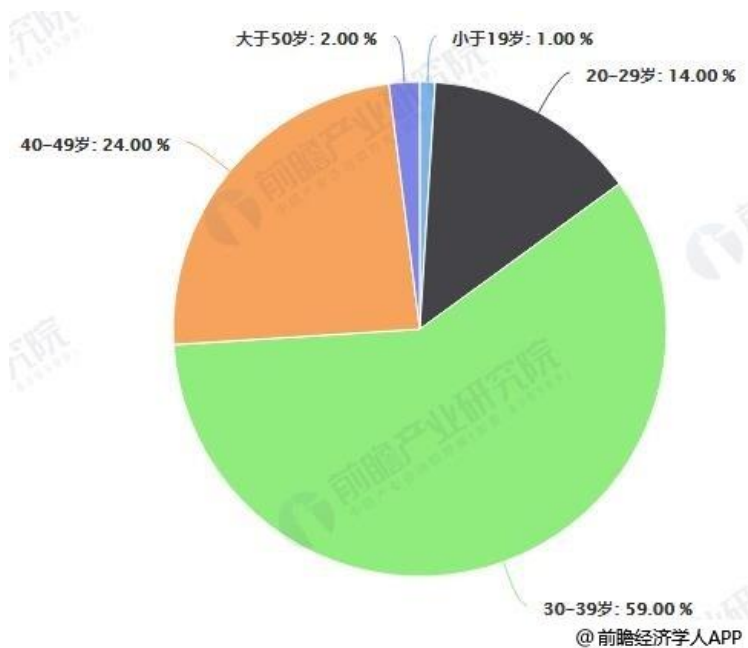
由于在线教育平台多以录播教学形式为主，直播教学的发展削弱了在线教育平台的位置。大量需要保证教学效果和学习体验的课程将更多以直播形式来完成。

微信小程序可以说是当下风口，小程序可作为在线教育平台低成本的流量入口、内容展示窗口、高效分发渠道，对于部分教育企业亦可作为其教学过程的补充。

对于在线教育平台来说，在流量入口和内容分发两端就多了一个选择。在线教育平台可以利用小程序在微信内完成课程交易，把服务推到消费者触手可及的范围，减少交易中间环节；也可以利用社交分享的裂变效果把优质内容进一步传播；或利用外接的打卡小程序等作为教学环节的辅助，提升教学效果。

1.2 消费者

2018 年中国在线教育用户规模年龄分布占比统计情况



1.3 竞争环境


1.3.1 现有行业竞争对手的挑战

根据我们的平台的定义，作为我们竞争对手的在线教育平台有以下几类：

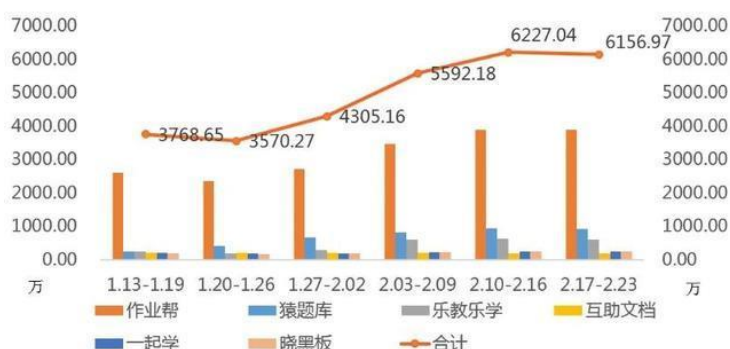
(1)综合类：包括腾讯课堂、网易公开课、百度传课、精锐教育、淘宝教育、中国大学 MOOC、学而思网校、100 教育、乐乐课堂、魔力耳朵、优课在线、青果学院、学堂在线、三好网、朴新教育、龙之门教育、果壳 MOOC 学院、菁优教育、第 9 课堂、美标教育、云朵课堂、荔枝微课、新浪公开课等；

(2)辅导工具类：包括作业帮、一起作业网、跟谁学、猿辅导、小猿搜题、作业盒子、猿题库、学霸君、互动作业、爱作业、学习帮、优答、易题库、阿凡题、口袋老师、学习宝、家有学霸、作业宝、智学网、跟谁学、轻轻家教、老师好、疯狂老师、选师无忧、掌门 1 对 1、互动作业、魔方格、求解答、万题库等。

他们大多具备一定规模和品牌知名度，拥有大量的资源，冲出重围是个不小的挑战。

 零壹财经
金融与科技知识服务平台

六大在线教育平台周活跃人数



来源：易观千帆，零壹智库

1.3.2 潜在进入者的威胁

由于在线教育平台十分火爆，一些商业大头也将目光放在这上面，京东、淘宝这两大电商平台已经开始网课的售卖，并且着手发展 app 进军网课，基于他们自身的庞大用户量，这将是一个不小的冲击。

1.3.3 替代品的威胁

在线教育平台的替代品就是线下培训结构，相比较而言，线下培训机构着重于面对面的

交流，有较高的效率和可行性，但是作为网课平台，足不出户便能享受一流教育，便捷又丰富多样，直播授课更是几乎与线下无异，所以网课平台还是有得天独厚的优势。

1.3.4 供应商讨价还价的能力

在线教育平台的供应商即教师，初期我们的教师资源来自各个高校的学生，尤其是本校的学生，以合作的方式请同学加盟，教师资源并不缺，关于课程价格在初期会做出比较大的让利。

1.3.5 购买者的讨价还价能力

一般网课平台的一对一售价在 200 元/小时到 300 元/小时，而国际教育一对一的售价在 500-1000/h，但是这个要价其实过高了，价格过高难以吸引学生，价格过低会使学生对师资力量产生怀疑，在一个中等均衡的 200-300/h 最为合适。

1.4 综合分析

近年来，在线教育市场整体处在一个高速增长的阶段。在技术和资本的双驱动下，在线教育各类场景化应用逐渐完善、教育资源渠道不断打通，逐渐形成教学资源与用户需求的贯通，我们预期短期内这种高增长有望持续。

在线教育平台的上游主要包括技术支持以及内容提供两部分：技术方面，云技术的使用可为在线教育平台赋能，例如保障平台稳定性、数据的安全性等。内容提供方面，主要包含两类提供商，一是以私营教育机构、公立大学为代表的企业方，二是以经验丰富的独立教师和具有认知剩余的知识技能大 V 为代表的个体。尽管后者可能多为个人，这里我们将二者统一归为 B 端内容提供者。

作为平台型产品，流量是第一位需要考虑的问题，有流量才有故事。早期的流量靠烧钱、靠营销、靠母公司，长期的流量靠品牌、靠内容、靠服务。

可靠的技术是未来头部平台企业重要的壁垒，技术是学习体验的基础，在数据的支持下也可利用技术对用户进行分析，提供更高效的个性化学习体验。

平台品牌力的积累需要优质内容的沉淀，而名师资源无疑是内容中的最重要一环。

最后，教育正逐渐脱离单纯的授课-学习过程，平台对供给者、消费者提供的服务越来越受到重视，用户的体验决定了平台企业能走多远。

2 营销现状

2.1 产品力

早期我国在线教育发展缓慢，主要原因在于电脑普及率不高，互联网网速慢以及互联网没有完全铺开，三大客观原因导致第一阶段我国在线教育行业发展非常缓慢。之后传统培训机构把握互联网兴起的机会，转战线上，成功转型，在线教育渗透率有所提高，但由于在线教育理念没有完全被民众接受，渗透率增速不理想。第三阶段知名度更高的互联网企业开始涉足教育行业，其在互联网行业的优势被放大，加之广大中产阶级的知识需求意识觉醒，在线教育进入快速发展。在线教育充分利用互联网的优势，将企业的获客范围扩充到了全国范围，因此如何获得更多的客户，并且让客户付费，成为在线教育的终极目标。目前在线教育企业获得客户的主要手段为“流量的引入”，流量获得的方式主要有品牌宣传、口碑传导、广告投入等，这些均需要大量的互联网营销投入，即“烧钱”。当前来看，我国大部分在线教育企业的成立时间短、规模小、品牌知名度不高，因此需要投入大量的资金进行网络营销，如何保证营销资金带来足够的付费客户是企业盈利的关键。经过 10 多年的发展，部分在线教育企业的规模逐渐扩大，师资力量逐渐雄厚，品牌知名度越来越高，教育水平已跻身全国前列。

那么国内线上教育这个“蛋糕”是否已经被分割完了吗？答案是否定的，国内线上教育还有大量的空间等待我们去发展。目前，国内大型线上教育机构在拥有强大实力的同时，还暴露了很多问题，例如学生不知道老师的工资情况，老师不知道学生的支出情况，中介费过高。

我们计划建立一个线上教育一对一平台，为在校大学生提供一个信息透明、值得信赖、保障大学生利益的兼职平台，为初高中生（未来发展小学生）提供一个全面学习、快速复习、精准答题的教育平台。我们的优势是：

教师来源于各 985 大学生，兼职大学生的学习功底强，有着优良的学习习惯，和高效的学习方法；

我们线上教育一加一平台抽成低；

拥有丰富全面的学习资料，学习、复习、答疑一站式服务；

提供清晰、全面、符合学生特点的学习思维导图，设计高效的学习路径；

针对性强，性价比高；

学生可以随时上课、随时学习，并且可以随时退还未学课时学费。

优势很明显，同时也应注意到很多不足之处，我们的劣势：

- ①竞争对手多，实力强大，初期阶段很艰难；
- ②大学生教学经验不足，很难取得家长的信任；
- ③宣传经费不足；
- ④管理制度不够完善；
- ⑤产品市场占有率和企业销售增长率之间的严重不平衡。

BCG 矩阵分析：



由上述的优势和劣势可知，在创业初期，我们的产品属于问题类产品①，市场占有率几乎为 0，我们应保持优势，保证产品质量，加强宣传，快速提高市场占有率，计划在半年内成为明星类产品②，之后稳步成长成为金牛类产品③。我们的产品主要为初中、高中各主科的一对一教学、复习指导和题目解答，帮助学生巩固基础、提升成绩，养成学习的好习惯。

2.2 价格力

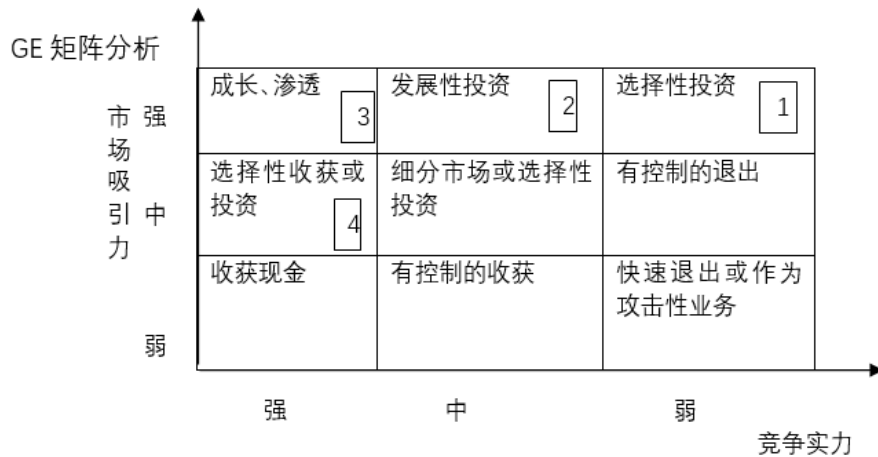
在线教育价格主要分为三个方面：学生学习费用、兼职大学生薪资、平台提成。

目前，市场上的大型线上教育机构普遍存在的问题是：价格信息不透明，中介费用高，等级严明。学生不知道老师的工资，不知道自己所上的课是否值得，而老师不知道学生的费用，甚至在应聘之前不知道机构的薪资情况，机构从中赚取高额中介费用。

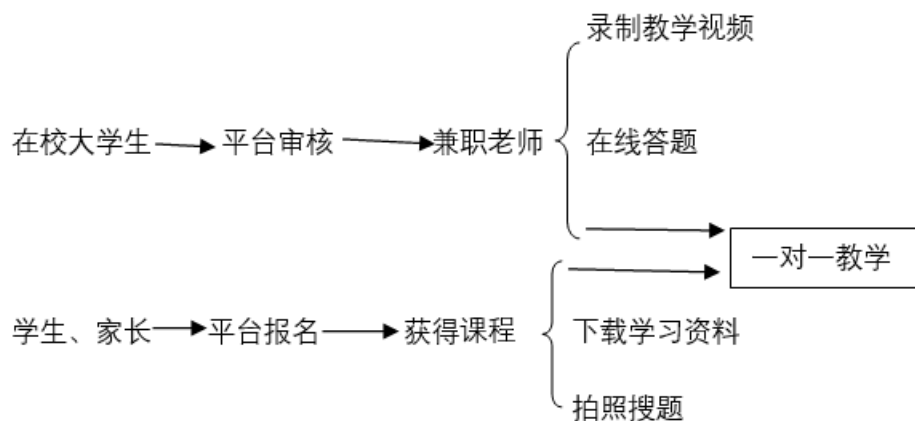
华中科技大学

机构名称	兼职薪资	工作内容	工作时间	备注
掌门一对一	50-100 元每课时 月结工资	一对一上课	业余时间	公司提供课件
学而思	30 元每小时 或 5 元每题	App 内答题	自由	
快哉学堂	100 元每课时	线上讲课	课程固定	只招语文
新东方教育	不详	线上教学, 具体 不详	不详	很多内容需要 报名之后, 面试 时沟通
美术宝未来学院	不详	线上美术教学	课程固定	假期少, 扣除工 资的制度多, 管 理制度严明
作业帮	1-5 元每题	App 内答题	自由	如果想收入中 等水平, 那么平 均每天需答题 30-40 道, 工作 量大

我们线上教育一对一平台讲究的是价格公开、信息透明，低抽成。课程价格 200-300 元每小时，平台抽取 10% 作为运行费用，10% 包括 5% 的资料下载和 5% 的学习视频收费，拥有很强的市场吸引力。



目前，我们平台的市场吸引力强，但竞争实力较弱，我们应选择性的发展，学习、复习、答题三个方面，可以优先发展复习领域。当我们的竞争实力足够强之后，再全面发展学习、复习、答题、学习规划等等领域。

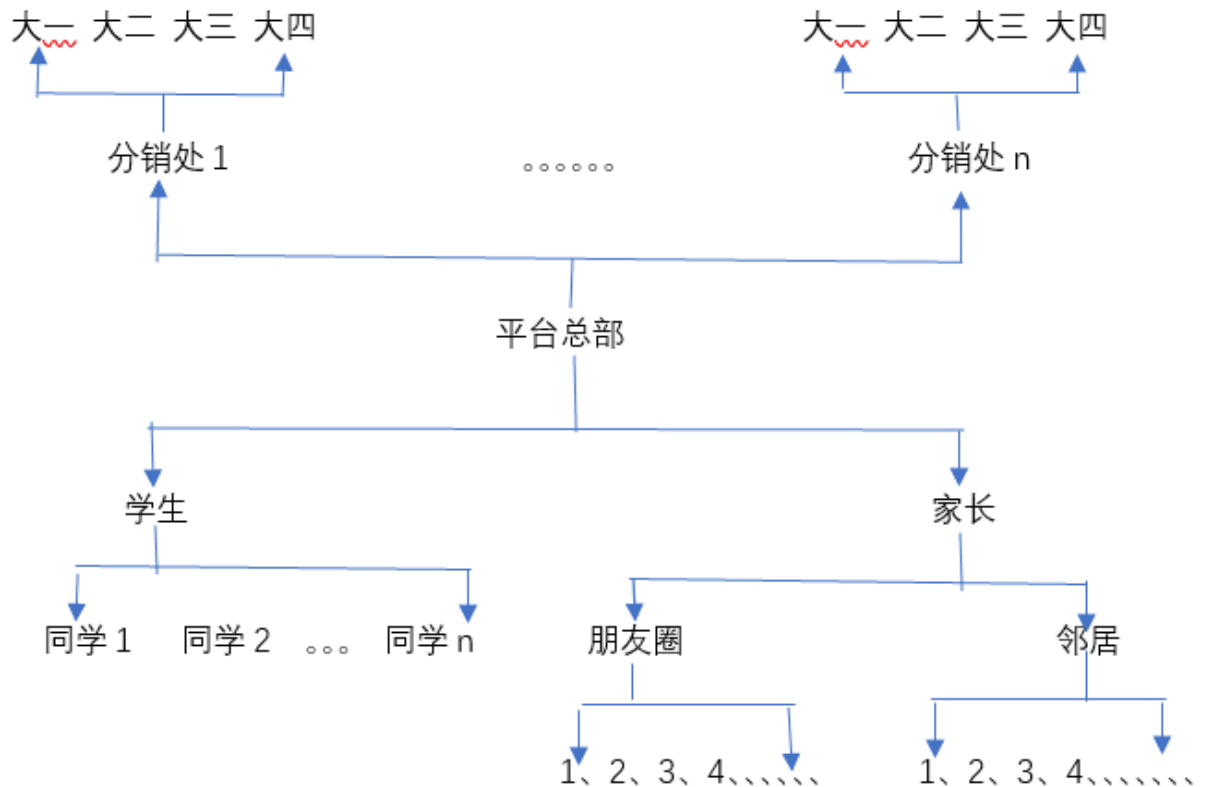


2.3 分销力

我们平台的服务过程为：

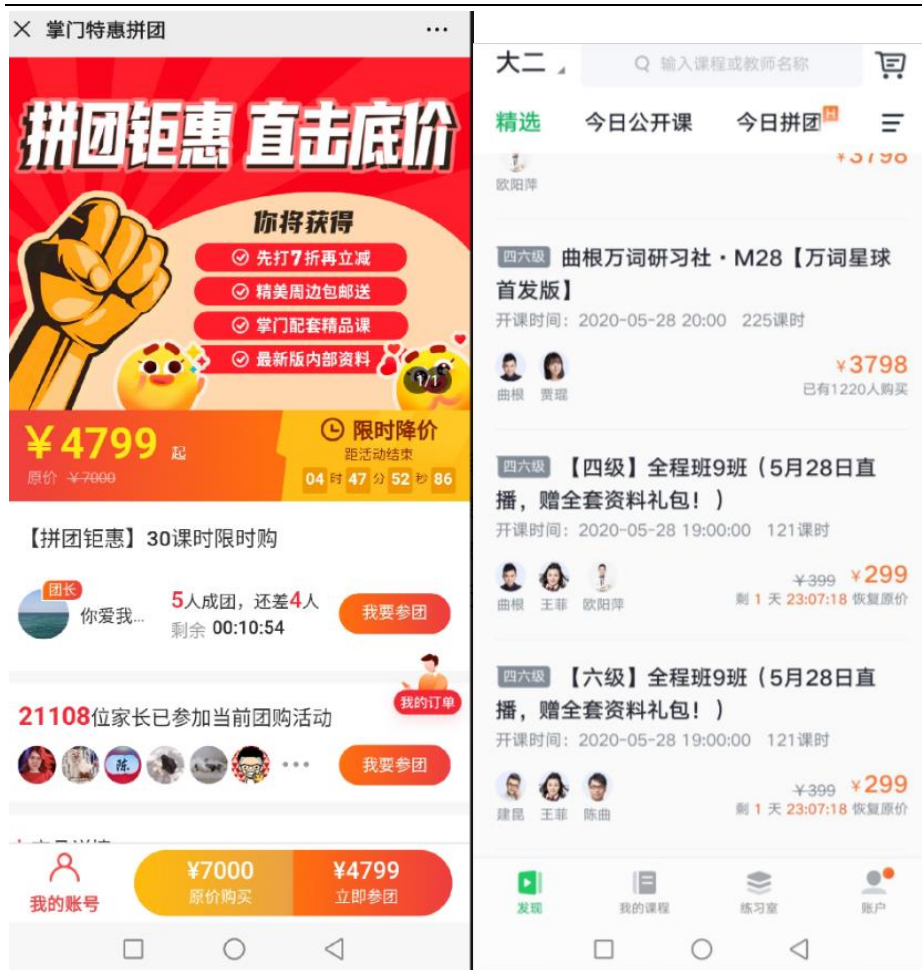
计划开发一款应用 app，上述服务过程都可以在此应用 app 内实现。

兼职老师主要是全国各地的 985 高校在校大学生，在具体的分销过程中，在每一个大学里设立一个分销处，主要负责兼职老师的应聘、联系、培训、管理。对于学生、家长的宣传，主要依靠宣传单、朋友圈、家长的口口相传。



2.4 促销力

促销力是企业营销力的重要组成部分，促销活动可将产品外观、特色、购买条件、产品带给消费者的利益等方面的信息提供给消费者，可以刺激、引导消费者的购买欲望，促成购买行为的发生。同时促销活动的开展有助于企业建立品牌形象、树立良好的社会形象，在企业销售中起着很重要的作用。可以说，一个企业的发展离不开促销。据调查，现在各个主流线上教育商都会经常举行一些促销活动来推广自己的产品。

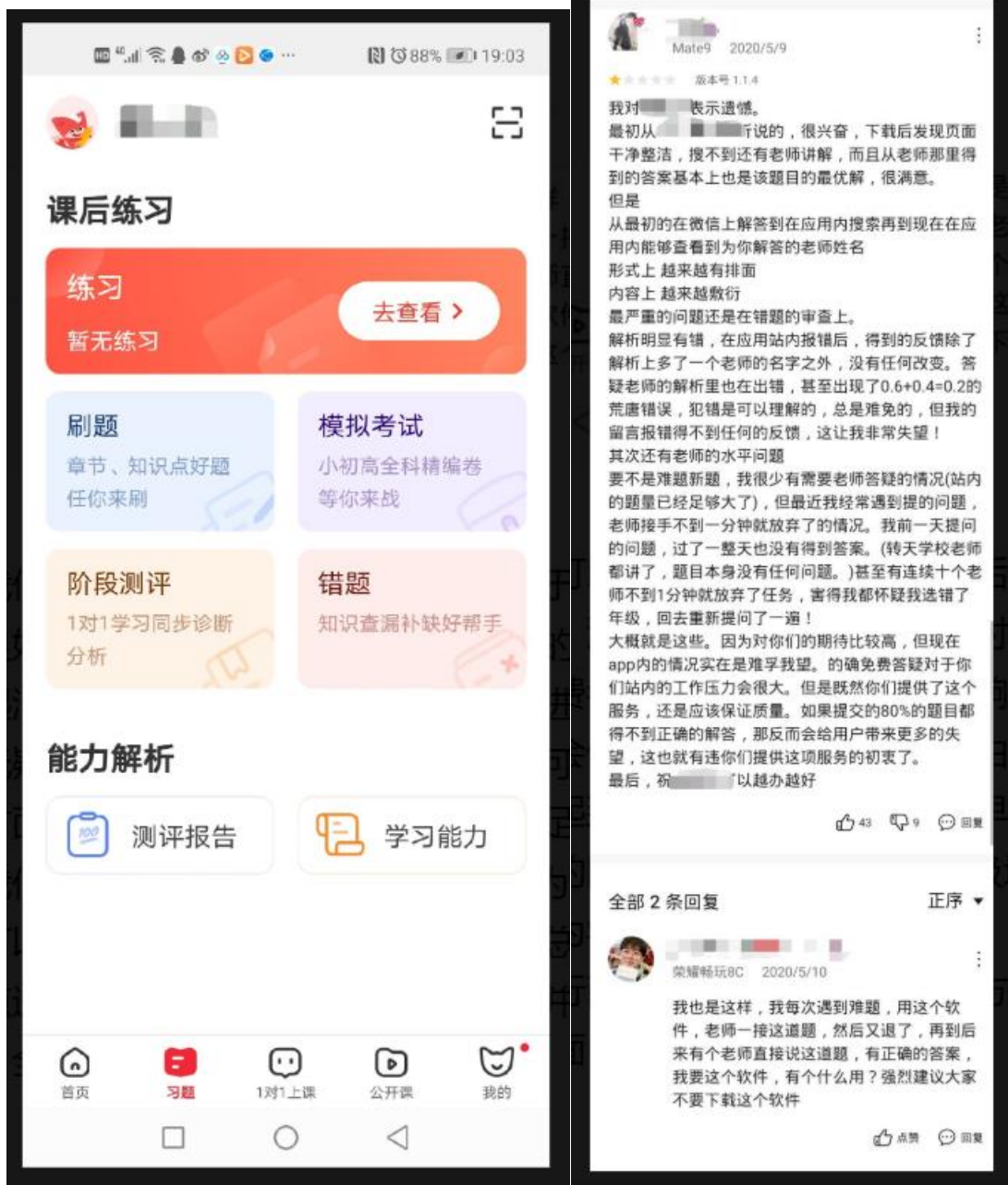


促销活动有很多形式，比如限时优惠，以增加特定时间段内的购买人数，同时可以刺激一些原本犹豫不决的购买者加入购买队列；团购优惠，可以刺激消费者拉入原本不知情或无意购买的人一起购买，从而增加收入；还有名人代言，通过名人的热度，来增加自己产品的知名度，以获得更过的消费者市场等等。现在市场上其他教育企业的促销方式都已成熟，对我们的产品促销具有很大威胁，因此我们需要有计划地制定属于我们的富有特色的促销策略。促销有增加购买者数量，收入和知名度的作用，可以在短时间内让我们看到惊人的销售表现，但是卖无法长时间维持促销力度。如过对于促销过度依赖，则会导致产品价格回升后购买者越来越少，销量急剧下降的情况。因此，我们制定促销方案时，要对促销力度有所把控，可以参照一下规则：在特定时间点提供促销活动（如品牌周年庆，国际读书日，高考一百天等），针对具有特定行为的用户提供促销活动（如每月上上课时间超过一定限度的用户，积极向朋友推荐本品牌的用户等等），针对特定产品提供促销力度等等

2.5 服务力

每月上课时间超过一定限度的用户，积极向朋友推荐本品牌的用户等等），针对特定产品提供促销力度等等

服务力体现了消费者与企业完成交易后，企业提供给消费者的售后服务。这种售后服务可以使消费者从对产品的正确合理使用、购后的心理协调等方面得到一些附加利益。在产品日趋同化、竞争白热的今天，售后服务的有无及好坏在很大程度上影响着顾客所得价值的差异。事实上，良好的售后服务已成为很多企业在市场上制胜的法宝。这在网课行业也不例外。每个网课企业不可能只提供网课视频教学，这是每个企业都有的。企业与企业之间的差距更多在于网课之后的内容，例如课后习题，课后测评，错题分析，举一反三等课后服务。这方面服务做得好的企业自然会对顾客产生强大得吸引力，增加顾客回头率，而做得差的，往往会在顾客货比三家后被抛弃。就拿某网络教学公司为例



从图中消费者给出的评论我们可以清晰地了解到消费者前后对于此软件评价地大转折。在之前，此软件地服务状态良好，消费者很满意。但是随着时间的推移，此软件的服务质量却大大下滑，这无疑会激起消费者的不满，并且会大大影响未进入此软件市场的消费者的印象，前后形象的反差也无疑会使该软件流失大批客户。由此可知保持良好的服务态度在留住老客户和吸引新客户方面起到至关重要的态度。要今早立足市场，我们就要本着为学生服务的思想去建立我们的网站和 app 学习软件。积极地为学生的课前预习，课中学习，课后复习做好服务。可以为学生提供开放的建议渠道，汇总我们服务不周的地方，并安排专门的人员对于问题点进行商讨，尽早制定出改进的方案并予以实施，从而让顾客

能在我们这里享受到更优质，全面，及时，体贴的服务。

2.6 综合分析

目前我们的产品在产品力方面，销售增长率高，但是市场占有率很低，因此我们要保持产品质量，加强宣传，快速提高市场占有率。在价格力方面，企业会价格公开，低抽成，高待遇，信息透明，使我们拥有更高的市场吸引力。分销方面，我们计划在各个大学设立分销部，负责招募应聘兼职老师，通过人际关系网拓展教师人脉。同时，适时地进行促销活动，调动消费者的积极性，对增加收入，短时间内扩大市场占有率起着至关重要的作用。最后，我们更要做好服务，让每一位消费者买得放心，用得顺心，创造更多的忠实客户

3 市场定位

<p>优势</p> <p>低抽成,可以让公司教员享受到更好待遇</p> <p>有更广泛更直接的教师来源(985 大学生)</p> <p>创业者作为学生团体,更加了解学员的学习需求,兴趣,拥有全面的学习资料和实际的学习方法,路径</p> <p>教学者作为大学生对于才学过的内容具有更深理解,能更好地引导学员地学习,拥有更强的解题能力</p>	<p>机会</p> <p>目前线上教育市场较大,越来越多地人选择线上补习</p> <p>很多平台中介收费过高</p> <p>目前国内无合理平台,只有等级分明地教育机构</p> <p>现在越来越多的中学生选择出国留学</p>
<p>劣势</p> <p>在向家长和学生营销方面经验不足</p> <p>大学生教学经验不足</p> <p>资金没有其它有企业支撑的平台那么充沛</p>	<p>威胁</p> <p>目前线上一对一平台对市场份额地瓜分较为成熟,初期占据 市场份额较难</p> <p>有部分家长和学生不信任大学生,认为大学生自己还是学生,不具备教人的能力</p>

通过对于自身优势劣势,以及市场机会与威胁的分析,我们决定给予我们的平台一下定

位：我们主要面向以中文为母语的国内学生，为他们提供提前的大学具体课程，教师则主要从 985 大学中需求科目成绩优秀的大学生中选拔。努力将我们的平台打造成一个对于教师来说，低抽成，拥有更好待遇；对于学生来说，拥有众多优秀且做题经验丰富的老师，有清晰的学习路径，针对性强性价比高，可以自由安排上课时间的高质量平台。我们需要努力营造一个充满活力与朝气，拥有优秀师资，通情达理不教条，学科学习针对性强的品牌形象。同时，我们会满足学生的各种不同的学习需求，例如考前快速应考，同步学校学习，错题修改讲解，提前预习课程等多角度，全方位的课程辅导。

4 营销目标

初期目标

虽然目前国内一对一线上教育补习市场很大，需求人数还特别多，“蛋糕”还有富余，但由于我们平台经验不足，在家长与学生中影响力还不够高，暂时无法与国内一些在线教育大牌进行对抗，面对国内在线教育竞争持续加剧，我们平台应先在本地（武汉）建立市场，发挥出教师源于 985 大学生（均为武大、华科大一大二学生）、价格较其他平台低（200-300/h）、性价比高等优势，迅速在武汉线上教育市场中站稳脚跟。预计在建立初期（1 个月~6 个月）首先宣传与推广平台，扩大平台影响力。此过程应达到 1k 课时的销售额，即为 20w。学生人数（活跃用户）应达到 50 人，教师数应达到 25 人。

中期目标

在初期的宣传之后，平台已逐渐被家长本市家长学生知晓，可进行线上宣传以扩大平台用户数量，并招募更多 985 大学生兼职老师，在全国之内扩大影响力，在中期（6 个月~1 年）之内达到 3k 课时的销售额，即为 60w 元，学生人数应达到 100 人，教师数应达到 50 人。

后期目标

现在平台已经有一定的知名度，可进行全国性宣传，继续扩大平台学生数量及老师数量，与其他线上教育平台展开竞争。

在 1 年~2 年内达到 1w 课时的销售额，即为 200w，学生人数应达到 300 人，教师数应达到 150 人。

总结如下：

华中科技大学

	时间	课时销售额/h	金额 /元	学生数量 /人	老师数量 /人
初期	1 个月~6 个月	1k	20w	50	25
中期	6 个月~1 年	3k	60w	100	50
后期	1 年~2 年	1w	200w	300	150

5 营销策略

5.1 营销模式（总体策略）

芽木教育平台针对以汉语为母语的国际学生对一些基础课程学习的需要，以低抽成、高品质、高针对性、高性价比、高灵活性为特色，树立活力、优秀、不教条的机构特色。功能用途丰富而针对性强，提供考前临时突击式复习、学校同步巩固、提前预习等业务服务，既有一对一的高针对性培训，又有视频或文字资料自主学习模式。

平台以上课收费为主要盈利途径，其中上课收费抽成 10%，也体现了低抽成的特性。此外，资料下载收费与路径式视频学习收费各占约 5%。

5.2 产品策略

1、产品定位：针对以汉语为母语的国际学生对一些基础课程学习的需要。基础课程包括但不限于微积分，线性代数，数据库等。由于国际学生的基础课程学习缺乏平台，无法获取价格相对较低又高品质的学习资源；目前的线上教育平台信息严重不透明，学生与老师之间彼此未知对方收费/工资情况，且不允许私下交流；国内线上教育平台中介抽成过高，且用于宣传的费用占比较大，性价比较低。

2、产品质量功能方案：平台会严格筛选在其内讲课的大学生教师，维护品牌形象。平台会限制入选资格，主要以大学生学业成绩为限制条件，如限定微积分 90+的同学才有教授微积分学科资格。

3、产品品牌：产品以低抽成、高品质、高针对性、高性价比、高灵活性“一低四高”为特色，打造品牌特有形象。另外，平台有针对学员的优惠机制，即向外推荐平台的学生可免费赠课；这一举也有助于产品品牌知名度的提升。

4、产品包装：

1>培训机构的包装

平台由两部分组成：app 与 web 页面

2>课程的包装和介绍

每一个课程都需要有独立介绍，课程介绍要与机构介绍相呼应。

3>授课人员的包装

突出授课人员实力：中国 985 大学中的高分学生（如 90+），抓住该特点突出平台性价比，品质优越的特色。

4>销售场景的包装

当客户来咨询时，要想好先介绍什么，再介绍什么，然后介绍什么，如何介绍意向课程的授课教师、服务团队，介绍该课程的定位，如何穿插这些话题，如何回答客户将会提到的常见问题。

有些客户并不能够提出很好的问题，他们只是在购买前为了提问而提问，这时候就需要课程销售人员及时引导客户正确的提问，防止陷入客户的乱提问圈里去，对客户的所有问题都要有一个圆满的回答。

要学会在接单介绍课程，解答客户问题的这一场景中要学会如何控场，让客户觉得想问的问题都得到了解答，觉得销售人员是非常专业的，觉得他问的问题是非常专业的。适当的“吹捧”客户也是必要的，在这样的场景中必须要给足客户面子。

5、产品服务：平台的外观风格简洁，操作简便，流程清晰。授课教师会经过统一的简单培训，拥有较高的素质水平，能为消费者提供满意的教学服务。

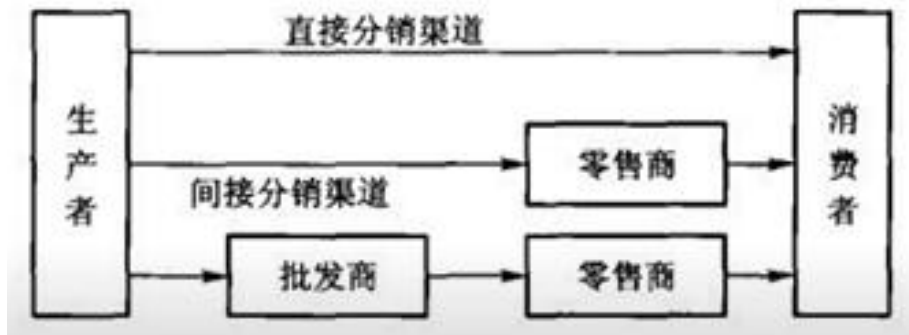
5.3 定价策略

初期低定价，教师授课约 200-300rmb/h，低于市场一对一时价，资料下载与路径式学习视频可部分收费部分免费。由于平台以高性价比为特色，定价不宜过高，初期尤其要积累客户，因此采取低定价策略。

5.4 分销策略

网络分销渠道。从一对一授课到观看文本或视频资料自学，其地点均在网络平台上，突破

时空限制，尤其适用于目标客户是国际学生的本平台。



5.5 促销策略

1. 客户资源营销:利用现有客户资源，建立前后推拉模式，开发新客户，留住老客户，老客户再带动新客户。发动和鼓励老学员和家长介绍新客户，对介绍成功者要给予服务优惠奖励。

结合宣传平台的客户可免费赠课等策略以及平台授课的高品质，提高客户主动宣传的积极性。

2. 活动营销:针对不同需求群体，开展多方位的促销宣传;以会议、讲座、公开课、学长学姐免费经验传授讲座等形式展开营销。

3. 广告营销

以市场需求为向导，利用持续性，多方位的广告宣传，尤其是一些特殊的时间节点如家长会、开学典礼、新生报到等，使客户群体知道我们，了解我们。具体手段如下:

1) 宣传单页:定期到学校门口和附近小区等重点区域大量派发单

页，使附近学校和小区知道我公司和我公司的业务范围。

2)海报张贴:在重点区域张贴海报，并定期更新海报内容。海报内

容与公司当前主要的业务活动挂钩,使得我们的客户群体可以了

解到公司最新的活动情况。

3) 悬挂条幅:重点可视区域悬挂条幅，条幅内容简单明了，直奔主题

4、咨询营销:采用定点咨询或流动咨询、个体咨询或集体咨询、直接或简介咨询的方式收集信息，宣传业务。

5、管理服务营销:为每一个学员都建立一份成长档案，记录基本信息，入学状态，明确双

方的责任和分工，针对性的咨询服务方案，以及后续的跟踪记录，定期进行客户回访并记录在档案中。

6、合作营销:与学校、社区展开合作，搜集潜在客户信息，推广公司的免费公益活动，进而达到扩大公司品牌影响力的目的。

7、名师效应:在宣传工作中强化名师作用，树立名师效应，进而吸引学员。

原则:服从公司整体营销宣传策略，树立产品形象，同时注重树立公司形象

5.6 服务策略

对于仅学习路径课程与资料的学生：以课程/资料品质为基础服务。

对于参加一对一授课的学生：发挥平台高针对性的特色，为每一个学员都建立一份成长档案，记录基本信息，入学状态，明确双方的责任和分工，针对性的咨询服务方案，以及后续的跟踪记录，定期进行客户回访并记录在档案中。

6 执行方案

6.1 营销架构

初期以客户资源营销与新媒体营销为主，适当提供低价限时套餐活动，即利用现有客户资源，建立前后推拉模式，开发新客户，留住老客户，老客户再带动新客户。发动和鼓励老学员和家长介绍新客户，对介绍成功者要给予服务优惠奖励。结合宣传平台的客户可免费赠课等策略以及平台授课的高品质，提高客户主动宣传的积极性。在 bilibili 等受青年学生受众所喜欢的平台进行推广宣传，引起口碑发酵。中期加入活动营销，即针对不同需求群体，开展多方位的促销宣传;以会议、讲座、公开课、学长学姐免费经验传授讲座等形式展开营销。后期以案例营销，展示平台实力为主。

6.2 产品方案

初期从成本较低的微信小程序入手，作为在线教育平台低成本的流量入口、内容展示窗口、高效分发渠道，对于部分教育企业亦可作为其教学过程的补充。中期建立网站，将小程序的功能移植到网站上。后期将建立 app，并且将原来利用钉钉 or 腾讯会议使用的会议交流功能转到 app 中。

产品将包含一些功能，对于学生有输入空闲时间，匹配并查看教师身份信息，上传需要讲解的题目功能，充值功能，路径式学习查找学习资料的功能，投诉功能，给老师好评功能，与教师交流功能等。对于大学生教师有输入空闲时间，回答题目功能，学生与教师交流功能等。

6.3 定价方案

初期低定价，教师授课约 200-300rmb/h，低于市场一对一时价，资料下载与路径式学习视频可部分收费部分免费。由于平台以高性价比为特色，定价不宜过高，初期尤其要积累客户，因此采取低定价策略。且在引进新用户时利用客户资源营销对介绍成功者要给予服务优惠奖励。

8 过程控制

8.1 对师资力量的控制

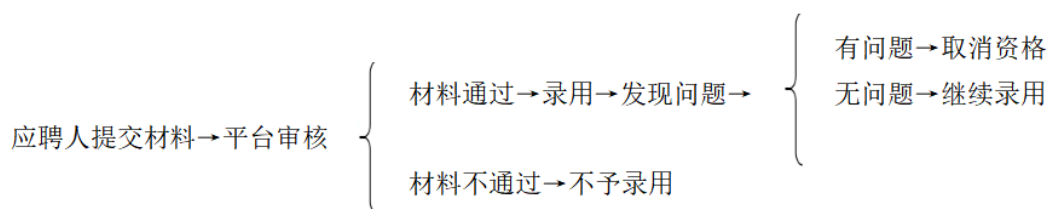
执行保证目标:招聘 985 在校大学生为老师

在招聘老师之前，就会要求应聘人为 985 在校大学生（以大大二为佳），并出示证明，如录取通知书或学生证，交由平台工作人员进行审核。

应急预案

若提交材料无法证明其是 985 在校大学生，则不予录用。

若发现有老师非 985 在校大学生，如证明材料造假等，经平台工作人员审核确认后，直接取消老师资格，并重新安排老师辅导其对应的学生。



8.2 对教学质量的控制

执行保证目标:控制线上教学课程质量始终处于较高水平。

举措推进计划

8.2.1 线上教学的过程

芽木网络教学平台			
	授课前	授课中	授课后
教师活动	教学团队 教学文件 教学课件 教学资源 教学视频	发布课程通知 课程内容更新 布置作业 作业批改 在线答疑 发布测试 学生评价	课程总结 发布调查问卷 总结意见及反馈
学生活动	浏览课程信息	查阅课程通知 学习课程内容 作业查看 作业提交 在线测试	填写调查问卷 意见反馈

8.2.2 第一阶段：授课前的质量控制策略

（1）教学文件的规范性

授课前老师需将本课程的课程介绍、教学大纲等任务发布到芽木平台，使学生充分了解本课程的特点及规划，从而使学生得到更好的学习效果。具体要求如下：课程介绍包括本课程的教学目的、教学条件、教学内容、教学方法、课程名、教学模式、课程概况等基本信息；教学大纲要充分以学生能力培养为目标，大纲内容完整结构清晰，要求明确，学时分配合理；

教学资源的多方位性

授课前老师需为学生提供丰富的学习资料，能够满足学生课前预习、课中学习和课后复习的需要，并且为学生的自主学习提供保障。具体如下：教学课件即教师授课所用的 PPT 及其他多媒体课件；提供与课程内容相配套的参考书目；网络资源可以提供和本课程有关的、

有利于学生素质提高和知识拓展的相关网络资源链接；教学视频可以提供与本课程章节或知识点相对应的课堂录像或操作视频。

8.2.3 第二阶段:授课中的质量控制策略

教师在完善教学资源的同时，要利用网络教学平台与学生开展教学互动,并实时更新。具体包含以下内容的实施：

（1）教学互动的组织

“教”与“学”要通过网络教学平台互动起来,主要包括课程实时信息的互动、在线交流、一对一答疑等。

（2）课程内容的更新

网络教学平台所展现的课程资源需要不断更新，才能满足学生的知识需求，才能保证课程教学质量的提升。主要包括教学课件、网络链接、测试题库、课程扩展资源等内容的更新。这些内容的更新能够跟随课程的进度,配合教学内容的需要，拓宽学生的思维。

（3）特色项目的探究

在网络教学中也可以挖掘网络教学平台的功能，充分运用现代教学理念,根据课程特点设计灵活多样、丰富独特的特殊项目，组织能够促进学生能力和素质提升的教学活动。再者,教师可以尝试网络教学平台中新模块和新功能的使用，如数字收发箱、在线考试、讨论版、邮件、白板等。

8.2.4 第三阶段:授课后的质量控制策略

教师与学生是网络教学活动的主体，对其在网络教学过程中教学质量的监控，主要从专家评价、学生的评价教师的自我检查中得到反馈信息，发现存在的问题并及时改进。专家评价可以按照所制定的网络教学过程质量控制评价指标对课程进行评分;教师的自我检查可以利用芽木平台提供的课程统计工具,得到课程的使用情况分析,为今后的网络教学提供指导;调查问卷是在课程结束后，教师通过网络学堂制定调查问卷，获得学生对教学内容、教学安排教学方法教学效果等方面的反馈，及时进行教学反思和教学总结。

8.2.5 芽木平台线上教学过程质量控制评价指标

根据实际情况每项分别对应 A、B、C、D 四个等级，其中 A、B、C、D 四个等级对应的权重分别是 1、0.8、0.6、0.4。

一级指标	二级指标
------	------

华中科技大学

教学条件与设计(30 分)	教学团队(5 分) 教学文件(5 分) 教学课件(10 分) 教学资源(5 分) 技术规范(5 分) 页面效果(5 分)
教学实施与管理(45 分)	课程内容更新(5 分) 课程通知(5 分) 作业习题(10 分) 课程访问查(5 分) 在线交流与辅导(10 分) 在线测试(5 分)
教学效果评价(15 分)	专家评价(7 分) 学生评价(8 分)
特色项目(10 分)	特色栏目(5 分) 教研活动(5 分)

其中，若总分为 90 分及以上，可评价为优秀教师，可在平台首界面进行推送等宣传活动。

若总分 60 分以下次数达到 3 次以上，则对其予以解聘。

附录:

(1) 明星产品 (stars Products)

它是指处于高增长率、高市场占有率象限内的产品群，这类产品可能成为企业的现金牛产品，需要加大投资以支持其迅速发展。采用的发展战略是：积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位。发展战略以投明星产品的管理与组织最好采用事业部形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责。

(2) 现金牛产品 (cash cow)

又称厚利产品。因而成为企业回收资金，支持其它产品，尤其明星产品投资的后盾。

对这一象限内的大多数产品，市场占有率的下跌已成不可阻挡之势，因此可采用收获战略：即所投入资源以达到短期收益最大化为限。①把设备投资和其它投资尽量压缩；②采用榨油式方法，争取在短时间内获取更多利润，为其它产品提供资金。对于这一象限内的销售增长率仍有所增长的产品，应进一步进行市场细分，维持现存市场增长率或延缓其下降速度。对于现金牛产品，适合于用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物。

现金牛业务指低市场成长率、高相对市场份额的业务，这是成熟市场中的领导者，它是企业现金的来源。由于市场已经成熟，因为如果市场环境一旦变化导致这项业务的市场份额下降，公司就不得不从其他业务单位中抽回现金来维持现金牛的领导地位，否则这个强壮的现金牛可能会变弱，甚至成为瘦狗。

(3) 问题产品 (question marks)

它是处于高增长率、低市场占有率象限内的产品群。前者说明市场机会大，前景好，而后者则说明在市场营销上存在问题。其财务特点是利润率较低，所需资金不足，负债比率高。例如在产品生命周期中处于引进期、因种种原因未能开拓市场局面的新产品即属此类问题的产品。

对问题产品应采取选择性投资战略。即首先确定对该象限中那些经过改进可能会成为明星的产品进行重点投资，提高市场占有率，使之转变成“明星产品”；对其它将来有希望成为明星的产品则在一段时期内采取扶持的对策。因此，对问题产品的改进与扶持方案一般均列入企业长期计划中。对问题产品的管理组织，最好是采取智囊团或项目组织等形式，选拔有规划能力，敢于冒风险、有才干的人负责。

(4) 瘦狗产品 (dogs)

也称衰退类产品。它是处在低增长率、低市场占有率象限内的产品群。其财务特点是利润率低、处于保本或亏损状态，负债比率高，无法为企业带来收益。

对这类产品应采用撤退战略：首先应减少批量，逐渐撤退，对那些销售增长率和市场占有率均极低的产品应立即淘汰。其次是将剩余资源向其它产品转移。第三是整顿产品系列，最好将瘦狗产品与其它事业部合并，统一管理。