



引爆高校 年轻品牌

做“校”“企”的红娘

基于客户粘性的高校微信生态圈商业模式分析

——以掌上大学为例

编写时间：2016 年 6 月-9 月





摘要

“互联网+”时代，微信自媒体作为高校宣传主流媒体，越来越受到广告商的青睐。掌上大学作为国内首家高校微信平台第三方服务商，根植于高校市场，将零碎的高校微信生态圈有序化。通过开发贴心周到的服务项目，吸引并牢牢抓住大学生群体，并整合校园资源，利用强大的数据管理能力，为广告主提供精准的营销渠道，打破校企壁垒，致力扮好“校”“企”间的红娘。

当前，企业的竞争优势越来越多的体现为商业模式创新。本案例研究将通过详细调研掌上大学的运营情况，深入解析掌上大学的商业模式，运用客户粘性理论探究其 C 端校园客户和 B 端企业客户的粘性形成机理，并进行深入的客户价值分析，从而揭示掌上大学的商业模式效应与启示。

关键词：微信生态圈；自媒体平台；客户粘性；商业模式；精准营销



目录

摘要.....	i
目录.....	ii
图目录.....	v
表目录.....	vii
1 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究思路.....	3
1.3 研究方法.....	4
1.4 研究内容.....	5
1.5 研究意义.....	7
2 掌上大学简介.....	9
2.1 公司简介.....	9
2.1.1 基本概况.....	9
2.1.2 地理优势.....	9
2.1.3 组织结构.....	10
2.2 掌上大学项目介绍.....	11
2.2.1 项目简介.....	11
2.2.2 发展历程.....	14
2.2.3 发展现状.....	16
3 客户粘性理论综述.....	19
3.1 客户粘性的概述.....	19
3.2 客户粘性的形成.....	19
3.2.1 客户粘性的形成机理.....	19
3.2.2 粘性的五大影响因素.....	21
3.3 客户粘性的效应.....	23



3.4	自媒体时代客户粘性特点.....	24
4	掌上大学商业模式分析.....	25
4.1	掌上大学“牵线”校企.....	25
4.1.1	价值主张.....	26
4.1.2	客户细分.....	27
4.1.3	渠道通路.....	29
4.1.4	客户关系.....	30
4.1.5	关键业务.....	30
4.1.6	核心资源.....	32
4.2	C 端校园客户粘性形成.....	33
4.2.1	服务校园-精准定位校园.....	33
4.2.2	技术创新-保障产品粘性.....	33
4.2.3	个性平台-实现用户价值.....	34
4.2.4	服务免费-形成产品依赖.....	34
4.2.5	口碑相传-扩张用户群体.....	36
4.3	B 端企业客户粘性形成.....	36
4.3.1	数据管理-实现精准营销.....	36
4.3.2	高性价比-促成方案采纳.....	38
4.3.3	双向反馈-提升交互体验.....	38
4.3.4	真实有效-建立双方信任.....	39
4.4	基于粘性的商业模式效应.....	40
4.4.1	以客户资源为基础.....	40
4.4.2	以价值创造为本质.....	41
4.4.3	以品牌效应为先驱.....	41
4.4.4	以业务能力为保障.....	42
5	案例总结和启示.....	43
5.1	总结.....	43
5.2	启示.....	45
5.2.1	对同行业的启示.....	45



5.2.2 对互联网创业者的启示	46
5.2.3 对企业完善商业模式的启示	47
5.3 小结	49
参考文献	50
附录:	51
附件一: 调查问卷	51
附件二: 调研报告	54
附件三: 访谈记录	57
附件四: 调研照片	59



图目录

图 1.1 研究思路框架图.....	3
图 1.2 研究方法.....	4
图 1.3 研究内容框架图.....	5
图 2.1 公司总部俯瞰.....	9
图 2.2 组织结构.....	10
图 2.3 掌上大学宣传广告.....	11
图 2.4 部分平台功能.....	12
图 2.5 掌上大学校园客户结构.....	12
图 2.6 掌上大学部分合作企业.....	13
图 2.7 发展历程.....	14
图 2.8 掌上大学用户数量趋势图.....	16
图 2.9 掌上大学合作院校增长趋势图.....	16
图 2.10 全国大学微信平台第三方占比图.....	17
图 3.1 客户粘性行为形成机理.....	20
图 3.2 客户粘性效应.....	23
图 4.1 掌上大学“牵线”校企模式.....	25
图 4.2 掌上大学客户细分.....	29
图 4.3 掌上大学核心业务.....	31
图 4.4 C 端粘性形成因素.....	33
图 4.5 2015 年掌上大学用户访问量曲线图.....	34
图 4.6 2015 年中国网民个人月收入结构图.....	35
图 4.7 2015 年中国网民职业结构图.....	35
图 4.8 B 端粘性形成因素.....	36
图 4.9 十大维度模式.....	37
图 4.10 数据管理流程图.....	37

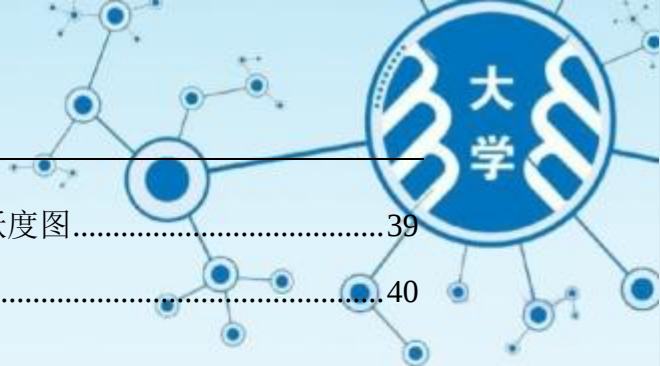


图 4.11 微博微信等自媒体平台用户互动活跃度图.....	39
图 4.12 掌上大学商业模式效应.....	40



表目录

表 1-1 研究内容	6
表 2-1 掌上大学重要事件	15



1 绪论

1.1 研究背景

（1）互联网+背景下企业商业模式面临转型压力

在互联网和信息技术出现之前，企业的运作方式一般都是传统的固定模式，很少会有模式上的创新和突破。这时人们要做的是考虑如何降低成本，增加销量，提高效益。如今互联网的广泛应用和信息技术的兴起，市场环境更加复杂和多变，企业需要不断调整运作方式来适应互联网时代市场环境的变化。而这时，能够实时掌握目标用户的偏好等个性化信息也就能开辟细分的目标市场。也就是说，在互联网时代，谁掌握大数据，谁就有营销的主动权，市场前景也就更广阔。

（2）以自媒体平台为代表的新媒体营销优势日益显现

相对于报纸、杂志、广播、电视四大传统意义上的媒体，新媒体这种新的技术支撑体系下出现的媒体形态被形象地称为“第五媒体”。新媒体以其传播迅速，互动性强，用户能从中获得更多的价值归属感。通过新媒体进行营销已成为新的发展态势，其优势主要体现为：（1）在消费者中容易赢得更多的关注；（2）广告传递的信息更容易被消费者相信；（3）消费者更加认同广告产品。此外，新媒体营销还能做到细分客户群体，实现精准营销。

（3）高校自有的微信自媒体平台面临发展困境

随着微信的普及，微信公众平台作为一种信息传递，消息推送的新媒体也日渐受到人们关注。与日俱增的大学生微信用户数也让高校选择搭建微信公众平台推送消息，其中主要包括学生会、社团组织及个人创业者等。微信自带的功能很有限，校园媒体人很难实现一些实用性、针对性强的功能更好地为大学生提供便捷的服务，同时校园微信公众平台也只能在校方支持和校园媒体人的义务劳动下才能得以运营，不利于平台的可持续发展。

（4）企业进行校园营销存在信息不对称问题

大学生市场无疑是一个充满潜力的市场，蕴含着巨大的商机，而且以高校学



生为主体的新生代消费人群正在逐步影响整个消费市场，企业需要提前布局下一代消费者。但校园和企业之间的对接合作仍然很难实现，高校学生已对铺天盖地、毫无新意的广告感到厌恶，而广告商也难以掌握学生阶段性变化着的个性化需求，无法有针对性的为学生提供个性化的服务，校园营销也就存在阻碍。由此可见，校企合作之间存在信息不对称现象。企业如何获得大量可靠的校园市场信息已经成为企业盈利的新的增长点。

校园微信公众平台风起云涌，作为一种传播有效的新媒体方式，这背后潜藏的价值是无法估量的。为能使平台更好地运营，急需服务商为平台实现二次开发。高校微信第三方的出现能够实现校园微信公众平台的功能接入，还能收集整理利用大学生数据，为想要进入高校市场的企业实现精准营销。这种新媒体营销能实现双赢，其前途也是光明的。未来的市场赢家，一定是那些能帮助客户建立直接面对消费者的能力、建立与消费者的互动关系、精准量化营销投资回报的媒体公司。

1.2 研究思路

本团队以掌上大学作为案例对象，在前期进行文献分析，再到企业进行实地访谈，之后对校园微信平台运营者进行问卷调查，结合互联网企业创新性强的特征，提出“怎样的商业模式使得掌上大学快速发展？”这一问题。通过选取客户粘性这一角度分析掌上大学的商业模式，最后得出案例的总结与启示。

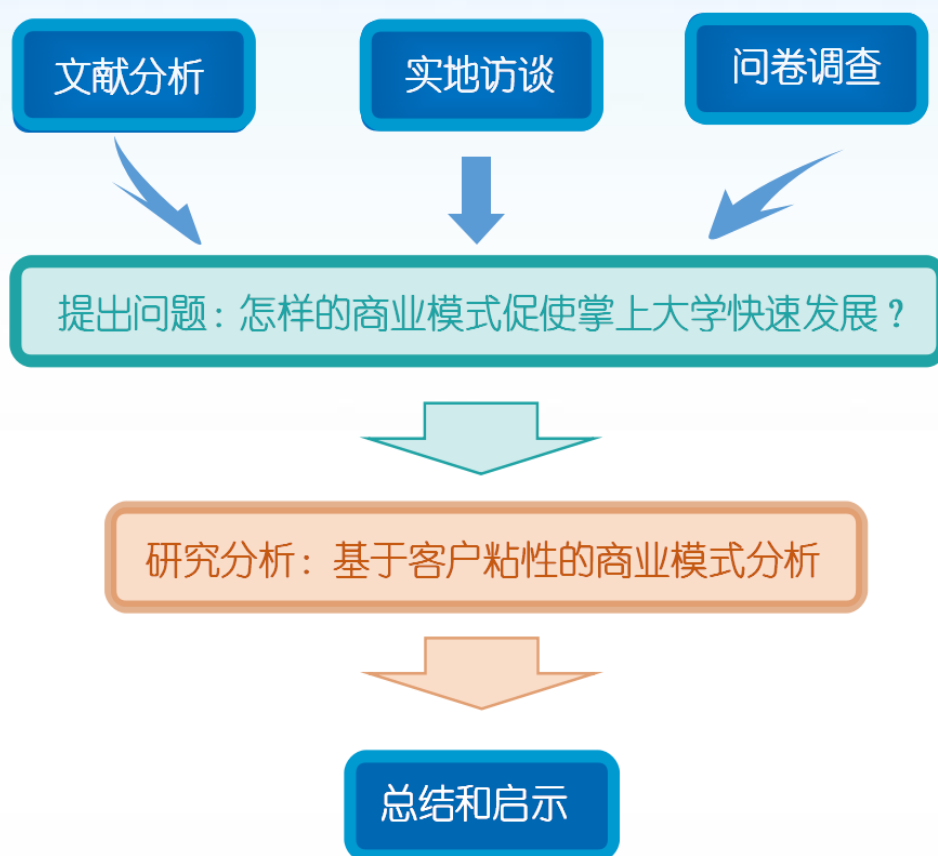


图 1.1 研究思路框架图

1.3 研究方法

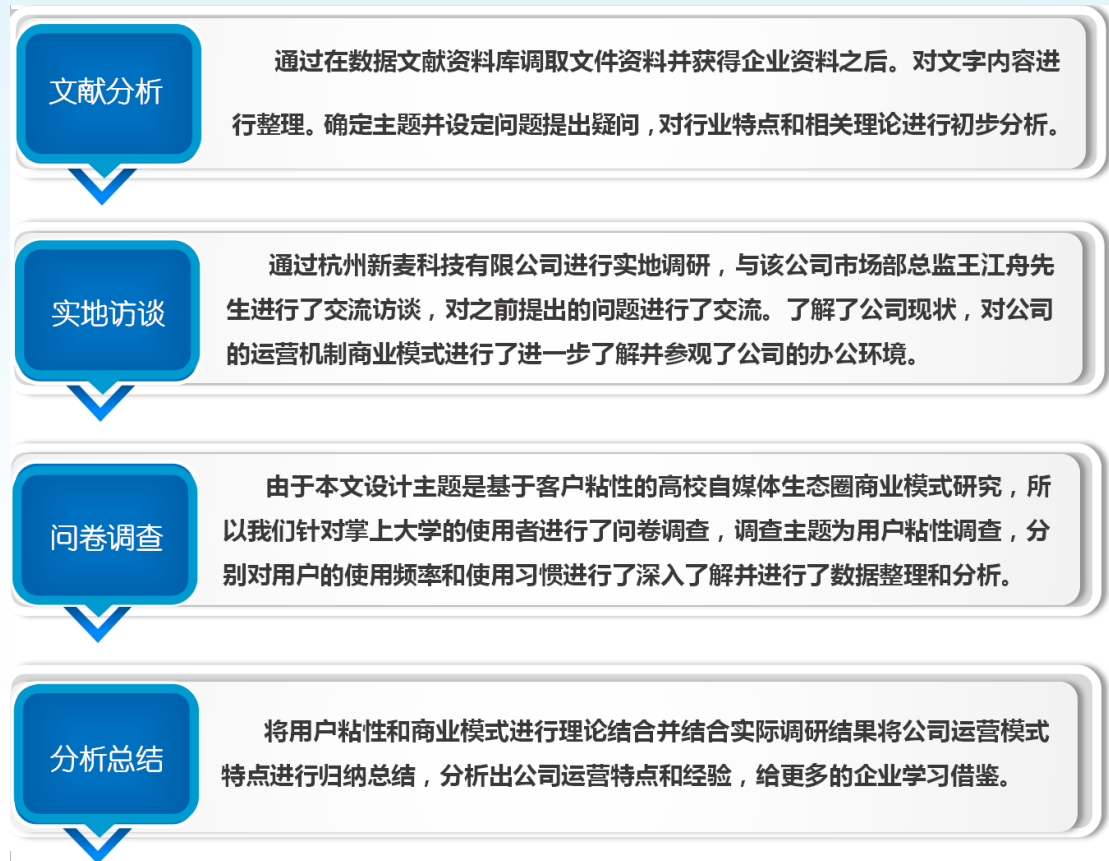


图 1.2 研究方法

1.4 研究内容

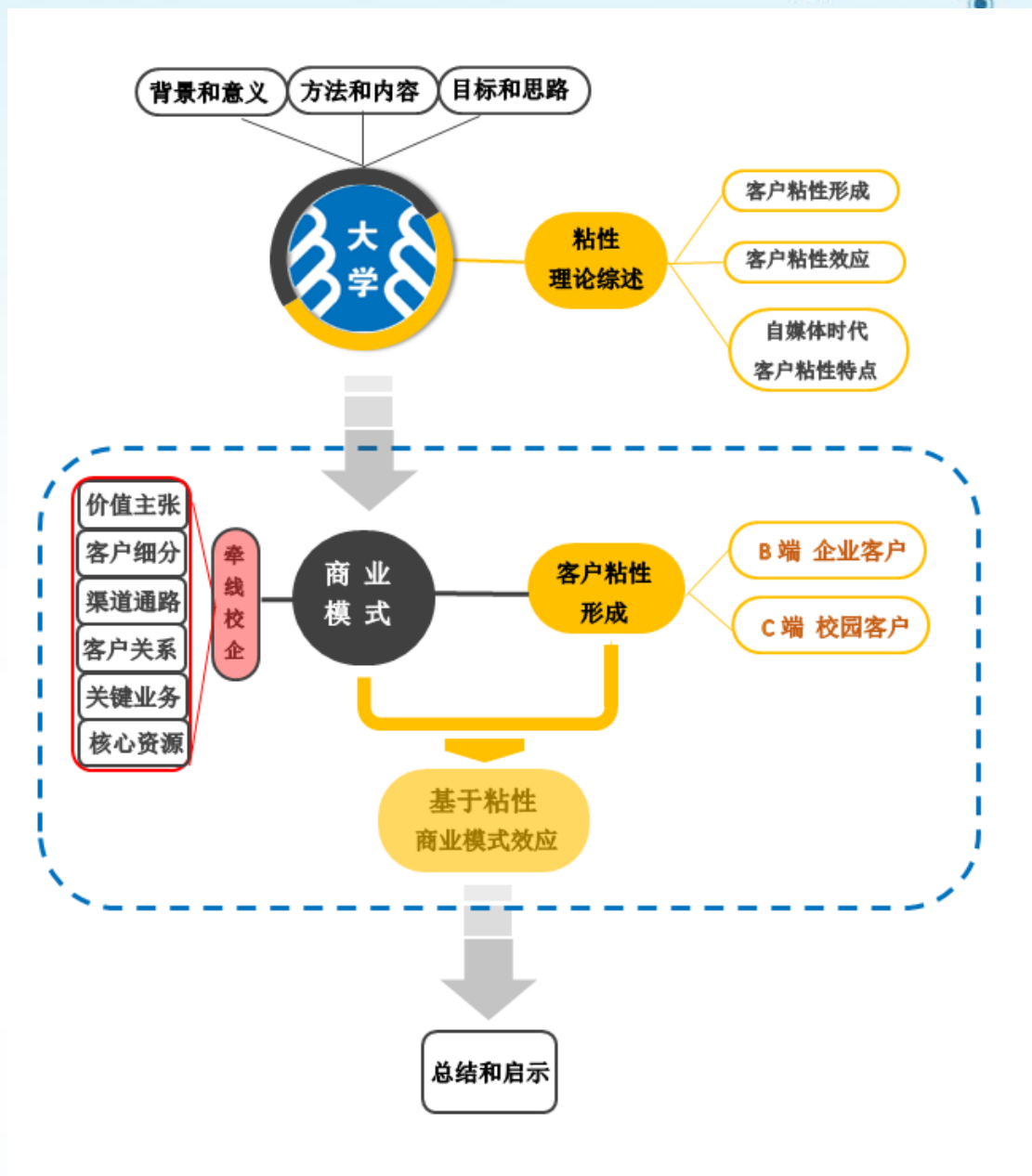


图 1.3 研究内容框架图

表 1-1 研究内容

第一章 绪论	本案例的研究背景与意义等。
第二章 掌上大学简介	本章为案例分析基础，简单的介绍掌上大学——高校微信行业第一服务平台。首先简介杭州新麦科技有限公司，从其地理环境，组织结构等方面做介绍。其次较为详细的介绍公司旗下项目——掌上大学，重点对项目运营，发展历程，发展现状做介绍。
第三章 客户粘性理论综述	本章为下文粘性分析做理论铺垫。首先，简要描述客户粘性及其发展背景，理论叙述客户粘性形成的机理及在形成过程中的影响因素，再进一步阐述客户粘性形成所产生的效应。
第四章 掌上大学商业模式分析	本章为案例的重点，是以客户粘性的角度对研究对象掌上大学商业模式进行深入分析。针对客户粘性，选取商业模式九大要素中的六个要素，详细分析掌上大学的商业模式。并且通过客户粘性理论对掌上大学如何构建C端客户粘性和B端客户粘性进行解释，最后介绍增强客户粘性所产生的商业模式效应。
第五章 案例总结和启示	本章为全文总结，总结掌上大学成功的关键点以及发展过程当中存在的细微不足并给出建议。再详细阐述掌上大学这一成功的案例分别给同行业、互联网创业者以及企业如何利用粘性效应来完善自身的商业模式带来的启示。



1.5 研究意义

互联网的兴起、商业环境的变化、企业经营运作的发展潮流和趋势都决定商业模式在企业界和学术界占据重要的地位，因此迫切需要对商业模式有更加清晰和深入的理解。本文从商业模式的角度整体把握，并以掌上大学构建高校微信生态圈为切入点进行研究，深入探究客户粘性对企业发展的重要性。结合对客户粘性形成机理的分析，对商业模式的定义和要素构成进行界定，具体地分析研究商业模式及其创新，从理论和实践上丰富商业模式分析，也希望对国内更多的微信平台第三方服务商有一定的借鉴意义。本文的研究意义在于：

（1）进一步丰富互联网+背景下企业商业模式的研究

“互联网+”时代传统商业模式已经不适应市场需求，虽然已经有许多学者致力于新型商业模式的研究，但是迄今为止，关于商业模式的基本概念、理论范畴和结构体系等因素还缺乏与时间理想结合的考验和经验的总结。本文系统地总结当前商业模式的研究成果，为企业全面认识商业模式提供一些资料和参考。

（2）为企业开展商业模式创新实践提供方法论

通过建立基于“商业模式”的理论框架，选取商业模式九大要素中六要素进行分析，对掌上大学及同行业进行商业模式的创新提供思考问题的方法和具体案例的借鉴，帮助其实现商业模式创新。

（3）为自媒体等新型营销探索新的发展路径

从商业模式创新的角度整体把握，系统、全面地研究掌上大学成功的原因，为分析企业经营管理中模式和理念的创新提供新的思路 and 角度。掌上大学通过掌握的学生用户的偏好等数据，可以有针对性的在校园市场进行广告营销和开展营销业务，学生用户和广告商各取所需。掌上大学作为掌握全国大学生数据的超级中心，起到对数据整合利用和巧妙营销的作用，取得巨大的成功。由此可见，满足客户的个性化需求至关重要。

（4）为互联网创新创业者提供案例借鉴

通过对掌上大学的商业模式进行研究，可以发现其中的不足，也为其他企业在价值创造过程中的薄弱环节提出改进意见，同时也能给掌上大学完善自身的商业模式一些参考意见。



2 掌上大学简介

2.1 公司简介

2.1.1 基本概况

杭州新麦科技有限公司是一家年轻的互联网创业型企业，于 2013 年由温州大学大学生创立，原名温州红点科技有限公司。法定代表人张良玉，经营范围包括一般经营项目：技术开发、技术服务、技术咨询等。公司肩负“让每一个大学生成为精英”的公司使命，秉承“快、专注、微创新、自我颠覆”的公司理念，不断发展壮大。旗下主要产品为掌上大学。

2.1.2 地理优势

企业为得到更好的发展，于 2014 年 7 月将总部迁往杭州，并正式更名为杭州新麦科技有限公司。杭州作为浙江省省会城市，经济发达，创业氛围良好，同时，G20 峰会在杭州的顺利召开，使得杭州这张城市名片得到宣传，影响力不断扩大，公司地处杭州市滨江区国家级科技企业孵化中心，邻近网易、阿里巴巴，优越的地理位置也促进和其他科技型企业的合作与共同发展。



图 2.1 公司总部俯瞰

2.1.3 组织结构

杭州新麦科技有限公司内部结构简明且具有校园社团组织结构特色，分层少，采取的是我国大多数企业采取的“直线-职能制”组织结构形式。小型互联网企业拥有精简的员工构造，能够实现决策者的权威性。所以掌上大学采取“直线-职能制”是较为合理的。

正处于快速发展期的掌上大学团队当前共有 54 人。内部员工主要来自于创业初期团队成员介绍，彼此之间多为同学关系，还有一部分成员为享受过公司产品服务的校园媒体人。公司成员年龄跨度小，沟通方便代沟小。

创始人及 CEO 张良玉负责产品战略和运营战略，联合创始人吕国峰主要负责技术架构和研发，另一位联合创始人闫奥欢负责市场和业务变现。此外 CEO 张良玉还统筹整个公司的运营和协调公司内部关系。



图 2.2 组织结构

2.2 掌上大学项目介绍

2.2.1 项目简介

掌上大学的功能可简要概括为掌上大学搭建起连接校企的桥梁，让企业进校园更高效，让校园媒体盈利更容易，担任着连接校企的“红娘”这一角色。通过服务大学生获得数据，将所得资源进行整合，精准、高效地为意愿进军高校市场的企业提供定制化的校园推广服务。现在广告可以通过移动手机终端直达，企业与高校曾经的沟通屏障被彻底打破。校园和企业也因此“喜结良缘”。



图 2.3 掌上大学宣传广告

掌上大学项目是基于当下最热的互联网产品——微信平台进行的，是对微信公众平台接口进行深度开发的第三方平台（非 app），是一个面向大学校园的微信开发及推广解决方案的服务商，为大学生提供各类微信接口及开发服务。掌上大学可以让每一个校园微信公众平台轻松实现查课表、查成绩、活动投票、活动报名、失物招领、校内表白、校园二手、校园兼职、校园外卖等 30 余项功能。



图 2.4 部分平台功能

第三方指的是相互联系的两个主体之外的客体，而微信第三方平台即为企业或机构提供微信二次开发、运营、推广等相关解决方案的运营商。掌上大学作为一个高校微信第三方专业服务平台，为 2000 多所高校微信公众平台提供微信接口及开发服务，保证所有功能免费提供的同时还提供运营指导。高校微信公众号本身拥有很好的基础商业化功能，掌上大学利用这一优势，满足欲进入高校市场的企业实现其品牌展现与推广等服务要求，同时让校园媒体通过接入广告实现盈利。

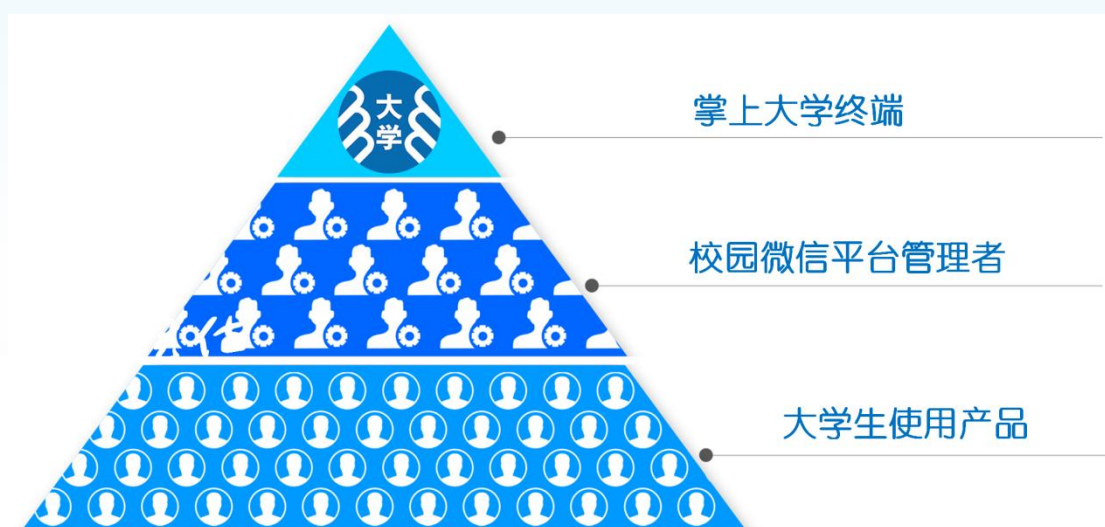


图 2.5 掌上大学校园客户结构

掌上大学对于广告主，根据其不同需求，共有纯线上推广、校园线下推广、微信涨粉合作、“全案”四块广告投放业务。广告主企业能够通过这种方式选择掌上大学提供的专业性方案提高广告投放效益，降低投放风险。

创始人张良玉表示，掌上大学在同类平台中收价较高，但同时也更注重质量与口碑，敢于担保每一条分发信息都是真实可追溯的。

目前，掌上大学的广告服务系统分为模块化服务和定制化服务。模块化服务基于行业的通用性，设计的公用性为广告主提供一个套餐服务。掌上大学主打定制化服务，根据企业需求提供给开发团队，由开发团队根据企业需求定制服务。

掌上大学全媒体覆盖的广告形式，在众多企业中赢得良好的口碑。截至目前，

掌上大学合作过的企业已超过 100 家，并与多家企业建立长期服务合作关系，如网易、唯品会、腾讯校园、蓝色光标等知名企业。



图 2.6 掌上大学部分合作企业

2.2.2 发展历程

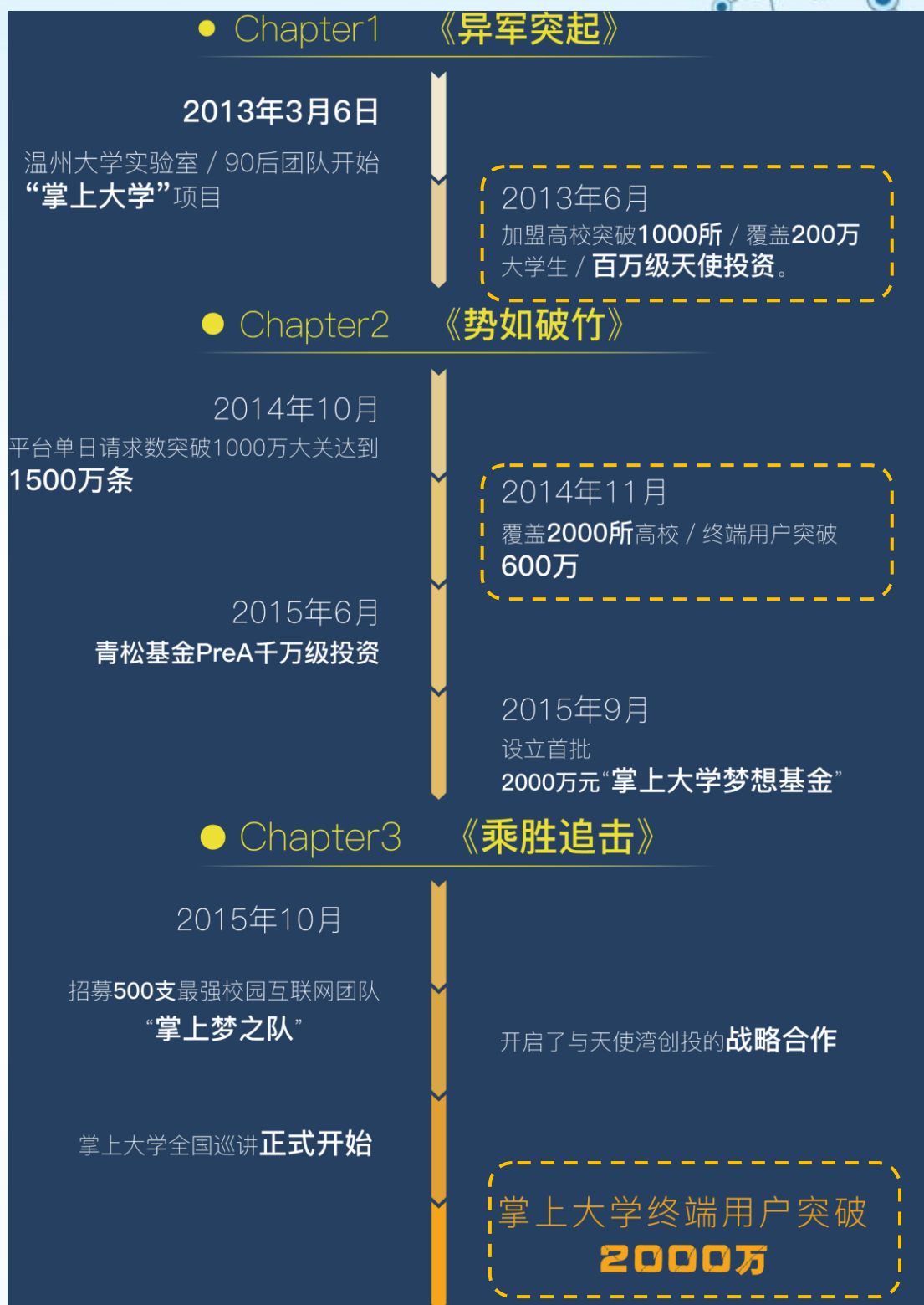


图 2.7 发展历程



表 2-1 掌上大学重要事件

时间	重要事件
2013 年 4 月	掌上大学 1.0 版本正式上线，包括学习类、生活类、校园活动类产品，是中国首家专注高校微信领域的平台。
2014 年 3 月	掌上大学以“中国高校微信第三方专业服务平台”身份赫然出现在全国高校，短短一个月，覆盖包括浙江大学、清华大学、北京大学等 985、211 院校在内的 800 余所高校，迅速抢占这一空白市场。
2014 年 5 月	项目的发展获得腾讯华东区运营总监吴毅的高度认可，并担任掌上大学项目的创业顾问。
2014 年 5 月 9 日	掌上大学 1.5 版本上线，新增表白墙、二手商城，用户突破 200 万。
2014 年 6 月 14 日	由原美国 SolidWorks 合伙人之一完成百万级天使融资。
2014 年 9 月 22 日	掌上大学 2.0 版本正式上线，全新后台改版，新增校园联盟、应用中心、个人中心三大产品系并首次向港澳台开放，用户突破 400 万。
2014 年 10 月 8 日	掌上大学 2.1 版本上线，其应用已渗透到大学生生活的各个场景。
2014 年 11 月 1 日	覆盖全国 2000 所高校，终端大学生用户突破 600 万。最高活跃单日新增 1400 万条大学生数据。
2014 年 11 月 4 日	掌上大学项目获得全国大学生创业挑战杯国赛的金奖。
2015 年 3 月	掌上大学发布 3.0 版本，用 90 后，95 后互联网的创新思维重新定义高校微信行业，掀起新媒体的革命。
2015 年 6 月 30 日	获得青松基金 PreA 千万级投资。
2015 年 11 月 3 日	掌上大学用户突破 2000 万。
2016 年 8 月	掌上大学升级定位“引爆高校，年轻品牌”。

2.2.3 发展现状

掌上大学深耕校园市场三年，坐拥 2600 万大学生用户，其依托自身渠道优势以及对于高校市场的解，以“帮助企业进入校园，布局下一代消费者”为业务目标，以“引爆高校，年轻品牌”为业务追求。



图 2.8 掌上大学用户数量趋势图

目前，掌上大学已覆盖 2600 余所高校，60178 个微信公众平台，并以其稳定的后台数据处理能力以及持久的运行时间获得更多的瞩目，掌上大学已成长为中国高校领域最大的综合营销平台。

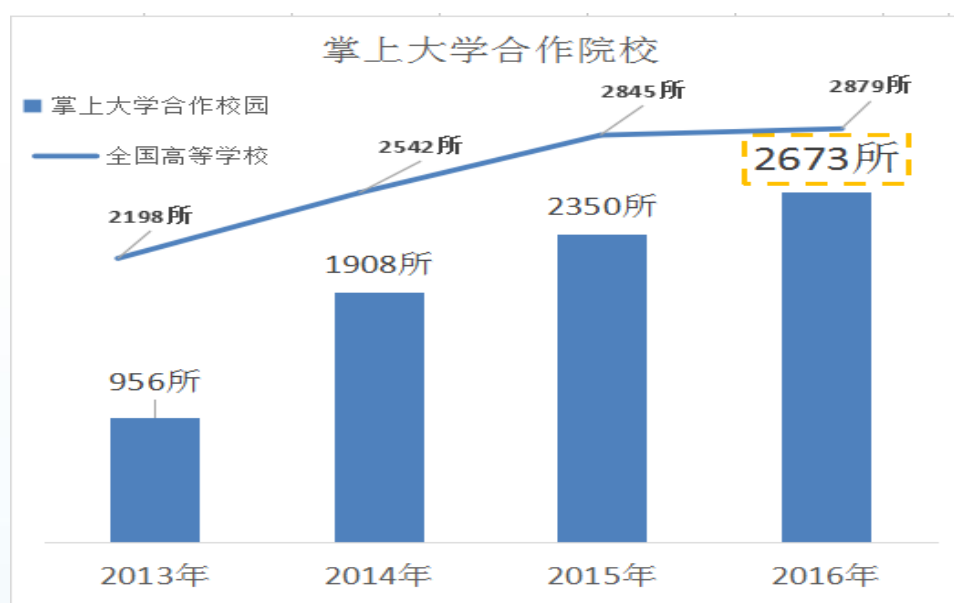


图 2.9 掌上大学合作院校增长趋势图

掌上大学相比同类公司而言更加注重市场开发，也就是校园客户粘性构建，在掌握技术更新和市场开发双向进行抓住市场先机。其次掌上大学注重用户体验，从用户进入掌上大学用户界面一刻起的每一个环节的互动体验都更加简洁时尚，操作方便减少用户学习时间并快速产生信任感。根据国家统计局最新数据中国现有高等院校 2845 所，其中普通高等学校 2553 所成人高校 292 所。截止到 2016 年，掌上大学已与 2673 所高校建立接口提供服务，占据该市场 93% 市场份额。

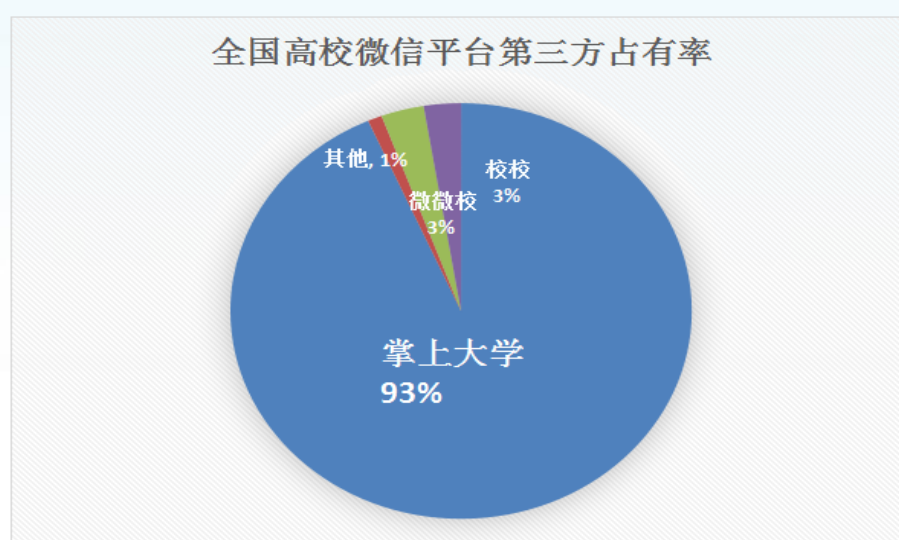


图 2.10 全国大学微信平台第三方占比图



3 客户粘性理论综述

3.1 客户粘性的概述

客户粘性包含三层意义：心理上、行为上以及结果上^[1]，在研究早期，多数学者站在网站的视度来定义粘性，视为网站的一种属性，如：客户粘性是平台保留在线客户并延长他们每次访问的持续时间的能力^[2]。然而，对客户粘性的产生是依赖客户的行为与心理。解客户的心理，才能从根本上提高平台的竞争优势，因此，站在客户视角的定义对商家更有实际意义：客户粘性是用户持续使用与频繁重复使用平台^[3]；是指基于访问者对平台的认知与情感，在面临转换压力或其它因素影响时，不改变其持续访问与使用其偏好的平台的性质^[4]；也是在持续使用基础上所形成的一种心理依赖行为^[5]。它是伴随心理变化的过度使用行为，是平台用户在线行为方式的转变，表现为平台用户使用频率的增加以及使用时间的延长等^[6]；是客户未来重复访问和持续使用平台的意愿^[7]。

客户粘性客户既是一种客户持续使用网站的一种意向、心理偏好和心理依赖，也是平台提高访问频率、延长访问时间的一种行为，重复产生使用的结果。但对商家来讲，行为与结果是更具有现实意义。

3.2 客户粘性的形成

3.2.1 客户粘性的形成机理

粘性行为并非一开始就出现在网络用户群体之中，网络用户对于网络这种信息新渠道的接受也经过试用、接受、采纳进而持续使用的过程。而研究者的关注焦点也随着网络客户的行为变化而变化。网络客户行为粘性的形成机理如下图所示。

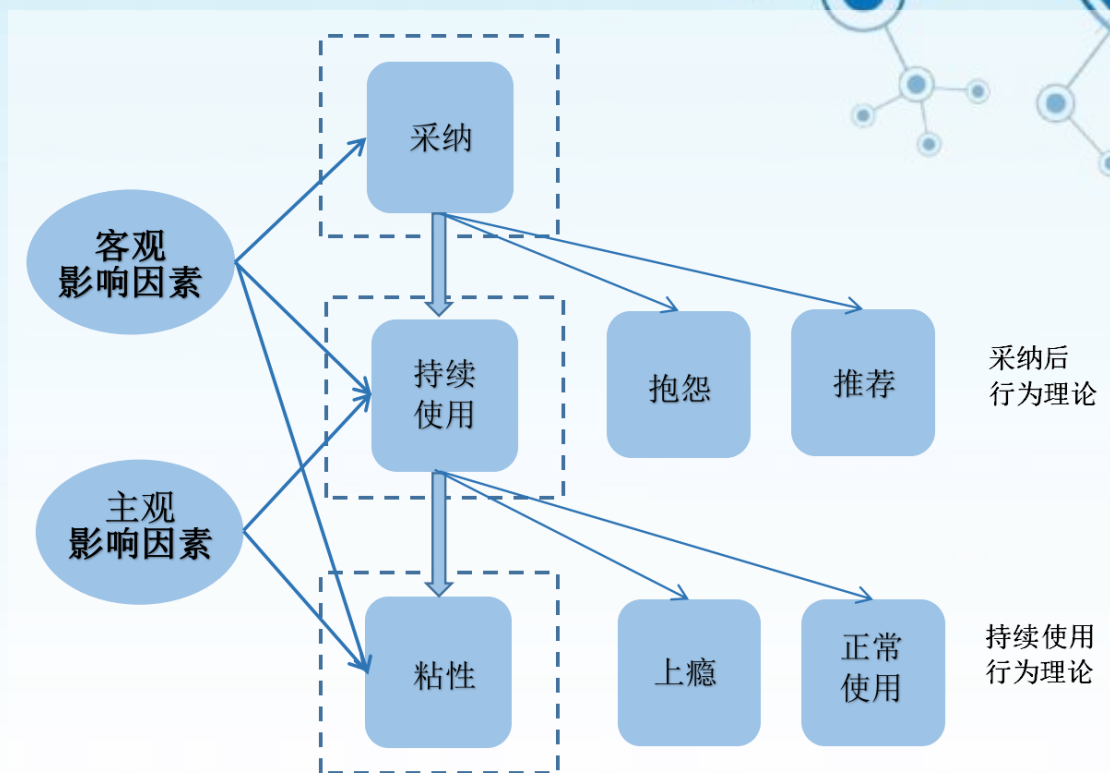


图 3.1 客户粘性行为形成机理

从图中可以看出，网络用户对于互联网的接受是一个渐进的过程，在决定采纳的过程中，有用性、易用性和技能等一些客观因素会影响网络用户的采纳决策。一旦用户决定采纳，则采纳后行为既受到上述客观因素的影响，也会受到诸如满意、信任、趣味性和习惯等一些主观因素的影响，其行为选择包括 3 种：持续使用、抱怨和推荐。在这一阶段，如果用户进一步决定持续使用，则会在上述主客观因素和情境因素（如心流、结构嵌入等）的共同影响下出现几种不同的行为结果，一种是正常持续使用，即在不影响正常生活状态的基础上将网络作为一种信息来源和娱乐工具进行运用，这种运用的结果如同用户对于报纸、电视等信息、娱乐工具一样，有助于用户得到外界信息并得到生活娱乐和适度的休闲。成瘾则是另外一个极端的运用结果，如前所述，这种运用的结果严重干扰用户正常心理和生活，使用户的生活偏离正常轨道。粘性是处于正常使用和成瘾之间的一种行为结果，它超出正常使用的范围，对用户的生活造成一定影响，但与成瘾相比，又不致使用户生活整体陷入病态，并且不同之处还在于，如果说成瘾的后果完全是负面的，则粘性行为有正负两种效应，一种是有助于用户和企业之间建立忠诚关系从而减少交易成本的正效应，另一种就是可以干预和转化的负效应，而其可

干预和可转化的特性也正是研究的目的和意义所在。^[12]

3.2.2 粘性的五大影响因素

根据顾客价值理论，产品和服务所提供的价值都包括功能价值、社会价值、情感价值、认知价值和条件价值^[8]。对应的，可以将粘性的影响因素划分为五个方面，即功能性因素、程序性因素和心理与情感因素以及条件竞争因素，再加上消费者本身人口特征因素共分为五个方面的影响因素。

（1）功能性因素

功能性因素可以概括为平台为客户所提供的产品或服务，包括：网站内容、信息质量、产品价格、产品质量、感知价值，娱乐性等。产品价格、产品质量和产品的可选择性是产品满意的影响因素，平台的内容、产品价格是粘性的间接影响因素^[9]。而感知内容、感知环境、感知基础设施通过在线满意度显著影响粘性，娱乐性直接影响平台粘性，提高娱乐性对提高平台粘性越来越重要^[10]。同时，内容个性化也可以提高粘性^[12]。

（2）程序性因素

程序性因素指客户在使用平台提供的服务或购买产品过程中感受到的影响因素，体现在平台使用过程中，由网站设计、操作便利性、个性化服务、网络安全性、隐私保护和网络互动性等因素构成^[11]。网站质量是使用便利性、网站设计、信息有用性、交易安全、支付系统与客户承诺六个维度的综合，对加强客户使用意向具有非常重要的作用，网站环境与基础设施的感知价值通过满意度正向影响客户粘性。

工作流程在改变传统意义上的粘性方面具有决定性意义，如提高财务与操作障碍，平台信用、平台的监控与平台服务是提高客户粘性的重要方面^[13]。同时，感知平台品质通过对信任、情感性承诺影响粘性意向。

（3）心理性因素

平台粘性的影响因素包括平台特征与客户使用心理程序性与功能性因素，均为平台方面的特征，在使用心理方面：习惯、客户满意、信任、习惯、承诺、期望确认度，感知愉悦，安全感等都是影响粘性的重要因素。客户满意、感知有用性、客户习惯等是网络平台粘性形成的主要原因，心流通过中介变量—满意度

与习惯对粘性产生影响。平台用户对平台越信任，对平台的粘性越强。影响粘性意向的前因变量以知觉习惯为最高，其它依次为信任、知觉网站品质、投资规模、计算性承诺、情感承诺及替代品品质^[14]，投资规模及替代品品质直接影响平台粘性。客户满意度对平台粘性的形成具有直接影响。承诺也是影响粘性倾向的重要因素。

（4）客户性因素

由于个人特征不同，对网络的接受程度也不同，在网络粘性行为的形成过程中，个性因素、性别、年龄和教育程度的影响相对较大。调查结果显示，性别、年龄段、教育程度、专业、地区等都会影响平台的发展，所以商家为发展与提高客户粘性，不同的产品或服务应该在分析市场与人口因素的基础上有针对性的采取相应措施。

（5）竞争性因素

平台的高度竞争并不只是在价格与性能上，而在于外部的竞争环境与客户转化成本，粘性作为评估与保留客户的机制，最初通过整合网站与交易流程使客户的转化成本过高而产生。传统的粘性通过品牌价值，客户忠诚，以及网站的有用性来产生，这种粘性很容易被竞争对手复制，所以称为短期粘性，只有提高转换阻力才可以提高平台粘性；当使用者可以从其它可替代的会员平台获得的服务品质比现在使用的平台更好时，使用者可能会转而去使用更好的替代网站，当知觉到离开此平台会有损失及转换成本时，便提高对此平台的客户粘性。所以，可替代性越差，在线客户粘性会越强，反之，则客户粘性会越差。

3.3 客户粘性的效应

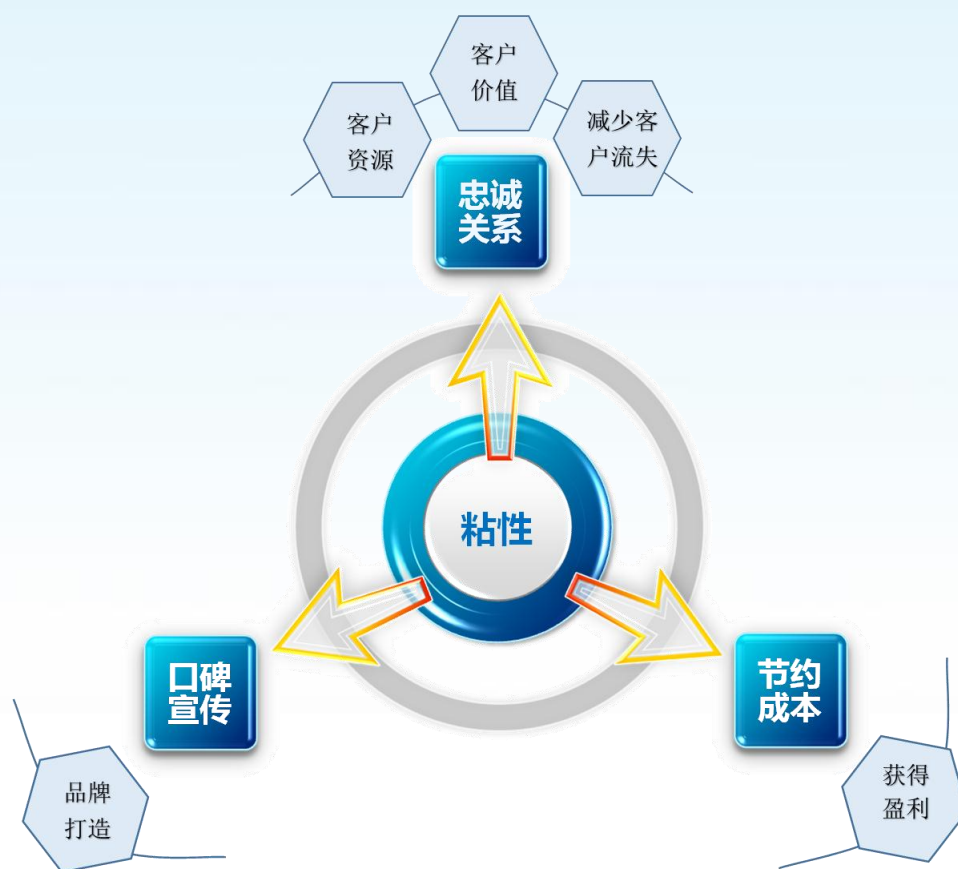


图 3.2 客户粘性效应

粘性的形成有助于用户和企业之间建立忠诚关系的正效应，企业可从忠诚客户那里获得较好的口碑优势，满意忠诚的客户经常向其亲朋好友推荐某企业的产品或服务，而这是一种成本低效果好的广告，而且更好地宣传企业的形象。^[3]由于客户的宣传，企业的知名度必将得到提升，导致企业无形资产价值的增加，这也是公司品牌价值增加。一旦客户形成偏好与忠诚，就很难“移情别恋”，从而有助于减轻企业的竞争压力，大大降低企业的销售、广告成本。

面对激烈的市场竞争，飞速的市场变化，企业能否掌握最新最快的信息，及时做出反应，是竞争成败的关键。客户粘性形成也让企业有效抓住其客户资源，客户资源所掌握的信息对企业来说是一笔宝贵的财富。而在网络时代，这些信息则显得尤为珍贵。^[4]

3.4 自媒体时代客户粘性特点

（1）吸引并锁定零碎化的网络客户成为自媒体生存和制胜的关键

新媒体出现后，媒体逐渐从一个高门槛的专业机构操作，变成越来越多的普通人自己可以发表信息、传播信息。从论坛、社区到博客，再到微信，媒体变得越来越个性化、个人化。这以个人传播为主，以现代化、电子化为手段的自媒体时代，虽凭借其交互性、自由性的特征使传媒生态发生前所未有的转变，但其客户零碎化现象也随之产生。自媒体平台如何去吸引并锁定零碎化网络客户已成为自媒体生存和制胜的关键。

（2）产品功能、使用习惯和社交因素成为影响客户粘性形成的主要变量

产品功能粘性包括技术依赖、转移成本等，这是网络客户关注自媒体平台 and 取得服务的基础，转移成本是对技术依赖程度和锁定程度的衡量，当消费者无法用其他产品替代原有商品时，就说明该产品既有极强的功能粘性。^[5]

使用习惯粘性包括使用时机、使用行为、个人偏好。微信的普及已让使用习惯粘性在微信自媒体中有相当好的保障。使用动机到使用行为，是指网络客户为满足某种需求和欲望而从寻找开始，经过选择到使用的过程，这个过程包括网络客户的主观心理活动和客观物质活动，该过程的选择取决于网络客户个人偏好。

社交因素粘性包括人际依赖、用户信任、用户情绪、用户喜好、消费者价值等。“小众媒体”和“个性化媒体”是自媒体的主要特征，也使网络客户深陷在各类无从鉴别的信息中，信任成了自媒体客户粘性的灵魂。^[6]

（3）客户粘性呈现时代性、可预测性、长久性等特点

通过对自媒体时代客户粘性变量因素的分析，自媒体时代客户粘性有别于传统客户粘性，随着时代的变迁和技术发展，自媒体客户粘性存在粘性时代性、可预测性、长久性等特点，时代性是指随着客户需求的转变和网络工具的变迁，其粘性可能随之转变；可预测性是指互联网+时代数据资源的获取容易，通过数据分析构建客户粘性，使之客户粘性可预测。^[7]长久性是指自媒体平台交互性的特点，使自媒体与客户的沟通和获取反馈更容易，也强化了客户的习惯使用行为，促使客户粘性长久性。^[8]

4 掌上大学商业模式分析

4.1 掌上大学“牵线”校企

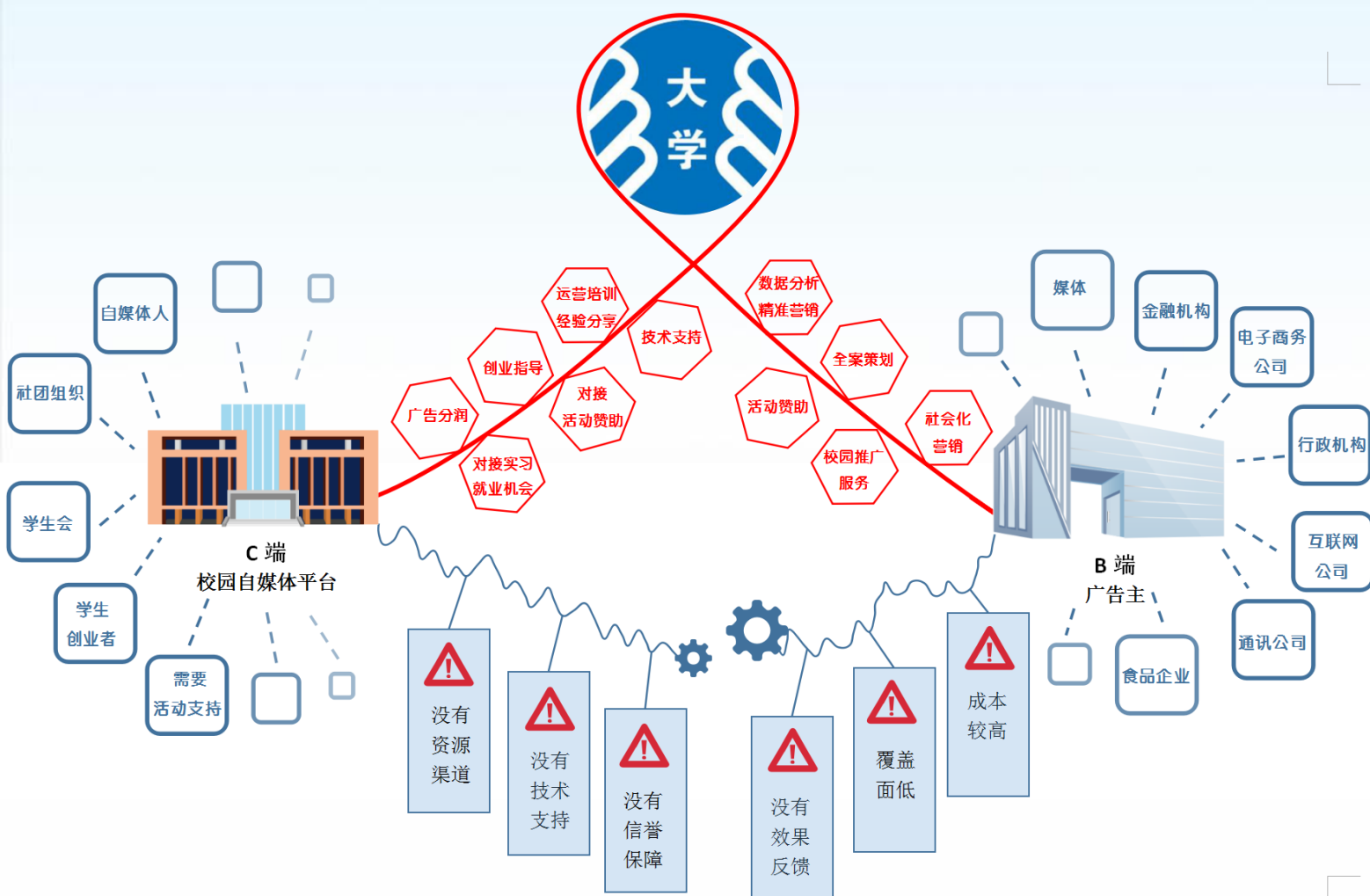


图 4.1 掌上大学“牵线”校企模式

商业模式，是指企业价值创造的基本逻辑，是在公司战略层面上对商业逻辑的定义。它是一个完整的产品、服务和信息流体系，是企业一定的价值链或价值网络中如何向客户提供产品和服务，并获取利润。

商业模式的好坏决定一个项目的成功与否，掌上大学以“牵线”校企为特色的商业模式给校园和企业带来的优质的服务的同时，也实现校园和企业的双赢。

以高校大学生为主体的新生代消费人群正在逐步影响整个消费市场，如何控



制主要消费人群的上游渠道，提前布局下一代消费者已经成为许多企业急需攻克的难题。然而企业进入校园存在成本高、覆盖面窄以及没有效果反馈等劣势，阻碍企业进入校园，导致难以攻克校园市场。

与此同时，校园自媒体平台（学生会、社团组织、学生创业者的平台等）作为一个针对校园传播即时信息的平台，需要第三方的技术支持才能做到更加便利大学生的生活，同时也需要一定的校方补贴以及运营者的无偿劳动才能得以发挥其作用，寻求其平台盈利模式也至关重要，但苦于为企业投放广告没有资源渠道和信誉保障，又只能作罢。

掌上大学破解这一尴尬的局面，在校园和企业之间充当红娘这一角色，为其牵线搭桥。掌上大学作为国内首家专注高校微信领域的平台，将市场定位于发展前景广阔的高校市场。为校园自媒体平台提供技术支持、运营培训、经验分享以及创业指导等多项服务，还能通过投放广告获得利润提成，优秀的自媒体运营者还有机会获得实习机会。通过服务大学生获得数据，将所得资源进行整合，为企业进入校园提供一站式解决方案，精准，高效地为意愿进军高校市场的企业提供定制化的校园推广服务。现在广告可以通过移动手机终端直达，企业与高校曾经的沟通屏障被彻底打破。校园和企业也因此“喜结良缘”。

掌上大学不断推陈出新，分析企业发展过程当中出现的问题，总结经验教训，创立一套符合自身企业发展的基于客户粘性的高校微信生态圈商业模式。

为此，针对掌上大学的这种特色的盈利模式，本案例抓住商业模式分析中九要素分析法，其中包括：价值主张，客户细分，渠道通路，客户关系，关键业务，核心资源，重要伙伴，成本结构，收入来源，针对掌上大学基于客户粘性的商业模式特点我们选取九大要素中前六要素对掌上大学基于客户粘性的商业模式创新进行有针对性的具体分析。

4.1.1 价值主张

价值主张即公司通过其产品和服务所能向消费者提供的价值，价值主张确认公司对消费者的实用意义。在商业模式理论中，广义的价值主张是指客户界面、伙伴界面和内部构造中那些能够为客户、伙伴和员工创造价值，并最终为企业带来显著价值的关键要素形态组合。价值主张可以是全新的，其能为客户提供区别

于原有产品或服务的体验,也可以对现有产品服务的完善与改进。^[8]

掌上大学的客户分为 B 端客户即企业和 C 端的客户即高校微信平台运营者。掌上大学的产品和服务为 B 端客户和 C 端客户都带来独特的价值。

针对 C 端客户即高校微信平台运营者始终坚持以客户价值主张为导向,为微信平台运营者提供免费的技术支持,以零成本提供同质化的产品来吸引价格敏感客户细分群体,帮客户削减成本来创造价值满足客户的需求,同时通过微信第三方功能的创新给客户带来从未有过的感受和体验。这种独特免费的产品与服务为微信平台运营者在工作中带来极大便利和好处,可以取得客户的持久信任,也就打造极强的 C 端客户粘性。同时,客户的价值需求和价值取向在改变,掌上大学在价值主张上同时也跟着转变,给客户创造出新的需求。

针对 B 端的客户即企业,掌上大学利用后台整合大量数据为企业打造专业的营销策划方案,解决 B 端客户面临市场信息不对称问题的困扰,满足 B 端客户的需求,尤其是通过定制化的产品与服务即精准的营销方案满足个别客户或客户细分群体的特定需求,为 B 端客户创造价值,也就形成独特的优势。由于掌握 C 端客户即大学生的喜好,需求等,掌上大学设计的营销方案精准度极高,独特的设计会使客户感受到设计的新颖,带来的高利润的回报又会是他们持续寻找掌上大学作为方案设计者,也就形成极强的 B 端客户粘性。掌上大学还一直秉持着以更低的价格提供同质化的价值来满足价格敏感客户细分群体的价值主张,对于 B 端客户,掌上大学除提供赢利性质的个性化方案设计,还开展一系列免费的产品和服务,比如通过掌上大学微信公众号提供免费的消息发布,这种高性价比的服务体系使得掌上大学的 B 端客户群体粘性大大地加强。此外,掌上大学做事秉持高效准确的原则,通过帮客户把某些事情做好而创造价值,作为回报,客户也会将掌上大学作为长期合作发展的对象。

4.1.2 客户细分

客户细分主要描述企业的目标客户群。这个细分市场会有具体的人数统计以及购买产品的方式在同一个客户细分中的人往往具有某些共同的属性,使得企业可以根据这些属性为这个客体提供针对性的价值主张。简单的说,客户细分就是企业向不同类型、不同地域、不同属性的人群销售产品或提供服务。细分也能够



提高企业销售产品或服务的效率及满意度。^[17]

（1）客户价值特征

客户价值特征是客户细分的首要元素。掌上大学根据地理、社会、消费行为等要素对客户价值进行全方位评估，通过对客户价值特征的区分，确定企业的重点发展对象，确立企业核心发展战略和目标导向。掌上大学的客户细分首先有两大类：**B 端**的客户即企业和 **C 端**的客户即高校微信平台运营者。针对 **B 端**客户和 **C 端**客户，掌上大学在不断的寻找、发现和把握市场后，结合企业当下可有效利用的内、外部资源进行客户市场进一步细分。

不同的客户能够为企业提供的价值是不同的，掌上大学很明确地知道哪些 **B 端**企业中对公司而言是最有价值的客户，哪些是自己的忠诚客户，哪些是企业的潜在客户。并且，掌上大学通过客户进行细分总结出哪些 **B 端**客户的成长性最好，哪些 **B 端**客户最容易流失。

针对 **C 端**客户，掌上大学坚持认为客户细分的重点是对客户行为及需求进行分析及对客户细分群体进行定义，建立客户细分模型实现知识分析平台，将客户数据转化为对客户解，并由此产生有针对性的运作。掌上大学通过为微信平台运营者提供免费的技术支持通过客户个性化需求对客户进行分类，把实际存在和潜在的客户划分为不同的客户群体，实现有效的市场分割。利用市场与客户细分，识别目标市场和潜在市场，利用准确的市场定位，更易于满足比较小的客户群体的需求。

（2）客户共同需求

围绕客户价值特征，掌上大学选定最有价值的 **B 端**客户细分作为目标客户细分，提炼它们的共同需求，以 **B 端**客户需求为导向精确定义企业的业务流程，形成一套系统的客户类别体系，打造极强的 **B 端**客户粘性。再根据各个客户间的差别进行分类提炼，最终为每个细分的客户市场提供差异化的营销组合。

（3）行业特征

行业属性特征也是掌上大学客户细分的一个重要元素。根据不同的行业属性，掌上大学将其客户细分为品牌案例客户、平台案例客户和行业案例客户三类。通过行业属性细分，可以更好的为不同行业属性客户提供更具体更针对性的解决方案，提高掌上大学的服务质量。

同时因为不同的行业拥有不同的特点，将会有不同的数据整合流程和方法。掌上大学后台掌握学生关于餐饮、旅游、服装、游戏、书籍等多个行业的信息数据，并对学生的数据信息进行纵向和横向等多方位的综合分析，形成一份综合的报告，进而反映当下大学生的偏好趋势和行为导向，进而给各个合作的客户提供精准的营销策划方案，针对不同行业的客户，掌上大学能提供不同形式但各具特色的服务，使服务更专业更科学有效。掌上大学根据行业特征对客户进行细分，使服务更加细致，针对性更强，其决策效果更科学有效。不同行业采取不同的营销策略，提出不同形态的解决方案，符合当代消费者个性化的消费理念，使营销与消费者需求更贴切，更加切合实际。



图 4.2 掌上大学客户细分

4.1.3 渠道通路

渠道通路主要描述企业向其客户销售产品或服务并且维系关系的各种途径。简单的说,每一个企业都需要通过其自身的渠道通路向客户传递价值主张。没有渠道通路,企业就不能接触到客户,其商业模式也终将崩潰。渠道通路是企业与客户沟通的关键要素,对于提升客户体验非常重要^[11]。

掌上大学有 B 端的合作渠道和 C 端的合作渠道，C 端主要是直接渠道——为客户提供技术支持。B 端的客户渠道有自有渠道和合作伙伴渠道两部分，自有

渠道主要是通过直接的宣传如微信公众号等的推送以及一大批网络营销队伍构成的网络营销。合作伙伴渠道主要是和合作的商家进行长期的合作交流，扩展企业接触客户的范围和收益互利互惠，进而进一步宣传掌上大学的自媒体平台，打造掌上大学的口碑，扩大知名度，增强客户粘性。掌上大学在不同类型渠道之间找到适当的平衡，并整合它们来创造令人满意的客户体验，满足客户需求，同时使收益最大化。

4.1.4 客户关系

客户关系指的是企业与其客户之间建立的联系。其主要描绘企业与特定客户细分群体所建立的关系类型。企业需要弄清楚其希望和每个客户细分群体建立的关系类型。客户关系重点分为以下几种：（1）买卖关系（2）优先供应关系（3）合作伙伴关系（4）战略联盟关系。商业模式所要求的客户关系深刻地影响着全面的客户体验。^[8]

掌上大学与 C 端的客户主要是优先供应关系，掌上大学为微信第三方运营者提供技术支持，微信第三方运营者在使用技术支持后又会为掌上大学带来大量的数据信息。掌上大学与 B 端客户的客户关系又有合作伙伴的关系和战略联盟的关系。掌上大学的业务合作关系已经超越普通的客户服务与被服务的关系，而倾向于和客户共同创造价值。针对 B 端客户，掌上大学与多方平台运营商和行业典型运营商进行长期合作，与网易、腾讯、唯品会、趣分期、中国移动等开展一系列合作发展战略。针对 C 端客户，掌上大学还积极拓展草根团队，挖掘校园优秀的创业青年，鼓励和支持大学生创业，鼓励大学生参与到产品的创新和校园市场的拓展上来，并为大学生提供多个多类型的兼职工作，在帮助部分大学生获得经济收入的同时也可使他们为掌上大学提供更多是校园市场信息。有利于衍生业务 APP “i 取经” 可以更有针对性的服务于所有的大学生，为大学生学习和生活带来便捷，共同完成“让每一个大学生成为精英”的使命。

4.1.5 关键业务

关键业务主要描述企业需要通过进行何种工作才能使得自身的商业模式得

以成功地运作。一般而言,任何商业模式都不能仅仅依靠一项关键业务,而是需要多种关键业务相互配合。可以说,一个企业的关键业务就是企业运作、管理和发展所从事的最重要的动作。不同的商业模式,其依赖的关键业务也不尽相同。

关键业务主要描述企业需要通过进行何种工作才能使得自身的商业模式得以成功地运作。

本案例通过研究发现,目前掌上大学通过掌握 2600 余所高校的线上和线下运营团队的业务资源,主要开展以下几方面核心业务:

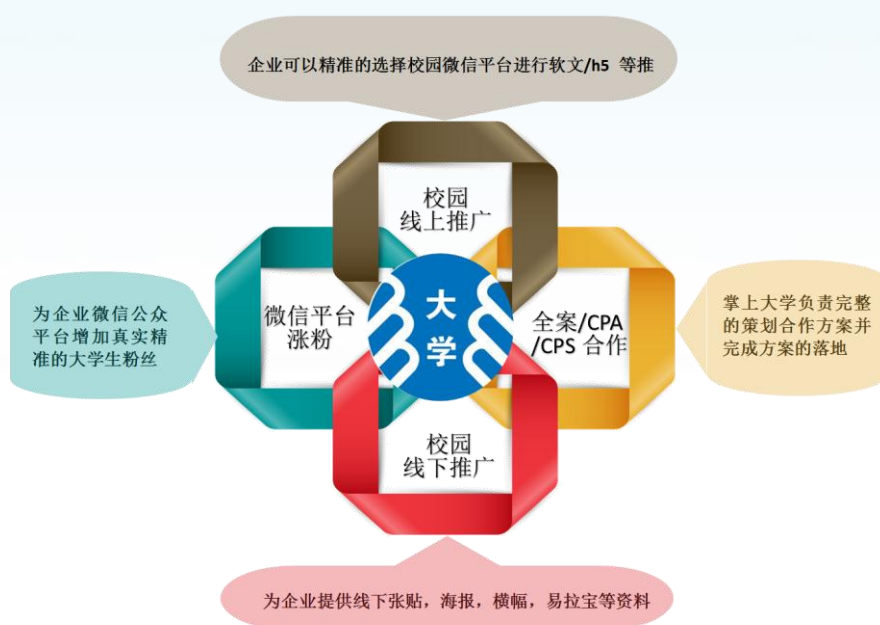


图 4.3 掌上大学核心业务

从公司的整体组织架构来看,掌上大学的业务主要包括以下四条线:

- (1) 研发, 包括平台新功能开发和产品测试
- (2) 市场, 主要负责与 B 端客户的对接、合作和业务介绍等
- (3) 运营, 包括整个微信后台的运营、自媒体平台运营和 APP 的运营, 核心是把现有的客户数据运作起来, 与 B 端客户保持一定的联系, 形成产业链闭环。
- (4) 后勤, 包括公司人员配置, 财务管理, 后勤保障, 口碑塑造等。



4.1.6 核心资源

核心资源主要描述企业运作、管理和发展中最需要也是最重要的内外部因素。任何一个商业模式,都必须拥有核心资源才能够有效的运作。这是公司执行其商业模式所需的能力和资格。核心资源是企业生产和传递价值主张,与客户细分群体交互从而获得收益的关键因素。核心资源也会因商业模式的不同而产生不同的变化。核心资源可以是实体的、也可以是虚拟的,可以是企业内部的,也可以是从企业外部获得的^[17]。

(1) 企业内部

a) 大量可靠真实的数据信息:

掌上大学通过掌握微信后台掌握的大批量数据,来源于大学校园,真实可靠,即时精准,充分反映大学校园里最新的流行走向和时尚趋势,反映大学生眼中真正的口碑品牌和商家。

b) 强大的数据整合能力

微信后台通过专业的数据整合系统和数据分析系统收集处理大批量数据,后台还设有专业的数据智能跟踪系统,数据更新速度快。

c) 精准的营销策划能力

后台设有的数据系统又会使数据能够及时导出用于短期精准营销方案的设计。

(2) 企业外部

a) 行业地位

掌上大学一直走在行业的前列,在同行业中一直占据领先地位。拥有的客户也是所有同行中最多的。目前已经覆盖全国 2600 所高校,终端大学生用户突破 2500 万,毫无争议的成为中国高校最大、最专业、实力最雄厚的大数据平台。目前和较多企业建立合作关系,是行业当之无愧的领导者。

b) 资金能力

2013 年 6 月,由原美国 SolidWorks 合伙人之一完成百万级天使轮融资。2015 年 6 月 30 日,掌上大学获得青松基金的千万级 PreA 融资,资金力量较为雄厚。

4.2 C 端校园客户粘性形成

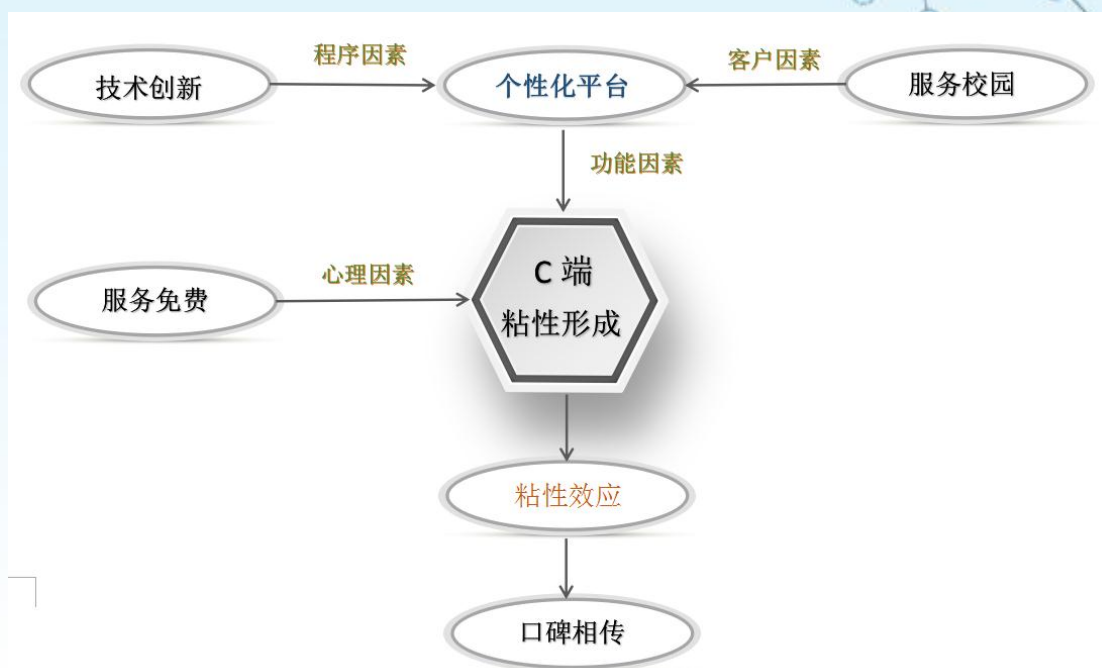


图 4.4 C 端粘性形成因素

4.2.1 服务校园-精准定位校园

掌上大学根据地理、社会、消费行为等要素对客户价值进行全方位评估，通过对客户价值特征的区分，确定企业的重点发展对象，确立企业核心发展战略和目标倾向。目前在校大学生数量已逾 3700 万人，这一庞大的市场前景无限，掌上大学早在创立之初就将自己的平台定位于高校大学生，服务于高校微信第三方平台。作为国内首家高校微信服务平台，掌上大学一直致力于便利和丰富大学生的学习和生活，准确的定位打响掌上大学在大学生群体中的知名度，使其迅速抢占校园市场，抓住大学生这一目标客户。

4.2.2 技术创新-保障产品粘性

在这个互联网高速发展的时代，要想在竞争激烈的互联网行业站稳脚，企业必须拥有过硬的高科技技术。企业要想突出重围，成为行业的佼佼者，必须重视核心技术的研究与开发。

掌上大学一直以创新发展作为自己的大方向，不断突破。据介绍，掌上大学有多台备用服务器，设计最大承载量在 800 万并发数，而目前最高记录情人节当天的 UV 为 300 多万，远低于设计承载量。掌上大学把握在校大学生在校园文化生活中的各项心理需求，平台经过三年考验，已在用户间形成口碑传播，真正嵌入用户心里，让每一个享受过掌上大学服务的学生都能记住掌上大学。

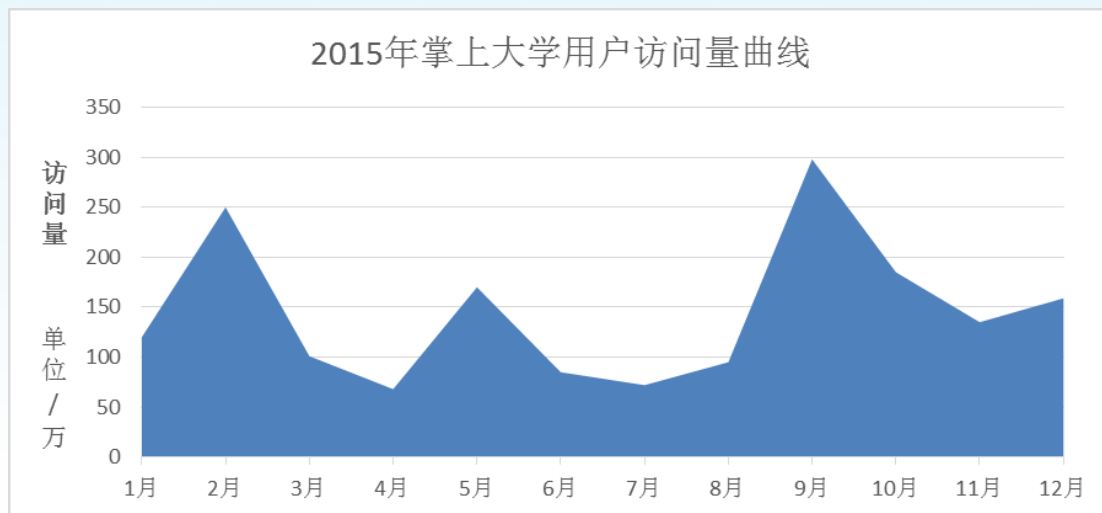


图 4.5 2015 年掌上大学用户访问量曲线图

4.2.3 个性平台-实现用户价值

基于高校自身的特色，活跃用户呈现多样化，开学季、考研、考级、考证期间，对于课表、成绩等教务类信息使用量暴涨，特殊节日如七夕情人节，520 表白日等情侣类产品活跃度空前增长，在校园活动（如晚会、比赛、party 等）时候对于报名类、投票类、现场互动类颇有兴趣，产品应用已渗透到大学生生活的各个场景。

在服务型网络产品粘性的形成过程中掌上大学在提供技术的基础条件上使用户接入产品的过程变得简单直接，帮助用户完成自身平台所需的功能促进其平台的良性发展从而实现用户个人价值。

4.2.4 服务免费-形成产品依赖

互联网络环境虽然比以前有所好转，在接入费用和享受带宽的性价比上大大

优于以往，但据《第 37 次中国互联网络发展状况统计报告》的统计表明：月收入在 2000 元及以下（含无收入）网民的比例为 41.7%，学生所占比例超过总网民的三分之一，达到 24.3%。

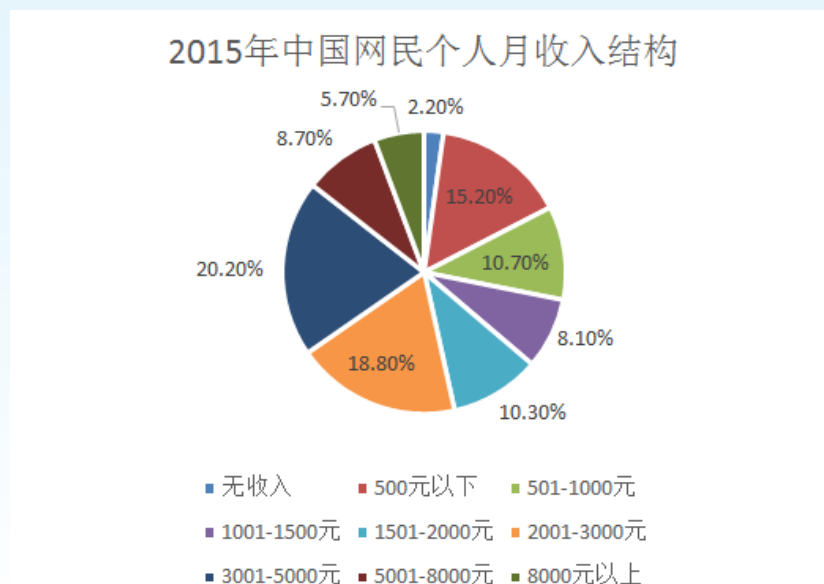


图 4.6 2015 年中国网民个人月收入结构图

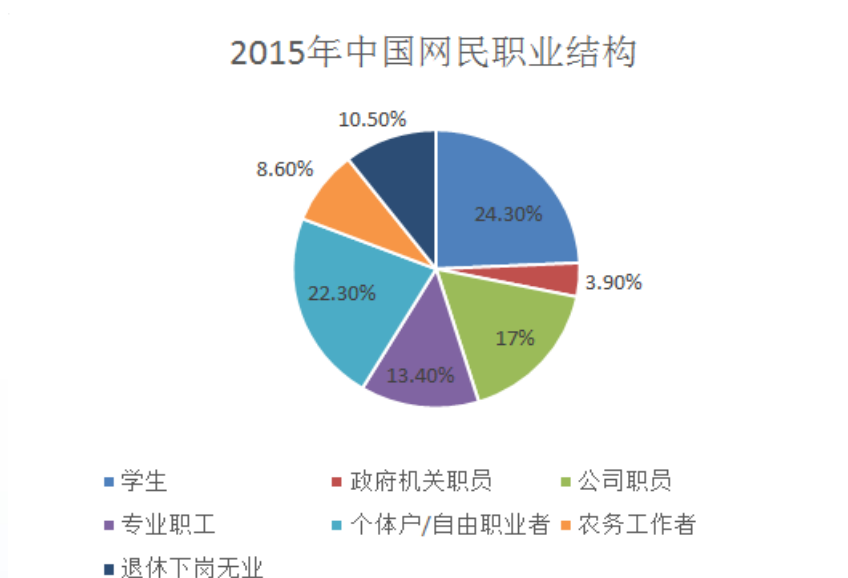


图 4.7 2015 年中国网民职业结构图

这说明，大多数网民在客观上还是会更倾向使用免费的互联网服务。基本功能是指掌上大学的本质性功能，不包括相关衍生和增值功能。免费的午餐是互联网行业发展之初倡导的原则之一。虽然，经过这些年的发展，互联网收费的服务

是越来越多，但在基本功能的服务方面，大家似乎都有共同的默契，仍然提供给用户免费使用。掌上大学承诺用户免费的项目就绝不收费从而在用户心理层面建立起良好的企业信任度。

4.2.5 口碑相传-扩张用户群体

掌上大学通过自身产品积累深植校园微信平台。学生在校园的学时一般为四年，学生服务于校园平台的时间最多也就四年。新老学生更替的同时要保证自媒体平台不断的积累和发展才能称之为良性循环。掌上大学凭借自身用户积累和良好的用户口碑帮助微信平台自媒体人解决新老更替环节中新人过多的学习成本，保证微信平台的良性发展。用薪火相传的方式实现用户群的扩张。

4.3 B 端企业客户粘性形成

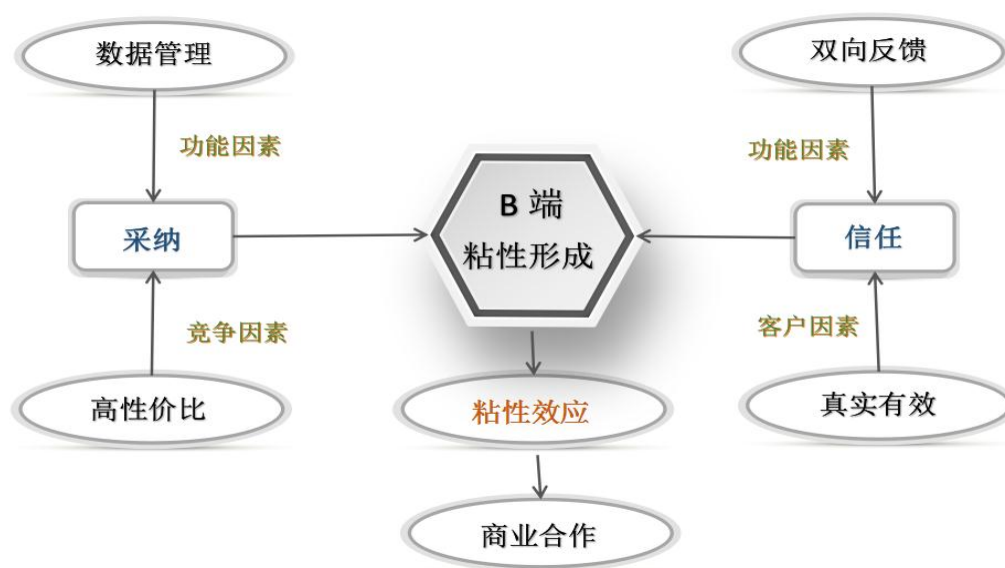


图 4.8 B 端粘性形成因素

4.3.1 数据管理-实现精准营销

掌上大学专注于大学生市场，且现已占领 93% 的市场份额，是市场上最大的校园微信第三方。其根据自身客户群庞大且集中的优势，形成数据库，通过对大

数据进行专业分析，达到精准营销的目的。掌上大学通过对地区、学校、专业、男女比例、领域、媒体类型等 10 个维度删选目标群体，以保障企业营销的针对性。



图 4.9 十大维度模式

微信后台通过专业的数据整合系统和数据分析系统收集处理大批量数据，后台还设有专业的数据智能跟踪系统，数据更新速度快，实现数据的实时管理。



图 4.10 数据管理流程图

通过专业的信息管理，企业能够多项选择掌上大学提供的专业性方案提高广告投放效益，降低成本风险，实现精准营销。因此企业作为掌上大学的 B 端客户能够被掌上大学的专业性服务所吸引。



4.3.2 高性价比-促成方案采纳

掌上大学拥有最早的，也是目前最成熟的广告系统，通过对大量平台用户数据的分析，选择以平台粉丝总数*历史评价阅读率*单价的计费方法，这样保障客观性，排除掉平台由于个别高阅读量文章而蒙蔽客户的现象。因为广告系统抓住微信平台的真实运营数据，所以掌上大学推荐的平台都是粉丝数 5000 以上并长期运营的活跃微信平台，有很多校园微信平台有几万粉丝，但阅读量不到 1000，这些平台掌上大学广告系统是不进行收录的。同时，不同的软文，效果差距非常大，掌上大学深耕校园微信市场三年，有着充足的经验，免费提供软文优化服务。广告系统可以全程透明的监控平台的申请到投放的整个过程以及相应数据。直接明了的付费方案和透明真实的效果反馈打通企业疑虑，将费用问题做的有根有据规避传统企业对互联网行业收费标准的疑虑让企业放心的采纳掌上大学的方案。

4.3.3 双向反馈-提升交互体验

自媒体传播及时迅速。相对于报纸、广播、电视等传统媒介的广告来说，传统媒介广告由于出版或者播放的时间点比较固定，所以需要在固定的时间点才能观看到广告，降低广告的效果。而微信、微博等自媒体的发展，在移动设备上只要设置提示功能，新的广告一旦发出，受众马上就能接收到。传播范围和传播时间上的限制相对较小，所以广告接收更加迅速及时。

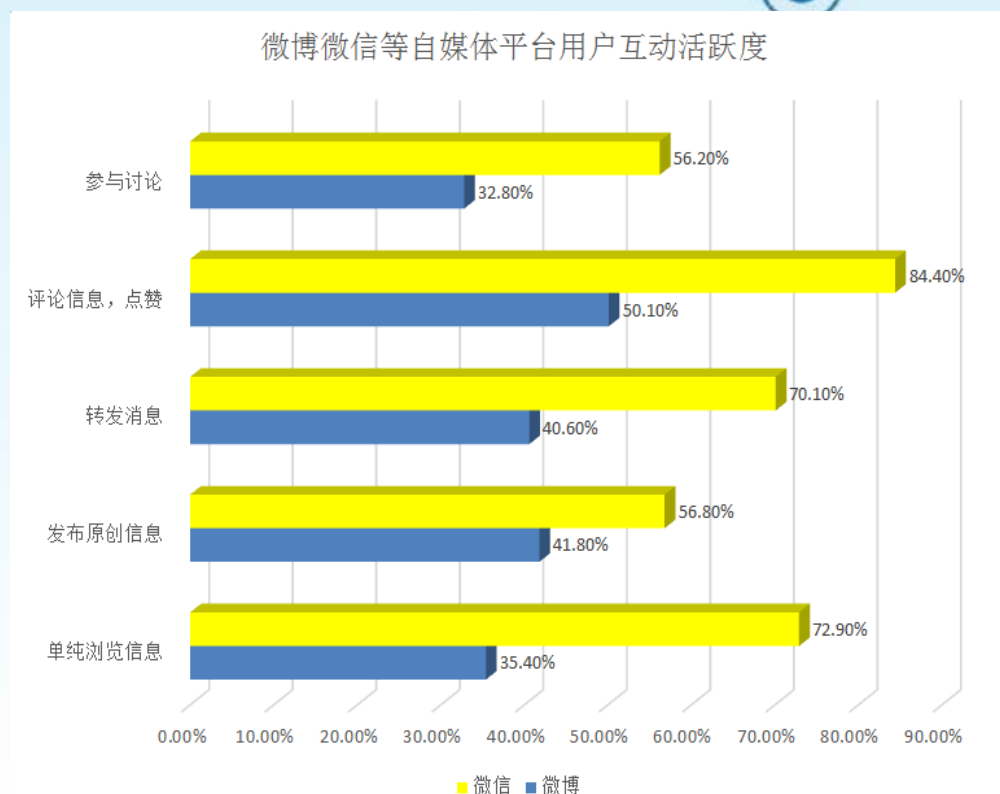


图 4.11 微博微信等自媒体平台用户互动活跃度图

受众对自媒体广告具有决定性的影响作用。在传统的媒介广告中,受众无法主导广告,一旦接收自己不感兴趣的广告就可以直接略过,这种单向的传播通常无法达到广告商和广告代理商所追求的广告效果。在自媒体广告中,受众可以在评论栏对广告进行各种评论和建议,主动性和互动性大大增强。受众高度参与广告的传播活动,既有利于广告商或者广告代理商更加深入解受众的需求,也保证受众的表达权和话语权,这种双向沟通对双方都有利。受众对自己不感兴趣的广告,通过屏蔽功能可以有效地隔离广告。只要选对目标受众,自媒体广告的效果自然不言而喻。

4.3.4 真实有效-建立双方信任

掌上大学的校园微信平台第三方,每个接入系统的平台,都必须模拟登陆,这样系统就会自动抓取其后台的粉丝数,目前已有 60178 个校园微信平台授权到掌上大学系统,而接入的公众号,都必须先接入掌上大学系统,因此可以确认他们粉丝的真实性。

4.4 基于粘性的商业模式效应

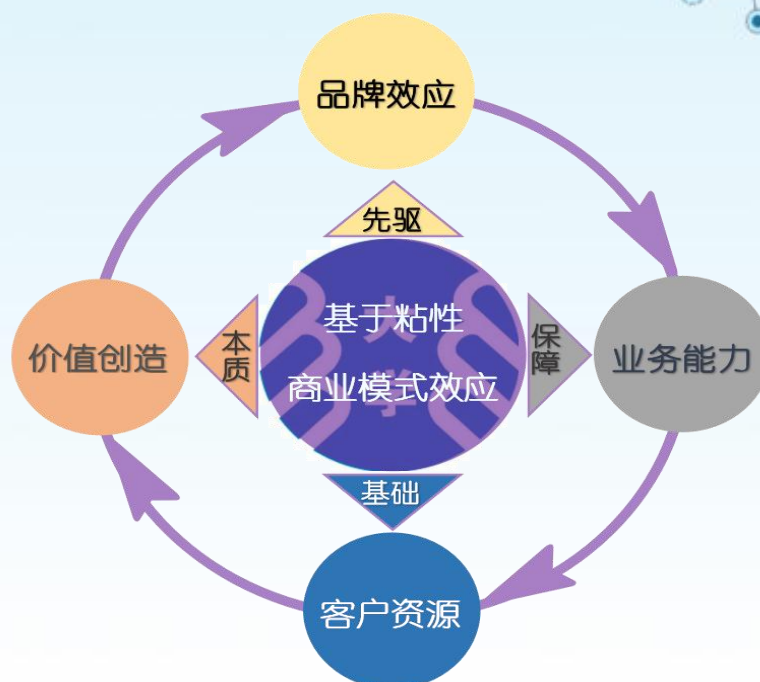


图 4.12 掌上大学商业模式效应

4.4.1 以客户资源为基础

客户资源是指企业集群可以更好锁定和开拓目标客户，通过建立专业、细分、通畅的群内交易渠道，更好地获得客户需求，把握市场变化。很明显，企业集群的客户资源可以更好地增加其市场竞争优势。所以构建客户粘性是能长期保护客户资源的重要途径。掌上大学源自于大学生创业团体，作为大学生的他们对大学生的需求拥有更深层的理解。

掌上大学的 C 端客户多为技术人员，该客户的特点为其对于工具使用的好感度直接决定自身对实用工具的评价，一般为两个结果，即“依赖”和“放弃”。依赖感可以促进客户对其产品产生长期粘性最上升至高等级产品忠诚度。与此同时掌上大学在这个基础之上能够给予用户资金支持并提供一定的就业机会，针对大学生市场，提供全面化客户服务，完美的掌握大学生需求市场，为掌上大学发展巩固基层客户群体。

掌上大学同样重视 B 端客户资源的构建。广告主是企业资金的重要来源。

掌上大学掌握与企业合作的特点，熟知企业更加注重风险控制和合作方案的专业性的特点，制定符合广告主客户的要求的合作方案把握广告主资源。同时，掌上大学把握与大企业合作机遇，建立长期合作关系，深耕 B 端客户资源扩张自身影响力。

所以掌上大学通过对客户的解，建立客户粘性，把握并扩张客户资源。并以此为企业发展的重要基础。

4.4.2 以价值创造为本质

商业模式的本质在于价值创新，企业经营的核心是市场价值的实现，因此必须借助商业模式进行价值创造、价值营销和价值提供，从而实现企业价值的最大化。^[17]

客户价值是企业价值的重要构成，所以客户的态度和偏好又与认知价值的大小有很大关系，导致购买行为的不同：一方面，顾客对产品或者服务的预期会影响客户满意和忠诚度，进而引起客户购买行为的不同；另一方面，满意度指标作为中介变量，考察认知价值与客户忠诚之间的相互关系。无论是客户满意度的高低，还是以推荐产品或者重复购买为主的客户忠诚，抑是企业构建客户粘性的重要维度，都会直接或者间接影响客户的使用量、支付意愿和留存情况。掌上大学以创造客户价值为本质，以塑造客户粘性为根本来实现企业价值。校园媒体平台管理者的价值实现在于其平台的影响力，掌上大学通过帮助其实现影响力的同时保留其原创性和主导型，这就是帮助实现客户个体价值的根本。

目前，价值创造已经成为体现企业价值的根本，如何挖掘企业的价值，发挥价值驱动作用，将成为企业的核心竞争力。掌上大学依靠自身优势将粘性效应实现最大化。

4.4.3 以品牌效应为先驱

品牌属于企业的无形资产，能够为企业带来潜在的、超额的经济利益。品牌效应是商业社会中企业价值延续，在当前品牌先导商业模式中，意味着商品定位、经营模式、消费族群和利润回报^[13]。掌上大学作为国内首家校园微信平台第三

方，率先打入大学生市场。相比同行业竞争者，掌上大学更加注重市场开发与资源利用，并建立起自身“专业，高效，创新，颠覆”的独特品牌形象。并凭借其品牌形象打造以客户粘性为基础的商业模式，迅速占领高效市场。为激发品牌良性效应，掌上大学重视技术平台的积累和构建，将自身品牌效应最大化，塑造成能让中大型企业接受的“互联网公司”。

4.4.4 以业务能力为保障

业务能力即在完成业务活动的过程中所具备的综合能力，是客户对业务员的主客观认知与认可。良好的业务素养，可以促成业务交往与客户情感往来。通常包括主观心理特征，专业业务技巧等。

掌上大学的主打业务为给校园媒体人微信第三方服务。从客户主观角度出发，依托网络便捷性优势在市场加大客户认知程度。免费为校园媒体人和公众号自营者提供不断更新的微信平台第三方功能来获得其认可，惠及众多自媒体运营者，便利大学生的生活和学习。

掌上大学凭借自身数据优势和平台优势作为业务能力的基本保障。在搭建好客户粘性的基础上保证自身业务能力始终处于高水平位置上。首先作为平台服务者其创新更新程度和人性化设计在产品和服务层面构建自身良好的业务素养。其次借助网络互联特性和自身链接关系进行快速有效的业务交往及客户沟通。

掌上大学作为互联网公司不断提升自身业务能力，保障客户粘性长期有效作用在自身平台上来实现其商业模式最大效应。



5 案例总结和启示

5.1 总结

本文以杭州新麦科技有限公司旗下项目——掌上大学为案例研究对象，针对掌上大学目前的市场地位开始探索掌上大学在微信第三方服务平台中异军突起，势如破竹的原因，综合分析时代研究背景，总结本次研究意义，总结出打造极强的客户粘性在掌上大学项目发展和成熟过程中发挥的重要作用。为此，本文从客户粘性的角度出发，理论化展现客户粘性的形成、影响因素及其产生的效应，并结合掌上大学的特色商业模式全面剖析掌上大学以客户粘性为基础的商业模式六大要素及其平台粘性的形成。在对掌上大学发展现状和问题分析的基础上，研究其 B 端客户和 C 端客户在其特色化的商业模式中发挥的关键作用，同时归纳出掌上大学基于客户粘性的商业模式所产生的效应以及这种模式对其他同类型行业的借鉴作用。

为使分析方向更有针对性，本案例利用商业模式中的六大要素展开具体分析，结合客户粘性的形成，归纳出掌上大学的四大成功之处。

（1）根植大学校园，熟知大学生群体需求

在校大学生作为一个庞大的消费者群，潜藏着巨大的力量，而高校就是前景广阔的市场。掌上大学扎根校园市场，紧抓大学生这一目标用户，市场定位准确。正是因为有这样明确的市场定位，掌上大学才能在此基础上开辟大学生这一广阔的市场，也有利于后期有针对性的打造极强的客户粘性。

（2）注重客户体验，依托技术创新

掌上大学三年来迭代优化六十余次，始终坚持技术研发，其深谙技术才是硬道理，坚持更新迭代紧跟时代需求，随着客户需求度变化开拓创新，重视客户体验。掌上大学始终坚持为微信平台运营者提供免费的技术支持，依靠自身具有的技术实力为校园媒体人的微信公众号管理提供技术保障，而这一切的技术后台支撑源于掌上大学坚持技术创新，重视人才培养和员工培训。

（3）跨越校企鸿沟，实现资源整合利用



掌上大学利用平台收集的微信公众号平台粉丝信息数据,利用专业的数据处理系统和掌上后台强大的数据整合能力对数据进行整合汇总和具体分析,通过横向和纵向等多维度分析角度将数据转化为各类图表信息,结合各种校园实例可以精准的把握当今大学生个人喜好和产品偏好,给广告主提供切实可行的营销方案,掌握大量真实可靠的数据也就有质量与口碑的保证。

(4) 服务至上,提升客户价值

对于大学校园媒体人,掌上大学保证接入的所有功能免费的同时,还给校园媒体人提供详细的运营指导,帮助实现其微信公众平台的二次开发。对于大学生,掌上大学提供的是一系列便于大学生生活的应用工具,如查四六级,报名,投票等,切切实实的利用平台的功能服务于大学生的日常生活。对于广告主,掌上大学立足于客户,以客户需求为导向,为客户提供优质化的定制化服务,帮助企业成功打破校园壁垒。

掌上大学的这些优势在关于掌上大学客户粘性问卷调查中也得到反馈,但同时也发现一些掌上大学 C 端客户(即校园媒体人)认为掌上大学存在的不足之处,主要有可以开发更多功能、部分功能界面过于单调、部分功能的接口操作较复杂等信息。

为此,本案例提出以下三个建议:

(1) 掌上大学作为一个互联网产物,应该更好利用互联网资源,及时做好用户反馈,更有效掌握 C 端客户和 B 端客户日益变化的需求,及时做好反馈。

(2) 利用掌上大学自身拥有的大数据优势,分析用户的需求走向,不断创新改革,进一步实现价值链的创新,达到可持续发展。面对市场日新月异,掌上大学应在把握客户的同时增加自身创新,使公司一直走在该行业的领先地位。

(3) 在客户服务方面不应该只做好技术的支持服务,更应有系统的客服管理,解决不同类型自媒体工作者在平台上所遇到的问题和需求。掌上大学对于用户的把握和年限方面都是其很大的竞争资本。



5.2 启示

5.2.1 对同行业的启示

(1) 抢占先机，不断拓宽市场

早在 2015 年掌上大学的终端用户就已经突破两千万。这主要得益于掌上大学入行早及较早获得天使投资。三年多前，掌上大学意识到微信第三方这一新兴领域是一片市场前景广阔的蓝海。于是掌上大学的创业团队高瞻远瞩，开始实施蓝海战略，开辟高校微信第三方服务市场。2014 年以“中国高校微信第三方专业服务平台”身份赫然出现在全国高校，不断拓宽市场，扩张自己的事业版图。如今通过业务的拓展掌上大学的规模也逐渐扩大。尽管目前高校微信第三方市场渐渐趋于饱和，但是由于掌上大学进入行业早，固有的客户资源广，客户粘性强。掌上大学持有的市场占有率只增不减。可见，较早进入市场是打造较强的客户粘性的基础。

(2) 善用资源，找准盈利模式

企业发展的目的是追求利益最大化。掌上大学刚起步时，仅仅是为大学生提供更加便捷的服务，企业从大学生的实际生活出发，扎根校园市场，坚持为广大大学生包括校园微信平台运营者提供免费的口碑服务和技术支持。掌上大学有固定且庞大的粉丝群后，开始思考挖掘数据背后的价值，为自身企业的成长和发展寻求更大的利润增长点。掌上大学的目标群非常精准，就是在校大学生，因而其充分利用后台掌握的大量高校大学生数据，通过数据分析，很好地去挖掘大学生的喜好和大学校园里日益变化着的用户行为和偏好等趋势。为满足大学生的这些日益变化着的需求，掌上大学开始设计趣味广告、开发品牌游戏、生产特色商品。随着业务的不断推广，掌上大学已经找准自身的盈利模式：不是靠自己打广告，而是利用自己的平台优势借助校园媒体给广告主打广告，这一针对性的营销策略实现校企之间的双赢，也让掌上大学找准自己的盈利点。可见，善于利用自身掌握的有效资源，进而转化成自身的平台优势，合理利用已经打造好的极强的客户粘性，有利于找准自己的盈利模式。



（3）立足客户，打造客户粘性

客户与企业之间的关系，是一种相互促进，互惠共赢的合作关系。重视客户关系，提升客户价值一直是掌上大学所追求的。

针对 C 端客户，掌上大学坚持以客户需求为导向，持续地提供更具用户价值的服务。其坚持为校园媒体人提供运营指导，使 C 端客户感受到掌上大学后台管理服务的热情，同时提高 C 端客户平台操作能力。此外，掌上大学在相继推出的各类盈利项目中也持续站在 C 端客户的角度，坚持寻找校园客户合作商，寻找和校园 C 端客户的合作共赢，互利互惠。针对 B 端客户，掌上大学善于挖掘长期合作伙伴。根据广告主的需求，为广告主提供定制化服务，赢得客户的口碑，使得被取代风险大大降低，从而打造较强的平台粘性。

可见，打造良好的客户关系在企业的长期发展过程中至关重要。与客户建立良好的合作伙伴关系，以客户价值为导向，打造极强的客户粘性有利于企业长期的发展。

5.2.2 对互联网创业者的启示

掌上大学 2013 年 4 月创立，3 个月即获得天使投资。2014 年 3 月在全国高校推行，7 个月即成为中国高校最大、最专业、实力最雄厚的大数据平台。当前互联网创业风起云涌，掌上大学的成功虽然无法复制，但他的成功值得研究，对于其他互联网创业者颇有借鉴和启示作用。

（1）细分客户群体

只有做好市场细分，才能更好地定位目标市场和人群，也有利于及时抓住市场中的发展机会，发现市场中的蓝海，从而填补市场空白。也只有准确定位于细分市场，牢牢抓住这部分市场群体的主要需求，以客户价值主张为导向，才能使企业发挥自己的最大优势。利用精准的品质服务，使这部分细分群体感受到更好的客户体验，从而达成较强的客户粘性，也就有利于公司后续的发展壮大。

（2）构建品牌，巧用口碑宣传

品牌是区别于同类竞争对手的重要标志，是企业最重要的资产。模仿与复制生产过程、产品设计易，模仿与复制品牌形象难。互联网企业更新速度快，不断有企业涌现，也不断有企业灭亡，那么品牌一定是一个企业屹立不倒的关键因素。

忠诚的客户一定是企业免费且最有效的广告，企业要学会在已有客户粘性的基础上，不断扩大企业的客户资源。利用让客户满意的声音形成强大的口碑矩阵，达到宣传的效果。

（3）建立反馈机制

互联网企业面向的是全国乃至全世界的网民，且传播的信息具有公开性，受众反馈的意见性信息直接或间接地反映和显示其自身的接受动机、需求和心态，表明和体现他们对传播者及其所传信息的态度和评价，提出应如何调节、修正当前与未来的传播行为的建议与意见。只有不断修改完善，才能不断进步与发展。由此可见，建立合适的反馈机制尤为重要。

（4）坚持主线，多元开发

产品必定是企业市场竞争中取胜的关键，企业必须着力发展自身的核心业务，坚持品牌服务，建立良好的客户关系，赢得客户的信任，打造客户粘性，才能市场中扎稳脚跟。在核心产品不断收获客户的满意，客户粘性足够强后，多元化开发经营，利用收集到的客户反馈意见等不断进行自身的完善和提升，多元化满足客户日益增长的需求，使得已经形成的客户粘性进一步加强。同时利用多元化开展的业务也可以使企业自身获得更大的利润增长点。

5.2.3 对企业完善商业模式的启示

商业模式是成功企业的必要构件。合理的商业模式体现为在持续经营、盈利能力、核心竞争力、增长态势与影响力等方面表现突出。掌上大学作为一家成功的微信第三方平台服务商，究其原因，其在商业模式上颇具特色，掌上大学打造的是以客户粘性为基础的商业模式生态圈，牢牢的掌握客户粘性是其商业模式中的一大特色与亮点。这种打造自身独特的商业模式的视角对其他企业完善自身的商业模式具有启示意义。为此，在关于完善企业商业模式这一块可得到以下三个方面的启示：企业完善自身商业模式的基础、核心和关键。

（1）基础——定位目标客户

目标客户即企业所瞄准的客户群体，这些群体具有某些共性，从而使企业能够（针对这些共性）创造价值。掌上大学起初只是服务在校大学生，便捷他们的生活，之后累积到大量的粉丝数据，挖掘到其背后的价值，渐渐成为给校企牵线



搭桥的红娘这一角色，这主要也得益于其明确的市场定位，使其获得的数据更具针对性和参考价值。

由此可见，企业要完善自身的商业模式，需要以定位目标客户作为基础。从需求出发圈定合适的目标客户，为其提供满足需求的产品和服务，让客户从中收获满足感，从而形成客户粘性。可见，精准的定位是企业完善自身商业模式的基础。

（2）核心——丰富价值内涵

价值内涵即公司通过其产品和服务所能向消费者提供的价值，是提供给客户的一整套产品与服务的组合，也就是区别于同类型企业的优势。掌上大学目前合作的企业已超过 150 家，且与许多知名企业如网易、腾讯校园建立长期合作，是高校领域最大的综合营销平台。但近年来，高校微信第三方服务商层出不穷，让掌上大学屹立不倒的一大原因就是自身价值内涵的丰富，其所有业务的拓展都是围绕客户的价值主张，坚持做到站在客户的角度，提供给校园媒体和广告主最优质的产品和服务，在两端做得风生水起，成为行业领头羊。不难看出，如果一个企业的价值内涵不清楚，是无法建立合理的商业模式的。丰富价值内涵能让客户的选择非你不可，同时也是企业完善自身商业模式的核心。可见，丰富价值内涵是完善自身商业模式的核心。

（3）关键——改善客户关系

客户关系体现为企业与每个目标客户建立起并保持关系。掌上大学就是给校园和企业提供活动平台，两端的客户对掌上大学这一平台的发展都是至关重要的，改善客户关系也是掌上大学一直履行的要务。校园方面也就是 C 端客户方面主要体现为及时满足一定的用户诉求，持续性地提供给更具用户价值的，免费的服务，使其平台的粘性增强，被取代风险降低；广告主方面也就是 B 端客户方面主要体现为满足客户需求提供定制化服务，更大程度地提高客户收益，让客户感觉到自己的重要性，以加强客户价值进而增加企业价值。可以借鉴的是改善客户关系，其目的是获取客户、保持客户、提高客户收益，与客户同时实现效益最大化。可见，改善客户关系是企业完善自身商业模式的关键。

5.3 小结

掌上大学作为中国最大且最成功的高校微信第三方服务商，在微信公众平台上线没多久后，发现一片蓝海，三年多，只坚持做一件事情，专注高校微信平台，作为微信平台第三方接口，坚持为高校微信平台运营者提供免费的技术支持，坚持利用微信公众平台服务于高校大学生。这条具有特色的以免费服务为基础的发展道路，利用打造的极强的客户粘性进一步发展业务，赢得广告商的青睐。这种极具特色的基于客户粘性 的高校微信生态圈商业模式为其他类似的企业的发展指引方向。



参考文献

- [1] Wang H,Gu G,An S,et al.Understanding Online Consumer Stickiness in E-commerce Environment: A Relationship Formation Model [J]. International Journal of u- and e- Service, Science and Technology, 2014,7(3):151-162.
- [2] Lin JCC. Online Stickiness: Its Antecedents and Effect on Purchasing Intention [J]. Behaviour and Information Technology, 2007,26(6):507-516.
- [3] Walczuch R, Verkuijlen M, Geus B, et al. Stickiness of Commercial Virtual Communities [J]. Research Memorandum, 2001,22(1):1-29.
- [4] 王海萍.在线消费者粘性研究[M].北京:经济科学出版社, 2010:1-84.
- [5] 薛君, 赵清, 卫林英.网络购物粘性行为前置因素研究[J].财贸研究, 2012,33 (4) : 126-132.
- [6] 赵青, 张利, 薛君. 网络用户粘性行为形成机理及实证分析[J].理论与探索, 2012, 35(10):25-29.
- [7] 池文海,许立群. 会员制网站成员粘着意图之决定因素研究会会员制网站成员粘着意图之决定因素研究[J], Journal of E - Business, 2013,15(2):265-294.
- [8] Johnson M W, Christensen C M, Kagermann H. Reinventing your business model [J]. Harvard business review,2008,86(12):57-68.
- [9] Khalifa M, Limayem M, Liu V.online Customer Stickiness: A Longitudinal Study [J]. Journal of Global Information Mangement (JGIM), 2002,10(3):1-14.
- [10] 骆迪, 薛君. 网上消费者粘性行为的模型构筑基于 I S-ECT 理论的消费者粘性研究 [J]. 电子商务,2012(2):36-38.
- [11] 原磊.国外商业模式理论研究评价[J]. 外国经济与管理,2007,10
- [12] Nemzow M. Ecommerce Stickiness for Customer Retention [J]. Journal of Internet Banking and Commerce, 1999,4(1):34-39.
- [13] Shin JI, Chung KH, Oh JS, et al. The Effect of Site Quality on Repurchase Intention in Internet Shopping Through Mediating Variables: The Case of University Students in South Korea [J]. International Journal of Information Management, 2013,33(3):453-463.
- [14] Ou X, Wang Q, Xue J. Review of Consumer Stickiness Research form Influence Factor Perspective[M].//Advances in Education and Management: Springer Berlin Heidelberg, 2011:219-224.
- [15] 李黎.碎片化市场如何增加消费者粘性[N]. 华北电力大学学报, 2014-06(3).
- [16] 张云霞, 李信, 陈毅文.在线客户粘性研究综述[J]. 人类工效学, 2015,21(4): 77-81.
- [17] 徐迪,翁君奕.商务模式及其创新研究[J]. 商业时代, 2004,29: 43-44



附录：

附件一：调查问卷

掌上大学用户使用情况调查

第 1 题	您的平台是什么性质的？	[单选题]	
	学校服务平台（学生会 / 社团）	203	80%
	团体兴趣平台	8	6.67%
	个人平台	25	10%
	其他	4	3.33%
本题有效填写人次		254	
第 2 题	您平台的关注量有多少？	[单选题]	
	1500 以下	50	20%
	1500~4000	84	33.33%
	4000~7500	50	20%
	7500 以上	70	26.67%
本题有效填写人次		254	
第 3 题	您使用掌上大学有多久？	[单选题]	
	一年不到	160	63.33%
	一至两年	84	33.33%
	两至三年	10	3.33%
	三年以上	0	0%
	其他	0	0%
本题有效填写人次		254	
第 4 题	您是如何得知掌上大学的？	[单选题]	
	别人推荐	127	50%
	网上查询	73	26.67%
	偶然得知	38	16.67%
	其他	15	6.67%



本题有效填写人次

254

第 5 题 您觉得掌上大学就您的帮助大吗？

[单选题]

很有帮助

200 60%

有点帮助

36 33.33%

帮助很少

18 6.67%

基本没用

0 0%

本题有效填写人次

254

第 6 题 对于掌上大学的功能您解吗？

[单选题]

很解

25 13.33%

大部分都解

145 53.33%

只用过一小部分

32 30%

基本没解过

4 3.33%

本题有效填写人次

254

第 7 题 您认为掌上大学最大的特色是什么？

[单选题]

操作简单

67 40%

功能全面

34 26.67%

设计人性

12 13.33%

服务周到

8 6.67%

其他

17 13.33%

本题有效填写人次

254

第 8 题 您觉得掌上大学是否已经满足您大部分平台需求？

[单选题]

全部满足

0 0%

基本满足

220 86.67%

还有很多需求无法满足

25 10%

基本没用

4 3.33%

本题有效填写人次

254

第 9 题 您是否同时使用多个第三方？

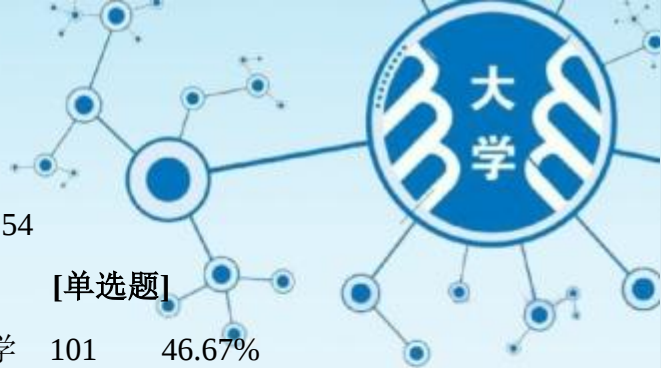
[单选题]

没有

152 60%

有，例如

102 40%



本题有效填写人次 254

第 10 题 您使用掌上大学有依赖性吗？ [单选题]

有，很多地方都要借助于掌上大学	101	46.67%
较少，仅个别功能	101	46.67%
没有，可取消授权	52	6.67%

本题有效填写人次 254

第 11 题 您是否会同意掌上大学在您的平台上打与你平台读者相关的有偿广告，从而达到互赢？ [单选题]

主要看广告内容	127	50%
主要看报酬	60	23.33%
基本上不会同意	38	26.67%

本题有效填写人次 254

第 12 题 您是否知道掌上大学上线的经验技能分享平台“i 取经” [单选题]

已经在用	25	10%
知道	58	26.67%
好像听说过	58	26.67%
完全不知道	93	36.67%

本题有效填写人次 254

第 13 题 您对于掌上大学的功能和服务等有什么建议？

答卷精选：

1.服务器少崩溃，觉得掌上大学的服务跟不上萌小助，平时群里没几个说话的管理。

2.继续坚持走下去，用大数据实现盈利

3.开发更多的功能

4.微主页模板太少，不够漂亮。

5.客服太慢

6.特色应该更鲜明一点

7.互动少

本题有效填写人次 67



附件二：调研报告

调研目的

为更好地解用户对掌上大学的使用粘性以及深度剖析客户粘性产生的原因，更清楚的解掌上大学的商业模式，探究出掌上大学的商业模式创新之处，也能为我们的案例分析确定一个明确的研究方向和访谈方向，我们采取这一线上调研。本次调研本着公开自由的原则旨在深入解用户对掌上大学的主主观感受，探究掌上大学在市场上具有的竞争优势，研究出其现有的商业模式如何能促进掌上大学不断占据更大的市场份额，也可作为我们为掌上大学的未来发展提供可行性创新建议的事实依据。

调研对象

我们团队的调研对象明确，通过掌上大学官网加入掌上大学咨询群，选取其中 6 个，平均每个群人数为 450，合计 2500 人左右，样本数量广，填写问卷人数为 254，具有较大的代表性。我们在群主同意后向掌上大学各大咨询群发放问卷，问卷主要以调查掌上大学用户情况、用户粘性、竞争优势和未来发展方向等方面，问卷具体详情请看附件。

调研意义

本次调研充分体现客户对掌上大学的粘性需求，清楚的展示商业模式创新对一个企业发展的重要性。更加确定拥有忠诚的客户是任何成功企业的支柱。作为一家处于竞争激烈环境下的互联网企业，如何致力培养忠诚用户更是重中之重。此次关于客户粘性的调研能帮助我们全面深入地解目标客户对掌上大学这一平台的粘性，也有助于我们发现一些竞争对手相较于掌上大学的优势，从而弥补本平台的不足，可以为增加客户粘性给出创新性建议。本次调研还有利于掌上大学自身思考自己的优势与不足，保持优势，改进不足，有利于掌上大学定一个适合自己的长期发展规划。



调研结果

通过对掌上大学庞大用户群中部分客户情况调查可知，掌上大学服务对象以学校服务平台（学生会 / 社团）为主，占总问卷数的 80%，除此以外，个人平台占 10%，团体兴趣平台占 6.67%。且平台大小分布比较均匀，1500—4000 关注量的占比较稍大，为 33.33%，其次 7500 人次以上的关注量平台占 26.67%，由此可得掌上大学大平台客户资源丰富，关注量 1500 以下和 4000—7500 人次的为 20%，均匀的占比体现掌上大学对不同类型不同规模平台的全面把握。且用户 50% 以上为使用一年不到，由此可见，自媒体近几年的高速发展，且发展速度越来越快，掌上大学的客户群也迅速扩张中。另外 33.33% 为使用掌上大学一至两年，这也算是掌上大学较老的一批用户，而两年以上的仅仅占 3%。调查显示，大部分用户得知掌上大学是通过别人介绍，占 50% 以上，自媒体新兴群体的发展，掌上大学口耳相传的口碑也是不能忽视的，再者网上查询占 26.67%，网络用户的普遍肯定，掌上大学用其实力赢得广泛认可。

产品使用情况

掌上大学作为一个抓住新兴产业苗头得而快速发展的企业，作为服务型行业，如何保持客户粘性成一个主要问题，通过调查数据分析可得，掌上大学操作简单、功能全面、设计人性等特殊成为获取客户群和取胜于其他第三方的关键。53.33% 用户表示对于掌上大学功能基本上都解，13.33% 用户表示很解，而 30% 用户表示仅用过其中部分功能，这也与掌上大学用户分析相符合，新用户的大幅度增加，这也考验着掌上大学接下来如何让新客户成为固定客户。对于掌上大学的依赖性可以看出，50% 以上用户认为其对掌上大学很有依赖性，这也是掌上大学长久以来客户粘住的体现，而仍有 40% 人表示，仅使用掌上大学部分功能，依赖性并不大。从上面数据分析可见，掌上大学在提高客户依赖性上还需要进一步提高，但现客户 90% 以上表示掌上大学对其帮助较大，且 86.67% 表示掌上大学基本上都满足大部分平台需求，由此可见掌上大学客户粘力的强大，这也是掌上大学快速发展的根基所在。

掌上大学的市场占有率为行业第一，作为首家校园自媒体第三方，61.5% 用户表示仅使用掌上大学第三方，没有再同时使用其他第三方。而还有 38.5 用户



有同时使用其他第三方，与前期调查相符，使用较多的其他第三方主要有：微盟、萌小助、大助、微之家、微微校、校校等，随着自媒体的发展，市场上第三方微信平台的层出不穷，这也是掌上大学的未来挑战所在。而作为一家盈利型公司，掌上大学的快速发展离不开合理并充分利用其庞大的客户群资源，合成公司的大数据资源，在调查中可知，50%以上客户表示会根据广告内容考虑掌上大学在其平台上打与其平台读者相关的有偿广告，从而达到互赢。但由于掌上大学 80% 左右为学校服务平台，会受到学校官方方面干扰，所以还存在 26.67% 人表示基本上不会同意，这也是掌上大学在营销用户选择上有局限性。同时，为解掌上大学新产品“i 取经”APP 现普及效果，我们也对该方面进行调查，由于 APP 推出时间较短，仅 15.65% 表示已经在使用，而 58.55% 已经听说过知道该 APP 但未开始使用，这也说明掌上大学在 APP 宣传上已经略有成效，但还需不断完善，不断创新。



附件三：访谈记录

问：掌上大学是什么？

江：掌上大学是中国首家专注高校微信领域的平台，开发中国首家校园微信公众号第三方系统。掌上大学专注校园微信领域，建立目前国内最大的校园微信推广渠道。掌上大学的功能可简要概括为掌上大学搭建起连接校企的桥梁，可以理解为一个媒介公司。通过服务大学生获得数据，将所得资源进行整合，精准、高效地为意愿进军高校市场的企业提供定制化的校园推广服务。

问：掌上大学目前的发展状况是如何？

江：目前，掌上大学已覆盖 2600 余所高校，60000 多个微信公众平台，26000000 多万的高校学子。这些都可以在我们官网上查看到。相比于其他同行业而言，我们占据最大的国内校园市场。且就于 2015 年我们获得青松基金 PreA 千万级投资。

问：掌上大学的市场定位？有没有考虑除大学生之外的客户？

江：我们的市场定位就是在校大学生，并没有考虑其他的用户。掌上大学这一项目名称就已经体现我们的市场定位，高校市场的发展潜力还很巨大，我们除把国内高校做完整，也在考虑把“掌上大学”推向全球的学校，特别是像印度这样一些发展中国家，大学生的需求应该都会蛮大的。

问：掌上大学与传统公司相比公司结构上有什么不同？

江：我们掌上大学作为一个新兴的互联网企业，在结构上会和传统公司有很多的不同。第一点我们工作的环境就和传统的公司就有很大的差别。像我们这里，你们可以看到我们工作环境就比较扁平化，透明化。不像传统公司有那么多的隔间办公室啊，我们这里一个大的办公地点，大家都可以互相看见。第二点我们公司员工你们可以看到都是很年轻的，我们员工基本都是都是 90 后，可能会有几个技术员工是 85 后的，所以我们可以更好的接触好新的事物。而且我们在工作之后我们都会一起聚餐啊，唱歌啊。我们之间的关系都很好的。第三点，我们的管理阶层分级很少，只有三层。分别是 CEO，总监，员工。我们员工之间除员工关系外，更多的是朋友，室友，同学关系。我们在工作之外，私下关系特别的好。不像那些传统公司，给人的感觉就是很严肃，阶级感很强，就比如我当初刚毕业



在温州国际大酒店里工作时，就能够很好的感受到那种阶级性。

问：掌上大学是如何对接广告业务？

江：相对于广告业务呢，我们是分为线上推广和线下推广。线上推广我们是利用微信公众号来进行广告推送。广告主找到我们，由他们给我们提供微信平台，或者我们为他们提供微信平台，在微信上进行广告投放，通过后台的信息反馈系统来分析广告投放的有效性。线下推广呢，我们是根据广告主的需求，选择投放的学校，投放的方式和投放的数量。在我们的官网上就有广告系统，校园自媒体人，我们掌上大学在学的合作者就可以接单，我们经过挑选然后他们可以进行线上、线下推广。

问：掌上大学的线上推广他的真实性又怎么保证？

江：我们有专业的系统，每个接入系统的平台，都必须模拟登陆，这样系统就会自动抓取其后台的粉丝数，目前已经有 30000 多个校园微信平台注册到我们系统，而接广告的公众号，都是必须先接入我们系统的，因此可以确定他们的粉丝真实性。

问：掌上大学的竞争优势在哪里？

江：我们的优势主要体现在 3 个方面，分别是品牌优势、渠道优势，以及价格优势。品牌优势在哪呢？首先，我们入行早定位准，早先抢占大学生市场，深耕校园，通过丰富的功能，打下良好的口碑，积累许许多多的大学生客户。其次在渠道上，针对大学生市场，我们免费为他们提供微信公众号制作的技术支持以及不懂问题的解答。完美的掌握大学生需求市场，为我们发展巩固基层用户群。提供大学生对微信公众号的经营，我们可以通过后台对大学生的偏好有相当清晰的把握，从而使掌上大学可以很好的掌握客户资源。因此针对大学生不同偏好，选择正确的广告商，从而很好的掌握广告商资源。最后在价格上我们有自己独特的计费方式：平台粉丝总数*历史评价阅读率*单价。这样的计费方式保证价格的客观性，排除个别高阅读量文字蒙蔽客户的现象，是最符合广告主利益的计费方式。



附件四：调研照片



部分获奖证书



公司地理位置图



办公区



会议室



健身房



CEO 办公室



访谈现场