

美国研究型大学 慕课商业模式的客户细分解析

● 钱小龙 丁锦宏

摘 要 美国一直是慕课运动的主体和引领者,以加州大学欧文分校为代表的少数美国研究型大学秉持可持续发展理念,创建了一系列成功的慕课商业模式,实现收支平衡或基本盈利。根据奥斯特瓦德的商业模式画布理论,客户细分是商业模式极为关键的构成元素,商家应面向不同客户细分市场开发产品或提供服务。加州大学欧文分校慕课商业模式客户细分主要由在校大学生、高中生、在职雇员和大众群体组成,其基本策略是同时面向大众市场和小众市场,拓展不同获取途径的客户,追求不同消费内容的客户。加州大学欧文分校也面临着客户细分市场失衡和课程单一化问题,亟待通过完善商业模式强化可持续发展。

关键词 美国研究型大学;慕课;商业模式;加州大学欧文分校;可持续发展

作 者 钱小龙,南通大学教育科学学院副教授、博士后,加州大学欧文分校访问学者 (江苏南通 226019)

丁锦宏,南通大学教务处处长、教授、博士 (江苏南通 226019)

进入 21 世纪以来,随着网络技术的飞速发展、因特网可接入性的显著提高以及计算机成本的不断降低,教育环境正在发生着根本性变化。与此同时,一大批追求自由、兴趣广泛和积极主动的新型学习者相继涌现,慕课所倡导的理念对传统的课堂与课程产生巨大冲击,引领着未来高等教育教学改革的趋势和方向。不过,慕课的成长还与发展模式的可持续性息息相关,尤其是寻找可靠的经费来源和成熟的商业模式。作为开放教育资源运动的急先锋和慕课建设与应用的积极参与者,哈佛大学、斯坦福大学、麻省理工学院和加州大学欧文分校等美国研究型大学的慕课发展迅速,不仅能够保障慕课

项目正常运作,而且通过运用各种营销策略获得一定的经费来源,形成一种持续而稳定的商业模式,因而有必要对其加以分析,而客户细分则是商业模式最值得关注的核心元素。

一、关于客户细分

“客户细分”一词来源于商业模式画布。商业模式画布由奥斯特瓦德 (Alexander Osterwalde) 于 2008 年在其早期商业模式本体论研究基础上提出的,被定义为一种描述组织创造、传播和获取 (经济、社会、文化和其他形式的) 价值基本原理的商业模式,也是一种开发新的或编制已有商业模式的策略管理模板。^[1] 商业模式画布对慕课可持续

本文系国家社科基金 2017 年度重点项目“‘互联网+’战略背景下美国研究型大学慕课可持续商业模式的借鉴研究”(编号 17AGL025) 的阶段性研究成果。

商业模式的分析具有很强的适用性。作为商业模式画布九大基本元素之一，客户细分指企业为了创建更加高效的商业模式，基于不同的需求和属性对各种各样的客户进行细分，从而确保企业能够实施符合目标客户群体特征的合理的战略。^[2]对于大学慕课项目而言，客户细分主要用于定义大学机构所面对的不同学习者群体，并根据特定的要求和供给关系进行更加细致的区分。不同类型的客户细分并不能说明孰优孰劣，而是需要根据大学机构的实际情况和面对的客户差异性做出科学抉择。

二、美国研究型大学慕课商业模式的客户细分解析

为了更好地满足不同客户需求，美国研究型大学慕课发展出一种比较前沿的客户细分理念，即所有慕课都指向一个特定目标，拥有一个特定用户，以及作为一种特殊的补充资源，使其始终在在线教育领域保持绝对优势和拥有众多客户群体，进而提高慕课商业模式的可持续性。根据对三大慕课平台相关课程的点击率和关注度分析，可以发现不少面向不同客户细分市场所开设的典型课程。

（一）面向初次创业者

《如何开始创业》是基于 Udacity 平台免费提供的课程，由经验丰富的硅谷企业家负责教学，可以获得斯坦福大学、加州大学伯克利分校和哥伦比亚大学的学分。^[3]许多创业公司的失败是源于没有及早地基于现实客户验证他们的创意，这门课程的主要目标是通过收集大量客户和市场反馈，学习如何快速开发和验证创意。该课程引导学生走出条条框框，寻找市场真正的痛点和消费者未满足的需求，如此，创业者才能找到合适的解决方案和商业模式。启动一次创业不仅仅是建立一种固定商业模式的执行计划，更是寻找实际的商业模式本身。作为一门自我导向的课程，《如何开始创业》有利于帮助学习者了解启动创业的方方面面，并可以根据实际情况调整进度。

（二）面向探险者

《创造，创新与变革》是基于 Coursera 平台，由宾州州立大学提供的课程，授课教师团队由来自

心理学、教育学、机械工程、化学工程、环境工程的博士组成。^[4]课程主要目标是通过创造性的多样性发现创造性的独特性、使用“智能快速纠错”功能发展创新技能、实施“中心”原则促进个人改变，以应用价值创造技能引发持久的改变。据统计，该课程在 2013—2014 年度吸引了来自 190 多个国家的 20 多万用户，通过参与课程学习，探索创造、创新和变革的秘密。几轮教学之后，该课程进行全方位升级，引入一些新面孔和新想法，帮助用户发展创造性潜力，并提高和改变用户的业务、社区和个人生活。授课教师将该课程推荐给探险者和旅游爱好者。

（三）面向市场营销人员

《一个初学者的非理性行为指南》是基于 Coursera 平台，由杜克大学提供的心理学课程。^[5]课程目标之一，是通过一系列案例介绍与分析，了解人们（消费者、投资者、管理者、朋友，重要的他人）为何做出与标准经济学理论不相符的决策，又是为何提出理性决策的假设，如何克服存在的问题。课程目标之二，是帮助学习者创造性地思考行为经济学如何应用于新产品开发、技术与公共政策，如何通过深入把握相关原则对我们所有人的影响来修正商业和社会政策。该课程虽然属于行为经济学范畴，但相关内容体现出高度的跨学科性质，涉及资金与投资的非理性思维模式、预期塑造知觉的方式、不诚实行为的经济学和心理学分析、社会和经济因素对工作的激励作用，自我控制在决策中扮演的角色，以及情感（而非认知）对经济决策产生的影响。该课程面向营销专员以下的初级市场营销人员，有利于他们更好地了解消费者的非理性行为，并掌握满足这种非理性的营销手段与策略。

（四）面向中小学教师

《学习科学：每个教师都应该知道》是基于 edX 平台，由哥伦比亚大学教师学院提供的教育学课程。^[6]该课程基于当前的研究情况展示人类是如何学习的，涉及有关大脑工作、存储和记忆检索方式，旨在强化中小学教师教学实践，主要内容为：大脑对记忆进行编码、存储和检索方式；工作记忆

对学习的重要性以及防止其过载的方法；保持记忆和有效回忆的策略；有关学习的误解与矫正方法；学生学习心态和信念对学业成功的帮助或阻碍作用；帮助学生成为独立与自主的学习者；最大限度地促进学生学习的教学策略与评价技术。通过课程学习，用户能够检验有关学习的常见错误想法和错误理解，这些错误有可能阻碍学生发挥出最大的学习潜能。通过课程学习，用户还能探索认知科学对促进课堂教学的实际意义，进而选择更有效的教学策略，开发更有效的评价方式，激发学生学习动机，以及设计出以学生为中心的课程单元。

随着慕课商业模式的逐渐成熟和完善，面对客户细分市场的课程设计与开发将越发贴近实际、贴近客户的个性化需求。无论面对大众市场还是小众市场，抑或特殊市场，慕课只有在客户细分市场更深入地走下去，才可能在未来的竞争中存活。

三、加州大学欧文分校慕课商业模式的客户细分解析

加州大学欧文分校（University of California, Irvine, 缩写为 UCI）是一所美国著名的公立研究型大学，其综合实力一直名列前茅，在 2018 年《美国新闻与世界报道》的排名中高居美国大学第 42 位，全球最佳大学第 75 位。^[7] 作为 Coursera 首批 32 个成员学校之一，加州大学欧文分校积极参与慕课建设与应用，将高等教育改革提升至新水平。同时，加州大学欧文分校在慕课的商业运作上取得非常显著的成果，基本实现了收支平衡，为慕课可持续发展奠定良好基础。从当前 UCI 慕课项目的运营情况来看，其客户细分同时面向大众市场和小众市场、拓展不同获取途径的客户、追求不同消费内容的客户成为其客户细分最典型的特征。

（一）面向大众市场，基于 Coursera 平台的职业培训慕课

对于近年来大学毕业生缺乏问题解决、团队建设和其他基本商业技能等状况，相关企业管理人员越来越担忧。为此，UCI 基于 Coursera 平台发布了《职业成功》专项课程，这是由 UCI 与教育技术公司合作开发的大学水平在线课程。该课程致力

于通过创建、开发和锻炼必需的关键技能，改善客户的就业能力和劳动力市场的竞争力，课程体系由 9 门子课程和 1 门毕业项目组成，包括《项目管理：成功的基础》《更聪明而非更辛苦地工作：个人时间管理及工作效率》《非金融专业人士所需的金融知识》《21 世纪的职场沟通》《高效商务写作》《谈判的艺术》《管理学基础》《如何有效地解决问题和决策》《企业家精神核心：思考与行动》《职业成功毕业项目》等。^[8] 该专项课程的所有子课程可以按照任何顺序学习，每一门子课程也可以独立学习，而结尾的毕业项目则给予用户一个机会，将在课程学习中所掌握的技能整合和应用于个体或组织的需要。由于这些技能在绝大多数学位课程中不会涉及，因而 UCI 开设该专项课程意味着使人才培养回到正轨，也使参与课程学习的客户在职场竞争中处于优势地位。几轮教学之后，《职业成功》专项课程被证明具有超乎最初设想的广泛吸引力。一位全程参与课程学习和通过认证的客户认为，“我们知道这些课程对于初入职场或刚毕业的大学生具有很强的实际价值，但事实上对处于职业中期，寻求改善软性技巧的人同样极具价值。”^[9]

（二）面向大众市场，基于 Canvas Network 平台的流行文化慕课

2013 年秋，在美国著名电视剧《行尸走肉》新一季开播之前，UCI 与美国经典电影有线电视台（AMC）和在线教育企业联手，推出了一个基于《行尸走肉》的在线公开课，并通过 Instructure 的 Canvas Network 免费在线平台对外发布。这个具有革新意义的慕课包括各种类型的文字内容、视频，以及该节目的片段，还根据情况邀请电视剧演员参与。在该课程 8 周的运行过程中，吸引了超过 75,000 名用户参与课程学习，超过 12,000 用户基于慕课社区作出相应的学习反馈和发表自己的观点，相关介绍文章、电视新闻评述和广播评论超过 1000 项。^[10] AMC 表示，这个公开课并非完全是关于僵尸的，他们希望将《行尸走肉》这个节目当成一个镜头，以讨论马斯洛社会分层学说、公共健康和流行病以及科学的希望等问题。AMC 推广副总

裁 Theresa Beyer 表示：“我们希望这个在线公开课能够与《行尸走肉》节目建立起深厚、可持续的联系。并且为用户提供一种正规的教育体验。”相关调查显示了一系列显著结果，尤其是近 90% 的受访者之前从未接触慕课，59% 的受访者甚至从未接触过在线课程，这意味着该课程进入一个将流行文化与在线学习相融合的崭新市场，在核心慕课受众群体之外创造了数千人的群体。^[11]调查结果还说明，在线课程可以为用户提供高度娱乐化与丰富学术化相结合的体验。

（三）面向大众市场，基于电视媒体平台的健康宣传慕课

鉴于《社会、科学、生存：关于 AMC “行尸走肉”的课程》所产生的广泛影响和良好效果，UCI 决定与 FX 电视台的电视剧《血族》第二季合作，继续创建并推出类似的慕课课程。电视剧《血族》主要介绍了一起在纽约发生的神秘病毒爆发事件，该事件与一个古老和邪恶的吸血鬼家族有关，美国疾控中心的生化威胁调查专家奉命对此事件展开现场调查。^[12]UCI 的慕课将围绕与此事件相关的若干种病毒，运用流行电视剧向观众介绍预防病毒传播的手段、个人健康知识和一些 UCI 正在开展的病毒研究工作。每周的课程依据病毒生物学、计算机病毒学和疾病动力学等三个科学主题进行划分。参与慕课的学生可以根据对不同科学主题的兴趣选择参与每周的课程，并由慕课追踪系统全程记录学生课程学习情况。每周的课程都会提供一个导入视频，将学习内容与每周的电视剧内容连接。同时，贯穿课程的“研究焦点”将以一个普通观众视角了解 UCI 教师研究项目。该课程的推出与 UCI 所秉持的向社区扩展和服务于社会的理念相一致，通过流行电视剧镜头，可以面对大众谈论有关卫生、康复和幸福等学术性问题，并为他们提供免费教育资源。^[13]从本质上看，该项目具备跨学科性质，在医学、生物学、计算机科学和公共卫生学等不同学科大学教师的共同努力下，通过电视媒体和网络媒体创造一个独一无二的教育神话。除了创建和传播这门慕课课程，FX 电视台还与 UCI 教育

学院合作，收集用户数据，研究用户的动机对内容的影响，了解科学宣传与学术内容的独特结合如何有效地影响人们的行为，尤其是有关个人卫生与健康方面的数据。

（四）面向特殊群体，基于 Coursera 平台的大学预备慕课

STEM 大学预备项目（STEM-UPP）是由 UCI 开发的为高中生和四年制大学新生提供支持的慕课课程，致力于帮助他们更好地完成科学、技术、工程和数学等学科的大学课程学习。^[14]该项目完全通过在线实施，由涵盖基本定量技能、初级微积分、初级化学、初级物理学和初级生物学的一系列模块组成。学生需要进行诊断性测试，明确其当前的知识和技能与所期望专业的要求之间的差距，进而根据差距涉及的学科领域，为学生提供合适的 STEM 模块设置建议。项目主要目标对象是由传统的代表性不足的少数族裔和女学生组成。通常情况下，此类学生获得 STEM 项目学士学位的比例要低于一般学生。加州大学洛杉矶分校（UCLA）高等教育研究院 2010 年一份报告显示，在将 STEM 项目相关学科作为自身专业的学生当中，白人和亚裔美国学生获得四年制学士学位的比例分别为 24.5% 和 32.4%，而西班牙裔、黑人和土著美国学生的比例分别为 15.9%，13.2% 和 14.0%。^[15]因此，STEM-UPP 项目致力于帮助 URM 的高中生和大学新生复习和更新属于 STEM 相关学科领域的知识和技能，通过后续的本科生入门课程改善他们的成绩和表现。围绕 STEM-UPP 项目，课程团队已经与 UCI 教育学院的教授和一些研究生合作开展了若干个项目。STEM-UPP 项目设计（尤其在评价项目对改善参与者学习成绩的有效性方面）已被证明具有较高研究价值。

四、加州大学欧文分校慕课商业模式客户细分的总结反思

客户细分存在两个理论依据：一是客户的差异性，二是组织机构资源的有限性。为了提高市场竞争的有效性，组织机构必须将自己有限的资源用于

满足特定客户群体需求。从 UCI 经验来看,明确客户群体对于提高慕课开发的效益至关重要。还要厘清所面对客户群体的具体需求,同时要平衡大众市场和小众市场的需求,不能因为过于计较大众市场的收益而忽视小众市场的需求。就 UCI 慕课项目目前的客户细分来看,主要面向在校大学生、高中生、在职雇员和大众群体。表面上,UCI 慕课项目客户细分的平衡非常不错,有利于满足差异性客户群体需求,但真正有助于提高项目收入来源的只有面向在校大学生和在职雇员的课程,并且这两种客户群体的课程已经差不多合并为一类课程。于是,UCI 慕课项目的客户细分形势正被悄悄打破,原来多元化的差异性课程正转变为单一的相似性课程,这对 UCI 慕课项目的未来发展无疑毫无益处。然而,现实就是如此。随着 UCI 作为慕课提供者进入第五个年头,UCI 高层官员已逐渐失去对新兴事物的热情,开始以越来越挑剔的眼光看待慕课项目,他们认为没有必要提供更多的课程,甚至应该仍然保持原有的课程数量。为了应对来自高层的压力,也为了慕课的可持续发展,UCI 慕课项目的管理者希望通过拓展面向在职雇员的课程以获取更多收益,以便弥补其他课程开发的经费缺口。同时,对于那些面向高中生和大众群体的课程,UCI 慕课项目的研究人员正进行深入调查,希望能找到有效证据,证明其社会价值和商业价值,避免出现项目终止的厄运。

参考文献:

- [1] Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers[M]. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013: 14-55.
- [2] Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers[M]. Charlottesville, VA: Open Science Framework, 2009: 20-21.

[3] Udacity. How to Build a Startup[EB/OL]. <https://www.udacity.com/courses/ep245>, 2017-01-23.

[4] Coursera. Creativity, Innovation, and Change [EB/OL]. <https://zh.coursera.org/learn/creativity-innovation/>, 2017-01-23.

[5] Coursera. A Beginner's Guide to Irrational Behavior[EB/OL]. <https://www.class-central.com/mooc/424/coursera-a-beginner-s-guide-to-irrational-behavior>, 2017-01-23.

[6] EdX. The Science of Learning—What Every Teacher Should Know[EB/OL]. <https://www.edx.org/course/science-learning-what-every-teacher-teacherscollegex-edscilx#!>, 2017-01-21.

[7] USNews. University of California—Irvine [EB/OL]. <https://www.usnews.com/best-colleges/uc-irvine-1314>, 2017-10-31.

[8] 钱小龙. 慕课商业模式的伙伴关系研究——以美国加州大学欧文分校为例[J]. 南通大学学报(社会科学版), 2018(4): 143-149.

[9] 钱小龙, 黄蓓蓓. 基于 MOOC 平台的优质教育资源关键活动解析: 以加州大学欧文分校为例[J]. 现代远程教育, 2018(1): 66-74.

[10] Canvas Network. Instructure, UC Irvine Reveal Results of “The Walking Dead” MOOC [EB/OL]. <https://www.canvaslms.com/news/press-releases/twd-mooc-results>, 2017-01-29.

[11] Victoria McNally. UC Irvine Will Offer Free Online Course About The Walking Dead [EB/OL]. <http://www.themarysue.com/the-walking-dead-course/>, 2017-01-29.

[12] Canvas Network. Fight or Die: The Science Behind FX's The Strain[EB/OL]. <https://www.canvas.net/browse/ucirvine/fx/courses/the-strain-mooc>, 2017-01-29.

[13] 钱小龙, 盖瑞·马特金. 加州大学欧文分校慕课商业模式的客户关系解析[J]. 现代远程教育, 2017(4): 75-83.

[14] UCI Extension. UC Irvine Announces Stem-focused University Preparation Program[EB/OL]. <http://unex.uci.edu/about/releases/pr.aspx?id=397>, 2017-04-26.

[15] Kevin Eagan, Sylvia Hurtado & Mitchell Chang. What Matters in STEM: Institutional Contexts That Influence STEM Bachelor's Degree Completion Rates [EB/OL]. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.461.9140>, 2017-04-26.