

# 上海财经大学MBA整合实践 项目（2015）汇编

上海财经大学商学院

薛丽萍 主编

# 上海财经大学MBA整合实践 项目（2015）汇编

上海财经大学商学院

薛丽萍 主编

## 图书在版编目(CIP)数据

上海财经大学 MBA 整合实践项目(2015)汇编/薛丽萍主编. —上海:上海财经大学出版社,2016.9

ISBN 978-7-5642-2461-5/F·2461

I.①上… II.①薛… III.①工商管理-研究生教育-教学研究-中国 IV.①F.203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 116481 号

责任编辑 石兴凤

封面设计 杨雪婷

SHANGHAI CAIJING DAXUE MBA ZHENGHE SHIJIAN XIANGMU (2015) HUIBIAN

上海财经大学 MBA 整合实践项目(2015)汇编

上海财经大学商学院

薛丽萍 主编

---

上海财经大学出版社出版发行  
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: [webmaster@sufep.com](mailto:webmaster@sufep.com)

全国新华书店经销

上海华教印务有限公司印刷装订

2016 年 9 月第 1 版 2016 年 9 月第 1 次印刷

---

787mm×1092mm 1/16 8 印张(插页:1) 114 千字  
定价:40.00 元



图一  
“荣安驾校商业模式优化研究”  
项目组参观驾校现代化训练场



图二  
参观驾校现代化训练场地



图三、图四  
学员体会驾校实时打分机制







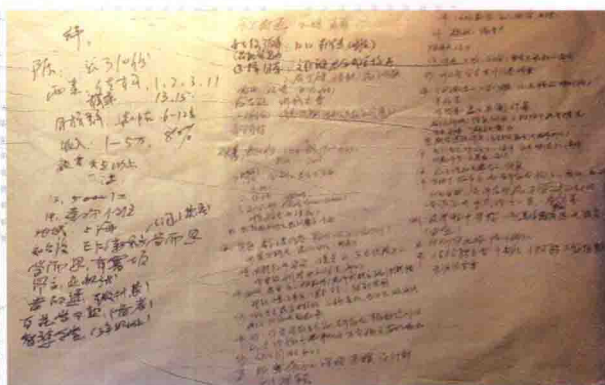
图五 上财老师、MBA学员和驾校负责人研讨



图六 上财老师、MBA学员和驾校负责人研讨



图七 “机构运营管理模式优化”项目小组研讨



图八 “机构运营管理模式优化”项目小组讨论笔记



图九 “机构运营管理模式优化”项目小组成员合影



图十 “上海大众财富投资调查分析”  
项目组深入企业调研讨论

# 前言

上海财经大学 MBA 整合实践项目是一项具有社会公益性质的商学实践教育项目,作为上海财经大学 MBA 教育的创新型课程,项目旨在培养 MBA 学生综合运用管理学相关理论与知识在实践项目中独立发现、分析和解决问题的能力,真正做到“知行合一”(Action Learning)。项目分为立项、实践和验收三个阶段,由企业提供项目选题、由专业教授带队 5~9 名上海财经大学 MBA 学生,与企业共同组成小型咨询团队,结合当前最新的理论研究,深入企业调研,提出有效的咨询建议或是系统性的解决方案。项目实施两年多以来,已分别为传统企业、创业企业等服务,涵盖金融、能源、教育等多个领域,获各界好评。

“整合实践”项目是上海财经大学商学院在 MBA 培养方式上的创新性尝试,通过课堂学习与企业实践的结合、课堂教学与体验式教学的结合,实现“知行合一”的人才培养目标。知识,强调分析工具及商业核心基础知识,通过课程提供的分析框架和背景知识体系,学生应能独立分析复杂的环境,并得出准确的结论;能力,则强调学生综合运用知识解决具体问题的领导力和执行力。该项目是一种在参与真实项目的过程中进行综合学习的方法,在项目实践过程中,完成理论知识向实战经验的转化;项目强调“实践和应用”,将行动作为学习的主要环节,并将“行动”与“学习”整合在一个完整的过程中,实现在“行动”中“学习”。



从实施效果来看,项目实现了学生、教师、企业三方共赢。

对于学生而言,参与整合实践项目是一次独特的体验式、浸入式学习实践经历。一方面,可以提高发现问题、解决问题的能力,激发和调动自己的创新能力;另一方面,项目对学生团队协作能力的提升有着极大的促进作用。团队协作能力在工作中的重要性毋庸置疑,很多商学院也早已将其纳入 MBA 人才培养的重点能力之一,然而现实情况却不尽如人意。以上海财经大学商学院为例,根据近几年的 MBA 入学前生源质量报告,“团队精神”一项是 MBA 学生能力的短板之一。此外,整合实践选题同时可以作为学生的毕业论文选题,与论文创新相结合。

对于教师而言,该项目是一个教学相长的过程,是检验教学理念与教学成果、改进教学方法、丰富教学案例库的良好契机。作为项目的火车头,教师的引导很关键,只有实际操作经验丰富的导师才能给学生更好的指引。走出校园,深入企业,有助于教师真正看清社会的需求,回到校园后将积累的经验 and 阅历传授给学生,帮助学生更好地紧跟实际、发现问题。

对于企业而言,整合实践项目小组的入驻是一次免费而专业的管理咨询,有助于企业循序渐进地提升管理。首先是为企业“诊脉”。所谓旁观者清,项目小组以第三方的视角对企业高管进行访谈,并实地调研各项工作,可以发现企业自身忽视的管理盲点。其后便是“对症下药”。在 2~3 个月的时间中,项目组成员深入企业工作,用专业的管理知识帮助企业找到问题的解决方案,并以“教练”的角色手把手地与企业共同实践操作,可避免资源浪费和潜在损失,形成直接的价值创造。此外,商学院师生也给企业带来最新鲜的商业理念。

本书是上海财经大学商学院 MBA 整合实践项目 2015 年度成果的总结与展示。在项目运行的 3 个月期间,共有 21 名 MBA 学生、3 位专业指导老师参与;各项目小组都按时提交项目报告,圆满完成路演。值得一提的是,2015 年度项目选取的企业或处于创业初期,或是传统企业的创新尝试,与上海财经大学商学院近年来大力倡导的创新创业教育极为契合。尤其是,“荣安驾校商业模式优化研究项目”获评 2015 年度“优秀整合实践项目”,其参与企业荣安驾校

对我国驾培行业的商业模式创新具有颠覆式的影响。

本书第一部分为“2015年度 MBA 整合实践项目优秀报告”：荣安驾校商业模式优化研究——基于营销改进的视角，由劳帼龄教授担当指导老师，李旒雅、韩雪冬、李欣、陈燕、金乐、裴扬等成员共同完成。项目综合运用战略管理和营销管理的相关理论知识，在总结荣安驾校商业模式成功之处的同时，系统地分析了荣安驾校经营的内外环境、整体现状，特别是围绕消费者市场细分和营销渠道管理与优化，指出营销管理存在的问题和解决方案；同时为驾培企业在激烈的市场竞争中找准目标市场、进行精准的市场定位、提高市场占有率提供了理论指导和实践运行的思路，具有现实的意义。

本书第二部分是“2015年度 MBA 整合实践项目活动随想”，对项目实施的全过程作记录及总结，并将项目核心成员的随笔集结。

我们欣慰地看到，项目方案设计的初衷均已达到。项目组都以企业战略定位为核心，全面分析企业的竞争态势和存在的问题，并提出改进建议方案，MBA 学生、教师和合作企业均在过程中受益良多。作为一项具有社会公益性的商学实践活动，本项目也不负上海财经大学商学院“培植商业人才，研究商学，领导商人，构建和传播商业文明”的使命。

注：为维护企业利益，书中所涉及的部分企业名称以代码标注。





# 目录

前言 / 1

## 第一部分 2015 年度 MBA 整合实践项目优秀报告

### 荣安驾校商业模式优化研究

——基于营销改进的视角

第一章 绪论 / 7

第一节 项目研究背景 / 7

第二节 项目研究目的及意义 / 8

第三节 项目研究方法 / 9

第四节 项目理论依据 / 10

第二章 上海驾培行业整体状况 / 13

第一节 上海驾培行业发展现状 / 13

第二节 上海驾培行业消费客群分析 / 15

第三节 上海驾培行业竞争情况分析 / 16

第四节 上海驾培行业品牌建设情况 / 18



## 第五节 小结 / 20

### 第三章 荣安驾校商业模式优化必要性分析 / 22

#### 第一节 荣安驾校发展历程 / 22

#### 第二节 荣安驾校核心竞争力 / 23

#### 第三节 荣安驾校经营分析 / 25

#### 第四节 荣安驾校未来规划 / 31

#### 第五节 优化荣安驾校商业模式的必要性分析 / 33

### 第四章 相关市场调研 / 34

#### 第一节 项目小组讨论 / 34

#### 第二节 问卷调研 / 35

#### 第三节 实地调研 / 37

#### 第四节 竞争对比分析 / 41

### 第五章 以优化商业模式为目标的荣安驾校营销策略建议 / 54

#### 第一节 荣安驾校品牌定位 / 54

#### 第二节 以需求为导向的产品策略 / 57

#### 第三节 以提高价值报偿为核心的价格策略 / 57

#### 第四节 以构建全媒体覆盖网络为主导的 O2O 渠道策略 / 58

#### 第五节 以增强沟通为主导的整合营销传播 / 64

#### 第六节 荣安驾校营销渠道投入建议 / 66

#### 第七节 小结 / 67

### 第六章 结论 / 68

### 参考文献 / 69

## 附录

荣安驾校学员调查问卷(一) / 70

上海机动车驾驶员培训市场调查问卷(二) / 73

## 第二部分 2015 年度 MBA 整合实践项目活动随想

师命运共同体 整合实践来检验 / 79

梦想与激情 / 84

整合实践项目的思考 / 85

走进荣安驾校 / 87

给书院一次 Brain Storm / 96

实务之中求探索 创新之中立标杆 / 100

一次真实的诊断,一次意外的发现 / 102

感悟 感知 感谢 / 104

与书院一起扬帆 / 107

寻找荣安驾校可持续发展的新契机 / 110

上海财经大学 MBA 整合实践项目有感 / 112



# 第一部分

## 2015 年度 MBA 整合实践项目优秀报告





# 荣安驾校商业模式优化研究

## ——基于营销改进的视角<sup>①</sup>

李旒雅、韩雪冬、李欣、陈燕、金乐、裴扬

指导老师 劳帼龄

**摘要:**驾培行业从 1988 年起,经历了 1988~1993 年的起步期、1993~2004 年的导入期、2004~2012 年的快速增长期后,从 2012 年起,增长速度已趋放缓,竞争重点除了争取更多的客户外,更注重细分市场和品牌差异化。

多年来,驾培行业“吃、拿、卡、要”等不正之风屡禁不止,学员投诉数量居高不下,行业乱象多年来一直饱受诟病。本项目研究对象——荣安驾校坚持诚信创造价值、为顾客提供积极快乐的学习体验等理念,创新采用“先学后付、分段计时、一人一车、四个自主”的培训模式,自 2008 年成立以来创造了较高的营业收入。但是随着驾培行业进入低速增长期,荣安驾校也面临学员数量扩张放缓、广告投放不精准、营销渠道转换率低、门店创收效益尚未有效显现等诸多问题。荣安驾校希望通过对其商业模式的梳理优化,帮助企业应对市场挑战,实现公司未来 3 年各方收益翻番的目标,本项目就是在这一背景下提出的。

一个商业模式的成功,通常需要有明确的价值主张、消费者目标群体、分销渠道、客户关系、价值配置、核心能力、合作伙伴网络、成本结构、收入模型等关键因素的支持。面对市场环境的变化和消费者行为的变化,驾校的商业模式也

<sup>①</sup> 本报告为上海财经大学商学院 2014 级 MBA 学生参加商学院组织的 2015 年整合实践项目时所撰写,报告所有权归上海财经大学商学院。本报告仅供教学交流使用,未经允许,本报告的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

必须随变化而优化,关注点将从重视简单客户数量增长转移到以客户管理为重点。商业模式优化的这一切入点需要我们从营销的视角来审视。

作为 MBA 整合实践项目,本课题本着理论联系实际的原则,综合运用战略管理和营销管理的相关理论知识,在总结荣安驾校商业模式成功之处的同时,系统地分析荣安驾校经营的内外环境、整体现状,特别是围绕消费者市场细分和营销渠道管理与优化,指出营销管理存在的问题,进而结合驾校实际,提出驾校未来营销管理的优化方向和建议。

由于现有的关于商业模式优化的研究大多是针对一般企业进行的,针对驾培企业的商业模式优化或者营销管理优化的研究相对较少,而驾培作为一个特殊的服务行业,有着其特有的顾客群体和消费方式,不能直接套用一般企业的营销管理方式,所以本项目的实践具有一定的开拓意义。本项目报告为驾培企业在激烈的市场竞争中找准目标市场、进行精准的市场定位、提高市场占有率提供了理论指导和实践运行的思路,具有现实的意义。

本项目报告由五个部分组成。第一个部分就本项目研究的背景、意义、目的、方法等进行综述,并对商业模式理论,营销管理的 4P、4C 理论和战略管理的 STP 理论等相关概念进行了阐述和界定。第二个部分详细分析了上海驾培行业的整体状况:首先对上海驾培行业的发展现状进行分析,鉴别目前上海驾培行业发展周期,其次对上海驾培行业的消费客群进行分析,最后分析了上海驾培行业的竞争情况和品牌建设情况。第三个部分通过对荣安驾校的发展历程、核心竞争力、经营情况和未来远景规划的阐述分析,提出荣安驾校商业模式优化的必要性以及优化的重点方向。第四个部分是项目组整个调研工作的汇聚,梳理汇报了项目组为了验证荣安驾校模式的市场接受度以及如何获取市场资料和数据所做的各项主要工作,包括项目小组讨论、问卷调研、企业访谈、实地调研(含荣安驾校总部、荣安驾校门店以及其他驾校)、网络搜索等,以及在大规模调研基础上整理出来的竞争对比分析,清楚地揭示了荣安驾校在营销方面有待解决的问题。第五个部分,本着优化荣安驾校商业模式的目标,以改进营销为切入点,结合 4P 和 4C 理论,在明确荣安驾校目标市场和品牌定位的基础

上提出了驾校的营销策略和费用投入建议。

通过对本项目的研究,我们认为,对于日益扩张的荣安驾校,吸引更多的学员仅仅是起步,更重要的是要建立差异化服务产品体系以及 O2O 立体化的全覆盖渠道,以营销改进为切入点的商业模式优化,将有助于荣安应对市场挑战,实现未来目标。

**关键词:** 驾驶培训 营销管理 战略 商业模式

### 第一章 项目研究背景

随着中国经济的飞速发展,人们生活水平的不断提高,日益增加的驾驶需求,使得驾校行业进入了快速发展的阶段。从 2002 年开始,随着企业加速扩张,驾校行业也进入了新一轮的发展阶段。随着行业竞争的日益激烈,驾校行业纷纷采用各种营销手段,以期吸引更多的学员,提高市场占有率。这种营销手段的运用,在一定程度上促进了驾校行业的发展,但也带来了诸如教学质量下降、安全隐患等问题。

随着中国机动车保有量的快速增长,以及“驾照”改革实施,到 2013 年“驾照”改革实施,驾校行业将迎来新一轮的发展机遇。为了适应市场需求,多数驾校纷纷采用新的营销手段,以期吸引更多的学员。然而,在追求市场份额的过程中,部分驾校忽视了教学质量,导致学员的学习效果不佳,甚至出现了安全事故。因此,如何在激烈的市场竞争中,通过提升教学质量,实现可持续发展,成为驾校行业亟待解决的问题。



