

商业模式评估

小组成员

姓名	学号
郁博文	201250070
邢佳勇	201250071
陈子凡	201250072
郑启睿	201250229

度量数值

总体评估中的加分项：6 项；减分项：5 项；总体共 11 项。

SWOT 分析（包含机会与威胁评估）中的所有评分项都进行了打分和阐述理由。

引用的调研报告和新闻共 14 篇。

更新过的商业模式画布中新增或修改过的模块要点在二阶段画布模块要点总数的 11%左右。

文档简介

本次报告，我们小组认真地对商业模式环境进行了分析，仔细的评估了我们的商业模式，并坚持从**价值主张**探索蓝海战略而且在文档中给出了探索的到的商业模式画布，实现了对我们的商业模式画布的更细致的分析与各项的评估，最终完成了对商业画布的更新与完善。三种评估方式的产物加上更新过的商业模式作为本文档的四个章节逐一描述。

1、 商业模式环境

1.1 市场影响力解析

1.1.1 市场影响力

子问题 1：影响客户环境的关键问题有哪些？

问题 1 解析：哪些问题正深刻影响着我国亚文化文创平台市场？

问题 1 回答：

随着各类亚文化文创及其衍生文化产品的迅猛发展，一方面越来越多的人提出了自身个性化的产品需求（比如一个喜欢某个番剧或者漫画的爱好者对于二创作品的需求，cp 党，某个喜欢的角色的番之类），但另一方面，他们找不到稳定的作品发布平台来满足自身需求。大部分爱好者往往在各种社交平台（爱好者讨论群中的互相分享，在创作者大大的评论区下求创作）中收集文创作品。这样的途径显然是不稳定的。因此，平台上是否能提供满足不同人不同口味的文创作品就成了我们必须考虑的关键问题。平台必须要具有调研客户口味的能力，及时了解广大用户的口味分布情况，同时吸引足够多的文创作者入驻，提供丰富高品质的产品。这样才能留住用户群体，并且吸引更多创作者和消费者使用。

子问题 2：哪些改变正在发生？

问题 2 解析：现在的亚文化经历怎样的变化？

问题 2 回答：

随着互联网的蓬勃发展，亚文化本身也在得到更为广泛的传播。不同年龄、收入的群体开始涉足这一圈子并产生大量社交以及经济效益。互联网开拓了人们的视野，人们的对于文化的需求正变得多样化，人们对于职业的认识也变得多样化，很多具有技能的亚文化爱好者们正把自身的爱好变成职业。因此现在的时代我们有着大量潜在的创作者，同时也具有充足的消费者群体。

调研&新闻 1：互联网并没有导致文化的“马太效应”，反而开阔了年轻人的视野，激发了他们的自主性和创造性，形成了一批生动活泼的亚文化圈子。这些圈子普遍还处于茁壮成长之中，没有任何衰败的迹象。

亚文化圈子不仅覆盖了年轻人。许多亚文化爱好者入圈已经七八年乃至十几年，已经是不折不

扣的“中年人”了。准确地说，亚文化是以年轻人为核心、涵盖全年龄段的垂直兴趣圈层。随着社会消费能力的上升，越来越多的亚文化创作者正在把爱好变成职业，亚文化已经培育出了好几个欣欣向荣的产业链。“亚文化促进经济发展”绝不是一句口号，而是正在发生的事实。

亚文化圈子离不开社交，功能强大、内容丰富的社交网络是亚文化爱好者的集散地。在这方面，QQ具备得天独厚的优势，而微博、贴吧、小红书、B站也在一定程度上扮演着重要角色。

——互联网怪盗团：互联网+亚文化现况调研：从圈层兴趣到产业新蓝海

子问题 3：市场发展方向？

问题 3 解析：对于现今的这种亚文化交流软件，未来的发展趋势是什么？

问题 3 回答：

通过之前的分析，我们可以清楚地看到亚文化文创产品平台的发展趋势。现在人们的爱好是多样的，所以问题的关键便在于精准满足消费者的口味需求。所以我们会专注于调研和后台分析用户的爱好，为其推送其感兴趣的内容。同时也会支持定制化的服务，邀请创作者创作客户发布的需求。

调研&新闻 2：现代商业社会，品牌进入到了满足任何细枝末节的微不足道的需求阶段，于是，在品牌的市场逻辑里面，由于人一面进化到千人千面。一些人还觉得不过瘾，便由于千人千面进化到一人千面的阶段。正像神话里的斯芬克斯，每一个消费个体，都拥有不同层面消费需求的神一样的存在。

——蒋轩霖：我们正在进入一个这样的时代：个性化时代

1.1.2 市场分类

子问题 1：哪些是最重要的客户群体？

问题 1 解析：在商业模式画布中的客户细分中，哪一部分是最重要的客户？

问题 1 回答：

想要了解亚文化，购买创作作品的群体用户。因为只有留住这部分愿意为亚文化作品花钱的人，才能为亚文化创作者提供足够可观的收入，才能留住创作者并吸引更多优质创作者，以此吸引更多的群体用户，形成良性循环

子问题 2：未来可发展的目标群体？

问题 2 解析：在商业模式画布中的客户细分中，哪一部分的客户是可积极发展商业化的目标群体？

问题 2 回答：

子问题 3：主流的客户年龄层怎么分布？

问题 3 解析：在商业模式画布中的客户细分中，这些大户大多出于什么样的年龄层？

问题 3 回答：

主流客户（亚文化爱好者）主要是青年和 00 后，或者叫“Z 世代”，大约在 1995 年到 2010 年左右。

调研&新闻 3：Z 世代即 Generation Z，是对应于 X 世代、Y 世代而言，X 世代来源于加拿大作家道格拉斯·柯普兰的同名小说《X 世代：速成文化的故事》，Y 世代指千禧一代，Z 世代指出生于 1995—2009 年的一代。

——*腾讯新闻：这一代年轻人究竟喜欢什么？*

1.1.3 需求和诉求

子问题 1：客户使用目的是什么？

问题 1 解析：客户想透过我们的软件解决什么问题？

问题 1 回答：

在一个创作质量更高，监管质量能得到保证的亚文化平台上进行作品的发布与鉴赏，通过更为人性化的作品发布激励机制鼓励更多优秀创作者入驻平台。

子问题 2：客大最大的需求是什么？

问题 2 解析：客户使用我们的产品时最基本的需求是什么？

问题 2 回答：

客户最大的需求是恰当的监管和更高的创作质量。

子问题 3：哪些需求在增加？

问题 3 解析：在子问题 1 中的需求，哪一个需求时呈现增长的长势？

问题 3 回答：

对平台监管质量的需求正在增加。

调研&新闻 4：在一个为了支持创作者而设立的平台上打着艺术创作的口号售卖一些不可描述的作品，真的没问题吗？如果导致平台被封杀，那么以后又该让谁来为这些创作者提供支持？

———腾讯网 创作≠色情，请饶了爱发电

电

子问题 4： 哪些需求在减少？

问题 4 解析：在子问题 1 中的需求中，客户所有的需求中，哪些需求其实对用户而言会逐渐变得不再重要？

问题 4 回答：

用户激励机制。在平台运行一段时间后，当优秀用户入驻平台达到饱和状态后，考虑到竞品平台也会推出相应的激励增加政策，所以用户激励机制的需求会逐渐减少。

1.1.4 切换成本

子问题 1： 哪些东西将客户捆绑在一家供应商和它的服务上？

问题 1 解析：有哪些服务是我们可以提供给客户而其他公司提供不了的？

问题 1 回答：

我们为客户提供个性化定制的服务，文创产品消费者有机会提出个性化定制要求，通过合理的报酬来吸引创作者生产对应的产品；多个消费者也可以联合起来发布请求。

子问题 2： 哪些切换成本阻止客户转投竞争对手？

问题 2 解析：用户如果不使用我们的产品，而去使用其他的亚文化交流软件，他会失去什么？

问题 2 回答：

用户如果不选用我们的平台，他会失去一个庞大的创作者基群，失去庞大的亚文化文创作品积累池，失去一个和谐的爱好者社区，失去提出自己需求的机会。

子问题 3： 客户容易找到并采购类似的服务吗？

问题 3 解析：现在市场上有和我们提供相似的服务的软件吗？

问题 3 回答：

有，爱发电。爱发电的名气仍然没有深入到亚文化爱好者群体中，他们所提供的的服务也比较单一。

子问题 4：品牌有多重要？

问题 4 解析：竞争市场上有巨头式的知名软件吗？我们会打造怎样的品牌？

问题 3 回答：

正如问题 3 所说，竞争市场上的竞品很少，也暂时不存在巨头式的知名软件。我们需要打造的就是市面上缺失的有影响力的亚文化文创平台。正如 B 站现在做成了亚文化爱好者聚集区一样，我们需要打造的品牌也需要是一个能让爱好者们发掘惊喜，发掘所爱的自由平台。

1.1.5 收入影响力

子问题 1：客户真正愿意花钱买的是什么？

问题 1 解析：我们提供的服务中客户愿意为什么服务付费？

问题 1 回答：

文创作品的消费者愿意为我们提供的多样丰富的文创产品，和提出个性化定制要求的服务付费；文创作品的创作者愿意为我们提供的将自己的创作品变现的服务付费。

子问题 2：什么产品或服务能获得最大的利润率？

问题 2 解析：我们在收入来源中那一部分的获利大最大的？

问题 2 回答：

在 Yabi Yabi 平台上通行的货币是亚币，亚币在提现时会以一定的比例抽成，这是平台的基础服务同时也是最大的获利来源。

子问题 3：客户能够轻易找到更便宜的产品和服务吗？

问题 3 解析：有没有同类型的竞争软件会比我们的收费更低？

1.2 行业影响力

1.2.1 竞争对手

子问题 1：谁是我们的竞争对手？

问题 1 解析：现在已有的市场环境中，谁会与我们的业务产生冲突，他们为什么会被我们视为直接的竞争对手。

问题 1 回答：

爱发电是我们的竞争对手，其是国内有名的连接创作者和粉丝的亚文化创作平台。他们已经积累了一定的用户基础，也吸引了一些有实力，有名气的创作者入驻。

子问题 2：在我们所处的行业里，主导游戏规则的公司是哪一个？

问题 2 解析：识别领域内的主流软件

问题 2 回答：

目前爱发电是领域内的主流软件。他们提供了基础的会员制服务。

子问题 3：他们的竞争优势是什么？

问题 3 解析：主要竞争对手的优势和劣势是什么？

问题 3 回答：

爱发电平台的主要优势是进入行业较早，已经积累了一定的消费者群体和创作者群体；同时也较早开创了会员制和交易抽成的行业玩法，积累了较多经验。同时爱发电也存在其劣势，他们的宣传不到位，导致其在人群中的知名度不高（询问了身边的同学，大部分人都不知道爱发电的存在）；爱发电对发布于其平台上的作品缺乏完善的审核机制。

子问题 4：描述他们的主要产品和服务

问题 4 解析：描述他们的主要产品和服务

问题 4 回答：

爱发电的主要服务是创作者可以发布付费文创产品，消费者可以搜索、购买喜欢的作品。同时平台提供了会员服务，购买了会员服务的消费者可以享受创作者为会员提供的文创内容。

子问题 5：他们聚焦于哪些用户

问题 5 分析：上述软件的客户细分

问题 5 回答：

爱发电的客户分为购买文创产品的消费者和发布作品的创作者。

子问题 6：成本结构如何？

问题 6 回答：

爱发电的成本结构为部署平台租用的服务器费用和平台的员工工资成本。

子问题 7：他们对我们的客户群体、收益来源和利润的影响大多大？

问题 7 分析：对我们的客户细分、收益来源、利润有何影响

问题 7 回答：

爱发电的客户细分、收益来源、利润为我们的项目提供了有益的参考。首先我们的客户细分也应该分为创作者和消费者，但是我们可以吸纳一部分有人气的创作者成为我们的合作者，成为我们的员工。我们基本的收入来源仍然是购买文创产品的抽成，但是我们应该及时调研客户需求，增加更多的增值服务来满足，同时扩展收入来源。

1.2.2 行业新进入者

子问题：是谁？有什么不同？有什么优势劣势？

目前亚文化文创作品平台不是很多，并没有明显的行业新进入者。

1.2.3 替代性产品和服务

子问题 1：哪些产品和服务能够替代我们的产品和服务？

问题 1 回答：爱发电，pixiv。

子问题 2：客户转移使用平台的成本有多高？

问题 2 回答：

由于平台的开放性，对于不是会员的消费者，他们切换平台是没有显式的成本的；对于是会员的消费者，他们可能会损失一定的会员费；对于创作者，他们可能会损失一部分的粉丝。

子问题 3：替代产品的客户群体黏度有多高？

问题 3 回答：

因为我们的软件作为一个新生的软件进入市场，势必要从老的平台中拿到一定的客户资

源，考虑到爱发电是一个小众的平台，必须意识到他的深度用户的粘度是很高的。所以我们应该将目标客户群放在未接触过爱发电等类似平台的人群。当我们的功能完善，社区建设到位后，相信也能吸引替代产品的深度用户加入。

1.2.4 供应商和其它价值链参与者

子问题 1：谁是你行业价值链中的关键玩家？

问题 1 回答：

1. 文创产品的创作者
2. 社交媒体等宣传平台

子问题 2：你的商业模式大多大程度上依赖这些玩家？

问题 2 回答：我们商业模式对于文创作者的依赖是相当大的，因为他们是消费产品的创作者，没有他们生产的作品，就不会有消费者使用我们的平台，优秀而又多产的创作者们是我们商业模式的基石。社交媒体等宣传平台对我们来说也是相当重要的，因为他们可以帮助我们打通渠道，让更多亚文化的爱好者们知道存在我们这样一个平台，吸引他们来使用我们的平台。

子问题 3：有边缘玩家涌现吗？

问题 3 回答：在我们软件的设想中，可能会有轻度用户只是低频率地使用我们的平台，偶尔在平台上找自己喜欢的被作者免费公开的作品观赏。

子问题 4：哪个的利润最高？

问题 4 回答：创作者们获得的收入最高，他们会获得绝大部分作品的贩卖收入，平台只会通过亚币的方式进行少量的抽成。

1.2.5 利益相关者

子问题 1：哪些利益相关者会影响到你的商业模式？

问题 1 回答：竞争平台可能会与我们争抢优质创作者们的独家发布权，这会动摇我们商业模式的基础。

子问题 2：股东影响力如何，员工呢？

问题 2 回答：我们可能是需要大量的优质服务团队的，在我们的售后服务团队中需要大量的售后服务人员和 客户保持良好的沟通环境。我们的审核人员也需要尽职审核。

1.3 关键趋势

1.3.1 技术趋势

子问题 1：市场内外的主要技术趋势有哪些？

问题 1 解析：当今亚文化交流软件的市场主要技术趋势走向有哪些？

问题 1 回答：去中心化技术。在传统创作中，观众获得什么样的作品完全取决于作者，也就是说，作者享有很大的中心特权来决定受众群体能获得什么样的内容。如今，各大创作平台都在追求去中心化，亦即将对作品的把握权下放给受众，让受众来决定他们需要什么样的作品。

子问题 2：哪些技术代表了重要的机会或者颠覆性的威胁？

问题 2 解析：当今亚文化交流软件的技术有什么发展和阻碍？

问题 2 回答：目前看来，亚文化交流软件的相关技术已经较为成熟，如果未来有更为强大的能增强用户体验的技术，我们会对该项技术进行考察，以考量其在亚文化交流软件中的应用前景。

子问题 3：哪些新兴技术是未来可以采用的？

问题 3 解析：当今亚文化交流软件有什么可以添加的技术？

问题 3 回答：区块链技术。当前，作品盗版问题十分突出。我们可以用区块链技术进行加密，保证在作品传播过程中只有指定人群能够观看作品（通常是已经花费金钱支持过作品的人群）

调研&新闻 5：区块链技术的出现给版权保护带来了希望，从创作、出版到分享各环节记录在链上，不可篡改，想必谁也不能将你的作品偷走了吧？

将可信时间戳注入版权注册中，这样区块链技术可以非常方便地把它与作者信息、原创内容等元数据一起打包存储到链上。一定意义上打破了现在的从单点进入数据中心去进行注册登记的模式，可以实现多节点进入，方便快捷。

一切交易痕迹都记录在链上，当我们在确认版权归属是个人还是公司时，只要查一下便可知道，而且是极其准确的数据，不带有一丝的质疑性。

最牛逼的地方在于密码学技术的数字签名，版权持有者在把作品写入区块链时，自动用自己的私钥对作品进行数字签名，涉及到第三方验证时只要用版权持有者的公钥对数字签名进行验证即可。

另一种方法是使用杂凑密码算法 SHA256 计算作品的数字指纹，通过数字指纹比对验证版权。

——区块链技术让盗版无所遁形 还不赶紧抛弃盗版作品

1.3.2 监督法规趋势

子问题 1：哪些管理趋势会影响你的市场？

问题 1 解析：当今亚文化交流软件的管理会影响我们的平台发展？

问题 1 回答：主要是审查政策。对于亚文化而言，难免会有一些非全年龄的内容。

子问题 2：哪些规则会影响商业模式？

问题 2 解析：我们的平台会受到那些规则的阻碍？

问题 2 回答：审查政策。由于我国内容审查政策的存在，我们需要对用户群体进行过滤，尽可能地排除未成年用户，使得平台内容为全年龄内容。

子问题 3：哪些规则会影响客户？

问题 3 解析：我们的平台会因为规则限制而影响客户需求吗？

问题 1 回答：内容审查政策会使得我们必须对自身的平台内容进行审查。这使得特定用户对特定作品的需求无法满足（色情，暴力，政治）

1.3.3 社会和文化趋势

子问题 1：文化或社会价值观的哪些变化会影响产品的商业模式？

问题 1 解析：平台的价值观、文化理念的哪些变化会影响产品发展？

问题 1 回答：受众对于高质量亚文化作品的追求，作者对于能从自己喜欢的创作中获利的需要。

子问题 2：哪些趋势会影响购买者的行为？

问题 2 解析：什么样的世界变化会影响客户对亚文化交流软件的使用？

问题 2 回答：当今社会，亚文化本身也处于一个不断自我迭代的过程，受众对于新兴子亚文化的追求多种多样。所以，当亚文化流行种类变化时，亚文化受众就会发生相应的改变，从而影响到亚文化交流平台的使用者。

1.3.4 社会经济趋势

子问题 1：主要的用户群体集中在哪些年龄层？

问题 1 解析：当前成熟的亚文化交流软件主要的人口年龄层趋势是什么？

问题 1 回答：毫无疑问，亚文化的主要受众是年轻一代的网民，他们在亚文化的流行与传播过程中扮演着十足重要的角色。但我们也注意到，随着亚文化的传播，其受众群体也开始扩大，越来越多的中年人乃至老年人开始接触并喜爱亚文化，

调研&新闻 6 包括二次元、嘻哈、汉服等在内的亚文化，尽管在核心受众方面依然集中于局部，但在认知方面也文化已经越来越被大众所了解。在中国网民中，有 7.7%的网民至少是某

一个亚文化的忠实粉丝，并愿意根据兴趣爱好投身于其中，并且对于自身的亚文化标签和爱好有着明确的集体身份认同。除此之外，在庞大的中国互联网网民基数中约有近半数的中国完美，是本身对亚文化内容有着一定的了解，这也是亚文化逐渐为主流群体所接受的一个重要前提。而在关注和了解的亚文化群体中，20岁以下的年轻网民占据着绝大多数，其中有75.9%的互联网网民都对亚文化有所关注，并且其中约有19%的人是属于忠实粉丝群体的一员。然而随着互联网网民年龄的增长，对于亚文化的认知范围和渗透率，都呈现出下降趋势。但是这并不意味着成年网民群体并不关注亚文化，他们也并非是亚文化的绝缘体，成年网民群体中对于亚文化了解和熟悉的比例相对可观。尽管作为忠实粉丝来说转化很低，但是作为已经是和潜在的父母角色，他们自身对于亚文化的了解程度，将会在未来对孩子在亚文化的融入和消费方面产生重要的影响。

——熟悉而又陌生的亚文化，引爆圈层的消费势能

子问题 2：主要的用户群体的经济能力？

问题 2 解析：亚文化交流软件的用户群体的经济能力？

问题 2：亚文化的受众群体主要是年轻人。他们虽然经济条件并不宽裕但是很乐意为了自己的爱好花费金钱。

子问题 3：主要的用户群体城镇人口相对于农村人口的比例？

问题 3 解析：亚文化交流软件的用户群体城镇人口相对于农村人口的比例？

问题 3 回答：目前看来，在农村和五线城市中，亚文化的忠实粉丝比例相比一线城市更高。

调研&新闻 7 亚文化虽然已经逐步的渗透入各个消费群体和年龄阶层中去，但是亚文化不是一二线大城市的专属文化，一线城市中亚文化的忠实粉丝比例达到 8.1%，而在五线及以下的城市中亚文化的忠实粉丝比例更高，达到了人口占比的 10.2%。互联网网民对于亚文化的关注度并没有明显的地域差异，甚至在低线城市特别是五线城市和农村，对于亚文化的关注甚至超越了大城市，未来对于亚文化市场的发掘和消费有望能够进一步的下沉。

——熟悉而又陌生的亚文化，引爆圈层的消费势能

1.4 宏观经济影响

1.4.1 全球市场情况

子问题 1：当代的亚文化的需求是不是在增长期

问题 1 解析：当今国际上的亚文化交流的情况怎么样是不是处在真正的爆发期。

问题 1：经过几十年的发展，亚文化的覆盖内容已经十分广泛。但这并不能说明以后亚文化的发展会停滞。因为随着新的潮流文化不断出现，亚文化也会得到相应的发展。因此，我们可以断定，只要大众文化正在发展，那么亚文化也会发展。毫无疑问，大众文化无时无刻不处于增长期，因此当代的亚文化需求也处于增长期。

子问题 2：亚文化服务的收入情况怎么样？

问题 2 解析：目前的亚文化服务软件的收入情况分析

问题 2 回答：由于二次元等同类型软件并未上市，我们并不能获取财报等能体现收入情况的资料。

1.4.2 资本市场

子问题 1：资本市场处于什么状态？

问题 1 解析：国内的亚文化交流的资本市场处于什么状态？

问题 1 回答：亚文化市场目前正处于上升期，在中国经济中扮演着十足重要的角色。

调研&新闻 8 在广泛的亚文化类别中，其中动漫市场作为亚文化的一个重要代表，其文化消费、市场份额和文化影响力正在节节走高，在动漫市场的背后又有着整个动漫文化产业，特别是其中二次元文化产业的巨大影响。在 2017 年中国的动漫产业产值是指达到了 1500 亿元，2018 年动漫产业产值为 1700 亿元，并且有望在 2020 年突破到 2000 亿元。占据动漫市场的主流二次元用户也在随着市场规模的扩大而不断增长，2017 年中国二次元用户规模达到 3.1 亿元，同比增长了 14.8%，预期在 2018 年二次元用户规模约为 3.5 亿。从数字增长角度来看，在过去 6 年里二次元用户增长接近 4 倍，其中在 2013 年到 2016 年增长最为快速，相对来说最近两年增速有所放缓。

——熟悉而又陌生的亚文化，引爆圈层的消费势能

子问题 2：我们的软件容易获得融资吗？

问题 2 回答：客观来讲，我们开发的亚文化交流软件在目前社会主流文化的凝视下显得较为小众，没有投资潜力。但是随着政策的逐步放开和社会对于亚文化的包容程度越来越高，越来越多的投资人会把眼光投向这一领域，从而为我们带来更多的融资。

子问题 3：目前获得投资成本多高？

问题 3 回答：对于银行贷款，从新闻 1 可以看出，国家对于中 小企业的贷款给予了较大的支持。因此，对于一个创立初期的社交视频平台，这大大降低了银行贷款的成本值，而众筹所需的成本更小。综合而言，能够获取的风险投资渠道多，创业资本量大，获取投资的成本较低，但存在一定的风险。

调研&新闻 9 加大小微企业信贷支持力度，扩大续贷规模银行拨备和资本充足，不良贷款有所上升，风险可控中小银行公司治理取得初步成效，高风险机构违规股东股权清理整治稳妥开展

——《2020 年 4 月 22 日国新办新闻发布会》

1.4.3 大宗商品和其他资源

子问题 1：描述你的商业必备的大宗商品和其他资源的当前市场状态。

问题 1 回答：亚文化软件所必备的资源主要是关键的技术人员，技术人员可以提供安全快速的服务同时能够保证服务的可靠性以及界面的美观性。从新闻中可以看出现在的互联网企业中的劳动力成本在整个企业支出中占了非常大的一部分，还可以看出现在的人力成本正在持续上升，在这种情况下我们的软件和其他的软件之间的人才会出现争夺问题，导致市场的人才成本出现较为不稳定的波动。

调研&新闻 10：半数互联网企业的薪酬成本在企业总成本中的占比为 50%~70% 70%，超过两成的企业薪酬成本占比超过 70%。对创业型小微企业而言，人力成本占比高的现象尤为突出：规模小于 30 人的公司，人力成本占企业总成本比重往往高达 80%以上。

——每经网

子问题 2：执行你的商业模式所需要的资源有多容易获取？成本如何？价格走向如何？

问题 2 回答：在人才方面，由于基本上所有的求职者都希望进入互联网大厂，如果我们的软件在这个时间进入市场吸引人才的能力相对较弱，所以我们很难对高精人才形成有效的吸引力。同时中国的老龄化社会结构日益严重，我们对人才获取的需求是一个比较重要的问题，可能会面临比较紧张得人才市场，同时由于刚进入市场时资本的不足，对比竞争对手出现较大的劣势。

1.4.4 经济基础

子问题 1：所处的市场公共基础设施有多优良？

问题 1 回答：从新闻中可以得知，国内的互联网发展速度非常快，我们的视频会议软件正是依托于互联网技术的产品，所以我们的产有者相对良好的发展环境，同时高速革新得技术也可以对我们的产品产生推动得效果。国内的视频版权的问题在近几年开始被重视，从以前的盗版横行到现在的有较强的版权意识，国内的环境已经有了较大的改善，这也保证了我们的娱乐板块能够正常的运行，不会因为盗版资源的横行出现收入不足的情况。这些基础设施的情况都是对

我们的软件有利的。

调研&新闻 11 我国 IPv6(互联网协议第 6 版 应用已进入高速发展期。截至 2018 年底，我国 IPv6 地址数量为 338,924,544 个，年增长 75.3%，已位居世界第二。

——《中国互联网发展报告 2019 》中国互联网大会

子问题 2：我们的软件的个人和企业的税额会有多高？

问题 2 回答：和世界其他发达国家相比，我国生产税的比例是比较高的。我国税收侧重于流转税而在所得税上的弱化是企业生产税负较重的原因之一，因此也导致互联网企业的资金负担加重，而对个人税费影响较小。

调研&新闻 12 和世界其他发达国家相比，我国生产税的比例是比较高的。2014 年，中国生产税比例为 15.64%，比瑞士 2.6% 的水平高出 13 个百分点，和日本 8.41%、美国 6.6% 也存在较大差距。也就是说，中国企业每生产一单位的产出需要支付更多的税金，在原料价格、人力成本和其他成本不变的情况下，企业的利润空间被压缩，能够用于后期生产发展或股东分红 的部分有限。从长远来看对于企业自身发展是不利的，在行业内部同全球其他国家的竞争也是缺乏优势的。

——《中国税收负担究竟有多高？》腾讯新闻

2、 评估商业模式

2.1 总体评估

2.1.1 二阶段商业模式画布



2.1.2 加分项

关键业务：各项业务紧密围绕用户群体，提供高品质、高信誉、人性化的服务

核心资源：优化的推荐算法；友好的社区交流氛围；资源的需求比较容易预测

客户关系：构建密切友好的客户间关系，用户粘度高；用户之间形成逻辑闭环，良性循环；可发展规模经济

客户细分：针对亚文化爱好者，目标明确

价值主张：致力于提高用户的使用体验；对文创品交易进行担保；根据用户层级提供不同类型的服务

成本结构：成本不高，比较可控

2.1.3 减分项

重要合作：冷启动需要付出一定的成本

核心资源：拉拢创作者的人脉圈需要一定的额外成本

渠道通路：渠道比较单一

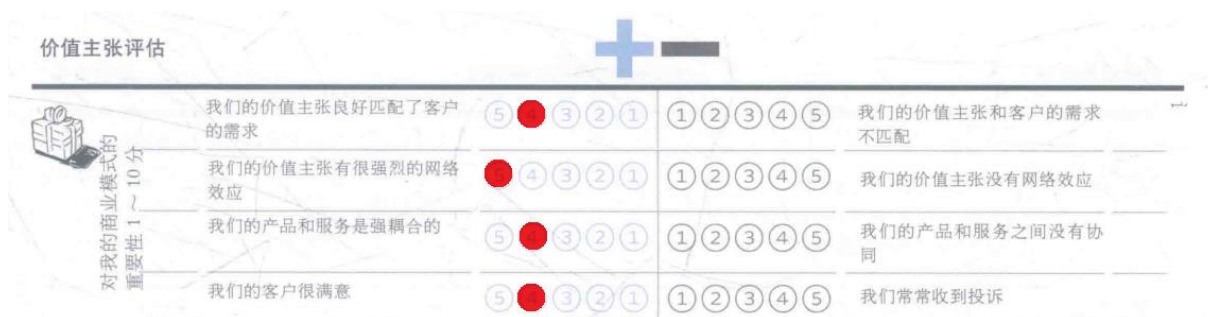
成本结构：成本效率不高

收入来源：收入来源种类偏单一

2.2 SWOT 分析

结合总体评估的结果，我们认为价值主张是我们的商业模式的核心。我们的所有服务都是围绕在爱好亚文化的（潜在）创作者和群体用户，秉持高质量、高信誉、定制化的理念，打造一个几乎专属于亚文化圈爱好者的交易和交流平台。我们的价值主张如创意变现、文创提供、交易担保、定制化等都是引领整个商业模式的核心思路。

2.2.1 S&W 分析打分



打分理由：

1. 我们的价值主张和消费者群体用户的需求非常契合——为想要拥有亚文化共好的用户提供了氛围友好的交流平台，为愿意花钱购买亚文化文创产品的用户提供高质量、有保障的文创产品，对“土豪”用户提供更加个性化的增值服务。同时，我们优化的推荐算法，优秀的审核机制也会搭建一个更加诚信友善的平台环境。而对于亚文化文创作者群体用户，平台提供了一个创意变现的机会，创作者虽然不能像在某些其他平台一样白躺着赚钱，但是能由平台提升圈内知名度和自己的收入，多劳多得，搭建一个更健康的创作者生态圈；同时，做大之后的平台也能给一些名气不够大的独立文创作者一个展示自己的机会，以此吸引更多创作圈的优质新鲜血液加入，这也是对用户长期服务的质量保证。

2. 我们的价值主张是存在比较强的网络效应的。某种产品对一名用户的价值取决于使用该产品的其他用户的数量，在经济学中称为网络外部性，或称网络效应。通俗来讲就是使用的用户规模越大，产品本身自己的价值也会增加。我们的 Yabi Yabi 是具有非常高的网络效应，因为实际上在我们产品刚刚投入运营，还没有多少客户的时候，我们需要承担激励创作者的费用，而亚文化文创品的交易量可能并不大。然而当我们正式积累了足够的口碑、打响了知名度、拥有大量的客户的时候，显然我们就能拥有更多的流水和交易量，而我们的收入和文创作者的收入也会成比例的提高，并且将会吸引更多亚文化文创“大佬”作者或是“菜鸟”作者进入这个平台，提供高质量的文创作品，进而吸引更多客户，形成良性循环。同时，随着客户数量的增多，亚文化交流社区的建立也会变得更加容易成功，在用户黏度方面的也是一个极大的提升。
3. 我们的产品和服务之间耦合性强，我们的服务是为了让亚文化爱好者群体享用一个能分享共好、结交好友、购买喜爱的亚文化文创产品、甚至定制亚文化文创产品的一个平台，而我们的产品也都是面向这些服务方向开发的。
4. 我们的顾客是会很满意的。Yabi Yabi 会不断追求更好的用户体验，对于用户的负面反馈，我们在经过权衡和测试之后，会做出相应的优化方案。当然，就像人无完人，产品也永远是不可能让所有顾客都满意的，但是我们一定会力争对每一处细节进行精细的打磨，呈现最舒适的使用方式，让最大的用户群体拥有最完美的体验。

2.2.2 O&T 分析打分

评估威胁



市场上存在我们的产品和服务的替代品吗？

☒ ② ③ ④ ⑤

竞争对手正在试图提供比我们价格更低或价值更高的产品和服务吗？

☒ ② ③ ④ ⑤

打分理由：

1. 目前市场上不存在我们的产品和服务的替代品，经过我们的调研，目前我们的主要竞品是

爱发电和稍有重叠的 b 站。前者目前不是非常知名，没有 b 站那样的影响力，另外爱发电支持各种各样的创作，内容杂而多，而我们的产品着眼于亚文化，创作内容比较紧凑，目标用户群体比较集中。后者 b 站的侧重点不是在激励创作者上，创作者从 b 站获取的收入非常有限，而且不能直接从个人用户获取利润。我们提供的服务聚焦在亚文化作品提供、交易担保以及定制化等，与相似产品没有大量重合。

2. 我们的竞争对手还没有试图提供比我们更低或价值更高的产品和服务。一方面，对于创作者，我们拟定的对于创作者的提成比例非常低（6%），创作者可以通过“亚币”获取绝大多数的平台收入；对于群体用户消费者，我们提供了不同价位的服务来满足不同的用户需求，消费者甚至可以基于我们拟定的一定规则自由与创作者进行交易协商。另一方面，我们非常注重亚文化创作作品质量的审核和对创作者适当的监督，尽可能满足绝大多数群体用户对高质量创作作品的呼求。

调研&新闻 13 —— “价格水平必须适应产品的定位。一种产品的市场是由愿意并有能力购买该产品的全体消费者组成。因此，企业在选择新产品的价格水平时一定要注意新产品在市场上的定位。”

——沈国华《新产品价格的制定》

评估机会



我们可以将产品转化成服务来获得重复增加的营收吗？

① ② ③ ● ⑤

我们能更好地整合我们的产品或者服务吗？

① ② ③ ④ ●

我们还可以满足哪些额外的客户需求？

① ② ● ④ ⑤

还存在与我们的价值主张互补或是其延伸的东西吗？

① ② ● ④ ⑤

在服务客户的过程中，我们还可以为客户做哪些其他工作？

① ② ● ④ ⑤

打分理由：

1. 我们能够较好地将产品转化成服务来获得重复增加的营收。首先，我们的软件本身就是以个性化的亚文化相关服务为支撑点的，我们的先进推荐算法、产品定制以及对作品质量的监督等都是为了达到给用户以优质个性的服务的目标。并且当我们的平台影响力逐步上升后，一方面，群体用户粘性有所保证，比如通过支付会员费获取增值服务的群体用户，这是比较稳定的一部分营收；另一方面，在群体用户数量达到比较大的规模后，也会同时吸引更多更优质的创作者入驻，两者相辅相成，形成良性循环。但是，在初期，我们需要人为的引入一些已经在各个亚文化小圈内比较有名气的创作者入驻，更快地吸引新人，在这段时间是比较艰难的。

调研&新闻 14 —— “当前行业调整期，目的不是为了尽量把规模做得有多大，通过一款拳头产品做大，而是怎样跟用户建立更深入的联系、连接。这个时候运营模式、运营思路应该从产品思路向服务思路转变。怎样跟用户有不间断互动，让用户能够在很多时候主动使用你的产品、想到你，通过订阅、通过不断更新，通过跟用户联系，转变产品运营思路。”

——《华夏时报》

2. 我们能够很好地整合我们的产品或者服务。首先，我们的服务始终围绕在创作者和群体用户的需求，所有的服务包括创作者的激励、提成以及群体用户的免费预览、打赏发电、购买创作品、获取增值服务，这些都是围绕在创作者获取营收、群体用户支持作者获取文创产品这个核心思想。尽管有定制的个性化服务，但是所有服务都是围绕亚文化作品交易交

流展开，各项服务之间有比较密切的联系，即用户满足了某项需求后，也有极大地可能想要获取其他服务。

3. 我们会考虑并尽力满足客户额外的需求。我们的产品是以用户为中心进行设计、开发和版本迭代的，用户在使用过程中有任何不满意的地方都可以向我们反馈，我们在经过权衡和测试之后，会做出相应的优化方案，用户至上是我们始终坚持的信念。
4. 比较有可能存在与我们价值主张互补或其延伸的东西。尽管我们是从用户的视角来设计我们整个产品和我们的价值主张的，但是难免会有对我们的价值主张定位不的地方，这是不可避免的。我们在遇到可以补充和外延我们的价值主张的东西的时候，一定会尽可能的接纳，这样我们的产品才会有更大的发展的空间和机会。
5. 在服务用户的过程中，我们还可以释放一些信号，去刺激用户发现一些以前他自己都没有注意到的潜在需求。用户使用我们的产品的时候，不仅可以满足自己既有的需求，而且在使用过程会受到我们一些新奇功能的刺激，发现一些以前他自己都没有注意到的潜在需求，从而更有可能为我们的增值服务长期持续的付费。

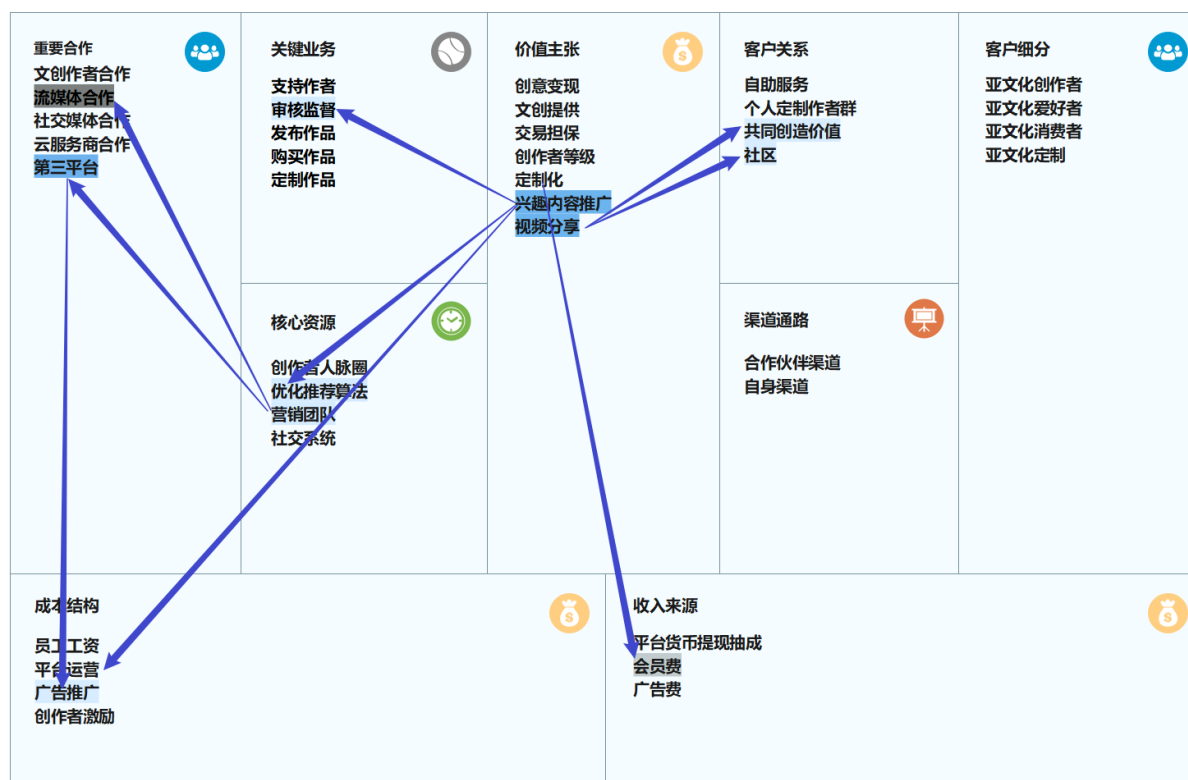
3、 蓝海战略

对价值主张方面

YaBiYaBi商业模式画布2.0

代表：删除 减少 增加 创造

制作人：郁博文 邢佳勇 陈子凡 郑启睿



(价值主张) 增加：兴趣内容推广，视频分享功能（打造自身的视频分享功能）；提高：优化

的推荐算法，审核监督，广告支出（与第三方平台合作），营销团队，共同创造价值，社区；降低：会员费，从而鼓励更多的用户来使用我们的定制化服务。消除：流媒体平台的合作（甚至会产生版权问题）

首先，我们从客户的角度出发，考虑到爱发电的重心侧重于为创作者们提供和粉丝联系的渠道和将作品变现的渠道，出于创新，我们的平台在服务创作者的同时也同样关心消费者们能否找到符合自身爱好的作品，因此我们在价值主张中添加了**兴趣内容推广**这一项，为了实现这一价值主张，我们需要提高**优化的推荐算法**，以期为广大消费者发掘令人满意的作品。同时为了保证平台上作品的高品质，我们需要增加**审核监督**的投入，防止一些滥竽充数的作品和违法违规的作品扰乱平台环境。

接着考虑到与流媒体平台的创作者视频发布合作可能会产生版权问题，同时也不利于平台业务的进一步扩张。因此我们在价值主张中增加了**视频分享功能**，从而取缔与**流媒体平台的合作**，消除了与他们合作的成本。

最后，考虑到定制化服务是我们的特色服务，因此我们决定降低**会员费**，从而鼓励更多的用户来使用我们的定制化服务。同时为了保证在降低会员费的同时，该项服务的收益仍能保持增长，我们需要扩展我们的用户群体，因此我们决定增加**营销团队和广告支出**来增加我们平台的曝光率，以此来吸引更多的人使用。

4、 更新过的商业模式画布



在进行上述一系列评估后，我们明确了现阶段新要点如下：在首先满足大众的普遍需求后进一步满足用户们的个性化需求；防止用户群体过早地下沉，早期注册采用邀请码分享制注册入站，同时打造平台自身的分享功能，“口口相传”推广平台，后期筛选用户清理非目标用户（如“水军”“机器人”等）；打造自身的视频分享功能，取代与流媒体平台的合作，加强自身品牌影响力。

我们的服务始终面向创作者和群体用户两方面，但两者关系紧密，相辅相成。一方面，针对创作者，普遍需求如收获粉丝打赏、作品销售、宣传自身等是平台提供的最基本服务，进一步，满足其个性化需求如粉丝作品悬赏、收获潜在粉丝是我们在中后期的发展重点；另一方面，针对群体用户，普遍需求有打赏创作者、购买作品、了解亚文化等，个性化需求有发布作品悬赏、定制作品、扩大自身兴趣面等。故本次的更新在价值主张中加入了兴趣内容推广，亚文化圈中很多子文化分类是有交叉和重叠的，通过将相似的创作者或者作品推送到群体用户，扩大其兴趣面，进一步扩大其订阅的创作者群。创作者拥有更多粉丝后，有能力和资源打造更多更高质量的作品，其自身知名度和口碑也更加有机会提高，反哺粉丝形成良性循环。考虑到

与流媒体平台的创作者视频发布合作可能会产生版权问题，同时也不利于平台影响力的进一步扩张。故着力打造自身的视频分享平台，此举同时也有利于群体用户将创作者和其作品进行同好之间的推广，达到相同喜好的用户之间的“口口相传”，进一步拉拢团结核心圈用户，防止群体用户下沉过早。

依赖关系：

1. 新增的**兴趣内容推广**，与**定制化**的价值主张共同进一步满足用户的高端需求；
2. **兴趣内容推广**需要核心资源中的**优化推荐算法**作为主要支撑
3. 新增的**视频分享**取代重要合作中的**流媒体合作**
4. 成本结构中的**广告费**成本增加，新增与**第三方平台**合作