

声铃-商业模式设计

一、概述

1.1 组员信息

1.2 工作概要

1.3 项目简介

1.4 度量数值

二、商业模式画布

三、客户洞察

3.1 铃声爱好者视角

3.2 铃声创作者视角

3.3 狂热追星族

四、构思

4.1 为客户提供私人铃声定制服务

4.1.1 驱动因素

4.1.2 问题

4.1.3 对整体画布的影响

4.2 激励计划

4.2.1 驱动因素

4.2.2 问题

4.2.3 对整体画布的影响

4.3 运营机制

4.3.1 驱动因素

4.3.2 问题

4.3.3 对整体画布的影响

4.4 签约偶像

4.4.1 驱动因素

4.4.2 问题

4.4.3 对整体画布的影响

4.5 一键铃声制作

4.5.1 驱动因素

4.5.2 问题

4.5.3 对整体画布的影响

4.6 商业模式创意整合

4.6.1 驱动因素

4.6.2 问题

4.6.3 对整体画布的影响

五、视觉化思考

5.1 可视化分析：

5.2 改进内容：

六、模型构建

6.1 要点详解

6.2 要点之间的关联关系

6.3 相关调研报告与新闻报道支撑

6.3.1 音乐独立创作人的现状

6.3.1.1 调研报告

6.3.1.2 节选内容

6.3.2 第三方支付平台合作

6.3.2.1 调研报告

6.3.2.2 节选内容

6.3.3 合作联名

6.3.3.1 调研报告

6.3.3.2 节选内容

6.3.4 明星效应

6.3.4.1 调研报告

6.3.4.2 节选内容

6.3.5 品牌形象

6.3.5.1 调研报告

6.3.5.2 节选内容

6.3.6 音乐版权市场现状

6.3.6.1 调研报告

6.3.6.2 节选内容

6.3.7 Z世代&千禧一代消费习惯

6.3.7.1 调研报告

6.3.7.2 节选内容

6.4 潜力预估

七、讲故事

7.1 客户视角

7.1.1 蔡林涛的故事（20岁，曾经的起床困难患者）

7.1.2 贾铃的故事（28岁，铃声创作爱好者）

7.1.3 莹莹的故事（20岁，女大学生台，饭圈）

7.2 公司视角

7.2.1 小许的故事（30岁，平台架构师）

7.2.2 小博的故事（25岁，平台运营团队经理）

八、场景

8.1 蔡林涛的场景补充

8.2 贾铃的场景补充

8.3 莹莹的场景补充

一、概述

1.1 组员信息

姓名	学号	联系方式
许竣博	171250536	17826005656
蔡明卫	171250535	18852082795
刘 涛	171250563	15695293608
李林峰	171250617	18851133358

1.2 工作概要

本阶段，声铃小组沿用上次提交的商业模式画布，使用教材讲述的六种设计方法，即客户洞察、构思、视觉化思考、模型构建、讲故事、场景，展开商业模式设计。此六个模块小组同学共同参与，工作方式是以一个为例共同讨论，而后将剩余的部分分工。做到每一个同学都能够了解到每个设计方法的具体做法，达到一个良好的复习效果。

1.3 项目简介

针对部分年轻人执着于个性化铃声却苦于没有提供该类服务的平台，我们计划开发一款个性化铃声创作分享平台——声铃。从界面到内容设计，我们期待的是提供一个有态度，有温度，令人舒服的平台，让更多的人对于起床有多一份期待和向往。

我们目前设想开发专注于内容创作和分享的声铃APP和小程序。针对起床困难患者设计随机铃声，让起床声成为未知，让这一部分用户对起床增加一份期待，减轻起床困难的症状；平台独特的创作交流机制为充满创造力的用户提供创作平台和变现渠道；专属明星闹铃让用户体验爱豆叫起床的感觉；你做词，我配音的合作闹铃创作机制充分发掘用户创造力，让每一个用户都能收获满足心意的铃声。

本阶段我们在如何进行音乐人出借、丰富运营机制、拓宽收入来源、加深重要合作等部分加入了新的想法。

1.4 度量数值

- 客户洞察移情图共3张
- 构思部分的候选创意共5个
- 模型构建部分更新的画布内总要点数为42个，关联关系为22个
- 模型构建部分引用的调研报告和新闻报道为14篇
- 讲故事部分的故事数量为5个

- 场景部分要点为6个

二、商业模式画布



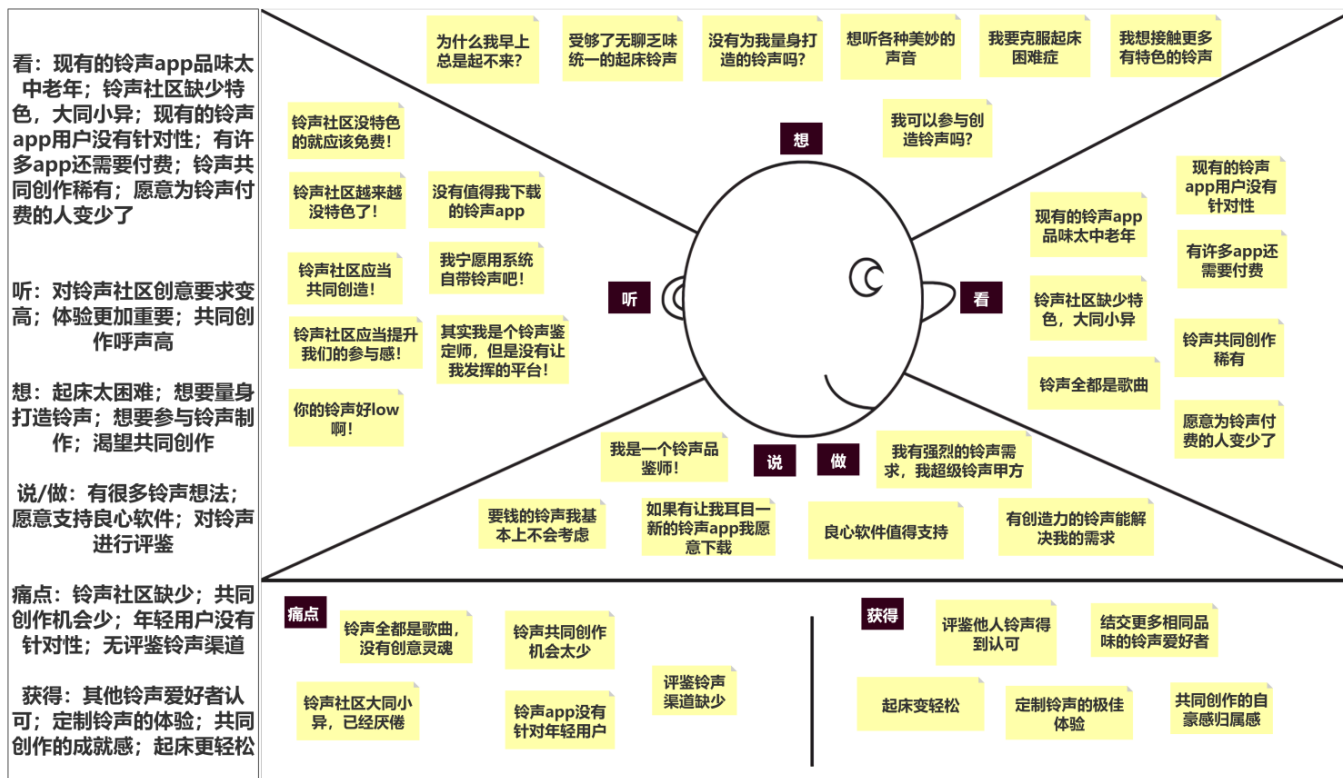
以上是本阶段更新后的商业模式画布的概况，我们在如何进行音乐人出借、丰富运营机制、拓宽收入来源、加深重要合作等部分加入了新的想法。

当然，客户视角是商业模式的指导性原则，客户的观点决定了我们选择怎样的价值主张、渠道、客户关系和收益来源，因此，**客户洞察**就成了我们的一个重要的设计方法。

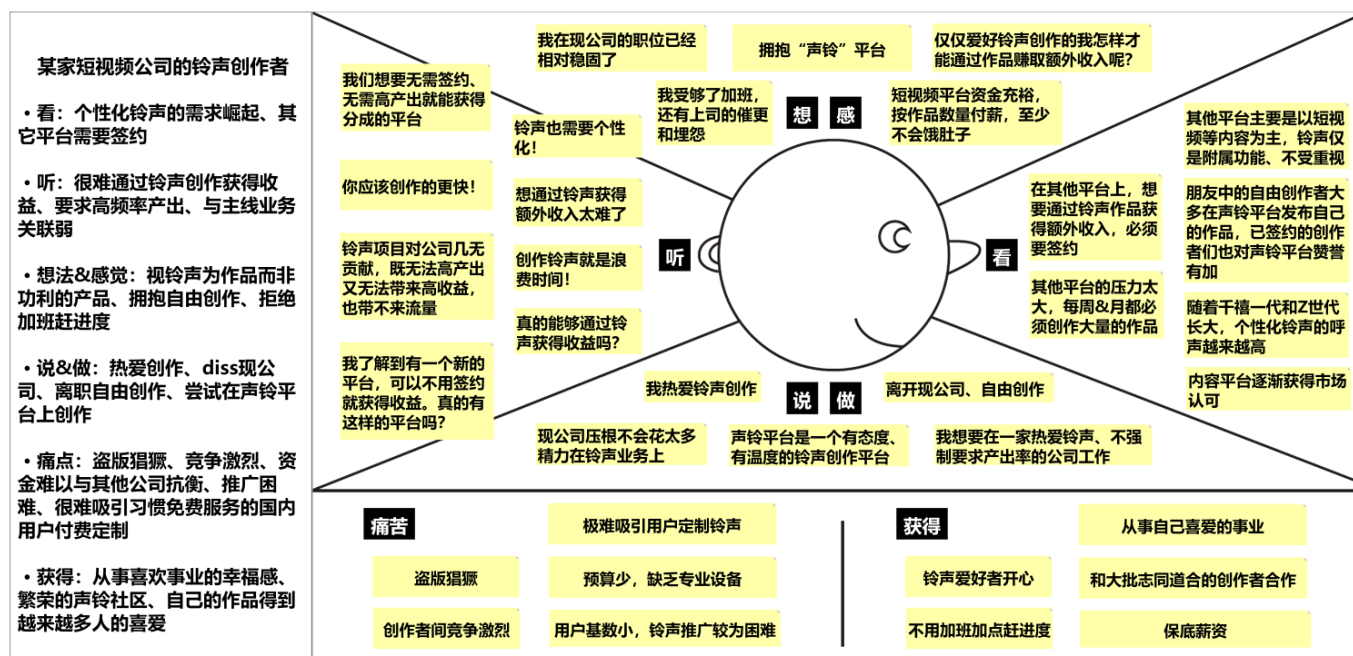
三、客户洞察

在这一部分，我们根据客户细分对三类用户进行了移情图分析。

3.1 铃声爱好者视角



3.2 铃声创作者视角



3.3 狂热追星族

看：市场环境中粉丝经济日益发展，偶像和粉丝的交互渠道增多，传统的追星软件追星方式局限性较强，粉丝追求更新颖的互动方式。

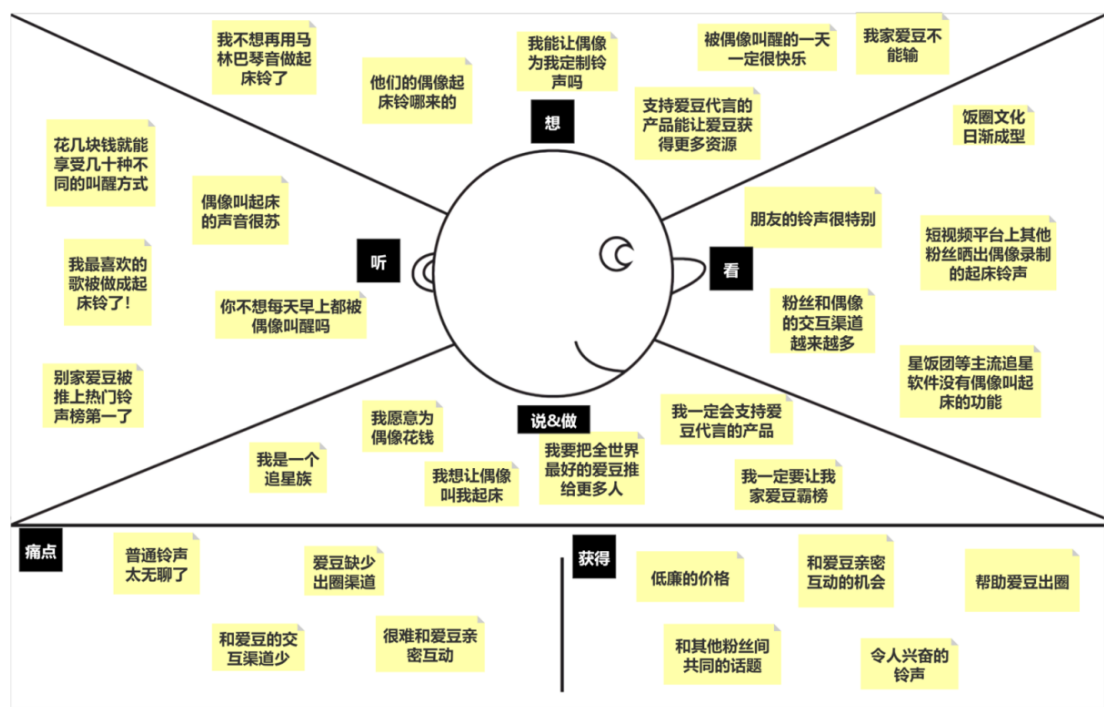
听：对个性化的要求，要求与偶像更多渠道得接触，要求低成本获取多样的满足。

想法&感觉：想让偶像每天叫醒，替换掉乏味的系统铃声，支持偶像代言的产品，让偶像获取更多资源。

说&做：追星族，付费追星，推广爱豆出圈，支持爱豆代言产品。

痛点：系统铃声枯燥乏味，传统追星渠道与爱豆互动方式缺乏。

获得：独特的追星方式，低廉价格获取优质资源，粉丝间的共同话题，帮助爱豆获得的更多的资源。



以上是我们的客户洞察部分，通过研究用户处在的环境，才能用户到底需要什么，并更好的完善我们的商业模式画布和更新我们的构思。

四、构思

在进行客户洞察之后，我们了解到我们的目标用户到底需要什么，因此在商业模式中，我们采用了以下5个商业模式创意，我们在生成创意之后，得到我们的构思的原始模型。通过钻研、开拓、甄选、构建等步骤，我们对创意进行了整合和分析。

4.1 为客户提供私人铃声定制服务

为客户提供私人铃声定制服务，平台从用户给作者的定制打赏中进行抽成，增加平台的收入来源为客户提供私人铃声定制服务，平台从用户给作者的定制打赏中进行抽成，增加平台的收入来源

4.1.2 驱动因素

- 财务驱动：平台提供私人定制的服务，拓宽服务类型，增加平台收益
- 资源驱动：平台拥有大量创作者资源

4.1.3 问题

- 如果平台没有足够的资源（平台拥有铃声/创作力等）又想为每个人提供定制服务会怎么样？

- 用户创作+平台抽成

4.1.4 对整体画布的影响

- 对收入来源的影响：扩宽平台的收入来源
- 对核心资源的影响：保证平台能为更多的用户提供价值
- 对客户群体的影响：吸引更多有定制铃声需求的人

4.2 激励计划

为未签约但作品质量较高的创作者提供激励计划，能够为平台储藏大量的优质创作者，使平台的创作能力更加持久和稳定；同时可以使平台的创作文化更加繁荣

4.2.1 驱动因素

- 客户驱动：
 - 客户需要多样化的铃声
 - 兼职创作者或者创作爱好者需要通过作品变现
- 供给驱动：
 - 更短的铃声定制时间

4.2.2 问题

- 如果没有那么多签约名额又想留住创作者怎么办？
 - 激励计划

4.2.3 对整体画布的影响

- 对收入来源的影响：平台可以从更多的非签约创作者处获得分成
- 对核心资源的影响：保证平台能为更多的用户提供价值
- 对客户群体的影响：强大的铃声生产效率会吸引更多有定制铃声需求的人
- 对成本结构的影响：需要为部分优质的未签约创作者提供分成

4.3 运营机制

平台建立自己的运营机制，提出一套成熟的造星计划，为平台定期造星，推动一批红人和IP。

4.3.1 驱动因素

- 客户驱动：大量的粉丝希望获得自己idol的定制铃声
- 资源驱动：平台拥有更多的明星创作者

4.3.2 问题

- 如果没钱和明星签约又想收割粉丝经济会怎么样？
 - 签约独立创作人+运营推广捧红它

4.3.3 对整体画布的影响

- 对成本结构的影响：平台需要增加推广独立制作者的推广费用
- 对核心资源的影响：平台增加可以收割粉丝的创作者
- 对渠道通路的影响：平台需要与相关平台进行合作，进行创作者作品的推荐和推广

4.4 签约偶像

签约偶像，对平台用户进行声音定制。让用户有偶像就在身边的体验。

4.4.1 驱动因素

- 驱动：平台提供私人定制的服务，拓宽服务类型，增加平台收益
- 资源驱动：经纪公司拥有大量合适偶像资源。

4.4.2 问题

- 如果签约了大量的独立创作人但独立创作人在平台中带来的收益低于预期怎么办？
 - 与娱乐公司合作，如配音等劳务出借创作获取佣金。

4.4.3 对整体画布的影响

- 对收入来源的影响：平台可以从用户的付费获取偶像声音和回复中获得收入。拓宽了收入来源。
- 对核心资源的影响：偶像的声音制品成为了平台的核心资源。
- 对客户群体的影响：吸引更多粉丝和追星族进入平台。
- 对成本结构的影响：明星偶像的签约费成为不可避免的成本。

4.5 一键铃声制作

为期望将某段音频制作为铃声又不会或者不想音频编辑的用户，我们可以为他们提供铃声模板和一键铃声制作功能。

4.5.1 驱动因素

- 财务驱动：平台提供铃声模板可以用于收费。
- 客户驱动：用部分用户希望能够将某段音频作为铃声又不会或者不想打开音频编辑软件。

4.5.2 问题

- 如果用户想将某段音频制作为铃声又不想或者不会音频编辑怎么办？
- 提供音频模板+一键制作生成能力

4.5.3 对整体画布的影响

- 对客户群体的影响：会吸引部分想要通过软件一键制作铃声的小众用户
- 对收入来源的影响：可以对部分铃声模板提供收费服务或者付费提供高级的编辑功能
- 对成本结构的影响：部分音频编辑工作需要借助第三方api带来额外成本
- 对核心资源的影响：独有的铃声模板和编辑技巧成了平台独有的核心资源
- 对核心资源的影响：独有的铃声模板和编辑技巧成了平台独有的核心资源

4.6 商业模式创意整合

我们最终决定创建以UGC社区为平台定位，旨在为消费者提供定制铃声，为创作者提供价值变现的服务，同时融合增值服务，比如开通打赏打榜机制，会员机制。通过签约独立制作者，引入明星等方式充分利用粉丝经济，以多种方式为不同的客户群体提供价值，也为平台的发展提供保障。

4.6.1 驱动因素

- 财务驱动：平台期望通过增值服务，广告等多种方式获取新的收入来源
- 客户驱动：平台期望通过满足内容消费者，内容生产者，签约作者等多种客户的需求来吸引多种类用户，以各个种类的用户共同创作协同创造价值。
- 资源驱动：基于平台独有的大量作品版权资源进行高效运营。
- 多点驱动：平台从卖铃声产品转向卖服务，为多种类型用户提供他们所需求的不同的服务。

4.6.2 问题

- 如果用户渴望得到个性化铃声会怎么样？海量的资源+定制化服务
- 如果有才华的制作者想要价值变现怎么样？激励计划+签约+运营推广
- 如果想要利用互联网红利和粉丝经济怎么样？引入明星+平台造星

4.6.3 对整体画布的影响

- 对客户群体的影响：构成了平台主要的客户群体：铃声制作者，个性化铃声消费者，狂热的追星族
- 对收入来源的影响：除了广告等传统收入来源还可以有打赏打榜等价值增值收入，会员费等收入
- 对成本结构的影响：签约运营费用成为了平台主要的运营成本
- 对核心资源的影响：签约的制作人及平台所有的版权资源时重要的核心资源
- 对价值主张的影响：定制化铃声，价值变现成为我们最为重要的两点价值主张
- 对关键业务的影响：造星等运营活动成为平台的运营重点和关键业务
- 对重要合作的影响：为了签约制作者和利用粉丝经济，和专业的经济公司和拥有大量明星资源的娱乐公司合作成了必不可少的重要合作。

在构思结束之后，我们的对商业模式画布进行了更新，为了明晰我们的思维过程，我们对商业模式进行视觉化分析。

视觉化能够一目了然的刻画商业模式的主旨，并具象化其中的隐含假设。视觉化能够使商业模式变的明确，为团队讨论提供一些概念性的锚点，使讨论从抽象思维落实到具体、形象的东西。视觉化既能找出已有模式中的逻辑缺陷，又能在设计全新模式时更容易地添加、删除和移动相关的图片化概念。

五、视觉化思考

我们利用便利贴，将草图和商业模式画布结合，方便的分析思考我们的商业模式设计。



5.1 可视化分析：

我们的首要目标**客户群体**是寻求个性化铃声的内容消费者，他们是一群厌倦了乏味系统铃声，渴望追求个性化闹铃的年轻人。在我们的平台上，他们可以收获众多**免费**或是低价的个性化闹铃，他们可以自由选择下载，收藏，抑或是分享他们购买的铃声，同时，他们可以通过发布需求，台词等方式**定制**想要的铃声。除此之外，平台通过**推荐算法**像用户推送同类的或者他可能感兴趣的铃声，让用户沉浸于平台中。

随着平台知名度的打响，铃声消费者大批进入平台，旺盛的需求使得平台对铃声数量和质量有更高的要求，平台在各大社交软件**投放广告**，与小红书等合作社区进行的推荐以及早期用户在知乎等平台自发的安利使得平台吸引到了第二类主力**用户**—铃声的独立创作者，他们是一群充满铃声制作才华，因为缺乏专业的音频UGC社区，他们的作品无人问津，大量的优质音频铃声也因此惨遭埋没。

铃声制作者通过在社区中满足铃声消费者定制铃声的需求，在展示自身才华的同时，实现**价值变现**。同时，作品的分享和创作能够让**志同道合者**聚在一起，分享经验的同时共同进步，这也体现了**普通共同创造**的特点。

在这一过程中，平台从他们作品的打赏和交易流程中收取固定的抽成，这也是平台的一大收入来源。

在累积了一定用户和作品后，平台可以与**经济公司合作**，从铃声创作者中选取有意向成为固定创作者的优质铃声制作人，与他们**签约**，签约费用和保底薪资成为了平台必须要承担的**成本结构**的内容，同时签约创作者的优质作品的**版权**归属于平台所有，成为了平台具有**核心竞争力的资源**，平台对作品版权及ip的二次加工作品也是**收入来源**的重要组成。平台对于制作者优质作品的推送，热点的追踪等内容运营措施也将成为平台的**关键业务**。

当平台逐步壮大后，我们可以和娱乐公司合作，推出流量明星录制的专属铃声，这可以为我们吸引来另一类**客户群体**：狂热的追星族。对于这部份愿意为偶像花费金钱的高净值人群我们可以推出**会员制，会员专属idol铃声服务**。

我们的客户细分中还包括想要将音频制作为铃声却不会音频编辑的人，对于他们我们提供铃声模板和**一键铃声制作的能力**。

我们同王者荣耀之类的热门游戏，小说大ip合作，推出定制语音包和同人配音等**联名作品**，进一步**拓宽收入来源**。

我们与**第三方支付平台合作**，方便用户购买支付。

与其他优质UGC社区展开互相推广，联合举办视听类赛事，跨年晚会等形式的合作，打造独特的**品牌形象**。

与广告公司的合作可以随着平台的发展逐步展开，平台内投放广告的收入也将成为我们重要的**收入支撑**。

在平台发展壮大后，品牌文化形象的打造自然而然地成为了公司的**关键业务**，一批富有创造力的**营销团队**也是成功的关键，而深入人心的有态度有温度的vocal社区的形象也是平台竞争力的根本。

同时，我们专业的**开发团队**是推动产品研发和迭代的主力军，他们保障了产品的进步和完善。

我们的**成本结构**中还包含购买联名作品版权所需付出的版权费，公司日常运营所需的人工，服务器，场地费用，推广所需付出的广告费等。

5.2 改进内容：

1. 对**收入来源**的改进：将签约创作者对经纪娱乐公司等配音等劳务进行劳力出借，扩展收入来源、加深重要合作。
2. 对**客户群体**的改进：我们增加了铃声模板使用者的客户细分群体，这部分人旨在通过平台实现一键编辑音频成铃声的功能。
3. 对**价值主张**的改进：对于上面这类细分用户，我们提供了铃声模板和一键制作的能力。

与视觉化思考一样，模型构建可以使抽象的概念具体化，帮助探索新的创意。进行模型构建，有助于获得突破性的商业模式，同时能够有效控制细节。

六、模型构建

6.1 要点详解

- 客户细分
 - 铃声使用者
 - 追求个性铃声者铃不满足与寻常的铃声，对铃声创作内容的深度有要求。

- 起床困难户：对枯燥的系统铃声感到乏味，希望每天能被具有新鲜感的铃声叫醒的受众。
- 铃声创作者
 - 独立创作人：有创作能力，愿意分享作品，渴望通过平台实现价值变现。
 - 签约的明星/平台自有创作者：可以稳定提供优质内容，并且具有较强的粉丝号召力的人。
- 铃声模板使用者
 - 期望通过平台快捷得实现铃声制作。
- 狂热得追星族
 - 为平台拥有的明星专属铃声而来的粉丝群体。
- 价值主张
 - 定制：用户可以发布喜欢的台词，收获定制铃声；同时，用户可以参与铃声创造的全过程，创造属于自己的专属铃声；此外，针对某些特定需求的用户，可以寻求平台其他用户及创作者的定制。
 - 免费铃声：平台提供大量优质的免费铃声。
 - 价值变现：为内容创作者提供另一种收入来源和机会，实现价值变现，在线上即可得到报酬。
 - 一键铃声制作：平台提供铃声模板和一键铃声制作功能，让每个用户可以快捷将音频制作为铃声。
 - 结识志同道合的群体：平台是一个UGC社区，用户共同创作的过程也是相同文化圈的小团体聚集的过程。
- 渠道通路
 - 自有渠道：
 - 平台自己开发的网站，移动应用，微信小程序等。
 - 合作方渠道：
 - 和入驻明星合作进行宣发推广营销代言。
 - 在小红书等种草社区合作宣发。
 - 和互联网视频创大咖合作推广（恰饭视频）。
 - 在非竞争社交平台合作推广。
- 客户关系
 - 自助服务：铃声使用者可以通过系统自助下载使用喜欢的铃声。
 - 自动化服务：为铃声使用者提供推荐系统，推荐喜爱的铃声类型；为铃声创作者提供推荐系统，推荐相应的音乐/铃声/声音创作学习教学等。
 - 客户共同创造：本平台是一个UGC平台，用户在使用平台内容的同时也可以成为平台内容的创作者。提供用户反馈的社区，提供评论区等，接纳用户的反馈意见。
 - 签约：平台签约有潜力有实力的铃声制作者，成为平台内容的稳定来源，与这类用户的客户关系由专门的客户团队负责。
 - 专属私人服务：针对平台合作的明星和签约的大咖提供专属私人服务，提供跟平台内容有关的一条龙全栈式服务。
- 收入来源

- 广告费：平台为合作伙伴进行广告宣传服务，并征收一定费用，我们会在app打开页面进行展示广告信息。
- 会员费：成为vip会员可以解锁更多服务，如：每日下载铃声次数不限等。
- 基于用户内容付费：平台签约创作者的作品版权归平台所有，通过音乐授权获得许可使用费。
- 增值服务：用户对内容创作者的打赏中平台的抽成。
- 联名作品或周边产品的收入。
- 铃声模板或高级铃声编辑功能带来的收入。
- **核心资源**
 - 人力资源：拥有一组有态度，有温情，并富有热情和创造力的开发团队，同时一组经验丰富，善于洞察市场变化的营销团体。
 - 知识性资源：独特的技术平台，并拥有大量平台作品的独占资源。
 - 实物资源：我们自身生产的声铃软件。
 - 品牌形象：平台打造的vocal社区的品牌形象也是无形的核心资源。
- **关键业务**
 - 内容运营：
 - 创作者创作内容的上架，呈现以及更新。
 - 合作平台的广告内容展示。
 - 每日热点铃声的推送条目。
 - 签约作者的包装和运营。
 - 品牌及推广
 - 多个社交平宣传账户的运营，树立良好的品牌形象，赚取良好的口碑。
 - 为平台的创作者进行合理的包装，吸引更多关注者。
 - 针对大众的日常宣传和流量引入。
 - 产品规划和研发
 - 根据用户反馈进行产品迭代，提升用户体验。
 - 针对市场热点进行新功能的引入和迭代。
- **重要合作**
 - 与经纪公司签约明星代言，增加宣传号召力和降低宣传成本。
 - 与其他UGC社区合作，作品互相推广。
 - 与其他平台合作，共同举办跨年祭，周年祭等活动。
 - 与第三方支付平台合作，引入第三方支付接口，方便用户购买产品。
 - 供应关系合作
 - 与娱乐公司合作，批量签约音乐制作人，降低音乐制品制作成本。
 - 与热门ip比如王者荣耀合作进行二次创作或者联名款作品。
- **固定成本**：员工工资、服务器租金，场地租金。
 - 固定成本：员工工资、服务器租金。

- 可变成本：加班费、税务支出、市场推广及营销费用、内容创作者分成、明星代言与定制费，稳定内容创作者的签约费用，签约作者的保底薪资。
- 联名作品所需付出的版权费。
- 调用其他第三方服务所需支付的固定费用。

6.2 要点之间的关联关系

• 纵向联系

- 客户细分中的铃声使用者是**收入来源**中会员费和增值服务付费的提供者。
- 客户关系中，平台为签约的明星及大咖提供专属服务。为平台带来流量，增加了收入，反过来，他们也为平台提供了一条**宣发推广的渠道**。
- 客户关系中，推荐系统吸引了更多的使用者及创作者。更多的使用者以及铃声增加了平台收入，更多的优质创作者可以赚取良好的口碑，一定程度上拓宽了**营销渠道**。
- 关键业务中的产品推广，需要我们建立良好的口碑和品牌形象就需要我们在**成本结构**中考虑到广告和推广费用的支出。
- 重要合作中同娱乐公司的签约合作决定了成本结构中有稳定内容创作者的**签约费用**。
- 关键业务中的产品规划和研发所需的开发费用由**成本结构**中的员工工资，服务器租金，加班工资等部分构成。
- 客户关系中的签约明星可以通过外借服务扩充平台的**收入结构**。客户关系

• 跨越的联系

- 客户细分中包含有内容创作能力的铃声创作者决定了**客户关系**中我们为他们构建基于客户共同创造的UGC平台。
- 重要合作中的与传统社交企业合作，引流获得对应的**客户细分**群体
- 客户群体中签约的明星等客户需要在**客户关系**中提供专属的私人服务。
- 客户群体中的追求个性化铃声的用户决定了**价值主张**中需要有提供定制化铃声的主张。
- 渠道通路中的自有渠道，网站、移动应用、小程序等，直接导向了**成本结构**中的固有成本（服务器租用），合作方渠道签约明星推广直接导向了**重要合作**中的非竞争者的合作（与娱乐公司合作等）。
- 关键业务中的内容运营（如热点推送等）直接导向了**客户关系**中自动化服务所需要的内容推荐等。
- 渠道通路的自有渠道需要**核心资源**提供的知识性资源（如技术平台和作品）
- 渠道通路中的合作方渠道所需的成本是**成本结构**中的市场推广和营销费用的重要组成部分。
- 客户细分中的铃声创作者在平台中进行签约（**客户关系**）。
- 价值主张中的一键制作铃声为客户细分中的**客户群体**中的铃声模板使用者提供便捷铃声制作工具。

• 联系的联系

- 免费闹钟（**价值主张**）和志同道合的社区（**价值主张**）吸引了大批的铃声爱好者（**客户细分**），为平台带来了广告变现（**收入来源**）的可能性；其中部分铃声爱好者会有定制个性化铃声（**价值主张**）的需求，这一需求吸引了大批的铃声创作者（**客户细分**），带来了打赏抽成的收入渠道。

- 狂热的追星族（**客户细分**）因为志同道合的品牌形象加入平台，因此我们需要和娱乐公司进行合作，而平台可以利用打赏抽成（**收入来源**）和联名作品（**收入来源**）获取收入。
- 喜爱个性化铃声、但因各种原因自己无法创作、不愿使用付费定制铃声的铃声模板使用者（**客户细分**），可以通过一键制作来自行制作铃声，在这一业务上我们与客户共同创造，带来更多利用广告和会员制度获取收益的可能性。
- **价值主张**中创造要求我们平台可以吸收大量的有音乐创造能力的创作者，同时**价值主张**中的定制服务需要平台有一定对于铃声有需求的使用者（**客户细分**），为了平台可以正常运营就需要我们在前期大量的宣传和广告投入，就构成了**成本结构**中的可变成本广告费用。
- **核心资源**中我们独有的知识性资源是我们**关键业务**中内容运营的根本，**核心资源**中富有创造力的开发团队是我们不断进行产品规划和研发的基础，善于洞察市场变化的营销团体是品牌运营及其推广的核心力量，这三对共同保障收入来源的稳定。

6.3 相关调研报告与新闻报道支撑

6.3.1 音乐独立创作人的现状

6.3.1.1 调研报告

1. 音乐制作人生存现状【<https://www.jiemian.com/article/994511.html>】

6.3.1.2 节选内容

1. 大部分独立音乐人的生存状况不够乐观，高达84.3%的人是兼职做音乐，因为大部分音乐人无法只通过音乐相关的工作获得生活来源。调查数据显示，有68%的音乐人，在音乐上获得的平均月收入在1000元以下，而月音乐收入在1万以上的音乐人，占比才不到5%。
2. 音乐人对曝光机会的需求强烈，有近67.5%的用户表示，为了作品能够被最大程度的传播，他们愿意作品被免费试听和下载。
3. 音乐人期望拓宽收入渠道，如今的独立音乐在收益模式上大不相同，从版权方面能够大量获益的只占极少数，更多人依赖演出、周边产品等获得收入。

我们的平台致力于通过签约，打赏的方式，让这些铃声制作者可以获得更多的收入来源，进而吸引更多的独立创作人加入到我们的平台中来，在扩大平台规模的同时，为平台奉献更多的作品。

6.3.2 第三方支付平台合作

6.3.2.1 调研报告

1. 第三方支付平台的优势【<https://wenku.baidu.com/view/8c577a6a58fafab069dc0248.html>】

6.3.2.2 节选内容

1. 简化交易操作。第三方支付平台采用了与众多银行合作的方式，从而极大地方便了网上交易的进行，对于商家来说，不需要安装各个银行的认证软件，从一定程度上简化了操作。

2. 降低商家和银行的成本。对于商家第三方支付平台可以降低企业运营成本；对于银行，可以直接利用第三方的服务系统提供服务，帮助银行节省网关开发成本。
3. 第三方支付平台可以对交易双方的交易进行详细的记录，从而防止交易双方对交易行为可能的抵赖，以及为在后续交易中可能出现的纠纷问题提供相应的证据。

我们的平台在用户打赏和用户购买服务时，会与第三方的交易平台，如支付宝、微信等，进行深度合作，从而减少相关事务的开销，同时更为便捷的支付方式，也会激励用户在平台进行消费。

6.3.3 合作联名

6.3.3.1 调研报告

1. 联名款的概述与优势，创新+人气带动产品爆炸式销售

【<https://baijiahao.baidu.com/sid=1652495877064059372&wfr=spider&for=pc>】

6.3.3.2 节选内容

1. 增加产品曝光度和话题传播性，好的联名款也是引流款，当大流量涌入，有利于提高店铺整体销量，店铺收获的不仅仅是名，还有利。优衣库近十年来凭借联名的手段实现了收入的爆炸式增长。
2. 降低商家预算，很多品牌预算有限，无法靠砸广告让潜在目标消费群获得对品牌的快速认知，那么可以采用“跨界联名款”这种非常规的“打法”吸引用户注意力。
3. 延伸出非产品功能，联名款的产品，可以满足消费者的审美疲劳，更多在形式上进行创新，非核心功能，是技术成本最低的创新方式。

我们的平台希望与一些大的IP进行联名创作，比如蜡笔小新，机器猫这些经典的声音进行合作，更好的吸引用户在我们的平台进行选择，并加深用户的依赖性。

6.3.4 明星效应

6.3.4.1 调研报告

1. 追星族”消费调查数据出来了！姜还是老的辣，60后超乎想象

【<https://xw.qq.com/cmsid/20181205A15PZ0/20181205A15PZ000>】

2. 追星族消费调查：69.04%的粉丝都曾为偶像消费 【 <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1619001434521650300&wfr=spider&for=pc>】

3. 学生网络直播打赏现状研究

【<https://wenku.baidu.com/view/67b4c581c381e53a580216fc700abb68a882add3.html>】

6.3.4.2 节选内容

1. 近7成的追星族都曾为偶像花钱，4.67%的追星族平均每月为偶像花费超过5000元。其中，网红、主播的粉丝最舍得花钱，近4成粉丝为追星单笔消费都曾超过2000元。
2. 追星群体的年龄正在趋于年轻化。年龄越小，追星人群占比越高。90后群体中追星族占比不到三成（26.78%），95后中这一比例上升至50.82%，而近7成的00后都认为自己属于追星一族。

我们平台抓住了用户愿意为了追星而进行大量消费，这一社会现象，我们的平台会与娱乐公司签约，吸引饭圈明星入驻平台，为粉丝带来铃声服务，吸引粉丝使用我们的平台。

6.3.5 品牌形象

6.3.5.1 调研报告

1. 品牌形象的价值研究

【<https://wenku.baidu.com/view/3d897cf730b765ce0508763231126edb6e1a7677.html>】

2. 品牌形象的价值研究 【<http://www.cnki.com.cn/Article/CJFDTotat-XDBY201513037.htm>】

6.3.5.2 节选内容

1. 良好的品牌形象是企业市场竞争中的有力武器，深深的吸引着消费者；它会给消费者带来额外的附加值，满足其心理需求。
2. 耐克公司凭借“耐克”的标志形象这一无形资产，通过授权其它生产厂家以品牌标志形象的方式，来生产“耐克”牌产品。
3. 随着经济的发展，商品的产品质量、款式、功能、售后服务不断同质化，同类产品，甚至是不同类产品给消费者的消费体验都趋于相同化。因此消费者面临琳琅满目的商品时，必然会根据自己的消费水平以及品牌形象来进行选择，将更趋于购买知名度高、产品形象好的品牌。
4. 知名的品牌是企业竞争中的商标,是竞争中立于不败之地的法宝。

声铃平台在发展早期就致力于打造“有态度、有温度的铃声社区”这一形象，无疑会成为一道有效的护城河；类似于MIUI社区，品牌形象无形中也会促进我们与用户间的交流。

6.3.6 音乐版权市场现状

6.3.6.1 调研报告

1. 中国网络音乐现状：1首歌版权收入平均仅50元 【<https://tech.qq.com/a/20120528/000119.htm>】

2. 2018年中国音乐版权市场现状及未来发展趋势分析

【<http://www.chyxx.com/industry/201908/774400.html>】

3. 国内配音员收入和国外同行没法比 【<http://www.sgpeiyin.com/pyxw/1012.html>】

6.3.6.2 节选内容

1. 由于目前版权拥有者没有有效管道对自身歌曲彩铃的下载数据进行监控核实，音乐人无法从电信运营商及彩铃公司那里获知真实的下载量，从而损失相当一部分应得的收入，这已是彩铃产业中为人熟知的潜规则。
2. 文化部发布的《2011中国网络音乐市场年度报告》中指出，2011年我国网络音乐总体市场规模超过300亿元。然而，这个看起来无限美好的数字，对于音乐人来说，却几乎是个“耻辱”，因为，真正能够到他们手里的，不到5%。
3. 2017年之后，首批数字音乐商用版权交易平台诞生，标志着中国数字音乐商用版权行业正式进入商业化发展时期。

4. 企业端的数字音乐市场在中国仍处于启蒙阶段。
5. 对于音乐人维权比较困难的互联网，就应该由音著协承担起收费的职能，可惜来自这块的钱太少了，平均一首歌一年也就几十元。
6. 有艺术家估计，国内配音演员的工资跟台前的明星比起来，一集可能会差100多倍。而在日本，声优林原惠为动画《EVA》中的绫波丽配音，年收入高达7000万日元（约合420万人民币）。

目前看来，尽管有关部门已经出手整顿声音行业的盗版侵权现象，但主要矛盾仍在于平台与创作者之间如何分成。声铃平台会一个层级引用&下载量的标准来确定可参与的铃声，在此基础上，尝试给出一个层级来确定分成的比例，分成按月结付。

6.3.7 Z世代&千禧一代消费习惯

6.3.7.1 调研报告

1. 超六成大学生起床困难，你有起床困难症吗？【<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1651776601970039090&wfr=spider&for=pc>】
2. 一个超1700亿元的大市场爆发 年轻人是消费主力军【<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1626755487755512003&wfr=spider&for=pc>】
3. 崛起的年轻消费力，2018中国互联网消费生态大数据报告【<http://www.foodaily.com/market/show.php?itemid=19208>】

6.3.7.2 节选内容

1. 据统计，3367名大学生中，62.22%的被调查者表示自己起床困难，曾经有但改正了起床困难症的被调查者占总数的5.49%。超过20%的被调查者因为赖床耽误过事情，希望摆脱“起床困难症”的被调查者占总数64.26%。
2. 以90后为代表的年轻消费者群体正在强势崛起，并将对整个互联网消费产生多维度的影响。
3. CBNData《报告》显示，80后是中国互联网消费的中坚力量，但90后的消费力正迎头赶上，线上人均消费持续走高，成为本轮消费升级的重要驱动力。
4. 以90后为代表的年轻消费群体不再具有整齐划一的特征，他们的职业观、生活观和消费观更为个性，展现出兴趣优先、注重体验、理性消费等多元特征。
5. 《报告》总结出年轻消费力推动下的互联网消费八大趋势，分别是：原创消费大众化、内容付费多元化、颜值经济爆发、粉丝经济迭代、宠物消费升级、社交消费“圈子”化、租经济深入渗透、懒人经济全面展开。
6. 摩登天空创始人沈黎晖表示，现在的年轻人接触的东西多，有很好的审美，对于音乐的判断和自我身份的判断也比过去的年轻人更精准。
7. 相比于过去，现在的消费已经发生了创新和迭代。譬如，可以针对不同类型消费者的需求提供差异化服务，从而将目标群体“一网打尽”。

声铃平台针对年轻用户对个性化的需求爆发增长以及懒人经济全面展开的现象，将目标用户瞄准年轻一代，为不同的起床困难患者提供不同的铃声方案，愿景就是让对于起床有多一份期待和向往。

6.4 潜力预估

通过以上的市场分析、以及前瞻研究院发布的《2019年中国短视频行业研究报告》，根据平台的产品优势，我们做出以下关于铃声行业用户规模和平台市场占有率的预测：

年份	2020	2021	2022	2023
用户规模（亿人）	1.53	4.1	6.48	8.57
市场占有率（%）	0.2	0.5	1.5	5

故事是一个理想的热身工具，为深度讨论商业模式与其内在逻辑做好准备，我们将故事与画布结合，利用叙事性克服听众对不熟悉模式的抵触，放下对陌生事物的怀疑。

七、讲故事

7.1 客户视角

7.1.1 蔡林涛的故事（20岁，曾经的起床困难患者）

蔡林涛曾经是一个起床困难患者，同时也是现在的一位铃声爱好者。两年前18岁的他，在步入大学之后逐渐沉沦，早上总是起不来，对学习的影响十分巨大。“铃声免疫”是他为了形容自己起床困难症状发明的词汇。“系统铃声太普通，其他的铃声平台也都千篇一律，没新意，没期待，免疫了，不想起。”他这样回忆。

当一切正沉沦时，他接触到了声铃。他在平台中发现了很多令他感到新奇的铃声，瞬间改变了他的生活。他说：“我可以参与到铃声的制作中（共同创作），我感到十分骄傲，有成就感！”。声铃本身就是要建立和维护一个共同创作的铃声平台（品牌形象，产品开发，共同创作，ugc平台）他可以设置随机闹钟，每天早上的起床了铃声对他来说都是未知的，增加了对起床的一份期待（免费随机闹铃），起床困难症状得到了缓解。独特的定制服务让他是自己的想法变为实打实的铃声制品（定制服务）。

蔡林涛是平台001号会员（会员制度），共参与提供定制需求1000+，为平台提供了创作素材（版权，定制服务），是平台中听众的流量大师。“让每个人都有评鉴铃声的机会”（志同道合）也是平台的一个目标。

7.1.2 贾铃的故事（28岁，铃声创作爱好者）

铃声创作者贾铃从小就对铃声创作有着浓厚的兴趣，但是在短视频大火的当下，出于生计，她只得在一家以短视频为主流业务的公司进行铃声创作。不幸的是，铃声无法像短视频那样为公司带来流量和高收益，而且公司给出的创作数量指标很高，要保证数量就无法保证质量，而爱好铃声的贾铃不愿将铃声当做

快餐来创作，她深信，“作品会打败功利的产品”，为此，她只好不停地加班。终于，她的事业有了起色，在公司的职位也相对稳定。

本以为是千年的媳妇熬成了婆，但这时贾铃的身体却开始向她发出警告，不停的加班早已摧垮了她的五脏六腑。面对日益繁重的任务量和压力，不得已之下，她只好辞职。养病期间，她从以往的同事（社交平台）那里了解到声铃平台（品牌形象、志同道合），闲来无事，她便将自己离职后创作的作品（免费闹铃）发布在声铃上，作品果然得到了很多人的喜爱，越来越多的人为她的作品点赞、对她的创作提出建议（共同创造）；出乎贾铃以外的是，她竟然在作品收获好评之余，得到了平台的分成（打赏抽成）。此时，运营团队已经注意到了贾铃，而当大量用户在平台讨论区@贾铃为他/她定制一曲铃声时，运营团队毅然决定与她签约（签约、客户关系）。在得知即使无法达到创作频率要求的情况下仍能获得部分工资时（保底薪资），贾铃从一开始的拒接，转为主动去了解，在询问了诸多好友以及抖音、知乎等平台（合作社区）的用户后，欣然签约。

平台与贾铃签约后，出于她的发展潜力，开始迅速对她进行包装、推广（经济团队、运营）。越来越多的人被贾铃的作品所吸引（铃声爱好者），开始使用她的铃声模板（铃声模板使用者、一键制作），甚至定制铃声（定制服务）。与此同时，贾铃也在声铃平台开辟了一片新天地，将她热爱的铃声视为毕生事业。

7.1.3 莹莹的故事（20岁，女大学生台，饭圈）

莹莹是个在校大学生，同时也是一个追星多年的饭圈女孩，现后粉过多个爱豆，有丰富的追星经历。同时她也是一个起床困难户，属于八遍闹钟都叫不醒的类型，常常因被闹铃吵醒而充满怨气，半天心情都不好。

在她看到抖音上（渠道通路-合作社区）有人发爱豆用酥酥的声音叫人起床的视频后，她立马下载了声铃，在其中寻找到了自己深爱的爱豆（重要合作-经济公司）录制的vip专题铃声（核心资源-独占资源），在试听了几个铃声后她被爱豆录制花样的铃声台词和迷人的嗓音吸引，立刻决定将其作为起床铃声，平常为了帮爱豆打榜丝付出了大量金钱的她对仅仅十块一个月的会员费（收入来源-会员费）丝毫不在意，为了能每天被爱豆叫醒，她立马充值了vip，并一键设置专题随机铃声。

此后的每一天她都被爱豆以不同的方式“叫醒”，被自己爱豆叫醒的她，感觉起床似乎也没有这么困难了。

7.2 公司视角

7.2.1 小许的故事（30岁，平台架构师）

小许已经在声铃工作了1年了，是平台元老级别的成员之一，他和他的团队工作了工作了无数个日夜采用平台如今完备的跨平台建设，平台完成了安卓端，ios端以及pc端的全面覆盖，打造了一流的平台建设，维持了公司的铃声系统的构建。

小许很为他的平台和自己的团队感到非常自豪，平台的一键制作服务，私人定制服务铸就了平台的核心，使得平台可以非常方便的进行铃声的创作和交流。平台结合第三方的支付平台让平台的打赏变得极其方便，也一定程度保障了平台的稳定性。

7.2.2 小博的故事（25岁，平台运营团队经理）

小博是平台运营团队经理，小博参与了整个项目从最开始商量项目的需求，到项目过程中一步一步拓宽项目的服务范围，完善平台的收入来源和成本机构，整个项目逐步完善，也愈发具有了可行性，正是他们的出谋划策和一个个思路让平台逐步的完整。

小博和他的团队非常能干，为平台提供了许多的的灵感和想法，他的团队提出了和经纪公司合作，引入饭圈粉丝的idol为粉丝献声制作铃声。他们也提出了为用户提供司合作，引入饭圈粉丝的idol为粉丝献声制作铃声。他们也提出了为用户提供定制服务，由用户提出需求而后由有能力的创作者进行制作。除此之外，他们还提出平台应该提供一键制作服务，让普通用户自己来体验自己制作的铃声。这些方法都为我们的平台吸引了很多的用户。定制服务**一键制作服务**，让普通用户自己来体验自己制作的铃声。这些方法都为我们的平台吸引了很多的用户。一键制作。

根据我们的模型构建和相关故事，我们设计了以下场景，将模型构建中明确的方向具体化，从而给出设计。

八、场景

8.1 蔡林涛的场景补充

蔡林涛曾经是一个**起床困难患者**，同时也是现在的一位**铃声爱好者**。两年前18岁的他，在步入大学之后逐渐沉沦，早上总是起不来，对学习的影响十分巨大。“铃声免疫”是他为了形容自己起床困难症状发明的词汇。“系统铃声太普通，其他的铃声平台也都千篇一律，没新意，没期待，免疫了，不想起。”他这样回忆。

- **了解与评估**：小红书、b站等渠道了解到。
- **获得**：下载了app并注册登录。
- **选择初始推荐**：进入app后，平台为他推荐了他可能感兴趣的类型，让他选择；在选择后进入主页，cIt在主页中浏览了为他推荐的铃声列表，看到感兴趣的点击播放，觉得铃声很好就下载下来并作为了铃声。
- **发布需求**：cIt想要让自己的想法变成实实在在的铃声，于是点击发布了自己的铃声需求“电子摇滚混劲爆乡村抒情风”。几天后，收到了创作者为这一需求创作的铃声，cIt感到很惊艳。
- **打赏**：cIt对某一个铃声感到及其惊艳，“竟有此神作！”于是进行了打赏，打赏了100元。
- **评鉴**：cIt对平台中的所有铃声可以进行打分评鉴，对“电子摇滚混劲爆乡村抒情风”这一作品打分100，并三连推荐。
- **评价**：声铃让我感到归属感，让我能够亲身接触铃声，称为一个铃声制品的创想人。随机铃声也让我感到新奇，我起床不再困难了。我愿意推荐给我的同学。

8.2 贾铃的场景补充

一个热爱铃声创作却被资本限制的铃声创作者，付出了心血和汗水，却得非所愿。她从朋友那里了解到声铃平台；以此为起点，她从事自己热爱的事业，收获了大批同样爱好个性化铃声（创作）的朋友，实现了自己的人生价值。

- **了解与评估：**以前的同事、抖音、知乎。
- **获得：**下载了app并注册登录。
- **交互：**
 - 发布创作内容：离职养病期间，闲来无事的贾铃创作了几首铃声，自感不错，便将其上传到个人中心。
 - 收获好评：诸多用户为其作品点赞，并留言评论。
 - 获得额外收益：平台运营团队给予贾铃分成。
 - 签约。
- **评价：**声铃是真正意义上的铃声创作社区，有态度、有温度，每次以往的同事想跳槽时，都会进行推荐，我会一直驻站创作下去。

8.3 莹莹的场景补充

一个追星多年的饭圈女孩，有丰富的追星经历，愿意为偶像花钱打榜，也是一个资深起床困难户。她使用声铃获取爱豆专属起床铃声的服务，通过爱豆的专题随机铃声，每天被爱豆以不同的方式叫醒，让自己每天起床变得更加简单，心情更加愉悦。

- **获得：**应用商店免费下载应用并注册账户应用商店免费下载应用并注册账户。
- **购买：**会员，获得偶像专题铃声包。
- **交互：**设置专题随机起床铃和专属账户界面，每天被不同的偶像录制的铃声叫醒。
- **售后：**平台提供铃声包的更新，推荐和爱豆存在关联的铃声，比如演过的剧的相关铃声给她。平台提供铃声包的更新，推荐和爱豆存在关联的铃声，比如演过的剧的相关铃声给她。
- **评价与复购：**很喜欢平台提供的铃声，推荐给了其他粉丝一起使用，购买了很多和爱豆相关的作品制作而成的语音包。