

# 声铃商业模式评估

---

## 1.简介

### 1.1 工作概要

### 1.2 内容框架

### 1.3度量数值

## 2.商业模式环境

### 2.1 市场影响力

#### 2.1.1 市场问题

#### 2.1.2 市场分类

#### 2.1.3 需求和诉求

#### 2.1.4 切换成本

#### 2.1.5 收入影响力

### 2.2 行业影响力

#### 2.2.1 现有的竞争对手

#### 2.2.2 新进入的挑战者

#### 2.2.3 替代产品和服务

#### 2.2.4 供应商和价值链上的其他厂商

#### 2.2.5 利益相关者

### 2.3 关键趋势

#### 2.3.1 技术趋势

#### 2.3.2 行业管理趋势

#### 2.3.3社会和文化趋势

#### 2.3.4 社会经济趋势

### 2.4 宏观经济影响

#### 2.4.1 全球市场情况

#### 2.4.2 资本市场

#### 2.4.3 大宗商品和其他资源

#### 2.4.4 经济基础设施

## 3.评估商业模式

3.1 画布总体评估

3.1.1优势

3.1.2劣势

3.2 SWOT

3.3 总体论述

4.蓝海战略

成本影响

删除

削减

提升

创造

价值主张的影响

删除

削减

提升

创造

对客户的影响

删除

削减

提升

创造

5.更新过的商业模式

5.2改进概述

5.3依赖分析

1.简介

姓名	学号
许竣博	171250536
蔡明卫	171250535
刘涛	171250563

## 1.1 工作概要

## 1.2 内容框架

## 1.3 度量数值

- 总体评估中的加分项8项、减分项5项，总体共13项
- SWOT分析中所有的评分项都有打分并阐述理由
- 整个三阶段引用的调研报告和新闻共32篇
- 更新过的商业模式画布中新增或修改过的模块要点未超过二阶段画布模块要点总数的 30%
- 发生变化的元素与元素之间的依赖关系：共6点，见5.3

## 2. 商业模式环境

### 2.1 市场影响力

#### 2.1.1 市场问题

- 国内年轻市场消费潜力逐渐膨胀，[尼尔森\(Nielsen\)](#)最新发布《2019中国年轻人负债状况报告》显示，社会主流消费人群逐渐从70/80后向90/00后快速转移，年轻群体个性化的消费特质开始主导市场变化。
- 共同创作社区的概念逐渐兴起，[新南威尔士大学商学院营销学教授阿德里安·佩恩 \(Adrian Payne\)](#)说，推动共同创造的动力来自于想要更多参与机会的客户，这一趋势在互联网和社交媒体的作用下正加速蔓延。
- 铃声社区缺乏独角兽。

#### 2.1.2 市场分类

- 最重要的客户群体是铃声制作者和铃声使用者。围绕着铃声制作者和铃声使用者这两个客户群体，我们构成了商业模式画布的主要思路。在成本结构、收入来源、核心资源等方面起到支撑作用。
- 最有增长力的客户群体是铃声制作者。每个人都是潜在的uploader，平台提供铃声制作工具，简单便捷的使用使得铃声使用者都可能成为铃声制作者。
- 专注于为年轻市场打造“高品质、高交互”的铃声创作和使用体验。专注年轻市场，追求个性化。
- 边缘群体：追星族具有高消费的潜力。《[维度](#)》联合腾讯理财对广大用户进行了问卷调研，结果显示69.04%的粉丝都曾为偶像消费，部分粉丝追星每月消费超5000元，甚至有粉丝透支为偶像买单。

#### 2.1.3 需求和诉求

- 客户需要高品质的共同创作的铃声社区，但是市场中共同创作社区缺乏声频模块。
- 年轻用户需要年轻化个性化的铃声服务，但是铃声市场中对年轻化的重视并不够。
- 部分产品可以满足用户的铃声获取，但是大多没有共同创作的概念，共同创作的诉求在增加。

- 对常规铃声的需求在降低，对个性化铃声和原创铃声的需求在增加。

#### 2.1.4 切换成本

- 推出的共同创作概念，让客户在参与铃声创作、提出音频需求后的版权属于平台所有，用户不可以脱离平台的授权使用。客户转投其他竞争对手会失去原创音频制品。
- 持续购买版权，成为核心资源——“[得版权者得市场](#)”，依靠版权形成品牌影响力。
- 市场中尚无含有“共同创作”概念的铃声社区。

#### 2.1.5 收入影响力

- 铃声使用者为定制铃声付费、为制作者才华付费——“我定制的铃声，我pick的uploader”。
- 铃声制作者可以付费使用平台的推广宣传自己的音频制品——推广。
- 狂热的追星族愿意为idol付费——“我的idol我来养”。
- 利润中最大的一块是用户定制铃声的打赏及版权出借费等。
- 经过平台的推送等，客户能够轻松接触到购买入口。

### 2.2 行业影响力

#### 2.2.1 现有的竞争对手

- 现有竞争对手主要是其他UGC社区，尤其是主打音频的UGC社区，还有部分音频交友软件。
- 以B站为首的成型的UGC文化社区是这个领域的主流玩家。声铃作为一个新晋产品用户群体和这些主流平台部分重合。
- 他们的优势是已经拥有[大量用户创作的共同作品](#)，[庞大的用户基数](#)，[稳定的内容创作者和成熟的激励机制](#)，[已经成型的社交文化](#)。
- 他们的劣势在于这些音频社区已经形成了各自独特但又难以摆脱的标签比如[b站的二次元标签](#)，这对于扩张和转型而言是不利的。
- 他们的主要产品基本都可以概括为，[由用户共同创作的视频](#)，[音频内容](#)，[价值服务也主要是为创作者提供发挥的平台和为消费者提供发掘感兴趣的内容的途径](#)。客户群体聚焦在创作者和消费者身上，创作者是平台的重要支持，为平台注入旺盛的生命力。
- 消费者是平台盈利的主要来源，平台的一切资源都为了满足消费者的需求而存在。
- 他们的成本结构部分主要集中在为了获取原创内容或者独占内容所需要付出的版权费用，运营成本等地方。这些内容和声铃有着高度的同质化。
- 正因如此，我们的一部分目标客户群体就可以瞄准b站上处于小众地位的音频创作者，这部分人是我们平台的目标内容创作者，也是我们拉拢的关键。
- [而且b站等成型的UGC社区已经让部分用户养成了会员付费，打赏付费等种种内容付费方式](#)，从这些平台转移过来的用户拥有良好的付费习惯，吸引这些用户使用我们的声铃可以让我们会员制等内容更容易推广。

#### 2.2.2 新进入的挑战者

- [近年来互联网社交的发展催生了大量的音频社区](#)，他们一些是以音频为媒介主打社交的软件，一部分是主打音频创作和分享的内容社区，

- 这些软件能够拥有一定量的用户基数依赖于他们各自的特性，但是目前还没有一家独大的音频社区出现，[他们的劣势就在于过于想做独角兽导致产品同质化，激烈的竞争导致互相抬高获客成本](#)。
- 而且音频社区的主要客户基本都有声控的特点，这一条件限制了用户数量的增长。
- 而我们声铃专注于铃声消费者这一小众群体，社交功能属于附带而非核心，明确的目标使得声铃可以将自己的优势发挥到最大。
- 这些音频社区的存在也为我们获取目标客户群体提供了大的方向，在这些平台内推广的转换率会比全网推广的转换率更高。

### 2.2.3 替代产品和服务

- [比心，鱼泡泡等软件上提供的叫起床服务（小闹钟）](#)是我们产品和服务的重要替代品。
- 平台在其中主要担当中介的服务，为有需求的人提供人工叫醒服务的中介，用户可以支付一定费用邀请某些服务提供者，按指定的方式叫醒。
- [这种方式依旧是付费陪玩商业模式的延申](#)，陪玩变成了叫醒，客户群体在服务中的角色变化不大。
- 他们的成本结构只要集中在拉拢足够数量的叫醒服务提供者上。
- 对于单纯追求每天不一样唤醒方式的客户，由人工唤醒确实是一种新鲜的选择，可是人工意味昂贵，费用会是阻碍他们切换的重要屏障。
- 对于有准时性要求的用户而言，人工方式可能意味着对方不能及时履约，铃声相比于人工唤醒的优势就在于准时性，准时性也是阻挡用户转移到这一类服务的重要关键。

### 2.2.4 供应商和价值链上的其他厂商

- 娱乐公司会是我们价值链上的关键玩家。
- [UGC核心竞争力就在于独特多样的内容](#)，这一资源是需要内容创作者持续创作的，签约作者是发展的必然途径，而经验签约等事宜如果再有平台承办会分散平台的职能，将签约等事宜交给专业的娱乐公司才是合理的选择。
- 无论是平台还是娱乐经济公司等合作方，作为内容分享创作产业链上的一员，内容的创作者和所有者的利润是最高的，其他的参与者只是帮助更合理地做资源地分配和推广。

### 2.2.5 利益相关者

- 平台积累用户阶段的盈利能力弱，[迫于股东压力平台很可能推出一些急功近利的追求短期收益但不利于平台发展的服务](#)。
- 行业的初创公司的员工需要有挑战传统的勇气，员工对于前景的乐观程度很大程度上会影响公司的决策和发展。
- [政府对于版权的保护力度很大程度上决定着以原创内容为核心竞争力的平台的发展](#)。

## 2.3 关键趋势

### 2.3.1 技术趋势

- UGC分享社区的技术发展比较成熟：推荐系统+大数据分析+多终端+微服务架构。[b站目前就有一套成熟的分享社区开发和运营经验](#)。
- [视频打赏，音频打赏的模式日渐成熟，越来越多的平台依靠这个来进行营收](#)。

- 推广多平台开发，多端部署，占据市场更大的份额，从而获得更多的收益。

### 2.3.2 行业管理趋势

- 市场和音乐人对于音乐人自己的作品保护意识逐渐加强，因此我们的平台保护和尊重音乐人的作品版权。
- 规范化的打赏机制，透明公开的进行收入分成，从而保证平台的公开公平。

### 2.3.3 社会和文化趋势

- 社会整体娱乐化程度加深，人们对于精神和文化上的享受进一步加深，更愿意在这些方面增加开销。
- 人们对于个性化物品的需求和喜爱程度越来越高。
- 人们对于音乐，特色铃声的喜爱和需求成都愈来愈高，大多数人每天都会有一定时间投入到音乐的欣赏当中。

### 2.3.4 社会经济趋势

- 经济压力增大，近三成音乐人从未获得过收益，音乐人的生存环境越来越差，需要找到变现渠道。
- 中国经济整体平稳发展，一二线城市对于极简主义愈发流行，三四线城市购买力增强，想要体验更高品质的生活，追赶潮流。

## 2.4 宏观经济影响

### 2.4.1 全球市场情况

市场情况将决定企业在这时期的走向，而当前低迷的经济情绪会影响公司的业务价格、薪资水平、以及创作者&签约作者的评判标准。

在新冠肺炎疫情冲击下，世界经济情绪低迷（IMF发布的《世界经济展望》报告预测2020年全球经济增长率将下降到-3%）。同时，当前国际以轻持续蔓延，世界经济下行风险加剧，不稳定不确定因素显著增多，我国防范疫情输入压力不断加大，复工复产和经济社会发展面临新的困难和挑战。据国家统计局发布的数据，一季度GDP206504亿元，按同比价格计算，下降6.8%。同时，2月份失业率达到了6.2%，而1月份是5.3%。

### 2.4.2 资本市场

投资是企业规模增长的关键因素，而能否获得投资甚至能决定一家公司存亡与否。当下，获得投资不会容易，这将导致声铃的工作重心在资金管理和节约成本上。

《2020年第一季度中国股权投资市场回顾与展望》报告中显示，报告中显示，由于疫情冲击，全球股市震荡下行，市场避险情绪上升，2020年第一季度，股权投资市场投资数量与金额均下滑近40%。而且，由于股权投资从项目挖掘、立项，到谈判、尽调、签约打款等流程较长，一季度爆发的新冠疫情对投资活跃度的影响预计将持续到二季度乃至下半年。

尽管各地方政府积极出台经济政策，中基协、证监会开启抗疫绿色通道，但资本寒冬之际，获得投资是极其困难的。30多家头部投资机构在2020年的投融资策略，包括战投、美元和人民币机构。调研结果显示，只有14%的机构表示他们在未来一年的投资策略会更活跃，有57%的机构表示会进一步收缩。除非有非常好的项目，否则现阶段想要获得投资是几乎不可能的。

### 2.4.3 大宗商品和其他资源

自由创作者是声铃平台的核心资源，也是铃声社区维持繁荣的关键。爆发式增长的自由创作者将为声铃带来众多优质、独特的铃声，也会促使社区的创作氛围更加活跃、文化推广更为快速。

据悉，[大韩航空将实施为期半年的员工轮休制度以期控制成本](#)，这也向所有人发出了一个信号：市场会出现大量失业的劳动力，而这也大幅减少公司的人工成本。此外，很多原来的自由创作者由于疫情原因在家工作，因此会有更多的时间、更多的兴趣投身于铃声创作，无疑，这也会带来社区创作的繁荣；但是，随着复工潮展开，这一热度也会渐渐消失。

### 2.4.4 经济基础设施

声铃平台的经济基础设施主要为铃声内容、云服务器、个人&企业的税费、以及国内居民的生活质量。云服务器将决定用户使用的满意度，此外其费率也属于平台较大的支出；个人&企业的税费降低也会为平台节省一大笔支出；公民生活质量提高、在文化娱乐方面的支出增长则有利于公司文化以及付费业务的推广。

- 前瞻研究院《[2019年中国云计算行业研究报告](#)》显示，近年来我国云计算产业迅速发展，企业上云越来越容易、越来越普及，得益于此，用户使用声铃的内容也愈加方便。
- 为了推动经济复苏，[近来政府推出了一系列减税措施](#)。也就是说，资产总额不超过五千万，员工总人数不超过三百人，企业所得税就可以享受小微企业的减征百分之八十也就是减按百分之五征收的政策。
- 据国家统计局数据，19年国内居民服务性消费增长较快，恩格尔系数继续下降，居民生活质量不断提高，[教育文化娱乐与医疗保健消费持续升温](#)。

## 3. 评估商业模式

### 3.1 画布总体评估



### 3.1.1 优势

- 收入来源稳定且多样
- 价值主张符合客户需求
- 用户转移成本高带来高用户粘性
- 卓越的IT基础设施
- 良好的客户关系
- 产品和服务耦合性强
- 客户受众广且细分合理
- 渠道通路连接受众能力强

### 3.1.2 劣势

- 单品收入低
- 作品增长数量不稳定
- 前期版权成本高昂
- 关键业务可复制性强
- 品牌打造成本高昂

## 3.2 SWOT



价值主张评估			
我们的价值主张良好匹配了客户的需求	★★★★★	☆☆☆☆☆	我们的价值主张和客户的需求不匹配
我们的价值主张有很强烈的网络效应	★★★★★	☆☆☆☆☆	我们的价值主张没有网络效应
我们的产品和服务是强耦合的	☆☆★★★★	☆☆☆☆☆	我们的产品和服务之间没有协同
我们的客户很满意	★★★★★	☆☆☆☆☆	我们常常受到投诉

- 声铃平台致力于打造一个“有态度、有温度、令人舒服”的平台，这一价值主张十分契合年轻一代铃声爱好者渴望被关注、热爱温暖氛围的需求
- 我们深信，有温度的社区一定会令人感到舒服，而热爱铃声、热爱原创的态度将吸引大批铃声创作者&爱好者，使得我们平台更有温度
- 个性化铃声是我们的产品，铃声定制是我们的服务。声铃作为主打产品的平台，铃声定制服务自然能够很好的传递，但售后在初期设计阶段有些欠考虑
- 声铃非常注重维护平台与客户之间的关系，这也是我们价值主张的一部分

成本/收入评估			
我们有很高的利润	☆☆★★★★	☆☆☆☆☆	我们利润很薄
我们的收入是可以预期的	☆★★★★★	☆☆☆☆☆	我们的收入很不稳定
我们有很多经常性收入，有很多回头客	☆☆☆★★★	☆☆☆☆☆	我们的收入以一次性交易为主，很少有回头客
我们的收益来源是多样化的	★★★★★	☆☆☆☆☆	我们依赖单一的收益来源
我们的收益来源是可持续的	★★★★★	☆☆☆☆☆	我们受益的可持续性值得怀疑
我们在支出成本之前就有收入进账	☆☆☆☆☆	☆☆★★★★	我们在拿到收入之前要承担高昂的成本
客户真正想买的是我们提供的服务	☆☆★★★★	☆☆☆☆☆	我们找不到客户愿意买单的服务
我们的定价机制能够抓住客户全部的购买意愿	☆★★★★★	☆☆☆☆☆	我们的定价机制阻止了客户花钱的动机
我们的成本可以预测	★★★★★	☆☆☆☆☆	我们的成本是未知的

我们的成本结构正确地匹配了我们的商业模式	★★★★★	☆☆☆☆☆	我们的成本结构和商业模式不是很匹配
我们运营的成本效率高	☆☆★★★	☆☆☆☆☆	我们运营的成本效率很低
我们从规模经济中获益	★★★★★	☆☆☆☆☆	扩大规模并不能使我们获益

- 我们的利润来源于我们的收入来源-成本结构；在达到一定的规模之前，我们的利润并不高，前期的成本反而较高。
- 按照收入来源的构成，我们的打赏抽成、会员制度、广告等可以预期。
- 打赏属于经常性收入，但是尚未进行上线投入使用，不知道有无回头客，但是预期狂热追星族是可以为了idol经常回头，以及用户关系强使得铃声使用者和铃声创作者平台粘性高。
- 我们的收入来源是多样化的，收入来源广泛；收入来源可持续，广告费等属于持续收入。
- 我们在前期规模不大时成本较高，收入来源较少，需要购买大量核心资源版权等。
- 客户真正想购买的不止是我们的服务还有我们的产品，如想购买的不止是一键铃声制作的服务，还有独家定制的铃声制品。
- 定价机制以免费为主，idol依据追星族的平均购买力设置价格，定价机制合理。
- 我们的成本结构清晰，包括薪资、开发费用等
- 成本结构正确匹配了商业模式，无不必要开支
- 我们的关键业务多样性导致运营较为复杂，成本效率可能较高
- 当规模较大时，我们自然可以获得更多的打赏抽成、广告收入、定制服务费等收入来源。我们得益于规模经济。

基础设施评估			
竞争对手很难复制我们的核心资源	★★★★★	☆☆☆☆☆	我们的核心资源很容易被复制
资源的需求可以预测	☆☆★★★	☆☆☆☆☆	资源的需求难以预测
我们在正确的时间部署了合适的资源	☆☆★★★★	☆☆☆☆☆	我们在资源部署上遇到麻烦
我们有效地执行了关键业务	★★★★★	☆☆☆☆☆	关键业务的执行效率很低
我们的关键业务很难被复制	☆☆★★★★	☆☆☆☆☆	我们的关键业务很容易被复制
执行质量很高	★★★★★	☆☆☆☆☆	执行质量很低
我们的自有活动和外包活动达到了理想的平衡	☆☆☆☆☆	☆☆★★★	我们自己承担了过多的工作，或者外包了过多

			的工作
我们很聚焦，而且在必要的时候与伙伴合作	★★★★★	☆☆☆☆☆	我们不聚焦，与伙伴的合作也不够
我们与重要合作伙伴的关系很融洽	☆☆★★★★	☆☆☆☆☆	我们与重要合作伙伴总是矛盾重重

- 我们平台的铃声资源属于我们的独占资源，别的平台未经同意不允许使用我们平台的资源。
- 平台拥有一定的用户群体之后，用户对于铃声的需求是多种多样的，因此难以预测。
- 我们的平台争取恶的部署了平台的各个组件，达到良好的效果。
- 我们集平台之力为平台完善了定制，推荐的功能从而很好的完成了关键业务的设计。
- 我们的关键业务是为用户提供定制的铃声和铃声推荐，铃声推荐的业务可能被模仿。
- 我们的平台执行的流程清晰，质量和效率都很高。
- 我们的平台因为牵扯到多方合作机构，包括明星公司，第三方交易平台等机构，因此外包的活动很难进行预测难以保证达到平衡。
- 我们的核心业务很明确，包括铃声定制和铃声推荐，因此十分聚焦在进行支付时候会与合作伙伴如支付宝合作。
- 我们需要通过与如经纪公司这样的重要合作伙伴合作来保证平台作品的丰富，因此会努力与之相处融洽。

客户界面评估			
客户流失率很低	☆☆★★★★	☆☆☆☆☆	客户流失率高
客户群被很好地分类	★★★★★★	☆☆☆☆☆	客户没有被分类
我们不断地获得新的客户	☆☆★★★★	☆☆☆☆☆	我们得不到客户
我们的渠道很有效率	★★★★★★	☆☆☆☆☆	我们的渠道的效率很低
我们的渠道有很好的效果	★★★★★★	☆☆☆☆☆	我们的渠道产生不了什么效果
渠道连接客户的能力很强	☆☆★★★★	☆☆☆☆☆	渠道很难联系到潜在客户
客户能够轻易地看到我们的渠道	☆☆★★★★	☆☆☆☆☆	潜在客户注意不到我们的渠道
渠道被高度整合	☆☆☆☆★★	☆☆☆☆☆	渠道是支离破碎的
渠道产生了规模经济	☆☆★★★★	☆☆☆☆☆	渠道之间产生不了规模经济

渠道良好地匹配了客户群体	★★★★★	☆☆☆☆☆	渠道不匹配客户群体
客户关系强	★★★★★	☆☆☆☆☆	客户关系弱
关系质量正确地匹配了客户群体	★★★★★	☆☆☆☆☆	关系质量不能匹配客户群体的需要
客户的切换成本很高，客户和我们绑定了关系	★★★★★	☆☆☆☆☆	客户的切换成本很低
我们的品牌很强	☆☆☆★★	☆☆☆☆☆	我们的品牌很弱

- 我们的最终产品铃声是用户每日必须的，所以我们认为我们的客户流失率很低，但同时确实不排除用户用回系统默认铃声的可能性。
- 我们的用户群体被按照不同的需求划分成了四类，这种分类方式是符合我们的核心价值主张的。
- 作为一个UGC社区，越来越多优质内容的沉淀必然能带来更多的客户，但是我们也认识到铃声的创作者和消费者终究是少数，新客户的增长必然会遇到瓶颈
- 我们通过多样化，富有针对性而又下沉的渠道获取用户，这种方式的效率很高。
- 在音频社区中宣传推广开拓渠道，这种方式因为我们筛选掉了一部分非目标客户，更好地匹配了客户群体，带来更好地渠道效果。
- 下沉且依赖于合作方和用户自发推广的渠道使得用户能够轻松看到我们的渠道，但于此同时，渠道也相对松散，依赖于用户推广渠道也会让新用户无法第一时间连接到平台。
- 我们通过多种方式针对不同用户群体和不同需求开辟了多种客户关系的维护渠道，客户关系维护能够正确匹配客户群体，且带来很好的效果。
- 由于我们拥有大量的独占资源和优质内容创作者，所以铃声消费者如果想切换平台会失去这些独占资源的使用权，对于创作者而言，我们对于优质创作者给予了签约，这部分人受合同的限制无法切换，其他普通创作者我们也给予了激励计划的支持，切换平台可能会带来收益受损，所以我们和客户之间的绑定关系强。
- 我们试图打造一个vocal文化社区的品牌形象，但是不得不承认，作为一个以铃声为核心的软件，我们可以让用户对软件产生粘性，但我们很难让用户每天花大量时间在平台上，这对于品牌的打造是不利的。

### 3.3 总体论述

对价值主张的威胁	
存在可替代的产品和服务吗？	★★★★☆☆
竞争对手会报出更有竞争力的价格，或者提供更好的价值吗？	★☆☆☆☆

- 市场上已经存在部分音频社区，其中一些的有将音频转化为铃声的功能，不过这些社区终究是以社交为核心的，铃声的制作和分享功能并不完善，所以我们认为市场上有具有威胁的产品，但是威胁并不算特

别大。

- 由于不存在直接的竞争对手，错位的竞争对手难以在价格上面压制我们，价值主张的重点偏向不同导致这批以社交为内核的音频社区难以直接威胁我们的地位。

对成本/收入的威胁	
我们的利润受到竞争对手的威胁吗？是技术原因造成的吗？	☆☆☆☆☆
我们过多地依赖某一项或多项收益来源吗？	★☆☆☆☆
未来有哪些收益来源会消失？	☆☆☆☆☆
哪几项成本会变得无法预测？	★★☆☆☆
哪些成本的增加会快过它们所支撑的收入？	★★☆☆☆

- 我
- 我们的收入来源包括打赏抽成，会员充值，联名作品，广告收入，出借服务，因此收入来源并不单一。
- 我们的收入来源都比较稳定，不会存在消失的风险。
- 平台的保底薪资可能会随社会经济的发展而提升，推广费用成本难以预估。
- 平台的推广费用可能会很快超过广告推广带来的收入和品牌影响力。

对基础设施的威胁	
我们会面临某些资源的供应短缺吗？	★★★★☆
资源的质量能够保证吗？	★★☆☆☆
哪些关键业务会被打扰？	★☆☆☆☆
我们的活动质量会受到威胁吗？	☆☆☆☆☆
我们有可能会失去哪些合作伙伴？	★☆☆☆☆
我们的合作伙伴有可能和竞争对手合作吗？	★★★★☆
我们是不是过分依赖某些合作伙伴了？	★☆☆☆☆

- 声铃平台过度依赖自由创作者，这将导致铃声资源的数量不稳定，严重时可能引起短缺。
- 尽管平台要求用户上传原创铃声，但仍旧会有部分用户侵权上传其他来源的铃声，这是铃声版权的潜在问题。
- 受服务器/资金的影响，平台的内容运营存在一定被打扰的风险。
- 因为推广时会筛选用户/运营团队好评的产品，所以产品质量比较可靠，而自有渠道几无可能会受到干扰。
- 与B站、知乎、小红书的合作可能会因为费用问题而暂停。
- 知乎和小红书的广告业务，有较大比重是由他们的用户操纵，这会给竞争对手一个漏洞；而B站更倾向于价高者得，所以也有可能会与竞争对手合作。

- 我们的内容推广，在初期较为依赖合作伙伴，但中后期在慢慢转向自有文化&社区的推广。

客户界面上的威胁	
我们的市场很快会饱和吗？	★★★☆☆
有竞争对手在威胁我们的市场份额吗？	★☆☆☆☆
客户转投竞争对手的可能性有多高？	★☆☆☆☆
我们市场中的竞争多快会变得白热化？	☆☆☆☆☆
竞争对手会威胁我们的渠道吗？	★★★☆☆
我们的渠道有变得和客户不相关的危险吗？	☆☆☆☆☆
我们的客户关系有可能恶化吗？	★★☆☆☆

- 由于铃声受众相对来说较为小众，市场在品牌影响力和产品便捷度在达到某一程度前较为容易饱和。
- 有潜在的竞争对手在铃声服务领域抢占我们的市场，如竞品分析中分析过的铃声多多、Audiko等，但是“共同创作社区”、“定制服务”的概念并没有雷同的，铃声GUC社区的市场份额不受威胁。
- 客户有可能会转投竞争对手，但是可能性较低。因为客户进来之后所获取的铃声即客户自身的资源财产，定制的铃声、参与创作的铃声一旦脱离平台便不可使用。
- 由于竞争对手较少、竞争领域不冲突，竞争白热化可能性较小。
- 我们的竞争对手虽然较少，但是在铃声版权等方面可能会威胁我们的获取，对我们的渠道构成威胁。
- 在渠道中宣传、获取的都是与平台资源相关、与客户需求相关的宣传、资源等。
- 与签约创作者之间不排除存在矛盾的可能。

价值主张中的机会	
能通过把产品转化为服务而产生重复性收入吗？	★★☆☆☆
我们能更优地整合我们地产品或服务吗？	★★★★☆
我们还能满足客户地哪些额外需求？	★★★★☆
我们的价值主张还可能做哪些补充和外延？	★☆☆☆☆
我们还能为客户做哪些工作？	★★☆☆☆

- 我们本质是售卖个性化铃声的平台，于此同时我们拥有大量的内容创作者，参考根据这一点，我们可以将铃声产品转化为叫醒服务，可以让用户定制叫醒方式，其他用户接单，根据指定的时间提供叫醒服务，相当于现场即兴创作的铃声。
- 我们后续可以将普通的铃声定制和定制唤醒服务整合成一种定制服务，提供统一的标准和入口。
- 我们作为一个UGC社区，天然带有聚合志同道合人群的能力，一定程度上也能满足用户的交友需求。

- 前期阶段我们的价值主张是与我们的客户群体高度契合的，当平台发展到瓶颈时，我们也可以对其进行补充，推出类似于平台自治剧的内容，邀请签约作者参与。
- 我们对不同的用户群体提供了多样性的客户关系的维系方式，我们能及时为用户提供力所能及的帮助，同时我们可能会开源平台自研的音频处理工具和音频处理方式，让用户能用平台完成更多的工作。

成本/收入中的机会	
我们能将一次性交易收入改为重复性收入吗？	★★★★☆☆
客户还愿意为哪些元素买单	★★★★★★
我们有内部交叉销售或者和合作伙伴交叉销售的机会吗？	★★★★★★
我们还能增加或者创造哪些其他的收益来源？	★★☆☆☆☆
我们能提价吗？	★★★★☆☆
我们能在哪里削减成本？	★★★★☆☆

- 我们的一次性收入主要包括用户购买铃声，或者为定制的铃声服务进行打赏，因此不太容易将该收入变为重复收益。
- 顾客在我们平台为多个元素买单，包括定制服务，喜欢的明星定制语音等。
- 存在合作销售的机会，会与明星的经纪公司合作，共同进行明星定制铃声收入的分成。
- 新增了出借服务，将平台签约up主出借别的平台进行推广。
- 不会太多的提价，打赏和购买的价格主要由铃声创作者设定。
- 在平台签约人员的签约费用和后期品牌的营销推广费用上进行削减。

基础设施中的机会	
我们使用成本更低廉的资源获得同样的效果吗？	★★★★☆☆
哪些核心资源适合转移给合作伙伴？	☆☆☆☆☆☆
哪些核心资源开发不足？	★☆☆☆☆
我们有没有哪些没有使用的只是自产是对别人有价值的？	★★★★☆☆
我们能够将某些关键业务标准化吗？	★★★★★★
我们能提升整体效率吗？	★★★★★★
IT能提升效率吗？	★★★★★★
有外包的机会吗？	★☆☆☆☆
与合作伙伴扩大合作能帮助我们聚焦核心业务吗？	★★★★★★
有与合作伙伴交叉销售的机会吗？	★☆☆☆☆

合作伙伴的渠道能够帮助我们更好地连接客户吗？	★★★★★
合作伙伴能够补充我们的价值主张吗？	★★★★★

- 云计算业务长足发展的今天，平台的云服务器支出越来越低，而国内居民的文化娱乐消费增高，也使得我们可以用更少的宣传&铃声来激励用户。
- 由于平台与合作伙伴主要是广告业务的往来，所以并无核心资源可以交予合作伙伴。
- 版权业务将会极大地限制我们的发展，而我们初期并未特别注重内容的审核以及违规内容的惩处制度，而版权制度的完善也会进一步增强平台的品牌形象。开发团队也可以由原来的签约艺人追加一些影视剧配音团队。
- 平台有必要、也有能力将运营业务以及开发业务标准化。
- 随着创作者基数的增高，整体效率势必会增高；而平台的效率瓶颈是审核效率，所以引入自动化审核能极大地提升整体效率。
- IT可以提高效率（自动化审核）。
- 经纪业务可以外包。
- 如果能与B站扩大合作，平台将涌入一批优质创作者，同时也会使社区文化更为活跃。
- 平台可以与合作伙伴互相推广，但是销售彼此的产品是业务不支持的。
- B站以及小红的客户与平台的客户具有相同属性，所以它们可以帮助我们更好地连接客户。
- 平台和B站可以联名举办一些铃声创作比赛，同时二者都是面向年轻群体，故合作伙伴能极大地补充我们的价值主张。

客户界面的机会	
我们如何能从一个增长的市场中获益	☆★★★★
我们能服务新的客户群体吗	☆★★★★
我们能够更细致地给客户分类来更好地服务客户吗	★★★★★
我们如何能提升渠道的效率和效益	☆★★★★
我们能更好地整合渠道吗	☆★★★★
我们能够找到补充性的新渠道伙伴吗	☆★★★★
我们能够直接服务客户来提升利润吗	★★★★★
我们能够更好地匹配渠道和客户群体吗	☆★★★★
有可能提升客户跟进的效果吗	★★★★★
如何能让我们与客户的关系更加紧密	★★★★★

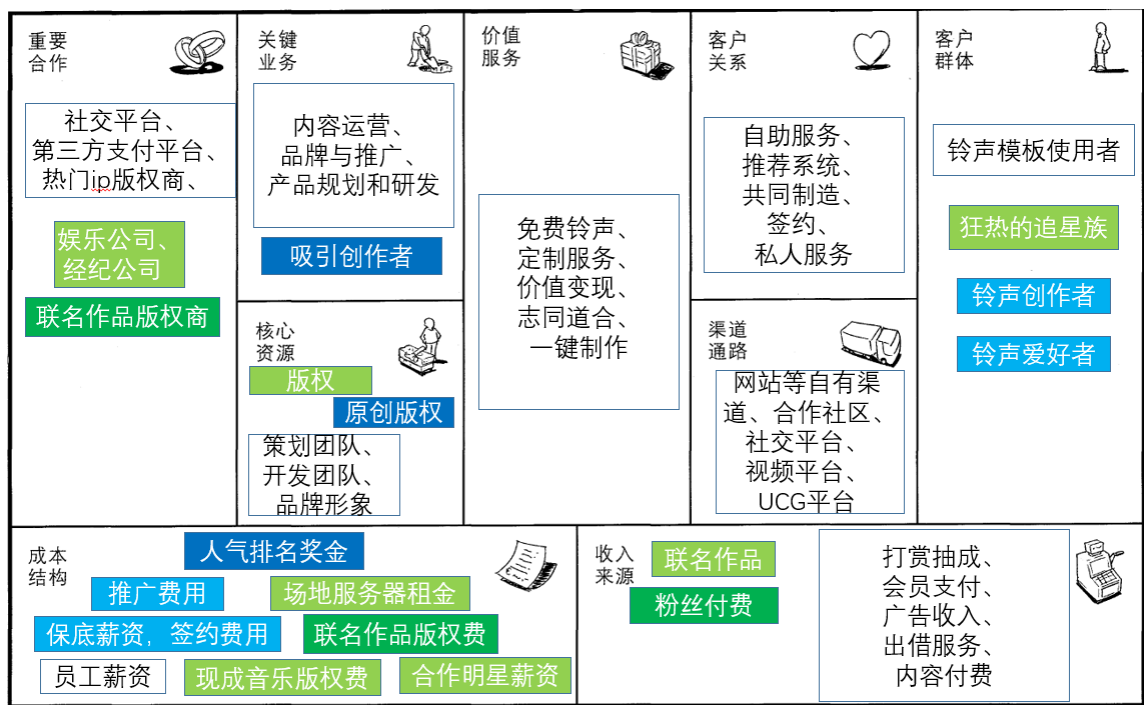
- 随着市场逐渐增长、市场规模逐渐扩大，客户群体日益增长，我们将会从更多的铃声制作者中获得更多的宣传推广费，从更多的铃声使用者中获得打赏、定制的费用，从更多狂热的追星族中获得更多的会员费等收入。



- 我们可以发现新的客户群体，如我们在商业模式画布的发展中，发掘出了铃声模板的使用者。也可能从签约音频制作人出借娱乐公司等发展出新的客户群体。
- 我们能够更细致地客户分类更好地服务客户。我们可以对铃声使用者进行年龄细分，风格细分等操作，来更细致地区分客户。
- 我们可以将视频平台、ugc平台等广告宣传渠道合并整合，称为广告渠道统一处理宣传事宜。并同时提升渠道的效益和效率。
- 我们可以将经纪公司、娱乐公司纳入我们的渠道通路，获取合适的版权以及音频制作人，从而获得补充性的新渠道伙伴。
- 我们可以为客户直接提供随机铃声服务、一键铃声制作服务、idol定制服务、定制服务等直接服务，用户可以通过会员费、购买费、定制费等微平台获得直接收入。
- 我们通过ugc社区进行宣传，匹配到渴望进行共同创作的年轻用户，打造ugc平台；我们通过视频平台宣传音频社区，匹配到对多媒体有兴趣的使用者。
- 我们对客户可以进行年龄等方面的细致区分，从而为不同的客户打造属于自己的独特的推荐模式。客户通过协同过滤推荐等算法对客户进行爱好跟进，从而提升客户跟进的效果。
- 我们可以通过各种运营措施加深客户的关系。如通过定制服务加深制作者和使用者之间的关系；通过idol定制加深狂热的追星族和平台的紧密；通过一键制作铃声模板，弱化铃声制作者和铃声使用者之间的边界等。

## 4.蓝海战略

### 成本影响



## 删除

- 联名作品版权费

## 削减

- 现成音乐版权费
- 场地租金（线上办公）
- 合作明星薪资

## 提升

- 保底薪资，签约费用
- 推广费用

## 创造










- 人气排名奖金

## 论述

- 删除了作品版权费用使得收入来源中的联名作品的收入被删除，同时也删除了和联名作品版权商的合作。
- 削减了现成版权的费用，仅保留平台原创版权，如月亮之上片段等的版权费用。这要求吸引更多的创作者来为平台创作更多的版权作品。
- 前期对明星的薪资力度不会很大，从而导致与经济娱乐公司的合作减少，影响到狂热的追星族的热度，影响到粉丝付费的收入。
- 保底薪资和签约费用的提升，使得更多的铃声创作者入驻平台，从而促进更多的平台中的核心资源的版权。

- 推广费用的提升使得用户更多的进入平台，达成规模效应，从而促进收入的增长。
- 创造人气排名奖金，对平台人气最高的三位创作者进行奖励，促进创作者创作更多的作品，使得平台增加核心资源版权，从而吸引更多的铃声使用者。

## 价值主张的影响

<div>重要合作</div> <div></div> <div>经纪公司、</div> <div>娱乐公司、社交平台、第三方支付平台、热门ip版权商、联名作品版权商</div>	<div>关键业务</div> <div></div> <div>产品规划和研发、</div> <div>内容运营、品牌与推广、</div> <div>核心资源</div> <div></div> <div>版权、</div> <div>策划团队、开发团队、品牌形象</div>	<div>价值服务</div> <div></div> <div>简介界面、</div> <div>免费铃声、</div> <div>定制服务、价值变现、志同道合、</div> <div>一键制作</div>	<div>客户关系</div> <div></div> <div>推荐系统、</div> <div>自助服务、共同制造、签约、私人服务</div> <div>渠道通路</div> <div></div> <div>网站等自有渠道、合作社区、社交平台、视频平台、UCG平台</div>	<div>客户群体</div> <div></div> <div>铃声创作者、</div> <div>非年轻使用者、</div> <div>铃声爱好者、狂热的追星族、铃声模板使用者</div>
<div>成本结构</div> <div></div> <div>现成音乐版权费、</div> <div>打赏抽成、员工薪资、</div> <div>场地服务器租金、市场推广费用、签约作者的薪资， 联名作品版权费，合作明星薪资</div>	<div>收入来源</div> <div></div> <div>打赏抽成、</div> <div>会员支付、联名作品、广告收入、出借服务、内容付费、粉丝付费</div>			

## 删除

无

## 削减

- 免费铃声-》降低版权成本

## 提升

- 定制服务-》增加打赏抽成的收入
- 价值变现-》吸引更多铃声创作者-》增加作品（版权数量）-》（与创作者有关的支出增加）-》经济公司的合作增强
- 志同道合-》更好的推荐系统-》关键业务中产品的开发水平要提升-》成本中开发费用更高

创造

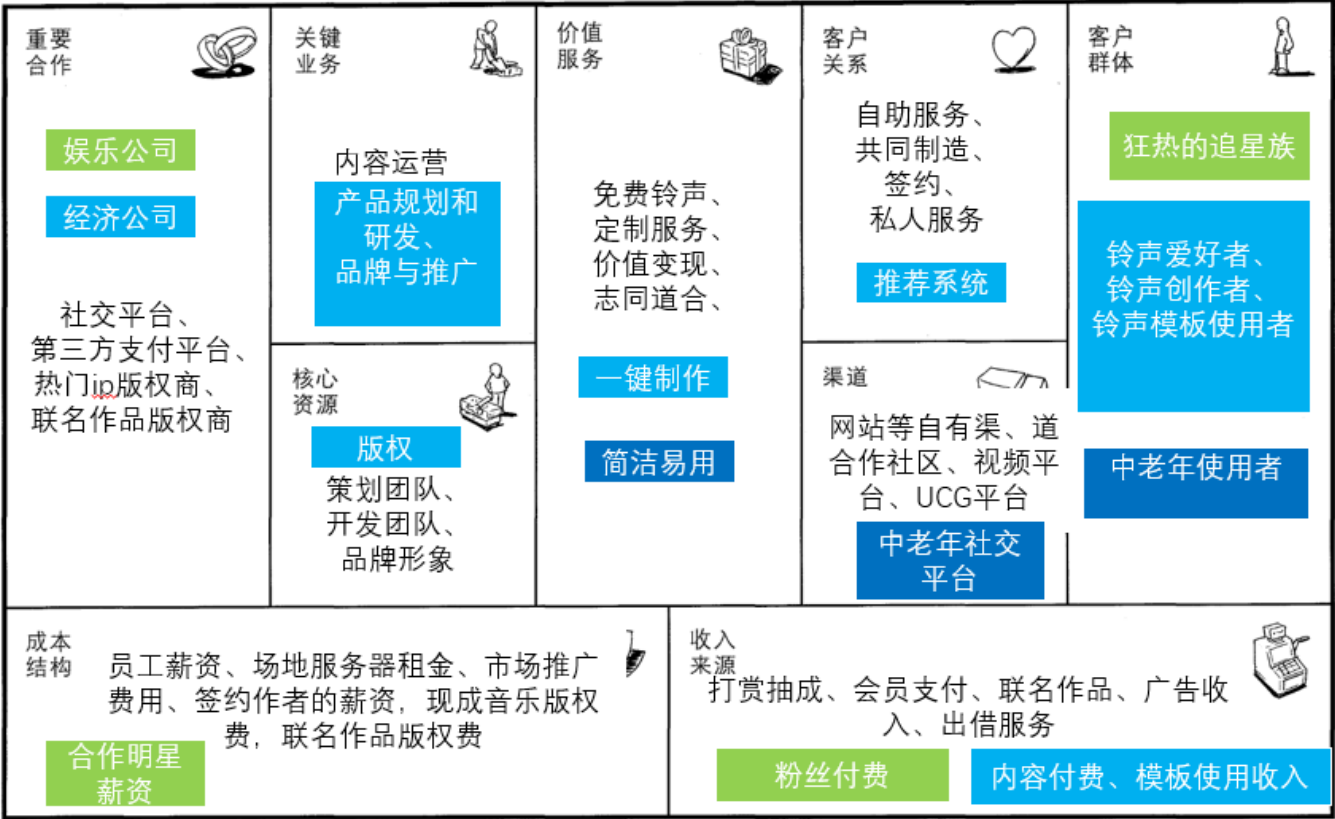
- 简洁易用自助式界面--》降低用户使用成本，吸引对界面操作难度有硬性需求的非年轻使用者

通过对于平台成本和收入的分析，我们打算在一些方面进行调整，作为一个铃声共享的平台，我们期待着降低成本的同时，对用户的体验进行提升。

首先我们通过削减免费铃声的数量，从而达到降低版权的成本的目的。与此同时，我们也进行其他的仿麦呢的提升来保证用户的体验，我们提升了项目的定制服务功能，更好的完成用户的需求，从而获得更多的打赏抽成收入；我们增强平台的价值变现能力，从而吸引更多的创作者，增加平台的作品，从而弥补之前的免费铃声的减少带来的损失，与此同时会带来创作者相关的支出增加，从而需要我们与经纪公司的合作增加。最后提升我们的推荐系统，使得用户可以更精准的获得自己感兴趣的内容，也带来了我们在开发当中需要更高的开发费用。

除此之外，我们还会设计一个简洁易用的界面，减少用户的使用成本，吸引哪些对复杂操作难以掌握的非年轻消费者。

对客户的影响



删除

无

## 削减

- 狂热的追星族

## 提升

- 铃声创作者
- 铃声模板使用者
- 铃声爱好者

## 创造

- 纯粹当作彩铃平台的老年用户

我们的战略定位是铃声创作分享平台，前期如果引入明星的话虽然能够利用粉丝经济，但也会增加巨量的成本，因此我们决定削减目标客户群体中狂热追星族的比重，这也就意味着我们可以减少和娱乐公司合作，成本中的明星签约费用也可以节省下来，不过收入来源中的粉丝付费部分也会相应减少。

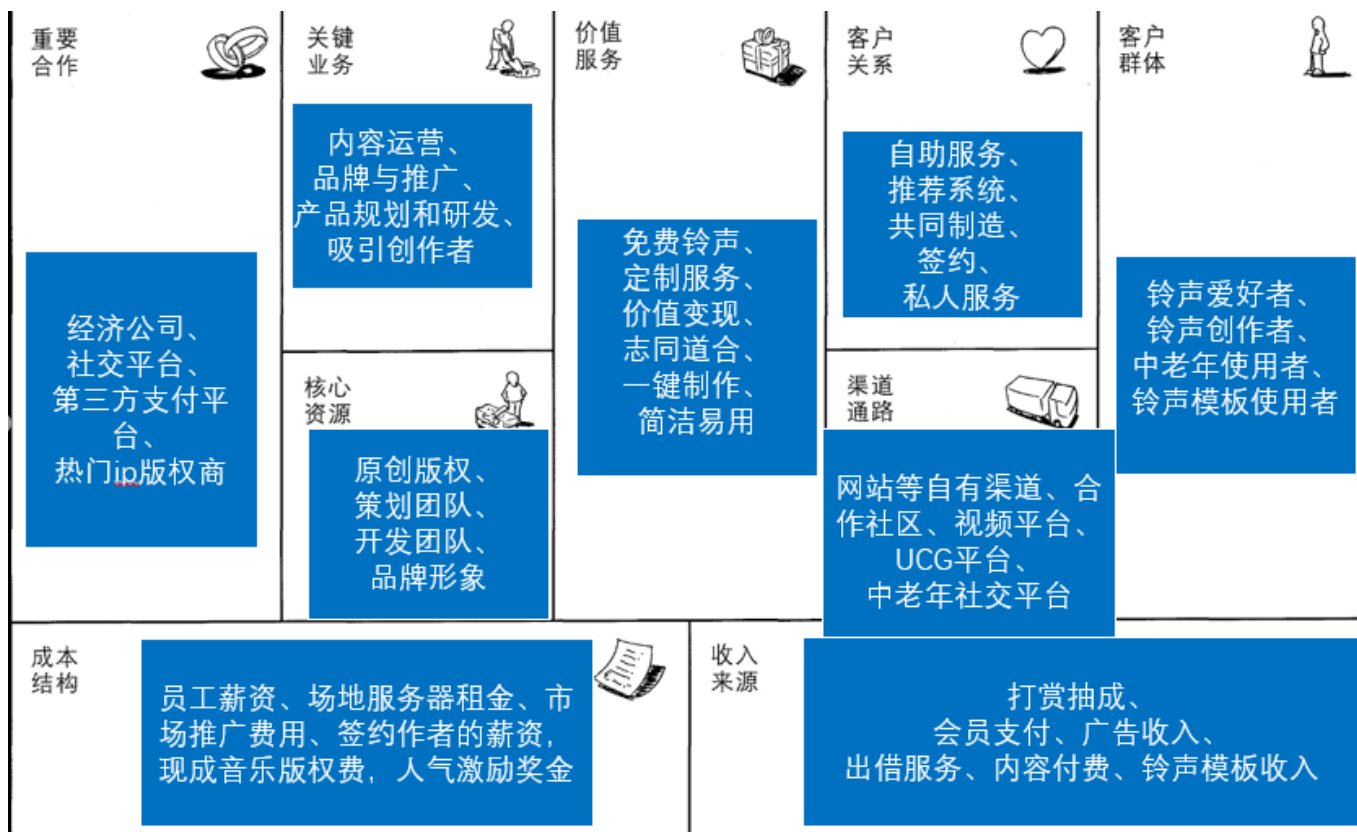
作为一个铃声创作分享平台，最重要的资源就是铃声的创作者和使用者，我们决定提升这两者的比例，更多的铃声创作者能创作出更多的优质作品，增加我们版权这一核心资源的数量，更多的铃声创作者也意味着我们需要增强和经济公司的合作来更好得管理签约作者。显然，更多优质的作品能为平台带来更多的内容付费的收入。

我们决定吸引更多的铃声爱好者，为此我们需要更好地推荐系统，良好的内容始终是提高用户留存率的关键，同时我们也需要更开阔的渠道通路，并提高关键业务中推广的重要性，这样才能吸引更多的用户进入平台，才能在长远期获得更高的利润。

我们还决定提升平台一个小众使用群体铃声模板使用者的比重，这部分人期望通过平台提供的模板和工具快捷制作铃声，这些人的存在能让平台模糊铃声使用者和制作者的边界，产生更强的用户关联度和粘性。为此我们需要提升关键业务中的产品研发的重要性，制作更好的模板和编辑工具，这批人的存在也会为平台带来更多的收入，成为平台收入的新增长点。

我们的平台之前是面向年轻人的，但是我们在评估的过程中发现中老年用户也是付费群体中不可忽视的一环，所以我们新增了中老年用户这一客户群体，为了降低他们的使用难度，我们需要提供简洁易操作的界面，需要增强推荐系统的准确度，降低他们的搜索成本，为了获取这批用户我们也需要开扩微信等中老年用户常使用的社交平台作为渠道通路，让更多的中老年用户知道我们，我们相信这批人会为平台带来可观的收入。

## 5.更新过的商业模式



## 5.2改进概述

结合前面三个阶段商业模式评估得出的结果，我们对商业模式画布进行了更新。首先我们在蓝海战略评估中得出删除狂热的追星族这一客户群体能大幅降低成本，能够让公司发展初期将更多的钱投入到吸引优质内容创作者上，从而吸引更多铃声使用者，形成良性循环。同时我们在商业模式环境评估中发现中老年群体是一个具有足够潜力的消费群体，因而我们将中老年铃声使用者增加到目标客户群体中，同时为了方便他们的使用，我们在价值主张中提出了简洁易用这一点，方便中老年群体的使用，我们也决定制作类似微信小程序等以中老年人常用的社交平台为基础的软件作为新的渠道通路，让他们能更便捷得接触到我们的产品。

结合SWOT分析和宏观经济影响分析，我们认为作为深耕于小众领域的产品，盲目追求和大品牌的联名是不合适的，所以我们删除了重要合作中和联名作品版权商的合作，自然也失去了联名作品的收入，可是这项收入规模本就不大，平台对此依赖性不强，而且能削减这部分产品所需付出的版权费，有效降低风险，所以经过评估后我们认为这么做利大于弊端。

作为一个以内容为核心的平台，在我们删去了高投入高风险的明星产品和联名作品的同时决定加大对原创作者的扶持力度，以此填补平台内容的空缺，为了吸引更多的原创作者，我们决定新增人气激励机制，通过前面的行业影响力分析我们发现，很多竞品或者类似产品都有这一机制，这一机制能够有效留住创作者，激励他们创作出更多优质的内容，这也会为平台提供更多的原创版权作品，成为平台的核心竞争力之一。

## 5.3 依赖分析

- 我们引入了中老年铃声使用者这一客户群体，因而我们需要提供简洁易用的价值主张和准确的推荐系统。
- 中老年铃声使用者的引入能为平台带来更多内容付费的收入。
- 为了让中老年使用者这一客户群体接触到我们，我们需要开扩中老年社交平台等渠道通路，方便他们找到和使用我们的产品。
- 我们成本结构中人气激励奖金，这会为我们吸引更多的铃声制作者这一客户群体。
- 为了吸引更多的优质内容制作者，我们新增吸引创作者作为一个必要的关键业务。
- 更多的优质内容创作者能我们提供更多的优质作品和版权，这也是我们的核心竞争里，因而我们在核心资源中新增了原创版权这一项。