

需求与商业模式创新 实验 2

商业模式评估

主要编写员： 袁家乐

田姚

周翔驰

叶斯哈提·宝拉提

2022 年 11 月 13 日

目录

1. 基本信息	- 1 -
1.1 组员信息	- 1 -
1.2 度量数值	- 1 -
2. 简介	- 1 -
2.1 本阶段工作概要	- 1 -
2.2 内容框架	- 1 -
3. 商业模式环境	- 1 -
3.1 市场影响力	- 2 -
3.2 行业影响力	- 4 -
3.3 关键趋势	- 8 -
3.4 宏观经济影响	- 10 -
4. 评估商业模式	- 13 -
4.1 总体评估	- 13 -
4.2 客户界面——商业模式的核心	- 14 -
4.3 S&W 打分与论述	- 14 -
4.4 O 打分与论述	- 16 -
4.5 T 打分与论述	- 19 -
5. 蓝海战略	- 20 -
5.1 对客户的影响——优先选择方向	- 20 -
5.2 探究成果与论述	- 20 -
6. 更新过的商业模式画布	- 21 -
6.1 整体描述	- 22 -
6.2 新变化的模块要点	- 22 -
6.3 新变化的依赖关系	- 23 -
7. 参考资料	- 23 -

1. 基本信息

1.1 组员信息

学号	姓名
201250076	袁家乐（PM）
201250074	田姚
201250077	周翔驰
201250230	叶斯哈提·宝拉提

1.2 度量数值

商业模式环境的各方面的所有主要问题均已回答。总体评估加分项 5，减分项 6，总体 11。SWOT 分析选择客户界面，蓝海战略选择对客户的影响。引用的调研报告和新闻共 32 篇。画布更新的要点数 4，占 8.3%。符合度量数值的要求。

2. 简介

2.1 本阶段工作概要

本阶段工作内容的主题是对上一阶段商业模式的评估。

首先针对商业模式环境，从市场影响力、行业影响力、关键趋势和宏观经济影响四个方面，以问答形式展开详细分析。然后围绕客户界面这一核心，给出 SWOT 的打分列表，并阐述打分理由和对应分析。同时针对客户的影响，展开蓝海战略的四项行动，调整商业模式画布，并论述具体内容。最后更新上一阶段的商业模式画布并进行简要说明。

2.2 内容框架



3. 商业模式环境

3.1 市场影响力

3.1.1 市场问题

Q: 影响客户环境的关键问题有哪些?

个性化消费观念的兴起, 各种亚文化的发展, 科技深度融合的新产品兼顾了用户诉求表达和便利性。

Q: 哪些改变正在发生?

生活质量提升推动消费观走向多元化、个性化、差别化^[1]。高新技术为及时、充分的个性需求表达提供了有力支撑。受教育程度高、思想前卫的青年人开始成为消费的主力军, 其中相当一部分追求个性化定制^[2]。

Q: 市场将走向何处?

如上所述, 未来的市场必会是个性突显、表达便利、产品质量可靠、多文化包容、与消费者价值理念深度共鸣的市场。

3.1.2 市场分类

Q: 哪些是最重要的客户群体 (customer segments)?

特立独行、追求表达与认同、追求品质、有个性化定制需求的客户们。

Q: 哪个群体的增长潜力最大?

年轻人群体增长潜力最大。新浪科技对淘宝 2020 年的用户群体进行了调研, “95 后”占比明显增加^[3], 在一橱中, 我们提供了近乎无限的创意空间和对原生原创 DIY 的鼎力支持, 这与年轻人个性化的消费观契合, 吸引力巨大。

Q: 哪些群体在缩小?

惯于样板服饰穿搭的群体在缩小。追求独特、个性化、重精神、重享受的新消费观念暗示了该类群体必将日益缩减。

Q: 哪些边缘群体值得留意?

对于刚接触一橱的游客、偏好家常服饰的日用群体值得关注。我们可以为其设置体验活动, 让其亲身体会个性化定制服务的便利和趣味, 逐步将他们发展为核心用户。

3.1.3 需求和诉求

Q: 客户需要什么?

个性化定制, 精准尺寸数据测量, 定制衣物设计, 便利的物流, 高性价比, 高质量, 部分客户的品牌和高定需求, 适配福利人群的特殊版型和材质。

Q: 没有被满足的客户需求里哪个最值得关注?

一榭的最大竞争优势在于个性化定制,设计过程中便利性的欠缺最值得关注。我们需要更便于用户有效表达的人机交互设计、基于 3D 渲染的更真实虚拟试装效果;更合理的设计师挑选方案,以期与用户协同设计时能更好地识别模糊需求,辅助用户快速准确地达成理想效果。

Q: 客户真正想要搞定什么?

“心中所想,眼前所见,身上所衣”的个性化服装定制需求。

Q: 哪些需求在增加?

如 3.1.1 所述,消费群体、消费观的变化及亚文化的发展,必会导致个性化需求与日俱增。生活质量提升也造成了对产品质量的更高要求及品牌、高定需求的增长。时代节奏加快,如何用更短的时间设计出满意的衣物,这对一榭的便利性提出了更严苛的要求。

Q: 哪些需求在减少?

收入水平的增长在一定程度上降低对优惠价格的需求,传统制式服装需求也随之减少。交通物流的发展进一步帮助消费者摆脱对“邻家成衣店”的依赖。

3.1.4 切换成本

Q: 哪些东西将客户捆绑在一家供应商和它的服务上?

具备较强的独特性,导致客户只能从该家供应商获取的特定产品或服务。如一榭基于一站式服务理念,为用户提供的个性化定制、3D 渲染模拟试装体验、福利人群特供等独特的服务内容。

Q: 哪些切换成本阻止客户转投竞争对手?

①优化服装设计过程的体验。对于有定制化需求的客户,切换到传统服装店意味着无法将自己的想法直接体现在成品服装上。

②提升设计师团队质量。用户与某位设计师成功合作多次后,有一定的心理依赖,“认店更认人”。

③服装的质量保证。客户对于日用服装的质量要求比较严格且细致,切换其他服装店需承担质量不佳的风险。

Q: 客户容易找到并采购类似的服务吗?

如上所述,除日用群体外,一榭为其他用户提供了独一无二的个性化服装定制一体化解决方案,市面上并无类似的服务。

Q: 品牌有多重要?

成型品牌在客户内心的形象难以磨灭。品牌促成的满意交易是好感积累、堆砌品牌效益的重要途径,其不仅影响客户日常决策,更为新品带来固有印象增益。简言之,品牌的树立,几乎消除了与客户建立信用的成本。中国品牌价值排行榜前十的品牌占据了 18%的总体市场价值^[4],品牌价值可见一斑。

3.1.5 收入吸引力

Q: 客户真正愿意花钱买的是什么?

衣物的最初功用是保暖、防护,但客户如今更愿意将钱花在设计与质量上。

Q: 利润中最大的一块从哪里获得?

根据往年的调查,如 2018 年服装行业收入中:男装、女装、童装的占比分别为 36%、53%、11%^[5],女装的总收入超过了男装和童装之和。可见女装是服装行业最重要的组成部分,也是最大的利润来源。

Q: 客户能够轻易找到并购买更便宜的产品和服务吗?

对于高端客户的高定或私人订制需求,此类服务传统定价较高。而一橱汇集了众多优秀设计师,服务专门化,性价比高,难以替代。

对于日用群体,他们能相对容易地在其他平台找到更便宜的服装,但其并非一橱的重点客户。

3.2 行业影响力

3.2.1 (现有的) 竞争对手

Q: 谁是我们的竞争对手?

在已有的市场环境中,一橱主要有三个竞争对手:传统成衣店、线上穿搭交流平台、得物和淘粉吧等电商平台。

Q: 哪些是我们这个领域的主流玩家?

在高度信息化的世界中,得物和淘粉吧等电商平台是我们服饰领域的主流玩家。2022 年进博会收官报道中指出得物创立以来,在 AI、AR、3D 等领域持续深耕,让追求差异化、个性化等新消费观的 Z 世代消费者体验到更高级的服务^[6]。

Q: 他们的竞争优势或劣势是什么?

优势:得物和淘粉吧等电商平台选择了竞争对手市场份额较小的领域作为突破口。得物还抓住了全球品牌潮流化及年轻人对艺术文化的精神追寻等新趋势,在 AI、AR、3D 等虚拟科技的创新上,走在了行业前沿。

劣势:买卖双方之间缺乏信任。据人民网报道,得物屡被投诉售假货,鉴别服务是得物的有力竞争手段,但现实也将得物推到了风口浪尖^[7]。

Q: 描述他们的主要产品和服务。

得物和淘粉吧等电商平台是集潮流电商和潮流生活社区于一体的潮流网购平台。得物在传统电商模式的基础上增加鉴别真假与查验瑕疵的服务,严格把控商品上架标准,制定更公平的竞价交易机制,统一化履约交付和完备客服沟通。同时,通过自主研发 AI、AR、3D 等不同领域的虚拟技术增加了用户的新奇体验。

Q: 他们聚焦哪些客户群体?

得物和淘粉吧等电商平台更聚焦于年轻人群体。前者作为年轻人的潮流生活社区,聚集了一大批热爱球鞋、潮品穿搭和潮流文化的发烧友。后者的 AR 穿搭功能及与淘宝的联合营销让其也成为年轻人聚集地之一。

Q: 他们的成本结构如何?

得物和淘粉吧等电商平台的盈利模式主要是流量变现、佣金分成、增值服务。其支出成本囊括了客服/运营员工薪酬福、物流、流量/内容获取、网络通信等^[8]。

Q: 他们对我们的客户群体、收益来源和利润有多大影响?

由于切入市场角度不同,一榭的边缘用户可能会被其所吸引。一榭的关键业务是服装个性化定制服务的一体式平台,而其他电商平台囊括了各行各业,客户群体范围相较我们更为宽泛。

从收益来源来看,一榭主要依靠实物资产销售,部分收入来自于 VIP 用户缴纳的会员费和服务过程的中介费。电商平台则几乎完全依赖于中间商高质量的服务来赚取收入。一榭服务更细致、更具针对性,这能在与电商平台的竞争中挽留不少的用户,保证收益来源稳定。

从利润来看,一榭需调和个性化定制服务的质量与速度,获利周期较长。而电商平台只需协商买卖方的公平交易规则,薄利多销。囿于较长等待周期的用户可能会中途易辙,转投其他电商平台。

3.2.2 新进入者(挑战者)

Q: 谁是你所处市场的新进入者?

服装 3D 打印。

Q: 它们之间有什么不同?

它们的商业模式既与传统成衣的“厂家-代理商-零售商-客户”不同,也与一榭拟打造的“客户-代理商-厂家-客户”的不同。

服装 3D 打印对其消费群体的素质要求更高。一是要求熟练使用 3D 打印的相关应用程序；二是将衣物的设计生产完全交到了消费者手中，需要一定的艺术审美和创造力。

服装 3D 打印的材料受到技术的严重限制，纵使随着技术的发展逐渐好转，其与传统服装生产材质相比仍相去甚远。

Q：它们有什么竞争优势或劣势？

优势：用户的个性化表达能通过 3D 打印，更加细致直接地传达到衣服上面；实现一些传统工艺很难完成的版型和样式；省去繁杂的制衣工序；节省原料，几乎无废料，契合绿色环保的时代主题^[9]。

劣势：材质选择受技术限制且尚未形成稳定的 3D 打印材质供应市场；生产完全交由个人，对消费者能力和财力要求更高。

Q：它们必须克服哪些障碍？

主流的 3D 打印材质是化工纤维类材质，舒适度欠佳，必须拓展和开发出更舒适的材质。此外，3D 打印设备目前价格十分高昂，需要完善技术、扩大产能以降低售价。

Q：它们的价值主张是什么？

将衣服的设计生产全权交由用户，让用户自己去主导衣物的生产。

Q：它们聚焦哪些客户群体？

高艺术修养、足够财力、可大量投入设计时间的人群，如各品牌的创新服装设计工作室。

Q：它们的成本结构是什么样的？

服装 3D 打印的成本高度向技术集中，大多源自对 3D 打印技术的研发投入和相关技术人员的薪酬。此外，还包含 3D 打印机器的生产成本、运输成本、质保的维修成本等。

Q：它们对我们的客户群体、收益来源和利润有多大程度的影响？

服装 3D 打印的受众群体主要是时尚奢侈品牌的工作室，目前与一橱争抢有着高定需求的用户，对收益来源和利润总体影响不大。

3.2.3 替代产品和服务

Q：哪些产品和服务能够替代我们的产品和服务？

线下成衣店，淘宝，淘粉吧，得物

Q：它们的成本与我们相差多少？

线下成衣店：一橱需要额外运维线上平台；线下概念店中需 AR 测量、投影等专业设备；合作设计师及其工作室的薪酬；成品的运输配送成本。但存储成本较少；销售通路更多更广使人工成本的效益比更高。

淘宝、得物、淘粉吧：一橱需要开设具有专业设备的线下概念店；支付合作设计师及其工作室的薪酬；但存储成本较低。总体成本要比这些传统线上销售平台略高。

Q：客户要切换到这些替代品有多容易？

日用群体由于没有强烈的个性定制需求，他们有可能转向传统成衣购买途径。但是其他有着个性化定制，追求亚文化需求（如二次元群体）的用户不太可能切换到这些替代途径。

Q：这些替代品起源于何种商业模式传统？

他们根本上都属于“厂家-代理商-零售商-客户”的商业模式，这种商业模式供货稳定，质保可追溯，但产品缺乏个性元素。

3.2.4 供应商和价值链上的其他厂商

Q：谁是你的行业价值链中的关键玩家？多大程度上依赖这些玩家？

①服装设计师。高定和私人订制需要能力出色的资深设计师。服装样式的变换与更迭也取决于设计师的创新创意能力。一橱声望的培养一定程度上与合作的设计师名声挂钩，频繁更换难以积累声望，会导致自身的竞争力下降。

②知名品牌公司。一橱面向的客户群体之一就是品牌用户，他们倾向于购买自己偏好的固定品牌。

③服装加工生产商。他们的生产加工直接决定了成品衣物的质量。但相较于服装设计，优先级较低，容易寻找替代者。

④科研团队。先进的技术源于科研工作团队的不断研发与演化，而这正是一橱优化用户体验服装细节的亮点。

Q：有边缘玩家在涌现吗？

人工智能逐渐与服装业融合。运用智能材料制作智能服装，已成为服装领域的一个全新话题。如东京大学研究的隐身衣、意大利设计师研制的“懒人衬衫”等^[10]。虽然目前这样的智能服装仍游走于行业边缘，但它有可能成为未来服装领域的主流。

Q：哪个的利润最高？

在整条服装价值链上，服装设计当是最为重要的一环。设计师无法轻易替代，是客户选品的核心竞争力。故而服装设计拥有整个行业中利润最高上限的潜力。

3.2.5 利益相关者

Q：哪些利益相关者会影响到你的商业模式？

合作服装设计师、知名品牌方以及传统成衣店。一榭需保证他们按用户需求制作服饰的质量及速度。

原料生产商和服装加工厂。一榭秉持着对用户负责的态度，对原材料的选择要精益求精。技术团队。需根据用户体验及一榭试衣的新玩法研发对应的 AR、3D 等高新技术。合作的快递公司。多方协作，保证用户服饰的投送更快、更安全。

Q：股东的影响力如何？员工呢？政府呢？游说者呢？

股东对于一榭提供的全服务过程有一定的表决权和全透明知情权，可以干涉我们的决策过程，一定程度上代表市场风向，进而影响公司的发展。

员工以良好的分工、高效率 and 高质量落实公司战略。他们对一榭产品的认同感是影响公司凝聚力的重要指标。

政府根据法律法规对公司进行监管，管制违法行为。在此前提下，与公司合作推进项目，改善社会面服饰着装水平。

游说者通过参与面对面的接触，试图影响其他企业或政府官员的行动、政策或决定。其主张与公司利益保持一致。

3.3 关键趋势

3.3.1 技术趋势

Q：你的市场内外的主要技术趋势有哪些？

人工智能、AR、3D 建模等技术创新，自动化流水线生产。一榭使用 AR+3D 实现对体型、体态的测量和建模，并据此自动化推荐、模型渲染穿搭预览。

Q：哪些技术代表了重要的机会或颠覆性的威胁？

大数据分析是当前威胁与机遇并存的技术。对一榭来说，大数据分析可以抓住用户的胃口，为用户匹配更契合优质的设计师、原材料供应商，使用户体验更符合新世代消费观念。一榭必须牢牢把握大数据关键技术，否则难免会遭遇信息壁垒和技术困顿。

Q：哪些新兴技术是边缘客户正在逐步采用的？

网上商城、电子测量、社区推荐等正在被边缘用户采用。一榭具备类电商平台的功能，通过初始问卷分析、信息轰炸等提升边缘客户的认同度，为他们开辟专属通道和约减的智能测量。

3.3.2 行业管理趋势

Q：哪些管理趋势会影响你的市场？

面对疫情，线上销售是服装业的自救招数^[11]。由于疫情管理需要，线下实体店往往面临着人流量管控甚至被迫停业的局面。

此外，跨区域快递业务管理从严。对包裹的层层消杀、检测降低了效率，与用户对便利性的期许相悖。

Q：哪些规则会影响你的商业模式？

《中华人民共和国产品质量法》、《国家纺织产品基本安全技术规范》等为服装的生产原料以及最终成品设置了一系列安全标准。在商业模式中需要将对产品安全性和高质量的监控放在高位。

Q：哪些管理规定和税费会影响客户需求？

我国现行法律、法规及政策对服装业尚无极细粒度的规约。服装业的税费也主要仅包含增值税、个人所得税等普遍的税收，并无特殊税费会对客户需求造成显著影响。

3.3.3 社会和文化趋势

Q：描述关键社会趋势。

整体经济上，生活水平、生产力飞速发展，生活品质诉求提升。

疫情以来经济形势下滑，大规模降薪裁员、中小企业破产，综合收入短暂下降^[12]；人口老龄化进一步加剧，家庭负担加重；线上线下购物便利性大打折扣，消费欲望受限；快节奏进一步蚕食人们的可自由支配时间。

大城市生活成本提高，城市常住人口消费能力渐至瓶颈，反而是乡镇青年愈加迸发出消费活力^[13]。

Q：文化或社会价值观上的哪些变化会影响你的商业模式？

个性化消费观和亚文化勃兴，人们追求个性彰显与大众认同的调和。因此，我们的商业模式不局限于个性化定制服务，还应重视文化导向和社区建设。二次元等亚文化领域的客户潜力也不容小觑。

Q：哪些趋势会影响购买者的行为？

如上所述，传统的“高端、高价”标签渐失效力，个性化、亚文化让拥抱定制服务日趋流行。

总体消费欲望暂受抑制，线上购物信度下降，并从频繁少量向着一次多量转变^[14]。耗时的定制服务可能被快节奏生活抛弃，一橱的定制业务受冲击。

3.3.4 社会经济趋势

Q：关键的人口统计学趋势有哪些？

①城镇人口激增。2021 年末，城镇常住人口达 9.14 亿，较上年提升了 1.3%^[15]。城镇人口生活质量要求高，是一橱的重点客户群体。

②预期寿命持续增长^[16]。一橱应重视老龄客户的定制需求。

Q：你的市场中收入和财富的分布有哪些特征？

用户收入和财富的分布主要呈现为纺锤状。

其中，高收入上部用户量亦十分可观。他们更偏向于高定、品牌、设计定制，是一橱核心业务的关口。而多数中部用户，往往只做 DIY 设计或简单搭配，其需求庞杂，分类多样，需精细对接。

Q：描述你所处市场的消费特征。

生存消费占比低，品质消费的消费占比高。我们所处的服装业是这一消费特征的典型代表和重点转变区。

Q：城镇人口相对于农村人口比例如何？

2021 年末，城镇常住人口达 9.14 亿，农村常住人口仍近 5 亿人^[15]。比例约为 2:1。

3.4 宏观经济影响

3.4.1 全球市场情况

Q：经济处于爆发期吗？

目前全球逐步进入“后疫情时代”，疫情的反复为全球经济复苏带来许多变数。经济学家任泽平指出当前经济形势概括讲是“以稳为主”^[16]。

Q：描述总体市场情绪。

目前的总体市场情绪以流量变现为主要获利方式。如得物截至 2021 年 5 月，用户峰值已达 8100 万，月增速 8%。像得物这样的集传统电商与社区于一体的网购社区，流量变现是当前市场获利周期最短的方式^[17]。一橱的宗旨是实现用户“心中所想，眼前所见，身上所衣”，获利周期相对较长，流量变现这一市场情绪与一橱并非完全契合。

Q：GDP 增长率是多少？

华经产业研究院的数据显示：全球 GDP 增速为 5.8%。中国 GDP 增速为 8.1%^[18]。

Q：失业率有多高？

据国际劳工组织的劳动力市场主要指标数据显示，近 10 年来，世界总失业率不断降低，中国总失业率持续低位，保持在 4.5%左右^[19]。

3.4.2 资本市场

Q: 资本市场处于什么状态?

传统电商行业消费群体爆发式增长的红利期基本已经过去,大型电商平台的业绩增速呈现放缓甚至下滑的趋势,但疫情后出口增长的需求也带动了跨境电商异军突起。既要抓住资本市场带来的机遇,但也要抵御其他电商行业对我们的冲击。

Q: 在你所处的市场中,获得投资有多容易? 现在就能获得种子资本、创业资本、众筹资本、市场资本或者贷款吗? 获得这些投资的成本有多高?

疫情时代,中国电商的融资规模创近年新低,2020年疫情催化商业行为习惯的改变,转而促使全球电商行业整体效率和电商渗透率进一步提升,并引发资本关注^[20]。

目前国家对于中小企业的贷款服务给予了较大支持^[21],持续降低融资成本、确保增量打好“组合拳”,拓宽可贷资金来源,大大降低了中小企业的融资成本。

3.4.3 大宗商品和其他资源

Q: 描述你的业务必备的大宗商品以及其他资源的当前市场状态。

大宗商品:棉花、石油可能会影响棉质、涤纶等化工纤维等衣物材质的价格。其中棉花较为稳定,石油价格持续波动、变化较大^[22]。

人力资源:软件开发、科研、平台运营等技术人员团队,线下概念门店经理,销售人员,服装设计师团队,法务人员。得益于教育行业的发展,上述领域人才总量均在增加,但市场对高水平人才的争夺也更加激烈^[23]。

实物资源:服装原材料,服装生产加工厂,线下概念店铺和仓库。除去化工纤维材质外,其余服装材质均价格平稳,供货稳定。线下概念店铺和仓储成本主要取决于房价波动。

知识性资源:AR技术,3D渲染技术。目前这些还属于新兴技术,应用尚且属于摸索阶段。

Q: 执行你的商业模式所需的资源有多么容易获取?

大宗商品:大宗商品有国家管控,垄断现象基本不会发生,供货充足,价格稳定(除石油)。部分化工纤维材质会随着石油价格波动。

人力资源:各领域人才总量的持续增加了人才库储备,但由于市场对高水平、强能力人才的激烈争夺,想要招募他们也绝非易事。

实物资源:由于疫情的影响,实体店铺处于倒闭边缘。积极收购升级成衣店和流水线,可以缩减我们的额外开销。其次,随着房价泡沫的逐渐破裂,房价持续走低,我们线下店铺和存储仓库的用地成本也会随之降低。

知识性资源:高新技术领域人才数量持续增加,科技发展迅猛有力,一概所需的各种技术愈加成熟。开源观念的盛行也降低了部分技术的获取难度。

Q: 成本如何?

各单类别成本在问题一、问题二中已分析详尽。总体成本结构重心要逐渐向着知识性资源偏移，以科技优势强化自己的竞争力。

Q：价格走向如何？

大宗商品和实物资源：参照上述分析。

人力资源：人工价格持续走高，服装加工生产人员、线下店铺工作人员等人力成本会逐渐升高。随着计算机红利的逝去，普通信息技术人员工资会略微下降，但头部技术人才的成本受市场竞争影响会有所增加。

知识性资源：技术的专利费用相对稳定，开源在一定程度上降低该方面成本。

3.4.4 经济基础设施

Q：你所处市场的（公共）基础设施有多优良？

截至 2022 年，我国布局建设的 77 个国家重大科技基础设施中，近半数已建成运行。尤其在物联网、云计算等网络基础设施领域，全国互联网网络、平台、安全和标识解析体系基本建成^[24]。我们的软件产品正是以类电商平台为核心提供一站式服务，全国范围内网络设施的普及，为我们软件能够最大限度覆盖用户群体提供了重要保证。

Q：你如何评价交通、贸易、学校质量，以及连接供应商和客户的便利度？

随着快递业的高速发展，及快递点密集型覆盖，商品配送时间大幅缩短。国务院在 2021 年末指出：全国交通运输线路的平均覆盖率达 95%，运输频率与运输量增长过 20%^[25]。交通运输效率与质量的同步提升，降低了物流方面的风险，间接减少了运输损耗的成本。

但我国综合交通运输仍然存在发展不平衡、不充分的问题，部分偏远地区的用户可能会有较差的物流体验，该部分群体的网购欲望也会遭到相应抑制。

网络基础设施的发展，使客户、平台人员及供应商之间能随时随地通过在线会议或通话进行交流探讨。

Q：个人和企业的税费有多高？

因全球受疫情影响，我国个人和企业税费正在逐年降低。2022 年，我国政府又提出了最新的十几项税收优惠政策^[26]，以减缓个人和企业税收压力负担。

Q：对商业组织的公共服务有多好？

目前从整体来看，日趋成熟的交通网络为商业组织提供了较好的物流服务。但以发展的眼光看，公共服务覆盖率和质量未能在各地区间做到平衡，一些偏远地区仍有较大的提升空间。

Q：如何评价这里的生活质量？

当今商品种类横向维度的不断扩充以及同类商品纵向维度的不断丰富,使得购买选择多样化,人们生活水平与质量大幅提升。

在服装领域,客户关注点从衣物的实用性转向样式外观。衣物保暖防护的最初功用已经不再能满足用户如今的生活质量需求,符合心意的外观、图案、配色设计以及优良品牌和DIY定制逐渐成为用户真正关心的焦点。

4. 评估商业模式

4.1 总体评估

上一阶段的商业模式画布如下:

重要合作 服装设计师及其工作室 原料生产商 服装加工厂 知名品牌方 快递公司 技术公司 流量平台 传统成衣店	关键业务 生产 测量与建模 网络平台 中介服务 社区运营 快递服务	价值主张 个性化定制 创新技术 便利性 风险控制 社区交流	客户关系 协同设计 自助设计服务 线上线下结合服务 专属私人服务 社区	客户细分 福利人群 日用群体 高定用户 品牌用户 学生党 职员 二次元
	核心资源 知识性资源 人力资源 实物资源 金融资源		渠道通路 在线店铺 合作品牌实体店 线下概念店 设计师工作室	
成本结构 固定成本：原材料、人力资源、社区和平台运营、运输配 送、生产加工、门店经营、专利费 可变成本：专利技术研发、推广宣传			收入来源 资产销售、会员费、广告费	

加分项:

- 1、核心资源: 技术优势与知识成果
- 2、重要合作: 与设计师的合作保障优质服务
- 3、客户细分: 对福利人群的关注
- 4、价值主张: 创新与个性化定制理念
- 5、渠道通路: 与线上平台协作支持的线下概念店

减分项:

- 1、关键业务: 测量与建模技术成熟度匮乏
- 2、客户关系: 协同设计的沟通壁垒
- 3、成本结构: 专利技术研发高投入、高风险
- 4、收入来源: 个性化定制耗时, 收入周期长
- 5、客户细分: 对日用群体吸引力不足
- 6、重要合作: 知名品牌合作难度大、限制多

4.2 客户界面——商业模式的核心

客户界面是我们商业模式的核心，理由如下：

服装行业面向的客户群体庞大复杂，服装搭配是生活必须，由此催生出对服装的海量需求。而单个切面不同客户类型的需求多样，整个客户群体具备多元切面，造成了其复杂性，必须精准把握。

生活水平日益提升，服饰观念急剧变动，不同客户群体存在亦转换可能。例如，青年群体侧重服饰样式与质量，老年群体多注重服饰轻便与实用。必须牢牢掌握不同客户群体的实时需求变化。

整体上，核心资源设计师以及 AR、3D 渲染等技术，均服务于高定、私人定制这一重点需求。对该客户群体掌控力明显相对更强，由此可见客户群体的类型直接影响我们的资源分配以及销售策略选择。

价值主张是考虑商业模式核心时的另一重要元素。我们的个性化定制、创新技术等价值主张是与其他平台竞争的核心动力。但价值主张并非涵盖了全客户群体需求。例如，日用服装需求的群体，并不侧重个性化定制，而是自由搭配满意的服装。

不同客户群体的价值主张应当异质化，针对性价值传导才是最优方案。故客户界面的优先级应当高于价值主张。

对于成本收入和基础设施这两大元素，前者我们并无独有的成本或收入结构，后者我们也主要依赖快递等公共服务，因此优先级均排在客户界面之后。

4.3 S&W 打分与论述

客户界面评估		+ -	
对我的商业模式的重要性 1~10分	客户流失率很低	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 客户流失率高
	客户群被很好地分类	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 客户没有被分类
	我们不断地获得新客户	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 我们得不到新客户
	我们的渠道很有效率	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 我们的渠道的效率很低
	我们的渠道有很好的效果	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 我们的渠道产生不了什么效果
	渠道连接客户的能力很强	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 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	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 潜在客户注意不到我们的渠道
	渠道被高度整合	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 渠道是支离破碎的
	渠道产生了规模经济	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 渠道之间产生不了规模经济
	渠道良好地匹配了客户群体	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 渠道不匹配客户群体
客户关系强	客户关系强	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 客户关系弱
	关系质量正确地匹配了客户群体	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 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	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 客户的切换成本很低
	我们的品牌很强	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 我们的品牌很弱

打分理由论述如下：

SW1：客户流失率低（3分）

部分客户选择“一橱”是出于对亚文化追求、高定等目的，有着强烈个性化定制需求。目前市面上并无提供类似服务的平台，这部分客户的流失率相对较低。但还有相当一部分客户的消费对象是日用服饰，如不能在质量、价格上形成竞争优势，则客户较易流失。

SW2：客户群被很好分类（5分）

我们的客户群体经过了十分细致的分类：有需要特殊版型的福利人群；有追求品牌、高定的高端消费人群；有追求时尚和个性元素的学生党；有追求亚文化的二次元等，当然也没遗忘日用群体。

SW3：我们不断地获得新的客户（1分）

现在的消费观念越发呈现出个性化、差别化的特征，我们“一橱”契合定制消费这一主题，总体上，我们的新客户逐步增加。但由于宣传力度有限、人们对定制消费的信任和习惯尚未形成、支撑定制服务的生产体系尚未完全建立，新客户的增长速度有限。

SW4：我们的渠道很有效率（3分）

我们主要依赖线上店铺线下概念店相结合的方式与客户建立联系。线上的方式能保证客户的广度，而线下概念店能给予用户直观的体验，同时合作品牌实体店与设计师工作室也能满足有这些需求的用户。因此渠道效率整体来说得以保证。

SW5：我们的渠道有很好的效果（4分）

我们在设计在线店铺浏览、合作品牌实体店切身试衣、线下概念店体验服务及设计师工作室量身打造等不同渠道为用户服务。其中，线上服务与线下概念店相辅相成的服务能提高用户体验感，提高对外知名度，吸引更多用户感受新奇体验。

SW6：渠道很难联系到潜在客户（-2分）

我们很难通过在线店铺与那些没有线上购物习惯的用户建立联系，这些用户中的潜在客户我们也自然难以把控。

SW7：潜在客户注意不到我们的渠道（-3分）

受制于宣传力度不足和线下概念店位置分散，潜在用户并不会太注意到我们的渠道。需要加强宣传以及适当提高线下概念店的分布密度。

SW8：渠道被高度整合（4分）

渠道基本高度整合，在一橱中用户可以根据自己的需求去选择适合自己的渠道通路。

SW9：渠道之间产生不了规模经济（-4 分）

渠道并不能产生规模经济。例如扩大渠道通路规模增加线下概念店时，虽然能够给用户带来更加便利的线下直观体验，但同时店铺的增设导致租金、维护等成本的急剧上升。

SW10：渠道良好地匹配了客户群体（4 分）

设计渠道通路时的基本思路是按照客户群体的细分进行划分，两者相互匹配。

SW11：客户关系强（2 分）

我们维系的客户关系总体不弱。线上设计过程中能够及时协调用户、设计师、品牌方，线下概念店也具备专业 AR 测量、投影设备供用户在现实世界中体验。衣服设计、加工生产、运输的过程也与用户保持消息同步。但线上如何能让用户与设计师进行更加深入有效的沟通尚且属探索阶段，线下概念店的覆盖度亦有所欠缺。

SW12：关系质量正确地匹配了客户群体（3 分）

正如第 1 点中所说，我们所建立的客户关系质量对有着定制需求的消费者而言较高，但对于日用群体来说就缺乏吸引力。

SW13：客户的切换成本很高，客户和我们绑定了关系（2 分）

参照第 1 点中所分析的，客户群体需一分为二：有着定制需求的客户由于目前并没有很多的线上服装定制一站式平台，切换成本较高；但对于日用群体而言切换成本很低。

SW14：我们的品牌很弱（-2 分）

这是我们的短板，大多消费者还没有对定制消费形成习惯，甚至认识都很欠缺。如果无法借助主要流量平台、资历较老的传统品牌进行宣传，我们的品牌很难真正打响。

4.4 O 打分与论述

客户界面的机会		
	我们如何能从一个增长的市场中获益?	① ② ③ ④ ⑤
	我们能服务新的客户群体吗?	① ② ③ ④ ⑤
	我们能够通过更细致地给客户分类来更好地服务客户吗?	① ② ③ ④ ⑤
	我们如何能提升渠道的效率和效益?	① ② ③ ④ ⑤
	我们能更好地整合渠道吗?	① ② ③ ④ ⑤
	我们能够找到补充性的新渠道伙伴吗?	① ② ③ ④ ⑤
	我们能够通过直接服务客户来提升利润吗?	① ② ③ ④ ⑤
	我们能够更好地匹配渠道和客户群体吗?	① ② ③ ④ ⑤
	有可能提升客户跟进的效果吗?	① ② ③ ④ ⑤
	如何能让我们与客户的关系更加紧密?	① ② ③ ④ ⑤
	我们能够在定制化上面做改进吗?	① ② ③ ④ ⑤
	我们如何能够提升客户的切换成本?	① ② ③ ④ ⑤
	我们识别并“炒掉”了没有利润的客户了吗? 如果没有, 为什么?	① ② ③ ④ ⑤
	我们需要让某些客户关系变得可以自动维护吗?	① ② ③ ④ ⑤

打分理由论述如下:

O1: 我们如何能从一个增长的市场中获益? (4 分)

随着人们生活水平的提升, 在休闲娱乐方面的消费逐渐增多, 2022 年人均衣着消费支出增长 3.6%, 占 7.1%^[27], 可见服装行业能在一个扩大的市场中获取不小收益。

O2: 我们能服务新的客户群体吗? (4 分)

我们与大量资深设计师合作, 设计的服装创新力、灵活性能得到保证, 能够迅速适应新客户群体的需求并给予良好的服务。

O3: 我们能够通过更细致地给客户分类来更好地服务客户吗? (5 分)

客户群体的分类正是我们商业模式的核心。我们将整个客户群体以不同的切面展开, 每个切面进一步划分类型, 由此将客户按照多种方式分为了细致交错的不同类型, 针对具体客户群体提供对应的服务。

O4: 我们如何能提升渠道的效率和效益? (2 分)

可以通过培养或选择更加优秀的设计师团队提高辅助用户设计时的效率。但线下概念店的覆盖度在房价日益上涨的今天难以提升。

O5: 我们能更好地整合渠道吗? (3 分)

可以通过分析销售收货地信息, 优化线下概念店的分布; 通过分析用户和设计师协同设计过程的时间、后续反馈和成交率, 对合作设计师进行评估, 提升设计师团队的质量^[28]。

O6: 我们能够找到补充性的新渠道伙伴吗? (3 分)

随着知名度打响、融资增加等,我们可以引起更多设计师、工作室的关注,扩充设计师队伍,提升质量。我们也会因此获得与更多传统成衣品牌合作的机会。

O7: 我们能够通过直接服务客户来提升利润吗? (3 分)

服装定制服务就是直接从用户出发,利润链上已经省去了代理商环节。

O8: 我们能够更好地匹配渠道和客户群体吗? (4 分)

正如第 5 点中所分析的,我们可以通过对客户消费过程中的数据分析来持续优化渠道与客户的匹配。

O9: 有可能提升客户跟进的效果吗? (4 分)

我们的在线服务和线下服务都有跟进用户的客服系统。用户可以在线与客服人员表达需求,解决售后问题。我们也会定期调研用户痛点。

O10: 如何能让我们与客户的关系更加紧密? (4 分)

在保障用户体验个性化定制服务过程完整性和流畅性的基础上,进一步改善交互界面,挖掘创新设计点,投入成本研发新技术,激发用户自主创作灵感,并采用线上线下结合以及社区交流形式使客户更依赖于我们的软件。

O11: 我们能够在定制化上面做改进吗? (5 分)

我们产品的关键业务就是个性化定制服务,帮助用户实现“心中所想,眼前所见,身上所衣”。

O12: 我们如何能够提升客户的切换成本? (2 分)

持续优化用户个性化设计过程,提高辅助设计师团队的质量,维护更具活力的交流社区。




O13: 我们识别并“炒掉”了没有利润的客户了吗? 如果没有,为什么? (1 分)

我们识别了没有利润的客户,但并没有立即淘汰他们,而是在一定范围内给予他们体验式服务,让他们了解产品内核精神,期待他们成为核心用户。

O14: 我们需要让某些客户关系变得可以自动维护吗? (3 分)

通过提升用户自主设计时的便利性、辅助设计师质量、3D 渲染模型还原度、成品的质量,以建立用户信任,实现客户关系的自动维护。

4.5 T 打分与论述

客户界面上的威胁	
	我们的市场很快会饱和吗？ <div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
	有竞争对手在威胁我们的市场份额吗？ <div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
	客户转投竞争对手的可能性有多高？ <div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
	我们市场中的竞争多快会变得白热化？ <div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
	竞争对手会威胁我们的渠道吗？ <div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
	我们的渠道有变得和客户不相关的危险吗？ <div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
	我们的客户关系有可能恶化吗？ <div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>

打分理由论述如下：

T1：我们的市场很快会饱和吗？（1分）

我们的客户细分几乎涵盖了所有社会层面的用户，且迎合了新消费价值观念，所以市场是很难饱和的。

T2：有竞争对手在威胁我们的市场份额吗？（4分）

我们的竞争对手是当今的主流电商平台，我们与他们面向的核心用户都是年轻人，虽然我们相应了个性化设计这一新需求，但用户对个性化定制消费的信任尚未建立。

T3：客户转投竞争对手的可能性有多高？（2分）

我们的客户转投竞争对手的可能性不高，但是日用群体还是极有可能因为优惠力度、价格等因素转投主流电商平台。

T4：我们市场中的竞争多快会变得白热化？（1分）

我们所在市场中的竞争加剧速度可能较慢。一榭中运用了 AI+AR+3D 等技术，竞争对手需要相当长的时间和成本来完善技术手段和提高服务质量。

T5：竞争对手会威胁我们的渠道吗？（3分）

主流线上销售平台的在线店铺的体量规模比我们要大得多，和传统成衣品牌合作也更为容易。

T6：我们的渠道有变得和客户不相关的危险吗？（2分）

总体而言，我们的销售渠道是为服装定制消费量量身打造的，这使得我们与有定制消费需求客户脱钩的可能性较小。但同时这也使得我们与日用群体的联系不那么紧密。

T7：我们的客户关系有可能恶化吗？（1分）

充分的交流使得我们与客户的联系不容易恶化。例如对于高定客户群体，我们提供了与设计师面对面交流沟通的途径。

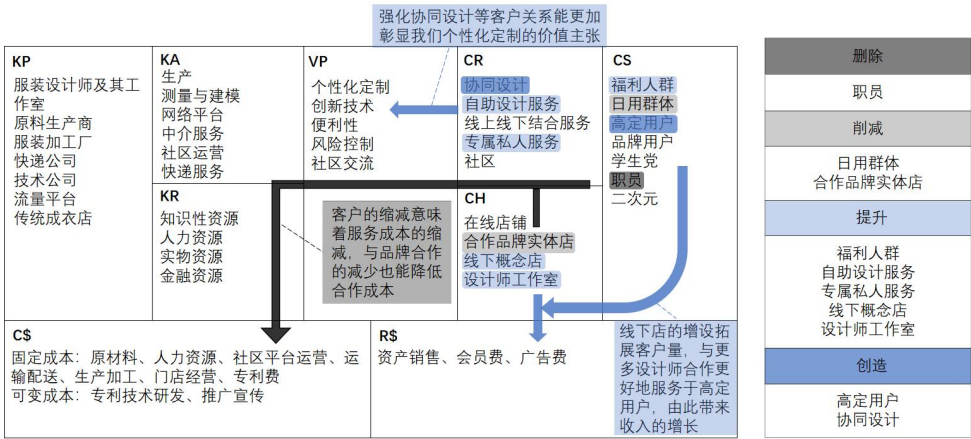
5. 蓝海战略

5.1 对客户的影响——优先选择方向

将对客户的影响作为蓝海战略的探究方向，有以下两个原因：

- ①服装行业的客户群体庞大复杂，一櫛会针对每一客户类型提供相应服务。因此无论是要素的删减或是提升创造，都不可避免涉及到服务的客户群体。
- ②另外，正是因为客户界面是我们商业模式的核心，所以针对客户影响方面的探究深化，自然能够有效地连带优化其他方面的内容，从而实现“牵一发而动全身”。

5.2 探究成果与论述



客户细分模块

1、提升 福利人群：

社会上的福利人群是大部分电商行业忽视的客户群体，我们抓住这一客户群体，满足他们追求个性化的心愿，为他们专门开发个性化定制服务流程。

2、削减 日用群体：

对于日用群体而言，一櫛与目前主流线上销售平台并无显著差别，他们也不是我们价值主张主要服务的对象，因此将减少对日用群体的服务投入。

3、创造 高定用户：

传统高定用户只能通过自行联系高奢品牌设计师工作室来获得服务，极度匮乏便利性。而一榭能直接建立起沟通渠道，使高定服务脱繁向简。

4、删除 职员：

一方面，各行业、各公司职业装要求标准均不统一，更偏向于有个性化定制的客户。另一方面，工作需要职业装的场合越来越少，市场对这方面的需求日益萎缩，故我们将从客户细分中删除，不作为值得单独考虑的客户群体。

客户关系模块

5、创造 协同设计：

目前服装市场主要是制式服装，尽管近些年来出现了一些用户可以稍加DIY的“半成品”服装，但仍没有用户直接参与完整设计过程的服装商业模式。一榭将服装设计权交给客户自己，并提供专业设计师辅助，更好地表达在设计上以协同设计的方式为用户实现高质量的个性化定制服装。

6、提升 自助设计服务：

一榭的自助设计服务针对普通用户，它能保障大多数用户的服务体验，是为本产品树立良好口碑和吸引更多用户的途径。

7、提升 专属私人服务：

在自助设计服务基础上，面向更高级的客户群体进一步提供专属私人服务。

渠道通路模块

8、削减 合作品牌实体店：

我们的个性化定制服装与传统品牌实体店的制式服装存在着根本上的矛盾，且与后者的合作机会较少，因此我们将减少这方面的开销，优化成本结构。

9、提升 线下概念店：

线下概念店是本产品的特色服务之一，用户配合使用能够提高参与度。概念店的增设是品牌发展的机会，呈现最新、颠覆性和有创意的服饰设计方式能让用户拥有新奇的体验。

10、提升 设计师工作室：

提升设计师工作室的服务质量，能收获用户更满意的评价，保证高级用户体验到“物”有所值的服务。

6. 更新过的商业模式画布

重要合作 服装设计师及其工作室 原料生产商 服装加工厂 快递公司 技术公司 流量平台 传统成衣店	关键业务 服装生产加工 测量与建模 类电商平台 中介服务 社区运营 快递服务	价值主张 个性化定制 创新技术 便利性 风险控制 社区交流	客户关系 协同设计 自助设计服务 线上线下结合服务 专属私人服务 社区	客户细分 福利人群 日用群体 高定用户 品牌用户 学生党 二次元
	核心资源 知识性资源 人力资源 实物资源 金融资源		渠道通路 在线店铺 合作品牌实体店 线下概念店 设计师工作室	
成本结构 固定成本：原材料、人力资源、社区平台运营、运输配送、生产加工、门店经营、专利费 可变成本：专利技术研发、推广宣传			收入来源 资产销售、会员费、广告费、流量变现	

6.1 整体描述

更新后的商业模式画布仍然以个性化定制、创新技术等核心价值为出发点，简化了客户群体的细分，通过线上线下结合、品牌店、设计师工作室等渠道为客户提供相应服务。同时优化了关键业务的表述和内容，在合作伙伴与核心资源不变的情况下，增加了流量变现这一收入来源。整体来看，画布结构趋于合理，更为明晰。

6.2 新变化的模块要点

1、新增：收入来源——流量变现

互联网时代中用户即是流量，流量即是金钱。在线店铺的开设能够吸引大批客户前来浏览。尽管他们中的绝大部分不会真正购买，但由此创造了巨大的流量，以此带来的变现能力应当成为我们收入来源的一部分^[29]。

2、删减：客户细分——职员

职员服装并不完全统一，完全可以和个性化定制合并。职员本身的社会身份更多元，不应以“职员”标签草率定义。

3、更新：关键业务——类电商平台（原 网络平台）

我们所开设的在线店铺不只用于普通网络交流，更类似于交易活动的环境场所，集用户数据测量收集、服装个性化定制、服装效果可视化于一体，为用户提供线上的一站式服务。因此将网络平台这一描述改为类电商平台更加符合^[30]。

4、更新：关键业务——服装生产加工（原 生产）

设计师与有需求的用户进行协同设计。服装厂生产完成之后，基于详细设计进行精细的二次加工活动也应当纳入我们的关键业务之内。

6.3 新变化的依赖关系

【客户细分、客户关系→价值主张】

1、协同设计、专属私人服务、自助服务→个性化定制

强化协同设计等客户关系能更加彰显我们个性化定制的价值主张，让用户体验更便捷的服装定制过程。

【核心资源→成本结构】

2、金融资源→整体成本结构

在金融资源中，最重要的融资/投资是决定所有成本结构的根基^[31]。

【客户细分、渠道通路→收入来源】

3、高定用户、线下概念店、设计师工作室→资产销售、会员费

线下店的增设拓展客户量，与更多设计师合作更好地服务于高定用户，由此带来收入的增长。

【客户细分、渠道通路→成本结构】

4、职员、合作品牌实体店→门店经营

职员等客户的缩减意味着服务成本的缩减，与品牌合作的减少也能降低合作与门店运营成本。

【关键业务→成本结构、收入来源】

5、类电商平台→社区和平台运营

类电商平台运营需要对服务器和存储服务类型的选择有更高的标准^[32]。

6、类电商平台→广告费、流量变现

在类电商平台上投放相关广告以及设置增值服务进行流量变现。

【核心资源→价值主张】

7、知识性资源→创新技术

知识性资源的充沛支撑起了技术创新在一橱中的价值地位。

7. 参考资料

[1]得物 App 满足年轻人的个性化需求，推动潮流消费发展新趋势，中国日报网，江西网络广播电视台，2021-05-31

<https://cn.chinadaily.com.cn/a/202105/31/WS60b49ba0a3101e7ce975292a.html>

- [2]品牌年轻化：契合年轻人的真正需求 | 人人都是产品经理，公关之家，2019-05-15
<https://www.woshipm.com/marketing/2346962.html>
- [3]淘宝发布“95后浓度报告”：95后成为淘宝第一大用户群体！，新浪科技，2022-09-04
<https://tech.sina.com.cn/roll/2020-09-14/doc-iivhuipp4272729.shtml>
- [4]基础设施整体水平实现跨越式提升——国家发展改革委新闻发布会聚焦重大基础设施建设，新华社，2022-09-27
http://www.gov.cn/xinwen/2022-09/27/content_5712610.htm
- [5]2021年中国服装行业现状及发展前景分析，前瞻产业研究院，2022-04-25
<https://bg.qianzhan.com/trends/detail/506/220425-7f55b08b.html>
- [6]进博会完美收官，得物App展现“新”生活、“酷”科技、“最”潮流，中国日报中文网，2022-11-11
<https://caijing.chinadaily.com.cn/a/202211/11/WS636e09eba3109bd995a4f7bb.html>
- [7]得物App屡被投诉售假货，鉴定服务由“王牌”变“鸡肋”？，中国商报/中国商网（记者 陈晴），2020-07-16
<http://xiaofei.people.com.cn/n1/2020/0716/c425315-31785344.html>
- [8]从利润表讲起：拼多多和淘宝这些电商平台，有哪些营业成本？阿鑫No1的雪球专栏，2020-11-29
<https://xueqiu.com/3689359053/153075866>
- [9]3D打印服装 革新制衣模式，3D Imperial
<http://www.3dimperial.com/topic/3dclothes/index.html>
- [10]时尚趋势|人工智能在服装领域的运用，国际网印及数码印刷展，搜狐网，2021-04-08
https://www.sohu.com/a/459672996_279834
- [11]疫情冲击下：服装产业的危与机，央广网，工人日报，2020-06-09
http://ent.cnr.cn/shishang/20200609/t20200609_525121589.shtml
- [12]疫情下居民收入降幅达25%，2021年消费很难有大的起色，环球见闻录，腾讯网，2021-01-08
<https://new.qq.com/rain/a/20210108A072EB00>
- [13]个性化、多样化成为重要发展趋势 细分市场撬动消费潜力，国家发展和改革委员会，人民日报，2021-08-18
https://www.ndrc.gov.cn/fggz/jyysr/jysrsbxf/202108/t20210818_1293918.html?code=&state=123
- [14]疫情之下：中国消费者的四大趋势性变化，沙莎，Daniel Zipser 等，McKinsey&Company，2020年5月
- [15]从三个视角，看我国人口情况和发展趋势，是说新语，求是网，2022-01-22
http://www.qstheory.cn/laigao/ycjx/2022-01/22/c_1128275425.htm
- [16]任泽平：如何看待当前经济形势，任泽平，新浪专栏，2022-09-19
<https://finance.sina.com.cn/zl/china/2022-09-19/zl-imqmmtha7847703.shtml>
- [17]有毒，得物的消费金融梦，且说金融，搜狐新闻，2022-10-17

<https://3g.k.sohu.com/t/n641053385>

[18]2021 世界各国 GDP 排名 (TOP50), 刘潘, 华经情报网, 2022-08-01

<http://huaon.com/channel/rank/823971.html>

[19]全球宏观经济数据——总失业率, 新浪财经

https://finance.sina.com.cn/worldmac/indicator_SL.UEM.TOTL.ZS.shtml

[20]2021 年中国跨境电商行业发展现状及投融资情况分析 资本市场活跃, 邱聪, 前瞻经济学人, 2021-04-12

<https://www.qianzhan.com/analyst/detail/220/210412-ed5fae70.html>

[21]扩大对民企和小微信贷支持, 中央人民政府, 经济日报, 2022-09-25

http://www.gov.cn/zhengce/2022-09/25/content_5711769.htm

[22]WTI 原油价格走势 (定期更新), 野天鹅, 2022 年 11 月

<https://www.ytel.com/datas/oil-wti-pr>

[23]《2021 年高校毕业生就业报告》

[24]基础设施整体水平实现跨越式提升——国家发展改革委新闻发布会聚焦重大基础设施建设, 潘洁、安蓓, 新华社, 2022-09-26

http://www.gov.cn/xinwen/2022-09/27/content_5712610.htm

[25]国务院关于印发“十四五”现代综合交通运输体系发展规划的通知, 国务院, 2021-12-09

http://www.gov.cn/zhengce/content/2022-01/18/content_5669049.htm

[26]最新政策总结——2022 年税收优惠政策, 新能源汽车协会, 腾讯网, 2022-03-18

<https://new.qq.com/rain/a/20220318A04QT800>

[27]2022 年一季度居民收入和消费支出情况, 国家统计局

http://www.news.cn/fortune/2022-04/18/c_1128569823.htm

[28]大规模定制: 服装的供应链优化, 销售与市场网, 孟子敏, 王一桥, 刘俊彬, 2012-03-01

<https://www.cmmo.cn/article-85755-1.html>

[29]浅析流量变现 | 左千户, 腾讯新闻, 2021-10-06

<https://new.qq.com/rain/a/20211006A0A6LK00>

[30]2022 年电商行业研究报告, 腾讯新闻, 2022-03-13

<https://new.qq.com/rain/a/20220313A0736700>

[31]融资模式对公司资本结构的影响, 作者: 于涛, 经济报刊, 2007-05-23

<http://www.p5w.net/news/cqxw/200705/t972458.htm>

[32]电商网站对服务器配置有什么要求, 知乎, 2019-09-29

<https://zhuanlan.zhihu.com/p/84810420>