

# 需求与商业模式创新 实验 3

## 商业模式设计

主要编写员： 袁家乐

田姚

周翔驰

叶斯哈提·宝拉提

2022 年 12 月 3 日

## 目录

|                        |        |
|------------------------|--------|
| A. 基本信息 .....          | - 1 -  |
| 组员信息 .....             | - 1 -  |
| 度量数值 .....             | - 1 -  |
| 视频作业链接 .....           | - 1 -  |
| B. 简介 .....            | - 1 -  |
| 本阶段工作概要 .....          | - 1 -  |
| 内容框架 .....             | - 2 -  |
| 1. 客户洞察 .....          | - 2 -  |
| 1.1 DIY 定制用户 .....     | - 2 -  |
| 1.2 福利人群 .....         | - 3 -  |
| 1.3 二次元 .....          | - 4 -  |
| 2. 构思 .....            | - 5 -  |
| 2.1 候选创意 A .....       | - 5 -  |
| 2.2 候选创意 B .....       | - 5 -  |
| 2.3 候选创意 C .....       | - 5 -  |
| 2.4 候选创意 D .....       | - 6 -  |
| 2.5 候选创意 E .....       | - 6 -  |
| 2.6 最终确定的商业模式创意 .....  | - 7 -  |
| 3. 视觉化思考 .....         | - 7 -  |
| 4. 模型构建 .....          | - 16 - |
| 4.1 市场潜力预估 .....       | - 16 - |
| 4.2 各模块要点 .....        | - 17 - |
| 4.3 各模块之间的联系 .....     | - 21 - |
| 4.4 支撑画布构建的基本事实 .....  | - 25 - |
| 5. 讲故事 .....           | - 28 - |
| 5.1 元芸的故事（公司视角） .....  | - 28 - |
| 5.2 藤樾的故事（客户视角） .....  | - 29 - |
| 5.3 庄筱理的故事（客户视角） ..... | - 30 - |
| 6. 场景 .....            | - 30 - |
| 6.1 场景一（藤樾故事中） .....   | - 30 - |
| 6.2 场景二（藤樾故事中） .....   | - 31 - |
| 6.3 场景三（藤樾故事中） .....   | - 31 - |
| 6.4 场景四（藤樾故事中） .....   | - 31 - |
| 6.5 场景五（庄筱理故事中） .....  | - 31 - |
| 6.6 场景六（庄筱理故事中） .....  | - 32 - |
| 6.7 场景七（庄筱理故事中） .....  | - 32 - |
| 6.8 场景八（庄筱理故事中） .....  | - 32 - |

## A. 基本信息

### 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 |

### 度量数值

客户洞察部分的移情图 3 个。构思部分的候选创意 5 个。模型构建部分更新的画布内总要点数量 51 个，关联关系 17 个。讲故事部分的故事数量 3 个。场景部分要点 8 个。符合度量数值的要求。

### 视频作业链接

正片：

[https://www.bilibili.com/video/BV1DP4y197HS/?vd\\_source=a92ce025dbf8338f708e3e5ae06cb434](https://www.bilibili.com/video/BV1DP4y197HS/?vd_source=a92ce025dbf8338f708e3e5ae06cb434)

花絮：

[https://www.bilibili.com/video/BV1A14y1J77T/?vd\\_source=a92ce025dbf8338f708e3e5ae06cb434](https://www.bilibili.com/video/BV1A14y1J77T/?vd_source=a92ce025dbf8338f708e3e5ae06cb434)

## B. 简介

### 本阶段工作概要

本阶段围绕商业模式设计展开，从六个不同角度对上一阶段的商业模式画布详细设计并分析。**基于客户洞察**，我们绘制了 DIY 定制用户、福利人群和二次元群体的移情图，与客户共情，切身体会客户的视听、感想、说做、痛点和收益。**基于构思**，我们运用头脑风暴，筛出五个候选商业模式创意，通过“如果...会怎样”问题进一步剖析其对画布的影响，并整合出了最终创意。**基于视觉化思考**，我们用简明生动的图标填充商业模式画布，并讲述了视觉化故事。**基于模型构建**，我们从市场潜力预估、模块要点联系、支撑画布构建事实等三个角度建模画布，还援引了新闻研究作为坚实论据。**基于讲故事**，我们设计了客户视角的两个故事和公司视角的一个故事，通过故事具象化画布模块。**基于场景**，从讲述的故事中提取出

了解评估、购买、获得、交互、售后、评价和可能的再次购买等场景，着重分析了这些场景下我们产品的独特性与优势。

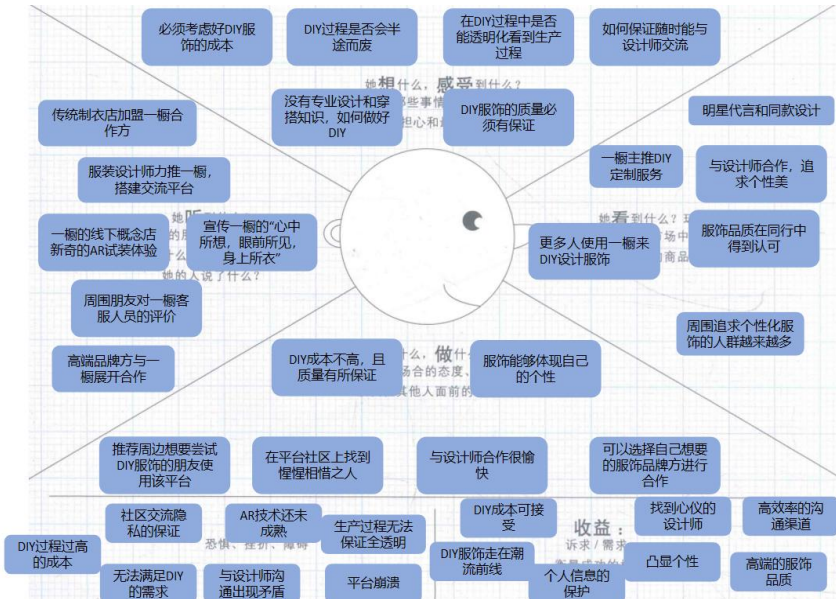
## 内容框架



**章节导语：**商业模式设计亟需对客户的共情理解，故我们将客户洞察作为设计伊始。结合对画布中客户细分的考量，我们选择了 DIY 定制用户、福利人群和二次元这三类典型客户群体绘制移情图。惟洞悉客户“心中所想”与“眼前所见”，方能制得优良的“身上所衣”。

## 1. 客户洞察

### 1.1 DIY 定制用户



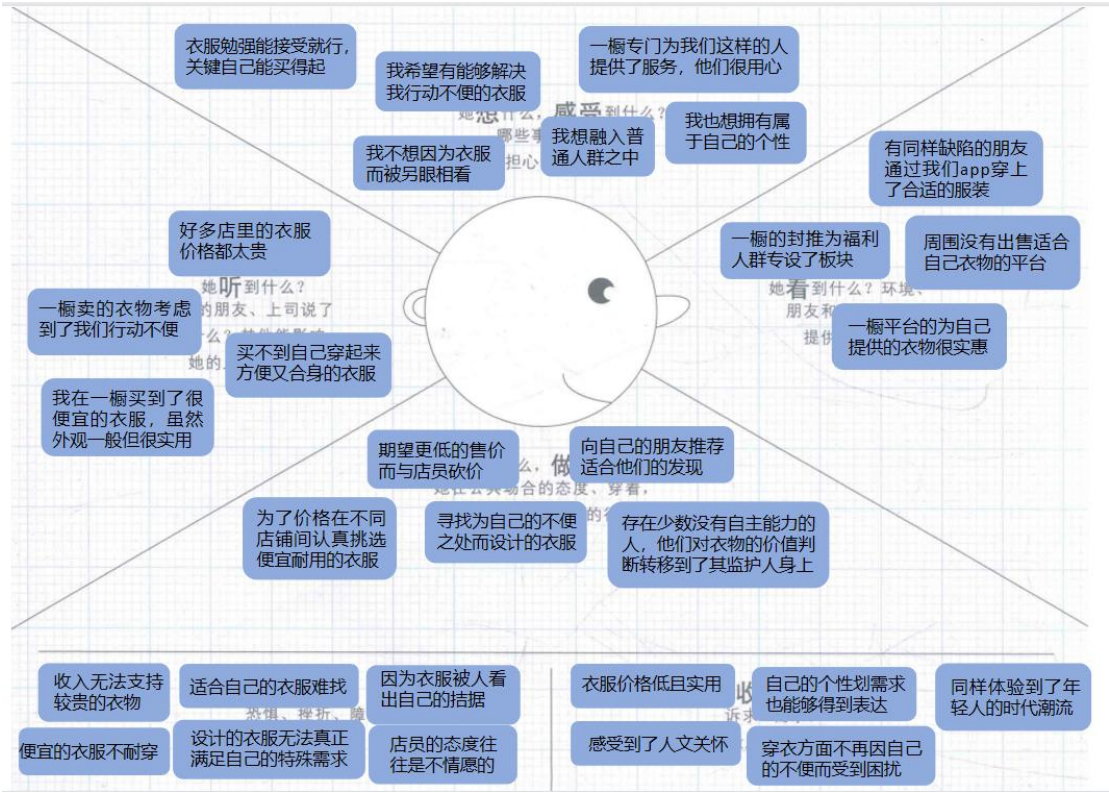
从 DIY 定制用户角度出发，他们能看到当前身处个性化消费观念兴起的时代，市场无法满足他们特立独行、追求表达与认同、追求品质的需求，而一橱作为一个致力于为多用户群

体提供“个性化服装定制”的一站式平台得到了同行的认可。他们能**听到一槲**良好的口碑，新奇的试装体验和高品质的服务在传统制衣店、服饰设计师口中赞不绝口。他们能**想和感受到**即使没有专业知识也可以得到专业的设计师指导，协助完成 DIY 服饰定制过程。他们能**做到**在平台社区上找到惺惺相惜之人，与他们分享自己的服饰设计，交流心得。

他们的**痛点**主要是在平台的社区交流隐私无法保障、平台崩溃影响交互等等。当然，他们最担心平台无法满足其 DIY 服务需求，进而对平台失望。他们的**收益**是找到心仪的设计师、保障服饰质量、凸显个性以及符合潮流前线的独特 DIY 服饰。

对成本和服饰质量来说，他们始终在**每个角度**都对其进行了慎重考虑，这两点应当是平台给 DIY 定制用户的基本保障。

1.2 福利人群



一槲面向的福利人群大致上可以分为低收入用户和残障人士两大类。

对于收入较低、不会花费较多在衣服上的这类人群，价格往往是影响最终购买的决定性因素。他们经常会**做的**就是货比三家，**期望**尽可能低的价格，一槲的出现让他们看到了保证基本质量的同时追求最低价格的可能性。

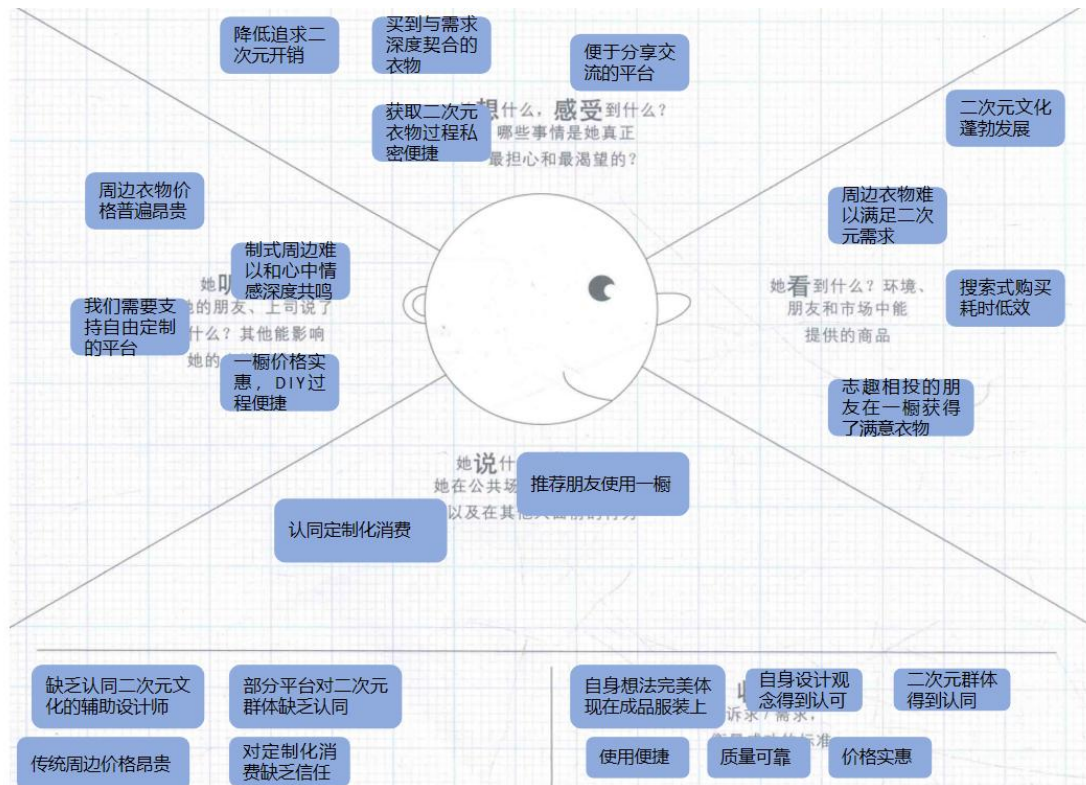
对于行动不便的残障人士而言，为自己量身定制的衣服是迫切需要的。他们也许会**看到**自己的好友正穿着这样的服装，由此**打听**到一槲的福利人群特供服务。

这两类福利人群的共同点在于因客观物质条件而无法享受到常人的穿衣体验，但他们也一样对于衣服充满着美好希冀。仅因衣服外观就被另眼相看，这是他们不愿意接受的**痛处**。作为特殊人群，他们也同样**想**表达自己的个性，同样**想**追寻年轻人的潮流。这正是一槲能够为福利人群带来的**收益**。当穷苦人民穿上同普通人一样的衣服，当残障人士也穿上了个性化



定制的合身衣服，他们能够**感受到一橱**对自己真正的温暖关切。

### 1.3 二次元



对二次元用户群体而言，他们身处二次元文化蓬勃发展的大环境当中，看到传统的周边衣物样式单调、价格昂贵难以满足他们的需求，当有特定需求时，传统的搜索式购买耗时且未必有合适的结果反馈，但身边志趣相投的朋友通过**一橱**购得了令人满意的衣物。他们也听到朋友们普遍抱怨周边衣物高昂的价格，毕竟制式的单调周边难以与情感深度共鸣。他们更希望能有一个支持自由定制的一站式平台，**听到**使用过**一橱**的朋友评价它实惠便捷。

归根结底他们是**想**在追求二次元文化的同时尽量降低开销，私密便捷地买到真正契合自己心中所想的衣物。除去购买过程，他们也**想**有一个便于分享和交流的平台。用过**一橱**后，他们劝说朋友们使用我们的产品，也会对定制化消费加深认同。

使用**一橱**的过程中，他们的**痛点**主要是担心辅助设计师不认同、不理解二次元文化，从而导致提供低效无用的建议，担心**一橱**像其他部分平台一样对二次元群体缺乏认可，担心**一橱**提供的服务也会和传统周边一样昂贵，毕竟近年来新起的定制化消费的信任还未完全建立。

他们通过**一橱**获得的**收益**多多，可以通过自主设计直接、充分地将愿望投射到成品服装上；可以收获便捷的使用体验、可靠的质量和优惠的价格；自身的设计观念也或许能得到他人认同，进一步让二次元群体更为大众接纳。

**章节导语：**充分剖析了典型客户后，我们小组采用头脑风暴的方式从多个驱动角度构思创意，经过初步讨论筛选，形成了五个候选创意，并最终整合出了我们的商业模式创意。

## 2. 构思

### 2.1 候选创意 A

**驱动因素：**客户驱动

**“如果...会怎样”问题：**如果减少对线下概念店建设的实物资源投入，将更多资源投入到与设计师联系的渠道上会怎样？

**对画布的影响：**

首先，一橱作为个性化定制类电商平台，用户更多会选择线上服务与网络服务的方式定制服饰，线下概念店是我们对部分有传统购物服饰的用户设置的实体试装场所。在核心资源和成本结构中，减少对线下概念店建设的实物资源投入会减少固定成本，简化成本结构，减少不必要的支出。将这部分资源投入与设计师联系的渠道上，可以加强设计师与平台的互动，提高用户与设计师联系的效率，而在渠道通路中，设计师工作室作为与设计师联系重要途径之一，合理投资设计师工作室会让我们的用户在线上也可以体验到更高品质的服务。在渠道通路的基础上，加上重要合作的协助，为设计师工作室提供完备的批量服饰生产链和原材料提供商也是加强设计师与平台联系的方式，这样的方式让设计师与用户间减少歧义，进而更好地为用户提供定制服务。

### 2.2 候选创意 B

**驱动因素：**财务驱动

**“如果...会怎样”问题：**如果我们将社区平台运营外包给其他公司，加大力度研发创新技术提高用户交互体验过程会怎样？

**对画布的影响：**

在原先的人力资源分配过程中，我们调配了部分员工参与社区平台运营，从成本结构来看，人力资源分配与社区平台运营出现了部分冗余。若将社区平台运营外包给运营公司，将原人马分配给技术研发部门，可以提高技术研发速度，虽然在成本结构上会增加原有的支出，但从长期利益上看通过创新技术获利的方式会让我们的收入来源更为稳定，吸引不同群体用户的方式多样化。例如，若一橱研发出成熟的毫米级 AR 测量和试装技术，不仅方便用户测量身材数据，也吸引了更多的用户体验 AR 试装模块。

对于价值主张而言，加大力度研发创新技术提高用户交互体验，不仅包括我们使用的 AR 测量和试装，还包括注重用户交互友好性的 UI 设计。优秀的 UI 设计是让用户能够舒适、简单、自由地操作软件，面向用户群体的不同，一橱采用的 UI 界面也有所不同，尤其要关照福利用户和老年用户。专门设置 UI 设计研发组去开发适用于不同用户的 UI 界面，给予用户舒心、安全、便捷的服装定制体验。

### 2.3 候选创意 C

**驱动因素：**客户驱动

**“如果...会怎样”问题：**如果对用户进行等级划分后采取不同价格的个性化定制增值服务模式会怎样？

**对画布的影响：**

在客户细分中，对用户进行等级划分后，用户可以选择的个性化定制服务更加全面。等级划分分为3种：游客、普通用户、VIP用户。我们将用户进行等级划分是为了让用户能够得到精准符合用户需求的定制服务，在重要合作中，我们面向普通用户的原料生产商和服装加工厂是亲民价格和高质量的保证，而对于VIP用户则会考虑更高端的原料渠道；在核心资源的人力资源配置中，我们为VIP用户单独提供了与设计师联系的人员，对每一位VIP用户负责；在客户关系中，我们不仅为游客提供了自助设计体验服务，而且为普通用户提供了协同设计，还为VIP用户提供了专属私人服务以及线上线下结合服务等，这些方式准确地为不同等级用户提供相应服务。

## 2.4 候选创意 D

**驱动因素：**客户驱动

**“如果...会怎样”问题：**如果使用AI算法辅助设计会怎样？

**对画布的影响：**

近日AI画图十分火爆，只需提供一张样本图片，即可通过AI快速生成画作。同理，若能运用AI技术，通过用户购买记录和社区点赞收藏服装等数据，分析出用户偏爱的颜色搭配，样式，图案等等，可在用户设计时提供更多辅助和参考。

对用户而言，若算法推荐命中率较高，则可极大减少用户设计过程需花费的时间，使得整体使用过程更加流畅，优化了客户关系中的协同设计，也与价值主张中的便利性相呼应。但是这同样会在一定程度上抑制用户的原生创意。对一樞而言，开发或购买高精度的AI算法必然增加了技术研发上的投入成本，核心资源重心向知识性资源倾斜。且成熟的AI推荐会一定程度上减少用户对设计师的依赖，这可能会进一步弱化服装设计师在重要合作、渠道通路和成本结构模块中的地位，降低会员费等在收入来源中的占比。

## 2.5 候选创意 E

**驱动因素：**供给驱动

**“如果...会怎样”问题：**如果让用户能够先免费试穿自己定制或购买的衣服一段时间，例如一天，会怎样？

**对画布的影响：**

让用户能够免费试穿衣服给了用户更多的自由，也让用户遭受损失的风险大大降低，大幅加强了我们对风险的控制。这也暗合客户关系中的自助设计服务。考虑到会产生大量的用户试穿需求，快递这一关键业务需要着重保证，而运输配送的成本也会相应增加。这也会帮助我们推广，在短时间内能够增加一定的资产销售收入。

但挑战和风险接踵而至。如果退回的衣服有缺损，需要让用户承担赔偿责任，但这存在引发与客户矛盾的潜在风险，矛盾激化导致的名声受损难以估量。如果是定制服装，它们难以二次出售，而又价格高昂，一旦回退将会遭受较大损失。此外，免费试穿还会让用户对买到手



的衣物质量产生隐忧：它有没有可能已经被很多不认识的用户试穿过了？这样的心理将会直接导致用户在选择店铺时回避一橱。

## 2.6 最终确定的商业模式创意

**驱动因素：**多点驱动

**“如果...会怎样”问题：**如果对用户进行等级和增值服务划分，并将更多的资源投入到用户与设计师联系的渠道上会怎样？

**对画布的影响：**

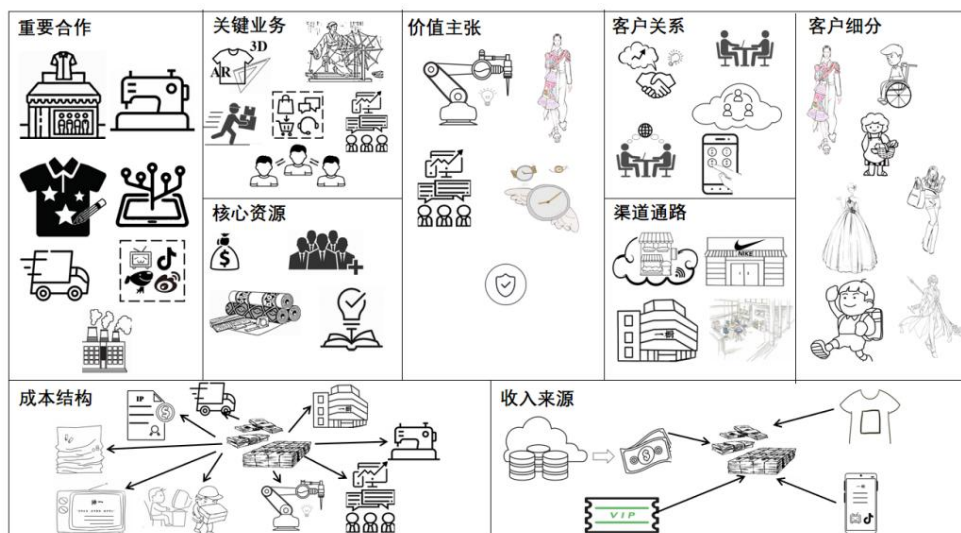
客户细分是我们商业模式画布中最为关键的核心因素，一切商业模式能够运作的前提一定是掌握了或多或少的客户需求。将客户按照等级（游客、普通用户、VIP 用户）及其相应的增值服务来进一步划分，直接的优势就是能在更多维度上精准把握住客户细致的需求并以此区分。不同付费等级的用户自然对于定制这一服务有着差距较大的需求，游客的态度一般比较随意，而 VIP 用户对于定制服装的设计一定是非常注重的。客户等级的划分完美充当了客户分流的初步筛选器，以便后续针对不同等级的用户提供不同层级的服务。

将客户分级后，我们便可根据客户等级推荐相应的设计师。VIP 用户享受到了更加资深的设计师协助，而其他的设计师也能更有精力满足占比较大的普通用户的一般定制需求。客户与设计师的关系趋于合理融洽，在此基础上投入到维系他们之间联系渠道的资源能够最大程度地避免浪费，首先带来的优化便是人力资源成本的降低。需求即是利益，在掌握不同客户更精细的需求后，我们与客户交易的成功率会大幅提升，由此对其的掌控力也相应提升，最终能够使我们的销售收入来源更加稳定地增长。

客户对于衣服有着自己的想法，由此催生了表达个性化的需求，而这一创意也让我们能对客户本身的个性有所分类和掌握。只有真正了解客户需求到达了哪一层次，才能向客户彰显更具吸引力和影响力的个性化定制这一价值主张。

**章节导语：**单薄的文字终究难以激发画布的更多潜能，更让创新绝缘。我们将冰冷的画布以可视化图片的形式重组，并通过讲述视觉化故事的方式，让画布“动”起来、“活”起来。

## 3. 视觉化思考



### 3.1 客户细分



【DIY 定制用户】使用大胆夸张配色和新奇服饰穿搭的模特儿人像代表 DIY 定制用户，充分抓住了 DIY 定制用户自由、独特、张扬的多彩个性。



【福利人群】坐着轮椅的残障人士表明我们也会为这类福利人群特供服务。



【日用群体】顾名思义，日用群体就是这样一群普通群众，而拎着菜篮的人符合这一形象。



【高定用户】图中角色穿着华丽的衣装，暗示高定用户这一群体。



【品牌用户】图中角色拎着印有商标的购物袋，全身透露着潮流的气息，很像是一位品牌用户。



【学生党】背着书包、朝气蓬勃的学生形象代表了学生这一群体。

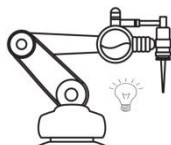


【二次元】图中的是简笔画描绘的原神游戏角色形象，以此代指二次元用户这一群体。

### 3.2 价值主张



【个性化定制】图中服装颜色鲜明，样式新颖，与人物深度契合，充满彰显个性化定制。



【创新技术】精密的仪器与常常代指 idea 的灯泡紧贴在一起，创新活力跃然纸上。



【便利性】飞速的时钟充满轻盈之感，暗指用户设计收取衣物的省时省力，富有便利之神韵。

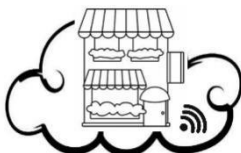


【风险控制】借风控图标简明清晰地指出风险控制。



【社区交流】上方的计算机指明线上方式，下方小人们激烈的讨论尽显社区活力。

### 3.3 渠道通路



【在线店铺】店铺、云朵和 Wifi 三个元素形象地说明了线上店铺这一概念。



【合作品牌实体店】店铺上方的 NIKE 图标点出了品牌这一元素。



【线下概念店】含有一橱告示牌的普通店铺说明这是一家线下概念店。

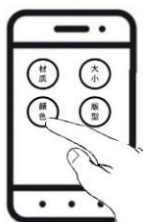


【设计师工作室】展示了设计师工作室内的具体景象。

### 3.4 客户关系



【协同设计】握手体现了客户与设计师之间的合作，而思绪和灯泡表明他们之间正在共同讨论设计。



【自助设计服务】用户能自主点击选项体现了自主设计这一服务。



【线上线下结合服务】面对面相坐的两人与上方互联网的图案巧妙地将线下与线上这两点结合在同一图标中。

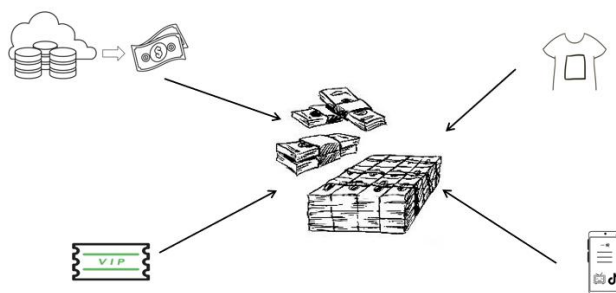


【专属私人服务】相较于上一张图没有了互联网图案，因此更加突出一对一的私人服务这一场景。



【社区】用户相连构成线上社区。

### 3.5 收入来源



以下介绍按顺时针次序：

【流量变现】云体加上海量数据盘指代流量，通过箭头指向现金，生动展示了流量变现的过程。

【会员费】VIP 券只需一眼就可以让读者联想到会员。

【广告费】该图是一橱 APP 运行时的简笔画，下方出现的其他平台形象地指代了广告费。

【资产销售】一橱作为服装平台，销售资产用衣物展示贴切到位。上述单项分别指向中间的金钱，生动形象地展示了收入来源由他们构成。

### 3.6 核心资源





【知识性资源】书本代表知识，上方的灯泡可以理解为由知识获得的灵感，由此可以想见产生知识能成为有用的资源。



【人力资源】聚在一起的众多员工形象以及加号表明这是不断增长的人力资源。

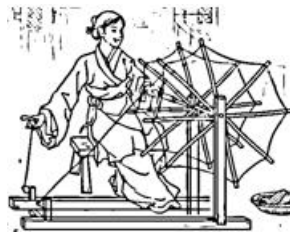


【实物资源】描绘细致的布料、梳子、小刀等元素都一同指向了服装生产所需的原料工具等这一实物资源。



【金融资源】手握钱袋的侧面图直截了当地与金融产生了联系。

### 3.7 关键业务



【服装生产加工】传统织布成衣的场景表明了服装生产加工这一步骤。



【测量与建模】衣服和尺子两个元素表明测量，AR 与 3D 的字样直接揭示了我们所使用的技术。



【类电商平台】利用四个与电商平台相关的图标表明我们会运营一个类电商平台。



【中介服务】中间的角色与两边角色的双向交流生动地表现了这是一位中介。



【社区运营】下方多个角色的交流体现这是一个社区，上方的折线图暗指运营这一业务。



【快递服务】托着包裹快速奔跑的快递小哥生动展示了快递这一服务。

### 3.8 重要合作



【服装设计师及其工作室】以衣服上的图案与一旁的画笔暗示服装设计师这一合作伙伴。



【原料生产商】工厂的图标突出它是原料的生产商。



【服装加工厂】缝纫机的外观凸显加工这一流程。



【快递公司】载着货物飞速行使的卡车很容易联想到快递运输。

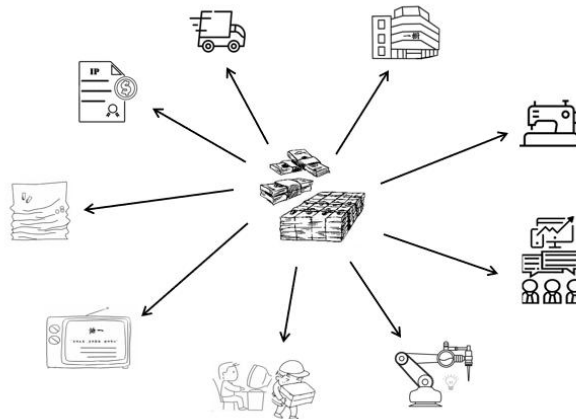


【技术公司】电子屏幕上延伸的电子元件和线路暗指先进科技。



【传统成衣店】房顶的衣服图案和隔着玻璃的模特可见这是线下成衣店。

### 3.9 成本结构



以下介绍按顺时针次序：

【运输配送】借配送过程中不可或缺的货车代指运输配送。

【专利费】知识产权证书佐以金钱，生动形象地描述出专利费用。

【推广宣传】产品名一橱和主打标语跃然屏上，借助电视广告这一经典时代缩影描绘出推广宣传。

【人力资源】选取负责线上运营的信息技术人员，负责运输配送成品的快递小哥作为人力资源的代表，

【专利技术研发】高精的机械臂一下就能让读者想到先进技术的研发。

【社区运营】图片下面的人们热烈发言讨论，烘托出社区氛围，上方的计算机补充了线上这一元素。

【生产加工】提到服装生产加工，想必大多数人的第一想法都会是缝纫器械，此处我们也拿它做生产加工的代指。

【门店经营】醒目的一橱名称和典型的门店图形，大体描绘出线下概念店的模样，暗指门店经营。

中间的资金分别指向上述单项，生动形象地展示了成本由他们构成。

**章节导语：**结合前述的构思创意，经过了可视化的新一轮头脑风暴之后，我们深刻评估了画布的市场潜力和可行性，通过对更新后的画布模型的详细阐述和对支持材料的剖析，我们希望呈现出一个健壮、独特的商业模式画布。

#### 4. 模型构建

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

##### 4.1 市场潜力预估

市场发展趋势随大众消费观念的变化而变化，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，生活质量提升推动消费观走向多元化、个性化、差别化。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，也迎合了市场发展的未来方向。作为核心用户的年轻群体，一橱为他们提供了个性突显、多文化包容、与消费者价值理念深度共鸣的个性化服饰定制平台，未来的市场必然是要与他们价值观念同频共振。

如今的信息化市场瞬息万变，人工智能、AR、3D 建模等技术创新为信息市场增加了更多的不确定性。抓住不确定性，在高新技术领域持续深耕，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，在信息化市场中拔得头筹。一橱高度自动化的流水线生产也可以适应不断加速的快进快出市场趋势。

即使当今出现了 AI 画图等新兴技术，人工原生设计仍然在市场中占据主导地位，一橱秉持着尊重和积极支持原生设计的理念，为服装设计师和饰品设计师等艺术设计行业服务的

新晋升设计师提供了更多展现自己能力的平台，为他们天马行空的思维提供无垠的创作空间，积极抓住市场人才资源。

综合分析，一榭具备较强的市场适应性和市场潜力。

## 4.2 各模块要点

### 4.2.1 客户细分

#### 【按照购买需求来分】

1、**DIY 定制用户**：指通过平台服务支持实现“心中所想”到“眼前所见”的用户。这类用户可以通过 AR/3D 渲染、多途径数据通路等平台技术，对服饰构想进行可视化搭配和预览，对服饰用料亦可全过程遴选和掌握。

2、**福利人群**：本产品适用于残障、特殊身材及享受社会福利的相关人群，从优惠价格、福利保障、防寒保暖、特型服饰等方面定制专属的服装，还可以满足他们追求个性化的心愿。

3、**日用群体**：本产品适用于需要购置家常四季服饰的用户，以质量、平价、大方得体见长是面向该类客户的服饰特色。

4、**高定用户**：本产品为有高定需求的用户提供设计师、品牌、工作室多方联动的合作平台，确保用户的体验感、设计师的匠人智慧、品牌方的品牌张力得以最优调和。

5、**品牌用户**：本产品适用于对高端品牌有一定需求的用户，为他们提供心仪品牌+个性搭配的新奢方案。

6、**学生党**：本产品主要面向在读大学生群体，亦包含部分中小学生。为他们的日常穿搭、个人爱好提供价格适宜的服饰定制服务。针对未成年用户，另提供亲子共绘共创的定制模式。并定时推送学生党的穿搭小技巧、评选穿搭校园达人。

7、**二次元**：本产品面向二次元和亚文化爱好者。提供角色 cos、漫改服饰、游戏周边等二次元风尚服饰定制，搭建专属二次元猿们的服饰交流生态圈，同时二次元用户也可以通过他们的流量平台扩大一榭的宣传效益。

#### 【按照用户等级来分】

1、**游客**：指本身定制意愿较低，只是进入平台来逛逛的“一次性”用户。这类用户多是想体验一下 DIY 设计服务，平台需要在留住该群体上多做考量。

2、**普通用户**：指有一定设计参与的用户。这类用户可以完整使用 DIY 定制和享受与设计师合作定制的部分服务，愿意在社区平台分享设计心得。

3、**VIP 用户**：指娴于设计或高奢需求的用户。这类用户与设计师和品牌可能存在更多的交流，也不乏自主设计的优质 DIY 服饰作品。

### 4.2.2 价值主张

#### 【个性化定制】

个性化消费观念的兴起促进不同用户群体对于服装定制有着不同深浅的需求,因此平台提供了多种定制方式:自由搭配平台提供的样板成衣,用户自主 DIY 服装,与平台中的设计师合作设计服装,基于高奢品牌的服装定制等。

#### **【创新技术】**

用户可以选择采用了 AR 技术的全自动尺码测量方式,从而免去了手动测量的麻烦。同时,用户想要预览服装现实效果时,可以自行选择场景,通过 3D 渲染技术建立用户细节模型。部分样板服饰和定制服饰还在一橱 APP 中提供了 AR 试装模块。线下概念店可提供 AR 投影等服务,真正实现“心中所想,眼前所见,身上所衣”。

#### **【便利性】**

服装定制的所有流程可采用线上的方式,在手机端即可操作,节省了用户的时间。一橱不仅提供了用户与设计师无障碍交流平台,还为 VIP 用户专门安排客户经理,为想要设计师协同设计的用户提供了巨大便利。

#### **【风险控制】**

我们为用户提供了合法的退、换货的途径,对物流服务、原料真实性、品牌价保等方面尤为重视,实现全过程的安全保障。

#### **【社区交流】**

我们为所有用户提供了一个有效交流的社区平台,用户可以分享、评价自己或他人定制的服装。平台还会定期举行最佳服装设计评选、创意服装展览等活动增强社区氛围。对于平台中用户提出的差评和建议,我们也会悉心听取以不断改进完善功能。

### **4.2.3 渠道通路**

#### **【在线店铺】**

作为电子商务的一种形式,是一种能够让用户在浏览服饰的同时进行实际购买,并且通过各种支付手段进行支付,完成交易全过程的交易平台。

#### **【合作品牌实体店】**

对追求高端品牌的用户,平台可以通过合作的品牌实体店来对该类用户进行更好的服务。

#### **【线下概念店】**

对追求高定服务的用户,平台的线下概念店提供更加专业尺寸测量。结合概念店专业化设备,通过 AR/3D 渲染等技术为用户提供更专业的试穿体验。

#### **【设计师工作室】**

对追求与设计师合作定制的用户,可以通过平台定位自己选择的设计师工作室,与设计师进行线下面对面交流,从而达到更加专业的定制服务。

### **4.2.4 客户关系**

#### **【协同设计】**



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。同时也可以付费咨询更专业、知名的设计师，让用户得到多方面的启发与指导。

#### **【专属私人服务】**

此服务为VIP用户提供一对一、多对一的服务，面向更高级的客户群体，对这类用户平台会提供专属的设计师与其协同设计与定制，实现用户的高奢需求。

#### **【自助设计服务】**

用户可以通过平台提供的自助DIY服务，达成自己想要的穿搭效果，为用户穿搭提供便利，保障大多数用户的服务体验，是一棵树树立良好口碑和吸引更多用户的途径。

#### **【线上线下结合服务】**

用户不仅可以在线上选择自己的定制服务，也可以线下体验传统的实体化定制服务，VIP用户能在线下享受更专业的测量、可视化、设计师协作等服务。

#### **【社区】**

用户可以将自己的设计与定制分享在社区，不仅可以找到设计理念契合的用户交流心得，而且可以给予更多的用户定制的灵感，也可以吸引更多的新用户加入进来。

### **4.2.5 收入来源**

#### **【资产销售】**

个性化定制服装销售的收入。

#### **【会员费】**

用户为了获得服装设计师辅助设计，满足高定需求、品牌需求所支付的不同等级的会员费。

#### **【广告费】**

为传统成衣店，传统服装品牌等等引流、宣传收取的费用。

#### **【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。

### **4.2.6 核心资源**

#### **【知识性资源】**

知识性资源：AR技术，用于尺码等数据测量和实地模拟投影；3D渲染技术，用于用户模型以及指定服装的生成。

#### **【人力资源】**

服装设计师、门店经理、销售团队、平台运营团队、软件开发和科研团队、法务部等。

#### **【实物资源】**

服装原材料、服装生产加工厂、设计师工作室、线下概念店、仓库等。

#### 【金融资源】

用于行使股票期权的激励机制，吸引招募优秀的设计师以获得更大竞争力。为老客户提供更大的信用额度。

### 4.2.7 关键业务

#### 【服装生产加工】

设计师与有需求的用户进行协同设计。服装厂负责根据设计进行各式各样的服装生产加工活动，以及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。

#### 【测量与建模】

为用户提供多种方式测量尺码：线上 AR 测量技术、线下专业测量、自行填报。根据数据生成 3D 渲染模型，线下概念店还支持利用 AR 投影强化服装的可视化，一橱 APP 还开发了在线的 AR 试装与 AR 测量板块提高用户使用便捷性。

#### 【类电商平台】

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的平台，为用户提供线上一站式服务的交易活动场所。

#### 【中介服务】

平台与资深服装设计师和高奢品牌合作，平台提供用户、设计师、品牌三方选择交流的有效媒介，为有专属私人定制需求的用户专门提供“私人管家”。

#### 【社区运营】

社区透明化管理，用户可以分享、评价自己或他人的服装。社区平台会不定期举行活动增强社区氛围。运营人员会收集用户反馈，以不断改进完善平台功能。

将社区运营做适度外包，设置运营经理定期汇报用户投诉和建议。

#### 【快递服务】

平台保障快递物流的安全性、最低风险和最快运速。

### 4.2.8 重要合作

#### 【服装设计师及其工作室】

为用户提供设计辅助和参考，根据用户的模糊需求提供细化方案。

#### 【原料生产商】

根据用户的设计需求提供服装原材料。

#### 【服装加工厂】

为设计完成的服装提供生产加工。

#### 【知名品牌方】

为有品牌、高定需求的用户提供服务。

#### 【快递公司】

为已经完成生产的服装提供运输配送服务。

#### 【传统成衣店】

与本互为竞品的传统成衣店建立合作关系，通过 app 广告投放为传统服装店进行宣传，以换取传统服装店的广告位和宣传介绍。

**【技术公司】**

为核心业务提供技术研发优化的相关公司，例如 AR/3D 渲染等高新技术。

**【流量平台】**

为产品提供宣传引流以及社区分享的主流流量平台。

#### **4.2.9 成本结构**

**固定成本：**

**【原材料】**

满足各用户需求的服装布料，染料和配饰等材料费用。

**【人力资源】**

合作服装设计师及其工作室的薪酬，线下概念店员工工资，开发和运维人员的工资，社区管理人员的工资。

**【社区和平台运营】**

服务器租用、存储服务 etc 费用。

**【运输配送】**

服装成品的仓储、运输、配送费用。

**【生产加工】**

服装生产加工机器购置费用、生产线搭建与外包费用。

**【门店经营】**

线下概念店的租用、装修费用。

**【专利费】**

AR/3D 渲染等专利技术商业化所需支付的专利费。

**可变成本：**

**【专利技术研发】**

为改善用户体验而投入的必要研发优化成本，例如：根据用户设计过的衣服，分析用户的偏好，为用户提供更好的设计辅助或设计师关联推介。

**【推广宣传】**

为扩大产品的知名度从而扩大用户群体的宣传费用，例如：抖音，bilibili、微博等流量平台的推广费用。

### **4.3 各模块之间的联系**

说明：各点前标注的 X-Y 为对应画布模块 X 的第 Y 个点。（模块顺序参照教材 P7）

#### **4.3.1 客户细分→渠道通路**

【1-1→3-1】在项目初期，对福利人群、日用群体、学生党、职员、二次元等在线用户，使用与在线店铺、合作品牌方、在线工作室等提供的网络通道进行DIY定制服务，彰显平台的便利性。

【1-1→3-2】对于追求高端品牌的用户，平台与品牌方合作，提供让用户放心的到店个性化设计方案。

【1-2→3-3】为发展高端VIP用户，线下概念店为他们提供更加专业的数据测量、精致做工、设计师对接等实体服务，提升此类用户的定制体验。

#### 4.3.2 客户细分、客户关系→价值主张

客户细分过程中，遵循了价值主张中的个性化定制，为每种群体用户提供独特的服务方式，以让不同类别的用户拥有舒适的体验感。

【1-4、4-4→2-1】为VIP用户提供专业或高奢私人定制服务，尊重个性化、设计感和艺术性。

【1-1、4-4→2-2】我们在线下店与概念店中使用AR测量、3D渲染等创新技术为其提供服装可视化服务，实现客户“心中所想，眼前所见，身上所衣”的优质体验。

【4-2→2-2、2-3】AR/3D渲染等技术支持的DIY自助服务为普通用户提供了便利、优质的用户体验。

【4-4→2-4】秉承负责、真诚的服务精神，平台的风控机制为用户的全过程服务提供了必要的质量和安全保障。

【4-5→2-5】不同类别的用户可以在社区进行交流、分享，为平台可拓展性业务提供了出发点。

【4-1、4-2、4-3→2-1、2-3】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。

#### 4.3.3 客户关系→关键业务

【4-5→7-5】在平台吸纳一定用户基数后，需兼顾服务质量和社区生态运维。社区交流需要官方平台、自发用户群体、多元传媒和自媒体的多方协作，以吸引更多元的潜在用户。运营内容将主要围绕设计师代表作、经高定用户许可宣传的定制服饰、文创作品、DIY贴士等高原创精品帖子。

#### 4.3.4 收入来源→关键业务

【5-2→7-2、7-4】收入来源反映消费心理，依托用户群体收入来源分析量化业务重要性指标。其中，会员费是反映设计师协作的平台中介业务的重要指标。亦可反映品牌和高定相关的中介需求，指导平台优化资源结构。若会员费整体占比较小，则平台应较多投入AR/3D渲染、精准测量等DIY定制体验相关技术的提升和改良。

#### 4.3.5 重要合作→核心资源

【8-3→6-2】通过和现有服装加工厂合作，可以减少自己重新搭建生产线的成本，并借此扩大自己服装生产加工的人才库。

【8-1→6-2】与品牌方、知名设计师及其工作室合作，增加自己的辅助设计师团队。

【8-7→6-1】通过与相关技术公司合作，支付相关技术的专利费，获得相关技术的使用权，增强自己的知识性资源。例如 AR，3D 建模等技术。

【8-6→6-3】通过改造一些小型且有意成为我们线下概念店的传统服装店，可以增加自己的线下店铺。

#### 4.3.6 重要合作→成本结构

【8-1~5→9-\*】服装设计师及其工作室的薪资、服装原料的购置费、服装生产加工人员的工资、知名品牌的使用费、快递公司的运输配送费用等构成了我们的部分成本结构。

【8-4→9-\*】通过将单向合作深化为双向合作可以优化成本结构。与知名品牌方合作时，以宣传引流实现对品牌使用费的转移支付。

#### 4.3.7 重要合作→价值主张

【8-1→2-1】与服装设计师及其工作室合作，用其专业智慧去更好地去帮助用户完成个性化定制。

【8-2→2-4】与原料生产商合作，严控用户选定的原材料质量，完善安全可靠的平台风控机制。

【8-1、8-5→2-3】借助专业设计师的辅助设计，以及与快递公司的合作，为用户个性化定制一站式服务提供较好的便利性。

#### 4.3.8 价值主张→客户关系

【2-1→4-1、4-2、4-3】个性化定制的价值主张决定了我们需要为用户提供不同的定制服务，以满足用户个性化的需求，例如与设计师协同设计的服务、专属私人服务等。

【2-5→4-5】为倡导社区交流的价值主张，我们搭建用户社区平台，集成用户交流、宣传推广、问题反馈等多维生态。

#### 4.3.9 价值主张→关键业务

【2-1→7-2、7-3、7-4】为彰显个性化定制，需做好用户尺码等必要数据的测量工作。同时搭建好线上店铺平台，为用户、设计师、品牌方构建多面交流通路。

【2-2→7-2】为凸显创新技术的支撑，我们在数据测量和服装可视化方面引入了 AR 和 3D 渲染技术，增加用户的真实性体验，“眼前所见”正是“身上所衣”。

【2-5→7-5】平台重视社区运维和潜在风险漏洞修复工作，用户反馈的信息收集整理也是社区优良生态的重要一环。

#### 4.3.10 关键业务→渠道通路

【7-1、7-4→3-4】部分用户定制的服装需要设计师协同，工作室与平台的紧密合作是保障用户、品牌、设计师三者顺畅沟通的重要一环。

【7-3→3-1】通过网络平台的方式为用户提供完整的一整套服装定制流程，在线平台对并发、大流量等的实时保障是用户优良体验的重要支撑。

#### 4.3.11 关键业务→核心资源

【7-1→6-3】完成服装最基本的制作需要服装厂按照设计样式批量加工与生产。

【7-2→6-1、6-2】数据测量和模型建立需要 AR 与 3D 渲染的技术支持。相应技术需要专门团队进行研发和优化。

【7-3、7-5→6-2】平台和社区生态的运维需要专业人员实时监测调整以保证正常运行。

【7-4→6-2、6-4】招募设计师时，采用股票期权激励等方式，让更多优秀的资深设计师流入平台，以使用户在挑选设计师时，有更多选择方案。

#### 4.3.12 关键业务→重要合作

【7-1→8-2、8-3】对于服装的生产制造，需要搭建原料厂商、品牌设计、专职生产等紧密合作的流水线服务。

【7-6→8-5】服装定制的全过程需要大量的物流业务，为确保损耗最小化和快递最速化，与物流快递公司的紧密合作必不可缺。

#### 4.3.13 核心资源→成本结构

【6-1→9-2】创新技术等知识性资源需要研究开发成本。

【6-2、6-3、6-4→9-1】人力资源、实物资源和金融资源都需要支出相应的员工工资、进货费用、期货合约等固定成本。

【6-4→9-\*】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。

#### 4.3.14 客户细分、渠道通路→收入来源

【1-3、3-3、3-4→5-1、5-2】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。

#### 4.3.15 客户关系、渠道通路→成本结构

【1-\*、3-2、3-3→9-6】部分用户缩减意味着服务成本的缩减，与品牌合作的减少以及降低线下概念店资金投入也能降低合作与门店运营成本。

#### 4.3.16 关键业务→成本结构、收入来源

【7-3→9-3】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。

【7-3→5-3、5-4】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。



### 4.3.17 核心资源→价值主张

【6-1→2-2】知识性资源的充沛支撑起了技术创新在一棵树中的价值地位。

## 4.4 支撑画布构建的基本事实

### 4.4.1 支撑事实一

随着国内经济的飞速提升，生产力及制造水平迅速发展，年轻消费群体获得了较高的生活水平，消费观念也呈现多元化、个性化、差别化。

.....

当代年轻群体早已摆脱由广告“包装成他们渴望的样子”的消费主义陷阱，不再过分关注“大牌”，转而更崇尚“悦己”理念，强烈希望满足自己的审美偏好。“自我的愉悦”才是当年轻人们追求的潮流，“我选择我喜欢的，我喜欢我选择的”。

摘自【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>

**分析：**用户对于制式服装需求持续减弱，对定制化设计的追求以及在消费中的主导者意识日益增长，一树通过协同设计，自助设计等方式为用户提供定制化消费，允许每个用户满足自己的审美偏好，响应了时代潮流。

### 4.4.2 支撑事实二

据介绍，到 2021 年底，我国综合交通网总里程突破 600 万公里.....

.....

此外，我国现代化基础设施网络体系不断完善，布局更加合理，高标准高品质基础设施比例不断提高。高速铁路对百万人口以上城市覆盖率超过 95%，高速公路对 20 万以上人口城市覆盖率超过 98%，民用运输机场覆盖 92%左右的地级市，具备条件的建制村实现通硬化路、通宽带、直接通邮.....

.....

据介绍，过去十年，我国移动通信从“4G 并跑”到“5G 引领”，实现“县县通 5G、村村通宽带”；已初步建成卫星遥感、卫星通信广播、北斗导航定位三大系统构成的国家民用空间基础设施体系；布局建设的 77 个国家重大科技基础设施中，32 个已建成运行，部分设施迈入全球第一方阵。

摘自【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](http://www.gov.cn/xinwen/2022-09/27/content_5712610.htm)

**分析：**全国交通网络已基本完善，为一树的快递物流服务提供了坚实有力的保障。网络在全国范围内的普及，也能支撑起一树类电商平台和交流社区的运营，为在线协同设计提供了良好基础。

#### 4.4.3 支撑事实三

随着我国二次元服装用户数量、消费意愿及客单价格的提升，二次元服装市场规模不断扩大。2020 年 cosplay、汉服、JK 制服、Lolita 总和市场规模预计将达 169.57 亿元，同比增长 25.4%，2017-2019 年 CAGR 达 61.99%，预计未来市场增长率将超过 20%。

随着二次元文化的逐步渗透，我国泛二次元用户快速增长。数据显示，随着人们对于汉服、洛丽塔和 JK 等二次元服饰的喜爱程度加深，我国二次元服装用户规模快速增长。2019 年已达二次元用户已达 3.4 亿人，预计到 2020 年可达 3.87 亿元。

摘自【2020 年中国二次元服饰市场驱动分析，与“阴阳师”等 IP 联动行业快速扩张，华经情报网，彭志伟，2021-08-17】

<https://www.huaon.com/channel/trend/740251.html>

**分析：**该文章中阐述了不断增长的二次元群体为对应服装市场提供了蓬勃地发展活力，二次元只是众多亚文化中的一个典型代表，还有更多的亚文化群体规模同样也在日益扩大。他们通常都有个性化定制服装的需求，且目前市面上并没有能提供便捷定制服务的平台，一橱本就是面向个性化定制而生，自然能将这些新兴客户群体囊括其中。

#### 4.4.4 支撑事实四

从购买渠道上来看，00 后除了通过传统电商渠道直接满足所需外，也喜欢线下逛店、看展体验沉浸式“淘玩”的快感；90 后会在微信、抖音、小红书平台“混圈”……

社交分享、刷内容、“混圈子”是潮玩一族的三大共性兴趣行为，除此之外，不同细分圈层人群兴趣行为呈现出差异化特征。

.....

当下，社交媒体是年轻人获取潮玩内容的重要渠道，小红书成为了他们的平台首选。80 后更依赖、忠诚于自己关注的达人，信任是他们种草潮流玩具的基础；95 后作为网络冲浪满级选手，爱尝鲜、猎奇，潮玩达人、网红大 V 的推荐都能让他们积极尝试、入坑。

摘自【年轻人生活消费观察系列：“混圈”social，潮玩成年轻人社交新货币，36 氪，TopKlout 克劳锐，2022-09-19】

<https://36kr.com/p/dp1921476795817986>

**分析：**现在由于人们时间，空间都变得越来越碎片化，传统社交逐渐被虚拟社交逐步取代。虽然新时代年轻人的观念越发的差异化、个性化，但希望得到他人的认可，从而提高自我效能感的心理从始至终没有变过，此心理甚至会因为切身参与到服装设计中而更加凸显。一橱的分享社区旨在帮助用户找到与自己志趣相投的圈层，彼此交流灵感，展示成果，这既契合了上述精神需求，又潜在地萌发了用户新的消费意愿，还能持续积累流量，为后期流量变现打下基础。

#### 4.4.5 支撑事实五

随着增强现实(AR)技术趋于成熟,其产业应用速度也将加快,增强现实(AR)行业将迎来爆发,其用户规模将持续增加。根据德勤数据显示,到2025年,全球近75%的人口和几乎所有使用社交/通信应用程序的人都将成为AR的频繁用户,用户每天将拍摄超过45亿个/张AR视频/照片。

根据中国信通院数据显示,2020年全球增强现实(AR)终端出货量约为63万台,到2024年将达到4125万台,年复合增长率达到188%;2020年全球增强现实(AR)行业市场规模约为280亿元,到2024年将达到2400亿元,年复合增长率达到66%。

摘自【2021年全球增强现实(AR)行业技术市场现状和发展前景分析:增强现实技术趋于稳定,前瞻产业研究所,成招荣,2021-08-12】

<https://www.qianzhan.com/analyst/detail/220/210812-9e826618.html>

**分析:**一些知名的科技公司,运用最新的技术和各种科技元素的结合,自主创新研发了“3D虚拟试衣”软件。这个软件的发明,满足了消费者很大的需求。不仅让消费者节约了时间,而且能让他们更加直观的看到服装上身的效果。此外还有许多高校和实验室也对虚拟三维服装展示技术有了一定的研究,而且还取得了不错的成果。这让虚拟三维服装展示技术在我国得到了高速的发展。

#### 4.4.6 支撑事实六

对于传统实体店铺来说,店铺的地理位置最重要,市中心的租金就要比偏远地区的租金高的多。地理位置背后就是人流量。同样对电商来说,最重要的也是流量。电商需要流量,并且经常会花钱去买流量,淘宝天猫的直通车,聚划算等就是针对电商卖流量的方式。但这种流量是淘宝天猫本身产生的,而且价格很高。

各种内容平台和流量主的崛起给了电商另一种流量来源,流量变现相关行业把利用这种流量的电商叫做电商的2.0升级版——社交电商。

【浅析流量变现 | 左千户,腾讯新闻,2021-10-06】

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

作为普及度最高的互联网服务之一,电商行业在我国的发展可谓是一日千里,但是在经过高速的发展阶段后,电商整体的行业发展增速开始放缓这个不可避免的趋势也从电商巨头的财报中露出端倪。

以反映行业发展的交易量作为参考,据阿里巴巴和京东公布的财报显示,其交易量增速都出现了放缓趋势,其中阿里巴巴中国零售成交量的增速从2015年的46%下降至2019财年的19%,京东则从2015年的78%下降至24.36%。

【电商行业去年增速整体放缓:巨头着力下沉 新势力奋起上行,人民网,叶丹,2020-03-20】

<http://it.people.com.cn/n1/2020/0320/c1009-31640634.html>

**分析:**在互联网行业有这样一个公式:用户=流量=金钱。受限于疫情以及人口红利逐渐衰退,市场经济活力萎缩,销售来源中的资产销售存在着明显瓶颈,老牌电商平台更是在此方面持有优势,一橱充分借鉴抖音,得物等后起之秀,将流量变现视为销售来源中的重要方

向，借助线上平台、社区逐步扩大自身流量，以期通过广告、定向销售、增值服务等方式完成变现。

**章节导语：**为更好地沟通我们商业模式画布模型的相关内容，讲故事是不二选择。我们精心设计了公司视角的一个故事和客户视角的两个故事（分别以两个特征迥异的客户为主角），通过故事化的描述，我们更形象地阐发了画布的精髓。

## 5. 讲故事

说明：各故事中与画布模块的对应关系用【X】标出，X对应的序号标定在如下画布中。

|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| <b>重要合作</b><br>[2]服装设计师及其工作室<br>原料生产商<br>[21]服装加工厂<br>[22]快递公司<br>技术公司<br>[12]流量平台<br>传统成衣店 | <b>关键业务</b><br>[10]服装生产加工<br>[19]测量与建模<br>[23]类电商平台<br>[9]中介服务<br>[27]社区运营<br>[11]快递服务<br><br><b>核心资源</b><br>知识性资源<br>[5]人力资源<br>[20]实物资源<br>金融资源 | <b>价值主张</b><br>[3]个性化定制<br>[14]创新技术<br>[15]便利性<br>[16]风险控制<br>[7]社区交流 | <b>客户关系</b><br>[4]协同设计<br>自助设计服务<br>[6]线上线下结合服务<br>专属私人服务<br>[26]社区<br><br><b>渠道通路</b><br>[25]在线店铺<br>合作品牌实体店<br>[13]线下概念店<br>设计师工作室 | <b>客户细分</b><br>[1]DIY定制用户<br>[18]福利人群<br>日用群体<br>[8]高定用户<br>品牌用户<br>学生党<br>[17]二次元 |
| <b>成本结构</b><br>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<br>可变成本：专利技术研发、推广宣传                  |   | <b>收入来源</b><br>[24]资产销售、会员费、广告费、流量变现                                  |  |  |

### 5.1 丕芸的故事（公司视角）

丕芸是为**一槲**工作了数年的客户经理，亲眼见证了一槲的发展。她的工作主要是对接有DIY定制需求的客户，推荐最适合的设计师【1,2】，充当着他们之间沟通桥梁和润滑剂的角色。

**一槲**的核心招牌是个性化服装定制【3】，因此非常看重设计师与客户之间的良好生态，这一重担就交给了丕芸这样的客户经理们。她需要熟悉分管区内各位设计师的设计风格、擅长领域，甚至是个人爱好、性格品行等。每次丕芸为客户协调设计师时，这些多方因素会被仔细斟酌，在和客户反复磋商后，最终找出一位与其风格一致，又性情相仿、谈得来的设计师。每每和客户交流时，丕芸总会穿上自己个性定制的工装，不失严肃又俏皮可爱，“现身说法”，让客户“看得见”。不少老客户每次都点名要丕芸帮忙协调呢。

虽然处于不同领域，丕芸却与这里的设计师们相处得非常融洽愉快，这是她在其他公司难以收获到的友情。也许**一槲**开出的薪水不是最具诱惑力的，但**一槲**为他们营造了活跃热情工作氛围，富有创造性的工作也让丕芸获得了对自身价值的充分认同感。

丕芸还记得自己刚开始加入的时候，**一槲**的设计师、客户经理等人员异常紧

缺，很多客户也都因找不到认可的设计师而另择他品。慢慢地，随着成功客户生态圈日益扩大，一榭的协同设计理念【4】也渐渐为更多设计师工作室和品牌方所接纳，这种“客户-平台-设计师”三方无障碍沟通的工作创设，吸引了不少设计师与一榭合作。每当有新合作设计师入职，开芸都会耐心引导新人融入设计师团队，随着她的设计师“库存”越来越丰厚【5】，再面对客户时，也鲜有“巧妇难为无米之炊”的尴尬了。

时间来到最近的疫情时期，一榭响应防疫政策，减少线下相关的活动，转变策略，资源更多地向优化线上定制服务【6】倾斜。作为客户经理，开芸向主管主动申请裁剪线下交流会、设计师工作室参观等活动，虽然开芸主持的线上协调没有面谈来的那么直接，但胜在便捷、自由。为了弥补线上带来的客户体验损失，开芸和设计师们商量着精心筹办一场线上设计师团队作品沙龙【7】，为客户们献上设计师们别出心裁的美学感悟，让客户对于设计师的第一印象更加丰满。

虽然疫情艰难，客户紧缩。但开芸相信，有设计师们和客户圈子的支持，她会带领团队走得更好。

## 5.2 藤樾的故事（客户视角）

藤樾是一名二次元【17】文化爱好者，也是在b站动漫cosplay分区的一位小有名气的up主。就在几周前，b站放出了新番剧，他也是光速追番，现在非常喜欢新番里的主人公。恰逢下个月有一场漫展，作为一名up主，他准备去现场cosplay，以便能够给自己增加几个视频，收获更多的播放量和粉丝，而cosplay对象自然也选择了新番里的主人公。

但问题在于，目前他有过接触的定制cos服的店铺，本质上并非定制，只是会收集一些热度较高的二次元角色的服装模板。所谓定制其实就是有二次元客户需要，才按照既定模板制作服装。然而藤樾想要cosplay的新番主人公是新角色，市面上自然不会这么快出现相应的cos服模板，一般店铺也就不会接这个角色服装的单子。

正当藤樾苦于找不到合适店铺时，他同在b站的up主好友向他推荐了一榭这一服装店铺线上APP【25】。打开APP，“心中所想，眼前所见，身上所衣”的标语吸住了他的眼球，在APP内随意滑动两下，他看见这里云集了各类服装设计师【2】，不乏有支持DIY、高定等个性化定制的服务的设计好手【1,8,3】。

抱着好奇的态度，藤樾联系上了平台上的设计师中介【9】，说明了自己关于定制新番角色cos服的需求，中介立刻预约了一位合适的设计师与他协同设计服装【4】。恰巧，这位设计师也是一位二次元爱好者，因此两人交谈甚欢，沟通非常顺畅愉快。更巧合的是，在交流的过程中，藤樾发现原来这位设计师竟是他的一枚小粉丝！看了新番剧后，设计师也正有此意，想尽快出主人公的一套cos服。两人一拍即合，很快就设计完成了他们都十分满意的服装。

得益于优质的服装生产加工和快递服务【10,11,21,22】，不到一周内藤樾就收到了定制的cosplay成品服，在漫展上大放异彩，收获了不少路转粉。在他心中，一榭已然成为了理想中的cos服定制店铺，毕竟一榭完美解决了他此前所面临的困境。

事后，藤樾将这段美妙经历一同分享在了b站上，短时间内引发了热烈的讨论与称奇。他从售后人员口中得知一榭与b站这样的流量平台有合作关系【12】，于是又将其分享在了了一榭的社区交流平台上【7,26,27】，这也让藤樾收获了更多的二次元同伴和粉丝。

### 5.3 庄筱理的故事（客户视角）

庄筱理幼时曾因一场车祸永远失去了小半左前臂【18】，虽然他的伤已治愈，但每次更衣后，那因截肢而下垂的左衣袖却成了他最大的心病。在他看来，它就像是一张格外鲜明的标签，无情地标示着自己“残废”的身份，平时生活中也会引来许多路人格外关切甚至异样的目光。庄筱理不敢面对这样的目光却又无法诉说，渐渐地不再经常出门了。衣服的不合身已经影响到了他的日常活动。

一次偶然的機會，同为失去半臂的好友邀他踢球，庄筱理看到好友穿着量身定做的衣服，在运动场上大方地移动跳跃，挥舞着半臂，却不会明显感到因残疾而产生的突兀。在他灵动矫健的身姿下，刹那间，庄筱理有种错觉，场上就是一个健全的正常人在挥洒汗水。

他不由得羡慕起来，忙问好友在哪定制的衣服，好友趁机推荐了一榭这个平台【23】。在线上客服的建议下，庄筱理来到最近的线下概念店【6, 13, 20】，体验了先进的AR技术【14、19】，获得了自己精细的尺码，店员告诉他这可以确保衣服完全契合。整个测量过程用了不到两分钟就完成，这完全颠覆了庄筱理的内心期望，他未曾想过需要特殊尺码的残障人士也能享受到如此便捷的测量方式【15】。

紧接着，店员向他展示了橱窗中几款适合残障人士的服装，还贴心地询问他是否需要个性化定制，庄筱理竟一时语塞。他也曾光顾过许多爱心专卖店，几乎没有人问过这个问题。他们虽然确实真诚而又耐心地帮自己挑选外观、便利性等最合适的衣服，却没意识到残障人士也会需要个性化的表达。店员的话点燃了庄筱理内心深处绽放自我的渴求。在店员的介绍下，他和一位资深的领域设计师反复沟通，结合设计师的专业智慧为定制衣物添上了心仪图案等个性化元素【3、24】。

不到一周，庄筱理就穿上了为自己量身定制的衣服，合身、舒适、自然。日常出行，注视他的目光也少了许多。再和朋友约球时，庄筱理也能自如地和朋友们拼抢、奔跑，他的个性好似也和衣上的图案一样，阳光、张扬。这是在几天前他根本不敢想象的。

售后服务人员还告诉庄筱理如果衣服感觉不合身，店里可以提供免费重做的服务【16】，同时也不断保持着与他的紧密联系。无论何时庄筱理对于衣服有新的想法或建议时，售后人员都会耐心仔细地倾听并认真反馈给平台。一榭帮助庄筱理解决了穿衣及其引发的一系列困扰，每当他穿上为自己量身定制的衣服时，心头都能涌上一股暖意。

**章节导语：**针对上述的两个客户视角故事，我们以“了解/评估、购买/获得、交互、售后、评价/再购买”为核心线，抽取了若干场景，并重点考虑了各场景与竞品相较下的独特性。

## 6. 场景

### 6.1 场景一（藤樾故事中）

**场景类型：**了解并评估



**场景提取：**藤樾是在寻找新番主人公 cos 服装无果的情况下，经好友介绍了解到一榭的，且该好友评价一榭支持个性化设计，使用便捷。

**独特性分析：**传统制式服装市场有着一定的延时性，一件衣服从设计出版式到规模化生产，再到分销需要画上数月时间，一榭能够允许用户主导服装的设计生产，直接充分地将心中所想投射到设计，并在较短的时间内获取成品。

## 6.2 场景二（藤樾故事中）

**场景类型：**购买并获得产品

**场景提取：**藤樾在一榭的线上店铺与设计师一同完成服装设计后下单，并在不到一周内就收到了定制的 cosplay 服装成品。

**独特性分析：**一方面，传统电商平台并没有专门为以二次元为代表的各亚文化群体开设独立封推，一榭紧跟时代文化发展，依托定制化服务充分满足了他们的需求。另一方面，传统服装定制需用户主动寻找且费时费力，一榭能够通过在线形式为服装定制提供一站式服务。

## 6.3 场景三（藤樾故事中）

**场景类型：**产品交互

**场景提取：**藤樾通过一榭这一媒介，与同为二次元爱好者的服装设计师合作设计出满意的 cosplay 服装。

**独特性分析：**用户与传统电商平台的交互仅仅停留于对已有商品的浏览和选择，但是在使用一榭的过程中，我们平台充当一个中介的角色，按照用户的特定需求为用户介绍相适的服装设计师并维护用户与其协同设计的沟通渠道。在设计的过程中，一榭也会通过 AR、3D 渲染等技术及时为用户展示模拟着装效果，供其参考调整。

## 6.4 场景四（藤樾故事中）

**场景类型：**客户对产品的评价与再次购买

**场景提取：**藤樾通过一榭平台在不到一周的时间内就获得一件令自己满意的 cosplay 服装，并在漫展上大放异彩，收获不少粉丝，一榭高质量地解决了他新番 cosplay 服装无处可寻的燃眉之急，已经成为他今后 cos 服装定制的不二之选。事后，他发现 b 站和一榭是合作关系，并通过 b 站平台将自己这一经历分享给了粉丝朋友。

**独特性分析：**除去上述分析过的便利性优势外，一榭相较传统服装定制方式外，注重与主流流量平台的合作，以期获得广阔的宣传面。

## 6.5 场景五（庄筱理故事中）

**场景类型：**了解并评估

**场景提取：**庄筱琨在与同为残疾人的朋友一起踢球时，朋友身着量身定制服装，在球场上尽情挥洒汗水的这一幕深深地震撼了他，他赶忙问好友在何处定制的衣服，并在此时了解到一橱，此时不需要华彩的广告，眼前好友的实际着装效果已经深深抓住了他想要尝试的心。

**独特性分析：**虽然传统电商平台也有着不少的爱心服装店，但是受制于制式生产方式的限制，没有办法为各有独特需求的福利人群提供精准服务。一橱不光为福利人群开设了独立封推，且通过 AR 测量技术，为福利人群精准测量形体参数，进而设计制作合身服饰。

## 6.6 场景六（庄筱琨故事中）

**场景类型：**购买并获得产品

**场景提取：**庄筱琨在细致耐心的店员指引和资深服装设计师的辅助下成功设计出既合身又不至于个性化元素的衣物，且不到一周时间就收到成品。

**独特性分析：**不同于传统电商平台只是有少量店铺关注到福利人群，一橱为这一客户群体开设了独立板块，建立了完整服务体系，传递了社会温情。

## 6.7 场景七（庄筱琨故事中）

**场景类型：**产品交互

**场景提取：**在使用一橱的过程中，庄筱琨在线上客服的建议下，来到最近的线下概念店，并在耐心细致的店员指导下，借助专业 AR 测量设备上传了准确形体参数。后续在店员的介绍下，与设计师深入沟通，依托逼真的 3D 模型，设计出满意衣物。

**独特性分析：**正如购买并获得产品场景中所分析的，我们有着为福利人群提供服务的完整体系，服务店员耐心细致，理解福利人群，专业技术、设备准确测量，更有着专为福利人群提供服务的资深服装设计师团队。

## 6.8 场景八（庄筱琨故事中）

**场景类型：**产品售后

**场景提取：**售后服务人员告诉庄筱琨不合身衣物可以免费重做，后续与其保持紧密联系，及时反馈福利人群的想法和建议。

**独特性分析：**一橱对于福利人群的持续追踪是其他平台所没有的，通过这种方式，一橱可以更加明晰这类客户群体所想所求的是什么，及时调整改进。除此之外，追踪还能让我们深入福利人群圈层，增加潜在用户。

**结语：**四个少年人于数个深夜笔耕大谈“一橱”产品，虽是课业所需，也确乎融入了我们的创意、畅想。纵不知缥缈繁冗的文字是否得其精要，唯愿如“一橱”的 slogan 一样，真的有朝一日能够“心中所想，眼前所见，身上所衣”，方也不负一番文字口舌。

最后，再次感谢匡宏宇老师给我们一个接触新鲜事物、挑战自我的良机，谢谢！