

Lab2-商业模式评估

1. 商业模式评估简介

- 1.1 组员信息
- 1.2 工作概要
- 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

- 2.1.1.1 主要问题：影响客户环境的关键问题有哪些？
- 2.1.1.2 主要问题：哪些改变正在发生？
- 2.1.1.3 主要问题：市场将走向何处？

2.1.2 市场分类

- 2.1.2.1 主要问题：哪些是重要的客户群体？
- 2.1.2.2 主要问题：哪个群体的增长潜力最大？哪些群体在缩小？
- 2.1.2.3 主要问题：哪些边缘群体值得留意？

2.1.3 需求和诉求

- 2.1.3.1 主要问题：客户需要什么？客户真正想要搞定什么？
- 2.1.3.2 主要问题：没有被满足的客户需求里哪个最值得关注？
- 2.1.3.3 主要问题：哪些需求再增加？哪些在减少？

2.1.4 切换成本

- 2.1.4.1 主要问题：哪些东西将客户捆绑在一家供应商和它的服务上？
- 2.1.4.2 主要问题：哪些切换成本阻止客户转投竞争对手？
- 2.1.4.3 主要问题：客户容易找到并采购类似的服务吗？
- 2.1.4.4 主要问题：品牌有多重要？

2.1.5 收入吸引力

- 2.1.5.1 主要问题：客户真正愿意花钱买的是什么？
- 2.1.5.2 主要问题：利润中最大的一块从哪里获得？
- 2.1.5.3 主要问题：客户能够轻易地找到并购买更便宜的产品和服务吗？

2.2 行业影响力

2.2.1 （现有）竞争对手

- 2.2.1.1 主要问题：谁是我们的竞争对手？
- 2.2.1.2 主要问题：哪些是我们这个领域的主导者？
- 2.2.1.3 主要问题：竞争者的产品和服务
- 2.2.1.4 主要问题：竞争者的优势和劣势
- 2.2.1.5 主要问题：竞争者对我们的影响？

2.2.2 新进入者（挑战者）

- 2.2.2.1 主要问题：谁是市场的新进入者？它们之间有什么不同？
- 2.2.2.2 主要问题：新进入者的优势劣势
- 2.2.2.3 主要问题：新进入者对我们的影响？

2.2.3 替代产品和服务

- 2.2.3.1 主要问题：哪些产品和服务能够替代我们的产品和服务？
- 2.2.3.2 主要问题：它们的成本与我们相差多少？
- 2.2.3.3 主要问题：客户要切换到这些替换品有多容易？
- 2.2.3.4 主要问题：这些替代产品起源于何种商业模式传统？

2.2.4 供应商和价值链上的其他厂商

- 2.2.4.1 主要问题：谁是你的行业价值链中的关键玩家？
- 2.2.4.2 主要问题：你的商业模式在多大程度上依赖这些关键玩家？
- 2.2.4.3 主要问题：有边缘玩家在涌现吗？

2.2.5 利益相关者

- 2.2.5.1 主要问题：哪些利益相关者会影响你的商业模式？

2.3 关键趋势

2.3.1 技术趋势

- 2.3.1.1 主要问题：在你的行业市场内外，主要的技术趋势是什么？
- 2.3.1.2 主要问题：哪种技术代表着重要市场机会或扰乱市场的危险？
- 2.3.1.3 主要问题：市场的客户正在采用哪种新显现的技术？

2.3.2 行业管理趋势

- 2.3.2.1 主要问题：哪种监管法规影响你的商业模式？
- 2.3.2.2 主要问题：哪种法规和税收制度会影响客户端的需求？

2.3.3 社会和文化趋势

- 2. 3. 3. 1 主要问题：在文化和社会价值观中，哪些转变影响着你的商业模式？
 - 2. 3. 3. 2 主要问题：哪种趋势可能会影响消费者行为？
 - 2. 3. 4 社会经济趋势
 - 2. 3. 4. 1 主要问题：重要的人口趋势是什么？
 - 2. 3. 4. 2 主要问题：你会如何描述你市场里的收入和财富分配？可支配收入有多少？
 - 2. 3. 4. 3 主要问题：描绘出你所在的市场的消费形式？
 - 2. 3. 4. 4 主要问题：城市人口和农村人口数量比例关系是怎么样的？
- 2. 4 宏观经济影响
- 2. 5 <!--czh ddl=11-13-->
 - 2. 5. 1 全球市场情况
 - 2. 5. 1. 1 主要问题：经济处于爆发期吗？描述总体市场情绪。
 - 2. 5. 1. 2 主要问题：GDP 增长率是多少？
 - 2. 5. 1. 3 主要问题：失业率有多高？
 - 2. 5. 2 资本市场
 - 2. 5. 2. 1 主要问题：资本市场处于什么状态？
 - 2. 5. 2. 2 主要问题：从你所属的市场中，获得投资有多容易？现在就能获得种子资本、创业资本、众筹、市场资本或者贷款吗？获得这些投资的成本有多高？
 - 2. 5. 3 大宗商品和其他资源
 - 2. 5. 3. 1 主要问题：描述你的业务必备的大宗商品和其他资源的当前市场状态。
 - 2. 5. 3. 2 主要问题：执行商业模式所需的资源有多么容易获取？成本如何？价格走向如何？
 - 2. 5. 4 经济基础设施
 - 2. 5. 4. 1 主要问题：你所处市场的（公共）基础设施有多优良？
 - 2. 5. 4. 2 主要问题：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？
 - 2. 5. 4. 3 主要问题：个人和企业的税费有多高？
 - 2. 5. 4. 4 主要问题：对商业组织的公共服务有多好？
 - 2. 5. 4. 5 主要问题：你如何评价这里的生活质量？
- 3. 评估商业模式
 - 3. 1 总体评估
 - 3. 1. 1 加分项
 - 3. 1. 2 减分项
 - 3. 2 SWOT 评估
 - 3. 2. 1 优势/劣势评估
 - 3. 2. 2 优势/劣势评估<!--xqh ddl=11-15-->
 - 3. 2. 2. 1 基础设施优势/劣势评估
 - 3. 2. 3 威胁评估
 - 3. 2. 3. 1 基础设施威胁评估
 - 3. 2. 4 机会评估
 - 3. 2. 4. 1 基础设施机会评估
- 4. 蓝海战略
 - 4. 1 成本影响
- 5. 更新过的商业模式画布
 - 5. 1 新加入的模块要点及其依赖关系
 - 5. 2 修改过的模块要点及其依赖关系
 - 5. 3 对新商业模式画布的整体评价

1. 商业模式评估简介

1.1 组员信息

姓名	学号
熊丘桓	201250172
孙立帆	201250181
王福森	201250185
蔡之恒	201250127

1.2 工作概要

在这一阶段的工作中，我们从市场影响力、行业影响力、关键趋势、宏观经济影响四个方面对商业模式环境进行了全面而深入的分析。借助教材的指引，使用总体评估和 SWOT 评估对上一实验的商业模式进行了评估，找到了更新的切入点。借助以上两个阶段的成果和蓝海模式的商业分析手段，我们对商业模式画布进行了迭代更新。

1.3 度量数值

- 本阶段工作对教材上列举的商业模式环境里每个方面的每个子问题下的所有主要问题都需要与进行了回答；
- 总体评估中的加分项共 6 项，减分项共 5 项，总体评估共计 11 项；
- SWOT 分析中选择了**基础设施**方向，对所有评分项进行打分并阐述理由；
- 整个评估阶段共引用新闻和调研报告 38 份；
- 新的商业模式画布共 38 个要点，其中删除 1 个要点，提升，创造 2 个要点，提升 6 个要点，修改成分占 21.1%。

2. 商业模式环境

2.1 市场影响力

2.1.1 市场问题

2.1.1.1 主要问题：影响客户环境的关键问题有哪些？

在我们的业务领域内，影响客户的关键问题包括：

1. 互联网语料素材内容的丰富程度¹
2. 大众用户群体对精准表达的诉求种类
3. 特定用户群体对精准表达的专业性、实时性、准确性、生动性要求，对差异化服务的诉求²
4. 大众用户群体对知识付费、素材付费的认可程度和意愿^{3 4}
5. 大众用户使用知识付费、素材付费的成本
6. 大众网络环境流行的表达素材（即用户通过大众渠道能够获得的内容）的数量和质量²
7. 用户群体表达交流审美水准
8. 社会对于网络环境的规训和期望^{1 5}
9. 用户群体分享学习工作生活中素材作品的意愿

2.1.1.2 主要问题：哪些改变正在发生？

在我们的业务领域内，影响客户的关键环境正在发生以下改变：

1. 互联网语料素材内容的丰富程度与日俱增，新的表达方式和表达内容层出不穷¹
2. 大众用户群体对精准表达的诉求种类日渐丰富、对表达水准的要求日益提高
3. 特定用户群体对精准表达的专业性、准确性、生动性要求日益提高，对素材的实时性要求保持较高水平，对差异化服务的需求不断提高²
4. 大众用户群体对知识付费、素材付费的认可程度提高，愿意付费获取信息和素材的比例增大、意愿增强^{3 4}
5. 在书面交流和网络交流、正式交流表达和非正式交流表达日益丰富的趋势下，大众用户使用知识付费、素材付费的成本明显提高
6. 大众网络环境流行的表达素材（即用户通过大众渠道能够获得的内容）的数量和质量，相比于大众用户群体的交流表达诉求增长缓慢，且在“信息茧房”的作用下呈现出日益割裂的态势²
7. 用户群体表达交流审美水准波动较大，但用户群体对于提高表达交流审美水准的意愿增强
8. 社会对于网络环境的规训不断严格化，对网络环境的期望提高^{1 5}
9. 用户群体分享学习工作生活中素材作品的意愿不断增强，更多用户愿意创造新的素材并与其他用户分享

2.1.1.3 主要问题：市场将走向何处？

在我们的业务领域内，市场呈现出明显的发展趋势：

1. 大众对于产品业务领域内的产品服务需求与日俱增，用户需求远未被满足，市场前景广阔且增长势头明显
2. 大众用户群体对知识付费、素材付费认可度提高，产品平台市场广阔^{3 4}
3. 特定用户群体的比例不断扩大，差异化服务需求明显提高，专业化、差异化服务将成为新的市场热点和增长点²
4. 产品市场受政治经济文化社会的影响增大，社会对产品服务的实时性提出更高要求

2.1.2 市场分类

2.1.2.1 主要问题：哪些是重要的客户群体？

在我们的业务领域内，重要的客户群体包括：

1. 日常网络交流者，即大众网络用户群体
2. 宣传工作者，包括但不限于新闻媒体人和自媒体平台运营者
3. 书面写作者，包括但不限于纸媒、新媒体平台写作者、公文写作者和其他文字工作者
4. 其他通俗交流者

2.1.2.2 主要问题：哪个群体的增长潜力最大？哪些群体在缩小？

在以上市场分类中，我们结合相关新闻和调研报告分析得出以下信息：

1. 日常网络交流者，即大众网络用户群体，在国内基数庞大但增长空间有限⁴
2. 宣传工作者，包括但不限于新闻人和自媒体平台运营者，媒体种类多样，宣传受众光谱广泛，且呈现出形式丰富、渠道针对性强的发展态势⁶
3. 书面写作者，包括但不限于纸媒、新媒体平台写作者、公文写作者和其他文字工作者

4. 其他通俗交流者，涵盖范围较广，在此不做讨论

2.1.2.3 主要问题：哪些边缘群体值得留意？

在对以上市场分类进行进一步细分，结合相关新闻和调研报告分析边缘群体：

1. 学生群体，特别是大学生群体，在日常网络交流者中数目不大，但该群体是流行文化的敏感响应者，一方面对产品服务需求固定且依赖明显，另一方面对社区的贡献意愿强，贡献程度大、质量高，且该群体内部文化有聚集性特色
2. 以教师为代表的群体，用户和工作对象存在代际沟通阻碍，该群体希望接触流行的文化表达形式，但自身并非互联网原住民

2.1.3 需求和诉求

2.1.3.1 主要问题：客户需要什么？客户真正想要搞定什么？

在我们的业务领域中，我们将客户的本质需求和核心诉求归纳为：

1. 获取准确的、专业的、生动的表达素材、表达形式
2. 通过产品服务和产品平台了解新兴文化、流行内容
3. 在产品社区分享自己的创作素材和创作内容、获取他人的认可和关注

2.1.3.2 主要问题：没有被满足的客户需求里哪个最值得关注？

在未被满足的需求中，最值得关注的需求是：

1. 获取准确的、专业的、生动的表达素材、表达形式

2.1.3.3 主要问题：哪些需求再增加？哪些在减少？

在以上需求中，结合新闻和调研报告，我们做出如下分析：

1. 随着互联网文化的“深度普及”，“获取准确的、专业的、生动的表达素材、表达形式”这一需求强度日益增大，该需求自身不断迭代更新，需求不断被满足；但满足需求的成本也不断提高
2. 在网络环境客观上对深度使用互联网的用户群体影响不断增大的背景下，该用户群体对网络环境的情感依赖和心理依赖增强，“在产品社区分享自己的创作素材和创作内容、获取他人的认可和关注”这一需求强度日渐增加
3. 互联网媒介发展日益形式多样、受众广泛，“通过产品服务和产品平台了解新兴文化、流行内容”这一需求正在不断被各大互联网媒介和其他信息获取渠道满足，剩余市场呈现减小的趋势

2.1.4 切换成本

2.1.4.1 主要问题：哪些东西将客户捆绑在一家供应商和它的服务上？

在我们的业务领域内，我们分析获得如下绑定客户和供应商服务的因素：

1. 良好的人机交互界面、软件的易用性和可用性，降低了用户的学习成本
2. 和 QQ、微信等主流社交媒体深度合作，增强各个平台用户对产品服务的依赖性

2.1.4.2 主要问题：哪些切换成本阻止客户转投竞争对手？

在我们的业务领域内，存在如下阻止客户转投竞争对手的切换成本：

1. 相对新颖而易用性强的人机交互，增强用户对产品交互的依赖性
2. 贴合符合用户精神模型的软件模型，提高用户的使用体验

2.1.4.3 主要问题：客户容易找到并采购类似的服务吗？

在我们的业务领域内，对类似服务进行了如下分析：

1. WantWords/WantQuotes 等技术成熟的产品是主要的市场占有者，但受众仍然十分有限
2. 业务领域内的竞品知名度不高，商业模式不成熟且并未得到广泛的商业支持
3. 业务领域内的竞品和合作方多为免费产品服务，用户实际上容易找到并购买类似服务

2.1.4.4 主要问题：品牌有多重要？

在我们的业务领域内，我们对品牌的重要性做了如下分析：

1. 提高产品服务的知名度、与主流流量入口建立深度合作关系等手段来提高品牌影响力，有助于度过产品上线初期的“冷启动”阶段
2. 在产品成熟并规模初步建立之后，从产品服务数量、质量、用户体验等方面追随并发掘用户需求，不断迭代更新以保持品牌热度和认可度，有助于进一步扩大产品服务规模

2.1.5 收入吸引力

2.1.5.1 主要问题：客户真正愿意花钱买的是什么？

在我们的业务领域中，客户真正愿意花钱购买的产品服务包括：

1. 准确的、专业的、生动的表达素材、表达形式
2. 更加良好的用户体验

2.1.5.2 主要问题：利润中最大的一块从哪里获得？

在我们的商业模式画布中，收入来源包括使用费、会员费、广告费等部分。

产品服务大多数内容对用户免费提供，部分优质服务和增值服务对会员提供或针对部分产品服务收取使用费，另外产品本身作为营销渠道，可以获取广告收入。

期中利润的最主要来源应当是会员费。

2.1.5.3 主要问题：客户能够轻易地找到并购买更便宜的产品和服务吗？

我们在 [2.1.4 切换成本](#) 部分已经对该问题展开了部分论述：

1. WantWords/WantQuotes 等技术成熟的产品是主要的市场占有者，但受众仍然十分有限
2. 业务领域内的竞品知名度不高，商业模式不成熟且并未得到广泛的商业支持
3. 业务领域内的竞品和合作方多为免费产品服务，用户实际上容易找到并购买类似的更廉价的服务

2.2 行业影响力

2.2.1 （现有）竞争对手

2.2.1.1 主要问题：谁是我们的竞争对手？

问题解析：目前有哪些可以辅助用户文字内容理解与表达的平台？

辅助人们日常图文表达在近年来的自然语言处理技术快速发展之前是一个较为小众的领域，没有专门针对这一需求的软件或平台，近年来，随着深度学习技术发展而带来的自然语言处理技术发展，逐渐涌现出一些针对这一需求的平台。

目前主要是一些中小型企业或者由高校实验室支持的平台参与这一领域的竞争，比如针对中国传统文化爱好者群体的西窗烛⁷，以及近几年由清华大学自然语言处理与社会人文实验室推出的 WantQuotes & WantWords⁸。

2.2.1.2 主要问题：哪些是我们这个领域的主导者？

问题解析：目前行业占据主导地位的是谁？

作为一个新兴的领域，目前还没有成熟地解决用户的需求。

目前参与竞争的都是中小型企业，或由高校实验室支持的商业性不强的平台，尚未出现明显的主导者。

2.2.1.3 主要问题：竞争者的产品和服务

问题解析：竞争者提供怎样的产品和服务？它们聚焦哪些客户群体？它们的成本结构如何？

从提供的产品和服务上看，它们都提供基于文本的搜索服务。

从客户细分上看，前文列举的竞争者可以分为两类，一类是主要针对特定的客户群体，比如西窗烛主要针对的是中国传统文化爱好者；一类是面向广大的客户群体，比如 WantQuotes & WantWords。

从成本结构上看，WantWords & WantQuotes 目前作为一个非商业性的平台，成本主要是平台维护（占小部分）以及研发（占大部分）；而西窗烛作为一个已经商业化的软件，成本主要有开发费用、管理维护、版权费用和营销推广费用。

2.2.1.4 主要问题：竞争者的优势和劣势

问题解析：上述的竞争者和我们相比有什么优势和劣势

优势：西窗烛成立时间较早，由于其优良的品质和社区氛围已经积累了一批忠实的客户群体；WantWords & WantQuotes 背靠清华大学自然语言处理与社会人文实验室，拥有强大的技术支持。

劣势：西窗烛由于其内容体裁仅面向中国传统文化，用户规模有限；WantWords & WantQuotes 由于其实验性质，推广不够，用户认知度较低，同时平台较为粗糙，UI 简陋，用户体验有待提升。

2.2.1.5 主要问题：竞争者对我们的影响？

问题解析：竞争者对我们的客户群体、收入来源和利润有多大影响？

由于西窗烛针对的应用场景有限，在特定场合下用户仍然有可能更偏向我们的产品，但是在其针对的领域，即中国传统文化内容，由于其已经积累了一定的客户群体和社区资源，这部分客户群体由于使用习惯和已经融入了平台社区，切换平台的意向可能不强，这可能影响了我们一部分的收入来源。

而对于 WantQuotes & WantWords, 由于其强大的技术支持及其免费性质, 在技术服务上有可能对我们造成威胁, 因此我们需要在各方面打造更好的用户体验以及尽量提升平台技术能力以减少这一差距; 然而, 由于其并没有投入成本在推广上, 用户认知度较低, 对我们的客户群体和收入来源影响应该属于可接受范围。

2.2.2 新进入者 (挑战者)

2.2.2.1 主要问题: 谁是市场的新进入者? 它们之间有什么不同?

问题解析: 市场有哪些新进入者? 它们之间在针对的客户群体、价值主张、成本结构上有什么不同?

新进入者大多是基于新一代自然语言处理技术的平台, 国内的代表就是 WantWords & WantWords, 海外也有类似的平台, 如 Sentence Stack, 但是由于都是面向英语的, 国内用户较少使用。

从针对的客户群体上看, 由于自然语言处理技术带来的强大的文本理解和处理能力, 与更早进入行业者相比, 这些新进入者大多能面向更广大的用户群体。

从价值主张上看, 这些新进入者由于其更先进的技术往往提供面向更多场景的服务。

从成本结构上看, 相比于更早进入者, 除了平台维护成本、推广成本等, 由于使用了更先进的技术, 需要更多更优秀的人才来提供技术支持, 因此人力成本更高。

2.2.2.2 主要问题: 新进入者的优势劣势

问题解析: 新进入者相对于更早进入者有什么优势劣势?

优势: 新进入者, 相对于更早进入者来说的最大优势就是其更加先进的技术带来的更完整的用户体验, 可以满足用户在多种场景下的需求, 而更早进入者由于其技术限制和其最开始的目标, 往往只能针对某些场景和某些客户群体, 比如西窗烛基本上面向中国传统文化爱好者群体。

劣势: 这些以新一代的自然语言处理技术为基础的新进入者, 比如 WantQuotes & WantWords, 往往过于注重技术, 而忽略商业模式上的设计, 比如渠道通路, 社区建设等, 导致许多潜在用户对它们的认知度不高及用户粘性差等问题。

2.2.2.3 主要问题: 新进入者对我们的影响?

问题解析: 新进入者对我们的客户群体、收入来源和利润有什么影响?

新进入者由于价值主张与我们相似, 面向的客户群体也有相当部分的重合 (尤其是对于 Light Mode), 因此会在吸引客户和收入来源方面对我们产生一定的影响。因此我们可能需要在初期以更低的价格或者限时免费等措施来赢得更多的客户群体。

2.2.3 替代产品和服务

2.2.3.1 主要问题: 哪些产品和服务能够替代我们的产品和服务?

问题解析: 目前本领域内或者其他领域内有哪些产品和我们具有相似的功能?

目前在本领域内和我们具有部分相似功能的主要是一些反向词典平台, 国内的比如 WantWords & WantQuotes, 国外的比如 Sentence Stack 等, 它们都提供据意查词或据意查句的检索服务。

2.2.3.2 主要问题: 它们的成本与我们相差多少?

问题解析: 替代产品和我们在成本结构上有什么区别?

目前这些替代产品主要都是单纯的工具性质平台, 即功能比较单一, 仅提供一个检索的接口, 界面也比较简陋, 因此相比于我们来说平台维护成本更低; 它们都不具有社区属性, 因此也少了社区维护管理的成本; 这些替代产品大多目前都还处于实验性质的状态, 基本上没有营销推广活动, 因此推广成本也更少。

2.2.3.3 主要问题: 客户要切换到这些替换品有多容易?

问题解析: 客户的切换成本有多大? 我们的用户粘性如何?

WantQuotes & WantWords 和 Sentence Stack 等替代产品使用十分方便, 不需要注册账号, 直接在 web UI 上即可直接使用, 上手学习成本低。但是我们的平台除了和替代产品相似的服务之外还提供了其他有特色的服务, 比如基于当代互联网抽象文化的 Dark Mode, 同时维护的社区环境也会成为提高用户粘性的一个有力的手段。

2.2.3.4 主要问题: 这些替代产品起源于何种商业模式传统?

问题解析: 这些替代产品最初采用何种商业模式?

替代产品目前大多属于工具性质的免费平台, 没有明显的商业模式。

2.2.4 供应商和价值链上的其他厂商

2.2.4.1 主要问题：谁是你的行业价值链中的关键玩家？

问题解析：谁为我们提供了所需要的主要服务？

腾讯云、阿里云等云服务提供商为我们提供需要的软件和硬件服务；版权提供方为我们提供了图文素材的入口或者使用许可。

2.2.4.2 主要问题：你的商业模式在多大程度上依赖这些关键玩家？

问题解析：我们对这些主要服务提供者的依赖程度有多大？

在云服务提供商方面，目前国内有阿里云、腾讯云、华为云等大小云平台，都提供类似的服务，鉴于当前较成熟的数据备份和迁移技术，我们对某一家云服务提供商并不是特别依赖。

在版权提供方方面，我们会购买一些图片或者文字素材的版权，但是更多的还是直接为用户提供一个指向版权方的链接，因此对版权提供方的依赖程度也不是特别大。

2.2.4.3 主要问题：有边缘玩家在涌现吗？

问题解析：主要服务的提供者所在领域中有边缘参与者正在崛起吗？

在云服务提供商方面，近年来，除了头部互联网企业的云服务部门，一些国家背景的公有云平台也正在崛起，在未来可能成为云服务提供商市场的重要参与者。⁹

在版权提供方方面大多比较稳定，没有新崛起的边缘参与者。

主要问题：谁的利润最高？

问题解析：在我们的主要服务提供者中谁获得了最高的利润？

由于我们的核心资源是平台，在我们的主要服务提供者中云服务提供商获得了最高的利润。

2.2.5 利益相关者

2.2.5.1 主要问题：哪些利益相关者会影响你的商业模式？

问题解析：哪些个利益相关方（比如主要服务提供商，股东，用户等）会怎样地影响我们的商业模式？

作为一个基于高新技术的平台，我们较重地依赖外部的投资，因此投资人的压力可能会迫使公司聚焦短期财务结果；研究人员和工程师是我们的核心资源，需要用足够好的待遇来和同领域的竞争者争夺更好的人才；用户对我们的平台建设也至关重要，用户的反馈或者建议可能会对我们商业模式的改进提供一定的参考。

2.3 关键趋势

2.3.1 技术趋势

2.3.1.1 主要问题：在你的行业市场内外，主要的技术趋势是什么？

联系行业：在提供资源搜索，特别优质图文的互联网社区中，哪些技术成为主流？

答：AI 推荐系统¹⁰，NLP 技术。

对于任何一个提供资源搜索的产品，高质量的 AI 推荐算法能让用户以极少的付出就获得自己想要的内容，提升用户体验的同时，能增加用户的粘性，增加用户帮助推广平台的可能性，进而提升平台的知名度。

针对于推荐优质图文的社区而言，NLP 也将成为主流。NLP 能让机器“读懂”人的语言，根据用户输入的意向，输出其想要的诗词、名著文段、名人名言、图片等。

2.3.1.2 主要问题：哪种技术代表着重要市场机会或扰乱市场的危险？

联系行业：哪些技术能为我们的社区探索出新的市场，吸引更多用户？

答：大数据赋能¹¹使得平台有望为用户提供更加个性化、更加精准的服务。通过大数据技术从海量数据中自动提取出信息，结合用户在社区的动态，精准获得每个用户的个性与偏好，更好地为用户输入的意向匹配优质图文。同时在企业运营方面，通过大数据技术可以提高效率，控制风险。

2.3.1.3 主要问题：市场的客户正在采用哪种新显现的技术？

联系行业：目前互联网市场中，客户被运用了哪些新显现技术的平台所吸引？

答：就平台而言，用户最看重的就是平台给用户提供的优质内容和平台上不同用户间的交流，而这些用户体验的提升大多依托人工智能技术、知识图谱等技术，这些技术其实都已经提出来很长时间了，知识依托算力、5G 等 IT 行业基础设施能力的提升才使得这些技术得以应用到行业当中。

2.3.2 行业管理趋势

2.3.2.1 主要问题：哪种监管法规影响你的商业模式？

联系行业：哪些法规会是设计互联网商业模式的时候必须需要考虑的？

答：个人信息保护法、知识产权法。

个人信息保护法：在设计推荐算法以及平台设计的时候需要充分考虑对用户个人隐私的保护问题，对需要用到的用户个人隐私需要做到透明公开，开诚布公。同时对用户的个人隐私在传输的时候进行加密等工作，防止隐私泄露给第三方平台。

知识产权法：本平台倡导用户分享资源图片，共同贡献社区，但需要遵守知识产权法。对于具有知识产权的优质文图，用户不可应直接上传，而需要取得产权方同意授权后方可进入社区，这就对平台的监管提出了要求。

2.3.2.2 主要问题：哪种法规和税收制度会影响客户端的需求？

联系行业：哪些法规会限制用户在本平台的使用？

答：所有的法律法规都会影响客户在本平台的使用，尤其是未来可能发布的互联网言论管理相关的法案。本平台的 dark mode 可以让用户进行合理的情感宣泄，但用户不能在平台上发表反动、涉政、暴力、违反法律法规的言论，平台应当加强监管，引导用户合理发泄。

2.3.3 社会和文化趋势

2.3.3.1 主要问题：在文化和社会价值观中，哪些转变影响着你的商业模式？

联系行业：哪些文化和社会价值观的转变会促进互联网社区平台的发展？

答：开源的精神¹²让用户更加乐意发布自己寻找到的高质量图文，共同创造一个更加优质、更加全面的图文分享社区，便利更多人。

2.3.3.2 主要问题：哪种趋势可能会影响消费者行为？

联系行业：哪些趋势可能会让消费者选择我们的产品？

答：新冠疫情、IT 员工 996 工作制、经济萧条等等趋势都展现出国民的焦虑¹³，他们急需一个合理合法的疏通焦虑的方式，为此可能为发的泄途径买单。我们的社区的 dark mode 就为网民提供了一个合理的发泄平台。

2.3.4 社会经济趋势

2.3.4.1 主要问题：重要的人口趋势是什么？

联系行业：目标市场的人口结构变化趋势是什么？

答：我们的目标市场较大，人口结构与国家的总体结构变化趋势相近。目前人口总量仍在增长，但人口总量即将达峰，人口负增长为期不远，人口老龄化逐步加速，庆幸的是人口质量快速提升¹⁴。

2.3.4.2 主要问题：你会如何描述你市场里的收入和财富分配？可支配收入有多少？

联系行业：对于需要高质量图文和在互联网发泄情绪的人群，他们的收入和财富分配是什么情况？可支配收入有多少？

答：如今互联网发达，网络失语症很普遍，大多数网民都有对于高质量图文的需求，他们的收入和财富分配情况大致与国民收入和财富分配情况类似。自改革开放以来中国经济快速发展，社会总财富不断增加，但分配不均¹⁵。目前人均可支配收入为 35128 元¹⁶。而需要在互联网发现情绪的大多是刚步入社会不久的青年人。更加年长的人在社会中摸爬滚打多年，加之相较于青年人更加不熟悉互联网，他们在这一方面的需求不是很大。而青年人的月收入远高于国民平均水平，月可支配收入也更高¹⁷。

2.3.4.3 主要问题：描绘出你所在的市场的消费形式？

联系行业：互联网社区平台的消费形式是什么？

答：传统的消费互联网以通过高质量内容和信息获得流量，通过流量变现吸引投资商；而产业互联网则通过寻求全新的管理与服务模式，为消费者提供更好的服务体验，创造更高价值的产业形态¹⁸。

2.3.4.4 主要问题：城市人口和农村人口数量比例关系是怎么样的？

联系行业：活跃于互联网的人口中，城市和农村人口数量比例如何？

答：从统计结果来看，城镇网民人数多大 7.14 亿人，农村网民规模答 2.97 亿人，农村网民占比总体呈上升趋势¹⁹。

2.4 宏观经济影响

2.5

2.5.1 全球市场情况

2.5.1.1 主要问题：经济处于爆发期吗？描述总体市场情绪。

全球经济未处于爆发期，相反，世界经济在 2022 年又遭受了数次冲击。随着经济下行风险显现，全球经济进一步放缓；通货膨胀逐渐加剧，货币政策进一步收紧；乌克兰战争的持续引发了广泛的困难；受到乌克兰战争的影响，其造成的粮食、能源等基础物资危机进一步影响了一部分国家的民众和经济状况。2022 年全球经济处于下行态势，市场趋于紧缩²⁰。

尽管世界经济呈下行态势，但国内疫情逐渐控制，经济开始复苏，2022 年，党的 20 大召开，十四五规划全面落实。因此可以预测 2022 年国内经济虽然增速放缓，但仍然能呈现上升趋势²¹。

2.5.1.2 主要问题：GDP 增长率是多少？

预测 2022 年全球 GDP 增长率约为 2% 至 3% 之间²²，预测我国的 GDP 增长可能高于 3%，但不会太多²³。这也印证了问题一中“世界经济下行，中国经济基本维持稳定”的观点。

2.5.1.3 主要问题：失业率有多高？

2022 年，失业率仍未恢复到疫情之前水平，国内青年失业率偏高，这也说明了经济发展遇到一定困难²⁴。

2.5.2 资本市场

2.5.2.1 主要问题：资本市场处于什么状态？

受到疫情、俄乌冲突风险的影响，资本市场在 2022 年上半年逐渐呈紧缩状态，整体走势较弱²⁵。金融方面收紧，而能源、粮食等基础资源方面则呈现上升态势，这也符合世界政治态势²⁶。

2.5.2.2 主要问题：从你所属的市场中，获得投资有多容易？现在就能获得种子资本、创业资本、众筹、市场资本或者贷款吗？获得这些投资的成本有多高？

问题分析：由于设计的产品较为新颖，将从两方面分析获得投资的可行性，一方面作为新兴高技术产品，而另一方面作为新兴社区产品。

作为人工智能（NLP）高技术产业，平台将要凭借核心技术打造支持系统。从调研结果和新闻报道看，平台以人工智能高精尖技术为卖点获得投资的可行性较大。尽管经济下行，人工智能作为新兴领域仍然具有光明的发展前途²⁷，获得投融资的可行性较大，获得这些投资的成本较低²⁸。

（在社区建设产品领域未能找到具有代表性的参考资料，所能搜集到的资料大都过于零碎，直接放入分析中）

本平台比起传统的社区，更倾向于兴趣社区这样的“泛资讯”平台。2022 年传统社区平台（QQ、微信等）和部分兴趣平台（如虎扑等体育社区）发展困难，但本产品所携带的社区功能与这些产品不同，并不是聚焦于特定的兴趣领域，也不是为了维护关系的“熟人社交”模式，甚至有一点类似于百度贴吧。结合强大的搜索引擎推荐功能，平台的社区功能与常见产品均为不同。因此在社区类产品寻找投融资时或许可作为一个卖点，本平台几乎没有以上社区平台发展过程中的短板。因此在同类型产品获取投融资过程中可能存在部分优势。而在近期，仍有部分社交产品（比如“她说”）获得大量融资，因此小组成员认为从这个角度出发获取投融资仍具有较大的可能性。但由于信息不足，难以详细分析获取投资的成本。

2.5.3 大宗商品和其他资源

2.5.3.1 主要问题：描述你的业务必备的大宗商品和其他资源的当前市场状态。

问题分析：我们的核心资源中包含知识性资源（技术平台搭建）、人力资源、金融资源、素材资源、社区资源。不考虑平台成熟之后产生效益的社区资源等，其中较为关键的资源包含 关键技术人才、金融资源、图文素材资源。有关金融资源的获取问题（投融资）在上一小节已经详细分析，因此在这一小节中将详细分析关键技术人才资源和图文素材资源的当前市场状况。

2022 年，中国的新兴人工智能企业发展势头正旺，正是需要高端人才的时候，然而国内人工智能人才的培养可能稍差一步。因此，在关键技术人才领域企业所拥有的核心资源的构建可能遇到一些障碍，但同时《报告》也指出，随着中国企业技术精进，对海外人才吸引程度进一步提升，也在一定程度上能够缓解该困难。为达到目的，企业在这方面可能需要投入更多的成本或资源²⁹。

随着国家对于音乐版权的保护，图文素材版权的正规化也逐渐提上日程。调研结果显示，图片素材（主要）被几家大型企业垄断，但历史原因等导致人们购买正版意愿不高，因此图片版权市场有“垄断”无市；另一方面，随着社交网络继续发展，人们获取高质量图文的需求越来越强烈。我们的平台能够帮助整合上下游供应链关系，帮助图片版权方和需求方较为精准地对接。因此认为获取一些高质量的图文素材可能较为容易³⁰。

2.5.3.2 主要问题：执行商业模式所需的资源有多么容易获取？成本如何？价格走向如何？

问题分析：在这一问中我们主要分析产品的成本结构变化。我们的成本结构主要为可变成本（固定成本已经在上一小问中分析），主要包含产品上线后的运行维护成本、用于推广的产品营销费用、可能产生的资源版权购买或租赁费用、用于管理社区的费用。

2022 年，云计算蓬勃发展，获取云服务的成本已经非常低廉³¹。云服务器产业特性决定了产品在线上后进行维护的主要成本只会越来越低。

2022 年广告市场先是发展承压，后有逐渐走向复苏的势头。正好顺应了创业企业广告投放的发展趋势，可以使用较为低廉的成本获取一部分广告投放，然后借助广告行业复苏的东风赚取一部分利润，因此认为广告投放成本偏低且资源较为容易获取³²。

有关可能产生的资源版权购买或租赁费用在上一问中已有分析；而用于管理社区的费用在企业成熟后将会逐渐稳定，并不会爆炸式增长，只要企业在发展过程中不断总结经验、精进管理，我们认为企业一定可以将这一部分费用控制在合理的范围内。

2.5.4 经济基础设施

2.5.4.1 主要问题：你所处市场的（公共）基础设施有多优良？

问题解析：IT 市场（创新互联网产品市场）公共基础设施有多优良？

2022 年，我国新兴互联网产品市场基础设施建设已经到达了比较完备的水平。20 大召开以后，随着十四五规划逐渐推进，新兴互联网产品市场基础设施完备程度和优良程度必将达到一个新的高度³³。

2.5.4.2 主要问题：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？

问题解析：交通在本产品的商业模式中几乎无影响；学校质量在有关人才培养小节已经涉及，因此在这一问将着重分析贸易质量（包含链接供应商和客户的便利度）。

我们的产品在交易时事实上采取的是一种电子商务的策略，这种策略与线下的面对面的传统贸易截然不同，突破了时间和空间限制，能够节省大量成本，并能提供连接供应商和客户的直接渠道。因此认为这种贸易的便利程度非常高，而贸易质量收到销售方和购买方双方影响，难以直接给出判定³⁴。

2.5.4.3 主要问题：个人和企业的税费有多高？

如法条所述，企业所得税税率为 25%，小微企业为 20%，国家重点复制的高新技术企业为 15%³⁵。

2.5.4.4 主要问题：对商业组织的公共服务有多好？

问题解析：对新兴互联网企业的公共服务有多好？

国家声称为互联网企业健康持续发展提供有力保障，因此认为对新兴互联网企业的公共服务较为完备³⁶。

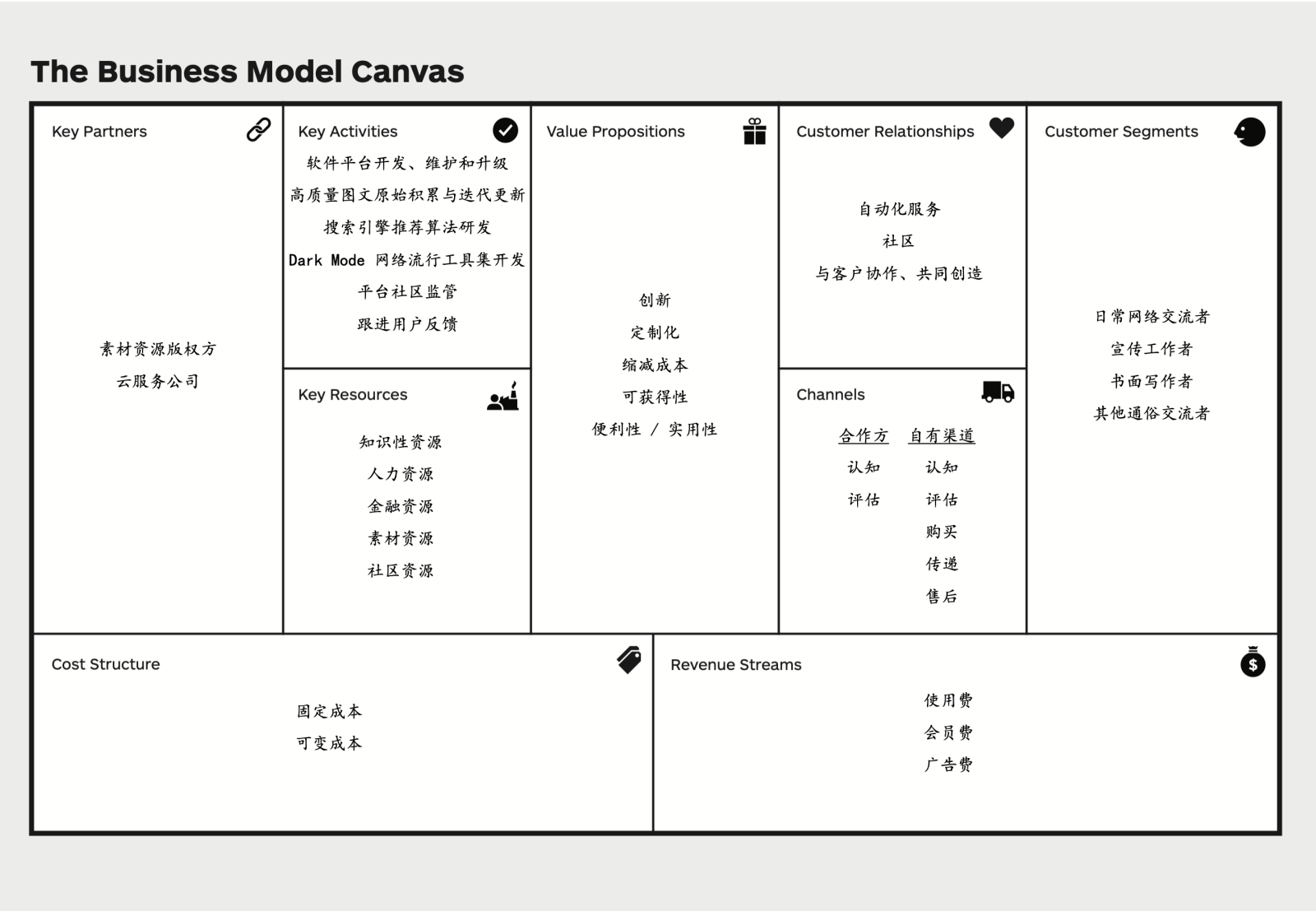
2.5.4.5 主要问题：你如何评价这里的生活质量？

问题解析：如何评价以江苏等中国长三角地区的生活质量？

2022 年，在江苏等长三角地区，居民生活质量达到较高水平。再加上国家政策对于小微企业和高新技术企业的扶持态度、新兴科技园区的建立等环境因素，因此认为中国长三角地区生活质量较高³⁷。

3. 评估商业模式

3.1 总体评估



3.1.1 加分项

- 重要合作：当前版权市场有“垄断”无市，我们的产品可以连接版权方和需求方，盘活现有资源，充分发挥版权市场潜力。
- 关键业务：服务种类范围广泛，贴近用户需求，对用户群体的变化反应迅速。
- 价值主张：疫情催生出了大量心理服务需求，产品可以帮助疏导用户情绪。
- 核心资源：来源广泛、特色鲜明、导向明确。¹
- 客户细分：受众广泛，兼顾大众用户和特定需求用户，满足了用户对差异化服务的要求。
- 渠道通路：针对性强，覆盖面广，贴近用户需求，融入用户日常。

3.1.2 减分项

- 成本结构：目前成本在可控范围内，但随着劳动力价格上涨，面临成本增加的风险。
- 价值主张：非主流的言论对部分用户造成较大心理冲击。
- 收入来源：收入来源种类单一，抗风险能力弱，且收入不高。
- 客户关系：“冷启动”，起步成本高。
- 关键业务 & 成本结构：高质量搜索引擎算法研发难度较大，投入较高，增加了项目的复杂性。

3.2 SWOT 评估

Get-It 平台是免费增值商业模式，而平台是免费增值模式最重要的资产，平台使得免费的基础服务可以以地边际成本实现。同时随着计算机算力、人工智能和大数据技术的发展，nlp 等技术成为互联网各大平台群雄逐鹿的关键技术，同样的，智能 AI 推荐算法作为 Get-It 平台的核心技术应当被首先评估。结合总体评估的结果，本平台在重要合作、关键业务、核心资源这三个画布元素中有较多优点，缺点较少，极具潜力，具有极大的评估价值；而其它画布元素的优缺点数量较少且相对平均，可探索空间有限。综上，我们选择对基础设施端进行 SWOT 评估。

3.2.1 优势/劣势评估

3.2.2 优势/劣势评估

3.2.2.1 基础设施优势/劣势评估

基础设施评估	评分	论述
竞争对手很难复制我们的核心资源	+4	在业务领域内，我们依托核心资源设计的商业模式新颖，在行业内尚无大规模应用，在我们的产品服务取得开拓性进展后，竞争对手难以复制我们的核心资源。
资源的需求可以预测	+1	资源的需求主要受到互联网大环境和政治经济文化社会变迁的影响，对宏观社会的整体把握较为困难；但当我们提供的产品服务对流行网络环境造成相当的影响之后，可以创造出新的局部流行环境。
我们在正确的时间部署了合适的资源	+2	知识性资源、素材资源和社区资源作为与核心业务紧密相关的资源，应当在合适的时间得到合适的部署；特别的，金融资源在产品上线初期也应当得到合适的部署，以期发挥金融资源的杠杆作用，帮助产品顺利度过“冷启动”阶段。
我们有效的执行了关键业务	+2	我们的关键业务之一是为用户提供准确的、生动的、专业的表达内容和素材，这项业务对于时效性要求很高，我们能够依托合适的 IT 技术提高执行业务的效率；在其他关键业务上，我们依托对用户反馈的及时收集和相应，能够有效发掘并满足用户需求。
我们的关键业务很难被复制	+1	在业务领域内，我们依托核心资源设计的商业模式新颖，在行业内尚无大规模应用，在我们的产品服务取得开拓性进展后，竞争对手难以复制我们的关键业务。
执行质量很高	+3	依托设计的图文推荐算法和图文素材资源，我们能够高效执行设定的核心业务，贴近并发掘用户需求以期找到合适的行业发展方向。
我们自己承担了过多的工作，或者外包了过多的工作	-2	除了 IT 资源的外包外，我们自己承担了大多数的工作，这样的工作量需要相当成本的人力资源和足够高效的运营管理手段。
我们很聚焦，并且在必要的时候与伙伴合作	+4	我们的合作伙伴跨越了社交媒体、自媒体平台、素材资源版权方、云服务提供方等多个领域，依托各自在领域内的成熟运营模式，我们可以减少大量的边缘工作，以期将精力和人力资源集中在最重要的业务上。
我们与重要合作伙伴的关系很融洽	+3	我们的合作伙伴跨越了社交媒体、自媒体平台、素材资源版权方、云服务提供方等多个领域，大多数合作伙伴能够和我们相互协调工作，推进关键业务的进展；另外，我们的合作伙伴与我们的商业联系较为紧密，不容易转而离开或与我们的竞争对手合作。

3.2.3 威胁评估

3.2.3.1 基础设施威胁评估

对基础设施的威胁	评分	论述
我们会面临某些资源的供应短缺吗？	3	我们产品和服务相关的核心资源中，可能产生短缺的是素材资源和人力资源。在社区建设初期需要进行高质量图文素材资源的迭代积累，这一部分除了版权方之外还需要社区用户的积极参与，但是这在初期可以通过给用户激励来缓解；在 2.3.4 社会经济趋势 中提及，中国的老龄化程度逐渐加深，人口红利迎来尾声，劳动力成本逐渐攀升，这意味着我们可能面临高水平研发人员的短缺。
资源的质量能够保证吗？	3	资源来源广泛，初期可能存在质量参差不齐的情况，但是随着用户参与，那些质量高的资源会逐渐突出。
哪些关键业务会被打扰？	2	关键业务中的高质量图文素材迭代积累在初期容易受到影响，需要版权方的合作和用户的积极参与，平台运维，算法研发，社区监管活动不容易受到外界影响。
我们的活动质量会受到威胁吗？	2	我们活动质量的威胁主要来源于高质量图文素材迭代积累这一关键活动，版权方的合作和用户的正面积参与对我们的活动质量影响较大，其他活动质量受外界的影响较小。
我们有可能失去哪些合作伙伴？	2	在 2.2.4 供应商和价值链上其他厂商 中一节提及，我们的合作伙伴主要包括云服务提供商和版权提供方，云服务提供商面向广泛受众提供云服务，合作关系可以保持稳定，而对于版权方，在没有类似的商业产品取得大规模垄断地位之前仍然可以保持稳定。
我们的合作伙伴未来有可能和竞争对手合作吗？	4	我们的合作伙伴都面向广泛的受众，因此可能和竞争对手合作。
我们是不是过分依赖某些合作伙伴？	2	正如在 2.2.4 供应商和价值链上其他厂商 中提及，对于云服务提供商，由于目前的备份和迁移技术比较成熟，云服务厂商之间的切换便捷，依赖程度不大；对于版权方，由于目前某些版权市场有占据大量份额的主体，比如国内最大的图片素材版权方 视觉中国，因此对版权方的有一定程度依赖，但是对于某些素材，我们提供指向链接，依赖程度也在可控范围。

3.2.4 机会评估

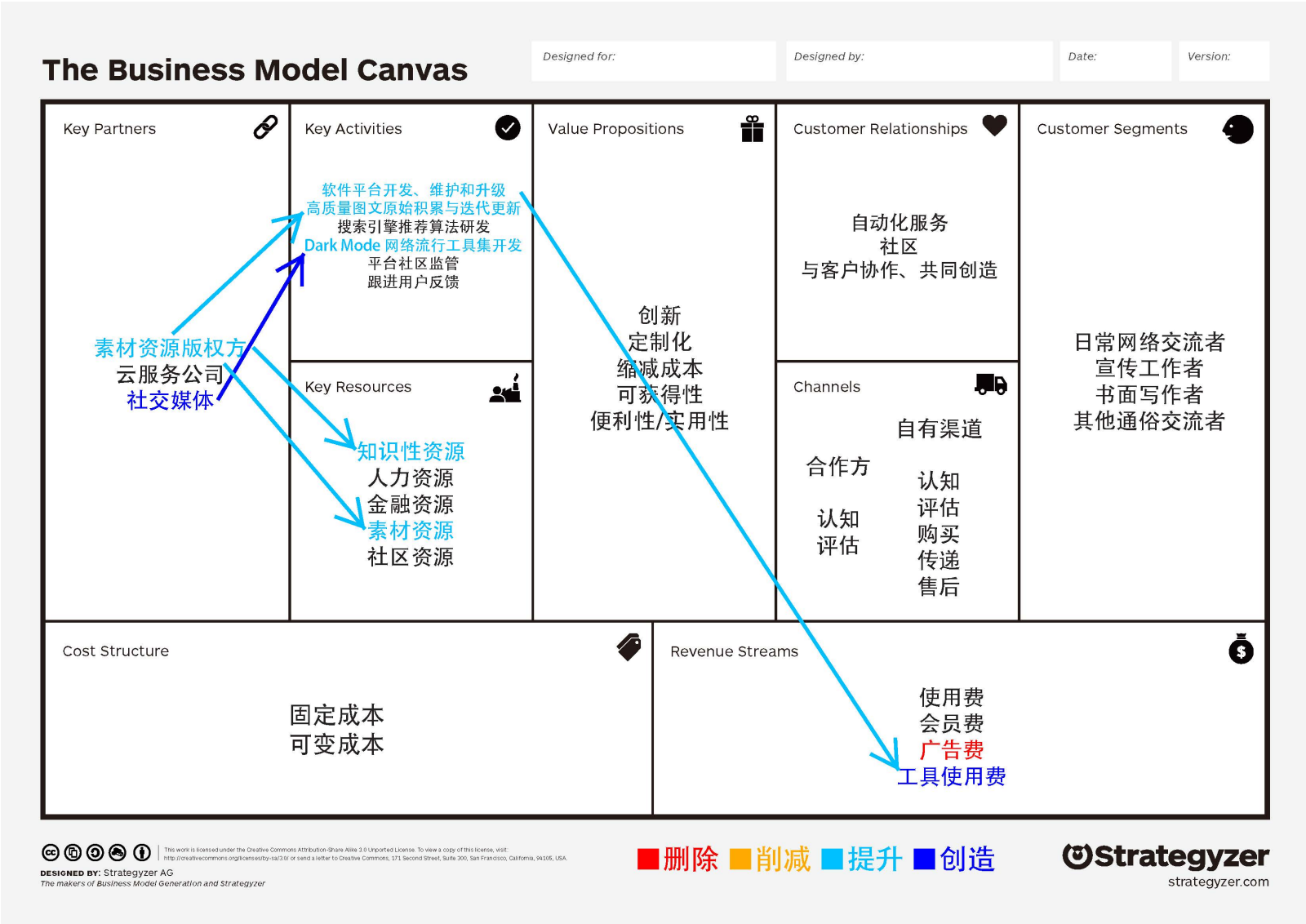
3.2.4.1 基础设施机会评估

基础设施中的机会	评分	论述
我们能否在保持相同结果的同时，使用更低的资源？	2	作为一个初创企业，尽量压缩资源成本是十分必要的，但 Get-It 平台的商业核心就是高效的 AI 推荐系统、高质量图文和社区头部活跃用户，这些也都是本平台的核心资源，而 AI 推荐系统的开发 ¹⁰ 、高质量图文的获取和头部用户的吸引都需要一定的成本，且这个成本花费是必要的，直接决定了平台的吸引力的用户体验。
哪种核心资源从合作伙伴那获取效果会更好些？	4	Get-It 平台对用户的原始吸引力是高质量图文库和优质高效的 AI 推荐系统，如果能通过与素材版权方合作，不仅能提高图文素材的质量，减轻平台筛选工作量，还可以获得大量高质量图文，降低平台资源原始积累的成本。
哪种核心资源没有得到充分利用？	4	平台自研的 AI 搜索引擎推荐算法仍有未被发掘的潜力，将来如果此算法能为平台吸引大量用户，平台则可以考虑将其作为产品的一部分，对其他 IT 公司提供搜索引擎推荐服务；除此之外平台的社区资源也是一个巨大的潜力，平台可以充分利用社区资源为其他公司引流，从中获利；也可以扩充平台的功能，不止聚焦于优质图文，让社区用户自由交流，调动用户的积极性。
我们有没有什么未使用过的有价值的知识产权吗？	4	平台自研的 AI 搜索引擎推荐算法就是平台的核心知识产权，其地位不容撼动。
我们可以对某些关键业务实施标准化流程吗？	5	平台的开发、维护和升级可以用软件工程过程方法制定标准化的流程进行高效管理，降低开发成本；平台的监管也需要制定一个标准化的流程，当用户在平台发表内容之后，监管部门应当顺着流程一步一步审查，维护平台的纯净与合法性。用户的反馈跟进小组从收集反馈到调研，再到落实反馈也应当遵循相应流程，保障该活动的有序性，提高反馈部门的工作效率。
我们该如何从整体上提高效率？	4	平台在实际运行时会出现许多意料不到的问题，可以通过提高企业规范化管理能力，完善考核评价机制和根据实际情况优化团队结构等措施提高企业整体运行效率。
IT 技术支持能够提高效率吗？	5	运用人工智能和大数据等相关技术 ¹¹ 可以全面加速平台开发运行维护、高质量图文获取、社区监管、跟进用户反馈等几乎所有的关键业务。
是不是存在一些业务外包的可能？	3	平台的核心技术是自研的高效 AI 推荐系统，这个推荐系统具有特定的领域知识，即与高质量图文密切相关，且作为我们的知识产权核心，不宜外包；但是平台软件运行的相关环境可以外包给相关的云服务商，使得平台关注点分离，更加专注于核心业务。
与合作伙伴更深入的合作是否有助于我们更专注核心业务？	4	平台通过与云服务平台合作、与图文版权所有者合作可以减轻平台运维压力，降低素材资源积累成本，如此使得平台可以将更多的资源集中于搜索引擎开发与优化等核心业务的展开。
在我们与合作伙伴的关系中存在交叉销售的机会吗？	2	通过与图文版权商合作存在一定的交叉销售，我们可以推广图文版权商的内容，图文版权商的平台可以将我们的平台作为他们的一个产品销售入口来推广 Get-It 平台，但实际上交叉销售比较有限。
我们合作伙伴的渠道通路可以帮助我们接触客户吗？	1	我们可以通过图文版权商的推广接触部分客户，但客户量有限。
我们的合作伙伴能够补充我们的价值主张吗？	1	我们与云服务商和图文版权商的合作主要是内容或服务的提供，而我们主张根据客户的意向推荐能让其说出“Get-It”的内容，故合作伙伴不太能补充我们的价值主张。

4. 蓝海战略

4.1 成本影响

在本次工作的以上内容中，我们重点分析了基础设施部分。在业务领域内，我们的商业模式新颖而有创造性，依托成熟且仍在飞速迭代进步的互联网生态，我们的客户群体与其他互联网产业相近，且我们的客户细分、客户关系、渠道等内容受限于宏观互联网生态，我们难以做出大的调整，因此我们期望把修改商业模式画布的精力集中在画布左侧的成本影响部分。



结合以上的讨论，我们评估认为扩大加深和**素材资源版权方**的合作，可以促进高质量图文原始积累与迭代更新的顺利进行，促进知识性资源、素材资源的积累。

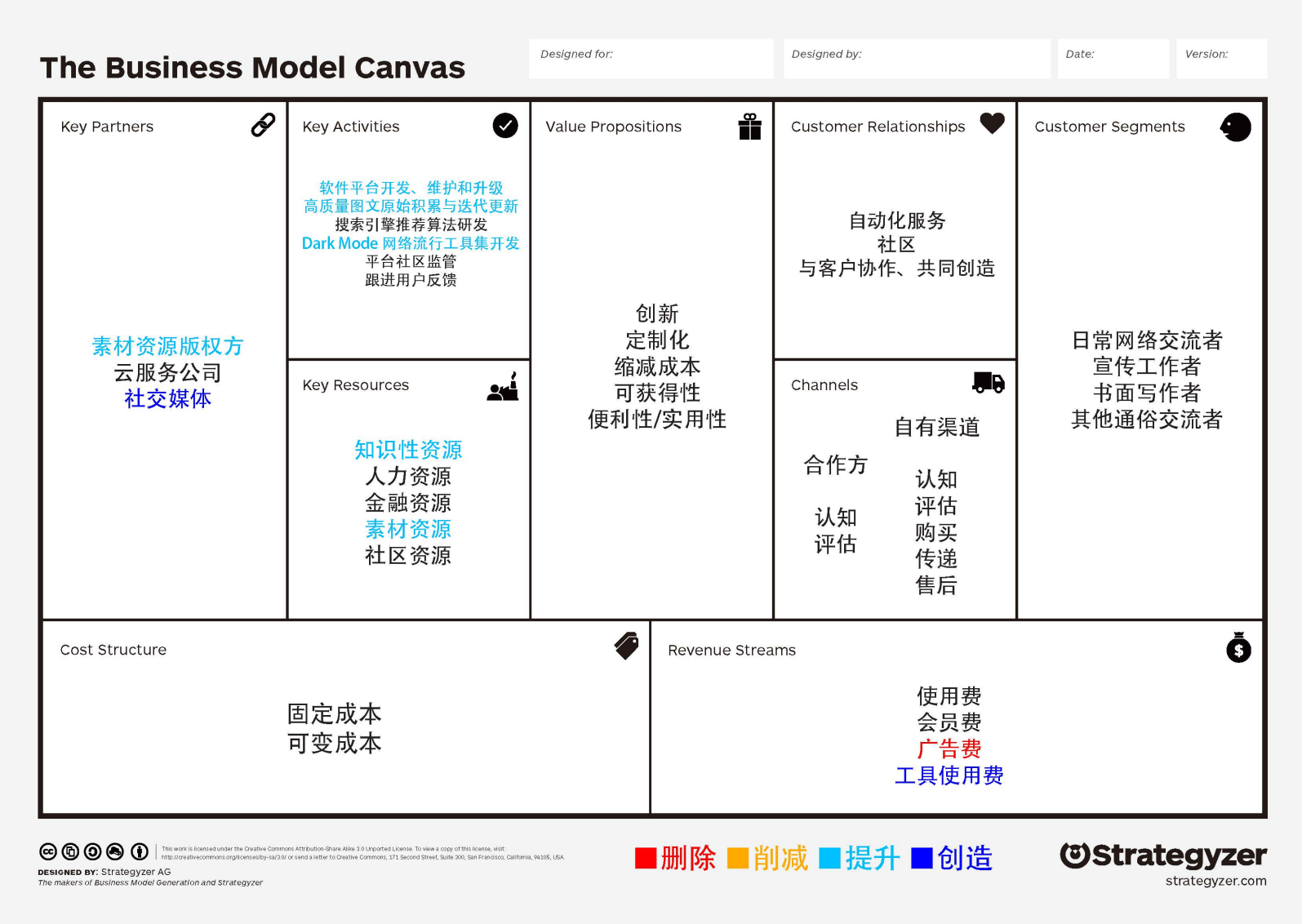
我们在 [3.2.1.1 基础设施优势/劣势评估](#) 分析得出，我们如果开展与社交媒体的深度合作，有利于捕捉流行于社交媒体的网络表达素材内容。因此，我们在重要合作中添加了社交媒体部分，以期助推 Dark Mode 网络流行工具集开发。

我们在 [3.2.3.1 基础设施机会评估](#) 分析认为，软件平台开发和搜索引擎推荐算法研发在我们的产品项目中占据重要地位，作为我们的核心知识产权，这些工具可以作为产品的一部分，出租或销售给其他有需要的企业或单位使用，收入工具使用费，增加收入来源。

根据网络广告市场的调研报告³⁸，中小互联网企业的流量入口很难吸引广告费作为成规模的收入，因此我们在修改商业模式时将广告费不再作为主要的收入来源。

我们在 [3.2.1.1 基础设施优势/劣势评估](#) 分析得出，我们如果扩展并加深与素材资源版权方的联系，有利于软件平台开发、维护和升级的顺利进行；依托版权方提供的大量资源，我们可以顺利度过高质量图文原始积累的“冷启动”时期，并在启动十七过后持续帮助资源内容进行迭代。该合作的顺利进行，将进一步丰富我们的知识性资源和素材资源。

5. 更新过的商业模式画布



5.1 新加入的模块要点及其依赖关系

经过蓝海战略的探究，我们选择新加入“**社交媒体**”作为关键合作的一部分，加入“**工具使用费**”作为收入来源的一部分。并删除原画布中的收入来源要点“**广告费**”。

我们尝试开展与社交媒体的深度合作，这有利于捕捉流行于社交媒体的网络表达素材内容。因此，我们在重要合作中添加了社交媒体部分，以期助推 Dark Mode 网络流行工具集开发。

我们在以上的工作中分析认为，软件平台开发和搜索引擎推荐算法研发在我们的产品项目中占据重要地位，作为我们的核心知识产权，这些工具可以作为产品的一部分，出租或销售给其他有需要的企业或单位使用，收入工具使用费，增加收入来源。

根据网络广告市场的调研报告³⁸，中小互联网企业的流量入口很难吸引广告费作为成规模的收入，因此我们在修改商业模式时将广告费不再作为主要的收入来源。

5.2 修改过的模块要点及其依赖关系

我们在 3.2.1.1 基础设施优势/劣势评估 分析得出，我们如果扩展并加深与素材资源版权方的联系，有利于软件平台开发、维护和升级的顺利进行；依托版权方提供的大量资源，我们可以顺利度过高质量图文原始积累的“冷启动”时期，并在启动十七过后持续帮助资源内容进行迭代。该合作的顺利进行，将进一步丰富我们的知识性资源和素材资源。

5.3 对新商业模式画布的整体评价

新的商业模式画布在旧画布的基础上进行了不超过 30% 的修改，借用商业模式评估和蓝海战略等分析探究手段，力争从设计上减少成本并提高收益，增加商业模式的稳定性和灵活性，降低了商业模式的经营负担。

-
1. [浙大发布《互联网用语报告》，呼吁对网络新词“宽容与鼓励”](#) [↗](#) [↗](#) [↗](#) [↗](#) [↗](#)
 2. [2022：互联网文化解读报告](#) [↗](#) [↗](#) [↗](#) [↗](#) [↗](#)
 3. [艾媒咨询 | 2022 年中国知识付费行业报告](#) [↗](#) [↗](#) [↗](#)
 4. [第 50 次《中国互联网络发展状况统计报告》](#) [↗](#) [↗](#) [↗](#) [↗](#)
 5. [网络低俗语言调查报告公布 专家呼吁多用“萌萌哒”](#) [↗](#) [↗](#)
 6. [中国媒体发展研究报告（总第 17 辑）](#) [↗](#)
 7. [以开发之名 | 在传统文化的现代传承中感受古诗词之美](#) [↗](#)
 8. [想不起某个词语？清华大学的「反向词典」帮你告别「词不达意」](#) [↗](#)
 9. [《中国云计算创新活力报告》正式发布](#) [↗](#)
 10. [包永刚：双十一背后，藏了个价值千亿的 AI 推荐系统](#) [↗](#) [↗](#)
 11. [腾讯网：互联网平台创新：新技术将成为互联网营销引爆器 | 报告研读](#) [↗](#) [↗](#)
 12. [李世默：中国以“开源精神”突破了政治和经济“孤立”，科技也一样](#) [↗](#)
 13. [2021 心理健康观察：国家层面加大重视 近七成年轻人有焦虑情绪](#) [↗](#)
 14. [我国人口发展呈现新特点与新趋势——第七次全国人口普查公报解读](#) [↗](#)
 15. [任泽平：中国收入分配报告 2021：现状与国际比较](#) [↗](#)
 16. [国家统计局：2021 年全国居民人均可支配收入 35128 元](#) [↗](#)
 17. [CDA 数据分析师：钱都去哪了？大数据解读年轻人的消费观](#) [↗](#)
 18. [企业网 D1net：消费互联网大势已去，产业互联网时代到来](#) [↗](#)
 19. [\[前瞻产业研究院\]杜怡萱：十张图了解 2021 年中国互联网网民画像 城乡互联网普及率逐年上升](#) [↗](#)
 20. [2022 年 7 月 国际货币基金组织《全球经济展望》](#) [↗](#)
 21. [疫情反复与结构性调整冲击下的中国宏观经济复苏——CMF 中国宏观经济分析与预测报告（2021-2022）](#) [↗](#)
 22. [世界银行 全球经济展望](#) [↗](#)
 23. [人民网《2022 年前三季度我国 GDP 增长 3.0% 国民经济恢复向好》](#) [↗](#)
 24. [联合国新闻《国际劳工组织：今年全球失业青年总数将达 7300 万》](#) [↗](#)
 25. [2022 年 10 月 国际货币基金组织《全球金融稳定报告》](#) [↗](#)
 26. [胜恒投资《胜恒投资《2022 中国资本市场半年报》重磅发布！》](#) [↗](#)
 27. [人民日报《2021 年全球人工智能产业投融资金额为 714.7 亿美元，我国达 201.2 亿美元 人工智能加速赋能实体经济（经济聚焦）》](#) [↗](#)
 28. [搜狐原创《科技企业的“寒气”没有传给人工智能行业》](#) [↗](#)
 29. [领英《全球 AI 领域人才报告》](#) [↗](#)
 30. [华经情报网《我国图片版权现状仍不容乐观，2020 年中国图片版权行业现状分析》](#) [↗](#)
 31. [知乎《云服务器会越来越贵吗？》](#) [↗](#)
 32. [澎湃新闻《2022 互联网广告市场半年大报告》](#) [↗](#)
 33. [前瞻经济学人《预见 2022：<2022 年中国 IT 基础设施行业全景图谱>》](#) [↗](#)
 34. [知乎《电子商务的好处》](#) [↗](#)
 35. [《中华人民共和国企业所得税法（2018 年版）》](#) [↗](#)
 36. [新华社《中央网信办：将为互联网企业健康持续发展提供有力保障》](#) [↗](#)
 37. [国家统计局《居民收入水平较快增长 生活质量取得显著提高 ——党的十八大以来经济社会发展成就系列报告之十九》](#) [↗](#)
 38. [网络广告市场调研报告](#) [↗](#) [↗](#)