

小组成员

学号	姓名
201250010	唐瑞
201250011	孙骁
201250027	王海鹏
201250030	刘宇轩

度量数值

商业模式环境中每个子问题都和电子阅读平台相关联，总共选用了29篇新闻，总体评估的加分项和减分项总公共八项，二阶段商业模式画布增加了一个元素，删除了一个元素，占上阶段商业模式画布总元素的1/24

1.商业模式环境

1.1 市场影响力

1.1.1 市场问题

子问题1：影响客户环境的关键问题有哪些？

问题解析：哪些问题正深刻影响着电子书阅读交流平台？

问题回答：

随着信息化时代的发展以及人们生活节奏的加快，越来越多的人选择在电子设备上进行轻量化阅读。不同的读者会有不同的需求，因此很难有平台能够做到吸引各种口味的用户；此外，阅读本质上是**与作者进行交流**，尽管这种交流方式打破了时间、空间、身份的限制，但这确是一种没有反馈的单向交流，所以我们亟需一个可供读者交流的阅读平台，来提高阅读的质量，让不同的思想交流碰撞；互联网技术的发展也为书籍阅读的多维化提供了技术支撑，“听书”，“VR读书”等功能也在近几年发展起来以满足用户日益增长的需求；最后，互联网在带来大量信息的同时，不可避免的造成了阅读的碎片化，“快餐式”阅读日益盛行，严肃文学在电子书的市场份额越来越小，这也是我们这类以严肃文学为主的电子书阅读平台所面临的最严峻的问题，如何吸引年轻人并留住一批忠实用户这一问题正深刻影响着电子书阅读交流平台。

子问题2：哪些改变正在发生？

问题解析：目前的电子阅读交流平台正在经历着怎样的变化？

问题回答：

随着互联网信息技术的发展，人们获取信息的途经越来越多，人们的生活节奏越来越快，这就客观导致了大部分人无法抽出充足的时间或者静下心来进行严肃文学的阅读。另外越来越多的娱乐应用，如bilibili，抖音，微博等等，这些应用不断刺激着人们，使人们更愿意用较低的时间成本来获得这些廉价的快乐。当然不可否认“短视频”这一新型媒体形式是未来的大势所趋，但是我们希望人们可以在文学上投入更多的一些思考，获得对生活的启发。

调研&新闻1——“数字阅读用户规模达4.7亿人的背后，一方面是行业的宏观政策促进了更多的优质数字阅读作品产出，从题材、内容创作的源头上进一步释放了优秀作品的潜能。另一方面，随着行业数字化的升级改造，各类阅读平台呈井喷式发展，内容及阅读形式的多元化选择也造就了市场新一轮的需求扩张。”

咪咕阅读相关负责

人分析说。

子问题3：市场发展方向？

问题解析：电子书阅读交流平台未来的发展方向是什么？

问题回答：

根据我们回答子问题一时在最后提到的，由于受到碎片化阅读，“快餐式”阅读的影响，以严肃文学为主的电子书阅读平台的市场份额正在受到挤压，想要吸引年轻人来阅读这些书籍，就必须做到多元化，适当的通俗化，而不是仅靠书籍本身来吸引用户。例如通过作家在线朗读，VR读书等新颖的方式，让年轻人对这些书籍产生兴趣，从而再进一步激发他们对阅读的热情。

调研&新闻2——业内人士分析，鉴于数字阅读的内容碎片化、互动化等独有特征，未来盈利点宜着眼于内容优化、阅读体验改进、精准且快速的更新和传播方式以及与电商等其他行业的跨界融合，形成内容订阅、广告、衍生、应用等多个层次的结构化收入。

《光明日报》（2020年05月10

日 05版）

1.1.2 市场分类

子问题1：哪些是最重要的客户群体？

问题解析：在商业模式画布中的客户细分中，哪一部分是最重要的客户？

问题回答：

我们的产品是一款致力于推广阅读与交流的应用，支持用户在该平台上进行电子书的阅读和与其他用户进行交流分享。其主要功能为阅读、购买实体书、听书、创作、评论等功能。因此大基数的**普通用户**是我们最重要的客户群体。用户的产品体验是我们产品所追求的第一要义，他们是与我们的产品宗旨和利益来源息息相关的。有了这批忠实的用户群体为平台打下基础，我们才能在此之上实现其他业务的扩展。目前，其他阅读平台和软件不管有多少丰富多样的功能，其核心还是以阅读为主，重视用户的阅读体验，这也就表明了大量的普通用户我们首先要考虑的最重要的客户群体，能够给我们带来可观的流量，吸引更多的用户群体。

调研&新闻3——从数字化阅读方式的人群分布特征来看，主力依然是18~49周岁的中青年群体，同时越来越多的50周岁及以上的中老年群体加入到数字化阅读大军。具体来看，在我国成年数字化阅读方式接触者中，18~29周岁人群占31.0%，30~39周岁人群占23.2%，40~49周岁人群占22.6%，50~59周岁人群占15.9%，60~70周岁人群占5.6%，70周岁及以上人群占1.7%。^[2] 78.0%的大学生认为“当前新媒体平台上的信息较多，对他们的影响很大，有时候甚至真假难以分辨”，而超过一半的大学生的喜欢“收集50多个官方公众账户，但浏览学习的不超过10个”。

推进新时代青年群体数字阅读行为的思考（苟灵生，

刘儒，杨军）

子问题2：哪个群体的增长潜力最大？

问题解析：商业模式画布中的客户细分中，哪一部分是可以积极发展商业化的目标群体？

问题回答：

最具增长潜力的用户群体是创作者群体，他们对本平台的贡献是创新性内容的输出，是我们的应用区别于其他电子书阅读平台的重要因素。我们平台通过各种激励手段鼓励用户成为内容的输出者，创作者，只有也这样我们的平台才能拥有源源不断的活力，并且和其他的电子书阅读平台区分开来。我们想要通过上述各种手段来刺激创作者群体的增加。

子问题3：哪些群体在缩小？

问题解析：商业模式画布中的客户细分中，哪一部分客户群体正在缩小？

问题回答：

在客户群体中，VIP用户的群体是在减少的。在激烈的市场竞争中，越来越多的电子阅读平台开放的功能越来越多。想要在激烈的竞争中脱颖而出，就必须能够让用户花费更少的金钱获得更好的服务。因此对于大部分用户来说，往往不需要开通VIP就能够获得满足日常需要的服务。

子问题4：哪些边缘群体值得留意？

问题解析：哪一部分的客户是被我们忽视掉的，但是是值得我们留意的？

问题回答：

在客户群体中，大部分游客用户只是以浏览我们的平台为目的，他们带来的流量有着巨大的开发空间，因此是我们重点留意的边缘群体。具体来说，我们可以通过和游客用户之间简单的社交互动，适当让利，营造认同感和氛围感。。。。。。当然想要深度开发这些游客用户，最重要的还是应该做好产品，让用户拥有一片属于自己的阅读与创造空间，让用户获得一种归属感。

1.1.3 需求和诉求

子问题1：客户需要什么？

问题解析：客户使用我们的产品是最基本的需求是什么？

问题回答：

客户使用我们的产品是为了可以在碎片化的时间进行一定质量的阅读。具体而言，用户在我们平台上是为了进行正版图书阅读，听书服务，享受付费资源（主要是付费书籍），在平台上进行创作与交流，观看知名作家直播讲解，购买正版纸质书籍及周边产品等活动。这些功能让用户在阅读过程中有更加多元的体验和交流，而不是局限于阅读本身。

子问题2：没有被满足的客户需求里哪个最值得关注？

问题解析：哪一个客户需求是最需要并且最值得关注和解决的？

问题回答：

最值得关注的客户需求仍然是创作者在平台上传的内容的质量控制和保障。尽管我们已经通过协作式博文提交和有效的搜索算法初步保障了博文的质量，但实现用户的这一需求仍然是平台今后不断优化方向和 目标，也是提高市场竞争力的有效手段。

子问题3：客户真正想要搞定什么？

问题解析：客户想通过我们的电子阅读平台满足什么样的需求，解决什么样的问题？

问题回答：

阅读的本质是与作者进行思想上的交流，这种交流方式打破了时间、空间、身份的限制，是一种没有反馈的单向交流。本平台区别于一般阅读软件的一个重要因素就是我们平台提供了一个创作区以供用户们进行交流，读书笔记和对原作的二次创作，解决了传统阅读在思想交流上的单向性的问题。

调研&新闻4——相比纸质书，目前人们更多地去阅读电子书和有声书。根据中国音像与数字出版协会数据显示，2020年我国人均电子书阅读量9.1本，人均有声书阅读量6.3本，两者接触量较2019年增长5.5%，而人均纸质书阅读量仅为6.2本，比2019年减少2.6本。

2021年中国数字阅读市场发展现状分析 数字阅读市场规

模持续增长

子问题4：哪些需求在增加？

问题解析：在客户所有的需求中，哪些需求呈现增长的趋势？

问题回答：

用户对越来越丰富的创作内容的需求在增长。我们平台的主营业务是读书，但是，使我们的软件区别于其他传统阅读软件的一个重要因素就是平台提供的“创作功能”。用户们对创作内容的多样性和质量要求的需求正在增加。

子问题5：哪些需求在减少？

问题解析：在客户所有的需求中，哪些需求对用户而言逐渐变得不重要？

问题回答：

随着市场竞争越来越激烈，对于大部分普通用户来说，产品开放的免费功能已经足够满足他们的使用需求。因此需要购买的VIP服务的需求越来越少。

1.1.4 切换成本

子问题1：哪些东西将客户捆绑在一家供应商和他的服务上？

问题解析：有哪些服务是我们可以提供给客户而其他平台软件提供不了的？

问题回答：

我们的应用会提供一些其他常规阅读软件提供不了的服务，诸如：听书服务（挑选受读者欢迎的经典书籍和新书录入音频）；创作与交流平台（读者们可以在阅读之后的创作板块留下自己的读书笔记。平台鼓励用户进行创作分享，将自己的读后感分享出来与他人进行交流探讨，或者是对喜欢的作品进行创作等。）；直播（定期邀请知名作家到平台，以直播的形式进行新书宣发，读书会，书友交流等活动，在拓宽业务的同时提升平台的知名度。）等等。

子问题2：哪些切换成本阻止客户转投竞争对手？

问题解析：用户如果不再继续使用我们的产品，而去使用其他阅读软件，他会失去什么？

问题回答：

如果用户使用其他的软件，首先他无法在其他平台上享受到我们应用中创作区里面其他用户的读书笔记和感悟，其次他们也无法在其他阅读软件中感受我们平台上的那种纯粹的阅读氛围。

子问题3：客户容易找到并采购类似的服务吗？

问题解析：现在市场上有和我们提供相似的服务的软件和平台吗？

问题回答：

不能。目前还没有将严肃文学的阅读与感悟，二次创作等元素结合起来的软件应用。市面上大部分软件要么只是单独的局限于阅读，并且书籍的质量参差不齐；或者是像豆瓣那样纯粹的创作型平台。

子问题4：品牌有多重要？

问题解析：竞争市场上有巨头式的知名软件吗？我们会打造怎样的品牌？

问题回答：

我们先以起点阅读和kindle电子书距离来说明品牌的重要性。起点阅读是阅文集团旗下起点中文网的移app。阅文集团成立于2015年3月，旗下囊括QQ阅读、起点中文网、新丽传媒等业界品牌。kindle是主营电子书阅读服务的硬件阅读器，其最鲜明的特色是比网络电子书平台多了硬件配置，并在其中提供电子书的购买和阅读服务。这两家在电子阅读领域基本处在垄断地位，拥有海量资源。

我们的品牌想要脱颖而出，必须有我们的特色，营造属于我们品牌的氛围感，给用户一种归属感，这样才能产生出品牌效应。

调研&新闻5——品牌效应。随着人们品牌意识的提高，客户越来越重视产品的品牌知名度。但这并不是说你所销售的品牌知名度越高成交率也就越高，因为品牌知名度高，相应地，价格也就会高，而高价格并非是每个客户都能接受的。现在，客户选择产品都比较理智，通常是“只选对的，不选贵的”。

——百家号

1.1.5 收入吸引力

子问题1：客户真正愿意花钱买的是什么？

问题解析：客户愿意为了什么服务付费？

问题回答：

客户愿意为了订阅读书花钱，我们平台的宗旨就是通过多种手段来激发用户对严肃文学的兴趣。用户为了阅读更多更深入的内容愿意订阅会员服务。

子问题2：利润中最大的一块从哪里获得？

问题解析：在我们的商业模式画布中收入来源中，哪一部分获利是最大的？

问题回答：

我们的收入来源中用户的订阅占比最大。我们平台创立的初衷就是以订阅会员制方式来盈利，尽管我们也有诸如广告费用，打赏抽成，转售抽成等等，但我们的产品定义是以阅读严肃文学的可创作型应用，因此订阅会员费用获利最大。

子问题3：客户能够轻易得找到并购买更便宜的产品和服务吗？

问题解析：有没有同类型的竞争软件比我们收费更低且能保证一定质量？

问题回答：

我们的产品的免费开放的功能已经能够满足绝大多数用户的日常使用的需求，对于普通用户来说可能收取的费用就是订阅会员费，从而可以阅读所有书籍。唯一可能更加便宜的产品就是免费的软件了，但是这类软件服务的质量没有那么多高，无法与我们的软件相比，或是没有我们的功能更加多样。

调研&新闻6——“价格水平必须适应产品的定位。一种产品的市场是由愿意并有能力购买该产品的全体消费者组成。因此，企业在选择新产品的价格水平时一定要注意新产品在市场上的定位。”

价格的制定》

——陈国华《新产品价

1.2 行业影响因素

1.2.1 竞争对手

子问题1：谁是我们的竞争对手？

问题解析：目前已经深耕市场并占有一定地位的公司（平台）有哪些？

问题回答：

1. 网文阅读平台有起点阅读，它是阅文集团旗下起点中文网的移动app。阅文集团是网文业界的龙头企业，基本处于垄断地位，拥有海量的资源。
2. 亚马逊Kindle是由亚马逊Amazon设计和销售的电子阅读器。Kindle是主营电子书阅读服务的硬件阅读器，其最鲜明的特色是比网络电子书平台多了硬件配置，并在其中提供电子书的购买和阅读服务。

子问题2：主导规则的是谁？

问题解析：目前行业内占据主要话语权的是谁？

问题回答：阅文集团是网文业界的龙头企业，基本处于垄断地位，拥有海量的资源。其旗下著名的阅读平台有起点阅读，它是阅文集团旗下起点中文网的移动app。不出意外的话，起点中文网应该是国内量级最大的阅读平台。

调研&新闻1：从线上到线下，起点中文网与港台、国内各专业出版社都有密切的关系，能及时了解到出版动态以及征稿视点，故此能协助很多原创作者找寻到满意的出版方向，并进行了大量品牌授权以及自主出版方面的开拓。现网站已发展成为日PV访问量1亿3千万以上，注册用户超过1千万，总体访问量居世界前100位，国内前30位，成为国内原创文学门户网站。——起点中文网_投资界

调研&新闻2：根据易观千帆的数据，起点读书从2020年2月至2021年2月，日活跃人数从285.2万人增长到338.07万人，涨幅达18.5%，说明起点读书用户的深度在增加，用户的粘性增强，起点读书很有潜力。——腾讯网

子问题3：竞争者的产品与服务

问题解析：竞争者面向哪些群体提供了什么样的服务，同时这些服务会带来什么样的成本？

问题回答：

1. 起点中文网为用户提供了线上阅读的服务，成本主要由网络文学作者签约与版权、app维护与更新以及广告营销构成。
2. Kindle为用户提供电子书阅读服务的硬件阅读器，并在其中提供了电子书的购买和阅读服务。成本主要有图书版权费用、阅读器生产与售后费用以及广告营销费用。

子问题4：竞争者的优势与劣势

问题解析：上述竞争者相比于我们有什么优势？又有哪些劣势？

问题回答：

起点：

- 优势：
 - 以网文为核心打造的一系列IP拥有庞大的流量群体，在适当的变现手段之下拥有很广阔的前景
 - 拥有庞大数量的网文，短平快的阅读方式极其容易吸引新用户的注册加入
 - 新的社区功能的加如让用户能够在社区里发表自己的言论，使得用户在软件上消费的时间更长
- 劣势：

- 网文质量参差不齐，鲜有高质量网文，无法脱离网文固有的快餐化“短平快”属性，能吸引用户但是不能很好地留住用户
- 社区风气不良，无门槛的社区使得社区充斥着大量有碍阅读观感的言论，污染社区环境，使得游客反感

Kindle：

- 优势：
 - 独立的移动终端
 - 只为阅读服务，简洁纯粹
- 劣势：
 - 必须要购买其阅读器，门槛高昂
 - 电子书的价格昂贵，用户感觉不满
 - 功能单一，仅包含阅读，性价比较低

子问题5：竞争者带给我们的影响

问题解析：在客户群体细分、收入来源和利润率方面竞争者会带给我们什么影响？

问题回答：部分用户在接受了网文的侵染后可能无法再静下心来阅读经典作品，快餐式阅读习惯会致使部分读者无法成为我们的客户群体。以起点中文网为例，该平台主打网文阅读，而且用户的粘性非常高。在收入来源方面，因为网文大多是免费的，大家在形成免费获取的习惯后遇到需要付费的名著可能会心生不满，从而很难形成付费欲望。但是，由于像起点这样的网文阅读平台的玄幻、奇幻和仙侠类小说相对较多，女性用户的比例会相对低很多。因此，女性用户可以成为我们发力的用户群体。

调研&新闻3：起点面临的一个巨大威胁是在女性用户市场缺乏竞争力。根据百度指数的数据，起点、掌阅和QQ阅读的女性用户比例分别为6.07%、33.5%和36.36%，原因可能是起点书籍的类型造成的，目前在起点读书中玄幻、奇幻和仙侠类小说相对较多，这类小说显然更受男性用户的青睐。

1.2.2行业新进入者

子问题1：谁成为了行业搅局者

问题解析：最近谁进入了这个市场？他们与传统平台有什么不同？面向用户群体有哪些？有着怎样的优势、劣势？有着什么样的成本结构？

问题回答：如今在手机app或者pc端网络搜索“阅读”、“网文”这样的关键词，我们可以找到大量的新兴app与网站。这些网站正在努力地在阅读市场里抢占一部份份额，尽管其中大多数的图书都缺乏版权。我们不难发现，版权在成为阅读平台巨额开销的同时，也让不遵守版权的搅局者有了可乘之机。这些搅局者的用户群体不是文化水平相对较高且拥有版权意识的群体，而是收入较低、版权意识薄弱的群体。这些行业搅局者的成本结构相当简单，除了基本的运营维护与少量的宣发广告外，几乎没有别的成本，并可以通过在网站或app上投放广告进行盈利。

子问题2：新进入者对我们的影响

问题解析：行业新进入者对我们的客户细分群体、收入来源和利润率带来什么影响？

问题回答：版权是我们的主打方向之一，我们坚决只上架拥有合法版权的书籍。因此，相当一部分的搅局者与我们是完全相悖的。从客户细分群体来说，搅局者抢走了缺乏版权意识的用户，这些用户本来就很难成为我们的用户，所以影响不是很大，但是对行业来说并不是一件好事。从收入来说，这些搅局者毫无疑问会致使我们的收入降低，原本愿意为版权付费的群体可能会存在贪小便宜的心理从而离开我们的平台。

1.2.3替代性产品和服务

子问题1：哪些产品可以替代我们？

问题解析：目前有哪些其他领域的产品能提供与我们相似的功能？

问题回答：目前除了新华书店app这样单纯做版权书籍的官方app外，可以完全替代我们的平台产品并不多。起点中文网的部分服务有我们是重合的，但是主打的方向是错开的，他们是网文，我们是经典文学。Kindle虽然与我们存在竞争，但是不存在替代关系。

调研与新闻4：根据艾瑞咨询，2012——2020年期间，中国数字阅读市场规模稳步上升，增长率为739%，到2020年达206.3亿元，每年保持十个点以上的增长率，而其潜在的市场高达千亿。

由此可见，我国拥有世界上最大的网络文学用户和市场规模，并且拥有巨大的潜在价值，但随着数字阅读人口和流量红利逐渐消失，用户量和市场规模增速放缓，提高用户粘度、用户付费率和优质网文IP运作将是未来网络文学领域的发展方向。

子问题2：用户转移到这些替代品有多容易？

问题解析：用户转去使用这些替代品会有什么样的额外学习成本？我们服务有着怎样的粘性？

问题回答：真正拥有很强的版权意识的用户并不是很多，但是大多数用户都会对广告投放心生厌恶。我们的用户一旦习惯了干净整洁的阅读体验，就会难以忍受在阅读时出现不合时宜的弹窗与广告界面，从而宁愿付出少量的金额来维护自己的阅读环境与氛围。因此，我们推测我们的用户粘性应该不会低。

1.2.4供应商和其他价值链参与者

子问题1：谁是行业链的主要供应商

问题解析：谁为我们提供了所需要的主要服务？

问题回答：图书出版社为我们提供了主要的图书版权，是我们的主要供应商。同时，社区交流二创的同人作者也会成为我们的贡献者。

子问题2：在多大程度上依赖这些供应商

问题解析：我们对这些主要供应商的依赖程度如何？

问题回答：除了极少数签约作家提供的图书版权外，我们几乎完全依赖图书出版社提供的图书版权。处于长期合作的目的，我们会持续的从图书出版社手中购买版权。

子问题3：行业中的边缘参与者可能崛起吗

问题解析：非主要供应商是否有可能成为我们的主要供应商。

问题回答：很难，除非他们手中拥有我们十分想要的图书版权。

子问题4：谁将获得最高收益

问题解析：在我们的供应商中哪方将在合作中获得最大的收益。

问题回答：毫无疑问，图书出版社是会在长期合作中几乎毫无风险的持续获益。

调研:新闻5：2019年，国内图书零售市场实现销售码洋1023亿元，同比增速14.40%；相比之下，2000年销售码洋仅为140亿元，2000-2019年复合增长率（CAGR）达到11.03%，整体增长态势可观。图书出版整体市场规模之所以能够保持稳步增长，从根本上来说是因为图书具备消费属性，出于文化中对“知识”的尊重以及消费者更高层次的精神文化需求，图书市场保持着长青态势。

1.2.5利益相关者

子问题1：哪些利益相关者会怎样影响我们的商业模式？

问题解析：哪一方利益相关者会影响我们的商业模式？影响力有多大？

问题回答：二创作者应该是除了版权供应商外最具影响力的利益相关者。在我们的故事新编、同人二创版块，作者们的新编故事会为我们的阅读平台添加新的活力，吸引更多的读者粉丝前来讨论与创作，从而发展出相应的群体与周边产品。

1.3 关键趋势

1.3.1 技术趋势

子问题1：我的行业内外，主要的技术趋势是什么？

问题解析：我的行业内，最要紧的技术是什么

问题回答：最主要的技术趋势是智能推荐系统。对于读者而言，良好的信息推送机制显得尤为重要。能够将用户喜欢的书籍、二次创作作品推送给用户，既提高了用户获取信息的效率，带来用户体验的提高，体现平台价值；另一方面则不断基于用户新鲜感与信心，提高用户粘性，为其驻留本平台提供充足的理由。同时，推荐系统也可应用在读者读书过程中，根据其喜好推荐基于某一个环节的二创或评论。

子问题2：哪些技术代表了重要的机会或者颠覆性的威胁？

问题回答：

- 威胁：网络爬虫技术

作为一个独立的知识付费平台，网络爬虫技术使得平台的版权得不到保证。若纵容机器人将知识产物搬运到其他平台，一方面将损害我们平台的核心资源——（书籍资源与独有二创内容），带来成本与收益的不平衡；另一方面，知识产物的盗转会阻碍更多的潜在用户了解我们的平台的机会，读者没法获得由平台提供的完善的体验，平台亦无法从这部分用户中获益。

- 机会：人工智能技术

人工智能技术快速发展，通过深度学习与神经网络等技术，可以实现更加优质、精准的搜索引擎与推荐算法，使其在较为小众化的二创读者群体中实现更加精确的推送。

子问题3：哪些新兴技术是边缘客户正在逐步采用的？

问题回答：图神经网络技术（GNN）

推荐系统中的大部分信息本质上大部分都具有图结构，而GNN对于处理这一结构具有天然的优势。通过对知识进行抽象，对文本、语义进行提取、整理；对不同用户群体进行划分；对个人用户画像的细致描绘，通过这样的方式，优化我们的推荐系统与搜索引擎，实现精准的推送，提高业务价值。

1.3.2 行业管理趋势

子问题1：哪些管理趋势会影响你的市场？

问题回答：系统化管理、弹性管理。

系统化管理可以规范人员结构，给用户一致的体验，有利于良好口碑的形成。

为适应互联网环境的快速变化，要求组织具有更大的弹性，需要各类专业人员的配合与协作，并大大提高组织整体的综合效能。

子问题2：哪些规则会影响你的商业模式

问题回答：个人信息保护法

个人信息保护法对我们的经营模式提出了严格的要求。平台的推送算法理论需要大量收集用户的信息，从而构建用户画像。为了不损害用户的合法权益，平台一方面应当最小化信息收集，充分告知用户我们收集的信息以及收集信息的用途以及处理记录、保存期限，并明确告知其行使法律权益应当使用的方式和程序，做到公开透明，诚实公平；另一方面，应当做好信息安全防护，避免用户信息泄露。除此之外，我们的算法不应该过度使用个人信息从而造成模型固化，陷入局部最优解，避免用户进入信息茧房，从而进一步维护个人信息保护法，维护用户的合法权益。

第二条 自然人的个人信息受法律保护，任何组织、个人不得侵害自然人的个人信息权益。

...

第五条 处理个人信息应当遵循合法、正当、必要和诚信原则，不得通过误导、欺诈、胁迫等方式处理个人信息。

第六条 处理个人信息应当具有明确、合理的目的，并应当与处理目的直接相关，采取对个人权益影响最小的方式。

收集个人信息，应当限于实现处理目的的最小范围，不得过度收集个人信息。

第七条 处理个人信息应当遵循公开、透明原则，公开个人信息处理规则，明示处理的目的、方式和范围。

...

第九条 个人信息处理者应当对其个人信息处理活动负责，并采取必要措施保障所处理的个人信息的安全。

第十条 任何组织、个人不得非法收集、使用、加工、传输他人个人信息，不得非法买卖、提供或者公开他人个人信息；不得从事危害国家安全、公共利益的个人信息处理活动。

——《中华人民共和国个人信息保护法》

子问题3：哪些管理规定和税费会影响客户需求

问题回答：著作权——改编权

著作权对目前二次创作（改编权）的定义较为模糊，故目前平台的二次创作都基于在已授权作品或已购买著作权作品的基础上进行。这样会一定程度上限制二次创作作品的多样性与丰富性。

改编权即改变作品，创作出具有独创性的新作品的权利。

改编应该是改编者的创造性劳动，不是简单的重复原作品的内容，而是在表现形式上有所创新，达到新的效果或新的创作目的。改编权可以由作者行使，也可以授权他人行使。改编主要包括两种情况：一是不改变作品原来类型而改编作品，如将长篇著作缩写为简本。

——《中华人民共和国著作权法》

1.3.3 社会和文化趋势

子问题1：文化或者社会价值观上的哪些变化会影响你的商业模式？

问题回答：

知识付费理念的发展：由于互联网的逐渐普及以及疫情的影响，越来越多的人愿意为所需知识、电子书籍等付费。

对二创内容的需求逐渐扩大：不断增加的网民数量也催生了许多小众领域的爱好者，且许多人不满足于所读书籍的结局或是对某一情节有更好的设想，需要二创内容去充分的满足用户的刚需。

正如后现代写作的产物都是“可写性文本”，文本不再被控制在作者所给定的意义之下，读者通过自己的创造性解读真正完成文本的写作，让文本获得意义。在这个过程中，作者与读者处于平等的位置，他们之间的界限被擦除，读者成为创作者中的一员，对最终的艺术成品享有完整的权利。当下的网络用户所追求的正是同一种权利，即作为文化产品的欣赏者或消费者，真正参与到文化产品的创作之中，建构双向互动的创作闭环，“二次创作”正是这种双向互动关系较为成熟的表现。

互联网技术的高度发达为“二次创作”的兴盛提供了双重意义上的基础性支持。在技术层面，网络的全面铺开降低了使用门槛，将网络世界开放给社会各个阶层的使用者，并赋予网络使用者几乎完全平等的发言权，有效地刺激了网络用户的表达欲望。在为人们提供表达空间的同时，互联网的开放、共享特征，也供应了足够的资源与素材，以帮助人们完成表达。以短视频制作为例，视频剪辑软件的操作难度一再降低，使用教程铺天盖地，更有各种专门或综合性的平台可供成品投放。

同时，互联网技术的发展带来了社会心理的转变。数据显示，截至2020年12月，我国网民数量已达到9.89亿，互联网普及率达70.4%。这个规模庞大的群体完全可以被视为社会的主体部分，而他们正在深受互联网的影响。在一个信息爆炸的互联网世界中，网络使用者时刻发出并接收着信息，时刻进行着表达与被表达的游戏。由于网络本身的活跃性与网络时间的碎片化，彻底个人式的自我表达是不切实际的，成本也过高，从某一个母文本出发来进行二次阐释就显得更加便捷、有效，并有助于自己的观点获得更广泛的传播。这种二次阐释有各种形式，如社会新闻下的网络评论、视频网站的吐槽弹幕、经典作品的同人小说等，从只言片语一步一步发展为成熟的“二次创作”。

“二次创作”是网络时代原创性的特殊表现形式，植根于互联网技术的高度发达和大众表达欲望的空前高涨。网络世界缩短了文艺作品创作者与消费者之间的距离。标准的网络原创性作品，如以连载方式发表的网络文学，其创作过程已无法脱离作者与读者评论之间的互动。而“二次创作”是一种反向的互动，扎根于原作的评论自身获得了独立生长的可能。“二次创作”是一种真正的大众文艺形式，大众不再是默认的受众，而是创作本身的一部分，他们不仅仅满足于以“反馈”的方式参与作品的完成，而是进一步拆解、打碎成品，并通过自己个人化的表达方式加以重新组装。

——光明日报《网络文艺“二次创作”面临挑战》

用户创作分享的兴趣被展现：自媒体的发展（如抖音等）使得网民们的表现欲、创作欲得到了释放，网民们如今更加愿意将自己的微创作内容分享到网上。

互联网的发展普及，已经使全球成为一个公共信息平台。在第四媒体——互联网面前，报纸、电台、电视等传统媒体正在经历的自身变革还尚未结束，Web2.0又引发了一场新的媒体变革，那就是博客、微博等传播载体的出现，让人人都成为记者、人人都成为媒体成为可能，一个被称为自媒体的时代应运而生。自媒体的产生依托于互联网技术，扎根于普通公众，区别于传统媒体，特别是在传播媒介、传播渠道、受众、反馈等各方面与传统媒体迥异。自媒体带来的从传播到互播的转变完全颠覆了以往的新闻生产流程和媒体价值观。

——周晓虹《自媒体时代：从传播到互播的转变》

子问题2：哪些趋势会影响购买者的行为？

问题回答：

付费理念的演变会让用户逐渐愿意为自己喜爱的二创作品提供支持，如打赏、订阅、点击广告等行为；同时，当越来越多的用户愿意提供二创内容，丰富的二创内容也能更好地满足用户的需求。同时，作为一个具有微社区功能的阅读平台，用户之间的分享也会促使相同喜好的用户成为购买者。

1.3.4 社会经济趋势

子问题1：关键的人口统计学趋势有哪些？

问题回答：

人口增速减缓，即将进入人口负增长时代，对社会经济产生深刻的影响。从直观影响上说，人口减少带来消费水平的下降，经济发展将暂时迟缓，进而带来就业岗位的缩减，信息行业也将面临新一轮的竞争，而这为我们创造了机会。一方面，我们提供了一定数量的就业机会，可以接纳部分IT行业的较资深员工，可以提升推荐系统的准确率以及整体平台的用户体验；另一方面，我们的平台为个人用户提供个性化的阅读体验，可以提升用户阅历，放松客户的心情。

综合来看，在可预见的未来，中国人口发展的基本趋势已经确定，将长期保持低生育水平、人口老龄化快速发展和劳动力供给下降趋势，并即将进入中度老龄化社会，在2025年以前进入人口负增长阶段，在2035年以前退出人口红利期并进入重度老龄化社会。中国人口发展的这些基本趋势预示着，中国未来将面临着经济结构转型的艰巨任务，同时将迎来养老负担和养老需求的快速增长。

——林宝《从七普数据看中国人口发展趋势》

子问题2：你的市场中收入和财富的分布有哪些特征？

问题回答：

我们平台对二创的侧重点是对著名书籍的部分情节的改编，抑或对其所进行的重构、续写。故平台的主要用户是有阅读习惯且对所读书目有所见解的网民——可以大致划分为高学历人群。而高学历人群相对而言平均薪资较高，这种个性化的书目与二创推荐能更好的获得主要用户群体的认可。

北京大学“全国高校毕业生就业状况调查”课题组于2021年6月起对高校毕业生进行了问卷调查。样本包括我国东、中、西部地区19个省份的34所高校，样本量超过2万人。统计结果显示，2021年博士、硕士、本科、专科的月起薪算数平均值分别为14823元、10113元、5825元、3910元；中位数分别为15000元、9000元、5000元、3500元。

——光明日报《全国高校毕业生就业状况调查：本科毕业月平均起薪5825元》

子问题3：描述你所处市场的消费特征（比如住房、医疗、娱乐等），城镇人口相对于农村人口的比例如何

问题回答：

随着互联网发展以及城乡融合的加深，可以观察到，城乡差距，一二线城市与三四线城市之间的差距将进一步缩小。且农村及三四线城市用户天然具有“获取知识从而到大城市发展”的欲望，可以预见，在农村及三四线城市，本行业的市场竞争将会更加激烈，而具有更加优质产品的企业将会胜出，获得大量的市场。因此，我们应当提高对于处于这些区域用户的重视程度，在产品设计中做出利好设计。

据小鹅通官方披露，其三线城市客户占比从2017年Q1的17.1%提升到2018年Q3的19.6%，说明知识付费用户正从一二线城市向三四线城市下沉。

艾媒咨询分析师认为，随着中国三四线居民可支配收入不断增长，其知识付费意愿正在逐渐增强；加之微信从2020年开始正式上线付费文章功能，知识付费在全国范围的普及程度将会大大提升，三四线城市用户也会逐渐形成知识付费的消费习惯。

——《艾媒报告 | 2020年中国知识付费行业运行发展及用户行为调研分析报告》

1.4宏观经济影响

1.4.1全球市场情况

子问题1..经济处于爆发期吗？

问题分析：全球经济是在发展还是在衰落？

全球经济在2021年初步复苏，但2022年形势愈发暗淡，相关风险开始显现。受中国和俄罗斯经济下行影响，二季度全球产出有所收缩；同时，美国消费者支出也不及预期。世界经济已因疫情而被削弱，后又遭受了数次冲击：全球通胀超出预期（尤其是美国和欧洲主要经济体）引发融资环境收紧；受新冠疫情和防疫措施影响，中国经济放缓超过预期；此外，乌克兰战争也带来了更多的负面溢出影响。

经济前景的下行风险占据极大的主导地位。乌克兰战争可能导致欧洲从俄罗斯进口的天然气突然停止；若劳动力市场比预期的更为紧张，或若通胀预期脱锚，那么压低通胀的难度可能超出预期；全球融资环境收紧可能引发新兴市场和发展中经济体的债务危机；新冠疫情再度暴发和更多的防疫封锁措施以及房地产部门危机的进一步加剧，可能会加深抑制中国的经济增长；地缘政治分裂可能会阻碍全球贸易与合作。一种很可能出现的替代情景是多种风险显现，通胀进一步上升，全球增速在2022年和2023年分别下降至约2.6%和2.0%。这将是1970年至今经济表现处于最差10%水平的两年。

——国际货币

基金组织《全球经济展望》2022.7

受到疫情影响，2022年中国经济放缓超过预期。2022年年初以来，中国国内超预期的新冠疫情多点暴发，中国经济受此影响艰难前行，最终二季度GDP增速实现了0.4%的正增长、上半年GDP增速达到2.5%已经来之不易。而放眼外部，全球在各种危机冲突、新冠疫情的影响下也难言乐观。

国际货币基金组织总裁格奥尔基耶娃7月6日表示，2022年全球经济形势很“严峻”，2023年将“更加严峻”，“经济衰退的风险”有所增加。

2022年2月以来俄乌冲突导致的全球市场震荡加剧了经济的不稳定性，欧洲等国由于能源危机通货膨胀问题越发严重，进一步导致了全球经济萎缩。总体来看全球经济局势不容乐观。

子问题2.整体市场的气氛如何？

问题分析：国内外经济是在上行还是下行？

（一）国外经济环境

一是经济复苏势头减弱。国际货币基金组织（IMF）认为，2022年全球经济状况与此前预期相比更加脆弱，总体来看全球经济复苏势头预计将有所减弱。二是供应链持续紧张。由于新冠疫情的持续影响，全球多国将面临着从能源到大宗商品再到日常用品的全面短缺，供应链风险正在世界范围内愈演愈烈，供应链瓶颈仍在持续。三是通胀压力加大。疫情导致全球大部分国家采取扩张性财政政策维持经济社会运行，这种财政政策通过政府债务扩张推动形成宽松货币政策，形成通胀压力；上游能源、原材料涨价也会进一步加剧全球通胀。四是疫情防控形势仍将严峻。全球疫情尚未得到有效控制，多国疫情出现反弹迹象，防控形势仍十分严峻，将严重干扰世界经济复苏进程。五是影响和平和发展的不稳定、不确定因素依然存在。一些西方国家固守冷战思维，热衷于在国际社会制造矛盾和分歧，挑起军事对抗，尤其是在东欧中亚、中东北非等地缘政治热点地区，暴力事件频发，军事冲突有所升级，严重危及地区安全稳定。

（二）国内经济形势

一是经济下行压力持续。我国经济仍将处于疫情冲击后的恢复阶段，经济发展动力不足，不稳定不确定因素增多，国内企业缺乏活力，经济下行压力将持续加大。二是就业压力加大。教育部数据显示，2022年将有1076万毕业生将走向社会，高校毕业生规模和增量均创历史新高。叠加疫情干扰、经济增速放缓因素，就业压力将进一步加大。三是产业链供应链安全隐患可能更加突出。2020和2021年由于全球疫情影响和供应紧张，美国对我国部分领域的供应链管控有所放松，但美国将我国作为战略竞争对手的态势已经形成，并正在拉拢更多国家统一对我国中高端产业进行打压，2022年有可能对我国更多领域的关键零部件供应形成更大的安全挑战。四是通胀压力将有所增加。综合考虑大宗商品价格传导、部分领域关键零部件供应短缺、猪肉价格可能触底回暖等因素，预计2022年CPI涨幅呈现逐步回升态势。五是地方政府偿债压力将进一步加大。面对经济下行压力持续的局面，财政收入增长将有所放缓，同时，债务还本付息加重，地方政府债务规模或将进一步增加。六是中小企业经营困难。国内消费、投资等恢复仍然较慢，叠加原材料、物流以及人工

成本上涨，中小企业生产经营困难增大，裁员减员情况较多，现金流紧张，甚至导致不少企业出现倒闭和破产。

——经济形势报告网

由于疫情影响，上半年中国市场总体态势呈现出萎靡情况，消费水平增长减速，而在全球市场方面，疫情加上能源危机使得全球经济增速放缓，整体来看市场呈现下行趋势，并且如果疫情和冲突无法得到缓解市场还将在相当一段时间之内呈现下行趋势。在相对动荡的大环境之下居民的消费意愿降低，消费水平达不到预期，市场呈现出萎缩的态势。

子问题3.GDP增长速率是多少？

问题分析：GDP增速如何？相较于过去同时期如何？

基线预测显示，经济增速将从去年的6.1%放缓至2022年的3.2%，较2022年4月《世界经济展望》的预测值下调0.4个百分点。美国的经济增速在今年早些时候放缓，加之家庭购买力下降和货币政策收紧，使美国增速预测值被下调了1.4个百分点。中国进一步采取防疫封锁措施，且房地产危机加深，导致增速预测值被下调了1.1个百分点，产生了重大的全球溢出效应。欧洲受乌克兰战争溢出效应影响，加之货币政策收紧，导致欧洲各国增速预测值被大幅下调。粮食和能源价格上涨以及供需失衡的持续存在使全球通胀预测值被上调（尽管需求下降起到了缓解作用）。预计今年发达经济体的通胀将达到6.6%，新兴市场和发展中国家将达到9.5%，二者被分别上调了0.9和0.8个百分点。预计降低通胀的货币政策将于2023年带来负面影响，全球产出将仅增长2.9%。

——国际货币

基金组织《全球经济展望》2022.7

国家统计局最新公布的数据显示，上半年中国GDP同比增速降至2.5%，较2021年下降了10.2个百分点。从投资、消费、出口这“三驾马车”来看，投资与进出口的表现较为稳健，而消费数据依然低迷。首先，受财政发力、基建托底的影响，上半年固定资产投资完成额累计同比为6.1%，超过过去4年以来的均值2.3个百分点。其次，在疫情的影响下，居民与企业的经济活动半径缩小，拖累消费增速，上半年社会消费品零售总额累计同比为-0.7%，大幅低于过去4年以来的均值；再次，房地产行业受到严峻的考验，一方面房地产开发商受到严监管的约束，另一方面疫情期间商品房买卖完全停止，无论是房屋开工面积还是销售面积指标均大幅低于往年；最后，外贸表现依然强劲，这是一个值得关注的部分。在内外均有遭遇冲击的情况下，我国供应链仍保持安全稳定，海外需求强劲，即使在去年高基数的背景下，今年上半年出口累计同比依然实现14.2%的高增长。

——腾讯网

受到疫情影响，中国上半年GDP增速放缓，疫情对经济增长产生了相当程度上的负面影响，国内的主要经济区域珠三角、长三角和京津地区都先后爆发了较为严重的疫情，这对全国经济上行形成非常大的困难。而在全球市场方面，由于俄乌冲突所带来的天然气和石油等能源危机，国际货币基金组织认为2022年欧洲发达经济体和新兴经济体的GDP增速将分别降至3%和3.2%，较今年1月发布的预测分别下降1个百分点和1.5个百分点。报告认为，在尚未走出疫情阴影的情况下，俄乌冲突给欧洲经济复苏增加了更多阻力。

子问题4.失业率有多高？

问题分析：当前国内失业率如何？

根据国家统计局最新公布的数据显示，2022年4月份，我国失业率统计为6.1%，以广州、上海、北京、武汉为代表的31个中国大城市，其失业情况，甚至已经比肩疫情之初全国居家隔离时期。

但更令人焦虑的是另一组数据：截止2022年4月份，16-24岁人口失业率为18.2%。

——网易新闻

《2022 年全球青年就业趋势》报告中指出，预计 2022 年全球失业青年总数将达到 7300 万，较 2021 年的 7500 万略有改善，但仍比 2019 年疫情前水平高出 600 万。

报告显示，2019 冠状病毒病大流行加剧了 15 至 24 岁青年面临的诸多劳动力市场挑战。自 2020 年初以来，他们的就业损失比例远高于成年人。

国际劳工组织负责政策的副总干事玛莎·牛顿表示，这暴露出解决青年需求的方式存在一些缺陷，尤其是对更为脆弱的青年群体，包括初次求职者、辍学者、经验不足的应届毕业生和非自愿处于“待业”状态的青年。

最新的评估数据表明，2020 年，未就业、未受教育或未接受培训的青年（亦被称为“尼特族”）比例上升至 23.3%，比上一年度增加了 1.5 个百分点。这是至少 15 年以来从未达到的水平。

报告强调，这一群体尤其面临着劳动力市场机会和结果长期恶化的风险。

——中国新闻网

由于疫情影响，中国2022年上半年的失业率增加。在中国经济最为发达的长三角和珠三角地区接连爆发了较为严重的疫情，失业人口激增。同时受到疫情影响，公司招聘意愿降低，但是与此同时应届毕业生的数量却在增加，根据中国就业研究所发布的《就业市场景气报告》显示，今年一季度的求职人数对比去年底增加了34.64%，但招聘需求却只增加了5%。在多方因素的影响之下，应届毕业生的就业问题导致了在18-24岁的青年当中失业人口占了相当一部分的比例，就业环境不容乐观。

1.4.2.资本市场

子问题1.资本市场处于什么地位？

问题分析：当前资本市场对于投资是否热衷？

行业政策利好，加上疫情催生需求，近年来我国数字阅读行业繁荣发展，市场规模稳步增长。据中国音数协数据，2021年中国数字阅读市场规模达到415.7亿元，同比增长18.23%，年均复合增长速度为20.07%。预计2022年市场规模将达到453.9亿元。

从细分市场来看，大众阅读市场规模占比逾七成，是产业发展的主导力量。据统计，2021年中国数字阅读行业中，大众阅读市场规模为302.5亿元，专业阅读为27.7亿元，有声阅读为85.5亿元。

网络文学是数字阅读的重要载体。从国内网络文学用户规模情况来看，据统计，截至2021年12月底，中国网络文学用户规模达5.02亿，同比增加8.3%，占中国网民总数的48.6%。

——搜狐新闻

疫情大背景之下，由于种种因素的原因，电子阅读拥有了更多的用户。大量用户的加入使得电子阅读产业发展较好。更多的用户带来了更多的流量，资本的投资意愿相对于其他行业来说较高。随着手机在生活过程的越发不可替代，电子阅读伴随着移动终端发展更快的普及到了个人用户当中。

子问题2.获得投资容易吗？

问题分析：电子阅读产业获得投资难度如何？是否有政策支持？

2009 年《文化产业振兴规划明确》提出要大力发展有声读物、电子书、手机报和网络出版物等新兴出版发行业态，2012 年在《国家“十二五”时期文化改革发展规划纲要》中指出实施文化数字化建设工程，培育发展新兴文化产业，自 2014 年《政府工作报告》提出“倡导全民阅读”后，连续 7 年被写进政府工作报告，十三届全国人大四次会议中再次提出“推进城乡公共文化服务体系一体建设，创新实施文化惠民工程，倡导全民阅读”，体现国家对全民阅读的重视，为在线阅读的发展提供了强有力的政策支持。为保护知识产权，国务院 2019 年出台《关于强化知识产权保护的意见》，2016-2020 年国家版权局、公安部、工信部等部门多次开展持续几个月的“剑网行动”打击盗

版，推动网络文学作者权益进一步得到保障，也为在线阅读行业的知识产权保护发展提供了源动力。

此外 2018 年 10 月国家新闻出版署和中国作家协会发布《关于开展 2018 年优秀网络文学原创作品推介活动的通知》为丰富在线阅读的内容和题材，凸显中华文明特质和标识，培育精品发挥了重要作用。全国政协十三届四次会议新闻发布会上，新闻发言人表示“好读书、读好书”是全国政协的优良传统，并组织引导委员开展读书活动，通过“网上书院”开展了一系列的读书交流活动，营造“书香政协”的氛围并将推动委员读书活动实现常态化。

2020 年 6 月 15 日，国家新闻出版署颁布《关于进一步加强网络文学出版管理的通知》，旨在加强网络文学出版管理，规范网络文学行业秩序，推动网络文学健康发展。通知要求，网络文学出版单位要严格落实平台主体责任，强化内容把关职责，支持优质创新内容，确保内容导向正确、格调健康向上，坚决抵制模式化、同质化倾向；严格规范登载发布行为，实行网络文学创作者实名注册制度，在平台上明示登载规则和服务约定，对创作者登载发布行为提出明确要求；加强对作品排行榜、互动评论等作品相关发布信息的动态管理，正确引导用户阅读。

2021 年 6 月 1 日，新修订的《中华人民共和国著作权法》即将施行，进一步完善了侵权惩罚性赔偿制度，以及作品的定义和类型，创作者的合法权益在未来将得到更加有效的维护。新《著作权法》适应互联网新技术的发展，市场经济的新时期背景，保证了在线阅读行业发展的基本秩序和基本法律规则。

——招商证券

国家对于电子阅读产业总体来看呈现出了支持的态度，而在疫情的大背景之下，资本市场也更加倾向于风险较小的产业进行投资。电子阅读几乎没有受到疫情的负面影响，反而因为疫情导致了更多用户选择加入到电子阅读的行列中，电子阅读获得投资相对来说更为方便，再加上政策的支持，可以更好地发展。

子问题3.获取投资的成本？

问题分析：中小企业获得投资需要多少成本？

为全面贯彻党的十九大和十九届历次全会精神以及中央经济工作会议精神，深入落实“十四五”期间金融支持小微企业发展的有关决策部署，经银保监会同意，现就2022年进一步强化金融支持小微企业减负纾困、恢复发展有关工作通知如下：

- 一、坚持稳中求进，持续改进小微企业金融供给
- 二、深化供给侧结构性改革，提高信贷资源配置效能
- 三、强化对重点领域和薄弱环节小微企业的金融支持，助力畅通国民经济循环
- 四、做实服务小微企业的专业机制，提升综合金融服务能力
- 五、推动加强信用信息共享应用，促进小微企业融资
- 六、监管靠前担当作为，凝聚合力强化支持保障

——中国银保监会办公厅关于2022年进一步强化

金融支持小微企业发展工作的通知

可以看到在上述通知当中明确提出了要做好对小微企业的融资服务，在当前政策之下中小企业融资成本还是相对较低的，也相对来说更加容易获得银行的投资。但是由于疫情原因，中小企业的生命力较为脆弱，很容易发生中小企业破产的情况，这些不稳定性在一定程度上影响了获得投资的难度。

1.4.3.商品和其他资源

子问题1.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：电子阅读平台的核心资源正版图书的市场状态如何？

我国全面加强版权保护，构建新发展格局。我国日益重视版权保护，2020年11月《著作权法》修改通过并于今年6月实施，其对于版权保护范围更为明确，扩大了音视频版权保护作品保护范围，同时适应时代发展，明确对新类型作品的保护，重视对互联网内容的保护，将广播组织权保护延及到互联网，以水印技术为基础增加对广播、电视信号中权利管理信息的保护，侵权赔偿金额也由50万增至500万。2021年9月22日，中共中央、国务院印发《知识产权强国建设纲要（2021-2035年）》，指出知识产权保护社会满意度由2012年的63.69分提高到2020年的80.05分，世界知识产权组织发布的全球创新指数报告显示，中国排名由2013年的第35位上升至2021年的第12位，连续9年稳步上升，国内无论是专利创新还是版权保护都有了较大进步。最新发布的《网络短视频内容审核标准细则（2021）》明确“不得未经授权自行剪切改编电影”，国内视频内容版权日益受到重视。未来将会持续构建更完善的知识产权法律体系、管理体制、政策体系，构建响应及时、保护合理的新兴领域和特定领域知识产权规则体系，进一步提高知识产权保护水平和保护效率。

——国海证券

作为本电子阅读平台的主要盈利渠道，随着版权法的完善，正版电子书的最大问题——盗版的现象将会得到相当程度上的遏制，在这种情况下，随着使用者的付费意愿的增加，作为本平台的核心资源正版图书阅读服务可以预测出来会受到很多用户的追捧。而本平台同时提供的听书功能在近年来也受到了政策和流行趋势的支持，市场也蓬勃发展。

子问题2.获取你的商业模式运作所需要的相关资源容易吗

问题分析：获取正版图书的电子版权的容易度如何？

相对来说获取正版图书的电子版权较为容易。随着法律的完善，对于正版著作权的保护让作者们在有一份令他们满意的合同之下都会愿意将电子书的阅读版权出售给他人，出版社一般来说也愿意对书本的阅读版权进行二次授权来获取更多的收入，而由于疫情对于传统实体书本的打击，出版商也乐意将书本授权出来来获得收入。而作为交流创作区的高质量内容却不容易获得，完全看作者个人的水平来发挥。

子问题3.它们的成本高吗？

问题分析：获取正版图书的电子版权需要多少成本？

电子书授权费用按照电子书的质量有着较大的差距，一般来说知名作者和流行书籍的授权费用会相对较高，而较为冷门的书籍的电子版权的授权费相对较低，但总体来说单本书籍电子版权的授权费用不会特别高。但是由于本平台需要大量购买电子书的版权，所以需要的成本可以预见的很高

子问题4.价格的变化趋势是怎样的？

问题分析：电子书版权价格变化趋势如何？

电子书阅读的流行，是得益于阅读终端的普及，海量线上资源让电子书阅读有了底气，并且在经历了疫情之后，读者电子书阅读习惯不断加深、市场需求不断增加，表示着这一新型阅读方式从几年前的方兴未艾到渐成潮流的转变。现从三大市场状况来分析2022年电子书行业现状。

在众多数字资源中，68.3%的读者对电子书感兴趣，位居首位。2021年度深圳图书馆电子图书全文下载量1273万次，期刊论文数据库为1059万次，多媒体数据库为753万次，位居前三名，可以看出在线电子书、电子期刊非常受欢迎，是读者最喜欢的阅读资源类型。

在我国成年数字化阅读方式接触者中，60周岁及以上人群占7.2%，18—59周岁人群占92.8%。77.4%的成年国民进行过手机阅读，人均每天接触手机时长为101.12分钟。32.7%的成年国民养成了听书的习惯。人均电子书阅读量为3.30本。

随着互联网的发展与读屏时代的到来，电子书轻便海量的良好移动式体验受到广大年轻读者的喜爱。从全球范围看，中国已经成为全球第三大电子书阅读器消费市场，目前国内电子书阅读器厂商主要有Kindle、掌阅、科大讯飞、汉王等。从全球范围看，中国已经成为全球第三大电子书阅读器消费市场，预计到2023年中国电子书阅读器行业市场规模将突破85亿元。

——中国国际科技促进会

随着电子书市场越来越庞大，对于更加流行的书本的授权费用会更加的高，但是国家对于该书本的授权费用会有一个阈值，而对于一般的书籍则不会有太大的变化。我们平台在拥有了一批流量之后，和出版商的合作能够更加顺利，能够以一个更低的价格购买到更多书本的版权，本身我们平台在作为阅读平台的同时也能够作为一个推广平台。

1.4.4.经济基础设施

子问题1.你所处的市场的基础设施有多优良

问题分析：电子书阅读依托的IT基础设施如何？

从支出规模来看，在我国IT支出中，通信服务支出占比最高，其次是设备支出，而软件支出占比最小。从支出占比趋势来看，2017-2021年，通信服务设备支出占比逐年下滑，设备支出占比也呈波动下滑的趋势，而IT服务、数据中心系统以及软件支出占比逐年增长。

互联网的高速发展使得万物数据化，数据量和计算量呈指数爆发，近年来市场对我国IT基础设施需求持续扩大，IT基础设施的市场规模增长突出。2014-2021年，我国IT基础设施的市场规模持续增长。2019年，在“互联网+”、大数据战略、数字经济、新基建等国家政策的支持以及资本的助推下，我国持续扩大数据中心的建设。2020年，在我国数字化转型元年的背景下，IT基础设施建设需求再次扩大，2021年，初步统计市场规模将超出4000亿元。

——腾讯网

电子阅读平台随着IT行业的红利和IT设备的普及，有着相当好的基础设施，但是仍然存在一些问题需要政策和来扶持，市场也急需规范

子问题2.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

问题分析：如何评价如上因素对电子阅读平台的影响？

电子阅读平台不会受到交通的影响；贸易很重要，和出版社和作者的贸易关系到本平台最重要的狠心资源——正版电子书版权的获得；学校质量对平台的维护人员和营销团队有着相当大的影响，正规大学的应届毕业生和普通培训班的人员有着很大的差距；互联网和疫情影响，加上本平台的特殊性，我们可以通过网络这个便利的工具和客户和出版社等进行联系，便利度有着很大的保障。

子问题3.个人和企业的税费有多高

问题分析：中小企业的税费多高？

实施增值税期末留抵退税。按照国家关于进一步加大增值税期末留抵退税政策实施力度的要求，将先进制造业按月全额退还增值税增量留抵税额政策范围扩大至符合条件的小微企业（含个体工商户），符合条件的微型企业存量留抵税额自2022年4月起一次性全额退还，符合条件的小型微利企业存量留抵税额自2022年5月起一次性全额退还，增量留抵税额自2022年4月1日起按月全额退还。加大制造业、科学研究和技术服务业、软件和信息技术服务业以及交通运输、仓储和邮政业等行业增值税期末留抵退税政策力度，将先进制造业按月全额退还增值税增量留抵税额政策范围扩大至符合条件的制造业等行业企业（含个体工商户），并一次性退还制造业等行业企业存量留抵税额。

落实减税降费政策。2022年对增值税小规模纳税人、小型微利企业、个体工商户按照50%税额幅度顶格减征“六税两费”。延续实施生产、生活性服务业增值税加计抵减政策。对月销售额15万元以下的增值税小规模纳税人免征增值税。自2022年4月1日起对增值税小规模纳税人适用3%征收率的应税销售收入免征增值税。对小型微利企业年应纳税所得额超过100万元但不超过300万元的部分，减按25%计入应纳税所得额，按20%的税率缴纳企业所得税。将科技型中小企业研发费用加计扣除比例提高到100%。加大中小微企业设备器具税前扣除力度。落实规范收费罚款行为有关工作实施方案，采取有效措施制止乱收费、乱摊派、乱罚款行为。

——关于继续加大中小微企业帮扶力度

加快困难企业恢复发展的若干措施

本平台属于中小企业，随着国家政策的调整，中小企业能够迎来一波降税，本身该行业的税费能够得到降低，利于平台的日常运营。

子问题4.对商业组织的公共服务有多好

问题分析：电子阅读产业的公共服务如何？

较为不错，首先电子阅读企业可以算是IT企业，IT产业园一般位于交通便利的区域，同时IT企业的特殊性让办公变得十分灵活，居家办公和到公司办公差别不是特别巨大。

子问题5.你如何评价这里的生活质量

问题分析：中国国内的生活质量如何？

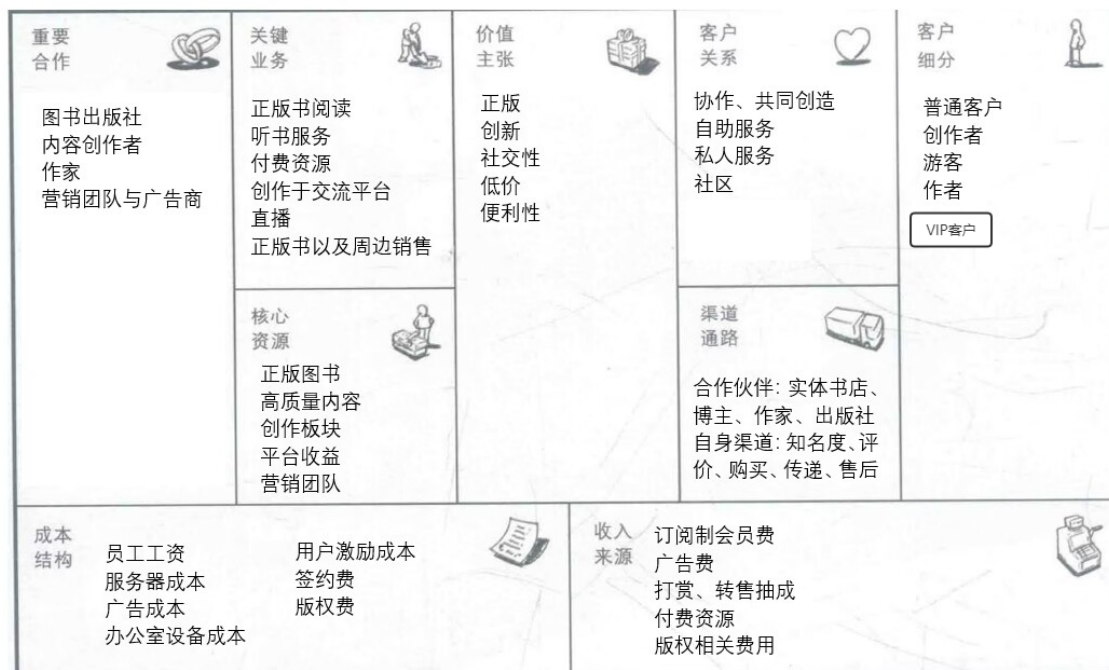
我国人民生活总体上达到小康水平，这是改革开放和现代化建设取得的伟大成就。但是必须看到，这还是低水平的、不全面的、发展很不平衡的小康。我们要坚持不懈的努力，在经济发展的基础上，进一步增加城乡居民的收入，优化消费结构，改善生活环境，满足人们多样化的物质文化需求，进一步提高人民生活水平。主要有：第一，不断增加城乡居民收入，拓宽消费领域，优化消费结构，满足人们多样化的物质文化需求。第二，建立健全卫生服务体系、医疗保健体系和防疫体系，改善农村医疗卫生状况，把人民的身体健康和生命安全放在第一位。第三，推进扶贫开发，巩固扶贫成果，尽快使尚未脱贫的人口解决温饱问题，并逐步过上小康生活。

中国经历了多年的发展，生活水平得到了很大的提高，但是由于疫情影响，生活受到了不小的冲击。总体而言，中国人民的水平不断增加，生活质量不断提高，随着可支配收入的增加，越来越多的人愿意在版权上进行消费。

2.评估商业模式

2.1总体评估

二阶段商业模式画布



加分项

重要合作：和出版商进行合作能够以较低价格获取较多版权

关键业务：随着用户版权意识的增加，正版电子书阅读付费意愿也随之增高

核心资源：高质量创作内容能有力地吸引新用户的加入

收入来源：版权法律的完善能够很好地保证不受盗版侵害

减分项

关键业务：由于起点等大平台存在，他们拥有大量网文的版权，竞争很激烈

成本结构：很有可能入不敷出，用户创作激励支出不稳定，受限于平台性质，我们必须购买庞大数量的电子书版权

重要合作：平台上线初期合作伙伴更倾向于和其他大平台进行合作

收入来源：广告费用在平台拥有一定流量之前很难获得一个令人满意的价格

2.2 成本/收入的SWOT分析

成本 / 收入评估												评估的确定度 1~10分
 对我的商业模式的重要性 1~10分	我们有很高的利润	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
	我们的收入是可以预期的	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
	我们有很多经常性收入，有很多回头客	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
	我们的收益来源是多样化的	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
	我们的收益来源是可持续的	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
	我们在支出成本之前就有收入进账	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
	客户真正想买的就是我们提供的	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
	我们的定价机制能够抓住客户全部的购买意愿	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
	我们的成本可以预测	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
	我们的成本结构正确地匹配了我们的商业模式	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
	我们运营的成本效率高	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	
	我们从规模经济中获益	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	

1.我们有一定的利润率。（2）

会员费是针对单个用户而言的，这是一个自愿性质的费用，当有一定数量的用户选择充值会员时，这将会是一笔不少的收入，但是相对来说，如果用户对会员无感，那么我们将几乎不能通过会员费获益。同时广告费也是我们重要的收入来源，主要包含了商业广告和合作伙伴广告。还有少量的从创作者获得的打赏中的抽成，以及付费资源获利，版权费用等。综上，得+2分。

2.我们的收入基本是可以预期的。（3）

我们的会员费用是固定的，会员在所有用户中的比例也是可以预期的；广告费也会根据排版和时间收费，也基本是固定的；而创作抽成和付费资源等费用，可能受到作品质量等其他因素的影响。综上，得+3分。

3.我们有很多经常性收入，有很多回头客。（4）

在会员费这一点上看，一般充值过会员的用户将继续持续充值一段时间（连续包月、包年等），这将会导致重复营销。另外，我们的广告费基本也是从固定的商家或是合作伙伴那里获得。综上，得+4分。

4.我们的收益来源主要有六种。（3）

我们收入来源有：订阅制会员费用，广告费，打赏转售的抽成，付费资源，版权相关费用，周边商品书籍等等。综上，得+3分。

5.我们的收益来源基本是可持续的。（4）

在会员费这一点上看，一般充值过会员的用户将继续持续充值一段时间（连续包月、包年等），这将会是一笔持续性收入。在广告费一点上来看，赞助商会提供长期的赞助，随着我们知名度的提升，赞助的收入势必也会上升。在抽成上，我们也会按照固定比例抽取。综上，得+4分。

6.我们在拿到收入之前要承担高昂的成本。（-4）

我们平台在获利之前，需要支付高昂的费用购买图书版权，邀请知名作家的出场费用等。综上，得-4分。

7.客户真正想买的就是我们提供的。（4）

会员费是用户心甘情愿支付的费用，愿意充值者充值，不愿意也不会强求。免费资源也足够用户使用了，付费资源也是用户自愿购买。综上，得+4分。

8.我们的定价机制一定程度上抓住客户的购买意愿。（2）

我们的会员费用根据用户购买时长不同会有不同优惠策略；同时还会不定期发放优惠券，刺激用户消费意愿。综上，得+2分。

9.我们的成本基本是未知的。（-3）

我们应用的成本主要是书本版权费用，但我们不清楚未来具体会购买多少书籍版权，也就不清楚会花费多少成本了。综上，得-3分。

10.我们的成本结构基本匹配了我们的商业模式。（3）

我们的书籍版权的购买费用，是为了满足用户阅读的需求；我们的创作激励是为了鼓励创作者创作出更丰富更优质的内容。综上，得+3分。

11.我们运营的成本有一定效率。（2）

我们的运营主要是审查创作区的作品质量，以及是否有违规内容等。除此以外，我们还要每天进行平台的维护，以及和用户的沟通。综上，得+2分。

12.我们从规模经济中获益。（5）

当我们的产品做到了一定规模之后，我们可以获得更好的口碑，从而获得更好的宣传，吸引更多更优质的用户群体，从而生产出更好的高质量内容。同时，咨询的次数也会变多，收入也会提高很多。综上，得+5分。

2.3 评估威胁

打分结果

成本 / 收入方面受到的威胁



我们的利润率受到来自竞争对手的威胁吗？由技术引起的吗？

① ● ③ ④ ⑤

我们是否过于依赖一种或几种收入来源？

① ② ③ ● ⑤

哪种收入来源可能会在将来消失？

● ② ③ ④ ⑤



哪种成本可能会在将来变得不可预测？

① ② ● ④ ⑤

哪种成本可能会快速增加，以至于我们的收入无法承担？

① ② ③ ● ⑤

我们觉得我们商业模式核心是成本/收入。阅读平台的价值主张比较单一，简洁的说就是提供纯粹便捷的阅读体验。我们的基础设施就是网站和app，而客户界面主要是为收入服务的。因此我们选择成本/收入作为我们的核心来进行详尽分析。

2.3.1 价值主张

分析：

目前市场存在潜在的可替代产品和服务，但我们的产品有无法取代的价值。当前来看，以起点中文网为代表的阅读平台主打的是网文赛道，与我们偏经典、严肃文学的取向有所偏差；像Kindle这样纯粹的阅读器又因为成本和营销模式等等各种原因退出了中国市场。因此，像我们这样主打经典、严肃文学又开拓创作分享板块的阅读平台少之又少，不可替代性很强。此外，我们会员制收费模式不同于其他平台按书本章节收费，更方便读者花更少的钱畅快的阅读；同时也不同于其他依靠广告投放盈利的免费平台，我们简洁纯粹的阅读体验也是极具吸引力的。最后最重要的一点就是，我们的全部书籍都是购买版权的，这对于有着版权意识的高素养人士而言不可或缺。

2.3.2 成本/收入

1. 我们的利润率不高有竞争对手的原因。在这一行当中，我们的竞争对手主要是像起点中文网这样的网文阅读平台以及没有严格遵守版权规定私自盗用书籍的灰色平台，这两类平台的存在较大的影响了我们的利润空间，这一点评3分。
2. 我们的收入主要是会员制收费，但并不是非常的依赖。除了会员制收费，我们还会有推荐栏广告、创作打赏、付费资源以及版权出租、转售等营收渠道。这一点打3分。
3. 没有哪种收入来源可能会消失。从现在的角度来展望未来，我们现在的营收模式在未来只会更加的盛行而不是消亡，收入来源会越来越多样化。这一点打1分。
4. 创作打赏在未来是很难预测的。当越来越多的人开始选择阅读正版图书，创作打赏的权重一定会随之增加。但如今人心浮躁，真正能够沉下心来阅读的人越来越少，所以我们认为这一收入来源在未来是难以预测的。这一点4分。
5. 版权购买的成本是我们的主要支出，在未来优质的版权资源可能会变得越来越昂贵，导致我们无法承担。更加优质的版权资源会为我们吸引来更多的读者，从而促进平台的发展，这是相辅相成的。但是我们担心版权资源的过多投入依然会严重透支读者为我们带来的收益。这一点打4分。

2.3.3 基础设施


1. 这一点我们几乎没有涉及到，唯一的实体化设施就是各个终端上的网站或app。主要关键的服务器和数据库没有出现问题，我们就不会收到太多影响。
2. 我们唯一的对外依靠就是图书出版社，我们需要从其手中购买图书版权。只要和出版社建立长期的合作友谊，一般不会出现合作中断的问题。

2.3.4 客户界面

1. 高质量书籍在目前市场的需求仍然处于持续增长的状态，人们对于优质书籍有着不可替代的学习需求和精神寄托，故我们的需求将是持续增长的。
2. 我们的竞争对手依靠多年的市场积累，已经拥有庞大的用户基数，势必威胁我们的市场份额。
3. 阅读平台永远不会被边缘化，学习进步是所有人的需求。
4. 我们和图书出版商达成长期友好合作关系，关系不会恶化。

2.4 评估机会（成本/收入）

成本 / 收入中的机会



我们可将一次性交易收入改为重复性收入吗？

12345

客户还愿意为哪些元素买单？


12345

我们有内部交叉销售或者和合作伙伴交叉销售的机会吗？

12345

我们还能增加或者创造哪些其他的收益来源？

12345



我们能提价吗？

12345

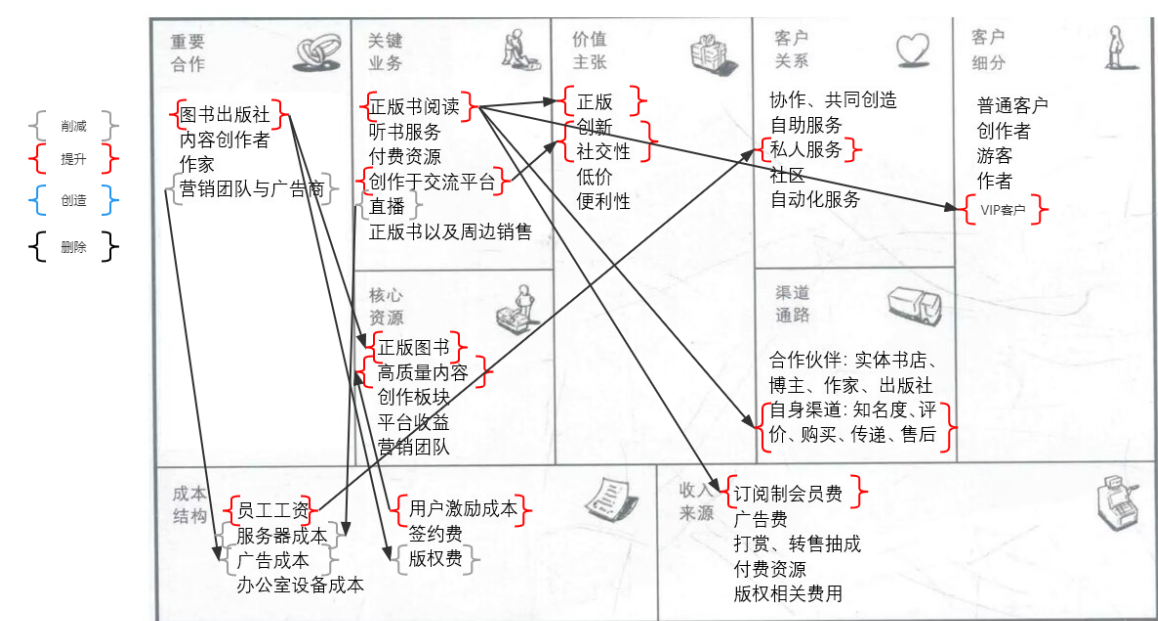
我们能在哪里削减成本？

12345

- 除了电子书籍售卖收入之外，我们可以将一次性交易收入变成经常性收入。一方面，我们可以将电子书籍与其相关服务向订阅制方向推进；另一方面，我们可以营造良好的二创社区环境，塑造读者与二创作者之间良好的激励关系，从读者对二创的支持中获得长期性收入；此外，我们可以与广告商合作，以获取长期的广告推广收入——这一点评5分。
- 在营造良好的二创环境之后，我们可以与一些优秀的二创作者、原作版权方合作，推出一些周边、活动。用户既可以在其中获得认同感，作者与我们也能获得相应的收益——这一点评3分
- 我们可以帮助书籍版权商售卖电子书资源/纸质书资源，同时版权商也可以通过我们的二创平台获得新的生机与利润——这一点评4分。
- 可以，我们可以通过邀请原作者/二创作者于我们的平台分享、交流，于此促进书籍资源的购买；我们亦可扩展在线听书业务以拓宽新的获利渠道——这一点评3分。
- 我们最好不要提高价格。根据心理学来看，当商品涨价的时候，是用户最不愿意去购买这个商品的时候，除非他真的很需要这样商品。因此就算要提高价格，也只能提高他们最需要的咨询业务带来的咨询费用——这一点评1分。
- 我们不做资本家，因此员工工资和用户激励成本我们是不可能减少的。但在其他成本方面，我们可以通过于版权方合作，批量购买版权以节约利润；同时，我们可以遵循八二定律，将成本着重于大部分读者需要的部分（例如引入读者最喜欢的题材、邀请相关领域的创作者入驻），剪去冗余的业务部分，达到降本增效的功能——这一点评2分。

3.蓝海战略

探索对成本的影响



解析：我们平台的最为核心的资源便是正版电子图书的版权，作为我们平台的立身之本，如何在以一个较为优惠的情况下获取大批量的电子图书版权，关系到平台能否正常运行下去。因此，我们需要加强和图书出版社的合作，尽量和他们达成战略伙伴关系。在和众多出版社拥有较为亲密的关系的情况之下我们可以降低购买电子版权的成本。同时，我们适当削减营销团队和广告上的费用，降低广告成本的支出，从而降低成本。

在关键业务方面，我们必须要提高作为平台用户主要体验的正版书阅读和创作与交流平台上面进行服务的提升。通过对正版书阅读体验的提升，我们可以提高VIP用户的阅读体验，增大用户的黏性，同时阅读服务的提高能够促进用户订阅会员服务，订阅收入能够增加。我们平台的核心主张的正版方面得到保障，同时，也能够增加自身平台的知名度，这会让自身渠道发挥更好的效果。同时，我们降低直播功能的投入，由于直播需要大量的服务器资源，因此服务器成本能够得到一定程度的减少。

而在成本结构方面，我们选择增大在员工工资方面的支出来提高私人服务，其目的在于让VIP客户能够获得更好的服务，来留住用户。而在另外一个方面，我们提高用户的激励成本，鼓励用户进行创作并产生高质量内容，高质量内容的产出能够促进平台的用户的增加。作为平台核心的一部分，高质量内容能够保证社区的活跃度和讨论度，能够增加流量。

选择成本影响的原因

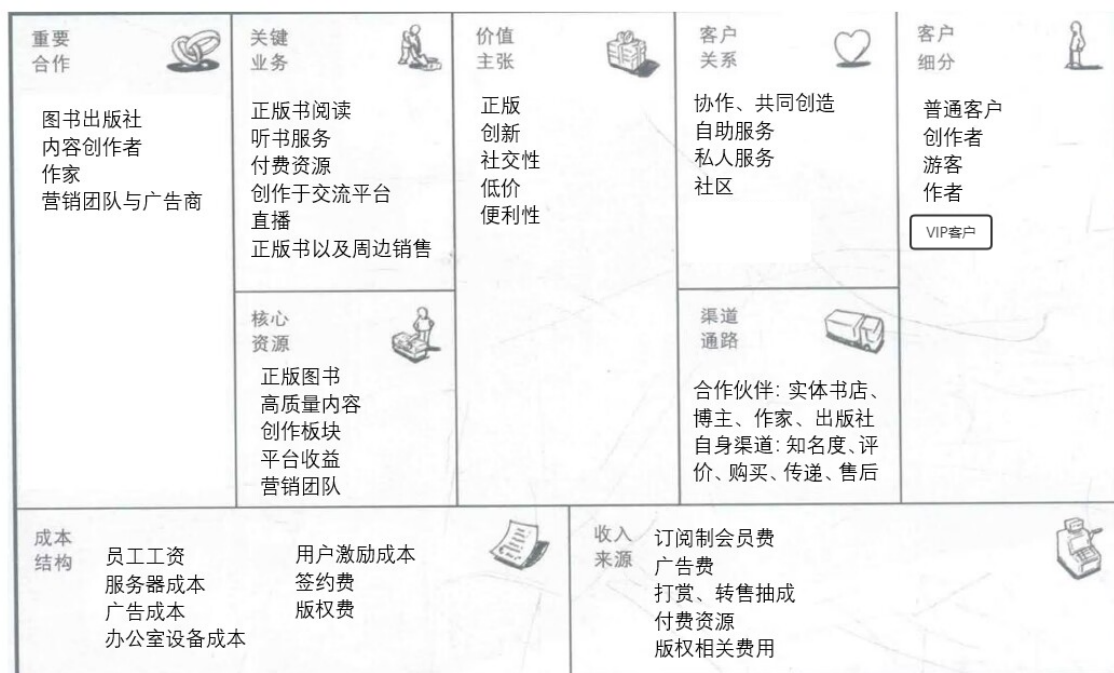
作为线上阅读平台，成本始终是最为关键的一个问题，我们平台能否运行下去的关键便是能否达成收支平衡，而作为平台最大的支出——电子书的正版版权费用，我们在这一方面需要能够减少支出。在上一份文档当中，我们仅仅是列出了可能的成本，但是并没有进行一定程度的优化，如何能减少成本，在哪些方面增加成本能够获得更大的利润，这些问题都是急需讨论的，因此在本次文档当中我们对成本的问题进行了讨论并给出了优化方案。

我们的价值主张，我们认为在先前的讨论当中得出的结果已经足够完善，而对其进行增加或是减少都不利于后续的平台运行。价值主张作为指导平台的精神，不建议进行大幅度的修改，因此保持现有的价值主张就足够了。

而在客户影响方面，电子阅读平台的特殊性导致了用户对其他潜在用户的影响并不足以对我们平台的运行产生关键的影响，因此我们并不聚焦于对用户影响的分析，而是专注于我们平台自身的成本对整个平台业务的影响。

更新后的商业画布

更新内容：客户细分中新增了VIP用户，客户关系中删除了自动化服务



重要合作

图书出版商：和图书出版商达成战略合作关系，通过合作伙伴获取大量且价格实惠的电子书版权费用，从而降低占最主要支出的图书版权费用

营销团队和广告商：降低营销团队的合作关系的优先级，专注于平台本体服务的提升，同时也能降低一部分员工工资(营销团队)的开支。

成本结构：

员工工资：由于平台的特殊性，员工工资占总成本的比例并不是特别高，因此我们通过适当提高员工工资来加强对VIP客户的私人服务，力求给VIP客户提供更好的使用体验。

用户激励成本：通过增加用于对用户产生的高质量创作内容的激励金，进而鼓励用户在创作区进行创作，进而增大高质量作品产生的可能性。

核心资源

通过对重要合作和成本结构的改动来对核心资源产生影响

关键业务

正版书阅读：正版书阅读是电子阅读平台的核心业务，我们需要提升这项服务来让更多的用户愿意订阅我们平台的会员，从而提高订阅费的收入，同时也符合我们平台的价值主张

创作与交流区：将创作与交流区作为发展战略的一个重要环节。创作与交流区能够极大增强平台的创新性和社交性，还能够增大用户的使用时间，吸引更多的流量

直播：削弱直播的战略地位，将重点放在本体业务上，能够减轻一部分的服务器成本

价值主张

无变化

收入来源

无变化

客户关系

删除原先自动化服务，原先的自动化服务的范围和自助服务含有大量重叠内容，我们将服务内容进行精简，同时我们加强私人服务，将服务主体定位为VIP客户，为VIP客户带来更好的使用体验。

渠道通路

无变化

客户细分

我们重新定义了客户细分中各个组成部分的属性，将普通用户定义为：注册平台账户但是没有进行电子书版权的购买或者订阅会员的用户，是潜在的VIP客户，游客定义为仅仅下载了平台的用户，未进行任何注册行为。VIP客户定义为在平台进行会员订阅或者购买电子书版权的用户，即进行了消费的客户。