

Lab2-商业模式评估

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 影响客户环境的关键问题有哪些？

2.1.1.2 哪些改变正在发生？

2.1.1.3 市场将走向何处？

2.1.2 市场分类

2.1.2.1 哪些是重要的客户群体？

2.1.2.2 哪个群体的增长潜力最大？哪些群体在缩小？

2.1.2.3 哪些边缘群体值得留意？

2.1.3 需求和诉求

2.1.3.1 客户需要什么？客户真正想要搞定什么？

2.1.3.2 没有被满足的客户需求里哪个最值得关注？

2.1.3.3 哪些需求在增加？哪些在减少？

2.1.4 切换成本

2.1.4.1 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 哪些切换成本阻止客户转投竞争对手？

2.1.4.3 客户容易找到并采购类似的服务吗？

2.1.4.4 品牌有多重要？

2.1.5 收入吸引力

2.1.5.1 客户真正愿意花钱买的是什么？

2.1.5.2 利润中最大的一块从哪里获得？

2.1.5.3 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 哪些是我们领域的主导者和竞争对手？

2.2.1.2 竞争者的竞争优势和劣势分别是什么？

2.2.1.3 竞争者有哪些产品和服务？它们聚焦于哪些客户群体？成本结构如何？

2.2.1.4 竞争者对我们的客户群体、收益来源和利润有什么影响？

2.2.2 新进入者（挑战者）

2.2.2.1 谁是市场的新进入者？它们之间有什么不同？

2.2.2.2 新进入者有哪些优势和劣势？

2.2.2.3 新进入者必须要克服哪些障碍？它们的成本结构与价值主张如何？聚焦哪些客户群体？

2.2.2.4 新进入者对我们的客户群体、收益来源和利润有什么影响？

2.2.3 替代产品和服务

2.2.3.1 哪些产品和服务能够替代我们的产品和服务？

- 2.2.3.2 它们的成本与我们的相差多少？
 - 2.2.3.3 客户要切换到这些替代品有多容易？
 - 2.2.3.4 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 谁是你的行业价值链中的关键玩家？
 - 2.2.4.2 你的商业模式在多大程度上依赖这些关键玩家？
 - 2.2.4.3 有边缘玩家在涌现吗？谁的利润最高？
- 2.2.5 利益相关者
 - 2.2.5 哪些利益相关者会影响你的商业模式？他们的影响力如何？
- 2.3 关键趋势
 - 2.3.1 技术趋势
 - 2.3.1.1 你的市场内外的主要技术趋势有哪些？
 - 2.3.1.2 哪些技术代表了重要的机会或者颠覆性的威胁？
 - 2.3.1.3 哪些新兴技术是边缘客户正在逐步采用的？
 - 2.3.2 行业管理趋势
 - 2.3.2.1 哪些管理趋势会影响你的市场？
 - 2.3.2.2 哪些规则会影响你的商业模式？
 - 2.3.2.3 哪些管理规定和税费会影响客户需求？
 - 2.3.3 社会和文化趋势
 - 2.3.3.1 社会的关键趋势是什么？
 - 2.3.3.2 文化或社会价值观上的哪些变化会影响你的商业模式？
 - 2.3.3.3 哪些趋势会影响购买者的行为？
 - 2.3.4 社会经济趋势
 - 2.3.4.1 关键人口统计学趋势有哪些？
 - 2.3.4.2 市场中收入和财富的分布有哪些特征？
 - 2.3.4.3 所处市场的消费特征是什么？
 - 2.3.4.4 城镇人口相对于农村人口的比例如何？
- 2.4 宏观经济影响
 - 2.4.1 全球市场情况
 - 2.4.1.1 经济是否处于爆发期？总体市场情绪如何？
 - 2.4.1.2 GDP增长率如何？
 - 2.4.1.3 失业率有多高？
 - 2.4.2 资本市场
 - 2.4.2.1 资本市场处于什么状态？
 - 2.4.2.2 所处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？
 - 2.4.3 大宗商品和其他资源
 - 2.4.3.1 业务必备的大宗商品和其他资源的当前市场状态如何？
 - 2.4.3.2 执行商业模式所需资源有多么容易获取？成本如何？价格走向如何？
 - 2.4.4 经济基础设施
 - 2.4.4.1 所处市场的公共基础设施有多优良？
 - 2.4.4.2 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？
 - 2.4.4.3 个人和企业的税费有多高？
 - 2.4.4.4 对商业组织的公共服务有多好？
 - 2.4.4.5 你如何评价这里的生活质量？

3 评估商业模式-总体评估
3.1 一阶段商业模式画布
3.2 加分项
3.3 减分项
3.4 我们的创意核心
4 评估商业模式-SWOT分析
4.1 优势/劣势评估
4.2 威胁评估
4.3 机会评估
5 蓝海战略
6 更新商业模式画布
6.1 更新后的商业模式画布
6.2 更新后的画布优点
7 参考文献

△商业模式环境、总体评估、*SWOT*均针对竞品，仅蓝海战略针对自身

1 商业模式评估简介

1.1 组员信息

姓名	学号
张铭铭	211250236
陈皓鑫	211250234
张哲恺	211250245

1.2 工作概要

在这一阶段，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外部环境进行了评估；然后，我们使用总体评估和SWOT分析对上一阶段的竞品美图秀秀的商业模式进行了评估，找到了更新的切入点；最后，结合前两个部分的成果和蓝海战略的商业分析手段，我们对竞品的商业模式画布进行了迭代更新。

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 影响客户环境的关键问题有哪些？

2.1.1.2 哪些改变正在发生？

2.1.1.3 市场将走向何处？

2.1.2 市场分类

2.1.2.1 哪些是重要的客户群体？

2.1.2.2 哪个群体的增长潜力最大？哪些群体在缩小？

2.1.2.3 哪些边缘群体值得留意？

2.1.3 需求和诉求

2.1.3.1 客户需要什么？客户真正想要搞定什么？

2.1.3.2 没有被满足的客户需求里哪个最值得关注？

2.1.3.3 哪些需求在增加？哪些在减少？

2.1.4 切换成本

2.1.4.1 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 哪些切换成本阻止客户转投竞争对手？

2.1.4.3 客户容易找到并采购类似的服务吗？

2.1.4.4 品牌有多重要？

2.1.5 收入吸引力

2.1.5.1 客户真正愿意花钱买的是什么？

2.1.5.2 利润中最大的一块从哪里获得？

2.1.5.3 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 哪些是我们领域的主导者和竞争对手？

2.2.1.2 竞争者的竞争优势和劣势分别是什么？

2.2.1.3 竞争者有哪些产品和服务？它们聚焦于哪些客户群体？成本结构如何？

2.2.1.4 竞争者对我们的客户群体、收益来源和利润有什么影响？

2.2.2 新进入者（挑战者）

2.2.2.1 谁是市场的新进入者？它们之间有什么不同？

2.2.2.2 新进入者有哪些优势和劣势？

2.2.2.3 新进入者必须要克服哪些障碍？它们的成本结构与价值主张如何？聚焦哪些客户群体？

2.2.2.4 新进入者对我们的客户群体、收益来源和利润有什么影响？

2.2.3 替代产品和服务

2.2.3.1 哪些产品和服务能够替代我们的产品和服务？

2.2.3.2 它们的成本与我们的相差多少？

2.2.3.3 客户要切换到这些替代品有多容易？

2.2.3.4 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 谁是你的行业价值链中的关键玩家？

2.2.4.2 你的商业模式在多大程度上依赖这些关键玩家？

2.2.4.3 有边缘玩家在涌现吗？谁的利润最高？

2.2.5 利益相关者

2.2.5 哪些利益相关者会影响你的商业模式？他们的影响力如何？

(eg. 股东，员工，政府，游说者)

2.3 关键趋势

2.3.1 技术趋势

2.3.1.1 你的市场内外的主要技术趋势有哪些？

2.3.1.2 哪些技术代表了重要的机会或者颠覆性的威胁？

2.3.1.3 哪些新兴技术是边缘客户正在逐步采用的？

2.3.2 行业管理趋势

2.3.2.1 哪些管理趋势会影响你的市场？

2.3.2.2 哪些规则会影响你的商业模式？

2.3.2.3 哪些管理规定和税费会影响客户需求？

2.3.3 社会和文化趋势

2.3.3.1 社会的关键趋势是什么？

2.3.3.2 文化或社会价值观上的哪些变化会影响你的商业模式？

2.3.3.3 哪些趋势会影响购买者的行为？

2.3.4 社会经济趋势

2.3.4.1 关键人口统计学趋势有哪些？

2.3.4.2 市场中收入和财富的分布有哪些特征？

2.3.4.3 所处市场的消费特征是什么？

2.3.4.4 城镇人口相对于农村人口的比例如何？

2.4 宏观经济影响

2.4.1 全球市场情况

2.4.1.1 经济是否处于爆发期？总体市场情绪如何？

2.4.1.2 GDP增长率如何？

2.4.1.3 失业率有多高？

2.4.2 资本市场

2.4.2.1 资本市场处于什么状态？

2.4.2.2 所处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？

2.4.3 大宗商品和其他资源

2.4.3.1 业务必备的大宗商品和其他资源的当前市场状态如何？

2.4.3.2 执行商业模式所需资源有多么容易获取？成本如何？价格走向如何？

2.4.4 经济基础设施

2.4.4.1 所处市场的公共基础设施有多优良？

2.4.4.2 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？

2.4.4.3 个人和企业的税费有多高？

2.4.4.4 对商业组织的公共服务有多好？

2.4.4.5 你如何评价这里的生活质量？

3 评估商业模式-总体评估

⚠每个至少3项，总体至少8项

3.1 一阶段商业模式画布

<div>Key Partners</div> <div>图片素材供应商 创作者和设计师 流行品牌合作</div>	<div>Key Activities</div> <div>美图素材积累更新 智能技术研发 社区运行维护 美图功能开发和运维</div> <div>Key Resources</div> <div>知识性资源 人力资源 素材资源 社区资源</div>	<div>Value Propositions</div> <div>新潮 便利性 定制 创新</div>	<div>Customer Relationships</div> <div>自助服务 社区 用户共同创造</div> <div>Channels</div> <div>合作方 自有渠道 认知传递 认知评价 购买传递 售后</div>	<div>Customer Segments</div> <div>普通用户 平台博主 修图工作者 宣传工作者&设计师</div>
<div>Cost Structure</div> <div>前期成本 运营成本 营销成本 素材成本 技术成本</div>		<div>Revenue Streams</div> <div>工具使用费 会员费 广告费 经纪人佣金</div>		

3.2 加分项

3.3 减分项

3.4 我们的创意核心

⚠结合竞品特点、外部环境和总体评估的结果，论述价值主张、成本收入、基础设施、客户界面中哪一类是创意核心

4 评估商业模式-SWOT分析

⚠打分并论述理由

4.1 优势/劣势评估

价值主张评估

 对我的商业模式的重要性 1 ~ 10 分	我们的价值主张良好匹配了客户的需求	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们的价值主张和客户的需求不匹配	1
	我们的价值主张有很强烈的网络效应	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们的价值主张没有网络效应	
	我们的产品和服务是强耦合的	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们的产品和服务之间没有协同	
	我们的客户很满意	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们常常收到投诉	

成本 / 收入评估

 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	我们利润很薄	评估的确定度 1 ~ 10 分
	我们的收入是可以预期的	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们的收入很不稳定	
	我们有很多经常性收入，有很多回头客	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们的收入以一次性交易为主，很少有回头客	
	我们的收益来源是多样化的	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们依赖单一的收益来源	
	我们的收益来源是可持续的	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们收益的可持续性值得怀疑	
	我们在支出成本之前就有收入进账	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们在拿到收入之前要承担高昂的成本	
	客户真正想买的就是我们提供的	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们找不到客户愿意买单的服务	
	我们的定价机制能够抓住客户全部的购买意愿	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们的定价机制阻止了客户花钱的动机	
	我们的成本可以预测	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们的成本是未知的	
	我们的成本结构正确地匹配了我们的商业模式	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们的成本结构和商业模式不是很匹配	
	我们运营的成本效率高	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们运营的成本效率很低	
	我们从规模经济中获益	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	扩大规模并不能使我们获益	

基础设施评估

 对我的商业模式的重要性 1 ~ 10 分	竞争对手很难复制我们的核心资源	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们的核心资源很容易被复制	评估的确定度 1 ~ 10 分
	资源的需求可以预测	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	资源的需求难以预测	
	我们在正确的时间部署了合适的资源	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们在资源部署上遇到麻烦	
	我们有效地执行了关键业务	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	关键业务的执行效率很低	
	我们的关键业务很难被复制	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们的关键业务很容易被复制	
	执行质量很高	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	执行质量很低	
	我们的自有活动和外包活动达到了理想的平衡	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们自己承担了过多的工作，或者外包了过多的工作	
	我们很聚焦，而且在必要的时候与伙伴合作	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们不聚焦，与伙伴的合作也不够	
	我们与重要合作伙伴的关系很融洽	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们与重要合作伙伴总是矛盾重重	



对我的商业模式的重要性 1 ~ 10 分						评估的确定度 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
	我们不断地获得新的客户	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	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

4.2 威胁评估

评估威胁

我们已经描述了商业模式如何在特定的环境下生存，而且展示了像竞争、法律环境或者技术创新这样的外部力量如何影响或威胁一类商业模式（见第 190 页）。接下来我们将会检查商业模式每个模块中可能的威胁，并且提供了一组未详尽列举的问题来帮助你识别每一种威胁。

对价值主张的威胁

	存在可替代的产品和服务吗？	1	2	3	4	5
	竞争对手会报出更有竞争力的价格，或者提供更好的价值吗？	1	2	3	4	5

对成本 / 收入的威胁

	我们的利润受到竞争对手的威胁吗？是技术原因造成的吗？	1	2	3	4	5
	我们过多地依赖某一项或多项收益来源吗？	1	2	3	4	5
	未来有哪些收益来源会消失？	1	2	3	4	5
	哪几项成本会变得无法预测？	1	2	3	4	5
	哪些成本的增加会快过它们所支撑的收入？	1	2	3	4	5

对基础设施的威胁

	我们会面临某些资源的供应短缺吗？	① ② ③ ④ ⑤
	资源的质量能够保证吗？	① ② ③ ④ ⑤
	哪些关键业务会被打扰？	① ② ③ ④ ⑤
	我们的活动质量会受到威胁吗？	① ② ③ ④ ⑤
	我们有可能会失去哪些合作伙伴？	① ② ③ ④ ⑤
	我们的合作伙伴有可能和竞争对手合作吗？	① ② ③ ④ ⑤
	我们是不是过分依赖某些合作伙伴了？	① ② ③ ④ ⑤

客户界面上的威胁

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

4.3 机会评估

评估机会

和分析威胁一样，我们能够评估商业模式每个模块的机会。以下是一系列未详尽列举的问题来帮助你思考你的商业模式的每个模块可能存在的机会。

价值主张中的机会

	能通过把产品转化为服务而产生重复性收入吗？	① ② ③ ④ ⑤
	我们能更优地整合我们的产品或服务吗？	① ② ③ ④ ⑤
	我们还能满足客户的哪些额外需求？	① ② ③ ④ ⑤
	我们的价值主张还可能做哪些补充和外延？	① ② ③ ④ ⑤
	我们还能为客户做哪些工作？	① ② ③ ④ ⑤

成本 / 收入中的机会

	我们能将一次性交易收入改为重复性收入吗？	① ② ③ ④ ⑤
	客户还愿意为哪些元素买单？	① ② ③ ④ ⑤
	我们有内部交叉销售或者和合作伙伴交叉销售的机会吗？	① ② ③ ④ ⑤
	我们还能增加或者创造哪些其他的收益来源？	① ② ③ ④ ⑤
	我们能提价吗？	① ② ③ ④ ⑤
	我们能在哪里削减成本？	① ② ③ ④ ⑤

基础设施中的机会



我们能使用成本更低廉的资源获得同样的效果吗？

① ② ③ ④ ⑤

哪些核心资源适合转移给合作伙伴？

① ② ③ ④ ⑤

哪些核心资源开发不足？

① ② ③ ④ ⑤

我们有没有哪些没有使用的知识资产是对别人有价值的？

① ② ③ ④ ⑤



我们能将某些关键业务标准化吗？

① ② ③ ④ ⑤

我们能提升整体效率吗？

① ② ③ ④ ⑤

IT 能够提升效率吗？

① ② ③ ④ ⑤



有外包的机会吗？

① ② ③ ④ ⑤

与合作伙伴扩大合作能够帮助我们聚焦核心业务吗？

① ② ③ ④ ⑤

有与合作伙伴交叉销售的机会吗？

① ② ③ ④ ⑤

合作伙伴的渠道能够帮助我们更好地连接客户吗？

① ② ③ ④ ⑤

合作伙伴能够补充我们的价值主张吗？

① ② ③ ④ ⑤

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

5 蓝海战略



从成本影响、价值主张、对客户的影响这三个方向中挑选一个方向,并结合已有的内容解释为何优先选择该方向

6 更新商业模式画布

6.1 更新后的商业模式画布

6.2 更新后的画布优点

7 参考文献