

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？它们的成本结构与价值主张如何？聚焦哪些客户群体？

2.2.2.2 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？

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 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

5.1 选取原因

5.2 具体论述

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

1 商业模式评估简介

1.1 组员信息

姓名	学号
张铭铭(队长)	211250234
陈皓鑫	211250236
张哲恺	211250245

1.2 工作概要

在上一阶段，我们针对“美图秀秀”这一竞品进行了相关讨论。本阶段我们完成商业模式环境分析、总体评估、SWOT分析、蓝海战略等工作，并对商业模式画布进行更新。

1.3 度量数值

小组对于教材上列举的商业模式环境里每个方面的每个子问题都结合美图秀秀商业模式进行回答。

总体评估中的加分项为5项，减分项为5项，合计10项。

SWOT选择的是**基础设施**方向。

蓝海战略选择的是**成本影响**方向。

整个评估作业中所引用的新闻和调研报告共计**37**篇。

本文除框架之外，主要内容字数为**11254**字。

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？

美图秀秀是一款兼具拍摄美化、图片处理设计和社交功能的应用，因此应该回答在驱动和改变拍摄美化、图片处理设计和社交平台市场的关键问题：

- 国家政策对于市场竞争及相关领域的管控
- 大众对于拍摄美化的接受程度
- 大众对于图片处理设计以及社交的需求的迫切程度
- 拍摄美化和图片处理设计技术的出现与演变

2.1.1.2 哪些改变正在发生？

对本领域而言，该问题体现在有哪些改变正在影响拍摄美化、图片处理设计与社交平台的市场情况：

- 大环境下，国家反对垄断、推动市场良性竞争始终在路上¹；对于网络言行的管控不断加强，图片审核、社交言论等方面推出更严格的监管举措
- “颜值即正义”观念逐渐渗透，出现了“颜值焦虑”、“审美焦虑”等现象²，更多用户不再满足于原图，能在一定程度上接受拍摄美化³
- 网络的社交属性不断增强，人们通过图片、视频等多媒体进行社交的需求渐长
- 人工智能等新技术不断涌现，它们与拍摄美化、图片处理设计的结合正在进一步打开市场

2.1.1.3 市场将走向何处？

对本领域而言，该问题意指在上述改变的影响下，拍摄美化、图片处理设计和社交市场的主流将变成什么：

- 不断有创业公司进入市场，市场良性竞争，社区平台氛围更和谐规范
- 从“虚拟美”走向“真实美”⁴，拍摄美化为更多人所接受
- 美图、社交、视频、直播等形式的融合将会更加深入
- 新兴美图形式出现⁵

2.1.2 市场分类

2.1.2.1 哪些是重要的客户群体？

对本领域而言，该问题体现在美图秀秀的重要客户群体组成：

- 年龄较小（18-35）的女性用户群体⁶
- 在社交平台通过分享获取流量收益的博主
- 专注图片处理设计的工作者

- 宣传工作者和设计师

2.1.2.2 哪个群体的增长潜力最大？哪些群体在缩小？

- 年龄较小（18-35）的女性用户群体⁶增长潜力最大
- 宣传工作者和设计师群体在缩小⁶

2.1.2.3 哪些边缘群体值得留意？

- 在社交平台通过分享获取流量收益的博主需要留意。这类人虽然基数不大，但需求更加多样化、个性化，更加关注图片的设计感和表达效果
- 美图秀秀的年轻男性用户群体也需要留意。调研发现，在修图工具市场中，男性用户中使用美图秀秀的比例相较其他产品高出10-20个百分点⁷。如何留住并扩大该群体，也是需要关注的问题

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？

客户需要的是简洁、高效、便捷、能满足个人期待的拍摄美化与图片处理工具。而通过这个工具，客户真正想要搞定的是：

- 在满足自己表达欲的分享过程中满足个人的虚荣心
- 通过分享优质的图片获得更多的流量和收益
- 通过图片传达自己的想法、观点、状态和情感，让更多的人看到

2.1.3.2 没有被满足的客户需求里哪个最值得关注？

“通过图片传达自己的想法、观点、状态和情感，让更多的人看到”最值得关注

2.1.3.3 哪些需求在增加？哪些在减少？

- 随着互联网文化以及拍摄美化、图片处理设计应用在大众层面的快速普及，越来越多的人愿意晒出自己精心美化过的生活剪影，因此**满足自己表达欲的分享过程中满足个人的虚荣心**的需求在不断增加；但由于大量投资和人才向拍摄美化、图片处理设计市场涌入，大头企业呈现出一手包办的势态，该需求的剩余市场空间相当有限
- **通过分享优质的图片获得更多的流量和收益**主要聚焦于在社交平台上的博主群体，随着互联网文化的普及，以视频专栏博主为职业或副业赚钱成为了越来越多人的选择，因此该需求也在不断增加；并且由于“通过分享盈利”的社交平台并未出现一方独霸的形势，该需求的剩余市场未来可期

- 在工作生活压力繁重的当下，人们正逐渐成为一座又一座的“孤岛”，相当一部分且越来越多的人会尝试在互联网上寻求共识、认可等情感依赖，**通过图片传达自己的想法、观点、状态甚至情感，让更多的人看到**这一需求正在飞速增长，然而现下众多平台皆以“流量”为主，相当一部分优质的作品因各种原因并不能得到平台的推送，并未切实地关注到这一部分人们的需求，因此该需求的市场相当可观

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？

对本领域而言，该问题意指美图秀秀解决了哪些用户的核心需求并增强了用户粘性：

- 良好的人机交互界面与软件使用体验
- 良好的使用者社区氛围
- 与其他主流媒体和平台的合作
- 供应商完善的产品生态

2.1.4.2 哪些切换成本阻止客户转投竞争对手？

- 更优质的图片处理效果
- 更便捷的操作方式
- 在社区中建立的社交圈和氛围

2.1.4.3 客户容易找到并采购类似的服务吗？

美图秀秀的服务主要包含拍摄美化、图片处理设计；事实上，当下的市场中存在大量类似的产品，客户很容易找到并采购类似的服务，例如Canva、黄油相机、醒图等。

2.1.4.4 品牌有多重要？

美图秀秀从2008年左右智能手机开始普及时，就进入市场，特别是移动端应用市场，并不断积累口碑。沉淀十余年，美图秀秀已经积累了巨大的流量价值⁸，形成一定规模的品牌。品牌对美图秀秀有如下好处：

- 为后续转型社交领域积累用户基础
- 利于广告业务的开展
- 提升自身核心竞争力，以消费者对美的诉求为出发点，让品牌深入消费者内心
- 品牌使得美图秀秀在相关市场中的价值更加高昂，进一步产生一连串的叠加效应，对品牌定位、运作模式、消费关系等等都产生影响⁸

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？

- 优质、便捷、高效的拍摄美化、图片处理设计服务
- 美图企业的品牌价值

2.1.5.2 利润中最大的一块从哪里获得？

在我们的商业模式画布中，收入来源包括工具使用费、VIP订阅费、广告费、经纪人佣金。从美图公司的报告上看，2019年，广告费是最大的收入来源⁹；但从今年的中期报告上看，利润中最大的一块是VIP订阅费¹⁰。

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？

美图秀秀的大部分功能都是免费的，对付费功能没有需求的客户，自然无法找到更便宜的同类型产品。美图秀秀的VIP订阅费用为一个月12元或20元，属于正常互联网产品VIP服务定价，对客户而言，找到更便宜的同类型且同等质量的产品其实是不容易的¹¹。

2.2 行业影响力

美图秀秀所属的主领域仍然是拍摄美化和图片处理设计，其在社交领域的探索仅仅是其主领域的附属品，因此我们仅对于拍摄美化和图片处理设计领域展开讨论。

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？

在该领域，主导者和竞争对手有¹¹：

- Canva
- 黄油相机

2.2.1.2 竞争者的竞争优势和劣势分别是什么？

在该领域，竞争者相对美图秀秀的优势和劣势如下：

优势：Canva的界面设计、客观实力¹²强于美图，且它的设计模块更加专业化，用户可以更自由地完成设计，其核心资源更优秀；黄油相机主打文艺清新风格，产品定位明确，专注核心功能，且其界面和操作都相对简单¹³。

劣势：Canva是海外应用，进入中国市场的时间是2018年，在这个时间点中国的图片美化处理市场已经被美图占据，用户基础较差；黄油相机虽然占有了一定的市场，但并未进一步发展自己的品牌，且付费内容较多，使用体验相对一般。

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？

竞争者的产品和服务主要都是图片处理设计和图片美化。

Canva聚焦于以图片素材设计为工作或副业的设计师群体；黄油相机聚焦于热衷于在朋友圈中通过简单的Plog分享日常生活，又不想花费过多的时间在图片的美化和编辑上的用户群体。

对于成本结构而言，它们都是已经商业化的应用，其成本结构主要包含开发费用、运维费用、版权费用和营销推广费用。

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？

对于Canva而言，由于Canva的设计模块专业性更强，用户设计的自由度更高，因此会和美图秀秀争夺以图片美化设计为工作的专业客户群体，这一点与前文2.1.2.2 哪些群体在缩小的内容相印证，而美图秀秀的主要利润又来自会员费，进而导致美图秀秀在专业设计师群体的收益来源减少。

对于黄油相机而言，虽然黄油相机一直占有一定的市场份额，也长期成为图片美化设计领域中与美图秀秀并列的被推荐产品¹⁴，但由于其并未进一步发展品牌，用户使用体验一般，导致它的用户数量长期以来都只有美图秀秀的零头，很少有美图秀秀的用户转而使用黄油相机，因此对美图秀秀的客户群体、收益来源和利润的影响较小。

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？它们的成本结构与价值主张如何？聚焦哪些客户群体？

该问题意指有哪些图片美化设计软件是该市场的新进入者，它们和老牌软件之间在针对的客户群体、价值主张、成本结构上有什么不同。

醒图于2020年4月由字节跳动公司推出，是市场的新进入者。

醒图的价值主张是简洁高效¹⁵。它的界面设计更加简洁，其解决的问题，提供的功能更加明确单一，面向的场景更加多元。

对于成本结构而言，醒图虽然已经积累了相当的用户基础，但还处于发展相对早期的环节，除了在开发费用、人力成本上投入更多之外，与更早进入者的成本结构基本一致。

对于客户群体而言，醒图类似于配套抖音推出的图片美化设计软件，面向愿意紧跟时代潮流，愿意且有条件花费时间自己修图的，年龄、性别、爱好更广泛的客户群体。

2.2.2.2 新进入者有哪些优势和劣势？

该问题意指对醒图和美图秀秀商业模式的优劣进行比较¹⁵。

优势：

- 与抖音配套，背后有字节跳动公司的支持，可以获得更多流量
- 免费无广告，页面更为简洁，面向场景更加多元

劣势：

- 与更早进入者相比，用户基础较少，用户黏性较低
- 缺少修图软件的部分核心功能，且图片压缩画质严重
- 缺少完善的社区功能，用户交流氛围较差

2.2.2.3 新进入者必须要克服哪些障碍？

- 使用更早进入者的用户转而使用新进入者的切换成本
- 提高目标客户和投资方对自身的关注度
- 图片处理与设计市场上的竞争

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？

在该领域下，此问题意指新进入者对我们的客户群体、收入来源和利润有什么影响。

由于新进入者与更早进入者面向的客户群体不可避免地存在重合，因此会导致客户群体流失、收入来源占比改变，主要是会员费方面的利润减少。

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？

鉴于当下图片处理与美化的不可或缺性，能够替代美图秀秀的产品和服务主要包含：

- 付费交由专业修图师代为处理
- AI智能美化

2.2.3.2 它们的成本与我们的相差多少？

在美图秀秀中可以免费地完成修图工作，而付费代为修图则需要付出额外的成本，同时发布需求、交接和等待回复需要付出更多的时间成本；至于AI智能美化则对算力和个人计算机技术有相当要求，存在潜在的成本，且当下的AI技术进行智能美化也需要相当的时间。

2.2.3.3 客户要切换到这些替代品有多容易？

上述的替代品都存在着结果的不确定性，并且AI美化其操作流程并不简单，成本也并不低，客户需要更多的学习成本。所以客户要切换到这些替代品并不容易。

2.2.3.4 这些替代产品起源于何种商业模式传统？

该问题意指这些替代产品最初采用了哪种商业模式。付费交由专业修图师代为处理最初采用平台商业模式，而AI智能美化本质上是免费产品，不存在商业模式。

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？

在该领域下，此问题意指谁为美图秀秀提供了所需要的关键服务：

- 云服务提供商，包含阿里云、腾讯云、华为云等云计算平台，提供软硬件算力资源
- 版权提供商，包含各类图片、字体素材的提供商

2.2.4.2 你的商业模式在多大程度上依赖这些关键玩家？

对于云服务提供商而言，美图秀秀所需要的软硬件资源基本都能由任一家正规云服务提供商解决，并且数据、服务的迁移并不是一个难题，所以对云服务提供商的依赖程度并不高。

对于版权提供商而言，某个版权提供商的缺位只会影响部分素材的使用，并且美图的美术设计团队可以自行设计相关的素材，因此对版权提供商的依赖程度也不高。

2.2.4.3 有边缘玩家在涌现吗？谁的利润最高？

在该领域下，此问题意指主要服务的提供者所在领域中是否有边缘参与者出现并产生较大影响，哪个主要服务的提供者从美图秀秀中获取的利润最高：

对云服务提供商而言，尽管在去年有报告¹⁶说明在疫情背景下，大量企业跻身云计算的行列，但在如今的后疫情时代，我们并未发现这些边缘云计算平台在算力资源、知名度、使用者数据上有能够撼动老牌云计算平台的迹象，因此云服务领域并不存在这样的边缘玩家；对于版权提供商而言，我国的版权提供方相对稳定，并没有这样的边缘玩家。

对于利润而言，由于美图秀秀是一个拥有上亿月活用户的应用，其对算力资源有相当的需求，因此云服务提供商从美图秀秀中获取的利润最高。

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？

- 美图是上市公司，股东尤其是持股较多的大股东对公司决策的影响较大，它们的投资与撤资也会对公司的商业模式和进一步发展产生影响，因此影响力较大
- 员工在美图公司内部参与公司决策的制定，但最终的决策权在公司领导人和股东手中，因此有一定的影响力
- 政府出台的政策会很大程度上影响公司决策的制定，并直接对公司的运作产生影响，因此影响力很大
- 用户能向公司反馈意见，在自己的圈子内种草或者拔草，并且囿于用户的意见并不一定可行等其他原因，聆听的一方并不一定会接受用户的意见，因此影响力有限
- 竞争者也会影响我们的商业模式。假如竞争者采取了某种新的模式并大获成功，就会使得我们反思自己的商业模式，进而改变自己的商业模式，因此有一定影响力

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？

- 大数据技术为美颜拍摄市场赋能，通过大数据提供更加贴合用户需要的服务，并把握市场发展趋势
- AI技术遍地开花，AI与图片处理结合成为行业热点
- 计算机视觉、图像识别等逐渐走进图片处理市场
- AR技术的发展，带来了新型营销场景

2.3.1.2 哪些技术代表了重要的机会或者颠覆性的威胁？

- AI技术是重要的机会。当下人工智能技术处于快速上升阶段，具有很大的发展潜力，图像处理工具的价值将在AI时代迎来大爆发，相关产品和服务藉由AI技术也将走进生产场景¹⁷。它很容易与现有的图片处理工具相结合，全面提升自动化程度，解放用户的双手，同时获得更高的生产力。

2.3.1.3 哪些新兴技术是边缘客户正在逐步采用的？

- AI技术正在被边缘客户逐步采用。随着AI技术走入大众视野，客户的尝试意愿提高，对相关功能的了解逐渐深入，诸如AI扩图、AI消除等功能得到越来越多的使用。

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？

- 国家对于技术使用的规定和管理。
- 国家对行业相关法律法规的立法完善，例如个人信息保护法、知识产权法等。
- 国家鼓励市场良性竞争，反对垄断。
- 国家对于网络言行等方面的管控力度不断加强。

2.3.2.2 哪些规则会影响你的商业模式？

- 行业相关法律法规，例如对图片版权的规定会对成本结构，核心资源和收入来源产生直接影响。
- 国家反对垄断、推动市场良性竞争，这会影响重要合作，收入来源和价值主张。

2.3.2.3 哪些管理规定和税费会影响客户需求？

- 国家对于技术使用的规定可能会影响客户需求。例如客户通过AI技术得到的图片在使用上受到了相关规定的限制，那么用户在AI自动处理图片上的需求会减弱
- 国家对于网络言行的管控会影响用户需求，这些管控促使美图秀秀等应用加强管理，用户可能无法完成一些不合适的需求。

2.3.3 社会和文化趋势

2.3.3.1 社会的关键趋势是什么？

- 社会变得更加开放包容，社会走向全球化、多元化，个体走向多样化、个性化
- 开源、共享、互联网思维的兴起
- 人们美好生活需要不断增加，追求精神上的富足，对于美的需求不断增加
- 疫情结束，社会群体活动的需求增加，消费欲望增加

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？

- 开源、共享、互联网思维的兴起会影响商业模式的各个方面
- 社会群体对于美的强调和追求，特别是对于外在美的追求，这促使了美图秀秀强调以美为内核，秉持追求美的价值主张

2.3.3.3 哪些趋势会影响购买者的行为？

- 疫情结束，社会群体活动的需求增加，消费欲望增加
- 人们对于个性化的追求，对于自我表达的需求会增加购买者在个性化等方面的消费

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？

出生人口降低，人口老龄化严重，人口结构发生变化，这会影响到用户群体的构成。

2.3.4.2 市场中收入和财富的分布有哪些特征？

本市场中的用户多为年轻的居住在一二线的群体，收入水平高，消费力较强，收入和财富高于国民平均水平¹⁸。

2.3.4.3 所处市场的消费特征是什么？

追求品味消费和品质消费。市场中的用户崇尚品牌态度，更愿意为好品质付费¹⁹。

2.3.4.4 城镇人口相对于农村人口的比例如何？

据调查显示，居住在一二线城市用户占比较高²⁰。而目前城镇人口相对于农村人口的比例增加，城镇化进程加快，这会影响到用户群体的构成。

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？

全球经济未处在爆发期，反而处在一个艰难时期。有过去三年新冠疫情对人类健康造成的冲击，以及由此带来对经济的负面影响，也有全球地缘政治危机，使得全球业已存在的能源危机和粮食危机更加严重。这些问题在2023年仍将继续存在。²¹据国际货币基金组织10月最新预测，今年全球经济增速为3.0%，较去年下降0.5个百分点，更是低于过去20年3.8%的平均水

平，明年增速将进一步降至2.9%。²²当前，全球通胀水平整体回落，消费和服务业表现较为强劲，世界经济得以延续复苏态势。

2.4.1.2 GDP增长率如何？

我国2023年前三季度GDP增长率为5.2%²³。

2.4.1.3 失业率有多高？

2023年上半年失业率为5.2%，青年失业率高达21.3%²⁴。就业形势尚未恢复至疫情前水平。

2.4.2 资本市场

2.4.2.1 资本市场处于什么状态？

受到疫情、地缘政治风险升级、去全球化和支付体系碎片化的影响，资本市场在2023年上半年逐渐呈紧缩状态，全球经济放缓。中国正面临潜在的经济放缓，消费需求疲软，房地产市场不景气。但是资本市场对于生成式AI等新技术十分关注²⁵。

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？

美图秀秀主要业务分为包括美颜相机，AI生成在内的图像处理和社区运营。

美图秀秀需要关于图像识别以及人工智能领域的投资。生成式AI作为时下热点，收到资本市场的追捧，获得的投资额高²⁶。同样是美图公司旗下的关注图像与AI技术的Pixocal于2023年获得投资2200万美元²⁷。所以获得投融资的可行性较大，获得这些投资的成本较低。

美图秀秀在打造社区方面获得投资则不容易。具有类似属性的社区——小红书，近年来由于竞争激烈，流量不足，难以变现，导致估值下降，难以获得投资²⁸。从这个角度来看，美图秀秀难以获得社区建设相关的投资。

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？

美图秀秀需要从外部获取的资源包括，知识性资源，人力资源，素材资源。其中人力资源中的关键部分为人工智能人才，知识性资源主要是图像算法与人工智能算法。素材资源主要是一些图片素材以及字体素材。

图像算法与人工智能算法的研发需要大量的人工智能人才。目前，高校以及研究所的人才，以及海外归国的人才流入企业，成为企业人工智能人才的主要来源²⁹。但是总体上，核心研发人员还是供不应求。所以，需要投入大量成本和资源来吸引人才。

随着社会版权意识的不断提高，企业使用图片需要注意版权问题。版权行业上游、下游比较分散的市场格局，为中游的平台服务商最终进化成巨头提供了产业链土壤。目前，国内图片版权也主要集中在几家版权商手中³⁰。我们既可以作为中间商，主动整合上游资源，也可以向已有版权商进行购买，交叉授权。所以图片素材的积累相对容易。

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？

主要成本中的前期成本，运营成本，和营销成本都相对稳定。运营成本中的服务器以及数据库成本都持续走低而且稳定。营销成本主要是广告上的开支，随着互联网寒冬的到来，广告成本也持续走低。

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？

我国IT行业基础设施提供商众多，市场规模巨大。行业处于快速扩张阶段，能够提供多种高质量服务³¹。

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？

我们认为交通这一因素与美图的商业模式关系不大，因此不予考虑。

我国高校在人工智能领域以及图像识别技术领域实力强劲³²，能够为美图提供人才支持。

美图秀秀的产品主要采取电商的方式进行交易，能够打破时间和空间的局限³³。美图秀秀提供一个平台将供应商和客户连接起来，这样的交易方式十分便利。美图秀秀平台上提供的产品来源广泛，数量众多，因此贸易质量良莠不齐。

2.4.4.3 个人和企业的税费有多高？

居民企业的所得税为25%，小微企业所得税为20%，国家需要重点扶持的高新技术企业所得税为15%。³⁴

2.4.4.4 对商业组织的公共服务有多好？

国家开展清朗行动，打击假冒APP，小程序等，清理虚假信息，保障互联网企业权利。³⁵

我国互联网领域法治不断健全、监管不断完善，这为互联网企业加强管理、规范运营提供了有力保障。相关部门通过加强惠企政策统筹协调等方式，为广大互联网企业健康持续发展提供有力保障。³⁶

2.4.4.5 你如何评价这里的生活质量？

我国居民生活质量相较十年前有较大提升，发展型享受型消费日益提升。³⁷

我国城乡基础设施建设不断完善，居住条件得到改善。³⁷

配套医疗服务和教育服务水平提高³⁷。我国居民生活质量相较十年前有较大提升，发展型享受型消费日益提升。³⁷

3 评估商业模式-总体评估

3.1 一阶段商业模式画布

<div>Key Partners</div> <div></div> <div>图片素材供应商 创作者和设计师 流行品牌合作</div>	<div><div>Key Activities</div><div>✓</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> <div><div>Key Resources</div><div></div><div>知识性资源 人力资源 素材资源 社区资源</div></div>	<div>Value Propositions</div> <div></div> <div>新潮 便利性 定制 创新</div>	<div><div>Customer Relationships</div><div>♥</div><div>自助服务 社区 用户共同创造</div></div> <div><div>Channels</div><div></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>	<div>Customer Segments</div> <div></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></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></div> <div>工具使用费 会员费 广告费 经纪人佣金</div>		

3.2 加分项

- 价值主张：紧跟当下潮流，秉持新潮的价值主张，利于与用户共鸣
- 重要合作：与多家流行品牌合作，不仅能够获取相关素材资源，还对自身的价值主张起到强化和延伸作用
- 关键业务：注重智能技术研发，符合时代发展趋势，也能更好地促进艺术与技术融合
- 收入来源：收入来源丰富，除收入来源最多的VIP订阅服务，广告收入也是重要的收入来源，降低了过度依赖某一收入来源带来的风险
- 核心资源：研发成果丰富，人力资源充足，素材来源广泛

3.3 减分项

- 客户群体：主要客户群体集中于年轻女性用户，对其他边缘客户的关注度不够
- 客户关系：社区运营的效果不显著，没有通过社区构建出良好的客户关系
- 成本结构：随着技术研发的推进和劳动力价格的上涨，成本会持续增加，可能带来一定风险
- 关键业务：智能技术研发投入大，产出难以预期，可能带来风险
- 渠道通路：与用户沟通的渠道较少，并且运营维护效果较差

3.4 创意核心

美图秀秀与最初的拍摄美化、图片处理设计软件相比，从单纯的工具类产品走向综合社交软件，拓展社交、建立社区，这个方向无疑是正确的，但是美图秀秀的社区运营效果一般，没有形成良好的客户关系，这也是美图秀秀的痛点所在。美图秀秀的社区仍然局限在一种传统的社区模式：以流量为导向，忽略了用户真正的情感诉求，没有明确用户使用社区、进行网络社交的目的。它的社区只是盲目地模仿许多其他社交软件，既没有能够吸引用户的亮点，也没有足够的用户粘性，我们小组的新产品正是需要针对这一问题做出创新。

从外部环境的分析中可以看到，目前图片处理市场已经具有相当大的规模，想要以一个功能与美图秀秀大同小异的软件进入市场，实属困难。市场目前的产品多以美颜、图片处理设计为主，这些产品都具有一个相同的特点：功能过于宽泛、不够聚焦，对于用户某一特定的需求往往不能很好地满足。具体来说，包括美图秀秀，并没有哪一个产品，聚焦于当下互联网Plog潮流做出业务功能上的创新。而我们的产品正是针对这一痛点，以Plog为切入点，聚焦于用户痛点，为用户提供更加精准的服务，这也要求我们在核心业务模块作出改变。

综上，小组认为，**基础设施**是我们小组创意的核心。

4 评估商业模式-SWOT分析

基于美图秀秀对平台社区运营效果一般的考量之下，图片美化素材、美化算法、处理模式无疑对于美图秀秀的平台最重要的环节，应该对这些环节进行重点评估。同时，据前文所述，美图秀秀在重要合作、关键业务、核心资源元素这些项目具有潜力，具有评估价值，也有助于小组去思考创新的方向。因此，我们选择对基础设施进行SWOT分析。

4.1 优势/劣势评估

基础设施优/劣势	评分	论述
竞争对手很难复制我们的核心资源	2	美图秀秀的核心资源中鉴于企业规模，其人力资源、知识性资源较难复制，相对而言，由于其社区资源运营效果一般、素材资源特色并不显著，这两种资源比较容易复制
资源的需求可以预测	1	当下社会流行趋势、互联网大环境瞬息万变，因此美图秀秀很难准确把握素材资源的更新。但是美图秀秀与资深流行品牌达成合作关系，可以在一定程度上把握未来需求大方向
我们在正确的时间部署了合适的资源	3	美图秀秀比较好地贴合当下流行环境更新素材资源；在技术还处于初步发展的阶段，就已经投入人力资源参与技术研发
我们有效地执行了关键业务	0	在智能技术研发业务上，美图秀秀执行较好，公司成立美图影像研究院致力于研究和产品落地；但美图秀秀的社区业务尚不完善，社区活跃度不高，对社区的运营也缺乏积极性
我们的关键业务很难被复制	-2	这种依托基本图片处理并拓展社区功能的产品在市场上并不少见，如美颜相机、B612咔叽等，但有关技术研发的业务相对来说难被其他产品复制
执行质量很高	1	美图秀秀能够高效执行关键业务，并结合时下热点，挖掘用户的潜在需求，推出新的产品迎合用户需要，但是部分产品的收费策略不合理，导致用户使用兴趣较低
我们的自有活动和外包活动达到了理想的平衡	-3	美图秀秀几乎所有岗位，包括审核岗，运营岗，都是美图公司内部承担工作，需要投入大量人力财力成本，没有合理地将工作外包
我们很聚焦，而且在必要的时候与伙伴合作	4	美图秀秀聚焦于帮助用户美化图片，并在近期致力于从“虚拟美”走向“真实美”，频繁与飞鹤、HR赫莲娜等保健品、护肤品品牌展开营销合作，扩大自己的知名度和影响力
我们与重要合作伙伴的关系很融洽	4	美图秀秀与DIOR、资生堂和屈臣氏达成长期战略合作，并产出了一系列AI分析平台，在扩大知名度和影响力的过程中产出有经济效益的成果

4.2 威胁评估

基础设施威胁	评分	论述
我们会面临某些资源的供应短缺吗？	2	美图秀秀经过长期积累，并不缺乏图片或字体素材。美图公司也拥有自己的算法研究院，在技术上的缺乏并不明显。但是对于最为顶尖的AI工程师或算法工程师的需求并未得到满足，所以未来可能人才供应可能有短缺
资源的质量能够保证吗？	2	如同上条一样，美图秀秀的算法资源的质量可以保障。但是素材资源，由于存在过时的可能，所以质量无法保障，来源于社区的素材质量同样良莠不齐
哪些关键业务会被打扰？	3	美图秀秀的社区运营与维护有可能会被打扰。国家政策近期对互联网社区的管控力度在逐渐增大，可能会打扰美图秀秀社区的运营与维护
我们的活动质量会受到威胁吗？	2	美图秀秀在技术研发上走在同类型产品的前列，且投入巨大，效果很好。美图秀秀本身社区不活跃，无法主导时尚风向和话题，活动质量本身较差，威胁较小
我们有可能会失去哪些合作伙伴？	2	素材供应商可替代性强，且素材可以从内部产出，所以合作关系稳定。流行品牌也有和当下互联网应用合作的趋向，所以合作关系稳定
我们的合作伙伴有可能和竞争对手合作吗？	4	素材供应商数量众多，且对合作价格敏感，容易选择和竞争对手合作。其余合作伙伴，如流行品牌等，与美图秀秀并无深度绑定的关系，完全可能与竞争对手合作
我们是不是过分依赖某些合作伙伴了？	3	美图秀秀所开展的业务所需要的资源几乎全部来自于美图公司内部，所以不存在过分依赖的现象

4.3 机会评估

基础设施机会	评分	评估
我们能使用成本更低廉的资源获得同样的效果吗？	2	随着知识技术的发展和社会经济的走势，知识性资源和人力资源的成本在日渐走高，在社区方面的成本投入也需要以增加提高社区资源的质量，而素材资源则可以通过自己生产的方式降低成本
哪些核心资源适合转移给合作伙伴？	3	部分人力资源（联合参与开发）、素材资源、社区资源可以转移给合作伙伴，以促进双方的进一步发展与合作
哪些核心资源开发不足？	3	知识性资源和人力资源相对而言都已经被美图秀秀充分开发，而社区资源的价值则有待发掘，素材资源也可以进一步开发以扩展美图秀秀的业务和特点

基础设施机会	评分	评估
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	美图秀秀知识产权只有AI算法和图像算法，这些是保持竞争力的关键，不允许分享
我们能将某些关键业务标准化吗？	4	技术研发，功能开发和运维的关键业务按照业界惯例均可实现标准化，素材的获取则相对具有不确定性，难以标准化，但创造素材的过程可以标准化
我们能提升整体效率吗？	5	技术研发、功能开发、运维和创造素材均可以通过标准化提高效率
IT能够提升效率吗？	4	可以使用人工智能与大数据技术，开发推荐系统，为客户提供更符合其需求的内容，可以提高用户黏度。同样，智能客服能提高处理用户问题的速度并增强给用户的反馈
有外包的机会吗？	3	算法的开发是美图秀秀大部分产品的核心，不适合外包，而平台的一些运营岗位，如审核岗位，客服岗位适合外包，可以适当降低成本。
与合作伙伴扩大合作能够帮助我们聚焦核心业务吗？	5	与一些优质的素材供应商合作，可以获得一些流行的素材，降低优质素材的获取成本。与流行品牌的合作，可以让美图秀秀把握当下的需求大方向，可以更聚焦于算法的开发和落地。
有与合作伙伴交叉销售的机会吗？	5	与流行品牌的合作，存在一个相互引流的过程。美图秀秀可以提供一些跳转和广告，为流行品牌提供曝光度。而流行品牌也可以为美图秀秀提供话题与流量。
合作伙伴的渠道能够帮助我们更好地连接客户吗？	5	美图秀秀的主要用户，和大部分时尚品牌的受众是一致的。与流行品牌的合作，如纪梵希，MiuMiu等时尚品牌，可以推出一些与品牌的相关的活动与话题挑战，吸引其的受众使用美图秀秀
合作伙伴能够补充我们的价值主张吗？	5	DIOR、护肤品、保健品等更偏向于现实生活而非虚拟世界的合作伙伴可以向以虚拟世界美化为主要价值的美图秀秀补充更贴近现实生活的价值主张

5 蓝海战略

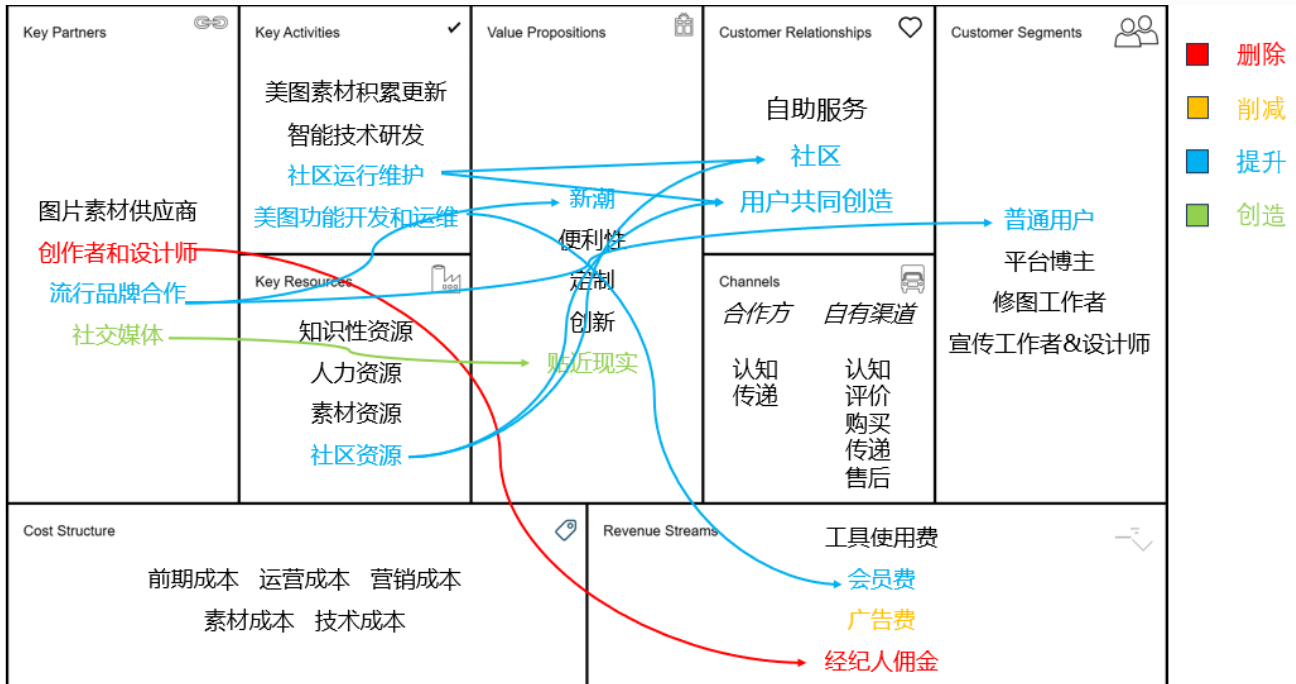
小组经过讨论之后，决定选取**成本影响**这一方面对画布进行探究。

5.1 选取原因

- 美图秀秀在自身社区的运营上，投入产出比很低，用户在美图秀秀上分享自己使用美图秀秀的结果的欲望低，这是美图秀秀的痛点所在。我们需要在社区运营上做出较大调整。

- 美图秀秀在重要合作方面表现良好，与合作伙伴的关系融洽，但是合作伙伴还有很大的开发空间，可以进一步拓宽。

5.2 具体论述



- 在**关键合作部分创造“社交媒体”**。结合上面的基础设施的优势和劣势，我们发现，美图秀秀自身的社区运营效果不好，所以我们加入了社交媒体作为我们的重要合作伙伴，采取类似拼多多的“砍一刀”机制，复用社交媒体的社交网络。用户可以通过分享的方式获得工具的使用权，同时可以即时获得反馈，满足用户的分享欲。
- 对**关键业务中的社区运行和维护进行提升**。目前美图秀秀的社区运营效果不好，想要在同类产品中脱颖而出，我们需要在社区运营上做出较大调整。在社区内尽量做到去流量化，打造一个用户真心交流、分享的平台，用真诚打通用户，进一步使得客户关系中的社区和用户共同创造得到提升。
- 在**关键合作部分删除与创作者和设计师和合作**。一方面创作者和设计师在美图秀秀上帮我修图功能中销量较低；另一方面，帮我修图功能的质量良莠不齐，且创作者和设计师在售后方面服务不足，相关渠道通路并没有打通，很有可能影响美图秀秀的口碑，同时帮我修图功能可以借助AI服务进行改造和提升。所以我们删除了与创作者和设计师的合作，同时删除了其带来的经纪人佣金的收入。
- 在**关键合作部分对与流行品牌合作进行提升**。在SWOT机会评估中已经指出，美图秀秀的主要用户，和大部分时尚流行品牌的受众是一致的，加强与这些品牌的合作，迎合相关受众，可以提升用户黏性，在合作中也可以吸引到新的用户。提升合作，也可进一步为美图秀秀补充更贴近现实生活的价值主张，从“虚拟美”走向“真实美”。

- **削减收入部分中的广告费。** 美图秀秀财报指出，广告的收入来源占比正在逐年下降，且广告十分影响用户的使用体验；另一方面，由于互联网形势的影响，广告收入降低。因此，可以删去使用工具流程上的所有广告，仅保留开屏广告或对使用体验影响较小的广告。
- **提升关键业务中的美图功能开发与运维。** 美图秀秀的基础功能种类繁多，但许多功能华而不实，使用率不高；部分常用功能使用体验有待提升。因此，应当对部分常用功能如拼图、抠图等进行改造，提升用户体验；使用率不高的功能直接改造或删除，简化用户界面，也能节省开发和维护的成本。

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

新的商业模式画布，较原画布删除了两个要点，新增了两个要点，总体修改在合理范围内。该画布删减了一些创作者和设计师这些次要的合作及其关联内容，更聚焦于商业模式中的社区相关的内容，力求在保证功能的同时，提高应用的社交属性。这样子一方面更切中用户的社交需求和情感诉求，另一方面也进一步合理利用成本和资源，提高收益。

7 参考文献

1. 市场监管总局关于印发《经营者集中反垄断合规指引》的通知
2. 许佳琪一张照片要修25天，碧波庭：容貌焦虑何时休
3. 我国美颜拍摄行业现状及竞争分析 美图公司稳坐影像领域头把交椅
4. 美图CEO吴欣鸿：用人工智能，让妹子从“虚拟美”走向“现实美”
5. 最近很火的AI修复照片是真的吗？
6. 美图秀秀产品分析报告
7. 竞品分析报告：美图系列VS轻颜醒图
8. 品牌效应是什么
9. 美图2019年上半年营收4.64亿元 广告收入同比增长27.2%
10. 美图公司发布2023中期业绩：总收入12.61亿元同比增长29.8%，净利润1.51亿元同比增长320.4%
11. 一天研究一个行业：中国美颜拍摄行业市场深度分析
12. 2023年福布斯云计算100强榜单
13. 黄油相机APP体验分析报告
14. 朋友圈的Plog总能收获大批点赞，到底用了哪些图片编辑软件？
15. 竞品分析报告：美图秀秀 VS 醒图
16. 《中国云计算创新活力报告》正式发布
17. 美图影像节发布7款影像生产力工具，推出懂美学的视觉大模型
18. 美颜拍摄APP市场洞察白皮书
19. 新时代消费的七大特征，从「新零售」到「新消费」
20. 2022年中国美颜拍摄APP市场洞察白皮书
21. 2023年全球经济形势“危中有机”
22. 大范围衰退风险有所减少，需进一步筑牢金融安全底线
23. 国家统计局公布2023年三季度国内生产总值初步核算结果
24. 2023年上半年就业相关数据
25. 2023年全球银行业及资本市场展望
26. 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

27. [Pixocial获战投2200万美元](#)
28. [成立10年难上市，小红书急了？](#)
29. [领英《全球AI领域人才报告》](#)
30. [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. [预见2022：《2022年中国IT基础设施行业全景图谱》](#)
32. [csrankings](#)
33. [电子商务](#)
34. [中华人民共和国企业所得税法](#)
35. [中央网信办开展专项行动优化营商网络环境](#)
36. [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. [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](#)