

Linker平台商业模式评估文档

Linker平台商业模式评估文档

小组成员

度量数值

文档简介

作业说明

内容说明

Linker商业模式评估

一、商业模式环境

1.1 市场影响力

1.1.1 市场问题

1.1.2 需求和诉求

1.1.3 切换成本

1.1.4 收入吸引力

1.1.5 市场分类

1.2 宏观经济影响

1.2.1 全球市场情况

1.2.2 资本市场

1.2.3 大宗商品和其他资源

1.2.4 经济基础设施

1.3 行业影响力

1.3.1 (现有的)现有竞争对手

1.3.2 新进入者（挑战者）

1.3.3 替代产品和服务

1.3.4 供应商和价值链上的其他厂商

1.3.5 利益相关者

1.4 关键趋势

1.4.1 技术趋势

1.4.2 行业管理趋势

1.4.3 社会和文化趋势

1.4.4 社会经济趋势

二、评估商业模式

2.1 总体评估

2.1.1 优势

2.1.2 劣势

2.2 SWOT分析

2.2.1 评估优势和劣势

2.2.1.1 价值主张评估

2.2.1.2 成本/收入评估

2.2.1.3 客户界面评估

2.2.2 评估威胁

2.2.2.1 对价值主张的威胁

2.2.2.2 对成本/收入的威胁

2.2.2.3 对基础设施的威胁

2.2.2.4 客户界面上的威胁

2.2.3 评估机会

2.2.3.1 价值主张中的机会

2.2.3.2 成本/收入中的机会

2.2.3.3 设施中的机会

2.2.3.4 客户界面的机会

三.蓝海战略

3.1 成本影响出发

3.2 价值主张出发

3.3 对客户的影响出发

四、更新过的商业模式画布

4.1 商业模式画布

4.2 画布要点

4.2.1 客户细分

4.2.1.1 多边平台

4.2.1.2 多元化的客户群体

4.2.1.3 小众市场

4.2.1.4 NPO组织 (本次所增加)

4.2.2 价值主张

4.2.2.1 创新与创意平台

4.2.2.2 一站式服务

4.2.2.3 缩减成本

4.2.2.4 风险控制

4.2.2.5 可获得性

4.2.2.6 便利性

4.2.2.7 好的用户交互

4.2.2.8 社区 (本次所增加)

4.2.3 渠道通路

4.2.3.1 合作方渠道

4.2.3.2 自有渠道

4.2.4 客户关系

4.2.4.1 自助服务

4.2.4.2 社区

4.2.4.3 专属私人服务

4.2.4.4 自动化服务

4.2.4.5 与客户协作、共同创造

4.2.5 收入来源

4.2.5.1 使用费

4.2.5.2 会员费

4.2.5.3 推荐费

4.2.5.4 广告费

4.2.6 核心资源

4.2.6.1 实物资源

4.2.6.2 知识性资源

4.2.6.3 人力资源

4.2.6.3 人工智能资源 (本次所增加)

4.2.7 关键业务

4.2.7.1 平台

4.2.8 重要合作

4.2.8.1 非竞争者之间的战略联盟

4.2.9 成本结构

4.2.9.1 成本导向型

4.3 关联

4.3.1 客户细分-价值主张

4.3.2 客户细分-渠道通路

4.3.3 客户细分-客户关系

4.3.4 客户关系-价值主张

4.3.5 核心资源-客户细分

4.3.6 核心资源-客户关系

4.3.7 核心资源-价值主张

4.3.8 核心资源-关键业务

4.3.9 核心资源-重要合作

4.3.10 核心资源-成本结构

4.3.11 关键业务-客户细分

4.3.12 关键业务-客户关系

4.3.13 关键业务-价值主张

4.3.14 关键业务-重要合作

- 4.3.15 重要合作-成本结构
- 4.3.16 重要合作-客户关系
- 4.3.17 重要合作-渠道通路
- 4.3.18 成本结构-核心资源
- 4.3.19 成本结构-价值主张

五、引用

小组成员

- 戴祺佳 181250023 (组长)
- 曹邵恒 181250005
- 王海辰 181850154
- 徐宇轩 181250167

度量数值

- 商业模式环境分析覆盖情况：全部
- 总体评估
 - 加分项数量：5
 - 减分项数量：4
 - 总数：9
- SWOT分析覆盖情况：全部
- 蓝海战略数量：3
- 调研报告数量：30

文档简介

本文档为需求与商业模式创新的第三次大作业，旨在使用评估方法对商业模式进行评估，并对商业模式画布进一步进行优化。

作业说明

- 任务
 - 沿用上次提交的商业模式画布设计结果，使用教材讲述的三种评估方法展开商业模式评估
- 要求
 - 产物需要是一个pdf文档，包括以下内容：
 - 商业模式环境
 - 商业模式评估
 - 总体评估
 - SWOT评估
 - 蓝海战略
 - 更新后的商业模式画布

- 本次作业的商业模式需源于上一次，允许少于30%的调整
- 本次作业的评估需严谨认真
- 三种评估方法的内容要自洽
- 度量数值要求
 - 商业模式环境里的所有主要问题都需要进行回答
 - 总体评估的加分项减分项不得少于三项，总共至少九项
 - SWOT分析中的所有评分项需要打分及理由
 - 蓝海战略建议三个方向
 - 引用的调研报告和新闻建议30篇

内容说明

在本阶段中，我们对上一阶段产出的商业模式画布进行了评估和进一步的优化。首先，我们对我们的商业模式的环境进行了分析，从多个方向分析了我们的商业模式在运行时可能遇到的外部因素。其次，我们使用评估手段，通过总体评估和SWOT分析对我们的商业模式的各个要点进行细致的考察，以发现优点和不足。最后，我们通过蓝海战略和四项行动架构对我们的商业模式可能的发展与转变进行了分析，并进一步优化了商业模式及其画布。以上的评估流程将通过以下的文档内容加以记录和阐述。

Linker商业模式评估

一、商业模式环境

1.1 市场影响力

1.1.1 市场问题

在互联网经济高速发展的今天，各类产业都在往信息化的方向建设。以此为背景，许多新兴的互联网产业都开始萌芽，这其中就包含了一种新兴的经济形势——众包经济。众包其实不是一个新的概念，早在2006年杰夫·豪就在维基百科[1]上为众包下了一个定义：众包指的是企事业单位、机构乃至个人把过去由员工执行的工作任务，以自由自愿的形式外包给非特定的社会大众群体解决或承担的做法。在目前中国的互联网市场，众包与外包相结合的模式已经有了一定的发展，也取得了相应的成就，分析其原因不难发现[2]：企业传统的研发模式忽视了消费者创新的热情和能力这种重要的资源，面对产品设计由原来的以生产商为主导转向以消费者为主导这股创新民主化趋势，消费者创新将成为一种不应被忽视的趋势，内部智力资源因机构文化和思维惯性，需要外部智力资源冲击碰撞。加上由于企业精益化运行的要求，使得许多内部功能外化，这些都导致对外包、众包的需求越来越大。这一方面的例子有著名的格蒂图片社（Getty Images）所拥有的超过23000名摄影爱好者的iStockphoto网站，颠覆了库存图片的传统；John Fluevog开源鞋类网站请爱好者们提交新款鞋的设计并对设计作品进行评选；Ducati摩托车的客户可以通过公司网站设计新型摩托车；乐高（LEGO）公司推出了“乐高工厂”的新概念，允许用户下载一个三维的乐高玩具组装软件，设计自己的模型，再将设计图上传到乐高网站并进行出售等等。

再来回顾中国现有的众包外包平台，以猪八戒网为例，这应该是国内目前最为成功的一个平台，估值近100亿，央视也曾将其作为正面案例来进行宣传。但是就算是国内最成功的众包外包平台也存在着很多问题[3] [4]，比如平台的监管机制不足使得需求方与服务方在工期与报酬上会产生矛盾、平台的一些霸王条款实际上损害了许多服务者与需求方的利益等等。网络上对于此平台的负面评价也十分之多。

中国的众包机制到目前来说还存在着许多问题[5] [6] [7]，其中包括知识产权的保护与众包的矛盾、信息不对称以及对于正常社会秩序、经济秩序的冲击等等，可以说这一行业仍然具有很大的提升空间。此外平台之间的竞争也往往采用烧钱大战的模式来进行，这就造成了平台之间的博弈重心在宣传而不是提升用户体验，以至于负面评论层出不穷。

1.1.2 需求和诉求

- 互联网闲散劳力需要在空闲时间能够赚一些外快
- 互联网某个领域的专业团队想要有接单的平台
- 用户希望有一个整合性的平台，免去使用多个平台的麻烦
- 用户希望自己的合法劳动和知识产权权益得到保障
- 用户需要有正规监管与仲裁机制来保证自身的合法权益
- 某一个小众圈子的爱好者希望拥有良好的平台，能够展示自己的创意/作品
- 天使投资人希望看到更多小众的、有创意，进而能产生价值的点子/作品
- 用户希望有相比其他平台更好的个人信息、任务内容、发布管理功能

1.1.3 切换成本

- Linker是多边平台，宗旨是建立人与人之间的联系，拓展用户关系，一旦人际圈子建立，切换成本会较高
- 对于Linker平台上使用众包外包类似功能的用户来说，Linker提供的权益保障、信息管理与仲裁机制会提高用户的留存率，同时提高切换成本
- 对于Linker平台中使用的社区的创意用户来说，前期圈子较小、不稳定时容易造成用户流失，切换成本低；后期圈子稳定增长时切换成本变高

1.1.4 收入吸引力

- 广告费是平台收入的一部分，但是本着“建立人与人之间连接”的宗旨，平台不会大量引入广告从而降低用户的使用体验
- 会员费是平台收入的一个重要组成部分。平台通过出售会员身份为一定数量的用户提供特权服务。如对于需求方而言，可以在具有相同需求条件下提供需求发布的高优先级；对服务提供者而言，在能力相近的条件下将自己的推荐等级作适当提高等
- 推荐费也是平台收入的一个可能的组成部分，与会员费相协同。需求者需要提高自己需求的顺位，使其能够更容易被执行者看见，那么可以通过缴纳一定的推荐费来完成（如同百度的竞价排名一样，此点有一定的争议）
- 使用费是平台收入的核心组成部分。作为平台方我们提供的服务就是为需求者、执行者、仲裁者等多种身份的人之间建立联系，提高组织和工作的效率。一旦上述身份的人达成共识，形成工作关系，我们将分阶段从三方的佣金中抽取一部分作为收入来源。

1.1.5 市场分类

- 为公司管理者提供发布委托/悬赏任务的服务
- 为互联网闲散劳力提供接单的服务
- 为某领域专业团队/个人提供接单、入驻的服务
- 为某一小众圈子用户提供社区，团队组建服务
- 为社区组建的团队提供与企业/个人投资者对接的服务

1.2 宏观经济影响

1.2.1 全球市场情况

在疫情的大背景下，全球的经济受到很大冲击，实体经济在冲击中萎缩严重，而互联网产业相对好一些，甚至某些互联网行业得到了很好的发展。而众包外包平台与文娱社区就在疫情期间大放异彩。对于众包平台来说，之前因为疫情工作受阻的人可以通过众包平台来接一些任务，赚取一些佣金。对于后疫情时代的企业来说，众包外包也成为了企业度过困难期的一个重要手段。[25] 文娱社区中存在的文化社群用户在疫情的影响下必定会在互联网上花费更多的时间，这给Linker平台发展潜在用户提供了很大的机会。以Netflix为例，其在今年一季度会员暴涨1577万，较同期增长22.8%[26]

1.2.2 资本市场

9月16日，国务院总理李克强主持召开国务院常务会议。会议认为，推动大众创业、万众创新，需要打造支撑平台。要利用“互联网+”，积极发展众创、众包、众扶、众筹等新模式，促进生产与需求对接、传统产业与新兴产业融合，有效汇聚资源推进分享经济成长，助推“中国制造2025”，形成创新驱动发展新格局。众创、众包、众扶、众筹，这是国务院常务会议上首次同时出现这四个关键词。会议提出了五点要求：一是以众智促创新，二是以众包促变革，三是以众扶促创业，四是以众筹促融资，五是在开放中促进创业创新。其中，以众包促变革。即把深化国有企业改革和推动“双创”相结合，鼓励用众包等模式促进生产方式变革，聚合员工智慧和社会创意，开展设计研发、生产制造和运营维护，形成新产品新技术开发的不竭动力。[27]

1.2.3 大宗商品和其他资源

近些年来，软件工程师的人力成本越来越高[28]，对于人才的争夺越来越激烈，我们平台需要获取优质的人才资源才能更好地提升平台的体验。与仲裁机构以及律师事务所的重要合作资源也是Linker平台能够提供持续监管、仲裁服务的重要保障

1.2.4 经济基础设施

4G的普及为互联网内容提供商带来了巨大的优势，而即将商用化的5G无疑又是互联网平台的一大助力[29]，通过5G技术，人与人之间的互联速度可以做得更快，Linker平台的社区构建将变得方便。从理论上讲，相较于4G，在传输速率方面，5G峰值速率为10-20Gbps，提升了10-20倍，用户体验速率将达到0.1Gbps-1Gbps，提升了10-100倍，可以说，5G与4G的最大区别在于它将加速物联网规模化。预计5G将成为数据驱动型行业、智慧城市和基础设施管理的关键性因素，因为它可以让更多设备在同一区域内可靠、安全且不间断地工作。同时，5G还将成为连接人类和机器的催化剂，以前所未有的规模将人和机器连接在一起，真正实现“万物互联”，并创造出新的商业和经济机会。据行业分析机构IHS Markit的一份报告预计，到2035年，5G将在全球创造12.3万亿美元经济产出。[30]这也许可以作为Linker平台拓展连接关系，发展潜在业务的技术支撑。

1.3 行业影响力

1.3.1 (现有的)现有竞争对手

猪八戒网

- 正面 [8] 近年来，猪八戒网运用人工智能、区块链等创新科技，已经累计在线上为1400万人才提供创业服务，为1000万企业提供1000余种企业服务；线下在全国80多座城市搭建了超过100个双创孵化园区，为企业提供集服务、生意、空间于一体的办公场所。疫情期间，猪八戒网发挥自身灵活用工平台的优势，发起了“战疫情—共同保护企业生命线”行动。该行动希望在线聚集10000名专业人才，为10万家企业提供免见面的灵活用工服务。行动发起以来，获得了各界的积极响应，效果远超预期。有超过7万名专业人在通过猪八戒网在线复工，为超过30万家企业提供了免见面灵活用工服务，帮助他们抢时间组织恢复生产，减少疫情损失。此外，在成渝地区双城经济圈加速建设的情况下，猪八戒网还发布了成渝地区双城经济圈20城数字经济产业服务中心计划。
- 负面 [9] 对于猪八戒网来说，其上的某些中介行为造成了很大的争议。最大的问题出现在中介欺诈，在对接失败时，平台的后续处理机制严重不足，导致需求者一方会损失已交的保证金，并且无法得到任何服务。同时，在需求方与服务方对接时不会有任何的仲裁、监管，导致用户体验不是很好。程序员客栈
- 正面 [10] 随着互联网创业热潮的到来以及传统企业升级的加快，程序员供不应求。对于不以技术为核心的中小微企业来说，组建一支专门的技术团队解决并不常见的技术问题并不划算；对于以技术为核心的中小微企业来说，常常又缺乏人力。这时候，依靠外包团队或寻求兼职程序员成为了初创公司的首选，程序员客栈正是切中了这一痛点，帮助初创企业解决技术人员雇佣问题。程序员客栈对程序员的技能要求较高，想要成为会员，必须要在正规互联网公司工作满三年，知名互联网公司工作满两年，项目经理要求更高，需要在互联网公司工作四年并有一年的管理经验。此外，还审核设计作品、带过的项目以及在项目中担任的角色，所有这些都会被量化输入进程序员客栈的系统，形成用户画像。目前审核工作由2~3人的小组完成。
- 负面 [11] 平台虽然对于需求方提出需求有思维导图式的引导，但是由于需求方与服务方的知识域不同，项目的需求描述依旧存在很大的模糊性。对于需求方与服务方沟通时产生的冲突，平台选择维护需求方的利益而基本不管服务方的利益，这使得平台上的程序员群体颇有怨言。

innoCentive

- 正面 [12] InnoCentive是一个众包创新研究平台，在网站上注册的“解决者”，通过行之有效的挑战方式和云技术支持，以及快速解决方案和可持续开放创新项目的参与，可以帮助客户实现创新成果向经济效益转化。大公司可以在平台上张贴挑战，而解决者可以访问、评估或提交解决方案，方案最优者将得到5000美元到100万美元不等的现金奖励。截至2013年6月1日，该平台拥有来自近200个国家的30万名注册“解决者”，平台上张贴有1600多个外部挑战和成千上万个内部挑战，平均获奖率为74%，累计颁发奖金达4000万美元。InnoCentive由美国礼来制药公司于2001年创立，起初只是一个生物和化学领域研发供求平台，目前研究领域有数学，物理，化学，生命科学，工程，计算机科学等。自2006年以来，公司共获得4次融资，累计融资3300万美元。
- 负面 作为一个高端众包创新平台，InnoCentive在高端市场上做得十分优秀，但是正是由于这一点，其众包的代价也会变得十分之高。如果两个团队同时做一个项目，那么并不是所有参与者都可以收获报酬，这就造成了一定的资源浪费，在高科技领域的资源浪费其带来的影响更大。

1.3.2 新进入者（挑战者）

小圆桌是一个中高端外包众包平台，注重于其淡化了技术实现，重在产品设计[13]，虽然其还没有正式上线，已经有多轮融资与天使投资。某一专业性质的社区平台近些年也出现了很多，如技术社区、钓鱼社区、车友社区等。

1.3.3 替代产品和服务

专业的软件公司或者专业性的定制化公司也许能够提供与Linker相似的功能，但是与这些公司进行沟通会花费很多的时间成本。不管是线下面谈还是线上咨询，与专业公司对接免不了人力的损耗与成本的提升。而是用Linker平台会帮助减少沟通成本，并匹配最为合适的双方。对于Linker上用于团队组建的社区来说，qq群也许可以提供相类似的功能。但对于qq群来说并没有项目管理、团队管理的功能，这会导致效率的低下。同时，qq群仅仅提供了爱好者群体这一概念，这一群体仅仅限定于一个领域。而Linker上的社区不光可以涵盖多个领域，而且最重要的是提供团体组建功能，这使得社区能够有所产出，并且和平台中的需求者、执行者或者是其他投资人相连接。

1.3.4 供应商和价值链上的其他厂商

对于Linker平台来说，本质上就是一个轻资产的互联网平台，价值链上的其他产商最主要的就是网络运营商。

1.3.5 利益相关者

- 希望通过平台来发布需求的企业管理人员/项目负责人员
- 希望通过平台来发布需求的个人
- 希望通过平台来接取项目的互联网个人/团队
- 希望通过平台发布自己创意、组建团队、对接企业的个人
- 希望通过平台承担一定的仲裁任务的律师个人/团体或其他第三方仲裁机构

1.4 关键趋势

1.4.1 技术趋势

推荐系统[14]是一种能够主动查找用户可能感兴趣的信息的工具,其从大量的信息中，建立一个支持在线用户决策的系统。推荐个性化、高度匹配的产品或项目是推荐中的核心问题。它可以追溯到认知科学，近似理论，信息检索，预测理论、管理科学与市场中的顾客选择模型。[15] 2020的RecSys将最佳长论文将给了腾讯PCG团队的四位作者Hongyan Tang、Junning Liu、Ming Zhao、Xudong Gong所发明的一种新的多任务学习个性化推荐模型[16],这也从侧面反映出了国内的推荐系统技术发展十分先进

在这样一个web3.0[17]即将到来的时代，人的个性越来越被强调，客制化产品成为市场中不可忽视的一个重要组成成分,我们认为在我们平台上的客户关系应该与传统众包外包平台有所区分，某些冷门客制化达人或者爱好者应该有一个可以发布创意、组建团队的地方，也就是说，众包任务的需求可以来自服务提供者本身。举一个最简单的例子，有一个在软件领域工作的人平时还是一个文创爱好者，他可以通过我们的平台接一些众包、外包任务，同样也可以通过平台来发布自己在文创方面的创意，通过平台召集一些志同道合的人组成团队共同完成一个客制化的产品。平台也可以为其成品提供一个展示给企业的机会。通过这样的方式，我们为服务提供者也赋予了很大的主动性，充分发掘了其潜在的需求。

近年来随着互联网的发展，网络多边平台[18]越来越成为互联网的支柱之一，例如淘宝、京东这类龙头电商也是属于多边平台。而在这些众多的多边平台之中，众包平台又在最近几年异军突起，光是国内的众包平台就有类似猪八戒网之类的大体量平台。经历了这几年的发展，国内的众包模式正在向成熟转型，相关的规定与法律也陆续出台，这给了Linker平台很好的一个机会。

1.4.2 行业管理趋势

2016年以前的网络短期雇佣法律体系其实是很不完善的，一定程度上造成了国内用工的混乱。而到了2016年三月《劳务派遣暂行规定》[19]，其中用工单位劳务派遣用工比例不超过10%，被视为一条“红线”。新规定对“三性”岗位的明确界定以及对派遣工数量的限制，毫无疑问会缩减劳务派遣业务量。虽然对人力资源业务总量影响不大，但是对于规范发展和多种业务并存的人力资源服务企业来说，要积极提升管理水平，及时从向“人头”要效益转变为向管理要效益。受此影响，劳务外包被视为新形势下企业用工的一个方向。

总的来看，Linker平台所处的行业管理趋势基本是积极的，但也有从灰色地带向完备管理转变过程中国家政策所带来的不确定性

1.4.3 社会和文化趋势

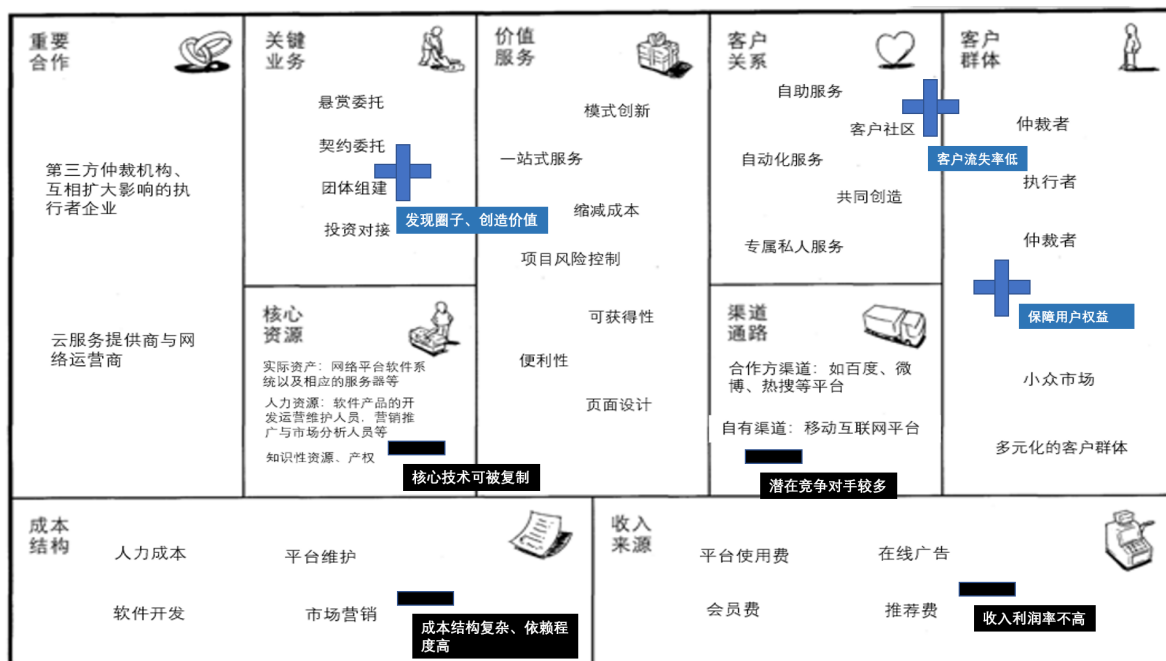
- 在家办公 近期，美国Enterprise Technology Research（ETR）发布的一项调查结果显示，2021年全球永久在家办公的员工比例将从疫情前的16.4%增加至34.4%，预计将增加近一倍。同时有近五成的受访者表示，自远程办公以来生产率有所提升。[20] Linker平台无疑可以成为在家办公的助推者。同时依靠仲裁者这一群体的介入，无疑使得需求者与执行者的合法权益可以得到很好的保障。
- 小众文化 小众文化是指[21]社会阶层内部的一些人群源于某种相同或相近的兴趣、爱好或品性而聚合成小圈子文化。小众文化是一个与大众文化相对应的概念，大众文化是产生于欧美 20 世纪的一种文化消费形式。中国的大众文化崛起于20 世纪后半叶，它伴随着改革开放市场经济发展起来，并对传统精英文化造成非常大的冲击，一度从根本上改变当代中国文化传统格局的同时，也表现出审美的庸俗化、制作的标准化、形式的娱乐化。小众文化正是对大众文化的不满而出现的。大众文化衰退小众崛起，体现出了文化发展的趋势。小众文化的崛起无疑是Linker平台发展的一个契机，平台中的社区为多样的小众文化提供了圈子，同时也为某个圈子有创新创意点子的人提供了团队组建功能，为小众文化带来了落地的可能性。[22]
- 个性化服务 在网络如此发达的时代，个性化网络服务成为了SaaS的主流。信息服务的目标是满足用户的信息需要，但一方面，信息需要本身是决策相关的，即用户需求信息的主要目的是利用信息解决自己特定环境下的特定问题；另一方面，决策本身又是个性相关的，即利用信息和解决问题的方式、过程、程度和满意度又与用户个人的心理、知识、经验、行为方式甚至情绪等密切相关。因此，信息服务从本质上讲是个性化的，有效的信息服务一定是针对具体用户个人的问题、环境、心理、知识等特征来实施[23] Linker平台正是基于这一点出发，使用技术手段为每一个用户提供各种各样的推荐、个性化服务。

1.4.4 社会经济趋势

我国正处在全面建成小康社会的关键阶段，随着坚决打赢打好脱贫攻坚战的开展[24]，人民的生活水平提高了，越来越多的人开始追求精神生活，这就是Linker社区的潜在受众。同时，社会经济的发展使得更多的人对于职业有了更多的选择，也有一部分人会选择在互联网上进行众包工作，这些也是Linker平台的潜在用户。

二、评估商业模式

2.1 总体评估



2.1.1 优势

1. Linker平台的主要优势是整合与创新并重。对于之前互联网上的众包外包平台，Linker团队在进行竞品分析后发现了用户权益得不到保证的缺点，因此引入了仲裁者这一群体来切实保障用户的权益，这是Linker在价值主张上的亮点。此外，Linker平台还提供了社区的功能，为一个个小圈子提供了交流、团队组建的功能。在价值主张上Linker平台具有很大的优势，这带来的直接结果的就是客户的流失率低，平台体量的增长率提高，容易从规模经济中获益。
2. Linker平台的社区为维持客户关系提供了很好的渠道，通过用户在社区的反馈，平台可以主动调整客户关系、调整商业模式，甚至发掘新的潜在业务。
3. 在受疫情影响下，全球经济形势发生转变，一大部分人开始了在家办公的状态，也有一部分人收入受损，而Linker平台此时正好可以发挥其作用，既为用户提供收入来源，又能够产生一定的社会效应
4. 当前的文化趋势是小众文化逐渐超过大众文化，人与人之间的喜好差距、所属圈子越来越差异鲜明。Linker平台为这些用户提供一个自构建的圈子，既能够为平台积累用户，又可以通过团队组建功能将爱好者的创意落地，实现价值创造。
5. Linker平台的宗旨和核心业务在于“建立人与人之间的联系”，具有网络效应，用户越多越有利于平台开展业务。这与如今网络使用者越来越多的趋势相符，能够获得更多红利，增强平台的效能。

2.1.2 劣势

1. Linker平台的发展很大程度上收到体量的限制，在背后缺少大公司支持的情况下起步较为艰难。
2. Linker平台在技术上不是不可复制的，所以会有被抄袭的可能
3. Linker平台虽然收入来源有很多，但是都不是高利润渠道，而平台的维护成本、软件工程师的人力成本以及与重要合作——仲裁方的沟通成本会造成利润的进一步缩减。
4. 互联网上其他的头部玩家，包括众包外包领域的网站，都会成为Linker平台的竞争对手，这对于起步相对艰难的平台来说十分不易。

2.2 SWOT分析

2.2.1 评估优势和劣势

2.2.1.1 价值主张评估

内容	+评分	-评分	理由
我们的价值主张良好匹配了客户的需求	5		客户的需求是多样的，执行者想要找到需求者，需求者需要执行者执行各种各样的任务来满足自己的要求，社区提供给用户交流、组建团队。我们的价值主张有了一个对接平台，一站式匹配客户需求，利用仲裁者进行了风险控制，减少人与人关系组建的人力和财力消耗，便利了各种客户，很好地匹配了用户需求。
我们的价值主张是否有很强烈的网络效应	5		平台作为一个建立人与人之间的联系的平台，网络效益会随着人数提升而提升。
我们的产品和服务是强耦合的	5		我们的服务就是我们的产品，产品即提供各种各样的服务，包括对接服务，过程管理服务等等。
我们的客户很满意		-1	平台还在建设中，产品也在迭代中不断发展，社区中投诉渠道，重视用户反馈，所以存在一些不足的需要修改的地方。

2.2.1.2 成本/收入评估

内容	+评分	-评分	理由
我们有很高的利润		-1	平台是为了提供客户之间的对接，利润不一定很高，利润来源和用户的数量、服务的种类成正相关
我们的收入是可以预期的		-1	平台的收入与平台的使用量和平台在市场的体量有关，我们的收益不太稳定。
我们有很多经常性收入，有很多回头客		-1	我们的交易很多是一次性的，因为任务完成了就结束了当前交易，没有经常性交易，但是由于平台的仲裁机制维护了用户的权益，所以能够保证一定数量的回头客。
我们的收益是多样化的	4		平台的收入来源是多样化的，除了每个交易的抽成收入，为用户提供仲裁服务，额外服务例如过程管理服务，还有会员费与广告费收入。
我们的收益来源是可持续的	3		当平台平稳运行之后，平台规模一定之后，我们的收入来源就是可持续的。
我们在支出成本之前就有收入进账		-5	不是。我们的产品就是我们的服务，当服务平台完全搭好之前不会有收入进账。
客户真正想买的就是我们提供的	5		客户使用我们的平台，就是一种定制化的服务。客户会在我们的平台上去寻找他真正需要的东西，当客户同意对接，说明客户觉得想买，所以客户真正想买的就是我们提供的。
我们的定价机制能够抓住客户全部的购买意愿		-1	同样的竞品平台还有很多，所以客户的购买意愿并不是定价机制决定的，而是由产品的质量 and 平台的规模决定的，平台足够大的时候，需求者多的时候，客户的购买意愿才会更加强烈。
我们的成本可以预测		-3	成本包括固定成本和可变成本，可变成本那部分难以预测具体，所以我们的成本预测性较差。
我们的成本结构正确的匹配了我们的商业模式	5		我们的成本结构以人力成本、平台运行成本和重要合作的开支为主，这些开支被运用于商业模式中核心业务的开展，跟商业模式是匹配的。
我们的运营成本效率高	2		运营成本是指企业所销售商品或者提供劳务的成本。我们的成本主要是来源于软件开发和推广运营，当软件运行走上正轨，成本效率高，但前期成本效率可能较低。
我们从规模经济中获益	5		当平台的规模变大，使用量增大，相应的收益也会增大。

内容	+评分	-评分	理由
竞争对手很难复制我们的核心资源		-1	我们的商业模式属于相对开放的，主要靠新颖和抢占市场来扩大，我们的核心资源是就是我们的平台本身的各种提供资源，是可复制的。
资源的需求可以预测	2		部分资源可以预测，但是涉及到一些实物资源、人力资源，难以预测，所以部分可预测。
我们在正确的时间部署了合适的资源	5		社区的存在，使得我们可以及时部署用户想要的资源，同时我们在环节考虑上加入了仲裁者，比较完全，所以部署了合适的资源。
我们有效地执行了关键业务	5		我们的关键就是平台本身，商业模式正常执行也就是出售我们的产品，即平台服务。
我们的关键业务很难被复制		-1	我们的关键业务是平台本身，因为模式相对透明开放，所以我们的关键业务并不存在不可复制性。
执行质量很高	4		执行质量取决于用户对于我们平台本身业务的熟悉度，由于界面和流程比较简单，所以执行质量应该相对比较高。
我们的自有活动和外包活动达到了理想的平衡	3		我们的活动基本上都是自有的，部分仲裁业务外包给了其他公司，所以相对来说是很平衡的。
我们很聚焦，而且在必要的时候与伙伴合作	5		我们的合作伙伴包括仲裁业务的合作和推广渠道的合作，聚焦在名声和体谅扩大和仲裁业务的两个方面，所以并不存在很多需要合作伙伴的方面，所以与合作伙伴之间的联系较为密切，两者的利益也是息息相关的。
我们与重要合作伙伴的关系很融洽	5		我们的合作伙伴包括仲裁业务的合作和推广渠道的合作，仲裁业务是双赢的，所以不会矛盾重重；推广渠道也是双赢的，互惠互利，所以合作是可以有序开展的。

2.2.1.3 客户界面评估

内容	+评分	-评分	理由
客户流失率很低	4		客户使用我们的平台，如果反馈比较好，应该是不会流失，会长期使用我们平台，因为我们平台有仲裁机制，可以较好地保障客户双方的利益。而且客户流失主要是通过其他平台对接，但是我们是属于比较创新的项目，所以客户保有量会保持。
客户群被很好地分类	4		客户分类明晰，主要是需求者，执行者和仲裁者，具体的大类目比较清晰，但是小类目，比如说个人执行者或者团队执行者，小的公司需求者和集团需求者，分类不是很明晰，但是不太影响业务和产品的正常出售。
我们不断地获得新的客户	5		我们的平台就是通过不断地有新客户加入，来使得平台规模扩大，然后就能够使得更多的人加入我们的平台，所有我们可以不断地获得新用户。
我们的渠道很有效率	4		我们的平台是一站式的，所以在平台上，从最初的开始需要需要的人到最后完成需求，支付，都是一站式的，需要第三方仲裁时，也不需要自己寻找渠道，所以我们的渠道很有效率。
我们的渠道有很好的效果	4		我们的渠道主要是合作方渠道和自有的渠道，合作方是投放广告来使平台积累一定数量的用户基数，而自有渠道是凭借互联网庞大的体量，通过用户和口碑的积累，使得平台的口碑自行向外传播，所以我们渠道很有效率。
渠道连接客户的能力很强	3		当我们的渠道联系其他公司时，其他公司也可能使用我们的平台，其他的公司可能是我们的潜在用户，我们可以把他们发展成为我们的实际用户。
客户能够轻易地看到我们的渠道	5		我们的合作方渠道是通过一些类似于向网站投放广告的做法，一些想要通过类似于我们网站寻找需求者/执行者的人可能会看到我们的宣传，从而从我们的潜在用户变为我们的实际用户。
渠道产生了规模经济	2		渠道使得我们的用户体量增大，可以降低平均成本，从而提高利润，所以规模经济会由渠道产生。
渠道良好地匹配了客户群体	3		我们的客户群体主要是具有生产力的中青年，所以在面向这些用户的网站和渠道投放广告，良好匹配了年龄和身份。
客户关系强	3		我们与客户中的仲裁者关系更强，因为仲裁者可能是合作方也可能是客户，与需求者和执行者的关系处于一种平衡之中，关系可能强，在于他们使用了我们的平台，但是平台相关直接与一般的业务联系基本上较少。
关系质量正确地匹配了客户群体	5		客户需要与相关的客户联系，所以其关系质量很好，我们的工作主要在于平台的关系运营和管理，和一些业务的拓展和网站的修补，我们直接与客户群体的联系较少，所以关系质量匹配很好。
客户的切换成本很高，客户和我们绑定了关系	3		客户的切换成本主要在于使用其他平台，但是其他平台不一定有仲裁机制，所以此部分的切换成本主要是在风险上。此外，一旦平台社区的各个小众文化圈子形成，用户的切换成本就会大大增加

内容	+评分	-评分	理由
我们的品牌很强		-1	我们Linker属于后起之秀，一切还在处于一个发展的阶段，品牌效应不一定很强，需要具体看后期的运营。

2.2.2 评估威胁

2.2.2.1 对价值主张的威胁

内容	评估分数	理由
存在可替代的产品和服务吗	3	在初期，有一些竞品平台可以提供我们的一部分功能，具有一定的替代性。但是当我们的规模提升之后，三方联系的独特性会使得我们难以被替代。
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	2	对于市面上一些老牌企业，Linker没有足够的资本与其打价格战，但是依据我们的核心业务，Linker的模式更能为用户提供更好的价值

2.2.2.2 对成本/收入的威胁

内容	评估分数	理由
我们的利润受到竞争对手的威胁吗？是技术原因造成的吗？	2	我们的竞争对手可能会与我们抢占市场而使得我们的利润收到影响，但是并非技术原因，而与营销管理等其他因素有关。
我们过多地依赖某一项或多项收益来源吗？	1	我们收入来源包括会员费、佣金、广告费等多种来源，并非对其中的一项或多项由过度的依赖。
未来有哪些收益来源会消失？	2	我们的收入主要源自我们的核心业务，会受到影响收入源主要在广告方面，当平台流量不够的情况下广告收入可能存在波动。
哪几项成本会变得无法预测？	3	平台推广过程中所需要的成本以及与第三方的合作成本是基于平台运营情况而动态变化的，因而难以预测
哪些成本的增加会快过它们所支撑的收入？	2	人力成本是Linker的主要成本，作为平台方我们需要大量的高水平人才实现平台的维护、运营、迭代更新，随着平台规模扩大，这方面的成本可能会过于高昂

2.2.2.3 对基础设施的威胁

内容	评估分数	理由
我们会面临哪些资源的供应短缺吗?	1	我们依赖的硬件资源主要是服务器等，是不会短缺的
资源的质量能够保证吗?	1	我们的硬件资源、人力资源等都可以满足我们对平台构建的要求
哪些关键业务会被打扰?	1	我们的关键业务就是我们平台本身（委托、团体构建等功能），不会因外界干扰而被打扰
我们的活动质量会受到威胁吗?	3	我们的活动质量可能会因为执行者的水平而受到影响
我们有可能会失去哪些合作伙伴?	3	因为我们平台提供定制化对接服务，流量可能不满足一些广告方的需求
我们的合作伙伴有可能和竞争对手合作吗?	4	当竞争对手提供更好的报酬并且拥有更高流量时，我们的重要广告合作方以及仲裁合作方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	因为三方构建联系，我们对仲裁方的一些合作机构有较程度的依赖，但是仲裁方既可以是我们的合作方又可以是我们的客户，所以我们对其也不是过分的依赖

2.2.2.4 客户界面上的威胁

内容	评估分数	理由
我们的市场很快会饱和吗?	1	相关市场仍处于起步阶段，短时间内不回饱和。
有竞争对手在威胁我们的市场份额吗?	3	诸如猪八戒网、程序员客栈的平台能提供Linker的部分服务，这几家竞争对手也可能增补Linker的功能威胁我们的市场
客户转投竞争对手的可能性有多高?	2	一旦竞争对手提供更便捷的渠道、更低廉的价格，客户有一定可能会转头竞争对手。但是我们通过社区构建认同感同时提高切换成本等手段来减少客户流失率。综合来看，客户转投竞争对手的可能性不高。
我们市场中的竞争多快会变得白热化?	2	目前相关市场还具有较大的发展空间，同类竞品只有少数几个，且都有较大的诟病，竞争在短期内不会变得白热化。
竞争对手会威胁我们的渠道吗?	3	因为我们的渠道通路与市场一些竞品公司的渠道通路具备一定的重合性，当竞品公司模仿Linker的模式的时候我们的渠道通路可能被威胁
我们的渠道有变得和客户不相关的危险吗?	1	我们的渠道通路与目标客户群体是高度吻合的，任何具有一定能力的人都可以成为Linker的执行者，任何有需求的人都可以成为Linker的需求方。
我们的客户关系有可能恶化吗?	1	我们主张共同创造的客户关系，与客户共同创造一个实现人与人之间联系的平台，同时在社区中提供反馈渠道及时与客户沟通，当客户有问题时我们力求及时解决，所以我们与客户将维持一个良好的客户关系

2.2.3 评估机会

2.2.3.1 价值主张中的机会

内容	+评分	理由
能通过把产品转化为服务而产生重复性收入吗?	2	我们的产品就是服务，但是我们可以增加一些增值的服务来产生更多的收入。
我们能更优地整合我们的产品或服务吗?	2	我们的平台是一站式的，已经整合较为完整了，从寻找匹配的人到建立链接到最后完成对接，更优整合可以增加一些额外的服务，完善过程管理等等入手。
我们还能满足客户地哪些额外需求?	3	我们可以满足客户想要寻找提高自己搜索优先度的增值服务，来提高用户被搜索到的可能性。
我们的价值主张还可能做哪些补充和外延?	2	创新可以补充，可以在平台的部分业务，比如说工会业务里提供更多补充机制，类似于活动打卡，来获得更强更紧密地工会内部联系。
我们还能为客户做哪些工作?	2	我们可以为需求者的要求增加时限嘉奖，增加提供优先级的服务，以期望更快找到匹配的人。

2.2.3.2 成本/收入中的机会

内容	+评分	理由
我们能将一次性交易收入改为重复性收入吗?	3	我们的一次性交易来自于对接过程中产生的中介费，但是我们可以通过广告费、会员费收取，这些收入不是一次性的，也可以使用户更加绑定我们平台的使用。
客户还愿意为哪些元素买单?	3	客户中的需求者想要把自己的搜索优先级提高，可以提供优先推荐的增值服务；客户中的执行者，想要组建更好的工会，可以为工会提供更多功能，可以提供更加优质地管理服务。
我们有内部交叉销售或者和合作伙伴交叉销售的机会吗?	3	我们可以在平台的体量起来之后，投放其他平台的广告，来互相提高访问量；我们可以让仲裁者变为我们的合作伙伴，解决一些平台面临的法律问题；可以为合作伙伴提供一个外包的平台，让合作伙伴的部分业务外包出去。
我们还能增加或者创造哪些其他的收益来源?	3	1.提供更多的增值服务，业务管理、过程管理、提供推荐更高优先级。2.提供更人性化更贴近实际团队的管理服务。3.其他平台的广告投放收益。4.提供一部分紧急业务的对接，让双方彼此更快找到对接人。
我们能提价吗?	1	部分普通对接业务提价的空间不太大，悬赏业务、紧急业务可以提价，必要的话部分业务还需要降价来吸引更多人的参与。
我们能在哪里削减成本?	2	人力资源的使用，当平台建设到一定程度，可以削减部分不必要的人力开销；而且本平台在稳定阶段，后期的维护人员可以精简。

2.2.3.3 设施中的机会

内容	+评分	理由
我们能使用成本更低廉的资源获得同样的效果吗?	1	更低廉的资源可能达不到我们所需要的效果，我们只能力求寻找性价比的资源，花销最少但是效果最好。
哪些核心资源适合转移给合作伙伴?	1	因为我们的产品就是服务，而且所需要的资源也都是必须的资源，所以可以转移给合作伙伴的资源不太多，但是一部分的人力资源和管理资源可以来源于合作伙伴。
哪些核心资源开发不足?	1	有可能在人力资源会开发不足。
我们有没有哪些没有使用的知识资产是对别人有价值的?	3	知识性资源里面的数据库，快速搜索，和达成委托提供便利的推荐或者排序算法对别人是有价值的，可以快速匹配到最适合的用户。
我们能将某些关键业务标准化吗?	2	我们的悬赏委托和契约委托的过程就是标准化的，依照一定的流程稳定地进行，但是我们的团体组建需要机遇和运气，还有共同的喜好，所以标准化进行还有些困难。
我们能提升整体效率吗?	2	我们的整体效率已经较高，在客户的寻找、对接，业务展开都是有一定的期限的，所以效率不太差。部分业务比如团体组建的效率也跟用户本身有关，所以提升整体效率空间不大，可以针对内部的匹配算法进行一部分的优化改良。
IT能够提升效率吗?	3	能够。匹配与推荐算法可以提升效率，还有精准的对于一部分投资家的匹配可以使得社区中组建的团队获得投资的可能性变大。
有外包的机会吗?	2	有。可以把平台搭建过程中一些小的项目开发外包出去，以加快工期。在后期，一部分跟法律相关的业务也可以外包出去。
与合作伙伴扩大合作能够帮助我们聚焦核心业务吗?	3	必然能。因为我们平台的核心业务能否被很多人使用，取决于平台的使用量和平台的市场份额，与合作伙伴扩大合作可以帮助我们提高市场份额，推广平台。
有与合作伙伴交叉销售的机会吗?	3	能。合作伙伴在平时的业务处理过程中也会需要一部分外包人员解决一些非核心业务，还有就是社区里，合作伙伴可能需要我们的社区去侧面了解他们产品的部分现状。
合作伙伴的渠道能够帮助我们更好地连接客户吗?	4	能。合作伙伴能够帮我们更多客户了解我们，推广平台。
合作伙伴能够补充我们的价值主张吗?	1	我们的价值主张比较全面，在平台推广过程中，可能存在一部分反馈，使得我们补充部分价值主张，更加明确定位。

2.2.3.4 客户界面的机会

内容	+评分	理由
我们如何能从一个增长的市场中获益?	3	扩大市场份额, 抢占市场。
我们能服务新的客户群体吗?	2	我们可以使我们执行者和需求者的群体覆盖更多人群, 使他们归类到这里。
我们能够通过更细致地给客户分类来更好地服务客户吗?	2	可以。因为在执行者里, 有一些闲散劳动力, 也有针对性业务性更强的工作室团体, 将他们细分, 可以有更加精准的推荐。
我们如何能提升渠道的效率和效益?	2	让一些渠道推广的时候, 不仅仅是平台的广告, 而是使用讲故事的方法, 让更多人产生共鸣。
我们能更好地整合渠道吗?	2	我们的渠道主要是合作方渠道和自有渠道, 所需要的媒介都是移动互联网平台, 可以将广告精准投放, 避免资源的浪费。
我们能够找到补充性的新渠道伙伴吗?	2	可以寻找一些拥护一定粉丝基础的法律团队, 不仅提高知名度, 还能够完成部分业务的处理, 达到双赢的目的。
我们能够通过直接服务客户来提升利润吗?	3	我们的过程管理支持服务、精准推荐, 都是通过直接服务客户来提升我们的利润, 达到他们的目的。
我们能够更好地匹配渠道和客户群体吗?	4	客户群体是一部分有执行力的中青年, 可以在某二次元网站和某音上面投放广告, 吸引那部分闲散的劳动力。
有可能提升客户跟进的效果吗?	2	客户跟进可以从社区的讨论和一些客服的直接反馈来提升。
如何能让我们与客户的关系更加紧密?	5	可以跟进反馈机制以让客户关系更加紧密, 还可以让部分执行者客户变成合作伙伴。
我们能够再定制化上面做改进吗?	2	可以精准需求的时间, 类似于一些紧急业务, 和一些正常期限的业务, 区分收费和时间需求, 以完成客户的要求。
我们如何能够提升客户的切换成本?	4	提供更好的会员福利, 让客户离开平台的代价变大; 招揽更加优质的资源, 和更加精准的服务, 针对预算推荐。
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	没有。因为任何的客户都是潜力股, 提供对接, 只要不是恶意注册, 任何人都是有可能获一席之地的。
我们需要让某些客户关系变得可以自动维护吗?	1	需要, 而且已经实现。我们与客户的关系主要是通过社区的反馈进行沟通的, 平台太很容易从反馈的信息中来调整客户关系

三.蓝海战略

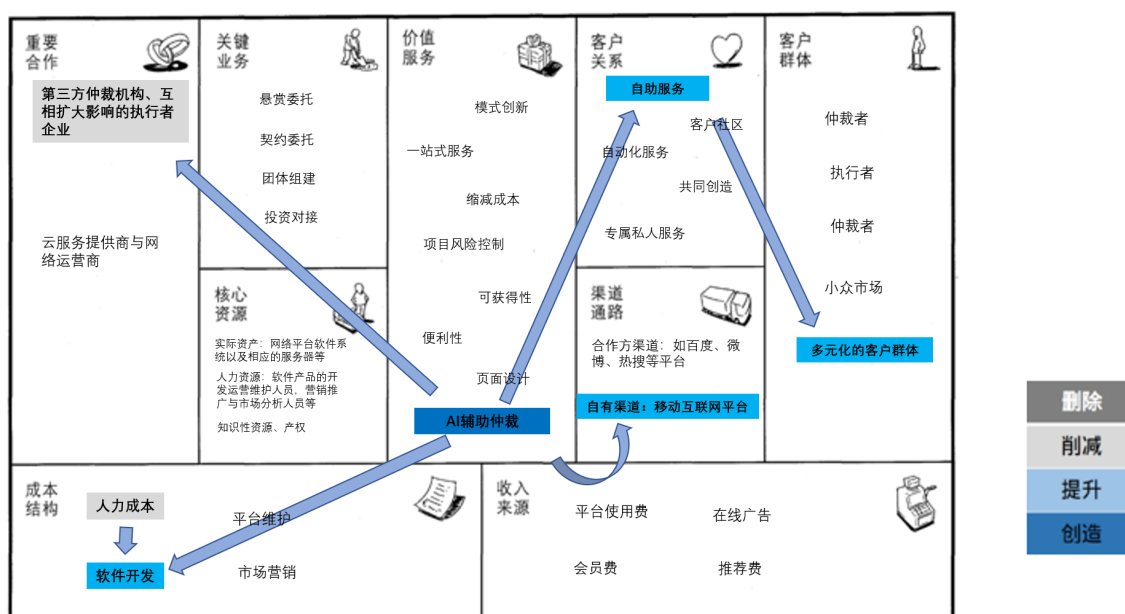
3.1 成本影响出发

下面从成本影响的角度出发并通过“四项行动架构”对我们商业模式的蓝海进行分析。

- 哪些活动、资源和合作伙伴关系的成本最高？
 - 显然人力成本是我们商业模式运行的重头。当今这个时代的人力成本实在是非常高，特别是互联网相关的公司，因而我们认定人力成本最高。
- 如果你削减或删除这些成本项，会发生什么？
 - 我们将没有能力继续雇佣很多员工，这些员工包括公司的管理人员、平台软件的运营维护人员、平台方提供的仲裁管理和过程管理服务人员等。在他们之中，仲裁管理和过程管理服务人员将有一部分被解雇，一部分平台方提供的仲裁管理和过程管理服务将无法进行。
- 削减或删除这些高昂的资源、业务或伙伴关系后，如何使用低成本的元素来代替它们创造价值？
 - 我们设想的解决方案是从新时代的新场景——人工智能的高质量运用出发，虽然人工智能能力的获取需要一定数量的投入，但稳定的运行起来后它将几乎没有什么开支，故它可以被定义为低成本的。因而，我们认为可以使用人工智能代替一部分的员工进行仲裁和管理工作，或一定程度上减少员工的工作量（类似现在正为法院开发的辅助系统）
- 通过规划新的投资能创造什么价值？
 - 互联网技术具有先发优势的特点，如果能够在人工智能仲裁和管理辅助方向打下基础，获取领先优势。同时可以进一步提升我们的知名度、口碑和可能的客户满意度（建立在人工智能能够高质量的完成工作的基础上）

应用这个变化对商业模式画布的影响：

- 成本结构：长远看高昂的人力成本将得到降低，但短期内会产生大量的研发费用
- 价值主张：高效率的AI辅助仲裁将成为新的重要价值主张
- 客户关系：高效率的AI辅助仲裁有利于客户关系的加强，客户有更强的在平台进行活动的意愿
- 渠道通路：或图新奇或切实体会到AI辅助仲裁的好处，客户有更多倾向将平台介绍给他人，扩展渠道通路
- 关键合作：原有的第三方仲裁机构作为利益相关方会受到影响，他们的利润可能会略有降低



3.2 价值主张出发

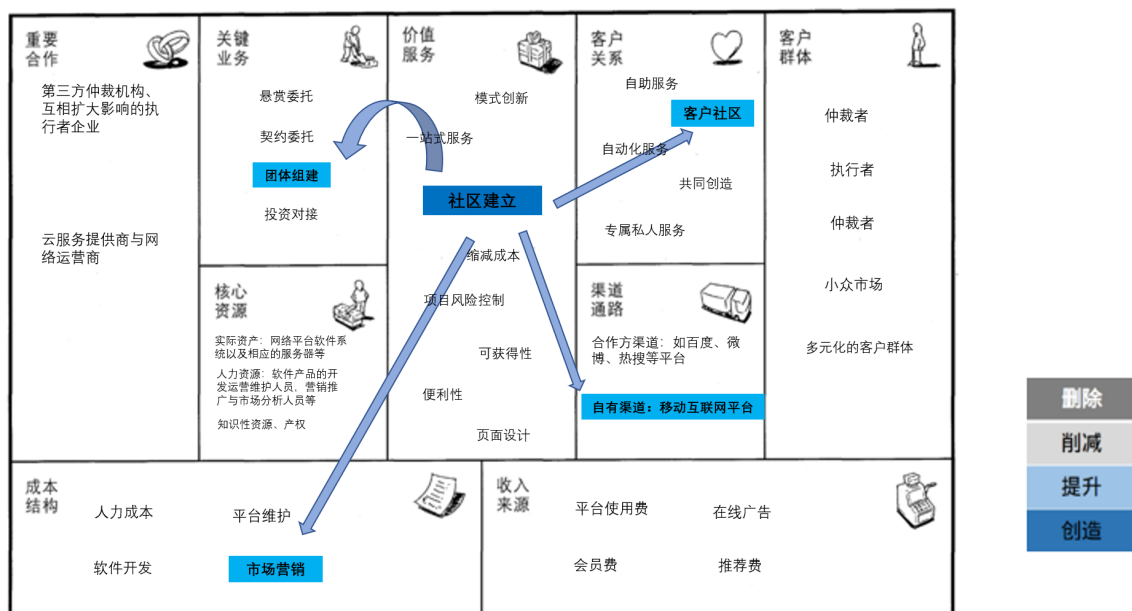
下面从价值主张的角度出发并通过“四项行动架构”对我们商业模式的蓝海进行分析。

- 哪些低价值的功能或服务可以被删除或削减？
 - 由于我们的商业模式一定程度上就是从蓝海角度出发所设计的，所设计和声张的价值主张自然也是我们认为相比竞品来说拥有高价值的。因而我们不认为我们现有的功能和服务是低价

- 值的进而可被删除的。
- 可以通过新增或加强哪些功能或服务来产生有价值的客户新体验？
 - 我们注意到了社区在整个需求-仲裁-执行链条上能起到的重要作用，下面进行一些阐释：
 - 需求-执行-仲裁链条：这样一个链条是我们所总结的在我们平台上所进行连接的人和进行组合的人力资源所要最终符合的行为模式。一个新点子被某人设想——被某人认为是有价值的并愿意为其付出一定的资源使其能够产生价值——被某人或计回报或不计回报地投入劳动力所赋能——这个新点子所指向的结果产生价值；同时，由于是人与人产生合作甚至是契约的过程，协调管理与仲裁过程将是必要存在的。以上的这段论述解释了需求-执行-仲裁链条的内涵。
 - 社区（和平台）在需求-执行-仲裁链条上产生作用：
 - 一个新点子的产生可能是某人灵光一闪的尤里卡时刻，可能是一段长期研究思考得出的结果。社区中的“讨论主题”为一个新点子的持久化提供了位置，人们想到新点子后可以将其发送到社区，让更多的人能够看到这个点子，为自己和他人提供进一步思考讨论的空间。
 - 一个新点子被某人认为是有价值的并愿意为其投入一定的资源使其能够产生价值，在社区中某个讨论主题下所建立的工会扮演了这一角色，一个或一些认为该主题有能够创造价值的可能并建立组织为其投入资源。
 - 被某人或计回报或不计回报地投入劳动力所赋能，这句话指向两个群体，一种是喜好、爱好而愿意不计成本或很少在意成本地投入资源让点子成为结果产生价值的人；另一种则是通过出卖劳动力换取收益而较少对点子上有像前一种人一样有特殊情感的“打工人”。而以上这两个群体正是我们社区“执行者”角色的重要组成部分。
 - 这个新点子所指向的结果产生价值，即最后的劳动成果被上面所设计到的所有角色所声明价值，并可能被更多人承认价值。这可能导致以下这些结果：有人愿意购买产品形式的劳动成果，有人愿意购买或参与劳动成果的产生过程并为自己创造更多的价值…这些人同样可以是社区的重要成员。
 - 在这样一个复杂的可能是很多人参与的链条上，人的作用是显著的，人的影响也是巨大的，在进行工作的过程中，为这些人建立一个健康的组织/关系也自然是必要的，我们引入仲裁者角色和平台服务的初衷正是如此。在一个设想中的Linker社区，仲裁者们也将是能够体现个人价值的关键参与者。
 - 总的来说，我们相信一个社区的建立将会大大增加我们平台的活力与业务能力，同时与各类客户建立更美妙的客户关系，建立“参与Linker社区是有价值”的价值主张。
 - 价值主张的改变对成本有哪些影响？
 - 社区的建立和运行需要一定的成本，但总体上仍然属于是我们所已经提及的成本类型。新产生的成本是社区的冷启动成本，同平台一样，需要吸引客户开始使用社区，他们才有可能了解到社区给他们带来的巨大价值。
 - 价值主张的改变将如何改变商业模式用户侧的内容？
 - 客户关系将得到极大程度上的增强，以往的经验已经证明一个健康优秀的社区甚至是有可能是为客户提供归属感（B站）的，故建立社区有利于建立更强的客户关系。
 - 渠道通路也将得到不少增强，“自来水”（用户自发为产品进行宣传）是极好的渠道通路，我们相信一个拥有足够价值的社区将能够说服客户并让他们进行“自来水”行为，进而加强我们的渠道通路。

应用这个变化对商业模式画布的影响：

- 价值主张：一个优秀的高效能的社区将成为新的主要价值主张
- 客户关系：社区将成为客户关系的重要类型，理想中的社区将能够给用户带来归属感
- 关键业务：通过社区可以为需求-执行-仲裁链条的每一个阶段赋能，助力人与人之间联系的建立
- 成本结构：一个完备的社区会需要较高的运营成本
- 渠道通路：一个优秀的社区能够作为重要的价值为人们所自发宣传，客户的“自来水”能加强与扩展渠道通路



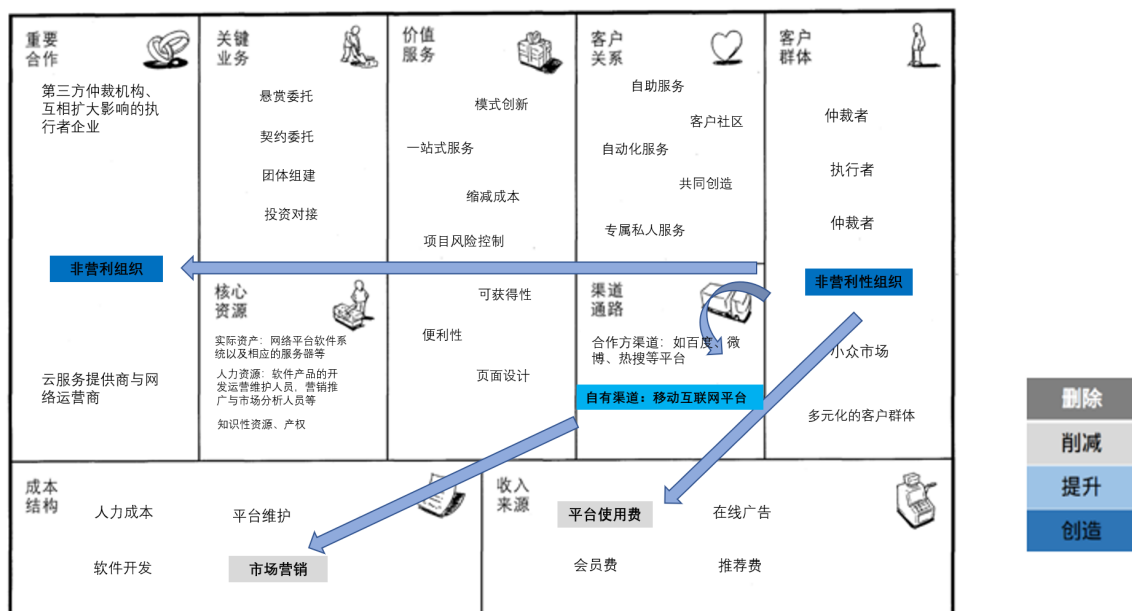
3.3 对客户的影响出发

下面从对客户的影响的角度出发并通过“四项行动架构”对我们商业模式的蓝海进行分析。

- 可以聚焦哪些新的客户群体，哪些客户群体可以削减或删除？
 - 我们在纷繁复杂的社会中注意到了NPO（非营利性组织）这一类群体，这类组织除了非营利性的特点外，还有公共性、福利性、资源支持多样性等，通常是基于一些社会议题而设置，拥有比较大和正面的社会影响力。我们希望将他们纳入我们的客户群体。
- 新的客户群体真正希望帮助他们完成哪些工作？
 - 非营利性组织正如其名，为了符合非营利的运行模式，他们需要控制运营成本，高效利用有限的资金支持。同时作为公共组织，他们需要人力资源管理与人脉连接能力，这恰恰是Linker可以为他们提供的。
- 这些客户倾向于何种联络方式，他们期望与你建立何种关系？
 - 由于NPO的成员结构往往是相对稳定的组织层与相对流动的参与者层，从NPO组织主体的角度来看，我们与他们的联络方式以官方对接为好，同时参与者层以普通参与者与平台和组织进行联络即可。
 - 为了尽量少地控制运营成本，NPO组织可能期望我们成为他们的支持者/赞助商，以避免出现新的开支。
- 服务新的客户群体对成本有何影响？
 - 正如上面所提到的，NPO组织与Linker的关系可以是支持者/赞助商，即我们为他们提供服务，他们以适当的方式进行回馈（如公布赞助商列表，潜在的广告效应）。在这种模式下，我们将要付出为他们提供的服务成本以及因他们而产生的平台运行成本，但是将很有可能获得平台声誉的正面回馈，间接补贴了成本。
 - 当然我们也可以就把NPO组织当作普通的组织，以合作伙伴的形式与他们进行连接并正常收费，这种情况下就不会产生任何计划外的新成本，不过相应的会导致平台声誉的提升不明显。

应用这个变化对商业模式画布的影响：

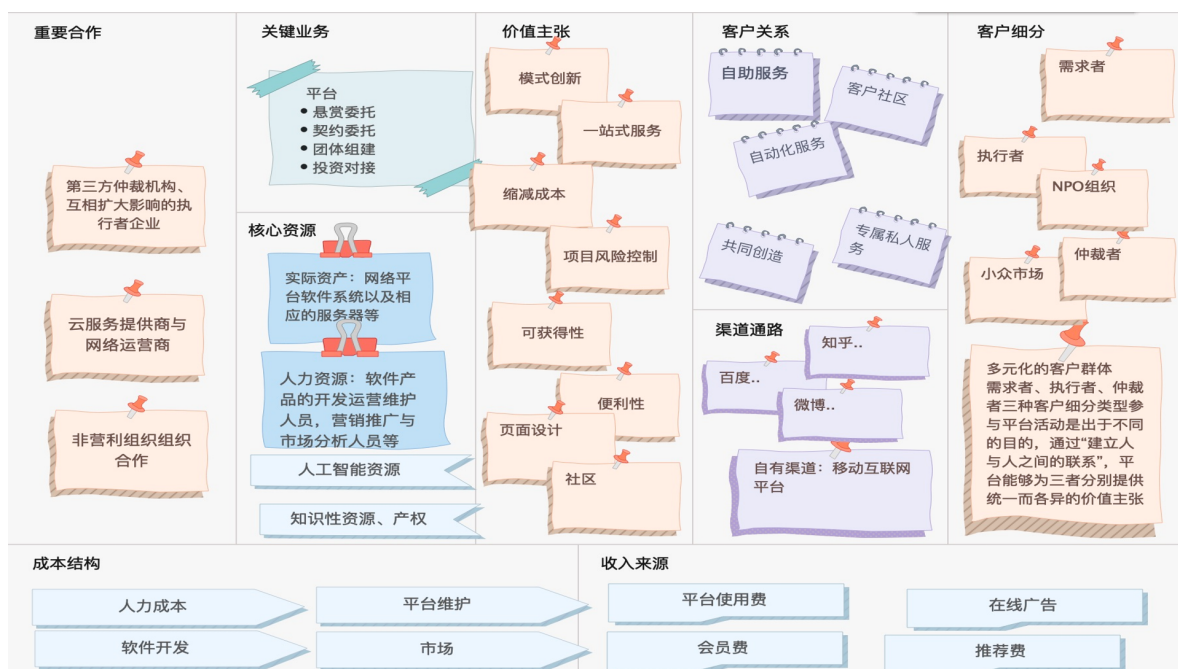
- 成本结构：**若作为支持者/赞助商类型，平台将无法收回增加业务带来的成本，这个成本需要以别的形式进行补贴。若作为普通的组织简单合作，平台将不会产生计划外的新成本
- 客户细分：**NPO组织将作为一类客户被提出，平台使用与普通个人或小组客户略有不同的方式与其对接，以达到平台提升口碑声誉和影响力的目的
- 渠道通路：**作为拥有社会影响力的NPO组织，他们以被赞助方或合作伙伴的角色将为平台进行宣传，相当于扩大了渠道通路



四、更新过的商业模式画布

经过之前的几个阶段，我们已经对我们的商业模式有了更深层次的认识与优化方案，接下来我们将对最后更新的商业模式画布进行描述。

4.1 商业模式画布



4.2 画布要点

4.2.1 客户细分

客户细分描述的是一个商业模式想要获得的和期望服务的不同的目标人群和机构，是商业模式所要服务的对象。具体到我们的商业模式，客户细分可以分别从以下几个要点进行描述：

4.2.1.1 多边平台

我们想要服务的对象客户群体可以被划分为多个子群体：

- 需求者：

需求者是项目的发起者，是需求的来源。因为种种原因，他们自己无法完成需求，故将试图通过平台寻找到实现者帮助自己完成项目 and 需求。同时，为了认可实现者的劳动价值，他们需要提供一定数额的报酬。企业需求者可以在平台上发布委托任务与悬赏任务。委托任务通过与特定的团队对接，通过悬赏任务调动群智。对于我们的平台来说，需求者不仅仅是主动的一方，还可以是被动的一方。基于平台的社区性与团队组建功能，需求者可以去获得与客制化团队接触的机会，而这个接触方式主要是平台推荐。

- 执行者：

执行者是项目的参与者，是需求的实现。他们可能是自由职业者，可能是公司雇员，可能是兴趣社团。他们来到平台上通过付出劳动完成需求换取需求者所提供的报酬，工作模式也有众包和外包。同时，为了便于平台和需求者对服务者的能力或作品进行适合度评定，服务者需要以一定的手段声明自身的工作能力，如公开工作经历或之前的作品情况。平台会为执行者提供个人任务管理功能，根据能力描述推荐任务、管理任务进度。同时，执行者还可以发布自己的创新设计、想法灵感等，供潜在的需求者开发、构建新的需求进而形成新的项目，这也是执行者这一群体的另一重要角色之一。平台为其提供兴趣驱动的团队组建功能来实现自己想做的客制化产品，建立好的团队需要在平台上展示进度，此举有利于潜在的客户与其展开对接。

- 仲裁者：

仲裁者是项目的观察者，通常不参与项目运行，但在需求者与执行者因项目进度、内容等发生纠纷时，仲裁者将介入，作为第三方进行调解与仲裁。同时，仲裁者还将作为监管者关注项目是否符合相关的法律法规或公认的行业规定等。在完成仲裁和监管任务的同时，仲裁者将可以获取一定的报酬。

4.2.1.2 多元化的客户群体

平台的核心在于构建需求者-执行者-仲裁者的联系，故可以为各个行业于领域的客户提供服务，包括但不限于电子商务、软件开发、科技研究、实物买卖等行业，平台不会限定某个领域的需求于服务，但其内容必须要在相应国家与地区的法律法规允许与可监管范围内。需求者、执行者、仲裁者三种客户细分类型参与平台活动是出于不同的目的，通过“建立人与人之间的联系”，平台能够为三者分别提供统一而各异的价值主张。另外需要强调的是这三者是比较概括性的概念，实际上来说每一个群体又有自己的细分，对应实施不同的业务内容。

4.2.1.3 小众市场

平台的社区可以依据某一个创新点子进行团队组建，帮助客制化产品的生产，同时与感兴趣的企业进行对接。客制化的产品与创意主要是立足于小众市场，所以小众市场也是Linker平台商业模式的重要组成部分。

4.2.1.4 NPO组织（本次所增加）

NPO（非营利组织）拥有非营利性、公共性、福利性、资源支持多样性等特点，往往基于社会议题而产生，拥有社会影响力。同时也有人力资源管理与人脉连接能力的需求。为这一类客户提供服务将对产品的口碑和知名度有很大的正面影响，并同时有利于我们价值主张的更广泛传递。因而哪怕是作为免费支持方甚至付费赞助方，我们认为将NPO组织纳入我们商业模式的客户群体是有利的。

4.2.2 价值主张

价值主张描述的是为某一客户群体提供能为其创造价值的产品与服务，是客户选择一家公司而放弃另一家的原因。具体到我们的项目，价值主张可以分别从以下几个要点进行描述：

4.2.2.1 创新与创意平台

本产品能够吸引愿意短期工作或者仅完成一个项目的执行者客户，旨在提供一个对接的平台，并同时可以扩充人脉。在以前，许多的平台提供的是长期工，但是有些公司可能无法承担或者不需要这样的个体或团体长期工作、有些个体或团体也更愿意利用空余时间或者倾向于更自由的工作方式。同时，本产品整合了众包和外包服务，并引入仲裁者机制，在项目运行模式和项目人员结构上进行了创新。同时，本

平台的创新还在为执行者提供团队组建功能，有创新想法的用户可以在平台上发布自己的创意，招募其他对自己的项目感兴趣的人加入，在组队满足平台的要求之后，平台辅助团队管理，并且可以将阶段性的产品展示给平台上的投资人或者企业，提供一个对接的功能。

4.2.2.2 一站式服务

本产品意在提供一站式服务，将成为能力和需求的展示板，不同角色的对接联系核心，薪酬的保管与转移中心以及项目运行与完成评价平台，为不同客户细分类型的客户都能提供完备而方便的服务。

4.2.2.3 缩减成本

根据相关资料研究，使用类似的网络平台进行项目的团队组建将能够得到显著程度的人力物力财力节约。同时，一些非大众行业的委托需求也能够在网络平台以低成本形式寻找到实现方。这将为客户提供削减成本的机会，有助于他们更好地完成工作。

4.2.2.4 风险控制

需求者总是希望发布的项目能够顺利按时按量完成，执行者总是希望付出合理的劳动并获得足够的报酬，但在实际执行过程中由于委托需求的某些不确定性总是容易产生认同风险，产品加入仲裁者形成三角形人际关系结构，提供一定的审核机制和监督机制，甚至可以通过商业保险的形式减少或对冲风险，保障需求提供方与服务提供方两者的利益。

4.2.2.5 可获得性

众包与外包的特性让一个执行者可以为多个需求者创造价值，需求者所需要的一些往常难以通过一般手段获取的需求执行能力将通过平台得到，同时执行者也能够在一个相对舒适的工作区间内通过劳动获取报酬。

4.2.2.6 便利性

使用算法匹配或推荐，在人与人关系的组建过程中减少寻找的时间和财力消耗，操作与执行更简单。

4.2.2.7 好的用户交互

Linker平台十分注重用户交互与信息管理，在功能性强的同时也避免产生过于琐碎化的GUI模块。相比竞品，这将是一个大的比较优势。

4.2.2.8 社区（本次所增加）

经过蓝海战略的分析，我们将社区的价值主张进行了加强，提升为单独的一点。一个优秀的社区能高效的为需求-执行-仲裁赋能，使其更高效地建立和运转，同时为客户提供归属感并积极为平台进行宣传

4.2.3 渠道通路

渠道通路描述的是一个商业模式如何同它的客户群体达成沟通并建立联系，以向客户群体传递自身的价值主张。是产品信息和价值主张的传递渠道，具体到我们的产品，渠道通路可以从以下几个要点进行描述：

4.2.3.1 合作方渠道

平台发展初期我们可以与网络搜索服务提供商如百度等公司进行合作，提升搜索优先级来扩大我们的平台知名度。同时在一些网络社区如知乎内投放广告吸引客户，使平台积累一定的用户基数。

4.2.3.2 自有渠道

我们主打的功能是建立人与人之间的连接，具有较强的网络效应，所需要的媒介是移动互联网平台，借助互联网庞大的体量，在积累一定用户与口碑后，平台本身会成为一个宣传助力，使用过平台产品的用户若获得了不错的体验，将很有可能继续使用并向身边的人推荐。

4.2.4 客户关系

客户关系描述的是一个商业模式对某客户群体所建立的客户关系的类型，是商业模式的与客户的交互。具体到我们的产品，客户关系可以从以下几个要点进行描述：

4.2.4.1 自助服务

产品很大程度上不需要直接参与人与人关系的组建，作为平台，不同的客户能够自主地在平台上寻找需要的资源，自主地结成关系并进行接下来的活动

4.2.4.2 社区

产品通过社区来进行团队组建功能，社区中的亮点创意可以吸引其他志同道合的用户一起加入组成团队，辅助团队建设。社区也是一种听取用户反馈，不断改进用户体验，调整商业模式的重要方法。

4.2.4.3 专属私人服务

Linker平台着重于为每一个用户群体建立起任务管理系统，对于执行者，可以获得推荐执行的任务列表；对于需求者，可以获得正在进行的需求的现阶段报告；对于仲裁者，可以获得自己正参与仲裁的任务列表

进一步，成为会员的客户将获得平台的会员专属服务，为客户提供更完美的体验

4.2.4.4 自动化服务

Linker平台在多个领域存在自动化的服务，主要业务内容是推荐与分配，包括执行者的任务推荐、需求者的团队推荐、仲裁者的任务分配以及团队组建时成员推荐等等。

4.2.4.5 与客户协作、共同创造

Linker平台的社区模块为用户反馈平台的问题提供了一个渠道。平台会根据用户的反馈调整用户交互、修复漏洞。同时，用户的反馈有利于平台调整现有的商业模式。

4.2.5 收入来源

收入来源描述的是一个商业模式从每个客户群体中获得的现金收益，是商业模式利润的源头，在扣除成本之后即成为运行商业模式所获得的利润。具体到我们的产品，收入来源可以从以下几个要点进行描述：

4.2.5.1 使用费

作为平台方我们提供的服务就是为需求者、执行者、仲裁者等多种身份的人之间建立联系，提高效率。一旦上述身份的人达成共识，形成工作关系，我们将分阶段从三方的佣金中抽取一部分作为收入来源。

在平台形成一定规模后，可以招商部分企业来投放广告。其中主要包括相关行业的企业的一些招聘广告、对口任务的一些培训机构广告等，进而从广告商处获得广告费用收入。

4.2.5.2 会员费

通过出售会员身份为一定数量的用户提供特权服务。如对于需求方而言，可以在具有相同需求条件下提供需求发布的高优先级；对服务提供者而言，在能力相近的条件下将自己的推荐等级作适当提高等。

4.2.5.3 推荐费

需求者需要提高自己需求的顺位，使其能够更容易被执行者看见，那么可以通过缴纳一定的推荐费来完成

4.2.5.4 广告费

广告费可以来源于第三方投放的广告，但是比重不会占收入来源的大头，因为过多的广告会导致UI的丑化，在互联网技术趋同的现在，人机交互体验一定是某个平台用户留存率的直接影响因素。

4.2.6 核心资源

核心资源描述的是保证一个商业模式顺利运行所需要的最重要的资产，它负责创造并提供价值主张的内容，进而让企业在客户认可并获取了价值主张的内容后通过收入来源进行盈利。在我们的商业模式中，关键资源是为需求者、执行者、仲裁者牵线搭桥的网络平台及其配套系统。正是因为有了这个平台，有需求却自己不能实现的需求者才能够获取有能力的执行者的劳动力，执行者才可以通过劳动换取报酬，仲裁者才有存在的必要。总的来看，跟平台相关的核心资源主要有以下几个方面：

4.2.6.1 实物资源

网络平台软件系统以及相应的服务器等让软件实体能够稳定在计算机和网络上运行，发挥其功能的资源

4.2.6.2 知识性资源

一个包含有各个需求者、执行者、仲裁者信息的数据库以及通过数据库和需求内容进行推荐，为达成委托提供便利的推荐或排序算法

4.2.6.3 人力资源

软件产品的开发运营维护人员，营销推广与市场分析人员，企业管理与运行支持人员等

4.2.6.3 人工智能资源 (本次所增加)

使用人工智能对仲裁过程和过程管理过程进行辅助

值得说明的是，现有的甚至短期内的人工智能发展水平显然还不足以代替人进行复杂的仲裁工作，但为仲裁者提供辅助使其能有大程度的工作效率提升也将有效减少仲裁者方向的成本，同时为平台和客户提供便利。

4.2.7 关键业务

关键业务描述的是保障商业模式正常运行所需要做的最重要的事情。在我们的商业模式中，为三种参与者牵线搭桥的平台是关键资源，与平台以及网络相关的关键活动占据着支配地位。具体到我们的产品，平台是我们的关键业务：

4.2.7.1 平台

在需求的执行过程中，建立在需求者、执行者与仲裁者这些不同的客户之间建立起联系的平台是我们的核心业务，这个联系有以下几种细分结构：

- 悬赏委托：需求者挂出赏金发布悬赏委托，不定的执行者以完成的作品或产品作为索取赏金的依据，根据需求者自己的判断决定是否满足要求并给予酬劳，仲裁者负责确保过程与内容合规。
- 契约委托：需求者发布委托与大致预期酬劳，确定的执行者以契约方式负责进行作品或产品的完成，根据需求者与执行者的约定判断是否满足要求并给予酬劳，仲裁者负责确保过程与内容合规，并处理可能产生的约定变更与纠纷。
- 团体组建：社区中的创意点子吸引一些用户自愿组成团队，在组队的相关事宜符合了平台标准后就会正式组成团队，进行某个创意的落地，平台会辅助进行团队管理。同时团队也必须阶段性的在平台上记录自己的制作过程，发布阶段性的产品。
- 投资对接：组成团队的用户所生产出来的产品会由平台推送给相关领域的投资人或者天使投资人或企业，若投资方感兴趣，可以在平台的引导下进行业务洽谈。

为了执行关键业务，我们需要进行一些关键活动如平台管理、新服务的启动以及平台的升级等。

4.2.8 重要合作

重要合作描述的是保证一个商业模式顺利运行所需的供应商和合作伙伴网络，他们是商业模式运行的支持者与保障者。具体到我们的产品，重要合作可以从以下几个方面进行描述：

4.2.8.1 非竞争者之间的战略联盟

通过与执行业务的公司进行合作来使利益多边化，包括与第三方仲裁机构的合作和互相扩大影响的执行者企业合作，来扩大影响和市场份额，优化及规模效应，降低风险和不确定性。通过与网络服务提供商进行合作来保障网站平台的正常顺利运行，如云服务提供商与网络运营商等。

4.2.9 成本结构

成本结构描述的是运营一个商业模式所发生的全部成本，是保证商业模式正常运行所必须要支出的资金等资源。具体到我们的产品，成本结构是成本导向型：

4.2.9.1 成本导向型

我们产品的运行成本由以下内容组成：

- 固定成本：是不因产品和服务的产量而改变的成本，如人力资源的工资以及开发软件的固定成本。
- 可变成本：需要根据本项目的市场使用率决定，如投放广告，进行招商引资等的资金成本。

4.3 关联

4.3.1 客户细分-价值主张

客户细分的多边平台准则是设计价值主张的根本出发点，客户分为需求提供者，服务提供者，仲裁提供者三类，要求我们在设计三者关系的时候要考虑全面，不能够失衡。对于三种用户都要有特殊方案提高用户留存率与使用率。比如，对于需求者而言，需要一个便利的渠道与执行者沟通合作，同时也需要对风险进行控制，所以我们在价值主张中加入一站式服务以及风险控制。同时，由于三者还可以进一步以角色为粒度细分，所以在构建关系时要分清每一个角色的价值主张是什么，这一部分在之前的客户洞察模块已经涉及，此处就不作过多赘述。

4.3.2 客户细分-渠道通路

三类客户所涉及的领域十分宽泛，所以在平台起步初期，除了广告策略，我们还需要寻找特有的渠道向三类潜在客户投放我们的平台信息。与一些行业知名人物进行接触，与其签约或者雇佣其帮助平台宣传也是一个重要渠道。

4.3.3 客户细分-客户关系

我们与客户的会影响客户细分。我们选择与用户协作、共同创造，实际体现在需求提供者与服务提供者的相互打分板块，这一评分将成为用户信誉、优先级的排序依据。此外合作细节的复杂性是我们选择自助服务的主要原因。

4.3.4 客户关系-价值主张

我们的价值主张强调在实现高效率低成本的基础上进行风险控制，这需要我们的平台与客户建立良好的社区氛围强化我们的价值主张输出，其次，我们通过提供高度自助化的服务，引入仲裁机制，让用户的实际体验得到保障。

由于我们自助服务式的用户关系，我们的价值主张具有一系列自动化的特征，包括一站式服务、缩减成本等，此外我们创新性地引入了仲裁者这一角色，提高风险控制的同时，也强化了用户关系。

4.3.5 核心资源-客户细分

核心资源中的知识性资源包括一个包含有不同客户细分类型成员信息的数据库，这个数据库的建立离不开对不同客户细分类型成员的信息采集与维护，在客户以不同角色建立系统用户时，将需要主动声明自身的一些信息（如需求者为了让执行者来实现需求需要声明自己的可获利性、如仲裁者需要声明自己的中立性与公平性以让双方信服）或一些能力（如执行者需要声明自己具有实现需求的能力以被系统推荐或需求者选中），而用户社区与评价系统的存在能够维护用户的信息，从而为之后的行为提供参考。

4.3.6 核心资源-客户关系

核心资源作为网络平台所建立起的用户社区将为不同的客户细分类型成员提供信息发表与获取的平台，用户能够在核心资源产生的用户社区参与人与人之间联系的建立这个核心业务（如拉人组队）。

4.3.7 核心资源-价值主张

核心资源——平台是我们商业模式运行的核心，能够创造并提供价值主张的内容，这也将是客户使用我们的产品的缘由。通过我们的平台，客户能够建立起能够进一步创造下游价值的人与人之间的联系，而这个联系将被认定为是有价值的，进而客户获得了被认定为有价值的人与人之间的联系，便可以通过收入来源所提供的渠道为我们的企业提供收入。

4.3.8 核心资源-关键业务

核心资源——平台提供“建立人与人之间的联系”这一关键业务的资源，进而保障商业模式的正常运行。这些资源包括网络平台的软件系统及保证其正常运转的辅助资源，有了它们关键业务才有执行的场所；包括包含有不同客户细分类型成员信息的数据库这一知识性资源和相应的推荐或排序算法，有了它们关键业务才更高效，更具有价值，也包括实现核心资源构建与运营、更新、维护等工作的人力资源，有了它们，核心资源才能被构建出来，进而开始创造价值。

4.3.9 核心资源-重要合作

核心资源中的一部分与能提供仲裁服务的第三方主体密切相关，（如律师事务所可以与平台进行合作进行法律相关的仲裁操作，在律师作为仲裁者客户参与平台关键业务的同时，律师事务所作为重要合作的伙伴能够提供相应的信息，并从平台获得声誉和利润）。

4.3.10 核心资源-成本结构

核心资源的获取建立和维护是商业模式运行成本的重要组成部分，如网络平台软件的开发作为重人力资源活动，需要付出大量的薪资成本；平台保证正常提供服务的过程中需要对这一核心资源付出必要的维护和发展成本。

4.3.11 关键业务-客户细分

不同的客户细分类型客户在关键业务中的角色不相同，但最终这些角色在关键业务完成后能够组成一个能创造价值的人与人之间的联系，可以理解为关键业务本身就是将原本没有联系的不同细分类型客户变得有联系。

4.3.12 关键业务-客户关系

关键业务的执行情况对客户关系能够产生影响，一个合作良好的由关键业务产生的人与人之间的联系的相关信息将能够成为客户提供参与关键业务的信息资源，并通过反馈体系与用户社区让用户参与影响以后的关键业务的执行。

4.3.13 关键业务-价值主张

关键业务是价值主张的直接产生地，通过产生能够进一步产出有价值的产品或作品的这一有价值的人与人之间的关系，关键业务能够实现价值的产生。

4.3.14 关键业务-重要合作

重要合作的主体是关键业务的参与者，它们以集体主体形式与平台合作，参与关键业务并与其他客户建立起联系开始创造价值。

4.3.15 重要合作-成本结构

重要合作是双方之间的战略联盟，是共赢目的的，达成重要合作必然涉及双方的成本付出，才能得到利益。与其他公司的合作决定了我们的成本大小。同时，将仲裁者这一重要合作方以用户的形式分出去有利于成本结构的优化。

4.3.16 重要合作-客户关系

仲裁者既是重要的客户，也是我们的合作者。

4.3.17 重要合作-渠道通路

销售的渠道包含合作方渠道，即销售渠道决定了我们与其他公司合作的紧实度。

4.3.18 成本结构-核心资源

人力资源和实物资源都是决定成本结构的重要因素。

4.3.19 成本结构-价值主张

价值主张里面的创新性和价格都是决定成本的重要部分。

五、引用

- [1] 杰夫·豪. 众包[M]. 中信出版社, 2009, 6 (1)
- [2] 魏拴成. 众包的理念以及我国企业众包商业模式设计[J]. 技术经济与管理研究, 2010.
- [3] 谈谈猪八戒网的欺诈行为 <http://bbs.tianya.cn/post-free-2491832-1.shtml>
- [4] 电子众包行业调研: 猪八戒网 <https://zhuanlan.zhihu.com/p/26980006>
- [5] 赵巍. 众包负面效应及潜在风险研究[C]// "决策论坛——企业行政管理与创新学术研讨会"论文集(上). 2016.
- [6] 论众包模式的重大缺陷 https://www.sohu.com/a/117204916_480349
- [7] 陆丹. 互联网时代下众包风险的识别与规避[J]. 物流工程与管理, 2013, 35(004):118-120.
- [8] 猪八戒网上半年业绩逆势增长 平台成交量同比增幅达375.8%(http://www.liangjiang.gov.cn/content/2020-08/25/content_10059295.html)
- [9] 猪八戒网其实是个为了搞钱不择手段的骗子网站(<https://www.douban.com/group/topic/93742724/?type=like>)
- [10] 想用“平台+优质个人”取代“公司+雇员”, 技术外包平台程序员客栈完成300万元融资(<https://36kr.com/p/1721482854401>)
- [11] 程序员客栈不靠谱(<https://www.zhihu.com/question/48184136?sort=created>)
- [12] 科研众包平台调研(<http://www.woshipm.com/it/33312.html>)
- [13] 小圆桌(<https://www.lieyunwang.com/archives/167347>)
- [14] LIU Liling. Summary of recommendation system development. 2019, 1187(5)
- [15] Adomavicius G, Tuzhilin A. Toward the next generation of recommender systems: a survey of the state-of-the-art and possible extensions[J]. IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering, 17(6): 734-749, 2005
- [16] 推荐系统顶会RecSys2020大奖出炉! 腾讯摘获最佳长论文奖(<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1679097143254798510&wfr=spider&for=pc>)
- [17] 深入浅出web3.0 (<https://www.zhihu.com/question/341559382>)
- [18] 王法涛.演化视角下电子商务多边平台网络效应及竞争策略选择[J].中国流通经济, 2019 (11) : 54-64.
- [19] 劳务派遣暂行规定(https://duxiaofa.baidu.com/detail?searchType=statute&from=aladdin_28231&originquery=%E5%8A%B3%E5%8A%A1%E6%B4%BE%E9%81%A3%E6%9A%82%E8%A1%8C%E8%A7%84%E5%AE%9A&count=29&cid=1fbf0a7e54577bb8fff1590bd2814bfb_law)
- [20] 明年全球34%员工将永久在家办公(<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1683859019712959386&wfr=spider&for=pc>)
- [21] 宁秀丽,孟祥雷.当代小众文化现象研究[J].中国市场,2013(40):54-57.
- [22] 秦先普.品牌如何与小众一起狂欢?——专访时趣互动北京总经理刘烁[J].中国广告,2019(05):18-21.
- [23] 张晓林,袁莉,杨峰,黄影,黄学军.基于Web的个性化信息服务机制[J].现代图书情报技术,2001(01):25-29.
- [24] 打好脱贫攻坚战必须坚持以人为本(https://politics.gmw.cn/2020-11/27/content_34408864.htm)

[25] 平台众包崛起，后疫情时代企业降本增效的破局良方(<https://xw.qq.com/cmsid/20200323A0PBQF00>)

[26] Netflix一季度财报亮眼 疫情期间会员暴涨1577万(<http://ent.sina.com.cn/v/u/2020-04-27/doc-iircuyyi0052412.shtml>)

[27] 积极发展众包新模式 威客行业迎来重大利好 (https://www.sohu.com/a/32368916_115470)

[28] 到2020年，软件工程师的薪水究竟有多高？ (<https://www.eet-china.com/news/201909171445.html>)

[29] Understanding 5G technology (<https://www.verizon.com/about/our-company/5g/what-5g>)

[30] 5G如此火爆，对于它的优缺点你了解多少呢？ (<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1644378116595910646&wfr=spider&for=pc>)