

商业模式评估

小组成员

度量数值

简介

一、商业模式环境

二、评估商业模式

三、蓝海战略

四、商业模式画布

引用

小组成员

成员	学号	职责	备注
蒋沂霄	181250059	分配任务，完成相应任务	组长
李一洲	181250075	完成相应任务	组员
周祺祯	181250206	完成相应任务	组员

度量数值

- 加分项：4个
- 减分项：4个
- 引用新闻/分析报告：30篇

简介

本文第一部分分析商业模式环境，第二部分评估商业模式，第三部分描述蓝海战略，第四部分更新商业模式画布，最后给出文中的引用链接

一、商业模式环境

1.市场影响力

市场问题

1.研讨结论：

- 随着中国经济水平增长、人均可支配收入提高[1]，以及国际间经济交流加深，留学生规模不断扩大，企业间跨国合作机会增加
- 英语依然是并将长期是使用最广泛的语言，从学校到企业都对外语能力非常重视
- 随着智能手机和移动应用的发展，人们的英语学习逐渐由纸质资料学习转为线上学习

2.主要问题及解答：

Question1: 影响客户环境的关键问题有哪些？（是什么促使人们使用手机应用学习英语？）

Answer：出国留学机会增多，学生更加重视英语；各行业、企业对员工外语能力要求变高，上班族也有学习英语的需求

Question2: 哪些改变正在发生？（智能手机和移动应用的发展给英语学习带来了什么变化？）

Answer：除中学生外，英语学习者从利用纸质资料学习逐渐转为线上学习，从集中时间学习到碎片化时间学习

Question3: 市场将走向何处？（英语培训市场的发展趋势？）

Answer：消费主体来看，英语培训从小众市场向大众市场转变；消费形式来看，英语培训将从客户线下集中上课向线下培训与线上课程+半自主学习多元化方式转变；市场主体来看，英语培训行业模式将从少数行业巨头+个体教学者主体向日益多元化的跨行业商业主体转变

市场分类

1.研讨结论：

- 为中学生、大学生提供简介而高效的背单词过程、从背单词到刷题备考的一站式服务
- 为泛白领阶层制定贴合其时间安排的学习计划，帮助他们有效提高日常交流水平
- 为普通英语爱好者提供符合口味的英文小说、新闻、视频等资源
- 为其它学习类app提供广告服务
- 为有资源、知识且愿意分享的用户提供分享知识、资源并换取报酬的平台

2.主要问题及解答：

Question1: 哪些是最重要的客户群体？（我们的产品应该更重视哪类客户？）

Answer：学生和泛白领阶层。学生是词云最大、最活跃的客户群体，在用户社区运营以及用户自发宣传中发挥重要作用；上班族的消费是词云最重要的收入来源之一，他们有较强的经济实力，愿意为英语水平的提升做出较大投入

Question2: 哪个群体增长潜力最大? 哪些群体在缩小? (哪个用户群体在未来可能成为中流砥柱? 哪些用户群体预期人数减少?)

Answer:

- 学生群体增长潜力巨大。虽然学生当前没有强大的经济实力, 购买高价值增值服务概率一般, 但他们思维活跃、乐于接受新事物、愿意在社区中分享自己的心情、资源和故事, 并且在几年后拥有独立的经济来源后更容易为之付费[2]
- 泛白领阶层用户群体在缩小。到中年后他们职位逐渐稳定, 并且有家庭关系、房贷车贷、子女教育、父母健康等各方面压力, 逐渐失去英语学习的激情和动机

Question3: 哪些边缘群体值得留意? (未来我们可能从哪些用户群体中开发出巨大的价值?)

Answer: 有资源或知识的用户。借助用户群体本身的力量, 可以促使词云从平台提供知识和资源给用户的单一模式向类似知乎和贴吧的以高价值用户为核心、用户间互助的多元化平台转型, 提供新的价值主张进而吸引更多用户

需求和诉求

1. 研讨结论:

- 英语考试分数的提高 (对部分用户可较好满足)
- 实际英语交流能力的提高 (较难满足)
- 各类英文资料、文献的获取 (未被满足)

2. 主要问题及解答:

Question1: 客户需要什么? (用户希望通过词云获取什么?)

Answer: 学生希望提高中高考英语分数、通过大学四六级、考出满意的托福雅思GRE以及GMAT成绩; 上班族希望提高英语交流能力以及英文文档处理能力以获取更强大的核心竞争力; 部分用户对墙外的世界感兴趣, 想去了解国外网络用户的生活、文化以及社交

Question2: 没有被满足的客户需求里哪个最值得关注? (我们的平台可以在现有市场基础上为客户提供哪些额外服务?)

Answer: 在法律允许范围内搬运健康科学的外网资源, 为用户提供一种了解世界的可能渠道

Question3: 客户真正想要搞定什么? (我们的用户最希望通过词云获取什么?)

Answer: 核心是绝对英语水平的提高 (即表面分数提高+英语素养的提高)

Question4: 哪些需求在增加? 哪些在减少?

Answer: 对外网资源的需求在增加, 没有明显减少的需求

切换成本

1. 研讨结论:

- 跟英语学习相关的大部分服务在市场上都有替代品
- 纯背单词服务切换成本几乎为零
- 线上课程的切换成本极高 (一整套课程通常至少数千元)

- 系统、大量、规范的优质外网资源搬运仅此一家，切换成本无穷大

2.主要问题及解答：

Question1: 哪些东西将客户捆绑在一家供应商和它的服务上？（联系客户和学习app的纽带是什么？）

Answer: 来自用户社区的情感认同；令客户感到满意、不枯燥的学习过程

Question2: 哪些切换成本阻止客户转投竞争对手？（客户放弃词云选择其它app需要牺牲哪些东西？）

Answer: 习惯的学习流程；用户社区的资源和倾注其中的情感；需要重新购买课程；无法再系统获取文献、小说、视频等海量英语学习资料或是外网资源

Question3: 客户容易找到并采购类似的服务吗？（客户容易找到词云各项服务的完美替代品吗？）

Answer: 背单词服务和线上课程很容易找到替代品；用户社区、悬赏平台、外网资源等难以找到替代品

Question4: 品牌有多重要？（哈？？？）

Answer: 我们的产品处于初创阶段，还没有很多用户，故没有建立起很有影响力的品牌

收入吸引力

1.研讨结论：

- 免费优质的基础服务
- 高品质的线上课程和外网资源
- 基于用户社区的精准定制化服务
- 强烈的情感认同[3]
- 优秀的软件架构与设计[4]

2.主要问题及解答：

Question1: 客户真正愿意花钱买的是什么？（客户最想花钱获得哪项服务？）

Answer: 优质的线上课程和高效的背单词服务帮助其迅速提高英语水平

Question2: 利润中最大的一块从哪里获得？（词云主要从哪项业务中盈利？）

Answer:

- 线上课程和会员增值服务。只有部分用户愿意为这些服务付费，我们才能有足够的资金去补贴免费用户
- 推广宣传服务。其它非竞品app可以通过我们平台进行宣传或销售，由于我们的广告基于用户社区，该项业务边际成本几乎为零，可以带来较为可观的利润

Question3: 客户能轻易找到并购买更便宜的产品和服务吗？（背单词、线上课、商城商品、外网资源等能以更低价格获取吗？）

Answer: 背单词免费；商城商品价格较低，用户不会过多关注价格，而比较关注品牌和情感认同；线上课程我们定价与其它平台相差不大，主要通过课程质量取胜；对外提供的外网资源价格较低且不可替代

2.行业影响力

（现有的）竞争对手

1.研讨结论：

- 其它以提供背单词服务为主的app，如百词斩、扇贝、墨墨
- 其它提供备考服务的app，如小站托福
- 其它有英语学习模块的app，如b站

2.主要问题及解答：

Question1: 谁是我们的竞争对手？哪些是我们这个领域的主流玩家？（词云最大的竞争对手是哪些？）

Answer: 研讨结论里的都是我们的竞争对手。目前并没有跟词云的业务完全重叠的应用。在背单词服务领域，百词斩一骑绝尘，扇贝也占据了较大市场份额[5]；提供备考服务的app不多，小站是最主流的托福学习app；b站用户往往不是为了学习英语而上b站的，但由于用户基数巨大，b站英语学习区也有不少用户

Question2: 他们的竞争优势或劣势是什么？

Answer: 百词斩和扇贝背单词体验上佳，口碑较好，但提供的服务较为单一，且百词斩用户记住了图片没记住中文意思这一点饱受诟病；小站系统地提供TPO资源，线上课程质量较高，但课程价格偏高，且提供的服务也较为单一；b站的学习资源是用户上传，涉及面非常广泛，但并不系统

Question3: 他们聚焦哪些客户群体？

Answer: 百词斩、扇贝和小站主要面向学生[4, 5]；b站面向全年龄段用户（主要是年轻人），但上b站学英语并非主流[6]

Question4: 他们的成本结构如何？（例如百词斩？）

Answer: 百词斩成本结构主要是实体单词书授权和系统开发维护运营。由于服务模式单一，其他方面成本较少

Question5: 他们对我们的客户群体、收益来源和利润影响有多大？

Answer: 影响十分巨大。百词斩和扇贝虽然在词云的主要收益来源方面不与我们构成竞争，但由于它们与词云的核心业务——背单词服务重叠，会分走大量客户群体，从而导致词云的用户基数降低；小站的主要收益来源（线上课程）与我们重叠，会较大影响我们的收益

新进入者（挑战者）（TBD）

暂未发现

替代产品和服务

1.研讨结论：

- 对于背单词服务，用户可以选择实体单词书。特别是中学生，大部分学校不允许带手机到校（作者的学校允许哦），学生只有周末可以使用手机。为满足每天背单词的需求，大部分中学生会选择实体单词书
- 大部分英语学习类型的app都有线上课程，如小站托福等的线上课程质量较高。并且很多大学生选择在新东方、新航道、朗阁等老牌英语培训机构进行线下培训
- 会科学上网的用户可以自行去原网站浏览英语资源，不需要我们提供

2.主要问题及解答：

Question1: 哪些产品和服务能够替代我们的产品和服务？成本与我们相差多少？（用户还能通过什么途径背单词、上课、获取外网资源？）

Answer: 替代产品和服务见上述研讨结论。纸质单词书有印刷成本，而词云获取单词书授权并上传之后用户只需自行下载。线下课程需要上课场地，因此产生了房租、水电费、管理费用等[7]。用户自行科学上网需要购买vpn

Question2: 客户要切换到这些替代品有多容易？

Answer: 从词云切换到实体单词书经济成本较低，但难以同步已经背过的单词，且将损失词云中收藏的难词、易忘词。从词云平台课程转向线下课程经济成本和时间成本极高，用户一般不会进行此种选择。用户自行科学上网成本也较低，并且可以浏览更多资源

Question3: 这些替代品起源于何种商业模式？

Answer: 上述替代品本身就是各自行业的起源，应由词云的新商业模式去挑战它们的旧商业模式

供应商和价值链上的其它厂商

1.研讨结论：

- 我们的电子单词书将依赖于实体单词书作者及出版社授权
- 我们的外网资源将依赖于CNN、BBC、YouTube、Twitter等网站
- 初期服务器将依赖于阿里云等网络提供商
- 部分机器学习算法可能依赖于某些框架

2.主要问题及解答：

Question1: 谁是你行业价值链中的关键玩家？（词云依赖于哪些app、网站、企业？）

Answer: 参见上述研讨结论

Question2: 你的商业模式在多大程度上依赖这些玩家？（词云如何依赖上述app、网站、企业？）

Answer: 网络提供商在我们创业初期是刚需，后期可以自建服务器；机器学习算法可以使用开源；电子单词书可以自行编写，但成本较高；外网资源转载将持续依赖上述网站或用户

Question3: 有边缘玩家在涌现吗？哪个的利润最高？

Answer: 某些新兴互联网公司可提供外包服务，算法等软件产品利润最高

利益相关者

1.研讨结论：

- 国家网络监管部门会对我们的外网资源搬运业务感兴趣[8]
- 部分学习类app可通过我们的产品增加推广渠道，互利共赢
- 留学咨询行业（中介）的发展会对我们产生推动作用

2.主要问题及解答：

Question1: 哪些利益相关者会影响词云的商业模式？

Answer: 参见上述研讨结论

Question2: 股东、员工、政府、游说者影响如何?

Answer:

- 股东: 股东的压力迫使词云聚焦短期 (季度) 财务结果
- 员工: 课程开发部门员工的工作将直接影响词云的利润
- 政府: 外网资源搬运业务较为敏感, 需要在国家相关部门监管下依法进行
- 游说者: 与词云无关

3. 关键趋势

技术趋势

1. 研讨结论:

- 每个用户都有自己喜欢的视频类型、帖子话题, 我们应该为用户提供个性化推荐服务
- 对大量数据进行处理、对数据的实时处理[9]
- 信息爆炸时代, 用户获取免费资源越来越容易

2. 主要问题及解答:

Question1: 你的市场内外的主要技术趋势有哪些?

Answer:

- 个性化推荐技术[10]
- 社区管理技术
- 大数据处理、实时数据处理技术[9]

Question2: 哪些技术代表了重要的机会或者颠覆性的威胁?

Answer: 个性化推荐技术是一个可能的机会, 暂无颠覆性的威胁

Question3: 哪些新兴技术是边缘客户正在逐步采用的? (用什么技术抓住词云的边缘客户?)

Answer: 强大的推荐算法可以快速定位边缘客户的喜好, 推荐最符合他们的视频、帖子等, 抓住边缘用户的潜在消费可能

行业管理趋势

1. 研讨结论:

- 单打独斗的企业无法长存, 只有建立或融入生态圈, 才能发展得更好
- 采取合伙人制, 与其他企业进行合作或者允许其他企业利用我们的平台打广告
- 全链路数字化和智能化[11]
- 国家网络监管严格, 外网资源搬运业务要确保符合相关法律法规

2. 主要问题及解答:

Question1: 哪些管理趋势会影响你的市场?

Answer: 与其他企业广泛合作, 互相推广、联合推出产品服务、资源互补

Question2: 哪些规则会影响你的商业模式? (词云各项业务中有哪些需要遵守的规则?)

Answer:

- 积极向国家网络监管部门交流沟通, 确保我们的业务在合规合法的流程下进行
- 监测机制, 监测用户发表的文章是否有诱导、引诱、营销等违规行为, 违规行为达到一定数量会进行封号处理, 保证社区的绿色健康
- 检测机制, 用户发表文章后平台会检测文章内容的真实性、是否抄袭, 转载他人的文章需注明出处。词云将不会在用户社区中推荐不符合规范的文章, 这规范了用户行为, 保护了词云平台用户或者其他平台用户的著作权[12]

Question3: 哪些管理规定和税费会影响客户需求?

Answer: 对合作伙伴的高要求保证了用户不会被垃圾广告所折磨, 且不在app首页和背单词页面插入广告, 保持词云“简洁高效”的设计理念

社会和文化趋势

1.研讨结论:

- 经济、文化全球化, 总体上留学人数逐年增加[13]、企业间跨国交流机会变多
- 中美关系恶化, 影响部分学生留学选择[14]
- 人们逐渐将看英剧美剧、浏览国外论坛也当作一种重要的学习方式
- 现阶段国家更看重文化输出而非文化引入

2.主要问题及解答:

Question1: 描述关键社会趋势

Answer: 参见上述研讨结论

Question2: 文化或社会价值观上的哪些变化会影响你的商业模式?

Answer:

- 当前英语学习方式逐渐多样化。词云除了向用户提供背单词、线上课程等传统的学习服务外, 还提供英文小说、外网资源等学习资料
- 很多用户希望亲自到Quora、Twitter等平台或论坛与国外网友进行友好或者不友好的交流, 而非仅仅浏览外网资源资讯

Question3: 哪些趋势会影响购买者的行为? (哪些趋势会影响用户购买线上课程的选择?)

Answer: 中国与美国、澳大利亚等国关系紧张, 部分有留学意向的学生投向新加坡、日韩或是留在国内, 对英语学习的需求产生了动摇

社会经济趋势

1.研讨结论:

- 随着我国经济迅速发展, 人们生活水平大大提高, 越来越多的人选择出国留学或者旅行
- 美国掀起的短期内的逆全球化浪潮[15]
- 受新冠疫情影响, 国际间人员流动受到限制

2.主要问题及解答：

Question1: 关键的人口统计学趋势有哪些？（词云的用户构成？）

Answer:

- 产品推出初期，学生是词云的主要用户
- 随着产品的推广，广大泛白领和大众用户成为词云的重要客户

Question2: 你的市场中收入和财富的分布有哪些特征？

Answer:

- 主要是用户购买平台课程、充值会员带来的收入
- 与其他平台合作，为其他平台宣传、推广带来的收入
- 还有周边商城和平台佣金收入

Question3: 描述你所处市场的消费特征（比如住房、医疗、娱乐等）

Answer:

- 学生的上述消费特征对词云的商业模式不造成影响
- 泛白领阶层往往有房贷压力，由于居住在大城市中，医疗资源较好
- 基于网络平台的娱乐活动（游戏、追剧、看番等）是词云所有用户群体的重要娱乐活动

Question4: 城镇人口相对于农村人口比例如何？

Answer: 词云用户绝大部分为城镇人口

4.宏观经济影响

全球市场情况

1.研讨结论：

- 受新冠疫情影响，全球经济衰退
- 国内：国务院召开常务会议，再提中小企业融资问题，提出要多措并举解决融资难融资贵问题[16]。货币政策方面，融资和经济数据同时企稳后，央行以2000亿MLF和1600亿逆回购来置换到期的MLF。2019年一季度央行例会强调，注重在稳增长的基础上防风险，继续把好货币供给总闸门，不搞“大水漫灌”[17]。同时要求，广义货币M2和社会融资规模增速要与国内生产总值名义增速相匹配
- 海外：美国产出停滞需求不足，经济仍然偏弱，通胀疲弱，利率调整更具耐心

2.主要问题及解答：

Question1: 经济处于爆发期吗？

Answer: 受新冠疫情影响，全球经济衰退趋势明显

Question2: 描述市场总体情绪

Answer: 虽然受到新冠疫情影响，我国经济有所下滑，但在政府宏观调控下，全国各地总体市场情绪较疫情严重时期有较大幅度提升，较去年疫情发生之前的总体市场情绪较弱，但仍处于较快的上升趋势。国外市场乐观情绪遭到削弱[18]

Question3: GDP增长率是多少？（中国GDP和其他部分国家）

Answer: 2020第一、二、三季度同比增速分别为-6.8%、3.2%、4.9%，环比增速分别为-10.0%、11.7%、2.7%^[19]

Question4: 失业率有多高? (中国失业率和其他部分国家)

Answer: 截止2020年十月，国内城镇失业率为5.3%^[20]

资本市场

1.研讨结论:

- 全球疫情期间国内研究生扩招^[21]，留学人数锐减，留学相关行业受挫严重

2.主要问题及解答:

Question1: 资本市场处于什么状态?

Answer: 国内资本市场逐步开放

Question2: 在你所处的市场中，获得投资有多容易?

Answer:

- 疫情后的经济复苏期，获得贷款的门槛进一步降低^[22]
- 很多中小微企业推广自身品牌需求越来越突出，获得广告投资变得更加容易
- 疫情后获得国家财政补助门槛进一步降低
- 由于留学相关市场的衰退，总体来说获得投资变得更加困难

Question3: 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? 获取这些投资的成本有多高?

Answer:

- 创业资本量较少，获得贷款、国家财政补助门槛较低，但是市场资本、众筹的获取需要进一步积累
- 可获取的风险资本较为有限，获得市场资本、众筹的前提是词云运营的成功、平稳

大宗商品和其他资源

1.研讨结论:

- 人力资源
- 用户资源

2.主要问题及解答:

Question1: 词云各项业务必备的大宗商品和其他资源的当前市场状况?

Answer:

- 代码开发能力较强的人力相当火爆，但同时各大互联网企业对相关人才的激烈争夺趋于白热化^[23]，这类人力资源价格相当高昂，并且呈持续走高趋势
- 线上课程开发需要专业水平极高、对中高考或留学相关考试有深入研究且有线上教学经验的教师团队，这类人力资源较为稀少，且价格十分高昂
- 用户是词云极为重要的资源，英语学习类app种类繁多，前期需要投入大量资金用于宣传推广、争取用户

Question2: 执行词云的商业模式所需的资源有多么容易获取? 成本如何? 价格走向如何

Answer:

- 学生用户群体大部分已经被同类竞争者瓜分, 前期需要巨大投入进行宣传推广、争取用户
- 泛白领阶层和普通英语爱好者用户群体尚待开发, 但这需要词云初期在学生群体中的良好口碑作为基础
- 市场对高水平程序员和课程开发团队争抢十分激烈, 这类人力资源不容易获取
- 词云初创阶段发展前景不明, 需要以高于市场平均的薪金水平吸引人力资源
- 高水平程序员价格持续走高

经济基础设施

1.研讨结论:

- 当前网络服务十分发达

2.主要问题及解答:

Question1: 你所处市场的(公共)基础设施有多优良?

Answer: 网络基础设施已经十分发达

Question2: 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?

Answer:

- 国际航线数量多, 国际贸易发达, 促使留学生增多、企业间跨国交流机会增多
- 大学通修英语课程对学生英语水平提高十分有限

Question3: 个人和企业税费有多高?

Answer:

- 个人: [24]
- 企业: [25]

Question4: 对商业组织的公共服务有多好? 你如何评价这里的生活质量?

Answer: 这对词云的商业模式影响不大

二、评估商业模式

1.总体评估

- 关键业务
 - +：独特的用户社区
 - ：外网资源搬运受限于版权的获取
- 价值主张
 - +：免费的核心业务
 - ：定制化服务算法不够精确成熟
- 核心资源
 - +：丰富多样的资源版权
- 收入来源
 - ：利润较低
- 客户关系
 - +：用户社区为用户提供交流分享的平台
- 成本结构
 - ：用户社区管理需要较高的成本

2.SWOT分析

价值主张评估

我们的价值主张与客户需求一致	4		我们的价值主张与客户需求不一致
针对不同的用户群体，使用app的目的也有所不同，提供精准定制化服务，满足不同客户的需求。核心业务免费，能满足用户提高英语水平的基本需求。			
我们的价值主张具有很强的网络效应	4		我们的价值主张没有网络效应
提供用户社区，用户可以在中间进行互动分享，收获新的知识，并且通过用户的数据使得定制化服务更加精确可靠，进而吸引更多的用户加入使用。			
在我们的产品和服务之间有很强的协同效应	3		在我们的产品和服务之间不存在协同效应
简洁而高效的背单词过程保证用户的学习效率，基于用户社区为用户精准定制化服务。			
我们的客户非常满意	4		我们经常遭到客户的投诉
设计简洁高效，提供免费的核心业务，优质的外网资源，从单词到刷题备考一站式服务。			

成本/收入评估

我们受益于强劲的利润率		2	我们的利润率很低
我们还处于初创阶段，以吸引用户为主要目的，在广告宣传、软硬件设施方面开销很大，而又要为大量用户提供免费服务，无法保证利润率，甚至是亏损，很可能造成资金链断裂[26]			
我们的受益是可以预测的		2	我们的受益无法预测
我们目前的收入来源是会员费、广告费、经济平台佣金，受益的多少受用户的数量影响，广告费与经济平台佣金受市场因素影响波动较大。			
我们有重复增加的营收和频繁的重复销售	4		我们都是一锤子买卖，没有回头客
我们为客户提供个性化、定制化的服务，满足不同用户群体的需求。基本的核心业务免费，会员服务价格便宜。用户社区可以为用户提供一个交流分享的平台，增强用户粘性。			
我们的收入来源是多样化的	3		我们的收入来源是单一的
我们的收入包含会员费、商城收入、广告宣传、平台佣金等来源。			
我们的收入来源是可持续的	3		我们的收入可持续性有问题
会员费收入较稳定，还有用户社区提供收入支持，通过优质服务引导用户消费。[27]			
我们先收账款再付各种支出费用		3	我们先支付各项支出，再收账款
在形成用户社区，吸引足够多的用户之前，产品的构建、宣传成本较高，收回成本需要一定时间。			
我们卖的都是客户愿意支付的产品和服务	4		我们没能提供给用户他们愿意支付的产品和服务
我们提供的服务能针对不同用户的需求予以满足，覆盖面广。			
客户完全接受我们的定价机制	3		我们的定价机制不尽合理，利润没有最大化
对于想获得更多服务的用户可以以较低的价格开通会员，支付各类附加服务的费用，普通用户也可以免费享受基本的核心服务。			
我们的成本是可以预测的	2		我们的成本无法预测
大体的开发、宣传费用可以预测，但与相关企业合作、机器学习算法的成本不确定性较高。			
我们的成本结构和商业模式是完全匹配的	3		我们的成本结构和商业模式并不匹配
我们的成本以宣传推广，维护用户社区，获取资源版权为主。			
我们的运营低成本、高效率		2	我们的运营成本高、效率低
软件成本的投入见效较慢。			
我们受益于规模效应	4		我们的运营没有取得规模效应

用户社区的规模很大程度上决定了我们的收益规模。[28]

基础设施评估

竞争对手很难复制我们的核心资源	4		我们的核心资源很容易被复制
我们积累的用户社区短时间难以被取代，丰富的外网资源难以被复制。			
我们的资源需求是可以预测的		1	我们的资源需求没法预测的
主要的硬件资源需求如服务器可以预测，但对于软件开发人才、高级算法以及合作商家等资源的可获得性难以预测。			
我们在恰当的时间合理地调配核心资源		2	我们在如何恰当地调配资源上遇到了问题
我们是新兴平台，在其他商家合作时困难重重，他们有的对我们不感兴趣，有的已经与老牌平台签约。			
我们高效地执行关键业务	3		关键业务的开展效率不高
我们在短时间内成功吸引了一定数量的用户，获取各类外网资源的版权。			
我们的关键业务很难被复制	3		我们的关键业务很容易遭到复制
我们积累的用户社区短时间难以被取代，丰富的外网资源难以被复制。			
我们的执行质量很高	1		执行的质量不高
我们形成了一定规模的用户交流社区，但在用户发帖数量和质量上尚不理想，定制化服务、推荐算法的精准性还需要提高。[29]			
很好地平衡了内部自主开展的业务和外部承包的业务		3	我们内部处理的业务太多或太少
目前从设计、开发、测试到运营，几乎所有的工作都有我们自己完成，之后考虑将非核心业务外包，减少压力。			
我们专心致志，必要的时候会与合作伙伴合作	3		我们专注度不够，没能与合作伙伴充分合作
我们团队相处融洽，合作效率高，在推广宣传方面与业界同行合作。			
我们和重要合作伙伴的工作关系十分融洽	3		与重要合作伙伴的关系不融洽
我们与各类版权方取得良好合作，互利共赢，和其他商家的合作需要更进一步。			

客户界面评估

客户流失率低	4		客户流失率高

用户社区可以增加用户粘性，个性化定制服务给用户带来许多使用上的便利。			
客户细分群体的细分很合理	4		客户细分群体没有合理地细分
我们的目标客户主要面向学生，白领阶层，以及英语爱好者，对应不同的价值主张。			
我们在持续不断地赢得新的客户	3		我们没能赢得新的客户
我们主要通过用户社区的扩张、社交软件的广告宣传、合作伙伴的推广获得新的用户。			
我们的渠道通路运作非常高效	3		我们的渠道通路运作效率不高
用户社区和合作伙伴广告能吸引大量用户，用户分享能让更多人知道。			
我们的渠道通路设置十分合理	3		我们的渠道通路设置不甚合理
用户社区和广告推广是吸引用户的有效途径。			
渠道通路与客户群是强接触	3		渠道通路与潜在的客户群是弱接触
用户社区和用户分享对客户吸引力较高。			
客户很容易就能看到我们的渠道通路		1	潜在的客户未能注意到我们的渠道通路
用户社区和广告的曝光度不高，需要加大宣传力度。			
我们的渠道通路整合得很好		2	我们的渠道通路没有很好地整合
渠道整合度不高。			
渠道通路创造出了范围效应	2		渠道通路设施没能创造出范围效应
广告推广和用户分享打造潜在的用户社区并创造规模经济。			
渠道通路与客户细分群体完全匹配	3		渠道通路没能与客户细分群体匹配起来
广告推广和用户分享对用户产生有效的推广作用。			
良好的客户关系	3		我们的客户关系薄弱
通过用户社区和客户进行互动交流，严格保护用户的个人隐私和利益。			
客户关系品质与客户细分群体相匹配	3		客户关系品质没能与客户细分群体相匹配
各类用户都能通过软件获取便利，满足各自的需求。			
高昂的转移成本把公司与客户紧紧地栓在了一起	1		客户的转移成本很低
本产品不与客户绑定关系，用户社区和个性化服务能增加用户粘性，使用户产生一定的依赖。			
我们的品牌很强	2		我们的品牌实力不强

虽然是新兴产品，但为用户提供便利的定制化服务，能很好地满足用户的需求。

3.评估威胁

价值主张受到的威胁

市场上存在我们的产品和服务的替代品吗？	3
市场上有百词斩、英语流利说等竞争产品，我们他们有相重叠的服务，但我们独特的用户社区、丰富的外网资源是其没有的特色。	
竞争对手正在试图提供比我们价格更低或价值更高的产品和服务吗？	2
在产品开发初期，成熟的产品在与我们相重叠的服务方面可能更加全面、具有竞争力。	

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？	3
在初期，我们的核心业务还未成熟，知名度较低，与成熟的产品难以竞争。并不是有技术原因引起。	
我们是否过于依赖一种或几种收入来源？	2
我们的收入主要来自会员费、广告费、商城收入以及平台佣金。	
哪种收入来源可能会在将来消失？	1
目前的收入来源暂时不会有消失的可能。	
哪种成本可能会在将来变得不可预测？	1
目前的主要成本方面有着一定的估计，较为稳定，基本在可预测范围之内。	
哪种成本可能会快速增加，以至于我们的收入无法承担？	1
基本不存在这样的成本。	

基础设施受到的威胁

我们会遭遇某些资源的供应中断吗？	3
初期的用户资源较为短缺，一些资源的版权可能会因为特殊原因而中断。	
我们资源的质量在某种程度上受到威胁了吗？	2
用户资源会被其他产品抢夺，其余的资源质量能有所保障。	
哪些关键业务可能会遭遇中断？	1
所有业务基本不会被中断。	

我们业务的质量在某种程度上受到威胁了吗？	1
由于基础设施配置较为完善，我们的活动质量基本不会受到威胁。	
我们会有失去合作伙伴的危险吗？	2
由于可能产生利益分配上的分歧或者是运营过程中偶然出现的失误，我们可能失去部分零售商、部分同行业竞争者等合作伙伴。	
我们的合作伙伴会与我们的竞争对手合作吗？	3
由于产品运营初期我们的资金、知名度、用户流量都可能逊色于竞争对手，现有的合作伙伴很有可能和竞争对手合作。	
我们是否过于依赖某个合作伙伴？	2
在产品运营初期我们的合作伙伴在维持公司运转中扮演的角色还是比较重要的，但我们的合作伙伴范围广泛，同时随着产品知名度的逐步提升，业务水平的逐渐成熟，对于某个合作伙伴的依赖将逐渐降低。	

客户界面受到的威胁

我们的市场可能会迅速饱和吗？	3
目前英语在全球化的时代背景下依旧有着重要的地位，随着互联网的发展，近年来涌现出许多英语学习的app，因此虽然还处于发展阶段，饱和的速度还是比较快的。	
我们的竞争对手是否威胁到我们的市场份额了？	3
目前有百词斩、英语流利说等产品是有力的竞争对手。	
我们的客户会如何弃我们而去？	2
我们的产品以用户社区、定制化服务、外网资源为特色，能对用户产生较大的吸引力。	
我们所在市场的竞争会以何种速度加剧？	2
在我们的产品成熟后，和其他平台的市场竞争可能会变得白热化。	
我们的竞争对手威胁到我们的渠道通路了吗？	2
在产品运营初期，竞争对手可能在渠道通路上做的比我们更出色，但在保证我们的产品质量的情况下，竞争对手只可能与我们的渠道通路形成竞争关系，但是程度上远远达不到威胁。	
我们的渠道通路是否处在被边缘化的境地？	1
用户分享和广告推广均是面向用户，与用户高度相关的，基本不存在变得和客户不相关的危险。	
我们的某些客户关系是否正在恶化？	2
在产品运营初期，因为技术与经验的不成熟，提供的会员服务没有达到客户的预期，客户关系是有可能恶化的。	

4.评估机会

价值主张中的机会

我们可以将产品转化成服务来获得重复增加的营收吗？	3
我们提供会员服务功能，还有平台佣金，能带来一部分重复增加的营收。	
我们能更好地整合我们的产品或者服务吗？	3
我们的产品和服务都是为用户提供英语资源，让用户达到学习英语的目的，可以将其中一部分功能整合，达到一体化的设计。	
我们还可以满足哪些额外的客户需求？	3
我们的用户社区可以满足用户分享作品，与他人社交的功能，丰富的资源能满足客户放松娱乐的需求。	
还存在与我们的价值主张互补或是其延伸的东西吗？	2
我们的价值主张主要是让用户能简洁、便利、高效地学习英语，暂时没有其他的延伸补充。	
在服务客户的过程中，我们还可以为客户做哪些其他工作？	3
我们平台目前处于刚推出阶段，在平台的运营和管理上投入的精力比较大，在之后的工作中可以为用户提供更加贴心的客服和售后服务。另外，严格审核获得的资源，确保内容没有错误，给用户最佳的体验。	

成本/收入中的机会

我们可以将一次性交易收入转换成经常性收入吗？	4
为用户提供优质服务的同时鼓励用户分享推广，进而吸引更多的用户，将一次性收入转化为重复性收入。	
还有什么产品或服务是客户愿意付费的吗？	2
对于一些优质资源，可以向用户收取少量费用。	
在我们内部或者合作伙伴那有没有交叉销售的机会？	1
我们平台主要是用户和我们以及用户和合作伙伴们的销售与被销售，内部交叉销售和合作伙伴交叉销售的机会基本不存在。	
我们还能增加或创造出其他的收入来源吗？	2
由于还是初创阶段，收益主要来源于经纪平台佣金、广告费以及会员费，为了吸引更多的用户，采用薄利多销的手段，暂时无法创造其他收益来源。	
我们能否提高价格？	2
我们平台目前处在初创阶段，吸引用户积累用户是主要目的，对于用户来说很多服务十分低廉甚至是免费的，我们现阶段不能很快的提价，等到我们平台做大做强、用户量积累到一定程度之后再考虑提价。	

我们在哪个环节可以缩减成本？	2
我们平台目前主要的成本有软硬件成本、广告费、与其他企业合作付出的费用以及法律咨询费用，由于处于初创阶段，广告宣传费用和软硬件开销较大，暂时不能削减成本，法律咨询做好之后可以削减相应的成本。	

基础设施中的机会

我们能否在保持相同结果的同时，使用成本更低的资源？	1
由于当前投入的硬件设施成本较高，需要大量软件开发人员来维护相关的系统，还需要与其他的一些企业合作来获得更多的用户资源，这些条件不允许我们使用更低廉的资源获取同样的效果。	
哪种核心资源从合作伙伴那获取效果会更好些？	1
暂时没有核心资源适合从合作伙伴那获取。	
哪种核心资源没有得到充分利用？	1
所以核心资源都能得到较为合理的利用。	
我们有没有什么未使用过的有价值的知识产权吗？	1
所有资源都基本投入使用了，没有剩余的知识产权。	
我们可以对某些关键业务实施标准化流程吗？	2
我们目前的关键业务都十分标准化了。	
我们该如何从整体上提高效率？	2
我们能够提高客服的效率及时给予用户反馈，以及提高软件开发的效率，从而提高整体的效率。	
IT技术支持能够提高效率吗？	2
软件开发团队可以提高各部门的效率，采用更高效的服务器以及更良好的数据库设计，能够不断提高IT效率。	
是不是存在一些业务外包的可能？	1
目前从设计、开发、测试到运营，几乎所有的工作都由我们独立自主完成，暂时不能外包给其他企业完成，在之后的工作中可以把非关键业务外包出去，减轻公司压力。	
与合作伙伴更深入的合作是否有助于我们更专注核心业务？	3
我们最需要的资源就是客户资源，与合作伙伴扩大合作可以积累更多的用户资源，这对于我们平台来说可以更好地聚焦用户这一核心业务。	
在我们与合作伙伴的关系中存在交叉销售的机会吗？	1
我们平台主要是用户和我们以及用户和合作伙伴们的销售与被销售，我们与合作伙伴主要是合作和共赢	

的关系。	
我们合作伙伴的渠道通路可以帮助我们接触客户吗？	3
通过合作伙伴的广告宣传可以提升我们的知名度，进而接触到更多的客户。	
我们的合作伙伴能够补充我们的价值主张吗？	2
合作伙伴可以为我们提供大量用户资源来丰富用户社区。	

客户界面中的机会

我们应该怎样利用日益壮大的市场？	3
利用用户社区和定制化服务吸引用户，增强用户粘性，确保用户资源充足。	
我们能服务新的客户细分群体吗？	3
随着功能和服务的完善，我们能满足越来越多不同需求的客户群体。	
我们能通过更为精细的客户细分群体来更好地服务客户吗？	4
我们推出的个性化推荐服务可以为不同客户提供符合他们自己的服务。	
我们该如何改善我们渠道通路的效率和效能？	3
加强现有的渠道的管理，不断开发新的渠道。	
我们能更好地整合我们的渠道通路吗？	3
可以，我们目前的渠道有广告推广、官方网站和用户分享，陆续会推出微信小程序，通过多种渠道丰富我们的产品。	
我们能在合作伙伴那发现与我们的渠道具有互补性的渠道通路吗？	3
我们可以和一些用户社区做的比较完善的企业进行合作，他们可以是我们的新渠道伙伴的选择，通过合作来积累用户数量。	
我们可以直接服务我们的客户来提高我们的利润率吗？	4
通过各类便捷的会员服务向用户收取费用可以提供利润率。	
我们能否更好地平衡渠道通路与客户细分群体之间的关系？	2
渠道通路均是面向所有的客户群体的，对于客户群体的细分更多时候还得决定于他们在app/平台上的行为。	
在针对客户的售后服务上，还有什么改进的空间吗？	3
我们可以通过定期回访客户、开通客户服务评分机制等方式来提升客户跟进效果。	
我们应该如何加强我们与客户之间的关系？	3

通过定期回访客户、开通客户服务评分机制、为有价值的客户提供更多的福利等方式，我们可以增进客户亲密度。	
我们能在服务的个性化上加以改善吗？	3
为了我们提供给会员的定制化服务能够更加完善、优质，可以考虑专门为这类客户提供定制化团队，以提升定制化体验。	
我们应该怎样来提高客户的转移成本？	3
竭尽开发团队全力做好我们的关键业务，提升服务质量，并且在产品初期为能够提供知识产权的用户适当增加福利。	
我们是否已经发现并放弃了不能为我们带来收益的客户？如果没有，为什么？	3
没有，因为我们需要积攒客户流量，即使客户给我们带来的受益低，在未来也有可能给我们带来利润，且对用户社区的建设有所帮助。 [30]	
我们需要自主化一些关系吗？	4
对于免费使用我们平台/app，免费获取核心业务的客户，我们需要让这些客户关系变得可以自动维护。	

三、蓝海战略

1、从成本的影响探究



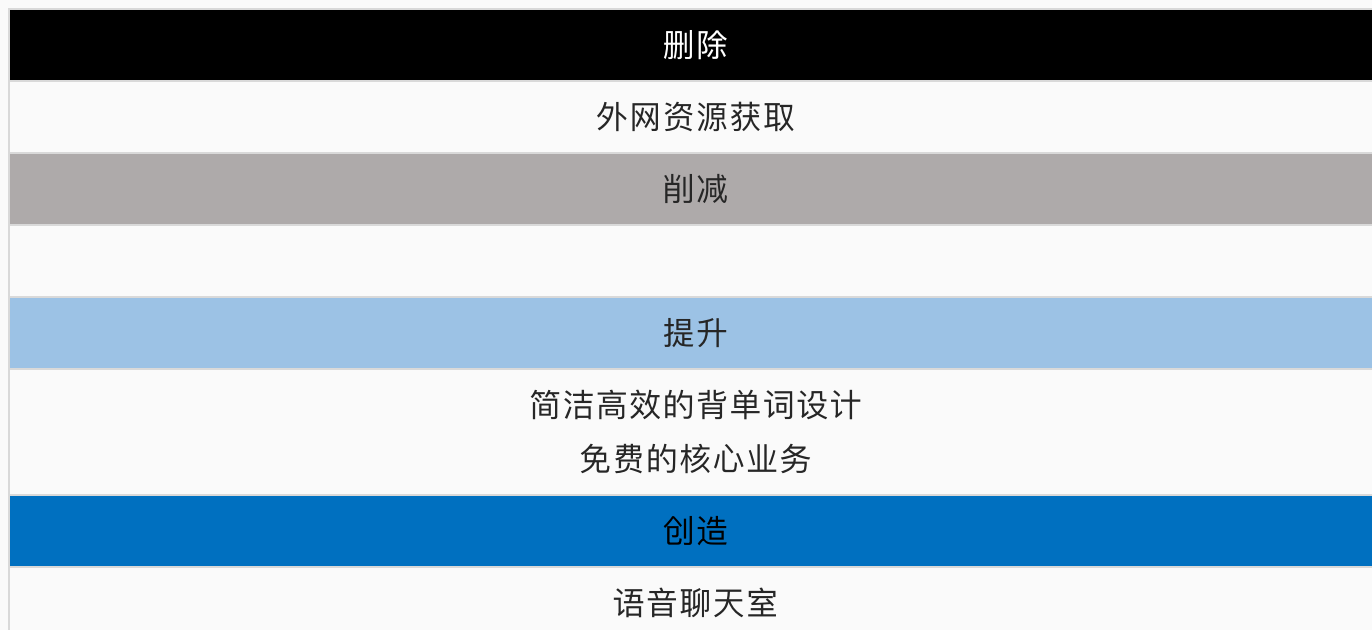
删除
外网资源授权费用
削减
社区管理成本 法律咨询费用 推广及广告费用 企业合作经费
提升
用户社区的升级改造 课程开发

我们使用蓝海战略，主要从成本影响方面对词云app的商业模式画布进行探究：

首先，作为一款以学习为主要的app，我们不必在广告上投入过高，当我们将产品做的很好时，无需借助广告我们就能声名远扬，这样我们不仅可以减少广告的成本，而且在与合作伙伴进行合作时减少了帮忙宣传这一条件，合作支付可以得到削减。

另外，外网资源的获取一直是一个困扰了团队许久的问题，首先是网络的障碍和版权的问题，这不仅涉及到授权费用，更会引起一些法律纠纷，增加了法律咨询成本。所以，我们不得已放弃了外网英语资源，但客户的这一需求还是存在的，所以为了满足客户这一需求，我们采取了两项举措：其一，我们对用户社区进行了升级改造，与云端公司进行了合作，为每个用户开启资源仓库功能，用户可以在仓库里存取或上传自己的英语学习资源，这样，拥有外网资源的用户可以选择将自己的仓库公开给其他的用户，当然他们可以收取一定的金额，平台则抽取少量佣金。每个用户初始分配固定大小的仓库，如果想升级仓库规模或是其它相关增值服务时，用户需购买此类服务。其二，我们鼓励课程开发，尤其是那些现居国外或是有居住经验的人，他们分享的一些当地风俗习惯和语言习惯也不失为一门很好的课程。优化社区定制化服务，如果会员希望获得某些外网资源，可以作为非卖品分享给他们，这样便有效避免了版权问题。

2、从价值主张探究



我们使用蓝海战略，又从价值主张方面对词云app的商业模式画布进行探究：

冗余的外网资源获取带来了一系列麻烦，我们在成本结构探究中已经将它删去。为了弥补这一损失，我们对词云基础的价值主张做了提升。首先是简洁高效的背单词设计，我们将这一最重要的功能进行了细分，因为我们发现，并不是所有的人都适合或喜欢图文并茂这一形式，而且，不同水平的人需要对单词的理解深度也不一样，举个例子，就bus一词，是个非常基础的词汇，人人都知道它是巴士，但是除了计算机

相关的人之外，很少有人知道它还代指总线。我们在词云新用户注册时收集客户的需求和水平，以此来提供相对应的服务。对中小學生来说，图片助记显然更有帮助，对大学生来说，一个合适的语境或是和近义词的用法比较可能效果更佳。除了背单词设计，我们还拓宽了其它免费核心业务的广度，比如翻译功能的实时语境匹配等，以此希望给用户带来更好的使用体验。

我们创造了一项新的价值主张，开启社区的语音聊天室。许多用户都有这样一个的烦恼，英语的学习是听说读写记，但大部分人只做到了读写记，听说的机会相对来说较少。我们在社区里开放了语音聊天室这一功能，按照不同水平段的用户分区，让他们拥有可以用英语相互交流的机会，有双人或多人房间，让大家一起畅所欲言。我们也会定期邀请合作伙伴教育机构的一些专家和教师来开启聊天室演讲，分享一些技巧或是趣闻。

3、从客户的影响探究



删除
削减
英语爱好者
提升

学生、白领
鼓励内容创作
用户分享

创造

特约用户
微信小程序

我们使用蓝海战略，还从客户影响方面对词云app的商业模式画布进行探究：

由于在前面移除了外网资源获取的业务，我们失去了对英语爱好者的一项极具吸引力的项目，况且，英语爱好者多对英语已经有一定的掌握，不是我们的核心用户群体，我们会减少对其的关注。






如今，随着对教育的不断重视，家长都愿意为孩子的学习付出更多，塑造多套面向学生英语学习的方案显得前景广阔。当然，学生的当前目标是通过考试，我们在帮助他们提升英语水平的同时，也可提升他们的应试技巧，所以我们增添了阅读、写作、听力练习和背诵自测方便他们检验成果。至于白领阶层，随着上级公司对员工英语口语水平要求的提高，我们出台专门为白领设计的口语定制化服务，提升其口语水平。

为了增加词云自身的特色和竞争力，我们加大鼓励用户内容创作的力度，并从那些在社区中表现积极，创作经验丰富的用户中选区特约用户，支付佣金以加强人力资源，丰富社区的同时还能协同课程开发。

在渠道通路方面，鼓励用户进行分享宣传，他们身边一定有相似的客户群体聚集，他们的分享是最好的宣传。当然，我们会给那些乐于分享的用户他们应得的额外服务，我们还开发了简易的微信小程序并推出公众号，让词云变得更为便利和全面。

四、商业模式画布

本次画布更新主要删除了搬运外网资源业务及其关联要点、添加了语音聊天室及其关联要点

<div><div>Key Partners</div><div></div><div><div>1.拥有大量用户资源的非竞品app</div><div>2.手机厂商及系统厂商</div><div>3.单词书出版社及作者</div><div>4.销售商</div></div></div>	<div><div>Key Activities</div><div></div><div><div>1.系统开发、维护、升级</div><div>2.用户社区维护</div><div>3.课程开发、运营以及商城运营</div><div>4.筛选和搬运外网资源</div><div>5.开发语音功能</div></div></div> <div><div>Key Resources</div><div></div><div><div>1.用户社区</div><div>2.人力资源</div><div>3.实体单词书授权</div></div></div>	<div><div>Value Proposition</div><div></div><div><div>1.简洁而高效的背单词设计</div><div>2.免费的核心业务</div><div>3.便利性</div><div>4.帮助用户获取优质外网资源</div><div>5.基于用户社区的精准定制化服务</div><div>6.语音聊天室</div></div></div>	<div><div>Customer Relationships</div><div></div><div><div>1.自动化单词书推荐、计划制定</div><div>2.维护一个用户社区</div><div>3.鼓励用户进行内容创作</div><div>4.用户交流分享</div></div></div> <div><div>Channels</div><div></div><div><div>1.词云app、官方网站</div><div>2.合作伙伴广告</div><div>3.用户分享</div><div>4.应用商城</div></div></div>	<div><div>Customer Segments</div><div></div><div><div>1.中学生、大学生</div><div>2.泛白领阶层</div><div>3.普通英语爱好者</div><div>4.其它学习类app</div><div>5.有资源、知识且愿意分享的用户</div></div></div>
<div><div>Cost Structure</div><div></div><div><div>1.软件开发、升级、运营成本</div><div>2.资源使用授权费</div><div>3.用户社区管理成本</div><div>4.推广及广告费用</div><div>5.人力资源、软硬件资源</div><div>6.法律咨询费用、企业间合作经费</div></div></div>	<div><div>Revenue Streams</div><div></div><div><div>1.会员费等增值服务收入</div><div>2.广告费</div><div>3.词云商城收入</div><div>4.平台佣金</div></div></div>			

模块相关说明及依赖关系

1. 关键业务中删去了搬运外网资源
2. 由于不需要再搬运外网资源，成本结构中可删去外网资源搬运消耗的人力成本，且法律咨询费用、资源使用授权费也随之降低
3. 由于不需要再搬运外网资源，核心资源中可删去外网资源授权
4. 价值主张中削去提供外网资源这项服务，客户细分中为了浏览外网资源而选择词云的用户群体也随之减少
5. 价值主张中添加语音聊天室
6. 由于提高新的语音聊天业务，关键业务中增加开发语音功能一项

引用

- [1] 《2019全国居民人均可支配收入调查》：http://www.gov.cn/guoqing/2020-03/09/content_5362699.htm
- [2] 《中国青年人兴趣社交白皮书》：https://www.sohu.com/a/216507113_483389
- [3] 《用户深层次情感分析》：<http://www.woshipm.com/data-analysis/421175.html>
- [4] 《百词斩&扇贝单词竞品分析报告》：<http://www.woshipm.com/evaluating/176576.html>
- [5] 《扇贝单词一产品分析报告》：<https://zhuanlan.zhihu.com/p/30035946>
- [6] 《哔哩哔哩产品分析》：<https://zhuanlan.zhihu.com/p/113569247>
- [7] 《教育培训机构成本结构》：<https://www.zhihu.com/question/22935903>
- [8] 《工信部回应“整顿翻墙软件”：合法经营不受影响》：http://www.china.com.cn/guoqing/2017-07/25/content_41281715.htm
- [9] 《大数据：发展现状与未来趋势》：
<http://www.npc.gov.cn/npc/c30834/201910/653fc6300310412f841c90972528be67.shtml>
- [10] 《聊聊淘宝天猫个性化推荐技术演进史》：
<https://blog.csdn.net/bystarlight/article/details/71522191>
- [11] 《2020年的危机启示：刻不容缓，从战略层面构建全链路数字化营销》：
https://xw.qq.com/cmsid/20200630A09IBL00?pgv_ref=baidutw&ADTAG=baidutw
- [12] 《互联网背景下如何保护著作权？》：https://www.sohu.com/a/109944862_177125
- [13] 《2019年中国出国留学人数、留学回国人数及国际教育发展趋势分析》：
<http://www.chyxx.com/industry/202003/846042.html>
- [14] 《川普发布留学限制令：对留学行业有什么影响？》：
https://www.sohu.com/a/398832593_99973445
- [15] 《重新思考逆全球化浪潮》：<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1671829615746505444&wfr=spider&for=pc>
- [16] 《国务院开会支持中小企业：完善中小企业融资担保体系》：
http://finance.sina.com.cn/money/bank/bank_hydt/2019-12-16/doc-iihnzhfz6216805.shtml
- [17] 《中国人民银行货币政策委员会召开2019年第一季度例会》：http://www.gov.cn/xinwen/2019-04/16/content_5383217.htm
- [18] 《新冠病毒疫情加重，市场乐观情绪遭到削弱》：
https://www.sohu.com/a/404324328_100018585
- [19] 《2020年三季度国内生产总值（GDP）初步核算结果》：
http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202010/t20201020_1794939.html
- [20] 《国家人保部：前10月新增就业1009万，提前完成全年目标》：<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1684597908967031300&wfr=spider&for=pc>
- [21] 《疫情之下，研究生扩招2020年能执行吗？哪些专业可能受益？》：
<https://xw.qq.com/cmsid/20200227A09RTR00>

- [22] 《中小企业扶持贷款 国务院关于进一步促进中小企业发展的若干意见》：
<https://www.zhaoqt.net/youmoxiaohua/229120.html>
- [23] 《2019中国大学生就业报告出炉，工科较受欢迎，软件工程就业率第一》：
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1639907285129842028&wfr=spider&for=pc>
- [24] 《个人所得税》：
<https://baike.baidu.com/item/%E4%B8%AA%E4%BA%BA%E6%89%80%E5%BE%97%E7%A8%8E/87168?fr=aladdin>
- [25] 《企业所得税》：
<https://baike.baidu.com/item/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E6%89%80%E5%BE%97%E7%A8%8E/90189?fr=aladdin>
- [26] 《携程、飞猪、途牛产品结构分析》：https://www.sohu.com/a/333578871_120056078
- [27] 《APP盈利模式有哪些？如何引导用户从免费到付费？》：<http://www.apppark.cn/t-232.html>
- [28] 《捷配周邦兵：规模经济要解决灵活性和规模化之间的矛盾》：<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1664944196989101903>
- [29] 《社区建设：如何从0到1引导用户创造内容？》<http://www.135editor.com/essences/1590.html>
- [30] 《怎么做客户关系，维系还是开拓！》：https://www.sohu.com/a/136040014_590354