

# UCUU 平台—商业模式评估

郝晓冬（队长） 171250507

翁溥鸿 171250503

江辉 171250506

赖伟健 171250541

南京大学 软件学院

# 目录

1	简介.....	2
1.1	工作概要 .....	2
1.2	度量数值 .....	2
2	商业模式环境.....	3
2.1	市场影响力.....	3
2.1.1	市场问题.....	3
2.1.2	市场分类.....	4
2.1.3	需求和诉求 .....	5
2.1.4	切换成本.....	5
2.1.5	收入吸引力 .....	6
2.2	行业影响力 .....	7
2.2.1	现有的竞争对手.....	7
2.2.2	新进入者（挑战者） .....	10
2.2.3	替代产品和服务.....	11
2.2.4	供应商和价值链上的其他厂商 .....	12
2.2.5	利益相关者 .....	12
2.3	关键趋势 .....	13
2.3.1	技术趋势.....	13
2.3.2	行业管理趋势 .....	14
2.3.3	社会和文化趋势.....	15
2.3.4	社会经济趋势 .....	16
2.4	宏观经济影响 .....	17
2.4.1	全球市场情况 .....	17
2.4.2	资本市场: .....	17
2.4.3	大宗商品和其他资源: .....	18
2.4.4	经济基础设施: .....	18
2.5	引用.....	19
3	评估商业模式.....	21
3.1	总体评估: 画布当前的加分项与减分项.....	21
3.2	SWOT 分析检查列表.....	22
4	蓝海战略 .....	27
4.1	成本影响 .....	27
4.2	价值主张 .....	28
4.3	对客户的影响 .....	29
5	更新过的商业画布.....	29

# 1 简介

## 1.1 工作概要

我们根据要求分别进行了 3 个评估步骤，同时利用各个步骤的评估产物，对之前的商业模式画布进行了更新，完善了产品理念和收支模式，形成最终的商业模式画布。

内容框架：

本文档分为 4 个主要部分：

- 1、**商业模式环境：** 针对商业模式设计得到的商业模式画布，在 4 个方面展开商业模式的外部环境评估
  - ✓ 市场影响力：分别在市场问题、市场分类、需求和诉求、切换成本、收入吸引力等 5 个子方向进行本产品的市场分析
  - ✓ 行业影响力：主要进行了竞品、替代产品、供应链与价值链上的其他厂商与利益相关者等方向的调研与分析
  - ✓ 关键趋势：针对技术趋势、行业管理趋势、社会与文化趋势和社会经济趋势等 4 个关键趋势产生远见
  - ✓ 宏观经济影响：针对全球经济情况、资本市场、大宗商品和其他资源、经济基础设施等 4 个方面进行了宏观经济层面的分析
- 2、**评估商业模式：**
  - ✓ 我们针对二阶段商业模式设计的画布进行总体评估，给出画布当前的加分项与减分项；
  - ✓ SWOT 分析检查列表：由内而外地分析来自外部的影响力，系统评估了 UCUU 平台商业模式的优势、劣势、机会和威胁（SWOT），并且将评估结果分别用两张表进行记录，展开对应的论述
- 3、**蓝海战略：**依据删除、消减、提升、创造这 4 项蓝海战略中的行动，分别从 3 方面对二阶段的商业模式画布进行探究，并分别用一个商业模式画布进行刻画
  - ✓ 成本影响：从成本导向的角度分析四项蓝海战略行动对商业画布其余部分的影响
  - ✓ 价值主张：从价值导向的角度分析四项蓝海战略行动对商业画布其余部分的影响
  - ✓ 对客户的影响：从客户群体的角度分析四项蓝海战略行动对商业画布其余部分的影响
- 4、**更新后的商业模式画布**

总结前面三个方向的评估结果，更新我们的商业画布，给出最终的呈现

## 1.2 度量数值

商业模式环境分析方面数	4 个
引用的调研报告和新闻	52 篇
SWOT 检查列表项目数	97 个
蓝海战略方面	3 个
更新后的画布总要点数	40 个
关联关系数	18 个

## 2 商业模式环境

### 2.1 市场影响力

#### 2.1.1 市场问题

- 在我们商业模式和业务领域的内容体现
  - 近年来，随着移动互联网的发展，许许多多移动社交 app 犹如雨后春笋般冒出来，其中不乏有成功的佼佼者，但更多的是大量失败的产品。日益丰富的物质生活以及现实生活中精神娱乐的空虚导致客户群体口味的逐渐转变，人们更愿意在网络上进行娱乐消遣。社交 app 由熟人社交逐渐转向陌生人社交的市场方向，社交 app 变现手段往直播带货、社交电商转移，KOL 营销模式的大力兴起。产品能否快速与市场特性相适应，决定了其是否能在社交浪潮中存活。
- 主要问题：
  - 移动网民注意力主要集中在移动社交和泛娱乐，但用户使用即时通讯的时间明显向短视频转移，以 KOL 为模式核心的泛社交产品成为主流。[1]
  - 单一的社交模式和社交场域的瞬时性，无形中会减弱用户关系链，致使大量用户流失，很多社交类 App 终究无法摆脱昙花一现的命运。[2]
  - 基于深度社交、泛社交、陌生人社交等多元社交类型延伸出来的价值，在不断放大。[3]
  - 为移动社交的产业链延展和赋能，成为市场中的关键点，其中去中心化的社交电商，以及直播，成为行业的两大的关注点。
    - ◆ 内容方面：泛娱乐 ip 产业链，影视产业链，音乐产业链，社会化营销产业链
    - ◆ 平台方面：游戏、直播、O2O、互联网金融、大数据、电商。
    - ◆ 融合：媒介融合催生了社交模式的融合，这种融合的方式主要表现在“社交+”模式，社交全民化、移动化带动了这场“社交+”热潮，如“社交+音乐”的音遇、“社交+短视频”的抖音以及“社交+电商”的小红书。[3]
  - 社交用户年轻化，社交内容游戏化。
    - ◆ 企鹅智库 2019 年 10 月发布的数据表明，年龄与用户对社交类应用获取信息的依赖度成负相关关系。社交类 App 把目光投向了青年群体，多闪、音遇等新兴社交 App 打的正是“年轻化”这张牌，波普风格的 UI 设计和多次元的社交内容。
    - ◆ 引入游戏设计的思路是社交类 App 的流行趋势，社交内容游戏化，不仅提高了用户的虚拟代入感，而且有助于社交系统的完善。这类社交 App 基于用户群体的约定动力——为了游戏目标在拟态场域内进行游戏化社交，用娱乐的方式获取流量。[4]

## 2.1.2 市场分类

- 在我们商业模式和业务领域的内容体现
  - 对于社交 app 产品来说，我们需要关注一是使用我们产品的用户的客户细分，主要分为娱乐消遣者、挑战内容生产者、挑战发布者；对于我们产品的变现手段，另外一个客户细分为广告商和电商，作为我们平台的主要收入来源。
- 主要问题：
  - 高增长潜力客户：娱乐消遣者
    - ◆ 兴趣：以消遣娱乐为使用社交产品的目的，希望在生活中收获乐趣
    - ◆ 产品的大部分用户都是这一类群体，增长潜力最大
    - ◆ 关注点：需要仔细考虑如何设计产品以最大程度地提升用户黏度，提高用户留存，以确保产品的持续健康运营
  - 最重要的客户：挑战内容生产者
    - ◆ 兴趣：希望挑战自我、分享经历、得到他人认同，成为了平台主要的 UGC 内容产出者
    - ◆ 产品的社区构建的核心人群，通过他们创造的优质 UGC 内容，以构筑良好的社区氛围以达到吸引新用户、留存老用户的持续运营。增长潜力较小。
    - ◆ 关注点：需要仔细考虑如何设计产品以最大的程度地提升这类群体创造内容的积极性，是他们从创造活动中获得满足感、成就感以支持他们继续投入到整个用户内容的产出中
  - 挑战发布者
    - ◆ 兴趣：希望发布有趣的挑战、有许多奇思妙想的人，它与另外两个群体有所重叠，也可以在一定程度上由团队扮演。
    - ◆ 这类群体，是维持社区活跃度的保障，只有源源不断的活动、事件、才能促使另外的两个群体使用产品的积极性。增长潜力适中。
    - ◆ 关注点：需要发布什么样的内容最有利于社区活动的活跃、什么内容不利于社区的健康发展（比如一些明显达不到的或者违反正能量的内容）。
  - 广告商/电商
    - ◆ 兴趣：希望获得商业收益
    - ◆ 平台核心变现的手段，它们关注的是我们平台的流量大小，我们平台的用户群体与它们的用户群体有多大的重叠，与我们进行的商业合作的收益多大，增长潜力小。
    - ◆ 关注点：如何像这个群体证明，与我们平台合作会给他带来更高的收益率，更好的投放效果（如针对不同人群投放）

## 2.1.3 需求和诉求

- 在我们商业模式和业务领域的内容体现
  - 对于社交 app 各个客户细分群体的需求分析，我们需要针对我们的娱乐消遣用户群体、挑战内容生产者、挑战发布者仔细进行需求分析，调动用户积极性，构筑社区良好氛围，提高留存。对于我们的变现手段，要分析电商、广告商的痛点。
- 主要问题：
  - 娱乐消遣[5]

从市场分析看、娱乐消遣已经成为年轻一代网上冲浪的一大目的之一，随着移动娱乐的发展，大家在网络世界中寻找自己生活的趣味性，满足自己的精神需求，这种诉求正在日益增加
  - 自我挑战、分享、寻求认同[6]

从市场分析看、在网络中分享意见、经历、寻求他人的认同这种行为，在这种移动互联网领域的发展现状下，已经逐渐由线下转为线上，越来越多人更喜欢、更想要在网络上成为一个受大众欢迎的人，诉求日益增加
  - 小圈子认同、兴趣圈[6]
    - ◆ 现实社交圈的局限性，难以发现大量志同道合的朋友
    - ◆ 移动社交的成本逐渐降低
    - ◆ 需求日益增加
  - 产品服务推销的效果好[7]
    - ◆ 针对广告商电商
    - ◆ 需要构建用户画像精准投放
    - ◆ 市场饱和，竞品很多，需求在变少，需要产品证明在自己平台投放优于他人平台

## 2.1.4 切换成本

- 在我们商业模式和业务领域的内容体现
  - 对于社交 app 来说，切换成本是个非常大的问题，因为对于用户来说，其实并没有太大的切换成本来说，“月抛”app 成为行业中非常常见的现象。对于社交产品用户留存的核心，首要的是提高 KOL 的留存，为此一个较为通用的手段便是对于平台内的顶流 KOL 进行商业合作，通过它们的效应，吸引用户，减少用户流失。其中最大的利润收益来自电商和广告，需要大量用户能否直接方便地接触到大量广告和电商信息。
- 主要问题：
  - 挑战内容创造者：平台人气[8]
    - ◆ 某些 KOL 可能在多个平台同时运营，当其发现某些平台人气过低的时候,可能放弃这个平台的运营
    - ◆ 捆绑：这个平台生产内容所吸引的粉丝群体

- ◆ 成本：这个平台的账户信息、社交圈子、粉丝、流量
- ◆ 对于挑战社交这一产品服务，目前市场上非常罕见，比较难找到相似的产品服务
- 挑战内容创造者：商务合作[9]
  - ◆ 对于某些顶流 KOL，平台会与其进行商业合作
  - ◆ 捆绑：这个平台生产内容所吸引的粉丝群体，商业合作合同中所规定的相关权利和义务
  - ◆ 成本：合同期限内规定的违约金等合同规定内容，这个平台的账户信息、社交圈子、粉丝、流量
  - ◆ 对于顶流 KOL 往往是多个平台争相抢夺的焦点。对于 KOL 来说，其核心考虑是，切换后对它的粉丝群体有没有造成太大影响（比如大量流失），或者切换之后的平台
- 娱乐消遣者/挑战发布者：平台内容
  - ◆ 当平台内容不足以吸引用户，用户就会放弃这个平台。
  - ◆ 捆绑：在这个平台使用的账户信息、社交圈子
  - ◆ 成本：几乎没有
  - ◆ 对于挑战社交这一产品服务，目前市场上非常罕见，比较难找到相似的产品服务，但对娱乐消遣形式没有过多要求的人，较为容易找到替代的娱乐社交产品。
- 电商广告商：投放效益
  - ◆ 收益达不到它们的预期，就会转投其他竞品
  - ◆ 捆绑：商务合作合同
  - ◆ 成本：合同期限的合同规定所规定的违约成本
  - ◆ 竞品非常多，电商广告商非常容易找到替代的投放产品，我们的品牌非常重要

## 2.1.5 收入吸引力

- 在我们商业模式和业务领域的内容体现
  - 我们的社交产品的收入主要来源于三个方面：会员增值服务、电商/广告商投放费用、电商/广告商的销售提成。需要针对这三个方面，提高收入吸引力。而其中对于社交产品最关键的要点是流量，如何提高流量，维持流量是整个收入
- 对于顶流 KOL 进行商业合作：用户对于自己账号运营需要更加专业化，更进一步的指导[10]
  - 平台能为其带来的额外引流能力，帮助他更好的构筑形象、引入流量、扩大粉丝群体。
  - 从商务合作中他能够获取的现实收益
  - 长期的互利共赢。
  - 用户难以主动寻找这种服务，往往需要平台联系牵动
- 更加定制化的挑战服务等会员增值服务

- 对平台使用的满意程度，用户体验决定了用户为我们会员增值服务的付费热情。它们需要的是更好、更加定制化、个人化的挑战内容。比普通用户更精准的挑战
- 用户易于发现平台提供的会员增值服务，重要的是用户愿不愿意为之付费
- 电商/广告商迫切从传统电商模式中转变，寻求新的变现手段[10]
  - 传统电商流量红利已尽，获客成本不断上升，寻找新的流量源成为电商企业面临的首要难题。我们平台可以为它带来大量的流量，社交电商不仅是分享赚钱，更多的是卖个人IP和影响力。
  - 易于发现服务，但是重要的是我们平台相较于其他平台的流量优势
- 支持自己喜爱的核心用户，以购买其推销的产品或服务[10]
  - 粉丝经济，电商通过粉丝经济提升订单转化效率、创造了更多情感消费和冲动消费
- 低廉的价格、心仪的服务
  - 对于普通看见广告或者电商投放而言，脱去粉丝视角，那么驱动用户付费的仍然是这两大因素
  - 用户难以发现自己原位之付费的心仪的广告产品、服务。需要定制推送内容，以提升广告投放的效益

## 2.2 行业影响力

### 2.2.1 现有的竞争对手

- 在我们商业模式和业务领域的内容体现
 

从宏观上看，我们的产品主打免费的创意挑战社交平台，提供用户发布和参与挑战的机会，属于社交类型应用。从用户的交互方式上来看，我们的产品属于陌生人社交类型，并且主打兴趣挑战社区，相比于传统的娱乐平台，更强调提高用户的参与感与提高用户参与过程中的体验。
- 主要问题
  - ✓ 谁是我们的竞争对手？哪些是我们这个领域的主流玩家？他们的竞争优势或劣势是什么？描述他们的主要产品和服务？他们聚焦哪些客户群体？他们对于我们的客户群体、收益来源和利润有多大影响？
  - ✓ **keep：致力于提供健身教学、跑步、骑行、交友及健身饮食指导、装备购买等一站式运动解决方案**
    - 竞争优势
      - 用户群体量大，目前 Keep 用户数破 1 亿[46]，成为中国最大运动社交平台
      - 全民健身的社会潮流。2016 年体育总局与国务院分别颁布《体育发展十三五规划》[47]、《全民健身计划（2016-2020）》[48]，提出到 2020 年，体育消费总规模达 1.5 万亿元等，目标是把全民健身打造成国家名片。
      - 健身市场迅速发展且潜力巨大。随着我国人民健身意识的进一步提升和健身房商业模式的进一步成熟，我国健身房市场预计仍将保持稳健发展，在健身俱乐部数



量和会员人数迅猛增长的推动下，2017 年健身房市场规模将逼近 900 亿，未来五年有望保持 12%的年复合增长率，到 2020 年将达到 1230 亿元。[49]

- 主要产品和提供的服务
  - 饮食建议
  - 训练推荐
  - 话题讨论
  - 动态分享
  - 直播课堂
  - 同城交友：严格来说 keep 的同城功能只能算是精选动态下的一个小类别，系统将发布动态的用户中有相似地理位置的用户划分出来，形成一个新类别
  - 推广活动：趣味挑战
  - 商城
  - 线下零售服务
- 聚焦的客户群体
  - 满足时间和场地限制较难通过户外运动达到健身目的年轻健身小白用户
  - 无条件去健身房或去健身房无私教指导的找到有效、科学的运动或减肥方式的用户
- 对我们的客户群体、收益来源和利润的影响

我们的客户群体中主要为期望提升自我、热爱接触新事物的年轻人，因而会与 Keep 的目标用户群体有部分重叠。此外，由于 Keep 占领的市场份额较大，我们的产品初期发展较为困难，不易从其中吸引用户群体，与我们合作的供应商也难以吸引过来，导致收益来源和利润变少
- ✓ 豆瓣：豆瓣是一个社区网站。提供书影音推荐、线下同城活动、小组话题交流等多种服务功能，它更像一个集品味系统（读书、电影、音乐）、表达系统（我读、我看、我听）和交流系统（同城、小组、友邻）于一体的创新网络服务，一直致力于帮助都市人群发现生活中有用的事物
  - 竞争优势
    - 豆瓣中大多数话题以问答的形式存在，提问更能明确的表达话题的限定范围，更能激发人的内容生产欲望，同时话题也通过关联书影音实现与整个社区内容的联动。
    - 豆瓣选择切入的内容类别有极其鲜明的特点，适合把电影、音乐、读书等内容以不同的方式结构化分类展示——书影音。
    - 豆瓣小组极大程度促进用户产生共鸣：新人容易融入，发布门槛降低，提升 UGC 内容生产效率，易于沉淀社交关系。
    - 豆瓣通过用户激励机制、社区维护、打造社区文化、内容分发、个性推荐引导用户持续产生有价值的互动/内容/分享。
  - 主要产品和服务
    - 动态分享：分享生活趣事和想法
    - 话题讨论：热门讨论以及小透明的想法
    - 书影音：用户可以标记想看，在看，看过后评分，发表长评短评。用户需求主要有两类，一个是发现：发现更多的好书好电影，看看别人的评价。另一个是表达：狂赞一部电影或者吐槽一部电影。
    - 豆瓣小组：与贴吧较为类似，根据用户爱好等特征自发形成不同的兴趣社区，用户讨论话题，产出内容

- 市集：目前豆瓣商业化尝试就是两块，一个是特色周边，一个是知识付费。特色周边基本都是一些文艺范的物品。知识付费这一块，目前都是些很文艺的内容，主要话题都是文学艺术和哲学。[51]
- 聚焦的客户群体：
  - 为了区分不同的用户、研究使用习惯，可以用两个维度将用户作区分：用户使用深度和方式。这里的使用深度以使用时间为量度，分为两个水平：深度用户、初级用户。方式也分为两个水平，一个是产出：会在豆瓣上发表信息，比如会写书影音评论、会传照片、会用心构建豆列、会写日记广播小组话题等等；另一个是浏览：只把豆瓣作为获取信息的方式，当有需要时才会来豆瓣看想看的信息，在豆瓣上发表内容。[50]
  - 深度用户：使用时间长对于产品的使用体验非常重视，豆瓣也非常重视用户体验，界面清新，没有广告（后来出现的广告质量也高，符合全站的氛围），大部分内容都比较容易找到、方便使用，可以说，这样良好的生态也是豆瓣可以聚集大量能人的条件之一。
  - 使用时间短的用户：有的是早就知道豆瓣，但是觉得复杂用不明白（从另一个角度来讲，也可能是没有特别的兴趣点为契机或者豆瓣在对于这部分人引导的还不够充分），所以最终将豆瓣是做看电影书评的工具；还有一部分是才知道豆瓣，在探索期。
- 对我们的客户群体、收益来源和利润的影响
  - 豆瓣小组的功能面向的客户群体与我们的有很大重叠，而且豆瓣作为发展多年的UGC平台，产出内容较为优质，在很大程度上挤压了我们的收益来源和利润空间。
- ✓ 抖音：抖音是一个专注年轻人的音乐短视频社区，用户可以选择歌曲，配以短视频，形成自己的作品。它是一款社交类的软件，通过抖音短视频 App，用户可以分享它的生活，同时也可以在这里认识到更多朋友，了解各种奇闻趣事。
  - 竞争优势
    - 用户基数大，广告红利年收入超过千亿
    - 短视频风口时代来临，生动化素材更吸流量在用户端，用户内容消费习惯发生了从文字到图片再到视频的转变；生产端，从手机拍摄到短视频 APP，内容生产的门槛一步得降低，促进短视频时代大爆发。
    - 抖音自身产品特质，是让用户沉迷根本简单操作模式、深入沉浸式体验、以及平台超级算法机制，精准分析用户内容消费习惯，投递兴趣视频。抖音让上到 80 高龄大爷，下到 2 岁儿童都应用自如随心观看喜好内容，刷到停不下来。[7]
  - 主要产品和服务
    - 浏览信息流
      - ◆ 推荐版块：是进入 APP 的首页面，主要推送你喜欢的优质视频，在 WIFI 情况下会自动播放视频，在数据情况下浏览会提示“是否继续浏览”，上滑和下滑来切换视频，并且视频自动重复播放。
      - ◆ 附近版块：是通过用户的地理定位，来显示用户附近的人所拍摄的视频作品，附近的人页面采用的是瀑布流式来显示，为新用户以更多的曝光几率。但以附近的人的视频热度来看，所受关注的程度并不高。
    - 用户视频生产：在抖音的拍摄功能上，可选择拍照、长按拍摄和单击拍摄不长于 15s 的短视频。用户在拍照过程中可以选择特效道具、选择美化、选择闪光灯开关、切换摄像头。并且用户滑动画面可调整美化中的滤镜功能。拍摄相对于拍照，在原本的功能基础上添加了选择速率、剪音乐、倒计时拍摄。

- 动态分享：通过抖音创作出高质量的视频并分享上传到网络上

## 2.2.2 新进入者（挑战者）

- 谁是你所处市场的新进入者

- 主要问题：他们之间有什么不同？他们有什么竞争优势或劣势？他们必须克服哪些障碍？他们的价值主张是什么？他们聚焦哪些客户群体？他们的成本结构是什么样的？他们对我们的客户群体、收益来源和利润有多大影响？

- 渡口

- ✓ 简介：渡口是一个生活类 app，用户可以在这里放松身心、改善心态，真正做到享受生活。一共有三个主要功能：修行、小队和渡念。
  - ✓ 修行：把任何事情都当做一种历练和提升，去全身心得享受，把痛苦变成痛快，把排斥变成接纳，把厌恶变成享受
  - ✓ 小队：用户们通过共同完成一件事情，来建立一种联系，进而相互鼓励、督促
  - ✓ 渡念：渡口强调的是找寻自己、坚持自己的信念
- ✓ 竞争优势
  - ✓ 依靠用户的自我情感提升需要，激发用户的热情，在积极向上的正能量的社区中获得良好的自我修养提升，满足用户的心理需求；渡口 app 内的社区环境在官方推出的各种脱俗高压的渡念下极度干净友好，每天都会更新正能量的信息，口碑极佳
  - ✓ 极高的用户黏度：渡口的整个社区内都是积极向上的氛围，用户在加入了小组后会接触相同的人，听闻相同的事，极大地刺激了用户互相监督的氛围和坚持热情
  - ✓ 独特的渡念体系：渡口有好几十种不同的渡念，它们不是简简单单那种呼吁一下正能量，而是真正深入去剖析人性，牢牢抓住用户内心中对自我提升的诉求
- ✓ 竞争劣势
  - ✓ 渡口对用户自觉度和个人追求的要求导致其用户群体难以扩张，尤其是在当下快节奏的社会中难以找到符合其价值理念的用户数量难以上升
  - ✓ 渡口的宣传图片做得都很有格调，但是实际使用渡口 app 一段时间后感觉其 UI 设计和功能模块设计的用户体验不足，整体内容是好的，但是设计有点欠缺
- ✓ 需克服的障碍
  - ✓ 对用户自觉度和个人追求的要求导致其用户群体难以扩张，难以获得更大用户流量
- ✓ 价值主张
  - ✓ 修行与自我提升、找寻与坚持信念、共鸣与相互鼓励
- ✓ 聚焦的客户群体：对自我提升和坚持信念有一定需求的群体，想要在上面获得相互鼓励与共鸣
- ✓ 成本结构
  - ✓ 产品研发成本
  - ✓ 社区维护
  - ✓ 广告宣传
- ✓ 对我们的客户群体、收益来源和利润的影响
  - ✓ 我们需要借鉴其维护用户黏度的良好正能量体系，正能量反馈是留住老用户和吸引新用户的优质手段，因此我们需要增加公益挑战方面的资源分配；渡口有自己的“渡铠”商城，售卖自己平台的“渡”系产品，如特色衣物等，因此在我们营销方面

可以考虑增加优质挑战道具商城等收入方式；而渡口对用户的门槛较高，完全的自我修生养性体系难以吸引大众用户，难以养成大众生活使用习惯，我们的平台不仅需要正能量，还需要多增加一些符合当下生活趋势的娱乐型服务

## ■ 正气

- ✓ 简介：这是一款在戒色吧广为流传的 app，旨在帮助用户改掉不良习惯，恢复身体正气。简单地说，它是一个戒色的记录和分享交流工具。包含了记录日历、统计图表、正气值、社区交流等功能
- ✓ 竞争优势
  - ✓ 依靠用户的道德需要，激发用户维护正能量的热情，让正气 app 内的社区环境极度干净友好了，正能量满满，每天都会更新正能量的新闻，口碑极佳
  - ✓ 极高的用户黏度：正气的社区内有很严格的惩罚机制，一次的破戒会扣除大量积分，而整个社区内对共同目标的近乎狂热的追求氛围，极大地刺激了用户的愧疚心理和坚持热情，目前有好几十万的高粘度用户
- ✓ 竞争劣势
  - ✓ 特定的主题导致其社区大小受限，在用户群体上可能无法有效扩张
  - ✓ 免费且完全无广告的机制，导致其几乎没有任何商业收入，目前只有会员用户打赏而支撑着产品的运维，用爱发电
- ✓ 需克服的障碍
  - ✓ 用户流量难以变现，依托完全的正能量内容，缺乏商城、推广等商业变现手段
- ✓ 价值主张
  - ✓ 帮助身体正气恢复，回归纯净的自己
  - ✓ 社区交流共勉
  - ✓ 正能量
  - ✓ 免费无广告
- ✓ 聚焦的客户群体：由于传统的价值观、道德观的影响，对自身的生理需求进行抑制，并希望接触不良行为的一类客户群体
- ✓ 成本结构
  - ✓ 产品研发成本
  - ✓ 社区维护
  - ✓ 广告宣传
- ✓ 对我们的客户群体、收益来源和利润的影响
  - ✓ 我们需要借鉴其良好的免费机制和维护用户黏度的良好正能量体系，在引入广告方面需要高度谨慎处理，可能需要大幅度减少广告以维系良好的社区氛围，因此在营销方面可以考虑增加优质挑战道具商城等收入方式；同时，正能量反馈是留住老用户和吸引新用户的优质手段，因此我们需要增加公益挑战方面的资源分配

## 2.2.3 替代产品和服务

### ● 哪些产品和服务能够替代我们的产品和服务

- 挑战类真人秀综艺节目：真人秀作为制造笑点、缓解人们压力的有效途径，在一定意义上也是狂欢。这不仅表现在节目形式上，其精神内涵更是渗透到节目中。真人秀兴起于 20 世纪 90 年代的欧洲，随后便席卷了欧美。近年来，大陆许多电视台纷纷借鉴、模仿、引进国外真人秀节目版权，中央电视台也不例外，可见真人秀节目已经得到中国大陆受众的广泛认可。

- 他们的成本和我们的相差多少
  - 真人秀综艺节目的成本主要在于节目版权和明星出场代言费等，以及场地、道具租赁等，相比我们的产品费用相对较高
- 客户要切换到这些替代品有多容易
  - 如果是真实参与其中，需要花费较大的时间成本，用户数量有限
  - 如果是对于参与度较低的浏览类型的客户，切换到这些替代品非常容易
- 这些替代产品起源于何种商业模式传统（例如，高速列车挑战飞机，手机挑战相机）
  - 实体商业模式

## 2.2.4 供应商和价值链上的其他厂商

- 谁是你的行业价值链中的关键玩家
  - 大流量平台：获取用户流量的推广
  - 道具供应商：如厨艺挑战中的厨具供应商、健身挑战中的健身器材供应商
  - 场景建模解决方案技术公司：如 VR 技术发展成熟后，支持平台主持一系列娱乐挑战的虚拟场景服务的公司
  - 云服务器提供厂商
  - 资本运营下的 KOL：很大程度上影响用户的留存与消费行为
- 你的商业模式在多大程度上依赖其他这些玩家
  - 创业初期的用户流量主要来自大流量平台的推广，很大程度上决定了我们平台用户流量的大小；道具供应商的推广主要是用户流量变现的手段；核心业务的核心资源与技术支持需要场景建模厂商与云服务器厂商的支持；KOL 很大程度上影响用户的留存与消费行为
- 有边缘玩家在涌现吗
  - 大流量平台也许会在我们平台发展初期就学习模仿我们的创意，在其巨大的用户流量的基础上往往会做得更好，若我们的核心业务模式足够创新甚至会被其收购
- 哪个的利润最高
  - 大流量平台直接入局分蛋糕，获得的利润更高

## 2.2.5 利益相关者

- 股东的影响力如何
  - 股东的压力迫使挑战平台聚焦短期（季度）财务结果
- 员工
  - 员工由于商业知识与视野的缺乏，往往不能关注到长远发展，且核心技术团队与业务管理团队需要牢牢抓住，避免出现人才流失
- 政府
  - 政府对匿名交友类型的平台会有一些的限制措施，这导致我们的社交功能需要慎重考虑；
  - 政府会采取一定措施鼓励文化产业，我们的用户产出内容需要良好的激励机制
- 游说者
  - 社会意见领袖主张反对过度的泛娱乐化

## 2.3 关键趋势

### 2.3.1 技术趋势

- 在我们商业模式和业务领域的内容体现
  - 我们需要打造一个多平台的网络社交平台，需要有良好的开发技术，紧跟新兴技术是开发和维护平台的重要保障；平台内置数据分析系统和推荐系统，需要优质的技术和算法支持；同时我们需要实现自己的目标：提供用户良好的自助挑战支持服务，最新的虚拟技术可以降低物力资源上的成本
- 主要问题：
  - 你的市场内外的主要技术趋势有哪些？
    - ◆ 云计算技术：近几年内云计算技术受国家扶持，云计算服务能力达到国际先进水平，形成若干具有较强国际竞争力的云计算骨干企业[11]
    - ◆ 大数据分析：党的十八届五中全会将大数据上升为国家战略，作为人口大国，我国互联网大数据领域发展态势良好，网络活动产生了大量用户数据，大数据分析预测未来、指导实践的深层次应用将成为发展重点 [12]
    - ◆ 机器学习：大量的数据使更多功能，更好的机器学习模型被创建，更好的模型将提供更好的用户体验，带来更多的用户，从大量的数据中获得信息的优秀 AI 算法可以生成更高质量数据的服务。[13]
    - ◆ VR 技术：在 CES2016 年的展会中，有很多公司都发布了相关的 VR 产品，国内巨头也纷纷布局相关业务，虚拟现实正处于产业爆发的前夕，即将进入持续高速发展的窗口期。[14]
    - ◆ AR 技术：未来预计会出现大量的 AR 内容公司，主要涵盖游戏、电影等诸多方面。而在硬件方面，AR 眼镜、教育类 AR 硬件未来会有爆发式的增长。在技术方面，未来 AR 发展的核心在于头戴设备的轻便性，功耗控制以及成本控制方面[15]
    - ◆ 5G 技术：中国企业引领了 5G 国际标准的制定，产业链成熟度居于世界领先行列。5G 时代万物互联，这将催生新的技术架构、生产体系、运营模式[16]
    - ◆ web 平台开发的技术发展已经较为成熟：诱导性的前端+微服务架构+大数据分析+推荐系统+多终端。
  - 哪些技术代表了重要的机会或者颠覆性的威胁？
    - ◆ 云计算技术是互联网企业在初期快速发展扩张的一次机遇，不需要过多的成本支出即可构建自己的产品和服务，这是我们基于互联网的社交平台的服务基础，可以让我们快捷、低成本地开始产品运营
    - ◆ 在当下信息化的社会，基于云计算的大数据分析技术将是理解客户、构建客户群体画像的重要机会。借用愈发成熟的机器学习技术，利用并分析用户群体在生活生产中产生的大量数据，我们的社交平台可以更好地构建、分析用户画像，以此进行精准的用户推荐和广告投放，是我们提高用户体验、获得更多用户的重要机遇。
    - ◆ 5G 技术预计将会和 3G、4G 一样，带来新一轮的生活生产方式改革，预见或培养创造新的用户习惯，是所有产业商家的一次重要机遇。这或许会对我们的产品造成冲击，也可能是一种机遇。我们希望用户切身参与更多的挑战，万物互联将让嵌入式智能应用更加普遍，或许可以在我们的平台中加入更多样化的挑战，丰富平台内容；但也可能因为生活习惯的变化导致我们的挑战不再是一种需求
    - ◆ VR/AR 技术让用户在有限的空间时间条件内获得大量丰富的感官体验，虚拟技术有可

能改变人们学习、工作、娱乐等日常行为习惯的方式。对我们的平台而言，这种虚拟技术考验让用户轻松体验到以往难以参与的挑战经历，这将成为我们产品极为重要的机会。

■ 哪些新兴技术是边缘客户正在逐步采用的？

- ◆ VR/AR 设备正在迅速发展，目前正在逐步进入人们的生活。[15]
- ◆ 我国 5G 技术目前正在逐步推广，各大试验城市都在积极地打造 5G 网络，5G 设备也越来越多，同时也产生了大量正在使用 5G 服务用户

## 2.3.2 行业管理趋势

- 在我们商业模式和业务领域的内容体现

- 我们的商业模式基于我们开发的网络社交平台，最主要的工作就是运营和管理平台，符合各类管理规定是正常运营的基本，例如，我们需要提供用户发布和分享挑战的过程媒体资源，这需要我们持有相关的许可证。如何打造更好的社区内挑战团队自我管理机制，需要分析用户的管理需求和激发用户的自我管理热情。

- 主要问题：

■ 哪些管理趋势会影响你的市场？

- ◆ 利益相关主体参与内容管理不仅是出于分担平台责任的考虑，也是实施个人权利的需要[20]。例如贴吧管理员是由用户承担的一样，拥有良好自我管理能力的团体也是我们平台需要打造的市场竞争力之一。
- ◆ 网络运营者应采取措施督促提醒用户对自己的网络行为负责、加强自律[18]。社区氛围是我们吸引用户的关键点之一，高质量用户社区是平台的吸引力来源。
- ◆ 社交媒体平台要承担在其平台上用户发布的不良言论、行为的责任[18]，这要求我们设置严格的平台审查机制，可能会对人力成本、平台构建等产生影响。而如果剔除低质量用户可能会对市场造成影响

■ 哪些规则会影响你的商业模式？

- ◆ 社交应用开展互联网视听节目服务的网络平台，应当取得《信息网络传播视听节目许可证》(AVSP)等法律法规规定的相关资质，并严格在许可证载明的业务范围开展业务[19]。我们的平台上提供用户上传挑战视频等媒体分享功能，因此需要满足该条件
- ◆ 政府拥有网络监管的权利，在必要时可以查看网民的互联网留言和电子邮件[18]，这可能会影响部分用户希望在平台内的匿名社交体验
- ◆ 我国要求社交平台对用户信息进行事前的过滤以有效拦截各类不良信息，这是对平台产品的辅助功能要求，同时也是与用户交互的一种渠道，对于我们打造良好氛围的关键平台业务而言，这也会产生一些影响。
- ◆ 2016 年 11 月，国务院办公厅发出《关于推动实体零售创新转型的意见》，明确提出营造线上线下企业公平竞争的税收环境。在与传统商业相同税收规则的情况下，我们基于用户自愿购入增值服务的平台收入会减少一部分

■ 哪些管理规定和税费会影响客户需求？

- ◆ 对于用户通过社交网络转发他人制作的信息，应自动标注信息制作者在该社交网络上的账户或不可更改的用户标识[18]。版权意识和纯粹的娱乐分享存在一定程度的矛盾，如何处理该矛盾是我们提供用户一个良好的分享环境的关键之一
- ◆ 2019 年 1 月 1 日起，电商法正式实施，凡是从事代购、微商都需要取得相关的行政许可证，还需缴纳合理收税[21]。对于我们可能开设的社区商城，这让我们需要权衡价

格、用户体验、供给商家等各种因素。而这可能导致价位相对提高，这与用户希望获得廉价的挑战辅助工具等需求有所矛盾

### 2.3.3 社会和文化趋势

- 在我们商业模式和业务领域的内容体现
  - 维护良好的平台的氛围和培养用户的习惯是我们平台的首要目标。无论是娱乐化的流量社交，还是个人价值的慢下来的诉求，都是我们平台希望提供给用户的价值主张。以“有用，有趣，有品，有颜”的平台内容来贴合用户的喜好趋势，是吸引用户的重要深挖方向
- 主要问题
  - 描述关键社会趋势
    - ◆ 从大流量到强社交，当前人们在各个平台的活动趋向于社交化和娱乐化，“有用，有趣，有品，有颜”是人们网络社交活动的几个关键词。
    - ◆ 当下电商产业中，微商群体逐渐扩大，微商基本代表了社群电商的最小圈层，也代表了社交电商中最草莽的部分。不少基层微商对产品、运营、管理、顾客价值等没有系统的认识，对于“有运营能力”的代理机构或培训机构，需求会越来越强烈[22]
    - ◆ 快节奏的生活和慢下来的诉求。当下社会节奏愈发紧凑，在忙碌的学习工作中，人们生活时间更加碎片化。且对于一成不变的日常，人们内心容易产生对新鲜事物的向往、对自我提升的追求。
    - ◆ 传统主流价值观逐渐衰落，现代性人文价值观正在兴起。现代社会文化结构当中，群体开始看重隐私权与自由权的重要性。现代性的价值观则认为在不直接干涉他人的前提下可以完全自由的选择生活方式
    - ◆ 浮躁成为一种新常态，人们对财富的渴望推动着创新和进步，但人们又吐槽充斥着金钱铜臭味的世界。在日益改善的经济环境中，人们对于自己的定位开始在“人生价值”和“饭碗”之间徘徊
    - ◆ 价值观多元化。随着社会的发展，信息化的程度越高，个体的思想环境愈发自由，每个人的价值观差别也会越来越大。
  - 哪些文化或社会价值观上的哪些变化会影响你的商业模式？
    - ◆ 人们更加青睐人格化的品牌运营，换句话说，就是打造良好的 IP，例如迪士尼，有经典的米老鼠、唐老鸭等重量级 IP，这是长时间积累下来的人格化 IP 符号。运营一个用户为核心的品牌，良好的 IP 和形象是很重要的，这对我们的商业模式而言，如何打造自己的平台 IP 是商业模式的重点。
    - ◆ 自由的现代人文价值观让人们更趋向于个性的表达和追求，这引导我们运营一个注重个人表达、个人自由的平台，提供一个满足用户自我的价值服务。不断打破，融入，接受，吸收，我们提倡的价值主张可能需要引入这些因素
  - 哪些趋势会影响购买者的行为？
    - ◆ 从大流量到强社交的社交化和娱乐化网络习惯，“有用，有趣，有品，有颜”的平台能高效改善人际的关系深度，轻松形成人际关系的裂变广度，打造可持续盈利的私域流量池[23]。对我们平台的内置商城而言，挑战和圈子内的强社交环境将促进用户的消费。
    - ◆ 人文价值观的兴起和经济条件的改善让人们更加注重个人追求和进步，这可能会趋势用户参与我们平台内的一些具有创造性和难度性的挑战，而这些常常需要伴随着人力物力的投入，例如需要一些专业器材来健身。



## 2.3.4 社会经济趋势

- 在我们商业模式和业务领域的内容体现
  - 我们平台的收入方式主要是以用户商城购买、用户打赏抽成、广告收入等，因为面向的群体更多是有消费能力和强自主行为能力的年轻人、壮年人群，因此了解他们的经济消费趋势是我们商城定价、定制商品、定制广告的合理性基础。
- 主要问题
  - 关键的人口统计学趋势有哪些？
    - ◆ 随着经济发展日益成熟，20 世纪后半叶至今，人们开始变得不愿意生孩子了，中国在 2001 年便进入老龄化国家，2018 年 65 岁以上人口占总人口的比重上升至 11.9%，并预计在 2023 年前后达到 14%，成为深度老龄化国家。而即使开放了二胎政策，生育率仍然不断下滑[24]
    - ◆ 把中国大陆按照东部、中部、西部三个地带进行划分。东部沿海地区人口数量最多，且其增长速度远高于中部和西部人口的增长速度。从经济角度来看，这也和地区的经济条件成正比。
    - ◆ 0-15 岁（含不满 16 周岁）：17.8%（24719 万人），16-59 岁（含不满 60 周岁）：64.9%（90199 万人），60 周岁及以上：17.3（24090 万人）。平均年龄为 38.4 岁。目前青少年、幼年比例远低于壮年、中年比例，目前具有最强消费潜力的这部分人群比例最大。
  - 你的市场中收入和财富有哪些特征？
    - ◆ 高收入人群(年收入大于 538.32 万元)，比例为 0.8%；中等收入人群(年收入 17.16 万到 538.2 万，月收入 1.43 万到 44.85 万之间)人口占比 11%；低收入人群(月收入 1.43 万以下)占比 88.2%[26]。总体来看，我国人均收入水平较低。
    - ◆ 由于低收入居民的收入增速加快，城镇居民的相对收入差距近年来略有缩小，但绝对差距仍在继续扩大；而因为农村低收入居民收入增长速度显著慢于其他农村居民和城镇居民，因此如果包括农村居民在内，全国居民的相对收入差距和绝对收入差距都在进一步扩大。
    - ◆ 从 2015 年到 2020 年，若以 GDP 年均 5.5%的基础计算，消费经济预计增长 55%，即中国人的消费水平将以年均 9%的速度增长。支持中国消费增长的关键事实是中国家庭债务水平较低[27]
  - 描述你所处市场的消费特征(如住房、医疗、娱乐等)
    - ◆ 年轻一代相比前人更加倾向于消费，他们的消费支出年增长速度是 14%，相当于 35 岁或以上人群的两倍，2011 年到 2016 年间，新一代消费量翻倍增，2020 年 53%的消费支出来自年轻一代[27]
    - ◆ 年轻群体的移动消费渗透率逐渐提高，消费特点和其他人群有明显不同：教育水平较高，消费行为明显成熟；品牌意识越来越强；对品牌较为拥护；全球意识日渐增强，视野较为国际化
    - ◆ 中国的年轻消费者对于本土品牌态度比较开放。他们会更考虑品牌的优势、特点等方面，当国内的家电、电子消费品、服饰、护肤品等行业迅速发展，出现了具有优势和口碑的品牌时，消费者也会比较青睐。[27]
  - 城镇人口相对于农村人口的比例如何？
    - ◆ 城镇常住人口 84843 万人，总人口比重（城镇化率）为 60.60%，乡村常住人口 55162 万 [28]

## 2.4 宏观经济影响

### 2.4.1 全球市场情况

- 在我们商业模式和业务领域的内容体现
  - 由于我们的产品最终需要面向全球市场，因此我们需要综合考虑当前市场的经济形势等，在正确把握市场脉搏的情况下选择合适的上市时间和市场。
- 主要问题
  - 经济处于爆发期吗？
    - ◆ 由于新冠肺炎的影响，国内一季度的经济状况不景气，其中：国内一季度生产总值同比下降 6.8%，全国固定资产投资同比下降 16.1%；第一产业投资下降 13.8%，降幅比 1-2 月份收窄 11.8 个百分点；第二产业投资下降 21.9%，降幅收窄 6.3 个百分点；第三产业投资下降 13.5%，降幅收窄 9.5 个百分点[29]
    - ◆ 在国内，据权威媒体报道，随着疫情逐渐过去，透过卫星等各类大数据，珠三角地区四个主要城市的驾车活力均在稳步提升，最少已经回复到平时 5 成以上；广州港码头 365 天 24 小时作业不停，目前已 100%全面复工。中国产能正在逐步回复。疫情推动了中国数字化经济。线上办公、线上教育、线上娱乐、智慧医疗迎来“风口”。[30]
    - ◆ 美国股市已经连续两周上涨，部分人估测可能会出现短期回撤风险[31]
  - GDP 增长率？
    - ◆ 一季度国内生产总值（GDP）206504 亿元，按可比价格计算，同比下降 6.8%。分产业看，第一产业增加值 10186 亿元，下降 3.2%；第二产业增加值 73638 亿元，下降 9.6%；第三产业增加值 122680 亿元，下降 5.2%。一季度负增长，但是 3 月份主要经济指标呈现回升势头[32]
    - ◆ 由于疫情影响，国际 GDP 出现了下滑倾向，根据目前的权威估计，最坏的情况下，世界经济可能在 2020 年收缩 0.9%[33]
  - 失业率
    - ◆ 虽然有疫情影响，但是就业形势总体是平稳的，3 月份全国城镇调查失业率是 5.9%，比 2 月份降低了 0.3 个百分点。25 到 59 岁的就业主体人群调查失业率是 5.4%，比上月降低了 0.2 个百分点。我们也可以看到，尽管疫情冲击严重，但全国没有发生大规模裁员的情况，就业形势总体平稳[34]
    - ◆ 2019 冠状病毒病危机将导致全球 6.7%的工作时间消失，相当于波及 1.95 亿全职工工。而 2020 年全球失业率的最终上升将在很大程度上取决于未来发展走向和采取的政策措施。年底的失业数字极有可能大大高于劳工组织最初预测的 2500 万人的水平[35]

### 2.4.2 资本市场：

- 在我们商业模式和业务领域的内容体现
  - 由于我们的产品最终需要上市，因此我们应该考虑到市场的整体情况。
- 主要问题
  - 市场状态
    - ◆ 虽然疫情对之前市场造成较大影响，但是目前我国市场恢复状况良好，中国疫情防控

取得阶段性重要成效，越来越多的企业从复工复产转向“达能达产”，经济活动的深度与广度都有了明显回升[36]

■ 投资的难以程度和成本

- ◆ 由于疫情影响，国家加大对创新创业，复工复产的扶持:国家出台相关政策，进一步加大创业担保贷款贴息支持力度，包括扩大适用范围，提高贷款额度，延长贷款期限等。[37]
- ◆ j 江苏对政策做出了本地化和落实，推出“富民创业贷”项目，在响应上级政策的同时，进一步扩大适用范围，提高申请效率[38]
- ◆ 我校推出针对大学生创新创业平台，进一步降低我们创业难度，鼓励并资助优质创新项目[39]

## 2.4.3 大宗商品和其他资源：

- 在我们商业模式和业务领域的内容体现
  - 我们的产品再研发，维护阶段需要一些资源，因此我们需要评估这些资源对我们整个项目的影响。
- 主要问题
  - 成本
    - ◆ 阿里云推出服务器高校学生免费一年计划吗，可以供给我们平台初期使用[40]
  - 人力资源的获取难度
    - ◆ 不少同学今年实习受阻，可以合作创业，降低开发、测试和维护人员成本。
    - ◆ 部分大厂可能春季招聘中暂停发放 offer [41]，可以考虑在其中寻找我们需要的高质量人才

## 2.4.4 经济基础设施：

- 在我们商业模式和业务领域的内容体现
  - 我们的产品深度依赖于互联网，因此我们需要了解当前互联网基础设施的发展情况
- 主要问题
  - 总体我国网络建设情况良好：
    - ◆ 国家开始推广 5G，进一步推广提速降费等政策。[42]
    - ◆ 国家要求深入推广 IPv6 服务等[43][44]。网络基础设施建设逐步完善，用户使用网络产品的代价大幅度降低
  - 我们产品所处的第三产业发展势头良好
    - ◆ 我国目前第三产业发展迅猛，一季度 GDP 贡献占比超过 59[45]，用户目前偏好生活享受，提高生活品质。

## 2.5 引用

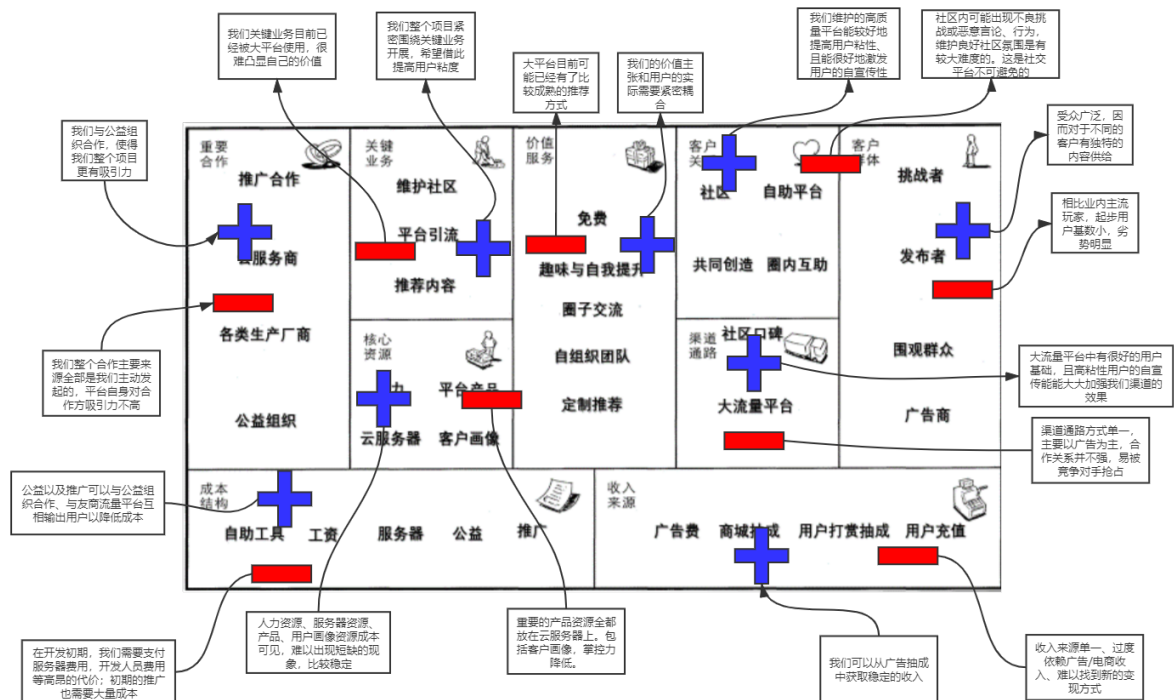
- [1] 社交 APP 竞品分析报告 <http://www.woshipm.com/evaluating/1242206.html>
- [2] 2019 移动社交产品行业对比分析报告 <https://www.civiw.com/business/20190214104759>
- [3] 移动社交 APP 行业发展现状和趋势报告 <http://www.opp2.com/76184.html>
- [4] 社交 App 的现状与发展趋势 <https://zhuanlan.zhihu.com/p/114926176>
- [5] 社交需求分析 <http://www.woshipm.com/it/3309612.html/comment-page-1>
- [6] 社交需求和社交产品的更替分析 <http://www.chanpin100.com/article/13229>
- [7] 社交电商的现状 <http://www.woshipm.com/marketing/2575106.html/comment-page-1>
- [8] KOC 和 KOL 的异同点、KOC 与社交电商的关系 <http://www.woshipm.com/it/2768178.html>
- [9] 2019 海外社交媒体 KOL 营销趋势报告分析 <https://www.cifnews.com/article/52670>
- [10] 2019 电商粉丝经济洞察报告：电商同质化如何突围？  
<http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2019/437811.shtml>
- [11] 云计算如何触手可及 [http://www.gov.cn/xinwen/2015-02/12/content\\_2818214.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2015-02/12/content_2818214.htm)
- [12] 大数据：发展现状与未来趋势  
<http://www.npc.gov.cn/npc/c30834/201910/653fc6300310412f841c90972528be67.shtml>
- [13] 机器学习的趋势和人工智能的未来 [https://www.sohu.com/a/256977072\\_814235](https://www.sohu.com/a/256977072_814235)
- [14] 三张图告诉你今后 VR/AR 的现状和发展趋势  
<http://news.expoon.com/c/20180226/20293.html>
- [15] 中国 AR 网：增强现实(AR)行业分析报告 [https://www.sohu.com/a/197978346\\_363172](https://www.sohu.com/a/197978346_363172)
- [16] 深度解析 | 5G 发展前景和产业趋势 [https://www.sohu.com/a/334962511\\_120137006](https://www.sohu.com/a/334962511_120137006)
- [17] CES 2019：全球最新 VR/AR 设备汇总  
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1622224082486022383&wfr=spider&for=pc>
- [18] 专家解读：应加强社交网络平台安全监管  
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1636398159382384591&wfr=spider&for=pc>
- [19] 国家新闻出版广电总局发布微博、微信等网络社交平台传播视听节目的管理规定  
[http://www.cac.gov.cn/2016-12/20/c\\_1120150900.htm](http://www.cac.gov.cn/2016-12/20/c_1120150900.htm)
- [20] 魏露露：互联网创新视角下社交平台内容规制责任  
[https://www.thepaper.cn/newsDetail\\_forward\\_5601135](https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_5601135)
- [21] 2019 微商新政策以及税收问题 [https://www.sohu.com/a/322856565\\_120012959](https://www.sohu.com/a/322856565_120012959)
- [22] 2019 社交电商的三个趋势分析 <https://www.jianshu.com/p/672cedfd1a55>
- [23] 新零售赋能中心：人格化、社交化、娱乐化——新零售时代的新品牌运营思维  
[https://www.sohu.com/a/341405170\\_100258603](https://www.sohu.com/a/341405170_100258603)
- [24] 这个人口趋势，将改变未来 20 年的财富流向 <https://zhuanlan.zhihu.com/p/84806166>
- [25] 数说年鉴--人口分布 <https://zhuanlan.zhihu.com/p/32952196>
- [26] 中国各阶层收入统计表：年入 18 万进入中产阶级，月入 45 万超过 99%中国人  
<https://zhuanlan.zhihu.com/p/89600166>
- [27] 2018 年中国产业结构、居民收入、人口年龄结构及消费需求分析  
<http://www.chyxx.com/industry/201808/664165.html>
- [28] 2020 年最新，中国人口及分布大数据 <http://www.caoss.org.cn/1article.asp?id=4778>
- [29] 彭永涛：一季度投资呈逐月回升态势  
[http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202004/t20200419\\_1739676.html](http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202004/t20200419_1739676.html)
- [30] 全球经济的紧张时刻，大数据在中国发现了这些利好信息 <http://www.xinhuanet.com/2020->

[04/01/c\\_1125799892.htm](http://04/01/c_1125799892.htm)

- [31] 花旗银行：金融市场分析  
[https://www.citibank.com.cn/sim/chinese/pdf/Financial\\_Market\\_Analysis.pdf](https://www.citibank.com.cn/sim/chinese/pdf/Financial_Market_Analysis.pdf)
- [32] 一季度 GDP 同比下降 6.8% 3 月份经济指标明显改善 [http://www.gov.cn/xinwen/2020-04/18/content\\_5503761.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2020-04/18/content_5503761.htm)
- [33] 世界经济形势与前景：2020 年 4 月简报  
<https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-situation-and-prospects-april-2020-briefing-no-136/>
- [34] 国家统计局新闻发言人就 2020 年一季度国民经济运行情况答记者问  
[http://www.stats.gov.cn/tjsj/sjjd/202004/t20200417\\_1739461.html](http://www.stats.gov.cn/tjsj/sjjd/202004/t20200417_1739461.html)
- [35] 劳工组织：2019 冠状病毒病在就业和工作时间方面造成毁灭性损失  
<https://news.un.org/zh/story/2020/04/1054392>
- [36] 中国企业复工达产“成色足” [http://www.gov.cn/xinwen/2020-04/06/content\\_5499397.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2020-04/06/content_5499397.htm)
- [37] 财政部有关负责人就加大创业担保贷款贴息政策支持力度答记者问  
[http://www.gov.cn/zhengce/2020-04/17/content\\_5503345.htm](http://www.gov.cn/zhengce/2020-04/17/content_5503345.htm)
- [38] 富民创业贷官网 <http://czt.jsjrfw.com/>
- [39] 南大创新创业平台 <https://ndsc.nju.edu.cn/main.psp>
- [40] 学生“在家实践”计划 <https://developer.aliyun.com/adc/student>
- [41] 如何看待 2020 年华为春招疑似暂停发放 offer ?  
<https://www.zhihu.com/question/388703202/answer/1171802063>
- [42] 工业和信息化部关于推动 5G 加快发展的通知 [http://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2020-03/25/content\\_5495201.htm](http://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2020-03/25/content_5495201.htm)
- [43] 推进互联网协议第六版（IPv6）规模部署行动计划 [http://www.gov.cn/zhengce/2017-11/26/content\\_5242389.htm](http://www.gov.cn/zhengce/2017-11/26/content_5242389.htm)
- [44] 工业和信息化部关于开展 2020 年 IPv6 端到端贯通能力提升专项行动的通知  
[http://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2020-03/23/content\\_5494661.htm](http://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2020-03/23/content_5494661.htm)
- [45] 2020 年一季度国内生产总值（GDP）初步核算结果  
[http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202004/t20200417\\_1739602.html](http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202004/t20200417_1739602.html)
- [46] Keep 全流程解读：3 年时间，如何收获 1.4 亿用户  
<http://www.woshipm.com/evaluating/1356778.html>
- [47] 《体育发展十三五规划》  
[https://www.ndrc.gov.cn/fggz/fzzlgh/gjjzxgh/201708/t20170810\\_1196892.html](https://www.ndrc.gov.cn/fggz/fzzlgh/gjjzxgh/201708/t20170810_1196892.html)
- [48] 《全民健身计划（2016-2020）》 [http://www.gov.cn/zhengce/content/2016-06/23/content\\_5084564.htm](http://www.gov.cn/zhengce/content/2016-06/23/content_5084564.htm)
- [49] 健身产品 KEEP 分析及竞品分析 <https://www.jianshu.com/p/fbd91ff97766>
- [50] 豆瓣产品分析报告 <https://www.jianshu.com/p/a73731e5edcf>
- [51] 豆瓣产品分析报告【简书】 <https://www.jianshu.com/p/58eff92dd527>
- [52] 产品分析报告：「抖音」短视频，新时代的潮流？  
<http://www.woshipm.com/evaluating/1065439.html>

# 3 评估商业模式

## 3.1 总体评估：画布当前的加分项与减分项



### 3.2 SWOT 分析检查列表

评估项目	评估内容	打分	理由
价值主张评估	我们的价值主张和客户需求很（不匹配）	3	我们的需求满足大部分客户，但是我们受众较多，导致针对性比较差，对核心客户难以产生真正的吸引力
	我们的价值主张有/没有网络效应	5	我们通过用户的社交圈传播，将网上的任务发布和现实的任务完成结合
	我们的产品和服务强/弱耦合	4	我们通过产品为客户提供服务，因此是强耦合的
	我们的客户很（不）满意	3	我们能够满足我们的大部分客户，但是间或有客户投诉平台上有用户恶意发布跳转
成本/收入评估	我们有很高的利润	-2	我们比较难以盈利，主要资金来源严重依赖于用户流量，不过商城中的热门产品可以带来较高收入
	我们的收入是可以预期的/不稳定的	-2	广告商和用户的付费可能随时终止，我们暂时没有推出会员计划的打算
	我们有很多/少经常性收入，很多/少回头客	2	广告收入和用户充值是可重复收入
	我们的收益来源是多样化的/单一的s	2	我们有广告、商城、用户充值等多种收入
	我们的收益来源是可持续的	1	只有广告是可持续的
	我们在支出成本之前就有收入入账/拿到收入之前需要很高的成本	-5	在我们真正获取收益之前，我们需要支付服务器费用，开发人员费用等高昂的代价
	客户真正想买的就是/不是我们提供的	3	商城和打赏模块是用户真正根据自己的需要和满意度自愿付费的
	我们的定价机制能够/不能抓住客户全部的购买意愿	1	我们的商城由于代理和成本等原因，价格比较高；但是我们的打赏模块用户自愿付费
	我们的成本可以/不能预测	2	服务器成本+维护人员工资，但是我们的公益投入和推广费是不可预测的
	我们的成本结构正确地/不是很好地匹配了我们的商业模式	3	我们的商业模式基于平台运营和社交，以运营和推广的成本是合理的
	我们运营的成本效率高/低	3	有专业的客服人员通过平台和用户沟通
基础设施评估	竞争对手很难复制我们的核心资源	-4	我们核心资源是平台，技术容易被复制；但是我们的用户画像是不对外公布的
	资源的需求可以预测	1	整个运营过程的资源是确定的，但是我们的用户画像资源很难获取
	我们正确的时间部署了合适的资源	5	通过上一步我们对市场进行合理的分析，我们成功选取了合适的节点
	我们有效地执行了关键业务	4	我们的整个运营过程以关键业务为核心执行的
	我们的关键业务很难被复制	-4	我们的关键业务目前比较普遍和流行，不少平台都是如此
	执行质量很高	1	在执行过程中我们由于需要面对的客户群体，为实际实施我们的关键业务产生了挑战
	我们的自由活动和外包活动达到了理想的平衡	4	平台的开发和维护我们自己完成，将公益挑战委托用户执行，将客户服务外包
	我们很聚焦，而且在必要的时候与伙伴合作	4	我们与公益组织，服务器厂商进行了密切的合作



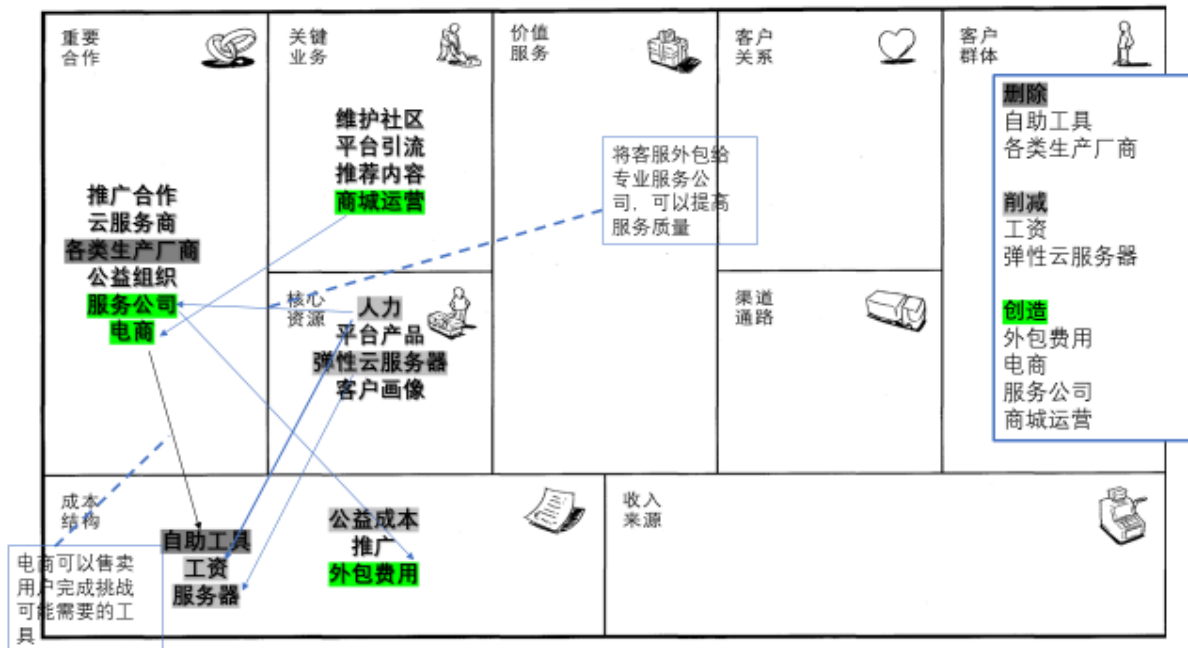
	我们与重要合作伙伴的关系很融洽	4	我们作为纽带，将我们的重要客户和公益组织、公益活动联系起来。
客 户 界 面 评 估	客户流失率很低	3	我们维护的高质量平台能较好地提高用户粘性
	客户群被很好地分类	2	客户分类中除了广告商电商，娱乐消遣者、挑战内容生产者、挑战发布者三个群体是有重叠的。
	我们不断地获得新的客户	4	高质量的社交平台能很好地激发用户的自宣传性
	我们的渠道很有效率	4	我们在热门应用投入大量广告宣传，通过用户互相宣传，大大增加我们平台影响力
	我们的渠道有很好的效果	4	热门应用投入的广告效果非常好，短时间积累了大量用户
	渠道连接客户的能力很强	2	大流量平台中有很好的用户基础，且用户的自宣传能大大加强我们渠道的能力
	客户能够轻易的看到我们的渠道	3	由于我们在广告方面投入大量经费，用户能很容易的了解到我们的平台
	渠道被高度重合	2	我们的主要渠道被划分成用户互相推荐，大流量平台引流两大部分
	渠道产生了规模经济	4	我们依托于流量的渠道在规模越大时效率越好
	渠道良好地匹配了客户群体	3	用户之间的推荐能很好的匹配用户群体，但是我们广告的适用面比较广
	客户关系强	4	我们积极的通过平台和客户进行交流，及时了解客户意愿
	关系质量正确地匹配了客户群体	5	我们小圈子理论可以正确的区分不同客户
	客户地切换成本很高，客户和我们绑定了关系	-2	我们和客户之间的绑定比较弱
	我们的品牌很强	-3	我们的价值主张导致我们用户增长速度受限，品牌难以打响
对 价 值 主 张 的 威 胁	存在可替代的产品和服务吗？	-4	通过之前的竞品分析，我们的市场存在不少竞争对手
	竞争对手会爆出更有竞争力的价格，或者提供更好的价值吗？	-4	竞争对手可能已经有了比较完整的用户画像，竞争力可能更强
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？	-4	我们的利润来源重度依赖于我们的用户数量，如果用户由于对手流失，会造成利润大幅度下跌
	我们过多地依赖某一项或多项收益来源吗？	-4	我们过多依赖于平台的与广告/电商商业合作的收入
	未来有哪些收益来源会消失？	-1	我们的收益来源基本固定
	哪几项成本会变得无法预测？	-3	公益成本和推广成本较难预测
	哪些成本的增加会快过它们所支撑的收入？	-1	公益成本更加难以预计，不好预测其带来的品牌效应对用户的细引力
对 基 础 设 施	我们会面临某些资源的供应短缺吗	-1	资源主要来源于服务器和人力成本，用户画像的资源不太会存在短缺的情况
	资源的质量能保证吗	-1	寻找靠谱的云服务商，确保招聘的人才质量，精准产品的分析，资源的质量比较好保障
	哪些关键业务会被打扰	-2	我们的引流在后期可能被大型平台阻止

的 威 胁	我们的活动质量会受到威胁吗	-1	我们的活动质量依托于我们的用户画像和推荐算法，由于我们会及时更新相关算法，很难被威胁
	我们可能失去哪些合作伙伴	-3	资金周转不足的时候会失去投放广告的合作伙伴、公益活动；而进一步导致产品流量下降；恶性循环
	我们的合作伙伴可能和竞争对手合作吗	-5	非常大的可能，推广平台和云服务商合作并不是一种长期的强烈约束，竞争对手钱多可能就和别人合作了
	我们是不是过分依赖某些伙伴	-4	我们依赖大流量平台的推广合作
客 户 界 面 上 的 威 胁	我们的市场会很快饱和吗？	-2	我们的主要服务来源于和用户的共同创造，对于不同的用户，我们会有不同的内容供给
	有竞争对手在威胁我们的市场份额吗？	-4	通过竞品分析我们发现，我们竞争对手对我们的影响比较大
	客户转投竞争对手的可能性有多高？	-4	抖音等平台现在影响里很广，对客户吸引力很高
	我们市场中的竞争多块会变得白热化？	-3	当支持 VR 挑战等技术成熟时，很容易出现相似产品
	竞争对手会威胁我们的渠道吗？	-3	相似社交平台的竞争者可能会争夺我们的渠道资源
	我们的渠道有变得和客户不相关的危险吗？	-2	依附于大流量平台的推广方式与客户有些隔离，受合作方的限制
	我们的客户关系有可能恶化吗？	-2	社区内可能出现不良挑战或恶言言论、行为，这是社交平台不可避免的
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？	5	我们通过产品提供服务，通过服务吸引客户付费
	我们能更优地整合我们地产品或服务吗？	1	我们需求本身决定我们对不同用户提供的服务是不同的
	我们还能满足客户地哪些额外需求？	1	新的客户需求需要通过长时间的运营获取真正的用户诉求
	我们地价值主张还可能做哪些补充和外延？	3	我们可以更多和公益，如保护环境，节约资源等方向外延，让用户有成就感的同时提高责任感和满足感
	我们还能为客户做哪些工作？	2	更好的维护社区健康
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？	3	我们从广告商处可以获得重复性收入
	客户还愿意为哪些元素买单？	3	我们提供商城服务，用户可以买到需要的装备
	我们有内部交叉销售或者和合作伙伴交叉销售地机会吗？	1	我们很难有合作销售的机会
	我们还能增加或者创造哪些其他的收益来源？	1	新的收入来源难以寻找
	我们能提价吗？	1	商城产品可以小幅提价，其他方面难以提高
	我们能在哪里削减成本？	2	公益挑战可以和公益组织合作，减少自己的投入
基 础 设 施 中	我们能使用成本更低廉的资源获得同样的效果吗？	3	未来 5G、云计算、机器学习、VR 等技术发展成熟之后，我们能降低数据信息存储、传输、场景模拟等成本
	哪些核心资源适合转移给合作伙伴？	4	发布挑战的虚拟场景技术等核心资源可以转移给业内先进的 VR 场景建模提供商
	哪些核心资源开发不足？	2	用户画像数据的开发可以通过算法的继续研究而获得更充分的开发

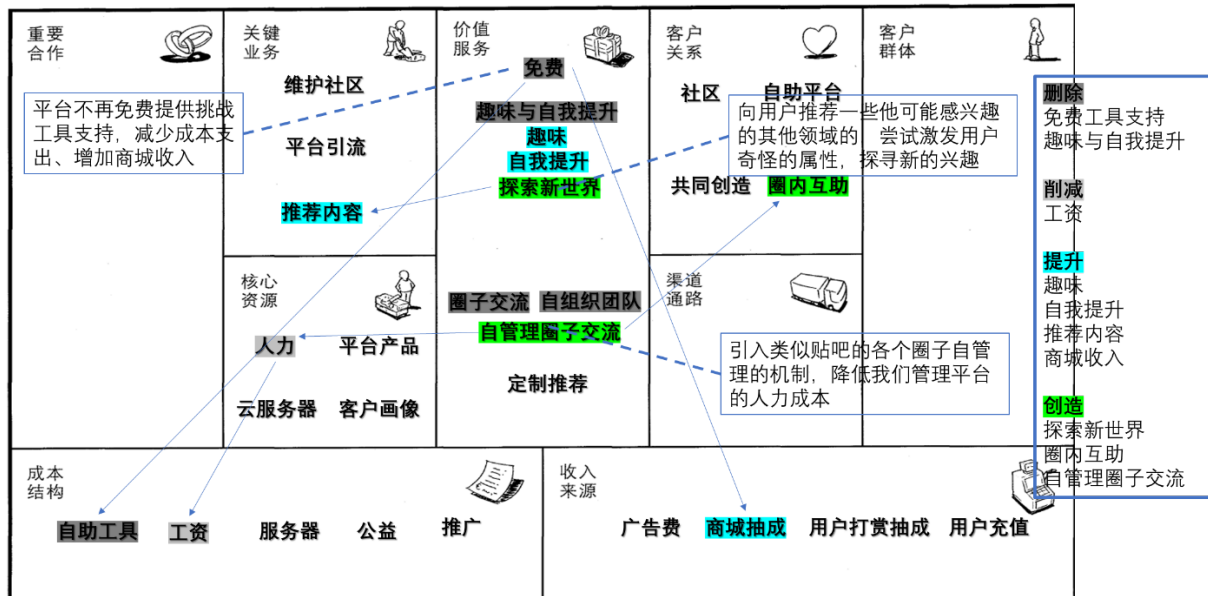
的 机 会	我们有没有哪些没有使用的知识资产是对别人有价值的？	3	我们的用户画像数据可以给广告合作方提供更精准的广告投放
	我们能否将某些关键业务标准化吗？	3	我们的推荐服务交于程序自动化运行
	我们能提升整体效率吗？	3	我们转向使用敏捷开发，让用户的对平台的诉求能够及时满足
	IT 能够提升效率吗？	4	我们大部分内容通过 IT 提供，只有自助客服无法满足的时候，需要人工客服介入
	有外包的机会吗？	4	可以将客服、平台管理、公益挑战等内容外包
	与合作伙伴扩大合作能够帮助我们聚焦核心业务吗？	3	云服务器、公益挑战等可以加强与合作方的合作
	有与合作伙伴交叉销售的机会吗？	2	公益挑战内容可以与公益组织交叉销售和宣传等；商城可以与工具产商合作交叉销售
	合作伙伴的渠道能够帮助我们更好地连接客户吗？	3	可以与大流量平台合作方相互输出用户
	合作伙伴能够补充我们的价值主张吗？	2	公益合作方可以与我们的正能量主张相辅相成
客 户 界 面 的 机 会	我们如何能从一个增长的市场中获益	1	社交社区类产品的变现手段是一个难题，我们很难从广告/电商之外再发现大的变现手段
	我们能服务新的客户群体吗	3	可以的，我们的产品是主打泛娱乐的，无论是有哪些爱好的客户群体都能比较好的使用我们产品的挑战社交功能
	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	我们的客户群体已经是根据服务种类进行细分了
	我们如何能提升渠道的效率和效益？	2	投更多的钱，上热度更大的板块投放广告
	我们能更好地整合渠道吗？	1	我们渠道最主要是广告投放，比较难以整合
	我们能够找到补充性的新渠道伙伴吗？	4	只要有钱，热门产品都可以投放广告
	我们能够通过直接服务客户来提升利润吗	3	可以和热门 KOL 商务合作，为平台内热门 kol 提供一部分利润，通过它吸引更多客户而创造更大的利润。获得共赢。
	我们能够更好地匹配渠道和客户群体吗？	2	我们有根据用户画像做的精准推荐，可以让用户更好地获得合适的挑战内容
	有可能提升用户跟进的效果吗？	4	我们客服主动联系平台的活跃用户，跟进用户体验，以改善产品
	如何能让我们与客户的关系更加紧密？	4	提供人工客服、AI 客服，对于活跃用户可以发放平台小礼品、平台奖章、定义产品体验调研等等的额外服务。
	我们能够在定制化上面做改进吗？	4	我们的挑战服务，可以在很大程度上的定制化，只要合法合理。
	我们如何能够提升客户的切换成本？	2	我们可以定制推荐不同领域的内容给用户，激发用户可能的新兴趣点
	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	我们产品的商业模式主打的一个特性就是免费，我们需要大量的免费用户带来的流量完成我们产品变现盈利的手段，所以不会炒掉没有历任的客户
	我们需要让某些客户关系变得可以自动维护吗？	5	可以。提供 AI 客服为大量普通用户完成客户关系的维护 s。

## 4 蓝海战略

### 4.1 成本影响

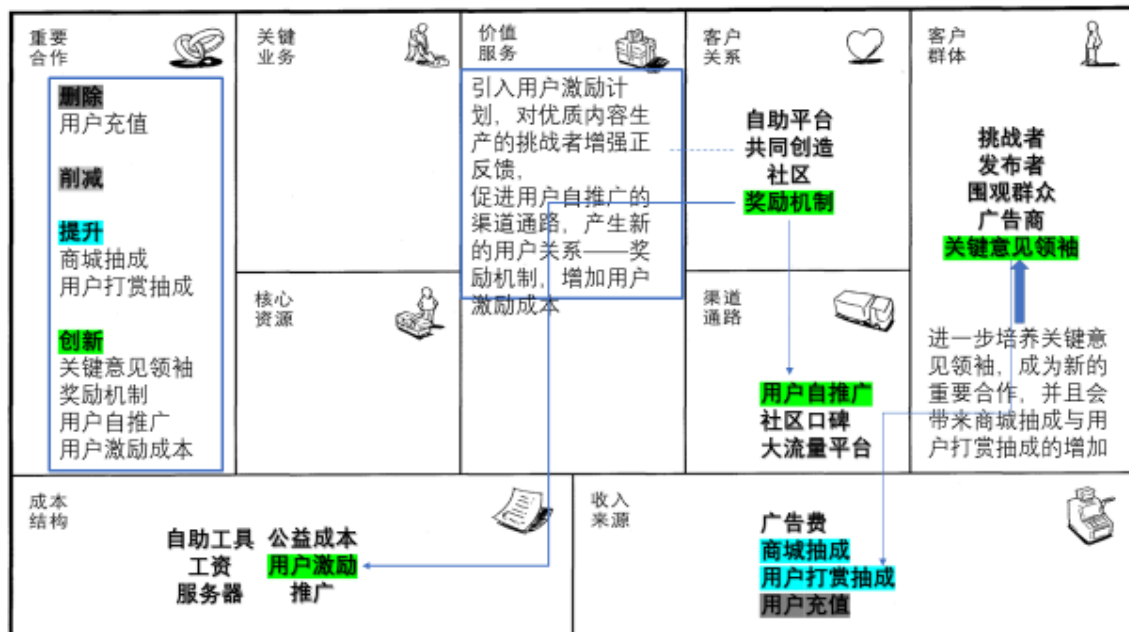


- 我们决定采取目前主流的弹性服务器策略，每当性能达到瓶颈或者有热门活动时临时增加服务器配置和容量，平时则采取较低配额削减成本。
- 在运维方面，我们充分考虑到我们目前的人手和工作量的不平衡，决定将客户服务工作外包给专业的第三方服务公司，减少在员工工资方面的支出，引入外包费用，最终使得我们在降低成本的同时，客户服务更加专业化。
- 我们将“各类生产厂商”进一步削减到电商平台，通过和电商的合作，在我们平台推出“商城”，同时平台不再提供自助工具，如果有需要，用户可以从我们的商城中获得物美价廉的物品



- 我们平台刚开始尝试免费提供用户挑战所需要的工具，但是该部分增加了成本支出，且难以控制范围和规模，因此不再免费提供挑战工具支持，以减少成本支出、引导用户在商城购买工具，提升我们的收入。
- 我们在推荐内容内增加部分用户未曾接触的领域，而非让用户仅停留在自己的舒适区，向用户推荐一些可能未曾发现的感兴趣的其它领域，尝试激发用户奇怪的属性，探寻新的兴趣，这样可以激发用户的求知欲和新奇感，这要求我们提升我们的推荐服务的质量。
- 我们之前尝试的是在整个平台的各个领域都加入管理团队，这样人力成本很高，且难以找到各个领域圈子的合适的管理者，因此引入类似贴吧的各个圈子自管理的机制，这样一方面可以降低我们管理平台的人力成本，另一方面可以有效利用用户的主观能动性，激发用户的自豪感和满足感，提高圈子内部的认同感和亲和力。

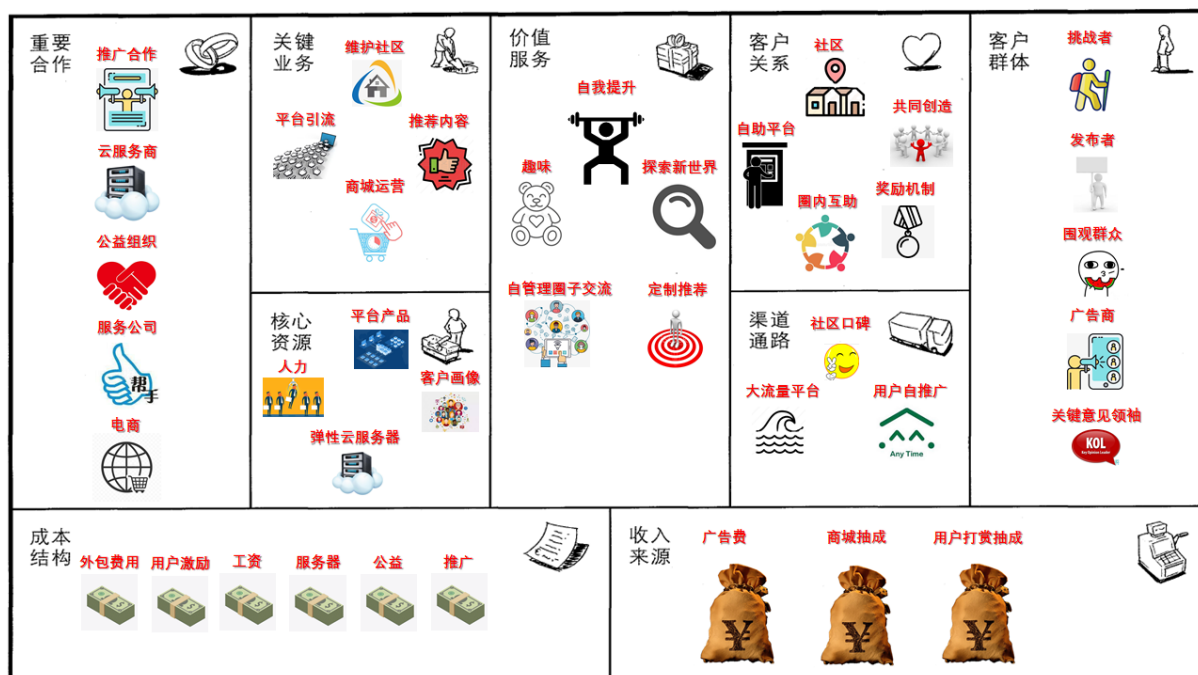
## 4.3 对客户的影响



从前面行业分析部分可以得知，在社交领域，KOL（关键意见领袖）对于平台运营、流量变现、带动商业化具有重要作用，于是增加新的客户群体——关键意见领袖。运营好与他们的关系，会带动用户消费，增加商城抽成，并且在 KOL 进行优质内容产出时，也会激发用户的打赏，提高用户打赏抽成的利润。

## 5 更新过的商业画布

下图是我们更新后的画布



首先，我们产品的价值主张的核心是：

提供一个以挑战为核心的社交平台，让参与者在完成别人的任务的过程中获得趣味以及自我价值的提高，同时接触不同的想法，看看不同的世界，探寻自己新的兴趣。基于此，我们将让用户自主构建并参与管理自己喜欢的圈子，并且我们将通过对用户行为信息分析进行定制推荐，提供用户良好的体验。

我们的价值主张针对的用户主要有挑战者、挑战发布者、围观群众、关键意见领袖 KOL 和广告商。人们在平淡的生活或多或少都曾想过一些有趣、有挑战的事情，这时他们可以在我们的平台上发布挑战，吸引其他人来完成一些事情，或是证明自己能力，或是增加自我满足感，或者找到志同道合的朋友、发现未知的新领域，这些人就是我们的挑战者客户。有时在一些领域会有些网红、大咖等关键意见领袖参与挑战或发出挑战。在平台内的活动中，会有一批围观群众，这些构成了社区内重要的流量来源。基于此，我们可以帮广告商客户进行推广宣传。

对于初始客户的来源渠道，我们将在大流量的平台上进行宣传推广，获得第一批用户。在平台运营起来之后，通过构建良好的社区口碑，以品牌效应吸引更多的用户，且由于平台内容本身趋于娱乐化、社交化，用户很容易在自己的社交圈内分享，这些构成了我们的渠道。

从以上描述很容易推出了我们商业模式中的客户关系：我们需要一个良好的社区平台，在此平台上用户需要能很方便地获得自助挑战服务，能在我们的工具商城内获得挑战所需要的支持服务，能在挑战中找到自己合适的圈子，在挑战活动中相互帮助或交友讨论。用户也可以在挑战中对自己欣赏的挑战者打赏来相互鼓励，或者发布悬赏令等吸引更多的人参与自己的挑战，积极互动。基于此，我们可以在平台加入引导性的正能量和大众娱乐内容，打造一种平台和用户共同创造活动资源和活动内容的良好模式。同时对于积极的平台用户，我们将提供合适的奖励机制，鼓励用户创造内容。在平台运营中，我们的收入来源有：广告宣传收入、商城收入、用户打赏抽成。我们将在商城内与一些挑战相关的工具电商合作，用户在挑战时可以从商城购买辅助工具。我们也鼓励用户对自己欣赏的挑战者进行打赏支持，或发布一些挑战悬赏，并在其中进行部分抽成。

在整个平台的构建过程中，我们强调构建过程的自动化和精准化，希望通过用户开始的兴趣选择和用户的日常挑战行为，最终形成精准的用户画像，进而对用户进行定制化的挑战推送，让用户更容易寻找到合适的挑战，提高用户的参与度。

通过前面的分析，我们很容易明确我们的关键业务：初期从合作方的平台进行宣传引入用户，后期

对广告商的引流和对合作方平台的输出用户；同时我们也要关注于对社区氛围的维护，例如增加对社区正能量挑战的引导，引入用户自管理等更良好的社区交互方式；对用户挑战的良好服务支持也是很重要的，因此我们要搭建一个提供各种工具的商城，让用户能很方便地获得挑战支持；我们也需要在整个过程中对平台的推荐机制进行不断改进和提升，无论是用户感兴趣的圈子挑战推荐，还是对新世界的探索推荐。

为了我们产品的正常运行，我们的核心资源有这几项：其中最主要的是我们的平台的开发运维员工和研发的平台产品；然后我们需要维持平台正常运作而租用的弹性云服务器；最后则是整个运作过程中的收集的客户端信息和以此构建的客户端画像，我们将基于此对客户端进行精准推荐，这是我们平台最有价值的资源。

我们的产品运行需要与以下合作方进行合作：我们在初期和重要广告商合作对我们的产品进行宣传；后期经过我们的产品对其他广告商的产品进行推荐；我们也要和云服务商进行必要的合作以获取我们需要的弹性云服务器；同时我们也用自己的一部分收益和公益组织进行合作，帮助困难的人的同时提高我们产品的知名度和影响力，维护良好的企业形象；与电商合作能让我们更好地给用户提供挑战服务支持；将平台的一些客服工作等外包给服务公司，降低成本。

最后是我们产品的成本部分：我们外包的客服等部分需要一定的成本支出；给活跃用户的激励机制也需要一部分成本；运营平台需要的人力、服务器等持续成本；还有提升平台形象和知名度的公益和推广成本。

更新的内容：

在三阶段中，我们对一下内容进行了修改：

1. 我们引入新的**合作伙伴：电商**，通过他们我们增加了新的**关键业务：商城运营**，借助于合作伙伴，**我们不再免费向用户提供需要的道具**，在成本结构中删除了此项内容。同时，**商城模块的抽成**也成为了我们重要的收入来源
2. 由于商城模块和平台日常维护需要比较专业的客服，我们将此部分的人员抽离，委托给专业的**客服公司**，这为我们引入了新的重要合作伙伴。因此我们**减少了员工的工资**，只需要向公司**支付少量报酬**即可。
3. 我们重新审视我们的客户群体，从中抽出我们客户群体中的**重要客户类型：关键意见领袖**。我们需要着重考虑这部分群体的诉求，对我们的产品进行适时的更新；也希望发动这部分客户参与我们的**用户自主管理**，组成我们价值服务的一部分，也同时减少我们这方面的员工投入和支出。通过这类积极用户的推荐和宣传，也希望提高我们收入来源中**用户打赏**的占比。
4. 同时我们审视用户创作板块，决定对优秀的用户创作内容推出**奖励机制**，进一步改善我们和客户的关系，希望能通过我们的适当激励，激发用户的参与热情，甚至对我们的平台在自己的圈子进行介绍和推广。当然这也相应的增加了我们的**成本**。
5. 考虑到部分用户希望加入探索内容，我们的价值服务增加了“**探索新世界**”模块，希望能通过详细的客户端画像和精准化的推荐，为用户提供他们可能感兴趣的内容，增强我们平台的吸引力和用户粘性。