

Homework03 商业模式评估

目录:

Homework03 商业模式评估.....	1
1.基本信息.....	2
1.1 成员信息.....	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 市场分类.....	3
2.1.2 需求和诉求.....	4
2.1.3 市场问题.....	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.....	6
2.2.1 供应商和价值链上的其他厂商.....	6
2.2.2 利益相关者.....	7
2.2.3 (现有) 竞争对手.....	8
2.2.4 新进入者(挑战者)	9
2.2.5 替代产品和服务.....	10
2.3 宏观经济影响力.....	11
2.3.1 全球市场情况.....	11
2.3.2 资本市场.....	12
2.3.3 商品和其他资源.....	13
2.3.4 经济基础.....	13
2.4 关键趋势.....	14
2.4.1 技术趋势:	14
2.4.2 监管法规趋势:	15
2.4.3 社会和文化趋势:	17
2.4.4 社会经济趋势:	18
3.评估商业模式.....	19
3.1 总体评估.....	19
3.1.1 加分项.....	19
3.1.2 减分项.....	20
3.2.1 价值主张评估.....	20
3.2.2 成本/收入评估.....	21
3.2.3 基础设施评估.....	23
3.2.4 客户界面评估.....	24
3.3 威胁.....	25
3.3.1 价值主张受到的威胁.....	25
3.3.2 成本/收入方面受到的威胁.....	26
3.3.3 基础设施受到的威胁.....	26
3.3.4 客户界面受到的威胁.....	27
3.4 评估机会.....	28
3.4.1 价值主张中的机会.....	28
3.4.2 成本/收入中的机会.....	28
3.4.3 基础设施中的机会.....	29

3.4.4 客户界面中的机会.....	30
4.蓝海战略.....	31
4.1 图片.....	31
5.更新后的商业模式画布.....	33
5.1 介绍.....	33
5.2 更新的内容：	34

1.基本信息

1.1 成员信息

姓名	学号
诸高骅（PM）	191250218
崔艺馨	191250020
丁云翔	191250026
李智强	191250078

1.2 度量数值：

商业模式环境分析方面数	4个
总体评估中加分项数量	9个
总体评估中减分项数量	3个
市场影响力、行业影响力、关键趋势、宏观经济影响子方向数	5个, 5个, 4个, 4个
引用的调研报告和新闻	31篇
SWOT检查列表评分项目数	95个
蓝海战略修改要点数 (占比)	8 (约20%)
更新后的画布总要点数	41
关联关系数	5

2. 商业模式环境

2.1 市场影响力

2.1.1 市场分类

在我的商业模式与业务领域内的体现

体现在客户群体的划分中，包括在校生用户、公众号用户、毕业生用户、机构用户、创作用户、关注机遇信息的用户等。

哪块客户细分群体最为重要？

在校生用户最重要，因为这是用户群体中占比最大的，也是能带来最多流量的，也是校园圈的主力军。

最大的增长潜力在哪里？

在高中毕业生用户，一方面对于择校和专业选择的咨询需求很大，我们的平台符合广大但仍空缺的需求；另一方面也能够让即将进入大学的新生早早接触到我们的平台，吸收大量用户进入。

哪个细分市场在萎缩？

机构用户对应的市场在萎缩，由于新冠疫情等因素的影响，出国深造的人数减少，很多以托福雅思培训、出国中介等为主要业务的机构受到影响，所以这部分机构用户市场正在萎缩。

哪个边缘细分市场值得关注？

关注机遇信息的用户对应的市场值得关注，同样是新冠疫情的影响，找工作变得更加困难了，所以处于毕业年级的应届生市场值得关注，可以将有意向就业的同学推荐给企业的 HR，或者给有意向就业的同学推荐企业 HR 或者已进入意向企业的本校学长学姐，提高求职效率。

此部分引用

[1]《腾讯内测半熟人社交产品“朋友” 社交细分赛道竞争再加剧》 来源：百度

2.1.2 需求和诉求

在我的商业模式与业务领域内的体现

体现在价值服务部分，包括校友圈、信息共享、生活分享、经验交流和消息发布等。

客户需要什么？

客户需要一个校园相关资讯的集中平台，他可以在平台上发布校园生活等与校园相关的分享或问题，接收几乎所有感兴趣的校园相关信息，也可以在上面找到每个已加入的平台校友。

在客户需求中，哪些没有得到满足，最大的缝隙在哪里？

校园相关资讯并没有集成到一个统一的平台，信息源过于分散，且对于一些比较常见的问题没有形成知识库，难以通过直接搜索得到，这是最大的缝隙。个人用户发布的信息想要扩散比较困难，难以越出其自身的朋友圈。难以找到在个人朋友圈以外的校友。

客户最渴望满足的需求是什么？

校园相关资讯集成到一个统一的平台，便于查看，且提供一个所有校友都可见的信息广场。对于一些比较常见的问题和回答可以记录下来形成知识库，后来的提问者可以通过直接搜索得到答案。

哪些需求在增长？哪些在降低？

校友圈、信息共享、生活分享、经验交流的需求在增长，因为目前缺乏一个精准投放在校园圈且广泛有效的发布渠道和平台，且目前的大学生越来越关注这些；消息发布的需求在减少，因为对于重要信息的通知，辅导员的通知会更加及时准确，故这块的需求在降低。

此部分引用：

[2]《朋友网们倒下后，校园社交还能否砥砺前行？》 来源：百度

[3]《高校内部学生与学校信息反馈存在问题对策研究》 林洁容 刘颖君 周权珍 李碧清 葛翠如

[4]《基于大学生信息需求的校园资讯移动应用设计》 唐楚

2.1.3 市场问题

在我的商业模式与业务领域内的体现

体现在客户关系部分，包括社区、自助服务、专属私人服务、自动化服务、与客户协作和共同创造。

影响客户环境的关键因素是什么？

是年轻人（即大学生群体）个性越来越凸显的趋势，主要客户群体的特点是影响客户环境的关键因素，这决定了我们应该提供什么样的服务。

现在正在发生什么转变？

当今的大学生个性越来越凸显，需要一个表现自己，且能让更多同一个圈子的人看到的需求，并在这一个过程中结识更多志同道合的人。

市场在朝什么方向发展？

市场正在朝以知识、经验、生活等为主的内容收发的方向发展，对应到大学生群体则是大学生活的闪光点和不开心的事、学习或生活的经验等内容，以这些内容为主的收发。

此部分引用：

[5]《校园社交产品，到底有无市场需求？》 来源：搜狐

2.1.4 切换成本

在我的商业模式与业务领域内的体现

体现在核心资源和价值服务中，这两者体现了我们的产品相对于竞争对手的优势，我们的核心资源包括开放论坛、推荐算法、云服务器、优秀团队，价值服务如之前部分所述。

联系客户和公司及其产品或服务的纽带是什么？

是客户对一个统一的校园相关信息的集成平台的需求。

阻止客户投靠竞争对手的转移成本是什么？

是内容的集成（即有一个统一的内容平台），内容推荐的精准度、平台用户的规模、平台存储的以往信息的记录等。

客户找到和购买相似产品或服务的难度大吗？

难度大，目前还没有与我们的产品相似度比较大的产品，相似产品都只和我们产品相交一部分功能，同时使用其他多个其他产品的体验不如直接使用我们的产品。

品牌的作用大吗？

作用大，用户更倾向于使用大品牌旗下的产品，品牌效应不可忽视。

此部分引用：

[6]《产品如何增加自己的切换成本？》来源：人人都是产品经理

2.1.5 收入吸引力

在我的商业模式与业务领域内的体现

体现在价值服务和收入来源中，之前均已介绍，有足够的价值才能吸引到足够的收入。

让客户真正愿意掏腰包的是什麼产品或服务？

是一些能够体现用户个性和能够解决用户急需解决的问题的产品或服务。

什麼产品或服务能获得最大的收益率？

对机构和企业用户进驻收费，并为他们的发布提供宣传投放；对需要一些个性化功能的VIP学生用户收费，并更好地展现他们的个性；对平台上的优质付费知识收取提成，并从中再拿出一部分奖励优质创作者，鼓励更多达到付费水准的知识，提高平台的知识价值，也能提高收益率。

客户能轻而易举地发现和购买更为便宜的产品和服务吗？

便宜不一定能保证质量，我们拥有经身份认证的期望用户来回答对应领域的问题，答案质量更有保证，虽不一定是最低价，但绝对物有所值。

2.2 行业影响力

2.2.1 供应商和价值链上的其他厂商

在我的商业模式与业务领域内的体现

体现在重要合作上，包括云服务商、高校、教育企业、雇主企业、各大主流论坛等

在你所在行业的价值链上，谁是关键参与者？

教育企业和雇主企业是关键参与者，因为他们是我们平台收入的主要来源之一。

在多大的程度上，你的商业模式依存于其他的参与者？

对教育企业和雇主企业这样的企业用户收费是我们的商业模式中收入的主要来源之一。

行业中的边缘参与者有可能崛起吗？

有可能，如果他们可以抓住新的需求并提出好的解决方案。

哪个参与者的收益最高？

教育企业和雇主企业这样的企业用户，他们可以从学生群体中的目标用户获得收入或者招到人才。

2.2.2 利益相关者

在我的商业模式与业务领域内的体现

同样体现在重要合作上，合作关系者也是利益相关者。

哪些利益相关者可能会影响你的商业模式？

政府对付费志愿填报指导的监管可能会影响平台关于高中毕业生的付费咨询问题的发布，也会影响到平台的抽成；

企业用户是否还愿意继续向平台付费也会影响到商业模式。

股东可能从自身收益的角度对商业模式产生影响。

利益相关者的影响力有多大？

政府的影响是强制性的，如果有相关政策或者法规出台禁止提供一些服务，我们就必须立即终止；

企业用户的收入是商业模式中收入的主要来源之一，但企业用户加入和退出的规模一般不会太大，影响程度有限，一般只对商业模式有轻微的影响。

股东有股权和发言权，有一定影响力，但有迂回的余地。

它们是工人、政府还是游说集团？

包括政府、企业、股东。

此部分引用

[7]谨防“高价志愿填报指导”诈骗陷阱 来源：教育部

2.2.3（现有）竞争对手

在我的商业模式与业务领域内的体现

主要体现在关键业务、价值服务、客户群体上，与我们的产品相似度较高的产品即为我们现有的竞争对手。

谁是我们的竞争对手？

竞争对手包括 QQ、微信、脉脉、b 站、知乎、微博、小红书等产品所属的公司。

在我们所处的行业里，主导游戏规则的公司是哪一个？

上述竞争对手在其各自主打的方向主导者游戏规则，如 QQ 微信的群聊和公众号、脉脉的机遇和职场社交、b 站的视频、知乎的知识问答、微博小红书的生活分享等，还没有公司在校园信息集成平台行业主导游戏规则。

它们的竞争优势和劣势分别是什么？

它们的竞争优势是产品长期积累的用户数、知名的品牌、充裕的资金、用户已形成的使用习惯；

劣势是产品对高校学生群体的细分不足，不能满足高校学生群体的个性化需求，且存在太多的无效信息，获取信息效率较低，并不能满足时间比较宝贵的高校学生群体的需求。

它们的主要产品和服务

腾讯的 QQ 微信主打群聊和公众号，淘友天下的脉脉主打机遇和职场社交，哔哩哔哩的 b 站主打视频，智者天下的知乎主打知识问答，新浪的微博和行吟的小红书主打生活分享等。

它们关注重点在哪个客户细分群体？

QQ 关注的重点在于年轻人，除了大学生，还包括很多中小学生，已经少量已经毕业工作的人，很多用户随着年龄的增长会慢慢转向使用微信；微信关注的重点跨度比较大，基本上除了年轻人之外，其他年龄段各行各业的人都是它的关注重点，同样企业用户也是他们关注的重点；脉脉关注的重点在于需要招聘的公司、已经参加工作的职场人和正在寻找工作机遇的人，b 站关注的重点也在于年轻人，包括对二次元或者其他很多领域的视频感兴趣的中小学生、大学生、和一些已经参加工作的人（作为视频观看者），还有在各个领域的视频创作者（作为视频发布者）；知乎关注的重点在于希望获取知识和经验以提升自我的用户以及想要分享自己的知识和经验的用户；微博关注的重点在于喜欢分享和查看其关注的人动态的用户、名人明星、政府或企事业单位以及社会组织；小红书关注的重点在于女性的学生、都市白领、职场精英，其用户中绝大部分为女性用户。

它们的成本结构怎么样？

它们的成本结构与我们相似，也都是以人力场地成本、服务器成本、推广成本为主，由于它们已经积累起大量的用户数，其推广成本的占比会比我们更小。而像知乎这些原创内容较多的平台和我们一样，还有对优质创作者的激励成本，而 b 站这样涉及到版权的平台，还会有内容成本和收益共享成本。

它们对我们的客户细分群体、收入来源和利润率能产生多大的影响？

它们与我们的客户细分群体并不完全重合，我们的用户群体很多都是不满足于这些已有平台的用户，所以影响不是很大；我们的收入来源主要来源于广告付费、信息付费和会员付费，广告付费受其他产品影响较大，而信息付费和会员付费由于我们的产品与其他产品的差异性，受其他产品的影响并不大；所以对利润率影响也不大，主要在于广告收入的影响上。

此部分引用

[8]《职场社交独角兽-脉脉产品商业模式分析》来源：搜狐网

[9]《微博 2020 用户发展报告》来源：微博

[10]《知乎用户刻画及媒体价值研究报告》来源：知乎

[11]《2021 小红书活跃用户画像趋势报告》来源：千瓜数据

[12]《作为一个 up 主，你知道 B 站（bilibili）的商业模式是怎样的吗？》来源：哔哩哔哩

2.2.4 新进入者（挑战者）

在我的商业模式与业务领域内的体现

同样体现在关键业务、价值服务和客户群体，与我们的产品相似度较高的新产品即为我们的挑战者。

谁是你所在市场的新进入者？

同学库，是由上海盈翼文化传播有限公司开发的一个专门服务于全国的大学生人群半熟社交平台，致力于打造校园联盟的融合生态体系，为学生提供满足学业和生活的一系列服务。公司是当代新型半熟社交互联网公司，由清华、北大和人大的博士共同创建，目前已经完成数千万元 A 轮融资，专门服务于全国大学生人群。

它们有什么不同

它的主要特色为学生提供边校园社交边赚钱的创新玩法，引入电商模式。

它们分别有什么竞争优势和劣势？

优势：提供多种功能，除了常规的信息交流功能外，还提供了特色的补贴功能，用户可以用赚来的库币经过汇率转化后抵扣商品的价格，从而购入低于市场价格的商品。

劣势：主要还是将用户局限在校园内部，没有与外界的联系。

它们必须克服哪些市场准入壁垒？

必须引入流量，由于在这个平台上只有同一个学校的校友能够互相联系，必须有足够的校友在平台上活跃，这个平台才可用。

它们的价值主张是什么？

它致力于打造全国校园快乐生活融合生态体系，满足学生赚钱和其他社交功能。

它们专注于哪一块客户细分市场？

专注于在校生群体。

它们的成本结构怎么样？

成本结构也是主要包含服务器成本、推广成本和人力场地成本，不需要对优质创作者的激励成本，但多出了对补贴功能售卖的商品的补贴成本。

它们对我们的客户细分群体、收入来源和利润率能产生多大的影响？

它们与我们的客户细分群体并不完全重合，我们的用户群体除了它们所覆盖的群体，还有毕业生用户、公众号用户、机构用户、企业用户、创作用户和关注机遇的用户等，对我们的影响不大；而我们的收入来源主要来源于广告付费、信息付费和会员付费，而它们的收入来源也包括广告和信息，但我们包含的用户群体更多，用户和信息覆盖率也更全，相比之下并无明显劣势，而且我们还有企业入驻的收入，所以它们对我们的收入来源影响不大；故对利润率影响也不大。

此部分引用

[13]《校园社交 app 竞品分析报告》来源：人人都是产品经理

2.2.5 替代产品和服务

在我的商业模式与业务领域内的体现

体现在关键业务上，我们的关键服务有校友圈、高校圈、机遇、广告、知识付费、生活分享等。

哪些产品和服务可以替代我们的？

高校校园圈可以被目前已存在的一些校园内机构的公众号等校园信息发布者和各种大大小小的校园群替代；

校友圈和机遇可以被脉脉等职场社交产品替代；

广告可以被各大用户群体中学生占比较高的 App 替代；

知识付费可以被知乎等知识平台替代；

生活分享可以被微博、b 站、小红书等平台替代。

和我们的产品和服务的成本相比，它们的怎么样？

他们的产品在各自擅长的服务方面有自身的一些优势，但难以拓展到其他领域并实现将校园相关信息集成在同一平台，且很多没有提供校园圈这样的一个相对较为精准且封闭的圈子，容易混入圈外人士。

客户转移到这些替代品有多容易？

如果客户只看重这些替代品的长处，而对综合的平台不在意，那转移较为容易，因为这些替代品都是比较成熟且流量较大的平台了。如果用户更看重信息集成的体验，则不太愿意转移。

这些替代品和服务来源于什么样的传统商业模式？

来源于多边商业模式（如 b 站等）和免费商业模式（如知乎等）。

2.3 宏观经济影响力

2.3.1 全球市场情况

全球市场情况-在我们产品的实际体现

我们产品最终面向的目标是国内的全部高校圈，因此我们主要关注国内的经济环境，尤其是互联网、社交平台行业的环境。

经济发展处于蓬勃发展期还是萧条衰败期？

目前全球经济仍未完全脱离疫情影响，但预测即将迎来一些触底反弹，投资情况有所好转。[14]国内经济方面，总体处于“后疫情时代”，但进出口问题仍受到疫情影响，各地疫情存在反复情况，整体情况受到宏观经济形势影响，经济增长速度有所放缓，不处于蓬勃发展期。[15]

互联网经济方面，根据《中国互联网发展报告》[16]，我国互联网行业多领域处于蓬勃发展时期，整体增速超过世界平均水平，其中社交平台方面也蓬勃发展。

2020 年，我国移动社交平台用户数达到 8.9 亿，较 2019 年增长 8.0%;移动社交平台市场规模达到 1162 亿元，较 2019 年增长 29.7%。未来随着网络技术的提升和用户需求的增长，我国移动社交平台市场有望得到进一步发展。[17]

市场的整体氛围

随着互联网发展，社交平台的主要阵地由 PC 端网络社交移向移动端，“Z 世代”青年占比不断提升。

GDP 的增速是多少

2021 年第一季度，中国实际 GDP 同比增长 18.3%，二季度增速降至 7.9%，三季度进一步回落至 4.9%。[18]

失业率有多高

至 2021-09，中国失业率大约在 3.8%左右，较半年前的 4.2%左右有所下降，与前一年度基本持平。[19]

2.3.2 资本市场

资本市场-在我们产品的体现

作为平台产品，早期需要获取足够的推广资源和运营成本，就必须进行融资和合作，因此我们需要考虑国内资本市场的运作情况。

资本市场的情况怎么样？

结合上述所述的全球和国内经济发展情况，资本市场虽不处于活跃期，但对互联网产业的发展仍具有较为乐观的态度。随着国内对互联网大企业不良企业文化的一波整治和针对小微企业的帮扶，新兴的互联网企业有机会探头。

所处的行业融资容易吗？

就融资市场而言，互联网企业属于较为被市场看好的选项之一，融资相对容易。

原始资本、风险投资、公开募资、市场资本或是信贷在你的行业一应俱全吗

大部分的融资手段我们都可以采用，但是信贷手段则不适用，因为作为以互联网平台产品运营的公司，我们没有实物可以作为信贷。

获取融资的成本高吗？

接受其他互联网平台的融资具有一定的成本，可能使产品成为平台附属，但这对于平台本身的发展可能并非坏事。

2.3.3 商品和其他资源

商品和其他资源-在我们产品的体现

作为没有实物产品的平台产品，我们主要关注国内互联网市场当前的社交平台和教育行业的产品运营情况。

至关重要的商品和其他资源市场的当前情况

此处主要考虑平台服务的资源市场情况，目前流行的大型社交平台如微信、qq 基本依托于企业自身的大型平台，而小型的社交平台则多半租借云服务商的服务器进行服务。

获取所需的相关资源容易吗？

国内有数家庞大的云服务供应商，主要包括阿里云，华为云等，能够提供充分的云服务资源。而教育资源方面则更加充分，几乎每个高校附近都有大量的当地教育企业。

成本高吗？

根据对云服务，云计算行业的调研报告[20]可知，国内云服务整体处于稳步快速增长状态，服务商收益可观，能提供可靠的服务，且价格相对实惠。

价格的变化趋势是怎样的？

随着云服务技术的发展，服务器成本会趋低，而教育产品的价格则大概率不会下降。

2.3.4 经济基础

经济基础-在我们产品的体现

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

市场的公共基础设施怎么样？

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。[21]

国家要求深入推广 IPv6 服务等[22]。网络基础设施建设逐步完善，用户使用网络

人们生活质量如何？

目前，一二线城市人民的生活质量的统计数据较高[23]，但近年来受到互联网市场压力的影响，就业形势不明朗，年轻工作者工作压力增大，生活质量有提升的空间。

对于大多大学生而言，目前的物质生活需求基本能得到较好的满足，精神上则受困于来自学业，求职，学术等多方面的压力，压力处于上升期。

此部分引用

[14]2021 年上半年世界经济形势总结与展望 大众日报

[15]2021 中国经济半年报 中国政府网

[16]2021 中国互联网发展报告 2021 中国互联网大会

[17]2021 中国移动社交行业市场现状及发展前景分析 Z 世代用户市场前景看好 前瞻产业研究院

[18]2021 年四季度中国经济概览 CEIC

[19]CEIC 网站-中国失业率查询

[20]2021 年中国云计算行业市场现状、竞争格局及发展前景分析 市场规模将保持稳定增长 前瞻产业研究院

[21]工业和信息化部关于推动 5G 加快发展的通知

[22]推进互联网协议第六版（IPv6）规模部署行动计划

[23]中国城市生活质量报告

2.4 关键趋势

2.4.1 技术趋势：

在你的行业市场内外，主要技术趋势是什么？

在我们产品中，技术就是开发和运维技术，涉及到开发过程的各个方面，主要涉及到论坛开发，推荐算法和社交环境开发。

在论坛开发中，由于这一开发板块发展历史悠久，目前已经趋于成熟和稳定，而目前涌现了许多便捷开发的技术，这将大大减少开发周期和开发预算。

“近年来，低代码开发平台开始集中爆发，进入快速增长期，市场需求巨大，主要得益于近年来移动互联网及云计算技术发展、数字经济浪潮和企业数字化转型需求。Gartner 预计，2021 年市场对于应用开发的需求将五倍于 IT 公司的产能。为填补这一产量缺口，低代码/零代码技术是目前唯一可行的解决方案，必然会有越来越多企业引入这一技术。

国内有一些公司像上海博科资讯比较早就研发了低代码开发平台，开始是企业自用，为客户快速定制软件应用，近年来顺应市场需求开始向 ISV、企业用户（特别是有内部开发团队的）等输出，这些企业采购平台后用于快速实现软件应用，达到降本增效的目的。”

——[24]《技术周报》210501 版

而推荐算法作为近几年火爆的关键词，已经经过了相对长时间的发展，涌现了协同过滤算法,基于内容的推荐,基于流行度的推荐,基于模型的推荐,基于关联规则的推荐以及混合算法等不同的推荐算法，而现在主要的技术趋势就是如何将不同的推荐算法融合，提取不同算法的优势转变为最终产品的优势。

“随着机器学习技术的不断完善，特征工程技术的进步以及对数据处理能力的增强，推荐算法将会进行更深层次的研究，得到更加完善的算法。从深度学习角度看，推荐系统可以获取更多训练出复杂的模型，让推荐效果更好。在“数据爆炸”的时代背景下推荐系统要求越来越实时，实时推荐除了需要考虑算法，更需要结合如 Spark 这样的流式处理技术进行特征处理和模型训练，从用户交互角度来说也会更加流畅。实时推荐对计算能力的增强以及模型的训练有了更高的要求，如何让用户能及时快速的获得结果也是推荐算法的重要发展方向。

——[25]《推荐算法的现状和趋势发展》邱莉萍

社交环境开发则是每个产品在运维过程中需要着重开发的环节，特别是在本产品开发环节中，我们需要注重社区帖子生态的培养，如何选择民间管理员，塑造校友圈的讨论氛围，以及通过设置社区条例，来塑造健康的社区氛围。这主要涉及一些软实力的打造，需要在后期运维过程中进行进一步的打造。

哪种技术代表着重要市场机会或扰乱市场的危险？

重要市场机会和扰乱市场，证明这个技术有很大的潜力，但是近期遇到了一定的发展阻碍。而与我们产品有很大相关而且与上述定义相符的是推荐算法。推荐算法近期得到了很大的发展，但是在融合和用户交互方面遇到了一定的阻碍，如何实时的获得用户的行为同时实时的反馈推荐结果。如果能进一步提升这方面的技术，那么将在竞争中获得极大的竞争优势。

2.4.2 监管法规趋势：

哪种监管法规趋势影响你的商业模式？

监管法规代表着限制，而我们的商业模式也同样要受到监管法规的影响和限制。而最近国家和政府也对网络环境进行了很多监管法规的颁布，因此我们需要在社区生态环境的建设中，特别注重一些言论，要对社区舆论进行正确的引导，塑造正确的社会网络环境。

“健全社交网络法律法规，实行国家安全审查制度。社交网络具有突出的营造舆论声势和动员社会协同等功能。社交网络是虚拟空间，但并不是法外之地，网民的言行要受到法律规制，尤其是当自己的言论与国家安全相抵触时，应自觉以国家安全

为重。我国关于社交网络的现行立法层次较低，以部门规章或地方法规为主，缺少高位阶、统领性的安全立法。在这方面，可以仿效美国的做法，将社交网络法规建设提升至国家战略高度，建立统一领导、分工负责的模式，实现安全管控有序化。同时，应建立相应的国家安全审查制度，对国内外信息技术的使用、投资、安全等进行综合评估，在有效管控风险的同时，扭转因国内外政策差异造成的不利局面。”

—— [26]李振跃《加强和改进社交网络管理》

什么规则可能会影响你公司的商业模式？

在接受教育机构广告时，我们也注意到，目前国家政府不断出台各种规则对教育机构广告进行限制，因此我们必须把教育机构的收入降低到预期之下，并且对广告进行充分审核，防止出现触犯国家规则的情况。

“6月1日，国家市场监管总局召开“校外培训机构不正当行为专项治理”专题新闻发布会。15家校外培训机构分别予以顶格罚款，共计3650万元。据介绍，此次重点检查发现，校外培训机构违法违规行为主要特点是“虚构、夸大、诱导”。虚假宣传多样化、普遍化，主要包括虚构教师资质、虚构执教履历、夸大培训效果、夸大机构实力、编造用户评价等类型。”

哪种法规和税收制度会影响客户端的需求？

政策法规的出台，往往会影响各个群体的生活和工作，而最近对教育行业造成巨大打击的是如下一个法规的出台：

“一、严禁中小学校组织、要求学生参加有偿补课；

二、严禁中小学校与校外培训机构联合进行有偿补课；

三、严禁中小学校为校外培训机构有偿补课提供教育教学设施或学生信息；

四、严禁在职中小学教师组织、推荐和诱导学生参加校内外有偿补课；

五、严禁在职中小学教师参加校外培训机构或由其他教师、家长、家长委员会等组织的有偿补课；

六、严禁在职中小学教师为校外培训机构和他人介绍生源、提供相关信息。

对于违反上述规定的中小学校，视情节轻重，相应给予通报批评、取消评奖资格、撤销荣誉称号等处罚，并追究学校领导责任及相关部门的监管责任。对于违反上述规定的在职中小学教师，视情节轻重，分别给予批评教育、诫勉谈话、责令检查、通报批评直至相应的行政处分。”——[27]教育部关于印发《严禁中小学校和在职中小学教师有偿补课的规定》的通知

由于这个政策的出台，导致大量教务机构在中小学补课方面的业务骤减为0，因此，大量教务机构要么被淘汰要么就主动寻求转型，而大学生校外辅导例如考研出国等

辅导，所以，在这项政策之后，客户端的需求将会发生极大的转变，而我们产品提供的业务将吸引这些教育机构。

2.4.3 社会和文化趋势：

描述关键的社会趋势。在文化和社会价值观这种，那种转变影响着你的商业模式？

人都是社会动物，社会价值观和文化都会在潜移默化中改变人们的行为方式。而随着互联网的兴起，网红文化也逐渐茁壮，而现在网红不再仅仅限于外表出众，现在各种网红博主分享知识也成为一种主流，而这些网红也能吸引用户推销产品，所以，我们需要和网红合作来推广产品，甚至可以吸收网红成为常驻博主，同时我们也可以培养自己的网红博主，发掘那些优质的内容分享者，将他们纳入麾下，培养我们的竞争优势。

“尽管网红经济和传统的明星经济一样，都是在利用明星的个人号召力为产品和品牌赢得更高的知名度和认同感，但二者吸引和动员粉丝消费者的方式却有着显著不同。如果说好莱坞女星是作为超级偶像、时尚标杆而令女性影迷膜拜、效仿，当下的时尚博主、美妆达人和电商网红等则是作为粉丝用户的好“闺蜜”，在社交媒体上分享自己的专业知识和亲身体会，为粉丝们的妆容打扮出谋划策。这种以分享、互动、信任和社群为基础的网红经济模式显然比远程的、间接发挥影响的明星经济模式具有更大的经济潜力。

除了互联网思维所带来的商业模式的变化，当下网红经济的崛起还有一个重要的时代契机，即广告和营销行业正在从大众传媒向社交媒体转移。企业和广告商对社交媒体的空前重视，为网红从事广告代言、品牌营销和产品销售提供了宽阔的舞台，使他们有机会将粉丝数量和个人影响力转化为经济收入。网红营销具有廉价、迅捷、高效的优点。如坐拥千万微博粉丝的歌手薛之谦近半年来编写、发布了多条广告文案，这些融合了自黑、搞怪、吐槽和沪式普通话等多种风格元素的广告文案，阅读量大多在 1800 万—2200 万之间，最高甚至达到 4300 万。在这些微博中，广告不再是生硬的产品推销，而是妙趣横生、令人捧腹的故事；广告发布也不再是让人反感的单向灌输，而是一种令人愉悦的、不乏后现代自反精神的互动游戏。发布者和接受者之间达成了一种默契，彼此都以戏谑、反讽的姿态来对待微博营销，反而让这种营销方式释放出了意想不到的能量。”——[28]人民网

哪种趋势可能会影响消费者行为？

什么趋势会让用户喜欢上我们这款校友圈产品。我想是当今大学生对于信息分享和交友的需求，在自由的大学，不像高中那样，什么事情都由学校安排好。因此许多大学生进入大学迷茫的主要原因往往是因为没有足够的信息，而交友同样是当代大学生的重要需求之一。

2.4.4 社会经济趋势：

重要的人口趋势是什么？

当前大学生的人口趋势是什么？如今大学生相比于以往愿意受进一步教育的意愿更加强烈，因此对于信息的需求也更加的强烈。

“中国高等教育供需跟踪评估系统创始人、西南财大特聘教授、麦可思公司总裁王伯庆习惯用数据说话。“从应届本科毕业生去向分布来看，深造成为毕业生的热门选择之一。2015-2017 届本科毕业生在国内外读研的比例呈现上升趋势，分别为 15.6%、15.5%、16.4%。具体到 2017 届本科毕业生，选择读研的动机分别是：就业前景好（55%）；职业发展需要（51%）；单纯因就业难而选择读研（18%），所占比例相对较低。”

每年的毕业季也是就业季，当不少毕业生已经找到工作时，没找到工作的同学还在四处奔走寻找机会，而那些“不急着就业”的毕业生又在忙些什么？调查数据将为我们揭晓这个问题的答案。

调查显示，2015-2017 届本科毕业生中，准备考研或留学的比例分别为 2.1%、2.3%、2.7%，呈逐年上升的趋势。在 2017 届毕业生中，该比例超过了找工作的比例（2.6%）。王伯庆分析说，“从近三年未就业人群的构成来看，准备考研的毕业生成为未就业人群的首要构成，准备国内外读研的人群正在逐渐增加，而找工作的人群正在逐渐减少。”

从上述数据来看，毕业生考研的主要动机是为了找到更好的工作和谋求事业发展，并不是因为感到就业难而通过考研来推迟就业的时间。”—— [29]央广网

你会如何描述你市场里的收入和财富分配？

“Facebook 依然偏向年轻人，但从 2012 年底以来，45-54 岁人群增长了 45%。在美国互联网用户中，73%的用户年收入超过 7.5 万美元（Twitter 只有 17%），但在美国以外，只有 6-8%的用户收入超过这个数字。Tumblr 在喜欢自我表达的青少年中非常流行，但只有 8%的美国用户收入超 7.5 万美元。”——[30]调查网

管中窥豹，我们产品的用户基本上确定是大学生，可以从上述看出，青年占据多数的 app 里，用户可支配财富往往不多，因此我们的收入往往需要来自广告收入。我们也可以将增加兼职机构的广告。

描绘你所在市场的消费形式。城市人口和农村人口的数量比例关系是怎么样的？

目前大学生城市人口和农村人口比例是怎样的？“据数据显示，2014 年全国农村学生录取人数占全国录取人数比例达到 59.1%，其中农村学生本科高校录取人数所

占 zhi 比例达到 52.5%，第一批次录取高校录取人数所占比例达到 45.7%。而到了 2016 年，农村户籍大学生占比则超过了百分之六十。”——[31]调查网

3.评估商业模式

3.1 总体评估

3.1.1 加分项

独有的高校官方和公共资源

我们的平台首先引入高校的官方和公共学生资源，为广大学生用户提供基本的日常价值，同时也鼓励学生用户们在平台上活跃地进行浏览和分享，这种资源为平台提供了强大的吸引力和竞争力。

多方面满足学生需求的平台社区

作为社交平台，我们从生活、学习、工作多方面支持学生需要，并且通过推荐算法提高学生的用户粘性，学生们能乐于在平台上进行生活分享，并通过在平台上提问的方式解决大部分的问题，非常符合学生的价值观念和核心需求。

可靠的信息发布渠道

我们为高校和学生组织提供公开，可靠，可记录的信息发布渠道，需要发布活动消息和通知时，平台可以起到很好的宣传和扩散作用，满足平台用户的需求。

优秀的内容建设

平台的内容建设一方面来自开发管理团队中优秀和有意义的活动提案，另一方面则来自用户的优秀创作。来自两方面的内容可以丰富充实平台的内容质量，形成可靠的平台价值。

强大的网络效应和规模效应

大学生是当代互联网最活跃，最有创造力，接受能力也最强的群体之一，因此平台在高校的流行将会迅速在整个学校、地区和朋友圈内扩散，平台将形成强大的网络效应。在具有了充分的规模以后，平台的功能扩展和活动举办也将变得更加容易，寻求合作的难度会大大减少，发展的空间很大。

尚未开发的蓝海市场

在社交平台领域，还没有哪一款流行的 app 能够针对高校学生的需要提供针对性的服务；而在课外教育领域，大多数的教育商家也都以占据本地市场，进行小规模的宣传为主，没有进行充分的整合和统一。因此，我们的平台实际上在对两个待开发的庞大市场进行发掘，竞争压力小，扩展空间大。

庞大的学生群体资源

大学生群体数量庞大，在互联网有活力，有一定的可支配资金，有乐于接受服务的精神，因此只要我们能够为他们提供足够优质的服务，获取收益就不是难事。拥有庞大的学生群体流量还可以让平台在教育机构和其他平台进行合作时进行流量变现，获取可观的收益。

资本敏感度低

作为一款主打生活的社交平台，仅有教育行业受到强烈影响的情况下平台的运营策略会受到波动，而其他行业的资本波动则对平台没有太大的影响。

成本结构简单

我们的成本主要由服务运营成本和推广成本组成，其中服务运营成本相对较低，且固定可控；推广成本可以弹性控制，争取低价。较简单的成本结构可以让我们专注运营。

3.1.2 减分项

收入结构单一，利润有限

作为免费注册的平台，大部分的用户不为平台提供收入，平台的收入依赖广告和教育提成。广告收入并不稳定，而且难以支撑整体运营；教育提成部分的收入需要平台具有一定的规模和可信度，不是立即就能够获取的，因此收入方面存在缺陷。

与合作伙伴存在利益分配问题

教育机构与我们虽然是合作关系，但我们的核心收入之一是来源于对它们的提成和服务费用收取，因此又形成了不利的竞争关系。这样的关系可能会导致我们的收入不稳定或是容易失去合作伙伴。

缺少独立产品，价值低

作为社交平台，我们主要提供渠道和流量服务，本身并不创造实体的，具有价值的独立产品，因此一方面导致我们的平台服务可以被复制，另一方面也缺少获取稳定收益的来源。

3.2.1 价值主张评估

我们的价值主张与客户需求一致	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的价值主张与客户需求不一致
我们的价值主张有很强烈的网络效应	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的价值主张没有网络效应
我们的产品和服务之间有很强的协同效应	⑤④③②①	①②③④⑤	在我们的产品和服务之间不存在协同效应

我们的价值主张与客户需求一致	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的价值主张与客户需求不一致
我们的客户很满意	⑤④③②①	①②③④⑤	我们经常遭到客户的投诉

- 我们的价值主张是从学生的角度出发，去思考学生的需要而产生的，因此显然与客户的需求具有一致性。
- 我们以平台的方式提供服务，一旦在单点取得成功，就有很大的机会形成传播和扩散，进而成为网络主流，因此具有很强烈的网络效应。
- 我们的产品以平台为主，服务则是针对学生需求提供的活动和机会，协同效应强。
- 只要能在早期合理管理好平台的秩序和保持稳定的服务，很容易满足客户的满意度。

3.2.2 成本/收入评估

我们受益于强劲的利润率	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的利润率很低
我们的收益是可以预测的	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的收益无法预测
我们有重复增加的营收和频繁的重复销售	⑤④③②①	①②③④⑤	我们都是一锤子买卖，没有回头客
我们的收入来源是多样化的	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的收入来源是单一的
我们的收入来源是可持续的	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的收入可持续性有问题
我们先收账款再付各种支出费用	⑤④③②①	①②③④⑤	我们先支付各项支出，再收账款
我们卖的都是客户愿意支付的产品和服务	⑤④③②①	①②③④⑤	我们没能提供给客户他们愿意支付的产品和服务
客户完全接受我们的定价机制	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的定价机制不尽合理，利润没有最大化
我们的成本是可以预测的	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的成本无法预测
我们的成本结构和商业模式是完全匹配的	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的成本结构和商业模式并不匹配
我们的运营低成本、高效率	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的运营成本高，效率低

我们受益于强劲的利润率 ⑤④③②① ①②③④⑤ 我们的利润率很低

我们受益于规模效应 ⑤④③②① ①②③④⑤ 我们的运营没有取得规模效应

- 广告和提供教育收成的盈利方式，由于收成的比例不能太高，因此利润率会相对较低。
- 形成稳定合作以后，我们将有可预测的稳定收益部分，但相当多的零散收益仍是难以预测的。
- 与当地教育企业形成稳定合作以后，因为教育机构总能从源源不断的新学生当中获取收益，我们也将拥有重复销售的机会，但收益的周期以年计算，较为漫长。
- 收入依赖于合作和广告收入，较为单一。
- 学生用户是源源不断，不断更新的，只要未来教育行业不发生巨大变革，我们可以持续地从学生群体和教育机构合作伙伴中获取收入。
- 我们需要先推广平台，然后才能引入合作和获取收入。
- 作为免费社区服务而言，我们满足学生客户的需要。作为教育推广平台而言，课外学习对于消费者来说往往都是必须的或是足够感兴趣的，也是愿意为其付出金钱的。
- 抽取提成的盈利方式可能会对教育产品的定价有一定的影响，但仍在可接受范围之内。
- 在运营和服务的成本上基本是完全可预测的，在推广成本上则可以弹性控制。这样的成本结构与平台商业模式也完全匹配。
- 作为待推广的平台服务，低廉的成本基本上可以保证，但不一定能保证运营和盈利的效率足够高。
- 如果平台规模扩大，在寻求教育机构合作和推广学生活动方面将会变得更加容易，整体的收入结构也会更加稳定，因此平台显然受益于规模效应。

3.2.3 基础设施评估

竞争对手很难复制我们的核心资源	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的核心资源很容易被复制
我们的资源需求是可以预测的	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的资源需求没法预测
我们在恰当的时间合理地调配核心资源	⑤④③②①	①②③④⑤	我们在如何恰当地调配资源上遇到了问题
我们高效地执行关键业务	⑤④③②①	①②③④⑤	关键业务的开展效率不高
我们的关键业务很难被复制	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的关键业务很容易遭到复制
我们的执行质量很高	⑤④③②①	①②③④⑤	执行的质量不高
很好地平衡了内部自主开展的业务和外部承包的业务	⑤④③②①	①②③④⑤	我们内部处理的业务太多或太少
我们专心致志，必要的时候会与合作伙伴合作	⑤④③②①	①②③④⑤	我们专注度不够，没能与合作伙伴充分合作
我们和重要合作伙伴的工作关系十分融洽	⑤④③②①	①②③④⑤	与重要合作伙伴的关系不融洽
<ul style="list-style-type: none">我们的核心资源是平台和用户社区，现实地说，平台资源是比较容易被复制的，但用户往往不会轻易做平台的转移，因此我们要在平台的构建中逐渐开发出不易复制的平台活动，降低平台的可复制性。另一方面，具有迅速抢占市场和用户能力的大厂/大平台在获取学生需求方面往往有缺失，即便复制了平台，也很难进行进一步的发展和开发。资源需求基本可以根据时间和活动主题的需要进行合理的预测。教育合作业务的拓展和平台社区的发展两方面可能会成为潜在的资源竞争发展方向，但可以通过合理的调配解决。我们的关键业务是运行平台，发起活动，这方面可以被高效地执行。			

- 平台业务存在被复制的风险，而活动业务则需要运营者的思考结晶，相对不容易被复制。
- 参照一些当代平台的管理经验和学生本身思考问题的方式，可以高质量的执行。
- 目前计划中的大部分业务都是内部处理，能够外部承包的业务还有待发掘。
- 我们非常专注于与教育机构和现有的社交平台进行合作，与他们充分合作也是我们的核心目标之一。
- 形成稳定的合作对于我们平台本身和合作教育机构都有很大的帮助，虽然存在利益的分配问题，但基本能够形成融洽的关系。

3.2.4 客户界面评估

客户的流失率低	⑤④③②①	①②③④⑤	客户流失率高
客户细分群体的细分很合理	⑤④③②①	①②③④⑤	客户细分群体没有合理地细分
我们在持续不断地赢得新的客户	⑤④③②①	①②③④⑤	我们没能赢得新的客户
我们的渠道通路运作非常高效	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的渠道通路运作效率并不高
我们的渠道通路设置十分合理	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的渠道通路设置不甚合理
渠道通路与客户群是强接触	⑤④③②①	①②③④⑤	渠道通路与潜在的客户群是弱接触
客户很容易就能看到我们的渠道通路	⑤④③②①	①②③④⑤	潜在的客户未能注意到我们的渠道通路
我们的渠道通路整合得很好	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的渠道通路没有很好地整合
渠道通路创造出了范围效应	⑤④③②①	①②③④⑤	渠道通路设施没能创造出范围效应
渠道通路与客户细分群体完全匹配	⑤④③②①	①②③④⑤	渠道通路没能与客户细分群体匹配起来
良好的客户关系	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的客户关系薄弱
客户关系品质与客户细分群体相匹配	⑤④③②①	①②③④⑤	客户关系品质没能与客户细分群体相匹配
高昂的转移成本把公司与客户紧紧地拴在了一起	⑤④③②①	①②③④⑤	客户的转移成本很低
我们的品牌很强	⑤④③②①	①②③④⑤	我们的品牌实力不强

- 平台构建的目标在于形成客户粘性，一旦粘性形成，除非平台本身出现事故，否则客户一般不会有高的流失率。虽然学生是不断流转迭代的，但只要保证在某个学校内的主流地位，新生就能很好地取代流失掉的老生的客户地位。
- 客户细分群体基本合理，能够照顾到不同类型客户的不同需求。
- 当平台在学校社区流行后，校内扩散就会变得容易，从而获得新的客户；另一方面，我们也通过平台推广将我们的产品推广到更多的学校群体。
- 作为平台，由用户自身和平台推广形成的渠道效率基本满足需求，符合基本的平台用户增长需要。
- 渠道通路的设置基本合理。
- 社区、平台的性质会使得用户更希望身边的人加入，从而扩大自己在平台分享的收获感，因此与客户有强的接触。
- 通过充分的校内推广和平台推广，我们的客户能很容易看到我们的渠道通路。
- 通过多平台，多方式的引流，我们的渠道通路有相对好的整合效果。
- 渠道通路形成以后，能够在范围内得到高效传播，形成范围效应。
- 不同群体的客户基本都能由渠道通路取得联系。
- 平台为用户提供了相对充足的资源和空间，能够形成良好的客户关系。
- 客户关系与客户群体细分一致。
- 作为社交向平台，用户在其好友用户没有转移的情况下往往不会单独转移，因此具有一定的转移成本。
- 我们专注于高校圈的宣传，能够形成强大的品牌。

3.3 威胁

3.3.1 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？

①②③④⑤

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？

①②③④⑤

- 市场上暂时没有非常流行的，便于使用的，针对我们客户群体和服务的产品存在。

- 我们主打社交、平台价值，次要以教育推广盈利，竞争对手很难以更低的价格提供同等的服务。

3.3.2 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？ ①②③④⑤

我们是否过于依赖一种或几种收入来源？ ①②③④⑤

哪种收入来源可能会在将来消失？ ①②③④⑤

哪种成本可能会在将来变得不可预测？ ①②③④⑤

哪种成本可能会快速增加，以至于我们的收入无法承担？ ①②③④⑤

- 如果竞争对手以更低的价格与教育机构合作，我们的利润率将会受到影响，但这不是技术原因引起的，主要取决于合作伙伴的选择和平台推广的实际效益。
- 我们比较依赖广告和教育机构的提成作为收入来源，总体来说比较单一。
- 这两种收入来源相对都比较稳定，不会消失。
- 随着业务规模的扩大，教育机构可能会更迭换代，从而导致推广的成本和收入难以预测。
- 如果平台不断扩大，承载平台内容所需的云服务资源可能会扩张，导致我们收入较低的体系无法承担。

3.3.3 基础设施受到的威胁

我们会遭遇某些资源的供应中断吗？ ①②③④⑤

我们的资源的质量在某种程度上受到威胁了吗？ ①②③④⑤

哪些关键业务可能会遭遇中断？ ①②③④⑤

我们业务的质量在某种程度上受到威胁了吗？ ①②③④⑤

我们会有失去合作伙伴的危险吗？ ①②③④⑤

我们的合作伙伴会与我们的竞争对手合作吗？ ①②③④⑤

我们是否过于依赖某个合作伙伴？ ①②③④⑤

- 理论上，在不出现重大公关事故的情况下，资源不会被中断。但高校资源和校内学生资源可能存在不稳定因素。
- 高校官方的资源和校内学生资源的质量取决于学校的具体情况，一般来说不会受到威胁。
- 关键业务基本不会被中断。
- 我们业务的质量主要取决于人为的活动运营和平台管理，只有在人力资源受限的情况下可能受到威胁。

- 教育机构合作伙伴可能会因为利益分配问题而与我们产生纠纷，确实有失去合作伙伴的风险，尤其是对于连锁、大型的教育机构而言，更可能因为利益分配问题与我们停止合作。
- 如果竞争对手能够提供同等的宣传效果，合作伙伴可能会与对手进行合作，但我们认为我们提供给合作伙伴的推广资源和角度是独特的，不容易被替代。
- 我们在平台流行高校地区广泛地获得合作伙伴关系，基本不会依赖于某个合作伙伴。

3.3.4 客户界面受到的威胁

我们的市场可能会迅速饱和吗？ ①②③④⑤

我们的竞争对手是否威胁到我们的市场份额了？ ①②③④⑤

我们的客户会如何弃我们而去？ ①②③④⑤

我们所在市场的竞争会以何种速度加剧？ ①②③④⑤

我们的竞争对手威胁到我们的渠道通路了吗？ ①②③④⑤

我们的渠道通路是否处在被边缘化的境地？ ①②③④⑤

我们的某些客户关系是否正在恶化？ ①②③④⑤

- 我们的市场全集至少是全国高校圈，这是一个非常庞大的市场，短时间内不会饱和。
- 如果竞争对手推出同类型的产品，可能会占领我们流行区域以外的市场，形成地区性的市场割据，但基本不会威胁到已经占领的市场。
- 当平台的运营和服务不能正常运行，满足用户基本的需要时用户可能会离去；平台举办活动的价值观念和新推出的产品不符合用户价值精神时可能会离去；平台长期不能在高校圈产生流行时用户可能会离去。
- 竞争可能在多方面爆发，一方面是与传统教育机构的竞争，对于高校的课外教育而言，国内市场处于未被深度开发的情况，大多以零散的当地机构为主，少量的大型教育机构有稳定的用户，但不对整体市场具有掌控权，因此竞争激烈化程度不会很高；一方面是作为社交平台的竞争，与现有的大体量社交平台的竞争会很艰难，但社交平台间并非互斥关系，可以转而形成合作，因此也在可以控制的竞争范围之内。
- 竞争对手很难影响学生间自发传播的渠道通路，可能会抢占我们在社交平台上的引流。
- 我们的渠道通路始终围绕客户群体展开，因此不会存在边缘化的风险。
- 我们的客户关系强调根据学生的需要构建平台，满足客户需要，因此不太会与客户关系产生恶化。

3.4 评估机会

3.4.1 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？ ①②③④⑤

我们能更好地整合我们的产品或者服务吗？ ①②③④⑤

我们还可以满足哪些额外的客户需求？ ①②③④⑤

还存在与我们的价值主张互补或是其延伸的东西吗？ ①②③④⑤

在服务客户的过程中，我们还可以为客户做哪些其他工作？ ①②③④⑤

- 在平台发展到一定规模后，我们有机会将平台优质内容整合，形成会员服务制度来增加营收，但是否可行还需要在发展中进一步观察。
- 我们的平台有进一步和其他平台联系，并且进一步改进本身管理的空间。
- 对于学生用户可能产生的对于求职、升学、考研、比赛等功能，我们都可以通过扩展的活动版块和提供服务平台的方式来帮助解决。
- 一些鼓励大学生积极参与到社会实践和课外活动中的价值可以与我们的强调生活的价值主张形成互补，平台也可以为这些活动提供渠道和宣传。
- 通过大数据分析我们可以获悉用户的特点分类，分析用户的额外需求，从而为他们推荐对应的活动。

3.4.2 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？ ①②③④⑤

还有什么产品或服务是客户愿意付费的吗？ ①②③④⑤

在我们内部或者合作伙伴那有没有交叉销售的机会？ ①②③④⑤

我们还能增加或创造出其他的收入来源吗？ ①②③④⑤

我们能否提高价格？ ①②③④⑤

我们在哪个环节可以缩减成本？ ①②③④⑤

- 现实中大部分的课外教育付费都是一次性的，我们或许可以采用类似于签约承诺的形式，鼓励用户连续多次通过平台渠道获取学习教育资源，形成经常性服务。
- 除了教育资源外，平台上的优质内容，学习资源和资料，面向学生的求职机会，都是客户愿意付费的内容。
- 合作伙伴的客户中可能有我们的潜在客户，但比例小，不是我们主要宣传的对象。
- 为平台优质内容和资源提供打赏，以及通过会员制度来获取额外资源，都是可以扩充的收入来源。

- 提高价格不利于我们与合作伙伴保持长久的关系。
- 服务器和运营成本比较固定，难以缩减；而推广成本本身就是弹性控制，没有过分缩减的必要。

3.4.3 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？ ①②③④⑤

哪种核心资源从合作伙伴那获取效果会更好些？ ①②③④⑤

哪种核心资源没有得到充分利用？ ①②③④⑤

我们有没有什么未使用过的有价值的知识产权吗？ ①②③④⑤

我们可以对某些关键业务实施标准化流程吗？ ①②③④⑤

我们该如何从整体上提高效率？ ①②③④⑤

IT 技术支持能够提高效率吗？ ①②③④⑤

是不是存在一些业务外包的可能？ ①②③④⑤

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？ ①②③④⑤

在我们与合作伙伴的关系中存在交叉销售的机会吗？ ①②③④⑤

我们合作伙伴的渠道通路可以帮助我们接触客户吗？ ①②③④⑤

我们的合作伙伴能够补充我们的价值主张吗？ ①②③④⑤

- 可以考虑新的推广方式，但目前而言很难有比针对高校推广更加高效和低成本的方式。
- 核心资源主要靠我们自身发掘和争取，很难从合作伙伴中得到，除非合作伙伴能为我们提供大量的学校用户渠道。
- 我们的业务基本都充分发挥了核心资源的作用，寻求扩展可以考虑进一步发掘推荐算法，大数据分析对用户的针对性效果。
- 暂时没有可用知识产权。
- 平台的管理和运营在开展一段时间后可以逐步形成固定的制度和规章，运行也将标准化。
- 缩短工作的周期时间，合理地协调平台业务拓展和功能完善的步伐。
- IT 技术能够提高平台的稳固性，有利于平台运营，但对整体业务的效率影响不大。
- 平台的软件和服务器运营可以考虑外包。
- 如果与合作伙伴形成足够深度的合作，能够使教育产品提成收入更加稳定，则我们可以更专注于平台的运营和活动。

- 合作伙伴的客户中可能有我们的潜在客户，但比例小，不是我们主要宣传的对象。
- 合作伙伴中的现有社交平台拥有大量的学生用户，可以帮助我们接触客户。
- 通过合作，我们可以将生活化为主的价值主张扩展到学生的全方位需求。

3.4.4 客户界面中的机会

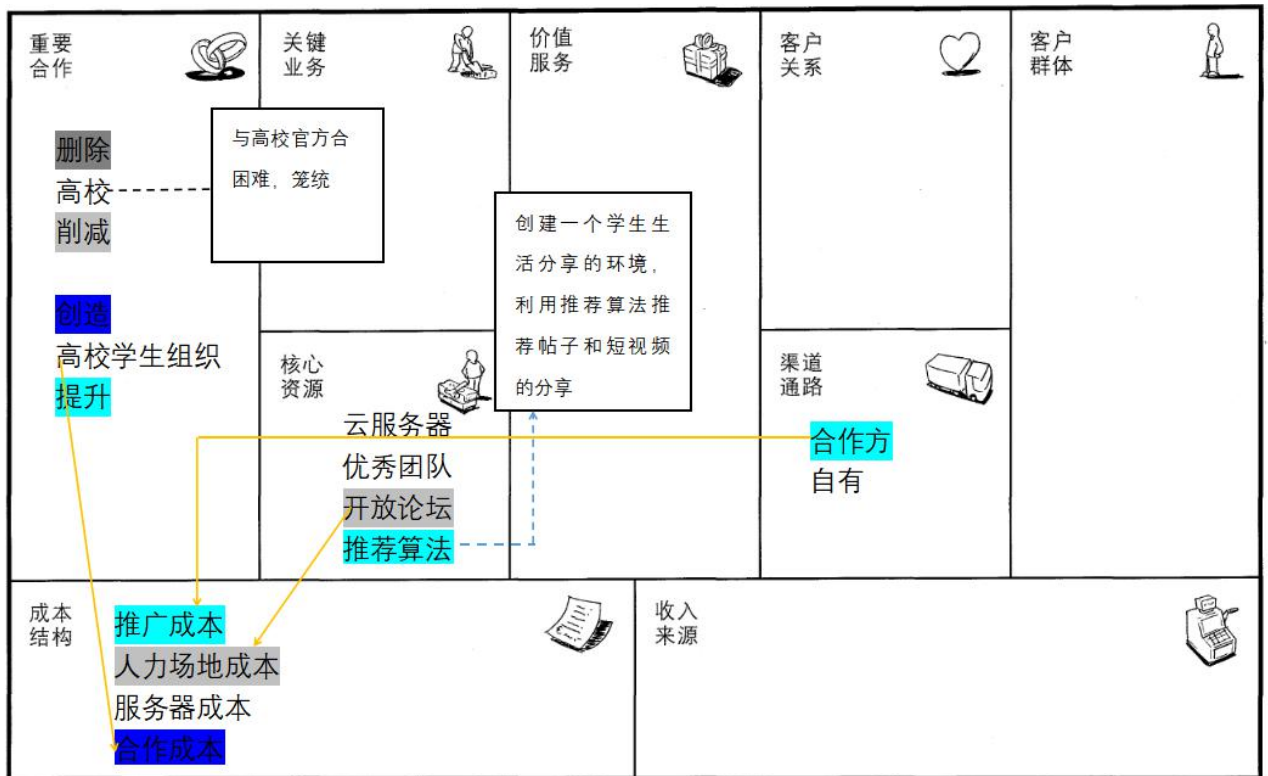
- 我们应该怎样利用日益壮大的市场？ ①②③④⑤
- 我们能服务新的客户细分群体吗？ ①②③④⑤
- 我们能通过更为精细的客户细分群体来更好地服务客户吗？ ①②③④⑤
- 我们该如何改善我们渠道通路的效率和效能？ ①②③④⑤
- 我们能更好地整合我们的渠道通路吗？ ①②③④⑤
- 我们能在合作伙伴那发现与我们的渠道具有互补性的渠道通路吗？ ①②③④⑤
- 我们可以直接服务我们的客户来提高我们的利润率吗？ ①②③④⑤
- 我们能否更好地平衡渠道通路与客户细分群体之间的关系？ ①②③④⑤
- 在针对客户的售后服务上，还有什么改进的空间吗？ ①②③④⑤
- 我们应该如何加强我们与客户之间的关系？ ①②③④⑤
- 我们能在服务的个性化上加以改善吗？ ①②③④⑤
- 我们应该怎样来提高客户的转移成本？ ①②③④⑤
- 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？ ①②③④⑤
- 我们需要自主化一些关系吗？ ①②③④⑤
- 市场日益壮大，我们就可以将平台业务扩展到全国高校，形成大型的社交平台。教育业务也可以更广泛地与大型企业进行合作，还可以与现有社交平台进行合作，进一步提高用户的平台粘性。
 - 我们的每一种客户群体都至少能得到一种所需的平台服务，因此可以服务心得客户群体。
 - 随着平台的扩张，学生用户根据需求会划分为不同的细分群体，包括以求职为目的，以社交为目的，以升学比赛为目的的等，我们可以为他们提供更针对化的服务。
 - 可以采用邀请奖励制，为成功邀请新用户的客户提供奖励。
 - 如果能与现有社交平台形成渠道合作，我们将能整合许多平台渠道，但自身渠道的整合空间不大。

- 对于教育机构合作伙伴而言，我们的服务主要就是为对方提供可靠的渠道，因此互补性较小；对于社交平台而言，主要与现有的大型社交平台进行合作，以对方为我们提供渠道为主，也不具有互补性。
- 如果建立独立的教育业务将具有较高的成本和风险，收益可能高但不稳定，可能不是一种好的选择。
- 可以考虑为创作型的用户和非在校学生的用户设计额外的渠道通路，但因为这些用户并不是平台的主要活跃群体，可以考虑在日后进行拓展。
- 可以考虑招聘具有不同学校背景的客服员工，为客户提出的售后问题根据实际情况提供不同的帮助。
- 提供优质的内容推荐吸引客户，同时开发适当的活动，鼓励用户积极参与到平台的建设当中。
- 对于教育机构的宣传服务我们可以根据当地学校的实际情况进行个性化定制，进一步的改善则需要我们的业务团队有更强的市场调研和宣传能力。
- 首先是率先抢占高校的官方和公共账号资源，使得学生用户能在平台上享受到其他平台没有的便利；另外鼓励学生邀请其他同学参加到平台中，使平台成为统一的社交渠道之一，在好友用户无法转移的情况下，用户的转移成本也会提高。
- 作为一个社交平台，即便大部分用户不为我们平台支付金钱，但他们的存在和活跃总是会为平台引入潜在的，需要进行付费服务的用户对象。另外，广告的收入其实受到平台活跃度的影响，因此也可以认为每个客户都在为我们提供收益。
- 我们的客户关系需要用户共同创造，因此暂时不需要自主化。

4.蓝海战略

4.1 图片

在三个方向中我们选择成本影响这一方面。选择这一方向的理由是，在进一步的研究中，我们发现，我们在重要合作，核心资源这一方面仍有许多改进的地方，而因此可以在成本影响方面有许多增进。而根据我们的产品定位和构想，在价值主张方面没有可以做出许多改变的地方，而在客户影响方面，基于产品的定位，客户群体已经基本确定，而且相比于成本影响，我们认为客户影响重要性相对较低。所以我们选择成本影响这一方向。



删除：重要合作板块的*高校*：在研究中，我们认为，对于一个社会性的开放性的论坛，将与高校官方合作是很困难的，这不仅仅是工作量的困难，而且是各方面的困难，因此我们决定删去这一过于笼统的合作。

削减：核心资源板块的*开放论坛*：在后续讨论中，我们认为我们无法在精化论坛环境和其他工作中都投入相当大的精力，而且在现在，各种各样的论坛涌现，而想要依靠开放论坛这一优势在现在的互联网环境中取得竞争优势，往往需要付出相当大的精力，才能在现在论坛的平均水平线上取得进步，因此，我们认为不如削减开放论坛的重要性，从而将精力与资源放在其他方面从而在其他方面取得更容易获得的竞争优势。从而在成本方面降低了*人力场地成本*

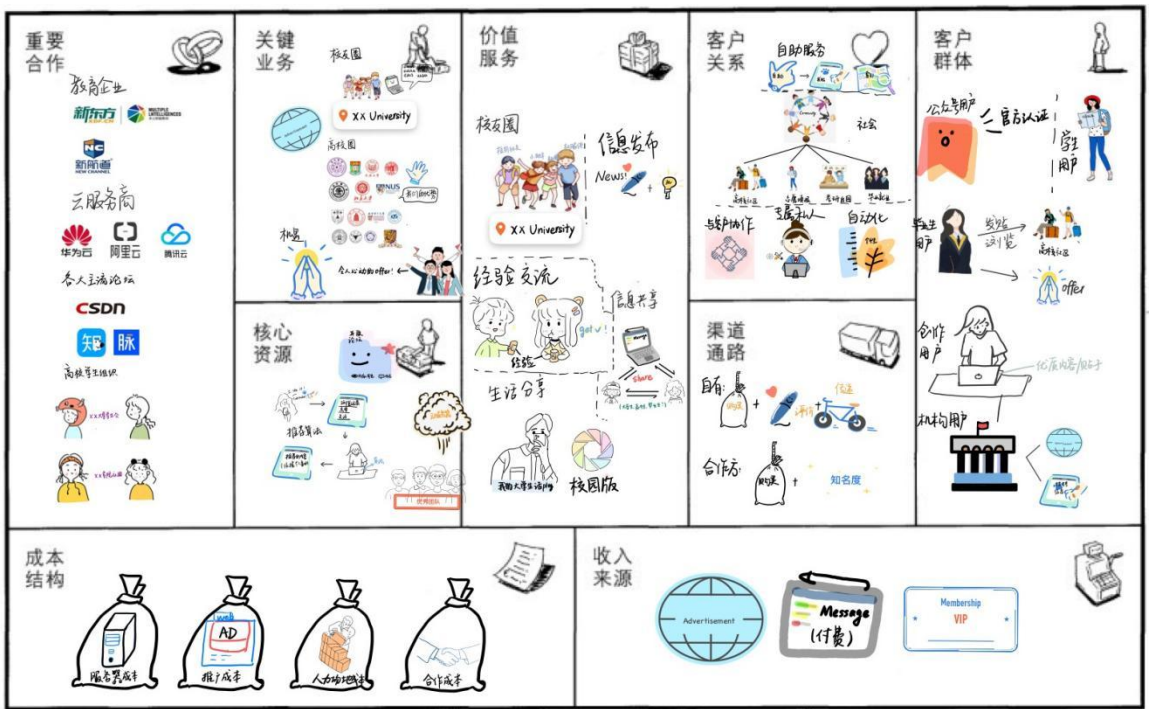
提升：在渠道通路板块中提升*合作方*的占比，在互联网巨头时代，我们认为如果能依托一些大平台，那么在我们发展初期将会得到很多便利，例如提供微信小程序的入口，做好微信小程序的用户体验，加强与合作方的合作，那么将接触到更多用户并提升用户进一步使用我们产品的意愿。这将提升我们的*推广成本*，*同时我们也需要在初期提升我们的推广成本，因为一款产品初期最关键的就是如何获取用户，所以在推广费用方面，我们需要提升一部分用于一些广告推广。

在核心资源中提升*推荐算法*重要性，在第一阶段我们认为我们产品的着重点在于信息分享，但是第二阶段我们讨论认为，在学生信息需求减少的日常生活中，如何保持用户粘性在于我们需要创建一个学生生活分享的环境，如何利用推荐算法推荐

帖子和短视频的分享，因此我们需要提升关于推荐算法的重要性，这需要我们提升在开发成本中关于推荐算法开发的成本预算。

创造：重要合作板块增加*高校学生组织*：在删除中我们删去了高校合作，正是因为这一项合作难度大，并不是适用于我们这种创业团队，而与高校合作，不如与高校学生组织，例如学生会，表白墙和其他社团合作，因为这些学生组织接触难度低，合作难度低，投入成本低，同时与高校合作的效果其实并不差太多。也正是因此，我们在成本结构中增加一项*合作成本*。

5.更新后的商业模式画布



5.1 介绍

校校为广大大学生提供一个具有稳定的深入学生生活的交流与分享的平台，学生通过实名认证加入校园社区，在社区中既可以分享自己校内的生活经历，也可以浏览其他学校社区的帖子，共同交流。同时，平台还提供广大学生关心的升学、就业、实习、比赛等信息，大学生们可以主动关注相关的消息，平台也会定时推送一些机遇。

校友圈是我们产品的初衷。我们希望通过校友圈的论坛式平台，给予在校学生自由讨论问题的空间。在校生活中，学生们经常会遇到校内问题无处反馈和讨论的情况：“知乎治校”对学校公众形象不利，微博被控评，表白墙又难以形成传播力和讨论度。因此，我们致力于打造一个专属于在校生，受认可且公开开放的平台，鼓励大家文明地对校内问题进行讨论交流，形成有归属感的校友社区。

高校圈业务作为延展，旨在为用户提供“发现”的空间。在高校圈，用户可以浏览其他学校的热门动态，与其他学校的朋友进行交流，也可以以此为平台咨询升学、考研项目事宜，发布竞赛组队邀请。高校圈为用户提供开放的交流空间，提高产品整体的内容量。

机遇模块由学生用户和机构用户共同参与，为在校生提供升学、就业、实习等校外机遇消息。相较于前两个模块更侧重于生活经验交流，提倡交友交流，本模块则更着重于可靠的消息发布和集成，为用户提供高质量、高密度的有效信息。推荐算法还会对不同用户提供最恰当的机遇消息。

本产品的关键业务基础在于构建受学生欢迎的生活学习交流平台。平台的圈子以在校学生的校内圈为主，辅以开放的校外互动圈。而构建校园圈的基础则在于集成为校园信息的发布平台，并兼具生活社交平台的作用。

在此基础上，与教育机构和校外校友进行合作，为在校学生提供信息和机遇帮助，并且向机构与广告投放方收取费用。我们希望这种教育合作关系并非只是简单的投放广告，而是能切实的帮助机构，尤其是当地机构增加关注量，实现互利共赢。

生活分享、经验交流也正是我们产品作为学生平台主打的价值观念。主打校友圈子的平台不少，但大多充满功利气息，而能起到校内社交“牵线”作用的却没有，而我们则主打校内圈子的社交与生活。

信息共享、消息发布则是我们平台最明显的资源和价值所在。通过传播范围的限定和消息内容、平台的整合，平台可以为学生提供高质量的信息资源，也可以为发布者提供便利公开的渠道。

5.2 更新的内容：

基于对成本影响的考量做出如下更新：

5.2.1 在重要合作板块增加高校学生组织，删去了高校合作，因为在研究中，我们认为，对于一个社会性的开放性的论坛，与高校的合作会带来多方面的困难，如与官方平台合作的渠道通路很难打通、无法满足一些学生客户群体的需求等等，正是因为这一项合作难度大，并不是适用于我们这种创业团队，而与高校合作，不如与高校学生组织，例如学生会，表白墙和其他社团合作，因为这些学生组织接触难度低，合作难度低，投入成本低，同时与高校合作的效果其实并不差太多，既然需要投入成本，我们就在重要合作模块中增加了合作成本。

5.2.2 削减了核心资源板块的开放论坛，因为在后续讨论中我们发现在探索如何使我们开放论坛不断完善并具有竞争力需要花费过多的精力和资源，因此我们决定削减开放论坛的重要性，从而将精力与资源放在其他方面从而在其他方面取得更容易获得的竞争优势。从而降低了成本结构方面的人力场地成本。

5.2.3 在渠道通路板块中提升合作方的占比，通过依托一些大平台，例如提供微信小程序的入口，做好微信小程序的用户体验，加强与合作方的合作，从而接触到更多用户并让用户有进一步使用我们产品的意愿。但是与之相应的这将提升成本结构模块的推广成本和合作成本，投入更多的成本用于推广。

5.2.4 在核心资源中提升推荐算法重要性，在第一阶段我们认为我们产品的着重点在于信息分享，但是第二阶段我们讨论认为，在学生信息需求减少的日常生活中，如何保持用户粘性，也可以说是保整用户群体现有结构的稳定性，在于我们需要创建一个学生生活分享的环境，利用推荐算法推荐帖子和短视频的分享，因此我们需要提升关于推荐算法的重要性，同时我们也需要提升成本结构中的人力场地成本和服务器成本。