

商业模式评估

1. 文档信息

- 1.1 项目题目
- 1.2 组员信息
- 1.3 度量数值
- 1.4 简介

- 工作概要
- 内容框架

2. 商业模式环境

2.1 市场影响力

2.1.1 市场问题

- 1. 市场问题在商业模式与业务领域中如何体现
- 2. 问题

2.1.2 市场分类

- 1. 市场分类在商业模式与业务领域如何体现
- 2. 问题

2.1.3 需求和诉求

- 1. 需求与诉求在商业模式与业务领域如何体现
- 2. 问题

2.1.4 切换成本

- 1. 切换成本在商业模式与业务领域如何体现
- 2. 问题

2.1.5 收入吸引力

- 1. 收入吸引力在商业模式与业务领域如何体现
- 2. 问题

2.2 行业影响力

2.2.1 竞争对手

- 在我们商业模式和业务领域的内容体现
- 主要问题

2.2.2 新进入者

- 在我们商业模式和业务领域的内容体现
- 主要问题

2.2.3 替代产品和服务

- 在我们商业模式和业务领域的内容体现
- 主要问题

2.2.4 供应商和价值链上的其他厂商

- 在我们商业模式和业务领域的内容体现
- 主要问题

2.2.5 利益相关者

- 在我们商业模式和业务领域的内容体现
- 主要问题

2.3 关键趋势

- 2.3.1 技术趋势
- 2.3.2 行业管理趋势
- 2.3.3 社会和文化趋势
- 2.3.4 社会经济趋势

2.4 宏观经济影响

- 2.4.1 全球市场情况
- 2.4.2 资本市场
- 2.4.3 大宗商品和其他资源
- 2.4.4 经济基础设施建设

3. 评估商业模式

3.1 总体评估

- 3.1.1 加分项
 - 3.1.2 减分项
- 3.2 SW评估
- 3.3 评估机会
- 3.4 评估威胁
- 4. 蓝海战略
 - 4.1 探索成本影响
 - 4.1.1 商业模式画布
 - 4.1.2 具体内容
 - 4.1.2.1删除
 - 4.1.2.2消减
 - 4.1.2.3提升
 - 4.1.2.4创造
 - 4.2 探索价值主张
 - 4.2.1 商业模式画布
 - 4.2.2 具体内容
 - 4.2.2.1 删除
 - 4.2.2.2 消减
 - 4.2.2.3 提升
 - 4.2.2.4 创造
 - 4.3 探索对客户的影响
 - 4.3.1 商业模式画布
 - 4.3.2 具体内容
 - 4.3.2.1 删除
 - 4.3.2.2 消减
 - 4.3.2.3 提升
 - 4.3.2.4 创造
- 5. 更新后的商业模式画布
 - 5.1 总体概述
 - 5.2 变化元素
 - 5.2.1 新增
 - 5.2.2 删除
 - 5.2.3 依赖
- 6. 参考资料

1. 文档信息

1.1 项目题目

“啥梗——互联网冲浪指南”

1.2 组员信息

姓名	学号
张卓楠	181830249
刘学卓	181250088
陈子合	181250019
梁鋈亮	181250081

1.3 度量数值

- 商业模式环境
 - 70项
- 总体评估

- 11项（加分7项，减分4项）
- SWOT分析
 - 98项
- 蓝海战略
 - 3个方向
- 引用的调研报告和新闻
 - 48篇
- 更新后的画布总要点数
 - 39个

1.4 简介

工作概要

本次作业历时一到两周，我们进行了三次线下会议，分别进行了商业模式环境的研讨，对商业模式进行总体评估以及SWOT评估，针对三个方向整合蓝海战略框架与商业模式画布三方面工作讨论，且在调研与思考过程中进行了线上讨论，在三个评估工作结束后形成了最终的商业模式画布，最后产出了本文档。

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的各个模块，进行了四个主要领域的环境评估。

- 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：主要进行了竞争对手、新进入者、替代产品和服务、供应链与价值链上的其他厂商与利益相关者5个子方向的调研与分析
- 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

- 我们针对商业模式设计的画布进行总体评估，给出画布的加分项和减分项。
- SWOT分析检查列表。针对商业模式的各个模块进行了优势、劣势、机会及威胁四个方面的讨论与评估分析。

3. 蓝海战略

根据删除、消减、提升、创造这“四项行动架构”，分别从探索成本影响、探索价值主张、探索对客户的影响三个方向进行了对商业模式画布的蓝海战略探索。

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

2. 商业模式环境

2.1 市场影响力

2.1.1 市场问题

1. 市场问题在商业模式与业务领域中如何体现

随着互联网的不断普及，网民数量的快速增长，各种娱乐平台如雨后春笋般快速出现，与之相伴随的是越来越多的网络热词的出现，这些词语迭代速度十分快却又于人们的生活息息相关，媒体也越来越多的开始使用网络热词，因此关于网络热词的搜索查询平台十分重要。

2. 问题

- 影响客户环境的关键问题有哪些？

1. 网络热词的出现速度十分快，而且具有很强的时效性，迭代速度较快。 [1]

2. 网络热词具有碎片化，泛娱乐化的特点，许多的词语都与原来的意思差别很大，是二次创作的产物，这种二次传播不是旧瓶装新酒，而是旧酒开封后重新酿造，前后巨大的反差迎合了年轻人求新求变的诉求，传播度越广的词语与其原本意思的差别越大。【2】

• 哪些改变正在发生？

网络热词的传播范围十分广，不仅仅是人们的日常交流，越来越多的新闻媒体也开始使用网络热词。网络热词正在一步步的融入每个人的日常生活。【3】

• 市场将走向何处？

1. 考虑到提到过的网络热词的特点以及网络热词在我们生活交流中的举重若轻的作用，一个关于网络热词的查询平台变得尤为重要。
2. 随着移动互联网的快速发展，越来越多网民的注意力主要集中在移动社交上，“社交+”的融合模式已经成为了当今的热潮，例如“社交+音乐”的音遇，“社交+短视频”的抖音等。【4】

2.1.2 市场分类

1.市场分类在商业模式与业务领域如何体现

对于“啥梗”来说，我们将我们的用户大致划分为三类，分别是：搜索者，内容贡献者与消遣娱乐者。

2. 问题

• 哪些是最重要的客户群体？

1. 搜索者：使用搜索功能来查询热词的人
2. 内容贡献者：为热词搜索贡献词条内容的人
3. 消遣娱乐者：在社区中浏览并发言的人、
4. 广告商：在我们的产品中投放广告
5. 娱乐公司：使用我们的产品来推广热词，制造网红

• 哪个群体的增长潜力最大？

青年人，研究调查显示，截至2019年11月，我国网民总数量达到8.54亿，20至49岁的网民群体占65.6%【7】

• 哪些群体在缩小？

传统媒体，如电视新闻、报纸的使用者。随着互联网的不断普及，越来越少的人会继续使用传统的媒体来获取信息，大家都更加倾向于快速便捷的互联网新媒体。

• 那些边缘群体值得留意？

1. 三四线城市用户
2. 中年网民

2.1.3 需求和诉求

1.需求与诉求在商业模式与业务领域如何体现

针对上述提到的用户群体进行需求分析，针对不同用户的特点进行设计，调动用户积极性，构建良好社区氛围，提高客户留存。

2. 问题

• 客户需要什么？

1. 在网络热词快速发展的当下，用户需要一个查询网络热词的平台。
2. 分享自己熟知的互联网知识，得到别人的认同。
3. 娱乐消遣，在不断复制重复一段内容或进行二次创作的过程中收获满足感，满足娱乐需求，缓解压力。【5】

• 没有被满足的客户需求里哪个最值得关注？

一个将网络热词查询以及玩梗结合在一起的社区

• 客户真正想要搞定什么？

1. 方便快捷简洁的查询服务。
2. 和谐易懂的查询内容。
3. 开放包容、轻松愉悦的社区环境。

• 哪些需求在增加？

1. 随着互联网将人们之间的社交距离拉大，每个人都有自己独立的空间，人们对于分享以及获取其他人认可的需求在不断的增加。
2. 随着现实生活压力的增大，人们尤其是年轻人对于简单的娱乐消遣的需求越来越大。【6】
3. 随着人们现实生活中的压力增大，网络上的戾气越来越重，人们对和谐包容，轻松愉悦的社区氛围的需求逐渐增大。
4. 人们对于简洁的操作界面、便捷的操作的需求在逐渐增大。

• 哪些需求在减少？

在互联网时代人们更加倾向于碎片化的阅读，快餐式的娱乐，对于传统的篇幅较长的，内涵较深的娱乐内容的需求在不断减少。

2.1.4 切换成本

1. 切换成本在商业模式与业务领域如何体现

对于“啥梗”来说，通过将热词搜索与玩梗社区结合起来，打造一个目前还很少见的平台，从而降低了用户切换到其他平台的可能性。其次通过维护高质量的词条内容，打造温馨和谐的社群氛围，吸引来更多的用户进入社区，从而增加了用户切换的成本，减少用户流失。

2. 问题

• 哪些东西将客户捆绑在一家供应商和它的服务上？

1. 平台人气，社区活跃度
2. 高人气的优质内容提供者
3. 内容质量
4. 使用体验，操作便利度、流畅度

• 哪些切换成本阻止客户转投竞争对手？

1. 产品的知名度
2. 社区氛围差异带来的使用体验的不同

• 客户容易找到并采购类似的服务么？

不容易，当前市场上能有将热词搜索与社区交流整合在一起的产品十分稀少。

• 品牌有多重要？

平台意味着：搜索内容的质量以及社区的氛围，这对于用户来说至关重要。

2.1.5 收入吸引力

1. 收入吸引力在商业模式与业务领域如何体现

“啥梗”的收入来源主要是：提供增值服务并收费，商家投放广告。需要针对这两个方面提高收入吸引力，重点就是前期提供免费的高质量服务，从而为平台吸引来足够的流量，用户数量的增多意味着购买增值服务的人数增多，也意味着商家会更倾向于在我们的平台上投放广告。

2. 问题

• 客户真正愿意花钱买的是什么？

客户愿意支付的是产品所提供的独特的增值服务。

• 利润中最大的一块从哪里获得？

运营前期主要来源是增值费：除了社区交流以及查询外，我们会向用户提供一部分收费的增值服务，例如个性化的装扮，对于过往热词榜的获取等
运营后期，在平台积累了一部份的人气后，收入的主要来源是收取广告费。

• 客户能够轻易地找到并购买更便宜的产品和服务么？

不能。因为我们这款产品本身就是一款免费的产品，我们免费向用户提供了便捷快速的查询服务以及社区功能，用户使用我们的产品可以获得其他产品没有的便利性

2.2 行业影响力

2.2.1 竞争对手

在我们商业模式和业务领域的内容体现

在网络热词这个赛道上，目前仍没有一个集热词搜索和玩梗平台于一身的成熟产品。与我们竞争的对手主要是热词科普类平台、百科类平台、年轻人社交平台以及UGC平台。

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？

我们挑选出了目前相对成功的几个竞争对手的主要产品进行分析并回答上述主要问题。下面所列出的均是我们这个领域的主流玩家。

1. 百度百科

- 竞争优势
 - 用户基数巨大，使用人数众多，公司实力强劲。
 - 词条数目众多，众多词条得到专家认证。【8】
 - 有较为成熟的百科科普类的一套运作机制，可信度相对较高。【9】
- 竞争劣势
 - 关于网络热词热梗的百科词条较少
 - 关于词语的解释缺乏实时性和多样性
- 主要产品和服务
 - 旨在创建一个涵盖所有领域知识,服务所有互联网用户的中文知识性百科全书
- 聚焦的客户群体
 - 大众市场，有关于各类词条搜索需求的客户群体
- 对我们的客户群体、收益来源和利润的影响
 - 百度搜索以及百度百科的便捷性以及广泛普及性，使得我们潜在的客户群体在有相关需求的时候难以发现我们。

2. 萌娘百科：ACG主题在线百科全书，收录大量动漫术语

- 竞争优势
 - 萌娘百科针对ACG领域，在ACG百科领域有较高的地位。
 - 给予ACG领域的客户群体高度的亲和力和吸引力。
- 竞争劣势
 - 目前只有Web端，跨平台能力仍需加强。
 - 网页UI较为复杂，有较高的入门成本。
- 主要产品和服务
 - 建立完整准确的ACG百科。【10】
- 聚焦客户群体
 - ACG领域的狂热爱好者
- 对我们的客户群体、收益来源和利润的影响
 - 只有ACG领域的热词搜索和交流需求的客户群体较难被“啥梗”所吸引。
 - ACG领域的广告推广收益容易受其影响。

3. 微博热搜

- 竞争优势
 - 微博平台用户基数非常大，拥有庞大的年轻人客户群体【11】

- 微博入驻了大量的官方账号，对于热词热梗容易有“当事人回应”，可信度较高

- 主要产品和服务

- 实时热榜
- 年轻人社交

- 聚焦客户群体

- 热爱网络社交的年轻人群体
- 追逐新潮流的年轻人群体

- 对我们的客户群体、收益来源和利润的影响

- 深耕微博的年轻人客户群体巨大，吸引各个新文化领域的词条贡献者对“啥梗”来说是个挑战
- 面向年轻人的广告推广收益难以从微博中抢夺。

4. Bilibili、豆瓣等关于网络热词的频道

- 竞争优势

- 用户群体基数大，拥有庞大的年轻人客户群体[12,13]
- 对于创作者的创作作品有流量保障，有创意的热词热梗贡献者热衷于此类平台[14]

- 主要产品和服务

- UGC视频创作平台

- 聚焦客户群体

- 已是该平台的用户，并对网络热词热梗有相关需求的客户群体

- 对我们的客户群体、收益来源和利润的影响

- 较难从这些应用的创作者中获取我们的词条贡献者
- 缺少高质量的词条贡献者，容易影响我们的流量，从而影响到我们的收益和利润

2.2.2 新进入者

在我们商业模式和业务领域的内容体现

网络热词收集、推荐、创造领域目前处在一个新兴的阶段，目前提供此类价值主张的产品仍比较少，网络热词的收集推荐创造更多的是作为大流量平台的一个子项目存在。而新进入者一般为小公司的一些具有创新性的产品。

主要问题

谁是你所处市场的新进入者？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？

1. 小鸡词典：是一个新文化词典，新历史百科。收录，解释每一个出现的现代汉语词汇。记录，传播每一种新兴的文化内容。

- 竞争优势

- 开创收录网络热词这条赛道，收集了“网络热词”领域的首批用户。
- 网络流行语日益被大众接受，具有可观的“潜在客户”群体。[15]
- 热词解释简洁明了，清晰易懂。

- 需克服的障碍

- 网友发布的对于热词热梗的解释需要更加规范的审核以及管理，避免无效的、低质量的词条解释。
- 产品知名度不高，在华为应用市场中仅有39万次安装。

- 价值主张

- 热词搜索、推荐
- 杂谈社区
- 词条创建及回答

- 聚焦客户群体
 - 对新现代汉语词汇不太熟悉的人群
 - 渴望传播新现代汉语词汇的年轻人
- 成本结构
 - 产品研发成本
 - 运营成本
 - 广告宣传成本
- 对我们的客户群体、收益来源和利润的影响
 - 由于小鸡词典开创了收录网络热词这条赛道，所以那些只有网络热词搜索需求的客户群体较难被“啥梗”所吸引。
 - 一些希望利用热梗进行推广的广告商可能会在“啥梗”和“小鸡词典”之间考虑，从而影响我们的广告收益。

2.2.3 替代产品和服务

在我们商业模式和业务领域的内容体现

我们的研究对象是网络热词热梗，针对网络热词热梗的替代产品和服务大多会是在网络上已经流行的传播媒体和模式的特异实体。

主要问题

- 哪些产品和服务能够替代我们的产品和服务？
 - 关于网络热词热梗的综艺类娱乐节目
 - 针对网络热词热梗的自媒体
- 它们的成本与我们相差多少？
 - 综艺类娱乐节目需要大量的资金去邀请明星、搭建片场以及道具租赁等。我们的成本相对较低。
 - 自媒体平台的成本主要在于拍摄设备、宣传推广等。成本根据自媒体的运营方式以及规模的不同而不同。较难定夺成本差异。
- 客户需要切换到这些替代品有多容易？
 - 观看综艺类娱乐节目的途径非常容易获取，但是获取等量网络热词热梗知识的时间成本会较高。
 - 创意贡献者想要搭建属于自己的自媒体平台的难度较高，想要直接参与到综艺类娱乐节目的录制的难度较高。
- 这些替代产品起源于何种商业模式传统？
 - 传统传媒以及新媒体。

2.2.4 供应商和价值链上的其他厂商

在我们商业模式和业务领域的内容体现

我们旨在搭建一个软件平台，所需的供应商大多是技术和设备上的供应商。价值链上的其他厂商大部分是娱乐平台以及造梗团队。

主要问题

- 谁是你的行业价值链中的关键玩家？
 - 大流量平台：我们需要借助大流量平台进行引流和推广
 - 云服务器提供商
 - 造梗团队以及热梗名人
- 你的商业模式在多大程度上依赖其他这些玩家？
 - 在发展初期我们需要借助大流量平台进行引流和推广，但不是必要，我们可以加大软广宣传和用户自发推广的力度来减少对大流量娱乐平台的依赖。
 - 为了降低成本，我们选择把服务器外包，我们的商业模式非常依赖云服务器提供商。
 - 我们是一个UGC的平台，我们十分依赖造梗团队的加入，但是在发展后期，这种依赖关系会发生一定程度的倒置。
- 有边缘玩家在涌现吗？

- 目前热词热梗领域仍是新兴领域，谈不上边缘玩家。
- 哪个的利润最高？
 - 我们项目全程都会使用到云服务器，云服务器提供商的利润最高。

2.2.5 利益相关者

在我们商业模式和业务领域的内容体现

我们的产品会影响网络热词热梗的使用以及传播，网信办、文化部门、社会网络文化组织等会是利益相关者。

主要问题

- 哪些利益相关者会影响你的商业模式？
 - 股东
 - 政府
 - 社会网络文化组织（游说者）
 - 造梗团队以及热梗名人
 - 公司员工
- 股东的影响力如何？
 - 股东的压力迫使我们聚焦短期（季度）财务结果。
- 员工
 - 前期发展时期资金匮乏，可能得不到员工的理解，进而影响产品的发展。
- 政府
 - 网信办对网络热词的肯定，促进我们巩固我们的价值主张。【16】
 - 各级文化部门有进行互联网+文化传播的需求
- 游说者
 - 社会网络文化组织可能会影响网络热词热梗的发展和传播风向

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
 - 我们产品致力于创建一个互联网热词热梗搜索平台，对技术的要求很高。需要在数据存储、实时性、推荐算法方面引入并应用前沿技术并不断迭代，为用户提供更好的体验。同时我们的用户数据分析也可以为广告商提供更加精准的定位投放。
- 主要问题
 - 市场内外的主要技术趋势有哪些？
 - “十三五”国家战略规划提到，大力推进云计算技术发展，应用于社会生活的方方面面，鼓励基于云计算的业务模式和商业模式创新，推进公有云和行业云平台建设。【17】
 - 2019 年以来，全球大数据技术、产业、应用等多方面的发展呈现了新的趋势，也正在进入新的阶段。大数据战略持续拓展，底层技术逐步成熟，产业规模平稳增长。【18,19】
 - 推荐系统通过分析大量用户行为产生的数据，构建用户画像，学习用户兴趣爱好，预测用户喜好，改变了商家与用户的沟通方式，加强了用户之间的交互性。目前学术界与工业界的关注点放在推荐系统与深度学习、知识图谱、强化学习、可解释性、多样性等方面。【20,21】
 - 5G时代正加速到来，全球主要经济体加速推进5G商用落地。在政策支持、技术进步和市场需求驱动下，中国5G产业快速发展，在各个领域上也已取得不错的成绩。5G技术具有万物互联、高速度、泛在网、低时延、低功耗、重构安全等特点和优势。【22】
 - NLP（自然语言处理）技术正在充分应用与人们生活中的方方面面，已有成体系的机器学习模型可以快速部署并执行文本理解，文本分析等服务。
 - 哪些技术代表了重要的机会或者颠覆性的威胁？

- 云计算和云服务的大规模应用可以帮助我们快速高效的部署产品，并且灵活地按需申请计算资源，节省开发成本。
- 大数据+云计算+推荐系统+机器学习的“组合拳”，可以迅速、高效、精准地帮助我们收集处理分析用户使用产品过程中产生的大量数据，并学习用户特征，构建用户画像，实现精准内容推荐和广告投放。
- 5G技术的发展势必带来人们生产生活方式的改变，对整个互联网行业都是一次大洗牌，会催生出大量新需求，是一种挑战，也是一种机遇。流行文化和热词热梗的发展将会再次加速，需要我们提供更加全面、完善的内容服务。

。哪些新兴技术是边缘客户正在逐步采用的？

- 聚合搜索，基于机器学习的信息抽取和检索系统，与传统搜索引擎不同，聚合搜索会自动收录互联网上的海量文本，并尝试理解并学习文本中蕴含的知识和数据。【23】

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

。我们的商业模式为多边商业模式+免费商业模式结合的互联网内容提供平台，符合各项互联网行业管理规范是产品正常运营的基本保证。在符合相关规定的前提下，不同的平台规定会影响商业模式中的各项因素（例如收益、核心资源、成本结构等）。

。主要问题

。互联网信息内容服务平台的相关管理趋势？

- 网络信息内容服务平台应当履行信息内容管理主体责任，加强本平台网络信息内容生态治理，培育积极健康、向上向善的网络文化，建立网络信息内容生态治理机制，坚持主流价值导向，优化信息推荐机制，加强版面页面生态管理。【24】
- 网络信息内容服务平台采用个性化算法推荐技术推送信息的，应当建立健全人工干预和用户自主选择机制。【24】
- 平台要充分发挥信息规制作用，利用信息优势地位进行内容管理。同时应当克制地进行信息使用和活动，尊重知识产权，作者的知情同意权，并保障平台数据的安全。【25】

。哪些规则会影响你的商业模式？

- 建立严格的内容监管体系和健全的人工干预机制，要求用户通过真实身份信息认证后注册账号，加强对其用户发布信息的管理等【26】，会增加人力成本以及产品开发成本，但同时为我们提供良好的交流平台和搜索服务的价值主张/关键业务奠定了基础。
- 各地对于新媒体广告以及互联网广告产业都有税收优惠补贴【27】。可以为我们的成本结构和收益来源调整做出指导。

。哪些管理规定和税费会影响客户需求？

- 互联网鼓励用户在合理使用或已获得授权的前提下分享内容信息，在抄袭、搬运、盗版的情况下受到限制或惩罚【28】。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【26】。合理的版权保护机制会鼓励用户产出内容并吸引潜在用户。

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

。维护良好的平台氛围和培养用户搜索词条、探索新梗的使用习惯是我们平台的主要目标。作为标榜“互联网冲浪指南”的我们来说，社会和文化发展趋势是我们必须紧抓不放、深耕其中的重要脉络。

。主要问题

。描述关键社会趋势

- 中国移动互联网用户规模稳步增长，数据流量增速仍在逐年加快，中文互联网应用方面领跑全球。【29】
- 在移动互联网时代下，一切都是社交，社交已经成为人们痛点、痒点、沸点的集结体，无社交无生活，无社交不商业。【30】
- 随着互联网的发展，流行文化的发展和演变被无限制的加速，一个梗的爆火往往就在一个晚上，流行文化，需要被记录。
- 社会多元化，价值观多元化，文化多元化，每天都有无数的词语被创造出来，并且被现有文化所吸收、融合，共同生成了我们的时代文化。

。文化或社会价值观上哪些变化会影响你的商业模式？

- 互联网的发展，推动人与人之间的距离不断拉近，人们对于社交的需求不断增大，热衷于互联网冲浪和追逐潮流，我们的价值主张就是为用户提供便捷的搜索服务，缩减沟通交流的成本。
- 文化的多元化发展导致不同文化之间的碰撞、融合日益激烈，我们希望提供记录每一种文化的独特魅力以及促进不同圈子之间交融。

- 全民社交的趋势可能会影响我们与各大流量平台/社交平台合作，提供流畅的分享体验，如第三方账号或专属分享页面等，
- 哪些趋势会影响购买者的行为？

- 重流量、重社交的互联网发展趋势，要求我们提供易于分享的产品内容，帮助用户和产品实现社交裂变，快速分发【30】。用户愿意为了更加全面的社交属性和个性化服务付费。
- 互联网文化的模仿与扩散机制，推动用户参加我们的玩梗、造梗活动，愿意为相关周边付费。

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

- 我们平台面向的主要用户是对流行文化和互联网发展敏感的用户，其中又以有消费能力和自主行为能力的年轻人群为主，因此与他们相关的社会经济趋势是我们关注的重点。

- 主要问题

- 关键的人口统计学趋势有哪些？
 - 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。【31】
 - 我国人均年龄为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的分布有哪些特征？
 - 20至60岁的人群中，15%即1.2亿人的税前收入在1万以上，5%即0.4亿人的税前收入在1万7以上，0.6%即480万人的税前收入在3.4万以上。【32】
 - 以90后、00后为主的年轻人群体，收入较之前有所提高，但消费水平很高，不少人都是“月光族”、“白条”客，同时还有月供和贷款。
- 描述你所处的市场的消费特征
 - 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。【33】
 - 当代年轻人消费更理性和聪明，社会消费升级，包括年轻人在内的整个消费群体都在矫正自己的消费行为。社会背景导致年轻人生活负担逐年加重，可支配个人收入较低。【34】
- 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。【35】

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

- 我们的产品主要面向国内市场，侧重娱乐性质。在经济发展较好时，娱乐行业才会得到快速发展，才会有“梗”的不断出现与了解“梗”的需求。

- 主要问题

- 经济处于爆发期吗？
 - 新冠疫情成为常态，全球货物贸易三季度强劲反弹【36】。
 - 日前，中国政府与东盟十国及日本、韩国、澳大利亚、新西兰共同签署了《区域全面经济伙伴关系协定》（简称“RCEP”）。RCEP现有15个成员国，其总人口、经济体量、贸易总额均占全世界约30%，这意味着全球约1/3的经济体量形成一体化大市场【37】。
 - 过去一年，中国数字经济蓬勃发展，产业数字化、数字产业化规模不断扩大，数字经济总量规模和增长速度居世界前列，规模达到35.8万亿元。【38】
- GDP增长率是多少
 - 国家统计局10月19日发布的中国经济运行“成绩单”显示，前三季度国内生产总值同比增长0.7%，扭转了上半年下降的局面；同时，多项主要指标同比增速实现由负转正。其中，前三季度固定资产投资同比增速、社会消费品零售总额季度增速年内首次转正。但同时，当前就业压力较大，消费离回到正常水平还有差距，显示经济持续向好的基础需要进一步巩固【39】

2.4.2 资本市场

- 在我们商业模式和业务领域的内容体现

- 为了扩张市场，提高流量，我们的产品有推广、维护成本，需要资本市场的投资。

- 主要问题

- 资本市场处于什么状态？

- 随着疫情防控取得重大成果以及稳投资政策不断落地见效，继前三季度固定资产投资（不含农户）增速由负转正后，1–10月份投资同比增长1.8%，增速比前三季度加快1.0个百分点，进一步呈现出稳步回升的势头。高技术产业投资同比增长9.7%，增速比前三季度加快0.6个百分点。【40】

- 在你所处的市场中，获得投资有多容易？现在就能获得种子资本吗？获得这些投资的成本有多高？

- 南京大学创新创业与成果转化工作办公室为优秀团队提供支持【41】。获得投资较为容易，成本较低。
 - 国务院推出四条举措力促大众创业万众创新。政府投资的孵化基地等要将一定比例场地，免费向高校毕业生、农民工等提供。对首次创业并正常经营1年以上的返乡入乡创业人员，可给予一次性创业补贴。【42】

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

- 我们的主要资源为人力资源与硬件资源。

- 主要问题

- 当前市场状态？所需资源有多么容易获取

- 服务器有阿里云、华为云、腾讯云学生优惠。【43】
 - 人力资源，初期可以由团队人员担任程序员。

- 成本如何？价格走向如何

- 服务器成本。创业初期可以使用阿里云企业优惠。规模较大后考虑使用自己的服务器。
 - 人力成本。人力成本占创业成本大部分。并且人力成本不断上升。程序员起薪越来越高。【44】

2.4.4 经济基础设施建设

- 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，同时需要移动设备的大量普及。

- 主要问题

- 基础设施有多优良

- 国家大力推广5g发展，各大运营商纷纷发力。【45】
 - 据工信部消息：我国已建成5G基站近70万个 终端连接数超1.8亿【46】
 - 截至2020年6月，我国网民规模达9.40亿，互联网普及率达67.0%【47】我们可以为大量的用户提供服务。

- 服务业态势好，景气继续扩张

- 前三季度，高技术服务业投资同比增长8.7%，增速高出全部服务业投资6.4个百分点。1–8月份，服务业实际使用外资同比增长12.1%；高技术服务业使用外资同比增长28.2%，其中信息服务、研发与设计服务、专业技术服务、科技成果转化服务同比分别增长24.0%、47.3%、111.4%和20.2%。1–8月份，规模以上高技术服务业、科技服务业和战略性新兴产业营业收入同比分别增长9.2%、7.9%和6.0%。【48】

3. 评估商业模式

3.1 总体评估

3.1.1 加分项

受众广泛

我们的产品面向广泛的受众，互联网冲浪平台为不同需要的用户提供服务。

传播迅速，推广能力强

我们的产品本身具有很强的传播属性，易于宣传推广，快速传播。

稳定的热词资源

我们拥有不断积累的热词词库数据，作为稳定的核心资源。

自动化水平高

平台提供自助查询和自动化推荐服务，用户易于操作浏览。

合作伙伴和宣传渠道多

我们拥有线上线下多种合作伙伴和渠道通路，众多流量平台都可进行宣传推广。

开发成本低

我们的产品所用技术十分成熟，开发成本较低。

高质量交流社区

我们为用户提供高质量的交流社区，促进不同文化圈子的交流融合。

3.1.2 减分项

成本效率低，推广成本高

我们的宣传推广成本较高，且推广成本的效率较低，短时间难以看到显著回报。

利润低

我们的商业模式为免费商业模式+多边平台商业模式，利润较低，影响收入水平。

收入来源单一

我们的收入来源较为单一，以会员服务费和广告费为主，难以找到新的变现方式。

社区维护成本高

我们的社区需要投入大量人力成本进行维护和管理。

3.2 SW评估

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）	4	我们能满足大多数客户的需求，但是考虑到客户群体较多，不一定能满足所有人的需求（如，老年人使用起来可还是有困难。文字是无穷的）	
	我们的价值主张有/没有网络效应	3	价值主张之间联系较强，在加强人们之间的联系的同时促进了文化交流。	
	我们的产品和服务强/弱耦合	5	我们通过app产品提供服务，提供的产品就是服务本身。	
	我们的客户很（不）满意	4	内容是用户共同创造的，一千个读者一千个哈默雷特	
成本/收入评估	我们有很高的利润	-2	我们是免费商业模式，初期流量较小，广告费较少。	
	我们的收入是可以预期的/不稳定的	1	用户付费和广告费不稳定。	
	我们有很多/少经常性收入，很多/少回头客	-1	前期增值服务是一次性买断。	
	我们的收益来源是多样化的/单一的	3	收入包括用户付费、广告费、后期包装费、卖产品周边	
	我们的收益来源是可持续的	1	后期新用户连续包月	
	我们在支出成本之前就有收入进账/拿到收入之前需要很高的成本	-3	前期是免费的，开发成本及运营成本较高。	
	客户真正想买的就是/不是我们提供的	3	提供免费的基础服务，部分用户愿意为我们的增值服务付款，也可以买我们的周边产品。	
	我们的定价机制能够/不能抓住客户全部的购买意愿	2	免费的部分可以满足大多数客户的需求，我们是为了用户的流量。	
	我们的成本可以/不能预测	3	宣传推广费用难以预测。爆款产品需要一定的运气	
	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	5	依赖互联网平台，成本结构主要由宣传与平台运营。	
	我们运营的成本效率高/低	5	有专业的运营团队	
	我们从规模经济中获益/不获益	5	互联网平台流量为王。	
基础设施评估	竞争对手很难复制我们的核心资源	3	我们有核心算法与推荐算法，但是用户回答可以被复制。	
	资源的需求可以预测	3	用户画像难以获取，其他资源较为固定	
	我们在正确的时间部署了合适的资源	5	及时发现了需求，在网络热词活跃的时候就发现了需求。	
	我们有效地执行了关键业务	4	我们有效执行了关键业务	
	我们的关键业务很难被复制	-1	当前市面上有较多类似产品	
	执行质量很高	4	实现难度较低，有较成功的先例，很容易会高质量执行。	
	我们的自由活动和外包活动达到了理想的平衡	4	核心算法自己实现，审核团队外包，自由活动与外包活动较为平衡	
	我们很聚焦，而且在必要的时候与伙伴合作	4	我们与云服务提供商以及各大流量平台展开了良好合作。	
	我们与重要合作伙伴的关系很融洽	4	我们要与合作伙伴（其他大流量社交平台）关系融洽，从而更好地推广我们的产品。	
客户界面评估	客户流失率很低	3	高质量的平台以及好的社区氛围能够带来较好的用户粘性	
	客户群被很好地分类	2	不能很好地分类，因为我们的客户可以同时扮演多个角色，如词条贡献者同时也可以搜索者	

我们不断地获得新的客户	4	我们的产品面向大众市场，有大量的潜在客户。用户自发推广结合我们的宣传，能够不断收获用户。
我们的渠道很有效率	4	我们采取定点投放的方式，有很强的针对性
我们的渠道有很好的效果	4	在热门平台投入广告有很强的引流效果
渠道连接客户的能力很强	4	通过线上线下相结合的推广方式，客户可以很容易连接我们
客户能够轻易的看到我们的渠道	3	我们的渠道包括主流应用的广告推广、线下广告、产品app，这些都是很容易接触到的。
渠道被高度重合	2	我们的渠道较松散
渠道产生了规模经济	4	流量越多我们的宣传效果越好
渠道良好地匹配了客户群体	3	借助其他软件的推荐系统能够很好的定点投放广告
客户关系强	3	我们有很多渠道可以与客户交流，客户关系强
关系质量正确地匹配了客户群体	3	不同的分区、不同的上传、分享功能可以匹配不同的用户
客户地切换成本很高，客户和我们绑定了关系	3	我们的平台有优质的内容提供者与良好的氛围。切换成本较高
我们的品牌很强	0	初期较弱，品牌影响力较小。但是未来有较大可能

3.3 评估机会

评估项目	评估内容	打分	理由
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？	1	我们的产品即服务，不能产生重复性收入。
	我们能更优地整合我们地产品或服务吗？	3	对于通过降低沟通成本进而促进文化交流的方式方法有较大的整合空间。
	我们还能满足客户地哪些额外需求？	4	互联网产品可以根据客户的额外需求进行快速迭代从而满足客户额外需求。
	我们地价值主张还可能做哪些补充和外延？	3	可以根据网络热词热梗定制周边商品进行售卖。
	我们还能为客户做哪些工作？	3	促进网络正能量的发展
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？	4	将买断制会员转成月费会员
	客户还愿意为哪些元素买单？	4	定制化UI，周边商城，实时、历史热词查看
	我们有内部交叉销售或者和合作伙伴交叉销售地机会吗？	3	与其他平台进行会员套餐销售
	我们还能增加或者创造哪些其他的收益来源？	3	帮助网红平台举办关于网络热词的活动收取活动经费
	我们能提价吗？	3	会员费用可在适当的时机适度提高
	我们能在哪里削减成本？	3	硬广告推广的效率不高，我们可以减少硬广告推广，削减硬广告推广的成本且我们可以把社区管理交给用户，削减管理的人力成本。
基础设施中的机会	我们能使用成本更低廉的资源获得同样的效果吗？	3	硬件、通讯设施的发展使实物资源的成本降低
	哪些核心资源适合转移给合作伙伴？	3	热词库的冷启动可以外包给数据爬取公司。服务器资源可以外包给服务器供应商。
	哪些核心资源开发不足？	2	用户画像以及热词词库需要时间去积累。
	我们有没有哪些没有使用的知识资产是对别人有价值的？	1	知识资产我们都会使用到。
	我们能将某些关键业务标准化吗？	4	我们大部分的业务都是根据程序的业务逻辑自动化进行。
	我们能提升整体效率吗？	3	在有一定经验积累后，可以提升整体效率。
	IT 能够提升效率吗？	3	人工审核与社区维护可以尝试使用AI技术自动化进行。
	有外包的机会吗？	3	可以把服务器搭建、广告推广进行外包。
	与合作伙伴扩大合作能够帮助我们聚焦核心业务吗？	3	与云服务器提供商扩大合作能增强产品的负载能力，使我们的关键业务更忒执行。
	有与合作伙伴交叉销售的机会吗？	2	会员套餐交叉销售。
	合作伙伴的渠道能够帮助我们更好地连接客户吗？	4	大流量平台的渠道能很好地帮助我们吸引客户。
	合作伙伴能够补充我们的价值主张吗？	4	与热梗名人合作能补充我们的热词库并且吸引人气，进而促进文化交融。
客户界面的机会	我们如何能从一个增长的市场中获益	4	网络热词热梗日益发展，我们能吸引大批客户。
	我们能服务新的客户群体吗	4	无论哪个领域的客户群体都可以来我们的平台进行贡献词条或者搜索词条。
	我们能够通过更细致地给客户分类来更好地服务客户吗？	4	可以把客户群体按照文化圈进行分类，进而给他们提供定制化的交互体验。
	我们如何能提升渠道的效率和效益？	3	通过社交裂变进行低成本高质量的推广。
	我们能更好地整合渠道吗？	1	我们的渠道最主要的是广告投放，难以进行整合。
	我们能够找到补充性的新渠道伙伴吗？	3	我们可以与春晚节目等合作，进行推广。
	我们能够通过直接服务客户来提升利润吗	3	我们可以为词条贡献者提供造梗包装服务来提升利润。
	我们能够更好地匹配渠道和客户群体吗？	3	可以通过各个不同领域的平台去吸引各个不同领域的客户群体
	有可能提升用户跟进的效果吗？	4	可以通过发放体验问卷获得用户体验，提升客户跟进效果。
	如何能让我们与客户的关系更加紧密？	3	提供极致的交互体验，维护氛围良好的社区，提供高质量的搜索结果。
	我们能够在定制化上面做改进吗？	4	定制化UI，定制化的造梗包装服务
	我们如何能够提升客户的切换成本？	3	绑定高质量的词条贡献者，提供独特的交互体验
	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，因为客户是我们的重要资源，是流量的来源。
	我们需要让某些客户关系变得可以自动维护吗？	3	社区维护管理可能可以自动维护。

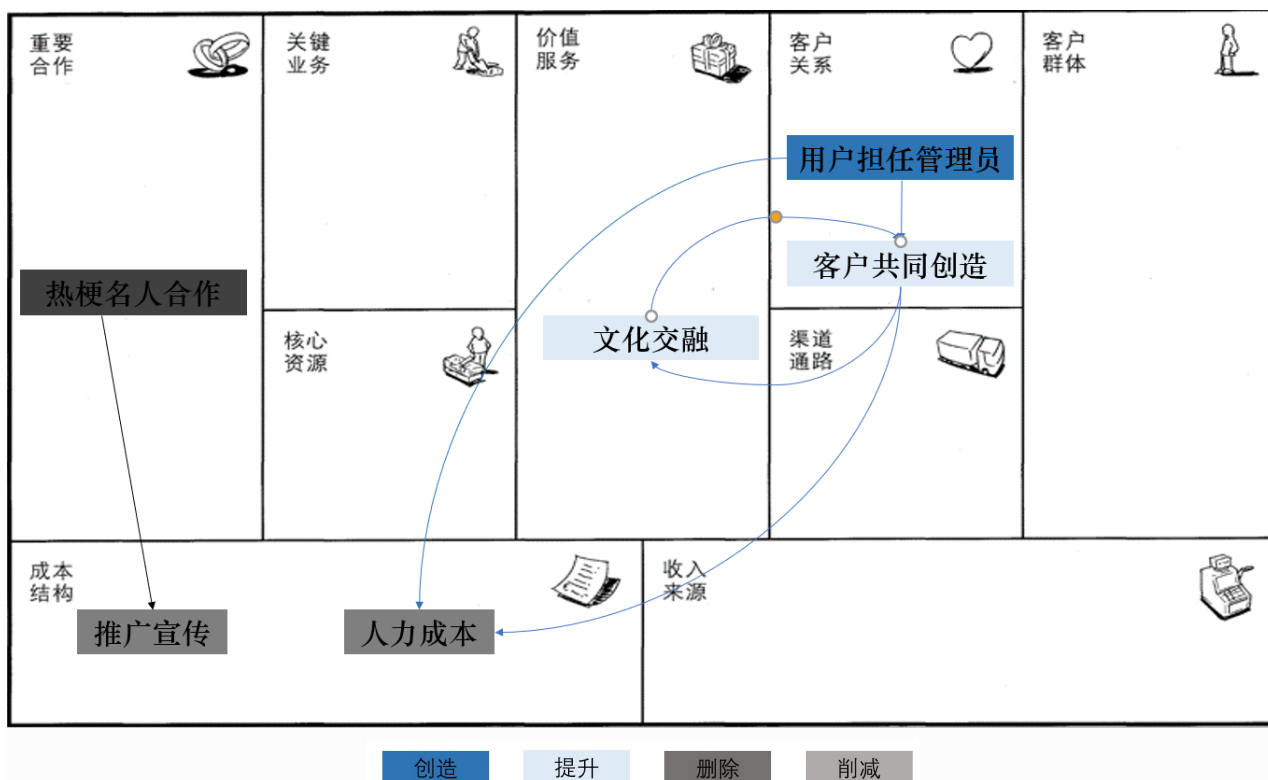
3.4 评估威胁

评估项目	评估内容	打分	理由
对价值主张的威胁	存在可替代的产品和服务吗？	-1	经过之前的竞品分析，我们存在一定数量的竞争对手
	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？	-2	我们的竞争对手提供的服务并不像我们这样完整，对我们的威胁不是很大
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？	-2	我们的利润尤其是广告费与推广费很依赖用户数量，比较容易受到对手威胁，不是技术原因造成的。
	我们过多地依赖某一项或多项收益来源吗？	-4	我们的收入来源于用户增值费，广告费以及推广费，可能会在后期过度依赖广告费以及推广费
	未来有哪些收益来源会消失？	-1	我们的收入来源基本固定，未来不会发生太大变化
	哪几项成本会变得无法预测？	-3	前期的宣传推广成本很难预测
	哪些成本的增加会快过它们所支撑的收入？	-1	除了宣传成本外其余成本比较固定，宣传成本可以很好的控制
对基础设施的威胁	我们会面临某些资源的供应短缺吗	-2	产品初期需要一定的热词内容资源，可能会短缺
	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	我们的社区引流工作可能会被其他平台干扰
	我们的活动质量会受到威胁吗	-1	我们有专业的团队来负责审核维护社区内容，可以保证活动的高质量
	我们可能失去哪些合作伙伴	-3	在资金周转不足的情况下可能失去宣传合作伙伴，导致社区流量不足
	我们的合作伙伴可能和竞争对手合作吗	-4	我们的广告商以及云服务提供商很有可能会与竞争对手合作
	我们是不是过分依赖某些伙伴	-3	我们依赖于大流量平台的推广引流
客户界面上的威胁	我们的市场会很快饱和吗？	-2	网络热词出现更新的速度非常快，当前市场不会很快饱和
	有竞争对手在威胁我们的市场份额吗？	-3	通过竞品分析发现有一部分竞争对手在威胁我们
	客户转投竞争对手的可能性有多高？	-2	我们的竞争对手数量不多，而且经过分析发现他们提供的服务并不如我们：面
	我们市场中的竞争多块会变得白热化？	-3	随着互联网的继续发展，人们对于一款热词搜索产品的需求会越来越大，竞争会更加激烈。
	竞争对手会威胁我们的渠道吗？	-3	相似的社区平台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	依附于各大流量平台的推广方式与客户会有所隔阂
	我们的客户关系有可能恶化吗？	-1	我们有专门团队来负责审核维护社区内容，可以满足大部分用户的需求。

4. 蓝海战略

4.1 探索成本影响

4.1.1 商业模式画布



4.1.2 具体内容

4.1.2.1删除

- 删除重要合作中“热梗名人合作”部分。考虑到与名人合作具有一定的风险性。如“马保国”最近被人民日报点名。并且名人与梗的关系较为单一，往往只会有一个或两个梗可以传播，没有规模效应。所以利用名人合作推广，性价比较低，选择删除。

4.1.2.2消减

- 削减成本结构中的“宣传推广”部分。考虑到删除了与名人合作的部分，可以节省一些合作费用，削减一部分宣传推广的费用。
- 削减成本结构中的“人力成本”部分。为了维护社区的风气，我们需要审核用户发言，监视社区环境，这些都需要人力成本。可以考虑将一部分审核任务外包，节省一定的人力成本。同时，我们可以引导用户自发维护社区环境，也可以节省人力成本。

4.1.2.3提升

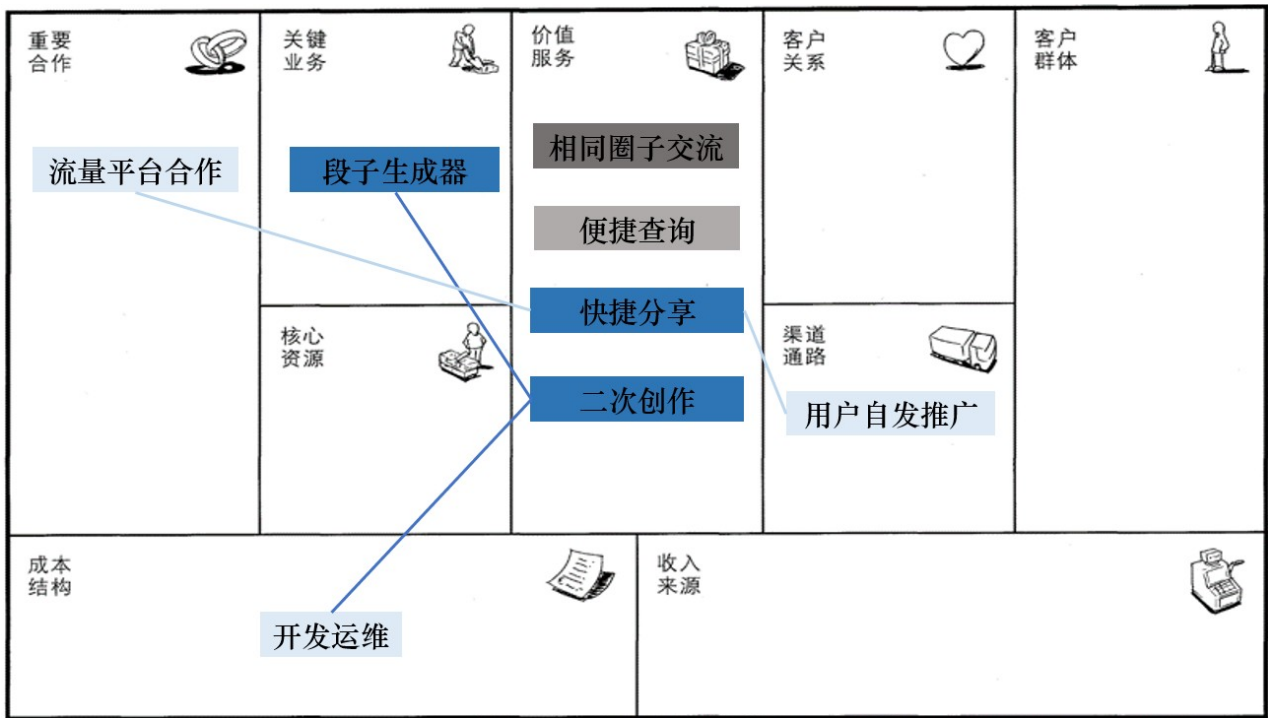
- 提升客户关系中的“客户共同创造”。良好的社区环境是我们沟通交流的基础。除了与用户共同创造一些梗以外，与客户共同维护社区环境也属于与客户的共同创造。
- 提升价值服务中的“文化交融”。在良好的社区氛围下，促进用户沟通交流。同时，优质的作品与发言又会提高我们产品的口碑与分为，形成良好的循环。

4.1.2.4创造

- 创造客户关系中的“用户担任管理员”。参考百度贴吧吧主，不同圈层的梗可以由优质用户担任管理员，审核帖子内容，管理该圈内部的事宜。可以进一步节省维护社区风气的人力成本，同时加强与客户共同创造。

4.2 探索价值主张

4.2.1 商业模式画布



4.2.2 具体内容

4.2.2.1 删除

- 删除价值主张中“相同圈子交流”的部分，这个表述过于泛化，与价值主张中已有的“促进文化交流”部分有些许重合。

4.2.2.2 消减

- 消减价值主张中“便捷查询”部分在我们整个商业模式中所占的比重，查询仍然是我们的关键业务之一，是啥梗这款产品在前期能够吸引来足够客户的重要保障，但是在项目运营后期，为了顺应互联网产品发展的潮流，我们必须将产品的重点放在产品的社交属性上，因此要略微削减“便捷查询”所占的比例，这样才能更好的服务于“降低交流成本”与“促进文化交流”这两个部分。

4.2.2.3 提升

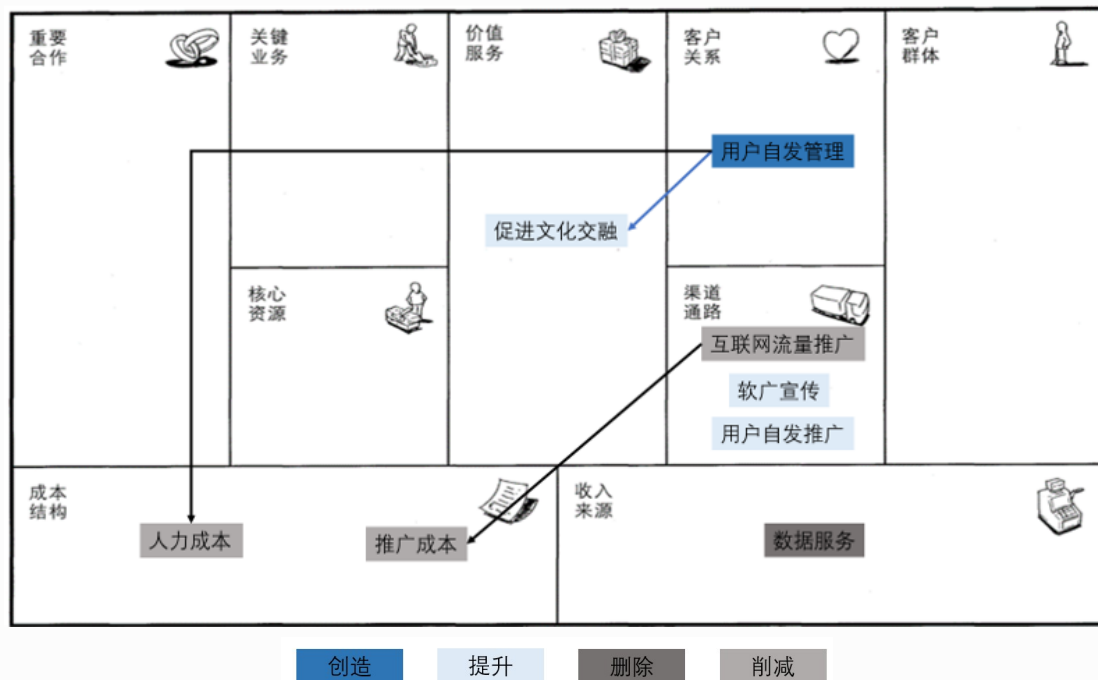
- 提升重要合作中“流量平台合作”的部分，由于价值服务部分增加了“快捷分享”的部分，我们需要与当前主流的社交平台（例如QQ、微信、微博等）进行更进一步的合作，才能方便我们的用户进行分享，为产品吸引更多流量。
- 提升渠道通路中“用户自发推广”的部分，由于价值服务中“快捷分享”，用户可以很方便的向其朋友亲人分享这款产品，渠道通路中“用户自发推广”部分相应会有所提升。
- 提升成本结构中“开发成本”的部分，由于关键业务中增加了全新的功能，开发成本相应的有所增加。

4.2.2.4 创造

- 创造价值服务中“快捷分享”的部分，为了更好的利用用户已有的社交网络来推广我们的产品，我们增加了“快捷分享”的部分，即与当前的社交平台展开合作，增加产品的社交属性，让用户可以更好地向朋友分享新词热梗，更好的服务于“降低交流成本”部分。
- 创造价值服务中“二次创作”的部分，为了吸引更多用户同时保持已有用户的兴趣，在原来基础上增加了“二次创作”的价值服务，帮助用户简单的对已有热词热梗进行二次创作，旧瓶装新酒，更好的服务于“促进文化交流”部分。
- 创造关键业务中“段子生成器”的部分，此处响应价值服务中增加的“二次创作”部分，帮助用户利用已有的热梗（例如凡尔赛体、孔乙己体等）结合时事创造新鲜段子，可以方便更多用户参与互动，增加社区活跃度，强化产品的社交属性。

4.3 探索对客户的影响

4.3.1 商业模式画布



4.3.2 具体内容

4.3.2.1 删除

- 删除收入来源中“数据服务”部分。数据服务的收益来自于利用我们的热词数据以及用户画像创造的收益。以这种方式作为收入来源可能会造成用户隐私资料的泄露以及核心资源“热词词库”的外泄。所以我们选择删除这部分收入。

4.3.2.2 削减

- 削减渠道通路中“互联网流量推广”部分。随着互联网逐渐进入人们的生活，网民们对于硬广告推广的厌恶程度逐渐提高，且硬广告的推广效率不高。所以我们选择削减这种效率不高且不被喜欢的推广渠道。且利用大流量平台投放广告的广告费很高，我们大幅度地降低了推广成本。










4.3.2.3 提升

- 提升渠道通路中“软广宣传”以及“用户自发推广”部分。如今软广宣传日益流行、网民的社交裂变能力逐渐增强，“软广宣传”和利用社交裂变的“用户自发推广”是目前高效的推广方式。为了弥补削减硬推广而减小的推广力度，也因为软广宣传和用户自发推广的优势，我们选择了提升加强这两种推广渠道。

4.3.2.4 创造

- 创造客户关系中“用户自发管理”部分。在市场影响力的调研中，我们发现市场将逐渐偏向移动社交，并且我们已经为用户们打造了一个交流热词热梗的社区，为何不尝试把管理权交给用户？让用户自己管理社区、参与词条审核工作，可以使用户充分地发挥自己的特长，进而增强产品的社交特性，使得客户之间的关系更加紧密，提升了价值主张中文化交流的有效性，也增强用户粘性，并且降低管理的人力成本。

5. 更新后的商业模式画布

重要合作  广告商家 流量平台推广 软件开发公司 云服务器提供商	关键业务  贡献词条 热梗百科 实时热榜 热词推荐 段子生成器	价值服务  便捷查询 降低交流成本 促进文化交融 自由编写定制	客户关系  自助查询 自动化推荐 社区交流讨论 客户共同创造 用户协助管理	客户群体  潮流追逐者 热梗搜索者 词条贡献者
	核心资源  流量平台 热词词库 人力资源 实物资源	二次创作 快捷分享	渠道通路  多点广告投放 各平台软文宣传 用户自发推广	
成本结构 开发运维 场地硬件 服务器	推广宣传 人力成本 激励投入		收入来源 会员服务 商家投放 造梗推广	

5.1 总体概述

我们最新的商业模式围绕互联网热词热梗，强化社交分享和文化交融的价值主张，为用户提供自动化的查词、荐词服务，与客户一起共同维护高质量的流行文化社区，既降低了我们的人力成本，也为用户黏性和用户自发宣传提供帮助。在旧有的核心热词百科的基础上，我们开创出新的关键业务—段子生成器，用户可以通过简单便捷的操作快速进行梗的二次创作，既帮助用户了解梗的来龙去脉，也为用户造梗玩梗提供遍历。鉴于近期马保国事件的波折发展，我们删除了流量名人的合作方。同时将用户画像和热词数据等核心资源作为提供更好服务的依据而不是向外销售。加强与第三方平台的合作，降低用户分享热词词条的难度，促进文化的沟通交流和社交传播。总的来说，我们此次的商业模式加强了用户参与度，注重社交和分享功能，并且开创出了二次创作的价值服务和关键业务。

5.2 变化元素

5.2.1 新增

价值服务

- 二次创作：我们希望为用户提供玩梗造梗的价值服务，用户可以使用我们的产品进行快速的二次创作。
- 快捷分享：当下互联网社交为王，我们的用户大多数都具有很强的分享需要，促进我们的加强第三方合作，构建快捷分享的价值服务，同时也可以推动我们的快速出圈宣传。

客户关系

- 用户协助管理：我们邀请用户一同参与到社区环境管理中，一方面增加了用户粘性，另一方面也减少了我们运营的人力成本。

关键业务

- 段子生成器：我们为用户提供了二次创作的编辑器，快捷生成段子。

5.2.2 删除

重要合作

- 热梗名人合作：近期马保国事件的翻转让我们意识到，很多热梗相关的名人是一把“双刃剑”，容易对我们的运营产生较大影响。

价值服务

- 相同圈子交流：我们发现使用平台进行互联网冲浪的年轻人更多偏向于了解其他文化圈子，故而将此价值服务融合入文化交流的价值服务中去。

收入来源

- 数据服务：我们发现用户数据画像以及用户创作的热词词库等数据在提供数据服务进行收费方面存在法律相关问题，故而删去数据服务的收入来源。

5.2.3 依赖

- 我们提出了二次创作的价值主张，并以此出发构建出新的关键业务——**段子生成器**，同时用户的玩梗析梗也促进了我们的**便捷分享**主张和**用户自发推广**
- 我们增加了**便捷分享**的价值主张，加强与第三方**流量平台**之间的宣传合作，主推社交分享属性，增加了**宣传推广**的成本，并将**相同圈子**交流的价值主张体现在**分享和文化交融**中去
- 为了降低**人力成本**，我们邀请用户一起**协助管理社区环境**，同时也提高了用户粘性和**用户自发推广**的动力。
- 为了降低**宣传的成本**以及避免可能的暴雷风险，我们删去了**热梗名人**相关的合作；同时为了避免法律方面问题，我们也删除了**数据收费服务**。

6. 参考资料

1. [《网络热词传播的社会现象透视》](#)
2. [《浅析网络热词的传播机制》](#)
3. [《网络热词进入新闻报刊标题的传播影响研究》](#)
4. [《社交App的现状与发展趋势》](#)
5. [《网络热词的传播学研究》](#)
6. [《正视年轻人压力“爆棚”的危险》](#)
7. [报告：青年超网民总数六成 八成青年通过网络了解传统文化](#)
8. [百度百科等已生产10亿条优质内容 权威认证](#)
9. [百科热词团队](#)
10. [萌娘百科：关于](#)
11. [微博月活跃用户达4.65亿 同比净增5400万](#)
12. [B站2019年实力出圈：年收入67.8亿元 月活用户1.3亿](#)
13. [豆瓣的用户数量和质量，其实真的都不差](#)
14. [内容为王时代，看Bilibili如何运作UP主群体](#)
15. [小鸡词典为什么火？](#)
16. [年度网络热词见证生活百态](#)
17. [国务院关于印发“十三五”国家战略性新兴产业发展规划的通知](#)
18. [《大数据白皮书\(2019\)》中国信息通信研究院](#)
19. [大数据：发展现状与未来趋势_中国人大网](#)
20. [推荐系统研究综述 - 知乎](#)
21. [个性化推荐系统，必须关注的五大研究热点_微软亚洲研究院](#)
22. [5G时代文化产业发展新趋势_中国社会科学网](#)
23. [「Peak Labs」发布搜索引擎「magi.com」，用NLU和迁移学习技术为AI提供知识体系](#)
24. [《网络信息内容生态治理规定》 人民网](#)
25. [完善平台经济治理规则与法律 经济日报](#)
26. [专家解读：应加强社交网络平台安全监管](#)
27. [2019年广告行业最新税收优惠政策讲解 - 知乎](#)
28. [互联网分享与版权保护相矛盾吗？](#)
29. [高瓴资本报告：中国互联网领跑全球_网易科技](#)
30. [移动互联网的本质是社交 新浪网](#)
31. [这个人口趋势，将改变未来20年的财富流向 - 知乎](#)
32. [《家庭人均月收入分布与人口数》 知乎](#)
33. [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 中国产业信息网](#)
34. [这代年轻人的消费观是什么样的_新浪网](#)

35. 2020年最新，中国人口及分布大数据 [中国社会保障学会](#)
36. 全球货物贸易三季度强劲反弹
37. RCEP为全球经济注入正能量
38. 数字经济发展势头强劲 规模达35.8万亿元
39. 国家统计局发布三季度宏观经济数据，前三季度GDP增长0.7% 多项指标由负转正 经济复苏领先全球
40. 投资保持稳定态势
41. 团队招募 (nju.edu.cn)
42. 国务院推出四条举措力促大众创业万众创新[解读中国政府网 \(www.gov.cn\)](#)
43. 阿里云高校计划
44. 网传美团应届生年薪35w+
45. 5G商用一年 中国领跑
46. 工信部：我国已建成5G基站近70万个 终端连接数超1.8亿
47. 第46次《中国互联网络发展状况统计报告》
48. 杜希双：服务业稳步恢复 新动能快速发展