

商业模式设计

简介

小组成员

一、客户洞察

二、构思

三、视觉化

四、模型构建

五、故事

六、场景

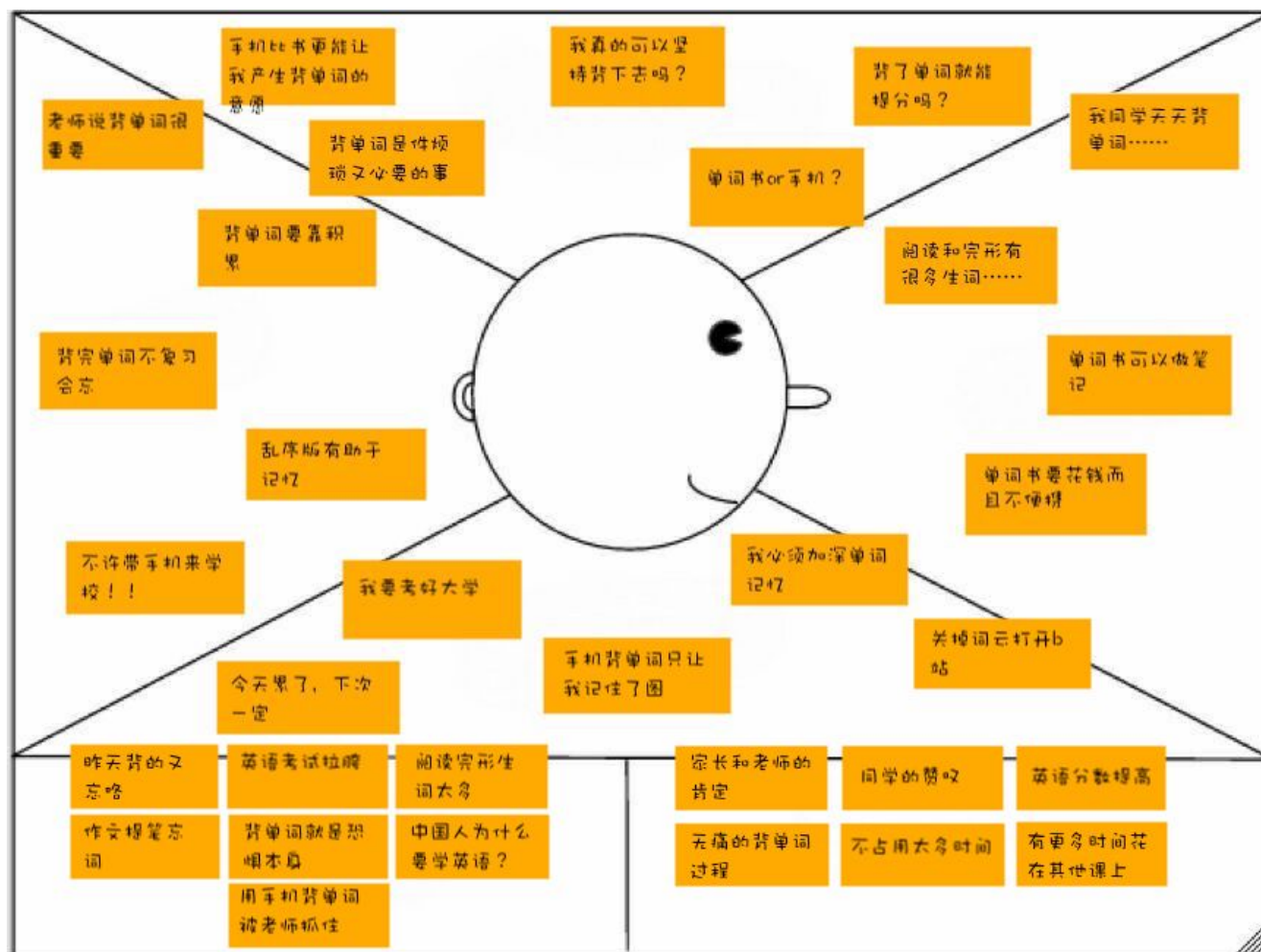
简介

我们开发设计了词云app，并从客户洞察、构思、视觉化思考、模型构建、讲故事和场景六个模块联动展开商业模式设计。在第一章客户洞察中，我们将从中学生、带学生、白领、英语爱好者四个典型客户群体描绘移情图以及相关分析说明；在第二章构思中，我们对基于用户社区的词云悬赏平台、取得授权的外网资源转载、向教学者提供教案服务、和其它应用程序联合出售增值服务、平台课程拼单五个创意进行点评和可行性讨论，最后决定了基于用户社区的悬赏、发现模块和两大新的定价机制；在第三章视觉化思考中，我们参考之前讨论中形成的词云app商业画布并进行改进，手绘讨论后得到了新的视觉化商业画布；在第四章模型构建中，我们对词云app的九大商业模块进行分析并得出模块间的纵向联系、跨越联系和联系之联系；在第五章故事中，我们构思了开发维护人员Niko、中学生karsa、大学生Felajimer和白领Ruzz与词云app的故事；在第六章场景中，针对第五点中三位客户视角的人物故事展开了场景分析。

小组成员

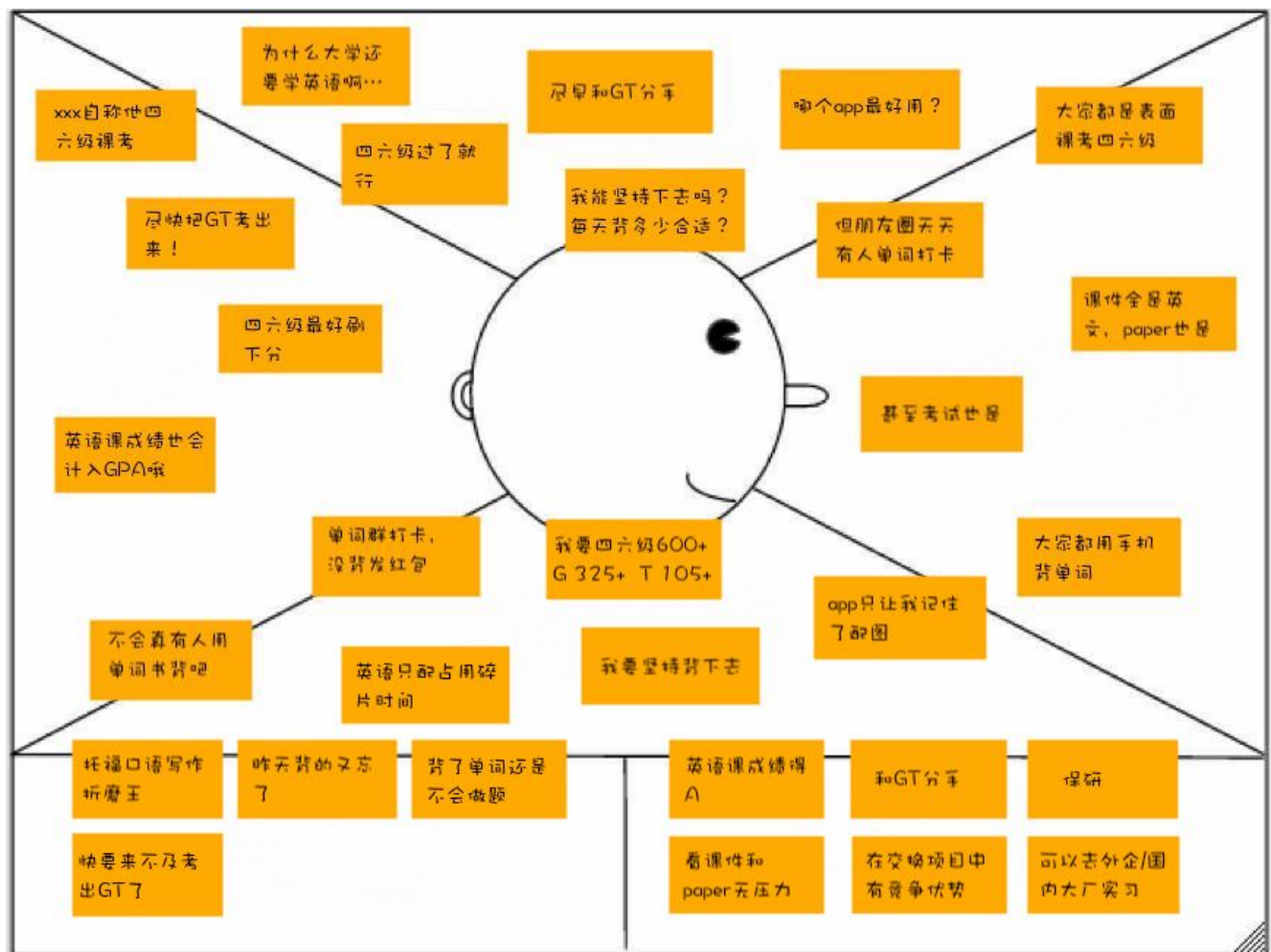
成员	学号	职责	备注
蒋沂霄	181250059	分配任务，完成相应任务	组长
李一洲	181250075	完成相应任务	组员
周祺祯	181250206	完成相应任务	组员

一、客户洞察



- 对高中生来说，打开手机的阻力比翻开书的阻力要小
- 背单词是一件烦琐的需要长期坚持的事情，很多人并不能持续地执行计划
- 单词书和app显然不能同步已经背过的单词，所以只能二选一
- 背了单词不意味着英语分数的直接提升，还需要提高阅读和写作水平
- Say & Do:
 - 考入理想大学是高中生第一要务
 - 学生希望减少已背单词的遗忘率，而很多单词app只让人记住了单词的配图
 - 很多学生有拖延症，娱乐性质的app会诱使他们关掉词云
- Pain:
 - 忘掉已经背过的单词
 - 对英语考试感到恐惧
 - 阅读完形生词多，作文提笔忘词
 - 背单词就是恐惧、挫折和折磨本身
 - 对学英语的动机产生怀疑
 - 在学校用手机背单词被逮住也挺伤的
- Gain:
 - 英语分数提高是最大的收获
 - 家长老师的肯定和同学的赞叹也是收益之一
 - 在背单词的过程中不感到痛苦是一种正向的反馈
 - 不让英语占据太多时间，可以将时间分配在其它科目上

• 大学生



◦ See:

- 很多同学裸考四六级（仅限于好大学）
- 各种单词app都支持将当日任务打卡到社交平台
- ppt、论文都是英文，甚至考试也可能是英文
- 大学生一般都用手机app背单词

◦ Hear:

- 身边同学都自称裸考四六级，结果一个比一个分高（尽管有人真的是裸考）
- 留学机构和出国的学长学姐都会告诉你尽快把语言成绩考出来
 - 英语课成绩计入GPA，四六级影响保研
- 为了互相督促学习英语，可能会建立单词打卡群，并设计惩罚机制

◦ Think & Feel:

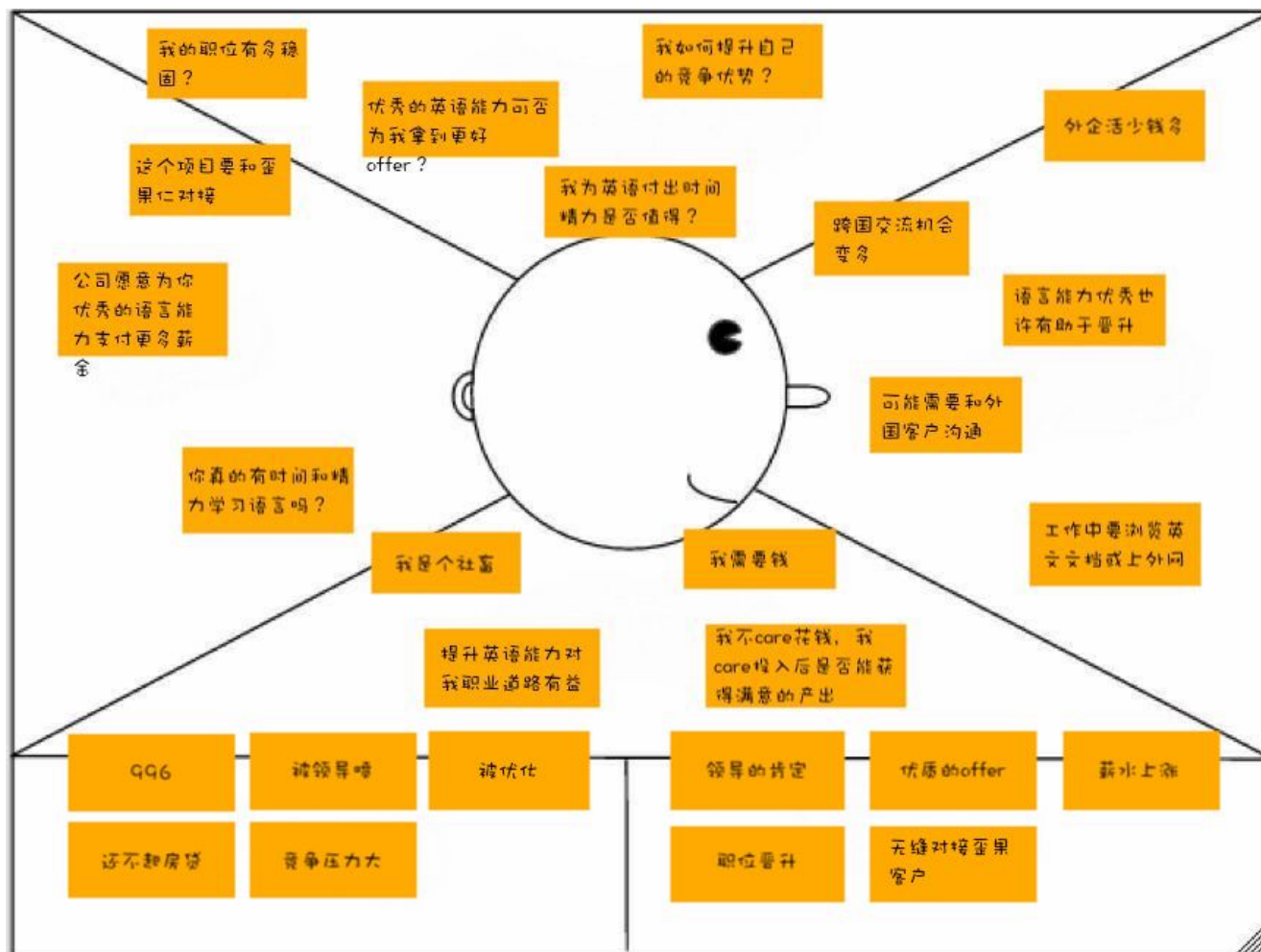
- 对大学生来说学英语显然也不是什么快乐的体验
- 没有出国党不想尽早和托福GRE分手
- 大学生会关注哪款单词app更能让他们快速记住单词
- 由于课业压力大、懒惰等各种原因，大学生可能并不会每天坚持完成背单词任务

◦ Say & Do:

- 我也想四六级600+，托福105+，GRE325+
- 大学专业课才是最重要的，所以英语不能占用主要学习时间

- 大学生会寻求让自己坚持每天背单词而不偷懒的方法
- 很多单词app只让人记住了单词的配图
- Pain:
 - 口语和写作对中国学生来说是最折磨的
 - 要是单词背了就不会忘就好了
 - 明明单词背了很多轮，GT分数还是拉闸
 - 大三还没考出GT，我只能去考研了
- Gain:
 - 英语成绩得A➡保住了高GPA➡成功保研➡大学生活已经成功了✅
 - 和GT分手➡已经拿到半张offer了
 - 看课件和论文无压力也是一种收获
 - 英语好可以出国交换
 - 英语好可以拿到更优质的实习offer

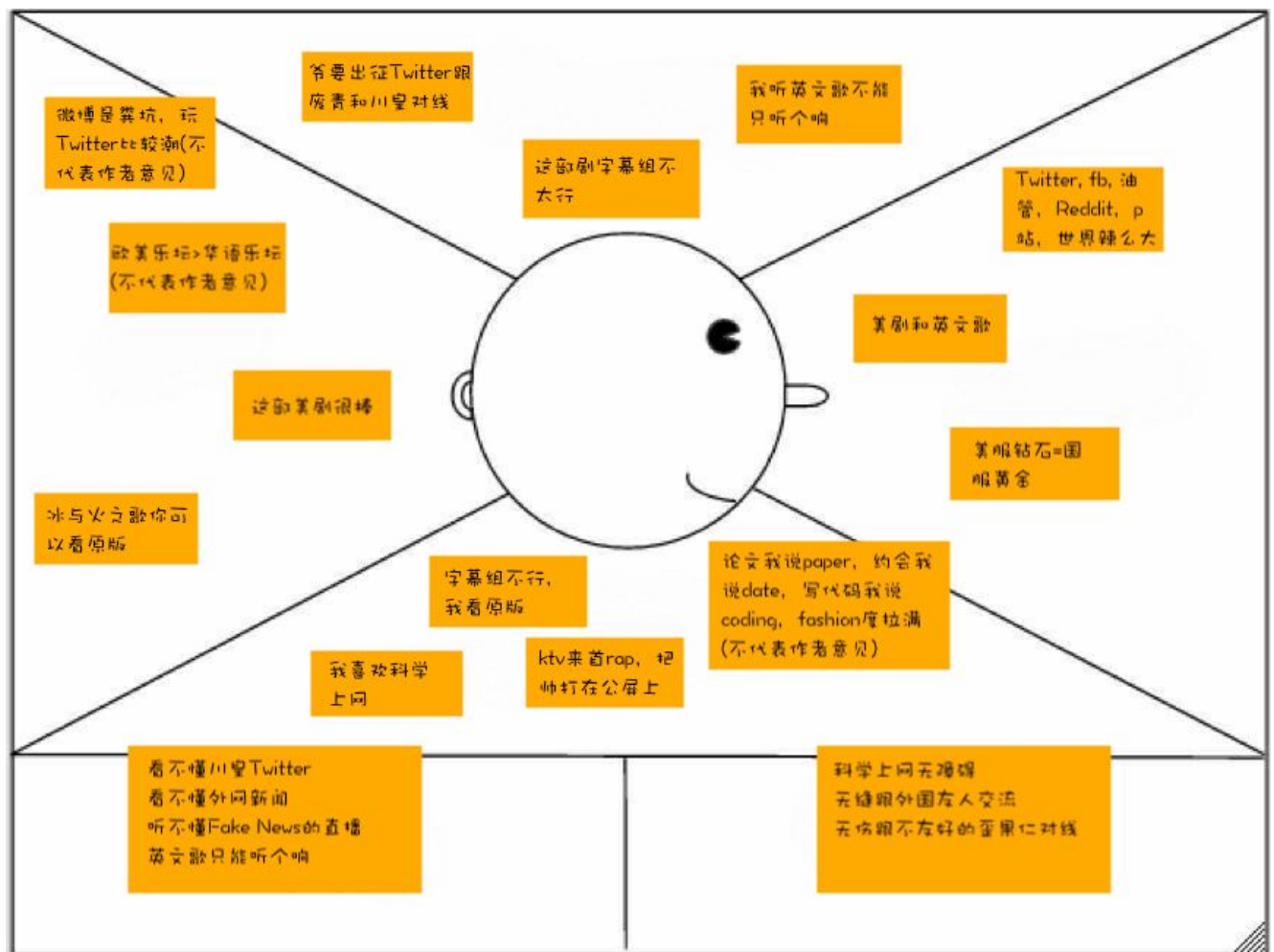
• 泛白领阶层



- See:
 - 外企活少钱多（听说）
 - 由于经济的全球化，公司间跨国交流合作机会增多

- 对部分岗位来说，语言能力优秀有助于晋升；有时候工作中或许也需要浏览英文文档或者上外网
- 如果不能无障碍地和外国客户沟通，可能会错失一些大项目
- Hear:
 - 领导要你去和外国客户对接
 - 公司愿意为语言能力优秀的员工支付更高的薪水
 - 了解你的朋友担心你是否能在繁忙的工作之余挤出时间学习英语
- Think & Feel:
 - 白领们会关注自己的竞争优势，以防止被炒/拿到更好的offer/升职加工资
 - 他们会思考是否值得花时间和精力去学习英语
- Say & Do:
 - 我是个社畜，我需要钱
 - 提升英语能力或多或少对我的职业道路有益
 - 白领们不缺学英语的钱，缺的是时间和精力，所以他们在意是否能有令人满意的投入产出比
- Pain:
 - 996万恶之源
 - 还要被领导喷
 - 还得还房贷
 - 年轻人真能熬夜，我老了不行
 - 还可能被优化
- Gain:
 - 领导的肯定意味着可能要加钱了
 - 跳槽去了更大的公司拿了更多的钱
 - 职位晋升，我也是领导了
 - 我也可以无障碍对接歪果仁客户了

• 英语爱好者



◦ See:

- 英语网络世界跟中文网络世界一样广阔
- 优质的美剧比优质的国产剧多，优质的英文歌也很多
- 美剧钻石=国服黄金？想去炸鱼

◦ Hear:

- 微博网友素质低，想去玩Twitter？（其实Twitter素质也低）
- 欧美乐坛 > 华语乐坛（不代表作者观点，虽然好像确实是这样的）
- 朋友像我推荐了这样那样的美剧，以及这样那样的小说

◦ Think & Feel:

- 废青和TD在Twitter抹黑大陆，外国人在妖魔化中国，川皇针对China，我想去跟他们对线
- 我听英文歌除了听旋律还要知道歌词在说什么
- 这部美剧的翻译没有灵魂

◦ Say & Do:

- 这字幕组属实不行，我还是看原版吧
- 我喜欢科学上网，前提是我看得懂网站上在说什么
- KTV来首rap，把帅打在公屏上（作者觉得很蠢）
- 我和人talk的时候会在Chinese中间mix一些English words，这样显得很International以及fashionable（作者觉得很蠢）

- Pain:
 - 看不懂外网在说什么
 - 听不懂外国新闻，听不懂美剧中人物台词
 - 英文歌更是只能听个响
- Gain:
 - 无障碍科学上网
 - 无障碍跟歪果仁线上交流
 - 当然跟不友好的外国人对线不能落了下风

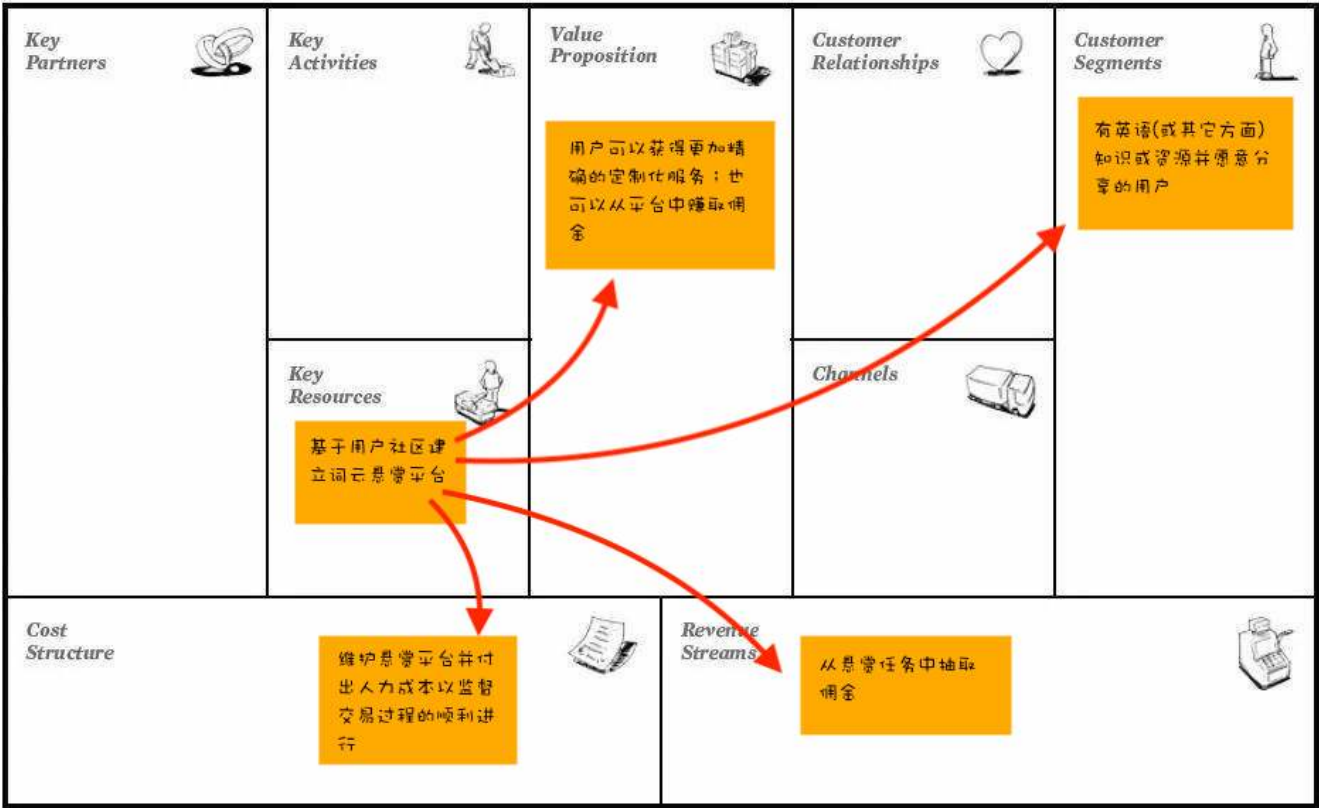
二、构思

1. 基于用户社区的词云悬赏平台（资源驱动）

Q: “如果想将定制化服务的一部分交给用户群体本身来做会怎样？”

A: “在用户社区中建立任务悬赏平台！”

用户资源是词云的核心资源，词云也将维护用户社区作为关键业务之一。为了进一步发掘用户社区的潜力，我们决定基于用户社区建立悬赏平台。用户可在平台上发布需求，比如寻求资源（真题、文献等）、悬赏任务（翻译文章、批改托福作文、文章润色、论文降重等），并提供一定的赏金，实现该用户需求的其他用户可获得该笔赏金。平台将监督这一交易过程，确保任务接取者精确完整地实现了任务发布者的需求，并从中抽取一部分佣金。

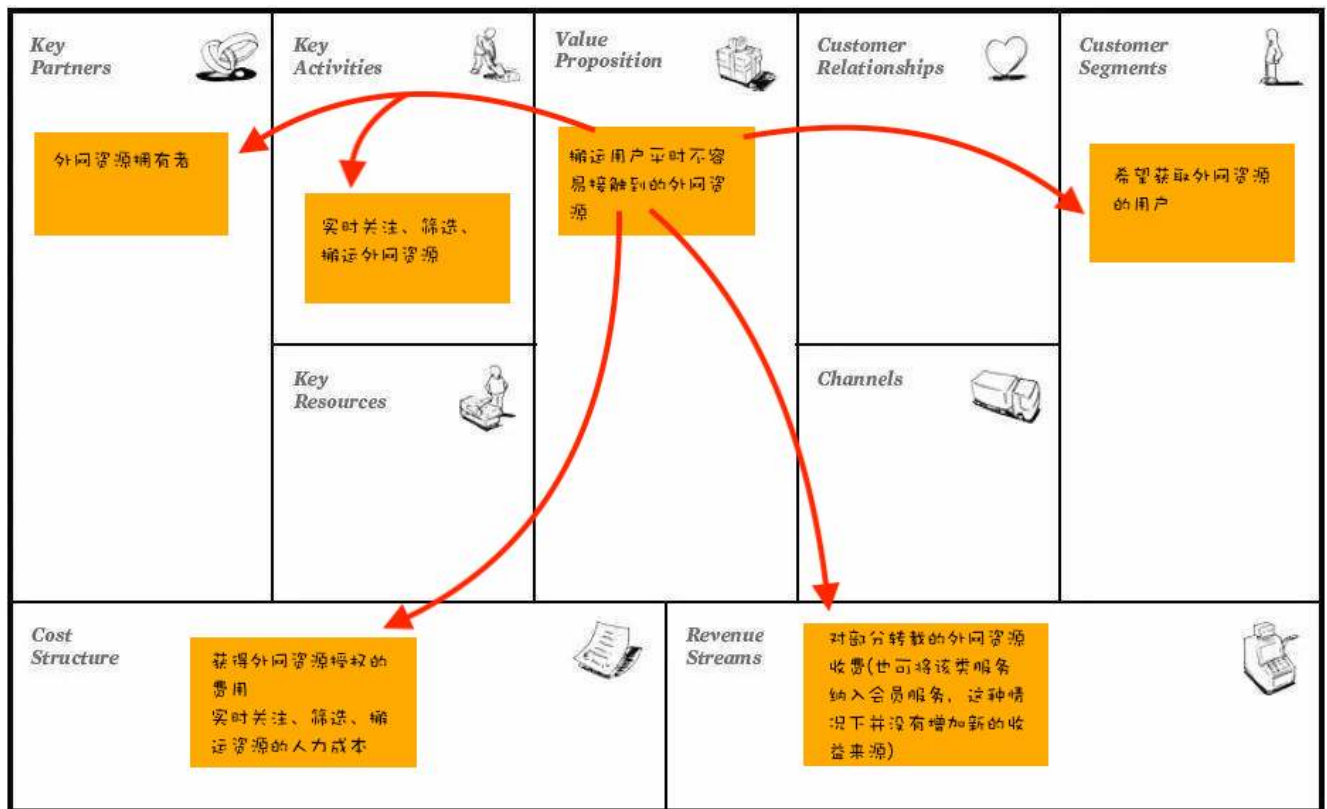


2. 取得授权的外网资源转载（供给驱动）

Q: “如果为用户提供原本要科学上网才能获得的资源会怎样？”

A: “将外网新闻、视频转载到词云上！”

很多用户想要了解国外资讯、获取外网资源，但大部分用户并不会去尝试科学上网。词云可以满足用户这方面的需求，在取得授权的情况下，将国外主流新闻媒体（BBC、Fake News等）的重要文章或直播视频、油管热门视频、Reddit热门帖子等实时搬运到词云用户社区上来。此外，还可以搬运欧美各名校的招生简章这一类对部分重要用户有用的资源。

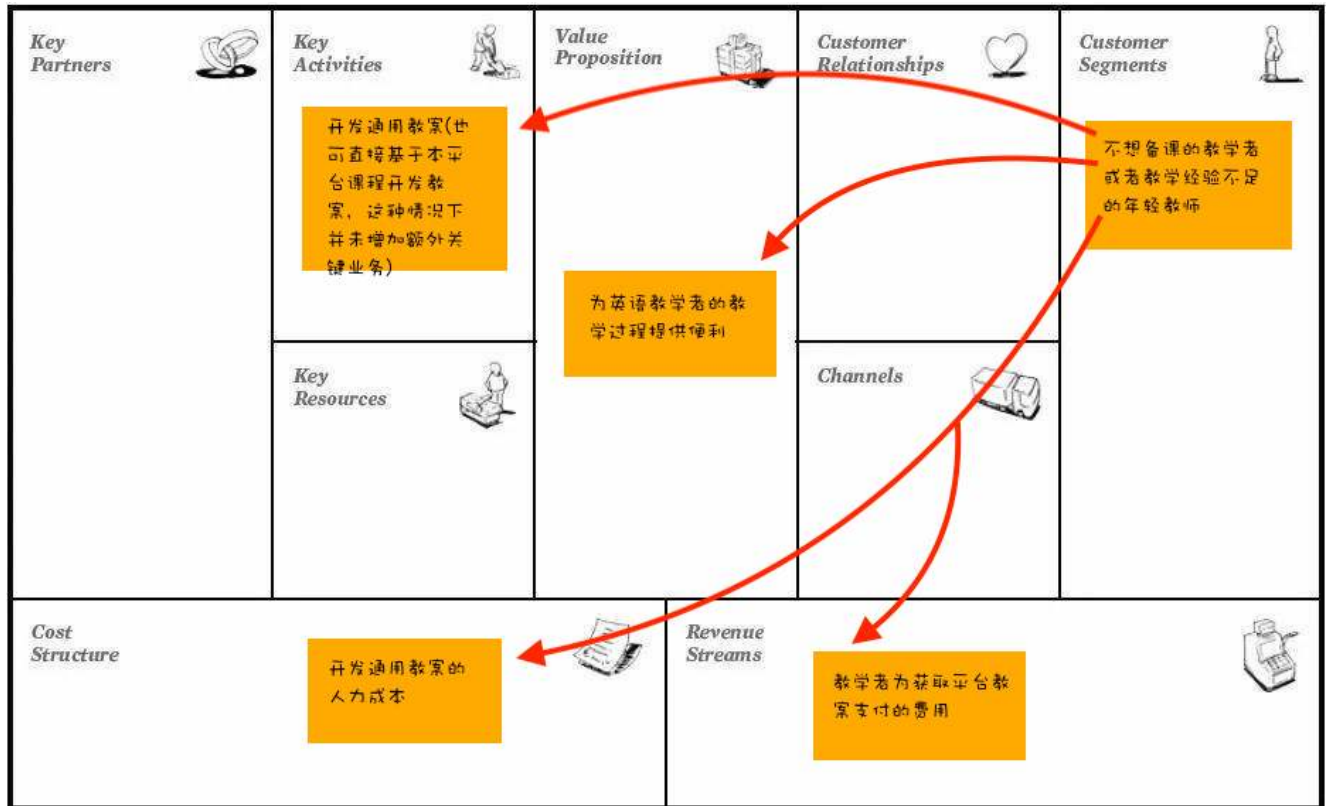


3. 向教学者提供教案服务（客户驱动）

Q: “如果教师不想备课会怎样？”

A: “词云可以为她提供现成教案！”

由于平台课程开发的需要，词云拥有自己的教师团队。为将团队的智力成果最大化，词云不仅向学生提供已开发完成的课程，还向教学者提供词云的教学方法以及配套资源。针对特定的内容模块（比如高中英语的虚拟语气、托福阅读技巧等），提供教学ppt、教学视频、配套学生练习题及答案、额外资料，教学者可向平台购买下载，并直接用于教学。

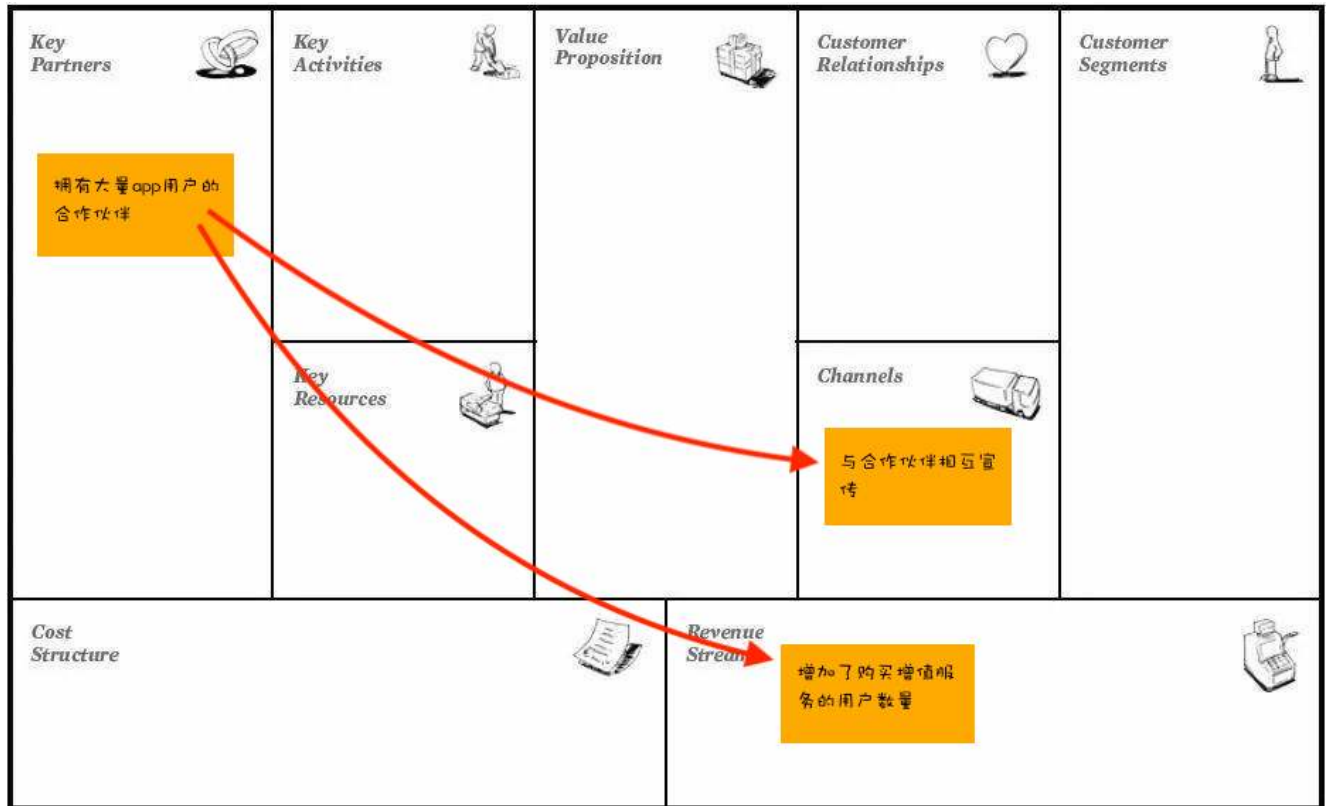


4. 和其它应用程序联合出售增值服务（资源驱动）

Q: “如果把多个app的增值服务打包会怎样？”

A: “和合作app联合出售会员！”

这种商业模式并不罕见，qq超级会员就和很多app会员有打包套餐：qq svip+爱奇艺会员、qq svip+网易云会员……这种捆绑售卖的方式以一定的价格优惠换取了更多购买增值服务的用户，在犹豫是否充值qq svip的用户或许也想要网易云黑胶vip，这时提供两种会员打包套餐并给予一定优惠会大大增加用户的支付意愿。词云也可以采用这种方式来吸引用户充值会员，但这依赖于拥有大量用户的合作app，并且需要用户有同时充值这两种app的需求。

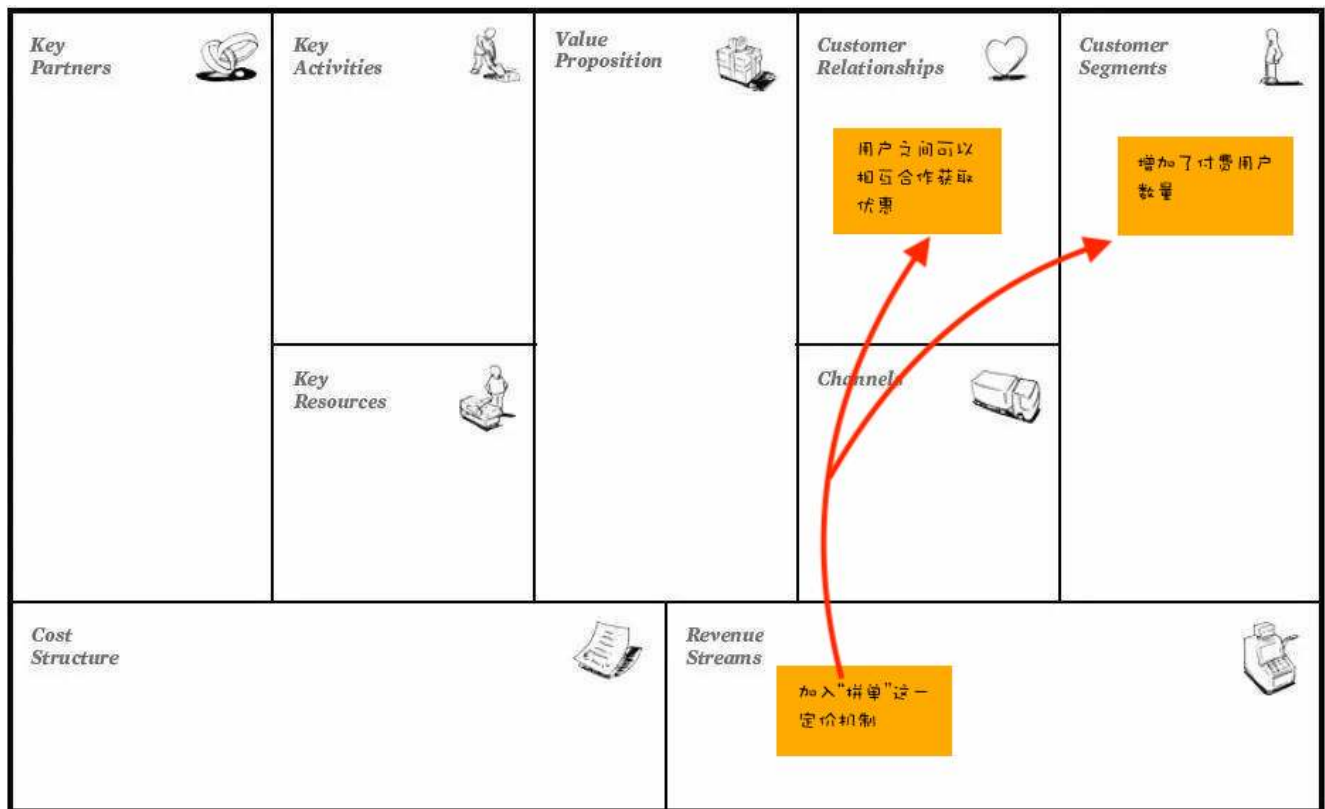


5. 平台课程拼单（财务驱动）

Q: “如果想通过降低单笔收入的方式增加订单总数会怎样？”

A: “让客户拼单购买课程并给予一定优惠！”

课程出售是词云重要的收入来源。对客户来说，购买平台课程是一笔不小的支出，降低课程费用获得的订单数量增长不一定能平衡降低费用本身的边际成本（这取决于需求价格和供给价格曲线）。为了保证降低价格一定能获得可观的订单数量增长，并且一定程度上规避降价本身带来的风险，词云采取拼单购买课程的优惠方式。用户可以对特定课程发起拼单，其他用户可以加入拼单。当拼单人数达到要求过后，每个参与拼单的用户以优惠价格获得该课程。对于单独购买的用户不提供优惠。



6. 对上述创意的可行性分析

1) 基于用户社区的词云悬赏平台

悬赏平台可以极大提高用户粘性、增强社区凝聚力，但将增加大量管理成本且直接利润无法保证。由于该模块对于词云平台发展影响十分深远，可以将其纳入用户社区。

最终决定：采纳 ✓

2) 取得授权的外网资源转载

可以建立起内容筛选标准并将其程序化，所以这项工作并不会消耗太多人力成本。而系统地整合以及提供外网资源的app或网站较少，该创意有良好的前景。**但要特别注意该项业务容易违反知识产权法以及国家网络安全相关法律法规，所以需要为本业务聘请专门的法律顾问。**

最终决定：采纳 ✓

3) 向教学者提供教案服务

经过仔细分析，对教学时间长的教师来说，设计课件和教学方式都可以基于以前的经验，每年只需要视实际情况进行一点点修改；对于年轻缺少经验的教师来说，直接向前辈请教是一个全方位优于向词云平台寻求帮助的方案。所以该创意可行性不高。

最终决定：舍弃 ✗

4) 和其它应用程序联合出售增值服务

这一营销方式在边际成本几乎为0的情况下增加了收益，并且可以加深与友商的合作，实现双赢。

最终决定：采纳 ✓

5) 平台课程拼单

设置较高的拼单人数底线，可以保证在降价的同时获得了足够多的订单数量增加；同时对单独购买的用户收取全款一定程度上减少了降价带来的损失。此外，鼓励用户将拼单信息分享到qq或微信群，这样可能引来新的用户。

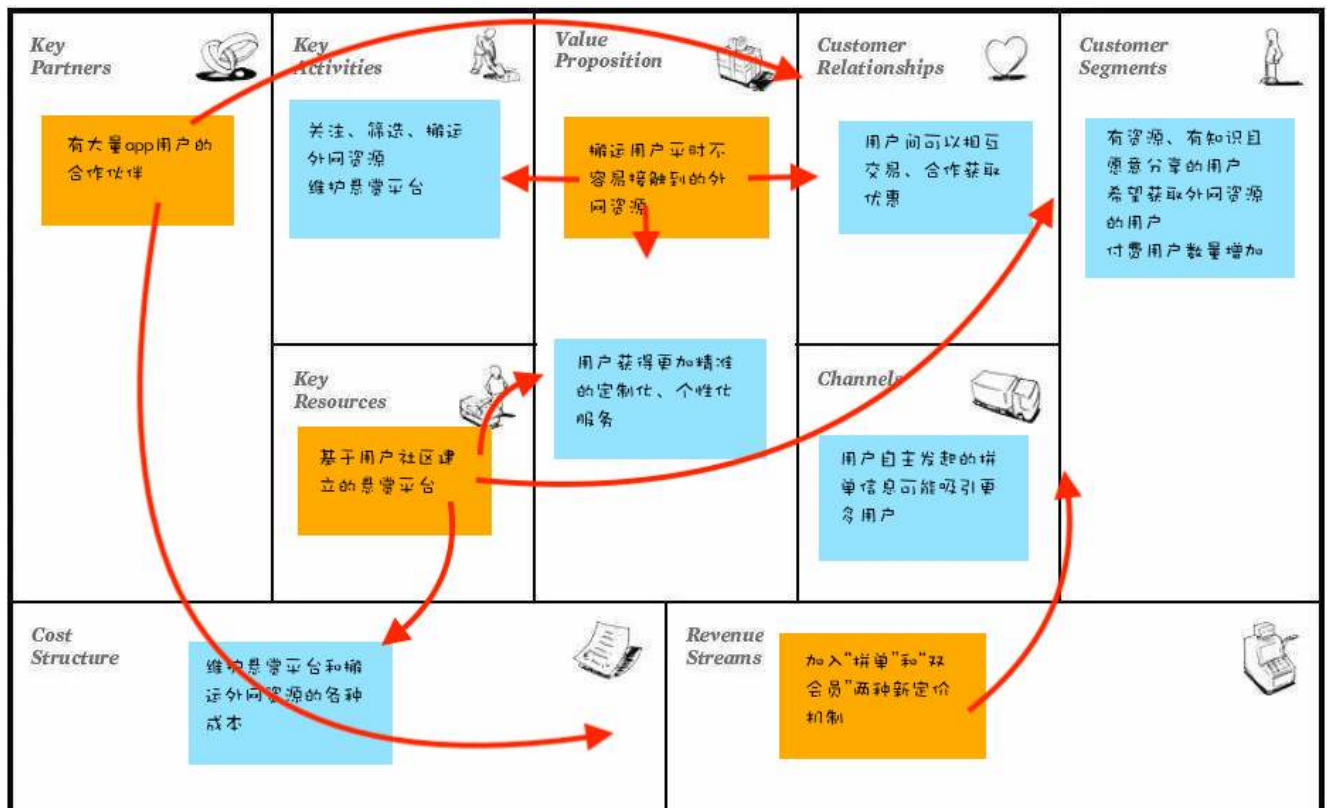
最终决定：采纳✅

7. Final Decision —— 基于用户社区的悬赏、发现模块和两大新的定价机制（多点驱动）

Q: “每个创意都很好会怎样？”

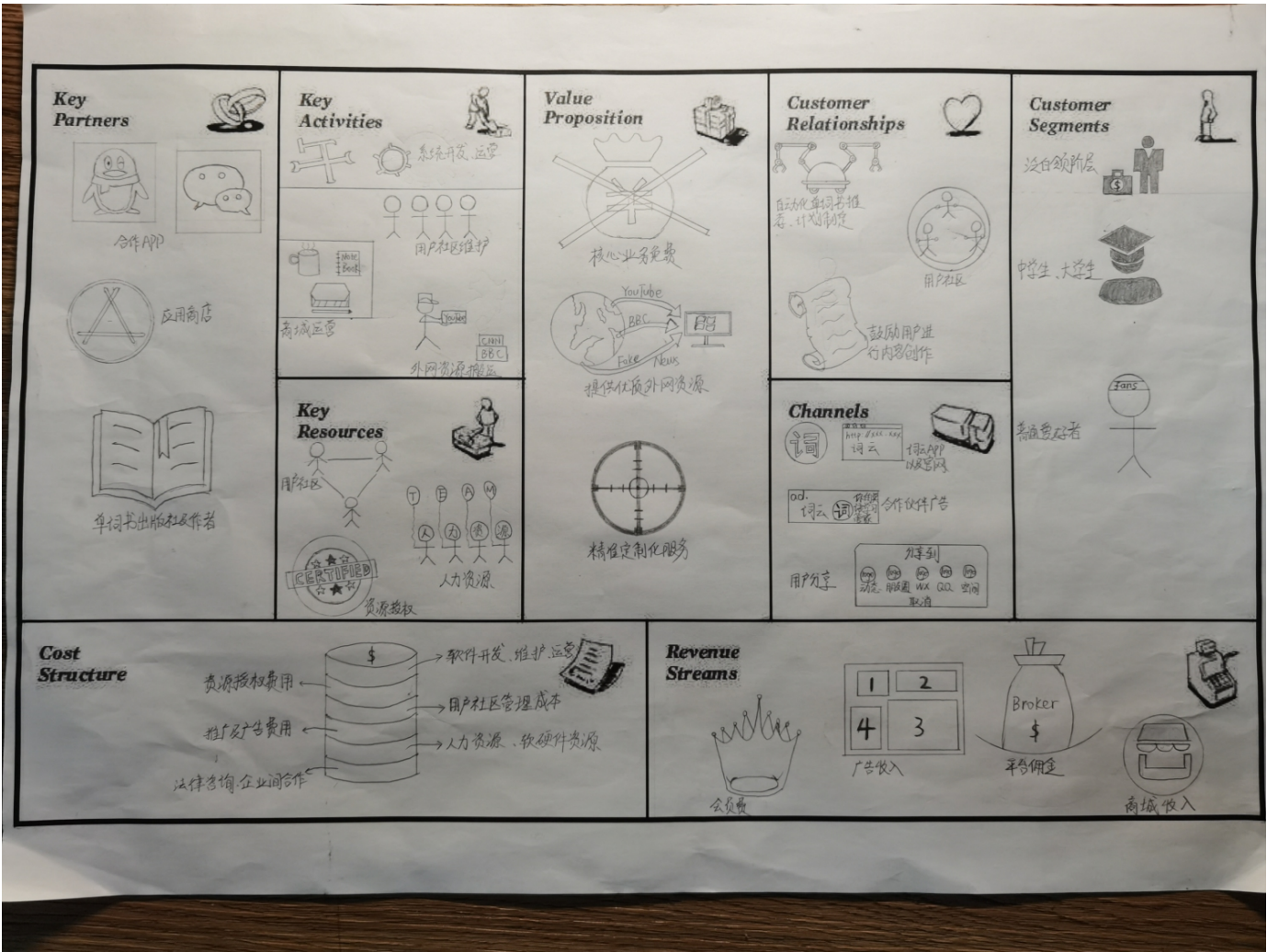
A: “我全都要！”

- 悬赏模块：悬赏平台
- 发现模块：外网资讯、油管热门视频等
- 两大新定价机制：
 - 双会员：推出与合作app打包出售会员的套餐
 - 拼单：可与其他用户拼单购买课程，满足最少拼单人数后可以集体获得优惠



PS: 上图黄色部分影响蓝色部分

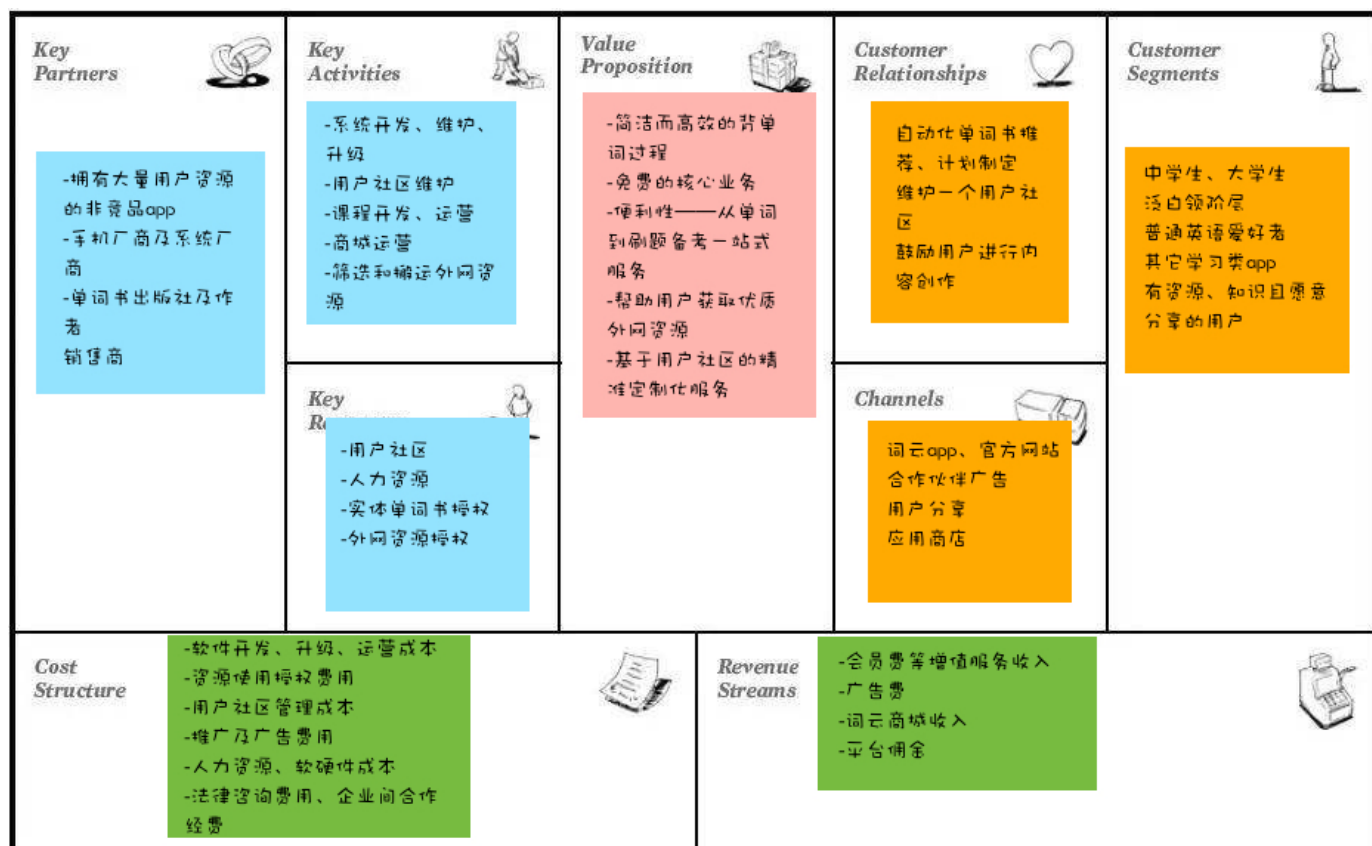
三、视觉化



分析说明：在进行更深一步的构思后，我们的词云商业模式画布分为九大部分，包括客户细分（泛白领阶层、中学生、大学生、普通爱好者）、价值主张（核心业务免费、提供优质外网资源、精准定制化服务）、渠道通路（词云APP以及官网、合作伙伴广告、用户分享）、客户关系（自动化单词书推荐、计划制定、用户社区、鼓励用户进行内容创作）、收入来源（会员费、广告收入、平台佣金、商城收入）、关键资源（用户社区、人力资源、资源授权）、关键业务（系统开发、运营、用户社区维护、商城运营、外网资源搬运）、重要合作（合作APP、应用商店、单词书出版社及作者）、成本结构（资源授权费用、软件开发、维护、运营、推广及广告费用、用户社区管理成本、法律咨询、企业间合作、人力资源、软硬件资源）。更深一步的分析说明参见模型构建部分的模块分析说明。

四、模型构建

更新商业模式画布



九大模块相关分析（度量数值：48）

1. 客户细分

- 中学生：主要目的是备战中高考，使用手机时间较少，购买增值服务和收费产品概率低
- 大学生：主要目的是备战四六级、托福雅思、GRE、GMAT等，购买增值服务和收费产品概率高，高价值用户
- 泛白领阶层：以提高英语能力（阅读、无障碍用英语进行商业交流）为目的，有能力为提升英语能力支付较高的金额
- 英语爱好者：以提高阅读和听力为目的（无障碍浏览外网、看美剧英剧原字幕等），购买增值服务和收费产品概率一般
- 其他学习类app：词云在商城和用户社区中推送其他学习类非竞品app的广告，收取一定广告费用

2. 价值主张

- 简洁而高效的设计：主页和背单词页面避免出现冗余的设计元素，简化背单词流程

- 便利性：根据用户考试需求提供题库，从背单词到刷题备考一站式服务
- 基础核心业务(背单词)免费
- 在取得授权的前提下搬运油管视频、国外主流媒体(BBC、CNN等)新闻等，帮助用户获取个人不容易获取的外网资源
- 建立悬赏平台，借助用户群体自身的力量向用户提供极为精准的定制化服务

3. 渠道通路

- 官方网站和词云移动客户端直接接触用户
- 手机应用商店推送
- 合作伙伴广告
- 用户在其他社交平台分享使用app的动态，进而在用户社交圈内推广
- 用户在qq群、微信群发起课程，有几率吸引新用户

(支撑调研/新闻报告链接：<https://www.niaogebiji.com/article-13802-1.html>)

4. 客户关系

- 自动化服务：新用户第一次使用词云app时，app会引导客户根据自己的实际需求（备考、提升日常英语能力）选择合适的单词书，并依据客户自身情况制定每日计划
- 用户社区：用户可以在社区分享自己的背单词动态、备考动态或者心情等。用户可以看到社区中其他用户的动态、关注其他用户。用户之间可以相互私信，分享学习心情、交流学习经验、约练口语等。我们希望通过社区促进用户间交流，帮助彼此获得更好的学习体验

(支撑调研/新闻报告链接：<http://it.people.com.cn/n1/2018/0809/c1009-30219900.html>)

- 悬赏平台（基于用户社区建立）：用户可以在悬赏平台上搜寻资源（英文小说pdf、文献、美剧资源等）、发布任务（翻译文献、批改托福作文、论文降重、文章润色等）并提供一定赏金。接取悬赏并完成的用户可以获得赏金。通过悬赏平台可最大程度发掘用户资源的潜力，增强用户粘性，构建良好的社区生态
- 与客户协作，共同创造：平台鼓励用户进行文章创作，如备考经验、知识点整理、知识点解析等，平台会在社区主页推荐优质的创作内容，并根据阅读量和赞赏数对作者进行打赏
- 个性化的服务：为用户提供精准的个性化、定制化服务，基于悬赏平台实现

5. 收入来源

- 会员费：用户可以开通会员以获得增值服务（使用收费单词书、享受专属课程等）
- 广告费：在周边商城和社区页面中推送广告，收取一定广告费。为了维护简洁性设计理念，让用户获得更好使用体验，app在周边商城和社区页面而不是加载页面和背单词页面中推送广告，并且只推送学习相关的广告（如英语培训机构、学习类非竞品app）
- 出售实物/虚拟产品：出售课程，商城出售周边产品
- 收费专栏佣金：对于用户社区中的专业认证用户，平台允许其发布收费的文章、专栏，并抽取一小部分佣金
- 悬赏平台佣金：对于每一笔交易成功的悬赏任务，平台按比例抽取少量佣金

(支撑调研/新闻报告链接：<https://wenku.baidu.com/view/76158b2a453610661ed9f439.html>)

6. 核心资源

- 用户社区：用户在用户社区分享动态、和其他用户交流，增强用户粘性
- 悬赏平台：被嵌入用户社区中，用户在平台中发布任务、接取任务并获得佣金。加强用户间交流，最大化发掘用户资源的潜力
- 软件资源：词云需要商城管理系统等实物资源
- 人力资源：词云app、官网需要大量运维、开发团队，课程开发需要专业教师团队，悬赏平台需要监督和维护团队，以及在重要合作中需要相关业务团队
- 实体单词书和外网资源：在将实体单词书中的信息导入app词库前需要取得作者的授权，搬运外网资源也需要取得授权

7. 关键业务

- 系统开发、维护和升级：对于开发阶段来讲，需要设计UI、组织代码以支持高并发、优化数据结构等；对于维护阶段来讲，需要设计备份主机、实时监控CPU和内存的使用情况、对错误进行有效处理、降低宕机概率。最终目的是吸引更多用户，给予用户良好的体验感
- 课程开发、运营：收费课程是最重要的收入来源，必须要开发出内容迎合用户需求、高质量的课程，让用户感觉“物有所值”
- 用户社区维护：定时维护社区平台，优化用户体验，处理数据，开发新功能，为用户带来新鲜感
- 悬赏平台维护：监督每一笔交易，确保用户发布的任务符合相关法律法规；确保任务接取者精确完整地完成了任务发布者的需求
- 筛选和搬运外网资源：基于热度设计相关算法进行初步筛选，从选出的资源中人工进行第二轮筛选，确保被选中的内容符合国内相关法律法规；在搬运之前需要取得原作者或者原平台授权
- 其他用户服务：会员服务、客服等

8. 重要合作

- 手机厂商：词云app需要手机应用商店的推广（如小米应用商店、华为应用商店等）
- 手机系统厂商：也需要系统应用商店的推广（如安卓应用商店、Google Play）
- 销售商：销售商可以把商品挂在词云app商城中出售，只需缴纳一定的平台支持费用
- 其他学习类非竞品app：双方可以完成资源交换，比如和小站托福合作，词云在用户社区中推荐小站的TPO服务，而小站也可以在其app中推广词云的背单词服务
- 其他合作伙伴：与其他app联合推出会员套餐，以优惠价格同时获取两者的增值服务

（支撑调研/新闻链接：<https://cj.sina.com.cn/articles/view/5182171545/134e1a99902000xfjr?from=finance>）

9. 成本结构

- 软件开发、维护、升级的成本
- 为获得实体单词书授权和外网资源转载授权而支出的费用
- 管理和运营用户社区、悬赏平台需要的人力成本
- 支付给应用商城的推广费用和支付给其它app的广告费用
- 其他人力资源、软硬件成本
- 向法律顾问支付的报酬（取得资源使用授权时要特别注意知识产权，转载外网资源要特别注意网络安全相关法律法规）
- 和其它企业或者app合作所需要的相关经费

模块关联度讨论（度量数值：27）

纵向联系

- **客户细分&价值主张**
 - 中学生和大学生往往有着明确的考试目标，app可根据这两类用户的具体需求个性化定制学习计划，力求提供与用户需求高度契合的一站式服务。比如：某大学生在两个月之后要进行GRE考试，计划首考325+，app可建议用户每日背单词200个（半个月完成第一轮背单词），并推荐GRE quantitative reasoning、verbal reasoning、analytical writing的进阶题库
 - 对于白领阶层，可根据用户的日常预计空闲时间制定合适的学习计划，并根据具体需求提供合适学习材料，例如英语演讲、新闻报导。
 - 对于普通英语爱好者，提供优质的外网资源，例如油管上的视频、外国电影、原版书籍等。
 - 部分高水平用户或许并没有特定的学习需求，但他们拥有英文的学习或者娱乐资源，且愿意和其它用户分享并从中获取一定报酬，词云为这类用户提供了悬赏平台，向资源拥有方提供收入来源，并借助他们的力量向寻求资源的用户提供精准定制化服务
- **客户关系&收入来源**
 - 用户社区中的部分内容只对会员开放（“发现”模块中的部分资源），可以提高用户购买会员的概率
 - 用户社区中优质文章或专栏的作者可以收取订阅费用，平台可以抽取一部分佣金
 - 词云将在用户社区中推送广告，并收取一定广告费
 - 词云可从基于用户社区的悬赏平台的每一笔成功交易中抽取小部分佣金
- **客户关系&渠道通路**
 - 采用用户在社区分享动态以及查看他人动态的C2C模式，结合移动app、官网的推送，提升了用户粘性
 - 将用户优质的内容创作进行推广奖励，激发用户创作的动力
 - 用户在其他平台（qq、微信）分享词云的动态（每日单词打卡等），让更多人了解到词云，吸引新的用户
- **关键业务&成本结构**
 - app宣传需要支付平台广告费用，占据前期主要成本
 - 系统开发过程中的人力成本、软硬件资源成本等
 - 课程开发过程中的人力成本、软件资源成本
 - 商场运营过程中的人力成本、软硬件资源成本
 - 不定期获取外网资源，资源授权费用成本
- **关键业务&核心资源**
 - 用户资源是app的核心资源，同时用户分享也是app推广的主要手段之一
 - 用户社区维护是保证用户社区多样化、具有吸引力的重要途径，也是增强用户粘性的主要手段
 - 英语专业知识水平优秀且对线上课程熟悉的课程开发人员是课程开发活动的重要人力资源
 - 获取外网资源版权方的授权是搬运外网资源的前提条件

跨越联系

- **客户关系&成本结构**

- 自动化推荐、制定计划功能主要面向大众用户群体，因此支出结构应倾向于成本导向，合理规划运维、宣传费用与收益之间的平衡
- 用户社区的需要安排专业人员定期管理和维护
- **渠道通路&核心资源&重要合作**
 - 本项目采用基于C2C的移动客户端渠道，依赖分享动态、进行内容创作的用户资源，同时也得益于应用商城、合作app的推广
- **客户细分&重要合作&核心资源**
 - 部分英语高水平用户会更多关注优质用户的文章和平台优质课程，结合自身实际情况选择进阶服务
 - 广大普通用户通常会被合作平台以及应用商城的推荐所吸引，并依赖app的自动化推荐系统制定计划和选择服务

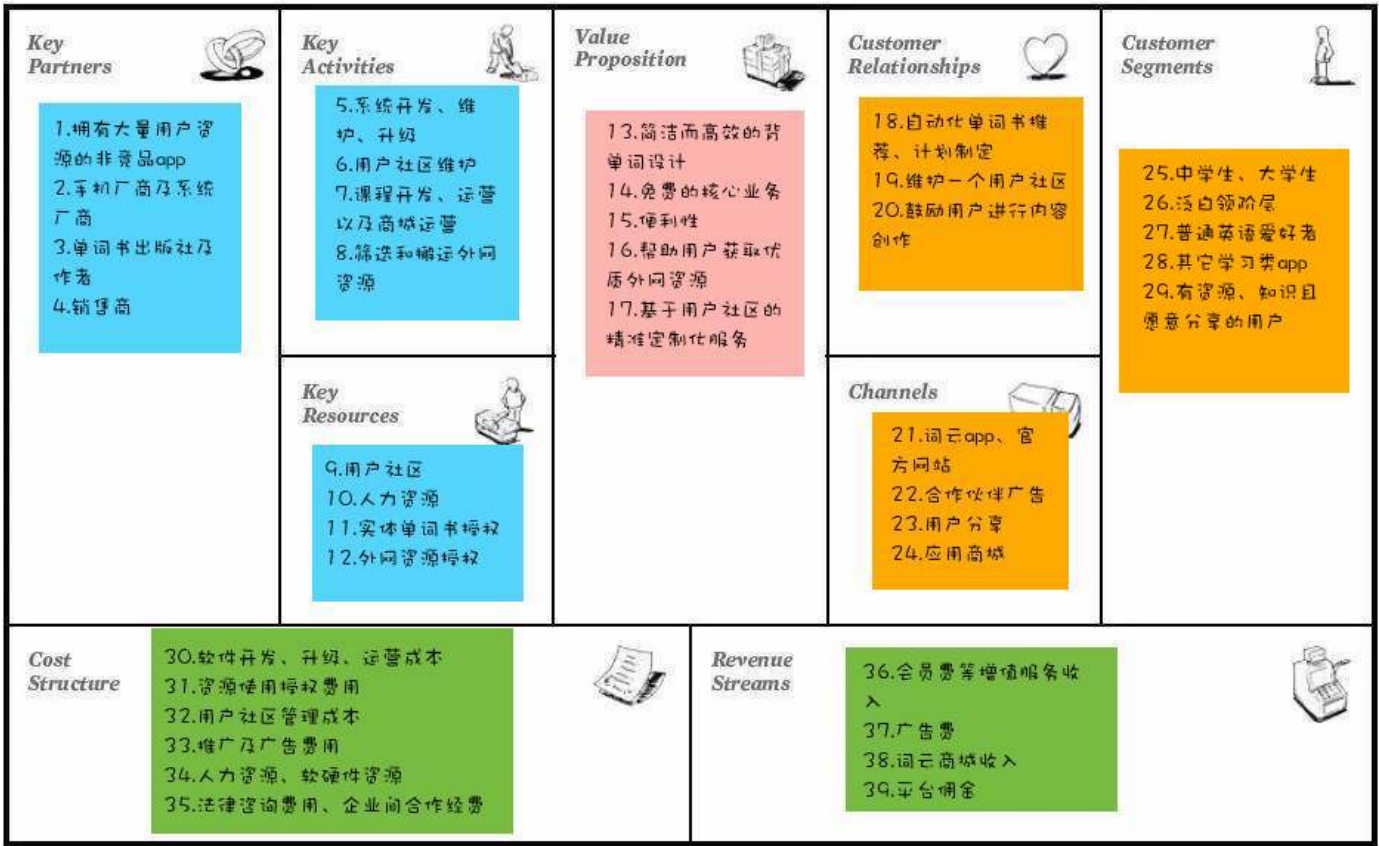
联系的联系

- **多个“客户细分&价值主张”的组合构成完整收入来源**
 - 对高级用户提供定制化深度服务，对大众用户提供一站式实惠服务，对其他同类非竞品app提供广告服务，可以分别满足会员收入、虚拟或实物商品收入、广告收入
- **多个“客户关系&收入来源”的组合决定了渠道通路的方向**
 - 用户支付会员费用、商会支付广告费用，决定了项目采用基于C2C的移动端APP作为主导渠道

市场潜力预估

随着全球化的逐步推进，个人与世界的联系愈发紧密。在这种背景下，掌握英语成为了一门重要的技能。作为学生，要参加各类英语考试，作为上班族，工作中有时需要使用英语。除了报名参加专业的英语补习班，许多人利用零碎的空余时间学习英语，互联网的快速发展使得方便快捷的英语学习app成为了一个理想的选择，用户可以随时随地获得各种学习资源，进行英语学习。近几年，学习类app软件经过了井喷式的发展，各式各样的英语app出现在市面上，目前的发展趋势有先进技术、强交互性、内容多样性等几点。为了有效地提高用户的英语水平，软件需要能根据用户的需求、用户的学习情况和计划推荐对应的服务，方便快捷，给用户带来良好的体验感。在用户学习过程中与之交互，例如提供作文批改功能等，保障软件对用户英语水平提高有所帮助。同时提供社区功能，增进软件的吸引力与新鲜感，以吸引更多的用户，保持用户粘性。

五、故事



公司视角

Niko，29岁，开发者兼维护人员

Niko身为计算机行业从业者，深知英语学习的重要性，但过往的英语学习经历令她非常痛苦，她和她的伙伴们想让背单词变成一个**简洁又高效的过程(13)**，于是一起开发了词云app，出于对不同学习人群的考虑，词云在注册时会询问用户的身份，对**中学生、大学生以及英语爱好者(25,27)**等不同的用户群体推荐不同的学习方案。Niko和她的团队将词云的核心业务都设置为**免费(14)**，照顾到了那些没有多少经济来源的中学生团体，考虑到某些**白领阶层和有出国打算的用户(26)**对英语水平的高水平需求，Niko在词云上提供了增值服务，提供GRE、托福等高阶考试的一站式服务(15)，还有一些专业老师的**在线课程(7)**，当然，这些服务专属于**付费会员(36)**，也是词云的基本收入之一。在开发阶段，Niko和伙伴讨论到了自己学习英语时的枯燥与无聊，于是，他们在词云app里增添了一个重要功能——**社区(19)**，词云本身的基础服务为用户提供学习的基础，但英语的学习可不仅仅是背单词和刷题。社区里用户之间可以分享属于自己的学习方式，Niko他们开发者团队也会在社区里和用户们进行交流，及时的吸取意见和反馈，这是属于词云本身的**人力资源(10)**，词云为了鼓励大家**在社区中进行创作(20)**，会提供佣金给那些被广泛采纳的创作者们，如果创作者打算使他们的作品变成付费产品，词云也会从中**抽取一些提成(39)**。后来，正是通过在社区与用户的交流，Niko得知许多用户期盼着能够获取**优质的外网资源(16)**，或是不知道该选购哪些帮助较大的实体资

料，Niko便和团队进一步升级了词云，首先是在基础功能上，多了一项外网资料阅读，在对外网的英语学习资料进行筛选排查后，**经授权后搬运过来(8)**，为有这方面需求的用户提供便利，当然，这里面有些代价比较昂贵的资料也需要用户会员费的支持。Niko团队又建立了词云的商城，出售学习相关物品以及平台周边，**商城的收入(38)**也将为词云带了新的活力。从这次升级后，Niko越发的意识到社区的重要性，因此开启了社区的**精准定制化服务(17)**以更好的服务用户，如果用户需要深入学习相关的课程，词云会推荐**相关付费课程(36)**，对词云本身这也是盈利的全新途径。在合作方面，Niko已经和多方取得了合作意向，许多其它**拥有大量用户的app(1)**看到了词云广阔的前景，愿意在**收取一定广告费后帮助词云进行宣传(33)**，当然，词云在拥有一定的用户基础后，他们也会投放广告到词云中并支付**广告费(37)**，达成共赢的局面。但Niko明确指出，在为用户提供服务的时候，广告是绝不会出现的，保持用户良好的体验是词云永远的目标。然后就是**版权方和单词书出版社(3)**，Niko他们也已经和那边达成合作关系，在支付了**授权费后(31)**，词云的基础服务已经相当完善了。除了广告推广外，Niko团队也和**手机厂商们达成合作关系(2)**，在各大手机的**应用商店(24)**上上架词云app，除此之外，**用户们也可以分享(23)**词云，为更多的人提供便利。在词云后续的**运营、维护、升级上(5)**，Niko将继续注重社区中用户的建议，**维护并优化社区环境(6)**，使词云更加的全面、强大。

用户视角

Karsa, 16岁, 中学生

Karsa在学习英语的过程中并不顺利，每当她看到一堆字母时，她便觉得大脑停止了工作一般，难以提高效率，即便死记硬背下来，到了使用时也会忘得差不多。后来，她通过**朋友Vern的分享(23)**使用了词云，词云中**简洁高效的背单词过程(13)**使她体会到了学习英语的乐趣，她现在能以一种非常轻松的方式去学习英语。而且，karsa也经常在做余时间去词云的**社区(9)**中与其他用户用英语交流，找到自己的不足并改正，因为涉及的业务都是**免费的(14)**，karsa在没有任何开销的情况下极大地提高了自己的英语水平，现在她正在积极地将这款app推荐给自己的好友。

Felajimer, 20岁, 大学生

Felajimer是一个典型的工科生，他严谨的思维和一丝不苟的态度使他在机械专业上名列前茅，他为了进一步提高自己的水平，决心出国留学，但一直以来，英语都是他的弱项，于是他打开**手机app商城(24)**寻找适合自己的英语学习软件，最终，他将目光锁定在词云上。在初步的试用后，他发现了词云app的专业性与趣味性，他甚至在**外网资源(16)**分区找到了与自己最近研发课题有关的一篇英文论文报导，对他产生了不小的帮助。接着，他尝试着先买了一节**在线课程(7)**，显示屏另外一边的老师向他生动阐述了国内英语学习与国外日常英语的不同之处，并对他的问题一一作答，他体会到了这次付费课程的价值并购买了**托福和GRE全套课程(36)**，对他的出国准备而言，词云无疑提供了很大的便利性。

Ruzz, 35岁, 白领

Ruzz最近非常的苦恼，领导让他两个月后和外企来的客人进行合作方案的商讨，但是他的英语口语水平不是很高，平时又要在公司呆到很晚处理完事情才能回家，没有时间去上英语课程，就在他这天晚上下班回家的地铁上，他在刷抖音的时候看到了**词云的广告(22)**，抱着试一试的态度，他到**词云官网(21)**下载了词

云，在创建了账号后，Ruzz到词云的社区中申请**人工服务(17)**，没一会就有人工服务响应了他的请求，给他推荐了短期内应用于口语的课程，在他试用了一节之后，觉得非常实用，一方面是口语常用词汇和句子的整理和巧记方法，另一方面是专门的一对一口语练习。在购买了全套课程后，Ruzz在闲暇的时间抽空背诵，在晚上回家后和一对一辅导者练习口语，在两个月里口语有了非常大的进步，和外国客户的合作因此也非常的顺利。

六、场景

1、中学生Karsa与词云交互场景

了解和评估：同学的推荐分享

购买并获得产品：由词云用户的分享链接下载词云

与产品交互：使用其免费的核心业务之一，加入社区并互动

产品售后：持续的为karsa推荐适合她当前阶段的免费资料与学习方式，若她本人有进一步深入学习的意向，将为其开启付费项目的推荐

客户对产品的评价：对中学生极度友好，提供的基础课程帮助很大，与课程的相关性很强，完全免费照顾了中学生的经济条件，即便是广告推荐的产品也是对学习很有帮助的东西，在社区的共享环境下学习，整个学习英语的过程变得轻松起来

客户对产品的再购买：karsa将在她今后的学习生涯中继续使用词云，并会购买一些词云广告里推荐的学习资料，她觉得词云足够信赖

2、大学生felajimer与词云交互场景

了解和评估：应用市场的相关性查询

购买并获得产品：GRE教学一站式服务、国外生活日常英语教学

与产品交互：获得最新考试资料并得到实时批改反馈；在线辅导一对一教学，有问必答

产品售后：felajimer若是对课程不满意，可在填写合理理由后向词云申请，词云承诺会给每个提出合理要求的用户重置服务或退款补偿

客户对产品的评价：非常方便，价格上也比较合理，能通过在线交流为自己省下不少的时间和精力，一对一答疑非常的赞，自己很顺利的完成了GRE考试

客户对产品的再购买：若是在国外的学习过程中遇到了新的问题，将通过词云社区求助并解决

3、白领Ruzz与词云交互场景

了解和评估：抖音广告

购买并获得产品：广告链接官网下载

与产品交互：口语教程和在线指导

产品售后：持续的口语教学和交流，时间可自主安排

客户对产品的评价：对上班族来说很是方便，不用专门去上培训班，单靠一部手机便能完成口语的持续学习和在线交流

客户对产品的再购买：将继续学习更为交际化的英语课程，提高自己的职业素质