

## 每日瑜伽：一方空间的舒与束

瑜伽，是一项古老而时尚的运动，正在成为越来越多年轻人缓解疲劳、释放压力的方式。西安瑜乐文化科技股份有限公司（简称“每日瑜伽”）是一家在线瑜伽服务平台，运营着瑜伽 App “每日瑜伽”，主要为用户提供线上瑜伽教学课程服务。

每日瑜伽的创始人李祖鹏是一位连续创业者，2012 年他在中国西安成立了每日瑜伽公司。与很多中国企业先立足国内市场再走向国际的发展模式不同，每日瑜伽直接从北美市场起步，在北美实现盈亏平衡之后，才又返回到国内发展，之后又陆续将业务拓展至欧洲、南美等地区。<sup>1</sup>在业务运营方面，为了满足用户多样化的需求，每日瑜伽在线上课程服务之外，还搭建了用户社区，开通了电商业务，并提供线下瑜伽教练培训服务，逐渐形成线上课程、垂直社区、瑜伽电商及线下教练培训四大业务板块。成立十余年，每日瑜伽的全球注册用户已经突破 6000 万，覆盖全球 212 个国家和中国 400 多个城市，每日活跃用户规模达到百万级别，在全球瑜伽类 App 中排名前列。

然而，作为深耕瑜伽垂直赛道的企业，每日瑜伽面临着多重挑战。一方面，随着移动互联网流量红利的消失，线上平台的获客难度不断升级。在瑜伽垂直赛道，每日瑜伽既要接受运动“反人性”特质的挑战，又要面对综合健身平台向瑜伽垂直领域的渗透，还有短视频、直播等平台不断涌现的瑜伽达人争夺流量。每日瑜伽应该如何继续吸引、留存用户、保持用户增长？另一方面，尽管每日瑜伽拓展了电子商务、线下教练培训等业务，但这部分收入占比并不高。未来，每日瑜伽应该如何破局，找到新的收入增长点？

本案例由中欧国际工商学院的王泰元和黄夏燕共同撰写。在写作过程中得到了案例企业的支持，并参考了现有公开信息及企业授权资料。本案例部分财务指标和关键数据出于保密需要可能经过掩饰，但不影响讨论和决策。该案例目的是用来做课堂讨论的题材而非说明案例所述公司管理是否有效。

版权 © 2024 中欧国际工商学院 (CEIBS)。未经学院授权禁止以任何形式对此案例的任何部分进行复制保存或传播。如需订购或复制案例，请联系 chinacases@ceibs.edu；www.chinacases.org。

未经授权，禁止以任何形式对此案例的任何部分进行复制保存、输入到生成式 AI 中（例如，成为大型语言模型训练语料库的一部分）或传播。  
如需订购或复制案例，请联系 chinacases@ceibs.edu。

## 瑜伽

瑜伽，来自梵文“yuj”的译音“yoga”，意为“一致”、“和谐”与“结合”<sup>2</sup>。公元前约 300 年，《瑜伽经》问世，瑜伽成为正统哲学流派。近代，瑜伽从印度传至欧美，欧美国家将瑜伽与科学相结合，使其发展为一种健身运动。<sup>3</sup> 20 世纪 80 年代，瑜伽作为一种运动方式引入中国。

瑜伽可分为古典瑜伽和现代瑜伽两大类。与古典瑜伽相比，现代瑜伽弱化了其宗教和哲学成分，更注重身体机能和思想情绪的调节，是一项颇具技术含量的科学运动。现代瑜伽以哈他瑜伽为基础，衍生出近五十种瑜伽流派（见附录 1），其中大多数流派是由瑜伽大师或者瑜伽爱好者经过长时间的研究和总结而创建的。例如，著名瑜伽大师 B.K.S Iyengar 创立了艾扬格瑜伽，而 Bikram Choudhary 则创立了高温瑜伽等。

与体育健身相比，瑜伽最显著的差异在于其对练习者心理状态的要求。健身注重身体各部分的锻炼，强调监测心率、肌肉负荷等生理指标，而瑜伽则更侧重于身体和心灵的综合训练，关注意识层面的提升。通过练习瑜伽，人们可以体验到一种放松和内心平衡的感觉，有助于减轻压力和焦虑。<sup>4</sup>

## 每日瑜伽

### 以兴趣为起点

李祖鹏，拥有计算机科学与技术学科博士学位，是每日瑜伽的创始人。他的创业之路可以追溯到 2005 年，当时他正在中国科学院计算技术研究所攻读博士后。在此期间，出于个人兴趣，他开始尝试开发面向国际市场的工具类移动应用程序。2007 年，李祖鹏成功开发出一款名为 MemoryUp Pro 的手机清理工具，这款应用受到了广泛欢迎，甚至在北美的黑莓系统付费应用榜上名列前茅。<sup>5</sup> MemoryUp Pro 的成功激发了李祖鹏的创业热情。

2008 年，李祖鹏与家人一起回到西安，正式开始了创业之路。初创阶段，他的团队专注于开发各种小工具和产品，涵盖了手机性能优化的多个领域。然而，随着手机操作系统的不断升级和迭代，工具类产品的生命周期变得相对较短，市场竞争也变得日益激烈。

### 从市场出发

李祖鹏考虑切换赛道，寻求一个具有成长潜力的市场。他和他的团队进行了长达一年多的市场调研，采取了一种不同寻常的方法，先分析市场，然后再确定他们要从事的业务方向。李祖鹏表示：“很多人是想好做什么，再去分析市场；我们是反过来，先去分析市场，再看我们要做什么。”<sup>6</sup>

当时正值 2012 年，移动互联网正在迅速崛起，这一领域充满了机遇。李祖

鹏团队探讨了工具类、社交类、即时通讯类等多个创业方向，但发现这些领域已经存在着相对成熟的产品或工具，创业难度较大。最终，他们决定将目光转向健康领域。<sup>7</sup>

当时，全球移动健康市场刚刚开始崭露头角，还存在许多市场空白。李祖鹏和他的团队对健身、瑜伽、舞蹈、器械训练等多个领域进行了调查研究，最终发现在健身房与客厅这两大室内场景中，瑜伽是唯一一个排名都在前五的健身项目。

在决定以瑜伽为创业方向之前，李祖鹏和他的团队对两个核心问题进行了思考：瑜伽能够为用户提供何种价值？瑜伽作为一个垂直赛道具备哪些增长机会？<sup>8</sup>

首先，李祖鹏本人是瑜伽的热情拥趸，他亲身体会到了瑜伽对于减轻压力和焦虑的益处。他深刻认识到，越来越多人正在饱受社会竞争压力和身体亚健康的困扰。因此，他希望将瑜伽的好处分享给更多人，帮助他们改善健康状况和生活方式。

其次，在当时的北美市场，瑜伽用户的普及率已接近 10%，而且还在不断增长；而国内瑜伽市场尚处于起步阶段。李祖鹏认为，如果能够在海外市场取得成功，那么未来在国内市场也将有广阔的机会，甚至在全球范围内都可能取得成功。

最终，李祖鹏和他的团队决定进军瑜伽领域，于 2012 年 8 月 6 日成立了西安瑜乐文化科技股份有限公司，正式开启他们在瑜伽领域的创业之旅。

## 从海外市场启动

### 用户定位

当时，瑜伽爱好者主要在瑜伽馆、健身房或在家中通过电视、书籍、光盘等方式练习瑜伽。李祖鹏希望通过创新开辟一个新的市场路径，减少与传统线下瑜伽服务市场的正面竞争，他将瑜伽 App 的目标用户定位为“新用户”。

这些“新用户”主要包括三大群体：首先是“存量转化”用户，他们之前通过电视、光盘等方式在家练习瑜伽；其次是“存量激活”用户，他们曾经接触过瑜伽，但由于交通成本、时间成本等原因而中止或者放弃了练习；最后是“寻找增量”用户，他们之前听说过瑜伽，但从未真正练习过。

### 海外起跑

中国创业企业，通常的做法是先在国内市场建立稳固的业务基础后，再考虑拓展到国际市场。然而，在每日瑜伽公司成立初期，他们的团队规模较小，时间和资源也非常有限。因此，他们采用了一种与国内企业常规做法不同的战略，选择了从北美市场入手，率先推出了海外版本的瑜伽 App。

李祖鹏解释了这个选择的原因：一方面，他们考虑到北美的瑜伽市场相对成



熟，更容易接受新的瑜伽应用；另一方面，每日瑜伽团队在成立之前已经积累了多年的海外 App 研发与运营经验，对于国际市场的运作模式有一定了解，形成了适应海外创业的有利条件。

为了最大程度地实现海外冷启动，李祖鹏和他的团队花了大量时间打磨产品和课程，力求提供最好的用户体验。他们的瑜伽 App 主要通过视频课程进行教学，用户无法像在线下瑜伽馆一样与教练面对面互动。为了使视频练习更加接近线下手把手练习的教学效果，李祖鹏团队全面梳理了用户的行为习惯和体验需求，并建立了有效的用户反馈机制，以便根据不同需求及时进行产品改进和更新。

2012 年底，每日瑜伽的海外版 App “Daily Yoga”（见附录 2.1）成功上线。李祖鹏介绍：“从初期结果看，只要产品满足用户需求，知名度就可以通过用户的口口相传来打开。”<sup>9</sup> 不到半年时间，Daily Yoga 的用户规模已接近 50 万，由于良好的用户增长表现，还获得了苹果商店和谷歌 Play 的免费推荐。

海外版 App “Daily Yoga”从一开始就采用了会员订阅模式，每月向会员收取 14 美元的会费。课程内容中，约有三分之一是免费提供的，三分之二是会员订阅内容。这种收费模式在北美市场很快就获得了认可。仅仅半年时间，每日瑜伽就基本实现了盈亏平衡。

随后，李祖鹏团队开始发力国内市场，并于 2013 年 6 月上线国内版 App “每日瑜伽”（见附录 2.2），以进一步扩大他们的业务范围。

## 在中国市场发展

### 需求特征差异

每日瑜伽在同时运营国内和海外市场的业务时，出于降低成本的考虑，最初采用了相同的内容体系。但是，很快就出现了问题。每日瑜伽发现，国内和海外市场对于相同内容的接受度存在显著差异，针对同一套课程，国内用户的完课率很高，而更具活力的海外用户则明显低于预期。<sup>10</sup> 这引发了团队的关注，他们开始深入分析问题原因。

经过对用户行为数据的仔细分析和市场调研，李祖鹏的团队发现了一些关键因素。首先，海外用户对产品的功能性要求更高，他们希望能够迅速看到核心内容，而不愿意经历冗长的流程。其次，在运动习惯方面，国内用户的动作更加柔韧，而海外用户更偏向力量型训练，训练强度更高。

基于这些发现，每日瑜伽迅速采取了本土化改造的措施，以满足不同市场的不同需求。在产品方面，他们简化了海外版课程的流程，以提供更直观的体验。在课程方面，他们在海外版课程体系增加了符合海外用户习惯的力量型动作训练，以适应不同用户的偏好。通过持续的努力和半年多的调整，每日瑜伽成功提高了海内外市场的平均完课率，使其都能达到 70% 左右。<sup>11</sup>

## 付费意识差异

面对中国市场时，李祖鹏认为最大的挑战不在于产品设计或课程体验，而是用户的付费观念。<sup>12</sup>回到2013年，中国互联网用户的“内容付费”概念尚未形成，网络上的视频、图像、电子书等产品都以免费形式提供。当时，一些互联网产品尝试付费使用模式都以失败告终。

因此，每日瑜伽国内版 App 最初采用了免费模式。李祖鹏认为，当时中国的瑜伽市场仍处于起步阶段，强行收费可能会阻挡潜在用户的加入。<sup>13</sup>免费模式被证明是一个很好的市场教育工具。国内版 App 上线仅一年，用户数量就超过了海外市场。

到了2016年，中国互联网内容付费的大门终于开启，爱奇艺、腾讯视频等视频网站开始尝试会员收费模式<sup>14</sup>，并取得了不错的反馈。随后，2017年，每日瑜伽国内版 App 也推出了会员订阅模式。与海外版 App 一样，其中约有三分之一的课程是免费的，而剩下的三分之二是会员订阅课程。这一举措使得每日瑜伽在当年就实现了整体盈利。

## 业务拓展

### 术业专攻

在每日瑜伽的发展过程中，李祖鹏非常注重优化课程设计和用户体验，以满足不同用户的需求。

最初，为了迎合“新用户”的需求，每日瑜伽提供的内容以基础瑜伽课程为主。随着练习时间的增加，一些用户逐渐从初级用户成长为中级用户，他们对更高等级的课程有了需求。每日瑜伽适时推出了进阶瑜伽课程，针对不同水平的用户需求，设计不同难度等级的课程。

之后，一些高阶用户对课程内容的深度和内涵提出了更高的要求，他们希望了解瑜伽动作背后的底层逻辑，以获得心灵层面的提升。为满足这些需求，每日瑜伽在原有课程体系之外，开设了名师课堂，邀请瑜伽流派创始人及其嫡传弟子为高阶用户提供教学。此外，他们还针对用户特定的训练目标开设了线上训练营，如“15天女神体态塑造营”和“28天全身燃脂训练营”等。

截至2023年8月，每日瑜伽的课程数量已经超过数千套，涵盖了减脂塑形、身体调理、减压放松、柔韧提升等课程体系，能够满足大多数瑜伽爱好者的需求。

为了确保课程质量稳定，每日瑜伽亲自设计、开发和制作每套课程。他们还在全球范围内寻找优质的教师资源，包括获得国际瑜伽教练资质认证的导师、瑜伽名师以及瑜伽创始人及其嫡传弟子。特别是在引进海外名师方面，每日瑜伽都以独家资源的方式签约合作。

为提高用户的上课体验，每日瑜伽不断优化产品设计。2019年，他们与华

为公司合作推出了 HIAI 版本瑜伽 App，该版本以每日瑜伽的教学课程和教学语音库为基础，接入华为的 AI 处理能力，可以实时检测用户的关键骨骼特征，提供关键动作的提示信息。<sup>15</sup> 此外，李祖鹏还将每日瑜伽的终端从手机扩展至平板、智慧屏等多屏终端（见附录 2.3），以满足用户在不同设备上的体验需求。

## 深化服务

每日瑜伽具备互联网基因，业务所能触及的行业节点非常多，但也需要应对多种诱惑的挑战。与课程内容一样，他们的业务决策都以用户需求为导向，而不是由管理层凭空决定。<sup>16</sup>

2014 年，每日瑜伽开通了社区功能，以满足用户的答疑解惑、展示训练成果和社交等需求。用户可以在社区中发布帖子、评论、点赞和收藏等。每日瑜伽也会在社区中推出了一些挑战赛活动，以促进内容交互。目前，每日瑜伽国内社区的单日页面浏览量达到 500 万，国外社区也超过 200 万。<sup>17</sup>

2016 年，获知一些用户很难购买到满意的瑜伽产品后，每日瑜伽开始经营电商业务，采用“自营品牌 + 选品合作”的商城模式。他们以自有品牌“Daily Yoga”销售瑜伽垫、瑜伽服、瑜伽辅具和智能体脂秤等产品，这些产品由合格的制造商代工生产，以确保产品质量。此外，他们还销售代餐奶昔、酵素饮品等健康食品，采用选品合作模式，由合作品牌直接在每日瑜伽的电商渠道销售。

2018 年，每日瑜伽将业务扩展到线下，但并不是开设瑜伽馆，而是发展教练培训业务。李祖鹏表示，国内瑜伽市场缺乏统一标准，一些没有资质的机构和教练为行业带来了风险。<sup>18</sup> 因此，他们希望通过规范化的教练培训来推动瑜伽行业的健康发展。截至 2023 年底，每日瑜伽的北京教练培训基地已经培训了超过一万名瑜伽教练。

## 展望未来

李祖鹏是一位资深的瑜伽爱好者，但他没有挑战极高难度的瑜伽动作，而是每天坚持简单的冥想和呼吸练习。<sup>19</sup> 对于他的创业经历，李祖鹏表示：“没有秘诀，只坚持把一件事做好，不断的深耕和提升我们自己的内功。”<sup>20</sup>

在过去的十年里，每日瑜伽一直秉持“为用户创造价值”的底层价值观，致力于满足用户需求、为用户创造价值。作为中国在线瑜伽领域的领军企业，每日瑜伽虽然已经取得了一定的成果，但在不断演变的市场条件和竞争压力之下，依然面临着的多重挑战。

## 获客难度升级

作为中国移动互联网的早期参与者，每日瑜伽在成立之初享受了市场增量的红利，迅速积累了一批原始用户，并确立了在瑜伽垂直领域的领先地位。之后人



口红利逐渐减弱，每日瑜伽采取了一些措施来保持用户增长：首先，他们进行了业务创新和迭代。在 2020 年推出了瑜伽直播服务，为用户提供与教练实时互动的机会，从而吸引更多用户。其次，每日瑜伽着力建立私域流量。他们相继在多个社交和娱乐平台开设账号，包括公众号、抖音、B 站、小红书、Ins、Tiktok 等，以便利用这些平台的传播力打开更多流量渠道。再次，他们与其他品牌如 Keep、妈妈网等展开合作，相互提供流量支持。尽管外部导入流量的获客精准度相对较低，但每日瑜伽通过数据分析和建立用户全生命周期的数据漏斗来进行精细化管理，最大限度提高转化效率和用户留存。

如今，移动互联网进入下半场，线上平台的获客难度越来越高，特别是在瑜伽垂直领域。一方面，运动本就是一件很难长期坚持的事情，“反人性”基因决定了健身 App 在吸引、留存用户方面比社交、娱乐等应用软件要难得多。为了激发用户的使用兴趣，一些健身 App 尝试嵌入社交、游戏等元素。相比之下，每日瑜伽 App 营造的舒缓的瑜伽氛围、无广告的产品体验、精益求精的课程体验，似乎缺少了趣味性和娱乐性，如何吸引用户长期坚持，是一项长期任务。另一方面，整个健身市场出现了多样化的商业企业，它们通过整合硬件、流量、技术和资金等资源进入市场。智能硬件制造商如华为、小米、苹果，通过硬件与内容的结合，迅速吸引了大量用户。社交娱乐平台如抖音、B 站、小红书、爱奇艺，邀请健身达人入驻，策划与运动相关的话题，迅速扩展了线上健身内容，这些内容不仅是免费的，而且具有强烈的娱乐性和互动性。综合健身平台如 Keep 也纷纷扩展了瑜伽板块，以吸引瑜伽爱好者的关注。对于每日瑜伽这样专注于瑜伽垂直领域的平台而言，如何在成本可控的范围内吸引和留存更多用户将是一项长期的挑战。

## 商业变现挑战

每日瑜伽的主要收入来源包括会员订阅和付费内容、线下教学培训、电子商务以及其他渠道。在这些来源中，会员订阅和付费内容是最主要的贡献者，而其他业务在总收入中的占比相对较小。

与每日瑜伽相比，竞争对手 Keep 在商业化方面采取了更积极的策略。Keep 是中国最大的综合健身平台，覆盖跑步、舞蹈、拳击、瑜伽等多个领域。2023 年上半年，其平均月活跃用户达到 2954.9 万<sup>21</sup>，注册用户超过 3 亿。<sup>22</sup> Keep 成立于 2015 年，最初通过提供免费的健身内容和服务吸引了大量用户，从 2018 年开始逐步推出付费课程、智能健身设备以及相关运动产品，积极进行商业化探索。<sup>23</sup> Keep 的收入有三个关键来源：首先是自有品牌产品，包括智能健身设备、健身装备、运动服饰及健康食品等，约占总收入的 54.1%；其次是会员订阅及线上付费内容，贡献了约 40.4% 的收入；最后，广告和其他收入占总收入的 5.5%。尽管收入来源多元化，但 Keep 在 2021、2022 年分别出现了 8.27 亿元和 6.67 亿元的亏损。<sup>24</sup>

相比之下，每日瑜伽更专注于提供高质量的瑜伽内容，其变现模式也相对单

一。李祖鹏表示，为了保持专注，他们放弃了一些盈利机会。<sup>25</sup> 未来，每日瑜伽需要权衡是否继续专注于提供瑜伽课程内容，或者考虑拓展自有品牌业务以增加收入来源。此外，随着瑜伽产业线上和线下的融合趋势，每日瑜伽也需要思考如何积极参与到这一发展趋势中。

## 案例辅助材料

### 中国瑜伽市场介绍

#### 中国瑜伽行业

中国的瑜伽行业起步相对较晚，经历了不同阶段的发展，包括孵化期、探索期和快速发展期，目前已进入初具规模的快速发展后期，并正逐渐朝着成熟发展（见附录 3.1）。<sup>26</sup> 特别是在 2015 年之后，随着大众健身意识的提高以及资本和移动互联网的推动，中国的线下瑜伽馆迅速增多，同时线上瑜伽 App 也迅速崭露头角。

截至 2021 年，中国的线下瑜伽馆数量已超过 4 万家，其中 90% 是中小型瑜伽馆。这些线下瑜伽馆通常采用会员制模式，依靠口碑传播来吸引客户，具有较高的会员忠诚度。大型瑜伽馆主要以品牌直营连锁为主，通常位于繁华商圈，而中小型瑜伽馆则更倾向于靠近居民社区。总体来看，线下瑜伽馆市场的集中度相对较低，尚未出现绝对领先的品牌，主要面临资金和人才两方面的挑战。一方面，线下瑜伽馆的开店成本和运营成本较高，会员制模式导致续费周期长、资金流动速度较慢。另一方面，在人才端，大部分瑜伽教练是兼职从业者，教练资源不够稳定，且缺乏统一的资质评价标准，教练水平参差不齐。

与此同时，线上瑜伽平台具有广泛的受众面，是大众了解瑜伽的重要途径。线上平台可以形成规模效应，并且与线下瑜伽馆有明显的区别，填补了中低端瑜伽市场的需求。<sup>27</sup> 但是，线上瑜伽平台也面临一些限制，如无法及时纠正用户的体式、难以检验练习效果等，相对来说，线下瑜伽馆提供的练习体验更为深入。<sup>28</sup> 根据 GymSquare 的调研，越成熟的瑜伽爱好者越倾向于选择在线下瑜伽馆进行练习。<sup>29</sup>

线上瑜伽平台的兴起对用户进行了很好的市场教育，同时也推动了瑜伽用品市场（包括瑜伽服装、瑜伽垫、瑜伽球等）的发展。目前，瑜伽用品市场尚未形成明显的领导品牌，众多品牌竞争激烈。2020 年，Lululemon 成功在瑜伽裤领域取得突破，其他品牌如 Lorna Jane、Alo Yoga、Adidas、Nike 以及新兴品牌粒子狂热和暴走的萝莉也相继进入这一市场。<sup>30</sup>

综合课程服务和瑜伽用品的双重价值推动，中国的瑜伽市场规模从 2016 年的 198 亿元增长到 2019 年的 405 亿元。受疫情等因素的影响，2020 年市场规模略有下降，但预计到 2023 年将达到 561 亿元（见附录 3.2）<sup>31</sup>。



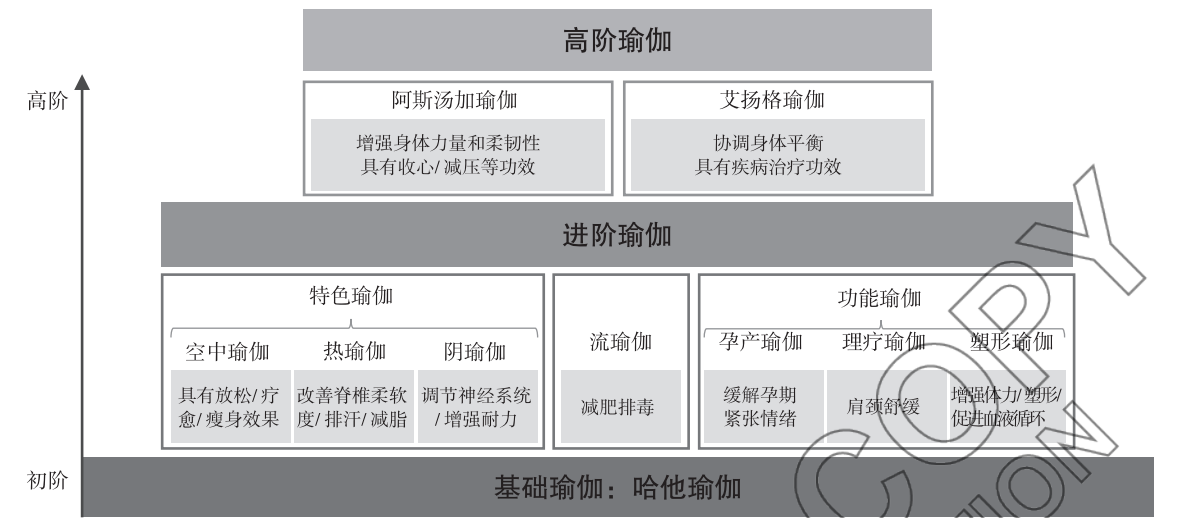
## 中国瑜伽用户

根据消费能力和消费水平的差异，中国的瑜伽用户可以大致分为三类：重度用户、中度用户和泛用户。重度用户是指长期在线下瑜伽馆练习的瑜伽爱好者，他们人数约在 300 万至 350 万之间。这个群体主要由高收入的城市女性组成，对瑜伽有着深刻的兴趣，消费水平相对较高。中度用户则是指那些通过健身房、线上付费课程等途径经常练习瑜伽的人，有超过 300 万人属于这一类别。这个群体同样以中高收入的城市女性为主，尽管消费水平低于重度用户，但也为瑜伽产业的增长做出了贡献。<sup>32</sup> 泛用户群体规模庞大，超过 7000 万人，他们对瑜伽有一定的认知，通过免费视频或直播接触过瑜伽，偶尔购买瑜伽用品，但几乎没有进行瑜伽课程的消费（见附录 3.3）。

根据练习途径的不同，瑜伽用户可以分为线下用户和线上用户。线下用户的消费意愿通常高于线上用户。在线下瑜伽用户中，约 60% 的人每年会投入超过 3000 元用于购买瑜伽馆会员卡、参加线下课程等，有超过 15% 的人每年瑜伽支出超过 10,000 元。相比之下，线上瑜伽用户的消费意愿偏低，其中 36.9% 的用户表示不愿意为瑜伽支付费用，仅有 13.8% 的用户每年花费 1200 元以上（见附录 3.4）。<sup>33</sup>

随着练习时长的增加，瑜伽用户会逐渐从初学用户成长为进阶用户和资深用户。初学用户通常希望通过练习瑜伽达到减脂塑形的效果，约 55.5% 的初学用户将减脂塑形视为主要目标，只有 14.8% 的人将心灵层面提升放在首要位置。进阶用户更加注重瑜伽体式的精进，而资深用户更追求心灵层面的提升。根据 GymSquare 的调查，练习年限在 1 至 10 年之间的用户更倾向于追求体式精进，超过 50% 的人将此视为最重要的目标；在练习时间超过 10 年的资深用户中，将心灵层面提升作为首要目标的人占比高达 47.2%，而将减脂塑形作为首要目标的人仅占 16.7%。（见附录 3.5）。<sup>34</sup>

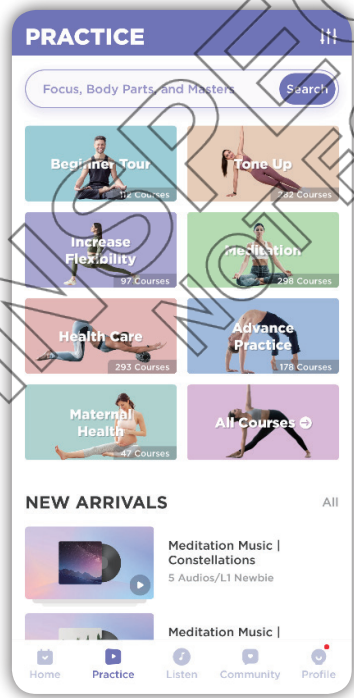
附录1：现代瑜伽的主要流派



资料来源：艾瑞咨询. 中国瑜伽行业发展趋势研究报告. 腾讯网, 2021-11-22. <https://new.qq.com/omn/20211122/20211122A018CL00.html>.

附录2：每日瑜伽产品界面

附录2.1：海外版App界面



附录2.2：国内版App界面



资料来源：每日瑜伽提供。

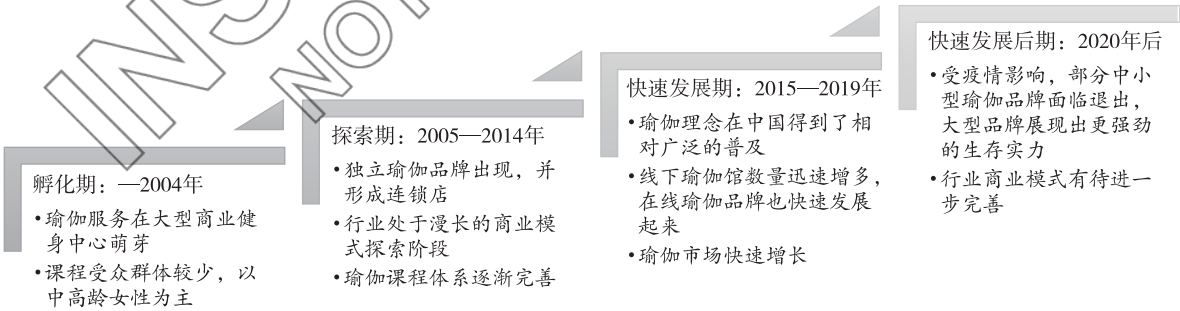
附录2.3：国内TV版界面



资料来源：每日瑜伽提供。

附录3：中国瑜伽行业的发展历程

附录3.1：中国瑜伽行业的发展历程

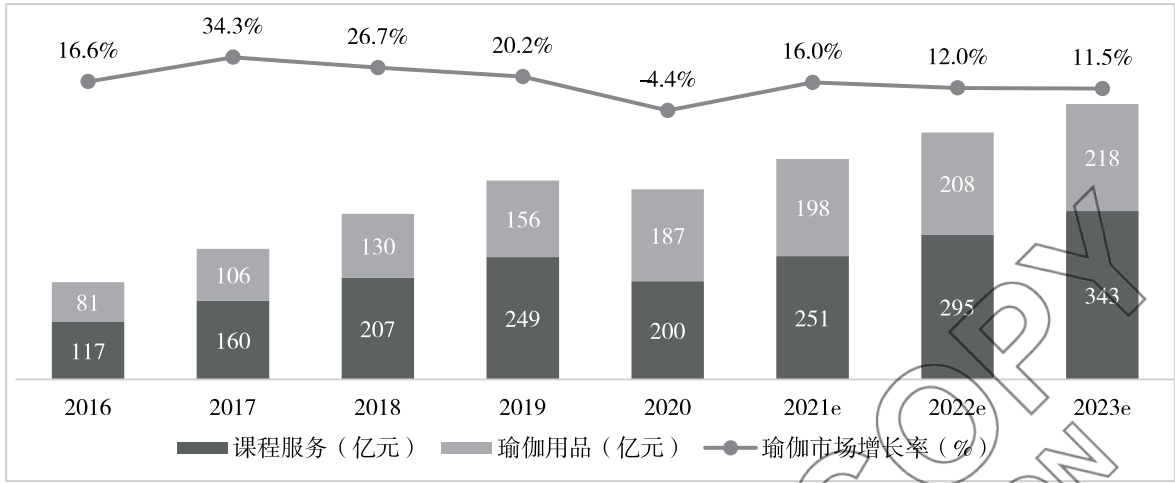


资料来源：艾瑞咨询. 中国瑜伽行业发展趋势研究报告. 腾讯网, 2021-11-22. <https://new.qq.com/omn/20211122/20211122A018CL00.html>.

未经授权，禁止以任何形式对此案例的任何部分进行复制、输入到生成式AI中（例如，成为大型语言模型训练语料库的一部分）或传播。



附录3.2：2016—2023年中国瑜伽市场规模



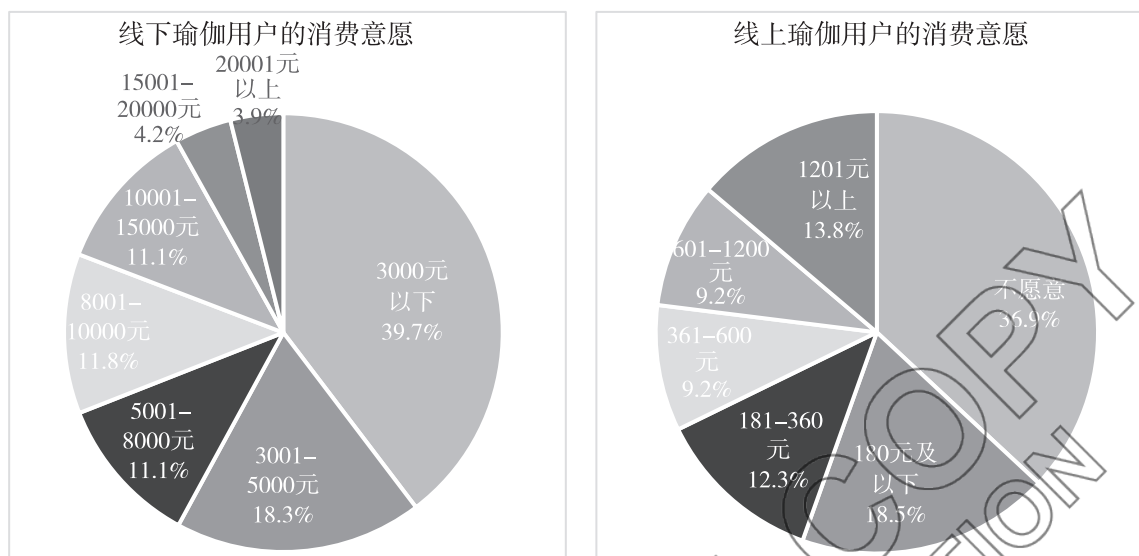
资料来源：艾瑞咨询. 中国瑜伽行业发展趋势研究报告. 腾讯网, 2021-11-22. <https://new.qq.com/omn/20211122/20211122A018CL00.html>.

附录3.3：中国瑜伽用户结构

	重度用户	中度用户	泛用户
用户规模	300万—350万	300万以上	7000万以上
用户特征	25—40岁的高收入女性	20—35岁的中高收入女性	20岁以上的城市女性
练习方式	线下瑜伽馆	健身房、付费课程等	免费视频、免费直播等
消费水平	瑜伽消费水平高	消费水平低于重度用户	几乎没有瑜伽课程消费；偶尔购买瑜伽用品

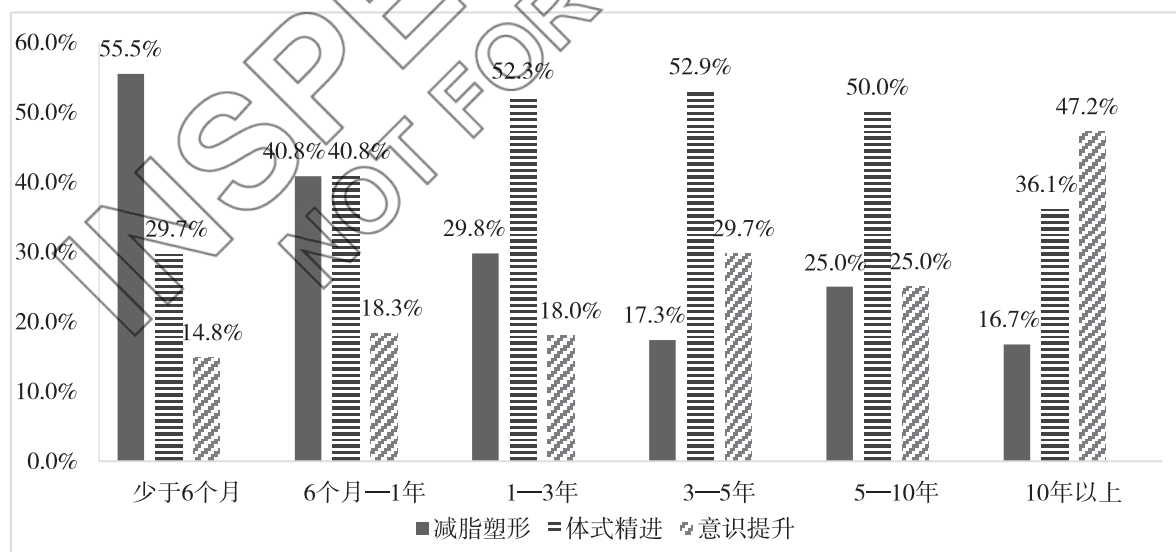
资料来源：艾瑞咨询. 中国瑜伽行业发展趋势研究报告. 腾讯网, 2021-11-22. <https://new.qq.com/omn/20211122/20211122A018CL00.html>.

附录3.4：瑜伽用户的消费意愿



资料来源：精练GymSquare. 2021中国瑜伽行业报告. <http://www.199it.com/archives/1269409.html>.

附录3.5：瑜伽用户的练习目标



资料来源：改编自精练GymSquare《2021中国瑜伽行业报告》，数据已做标准化处理. <http://www.199it.com/archives/1269409.html>.

未经授权，禁止以任何形式对此案例的任何部分进行复制、保存、输入到生成式AI中（例如，成为大型语言模型训练语料库的一部分）或传播。

## 尾注：

- <sup>1</sup> 知顿君. 八年深耕, 逆势增长: 每日瑜伽如何成为健身“新优选”? 知顿, 2020-08-11[2022-05-13]. [https://mp.weixin.qq.com/s/-JoOe6z4NQpDVxWc-7Hz\\_w](https://mp.weixin.qq.com/s/-JoOe6z4NQpDVxWc-7Hz_w).
- <sup>2</sup> 孟树远. 2019年中国瑜伽行业概览 (PDF). 头豹研究院, 2019[2022-07-19]. [http://pg.jrj.com.cn/acc/Res/CN\\_RES/INDUS/2020/10/21/2997feb4-f105-472c-9e92-9090e3e7fccd.pdf](http://pg.jrj.com.cn/acc/Res/CN_RES/INDUS/2020/10/21/2997feb4-f105-472c-9e92-9090e3e7fccd.pdf).
- <sup>3</sup> 艾瑞咨询. 2021中国瑜伽行业发展研究报告. 艾瑞网, 2021-12-02[2022-06-09]. <https://news.iresearch.cn/yx/2021/12/409519.shtml>.
- <sup>4</sup> 同上.
- <sup>5</sup> Demi. 每日瑜伽, 三个学霸的创业梦. 白鲸出海, 2015-01-20[2022-05-16]. <https://mp.weixin.qq.com/s/cYZtPkBuVEFy2t0V90GMFA>.
- <sup>6</sup> 每日瑜伽: 没有商业模式的创业是可怕的. 西部网, 2013-10-21[2022-06-19]. <http://www.weste.net/2013/10-21/93952.html>.
- <sup>7</sup> 刘心怡. 每日瑜伽王晶: 服务好终端用户是产品强大生命力的根源. 西电互联网大会, 2017-02-27[2022-05-18]. <https://mp.weixin.qq.com/s/HnpdiG7lNXGZ5clj6tUDoA>.
- <sup>8</sup> 王欧. 每日瑜伽创始人李祖鹏: 和传统赛道竞争者拼, 输是一定的. 36氪, 2021-09-09[2022-06-08]. <https://new.qq.com/omn/20210909/20210909A02UI300.html>.
- <sup>9</sup> 王欧. 每日瑜伽创始人李祖鹏: 和传统赛道竞争者拼, 输是一定的. 36氪.
- <sup>10</sup> 王欧. 每日瑜伽创始人李祖鹏: 和传统赛道竞争者拼, 输是一定的. 36氪.
- <sup>11</sup> 王欧. 每日瑜伽创始人李祖鹏: 和传统赛道竞争者拼, 输是一定的. 36氪.
- <sup>12</sup> 王欧. 每日瑜伽创始人李祖鹏: 和传统赛道竞争者拼, 输是一定的. 36氪.
- <sup>13</sup> 王欧. 每日瑜伽创始人李祖鹏: 和传统赛道竞争者拼, 输是一定的. 36氪.
- <sup>14</sup> 艾媒咨询. 2017年中国内容付费专题研究报告. 艾媒网, 2017-04-05[2022-06-07]. <https://www.iimedia.cn/c400/50548.html>.
- <sup>15</sup> 每日瑜伽与华为深度合作, 为五千多万用户提供智能化练习体验. 艾瑞网, 2020-03-03[2022-6-19]. <https://news.iresearch.cn/yx/2020/03/317001.shtml>.
- <sup>16</sup> 王欧. 每日瑜伽创始人李祖鹏: 和传统赛道竞争者拼, 输是一定的.
- <sup>17</sup> 西安创业新榜. 每日瑜伽: 西安本地互联网名企再获千万融资. 知乎, 2018-01-20[2022-05-13]. <https://zhuanlan.zhihu.com/p/33126129>.
- <sup>18</sup> 马莲红. 创办9年用户超5000万, 每日瑜伽如何稳坐线上瑜伽头把交椅? 体育大生意, 2021-06-22[2022-05-19]. [https://k.sina.com.cn/article\\_5211109597\\_1369b38dd02000y8z5.html](https://k.sina.com.cn/article_5211109597_1369b38dd02000y8z5.html).
- <sup>19</sup> 每日瑜伽. 关于创始人. 每日瑜伽官网. <https://www.dailyyoga.com.cn/aboutUs>.
- <sup>20</sup> 中企报道. 每日瑜伽创始人李祖鹏: 为用户创造价值, 把瑜伽这一件事做到极致. 新浪财经头条, 2021-08-27[2022-06-17]. <https://t.cj.sina.com.cn/articles/view/2004339183/7777c9ef0010104hx>.
- <sup>21</sup> 方诗琪. Keep首份半年报出炉: 月活及订阅用户双降, 奖牌业务火爆. 南方都市报, 2023-08-28[2024-02-29]. <https://new.qq.com/rain/a/20230828A02VDO00>.
- <sup>22</sup> Keep. Keep招股申请书 (PDF). 2022-02-25.
- <sup>23</sup> 丫丫港股圈. Keep: 获客乏力、亏损加剧, 上市或不加人意. 新浪财经头条, 2022-03-11[2022-04-19]. <https://cj.sina.com.cn/articles/view/1593468244/5efa6554019015bgb>.
- <sup>24</sup> 新浪科技. Keep正式递交港股招股书. 新浪科技, 2022-02-25[2022-04-23]. <https://finance.sina.com.cn/tech/2022-02-25/doc-imcwipih5391158.shtml>.
- <sup>25</sup> 王欧. 每日瑜伽创始人李祖鹏: 和传统赛道竞争者拼, 输是一定的.
- <sup>26</sup> 艾瑞咨询. 2021中国瑜伽行业发展研究报告.
- <sup>27</sup> 万悻. 中国互联网健身房市场专题分析2019. 易观分析, 2019-03-05[2022-05-18]. <https://www.analysys.cn/article/detail/20019201>.
- <sup>28</sup> 艾瑞咨询. 2018年中国瑜伽行业研究报告. 艾瑞网, 2018[2022-05-18]. [https://report.iresearch.cn/report\\_pdf.aspx?id=3260](https://report.iresearch.cn/report_pdf.aspx?id=3260).
- <sup>29</sup> 精练GymSquare. 2021中国瑜伽行业报告. 199IT, 2021-06-28[2022-07-09]. <http://www.199it.com/archives/1269409.html>.
- <sup>30</sup> 王真真. 运动服饰巨头抢滩瑜伽服市场, 胜算几成? 贝壳财经, 2022-05-18[2022-05-19]. <https://new.qq.com/omn/20220518/20220518A0DLMQ00.html>.
- <sup>31</sup> 艾瑞咨询. 2021中国瑜伽行业发展研究报告.
- <sup>32</sup> 同上.
- <sup>33</sup> 精练GymSquare. 2021中国瑜伽行业报告.
- <sup>34</sup> 同上.