**成员信息**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 姓名 | 学号 | 职务 |
| 梅凯 | 181840164 | 组长 |
| 柳斯宁 | 181250093 | 组员 |
| 乔涤生 | 181850128 | 组员 |
| 田鸿龙 | 181250131 | 组员 |

**度量数值**

|  |  |
| --- | --- |
| 参考资料引用数量 | 30 |
| 蓝海战略的探究方向 | 3 |

加分项：1. P2P垃圾代扔个性化服务

2. 区域精准的广告投放

3. 收入来源多样化(衍生产品/海量数据)

4. 轻资产(我们相比于其他的平台商业模式，我们的实际资产比较低)，因此我们的风险相对较低

5. 我们的平台有很强的范围效应，一旦能传播开，能扩散的范围会很广

6. 我们能够通过与市政府合作，形成市场壁垒，抢先进入市场能够阻拦绝大部分的模仿者

减分项：1. 过于依赖国家政策，国家对垃圾分类政策的支持是我们的主要驱动力

2. 广告的边际效应，在小范围的社区内部影响更为明显(随着时间的推移广告的宣传效果会逐渐变差)

3. 面临冷启动的问题(由于我们平台是新兴行业，在初期需要稳定的客户，需要打破从无到有的壁垒)

4. 客户细分中群体范围有一定的局限性，因为我们对于客户特征定位比较精确，因此许多群体对我们的平台需求并不明显(40~60身强力壮的中年人)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| SWOT**评估** | | | |
| **价值主张评估** | | | |
| **正面评估项** | **负面评估项** | **评估分值**(-5~5) | **评分理由** |
| 我们的价值主张与客户需求一致 | 我们的价值主张与客户需求不一致 | 4 | 我们的价值主张是在客户需求 |
| 我们的价值主张具有很强的网络效应 | 我们的价值主张没有网络效应 | 5 | 我们的平台是基于互联网传播的 |
| 在我们的产品与服务之间由很强的协同效应 | 在我们的产品与服务之间不存在协同效应 | 0 | 我们是以服务为中心的， |
| 我们的客户非常满意 | 我们经常遭到客户的投诉 | 0 | 服务型公司 |
| **收入**/**成本评估** | | | |
| **正面评估项** | **负面评估项** | **评估分值**(-5~5) | **评分理由** |
| 我们受益于强劲的利润率 | 我们的利润率很低 | -4 | 我们由于覆盖范围广，因此单位利润率较低 |
| 我们的收益是可以预测的 | 我们的收益无法预测 | -1 | 我们为个体经营户宣传广告获得主要收入，因此相对不可预测 |
| 我们有重复增加的营收和频繁的重复销售 | 我们都是一锤子买卖，没有回头客 | 5 | 客户是我们的核心资源，因此用户会频繁的使用我们的平台 |
| 我们的收入来源是多样化的 | 我们的收入来源是单一的 | 3 | 我们的收入来源来自广告投放费用和数据增值费用 |
| 我们的收入来源是可持续的 | 我们的收入可持续性有问题 | 3 | 因为用户粘性比较高，且用户的需求是连续的 |
| 我们先收帐再付各种支出费用 | 我们先支付各项指出，再收款帐 | -2 | 我们在平台搭建阶段需要先支付服务器等开发成本，但是我们在广告投放阶段是先收款帐 |
| 我们卖的都是客户愿意支付的产品和服务 | 我们没能提供给客户他们愿意支付的产品和服务 | 5 | 我们的产品是强烈客户意愿驱动的，我们的服务根本上依存于客户意愿 |
| 客户完全接受我们的定价机制 | 我们的定价机制不够合理，利润没有最大化 | 5 | 我们不在垃圾代扔平台赚取差价 |
| 我们的成本是可预测的 | 我们的成本无法预测 | 2 | 我们可以准确的预测上游的成本费用，但是平台的启动成本是难以预测的 |
| 我们的成本结构和商业模式是完全匹配的 | 我们的成本结构与商业模式不匹配 | 4 | 我们的商业模式是轻资产模式，这个我们的成本结构匹配 |
| 我们的运营低成本、高效率 | 我们的运营成本高、效率低 | 3 | 主要是平台的运维费用 |
| 我们受益于规模效应 | 我们的运营没有取得规模效应 | 5 | 我们基于平台商业模式，用户是我们的核心资源，依存平台效应扩大规模 |
| **基础设施评估** | | | |
| **正面评估项** | **负面评估项** | **评估分值**(-5~5) | **评分理由** |
| 竞争对手很难复制我们的核心资源 | 我们的核心资源很容易被复制 | 5 | 我们一旦进入市场，就会因为政策等因素形成对模仿者的市场壁垒 |
| 我们的资源需求是可以预测的 | 我们的资源需求没法预测 | 3 | 主要是云计算平台的建设和维护费用 |
| 我们在恰当的时间合理地调配核心资源 | 我们在如何恰当地调配资源上遇到了问题 | 4 | 最重要的核心资源是平台本身，我们使用平台合理的盈利变现 |
| 我们高效地执行关键业务 | 关键业务地的开展效率不高 | 3 | 我们的关键义务是通过自动化平台提供的 |
| 我们的关键业务很难被复制 | 我们的关键业务很容易遭到复制 | -3 | 我们的关键业务是给代扔者和需要扔垃圾者建立平台，这个想法是容易被模仿的，但是我们具有规模效应 |
| 我们的执行质量很高 | 执行的质量不高 | 2 | 我们的执行效果由平台的监管决定 |
| 很好地平衡了内部自主开展的业务和外部承包的业务 | 我们内部处理的业务太多或太少 | 5 | 我们将需要重资产的服务外包，例如垃圾袋的制造 |
| 我们专心致志，必要的时候会与合作伙伴合作 | 我们专注度不够，没能与合作伙伴充分合作 | 5 | 我们和社区物业，市政部门，人工智能公司等广泛的展开合作 |
| 我们和重要合作伙伴的工作关系十分融洽 | 与重要合作伙伴的关系不融洽 | 5 | 我们尽力维持和合作伙伴的关系 |
| **客户界面评估** | | | |
| **正面评估项** | **负面评估项** | **评估分值**(-5~5) | **评分理由** |
| 客户的流失率低 | 客户的流失率高 | 3 | 我们使用激励机制维护用户 |
| 客户细分的群体细分很合理 | 客户细分群体没有合理地细分 | 5 | 我们的客户主要集中于一部分年轻人和腿脚不便的老年人 |
| 我们在持续不断地赢得新的客户 | 我们没能赢得新的客户 | 5 | 我们采用多种机制鼓励新客户的加入，例如老带新等 |
| 我们的渠道通路运作非常高效 | 我们的渠道通路运作效率不高 | 3 | 我们会在宣传方面浪费一部分成本，但是在渠道通路里这一部分成本是能够接受的 |
| 我们的渠道通路设置非常合理 | 我们的渠道通路设置不甚合理 | 4 | 我们采用多种渠道吸引客户，保证客户粘性 |
| 渠道通路和客户群是强接触 | 渠道通路与潜在的客户群是弱接触 | 3 | 客户可能通过身边的人，或者我们在其他平台的植入广告了解我们 |
| 客户很容易就能看到我们的渠道通路 | 潜在的客户未能注意到我们的渠道通路 | 5 | 我们的渠道通路与客户的直接联系比较强 |
| 我们的渠道通路整合的很好 | 我们的渠道通路没有很好地整合 | 5 | 因为我们的渠道通路的不同部分低耦合，高内聚，之间重复部分较少 |
| 渠道通路创造出了范围效应 | 渠道通路没能创造出范围效应 | 4 | 采用老带新的机制，更容易形成范围效应 |
| 渠道通路与客户细分群体完全匹配 | 渠道通路与客户细分群体不完全匹配 | 5 | 我们提供P2P的个性化服务与定位精准的广告投放业务，因此渠道 |
| 良好的客户关系 | 我们的客户关系薄弱 | 3 | 我们采用自动化服务处理客户关系，因此可能无法时刻满足客户需求，需要在这方面加入人力成本 |
| 客户关系品质与客户细分群体相匹配 | 客户关系品质没能与客户细分群体相匹配 | 4 | 我们的客户更多是年轻人，他们能适应自动化服务这样的客户关系 |
| 高昂的转移成本把公司与客户紧紧拴在了一起 | 客户的转移成本很低 | 2 | 当客户没有相关需求的时候，他们确实可以选择从我们的公司中转移。 |
| 我们的品牌很强 | 我们的品牌实力不强 | 3 | 我们力求提升品牌，从而扩大市场占有率。保持品牌口碑是我们的重要工作之一。 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **威胁评估** | | |
| **价值主张受到威胁** | | |
| 评估项 | 评估分值(0~5) | 评分理由 |
| 市场上存在我们的产品和服务的替代品吗？ | 4 | 市场上并不存在完全一样的服务，但是存在相似的代扔服务 |
| 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？ | 5 | 我们的成本更低，成本结构更合理 |
| **成本/收入方面受到的威胁** | | |
| 我们的利润率受到来自竟争对手的威胁吗？由技术引起的吗？ | 4 | 长远来看，我们的利润率是不存在威胁的 |
| 我们是否过于依赖一种或几种收入来源？ | 4 | 我们的收入来源很多样化 |
| 哪种收人来源可能会在将来消失？ | 5 | 我们或许会考虑通过平台差价盈利，目前的收入来源都不可能消失 |
| 哪种成本可能会在将来变得不可预测？ | 3 | 打开市场需要的成本，招商需要的成本 |
| 哪种成本可能会快速增加，以至于我们的收人无法承担？ | 4 | 基本不存在 |
| **基础设施受到的威胁** | | |
| 我们会遭遇某些资源的供应中断吗？ | 5 | 我们的资源供应灵活，不会强烈依赖于某个渠道 |
| 我们资源的质量在某种程度上受到威胁了吗？ | 4 | 我们可以货比三家，云计算市场广阔，有多家产品供我们选择 |
| 哪些关键业务可能会遭遇中断？ | 3 | 垃圾代扔和代分类服务可能受到当地政策的影响，需要我们去协商 |
| 我们业务的质量在某种程度上受到威胁了吗？ | 4 | 我们服务质量取决于P2P用户的质量，平台会优化配对算法和加强监管 |
| 我们会有失去合作伙伴的危险吗？ | 5 | 我们和合作伙伴联系紧密，利益相关 |
| 我们的合作伙伴会与我们的竞争对手合作吗？ | 4 | 我们的成本更低，可以打价格战 |
| 我们是否过于依赖某个合作伙伴？ | 5 | 我们可以灵活更换合作伙伴 |
| **客户界面受到的威胁** | | |
| 我们的市场可能会迅速饱和吗？ | 5 | 垃圾分类和代扔的市场非常广阔 |
| 我们的竞争对手是否威胁到我们的市场份额了？ | 4 | 收到了一部分影响，取决于他们的基本投入 |
| 我们的客户会如何弃我们而去？ | 3 | 平台人数太少，平台服务质量差 |
| 我们所在市场的竞争会以何种速度加剧？ | 4 | 竞争在不同城市激化 |
| 我们的竞争对手威胁到我们的渠道通路了吗？ | 4 | 我们可以投入更多资金打开渠道通路 |
| 我们的渠道通路是否处在被边缘化的境地？ | 4 | 我们的渠道通路运行良好 |
| 我们的某些客户关系是否正在恶化？ | 3 | 尚不明确 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **机会评估** | | |
| **价值主张中的机会** | | |
| 评估项 | 评估分值(0~5) | 评分理由 |
| 我们可以将产品转化成服务来获得重复增加的营收吗？ | 5 | 我们提供的本来就会可以长期运维的服务 |
| 我们能更好地整合我们的产品或者服务吗？ | 4 | 我们可以增加垃圾代扔提供的业务 |
| 我们还可以满足哪些额外的客户需求？ | 4 | 我们可以提供跑腿等服务 |
| 还存在与我们的价值主张互补或是其延伸的东西吗？ | 5 | 我们还可以提供新的价值主张，例如其他增值服务，“让事情变得复杂” |
| 在服务客户的过程中，我们还可以为客户做哪些其他工作？ | 3 | 提供更细致的服务 |
| **成本/收入中的机会** | | |
| 我们可以将一次性交易收人转换成经常性收人吗？ | 5 | 我们的商业模式本身就是经常性收入 |
| 还有什么产品或服务是客户愿意付费的吗？ | 3 | 客户可能愿意为更定制化的服务付费 |
| 在我们内部或者合作伙伴那有没有交又销售的机会？ | 4 | 我们可以以社区为单位推广我们的服务 |
| 我们还能增加或创造出其他的收人来源吗？ | 3 | 通过积累的数据盈利 |
| 我们能否提高价格？ | 2 | 我们采用低成本低价格的盈利模式，通过不收（或者少收）差价吸引客户 |
| 我们在哪个环节可以缩减成本？ | 4 | 使用大数据推荐，减少平台建立初期的启动费用 |
| **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？ | 4 | 我们可以选择更具有性价比的云服务，或者根据用户数量弹性的购买计算资源 |
| 哪种核心资源从合作伙伴那获取效果会更好些？ | 3 | 平台的建立，运行和维护费用 |
| 哪种核心资源没有得到充分利用？ | 4 | 我们的数据可以作为其他项目的基础设施 |
| 我们有没有什么未使用过的有价值的知识产权吗？ | 4 | 根据数据训练的垃圾分类算法模型，垃圾分类教学体系等 |
| 我们可以对某些关腱业务实施标准化流程吗？ | 4 | 对客户的服务可以采用标准化流程 |
| 我们该如何从整体上提高效率？ | 5 | 我们的自动化平台效率很高 |
| IT技术支持能够提高效率吗？ | 5 | 我们的项目依托IT技术建立 |
| 是不是存在一些业务外包的可能？ | 5 | 我们将重资产的基础设施外包 |
| 与合作伙伴更深人的合作是否有助于我们更专注核心业务？ | 4 | 我们或许可以考虑将垃圾袋广告的设计业务外包，从而让我们更专注于平台的维护 |
| 在我们与合作伙伴的关系中存在交叉销售的机会吗？ | 1 | 我们提供服务，难以进行交叉销售 |
| 我们合作伙伴的渠道通路可以帮助我们接触客户吗？ | 2 | 我们的合作伙伴的目标客户和我们的目标客户差别较大 |
| 我们的合作伙伴能够补充我们的价值主张吗？ | 4 | 例如云服务平台为我们补充了更高速的app |
| **客户界面评估** | | |
| 我们应该怎样利用日益壮大的市场？ | 4 | 采用老带新的机制，或者通过其他平台投放广告 |
| 我们能服务新的客户细分群体吗？ | 2 | 我们的客户细分群体趋于完整 |
| 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？ | 4 | 我们可以将我们的垃圾代扔群体进一步细分，分为工作繁忙，身体不便等原因，提供个性化服务 |
| 我们该如何改善我们渠道通路的效率和效能？ | 4 | 我们应该及时评估每个渠道通路的有效性并做出调整 |
| 我们能更好地整合我们的渠道通路吗？ | 3 | 我们可以在不同的设备上统一平台接口 |
| 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？ | 3 | 我们可以将社区本身作为我们的渠道通路之一，互补于原来的渠道通路 |
| 我们可以直接服务我们的客户来提高我们的利润率吗？ | 5 | 我们的平台直接服务于客户 |
| 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？ | 4 | 对于不同的客户细分群体（忙碌的年轻人，身体不便的老年人等），我们可以设计不同的渠道通路 |
| 在针对客户的售后服务上，还有什么改进的空间吗？ | 3 | 我们可以加大客服平台的投入成本 |
| 我们应该如何加强我们与客户之间的关系？ | 5 | 推荐用户关注我们的公众号等，讲好我们的故事 |
| 我们能在服务的个性化上加以改善吗？ | 4 | 根据用户的历史记录进行个性化推荐 |
| 我们应该怎样来提高客户的转移成本？ | 4 | 定期赠送优惠券等 |
| 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？ | 4 | 尚不明确 |
| 我们需要自主化一些关系吗？ | 5 | 我们平台客服采用自动化服务 |