

¹

风语

WindTask

商业模式评估

风语——商业模式评估文档

项目名称 风语

小组成员 单金明，冯国豪，郭瀚宇，贺伟

创建时间 2021 年 12 月 1 日

¹ 产品 logo 来自作者道剑@iconfont.cn，仅供学习用途使用。collection:初发图标库，tag:风

目录

0 项目总览.....	4
0.1 项目选题.....	4
0.2 组员信息.....	4
0.3 度量数值.....	4
0.4 本阶段工作概况.....	4
1 商业模式环境.....	5
1.1 市场影响力.....	5
1.1.1 市场影响力.....	5
1.1.2 市场分类.....	7
1.1.3 需求和诉求.....	9
1.1.4 切换成本.....	12
1.1.5 收入影响力.....	14
1.2 行业影响力.....	15
1.2.1 （现有的）竞争对手.....	15
1.2.2 新进入者（挑战者）.....	18
1.2.3 替代产品和服务.....	18
1.2.4 供应商和价值链上的其他厂商.....	19
1.2.5 利益性相关者.....	20
1.3 关键趋势.....	21
1.3.1 技术趋势.....	21
1.3.2 行业管理趋势.....	25
1.3.3 社会和文化趋势.....	28
1.3.4 社会经济趋势.....	30
1.4 宏观经济影响.....	32
1.4.1 全球市场.....	32
1.4.2 资本市场.....	36
1.4.3 大宗商品和其他资源.....	39
1.4.4 基础经济设施.....	40
2 评估商业模式.....	43
2.1 总体评估.....	43
2.1.1 二阶段商业模式画布.....	43
2.1.2 加分项.....	43
2.1.3 减分项.....	44
2.2 SWOT 分析.....	44
价值主张评估.....	44
成本/收入评估.....	45
基础设施评估.....	47
客户界面评估.....	48
2.3 评估威胁.....	50
价值主张评估.....	50
成本/收入评估.....	51
基础设施评估.....	52

客户界面评估.....	53
2.4 评估机会.....	54
价值主张评估.....	54
成本/收入评估.....	55
基础设施评估.....	57
客户界面评估.....	59
3 蓝海战略.....	61
3.1 对成本影响方面.....	61
3.2 对价值主张方面.....	62
3.3 对客户影响方面.....	63
4 更新过的商业模式画布.....	64
4.1 价值主张.....	64
4.2 客户细分.....	65
4.3 关键业务.....	65
4.4 沟通渠道.....	65
4.5 客户关系.....	65
4.6 收入来源.....	66
4.7 关键资源.....	66
4.8 重要合作.....	66
4.9 成本结构.....	67

0 项目总览

0.1 项目选题

风语——一站式用户反馈与帮助平台

0.2 组员信息

姓名	学号
单金明	191250022
冯国豪	191250031
郭瀚宇	191250039
贺伟	191250044

0.3 度量数值

本文度量数值如下。

- (1) 总体评估：加分项 8 项，减分项 4 项，共计 12 项
- (2) SWOT 分析所有评分项均进行了打分与理由阐述。
- (3) 本报告引用新闻与调研共计 42 篇。
- (4) 从三个方向进行了蓝海战略的探索并重点对价值主张方向进行了探究。

0.4 本阶段工作概况

本阶段我们结合上阶段工作成果对我们的商业模式环境进行了详细的分析，明确了市场与行业的基本状况，了解了本领域中存在的关键趋势，分析了宏观经济的影响；在商业模式与外部环境清晰的情况下我们对目前的商业模式进行了评估，分析了当前模式的优势、劣势、机会与威胁；从三个方向对蓝海战略进行了讨论并对商业模式画布进行了更新与完善。

1 商业模式环境

1.1 市场影响力

1.1.1 市场影响力

子问题 1：影响客户环境的关键问题有哪些？

问题 1 解析：哪些问题正深刻影响着我们的第三方用户反馈平台市场？

问题 1 回答：

随着互联网和人工智能技术的不断发展，越来越多的开发团队开始采用敏捷开发的开发模式，快速搭建部署服务，抢占市场。伴随着服务产品种类的增加，终端用户也越来越注重产品的友好度和反馈服务。因此软件产品的开发团队不仅需要专注于产品的功能，更需要专注产品的用户友好度和反馈服务。

经调研发现，大多数中小型团队采用现有的开源或者第三方的用户反馈系统。对于开发团队而言，很多开源的用户反馈系统并不能很好的适配产品的需求，也不能减轻产品在开发上的难度。因此，中小团队为了产品能够快速迭代上线，开始转向第三方的用户反馈系统。

新闻与调研 1：

第三方用户反馈系统是否能够满足客户需求是我们必须考虑的一大问题。每种产品必须对其量身定做专属的功能，而功能的好坏与可用性必须经过大量的调研。因此，必须有顺畅的客户反馈渠道来进行客户与我们产品开发商之间的沟通，良好及优秀的评价才能留得住用户与引进新的用户群体。

子问题 2：哪些改变正在发生？

问题 2 解析：现在的第三方用户反馈平台经历怎样的变化？

问题 2 回答：

随着中国互联网产业发展的逐渐放缓，中小型团队的开发模式逐渐转为敏捷开发模式。而在市场中，同类产品的竞争十分激烈，唯有注重用户需求，从用户

反馈中积极挖掘用户需求，做好产品提炼，才能赢得用户信赖。

与此同时，随着互联网用户增长拐点的到来，竞争态势更多转变为博弈存量用户，做到极致的用户体验就成为其中关键。用户反馈作为用户对产品体验最直接的表达，是改善及衡量用户体验的重要输入，它具备海量、多样化的特征，业务团队可从中挖掘到不同维度的有效信息，进行体验的优化迭代：

- ✧ 产品运营可从中提取用户典型需求、快速感知用户对新功能/内容的反馈，辅助调整决策；
- ✧ 研发测试可通过反馈快速召回并修复线上质量问题，及时止损，同时反哺线下测试方案。

因此，越来越多的产品开发团队开始希望使用这样一个优良的用户反馈系统，来辅助决策，细分用户需求，反哺线下测试方案。现有的第三方用户反馈系统已经不再能满足中小型开发团队的业务需求了，市场上急需催生一款新型的用户反馈系统。

新闻与调研 2：

“产品上线后会进入迭代优化不断完善的循环，这个过程中我们会从各种渠道获取到用户反馈。这些用户意见哪些是我们应该听的、哪些是我们应该马上做的？本文将结合玲珑视频和动图两个功能的优化过程，分享一些产品迭代过程中将用户反馈转为需求落地实施的经验。”

——jelly. jd：产品迭代优化，如何将用户反馈转化为需求落地？

子问题 3：市场发展的方向？

问题 3 解析：对于现今的这种第三方用户反馈平台，未来的发展趋势是什么？

问题 3 回答：

通过之前的分析，我们可以清楚看到第三方用户反馈系统的未来发展。目前，市场对于第三方用户反馈系统的需求逐渐增加，并且将随着互联网发展的增速的放缓，这个需求量将持续增加。于此同时，用户将更加注重软件产品的用户友好度和需求的表达、反馈。客户对于第三方用户反馈系统的需求的标准也会随之增加。

减轻成本，降低人力使用，快速迭代，精准推荐将会是中小型企业之后发展

的方向，他们必然会希望第三方用户反馈系统能够接方研发团队的生产力，降本增效，同时减少人力的使用，例如在人工客服方面减少客服人员的需求，通过深度融合人工智能技术，对用户的反馈、问题等进行精准解答。

因此，对于第三方用户反馈平台，未来发展的趋势将是深度融合人工智能技术、深度把握用户审美、能够快速解析用户需求并给出解答的精准推荐，同时能够与中小企业开发的产品进行完美融合，为产品的开发迭代赋能。

新闻与调研 3:

作为数字化服务的分支，用户反馈到底有多重要？

在后疫情时代，线下场景的局限性开始凸显，传统企业在向线上化转移，不少互联网产品也寄希望抓住这一轮用户注意力向线上化转移的新红利，但无论是谋转型与谋增长，第一步是即时对接用户反馈，读懂目标用户需求。

“吐个槽”品牌升级为兔小巢的背后是腾讯试图将用户反馈的 B 端基础服务做深。

兔小巢的前身是腾讯的用户反馈产品 support 平台，它是一个能够即时快速接入、即时提醒、专注产品经理角色的用户反馈服务平台。2016 年年底，“吐个槽”正式对外开放。从官网上看，当前腾讯视频、腾讯问卷，看图等产品以及腾讯文档、小打卡等小程序超过 4600 款产品都在使用。

——搜狐新闻：从吐个槽到兔小巢：腾讯用户反馈平台升级，是谁的红利？

1.1.2 市场分类

子问题 1：哪些是最重要的客户群体？

问题 1 解析：在商业模式画布中的客户细分中，哪一部分是最重要的客户？

问题 1 回答：

在客户群体中，能提供大量资源与商业利益的必然是我们首要服务对象，客户群体中，群体用户必然是我们首要服务对象。在我们的商业模式画布中的客户细分中，企业和高校、教育机构是我们最重要的客户群体。

子问题 2：未来可发展的目标群体？

问题 2 解析：在商业模式画布中的客户细分中，那一部分的客户是可积极发展商业化的目标群体？

问题 2 回答：

最具商业潜力的群体无疑是中小型开发团队和高校师生。

对于中小型开发团队而言，他们迫切的需求就是上线产品，快速盈利，因此他们迫切的需要一款轻便的一站式服务系统来减轻他们的开发难度。

同时，随着国家大力宣传大学生创新创业，各个高校也积极举办大学生创新创业比赛，高校师生中必然会涌现出一大批涌入创新创业浪潮的有志青年，他们就是我们未来可发展的目标群体。

新闻与调研 4：

二是开出了一堂最有温度的国情思政金课。经过 5 年的实践探索，450 余万大学生参与“青年红色筑梦之旅”活动。广大青年学生走进革命老区、贫困地区和城乡社区，接受思想洗礼，加强实践锻炼，将激昂的青春梦融入到伟大的中国梦。

三是打造了一个融通中外的双创交流平台。自第三届大赛开始，大赛积极推进国际交流合作。据统计，第五届、第六届、第七届，这三届大赛共有来自五大洲 120 多个国家和地区，10314 个国际项目，30592 名国际大学生报名参赛，实现了“百国千校万人”参赛，大赛的“国际范”“含金量”再创历史新高。

——中华人民共和国教育部新闻发布会：介绍第七届中国国际“互联网+”大学生创新创业大赛有关情况

子问题 3：主流的客户年龄层怎么分布？

问题 3 解析：在商业模式画布中的客户细分中，这些客户大多出于什么样的年龄层？

问题 3 回答：

我们商业模式的客户细分中，这些客户大多处于如下年龄层：

客户群体	年龄段
中小型开发团队	22-50
高校、教育机构	18-25

1.1.3 需求和诉求

子问题 1：客户使用的目的是什么？

问题 1 解析：客户想透过我们的 SDK 什么问题？

问题 1 回答：

企业在开发各种产品的过程中，不可避免地会遇到用户沟通的问题，如何更迅速地协助用户获得所需服务，如何更精准地收集用户需求，一直都是产品运营中的难点。对于使用产品的普通用户，面对冗长的帮助文档，难以快速找到其所需的解决方案；有需求与建议却不知道应该到哪里反馈；在寻求客服帮助时，却进入与机器人客服对话的状态，难以获取有效信息，这些都极大影响了用户的使用体验。对于产品经理，缺少一个统一平台用来接收用户的反馈，往往需要花费大量时间来进行需求调研，难以把握用户的真实需求，撰写帮助文档也需要花费大量的时间。对于开发而言，难以根据用户描述快速定位漏洞与缺陷，建设反馈与帮助平台也需要花费大量的时间与精力。对于客服而言，用户很难精准描述自己的诉求造成沟通困难，反复出现的同类问题也加重了客服的压力。我们的愿景便是解决以上问题，通过平台构建起一条连接用户-产品-开发-客服的链条，加强沟通交流，帮助中小企业快速触达用户需求，提升用户体验，促进产品迭代发展。

子问题 2：客户最大的需求是什么？

问题 2 解析：客户使用我们的产品时最基本的需求是什么？

问题 2 回答：

客户使用第三方用户反馈系统的最根本目的就是快捷与高效。

新闻与调研 5:

爱奇艺测试团队提出的用户反馈分析方案期望基于公司业务特色建立通用服务能力，提高头部问题的召回效率，聚焦于高效识别问题，并辅助业务解决问题提升体验：

- ✧ 通过反馈分类分级监控报警保证对头部问题的准确召回，依赖反馈聚类提取报警热点反馈，聚焦到具体的问题现象，降低反馈分析成本；
- ✧ 建立高质反馈挖掘能力，快速识别腰部、尾部问题，尤其强化对单点问题的召回；
- ✧ 具备问题自动分析定位、自动流转的能力，能对处理的闭环率、时效性做有效衡量；
- ✧ 具备平台化能力，人工进行的数据统计及分析可由平台自动化计算得出，处理流程及标准统一。

-----《听见用户的声音，爱奇艺全渠道用户反馈分析的探索与实践》

子问题 3：哪些需求在增加？

问题 3 解析：在子问题 1 中的需求，哪一个需求时呈现增长的趋势？

问题 3 回答：

后台数据分析和数据可视化、个性化定制的需求呈现出增长的趋势。

随着互联网发展的增速放缓，敏捷开发、低成本、低人力资源的开发模式越来越被推崇。企业的希望更加快速的把握用户痛点，针对用户需求解决痛点以增加营收；用户反馈作为用户对产品体验最直接的表达，是改善及衡量用户体验的重要输入，它具备海量、多样化的特征，业务团队可从中挖掘到不同维度的有效信息，进行体验的优化迭代。

初期业务线内在处理用户反馈时，面临以下问题：

- ✧ 渠道多数据量大，提取问题成本高；
- ✧ 反馈质量参差不齐，增加分析成本；
- ✧ 反馈分析链路长，闭环率和时效性不够理想；
- ✧ 缺乏有效的效果评估手段，存在特定问题召回不及时的情况；

因此，开发团队更加需要有一个产品能够自动化的解决上述问题，因此后台

数据分析、数据可视化、个性化定制的需求将呈现出增长趋势。

新闻与调研 6:

1. 智能客服槽点不少让人烦恼
2. 智能客服行业亟待升级用户体验
3. 人机协同才能更好服务用户

消费者吐槽智能客服不智能的另一面,是智能客服越来越受到企业的重视和青睐。依靠上岗快、成本低等优势,智能客服机器人用自己的标准话术解决消费者重复性较高的常见问题,使得有限的人力可以集中去解决更困难、更急迫的问题。然而,受制于不成熟的底层技术,智能客服仍存在较大的突破空间。

——缺乏共情能力。消费者拨通一通客服电话,是因为有解决问题的需求,他们期望收到更具针对性、更具人文关怀的客服服务,但情感计算是机器客服需要攻破的难点,冰冷的机器人技术流程很难识别消费者个性化的提问方式和语句结构,更无法灵敏捕捉用户的情感变化,影响到用户体验。

——人工智能技术有待提高。南开大学人工智能学院副教授梁潇表示,智能客服的底层算法逻辑是机器将语音转换成文字,将关键字和知识库中的内容进行比对,然后做出相应的反应回答,这就需要知识库中的知识量足够大,才能让智能客服做出更快更好的回答。知识库中有限的知识量 and 有待提升的人工智能自我学习能力是目前制约智能客服发展的重要方面。

——企业使用定制率低的智能客服产品。据一家共享经济电商平台的客服部门负责人刘先同透露,智能客服服务方案应该是定制化的,再加上电商服务场景多样、链条长,有的企业考虑成本,使用定制率低的产品,甚至使用价格低廉的通用型智能客服,就会导致消费者使用感受差。有的企业的智能知识库不够完善,导致智能客服与消费者多元的语言类型匹配程度很低,甚至无法匹配。

——宁夏新闻网:智能客服如何更智能?

子问题 4: 哪些需求在减少?

问题 4 解析: 在子问题 1 中客户所有的需求中,哪些需求其实对用户而言会逐渐变得不再重要?

问题 4 回答:

智能推荐需求对于用户而言将会逐渐变得不再重要。

随着 AI 热潮的涌现，现今的推荐算法已经足够优秀，在未来比较长一段时间，推荐算法都不会有太明显的变化，因此，智能推荐需求对于用户而言将逐渐不再重要；用户更加需要聚焦用户需求和产品的完成度。

新闻与调研 7:

平台切换成本:是指消费者从一个系统切换到另一系统时所必须付出的代价。平台切换成本的存在使消费者可能被锁定在原有的品牌或系统中,它反映了消费者被供应商锁定的程度。

——MBI 智库

1.1.4 切换成本

子问题 1: 哪些东西将客户捆绑在一家供应商和它的服务上?

问题 1 解析: 有哪些服务是我们可以提供给客户而其他公司提供不了的?

问题 1 回答:

我们风语平台相较于其他的用户反馈系统提供的特有的服务有:一站式的帮助与讨论平台、后台数据的自动分析和展示、平台的咨询服务、平台的定制化服务、更加个性化的设置。

其中最重要的是,我们可以将用协助客户构建要给良好的用户社区,自动化的捕获终端用户的反馈和需求,进行数据的自动分析和可视化,为其打造独特的优势。

子问题 2: 哪些切换成本阻止客户转投竞争对手?

问题 2 解析: 用户如果不使用我们的产品,而去使用其他的第三方用户反馈平台,他会失去什么?

问题 2 回答:

对于中小型开发团队而言,如果用户不使用我们的产品,而去使用其他的第三方用户反馈平台,将会失去一站式的用户帮助与讨论平台、轻便的 SDK 工具、

后台数据自动分析和展示、平台的咨询功能、定制化服务以及个性化设置。

子问题 3：客户容易找到并采购类似的服务吗？

问题 3 解析：现在市场上有和我们提供相似的服务的商家吗？

问题 3 回答：

没有，目前现有的用户反馈系统没有可以提供如此庞大业务。首先，目前市场没有或很少针对于“后台数据分析和后台数据展示”的反馈系统。其次，现在的用户反馈系统多半是泛用性较高，但是模式单一，但是我们根据各个客户群体进行划分，并提供定制化服务，期望打造一个全方位全功能的一站式用户反馈系统产品，能服务于中小型开发团队，为其提供完善且所需的功能。

子问题 4：品牌有多重要？

问题 4 解析：竞争市场上有巨头式的服务套件吗？我们会打造怎样的品牌？

问题 4 回答：

目前，国内最大的用户反馈系统腾讯公司的[兔小巢](#)，但是这个品牌的缺点也很明显，我们致力于弥补他们两者的缺点并改善，在此基础上加以创新，以期创造一个能够适配大量的用户群体的兼容性的系统。

新闻与调研 8：

品牌的建设对企业来说有什么重要性呢？

1、没有打造自己的“品牌”，企业的商品就缺乏竞争力，更不会有企业家所梦寐以求的附加值高额利润；

2、附加值低，企业就缺乏产品研发、管理升级、以及市场推广的资金投入。

3、没有强势的品牌竞争力，企业商品的市场竞争力就不敌竞争对手，其市场价格自然难以提升，由此就带来了更低的附加值，以至于使企业陷入低水平竞争的怪圈，企业进入更恶性的循环。

——搜狐：对于企业来说，品牌的重要性！

1.1.5 收入影响力

子问题 1：客户真正愿意花钱购买的是什么？

问题 1 解析：我们提供的服务中客户愿意为什么服务付费？

问题 1 回答：

一站式的帮助与讨论平台、SDK 工具的使用、后台数据的分析和展示、平台的咨询服务、平台的定制化服务、更加个性化的设置。

子问题 2：利润最大的一块从哪获得？

问题 2 解析：我们在收入来源中那一部分的获利是最大的？

问题 2 回答：

我们会同中小型开发团队进行合作，对中小型开发团队收取产品的使用费和定制化服务费用，也会同高校、教育机构进行合作，通过举办比赛等宣传方式来降低宣传成本，同时也会与其他商家进行广告业务合作。但最主要的获利来自于中小型开发团队的产品使用费和定制化服务费用。

子问题 3：客户能轻易找到更便宜的产品和服务吗？

问题 3 解析：有没有同类型的竞争服务会比我们的收费更低？

问题 3 回答：

首先，SDK 使用费的收取已经是比较常见的收费方式，唯一能比这个还便宜的就是开源的第三方系统。但开源产品往往为了广泛性，而没有兼顾开发团队的业务需求，可能存在着难以接入原产品、没有智能的数据分析功能、不能进行定制化服务、甚至存在窃取个人信息的情况，最终的是其服务质量是没法和我们的产品相比的。

1.2 行业影响力

1.2.1 （现有的）竞争对手

子问题 1:谁是我们的竞争对手？

问题 1 解析：现在已有的市场环境中，谁会与我们的业务产生冲突，他们为什么会被我们视为直接的竞争对手。

问题 1 回答：

腾讯兔小巢是我们的竞争对手，它在一站式用户反馈与帮助领域已经有了一定的用户群体，有较为稳定的收入来源，同时客户已经对他们产生了一定的依赖。同时这个软件的业务比较发达，适用于 APP、公众号、H5、web、小程序等众多平台接入。

子问题 2:哪些是我们这个领域的主流玩家？

问题 2 解析：识别领域内的主流软件。

问题 2 回答：

目前在领域内，国内最大的一站式用户反馈与帮助平台是腾讯兔小巢。

子问题 3:他们的竞争优势是什么？

问题 3 解析：主要竞争对手的优势是什么。

问题 3 回答：

腾讯兔小巢的优势是市场普及率高，有成熟的生态环境，在腾讯系的产品生态支持下，中国的用户比较容易接触到腾讯兔小巢。且腾讯有大规模云服务器资源。腾讯兔小巢已经有了一定的规模，有稳定的用户群体。我们的软件进入市场之后较难短时间内抢占用户群体。

新闻与调研 9：

1. 兔小巢是哪些人，为什么做的？

答：我们是腾讯 CDC 的几个产品经理，做的产品免不了经常被用户在微博、

贴吧等地方吐槽。与其让用户在网上各个地方吐槽，不如布置一个舒服点的地方，让产品经理和用户经常碰面。于是有了兔小巢，也希望这个“地方”能给同行的产品人用。

2. 这是免费开放的吗？有哪些 App 在用呢？

答：兔小巢免费开放。不会走付费升级的路子。现在已经有包括腾讯新闻、天天快报、起点读书等上百个产品使用。

3. 不是腾讯的 APP，也可以用吗？

答：当然可以用，开放出来，就是为了志同道合的产品人，都能在一个舒服的地方和自己的用户唠嗑。

4. 适合哪些类型 App 啊？嵌入复杂吗？

答：特别适合内容型、工具型产品。这里是产品经理与用户“见面”、唠嗑、听用户吐槽的地方。我们争取做到让产品在 3 分钟内完成兔小巢的嵌入。简单、易用是兔小巢的性格。

5. 你们是否持续认真做的？遇到 Bug 或不爽怎么办？

答：虽然是一款小产品，但为了让我们自己有舒服的地方面对用户，也是本着一个产品人的心，我们会不断让兔小巢好用、更好用。遇到 Bug 或不爽，果断戳这里来吐槽，欢迎大家反馈意见。

-----腾讯兔小巢：关于兔小巢的 5 个常见问题

子问题 4:描述他们的主要产品和服务。

问题 4 解析：描述他们的主要产品和服务。

问题 4 回答：

新闻与调研 10：

兔小巢，是腾讯公司推出的一个轻量级、免费使用的用户意见反馈服务平台。适用于 APP、公众号、H5、web、小程序等平台接入。为中小产品或团队快速搭建用户反馈通道，提供便捷的用户反馈解决方案，帮助产品提升服务水平和效率。

——百度百科

新闻与调研 8：

兔小巢是一个 3 秒极速接入、即时提醒、专注产品经理角色的用户意见反馈

服务平台，该平台前身是腾讯公司内部产品用户意见反馈收集的主要工具。为更好的提供一站式用户反馈服务，兔小巢于 2016 年底正式对外开放。

---百度百科

新闻与调研 9:

1. 产品接入极速，完全免费使用

兔小巢是一个完全免费的用户意见反馈服务平台，无需产品自行开发，几行代码可将兔小巢放在任何地方，包括 APP、公众号、H5、web、小程序。

2. 微信推送回复，用户触达及时

兔小巢支持开通微信回复通知功能，针对产品经理的回复给用户做提醒。用户无需关注公众号就能收到产品经理的回复通知。

3. 专注产品经理，轻松处理反馈

兔小巢通过将产品经理的回复前置、折叠连续未被产品经理回复帖子的方法突出产品经理发布的信息，同时也配置了常见问题、反馈分类、用户信息收集等功能，高效处理用户反馈。

4. 支持小程序用户反馈

兔小巢支持小程序用户反馈，接入只需两步操作，一是在小程序界面放置了一个入口，二是跳转兔小巢小程序，实现小程序用户反馈一站式服务。

5. 支持多语言反馈

根据操作系统语言，支持英文、繁体中文、简体中文，适用于多种操作系统。

6. 双端管理监控，使用灵活

兔小巢除了能在 PC 端处理用户反馈，还可以在移动端进行反馈管理。管理员只需配置移动端管理权限，登录产品用户端管理即可。

---百度百科

子问题 5:他们聚焦于哪些用户?

问题 5 解析：上述软件的客户细分。

问题 5 回答：

兔小巢聚焦于企业用户（中小产品或团队），为中小产品或团队快速搭建用户反馈通道，提供便捷的用户反馈解决方案，帮助产品提升服务水平和效率。

子问题 6:成本结构如何?

问题 6 回答:

腾讯兔小巢可以通过向腾讯的生态引入用户进行盈利。

子问题 7:他们对我们的客户群体、收益来源和利润的影响有多大?

问题 7 解析: 对我们的客户细分、收益来源、利润有何影响。

问题 7 回答:

腾讯兔小巢虽然目前来说拥有较为庞大且稳定的客户群体,在一站式用户帮助与反馈领域内具有绝对性的领先优势。但是兔小巢也有一些功能上的缺陷,而这些功能正是我们这款产品所具有的。例如代码级缺陷跟踪,可以让开发人员直接看到用户提问前的程序运行信息,便于缺陷定位;问题管理,客服人员可以为问题添加标注,并将同一类问题归类到同一个模块下,便于用户查阅;智慧客服服务,可以智能化提供类似问题帮助客服回复,降低客服的工作难度。我们的软件进入了市场之后可以通过这些功能上的特色来吸引一部分的客户群体。由于我们的软件的社交属性,在我们吸引客户的过程中能够让客户产生黏性的同时将软件产品推荐给他人进行使用。

1.2.2 新进入者（挑战者）

现在一站式用户反馈与帮助软件并不是特别多,或者说没有一定的市场规模。

1.2.3 替代产品和服务

子问题 1:哪些产品和服务能够替代我们的产品和服务?

问题 1 解析: 哪些产品和服务能够替代我们的产品和服务。

问题 1 回答:

腾讯兔小巢。

新闻与调研 11:

兔小巢，是腾讯公司推出的一个轻量级、免费使用的用户意见反馈服务平台。适用于 APP、公众号、H5、web、小程序等平台接入。为中小产品或团队快速搭建用户反馈通道，提供便捷的用户反馈解决方案，帮助产品提升服务水平和效率。

——百度百科：兔小巢

子问题 2:客户转移使用平台的成本有多高?

问题 2 回答:

客户在使用原有平台的过程中基本上没有产生依赖平台的数据，这就导致了我们的软件在进入市场之后，客户是可以直接进行使用平台的切换。而且腾讯兔小巢的使用完全免费，这就让用户切换平台的过程中更加没有后顾之忧。

子问题 3:替代产品的客户群体黏度有多高?

问题 3 回答:

因为我们的软件作为一个新生的软件进入市场，必定要从一些老的软件中拿到一定的客户资源，鉴于腾讯目前在国内的发展情况，必须要考虑腾讯兔小巢的客户黏度的因素。我们认为我们的软件可以通过特色的独一无二的功能较为轻松的吸引到客户群体，然后在客户的使用过程中体验到一站式服务流畅的体验，保证一定的用户黏度的同时可以吸引更多的用户。

1.2.4 供应商和价值链上的其他厂商

子问题 1:谁是你行业价值链中的关键玩家?

问题 1 回答:

云服务器提供商。

子问题 2:你的商业模式在多大程度上依赖这些玩家?

问题 2 回答:

我们对服务器的依赖不是特别强,公司达到一定规模后可以通过自建数据中心来达到云服务的供应,同时可以使用多方的云服务,自己构建的数据中心也更加可靠安全。

子问题 3:有边缘玩家涌现吗?

问题 3 回答:

在我们软件的设想中,我们的社交板块可能会吸引用户,使用我们的社区进行社交活动,我们也可以针对这种情况做特殊优化来满足这部分用户的需求。

子问题 4:哪个的利润最高?

问题 4 回答:

云服务器的提供商可以进行多家对比后进行低价位的购买,同时我们向客户提供的云服务也能通过收费手段进行盈利。

1.2.5 利益性相关者

子问题 1:哪些利益相关者会影响到你的商业模式?

问题 1 回答:

在客户使用我们软件的时候如果使用其他的云平台进行存储可能会导致我们的盈利降低。

由于海内外版权的分割也容易造成一定的影响,可能导致跨国的用户难以进行社交方面的共享,所以我们旨在通过让版权方直接入驻平台的方式进行产品的推广。

子问题 2: 股东影响力如何，员工呢？

问题 2 回答：

我们需要大量的优质服务团队，在我们的售后服务团队中需要大量的售后服务人员和客户保持良好的沟通环境。

1.3 关键趋势

1.3.1 技术趋势

子问题 1: 你的市场内外的主要技术趋势有哪些？

问题 1 解析：我们产品相关的关键技术有哪些？这些技术现状如何，有什么重要的发展趋势？

问题 1 回答：

技术趋势 1：人工智能

人工智能技术是近年来的热点技术，是企业进行数字化转型的重要方向（资料），广泛应用于各行业各领域，借助人工智能技术，能够以更加智能化的方式解决现实问题，实现以人工智能技术解放人力，提升业务质量。在客户服务方面应用人工智能技术已经较为成熟，诸如知识图谱、问答机器人等技术已经在客服业务上得到广泛应用，但这个应用仍然存在许多问题，在准确度，有效性等方面仍然具有较大的缺陷（资料）。，需要进一步改进。人工智能客服技术应该从“深度”和“广度”两个方面提升，即更加深入实际场景，理解业务需求，更加挖掘各个领域的应用价值，而不仅局限在某些领域。利用人工智能技术实现数据分析，将数据转化为有价值的企业资产，从而赋能企业运营决策管理，实现价值升级也是发展的重要方向

新闻与调研 12：

以兴业银行为例，随着近年来数字化转型的深入推进，客户的线上化和智能化服务需求呈现急速增长，去年，兴业银行与百度智能云联合推出智能客服机器人产品，在「简单标准业务智能机器人办理，复杂争议业务转人工处理」的人机

协作原则下，进一步推动客服业务提质增效。从技术层面来看，该产品具备可视化、多轮对话管理、高精度智能 FAQ（Frequently Asked Questions，常见问题解答）以及情感分析等功能，能够使智能客服更加人性化，显著提升客户体验。

不过，随着智能客服在银行服务中扮演着越来越重的角色，新的挑战也随之而来。比如，市场最为关注的「智能客服不智能」的问题。江苏省消保委在日前发布的《数字化背景下客户服务便利度消费调查报告》中将平台客服问题大致分为三类，其中占比最高的就是机器人答非所问、不智能，在总体问题中的占比超过 70%。

——智能客服「下半场」：数据、技术与服务 央视网 文/洪偲馨、伊蕾

技术趋势 2：云计算与云服务

云计算是近年来软件行业广泛采用的技术。传统应用变得越来越复杂，服务需要支持更多用户，需要更加强大的计算能力，需要更加稳定安全。为了降低成本，使客户的服务更加安全、稳定、健壮、快速、强大，云计算应运而生。云服务使用简单，“即开即用”，极大简化了企业的工作流，降低了企业的服务维护成本开销。云计算又可以分为 IaaS、PaaS 与 SaaS，我们提供的服务是一种 SaaS 服务，即直接提供完整的平台功能供用户直接调用使用，易于集成使用，是一种较为流行的开发方式，容易被开发者与企业接受。

新闻与调研 13：

经历二十多年的发展，SaaS 已经成为全球科技领域最为关注的产业方向之一，当前全球 SaaS 产业仍处于快速演进发展的过程中，产品和商业模式的不断创新，行业竞争格局及产品应用场景的快速变化调整，都在孕育新的市场机会。据统计，2020 年全球 SaaS 行业市场规模为 1570 亿美元，同比上涨 11.35%，年均复合增长速度为 25.05%，增长速度趋缓。

——2020 年 SaaS 产业发展现状，云计算产业结构中 SaaS 服务渗透率将
加快 华经情报网 华经产业研究院

技术趋势 3：Devops

Devops 即“开发运维一体化”，我们的产品虽然并非针对 Devops 的技术落地实现，但是提现了 Devops 中的重要思想。我们通过连接最终用户与开发者，

将运营运维反馈的过程极大简化,使得开发人员能够更加高效地跟踪缺陷与漏洞,更快速地进行迭代修复,极大优化了开发流程,降低了产品缺陷排查成本与运维对阶沟通成本。

新闻与调研 14:

近日,亚马逊云科技宣布 Amazon DevOps Guru 正式可用。这是一项完全托管的运营服务,使用机器学习技术自动检测运营问题,并对具体的修复措施给出建议,让开发者更轻松地了解应用的可用性。凭借亚马逊电商 Amazon.com 和亚马逊云科技多年来卓越的运营经验,Amazon DevOps Guru 采用机器学习技术自动分析数据,如应用程序指标、日志、事件,并跟踪偏离正常运营模式的行为。当 Amazon DevOps Guru 发现可能导致停机或服务中断的异常应用程序行为时,它会向开发人员发出告警通知并提供问题详细信息,帮助他们快速了解问题的潜在影响和可能的原因,并提供修复的具体建议。

子问题 2: 哪些技术代表了重要的机会或者颠覆性的威胁?

问题 2 解析: 产品中那些技术有待发展,那些技术已经过时/不再有效?

问题 2 回答:

机会: 现在竞品采用的人工智能客服系统还不够智能,如果我们能够采用更加智能的算法来改进体验,为用户提供更好的用户体验,将能够具有更强的竞争力,这是我们未来努力的方向。

挑战: 使用云服务 SaaS 的方案实际上会涉及隐私保护与安全问题,如何保证企业客户的隐私数据不被泄露,如何在人工智能分析中做数据脱敏都是非常困难的问题,我们需要解决相关的问题,实现可信服务,值得思考。

新闻与调研 15:

云市场: 中国整体云计算市场规模再创新高,市场规模达到 2256.1 亿元,未来有望迎来新一波增长机遇。在服务形态上: 当前中国云计算市场,仍以云资源(IaaS)需求为主,但云能力(PaaS)已逐渐成为驱动中国云计算市场持续扩张的重要增量因素。在部署模式上: 公有云仍然占据主导地位,非公有云通过多种形态,将云能力向公有云领域延伸。

云玩家: 2020 年中国 IaaS/IaaS+PaaS 公有云市场,阿里云、腾讯云、华为

云位列三甲，市场集中度进一步提升，市场竞争焦点也逐渐从新老玩家的竞争，转变为当前领先参与者间的博弈。在 2020 年中国 IaaS/IaaS+PaaS 云出海领域，阿里云、亚马逊云科技、腾讯云表现优异。虽然云出海业务短期内受国际政治因素限制，但中国云厂商充分利用经济区位优势“因地制宜”，不断升级云出海策略。

子问题 3: 哪些新兴技术是未来可以采用的?

问题 3 解析：产品可以使用哪些新技术来改进体验？

问题 3 回答：

低代码

随着低代码技术的日趋成熟，越来越多的公司会选择使用低代码的方式完成部分非核心业务的开发，来达到降本增效的目的(根据资料可知)，我们的平台本质上是低代码服务，通过一站式快速构建用户社区与帮助服务，可视化的服务管理与开发，降低了相关企业的开发人力成本与维护成本，并且凭借我们对相关领域的专业能力，能够帮助相关企业获得更好的效果，避免了自行开发导致的缺陷与短板。根据我们的观察，现在在客户帮助领域还较少有此类低代码服务，我们认为这是一个非常重要的发展方向。

新闻与调研 16:

资料：据 Gartner 机构的预测，到 2025 年，企业 70% 的新应用将会通过低代码或者无代码技术开发，这将加快低代码市场的全面爆发。而另外一家研究机构海比研究院数据显示，2020 年，中国低市场规模达 19 亿元，而到 2024 年，低代码市场将达到百亿量级。低代码快速发展的背后，源自于企业不断增加的数字化转型需求。企业需要简化一些范式化流程以及重复性工作，再加上疫情对企业在线化、数字化需求的加速，企业的内外系统在这个大的环境中需要迭代响应，跟随潮流变化，低代码开始被企业接受。

——风口上的低代码：我们看到了这些变化与趋势（公众号-脑极体）

人工智能技术

除了已经在市场上广泛采用的技术，我们也挖掘到了一些已经在使用的技术

中未被重点关注的点，比如利用人工智能实现自动化的数据赋能（借助人工智能技术分析社区数据，获知用户需求），利用社区形式自动化构建领域知识数据库，服务客户等等，这些技术方向同样值得关注。

元宇宙

近期，元宇宙概念得到广泛关注，我们的平台关注的核心在于聚合用户与开发者，实现更加高效的沟通，具有很强的交流属性，未来，我们也希望利用元宇宙技术，使用户在我们搭建起来的社区中拥有更加真实而且沉浸式的体验，得到和线下服务同样的体验，打破线上沟通壁垒。

新闻与调研 17：

资料：从概念上讲，**Metaverse** 一词由 **Meta** 和 **Verse** 组成。元代表超越，诗代表宇宙。它们一起通常意味着“超越宇宙”的概念：一个与现实世界平行的人造空间。回顾互联网的发展，从 PC 局域网到移动互联网，互联网使用的沉浸感逐渐增强，虚拟与现实的距离逐渐拉近。在这种趋势下，沉浸式和参与性达到顶峰的元界，或者说是互联网的“终极形态”。

——什么是元宇宙？带你解密元宇宙的运作方式 知乎-骆驼祥子

1.3.2 行业管理趋势

子问题 1: 哪些管理趋势会影响你的市场？

问题 1 解析：哪些规则会影响产品与市场的发展？

问题 1 回答：

随着人们对隐私保护越来越重视，国家出台了一系列法律法规与政策（如《网络安全法》、《个人信息保护法》等）来规范个人隐私信息的采集。这些法律一方面提高了我们收集用户隐私的规范性，让用户能够更加放心，另一方面给我们的开发维护设置了门槛，这也意味着我们只能使用有限的的数据，在法律合规的基础之下开展业务，这可能会使我们能够使用的数据变少，所能够提供的有价值信息变少，而且无法基于用户标识数据开展进一步的关联分析，降低分析的价值。

新闻与调研 18：

国家计算机病毒应急处理中心近期通过互联网监测发现 17 款移动应用存在隐私不合规行为，违反《网络安全法》《个人信息保护法》相关规定，涉嫌超范围采集个人隐私信息。**App 向第三方提供个人信息未做匿名化处理，涉嫌隐私不合规。**

——涉嫌超范围采集个人隐私信息 《动漫之家》等 17 款违法移动应用被
曝光

子问题 2: 哪些规则会影响你的商业模式?

问题 2 解析: 哪些规则会影响产品的设计决策?

问题 2 回答:

手机厂商采取了许多技术，规范隐私信息的收集。手机生产厂商使用技术方式禁用跟踪功能，使得我们可能不能有效地获取所需数据，但我们能够通过其他替代方案以更加合理的、不侵犯用户隐私的方式获取数据，并在请求敏感数据时主动提醒用户。

新闻与调研 19:

苹果公司警告说，应用程序开发人员不能诱导用户允许在应用程序中进行跟踪，应用程序会阻止执行一些试图影响用户在应用程序跟踪透明度通知中的选择的行动。苹果公司刚刚推出的“应用跟踪透明度”功能让用户有机会阻止特定的应用为广告目的跟踪他们的在线活动。

——苹果明确禁止向用户提供奖励以换取启用跟踪功能的应用 [cnbeta](#)

信息审查机制: 如何规范社区发言是很重要的问题。国家对社区管理非常重视，之前也出现过很多因为社区发言审查无法达到国家标准而被关停的论坛。如何使用技术手段来规范社区发言，减少发布虚假信息，随意发送广告，社区引战等不文明不规范的发言行为，是平台发展中需要考虑的问题。

新闻与调研 20:

一、互联网定向广告的“理所当然”与自由意志

(一) 争议出发点之一: 互联网广告个人信息的收集使用规则

(二) 分歧的根本: 互联网变现模式的差异

二、互联网定向广告的商业模式与法律规则分析

(一) 互联网定向广告投放机理与个人信息保护规制

二、国内外目前针对互联网广告领域的监管规定

欧盟&美国：对互联网定向广告中个人信息安全的风防范

国内：互联网广告领域中的具体个人信息保护规定

(三) 互联网定向广告技术的数据处理现状与法律监管趋势分析

三、互联网定向广告背后的数据变现模式变革

(一) 互联网定向广告引发的法律责任

(二) 互联网定向广告中的个人信息保护诉求

(三) 开放性讨论：互联网广告的数据变现模式变革

四、企业的当务之急与未雨绸缪

(一) 严守个人信息保护底线，尊重消费者权益

(二) 定义数据资产，拓宽数据变现思路

-----CHINA LAW INSIGHT 成年人要看的利弊---互联网商业化的模式变局

新闻与调研 21:

B 站多次被约谈，很多人认为，是因为平台不够重视而导致审核不力、管理不严。但在笔者看来，客观困难的确存在——面对 UGC 这种新兴内容生产机制，现有的内容审核手段尚显落后。

无论是人工审核与机器审核相结合，还是推动新审核技术的研发，B 站一次又一次地被约谈和责令整改都在释放一种信号：要加强网络环境治理、营造良好的平台生态，内容审核新方案的提出刻不容缓。

——B 站多次被约谈：UGC 平台亟需内容审核新方案 红网 红辣椒评论

子问题 3: 哪些管理规定和税费会影响客户需求?

问题 3 解析：哪些规则会影响用户选择我们的产品？

问题 3 回答：

1. 我国对信息技术服务有优惠，在采购信息服务相关产品时，在税务方面会有一定成都的优惠，这些优惠能够促进客户更积极地选择我们的产品来进行使用。

2. 我国对互联网企业的经营门类有较严格要求，在客户企业申请《网络文化

经营许可证》时可能需要申报论坛社区相关类目

新闻与调研 22:

增值税一般纳税人销售其自行开发生产的软件产品,按 17%(注:自 2018 年 5 月 1 日起,原适用 17%税率的调整为 16%;自 2019 年 4 月 1 日起,原适用 16%税率的调整为 13%) 税率征收增值税后,对其增值税实际税负超过 3%的部分实行即征即退政策。

——财政部 国家税务总局关于软件产品增值税政策的通知 财税[2011]100 号 的解读

1.3.3 社会和文化趋势

子问题 1: 描述关键社会趋势, 文化或社会价值观上的那些变化会影响你的商业模式?

问题 1 解析: 社会上存在哪些价值观会促进我们产品的设计思路或影响我们的运行?

问题 1 回答:

人们对隐私的重视: 随着近些年来人们对隐私重要性的认识程度增加, 越来越多的人会关注自己的隐私, 在使用 APP 时会注意 APP 的隐私获取情况, 如果发现一款 APP 有过多的隐私获取情况, 很有可能会降低他们使用这款 APP 的欲望。这对我们既是挑战, 也是机遇, 一方面我们应该注意我们的隐私收集行为, 减少分析过程对敏感数据的依赖, 另一方面, 我们可以将注重隐私保护作为卖点进行推广, 将隐私使用的安全性作为优势同自行开发可能触及隐私问题做对比, 体现本产品的优势。

许多公司越来越注重保护自己的数据资产, 不愿意将数据保存在其他公司的服务器上。这会对他们的数据安全性造成影响, 也会让他们产生自己的客户数据会被二次利用或被销售的担忧。一方面我们允许客户将数据存储部分独立出来, 存储到自己公司的服务器上, 云服务不存储任何信息, 另一方面, 我们会对收集到的所有用户信息及其使用情况进行归档汇总, 以文档的形式向客户进行汇报, 打消用户顾虑。

新闻与调研 23:

传统开发模式也称作瀑布式开发，整个软件按循序展开，交付件单通道线性流动，一般分为需求-设计-编码-测试-验收几个阶段，所需的工程师也是要求最齐全的。

以现代的软件开发角度看，瀑布模式的项目管理方式已经跟不上客户的要求了，现在互联网项目需求变化快、迭代快，再一步步分析需求-设计-编码-测试-验收就有点难以接受了，成本大速度慢。

JNPF 采用的低代码是种全新的敏捷式开发思路，从字面解读为减少代码的编写量，一个软件项目中重复的代码和低级代码占了绝大多数，低代码将这类代码全部封装起来，在需要的时候直接调用就行了。

但低代码真正的价值却不在“低代码”上，少代码只是表象，真正的价值在于隐藏应用所依赖的基础架构，改变应用交付方式和管理模式。

为什么呢？软件架构主要分为业务架构、应用架构、基础架构，业务架构主要着眼于控制业务的复杂性，基础架构着眼于解决分布式系统中存在的一系列问题，将程序员从基础架构中解放出来专攻业务功能。

低代码也是传统软件企业转型的最好方式，从传统的单一交付方式到 SaaS 服务、PaaS 服务等多种营销服务，从瀑布式的项目管理转型为敏捷式项目管理，可以说低代码给软件开发行业带来更多的活力。

——知乎：2020：如何从传统开发模式转型为新型开发模式？

新闻与调研 24:

企业建设数据安全底座后，数据资产安全管理运营中心可以更好地成为企业数据资产管理的核心平台，让企业更好的把握企业数据资产管理、企业数据分类分级管理、基于数据资产和访问权限的管理、企业数据资产的认责管理、数据安全策略的统一输出、安全赋能管理，形成围绕企业重要核心数据资产的统一化、标准化安全管理体系，提升数据安全部门的安全管理能力和企业数据资产的管理水平，保障企业业务系统的安全价值。

——构建企业数据资产保护的安全底座 腾讯网

子问题 2: 哪些趋势会影响购买者的行为?

问题 2 解析: 存在哪些宏观趋势会影响用户选购我们的产品?

问题 2 回答:

软件产品市场竞争激烈,产品增速放缓,产品团队开始从挖掘存量市场到挖掘增量市场。

新闻与调研 25:

根据 CNNIC 统计数据,中国网络及手机购物规模呈逐渐递增趋势,2020 年网络购物及手机网络购物渗透率分别已高达 79.1%与 79.2%。典型电商平台的销售及营销费用主要用于广告、促销、优惠活动等,目的是提升用户规模,塑造品牌影响力,从近五年典型电商平台销售及营销费用与年度活跃用户比值来看,基本呈现增长趋势,说明用户维护及获取成本不断升高。高渗透率代表线上渠道的重要性,同时也说明流量红利增长空间有限,加之活跃用户获取成本的提高,品牌主亟需提升存量运营能力,培养用户粘性。

——艾瑞咨询 2021 年中国私域流量营销洞察研究报告

1.3.4 社会经济趋势

子问题 1: 关键的人口统计学趋势有哪些?

问题 1 解析: 使用我们产品的人中人口分布如何?

问题 1 回答:

我们的产品目标客户群体并没有明显的人口统计学趋势,总体来讲,我们的产品面向需要使用软件产品、需要获取软件产品使用帮助的、需要对软件产品存在的问题进行反馈的所有人,这些人分布在各个年龄段。我们的销售对象为开发小型产品的中小型企业团队,他们有搭建用户社区的需求,但是没有自行开发的能力或者出于成本/其他原因考虑选择使用成熟技术,这样的团队分布是相当广泛的。

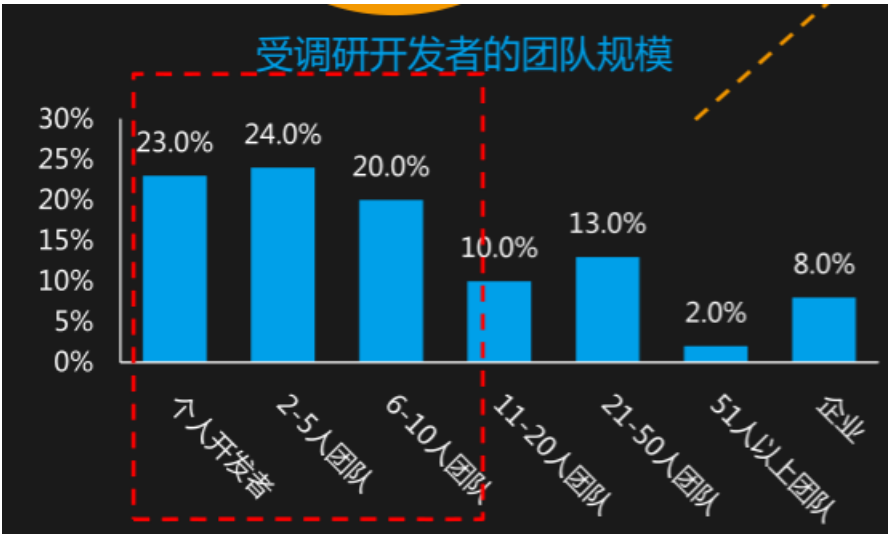
子问题 2: 你的市场中收入和财富的分布有哪些特征？

问题 2 解析：潜在用户群体的收入情况如何？

问题 2 回答：分析目标客户群体的收入与财富特征。

我们的目标客户是中小型企业团队，他们的收入往往有限，团队规模与较小，毛利绝对值也较小，利润率有限，需要在有限的成本内实现完整功能，实现更好的用户服务，实现自身团队商业价值。

新闻与调研 26:



(中国 web app 开发者研究报告)

子问题 3: 描述你所处市场的消费特征（比如住房、医疗、娱乐等）。

城镇人口相对于农村人口的比例如何？

问题 3 解析：目标企业用户的选购消费特征？

问题 3 回答：

我们面对的企业客户具有以下消费特征：因为成本问题而选择不自行搭建用户社区，更加追求产品的性价比与使用效果，追求以有限的资源实现更高的生产效率。

1.4 宏观经济影响

1.4.1 全球市场

在我们商业模式和业务领域的内容体现：由于我们的产品最终需要面向全球市场，因此我们需要综合考虑当前市场的经济形势等，在正确把握市场脉搏的情况下选择合适的上市时间和市场。

子问题 1: 考虑到创业产品的孵化一般需要良好的经济环境，当前世界经济发展形势如何？GDP 增长率如何？

新闻与调研 27:

2020 年世界 GDP 增长率按购买力平价 (PPP) 计算约为-4.4%、按市场汇率计算约为-4.7%[1]。这是二战结束以来世界经济最大幅度的产出规模萎缩。这次产出规模萎缩主要是由新冠肺炎疫情冲击造成的。各国政府限制人员流动、关闭人员密集的活动场所等疫情防控措施，以及居民面对病毒威胁自发减少外出活动等行为，同时造成供给受限和需求减少，从而导致世界经济规模的大幅度萎缩。上世纪八十年代以来，世界经济经历了六次名义 GDP 的萎缩，分别发生在 1982 年、1997 至 1998 年、2001 年、2009 年、2015 年和 2020 年。其中 1997 年至 1998 年的萎缩是由亚洲金融危机引起的，2001 年的萎缩是由互联网泡沫破裂引起的，2009 年的萎缩是由美国金融危机引起的，1982 年和 2015 年并没有发生经济和金融危机，其名义 GDP 萎缩是由经济增速和通胀率下滑以及汇率变动引起的。前五次名义 GDP 的萎缩，除 2009 年之外，均伴随着实际 GDP 的正增长。2009 年世界实际 GDP 按购买力平价计算也正增长 0.01%，但按市场汇率计算负增长 2.0%。唯有 2020 年这一次，世界名义 GDP，按购买力平价计算的实际 GDP 和按市场汇率计算的实际 GDP 均出现大幅负增长。可以说，新冠疫情带来的世界产出损失是空前的。

新闻与调研 28:

2021 年上半年世界经济逐步复苏。2021 年以来，伴随全球疫苗接种速度加快以及各国陆续解除封锁措施，世界经济复苏态势显著抬头。主要国际经济组织

纷纷提高对 2021 年全球 GDP 增长的预测，世界银行最新预计今年全球经济将增长 5.6%，比 1 月初提高 1.4 个百分点；经济合作与发展组织（OECD）预计全球经济将增长 5.8%，高于 3 月份预测的 5.6%；国际货币基金组织（IMF）也将全球经济增速从 1 月份预计的 5.5% 提高到 6%。全球制造业和贸易加速恢复，根据摩根大通，2021 年 5 月全球制造业 PMI 指数已反弹至 56，创下 2011 年 3 月以来新高。另外，根据联合国贸发会议（UNCTAD），一季度全球贸易同比增长 10%，预计全年全球贸易额将同比增长约 16%。全球投资也将触底反弹，根据 UNCTAD 发布的《2021 年世界投资报告》，预计 2021 年全球外国直接投资将同比增加 10% 至 15%，不过仍然会比 2019 年的外国直接投资水平低 25% 左右。

综上，虽然 2021 年世界经济形势有所复苏，但是经济下行压力仍处在较大区间，环境对孵化创业产品并不十分友好；同时中长期经济不确定性增加，产品未来市场规划和业务拓展需要谨慎考虑。

子问题 2: 考虑到创业产品的孵化一般需要良好的经济环境，未来经济形势将会如何发展？

新闻与调研 29:

“十四五”开局之年，刚刚走完上半程的中国经济，呈现出持续稳定恢复、稳中向好的积极态势。面对持续演变的全球疫情形势、更趋复杂严峻的国内外环境以及艰巨繁重的改革发展任务，在以习近平同志为核心的党中央领导下，中国高质量发展步履坚定，开拓出更加光明的前景。

——中华人民共和国中央人民政府《当前经济形势评述》

新闻调研 30:

第一，疫情发展和疫苗接种进度仍是影响未来世界经济复苏的直接因素。目前，新冠疫情依然在全球肆虐，一些国家继续采取封锁措施应对疫情，经济活动恢复受到阻碍，尤其是新兴市场和发展中经济体医疗卫生条件薄弱，疫苗接种速度缓慢，疫情反复增加不确定性，不仅有碍本国经济复苏，而且也对全球产业链和供应链正常运转带来负面影响。

第二，新兴市场和发展中经济体面临复苏障碍。美国等发达国家宽松货

币政策带来负面外溢效应，发展中国家将继续面临大宗商品价格上涨、通货膨胀、资本外流等经济金融风险，金融市场波动加剧将对发展中国家经济复苏进程产生制约。另外，发展中国家本身也存在诸多结构性问题，包括产业结构单一、外贸依存度高、债务风险高企等，在全球经济遭遇挫折之际，发展中国家的复苏之路更显艰难。

第三，数字经济和绿色发展引领世界经济复苏和增长。疫情对全球产业调整也产生重要影响，美国、中国、欧洲等主要经济体均将数字和绿色经济作为经济增长的重要着力点。疫情背景下，以人工智能、云计算、大数据分析等新一代技术为代表的数字经济蓬勃发展，产业数字化转型将成为全球经济复苏的新引擎。绿色和低碳经济也广受关注。例如，欧盟把绿色转型作为欧洲经济新的增长战略，美国拜登政府也高度重视绿色基建、气候变化等议题，未来与绿色经济相关的新能源、电动汽车等行业仍将持续发展。

第四，全球经济治理仍有待发挥更积极作用。近年来，全球治理体系改革呼声渐长，疫情进一步暴露出全球治理体系的不足和短板。在百年变局和世纪疫情交织激荡之际，国际社会仍需携手合作，推动全球经济治理体系发挥更大作用，为世界经济复苏提供新动力。各国亟待在减少贸易保护措施、推动国际抗疫合作、加强宏观经济政策协调等方面进行对话，在广泛协商、凝聚共识的基础上推动世界贸易组织等国际经济机构改革，着眼应对世界经济面临的问题和挑战。

新闻与调研 31：

看短期用显微镜，看长期用望远镜。本篇报告主要是探讨未来五年相对而言更有确定性的一些趋势。

趋势一：中国经济增长速度进一步下台阶，步入“中速增长阶段”。

趋势二：第三产业增速继续高于整体。

趋势三：基建在经历了近两年的超低增长之后，增速逐步向合理值回归。

趋势四：都市圈化成为新一轮城市化主线索，城市半径和区域格局进一步变化。

趋势五：消费整体稳定于名义 GDP 附近的速度，一二线的看点是消费新形态，三四线看点是品牌化和消费升级。

趋势六：行业集中度进一步上升，垄断竞争型市场结构将在更多行业形成。

趋势七：就业压力与劳动力供给缺口并存，劳动力成本进入“结构性上升”期。

趋势八：工程师红利（教育、科研、产业化应用）对经济贡献进一步上升，中国的工程师红利和东南亚的低成本替代成为全球制造业的 α 。

趋势九：利率周期性变化的同时中枢将有所下行，但周期性依旧重于趋势性。

趋势十：房地产作为家庭资产配置的意义下降，权益投资和养老产品普及度有所上升。

-----经济形式报告网：中国未来五年的十大经济趋势

综上可看出，当前中国经济呈现稳中向好的趋势，而世界经济形势充满不确定性。由于当前我们的产品当前主要业务范围和渠道在国内，故短期内产品利好，中长期不确定。

子问题 3: 当前失业率如何？

新闻调研 32:

中国的失业率在 09-01-2021 达 3.88%，相较于 06-01-2021 的 3.86% 有所增长。中国失业率数据按季更新，12-01-1999 至 09-01-2021 期间平均值为 4.05%，共 88 份观测结果。

新闻调研 33:

根据国际劳工组织（ILO）的最新评估，由疫情大流行造成的劳动力市场危机远未结束，就业增长至少在 2023 年前都不足以弥补所受损失。因此，预计 2022 年全球失业人数将达到 2.05 亿，大大超过 2019 年 1.87 亿的水平。这相当于 5.7% 的失业率。

新闻与调研 34:

中国的失业率在 09-01-2021 达 3.88%，相较于 06-01-2021 的 3.86% 有所增长。中国失业率数据按季更新，12-01-1999 至 09-01-2021 期间平均值为 4.05%，共 88 份观测结果。该数据的历史最高值出现于 12-01-2009，达 4.30%，而历史最低值则出现于 06-01-2000，为 3.00%。

综上，国际和国内失业率都处于一定区间，一定程度折射出国内外经济发展迟缓的现状。国际失业率高达 5.7%，对全球市场的决策需要谨慎。

1.4.2 资本市场

在我们商业模式和业务领域的内容体现：由于我们的产品最终需要上市，因此我们应该考虑到市场的整体情况。

子问题 1: 考虑到产品进一步拓展业务进行融资的可能，全球金融市场现状如何？

新闻与调研 35：

《报告》对国际金融市场进行展望。对于货币市场，2021 年三季度，主要经济体货币政策立场发生大规模变化的概率较低，央行资产将延续扩张走势，货币市场利率仍将保持低位运行态势；对于股票市场，第三季度将在通胀压力和政策变动的短期波动中继续上行。

对于外汇市场，《报告》认为，2021 年下半年，随着疫情渐次退潮，全球经济与政策节奏分化，外汇市场在利率与流动性牵引下将迎来新一轮调整。美元指数阶段性回升。欧元兑美元先强后弱。新兴市场货币表现分化。

对于债券市场，《报告》认为，2021 年下半年，全球国债、企业债融资环境整体良好，市场利率大幅上升的概率不高。市场主体仍将偏好发行长期利率品种，企业债违约率将保持稳定，信用溢价有望继续收窄。

——经济形势报告网《2021 年下半年经济金融形势以及全球银行业发展趋势展望》，部分结论引用中国银行研究院《2021 年三季度经济金融展望报告》

新闻与调研 36：

2020 年全球疫情爆发后，主要经济体资本市场出现大幅震荡，美国股市四次熔断。各主要中央银行实施大力度货币宽松政策，并对金融市场和实体经济进

行救助，推动各国股市重新走高，在实体经济衰退过程中制造出了股市繁荣。美元对主要货币贬值，美元指数下行。黄金避险功能强化，金价大幅上升。

2020年3月9日至18日，美国股市在8个交易日内4次熔断，两周之内，美国道琼斯工业平均指数、标准普尔500指数和纳斯达克指数分别下跌25%、22%和20%。世界各主要经济体的股指也纷纷大幅度下挫。美联储迅速将联邦基金目标利率从1.25%-1.5%下降至0-0.25%，并宣布实施无限量宽政策。世界各主要中央银行也纷纷降息，甚至实施零利率和负利率政策，加大量宽力度。全球主要股指不断上升，屡创新高。截至2020年11月16日，美国三大股指相比3月最低点涨幅均在60%以上。从2020年初以来至11月16日，美国道琼斯工业平均指数、标准普尔500指数和纳斯达克指数分别上涨5%、12%和33%；日经指数上涨10%；上证指数上涨9.5%。欧洲各大指数在3月以后也出现了较大幅度的回升，但并没有回升至年初的高点。

美元常常在国内金融市场出现动荡或危机期间显著升值。这一方面是因为美国金融市场动荡一般都会伴随全球金融市场动荡，而美元在全球金融市场动荡时具有一定的避险资产功能；另一方面是因为美国金融市场动荡期间，美国境外资金会回流本土救助国内企业。2020年3月美股熔断和全球股市暴跌期间，美元指数再次迅速升高。从2020年3月9日至19日的几天之内，美元指数暴涨8%。此后，因美国成为新冠疫情最严重的国家和实体经济受到的严重负面冲击，美元开始了较长时期的贬值过程。截至2020年11月16日，美元指数相对3月19日的高点下跌了9.9%，相对年初也下跌了4%。与此同时，世界各主要货币相对美元纷纷升值。从2020年年初到11月16日，欧元对美元升值了5.9%，日元对美元升值了约4.2%，人民币对美元升值了约6.3%。

全球金融市场动荡和美元贬值，导致黄金价格大涨。伦敦黄金现货价格从2020年初的每盎司1500美元左右上涨至8月份的每盎司2063美元。此后金价虽有所回落，但截至11月16日，黄金价格仍保持在每盎司1888美元，相比年初上涨24.5%。

综上，当前金融市场受多重因素影响不断动荡，不利于产品企业在金融市场的融资集资和财富累积。

子问题 2: 考虑到产品走向国际市场的可能, 当今全球通货膨胀率和国际贸易现状如何?

新闻与调研 37:

通货膨胀率普遍下降。全球主要经济体通货膨胀率均有所下降, 部分经济体出现了通货紧缩。疫情及疫情防控导致各国供给和需求同时减少, 但是通货膨胀率普遍下降的现象表明, 各国需求受到的负面影响更大一些, 全球宏观经济形势总体上表现为总需求不足。

国际贸易显著萎缩。受中美两国经贸冲突以及美国与其他国家的贸易冲突影响, 全球国际贸易在 2019 年出现了萎缩。2020 年受新冠疫情冲击, 国际贸易再次萎缩, 且萎缩幅度显著扩大[3]。2020 年一季度和二季度, 世界货物出口额同比增长率分别为-6.4%和-21.3%。比上年同期降幅分别扩大 4.0 和 18.1 个百分点。排除价格因素后的实际世界货物出口总量同比增长率分别为-2.7%和-16.3%, 比上年同期分别下降 3.3 和 16.0 个百分点。

综上, 我们需要考虑通货膨胀进一步变为通货紧缩的风险, 并且国际贸易的大幅下降不利于国际间的经济合作和技术交流。对企业未来规划需谨慎考虑, 优先生存。

子问题 3: 考虑到产品进一步拓展业务进行融资的可能, 如今全球国际投资现状如何?

新闻与调研 38:

2020 年国际直接投资断崖式下降。2019 年全球外商直接投资 (FDI) 流入额为 1.54 万亿美元, 比上年小幅上升 3%[4]。新冠肺炎疫情中断了国际直接投资的复苏势头。疫情不仅使投资机会减少, 而且使已有的国际投资项目不得不推迟甚至取消。2020 年上半年, 全球 FDI 流入额比上年同期下降 49%, 其中流入发达

经济体的 FDI 下降 75%，流入发展中经济体的 FDI 减少 16%。联合国贸发会估计，2020 年全球国际直接投资流量将比 2019 年大幅下降 40%，2021 年全球国际直接投资流量将在 2020 年的水平上进一步减少 5%-10%。

新冠疫情不仅对当前的国际直接造成短期重大负面影响，还将对未来的国际投资造成长期负面影响。一些国家和地区为了防止疫情期间关键医疗用品的短缺，实施了投资限制措施。2020 年 3 月 25 日，欧盟委员会要求欧盟各成员国对外国投资实施审查措施，防止因外国投资者收购、控制公司导致欧盟安全或公共秩序受到威胁。2020 年 3 月 29 日，澳大利亚宣布对所有外国投资申请进行审查，并将审查时间由原来的 30 天延长至最多 6 个月。2020 年 4 月 17 日，印度政府也宣布了新修订的外国投资政策，对来自与印度有陆地接壤国家的投资加强了审批。这些措施长期内不利于国际直接投资活动。

综上，当前形势下对于本产品获取融资相对不利，对未来业务应持谨慎态度。

1.4.3 大宗商品和其他资源

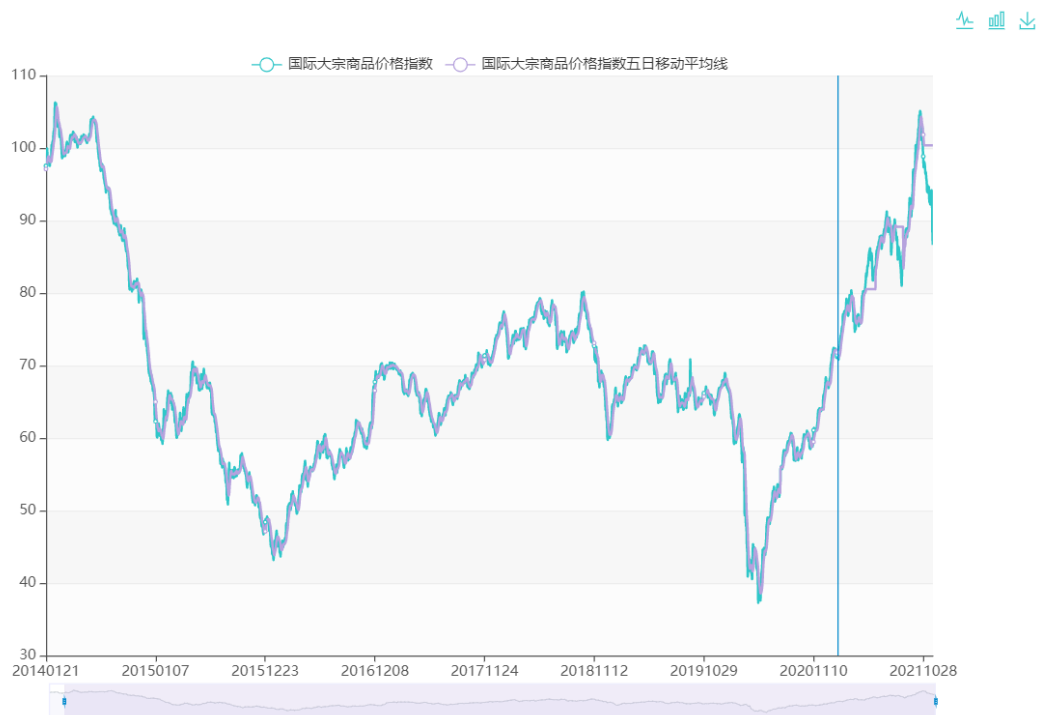
在我们商业模式和业务领域的内容体现：我们的产品再研发，维护阶段需要一些资源，因此我们需要评估这些资源对我们整个项目的影响。

子问题 1：当前国际大宗商品价格如何？

新闻与调研 39：

国际大宗商品价格从 2019 年 10 月到 2020 年 9 月期间总体上出现了一定程度的下跌，以美元计价的全球大宗商品综合价格指数下跌了 13.1%。2020 年的原油价格相对于 2019 年总体上处于下降趋势。

新闻与调研 40：



——中华人民共和国国家发展和改革委员会价格监测中心《国家价格指数-国家大宗商品指数》

综上，国际大宗商品在 2020 年 4 月后一路飙升，企业成本开销压力增大，不利于企业发展。

1.4.4 基础经济设施

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，因此我们需要了解当前互联网基础设施的发展情况。

子问题 1: 当前市场的基础设施建设优良程度如何？2021 年中国基础云服务行业市场规模与产业结构如何？

新闻与调研 41:

2020 年中国整体云计算市场规模再创新高，其中公有云仍然占据主导地位，非公有云通过多种形态，将云能力向公有云领域延伸。公有云市场的主要客户集中在泛互联网行业，非公有云的客户分布以政府和金融业客户为主。

根据艾瑞数据，2020 年，中国整体云服务市场规模再创新高，达到 2256.1

亿元，增速接近 40%。2020 年初，受疫情影响，中国整体云服务市场上半年处在一种“喜忧参半”的局面。一方面，疫情期间，从线上娱乐到线上办公等需求显著增长，驱动泛互联网行业用云需求上升，带动公有云市场的逆势增长。但另一方面，由于多数线下业务发展受阻，导致很多建设周期长的云项目被迫延期，延缓了云市场的进一步发展。2020 年后半段，疫情期间养成的用云习惯得到延续，更多行业以及传统企业加速云化转型，线下的云项目建设也日渐提速，最终推动整体云市场规模再创新高。同时，疫情期间所产生的“涟漪效应”，将在未来 1-2 年扩大，进而推动中国云服务市场迎来新的增长机会。

综上，疫情的出现推动了云服务市场的成熟，为本产品创造成熟稳定的运营环境。

子问题 2：个人和企业的税费有多高？

个人所得税是对个人收入征收的税种。

企业所得税是对企业净利润按一定比例征收的税种。

两者没有必然的联系，交纳了企业所得税，企业的员工也要交纳个人所得税。

个人所得税计算公式：应纳个人所得税税额=应纳税所得额×适用税率-速算扣除数扣除标准 5000 元/月(工资、薪金所得适用)。

企业所得税的税率为 25%的比例税率

企业应纳税所得额=当期应纳税所得额*适用税率

应纳税所得额=收入总额-准予扣除项目金额

新闻与调研 42：

软件产业和集成电路产业是信息产业的核心，是引领新一轮科技革命和产业变革的关键力。近年来，党中央、国务院高度重视软件企业和集成电路企业发展，出台了一系列税收支持政策，有力支撑了国家信息化建设，促进了国民经济和社会持续健康发展。

为了便利软件企业和集成电路企业及时了解适用税费优惠政策，税务总局对针对软件企业和集成电路企业的税费优惠政策进行了梳理，按照享受主体、

优惠内容、享受条件、政策依据的编写体例，梳理形成了涵盖 20 项针对软件企业和集成电路企业的税费优惠政策指引内容。

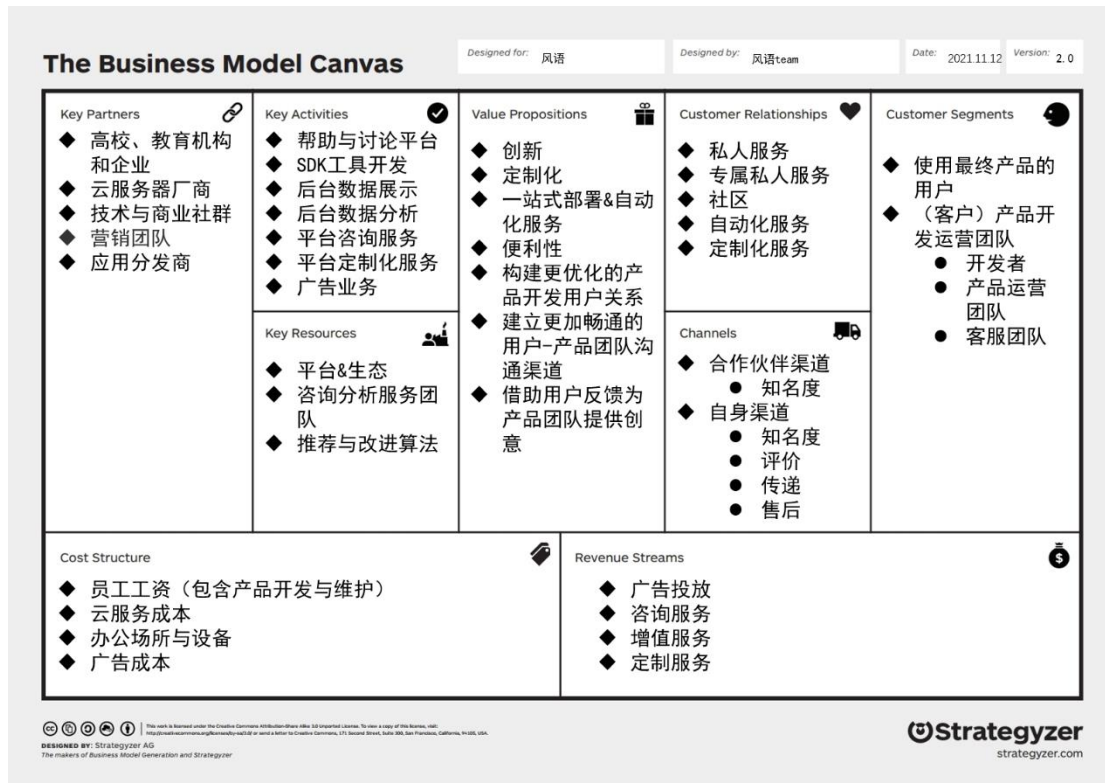
——中华人民共和国发展和改革委员会《软件企业和集成电路企业税费优惠政策指引》

综上，国家对软件企业和小微企业有多重优惠，因此对于小型创业公司税务负担较轻，有利于产品推广和业务发展。

2 评估商业模式

2.1 总体评估

2.1.1 二阶段商业模式画布



2.1.2 加分项

客户细分：客户定位明确，针对中小型运营团队中的开发者、产品运营团队与客服团队和产品的最终用户进行了针对性设计；市场规模庞大，需求清晰；

客户关系：与客户能够建立起高质量的关系；使用多种方式降低了客户关系维护成本，提高了效率

价值主张：价值主张切合客户需求，能够有效帮助中小型企业进行产品的运营与发展；能够帮助企业建立起有效的与客户的沟通关系；能够有效帮助企业进行用户社群的建设与维护；

关键业务：围绕价值主张与客户需求做出了良好的业务设计，业务模式先进，

核心资源：核心资源不可复制性强，能够建立起市场壁垒，帮助产品获取行业领先地位：

合作伙伴：广泛开展业务合作，建立起大量的合作关系；依托云服务器厂商的服务能够提供更加优质稳定的服务；能够与合作伙伴共同发展；

收入结构：收入来源广泛，收入结构稳定合理，利润相对较高，业务开展的附加值高。

渠道通路：销售渠道不够多样化，自有渠道不够多，难以保证质量；

核心资源：人力资源不可预测，容易造成产品团队空心化，作为对服务质量高度依赖的产品存在一定的风险；

成本结构：对人力资源的依赖程度较高，这部分成本难以预估；

收入结构：收入预期不明确，市场实际的需求量难以预测。

价值主张评估

价值主张评估

我们的商业模式的 重要性 1 ~ 10 分	我们的价值主张良好匹配了客户的需求		我们的价值主张和客户的需求不匹配
	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	
	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	
	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	
	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	

2. 我们的价值主张是存在比较强的网络效应的。某种产品对一名用户的价值取决于使用该产品的其他用户的数量，在经济学中被称为网络外部性，或称为网络效应。通俗来将就是使用该产品的用户规模越大，产品本身的价值也会增加。我们主张一站式的服务，客户能够快速的嵌入我们的产品进行业务的定制化。同时，终端用户也会习惯一站式的体验，渐而难以适应其他产品提供的服务。由此可见，我们的价值主张是存在较为强烈的网络效应的。
3. 我们的产品和服务是由很强的耦合性的。我们风语这款产品本身的存在，就是为开发团队提供便利的、一站式的、SDK 模块化的用户反馈系统。我们追用用我们的产品为顾客提供最便利、高度可定制化、功能齐全的服务，可见我们的产品和服务之间是强耦合的。
4. 我们的客户是会很满意的。我们风语这款一站式的第三方用户反馈系统所不断追求的就是极佳的用户体验，一旦用户有了不满意的反馈，我们经过权衡和测试之后，立刻就会做出相应的优化方案。当然，就像人无完人，产品也永远是不可能让所有顾客满意的。但是我们一定会力争每一处细节进行精细的打磨，呈现最舒适的使用方式，让最大的用户群体拥有最完美的体验。

成本/收入评估

成本 / 收入评估		评估的确定度 1 ~ 10 分	
对我的商业模式的重要性 1 ~ 10 分	我们有很高的利润	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5
	我们的收入是可以预期的	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5
	我们有很多经常性收入，有很多回头客	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5
	我们的收益来源是多样化的	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5
	我们的收益来源是可持续的	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5
	我们在支出成本之前就有收入进账	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5
	客户真正想买的就是我们提供的	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5
对我们的商业模式的重要性 1 ~ 10 分	我们的定价机制能够抓住客户全部的购买意愿	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5
	我们的成本可以预测	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5
	我们的成本结构正确地匹配了我们的商业模式	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5
	我们运营的成本效率高	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5
	我们从规模经济中获益	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5

1. 我们重视每个用户的使用体验和口碑积累，把每一位用户的个人利益放在第一位，即使是普通的用户也要给他们最佳的使用体验，而且对于普通用户的服务还是免费的，这一定程度上会给我们带来成本上的压力。我们对于 VIP 服务的基本定价不会太高，且云服务器是购买的云服务商的资源，在云存储的使用上我们的利润也不会太高。但是当我们积累了大量良好口碑，拥有大量稳定客户群体之后，就

可以获得整体较为可观的利润。当然收益增加的同时，成本也会增加，所以利润整体来说不会是太高的。

2. 我们的收入是较为可预期的。我们的 VIP 服务的基本定价策略是月费，也会引入年卡，月卡等方式提高收入可预期性。同时我们与教育机构以及高校、企业的合作是长期的，所以从中获取的团体专属使用权购买费也是具有较强的可预期性的。对于云存储这种可预期性较差的收入也会通过对于一次性大量购买提供满减折扣优惠的方式来提高可预期性。
3. 我们有很多的经常性收入，有较多的回头客。我们提供的 VIP 服务具备客户黏性，再加上连续包月的促销策略，可以保证收入的经常性。为了保证回头客的稳定，要保持我们的产品优势始终领先于其他的竞争产品，我们要不断优化产品的使用体验，保持我们的竞争力，为留住客户提供保证，并从客户群体中获得经常性的收入提供保证。
4. 我们的收入来源还是比较多样化的。基本收益包括：在获得应用厂商允许后，我们会在社区的管理后台进行广告投放；我们可以对客户进行使用辅导和有偿改进；对 VIP 用户提供需要收费的增值服务；向教育机构、高校与企业收取团体专属使用权的购买费用；针对有意向购买的应用开发商和开发者，我们可以按照客户意愿对标准版平台进行针对性改进，比如针对平台运行速度的效率优化、减小所占空间的轻量级优化、对有拥有更大的云存储空间的需求的用户提供云空间按存储字节收费以及针对拓展业务的加强功能平台。
5. 我们的收益来源还是较为可持续的。我们提供的 VIP 服务具备客户黏性，再加上连续包月的促销策略，可以保证客户难以脱离我们的服务。同时我们与教育机构以及高校、企业的合作是长期的，这也让我们的收益来源具备了可持续的基础。
6. 我们在拿到收入之前是需要承担较高的成本的。首先，我们制作风语这个软件要投入大量的成本，再加上我们对客户的使用体验追求极致，必然会有较大的研发支出。其次，产品投入市场初期，需要通过大量广告的宣传来提高知名度，吸引客户，需要支出的广告费也必定是十分高昂的。我们也会尽量控制项目启动之初的成本，使其避免超过预期成本支出。
7. 客户真正想买的就是我们提供的产品和服务。我们是以用户为中心的，我们重视用户的使用体验和口碑的积累，即使是对普通的用户也会给予他们足够舒适的使用体验，当然，这只是满足了普通用户的基础使用。想要为平台运行速度的效率优化、减小所占空间的轻量级优化以及针对拓展业务的加强功能平台等我们提供 VIP 服务。除此之外，我们对于用户在使用过程中遇到的不舒适的体验也会进行优化，真正做到“从群众中来，到群众中去”。
8. 我们的定价机制基本可以抓住客户的购买意愿。我们的 VIP 定价较低，且为客户提供了优质的服务，所以基本可以抓住客户的购买意愿。
9. 我们的成本在一定程度上是可预测的。我们成本中的开发工资、加班费是我们自己制定和调控的，平台设备维护费用基于市场行情也是可以预测的。不过也有一些未知因素，比如我们会根据用户的合理反馈对我们的软件进行不断的优化，再比如还需要提供适当的广告营销成本。
10. 我们的成本结构基本可以匹配我们的商业模式。广告成本对应了我们知名度提升的渠道，员工工资和办公设备等成本对应了我们整个软件的开发和维护、版本迭代，云服务器成本对应了我们提供的云服务。但是由于我们成本最大的部分都放在了程序的开发上，所以对于成本结构和商业模式的匹配还是有一点问题的。
11. 我们运营的成本效率相对较低，这也是我们的一大劣势。成本效率是反映成本支出及其效果的指标。由于我们相对来说还是重资产的，而且想要走口碑积累、薄利多销、用户至上、长久发展的路线，所以在发展的初期和前中期，成本效率都会相对较低，需要投入大量的宣传和版本迭代的成本。
12. 我们是要从规模经济中获益的。规模经济是企业产品绝对量增加时，其单位成本下降。这其实就是我们的主要盈利模式，我们开发最初版本的成本是我们成本的大头，我们只有在拥有了足够多的用户，并从他们身上获利之后，才能降低我们的单位成本，从而我们的利润也会在用户规模不断扩张的过程中不断的增长、提高。

基础设施评估

基础设施评估



评估的确定度 1 ~ 10 分

	对我商业模式的重要性 1 ~ 10 分					
	1 ~ 10 分	竞争对手很难复制我们的核心资源	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们的核心资源很容易被复制	
		资源的需求可以预测	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	资源的需求难以预测	
		我们在正确的时间部署了合适的资源	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们在资源部署上遇到麻烦	
	1 ~ 10 分	我们有效地执行了关键业务	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	关键业务的执行效率很低	
		我们的关键业务很难被复制	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们的关键业务很容易被复制	
		执行质量很高	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	执行质量很低	
	1 ~ 10 分	我们的自有活动和外包活动达到了理想的平衡	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们自己承担了过多的工作，或者外包了过多的工作	
		我们很聚焦，而且在必要的时候与伙伴合作	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们不聚焦，与伙伴的合作也不够	
		我们与重要合作伙伴的关系很融洽	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们与重要合作伙伴总是矛盾重重	

1. 我们的核心资源被复制的风险为中等，一方面我们的平台社区形式相对简单，在不需要较高技术水平的情况下就可以被模仿复制，另一方面，我们凭借算法等核心资源实现了产品的差异化，让竞争对手无法真正达到我们的产品的效果；我们的产品咨询团队也是长期积累形成的，并非能够轻易模仿的。总得来说，对于在该领域有一定积累的团队，我们的核心资源有一定可能被复制，但并非能够被轻易复制。在我们的平台发展到一定阶段后，用户的大部分工作流与业务数据将对平台产生依赖，不会轻易更换平台，基于这一点，我们形成的生态资源不易被复制。

2. 我们的资源需求可以被预测, 作为软件产品, 我们的资源需求主要为人力资源、基础设施 (计算资源) 两部分, 对于人力资源部分, 一旦我们的软件需求得到确定, 所需要的开发团队与维护团队人员规模也可以相对容易地被确定, 预测的难点在于, 作为服务导向的产品, 我们需要为用户配备一定规模的专属客户服务人员, 这部分人员的预测是有一定困难的, 需要结合服务需求量与服务工作量进行动态评估; 而对于基础设施, 我们可以根据预估的客户规模来按比例进行资源投放, 在需求量上升时我们也可以比较容易地进行动态投放。

3. 我们能够在正确的时间部署合适的资源。基于我们对市场需求与自身实力的评估，我们可以有效地完成资源的部署。加之我们的部分资源交由合作伙伴代为管理，我们自行进行资源部署的难度被进一步缩减。

4. 我们能够有效地执行关键业务，我们的关键业务便是为企业客户提供一站式的用户社区搭建服务，而这项服务是自动化的服务，即只要我们的软件系统能够正常运行，我们就能有效地执行关键业务。

5. 我们的核心业务容易被复制。我们的核心业务即搭建用户社区与帮助平台，仅仅实现核心业务是相对简单的，如果不能利用我们的算法与技术能力实现差异化，我们的平台是相对容易被模仿抄袭的。我们在做的，是基于咨询服务实现差异化，打造我们的独特竞争力，实现核心业务不易复制。

6. 我们的执行质量相对较高。基于我们团队的专业性与对行业深入的洞察，我们能够实现更高的执行质量，同时我们也会建立相对完善的团队组织管理体系，帮助我们更好地开展业务。
7. 我们的核心业务较少进行外包，主要由自有团队进行开发与维护，实际上我们的产品矩阵也没有较高外包的必要，我们已经在产品体系上进行了剪裁，保证自行开发的可行性，这可以保证我们的产品具有较高的质量，我们能够对产品进行全面的管理，还能够保证用户数据安全性。我们会选择基础设施服务外包，即选择云服务。
8. 我们很聚焦，并且在必要的时候会与伙伴进行合作。我们的产品发展离不开各项合作，通过与云服务厂商合作进行基础设施建设与客户关系维护，通过与高校企业合作进行推广，发掘我们的现在用户，我们会将我们的核心关注点放在产品建设上，而在其他方面通过合作减轻压力，实现聚焦。
9. 我们与重要合作伙伴的关系较为融洽。合作对于我们产品的发展至关重要，所以我们会努力建设融洽的合作伙伴关系。

客户界面评估

客户界面评估			
对我的商业模式的重要性 1~10分	客户流失率很低	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 客户流失率高
	客户群被很好地分类	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 客户没有被分类
	我们不断地获得新的客户	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 我们得不到新客户
	我们的渠道很有效率	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 我们的渠道的效率很低
	我们的渠道有很好的效果	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 我们的渠道产生不了什么效果
	渠道连接客户的能力很强	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 渠道很难联系到潜在客户
	客户能够轻易地看到我们的渠道	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 潜在客户注意不到我们的渠道
	渠道被高度整合	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 渠道是支离破碎的
	渠道产生了规模经济	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 渠道之间产生不了规模经济
	渠道良好地匹配了客户群体	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 渠道不匹配客户群体
❤️	客户关系强	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 客户关系弱
	关系质量正确地匹配了客户群体	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 关系质量不能匹配客户群体的需要
	客户的切换成本很高，客户和我们绑定了关系	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 客户的切换成本很低
	我们的品牌很强	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 我们的品牌很弱

1. 我们的客户流失率是很低的。风语，作为一个一站式用户反馈帮助平台，集合多种帮助管理功能与分析工具，这可以有效解决用户痛点，保证客户的留存率。此外，风语提供的基础服务是免费的，不强制向用户收费，付费服务在解锁更多功能外可以为客户进行定制化改进，这些都能保证我的客户流失率处在一个较低的水平。

2. 我们的客户群体是被很好的分类了的。我们会针对有不同使用需求的用户群体来提供不同类型的服务，每种类型的服务都有专门为指定用户群体设计的使用操作和细节，让有不同使用需求的客户群体都能很好的得到服务。
3. 我们是可以不断地获得新的客户的。我们坚持为普通用户提供低门槛的免费服务，降低新用户门槛；此外我们会为潜在客户进行推广，并依此为数据刻画理想潜在客户，并将其反馈到我们的营销过程中。
4. 我们的渠道是**较为**有效的。我们的每一个渠道的设计都是直奔我们的产品和价值主张去。
5. 我们的渠道的效果可以接受。通过我们设计的合作伙伴渠道和自身渠道，我们的产品可以有效的在知名度、评价、购买、传递以及售后五个不同的阶段和我们的客户建立联系。
6. 我们渠道连接客户的能力是比较强的。以售后这一阶段为例，我们会专门设置智能客服以及在线的人工客服来为用户进行售后问题的解决，可以有效的和用户之间建立较强的联系。
7. 客户能够轻易地看到我们的渠道。我们设有专门的营销渠道和推广渠道，潜在的用户群体可以很方便的了解我们的渠道。因为产品本身是面向特定的客户群体，因此我们只需要保证潜在客户可以了解即可。
8. 渠道基本上是整合在一起的。我们的产品是一款软件，因此实际上除了知名度和购买的阶段，其他阶段的渠道都可以很好的整合到我们的软件产品中，客户可以在软件内部较为整体的认识到我们提供的渠道。
9. 我们的渠道之间能够产生**一定**规模经济。规模经济是企业产品绝对量增加时，其单位成本下降。由于本身市场有限，本产品无法产生太大的规模经济。但是考虑到行业内竞争并不激烈并且还有一定的空白，我们可以在一定程度上实现规模经济。
10. 我们的渠道良好地匹配了我们的客户群体。我们的渠道为客户群群体专门设计，能够良好地匹配我们的客户群体的，每个不同的客户群体都能够参与到我们的渠道中。
11. 我们的客户关系是较强的。我们致力于为客户打造舒适的使用体验，同时会与客户协作，共同创造，也提供在线社区，供客户交流使用小技巧，帮助彼此解决问题。同时社区也能帮助我们更好的了解客户的需求，帮助维系我们和客户之间的关系，总体来说我们的客户关系是比较强健的。
12. 我们的关系质量是能够正确地匹配客户群体的。我们会针对我们有不同需求的用户群体用不同的方式来维系我们之间的关系质量。例如个人用户会有私人服务；大企业、高校则有

专门的负责人，负责维系关系、提供服务，可见我们的关系质量是可以正确地匹配客户群体的。


13. 客户的切换成本很高，客户和我们之间是有稳定的绑定关系的。用户反馈平台设计客户社群构建，重新构建具有较高成本。

14. 我们的品牌是较强的。我们重视产品的口碑的积累，通过独特的功能与良好的用户体验打造独一无二的用户反馈平台。

2.3 评估威胁

价值主张评估

对价值主张的威胁



存在可替代的产品和服务吗？

1

2

3

4

5

竞争对手会报出更有竞争力的价格，或者提供更好的价值吗？

1

2

3


4

5

1. 市场上暂时还是不存在可以替代我们的产品和服务的竞品的。因为经过我们调研，目前在我们第三方用户反馈系统这一赛道上，是没有其他产品像我们这样注重使用过程中的每一处细节的，很多竞品在功能上顾此失彼，对细节不注重，某些地方深受吐槽，版本的迭代更是“千呼万唤始出来”。我们对于我们产品以客户为中心的理念是毫不动摇地，率先提出这样地价值主张可以使我们在竞争过程中占据优势地位，实不会轻易被其他地产品和服务所替代地。
2. 我们地竞争对手暂时还没有视图提供比我们价格更低或者价值更高地产品和服务。正如我们在上一个评估中所说，目前在我们第三方用户反馈系统这一赛道上，是没有其他产品像我们这样注重使用过程中地每一处细节的，也就是说竞争对手是很难提供比我们价值更高的产品和服务的；而且我们产品的定价策略使得我们的产品的使用费用不会太高，我们是想通过量的积累来达到质的发展的，竞争对手很难左到比我们的价格更加低廉的。综上所述，目前我们是不用担心竞争对手会报出更有竞争力的价格或者提供更好的价值的。

成本/收入评估

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？


1

2

3

4

5



我们过多地依赖某一项或多项收益来源吗？

1

2

3

4

5

未来有哪些收益来源会消失？

1

2

3

4

5

哪几项成本会变得无法预测？

1

2

3

4

5

哪些成本的增加会快过它们所支撑的收入？

1

2

3

4

5

1. 我们的利润率受到来自竞争对手的威胁不大，也不是由技术引起的，因为我们产品本身的成本效率就不是太高，利润率自然就不会太高，我们主要还是想通过量的积累来获取足够的收益，薄利多销。
2. 我们在产品投入运营初期还是会较大幅度地依赖我们提供的增值服务所带来的收益。但是当我们的产品拥有足够多用户之后，我们就可以在平台使用费、云服务使用费等多个收入来源也开始有可观的收入，从而不过于依赖一个或者几个收入来源。
3. 我们的收入来源在可以预期的未来是不会消失的，只会越来越好。例如我们提供的VIP服务具备客户黏性，再加上连续包月的促销策略，可以保证收入的稳定性。同时我们与教育机构以及高校、企业的合作是长期的，所以从中获取的团体专属使用权购买费也是具有较强的稳定性的。
4. 我们不认为某个成本会在将来变得不可预测。我们一定会在正式投入运营之前做好专门的成本分析，确保我们的成本一直保持在可预测、可控制的范围内。
5. 我们不认为我们的成本的增加会快过它们所支撑的收入。成本基本上都有固定的指标，稳定发展，不会出现增加过快的情况。

基础设施评估

对基础设施的威胁



我们会面临某些资源的供应短缺吗？

1

2

3

4

5



资源的质量能够保证吗？

1

2

3

4

5



哪些关键业务会被打扰？

1

2

3

4

5



我们的活动质量会受到威胁吗？

1

2

3

4

5



我们有可能失去哪些合作伙伴？

1

2

3

4

5



我们的合作伙伴有可能和竞争对手合作吗？

1

2

3

4

5



我们是不是过分依赖某些合作伙伴了？

1

2

3

4

5

1. 我们的资源供应一般不会面临供应短缺，相对稳定。在人力资源上，人力市场上有许多优秀的人才，在计算资源上，我们同云服务厂商合作，云服务器厂商的资源供应一般来说是比较稳定的，在这方面无需担心。

2. 我们的资源质量能够得到保证，我们会对各项资源进行质量控制，保证服务稳定，保证资源质量。

3. 我们的关键业务被打扰的概率较低，除了存在一些监管因素可能导致我们的关键业务被中断，我们的业务具有很高的稳定性，不会受到干扰。

4. 我们的活动质量会受到企业使用方式、用户参与意愿等因素的影响，如果企业不按照推荐方式使用数据，或用户不在社区内发言导致有效数据量过少，都会导致服务的质量下降。这需要我们采取积极的引导手段使用户能够积极地参与到产品的使用与改进过程中。

5. 我们不太容易失去合作伙伴，对于我们的合作伙伴来做，与我们合作能够带来收益，属于有益的合作，可以评估他们在很大程度上不会轻易放弃合作。

6. 我们的合作伙伴有可能与竞争对手合作，比如在云服务器的采购上，在与高校的合作上，但这些合作是不会影响我们正常的业务开展与经营活动的，我们应当将更多的精力放在优化产品与建立更好的客户关系上。

7. 我们会存在过分依赖云服务方面的合作。这部分是我们产品运行的基础，但随着企业发展，我们也有能力建设自己的计算基础设施，而降低对云服务方面的依赖。在同高校企业合作方面我们的依赖性不高。

52 / 67

客户界面评估

客户界面评估



我们的市场很快会饱和吗？

1

2

3

4

5



有竞争对手在威胁我们的市场份额吗？

1

2

3

4

5



客户转投竞争对手的可能性有多高？

1

2

3

4

5



我们市场中的竞争多快会变得白热化？

1

2

3

4

5



竞争对手会威胁我们的渠道吗？

1

2

3

4

5



我们的渠道有变得和客户不相关的危险吗？

1

2

3

4

5



我们的客户关系有可能恶化吗？

1

2

3

4

5

1. 我们的市场是很难饱和的。因为我们的客户群体除了小型软件公司、大型传统行业公司和独立开发团队，还包括众多的软件开发个人，有大量的拓展的可能性的。
2. 我们的竞争对手不太能威胁到我们的市场份额。由于市场和利润空间有限，竞争对手较少。
3. 我们的客户转投竞争对手的可能性不高。数据和用户社群构建成本较高。
4. 我们的市场中的竞争白热化的速度相对来说不会太慢，因为优秀的产品推出后，会涌现一大批效仿的产品，难以避免。
5. 竞争对手可能会威胁到我们的渠道。风语的推广需要一定的公共渠道。
6. 我们的渠道通路和客户相关。我们是以客户为中心的，与客户之间的联系是紧密相连的，我们的产品可以有效的在知名度、评价、购买、传递以及售后五个不同的阶段和我们的客户建立联系。
7. 我们的客户关系基本是不会恶化的。我们致力于为用户提供最优质舒适的使用体验，走

基础服务免费、增值服务少量收费的路线，再加上我们的售后等私人服务都会有良好的运营机制，是能够很好的维系我们和客户之间的关系的。

2.4 评估机会

价值主张评估

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

2

3

4

5

我们能更优地整合我们的产品或服务吗？

1

2

3

4

5

我们还能满足客户的哪些额外需求？

1

2

3

4

5

我们的价值主张还可能做哪些补充和外延？

1

2

3

4

5

我们还能为客户做哪些工作？

1

2

3

4



5

- 我们当然是可以将产品转化为服务来获得重复增加的营收的。我们的产品是一款一站式的用户反馈系统，同时提供高度定制化的功能，我们太提供平台的咨询业务。通过与顾客的业务进行深度融合，共同打造一个高度定制、个性化的用户反馈平台。由于这些增值服务的营收本身也是稳定且持续的，所以我们的服务可以获得重复增加的营收的。
- 我们在整合我们的服务的征途上还有一段路要走。我们的产品本身是会去针对不同的用户群体的需求设计有独特功能的业务的，虽然面向的用户群体之间是会有交叉的需求部分，也会使用我们不止一项的业务功能，但是整体上来说我们的服务之间的联系不是特别的紧密。这也是我们产品有待进一步发展的地方。
- 我们对于客户在我们产品的使用环节的额外合理需求都会竭尽全力去满足。我们一直在强调，我们的产品是以用户为中心进行设计、开发和版本迭代的，用户在使用过程中有

任何不满意的地方都可以向我们反馈，我们在经过权衡和测试之后，会做出相应的优化方案，用户至上是我们始终坚持的信念。

4. 我们觉得我们的价值主张还是会存在一些可以补充和外延的地方的。尽管我们是从用户的视角来设计我们整个产品和我们的价值主张的，但是难免会有对我们的价值主张定位不足的地方，这是不可避免的。我们在遇到可以补充和外延我们的价值主张的东西的时候，一定会尽可能的接纳，这样我们的产品才会有更大的发展的空间和机会。
5. 在服务客户的过程中，我们还可以释放一些信号，去刺激客户发现一些以前他自己都没有注意到的自己可能存在的需求。客户使用我们的产品的时候，不仅可以满足自己既有的需求，而且在使用过程会受到我们一些新奇功能的刺激，发现一些以前他自己都没有注意到的自己可能存在的需求，从而更有可能为我们的增值服务长期持续的付费。

成本/收入评估

成本 / 收入中的机会	
	我们能否将一次性交易收入改为重复性收入吗？ <div>1 2 3 4 5</div>
	客户还愿意为哪些元素买单？ <div>1 2 3 4 5</div>
	我们有内部交叉销售或者和合作伙伴交叉销售的机会吗？ <div>1 2 3 4 5</div>
	我们还能增加或者创造哪些其他的收益来源？ <div>1 2 3 4 5</div>
	我们能提价吗？ <div>1 2 3 4 5</div>
	我们能在哪里削减成本？ <div>1 2 3 4 5</div>

1. 我们会通过采取连续包月的优惠策略刺激用户购买，有效地将一次性交易收入转化成重复性收入。而且我们与教育机构以及高校、企业的合作是长期的，都属于有效的重复性的收入。
2. 除了我们主打的用户使用舒适度这一元素之外，客户还会愿意为我们社交元素进行买单。在我们软件的设想中，用户可以使用我们的社区进行社交活动，结交更多的朋友。相信用户会愿意为这一元素进行买单。
3. 在我们内部或者合作伙伴那是有一定交叉销售的机会的。例如在和企业合作的时候，我们可以互相帮忙做推广，我们可以在我们的官方网站使用我们产品的公司页面为他们进行推广，他们也可以向他们的合作伙伴推荐我们的产品，实现交叉销售。但是总体来说交叉销售的机会也不是太多。
4. 我们暂时还是不太会去考虑增加或者创造其他的收益来源。对于一款产品软件过多的收费项目可能会引起客户反感从而导致客户流失。
5. 我们暂时不太会考虑提高产品服务费价格的问题。因为我们产品就是主张的薄利多销的销售策略的，如果提价是很有可能导致客户群体的流失的。
6. 我们已经对成本进行足够多的优化和削减了，如果继续缩减的话可能会影响到我们产品的质量和用户体验。

基础设施评估

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？	<div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
	哪些核心资源适合转移给合作伙伴？	<div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
	哪些核心资源开发不足？	<div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
	我们有没有哪些没有使用的知识资产是对别人有价值的？	<div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
	我们能否将某些关键业务标准化吗？	<div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
	我们能提升整体效率吗？	<div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
	IT 能够提升效率吗？	<div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
	有外包的机会吗？	<div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
	与合作伙伴扩大合作能够帮助我们聚焦核心业务吗？	<div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
	有与合作伙伴交叉销售的机会吗？	<div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
	合作伙伴的渠道能够帮助我们更好地连接客户吗？	<div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>
	合作伙伴能够补充我们的价值主张吗？	<div><div>1</div><div>2</div><div>3</div><div>4</div><div>5</div></div>

1. 我们很难使用价格更低廉的资源来获得同样的效果。对于人力资源来说，我们无法通过降低工资来控制成本，作为服务导向型企业，我们必须要保证人力资源的质量；对于算法来做，我们也要保证一定的研发成本来实现优秀的表现，这两方面成本都不能削减。对于云服务器来说，目前市场上的云服务价格也相对稳定，基本没有削减成本的机会。


2. 我们将计算资源基础设施转移给云服务厂商这一合作伙伴，以降低自行搭建硬件设施服务所需要的昂贵购置成本与后期的维护成本，将这部分资源转移给云服务厂商是非常合理的。




3. 我们目前还没有对用户数据的关联分析方面做出合理构想，如果能为用户建立标识，通过关联分析同一用户在不同产品上的行为数据，可能会有更多的发现。

4. 我们的用户数据可能对客户的竞争对手有价值，但是出于保护用户隐私与商业安全角度考虑，我们不会将这部分资产转让。
5. 我们是可以将一些关键业务标准化的，社区运行规则、用户数据分析规则、客户咨询服务规范等等都可以被标准化的，将我们的核心业务进行整合与标准化，有助于我们打造更加高质量的客户服务，提升产品的整体形象。
6. 我们可以提高整体的效率。通过规范产品运营、优化用户体验、加强用户教育、加强合作等等方式提高我们产品的整体效率。从另一个方面来说我们的产品也可以为目标客户公司提高生产效率。
7. IT 可以提升效率。我们的产品本身就是 IT 技术产品，用以提升客户企业的生产效率，同样，在我们产品的开发治理之中，我们也可以采取 IT 手段来加速产品开发迭代，提高效率。
8. 我们有业务可以进行外包，事实上，我们已经将云服务进行了外包，这样可以有效地降低我们的成本与技术压力，提高生产效率。
9. 与合作伙伴进行合作能够有效地帮助我们实现业务聚焦。通过与云服务厂商合作，我们能够降低计算资源购置与维护所消耗的精力与成本，通过与高校企业、技术社群合作我们可以将产品营销推广的压力减轻，这样我们便能够更加专注地打造产品与用户体验，使我们更加聚焦。
10. 我们与合作伙伴有交叉销售的机会。云服务与我们的产品在客户群体上高度重合，我们完全可以进行组合销售，互相帮助进行营销推广，实现双赢。
11. 合作伙伴的渠道能够帮助我们更好地连接客户。我们通过与技术社群合作，直接连接行业内的从业者，向他们展示我们产品的优势与价值，从而实现产品推广；企业本身就是我们的客户，我们通过与大型企业建立合作，鼓励内部创新，进行产品推广，能帮助我们更好地连接客户；我们与高校合作能够提升我们的企业形象，扩大影响力，也能间接帮助我们更好地连接客户。
12. 合作伙伴能一定程度补充我们的价值主张，我们注重隐私保护，可以通过云服务技术加持，实现更好的用户隐私保护。

客户界面评估

客户界面的机会



	我们如何能从一个增长的市场中获益?	12345
	我们能服务新的客户群体吗?	12345
	我们能够通过更细致地给客户分类来更好地服务客户吗?	12345
	我们如何能提升渠道的效率和效益?	12345
	我们能更好地整合渠道吗?	12345
	我们能够找到补充性的新渠道伙伴吗?	12345
	我们能够通过直接服务客户来提升利润吗?	12345
	我们能够更好地匹配渠道和客户群体吗?	12345
	有可能提升客户跟进的效果吗?	12345
	如何能让我们与客户的关系更加紧密?	12345
	我们能够在定制化上面做改进吗?	12345
	我们如何能够提升客户的切换成本?	12345
	我们识别并“炒掉”了没有利润的客户了吗? 如果没有, 为什么?	12345
	我们需要让某些客户关系变得可以自动维护吗?	12345

1. 作为一款软件产品, 需要做到的是维持软件平台的稳定, 并且不断推出新的功能。增长的

市场会带来更多种类的客户，因此需要更完善的软件功能来吸引这批新用户的加入。

2. 我们是能够很好的服务新的客户群体的。我们的产品是面向各种软件开发者的用户服务平台，因此我们所能涉及到的客户群体是非常广泛的。

3. 我们是能通过更为精细的客户细分群体来更加地服务客户的。我们提供面向不同用户的服务，并可以根据用户需求进行定制化服务。

4. 我们可以通过市场营销、广告宣传等方式，来增加了解我们产品的潜在客户，从而提升我们的产品从应用商场渠道或者是自运营网站渠道的访问我们产品的人数，最终达到提升我们渠道的效率和效益的目的。

5. 我们的渠道划分已经足够清晰，两两之间基本没有重复点，想要更好地整合我们的渠道在一段时间内是比较困难的。

6. 我们暂时不太可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。因为我们实际上在商业模式画布设计之初就已经很好的考虑到了合作伙伴可以给我们提供的渠道，想要再找到新的具有互补性的渠道通路是比较困难。

7. 我们产品提供的绝大多数服务就是直接服务客户的。在我们产品上线的初期，我们更倾向于与云服务商合作、并向其购买云服务器资源来为我们的用户提供云服务的方式，这样的成本是相对可控并且较为低廉的，可以在初期尽可能的帮我们缩减成本，以维持我们更好的商务运营。所以暂时还没有其他的可以提高利润的直接服务客户的地方。

8. 我们是能够更好地匹配渠道和客户群体的。

9. 我们是有可能提升客户跟进的效果的。我们可以在客户购买会员等项目之后，根据平台数据情况如使用时长、**点击率**、**博客数量**和**用户活跃度**来了解平台所发挥的功能。

10. 我们可以让我们与客户的关系更加紧密。将软件的界面、功能做到最好，发掘创新点，并尽最大努力扩大使用用户。与此同时，我们也根据客户的反馈完善软件，最后做到像微信那样让客户对我们的产品形成依赖，以此来巩固我们与客户之间的关系。

11. 我们产品本身可以根据用户需求进行定制化的客户反馈帮助平台。

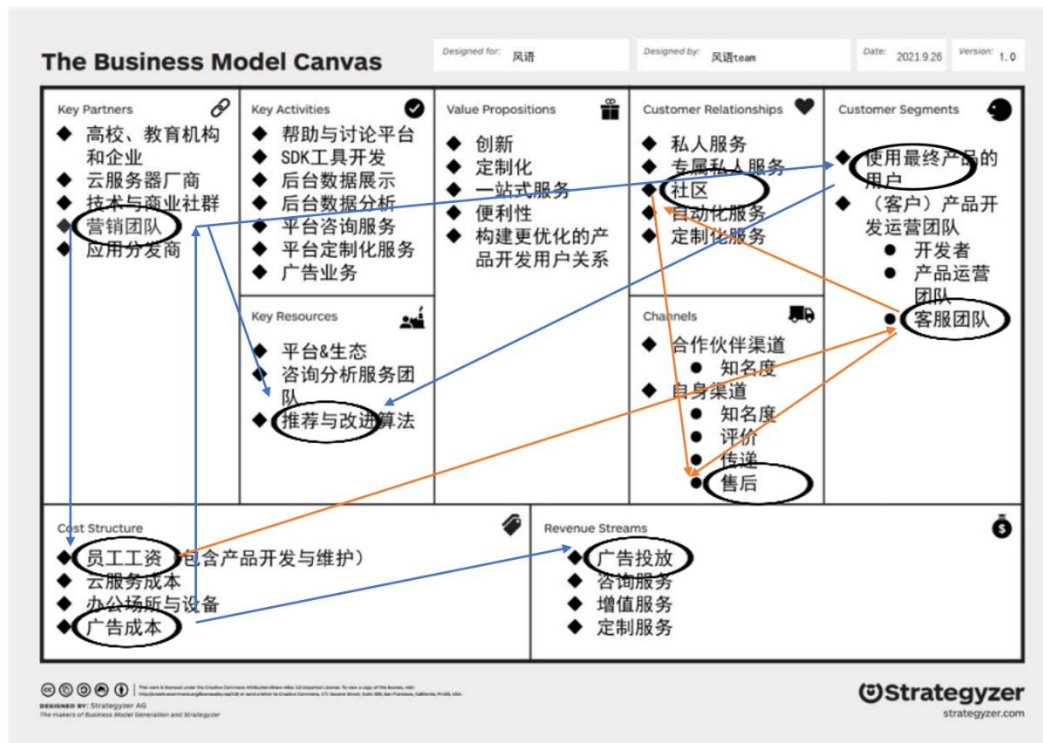
12. 我们可以通过与其他公司取得合作的方式来提高客户的切换成本（数据陷阱）。

13. 没有放弃低收益客户。平台的边际成本较低，且希望通过低收益客户建立口碑。

14. 会自主化和和用户间的关系。我们和普通客户的沟通反馈本身就依赖风语平台。

3 蓝海战略

3.1 对成本影响方面



解析:

人力成本: 开发, 运营, 维护, 日常办公, 客服, 售后, 管理

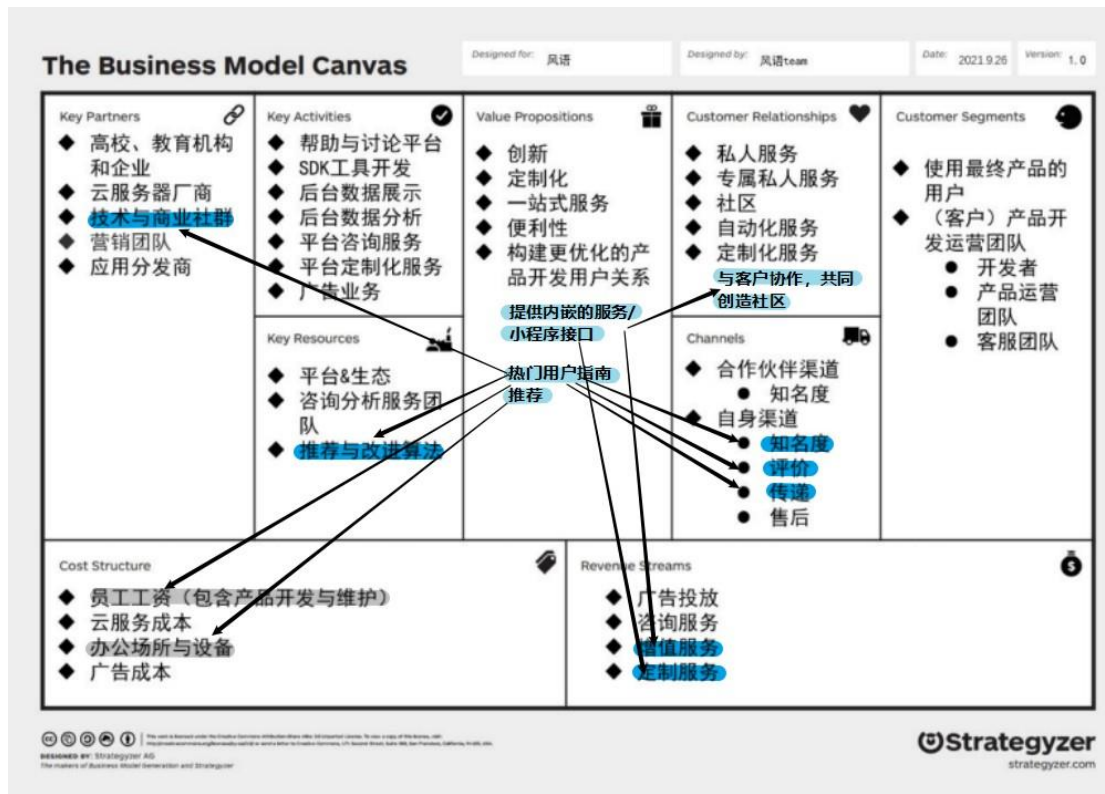
资源成本: 办公场所, 设备, 云服务器

推销成本: 推广, 宣传, 合作

在人力成本方面, 我们意图降低售后和客服团队的负担。借助本产品的平台系统, 进行产品的用户社群构建, 在用户社群中辅助智能化、自动化管理, 从而达到降低客服、售后负担, 降低人力成本;

此外, 在推广成本方面, 我们意图降低广告推广成本。通过营销团队联系潜在客户, 并根据过往客户通过算法智能生成理想客户模型, 并按权重和相似度对潜在客户进行联络和推广, 实现产品的精确覆盖。

3.2 对价值主张方面



变动:

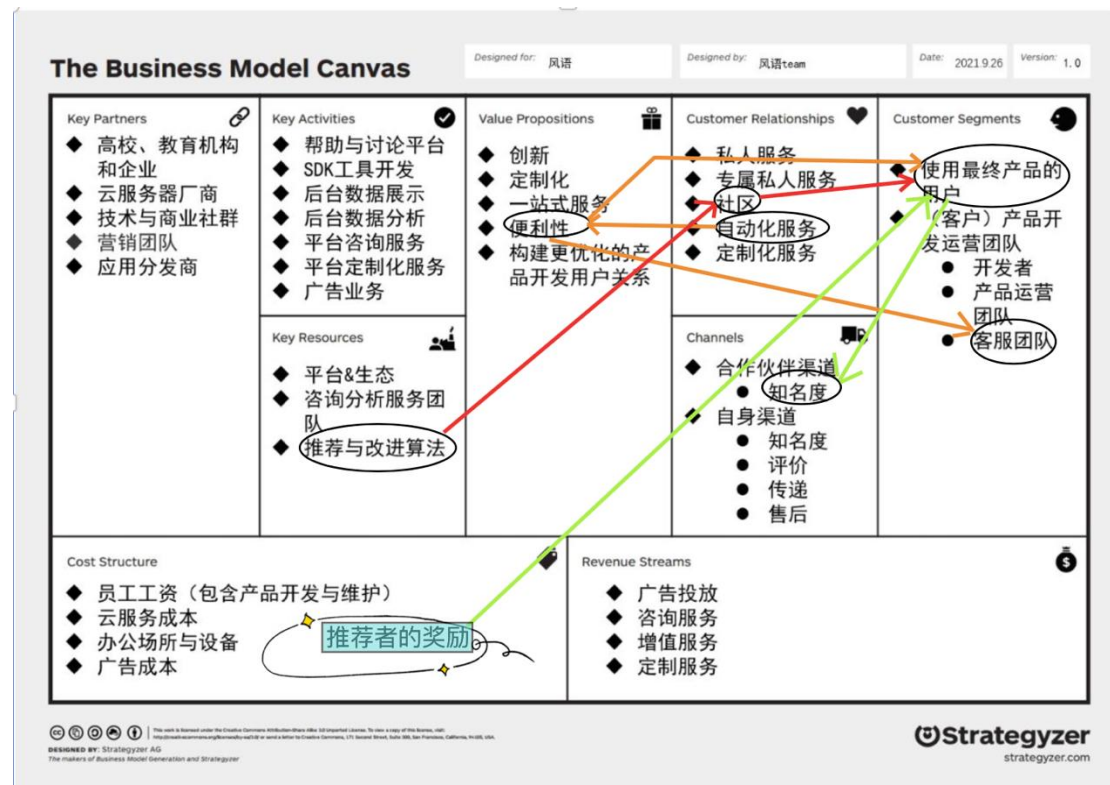
- 价值主张方面新增“提供内嵌的服务/小程序接口”和“热门用户指南推荐”;
- 浅蓝色: 新增;
- 深蓝色: 增长;
- 灰色: 削减;

解析:

首先,从创新角度出发,考虑到我们的产品在打造用户社群生态方面略微薄弱,遂增加“提供内嵌的服务/小程序接口”和“热门用户指南推荐”。针对内嵌的服务/小程序接口,我们希望同客户协作,共同通过该接口打造一个与客户业务紧密相关并且服务于终端用户的社群,作为一个增值服务和定制化服务。

同时,考虑到产品的设计是为客户服务的,并且我们永远无法完全捕捉用户的所有潜在需求,因此我们提供一个“热门用户指南推荐”。我们呼吁终端用户将自己对于产品在使用中的心得、技巧和方式记录下来并且公布到社区中,让用户们互帮互助,共同打造一个更好的产品使用体验。通过“热门用户指南推荐”,我们可以内在的提高我们产品在用户群体中的知名度和评价,同时针对“热门用户指南推荐”的需求,我们将进一步打磨我们的产品的推荐算法。与此同时,随着热门用户指南的退出,我们期待借此来减少客户的客服团队的指出,同时减少办公场所以降低成本;随着热门用户指南推荐的发展,我们有希望能够打造一个强劲的技术与商业社群,增强用户社群生态。

3.3 对客户影响方面

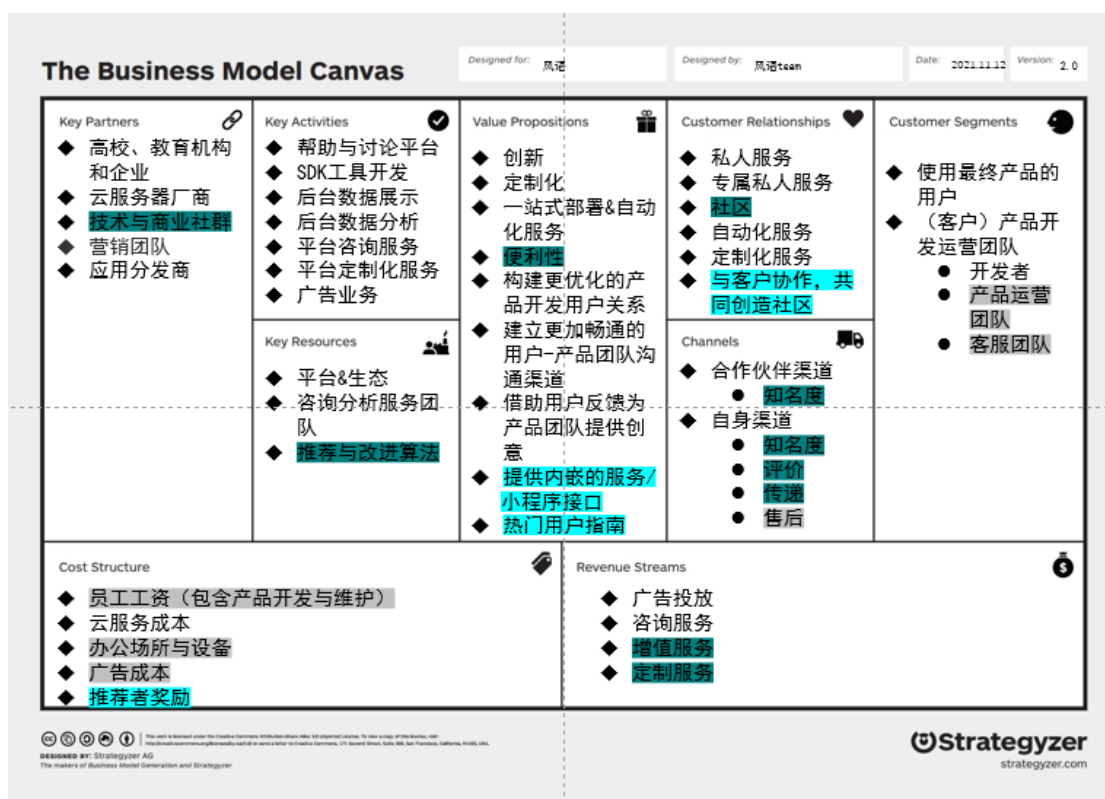


为了加快解决**客户**问题的速度和降低**客服团队**的工作难度，平台将会在问题库中进行检索，智能化提供类似问题帮助客服回复，实现**自动化服务**，给客户带来**便利性**。

为了激励**客户**宣传和推荐我们的产品，提高我们产品的**知名度**，我们引入**推荐奖励**机制，例如赠送短时间的会员服务、赠送少量红包，赠送小额代金券等等。

最后，为了让我们的基本功能和用户**社区**更加吸引人，我们要使用更加精进的**推荐和改进算法**，创造更多高质量的**社区**，吸引更多的**用户**，并保持他们的产品忠诚度。

4 更新过的商业模式画布



蓝色：新增部分；灰色：削减部分；深蓝色：扩增部分；

发生变化的元素与元素之间的依赖关系详见蓝海战略部分！

4.1 价值主张

创新性：

首先，从创新角度出发，考虑到我们的产品在打造用户社群生态方面略薄弱，遂增加“提供内嵌的服务/小程序接口”和“热门用户指南推荐”。针对内嵌的服务/小程序接口，我们希望同客户协作，共同通过该接口打造一个与客户业务紧密相关并且服务于终端用户的社群，作为一个增值服务和定制化服务。

同时，考虑到产品的设计是为客户服务的，并且我们永远无法完全捕捉用户的所有潜在需求，因此我们提供一个“热门用户指南推荐”。我们呼吁终端用户将自己对于产品在使用中的心得、技巧和方式记录下来并且公布到社区中，让用户们互帮互助，共同打造一个更好的产品使用体验。通过“热门用户指南推荐”，我们可以内在的提高我们产品在用户群体中的知名度和评价，同时针对“热门用户指南推荐”的需求，我们将进一步打磨我们的产品的推荐算法。与此同时，随着热门用户指南的退出，我们期待借此来减少客户的客服团队的指出，同时减少办公场所降低成本；随着热门用户指南推荐的发展，我们有希望能够打造一个强劲的技术与商业社群，增强用户社群生态。

4.2 客户细分

我们侧重于为中小型开发运营团队提供一站式的用户反馈系统。因此，我们从用户细分的角度出发，即产品开发运营团队中的开发者、产品运营团队、客服团队，以及终端用户；不论这些我们的客户处于什么样的群体，都能寻找到对应的优质服务。

4.3 关键业务

接下来是我们的关键业务，从客户细分与可能的用户群体出发，我们的关键业务包括帮助与讨论平台、SDK 工具开发、后台数据分析与展示、平台咨询服务、平台定制化服务、广告业务。

4.4 沟通渠道

合作伙伴渠道

a. 知名度

- i. 可以通过企业，个人的合作与宣传，提升自身知名度；
- ii. 同时教育机构，个人高品质的会议与成果会吸引更多的使用者使用该产品，或者促进其他机构与个人与产品的合作；
- iii. 反馈收集系统是群体性行为，好的反馈系统能够提高用户黏度，也会让软件开发者在使用该产品的同时，影响其他软件开发团队的决策而使用该产品，通过社交裂变的方式不断扩大产品的使用群体；
- iv. 购买：与企业合作，提供企业优惠等，大企业等能以优惠价格购得团体专属使用权；同公有云平台等服务提供商。

自身渠道：

a. 知名度

- i. 制作官方网站，方便用户更好的了解我们，并且潜在用户在浏览到我们的网站时可以提高知名度；
- ii. 产品推广初期提供一定程度的免费服务，增强影响力和知名度；
- iii. 广告投放：通过广告投放，吸引更多流量，让产品进入我们目标企业的视野；
- b. 评价：通过问卷、问题反馈、在线客服等反馈机制让企业和用户对产品功能和价值主张进行评估；
- c. 传递：通过使用手册及操作引导的形式让用户明确产品的价值主张；
- d. 售后：有智能客服和在线人工客服，向客户提供售后支持。

4.5 客户关系

1. 私人服务：本产品提供人工客服，可以和客户进行交流，并在销售的过程中及购买完成后提供相应的帮助。
2. 专属私人服务：对于大客户或者有定制化需求的客户，我们会提供专门的负责人进行需

求对接、关系维护和服务改进。

3. 社区：提供针对不同群体的在线社区平台，包括服务应用使用者的问题反馈、交流帮助社区和服务于开发者的后台数据分析交流、问题解决方案社区，帮助应用使用者更好的获取帮助、反馈问题，帮助开发者更好的了解问题和版本迭代。

4. 自动化服务:应用内嵌的 `sdk`，自动化收集用户使用信息并生成分析报告。

5. 定制化服务：为企业提供定制化咨询服务，对于在运行速度、存储大小或者功能需求方面有特殊需求的客户，我们会提供相应的定制化产品用于满足相应的需求。

4.6 收入来源

1. 广告投放。在获得应用厂商允许后，我们会在社区的管理后台进行广告投放。

2. 咨询服务：我们可以对客户进行使用辅导和有偿改进。

3. 增值服务：我们会推出平台的标准版和增强版，其中增强版需要付费使用。

4. 定制服务：针对有意向购买的应用开发商和开发者，我们可以按照客户意愿 对标准版平台进行针对性改进。比如针对平台运行速度的效率优化、减小所占空间的轻量级优化以及针对拓展业务的加强功能平台。

于此同时，我们新增了内嵌的服务/小程序接口和热门用户指南，扩增了我们的增值服务和定制服务部分的收入来源。

4.7 关键资源

1. 平台与生态。完善的社区服务平台作为我们主要的业务载体。包括平台构建、运营和维护。作为知识性资源的一部分，平台开发所构成的代码、框架和服务器将作为本项目的核心资源。

2. 咨询分析服务团队。咨询服务团队是我们人力资源的核心。我们在提供业务平台、后台管理以及开发包的同时，也会对企业/开发者进行使用指导和业务咨询，帮助客户更好的使用本产品。

3. 用户智能引导算法。通过用户在 `app` 中的场景值、调用方法、本地缓存等数据，结合过往用户行为特征比较，本产品可以对用户进行智能化引导和相关问题的精准匹配。

4.8 重要合作

1. 高校、教育机构和企业：（1）与高校、软件开发公司的合作建立分销和宣传渠道。（2）与高校、教育机构、企业合作，提供教育优惠或企业优惠，高校、教育机构和企业能以优惠价格购得团体专属使用权；

2. 云服务器厂商：保存用户的应用内的操作、场景值、缓存数据等需要大量云服务器作为平台支撑，将数据同步到云端，保证数据的安全性，同时节约客户的本地磁盘空间。

3. 技术与商业社群：与技术/商业社群合作，进行产品推广与用户引流。

4. 营销团队：平台和营销团队之间合作，提高平台在大众当中的知名度，使平台成为客户的首选。

5. 应用分发商：与应用分发厂商（应用市场）合作，推广本平台提供的服务，起到宣传的作

用。

4.9 成本结构

我们的成本结构包括，员工工资：SDK 产品再开发维护时所需要的开发维护人员的薪资。云服务器成本：在 SDK 产品开发初期，一般使用成型的云服务平台节省成本，扩大存储空间，需要支付云服务器的费用。广告成本：在产品宣传过程中，需要大量的广告宣传来提供知名度，巩固在大众之中的地位，扩充基础用户量，需要提供适当的广告营销成本。办公室设备成本：产品发布之后需要有客服人员以及维护人员持续提供服务，所以需要一定的成本对职员的办公的设备进行一定的维护。

对于推广成本方面，我们意图降低广告推广成本。通过营销团队练习潜在客户并根据过往客户通过算法智能生成理想客户模型，并按权重和相似度对潜在客户进行联络和推广，实现产品的精确覆盖。