

剧本杀社交平台策划案

TX 的产品经理们

赵辰阳 李智裕 宋欣燃

2021 年 12 月 29 日

目录

第一部分 项目概述	1
1.1 产品定位.....	1
1.2 市场调研.....	1
1.3 产品设计.....	1
1.4 商业模式.....	2
1.5 运营方案.....	2
1.6 风险分析.....	2
第二部分 行业分析	3
2.1 剧本杀介绍.....	3
2.2 产业链分析.....	7
2.3 行业 PEST 总结	13
2.4 竞品分析.....	16
第三部分 产品设计	36
3.1 设计概述.....	36
3.2 用户访谈.....	36
3.3 目标用户及使用场景.....	37
3.4 方案构思.....	37
3.5 功能细化.....	38
第四部分 商业模式	45
4.1 商业模式画布设计.....	45
4.2 商业模式详解.....	45
第五部分 运营方案	51
5.1 拉新.....	51
5.2 留存.....	52
5.3 促活.....	53
5.4 转化.....	54
第六部分 风险分析	55
6.1 风险识别.....	55

6.2 风险评估.....	59
6.3 风险管理.....	62
附录	63
附录一：团队成员介绍.....	63
附录二：用户访谈计划.....	64
附录三：用户访谈总结.....	67
附录四：团队进度安排.....	71

第一部分 项目概述

1.1 产品定位

本产品定位为：以广大线下剧本杀玩家为核心用户群体群体，从玩家侧入手，期望通过主题讨论、圈子社交等功能模块，协助剧本创作者、剧本发行商、线下剧本门店，同玩家建立起活跃的互动交流平台，从而推动剧本杀行业健康发展。

1.2 市场调研

本团队分别针对剧本杀行业产业链及行业竞品进行了比较详尽的调研分析。

在行业产业链方面，本团队发现政策因素上，当下剧本杀内容审核不利，发行方纳税标准不完善，门店消防、治安管理不过关等乱象丛生；经济因素上，剧本杀行业预计到 2022 年市场规模有望达 238.9 亿元；社会因素上，剧本杀行业中 26-40 岁年轻消费者居多，消费者性别过半数为女性，剧本杀玩家主要集中在一、二线城市；技术因素上，上游的商业剧本创作严格，单个创作者产出有限。中游的剧本发行方多以工作室的形式为主，较为分散。下游的准入门槛低，线上 APP 用户增长乏力，线下店铺质量参差不齐。

在行业竞品分析方面，本团队调查了百变大侦探、我是谜和谜圈三种 APP。其中，百变大侦探 APP 和我是谜 APP 的主营业务为线上剧本杀游戏，APP 的社交功能处于发展初期，用户社交目的不纯，广场上充斥着色情擦边球的动态。此外，由于社交功能的存在，使得 APP 内部构造比较繁杂，会让新手用户看起来比较眼花缭乱；谜圈 APP 产品起步较晚，并且用户体量远不如另外两款 APP，产品未来有较大的成长发育空间。以上三款竞品 APP 均没有能够有效解决行业产业链中，各类用户的痛点需求。

1.3 产品设计

本团队计划，建立名为菠萝剧本社区的内容社交平台，拓宽剧本杀玩家的线上信息渠道，提升玩家游戏和社交体验。为了深入了解线下剧本杀玩家的需求，本团队深入访谈了 4 位剧本杀玩家（详见附录访谈汇总）。本团队分别从剧本杀玩家、剧本杀主持人、剧本杀店家三方面入手，主要针对信息渠道、约本流程、打本体验三方面，对四名用户进行了深度访谈。同时，本团队总结剧本杀的总体流程为好友组队→联系店家→拼凑人数→协商剧本→玩剧本杀→DM 复盘→结

账走人→发朋友圈。此外，本团队围绕选本、选点、拼车、玩本和玩后总结等五个阶段分别总结出用户的主要需求。

1.4 商业模式

本团队结合上文的行业分析结论，将目标客户按照上游、中游、下游、消费端和投资端分成五类，并对每一类客户针对性地设计了价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源、关键业务、重要合作和成本结构。本团队设计的商业模式有效弥补了当下行业需求痛点及竞品 APP 商业模式的不足之处，同时可以为规范剧本杀行业有序运营，实现行业商业规模化提供了重要的参考价值。

1.5 运营方案

用户运营方案主要围绕 **2A3R** 模型进行阐述，对应拉新、留存、促活、转化四个方面提出了运营方案。拉新分为 **0-1** 冷启动阶段和 **1-N** 阶段。**0-1** 冷启动阶段侧重于积累种子用户，**1-N** 阶段围绕产品、内容、活动三个方面进行分析。留存的运营策略核心思想是高频用户带动低频用户。促活旨在举办各种运营活动鼓励用户提高对产品的使用频率。转化主要通过内部渠道和外部渠道的曝光，加大品牌的曝光力度，转化更多的用户使用我们的产品。

1.6 风险分析

风险分析主要围绕风险识别、风险评估和风险管理三大方面进行。其中，风险识别从外部环境、行业环境和内部运营环境三个维度出发共计筛选出 **12** 个风险；风险评估是对上述 **12** 个风险进行定量分析，发现风险值比较高的是产品创新风险、管理风险和竞争者风险；风险管理是针对上述 **12** 个风险制定比较详尽的应对措施。

第二部分 行业分析

2.1 剧本杀介绍

2.1.1 起源与发展

剧本杀，是以剧本为核心，集社交、推理、扮演等元素于一身，并以推理为主的社交演绎游戏。剧本杀起源于英国角色扮演社交游戏《谋杀之谜（Murder Mystery Game）》，这类游戏的灵感来自于欧美的法庭陪审团制度，在设定故事背景下，玩家们通过扮演角色、搜寻线索、讨论推理等破解作案手法并找出真凶。

剧本杀在 2013 年就通过《死穿白（Death Wears White）》引入中国，但剧本杀市场不温不火。2016 年年初，芒果的《明星大侦探》上线，明星效应加新奇的游戏模式让剧本杀在国内迅速出圈。原有的桌游店迅速转型或者兼职成为剧本杀店，全国各地开始大规模出现剧本杀店，同时原有的桌游玩家因为新奇的玩法迅速转化成剧本杀玩家，并有一部分新玩家因为综艺的明星效应初步尝试剧本杀，并转化成忠实粉丝。剧本杀以更多元化的内容与沉浸式的体验逐渐取代三国杀与狼人杀等桌游，在《明星大侦探》《奇异剧本鲨》策动下，正悄然成为风靡年轻人的娱乐社交“新宠”，同年第一家实体店在西安营业。

玩家规模大幅增长。同时也有越来越多的创作者开始尝试创作剧本杀剧本。各地的剧本店为推动剧本杀在国内的普及做出了极大地贡献，而创作者创作的剧本也逐渐出现了一些经典之作，这些经典之作又进一步让各个店面有了更好的收益和复购率。同时，2017 年开始出现了剧本杀的线上 APP。综艺、线下店面、线上 APP，这些都一起推动着剧本杀在国内的发展。

2018 年，线上剧本杀风口来临，“我是谜”、“百变大侦探”等项目都先后获得了融资，投资方中不乏金沙江创投、经纬中国等明星机构。资本的进入使行业知名度进一步增加。2019 年，线下剧本杀爆发。据艾媒咨询的相关报道，2019 年全国的剧本杀店数量由 2400 家飙升至 12000 家，多数玩家也是在这一年首次体验线下剧本杀。2020 年新冠的来袭助推线上娱乐发展，线上 APP 迎来新一轮规模爆发；下半年后疫情时期，被压抑的线下娱乐需求释放出来，消费者对社交游戏需求大增，线下剧本杀吸引更多年轻消费者加入。同时 2021 年芒果入局，M-CITY 入驻长沙，同年年底 M-CITY 入驻上海。以芒果 TV 为首的众多剧本杀类综艺和剧本杀资深粉丝及桌游爱好者的带头推广等诸多因素的共同推广下，

剧本杀逐渐成为主流娱乐方式。

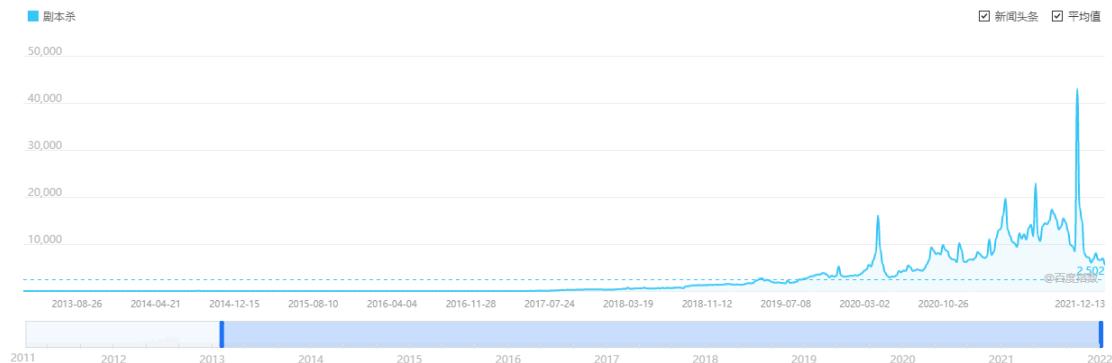


图 2-1 剧本杀搜索趋势

根据艾媒咨询数据显示，2020 年中国剧本杀市场规模已达 117.4 亿元。在需求推动下，中国剧本杀门店快速扩张，行业市场规模持续壮大，预计到 2022 年中国剧本杀行业市场规模将增至 238.9 亿元。



图 2-2 国内剧本杀行业发展历程

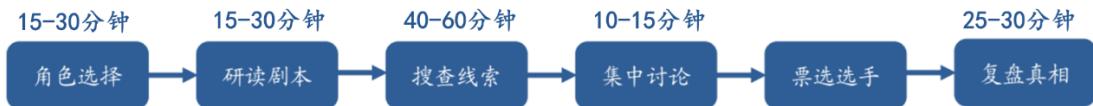
2.1.2 构造与玩法

剧本杀是以推理为主的社交演绎游戏。每名玩家会分到自己的剧本并且玩家需要带入剧本，通过搜索证据和互相交流以达到找到最终真相或者还原故事的整个事件的目的。在小范围的剧本杀中，玩家将扮演被精心设计过的角色，通过各个角色的互动来完成一个完整的故事并寻求真相，例如线上剧本杀 APP 以及桌面剧本杀。而在大型的剧本杀中，玩家们像是近距离观看一出戏剧一样随着线索发展参与到游戏之中，例如实景以及沉浸式剧本杀。而随着剧本剧情变得复杂，每名玩家的剧本目标会有所区别进而形成合作与对抗的模式。

剧本杀游戏通常会有一名玩家在其他玩家不知道的情况下扮演凶手，玩家通过多轮搜证、讨论、推理，最终票选出凶手，并破解凶手的作案动机和作案手法，由主持人 DM (Drama Master) 把控流程并公布真相。一般来说，一场剧本杀的

游戏时间在 2-6 小时（也有 8、9 个小时甚至更长时长的剧本），参与人数在 5-10 人不等。

- DM 引导玩家盲选各自角色
- 封闭本：扮演凶手的玩家不知道自己的凶手身份
- 非封闭本：扮演凶手的玩家清楚自己的身份
- 搜查线索 2-3 轮



- DM 揭露真相，并为玩家答疑

图 2-3 剧本杀游戏流程

2.1.3 分类与特色

1. 分类

目前的剧本杀产品分类并不明晰，可按玩法形式、用户画像、剧本售卖方式等多维度分类。

按玩法形式分类，剧本杀可分为线上和线下。线上剧本杀以手机 APP 为主，时间自由，自带连麦，成本低廉，剧本价格一般在 2-10 元不等，但是玩家可随时退出，剧本质量参差不齐。线下剧本杀又可分为桌游版和实景版两种，桌游版剧本杀形式简单，仅需桌椅和剧本卡片；实景版搜证剧本杀不仅有换装服务，还有等比例还原的实际场景、道具等，主要包括现场搜证、密室逃脱等融合玩法。近年来，线下“文旅+剧本杀”形式也在北京、广州、深圳、海南等各大城市景区兴起，为文旅景区增加亮点，吸引客流。

按用户进行画像分类，大致可以分为六类：推理本、还原本、阵营本、机制本、沉浸本，其中推理本又分为本格本和变格本。（1）推理本一般是找出隐藏在玩家中的凶手角色，重视逻辑推断与线索的挖掘。（2）还原本通常以角色失忆为前提，玩家各自掌握不同的线索，需要拼凑出事实真相。（3）阵营本分队进行角色扮演游戏互动，同队的玩家有相同的任务或者需要相互掩护，通常以熟人社交为主。（4）机制本主要玩点在于作者设置的一些环节规则，例如搜证讨论前的“你比划我猜”、“掷骰子”、“划拳”等小游戏，增加互动性的同时帮助玩家获得更多线索。（5）沉浸本通过环境、主持人和剧本能把玩家带入剧本情景中，通过剧本场景还原，玩家穿着特定服饰来体验剧本推理。

按剧本售卖方式，市面上的剧本主要分为三种类型：一种叫盒装剧本，每家门店都可以购买，价格一般在 1000 元以内；一种叫城限剧本，每个城市只有 3-4 家门店可以购买，价格一般在 1000 元-2000 元不等；还有一种叫独家剧本，一个城市只有一家门店可以购买，价格一般在 3000 元-5000 元不等。

2. 特色

剧本杀因强社交、重演绎、益智休闲等属性迅速抢占年轻人娱乐市场。据艾媒咨询数据显示，目前剧本杀已经成为线下主流娱乐方式之一，选择用户占比 36.1%。在狼人杀等桌牌游戏的前期市场教育与剧本杀综艺节目的推动下，剧本杀已成为新的娱乐方式。报告显示超过 4 成的玩家玩剧本杀目的是休闲娱乐，26.5% 是出于解压，社交、猎奇体验等也是重要原因。

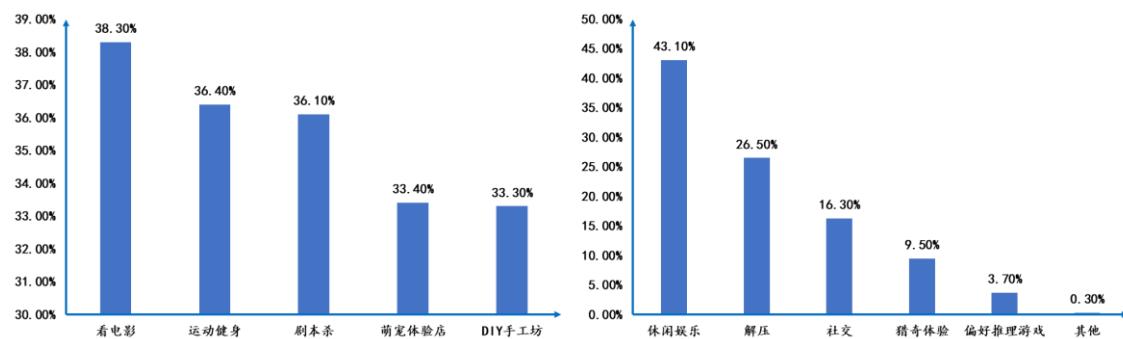


图 2-4 消费者偏好线下潮流娱乐方式和玩剧本杀的目的调查 (TOP5)

剧本杀为有社交需求（兼顾熟人与陌生人社交）的玩家提供了平台。相较于 KTV 等传统娱乐，密室逃脱、剧本杀等平均 2-3 小时的游戏时间可以充分展示玩家的逻辑推理、个人喜好水平，已经成为年轻人的新型社交方式。年龄方面，年轻人为剧本杀重要消费用户，其中 26-30 岁剧本杀消费者占比达 39.2%，19-30 岁剧本杀消费者占比达 54.4%。

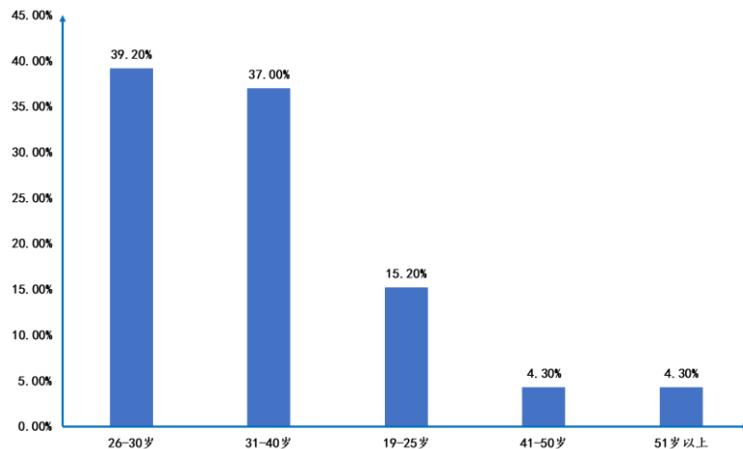


图 2-5 剧本杀消费者年龄组成

剧本杀传统桌游和狼人杀玩法内容更为丰富。传统桌面游戏、三国杀、狼人杀的游戏内容及形式较为单一，主要依靠场上玩家不同的发言能力得到不同的游戏体验，而剧本杀每个剧本都有故事情节，可通过年代、主题、故事情节等类型，加持玩家演绎，同时以寻找真相、查找真凶为目的，有更为丰富的游戏体验，增加玩家互动体验感。

与密室逃脱相比，剧本杀与之亦有所区别。用户门槛上，密室逃脱对玩家的推理能力要求较高，玩家的最终体验往往与个人游戏水平相关。而剧本杀并不要求玩家有较高的游戏水平，只需根据设定好的剧情进行演绎，重表演带来的游戏体验较为轻松。社交上，剧本杀最能促进玩家之间的社交，包括熟人社交与陌生人社交，五六个人的聚会可以选择一个剧本一起，一两个人也可以以拼团的形式凑齐人数，过程中通过一定的角色扮演，可以在短时间内实现社交破冰，因游戏对抗性弱，社交氛围较为轻松，相较于密室逃脱，剧本杀在社交需求的推动上更加高效。

2018 年至 2021 年 12 月，“剧本杀”关键词百度指数先后反超桌游、狼人杀与密室逃脱关键词指数，剧本杀店铺逐渐取代传统桌游、狼人杀及密室逃脱店铺，而传统桌游、狼人杀及密室逃脱也成为剧本杀店铺的附属游戏。

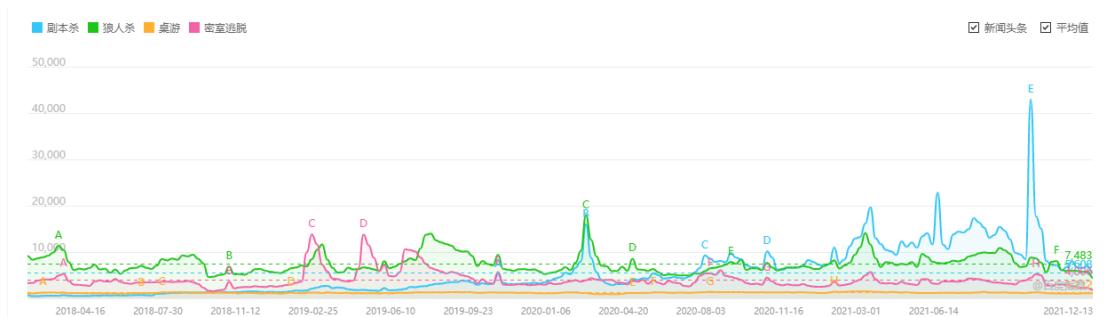


图 2-6 剧本杀、桌游、狼人杀、密室逃脱指数

2.2 产业链分析

目前剧本杀行业自上而下形成了“IP 授权方/剧本创作者—剧本发行方—线上游戏 APP/线下实体店—玩家”为主轴的产业链，另外也延伸出了包括剧本杀 DM 培训、剧本杀作者培训、线下实景布置与剧本印刷等环节。

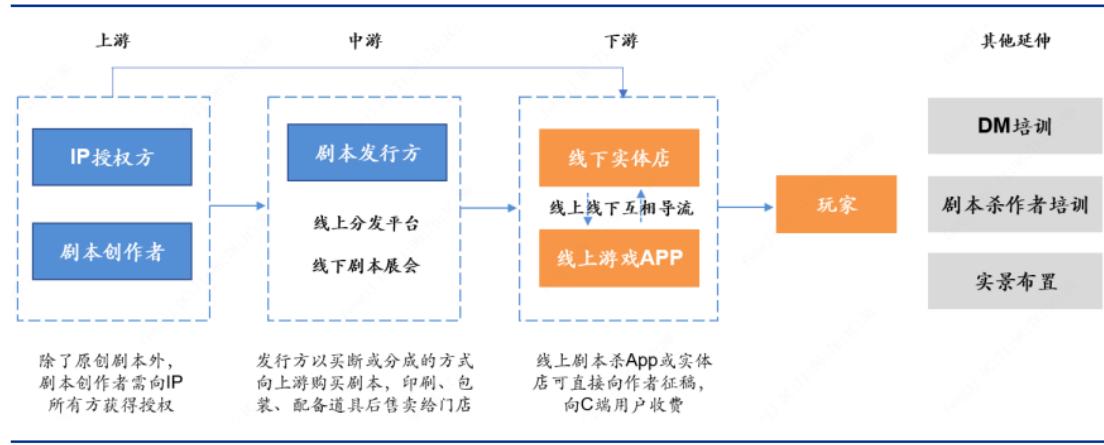


图 2-7 剧本杀行业产业链

2.2.1 上游

1. 现状

上游的剧本杀作者是关键资源，但人群极度分散且水平良莠不齐。剧本杀作者来源主要分为玩家进阶、网文转行、影视编剧，前者是剧本杀的忠实玩家，后两者本身就具备文字功底，加上后期对剧本杀的了解从而转行成剧本杀作者。目前剧本杀作者创作端，大多数人以兼职为主，少部分头部作者以此维生，另外还有剧本杀创作团队采用共同创作的模式。根据剧本分发平台“黑探有品”数据，截至 2020 年末全国剧本创作者 4000-5000 人，人群分布较为分散。

剧本杀游戏类似电影，属于一次性消费，因此需要上游源源不断的进行内容供给，优质的创作者是产业链稀缺资源，原因在于：

(1) 单个创作者的产出有限。一个剧本的创作周期根据剧本本身的质量来决定，一般来说盒装本创作周期约 1 个月+测试修改 1 个月，独家本创作周期约 2-3 个月+测试修改 1-2 个月，大部分作者一年只能创作 2-3 部剧本。

(1) 创作者水平良莠不齐。近两年剧本杀的风靡虽然吸引众多剧本杀作者涌入赛道，但多数的新人作者低估了商业剧本的严格程度，剧本创作本质上是“娱乐内容”的创作，文笔只是基础，还需要好故事、逻辑严谨的人物行为，加上互动性很好的游戏机制才可能使得自己创作的剧本在众多作品中脱颖而出。

2. 总结

剧本创作者创作不易，具体表现为以下几点：

(1) 市场要求严格。剧本杀的创作尽管门槛并不高，但是优秀的剧本创作难度很高。随着玩家经验的加深、玩法的升级，以及市场扩大下竞争力的加剧

等因素，对于剧本杀编剧的要求会更加严格，一个好剧本需要追求题材的极致和创新，并且内容在完整性、可读性，互动节点都有一定亮点。

(2) 剧本杀处于初级并且粗发的发展阶段，市场监管不严。行业“喜新厌旧”，内容购置成本居高不下才在供给端形成“劣币驱逐良币”现象剧本，质量良莠不齐，抄袭严重，编剧维权难，玩家体验不好。

(3) 因为剧本的高要求，高成本，盗版猖獗。一些线下店铺为降低熟客回购成本，主动将钱送到盗版者口袋，QQ群、闲鱼上仍然充斥着极低价格的剧本售卖信息，其中不乏《古木吟》、《第二十二条校规》等著名剧本。

(4) 内容市场竞争激烈，内容同质化严重，无法盈利。剧本杀作品题材一般集中于古风、武侠、推理、恐怖、西方魔幻、情感等题材，题材整体较为单一，剧情内容同质化也比较严重，因此作者投稿失败率高，无法盈利。

2.2.2 中游

1. 现状

中游的剧本杀发行方是产业重要纽带。剧本发行方是连接上下游的关键，一方面承担了对剧本的初步筛选职能，另一方面负责剧本的印刷包装及相关道具制作，并向下游进行发售。整体上剧本杀的发行工作内容十分繁杂，包括剧本初步筛选、剧本测试、与作者修改、包装销售、宣传、售后等众多环节。剧本发行方多以工作室的形式为主，较为分散，目前行业已涌现出诸如葵花发行、空然新语、LARP 等专业剧本杀发行公司，在前期内容筛选与后期宣发上形成了专业体系。

剧本发行方与作者的合作模式大约分为三种，即买断、保底加分成、纯分成。买断的价格在数千到一两万元不等，分成模式常见于盒装本的创作发售中，即发行方向线下门店每售出一个普通盒装本，剧本杀作者将获得一定的分成，分成比例大概在 2: 8 到 4: 6 范围内浮动，一般来说发行方占大头。

剧本的发售形式上，主要有三种：(1) 盒装发售，即普通盒装本面向下游所有线下门店进行发售，不限制发售量，售价 300-600 元，作者创作时间约 1 个月；(2) 城市限定，即城限本只在一座城市的 3-5 家店发售，售价 1000-3000 元，作者创作时间约 3 个月；(3) 独家授权，即独家本在一座城市只出售给一家店，售价 3000 元以上，作者创作时间约 4-6 个月。

表 2-1 剧本杀三种发行方式对比

剧本类型	发售范围	剧本售价	作者创作所需时间
盒装发售	面向下游所有线下门店进行发售，不限制发售量	300-600 元	约 1 个月
城市限定	只在一座城市的 3-5 家店发售	1000-3000 元	约 3 个月
独家授权	在一座城市只出售给一家店	3000 元以上	约 4-6 个月

剧本的发售渠道上，也分为三种，即剧本杀线下展会、线上销售平台（如“黑探有品”）、朋友圈推广，其中线下展会是主流渠道，为发行方与店面商家提供了线下面对面交易的场所。展会的主办方一般是全国知名或规模较大的发行工作室，将剧本作为一种展品，展示并销售给剧本店家的一种集会，前来购买剧本的店家则会在展会上体验或测本，测试后的反馈会给到发行方或作者，以进行后续修改与完善，现场的体验、测试的环节是线上渠道无法实现的。

根据剧本杀展会小程序，2020 下半年全国共举办了 54 场线下剧本杀展会，2022 上半年拟举办线下剧本杀展会约 40 场。随着行业发展，剧本杀展会从过去一年每个月举办约 1-2 次，到现今的平均一个月举办约 7-10 次，线下展会举办频率的提高也侧面体现了行业正处在高速的发展中。

表 2-2 2021.6-2022.6 剧本杀线下展会日程安排

展会名称	举办日期	举办城市	展会名称	举办日期	举办城市
盘踞赵燕	2021.06.01-2021.06.03	石家庄	从跨出发	2022.01.03-2022.01.06	贵阳
壁山推理剧本盛典	2021.06.01-2021.06.04	重庆	赵本惊华	2022.01.04-2022.01.06	绍兴
本墨青岛	2021.06.07-2021.06.09	青岛	欢聚成都	2022.01.10-2022.01.13	成都
我本齐鲁	2021.06.15-2021.06.17	济南	本申	2022.01.10-2022.01.13	上海
夏良	2021.06.18-2021.06.20	贵阳	豫章	2022.01.11-2022.01.14	南昌
秦剧空裳	2021.06.22-2021.06.24	西安	塞剧长安	2022.01.11-2022.01.14	西安
已渐剧变	2021.06.29-2021.07.01	重庆	实一本本	2022.01.11-2022.01.14	杭州
筠缘	2021.07.04-2021.07.07	无锡	剧火·魔都娱乐	2022.01.16-2022.01.20	上海
大航海时代	2021.07.06-2021.07.08	青岛	鸣G0青岛	2022.01.18-2022.01.21	青岛
梦回敦煌	2021.07.13-2021.07.15	敦煌	蚌埠住了	2022.02.09-2022.02.12	蚌埠
天府之韵	2021.07.13-2021.07.16	成都	剧回盛唐	2022.02.16-2022.02.18	西安
云幕高张·夏刷	2021.07.14-2021.07.16	张家口	又见金陵	2022.02.17-2022.02.19	南京
鸣G0南京	2021.07.19-2021.07.22	南京	豫见	2022.02.21-2022.02.23	郑州
徽缘庐聚	2021.07.20-2021.07.22	合肥	晋行	2022.02.21-2022.02.23	济南
剧宴·鹭城	2021.07.20-2021.07.22	厦门	银河落蜀城	2022.02.22-2022.02.24	成都
中夏剧宴	2021.07.26-2021.07.29	上海	花好界缘	2022.02.25-2022.02.27	广州
龙城宝藏	2021.07.27-2021.07.29	太原	这是一场重要的	2022.02.28-2022.03.02	重庆
西游嘉年华	2021.07.27-2021.07.29	淮安	第二届龙城宝藏	2022.02.28-2022.03.03	太原
一本飞京	2021.08.03-2021.08.05	北京	本Plus+搞爆	2022.03.01-2022.03.03	成都
江南局几	2021.08.30-2021.09.01	苏州	深水之谜	2022.03.02-2022.03.04	广州
古都宴遇	2021.09.02-2021.09.05	商丘	豫梦本心	2022.03.07-2022.03.11	郑州
中秋云都	2021.09.02-2021.09.05	宿州	欢聚武汉	2022.03.07-2022.03.11	武汉
聚本航行	2021.09.03-2021.09.05	杭州	不期而遇	2022.03.07-2022.03.11	三亚
津门探案	2021.09.06-2021.09.10	天津	津门探黄	2022.03.14-2022.03.17	天津
密剧金城	2021.09.14-2021.09.16	兰州	拾亿西南	2022.03.15-2022.03.18	郑州
本爵于你	2021.09.14-2021.09.16	成都	行业峰会	2022.03.21-2022.03.25	洛阳
梦回渔寄	2021.09.16-2021.09.18	渔业	NICE	2022.03.27-2022.03.29	合肥
进剧盛京	2021.09.22-2021.09.25	沈阳	腾云	2022.03.28-2022.03.30	昆明
风云剧会	2021.09.22-2021.09.26	无锡	本P1us	2022.04.06-2022.04.08	杭州
鸣G0重庆	2021.09.23-2021.09.26	重庆	江城聚宝	2022.04.06-2022.04.08	武汉
第三届青春芒果	2021.09.26-2021.09.28	长沙	望聚鹿城	2022.04.11-2022.04.13	包头
一世阑珊	2021.10.11-2021.10.14	长沙	未玩	2022.04.11-2022.04.13	南宁
重行	2021.10.12-2021.10.14	重庆	鼎戴	2022.04.12-2022.04.14	北戴河
山城秋聚	2021.10.18-2021.10.20	重庆	丽江拾贰	2022.04.18-2022.04.20	丽江
杭城之约	2021.10.19-2021.10.21	杭州	风起云湧	2022.05.10-2022.05.12	昆明
剧觅知音·纵横江城	2021.10.20-2021.10.22	武汉	再湘会	2022.05.16-2022.05.19	长沙
横店影视文化产业博览会	2021.10.21-2021.10.23	横店	欢聚苏州	2022.05.23-2022.05.27	苏州
秋聚滨城	2021.10.26-2021.10.29	大连	直刷淮海	2022.06.13-2022.06.16	徐州
戏说巴蜀	2021.11.01-2021.11.03	成都			
鸣G0西安	2021.11.15-2021.11.18	西安			
腕聚蚌埠	2021.11.19-2021.11.23	蚌埠			
海天剧宴	2021.11.22-2021.11.25	海口			
书藏古今	2021.11.22-2021.11.25	宁波			
剧逃	2021.11.24-2021.11.26	长沙			
庐州聚	2021.11.29-2021.12.01	合肥			
明月入淮	2021.12.02-2021.12.05	淮安			
大唐无双	2021.12.07-2021.12.09	西安			
龙首沉浸	2021.12.14-2021.12.17	哈尔滨			
山林疗养	2021.12.21-2021.12.23	齐云山			
高深墨测	2021.12.21-2021.12.23	深圳			
火树银花	2021.12.26-2021.12.30	南京			
第四届青春芒果	2021.12.27-2021.12.30	成都			
第二届冰食王国	2021.12.28-2021.12.31	哈尔滨			

2.总结

发行商未来可成长性高，具体表现为以下几点：

(1) **发行商存在整合机会。**剧本发行是剧本杀行业的中流砥柱，常以工作室的形式存在。发行商主要负责招收作者并与其谈好分成，将剧本印刷包装，匹配道具，再带着成品去向店家销售。目前剧本杀行业由发行商主导，当前市面上约有 300 多家发行商。在行业监管尚不健全的大环境下，发行商现属于野蛮生长，闷声发大财，不受监管、不交税的暴利期。

(2) **线下剧本杀展会“通宵达旦”只为测出好本。**发行商需要宣传和售卖作者新写的剧本，店家需要测试和购买优质的剧本，于是线下的剧本展会应运而生，结合上文线下展会举办频率的提高也侧面体现了行业正处在高速发展。

(3)**发行商具备制作超级 IP 的潜力。**剧本杀圈已经出现了一些现象级剧本，如《古木吟》、《你好》等，被誉为最好哭的情感沉浸本，不少剧本杀店铺的抖音宣传，甚至主打玩家玩《古木吟》抱头痛哭的小视频。**积累了大量的游戏玩家后，该类现象级剧本有搬上荧幕，IP 影视化的潜力。**

2.2.3 下游

1.现状

线上 APP 发展遇瓶颈，线下剧本杀门店快速扩张。2017 年线上剧本杀率先快速发展，涌现出一些剧本杀 APP，**2018 年资本开始投资剧本杀赛道，此时线上发展快于线下**，市场上主流的剧本杀相关 APP 有“我是谜”、“百变大侦探”、“戏精大侦探”等，其中“我是谜”与“百变大侦探”分别为综艺《明星大侦探》第四季与第六季的指定社交推理合作 APP。

2020 年疫情期间，剧本杀 APP 用户数快速增长，但之后月活数再难突破，陷入发展瓶颈。2020 年的疫情，并未使剧本杀行业遇冷，反而进一步加速了剧本杀的出圈。**根据七麦数据，2020 年春节前后七天，有 6 款线上社交游戏跻身 Top20 应用榜单，其中四款是为剧本杀 APP 以及包含剧本杀的游戏应用，包括“我是谜”、“百变大侦探”、“玩吧”等。**其中“我是谜”春节期间登上社交榜第三，总榜排名第十二。春节 15 天内总体用户上涨了 20%-30%。据统计“我是谜”线上剧本杀 APP 的总体用户量在 5000 万人左右。目前，线上商业化变现核心主要围绕剧本付费，此外皮肤、道具等也采用付费模式。但疫情之后，这些线上产

品用户数增长相对乏力,发展遇瓶颈,本团队认为主要原因在于线上游戏体验差、好剧本缺乏、社交功能弱。

2019 年起线下剧本杀门店数量快速增长。根据天眼查数据显示,2020 年国内共新增剧本杀相关企业超 3100 家,较 2019 年同比增长 63%。相对应地剧本杀相关门店更是高速增长,根据美团研究院数据,2019 年国内剧本杀门店数量由 2018 年的 2400 家大幅增长至 12000 家,至 2020 年末门店突破 30000 家,其中头部商家“迷之神探”在全国共有直营及授权加盟店 73 家,“我是谜”共有 34 家。**整体来看,虽然行业出现了部分线下连锁剧本杀品牌,但线下门店仍呈现非常分散的状态。**

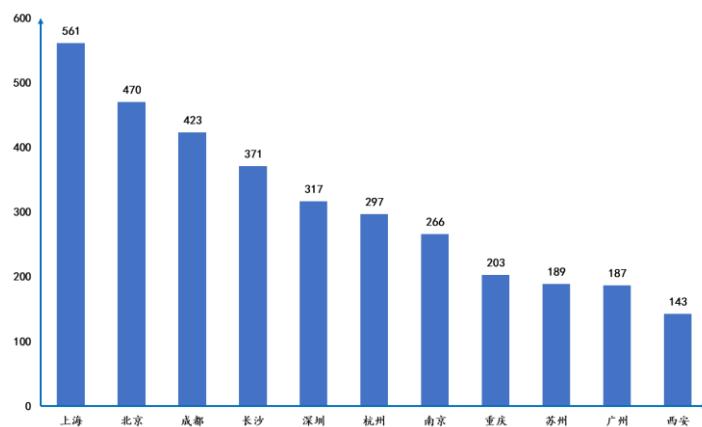


图 2-8 2021Q1 国内主要城市剧本杀门店数量

2. 总结

线上 APP 存在一定瓶颈,未来是线上引流线下,具体表现为以下几点:

(1) 线上 APP 的便捷与低成本并不能弥补其体验环节的缺失。而剧本杀游戏的核心是优质内容、沉浸体验、个性化服务三个维度,线上缺少沉浸体验、个性化服务两个维度,因此无法满足目标消费者的需求。

(2) 线上剧本杀 APP 因为客单价低,难以吸引好的剧本。线上 APP 销售的剧本,单本售价一般在 5-10 元/人左右。除去渠道分成,一般给予作者分成在 2-3 元左右。若单个剧本在线上有 1 万次消费,则剧本杀作者可以获得 2-3 万元的收入。2-3 万元是剧本销售给线下门店的平均收入。这在一定程度上阻碍了作者和剧本发行方,将优秀的剧本进行线上销售的意愿。

(3) 线上游戏 APP 一般缺少 DM 的身份,游戏体验难以保证。DM 往往是将剧本文字呈现出来的重要环节,通过相应环节串联与演技展示使玩家更有沉浸感。并且虚拟身份匹配、连麦沟通的模式使得交互流程很难规范,掉线对其他玩

家体验影响巨大，所以线上完局率非常重要。

(4) 未来趋势将是线上流量引流线下盈利。从各大线上 APP 布局来看，向线下引流将是线上产品的主要发展方向。例如“百变大侦探”在 APP 上提供了剧本杀门店预约服务，将线上的用户向线下导流。**2020 年 2 月，线上剧本杀 APP “我是谜”APP 采用加盟直管的模式开始线下拓店，目前已在全国开设 43 家品牌店铺，包括上海、北京、天津、青岛等地，单店月营业额超 20 万元。**

线下剧本杀门店竞争激烈、缺乏优质标的、无法规模化，具体表现为以下几点：

(1) 不尊重知识产权。很多刚开的小店为了节省成本，会选择购买盗版；而低价恶性竞争导致大量剧本内容的抄袭以及同质化。

(2) 运营不合法。很多剧本杀门店没有正式牌照，甚至不一定有正式的门店。很多人直接在自己租的公寓里开场子，用扫楼的方式拉人进“店”。并且将租房或者住家作为场所，对附近居民的生活造成很大影响。

(3) 缺乏优质店铺。激烈的区域恶性竞争导致客单价一再降低，好剧本成本大幅上涨，行业长期处于“喜新厌旧”状态；这种状态又导致单店难以规模化，必须不停采买剧本吸引新玩家，营销成本和内容购置成本居高不下。这样的恶性竞争导致连锁或加盟品牌十分少，绝大多数还处在作坊模式，仅靠明星剧本盈利，商业模式难以规模化。

2.3 行业 PEST 总结



图 2-9 剧本杀行业 PEST 分析

2.3.1 政策因素

当下剧本杀内容审核不利，发行方纳税标准不完善，门店消防、治安管理不过关等乱象丛生。随着市场规模的不断扩大，有不良商家通过宣扬暴力、黄色等“重口味”噱头吸引年轻人，甚至三观还未树立的学生党，谋取暴利，引发社会对剧本杀行业关注。2021年9月21日，新华社直接点名了剧本杀，引发公众担忧。官方力量的入局，在长期野蛮生长的情况下是种必然。同年11月9日，上海市文化和旅游局发布《上海市密室剧本杀内容备案管理规定（征求意见稿）》（以下简称“管理规定”）并面向全社会公开征求意见。**上海成为全国首个将剧本杀纳入备案管理的城市。**

文旅部门在备案实施过程中将始终坚持对内容安全“底线管理”的思维。管理规定明确了剧本及故事情节中不得出现的十大类情形及从业单位演职人员不得实施的四大类行为，对有涉及上述内容及行为的剧本整改通过后可予以备案；同时，上海市文化旅游局还将建立并发布违规剧本的负面清单，为经营主体购置和管理剧本提供指导。

2.3.2 经济因素

在需求推动下，剧本杀线下门店数量与市场规模持续增长。根据艾媒咨询，2019年中国剧本杀行业市场规模突破百亿达109.7亿元，同比增长68%；2020年受疫情影响市场规模依然逆势增长，但增幅回落至7%；**预计2021年增速将回升至40%以上水平，到2022年市场规模有望达238.9亿元。**

在店铺发展上，因为一二线城市高昂的租金与人力成本，大批新入店铺退出市场，留下明星门店凭着复购率较高的剧本以及优质特色化的服务留存下来。为了赢得更大的客流量与知名度，目前这些店铺正通过直营扩张与加盟扩张的方式形成规模化的品牌经营。目前比较成功的加盟品牌有谜之神探，究图推理、剧本部落、我是谜和以成都体验店为核心的叁千世界。其中叁千世界2017年线下门店开业，2018年成为第一批剧本工作室拥有爆款剧本《川口病院》，同年成为成都头部线下剧本杀门店；2019年获得600万天使轮投资后，开放全国加盟，以一城一加盟商的独特式服务成为区域性的剧本杀品牌店。截止2020年5月，全国各地加盟店突破70个城市，签约作者突破90人。

根据有关公司研报测算，一个**“150平方米的桌面剧本杀门店”在一、二、**

三线城市的单店年收入为 99.60/72.90/51.48 万元，利润为 25.38/22.43/14.29 万元，利润率为 25.5%/30.8%/27.8%。一个“550 平方米的带有实景搜证剧本杀门店”在一、二线城市单店年收入为 233.34/167.43 万元，利润为 47.13/45.07 万元，利润率为 20.2%/26.9%。一个“550 平方米的带有实景搜证剧本杀门店”在一、二线城市的单店年收入为 233.34/167.43 万元，利润为 47.13/45.07 万元，利润率为 20.2%/26.9%。

2.3.3 社会因素

艾媒咨询数据显示，在性别分布上，过半数（56.2%）剧本杀玩家为女性。年龄方面，26-40 岁的人群为剧本杀重要消费用户。其中，26-30 岁剧本杀消费者占比达 39.2%，而 31-40 岁消费者占比为 37%。当前，剧本杀形式主要有线上连线、线下圆桌、线下实景等。艾媒咨询的相关研究显示，其中过半网民更偏好线上连线的形式，而对于线下，体验过圆桌和实景的比例分别为 39.8%、32.0%。

从城市线级分布来看，剧本杀玩家主要集中在一、二线城市，其中一线城市占比过半（52.2%），二线城市占比 23.9%，而三、四线城市玩家分布较少。从剧本杀定价来看，根据艾媒咨询的相关研究显示，61.26% 的用户可以接受剧本杀游戏单价在 50-90 元，同时也有不少用户能够接受更高的消费单价，其中 17.82% 用户接受的单价在 90-110 元，更有 3.4% 用户能接受 110 元以上。

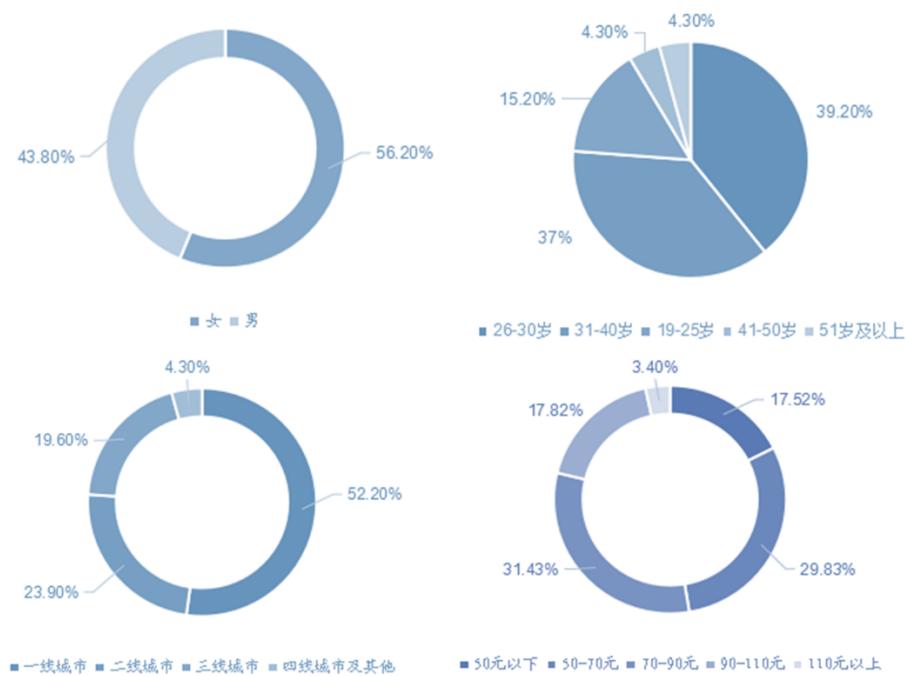


图 2-10 剧本杀行业玩家性别、年龄、城市、消费单价分布

2.3.4 技术因素

上游：商业剧本创作严格，单个创作者产出有限，创作者水平良莠不齐，单个剧本创作周期较长。

中游：剧本发行方多以工作室的形式为主，较为分散。剧本发售形式固定，推销渠道有限，单次展会时长为 2-4 天。

下游：准入门槛低，线上 APP 用户增长乏力，线下店铺质量参差不齐，知识产权意识淡薄、门店消防、治安管理不过关等乱象丛生。

2.4 竞品分析

2.4.1 百变大侦探

1.简介

百变大侦探是一个剧情式的语音游戏与社交平台，用户可以在其中获取剧本、攻略以及参与推理相关的话题讨论，致力于为用户提供优质的推理剧本。百变大侦探隶属于北京久幺么科技有限公司，总部位于北京，于 2017 年 12 月 14 日成立，注册资本为 113 万人民币。

目前，百变大侦探已于 2018 年 10 月 15 日和 2020 年 11 月 09 日分别获得数百万人民币天使轮融资和 3000 万人民币战略投资。其中战略投资的投资方为微派网络，其公司 CEO 唐路遥曾先后在百度、小米、海豚浏览器进行产品设计方面的实习或工作，随后在 2013 年成立武汉微派网络科技有限公司，主要产品为移动社交和休闲游戏类。公司目前已成功推出百万级用户产品谁是卧底 Online、贪吃蛇大作战等，并实现盈利。

2.移动端流量分析

根据七麦数据显示，百变大侦探于 2018 年 07 月 07 日正式上线移动端，但在上线一年半的时间内，产品的受关注度并不高，整体上处于一个缓慢爬坡的状态。随后在 2020 年 02 月，产品搜索指数发生了激增，这个时段是疫情最严重的阶段并且正赶上春节，大量用户涌入产品中来消遣时光。当疫情过去后，产品搜索指数又迅速下滑，但整体上依旧处于高位。2021 年 02 月，产品又发生了类似的情况，目前产品的搜索指数与去年持平。

在产品评论方面，百变大侦探目前收获的所有评论中，有超 95% 的评论是五星和四星好评，说明百变大侦探整体上是比较受用户欢迎的。

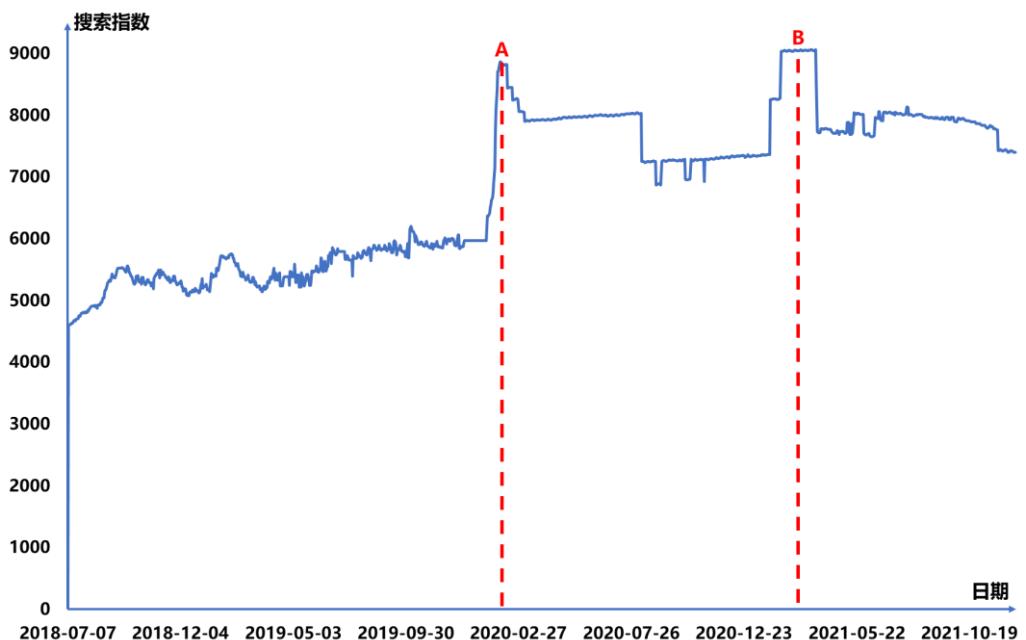


图 2-11 百变大侦探 APP 搜索指数

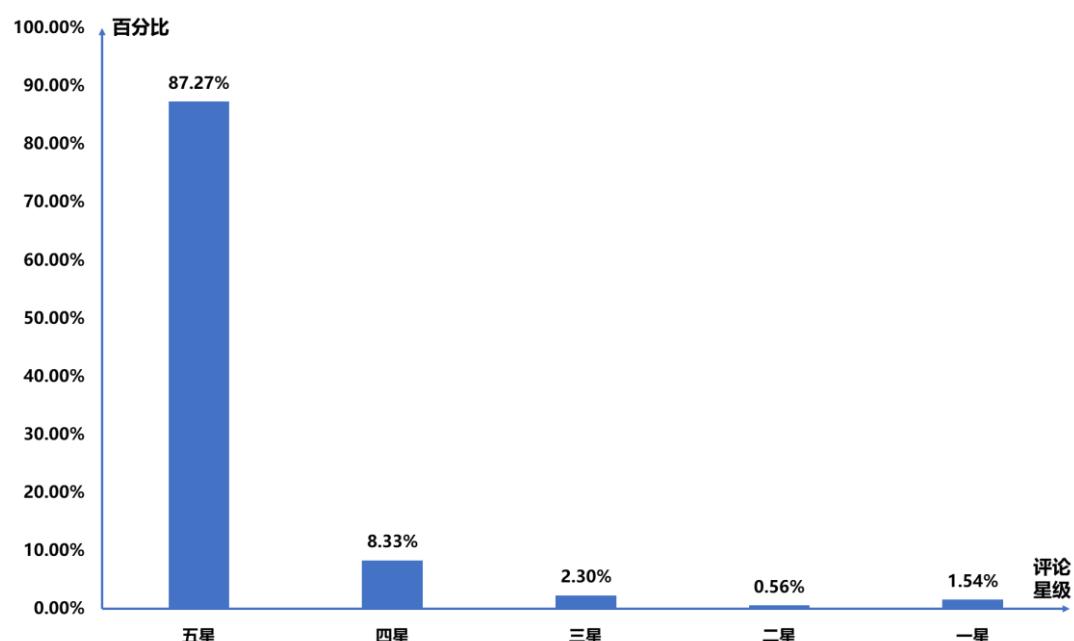


图 2-12 百变大侦探 APP 评论情况

3. 架构分析

下图为百变大侦探 V4.18.0 的产品架构。

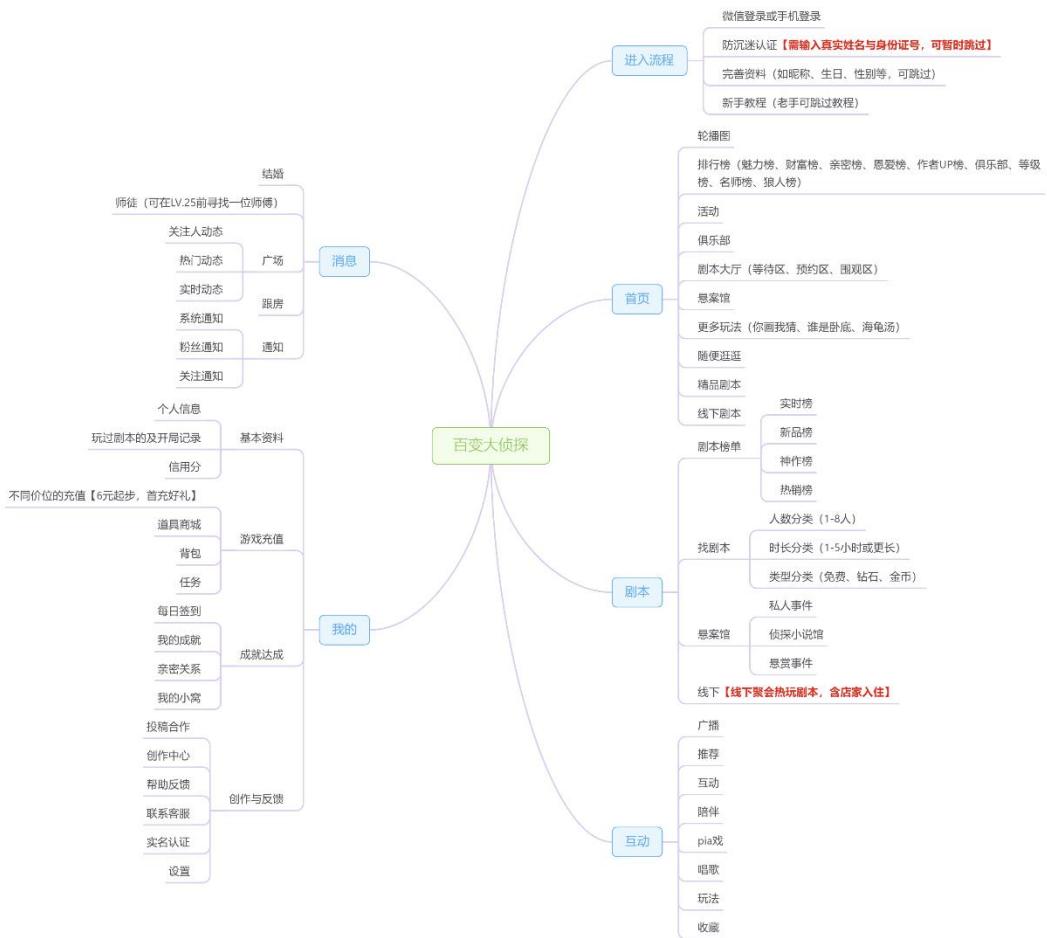


图 2-13 百变大侦探 APP 产品架构

进入产品后来到首页板块，可以看到产品整体呈现暗色调，首页上方有八个轮播图，内容既有剧本推送、活动充值、成长手册等。轮播图下方有排行榜、活动、俱乐部（需要 5 级以上才能解锁）、剧本大厅等重要板块。

排行榜这种有魅力榜、财富榜、亲密榜、恩爱榜、作者 UP 榜、俱乐部榜、等级榜、名师榜和狼人榜，每个榜单都按照日、周、总来分别排名。值得一提的是，百变大侦探软件中有婚恋系统和师徒系统，因此会出现恩爱榜和名师榜，而作者 UP 榜中，绝大多数是剧本杀的资深玩家，会不定期在动态中发布关于剧本或者生活的相关信息，而剧本创作者本人则很少在这个榜单中；活动板块中有多大十几个活动，主要起到吸金作用；剧本大厅中会陈列一些正在上架以及未来即将突出需要预约的线上剧本。

在首页的右下角会有一个“新手任务”，这项功能是为了帮助用户更加快速地升级成长，但在任务中充斥着“氪金”项目。

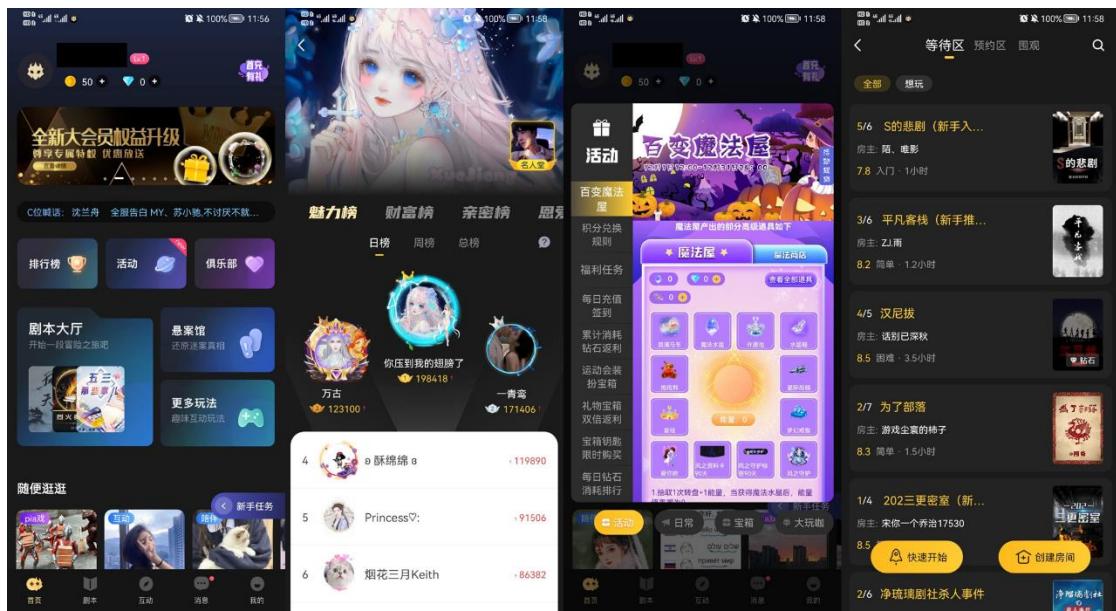


图 2-14 百变大侦探 APP 首页板块构造

剧本板块中，包含线上剧本榜单，这其中包含实时榜单、新品榜单、神作榜单和热销榜单，不同的榜单剧本评分数不同，截至撰稿，实时榜单 TOP10 剧本平均平均评分为 7.97、新品榜单平均评分为 8.86、神作榜单平均评分为 8.94、热销榜单平均评分为 8.60，可见热销榜单的剧本并非真的能够受到用户的青睐，新品榜单和神作榜单比较具有参考价值。

此外，用户还可以通过“找剧本”功能来找到自己合适的剧本，在该功能下，所有剧本从人数、时长和类型进行分门别类，人数是在 1-8 人之间不等；时长以 1 个小时为跨度，从 1 小时以下至 5 小时以上都有存在；类型则主要按照收费与不收费来进行区分。

百变大侦探还鼓励用户自己创造剧本和题材，这一点在悬案馆中可以得到体现，悬案馆右上角有排行榜功能，平时可以根据用户获得奖杯的数量看到用户创造剧本或者题材的质量。当然，用户也可以去破解其他用户创作的内容，同样可以获得奖杯。

虽然百变大侦探以线上剧本杀为主，但是在该板块下，百变大侦探还开辟了线下功能，该功能为店家入驻，然后向产品用户推销自己店铺里面的热门剧本，每一个剧本下都留有剧本的详细信息（价格、类型、人数、难度等）及店家的联系方式。玩家既可以与店家联系线下打本，也可以选择把剧本买下。

腾讯首届灯塔计划产品大赛

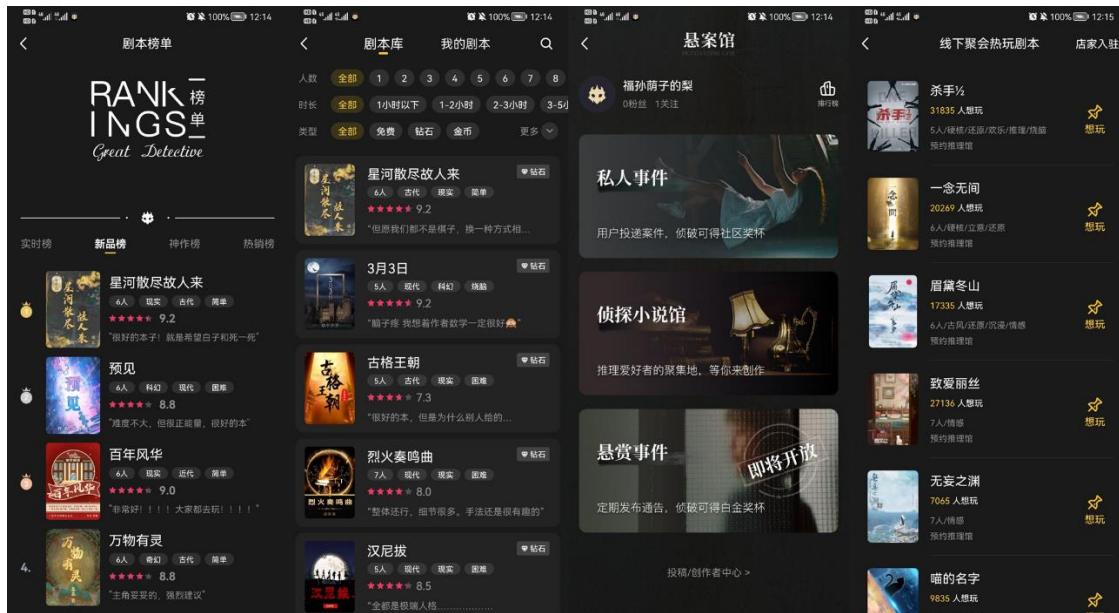


图 2-15 百变大侦探 APP 剧本板块构造

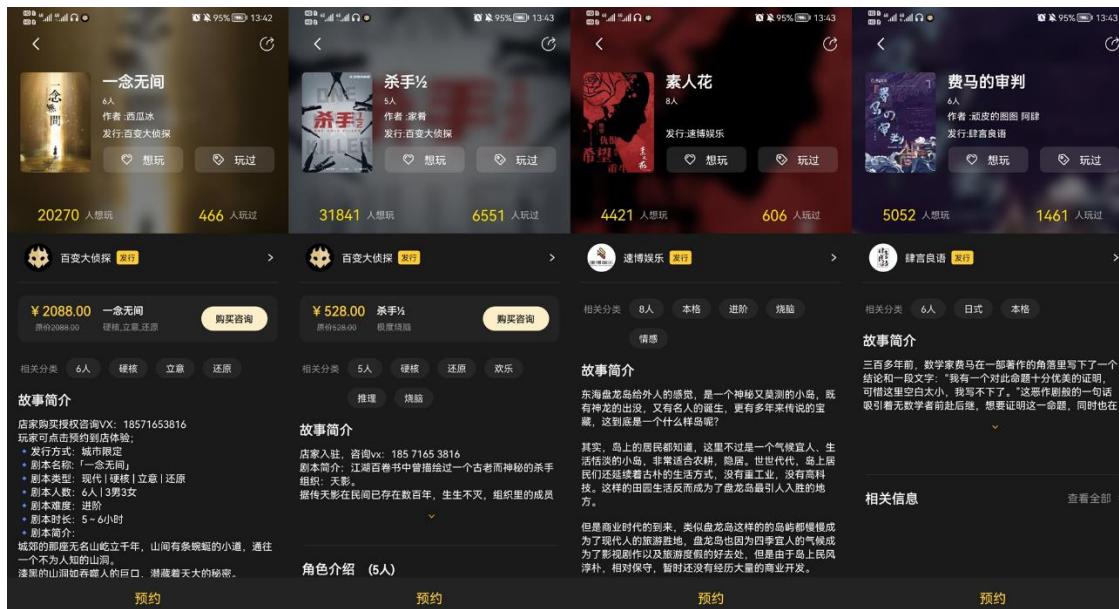


图 2-16 百变大侦探 APP 剧本板块的线下功能

互动板块中拥有广播、推荐、互动、陪伴、pia 戏、唱歌、玩法和收藏，整体上是围绕剧本杀进行布局（如 pia 戏、玩法等），但内容中还开拓了其他娱乐功能（如唱歌），用户既可以进入房间参与其中，也可以在房间内旁观打赏。

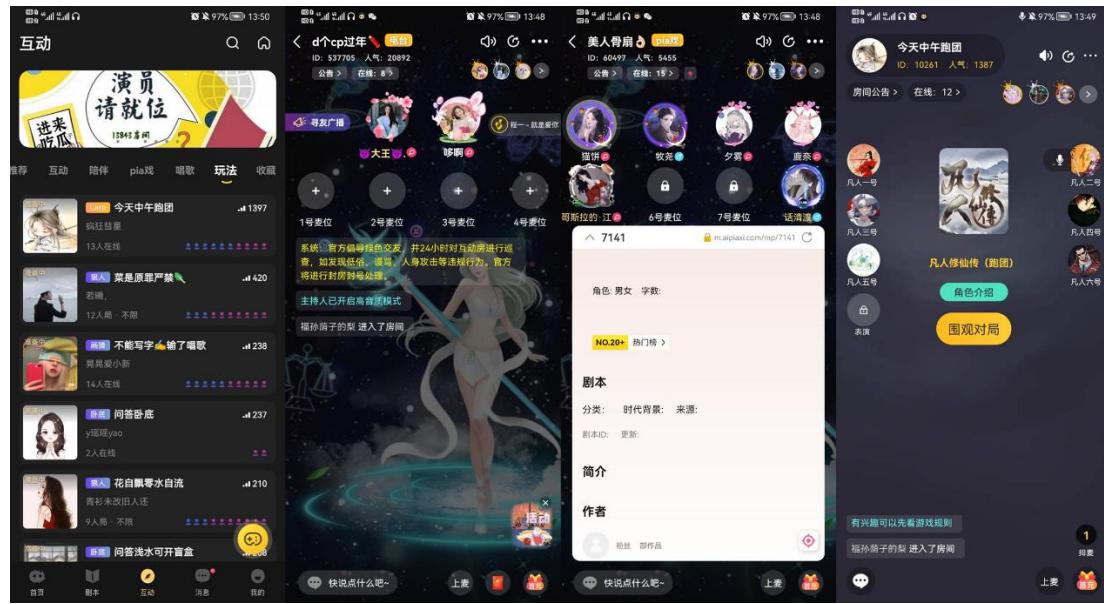


图 2-17 百变大侦探 APP 互动板块

消息板块中拥有结婚、师徒两大单点交友功能，以及广场、跟房两大群体交友功能，其中广场功能中有自己关注人的动态、有用户发布的全服公告（主要以征婚为主）、有广场实时动态。不过这些动态下，都不是以玩剧本杀为主，更多地是交友服务。



图 2-18 百变大侦探 APP 互动板块

在我的板块中，比较有亮点的功能是剧本档案，该功能下会记录用户加入 APP 的时间、玩过剧本的数量、评价过剧本的内容，该功能类似豆瓣，相当于记录用户的一个成长历程。

腾讯首届灯塔计划产品大赛

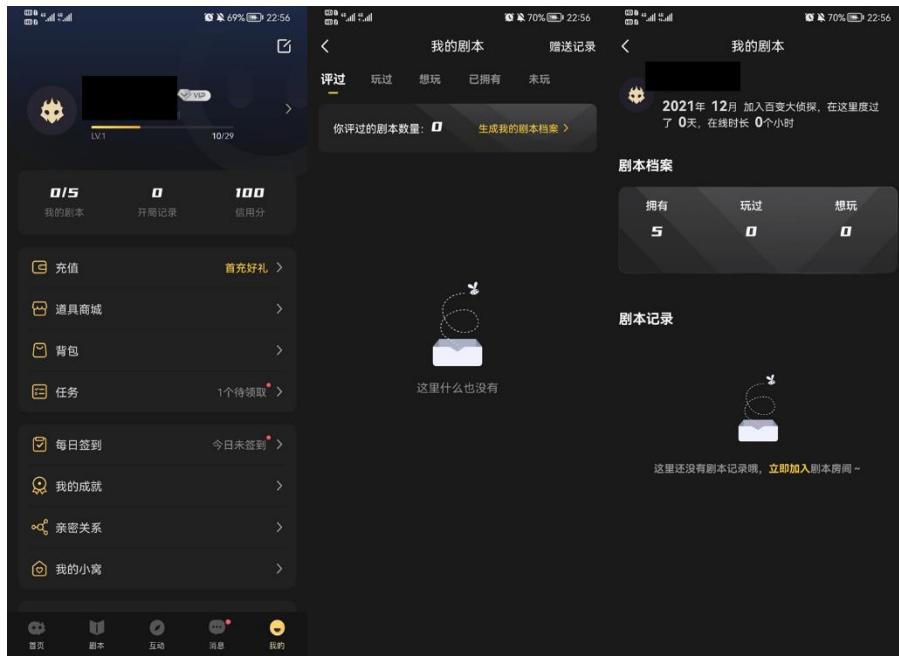


图 2-19 百变大侦探 APP 我的板块剧本档案功能

4. 版本迭代分析

下图为百变大侦探 APP 从 2018 年至今的版本迭代数据，从中可以看到产品并没有经过一个冷启动阶段，从诞生之初就以一种高频率的方式不断地迭代更新。
2018 年产品迭代主要围绕线上剧本，如优化剧本阅读方式、可以氪金购买剧本等；**2019** 年主要围绕单人社交，如增设师徒功能、可以分享给周围好友等；**2020** 年则全面面向群体社交，如增加社区广场功能、增加婚恋功能等；但是到了**2021** 年产品的迭代频率陡然下降，开始进入一个“冷冻期”。

表 2-3 百变大侦探 APP 版本迭代历史

时间	2018年	2019年	2020年	2021年
	V1. 0. 0-V2. 8. 3	V2. 9. 0-V3. 17. 0	V3. 17. 1-V3. 37. 2	V3. 37. 3-V4. 17. 0
【新增】用户隐私协议		【新增】剧本推荐等权限限制	【新增】互动区你画我猜玩法	【优化】剧本详读页
【新增】预约开始的功能	【优化】快进开始	【优化】你画我猜绘画	【优化】粗暴评论的隐私权限	
【优化】换了新的icon	【优化】剧本搜索	【新增】金币消费记录	【新增】最喜爱的剧本top10上线	
【优化】自动结束之后的得分	【优化】给喜欢的作者投月票	【新增】互动成就丝袜注释列表	【新增】互动区了海龟场玩法	
【优化】剧本界面的适配	【新增】剧组评选	【优化】剧本房间邀请可以分享到俱乐部	【优化】剧本笔记功能	
【优化】投票后的结果展示	【新增】编辑推荐语音	【新增】礼物道具开关	【新增】剧本相册功能	
【优化】剧本阅读模式	【新增】剧本更新日期	【新增】CP卡抽奖	【新增】功能页	
【新增】一本剧杀新人引导流程	【优化】剧本杀去掉了踩了脚的功能	【新增】剧本收藏功能	【新增】悬案模块	
【新增】剧本后台给初晋的朋友们个赞	【新增】聊天天王设置日期	【新增】剧本房间王者荣耀功能	【新增】互动区12人模式玩法	
【新增】线框图可以收藏	【优化】互动聊天房最小化。	【新增】剧本房间主界面功能	【新增】互动区剧场礼物	
【优化】房间等级的可以切换与好友聊天社交	【优化】筛选剧本时时掉落条件	【优化】部分海外地区的网络访问		
【优化】在好友资料里设置你的年龄与地区了	【优化】赠送剧本给好友	【优化】海外手机号与海外网络访问		
【新增】剧本	【优化】礼物动画播放	【新增】百变新人的统计		
【新增】剧本筛选、	【优化】可以更换绑定手机号	【优化】查看单页影视视觉		
【新增】剧本主页	【优化】可以注册帐号	【优化】个人相册的评论		
【新增】系列剧本的主页	【优化】读取使用了更清晰更高音质。	【优化】剧本邀请函分钟选项		
【新增】道具、经验加速卡等	【新增】互动培养音乐	【优化】部分剧本支持视频续集		
【优化】签到功能	【新增】C位喊话，全服用户可以看到你的发言	【优化】剧本阅读页支持全文搜索		
【新增】长期绑定，微信与手机号码关联	【新增】招呼好友加备注名称	【优化】狼人杀夜晚睡觉问题		
【优化】可以发包含剧情的评论	【新增】修改性别	【优化】房间的匹配失败拖拽		
【优化】个性化头像、麦克风动画	【新增】等待时可以交换角色	【优化】聊天页可以保存图片		
【优化】港区的展示逻辑	【优化】可以在晚上玩多人密室逃脱。	【新增】悬案编辑器，可以在APP内创作案件		
【优化】礼物展示效果	【优化】俱乐部进入到人以上时可以设置10张精英	【新增】悬案隐私，事件完成状态以及评分打分		
【新增】侦探俱乐部相关功能	【新增】对话体、互动小说的玩法	【新增】悬案是可以分享到小程序		
【优化】剧本评价可以回复讨论	【优化】点好差评过的剧本可以直接跳过跟贴回复	【新增】互动区关闭公屏的功能		
【优化】剧本申诉及规则修改	【优化】互动小说可以存档	【优化】阅读剧本可以选择更多的背景板		
【优化】限制房间内私聊时间	【优化】剧本评价展示	【优化】剧本房互动表情。		
【新增】黑名单系统	【新增】礼物可选数量	【新增】悬案评论区		
【优化】我的剧本市场界面	【优化】好友列表展示。	【优化】语音房		
【优化】个人主页	【优化】阅读剧本的文字对齐样式。	【优化】互动区		
【优化】剧本中可以查看所有角色剧本	【优化】胖妹关系与好友亲密度	【优化】跟房功能		
【新增】奖励道具	【新增】羁绊榜单。	【优化】聊天窗口		
【新增】剧本可以用钻石购买了	【新增】拜师收获留言	【优化】剧本阅读可以快速定位角色		
【优化】重新定义了剧组功能	【新增】钻石消费记录	【优化】剧本获奖名		
【优化】房间列表专区分为全部与好友房	【优化】连刷礼物的显示方式	【优化】剧本页支持弹幕		
【新增】更多入口	【优化】剧本阅读的文字排版。	【优化】剧本玩家推荐榜		
【优化】境外复盘时可以查看到真相		【优化】静音功能		
		【优化】剧本房的交互		

5.评价

(1) 百变大侦探 APP 产品热度主要集中在每年春节前后，此外在节假日（如五一劳动节、十一国庆节）搜索热度也会有小幅度提升，其他时间产品受关注度并不算很高，表现平淡。

(2) 百变大侦探 APP 主要集中在线上剧本开发，但是线上剧本功能有限，因此开始尝试其他业务，如社交功能。但是社交功能处于发展初期，用户社交目的不纯，广场上充斥着色情擦边球的动态。此外，由于社交功能的存在，使得 APP 内部构造比较繁杂，会让新手用户看起来比较眼花缭乱。

(3) 百变大侦探 APP 内氪金现象比较严重，个人成长任务并不太合理。用户若想长期使用 APP，则在一定程度上需要充钱才能够“维持下去”。

(4) 在作者 UP 排行榜中，多数是以资深玩家为主，真正的剧本创作者比较少，因此在用户与作者的沟通上，百变大侦探 APP 存在一定不足。

2.4.2 我是谜

1.简介

我是谜是一款关卡重重剧情较为复杂的休闲解谜类手机游戏，玩家可以从不同的视角来解剖一个案件剧本，通过对案件进一步深刻认识，来提高自己的观察力和判断力。我是谜隶属于上海吾声网络科技有限公司，总部位于上海，于 2015 年 12 月 01 日成立，注册资本为 171 万人民币。其公司旗下真人游戏包括《城市猎人》、《吾声侦探事务所》、《给你 100 元》等。

目前，我是谜已获五轮融资，分别是种子轮、天使轮、Pre-A 轮以及两轮融资，其中投资方有著名投资人朱啸虎的金沙江创投，融资约数百万；还有胡泽民创立的 MFund 魔量资本数千万元融资，该资本曾参与投资过 Soul、拼多多、樊登读书会等项目。作为《明星大侦探》第四季的官方合作伙伴，我是谜当下融资轮数较多，产品发展迈入一个相对成熟的阶段，并且值得关注的是，其产品创始人是一位 95 后年轻创业者。

2.移动端流量分析

根据七麦数据显示，我是谜于 2018 年 07 月 11 日正式上线移动端，在上线不到半年的时间内，产品就受到广泛的关注，并于 2019 年 02 月份到达一个峰值，随后产品搜索指数迅速下滑，在 2020 年 02 月疫情最严重的阶段，与百变大

侦探 APP 类似，大量用户同样涌入产品。当疫情过去后，产品搜索指数又迅速下滑，随后搜索指数呈现一个缓慢下滑的态势，目前产品搜索指数水平与前年同期相持平。

在产品评论方面，我是谜目前收获的所有评论中，同样有超 95% 的评论是五星和四星好评，说明我是谜整体上也是比较受用户欢迎的。

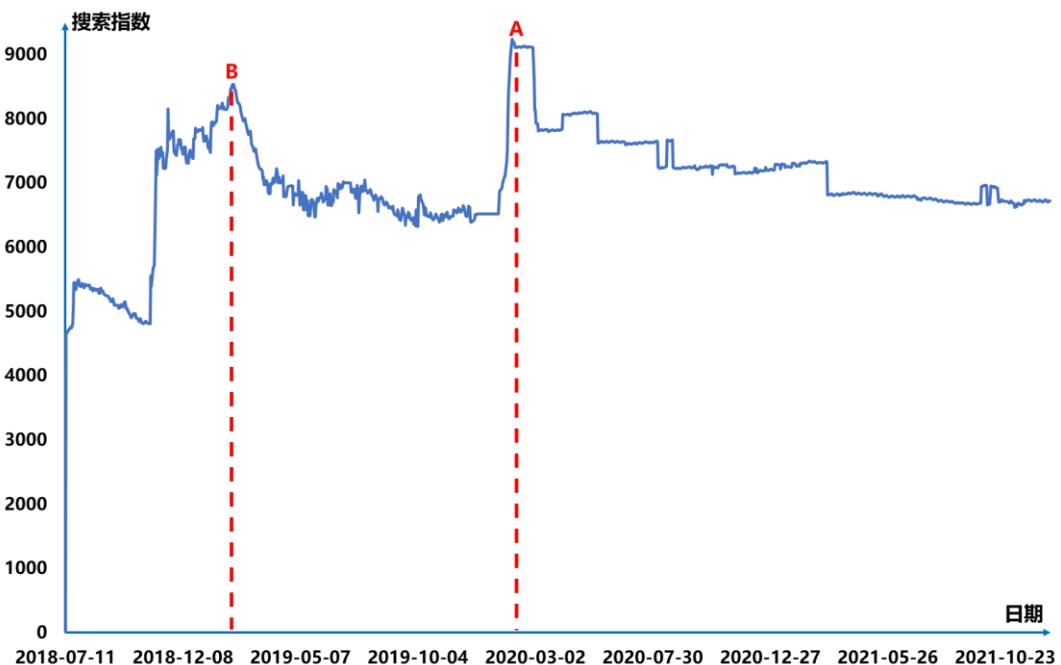


图 2-20 我是谜 APP 搜索指数

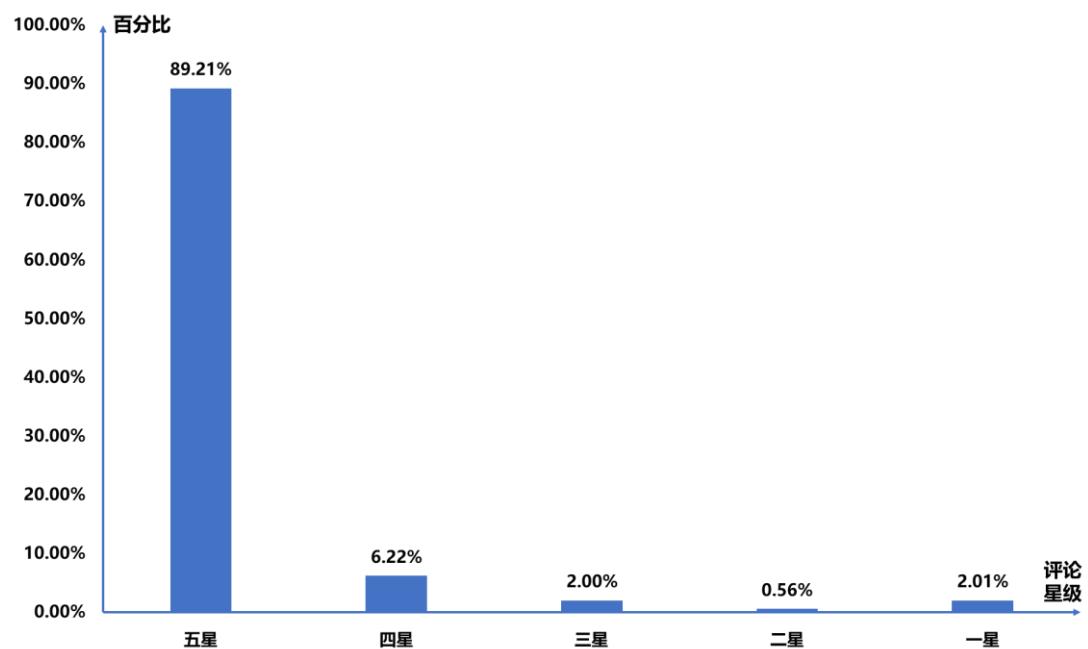


图 2-21 我是谜 APP 评论情况

3. 架构分析

下图为我是谜 V2.10.0 的产品架构。

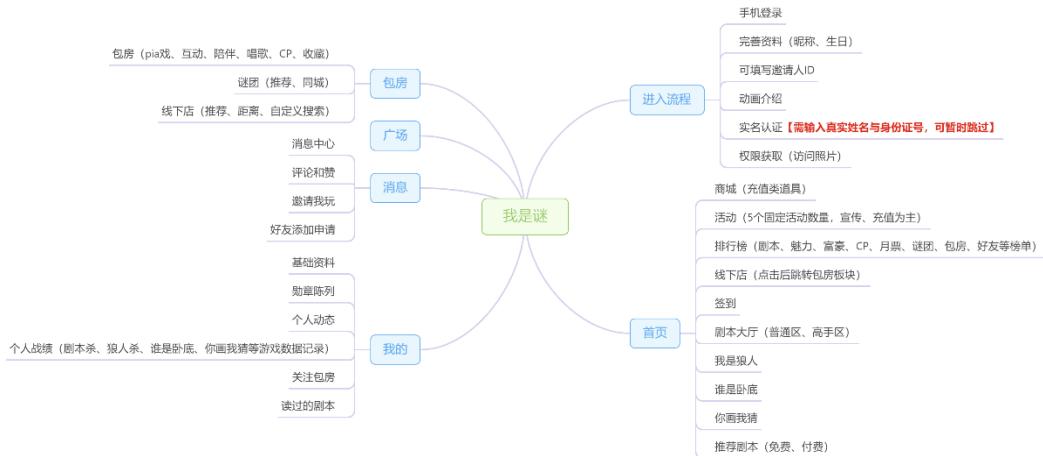


图 2-22 我是谜 APP 产品架构

整体来看，我是谜 APP 产品架构要简略干净许多，产品整体上以蓝白色调为主。产品的首页上方并没有轮播图，并且将排行榜和剧本大厅放在了比较醒目的位置。此外，可以看出，我是谜除了剧本大厅功能外，还比较看重狼人杀功能，而谁是卧底和你画我猜的重要性位居其后。

点击排行榜功能，本团队可以看到剧本、魅力、富豪、CP、月票、谜团、包房、好友等多个不同种类的榜单，但是相比于百变大侦探 APP，我是谜中缺少了作者 UP 榜单和师徒亲密度榜单。点击榜单中的用户，可以选择添加其为好友、访问其主页或者直接送给对方礼物，这与百变大侦探 APP 存在一定的差异，百变大侦探 APP 点击用户是可以直接私发消息的。

点击剧本大厅功能，产品对剧本匹配难度机制进行了二分类划分，分为普通区和高手区，其中每一类区域中用户可以选择“没玩过的”选项，来尝试新鲜的剧本类型。

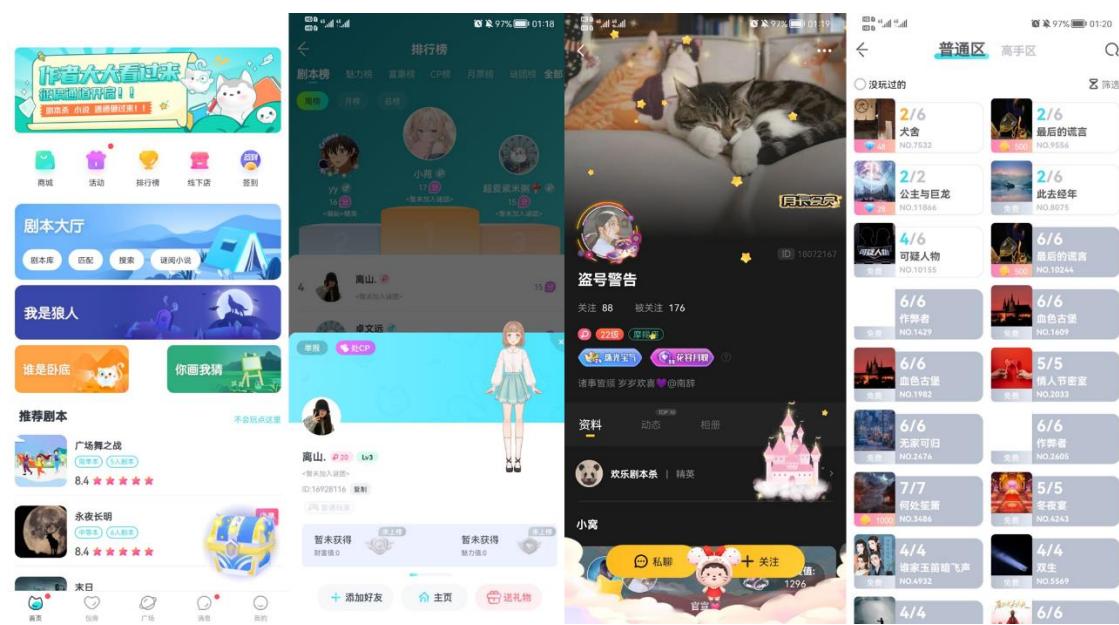


图 2-23 我是谜 APP 首页板块构造

进入包房板块，这个部分主要是面向群体社交，我是谜 APP 将其分为了线上和线下两大功能区，线上交流功能区分为 pia 戏、互动、陪伴、唱歌、CP、收藏等不同类型的房间；线下交流功能区用户则可以选择系统推荐的店家，也可以按照自定义距离或自定义内容挑选自己喜欢的店家，这个是比百变大侦探 APP 增加的一项功能选择。但整体而言，我是谜 APP 还是比较简略一些。

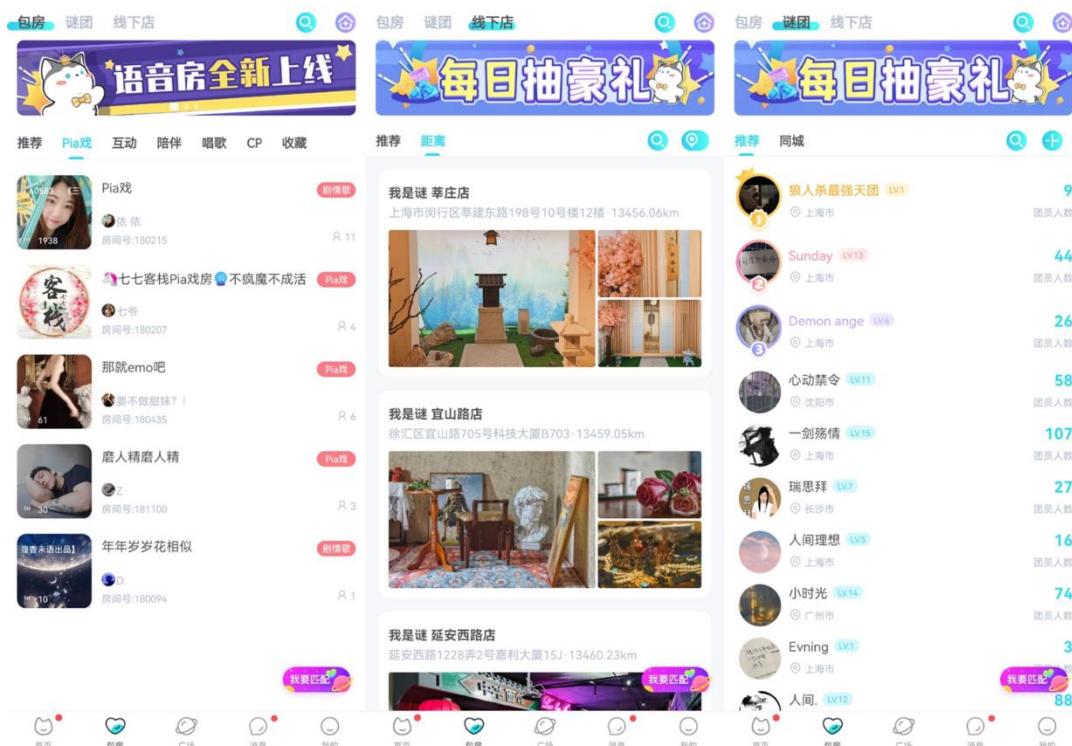


图 2-24 我是谜 APP 包房板块构造

在广场板块，我是谜 APP 选择将其放在下方五个功能中核心位置，但是广场板块中是一个大杂烩内容，产品并未将用户特征进行一个分类，也同样未将用户动态热度进行排序，任何用户发布了实时状态都可以呈现在广场的顶部。在广场上方会有一些话题，用户可以根据自己偏好点进去话题中参与互动。与百变大侦探 APP 类似，在这些动态下，也都不是以玩剧本杀为主。

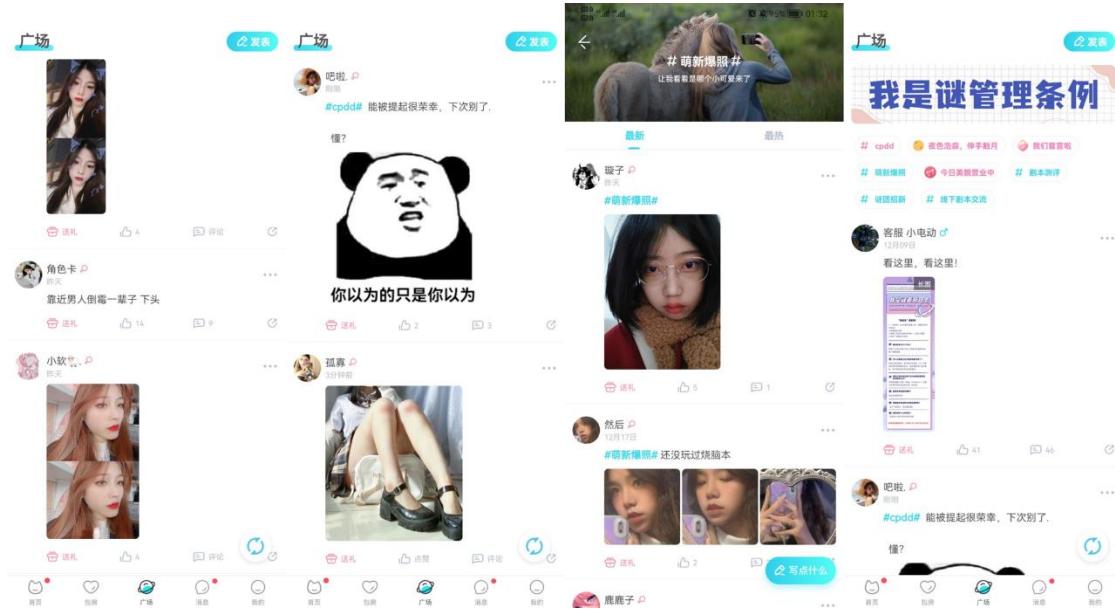


图 2-25 我是谜 APP 广场板块构造

此外还值得一提的是我的板块，其中有一项战绩功能，该功能下并非只有剧本杀战绩，还会额外附带狼人杀、谁是卧底和你画我猜战绩，并且每一个游戏战绩中都可以点击对战详情。与百变大侦探 APP 不同的是，我是谜 APP 并不会展示用户的剧本杀评论之类的数据，仅会展示用户剧本数量、胜率、跳车次数等表层数据。在首页中，用户对剧本评价几乎很少，很明显可以看出，许多剧本下方的用户评论为机器评论，可见我是谜 APP 在剧本评论交流方面也不太重视。

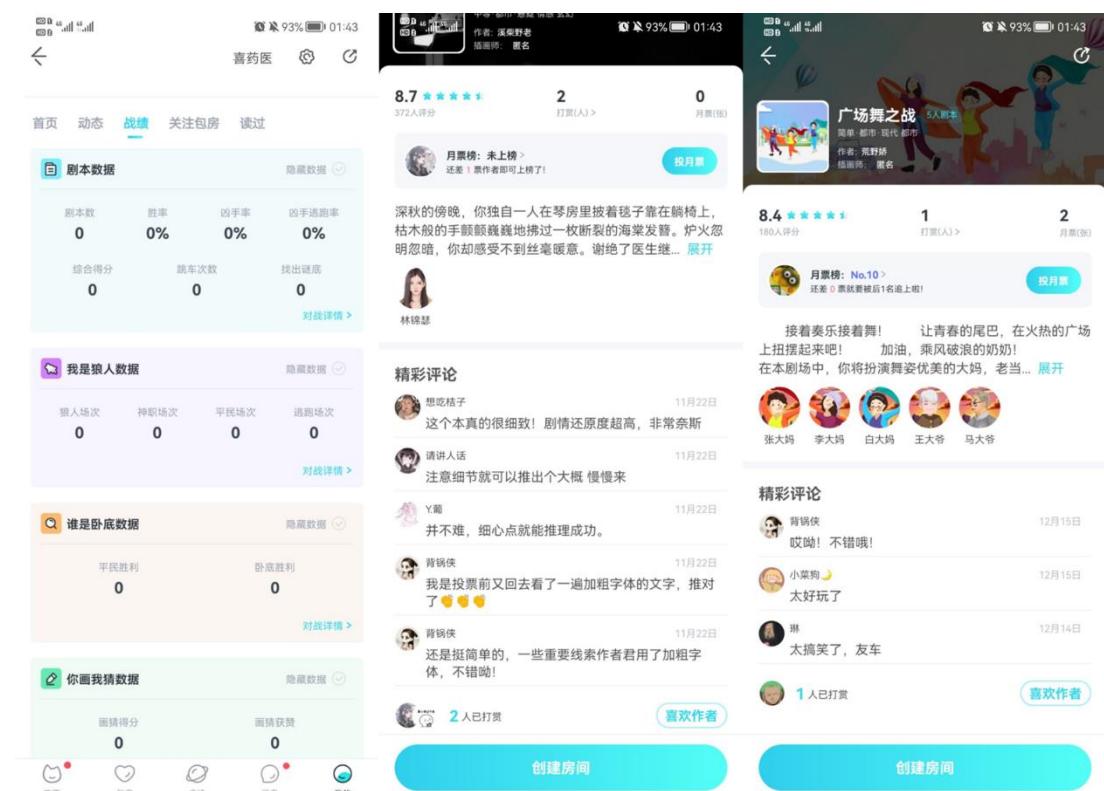


图 2-26 我是谜 APP 剧本评论功能

4. 版本迭代分析

下图为我是谜 APP 从 2018 年至今的版本迭代数据，从中可以看到产品更新的频率逐渐降低，并且我是谜 APP 的产品迭代有一个阶段性的明确目标：在 2018 年，我是谜 APP 主要围绕剧本板块、软件基础功能进行迭代更新；在 2019 年，主要围绕包房板块进行迭代，不断优化包房板块的内容，并且增设了广场功能，提升用户之前的联系强度；在 2020 年，我是谜 APP 在原来基础上开设了狼人杀、你画我猜、谁是卧底等常见的“新游戏”，主要目的可能是为了给用户增设消遣渠道；在 2021 年，产品几乎没有什么实质性的迭代更新，同样进入了“冷冻期”。

表 2-4 我是谜 APP 版本迭代历史

5. 评价

(1) 相比于百变大侦探 APP 而言，我是谜 APP 的产品板块及功能相对简略，重要功能凸显，用户容易上手。

(2) 我是谜 APP 中并没有严重的氪金项目，许多功能都是免费的。

(3) 相比于百变大侦探 APP 而言，我是谜 APP 在剧本方面的功能多样性不如前者，并且剧本种类的丰富性也不如前者。

(4) 与百变大侦探 APP 的同一类型的缺陷是，我是谜 APP 在广场内容社交方面，同样充斥着大量擦边球内容。

(5)在与创作者互动上,我是谜 APP 在这方面的工作有着很大的提升空间。

2.4.3 谜圈

1. 简介

谜圈是一个剧本杀爱好者兴趣社区，在谜圈不仅可以找到一起打本的队友，

发现同城好店，优秀 DM，还可以晒打本动态、交流打本经历。谜圈隶属于深圳市谜圈科技有限公司，总部位于深圳，该公司成立于 2021 年 08 月 24 日，注册资本为 10 万元人民币。通过对背后控股公司进行挖掘，发现该公司的原始控股股东为深圳市桃趣科技有限公司，桃趣科技旗下的互利帮产品是一款集互助砍价和走路赚钱和自由发布任务的平台，可以帮别人砍价赚取金币，也可以自己发布砍价任务。谜圈由于成立时间较晚，目前还没有获得任何融资。

2. 移动端流量分析

谜圈于 2021 年 6 月 20 日正式上线移动端，产品整体搜索指数比较平稳，在 10 月国庆假期之后呈现出小幅度下滑态势，整体热度比较平淡。在产品评论方面，谜圈目前收获的所有评论中，同样有超 95% 评论是五星和四星好评，但是谜圈现在的用户评论数量较少，因此该指标无法评价出谜圈是否受到用户的青睐。

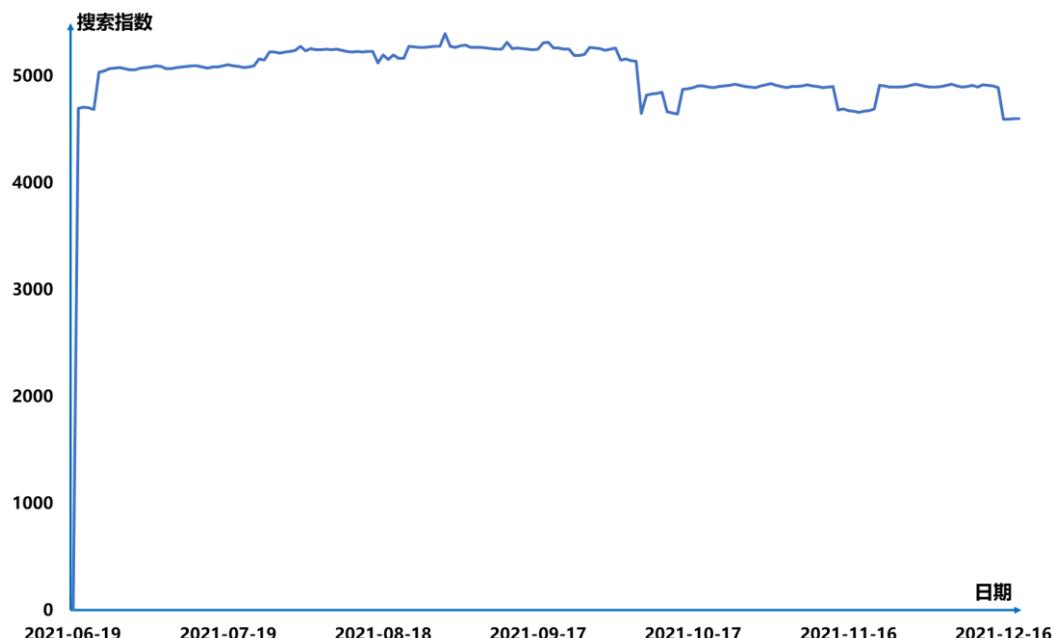


图 2-27 谜圈 APP 搜索指数

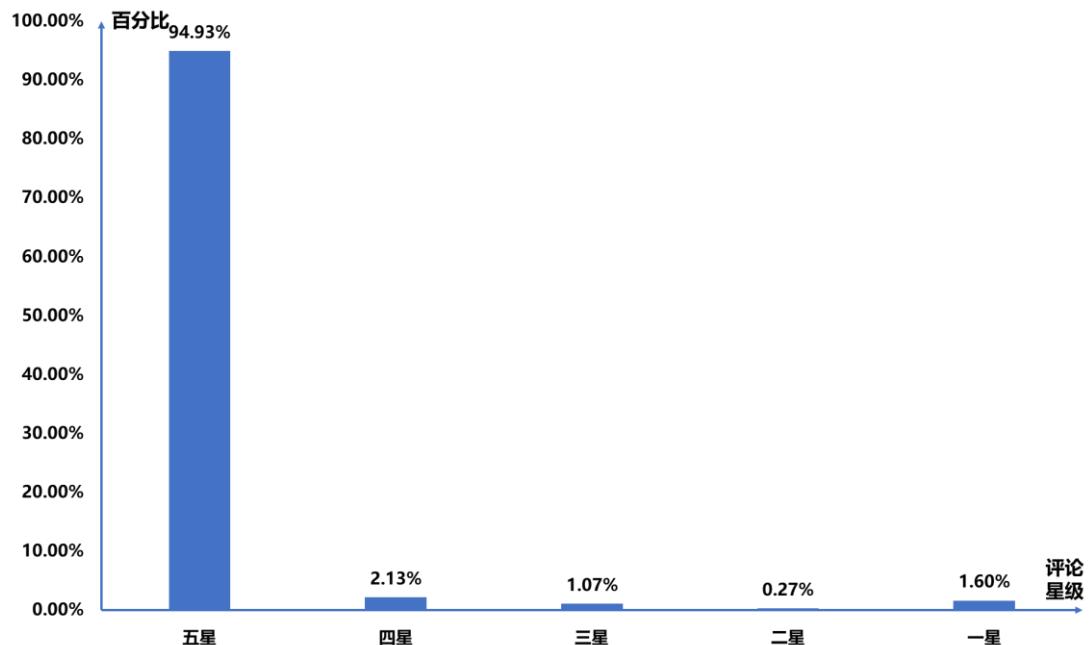


图 2-28 谜圈 APP 评论情况

3. 架构分析

下图为谜圈 V1.5.5 的产品架构。



图 2-29 谜圈 APP 产品架构

谜圈 APP 的首页板块，主要是有两大块功能构成，一大块是组队打本，另一块是剧本的排行榜。

腾讯首届灯塔计划产品大赛

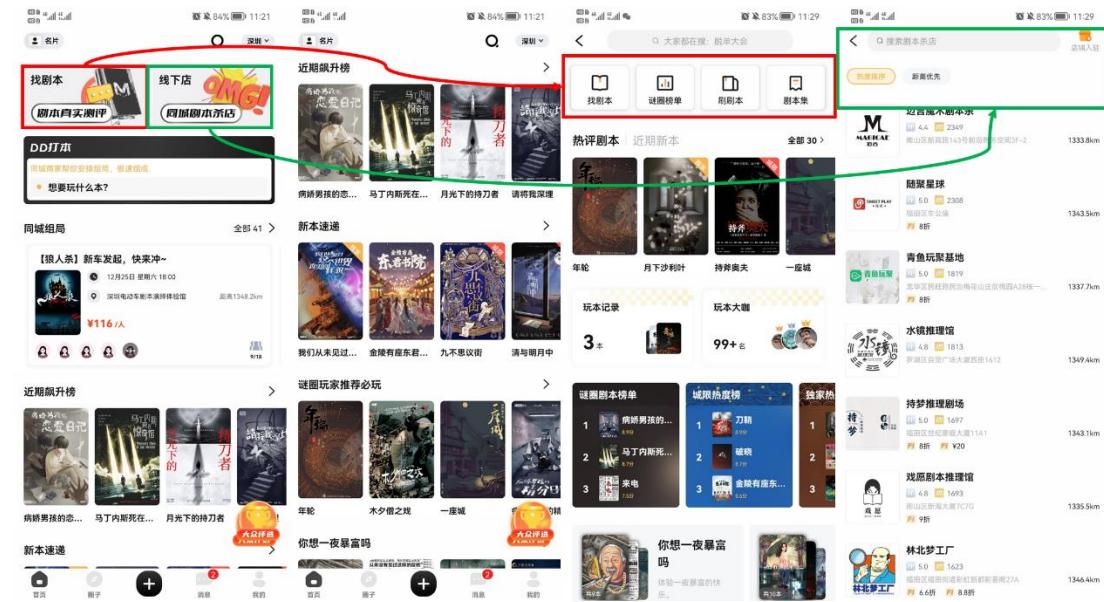


图 2-30 谜圈 APP 首页板块

在打本功能中，点进“找剧本”选项，可以看到谜圈 APP 将剧本按照剧情、题材、人数和玩法四个维度进行分门别类，相比于百变大侦探 APP 而言，这种分类方式更加细致和科学，当然，用户也可以根据自己偏好来自定义搜寻剧本。



图 2-31 谜圈 APP 剧本分类

此外，在找剧本旁边，是“谜圈榜单”选项，在该选项下，谜圈 APP 将剧本按照剧本总榜和剧本类型分别进行了排名划分，其中剧本总榜分为盒装、独家和城限三种帮派；剧本类型分为飙升和口碑两种榜单。除了对单个剧本进行排行外，谜圈 APP 还推出了目前的剧本集，每一个剧本集下都有 7-8 个剧本，整体上类似豆瓣的电影排行、类别划分功能。

腾讯首届灯塔计划产品大赛

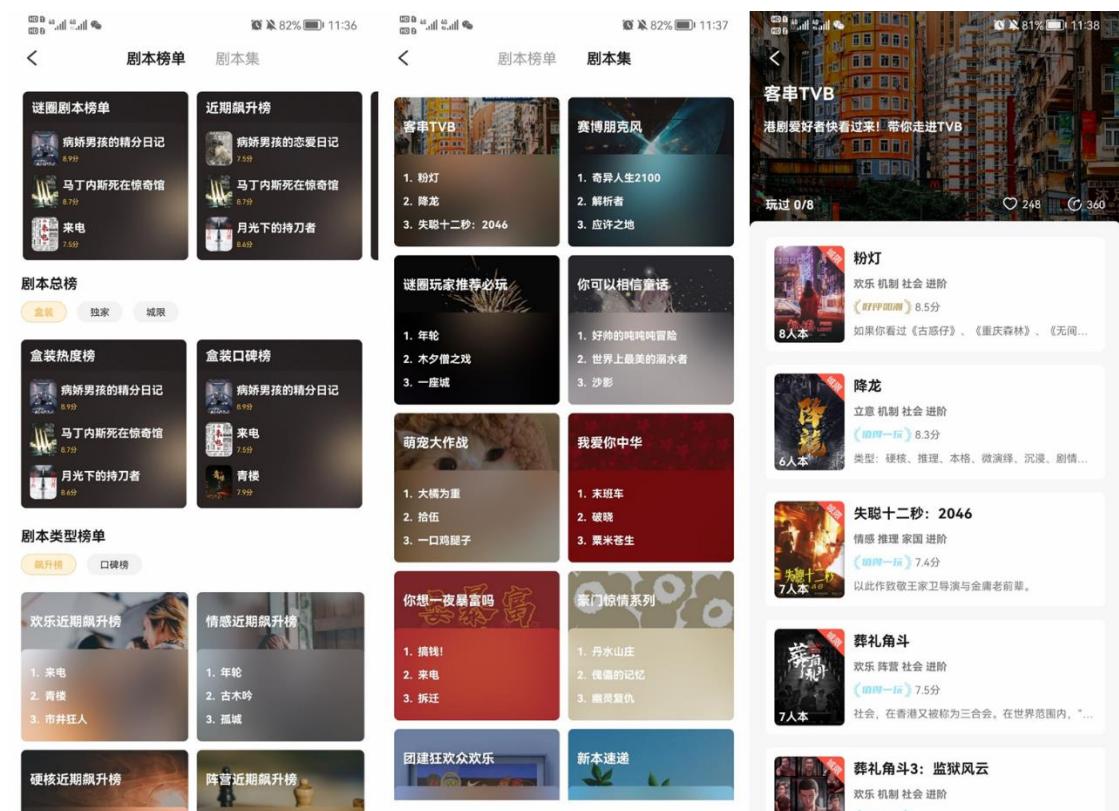


图 2-32 谜圈 APP 剧本排行、剧本集分类

在“谜圈榜单”旁边，是“刷剧本”选项，点进去后用户可以根据自己的经历来选择该剧本是玩过、想玩还是即刻组局。剧本可以左右滑动，类似探探中的陌生交友功能。在选项内部的右上方，会有成就海报和玩过的本等标识，点进去后可以看到自己的剧本历史记录，用户不仅可以在此评价玩过的剧本，还可以将这些剧本生成剧本海报，分享给周围的人。

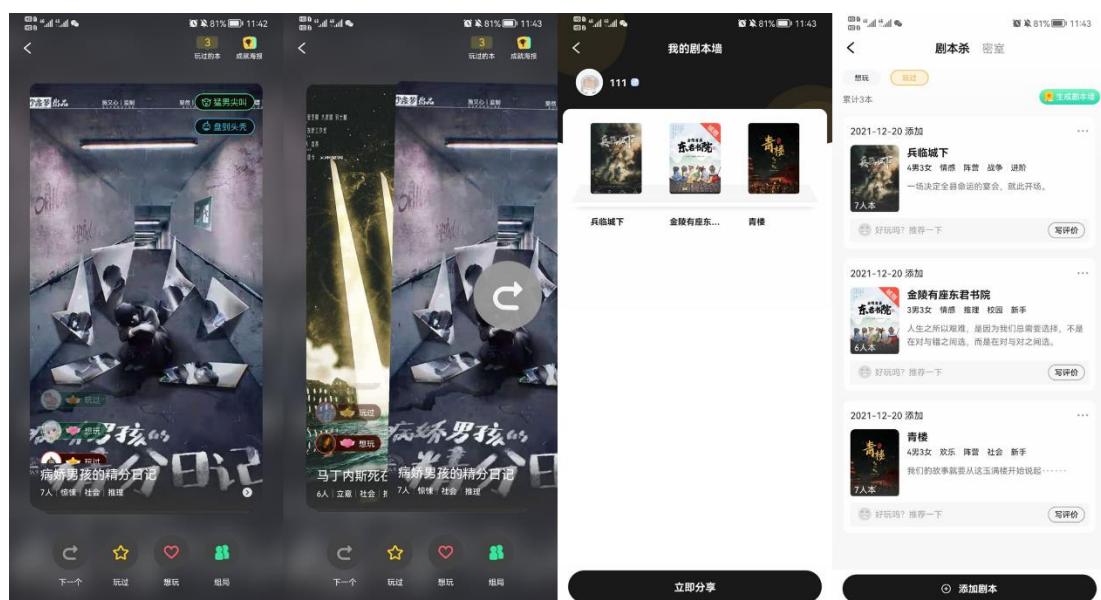


图 2-33 谜圈 APP 刷剧本选项

此外，点进“找剧本”选项后，除了上文中提及的三个次级选项外，在次级选项下方，谜圈 APP 还陈列了热门和最新剧本的介绍及用户测评，用户可以随意查看其他用户的评论并进行互动交流。

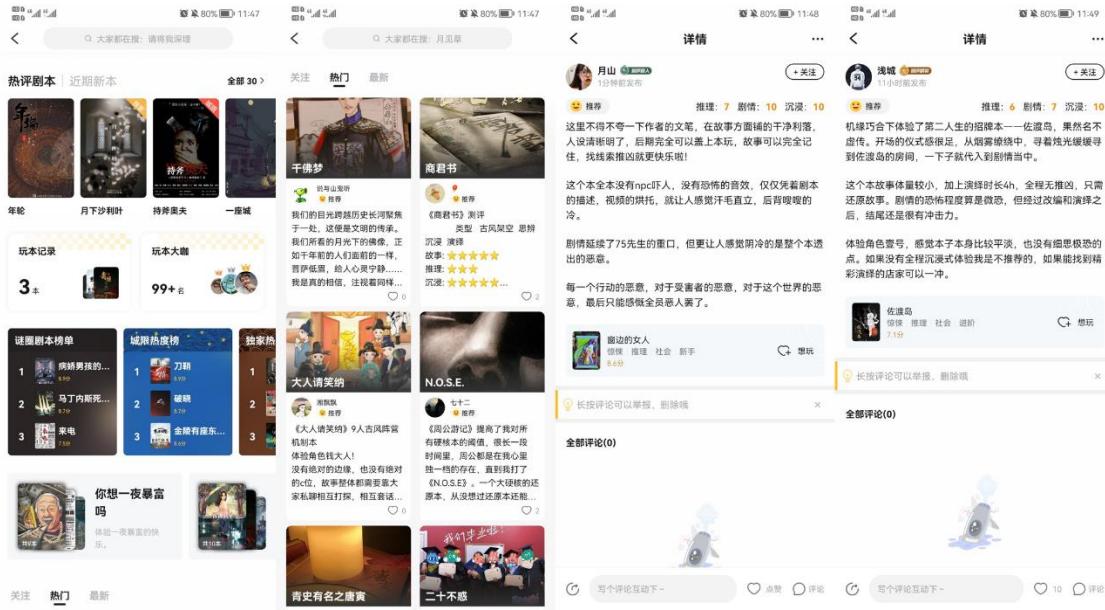


图 2-34 谜圈 APP 用户剧本测评展示

除了线上找剧本外，用户还可以选择门店进行线下打本，线下门店既可以按照热度排序，也可以按照距离优先排序。不过这些线下门店目前主要位于深圳，其他城市的门店目前尚未看到入驻。在圈子板块中，用户可以在圈子中看到热门推荐动态或同城动态。相比于其他两款 APP，谜圈 APP 的用户动态目的比较简单一些，主要围绕剧本进行讨论。

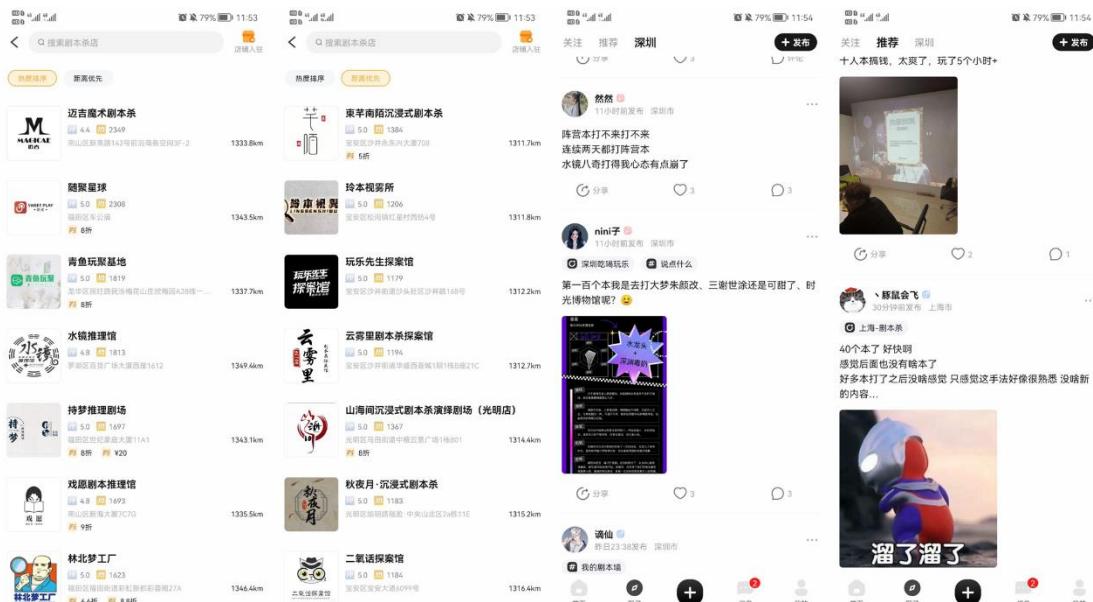


图 2-35 谜圈 APP 线下门店及圈子社交展示

4. 版本迭代分析

下图为谜圈 APP 从 2021 年的版本迭代数据，从中可以看到产品主要围绕剧本库筛选、剧本评论和圈子板块进行迭代更新，整体上该软件并没有关注线上剧本游戏这一领域，而是相对专注于剧本内容社交，但由于谜圈 APP 刚起步，因此未来还会有方面亟待更新。

表 2-5 谜圈 APP 版本迭代历史

时间 版本	2021年 V1.0.0~V1.5.5
内容	【新增】同城附近动态圈子功能
	【新增】线下店铺功能
	【新增】关注和自选店铺发组局
	【新增】DD打本功能
	【优化】剧本评价UI
	【新增】剧本详情分享
	【新增】用户勋章体系
	【优化】店铺详情UI
	【优化】店铺评价功能
	【优化】DD打本发布流程
	【优化】更换应用icon
	【新增】圈子模块
	【新增】通讯录及搜索模块
	【新增】用户名片功能
	【优化】剧本海报
	【新增】扫一扫添加好友
	【新增】活动快捷入口
	【优化】找剧本页面ui
	【新增】首页推荐店家
	【新增】消息页扫码入口
	【新增】剧本库筛选功能
	【新增】剧评，动态评论点赞
	【优化】圈子列表分享弹窗
	【新增】圈子推荐表活跃度
	【新增】IM组局/剧本卡片消息显示
	【新增】合伙人功能
	【优化】圈子页面UI
	【新增】折叠无用剧评功能
	【优化】分享图标、布局统一
	【优化】个人信息页面UI

5. 评价

(1) 谜圈 APP 虽然是剧本杀爱好者兴趣社区，但从 APP 内部架构来看，产品更倾向于将剧本进行排序，并通过榜单来吸引用户加入参与讨论。并没有达到内容社交的理想效果，此外产品内并没有出现剧本创作者的身影，用户绝大多数为普通玩家或 DM。

(2) 谜圈 APP 线下门店数量较少，主要集中在深圳市内，尚未向外拓展。

(3) 相比于另外两款 APP，谜圈 APP 的用户社交目的比较简单，圈子板块中尚未发现打擦边球的动态。

(4) 谜圈 APP 产品起步较晚，并且用户体量远不如另外两款 APP，产品未来有较大的成长发育空间。

第三部分 产品设计

3.1 设计概述

本团队建立名为**菠萝剧本社区**的内容社交平台，**菠萝**取自来自众所周知的剧本杀梗“**菠萝头**”。功能上，一方面，为**剧本、店家**两大主题，建立真实可靠的评价体系，助力平台上的内容沉淀；另一方面，使得**用户**可加入大大小小的圈子参与讨论，以此增加互动。

表 4-1 不同主题下对应的功能和核心价值

平台属性		主要功能	核心价值
内容		呈现剧本杀相关信息（剧本、店家）	避免踩雷，优化体验
社交		用户间查看和交流	促进交流，加强关系

3.2 用户访谈

为了深入了解线下剧本杀玩家的需求，本团队深入访谈了**4**位**剧本杀玩家**（详见附录访谈汇总）。本团队分别从**剧本杀玩家、剧本杀主持人、剧本杀店家**三方面入手，主要针对信息渠道、约本流程、打本体验三方面，对**四名用户**进行了深度访谈，用户反映了以下现状：

- 玩家剧本杀的主要目的是娱乐，也不排除陪同朋友、拓宽人际圈的因素。
- 玩家通常不介意和陌生人一起组队。
- 玩家最主要信息渠道是身边的朋友，其次是小红书、微信搜一搜等平台。
- 和店家约剧本杀的流程比较低效。
- 剧本质量和剧本主持人素质的参差不齐是影响剧本杀体验的最大原因。

同时，本团队总结剧本杀的总体流程为**好友组队→联系店家→拼凑人数→协商剧本→玩剧本杀→DM 复盘→结账走人→发朋友圈**。

其中，**玩剧本杀**环节的流程为：

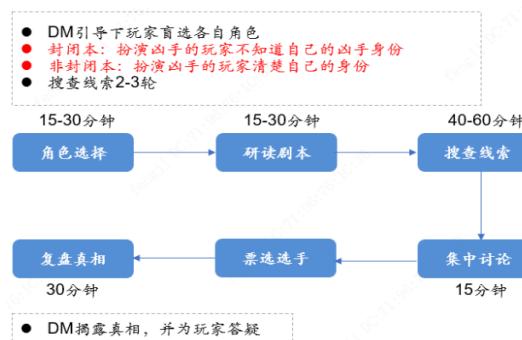


图 4-1 玩剧本杀环节流程

最后，本团队总结出用户的需求主要在：

表 4-2 不同剧本杀阶段下用户的主要需求

阶段	用户需求
选本阶段	选择当前比较火爆的剧本；比较信任身边朋友间的口碑和评价；想要玩背景内容的剧本。
选店阶段	剧本体验=剧本本身的质量*剧本主持*店家服务质量*其他玩家的配合。
拼车阶段	更高效快速的信息渠道；注意队友素质；微信群太多了，需要一个管理的工具。
玩本阶段	剧本体验=剧本本身的质量*剧本主持*店家服务质量*其他玩家的配合。
玩后总结阶段	需要拓展线上的圈子；需要经历归纳和展示的平台；需要发表对剧本和店家的评价。

3.3 目标用户及使用场景

3.3.1 目标用户

广大线下剧本杀玩家，具体包括但不限于：

- 刚刚入门、信息渠道窄的玩家。
- 玩本时人数不够、需要拼车的玩家。
- 想要了解更多剧本和店家相关信息并参与讨论的玩家。
- 想要记录自己玩本动态、结识好友的玩家。

3.3.2 适用场景

时间上：线下打本前后、线下认识朋友、线上加入圈子等情景。

人群上：

- 对于刚刚入门、信息渠道窄的玩家→提供更全面相关信息和用户评价。
- 对于玩本时人数不够、需要组队玩家→提供实时且高覆盖率组队平台。
- 对于想要了解更多剧本和店家相关信息并参与讨论玩家→提供相关主题下讨论内容和社区。
- 对于想要记录自己玩本动态、结识好友玩家→提供个人玩本档案编辑和发现圈子功能。

3.4 方案构思

方案生成的过程是由用户需求推导出一个或多个产品功能，分别形成了

一套针对性的解决方案。

表 4-3 不同剧本杀阶段下用户需求及解决方案

用户需求&解决方案		
	用户需求	解决方案
选本阶段	当前的剧本火爆	剧本榜单、收藏数
	他人口碑和评价	剧本相关的评分、短评、剧本圈子讨论
	剧本背景贴合	难度、背景信息、资料图、人物简介
选店阶段	店家素质	玩家评价、讨论
	优惠信息	店家圈子
	剧本品类有限	剧本列表
拼车阶段	信息渠道窄	加入多个圈子、多个频道、实时动态
	队友素质	个人声望值、玩本档案、查看动态
	微信群多、消息杂	频道功能
玩后总结	圈子小	发现圈子
	经历归纳和展示	发表动态、玩本档案
	发布评价	评价剧本和店家

3.5 功能细化

接下来，通过对信息结构、使用流程的设计，本团队将产品功能有机地融入到了菠萝剧本杀社区中，并进行相应功能细化，制定了产品需求列表，设计了页面逻辑。

3.5.1 信息结构

1. 整体结构



图 4-2 菠萝 APP 产品信息结构

2. 结构详解

每个用户作为一个独立对象，具备个人 ID、个人头像、经验等级、声望值、玩本档案等属性，同时与小组、消息、动态、关注等行为关联。

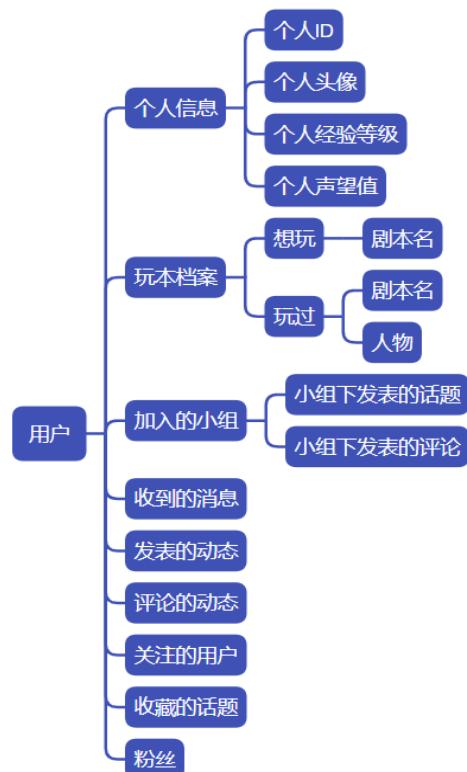


图 4-3 菠萝 APP 用户板块详解

每个圈子作为一个组织对象，具备组织、讨论两大属性，组织包括管理员名单、公告等管理类内容，讨论包括不同频道中的话题相关内容。

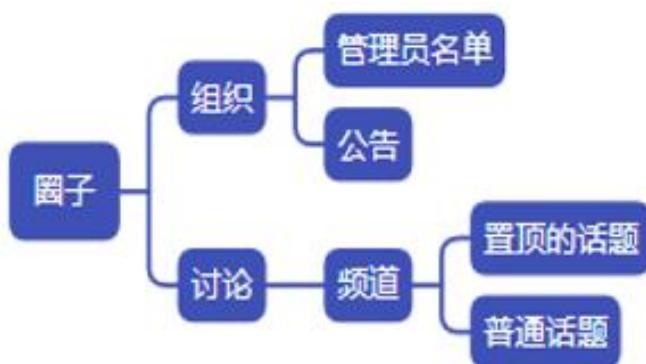


图 4-4 菠萝 APP 圈子板块详解

消息、动态、话题是三种信息子类，均可包含文本、图片、视频。其中**消息**由即时聊天，**动态**由用户在个人中心发表或进行互动类行为时产生，**话题**由用户在圈子下发表。

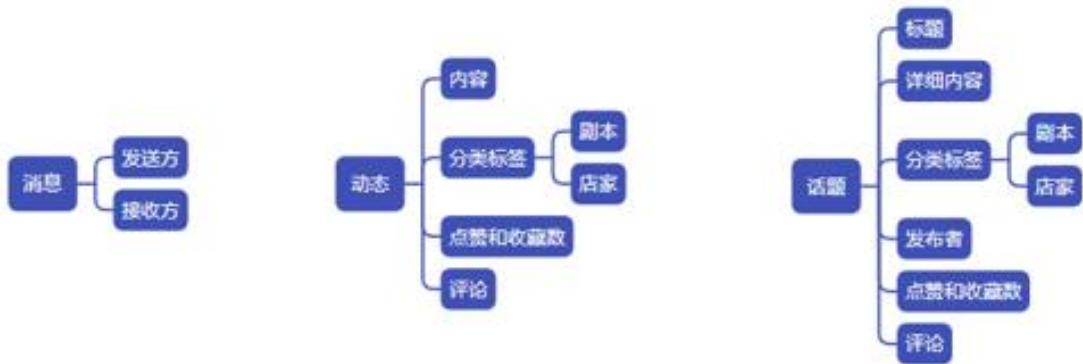


图 4-5 菲律 APP 信息板块详解

店家、剧本为两种主题子类，包含信息、评分、短评、讨论、关联圈子属性。

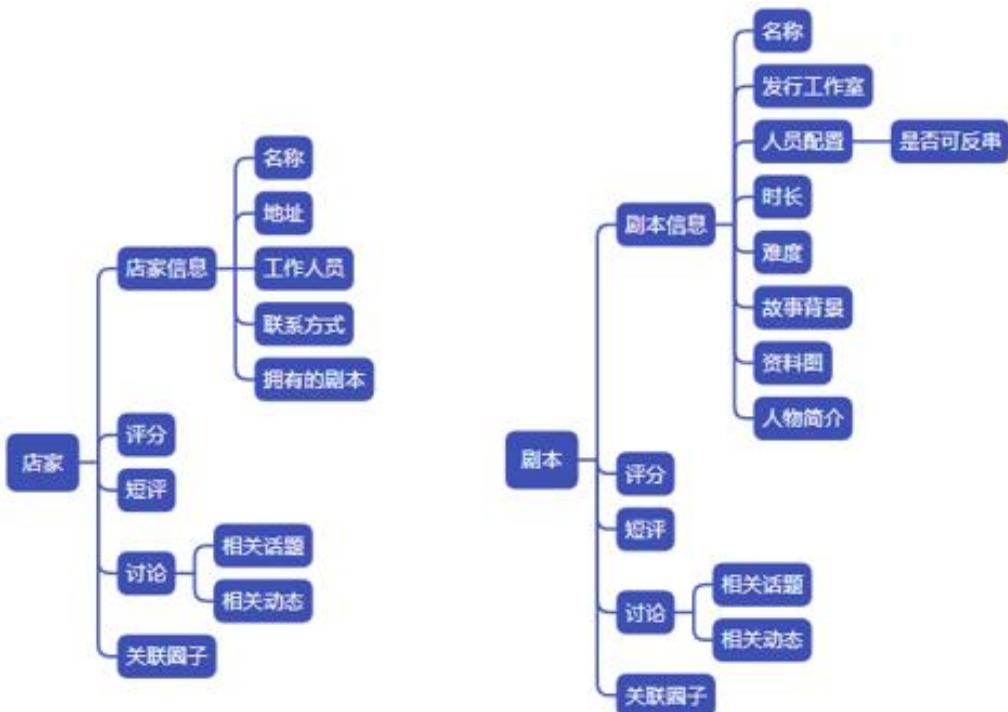


图 4-6 菲律 APP 主题板块详解

3.5.2 使用流程

根据之前了解到的用户玩剧本杀前中后的行为，本团队设想了用户在了解剧本、店家信息、打完一次剧本杀，进行评价、认识新朋友、圈子互动时的使用流程，并以此规划页面逻辑。

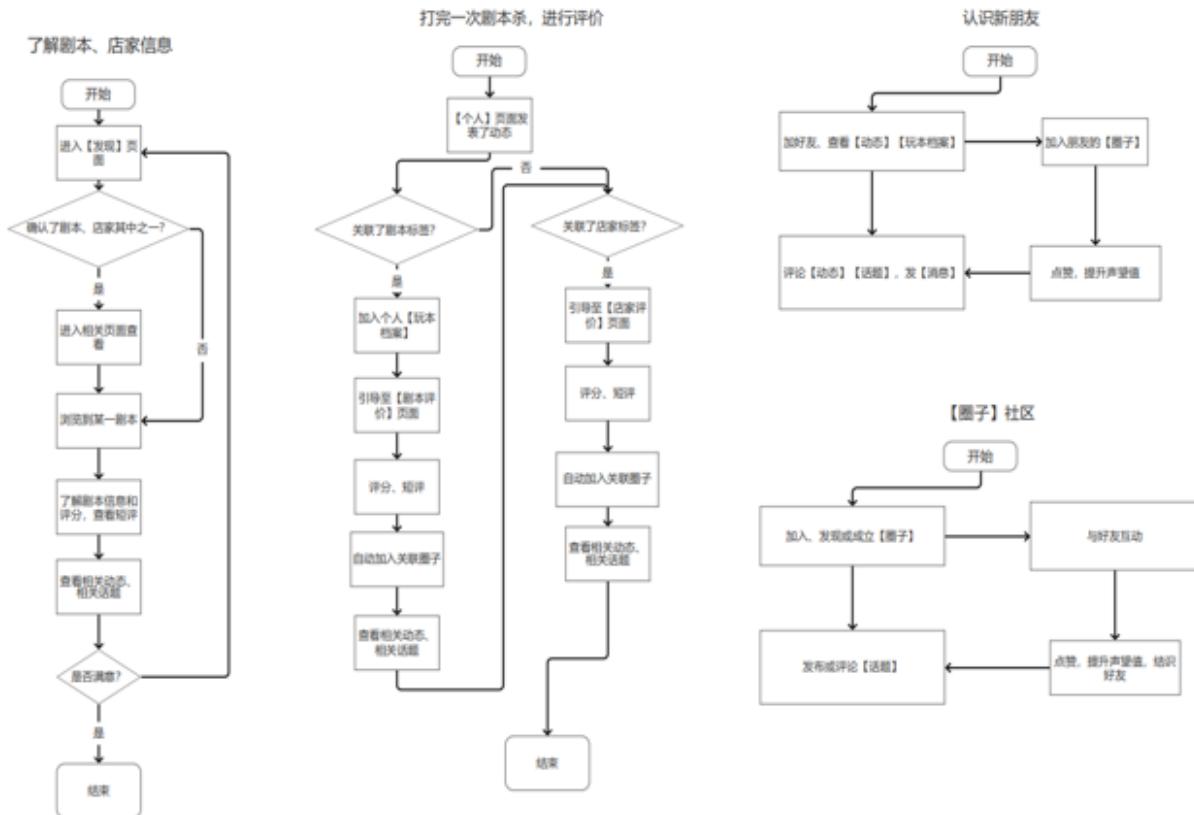


图 4-7 菠萝 APP 使用流程

3.5.3 产品需求列表

产品需求列表		
角色	需求点	优先级
个人	个人信息	5
	玩本档案	5
	个人加入的小组	5
	查看相关动态	5
	发布和评论动态	5
	查看关注和粉丝	5
剧本	剧本信息	5
	点赞、收藏剧本	5
	剧本评分版块	4
	剧本短评	4
	关联相关话题	4
	关联相关动态	4
	关联相关圈子	4
店家	店铺信息	5
	点赞和收藏店家	4
	店铺评分版块	4
	店铺短评	4
	关联相关话题	4
	关联相关动态	4
	关联相关圈子	4
圈子	加入圈子	5
	创建圈子	5
	设置管理	5
	公告版块	5
	发布、评论、点赞话题	5
	置顶话题	4
	频道列表	4
私聊功能	玩家间即时通信	5
	官方发布榜单	5
	用户自定义榜单	3
	推荐系统	待定

图 4-8 菠萝 APP 功能需求优先级

3.5.4 页面逻辑

1. 总述

菠萝剧本社区 APP 共有四个页面模块位于底部切换栏面板，分别为首页、剧本和店家、本圈、我的。顶部栏有设置、搜索、消息功能。

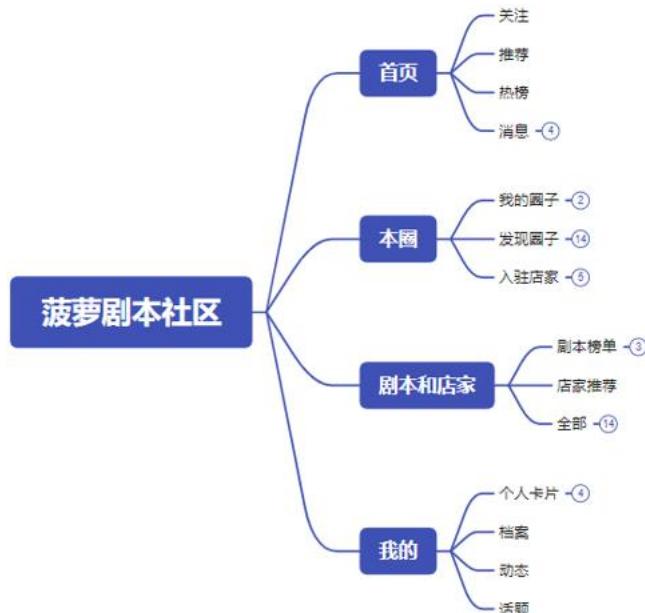


图 4-9 菠萝 APP 页面模块构造

2. 首页

首页界面含有关注、推荐、热榜三个版块，关注显示已关注用户动态，推荐为系统个性化推荐内容（包含动态和话题），热榜为热门的话题。右上角消息按钮，点击可进入消息界面，包含评论与赞、新增粉丝、新增回答、私聊消息内容。

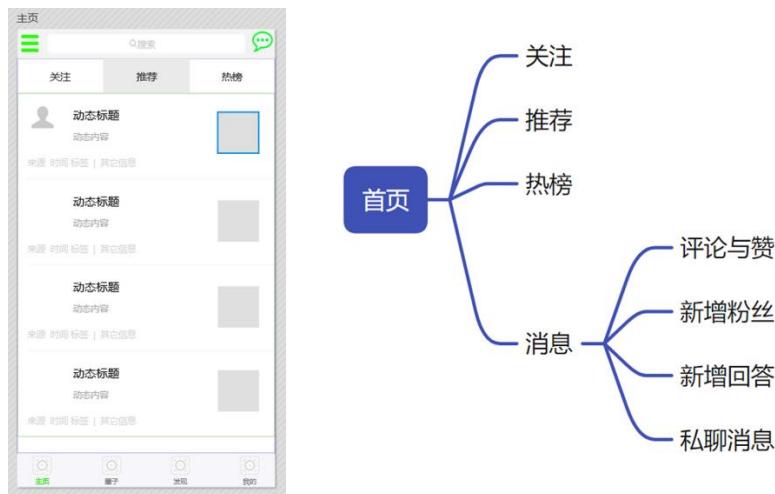


图 4-10 菠萝 APP 首页模块构造

3. 剧本和店家

剧本和店家界面在顶部可切换进入剧本页面和店家页面，每个页面含有榜单、推荐、全部三个版块。用户可通过榜单、推荐、全部、搜索四种途径找到自己感兴趣的话题。其中推荐以横幅广告形式出现在全部列表中。进入相应剧本或店家主题后，用户可以看到相应的剧本卡片、短评、关联圈子、以及讨论内容。

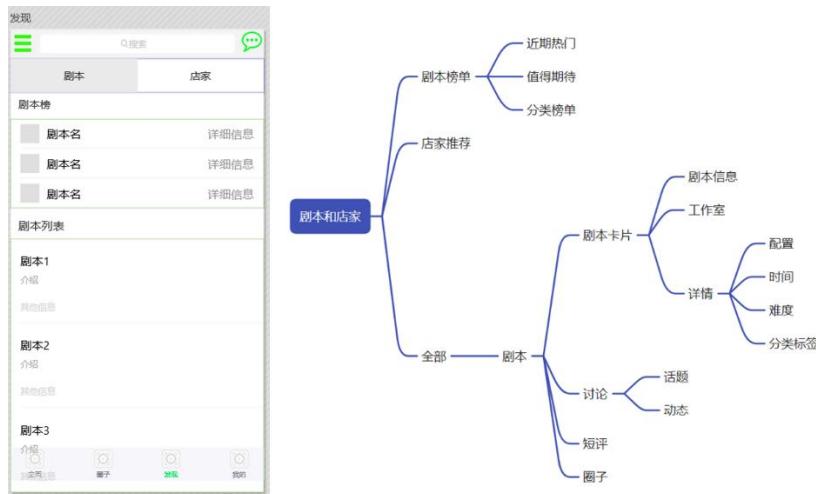


图 4-11 菠萝 APP 剧本和店家模块构造

4. 圈子

圈子页面包含我的圈子和发现圈子两个版块。我的圈子是用户已经加入的圈子，仅显示名称和图标；发现圈子是给用户推荐的未加入圈子，附有介绍。进入圈子后，用户可查看圈子的组织、讨论两方面的内容。关于入驻店家关联的官方圈子，会关联店家卡片和相关信息。

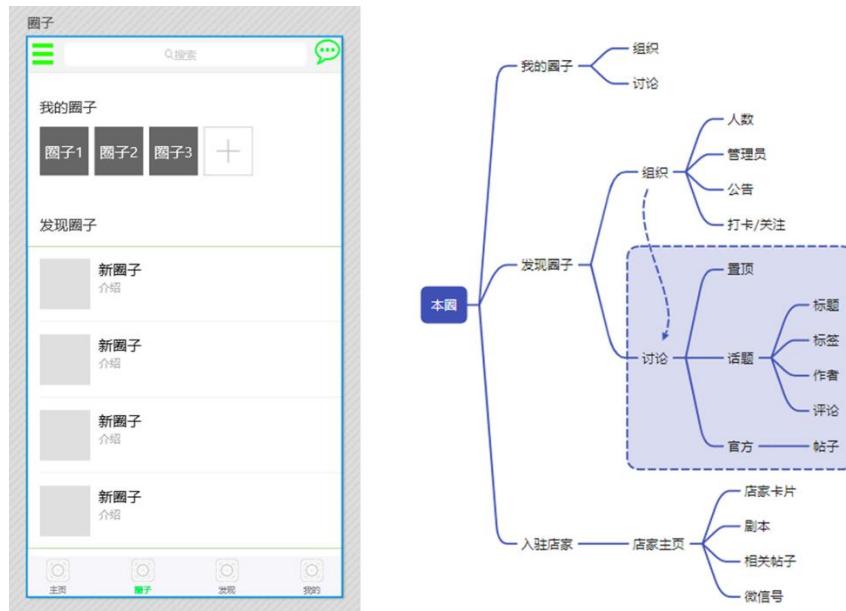


图 4-12 菠萝 APP 圈子模块构造

5. 我的

我的页面包含个人卡片、动态、档案、话题四部分，其中个人卡片在最上方显示。动态、话题、档案三部分有切换栏切换。动态按时间顺序显示用户已发布的动态，话题按时间显示用户互动的话题，档案显示用户的玩本经历，先由用户编辑，再由系统美化后展示。

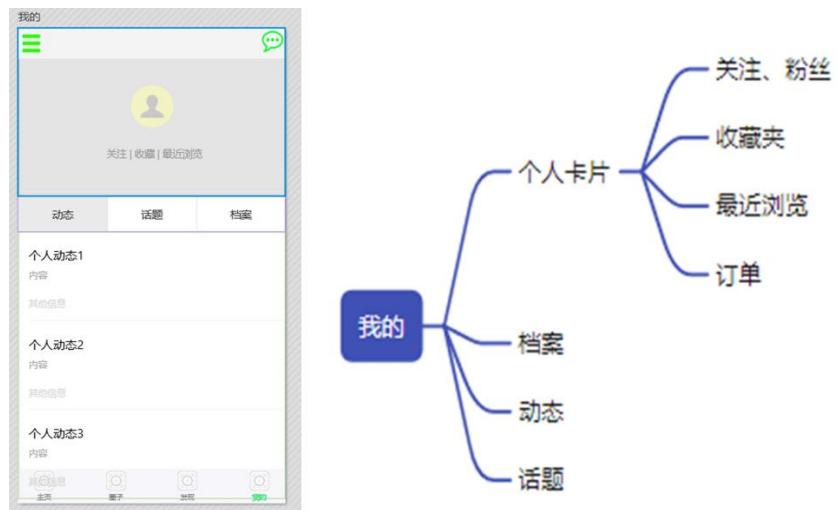


图 4-13 菠萝 APP 我的模块构造

第四部分 商业模式

4.1 商业模式画布设计

商业模式画布图不仅能够提供更多灵活多变的计划，而且更容易满足用户的需求。更重要的是，它可以将商业模式中的元素标准化，并强调元素间的相互作用。本产品的商业模式画布架构如下。

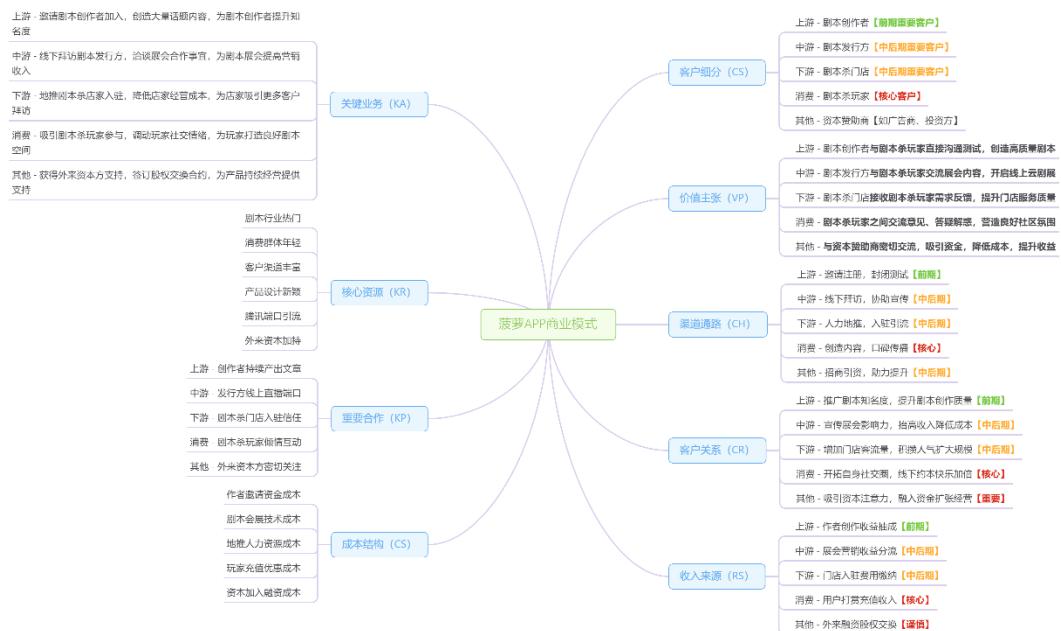


图 菠萝 APP 商业模式设计

4.2 商业模式详解

4.2.1 客户细分 (CS)

结合第二部分的行业背景内容，本产品将主要目标客户共计划分为五类。上游主要目标客户为剧本创作者，该类客户是本产品前期发展的重要客户；中游主要目标客户为剧本发行方，下游目标客户为剧本杀门店，这两类客户是本产品发展到中后期的重要客户；消费端客户是剧本杀玩家，该类客户是本产品的核心客户；其他客户主要是起到融资作用，包含广告商、投资方等，其中投资方是本产品的主要客户。根据五类客户的优先级，本产品将五类客户的重要性由大到小排序为：剧本杀玩家、剧本创作者、投资方、剧本杀门店、剧本发行方。

4.2.2 价值主张 (VP)

每一类客户都有不同的需求。对于剧本创作者，本产品将实现作者与玩家直

接线上沟通的愿景，以期实现新剧本的超前测试和迭代修改，老剧本的实时反馈和答疑解惑，从而激励作者创造出更高质量的剧本，以解决上游作者粗制滥造的现象。

对于剧本发行方，本产品将帮助其宣传剧本展会内容，通过产品实现线上云剧展，吸引更多地剧本杀门店和玩家加入，从而提高发行方剧本的销售额。

对于剧本杀门店，本产品可以帮助其实现玩家引流的功能，帮助门店增加日常客流量，同时剧本杀门店还可以通过本产品查看玩家对自家门店的意见反馈，从而及时改正，提升门店服务质量，解决下游门店不尊重剧本知识产权、运营不合法、消防、治安管理不过关等乱象，缓解门店之间的恶性竞争，使得商业模式规模化。

对于剧本杀玩家，本产品可以实现玩家间交流互动、围绕剧本相关问题答疑解惑、线上约本线下聚会打本、扩大玩家自身朋友圈等愿景，由于玩家在产品内部交流内容都是围绕剧本进行，这可以解决传统社区社交中用户交往目的不单纯、打擦边球等乱象，从而实现良性用户驱逐劣行用户，打造更好的社区氛围。

对于投资方，本产品发展前景良好，可以将其资金吸引来进行扩大运营，从而帮助投资方扩大自身收益，实现双赢。

4.2.3 渠道通路（CH）

既然客户类型确定了，接下来就是需要围绕获客展开阐述。对于剧本创作者，本产品将在发展初期对作者进行邀请注册，并对产品进行封闭测试，让作者在封测期间内产生一定的社区内容。

对于剧本发行方，本产品将通过线下拜访的形式，让发行方体验线上云剧展新模式，通过协助其进行剧本会展宣传的方式，拉拢剧本发行方从而实现与本产品的深度合作。

对于剧本杀门店，本产品将利用招募的人力资源进行线下地推，在与店家充分宣传本产品优势及发展前景的基础上，邀请店家进行产品注册并入驻产品。

对于剧本杀玩家，本产品主要通过努力打造自身的良好社区氛围，邀请高质量作者加入等方式，利用口碑形式向外传播，从而吸引玩家源源不断加入。

对于投资方，本产品在发展到一定规模后，一方面主动吸引外界投资者的目光，另一方面主动寻求融资，拉拢外来资金，为产品的扩大运转提供充足新鲜的

“血液”。

4.2.4 客户关系（CR）

在获取客户后，如何与客户保持一个稳定健康可持续发展的关系，是本部分将要阐述的问题。

对于剧本创作者，本产品与作者之间的关系为：作者需要持续输出高质量的帖子，吸引产品用户前来讨论，不断丰富社区内容；而本产品将为作者的剧本进行推广，提升剧本创作者的名气和知名度。

对于剧本发行方，本产品与发行方之间的关系为：发行方与本产品签订合约，线上剧本会展将通过本产品进行直播，线上剧本交易将通过本产品支付渠道进行；而本产品将为发行方提供直播端口，吸引门店和玩家加入直播房间，帮助发行方的会展扩大影响力，提升剧本销售额度。

对于剧本杀门店，本产品与门店之间的关系为：门店与本产品签订合约，入驻本产品，通过本产品观察用户对剧本的需求以及自家门店的意见反馈；而本产品将会为门店进行引流，增加门店日常客流量，帮助优质门店扩大经营规模，提升门店服务质量。

对于剧本杀玩家，本产品与玩家之间的关系为：玩家加入本产品后与作者、发行方、门店、其他玩家之间进行互动交流，产生源源不断的社区内容，在对作者、其他玩家的文章进行打赏时，通过本产品进行充值；而本产品将会为玩家打造一个良好的社区氛围，帮助玩家扩大其自身的社交圈子，让玩家线上约本线下打本的愿望更加顺利实现。

对于投资方，本产品与投资方之间的关系为：投资方为本产品融入资金，帮助产品扩大经营规模；而本产品将会通过自身优势，不断扩大自身营业收入，为投资方赚取更多的投资利润。

4.2.5 收入来源（RS）

收入是产品能够持续经营的关键所在。对于剧本创作者，收入来源为作者高质量文章收益的抽成；对于剧本发行方，收入来源为剧本会展营销的收益分流；对于剧本杀门店，收入来源为门店入驻本产品时的费用收取，并且该费用仅收取一次，后续将不会向门店索取入住费用；对于剧本杀玩家，收入来源为玩家在本产品内部的打赏充值；对于投资方，收入来源为融入资金。

4.2.6 关键业务（KA）

上文的价值主张、渠道通路和客户关系都有各自的关键业务，如何将这三个部分的关键业务融入起来，是本部分需要阐述的问题。

对于剧本创作者，本产品关键业务为邀请作者加入注册，并需要作者持续创造高质量文章，产生大量社区内容，同时产品需要帮助作者提升剧本作品知名度。

对于剧本发行方，本产品关键业务为通过线下拜访发行方的方式，与剧本发行方洽谈剧本会展合作事宜，剧本会展通过本产品进行线上直播扩大影响力，本产品通过为剧本会展引流提升发行方的剧本销售额。

对于剧本杀门店，本产品关键业务为需要利用人力资源线下邀请店家注册入驻产品，一方面收取店家入驻费用，另一方面可以帮助店家降低营业成本，提升服务质量，吸引更多的用户来店家线下打本。

对于剧本杀玩家，本产品关键业务为调动玩家的讨论情绪，吸引玩家参与各种话题的讨论，规范社区讨论内容，为玩家打造良好的社区空间。

对于投资方，本产品关键业务为吸引外来融资，通过交换股权的方式来获得资本的支持，为产品持续扩大经营创造条件。

4.2.7 核心资源（KR）

若想实现上述目标，本产品需要拥有一定的资源来实现。通过团队内部的深入沟通交流，认定本产品已有及潜在的核心资源共有六个部分。

第一是通过上文行业背景分析发现，剧本杀行业正处于高速发展阶段，行业市场规模持续壮大，预计到 2022 年中国剧本杀行业市场规模将增至 238.9 亿元。并且在该行业下竞品较少，已有竞品自身的缺点明显。热门的行业加上少量的竞品更容易帮助本产品实现上述目标。

第二是剧本杀玩家这个用户群体比较年轻。上文调查显示 26-30 岁剧本杀消费者占比达 39.2%，19-30 岁剧本杀消费者占比达 54.4%，年轻消费者的最大优势就是喜欢体验新鲜事物，并且愿意在新鲜事物上进行消费，因此在这个背景下，本产品更容易吸引用户持续不断地加入。

第三是客户渠道比较丰富。本产品将主要客户细分成五大类，贯通了上-中-下游产业链，不仅深入把握了每一类客户的内心需求，还可以为剧本杀行业的规范优化贡献出一份自己的力量，帮助客户实现商业模式规模化，打造双赢局面。

第四是产品设计新颖。本产品在充分调研了竞品的基础上，通过分析竞品自身的优势与缺点，完善已有竞品不足的地方，填补了当下剧本杀行业在发展上的某些空白地方，促进剧本杀行业合法合规健康发展。

第五是腾讯端口引流。作为腾讯产品大赛，未来产品若是吸引腾讯公司的目光，那么可能会在腾讯公司的帮助下，为本产品提供流量端口，从而大幅度降低本产品的获客成本。

第六是外来资本加持。这一点与第五点类似，有了腾讯公司的支持，那么本产品一定会通过自身努力发展，从而吸引外来投资者的目光，进而获得充足的资金支持，保障产品可持续发展。

4.2.8 重要合作（KP）

本部分需要在关键业务的基础上，进一步确认与客户间的核心合作部分。在与**剧本创作者**重要合作上，本产品需要创作者持续产出高质量文章；在与**剧本发行方**重要合作上，本产品需要为剧本发行方提供剧本会展的直播端口；在与**剧本杀门店**重要合作上，本产品需要取得门店的入驻信任，从而稳定用户线下约本功能；在与**剧本杀玩家**重要合作上，本产品需要为玩家打造良好的社区氛围，调动玩家互动情绪，产生更多地互动内容；在与**投资方**重要合作上，本产品需要博得外来投资者的关注目光，让投资方为本产品提供资金支持。

4.2.9 成本结构（CS）

在获得及经营不同的客户时，会产生一定的成本。

在**剧本创作者**方面，本产品在初期邀请作者时，为了鼓励作者产出，需要为创作者提供一定的激励奖金，在邀请著名作者时，还可能需要支付一定的邀请费用，提供一些额外的优惠。

在**剧本发行方**方面，由于剧本云会展是通过本产品进行，那么为了保障直播过程中视频画面的流畅度，需要提供一定的技术支持，并且还需要额外的支持人为用户讲解直播现场，因此主持人及各种技术人员的工资也是成本支出。

在**剧本杀门店**方面，为了拉拢门店入驻本产品，需要人力资源进行线下地推，那么地推人员的工资支付是成本支出之一。

在**剧本杀玩家**方面，为了鼓励玩家对产品社区文章作者打赏，激励玩家消费，那么需要在充值渠道上开通一定的优惠活动，活动优惠期间的宣传费用及充值优

惠都是本产品的支出成本。

在投资方方面，即使本产品发展再好，投资方也不会无偿提供资金，因此需要本产品拿出一定的股权作为交换条件，让投资方取得本产品的一部分控制权后才可以获得融资，因此对于股权的转让，是重要的成本之一。

第五部分 运营方案

用户运营方案主要围绕海盗模型（AAARR）进行阐述，对应拉新、留存、促活、转化四个方面提出了运营方案。拉新分为 0-1 冷启动阶段和 1-N 阶段。0-1 冷启动阶段侧重于积累种子用户，1-N 阶段围绕产品、内容、活动三个方面进行分析。留存的运营策略核心思想是高频用户带动低频用户。促活旨在举办各种运营活动鼓励用户提高对产品的使用频率。转化主要通过内部渠道和外部渠道的曝光，加大品牌的曝光力度，转化更多的用户使用本团队的产品。

5.1 拉新

拉新的目的就是为了扩大用户规模，拉新这一步是否能够做好将会影响后面四步的开展。众所周知产品是有生命周期的，在不同的生命周期阶段，本团队的目标用户也是在不断变化着，目标用户的变化也决定着本团队的运营方式的变化，本团队先把产品的拉新阶段分为 **0-1 阶段和 1-N 阶段**。

0-1 阶段也是冷启动阶段。由于产品处于探索期，公司的各项资源也不足，再结合本团队的业务量不足，所以本团队把冷启动的目标用户设定为对剧本杀产品有强需求型的用户、DM 或店家。在冷启动时期借助创始人在剧本杀的人脉关系，积累种子用户，这些用户可以把产品转介绍给身边的人；线下的引流方式就是在选择 **10 多所高校** 进行张贴海报进行宣传，从而迅速完成了早期用户的积累。

通过冷启动迅速积累了一部分用户后，通过以下三个方面常规性的运营方式实现 1-N 的突破。

5.1.1 产品

为了能更好的进行拉新，在产品设计方面需要重视。作为一款定位于剧本杀社交的 APP，由于市面上同质化的产品太多，所以关于 APP 的 LOGO，内容排版，字体，菜单栏等都需要规范并逐渐形成自己的品牌风格。**在产品首页加入新手引导**，引导新用户进行功能探索，同时微信群和 IP 微信公众号也要搭建起来，通过这些渠道不断进行品牌的持续曝光和传播，从而进入用户的视野。

5.1.2 内容

“内容为王”始终是拉新的法宝。作为一款新兴的剧本杀 APP，如果用户使用后发现并没有什么有价值高质量的剧本，那么用户同样会流失掉。为了能够满

足用户核心的需求，APP 要整合质量高、热度高、评价高的剧本，配有专门的人员负责抓取约本信息并快速优化整合；最大化的利用社群方便沟通的优势，工作人员以及种子用户会在社群里及时回答约本的相关问题，针对诸如“怎么约本”“剧本该怎么选择”“如何匹配合适的玩家”此类问题进行免费答疑解惑；同时会在公众号和社群里推送许多剧本攻略方面的干货，并鼓励用户大量分享转发。

5.1.3 活动

结合目标用户的属性特点，做相应的营销活动可以在短期内迅速提升相关的数据指标。例如线上活动：“内测玩家招募啦~”，“作者大大看过来，征稿融到开启！（助力内容优化）”来 APP 玩电影同名剧本杀“（明星效应），“邀好友拿好礼”（社群裂变）等。线下拉新活动包括在节假日期间，借助各高校剧本杀或推理社团宣传。

5.2 留存

作为一款剧本杀社交类的产品，其实用户的生命周期蛮短暂的。由于当前的主要目标用户是资深剧本杀玩家，大部分用户集中玩本的时间趋向固定。用户一旦缩短玩本的频率，就会长时间的沉寂下去，直到需求被再次唤醒。

对于高频产品来说，如何持续稳定的提供优质的产品和服务体验从而让用户形成依赖是关键。但是对于低频产品来说，用户的需求点一旦被满足后，将很长一段时间内不再使用同类产品，所以如何在有限的用户生命周期内让用户对你产生兴趣是工作重点。

5.2.1 稳定输出高质量内容

用户最开始使用你的产品可能是由于某个活动，也有可能是他人的推荐，但最终决定用户继续使用的因素是产品带给用户的价值。作为内容社交类产品，本团队对于剧本质量的把控要非常严格，从素材到标题，再到排版，把握好细节。

剧本的选材要始终围绕“高质量、多元化”这一目标去选择；剧本类干货文章从“如何来快速约本”到“如何去选择不同类别的剧本”再到“剧本/店家分析”，让输出的内容始终与用户需求有关。公众号推送的信息也要每日更新，约本的及时性是产品的一大特色，除了技术手段抓取外，运营人员也会将发现的约本信息发在社群里，供用户筛选。

5.2.2 产品功能不断迭代优化

由于产品刚开始起步，在前期用户关注量不多的情况下内容还能满足用户需求。随着用户数量的不断增加，为了满足用户的需求。本团队以产品为核心，相继建立了剧本圈、拼车、入驻店家等功能，极大满足了用户的需求，间接的延长了用户的产品使用周期。

5.2.3 与用户维系社交关系

作为马斯洛夫需求层次理论中的一层，社交是人们的刚需之一。如果单纯的只是通过 APP 与用户建立连接，那么产品与用户彼此之间的关系也仅仅止于用户的关注与取关，这样的话用户很容易流失掉，流失之后也很难再找回。

针对这种情况，本团队计划通过微信群和微信号解决，用户通过公众号加客服微信，审核通过后加入剧本交流群。同时，本团队也会鼓励用户为产品提出意见和建议，并定期的针对不同类别的用户进行访谈。这样本团队就与用户建立了多重联系，公众号文章推送互动，社群聊天互动，微信朋友圈点赞互动，不断进行品牌的持续曝光和传播。

5.2.4 搭建用户成长体系

通过每日定时推送高质量的信息，会在一定程度上让用户形成按时查看的习惯。为了让用户留下来，其实最好的办法是让他的离开成本大于他获取的，这就涉及到用户成长体系的搭建。通过签到获得积分、发帖有积分、邀请其他用户关注或注册有积分等，用户通过这些积分可以获得虚拟或者实物商品，这样增加用户离开成本，用户的留存率也会提高许多。

5.3 促活

5.3.1 优质内容的持续产出

用户之所以愿意长久地留在产品中，无非是产品能给他带来价值，对他有帮助。基于产品的定位，去了解用户的需求，并持续不断的为他们提供优质内容，这一点其实和通过持续稳定输出高质量的内容留存用户很相似。

5.3.2 定期举办活动促进用户活跃

做活动的目的是想要在短时间内提高某个数据的指标，例如拉新指标、留存指标、转化指标等，而不是为了做活动而做。为了提高用户的活跃度，结合用

户属性基于一些重要节假日、热点进行活动策划，促进用户活跃。同时加入成就勋章、积分兑换等机制，鼓励用户在社区内进行正向互动，用户可以通过回答问题、加入讨论圈等行为获得相应奖励。

5.3.3 利用高频带低频

用户的需求有高频低频之分，为了满足需求，由此也产生了高频产品和低频产品之分。高频产品一般集中在衣食住行类型的需求当中，低频产品主要集中于求职、购车、买房、搬家、结婚等这类需求中。作为一款内容社交类型的产品，玩剧本属于用户低频型的需求。

为了促进用户活跃，保持与产品的联系，本团队可以在首页菜单栏放置了剧本知识引导这一功能，也间接带动了公众号的使用频率。后期针对用户学习这个高频需求，本团队也可以相继搭建了社群和公众号，延长了用户的生命周期。

5.4 转化

5.4.1 菜单栏设置多个转化入口

通过给用户一个诱因，诱导用户进行转化，用户想要获得奖励，前提是需要绑定账号。例如想要解锁更多优质剧本，那么就点开链接注册获取吧。

5.4.2 内部渠道曝光

借助社群、微信、公众号矩阵等内部渠道进行内容曝光。通过这个渠道，可以把产品或者服务内容免费，自主地传递给用户。例如借助社群渠道进行用户转化。通过制定栏目化的运营内容，每日定时将整理好的约本信息和小程序连接发送群里获得曝光。

5.4.3 外部渠道曝光

目前用户集中的平台并不仅仅限于微信，在微博，知乎，头条系都有不同程度的用户存在。根据这些平台的优势和用户的属性，制定相应的转化策略。

5.4.4 通过运营活动提高转化率

通过做活动，可以在短期内迅速提升相关的数据指标。例如在此次新冠肺炎疫情期间，各地的线下店家经营情况不理想。本团队通过联合相关的店家，举办线下体验优惠活动，通过公众号的推送曝光，一方面充分满足了店家盈利需求，另一方面也提高了产品的曝光率。

第六部分 风险分析

为了保障产品的生存和发展，必须要运用风险管理的技术去识别风险，分析风险的严重程度，进而制定并实施最有利和有效的风险应对方案。风险管理的基本程序可用五个步骤来概括：风险识别；风险衡量；风险对策；实施方案；监督与评价。这五个步骤形成循环过程，使产品在实际操作中不断循环而逐步优化风险管理水平。

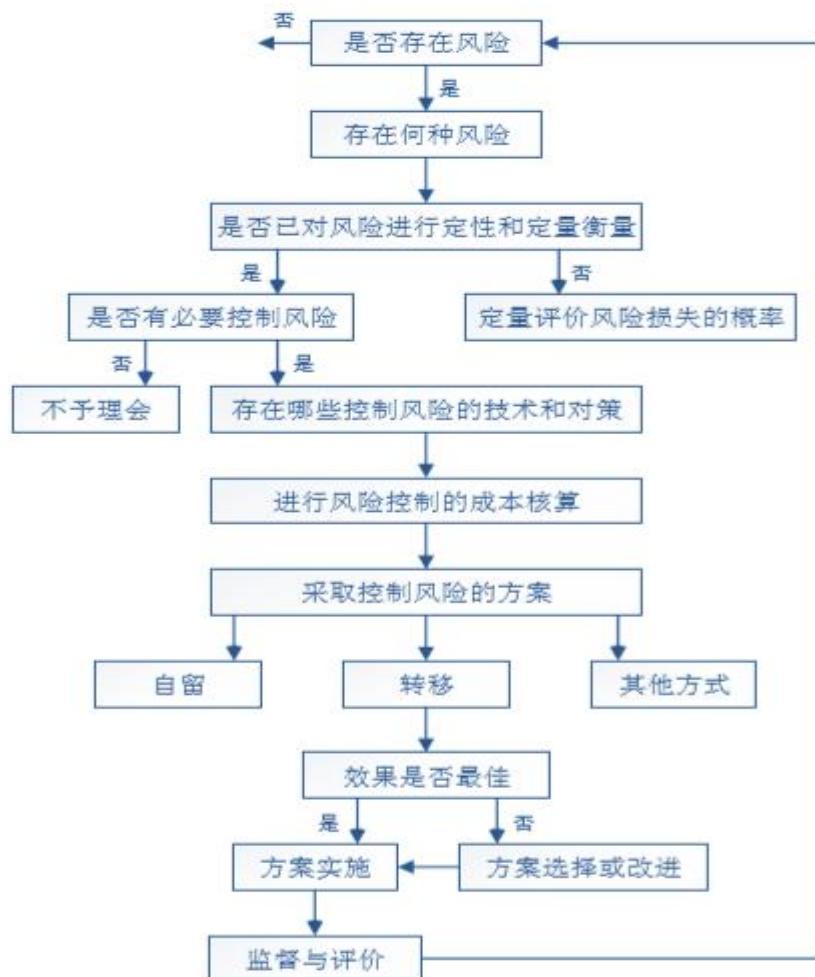


图 5-1 风险管理基本程序

在复杂的内外部条件下，本团队产品的风险管理主要是围绕风险识别、风险评估和风险控制来展开。

6.1 风险识别

风险识别是进行风险管理的基础工作和前提条件，风险识别方法主要有现场调查法、审核表法、流程图法和事故树法等，每种识别方法都有各自的优缺点，以及各种方法适用的环境。

表 5-1 风险识别方法及优劣

识别方法	优点	缺点
现场调查法	1. 能够得到第一手资料，印象深刻 2. 能够加强与基层的联系	1. 耗时耗力 2. 适用于新风险或新客户
审核表法	1. 获取大量信息且成本低 2. 执行简单、迅速	1. 标准难以制定 2. 适用于第一次或者初步评估
流程图法	工作容易开展	1. 耗时耗力 2. 注重细节可能忽略一些风险点 3. 定性分析而不是定量分析
事故树法	将复杂系统简单化	1. 耗时耗力 2. 存在概率数据偏差

风险识别可以采用一种及以上的方法进行综合分析。由于内部原因和外部原因，潜在的事故对象有可能就发展成为棘手的问题和故障。技术（设备）因子和环境因子一般是引发故障的原因，对象内部状态平衡与管理因素和效益因素有关。

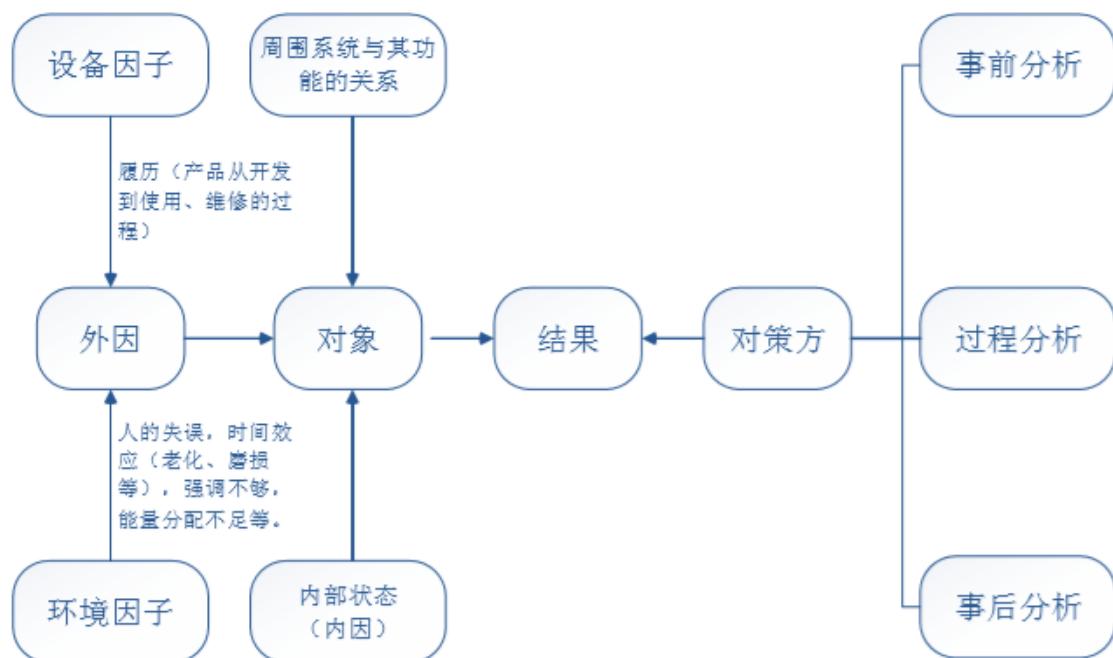


图 5-2 与故障分析有关的故障机理和主要因素

下面将从外部环境因素、行业环境因素和产品内部运营因素进行风险识别和分析。

6.1.1 外部环境风险

外部环境风险指由于外部环境意外变化打乱了产品预定的经营计划，而产生的经济风险。如团队产品经营活动不符合政府法规或行业要求，会招致违规行为；产品推广时没有尊重客户，会招致批评从而对产品名誉造成损失；产品发展

时错误估计用户需求状况以及成本的波动造成产品运转紊乱，进而对产品营业收入产生一定的影响。

1. 法律环境风险

市场经济是法制经济，本团队产品的所有经营活动都离不开法律的调整和规范。首先，本产品创始人缺乏合同法律意识。其次，如果产品运营人员未经上层同意擅自市场上更新迭代产品功能，本产品就可能会被迫涉及法律诉讼。

2. 未尊重客户风险

在团队产品推广过程中，需要对每一类客户给予充分的尊重，在尊重的基础上谈合作。但是现实中，难免会与客户发生利益上的冲突，这时若没有尊重客户的意识，可能会对客户产生人身攻击，从而遭到客户投诉，使得本产品荣誉受损。

3. 供求风险

对于供给风险，当产品扩大经营规模的时候，对于反响较好的地区，可能会造成剧本发行方、剧本杀店家对产品的需求量激增，若产品对于该方面准备不足，应对能力不强，就容易造成供不应求的情况。相反，则容易产生供过于求的风险，白白浪费产品的成本支出，无法获得有效回报。

4. 客户合作风险

本产品依赖于与各类客户稳定健康可持续发展的合作，但是在合作前期，比如剧本创作者中途反悔，不想与本产品进行合作，虽然作者可以支付一定的违约金，但是本产品却失去了重要的创作客户，从而对本产品的社区内容持续高质量产出造成一定的阻碍。

5. 成本上升风险

当用户规模不断扩大时，本产品会面临着产品技术风险，若产品技术支持无法顶住用户的大规模进发，可能会对本产品的营业收入造成一定的影响，甚至会收到大规模用户的投诉吐槽，损害本产品的口碑。

6.1.2 行业环境风险

行业环境风险指行业环境发生意外变化，如行业竞争者数量变化、产品质量的变化使企业无法按既定策略完成经营目标而带来的经济风险。

1. 竞争者风险

当本产品产生一定良好口碑后，由于软件类产品具有可复制性特征，竞争者

就会仿效本产品进入剧本杀市场，与产品抢占用户，在一定程度上会影响到产品的营业收入。除此之外，竞争对手还有可能在某些方面（如法律）针对本产品，对产品的商业模式产生一定的阻碍。

2.优惠活动风险

产品在推广过程中，会推出一系列优惠措施来吸引客户，这种策略虽然简单易行，风险较低，不会加剧竞争。**但如果优惠力度掌控不到位，可能会使得优惠活动结束后，产生大量的用户流失行为，更严重一些的话若发生踩踏效应，那么本产品可能还会流失一部分老用户，得不偿失。**

3.产品测试风险

本产品必须要经过严格而全面的封闭测试。产品测试的通过是产品稳定使用的保证。首先，**本产品部分板块的测试计划制定会缺乏经验；其次，在对产品进行系统而全面的测试，并对问题进行跟踪分析和报告时，不同的产品用户反映出的产品问题也不同，从而使推动测试中的问题及时合理地解决有一定难度。产品安全检测和故障诊断系统出现问题都会致命地影响后期产品的正常安全使用，容易对产品的品牌口碑造成不良影响，降低在行业中的竞争力。**

4.产品创新风险

本产品在诞生之后需要投入更多的资金进行剧本相关方向的研发创新，如果在创新的过程中，错误研判了用户需求，或者发生研发资金链断裂现象，会使产品丧失一部分用户，也容易使产品的行业竞争能力下降。

6.1.3 内部运营风险

内部运营风险是指产品在运营过程中，由于外部环境和行业环境的复杂性和变动性以及主体对环境的认知能力和适应能力的有限性，而导致的运营失败或使运营活动达不到预期的目标。

1.管理风险

管理风险是贯穿本团队产品发展过程中最重要的风险。管理者的品德、知识水平和能力都直接影响到管理效率。如果管理人员不能有效跟技术人员进行沟通，技术人员的新产品研发创新积极性将会被间接减弱，管理人员对本公司技术创新也不能有一定程度的理解。管理的中心是对人的管理，产品文化能够建立共同的价值观，**本团队产品前期会缺乏浓厚的文化氛围，凝聚力和创新力有待进一**

步提高。管理者在计划、组织、领导、控制等具体的管理活动中都会面临或大或小的管理问题，如果能力不及，决策风险就会随之而来。

2.人力资源风险

人力资源管理表现在对员工进行管理全过程中。若员工岗位安排不合理，则不能适当地发挥每个人的才能。如果管理不得当，则会降低员工的归属感，使企业失去凝聚力，进而对企业的长远发展产生不利影响。

3.产品环境风险

本产品的初心是促进剧本杀行业稳定健康可持续发展的愿景，即为行业中不同的客户定制不同合作方案。随着产品经营规模的扩大，很可能由于过度关注从产品盈利规模而忽视了初心，给产品初心带来一定的困扰。

6.2 风险评估

风险评估就是量化测评某一事件或事物带来的影响或损失的可能程度。风险评估方法主要分为定性和定量两种评估方法。其中，定量风险评估方法包括专家打分法、风险暴露计算模型和沃尔评分法等方法。风险暴露计算模型应用广泛，但是能否运用该模型得出准确的评估结果会受到评估者的素质与经验影响，评估者需要具备较强的逻辑思维能力，可以准确把握各因素对产品影响程度，并能梳理清楚因素间的相互作用关系。下面借用风险暴露计算模型的思路对本产品存在的风险进行简单的评估。

6.2.1 总结风险因素

围绕本产品即将开始的项目工作，将邀请相关项目执行人员，组织管理人员及相关专家参与讨论，使用头脑风暴法罗列所有可能涉及到的风险因素。根据风险识别的程序，本公司已经识别出的风险因素有外部环境因素、行业环境因素和产品内部运营因素。

6.2.2 筛选风险事件

把风险因素进行初步筛选和分类，将其进行详细表述，再总结并精炼为本产品可能存在的风险事件。

6.2.3 制作风险类别评分表

制作风险类别评分表，其中包括 7 个因子，包括可能性、组织或人员伤害、

社会负面评价、回应速度、内部能力、外部支持。其中防范与应对能力与风险值负相关。

表 5.2 风险类别评分

风险因素	风险类别	可能性	损失严重性		防范与应对能力		
			组织人员伤害	社会负面评价	回应速度	内部能力	外部支持
		0 分：无	0 分：无	0 分：无	1 分：快	1 分：强	1 分：强
		1 分：低	1 分：低	1 分：低	2 分：中	2 分：中	2 分：中
		2 分：中	2 分：中	2 分：中	3 分：慢	3 分：弱	3 分：弱
		3 分：高	3 分：高	3 分：高			
外部环境因素	法律环境风险	2	0	2	1	1	1
	尊重客户风险	2	0	0	2	2	2
	供求风险	2	0	1	1	1	1
	客户合作风险	2	0	1	1	1	2
	成本上升风险	2	0	1	2	1	1
行业环境因素	竞争对手风险	2	0	2	2	1	1
	优惠活动风险	1	0	2	1	1	3
	产品测试风险	2	0	1	1	1	1
	产品创新风险	3	0	3	2	1	2

	管理风险	2	0	2	1	1	2
内部运营因素	人力资源风险	1	0	2	1	1	1
	产品环境风险	1	0	1	1	1	2

6.2.4 风险类别排序

对每项风险类别进行评分，对评分结果进行统计处理（列出每个因子的得分均值），计算风险值（公式：风险值（%）=风险发生概率*风险发生后的后果=可能性/3*（损失严重性+防范与应对能力）/15*100%），根据风险值进行风险类别排序。

表 5-3 本产品各风险类别的风险值排序结果

风险因素	风险类别	风险值	排序
外部环境因素	法律环境风险	22.22%	7
	尊重客户风险	25.56%	4
	供求风险	17.78%	9
	客户合作风险	22.22%	5
	成本上升风险	22.22%	6
行业环境因素	竞争对手风险	26.67%	3
	优惠活动风险	15.56%	10
	产品测试风险	17.78%	8
	产品创新风险	53.33%	1
内部运营因素	管理风险	28.67%	2
	人力资源风险	11.11%	11
	产品环境风险	11.11%	12

由表中可以看出，在三大因素下的十二个风险类别中，风险值比较高的是产品创新风险、管理风险和竞争者风险。而优惠活动风险、人力资源风险和产品环境风险对本公司风险影响不大。

6.3 风险管理

风险管理是针对风险评估的结果来减少甚至消除风险造成的不良后果而制定的风险应对策略。在项目的可行性研究阶段聘请有资质产品设计师或自身剧本杀玩家设计几个可行的产品推广方案，进行多方面的技术经济比较，优选出最优方案，并结合城市对产品功能的需求状况设计产品功能板块，优化产品设计。

表 5-4 本产品的风险应对措施

风险因素	风险类别	应对措施
外部环境因素	法律环境风险	1. 产品发展要符合国家相关产业法律法规。 2. 要解决好产品发展过程中出现的知识产权等法律问题。 3. 要签订详尽合同，合作双方应当根据《合同法》的有关要求签订承揽合同。
	尊重客户风险	1. 与客户沟通过程中要充分尊重客户需求，实现共赢。 2. 对客户需求不满意的时候，不允许产生人身攻击行为。
	供求风险	1. 严格按照“先测试，后推广”的策略来推销产品，避免造成对需求预测的失误。 2. 对需求量较大的地区要做好充分的准备，保证技术通畅。
	客户合作风险	1. 构建客户合作风险评估体系，主要从客户合作亿元、客户资质等方面进行评价。 2. 对合作客户的情况进行预先调研，主要从客户产出率、产出质量、客户荣誉等方面进行考察。
行业环境因素	竞争者风险	1. 避免和新进入的竞争者打“价格战”，严控产品质量。 2. 对竞争者的阻碍措施要予以严正反击。
	优惠活动风险	1. 产品初期实行合理的优惠活动策略。 2. 根据产品发展后期的具体情况，灵活选择优惠应对策略。
	产品测试风险	1. 完善产品安全监测系统。 2. 加强对产品测试技术人员的培训。
	产品创新风险	1. 初期的产品需要投入更多资金进行相关方向的研发生产。 2. 从客户需求和同行业竞争者来寻找产品新功能的创新点。
内部运营因素	管理风险	1. 加强管理者的品德修养。 2. 增强与技术创新人员的沟通。 3. 培养良好的产品文化。 4. 建立相应的防范规避机制。
	人力资源风险	1. 加强对各参与部门人员的适当激励。 2. 加强对各参与部门人员的业务培训。 3. 遵循对各部门创新管理的科学性。
	产品环境风险	1. 产品发展方向要符合国家的相关产业政策。 2. 产品发展方向要不偏离发展初衷。

附录

附录一：团队成员介绍

赵辰阳, 男, 中国科学技术大学大三人工智能专业, **腾讯灯塔计划启蒙 2 班成员**。在读有设计创新课程项目经验了解一些产品方法论。

个人评价: 对内容垂类有一定认知, 熟悉常见社交 APP 功能。

本次项目主要负责用户需求分析、产品功能设计部分。

李智裕, 男, 西南财经大学研一应用统计专业, **腾讯灯塔计划启蒙 2 班成员**。有丰富的产品创新创业竞赛经历, 曾获金砖国家青年创客大赛国家一等奖, 中国大学生服务外包创新创业大赛国家三等奖、“宣城高新杯”大学生创新创业大赛国家一等奖、全国高校商业精英挑战赛创新创业竞赛国家二等奖、互联网+、创青春等省级奖项若干。曾在科大讯飞教育 BG 进行产品经理实习。

个人评价: 发散性思维突出, 适应能力强。

本次项目主要负责行业分析、商业模式设计和风险分析部分。

宋欣燃, 女, 西安电子科技大学研一计科专业, **腾讯灯塔计划启蒙 2 班成员**。有互联网+国二挑战杯省银等创新创业竞赛经历, 两段互联网大厂产品实习经历。

个人评价: 对用户需求有同理心, 自主学习能力强。

本次项目主要负责用户访谈和用户运营部分。

附录二：用户访谈计划

一、访谈形式

- 语音或者视频电话
- 非正式访谈：类似随意交谈
- 个别访谈或小型座谈

二、明确访谈目的

对于普通玩家：

- 了解用户打本的频率、总次数、时机（节假日还是周末）
- 了解用户打本的原因（自发的还是被动的）、目的和期待（体验过程、认识新朋友、消磨时间、提高认知、获得认可）
- 了解用户喜欢的剧本类型
- 了解用户约本的全过程（不同过程之间的比较）
- 了解用户经济实力和对价格的考虑
- 了解用户打本时和其他玩家之间的关系（如何处理矛盾/危机，如何和陌生人合作）
- 了解用户是如何获取关于剧本（剧本店）的信息
- 了解用户最满意/不满意的一次经历（剧本体验=剧本本身的质量*剧本主持*店家服务质量*其他玩家的配合）
- 和其他人比较（周围人也是这样的吗？）
- 对过往不同的经历的比较（这次挺好，那次就不行）
- 通过他们的经历，我们总结出需求/解决方案，并询问他们对这种方案的看法
- 向他们介绍我们的内容社区产品，询问他们的看法

对于有 DM 经历的玩家：

- 了解带本的注意事项
- 了解他们眼中的玩家（好的，坏的）

- 了解他们的信息来源（约本信息，剧本信息，店铺信息）

对于有开店经历的玩家：

- 了解商业模式

三、设计访谈提纲

- 整理出一系列具体得体的问题，采访时随机应变的发问（然后勾掉防止重复）
- 访谈时，用户作答时要记录关键词。
- 尽量录音

四、用户筛选和邀请

筛选

- 兼顾不同性别、年龄段、职业、角色、大小城市、玩本场数

邀请

- 先内部筛选，然后邀请
- 提前一天邀请用户，拉到微信小群，介绍我们访谈的项目背景

五、进行访谈

六、访谈内容收集

- 访谈结束发一个关于用户个人信息的电子问卷，监督用户填完

七、注意事项

- 问题关注用户的体验，而不是研究者的推测，问题尽量贴近用户真实使用场景
- 不能过于引导，问题表述无倾向性，使用中性的词或者语句，避免引导让用户产生偏向
- 保持问题开放性，不要太细节
- 不要一题多问
- 提供一些日期的提示帮助用户进行回忆，如用“上一次”取代“以前”
- 问题中的专业术语，应转化成用户的语言来提问
- 不要明知故问：冬天冷吗？
- 对于可以深挖的点，多问几个为什么

- 注意情感线索
- 理清代词的含义

八、参考资料

[用户访谈表 - 知乎 \(zhihu.com\)](#)

[产品笔记——需求收集之访谈 - 知乎 \(zhihu.com\)](#)

[用户访谈提纲设计 - 知乎 \(zhihu.com\)](#)

附录三：用户访谈总结

第一位

- 访谈形式：腾讯会议
- 基本情况：
 - 姓名：周海天
 - 性别：男
 - 类型：普通玩家
 - 职业：大四学生
 - 城市：上海、蚌埠
- 个人经历：
 - 打本次数和频率：一共玩过 30 次上一次是 2021 年九月份
 - 喜欢的剧本类型：日式风格剧本
 - 信息渠道：身边朋友、拼车群，也使用小红书、美团、大众点评等 APP
 - 队友来源：首先和朋友组队，如果人不够可以考虑拼车
 - 目的和期望：和朋友娱乐
 - 目前最满意的一次经历：一次 DM 和剧本都很好的独家本
 - 目前最不满意的经历：在新店，DM 功底较差，服装粗糙；剧本是独家本
 - 对我们的社区的看法：剧本信息、拼车信息、店家信息；1. 店家和拼车版块 2. 用户评价版块 3. 个人记录
 - 最在意的方面：1. 剧本本身的质量；2. 店家、DM、发行
 - 关于剧本杀价格：一般都能接受，150 元以上时会期望有附加的体验
- 个人想法：
 - 剧本质量下滑，原因是加入市场的人越来越多；
 - 讨厌剧本评价中的剧透；
 - 对剧本创作者了解程度有限，有和作者互动的意愿

对剧本有修改意见

第二位

- 采访形式：微信电话
- 基本情况：
 - 姓名：谢俊龙
 - 性别：男
 - 类型：资深玩家
 - 职业：大一学生
 - 城市：西安
- 个人经历：
 - 打本次数和频率：几十到上百次，主要周末玩，上次在半个月之前
 - 喜欢的剧本类型：还原本（完整情节需要玩家共同推理才能得出）
 - 信息渠道：主要靠接触身边的玩家，也会使用美团、小红书、谜圈（会警惕剧透）
 - 队友来源：朋友组局、不介意和陌生人
 - 目的和期望：玩有名气的本
 - 目前最满意的一次经历：店家做的好、剧本本身也很好、很能代入角色
 - 目前最不满意的经历：剧本质量问题
 - 对我们的社区的看法：玩家对新本的评价、打本体验分享、发行的爆料
 - 最在意的方面：剧本本身的质量、店家的氛围（隔音）、房间的感觉、DM 的水平和态度
 - 关于剧本杀价格：200 元以内都能接受
- 个人想法：

个人打本圈子大多数是由熟人组成的一个个小队

8-9 个小时是可以接受的时间极限

对于线上剧本杀，不看好线上的体验

对于剧本作者主要来自于店家

看好剧本杀行业前途，目前发展问题在于：优秀的本和发行少、店面增多、但质量和体验不够好

第三位

- 基本情况：

- 姓名：Andy
- 性别：男
- 类型：剧本杀店家
- 职业：多个剧本店的股东
- 城市：蚌埠

- 个人经历：

- 打本次数和频率：超过 100 个，一般是一周至少一次到两次，不忙的一两天一个本
- 喜欢的剧本类型：硬核本、情感本
- 信息渠道：黑探有品、剧本杀展会、小程序（抖音和小红书很多虚假信息）
- 队友来源：发朋友圈、找老客户
- 目的和期望：娱乐、拓宽人际圈、参加展会时是为了给店里选本
- 目前最满意的一次经历：九霄、演绎、有文化厚重感
- 目前最不满意的经历：（没问）
- 对我们的社区的看法：1. 约本功能 2. 剧本红黑榜、测评 3. 玩家玩过的剧本
- 最在意的方面：第一：优先考虑店家（优秀的 DM 能二次创作）第二：玩家质量
- 关于剧本杀价格：盒装本 58、68 元、城限本 108-148 元、独家本 168 元

- 个人想法：

剧本杀玩多了之后会回归到硬核剧本

有很影响游戏体验的玩家（跳车、自爆、场外、贴脸），店家会记录

做评测一定要真实

优秀的 DM 可以大幅度提升游戏体验

应聘 DM 时，很大程度上是在看颜值

普通DM 带本应该注意以下方面：

硬核：控场、把握时间长短、节奏、扶车

机制：搞清楚机制、回答问题要熟、公平公正

情感：共情、演绎、细节

欢乐：控场、不能过于开心

恐怖：惊悚的氛围、灯光音乐、自内而外的阴森感、别硬吓

第四位

- 基本情况：

- 姓名：张渭佳
- 性别：女
- 类型：剧本杀主持人
- 职业：学生
- 城市：上海

- 个人经历：

- 打本次数和频率：200 次左右，多的时候一周三四次，主要在周末
- 喜欢的剧本类型：硬核推理本、情感本
- 信息渠道：小红书、搜一搜（存在剧透和虚假宣传）、微信朋友圈等朋友的评价、展会上给出的评价、店家的消息
- 队友来源：提前在店家群拼车、自己组也是要和店家约、微信里群很多
- 目的和期望：一开始是纯娱乐、后面经常被朋友带动
- 目前最满意的一次经历：DM 多才多艺、主题契合、故事有沉浸感
- 目前最不满意的经历：内容和逻辑不好、bug 多、情感本故事比较烂

- 对我们的社区的看法：1.内容上：比较广的评价、本的咨询、小黑探、社交圈子 2.功能上：约本（店家合作、约本排期低效）、推荐系统、写测评、剧本列表、拍照记录
- 最在意的方面：本的质量、店家、同车玩家三点并重
- 关于剧本杀价格：被市场价不断刷新接受范围
- 个人想法：
 - 打本经常踩雷
 - 熟悉的玩家很有默契
 - 强的 DM 会有粉丝文化
 - 剧本主持人很辛苦
 - 约剧本杀还有倒黄牛的
 - 存在玩家->店家->发行的转型发展路径
 - 连锁店有完整的培训考核制度
 - 为了爆战玩家体验，一般不接初中生

附录四：团队进度安排

