

商业模式评估

需求不寄小分队

2023 年 11 月 16 日

目录

0.1	团队成员	2
0.2	度量数值	3
1	文档简介	3
2	商业模式环境	3
2.1	市场影响力	3
2.1.1	市场影响力	3
2.1.2	市场分类	4
2.1.3	需求与诉求	4
2.1.4	切换成本	5
2.1.5	收入影响力	5
2.2	行业影响力	6
2.2.1	(现有的) 竞争对手	6
2.2.2	新进入者 (挑战者)	7
2.2.3	替代产品和服务	7
2.2.4	供应商和价值链上的其他厂商	7
2.2.5	利益相关者	8
2.3	关键趋势	8
2.3.1	技术趋势	8
2.3.2	行业管理趋势	9
2.3.3	社会和文化趋势	9
2.3.4	社会经济趋势	10
2.4	宏观经济影响	10
2.4.1	全球市场影响	10
2.4.2	资本市场	11
2.4.3	大宗商品和其他资源	11
2.4.4	基础经济设施	11

3	商业模式总体评估	12
3.1	加分项	12
3.2	减分项	12
3.3	核心创意	12
4	SWOT 分析	12
4.1	S&W	12
4.1.1	打分结果	12
4.1.2	价值主张评估	16
4.1.3	成本收入评估	17
4.2	评估威胁	19
4.2.1	打分结果	19
4.2.2	价值主张评估	21
4.2.3	成本/收入评估	21
4.3	评估机会	23
4.3.1	打分结果	23
4.3.2	价值主张评估	24
4.3.3	成本/收入评估	24
5	蓝海战略	25
5.1	选择从价值主张探讨的理由	25
5.2	蓝海战略探究结果的画布	25
5.3	基于蓝海战略四项行动探究的论述	25
5.3.1	创造	25
5.3.2	提升	26
5.3.3	削减	26
5.3.4	删除	27
6	更新过的商业模式画布	27

0.1 团队成员

211250124 程智镒

211250122 刘辉

211250159 陈凌

211250158 李忠信

0.2 度量数值

1 文档简介

2 商业模式环境

2.1 市场影响力

2.1.1 市场影响力

子问题 1：影响客户环境的关键问题有哪些？

如何体现：哪些关键问题正在影响会议软件的市场？

回答：延迟与画质清晰度是关键。优质的云服务商提供的强大的云服务平台与快速访问。提供更多可配置和可扩展的选项以满足不同企业的需求。提供灵活的定价计划，并确保性价比是维持市场份额的重要手段。

子问题 2：哪些改变正在发生？

如何体现：当今的会议软件正在经历怎样的变化？

回答：在后疫情时代，远程会议软件依然有着蓬勃的发展力。例如新闻 1 中提到，腾讯会议在上线 2 个 月后，活跃度已经突破 1000 万。会议软件需要注重提供支持远程协作和沟通的功能，而不再仅仅是单独的视讯与 1 对 1 交流，新闻 2 就提及，如何在疫情之后仍然留住这些客户，还需要根据 用户反馈进行实时的调整与更新。

调研新闻 1——腾讯会议上线 2 个月活跃度破千万后，腾讯会议继续扩大着其市场影响力。在上线 245 天后，成为中国最多用户使用的视频会议产品，并多次登顶 APPSTORE 中国区免费榜。

——腾讯会议：云会议市场峰回路转，远程办公迎来“腾讯时刻”？

调研新闻 2——企业需要根据用户反馈的问题进一步做出相关调整，例如利用手机和电脑等硬件来开视频会议，相对还有一些阻碍，相关的产品或服务会有个逐渐演化、完善的过程。

——中国经营报：远程视频会议火爆，前景价值几何？

子问题 3：市场将走向何处？

如何体现：对于现今的视频会议软件，未来的发展趋势是什么？

回答：会议软件的盈利模式来自于客户的消费与会员制度，最需要确保的客户群是公司与企业的使用率。对许多企业来说，使用线上会议进行开会将是转型的趋势。未来的视讯会议软件需要向更多元的方向去发展。如同新闻 3 所说，腾讯会议正因不断迭代的功能，才能不断吸引新的客户群体。

调研新闻 3——腾讯会议在技术和用户体验上持续改进，通过最可靠的安全策略，快速迭代完善的产品功能，为更多企业的远程办公保驾护航。

——腾讯会议：会议告诉你，腾讯会议为何能成为政务企业的优选

2.1.2 市场分类

子问题 1：哪些是最重要的客户群体？

如何体现：在商业模式画布中的客户细分中，哪一部分客户最重要？

回答：在客户群体中，能提供大量资源与商业利益的企业必然是先服务的对象。从新闻 4 中得知，腾讯会议总是向企业服务，为企业打造最优质的办公环境与线上的会议环境。腾讯会议也因为优秀的保密算法与强大的云服务平台，在新闻 5 中能够吸引超过 1 亿的用户群体，且最能支持 2000 人在线，同时发布了腾讯会议企业版来吸引企业用户使用。

调研新闻 4——腾讯会议已有超过 1 亿注册用户，企业微信活跃账户数同比增长超过 100%。

——中国新闻网：腾讯 Q3 财报：腾讯会议用户数破亿，云业务加速标杆

调研新闻 5——作为中国目前最多使用的专业视频会议产品，腾讯会议已深度服务于政务、金融、教育、医疗等行业和中大型企业在线办公，为企业级用户打造专属会议能力，最能支持 2000 人同时在线。腾讯发布腾讯会议企业版本，增强了网络研讨会，同声传译及连接企业原有会议室系统等功能。

——中国青年网：Q3 腾讯会议用户过亿 科技及服务板块增长 24%

子问题 2：哪个群体的增长潜力最大？

如何体现：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？

回答：最具商业潜力的群体是教师。许多学校发现了线上授课的诸多好处，新闻中就提到，数字化教学低成本且高效，可以进行跨区域的协作，是一个待开发的潜在客户群体。

随着 IT 技术的逐步完善，我国的信息化教育也进入第 2 阶段，其中最典型的配合就是高清视频会议系统软件应用于远程教育了，它完美的契合数字化教学的应用，其中就包含在线流媒体教育、远程观摩评价、远程互动教育、远程会议与培训、跨区域协作等。

——腾讯网：高清视频会议系统软件助力教育行业应用

子问题 3：哪些边缘群体值得留意？

如何体现：在商业模式画布中的客户细分中，那一部分的客户是占比较小但值得发展的目标群体？

回答：国际用户可能是一个边缘群体，特别是那些在不同时区工作的组织和专业人士。在一些新兴市场，尤其是亚洲和非洲等地区，在支持本地语言和文化的情况下，腾讯会议可能找到增长机会。

2.1.3 需求与诉求

子问题 1：客户需要什么？

如何体现：客户想通过会议软件解决什么问题？

回答：教师可以利用它来进行远程教学、企业可以进行保密的线上会议、跨国企业可以进行不断联且低延迟的通讯会议。

子问题 2: 客户真正想要搞定什么?

如何体现: 客户使用我们的产品时最基本的需求是什么?

回答: 客户使用远程会议软件的最根本的就是快捷与高效。

子问题 3: 哪些需求在增加? 哪些在减少?

如何体现: 在问题 1 中的需求, 哪个需求时呈现增长的趋势? 哪些需求其实对客户会逐渐变得不再重要?

回答: 商业中的跨国会议业务会议需求正在不断的增加。在产业链上, 跨国间的沟通就显得格外重要。当然, 多语的支持也是必须的。而对于减少的需求, 从复学之后, 学校的需求正在急剧下滑。因为部分的校师已经回到校园进行面对面的授课, 软件必须积极进行转型, 将产品在教师用户中的定位从不得不使用该产品上课, 转为想使用该产品上课, 才能留住教育群体。

2.1.4 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?

如何体现: 有哪些服务是腾讯会议可以提供给客户其他公司提供不了的?

回答: 腾讯会议作为腾讯生态系统的一部分, 更容易与其他腾讯产品和服务进行集成, 为用户提供更为一体化的工作体验。提供便捷的云端录制和存储功能, 用户可以方便地保存和分享会议录音和录像。同时, 腾讯会议具备高质量的虚拟背景和美颜功能。腾讯会议在企业版中提供一系列个性化定制选项, 以及适用于企业级管理的功能。

子问题 2: 哪些切换成本阻止客户转投竞争对手?

如何体现: 用户如果不使用我们的产品, 去使用其他的社交软件或者视频软件, 他会失去什么?

回答: 腾讯会议具有专业的会议功能, 使用其他社交软件或视频软件可能无法获得同样的专业会议体验。腾讯会议通常提供企业级的安全性和隐私保护措施, 适用于敏感业务和机密信息的在线沟通。腾讯会议可能更好地集成腾讯云、腾讯文档等服务, 提供更为无缝的协作体验。

子问题 3: 客户容易找到并采购类似的服务吗?

如何体现: 现在市场上有和腾讯会议提供相似的服务的软件吗?

回答: 目前中国市场中视频软件数量较少, 但是在国外有很多类似软件例如在全球范围内广泛使用, 例如 Zoom、Microsoft Teams、Skype。

子问题 4: 品牌有多重要?

如何体现: 竞争市场上有巨头式的知名软件吗? 腾讯会议打造了怎样的品牌?

回答: 前使用的视讯会议软件最大的巨头是 Zoom, 腾讯会议致力于弥补 Zoom 的缺点并改善, 在此基础上加以创新。

2.1.5 收入影响力

子问题 1: 客户真正愿意花钱买的是什么?

如何体现: 腾讯会议提供的服务中客户愿意为什么服务付费?

回答：使 体验、优秀的加密算法、云储存空间收费、个性化的设置、更多参会数。

子问题 2：利润中最大的一块从哪里获得？

如何体现：腾讯会议在收 来源中那 部分的获利是最 的？

回答：腾讯会议提供了不同的订阅服务，企业用户可以选择适合其需求的付费版本，享受更多高级功能。

子问题 3：客户能够轻易找到并购买更便宜的产品和服务吗？

如何体现：有没有同类型的竞争软件会 腾讯会议收费更低？

回答：会员订阅服务费用的收取已经是 较常 的收费 式，唯 能更便宜的就是免费的软件。

2.2 行业影响力

2.2.1 （现有的）竞争对手

子问题 1：谁是我们的竞争对手？

如何体现：现在已有的市场环境中，谁会与我们的业务产 冲突，他们为什么会被我们视为直接的竞争对 ？

回答：ZOOM 是我们的竞争对 ，是全球视频会议服务 业的领头 ，在视频会议领域已经有了 一定的 户群体，是我们的直接竞争对 。

子问题 2：哪些是领域内的主流玩家？

如何体现：识别视频会议领域内的主流软件

回答： 前在领域内，国内的教学会议会使 课堂，国外企业级会议是 Zoom 等软件。

子问题 3：他们的竞争优势或劣势是什么？

如何体现：主要竞争对 的优势和劣势是什么？

回答：Zoom 作为 一个企业级视频会议服务提供商，也已经有了 一定的规模，有稳定的 户群体。腾讯会议进 国际市场之后较难短时间内抢占 户群体。国内的教育会议的供应商还有 课堂，他们的优势是瞄准了国内的教育市场，有精确的定位，有专针对课堂的功能，能够供软件使 员使 。

子问题 4：描述他们的主要产品和服务

如何体现：描述他们的主要产品和服务

回答：Zoom Meetings 是 Zoom 的核心产品，提供高质量的视频会议和音频通话服务。用户可以通过 Zoom Meetings 进行远程协作、在线会议和虚拟沟通。雨课堂提供各种在线课程，用户可以通过雨课堂平台报名参加这些课程，部分雨课堂的课程可能是付费的，用户需要支付相应的费用以参与这些课程。

子问题 5：他们聚焦哪些客户群体？

如何体现：上述软件的客户细分？

回答：Zoom 聚焦于企业会议，向个 户提供收费服务。 课堂聚焦于教育会议，旨在向师 提供云上课堂的环境。

子问题 6：他们的成本结构如何？

回答：Zoom 提供了不同级别的订阅服务，用于满足更高级别和大规模使用的需求。企业和个人用户可以选择不同的订阅计划，根据其需求支付相应的费用。雨课堂提供各种在线课程，一部分课程可能是付费的。

子问题 7：他们对于我们的客户群体、收益来源和利润有多大影响？

如何体现：对我们的客户细分、收益来源、利润有何影响

回答：由于 Zoom 在国内停 服务的原因，Zoom 在国内的 户群体会逐渐脱离 Zoom，这是我们的 部分客户来源。腾讯会议不仅仅只是对教育区块进 精细化的服务，所以我们的客户群体不会与雨课堂直接产 冲突。

2.2.2 新进入者 (挑战者)

目前视频会议软件的新进入者并不多，或者是没有 一定的市场规模足以抢占市场。

2.2.3 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？

回答：Zoom 以及 课堂

子问题 2：客户要切换到这些替代品有多容易？

回答：客户在使 腾讯会议的过程中基本上没有产 依赖平台的数据， 前可以预知的切换平台的唯一阻 来 于 户尚未 完的会员服务订阅期限。

子问题 3：这些替代产品起源于何种商业模式传统？

回答：腾讯会议起源于传统的视频通信和在线协作的商业模式。

2.2.4 供应商和价值链上的其他厂商

子问题 1：谁是你的行业价值链中的关键玩家？

回答：

1. 腾讯云：腾讯云是提供云计算基础设施和服务的关键组成部分。腾讯会议的视频会议服务可能倚赖腾讯云提供的稳定、高效的云计算资源。

2. 合作伙伴：腾讯会议可能与各种合作伙伴合作，包括硬件制造商、行业解决方案提供商、培训机构等，以丰富其产品生态系统，提供更全面的解决方案。

子问题 2：你的商业模式在多大程度上依赖其他这些玩家？

回答：腾讯会议的商业模式在很大程度上依赖其他玩家，腾讯公司内部的资源，尤其是腾讯云提供的云服务，以及与合作伙伴和企业用户的协作，都对腾讯会议的发展和用户体验起到了关键作用。

子问题 3：有边缘玩家在涌现吗？

回答：边缘玩家包括与腾讯会议有间接联系或在其生态系统外提供相关服务的企业或组织。例如提供视频摄像头、音频设备、显示器等的硬件公司、开发与腾讯会议集成的第三方应用程序的开发者。

子问题 4：哪个的利润最高？

回答：如果硬件制造商能够提供高质量、创新且与腾讯会议完全兼容的硬件设备，他们可能会在销售中获得较高的利润。

2.2.5 利益相关者

子问题 1：哪些利益相关者会影响你的商业模式？

回答：在客户使用我们的软件的时候如果使用额外的录屏软件以及其他的云平台进行存储可能会导致盈利降低。

子问题 2：股东的影响力如何？

回答：对于腾讯会议来说，其主要股东是腾讯公司，腾讯公司对腾讯会议的影响力是非常显著的，会对腾讯会议的战略方向和发展规划产生直接的影响，其对腾讯会议的支持和参与可能对产品的市场地位和竞争优势产生积极的影响。

子问题 3：员工呢？政府呢？游说者呢？

回答：腾讯会议需要大量的优质服务团队的，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。腾讯会议需要密切关注并遵守政府的相关政策和法规，以确保其业务的合法性和可持续性。政说客可能通过与政府官员、政策制定者等相关方沟通，试图影响政策制定、法规制定和监管措施，从而对腾讯会议的经营环境产生影响。

2.3 关键趋势

2.3.1 技术趋势

子问题 1：你的市场内外的主要技术趋势有哪些

如何体现：当今视频会议软件的市场主要技术趋势向有哪些？

回答：视讯会议软件的技术组成是云服务 + 加密算法 + 高效的传输算法。

调研新闻——想和客户开一个多□□型线上会议时，却发现两边的视频会议系统，因品牌不同不兼容，□捣了半天也没能连上。犹记得□板指着视频会议系统训 IT □哥的画□……

——科技每□推送：要开□个多□远程会议，有多难？

子问题 2：哪些技术代表了重要的机会或者颠覆性的威胁

如何体现：当今视讯会议软件的技术有什么发展和阻碍？

回答：现今云服务商的扩增与泛使用的促进会议软件的发展，更能打造零延时、质量的视讯会议。同时，太多数据在网络平台上传播，一旦遇到攻击，数据安全岌岌可危。

子问题 3：哪些新兴技术是边缘客户正在逐步采用的

如何体现：当今视讯会议软件有什么可以添加的技术？

回答：如果虽然语音处理的技术能更加进步，可以进会议内的同声传译，也就是然语识别来让跨国会议中的交流变得更加顺畅，云计算加上然语处理并翻译

可以增加量的用户群，并且减少会议时对本件以及语进翻译的时间与钱成本。

2.3.2 行业管理趋势

子问题 1：哪些管理趋势会影响你的市场

如何体现：当今视讯会议软件的管理会影响我们的平台发展？

回答：视讯会议是虚拟空间，但是并不是法外之地，仍需要收到法律规范，这样的管理有利于社交平台保留更有价值的观念，减少争论以及舆论的发展。

子问题 2：哪些规则会影响你的商业模式

如何体现：我们的平台会受到那些规则的阻碍？

回答：我们会强烈抵制盗版影在会议中播放，一旦发现则即终止该会议并警告播放会议的用户。我们也重视客户的隐私权，绝对不会将客户的信息数据作为商品卖给其他利益团体。在我们的会议严禁播放不雅影或是在会议中进行法交易，一旦被发现有发现或是举报，将会通知有关部门进行处理。

——亿邦动力网

子问题 3：哪些管理规定和税费会影响客户需求

如何体现：我们的平台会因为规则限制影响客户需求吗？

回答：作为视讯平台，且具有开放会议功能，我们必须确保我们播放的视频是合法且年龄分级妥当的，因此，若是有人在会议中播放些不合乎当前国家规范的视频，我们会即进行处理并对客户进行警告。

2.3.3 社会和文化趋势

子问题 1：文化或社会价值观上的哪些变化会影响你的商业模式

如何体现：平台的价值观、化理念的哪些变化会影响产品发展？

回答：形象的拓展与碑，优秀的品牌形象，营销策略。

子问题 2：哪些趋势会影响购买者的行为

如何体现：什么样的世界变化会影响客户对视讯会议软件的使用？

回答：如同新闻 17 所提及，腾讯会议在短短 245 天就突破 1 亿用户。增长的如此之快得益于业务的快速扩张，在新闻 18 中就直接点明，腾讯会议在短短 8 天内扩容超过 10 万台云主机，投入超过百万核的计算资源，才能迅速崛起，成为超过 100 个国家和地区的会议平台，并带动了相关产业的发展，成功拓宽市场并且带动腾讯的相关产业链如腾讯云的业务上升。

调研新闻 17——QQ 达成用户数破亿花了四年，微信耗时一年多，腾讯会议只用了 245 天，成为腾讯近年来用户增速最快的产品。

——新浪科技：上线 245 天用户数破亿，腾讯制胜视频会议时代的“产品”出现了？

调研新闻 18——8 天时间，腾讯会议总共扩容超过 10 万台云主机，投入超过百万核的计算资源，完成了全球超过 100 多个国家和地区的服务覆盖。此举创下了中国云计算史上前所未有的纪录，体现了科技产品的中国速度

——新浪财经：致力于构建网络连接共同体，腾讯会议获得“世界互联网领先科技成果”奖

2.3.4 社会经济趋势

子问题 1：关键的人口统计学趋势有哪些

回答：中国的人口逐渐老龄化。由于一孩政策的实施，在一些地区仍然存在性别比例失衡的情况。有大量的农民工和流动人口，他们从农村流向城市寻找工作和机会。

子问题 2：你的市场中收入和财富的分布有哪些特征

回答：在中国，城乡之间存在显著的收入差距。随着经济的发展，中国社会不断发展成为一个更加多层次的社会结构，不同社会阶层之间的收入和财富差距也在逐渐显现。

子问题 3：描述你所处市场的消费特征

回答：中国是全球最大的数字市场之一，数字支付和电子商务得到了广泛应用。消费者越来越倾向于在线购物、移动支付和数字化服务。

子问题 4：城镇人口相对于农村人口的比例如何

如何体现：视讯会议软件的 户群体城镇 相对于农村 的 例？

回答：互联网的发达程度决定了产品在该区域的使用程度，所以城市的使用必然高于乡村。但是随着全面小康，像是新闻 19 就提到，农村是一块很 的潜在用户群体，在这 推 业务会 城市更加容易，农村也是一个致力于全方位功能的视讯会议软件发展 向。

调研新闻 19——社交短视频的城乡使用者在使用需求以及所获得的社会资本量上存在差异，但随着短视频社交平台使用的不断普及和深化，社交短视频的城乡使用者社会资本的差异也或将逐渐缩小。

——《中国社交短视频的使用对线上社会资本积累的城乡差异研究》

2.4 宏观经济影响

2.4.1 全球市场影响

子问题 1：经济处于爆发期吗？

回答：在全球经济经历了激进加息、经济增速放缓、地缘冲突、石油减产等种种事件之后，黎明前的黑暗已经过去。

子问题 2：描述总体市场情绪

回答：随着全球经济逐渐从新冠疫情的冲击中恢复，市场表现良好，股市创下历史新高。

子问题 3：GDP 增长率是多少

回答：初步核算，全年国内生产总值 1210207 亿元，按不变价格计算，比上年增长 3.0%。

子问题 4：失业率有多高？

回答：全国城镇调查失业率为 5.2%

2.4.2 资本市场

子问题 1：资本市场处于什么状态

如何体现：国内的视频会议的资本市场处于什么状态？

回答：随着现在通信技术的不断进步，大量的资本进入科技研发市场。国内的科技企业可对视频会议行业都开始进行投资，所以视频软件的资本市场目前是较好的。

子问题 2：在你所处的市场中，获得投资有多容易？

回答：视频会议软件符合现在的市场需求的主流，我们的软件在这个时间点进入市场由于市场并未完全饱和同时是目前拥有较好发展趋势的方向，融资不会出现太大的问题。

子问题 3：现在就能获得种子资本、创业资本、众筹、市场资本或者贷款吗？获取这些投资的成本有多高？

回答：国家对于企业的贷款给予较好的扶持，这降低了银行贷款的成本值。能够获取的风险投资渠道多，创业资本量较大，获取投资的成本较低。

调研新闻——加大力度支持小微企业信贷，扩大续贷规模，银监会拨备和资本充足，不良贷款有所上升，风险可控，中银公司公司治理取得初步成效，银保监会机构违规股东股权清理整治稳妥开展

——《国新办新闻发布会》

2.4.3 大宗商品和其他资源

子问题 1：描述你的业务必备的大宗商品和其他资源的当前市场状态

回答：视频会议所必备的资源主要是关键的技术人员。现在的互联网企业中的劳动成本在整个企业支出中占了相当大的部分，市场的原材料成本出现较为不稳定的波动。

调研新闻 29——半数互联网企业的薪酬成本在企业总成本中的占比为 50% 70%，超过两成的企业薪酬成本占比超过 70%。对创业型小微企业，薪酬成本占比的现象尤为突出：规模小于 30 万的公司，薪酬成本占企业总成本比重往往达 80% 以上。

——每经网

子问题 2：执行你的商业模式所需的资源有多容易获取？成本如何？价格走向如何？

回答：可能会面临较紧张的原材料市场，同时由于刚进入市场时资本的不确定性，对竞争对手出现劣势。

2.4.4 基础经济设施

子问题 1：你所处的市场基础设施有多优良

回答：国内的互联网发展速度非常快，生产者相对良好的发展环境，迅速将新技术也可以对产品产生推动得效果。

子问题 2：个人和企业的税费有多高？

回答：我国 产税的 例是 较 的。导致互联 企业的资 负担加重， 对个 税费影响较 。

3 商业模式总体评估

3.1 加分项

客户细分：受众

客户关系：关系质量过硬；规模经济

价值主张：产品 性化；产品致 于提 使 效率

重要合作：合作范围

关键业务：业务贴近实际 活

成本结构：成本相对可控

收 来源：可期利润来源

渠道通路：渠道丰富

3.2 减分项

价值主张：严格的产品 我要求带来的经济 and 开发压 较

重要合作：冷启动需要付出较 的努

关键业务：缺少对会议环境的监督

成本结构：成本效率较低

核 资源：资源的需求较难预测

3.3 核心创意

价值主张：腾讯会议它需要提供独特的价值，使得用户选择使用腾讯会议而不是其他竞争对手的会议软件。这可能包括优秀的视频质量、高效的云端服务、安全性能、用户友好的界面等。

客户界面：腾讯会议在客户界面方面有创意的核心，因为用户体验对于视频会议软件尤为关键。创新的用户界面、交互设计、以及方便的使用流程可能是吸引用户的关键因素。


4 SWOT 分析

4.1 S&W

4.1.1 打分结果

价值主张评估



 对我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	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们的价值主张和客户的需求不匹配	1
	我们的价值主张有很强烈的网络效应	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们的价值主张没有网络效应	
	我们的产品和服务是强耦合的	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们的产品和服务之间没有协同	
	我们的客户很满意	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们常常收到投诉	

成本 / 收入评估

 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	我们利润很薄	评估的确定度 1 ~ 10 分
	我们的收入是可以预期的	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们的收入很不稳定	
	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	我们的收入以一次性交易为主，很少有回头客	
	我们的收益来源是多样化的	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们依赖单一的收益来源	
	我们的收益来源是可持续的	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们收益的可持续性值得怀疑	
	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	我们在拿到收入之前要承担高昂的成本	
	客户真正想买的就是我们提供的	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们找不到客户愿意买单的服务	
	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	我们的定价机制阻止了客户花钱的动机	
	我们的成本可以预测	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们的成本是未知的	
	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	我们的成本结构和商业模式不是很匹配	
	我们运营的成本效率高	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	我们运营的成本效率很低	
	我们从规模经济中获益	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5	扩大规模并不能使我们获益	

基础设施评估



 对我的商业模式的重要性 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
 对我们的商业模式的重要性 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
 对我们的商业模式的重要性 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

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	评估的确定度 1 ~ 10 分
	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	

4.1.2 价值主张评估

腾讯会议的独特价值主张

- 腾讯会议产品的价值主张旨在与客户需求紧密契合。他们始终站在客户的角度，深入了解他们真正需要的服务。
- 提供免费的会议服务，确保普通用户能够轻松享受舒适的会议体验。
- 为需要更个性化设置、更长时间、更多参会人数以及更大云存储空间等功能的用户提供收费的 VIP 服务。
- 面向企业用户提供高级企业会议服务；同时，为学者用户提供专属的“自习室”和网络研讨会议。
- 始终坚持“对症下药”的原则，以用户为中心，通过收集用户反馈不断优化腾讯会议产品，以满足他们的合理需求。

腾讯会议的强大网络效应

- 腾讯会议的价值主张具有显著的网络效应。产品的价值取决于使用该产品的其他用户数量，即网络外部性或网络效应。
- 腾讯会议虚拟会议软件是一个典型的具有网络效应的产品。在刚开始运营时，他们面临高昂的运营成本，并且用户只能与数量有限的人交流信息和使用经验。
- 随着口碑的积累和知名度的提高，他们将有足够的流水来支付成本并逐渐实现盈利。同时，随着客户数量的增多，像公开会议这种需要大量潜在用户群体的服务也能有效提高腾讯会议产品本身的价值。
- 因此，腾讯会议的价值主张具有强烈的网络效应。

腾讯会议的高度耦合产品和服务

- 腾讯会议虚拟会议软件的存在旨在为用户提供仿真实的会议服务。他们追求通过产品为顾客提供最真实、最自然、最愉悦的服务，因此，可以说他们的产品和服务之间存在密切的关系。

腾讯会议的客户满意度保障

- 他们确信腾讯会议的客户将会非常满意。腾讯会议虚拟会议软件不断追求卓越的用户体验。一旦用户提出不满意的反馈，他们会进行权衡和测试，在经过权衡和测试之后，会做出相应的优化方案。

调研：

- 腾讯会议准备从‘产品的专业能力与体验’进化到‘建设开放生态’，将以更专业、开放的姿态，引入更多的伙伴，更好的服务行业与客户。¹
- 腾讯会议企业版将推出混合云部署，混合云部署更加灵活、稳定，能够方便企业管理员的远程运维，更提高了大型企业的使用感受，内部会议可以部署在专有云上，保证信息资产安全。²
- 腾讯会议作为在线办公软件中的一匹黑马，自 2019 年底发布以来就出现了高速增长，仅仅上线两个月内，每日活跃用户就超过 1000 万，一举成为中国最多视频会议产品，助力全球抗击疫情。³

4.1.3 成本收入评估

腾讯会议较高的利润。

腾讯会议旗下有众多 vip 才能享受的服务，这些服务有很多是中大型企业经常甚至必须使用到的，腾讯会议在重视用户体验和口碑的同时，也会收取相应的费用，对于不经常使用的用户完全可以只使用免费服务即可，腾讯会议的收费功能更多的是面向那些经常要开展大型会议的中大型企业，或者对线上学术研讨有强烈需求的教育机构等。他们一次会议的人数众多，时间较长，对腾讯会议 vip 提供的服务有较强的依赖性。他们的 vip 服务主要分为三个档次：个人会员版、商业版、企业版。针对不同客户都有让他们难以割舍的服务。腾讯会议的收入基本是可以预期的。在 VIP 会员费板块，通过引入年卡、连续包月等方式保证收入的可预期性。同时和教育机构以及高校、企业的合作往往都是长期的，从中收取的相应的团体专属使用权的购买费用自然是预期的。当然，也存在像云存储使用费这样的可预期性一般的收入，也尽可能的会去通过一次性购买足量的云存储空间给予折扣的方式来提高其可预期性。

腾讯会议有很多经常性的收入，有很多回头客的。腾讯会议提供的 VIP 服务是具备用户黏性的，他们以用户为中心的主旨会使他们在留住用户这一块有着较强的自信，再加上引入的连续包月的机制，可以保证收入的经常性。任何回头客都是建立在产品对自己有足够的吸引力之上的，不断优化的舒适的使用体验是他们最大的竞争力，也是他们留住用户，并从用户群体中获得经常性收入的保证。其中的会议字幕翻译、实时转译功能对某些跨国企业有非常大的吸引力。

腾讯会议收入形式是单一的，但来源于多样的群体。腾讯会议有单一的收入形式，即增值服务收入。多样的付费群体包括：个人 VIP 用户，支付 VIP 服务费，教育机构、高校与企业支付相应的团体专属使用权的购买费用，对有拥有更大的云存储空间的需求的用户支付云空间按存储字节的收费，还包括各群体临时增加会议时长的费用。

¹ 《如何理解腾讯会议 3.0 “会聚力” 的价值主张》

² 《服务 3 亿用户、14 亿场会，腾讯会议企业版迎来重大升级》

³ 《有人给腾讯会议算了一笔账，5 个月节约社会成本高达 714 亿元》

腾讯会议的收入是可持续的。正如前面所说，腾讯会议提供的 VIP 服务是具备用户黏性的，合理的价格并且绝对舒适的使用体验，有大量实用的服务功能，可以让用户难以脱离使用 VIP 服务。

腾讯会议拿到收入之前实际上要承担较为高昂的成本。产品软件的制作本身是需要投入大量的成本的，再加上腾讯会议对用户舒适实用体验的追求，势必会有更大的研发支出。再加上在产品投入市场的初期，是需要通过大量广告宣传的方式来增加知名度、吸引用户的，他们所要支付的广告费也是价格不菲的。而且维护用户数据的大型数据库的租用或者购买、分布式系统的部署、运行服务的服务器，这些都是非常大的成本。因此在拿到收入之前实际上整体是要承担较为高昂的成本的。

客户真正想买的就是腾讯会议提供的产品和服务。腾讯会议是以用户为中心的，他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，这些是为普通用户提供的。个性化设置、更长会议时间、更多大参会人数、更大的云存储空间等，他们提供 VIP 服务的购买，这些功能对某些对远程会议有粘性需求的企业、个人都是非常有吸引力的，而且还会根据用户的反馈来进行优化整改。腾讯会议的定价机制基本能够抓住客户的购买意愿。腾讯会议大致上分了三类 vip 用户：个人会员版、商业版、企业版。个人版 30 元/月具有更丰富的虚拟背景、会聚模式场景、自动会议纪要、实时转写等功能。单场会议最高可容纳 100/300/500 人，可同时开启视频人数为 60/300/500 人，可根据规模做选购。商业版 4788 元/年起，中小企业可以选购腾讯会议商业版，商业版提供最高 2000 人会议室、200G 的云录制空间、直播功能、可视化数据分析、会管会控能力等功能，满足企业日常管理的需求。企业版有较大的灵活性，企业版有更强大的协作、会管会控及企业会议管理能力，最高 2000 人会议室、无限云录制空间、企业仪表盘等功能，并基于 API 无缝与企业业务系统融合。具体价格根据企业选定服务。

腾讯会议的成本在一定程度上是可以预测的。腾讯会议的成本包括带宽和服务器成本、运营成本以及附加功能收费等。腾讯会议需要承担高昂的带宽和服务器成本。视频会议需要大量的数据传输和存储，因此需要高速的网络和强大的服务器来支持。这些成本对于腾讯会议来说是非常高昂的，尤其在用户数量激增的情况下，服务器和带宽的需求也会相应增加。腾讯会议还需要承担运营成本。除了服务器和带宽成本之外，腾讯会议还需要支付员工工资、市场营销、技术支持等方面的费用。这些成本也是非常高昂的，尤其在竞争激烈的市场环境中，腾讯会议需要不断投入资金来保持领先地位。腾讯会议通过收取附加功能费用来弥补成本。腾讯会议提供了一些高级功能，例如云录制、同声传译等，这些功能需要额外的开发和技术支持成本。腾讯会议通过向用户收取这些功能的费用来弥补成本。腾讯会议成本结构基本可以匹配他们的商业模式。

1. 免费使用：腾讯会议的基础功能免费提供给用户，这有助于吸引大量用户，从而形成网络效应。
2. 付费增值服务：腾讯会议提供付费的增值服务，如更高质量的视频和音频、更长的会议时间、更多的会议参与者等。这些服务可以满足不同用户的需求，提高用户体验。

3. 跨平台支持：腾讯会议支持多种设备，如 PC、手机、平板等，方便用户随时随地参加会议。

这些特点使得腾讯会议的成本结构可以匹配多种商业模式，具体来说：

1. 免费 + 广告模式：腾讯会议可以通过在免费版本中投放广告来获得收入。这种模式适用于那些希望通过广告宣传自己的品牌和产品的公司。
2. 付费订阅模式：腾讯会议可以通过提供付费的增值服务来获得收入。这种模式适用于那些需要更高质量服务的用户，如企业用户。
3. 合作伙伴模式：腾讯会议可以与其他企业合作，提供定制化的远程会议解决方案。这种模式适用于那些需要特殊功能的用户，如政府部门、金融机构等。

腾讯会议运营的成本效率相对较低。腾讯会议一年的运营成本至少大几十个亿。而腾讯会议几年来的营收非常有限，仅有数亿元规模。这对于大几十亿的成本，可以说杯水车薪。腾讯会议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。通俗的来说就是扩大经营规模可以降低平均成本，从而提高利润水平。这其实就是他们的主要盈利模式，他们开发最初版本的成本是他们成本的大头，他们只有在拥有了足够的用户，并从他们身上获利之后，才能降低他们的单位成本，也就是“摊薄”成本，从而他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。

调研：

- 腾讯会议是一款月活跃用户过亿的在线办公软件，他拥有庞大的年轻的、高质量用户群体，他积极运用其广告能力，能够帮助广大品牌深度触达办公场景人群，凭借更沉浸式的互动广告玩法，有效解决“吸引消费者注意力”难题。⁴
- 受疫情影响，企业数字化转型迫在眉睫，使得轻量化 SaaS 服务快速普及：腾讯会议、腾讯企点和企业微信等应用都在去年实现了较高速度增长。⁵
- 腾讯会议开放了覆盖会议邀约、会中管理、会后沉淀等相关功能超 300 个 API 接口，数千家企业组织基于腾讯会议开放提供的 API 接口，进行商业会议讨论，日均调用次数过千万。此外，腾讯会议合作伙伴已超过了 300 家，比去年增加了 2 倍有余，今年上半年腾讯会议代理收入同比增长近 200%。⁶

4.2 评估威胁

4.2.1 打分结果

⁴ 《腾讯会议如何盈利?》

⁵ 《腾讯 2020 年财报：腾讯会议跻身中国 No.1，加速提升市场渗透率》

⁶ 《用户突破 4 亿！腾讯会议接入混元大模型》

对价值主张的威胁



存在可替代的产品和服务吗？

① ② ③ ● 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 ● ③ ④ ⑤

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 ● 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 ●

未来有哪些收益来源会消失？

● ② ③ ④ ⑤



哪几项成本会变得无法预测？

● ② ③ ④ ⑤

哪些成本的增加会快过它们所支撑的收入？

① ② ● ④ ⑤

4.2.2 价值主张评估

1. 当前市场上确实存在有腾讯会议的代替产品。目前，在外国主流的视频会议软件，有 Skype 和后起之秀 Zoom，它们已经基本退出中国市场。而在国内，类似的视频会议软件，除了腾讯会议，流行的还有钉钉、华为云会议、飞书等。虽然新冠疫情的流行对国内的视频会议市场进行了客观上的培养，使得腾讯会议得以借机迅速崛起，一举成为国内使用量最大的视频会议软件，⁷ 但是不可否认，市场上仍有许多软件能提供腾讯会议所提供的产品和服务，这使得腾讯会议面临较大的被替代威胁

2. 腾讯会议的竞争对手不太能给出更有竞争力的价格，或供给更优质的服务。我们分别从华为云会议、钉钉、Zoom 以及腾讯会议的官方网站上获取了这些产品的报价和对应的功能。显而易见的是，这三中视频会议软件均采用了免费增值的商业模式，即均提供了含有基础功能的免费服务，和包含更高级功能、更强大性能的增值服务。华为云会议提供了 250¥/月（3000¥/年）的标准版服务和 350¥/月（4200¥/年）的旗舰版服务。⁸ 钉钉给出了最高的报价：9800¥/年的专业版服务、98000¥/年的专属版服务以及定制的专有版服务。⁹ 在国外流行的 Zoom 反而提出了远远低于上述软件的报价：149.90\$/年的专业版，199.90\$/年的商业版，以及更多的定制服务。但是，Zoom 已经退出了中国市场，并不会对腾讯会议的国内市场造成威胁¹⁰ 对比上述三家，腾讯会议的报价，面向个人的有 98¥/月（1176¥/年）、499¥/月（5988¥/年）、999¥/月（11988¥/年），面向企业的有 4788¥/年等报价，还有更多的版本可供选择，此处未列出。¹¹ 综上所述可以看出，腾讯会议提供了多种层次的不同价位服务，能满足各种层次需求的客户，其报价与功能与同行相比较也算适中，难以被同类产品从价格和价值方面威胁。

4.2.3 成本/收入评估

1. 腾讯会议的利润几乎不会受到竞争对手的威胁。其原因在价值主张评估中已经提到：腾讯会议在新冠疫情发生后，迅速占领了国内市场的大量份额，一跃成为国内的主流视频会议软件。除非再发生一次类似新冠疫情的事件培养出更大的行业市场，或者行业中有革命性的软件出现，否则腾讯会议的营收很难被其他同类软件抢走。值得一提的是，腾讯会议是属于腾讯的产品，而腾讯旗下还有微信、QQ 等被国民普遍使用的应用。腾讯会议依靠腾讯庞大的资金量、技术库、应用生态链和用户数量，是较难被同类产品威胁到利润的。

2. 尽管我们提到过，腾讯会议的收益来自多种群体，但归根结底腾讯会议依赖于单一的收入形式，即增值服务的收入来源。我们从腾讯的 2022 年度报表中，可以看出增值服务是腾讯的主要收入来源，其占总收入的百分比为 52%，而金融科技及企业服务占 31%，广告仅收入占 16%。¹² 一方面，当今的商业办公软件注重于提高用户的办公效

⁷信息来源：<https://www.iresearch.com.cn/Detail/report?id=3605&isfree=0>

⁸信息来源：<https://www.huaweicloud.com/product/meeting.html>

⁹信息来源：https://pages.dingtalk.com/wow/z/tianyuan/default/opportunity_index?spm=a213l2.13146415.0.0.7f1571

¹⁰信息来源：<https://zoom.us/zh-cn/pricing>

¹¹信息来源：<https://meeting.tencent.com/buy/index.html?mid=web.p.topdh.djygm>

¹²信息来源：<https://static.www.tencent.com/uploads/2023/04/06/eac54c79c67d8a501bc4b65ff1718223.pdf>

率而很少有投放广告的。腾讯会议本身的办公软件性质决定了腾讯几乎不可能在腾讯会议投放娱乐广告以营收，这会降低腾讯会议的商务性和严肃性，在市场上仍有大量可替代产品的情况下，此举很可能造成用户的流失和增值服务收入的减少。腾讯会议也绝不能收集会议信息以定向投放广告，因为窃听会议会严重侵犯其他组织的机密。也就是说，作为服务办公场景人群的软件，腾讯会议至多能投放少量的商务办公软件广告以获得少量的广告收入。另一方面，腾讯会议与金融科技无关，同时软件本身又必然要追求简单易用以吸引用户，因而不大可能依靠向企业提供技术支持等服务来营收。因此，尽管腾讯会议可以从多种群体中获取收入，但增值服务几乎就是腾讯会议唯一所能依靠的收入来源。

3. 腾讯会议未来可能会出现收益缩减，但不会出现收益来源会消失的情景。其原因也在上述分析中提到过：腾讯会议是免费增值的商业模式，依靠增值服务作为唯一收益来源。在这种情况下，腾讯会议的收益缩减主要有两种可能：一是市场产生一定程度的萎缩，导致收益减少，市场萎缩可能来源于随着疫情的消失等因素；二是市场上出现价格更低、服务更好、价值更高的同类替代产品，或是有革命性的新产品出现，抢占腾讯会议市场份额。第一种情况，从以上 iResearch 的调查报告我们也可以看到腾讯会议的下载量在后疫情时代确实有所下降。第二种情况，我们已经知道腾讯会议有较多的同类替代产品，却鲜有能给出更高性价比而抢走份额的产品。综上，增值收费作为腾讯会议近乎唯一的收入来源，在近未来可能会有所缩减，但几乎不可能消失，因为一旦消失就意味着腾讯会议这个产品彻底失败

4. 腾讯会议发展至今，已经几乎没有可不预测的成本了。腾讯会议早已开发完毕，开发成本已然确定；进入稳定部署维护的阶段已经历较长时间，已然度过了疫情初期的使用高峰，对于维护平台正常运行所需要的核心设备资源和人员成本都已经有了数据。不出意外的话，腾讯会议不会再遇到不可预测的成本。

5. 腾讯会议的运维成本可能迅速增大，超过腾讯会议所能提供的增值服务收入。一个现实例子是，在疫情爆发后，线上办公需求井喷式增长。根据腾讯科技讯介绍，腾讯会议为满足市场需求，在 8 天内增加了逾 10 万台云主机，超过 100 万核的计算资源。¹³ 然而在当时，或许是出于抢占市场份额的目的，腾讯会议并没有急于收取增值服务费，而是向大众免费提供了高质量的视频会议服务。这样的策略，一方面确实为腾讯会议吸引了大量的用户，但却没有带来收入；另一方面，用户数量的剧增使得腾讯会议的运维成本也随之剧增。由于腾讯并没有公布腾讯会议的成本收入数据，我们并不能直接得出腾讯会议的成本超过收入的结论。但是，观察同类产品 Zoom 在同一时间段的利润表，我可以发现 Zoom 在当时的利润率仅有 3%。¹⁴ 由此，我们可以推测，腾讯会议当时在短时间内的运维成本迅速增加，却没能像 Zoom 那样收取到增值服务营收，其结果就是腾讯会议的运营成本超过了腾讯会议所能带来的收入。也许这种成本超过收入的情况再次发生的概率不大，但确实存在这种潜在威胁。

¹³信息来源：<https://new.qq.com/rain/a/TEC2020020600971700>

¹⁴信息来源：<https://quotes.sina.com.cn/usstock/hq/income.php?s=zm&t=annual>

4.3 评估机会

4.3.1 打分结果

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 ● ⑤

我们能更优地整合我们的产品或服务吗？

① ② ③ ● ⑤

我们还能满足客户的哪些额外需求？

● ② ③ ④ ⑤

我们的价值主张还可能做哪些补充和外延？

● ② ③ ④ ⑤

我们还能为客户做哪些工作？

① ● ③ ④ ⑤

成本 / 收入中的机会



我们可将一次性交易收入改为重复性收入吗？

① ② ③ ● ⑤

客户还愿意为哪些元素买单？

① ● ③ ④ ⑤

我们有内部交叉销售或者和合作伙伴交叉销售的机会吗？

● ② ③ ④ ⑤

我们还能增加或者创造哪些其他的收益来源？

● ② ③ ④ ⑤

我们能提价吗？

● ② ③ ④ ⑤



我们能在哪里削减成本？

① ② ● ④ ⑤

4.3.2 价值主张评估

1. 我们已经在评估威胁中分析腾讯会议定价时论述过, 腾讯会议并不是买断式的软件产品, 而是采用月租、年租的形式收取增值服务的租金。事实上, 腾讯会议还提供了所谓的“腾讯会议 SaaS 版新购”的服务购买方式。¹⁵ 显然我们可以得出结论: 腾讯会议已然是通过提供服务的方式获取重复性收入。

2. 在整合产品和服务方面, 腾讯确实还有改进空间。同样我们已经分析过, 腾讯会议借助 QQ、微信等腾讯下属的应用生态链迅速占领了市场。实际上, 腾讯还可以做得更好。理由是, 腾讯会议可以通过 QQ、微信账号进行登录, 产品之间进行了一定程度的整合。但腾讯还可以更进一步整合产品和服务, 例如将腾讯会议等产品的入口嵌入 QQ、微信等腾讯旗下的其他产品中, 形成一个联系更紧、整合程度更深的应用生态链, 将 QQ、微信上的庞大用户群引向腾讯会议, 这样不仅能方便用户享受腾讯的服务体系, 更能凭借巨大的用户基数牢牢地占领视频会议软件的市场。

3. 我们认为, 基本已经没有额外的客户需求可供腾讯会议发掘。除了基本的视频会议服务, 腾讯会议还提供了包括共享桌面、文字图片聊天室、AI 识别等各方面的额外服务。也就是说, 腾讯会议与在线会议有关的服务已经趋于全面, 客服需求基本发掘完毕。假如强行添加更多功能, 反而既增加了成本, 又使得应用变得冗余臃肿, 结果是吃力不讨好。

4. 腾讯会议的价值主张目前已经基本没有补充和外延的机会。正如我们在 4.3.2.3 中的分析所说, 腾讯会议应该专注于在线会议的价值主张, 提高客户的办公效率, 而非盲目延展价值主张造成软件的臃肿。

5. 尽管我们认为腾讯会议的价值主张基本没有横向扩展的空间了, 但腾讯会议仍可以在已有价值主张方面提供更优质的服务。例如, 腾讯会议可以优化性能, 通过提高网络吞吐量、降低硬件占用率等措施提高用户的使用体验。腾讯会议还提供了语音识别服务, 自动从数小时的会议音视频录制文件中识别语言并提供字幕, 而字幕也是提高用户使用体验的重要方面。不过, 在语音识别方面, 腾讯会议的识别能力也有改进空间。综上, 腾讯会议还有进一步优化已有功能以提高客户使用体验的空间。

4.3.3 成本/收入评估

1. 腾讯会议的重复性收入问题我们已进行详细的讨论, 请见 4.3.2.1。

2. 在评估价值主张的机会评估中我们提及, 假如腾讯会议能深度优化应用以提高应用体验, 特别是更好的 AI 服务, 或许能吸引更多的用户买单。目前腾讯会议的 AI 已经做到了自动为会议做分段、概括、语音识别, 尽管其精确度仍有待提高, 但确实为用户提供了很大便利。在线会议的效果越接近面对面会议, 就越能吸引更多用户买单。

3. 腾讯会议内部销售的意义不大, 有一定的向合作伙伴销售的可能。腾讯内部的会议需求, 大部分都可以通过面对面会议解决, 当确实有远程需求时也应该免费向员工提供腾讯会议服务。企业内部部门和员工为本公司开发的生产工具买单是荒诞的行为。

¹⁵信息来源: <https://buy.cloud.tencent.com/tm>

对于有特殊在线会议需求的合作伙伴，腾讯会议可以尝试提供定制化的远程会议解决方案。不过这部分收入占总体收入比例不大。

4. 正如我们已经说过的，增值服务是腾讯会议的最主要的收入来源，也应当是最主要的收入来源。腾讯会议应该把目光集中在增值服务收入上，而不应该聚焦于广告、技术支持等其他收入。

5. 腾讯会议提价的空间不大。在市场上仍存在很多替代产品，且客户可以转向线下会议的情况下，腾讯会议再提价很可能造成客户流失，反而可能造成总收入下降。在市场均价没有上升之前，或腾讯会议没有大幅高于其他产品之前，对于提价行为必须十分谨慎。

6. 腾讯会议确实有不少的降低成本空间。我们前文提过，腾讯会议的主要成本在于大量的算力资源成本和运维成本。优化算法、优化代码结构、适当减少向免费用户提供的服务、删减不必要的服务等方式，都有可能降低运维成本。

5 蓝海战略

5.1 选择从价值主张探讨的理由

基于前文对竞品腾讯会议的总体评估及 SWOT 分析，我们认为腾讯会议围绕“提供便利的、可定制的在线视频会议服务”这一价值主张，已经向客户提供了较为优质的服务，并且提供这一价值主张的成本结构可预测、与商业模式较为匹配，价值主张也成功地通过 Web 平台、QQ 和微信链接等渠道交付给用户。也就是说，腾讯会议的商业模式已经是一个成熟、稳定的商业模式。因此，本小组的创意需要通过根本性的差异化来创造新的行业，避免在原商业模式内与腾讯会议直接竞争。为此我们聚焦于提供差异化的价值主张，由差异化的价值主张来实现新价值的创造与旧成本的缩减。新价值主张的具体内容，正是我们在第一阶段的创意中所提到的社交系统、会议的开放性与私密性设置和会议的高互动性。

5.2 蓝海战略探究结果的画布

以下是对本小组创意与竞品腾讯会议对比分析后所作的蓝海战略商业模式画布

5.3 基于蓝海战略四项行动探究的论述

5.3.1 创造

腾讯会议在提供可定制的、便利的视频会议服务这一方面确实创造了较为优质的价值。但是我们也发现，在“定制”和“便利”上，仍有更多价值主张值得深度挖掘。首先，是“独立性”不足，这同时也造成“开放性”和“便利性”不足。通过对腾讯会议的实际使用，我们知道腾讯会议的所有在线会议室，都是通过输入会议室 ID 及密码（可选）进入，没有其他方式可供选择。并且，腾讯会议的会议室 ID 及密码，必须要

通过第三方途径分享，例如通过线下、QQ 群、微信群的方式告知与会成员。究其原因，是腾讯会议没有独立的社交系统和独立的通讯录功能，必须依赖其他途径邀请入会。

为此，正如我们在《项目启动》的创意介绍中所说，我们计划创造的新价值主张有以下两点内容：其一，是开放广场功能。首先我们让用户可以定制开放的会议室，然后这些会议室可以在“广场”上被其他用户找到并加入。开放广场这一价值主张，可以满足各类注重会议室开放性的用户的需求，例如公开课、公开研讨会、娱乐兴趣小组等。通过对主题的筛选，用户可以在广场上方便地找到想加入的会议。这也有助于将我们的创意打造为成多边平台商业模式，而不局限于纯粹的免费增值商业模式。其二，是在创意中引入独立的联系人系统。会议软件本身即带有联系人列表、群组等功能，用户可以直接邀请联系人或某个群组入会，而不必再通过第三方链接邀请入会。这不仅能较大程度地提高用户开会的便利程度，而且也能为我们即将提到的“安全控制”功能打基础。

5.3.2 提升

实际上，腾讯会议的“用户通过输入会议室 ID 及密码参与会议”的入会方式，存在着安全性、私密性隐患据人民日报社《民生周刊》报道，腾讯会议曾出现过所谓“网课入侵”现象，即会议 ID 及密码暴露，大量无关人员闯入在线会议室进行各种捣乱行为。¹⁶ 在网络论坛上，我们也可以看到群众对相关事件的讨论，并且有不少群众提到了亲身经历的会议室被“入侵”的事件。¹⁷ 假如是商务会议的会议号和密码泄露，甚至可能出现严重的民事纠纷。腾讯会议针对这些现象也做出了改进，但我们认为这些改进仍不充分。在腾讯会议的 PC 版软件中我们不难发现，腾讯会议对于入会权限的控制只有“一刀切”的锁定会议室功能，以及需要主持人较多操作的“等候室”功能。¹⁸

对此，我们的创意的解决方案是，通过“联系人”功能提升会议的安全控制能力。我们在上文提到我们计划引入联系人系统，此时我们的会议可以选择只允许被邀请的联系人入会，这样就可以从根本层面解决陌生人“会议入侵”问题。同时，我们还可以提供让未被邀请的人申请入会的功能，是否开启这样的功能由会议主持人决定。

5.3.3 削减

根据上文，在本小组的创意中我们计划引入多边平台商业模式。实际上，在腾讯会议的免费增值商业模式中，有大量的用户只是会议观众，而不是会议主持人。定制会议的服务，对于观众型用户并没有太多吸引力，只对少部分主持型用户有吸引力。我们得知可以从腾讯会议官网得知免费用户的权益已经被削减了。¹⁹

假如开放的社区广场能成功吸引足够数量的内容提供者观众，那么就会出现更多的对创建和定制会议不感兴趣，而是对内容感兴趣的观众型用户。因此，我们认为可以适度地进一步削减提供给免费用户的创建、定制会议的服务，只为他们提供基础的、容量

¹⁶信息来源：<https://new.qq.com/rain/a/20221106A02M8M00>

¹⁷信息来源：<https://www.zhihu.com/question/380514759>

¹⁸信息来源于对腾讯会议软件 PC 版的实际使用，软件链接：<https://meeting.tencent.com/>

¹⁹详情请查看腾讯官网：https://meeting.tencent.com/m/magic-act/5szgxcha4is61qf16uxikfq589/index_index.html?ovs

较小的创建会议服务。

5.3.4 删除

竞品腾讯会议所提供的价值主张基本都围绕着提供优质视频会议服务，它几乎没有其他价值主张。因此，我们将不会删除腾讯会议目前所提供的价值主张。

6 更新过的商业模式画布