

# 商业模式设计

需求不寄小分队

2023 年 12 月 23 日

## 目录

<b>1</b>	<b>团队成员</b>	<b>2</b>
1.1	度量数值 . . . . .	3
<b>2</b>	<b>文档简介</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>客户洞察</b>	<b>3</b>
3.1	高校教师 . . . . .	3
3.2	企业主管 . . . . .	4
3.3	电影爱好者 . . . . .	5
<b>4</b>	<b>构思</b>	<b>6</b>
4.1	从财务驱动的角度出发 . . . . .	6
4.2	从客户驱动的角度出发 . . . . .	6
4.3	从供给驱动和财务驱动的双重角度出发 . . . . .	6
4.4	从客户驱动的角度出发 . . . . .	7
4.5	从资源供给的角度出发 . . . . .	7
4.6	从客户驱动角度出发 . . . . .	7
4.7	从财务驱动的角度出发 . . . . .	8
4.8	从多点驱动的角度出发 . . . . .	8
<b>5</b>	<b>视觉化思考</b>	<b>9</b>
5.1	可视化讲述及花絮 . . . . .	9
5.2	可视化画布 . . . . .	9
5.2.1	价值主张 . . . . .	9
5.2.2	客户细分 . . . . .	9
5.2.3	关键业务 . . . . .	9
5.2.4	渠道通路 . . . . .	9
5.2.5	客户关系 . . . . .	9

5.2.6	收入来源	9
5.2.7	关键资源	9
5.2.8	重要合作	9
5.2.9	成本结构	9
5.3	改进	9
<b>6</b>	<b>模型构建</b>	<b>9</b>
6.1	商业模式画布	9
6.2	要点介绍	10
6.2.1	关键业务	10
6.2.2	客户细分	10
6.2.3	价值主张	10
6.2.4	渠道通路	10
6.2.5	客户关系	11
6.2.6	收入来源	11
6.2.7	核心资源	11
6.2.8	重要合作	11
6.2.9	成本结构	12
6.3	关联	12
6.4	基本事实与分析	13
6.5	市场潜力预估	14
<b>7</b>	<b>讲故事</b>	<b>15</b>
<b>8</b>	<b>场景</b>	<b>15</b>

## 1 团队成员

- 211250124 程智镒
- 211250122 刘辉
- 211250159 陈凌
- 211250158 李忠信

## 1.1 度量数值

# 2 文档简介

我们按照商业模式画布，使用教材讲述的六种设计方法，对之前的分析进行了梳理与完善。较之之前的分析结果，更加清楚地完善了产品的价值追求。明确了我们产品的创意方向，与较之其他产品的关键性创意。摒弃了之前一些大而空的产品构思，分析结果更加具体，明确。

# 3 客户洞察

## 3.1 高校教师

作为一款大众会议虚拟软件，我们意识到在疫情过后，学校师生对会议软件的需求量大幅增加。因此，我们希望打造一个专门服务于教学领域的教育软件。除了提供基本的会议功能外，我们还致力于为教师和学生提供更专业、更便捷的服务，例如在线答题、定期会议、讨论小组等功能，以模拟线下教学的模式。我们的目标是让教师和学生在使用我们的软件时能够体验到线下教学的特色，同时享受线上会议的高效便捷，从而实现教学的智能化与便利化。

下图展示了一个高校老师小陈由于疫情原因无法线下上课，教学问题成为他急需解决的问题。我们希望通过我们的软件，能够帮助像小陈老师这样的教师解决线上教学所面临的挑战，提升他们的教学效率和质量。

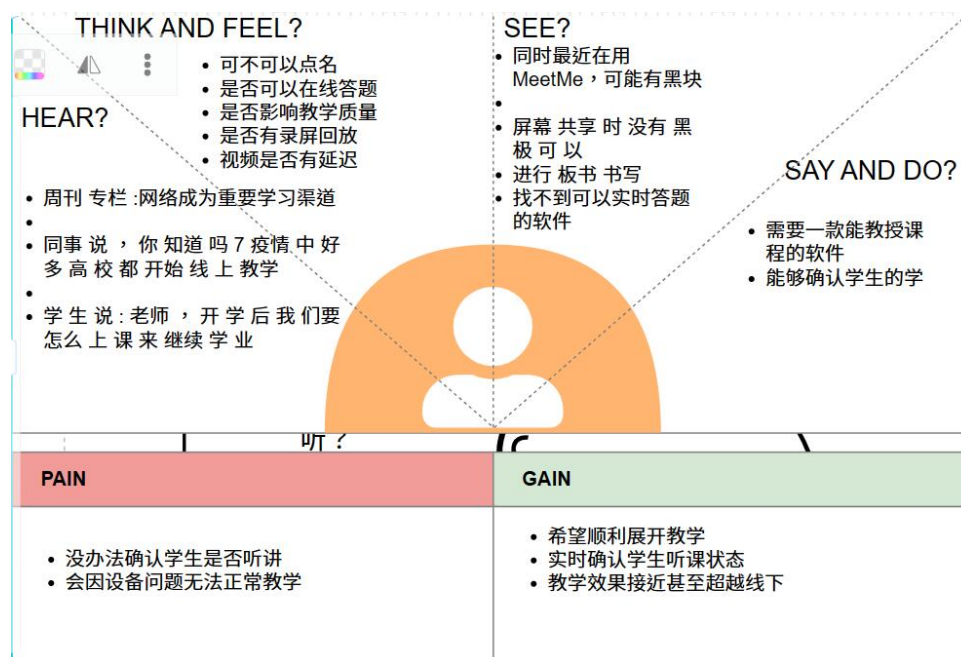


图 1: 高校教师移情图

## 3.2 企业主管

在企业会议中，我们的软件支持多人共享屏幕和远程设备操作，并且能够将会议文件安全地保存在云端。对于重要的会议，特别是涉及商业机密和重要客户资料的高层级会议，我们提供了加密算法来保护数据传输安全，以防止黑客入侵和信息窃取。

对于跨国企业的企业主管，我们的软件可以满足其与各国小组成员或支持业务部门进行安全交流与会议的需求。在跨国交流中，可能涉及公司的敏感信息和机密数据，因此我们提供了可靠且安全的软件来保障交流的安全性。

通过我们的软件，企业主管可以放心进行跨国远程交流，而无需担心信息安全问题。我们致力于提供高质量、安全可靠的会议解决方案，以满足企业在全球范围内的远程会议需求。

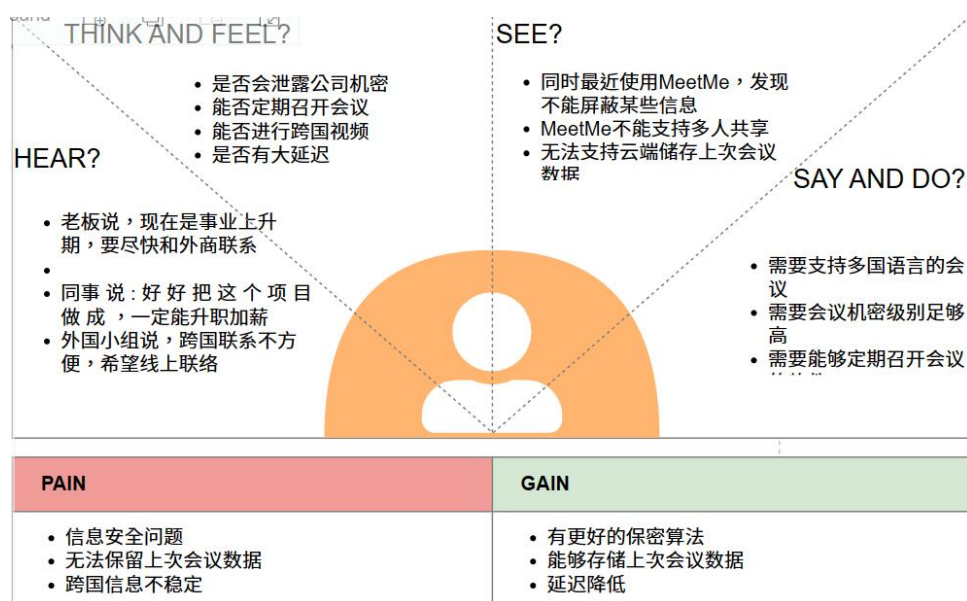


图 2: 企业主管移情图

### 3.3 电影爱好者

本平台通过向大量的流媒体公司购买公开放映的版权，获得音乐和视频的播放权。我们在会议中添加了娱乐功能，让会议不再局限于严肃的教学和办公，而是为大家提供一个娱乐和放松的空间。在我们的会议平台上，与会者可以一起阅读书籍、共同观赏电影、共享音乐等。

阿水是电影同好会的成员，他和他的社团成员因为地理位置不同，无法随时聚在一起。因此，他正在寻找一个便捷的方式，在周末与社团成员一起观影。我们的平台正是为了满足像阿水这样的用户需求，让他们能够通过我们的会议平台，轻松地一起观赏电影，即使身处不同的地理位置也能共享同样的娱乐体验。

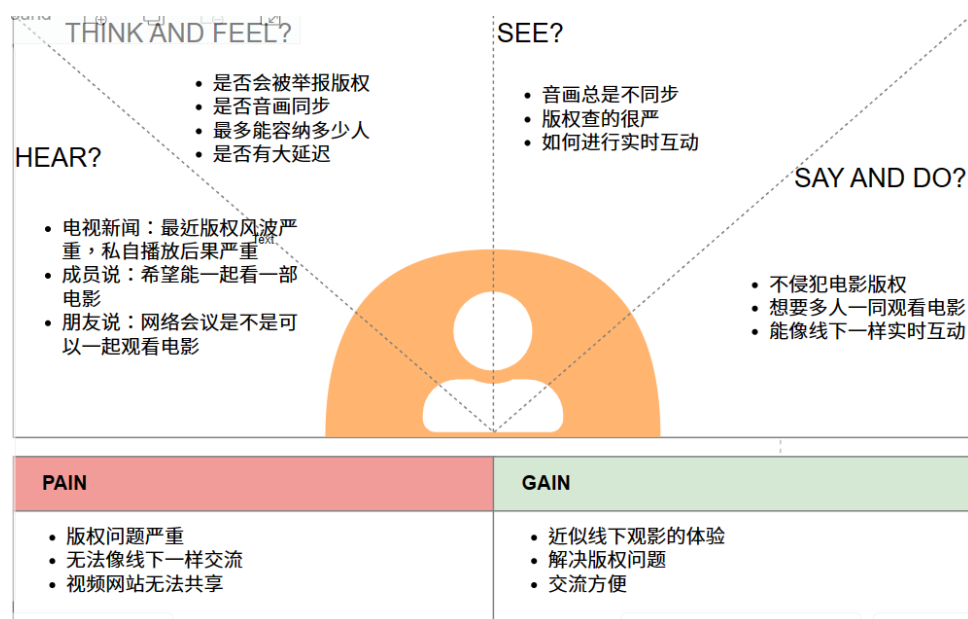


图 3: 电影爱好者移情图

## 4 构思

### 4.1 从财务驱动的角度出发

如果我们在产品上线的初期通过向云服务商购买云服务器资源的方式来缩减向用户提供云服务的成本会怎么样？

自行进行云服务器的搭建这一项活动本身是重资产的，在产品上线的初期，我们可能是没有足够的资金来进行服务器的购置和云服务器的构建的。尽管有人会说，我们可以像 ofo 和瑞幸一样，只要饼画的足够的好，就能吸引足够的融资来实现重资产的想法。这样的想法是太过于幼稚的，要知道，我们自行构建云服务器的想法在营收上就不是太为乐观的，就算是像阿里一样将闲置的计算资源开发成提供阿里云的方式来带来营收，其回报率在短时间内是较低的，很容易就会像 ofo 一样在最后不堪重负，连押金都退不回来；除此之外，技术的限制才是最大的问题，高昂的开发成本和维护成本对我们这样刚开始运营的公司的压力是巨大的，很有可能就是适得其反的行为。因此，在产品上线的初期，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。

### 4.2 从客户驱动的角度出发

如果客户觉得我们的界面交互不够人性化，吐槽或提出建议会怎么样？

首先，我们的产品是有一个用户可以向我们反馈问题的“社区”的，用户任何吐槽或者建议都可以通过“社区”或者问卷的形式向我们进行反馈。我们会对用户的反馈采用聚类的技术来进行共性问题的筛选。对于对我们人性化功能的建议在通过我们产品部门的调整和优化之后，会提交给技术部门实现，然后上线测试版本，同时再通过问卷的形式听取测试版本使用者的反馈，来进行取舍和再优化。对于一些可能是部分受众所青睐的交互方式，我们会设计成可选项，方便用户进行自定义，最终达到每个用户都能拥有最舒适的体验感，达到近乎于“私人订制”的境界。

### 4.3 从供给驱动和财务驱动的双重角度出发

如果我们产品对基础使用进行免费，为一些想要拥有更为个性化设置、更长会议时间、更多最大参会人数、更大的云存储空间等的用户提供收取一定费用的 VIP 服务会怎么样？

针对不同的客户群体提供不同的服务，这是有利于我们吸引不同样的客户群体的。对于产品的基础使用提供免费的服务，而且基础的使用也能给客户较为舒适的使用体验，这在产品发行的前期是十分有利于我们口碑的积累的，拥有足够优秀的口碑可以帮助我们在这个赛道拥有自己的一席之地，从而拥有持续发展生存的基础。同时我们会提供一定的增值服务，为一些拥有对更为个性化设置、更长会议时间、更多最大参会人数、

更大的云存储空间的需求的用户，我们会为其提供更多的资源，同时收取一定的服务费用，从而成为我们的一项收入来源，帮助我们更好的持续发展。

#### 4.4 从客户驱动的角度出发

如果客户在使用过程中对指定的用户群有频繁会议连接的需求会怎么样？

很多用户在使用过程中会对指定的用户群有频繁会议连接的需求。如果还需要通过其他渠道来分享会议链接，会给客户带来额外的工作量，很有可能会引起客户对“繁琐”流程的反感。因此，面对上述的问题，我们的产品会提供简洁且有针对性的社交系统，客户可以通过我们的社交系统建立自己的联络网、通讯录，然后就可以在我们的社交系统内直接“一键”向指定的用户分享会议邀请链接，指定用户就可在我们的社交网络中进行接受邀请或者拒绝邀请的操作，从而形成用户之间的“互联”，满足客户在使用过程中对指定的用户有频繁会议连接的需求，大幅降低客户之间交流的成本，提高工作的效率。

#### 4.5 从资源供给的角度出发

如果我们的视频软件平台使用自己的云服务会怎么样？

对于视频会议软件，云服务的可靠性和安全性的要求是非常高的。如果我们全部使用自己的云服务器进行服务，为了维持应用级容灾的成本会非常恐怖。所以我们倾向于将软件开发初期的云服务委托给外部的第三方服务商，使用它们已经成熟的技术对服务的稳定性进行保证。保证核心用户数据以及私人的隐私信息在我们自己的服务器集群中，在软件达到一定的规模之后可以使用自己的云服务进行一定的替换，对数据安全性能够提供更进一步的保障。

#### 4.6 从客户驱动角度出发

如果软件平台没有客户想要的影视作品，我们根据客户需求引入会怎么样？

对于平台内缺少的影视作品，用户可以提出引进需求，每隔 1-2 周平台进行一次统计，对需求量最大的前几名予以引入。从客户关系角度出发，能够按用户的需求引入影片，无疑会让我们留住更多的老客户，同时我们也会新增“按用户需求供给影片”的价值主张。这种新颖的服务也有助于我们价值主张的传递，能够扩大我们的知名度。问题在于会加剧成本结构中版权费的资金消耗，但是相应的影视资源的会员费用收入来源也会得到强化。我们的核心资源，重要合作，关键业务都不会受到影响。还有一个问题是，如果客户需求的影片我们无法获取，该如何避免用户失望的情况出现（我想到的办法是，早期征求需求的时候，影片的需求数量排名不公平，直到成功引进后，才公布引进的内容。）

## 4.7 从财务驱动的角度出发

如果我们放弃广告费和使用费收入，专心去做会员费和许可使用费的收益最大化会怎么样？

这种收入来源的变革分别有各自的原因，一是广告市场在谷歌、百度等巨头的压榨下，已基本饱和，广告难有高额利润可寻，广告本身也成为用户反感的痛点；二是免费商业模式的迷人之处就在于免费的商品会吸引数量庞大的客户。因此，我们计划制作一款“纯粹”的软件产品。无广告植入和免费的功能使用无疑会带来广阔的客户群体。自然，这种免费不是无限制的免费，我们会在使用次数和功能选择上提供限制，即让偶尔使用我们产品的客户可以维系得住，因为他们随时可能变成经常使用的活跃客户；主要的收入则从活跃客户里获取，我们会对会员进行服务进行精致化打造——无限使用时间，扩充存储空间等等。这种财务驱动的创新并不会对我们的整体画布有巨大的改变，但在客户细分这个要素上，这种方式会使得越来越多的边缘客户和潜在客户愿意了解我们，并向我们付费。这里面体现的思路是——做“免费且纯粹好用”的软件是可以吸引海量客户的，而当基数达到一定程度，其中选择支付费用获得更好服务的人也会随之越来越多。

## 4.8 从多点驱动的角度出发

如果我们给我们的视频以及影像资料提供双语甚至多语服务会怎么样？

由于我们的最终目标是向国际化的方向进行发展，对我们的软件的国际化程度有较高的要求。在我们增加了双语或者是多语的多种字幕和社交系统时，可以吸引不同的客户群体进入我们的软件进行消费，同时可以更好的服务于跨国业务。当客户在软件中能够体验到跨国家跨语言的无障碍交流时，自然就能对软件产生用户粘性。我们提供的翻译服务是由第三方的翻译供应商进行服务的。从客户的角度看，即使客户是跨国跨语言的，但是还是能通过多语言的字母来实时观看展示的成果，为客户减轻了一定的语言学习成



## 5 视觉化思考

### 5.1 可视化讲述及花絮

### 5.2 可视化画布

#### 5.2.1 价值主张

#### 5.2.2 客户细分

#### 5.2.3 关键业务

#### 5.2.4 渠道通路

#### 5.2.5 客户关系

#### 5.2.6 收入来源

#### 5.2.7 关键资源

#### 5.2.8 重要合作

#### 5.2.9 成本结构

### 5.3 改进

## 6 模型构建

### 6.1 商业模式画布

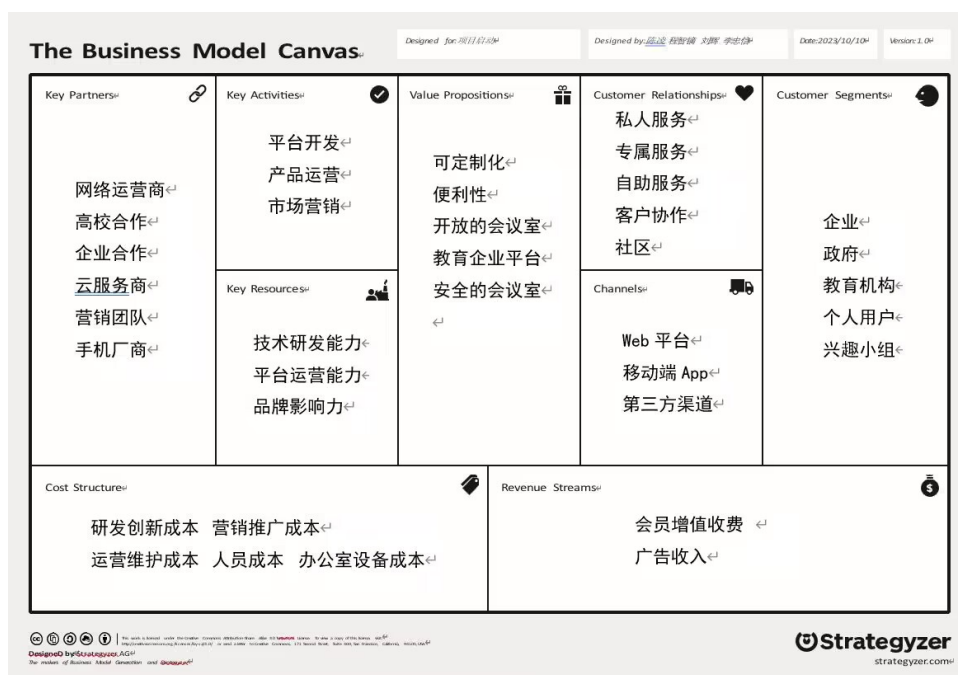


图 4: 商业模式画布

## 6.2 要点介绍

### 6.2.1 关键业务

1. 平台开发：持续的技术研发和平台开发是确保腾讯会议保持竞争力和技术创新的关键活动。

2. 产品运营：有效的产品运营确保用户体验优越，功能得到充分利用，并满足不断变化的用户需求。

3. 市场营销：强大的市场营销活动有助于提高品牌知名度，吸引新用户，尤其是在竞争激烈的在线会议市场。

### 6.2.2 客户细分

1. 个人用户：想要临时召开线上会议的普通用户
2. 教育机构：想要线上授课并以此谋利的教学机构
3. 企业政府：想要进行线上会议办公的企业或政府
4. 兴趣小组：想要进行远程联机娱乐的群体用户、兴趣小组

### 6.2.3 价值主张

1. 可定制化：用户可以根据类型选择会议，会议也提供诸多可细分的可选选项设置，充分定制自己理想中的会议

2. 便利性：最大地简化用户的操作，例如，在已经收到邀请的情况下，用户不再需要输入会议号和密码即可进入会议，在已经设置了会议规划的情况下，可以直接从规划中点击进入会议。

3. 开放的会议室：在社区中设置公共的、对所有用户均开放的会议室，满足公开课、公共研讨会、娱乐兴趣小组的需求

4. 教育和企业平台：产品最大限度地在在线上满足教育与企业线下活动的条件。针对教学会议，设立线上答题功能，并由产品统计答题结果给会议主持者。针对企业会议，多人共享，讨论组等功能满足了成果展示，面试等基本企业活动所需的条件。

5. 更安全的会议室：产品为企业、政府或者教育机构提供安全性更高的会议室

### 6.2.4 渠道通路

第三方渠道（QQ，微信等）：

1. 知名度：

1.1 可以通过与学校，教育机构，企业，个人（以公开会议盈利，有一定的知名度）的合作与宣传，提升自身知名度。

1.2 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。

1.3 会议是群体性行为，好的会议效果也会让使用者使用该产品的同时，推动群体其他成员使用该产品，通过社交裂变的方式不断扩大产品的使用群体。

2. 购买：与企业、高校、教育机构合作，提供企业优惠、教育优惠等，高校和大企业等能够以优惠价格购得团体专属使用权。

自身渠道（Web 平台）：

1. 知名度：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。

2. 评价：通过问卷、问题反馈、在线客服等反馈机制让用户对产品功能和价值主张进行评估。

3. 购买：普通用户在我们制作的官方网站上或者软件内可以购买到 VIP 服务；企业、高校、教育机构等群体可以联系产品的团体使用负责人购买团体专属使用权。

4. 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。

5. 售后：有智能客服和在线人工客服，向客户提供售后支持。

#### **6.2.5 客户关系**

1. 私人服务：有在线人工客服，与客户进行实时一对一交流，提供帮助

2. 专属服务：针对大企业，高校，有专门负责人维持合作关系，提供个性化定制服务

3. 自助服务：用户可以自行创建或参与会议，用户可以自行选择会议类型

4. 与客户协作，共同创造：教育机构可以通过会议向其他使用者开展课程，创造教育价值

5. 社区：提供在线社区平台，供客户交流使用心得，帮助彼此解决问题，也能帮助开发者更好地了解客户的需求，使我们的产品更加人性化

#### **6.2.6 收入来源**

1. 会员增值收费：对想要拥有更多个性化设置，更长会议时间，更多与会人数，更大云端存储空间，并愿意付费的 VIP 用户收取会员费

2. 广告收入：在免费版本中通过在社区广场等地方投放广告来获取收入

#### **6.2.7 核心资源**

1. 技术研发能力：对于各种会议中视频需求所需要的流媒体的设备支持、对会议过程中的视频音频提供稳定的连接服务，防止卡顿或延迟

2. 平台运营能力：有效的平台运营确保服务的高可用性、可靠性、稳定性和高效性

3. 品牌影响力：对于本软件的广告营销宣传的专业团队

#### **6.2.8 重要合作**

1. 运营商网络合作：对于会议过程中传输的流媒体数据需要运营商提供足够带宽来进行支撑。

2. 高校合作：远程会议软件可以作为高校的线上课程的一个使用平台，与高校的合作可以促进高校师生之间的线上交流，同时推广软件。

3. 企业合作：远程会议软件可以作为企业线上会议的一个适用平台，可以便于各地的子公司之间的联系。

4. 云服务商：会议软件需要大量的云服务器作为平台支撑，通过与云服务商的合作可以将用户的数据同步到云端，保证数据的安全性，同时不必浪费用户本地的磁盘空间。

5. 营销团队：软件和营销团队之间的合作能够让软件在大众中的知名度有所提升，能使软件成为个人用户远程会议的首选。

6. 手机厂商：与手机厂商合作在手机里预安装软件以扩大软件的使用量和知名度

### 6.2.9 成本结构

1. 研发创新成本：软件在开发创新功能时所需要的成本。

2. 运营维护成本：在软件开发初期，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。

3. 营销推销成本：在软件宣传的过程中，需要大量的广告宣传来提高知名度，巩固在大众之中的地位。

4. 员工工资：软件在开发维护时所需要的开发维护人员的薪资。

5. 办公室设备成本：软件发布之后需要有客服人员以及维护人员持续提供服务，需要一定的成本对职员的办公设备进行维护。

## 6.3 关联

1. 1.1.5（云存储）、6.1（增值服务使用费）为了使用户的会议记录可随时随地反复观看，我们为其提供一定量的云存储空间，如果用户需要更大的云存储需求，将对其进行按量收费

2. 1.1.3（联系人）、1.1.1（邀请入会）为了用户之间的更好关联，我们加入了联系人系统，用户可以增加常用联系人，并可以向联系人直接发送邀请

3. 1.1.2（会议规划）、3.2（便利性）我们内置了日历工具，帮助用户规划日程安排

4. 1.2（教学会议）、2.3（教学机构）5.4（用户协作）为教育机构专门打造的教育会议，共同创造教育价值

5. 1.3（企业会议）、2.4（企业用户）为企业打造的企业会议，创造面对面开会的气氛

6. 1.5（娱乐会议）、2.5（娱乐用户）、6.3（增值服务使用费）用户创建娱乐会议，自助服务进行娱乐资源的选择。产品和流媒体平台合作，进行资源的共享，提供给用户高质量的娱乐资源，同时支付流媒体平台视频版权费用，向用户收取娱乐资源使用费用

7. 2.2（VIP 用户）、3.1（可定制化）、6.1（会员费）为一部分想要拥有更多功能并愿意付费的用户提供的 VIP 服务，可以通过官方渠道开通，为我们带来收益

8. 3.3（开放的会议室）、1.2（教学会议）、1.3（企业会议）、1.4（娱乐会议）产品在普通会议上进行创新，提供不同场景的不同会议模式。

10. 3.6（教育和企业平台）、1.2（教学会议）、1.3（企业会议）通过充分模拟教学与企业所需的条件，给予用户可靠的平台体验

11. 4.1.1.1 和 4.1.1.2（合作与宣传）、8.2（高校合作）、8.3（企业合作）通过与高校与企业合作与宣传，提升自身知名度

12. 4.2.2（评价）、5.5（社区）用户可以通过反馈机制和社区等形式，对我们的业务做出评价，提出想法，我们采纳合理的评价

13. 4.2.5（售后）、5.1（私人服务）、9.1（员工成本）、9.4（办公室设备成本）用户可以通过客服的私人服务，对我们的产品进行售后，为此公司需要支付员工工资和办公室设备采购和维护

14. 5.2（专属私人服务）、2.3（教育机构）、2.4（企业用户）、4.1.2（合作伙伴渠道购买）、4.2.3（自身渠道购买）企业、高校等群体可以通过专属的私人服务联系产品负责人。

15. 7.2（平台运营能力）、8.4（云服务商）、9.2（运营维护成本）与云服务商深度合作，使用成型的云服务平台，为此需要支持云服务器使用费

16. 7.2（平台运营能力）、8.1（运营商合作）对于会议过程的视频和音频传输需要稳定的运营商提供的带宽支撑

17. 8.5（营销团队合作）、9.3（营销推销成本）与营销团队进行合作，通过营销宣传扩大产品影响力，将此作为产品的宣传资源，为此需要支付一定的广告费用

## 6.4 基本事实与分析

近年来，视频会议供应商不断更新硬件和软件，从依赖使用专用解码、传输等设备的传统视频会议，发展到基于互联网的软件视频会议，目前已出现了具有云功能视频会议设备、收集大数据以获得更个性化服务的分析软件。从视频会议的应用领域及应用场景来看，视频会议可应用于医疗、教育、金融等领域，应用场景主要包括商务谈判、销售会议、任务部署和工作协调、工作汇报及例会等。从视频会议的产业链来看，视频会议产业链的上游主要为芯片及元件提供商和视频解码技术等提供商，产业链中游主要为视频会议系统及解决方案的提供商，下游为集成商、代理商以及视频会议的用户。<sup>1</sup>

伦敦大学亚非学院博士在读的薛同学表示，线上授课本身是科技发展的一个重要产物，甚至并不是一个短期性、阶段性的产物：“今后社会发展肯定会在各个维度、各个层面采用线上交流的形式，因此，作为年轻人主动适应新形势的变化也必须的。”据薛同学介绍，从3月初开始，大多数英国高校就开始让学生自己选择是否愿意返校上课。疫情刚开始的前几周，学校采取线上辅导讲座、线下教室讲授课程内容的形式。在3月底以后学校就采用了全网课的形式直至现在。根据学校的要求，目前全年度都采用线上的形式，同时，学生可以暂时选择不前往英国进行入学注册，可以选择在各自的国家进

---

<sup>1</sup>前瞻产品研究院

行线上听课。学校也有相对的应急措施，包括提供全时段的学术交流平台、帮助录课、虚拟授课论坛等，这些形式最近也是大多数学校所选择的方式。<sup>2</sup>

这些新闻都证实了疫情期间大量的视频会议软件的需求出现在市场上，疫情过后这个需求并没有出现显著的跌落，还是有一定的增长势头。同时由于现阶段信息安全的问题日益凸显，软件必须专注于自己的加密技术。分析现有的视频会议软件即可发现，现在市场上的会议软件基本上专注于进行视频会议的工作，对应因为 COVID-19 猛增的工作会议和教学会议需求，同时对不同的会议种类并没有做精细的分类。在使用市场中已经存在的视频软件的时候经常会出现会议要求某种功能但是不存在的情况，同时会出现在目的性较强的会议中出现不需要的冗余功能导致会议的流畅度受到影响。

我们的软件致力于对具有目的性的会议提供更加专业的软件服务环境，在企业用户使用我们为企业用户提供专业级的企业视频会议的服务模式，能够对企业级的会议中经常需要的功能进行实现，对企业的会议进行专项的优化。在针对教育机构或是学校的会议中，我们提供完整的签到和一定的答题功能，能够让老师在上课的过程中对学生的集中程度和对课程的反应程度进行一定的评估。针对多种不同的会议模式提供各种不同的功能，能够让用户拥有更加好的服务体验。

整体上，以 *Zoom Meeting* 为基础，其余产品类似于 *Zoom Rooms*、*Zoom Phone*、*Zoom Video Webinars* 都是在此基础上的功能的延伸与拓展。基于上述产品，它们会针对医疗、教育、政府及金融领域，并推出相应产品满足行业定制化需求。从商业模式看来，Zoom 以「Free+Prime」——也就是免费增值模式切入市场，对不同用户采用差异化定价。对于一般用户而言，允许免费使用，但是限制会议时间、参与人数等功能。订阅用户能够使用的功能更多，也更加完善。<sup>3</sup>

从上述的分析报告中可知市面上的视频软件的数据显示服务器的支付费用是视频软件的一项重要费用。同时市面上的视频软件比较常用的收入手段就是广告推广费用，这也将成为我们的 MeetMe 软件的重要收入来源。我们的软件致力于使用用户对软件的依赖性，吸引用户进行支付升级会员作为我们的收入来源，我们将为用户提供一定量的免费存储空间，为用户的会议提供历史存储，但是当用户需要更多的存储空间对历史的会议进行存储时就需要支付额外的费用，同时用户使用娱乐板块的有版权的内容时也需要支付对应的版权费用。用户也可以直接选择平台的会员费用，在一次性进行了支付之后，会员时间内产生的额外费用将由平台进行承担。我们也期望通过适量的广告进行流量引流的宣传费用。

## 6.5 市场潜力预估

MeetMe 的软件优势在于我们将严肃的视频会议软件和现阶段最流行的视频和流媒体软件进行融合，我们希望吸引需要使用视频会议软件的企业以及教育机构的用户同时使用 MeetMe 软件进行一定的娱乐。由于现在这两个方面都已经有成型的软件，所以需要用户对我们的软件产生较为满意的使用体验是相对困难的。我们希望通过我们边界

---

<sup>2</sup>中国侨网

<sup>3</sup>知乎（量子位）

的一站式服务的用户体验来吸引用户进入平台，同时通过精准的推荐系统和精简的界面让用户认同我们的软件产品。随着网络通信技术的不断革新导致现在出现了更多的人与人之间需要沟通介质的情况出现，传统的语音视频通话难以向对方展示内容，而现有的视频会议软件针对各种会议的精准服务的能力较差，我们希望吸引需要视频会议软件的有准确度的目标定位的用户进入我们的软件进行消费，成为我们软件的最佳用户。结合我们软件的一站式服务体验，我们认为我们的软件是具备较强的市场发展潜力的。

## 7 讲故事

故事要从一户普通的家庭说起。小王的爸爸是一个企业主管，手下管理着一个大规模的团队。小王的妈妈是一位著名的大学教授，在教授课程的同时，还需要经常出差参与各种学术会议。小王是一名品学兼优的大一新生，爱好看电影，高中的时候很喜欢和同样爱好电影同学一起线下观影。但是，最近他们遇到了各自的烦恼。小王爸爸的团队越来越大，工作会议越来越多，他感觉团队的运行效率在逐渐降低。小王妈妈频繁的出差参与学术会议，让她的授课遇到了一些麻烦。小王上了大学以后，也再也没办法和他的异地的高中同学一起线下观影了。小李是我司的员工，也是小王家的邻居。在得知了小王一家的烦恼后，向他们推荐了我司的虚拟会议软件 MeetMe，不仅解决了小王一家各自的烦恼，还针对他们的不同需求提供了创新性的解决方案。

### 7.1 王爸爸

首先说到这小王的爸爸啊，王先生一直被一个问题困扰着，就是以前远程开会时总是受限于单一共享的社会模式，汇报式的工作削弱了大家的会议热情；而且之前的会议软件在安全措施上也不能提供足够的保障。不过我们的产品 Meetme 的出现，完美的解决了王先生的问题。作为我们的企业用户，王先生为了让企业运行的更高效，应用该产品最大程度办公线上化。但与普通的线上会议或办公会议的呆板与局限不同，这款产品真正做到了安全与高效（价值主张）。而现在，王先生可以在自己分享屏幕与讲话的同时，观看多位员工的屏幕共享，大家集思广益，头脑风暴，实现一场真正激烈的讨论。同时呢，我们的会议文件可以实时记录与保存，并可以由多位成员共同编辑会议文件，智能又高效。同样啊，我们在招聘的时候呢，王先生也可以通过设立讨论组与等待室等功能，线上招聘，无需等待，省时又省力（价值主张）。

### 7.2 王妈妈

王妈妈在小李的推荐下也用了我们的软件，终于可以在出差在外的同时，给学生们带来灵活和高效的远程教学。小王的妈妈出差在外地参加学术会议的时候，如果这些日子里恰好有课程，可以随时通过 MeetMe 给学生们上课，不再受到地理位置和时间的限制，十分方便（价值主张）。更便利的是，我们的软件为她提供了自动的课堂记录、视频录制、视频字幕等功能。这让她能够更好地安排自己的时间，同时为学生提供更灵活的学

习机会。此外，她还发现有开放的会议室功能，可以用来进行公开课（价值主张），向所有有心学习的学生传播知识。心系学生的王妈妈选择了成为我们软件的付费会员，提供给效果更好的教学。她感叹这真是一个好用的授课教育平台（价值主张）。

### 7.3 小王

小王与他妈妈一样，也发现了公开会议室（价值主张）这一功能，但与王妈妈发现公开会议室的“传授知识”与“交流研讨”的价值不同，小王发现的是公开会议室的“参与感”和“独乐乐不如众乐乐”的优势。无论朋友们身在何处，只要有 MeetMe，就可以通过在线视频会议一同观看电影，仿佛身临其境。在观影过程中，小王和朋友们可以通过我们的实时聊天功能进行互动。他们可以分享对电影的评论、讨论情节，甚至开启语音或视频聊天，使得远程观影变得更加有趣。与普通直播不同，我们的公开会议室更像是把大家拉到一个大桌子上，互相交流，拥有更强的互动性。而通过我们的开发的社区功能（客户关系），小王也找到了很多网络上志同道合的朋友一起观影，并且通过各种广告（收入来源）了解到了其他多种多样的电影。他还创建了属于自己的虚拟观影群，邀请朋友们一同加入，共同创建观影计划、分享电影资源，也会在社区中组织一些有趣的电影主题活动。

正如您所见，市场上存在的各个视频会议软件在多样化的服务方面都是比较欠缺的，而我们的 Meetme 软件能提供包括普通会议，教学会议，开放会议，企业会议，娱乐会议的不同会议服务。我们软件的服务模式为用户提供了一个集工作和社交于一体的软件，而且我们致力于通过这些不同的服务体系对客户群体进行一定的区分，普通客户，兴趣小组，教育机构或是企业机构等等多种多样的客户群体都能使用我们的软件来满足需求（客户细分）。在这些多样化的客户群体使用软件之后，我们着力于发展社交系统以及私人定制化服务（价值主张），将社会中不同职业的人群之间的交流作为我们的社交系统中的重要一环，同时为这些使用人群提供私人化的服务，（通过一定的激励措施，实现客户的协同创作，鼓励客户共同创造（客户关系））。我们对不同客户的不同需求会提供不同的服务，通过这种定制化的服务（价值主张）体系来吸引客户，同时我们的软件比较注重安全问题（价值主张），我们会着重保护客户的隐私与会议记录，在各种使用权限上添加牢固的安全控制。除此之外，我们也会尝试通过不同的服务体验以及和客户之间的良好共同和保持高度通畅的沟通渠道让客户对产品进行实时的反馈以及沟通（渠道通路）。当我们的软件成功将客户留在我们的平台时，通过吸引高忠诚度的用户进行平台使用的额外消费来达到更好的使用体验。客户支付的额外的平台使用费，对娱乐资源购买的费用以及账户体验升级所需要的会员费都是我们软件的重要收入来源（收入来源）。我们的软件所拥有的优质售后服务团队，营销团队以及相应迅速的服务器资源将成为我们最重要的资源（重要资源）。为了维护这些优质资源的运作所支付的费用将成为我们软件的一项主要支出（成本结构）。我们的软件在实现整个业务服务的过程中，营销团队，云服务商和来自各行各业的支持是我们不可或缺的合作伙伴（关键合作）。这就是我们公司的故事，我们要去给王先生做售后了，再会！



## 8 场景