

商业模式评估

一、基本信息

1. 组员信息

姓名	学号	联系方式
张云菲（PM）	201250022	15961835080
孙宇帆	201250009	15951012361
沈小茜	201250015	13390699296
张月明	201830115	18562065586

2. 度量数值

教材上列举的商业模式环境里每个方面的每个子问题下的所有主要问题都与口味新Cuisine的商业模式结合，然后进行回答；

总体评估中：加分项5项；减分项3项；总共8项；

SWOT分析（包含机会与威胁评估）中的所有评分项都进行了打分和阐述理由；

蓝海战略：1个方向；

引用的调研报告和新闻共34篇；

更新过的商业模式画布中新增或修改过的模板要点占二阶段画布模板要点总数的14%左右。

二、商业模式环境

1. 市场影响力

1.1 市场分类

问题1：哪些是最重要的客户群体？哪个群体的增长潜力最大？

解析：口味新cuisine商业模式中，哪一类或几类的客户最为重要？这类客户最大的增长潜力在哪里？

回答：任何一个组织都会服务于一个或者多个客户群体，客户是任何一个商业模式的核心，显然口味新cuisine也不例外。口味新cuisine商业模式并非基于大众化市场，而是迎合几个具体的非大众客户群体，因此评估不同客户群体的重要程度尤为关键。在本商业模式下，细分市场即为细分“心态”。口味新cuisine商业模式的建立初衷便是聚焦于因为各种原因无法决定如何消耗家中食材的人们，这群人便是最重要的客户群体：无论是没有烹饪经验但又不愿意点外卖的年轻人，还是忙于上班无暇仔细思索菜色的打工族，亦或寻求新鲜彩色的家中掌厨人，其本质都是如此。在口味新cuisine商业模式中，目前最重要的客户群体也即为本商业模式中增长潜力最大的群体。疫情常态化的当下，时不时就要面对被封锁在家的风险，很多情况下物资都是统一分配，无法得到自己喜爱的食材，此时便可以在口味新cuisine获得相应服务。完全消灭疫情的路还很长，因此该群体增长潜力很大。同时，外卖的流行让很多年轻人并没有学会做饭这一项技能，然而很多时候无法避免的需要自己亲手烹饪，新一代青年人的成长，他们将逐渐成

为社会的中流砥柱，对口味新cuisine的需求也会变大。

调研报告&新闻1

[市场细分 - MBA智库文档](#)

一种产品的整体市场之所以可以细分，是由于消费者或用户的需求存在差异性。引起消费者需求差异的变量很多，实践中，企业一般是组合运用有关变量来细分市场，而不是单一采用某一变量。概括起来，细分消费者市场的变量主要有四类，即地理变量、人口变量、心理变量、行为变量。以这些变量为依据来细分市场就产生出地理细分、人口细分、心理细分和行为细分四种市场细分的基本形式。

问题2：哪些群体在缩小？

解析：口味新cuisine商业模式中哪一类客户群体在缩小？

回答：虽然说口味新cuisine商业模式包含一站式的服务，即决定菜谱、买菜、评价反馈的一条龙服务。但是我们也深刻了解到，购买食材并不是该商业模式下最重要的那一部分，更大程度上是作为锦上添花的一部分。如今已有很多线上生鲜购买的渠道，并且都有强大的资本在背后支撑，口味新cuisine如果执着于吸引不便线下购买食材的那一部分客户，难有相应的回报。

调研报告&新闻2

[2020线上生鲜行业报告：近三成中国消费者习惯在京东购买生鲜产品](#)

10月26日，国家统计局主管的中国市场信息调查业协会发布《2020线上生鲜行业报告》（以下简称《报告》），《报告》显示，线上生鲜行业整体保持高速增长的发展态势，2020年预计市场规模将达到2475.7亿元，同比增长高达48.9%，增速远高于过去三年。生鲜线上化趋势明显增强，已经成为当下生鲜零售市场的主要增长动能，而京东生鲜线上市场占比25.8%稳居第一，拼多多与每日优鲜位列第二与第三名。

问题3：哪些边缘群体值得留意？

解析：口味新cuisine商业模式中需要对哪些边缘群体提高关注度？

回答：在口味新cuisine商业模式的客户细分中，包含了寻求分享的厨艺大神这一客户群体，这类客户并不在所有客户中占主要成分，然而需要提高关注度。该商业模式之下还将为客户提供社区交流服务，那么如何形成一个良好的社区氛围、吸引更多人加入社区，就必须认真探讨。寻求分享的厨艺大神能够很好的填补社区内容生产者这一空缺，除了已有的菜谱共享，厨艺大神的分享能够打破软件的“机械感”，拉近客户与软件之间的距离，提高客户对软件的依赖程度。分享这个过程本身也是对于厨艺大神的“反哺”，也更加巩固了这一类客户群体，吸引更多的同类客户加入。

调研报告&新闻3

[如何理解并打造一款社区产品？](#)

内容生产者和内容消费者其实是一个社区众多角色中抽象出来最简单的两个角色。

顾名思义，内容生产者就是在社区里生产内容的用户，他们通过生产内容进行自我展示，得到其他用户的反馈，获得尊重和自我价值的实现，甚至可以获得实质的收益；

而内容消费者则是大多数普通用户，通过消费社区里的内容，来满足自己的需求，获取价值。当然两者之间可不是一分为二的绝对划分，会有一定的重合，正是两者之间的互动，使得社区焕发出活力。

1.2 需求和诉求

问题1：客户需要什么？客户真正想要搞定的是什么？没有被满足的客户需求里哪个最值得关注？

解析：客户参与到口味新cuisine商业模式中是为了获得什么？解决什么？还有什么重要的客户需求没有被满足？

回答：口味新cuisine商业模式的客户群体细分为寻求教程的厨艺小白、寻求创新的厨艺老手、寻求分享的厨艺大神以及不便线下购买食材的人。对于厨艺小白来说，他们往往是新一代的年轻人，面对家中食材不知如何下手，便希望通过口味新cuisine获得定制化菜谱；对于厨艺老手来说，长期的思维定势使他们困在厨艺瓶颈无法突破，便需要口味新cuisine发现不同的食材组合；对于厨艺大神来说，则希望通过分享菜谱进行自我展示，得到其他普通用户的反馈，获得尊重和自我价值的实现，得到精神上的满足，同时也可以获得相应的物质收益。没有被满足的客户需求里与官方的联系渠道最值得关注，一个良好的商业模式应当与客户建立良好的联系，目前来说口味新cuisine虽然拥有对菜谱的评价系统，但是还未拥有向官方反馈问题的总体渠道，即对客户个人诉求进行解答的途径。

调研报告&新闻4

[\(CRM客户关系\)论客户关系管理](#)

首先，激烈的市场竞争要求企业尤其是拥有庞大客户群体的企业，必须树立“以客户为中心”的经营管理理念，只有建立并维持良好的客户关系，才能在市场长期拥有至关重要的客户资源。

客户是企业生存和发展的基础,市场竞争的实质其实就是争夺客户资源，企业要想获得长远而稳固的客户资源，就必须致力于客户忠诚度的建立和维持，唯有这样企业才能拥有源源不断的利润源泉。

问题2：哪些需求在增加？哪些需求在减少？

解析：口味新cuisine商业模式中客户的哪些需求在增加？哪些需求在减少？

回答：随着物质生活的不断丰富，基本温饱问题解决之后人们往往开始追求菜肴的质量口味新cuisine商业模式中对于菜谱的质量需求正在不断增加。同时，人类是高度社会化的物种，在这个电子产品飞速发展的年代，疫情带来的影响让本来就在减少的线下社交生活更加少见，因此人们对于网络社区的需求正在不断增加，体现到口味新cuisine商业模式中便是对于菜谱的交流社区。线上生鲜市场的基本定局让没有资本支撑的小公司很难入局，更为便宜的价格，更为新鲜的生鲜让客户对于口味新cuisine提供的生鲜购买需求降低。

调研报告&新闻5

[总理提出的“质量时代”，国务院参事分析三大精神支撑](#)

经过30多年高速增长，中国经济步入中高速增长新常态，由追求速度转向追求质量势在必行。解决质量问题不仅是我国经济社会发展的时代要求，也是人民生活水平提升的必然要求。

调研报告&新闻6

[2020线上生鲜行业报告：近三成中国消费者习惯在京东购买生鲜产品](#)

10月26日，国家统计局主管的中国市场信息调查业协会发布《2020线上生鲜行业报告》（以下简称《报告》），《报告》显示，线上生鲜行业整体保持高速增长的发展态势，2020年预计市场规模将达到2475.7亿元，同比增长高达48.9%，增速远高于过去三年。生鲜线上化趋势明显增强，已经成为当下生鲜零售市场的主要增长动能，而京东生鲜线上市场占比25.8%稳居第一，拼多多与每日优鲜位列第二与第三名。

1.3 市场问题

问题1：影响客户环境的关键问题有哪些？

解析：菜谱类APP的客户环境受哪些关键问题影响？

回答：流量。传统美食电视栏目往往菜谱有限，很难一一匹配用户需求，因此随着互联网的普及和发展，种类齐全、专业的互联网菜谱具有很大的市场。菜谱APP的功能往往包括美食社区分享，对于互联网社区来说，流量对于客户环境的影响十分重要。没有流量的社区便失去社区的灵魂，便与普通的记事本没有不同，人们参与社区是为了交流、获取反馈。

菜谱评价。菜谱是无限的，随着各种各样的菜谱加入，菜谱质量的良莠不齐无疑给用户带来了信息干扰，一个权威的评价系统能够解决信息干扰的问题，拥有评价系统的同类APP能够吸引更多客户。而对于内容生产者即上传菜谱的客户来说，良好的评价系统也能够给予对于这些客户提供菜谱的真实反馈，从而使得这类客户粘性更大。

菜谱种类。一个优秀的菜谱类APP必须拥有海量的菜谱资源，倘若菜谱资源稀少，便很难满足不同用户的需求。

调研报告&新闻7

[下厨房app产品分析报告](#)

下厨房菜谱的分类广泛，总共包含了6大类、48小类，几乎可以找到任何一种分类的菜谱，菜谱种类和每一种菜谱数量也非常多，据人肉统计，光是可乐鸡翅这一种菜谱下厨房app中就高达200多种，可以满足用户多样化的需求。

经过试验，下厨房app中的菜谱和作品一经上传，马上就会发布，没有任何审核，使得部分菜谱的质量相对较差。导致有些用户按照菜谱做出来的菜并不好吃，下厨房的菜谱只是多，但没有质量保证，因此需要增加对菜谱的审核，有明显错误和菜品主题不相关的不予以通过。

问题2：哪些改变正在发生？市场将走向何处？

解析：菜谱类APP市场正在发生哪些变化，未来将会怎样发展？

回答：目前我国菜谱APP行业同质化严重，市场竞争激烈且规模较小，大部分企业依旧靠外部资金运营，所以尚未出现一家独大的局面。不过，近年来随着电商、直播、社区团购以及互联网用户规模不断扩大，我国菜谱APP行业市场集中度有所提高。因此新的菜谱APP入局更加困难，需要有创新性功能。如今很多APP都注重内容的丰富度，甚至希望用户的手机中只有一个APP就足已完成所有需求，因此未来的菜谱APP市场将会更加集中，每一个产品的内容及功能都会不断完善、丰富。

调研报告&新闻8

[我国菜谱APP行业现状及竞争：消费群体以年轻人为主 市场竞争激烈](#)

未来，随着厨电厨具市场竞争激烈、直播电视崛起、社区团购快速发展以及80、90后对食品安全重视程度日益提高，许多广告主将通过投放广告量来提高市场份额占有率，而80、90后将逐渐回到家庭烹饪的状态，从而促使菜谱APP行业市场不断扩张，且内容及功能不断完善、丰富。

1.4 切换成本

问题1：哪些东西将客户捆绑在一家供应商和它的服务上？

解析：口味新cuisine相较于其他同类商业模式独特的点在哪？

回答：口味新cuisine是一个侧重定制化一站式服务的菜谱类软件，我们提供的服务的独特之处在于定制化。其他的菜谱软件需要用户想好想要什么才能够去搜索菜谱，而口味新cuisine则侧重根据客户家中现存的食材进行菜谱推荐，并且由于合作了中国营养协会对于菜谱进行评估，更加符合当代民众对于营养搭配的健康食谱的需求。缺少食材的情况难免发生，与生鲜外送行业的相关企业合作使得口味新cuisine的用户无需额外烦心缺少食材的问题，直接在软件内一键购买即可。

问题2：哪些切换成本阻止客户转头竞争对手？客户容易找到并采购类似的服务吗？

解析：对于口味新cuisine的客户来说，放弃并选择其他同类软件会有什么成本需求？客户容易找到替代品吗？

回答：首先，口味新cuisine对于菜谱的评价系统与其他行业领头软件所没有的，因此菜谱的质量更高，“踩雷”事件大大减少。如果客户放弃口味新cuisine转而选择其他同类产品，口味好的与不好的菜谱混杂在一起，客户难以分辨，会导致不少时间、金钱、精神的成本浪费。其次，如果客户放弃口味新cuisine的，那么将会失去长久积累的收藏菜谱以及定制化推荐服务，需要重新开始积累。目前，软件市场上还没有出现一个围绕定制化一站式菜谱服务的菜谱类软件，因此客户并不容易找到并采购类似的服务。

问题3：品牌有多重要？

解析：菜谱类APP市场中有哪些知名软件？他们为什么会被大众选择？口味新cuisine打造什么样的品牌？

回答：菜谱类软件当中的知名品牌有下厨房等，当人们向别人推荐或者寻求这种类型的软件时，下厨房往往在推荐列表中占有一席之地。下厨房进入菜谱类软件市场早，并且有大量菜谱资源支撑，广告宣传等到位，逐渐形成了自己的品牌。打造品牌是一个滚雪球的过程，有了品牌就有更多的客户，有了更多的客户，品牌也会更上一层楼。调查显示，一个品牌的忠实客户能为该品牌提供百分之八十五的收入。对于菜谱类软件，软件将菜谱等服务提供给客户，并且使客户通过使用对商品产生好感，形成品牌忠诚，使用户一直使用该软件。对于口味新cuisine来说，打造自己的品牌便是打造一个定制化一站式服务的菜谱软件。

调研报告&新闻9

品牌的重要性

消费者或用户记忆商品工具不仅要销售给目标消费者或用户，而且要使消费者或用户通过使用对商品产生好感，从而重复购买，不断宣传，形成品牌忠诚，使消费者或用户重复购买。消费者或用户通过品牌，通过对品牌产品的使用，形成满意，就会围绕品牌形成消费经验，存贮在记忆中，为将来的消费决策形成依据。

1.5 收入吸引力

问题1：客户真正愿意花钱买的是什么？

解析：客户愿意购买哪些口味新cuisine提供的付费服务？

回答：对于普通的消费者，口味新cuisine为有需要的客户提供来自知名餐饮店以及中国营养学会的进阶菜谱资源。对于希望自己食谱收获更多反馈的厨艺大师，口味新cuisine提供相应的推广服务，这项服务同样适用于各种想要在此软件中投放广告的广告商们。

问题2：利润中最大的一块从哪里获得？

解析：口味新cuisine收入来源中占比最大的是什么？

回答：口味新cuisine的收入来源有会员费用、广告费用以及经纪人佣金。其中利润最大的一块是会员费用，也即客户在购买进阶菜谱资源时需要支付的费用。口味新cuisine软件总体就是围绕定制化菜谱而生的，因此利润的最大来源也是于此。如果是其他部分，则是本末倒置了。

问题3：客户能够轻易地找到并购买更便宜的产品和服务吗？

解析：对于口味新cuisine来说是否有平价替代品？

回答：目前来说软件市场上更便宜的产品和服务达不到口味新cuisine追求的质量，平价而且质量相等的服务无法找到。

2.行业影响力

2.1.主流竞争对手

问题1：谁是我们的竞争对手？哪些是我们这个领域的主流玩家？

解读：哪些现有的菜谱类/社区类APP平台是我们的直接竞争对手来争夺用户？

回答：经过我们的市场调研，我们发现美食食谱社区交流平台是我们的主流竞争对手，包括下厨房、豆果美食、香哈菜谱等，主要功能是提供各种美食做法以及烹饪技巧，其中下厨房是这类平台的佼佼者。

调研报告&新闻10

[产品分析 | 下厨房—唯有美食与爱不可辜负](#)

在美食及美食社区细分领域，下厨房始终以压倒性的优势占据着市场，保持着细分领域第一的名次。下厨房2018年7月活跃人数高达1260.0万，排名在其后的豆果美食、香哈菜谱的月活跃人数分别为357.0万、234.9万，被下厨房远远甩在身后。

问题2：他们的竞争优势或劣势是什么？描述他们的主要产品和服务。

解读：根据竞争对手的产品和服务，分析他们的优劣势有什么？

回答：在美食食谱社区交流平台中，以“下厨房”为例，它是一款适合年轻人流行的美食食谱软件，主要功能是提供各种美食做法以及烹饪技巧。该软件的主要产品和服务包括菜谱推荐、视频菜谱、作品展示、平台交流、会员机制等等。与其他平台相比，它的竞争优势是更加标准、更加详细的菜谱跟做教程，和一个大型的作品展示交流平台。

调研报告&新闻11

[产品分析 | 下厨房—唯有美食与爱不可辜负](#)

下厨房是一款基于菜谱分享的美食社区产品，随着产品功能的迭代，下厨房已经将业务领域从单纯的菜谱分享社区扩大为了社区+电商综合平台，在美食社区领域占领着比较领先的地位。

问题3：他们聚焦哪些客户群体？

解读：他们的客户细分有哪些？

回答：“下厨房”主要聚焦于寻求教程的厨艺小白、寻求创新的厨艺老手以及寻求分享的厨艺大神，它的用户群体以年轻女性用户和拥有较高消费能力的用户为主。

下厨房产品分析：山川湖海，厨房与爱

下厨房的使用者大多数分部在24到40岁的年龄区间，占总用户数量约71.2%。在全体使用者中，女性用户占比89.8%，成为下厨房主要使用者性别；消费能力方面，中等及中高消费能力的使用者占比66.3%，成为下厨房的主要消费阶层。

问题4：他们的成本结构如何？

解读：他们的成本结构包括哪些部分？

回答：“下厨房”主要成本包括营销与销售、员工工资、合作成本及租金。

问题5：他们对我们的客户群体、收益来源和利润有多大影响？

解读：这些产品对我们的客户细分以及收入的竞争与主要影响有哪些？

回答：“下厨房”平台包含大量菜谱资源和用户交流社区，它与我们竞争用户群体，直接影响口味新Cuisine的会员收入、广告费收入和经纪人佣金。

2.2.挑战者

现在集成菜谱定制推荐+优鲜菜品配送服务的一体化式平台软件数量不多，或者是没有一定的市场规模，因此新进入者中成熟且有很大竞争力的挑战者还不存在。

2.3.替代产品和服务

问题1：哪些产品和服务能够替代我们的产品和服务？

解读：除了我们直接的竞争对手，有哪些可以替代我们的产品的其他不同的产品？

回答：传统的食谱书籍，B站上的美食教学视频。

问题2：他们的成本与我们相差多少？

解读：上述产品的成本结构和我们的有哪些不同之处？

回答：（1）传统的食谱书籍主要成本在印刷费、出版费、作者知识产权费等。（2）B站上的美食教学视频的主要成本在平台运营费、员工工资、视频激励奖金等。

而口味新Cuisine的成本结构包括员工工资（负责软件平台的开发、运维的员工的工资，属于固定工资）、合作成本（与生鲜外送服务商的合作费用，聘请专业的厨师/营养师的费用）和租金（办公场地租金、服务器租金）。

问题3：客户要切换到这些替代品有多容易？

解读：他们有几多概率能替代我们产品的部分或全部功能？

回答：（1）对于传统的食谱书籍，要想学习食谱，必须首先购买实体书/电子书，操作繁琐，耗时较长，并且往往缺乏视频教程，可操作性不强。不容易替代口味新Cuisine。（2）对于B站上的美食教学视频，虽然有较强的可操作性，但是往往缺少统一标准的菜谱教程，并且视频质量无法得到保证。另外，视频播放产生的流量费用较高。总体来看能够替代口味新Cuisine的视频菜谱教程部分，而做不到替代本产品的全部关键业务。

2.4. 供应商与价值链上的其他厂商

问题1：谁是你们的价值链中的关键玩家？

解读：哪些合作伙伴提供了支撑我们价值主张的关键服务？

回答：（1）在食谱教程方面，知名餐饮店和中国营养学会是我们的合作伙伴，经过认证的专业厨师会提供标准菜谱，在平台上发布做菜视频教程，经过认证的营养师会入驻平台，根据收集到的用户的饮食特征给予合理膳食的指导。（2）在菜品配送方面，生鲜外送服务商是我们的合作伙伴，提供生鲜原材料，负责同城定点配送。（3）除此以外，广告推广商也是我们的合作伙伴，负责推广口味新Cuisine的价值主张，让更多有需要的用户关注到这个平台。

问题2：你的商业模式在多大程度上依赖其他这些玩家？

解读：平台在多大程度上依赖这些关键价值提供者？

回答：（1）在食谱教程方面，因为常规的菜谱资源大多已经在各大平台广泛存在，可利用的价值已经不高，因此口味新Cuisine需要通过与知名餐饮店的专业厨师的合作，制作别具一格的、富有创新性的菜谱资源和视频教程，同时邀请专业营养师入驻平台给予合理膳食的指导，所以对他们的依赖程度较高。（2）在菜品配送方面，口味新Cuisine作为一个美食APP处于价值链的上游，对生鲜外送的依赖程度不高，只要资金充足，我们主动提出与生鲜外送服务商的合作，就可以满足生鲜外送的功能。（3）广告推广商是我们收入的重要来源之一，所以对他们的依赖程度较高。

问题3：有边缘玩家在涌现吗？哪个的利润最高？

解读：在价值链上有没有处于价值链边缘但是地位愈发重要的玩家？它们的利润怎么样？

回答：例如：近年来，“下厨房”这款软件在原本菜谱美食分享社区的基础上增加了平台电商入口，从原始的内容社区平台转型至“社区+电商”综合平台。但是并不主打同城配送，即入驻的商家分布位置不确定，并且用户在进行物品搜索时无法按照商家位置进行筛选，导致无法通过简单的操作确保下单用户的到货时间。因此，“下厨房”软件的利润主要来源有会员费用及广告费用，少部分来源于销售食材（如调料冻品）带来的经纪人佣金，总体利润呈增长态势。

2.5. 利益相关者

问题：哪些利益相关者会影响你的商业模式？股东的影响力如何？员工呢？政府呢？

解读：哪些利益相关者对口味新Cuisine的影响最大？

回答：由于口味新Cuisine是一个集菜谱美食分享社区+优鲜菜品配送服务为一体的平台，所以创新的定制化的食谱教程、专业厨师/营养师指导和高效的菜品同城配送服务对我们的商业模式影响最大。他们为平台直接或间接提供了最大的利益。口味新Cuisine不算是重资产模式，因此股东的影响力较弱。平台管理是菜品分享社区质量的保证，因此员工对平台的影响较大。而政府为本平台带来了较大的不确定性，尤其是在饮食安全和物流服务方面，政府会出台相关政策加以规范管理。

3. 关键趋势

3.1 技术趋势

问题1：你的市场内外的主要技术趋势有哪些？

解析：当今菜谱类/外卖类/社区类软件市场的主要技术趋势走向有哪些？

回答：对于菜谱类/外卖类/社区类软件来说，服务器的部署、大数据处理技术以及智能调度系统等是主要技术趋势。

软件开发中非常重要的技术是服务端的部署，并且随着用户数量的不断增加，就需要面临从一百个到数万级甚至千万级并发情况下服务端架构的优化问题。当下，云平台具有成本低、优化性能、规模大等诸多优点，充分利用云端资源进行服务端开发，把海量机器资源通过统一的资源平台进行管理，已是这类软件技术发展的必然趋势。

调研报告&新闻13

[服务端高并发分布式架构演进之路](#)

以淘宝为例，其从最初的单机架构不断演进，到 Tomcat 与数据库分离部署，到引入本地缓存/分布式缓存、引入反向代理实现负载均衡，并将数据库按业务分库、读写分离，而后使用 LVS 或 F5 来使多个 Nginx 负载均衡……直到今日，以淘宝为代表的各大购物软件都将服务器部署到云平台上，真正做到按需付费。

个性化推荐系统中非常重要的技术是大数据处理技术。个性化推荐系统通过分析用户的历史行为，给用户的兴趣建模，从而主动给用户推荐能够满足他们兴趣和需求的信息，能够在用户没有明确目的的时候帮助他们发现感兴趣的新内容。一种高并发、可扩展、能处理海量数据的大数据个性化推荐系统架构是非常关键的，它能为大数据集的处理提供强有力的支持。

调研报告&新闻14

[大数据个性化推荐](#)

近年来随着互联网的发展，特别是智能手机的普及和4g网络出现带来的移动互联网，使得网络数据呈爆炸式的增长，有关数据表明，过去3年人类的信息数据总量比以往4万年的数据量还要多，整个社会进入了大数据时代。在这样一个时代，我们一方面享受着数据信息给生活带来的便利，另一方面又承受着被那些迎接不暇、质量参差不齐的数据信息带来的痛苦。基于此，本文主要介绍一种在当前互联网中应用非常广泛的信息过滤技术——大数据个性化推荐。

对外卖物流系统而言，配送效率和用户体验至关重要。而实际配送过程是由配送员（骑手）最终完成的，因此，想要真正提升配送效率，要在智能调度系统（订单指派、路径规划、ETA）上下功夫。

调研报告&新闻15

[上海三快科技有限公司：美团外卖智能调度平台应用案例](#)

在外卖配送领域，配送调度一直都是外卖行业的一大痛点。行业发展初期，配送主要使用骑手抢单和人工派单两种模式。抢单模式存在较严重的挑单、拆单、乱抢单等问题，既不能保障商户用户体验，又不能保障资源合理分配，造成运力浪费和效率低下；人工派单对调度员个人能力要求高，既不利于业务快速扩展，又无法应付高单量，同时人力成本也很高。

问题2：哪些技术代表了重要的机会或者颠覆性的威胁？

解析：当今菜谱类/外卖类/社区类软件的技术有什么发展和阻碍？

回答：对于菜谱类/外卖类/社区类软件来说，购物社交化、娱乐化，“直播+”等是重要的技术发展方向。专业人士直播更能吸引用户，获得变现能力也比较大。

调研报告&新闻16

[2019年中国菜谱app行业用户特征，菜谱app视频和直播成趋势](#)

目前互联网上有太多关于美食的视频，从吃播到美食游记，从美食探店到美食教学应有尽有。菜谱类APP作为美食类APP的重要组成部分，美食视频自然必不可少。此外，随着直播行业越来越火，未来“直播+”将是大势所趋。不少直播平台如斗鱼、熊猫等都有美食直播栏目。未来菜谱app也将入主直播行业，令粉丝能更清楚的看到美食的制作过程，用户与用户就能在做菜的过程中沟通，用户也能更直观的了解菜肴的做法。

问题3：哪些新兴技术是边缘客户正在逐步采用的？

解析：当今菜谱类/外卖类/社区类软件有什么可以添加的技术？

回答：当今菜谱类/外卖类/社区类软件可以添加配送新技术。随着疫情爆发，无人配送车不断出现在大众眼前，兼任着特殊时期物资配送、室内消毒、餐饮服务等职能，在助力防疫方面发挥了重要作用。习近平总书记更是在统筹推进新冠肺炎疫情防控和经济社会发展工作部署会议上提出：“疫情对产业发展既是挑战也是机遇。一些传统行业受冲击较大，而智能制造、无人配送、在线消费、医疗健康等新兴产业展现出强大成长潜力。要以此为契机，改造提升传统产业，培育壮大新兴产业。”这一重要讲话肯定了无人配送在抗击新冠肺炎疫情过程中发挥的重要作用。

调研报告&新闻17

[2022年中国外卖行业发展现状及发展前景预测分析](#)

企业探索无人配送场景，阿里巴巴、京东、美团的无人配送车相继落地；美团无人机配送正在探索建设城市低空配送网络，进一步减轻外卖送餐员负担、提高配送效率，截至2021年6月，美团无人机已经完成超过22万架次的飞行测试。外卖配送市场大，未来越来越多的企业将参与配送新技术研发应用，这将推动行业发展。

3.2 行业管理趋势

问题1：哪些管理趋势会影响你的市场？

解析：哪些管理趋势会影响当今软件市场的发展？

回答：自2010年以来，财务部、国家税务总局、国务院、工信部、发改委等部门发布的国家层面有关软件行业的政策基本都为支持类，将进一步帮助软件行业扩大市场。近些年来，中国对软件行业的扶持力度不断加大，从财税、投融资、研究开发、人才、知识产权、市场应用等方面给予软件企业鼓励，随着技术的不断进步与创新，未来软件行业技术将呈现网络化、服务化、智能化、平台化以及融合化的发展趋势。

调研报告&新闻18

[2021年软件和信息技术服务业统计公报](#)



其次，广告方面的管理和规范化可能会在一定程度上影响软件的宣传，进一步影响软件行业市场。

调研报告&新闻19

[2022年广告监管趋势及北上广监管执法现状](#)

2022年3月29日，全国市场监管部门广告监管工作会议以视频形式召开，全面总结2021年广告监管和指导广告产业发展工作，分析了当前形势，部署了2022年重点任务。会议要求，2022年广告监管工作要贯彻落实习近平总书记关于“广告宣传也要讲导向”的重要指示精神，突出“为迎接和开好党的二十大净化市场环境和社会氛围”这一主线，持续强化广告导向监管，着力规范和净化广告市场秩序，着力指导和推动广告产业高质量发展，其中明确指出要聚焦核心职能，不断强化广告监管执法以及补短板强弱项，夯实广告监管工作基础。

问题2：哪些规则会影响你的商业模式？

解析：我们口味新Cuisine的商业模式会被哪些规则影响？在哪些方面需要格外注意？

回答：作为一款主打菜谱社区的平台，我们社区要秉持健康友好、积极真实的社区价值观，要时刻明确经验分享和广告之间的界限。比如对于用品推荐的广告，要明确标注文章中含有推广，避免出现用户以为是纯粹经验分享帖结果发现是软文的情况，更要避免像小红书中发生的过度美化、广告过多的情况。

调研报告&新闻20

[又上热搜！小红书将推出踩坑榜，网友：要变“小黑书”？](#)

小红书社区中，部分用户分享过程中存在过度美化笔记的情况，在其他笔记中也有过度修饰的问题存在；在小红书发布致歉后，又将推出景区评分榜、踩坑榜等产品，网友对此更是一边倒反对，本应真实、友好的社区即有可能出现刷差评、大量虚假广告的情况。作为“国民种草机”，小红书在用户体验分享和广告之间的界限越来越模糊。

问题3：哪些管理规定和税费会影响客户需求？

解析：我们口味新Cuisine的客户需求会受哪些规则和税费的影响？

回答：从已有的分析来看，现有的相关规则和管理制度都可以约束我们平台向可持续、高质量、健康的方向进行发展，它们规范着平台管理和运营，尤其是指导建设真实、健康的菜谱社区，保障完善、可靠的商品网上购物流程，分享真实、可信的下厨经验，这些对于我们用户的需求来说会有较好的正面影响，能够更好地服务用户。

3.3 社会与文化趋势

问题1：描述关键社会趋势。

解析：当今互联网世界以及每个人的饮食有什么不同以往的趋势？

回答：观察近期互联网的发展，线上广告将成为主流趋势，互联网广告最大的优势就是它能够通过大数据的精准分析，帮不同行业商家锁定目标人群，做到精准引流。再比如近期各大软件的开屏广告都是为电商双十一活动引流。

由于互联网的信息互通性，现实生活节奏变快以及工作压力变大，越来越多的年轻人选择独居，但保有自己的小圈子。再辅以目前大众认可的健康理念，个人饮食的趋势逐渐成为平日里自己下厨与外卖夹杂，周末等休息日与朋友一起下厨聚餐。但缺乏实际经验，需要外界帮助。

调研报告&新闻21

[为什么越来越多的人选择独自生活？](#)

根据民政部数据显示，中国独居成年人口逐渐攀升，截止到2021已经达到9200万人。无论从哪一方面看，都表明年轻人独居已经成为一种趋势，独居租房也必将更为普遍。

问题2：文化或社会价值观上的哪些变化会影响你的商业模式？

解析：什么样的社会文化和价值观趋势对我们口味新Cuisine的价值主张等方面有影响？

回答：疫情等因素下，越来越多的年轻人选择“保温杯里泡枸杞”的生活方式，我国公众健康观有明显改变和提升。健康饮食便是其中重要一环，哪怕健身，也是“七分吃，三分练”。因此我们口味新Cuisine不仅要满足客户的味蕾，更要注重健康搭配，少油少糖。

调研报告&新闻22

[疫情之下，健康意识的全民觉醒](#)

健康意识的全民觉醒，大概是疫情之下这个时代最大的变化。“拥有健康才拥有了一切”，疫情让身为“95”后的小孙早早地认识到了这一点，这两年他最大的变化大概就是“管住嘴，迈开腿”。“以前觉得生病、死亡是离自己很遥远的事情，疫情防控期间，看着国内国际感染人数每天跳动的数字，自己也是深受警醒，健康观也有了质的变化。现在的我，奶茶基本上不喝了，麻辣烫也吃得少了，每周定期健身。强身健体，增强免疫力，改善体质，现在成为我身边很多朋友的头等大事。”小孙告诉本报记者。

近期也很多人较为反感“专家建议”开头的语句，我们口味新Cuisine要注意权威性，摆出有说服力的内容，也要更贴近大家的生活，做到科学建议但不高高在上。

问题3：哪些趋势会影响购买者的行为？

解析：什么样的社会趋势和文化趋势会影响我们口味新Cuisine客户的消费行为？

回答：根据上文分析，健康观念的觉醒会让客户更愿意为“健康”的菜谱买单，而不单注重于“美味”。而生活节奏变快则让客户更愿意选择简单省时的菜谱。

调研报告&新闻23

[我国菜谱APP行业现状及竞争：消费群体以年轻人为主 市场竞争激烈](#)

在性别分布占比中，女生用户对于菜肴的品质及养生等功效较为注重，占据着63.4%的份额，而男生更趋向于简单易做的菜肴，占据36.6%的份额。

3.4 社会经济趋势

问题1：关键的人口统计学趋势有哪些？

解析：社会趋势中，对菜谱、外送、社区有需要的人群年龄层结构、性别比例是什么？哪些群体更倾向于使用我们口味新Cuisine？

回答：国内少子家庭、丁克家庭增多，人口老龄化加快，空巢青年、老人数量增长，是人们或需要菜谱或需要新鲜食材配送的原因。根据上一个新闻中公开资料整理，25岁以下的菜谱app用户占比达41%，26-35岁用户占比30%；女性用户占比63.4%，男性占比36.6%。由此可见，年轻人以及女性更倾向于用口味新Cuisine。不过，针对各个年龄层和各个生活状态的不同人群，都会有不同功能满足其需求。

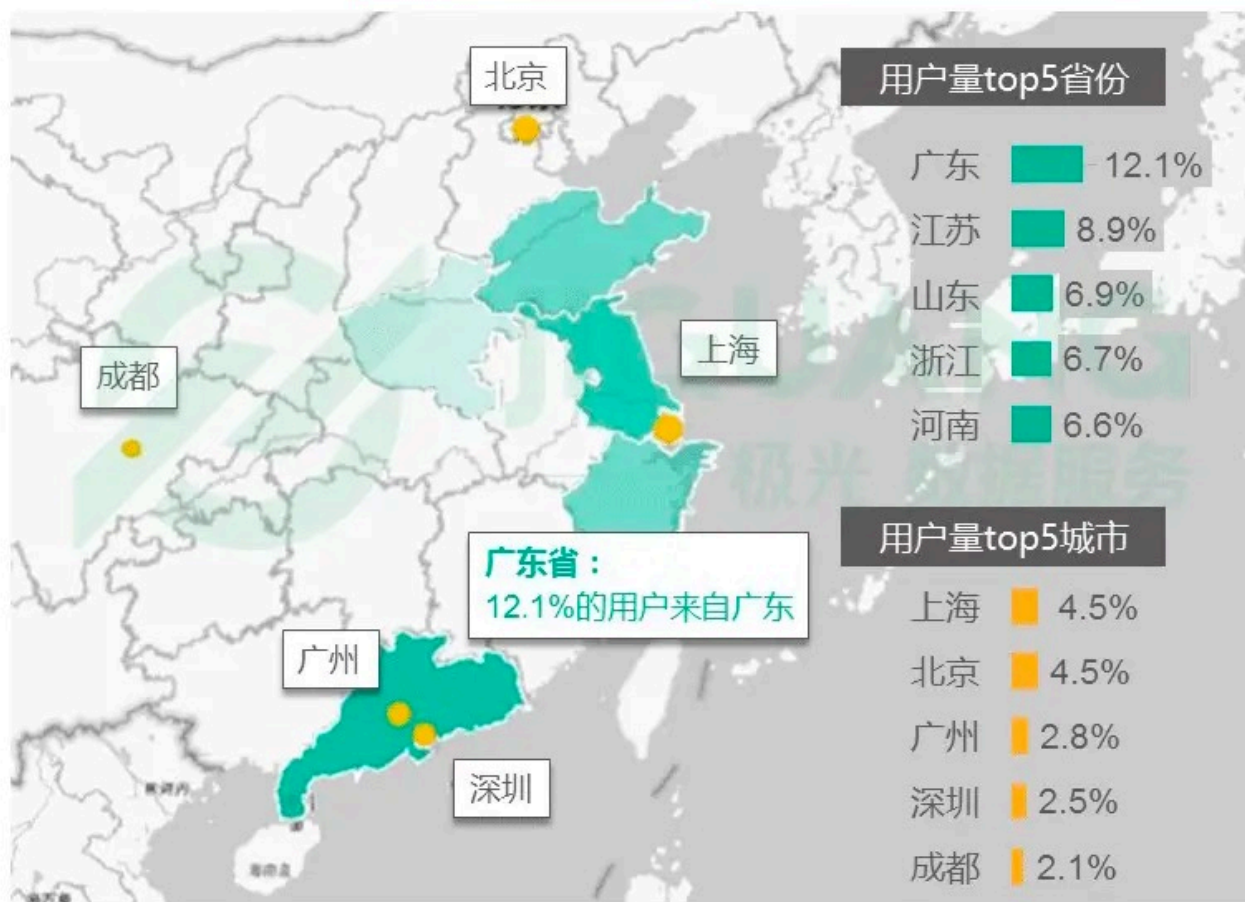
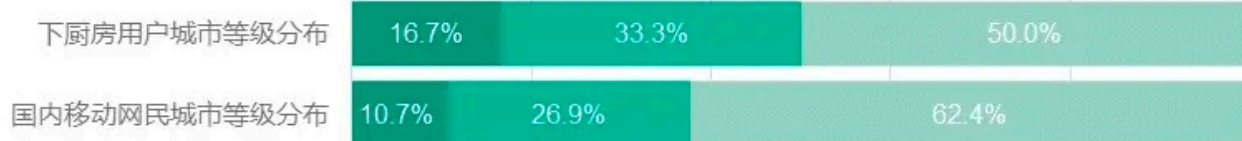
问题2：你的市场中收入和财富的分布有哪些特征？

解析：社会趋势中，对菜谱、外送、社区有需要的人群经济能力如何？与我们相似的软件的客户群体的经济能力如何？

回答：以菜谱类app代表下厨房为例，一线及二线城市移动网民更倾向于使用菜谱类app，并且集中在东南沿海，更是每100个下厨房用户就有超过12个来自广东。菜谱类软件客户人群将逐渐趋于高收入化，更愿意为高质量商品买单，构成了此方面消费升级的基础。

下厨房地区分布概况

■ 一线城市 ■ 二线城市 ■ 三线及以下城市



数据来源：极光大数据；一线城市：北上广深、天津

取数周期：2017.07

问题3：描述你所处市场的消费特征（比如住房、医疗、娱乐等）。

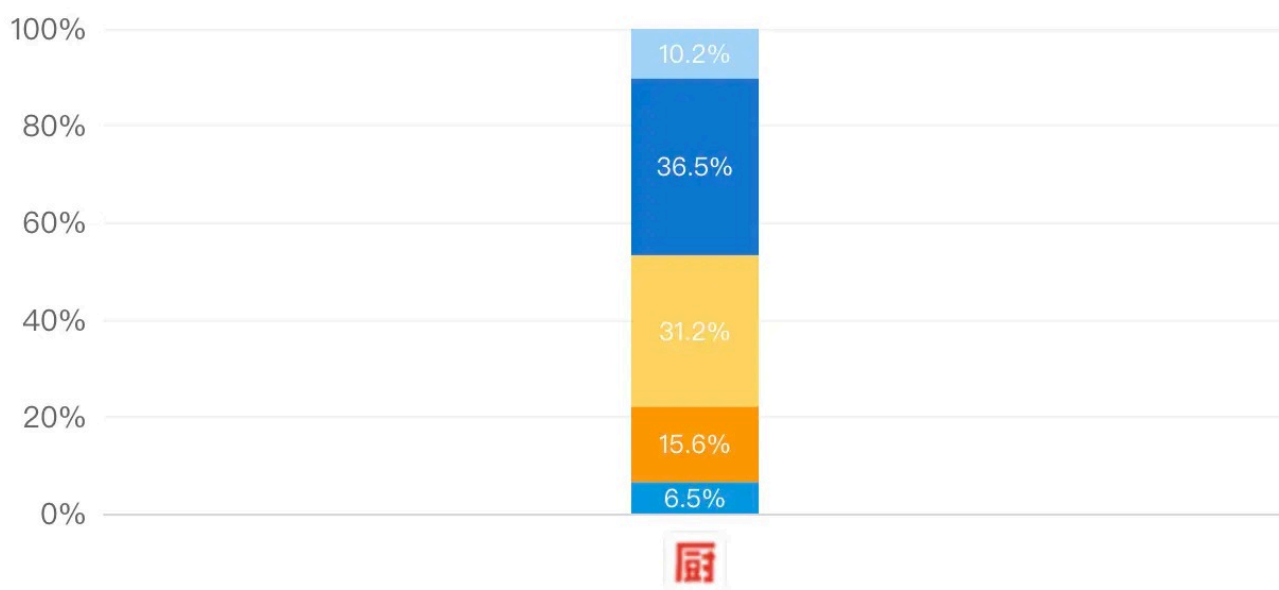
解析：与我们相似的软件所处市场的消费特征是什么？

回答：从用户的消费能力情况来看，下厨房的用户构成是以中等及中高消费能力的消费者为主，两部分人群合计占比67.7%，为其余消费者人群占比合计（32.3%）的两倍。

调研报告&新闻25

[下厨房产品分析：山川湖海，厨房与爱](#)

■ 低消费者 ■ 中低消费者 ■ 中等消费者 ■ 中高消费者 ■ 高消费者



问题4：城镇人口相对于农村人口的比例如何？

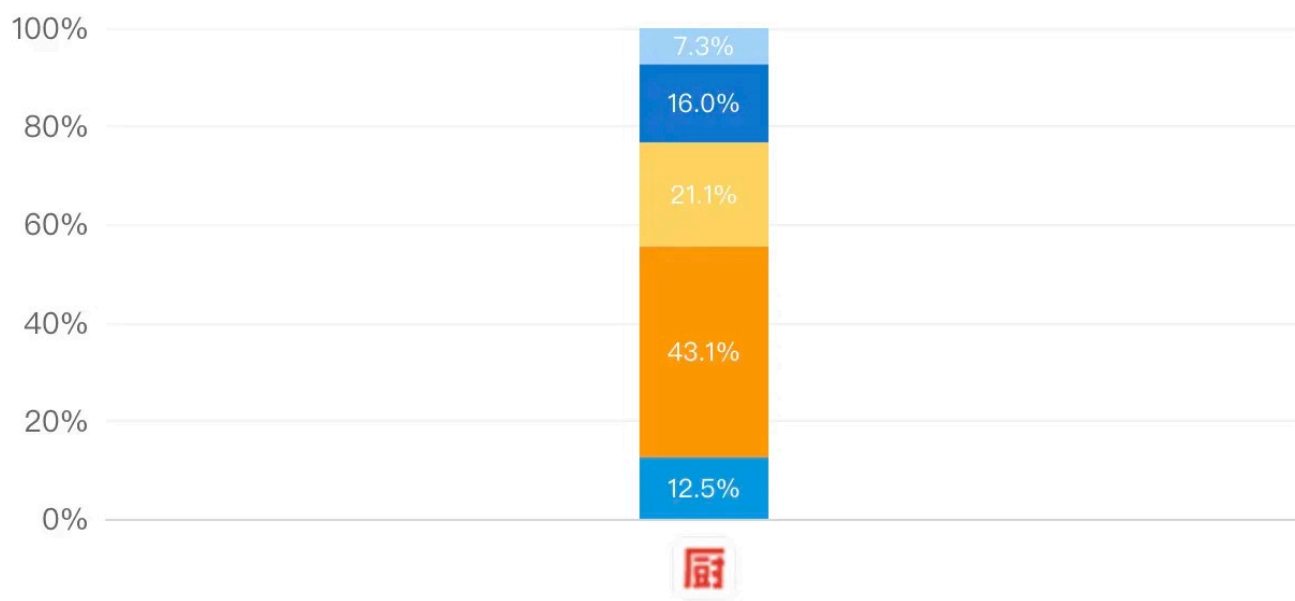
解析：与我们相似的软件客户群体城镇人口相对于农村人口的比例如何？

根据下方图标可见，非县级城市及其他仅占7.3%，可见城镇人口至少占比93%以上，占据绝大多数客户。

调研报告&新闻26

[下厨房产品分析：山川湖海，厨房与爱](#)

■ 超一线城市 ■ 一线城市 ■ 二线城市 ■ 三线城市 ■ 非线级城市及其他



4. 宏观经济影响

4.1 全球市场情况

问题1：经济处于爆发期吗？描述总体市场情绪。

解析：目前菜谱类/外卖类软件行业的经济处于爆发期吗，目前今菜谱类/外卖类软件市场的总体情绪如何。

回答：随着厨电厨具市场竞争激烈、社区团购快速发展以及人们对食品安全重视程度日益提高，菜谱APP行业市场规模不断扩大，内容及功能不断完善、丰富。根据数据显示，2018-2023年年复合增长率为29.1%，2023年我国菜谱APP行业市场规模有望达69亿元。美食社区在应用端已从单纯的菜谱工具向多功能的平台转变，在产品应用功能和运营模式上，基本实现社区化、电商化、媒体化和大数据化，以菜谱为依托搭建美食生态闭环。

调研报告&新闻27

[我国菜谱APP行业现状及竞争：消费群体以年轻人为主 市场竞争激烈](#)

问题2：GDP增长率是多少？失业率有多高？

解析：目前国家经济发展情况如何？对本行业有哪些影响？

回答：在疫情防控常态化形势下，我国经济总体上表现出较好复苏态势，实现了“十四五”良好开局。预计今年GDP实际增速约为5.3%，就业形势好转，城镇调查失业率回落，上半年全国居民人均可支配收入18463元，同比名义增长4.7%，总的来看，一系列扎实稳定的经济政策成效明显，我国经济克服超预期因素不利影响，呈现企稳回升态势，为菜谱类/外卖类软件行业的发展创造了较好的环境。

调研报告&新闻28

[2022年上半年中国经济回顾与下半年经济展望](#)

4.2 资本市场

问题1：资本市场处于什么状态？

解析：菜谱类/外卖类软件行业的资本市场处于什么状态？

回答：菜谱类/外卖类软件行业的资本市场目前较为火爆。行业仍处于高速增长期，根据数据显示，2018-2023年年复合增长率为29.1%，2023年我国菜谱APP行业市场规模有望达69亿元。

调研报告&新闻29

[2021上半年度中国美食社区APP产品市场研究报告](#)

问题2：在你所处的市场中，获得投资有多容易？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？

解析：菜谱类/外卖类软件行业行业获取投资的难度及成本有多高？

回答：从行业投融资情况来看，据资料显示，2021年我国菜谱类/外卖类行业投融资数量为45起，投资金额达932.96亿元。2016年以来，随着行业逐渐发展成熟，资本市场逐渐趋于理性，融资越来越多的集中在优势企业。总体分析，菜谱类/外卖类行业相关投融资难度和成本均适中。

调研报告&新闻30

[2021年中国外卖行业发展现状分析，“懒人经济”驱动外卖行业迅速发展](#)

4.3 大宗商品和其他资源

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（比如原油价格和劳动力成本）。

解析：菜谱类/外卖类软件行业的实物资源的当前市场状态如何？

回答：2022年蔬菜和粮食、肉类等农产品价格至少仍会高位横盘一段时间。主要有以下三大原因：首先受疫情影响，很多道路被封，蔬菜运输遇到障碍，市场上的蔬菜供应减少。其次城市周围占用土地新建商品房，蔬菜需要从更远的地方、甚至跨省运送过来满足居民的需求，油价的上涨导致蔬菜的价格也会同步上涨。三是化肥价格上涨，导致蔬菜的生产成本上涨。

调研报告&新闻31

[2022年“涨价潮”来了？蔬菜和粮食、肉类价格上调，居民早做准备](#)

问题2：执行你的商业模式所需的资源（比如吸引主要人才）有多么容易获取？成本如何？价格走向如何？

解析：口味新（New Cuisine）平台如何吸引重要合作？

回答：在平台建立初期，还可以通过支付合作成本的方式来获取重要合作对象以保障基本功能的运营，如食材供应商和物流服务公司。在品牌影响力持续扩大后，平台可以通过用户带来的流量吸引电商、电视美食节目、网络美食达人的合作，基于优势互补形成强强联合，扩大界内影响力，力图构建起兼具丰富内容和新颖形式的立体化美食社区。

调研报告&新闻32

[以下厨房为例，初探美食菜谱类APP的商业模式与竞争态势](#)

4.4 经济基础设施

问题1：你所处市场的（公共）基础设施有多优良？你如何评价交通、贸易、学校质量，以及连接供应商和客户的便利度？

解析：互联网生态的基础设施建设如何？连接线下网点和客户是否便利？

回答：随着移动互联网、大数据、云计算、物联网与人工智能等新技术、新业务和新生态的发展，各行各业正在以互联网为平台进行融合创新，进入到了“互联网+”快速发展的时代。宽带移动通信网络的建设、公共数据资源的开放等等，促进了大众创业万众创新。阿里巴巴、百度、小米等一批平台型的互联网企业已形成了一定规模的产业生态系统，基于这些平台又创造出了新业态，如O2O（线上与线下结合）、移动支付等。各平台将用户资源和技术资源开放给合作伙伴，通过大数据分析和个性化营销，降低了中小微企业与创业者进入市场的门槛，提高了创业成功率，形成了互利共生的生态系统。这些都为口味新（New Cuisine）平台的建立提供坚实的基础设施保障，同时也让平台有能力成为用户与线下网点的中间节点。

调研报告&新闻33

[“互联网+”时代中国发展的机遇与挑战](#)

问题2：个人和企业的税费有多高？对商业组织的公共服务有多好？你如何评价这里的生活质量？

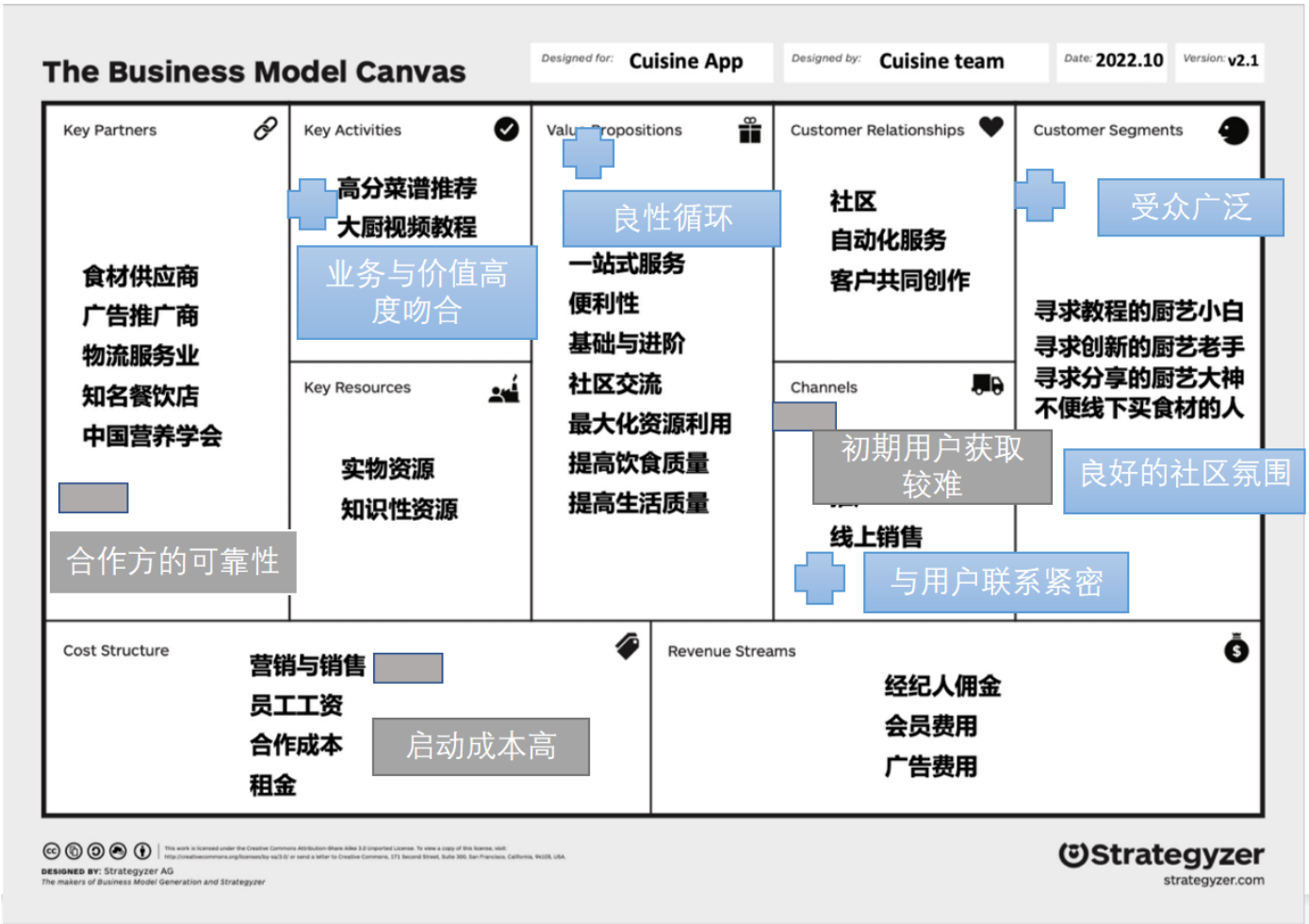
解析：我国的税费有多高？国家对企业的支持如何？

回答：近年来，为了实现经济转型升级，积极应对经济下行压力和新冠疫情对经济的负向冲击等，政府将制度性安排、阶段性政策和临时性措施有效结合起来，实施了大规模减税降费政策。为鼓励企业加大研发投入，我国不断提高研发费用加计扣除比例，并于去年将政策享受主体扩大至所有企业。这意味着，企业每投入100元开展研发活动，税前扣除额度从过去的150元提高到175元，如果按25%的企业所得税税率计算，减税金额从12.5元增至18.75元。

元。对大部分企业来说，减税红利比以前多了一半。通过增值税改革、个人所得税改革等制度性的减税措施，为企业和个人降低了税收负担，通过对高科技企业的政策性减税大力支持科技创新，通过实施对中小微企业的普惠性减税，帮助中小微企业克服生存困难。

三、评估商业模式

1. 总体评估



加分项：

- 价值主张：良性循环
- 渠道通路：与用户联系紧密
- 客户关系：用户广泛
- 客户关系：良好社区氛围
- 关键业务：业务与价值高度吻合

减分项：

成本结构：启动初期推广和合作成本较高

重要合作：确保食材供应商和物流服务提供方的可靠性

渠道通路：初期客户获取较难

口味新NewCuisine平台运营逻辑的核心主要围绕价值主张、渠道通路和客户关系三个方面。平台的关键业务和价值主张高度吻合，基础和进阶的内容呈现可以满足不同群体的需要：寻求教程的厨房小白、寻求创新的厨艺老手、寻求分享的厨艺大神；平台提供的一站式服务可以覆盖从食谱推荐、烹饪教学、食材、调料配送的全过程，便捷省时，充分考虑了用户体验；基于“清空冰箱”原则的推荐系统在解决当代人“今天吃什么”的究极难题的同时实现了减少资源浪费，符合社会主流价值观，基于“膳食均衡”原则的推荐系统符合现代人对提高饮食质量、提高生活质量的追求。

口味新NewCuisine平台的总体商业模式对重要合作和客户细分的依赖较高，平台初期面临着如何吸引来大量的用户并将其发展为资深用户、如何选择可靠的食材供应商和物流服务提供方以保证一站式服务的充分落实等问题。对于吸引用户从其他类似平台的转向，结合笔者日常生活中使用app的真实体验，很多年轻人对平台内嵌的以吸引用户停留时间为主要目的的短视频功能既反感又无法抗拒，口味新NewCuisine平台区别于其他竞品的宣传点除了“键入冰箱里食材，基于减少资源浪费为‘今天吃什么’问题提供解决方案”的搜索逻辑之外，还在于轻量和个性化的平台内容，以QQ中的概念为例，用户可自行选择是否开通“个人空间”、“QQ看点”和“小世界精选”(短视频)，用户可以根据自身需要选择是否将平台用作一个立体化的社区，还是一个简单轻量的搜索工具。

在发展的过程中，口味新NewCuisine平台需要坚持它在价值主张、渠道通路以及客户关系上的优势，打造出一个功能多元化，业务体系化，定位大众化的社区生态，以问题解决和内容分享为导向，普通用户在其中学习通用技能，内容创作者获得认同，平台在保持质量的同时扩大运营规模和影响力，通过和谐融洽的社区氛围、流畅自然的用户体验、切中要害的需求解决吸引更多用户和优质合作者。

2. SW评估

根据总体评估，核心的商业模式画布元素集合是价值主张，故对价值主张进行SW评估。

评估指标	得分	评分理由
我们的价值主张良好匹配了客户的需求	5	我们总是会试图从我们所要服务的客户对象的角度出发，站在他们的角度去想，我们所要服务的客户对象真正想要的是什么。我们坚持为面对灶台不知所措的年轻人提供简单、易于上手的菜谱；为忙于上班无暇做饭的中年人提供快捷方便的菜谱；为囿于固定做饭公式的老年人提供创新菜式的更多选择；为不便线下买菜的客户提供新鲜食材配送。
我们的价值主张有很强烈的网络效应	4	我们各项价值主张之间相互联系，相互促进。价值与客户的数量呈正相关。口味新Cuisine因为有社区讨论功能，所以网络效应尤为明显。客户人数越多，愿意在我们平台分享真实健康的优质菜谱的客户更多，则整个平台的优质菜谱更多，种类更加丰富，大家获得的收益更大，为大家提高饮食、生活质量添砖加瓦。
在我们的产品和服务是强耦合的	5	我们的产品和服务是有很强的耦合性的，旨在提供一站式的服务。客户只需在软件中输入家中已有的食材，即可查看到相关菜谱，冰箱里的剩菜将不再是烦恼。口味新Cuisine更为了提高客户体验，在菜谱页面提供了线上购买食材的服务，客户可以直接勾选所缺少的食材外送到家，无需为了出门买菜而感到麻烦。在此过程中，既提供了食谱方面的各项服务，又提供了下厨所需的新鲜食材。
我们的客户很满意	4	我们口味新Cuisine这款软件不断追求的就是极佳的用户体验，让用户不再为饮食烦恼。一旦客户有了较大面积不满意的反馈，我们在经过权衡和测试之后，会做出相应的优化方案。我们一定会力争对每一处细节进行精细的打磨，呈现最舒适的使用方式，让最多的服务对象拥有最完美的体验。

3.威胁评估

根据总体评估，核心的商业模式画布元素集合是价值主张，故对价值主张进行威胁评估。

评估指标	得分	评分理由
存在可替代的产品和服务吗？	3	市场上存在可以部分替代我们的产品和服务的竞品。直接竞争对手包括下厨房等美食食谱APP。其他产品如食谱书籍，B站美食教学视频等也存在部分可替代的服务。但是对比口味新Cuisine，以上产品都具有明显的不足：下厨房的线上商店服务并非主打优鲜食材的配送；大多数食谱书籍内容较常规，缺乏创新性和易操作性；B站美食教学视频往往没有专业、营养方面的质量保证。总体来看，直接竞争对手能够替代半数本产品的功能，其他产品能够替代约1-2个本产品的功能模块。
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	我们的竞争对手暂时不会提供比我们价值更高或者价格更低的产品和服务。口味新Cuisine的一个重要的价值主张是一站式服务，是一个以菜谱美食分享社区为主，以优鲜菜品配送服务为辅的平台。口味新Cuisine可以整合不同资源，利用该优势提供更有竞争力的商品价格。根据家里已有的食材，平台推荐合适的菜谱，达到最大化的食材利用；根据家里缺少的但菜谱中必需的食材，平台通过与头部生鲜外送服务商合作，提供食材配送服务，达到最小化的食材购买。综上，口味新Cuisine是一款高性价比的软件。

4.机会评估

根据总体评估，核心的商业模式画布元素集合是价值主张，故对价值主张进行机会评估。

评估指标	得分	评分理由
能通过把产品转换为服务而产生重复性收入吗？	4	口味新Cuisine提供专业厨师/营养师教程。用户只要开通会员，就能第一时间获取教程资料，学习做菜教程和营养菜谱搭配。长此以往，用户的饮食生活质量能够得到很大提高。
我们能更优地整合我们的产品或服务吗？	5	口味新Cuisine的一个重要的价值主张是一站式服务，它是一个集菜谱美食分享社区+优鲜菜品配送服务为一体的平台。
我们还能满足客户的哪些额外需求？	3	口味新Cuisine的一个重要的客户关系是社区。用户社区能够帮平台进一步了解用户需求，及时接受用户对不满意之处的意见与反馈，并做出相应的优化方案。
我们的价值主张还可能做哪些补充和外延？	4	在口味新Cuisine一站式服务的价值主张中，我们需要注重流量的引入。平台社区在秉持健康友好、积极真实价值观的基础上，需要追求创新，打造专属优惠活动，吸引更多的厨房小白越来越喜爱自己动手做菜，以此扩大流量。
我们还能为客户做哪些工作？	3	口味新Cuisine的一个重要的客户关系是社区。用户社区能够帮平台进一步了解用户需求，及时接受用户对不满意之处的意见与反馈，并做出相应的优化方案。

四、蓝海战略

1.选择什么方向进行研究？为什么选择这个方向？

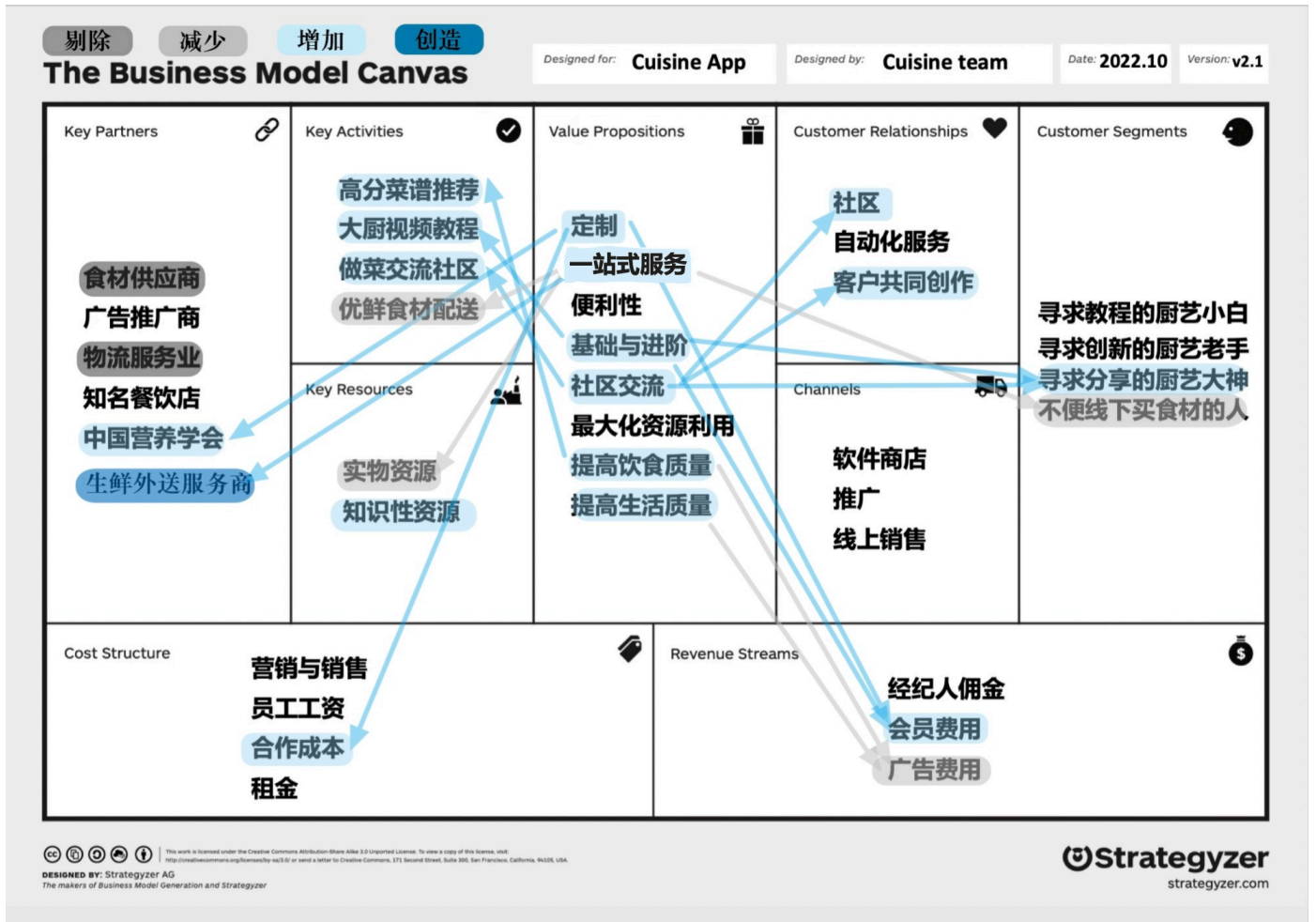
口味新cuisine团队选择对价值主张方向进行蓝海战略的研究。价值主张定义了一个商业模式的核心竞争力，也即客户为什么会选择这一商业模式而非其他同类商业模式。价值主张是商业模式的灵魂，一切的后续进展都围绕价值主张展开。价值主张定义了一个商业模式整体努力的方向，能够为客户带来什么，为此需要舍弃什么、追求什么，一切源于价值主张。只有认真思索价值主张，才能够真正洞悉用户的需求，而非依托于虚无缥缈的东西，可以说价值主张不仅仅是灵魂，也是商业模式之根。

调研报告&新闻38

《商业模式新生代（经典重译版）》

价值主张是客户选择一家公司而放弃另一家的原因，它解决了客户的问题或满足其需求。每一个价值主张就是一个产品和（或）服务的组合，这一组合迎合了某一客户群体的要求。从这个意义上说，价值主张就是一家公司为客户提供的利益的集合或组合。

2.对价值主张方向的研究



口味新cuisine洞察互联网消费者对于生活质量的不断追求，逐渐形成对于自己独特价值的理解，因此通过加强“定制”，可以极大程度的满足个人需求，体现个性，聚焦、关注“消费者自身的价值主张”。加强“定制”意味着增加与专业人士（画布中为中国营养协会）的合作，合作成本由此增加，但可以通过提高会员费用取得成本与收益上新的平衡。为那些有潜力长期留在平台的用户提供更完善和更优质的服务，从而吸引他们，提高他们的留存，提高产品整体的用户数。目前国内生鲜配送服务的市场已经是一片红海，且各大领头企业的背后都有庞大的资本支撑，即使口味新cuisine想要完善自己的一站式供应链也很难完成压低价格，取得质量或价格的优势。因此口味新cuisine决定增加“一站式服务”，减少优鲜食材配送的关键业务，减少实物资源的关键资源，削减不便线下购买食材的人这一用户群体。从独自拉起一条优鲜食材的供应链转向与头部生鲜外送服务商合作，在软件中提供相应的外部链接，收取相应的经纪人佣金。需要使用移动软件购买生鲜的客户多已有了自己的选择，这种情况下难以抢占市场，不如与生鲜外送服务商合作共赢。“定制”这一方面的增加，同时也带动了“基础与进阶”的增长，为此我们需要吸引更多寻求分享的厨艺大神在社区交流中分享自己的做菜视频教程，通过对内容生产者的大力支持从而提高社区的质量，鼓励客户共同创作，共同建设，营造更加优良和谐的社区氛围。口味新cuisine本质是一款菜谱类软件，因此必须要加强提高饮食质量进而提高生活质量这两个方面，无人不追求质量，然而想要做到好质量却比较困难，为此我们首先削减了影响用户体验的广告部分，提升高分菜谱推荐部分。

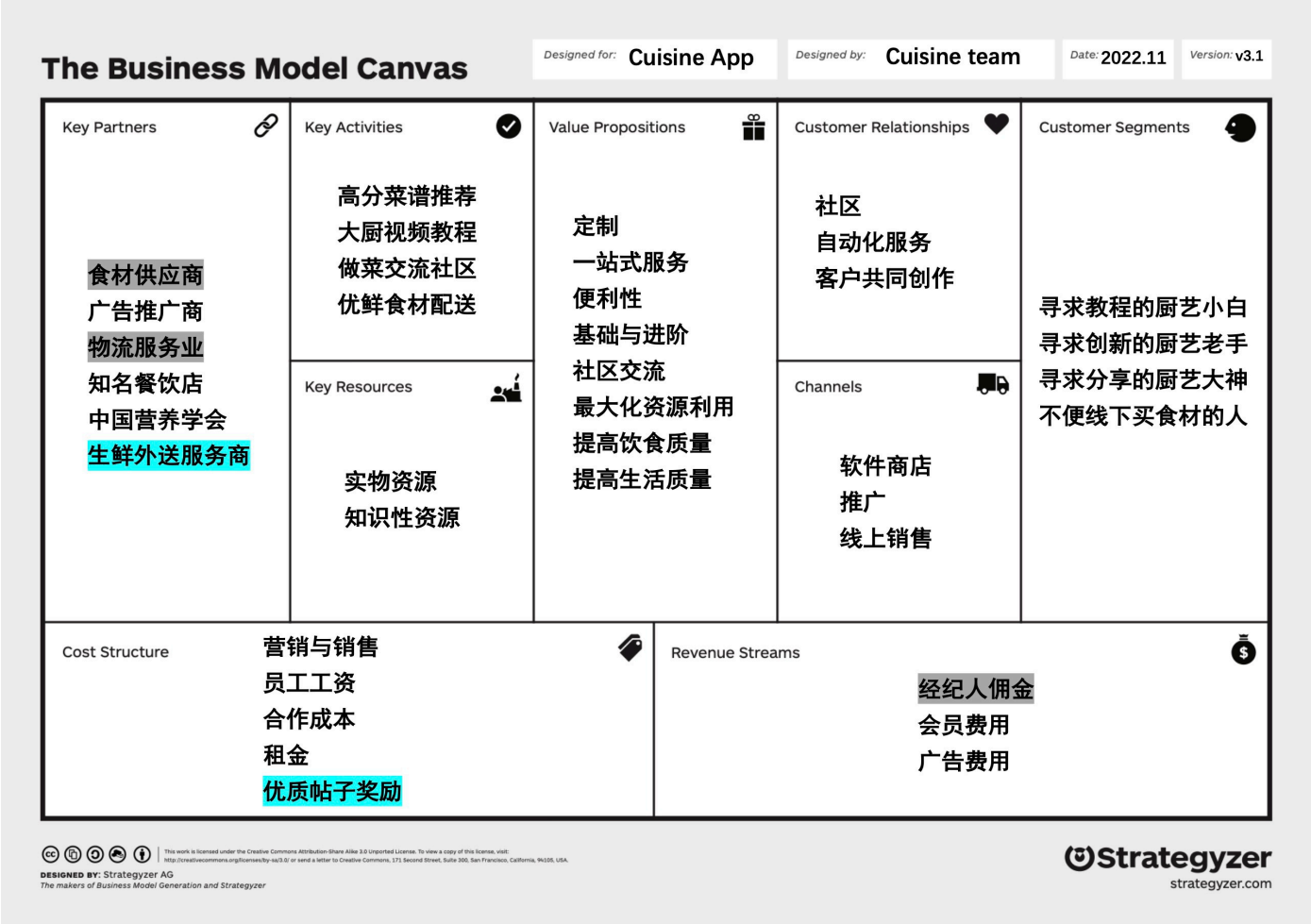
五、商业模式画布更新

1. 整体描述

我们更新后的商业模式围绕一站式菜谱定制服务，为满足各层次客户的需求提供符合其个人价值观的平台。由于企业人力成本越来越高，外包正在成为趋势，于是口味新Cuisine决定削减之前的非核心功能，即由我们自己提供的生鲜外送服务转变为与该行业龙头企业合作，在我们的程序中提供外部链接，使平台的核心功能更凝练，同时从与成熟生鲜外送服务商的竞争转为合作，避免过多的非必要投入，并且对于用户来说程序更加轻量级，用户的使用体

验更流畅，更加保护了用户的权益，避免用户多平台比价。一个良好的社区可以塑造品牌形象，传达品牌理念，加强用户和口味新Cuisine、用户之间的连接，提高用户粘性，而良好的社区在于好的社区环境。提升社区环境会吸引更多优质的客户，进而为社区进行更多积极的贡献。为营造更好的社区交流环境，我们决定添加优质帖子奖励，增强网络效应，鼓励内容生产者发布更多高质量的内容，建设良好环境，形成良性循环。总的来说，在保持原有核心功能的情况下，更新后的商业模式对比之前的商业模式，主要区别在于将重要合作中的食材供应商和物流服务业替换为生鲜外送服务商，在收入来源中删去了经纪人佣金，另外在成本结构中新增了优质帖子奖励。

2. 更新后的画布



3. 具体描述

3.1 元素变化

新增：

重要合作：生鲜外送服务商

成本结构：优质帖子奖励

删减：

重要合作：食材供应商、物流服务业

收入来源：经纪人佣金

3.2 依赖关系

新加入要点联系依赖如下：

1) 优鲜食材配送、便利性、生鲜外送服务商

为突出核心功能，我们决定将关键合作中的食材供应商和物流服务业替换为生鲜外送服务商，削弱了关键业务中的优鲜食材配送，但又不减少平台的便利性。

2) 社区交流、寻求分享的厨艺大神、社区、客户共同创造、优质帖子奖励

在原本的商业模式画布中，我们忽略了平台官方与用户之间的关联和奖励机制。修改后，优质帖子奖励激发厨艺大神的创作欲望，构建客户共同创造的优质社区。

3) 生鲜外送服务商、合作成本

生鲜外送服务商的加入，使得合作成本涉及对象发生变更，新增生鲜外送服务商。

删除要点对要点联系影响：

1) 优鲜食材配送、生鲜外送服务商、经纪人佣金

由于在优鲜食材配送方面转变为与生鲜外送服务龙头企业合作，故不需要与原本的食材供应商和物流服务商合作，收入来源中不再有经纪人佣金。