

索见app 产品评估文档

一、简介：

本阶段对索见的商业模式使用了三种评估方式：商业模式的外部环境评估（四大方面）、商业模式本身的评估（总体，SWOT，威胁，机会），蓝海战略（三个方面），其中，蓝海战略是在前两个评估的基础上完成的，最终将三种评估方式的产物更新到商业模式中。

更新过后的商业模式中，去掉了第二阶段添加的一键美化风景图的业务和资源，修改了产品运行的服务器的使用性质，增加了新的价值主张（主题活动，答题）来维护客户关系，增加了新的客户群体（中老年用户）。

二、商业模式外部环境评估：

市场影响力：

1. 市场问题：

对于索见来说，利润主要来源于社区的流量，而随着智能手机的普及化，当代人拥有大量零碎时间，互联网技术的进步使得搜索变得廉价，消息的获取更加便捷，流量红利¹也随之达到高峰，植物爱好者社区这块的流量并没有被瓜分干净，索见应该争取植物爱好者这一小众的客户群体的流量，市场有较大的空余。

2. 市场分类：

索见的主要客户群体是对植物充满好奇的年轻人，这些人购买欲望强，消费的门槛低，是广告商喜闻乐见的优质流量，同时，由于这些年轻人的好奇，与强烈的分享欲，索见社区的交流空间对他们有莫大的吸引力。而据观察，现代中老年人，有相当一部分赋闲在家，喜欢琢磨花草，养花种菜，这些喜欢花草种菜的中老年人的空闲时间较多，对于植物的相关知识需求量大，是流量不可忽视的组成部分，极具潜力。一般性的青年用户可能对索见的热爱不够持久，有些不是植物爱好者的青年可能使用索见一次就不再使用，这类人对索见的需求较低。索见除了能提供植物爱好者的交

流社区，其本身能够提供植物的识别能力，植物研究人员能够使用索见帮助他们进行植物分类，快速查询信息，这类客户再续书券有一定的影响力，如果能够在这个群体发展索见的用户，能够提升索见的学术可信度，有利于提升品牌形象。

3. 需求和诉讼：

客户使用索见的服务，主要是为了使用快速获得常见植物的详细信息，以及在植物爱好者社区中与同好交流分享自己的心得体会，这也是我们的主要服务。一些索见社区的用户在看到其他用户分享的花草信息后，也许会产生想要购买社区中同类的盆栽植物的想法，但是索见目前并没有整合这样的一个购买引流的功能。使用索见的客户中，大部分用户都会用到快速查询植物信息的功能，植物爱好者更希望在索见社区中分享交流自己的见闻。对于索见来说，随着社区不断的完善，更多的用户会想在社区中分享交流，特别是近期受疫情的影响，类似微博、探探等社区，这类分享的需求会增加，同时用户对于一些没有关注价值的植物的信息检索功能的需求会降低。

4. 切换成本：

索见这类植物图像识别产品，主要是靠用户体验，庞大完善的社区，专有的技术，植物识别高精度来吸引用户，使其绑定到自己的产品上。而当用户使用了索见一段时间后，用户在索见社区中产生的人际关系，用户的索见账户资产，就会阻止用户转投同类产品。互联网上有类似索见的产品（例如形色，花伴侣等），这些产品的植物识图功能较为强大，但是在植物爱好者社区的构建上，不够成功。索见这类植物识别产品的品牌相当重要，在保证技术可靠，社区的稳定的前提下，拥有最大的高活跃度的植物爱好者交流社区，就是最好的招牌，会自动吸引市场上的“空余”用户，也能够阻止用户切换产品。

5. 收入吸引力：

对于索见这类产品，客户主要想要精准的植物识别服务，社区交流的服务等级，并愿意为之付出一定的费用。对于索见来说，主要的利润来自于社区流量吸引力来的广告商，还有少部分来自于用户的会员费。在目前的市场中，用户在植物信息的检索方面可以获得免费的服务，但植物爱好者的社区很难找到，只要索见能构建一个成功的社区，就可以吸引很多的客户。

行业影响力：

1. (现有的) 竞争对手：

形色：智能识图的前驱者，创意和设计俱佳但是未建立起他的“形色社区”

百度识图：优势在于丰富性与准确度，渠道宽广，但是与我们索见相比不够便捷
花伴侣：界面美观，有属于自己的社区，有科普文章、植物百科等专业性很强的栏目，业务范围很广泛

像百度识图⁴这种市场范围广，可以复用自己的渠道，甚至可以出售自己的技术获得收入，而类似形色⁵、花伴侣⁶这些已经打下了口碑，同时各具特色，用户忠诚度比较高

2. 新进入者（挑战者）：

很多拍照软件都开始拥有一些识别功能，他们聚焦的往往是一些偶尔需要用到识别功能的客户，收入来源于流量

3. 替代产品和服务：

人工鉴定，知乎等等可以取代拍照识物社区软件可以取代我们的交流社区

4. 供应商和价值链上的其他厂商：

图像识别技术提供者是我们供应商和价值链上的重要玩家，为我们提供强有力的技术支持

百科，动植物所，园区景点等机是我们数据资料的来源以及重要的合作伙伴
应用平台提供者是我们依赖的宣传的渠道

5. 利益相关者：

收益来源主要依靠流量变现，因此广告商对我们的收益影响很大

受消费者的喜好影响也很大，这是流量的基础，同时会员费等等也来自于消费者
技术人才直接影响了产品的质量以及口碑

关键趋势

1. 技术趋势：

一款植物拍照识别 APP 的核心功能就是拍照识物功能，此功能需要运用到不少新兴技术，并且需要跟随技术的发展更新自身使用的技术。各个企业对技术的运用决定了企业的上限，决定了企业是否可以吸引到更多的用户，因此，了解行业内的最新技术及技术趋势，对于索见 APP 保持较高的市场占有率有极大的帮助。

1. 目前与索见市场相关的主要技术有拍照识别技术、AI 识图等。
2. AI 技术会对此行业带来冲击，AI 可以大大减少人工的工作量，降低成本，并且 AI 技术的进步会提升拍照识物的准确率。
3. 手机 OCR 技术⁷、Pic2 Recipe⁸--一款新型食物识别系统，通过查看食物照片来预测食物的成分，并向用户推荐类似的食谱。

2. 行业管理趋势：

一家企业的成功离不开优秀的管理，酒香也怕巷子深，索见 APP 需要时时关注市场走向，关注国家对拍照识物 APP 行业的监管政策，要合法地进行宣传，企业上层也需要研究有效的管理措施，保证企业安全可靠运营。

- 1、国家监管机构对于 APP 涉及用户隐私方面的限制⁹。
- 2、各个手机平台软件商店对于 APP 的管理政策。
- 3、平台管理对于 APP 社区的监管会影响用户的需求，比如某些分享的图片过于暴力血腥、黄色。

3. 社会和文化趋势：

时代在改变，人心也在改变，社会大背景更是在改变，人们的文化程度在不断提高，对于未知事物也充满着好奇心，索见 APP 为这些人提供了一个优质的平台，用于认识了解身边不认识的花花草草，提升自身文化素质和修养¹⁰，使自己成为一个博学多识的人。因此了解社会和文化趋势有助于找到自身 APP 的定位。

- 1、传统的科普图书笨重且不方便，不易于携带。
- 2、人们文化程度普遍提高，但是也有不认识的花草，宝爸宝妈需要用到一款 APP 来给自己的孩子科普。
- 3、人们更加注重自学，遇到不认识的花草想要了解。

4. 社会经济趋势：

经济基础决定上层建筑，国家经济水平决定了公民的购买力，如果公民没有足够的经济能力来满足自身的文化需求，那么文化方面 APP 的下载量将会下降，因此弄清社会经济趋势¹¹有助于提升 APP 开发的针对性。

- 1、社会经济发展迅速，人们有更多的闲暇外出旅游，会碰到更多的奇花异草。
- 2、二胎政策全面放开，家庭中儿童数量增多。
- 3、发展中国家有学习的需求。
- 4、新兴市场的中产阶级数量增加。

宏观经济的影响

1. 全球市场情况：

受到新冠疫情的冲击全球经济衰退。全球五分之一国家的人均收入将停滞不前或下降。全球经济尚不知何时会复苏。有报告指出，今年全球经济将萎缩 1.5%，其中发达经济体将萎缩 3.3%，新兴经济体将仅增长 1.1%。受到全球经济低迷的影响，人均收入减少，索见 app 收入来源中的会员费以及广告商的广告费将会减少。

2. 资本市场

因新冠病毒影响，全球经济低迷，经济下滑成已成定局，资本流动性减弱，投资将会减少，索见 app 获取投资的难度将会增加，资本市场对全球经济持悲观态度。

3. 大宗商品和其它资源

人力成本不断上升。随着经济的发展，程序员的工资从 14 年到 20 年完成了 10W+到30W+的跳跃。

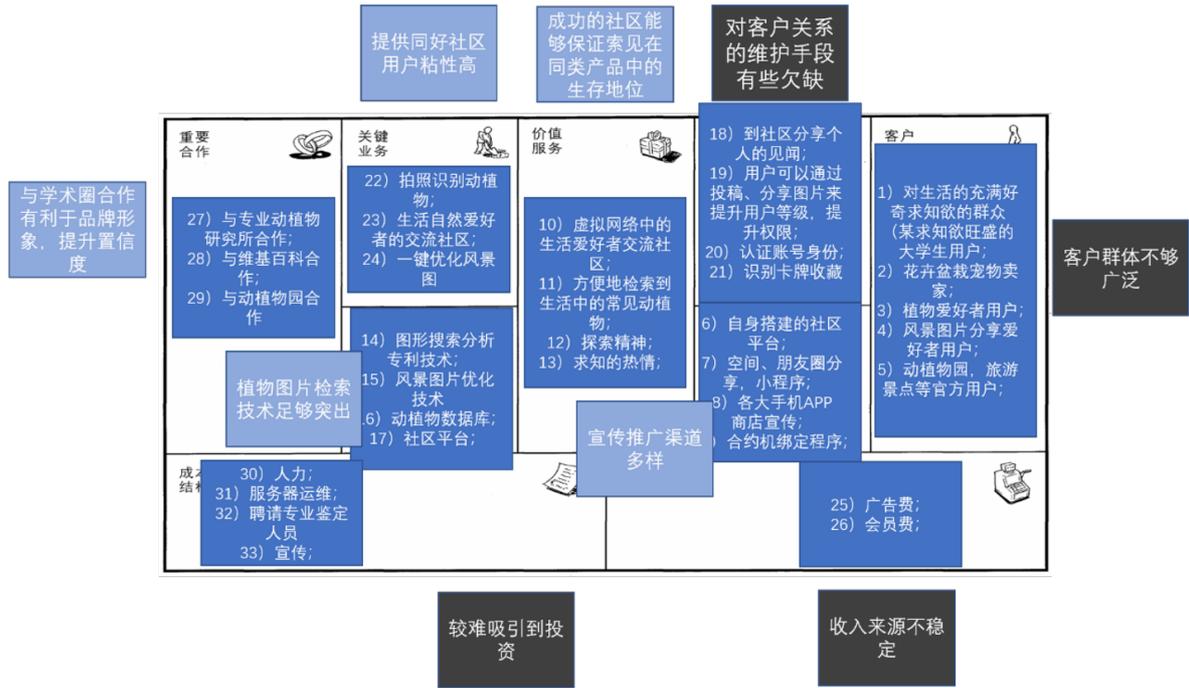
大数据、云计算等技术的使用成本降低。为打造能够让大量用户上传图片的社区平台，索见需要使用到大数据、云计算等技术，随着这些技术的日益成熟，使用成本逐渐降低。平台的开发和日常维护都需要用到人力。

4. 经济基础设施

高铁等基础设施的快速发展，降低了人们出行的成本，扩展了人们的活动范围。活动范围的增加提高了用户遇见未知动植物或者优美风景的概率，提高了用户活跃度。

三、商业模式本身评估：

总体评估：



减分项：

收入来源不稳定

主要客户群体为植物爱好者，客户群体不够广泛对客户关系的维护手段有些欠缺

较难吸引到投资

加分项：

成功的社区能够保证索见在同类产品中的生存地位提供同好社区用户粘性强

植物图片检索技术足够突出宣传推广渠道多样

与学术圈合作有利于品牌形象，提升置信度

Swot 评分表

价值主张评估:

评估项	得分	理由	重要性/ 准确度
价值主张与客户需求匹配度	+2	我们的索见产品是完全按照客户的需求来设计价值主张的, 但是精神的主张似乎不再适合客户	10
价值主张的网络效应强度	+2	索见社区能够提供一个较强的网络效应, 但这种吸引主要是针对特定的人群(植物爱好者)	6
产品与服务的耦合度	+4	对于索见, 所提供的服务就集成在产品之中, 这是强耦合的	8
客户满意度	+2	目前的技术来说, 索见只能对常见的植物保持一个高识别准确度, 但对一些稀有的植物无法保持在同一水准	5

收入评估:

评估项	得分	理由	重要性/准确度
利润额度	-2	索见以及同类产品较难获得利润，会员费较少，由于社区的规模较难扩建，由流量产生的利润不多	8
收入预期	+3	索见的预期收入较好预测，会员费较为稳定，而广告费收入与社区的大小，流量呈正比	6
收入来源稳定度 (是否有回头客)	+2	大部分索见APP的使用者是植物爱好者，较为稳定（增减变化较慢），会员费一般长期充值，流量广告投放商较为固定（花草卖家）	7
收入来源多样化	-2	索见的收入来源较为单一，前期依赖于会员费，大头依赖于广告商投放广告的广告费，但是在社区流量不够的情况下，广告费很少	7
收入来源可持续性	-1	索见的收入来源的可持续性不够稳定，主要是广告费不稳定，会员费较少	7
收入能否先于成本	-4	索见的收入是基于完整的服务的，必须要有完整的产品才能吸引用户，才有会员费，有了用户才有流量，才能吸引广告商，才有广告费	9
能否提供客户想买的服务	+2	索见对于植物爱好者来说，能够提供他们想要的查询植物信息和社区交流服务，但在购买实体植物上没有涉及	7
定价机制是否合理	+3	索见对于用户的收费在于会员费，这是一个周期性充值的服务，价格较低，相对合理	6

成本评估:

评估项	得分	理由	重要性/准确度
我们的成本是否可以预测	+3	我们的成本主要来源于人力、运维、以及宣传，但是具体的成本和规模密切相关。	7
我们的成本结构是否正确地匹配了我们的商业模式	+3	我们的业务主要是拍照识图以及构建交流社区，对应了人力、运维、宣传的成本结构。	9
我们运营的成本效率是否高	+4	互联网产品意味着我们不需要投入太多的运营成本就可以获取较高的收益，例如采取一些科学的工作制度或者管理方法。	10
我们是否从规模经济中获益	-4	扩大规模并不能大量增加我们的用户，我们不属于生产类的商业模式，反而会增加人力成本，运维成本。	8

基础设施评估：

评估项	得分	理由	重要性/准确度
竞争对手复制我们核心资源的难易度	-3	技术、数据库、社区这类模式等比较容易被复制。	8
资源的需求是否可以预测	+4	主要需求的资源很明确即专利技术、数据库等等。	9
我们是否能在正确的时间部署了合适的资源	+4	部署在服务器上即可。	9
我们是否有效地执行了关键业务	+4	我们产品完全是围绕关键业务的，必须有效执行。	10
我们的关键业务被复制的难易度	-2	由于现在拍照试图的技术已经不是什么十分深奥的领域了，交流社区也存在许多，所以是比较容易被复制的。	8
执行质量	+4	运营的成本效益等等完全依靠执行的质量来保证，所以这是必须达到的。	10
我们的自有活动和外包活动是否达到了理想的平衡	+3	图像识别技术由我们自身负责研发，数据库，部署平台交由外包。	7
我们是否聚焦，而且与伙伴合作	+4	我们与许多动植物研究所、百科、旅游景点等多方合作。	9
我们与重要合作伙伴的关系	+4	与合作伙伴融洽的关系保障我们产品的质量，同时才能扩展我们的知名度以及相关业务的支持。	9

客户细分评估:

评估项	得分	理由	重要性/准确度
客户忠诚度, 流失率	+5	对于索见来说, 最重要的就是客户, 只有留住客户, 索见才有发展的空间, 否则会丧失索见的收入来源, 所以重要性给到了最高的 10。索见的客户群体中, 大多数都是植物爱好者, 因此客户忠诚度极高, 流失率低。	10
客户群体分类	+5	索见的客户群被很好地分为五部分。对于索见来说, 用户使用 APP 时不需要被很好地分类, 因为用户都可以使用索见的所有服务。	3
新客户的获得速率	-2	索见是一个小众 APP, 主要面向植物爱好者, 无法快速获得大量用户。	8

渠道通路评估:

评估项	得分	理由	重要性/准确度
我们的渠道效率	+3	索见的渠道有自身搭建的社区平台，空间、朋友圈、小程序，各大手机 APP 商店等，渠道通路有效率与否取决于用户看不看，效率不能很好地被保障。	8
我们的渠道效果	+2	索见的渠道通路可以使用户了解到索见 APP 并下载，在索见社区里也可以分享自己的见闻。	5
渠道联系到潜在客户的难易度	-2	索见的收入来源较少，意味着我们没有足够的资金来进行宣传，在 QQ 空间、微信朋友圈等平台进行的宣传收到的新客户较少。	9
客户能否频繁看到我们的渠道	-2	索见的宣传经费有限，不能像某些新 APP 那样大肆宣传，所以客户时常看不到我们的渠道。	9
渠道整合度	-3	索见有多个渠道，而这些渠道是多种多样的，我们对渠道的整合度较低。	5
渠道之间的规模经济	-5	索见的成本不会因规模扩大而维持不变，反而会增多，所以索见的渠道通路之间无法产生规模经济。	10
渠道是否匹配客户群体	+2	索见社区这个渠道通路完美地匹配了我们的客户群体，而在其他渠道，如空间，朋友圈则匹配度不高。	6

客户关系评估:

评估项	得分	理由	重要性/准确度
客户关系强弱	-2	我们的客户忠诚度不好维护，我们虽然推出了不少维系客户关系的手段，但是市场上的同类产品较多，社区确实是个很好的维系方法，但其的构建不是一蹴而就的。	6
关系质量是否匹配了客户群体	+2	客户群体中不同的客户细分分别使用到了我们的不同功能，比如花卉盆栽卖家主要使用我们的在线销售功能，植物爱好者主要使用我们的拍照识物功能，所以我们的关系质量很好地匹配了客户群体。	5
客户的切换成本，和客户的绑定关系	+3	客户在我们这里建立的自己的社区关系，如果切换，这里的社区和朋友都会丧失，因此我们的客户切换成本较高。	6
我们的品牌保障	+5	我们与专业植物研究所合作，提升自身品牌形象。	8

评估威胁表

对价值主张的威胁:

评估项	得分	理由
存在可替代的产品和服务吗？	-4	在索见 app 的竞品中有一款叫做花伴侣的 app 与索见的功能相似，也是主打社区平台，且形色的功能似乎更加完善。
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？	-4	竞争对手中主打拍照识别的百度识图提供免费使用；有社区这个相似功能点的花伴侣收入来源于与企业的合作，会员费低于我们。

对成本/收入的威胁：

评估项	得分	理由
我们的利润受到竞争对手的威胁吗？是技术原因造成的吗？	-2	我们的利润受到花伴侣的影响，他们的收入主要来源于与京东等企业的合作，并非依赖于用户的会员费以及广告费。
我们过多的依赖某一项或多项收入来源吗？	-4	我们的收入主要来源于用户的会员费，部分来源于广告商的广告费，以及部分花卉盆栽卖家的广告费。
未来有那些收入来源会消失？	-1	只要能够保持较高的流量，我们的收入来源就会相对稳定。
哪几项成本会变的无法预测？	-1	成本虽然会随着市场经济变化，但总体较为稳定。
那些成本的增加会快过他们所支撑的收入？	-3	随着用户数量的增加，聘请专业鉴定人员的成本会超过他们能够带来的收入。

对基础设施的威胁：

评估项	得分	理由
我们会面临某些资源的供应短缺吗？	-1	我们可能需要的供应资源就是动植物园提供的动植物数据库资源，一般情况下这些资源并不会出现供应短缺的情况。
资源的质量能够保证吗？	-1	动植物研究所提供的资源质量非常高，具有很好的可信度。
哪些关键业务会被打扰？	-3	关键业务中提供的植物图片快速识别功能，市面上有较多的竞品，社区的前期运维比较容易被打扰。
我们的活动质量会受到威胁吗？	-1	只要保证社区平台的质量，我们的活动质量就不会受到威胁。
我们可能会失去哪些合作伙伴？	-2	与广告商的长期合作并不稳定，有可能会消失。
我们的合作伙伴有可能和竞争对手合作吗？	-5	我们依赖的动植物研究所的动植物数据其它竞争对手也在使用。
我们是不是过分依赖某些合作伙伴了？	-3	我们依赖动植物研究所提供的动植物数据。

客户界面上的威胁：

评估项	得分	理由
我们的市场会很快饱和吗？	-3	动植物生活爱好者属于一个比较小众的圈子，但是目前发掘程度还不够，经过一段时间的发展后可能会很快饱和。
有竞争对手在威胁我们的市场份额吗？	-4	花伴侣与我们的功能相似，会与我们进行竞争。
客户转投竞争对手的可能性有多高？	-4	竞争对手对我们的威胁较大，处理不好很容易丢失客户。
我们市场中的竞争多快会变得白热化？	-3	动植物生活爱好者圈子较小，可能很快将会白热化。
竞争对手会威胁我们的渠道吗？	-2	我们的渠道较为多样，有通过“熟人”社交的方式宣传，有通过大平台渠道宣传，多种方式使得我们不太会受到竞争对手的威胁。
我们的渠道有变得和客户不相关的危险吗？	-1	我们的渠道很大部分依赖于用户的宣传，与客户紧密相关。
我们的客户关系有可能会恶化吗？	-1	我们有专门的客户部门处理与客户的关系，全力维护我们与客户之间的关系，不太可能会出现恶化的情况。

评估机会表

基础设施中的机会：

评估项	得分	理由
我们能否将某些关键业务标准化吗？	+3	在索见的业务中，拍照识别植物和一键美化风景图，能够做到较为简单的标准化，但是索见的交流社区很难做到标准化。
我们能否提升整体效率吗？	+3	索见关键业务的效率，对于植物识别和一键美化来说，效率主要靠相关的计算机技术、算法，对于社区的效率提升较为复杂，多方面都可优化（如，服务端代码，用户界面优化，推荐算法）
IT 能够提升效率吗？	+5	索见本身就是一个基于 IT 开发的产品，IT 的优化就是对效率的优化。
我们能否使用成本更低廉的资源获得同样的效果吗？	+1	在人力和专业鉴定人员中如果使用更低廉的资本可能无法获得专业的人员，会降低平台专业性和稳定性。
哪些核心资源适合转移给合作伙伴？	+4	我们核心资源中动植物数据可以转移给动植物研究所，由他们进行数据的提供。
哪些核心资源开发不足？	+3	我们的图像识别技术需要进一步研发以提高识别准确率和识别速度。社区平台可以进一步扩展提供更加丰富的功能。
我们有没有哪些没有使用的知识资产是对别人有价值的？	+1	我们主打的是一个社区平台不打算对外提供额外知识资产。
有外包的机会吗？	+3	索见的数据库方面可以外包给其他公司开发，或者使用第三方的数据库。

评估项	得分	理由
与合作伙伴扩大合作能够帮助我们聚焦核心业务吗？	+4	索见与合作伙伴扩大合作，比如与研究所和百科机构展开全面的合作，能够使我们识别动植物的关键业务质量提高。
有与合作伙伴交叉销售的机会吗？	+4	索见可以向客户出售动植物园、景点的门票，动植物园和景点可以推荐索见，赠送限时会员服务。
合作伙伴的渠道能够帮助我们更好的连接客户吗？	+3	动植物园和景点可以向游客推荐索见，帮助我们连接客户，研究所和百科机构也能够通过他们的渠道宣传索见。
合作伙伴能够补充我们的价值主张吗？	+4	研究机构、百科机构为我们的价值主张提供客观事实的支持，动植物园和景点为我们的价值主张提供了近距离接触、体验的可能。

价值主张中的机会：

评估项	得分	理由
能通过把产品转化为服务而产生重复性收入吗？	+1	索见的识别和一键美化功能确实能够做成按次收费，但是这样会大大降低索见对客户吸引力，不可取。
我们能更优地整合我们的产品或服务吗？	3+	我们将拍照识别植物和植物同好交流社区整合在一起，打造一个集功能性和社区型的产品。
我们还能满足客户的哪些额外需求？	+3	沟通交流、照片编辑、卡牌收藏可以满足一些客户的额外需求。
我们的价值主张还可能做哪些补充和外延？	+2	热爱生活、热爱交流、打造智能化社区也是我们价值主张可以衍生的一部分
我们还能为客户做哪些工作？	+2	我们可以推荐一些热门景点，提供一些电商服务。

收入/成本中的机会：

评估项	得分	理由
我们能否将一次性交易收入改为重复性收入吗？	+2	可以将永久会员改为订阅式。
客户还愿意为哪些元素买单？	+3	我们可以给用户一些头像边框，壁纸，字体等做一些不同级别的收费。
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	购买会员可以获得动植物的门票，或者购买一些景点门票赠送会员。
我们还能增加或者创造哪些其他的收益来源？	+1	我们的收益来源手段比较匮乏，暂时没有好的稳定的收益来源。
我们能提价吗？	+3	我们可以增加会员或者收费功能的费用。
我们能在哪里削减成本？	+2	可以在人力方面减少，或者减少一些合作伙伴例如动植物所等。

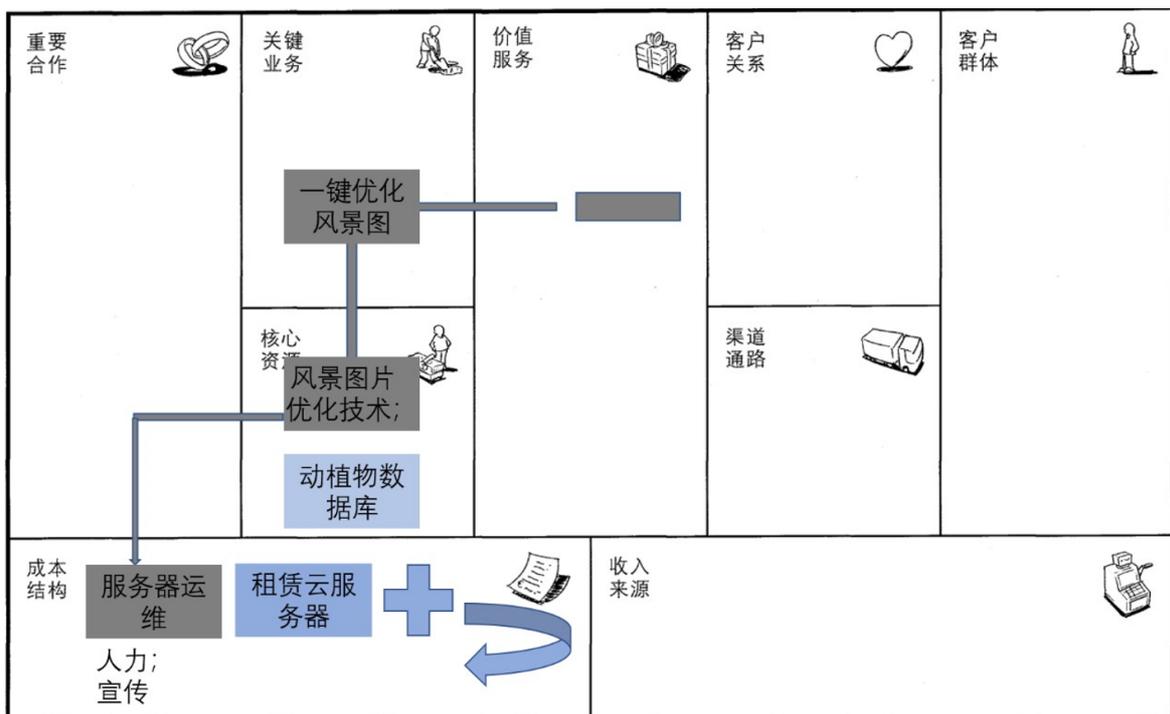
客户界面中的机会：

评估项	得分	理由
我们如何能从一个增长的市场中获益?	+3	在当今庞大的流量市场下, 网民数量在不断增多, 我们也可以在流量红利中分得一杯羹。
我们能服务新的客户群体吗?	+5	任何有拍照识物需求, 或是风景图片分享需求, 或是售卖植物需求等等需求的新的客户群体都可以使用我们的应用程序, 我们可以完美服务新的客户群体。
我们能够通过更细致地给客户分类来更好地服务客户吗?	+4	对于不同的客户群体, 我们的服务分得很细致, 针对不同的客户群体, 我们主要的服务有不同的侧重。
我们如何能提升渠道的效率和效益?	+4	我们可以通过举办一些活动比如集赞兑换会员体验等方式来鼓励用户进行宣传以提升宣传效益。
我们能更好的整合渠道吗?	+4	我们能够在平台中增加分享到 qq、微信、朋友圈等方式来整合这些渠道。
我们能找到补充性的新渠道伙伴吗?	+2	现有渠道以及较为完善。虽然可以通过投放广告的方式来进一步的扩大宣传渠道吸引用户, 不过这将会在成本中增加额外的支出。
我们能够通过直接服务客户来提升利润率吗?	+3	我们可以通过为一些探险发烧友提供在线指导服务来获取一些额外的收入。
我们能够更好的匹配渠道和客户群体吗?	+2	用户通过 qq、微信等方式进行宣传时一般会向与自己有相同兴趣的人进行推荐。
有可能提升客户跟进的效果吗?	+2	用户在我们这里购买花卉盆栽后, 可以实时查看物流情况。
如何能让我们与客户的关系更加紧密?	+2	建立会员制度, 吸引用户开通会员, 维系客户关系。

评估项	得分	理由
我们能够在定制化上面做改进吗?	+2	对我们的会员, 我们提供定制化服务, 比如VIP 头像框, VIP 特权, 维持客户关系。
我们如何能够提升客户的切换成本?	+3	用户在我们的社区分享的见闻以及交到的朋友, 在切换时将会全部丢失, 这可以维护我们的客户忠诚度。
我们识别并“炒掉”了没有利润的客户了吗? 如果没有, 为什么?	+3	没有炒掉, 因为我们是一个小众 APP, 需要更多的用户活跃来保持我们的竞争力, 每一个没有利润的客户将来都有可能成为我们的付费会员, 所以我们会好好服务这些用户。
我们需要让某些客户关系变得可以自动维护吗?	+4	在我们的社区里, 用户之间可以互相沟通交流, 这是我们自动维护客户关系的一种方式。

四、蓝海战略:

探索成本影响:



删除：去掉风景图片优化技术及业务削减：抛弃自搭建的服务器

提升：数据库事务处理速度，植物图片识别的精准度创造：改用租赁的云服务器

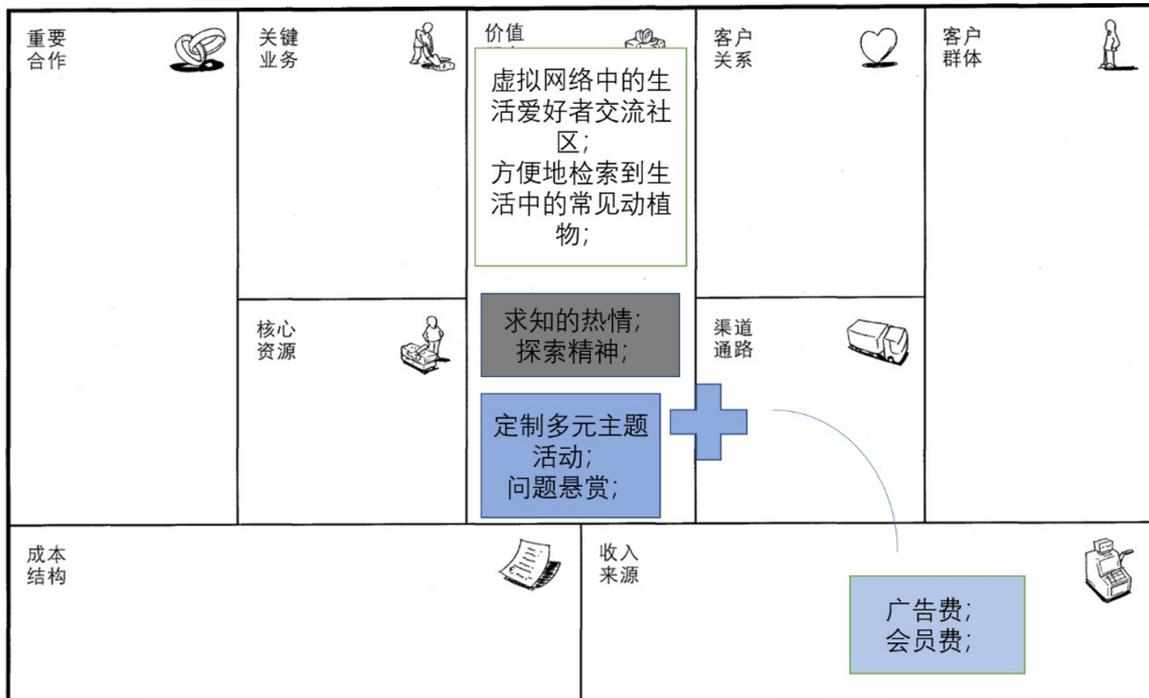
首先，四项行动架构展示了索见如何“梳理”成本结构。我们保留了人力和宣传这些传统的成本结构，削减了我们自搭建的服务器，以此来降低我们的日常运营成本。其次，我们的风景图片优化技术收益成本比较低，因此在关键业务和核心资源中选择删除，以降低我们的成本【13】。为了弥补服务器的缺失，维持日常的运营，我们采用外包手段，租赁云服务器

【14】，这样不仅能保障服务器的高水平高质量，而且可以缩减成本。在数据库处理速度方面，我们做了提升，以便更好地照顾到用户使用 APP 时的情绪，返回给用户结果的速度更快。我们还提升了植物识别的精准度，以此提升索见的可信度，提升用户好感度。

【13】 成本评估——我们的成本结构是否正确地匹配了我们的商业模式

【14】 评估机会——有外包的机会吗

探索价值主张：



删除：求知的热情，探索精神削减：无

提升：无

创造：多元主题活动；问题悬赏

这里我们梳理了索见app 的价值主张，保留了生活爱好者的交流社区以及便捷检索的口号，删除了求知的热情和探索的精神这两个价值主张

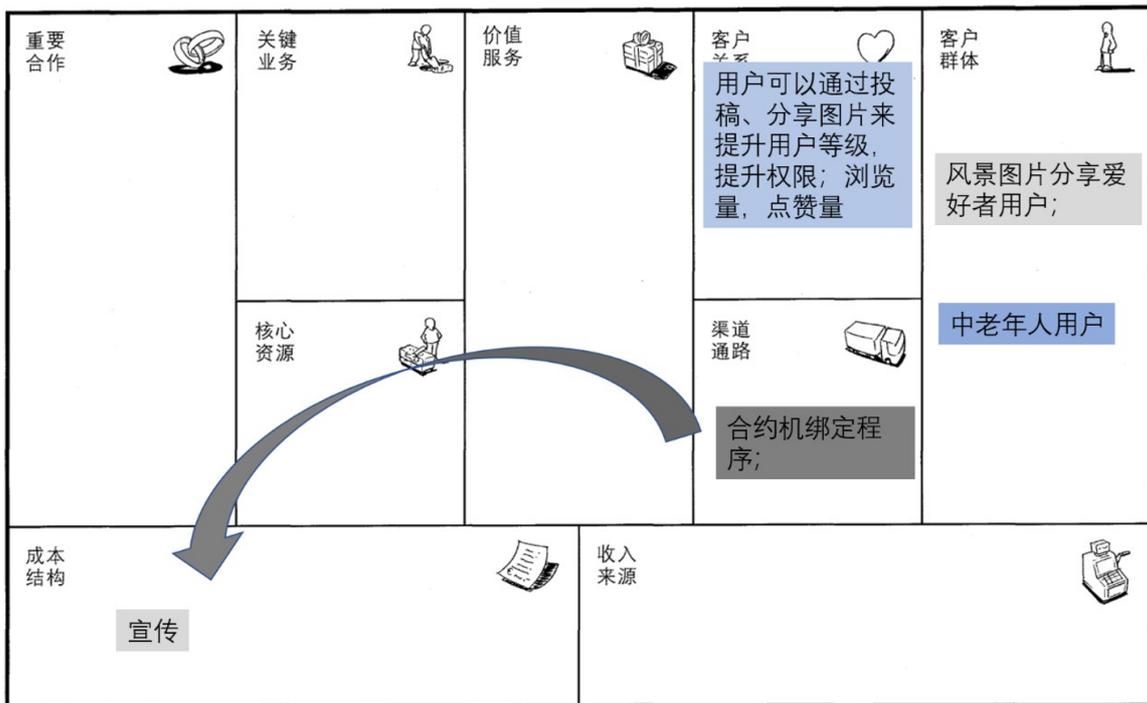
【15】；为了能够增加索见 app 的竞争力，我们增加了其他的元素

【16】，如定制多元化的主题活动，像以四季、地区为主题；问题悬赏，能更好地促进平台用户的交流。更新后的价值主张能够让索见 app 更具特色和魅力，能够吸引到更多不仅是动植物爱好者，生活的爱好者乃至自然爱好者加入我们的社区，共同体会到参与活动的喜悦以及分享的快乐中。最终，这样能吸引到更加广泛的用户，提高平台的流量，从而间接地提高了广告的收入；同时我们也能提高会员费，从而提高收入来源。

【15】 价值主张评估——价值主张与客户需求匹配度

【16】 对价值主张的威胁——存在可替代的产品和服务吗？

探索对客户的影响：



删除：合约机绑定

削减：风景图片分享爱好者用户

提升：用户账号权限升级的方式多样化

创造：中老年人用户，这些用户喜欢种花花草草

在实践中发现，索见用户的获取渠道主要来源于平台本身的一些宣传活动和用户之间通过qq、微信分享等方式推荐吸引获取。通过在合约机中预安装索见 app 的方式吸引的用户仅占较小一部分，所以删除这条渠道以减少宣传成本。经过市场调研发现【17】，有很大部分现代中老年人赋闲在家，喜欢琢磨花草，养花种菜，这些是我们之前忽视的但是可能有较高用户粘性的潜在客户群体，我们需要扩展这一部分群体。此外，在客户群体组成中风景图片分享爱好者所占的比例较小，但是在，可以削减对这一部分用户的重视程度。

有用户反馈升级速度慢，升级的方式较少，所以考虑增加一些额外的方式，如通过浏览量和点赞量来增加等级经验，加快升级速度。

【17】 市场影响力-市场分类

五、更新后的商业模式：

<p>重要合作</p>  <ul style="list-style-type: none"> 24) 与专业动植物研究所合作; 25) 与维基百科合作; 26) 与动植物园合作 	<p>关键业务</p>  <ul style="list-style-type: none"> 20) 拍照识别植物; 21) 生活自然爱好者的交流社区; 	<p>价值服务</p>  <ul style="list-style-type: none"> 9) 虚拟网络中的生活爱好者交流社区; 10) 方便地检索到生活中的常见动植物; 11) 定制多元主题活动; 12) 问题悬赏; 	<ul style="list-style-type: none"> 16) 到社区分享个人的见闻; 17) 用户可以通过投稿、分享图片来提升用户等级，提升权限；浏览量，点赞量 18) 认证账号身份; 19) 识别卡牌收藏 	<ul style="list-style-type: none"> 1) 对生活的充满好奇求知欲的群众（某求知欲旺盛的大学生用户）; 2) 花卉盆栽宠物卖家; 3) 植物爱好者用户; 4) 动植物园，旅游景点等官方用户; 5) 爱种花草的中老年用户
<p>成本结构</p>  <ul style="list-style-type: none"> 27) 人力; 28) 租赁云服务器; 29) 聘请专业鉴定人员 30) 宣传; 			<p>收入来源</p>  <ul style="list-style-type: none"> 22) 广告费; 23) 会员费; 	

整体描述：

更新后的商业模式画布中，着重考虑了蓝海战略的产物，部分考虑了商业模式外部环境评估和商业模式本身的评估产物。

索见的价值服务想要提供一个快速检索生活中常见的动植物的功能，基于此构建一个生活爱好者的交流社区，同时提供定制化的多元主题活动，附加问题悬赏，用以吸引客户。

基于价值服务，索见的关键业务，首先是能够通过手机上的索见 App 拍摄识别常见的动植物，并给出详细的信息，其次就是构建的一个爱好者的交流社区。

由这样的价值主张，我们能吸引到大学生用户，这类人具有强烈的好奇心，一般对我们的产品非常感兴趣，其次就是一些植物爱好者，还有一些爱好种花草的中老年人，这类人时间充裕，喜欢回到乡下或者就在城市中种些花草，值得我们争取，然后当我们的社区人气较旺盛的时候，就会有一些花卉盆栽的个体卖家在我们的社区中宣传，后期我们的社区流量较大后，就会吸引一些园区景点来宣传他们的服务。

我们需要的核心资源主要有庞大的动植物数据库，我们本身搭建的索见平台，而运行这个平台的服务器，我们已经改用租赁的云服务器，降低成本及其门槛，以及图形搜索专利技术。

我们还需要与外部进行一些合作，与一些百科机构合作，共享他们的资料库，提供准确专业的动植物信息，与专业的研究所合作，共享最新的专业信息，提升品牌的置信度，与动植物园合作，相互宣传。

我们的成本主要是人力成本，聘请的在线专家答疑费，租赁云服务器的费用，宣传索见的费用。

在如何与客户保持联系上，客户可以在索见社区上分享交流，客户可以通过发表文章和图片、浏览文章、点赞来提升等级，可以进行账号认证，客户成功鉴定索见数据库中已有的动植物后，可以获得相应的卡牌，以此激发客户的收藏欲望，提升用户的黏性和忠诚度。

索见首先考虑复用大型社区交流软件的渠道：比如可以在空间朋友圈发布广告，小程序内置一定的功能，qq 微信账号一键登录；索见社区本身的自来水向周围的朋友进行推荐；向各大手机商店购买推荐位，打广告；与手机运营商合作，取消了推出合约机，强行增加预计客户的接触面积的计划。

索见的收入来源，在前期主要是一些想要使用索见增值服务（比如权限等级）的客户充值会员产生的会员费（我们相较于第二阶段想要适当的提高会员费），后期是被索见社区流量吸引来的广告商投放广告产生的广告费。

要点说明：

1. 客户群体详细说明：

1) 对生活充满好奇，充满求知欲的人群：

这是我们的主要客户，是流量的基础，我们所有的服务都是需要围绕这种客户来定制，社区也是为这类客户搭建，我们需要尽力吸引这样的客户，提高他们的忠诚度。

2) 想要出售花卉盆栽的个体卖家：

同样是被社区流量吸引过来的人群，他们可能本身就对植物花卉有一定的研究，能够辨认生活中的一些常见物品，是社区早期的认知性力量，也需要制定相关的培养与管理方案，同时也要增加他们对社区的认可，提升对他们的吸引力。

3) 植物爱好者用户：

这是被我们的价值主张和提供的服务所吸引来的客户，他们喜欢聚集在这样的一个同好社区来分享自己的见闻，这是我们索见平台的对口客户。

4) 动植物园、旅游景点：

当我们的社区逐渐完善，就可以寻求与国内的动物园植物园各大景点合作，可以为他们提供拍照讲解的服务，也可以通过我们的平台购买门票并获得与他们相关的最新资讯，进一步丰富我们的社区，使得其向多元化发展。

5) 爱种花草的中老年用户：

很多中老年人赋闲在家，喜欢琢磨花草，养花种菜，空闲时间较多，而且他们的子女有时也会鼓励他们进行这样的活动，同时很多老年人也会使用手机，经常上网，这是我们可以深入挖掘的一个群体。

2. 渠道通路详细说明：

6) 通过自身的识物平台搭建的相关爱好者一体化社区：

我们的索见 APP 本身搭建的这样一个同好社区就是一个自身的渠道，只是这个渠道是新生的，前中期并不能发挥什么作用，只有发展起来了，才能吸引发展新客户，但这也是我们构建生活爱好者社区的必经之路，某种意义上来说是免费的。

7) 使用腾讯 QQ 或者微信的账号可以在空间、朋友圈分享、小程序：

前期我们的宣传渠道并不够广，借助腾讯成熟的用户管理系统以及其庞大的用户结构，我们可以轻松的完成对用户的管理，同时也降低了客户使用我们产品的门槛，拓宽了我们与客户的接触面。

8) 通过各大手机 APP 商店宣传：

这是基本的宣传方式，通过获得各大手机商店的推荐位，进入广大群众的视线，可以快速大量的使用户了解到我们的索见，并吸引到我们想要的客户。

3. 价值主张详细说明：

9) 生活爱好者的社区：

这是我们的主要目标，我们想要搭建这样的一个社区，吸引来自各地的同好，分享我们的快乐。我们的产品的价值也就在这样的一个社区里，是我们产品产生价值的基础。

10) 方便的检索到生活中常见的动植物：

这是我们的初心，或者说，这是我们创建这样一个社区，设计这样一个产品的终极目标，我们的服务主要是围绕此展开，产品围绕它设计。

11) 定制多元化主题活动：

考虑到丰富索见的内容以及社区氛围，我们可以以月为周期地制定一些主题活动，比如以不同的时节，或者不同的地区为主题，给予用户一些限定的装扮或者收藏，让用户能够积极参与到活动中来。

12) 问题悬赏：

平台的交流除了能以评论的方式实现，同时也能通过问答的方式来实现，同时这也意味着我们甚至可以减少专家的成本，通过选取最佳答案的方式给一些比较比较冷门或者稀有的动植物提供资料。

4. 核心资源详细说明：

13) 图形搜索分析专利技术181920：

我们的动植物拍照识别的主要技术依赖，我们希望能够采用一个高效精准的机械学习分析算法²¹，这个可能是我们自己开发的，也可能是开源的，也可能是向技术专利拥有者购买使用权。

14) 庞大的存储了物品信息数据（动物、植物、车型、商标、文字）数据库：

索见致力于识别用户上传的图片，并给出图片中事物的相关信息。如：上传动物图片时应该能够显示出该动物的名称、种类、居住分布、是否危险等信息；上传语言时应该能够识别出该语言的语种，话语的意思。要达到这样的要求需要有快速识别图片的技术以及相关有效的机器学习技术，参考22。当然，巧妇难为无米之炊，要达到 95%以上的图片识别率要求在软件的数据库中必须存在大量的物品信息数据，否则，即便有再好的识别技术也是枉然。

15) 提供一个供用户交流的社区平台：

为完成构建一个用户社区的目标，索见必须提供一个能够供大量用户同时在线并且可供用户自由发挥创造的软件平台

5. 客户关系详细说明：

16) 客户可以分享自己见到的动植物到社区：

为了满足对生活充满热情并且热衷于分享自己的所见所闻的用户，或者希望能够通过分享自己的所见所闻来提高自己的知名度的用户群体来说，索见提供了一个可以让用户自由上传图片，分享自己感触的社区平台。

17) 客户可以通过分享图片来提升用户等级解锁不同权限：

为了提升客户的忠诚度，提高用户在社区环境中的参与感，索见提供了等级制度。用户可以通过不断的在社区中进行创造来提高自己的活跃度和等级。为鼓励用户多多的在社区中进行创造活动，例如发表文章，点赞，浏览等。索见为高等级的用户提供了一些其它的权限，比如等级较高以后用户获得的活跃度加成更高、客户可以使用其它颜色的文字、可以在一次活动中上传更多的图片等等。

18) 认证账号的身份：

个人客户可以认证为个人账号，公司与企业可以认证为公司与企业账号，还有官方账号的认证。这些认证可以提高索见社区的可信度，提升客户对我们平台的信赖，从而提高客户的忠诚度。

19) 识别卡牌收藏：

客户成功拍照识别索见动植物数据库中有记录的动植物，能够获得相应的动植物卡牌，客户可以展示自己的卡牌收藏，以此激发客户的收藏欲望，从而提高客户的忠诚度。

6. 关键业务详细说明：

20) 拍照识别动植物：

这是它本身吸引用户的特色功能，满足了那些对生活有着求知欲与热爱的人群对知识的渴望²³。

21) 生活自然爱好者的交流社区平台：

满足这些人群对自己所见所闻分享交流的意愿。通过这样一个平台，用户可以即时分享自己生活中的小发现，小惊喜；一些善于写作的文艺青年也可以在这里发表一些文章，其他读者可以对这些文章点赞，打赏，转发；一些卖家也可以在这里推销自己的商品，提高自己的知名度。

7. 收入来源详细说明：

22) 广告费：

作为一个平台，流量势必是收入的最主要来源。前期可以先积攒流量，之后就可以通过拉去广告商投资的方式将流量变现（比如花卉盆栽的广告连接，动植物园的旅游广告）。

23) 会员费：

我们对于普通版实施免费制度，同时推出一个会员版本，有更多的功能及特权（比如一键优化风景图功能，账号身份认证），满足那些无论是偶尔使用还是长期入住的用户的不同需求，这就属于会员费。

8. 重要合作详细说明：

24) 与（动植物）专业鉴定机构的合作：

首先，索见 APP 构建数据库需要用到第三方的数据和资料，可以通过与专业机构合作，使用他们的数据和资料，初步构建属于索见的数据库；其次，在 APP 运营过程中，也许会遇到数据库中未收集的动植物，此时需要用户提出鉴定请求，专业机构进行鉴定，完善数据库，同时索见也可以帮助这些研究机构进行动植物分类。

25) 与维基百科的合作：

用户在动植物图片搜索识别成功后，要能够展示出相关准确的专业知识，不能误导客户。

26) 与动植物园的合作：

在用户的分享里插入动植物园标签：索见通过在用户的分享里插入动植物园的标签，完成对动植物园的广告业务服务，同时可以获取收入，是一个互利共赢的合作。

9. 成本结构详细说明：

27) 人力：

索见的成功运营离不开公司开发人员和维护人员的辛勤工作，当然，公司需要付给他们薪水。

28) 租赁云服务器：

索见不使用传统的自搭建的服务器来维持日常的运营，因为自己购买和维护服务器的成本比较高，索见采用租赁云服务器的方式来维持 APP 的正常工作，也达到了降低成本的目的。

29) 聘请专业鉴定师：

索见需要聘请若干个专业鉴定师，用于回答索见数据库解决不了的问题，比如数据库中未曾出现的动植物，比如对若干相似的动植物进行撰文说明，帮助用户更好地认识和了解动植物。

30) 宣传：

索见 APP 在各大网络平台和 APP Store 的推广宣传需要支付一定的广告费，以此来吸引新用户加入索见，在广告方面，投入与回报是不成正比的，但是，“酒香也怕巷子深”，要想快速发展我们的索见，除了自身提供的服务过硬之外，也需要做一定的宣传。

模块之间的联系：

1. 客户群体与价值主张之间的关系：

不同的价值主张会吸引不同的客户，在我们的客户中，所有客户都会被我们想要构建社区这个价值主张吸引，而那些对生活充满好奇，充满求知欲的人群成为我们的客户，植物爱好者和对生活充满求知欲的群众是我们的基本用户，最开始是被我们提供的方便地检索生活中的常见动植物的主张所吸引，而爱中花草中老年客户是我们的高潜力用户也会被我们的社区所吸引，需要大力的挖掘这类团体的潜力，定期举办的活动和问题悬赏则能够提升索见所有的吸

引力，动植物园等旅游景点则是被我们的社区流量所吸引，想要在其中宣传。

2. 渠道通路与客户群体之间的关系：

索见的客户群体是面向广泛大众的，是面向动植物园，面向旅游景点的，受众面非常广，这就决定了索见的渠道通路需要多种不同的渠道。

渠道则是我们与客户接触从而吸引客户的途径，我们与客户基础的途径越广，新客户加入进来的速度越快，我们与客户之间的联系保持的越紧密，客户的粘性就越大，所以我们才用了腾讯的账号来拓宽我们与客户的通路，构建一体化的社区来增加客户对我们产品的粘性，同时我们在各大手机 APP 商店做宣传，也能够提高我们与客户的接触面，而对旅游景点的接触主要放在重要合作中。

3. 重要合作与客户群体之间的关系：

在我们的索见中，动物植物园以及景点（维基百科，研究所也有可能）与我们既是合作关系，同时也是我们的客户，我们互相复用对方的渠道通路来宣传自身（比如购票以及拍照讲解），同时这些旅游景点也能够参与到我们的社区建设中，成为我们的客户，产生消费。

4. 客户关系与关键业务：

客户关系决定了关键业务。索见是为了满足那些需要拍照识物、搜索动植物、以及想要了解种花草知识的人的需求，以及提供一个交流的平台，这决定了索见的关键业务是拍照识物功能以及一个在线的分享交流社区，包括一些基础的图形优化业务。

5. 核心资源与重要合作：

索见的核心资源需要有足够大的动植物数据库，而这需要与很多第三方合作，例如动植物园，动植物研究所甚至一些百科。

6. 关键业务与价值主张：

关键业务是价值主张的具象化。我们试图为用户打造一个生活爱好者的交流社区，表现为我们为用户打造了一个在线的分享交流平台；同时我们也倡导快捷、便利，表现为我们拍照即可识别动植物的功能。

7. 关键业务与核心资源：

核心资源是保证关键业务顺利运行所需的重要资产。为了能提供稳定、准确的拍照识别功能，我们必须得拥有强大的图形识别技术以及足够大的动植物数据库；同时我们还得拥有一个良好运行的在线平台（使用云服务器）来提供给用户交流、分享。此外还得拥有过硬的图形优化技术支持一些额外的业务如图片的优化

8. 关键业务与成本结构：

要保证拍照识别的准确率则要求我们首先必须保证服务器中的数据是准确无误的，所以我们需要聘请专业的鉴定人员对可疑的数据进行评估。

索见打造的是一个生活爱好者的交流社区，为了维护这个社区的正常运行，索见必须要随时进行云服务器的运维工作。

9. 收入来源与客户关系，客户细分：

索见的收入来源于对生活充满求知欲的群众、动植物爱好者和爱好种花草的中老年用户中愿意为享受更好的服务而购买会员功能获取的会员费。

索见平台也可以从想要在索见平台上推销自己商品的花卉盆栽卖家那里收取一部分的广告费用。

10. 关键业务与重要合作的联系：

为了能够提供更好的拍照识别功能，索见需要与专业的动植物研究所、维基百科等机构合作，努力拓宽能够识别的动植物种类适量。

11. 核心资源与成本结构的联系：

索见需要花费较多的人力资源去开发图形搜索分析和风景图片优化技术，以便于支付项目的核心业务。

索见需要花费成本一些在动植物数据库、社区平台的云服务器运维上，以保障平台的正常运行。

12. 渠道通路和成本结构的联系：

渠道是我们与客户接触从而吸引客户的途径，我们与客户基础的途径越广，新客户加入进来的速度越快，我们与客户之间的联系保持的越紧密，客户的粘性就越大，所以我们才用了腾讯的账号来拓宽我们与客户的通路，构建一体化的社区来增加客户对我们产品的粘性。而这也增加了索见APP运营的成本，比如宣传需要占据一笔费用。

13. 客户细分与客户关系：

索见面向的客户群体是多种多样的，有对生活充满好奇和求知欲的群众、花卉盆栽卖家、植物爱好者、爱好种花草的中老年用户、动植物园、旅游景点等官方用户。各种客户群体均可在索见社区里分享自己的所见所闻，并且可以通过投稿、分享图片、浏览文章、点赞等方式来提升用户等级，从而提升权限。

14. 重要合作与成本结构：

索见的成本结构中，聘请专业鉴定人员是一项重要的支出，这除了是一项成本支出之外，还是一项重要合作，比如与专业动植物研究所的合作，需要动植物研究所提供人员与技术支持。

15. 客户细分与核心资源：

索见的客户细分中，所有用户都可以用到索见的核心资源图形搜索分析专利技术，并且索见的用户可以在索见的社区平台分享自己的所见所闻。