

# 目 录

<b>一、产品</b>	<b>2</b>
(一) 产品介绍	2
1.1 产品及服务概况介绍	2
1.2 平台 logo 及其含义	2
1.3 项目的产业背景和市场竞争环境	3
1.4 项目的市场机会和有效的市场需求	3
1.5 项目附加奖励机制：开盒见喜——食光卡	3
(二) 项目的商业模式	6
2.1 客户细分	6
2.2 价值主张	6
2.3 渠道通路	6
2.4 客户关系	7
2.5 收入来源	7
2.6 关键业务	8
2.7 重要合作伙伴	8
2.8 研发方向	8
2.9 项目特色与创新点：	10
<b>二、市场环境分析</b>	<b>11</b>
(一) 外部环境分析	11
1.1 市场环境概述	11
1.2 宏观环境分析——PEST 模型	11
1.3 行业竞争模型——波特模型	14
1.4 SWOT 模型	16
(二) 市场调研分析	<b>17</b>
2.1 市场调研结果分析	17
(三) STP 战略	22
3.1 市场细分	22
3.2 目标市场	23
3.3 市场定位	25
3.4 产品定位——差异化取胜	26
(四) 市场进入及开发战略	28
4.1 概述	28
4.2 市场进入战略	29
4.3 市场开发战略	30
(五) 竞争对手分析	32
<b>三、营销组合</b>	<b>35</b>
(一) 产品策略	35
1.1 产品品质	35
1.2 初期发展策略	35
1.3 后期发展策略	36
(二) 渠道策略	36
2.1 渠道选择分析	37

2.2 渠道管理 .....	38
2.1.1 渠道成员选择 .....	38
2.2.2 渠道成员管理 .....	39
（三）价格策略 .....	40
3.1 定价目标 .....	40
3.2 基本价格的确定 .....	40
3.3 撇脂定价——限定产品定价 .....	44
（四）推广策略 .....	46
4.1 渠道推广 .....	46
4.2 人员推广 .....	46
（五）发展战略 .....	47
5.1 公司总体发展战略 .....	47
5.2 公司的发展战略 .....	48
5.2.1 导入期(1-2 年): .....	48
5.2.2 发展期(第 3 年) .....	48
5.2.3 中后期(4-5 年): .....	49
5.3 公司的竞争战略 .....	49
5.4 公司的研发战略 .....	50
<b>四、创业管理团队 .....</b>	<b>50</b>
（一）团队介绍 .....	50
（二）组织架构及分工 .....	52
（三）创业团队的特殊性和优势 .....	52
<b>五、财务分析 .....</b>	<b>53</b>
（一）投资分析 .....	53
1.1 市场估值 .....	53
（二）投资分析 .....	54
2.1 资金来源: .....	55
2.2 投资分配: .....	56
2.2 收入预估: .....	56
2.3 投资分析: .....	56
<b>六、公司简介 .....</b>	<b>61</b>
（一）公司简介 .....	61
（二）管理团队 .....	61

# 一、产品

## （一）产品介绍

### 1.1 产品及服务概况介绍

旗下产品“趣食光”是中国专业的餐饮O2O平台，推出的新型“互联网+餐饮+盲盒” 致力于为用户提供半定制化外卖平台服务。通过整合餐饮商家资源，将用户对于餐品的需求进行划分，为客户提供商家提供的随机餐品服务，为客户解决难以选择以及在繁忙中没有时间和精力选择“吃什么”的问题，为客户带来全新的餐饮体验。

### 1.2 平台 logo 及其含义



logo简介：“趣食光”是我们的App的名称；上方“qsg”取自“趣食光”首字母，“s”的右半部分是一个象征盲盒的问号，两者组成一个心形；“外卖盲盒”是我们提供的主打服务；“sweet time”希望顾客吃饭时度过甜蜜美好的时光，工作再忙，也要给自己留些食物时间。中间是一个装着美食的盲盒，我们致力于让顾客打开每一份盲盒时充满惊喜，不辜负顾客等待盲盒时的满怀期待。

### 1.3 项目的产业背景和市场竞争环境

在“互联网+”浪潮下，多种生活服务业态发生着颠覆性的变化，餐饮外卖蓬勃发展尤为引人注目。互联网带来的应用逐渐成熟，外卖所带来的收益在餐饮行业所占的比重越来越大。然而，在过去几年的高速增长后，外卖行业的消费者规模增速放缓。随着流量红利的消失，外卖平台的行业竞争已经面临存量阶段的拐点。在美团和饿了么两家餐饮外卖巨头都在把策略重心从价格补贴转移的背景下，对于新入平台而言，单纯的价格战已经难以在客户争夺中抢占先机。在争夺优质商家资源的同时，在消费者消费的各个环节进行创新，创造新的体验价值，解决新的痛点问题，才是新进外卖平台的破局之道。

### 1.4 项目的市场机会和有效的市场需求

市场机会：2018年，盲盒在中国大陆爆火，其在拆盒之前不会知道里面是哪一款玩具的规则，以及“隐藏款”的设定，吸引了无数年轻用户。在集邮心理的驱动下，很多用户想要收集齐全套。而购买盲盒和拆盲盒这个过程自带的未知性也是让无数玩家沉迷其中的因素之一。而“半定制化外卖服务”则拥有这一特点：客户在选定价格、口味、口味禁区等限制因素之后，由外卖平台基于消费者的限制条件对商家和餐品进行随机挑选和配送。消费者在下单到收到餐品时同样能体验到消费盲盒时的未知感和期待感。

有效市场需求：不仅是喜欢盲盒的用户，外卖盲盒还可以精准定位对选择有所抗拒的外卖用户，这类客户通常注重务实消费，对餐品质量有所要求的同时还希望可以体验到新品，所以在面对海量的选择时，容易产生纠结心理，又抑或是不希望花费太多时间在挑选餐品，希望高效率解决吃饭问题。而在调查中，这类人群大多属于学生或上班族——同时也是外卖的主要消费人群。

### 1.5 项目附加奖励机制：开盒见喜——食光卡

本项目是隶属于“趣食光”外卖盲盒的奖励机制，用户购买外卖盲盒后并确认收货之后自动在用户端生成虚拟卡片，可用于在平台上兑换对应奖励。既可以

提高产品丰富度，也可以满足爱好收集卡片的顾客的需求，一定程度上可以吸引更多顾客，同时提高了产品的附加价值。

### 1.5.1 “食光卡”介绍

#### (1) 食光卡定义

“食光卡”是用户购买外卖盲盒后并确认收货之后，自动在个人用户生成的虚拟卡片，可用于在平台上兑换对应奖励。（后期可能会有实体卡片出现，具体情况看客户们对卡片的反响如何，再决定是否有必要生成实体）

#### (2) 卡片设计原则：卡片的设计包括平台名称、具体样式以及其他。

- ① 平台名称为趣食光。其字体大小、字体样式根据卡片主题而定。
- ② 卡片的具体样式会不定期更换，以此保持用户对收集卡片的新鲜感。除了基本款式以外，还会依据季节、节气、节假日等等设计特殊款。
- ③ 卡片内容除了平台名称以外，还可以依据季节、节气、节假日等等添入相关文字
- ④ 卡片背后会设有一个二维码，用于赠送。一旦赠送卡片，卡片会从自己的卡片中消失。使用过的卡片不能赠送。
- ⑤ 用户可在 app 内置平台上进行卡片的交换。

#### (3) 卡片的发放形式

线上发放。用户在本平台下单成功后弹出获得卡片动画（可点击跳过动画），点击领取卡片，储存到“我的卡片”中。（或者弹出 3-4 张背面相同的卡片，让用户自己点击抽取想要的卡片后转到正面）

#### (5) 交流卡片平台

换卡：卡片交流平台“换卡吧”。用户点开页面后可以在“我的库存”中把卡片拿到“社区”，可以让其他用户卡片来置换。

获取特定卡片：

- ①同种类型多余卡片数量累计达到一定值可以兑换其他不同种卡片（隐藏卡除外）
- ②在社区中与其他用户协商交换。

#### (6) 未来设想

卡片是否作为奖品将基于用户的反应。若用户反馈好，在后期可以推出将电

子卡片兑换成实体卡片的活动。

#### （7）兑换机制以及奖励详情

##### 1. 卡片兑换机制

卡片分为“普通卡”以及“幸运星卡”两种类型。奖励兑换可分为整卡兑换和散卡兑换，分别对应集齐一套卡片兑换奖励以及单卡兑换奖励。一套卡片一般包括五张。其中包括四张基础款式和一张“幸运星”款式，集齐五张则可以兑换级别更高的奖品。每张卡片只可兑换一次。以后也将会有有大于五张的成套卡片伴随活动及节日进行发行。

##### 2. 奖励详情

奖励分为两种。一是实体奖品，例如娃娃公仔、水杯、盲盒娃娃等等。二是优惠券、红包等与现金相关的奖品。

- ① 实体奖品可分等级，级别越高奖品越精致，兑换难度也将对应提高。可以根据卡片的特殊款式而设定。
- ② 优惠券的具体内容可以视情况而定。例如，指定食品/商店优惠，下一次外卖优惠等等。
- ③ 现金红包的金额由平台指定。领红包之后可以直接转入支付宝余额/微信零钱/银行账号等等。

### 1.6 目标客户群体

白领人群：对品类需求比较丰富，客单价相对比较高，对配送品质，服务要求比较高，而用餐时间紧张，不愿意花费过多时间精力在外卖和商家的选择上，同时也有消费新餐品的冲动。

选择困难人群：以学生为主，通常注重务实消费（一般预算弹性较小），对餐品质量有所要求的同时还对体验未曾体验过的餐品有着强烈的兴趣，所以在面对海量的选择时，更为害怕“踩雷”（即购买到与个人口味或品质期待不一致的产品），在挑选餐品时更容易陷入纠结。

## （二）项目的商业模式

### 2.1 客户细分

该项目的客户归属于个人用户，而客户主体的年龄段以20-30岁的青年人为主，社会成员中以大学生和工作还没有稳定的人们为主。我们的客户主要分为两类：1、供给边客户：即为消费者提供信息及交易服务的线下商家2、需求边客户：即在我们平台上查看并购买商家产品的消费者。

### 2.2 价值主张

本项目为了解决经常点外卖的人们在挑选外卖中产生的选择困难的问题。同时也可以满足人们对于未知事物的好奇心，给客户带来惊喜。同时，还可以节约人们在挑选外卖的过程中花费的时间。除此之外本项目以低抽成以及加盟费的价格机制给予了商家更高的利润以及回归线上平台的机会。

### 2.3 渠道通路

我们通过接收到客户对于盲盒的价格、个人喜好的选择的信息，来对商家进行筛选，从符合标准的商家中随机选取出一家进行下单，在客户确认收到外卖后，我们会向客户公开本次外卖的订单信息，包括商家和骑手的信息，便于客户进行问题反馈。

2.4 客户关系

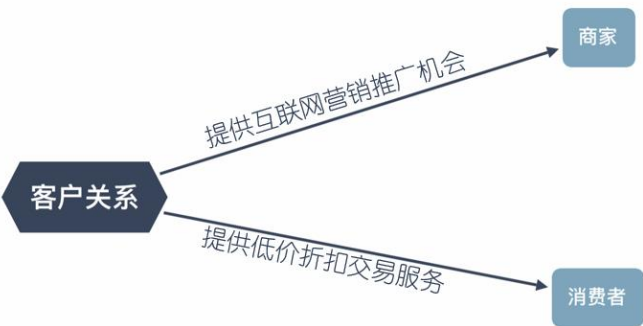


图 1 客户关系

2.5 收入来源

收入名称	具体描述	收入来源
推广费用	商家如果想要获取广告位和同类首推商家位，需要交付一定的推广费用	商家
入驻费	在本平台月流水超过某额度的商家需要上交一定数额的入驻费	商家
配送费	我们可以形成自己的配送团队，从中收取配送费来作为收入的一部分	消费者
企业与消费者的充值	企业和消费者可以充值一定费用成为平台vip，获得一定福利	商家和消费者
增值收费	一些促销活动等的增值收费	其他

表1 “趣食光” 平台收入来源示意



## 2.6 关键业务

业务类型	具体描述
盲盒业务	外卖盲盒的配送业务，包括为消费者选配盲盒，以及运送盲盒
推广业务	1. <b>酒旅业务</b> 旅行方面的业务。包括酒店的预订，旅行路线的定制，景点门票的购买 2. <b>出行业务</b> 出行交通方面的服务。包括打车、租车、包车、接送机，以及机票、火车票、船票等的预订 3. <b>二手闲置业务</b> 搭建一个二手闲置物买卖以及平台，使得物尽其用。

表 2 “趣食光”平台业务类型介绍

## 2.7 重要合作伙伴

我们平台的合作伙伴主要面向作为商家的餐饮行业、小吃行业等线下门店，旨在向商家提供低于美团、饿了么传统外卖平台的加盟费以及抽成，面向目标客群提供外卖盲盒，达到共同盈利。

## 2.8 研发方向

最终目标：能够通过用户行为数据精确预测用户预期的推荐系统算法

推荐系统的研究大致可以分为三个阶段，第一阶段是基于传统的服务，第二阶段是基于目前的社交网络的服务，第三阶段是即将到来的物联网。这其中产生了很多基础和重要的算法，例如协同过滤（包括基于用户的和基于物品的）、基于内容的推荐算法、混合式的推荐算法、基于统计理论的推荐算法、基于社交网络信息（关注、被关注、信任、知名度、信誉度等）的过滤推荐算法、群体推荐算法、基于位置的推荐算法。其中基于邻域的协同过滤推荐算法是推荐系统中最基础、最核心、最重要的算法，基于邻域的算法主要分为两大类，一类是基于用户的协同过滤算法，另一类是基于物品的协同过滤算法，除

此之外，基于物品的推荐算法应用也非常广泛，通过基于用户和物品的两种协同过滤算法，最终得到达到用户预期的最终解，而本策划书将针对这两种算法进行阐述。

### 2.8.1 基于用户的协同过滤算法

基于用户的协同过滤算法简称，其简单应用情景是：当用户需要个性化推荐时，可以先找到与他相似其他用户（通过兴趣、爱好或行为习惯等，然后把那些用户喜欢的并且自己不知道的物品推荐给用户。

注：两个用户对流行物品的有相似兴趣，丝毫不能说明他们有相似的兴趣，流行物品不具有区分用户的特征值，可能对结果产生误差，此时要增加惩罚力度，算法如下。

更加详细的过程如下：

1. 使用某一种选定的相似度计算方法计算当前待计算用户（活跃用户） $a$  的最近的  $k$  个邻居，这  $k$  个邻居是距离  $a$  最近的用户，即可以看成是与用户  $a$  最相似的  $k$  个用户。
2. 选定  $k$  个用户之后，通过某种方法计算这些用户中  $a$  不曾购买或知道的物品  $i$  对于用户  $a$  的预测兴趣度。
3. 为了选择最好的  $n$  个推荐物品，从上面 2 中的选择预测兴趣度最高的  $n$  个物品。

计算用户  $a$  对物品  $i$  的预测兴趣度<sup>[1]</sup>如式 2-7 所示。

$$p(u, i) = \sum_{v \in S(u, K) \cap N(i)} w_{uv} r_{vi} \quad (2-7)$$

其中  $S(u, K)$  表示与用户  $u$  兴趣最接近的  $K$  个用户， $N(i)$  表示对物品  $i$  有过行为的用户集合， $w_{uv}$  表示用户  $u$  和用户  $v$  的相似程度， $r_{vi}$  表示用户  $v$  对物品  $i$  的兴趣程度<sup>[1]</sup>。

### 2.8.2 基于物品的协同过滤算法

其简单应用情景是：当一个用户需要个性化推荐时，例如由于他之前购买过“杨国福”的麻辣烫，因为其他购买“杨国福”麻辣烫的用户也会购买麻辣香锅。所以会给他推荐麻辣香锅。

注：1、如果是热门物品，很多人都喜欢，就会接近1，很多物品都和热门物品相似，就会造成结果偏差，此时要增加惩罚力度。2、活跃用户对物品相似度的贡献小于不活跃的用户。

更加详细的过程如下：

1. 使用某一种选定的相似度计算方法计算两两物品之间的相似度。
2. 根据物品的相似度和用户的历史行为给用户生成推荐列表。

这里计算物品之间的相似度是和用户行为有关的，如果只考虑物品本身的属性计算相似度就是基于内容的推荐了。一般采用如式 2-8 所示。

$$w_{ij} = \frac{|N(i) \cap N(j)|}{\sqrt{|N(i)| |N(j)|}} \quad (2-8)$$

其中  $N(i)$ ,  $N(j)$  表示喜欢或购买物品  $i$  的用户数,  $N(i) \cap N(j)$  表示同时喜欢或购买物品  $i$ 、 $j$  的用户数<sup>[1]</sup>。

计算了物品之间的相似度之后就可以使用如式 2-9 所示计算用户  $u$  对物品  $j$  的兴趣度<sup>[1]</sup>。

$$p_{uj} = \sum_{i \in N(u) \cap S(j, K)} w_{ji} r_{ui} \quad (2-9)$$

其中  $N(u)$  表示用户  $u$  喜欢的物品集合,  $S(j, K)$  表示和物品  $j$  最相近的  $K$  个物品的集合,  $w_{ji}$  是物品  $j$  和物品  $i$  的相似度,  $r_{ui}$  是用户  $u$  对物品  $i$  的兴趣度<sup>[1]</sup>。

## 2.9 项目特色与创新点：

本项目的客群主要为学生以及白领阶级，用户能透过手机APP去选择口味以及偏好，我们会透过每一个客户的喜好设定去进行推荐以及配送。从而解决用户在点外卖时难以选择的问题，同时也能增加期待值，让吃饭这件普通的事也变得普通有趣。对于盲盒用户的需求，我们的产品能够满足好奇心以及成就感，例如：推出季节限定以及地域限定的盲盒，以及定期在盲盒的包装上做创新，消费者对于产品的期望值能够有所提高。除此之外，针对特定人群，如小孩、老人以及孕妇，会推出较适合的产品。对于商家来说，外卖盲盒的推出能够提高曝光度，消费者能透过我们的产品了解到从未接触过的菜品以及商家。营销策略方面，在每一个用户完成订单时，会得到一张电子卡片，消费者可以透过卡片的收集去兑换想要的东西，藉此增加回购率。

## 二、市场环境分析

### （一）外部环境分析

#### 1.1 市场环境概述

“外卖盲盒”涉及到了服务业和餐饮业。“外卖盲盒”可以大致拆分为“外卖”和“盲盒”两方面。

相比于由用户自己挑选已知而确定的普通外卖来说，“外卖盲盒”的特点在于随机性。用户根据关键词筛选菜品口味，价位，配送时间区间后，平台在一定范围内随机派单，使用户获得新鲜感及期待感。除此之外，“外卖盲盒”还为有“外卖选择困难症”的用户以及不愿为思考吃什么而浪费时间的用户提供了非常好的解决方案——交给平台处理。

相比于市面上已经出现的玩具盲盒，旅行盲盒，“外卖盲盒”具有新颖、亲民的特点。它既不像玩具盲盒受众范围小，也不像旅行盲盒那样让大多数用户负担不起。“外卖盲盒”是非常贴近我们日常生活的产品，性价比高且价格合理。

#### 1.2 宏观环境分析——PEST 模型

##### 1.2.1. 政策背景

2020年中国贸促会研究院发布的《外卖业务对餐饮业高质量发展的作用研究》显示，随着移动互联网的普及和信息技术的创新，外卖业务迅速发展，为餐饮业高质量发展提供了源源不断的动力。地方政府应积极推进餐饮行业分等定级，加大对外卖新业态的政策支持力度，加强市场监管等，更好发挥外卖对餐饮业高质量发展的作用。无论是用户需求度，还是政策导向，都显示外卖市场尚未饱和，仍处于上升期，有良好的发展前景。

### 1.2.2. 经济环境

近5年来，中国居民消费水平不断升级，并且对于随时随地就餐的需求与意愿逐步上升，餐饮外卖逐渐成为高频的刚需业务。随着二胎政策放开，中国青少年人口增长较快，在人口中所占比例有所增长，这部分群体对新奇事物的尝试意愿和接受度都比较高，也是盲盒经济的重要受众。据统计，2018年作为“Z世代”的青少年群体每月可支配收入高达3501元，远高于全国居民人均可支配收入2352元，到2021年，“Z世代”将占据整体消费力的40%。

### 1.2.3. 社会环境

随着生活水平的不断提高，人们对餐饮的要求也越来越高，此外，智能手机的不断普及以及在线支付的快速发展让更多用户倾向于使用移动终端进行购买交易。“手机下单、送餐到家”的线上外卖模式被大部分人所认可并顺利在全国各地推行，市场潜力巨大。2015至2019年，中国外卖消费者规模从11356万人增长至45770万人，预计未来外卖消费者规模将持续增长。



图2 2015-2019年中国外卖消费者规模及增长率

盲盒因其不确定性，激发了年轻群体的消费潜力，从而引发惊喜经济，资本、上市公司纷纷抢占盲盒市场，盲盒市场前景可期。

数据显示，77%的受访网民了解盲盒，其中，近75%的网民是盲盒用户。故外卖盲盒发展潜力巨大。

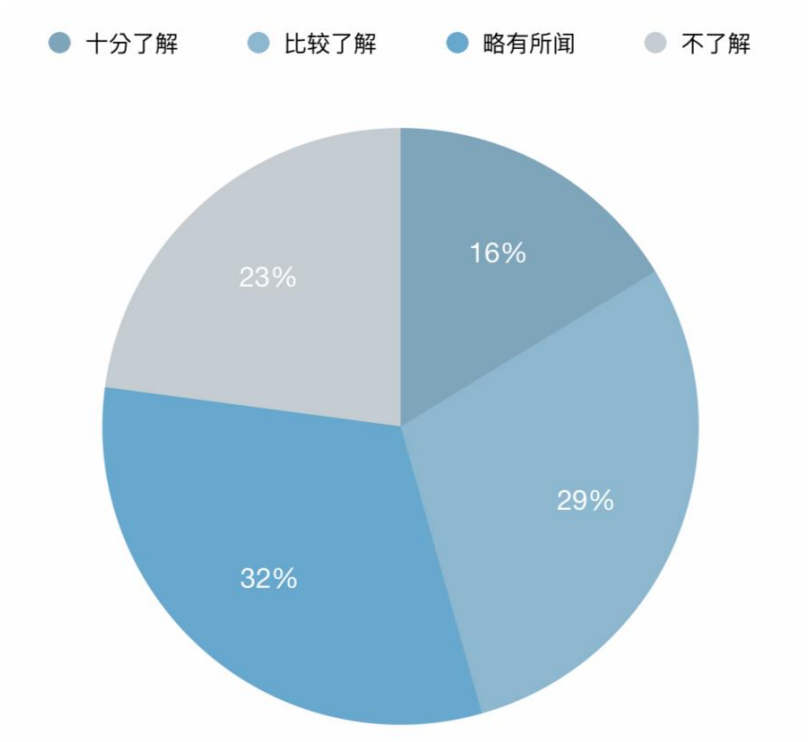


图 3 2020 年中国网民对外卖的了解程度

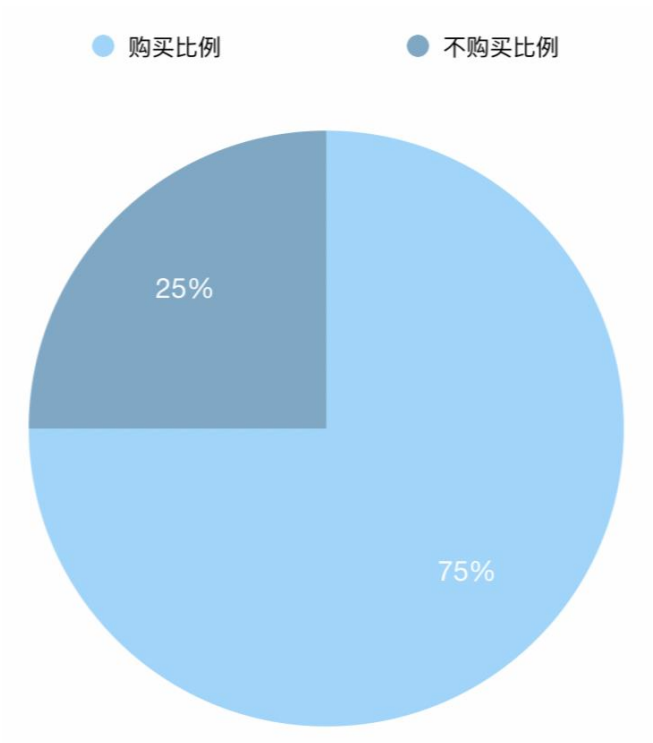


图 4 2020 年中国了解盲盒的网民中购买盲盒的人数比例

#### 1.2.4. 技术环境

随着互联网行业的飞速发展及外卖市场的不断扩大，沟通线上用户与线下门店需要具有完备的现实基础和技术支持。在此基础上，“趣食光”将采用基于用户的协同过滤算法以及基于物品的协同过滤算法，为用户提供个性化外卖产品推荐，最终得到符合用户预期的最优解。

“趣食光”建成后将选择移动终端为主，PC端为辅两种渠道，扩大用户基数，以达到快速推广的目的。

#### 1.3 行业竞争模型——波特模型

经营策略上我们采用了波特五力模型，将经营过程中可能面对的压力问题分为新进入者、替代产品服务、行业竞争对手、供应商以及顾客五方面进行分析，基于刘治江学者 2017 年版的《市场营销学教程》相关理论和实践经营经验总结，分别设定了进攻战略、防御战略以及其他技巧措施。详情如图 5 所示。

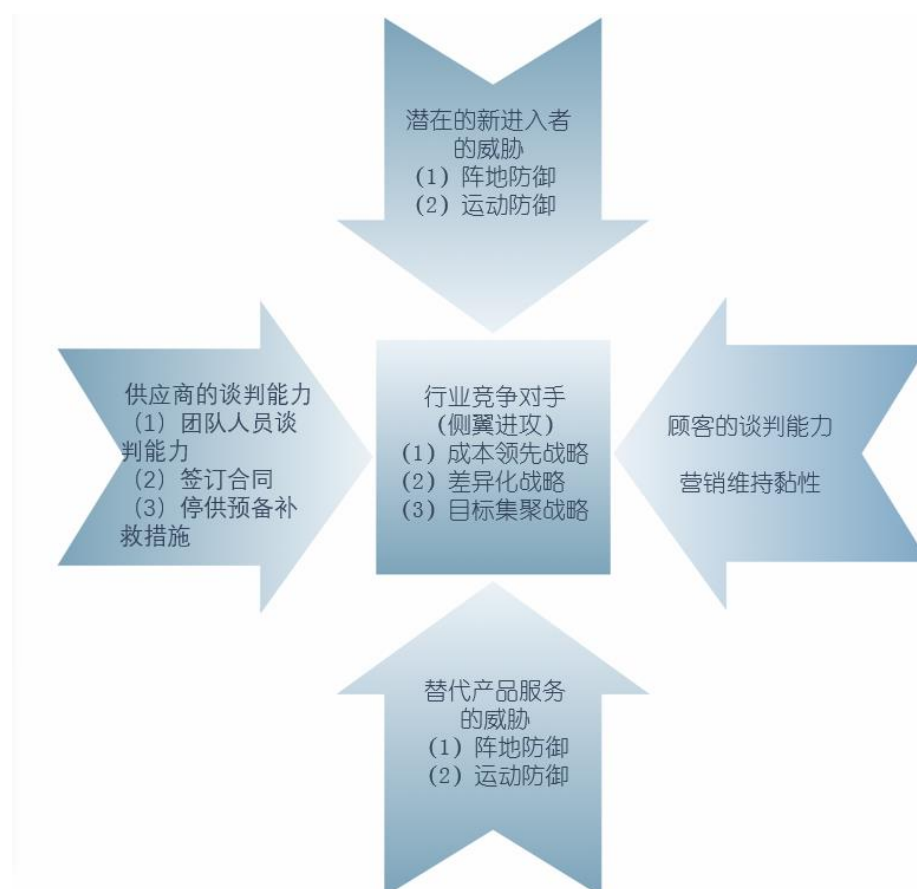


图 5 波特模型分析

### 1.3.1 对行业竞争对手——侧翼进攻策略（缝隙市场理论）

从竞争对手比较分析可知，“美团”“饿了么”等传统外卖平台具有加盟费用贵、平台抽成高以及商品价格较高的痛点，地方小型外卖平台具有覆盖率低、针对现阶段主流的竞争对手，“趣食光”平台能够较为全面的对其痛点进行覆盖和解决，能够有效抢占缝隙市场份额。

（1）目标集聚战略：将经营重点放在产品创兴的营销以及提高用户粘性上，利用“趣食光”多样的外卖盲盒款式以及其伴随的独特集卡奖励机制和推广期的平价的高性价盲盒，激发客群的购买以及尝试兴趣，提高平台曝光度产生裂变式推广。

（2）差异化战略：利用差异于其他平台的独特的产品以及商业模式，能够让客户找到属于自己口味的外卖，深度挖掘行业潜力并下沉至用户社区，解决用户选择困难症的问题。并通过差异化的低平台成本以及高性价比的产品进一步打动用户。结合线下商户，利用平台完备的反馈评价机制为用户提供个性化、创新性、多元化的差异化产品

### 1.3.2 针对新进入者和替代产品服务——阵地防御与运动防御

从“趣食光”平台分析中，新进入者可能是其他新兴的外卖机构目标地区开展相似业务。同时，也可能存在例如“美团”、饿了么等大型平台的对于本产品进行复制作为替代产品出现，从而导致客源的分流。

新进入者：本地新兴的外卖机构替代产品：“美团”、饿了么等大型平台对于该商业模式的复制等。因此，对于新进入者和替代产品的威胁，“趣食光”团队进行了阵地防御和运动防御的战略部署

阵地防御：

（1）采取多种优惠策略，运用抱团减免、多选优惠等活动，在提供优质的外卖盲盒的同时，利用低于其他平台的价格和成本优势，提高平台自身的竞争力

（2）推出多样化的盲盒款式以及价格，让用户能够找到通过盲盒吃到贴合自己兴趣和口味的外卖，为平台形成积极正反馈效应。



运动防御：

(1) 与“美团”、“饿了么”等大型外卖平台相比，“趣食光”平台更具有成本价格上的竞争力，远低于大平台的加盟费用和流水抽成能够在双方都盈利的同时，增加平台以及商家的曝光度。并且“趣食光”平台能够更加快速的应对初期广东内部市场的经营波动，并对商家情况进行调整。

(2) 与当地外卖平台相比，“趣食光”采用独特的产品创新模式，利用顾客的好奇心以及选择外卖上的困难问题快速吸引用户并产生裂变，平台也将在发展期投入价格补贴以及独特的奖励机制“食光卡”为平台增加客户粘性，为后续的业务拓展创造可能。

#### 1.4 SWOT 模型

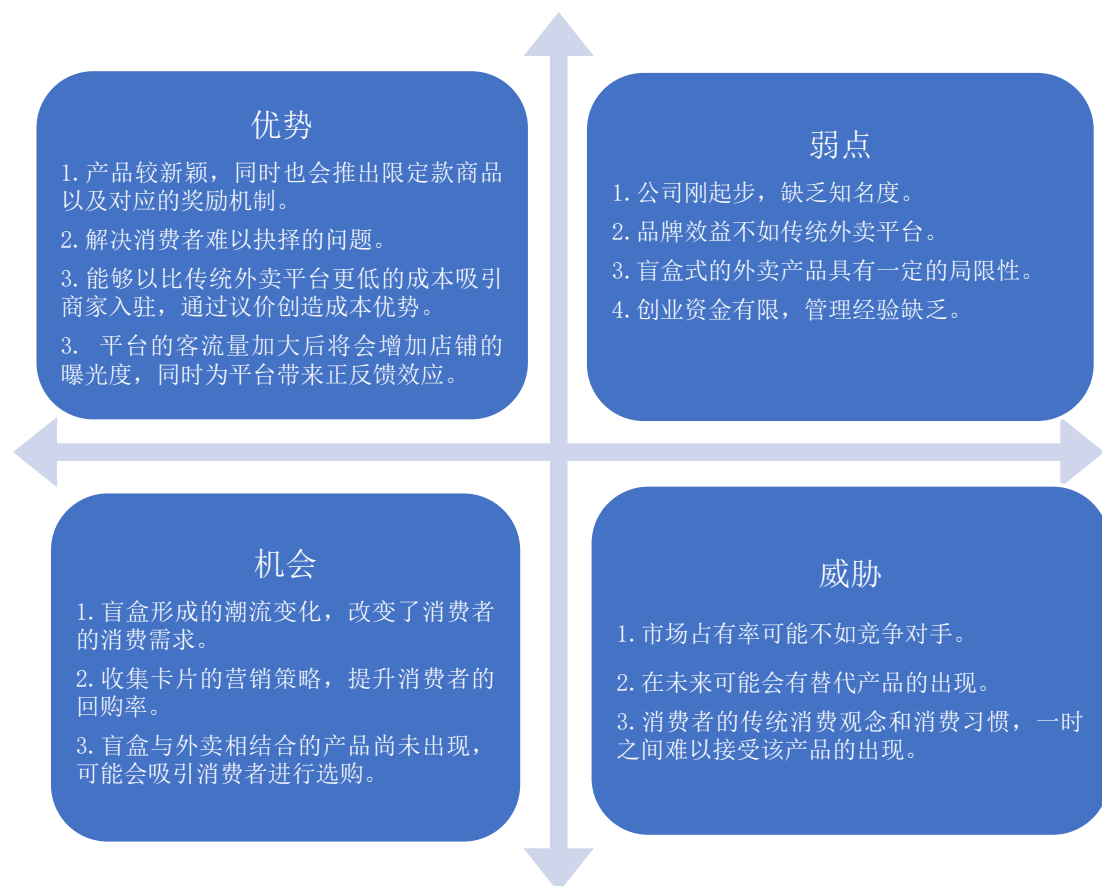


图 6 “趣食光” SWOT 模型

## （二）市场调研分析

- ① 目的：了解消费者对“外卖盲盒”的看法以及接受程度。
- ② 方式：主要通过线上问卷调查的形式，以及有少部分线下咨询。
- ③ 问卷具体内容如下：

调研的主要因素	具体内容
产品的知名度调查	是否听说过外卖盲盒
消费者购买外卖的频率调查	购买外卖的频率
消费者产品使用情况调查	购买外卖时会有难以抉择的情况发生吗
	购买外卖盲盒遇到的问题
消费者购买产品的意愿调查	消费者会选择购买外卖盲盒的原因
	消费者不会选择购买外卖盲盒的原因
	如果可以自己选定价位、个人口味、配送时间是否会提高对外卖盲盒的接受程度

表 3 消费者对于“外卖盲盒”看法的问卷调查内容

### 2.1 市场调研结果分析

#### （1）产品知名度调查：

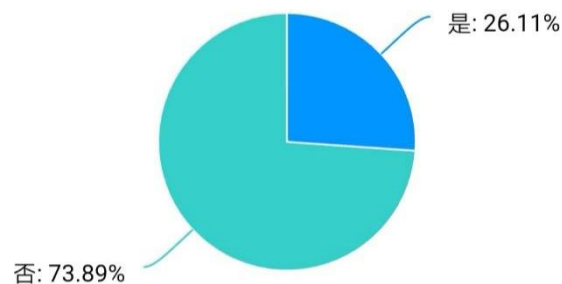
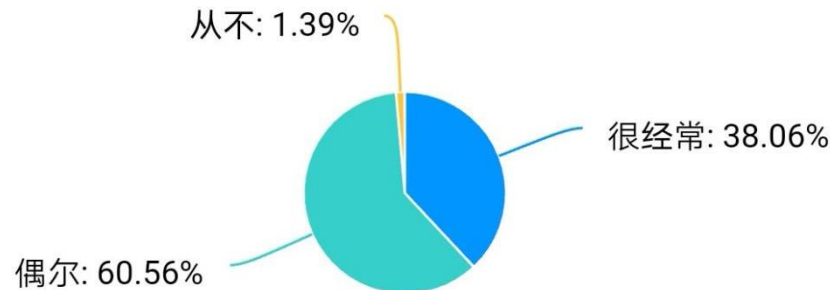


图 7 “是否听说过外卖盲盒”

通过产品知名度的调查，我们了解到有73.89%的消费者未曾听说过外卖盲

盒。所以我们会通过加大宣传力度来提高我们的产品知名度。

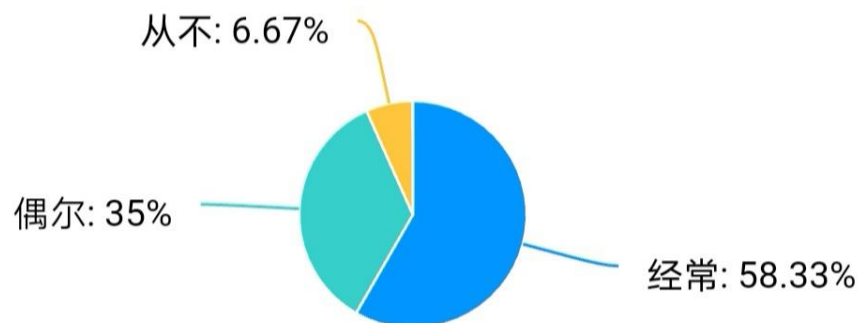
**(2) 消费者购买外卖的频率调查:**



**图8 “ 购买外卖的频率 ”**

调查显示外卖已经逐渐成为人们生活中重要的组成部分，在外卖市场还未饱和的情况下，我们的外卖盲盒有较大的商机。

**(3) 消费者产品使用情况调查:**



**图9 “ 购买外卖时是否会有难以抉择的情况发生 ”**

有93.33%的消费者在购买外卖的时候，会遇到难以抉择的情况，而我们的产品可以帮助消费者解决这种问题。

怕会购买到自己不喜欢的食物
怕会购买到与预期出入较大的商品
担心产品质量问题
怕购买到性价比低的食物
担心食量、口味的不确定性

表 4 “购买外卖盲盒时会遇到的问题”

通过和消费者消息的交流，我们了解到了消费者对外卖盲盒的疑虑大致分为以上5个部分，我们会针对不同部分对我们的产品进行调整和改进，打消消费者的顾虑。

(4) 消费者购买产品的意愿调查：

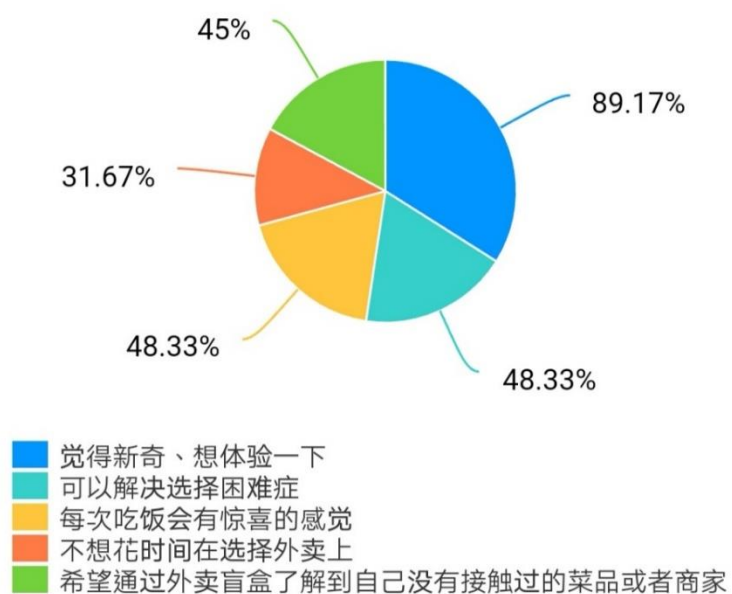


图 10 “ 消费者愿意购买外卖盲盒的原因 ”

我们所了解到的消费者会选择购买外卖盲盒的原因及其占比，可以更好地对消费者感兴趣的部分加大研究，更好地满足消费者的需求。

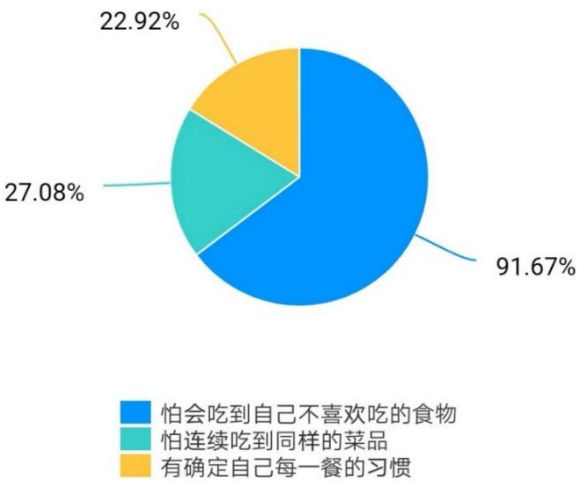


图 11 “ 消费者不愿意购买外卖盲盒的原因 ”

我们了解到的消费者不愿意购买外卖盲盒的原因，我们将针对不同的问题对我们的产品进行调整和改正，以满足消费者需求。

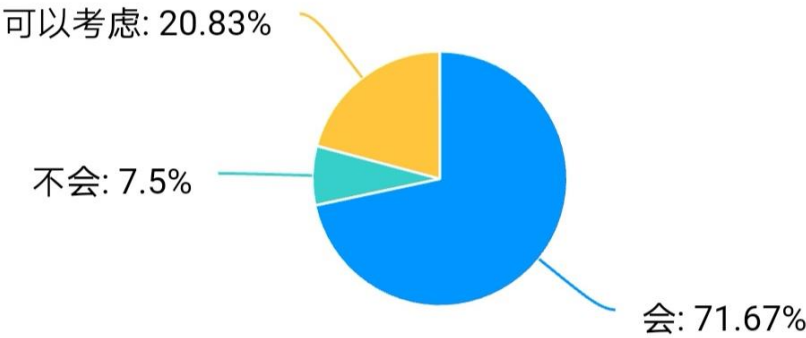


图 12 “ 如果可以自己选定价位、个人口味、配送时间是否会提高对外卖盲盒的接受程度 ”

通过这项调查，我们的产品应该制作地更加灵活，最大程度地满足不同消费人群的需求。

### ① 市场容量与趋势：

“外卖”已经逐渐成为人们的主流生活方式之一，随着时间的发展，外卖行业在各方面逐渐完善，根据Trustdata数据显示：在2019年中国外卖行业市场交易额达6035亿元，并且在疫情逐渐常态化的情况下，该数额还会逐渐上升。而根据我们的调研结果显示，在98.62%的人都会购买外卖的情况下，有92.5%的人会接受外卖盲盒，在考虑到“外卖盲盒”是一个新市场的情况下，这意味着我们市场的可发展性很强，容量高，在投入市场的前期，发展趋势会呈逐步上升状态。

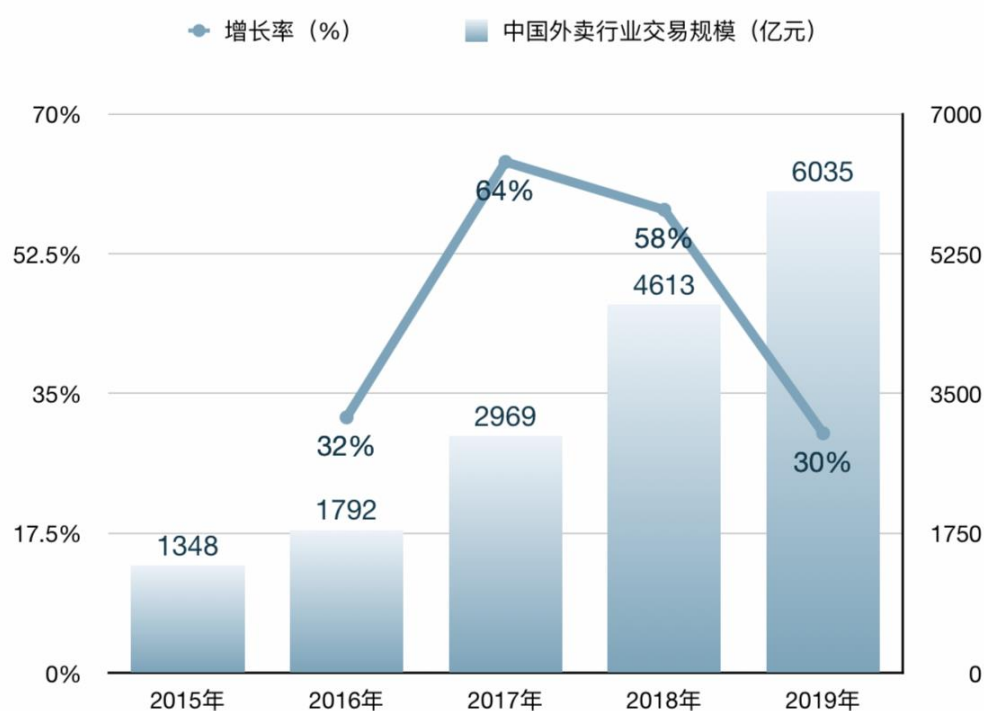


图 13 2015-2019 年中国外卖行业市场交易规模统计及增长情况

### ② 市场份额和销售额：

美团外卖的市场份额占有67.3%，饿了么外卖占有26.9%，其余外卖占5.8%。虽然外卖市场趋向稳定，但实际上市场仍未饱和，我们还有很大的发展空间。

## （三）STP 战略

### 3.1 市场细分

本公司主要销售外卖盲盒，以及其他相关的食物限定盲盒及其周边。基于满足大部分用户外卖需求的销售理念，本公司对全国市场进行了详细的分化。

年龄范围：本公司将主要市场定位于年轻人。年轻人好奇心强，追求新鲜感，乐于尝试不同的事物，对于限定产品的认同感强烈。同时，本公司还将市场重心定位于有一定经济基础的上班族，他们对于食物口味的接受度较高，但时间紧张，会出现不愿意将时间花费在选择外卖上的情况。

收入范围：本公司产品面向几乎所有收入阶层。随着人民生活水平的普遍提高，点外卖已经成为一种生活趋势。因此本公司抓住这一机遇，推出了各种价位的外卖盲盒，可以满足不同收入的用户。

地理因素：一、二线城市人均消费能力高，对盲盒的接受度更高；三、四线城市人均消费能力较一、二线城市低，为盲盒类具有不确定因素产品花费金钱的意愿较低。从外卖商家的角度来看，大量商户供给均存在于一二线城市，三线城市及以下的外卖商户比例略有下降，但大体上城市覆盖率较高，农村的外卖商户覆盖率略低。

综合来看，本产品的市场主要定位于喜爱盲盒的年轻人，以及有一定经济实力的中年人，其特点是对于外卖口味的接受度较广但对于外卖的品质要求较高。

### 3.2 目标市场

#### ●目标市场对象分析

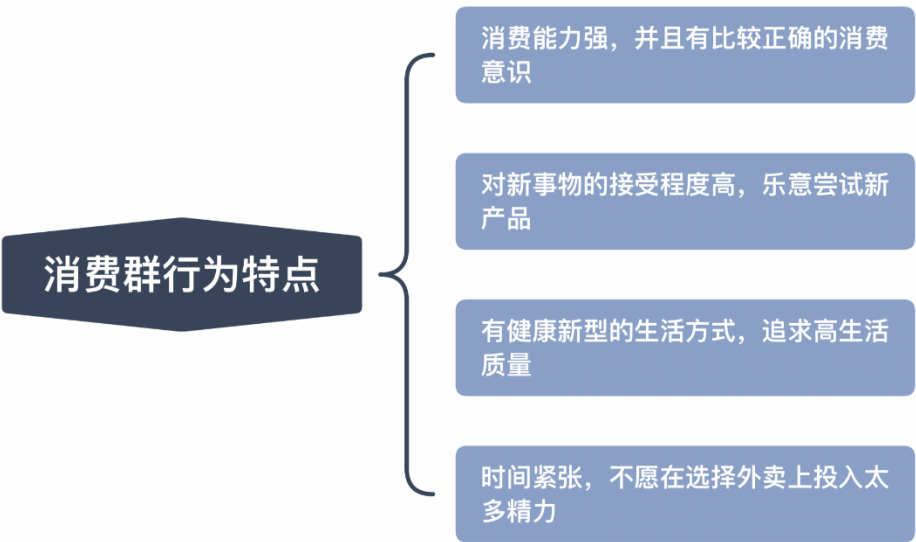
年龄	16 — 40 岁之中 青年，中等收入 以上者	16 — 20 学生
		20 — 25 未婚青年
		25 — 35 已婚青年，子女在 10 岁以下
		35 — 40 已婚中青年，子女在 10 岁以上
职业	此阶层多为学生、管理人士、公司职员、商店营业员、行政人员、科教文卫人员、生意人	
个性	注重新鲜感或不愿花费精力在外卖的选择上	
生活方式	平时忙于工作谋生养家，休息时看电视、报刊杂志	

表 5 目标市场对象的分析



●消费群特点——我们的机会

图14 消费行为特点



●消费影响的过程

选定目标市场后，我们将以上述群体为中心，辐射到使用者之亲戚、朋友、同事等，从而逐渐扩大市场。

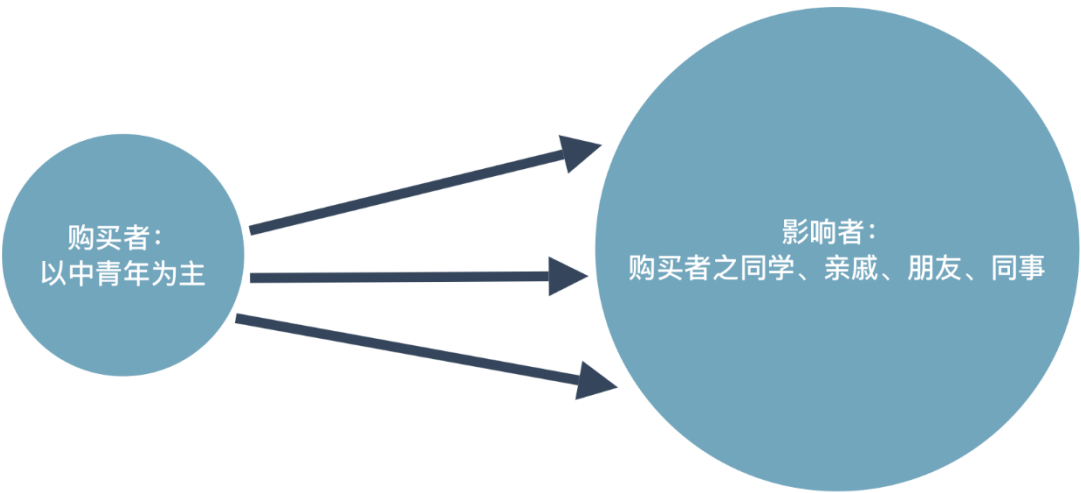


图 15 影响消费者辐射图

●产品传播的扩展过程

领导消费群体	16—40 岁的中青年，对新事物的接受程度较高，有相当的经济基础。他们是我们产品的领导消费群，是我们初期宣传的重点目标。
需传播引导的消费群体	相对于领导消费群体，这一类潜在的消费群体是我们未来更广阔的目标顾客。他们可能： 1、有传统的购买习惯，对新事物的接受能力相对较弱。 2、对价格的敏感程度较高，较少购买外卖。 3、尚未了解我们的产品 我们要通过宣传产品概念，引起跟随、追崇、效仿，进而推动大批量购买力的实现。

表 6 产品传播的扩展过程示意

●目标市场营销战略——无差异营销

无差异营销战略：对于最基础的外卖盲盒，本公司采用了无差异营销战略。因为此类盲盒在全国范围内的普及面广泛，接受度较高，不适宜进行大刀阔斧的改造。本公司会维持每年此类外卖盲盒的固定销售，并以此为基础，对经典的盲盒作出部分修改，然后作为补充上市。

3.3 市场定位

3.3.1 识别潜在竞争优势

（1）美团和饿了么等外卖平台是我们的直接竞争对手。相比之下，竞争对手在盲盒等新产品的推出方面的竞争力较弱，但不可否认的是，其知名度较高且具有大量的用户基础，其实力仍不容小觑。

（2）企业核心竞争优势定位，本公司的核心优势在于为顾客提供了一种新的选购外卖的方式，提高了用户购买外卖时的新鲜感。

（3）制定发挥核心竞争优势的战略。以自己的优势为基础，本公司将主力宣传

产品帮助用户解决外卖选择困难症的问题，以及用户购买外卖盲盒所带来的新鲜感。

3.3.2、区域市场定位

●销售区域：我们选择广州为第一年的切入市场，继而在珠三角各城市率先建立销售网络。

原因如下：

- \*广东是我国经济最发达、最活跃的地方之一，人均生活和消费水平都位居全国前列
- \*2600多万饮食各异的外来人群，丰富了外卖盲盒的用户口味
- \*“民以食为天”，广东人热爱饮食，食品产业在广东具有基础优势

3.3.3 销售拓展计划

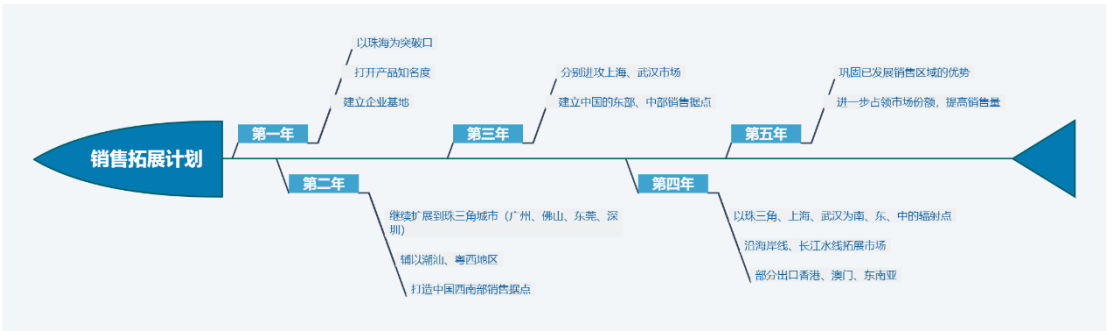


图 16 “趣食光”销售拓展计划规划图

3.4 产品定位——差异化取胜

3.4.1 产品差异化

本公司会尽力覆盖所有人群包括老人、小孩、孕妇、健身人士以及有特殊食品需求的人群。其他的，我们会注重用户对于外卖盲盒的反馈，及时进行调查并进行数据更新工作，会尽可能完美地为所有人群提供合适的产品。

### 3.4.2 服务差异化

#### ●对商家的服务

包括帮助商家销售，与商家及时沟通、亲和；及时处理用户不满意的外卖盲盒等等。

#### ●对消费者的服务

设立外卖盲盒咨询热线，设立专人负责投诉的接受、处理工作。

设立专人在销售现场咨询或者服务热线，以实际行动倾听消费者。

### 3.4.3 人员差异化

我们的人员管理原则：

#### ●贴近顾客——直接接触顾客，服务至上，质量至上。

●精明专业——了解产品的功能特性，有充分的行业认识，善于与消费者沟通。

#### ●精兵简政——简政放权；保持基本结构稳定但具流动性、灵活性。

#### ●价值驱动——让员工投入企业所追求的价值目标。

### 3.4.4 形象差异化

●企业形象：倡导“健康”+“营养”饮食、提高国民生活质量的信息科技企业。

1、为消费者提供营养均衡的外卖食品

2、帮助消费者解决外卖选择困难的问题

3、抓住消费者的新鲜感和好奇心，以盲盒的形式吸引消费者进行购买

#### （三）传播定位

#### ●理性诉求：外卖盲盒可以帮助用户解决选择困难症的问题。

#### ●感性诉求：可以满足部分用户的好奇心和新鲜感。

1、传播策略

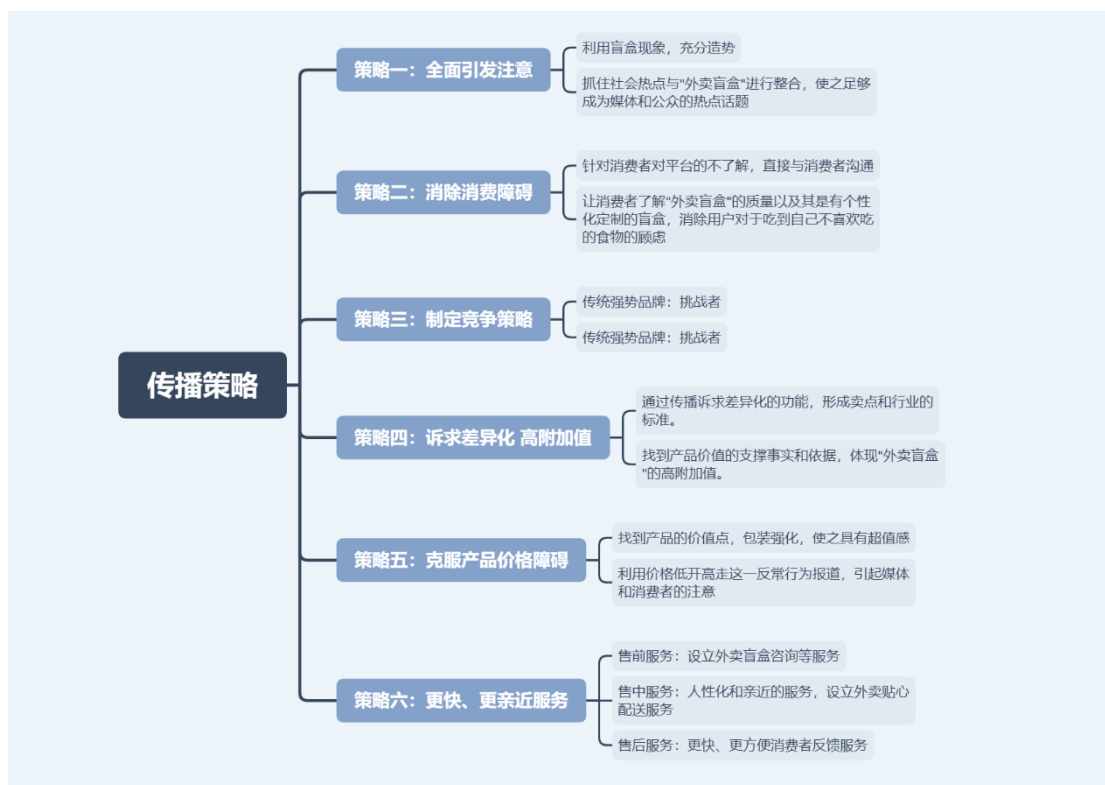


图 17 “趣食光”传播策划图

## （四）市场进入及开发战略

### 4.1 概述

产品生命周期各阶段的特点、目标和战略小结					
时期		导入期	成长期	成熟期	衰退期
特点	销售	低销售	销售快速上升	销售高峰	销售衰退
	成本	高成本	平均成本	低成本	低成本
	利润	亏损	利润上升	高利润	利润衰退
	顾客	创新者	早期使用者	中间多数	退后者
	竞争者	极少	逐渐增加	数量稳定	数量衰减
	营销目标	创造产品知名度和使用率	最大限度地提高知名度和使用率	保卫市场份额获取最大利润	对该产品消减支出和挤取收益

战略	产品	提供一个基本产品	提供产品的扩展品、服务、担保	品牌和包装的多样性	淘汰疲软项目 推广新产品
	价格	采用成本加成	市场渗透价格	较量或击败竞争者的价格	削价
	分销	建立选择性分销	建立密集、广泛的分销	建立更密集、广泛的分销	逐步淘汰无利的 分销网点
	广告	在早期合作商 户中建立产 品的知名度	在大量市场中 建立知名度和 兴趣	强调品牌的 区别和利益	减少到保持坚定 忠诚者需求的 水平
	促销	大力加强销售 促进以吸引试 用	充分利用有大量 消费者需求的 有利条件， 适当减少促销	增强对品牌 转换的鼓励	减少到最低水平
企业运营情况	增长率	缓慢增长	加速增长	水平	衰退
	销售额	低	上升	顶峰	衰退
	客户成本	高	一般	低	低
	产品线	很短	增长	多样化	缩减
	平均利润率	负	增加	可以很高	缩减
	竞争对手	很少	增加	更多但稳定	减少

表 7 产品生命周期各阶段的特点、目标和战略小结

## 4.2 市场进入战略

市场进入初期营销战略

### ● 标志

- 公司利润低，甚至亏本
- 促销支出占销售额的最大比率

### ● 特点

竞争少但销量低

● 目标

- a. 创造产品知名度和试用率
- b. 开拓分销渠道

● 战略

- a. 提供单个基本产品
- b. 采用成本加成法定价
- c. 建立选择性分销
- d. 大力加强销售促进以吸引试用
- e. 给予经销商高于市场平均的利润回扣以顺利铺市

● 重点

媒体炒作、概念推广、渠道推广

## 4.3 市场开发战略

### 4.3.1 成长阶段的营销战略

● 标志

销售迅速增长

● 特点

竞争增加，但成本降低，利润上升

● 目标

最大限度地占有市场份额

● 战略

- a. 改进盲盒质量，增加盲盒的特色
- b. 增加限定产品
- c. 进入新细分市场
- d. 进入新的分销渠道
- e. 广告从产品知名度转移到产品偏好上
- f. 在适当时候降低价格，以吸引另一层次对价格敏感的购买者

#### 4.3.2 成熟阶段的营销战略

##### ●标志

销售高峰

##### ●特点

成本继续降低，利润升高，竞争趋于稳定

##### ●目标

保卫市场份额，获取最大利润

##### ●战略

###### a. 市场改进

###### 1) 扩大平台使用人的数量

- \* 转变非使用人群
- \* 进入新的细分市场
- \* 争取竞争对手的顾客

###### 2) 增加使用率

- \* 使顾客更频繁地使用
- \* 增加每个盲盒的销售量
- \* 产品新的用途

###### b. 产品改进

###### 1) 质量改进——不断根据用户口味调整盲盒

###### 2) 特点改进——增加产品的新特点

###### 3) 式样改进——增加对产品的美学诉求

###### c. 营销组合改进

##### ●重点

以价格、规模优势确保市场份额，继续保持适度的宣传维持平台知名度。

#### 4.3.3 衰退阶段的营销战略

##### ●标志



销售和利润衰退

●特点

新进入者加剧竞争，原竞争者逐渐退出

●目标

对该品牌削减支出、挤取收益

●战略

- a. 调整企业的投资重点（使企业始终保持一个有力的竞争地位）
- b. 在未解决行业的不确定因素前，保持原有的投资水平
- c. 有选择的降低投资态势，抛弃无利润的顾客群体，同时加强对有利可图的补缺领域的投资
- d. 从企业的投资中收获，以便快速回收现金

●重点

推出新产品或改进产品，逐渐撤销弱势产品。

## （五）竞争对手分析

现在由于本平台将以珠海作为试点，并将其辐射至周边城市，同时以线上平台作为亮点，形成综合性外卖平台。经过我们的查询与分析，竞争对手为市场占有率高达95%的传统线上外卖平台，以下是它们的相关信息。

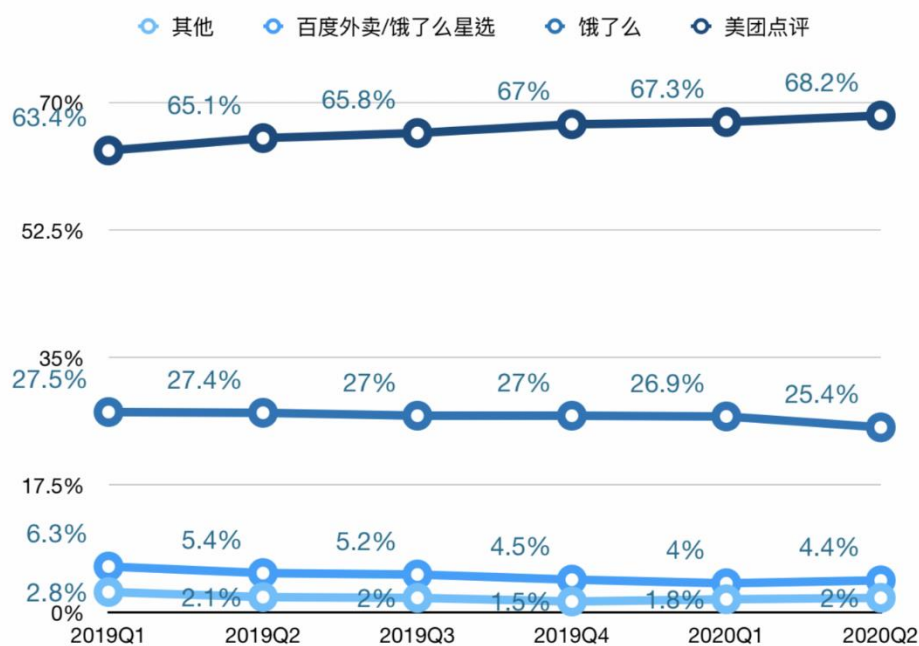


图 18 美团、饿了么市场占有率图

## 关于竞争

	消费者	商家信息	物流	后台系统	投资	支持	盈利模式
美团	主要是平台监管,包括营业执照、卫生许可证、店主个人身份认证、店铺门面、店内环境的认证等等。饿了么现在做的比较好,美团也在慢慢跟进	包括图片、打分、文字评价、店铺、菜品分类都要有,而且整合度要高,便于消费者浏览,通过这种方式自然而然筛选出一部分优质店铺	线下商铺或第三方配送体系完成	在技术和后台等不断投入,在信息化方面美团之前的积累在未来会发挥决定性的作用	2015年1月,7亿美元融资	一方面得益于美团的团购业务,美团外卖拥有大量商户沉淀。另一方面,通过美团积累了大量会员,能够制造流量	1.月流水超过某额度的商家上交几百元的入住费 2.平牌商户的推荐广告 3.企业或者消费者的充值(算现金流吧) 4.展示商户的竞价排名 5.促销活动等增值收费。 6.产品佣金(订单抽成)
饿了么			线下商铺或第三方配送体系完成或饿了么自建物流配送	号称价值5亿的餐厅后台软件Napos和销售协同CRM软件Walle	2015年1月E轮融资来自中信产业基金、腾讯、京东、大众点评以及红杉资本的联合投资3.5亿美元	平台出现较早,有一定用户基础,且在大学生市场有一定的市场份额。与大众点评和腾讯深度合作	

表 8 美团、饿了么竞争分析图

## 关于产品

	UI 设计	交互设计	功能逻辑	服务内容
美团	简洁、高效，操作简便，页面友好	动画过度合理，有一定趣味性，操作简单，入口较为混乱，有点小 bug	功能较少，但是满足用户基本需求，逻辑较为严谨，保持了美团一贯风格	基本内容很足，扩展内容很少，缺乏平台监管内容及完善的售前售后服务
饿了么	板块丰富多样，结构紧凑	几乎没有动画，首页定位功能方便，其它地方没有太多亮点，有点小 bug	功能全，逻辑较为混乱，有些是内容重复的功能；某些功能想法很好，但没有做成精品功能	服务内容众多，考虑比较周全，线下线上都做了很多东西，但仍有些细节需要改进

表 9 美团、饿了么产品分析图

根据相关的数据查找，上述的竞争对手都已经在外卖市场有较成熟的服务体系。相比于上述公司，本项目排他性竞争优势包括以下几点：

首先，传统的外卖平台美团以及饿了么在具有极高的市场占有率的同时，其抽成和加盟费用水涨船高，除此之外，还有平台发布的对于商家不合理的优惠政策，进一步压缩了商家的生存空间，直接导致无法负担的高额费用的优质商家推出外卖平台。而本平台提供的免费加盟以及低抽成的价格组成，给予了这些商家重新回到线上平台进行经营的机会。

其次，美团、饿了么相对于用户来说，点餐模式较为固定和单一，缺乏年轻人所需要的趣味性，也解决不了用户对于诸多的外卖店家无法选择合适菜品的问题。本平台将根据用户定位为用户提供合适且随机的外卖盲盒，并在用餐之后进行店家信息的推送和反馈，有效解决用户在外卖上的选择困难症的问题。

再者，美团、饿了么的曝光机制为主页的置顶曝光，曝光形式被动且效果波动性较大，而本平台提供的优质商家盲盒将会对通过资质检测的商家提供稳定的订单和曝光度，增加有野心的商家的宣传力度和知名度。

### 三、营销组合

#### （一）产品策略

我们坚持不断创新，不断求变以求不断增加市场份额，以外卖盲盒为主要卖点，为顾客提供健康美味的餐品。同时，坚持创新服务与个性化理念，通过用户对于餐品的评价不断更新后台数据，从而能够为顾客推荐更加合适的餐品，提升顾客的体验感和满意度。

##### 1.1 产品品质

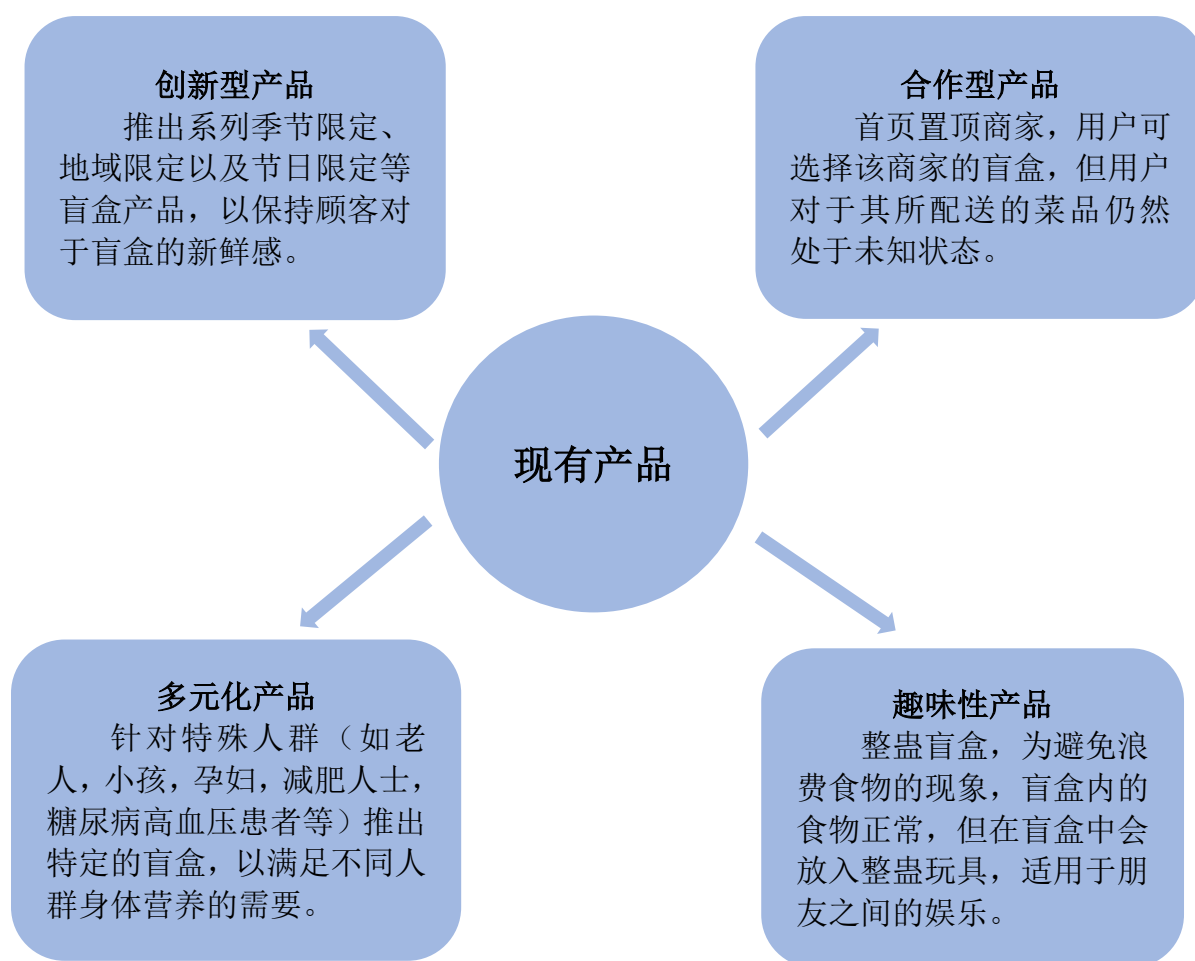
本公司吸收高素质员工，为社会提供高品质餐品，以富有特色的盲盒服务占领目标市场，严选优质商家进行合作，确保所有盲盒食品的安全，这是公司赢得用户满意与美誉度的基本保证。同时，我们会充分运用团队成员调查研究的能力，注重用户消费倾向并进行调查，根据调查结果，及时调整经营策略，更好地服务目标市场用户。此外，我们计划每月推出若干以季节时令为主题的特色盲盒，以不断扩大市场份额。

##### 1.2 初期发展策略

平台界面	由于企业的资源，人力有限，而且对市场也处在摸索阶段，所以前期仅推出普通外卖和外卖盲盒两个选择。随着后期软件的不断发展以及稳定期的到来，为了保持优势，我们必须不断完善、优化、创新我们的产品。（具体策略见流程图 1-1）
口味定制	为满足不同消费者的口味选择，我们会在顾客注册该平台时提供一份详细的调查问卷供顾客填写，以更好地确定他们的口味。同时我们会在顾客食用菜品后提供评分选项，通过用户的反馈来不断更新后台数据，有助于为顾客提供更符合其口味的餐品配送服务。

表 10 “趣食光”平台初期发展策略

### 1.3 后期发展策略



注：所有的盲盒限定仍会基于用户最开始的口味偏好进行推荐和配送。

### （二）渠道策略

市场覆盖面：第一年覆盖珠海地区，第二年实现广东省全覆盖。

渠道目标：与珠海大量商家达成长期合作，确保外卖盲盒用户在珠海广泛分布，分布比例超过 45%。

渠道模式：多营销渠道策略（移动终端+PC 端）

## 2.1 渠道选择分析

### 2.1.1 市场覆盖面选择分析

资源限制：公司成立初期，由于资金、人力的限制，及各地市场的差异性，公司不可能一开始便进行大面积的铺市，只能集中资金人员攻打目标市场。一来以求降低市场风险，提高成功率。二来可以利用珠海样板市场的成功业绩吸引外地商户及客户。为企业的扩张打好基础。

### 2.2.2 渠道模式选择分析（移动终端+PC端）

智能手机的不断普及以及在线支付的快速发展让更多用户倾向于使用移动终端进行购买交易。外卖盲盒计划将移动终端作为主要销售渠道，以达到快速推广的目的。PC端作为传统方式，拥有广大的用户基数，依旧是不可忽视的分享渠道。

客户和商户首先需要在趣食光app的PC端或移动终端种录入相关信息，平台将为客户提供外卖服务，在客户下单后为商户提供订单信息并将相关配送信息提供给外卖配送员，配送员从商户处取得餐品后配送给客户，客户食用结束可对商户进行评价，评价结果将被录入app后台数据，并借此数据调整配送菜品。

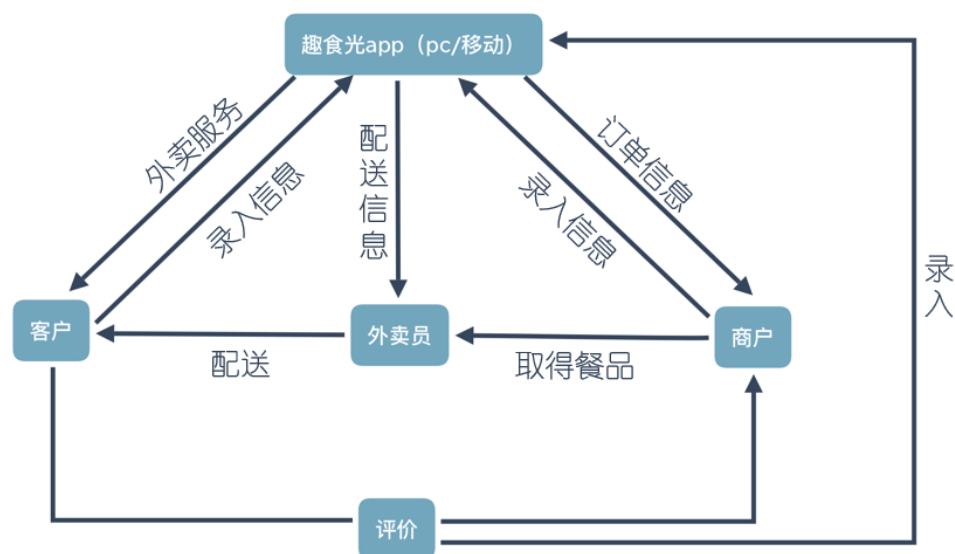


图19 “趣食光”渠道模式分析图

### 2.2.3 市场现状分析

- **商户对外卖的接受度高：**美团、饿了么等较成熟外卖平台已入驻大量商户，外卖收入成为许多商户收入的重要组成部分，大部分商户对外卖平台的接受度较高。
- **竞争对手势力强大：**美团外卖及饿了么外卖平台已有叫陈述的服务体系且市场占有率高达95%。
- **餐饮业发达：**珠海餐饮文化发达，也有较多企事业单位及大学，潜在客户量大，对外卖产品的需求高。

## 2.2 渠道管理

### 2.1.1 渠道成员选择

#### （1）招商宣传

“趣食光”将与微信平台合作锁定客群并投放广告、利用微博、小红书、知乎等线上平台对商户以及用户形式进行为期两个月的招商宣传，向商界推广我们的外卖盲盒服务和产品。同时在试营期平台也将通过也会线下走访的形式向外卖用户推介产品。

在平台处于发展期时，平台将通过在客户结束交易后提供对外卖的评分选项，通过客户的评价更新后台数据，对商户进行评分和筛选，为优质商户提供更多推送机会。

#### （2）招商形式

外卖商户将可直接通过线上链接以及电话咨询等方式进行入驻，商户将需要根据《外卖商户管理办法》提交营业执照、餐饮许可证、健康证、授权书还需要与“趣食光”外卖平台签订商家食品安全承诺书，在外卖商家通过平台的资质检测之后即入驻成功。

#### （3）《外卖商户管理办法》详情

一、商户在申请与美团外卖平台合作前，须如实提供以下资料和信息：

（一）合法经营所必须的相关证照资质复印件，包括但不限于营业执照、餐

餐饮服务许可证、健康证、授权书等；

（二）合作方主要负责人或授权代表的身份信息复印件，包括但不限于身份证、驾驶证、港澳通行证、护照等；

（三）双方协商签署的相关合作合同和协议，包括但不限于外卖服务合同，商家食品安全承诺书等。

二、合作资料在提交后须经“趣食光”平台相关部门的严格审核，审核通过后合作方可生效，商户须保证上述提供的资料和信息真实有效。

（一）商户在合作前提供的证照资质务必确保资料 and 文件的真实有效性，否则一旦发现提供虚假资质信息的，则商户将被列入“趣食光”平台“诚信商户黑名单”，且永久不得合作；

（二）商户应在合作审核通过入驻“趣食光”平台后，确保其所提供的所有证照、资质及相关资料在合作期间内持续真实有效，且如果合作期间有任何信息的变更，其有义务及时书面告知“趣食光”平台相关责任人进行变更申请，并经由“趣食光”平台审核。

## 2.2.2 渠道成员管理

### （1）外卖商户管理办法

与外卖商户建立密切的经销关系，对地方商户以低于其他大型外卖平台的建议市价 50% 的加盟费用入驻，并且给予商家推广策略上的优惠政策，允许商户与平台合理议价达成合作。同时，平台将对外卖商户进行不定期的产品质量抽查以及服务质量抽查，并将抽查结果统计与商家的评分。评分将会影响其后续的曝光度以推广的难度和费用。

### （2）外卖骑手管理方法

平台将与当地的跑腿平台进行长期合作，初次之外将于平台不同发展期的营业地点进行外卖骑手的招募。外卖骑手将统一进行正规培训并进行管理，相比于现在普遍的骑手收入波动普遍不稳定且专业性差的情况，我们将为骑手在前期提供带薪培训，转正接单的模式，将外卖骑手当做正规的公司员工进行管理和奖惩，外卖骑手收入除了基础单数对应底薪之外，也和额外接单数和服务质量



直接挂钩。

### （三）价格策略

#### 3.1 定价目标

在公司前期的市场中，基于用户对外卖盲盒认知程度较低的特点以及用户对于盲盒的新鲜感，在初期产品定价目标方面主要以较低的价格，吸引大量的消费者，使消费者接受这种消费方式，利用物美价廉的优势，迅速占领市场，取得较高的市场占有率。在使用量上涨的条件下，有助于公司最大限度地获取消费者的口味偏好，便于后续进一步完善该平台，为用户提供更为符合其口味的食品。

#### 3.2 基本价格的确定

##### 3.2.1 估算成本

在公司成立的初期，为了回收一部分资金，维持公司业务的正常运行，所以在产品的定价方面，我们不得不考虑在前期的市场推广中产生的各种推广费用以及管理费用等，由这些费用相加得到产品成本。

##### 3.2.2 确定需求

需求数量：大部分具有选择困难的消费群体和对盲盒感兴趣的人群。

需求强度：通过团队的问卷调研数据可知，消费者对外卖盲盒有较高的期望。而且随着国民健康合理饮食意识和可支配收入日益提高，消费者也更希望接触一些新鲜的菜品来提高其生活的幸福指数。

##### 3.2.3 分析竞争

目前国内传统的外卖平台较多，但外卖盲盒主要定位在具有选择困难、不愿意花费时间进行外卖选择以及那些对于盲盒感兴趣的用户群体，是一个比较

新颖的概念，目前市场上还未出现同类型产品，市场竞争力较强，公司可定价区间较大，定价阻力较小。

3.2.4 分析消费者心理

在前期的市场调研中，我们调查了外卖的价格区间和消费者的购买力（如图）



得出如下结论：

<1>. 顾客对于价格在12—48元之间的外卖的可接受度较高。



<2>. 价格在20元左右的外卖更受顾客的青睐。

产品初次公布在平台的价格将根据公司内部相关计算标准以及前期进行的市场调查资料共同确定，一旦产品价格在线上发布后，公司将在对应产品的下面建立客户调查表，就本产品客户价格满意度进行调查，并通过公司数据库系统统计，将价格调在客户能够接受的范围内。

5. 确定最终价格

通过以上四个步骤，确定了产品初步价格，共分为四个档次。盲盒价格高低对应我国古代科举制度等级分为“状元”，“榜眼”，“探花”，“举人”，“进士”。

• “状元”：50元盲盒。为满足部分高消费客户对高品质餐品的需求提供的外卖盲盒。平台将挑选提供包装精美、高品质餐品且服务周到、评分高的商家。平台将挑选店内的餐品价格区间在35-65的餐品作为“状元”盲盒的备选方案。

定价选取商家：

中山威尼斯西餐厅均价为56元

海宝挪威三文鱼均价为48元

故将“状元”盲盒定价为50元



63元



42元



42.8元



42.64元

• “榜眼”盲盒：33元盲盒。为消费能力相对学生群体较高的上班族提供的优质外卖盲盒，满足上班族对高质量又实惠的菜品的需求。

定价选取商家：

晨曦炖品鲍鱼饭均价为35元

小荣大胜茶餐厅均价为30元

故将“榜眼”盲盒定价为33元



35元



30元



29元



35元

• “探花”盲盒：25元盲盒。根据美团、饿了么平台数据，价格在20元左右的外卖更受顾客的青睐，故“探花”盲盒将作为为大众客户提供的主打盲盒。

定价选取商家：

森佺森系轻饮食均价为27元

逸升茶室均价为23元

故将“探花”盲盒定价为25元



24元

26元

24元

26元

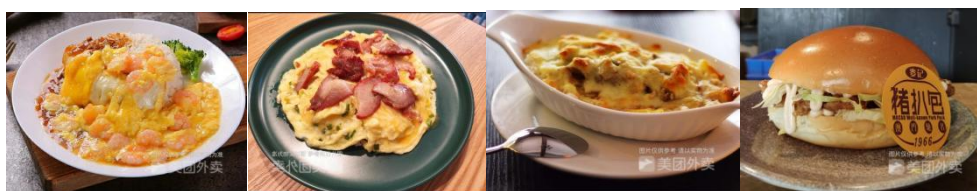
• “举人”盲盒：18元盲盒。据调查显示，大部分大学生平均一餐消费为18元左右，这个价位的盲盒主要为学生群体的客户提供，预计市场需求较大。

定价选取商家：

荣记猪扒包均价为18元

韩小屋烤肉饭均价为20元

故将“举人”盲盒定价为18元



18元

16元

18元

20元

• “进士”盲盒：13元盲盒。满足部分群体对低价外卖的需求，同时为因担心菜品不合心意而选择尝鲜的客户提供选择。

定价选取商家：

北门小吃店均价为12元

吃出滋味均价为13元

故将“进士”盲盒定价为13元



14元

14元

13元

10元

由于以上价格均来源于其他外卖平台，存在平台参与抽成等情况，或与实

际价格存在差异。最终定价的制定将根据各商家餐品实际价格进行相应调整。

因为依据每种方法制定出来的价格都有一定的片面性，需进行全面分析加以调整。调整时主要考虑一下三个方面：

- 〈1〉. 针对国家的有关方针、政策、法规进行调整，以免价格与其相冲突；
- 〈2〉. 产品价格要与营销组合的其他因素相配套；
- 〈3〉. 初步价格根据消费者行为与心理进行调整。

#### 6. 价格反应机制

通过以上步骤确定最终价格之后，按照最终价格投入市场初步测试效果。在这个过程中应及时监测市场反应，发现问题，研究分析并对价格进行修整，之后再次进入市场进行价格测试，经过几次的修整，最终探索出较为稳定的、符合市场和消费者心理的产品价格。

### 3.3 撇脂定价——限定产品定价

限定产品与其它产品相比，可能具有竞争程度低的优点，但同时也会有不被消费者认同和产品成本高的缺点。因此在为限定产品定价时，既要考虑能尽快收回投资，获得利润，又要便于消费者接受。

3.3.1 让价与优惠策略

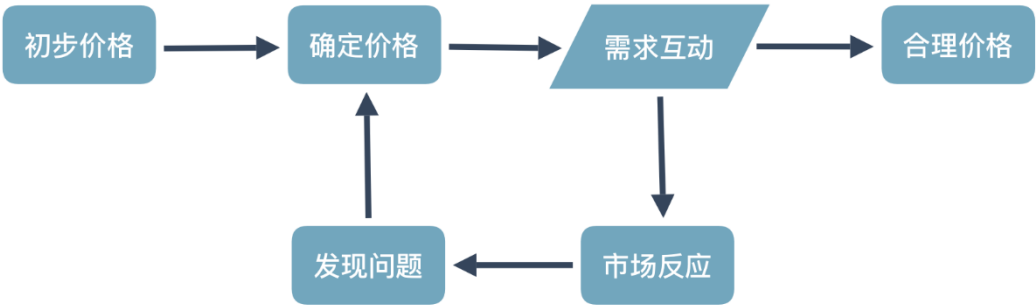


图 20 “趣食光”让价与优惠政策图

3.3.2 数量折扣

规定当消费者消费达到一定数额，便可以得到一定的优惠。例如，消费者累计消费外卖盲盒超过一定金额时，便可获得优惠券一张或盲盒一份。

3.3.3 特定人群优惠

对某些特定人群采取优惠活动。比如，考虑到学生消费水平相对偏低，该人群在平台进行学生认证成功后，即可享受一定优惠。

3.3.4 优惠券策略

在一定时期内平台发布外卖盲盒优惠券，消费者凭优惠券消费可获得相应的优惠。

3.3.5 产品区域差异化分布

可在不同的地域设立与当地菜系相结合的菜品，设置地域特色盲盒，体现区域独立特色。

## （四）推广策略

### 4.1 渠道推广

线上渠道：基础上线——在各大下载市场、应用商店上线

下载市场：安卓，安智，应用汇，91，oppo 应用商店

### 4.2 人员推广

#### 4.2.1 广告

首先通过广告宣传利用盲盒的新鲜感来吸引客户的关注。

##### （1）平台形象广告

在大众媒体和专业媒体上发布制作精良的平台形象广告，广告力求信息传达准确到位，同时配以文字报道则会取得更为良好的效果。

宣传平台制作理念：选择困难症？来试试外卖盲盒吧！

##### （2）公益广告

除了利用报纸、杂志、广播、电视等传播渠道外，也在社会公益活动中树立公司的良好形象。如为偏远贫困地区的人民提供食物，塑造公司热心公益的良好形象。

##### （3）建立公司的IBS

我们将会充分利用现在的高新技术，建设好公司的网站，进行广泛的宣传，同时建立公司的网络办公系统，加快公司的运作效率。

#### 4.2.2 市场开发与进入

占领外卖市场，必须让外卖盲盒契合公众的消费观念。据调查，在大部分情况下，人们是当选择外卖出现纠结时才会选择外卖盲盒。现在盲盒的普及，使得部分发达地区人民的思想观念开始发生了巨大的变化，人们开始把购买盲盒当作满足好奇心的一种方式。

工作重点在于：

1. 提高外卖盲盒的顾客满意度，树立良好的形象；

2. 强调外卖盲盒的性价比；
3. 将顾客现有的由于点外卖时感到迷茫而被动选择外卖盲盒的消费模式转变为由于新奇和盲盒自身的吸引力而主动购买的消费模式；
4. 要提高盲盒的吸引力，强调盲盒所带来的快乐和满足感；
5. 宣传人类社会的发展趋势，使大家接受选择外卖时优先购买外卖盲盒的观念，并引导社会中的一部分“潮流领导者”推广此种观念。
6. 开发市场的方式在于推广外卖盲盒的优势，并推出各种符合不同消费群体的外卖盲盒购买方案以及不断推出限定产品，保持用户对于外卖盲盒的新鲜感。

#### **4.2.3 公关**

在软件筹建初期开始公关工作，建立良好企业形象，吸引商户入驻平台。

1. 软件筹建初期，公关活动的重点是提高软件的知名度，辅助开发建设广泛的市场网络；
2. 软件正式运营之后，公关活动的重点在于树立企业形象，吸引公众注意，与公众进行双向交流，提高公众对于外卖盲盒的接受度，提高软件的知名度与美誉度；
3. 制作形式活泼、界面友好的主页，展开网络公关。

#### **4.2.4 价格优势**

平台相比美团、饿了么平台减少对商家的抽成，从而降低外卖成本，将外卖成本逐渐转移到商户自己身上，借此来吸引商家入驻。

### **（五）发展战略**

#### **5.1 公司总体发展战略**

首先，通过品牌宣传，将盲盒发展成为点外卖的人们生活中的一个选择，让人们在想到吃外卖的同时也会想到我们的盲盒。重视公司管理和运营的效率，在保证公司利润的同时，也要保证整个管理体系的有序性。之后在维持运



营的同时，公司纵向上会顺应时代做出相应的创新，在保证留住老顾客的同时，尽可能吸引更多的新顾客。而在横向上，公司会收拢更多领域的受众群体，尽量满足所有人对于我们软件的需求，为公司一步步积累更为丰厚的无形资产。

## 5.2 公司的发展战略

本公司注重短期目标与中长期战略的结合。

### 5.2.1 导入期(1-2 年):

第1年:

- 外卖盲盒进入市场，拓展市场容量，提高用户的接受度，积累无形资产；
- 加强有效宣传的力度，采取多样化、立体式宣传战略；
- 初步打开并占领广东省的外卖盲盒市场，抢占美团和饿了么等传统外卖平台的市场份额，为全国范围内的市场覆盖做准备；
- 加大资金流通，为增加外卖盲盒的合作商家和扩大配送区域做准备。

第2年:

- 通过扩大平台规模，继续开发蓝海市场，提高市场占有率；
- 提升品牌形象，扩大外卖盲盒的影响力，增加无形资产；
- 增加投入，扩大服务网络，提高用户的数量。

### 5.2.2 发展期(第 3 年)

- 调查、研究适合本平台外卖盲盒配送和当前市场状况的销售网络，吸引回头客进行消费；
- 外卖平台基本成熟，重点开发外卖盲盒的新种类，拓展市场，形成优质低价的品牌印象；
- 初步建立高效的管理机制、运营模式，提升管理水平；
- 准备开发后续相关的营销模式。

### 5.2.3 中后期(4-5年):

全力开拓全国市场,争取5年内实现配送范围覆盖全国各主要大中城市的目标,改善管理运营体制,努力成为全国外卖行业巨头产业集团,并开发针对性的新的销售模式。

利用大数据技术,更精准地定位用户的需求,实现盲盒个性化,拓展市场空间,提升市场占有率,成为外卖行业的领先者。

纵向延伸:

立足外卖领域,进一步完善细化外卖盲盒的用户需求;

根据用户评价开发新型营销模式,如开发整蛊盲盒和限定盲盒。

横向延伸:

扩大外卖盲盒的配送范围,通过深层次推广外卖盲盒,吸引更多用户进行消费。

### 5.3 公司的竞争战略

公司将采取“先打名声再赚钱”的战略,前期在推出我们的盲盒作为主打的同时,会提供大量优惠吸引顾客关注,让他们开始尝试接触盲盒。这些优惠会作为开业福利和新手福利,同时会提前通知顾客我们的一些后续福利,例如节假日福利与开业周年福利等等,如此尽量减少顾客一次性消费的状况,确保一定的顾客基础。虽然这样方式会使我们需要投入很多资金,得到较少的利润,甚至是亏损,但这是为我们平台之后的发展打下基础,在如今美团和饿了么占据主流的外卖平台中吸引顾客视野。在之后公司进入稳定期时,已保证了一定的顾客基础,这时我们会在不影响客流量的情况下,适度减少优惠政策,为公司积攒起足够的资本,之后公司将致力于平台服务项目的全面化,并且跟随潮流,确保满足新时代群体的审美需求,让顾客能够在我们平台享受到更加到位的服务,这样我们才不会由于服务项目缺失的问题在竞争中落于不利地位。

## 5.4 公司的研发战略

我们公司会依托于现如今大数据体系，对平台的受众群体进行准确的分析。我们还将通过创新，不断提高服务能力、改善我们的平台服务系统，保证我们的平台能最大程度上给予顾客良好的服务体验。

# 四、创业管理团队

## （一）团队介绍

**林淦科：**本项目负责人，在校内担任信息编辑中心负责人职务，熟练掌握pr、ae技术，在校内负责活动的多媒体报导和公众号运营。曾参加“2020沃尔玛未来零售创想大赛”并获得全国冠军，参赛期间为小组提供了方案的核心创意。参加了互联网+项目并初步获得校级立项，有着较强的创新思维和逻辑思考能力以及领导能力。

**何欣怡：**本项目成员之一，为2019级国际经济与贸易学系专业中担任班委，现任国际商学院学生工作组织信息编辑中心的负责人，熟悉pr、ae的操作、并为学院公众号的主营运者。曾获得“台湾学生奖学金”三等奖；“校企协同人才培养计划”优秀计划学员。曾在中建一局深圳分公司的财务部实习，有着较强的学习能力以及组织能力。

**许佳惠：**本项目成员之一，在2019级工商管理专业中担任班委职务，现任国际商学院心理辅导站负责人。曾获得“优秀负责人”称号；“港澳台侨学生奖学金”二等奖；“CEO练习生营销挑战赛”二等奖；“校企协同人才培养计划”优秀计划学员。曾参加“暨南大学2019年港澳台侨学生创新创业大赛”，第七届“互联网+大学生创新创业大赛”。条理清晰，思维活跃，擅长完善细节方面的补充；具有一定的组织能力。

**郑爽：**20级国际商务专业学生，现任国际商学院心理辅导站干事，有一定的组织和策划活动能力，同时是辩论队队员，积累了一定的口才能力，平时开朗乐观，愿意钻研，不怕麻烦，此前参加过互联网+创新创业项目，对本次比赛

内容和流程较为清晰。

**彭冠杰：**本项目成员之一，在校内学生工作组织担任学生干部职务，曾获“学生工作组织优秀干事”。有学生组织领导经验。熟练掌握Photoshop、Lightroom、After Effects、Premiere Pro等媒体后期处理软件的操作，有自媒体运营经验。曾担任2021年冬季宣讲活动队长并带领队取得“优秀队伍”称号，曾参加2020 ToseeCareer Management 咨询比赛，担任 Oliver Wyman Impact 2021 咨询比赛队长，安排组内工作，提供核心思路，对市场分析、商业模式、市场策略有一定的了解。有丰富的多任务处理经验。善于发现问题并引导队友进行有效讨论，有较强的协调、沟通、抗压能力。

**刘彦汝：**本项目成员之一，具有良好的数理分析能力和逻辑思维能力。在团队协作过程中可以很好地与成员进行协调沟通。擅长全方位多角度地思考问题，并提出自己独特的想法与见解。积极参与团队的各项工作，有着认真严谨的态度和务实精神。可以灵活地运用所学的知识，具有一定的可迁移能力。

**林雪：**现任国际商学院学生工作组织信息编辑中心干事，参与多次商赛，有较好的语言组织表达能力和信息搜集能力，团队合作意识较强。态度积极、乐观，工作热情，有较强的学习能力和沟通交流能力，在队伍中能够和成员们积极协调交流，推动项目的进程。

**李承展：**本项目创意提出者，在校现任国际商学院学生工作组织信息编辑中心干事，学期工作中积极接取任务，有着较强的学习兴趣和在学习能力，工作态度认真严谨，在代部过程中能够很好的组织策划活动，和成员们也能很好地协调交流，有着良好的人际关系。

**蔡家怡：**20级金融学专业学生，现任国际商学院信息编辑中心干事，国际商学院女子篮球队队长，曾任年级委员。能较为熟练掌握Ae，Pr等软件，有运营公众号的经验。善于组织成员协作，发挥成员特长。有较为清晰的逻辑思维及良好的沟通能力，敢于提出自己的想法，积极与成员沟通。有耐心有毅力，有较好的任务处理能力。

## （二）组织架构及分工

项目阶段	工作任务	负责人员
前期准备	进行市场调研	许佳惠 何欣怡
	分析运营风险	郑爽
	进行团队管理	蔡家怡
	组建筹备“趣食光”平台	林淦科 李承展
	收集客户信息	林雪 刘彦汝
	编写设计“趣食光”app logo	李承展
	线下推广宣传“趣食光”产品及平台	林淦科 许佳惠 蔡家怡
中期运营	管理运营“趣食光”app	林淦科 彭冠杰 何欣怡
	加强推广“趣食光”外卖盲盒推送服务	李承展 蔡家怡
	监测调整“趣食光”平台用户反馈	郑爽 林雪 刘彦汝
	整理细化“关键词条”词库 提高算法精确性	许佳惠 蔡家怡 林雪
后期优化	后续升级优化“趣食光”app 以及外卖盲盒服务	林淦科 李承展 林雪 许佳惠
末期文书	撰写报告	刘彦汝 何欣怡

表11 “趣食光”团队架构与分工

## （三）创业团队的特殊性和优势

团队的成员都有学生工作组织经历且有过一定的交流基础，在分析问题，协作沟通方面有优势。队长有过商赛经历且获得过全国冠军，同时拥有互联网+项目立项经历，对创新和商业模式有自己的理解。队员有过各类商赛经历、企业财务部实习经历、自媒体运营经历，在财务分析、风险分析、市场策略方面都有一

定的经验。创业团队知识结构良好，复合型人才较多，工作经验丰富，组织能力和创新能力突出。

## 五、财务分析

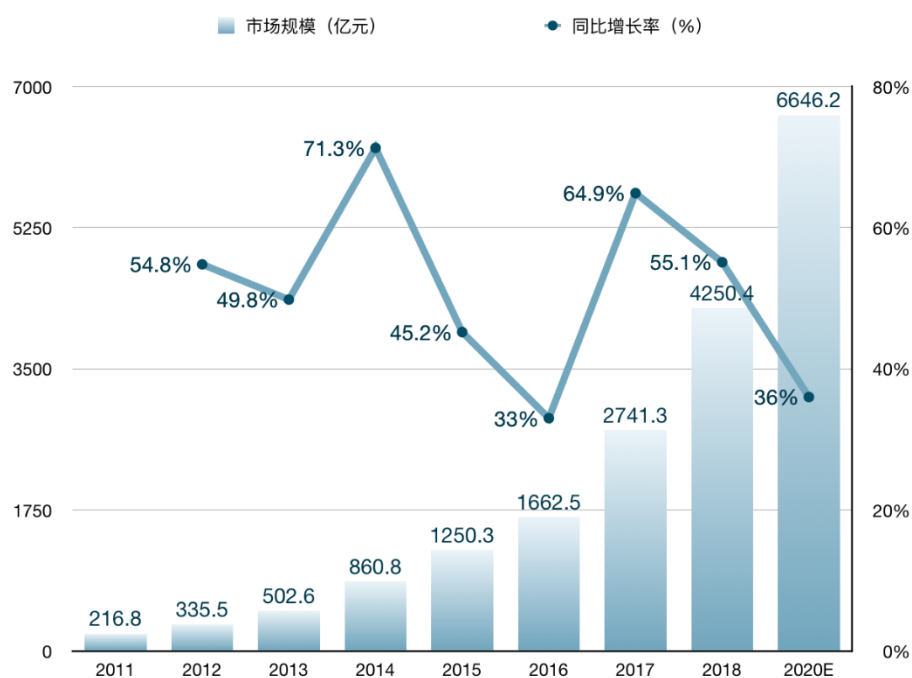
### （一）投资分析

#### 1.1 市场估值

##### 1.1.1 市场规模巨大

中国外卖市场经过几年的迅速发展，外卖产业链逐步完善，餐饮外卖市场逐步成熟。iiMedia Research(艾媒咨询)数据显示，2018年中国外卖用户规模较2017年增长17.4%，达到3.58亿人。2018年在线外卖市场规模突破4200亿元大关，其市场发展已进入稳定增长期。数据显示，自2011年以来，中国外卖经济崛起。

2019年，中国在线外卖市场规模为5779.3亿元，同比增长36.0%。2020年，中国在线外卖市场规模预计增长15.0%至6646.2亿元。中国餐饮外卖行业市场现



状趋向稳定，但市场仍未饱和。外卖产业有望在未来1-3年内发展成万亿级别规模市场。

图 21 2011-2020 年中国在线外卖市场规模及预测

### 1.1.2 中国在线外卖用户规模不断扩大

近年来，随着互联网消费习惯渗透至人们生活的各个方面，我国网上外卖用户规模和使用率不断增长。数据显示，截至2020年6月中国网上外卖用户规模达到4.09亿，较2020年3月增长1124万，占网民整体的43.5%；手机网上外卖用户规模达4.07亿，较2020年3月增长1067万，占手机网民的43.7%。

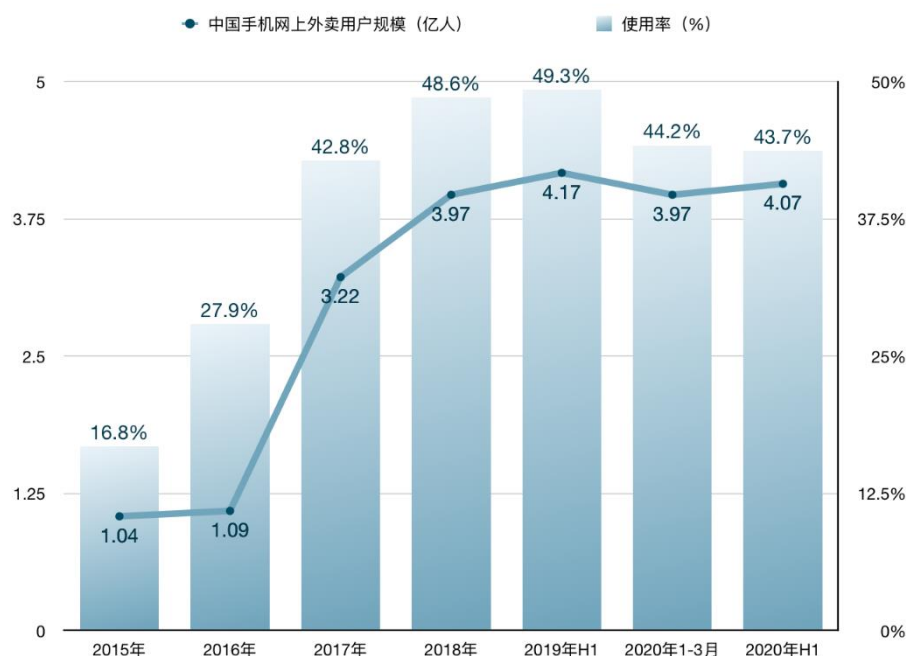


图 22 2015-2020 年 H1 中国手机网上外卖用户规模及使用率

## （二）投资分析

公司注册资本350万元。具体的资金来源与股本结构如下：

## 2.1 资金来源：

前期投资表

单位：万元

项目	来源	金额
权益资本	风险投资	200
	创业团队投资	50
债务资本	银行贷款	100

表 12 前期投资来源

在资本结构中，创业团队投资 50 万元，在风险投资方面，我们打算吸引 2-3 家风险投资共同入股，筹资 200 万元，以化解风险。此外，还需要从银行贷款 100 万元，为期 1 年(珠海金融机构在贷款利率方面，在贷款合同签订之日同期限 贷款市场报价利率（LPR）的基础上，加 3 个百分点标准（即 LPR+3%）内据实贴息，而 LPR 截至 2021-04-20 9:30 在全国银行间同业拆借中心和中国人民银行网站的最新值为 3.85%，即预计 1 年借款的年利率为 6.85%）



## 2.2 投资分配：

前期投资表

单位：万元

项 目	第一年费用	第二年费用	第三年费用	第四年费用	第五年费用
公司成立费用	10.00	—	—	—	—
折旧费用	5.00	8.00	15.00	20.00	25.00
办公楼租金	30.00	50.00	100.00	175.00	260.00
办公设备	20.00	40.00	50.00	56.00	60.00
开发费用	50.00	150.00	175.00	200.00	220.00
推广费用	20.00	50.00	120.00	200.00	240.00
员工工资	108.00	178.00	320.00	400.00	620.00
招聘培训	5.00	12.00	24.00	30.00	40.00
水电费用	10.00	25.00	40.00	60.00	80.00
其他费用	27.00	43.00	65.00	130.00	245.00
费用合计	285	556	909	1271	1790

表 13 前期投资具体分配

## 2.2 收入预估：

营业收入组成

单位：万元

	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
入驻商家的流水抽成	265.00	487.50	1023.75	1842.75	3132.68
外卖骑手抽成	15.00	25.00	46.50	50.60	124.20
广告费	-	39.00	265.20	533.52	800.28
总计	280	551.5	1335.45	2426.87	4057.16

表 14 营业收入来源组成

注：在平台影响力尚未足够大时，采用暂时不引入页面广告的策略，提升最早期用户的使用体验。

## 2.3 投资分析：

下面从*投资净现值*、*内含报酬率*、*投资回收期*、*投资回报分析*、*项目敏感性分析*五个方面做分析。

### 2.3.1 投资净现值：净现值（NPV）

考虑到目前资金成本较低，以及资金的机会成本和投资的风险性等因素，*i* 取 8%(下同)

$$NPV = \sum_{t=1}^n (CI - CO)_t (1+i)^{-t}$$

计算可得五年 NPV 为 2196.88(万元) 远大于零。项目净效益抵付了以行业基准收益率计算的盈利后仍有盈余，计算期内盈利能力高于行业平均水平，因此，项目在财务上可行。

### 2.3.2 内含报酬率(IRR)

根据现金流量表计算内含报酬率公式如下：

$$\sum_{t=1}^n (CI - CO)_t (1+IRR)^{-t} = 0$$

计算得 IRR=73.39%

抗风险能力强，主要由于本公司服务成本相对低，且本项目属于互联网行业，属于前期投入高，后期利润长久的项目。

### 2.3.3 投资回收期(PP)

投资回收期采用现金流量表按下列公式计算

$$\text{投资回收期(PT)} = \text{累计净现金流量出现正数的年份} - 1 + \frac{\text{上年累计净现金流的绝对值}}{\text{当年净现金流量}}$$

计算得 PT 约为 1 年，小于行业平均投资回收期(PC)，投资方案可行。

### 2.4.4 投资回报分析

根据对公司未来几年经营状况的预测，公司能保持较高的利润增长，拟从净利润中提取合理比例的资金作为股东回报。公司第一、第二年、第三年不分红。第四、第五年按净利润 40 %分红。

其中根据预计，第四年的分红金额为 193.74 万元，第五年的分红金额为 458.24 万元，投资回报客观，方案可行。

### 2.4.5 项目敏感性分析

经营成本是风险大小的重要影响因素。我们公司的服务形式是互联网平台服务，经营成本主要是员工工资、保险、福利、会员额外服务消耗、办公管理、财务费用等。而这些都是随着业务量的变化而成比例增长变化的。其中员工工资、保险、福利、会员额外服务消耗、办公管理、财务费用等占支出比率相对固定，这些比率的设定，是为了保证员工的利益和会员额外服务的质量，也就是说，经营成本相对于经营收入来说是相对稳定的，不会有太大的变化，其主要取决于经营收入。

## 2.4.6 资产负债表

单位：万元

	初期	第一年末	第二年末	第三年末	第四年末	第五年末		初期	第一年末	第二年末	第三年末	第四年末	第五年末
资产							负债和所有者权益	-					
现金	350.00	444.24	714.57	1002.33	1444.99	2601.8	短期借款	-	-	-	-	-	-
短期投资	-	-	-	-	-	-	应付工资	-	108.00	178.00	320.00	400.00	620.00
预付款项	-	15.30	16.21	17.40	56.30	75.30	应付税金	-	23.40	23.40	23.40	23.40	23.40
存货	-	-	-	-	-	-	其他应付款	-	28.50	35.20	60.00	75.80	96.00
待摊费用	-	12.00	15.00	15.00	23.00	35.00	流动负债合计	-	300.00	290.30	302.20	310.30	315.2
流动资产	350.00	471.54	745.78	1034.73	1524.29	2712.10	长期负债	100.00	106.85	-	-	-	-
固定资产总额	-	60.21	70.35	90.23	115.32	120.96	实收资本	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
累计折旧	-	8.00	11.32	15.20	16.32	17.06	资本公积	-	-	-	-	-	-
固定资产净值	-	52.21	59.03	75.03	99.00	103.9	盈余公积	-	35.00	52.31	149.26	534.32	1480.56
无形资产	-	25.21	36.31	90.21	183.21	322.24	未分配利润	-	5.21	23.23	110.31	228.10	370.14
资产合计	350.00	556.96	852.44	1215.17	1822.82	3155.30	负债和所有者权益合计	350.00	556.96	852.44	1215.17	1822.82	3155.30

表 15 资产负债表

## 2.4.7 收益表

单位：万元

	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
一、主营业务收入	280	512.5	1070.25	1893.35	3256.88
减：主营业务成本	183	371	560	720	1065
主营业务税金及附加	32.56	32.56	45.36	48.56	53.63
二、主营业务利润 (毛利)	64.44	108.94	464.89	1124.79	2138.25
加：其他业务利润	0	39.00	265.20	533.52	800.28
减：营业费用	59.5	123.9	233.8	364.7	408.00
管理费用	25.5	53.1	100.2	156.3	272.00
财务费用	7	8	15	30	45
三、营业利润	-27.56	-76.06	115.89	573.79	1413.25
加：投资收益	3.00	15.00	53.21	75.00	100.0
营业外收入	0	0	23.00	40.00	80.20
减：营业外支出	10.00	23.00	31.00	43.00	70.00
四、税前利润	-34.56	-84.06	161.10	645.79	1523.45
减：所得税费用	0	0	40.28	161.45	380.86
五、净利润	-34.56	-84.06	120.82	484.34	1145.6

表 16 收益表

## 六、公司简介

### （一）公司简介

吧唧吧唧科技有限责任公司是一家以“趣食光”软件为中心，主打外卖盲盒的企业，致力于将普通外卖与盲盒形式相结合，以满足不同商家及用户的不同需求。

企业建立之初主要各大高校校园推行“外卖盲盒”，并在这段时间内吸取大型企业，如“美团”，“饿了么”的运营经验，同时为自主研发设计的 app “趣食光”积累经验，获取资金。企业中期在可以顺利运营 app 的前提下，进行范围的扩大，以获取更多市场机会，并以此为契机进行第一轮的企业技术革新。企业鼎盛时期，全国大力宣传 app，不只进行本企业的技术革新，同时取得与“美团”，“饿了么”等大型企业的合作，固定并提升自身企业地位。

企业的核心竞争力主要有：

- ① 出于专业高校，便于吸收人才。
- ② 拥有优秀的管理团队，优化了企业管理。
- ③ 独立设计产品，产权解释自由。

### （二）管理团队

吧唧吧唧公司性质为有限责任公司，公司设董事会，由各股东代表组成董事会，现任成员为趣食光创业团队九人，公司初期设财务部、软件研发部、软件运营部、人力资源部、市场营销部五个部门，公司决策由股东大会表决产生。后期设立市场调研部，公共关系部共七个部门以及顾问团，实行总经理负责制。

部门	主要工作
财务部（CEO）	负责公司财务审批及管理工作
软件研发部（CTO、CIO）	负责软件研发及创新工作

软件运营部（COO）	负责软件运营及反馈工作
人力资源部（CHO）	负责人力资源分配及管理工作
市场营销部（CSO、CMO）	负责产品销售及宣传推广工作

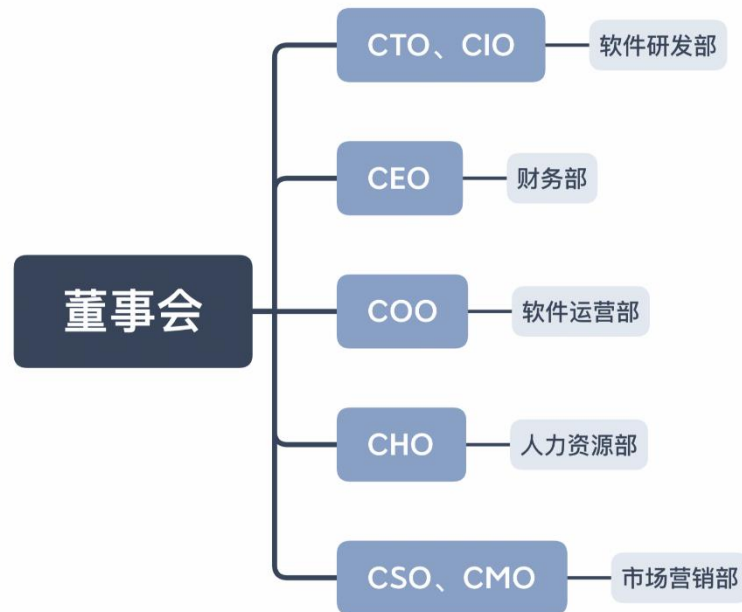


图 23 初期公司管理方式

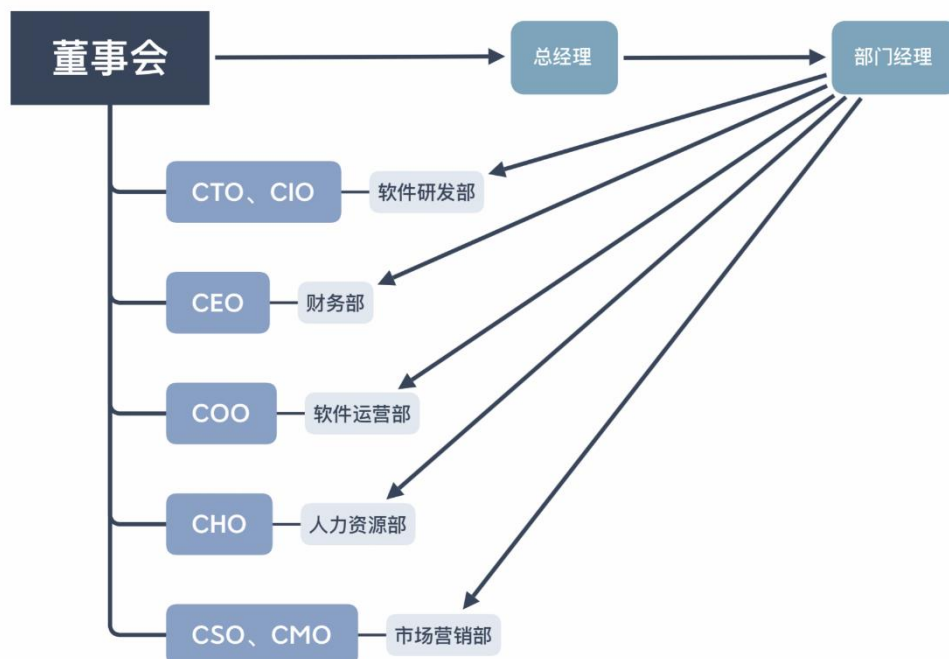


图 24 后期公司管理方式

### 6.3 具体人员分配

董事会成员	由公司的大股东组成，我们小组中九人都是董事会成员。董事长由董事会选举产生。
总经理	公司首席执行官兼总理由林淦科担任。
顾问团	技术顾问由我们聘请暨南大学相关教授及老师担任。
	法律顾问、经济顾问由我们向社会广泛招募。
市场营销部	市场营销部部长由何欣怡、许佳惠担任。
人力资源部	人力资源部部长由蔡家怡担任
财务部	财务部部长由彭冠杰、郑爽担任。
软件研发部	软件研发部、软件运营部部长由李承展、林雪、刘彦汝担任。
软件运营部	

表 17 “趣食光”平台人员分配



#### 6.4 组织架构及分工

项目阶段	工作内容	负责人员
前期	进行市场调研	许佳惠、何欣怡
	分析运营风险	刘彦汝、林雪
	设计软件平台	彭冠杰、林淦科
	设计软件 logo 进行团队管理	李承展、郑爽 蔡家怡
中期	运营管理软件 推广宣传软件 联系商家合作	林淦科、李承展 刘彦汝、林雪 蔡家怡、许佳惠
后期	升级优化软件 扩大商家团队	李承展、彭冠杰 郑爽、许佳惠
末期	撰写文书工作	何欣怡、刘彦汝