

目录

一、 产品	5
(一) 产品介绍	5
1.1 产品和服务介绍	5
1.2 平台主要功能	5
1.3 平台 logo 及其含义	6
1.4 平台界面	8
1.5 项目特色与创新点	12
1.6 项目的产业背景和市场竞争环境	13
1.7 项目的市场机会和有效的市场需求	13
1.8 项目附加奖励机制：“衣酱”积分	14
(二) 项目的商业模式	15
2.1 目标客户群体	15
2.2 价值主张	15
2.3 渠道推广	16
2.4 客户关系	16
2.5 收入来源	17
2.6 关键业务	17
2.7 重要合作伙伴	17
2.8 旧衣回收流程	18
2.9 研发方向	18
二、市场环境分析	19
(一) 外部环境分析	19
1.1 市场环境概述	19
1.2 宏观环境分析——PEST 模型	19
1.3 行业竞争模型——波特模型	22
1.4 SWOT 模型分析	25

(二) 市场调研分析	26
2.1 市场调研方案	26
2.2 市场调研结果分析	27
(三) STP 战略	30
3.1 市场细分	30
3.2 目标市场	31
3.3 市场定位	33
3.4 产品定位——差异化取胜	34
(四) 市场进入及开发战略	36
4.1 概述	36
4.2 市场进入战略	37
4.3 市场开发战略	37
(五) 竞争对手分析	39
5.1 竞争对手经营模式	40
5.2 分析竞争对手经营战略	41
三、营销组合	42
(一) 产品策略	42
1.1 产品品质	42
1.2 初期发展策略	43
1.3 后期发展策略	44
(二) 渠道策略	44
2.1 渠道选择分析	45
2.2 渠道管理	47
(三) 价格策略	49
3.1 定价目标	49
3.2 基本价格的确定	49
(四) 品牌策略	51
4.1 品牌传递	51

4.2 品牌定位	52
(五) 推广策略	53
5.1 渠道推广	53
5.2.广告推广	53
5.3 市场开发与进入	54
5.4 公关	54
5.5 价格优势	55
(六) 发展策略	55
6.1 公司总体发展战略	55
6.2 公司的发展战略	55
6.3 公司的竞争战略	56
6.4 公司的研发战略	57
6.5 平台建设及后期优化和维护	57
四、创业管理团队	59
(一) 团队介绍	59
(二) 组织架构及分工	60
五、财务分析	61
(一) 投资分析	61
1.市场估值	61
1.1 旧衣回收市场规模巨大	61
1.2. 中国服装市场发展现状	62
(二) 投资分析	65
2.1 资金来源	65
2.2 投资分配	66
2.3 收入预估	67
2.4 投资分析	67
六、公司简介	72
(一) 公司简介	72

（二）管理团队	72
（三）具体人员分配	74
（四）组织架构及分工	74

一、产品

（一）产品介绍

1.1 产品和服务介绍

1. 在当下，随着人们消费水平的提升，快速淘汰的旧衣物成了一种新的消费垃圾。目前，市面上常见的社区旧衣回收箱存在许多闲置、废置的情况。在疫情下，定时定点上门回收模式又使人们自由捐赠闲置衣物的意愿受限。本项目旗下 app 产品“衣匠酱”是一款致力于结合环保、公益与商业理念，为有闲置旧衣的“断舍离”用户、有旧衣回收需求的环保者提供旧衣捐赠再利用服务的互联网平台，从而解决废弃衣物浪费、衣物回收箱闲置等问题。同时，本项目采用“旧衣回收+电商”的年轻化现代流行形式，促进旧衣回收与可持续发展理念相融合，实现传统旧衣回收方式的创新展现，激发人们对旧衣回收再利用的兴趣，助力可持续发展理念在广大群体中形成共识。

2. 捐赠流程：用户在平台上设置居住地点、申请捐赠并填写衣物相关信息后即可获得捐赠码，在捐赠码有效期内凭该码在校园、社区统一设置的衣物回收箱捐衣。以衣物回收箱感应成功视为捐赠成功。

3. “衣匠酱” app 分为两大模块，其一为用户捐赠模块，为需求侧，用户需要上传衣物正面、背面、衣领、衣袖的图片，填写捐赠衣物信息，包含新旧程度、购买记录/发票；其二为商城兑换模块，为供给侧，商城入驻商家为用户提供日用品、衣物等商品，用户可凭借积分兑换商品。平台为用户提供物美价廉的商品，为积压存货的企业提供通向消费群体的新销售渠道。

4. “衣匠酱”平台采用大数据、云计算等技术，根据用户捐赠衣物类别，向捐赠用户快速智能配对并推送相应结果（淘宝图片识别），使入驻的商家与消费者快速找到双方均满意的目标。

5. “衣匠酱”平台将配备精英营销团队，为如何将社团活动与企业推广有机创新融合，达到最佳宣传效果提供具体方案。在引流渠道上采取“自媒体营销+社交平台营销+视频营销”的策略，在销售渠道上采取使用移动终端的策略，力求不断扩大平台知

名度和市场占有率。

6. “衣匠酱”平台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业务网络。

1.2 平台主要功能

针对旧衣回收管制不成熟、回收箱被破坏或闲置等现象，本团队推出集中面向广州市场的“衣匠酱”平台，降低衣物闲置率，促进资源再利用，实现用户与平台的双赢。建立“衣酱”商城，实行积分制，为电商提供多条销路；同时建立平台营销团队，改善旧衣回收市场现状，进一步激发市场活力，打造广州地区标准化、专门化、特色化的旧衣回收平台。

主要功能	描述
旧衣回收	提供页面供用户填写衣物信息及所在区域，生成捐赠二维码用以解锁衣物回收柜，完成捐赠。
好物购买	向有商品冗余的电商提供出售库存的渠道，电商可自行选择上架商品，向用户提供物美价廉、性价比高的产品。
营销团队	通过采用多营销渠道策略，增强平台知名度，打造品牌形象。
社区联盟	实现广州各社区、大学城与平台的合作共赢，推进有机创新结合。

表1 “衣匠酱” app主要功能示意

1.3 平台 logo 及其含义



图 1 衣匠酱 app 平台 logo

logo简介：“衣匠酱”是App的名称；纸箱指的是用户家中闲置的纸箱，也意指本平台所使用的衣物回收箱，搭配上方的循环环保符号，象征着本平台旧衣回收的环保主题，表达了我们希望用户的闲置资源能得到升级转换的心愿。我们致力于鼓励所有用户减少衣物闲置浪费，提供先进回收服务。

1.4 平台界面



图 2 “首页”页面



图 3 “点酱”页面



图 4 “我的” 页面



图 5 “商城” 页面

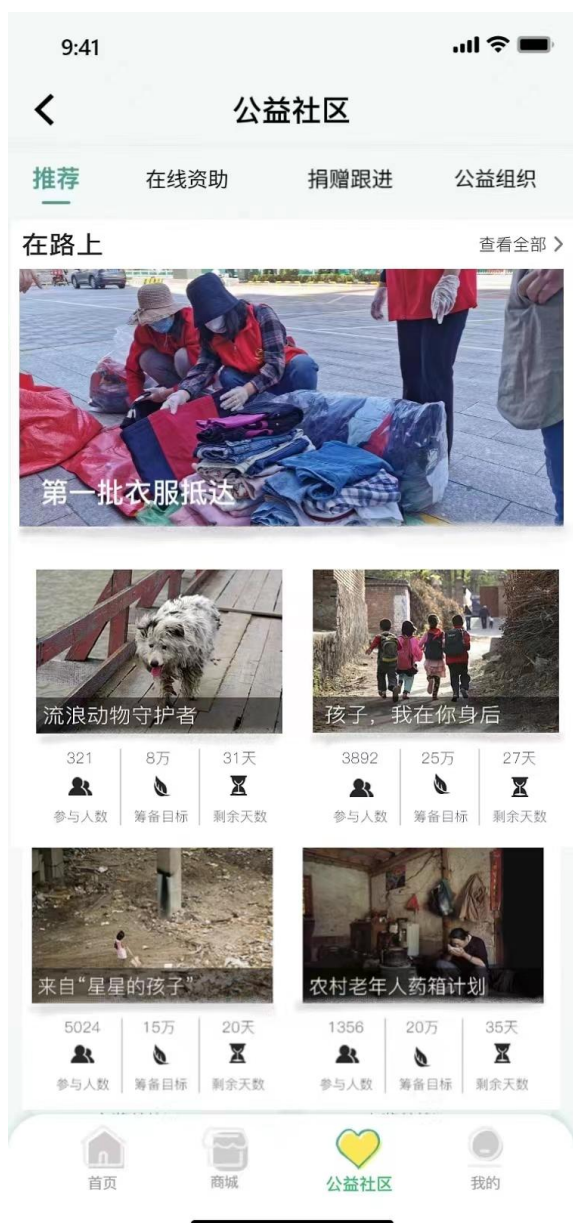


图6 “公益社区” 页面



图7 平台开屏

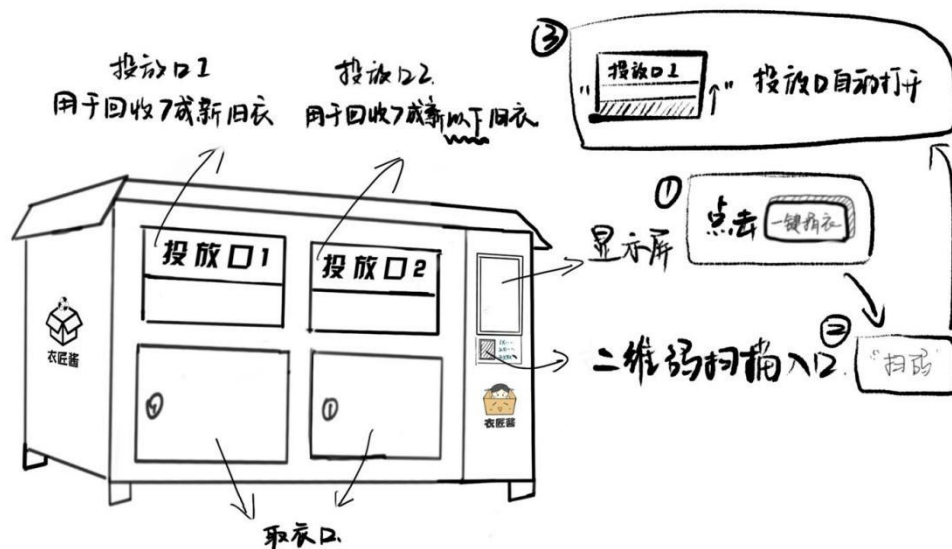


图 8 旧衣回收箱示意图

1.5 项目特色与创新点

(1) 平台开发后期将新开放“慈善社区”，为慈善机构提供相关宣传如慈善捐款(扶贫济困捐款、寻亲捐款、助医扶残捐款等)、慈善志愿活动宣传(支教志愿活动、慈善音乐会等)、专项基金等。平台致力于为人们提供一个在捐衣之余的公益平台，为众多想做慈善却诉求无门的人们提供更多公益渠道。

(2) 相比于类似的旧衣回收平台上门回收且有旧衣数量要求的机制，“衣匠酱”APP采用新型回收柜形式，在各大高校以及社区设置回收柜，用户可自由选择时间进行衣物捐赠，且每次捐赠对于衣物没有数量限制，可以更大程度上激发用户捐赠衣物的积极性。

(3) “衣匠酱”的主要用户定位是大学生群体。大学生审美品味变化较快，换衣频率较高，且宿舍衣柜容量有限，可捐赠的旧衣较多，市场潜力大。

(4) 本公司通过定制回收柜，将回收柜分成七成新到九成新以及七成新以下两类回收窗口，在回收柜衣物数量收集到一定程度后，平台后台工作人员将直接与快递公司联系，将衣物分别送至当地慈善机构以及旧衣回收中心。整个运作流程形成了管理闭环，在疫情期间减少了人员接触的可能性，进而减少人力资源的耗费及效率损失。

1.6 项目的产业背景和市场竞争环境

本平台推出的“衣匠酱”app采用“旧衣回收+电商”的方式进行融合创新。

平台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业务网络。广东省经济发达、人口众多、大学生群体众多，服装购买量大，闲置旧衣数量庞大，市场潜力大。而且废旧衣物回收利用市场市场饱和度低，产业链亟待完善。同时，居民的衣物回收意识很高，据前期调查问卷结果分析来看，人们对旧衣回收再利用的支持率高达88.27%，可见旧衣回收再利用的市场支持度很高。

目前我国旧衣回收市场较为杂乱，在旧衣的回收利用上尚未形成规模，且市场上并未出现旧衣回收积分兑换形式的竞争者，因而平台的竞争对手上，竞争性较强。

综合来看，废旧衣物回收利用的前景非常广，该项目的市场前景值得期待。

1.7 项目的市场机会和有效的市场需求

市场机会：近年来，随着人们生活水平日益提高与受到审美风格多样化的影响，人们对于衣服的更新速度也逐渐加快，废旧衣物逐渐增多。而这些废旧衣物如何处理如今已成为不少人的心病。而本产品系统化接受旧衣捐赠，并使旧衣流入慈善捐赠与产业循环，做到产能与效益最大化。同时，对于传统旧衣捐赠的旧衣箱进行优化与管理，提高用户捐衣保障，增强市场竞争力。

有效市场需求：目前，市面上常见的社区旧衣回收箱存在许多闲置、废置的情况。在疫情下，定时定点上门回收模式又使人们自由捐赠闲置衣物的意愿受限。本项目不仅致力于服务有闲置旧衣的“断舍离”用户以及有旧衣回收需求的环保者，还精准定位对衣物有消费需求的客户，这类客户通常消费欲望大、对衣物喜好强烈，所以会产生大量闲置衣物。而在本平台的商城功能极大地满足了该群体的购物欲，抓住该群体喜新厌旧的心理，鼓励他们捐赠衣物从而买到物美价廉的商品。

1.8 项目附加奖励机制：“衣酱”积分

本项目是隶属于“衣匠酱”旧衣回收app的奖励机制，用户扫码捐赠衣物后自动在用户端生成“衣酱”积分，可用于在平台上抵扣购买对应商品。既可以鼓励用户捐衣，也可以满足消费者的需求，吸引更多顾客，同时增加了该平台的商业价值。

1.8.1 “衣酱”积分介绍

(1) 积分定义

“衣酱”积分是在“衣匠酱” app 积分体制下的产物，用户通过完成相应行为获得相应数量积分。

(2) 积分设计原则：“衣酱”积分的设计包括平台名称“衣匠酱”。

(3) 积分的发放形式

线上发放。用户在本平台完成捐赠衣物后自动在用户端生成“衣酱”积分，可以在“我的”界面中的“衣酱积分”模块查看。

1.8.2 兑换机制以及奖励详情

(1) 积分兑换机制

对象	服务	积分数
用户	新用户注册	10
	捐赠衣物	10
兑换比例	0.1 人民币	10
	0.2-0.4 人民币	20

表 2 积分兑换机制示意

(2) 兑换详情

积分实行抵扣购买机制，每件商品最多使用 20 积分进行抵扣。

(3) 价格反应机制

通过以上步骤确定最终兑换机制之后，按照最终兑换机制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，研究分析并对兑换机制进行修整，之后再次进入市场进行兑换机制测试，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兑换机制。

（二）项目的商业模式

2.1 目标客户群体

目标客户群体	原因描述
大学生	大学生审美品味变化较快，消费欲望较强，换衣频率较高，且住宿舍。衣柜容量有限，可捐赠的闲置旧衣较多。
育儿家庭	小孩子由于生长发育速度较快，需要勤换衣物，不合身的小件衣物数量多且无二次使用需求，容易造成闲置困扰。

表 3 目标客户群体示意

2.2 价值主张

本项目是为了解决人们的捐衣需求，提高闲置衣物的利用率，结合**环保与公益**的理念。

对于环保：废旧衣服的回收再利用，响应了绿色环保的理念，又符合当代社会的发展要求。通过宣传，从真正意义上唤醒人们的环保意识，加入到低碳生活的行列。

对于公益：从节约和奉献爱心的角度出发，将旧衣集中消毒整理，捐赠给政府和社会福利机构，再分发给有需要的贫困地区居民，以实现它最大的利用价值。

同时，本平台在用户捐衣后满足用户疑问，提供捐赠后续跟进，给客户带来透明化的捐衣体验。除此之外本项目以低抽成以及加盟费的价格机制给予了入驻商城的商家更高的利润以及销售平台，解决商品囤积问题。

2.3 渠道推广

该项目结合线上渠道与下载市场进行渠道推广。线上渠道包括在各大下载市场、应用商店上线；下载市场包括安卓，安智，应用汇，91，oppo 应用商店等。

同时通过广告宣传旧衣回收新渠道来吸引客户的关注。其中包括：

1. 平台形象广告：通过在大众媒体和专业媒体上发布新颖的原创logo和形象，宣传平台制作理念“旧衣回收就是酱简单！”来扩大平台影响力。
2. 公益广告：利用报纸、杂志、广播、电视等传播渠道塑造公司热心公益的良好形象。
3. 建立公司的IBS：建立公司网络办公系统，加快公司运营效率。

2.4 客户关系

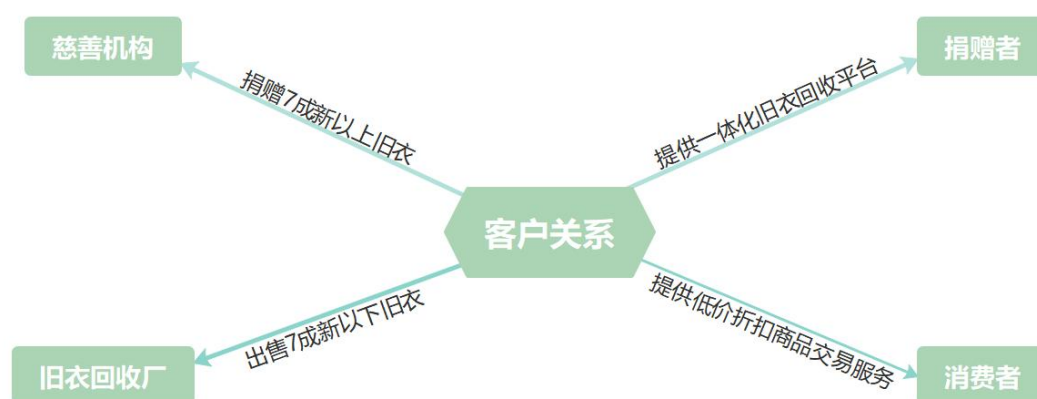


图9 客户关系

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	在本平台上架商品的商家需要上交一定数额的确保金和佣金	商家
服务费	对积分商城商户统一收取	商家
出售费用	将六成新以下旧衣投递至旧衣厂，供旧衣厂进行再利用	旧衣厂

表4 “衣匠酱”平台收入来源示意

2.6 关键业务

业务类型	具体描述
旧衣回收业务	包括收集旧衣，联系快递公司投递7-9成新旧衣至慈善机构，出售7成新以下旧衣至旧衣厂再利用
电商业务	包括与入驻电商签订合同、管理商城、采用“衣酱”积分机制

表5 “衣匠酱”平台业务类型介绍

2.7 重要合作伙伴

1. 入驻平台商家，平台为商家提供销路，商家可以自行选择商品上架销售，并支付平台一定的加盟费与服务费，达到共同盈利。
2. 社区及学校，平台通过向社区及学校支付管理费来确保旧衣回收箱的设置和日常管理维护。
3. 当地旧衣厂及公益组织，平台将六成新以下衣物和六成新以上衣物分别交由旧衣

回收厂及公益组织进行处理消毒，后续公益组织捐出，旧衣回收仓库进一步分拣再加工利用。

2.8 旧衣回收流程

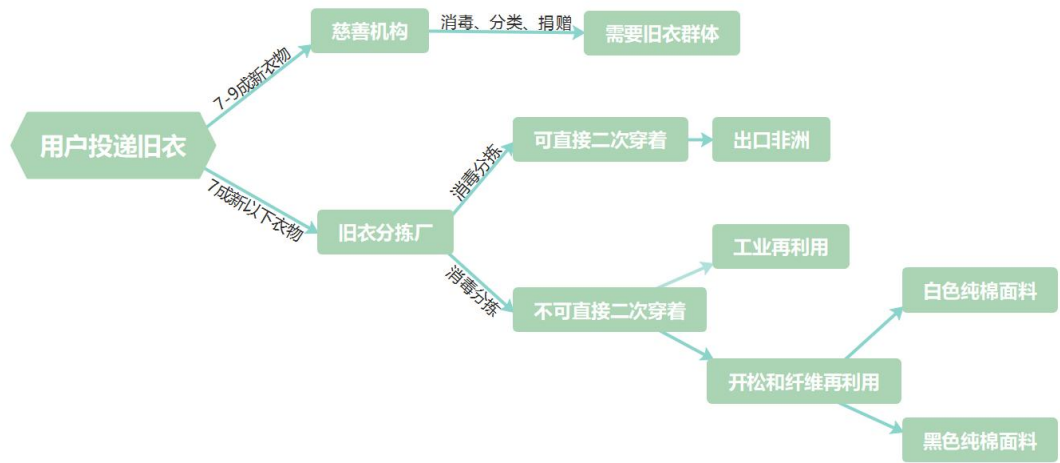


图10 旧衣回收流程图

2.9 研发方向

最终目标：通过识别用户捐赠衣物图像精准分析用户审美及需求，从而预测用户预期。

图像特征是图像识别的关键，根据范围的不同，可以分为全局特征和局部特征。全局特征具有全局的特性，能够很好的反应图像的整体，局部特征具有局部特点，能够突出图像的重点。图像识别的重点就是底层特征和高层语义的关联。底层特征是由像素组成的特征，可以利用相关方法进行抽取。底层特征稳定性好，所以是图像识别的最佳选择。常用的底层特征有颜色、形状和纹理，而对于平台需求，系统会重点提取底层特征中的形状特征，本策划书重点将介绍两种常见的形状特征的提取方法。

(1) 边缘检测

边缘检测就是从图片中获取一条表示事物形状的轮廓曲线，对于边缘检测，人们已经发现了很多的边缘检测算子。在图像的边缘，像素的灰度变化非常的快，梯度变化的幅度值非常的大；相对于变化剧烈的边缘，图像内部区域的像素变化就不那么剧烈了，梯度变化的幅度值就比较小。因此，可以借助对图像的导数来提取图像的边缘。C 算子和 S 算子是两种常用的检测算子。图像的像素值和其 8 领域空间关系比较密切，因此采用 3*3 的模板来处理，采用 Canny 算子算法为

1) 降噪操作，采用高斯滤波器来对进行降噪。

2) 卷积操作，分别用水平方向和垂直方向的模板进行卷积操作，得出模板中心得像素值分别为 $F(x)$ 和 $F(y)$ 。

-1	-2	-1
0	0	0
1	2	1

图 2-1 水平方向卷积模板图

-1	0	1
-2	0	2
-1	0	1

10

图 2-2 垂直方向卷积模板图

3) 根据下面公式计算幅度值

$$F = \sqrt{F_x^2 + F_y^2} \quad (2.3)$$

4) 去除非边缘像素，采用高阈值和低阈值来提取边缘，高阈值和低阈值建议的比值为 2:1，这样效果会更好。大于高阈值的点保留，小于低阈值的点去除，在高低阈值之间并且邻域是边缘点的点也保留下来。

(2) 不变矩

基于区域的形状特征，可以采用不变矩来进行表示。不变矩在图像处理中具有对于形状、移动、旋转等几何变换不敏感的特性，因此，在图像识别中也被广泛的采用。

二、市场环境分析

（一）外部环境分析

1.1 市场环境概述

现今全世界大约有16亿人在长期购买并穿着旧衣服，这些人群主要分布于非洲、东南亚以及南美洲的欠发达地区，受限于经济落后、衣服制造供应链不足等原因，新衣服制造量严重欠缺，形成了目前从其他国家进口旧衣服的消费习惯。早期旧衣服出口量比较大的国家主要是欧美以及日本，但是随着我国生活水平以及衣服制造能力的提升，并且在疫情管控效果远远领先于全球的情况下，我国早已成为旧衣服的主要出口国。

如今中国仅 2020 年就生产了 223.73 亿件衣服，且衣服的使用寿命也平均缩短至半年。调查结果显示，约 91.71%的网友表示存在二手衣服无处捐赠的情况，其中 69.06%的网友表示“因为无处捐赠只能把旧衣服扔掉了”，22.65%的网友表示“我没扔无处捐赠的旧衣服，而是通过其他方式进行了处理”。中国资源综合利用协会的统计数据显示，2014 年我国纺织品生产量达 4300 万吨，扔掉的旧衣服约有 2600 万吨。如果旧衣能得到有效利用，将为环保减排作出非常大的贡献。根据中国废旧纺织品综合利用产业技术创新联盟的数据，如果中国每年产生的 2000 万吨废旧纺织品能实现 60%的综合利用率，就可年提供化学纤维 940 万吨，相当于节约原油 1800 万吨；也可提供 470 万吨天然纤维，相当于节约耕地 1600 万亩。而在被丢弃的废旧衣物中，可重新利用的比例高达 95%。如此庞大的货源存储再加上中国没有系统的旧衣物回收渠道，旧衣回收拥有良好的前景。

1.2 宏观环境分析——PEST 模型

1.2.1. 政策背景

随着经济的快速发展，人们生活水平的不断提高，生活用品的更新换代越来越频繁，而这些生活用品作为垃圾销毁是对资源的极大浪费。为了国家经济的可持续发展，我们要尽量地充分利用现有的资源，促进资源的再生和利用。我国在1994年就率先发布了国

家级的可持续发展战略行动；1996年，我国又把可持续发展上升为国家战略。进入新世纪以来，我国提出了“科学发展观”的指导思想，它是一个以“以人为本，全面协调可持续发展”为核心的发展理念，与可持续发展战略是一致的。近几年国家越来越重视废旧资源的再生与利用，由国家发展和改革委员会牵头40个部门制定的《2012中国可持续发展国家报告》6月1日对外发布，这是我国发布的首个可持续发展国家报告。习近平总书记在多个会议中也多次强调“我们要坚持绿色发展，就是要坚持节约资源和保护环境的基本国策，坚持可持续发展，形成人与自然和谐发展现代化建设新格局，为全球生态安全作出新贡献。”所以我们的旧衣服回收再利用项目符合国家战略，在政策上我们的平台有存在的合理性且符合时代发展的要求。

2012年春季，中国的服装企业也拉开旧衣回收的序幕。日本休闲服饰生产销售商优衣库针对自有品牌首次在中国上海启动全商品回收再利用活动；同年，帝人集团与国内运动服装企业李宁合作，推出旧衣回收计划；运动品牌彪马（Puma）也在北京、上海门店开展旧衣物回收活动，回收不限品牌的旧鞋、旧衣和旧配件。旧衣回收以服装企业为起点在中国发展起来。除了零售商，为了方便市民处理旧衣，2010年开始，上海市绿化和市容管理局开始在全市试点旧衣回收，将旧衣回收箱直接搬进社区，由专业公司统一收集旧衣，2010年底在闸北区临汾街道试点，2011年全市试点，2012年正式立项成为政府实事项目。

1.2.2. 经济环境

我国每年可产生31多亿套旧衣服，大量闲置衣物的浪费与贫困地区衣物的短缺形成了巨大的落差，而且也是一种巨大的财富浪费，废旧衣物回收再利用是一个低投入低风险的商业项目，起点较低，硬件要求上只需要回收衣物的存储仓库和运输工具即可。同时对于回收渠道的建立可以跟许多现成的废品回收渠道、物流合作、衣服品牌等等进行商业嫁接。我国有13亿人口，粗略估计，如果服装的更新周期为三年，以三口之家计，平均每人每年购置4件新衣，假设每件服装的平均价值为50元，那么三年后将有价值2000多亿元的废旧服装被淘汰，且人们对旧衣回收是普遍欢迎和接受的，所以我们拥有庞大的客户群体，附加上低成本，旧衣回收的经济环境很好。

1.2.3. 社会环境

随着我们生活水平的不断提高,人们在吃穿住行的选择不再仅仅是满足最基本的温饱要求,而是有了更高层次的追求,而正是在这种趋势下,人们对穿着的要求也是逐渐提高,导致了每年服装的大量生产,而衣物的使用周期也大大缩短,从而更新换代留下的废旧衣物变成了急需解决的一大问题。

1.2.4. 技术环境

对于不同材料的旧衣对其进行化学处理后,可有不同的再利用途径。

对于开松后较长的毛纤维,可以直接纺纱织成粗纺面料或编织毛衣裤由这种废毛生产的粗纺呢绒或毛衣裤其质量并不比由原毛生产的产品逊色;对于纤维长度较长的再生毛纤维或其它纤维也可掺入好纤维使用,采用环锭或转杯纺、摩擦纺平行纺纱机均可;开松后的再生纯涤纶纤维采用气流成网、浸渍、干燥,制成非织造布,也可采用粘合、针刺等方法生产;开松后的对于一些质量较差、长度较短的再生纤维经过适当处理后可作填充料使用;开松后的对于一些长度很短的棉短绒,可作为纤维素原料用来造纸、化学浆料。

将废旧衣物清洗后制成布片或布条,经加捻、织造等步骤,分别取制得的片状编织物和液态热固性树脂,使热固性树脂浸透片状编织物,室温下预固化,得备料,或将热塑性树脂片膜材和片状编织物交替叠层铺设,制得备料;将备料置于模具中,在一定温度和压力下保温后,退火,制得板材或型材。

废旧锦纶制品中还有少量氨纶并不影响其使用。锦纶制品经造粒后主要应用工程塑料(各类配件、拉链、纽扣、机械制品及各类管子)。纯涤织物经裁剪(去除其他成分材料及辅料)后,再经切碎、熔融、过滤、液相增粘、切粒、打包。再生的聚酯切片可以再熔融(特性粘度在0.62以下)、纺丝、织造,此过程也可不经切粒直接连接纺丝设备进行纺丝。

但总体而言,国内对旧衣物的技术处理基本处在低成本,低质量,缺乏有效监管的状况下,技术并没有得到大范围的推广和认可,仅仅停留在在加工销售的层面上只能暂

时缓解其压力，并不能建立完整的循环机制以彻底解决旧衣的循环利用问题。

据悉，H&M和Puma在2013年开展的旧衣回收活动都选择了I:CO公司作为合作伙伴。I:CO拥有目前最先进的纺织品循环处理工厂和示范性的工艺控制体系，这个体系每天可处理400吨经过分类的弃置纺织品。

而我国现由解放军总后勤部军需装备研究所成功研制出混纺纤维的分离技术成果为我国数量巨大的废旧衣物无害化、高值化、再循环再利用打开了价值无法估量的大门。

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、供应者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。详情如图所示。

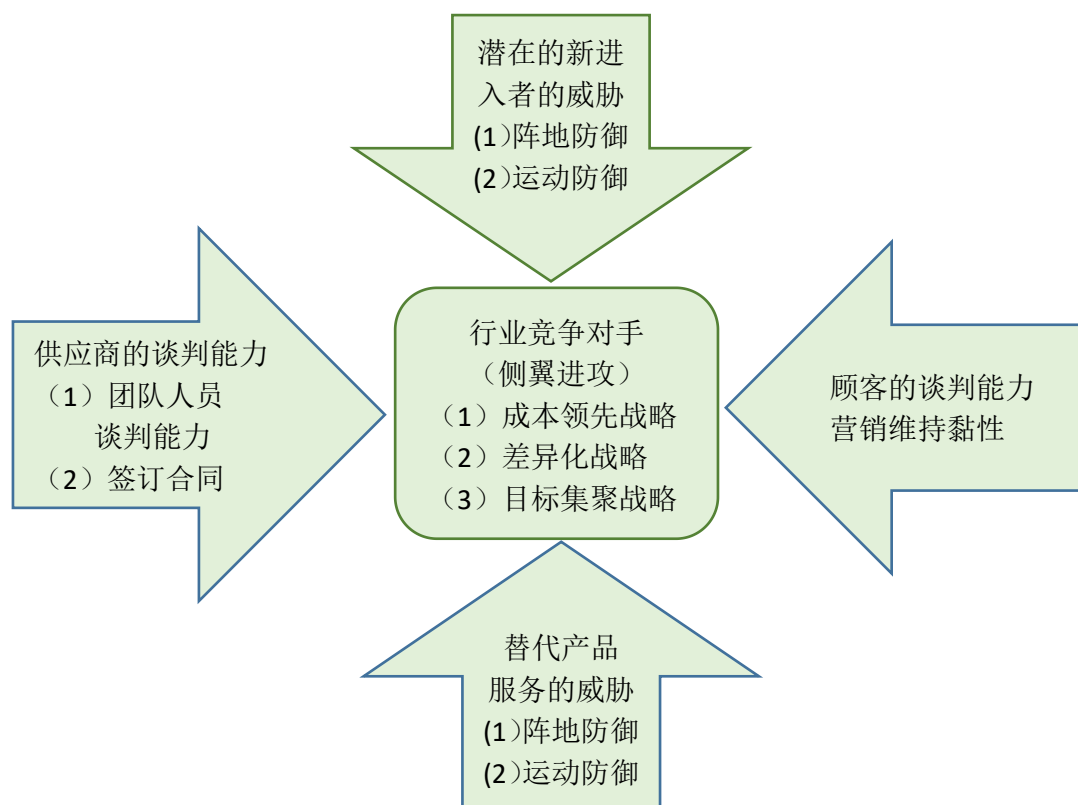


图 11 波特模型分析

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，目前的旧衣回收在各大的城市才刚刚开始发展。广州、深圳等沿海的港口城市的竞争比较大，形成了较大的规模。而在一些二三线城市，旧衣回收的市场还远远没有形成体系。废品回收与二手衣物回收的个体等具有衣物供应者福利低、二手衣服回收率低、回收过程繁琐、没有处理工厂安全性未知以及盈利人员局限没有普及的痛点，“衣匠酱”平台能够较为全面的对其痛点进行覆盖和解决，通过与互联网模式结合，给广大的从业者建立一个平台，通过传授相关知识达到从业水平，能够有效抢占缝隙市场份额，让旧衣回收不再局限于一小部分人手中，形成系统化产业链条，让旧衣回收遍及每家每户，使废旧衣物发挥其最大的价值。

（1）**目标集聚战略：**将经营重点放在产品普及的营销以及提高用户粘性上，利用“衣匠酱”先进的旧衣捐赠体验、便民的旧衣回收机制以及积分回馈福利体系，激发客群的捐赠以及尝试兴趣，提高平台曝光度产生裂变式推广。

（2）**差异化战略：**利用差异于个体用户的完整的体系以及商业模式，能够让客户及时处理自己想要舍弃的废旧衣物，并通过积分兑换自己心仪的物品，以此为初始，深度挖掘行业潜力并下沉至用户社区，解决用户废旧衣物难以处理的问题。并通过差异化的低平台成本以及福利积分回馈进一步打动用户。结合线上网络商户，利用平台积分兑换制度在对商家商品进行宣传的同时给捐赠者提供折扣福利。

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“衣匠酱”平台分析中，新进入者可能是飞蚂蚁、白鲸鱼等旧衣回收平台在目标地区开展相似业务。同时，也可能存在例如“菜鸟”等快递平台或者“李宁”等其他大型服装品牌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：本地新兴的旧衣回收机构替代平台产品；大型平台和衣服品牌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，“衣匠酱”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，运用积分减免、节日优惠等活动，在为捐赠者提供便利与福利的同时，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）推出多样化的捐赠后续服务与福利，让用户能够在捐赠废旧衣物时能够充分享受平台服务，并在捐赠后获得平台为其回馈的积分减免福利，为平台形成积极正反馈效应。

运动防御：

（1）与现今自己去回收二手衣物的私人商户相比，“衣匠酱”平台更具有成本价格上的竞争力，远低于私人的劳动与时间成本能够在提高回收效率的同时，减少上门回收的劳务费用，也增加平台以及商家的曝光度，为平台招来更多的客户群体。并且“衣匠酱”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）与飞蚂蚁、白鲸鱼等旧衣回收平台和大型快递平台与衣服平台相比，“衣匠酱”采用独特的系统自助旧衣回收的创新模式，借用快递的渠道，利用顾客的新鲜感以及处理二手衣物的需求快速吸引用户并逐渐产生裂变，平台也将在发展期拓展客户群体并开展更为丰富的奖励机制“衣匠酱”为平台增加客户粘性，为后续的业务拓展创造可能。

1.3.3 供应者议价能力

我们衣物的供应者就是在各地的市民，他们在捐赠旧衣服的时候或许会希望能有较高的回收价格，但是目前旧衣服没有任何的处理渠道。我们可以采用低廉的积分兑换方式换取居民家中的旧衣服，或者回收保洁、保安、学生回收者的大量的货源。从而凭借低成本获得极大的优势。

1.3.4 潜在进入者威胁

正如我们之前提到的，此行业经济可行性是合理的，且旧衣服回收的成本比较低，进入的门槛也不高，只要有一定的启动资金和存放旧衣服的仓库就可以从事这个行业。而我们起步较早，率先利用互联网的平台建立我们健全的回收渠道，积累资深的客户资源，站在行业金字塔的顶端，规避后来者进入的竞争风险。

1.4 SWOT 模型分析

1.4.1 项目营销优势 (strength)

- (1) 项目运行风险小，产业调整快；
- (2) 项目结构简单，运营人员少，操作方便，分工明细；
- (3) 利用网络宣传和实体宣传，增强宣传效果，相比于目前的竞争对手推广更快，宣传效果更好；
- (4) 多渠道并举（分类多，面料可再利用，衣物可翻新重销），渠道拓展广；
- (5) 具有成本优势，固定成本较低并且可控，可变成本变化幅度小，基本可预算，具有规模经济效益。

1.4.2 项目营销劣势 (weakness)

- (1) 缺乏资源优势（如：不具备稳定的旧衣来源）；
- (2) 缺乏资金优势（项目运行前期资金投入量大，不具备与已存在的竞争者相抗衡的实力）；
- (3) 缺乏自主定价、议价的主观能力，在旧衣处理销售环节，没有议价能力；
- (4) 管理与行销整体水平需要提高；
- (5) 缺少企业知名度与影响力，不具备产品创新开发能力，只是将旧衣回收后再找下家将其分类卖出，没有一条属于自己的产业链

1.4.3 项目运行的环境机遇 (opportunity)

- (1) 目前已少有旧衣捐献的活动，又无专门的规范旧衣回收机构，旧衣服无论是堆在家里，还是被丢进垃圾堆，都会造成旧衣资源的大量浪费，市民对积累的旧衣物也很困扰，我们的项目正好可以解决这个问题；
- (2) 国外有很多可参考的运营实例，而国内竞争力很小，可选择性地复制国外的运营模式完善营销策略；
- (3) 近年来市民的环保意识越来越强，旧衣回收会很容易被接受并推广；
- (4) 目前国家十分重视绿色经济发展，政府在环保方面的投入和扶持力度加大；
- (5) 目前竞争者的管理水平普遍偏低，大部分缺乏战略观念和品牌意识，旧衣行业“品牌”空间较大，只要抓住这一契机，在今后的工作中着力树立企业形象，塑造品

牌，后给以后的企业发展带来巨大收益，也会有事半功倍的效果。

1.4.4 项目运营环境中的威胁（threat）

- （1）旧衣回收没有产品创新研发过程，与其他旧衣回收的竞争者没有差异，大家都存在低成本优势，这样会加剧已有竞争者对旧衣处理销售下家的恶性竞争，会以合同或协议形式切断或减少我们的销售渠道；
- （2）由于这个行业的市场进入壁垒太低，一旦企业盈利或被其他人熟知，会增加较多的竞争者；
- （3）存在潜在竞争者或间接竞争者，如服装厂存在的大量废衣料和慈善捐助机构的威胁；
- （4）旧衣回收和处理销售环节，普遍缺少形象建设，产品处于低端位置，使消费者对产品（主要是再翻新销售的衣物）的卫生产生不信任感，对其安全性存在很大的质疑，同时，相关卫生部门也会施加压力，对再翻新衣物的卫生要求更高；
- （5）面对目前油价上涨，经济膨胀，给企业运输成本带来压力，减小了盈利空间。

（二）市场调研分析

2.1 市场调研方案

2.1.1 调研目的

- （1）了解消费者对“旧衣回收平台”的看法和接受程度；
- （2）了解消费者对旧衣回收市场的总体观点；

2.1.2 调研方法：

主要通过线上问卷调查的形式、以及查阅并且分析二手资料等

2.1.3 调研具体内容：

- （1）消费者的旧衣更换情况；
- （2）消费者对于旧衣回收的观点和态度；

(3) 消费者对于旧衣回收平台的反应和接受程度；

2.2 市场调研结果分析

根据问卷调查的方式,我们收集的数据有超过一半的访问者为18到22岁的大学生,其次为22到36岁以上的在职工作者。通过问卷数据分析出以下市场调研结果。

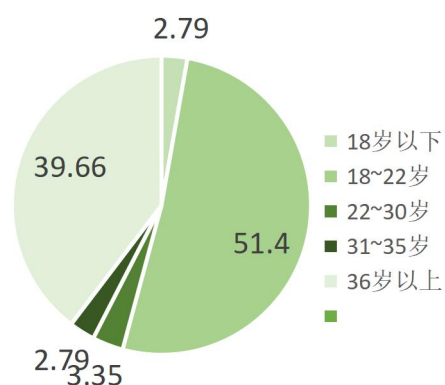


图 12 问卷调查者年龄分布情况

2.2.1 消费者的旧衣更换情况

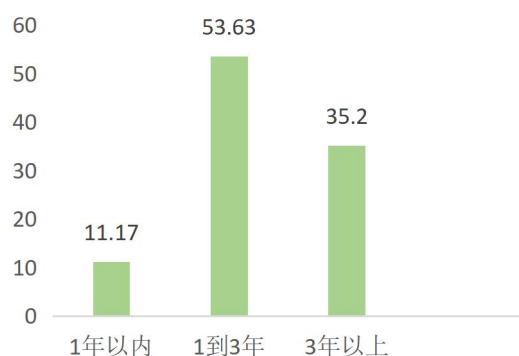


图 13 消费者新购买的衣服穿着时长

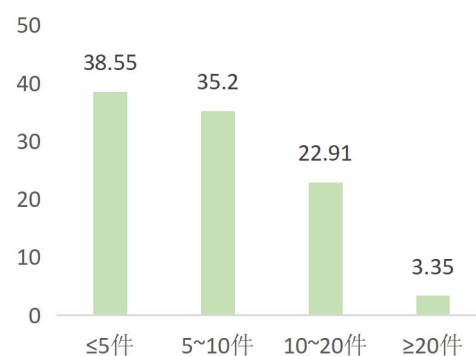


图 14 消费者产生闲置衣物数量

统计数据显示,按件衣服的平均寿命3~4年计算,如果中国每人每年购买5~10件新衣服,每人每年丢弃3~5件旧衣服。

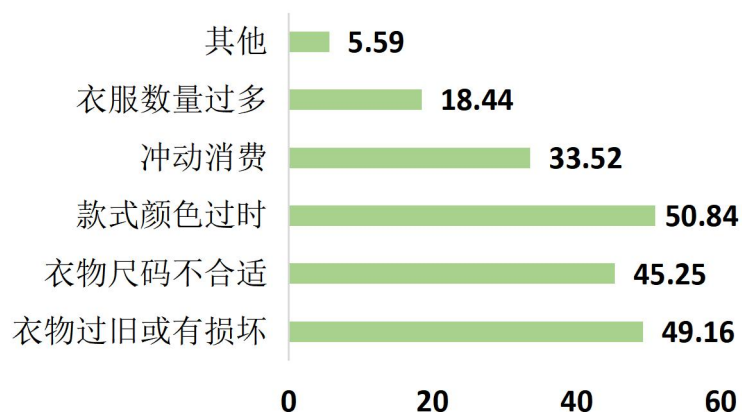


图 15 衣服闲置或丢弃的原因

如今年轻人在城市里过着快节奏的生活，一件衣服的平均寿命不到三年。接近 50%的衣服由于过旧或者损坏被闲置或者丢弃，51%因为款式颜色过时或者不易搭配而被遗忘，我们还观察到 34%因为消费者购物冲动，以上原因导致大量旧衣物被闲置，造成资源的巨大浪费。

2.2.2 消费者对于旧衣回收的观点和态度



图 16 消费者希望处理旧衣物的方式

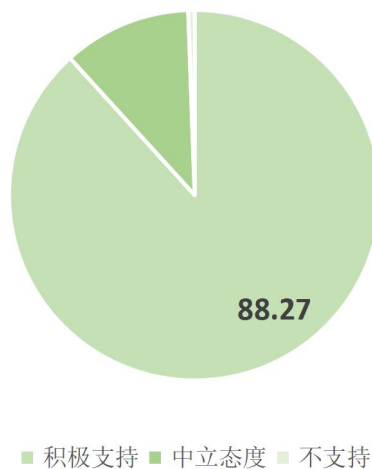


图 17 消费者对旧衣回收再利用的态度

绝大多数消费者表示积极支持旧衣回收再利用，并且 59%的问卷调查者表示希望将旧衣放入附近的旧衣回收箱或者回收处。

2.2.3 消费者对于旧衣回收平台的反应和接受程度

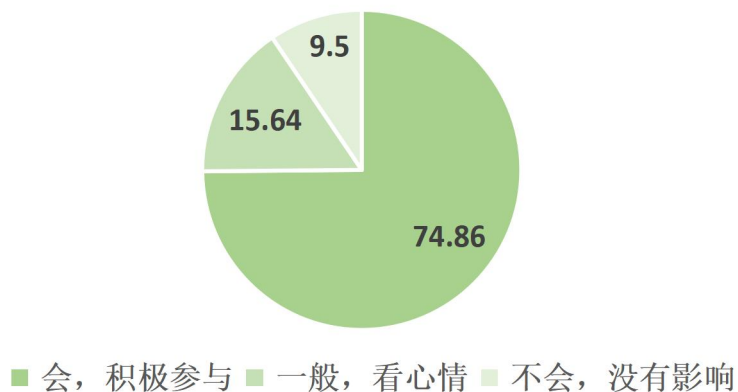


图 18 消费者对捐赠衣物兑换积分商品的态度

根据图 18 示，如果捐赠衣物可以兑换积分后续进行商品兑换，75%的消费者愿意积极参与到捐赠活动当中来，并且对他们起到积极作用；25%的消费者则对它们不感兴趣或者没有影响。

2.2.4 旧衣回收市场行情和现状分析

统计数据显示，按件衣服的平均寿命 3~4 年计算，如果中国每人每年购买 5~10 件新衣服，每人每年丢弃 3~5 件旧衣服，国内将生产超过 5000 万吨的旧衣服，而国内旧衣服综合利用率仅 200 多万吨/年，综合利用率不到 10%。从库存来看，中国旧衣年产量将达到 39 亿~65 亿件，家庭积累的各类纺织品总量将超过 1 亿吨。

旧衣回收行业也有很多缺点：旧衣回收行业模式不成熟，管理体系不完备，国家在政策和规章制度方面也尚未完善；国内从业人员多，素质参差不齐，导致出现恶性竞争；国际形式不稳定，因国外新冠疫情严重，导致出口严重受影响，给国内市场带来非常不稳定的因素，很多分拣厂举步维艰。

2.2.5 未来旧衣回收市场行业的发展方向

回收旧衣物的最终去向一般是经过加工后国内再利用或者出口二次售卖，整个行业还未形成严密的规范化和统一化的管理，所以旧衣市场仍然处于初期发展的阶段。

旧衣市场现在虽然仍然是新兴行业，但是其带来的利润也是潜力巨大的，对于年产值达 1.3 万亿元的中国服装市场来说，废旧服装回收是一座远未开发的富矿。粗略估计，中国可能淘汰价值约 2000 亿元的旧衣。目前的旧衣回收市场规模大概在 300~400 亿之间，如果加上二次加工跟销售等环节，那么所蕴含的商业价值就有可能达千亿之多。

（三）STP 战略

3.1 市场细分

本公司主要业务为接受旧衣捐赠，后以旧衣新旧程度进行分类，分别以捐赠给当地公益组织以及卖给当地旧衣回收仓库两种方式完成对旧衣的处理。基于不同群体的换衣频率差距，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大学生群体。大学生审美品味变化较快，换衣频率较高，且住宿舍衣柜容量有限，可捐赠的旧衣较多。同时，本公司还将市

场重心定位于育儿家庭，小孩子由于生长发育速度较快，需要勤换衣物，不合身的小件衣物数量多且无二次使用需求，也可进行捐赠。

收入范围：本公司业务面向几乎所有收入阶层。随着人民生活水平的普遍提高，服装市场一直呈现出稳中有升的消费趋势，经数据统计分析，平均下来一个人每年会购买 10 多件衣服。闲鱼的一项调研结果显示，我国普通家庭每年产生的闲置旧衣服重量就达到了 30 公斤，全体社会平均捐衣需求提升。

地理因素：从消费能力的角度来看，一、二线城市人均消费能力高，年均购买服装数量多，闲置衣物多；三、四线城市人均消费能力较一、二线城市低，衣物更新换代频率较低。从断舍离心理的角度来看，一、二线城市居民由于收入水平高，舍弃旧衣心理更强；三、四线城市居民收入水平相对较低，节俭心理较强，舍弃旧衣心理相对较弱。

综合来看，本产品业务主要面向大学生群体，以及一、二线城市的育儿家庭，其特点是旧衣数量较多，捐衣需求大。

3.2 目标市场

● 目标市场对象分析

年龄	18 — 35 岁之中	18 — 22 大学生
	青年，中等收入	22 — 30 未婚青年
	以上者	30 — 35 已婚青年，子女在 10 岁以下
职业	此阶层多为学生、管理人士、公司职员、行政人员、科教文卫人员、生意人	
个性	注重新鲜感，更换衣服频率较高	
生活方式	平时忙于学习或工作谋生养家，休息时看电视、报刊杂志	

表 6 目标市场对象的分析

●消费群特点——我们的机会

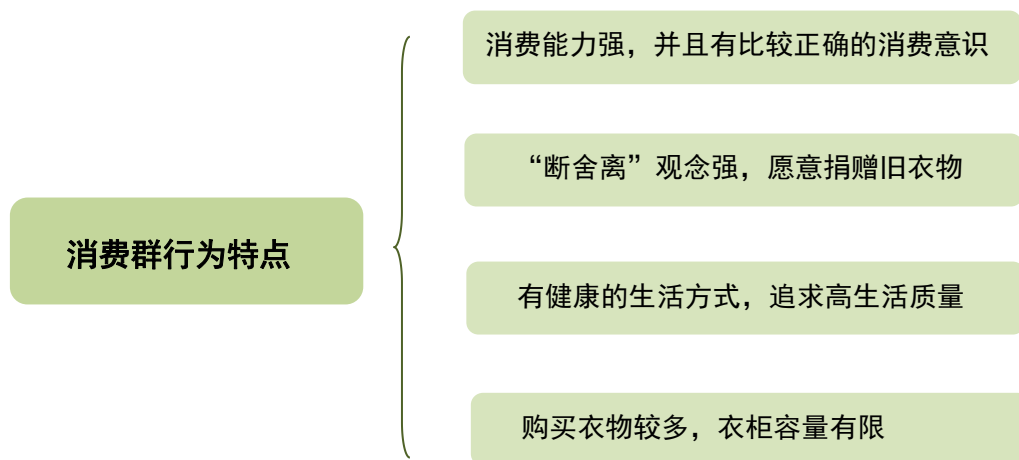


图19 消费行为特点

●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。

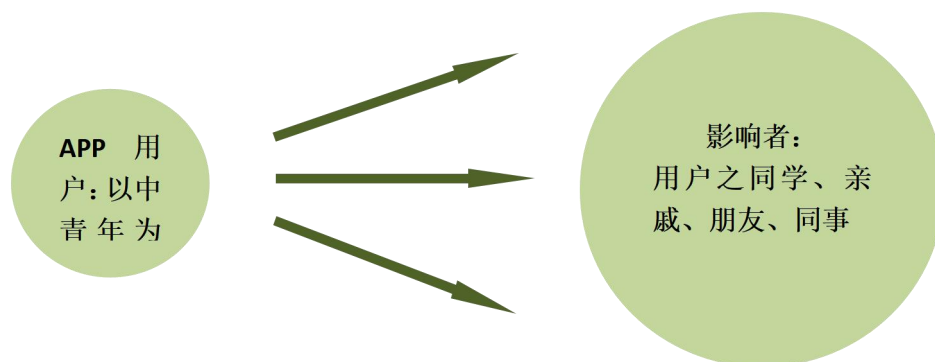


图 20 影响消费者辐射图

●APP 传播的扩展过程

领导用户群体	18—35 岁的中青年，有相当的经济基础，衣物更新换代频率较高。他们是我们产品的领导用户群，是我们初期宣传的重点目标。
需传播引导的用户群体	<p>相对于领导用户群体，这一类潜在的用户群体是我们未来更广阔的目标顾客。他们可能：</p> <ol style="list-style-type: none">1、“断舍离”观念较强，捐赠旧衣意愿相对较弱。2、对价格的敏感程度较高，购买新衣物频率较低。3、尚未了解我们的 APP 整体流程。 <p>我们要通过宣传产品概念，引起跟随、追崇、效仿，进而推动用户群体的增多。</p>

表 7 APP 传播的扩展过程示意

●目标市场营销战略——差异性营销战略

差异性营销战略：对于目标市场，本公司采用了差异性营销策略。因为目标市场主要包括大学生以及育儿家庭两类群体。前期本公司将着重引进服装类商户以及母婴类商户，针对性地满足两类客户群，提高积分商城对用户使用该 APP 的吸引力，从而达到初期宣传的目的。

3.3 市场定位

3.3.1 识别潜在竞争优势

（1）飞蚂蚁和白鲸鱼等旧衣回收平台是我们的直接竞争对手。这两个平台均采用上门回收方式，所需人力较多，且花费的时间成本较多。但不可否认的是，其知名度较高且具有大量用户基础，其实力不容小觑。

（2）企业核心竞争优势定位

“衣匠酱”APP 采用回收柜形式，将回收柜安放在大学校园或居民社区内，用户可自由选择时间自行投至回收柜中。

（3）制定发挥核心竞争优势的战略。以自己的优势为基础，目前许多大学不允许校外人员进入校园，上门回收的方式受到很多限制。“衣匠酱”通过和校方达成合作安置回收柜则可占据大学生这一大消费市场。

3.3.2、区域市场定位

●业务区域：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业务网络。

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
- *广东是我国人口最多的省份，相应地服装购买量也多
- *广州是我国大学生群体最多的城市，市场潜力大

3.3.3 销售拓展计划

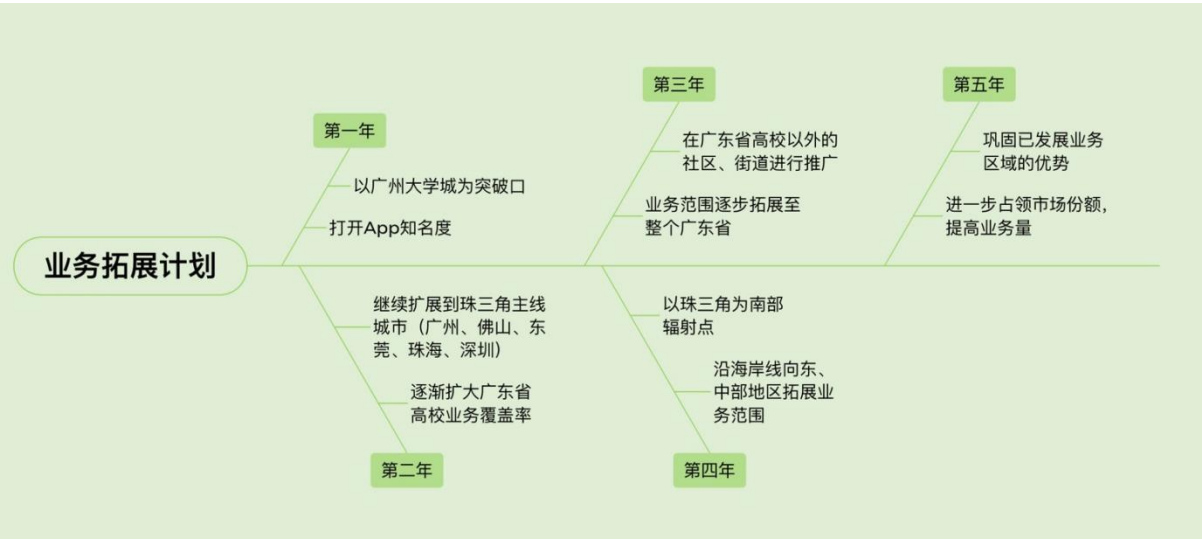


图 21 “衣匠酱”业务拓展计划规划图

3.4 产品定位——差异化取胜

3.4.1 产品差别化

本公司会通过拍照识别技术对捐赠衣物进行识别后在商场推送相关商品，更好地满足用户需求，吸引、保留住原有客户群体。

3.4.2 服务差异化

●对入驻商户的服务

包括帮助商家销售，与商家及时沟通、亲和，与商户达成长期友好合作。

●对App使用者的服务

设立在线客服，设立专人负责接受咨询工作。

设立美观、使用便利的衣物回收柜在校园或社区，方便使用者进行旧衣物投放。

3.4.3 人员差异化

我们的人员管理原则：

●贴近顾客——直接与用户沟通，服务至上，质量至上。

●精明专业——了解平台的功能特性，有充分的行业认识，善于与用户沟通。

●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“慈善”+“产业”相结合、同时推进社会环保发展的信息科技企业。

1、接受全体社会二手衣物捐赠，部分较新的衣物将通过联系当地慈善机构送至贫困山区

2、其他衣物将送至当地旧衣回收厂，后续将进行环保再生或出口其他国家。

（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	使用率	低使用率	使用率快速上升	使用率高峰	使用率衰退
	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	最大限度提高知名度、使用率	保卫市场份额获取最大利润	对该产品消减支出、挤取收益
	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	尽可能符合大量消费者需求，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
	营业额	低	上升	顶峰	衰退
	客户成本	高	一般	低	低
	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 8 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

- a. 公司利润低，甚至亏本
- b. 促销及宣传支出占支出比率最大

● 特点

竞争少、客户少、营业额低

● 目标

- a. 创造平台知名度和使用率
- b. 开拓盈利渠道
- c. 减少资源浪费
- d. 符合出口要求的销售给不发达的地区创造利润
- e. 适合捐赠的经过第三方的福利机构做扶贫救助

● 战略

提供基本服务

- b. 采用成本加成法定价
- c. 建立选择性分销
- d. 大力加强宣传投入以吸引试用
- e. 提供高于市场平均的福利回馈以顺利铺市

● 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

客流量迅速增长

●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. 改进产业链，增加福利特色
- b. 开展服务多样性
- c. 进入新细分市场
- d. 进入新的分销渠道
- e. 广告从平台知名度转移到福利偏好上
- f. 在适当时候降低回收价格，以吸引另一层次收购者

4.3.2 成熟阶段的营销战略

●标志

客流量高峰

●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) 增加平台使用率

- * 给予更多福利
- * 平台新的用途

* 使顾客更频繁地使用

b. 产业链改进

- 1) 回收渠道改进——简化回收渠道
- 2) 分销渠道改进——增加产品的分销渠道，进一步降低成本
- 3) 福利回馈改进——增加产品的福利回馈

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

客流量降低和利润衰退

- 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

通过互联网大量的查询，我们搜索到占据旧衣回收市场的十大旧衣回收平台，对排

名前三的资料和情报进行了收集与整理，并且对这些竞争对手的相关信息进行了分析。

5.1 竞争对手经营模式

经过查询与分析，回收旧衣的前三个大型平台分别为白鲸鱼、飞蚂蚁以及欧燕回收，其经营服务模式和竞争优势如下：

平台名称	白鲸鱼	飞蚂蚁	欧燕回收
服务模式	免费上门回收；	线上预约免费上门回收； 线下设置“环保衣栈”旧衣回收代收点；	线上预约免费回收； 箱体回收； 政企回收服务
回收衣物处理方式	公益爱心捐助； 环保再生处理； 出口非洲或和东南亚	以环保+公益的形式处理，一部分出口到非洲一些贫困国家，一部分在国内做环保再生处理或捐赠到有需要的贫困山区	从回收到分拣，到出口与再生，形成行业闭环。
平台活动开展范围	官方网站； 支付宝小程序； 微信小程序； 手机官方客户端		
地理覆盖区域	支持全国 300+城市免费上门回收		居民区试点
市场形象	倡导闲置零抛弃、旧衣循环利用的环保公益平台。	获得“上海公益基地”评定； 贵州独山县确认的“扶贫积极单位”	倡导“衣起来，衣循环”可持续发展极简主义生活方式
市场服务范围	旧衣物，旧书籍，旧手机等	除了支持衣物回收，还支持书籍，玩具，手机，家电和家具的回收。	回收旧衣物，旧书，纸皮，塑料，玻璃，家电

表 9 白鲸鱼、飞蚂蚁和欧燕的竞争优势

5.2 分析竞争对手经营战略

根据相关数据查找和整理，白鲸鱼、飞蚂蚁、欧燕等平台在旧衣回收平台都有较成熟的服务体系，其集中的竞争优势在于：

（1）消费者人群：白鲸鱼、飞蚂蚁、欧燕等平台集中收集旧衣物的对象在社区街道等居民区，回收对象群体广泛；

（2）覆盖范围：遍及全国 300+个城市，服务面积广，需要大量人力资源；

（3）产品细分市场：竞争对手的不仅针对旧衣物回收市场，还包括旧书籍，旧手机，玩具，家电等其他二手产品回收市场；

（4）其他交互方式：白鲸鱼平台将鲸鱼币作为平台虚拟货币，用户获得后可购买各类物品设置提现；飞蚂蚁平台回收完成后会奖励相应的环保豆，优惠券以及环保证书，并且创立了自己的环保再生品牌“焕+”，通过环保再生布料与设计师的设计，将旧衣物制成一些环保工艺品等。

相比与上述平台，“衣匠酱”平台的竞争优势有以下几点：

首先，“衣匠酱”平台将目标客户群体定位在大学校园，将消费者群体锁定在大学生，便于旧衣回收在大学生中间开展并且唤醒大学生的环保意识，后期将会扩展到已经毕业工作的在职工作者。

其次，“衣匠酱”平台会先在广州大学校园内开展，设立旧衣回收箱集中收集，免去上门回收的人力耗费，并且通过与物流公司和旧衣回收分拣厂合作，将旧衣物进行分拣打包，并捐赠给有需要的地区和用于出口非洲等贫困国家。

再次，“衣匠酱”平台会设置积分兑换商城，与服装企业进行合作引进新的服装，用户通过“衣匠酱”平台使用旧衣回收功能获得积分，并在积分兑换商城换取自己喜欢的新衣服。

三、营销组合

（一）产品策略

对于有旧衣闲置的人群，我们提供平台回收旧衣，致力于解决旧衣闲置与资源浪费问题。我们以捐赠旧衣返还积分为卖点，用户可以利用积分换取平台上心仪的产品。同时，我们注重创新与便利，在各高校和社区设立线下回收柜，为用户提供环保便捷的渠道，用户无需联系专人回收，即可随时捐赠旧衣。

1.1 产品品质

本公司设置线下衣物回收柜并与各大快递公司紧密合作，及时清理回收柜中的衣物运往分检场或捐赠地点，解决用户处理旧衣难的问题，这是公司赢得用户满意与美誉度的基本保证。我们吸收高素质员工，于后台有效分辨旧衣的新旧程度，将旧衣分类处理。同时，我们严选优质商家进行合作，在商城上架优惠产品，以积分抵扣现金方式吸引用户，以不断扩大市场份额。此外，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，不断更新商城上架产品，更好地服务目标市场用户。

1.2 初期发展策略

平台界面	平台主要业务是旧衣回收，平台前期会推出旧衣捐赠和积分商城两个功能。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。（具体界面见（一）产品介绍 1.4）
旧衣捐赠服务	为广大用户提供便利，平台有智能定位系统，系统可以根据用户所在地区搜索距离用户最近的旧衣回收柜。平台将会指引捐赠者根据衣服新旧程度进行分类，既起到科普作用，又为后期管理人员审核提供帮助。提交旧衣信息后获得二维码，保证捐赠的时效性和信息的有效性。

积分商城服务	<p>为提高用户捐赠旧衣的积极性，平台将按捐赠数量赠与一定积分，积分可以兑换小商品和纪念品。同时，通过用户的反馈来不断更新后台数据，上架更多实用商品。</p>
--------	---

表 10 初期发展策略表

1.3 后期发展策略

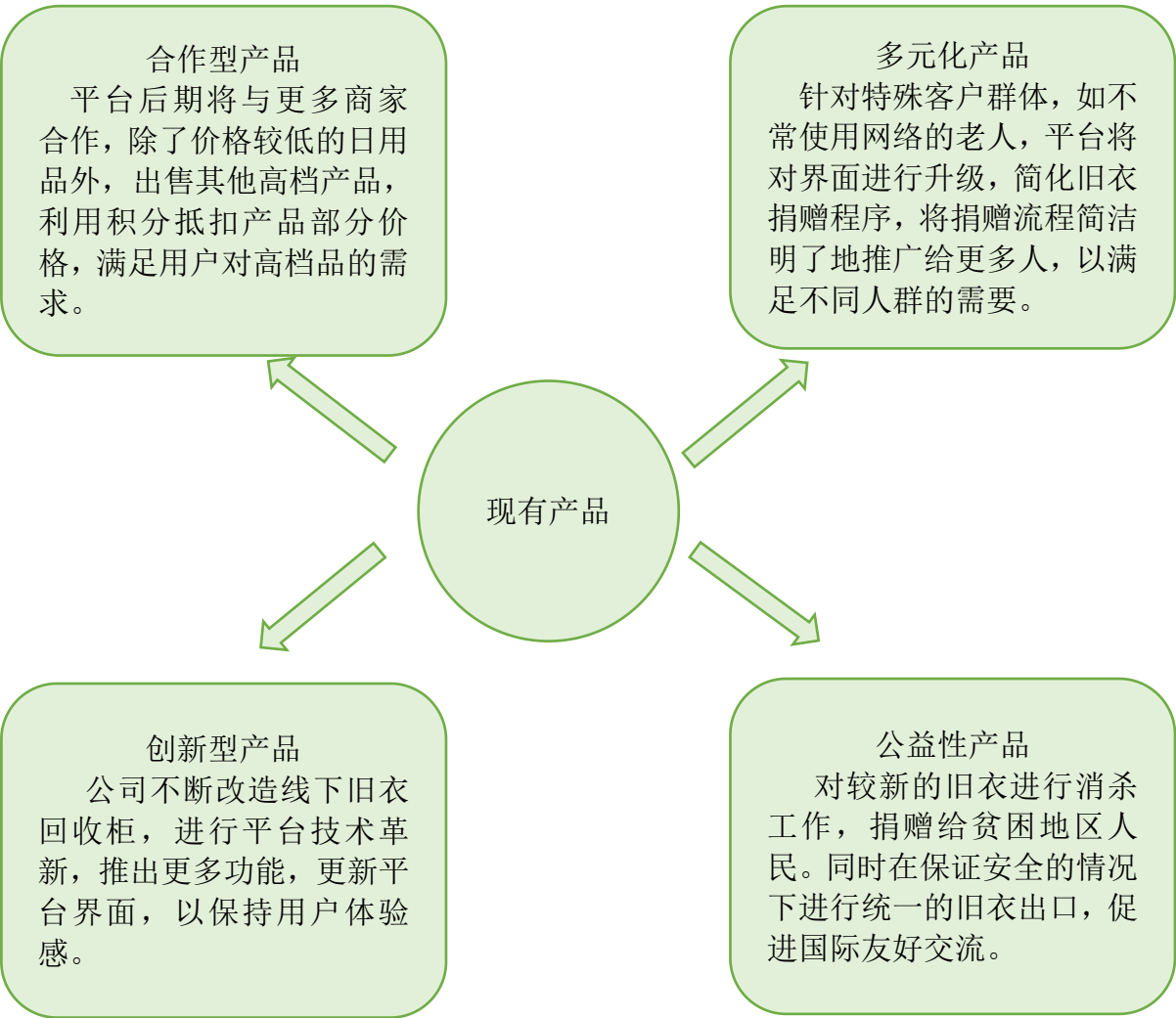


图 22 后期发展策略图

（二）渠道策略

市场覆盖面：第一年在广州大学城各高校推广，第二年实现广东省主流城市的高校全覆盖，第三年开始逐步推广至广东省高校以外的各社区、街道，第五年开始向全国进行推广。

渠道目标：前期与广州大学城大量高校、社区达成长期友好合作，确保“衣匠酱”APP用户在珠海广泛分布，分布比例超过45%。与广州博特商贸有限公司（经营旧衣回收分拣业务）达成长期合作，确保七成新及以下衣物可以正常回收分拣，从而正常盈利。

渠道模式：多营销渠道策略。

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进军市场，只能集中资金、人员攻打主要目标市场。一来以求降低市场风险、循序渐进提高目标市场占有率，进而提高公司长期运营的成功率。二来可以利用广州大学城样板市场的成功业绩吸引外地商户及用户，为企业的扩张奠定良好基础；三来可以在较小市场中进行试点，尽早发现企业运营中可能出现的问题，即使调整企业发展策略及运营方式，进而降低后期运营的大规模亏损。

2.1.2 引流渠道模式选择分析（自媒体营销+社交平台营销+视频营销）

- **自媒体营销渠道。**如今，在自媒体时代，自媒体拥有庞大的用户群。企业也可以以此为主引流渠道，在小红书、百度百科、企业微信公众平台、知乎等自媒体平台上进行营销和推广，如让用户在小红书上分享APP使用的相关笔记、在百度百科主页进行微广告的投放、在企业公众平台及知乎上推送APP使用方法的科普等，从而增加企业曝光度，提高知名度，为平台引流。

- **社交平台营销。**目前各大社交平台的用户量巨大，社交平台几乎已经成为人们生活当中必不可少的一部分。企业可以通过微博、微信、QQ 等进行宣传引流，增加 APP 在人们日常生活中的曝光度。如购买微博热搜引流、微信朋友圈广告宣传等。
- **视频营销渠道。**如今，视频越来越受欢迎，其具有宣传范围广、传播速度快、宣传力度大等特点。比如国内的抖音、快手、哔哩哔哩，国外的 YouTube。企业可以充分利用视频营销，如制作 APP 使用方法宣传视频、微情景剧拍摄等，对企业平台、企业文化、公司产品进行巧妙的营销。

2.1.3 销售渠道模式选择分析（移动终端）

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支付交易。“衣匠酱”平台将移动终端作为主要销售渠道，以达到快速推广的目的。

“衣匠酱”平台将逐步引进商户，争取在平台运营成熟后使积分商城覆盖绝大多数日用品，并逐步引进食品类、服装类商户。用户首先需要在“衣匠酱”APP 上填写有关捐赠衣物的信息，完成填写后 APP 会自动生成一个捐赠二维码用以解锁衣物回收柜。用户在衣物回收柜捐赠衣物后，可以在“衣匠酱”APP 上领取 50 积分，凭积分可到积分商城兑换商品或是用积分抵扣对商品进行购买。在用户成功下单后，APP 内用户的积分会对应扣除，同时 APP 内商户接收到用户订单，便会按照用户所填写的地址发货。

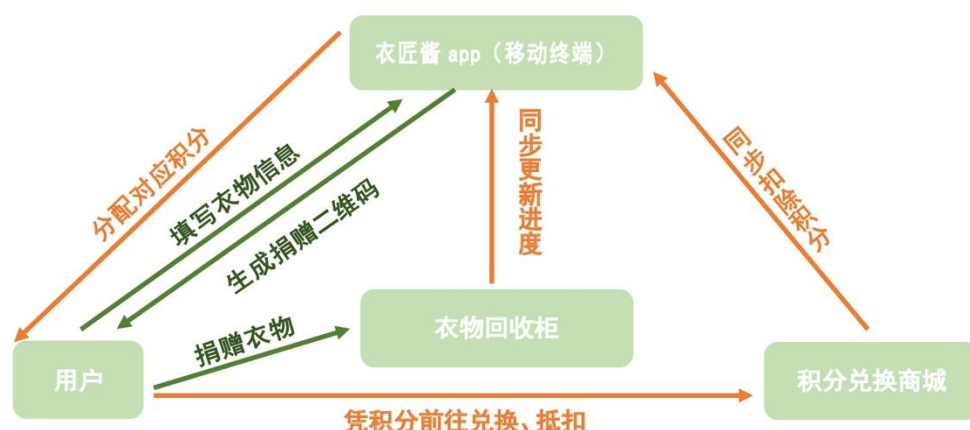


图 23 “衣匠酱”销售渠道模式分析

2.1.4 市场现状分析

- **商户及用户对电商平台的接受度高：**淘宝、京东、拼多多等电商平台发展成熟，大量商户入驻电商平台进行网上销售。网上购物成为我国居民消费的重要渠道，人们对网上购物的接受程度高，对于积分兑换、积分抵扣的形式也较为熟悉。
- **竞争对手少、市场饱和度低：**目前我国旧衣回收市场较为杂乱，在旧衣的回收利用上尚未形成规模。
- **居民意识提高：**近年来，我国居民生活水平提高，越来越多的个人希望用实际行动投入到帮助弱势群体的活动中，却缺乏有效的组织领导及外界驱动力（激励因素）。
- **旧衣数量庞大：**随着纺织技术的发展，衣物破损的概率大大降低，居民家中便出现了大量不舍丢弃的旧衣。尤其是当今大学生群体，网购大量衣物后变在短时间内变成闲置衣物。旧衣回收市场庞大。

2.2 渠道管理

2.2.1 渠道成员选择

（1）招商宣传

“衣匠酱”前期将与广州大学城各大高校合作锁定大学生客群，并于学校投放 APP 宣传海报、与校园社团组织合作展开推广，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，向商界推广我们的旧衣回收服务和积分兑换制度。同时在试营期平台也将通过线下走访的形式向学生推荐 APP。

在平台处于发展期时，将会采取多渠道宣传模式扩大宣传范围、加大宣传力度。平台将与各社区合作锁定更大范围的客群，利用抖音、快手、小红书、微博等自媒体平台对积分制度、旧衣回收流程形式、企业文化宗旨等展开为期三个月的宣传。

（2）招商形式

积分商城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《电子商务户管理办法》提交资质证明（商标注册证、授权书等）、营业执照、与其

经营业务有关的行政许可信息、商品质量证明书等，还需要与“衣匠酱”平台签订商品质量安全承诺书，商家通过平台的资质检测之后即入驻成功。

2.2.2 渠道成员管理办法

1、积分商城商户管理办法

平台将与积分商城商户建立密切的经销关系，对首批加入的商户以低于其他大型电商平台的建议市价 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，平台将对积分商城商户进行不定期的产品质量抽查以及服务质量抽查，具体管理办法如下：

- （1） 入驻“衣匠酱”积分商城平台经营的各主体所销售的商品或者提供的服务应当符合保障人身、财产安全的要求和环境保护要求，不得销售或者提供法律、行政法规禁止交易的商品或者服务。平台须对经营者所上架的商品进行严格审核和不定期抽检。对不符合规定的产品予以下架或清退该入驻经营者。
- （2） 平台入驻经营者所销售商品或者提供服务，不履行合同义务或者履行合同义务不符合约定，或者造成他人损害的，依法承担民事责任。且须根据消费者所造成损失进行相应赔偿，平台有责任 and 权利对经营者进行经济处罚或关闭店铺处罚。
- （3） 平台入驻经营者必须在其平台店铺首页显著位置，持续公示营业执照信息、与其经营业务有关的行政许可信息、属于依照《中华人民共和国电子商务法》第十条规定的不需要办理市场主体登记情形等除外。本款规定的信息发生变更的，电子商务经营者应当及时更新公示信息。对于不符合要求的入驻经营者，平台可采取书面警告、暂停店铺和品牌清退等方式进行处罚。
- （4） 平台入驻经营者应当全面、真实、准确及时地披露商品或者服务信息，保障消费者的知情权和选择权。平台入驻经营者不得以虚构交易、编造用户评价等方式进行虚假或者引人误解的商业宣传，其欺骗、误导消费者。对于不符合要求的入驻经营者，平台可采取书面警告、暂停厂店铺和品牌清退等方式进行处罚。

2、旧衣回收中心管理办法

公司发展至后期，平台将与分散在各地的旧衣回收中心达成合作，旧衣回收中心须遵守与平台的合同约定，严格按照向平台阐述的分练标准对平台送至分练中心的旧衣进行分练，合格衣物可以二手卖出，合格线以下衣物须用作资源再生利用，不得将所有衣物混为一谈转手卖出，沦为暴利灰色产业。平台也将不定期委派工作人员至分练中心了解情况，一旦发现上述违法合同约定的行为，平台将立即终止与该旧衣回收中心的合作。

3、其他招商宣传合作（《互联网广告管理办法》）

- (1) 广告商须严格按照与平台合同约定承诺的内容在平台上投放广告，对须经审查的广告，应当严格按照审查通过的内容发布，不得剪辑、拼接、修改，不得增加链接、二维码等内容。已经审查通过的广告内容需要改动的，修改广告内容时应当以书面形式或者其他可以被确认的方式通知为其提供服务的互联网广告经营者、广告发布者。未经平台审核擅自发布且造成严重后果的广告商，平台将终止与其合作。
- (2) 各广告商应当真实、合法，坚持正确的导向，以健康的表现形式表达广告内容，符合社会主义精神文明建设和弘扬中华民族优秀传统文化的要求。互联网广告市场主体应当遵守法律、行政法规、规章和国家有关规定，诚实信用，公平竞争。

（三）价格策略

3.1 定价目标

在公司前期的市场中，基于用户对旧衣回收认知程度较低的特点以及用户对于旧衣回收积分兑换的新鲜感，在初期产品定价目标方面主要以较低的价格（即在初期，捐赠一件衣服可换取更多的积分抵扣），吸引大量的用户，使用户接受这种捐赠方式，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。

3.2 基本价格的确定

3.2.1 估算成本

在公司成立的初期，由于公司兼具了公益性，为了回收一部分资金，维持公司业务的正常运行，所以在对商户入驻、广告报价等的定价方面，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：闲置了大量旧衣物的人群、具有环保风险意识的人群。

需求强度：通过团队的问卷调研数据可知，人们对积分兑换下的旧衣回收形式有较高的期望。而且随着国民素质和可支配收入日益提高，能通过自己的微薄之力能够帮助带更多的人同时减轻自身在衣物闲置方面的困扰。

3.2.3 分析竞争

目前国内的旧衣回收体系尚不完整，形成了规模的旧衣回收公司更是少之又少，但积分兑换制度下的旧衣回收平台主要定位在具有闲置衣物不知如何处置、拥有人助人意识以及那些对于这一新形式感兴趣的群体，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 基本价格的确定

● 用户

在平台建立初期，由于人们对积分兑换下的旧衣回收这一新形式了解程度较低，为了在初期吸引更大的用户群体，平台将采取“渗透定价策略”，即在初期采取一件旧衣物可以兑换更多的积分，从而在积分商城兑换商品时，用户在价格上可以享受到更大程度的积分抵扣。同时要考虑公司成立初期资金有限的问题，因此在确定“1旧衣物=X积分=X人民币”这一等式关系时，要考虑成本问题，确保公司是盈利的。

● 积分商城商户

- (1) **确保金**。在平台建立初期，为了能够吸引更多商家入驻，因此平台决定给予首批入驻的30家商户一定优惠，入驻仅需缴纳800元确保金，与后入驻商家所需缴纳的1300元确保金形成优惠对比。
- (2) **佣金**。平台建立前六个月，对积分商城商户收取6%的佣金，从第七个月开始，收

取10%的佣金。平台运营至第三年，在公司有盈利的情况下，为保证与更多商家的长期合作且增加用户体验感，给予商家优惠，统一收取8%的佣金。

(3) **服务费**。对积分商城商户统一收取3%的服务费。

● 广告商

落地页广告						最低广告预算
广告位置	信息流 详情页	小图	组图	大图	视频	
计费方式	普通竞价		0.2元/点击CPC			100元/计划
			3元/千次展示CPM			
	目标转换成本竞价 仅限信息流		1元/提交订单OCPC			800元/计划
			1元/拨打电话OCPC			

表 11 落地页广告报价

● 旧衣回收中心

由于旧衣回收市场较为复杂，平台将按照与各旧衣回收中心合同约定价格进行交付。

(四) 品牌策略

4.1 品牌传递

(1) 属性

“衣匠酱”是一个“慈善”与“产业”相结合的具有广泛群众性的平台，在这个平台中，用户没有贫富穷奢之分，每一个用户都是支持慈善事业与平台产业化发展的个体。

(2) 利益

参与的企业能够提升企业的信誉与形象，其可转化为企业的无形资产，同时也是企业积极响应国家可持续发展战略的体现，有利于企业在政府部门树立良好的形象。参与的群众能够提升个人社会价值，并从点滴善行之中找到获得感。

(3) 群体

所有愿意主动捐赠闲置或废旧衣物的群众。

(4) 文化

公益性、可持续性、绿色化、双向奔赴性。

4.2 品牌定位

“衣匠酱”是一个“慈善”和“产业”双视角下的品牌。国内外旧衣回收的资料和实际操作情况显示，目前旧衣回收的渠道呈现多样化，但是最终的流向可以归结为两大类：一类是用于慈善捐赠；二类是进入了产业循环，其中产业循环包含二手服装的销售，以及借助于纤维、纱线和面料进行的再次加工或其它用途。“衣匠酱”品牌致力于将二者有效结合，谋求长远可持续发展。

- **借助慈善途径发挥旧衣最大价值。**从我们的调查问卷当中不难看出，旧衣数量从目前来看整体上是较多的并不能简单地采取丢弃的方式对这些旧衣进行处理因为这将很大程度上造成环境污染和资源浪费。近年来，随着我国经济的稳步前进以及国民生活水平的不断提高，越来越多的企业、个人希望用实际行动投入到帮助弱势群体、改善环境污染等社会公益活动中。当前衣物捐赠等活动多为民间自发组织，具有一定的盲目性和信息滞后性，由于捐受信息的不对称造成慈善捐赠与需求不匹配。需要在民政、红十字会等部门和组织的监管指导下，利用互联网技术加快构建公开透明、信息共享的区域乃至全国性的慈善公共平台，运用大数据分析，精准发布受捐需求，动态公开捐赠信息，搭建爱心捐赠与需求之间的桥梁。“衣匠酱”品台也将积极跟进捐赠衣物的后期去向并同步至品台“我的”-“衣物捐赠跟进”，使用户能够切实感受到捐赠的意义所在，也能对用户的长期捐赠起到激励作用。
- **将旧衣改造后进行再利用。**随着面料品质的提升和使用频率的降低，越来越多的完好衣物沦为闲置的旧衣。目前旧衣回收大多停留在服装原材料回收上，而对各种闲置旧衣的改造设计产业上却没有系统地发掘，如何使这些仍具有极高利用价值的衣物延续生命，除了直接捐赠之外，把旧衣及面料进行再造设计的方式也逐渐得到认可。通过相应的创新设计，赋予旧衣服全新的生命与价值。据我们调查发现，旧衣改造主要有款式局部改造、全新款式设计和改造成家居生活用品等形式。可利用图案、钮扣等元素进行点睛设计也可通过拼贴、编结和缩褶等工艺方式达到不同的成型效果，通过个性时尚的设计使其重焕新生。

- **通过纺织流程进行循环加工。**回收的旧衣如果无法通过前述渠道进行捐赠或者改造设计,根据其纤维原料进行分类,重新进行纤维加工将有效缓解纺织正业原料短缺问题。棉、毛等天然纤维可以通过清洁、开松处理,进行纺纱加工;废旧的化纤衣料经粉碎、分解至分子水平,通过熔融等工序制成新的化学纤维;无法进行纤维再利用的旧衣可通过无纺技术制作成隔音板、汽车内饰板和建筑增强材料等发挥其产业用途。

(五) 推广策略

5.1 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，App Store 等。

5.2. 广告推广

首先通过广告宣传旧衣回收新渠道来吸引客户的关注。

1. 平台形象广告

本公司使用新颖的原创logo和形象在大众媒体和专业媒体上发布，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：旧衣回收就是酱简单！

2. 公益广告

本公司除了日常盈利外，也将目光放在公益事业上，在社会公益活动中树立公司的良好形象。我们会将回收的七成新及以上的旧衣捐赠给贫困地区需要衣服的地区，及时记录该批旧衣的捐赠动向，利用报纸、杂志、广播、电视等传播渠道塑造公司热心公益的良好形象。

3. 建立公司的IBS

我们将充分利用现有的高新技术，建设公司网站，开展广泛宣传，建立公司网络办公系统，加快公司运营效率。

5.3 市场开发与进入

旧衣回收行业处于“放养”状态，处于政策模糊地带，日常监管不完善，旧衣回收缺乏健全的市场机制和认证标准。虽然旧衣回收已经形成了一个相对成熟的产业链，但是缺乏标准化和标准化。因此，旧衣回收市场需要一个更便于管理的平台。本公司就该问题开发“衣匠酱”app，在各高校和社区投放线下旧衣回收柜，让旧衣回收有系统性的管理。旧衣回收是人们的民生和环保所需，这是一个巨大的市场。部分发达地区人们满足物质需求后会产生更高的精神需求，“衣匠酱”平台可以给予有需求的客户捐赠旧衣完成公益活动，我们所提供的积分也可以为有购买商品需求的消费者提供购买优惠。

工作重点在于：

1. 要提高积分商城的吸引力，上架让客户心仪的产品；
2. 提高旧衣回收平台的顾客满意度，树立良好的形象；
3. 强调旧衣回收的公益性与环保性；
4. 使旧衣回收的环保观念深入人心，让客户从为了赚取积分购买商品，到为了践行公益活动主动捐赠旧衣；
5. 宣传资源再利用的发展趋势，使大家接受旧衣回收利用的观念，并引导社会中的一部分公益大使推广此种观念。
6. 开发市场的方式在于推广旧衣回收的优势，不断完善线上平台包括识别衣服新旧程度、积分商城产品，完善线下旧衣回收柜的管理，让旧衣回收观念渗透人们生活。

5.4 公关

在软件准备初期，我就开始做公关工作，树立良好的企业形象，吸引商家进入平台。

1. 在软件准备的初始阶段，公关活动的重点是提高软件的知名度，协助开发和建设广阔的市场网络；
2. 软件正式运营后，公关活动的重点是树立企业形象，吸引公众关注，与公众开展双向沟通，提高公众对旧衣回收的关注度，提高软件的知名度和美誉度；
3. 制作简洁、友好的主页，进行网络公关。

5.5 价格优势

线下旧衣回收柜减少了人力成本，减去专人上门回收旧衣环节，节省人力且便于管理。线下旧衣回收柜只需管理人员定期清理，其余时间无需照看，节省管理成本。

（六）发展策略

6.1 公司总体发展战略

首先，通过品牌宣传，将线下旧衣回收柜发展成为有闲置旧衣捐赠需求的人们生活中的一个选择，让人们在准备舍弃旧衣的同时会想到我们的旧衣回收平台。重视公司的管理和运作的效率，在保证公司盈利的同时，还要保证整个管理体系的秩序。之后，公司在维持运营的同时，纵向上顺应时代进行相应的创新，在留住老客户的同时，尽可能吸引更多的新客户。横向上，公司将在更多的领域吸引更多的受众群体，努力满足每个人对我们软件的需求，逐渐为公司积累更丰富的无形资产。

6.2 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。

1. 导入期(1-2年):

第1年:

- 旧衣回收平台和线下旧衣回收柜进入市场，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各大高校和社区的旧衣回收市场，抢占专人上门的传统旧衣回收的市场份额，为全国范围内的市场覆盖做准备；
- 加大资金流通，为增加平台积分商城的合作商家和扩大旧衣回收柜投放区域做准备。

第2年:

- 通过扩大平台规模，继续开发缺乏统一管理、仍不完善的市场，提高市场占有率；
- 提升品牌形象，扩大旧衣回收平台的影响力，增加无形资产；

- 增加投入，扩大服务网络，提高用户的数量。

2. 发展期（第3年）

- 根据旧衣回收平台后台数据分析用户人群，形成用户画像，优化原有的平台功能，留住旧用户；
- 旧衣回收平台基本成熟，重点开发平台新功能，拓展市场，打造品牌印象，吸引新用户；
- 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。

3. 中后期（4-5年）

- 全力开拓全国市场，争取5年内实现旧衣回收柜覆盖全国各主要大中城市的目标，改善管理运营体制，努力成为全国旧衣回收行业巨头产业集团，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购买需求，实现平台积分商城个性化，拓展市场空间，提升市场占有率，成为旧衣回收行业的领先者；
- 纵向延伸：立足旧衣回收领域，进一步完善细化旧衣闲置的用户需求；根据用户评价开发新型营销模式，如设计纪念品兑换、与更多个性化商家合作推出积分产品。
- 横向延伸：扩大旧衣回收柜投放范围，通过深层次推广旧衣回收，吸引更多用户进行投掷闲置旧衣。

6.3 公司的竞争战略

公司将采取“先声誉后盈利”的策略。在前期，当我们推出旧衣回收柜和旧衣回收平台作为主要特色时，我们会提供大量的优惠来吸引顾客的注意，让他们开始尝试接触旧衣回收。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，例如新商家入驻福利等等，确保一定的顾客基础。虽然这样方式在前期无法盈利，但这是为我们平台之后的发展打下基础，同时在没有标准化管理的旧衣回收服务市场上吸引更多顾客捐赠旧衣。在公司进入稳定期后，我们已经保证了一定的客户基础，那么

我们就会在不影响用户数量的情况下，适度降低优惠政策，为公司储备足够的资金。公司利用筹集的资金致力于综合平台服务项目，并跟随趋势，确保满足新时代群体的精神需求，让客户在我们的平台上享受到更好的服务，不会因为服务项目的缺乏而在竞争中处于劣势。

6.4 公司的研发战略

基于现有的大数据系统，我公司将对平台受众进行精准分析。我们也将通过创新不断提升服务能力，完善我们的平台服务体系，确保我们的平台能够最大程度地为客户提供良好的服务体验。

6.5 平台建设及后期优化和维护

6.5.1 平台特色

我们的软件平台设计整体风格上体现出绿色环保的设计理念。页面设计符合我们旧衣服回收项目的整体形象，符合 CI 规范。注重页面色彩、图片的应用及版面策划，保持其整体一致性，图片和模块的摆放有自己的特色和风格。我们考虑主要目标访问群体访问感受，采用一个适中模式让访问者觉得看起来或读起来都很舒服。我们制定了平台改版计划，在不破坏其本身风格和色调的前提下一年时间进行较大规模改版。

6.5.2 平台的内容及功能

我们根据软件平台的目的是功能策划其内容，提供积分兑换、详细的服务信息、信息搜索查询、个人信息保密措施、相关帮助等。我们的网站前台系统简图：

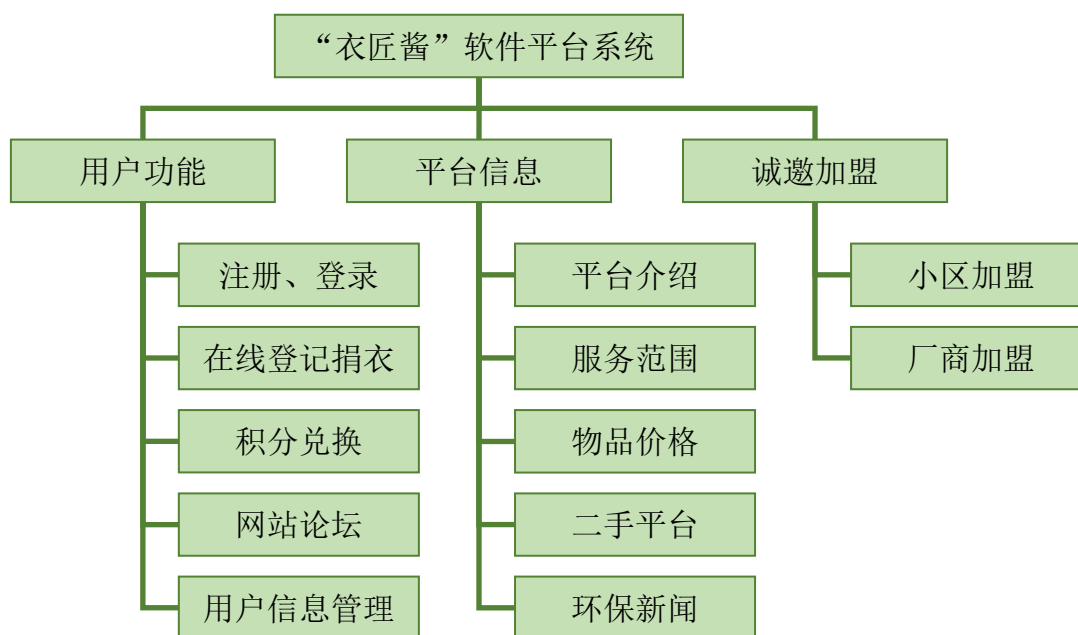


图 24 平台内容及功能介绍图

(1) 用户功能模块

让新的访问者注册成为我们网站的用户，熟知我们的业务，成为我们的客户，并且提供老客户的登陆等，管理员对用户进行管理，为访问者提供平台信息展示。

(2) 平台信息模块

我们将利用我们软件平台的部分界面进行环保相关的展示及积分可兑换物品的抵扣价格。

(3) 诚邀加盟模块

邀请居民小区及衣服生产厂商加盟。

6.5.3 软件平台优化及维护

(1) 数据库维护，有效地利用数据是平台维护的重要内容，因此数据库的维护要受到重视。一个程序的数据库维护，就相当于一个库存的货品的种类，货品的种类被打乱后，将会是一个很麻烦的事情，所以程序数据库要定期维护和清理一些不必要的冗余。我们将定期地整理我们的数据库。

(2) 内容的更新、调整等。软件平台在一段时间里必须进行更新、调整内容，以便浏览者看到新的内容，以便登陆平台了解信息。

- (3) 制定相关平台维护的规定，将软件平台维护制度化、规范化。列出维护的制度和规范条例，由专人负责，保证运营的质量和效率。

四、创业管理团队

(一) 团队介绍

高淑慧：20级工商管理专业学生，现任共青团暨南大学珠海校区工作委员会学术科技部部长，曾获“优秀部长”称号。在部门工作中，协助挑战杯竞赛开展，有较好的组织能力和信息整合能力；有公众号运营的相关经验，熟练掌握Au等软件的处理操作，工作态度积极、乐观，有较强的学习能力和沟通交流能力。

林雪：本项目成员之一，在校内担任行政部负责人职务，在院内负责学生会绩效考核、物资调用。曾获得“优秀学生奖学金”；取得证券从业资格证；多次参加商赛，其中在2021挑战杯获得校级立项，有较强的学习能力和逻辑思考能力。

旷悦宁：本项目成员之一，现任国际商学院学生工作组织信息编辑中心负责人职务，熟练掌握After Effects、Premiere Pro等媒体后期处理软件，在校内负责活动尚未多媒体报道和公众号运营。参与多次商赛，有良好的沟通能力、组织能力和领导能力，同时具备创造性思维和团队意识。获得证券从业资格证书，较为熟练地掌握法语、韩语、英语等多门语言，有着良好的学习能力和抗压调节能力。

邱樾：本项目成员之一，在2020级国际经济与贸易专业中担任班委，现任国际商学院学生工作组织信息编辑中心的负责人，曾获“最佳负责人”称号。曾获得“优秀班干部”奖学金；新生训练营“优秀营员”称号。参加了“全国大学生标准化奥林匹克竞赛”并初步入围复赛，有着较强的学习能力以及组织能力。

李承展：20级金融专业学生，曾在“火焰杯”挑战杯所完成项目中成功立项，在校现任国际商学院学生工作组织信息编辑中心负责人，学期工作中积极完成部门内任务，有着较强的学习兴趣和在学习能力，工作态度认真严谨，在部门工作及活动过程中能够很好地进行组织策划，和成员们也能很好地协调交流，有着良好的人际关系。

宁康： 本项目成员之一，具有良好的参与能力和沟通能力，熟练掌握 PS 的技能并

具有较好的图形设计和模型构建技能，擅长对信息与情报进行搜集与整合，完善项目的数据库信息库。并且具有较强的集体荣誉感，在团队协作中可以较好地与团队成员沟通并且进行协作，能够将项目更好更高效地完成。

（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	邱樾、旷悦宁
	分析运营风险	李承展、宁康
	进行团队管理	林雪
	组建“衣匠酱”（商家合作团队）	邱樾
	收集客户信息	高淑慧
	编写设计“衣匠酱”	宁康
	推广宣传“衣匠酱”	林雪
	管理运营“衣匠酱”（app）	宁康
	加强扩大“衣匠酱”（商家合作团队）	邱樾
中期运营	监测调整“衣匠酱”（用户反馈）	高淑慧、林雪
	整理细化“衣匠酱”（关键词条）	李承展、旷悦宁
	升级优化“衣匠酱”	李承展
后期优化	撰写报告	旷悦宁

表12 “衣匠酱”团队架构与分工

五、财务分析

（一）投资分析

1. 市场估值

1.1 旧衣回收市场规模巨大

从往年的数据来看，可回收旧衣的数量也是很“庞大”的，中国物资再生协会数据显示，早在 2018 年时，我国废旧纺织品的回收价值就已经高达 15.9 亿元了，且未来有突破百亿规模的趋势。而且，到 2020 年，我国旧衣物的回收价值也达到了 400 亿元。中纺联副会长孙淮滨此前公开表示，我国每年无论在生产还是在消费上，都会产生大约 600 吨的废旧纺织品，且这一数量正在以每年 10% 以上的速度增长。

这种种数据足以证明，我国旧衣回收的需求量是巨大的，而到 2020 年时，我国的旧衣回收率甚至还不到 10%。



图25 2014-2018年1季度旧衣物进出口贸易总额走势图（单位：美元）



图26 2014-2018年1季度旧衣物进出口贸易总量走势图（单位：千克）

1.2. 中国服装市场发展现状

1.2.1 服装市场现状

近年来随着经济增长以及消费升级，我国服装市场规模呈现平稳增长态势。根据数据显示，2019年我国服装市场为2.2万亿元，预计2021年市场规模将达2.4万亿元。

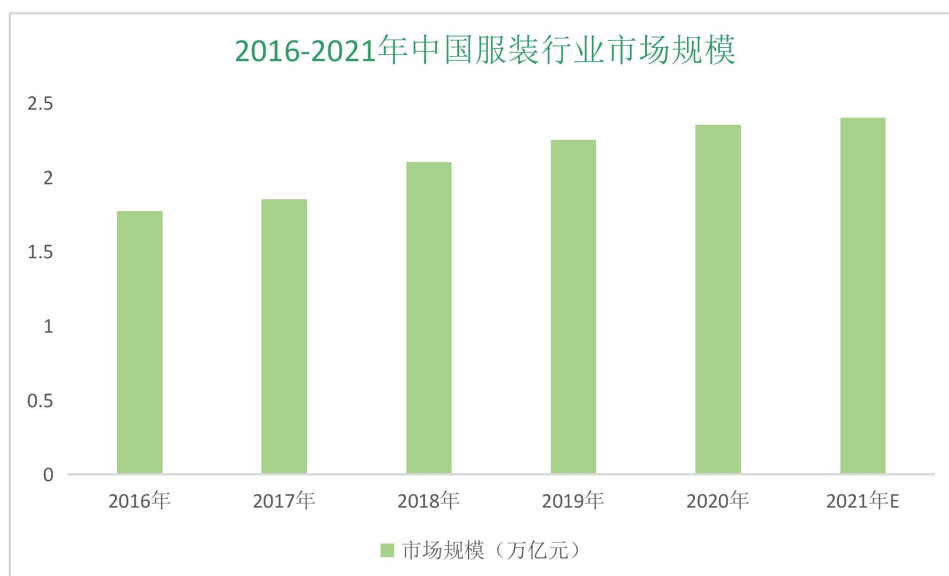


图 27 2016-2021 年中国服装行业市场规模

1.2.2 服装产量情况

进入2021年以来，在国内外市场需求复苏向好、海外订单回流等积极因素的有力推进下，我国服装行业生产增速逐步趋于稳定，产量基本恢复至疫情前规模。数据显示，2021年我国规模以上企业完成服装产量235.41亿件，同比增长8.38%，增速比上年同期提高16.03个百分点，两年平均微增0.04%。从服装主要品类产量来看，受益于出口带动，针织服装生产保持较快增长，增幅达10.86%，两年平均增长1.75%。

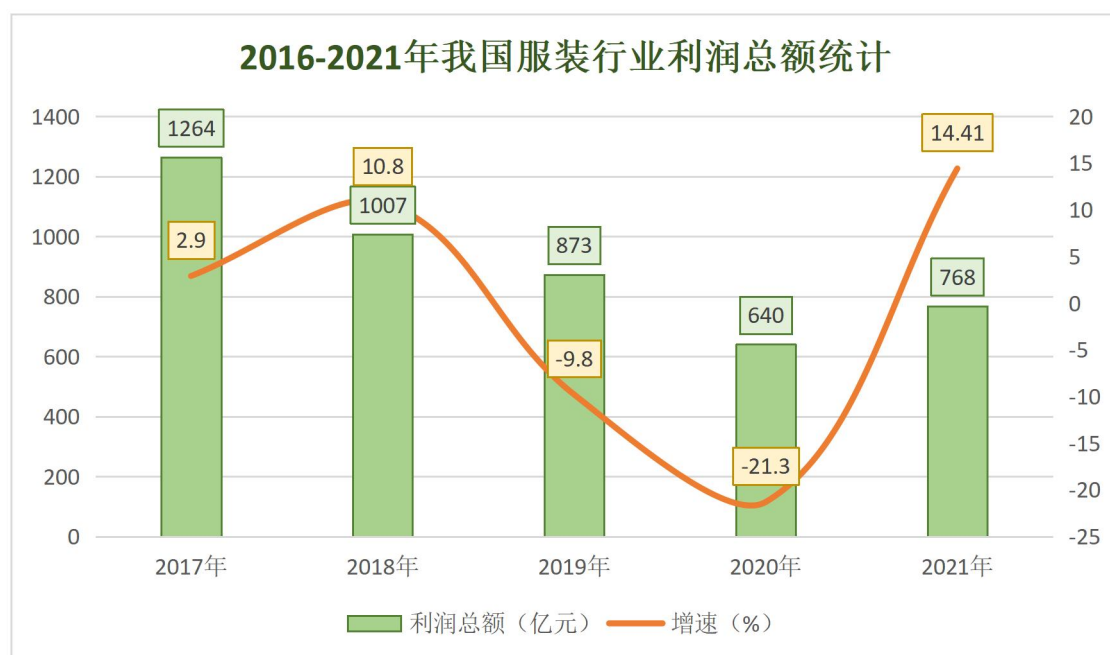


图 28 2016-2021 年我国规模以上企业完成服装产量情况

1.2.3 服装市场盈利能力情况

进入2021年，我国利润增速持续加快，盈利能力小幅提升。根据国家统计局数据，2021年1-12月，我国服装行业规模以上（年主营业务收入2000万元及以上）企业12653家，实现营业收入14823.36亿元，同比增长6.51%；利润总额767.82亿元，同比增长14.41%；营业收入利润率为5.18%，比上年同期提高0.36个百分点。



图 29 2016-2021 年我国服装行业企业数量统计



图 30 2017-2021 年我国服装行业营业收入统计



图 31 2016-2021 年我国服装行业利润总额统计

(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 13 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 2022-04-20 9:15 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 3.7%，即预计 1 年借款的年利率为 6.7%）

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	5.00	—	—	—	—
折旧费用	3.00	3.00	10.00	20.00	25.00
办公场地租金	5.00	10.00	25.00	80.00	185.00
办公设备	3.00	8.00	20.00	48.00	60.00
开发费用	45.00	100.00	130.00	185.00	230.00
推广费用	18.00	35.00	75.00	150.00	220.00
员工工资	15.00	40.00	60.00	180.00	300.00
招聘培训	2.00	6.00	8.00	25.00	40.00
水电费用	2.00	10.00	15.00	60.00	80.00
回收柜费用	12.00	30.00	60.00	100.00	180.00
其他费用	8.00	15.00	20.00	80.00	165.00
费用合计	118	257	423	928	1485

表 14 前期投资具体分配

2.3 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	60.00	187.50	258.75	478.68	818.56
旧衣回收出售利润	38.00	80.00	198.50	397.67	735.56
广告费	-	12.00	53.20	98.52	200.28
总计	98	279.5	510.45	974.87	1754.4

表 15 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。

2.4 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。

2.4.1 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 303.42(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。

2.4.2 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=48.57%

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。

2.4.3 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 22.52 万元，第五年的分红金额为 98.78 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、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、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	.448	773	1015.7 6	2185.8 4	4304.4 5	短期借 款	-	-	-	-	-	-
短期投 资	-	-	-	-	-	--	应付工 资	-	15	40	60	180	300
预付款 项	-	-	-	-	-	-	应付税 金	-	23.40	23.40	23.40	23.40	23.40
存货	-	-	-	-	-	-	其他应 付款	-	8.00	15.00	20.00	80.00	165.00
待摊费 用	-	3.00	8.00	15.00	23.00	32.00	流动负 债合计	-	46.4	78.40	103.4	283.4	488.4
流动资 产	350.00	451	781	1030.7 6	2198.8 4	4332.4 5	长期负 债	100.00	100	-	-	-	-
固定资 产总额	-	18	41	90	168	265	实收资 本	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
累计折 旧	-	3.00	3	10	20	25	资本公 积	-	-	-	-	-	-
固定资 产净值	-	15	38	80	148	240	盈余公 积	-	54.56	95.15	612.57	1130.4 2	2673.7 9
无形资 产	-	25.21	36.31	90.21	183.21	322.24	未分配 利润	-	43.25	81.76	245.00	886.23	1507.5
资产合 计	350.00	494.21	505.31	1210.9 7	2550.0 5	4919.6 9	负债和 所有者 权益合 计	350.00	494.21	505.31	1210.9 7	2550.0 5	4919.6 9

表 16 资产负债表

2.4.7 利润表

	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
一、主营业务收入	98.15	267.5	457.25	876.35	1554.12
减：主营业务成本	12	30	60	100	180
主营业务税金及附加	12.54	21.38	29.96	36.14	43.77
二、主营业务利润(毛利)	73.61	216.12	367.29	740.21	1330.35
加：其他业务利润	0	12.00	53.20	98.52	200.28
减：营业费用	44	96	190	478	790
管理费用	62	131	173	350	518
财务费用	6.70	-	-	-	-
三、营业利润	-39.09	1.12	57.49	10.73	222.63
加：投资收益	4.31	13.54	36.03	67.35	84.43
营业外收入	0	0	23.00	40.00	85.20
减：营业外支出	10.00	23.00	31.00	43.00	63.00
四、税前利润	-44.78	-8.34	85.52	75.08	329.26
减：所得税费用	0	0	21.38	18.77	82.32
五、净利润	-44.78	-8.34	64.14	56.31	246.94

单位：万元

表 17 利润表

六、公司简介

（一）公司简介

“衣改往昔”科技有限责任公司是一家以“衣匠酱”软件为中心，主打旧衣回收的企业，致力于将旧衣回收与电商相结合，以促进各用户旧衣回收率，满足商家及用户的不同需求。

企业建立之初主要在广州大学城校园设置旧衣回收箱，并在这段时间内吸取大型企业，如“菜鸟裹裹”，“白鲸鱼”的运营经验，同时为自主研发设计的 app “衣匠酱”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，在珠三角及广东省外设置回收箱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，同时取得与各类电商的合作，固定并提升自身企业地位。

企业的核心竞争力主要有：

出于专业高校，便于吸收人才。

拥有优秀的管理团队，优化了企业管理。

独立设计产品，产权解释自由。

（二）管理团队

“衣改往昔”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，现任成员为衣匠酱创业团队六人，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

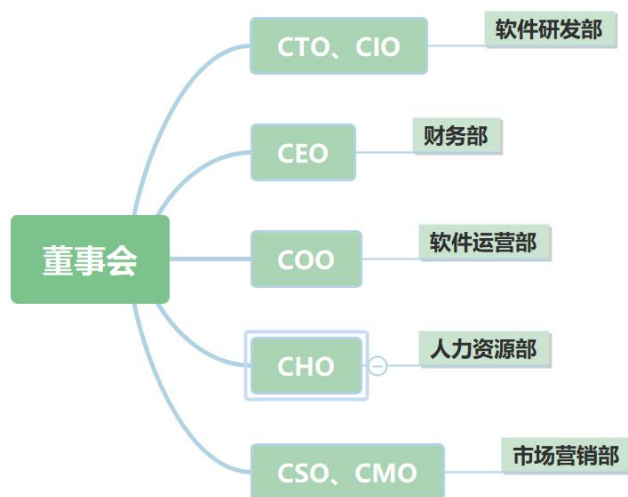


图 32 初期公司管理方式

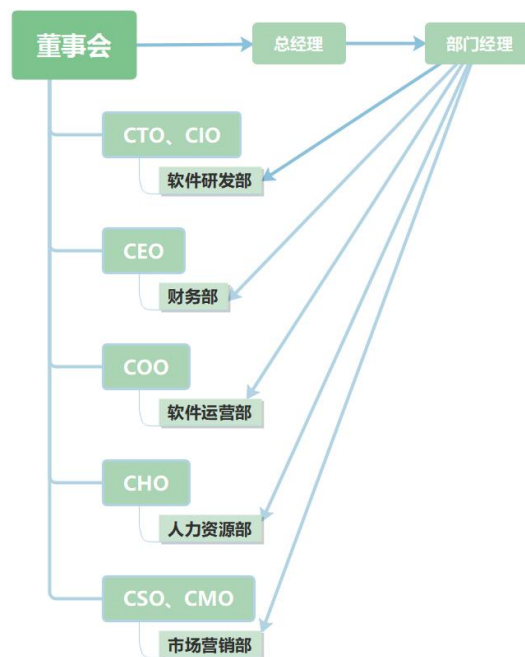


图 33 后期公司管理方式

（三）具体人员分配

董事会成员	由公司的大股东组成，我们小组中六人都是董事会成员。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旷悦宁担任。
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	市场营销部部长由邱樾担任。
人力资源部	人力资源部部长由林雪担任
财务部	财务部部长由高淑慧担任。
软件研发部	软件研发部、软件运营部部长由李承展、宁康担任。
软件运营部	

表 18 “衣匠酱”平台人员分配

（四）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	邱樾、旷悦宁
	分析运营风险	李承展、宁康
	设计软件平台	林雪、旷悦宁
	设计软件 logo	宁康
	进行团队管理	林雪

中期	运营管理软件	宁康
	推广宣传软件	林雪
	联系商家合作	高淑慧
后期	升级优化软件	李承展
	扩大商家团队	邱樾
末期	撰写文书工作	旷悦宁

表 19 组织架构及分工表