



商业计划书



北京师范大学

纸事

书信感的不可替体验+互联网的信息表达

体验与信息交互的小切口，纸质媒体表达能力扩张的大需求

给薄纸建构世界，给平面拓展空间

突破寥寥数语、不再内容赤裸

文、音、图、视、定位，使用一切你能想到的媒介在纸里描绘情景

你需要扫一下二维码，这是我们给薄纸建构世界的媒介

交互网页为你上传、编辑、加密、修改、读取，还可以为组织级合作伙伴构建平台

新外 19 号领衔高校、京内人气咖啡馆、畅销大热花店、老北平的新社区、留住你的京城光影……

一、	产品与服务	5
1.	产品背景.....	5
2.	定位聚焦.....	5
3.	产品简介.....	6
4.	产品分类.....	9
5.	服务优势.....	10
二、	市场分析.....	11
1.	市场背景.....	11
2.	市场调研.....	12
3.	市场定位.....	13
三、	竞争分析.....	15
1.	竞争概述	15
2.	现有竞争者分析.....	16
3.	潜在进入者.....	17
4.	启示	18
四、	营销策略.....	18
1.	营销策略	18
2.	分销渠道分析	19
五、	优势分析.....	20
1.	运营基础	20
2.	渠道联系	20
3.	技术先发	20
3.	平面设计及宣传能力.....	20
4.	团队组成	21
5.	创业导师	21
六、	财务分析.....	21
1.	先期参考	21

2. 项目估算	22
3. 分季度发展预期.....	24
七、 公司组织结构体系.....	27
1. 公司性质	27
2. 组织形式	28
3. 人员配置及各部门职责.....	28

一、产品与服务

1. 产品背景

我们生活在这样一个时代，人们渴望体验、又渴望信息丰富化。正如在纸媒的领域，人们阅读来自 kindle 的海量书籍，同时又在使用九口山的精致本子。我们的生活似乎一直有这样两种倾向：想要在精致生活中有一些看得见摸得着的体验，实际生活中具体的东西变得更有分量、更文艺、更充满惊喜；在信息时代的宠溺中习惯了丰富的信息表达——我们可以通过文本、图片、音频、视频的各种搭配表达感情，这集中反映在通讯方面。在商业模式上更是体现的淋漓尽致，或抓互联网端的云端传输和多媒体端的视角共享，或抓实体体验端的口口相传和经典回归。然而在大部分纸媒领域，始终存在着“纸质书还是电子书”这样的争论与矛盾，现在看来这仍然是个难解的命题。但在一些小的切口，似乎可以有所改变。

除了他们，还有一些小很多、年轻很多的纸媒，比如，明信片。自 19 世纪诞生以来，明信片天然就被定义为人们传递精致感情的工具。一张张由精巧配图和寥寥数语构成的纸片，从未失去人们的注意，发展到今天，它被赋予了众多的意义：旅游文化产品、校园纪念品、精美礼品，甚至被应用于农产品、食品加工、婚庆等产业。其中很多都是在把握这样一个概念：情景。

明信片的特点“在印有图片的纸背后写字”，这本身就是将个人表达与场景图像结合的表现，现在这一表现成了明信片需求的主流。试想一下我们什么情况下会购买或收到明信片？在微信中搜索“明信片”，看到的都是人们在旅游时或者在刚进到大學時向别处的朋友问地址以便发明信片的消息。这些明信片都以寄信人所在地为主题，都以向朋友们展示自己的生活为目的。还有人只买不寄，作为纪念品放在家中柜子里作为纪念。再者就是春节圣诞等重大节庆时，朋友们以明信片互致问候。然而这时被信息宠溺的需求依然出现了小的矛盾，我们既然想表现场景，就想更为立体，引发更多共鸣，可是明信片的单调形式却局限了这一需求。我们同时又不能完全用微信或电子贺卡来代替它，因为它保留着我们的另一个趋向——体验。那么，我们如何才能以新颖的形式让用户同时保有体验和丰富信息两种趋向呢？

2. 定位聚焦

我们是基于创新明信片产品的服务，聚焦于小切口。旨在解决纸质明信片只是一张纸、电子明信片连纸都不是的痛点。即，旨在在保留纸质明信片的独特体验基础上解决纸质明信片传达信息单一，导致场景共鸣不足的痛点。通过团队开发的交互网页在纸质明信片上的嵌入，为消费者提供运用全媒体方式向收信人展现情景的服务。在明信片这个小切口上实现精体验与多形式信息的整合。

明信片产品是我们的载体，二维码是我们的核心手段，我们依此提供纸质媒体立体化的服务。但绝不局限于明信片产品和二维码手段。

我们是互联网加服务，具体而言是聚焦交互网页端的互联网加服务。我们只加简便易读

的网页、不加动辄 10 分钟的 app。

我们是文化推广服务，具体而言我们是聚焦文化场景的表达服务。

3. 产品简介

“男孩 17:20 下课后，在邱季端北的小报亭买到一款明信片，纸片上的图描绘着邱季端旁的银杏林，正是此刻黄昏里秋风中黄叶雨下覆地成毯的样子。广播台正播送着一首南方姑娘，路北一对情侣正相依偎。男孩掏出手机，扫了一下明信片上的二维码，在弹出的交互界面里上传了一段视频，视频里有银杏叶、有南方姑娘、有路北情侣，有纸片背后所有邱季端北的色彩。男孩提交前打开语音，轻轻说了句‘亲爱的’，然后走到小麦公社将明信片寄走，寄给一个不在身边的南方的姑娘。”

这样的场景可以发生在邱季端北也可以发生在学子超市前，可以发生在新外 19 号大院的每一个地方；也可以发生在五道营、板厂等胡同里的一个个小店；还可以发生在景山、在北海，在海淀、在朝阳……

该理念同样可以应用于其他小型纸质媒体。

我们提供“通过二维码使纸平面传递全媒体视听信息”的“互联网+”服务。以明信片为载体，以二维码为核心，实现“寄信人通过扫描纸质明信片上的二维码进入交互网页，上传图片、声音、视频、文本、位置等场景信息，收信人通过扫码直接读取信息”的功能。并且加入信息加密、视听信息独立存储和传输等功能。将此服务以明信片或者类似的平面纸媒的形式应用于校园文化、公共服务、精品商户文化、个人定制等市场。

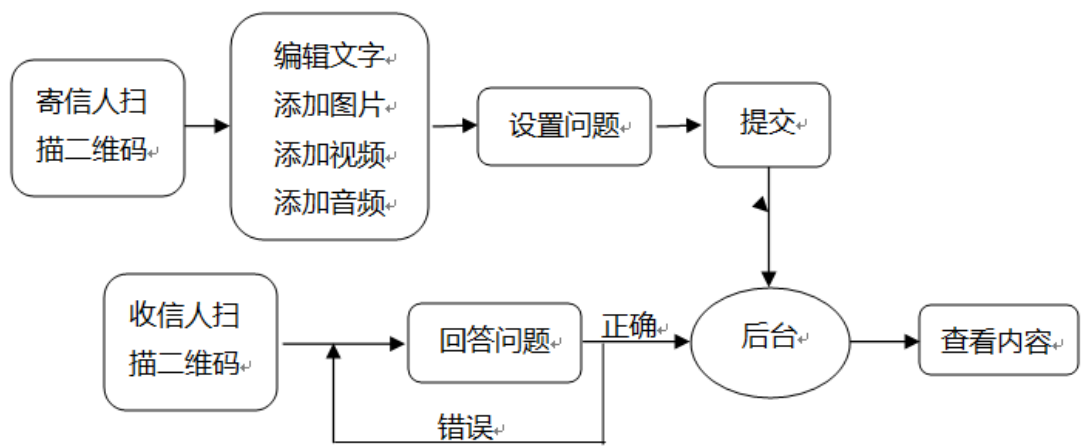


图 1 流程图



图 2 理想界面





扫一扫可看到界面



图 3 目前效果展示

4. 产品分类

产品依据运营方式分为三大类，分别是：自营类、合作类、私人定制类。

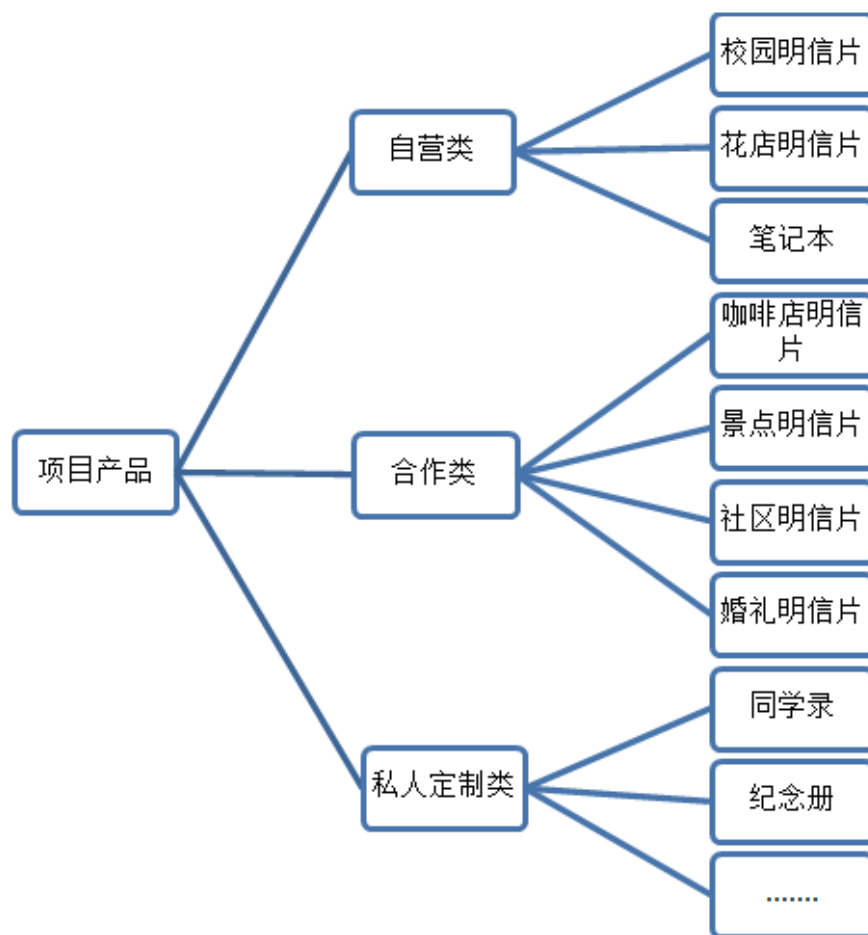


图 4 产品分类

A. 自营类

（1）校园明信片：以北京师范大学为例，本团队将在以前运营的基础上进一步丰富功能，增加二维码所带来的添加视频、图片、语音等功能。以一种创新的方式延续先前市场。

（2）花店明信片：考虑到此款明信片与送花卡片的替代性，我们可进一步扩大到花店市场，让送花人以一种全新的传递视频、语音、图片信息的形式来更好地传递惊喜。

（3）笔记本：现在的笔记本要么是传统的我们日常使用的纸质笔记本，要么是类似印象笔记的电子笔记本。两者都各有千秋，传统的方式更适合记忆，而电子的方式则在上课拍摄 PPT、记录语音上具有明显的优势，但至今没有将两者合二为一的形式。我们团队计划推出新一代的笔记本，集纸质与电子于一体，在每一页上方印有明信片，提高同学们的学习效率。

B.合作类

(1) 咖啡店明信片：本团队采取与咖啡厅合作的形式，咖啡店提供图片，我们提供“码服务”，用于咖啡店的文化推广。

(2) 景点明信片：本团队采取与景点合作的形式，景点提供图片，我们提供“码服务”，进行景点纪念产品的销售。用户在扫码进入后，便可看到相关景点的介绍信息。

(3) 社区明信片：本团队采取与社区合作的形式，社区提供图片，我们提供“码服务”，进行社区意见建议的征集，便于提高工作人员的效率。居民在扫码进入后便可进入意见填写的界面，提交成功后，社区工作人员便可看到。

(4) 婚礼明信片：本团队采取与婚礼公司合作的形式，婚礼公司提供图片，我们提供“码服务”，用于新婚祝福的表达。

C.私人定制类

(1) 同学录：打破以往纸质同学录无法留下音频、图片的缺陷，以全新的方式来给同学们留下一本生动的同学录。

(2) 纪念册：解决班级活动结束后不便分享的问题，让小小的二维码融入同学们多彩的回忆。

以及各种形式的私人定制。

5. 服务优势

(1) 可添加语音、视频、图片、文字、位置，是内容更加充实有意义，让传统明信片“活”起来。

(2) 避免下载 APP 的麻烦：市场上现存的此类明信片，大都采用 APP 的形式，经调查发现，人们大多对 APP 的下载有所抗拒，所以这在根本上给产品的推广上带来了限制。而本产品借助扫码，不需下载，便可实现同样的功能，很大程度上给用户体验带来了方便。

(3) 明信片信息不再内容赤裸，我们提供自定义加密服务，可以对自己的信息进行私密管理与长久保存。

(4) “码邮递”服务：仅仅通过二维码传递信息。针对政府部门、商场、社区等，能供意见建议收集功能，人人都可以通过二维码进行意见的表达，同时仍将明信片持有在手中，而对应方能够及时收到，大大提高了工作效率。

(5) 花店明信片能够传达更加立体化的内容，让送花人创造更大的惊喜。

(6) 新一代的笔记本既能满足手写的需要，也能随时拍摄上课重点内容，录取语音，大大提高学习效率。

(7) 纪念册能够方便分享，在活动结束后给大家留下很好的回忆。

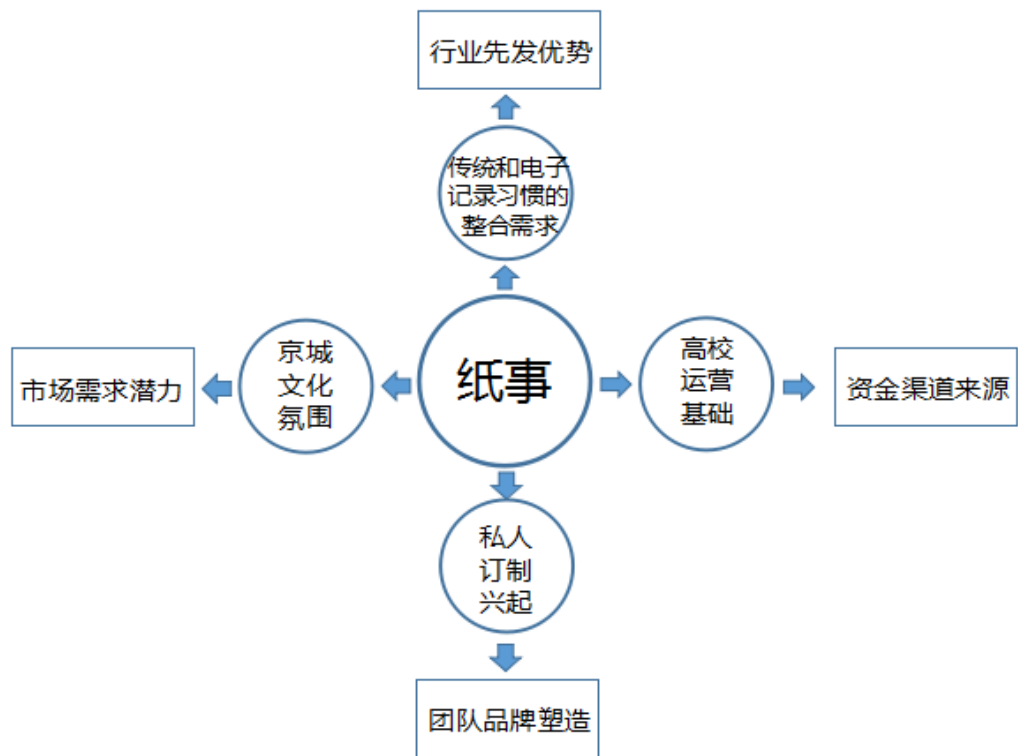


图 5 服务优势

二、市场分析

1. 市场背景

文化创意产业作为第三产业，在中国呈崛起态势。尤其在帝都，依托京城浓厚的文化氛围、庞大的高校群体、众多景点及文化休闲场所，文化消费品流量大，市场潜力大。大众电子记录习惯逐步形成，团队将传统纸质记录与电子记录双方优势相结合，开发纸质消费品纵深记事和立体传递文化的功能，迎合了个人记事、情感传达的需求，打破传统方式的局限性，有着优先进入市场的优势。个性化定制在个人领域全面展开，但运营模式单一、产业化开发不足，且针对组织、公共场所的文创服务有待挖掘；团队针对组织品牌文化宣传的需求，立足高校，向外拓展，主打文化品牌包装业务，形成低成本、高效便捷的文化服务。此外，前期运营立足高校市场，依托学生设计团队的技术基因和创新基因，利用学生固有优势，为项目切入市场提供优质开端和资金基础。

2. 市场调研

团队针对高校和社会文化快消品市场发放问卷，共计 562 份，有效份数 557 份，（社会样本 154，学生样本 403）主要调查方向是纸质和电子记录产品用户体验，个性定制市场需求，以及社会文化品牌包装需求。初步得出市场调研结论：信息记录存在混乱冗余的现状，亟待改善，存在痛点；文化创意产品需求量快速增长，尤其是定制类文化产品，北京文化消费潜力巨大，高校市场是重要市场之一。另外，基于实地洽谈，社会人士和组织对于文化定制产品持欢迎态度，关注点在设计感和吸引力，网页平台的宣传和文化品牌塑造功能。因此，我们认为大众记录习惯亟待整合，文化定制市场空间大，关键依托设计能力和固定营销服务方式。

本项目组的调查结果显示，社会人士和学生群体均对纸质和电子记录方式的整合存在较大需求，社会群体需求量为 67%，学生群体需求量高达 83%。学生群体两者交互方式较多，但存在混乱冗余的问题。电子记录方式在社会和学生群体之中均已兴起，超过传统方式，学生群体交互记录方式达到 49%，且两者简单交互形式为大众接受。

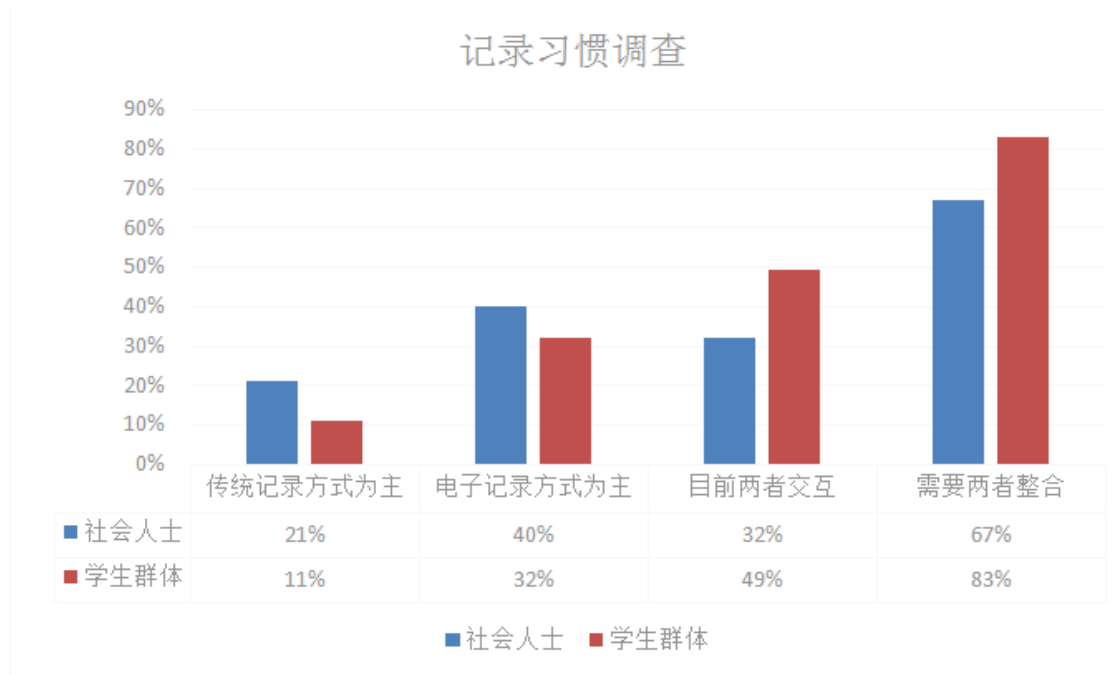


图 6 记录习惯调查

私人定制在学生和学生团体中认知度较高，但相对于价格较高的文化消费品，68%社会人士持接受态度，市场潜力大。

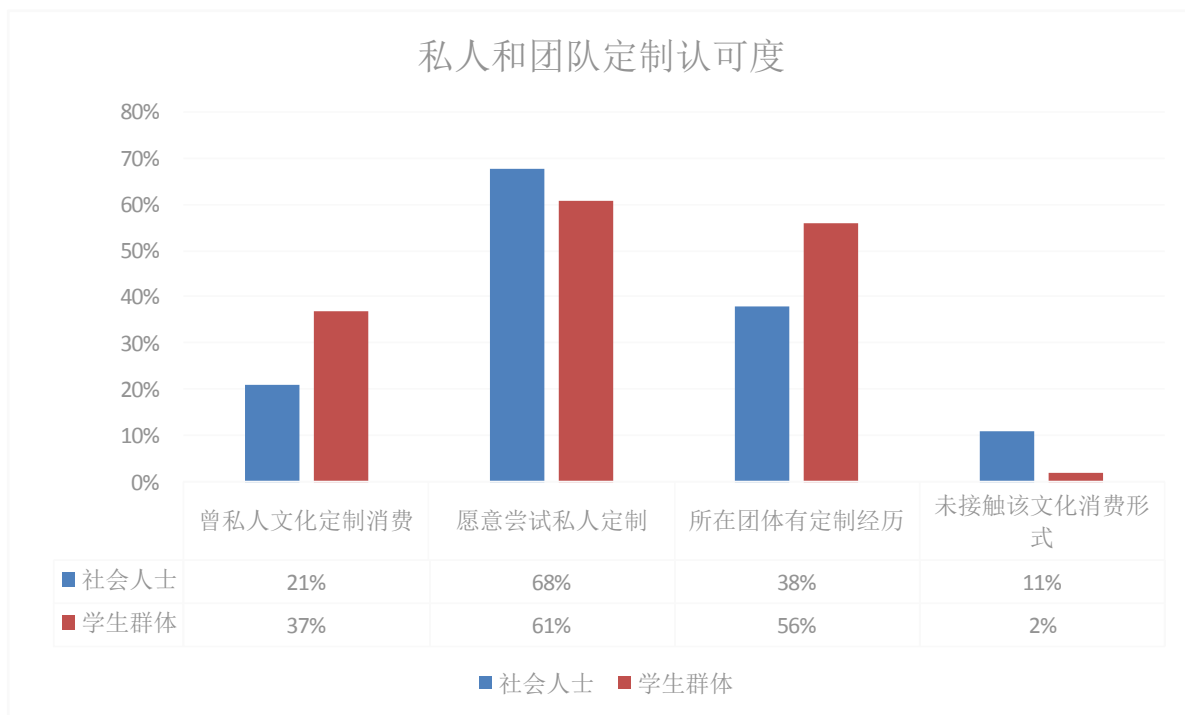


图 7 定制认可对比

3. 市场定位

- (1) 纸事通过二维码后端的设计平台，开展基于服务的产品业务。
- (2) 服务定位：优质便捷的文化体验；个性有趣，传递情感，联系你我。
- (3) 组织定位：整合记录方式，联通纸质电子；让人与人的联系更加有趣，让旧的信使搭上新技术的顺风车。
- (4) 目标市场及客户群体：

我们的细分市场分为三类：自营类、合作类、私人定制类。

A 自营类：

校园明信片：以北京师范大学为例，本团队将在以前运营的基础上进一步丰富功能，增加二维码所带来的添加视频、图片、语音等功能。以一种创新的方式延续先前市场。

（校园是我们项目的起点，也是对于团队来讲资源和条件最容易获得的市场。校园的客户群体主要是大学生。对于大学生而言，低价而具有个性和青年人审美的产品更受青睐。他们更多的要求彰显自己的个性，同时满足自己个人的需求。团队在 2012-2015 年的经营情况证明，校园是一处具有旺盛生命力的文化品消费市场。给明信片加入新的功能，同时只对价格进行小幅增加，将会吸引更大的消费群体。）

花店明信片：考虑到此款明信片与送花卡片的替代性，我们可进一步扩大到花店市场，

让送花人以一种全新的传递视频、语音、图片信息的形式来更好地传递惊喜。

笔记本：现在的笔记本要么是传统的我们日常使用的纸质笔记本，要么是类似印象笔记的电子笔记本。两者都各有千秋，传统的方式更适合记忆，而电子的方式则在上课拍摄 PPT、记录语音上具有明显的优势，但至今没有将两者合二为一的形式。我们团队计划推出新一代的笔记本，集纸质与电子于一体，在每一页上方印有明信片，提高同学们的学习效率。

B 合作类：

商户和社会公共组织是在校园项目的成熟之后的考虑推广对象。在平时提供服务的过程中这些商户会有很多和互联网产生联系的应用场景。这些联系简单，但是能有效地提高服务质量，形成经营特色。由于商户的需求和客户的需求重叠，对产品的要求也更高。但同时商户也更愿意为可创造利润的新事物付出成本，相应的沟通的可能性和可创造的利润也更大。

咖啡店明信片：本团队采取与咖啡厅合作的形式，咖啡店提供图片，我们提供“码服务”，用于咖啡店的文化推广。

景点明信片：本团队采取与景点合作的形式，景点提供图片，我们提供“码服务”，进行景点纪念产品的销售。用户在扫码进入后，便可看到相关景点的介绍信息。

社区明信片：本团队采取与社区合作的形式，社区提供图片，我们提供“码服务”，进行社区意见建议的征集，便于提高工作人员的效率。居民在扫码进入后便可进入意见填写的界面，提交成功后，社区工作人员便可看到。

婚礼明信片：本团队采取与婚礼公司合作的形式，婚礼公司提供图片，我们提供“码服务”，用于新婚祝福的表达。

C 私人定制类：

定制类文化产品因具有满足消费者更多个性化需求的特点，在文化创意产业发展中脱颖而出，尤其受到广大青年消费群体的青睐。定制类产品能否占领市场，关键在于创意能否迎合消费者的品味需求，以及用产业化的方式开发和营销产品。本团队在北师的三年先期运营、学生特色设计团队和在学生社团等的渠道优势为私人订制的品类化开发奠定了基础，由于创意源自客户群体，市场开拓性好。目前，团队的主营业务如下。

同学录：打破以往纸质同学录无法留下音频、图片的缺陷，以全新的方式来给同学们留下一本生动的同学录。

纪念册：解决班级活动结束后不便分享的问题，让小小的二维码融入同学们多彩的回忆。

其他业务：公司还接受其他各种形式的私人定制。

（5）目标区域市场：由于互联网能将全国联系起来，我们的产品有普适性，因此最终可定位在全国。在初期推广过程中，主要由校园辐射到北京市城区范围内。

（6）目标市场对象：我们的目标市场对象主要是在生活中常用智能手机终端的青壮年群体，这些人的消费能力中上，对价格有一定敏感性。随着项目的成熟和互联网的不断渗透，我们有希望把产品拓展到更多的应用场景，也因此希望获得更多的群体阶层。

（7）目标市场策略：我们的服务具有一定的先发优势，在行业范围内与其他竞争者相比独具特色，所以我们初期采用的是差异化市场战略，利用已有的创意和成品进行推广。这有利于建立顾客的认识和信赖，也可以增加自我保护。也降低了购买商对价格的敏感程度，使得起步期可以获得更大的稳定性。我们会在先发机遇期不断进行产品改进，延长机遇期。

同时，在机遇期内，我们会积极获取市场流量，完成拓板、服务器等固定资产的投入，培养口碑。在后期先发优势逐渐消退的情况下，后期将把重点放在对渠道和资源的拓展上。

重要伙伴 北京师范大学 咖啡厅、酒吧、花店、书店、青年旅舍等精品商户 各大景点 协会（如中国社区卫生协会） 社区 商场	关键业务 前期：销售独家明信片 后期：微信平台 和网站运营成熟，流量固定后提供广告业务 核心资源 信息可视化立体明信片 微信平台、网站后台管理系统 社会资本	价值主张 利用互联网科技使明信片的表达方式革新，满足人们多样化的信息传递需求	客户关系 定期拜访 品牌活动 渠道通路 高校 与各需求主体签订销售合同 网上销售 景点销售	客户细分 在校学生（尤其是大一新生和大四学生） 各精品商户 商场协会社区等旅客
成本结构 明信片制作 系统维护 市场营销 人力成本			收入来源 明信片销售 广告代理	

图 8 商业模式画布

三、 竞争分析

1. 竞争概述

明信片市场整体上表现出饱和和同质化的特点。销售方式涵盖实体店、网店、网络平台、电话订购等多种，比较成熟。盈利模式保持低成本的薄利多销战略。创新点主要在于：纸张材质选择、图片主题变化、纸雕等平面变式应用，主题涉及广。市场份额较大的品牌有：“信

的恋人”、“拾光”、“陌墨”、“infeel.me”、“品唐”、“间隔年”、“ninge”、“优凡文具”、“拙木”等。分摊市场份额小，市场趋近于完全竞争市场。其他传统明信片销售主体还包括：各高校校园创业团队、公共景区管理部门及代理人、部分企业附属部门、大量个体经销商等。然而由于我们产品的异质性，规避了与以上传统明信片品牌的竞争，同时我们与许多销售主体实际上成为上下游关系（除部门企业附属部门）。我们将市场定位在“互联网+”明信片市场。

在对市场方向和需求进行了解预调查后，我们对市场上现有的竞争者以及潜在的进入者进行了分析。我们进行了线上调研、案例调查、市场走访，从而较好明确了我们的先发优势、预估了我们的先发优势机遇期、明确了我们的进一步商业战略。

2. 现有竞争者分析

我们从线上开始，在微信、微博和淘宝进行普查，确定了 435 家线上明信片平台。依据他们的线上明信片是否超出传统明信片形式、是否有正式组织和明确盈利能力两个标准进行初步遴选，确定出 24 家拥有认证和互联网+功能的明信片产品。其余作为潜在的市场进入者。

针对筛选后的 24 家互联网+明信片，我们就其名称、开发商、主题、运营情况、技术特色、生产规模、辐射范围、关注程度与活跃程度等进行了具体的了解与关注。根据我们的自身情况继而确定了更进一步的筛选标准：运营稳定、定位一致、功能健全。确立原因是因为有很多品牌服务平台已经因为维护不周失去了运营能，并且很多只是在进行 DIY 功能，并且大多局限于图片功能。筛选后的作为高一层次的市场潜在进入者。

继而我们确定了三家具有我们功能的部分、拥有一定市场份额、拥有稳定运营能力的品牌：漫拾光、超时空与礼物说。

（1）礼物说

礼物说的明信片业务只是品牌旗下的一项附属业务。用户市场比较大，在微信、淘宝等平台均有销售，是占有份额最大的一支。在功能上，他实现了图片与录音的传送与接收功能，并且拥有较好的页面。值得我们效仿。

然而礼物说借助 APP 的运营方式拥有很大的劣势。从实地调查访谈与问卷调查中我们发现，消费者普遍认为 APP 的形式因为涉及下载和注册等复杂程序，较为不便。而我们因为团队成员有从事微信、网页平台的深厚程序建设功底，可以很好借助微信端达到同样的效果，形成巨大的优势。同时对于其优秀的界面设计，我们可以在运用 laravel 框架，提高性能的同时重新进行扁平化、模糊化的设计，取其所长。

（2）漫拾光明信片

漫拾光明信片规避了礼物说 APP 劣势，运用微信进行 DIY。其最大优势在于广泛进行商户合作，包括农婚庆、高校、生日、产品、畜牧、林业等明信片的应用。其业务的广阔值得学习。

然而漫拾光在界面上走向了简单粗暴的极端，其界面精美性上较为欠缺，交互界面过于

单调。在规避礼物说的问题的同时却彻底放弃了其优势。而且我们通过对其部分下游行业进行调查，其合作领域中的农林畜牧等对此需求很小。说明其投放存在定位不当的问题。

我们在市场定位中则充分考虑需求与其集聚关系，而且在财务设计与发展规划上都较为稳健与保守。可以一定程度上规避无的放矢的危险。

（3）超时空明信片

超时空明信片拥有录音、图片、GPS 的录入、储存、查看功能。是唯一一个市面上拥有我们的半数以上功能的明信片品牌，也是最具有竞争力的现有竞争对手。我们与其市场部李先生进行了沟通，并且要取了其成品进行研究分析。并且就其投放市场进行了走访，比如位于鼓楼的鼓韵等青年旅社。我们发现了几点问题：

1. 超时空明信片没有其独立的线上运营平台，其所有的销售全部依靠与李先生的私人联系。这大大限制了其影响能力和运营承载能力。

2. 超时空明信片的售价为 5 元一张，远远超过了用户的需求程度。鼓韵的负责人表示这款明信片的销量并不好。购买者不甚感冒。

对此，我们因为有更完备的微信端的开发能力，可以有充分的能力进行线上销售平台的搭建。我们在线下也不会局限在代售这一销售渠道。我们还会采用商户购买等多元的营销模式。

我们拥有较久的运营经验，形成了纵向的一体化、与商户拥有较好的私人关系、已经进行过固定资产的投入和建设。这都为我们走低成本的道路奠定了基础。同时由于我们有稳定的校园销售基础，我们可以在市场争取阶段部分让利，更好地进行资源的争夺。

3. 潜在进入者

我们的服务与依附的产品载体都没有绝对的不可替代性。服务本身的不可替代性来自“码上编程”的技术。这只能提供暂时领先。我们依附的明信片产品的渠道资源有一定不可替代性，但是当我们进一步扩大业务，这些渠道资源也只是暂时领先。所以，我们有很多来自潜在竞争者的威胁。针对我们的技术能力、渠道优势，我们列出具有同样优势的潜在进入者。

（1）渠道优势者

我们的渠道优势在于上游的传统明信片印制厂商与下游的合作购买者。渠道本身就是最大的渠道威胁。所以我们在市场定位上先期选取了一些个体商户，他们拥有工作量大、顾客群体大但是相对技术薄弱的特点。在我们低成本的前提下，他们更愿意进行服务外包以获得差价。我们在前期会将主要份额放在区域商户合作而非面向更广大群体的定制上，这也有利于对我们的技术优势进行保鲜。

（2）技术优势者

在技术上，由于我们的想法拥有一定的突破性，加之我们团队有校内领先的技术资源。技术优势无疑是最明显的初期优势。然而对于各界拥有技术的潜伏者，代替我们并不困难。

我们一方面将积极加大技术投入，换取更多的先发机遇期。同时我们会在机遇期内通过我们的上游渠道进行低成本让利，打开更多的下游市场，从而获得品牌的不可替代优势。

4. 启示

我们通过以上的了解与分析明确了我们所拥有的市场先发优势。并且明确了系统维护、功能成熟、界面亲和、平台便捷、销售多元、投放准确等运营要素的重要性。并且由此，明确了我们在市场先发机遇期通过差异化和低成本战略争夺渠道资源，从而在之后通过渠道资源的品牌集中战略获得持续造血的能力。

四、营销策略

1. 营销策略

我们初期的战略定位在于与合作伙伴共享客户资源，所以合作伙伴的选择基于其大部分消费人群与我们的目标群体有着消费习惯上的共性，大致上满足有一定知识水平、有生活情趣和生活节奏可控三个特征。以我们所在的北京师范大学为核心，以及辐射范围内的各咖啡厅、酒吧、书店、花店、青年旅社等精品商户以及周边景点，如南锣鼓巷、什刹海等成为了我们重要的合作伙伴。之后我们会充分利用我们所开发的平台，把针对私人的定制功能，转向针对组织的宣传定制，在二维码中植入广告，为合作组织打造专属网络推广社区，在这一阶段，我们主要寻求与医院，协会和社区等组织合作。针对两个阶段的战略定位，我们制定出如下营销模式。

（1）线下

文化产品本身的发展和壮大与其知名度息息相关，因而在创业初期需要广泛开拓线下代售渠道，多口输出，以时间换取空间。团队成员划片与商家进行洽谈，签订代理合同，依托其固有的客户群体进行发展。尤其是重点发展 3 至 5 个周边商业发达，且客流量相对密集的代售点，在其中放置专门货架和易拉宝，打响产品名气。在前一阶段的基础上，团队成员利用自身优势开始尝试与各种组织进行合作，为其打造组织文化产品。这一阶段主要工作在于开发客户和维持客户关系，寻求长期稳定合作。

（2）线上

微信营销是现今较为普遍且行之有效的发展方式，纸事的运营同样基于微信公众平台的。经过前期的线下开拓，我们和部分商户达成了合作意向，并借助其已有的微信公众平台提高我们自身的影响力，沿着其固有的人脉网络在相应的圈子中形成扩散效应，之后我们的市场开拓就可以由线下转到线上，不仅在平台上可以承接商户、组织的定制项目，同时还可以对个人开放个性化定制，从明信片、笔记本等商品的外观到相应内容完全由用户 DIY 完成

逐步形成立足校园为基础、商户合作为主力、公共合作为辅助、个人定制为补充的市场结构。线上线下并进，借力多部门推广。

2. 分销渠道分析

A. 自营类

(1) 以北京师范大学为例的高校。前四年的基础数据证明，校园文化明信片对于校内学生有很强的吸引力。广大师生尤其交换生、毕业生以及来访教师等有很大的购买热情。分销渠道有三，一为高校纪念品店或文具店、报亭，在师大有科技楼、纪念品店、学子超市报亭、邱季端北报亭四处；二为高校网站论坛，如师大蛋蛋网；三为个体代理者。根据 2012-2015 年的传统校园明信片运营情况，我们掌握了其活力分布，将会根据其吸引能力进行分配。

先期运营收入（元/年）		学子超市报亭6	体育馆北门报亭6	学校纪念品店4	科技楼纪念品店2	蛋蛋网1	学生兼职销售员推销1	平均售价	年度销售数	净利润
2012年		1093*20	972*20	736*20	368*20	174*20	329*20	20	73440	13600.8
2013年		1887*20	1739*20	1325*20	627*20	431*20	354*20	21	131943	44482.9
2014年		1716*20	1507*20	1453*20	571*20	306*20	276*20	23	131767	63012.74
2015年	（到10月）	1374*20	1268*20	909*20	457*20	229*20	354*20	25.3	116152.3	61133.04
分销渠道总营业额		6070*20	5486*20	4423*20	2023*20	1140*20	1313*20		20275	

图 9 先期运营收入

(2) 还有一类是销量较大的花店、礼品店。由于其产品与明信片的互补性质，以及明信片与一些礼品卡的替代关系，他们具有成为分销渠道的动机。我们据此与新街口、北太平桥、文慧园、蓟门桥、知春里部分花店与礼品店进行了联系，他们大多表示了合作意愿。

B. 合作类

(1) 精品商户。目前项目的目标商户分为两类。一类是个体咖啡馆。不同于雕刻时光、漫咖啡等连锁品牌，我们聚焦于一些圈内依靠口碑的个体商户。基于团队成员曾参与咖啡店运营调研的经验，这类商户比连锁品牌更注重咖啡质量和人力投入、价位较高，吸引人群购买力强。其客户多为更注重生活体验，更有文化需求的中青年。并且其客户群体十分稳定。这样的客户群体与店铺有更深的感情，也更有购买力。这都使他们更易成为明信片的目標人群。此类店铺也更注重店铺品牌建设。同时，我们对于这些个体店，更容易具有技术壁垒，可以延长我们的先发优势期。其分布也相对集中，便于实践操作。

(2) 公共景点与社区。公共景点与社区属于公共部门，面向群体混杂，具有很强的营销作用。景点市场的逻辑和校园市场类似，景点目前也是由代售商或者管理部门销售传统明信片。我们利用我们的差异化，和对景点的大量让利占领销售者的上游市场。对于一些社区，存在着创新民意征集方式的需求，我们可以提供明信片式的信访卡。信访卡封面为社区的公共景致，社区向我们进行公共采购，社区居民从社区获取卡片，可以将意见以多元形式存入码中。存入后居民可以保留明信片，单独将意见二维码上传。公共部门市场可以提供大量的流量，起到很好的营销作用。景点是明信片购买的巨大市场，而社区中则易引发人们的归属感。同时社区具有民意收集需求，我们可以通过带有公益色彩的薄利获得较大的流量。

C. 私人订制类

(1) 网络销售。我们的私人定制业务主要放在线上进行。我们将逐步建立微商平台，将销售渠道重心逐渐向网络端转移。在网络端我们可以更好实现流量的积累和用户的拓展。通过一定时间的积累使平台逐渐成熟之后，我们的商业模式将开始转向在实体产品基础山，开拓网络端广告代理服务。

五、优势分析

1. 运营基础

团队拥有长达 4 年市场先期运营经验，多家上游生产合作厂商长期合作，保证较低生产成本，支撑低成本战略。生产营销一体化，运营模式熟练高效，有较强的市场竞争力。分销点涵盖师大内 6 种渠道。年销量从 2012 年的 73440 张增长到截止 2015 年 10 月的 116152 张。净利润从 13600.8 元上涨至 61133.04 元。（详情见附表）

团队于 2012 年支出 5300 元，2013 年支出 5600 元从第一作者处购买师大摄影作品版权。并支出共 16000 元购买拓板共 42 块。这为接下来的生产节约了固定资产成本和版权成本。

2. 渠道联系

目前和校内全部线下实体店达成长期合作，赞助各类大型活动，开发高校访客群体纪念品销售业务和私人、团体明信片定制业务，保持平均每年 5000 套的市场流量，拥有较大的资金流基础，逐步转向社会市场开拓。

团队成员曾与圈内个体咖啡馆 steelpark 股东及成员进行北京馆子市场调研与探访，与 11 家京内热门馆子建立有联系，比较熟悉相关业态。

3. 技术先发

团队成员涵盖计算机、信息管理、管理科学与工程三个专业，拥有前端：HTML CSS Javascript、库：Jquery Bootstrap、后端：PHP、数据库：Mysql、以及 wordpress 主题开发、C/C++、Ajax Dom 等编程技术。可以在目标市场有力延长我们的先发优势期。也可以有力的进行系统的维护。

3. 平面设计及宣传能力

团队成员曾任政府管理学院宣传委员，具有创办、运营微信大号的丰富经验和独到技巧。团队成员曾任政府管理学院院刊主编，曾为校学生会进行平面培训，在摄影、后期等方面都具有较大优势。

4. 团队组成

高昱竹（13 级管理科学）：曾任政府管理学院宣传委员，微信号“京师政管院”创办者。拥有丰富的宣传经验与线上平台运营经验。

杨君尧（13 级人力资源管理）：曾任政府管理学院院刊主编，曾为校学生会进行平面培训，为众多校内机构、社团制作喷绘、海报。在摄影、后期等方面兼具技术与审美。

罗颖（13 级信息管理）：擅长手绘与信息处理，具有优秀的信息可视化能力。

邱韵霏（13 级信息管理）：技术栈：数据库，Mysql；C/C++；java；曾赴新加坡参加创业实验训练，具有一定的创业知识储备。

杨天格（14 级公共事业管理）：拥有咖啡馆运营经验与调研经验，校外渠道丰富；现任学院副主席，校内人际渠道丰富；擅长文案写作，属文曾获《人民网》刊发。

刘力维（14 级公共事业管理）：现任政府管理学院组织委员，有一定组织管理能力；曾赴新加坡参加创业实验训练，具有一定的创业知识储备。

徐颖南（14 级人力资源管理）：北师大创业协会孵化营营长、北师大创业服务部助理；曾 7 天众筹 17856 元，受邀北师校级众筹培训会；参与国家级创新创业训练计划创业实践项目。蒙牛报道创业先进个人。拥有明信片先期运作渠道与经验。

吕鑫（14 级计算机）：技术栈：前端：HTML CSS Javascript、库：Jquery Bootstrap、后端：PHP、数据库：Mysql、以及 wordpress 主题开发、C/C++、Ajax Dom。独立开发资源学院“资友联”校友互动平台。

5. 创业导师

关晖：

翁卡管理咨询创始人兼总经理，创业经验丰富。

2003 年新加坡国立大学 EMBA 毕业，获工商管理硕士学位。在西安杨森公司工作 17 年。2011 年创办翁卡管理咨询公司。

社会兼职：中国医药商业协会项目顾问、中国社区卫生协会项目顾问。

六、财务分析

1. 先期参考

团队传统明信片产品自 2012 年至今的运营为我们新产品的创业投入提供了颇具价值的参考。为我们权益资本、产品可变成本、折旧、损耗、运输成本、运营费用、管理费用、分

销点投入等的估值提供了指导。

印刷成本往年价格为 0.35-0.37 元/张，包装壳成本为 4 元/套，二次加工费用（包括人工费用）1 元/套，运输成本每年稳定在 100 元，营销代理费用 50 元，损耗率 3%。管理、运营费用：管理费用每年占总额的 3.75%，运营费用约为 10%。

2. 项目估算

整体而言，由于市场调研有待进一步完善，我们的项目计划比较保守。鉴于体量小，我们以季度划分，进行预估。

产品变动成本：由于有一定的合作基础，印刷成本可下调至 0.33 元/张。由于“互联网+”的业务变更和市场拓展，我们对数据进行了损益。刨去了已经具有的固定资产和版权。加入了服务器购买，并且拟依据市场规模的扩大逐步提高服务器的容量。包材成本与二次加工成本将保持不变。

		一季度	二季度	三季度	四季度
产成品变动成本	印刷成本	3,960	3,000	6,000	12,000
	包材成本	2,400	4,000	8,000	16,000
	二次加工成本	600	1,000	2,000	4,000
	服务器购买	1,188	2,988	3,679	6,000

图 10 产成品变动成本

产量：由于涉及市场的扩张与结构的改变，将在第一季度大幅减少产量。第二季度市场稳固时逐步扩张为先前季度量。拟在三四季度产量超过之前水平。为了逐步形成立足校园为基础、商户合作为主力、公共合作为辅助、个人定制为补充的市场结构。同时为了保证过渡顺利，避免一脚踏空。计划将校园份额从第一季度 65%逐季度 5%下降，同时将商户市场的比重由初始的 10%以 5%每季度上升。由于公共市场盈利能力较差，营销功能重，所以保持 20%，个人市场则保持 5%。

	产量	12000	10000	20000	40000
产成品结构数量	个人定制	600	500	1000	2000
	商户明信片	1,200	2,000	5,000	12,000
	公共合作明信片	2,400	2,000	4,000	8,000
	校园明信片	7,800	5,500	10,000	18,000

图 11 产成品结构数量

分季度规划：第一季度是市场试水阶段，将逐步开始索外部市场。因为是探索期，故整体产量和新市场的比重都较低。稳固的高校市场保持 65%的结构份额，以保证保持盈利；第二季度是市场转型阶段，将会在高校削减大量份额，转移到商户市场。我们的销售也将会从实体代售点开始较大程度转移到线上销售。这样的跳跃过程存在较大的风险。为了降低风险，这一季度将减少产量。对于薄利多销的明信片，也就是要降低利润。作为牺牲，附加值

将会下降；在第二季度市场转型成功的条件下第三季度和第四季度产量将会进行较大幅度的上升，也会进一步进行较小幅度的变迁。在四季度末逐步形成立足校园为基础、商户合作为主力、公共合作为辅助、个人定制为补充的市场结构，加大利润空间。并且建立具有大流量的线上销售平台。

项目投资收益率预测		运营期				
		一季度	二季度	三季度	四季度	备注
ROE及ROIC	净利润	5,587	2,065	7,265	16,613	参见《项目损益及资本结构预测》
	权益资本	14,587	16,652	23,916	40,529	
	债务资本	0	0	0	0	
	总资本	14,587	16,652	23,916	40,529	
	ROE	0.00%	13.22%	35.81%	51.56%	
	ROIC	0.00%	13.22%	35.81%	51.56%	
EVA	净利润	5,587	2,065	7,265	16,613	参见《项目损益及资本结构预测》
	利息支出费用	0	0	0	0	
	所得税率	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	
	税后净营业利润	5,587	2,065	7,265	16,613	
	权益资本	14,587	16,652	23,916	40,529	参见《项目损益及资本结构预测》
	债务资本	0	0	0	0	
	总资本	14,587	16,652	23,916	40,529	
	权益资本成本率	9%	9%	9%	9%	团队要求
	债务资本成本率	6%	6%	6%	6%	参见《项目损益及资本结构预测》
	WACC	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%	
	EVA	4,274	566	5,112	12,965	
	ΔEVA	0	-3,707	4,546	7,853	

图 12 项目收益预测

结合预期销售成本与预测投资收益率，我们将第一季度的初始权益资本设定为 9000 元。按照大概预期情况，会获得相对有效的 ROE 的上升。净利润也会得到平稳的上升而 EVA 在第二季度出现下降后较强势反弹。

损益及资本结构预测		运营期				
		一季度	二季度	三季度	四季度	备注
	经营利润	7,449	2,754	9,686	22,150	
	财务费用	0	0	0	0	
	利润总额	7,449	2,754	9,686	22,150	
	所得税率	0	0	0	25.0%	
	所得税	1,862.25	688.38	2,421.50	5,537.50	
	净利润	5,587	2,065	7,265	16,613	
资本结构及财务费用						
		运营期				
		一季度	二季度	三季度	四季度	
	权益资本期初	9,000	14,587	16,652	23,916	
	当年权益投资					
	净利润	5,587	2,065	7,265	16,613	
	分红派息					
权益资本期末	14,587	16,652	23,916	40,529		
债务资本	0	0	0	0		
利率	6%	6%	6%	6%		
财务费用	0	0	0	0		

以上为财务分析的备注，详情参见《项目投资收益财务报表》

3. 分季度发展预期



图 14 预期发展

第一季度:

销售计划: 12000 张, 其中 65% 投放高校市场, 5% 私人订制, 10% 用于商户合作, 20% 用于公共市场。线上销售在订制部分。

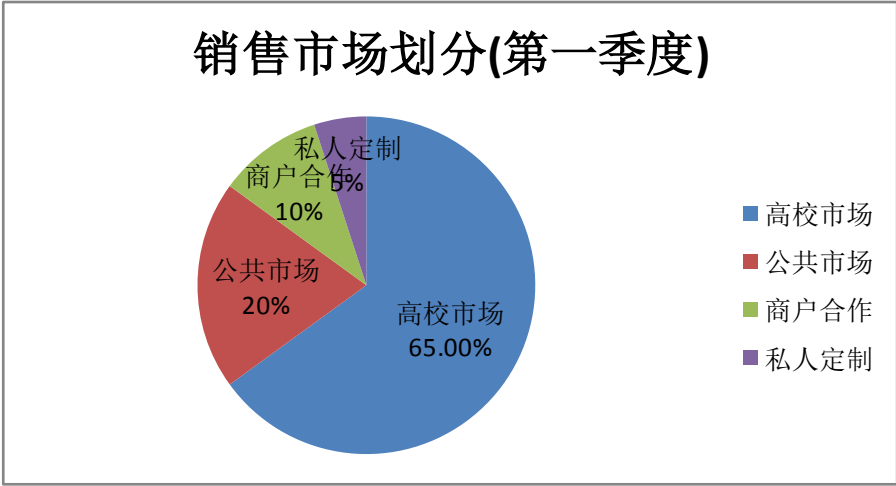


图 15 第一季度销售市场划分

功能计划：实现基本预期功能。包括音视图文的上传查看和“码传递”服务以及自定义保密功能。

市场计划：稳固师大市场。商户合作达到 5 家精品咖啡馆，10 家花店。进入 1 个景点，1 个社区。

第二季度：

销售计划：1000 张，其中 55% 高校市场，5% 私人订制，20% 商户合作，20% 用于公共市场。线上销售拓展至商户合作。

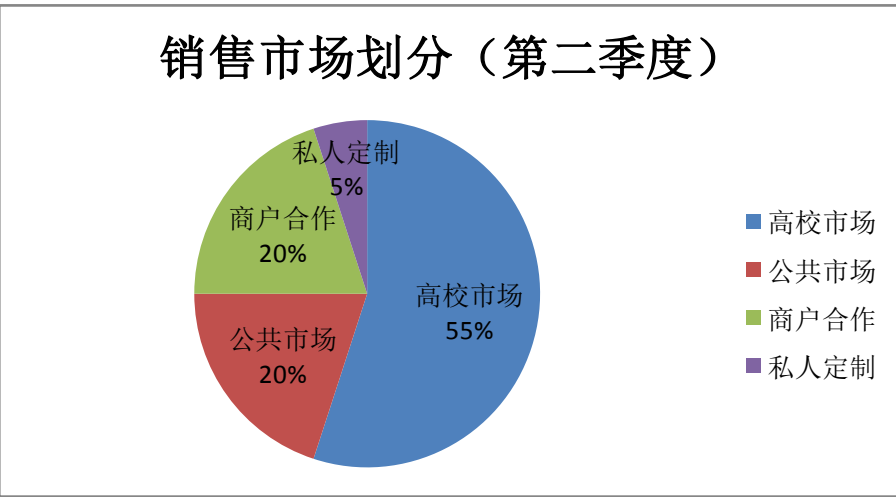


图 16 第二季度销售市场划分

功能计划：精简交互界面，实现模糊化和扁平化。加入定位。

市场计划：商户合作扩展至 10 家咖啡馆，加入青旅市场。增加 1 个社区。

第三季度：

销售计划：2000 张，其中 50%高校市场，5%私人订制，25%商户合作，20% 公共市场。
线上销售部分拓展至校园。拥有稳定的流量。

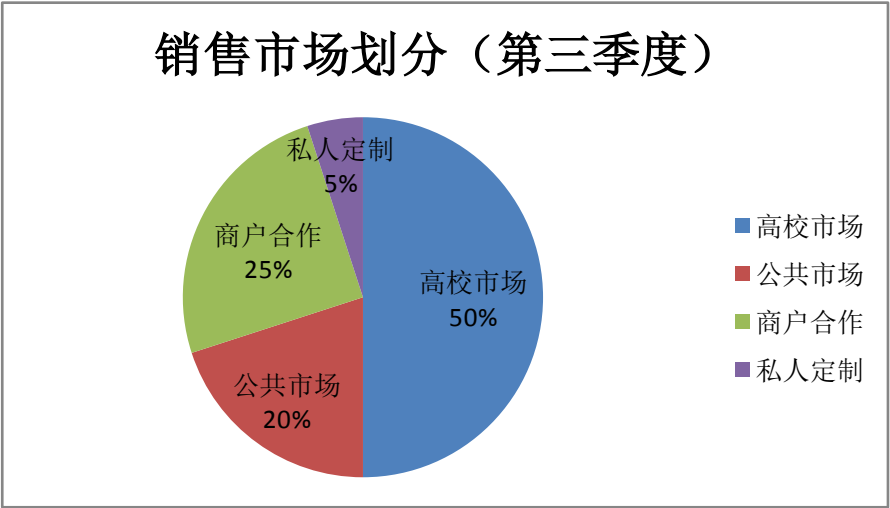


图 17 第三季度销售市场划分

功能计划：进一步优化界面。实现视频和语音时间的自动限定。

市场计划：扩大花店和青旅市场，进入书店、小饭馆等个体商户。进入社区医疗机构。

第四季度：

销售计划：4000 张，其中 45%高校市场，5%私人订制，20% 公共合作，30%商户合作
建立成熟的线上线下销售平台。

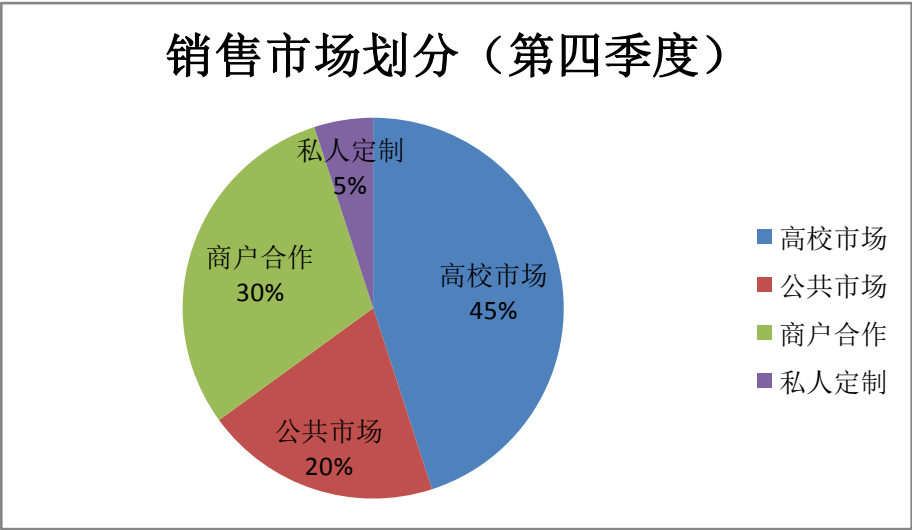


图 18 第四季度销售市场划分

市场计划：高校突破师大，进入其他高校代售点。增加 1 个景点。进入特色商场。

四个季度市场走势变化

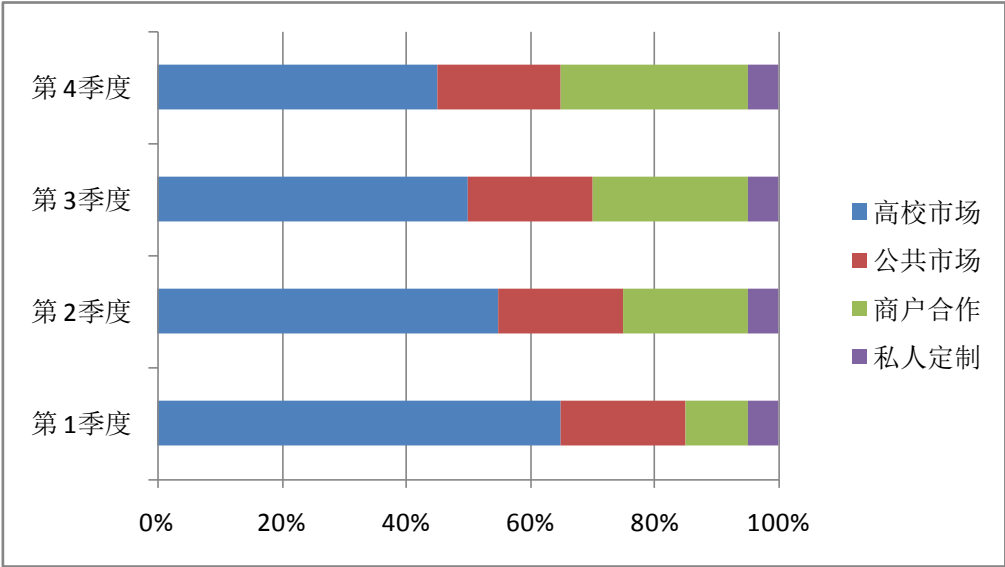


图 19 四个季度市场走势变化

七、公司组织结构体系

1. 公司性质

股份有限公司

2. 组织形式

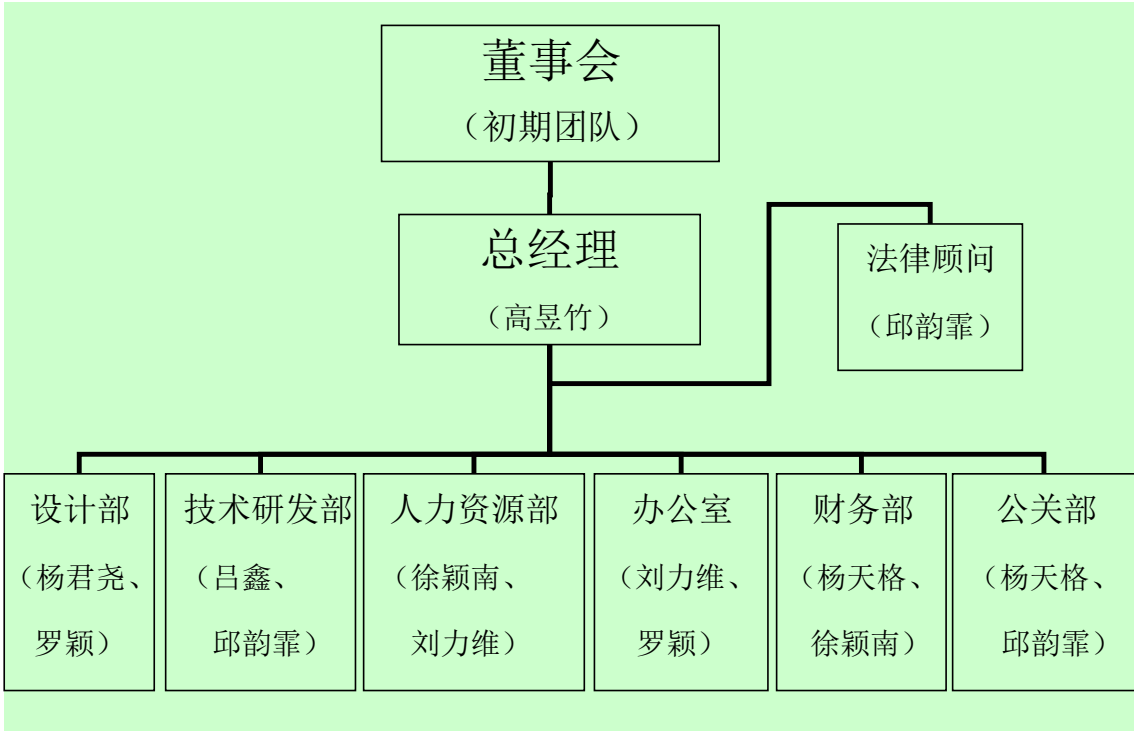


图 20 公司组织形式示意图

3. 人员配置及各部门职责

1. 人员配置

本公司的主要由董事会全权负责和掌控，采用总经理负责制。下属设办公室、技术研发部、公关部、销售部、财务部、人力部。其中设总经理 1 名，法律顾问 1 名，其他各部部长 1 名。

2. 部门职责

董事会——初期创业投资团队：

- 1、负责召集股东会；执行股东会决议并向股东会报告工作；
- 2、决定公司的生产经营计划和投资方案；
- 3、决定公司内部管理机构的设置；
- 4、批准公司的基本管理制度；

-
- 5、听取总经理的工作报告并作出决议；
 - 6、制订公司年度财务预、决算方案和利润分配方案、弥补亏损方案；
 - 7、对公司增加或减少注册资本、分立、合并、终止和清算等重大事项提出方案；
 - 8、聘任或解聘公司总经理、部门负责人，并决定其奖惩

(1) 总经理——高昱竹：

负责执行董事会的决策，统筹全公司。

高昱竹（13 级管理科学）：曾任政府管理学院宣传委员，微信号“京师政管院”创办者；北京师范大学本科生骨干训练营成员；拥有丰富的宣传经验与线上平台运营经验；曾多次组织同学申请项目，且项目都获得了很好地评价。

(2) 法律顾问——邱韵霏：

负责公司的法律问题。

邱韵霏（13 级信息管理）：学习过数据库（Mysql），C，java 等编程语言，作为信息管理专业学生具有一定的信息获取、信息处理能力；主持国家级创新训练项目顺利结项；曾赴新加坡南洋理工参加创新创业研修训练，具有一定的创业知识储备；双学位法学，具备一定的法律知识储备。

(3) 设计部——杨君尧、罗颖：

负责公司的营销事宜。

杨君尧（13 级人力资源管理）：具有超强的 PS 技术，视频剪辑制作技术，具有一定的审美能力。曾担任第四届全国中学生领导力大赛的平面设计；政府管理学院院刊主编，负责远看的采编排版与设计；北师大学生会宣传部平面组长；第六届全国中学生领导力展示会的宣传组组长，负责大会的平面设计；北师大研究生工作处宣传工作学生助管；获得北京师范大学基金会校园平面设计大赛一等奖；北师大校园卡设计比赛第二名；北师大奖学金设计比赛一等奖；设计了政府管理学院各种宣传册、宣传品。设计制作的各类宣传品达 300 种以上，书刊和视频作品制作达 26 部。

罗颖（13 级信息管理）：有很强的手绘能力，绘画作品获得了很高的评价；作为信息管理专业的学生，具有一定的信息处理能力，具有优秀的信息可视化能力；参加了国家级创新训练项目并且顺利结项；曾为校学生会办公室成员，具有良好的组织管理能力。

(4) 技术研发部——吕鑫、邱韵霏：

负责微信网页的研发、技术维护以及后台信息管理。

吕鑫（14 级计算机）：是一名优秀的技术人员，具有超强的编程能力与研发能力。能熟练操作前端：HTML CSS Javascript、库：Jquery Bootstrap、后端：PHP、数据库：Mysql、以

及 wordpress 主题开发、C/C++、Ajax Dom 等。曾开发资源学院“资友联”校友互动平台、Chat-Online 在线聊天系统、信息科学学院作业公示平台以及 iGEM2016Ark 队 wiki 网站的建设。曾获信科启航杯辩论赛冠军以及第三十三届北师大校程序设计竞赛三等奖。

(5) 人力资源部——徐颖南、刘力维：

负责公司内部的人员流动和新员工招聘等。

徐颖南（14 级人力资源管理）：北师大创业协会孵化营营长、北师大创业服务部助理；曾 7 天众筹 17856 元，受邀北师校级众筹培训会；参与国家级创新创业训练计划创业实践项目。蒙牛报道创业先进个人。拥有明信片先期运作渠道与经验。

(6) 办公室——刘力维、罗颖：

负责公司的内部组织信息整理以及各种细节事务处理。

刘力维（14 级公共事业管理）：现任政府管理学院组织部副主席，有一定组织管理能力；重新改造了学院的 ME 管理训练营；举办了学院的创业计划书比赛；联系到多位创业家一提供创业指导；曾赴新加坡南洋理工参加创新创业研修训练，具有一定的创业知识储备。

(7) 财务部——杨天格、徐颖南：

组织编制公司扑、季度成本、利润、资金、费用等有关的财务指标计划。定期检查、监督、考核计划的执行情况，结合经营实际，及时调整和控制计划的实施；负责制定公司财务、会计核算管理制度。建立健全公司财务管理、会计核算、稽核审计等有关制度，督促、各项制度的实施和执行；、负责按规定进行成本核算。定期编制年、季、月度种类财务会计报表，搞好年度会计决算工作；

负责固定资产及专项基金的管理；负责流动资金的管理；负责公司财务审计和会计稽核工作。

杨天格（14 级公共事业管理）：拥有咖啡馆运营经验与调研经验，校外渠道丰富；现任政府管理学院副主席，曾为校学生会公关部成员，校内人际渠道丰富；擅长文案写作，属文曾获《人民网》刊发；擅长财务处理，且因为有财务管理的家人对财务计算审核等十分了解。

(8) 公关部——杨天格、邱韵霏：

负责公司的推广以及宣传活动。