

妙味轩 DIY 厨房项目商业计划书

联 系 人：XXX

联系电话：XXXXXXXXXX

电子邮件：XXXXXX@XXX

目 录

前言	4
第 1 章 摘要	5
公司简介	5
12 产品及服务	5
13 目标市场	5
14 公司	6
15 公司管理	6
16 竞争风险及退出	6
17 融资投资与回报	6
第 2 章 公司介绍	8
21 公司概况	8
22 公司模式	8
23 发展战略	8
24 组织结构	9
25 店面设计	10
第 3 章 产品与服务	
31 产品与服务介绍	
32 体验与管理	
第 4 章 市场分析	13
41 市场背景	13
42 市场容量	13
43 市场分析	14
44 消费分析	15
第 5 章 竞争性分析	18
51 SWOT 分析	18
52 波特五力竞争模型	19
第 6 章 营销计划	22
61 营销	22
62 7P 营销组合策略	22
第 7 章 品牌	25
71 品牌设计	25
72 品牌提升	25
第 8 章 人力资源	27
81 人员配置	27
83 绩效管理	28
84 外部支持	29
第 9 章 风险控制	30
91 初期风险	30
92 中期风险	30
93 远期风险	30

第 10 章 财务计划与资本退出32

101 融资说明32

102 财务预测32

103 不确定性分析36

104 投资退出37

105 投资退出时间38

第章 附录39

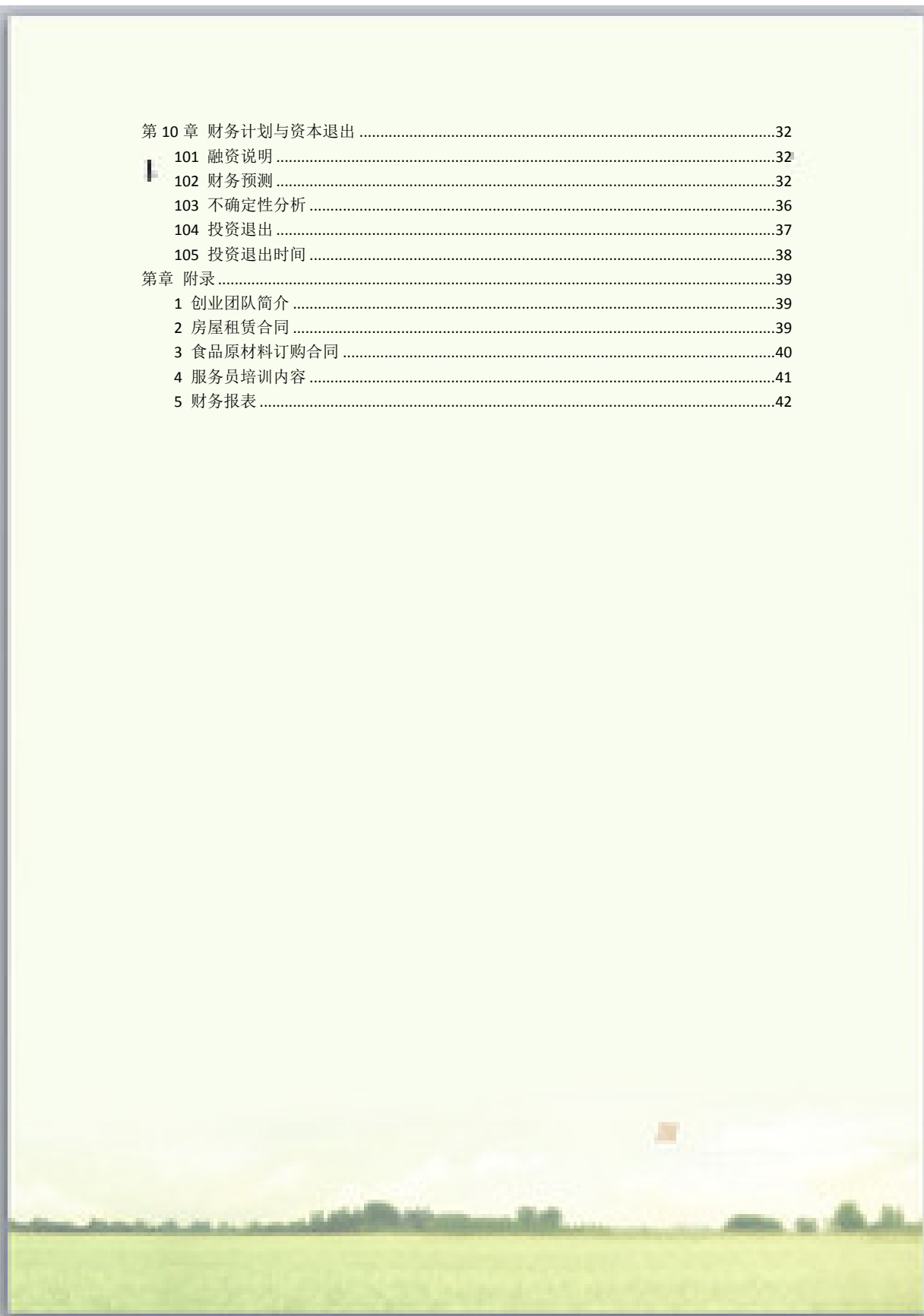
1 创业团队简介39

2 房屋租赁合同39

3 食品原材料订购合同40

4 服务员培训内容41

5 财务报表42



前言

从小女孩的庆生会到新一轮的产业革命

20 世纪 60 年代，丽贝卡的妈妈过生日时，丽贝卡的奶奶亲手烤制生日蛋糕，她购买价值 1 毛 2 毛的蛋糕制作原料。

20 世纪 80 年代，丽贝卡过生日时，妈妈打电话给超市或当地的面包订生日蛋糕，这种定制服务将花费 10~20 美元，而许多父母却认为定制蛋糕很便宜，毕竟这样做，他们可以集中精力于计划和举行画龙点睛的生日聚会。

21 世纪初，丽贝卡的女儿过生日时，丽贝卡会把整个聚会交给“迪士尼俱乐部”公司来举办。在一个叫纽邦德的旧式农场，丽贝卡的女儿和她的 14 个小朋友一起体验了旧式的农家生活。他们用水洗刷牛的身体放羊喂鸡，自己制造苹果酒，还要背着干柴爬过小山，穿过森林。丽贝卡为此付给公司一张 146 美元的支票。

丽贝卡女儿的生日祝词上写着：“生日最美妙的东西并非物品。”

约瑟夫·派恩和詹姆斯 H 吉尔摩《体验经济》

生日最美好东西是什么呢？

是体验，是永远无法复制的美好回忆！

从产品经济到服务经济，再到体验经济，2002 年，丹尼尔·卡尼曼凭借对体验效用的研究，荣获诺贝尔经济学奖，更是把体验经济理论推向了风光无限的境地。

体验消费的时代已经到来！机遇就在我们身边，我们发现，现在大学生宿舍内并没有厨房设置，但是很多学生都有自己亲自下厨的愿望，特别是能在恋人舍友社团朋友面前露一手的感觉更是妙不可言。许多学校应这种需求举办了“厨艺大赛”等活动，但还远不能满足大家随时“施展拳脚”发挥创意的愿望，于是，“妙味轩校园 DIY 厨房”应运而生……

Commented [g1]: 妙味轩公司运用前言作为商业计划书的开始，让人耳目一新。前言作为商业计划书的开始部分，既可以作为全文知识和理念的导入和介绍，也可以是市场需求和存在问题的提出，因此可以快速抓住投资者的眼球。妙味轩公司运用一个小故事快速吸引读者的注意力，并逐步导出了“体验经济”这一最新的市场理念和他们的创意，可以说妙味轩团队充分做到了理论指导实践。前言是导入和提出问题阶段，建议这一部分内容撰写要精炼清晰和准确。

第1章 摘要

公司简介

公司名称：北京妙味轩饮食有限责任公司(Magical Kitchen Consulting Co Ltd)

注册商标：妙味轩 Magical House，DIY logo 造型

企业文化：创意健康体验生活

宗旨：抓住体验经济的实质，以 DIY 厨房连锁店的形式，创建一种新的娱乐休闲方式，引领以一种“创意健康体验”三合一的文化消费时尚。



企业 logo:

12 产品及服务

我们的产品是以完善的厨房设备为基础，通过“量贩式”经营和独特的场景设计，为顾客提供不同于餐饮业的普通商品和服务的“个人的创造性体验”，我们称其为“快乐厨房体验”。也就是说，我们要提供的不仅是一个可以享受烹饪乐趣的“魔法厨房”，更是要建立一个健康快乐的休闲场所。我们的产品构成简化为一个公式就是：

快乐厨房体验（我们的产品）=个性烹饪+特色服务+顾客互动

这个定义不同于传统的产品定义，它跨度了商品经济服务经济和体验经济三种模式，它是包括了商品服务体验三位为一体的概念商品。

13 目标市场

有意向并有能力成为我们顾客的群体主要是高校学生情侣青年白领，以及喜欢新事物乐于表现自我结交朋友的人群（见表）。

表公司主要目标市场

目标市场	市场需求
大学生	●特别食物需要
	●同乡叙旧，对家乡菜的怀念，对家的感觉的需求
	●各种各样的聚会（生日 party 节假日庆祝获奖社团聚会班级活动等），少则 7~10 次，多则 20 余次
情侣	●爱一个人，必须抓住他的胃
	●纪念日（初次见面纪念日恋爱纪念日）
	●节假日（情人节白色情人节七夕圣诞节）
青年白领	●轻松享受烹饪乐趣
	●休闲沙龙：如川菜沙龙烧腊沙龙月饼沙龙药膳沙龙等
	●休闲氛围与轻松的交际环境
	●尝试新事物

14 公司

1 创业期（第 1 年）打造特色，建立品牌

首期在北京高校密集区建立 3 家直营连锁店，其中，学院路店为旗舰店。积极争取学生聚会市场，建立较高的美誉度和知名度。同时，建立健全客户数据库，建立广泛业务联系。

2 发展期（第 2~3 年）抢占市场，提升品牌

扩大北京范围的分店数量至 17 家，在全国范围内建立分店至 31 家。完善各项设施，建立完备的管理体系以及流畅的供应链。扩大业务范围，以规模效益减少成本，增加利润，快速覆盖市场，建立品牌优势，增加市场壁垒。

3 扩张期（第 4 年及以后）形成规模，垫高壁垒

采用“不从零开始”转让特许经营权的方式，在全国范围内进行加盟连锁，加盟首期投资 200 万元，预计建立加盟店 50 家。特许经营的加盟方式不仅可以保证公司的品牌形象和服务质量，稳定客户群，同时也可快速回收大额现金，用于新市场开拓。

15 公司管理

在公司创建初期，鸣鞘创业团队将承担主要的管理工作。同时，我们将积极聘请专业管理人员加盟，使公司在最短的时间内进入正轨。

在人力资源上，我们追求“以精取胜”。作为比服务业更追求“感觉”的体验消费，我们要求每个员工做到的不仅仅是简单的“微笑服务”，而是当好顾客“体验故事”中的完美演员。所以，从招募培训到考核，我们以 MOSERQUAL 等模型为基础，设计了详细而严格的标准。

另外，我们将聘请各高校在项目评价项目管理财务会计经济法领域具有丰富教学工作和实践经验的老师作为公司管理顾问，为公司经营管理提供咨询。

16 竞争风险及退出

竞争：由于校园 DIY 厨房是开辟了一个新的市场，在初期，市场内一片蓝海。但由于其独特的定位，我们选择休闲娱乐类的以北方鑫柜为代表的 KTV，和餐饮业以好伦哥避风塘为代表连锁餐厅作为潜在竞争对手，在竞争性分析后，提出了差异化应对策略。从长期来看，当市场上出现模仿者时，我们将以高标准的产品质量和强势的品牌作为主要竞争手段。

风险：公司的风险主要是市场风险竞争风险管理风险政策风险和财务风险。这些风险大部分来源于企业开辟了一个新的市场，具有许多不确定因素，可借鉴的经验较少。针对这种情况，我们十分重视调研和沟通，详细策划了规避风险的方案。

退出：公司上市将成为风险投资退出的主要方式。从项目财务来看，公司五年之后完全可以达到上市要求。此外若由于部分原因未能达到上市要求的，寻求其他企业兼并仍然可以保证风险投资的安全退出。

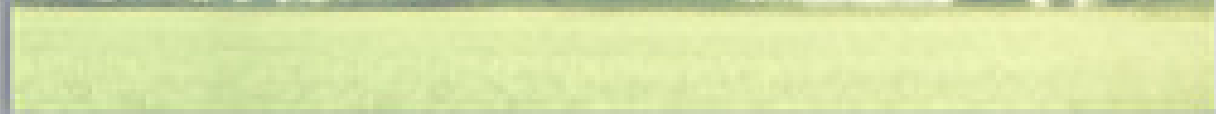
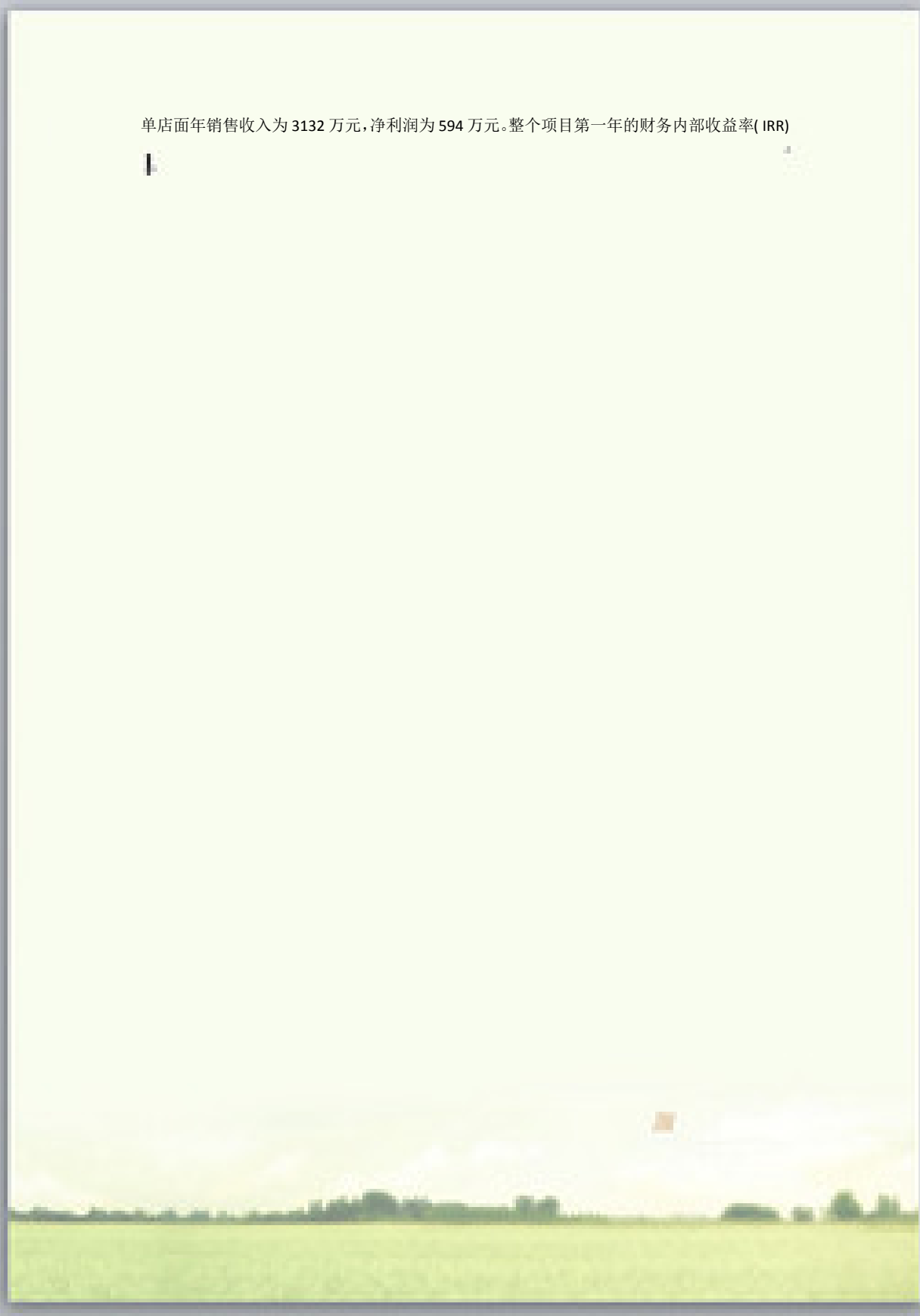
17 融资投资与回报

公司的“体验经济”模式十分重视“氛围”的塑造，从店面设计营销以及管理上追求“精制”，故初期投资要略高于一般餐饮业。企业发展初期，将以风险投资为主要融资对象。

北京妙味轩饮食有限公司开始注册资金 225 万元。后期随着公司规模扩大，还会增大注册资本。第一期投资 2038 万元，4076 万元为发起人自筹资金，16304 万元为风险投资。

单店面年销售收入为 3132 万元,净利润为 594 万元。整个项目第一年的财务内部收益率(IRR)

|



1
税前为 1249%，税后为 949%，均大于基准投资收益率 12%，动态投资回收期为 91 个月，小于基准回收期 1 年，并且财务净现值 NPV 均为正值，所得税前销售能力利用率表示的盈亏平衡点(EP)为 628%，这些指标表明该项目在财务上是可行的。

2024 年，妙味轩公司的总资产将达到 4 亿元人民币，销售净利润达到 7 7217 万元，2024 年风险资本退出时，投资者投入的资本将增值 1656 倍，投资平均年利润率将超过 2071%。



第2章 公司介绍

21 公司概况

公司名称：北京妙味轩饮食有限责任公司(Magical Kitchen Consulting Co Ltd)

注册商标：妙味轩 Magical House, DIYlogo 造型

企业文化：创意健康体验生活

宗旨：抓住体验经济的实质，以 DIY 厨房连锁店的形式，创建一种新的娱乐休闲方式，引领以一种“创意健康体验”三合一的文化消费时尚。

北京妙味轩饮食有限公司是依照《中华人民共和国公司法》相关规定在中国境内设立的对企业债务承担有限责任的营利性组织。

公司为顾客提供专业厨房设施和细致的个性化服务，以便顾客能够享受烹调乐趣，品味健康生活，同时将公司店面建设为别具一格的休闲小站，引领新的休闲消费文化。

22 公司模式

长期来看，公司主要采用特许经营加盟连锁模式，创业初期建设三家直营店，其中一家旗舰店（总店），承担公司的主要业务和管理工作。发展期直营店数量将增加至 31 家，业务规模将扩展至全国。公司成立第 4 年进入扩张期，公司将采用特许经营加盟连锁模式，发展系列加盟店。加盟者须支付 200 万元加盟费，同时通过总部为期一个月的培训并通过考核，方可正式营业。总部为各连锁门店提供统一商标经营管理方案及销售总部开发商品的特许权以及客户数据库信息支持，收取加盟费和管理费用，但不承担财务连带责任。

23 发展战略

公司在实现企业目标的过程中，在不同的阶段，会有不同的，同时，我们也将根据公司的发展，规划公司的扩张速度以及经营管理。

1 创业期（第 1 年）

目标：磨合团队打造特色塑造品牌

规模目标：首期在北京高校密集区学院路中国人民大学附近昌平大学城建立三家连锁店，其中，学院路店为旗舰店。

营销目标：把宣传重心放在校园客户上，积极争取学生聚会情侣节日消费市场，扩大公司影响力，建立良好的企业形象，较高的美誉度和知名度，建立较高忠诚度的客户群。同时，建立健全客户数据库，建立广泛业务联系。

说明：本的制定是根据企业经营模式新颖，但市场风险较大的特点，通过客户的新鲜感市场的强大需要来迅速占领市场。采用这种的好处：一是 DIY 模式由于需求旺盛但市场空缺，一旦建立起来就具有很强的竞争力，吸引顾客并迅速建立顾客数据库；二是随着需求多样化和专业程度的提高，企业能够逐渐走上以小补大以小搞活以专补缺以精取胜以精发展的良性发展道路；三是中小企业采用这种经营使其经营目标集中，管理上也比较方便，有利于提高服务质量，争取有利地位。

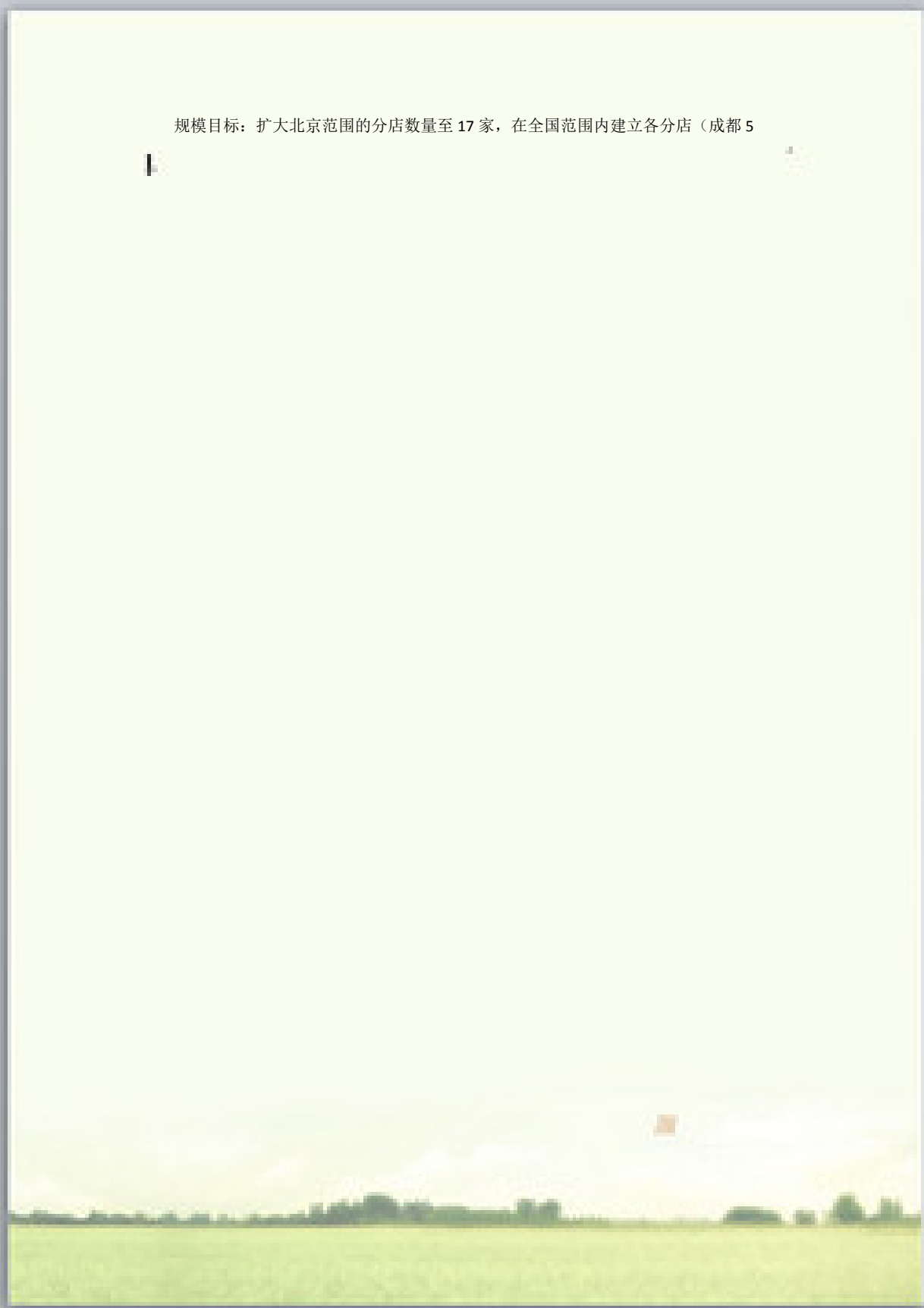
宣传口号：你的厨艺通过妙味轩的认证了吗？

2 发展期（第 2~3 年）

目标：建立标准抢占市场，提升品牌

规模目标：扩大北京范围的分店数量至 17 家，在全国范围内建立各分店（成都 5

I



家上海 3 家广州 3 家)。

营销目标: 完善各项设施, 加强服务水准, 建立流畅的应链和高于同行的企业食品安全标准, 建立完备的管理体系, 凸显公司文化, 让各门店成为大学生和青年白领的文化聚集地, 形成规模效益。

说明: 在公司具有一定市场影响后, 扩大业务范围, 抢占优势市场; 同时, 快速提升品牌优势, 增加市场壁垒。

宣传口号: 我在去妙味轩的路上!

3 扩张期 (第 4 年及以后)

目标: 形成规模, 垫高壁垒, 获取资金

规模目标: 采用“不从零开始”首期投资 200 万元, 转让特许经营权的方式 (合同书详见附录), 在全国范围内进行加盟连锁。回收资金同时, 在重庆长沙杭州等城市加开店面 50 家。

营销目标: 建成具有一定规模的, 专业的连锁店, 形成独特不可复制的企业文化, 建立庞大的客户网络, 推动体验消费时尚以及新的休闲娱乐市场的发展。

说明: 以规模提升品牌, 以品牌垫高壁垒; 采用“不从零开始”转让现成直营店铺的加盟方式, 可以保证我们公司的品牌形象和服务质量的稳定, 稳定客户群, 同时, 让公司获得大额现金, 用于进一步的发展壮大, 挖掘市场。

宣传口号: 有逸夫楼的地方就有妙味轩!

24 组织结构

公司成立前期制定公司章程, 各部门职权服从章程规定。公司设董事会, 其中一名董事长, 一名执行董事。公司设监事会。董事会和监事会由风险投资方和经营方人员共同构成。同时聘请专业会计师营养师设计师。对于服务人员, 我们将进行严格培训, 使其符合我们的企业文化, 达到为顾客创造“完美体验”的效果。

公司组织结构图如下 (见图 21)。

(1) 总经理: 负责公司运作中的具体事务, 责任分配监督考评, 以及员工激励, 与董事会密切沟通。

(2) 财务中心: 管理企业财务, 保证公司资金高效流动, 并对公司决策做出可参考意见。

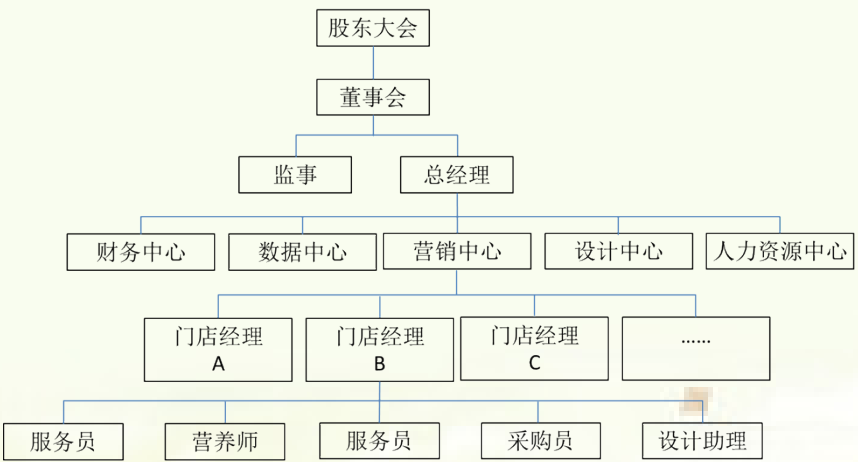


图 21 公司组织结构图

- (3)数据中心：全面管理顾客信息，为顾客提供个性化和人性化服务提供坚实的基础。
- (4)营销中心：直接面向顾客，提供高品质服务，树立企业良好形象。同时发掘市场潜力，为企业科学决策提供依据。
- (5)设计中心：突出公司与其他餐饮服务企业的不同之处。任务是为每笔业务设计科学的工作流程，及合适的环境气氛，以求体验的尽善尽美。
- (6)人力资源中心：找到合适员工，进行相应的培训，帮助员工发展，实现公司的价值和使命。

25 店面设计

- (1)店面选址：各大城市的高校密集区
- (2)店铺面积为：100 150 平方米，依据具体情况有所调整。
- (3)房产类型为：租用（房产租赁协议详见附录）
- (4)主色调：富有跳跃感的橙色，时尚活泼，并且有刺激食欲的效果。
- (5)设备：各种厨房用具（主要使用电磁炉烤箱等非明火厨具，提高安全系数，减少环境污染）；各种装饰材料（不同颜色造型的灯罩桌布器皿等，创造不同的体验效果）。
- (6)气氛设计：这是实现经营效果的关键所在，针对不同的客户，设计助理会专门为他们设计适合他们的场地。例如，如果是宿舍聚餐，我们会把房间布置得温馨自然；如果是情侣，玫瑰红烛会渲染一种浪漫的气氛。同样，老乡会社团聚会班级活动同事交流设计风格也会不一样。
- (7)服务员服装：干净整洁的正装衬衫领结，配以鲜艳明快的方格围裙和特色的头巾，同时体现高品质和亲和力。

Commented [g2]: 在组织结构中，妙味轩创业团队搭建了公司组织结构图和设计了各岗位职责，这是非常可取的。但是存在两方面问题值得商榷：第一，在组织结构中投资者非常愿意看到创业团队如何解决人员配置问题，即创业团队成员的履历是否匹配这些职位，是否还需要外聘相关领域专家。第二，该组织模式是公司发展哪个阶段的组织结构图，随着公司不断壮大，是不是每个阶段的组织结构图都一样。因此，妙味轩创业团队在这一部分最好详细介绍各个岗位匹配的创业人员的简历，或给出外聘人员标准。此外，最好给出公司发展各阶段的组织结构图。

Commented [g3]: 最好能够阐述详细一些。比如在店铺选址中需要具体说明哪些城市，哪类地段是符合选址要求的，最好有一个选址的初步评判指标体系。另外，最好设计一份店铺规划图附在附件中，这样能够让投资者更加容易理解店铺的规划和功能。

第3章 产品与服务

31 产品与服务介绍

对于妙味轩来讲,产品的概念不仅是提供满足顾客需要和欲望的产品,更多的是提供无形的服务形象和创意,让顾客不仅得到物质上的享受,更多的是给顾客精神上的感受和心理上的成就感。

我们的产品即是顾客在烹饪的过程中,体验创造的快乐,并且和同伴们一起分享。我们打造的是一个特别的平台,上面有顾客亲手制作的食物——体验的成果,上面也有同伴们的欢声笑语——体验的乐趣,上面更有我们创造的浓浓的氛围——体验的回忆。在这里,顾客和我们就辛勤着,并快乐着的小蜜蜂。

我们的产品构成简化为一个公式就是:

快乐厨房体验(我们的产品)=个性烹饪+特色服务+顾客互动

简而言之,我们的产品是以完善的厨房设备为基础,通过“量贩式”经营和独特的场景设计,为顾客提供不同于餐饮业的普通商品和服务的“个人的创造性体验”,我们称其为“快乐厨房体验”。也就是说,我们要提供的不仅是一个可以享受烹饪乐趣的“魔法厨房”,更是要建立一个健康快乐的休闲场所。

32 体验与管理

321 体验分析

体验产业与普通的第二产业第三产业的最大不同就在于,在体验经济模式下,我们的消费者是“产销合一者”。这就是说,顾客在我们的店面“生产”了他们自己设计烹饪的饭菜,然后又“消费”了这些劳动成果,同时得到了极有价值的“产品”——“快乐厨房体验”。

对于这种不同以往的消费现象,我们应该区别分析对待,从菜品食物烹饪服务以及顾客互动三个方面入手。

322 菜品原料的采购

(1)品质要求:新鲜绿色经济且形式多样(采购时购买不同价格等次质量的商品),尤其在卫生上要严格符合国家标准,同时,建立高于国家标准的企业标准,保证食品安全。

(2)购买方式:签订长期订购合同(原材料供货商合同详见附件),总体按订单购买,旺季供应量较大时,可临时增加购买量。

(3)供应商:(暂定)北京陈记农贸产品公司(位于学院桥南明光寺农贸市场)。

(4)产品差异:按照不同的等次来满足不同顾客的需要,控制成本,提高满意度,也就是提高产品的性价比。对此,我们将设计分级的需求及品质标准来实现。

323 质量控制

制定服务员管理制度,对服务的基本项目的考核指标进行量化管理。其主要包括以下几个方面。

(1)环境卫生:服务员每半小时清洁一次洗手间卫生,随时清洁大堂卫生,顾客离开时全面清洁厨具(清扫时应注意不影响顾客烹饪,进行小面积清洁,非高峰时段整体清洁)。

(2)餐具消毒:在每批顾客用完餐具餐桌时进行消毒,保证器具的卫生。

(3)食品安全:除了保证原材料清洁卫生外,设立专门营养师为顾客提供烹饪指导,防

Commented [g4]: 本部分基本说清楚了公司所能提供的产品特点和管理流程,但是还有几方面值得进一步改进。

(1)虽然妙味轩公司对自己的产品进行诠释,例如给出了产品公式“快乐厨房体验(我们的产品)=个性烹饪+特色服务+顾客互动”,但是,由于该产品是新生事物,很难让阅读者从理论上了解该产品的具体内容形式和操作过程,特别是特色服务和顾客互动的介绍。当投资者初次阅读时,他们希望能有具体案例或产品设计方案诠释体验经济理论,这样他们才能充分理解创业团队到底想给消费者提供一个怎样有竞争力的产品。

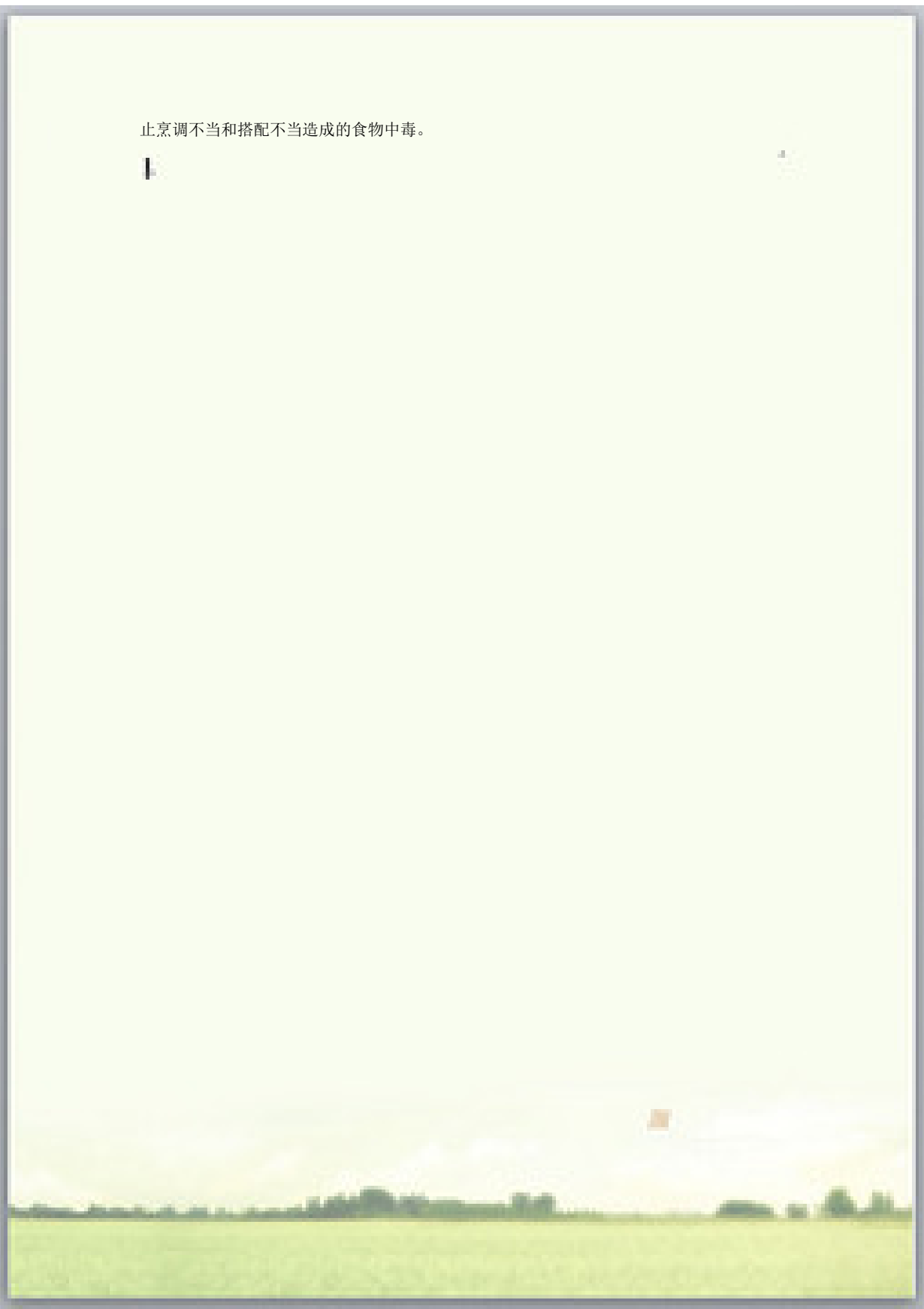
(2)在表 11 中已经明确提出了目标客户是大学生情侣和青年白领,不同的客户需求不同,因此需要提供不同的产品方案,不能一概而论。在项目初期大学生是主要的客户,因此,在介绍产品时应该给出针对大学生的产品设计理念和全套服务方案。在这部分应该不惜笔墨,这是整本计划书的重中之重,有如实体产品的性能和技术水平介绍。此外,投资者也希望创业公司有完整的产品方案,能使产品在获取融资后快速进入市场。

(3)在本部分还缺乏对产品延伸和未来发展的介绍。

止烹调不当和搭配不当造成的食物中毒。

1

4



(4)服务人员必须对顾客的要求迅速响应高效解决，解决不了的必须立即上报。

另外，妙味轩工作人员的表现将直接影响顾客对我们产品的评价，对于公司管理及人力资源问题，我们将在案例 8 章中人力资源部分详细介绍。

324 顾客互动体验创造

(1)音乐库服务：根据顾客数据库中顾客的喜好和体验的倾向，播放不同情调的音乐，提供点歌服务。

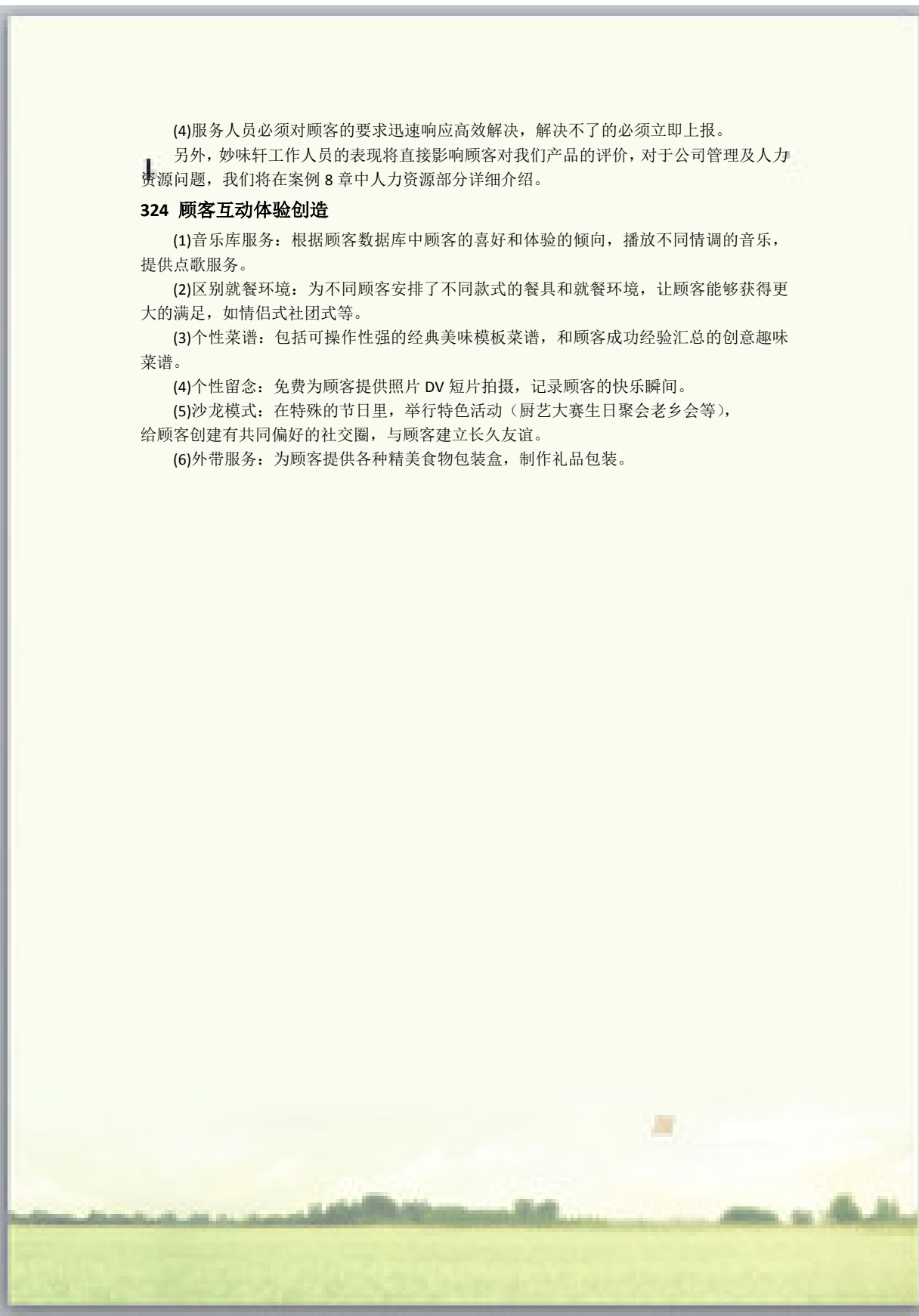
(2)区别就餐环境：为不同顾客安排了不同款式的餐具和就餐环境，让顾客能够获得更大的满足，如情侣式社团式等。

(3)个性菜谱：包括可操作性强的经典美味模板菜谱，和顾客成功经验汇总的创意趣味菜谱。

(4)个性留念：免费为顾客提供照片 DV 短片拍摄，记录顾客的快乐瞬间。

(5)沙龙模式：在特殊的节日里，举行特色活动（厨艺大赛生日聚会老乡会等），给顾客创建有共同偏好的社交圈，与顾客建立长久友谊。

(6)外带服务：为顾客提供各种精美食物包装盒，制作礼品包装。



第 4 章 市场分析

4.1 市场背景

据国家统计局 2024 年统计公报显示，2024 年全年国内生产总值 246 619 亿元，比上年增长 4%。其中，第三产业增加值 96 328 亿元，增长 4%。增加值比重为 391%。

居民消费价格比上年上涨 48%，其中食品价格上涨 123%。在城镇投资中，第三产业投资 64 928 亿元，增长 232%，其中，住宿和餐饮业投资额为 1 326 亿元，比上年增长 412%。城镇居民人均可支配收入 13 786 元，实际增长 122%，居民家庭恩格尔系数为 363%。

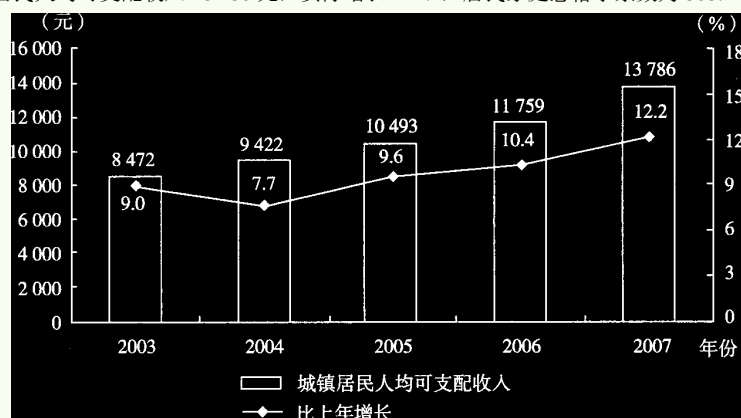


图 41 2003~2024 年城镇居民人均可支配收入水平及其增长速度

资料来源：国家统计局 2024 统计公报。

以上数据说明，国内经济发展势头良好，人民生活水平有了很大的提高，城镇人口可支配收入也有了较高比例的增长，用于第三产业的消费比例也将大大增加，特别是休闲娱乐方面，市场空缺很大，潜力也极大。

与此同时，2024 年全国全年研究生教育招生 42 万人，在学研究生 120 万人，毕业生 31 万人。普通高等教育招生 566 万人，在校生 1 885 万人，毕业生 448 万人。各类中等职业教育招生 800 万人，在校生 2 000 万人，毕业生 530 万人。说明我们的目标消费群体很大，市场潜力无限。

4.2 市场容量

我们的营销目标主要是在校大学生和时尚白领。随着中国高校的持续扩招以及中国经济的持续高速增长，造就了庞大的在校大学生群体和白领阶层，因此我们的目标市场容量是巨大的。在这里，鉴于数据原因，我们只对在校大学生市场进行了估算，其结果表明，这是一个 227 亿元人民币的市场。

在我们 2024 年的一次北京大学生消费调查中，我们发现平均每位在京大学生每年有 1 77719 元花费在餐饮上。结合中国目前在校大学生的数量，我们得到了以上的结果。具体计算方式如图 42 所示。

Commented [g5]: 市场背景还需要进一步合理说明。本商业计划书在市场背景中仅简单介绍了国家经济增长第三产业消费提升和在校大学生人数提升，看起来非常不系统和细致，建议可以运用一些工具进行分析，如环境分析的 PEST 分析法，它能够使背景分析系统和清晰。

在北京大学生平均每人每年餐饮消费额1 777.19元
(2006年调查报告)

X

全国平均消费水平情况63.78% (占北京的百分比)

=

全国每位大学生平均年餐饮娱乐消费额1 133.49元
(2006年调查报告)

X

全国大学生数量2005万人 (2007年)

=

在校大学生市场容量2 272 647万元

图 42 在校大学生市场的市场容量估算

43 市场分析

431 市场定位

公司服务与其他餐饮娱乐项目的差异性表现在两个方面，一是我公司提供的并不是现成的食物，而是提供食物原材料，让顾客自己动手烹饪想要的食物；二是我公司提供了普通餐厅所不能提供的与亲友分享自己劳动成果的快乐体验，并且我们极力打造这种体验。所以，我们提出以下两种定位。

- (1)类餐饮业定位：满足食的需要，为顾客提供专业的厨房设施，使顾客能自己制作喜欢的事物，并能体会这其中的乐趣。
- (2)类娱乐业定位：满足一种新的消费心理需求，成为顾客喜欢的休闲娱乐交友的新场所，成为健康创意文化甚至新的生活理念的象征。

432 目标市场

对于目标市场的分析，我们使用国外一种非常普遍的市场细分的方法——生活形态划分方法来分析我国的消费者市场。

美国芝加哥大学的威廉·威尔斯教授指出“过去营销研究者通常使用性别年龄收入职业居住地点等人口统计特征来细分市场，但无法完全描绘出消费者的特性，更无法了解消费者的内心”，而生活形态通过考察人们的活动兴趣意见和价值观，将总体居民划分为几个具有典型特征的族群，对于第三产业来说，它是一种更精准贴切的市场细分方法。

我们结合两个维度来划分中国都市消费者的生活形态：一是社会阶层，二是中国人的基本心理导向，划分了中国城市消费者 12 个消费族群，如图 43 所示。

Commented [g6]: (1)本部分的阐述出现了一个逻辑性错误，市场容量目标市场确定市场调研三个概念的出现次序出现了一定的混乱。一般来说，市场容量的测算应该是在目标市场确定和市场调研之后，不可能未确定具体的目标市场和目标人群就能测算出产品的市场容量。

(2)市场容量的测算不够合理和精确。

首先，本文中的估测数据值 227 亿元人民币应该是中国大学生餐饮市场容量，并不是愿意参与厨房体验产品的市场容量，除非所有的大学生餐饮市场都被厨房体验产品抢占。因此，还需要通过调研对大学生餐饮市场进行进一步细分和折算，估算出厨房体验产品的市场容量值。

其次，在测算市场容量过程中，妙味轩公司是用北京大学生餐饮消费额的调研结果来估算全国的市场容量，其合理性值得商榷。这些消费额数据除了可以通过调研获取之外，还可以参考一些行业分析报告或其他权威数据。

(3)在市场调研分析中，应该明确给出调研的地点和时间，并说明调研对象的典型性和代表性。此外，妙味轩团队仅调研了 172 人，样本数量太少。建议该团队继续增加调研样本的数量，使调研结果更有合理性。市场调研分析是投资者非常看重的一部分，这一部分让创业团队和投资者都能贴近市场和消费者，获取更多的消费信息。

(4)在市场调研分析中，应当给出更多的数据说明消费者的特征和偏好。

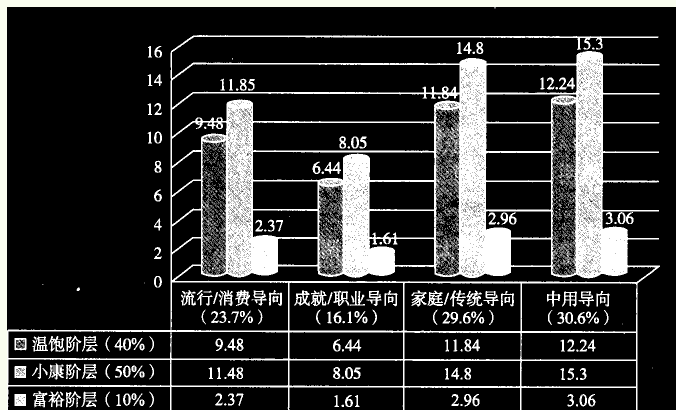


图 43 生活形态划分方法市场分析说明图

这其中，我们的目标市场是小康阶层和富裕阶层具有流行 / 体验导向消费倾向的 1422% 的人群。与此同时，我们还发现，有意向并有能力成为我们顾客的群体还体现为年轻化个性化有创意有猎奇心理。而在这些人中，我们必须抓牢表 41 所示人群。

表 41 公司主要目标市场

目标市场	市场需求
大学生	●特别食物需要
	●同乡叙旧，对家乡菜的怀念，对家的感觉的需求
	●各种各样的聚会（生日 party 节假日庆祝获奖社团聚会班级活动等），少则 7~10 次，多则 20 余次
情侣	●爱一个人，必须抓住他的胃
	●纪念日（初次见面纪念日恋爱纪念日）
	●节假日（情人节白色情人节七夕圣诞节）
青年白领	●轻松享受烹饪乐趣
	●休闲沙龙：如川菜沙龙烧腊沙龙月饼沙龙药膳沙龙等
	●休闲氛围与轻松的交际环境
	●尝试新事物

44 消费分析

441 宏观分析

随着时代的进步，我们的消费模式有着很大的改变：

产品经济——+服务经济——+体验经济

我们的 DIY 模式店依据的就是体验经济学。正如体验经济中所强调的消费者越来越多地花钱买感觉买心情买享受买某种体验，并为有其价值体验而心动。

1 抓住顾客的情感

体验营销正是企业和顾客交流感官刺激信息和情感的要点的集合，通过营销过程使消费成为记忆是体验营销成功的关键。在当前商品的功能属性差别不大的经济形式下，决定消费者对某个产品取舍的关键就是感情了，而感情的塑造与维系则要靠企业的体验营销与个性化服务。

2 产销合一

只要有足够的个性化，劳动就是体验。个性化的营销方式涵盖了创新因子，所以我们要充分分析个体的差异性，有的放矢地创造新的思维和方式来销售商品引导消费，才能够更好地满足社会的需求，在营销中立于不败之地。

3 创造顾客感动

只有顾客感动，顾客才会行动。体验经济时代，人们的修养和素质不断提高，而对于情感的需求也必然越来越丰富细腻和多元化。创造顾客感动关键在于找准顾客心灵的最软处轻轻抚摸，调动顾客的情感体验。也就是真正地把顾客的需求放在第一位，成为一家以顾客至上为理念的企业。

4 忠诚代表认可

我们要留下良好的形象，以期望顾客的再次光临，或许可以说这是决定一个企业是否可以继续经营的重要依据。

442 市场调研

为了更好地了解我们的顾客，我们做了市场调研，在调研的基础上，我们制定相应的措施。

依据我们初步的计划，针对大学生群体进行发放，运用总体抽样方法，按照科学性和可操作性相结合的原则，我们对目标总体按性别进行区分，同时按年级进行分层。我们所针对的大学生层次划分都比较均匀，有助于我们衡量市场前景。调查结果如下。

首先是样本分布如图 44 所示。

受访者性别比例如表 42 所示。

表 42 受采访者男女生比例

性别	男生	女生
人数	2	60

顾客争取策略如表 43 所示。

表 43 顾客争取策略

人群性别\项目	准顾客率	隐性顾客率	争取策略
男性	60%	30%	免费体验口碑宣传
女性	92%	7%	免费体验打折优惠特色活动

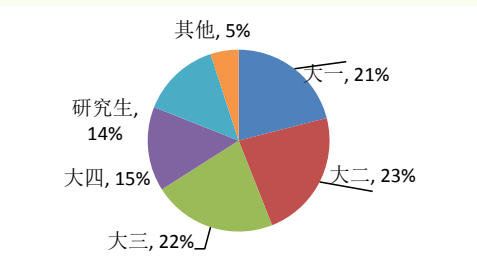


图 44 受调查人群分布

从性别上进行细分是我们主要的研究方向。研究结果如下所示。

男性消费者

(1)愿意尝试理由：首要条件是和情侣舍友社团同事一起去，他们所希望在这所体会到的感觉是多种多样的。

(2)拒绝尝试理由：传统观念作祟，认为男生不该下厨。

(3)刺激消费渠道：朋友的推荐以及免费体验。

(4)偏向中档的价位，不太看重价格。

(5)绝大部分人表明会因为感觉好而经常光顾，他们将会成为我们比较固定的顾客群。

女性消费者

(1)愿意尝试理由：和情侣舍友社团同事一起去，感受温馨气氛。

(2)刺激消费渠道：推荐打折以及免费体验。

(3)比较看重价格，偏向低档的价位。

(4)主动性及频率都将大大超过男生，市场极大。

将会成为我们比较固定的顾客群。

以上调查是为公司发展初期的运营做准备，主要针对大学生，也包括一些其他人群。大学生是社会各方面的先锋，所以这项初期针对大学生的经营会吸引一大批的人前来，他们对这项经营模式都产生了极大兴趣，愿意去主动体验，也都表示如果感受好的话会经常前来，也会推荐给亲朋好友。

第5章 竞争性分析

5.1 SWOT 分析

在进入体验市场之前,我们运用了 SWOT 分析法比较客观准确地分析妙味轩的优势劣势机会和威胁,为我们更好地进入市场,趋利避害做好了准备。

5 优势(Strengths)

(1)经营模式优势。这是我们最大的优势。用开创性的经济模式与营销方法,低物质成本高智力投入的生产方法,为顾客上乘的客户体验服务,可以快速赢得大量客户和高附加值;一种新的商业模式总是能引领市场的,市场也证明了这一点,像星巴克沃尔玛都是成功的案例。

(2)人力资源优势。关键领域拥有专长和积极上进的职员,很强的组织学习能力,务实的管理理念。

(3)灵活性大。由于成本低,所要求的技术含量小,主要靠创意,一家店面小,有很大的灵活性,在看到市场的需求时,我们能很快地做出反应,迅速的扩张。

(4)组织体系优势。高质量的控制体系,完善的信息管理系统。

(5)竞争能力优势。产品开发周期短,客户群忠实程度高,与原料供应商良好的伙伴关系,对市场环境变化的灵敏反应,市场份额的领导地位。

5.2 劣势(Weakness)

(1)管理经验缺乏。公司在同领域内没有相关的先驱,缺乏可借鉴的管理及经营经验:经营之初,我们是一个独创的经营模式没有样本可循,所以在管理及经验上几乎毫无经验,这将是我们的最大弱点。

(2)缺乏核心技术。经营模式成熟后会出现大量模仿者。

(3)缺乏人才储备。在公司建立初期,缺乏有竞争力人才储备。但是,DIY 厨房是一项有趣而且高回报率的项目,所以,招聘中必定能找我们所需要的人才,在以后可以仿造麦当劳的用人制度,长期来看这个弱点将会被克服。

5.3 机会(Opportunities)

(1)社会消费方式的有利变动。随着人们物质生活水平的提高,越来越多的人已经满足于接受标准化大众化的商品和服务,追求个性,更追求精神价值的消费倾向日益凸现。这种形式间有利于我们市场的开拓和成熟。

(2)庞大的客户群和可观的消费量。庞大数据库配合会员制,保证顾客群将会有稳定的增长,并且通过良好口碑的宣传,将会造就一个庞大的客户群,进而带来可观的消费量。

(3)数据库营销。在长期的竞争中,依靠数据库信息密切跟踪顾客的消费倾向和新的体验需要,稳定市场并进一步拓展市场。

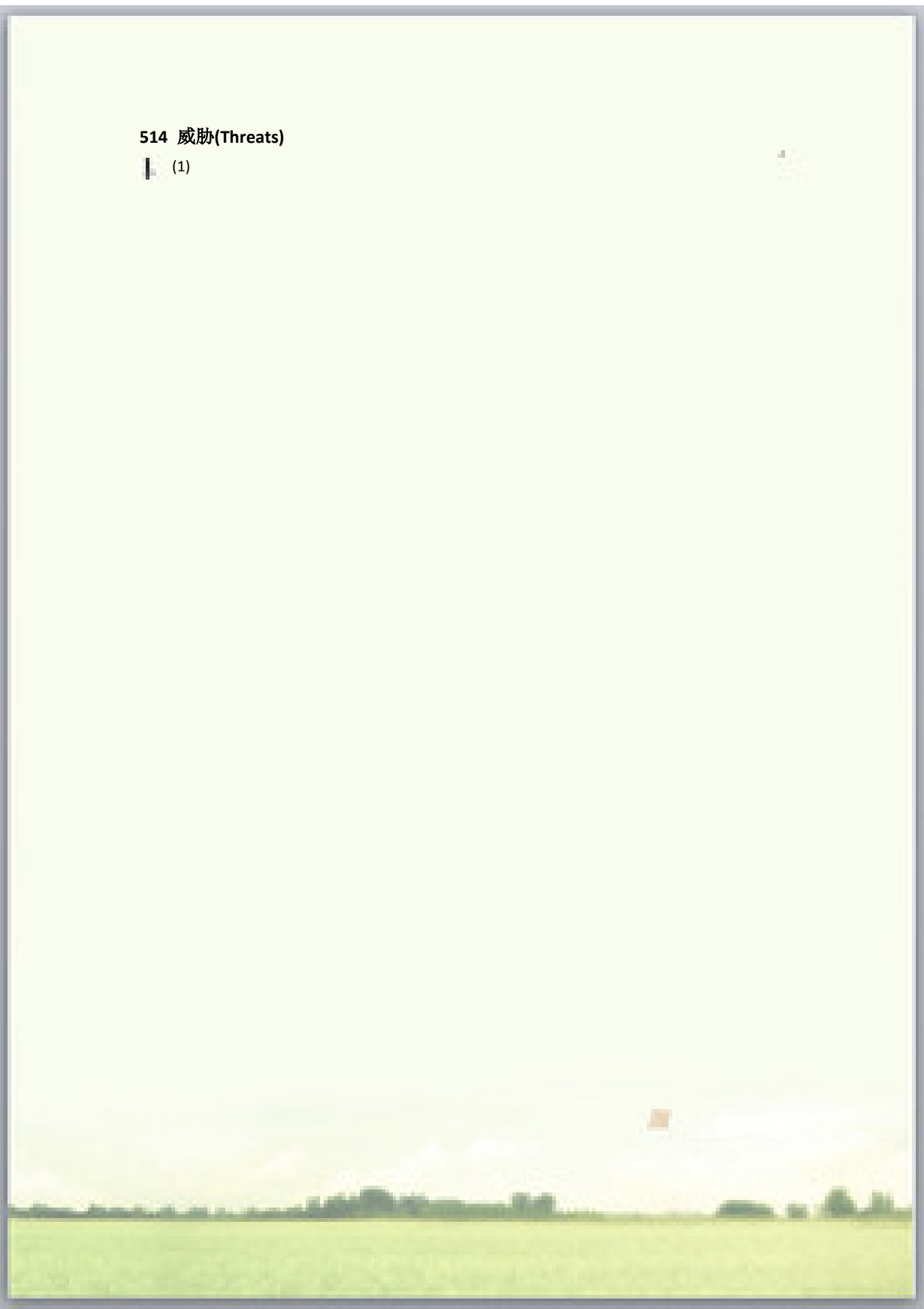
(4)垫高壁垒。在拓展市场的过程中,将会形成独特的管理方式,包括会员制数据库等,这将给以后的模仿者带来无形的壁垒,使竞争者难以超越我们。

(5)地理型扩张。目前,市场目标主要是集中在大学校园中,全国市场广阔。同时,随着经营模式的成熟和资金人才的积累,企业将目标投向其他阶层,造就风格不同,适应人群不同“DIY 厨房俱乐部”。

514 威胁(Threats)

■ (1)

■



出现将进入市场有强大经济实力的新竞争对手。当体验市场成熟时，资金力量强大的竞争对手可能迅速占领高端市场。

(2)政府政策的不完善。由于体验市场是个新兴市场，政府的相关政策法规尚未出台，我们的很多权利可能不能得到及时的保护。

(3)产品创新能力下降。我们的创意在很大程度上来源于顾客，是顾客和我们一起创造了这个店，相对于另外企业来说，我们面临产品创新能力下降的问题可能会小一些，但是同样也是一个很值得我们重视的问题，我们会配以有效的团队激励机制和引进人才这两个有效的手段。

(4)容易受到经济萧条和业务周期的冲击。目前中国的发展形势比较的乐观，居民的消费水平稳步上升，估计在未来几年内经济萧条的可能性不是很大，但是由于我们是一个以营造“体验经历”为主的企业，比较容易受到业务周期的冲击，在一年中会有淡旺季，不过这些已经在我们的预计之中，在营销计划中，我们针对性地采取了一些措施。

Commented [g7]: 在进行 SWOT 基本分析后，最好能将各种环境因素相互匹配起来加以组合和思考，得出一系列公司未来发展的可选择和对策。

52 波特五力竞争模型

知己知彼，百战不殆。在了解自己后，我们又运用了波特五力竞争模型，从行业中决定竞争规模和程度的五种力量来分析企业所在行业竞争特征。波特模型的主要结构如图 51 所示。

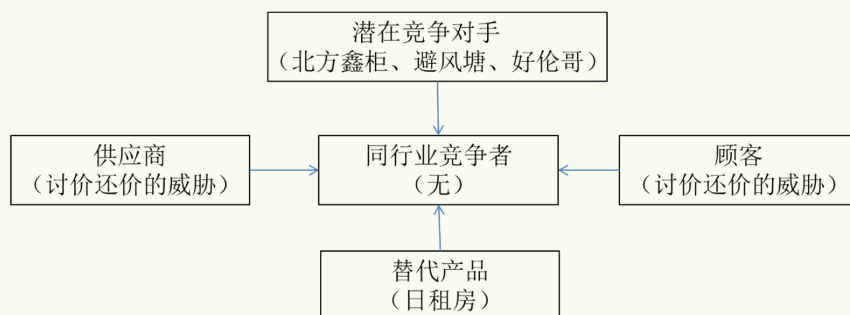


图 51 波特五力模型图示

521 同行业竞争者与替代产品

就妙味轩独特的体验经济商业模式来说，在目前市场上还没有同类企业作为竞争对手，故也不存在替代产品。

就大学生自己聚会下厨的简单需要来看，能起到替代作用的大概就是分布在高校周围有简单厨房设施的廉价日租房，但其设施简陋，安全性差，卫生难以保证，基本没有服务可言，故竞争性不强，不会对公司的市场造成大的威胁。

522 潜在竞争对手

结合休闲娱乐与餐饮的交叉定位，以及消费者在此角度的消费倾向，我们分析了在这两方面都有一定实力有可能成为我们未来的竞争对手的三家各有代表性的公司进行了分析。

1 以北方鑫柜为代表的 KTV（类娱乐业竞争者）

以北方鑫柜为例，店址就在学院路高校密集区。主要消费群体就是学生，消费价格相对较低。KTV 是大学生聚会的高频场所，是我们在聚会市场上最主要的竞争对手。

据调查，除地理优势外，北方鑫柜对于顾客的最大吸引力来自于其较为低廉的消费价格。其消费价格如表 51 所示。

表 51 北方鑫柜的消费价格表

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/378130076050006116>