



创业计划书

清华大学：高贵中

王剑欣

周晓沧

指导老师：黄京华教授

目录索引

第一部分 执行总述.....	4
第二部分 产品及服务介绍.....	5
一、商品规划迎合市场.....	6
二、营建良好供货商关系.....	6
第三部分 公司战略.....	7
一、阶段性总结.....	7
二、短期目标.....	7
三、长期展望.....	7
第四部分 市场分析.....	9
一、竞争对手.....	9
二、趋势分析.....	11
三、市场定位.....	12
第五部分 营销策略.....	13
一、充分利用网络导购.....	13
二、会员制价格与服务.....	14
三、社区化营销.....	14
四、人性化多渠道宣传.....	15
五、适时运用电子商务解决方案.....	16
六、以点带面的社区隐性店.....	17
第六部分 电子商务分析.....	18
一、物流：.....	18
二、资金流：.....	18
三、信息流：.....	19
四、商品流：.....	19
第七部分 创业管理.....	20
一、创业团队介绍：.....	20
二、总裁/推销部：.....	20
三、项目设计/公关部：.....	20
四、技术实现部：.....	20
五、财务系统：.....	21
第八部分 财务状况.....	22
二、融资方案和回报.....	24
（一）种子成长期.....	24
（二）前期开拓期.....	24
（三）发展及回报期.....	24
第九部分 风险分析.....	26
一、本身风险.....	26
（一）缺乏知名度，难以将信息直达消费者.....	26
（二）消费者尚不能认同网上购物.....	26
（三）以传统门店进行营销的竞争对手.....	26
（四）物流协调.....	27

二、其它风险分析.....	27
(一) 政策法律风险.....	27
(二) 经济环境风险.....	28
(三) 自然灾害风险.....	28
第十部分 项目总结.....	29
一、重点分析.....	29
二、难点分析.....	29
三、可行性分析.....	29
附注 童心网二次开发历程.....	30
一、概述.....	30
二、子系统功能.....	30
(一) 会员制服务.....	30
(二) 网上购物.....	30
(三) 论坛.....	31
(四) 管理更新.....	31
三、进度要求.....	32

第一部分 执行总述

由于 20 世纪 80 年代人口出生反弹和独生子女结婚可以生育第二个孩子的政策落实，本世纪初全国进入人口开始出现增长趋势，根据相关资料显示，尤其在属相比较“吉利”的 2004-2006，将迎来新一波生育高峰，与之相关的教育、医疗、消费、娱乐等配套设施都亟待跟进。

总体生活水平的提高加之教育观念与国外的接轨，系统的幼儿用品、早教产品、母婴保健辅助等商品已经进入普通消费领域，为一些受过高等教育并有良好稳定收入的家长所欢迎。如欧洲销量第一的德国 NUK 婴儿用品，已是北京等大城市年轻妈妈的首选。

就目前而言，这些商品仍停留在店面销售，自选购买的阶段，未能满足消费者在服务、信息上的更多需求。此外销售网点也比较有限，集中于大商场的专柜和母婴专卖店。

综合以上因素，我们认为这是一个值得把握的商机，并规划成立了童心网 <http://www.tongshop.com>——一个以母婴、儿童用品销售为主营业务，集育儿知识、亲子文学、网络资源共享为一体的综合网站。自 2004 年 5 月创建，迄今已进行了为期三个月的试营业。

第二部分 产品及服务介绍

对于进入门槛很低的流通企业,借助电子商务等技术工具可以提高效率,胜出的关键依然在于独特的服务理念。

童心网的基本服务理念是:**引领母子共同成长**。初为父母,必然要经过一个手忙脚乱,无论在经历还是感情上都逐步成熟的历程。童心网不仅仅作为单纯的商店,而是信息交流平台来帮助顾客学习育儿知识,了解并挖掘顾客的需求,引导消费。通过一定时间的积累,建立起顾客长期的品牌忠诚度。

童心网销售的商品,在初期将根据市场调研情况,初步设计产品如下图所示:

图1 童心网销售的产品



在产品销路打开之后,由产品专员筛选合适的厂商建立经销关系进行代理;在壮大后培养自己的技术和设计队伍,针对需求发展自有品牌。

童心网采取网络与实地营销并行的会员制度,建立详细的顾客档案,采取育儿顾问社区负责制,保持适度、定期接触,以人性、体贴的服务吸引稳定的顾客群。

除了提供商品的销售,童心网将规划附加产品使服务增值,如面向会员的会刊、培训、与其他领域合作伙伴共同提供优惠等。结合网络服务提供商的优势,还将把资源下载、网络空间、论坛等服务融合亲子概念,开发出虚拟宝宝相册、父母日记等衍生产品。

一、商品规划迎合市场

与普通商店“进到什么就卖什么”不同,童心网对商品的规划完全来自消费者需求,顾客就是产品专员。当发现对某种商品的需求存在时,我们会进行从搜集相关资料,就同类产品分析比较,到洽谈厂家,预测市场可行性,最后新货上架一个过程。

如曾有顾客提出希望购买防辐射孕妇服,这是市场上还比较稀缺的新商品,我们对市场上的多个品牌进行调研后选定北京的三个厂商进行接触,最后综合得出的分析是:该类商品目前还没有比较权威的性能认证标准(各厂商出具的都是不同部门的检测报告);价格的昂贵与技术含量不成正比;实际消费量要低于媒体的广告宣传。最终定位于少量型号上架但不作为主推商品。

系统化的商品规划要付出一定时间和人力,但正如消费者买东西会精挑细选以求最合适自己的一样,选择了符合市场眼光的商品,商店才能有效地减少囤积,加快资金流转,最大程度地实现利润。

二、营建良好供货商关系

在确定了计划引进的商品、品牌后,积极地和厂家接触成为下一目标,一是争取低折扣,二是寻求在促销、推广等方面的支持。由于创业初期我们并不具备大批量进货的能力,只能尽可能地力求与二、三级经销商同待遇。

和其他经销商不同的是,我们的 B2C 模式是直接和消费者点对点的交流,减少了许多中间环节,关于产品的建议意见、需求可以更快地传达到厂家;厂家的改进、新品也可以依托我们的网络进行宣传,互惠产生的利益可以弥补业务量的不足。童心网目前引进的十余个品牌都享有了等同地市级经销商以上的进货折扣。

图2 供应商品品牌比较

品牌	经营范围	待遇
德国 NUK	母婴用品	等同地市级经销商
台湾黄色小鸭	母婴及儿童用品	等同省级经销商
浙江日康	母婴及儿童用品	等同地市经销商
广东婴之谷	婴幼儿服装,床上用品	等同省级经销商
北京康福瑞	防辐射服	等同省级经销商
香港百利威	儿童玩具	等同地市经销商
香港伊诗比蒂	填充玩具	等同地市经销商
美国孩之宝	芭比娃娃,变形金刚	等同地市经销商
美国培乐多	彩泥	等同地市经销商

广东迪孚玩具

婴儿塑料玩具

等同省级经销商

第三部分 公司战略

作为一个新成立的公司，我们选择了新兴的电子商务作为切入点，逐步拓展我们的业务。根据公司成立短短数月来的经营情况，我们对公司成立之初预定的目标进行了一定的修正。依据过去一个季度公司的初期创业的经验总结，我们制定如下的公司战略：

一、阶段性总结

在三个月的试营业时间中，童心网基本完成了以下目标：前期市场调研，网站和商品类别、品种规划；与厂家的联系合作，取得经销资格和折扣；购买空间、域名并进行形象设计，搭建了初步效果的网站；在门户网站及公共论坛上的宣传，吸引了最初的一部分顾客，迄今上架商品 200 余件，会员达到 50 人以上，实际发生营业额共 6300 余元。（由于前期货物的积压，目前没有实现盈利，详细情况可见[财务报表](#)）。目前，试营业阶段的目标，基本已经达到。

二、短期目标

2004 年 8 月后一年内的发展方向是：吸引外部投资和合作伙伴的加入，筹集资金建立 4-6 人的小型有限公司；着手组建自己的业务队伍，包括推广、顾问、配送等专门人员；集中开发北京本地市场，将宣传从网络扩大到现实，利用在社区、医院、幼儿园等消费者集中区域发放广告或和育儿杂志达成合作等方式散布影响，将会员人数扩充到 800 人以上，平均月营业额达到 2 万元；了解更多市场需求，上架商品达到 1000 件，与更多厂商建立进一步合作关系（如网上集采、酬宾让利、消费者见面会等等）；在网站架构及技术上做深入调整，完成基本的电子商务功能和论坛、综合信息服务，使经营者能快速有效地进行管理。

三、长期展望

如童心网能达到短期发展目标后，基本已能在母婴消费领域中站稳脚跟，在消费者中享有一定信誉度，此时可以预期未来 5 年内的壮大计划。

- 1、在成长速度和潜力得到投资者认可前提下进一步融资，积累资源，招贤纳士，以谋求深度发展。
- 2、将覆盖范围从单一的北京市场扩大到几个大城市和省会城市，开展连锁经营，在市场已培养成熟的地域建立配送中心。
- 3、达到规模优势后，针对市场需求引入国内外更多品牌，直接取得全国或华北区代理经销权，将中间环节减到最少。
- 4、时机成熟情况下逐步培养自己的技术和设计队伍，发展自有品牌，挑选性价

比高的厂商贴牌代工，同时进入网站和传统渠道（如商场）销售，并试探国外市场。

- 5、将童心网发展成第一专业育儿资讯网站，建立完备的内容体系、后台程序及与营销相结合的客服顾问中心，与相关媒体、企事业单位营建良好的合作关系，尝试不同方式的广告宣传。

第四部分 市场分析

成立一家新的企业，前期的市场分析必不可少，这就类似于上马一个项目之前的可行性研究一样。从第一部分的执行总述中我们提到了顺应当前社会发展的一个新的趋势，我们决定以电子商务为主要形式成立一个以销售母婴、儿童用品为主营业务的公司。虽然这是一个比较新的领域，但在意味着机会的同时也隐藏着一些潜在的风险。有鉴于此，我们通过“竞争对手分析”、行业的“趋势分析”等方面进行了深入的市场调查，并依据它们给公司作出了一个市场定位。

一、竞争对手

童心网将要面对的竞争对手，基本分为四类：大型商场的婴幼专区；母婴专卖店；同样以电子商务为载体的网上商城；采取电话订购和邮购等方式的商贸中心。

大型商场的婴幼专区和小规模但已形成连锁的母婴专卖店都属于借助固定店面销售的商户，也是目前比较得到消费者认同的方式，占据了市场的大部分份额。前者一般占据商场的某一层（1000平方米以上），因位处闹市客流量大，整体资源丰富，售后完备。但由于此类场所上架品牌都需支付大额场租，羊毛出在羊身上的结果是标价居高不下，基本是商品的全价出售（除了六一等特别节日，目前时兴的商场大量打折、促销活动婴幼用品一般是不参加的）。再者导购由商场工作人员担任，对产品的认识停留在比较肤浅的程度，不能给顾客细致的消费分析和建议，也难以激起二次购买的热情。除了对价格不敏感的少数消费者，主要吸引的对象还是送礼等需求的非自用顾客。

连锁专卖店在大城市有一定的基础，如三苑惠力（<http://www.syhlco.com/index.htm>）就是由几位年轻妈妈在9年前创办，至今发展加盟店10余家，网点覆盖北京城区。它们场地在20平米左右，多数毗邻居民小区，购物方便，导购人员大多对育儿知识比较了解或本身也是母亲，针对长期顾客，实际出售价格可以是标价的9折乃至以下。但由于店面偏小的限制，商品只能集中在比较狭隘的某些类别、品牌，不如商场充实全面；店面的租金是成本的一大组成部分。

电子商务兴起后，也有先知先觉的业内人士向母婴商品领域发展，比较有代表性的是得到国外风险投资扶助的“乐友”（<http://www.leyou.com>），其种类全面，商品丰富，但其商品多为中高档品牌，出售价格是市场标价的8-9折。此外还有专门种类、品牌的相关网上商城，如“我爱玩具”（<http://www.52toys.com>）“好孩子童车商城”（<http://www.goobaby.com>）等。网络销售渠道的发展过程不如预期理想，通病是“展、销、服”脱节——在网上展示商品的不是导购而是网站的设计师或编辑，对商品缺乏了解；配送外包给快递公司并收取10-20元运费，使百元以下的商品失去了价格优势；在配送过程中的未知因素没有明确责任方；客服薄弱，缺乏相应售后服务，论坛上的咨询无人应答。

图3 竞争对手乐友网销售产品



图4 竞争对手52toys网销售商品



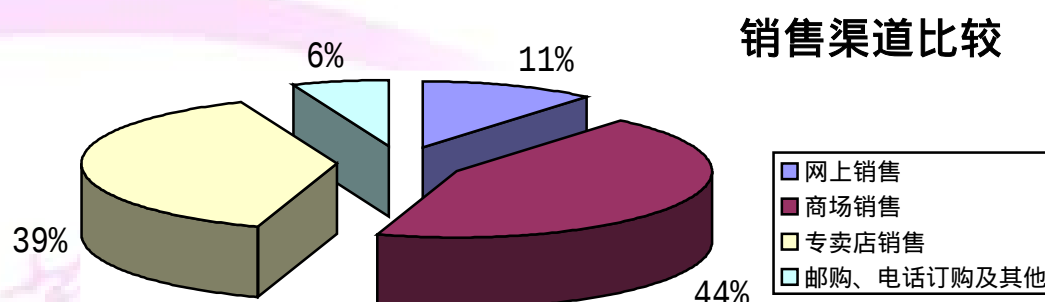
“直邮广告”也是非主流的销售渠道之一，此类公司具有敏锐的信息捕捉能力，在收集有相关需求的潜在顾客联系方式后，发送商品的目录邮件供挑选邮购，在一些大城市已经发展到电话订购。最显著的优点是运用成本低廉的邮寄方式完成了有针对性的信息送达过程，迎合了正好有此需求的顾客需要。但送达后的反馈难以了解和获取（顾客既不能象传统门店那样和导购交流也不能在网站上留言发帖），在信息流上属于“单向联系”；此外邮购决定的先款后货，等于把风险从商家转嫁给了顾客，是消费者犹豫的一大因素。

电子商务和直邮广告等其他销售渠道最大弱势都是：消费者未能完全接受认同非传统购物方式。一是基于对实物的依赖，单纯的图片加说明难以产生购买欲望；二是信任度的积累要比具备实体门店的商家来得困难；三是非现场交易的不确定因素加大了风险。作为选择了电子商务的童心网，我们只能规避、减少这些弱势，或者强化其他优势来作为竞争砝码。

二、趋势分析

下面的“销售渠道比较图”来自某一玩具品牌经销商 2004 年度上半年北京地区的销售数据，可大体反映市场分化情况。

图5 销售渠道比较



从上图可见，非传统购物方式尤其是网上购物，虽然占据的总市场份额不多，但考虑到其兴起的历程不超过 3 年，实际上发展速度已经相当可观。

我们从下面四个方面的分析认为，网上销售在目前的母婴用品市场中，仍有大幅向上的余地和空间：

- 1、网络发展的社会大环境。电脑网络从上世纪末的稀有品，短短几年成为现代人生活中的必要工具，网民呈倍数增加，新建设的居民小区几乎都有宽带或 ADSL 的接入。加之银行对电子支付和信用卡制度的推行，及政府对电子商务的政策鼓励，让网上购物有了更大的可操作性和更低的风险。
- 2、随着市政建设、外来人口涌入带来的置业高峰，城市周边开发了大批商品楼盘，相应的配套设施却没有建立，出现了购物远、上学远、娱乐远等问题，网络购物的便捷、低成本，正好可以补充商业上的空白区域。
- 3、置业者中的年轻一代与我们的目标顾客（收入稳定的准父母、父母人群）基本是重合的，生育前后三年是购买住房高峰期。潜在消费者的密集分布和可

查找性，使我们有条件和时间来培养其网络购物需求。

- 4、母婴用品本身的特点也非常适合网上销售：大多为时效性不高非立即消费的商品，顾客可以接受 1-3 天的配送时间；体积质量普遍较小决定了运输成本的低廉；拥有的特殊消费群（孕妇、幼儿）由于本身局限不能经常活动于传统商业区。

三、市场定位

童心网的目标顾客是：受过良好教育有稳定收入，短期内计划要孩子或已有幼儿的年轻夫妇，广泛特征是容易接受网络购物，推崇先进事物，讲究科学育儿，对质量、服务、效率的要求大于对价格低廉的要求；已购买住房或有长期住所（如高校），分布于与商业区有一定距离的新兴社区。

童心网的市场初步定位是：有效利用电子商务工具提高效率和减少成本，利用多种销售渠道，在营销中引入人性化服务的母婴用品经销商。销售商品是我们最主要的收入来源，其他服务和辅营业务的目的在于强化企业形象并增加交易成功的机率，是商品销售的附加值。

第五部分 营销策略

作为一个以销售为主的公司，一个好的营销策略可以说是公司在市场上立足，并得以不断发展的根本所在。同传统的销售企业一样，我们的营销策略也包括涉及市场需要的商品规划、与原产品供应商建立长期的、良好的关系已达到降低进货成本，加速周转的目的；但作为一个新兴的以电子商务为主要方向的企业，我们的更考虑到充分利用网络资源来促进产品的销售，采用先进的物流方案；与此同时，为了保留住“忠诚顾客”，我们采取了“会员制”的方法并在不断完善中；在公司的成立初期，我们考虑以社区为根本，以较低的成本（社区隐性店等方式）较便利的方式接触我们的主要顾客群。下面便是我们营销策略的具体论证等细节：



图6 童心网网络导购

全屏图文并茂的网页广告，直接明了地介绍了商品的技术特点、全系列所有产品，相当于电子版海报

充分利用网站资源，以精美的商品图片、flash 动画、大幅广告展示和商品介绍及评论，来加深消费者的印象，灌输、放大需求；辅以在线答疑、电话咨询等多种互动方式回应消费者进一步对信息的了解，形成层次分明、信息齐备的商品网

一、充分利用网络导购

网络营销经常被消费者质疑的一点是无法看到实物，也没有传统销售人员在旁进行介绍解说；这是该营销方式的一大劣势，但从另一角度而言，也意味着省去了店面和人员的大量开支。综合电视或平面媒体的广告效应来看，其实大多数消费者的购买欲望是产生在接触实物之前的获取信息过程中，我们要做的是将此过程放大而弱化不能接触实物的缺憾。

童心网一方面

上展示体系。

二、会员制价格与服务

在厂家的折扣待遇上我们基本与其他商家站在同一起跑线,但由于我们没有实体店铺,借助网络营销和内部信息管理系统也不需要负担庞大的营业支出,因此即使在普遍的市场价格以下销售,也依然能保有一定利润。有竞争力的折扣价格是童心网最大的优势。然而因为担心会影响其他渠道的正常销售,大部分厂家要求所有经销商都必须遵循制定的价格表,不得长期打出折扣价格。从长远来看公然面向所有消费者的低折扣也不利于我们的发展,我们还没有壮大到可以主导市场,重制价格的地步。

因此我们采取会员制价格,即向我们提供了真实有效个人消费者信息的注册会员,才能享受低于市场价的商品价格,一是从保护商业利益出发,二是以求此举能凝聚顾客,成为童心网长期、忠实的消费者。

图7 会员制服务情况

类别	品牌	名称	市场价	会员价	评价
礼盒套装	小脚丫	成长纪念册标准版 推荐	138	100	♥♥♥
		比比高成长纪念册	65	50	♥♥♥
		迪士尼 我家宝贝系列婴儿玩具12件套 推荐	82	65	♥♥♥♥♥
	迪士尼	我家宝贝系列婴儿玩具10件套	64	50	♥♥
		我家宝贝系列婴儿玩具8件套	48	38	♥
		我家宝贝系列婴儿玩具7件套	42	33	♥
	喜喜	婴儿礼品盒	169	135	♥♥♥
		婴儿奶瓶礼盒	69	56	♥♥

会员能享受到的待遇除了价格上的优惠外,还有个性化的贴身服务。举例来说,我们通过对会员信息的统计分析,筛选出预产期为9月的准妈妈列表,在本人许可的情况下,向其以电子邮件、信函等方式发送相关的生产知识、用品推荐信息,在孩子生日时赠送小礼品等举措。除了与现实中的顾客挂钩外,会员身份在网络虚拟世界中也将享受到童心网提供的论坛、下载、亲子文学等娱乐资源。

三、社区化营销

我们的理想顾客群是北京北部五环至六环开发的新兴小区中,已有孩子或近期内将有孩子的业主。一是本区域的消费水平相对较高而配套尚未跟上,二是我们的团队对北部地区地理比较熟悉,将来的经营地点将设在此区域,三是此区域网络化程度高,不少小区有自己的网站论坛(如回龙观、天通苑),利于低成本宣传;居民本身对网络购物的接受度也较高;最后一点是由前述原因(商业配套未成熟、网络化程度高)等形成的消费“扎堆”现象——为了节省购物成本,业主们经常在网上互相通报实惠的消费信息,组织集采团购,符合需求的商品能在

短时间内得到整个小区消费者的认可，在市场的开拓上是极为有利的因素。童心网设想的社区化营销策略是：根据地域划分市场人员负责区，在不同时间段举行一定的市场活动；借助小区中最早成为童心网顾客的业主力量，鼓励集体采购并给予价格倾斜；针对拓展情况采取集中订单批量配送等节省成本的手段。

四、人性化多渠道宣传

资金所限，我们前期尚无在公共媒体进行大额广告支出的能力，如何在低成本宣传中获得知名度并建立良好形象是市场拓展的关键。童心网将以宣传渠道和宣传方式上的求新来达到这一目的。

母婴用品消费者有分布集中的特性，妇幼医院、幼儿园、傍晚小区的游乐区，都有大量的潜在顾客。选择适当地点及时机发放印有童心网网址的广告品、进行直接宣传交流，能起到吸引大量受众的效果。再者和母婴杂志合作，以提供产品、优惠券、实物赞助活动等方式增加美誉度。在年轻妈妈经常访问的摇篮网、新浪亲子、搜狐母婴等网站发帖，也是发布免费广告的渠道；但借助其他网站宣传不能达到稳定顾客的根本，我们的重心是童心网本身的论坛、内容建设。

宣传方式上，我们尽量规避商业气息太浓的直接推销形式，努力寻找对顾客人性化诉求的切入点。在网络或媒体上以育儿知识、宝贝故事、父母沟通等易于接受的形式进行隐性广告，在广告品设计上以生动活泼、色彩鲜艳、精美的卡通图案为主，配合文笔优美有亲和力的故事，淡化商业气息，凸显温馨热情的企业文化。

图8 网站站长的亲子文学——《妊娠日记》



童心网主创人主编，六位年轻妈妈的亲子文学合集《妊娠日记》，已由地震出版社出版，成为会员的消费者都可获赠阅。

五、适时运用电子商务解决方案

在运营中采用现代管理方法和电子化信息管理提高效率是我们非常注重的一环，童心网创业团队的大多数伙伴都具有 IT 行业相关背景，有能力自行开发网站所需的后台数据库及程序。从节省成本达到最高性价比的角度出发，我们选择了免费且安全性更高的 linux 系统服务器平台，以 php 程序结合 mysql 数据库为顾客提供服务；在购物系统及论坛等功能上选择已有的开源软件进行二次开发，根据童心网实际情况优化，从而节省大量人力财力。

除了搭建网站平台外，我们还建立了详尽的商品信息、供货商信息、会员订单信息数据库，形成规范的进销存系统。下一步方向是完善内部网络，变人工录入为直接从网站得到反馈变化，使信息及时更新。

图9 商品目录

商品：表						
	商品名称	说明	型号	供应商	制造商	进货价
	星星音乐拉绳	玩具	1551	千岁宝	伊诗比蒂	¥ 38.40
	月亮音乐拉绳	玩具	1552	千岁宝	伊诗比蒂	¥ 38.40
	太阳音乐拉绳	玩具	1553	千岁宝	伊诗比蒂	¥ 38.40
	昆虫床围	玩具	3253	千岁宝	伊诗比蒂	¥ 32.90
	羊仔床围	玩具	3257	千岁宝	伊诗比蒂	¥ 45.60
	趣味布书	玩具	4201-5 (4203除外)	千岁宝	伊诗比蒂	¥ 16.40
	小图画书	玩具	3106-10	千岁宝	伊诗比蒂	¥ 7.20
	中图画书	玩具	3105	千岁宝	伊诗比蒂	¥ 10.90
	大图画书	玩具	3104	千岁宝	伊诗比蒂	¥ 16.40
	故事布书1类	玩具	9002-9004	千岁宝	伊诗比蒂	¥ 38.00
	故事布书2类	玩具	9001/9005	千岁宝	伊诗比蒂	¥ 42.90
	穿衣玩具盒	玩具	4105	千岁宝	伊诗比蒂	¥ 52.80
	造型牙胶	玩具	1701-04/11-13	千岁宝	伊诗比蒂	¥ 10.90
	造型震箱玩具	玩具	1561-67	千岁宝	伊诗比蒂	¥ 16.40
▶	冰淇淋机	玩具	22339	千岁宝	培乐多	¥ 76.70
	美人鱼珠宝	玩具	22513	千岁宝	培乐多	¥ 89.70
	麦当劳餐厅	玩具	22281	千岁宝	培乐多	¥ 89.70

六、以点带面的社区隐性店

门面昂贵的租金是传统零售企业的软肋，但没有门面仅依赖网络营销的企业，一来很难取得顾客的信任，二来由于商品只能在公司和顾客两点间直线流转，在仓储、配送上缺乏灵活性且损耗过大，反应时间过长。

经分析我们认为，配送效率最高的区域，应是工作人员所在地周边 3 公里地区。近年来不借助楼底商铺、临街门面而租用居民住宅的“隐性店”的出现，使我们得到一些启发。普通居室住宅的租金不底商或临街的一半，但从功能来说两者可以做到基本没有区别。住宅所欠缺的人气，可以通过加大广告宣传，吸纳长期稳定顾客来赢取。

我们初步设想划定一定范围的核心小区，在其中租用 50-100 平米的普通居室住宅并进行改装修整，变为集库房、配送中心、门店功能于一身的分店，订单、配送、客服都由顾客距离最近的分店负责，总公司只需要负责分店的集中派货和远程管理，在某商品出现区域性的供求不平衡时，还可以在分店之间互相调货。在分店数量发展到一定程度后，产生连锁规模效应，带动整个邻近区域的市场。

第六部分 电子商务分析

因为本项目采用的是电子商务网络营销的模式，因此在商品的销售过程中，涉及到的物流、资金流、信息流及商品流的处理如下：

一、物流：

如前所述，因为网络营销对实物的依赖性很低，除了最初需要拍摄商品图片，在展示、销售到顾客订购的环节中，都不需要商品的实体存在。

就我们的目标市场北京地区而言，大部分厂商都设有本地分公司或指定经销商，有自己的存货库房；在这个有利前提下，童心网大胆提出以高效物流达到少量库存或零库存的设想。

首先在配送上母婴用品大多为时效性不高非立即消费的商品，顾客基本可以接受 3 天内的配送时间；在这段时间里工作人员根据整理、统计一并发生的订单数据，和厂商本地经销联系拿货，再分发给配送部门。

在与供货方的物流关系上，我们将和其保持频繁联系以了解库存状况（由于供货方是厂商本地经销，如果出现了短缺的现象说明该商品在整个地区的存货不足，只能由厂商自行发货协调，童心网将商品信息作相应更改并与已订购的顾客单独沟通。）；在与顾客个体的物流关系上，将根据其所在区域集中发送，再由负责人员单独配送。

在整个物流关系达到最大效率的情况下，商品在童心网支点只停留很短的时间，从而达到资金高效回笼，商品不积压、不占地的目标。

二、资金流：

童心网目前采取的支付方式有两种，一为传统的现金交易，即货到付款；二为网上支付。

采用传统的现金交易，即货到付款的方式，主要是迎合消费者心理，在网上提前支付给一个尚欠知名度的小公司，远不如看到真实的商品后再下决心购买来得容易。

网上支付，由于受到我们自身技术条件和资金的限制，我们目前仅能接受四大国有银行的网上支付，而对于其他股份制银行、私有银行等，我们尚不能满足网上支付的功能。不过在我们网站的二次开发需求中，网上支付已经作为一个重要的再开发部分，我们已经组织了最好的人手在完善网站的网上支付功能。我们正通过目前比较具有影响力的招商银行的一卡通相关业务为参考，逐步争取和一些信誉相对稳定的其它商业银行达成合作意向，丰富我们的客户的网上支付选择方案。

三、信息流：

童心网为广大年轻的父母、产品厂商等提供了一个很好的信息交流的平台。年轻的爸爸妈妈等消费者可以通过童心网之一渠道来为自己的宝宝挑选最适合他们的日用品、玩具等等，也可以相互之间交流育儿经验，并对我们公司所提供的销售和服务提出意见和建议等等。产品的厂商也可以通过童心网来了解针对性消费者的需求，或通过童心网来推销自己的商品。

除了一般的经营业务以外，童心网也准备建立一系列的育儿信息知识库，为广大的年轻父母提供育儿知识方面的帮助，并基于此来扩大童心网的影响力和知名度。

当然，我们也充分准备着给童心网的顾客提供更多更全面的服務。拟建中的网络论坛不仅将成为童心网面向广大顾客的一个综合信息平台，我们的管理员也将更容易地从上面得到顾客、厂家等对我们公司销售、服务乃至网站建设本身等方方面面的需求，这也将使得我们的改进方向更加明确。

四、商品流：

在商品的配送上，我们作为新兴的电子商务网站主要有两种解决方式：一是外包委托给快递公司；而是自行完成。在目前创业阶段，我们选择了后者，原因如下：

从成本来考量，委托给快递市内每单 10 元，长期合作可以降到 6-8 元；而自行聘用一个送货人员的工资是每月 800 元，平均每天可以完成 5 单配送任务。从效率来考量，快递需要从所在公司出发到童心网，再进行送货，而自行聘用的人员随时待命；快递不了解商品，我们自己的员工可以通过内部培训等方式熟悉商品信息。

从消费者感受来考量，本身在网络订购过程中服务人员已是“只闻其声不见其人”，直至交易完成后仍处于缺席状态，即使商品和服务都无可挑剔也难以留下深刻印象；代表公司形象的送货人员亲自上门，有了面对面的交流，无形中产生了宣传和促销效应。我们认为这也是一种附加值服务。

在我们的电子商务网站达到成熟以后，业务量逐步增大并形成一定规模之后，我们将商品的配送外包给物流公司。其具体步骤是：首先是和物流公司合作经营我们的外包业务，用我们的销售人员培养一批符合我们要求的商品配送人员；起初外包股份分配预设 60：40，我们占 60%，这也是为了保证延续我们创业之初送货人员和顾客有一个面对面交流的初衷，同时，通过和物流公司签订的协议，使得物流企业的商品配送员也逐步达到我们的标准。然后，经过一段时间的发展，我们有计划地把配送业务外包的份额逐步增大，并最终实现我们商品配送的全部外包。

第七部分 创业管理

一、创业团队介绍：

郭童心，童心网主创者，原任职于软件公司，成为年轻妈妈后转型为有相当人气的网络亲子文学写手，对母婴用品市场进行了大量系统化的调研，熟悉供销渠道。负责总体的市场策略、商品规划和网站运作。

高贵中，童心网创者之一，清华大学经济管理学院信息管理与信息系统专业大三，主要协助主创者进行市场营销分析、渠道解决、网站设计思想，并负责部分技术实现等。

周晓沧，童心网创者之一，清华大学经济管理学院信息管理与信息系统专业大三，主要负责技术实现等。

王剑欣，童心网创者之一，清华大学经济管理学院信息管理与信息系统专业大三，主要负责技术实现等。

阿蓝，资深美术设计师，多年网站设计、企业 CI、插图设计经验，制作的 flash 多次获得商业比赛奖项，长期为儿童文学类书籍设计封面及版式、插图。将担纲童心网的整体形象、网站美工及纸媒介广告品设计。

欧阳婕，原为外资建材公司高级销售人员，具备丰富的销售、谈判经验和市场前瞻力，具体操作业务拓展、公共关系、人力资源等方面工作。

二、总裁/推销部：

郭童心女士将出任童心网总裁，她是整个网站的主创者也是核心骨干成员。他的主要责任是领导网站的其他人员共同完成网站的建设，同时还担负市场调研和销售人员的重要责任。

高贵中先生将在经营管理和市场营销等方面协助郭童心女士，共同做好童心网的创业。

三、项目设计/公关部：

阿蓝，资深美术设计师，有着多年的网站设计、企业 CI、插图设计经验，其制作的 flash 多次获得商业比赛奖项，长期为儿童文学类书籍设计封面及版式、插图。将担纲童心网的整体形象、网站美工及纸媒介广告品设计工作。

欧阳婕，原为外资建材公司高级销售人员，具备丰富的销售、谈判经验和市场前瞻力，具体操作业务拓展、公共关系、人力资源等方面工作。

四、技术实现部：

这个部门由高贵中先生负责。主要队员有周晓沧先生、王剑欣先生、林琦先

生，这个团队有着丰富的项目设计经验和编程经验。技术实现的主要工具为 PHP 4.0 和 MYSQL SERVER 2000.

五、财务系统：

这个部门由我们团队的友情嘉宾负责。中心的计算机系统以有相应的数据、文件也由专人负责管理。

第八部分 财务状况

网站已经试运行 3 个月 ,其基本的财务状况包括现金日记帐和投融资情况如下所示 :

图10 童心网销售日记帐

童心网5-8月现金日记帐

月	日	摘要	借方	贷方	余额	备注
5	1	启动资金		5000	5000	主创人自筹
	2	进货	1150		3850	
	4	销售		143	3993	
	7	销售		402	4395	
	12	进货	426		3969	
	15	销售		280	4249	
	16	销售		165	4414	
	19	进货	326		4088	
	23	销售		265	4353	
	28	销售		145	4498	
	30	进货	147		4351	
本月成本			2049			
本月销售额				1400		
6	2	销售		430	4781	
	3	进货	550		4231	
	4	进货	120		4111	前一天货物余款的补足
	6	销售		300	4411	
	9	进货	528		3883	
	10	销售		430	4313	
	13	进货	544		3769	
	14	销售		260	4029	
	16	销售		330	4359	
	17	支出	280		4079	购买域名空间 , 此前用的免费空间
	21	进货	805		3274	
	23	销售		100	3374	
	27	进货	407		2967	
	28	销售		330	3297	
本月成本			3234			
本月销售额				2180		
7	1	销售		300	3597	
	2	进货	180		3417	
	4	进货	1511		1906	

	6	销售		100	2006	
	7	进货	268		1738	
	9	销售		210	1948	
	12	销售		200	2148	
	13	进货	605		1543	
	14	销售		440	1983	
	17	销售		550	2533	
	18	销售		230	2763	
	21	支出	500		2263	易趣广告费
	22	销售		495	2758	
	25	销售		300	3058	
	26	进货	652		2406	
	27	卖出		208	2614	
	29	进货	420		2194	
	31	支出	300		1894	外地邮费，以购买邮票方式先提

本月成本 4436

本月销售额 3033

8	3	销售		460	2354	
	5	进货	403		1951	
	6	销售		180	2131	
	7	销售		245	2376	
	10	销售		250	2626	
	12	进货	461		2165	
	13	销售		122	2287	

成本总计 20302

销售额总计 14483

二、融资方案和回报

童心网的商业计划具有低投入、平稳回报的特点，在头 5 年的发展阶段需要约 50 万元的资金投入。

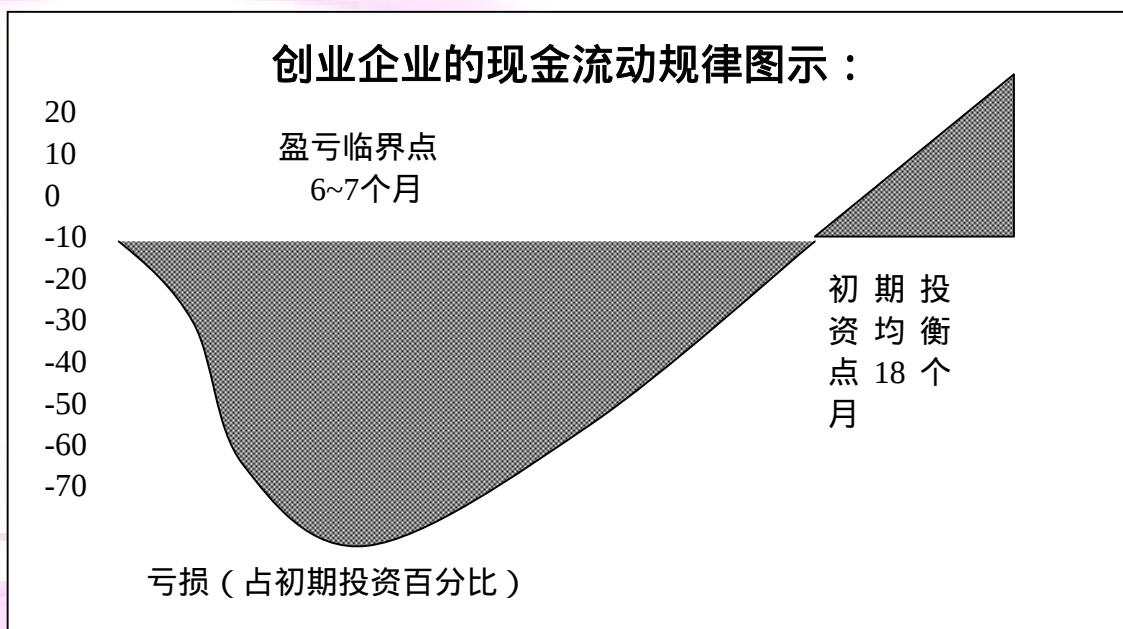


图11 创业企业资金流动规律

（一）种子成长期

在起初半年中，建立网站平台的雏形，定址开办第一家社区店，吸纳 100 名顾客会员，运营达到良性循环。这阶段的资金约需 5 万元，由创业团队自筹，团队成员将根据入股比例和主创人优先的原则，共同持有 30%的股份。

（二）前期开拓期

将网站规模发展至中等电子商务平台，复制社区店模式并扩大到 3-5 家，500 名会员。这阶段的资金约需 45 万元，将面向风险投资人或基金募集，投资人在尊重管理团队决策的前提下控股 60%。

在前三年中，投资人和管理团队须达成谋求长远发展的默契，不能抽资、转让股份及享受分红，出现的盈利将积累作为发展期的储备。

（三）发展及回报期

童心网在北京消费者中具有相当知名度，基本达到母婴专业网站之定位。

3000 名会员，月总营业额 30 万元以上，开始谋求其他城市市场并直接介入厂家的一线代理。

此时投资者可在股东优先的情况下转让股份，年末可根据盈利状况享受到红利。另外童心网将保留 10% 的股份用于激励员工等用途。

第九部分 风险分析

由于我们公司是以一个新兴的方式——电子商务,来经营一类在市场上还并不成熟的商品——母婴、儿童用品,因此我们所面临的风险大致可以分为企业本身面临的风险和可能变化的政策、法规以及自然灾害等组成的外来其它风险。

一、本身风险

(一) 缺乏知名度,难以将信息直达消费者

由于创业初期资金所限,我们不能利用各种平面或电视广告投入来打开知名度,如何低成本地将提供服务的信息传达到有需求的消费者那里,是最亟待解决的问题。但相对其他类型消费者,母婴及儿童用品的消费者特点是有比较集中的活动或地点范围,比如妇幼医院、幼儿园、学校、游乐园……可以采取在这些地点设置展台、发放宣传页的方式争取第一批顾客。

前面提及的社区服务的核心在于:在某个小区出现了最早消费的顾客后,在业务进入轨道,以公司身份正常运作后,进一步联系父母、亲子方面的杂志,联合举办低投入的读者活动,比如游园、讲座、征文等,比起常规广告,这类活动不但节约资金,还能在参与者中留下主办单位热心公益的正面形象,从而接受并尝试消费。

(二) 消费者尚不能认同网上购物

网络进入中国的历程不到 10 年,在大学生们利用网络找工作、租房成为很自然的事情的同时,很多地区依然没有开通宽带接入;即使在网络文化最为发达的北京,工作于一些传统产业的相当部分消费者也没有什么机会接触电脑网络。还有一部分使用网络时间不长,没有完全“E 化”的消费者,一般是把其作为单纯的工作手段或娱乐方式,习惯于在实体店铺中消费,对网上购物没有认同感。细分这类消费者,在服务方面引入“初体验”概念,有针对性地进行简单网络知识普及,采取初次优惠,鼓励、引导顾客的第一次网上消费。从不用到用,第二次消费就会水到渠成。

从网站设计思想上简化购物流程,以上门收取现金替代网上转帐、汇款,加强电话客服的专业化,来服务没有上网条件的消费者。

淡化网络性质,适当倾斜于电话中的交流、见面时的沟通,让消费者感觉到实实在在的购物无差别,网络不过是一种载体,一种营销方式,为的是让服务更快捷更方便。

(三) 以传统门店进行营销的竞争对手

即便是从观念和行为上都能接受网上购物的消费者,也很容易被大商场和母

婴用品店吸引注意力，网络营销最大的弱势在于仅有图片而非实物的展示，难以令人身临其境地萌生购买欲望。而且传统门店竞争对手由于具有店面、雇员、历史等有形无形的资产，在顾客信任度上也要胜出一筹。

与之相比童心网最为出众的优势在于价格——由于没有店面、仓库等成本上的节约，商品会员价格将在普遍市场价的 8 折左右，再加之送货上门，对于理智的消费者具有相当吸引力。

信任度的建立方面，一是利用前面提及的社区服务和会员俱乐部增加童心网的凝聚力，二是在商言商，就已有的配送、售后、商品的选择等各方面不断完善，

（四）物流协调

由于童心网提倡零库存，物流的效率成为业务核心。一是配送的协调，虽然大多数商品没有时效性，但消费者的购买欲望是有时效的，没有在“有效期”内送达商品，购买欲望就会淡薄甚至不想再要。由于实行的又是货到付款，风险就完全由我们这方来承担。

出于前面提到的考虑，我们不打算把配送委托给快递公司。大多数购物网站都不能承诺当天送达，童心网目前的送货期限是一周，实际上只要是北京五环范围内的都实现了三天送达，在业务量还比较轻松的前期实现起来是很容易的，但不排除发展起来后在特定时间段（比如六一）现有配送不能满足需求的情况。斟酌的一个想法是定时送达制，将市区划分为若干地域，每周不同天配送不同地域，这样的好处是集中处理效率高，节省人力；缺点是当天送完后如果该地域还有消费者订货，就要等一周后才能配送

另外还会采取系列措施，比如自取适当优惠，二是商品厂家发货的协调，在发展前期我们还没有与厂家签订保证供应协议的实力，如果某商品的经销商库存售空，事先没有预见到这一情况只能从异地调货，与消费者的约定就不能履行。在网站系统会员制信息管理开发中我们提出较高的要求，即有针对性地筛选、统计有共性的消费者，预测商品需求量。例如从会员中 9 月份预产期的孕妇人数大致推算新生儿用品的需求，通过发送群体短信广告来提示、刺激购买欲。与之相应的想法是试行提前订货制，让消费者提前一段时间规划自己将要购买的商品，这样有充分的时间与厂家协调调货。

二、其它风险分析

（一）政策法律风险

20 世纪 90 年代以来，以 Internet 为基础的电子商务蓬勃发展。不少专家认为电子商务将成为 21 世纪全球经济最重要的增长点之一。电子商务的跨越式发展，也给现行国际法律体系带来了新的挑战，电子商务立法是推动电子商务发展的前提和保障，以成为目前国际关注的重点，尽快在全球范围内营造良好的电子商务法律环境，已成为国际社会的共识，电子商务立法的目的是营造一个有利于电子商务发展的内外环境，并促进 21 世纪世界的健康发展。

（二）经济环境风险

电子商务的运行依托于整个经济的运行，当前世界经济正在向电子化发展，世界网络、通信和信息技术快速发展，使得利用计算机技术、网络通信技术和Internet 实现商务活动的国际化、信息化和无纸化，已成为各国商务发展的一大趋势。电子商务代表了未来信息产业的发展方向，已经并将继续对全球经济和社会的发展产生深刻的影响。

（三）自然灾害风险

对于电子商务来说，一般的自然灾害基本不会造成什么影响，除非出现重大的灾害导致整个系统出现物理性的损害，以致瘫痪。对于这种风险，我们对所有电子资料作了备份，并放于远离主机的其它地区，以便出现这种状况时能及时准确地应对。

第十部分 项目总结

一、重点分析

根据我们上面的执行总结、市场分析、公司战略分析、创业管理分析、营销分析、财务状况分析及风险等总体分析，我们认为本项目的重点是市场营销。我们的市场营销方案主要包括以下策略：商品规划迎合市场；营建良好供货商关系；充分利用网络导购；以高效物流达到零库存；货到付款的自行配送；会员制价格与服务；社区化营销；人性化多渠道宣传；适时运用电子商务解决方案；以点带面的社区隐性店。

二、难点分析

因为我们的销售主要是靠网络，即电子商务 B2C，而没有传统意义上的销售实体店，因此，结合目前电子商务的发展现状和发展趋势，本项目的主要难点包括以下两个方面：物流以及电子商务相关的法律及政策的制定。

三、可行性分析

根据目前我国电子商务的发展现状，尤其是物流业的现状和近几年的 IT 业的低谷，我们认为本项目存在一定的风险；但目前我国的电子商务发展非常迅速，物流业发展有其迅速，最近电子商务的立法也已经提上议事日程，因此，我们认为我们的电子商务网站非常有发展前景。

综上所述，我们项目的可行性结论为：存在风险，前景广阔。

附注 童心网二次开发历程

一、概述

童心网 www.tongshop.com 是一个以母婴、儿童用品销售为主营业务，集育儿知识、亲子文学、网络资源共享为一体的综合网站，开发的初步需求集中在如何运用数据库和动态网页实现基本的会员登录和商品浏览、社区论坛功能；进一步需求是从经营者角度更快捷方便地管理更新，包括：商品的进销存，对会员信息进行统计、分析、筛选，利用邮件群发、广告等方式保持和消费者间的信息通畅。

从经济和安全可靠角度，希望基于开源软件开发(linux+mysql+php)，可以在已经成型的网店系统和论坛基础上改进。

二、子系统功能

初级需求：

（一）会员制服务

会员制服务是本网站的经营特色。提供了详细的个人真实信息的消费者，在网站上的活动中享有以优惠价购物、论坛发帖、下载网络资源等权利。因此要求一站式的身份认证，对普通访客和注册会员的严格区分。

举例说明，消费者王女士在童心网上注册了帐号 wangyan，注册时需填写姓名、住址、联系电话等，附加表格是孩子的姓名、性别、生日等。

认证通过后，王女士在童心网上的所有活动都将以其帐号作为识别，在她购买商品时，客服人员会根据显示的联系方式和她约定送货时间；在她购物累计额达到一定程度时，会得到返还奖励；在她孩子生日时，会收到网站自动发出的贺信；她在论坛发表一定数量的帖子后头衔会升级；在本网站开通儿歌、动画等下载服务后，她的积分将可以换取相应服务。

（二）网上购物

每件商品都以型号作为标识，图片分为展示的大图和缩略小图。按照现有网站的架构，需要的功能如下：

商品展示：由大图、品名、型号、说明、价格、注意事项、厂家连接组成的单独页面

最新商品：在一月内最新引进的商品，首页将列出前 6 位的小图和文字连接，查询后将有单独页面列出小图和文字连接。

热卖商品：一月内购买人数最多的商品，首页将列出前 10 位的文字连接，以排行榜形式显示，查询后将有单独页面列出小图和文字连接。

特惠商品：因为库存过多、换季、处理等原因的超低（6 折以下）折扣商品，首页将列出前 5 位的文字连接，查询后将有单独页面列出小图和文字连接。

商品目录：分成玩具、用品、服装、礼品、文具 5 大类，在首页给出分类栏目和关键字，查询后将有单独页面列出小图和文字连接；另外有一页面列出网站全部商品。

商品搜索：在全部或单个类别、品牌、产品名称、价位范围中搜索符合关键字的商品，属于首页栏目，查询后将有单独页面列出小图和文字连接

品牌系列：知名品牌将在首页以 logo 标示，并有单独页面给出介绍和商品列表。

*酬宾活动：网站会根据，定期举办每月的主题活动和不定期的厂商/媒体活动，此期间符合条件的会员将享受到相应优惠，优惠分累加和不累加型。首页将列出当时活动的文字连接，查询后将有单独页面列出所有活动和细则。

如王女士在 7 月先后购买了 320 元婴儿用品，适值当月的主题活动是“母婴”，符合“购该类别商品 75 折特惠”的条件，同时网站长期的活动是购物满 300 元赠书一本，此两项优惠属于可累加型，在最终的定单确认中，总价将*0.75，并出现“是否接受赠书”的选项。

网店系统 oscommerce 可作为一个参照模型，但需要进行根据实际情况的改良。

（三）论坛

论坛作为吸引会员参与网络活动的社区，需要有活泼灵动的风格和多样化功能。目前童心网的需求，网络上一些共享的论坛系统已经可以满足，因此关键在于成功安装设置并保证一定负荷下（100 人同时在线或主题超过 1000 个）系统的性能，以及如何与其他服务接轨，如购买商品后相应地转化为论坛积分。

论坛系统 phpbb 或 vBulletin 可作为一个参照模型，但需要进行根据实际情况的改良。

（四）管理更新

童心网目前人手稀缺，经营者每天用于网站更新的时间只有 2 小时左右，这期间要完成的工作有：新商品的数据库信息录入；图片扫描与修改、按型号命名；不时地发布特惠商品和酬宾活动信息；论坛管理等。因此希望管理界面更加智能、方便，不需要进行重复性工作。

具体的更高要求是：商品展示页面，直接以数据库中的商品信息和与型号对应的图片生成；最新商品按数据库中符合最近更新时间的信息自动生成；特惠商品、商品目录、品牌系列按数据库中商品信息对应的键名自动生成。如下图所示：

品名	容量	型号	品牌	说明	存货	关键字	类别	原价	现价	折扣率	折扣原因	更新时间
塑料葫芦奶瓶	240ml	GT33010	黄色小鸭	略	3	奶瓶	用品	25	15	0.6	包装破损	7-25

图12 数据库商品信息设计

在经营者将上述信息完整输入到数据库中后，此商品应会自动出现在：
第二天首页的“最新商品”中；
“特惠商品”中（折扣在 6 折以下），并显示折扣率和打折原因；
隶属的“品牌系列”（黄色小鸭）中；
商品目录的“用品”类别和“奶瓶”关键字中；
网站新闻、酬宾活动、商品评论等需要手动更新的内容，则通过一个发布界面公布出来。

三、进度要求

图13 工作进度安排

调研及开发 环境设置	7.25—7.31					
会员制服务		8.1—8.7				
网上购物			8.8—8.14			
论坛				8.15—8.21		
管理更新					8.22—8.28	
测试						8.29—9.2