



淘宝官方媒体**独家呈现**，移动互联网时代**领先模式**



领跑O2O

线上线下一体化的创新实践

《卖家》◎编著

传统品牌线上拓荒，电商品牌线下布局

O2O市场入局者无数，谁能成为新模式的引领者？



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社



领跑O2O

线上线下一体化的创新实践

《卖家》◎编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领跑 O2O: 线上线下一体化的创新实践 / 《卖家》

编著. —杭州: 浙江大学出版社, 2015. 11

ISBN 978-7-308-15240-2

I. ①领… II. ①卖… III. ①网络营销

IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 243771 号

领跑 O2O: 线上线下一体化的创新实践

《卖家》 编著

策 划 杭州蓝狮子文化创意有限公司

责任编辑 曲 静

责任校对 杨利军 於国娟

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×960mm 1/16

印 张 11.25

字 数 140 千

版 印 次 2015 年 11 月第 1 版 2015 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-15240-2

定 价 35.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

目 录

标品电商与 O2O

多条腿走路

百武西，线下也能风风火火 3

林氏木业，家装 O2O 颠覆者 10

羚羊早安，“戏路”不窄 18

七格格，O2O 可以慢慢来 25

非标品电商与 O2O

夹缝里的生机

非标品电商怎么玩 O2O 37

美业 O2O 需要“台风口” 39

当婚庆产业遇上 O2O 46

家装电商落地需缓冲 53

殡葬电商 O2O 新探索 63

花卉电商新突破 67

传统品牌与 O2O

洗牌加速

苏宁 O2O 历险记 75

丝芙兰，全渠道找到消费者 78

Lacoste，国际大牌的 O2O 样本 82

步步高，线上商超“新兵”的崛起 87

本地生活与 O2O

狂奔最后一公里

地方门户角力 BAT 95

在线订票，O2O 新市场 99

自建 App 求发展，餐厅 O2O 新路 104

便利店，社区 O2O 的核心入口 109

e 家洁，家政 O2O 革命缔造者 114

想搞社区 O2O？ 119

决胜 O2O 营销

找准市场切入点

雕爷践行的 O2O 营销法则 125

玩转溯源二维码 130

女神导航抢占移动端入口 134

线上“拉客”效应 139

星巴克的 App 包围术 141

O2O 支付鏖战

巨头们的生意经

得移动支付者，得天下 149

支付鏖战，阿里 vs 腾讯 153

线下肥肉，巨头们的难舍难弃 156

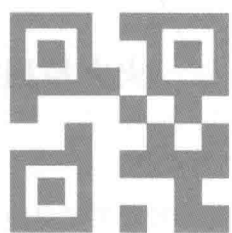
“傻大黑粗”的活儿 161

O2O 困境

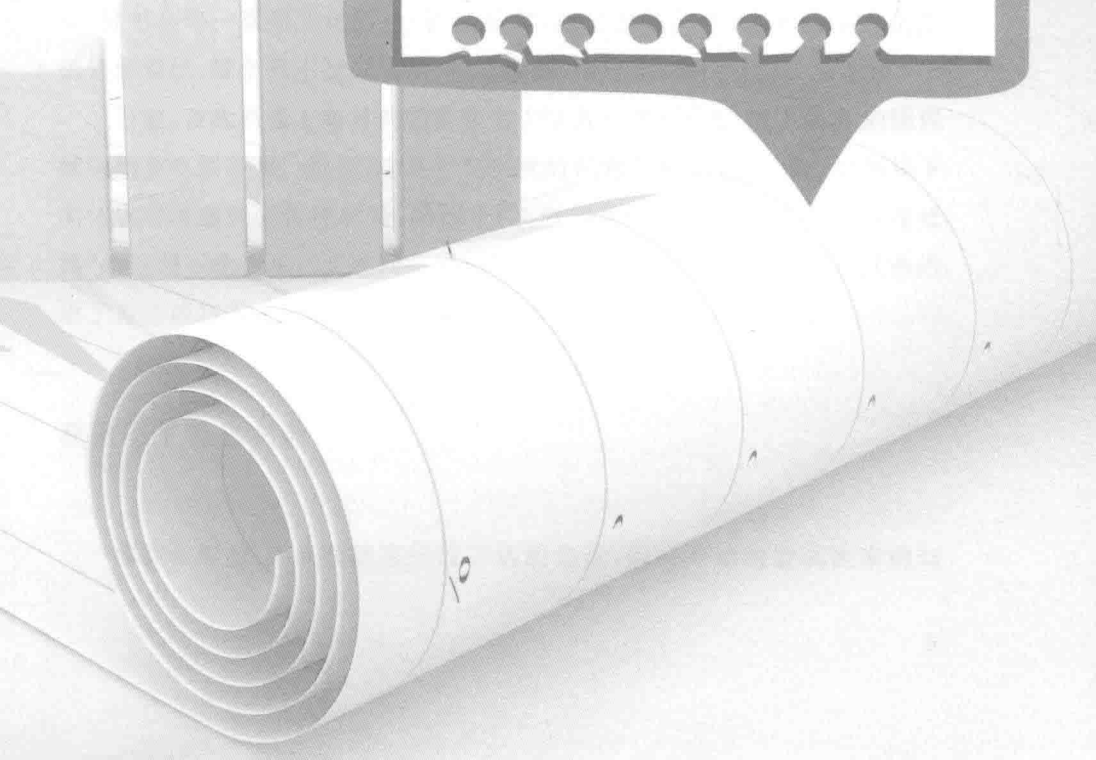
转型需要逆向思维

家居电商的困境 169

O2O，该换个玩法了 174



标品电商与O2O： 多条腿走路



百武西，线下也能风风火火

文|余创

留声机、电话机、书籍以及风扇，打上深深民国风标签的装饰品随处可见；穿着民国服饰的顾客正在店铺里自拍，下午民谣歌手要来这里开签唱会，造景师正在做新一轮的景观布置。

2015年，百武西创始人李晓亮畅想中的百武西：实体店有了自己的饮品吧，可供顾客休息和了解民国饮品文化；举办加入更多民国元素的音乐会、读书会等一系列文化活动；扩展品类，推出男装品牌；实体店承担更多的销售责任，线上只不过是展示、积累数据、用户互动的平台。

目前，百武西线上每月的销售额为100万~200万元，线下每月的销售额达到800多万元。然而，成名于互联网的百武西在2012年重点扩展线下实体店时却遭遇了各种质疑，类似于“互联网品牌去开实体店就是自寻死路”的论调不绝于耳。互联网品牌到底能不能做成线下实体店？百武西给出了自己的答案。

我做不了韩都衣舍

早在6年前，百武西就有过线下店的尝试，但一开始的尝试换来的却

是停业关店。2008年金融危机，外贸出身的李晓亮在那一年做了两件事情：第一，创立了品牌百武西，第一家实体店在安徽合肥开张；第二，成立了线上运营团队，同年10月，淘宝店铺正式上线。但是这两个决定带来的结果却是截然不同的。

“实体店开店没有多久，就遇到经营困难的状况，由于开实体店没有太多的经验，在选址上以及店铺的货品结构上都存在问题。”第一次开线下店，李晓亮把店址选在人流集中的市中心，但是高昂的租金使得百武西难以承担，并且当年主打竹炭、竹纤维的概念，消费者没有足够认知，没过多久，百武西的第一家实体店关闭了。

相反，彼时淘宝正处于僧少粥多的红利期，百武西日用产品的线上销量成倍上涨。搭载着流量红利的顺风车，2010年百武西月销售额达到了100万元。但所谓树大招风，百武西的日用品也被各商家模仿，销售瓶颈也慢慢显现。当年11月，百武西扩充品类，在线上开始销售第一批服装。

整合完供应链的百武西迎来了销售巅峰，月销售额达到了300万元，成为女装的第一梯队的商家。然而好景并不太长，2012年，李晓亮迎来了百武西创成立以来最纠结的一年。

那一年，淘宝与天猫的规则作出较大改变，单一店铺下只能经营单一品类，对于多品类集合的百武西来说，这无疑是当头一棒。单一店铺运营多品类商品会导致该店铺搜索受限、流量下降，因此百武西只能重新按照品类开店，开出护肤、鞋包、家居品的专门店铺。这也就意味着用户的重新洗牌，之前积累下来的用户会有70%~80%的流失。“也就是所有线上的一切等同于重新开始，销售业绩下滑。”

为了渡过难关，百武西在线上加大投入，无论推广还是产品，都作出了相应的调整。可没想到的是，线上的加大投入换来的却是线上线下的矛盾加剧。百武西为了在线上冲销量，加大产品的折扣力度，频繁参与聚划算等活动。“虽然线上线下的产品上作了一定的区隔，但是两件差不多材质的衣服，一件在线上销售100多元，而另一件在线下销售500多元。”

线上线下矛盾加剧,到底是要线上还是保线下? 淘宝规则变化,到底是要做单一品类的单一品牌,还是遵循初衷做单一品牌的多品类运营? 也曾有人建议李晓亮放弃这种生活百货类的运营,跟韩都衣舍学习快时尚,毕竟与百武西线上销售的不断走低形成鲜明对比的是同期女装品牌韩都衣舍已经挤入女装榜首。

电商圈涌现出越来越多单品制胜的传说,爆款的打造也成为各种电商培训班的必修课。显然,百武西多品类多库存量的基因,面对这样的线上环境,出现了水土不服的迹象。

“百武西提倡的是一种生活方式,只要围绕这样的生活方式,什么样的产品都可以出现在百武西的店铺中。这样的方式在线上不讨好,但是当时所有的百武西实体店店铺都在盈利,毛利也高于线上。”并且线上也满足不了日常用品、服装、鞋子、饰品的展示需求,无法营造出李晓亮心中的民国氛围,线上线下的冲突不断。于是,在 2012 年年底到 2013 年年初,面对日趋白热化的电商竞争,李晓亮作出了决定,重点加大扩张线下门店的力度。

线下断臂求生

目前百武西线下实际门店数量达到 70 多家,其中 80%~90% 的门店实现盈利,且 1/3 的门店属于品牌直营门店,而 2/3 的门店属于加盟门店。

毫无疑问,前期的积累给了李晓亮选择线下重点扩张的底气。百武西运用线上的运营思路来开线下店,打破了互联网品牌开线下店必死的魔咒。

李晓亮说,百武西不管是直营还是加盟,他们给一个门店的成长时间只有 3 个月,3 个月之后,盈利就继续营业,亏损立马停业。如此的快节奏是非常互联网化的,包括货品的选取和管理也同样如此。

一般传统品牌给门店组货都会召集所有的加盟商在某个星级酒店开

一个订货会，主推产品也基本上是由品牌商的设计师、市场人员以及老板决定。但百武西的订货方式是每个加盟商给百武西 1000 元每平方米的货品押金，百武西会根据当地市场环境以及百武西线上销售数据，来给加盟商进行货品的分配。“先期也有一些加盟商会自行来组货，但在销售上都会遇到一定的问题，目前我们所有的加盟商都是由百武西来给他们组货。”

门店的货品管理也是系统化的，货品专员在其中扮演了重要角色。每个货品专员负责 10 家门店的产品监控，门店每天的销售数据都会上传总部的系统，货品专员以及产品研发等相关人员都可以实时了解每家门店的销售情况。尤其是线下门店在做活动的时候，他们会对每款产品进行数据上的监控，了解活动带动的消费力。

当然，百武西的陈列师也会经常去加盟店考察并指导加盟店的商品陈列方式。据百武西的陈列师介绍，目前百武西会根据自己的品牌定位、市场情况以及季节性变化，作出相应陈列上的变化，每年至少会有 4 次不同造景。“我们会根据季节的变化，让消费者进店的感触有所变化。”

另外，传统品牌加盟商的员工一般只接受品牌商的简单销售以及品牌理念的培训，但百武西会将员工的薪酬体系与加盟商分享，同时会邀请加盟商的员工来分享客户关系管理等内容。

目前，百武西的整体销售额线下占比为 80%，线上只作为展示、互动、收集数据的平台，销售占比只有 20%。到 2015 年，百武西实体店数量预计会突破 300 家。因此，线上线下如何不冲突、不打架，成为李晓亮现在想得最多的事情。

“百武西也会做线上线下融合的商业模式，或许这种模式叫 O2O，或许未来会有其他称呼。”百武西以后的 O2O 计划是，线上成交订单的收货人所在地 3 千米范围内的门店可以获得提成返点。这样线上线下就不会再去打架，线下的实体店也会鼓励顾客去线上成交。“除了维护好我们自己的用户之外，我还需要给我们的加盟商输送利益，共赢的局面才是我最愿意看到的。”

“逼格”的存在感

百武西的员工都很清楚地知道老板想要做的是把百武西做成类似无印良品这样的品牌。百武西实体店做的是集合店,在品类规划上类似无印良品。在李晓亮的眼中,未来不管是线上还是线下,都要打造成无印良品这样的品牌。商业终归会回归本质,这个本质就是消费者。

“服装的本质是卖价值观,线上产品很容易被拷贝,百武西有存在的价值是因为品牌内核切合了某部分族群的需求,并不是因为百武西比别人强多少。”李晓亮认为未来的消费者会细分化、碎片化、SNS (Social Networking Services, 社会性网络服务) 化,未来也将是拥有相似价值观、生活态度的人集合在一起的细分社会,所以百武西更强调将产品作为媒介,让一些有同样价值观的人群能在品牌身上找到共鸣并成为拥趸。

因此,2014 年百武西慢慢将一些文化的元素融入到线下门店。比如,穿着民国风服饰的顾客在百武西线下店拍照,分享到微信朋友圈就可以获得奖励;又比如,邀请更多的民谣歌手在百武西开签唱会。百武西也正在研发自己的饮品,各家专卖门店将会多出一个茶水吧。“其实这样做的目的,不仅仅是在于吸引多少客流,更重要的是,我希望我们的茶水吧能给我们的用户提供更多的交流空间,让他们了解民国的饮品文化,让文化传递更整体更完整。”

百武西的定位偏小众,主要针对的消费对象是 25~35 岁的知性白领。为了迎合需求,除了茶水吧外,百武西会举办融入民国元素的音乐会、读书会等一系列活动,还将扩大品类,比如推出男装。

“其实,现在越来越多的用户被标签化,他们也愿意被标签化。任何一种文化现象、社会现象,背后的族群凝聚力是非常强大的。我要的不仅仅是数据规模,我要的是我的用户来到百武西除了购买有需求的产品,还能

得到精神上的满足。也许,这就是百武西的未来。”李晓亮说。

TIPS

李晓亮口述：

成为中国的无印良品不是没可能。

曾几何时,有电商圈的人问过我,你羡慕与你同期的互联网品牌韩都衣舍吗?我的回答是:羡慕,羡慕老赵(指韩都衣舍创始人兼首席执行官赵迎光)能将买手制做到极致,但我心里也很明白,韩都衣舍那一套,我学不来。

而现在,也有人在问我,互联网品牌将重点转到线下不是死路一条吗?说实在的,听到这样的话,我基本上是笑而不语,只说至少我目前线下是赚钱的。

不管任何一个时代的商人,他的背后肯定有一本鲜为人知的账本。2012年年底到2013年年初,我会经常跟从事商业地产行业的人交流。那时候,市郊的商业综合体租金纷纷下跌,甚至有些商业综合体为了吸引优质品牌,会直接免除租金。我选择在2012年扩张线下门店,可以说是选对了时候。我喜欢民国的生活方式,也喜欢复古的东西。不管将品牌定位成什么样子,至少我会找到我品牌背后的消费人群。而找到这样的一批人群之后,我会发现,我的产品不管是在线上还是线下,都会受到他们的欢迎,只是我线下的附加价值会高于线上。

所以无论从环境还是产品、消费者出发,选择两条腿走路都是个还不错的决定。

我知道未来商业的本质是“人”,是品牌背后的特定族群,这一群体有共性的地方,同时也有个性的展现。品牌发展至今,功能性的产品将会被有格调的产品所取代。

还记得 2010—2012 年,互联网流行的一句话叫“得屌丝者得天下”,追寻性价比极高的产品,而对商品附加价值并不关注。这几年,人们慢慢淡忘这句话,取而代之的则是“得逼格者得天下”。未来在物质满足的社会中,消费者对于商品附加价值的需求愈加明显。

有时候想想,百武西想要成为中国的无印良品也不是没有可能。

TIPS

百武西的发展历程

2008 年 1 月,百武西 Bioliving 品牌创立(Bioliving 意为“生态生活”);

2008 年 6 月,百武西第一家实体店在合肥开业,主要售卖家居用品;

2008 年 8 月,百武西线上运营团队成立,当年 10 月淘宝店铺正式上线;

2009 年 10 月,百武西被阿里巴巴授予“最具创新力品牌”;

2010 年,百武西天猫店开张,同年品类扩展到女装;

2011 年,线下拥有 7 家实体店,品类包括鞋包、饰品、护肤系列等;

2012 年,网店按照品类开店,开出护肤、鞋包、家居品的专门店铺;

2013 年 12 月,全国门店总数达到 30 家;

2014 年 12 月,实体店数量近 100 家;

2015 年,正式推出男装,实体店的目标为 300 家,全面推行 O2O 战略。

林氏木业，家装 O2O 颠覆者

文 | 陈曦

2007 年的家具市场，当红的芝华仕沙发、皇朝家私已经上市，而位于广东佛山的林氏木业才刚刚起步，刚刚在淘宝上卖掉了一张 200 元的小桌子。如今，作为互联网品牌的林氏木业，已经累积实现销售额 15 亿元，而芝华仕却只能在排行榜上仰望其背影，皇朝家私更是完全没了昔日风范。

据说，一个人历经 7 年，身上的细胞会全部更新一次，完成一次脱胎换骨。一路走来，林氏木业的创始人林佐义带着团队经历过供应链建设的痛苦、产品的升级优化、“双 11”的重挫、O2O 的多次试错。在摸爬滚打中，他品尝到了早期进入的甜头，也感受到了市场竞争加速的过程，更是见证过不少同期家具卖家的浮浮沉沉。从一家淘宝 C 店成长为拥有 6 家旗舰店、1 家集市店、1 家线下 O2O 体验馆的住宅家具类目排名第一的商家。一年 365 天每天保持第一，这不是一件简单的事。

做传统不能做得大而全

回顾林氏木业的发展，2007 年做家具代理，在有了一定积累后立刻开始自有品牌的建设，不断强化品牌运营；2008 年，当业界对新生的淘宝商城

(天猫前身)还抱着半信半疑态度时,首批入驻开设旗舰店,并开始多品牌运作模式;2009、2010年,建立自己的供应链体系,并且不断对产品进行升级和完善,涉及的产品从家具扩大到沙发、床品等,市场定位从低端向中高端转移。

在此,不得不提到与林氏同期诞生和成长的另一个淘系家具品牌——美乐乐。在业界眼中,它们可谓是一对双生花,且各自的发展历程也成了家具商家两个不同的样本。美乐乐很早就选择了自建 B2C(Business to Customer,商对客的电子商务形式)独立网站,并先后推出 10 个自主家具品牌。而林氏面对电商渠道选择越来越多样性的现状,以淘系为大本营精耕细作。相比渠道的拓展,其将重心放在了品牌规划以及工厂和仓储的供应链建设上。

对于传统家具企业来说,要实现产品多风格与多品类的可能性微乎其微。因为家具产品一多,就意味着生产成本、渠道成本的上升。而传统家具门店覆盖半径小,需求人群少,因此,很少有品牌会为了能满足更多用户的需求而去扩大 SKU。但渠道成本压力相对较小的电商品牌,在产品涵盖风格及品类拓展上有充分的尝试空间。

在家具行业,其品牌的分类大多根据用户家庭装修风格来定,比如现代、田园、复古、欧式等。而在风格选择上,一方面,现代人的审美情趣提高,对室内装修风格的要求越来越高;另一方面,室内装修设计也与大的流行趋势相融合,每年都会有新的主题风格推出,这就要求互联网家具品牌的产品风格要跟得上潮流趋势,且有多种风格来供消费者选择。电商渠道在打破传统渠道地理半径界限、扩大受众群体的同时,也使得用户需求更加多样化。

于是在 2012 年,林佐义确定了全品类、全风格的多品牌运营战略,即一个品牌一个风格系列。如今旗下子品牌已经涵盖了市面上的八大主流风格,产品涉及卧室、客厅、餐厅、书房等所有住宅家居环境中所需的家具。在子品牌的培育上,林氏也有自身法则,所有风格的产品先在旗舰店内试运营,等到产品品类和消费人群达到一定基数后再成立子品牌独立运营,

并开设单独的店铺。以子品牌“卡伊莲”为例，最早经营田园风格家具，后来慢慢调整成美式乡村风格，是在不断试错过程中成长起来的品牌。

此外，此种多品牌多店铺布局也为林氏木业带来了不少流量红利，对于家具这样一个复购率低、平均转化率只有0.4%的类目，流量显得格外珍贵。林氏木业产品总监彭涛说：“我们研究和观察测试后发现，单一风格流量很小，全风格和全品类是必须要做的，后续通过活动进行各品牌联动，数据显示店铺交叉带来的流量效果非常好。”

TIPS

林氏的颠覆

摄影基地三位一体

2011年，林佐义觉得产品拍摄是个痛点，因为在互联网的家具销售当中，视觉感受的传达非常重要。所以林佐义就找了外包公司，用把产品和场景结合起来的方式呈现产品图片。后来林氏产品的拍摄风格就一直被淘宝上的其他卖家所模仿，成为一种行业标准。2013年，公司1500平方米的拍摄基地正式启用。与通常的产品拍摄基地不同，林氏的拍摄基地是集设计、打样、拍摄于一体的，这样的布局出于两个原因：第一，可以让设计师更好地把控和构思产品，从一开始就想好最后呈现的场景；第二，可以提高整体的工作效率。而更高效、更科学、更高质是林佐义一直追寻的目标，也是他认为一个企业最核心的竞争力所在。

标准化很慢但需践行

多品牌的背后需要丰富的产品线和强大的生产产能作支撑，在供应链的打造上林氏木业采用了自己抓产品设计和开发、将加工生产交由代工厂