



一本书掌握O2O实战方法

O2O实战笔记



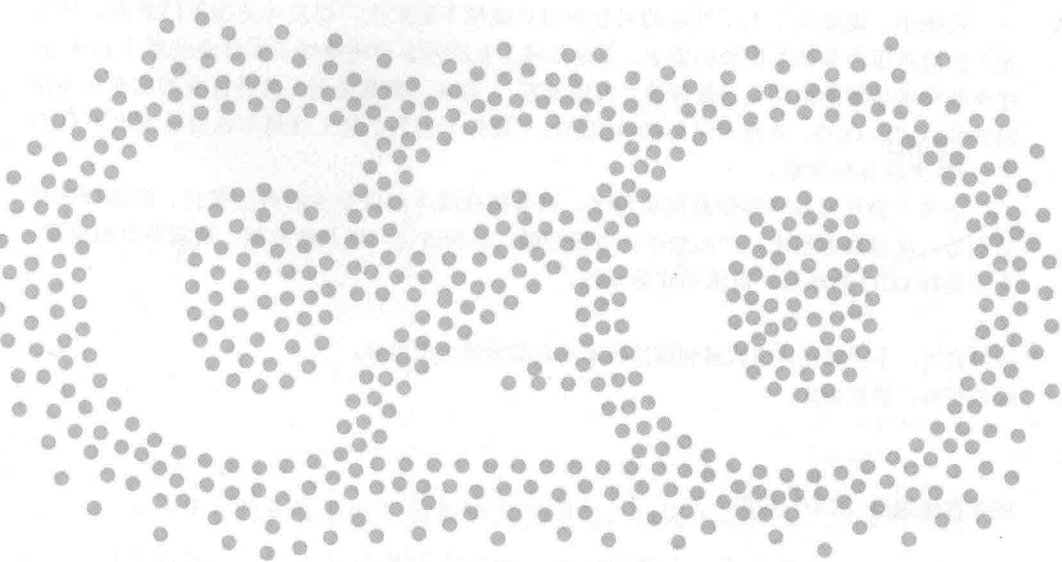
计鑫◎著



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



O2O实战笔记

计鑫◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

近些年,随着线上电子商务的兴起和用户规模不断扩大,以及传统线下门店面临越来越大的成本压力和增长放缓的需求,无论是线上互联网公司还是线下实体企业对于 O2O 的呼声和需求越发的迫切。于是各种“权威专家”、各类“兴衰论调”及各行业的实业企业纷纷热捧、试水 O2O,连原本已经很热闹的电子商务平台为了赶上这趟车也纷纷推出了 O2O 平台和 O2O 各种战略。

本书主要从互联网等信息渠道角度,结合传统线下门店业务的商业模式、产品特征和盈利等,从消费者需求、产品变革、市场营销、系统改进,以及产业链、资源整合的角度,全面诠释 O2O 的特点、需求和实际情况。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

O2O 实战笔记 / 计鑫著. —北京:电子工业出版社, 2016.3
ISBN 978-7-121-28285-0

I. ①O… II. ①计… III. ①电子商务—研究 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 045333 号

策划编辑:张彦红

责任编辑:徐津平

印 刷:三河市双峰印刷装订有限公司

装 订:三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

开 本:720×1000 1/16 印张:20.5 字数:279 千字

版 次:2016 年 3 月第 1 版

印 次:2016 年 3 月第 1 次印刷

定 价:59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

前言

近些年，随着线上电子商务的兴起和用户规模不断扩大，以及传统线下门店面临越来越大的成本压力和增长放缓的需求，无论是线上互联网公司还是线下实体企业对于 O2O 的呼声和需求越发的迫切。于是各种“权威专家”、各类“兴衰论调”及各行业的实业企业纷纷热捧、试水 O2O，连原本已经很热闹的电子商务平台为了赶上这趟车也纷纷推出了 O2O 平台和 O2O 各种战略。

在媒体、舆论、专家乃至各种电商 O2O 战略热闹的背后，看惯了“三分钟热情”和“蜂拥而上”的我们仍需冷静把握。O2O 作为一种新兴的模式，需要从其最基本的商业本质，即满足需求、盈利的方面去诠释和运用。

在实际生活中，大部分顾客对于商品和服务的购买往往是根据自身需求来进行选择的，很少有人因为产品的购买形式、产品的展示方式而进行选择。O2O 这种形式也不例外，对于现阶段线上线下整合及线下实体经济而言，其最本质的核心是通过互联网与线下实体店结合，即通过互联网、APP、二维码等互联网线上手段，以顾客个性化的大数据为基础，结合线下门店的体验与服务，满足用户不同层次的需求，同时满足对周边产品的

需求。这种与移动互联网结合的方式满足了线下企业对于低成本、跨地域、广范围的市场推广需求，同时可以让客户享受到区别于以往的更好的服务体验。这个过程的实现，又会对 LBS、EDM、短信、CRM、大数据与数据挖掘等技术有所要求。当然对于 CRM、数据库等方式和技术，无论是对于线上互联网而言还是线下实体企业而言，都是发展到一定阶段后，所必需的技术基础，并且要结合国内现行的线下实体企业现状。对于本书中的 O2O，我们把这些方面作为企业发展的必需条件，而没有简单地归结到线上互联网部分。

站在顾客和市场空间的角度，由于时间性、地域性方面的原因，对于线下服务与产品的需求将会是一种刚性的和持续放量的。O2O 这种模式刚好可以使线下原有的商业服务从产品+卖场为核心，转变为以消费者个性化+精准化为核心。同时，对于线下的各类闲散资源和剩余资源也会是一种很好的盘盈和处理方式。面对 O2O 的浪潮和变革，传统线下企业和互联网的创业者们应当更加冷静。因为不同的企业、行业、商业模式和领域对于 O2O 的运用本质和最终目的是截然不同的。例如，有些上市企业大肆炒作自身的 O2O 是为了企业股市价格；有些平台扩张性 O2O 战略是为了自身扩大销售份额，继续资本裂变服务。对商业模式的使用也是一样，“先烧钱后上市”、“免费理论”等互联网化的商业模式其背后是其行业自身规律、环境及资本的需要等多种条件所决定的。O2O 的进入者们首先应当根据自身企业发展的需求，在完善现有商业模式和经营的情况下，制定并寻找自身的 O2O 模式，因为企业自身特点、发展阶段、盈利模式是不同的，盲目模仿必然会导致失败。这种模式的探索同时也是多方面的，不仅仅是简单的商道，还包括企业文化、市场竞争策略、产品策略等多方面的内容。

O2O 不是免费的午餐，企业企盼从 O2O 中完善自身、增加竞争力和销售额。对于顾客而言，更好地满足需求才是最重要的，“白猫黑猫，捉到老鼠的才是好猫”

本书主要从互联网等信息渠道角度，结合传统线下门店业务的商业模式、产品特征和盈利等，从消费者需求、产品变革、市场营销、系统改进，以及产业链、资源整合的角度，全面诠释 O2O 的特点、需求和实际情况。

目录

1 大环境与商业模式 1

谈到商业模式，相信传统行业的从业者并不会觉得陌生，随着市场经济的发展和行业间竞争的加剧，不同的商业模式日新月异。下面我们简单介绍几种目前比较流行的商业模式。

- 1.1 次世代的中国互联网和电子商务 2
- 1.2 线下店面的困境与 O2O 的萌芽 10
- 1.3 乱花渐欲迷人眼的商业模式 14
- 1.4 O2O 商业模式 18

2 产品、需求实战笔记 48

O2O 作为线上与线下的跨界融合，其萌芽、发展、提升及正常的盈利均离不开对于用户需求的满足。用户的需求是各类商业、产品和服务存在最必要的基础条件。

- 2.1 啤酒配炸鸡——消费者想要什么 49
- 2.2 经久不衰的可乐——什么样的产品好卖 71
- 2.3 馒头店顾客排队的秘密——怎么卖得更好 89
- 2.4 电影私人定制——制胜的顾客体验 120

3 市场营销127

企业作为营利性的组织，其经营离不开市场和营销环节。好的市场策略和营销方案可以帮助企业迅速实现腾飞，成为其发展助力，而一旦企业在市场和营销方面出现了问题，则往往对企业的日常经营造成致命性的影响。

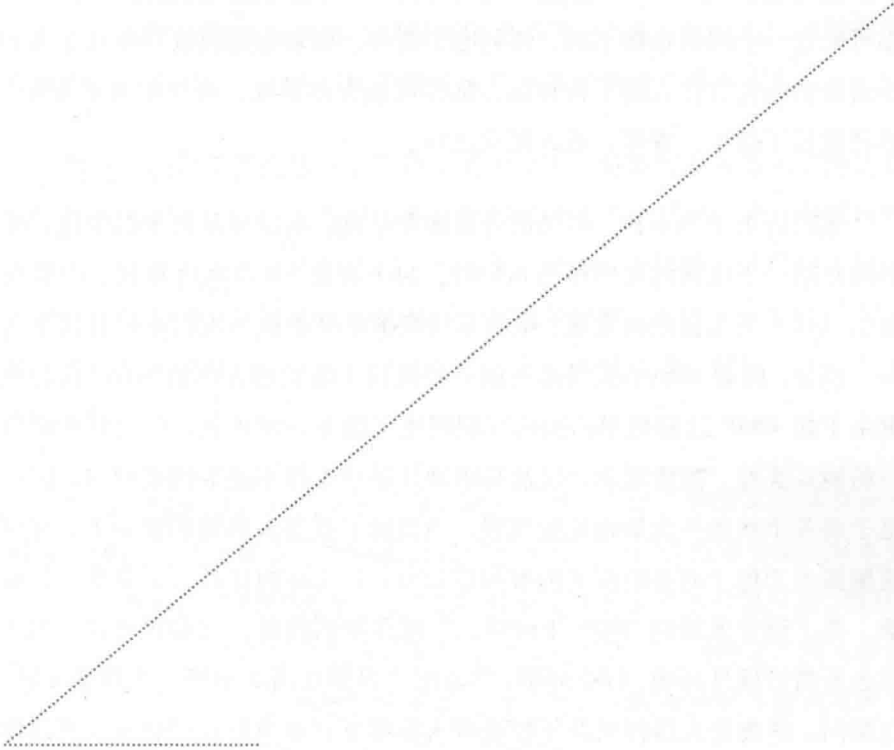
3.1 企业与营销	128
3.2 市场营销	159
3.3 线下实体	180
3.4 竞争	203
3.5 客户关系	240

4 传统服务实战笔记255

线下实体经济的发展不同于线上经济的发展，其自身具备完整的理论性和体系性，且发展时间较长，并且在不同的发展周期中受宏观经济因素影响较大。

4.1 线下实体的现状	256
4.2 711 的风靡——不可替代的线下服务	258
4.3 京东的努力——木桶的短板	269
4.4 顺风快递变革——最后一公里的努力	280
4.5 叫好不叫座的牛腩——创新者的窘境	298
4.6 人人都是上帝	307

大环境与商业模式



谈到商业模式，相信传统行业的从业者并不会觉得陌生，随着市场经济的发展和行业间竞争的加剧，不同的商业模式日新月异。下面我们简单介绍几种目前比较流行的商业模式。

1.1 次世代的中国互联网和电子商务

谈到电子商务，如果还以为这是个高大上的新玩意儿，那你可就落伍了。谈到电子商务，如果你还以为就是简简单单地买点东西赚点利润，那你可能连一个铜板也赚不到。谈到电子商务，如果你还想续写从几个人的小店发展为几百亿人的平台神话，那你可能有点难度。今日的电子商务，早已度过了幼年、青年，进入而立之年。

电商历史虽然不长，但仍值得回味和品读。有必要从历史的角度，简单地介绍一下电商的发展经历和阶段。自上世纪 90 年代互联网、计算机和信息技术突飞猛进的发展，电脑和网络渐渐开始成为人们家庭日常生活的一部分，随着 eBay、亚马逊等国外电商巨头陆续进入中国市场，国内也诞生了如 8848 这样最早的国内互联网电子商务先驱企业，但受到当时用户的购买喜好、购物观念，以及基础硬件条件支撑不足等因素制约，国内电子商务市场始终发展得比较缓慢。当初除了在各大高校的课本上，可以接触到关于电子商务的相关内容和信息外，在实际的日常生活中难寻其踪影。电子商务发展到 2005 年前后，经过多年的教育、探索和磨合，电子商务所需的硬件环境、行业环境，以及用户习惯在消费市场上才日臻成熟。这期间，消费者人群特别是年轻消费人群对于新鲜事物接受较快，其购物习惯已经悄悄跟随电子商务的壮大而逐渐发生变化，随着淘宝、京东、凡客等一大批电子商务网站的创建，我国电子商务市场终于初见成效。

但电商行业进入 2010 年前后，伴随电子商务销售额呈几何倍数的增长，越来越多的资本、传统企业和传媒企业参与到了电子商务的产业链中。电子商务原先在产品和服务的竞争中逐渐转变为资本和价格上的竞争上来。

这期间，电子商务行业的整体结构从“跑马圈地”、“八仙过海”似的中等规模电商企业居多的枣核型结构逐步转变成“寡头通吃”和“全民电商”的次世代的哑铃型电子商务体系结构。

一方面，电子商务企业间的无序竞争和资本热捧导致线上的营销成本和通路成本呈几何形暴增，新增用户购买成本从过去的几十元增长至几百元不等，以致有电商市场总监曾对媒体自嘲道：“与其花了天价营销费用吸引新顾客来买东西，还不如干脆直接把商品免费送给顾客呢”。

另一方面发生在电子商务所售出的产品上，因为绝大多数电商网站是从网络平台起家，这也就造成了其自有产品的基因不足。因此，直接导致了同类型电商网站间主售的产品大量雷同，用户在选择购买产品时首先出于对于产品本身的品牌和功能的信任，其次是价格。对于平台而言消费者毫无忠诚度和黏性可言，这也为未来电子商务领域爆发一轮轮的价格战埋下了伏笔。

从电子商务网站的盈利模式看，除了个别有产品优势或某些垂直电子商务能够从产品销售所产生的毛利润中平衡掉市场、物流等费用，基本处于盈亏平衡和微盈利的状态外，大多数电子商务企业处于亏损状态。当然，这些盈亏平衡和微盈利的电商企业其市场宣传费用、仓储物流等投入往往不高，这也直接导致了市场宣传不足，消费者认知较少及服务配送较慢等问题，企业总体年度增长较其他电商网站偏低。

而扩张型电子商务网站的盈利模式大多遵循资本裂变的方式进行获利，即通过天价的宣传、漫天的广告投放和耗费巨大两败俱伤的价格战，以巨额亏损的代价获得市场占有率、新增用户数量、用户交易额等数据指标的爆炸式增长，以此获得风险投资和资本市场的青睐，在不断融资

和股权稀释中套现并最终通过上市模式将价值转嫁，实现资本利益的最大化。这种类型的电子商务网站其年度销售额所产生的利润根本无法平衡掉企业在各方面所花的费用，企业长期处于亏损，甚至出现上市和上市后不久即跌破发行价的市场奇观。

正是这种资本、利益及规模的追逐，导致电子商务原来单纯依靠所售商品盈利的模式发生了“畸形”改变，并最终形成资本游戏和寡头垄断的次世代电子商务局面。

从行业产业链角度观察次世代的电子商务，电商上游主要产品生产和供应商越来越重视网络销售渠道，纷纷试水成立了自己的电子商务部门与团队，并加大了在电商领域的产品线投入和生产。上游企业电商部门的成立和渠道进一步扁平化使得原先线下的经销商受到了一定程度的冲击和影响。

从产业环境上看，各大媒体尤其是线上媒体都将电商作为重点客户和扶持业务，各种电商代运营和专业电商广告公司如雨后春笋般出现。至此中国次世代电子商务的大幕已经拉开，中国的电子商务进入了电子商务 2.0 时代。

作为一种销售业态，为更好地满足客户服务需求，主流电子商务网站大多自建物流体系和遍布全国的仓储平台。正是由于电子商务公司继承了互联网公司“轻公司”的理念，所以在产品的控制权、商品仓储和订单配送服务上一直先天不足。造成了产品同质化严重并引发价格战，仓储条件不足导致商品周转率低和大量季节性损耗，终端配送能力不足、第三方配送服务差，从而造成顾客购物体验上的缺失。值得庆幸的是越来越多的电子商务公司注意到了这些问题，从网站自有品牌产品建设，到阿里集团宣

布投资建立菜鸟物流体系都是在尝试解决问题。

2013年5月16日,阿里物流在深圳成立注册公司。菜鸟公司经营许可项目颇多,如物联网软件研究、设计、开发与制作,相关技术咨询与技术服务,以及投资管理、企业管理、投资咨询、经济信息咨询服务。

在菜鸟江湖大会上,菜鸟网络表示:“菜鸟网络已经建成了完整覆盖全国的物流网络,年内将实现50城市的次日必达。”菜鸟网络接下来将在快递、仓配、跨境、农村和驿站五大战略方向发力,力争早日实现包裹国内24小时送达,全球72小时必达的目标。

在快递方面,菜鸟网络下一步的重点是利用互联网和大数据,协同快递公司推进快递业务数据化及产品、服务的分层,全面提升物流行业的速度和服务水平。同时围绕消费者体验,建立良好的市场秩序,帮助快递公司告别低端的价格战。在要建设的仓配备智能骨干网络方面,菜鸟网络通过社会化协同的方式形成一张覆盖全国的骨干网络,帮助商家提升仓配运营效率和体验。通过全国五地分仓的方式,降低物流成本,在年内实现50个城市次日达。为配合阿里巴巴集团的全球化和农村战略,在跨境物流方面,菜鸟通过全球网络的搭建,降低跨境电商物流的门槛。在出口方面,实现各国邮政信息直连,同步设立海外仓,更好地服务全球市场;在进口方面,菜鸟网络将实现集货进口、直邮线路等方式,让消费者获得与国内网购一样的物流体验。

菜鸟网络计划首期投资人民币1000亿元,希望在5~8年的时间内,努力打造遍布全国的开放式、社会化物流基础设施,建立一张能支撑日均300亿元(年度约10万亿元)网络零售额的智能骨干网络。

利用先进的互联网技术，建立开放、透明、共享的数据应用平台，为电子商务企业、物流公司、仓储企业、第三方物流服务商、供应链服务商等各类企业提供优质服务，支持物流行业向高附加值领域发展和升级。最终促使建立社会化资源高效协同机制，提升中国社会化物流服务品质，打造中国未来的商业基础设施。

菜鸟网络方面表示，中国智能骨干网要在物流的基础上搭建一个开放、共享、社会化的基础设施平台。据悉，中国智能骨干网体系，将通过自建、共建、合作、改造等多种模式，在全中国范围内形成一张开放的社会化仓储设施网络。

“菜鸟网络”是基于互联网思考、互联网技术，以及对未来判断而建立的创新型企业。中国智能骨干网将秉承和发扬开放、透明的互联网文化，致力于服务整个电商生态圈内的所有企业，促进生态圈的共同繁荣。

中国智能骨干网不仅是电子商务的基础设施，更是中国未来商业的基础设施。中国智能骨干网将应用物联网、云计算、网络金融等新技术，为各类 B2B、B2C 和 C2C 企业提供开放的服务平台，并联合网上信用体系、网上支付体系共同打造中国未来商业的三大基础设施。菜鸟网络更强调说，菜鸟网络不会从事物流，而是希望充分利用自身优势支持国内物流企业的发展，为物流行业提供更优质、高效和智能的服务。

行业人士指出，中国智能骨干网的建设还将助力地方经济发展与产业升级，加速推进城镇化进程，提高国民经济信息化水平。一方面，中国智能骨干网将在不断完善物流信息系统的同时，依托国家现有公路、铁路、机场等交通基础设施的布局 and 规划，建设遍布全国的现代化物流仓储网络，提升社会物流效率和基础设施利用率，并向所有的制造商、网商、快

递物流公司、第三方服务公司开放,与产业链中的各个参与环节共同发展。

另一方面,中国智能骨干网的建设将带动地方经济的结构转型,推动外贸型企业多渠道发展,促使更多产业电商化,促进资源优化配置。在重要节点城市,将发挥产业集群效应,加速地区传统产业和电子商务的不断融合,促进第三产业服务商、配送、包装、软件等服务企业,以及电子商务企业的发展。通过提升就业率、提高新产值收入贡献,实现区域电子商务的繁荣,真正打造出若干具有示范效应的产业生态圈。

菜鸟网络表示,公司在初步发展期间将不计短期回报,持续投入,完成中国智能骨干网的搭建,支持 1000 万家新型企业发展,创造 1000 万个就业岗位,为中国社会经济发展转型和未来商业基础设施建设发挥更大的效力。

电子商务 1.0 版已经实现了基本覆盖主流网民及主流消费城市。在互联网上销售标准化产品已经改变了中国网民特别是年轻一代网民的购物和消费习惯。

电子商务 2.0 版受到资本利益和企业扩大规模的发展,需要在以下几个方面进行重点突破和集中放量。

1. 市盈规模

传统电子商务在标准化产品销售方面深受产品同质化、价格战和产品上游厂商的打压,其年营业额增长趋于放缓和理性。由于资本利益、股价需求等因素的影响,使得电子商务公司迫切需要从更大、更广的领域进行突破,而广大的线下零售、服务等资源恰恰是最好的选择。

2. 服务

顾客在购物时，对于小型、标准化或者已经使用过的熟知产品，完全没有认知层面上的问题，可以放心购买。除对产品自身的需求外，这种购买行为对于产品的配送、服务和退换货、维修、使用咨询等层面的服务要求却与日俱增。对此类客户进行跟踪调研，并且此类调研需要整合订单数据、呼叫中心、退货管理、财务和物流等多方面资源和信息，在全面整合的基础上开展。

在数据样本中，从顾客满意度的角度看，当日送达顾客满意度高达 91.5%，次日送达顾客满意度为 82%，三日内送达顾客满意度为 51%，五日内送达顾客满意度仅为 23%。

从退货率角度看当日送达顾客退货率为 5%，次日送达顾客退货率为 8%，三日内送达顾客退货率为 14%，五日内送达顾客退货率高达 31%。

由此，我们可以得出以下结论。

- 1) 网购用户对于标准化产品的购买，忍耐时间一般为三日内。
- 2) 电商为了满足顾客购物的体验和时间需求，遍布全国建立了仓储体系和物流配送体系，但仍然不能满足部分顾客对于商品紧迫性需求（如药品）。
- 3) 电子商务本质上是一种互联网化的零售业态，受到其本质特征的限制，仍有其先天不足的地方。

目前国内能够实现网上购物且当日送达的电商公司屈指可数，在这屈指可数的电商公司中也仅仅是针对核心一线城市能够实现，广大二、三线城市尚有很大的发展空间。

此外，电商公司所面临的产品售后问题，如及时退换货、上门自提、产品咨询与维修等，对大多数电商公司无论是投入还是资源整合均有很大程度的不足。

3. 购物体验

品牌和标准化产品的好处就在于可以使得顾客在购买时免去对商品选购时的认知、疑虑和尝试风险。然后，作为电子商务这种零售业态，并非所有的商品都是品牌和标准化的产品，国际权威零售调研机构曾对 1000 名消费者展开随机的调研，数据结果显示顾客在购买小型、低价值的商品时考虑较少，主要是从产品的品牌、功效和价格等几方面考虑；而在购买大型、高价值商品时，顾客的考虑因素则明显增多，这其中首要因素是购买产品的安全性，另外一些次要的因素，如尺寸、颜色、材质等也会对顾客的购买产生决定性的影响。

因此，在非标准化产品和高价值产品的销售过程中，由于产品个体本身的唯一性和顾客选购的多条件性，以及网络本身这种展现形式的局限性，导致顾客在购买家具、珠宝等产品时，需要对商品本身有直接的考察、研究、体验和感受。

同时，在对商品的体验过程中也不仅仅是顾客本身和商品的互动，服务人员的专业知识、使用维护经验的传递、现场环境与氛围，以及销售人员本身的销售技巧都是顾客体验和电子商务线上服务的延续与补充。