

O2O复盘

10大企业O2O模式与
操盘方法解密

欧阳日辉◎等著

O2O
REPLAYING



机械工业出版社
China Machine Press

O2O
REPLAYING

O2O复盘

10大企业O2O模式与 操盘方法解密

欧阳日辉◎等著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

O2O 复盘: 10 大企业 O2O 模式与操盘方法解密 / 欧阳日辉等著. —北京: 机械工业出版社, 2016.1

ISBN 978-7-111-52751-0

I. O… II. 欧… III. 网络营销—研究 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 004035 号

O2O 复盘: 10 大企业 O2O 模式与操盘方法解密

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 陈佳媛

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次: 2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×230mm 1/16

印 张: 18.75

书 号: ISBN 978-7-111-52751-0

定 价: 69.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379426 88361066

投稿热线: (010) 88379604

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259 读者信箱: hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

前言

一个经典案例胜过听万遍创业导师演讲

2010年8月 Alex Rampell 在 TechChunch 的一篇文章中提出 O2O 概念，2011年11月该概念引入我国后掀起了一股实践和讨论的热潮。随着信息、网络技术的进步和应用推广，曾经的鼠标加水泥（Clicks and Mortar）模式，换上了洋气的 O2O（Online To Offline）衣裳，乱花渐欲迷人眼。

近几年，O2O 在神州大地经历了从“香饽饽”到“谈 O 色变”的冰火两重天。2013 年以来，在资本市场的鼓噪下，众多 O2O 平台深陷“烧钱”大战难以自拔。2015 年，大批缺乏造血能力的 O2O 平台步履维艰，一份 O2O 死亡名单在网络上流传，整个行业感觉到了秋风瑟瑟、寒气逼人，资本寒冬悄然来临。

那么，到底什么是 O2O？O2O 模式有哪些规律性的东西？O2O 的未来趋势是什么？带着这些疑问，我们深入企业进行调研，近距离观察企业的运作模式，与企业高管面对面地交谈，以案例研究的形式，总结 O2O 企业的商业模式，剖析 O2O 企业的成功之道，以把握 O2O 模式的未来趋势。

为什么要做案例研究？

目前，市场上已有关于 O2O 模式的理论，著作从战略、营销、支付、消费者行为等视角论述了 O2O。在一次企业调研中，企业老板问我：“到底什么是 O2O 模式？”我一时竟无法用通俗的语言准确表达，勉强敷衍了一句：“市场上有很多书，可以买几本看看，对你理解 O2O 会有帮助。”没想到老板不依不饶：“我看了几本 O2O 的书，可越看越糊涂。”企业老板的话深深地刺激了我。是啊！O2O 就是“线上线下一线”那么简单的事情吗？

既然理论著作让企业无法有效地从中汲取养分，我们可否采用案例的形式？客观真实，全方位、多角度、有深度地解剖，从研究者的视角，结合媒体的思维，站在市场的立场，通过调研用更真实的体验进行案例评论，或许会让一些从业者轻松阅读中理解 O2O。我在网上看到大家投创始人李群林先生认真看完王刚投资滴滴一文后的深刻感受是，一个经典案例胜过听万遍创业导师演讲。是啊！看真实故事很过瘾，一个案例中的成功经验与所犯错误的教训几乎把创业过程中涉及的死亡陷阱都一网打尽。或许这就是行业人士所需要的。

案例留给我们的远不只是故事，我们几乎可以将其总结成创业宝典。

十个案例告诉了我们什么？

O2O 模式在我国受到热捧，有其深刻的背景。在互联网和电子商务浪潮持续不断的冲击下，近年来线下零售业正遭受转型阵痛。随着“互联网+”的不断推进，传统企业想要实现互联网转型，O2O 是必经之路。纯电子商务平台在发展过程中也发现了自己的短板——用户体验无法保证。O2O 的中国之路并不平坦。

速途研究院的数据显示，2010 年，中国本地生活 O2O 市场规模仅为 447.6 亿元。经过团购行业的不断洗礼，移动支付与本地生活服务逐步成熟，精准化细分市场的本地生活服务掀起了新的浪潮，2014 年本地生活 O2O 市场规模达到 2350.8 亿元。2015 年餐饮、医疗、出行、汽车等 O2O 领域成为资本关注的热点，预计

2015 年本地生活 O2O 市场规模将达 3091.8 亿元。

在 O2O 在高速发展的时期，行业泡沫也开始隐现。2015 年是 O2O 的洗牌之年，一大批企业成长起来，一大批企业消失在互联网的历史长河中，市场越来越理性，O2O 的黄金发展时期真正来临。我们选取了十个典型案例，这些企业经历了凤凰涅槃，活到现在，从中我们可以学到什么呢？

O2O 模式有通则，成功的模式一定有个性。O2O 模式实践需要创新，不同行业、不同细分领域、不同的发展状态需要不同的 O2O 模式。不是每个行业的 O2O 都可以照搬，一味地追逐和模仿带来的只能是在大浪淘沙中消失，活下来的都各具特色。在细分领域，如果做得最好，一定能够打败巨头。

O2O 模式是产品 + 服务的融合，提升用户体验是核心竞争力。成功的 O2O 企业一定是最接近消费者、最懂消费者的平台，是一项基于对消费者深刻理解的服务模式的创新。你必须了解顾客的需求，并让顾客满意，把顾客体验的每一个细节都做到最好。你需要围绕产品及其服务把线下本分的事情做好，同时通过线上平台转换流量吸引客户。你需要的是真正的用户和利润，而不是烧钱换来的流量。

O2O 模式的关键是连接，连接的广度和强度决定了你的成败。O2O 就是利用互联网技术，把线上线下的信息流、资金流、商品流跟人流串联在一起，完成交易活动。O2O 不是一个 APP 软件，而是一种基于“用户体验”采用什么渠道、什么方法实现连接的经营模式；不是 IT 工程师告诉你怎么做 O2O，而是你要求 IT 工程师怎么用代码实现你的“连接”，连接信息、连接用户、连接商品、连接支付、连接服务、连接物流、连接一切。

没有绝对的模式，只有绝对的团队。中国在移动互联网领域缺的不是资金，缺的是团队，缺的是有恒心想做事情改变社会的一群人。O2O 成功的关键是团队要有很强的执行力。光有好的理念、商业模式，没有一个有战斗力的执行团队，你是成功不了的。业务是枝叶，团队才是根。把运营团队、技术团队、地推团队、融资团队等组建好、照顾好、激励好、辅导好，业务做好就是自然而然的结果。

.....

一个经典案例胜过听万遍创业导师演讲。在没有案例的情况下来讲这些理论，或许你一知半解，或许你领悟不深，或许你不以为然。当你阅读这些鲜活的案例以后，你就会深刻理解那句老话：实践出真知。

O2O 未来的路在何方？

如今的 O2O 概念远远超出了 Alex Rampell 最初的“线上一线”（Online To Offline）的定义，已经衍生出“线下一线上”（反向 O2O）、“线下一线上一线下一线上”（双向 O2O）、“线上一线下一线上”、全平台模式、全渠道营销模式、共享经济模式、S2C（Service To Consumption）等新的方向和打法。

变与不变是辩证的，墨守成规的不变容易，坚持原则不变、改变节奏和打法都是痛苦的。O2O 模式不变的是，必须实现线上线下互动融合发展，必须做好产品和服务以用户体验为中心，必须把握消费智能化、移动化、本地化、个性化、社交化、便利化的趋势。成功的 O2O 模式，一定是血与火的结晶，要有革自己命的勇气，只有不断变革才能造就伟大的企业。

O2O 平台的成功唯有创新，生存下来才会遇见美好。

欧阳日辉

2015 年 11 月 30 日

目录

前言

第1章 | 全平台模式：滴滴出行O2O对传统交通的

颠覆之路 1

第1节 创业就是不断地闯关 2

第2节 颠覆传统打造平台经济模式 6

第3节 创新 + 产品 + 团队 16

第4节 案例思考：创新是一条没有尽头的路 21

第2章 | 平台共享：品胜·当日达的O2O之路 25

第1节 数码3C行业O2O转型急先锋 26

第2节 品胜·当日达的“三板斧” 32

第3节 品胜·当日达O2O再升级 40

第4节 O2O带来的价值和改变 47

第5节 打造数码3C生态圈 51

第3章	自下而上：零售巨头大润发——飞牛网的O2O转型之路	55
第1节	颠覆传统，飞牛诞生	57
第2节	破釜沉舟重构超市业态	63
第3节	打造全渠道 O2O 零售模式	73
第4节	案例思考：转型之术与全渠道营销	80
第4章	全渠道营销：孕婴童零售行业O2O的变革者乐友	86
第1节	从线上回归线下	87
第2节	乐友 O2O 1.0 版：“三位一体”营销模式	90
第3节	乐友 O2O 2.0 版：全渠道一体化战略	94
第4节	顺势而为：乐友的品牌战略	100
第5节	案例思考：风口上的母婴 O2O 如何解决痛点	107
第5章	分布式电商：“多点” O2O生活服务平台让整个零售产业链共赢	113
第1节	连锁商超转型呼唤零售新业态	114
第2节	“DMALL+X”解决传统零售痛点	122
第3节	多点 O2O 的自画像	131
第4节	多点 O2O 模式的价值和挑战	134
第5节	案例思考：生活 O2O 平台路在何方	138
第6章	“不烧钱”：定义酒业零售的O2O先行者1919	142
第1节	创业草根的逆袭	143

第2节	在实践中摸索出来的酒类 O2O	148
第3节	用时间换空间的赢利模式	153
第4节	从“行业公敌”到“业界标杆”	161
第5节	案例思考：酒业零售的未来属于 O2O	166
第7章	客户导向：珠宝行业的O2O拓荒者钻石小鸟	171
第1节	摸着石头过河：O2O 模式探索	172
第2节	双管齐下：O2O 模式确立	178
第3节	工匠精神：O2O 模式升级	183
第4节	竞争大未来：钻石小鸟的挑战与变革	192
第5节	案例思考：消费体验的提升没有终点	196
第8章	消费共享：汽车后市场O2O的探索者PP租车	201
第1节	“海龟”博士的汽车共享梦	203
第2节	共享经济模式创造平台价值	209
第3节	将用户体验做到极致	216
第4节	多么痛的领悟	223
第5节	案例思考：P2P 租车的痛点与解决方案	229
第9章	“京东+顺丰”模式：生鲜O2O领域的黑马“15分”	232
第1节	“15分”初创：淘金生鲜电商蓝海	233
第2节	线上还是线下？“15分”的艰难试错和转型	238
第3节	创新的生鲜电商 O2O 模式逐渐成型	243

第 4 节 蓄势待发：做国内最大的 O2O 生鲜电商平台	251
------------------------------	-----

第 5 节 案例思考：想说爱你不容易	254
--------------------	-----

第10章 S2C：90后O2O实践者的康复大师之梦	258
------------------------------------	------------

第 1 节 初生牛犊引领新康复产业的发展	259
----------------------	-----

第 2 节 激情团队打造中国康复最大整合提供商	265
-------------------------	-----

第 3 节 “人 + 设备 + 医疗机构”的完美融合	269
----------------------------	-----

第 4 节 立于潮头的法宝	276
---------------	-----

第 5 节 案例思考：医疗保健行业 O2O 的痛与苦	281
----------------------------	-----

后 记	286
------------	------------

1

第1章 | O2O Replaying

全平台模式：滴滴出行 O2O 对传统交通的颠覆之路

由夏转冬，我们要从资本营销驱动转型为体验、数据和品牌驱动。全力建设产品、服务管控、客服团队，提升用户体验，驱动业务持续增长，更好地为用户服务。全力建设成为中国第一家数据决策而非经验决策的大型互联网公司，建设公司大数据、商业分析、growthhacker、蓝莲花等团队。投入心血建设我们的品牌“滴滴”，爱惜我们的品牌。

世界上唯一不变的是变化，不变是容易的，但只有不断变革才能造就伟大的企业。变的是节奏，变的是打法。不变的是“移动互联网让出行更美好”的梦想，不变的是“简单开放激情做人，独立思考极致执行拥抱变化做事”的价值观。

互联网发展到今天，好做的都被做了，剩下的都是悬崖峭壁，悬崖峭壁上还有激烈竞争。为了生存和活下来，只有杀出一条血路，生存下来才会遇见美好。在细分领域，如果做到最好，一定能够打败巨头。

平台经济是基于互联网、云计算、大数据等新一代信息技术的新型经济形态。当今世界正在从工业经济时代的大企业主导发展模式，向互联网经济时代的“平台+企业（个人）”协同发展模式转变，互联网平台发挥着日益强劲的驱动作用。

哪里有市场需求，创新之舟就会驶向哪里。在 O2O 服务本地生活服务在线化创新中，滴滴成为标杆。2012 年 6 月 6 日，北京小桔科技有限公司成立，9 月 9 日在北京上线。2015 年 5 月起，滴滴不间断推出了快车、顺风车、代驾、巴士、试驾。滴滴出行成为全球最大的一站式移动出行平台，在中国 360 余座城市为 2 亿用户提供用车和代驾服务，每天完成 700 万订单。

2015 年“全球 40 位 40 岁以下的精英”（40 under 40）排行榜，滴滴出行创始人兼 CEO 程维、总裁柳青上榜，排名第三位。2015 年夏季达沃斯论坛上，李克强总理两次亲切接见程维。2015 年 9 月，在跟随习近平主席访美的企业家里，程维是中方唯一的 80 后企业家。

“滴滴一下，出行更美好。”滴滴彻底颠覆了人们的出行方式和出行思维。滴滴出行在三年内完成了从 80 万人民币起家，迅速成长为估值 165 亿美元“独角兽”企业的蜕变。在大众创业、万众创新浪潮中，滴滴做了一场互联网+交通的“中国梦”。滴滴的发展速度引发了我们的思考，为什么这个在 2012 年成立之初仅有六个人团队的公司，在如此短的时间里创造了这么惊人的业绩？而今，在突破艰难险阻后屹立于行业之巅的滴滴，未来将走向何方……

第 1 节 创业就是不断地闯关

程维回想起三年中短暂的“死亡”片段依旧是唏嘘不已。“在过去三年，稍不小心，滴滴就死掉了。”程维把创业历程比喻为“桥段丰富的韩剧”，滴滴天使投资人王刚把滴滴的故事形容为“跌宕起伏，天天都是高潮”。努力到无能为力，上天就会给你开一扇窗。在经历一关又一关后，上天给滴滴打开了一扇又一扇窗。这

一切在程维看来，都是拼搏、努力后的水到渠成。

创业路上都是孤独的

创业之前，程维在阿里巴巴工作 8 年，曾经是阿里巴巴最年轻的区域经理，后担任支付宝 B2C 事业部副总经理。6 年的 B2B 和 2 年的支付宝的工作期间，程维看到了互联网未来的发展，他花了九个月时间认真思考如何创新和创业。

创业者在巨头的阴影里与巨头共舞，这是一个时代的背景。程维认为，在细分领域，如果做到最好，一定能够打败巨头。程维认为创业的领域要符合两方面的要求：其一是足够大的事情，能承载他对世界的梦想；其二，得符合移动互联网的趋势。程维敏锐地意识到北京“打车难”问题会是一个很好的创业契机。

程维认为：“趋势是一直往前的，智能手机会越来越便宜，谁都会用，出租车这个行业，肯定会被互联网渗透。路边打车这种低效率的方式会被更高效的方式取代。”他坚定地相信这种出行方式的变革一定会成功。

在美团网 CEO 王兴的鼓励下，程维毅然走上了创业的道路……2012 年 6 月 6 日，程维创立了北京小桔科技有限公司。

“正是市场基础不成熟的情况下，创业才可能成功。智能手机已经普及了，司机和乘客的用户习惯也教育好了，市场已经成熟了，你再做打车软件，基本上没有机会了。”程维决定做滴滴，其实更多的是靠个人的直觉。

回想创业的历程，1983 年出生的程维对创业的处境深有体会，创业的路上都是孤独的。正如马云所言，创业路上你要学会承受孤独，自己用左手温暖右手。

比做产品更不容易的是线下

创业的艰难，远远超出了程维的预期。程维决定做滴滴，起初主要解决两个问题：开发软件和线下找司机。作为典型的 O2O 项目，这种应用不仅需要技术团队，更要整合线下资源。而线下资源整合的困难，无论对于传统互联网公司还是移动

互联网创业公司来说都是个门槛。

程维计划用两个月的时间上线滴滴软件。由于没有技术合伙人，要么自己组织团队开发，要么服务外包。程维自己不懂技术，又认为找团队挺浪费时间的，决定采用外包方式。经过讨价还价，程维花 8 万元把软件外包给一家软件开发公司。2 个月后，对方交付产品时，完全不能用。

开发软件的同时，程维和他的团队开始线下找司机，最初目标是两个月内安装 1000 个司机端。当时北京有 189 家出租车公司，近 7 万辆出租车，10 万名司机。一开始，程维和他的团队还是很有信心的，团队中很多是做地推出身的，“现在跟出租车公司谈能有多难？不收你的钱，免费跟你合作，还不好谈吗？”

理想很丰满，现实很骨感。40 天过去了，负责市场开发的吴睿跑了一百多家公司，没有签约一家出租车公司。线下的同事每天都会被问同一个问题：你们有没有交通委员会的红头文件。没有红头文件，出租车公司不合作；与交通委员会的官员联系，他们认为公司有调度平台，不需要打车软件。

在巨大的困难面前，创业团队渐渐动摇了信心。一个团队的成功离不开其领导人的优良品质，风雨飘摇的团队需要程维。程维并没有放弃，他让大家再坚持一下，跑完 189 家，还没有一家愿意合作，这个团队就解散。

程维的这种坚持带来了收获，看到了曙光。到了第 40 多天的时候，一个同事高兴地给程维打电话，说昌平一家小出租车公司愿意合作。当时，对方也不知道滴滴能做什么，就是跟滴滴的团队沟通得很好，觉得挺不容易的，就答应了。这样，在只有 200 辆出租车的银山出租车公司，20 个有智能手机的出租车司机中，有 8 位选择安装滴滴的软件。

一家签约之后，接下来一个星期内，滴滴又签了 4 家出租车公司。

程维很感激第一家签约的出租车公司，也感激上天的公平，“等到你努力到无能为力的时候，你觉得走投无路的时候，上天就会给你开启一扇窗。”

创业就是不断地闯关。对于成功，程维说：“最重要的是永不放弃，你要推动

这个世界改变，推动越大，弹回来的反作用力就越大，最终比较的是你自己的心理有多强大，解决问题的方法多种多样，不变的是将事情一点点向前推动。”

创业其实是不停地补短板的过程

人总要为自己不了解的领域付出代价。互联网创业是平衡的创业，不像过去依靠长板去赢。创业者身上的薄弱点，你不了解的、不懂的、没有经验的，毫无意外都会成为公司的短板。等到你真的痛的时候，你就会去补短板。

滴滴以销售团队起家，技术是其最大的短板。技术外包不靠谱，程维就开始找技术合伙人。为了找到可能搭档的技术合伙人，程维想尽了一切办法，找支付宝的同事，找亲戚朋友帮忙物色和打听，去腾讯、百度约想跳槽的技术人员吃饭喝咖啡，积极招聘工程师。他找了好几个大公司出来的工程师，他们都拒绝了他。

程维通过微信群中的一个猎头找到了后来任滴滴产品技术副总裁的张博——原来的百度研发经理。跟张博谈完，程维特别兴奋，他一眼就知道张博就是他要找的那个人。2012年7月，滴滴陆续签约了一些出租车公司。从7月延后到8月再延后到8月月底，滴滴软件一直都没有达到上线的标准。张博认为产品不行，但时间不能再拖了，必须要上。那就硬着头皮上，能响就行！

2012年9月9日，经过3个月的准备与司机端的推广，滴滴硬着头皮在北京上线。然而，这种临时抓来的产品漏洞百出。程维一拿到软件就迫不及待地到交委演示滴滴打车。然而，演示的过程却让他十分尴尬。叫10次车，能响六七次。不响的时候，大家就盯着该响起来的手机，沉默10秒钟，他尴尬地把话题岔开。以后再给人演示的时候，就带上两部手机，哪部响就拿哪部出来。

“产品一定要做到70分以上。”程维给后来的创业者忠告。程维曾经自信满满地把产品拿给王兴看，结果王兴看了一眼说了两字：“垃圾。”王兴说：“你看看现在的互联网产品，哪里还有需要注册的。”四个月後，程维果断地让早期技术合伙人离开了公司，在公司账上并没有多少现金的情况下，滴滴付出了数百万人民币

的代价。

2012 年 8 月下旬，张博加入滴滴打车，这个靠外包来开发软件的团队终于有了懂技术的人，才彻底补齐了技术的短板。张博在接手滴滴打车系统时发现，这个系统稳定性差，经常死机，安全隐患较多，架构不足以支撑大规模人群使用，还有很多无用的功能。2013 年 8 月，滴滴打车才推出重构的产品。

创业者强大的学习能力是弥补短板的有效途径。在当下的创业浪潮中，过去长期积累的经验并非是最重要的，甚至是妨碍发现新机会的。在创业中需要许多能力，互联网创业者身上最需要具备的素质是：快速学习的能力。滴滴联合创始人李响认为程维学习能力强：“我们都是新人，从零开始，程维自学了很多团队管理的知识。”在滴滴发展过程中，金沙江创投总经理朱啸虎一直是站在一旁为滴滴鼓掌的人，他评价：“程维确实很聪明，而且学习能力非常强。”

在互联网行业中，打车软件的时间窗口只有三个月，如果有一方资金断裂，就会彻底出局。2012 年 11 月，公司账面上只剩下一万元钱，程维碰壁多次，A 轮融资终于成了——来自金沙江创投朱啸虎的 300 万美元。在 2014 年年初的一个晚上，滴滴面临着成立以来的最大危机：公司的账户上没有钱了。2014 年 1 月，滴滴完成了 C 轮 1 亿美元融资，但是，由于外汇管制等原因，无法当晚转入滴滴的账户。连夜，程维向朋友、投资人借到 1000 多万元。

2014 年 8 月，高盛（亚洲）有限责任公司亚太区董事总经理柳青的加盟，给滴滴补了一块融资的短板。

第 2 节 颠覆传统打造平台经济模式

有人认为，中国的电子商务有五大模式：产业链模式、平台模式、O2O 模式、特卖模式、社交模式。创业前期需要冲动，但不能一直只靠冲动，最后一定要形成自己对商业的判断。要迅速、有效地去试错，去找到最有效的打法。程维认为，