

· · · 转型 · 升级 · 视角 · · ·

TRANSFORMATION OF THE WAR
UNBOUNDED COMMUNITY O2O

转型之战

无界的社区O2O

黄昇 佟志强 李凌寒 编著

业内动态

“互联网+”智慧社区O2O战略落地实战参谋书
传统行业转型和产业升级的指南兵法！

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

TRANSFORMATION OF THE WAR
UNBOUNDED COMMUNITY O2O

转型之战

无界的社区O2O

黄昇 佟志强 李凌寒 编著



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

转型之战：无界的社区 020 / 黄昇，佟志强，李凌寒
编著. — 北京：中国铁道出版社，2017.1
ISBN 978-7-113-22592-6

I. ①转… II. ①黄… ②佟… ③李… III. ①社区—
网络营销 IV. ①F713.365.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 295181 号

书 名：转型之战——无界的社区 020
作 者：黄昇 佟志强 李凌寒 编著

责任编辑：张亚慧
责任印制：赵星辰

读者热线：010-63560056
封面设计：MX DESIGN
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街 8 号 邮政编码：100054）
印 刷：三河市宏盛印务有限公司
版 次：2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷
开 本：700 mm×1 000 mm 1/16 印张：18 字数：202 千
书 号：ISBN 978-7-113-22592-6
定 价：49.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：(010) 51873174

打击盗版举报电话：(010) 51873659

站在转型的十字路口——写给 处在移动互联网时代的我们

岁月的铃铛在我们耳边叮当作响

站在转型的十字路口

目光

直达万物互联最终发展的方向

回头看看自己的足迹吧！

那一个个的脚印记录了我们每一步转型的喜怒哀乐

这一路上有绿洲、有沙漠、有繁华、有荒凉

有风吹雨打，有笑语轻扬

有花开的怒放，也有花落的感伤……

站在转型的十字路口上

前方的路依然很长很长

也许我们会悲伤、会迷茫

但飞逝的时光已不容我们多想

结束了短暂的话别、整理好行装

把快乐和痛苦统统装进肩上的背囊

带着梦想、我们又执着地奔向了远方

移动互联网时代是多么的美好！

我们要好好把握时代的变迁，为自己的生命歌唱！

前面——那太阳升起的地方
就是我们的归宿，我们心中的梦想！

2016年11月

于星城长沙

前言

FOREWORD

从中国传统行业的转型与产业升级谈起

在互联网、大数据、云计算等科技不断发展的背景下，人们的生活方式、工作模式都在发生变化，互联网技术的应用与创新性思维的有机融合，构筑全生命周期生态圈是这个时代发展的趋势。

2015 年，国务院总理李克强在政府工作报告中提出“互联网+”的战略和以互联网为载体、线上线下互动的新兴消费搞得红红火火的方针，为中国经济的发展提出了新的机遇和方向。房地产行业作为中国传统产业的代表以及中国经济的支柱产业，随着“互联网+”的蓬勃发展，“互联网+金融+地产”的新时代即将到来。同时，房地产企业也深知在未来的时间里，资本与财富积累的重点将会快速转移到以互联网和移动信息技术为中心的领域，将会有大量的新兴行业和成长机会产生，很多传统行业将在这种变革中被急剧洗牌，利益将会在新的交易平台上进行重新分配。

在过去的一年里，从互联网到金融，到全产业链的打造，房地产业的变革内容和跨界力度几乎是中国所有传统行业中最大的一个。转型对开发商现有的资源是一种挑战，转型中不少企业遇到了困难，有的甚至陷入战略“陷阱”。毕竟新的业务需要新的人、新的组织架构、新的激励方式、新的客户关系、新的战略和思维，这些资源自己又是否具备？房地产行业究竟应该怎样拥抱移动互联网，转型究竟该怎样转？怎样转型才算正确？

随着中国房地产投资增速的回落、国内房价涨幅回调等现象的出现，中国已经逐步从房地产发展的黄金时期过渡到白银时代。中国房地产的黄金时代是属于国内大大小小的开发商，开发商的土地规模、项目布局以及资金杠杆等成为重要的衡量标准；而房地产的白银时代则属于社区 O2O 综合服务商，中国房地产在过去的几十年已经累积了海量的存量住户，如何能够为现有的存量市场的社区住户提供综合性的 O2O 服务在未来将成为所有企业的主要盈利模式。如果将房地产的整个 70 年生命周期看成是一个整体的话，房地产开发商所占据的项目规划、建设施工以及新房销售等只占这个周期的 5~10 年的时间，而后期的房屋装修、社区 O2O 综合服务、二手房交易等则占据 60~65 年，市场空间巨大并且潜力无限。

以美国为例，根据 ICB 行业分类标准，截至 2015 年 12 月，美国从事房地产服务的上市公司共有 61 家，其中最大的房地产服务提供商被誉为“全球五大行”之一的世邦魏理仕（CBRE）的总市值为 124 亿美元；而美国上市的房地产开发商共有 35 家，市值最大的房地产开发商 D.R.Horton 公司的市值仅为 59.8 亿美元。由此可见，随着房地产市场的逐步成熟以及存量房比例的不断增高，房地产后市场的综合服务行业将超越房地产开发，成为新的盈利增长点。

借鉴美国的发展趋势，未来中国房地产的重心必将落在房地产后服务市场即社区 O2O，而互联网重新构建了房地产的生态结构，新房销售、二手房销售、金融服务及家装建材、社区服务四个环节，因为满足了互联网化的四大要素而成为未来发展的重点。

- （1）拥有海量的社区住户基础，具备长尾价值；
- （2）根据不动产的固有特性，提供产品 + 服务的非标准化产品；
- （3）具有广阔的市场发展空间；
- （4）目前社区效率偏低，用户痛点多。虽然四个环节的发展速度不尽相同，尤其对于社区 O2O 来讲仍处于探索期，但如果能够满足社区住户需求，后期市场的空间广阔。

社区 O2O 是指社区居民通过线上平台进行产品和服务的筛选，线上

支付，线下享受相应的产品和服务。这跟国内目前传统的电商模式接近，但社区 O2O 更加强调的是服务以及支付闭环的建立，解决社区最后 100 米的服务、配送和服务的线下落地问题。由于其特殊性，社区 O2O 是目前所有的 O2O 概念中最为特殊的一种。其特殊之处在于，它并非致力于解决某种特定需求，而是完善生活场景，解决的是复合性需求的痛点。解决单一的需求相对容易，可以有针对性的完善，但复合性需求的解决难度很大，因为场景是明确的，需求会随机发生，而且很多场景的发生都是低频需求。

例如，同在一个社区，年轻的上班族和在家的老年人对于社区 O2O 的需求也不尽相同，对于上班族而言，保洁、洗衣、保姆等家政服务是高频服务；对于老年人而言，家庭护理、社区医疗的需求度更高。

社区 O2O 需要解决的并不是一个单一的痛点，而是一系列的痛点的结合体，对于需求的整理和需求的判断，其难度并不亚于解决问题本身。由于社区 O2O 的特殊性，这种模式很难找到范本，所以社区 O2O 成为移动互联网时代具有中国特色的颠覆性商业业态——“互联网 + 社区生活服务”。

虽然目前国内生活方式的变迁使人们在社区的时间减少，但社区住户们的日常支出大部分仍与社区密不可分。社区 O2O 主要有以下几个方面的价值：

（1）消费：以社区为原点，整合社区周边的生活服务，包括电商购物、送餐等，提供便利的服务；

（2）物流：完成响应速度快速的物流配送，包括包裹收寄，生鲜水果等；

（3）社区服务：包括家政服务、医疗、缴费等；

（4）增值服务：在社区基础服务的基础上包括社区金融服务、房屋装修等增值服务，越来越多的物业公司开始为社区居民提供增值服务，以此来挖掘新的营业增长点；

（5）邻里社交：社区交友是通过建立邻里社交打造稳定的社区关系，

进而推进生活服务、物业增值等其他业务。

综上所述，社区 O2O 综合服务平台同时也是搭建房地产企业、物业服务企业、金融服务机构、互联网技术研发机构、智慧社区服务机构、文化教育机构、家政服务机构、社区养老与医疗机构以及关注社区 O2O 综合服务的相关单位和个人等多方连接的桥梁与纽带；并在以实现“品牌与资本、资金与项目、人才与企业、产品与渠道”四个层面精准对接为目标，促进互联网时代企业之间资源共享、优势互补、联合共赢。

说到最后，社区 O2O 商业的发展前景究竟会有多广阔？根据权威数据调查表明，在欧美国家，社区商业已占据社会商业总支出的 60% 以上，而在中国，目前整体水平不足 30%，根据中国物业管理行业协会发布的数据，在 2015 年，全国住宅物业管理面积已经达到 260 多亿平方米，而社区商业服务消费将超万亿元，社区 O2O 提供的必将是一个万亿级的蓝海市场。

本书第三章“得业主者得社区”——物业篇由佟志强先生编写，第四章“传统商业与互联网的爱恨情仇”由李凌寒女士编写，同时感谢一直以来默默支持我们的家人、师长和朋友，以及关心爱护我们的读者。

当你拿起本书准备阅读所有章节时，我要强调一点，本书所描述的转型都发生在一场史无前例的伟大变革当中，它们可能会成功，也可能会失败，不过，衷心希望它们最终会找到正确的途径，到达成功的彼岸。

编者

2016 年 10 月

C 目录 CONTENTS

01 PART.

解密社区 O2O

一、社区 O2O 是什么 / 2

二、一张图带你读懂社区 O2O 发展史 / 7

三、社区 O2O 的前世今生以及未来展望 / 7

1. 社区 O2O 的 1.0 时代：中海家园服务网 / 8

2. 社区 O2O 的 2.0 时代：以花样年旗下“彩之云”为代表的社区 O2O 平台 / 11

3. 社区 O2O 的 3.0 时代及未来：万物互联时代 / 13

四、社区 O2O 后 2.0 时代畅想 / 14

1.Monday：真不敢相信我要处理这么多事情 / 15

2.Tuesday：为求婚者设计浪漫的全系列方案 / 15

3.Wednesday：对没有礼貌的客户也要保持友善 / 16

4.Thursday：我不敢保证，但是我们一定会尽力让你满意 / 16

5.Friday：你的满意，是我们最大的成就 / 17

02 PART.

得社区者得天下——地产篇

一、房地产企业如何构建社区 O2O 平台 / 22

1. 梳理商业（业务）模式 / 23

2. 公司成立、团队组建、人才招聘 / 24

3. 平台搭建 / 24

4. 各种合同拟定，确保风险 / 25
5. 确定合作方、顾问团队 / 25
- 二、社区 O2O，向左走还是向右走 / 26
- 三、地产商为什么干不好社区 O2O / 29
- 四、社区 O2O 将加剧房地产行业的快速洗牌 / 32
- 五、细数当今地产商布局社区 O2O 的“三宗罪” / 35
 1. 战略模糊 / 36
 2. 用人不明 / 37
 3. 跑马圈地 / 38
- 六、地产商转型社区 O2O 方法实践论 / 39
- 七、地产商布局社区 O2O 之攻防战略 / 41
- 八、地产商如何赢得“人心”完善社区 O2O 平台 / 49
 1. 共享财富 / 50
 2. 分享权力 / 51
- 九、地产商如何玩转产业园 O2O / 52
 1. 工业产业园区用户需求分析 / 53
 2. 工业产业园区 O2O 平台产品的设计思路与运营计划 / 54
- 十、练好“三板斧”地产商成就社区 O2O 最大赢家 / 55
 1. 用心调和物业与业主矛盾，全面提高社区物业服务水平和运营能力 / 56
 2. 全面融合互联网思维，注重核心人才的挖掘和团队的整体打造 / 57
 3. 合纵连横加抱团作战，打造区域性或全国性社区平台利益共同体 / 57
- 十一、地产商如何借力社区 O2O 赢得客户 / 58
- 十二、社区 O2O：无内容，不平台 / 62
 1. 独家视角——致转型社区 O2O 的地产掌门人的一封信 / 64
 2. 深度观察——除了老板，社区 O2O 什么“O”都缺 / 68

03
PART

得业主者得社区——物业篇

一、物业——苏醒的东方雄狮 / 72

1. 社区物业的现状 / 74
2. 物业纷纷上市的背后将刺激社区 O2O 的发展 / 80
3. 社区 O2O：“互联网+”下物业的思考 / 82

二、单体社区价值与规模效应 / 84

三、社区 O2O 电商的颠簸之路 / 87

1. 社区门店的多种经营策略 / 89
2. 众说纷纭的最后一公里 / 91
3. 社区 O2O 将全面启动重模式 / 93
4. 开展社区 O2O 的几种模式 / 96

四、社区 O2O：智慧生活下的四大场景 / 98

五、物联网+O2O，究竟能够给社区 O2O 带来多少正能量 / 101

六、社区店能否成为社区 O2O 冬天里的一把火 / 103

1. 社区店带来直接的盈利模式 / 104
2. 社区店解决上门安全问题 / 104
3. 社区店与街边店是一墙之隔还是千里之外 / 104
4. 线上平台依然重要，店商是不可或缺的 / 104
5. 电商+店商+点商 / 105
6. 社区实体店的发展方向 / 107

七、社区 O2O 回归商业本质——商务、经济、商业是根基 / 108

1. 解读：社区商务、社区商业、社区经济 / 109
2. 互联网+的本质不是颠覆而是融合 / 110

八、社区 O2O+Uber 触发社区共享经济新机遇 / 112

九、社区 O2O& 社区经济，真的找对切入点了吗 / 114

1. 往事不堪回首 / 114
2. 老百姓最缺失的是什么 / 115
3. 最后一公里信任 / 116
4. 互联网 + 智慧社区 / 116

十、社区 O2O：邻里社交功能解析 / 117

1. 邻里社交的形式 / 117
2. 邻里社交关系的建立 / 118
3. 邻里社交的个人标签 / 118
4. 邻居社交关系网 / 118
5. 邻里社交场景 / 119
6. 邻里生态圈的建立 / 119
7. 邻里社交是伪需求还是产品不足让用户尖叫 / 120

十一、深度解析：社区 O2O 决胜体系 / 122

1. 管家体系——24 小时的品控生活 / 122
2. 金融体系——构建正向持续生命力 / 123
3. 品控体系——确保平台健康运转 / 124

十二、O2O+ 金融 + 服务——金融企业布局社区 O2O 是大势所趋 / 124

1. “O2O+ 金融 + 服务”的内涵 / 124
2. 各大金融机构布局社区现状 / 125
3. 社区金融产品都包含哪些 / 125
4. 金融服务场景化已成大势所趋 / 125

十三、社区 O2O：强关系才是社区社交的壁垒 / 126

十四、代理人模式扩大社区 O2O 市场的企业可以先暂停一下 / 129

1. 什么是代理人模式 / 129
2. 为什么代理人模式不适合社区 O2O / 129
3. 大众创业，万众创新是一剂良药 / 130

十五、社区 O2O：圈地大战背后的模式再造 / 131

1. 房企对社区 O2O 的布局 / 131
2. 物业跑马圈地社区 O2O，直击社区流量入口 / 131
3. 互联网企业面临的是一场持久战 / 132
4. 等待下一个社区 O2O 的风口 / 132

十六、第三方平台在社区 O2O 大战中将何去何从 / 133

1. 第一轮圈地大战：社区 O2O 第三方平台吹起冲锋号 / 133
2. 第二轮圈地大战：物业逆袭，第三方平台举步维艰 / 133
3. 第三轮圈地大战：上门 O2O 规模化，社区 O2O 市场被打乱 / 134
4. 社区 O2O 第三方平台将面临转型 / 134

十七、社区 O2O 将重新定义房屋价值 / 136

1. 建房 & 营销阶段 / 136
2. 交房阶段 / 138
3. 物业服务阶段 / 138

十八、社区 O2O：精细化运营中的那些困境 / 139

十九、社区服务 O2O 现状分析：想法有余，落地不足 / 141

1. 草根探索者：投石问路、落地无门 / 142
2. 资本探索者：财大气粗、跑马圈地 / 142
3. 物业探索者：顺势而为、摸着石头过河 / 142

二十、社区服务：O2O 只是战略规划，需精细化运营 / 144

二十一、社区金融 O2O 能否成为金融机构的新蓝海 / 145

二十二、社区金融 O2O 不再是“星星之火”，

早已成“燎原之势” / 147

二十三、社区 O2O 狂欢的背后，一个新的载体已经

悄然进入舞台 / 149

1. 何为互联网电视，与社区 O2O 又如何联系 / 149
2. 互联网电视为何才进入社区 O2O 市场 / 150

- 3. 互联网电视对社区 O2O 未来的发展空间如何 / 150
- 二十四、社区 O2O 结束野蛮成长期待理性发展 / 151
- 二十五、社区 O2O 发展趋于理性，不要刻意区分
线上线下 / 154
- 二十六、房企玩转社区 O2O，物业能否撑得住 / 156
- 二十七、社区 O2O 给传统家政企业带来的机遇与挑战 / 159
- 二十八、互联网 + 生活服务的现状 / 162
 - 1. 家政服务领域尚属蓝海市场 / 162
 - 2. 家政 O2O 平台发展迅速，模式逐步完善 / 163
 - 3. 传统企业需根据实际情况量力而行 / 163
- 二十九、抢滩社区 O2O 商机，挖掘“懒人经济”市场 / 164
- 三十、社区电子商务物流未来的价值不可小觑 / 167
- 三十一、社区 O2O 如何场景化 / 169

04 PART.

传统商业与互联网的爱恨情仇——商业与零售篇

- 一、“互联网 +”：传统商业如何 + “互联网” / 174
- 二、移动互联网时代：如何玩转社区 O2O 电商 / 176
- 三、商业地产巨头万达 O2O 的谋与变 / 178
 - 1. 万达的主要矛盾 / 178
 - 2. 万达 O2O 借力打力 / 178
 - 3. O2O 必须要体现在提升销售中吗 / 179
 - 4. 万达 Mall，请开放好你的 Wi-Fi，连接好你的线下百货商家 / 179
 - 5. 别忘了，潜在的万达 O2O 用户群还有其住宅社区 / 179
- 四、漫谈社区 O2O 领域的商业知识管理 / 180
- 五、为传统商业企业种下社区 O2O 理念的种子 / 182
 - 1. 示范理念之新型社交 / 182
 - 2. 示范理念之移动旅游社区 / 183

3. 示范理念之健康饮食 / 183

六、社区 O2O 平台需要情感营销吗 / 184

1. 什么是情感营销 / 184

2. 你的平台凭什么博得消费者的心理认同 / 185

七、商业 O2O 是顺势而为还是逆流而上 / 186

八、传统商业抗击电商的痛定思痛 / 188

1. 电商带来的时代革命 / 189

2. 电商冲击下的客户变化 / 189

3. 传统商业对电商的应对 / 189

4. 传统企业该怎样应对电商冲击 / 190

5. 总结出以下三种类型 / 190

6. 电商与线下共存 / 192

7. 电商是传统业态的新机会 / 192

8. 传统电商模式痛点 / 194

9. 传统企业最需要学习互联网的精神 / 195

05 PART.

诸侯会盟，逐鹿农村——农村篇

一、农村互联网发展现状以及 O2O 建议 / 198

1. 学会掌控传统商业中心 / 199

2. 基于口碑之间传播的力量 / 200

3. 充分利用社交媒体红利 / 200

二、互联网巨头的农村电商探索之路 / 201

三、农村会是中国最大的 O2O 蓝海市场吗 / 205

四、移动互联网时代的农村金融将何去何从 / 208

五、深度观察——嘉凯城布局长三角乡镇的农村 O2O 之路 / 211

1. 打造“城市客厅”自上而下转型农村 O2O 生活服务平台 / 212

2. 全面布局长三角经济千强镇挖掘农村消费需求 / 213
3. 巧妙凭借资产证券化模式迅速扩张规模 / 214
4. 全力打造互联网生活平台布局农村 O2O / 214

六、从以上角度综合分析来看农村 O2O 在乡镇这一级上可以做的事情 / 216

1. 直采直供的生态链重构 / 216
2. 内容包装新媒体传播的运营 / 216
3. 乡镇的乡村网络体系 / 217
4. 构建农村支付清算平台 / 217
5. 实现企业农村市场的落地对接 / 217

社区金融，巨头来袭——金融机构篇

06 PART.

一、社区金融的起源及国内发展现状 / 220

1. 安邦旗下民生银行：携手榜上特斯拉 / 221
2. 中国农业银行：超级柜台卸包袱 / 221
3. 招商银行：咖啡银行卖什么 / 222
4. 中信银行：智能网点高大上 / 223
5. 中国平安银行：口袋社区能干啥 / 223
6. 其他社会机构：金融服务能够走多远 / 224
7. 阿里蚂蚁金服：农村金融市场天地广 / 225

二、社区消费是座“金矿”，谁会好的金融矿工 / 226

三、社区金融也需要 O2O / 228

四、独家视角——99.99% 以上的传统行业布局社区金融将面临失败 / 230

五、深度观察——传统金融机构完美转型社区消费金融平台就是童话 / 233

1. 观念上只是把互联网当成一种工具和手段 / 234