



应该这样做

向成功企业学O2O战略布局、实施与运营



[O2O Practice
Strategy, Implementation and Operation]



程成 袁莹 王吉斌 彭盾 著

以案例形式全面解读来自BAT等O2O平台型企业，以及来自互联网、电商、餐饮、生活服务、大型商超、零售、日用品、消费电子、服装、酒店和旅游等10余个行业的20家知名企业O2O实践经验。

从战略、战术、布局、营销、实施、运营等多个维度系统讲解企业开展O2O实践所需的方法，启发性和指导性极强。



机械工业出版社
China Machine Press

O2O 应该这样做

向成功企业学O2O战略布局、实施与运营

程成 袁莹 王吉斌 彭盾 著

[O2O Practice
Strategy, Implementation and Operation]



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

O2O 应该这样做: 向成功企业学 O2O 战略布局、实施与运营 / 程成等著. —北京: 机械工业出版社, 2014.5

ISBN 978-7-111-46627-7

I. O… II. 程… III. 电子商务—研究 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 087278 号

这是一部接地气的 O2O 实战兵法, 凝聚了国内外 10 余个行业 20 家企业的 O2O 成功经验。从企业的 O2O 战略、战术、布局、营销、实施、运营等多个维度系统讲解它们实践 O2O 的方法和技巧, 再现它们实践 O2O 的完整过程和步骤, 既具有启发意义, 又具有很强的实战意义。

本书中的 20 个案例来自互联网、电商、餐饮、生活服务、大型商超、零售、日用品、消费电子、服装、酒店和旅游等 10 余个非常有代表性的行业, 既包括腾讯、阿里巴巴、百度、星巴克、麦当劳等国际知名企业, 也包括原始烧烤、格瓦拉、我是江小白等在移动互联网时代迅速成长起来的新星。每个案例都经过精心组织 and 策划, 力求易读, 让内容有故事性; 力求易懂, 让 O2O 原理更直白; 力求让企业对如何开展 O2O 实践有全局性认识; 力求让读者能掌握真正的实操过程。



O2O 应该这样做: 向成功企业学 O2O 战略布局、实施与运营

程 成 等著

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: 秦 健

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版 次: 2014 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 16

书 号: ISBN 978-7-111-46627-7

定 价: 49.00 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) 88378991 88361066

投稿热线: (010) 88379604

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjsj@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

在 O2O 这场决战中，无论是满怀壮志的移动互联网创业者，还是雄心勃勃的知名互联网公司，都看到颠覆传统商业模式的可能。在国外，包括 Uber、Hilburn/Trunk Club、Getaround、Jetsetter、Airbnb 和 Zaarly 在内的一系列公司；在国内，包括阿里巴巴、腾讯、苏宁易购、易淘食在内的一大批公司均积极在 O2O 集兵布营，展开角逐。正如李开复所言，未来 O2O 将改变中国，一旦线上、线下连接起来，将产生巨大的爆发力。

O2O 主要模式有两种，一种是线上线下模式，即消费者在线上订购商品，再到线下实体店进行消费的购物模式；另一种是线下线上模式，即利用线下的信息展示渠道以及各种线下推广活动等，将用户引导到线上消费的模式。我们发现，目前 O2O 已在餐饮、酒店、娱乐、零售等方面产生重要影响。易淘食所缔造的餐饮 O2O 生态系统表明，“三无”餐厅有可能实现；苏宁从左右手互博到线上线下的融合表明，线上线下实现同价不是不可能；汽车电商特斯拉用实际数据说明，线上下单、线下买车已经不是遥远的梦想。

O2O 模式作为线下商务与线上平台相结合的新模式，其成功与否取决于企业的线下能力，而企业线下能力的高低又取决于线上用户的黏度，那么企业应如何提高企业线上用户黏度和线下能力？O2O 模式的关键点还在于，平台通过在线方式吸引消费者，但消费者必须到线下体验所消费的产品或服务，这也对线下的服务提出更高要求，那么企业又将如何提高线下服务能力？如何保障线上信息与线下商家服务一致？若 O2O 模式以价格优势来吸引消费者，那么

商家又将如何平衡线上价格和线下价格以吸引到最大客流量？这也是个难题。

O2O 作为一种全新的商业模式，在国内外都难以找到可遵循的标准，目前较为普遍的做法就是借鉴其他企业的成功经验。然而不同企业所面临的实际情况不同，单纯复制其他企业的做法往往会产生诸多问题。并且，目前还鲜有著作对不同领域的企业在 O2O 模式运用上的成功案例进行整合。

本书的营销案例选自在各行各业中对 O2O 模式运用比较成功以及具有一定经营管理特色的企业，这些企业对 O2O 模式的运用往往从某个侧面代表了我国企业在 O2O 营销发展过程中所遇到的问题和所积累的成功经验，对其他企业具有重要借鉴意义。作为一部对 O2O 案例进行研究分析的著作，本书系统地阐述和解读了传统企业、电子商务企业以及个人消费者应如何借助 O2O 来重构和改善现有商业模式，并顺利实现在互联网时代的创新与转型。本书一方面通过对相关案例进行系统分析，揭示了 O2O 在营销、支付和消费体验三大方面所产生的重大影响，另一方面也对企业在 O2O 产品设计、O2O 组织构建与组织文化建设以及 O2O 运营的成功经验进行了总结。

本书所汇编的 O2O 实战案例涵盖多个行业，风格各异，不但有助于增强企业经营管理人员、创业人员的实战能力，而且对于普及 O2O 知识也大有裨益。

首先，本书适用于企业不同层次的经营管理人员阅读。通过阅读优秀企业成功运用 O2O 的案例，学习其成功经验并将这些经验运用到自身 O2O 实践中，可以提高自己的决策和行动能力，少走弯路，降低在 O2O 实战中的风险。

其次，本书适用于立志在 O2O 时代创业的各界人士阅读。通过汇聚优秀企业成功经验，实现优质资源共享，为广大潜在创业者和有创业意向的人员提供经验借鉴，拓宽创业思路，起到示范价值和导向功能。

再次，本书适用于工商管理相关专业的课程教学，以及市场营销方面的专业培训。通过对 O2O 实战案例的阅读、分析和讨论，能够强化培养学生日后解决营销过程中遇到的实际问题的能力，使其做到营销理论与实践知识相结合。

最后，本书还适用于广大有志于认识了解 O2O 模式的消费者。通过阅读大量 O2O 实战案例，消费者不仅可以把握时代发展脉络，还可以在日后的消费过程中更好地体验 O2O 这种全新的商业思维模式所带来的乐趣。

本书主要以方法、策略、技巧和实践为主，想要知道方法、策略、技巧和实践这些背后的原理，还可以关注聚焦于移动互联网改变企业思维的作品《移动互联网商规 28 条：思维重构与生存新法则》，与专注于移动互联网改变企业管理的作品《自我颠覆：移动互联网时代的企业管理进化与互联网转型》，三本书侧重不同、各成体系，但又浑然一体。

本书的出版首先要感谢机械工业出版社华章公司，特别感谢华章公司杨福川先生的慧眼与鼓励，写书与写博客或者杂志连载是不同的事情，他在与我们的数次沟通中，从专业角度来告诉我们如何写书。还要感谢华章公司的市场经理余广，他不断地从营销角度来提出分析原理。同时还要感谢孙海亮编辑的辛勤审稿。

其次，程成、袁莹、王吉斌及彭盾编写了本书主要内容，而格瓦拉团队、李宝霞等也参加了本书的编写工作，在此一并表示感谢。

再次，要感谢北京高端启晟咨询有限公司、高德软件有限公司、易淘星空网络科技（北京）有限公司（www.etaoshi.com）、上海格瓦商务信息咨询有限公司、北京维基飞翔科技有限公司、广州蓝火文化传播有限公司，以及湖南大学工商管理学院、杭州电子科技大学的各位同仁。正是通过你们的帮助，我们才能完成此次写作。

最后，还需要感谢正在阅读本书的你，无论你是不是 O2O 模式的探索者、研究者或实践者，因为你的阅读和关心，将会让 O2O 模式帮助更多的中国企业，借助互联网创新模式的浪潮，走向更美好的未来。

彭盾

目 录

前 言

01 腾讯：全景布局，构建 O2O 生态圈 // 001

PC 互联网领域遭遇困境，借 O2O 迎来曙光 // 002

O2O 战略：构建以微信为核心的 O2O 生态圈 // 004

O2O 生态圈布局全景图 // 006

O2O 战场，天下未定 // 014

02 阿里巴巴 O2O：商业生态的破局和重构 // 015

开启 O2O 模式 // 016

商业战略：O2O 关键的一环 // 017

阿里巴巴的 O2O 困局：冰火两重天 // 021

阿里巴巴的重生与破局 // 023

03 百度：百度地图的 O2O 战略 // 029

线上战略布局 // 030

线下积极推进 // 032

百度地图的 O2O 体验 // 034

高效整合百度现有资源 // 038

百度地图 O2O 的发展方向 // 040

04 星巴克：“社交媒体 +O2O” 营销新模式 // 045

星巴克面临的困境：市场增速放缓，竞争加剧 // 046

“社交媒体 +O2O” 营销模式扭转局面 // 046

星巴克的 O2O 成功与餐饮业 O2O 营销的思考 // 054

05 苏宁易购：传统零售业的 O2O 华丽转型 // 056

苏宁的 O2O 转型战略 // 057

苏宁的 O2O 转型布局 // 060

专家看苏宁的 O2O 转型 // 068

06 麦当劳：麦当劳的 O2O 运营战略和实践 // 071

移动互联网时代麦当劳的困惑和困境 // 072

麦当劳的 O2O 运营战略 // 073

麦当劳的 O2O 运营实践 // 076

07 高德：构建基于地图的 O2O 生态 // 084

基于地图做 O2O 的前景 // 085

百度地图免费，高德地图被迫寻求变革 // 087

构建地图业的 O2O 生态圈 // 089

高德 O2O 合作攻略 // 090

地图发展 O2O 核心因素：数据、用户、商户 // 095

08 大众点评：O2O 让慢公司走上快车道 // 098

大众点评的天然 O2O 优势 // 099

移动互联网是实现 O2O 闭环的关键 // 100

在店体验式的线下商品 O2O 团购模式 // 101

拓展 O2O 战略领域：进入婚庆和旅游点评行业 // 102

腾讯战略入股，共建 O2O 生态圈 // 104

未来布局与发展 // 106

09 眉州东坡：餐饮互联网长尾市场的 O2O 实践 // 109

借 O2O 于寒冬中寻求破局 // 110

- 搭建电商平台，奠定 O2O 战略基础 // 111
- 改革管理体系，深入 O2O 战略实践 // 114
- O2O 战略带来的巨大收益 // 118
- 眉州东坡 O2O 之路给传统餐饮企业的启示 // 118

10 我是江小白：用互联网思维开创白酒领域新蓝海的 O2O 营销实践 // 119

- 开创蓝海，请先准确定位 // 120
- 互联网用户思维下的 O2O 营销实践 // 122
- 互联网产品思维下的 O2O 营销实践 // 125
- 江小白凭借 O2O 开创的白酒领域的新蓝海 // 130

11 王府井百货：传统百货业的 O2O 转型 // 132

- 传统百货业在移动互联网浪潮中遭遇寒流 // 133
- 王府井百货的 O2O 全面转型与 O2O 全渠道发展战略 // 134
- 王府井百货 O2O 的转型实践 // 137
- 试水 O2O，成果与挑战并存 // 140
- 百货零售业 O2O 转型的模式与特征 // 142

12 吉野家：“好创意 + 多营销渠道整合”的 O2O 营销 // 146

- 挑战与机遇并存的餐饮业现状 // 147
- 吉野家的 O2O 营销攻略 // 149
- 收益与人气双丰收 // 152
- 吉野家的 O2O 给快餐行业的启示 // 153

13 步步高商城：全渠道、全品类战略布局的 O2O 探索 // 155

- 步步高 O2O 思维的觉醒 // 156
- 步步高 O2O 战略的布局 // 157
- 步步高 O2O 模式的实践 // 161
- 步步高 O2O 转型的成果 // 163
- 步步高 O2O 转型带给人们的启示 // 165

14 易淘食：缔造餐饮业的 O2O 生态系统 // 166

易淘食 O2O 的发展契机 // 167

O2O 式网络餐饮平台布局 // 169

打造全方位 O2O 服务的具体措施 // 171

易淘食 O2O 生态系统的成效 // 172

餐饮 O2O 平台的经营模式与利弊 // 173

15 7天酒店：借力 O2O 模式去 OTA 化 // 177

不堪忍受 OTA “剥削”，制定“会员直销 + 互联网服务”战略 // 178

充分利用微信，7 天在酒店 O2O 领域一枝独秀 // 179

试投广点通，低成本高效获取会员 // 183

做好线下的 O，服务好线下会员，以会员为中心去 OTA 化 // 184

卓越的成效 // 185

16 优衣库：服装业的 O2O 战略转型与实践 // 187

优衣库清晰的 O2O 战略布局 // 188

多样的、充满创意的实践方法 // 192

优衣库的 O2O 实践的 6 点启示 // 195

17 格瓦拉：借力 O2O，打造娱乐服务链闭环 // 200

格瓦拉的缘起与潜在威胁 // 201

格瓦拉的 O2O 战略布局 // 202

格瓦拉 O2O 布局的创新实践 // 204

格瓦拉 O2O 布局成效 // 207

格瓦拉 O2O 给人们的启示 // 209

18 Orbitz：大数据改善旅游业的 O2O 实践 // 212

移动互联网时代的旅游业 // 213

移动旅游服务的消费者痛点 // 215

利用大数据改善 O2O 实践，创造顾客需求 // 216

19 Argos : 零售业的 O2O 战略布局 // 222

以 O2O 起家的 Argos // 223

Argos 的 O2O 战略布局 // 223

构建 O2O 战略的支撑体系 // 226

携手海尔试水 O2O 模式的国际化 // 230

Argos 模式给人们的启示 // 231

20 原始烧烤 : 舌尖上的 O2O 实践 // 233

原始烧烤的 O2O 变革动力 // 234

原始烧烤的 O2O 战略布局 // 234

O2O 核心竞争力: 用户体验、标准化流程、持续创新、低采购成本 // 239

O2O 战略带来的效益 // 241

原始烧烤 O2O 给人们的启示 // 241

作者介绍 // 243



01

腾讯：全景布局，构建 O2O 生态圈

传统的电子商务实际上是将线下的生意搬到线上，但由此带来的线上线下的博弈冲突使传统零售企业非常痛苦，而移动时代，电子商务与零售将会形成共生而不是零和的关系。

——吴宵光 腾讯集团高级执行副总裁、腾讯电商控股 CEO

腾讯旗下拥有 QQ、腾讯微博、微信等众多产品，这些产品都在同行业中名列前茅。然而在电商领域，从沦为配角的拍拍网到反响一般的 QQ 商城、QQ 网购，再到成绩平平的 QQ 美食、新高朋网，腾讯的 PC 互联网时代可谓处处平平。然而在移动互联网时代，微信的诞生为苦苦挣扎的腾讯带来了一丝曙光，成为腾讯进驻 O2O 最好的武器。那么，如何充分利用微信这个武器，将成为腾讯占据 O2O 制高点的关键。

PC 互联网领域遭遇困境，借 O2O 迎来曙光

马化腾认为“我们身处一个日新月异的行业，一个需要敬畏的行业，一个颠覆或者被颠覆的行业……面对行业的激烈竞争和变化无常，我们也需要前瞻思考，主动求变”。就是凭借这种主动求变的心态，腾讯先后进驻实物电商领域、生活服务领域，然而最终的结果却是实物电商领域的不尽如人意和生活服务领域的成绩欠佳。

1. 实物电商领域不尽如人意

(1) C2C 领域失意

2005 年 9 月，腾讯进军 C2C 领域，推出拍拍网，一经上线，就凭借腾讯巨大的流量优势，在一年后与淘宝网、易趣网呈现三足鼎立之势；然而淘宝网凭借其先发制人的优势、强大的营销策略等，取得了超高的增速，并赶超易趣网，快速占据 C2C 交易市场的第一把交椅，使得拍拍网在后来的 C2C 竞争中逐渐沦为配角。

(2) B2C 领域失意

2010 年 3 月，腾讯开始向 B2C 模式发力，标志性事件是在“QQ 会员官方店”的基础上推出 QQ 商城 (shop.qq.com)。与 QQ 会员官方店相比，QQ 商城有了多方面的升级，不仅将 QQ 会员的优惠特权进一步升级，也将

此前只有 QQ 会员才能享受到的低价名牌网购特权向所有 QQ 用户开放。然而 QQ 商城的成立时间比淘宝商城晚两年多，发展策略也过于保守，导致最终发展不尽如人意。

（3）独立 B2C 领域失意

2011 年 12 月，腾讯试图打造 B2B2C 平台，推出了超级购物平台 QQ 网购（buy.qq.com），采取各品类邀请独立 B2C 运营的方式。并于 2013 年 3 月，合并 QQ 商城和 QQ 网购为 QQ 网购，同年 7 月启用独立域名 www.wanggou.com。然而 QQ 网购也成绩平平，未能赶超淘宝网。

（4）投资并购其他电商战绩平平

为了能够在实物电商领域取得良好的成绩，腾讯开始通过投资并购，不仅入股了珂兰钻石、好乐买，还收购了易迅网、买卖宝。然而到目前为止，腾讯的收购或投资除了易迅网外尚未发挥出效果，因此，腾讯在实物电商上的投资并购相比较于其他电商而言可谓战绩平平。

2. 生活服务领域成绩欠佳

腾讯于 2008 年正式开始进驻本地生活服务 O2O 领域，推出 QQ 电影票，进行在线电影票订购。为了加大对本地生活服务 O2O 市场的投入力度，2010 年 10 月推出 QQ 美食。之后腾讯进行了一系列的投资收购以期能在生活服务 O2O 领域占得一席之地，2011 年年初投资团购网站高朋网，之后入股 F 团，至此腾讯在本地生活服务 O2O 领域总投资金额已经超过 1 亿美元。然而，一切只是开始。2011 年 5 月，腾讯又战略投资艺龙网，此次投资获得 16% 的股份；之后，在 2012 年 5 月，腾讯发力在线旅游，以数千万美元入股同程网；2012 年 11 月，腾讯为了增强技术及线下能力，收购了餐饮 CRM 企业通卡。之后，2013 年 1 月，腾讯合并整合 F 团、高朋网和 QQ 团为统一品牌，并取名新高朋网。

虽然腾讯在生活服务 O2O 业务上投入了大量资金和资源，但无论是 QQ 电影票、QQ 美食，还是各种投资并购，腾讯的团购业务在团购竞争中都没有脱颖而出，在线旅游的布局也没有超越阿里巴巴。因此，腾讯生活服务电商 O2O 领域的探索没有取得理想的成果。

3. 微信 + O2O 迎来曙光

在 PC 互联网时代，线上与线下是分裂的，加上众多先发制人的竞争对手，腾讯可谓频失意。然而，移动互联网时代的来临，腾讯越来越认识到线上与线下的共生性，开始进行移动互联网的探索。

腾讯电商的曙光——微信诞生。2011 年年初，腾讯推出一款快速发送文字和照片、支持多人语音对讲的手机聊天软件——微信。相比较于传统的联系方式，微信不仅完全免费、节省资费，而且支持形式更加丰富，联系方式更灵活、方便、智能，一经推出就快速占领市场，受到众多用户的追捧。微信推出 433 天后，用户数突破 1 亿。而此后，微信更是急速增长，6 个月后，微信用户数突破 2 亿，此后不到 5 个月，微信用户数就突破了 3 亿。目前微信用户已超过 7 亿，且还在持续增长中。

微信拥有最广泛的社交人流，成为中国移动互联网时代当之无愧的第一入口。凭借微信这一强大的移动互联网入口，加上微信支付的巨大黏性，腾讯电商迎来了曙光。

O2O 战略：构建以微信为核心的 O2O 生态圈

1. 移动 O2O 特点

在移动和 O2O 时代，电子商务将会具备五大特点，分别如下。

1) 随时随地随身。不再有 PC 时代“在线”的概念，任何时候商品、门店、消费者都是连接在一起的；商店和用户之间突破了物理空间，即使用户不在商店，也可以通过微信继续进行沟通。

2) 数字化管理客户 (CRM)。通过打通用户信息、支付、积分和会员卡体系，捆绑线下用户，因此，传统零售企业将可以更加方便地开展 CRM 数字化管理，并以此为依据开展全商品生命周期的管理。

3) 定位用户地理位置 (LBS)。系统能够通过 LBS 快速定位用户地理位置，并且自动推送附近门店信息，同时结合线下各种优惠券，牢牢吸引住用户。

4) 大数据。通过跟踪用户的各种消费行为，商家就拥有了众多的用户数据。在对这些数据进行分析的基础上，商家可以开展需求调研和品牌分析来指导产品研发、生产，定向生产用户喜爱的产品，形成以需定产的 C2B 模式。

5) 延伸线下服务。

2. 微信成为 O2O 利器

仔细分析移动 O2O 特点，不难发现，微信似乎是为移动 O2O 量身定做的。而通过微信的一系列活动，腾讯在电商领域也取得了惊人的成绩。

在实物购物领域，2013 年上线的微信卖场一经推出就取得了惊人的成绩，不仅每日推荐的十余款商品取得了不错成效，而且现在每日单量均在 1 万以上。微信卖场的成功给腾讯吃下了一颗定心丸。12 月 12 日由易迅网运营的微信卖场正式升级为微信商城，成为腾讯电商在移动端的最重要平台之一。除了零售领域，腾讯还涉足泛零售领域，专门成立了微购物团队，该团队主要为线下传统零售企业打造 O2O 线上线下一体化平台。泛零售领域的空间是非常大的，因此腾讯的想象空间也非常大。从 2013 年以来，有很多大型商场和线下零售商都认识到了微信的重要性，并发布了微信 O2O 战略，包括天虹