

MZ Books
华夏科技

销售
市场
荣誉出品

本书由《销售与市场》杂志社供稿

本书汇集了众多O2O操盘手、战略研究人员、培训讲师的
观点、经验、实战操作技巧

互联网+

O2O商业生态
破局与重构

姜德敬◎等编著

INTERNET PLUS

O2O COMMERCIAL BREAKING AND RECONSTRUCTION



机械工业出版社
China Machine Press

互联网+

O2O商业生态
破局与重构

姜德敬◎等编著

INTERNET PLUS

O2O COMMERCIAL BREAKING AND RECONSTRUCTION



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网+：O2O 商业生态破局与重构 / 姜德敏等编著. —北京：机械工业出版社，2015.5
ISBN 978-7-111-50190-9

I. 互… II. 姜… III. 网络营销—案例 IV. F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 099089 号

本书由当前国内一线 O2O 操盘手、O2O 战略研究人员、O2O 培训讲师所编写，具有实操性和指导性，是一本所有进行 O2O 操作的企业、企业负责人以及相关人士必读的图书。本书从 O2O 操作的难点开始介绍，接着引申到线上与线下的结合、O2O 操盘手破局、打造互联网品牌、传统企业做 O2O 等热门知识，最后介绍了涵盖互联网、卖场、食品、服装、网上商城、装饰材料等多个行业的 O2O 实战案例，这些案例均为一手真实资料，具备非常强的参考和学习价值。

互联网+：O2O 商业生态破局与重构

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：张梦玲

责任校对：董纪丽

印 刷：北京瑞德印刷有限公司

版 次：2015 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：147mm×210mm 1/32

印 张：6.5

书 号：ISBN 978-7-111-50190-9

定 价：39.00 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

本书编委会

宋厚材	庄 帅	邹学海
张陈勇	汤传忠	刘春雄
杨江涛	张 龙	金焕民
申信阳	段文智	唐亚男
刘雪姪	杨启敏	冯华魁
王深圳	易秀峰	林 巧
姜德敬		

关于本书

随着移动互联网的发展，电子商务模式也在不断更新，继 B2B、B2C、C2C 之后，O2O 逐渐成为新的热点。O2O 是 Online to Offline 的缩写，即将线下商务的机会与互联网结合在一起，让互联网成为线下交易的前台。

O2O 描绘的商业场景让人无限憧憬。它不是线上技术对线下实体的整合，也不是线下企业上线做电商，而是基于互联网技术实现的线上线、下交互融合，为顾客提供更加便捷周全的服务，这点也越来越成为共识。

2012 年前后的 O2O 模式最终停留在探索和酝酿阶段，虽然经过了团购等热潮的发酵，但并无明显突破。后来西少爷肉夹馍、雕爷牛腩、黄太吉煎饼等一系列迅速走红的餐饮品牌将 O2O 这个新型的电子商务模式推向了风口浪尖，姑且不论这些品牌能否在大浪之后沉淀

下来，站稳脚跟，光是让人艳羡的眼球效应已经非同小可。2014年，O2O模式备受资本热捧，产业链逐渐成熟，火了的O2O模式让企业的“砸钱”行为根本停不下来。

随着京东彻底转型成功，国美、苏宁等巨头也纷纷布局O2O，苏宁更是拿出了壮士断腕的魄力与勇气，义无反顾，进行线上与线下同价，即便企业利润率大幅下降也要一往直前，就当作为战略性亏损，是自我革命。至此，O2O模式彻底被引爆，无数深耕线下传统市场的企业都在谈论、探索与实践O2O。

传统企业进行O2O转型，前景无限好，只是办法少。转型之路布满荆棘。

首先是思维和战略眼光局限。传统企业在转型中不可避免会遇到互联网新思维、新势力与传统利益集团之间的形态意识之争或利益之争。发展线上能力势必会在短期内挤压线下利润空间，传统企业需要有包容之心和战略性的眼光。传统企业在转型O2O的过程中，即便决心十足，但是受限于自身的经验以及对互联网的理解程度，注定O2O之路会举步维艰。没有互联网思维，何来线上的成功？

其次是电商操盘手短缺，也就是人才陷阱。21世纪什么最贵？当然是人才！传统企业想要成功转型，首先要解决的问题就是引进优秀的互联网人才。诸如万达、银泰、苏宁、国美等传统企业在转型过程中都是先大量招兵买马，而且是高薪聘请，阵容豪华。但是，高薪聘请的互联网人才万一水土不服，怎么办？钱是小事，但所浪费的时间是追不回来的。

本书是集《销售与市场》杂志中诸多业内专家在 2013 ~ 2014 年有关 O2O 实践方面的观点，介绍了大量企业有关 O2O 转型的思路、战略和操盘经验，让 O2O 实践者做到心中有数。最后是部分国内企业进行 O2O 转型的案例，参考这些案例，相信 O2O 实践者会做到有的放矢，胸中有沟壑！

特别致谢

感谢《销售与市场》杂志社总经理罗文杲先生对本书出版所提供的大力支持！感谢为本书提供素材的专家团队！

读者对象

本书适合所有大中小企业负责人、进行电商 O2O 操作的企业相关人员、企业市场营销及销售人员进行阅读和参考。无论是传统企业还是互联网企业，无论是大企业还是小公司，无论是创业团队还是个人，如果要进行电商 O2O 实践，仔细研读本书就对了！

目录

Contents

前言

第1章 O2O 没那么简单 // 001

1.1 一个 O2O 实践者的血泪史 // 002

1.1.1 老板决策级“白痴” // 002

1.1.2 部门导入级“白痴” // 003

1.1.3 终端应用级“白痴” // 007

1.2 O2O 最难的一关：利益分配 // 008

1.2.1 现行方案一：厂家统一发货，利润分成 // 010

1.2.2 现行方案二：店铺和品牌商组合发货 // 014

1.2.3 分配顾客，才能分配利益 // 016

1.3 O2O 由线上至线下更容易 // 019

1.4 O2O 难题：谁来负责推广费 // 021

1.4.1 让品牌商掏钱 // 022

1.4.2 由分销商分摊费用 // 023

第2章 O2O 线下与线上 // 027

2.1 O2O 从线下到线上 // 028

2.1.1 做线上之前要对渠道有掌控力 // 028

2.1.2 线上与线下结合什么 // 030

2.2 线上 PK 线下 // 032

2.2.1 谁的成本低 // 032

2.2.2 线上能否蚕食快消品生意 // 035

2.2.3 零售的未来 // 036

第3章 O2O 操盘手 // 039

3.1 操盘手的困局 // 040

3.1.1 O2O 操盘手为何在企业四处碰壁，大位难保？ // 040

3.1.2 “挨踢男”沟通三宗罪 // 042

3.1.3 你是要新建商业模式，还是导入 O2O？ // 048

3.2 操盘手自述：哪种企业更容易导入 O2O？ // 049

3.2.1 哪些企业的 O2O 成功概率更大？ // 050

3.2.2 无线 WiFi 覆盖是 O2O 终端布局的重要一环 // 051

第4章 O2O 怎样打造互联网品牌 // 053

- 4.1 互联网品牌好做吗? // 054
- 4.2 需要多大投入才能启动 // 056
- 4.3 决定生死的核心是什么 // 058
- 4.4 为何要厚积而薄发 // 060
- 4.5 到底能不能赚钱 // 061

第5章 传统企业做O2O // 063

- 5.1 跨界：传统企业与互联网 // 064
 - 5.1.1 话语权转移与传统产业骚动 // 064
 - 5.1.2 那些为了闹绯闻的联手注定会解体 // 071
 - 5.1.3 看透了互联网玩法，传统企业的机会才会来 // 075
- 5.2 传统企业转型的O2O新玩法——抢回客流 // 089
 - 5.2.1 玩法变了，老黄瓜刷绿漆不管用了 // 089
 - 5.2.2 新模式上马，如此“统战”老模式的既得利益者 // 096
 - 5.2.3 闭环待圆：O2O生态圈的难解之局在内部 // 103
 - 5.2.4 为什么合生元是最有可能做成O2O的传统品牌? // 108
 - 5.2.5 自组织：小时代的O2O原动力 // 114

第6章 十大O2O案例分析 // 125

6.1 合生元：O2O“宅急送” // 126

6.1.1 一次促销，3分钟的决策，3小时的准备 // 126

6.1.2 为什么要单独检测O2O大促？ // 128

6.1.3 简单与不简单 // 129

6.1.4 3小时的准备都做了些什么？ // 130

6.1.5 促销的意义不在于销售额 // 131

6.2 良品铺子：门店的逆袭 // 135

6.2.1 不仅反向，还要闭环：让消费者从线下来，
到线下去 // 135

6.2.2 回归零售本质：消费者数据的采集、分类
和应用 // 137

6.2.3 不是O2O有多神奇，而是我们过去的门店
管理太差 // 138

6.2.4 什么样的企业适合做反向O2O？ // 140

6.3 58同城：下沉，三四线小商家的O2O // 141

6.3.1 推广，就是要“接地气” // 141

6.3.2 智能手机的普及帮了大忙 // 143

6.3.3 引导商家使用移动互联网才是关键 // 144

6.3.4 渠道扁平，散兵“扫街” // 145

6.4 阿里巴巴：O2O三板斧 // 146

- 6.4.1 淘点点 // 146
- 6.4.2 支付宝 // 148
- 6.4.3 “吉祥三宝” // 149
- 6.5 苏宁：O2O 诊所 // 153
 - 6.5.1 你对苏宁 O2O 的第一印象是什么？ // 154
 - 6.5.2 这样的 O2O 有意义吗？ // 155
 - 6.5.3 苏宁 O2O 的战略核心应该是什么？ // 156
 - 6.5.4 App 要怎么做呢？ // 158
 - 6.5.5 都落后了一大截，还追得上吗？ // 158
 - 6.5.6 这就够了吗？ // 159
- 6.6 多彩饰家：O2O 的渠道新玩法 // 160
 - 6.6.1 搭平台 // 161
 - 6.6.2 分角色 // 162
 - 6.6.3 切蛋糕 // 163
- 6.7 乐友：O2O，哪个“O”更值钱？ // 164
 - 6.7.1 几人识时务 // 164
 - 6.7.2 靠什么占领地面终端 // 166
 - 6.7.3 门店永远是稀缺资源 // 169
- 6.8 快美购：3000 万也没能点爆的 O2O 梦想 // 171
 - 6.8.1 互联网催生 O2O 梦想 // 172
 - 6.8.2 革命者跳进陷阱 // 175
- 6.9 京东、腾讯、阿里：三巨头的 O2O 战略 // 176

- 6.9.1 京东的 O2O: 既“野蛮”又离谱 // 177
- 6.9.2 腾讯微信: O2O 是一个生态 // 179
- 6.9.3 阿里的微淘 O2O 就是一个“吸血鬼” // 180
- 6.9.4 “大佬们”怎样推销自己的 O2O 战略? // 181
- 6.9.5 绫致的 O2O 模式给线下门店究竟带来了
什么价值? // 183
- 6.10 绫致: 300 亿的绫致用微信打通 O2O // 187
 - 6.10.1 把有限店做成无限店 // 188
 - 6.10.2 O2O 上各个角色的积极性如何调动? // 189
 - 6.10.3 这件事看起来没那么难 // 191
 - 6.10.4 马云为何害怕微信? // 193

O
2
O

第 1 章

O2O

没那么简单

1.1

一个 O2O 实践者的血泪史

导语：原本我们以为实体企业导入 O2O 经营模式的**最大阻碍和困难**应该是 O2O 系统解决方案和开发技术的现实，然而始料不及的是，我们错了！

2013 年是我们最痛苦无奈的一年。

服装企业多数采用线下的加盟连锁或自营连锁，其中涉及太多的利益冲突和商品供应链的整合再造问题，导致服装行业多年无法深度接触电商。

实体企业导入 O2O 系统的最大阻碍是“精英”与“白痴”的组合。

1.1.1 老板决策级“白痴”

服装业老板要么是市场营销高手，要么是产品开发主力，要么

手握大把资源，更有甚者是三合一的极品，是行业中绝对的精英。然而有一个致命的短板却让精英层直接白痴化——没有“IT 和互联网”基因。

由于没有基本的 IT 和互联网知识，面对来势汹汹的信息化经营时代，老板们集体抛锚，对 O2O 解决方案看不懂，对技术现实分析听不懂，对店铺线上线下一体化经营流程控制要点讲不清。

在 2013 年，我们接触了一些可爱的老板，当知道我们是 O2O 系统供应商后，老板们往往是一鸣惊人，都会告诉我们：5 年前他们就在做 O2O！在天猫的官方网站上 O2O 做得很好，虽然推广费有点大，没啥利润，但是会好起来的。线下有加盟商在做，线上他自己在做，线上线下都有规划。

我们在惊讶之后，终于明白原来这就是他们概念中的 O2O。后来我们纠结了几个月，到底我们的系统是叫 O2O，还是把一个用来处理库存的 B2C 天猫官方网店称为 O2O？

在我们接触的商家中，几乎很难遇到某个服装行业老板能准确理解到底什么是 O2O。被信息化经营彻底边缘化了的老板们，用一种近似可爱的空白拒绝着新兴市场、新的商机，成为了企业 O2O 进程最大的阻碍，勇猛地挡住了自己前进的路。

1.1.2 部门导入级“白痴”

经过我们的努力和百般解释说明，一些老板和 CEO 们终于明白了。

线下+线上≠线上线下(O2O)，品牌直销型B2C官方旗舰店与线下分销实体店，两者各行其道，互不相融，除了品牌内部自相残杀，余下的只有两败俱伤，这就是内战。O2O的真身是“你中有我，我中有你”。

之后，老板们开始用满脸的微笑将我们丢给公司的IT部或电商部。这个结果应该是我们之前比较期待的，大家一直觉得只要过了老板关，到了部门级就算成功了一半，因为大家都是做IT和电商的，会有共同语言。

然而，乐早了！

就在我们打算松口气的时候，再次被接下来的状况惊呆了。几乎占到80%以上的企业IT或电商负责人是老板的“复制品”。

有些品牌电商负责人作为一个电商界人才，居然同样认为品牌经营B2C直销店就是品牌O2O模式经营的重要战略。品牌做线上，分销商做线下，就是完美的O2O！

我们不由想起之前在多家服装公司任职的一些故事。

每当商品部或营销部的同事对公司的ERP管理系统有些新需求时，IT部门负责人在例会上都会认真地记录，一副不解决问题就不吃饭的样子。不过在一周之后的例会上情况就大不相同了，IT部门的人给出的结果基本上和上次相同，连声调都相同，他们的答复是：ERP公司的人看了，这个功能没法实现。

不了解公司业务流程也就算了，更要命的是这些精英人才与老板相比，完全不顾及线下商家。有电商部经理直接说，相信以他的能