

Offline

to O2O进化论

数据商业时代
全景图

板砖大余 姜亚东◎著

Offline

企业互联网转型的地图和教科书

什么是有温度的数据？O2O的本质是商业数据化

风险即战略 文化即管理 口碑即品牌 分享即营销 服务即销售



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

Offline to Offline

O2O进化论

数据商业时代全景图

板砖大余 姜亚东◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

O2O 进化论 / 板砖大余, 姜亚东著. — 北京: 中信出版社, 2014.

ISBN 978-7-5086-4519-3

I. ①O… II. ①板… ②姜… III. ①电子商务—研究 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 061183 号



O2O 进化论

著 者: 板砖大余 姜亚东

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 16.75 字 数: 190 千字

版 次: 2014 年 5 月第 1 版

印 次: 2014 年 5 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4519-3 / F · 3168

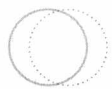
定 价: 49.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



幸好有烦恼

2014年2月14日，情人节和元宵节孪生。

我在落地窗前，看到北京上空的烟花非常嚣张地绽放。想起这周末要和这个城市的雾霾较劲儿，真觉得放烟花的厮太招人烦了。可是，此刻夜空的妖艳绚烂，还是让我割舍不了。和这种“割舍不了”相近的烦恼，生活中还有很多很多。在我看来，每天的吃喝拉撒，与生命的贪嗔痴轻慢疑等人类的消耗都有原罪，按秒在发生，其发生频次基本等同于人的呼吸频次吧！噢，烦恼=呼吸。按医学统计，正常成年人的呼吸频率约为每分钟16~20次，女性比男性每分钟快2~3次，按一年计，女性最多可多出130多万次。故，我和作者板砖大余共同生活的7年婚姻中，我就比他多900多万次烦恼。

对“做一天和尚撞一天钟”、“混日子”等职业病，板砖大余有超乎常人的自愈力。让我烦恼的是，每当他自愈之后，又着手去构建一个“理想国”，强迫症似的去实践，所以他关注创业的孜孜不倦，让我烦恼不堪，无论我



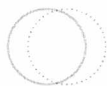
反对与否，十多年的营销职业经理人这条路，他终于是走到了终点，开始成为一名自由职业者。

自由职业一开始就让我烦恼且意外：从乐蜂网辞职后板砖大余开始写书，正值我怀孕初期，所以在陪伴我和写书中二选一，他选择了后者，甚至离开我去青城山闭关研究、创作。一天创作十几小时，而此时的我正抱着马桶呕吐。当三个月的初孕期结束后我才发现，本书竟然已经被他四易其稿，全书稿没有一个字是复制粘贴来的，而是纯原创、手工录入，因为是对未来的观察和研究，也确实无法将谷歌或者百度作为写作神器。

跟那些雄心勃勃的男子汉不同，我从没为自己的人生树立“高大上”的愿景，甚至从一开始就抗拒把板砖大余变成一个“名人”，我的看法是，不能把我雕好的玉挂在别人的脖子上。各位，我的烦恼也在于此。因为板砖大余对专业不光打破砂锅死磕到底，甚至追求打破“铁锅”——从苛求至简的营销招数，到创新前瞻的战略能力，到自然纯朴的管理风格，到追求一招捅破天的全局掌控力，他为此苦磨苦熬十余年。他人不知，而我是了解的，即使越了解越烦。烦恼终了，他还是不得不出名，幸好这个名，只是本书的署名。

本书是作者的处女秀，中信选中这样一个新作者，我的理解非常直白，因为这本书预言了中国在未来十年变革的商业生态，作者观察到这是颠覆性、改朝换代的变化，中信的策划编辑陶鹏说此书“上有系统，下可以解剖麻雀”。那么，系统和麻雀就用同一本书分享吧。马云说过，未来很残酷——我们只好站在未来看现在，本书的创作意图就在于此。让消费者，享受商业变化的快感；让创业者，减少走弯路的痛苦；让职场人，少听些隔靴搔痒的培训。这是板砖大余的梦，而他的梦正是我最大的烦恼。

洪涛，调果师创始人



为什么写这本书？

从2004年开始，姜亚东和板砖大余就经常在西湖、龙井喝茶，话题经常谈及未来商业的确定性，那是一段让人难忘的快乐时光。2007年后，板砖大余北漂选择创业，姜亚东则继续职业经理人路径，先后在两家公司任职CEO（首席执行官）。正是他们共同关心的“未来商业确定性”的问题在这6年中发生巨变，导致板砖大余的互联网创业一成一败，同时姜亚东作为CEO的两家线下公司也遭受外贸萎缩、互联网冲击、经销商“叛变”等压力。2013年底，两人还是因为“未来商业确定性”的问题，共同研究并合著本书。

在这本书的研究中，板砖大余和姜亚东分别充当三个角色，前者是线上商业+外部消费者营销+创业者，后者是传统线下商业+内部团队管理+职业经理人。这种角色的联合恰好是未来数据商业的全部，包括消费者的行为变化、线上的营销方式变革、传统线下商业的数据化进程（包括电子商务）、内部的团队管理变革。不

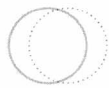


论对于创业者还是职业经理人，这都是共同面临的挑战。

所以，这本书也将写给和我们一样的人，创业者、互联网营销人、传统企业主、职业经理人来阅读，我们相信，我们曾经的痛点也是大家面临的痛点。姜亚东和板砖大余怀着敬畏之心战战兢兢地探索，记录一点点的小思考，我们在5个月的写作过程中，前后五易其稿，写作字数超过100万字，最后浓缩成本书的19万字。我们未冀望本书形成影响，更多是担心传递错误信息，让创业者和经营者掉入“陷阱”。好在写作的过程让人快乐，这是我们个人的进化论：认知未来的消费者、市场、组织的战略、管理、品牌、销售等等。

理论定然不严谨，逻辑定然不严密，方法定然不周全。那又如何？写一本好读、好玩儿、好闲扯的书，对于板砖大余这样的互联网屌丝，围观、吐槽、拍砖、拉黑、打赏、点赞都是大神儿们的自由。对于姜亚东而言，严谨、有效是他所自信的。

和两位作者面对面互动沟通，请关注微信订阅号 **banzhuandayu**，他们将亲自维护和开展线下活动与大家面对面沟通。



本书的概读

在过去，线上（online）的商业和线下（offline）的商业就像是两条平行线，没有交汇点，现在正在交汇，这就是O2O（online to offline，线上对线下）。于是，人们直觉地认为：O2O就是线下将线上作为销售前台。结论是对的，但又不仅如此。

首先，O2O是一盏信号灯，它是工业革命终止的“红灯”、互联网商业的“黄灯”和数据商业的“绿灯”。换言之，工业革命和互联网革命结束，人类将步入数据革命时期。而O2O正是线上和线下全流通的数据化工具。从O2O角度来看，电子商务就是非数据商品的数据化。

其次，O2O还是一种竞争格局。这决定了以O2O为标志的数据革命时代的四个战场，分别是线上商业智能入口（如iPhone手机、小米）、线上的销售平台、线下商业的店铺与连锁以及CRM（客户关系管理）。大量的硬件将基于O2O后的“云”和“大数据”的思维重新创新、重新被定义。例如，iPad将是一台电视机，



iPhone将是一台电脑，耳机将是数据时代最重要的入口硬件等。

再次，O2O还是媒体和商务之间的交汇协同。当前是一个快速迭代的变革期，驱动着非数字媒体向数字媒体转变，以及弱关系媒体向强关系媒体转变：论坛、博客、社交网站、微博、微信，这些媒体形态的迭代都只有两年时间；与此同时，电子商务却在持续发展。如果人们能够俯视时间的进程，就会发现：商务和媒体之间在寻求一种协同效应，电子商务和媒体作为两条平行线在一个平台上进行交汇，这也是类似于O2O的接口式交汇，这个平台目前就是微信，准确说应该是一种类似微信的电子商务+媒体形态的综合平台。

最后，O2O是销售模式架构的内核。即同时架构线上、线下双重业务，两者之间通过“用户数据”连通（即常说的CRM）。打个比方，如果说“蒸汽机”是工业化商业动力内核；那么，“O2O”架构就是数据商业模式下的内核，即O2O就是数据革命的“蒸汽机”，包含在任何一个数据商业模式的“身体内”。

这将给未来数据商业提供一条清晰的架构路径：线上运营+线下运营，中间是用户数据，数据同时驱动线上和线下的发展，线上为线下带来订单和为CRM提供体验，线下为线上提供定制以及为CRM提供数据。公司运营者将必须考虑线上竞争力、线下竞争力和数据黏性。显然，这种数据商业的逻辑尚未普遍实现。

人们正是由于未能清晰认识到O2O是数据时代的信号灯，以及O2O给消费者、市场形态、战略、组织、管理、品牌、营销和销售带来的系列影响，才导致99%的组织正在遭受销售下滑、人才流失、战略失败、管理低效等一系列问题。经理人和老板们迷茫、压力增大，但消费者却正体验着O2O进程中的红利，如互联网电视、小米手机、Siri（iPhone 4s上的一项语音控制功能）、黄太吉、雕爷牛腩、调果师、褚橙、定制、个人定制操作界面、互联网货币、微信等等。

对于消费者来说，他有着新的角色、动机和行为，由外化人角色向内化人角色转变，由物质人角色向社交人角色转变，由此而带来AISAS行为模式^①向

① AISAS行为模式是一种全新的消费者行为分析模型。AISAS为attention（注意）、interest（感兴趣）、search（搜索）、action（行动）、share（分享）的首字母缩写。——编者注

SADUS（圣人）行为模式转变。

对于市场来说，过去的价格市场正在向价值市场转变，对应的 4P+4C^①的传统营销模式正在向 4U^②新型营销模式转变，标准商品逐步由低价到免费，同时奢侈品化的商品增多。价值市场将出现新的货币——积分，让口碑成为价值支付。对应的是，价值市场将更多采用沙漏型的商业模式。创新成为价值市场的主导力量，让人目不暇接。同时，由于商品免费，组织将具备非营利性组织的特征。

消费者和市场形态的变革必然带来组织的供给和生产方式变革，这也是组织的战略、管理、品牌、销售在新时代到来时失效的原因。

在战略上，组织将由过去以寻求确定性机会为主导的战略，转向在不确定性下的风险管理战略，通过试错和微创新，亦步亦趋地寻求发展机会。形象一点比方：风险管理战略得具备“乌龟”精神和“孙子”心态，试错就是像乌龟爬行一样，一步一个脚印，在微创新项目未能成功之前，就得有装孙子的心态，项目成功了才能做爷爷，例如微信。

在管理上，组织将由过去的科层化管理转为水平管理，通过强强联合的创始人制形成垂直的自组织，加快决策、降低风险、提速创新。这种水平联合和垂直管理的模式看起来就像是多个自组织在围绕着组织“公转”，同时自组织快速“自转”。组织公转和自组织自转的驱动力则是价值观，即文化将成为组织的核心竞争力。人才将成为奢侈品，大量的人才在初级阶段会成为自组织的创业成员、体验实施人员；大量的高阶人才会成为联合创始人。

在品牌上，logo 认知（知名度）将失效。这将导致所有过去以 logo 为识别核心的品牌体系崩盘，进而形成以创新的单品、品类名称为核心的名称认知，二维码将成为品牌 logo。品牌回归到最本真的定义：品牌即价值。用创新赋予价值，用体验感受价值，用分享传递价值，这就是品牌传播的方法论。进而口碑成为品

① 4P即产品（product）、价格（price）、促销（promotion）、渠道（place）。4C即消费者（customer）、成本（cost）、便利（convenience）、沟通（communication）。

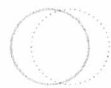
② 4U即价值（value）、信任（trust）、顾客（customer）、口碑（word of mouth）。



牌价值的定性标准，积分成为品牌价值的定量标准。换言之，一个同质化的品牌即使拥有再高的 logo 认知，也将被消费者抛弃。

在销售上，品牌商将直接和消费者面对面，代理商将成为众筹的投资商或者转化为品牌商。O2O 成为销售模式设计的内核，即线上销售形态设计与运营、线下销售形态设计与运营、顾客数据获取与运营。而微信模型正是最为适合的 O2O 模型，开设线上微信店铺、强化线下店铺的创新和体验、通过圈子打造微数的温度是现阶段最佳的解决方案之一。

消费者、市场、组织供给，如果三者同时面临变革，商业就不是改良可以解决的问题，而是“代内”与“代继”的区别，代内与代继中间是一个思维的“门槛”——能够跨过思维门槛的经营者将得以继续经营，即代继；不能跨过去的经营者将留在门槛内，成为过去时代的留守者，即代内。



序 // IX

前 言 // XI

引 子 // XIII

第一章 O2O——数据革命的“蒸汽机”

O2O的本质：商业数据化 // 002

大数据与云：数据革命的“硬币两面” // 004

O2O“三体”架构：线上+线下+CRM // 005

O2O：数据革命的“蒸汽机” // 006

O2O的“四个战场” // 009

战场一：数据（智能）终端的6种入口与个人品牌“蜗居” // 009

战场二：线上商业的6张脸谱与数据货币系统 // 020

战场三：线下商业的4张脸谱与有温度的CRM // 024

战场四：CRM战略与O2O平台的选择 // 027

要么O2O，要么死 // 035

O2O实施中的挑战 // 039



第二章 由“上帝”到“圣人”——消费者的SADUS行为模式

消费者 6 种角色的变迁 // 045

创新人+体验人 // 045

外化人+内化人 // 050

个性人PK机械人 // 051

价值人PK价格人 // 051

社交人PK经济人 // 052

虚拟人PK真实人 // 052

AISAS退场，SADUS行为模式登场 // 053

由“被动购买”转向“主动定制” // 053

免费导致的即时决策 // 053

体验=价值定价 // 054

口碑即支付 // 054

“假动作”与“真消费”——SADUS行为模式登场 // 056

由“上帝”到“圣人”——接地气的消费需求 // 062

不“装”的消费者：needs与wants // 062

“接地气”的六大消费需求 // 065

第三章 云市场与数据货币

云市场与数据交易 // 079

云市场的颠覆 // 080

数据交易的便利性 // 082

发现数据货币：积分 // 084

“自积分”改为“他积分”——价值货币产生 // 085

积分与纸币 1 : 1 储备——信用货币产生 // 087

假设积分被允许流通——社交货币产生 // 088

美好生活与公益社会 // 092

免费与价值定价 // 094

价格市场，88；价值市场，你好！ // 095

价值市场的边际效用、免费趋势 // 097

免费、圈子、刷脸与体验——4U 营销模式 // 101

4P+4C 的混合模式退场，4U 上场 // 102

圈子分享、试用与投资 // 106

沙漏型商业模式：免费创业、信用众筹、人才投资与品牌孵化 // 109

免费创业与信用众筹 // 111

人才成长、产品创新与文化竞争力 // 112

人才“三岔路”——投资人、奢侈品人才、价值成长与免费创业 // 112

资本的善意：创新、人才投资与公益组织 // 113

人才的边际效用：创新人与体验人、价值成长与免费创业 // 115

第四章 风险即战略

不确定性的创新战略：试错与机会 //121

愿景与使命：梦想与路径 // 122

不确定性下的“试错”微创新：摸着石头比过河过瘾 // 123



假设的商业模式：“自然长成”与二次架构 // 125

创新产品试错：创新“种子” // 127

风险项目管理：1S3P // 128

风险项目评估：“家长心态”与“近视” // 130

核心竞争力养成与战略机会 // 131

新商业模式形成 // 132

新商业模式的5P战略评估 // 136

人才成长计划 // 139

组织、流程再造 // 140

战略计划与分解 // 141

经理人决策 // 142

确定性的投资战略 //149

第五章 文化即管理

垂直分工PK水平分工：“机械总装”PK“医生手术” //155

职能细分与跨职能 // 159

管理的形象比喻：机械总装与医生手术 // 161

联合创始人制与360°联合防御 //164

自组织的分权、分形与分享 //167

自组织的“自转”——自驱、自愈与自赢 //170

超级公司分拆与股权薪酬 //172

文化“向心力”即管理 //175

第六章 口碑即品牌

同质化产品与 100%成功的品牌 //179

needs “太土” PK wants “太虚” // 180

同质化与 100%成功的品牌 // 182

100%成功的本质：logo 认知 // 184

“无 logo”的趋势与“二维码 logo”的进化 //185

痛点与痒点的“创新三角” //187

“独鱼吃群鱼”的“单品”创新 //189

自品牌的“单品”思维 // 191

“独鱼吃群鱼”的单品竞争 // 194

口碑即品牌 //195

分享即营销 //197

自品牌的定位战略：敌意、逆向与跨品类 // 203

自品牌的创意与黏性：SUCCEsS 法则 // 206

第七章 服务即销售

销售的颠覆与转型 //214



- 区域销售即云物流 // 217
- 加盟、代理即众筹 // 219
- 免费加盟与“云生产” // 220
- 店销即文化体验 // 221
- 批发、零售即团购 // 223
- 直销即“求墨宝” // 224
- 微信、微博电商即“定制”服务 // 225
- 销售即服务 // 227

O2O“蒸汽机”式服务设计 //227

- 微数分享平台：“蒸汽机”内核 // 230
- 线上：微营销口碑与微电商入口 // 234
- 线下：云服务与互联网文化体验 // 240

第八章 信用与创新、文化复兴与公益社会