

O2M

移动互联时代的 商业模式

封扬帆 著

移动互联时代，O2O全新升级为O2M
国美电器正在深度实践O2M商业模式



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



O2M

移动互联时代的
商业模式
封扬帆 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

O2O 受到广泛关注,但是它更多的是针对传统互联网下的线上与线下的结合。而 O2M 更加强调移动互联网,是为移动互联网而生,真正实现传统互联网、移动互联网与线下的互动,必将带来巨大的变革和商机。

本书分为大势所趋、颠覆重构、顺势而为(上)和顺势而为(下)四个部分。其中,大势所趋部分主要讲什么是 O2M,它与 O2O 有什么不同,它将带来哪些商机;颠覆重构部分主要讲 O2M 将对哪些领域进行颠覆和重构;顺势而为(上)、(下)两部分则主要介绍企业具体应该怎么做,并提供了具体的步骤、方法和工具等。

图书在版编目(CIP)数据

O2M:移动互联网时代的商业模式/封扬帆著. —北京:
机械工业出版社, 2015.3
ISBN 978-7-111-49541-3

I. ①O… II. ①封… III. ①电子商务-研究
IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 044675 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:侯振锋 责任编辑:侯振锋 解文涛

责任校对:舒莹 责任印制:李洋

北京市四季青双青印刷厂印刷

2015 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×230mm·16 印张·1 插页·217 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-49541-3

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

电话服务

网络服务

服务咨询热线:(010) 88361066

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:(010) 68326294

机工官博:weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网:www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网:www.golden-book.com

前言

我们的思维永远需要颠覆，我希望所有人都能尝试接受一些看上去匪夷所思的理论。

过去的十年，是马云从“神经”蜕变成“神”的十年。在这十年里，曾经的“骗子”马云创造了一个商业神话，紧接着他也被“神”化了。但在十年前，马云的理论不仅是匪夷所思，更是离经叛道，是中世纪被送上火刑堆的哥白尼日心说。

但你若认为这个商业神话，指的是阿里帝国，那就错了。一家企业存在的意义，无论多么伟大，相对于一个时代而言实在无足轻重。然而，马云创造的不是一个公司，而是一个商业时代——电商时代。淘宝之后，电商才最终打破了沉寂，开始百家争鸣。而至今，马云的公司依然垄断着中国电商的半壁江山。

另外半壁电商江山由李彦宏托起。一般情况下，我们可能不认为百度是一个电商企业，但是这个搜索公司搭建的桥梁，却几乎是另外半壁电商江山生死存亡的关键。我们通常称这种形式为网络营销——无数企业搭建属于自己企业的网站，再通过百度平台把流量引到自己的网站上来完成交易。

此时，O2O 概念逐渐被人们总结出来，因为它高度概括了“线上交易、线下体验消费”这种模式的完整流程，并可用以指导企业的营销、运营等工作，告诉企业如何把网络当成线下交易的前台，然后在线下用产品和服务打动用户，完成交易，并不断留住用户。

确实，O2O 指出的是一个流程，是电子商务如何在线上（此时主要是指

PC 端) 与线下之间循环往复的脉络。

为了描述得更清晰些, 我们发现, O2O 模式根据交易主体的不同, 还可以分为更多不同的类别。比如如果买卖双方都是企业, 那么这种模式就是 B2B; 如果卖方是企业, 而买方是个人, 那么这种模式就是 B2C; 如果买卖双方都是个人, 那么这种模式就是 C2C。

这样一分类, 我们发现脉络更清晰了, 它们揭示的是买卖双方交易实施的过程。如果把买方幻化成流量的话, 我们可以看出流量的流转路线, 从买方出发, 最终到达卖方, 然后又回到买方, 再去到卖方……就像四季更替一样循环罔替。这就是我们研究 O2O 和 O2M 的意义, 通过研究 O2O 和 O2M 找到商业运行的规律, 找到营销的规律, 用以指导企业的经营活动, 找到企业发展的突破口。

不论是马云, 还是李彦宏, 他们的企业都曾在这个过程中起到了开天辟地的重要作用。虽然有人会说, 他们几乎垄断了电商和流量, 所以阻碍了电商的发展, 但是这种说法实在不太公道。

马云的阿里巴巴是大多数零售企业实施 B2C 和 C2C 的重要平台, 这些企业几乎不可能绕开天猫、淘宝。在没有天猫、淘宝之前, 很多企业或许更为绝望。阿里巴巴作为该领域的电商平台具有不可撼动的地位。

而李彦宏的百度则让无数企业的官网成为真正意义上的电商平台, 因为只有有交易的网站才能叫电商。它使很多企业可以绕开阿里巴巴平台, 通过百度推广, 获得赖以生存的巨大流量, 让很多传统企业有了颠覆行业的机会, 从而获得新生。更重要的是, 也让阿里巴巴之外的电商平台获得了发展空间, 从而产生了京东、苏宁易购、唯品会等第三股电商力量。

我们称马云、李彦宏意气风发的这十年为 PC 互联网和传统电商时代, 之后我们将开启移动互联网和移动电商时代。

有些著作写 O2O, 直接说是移动互联网环境下买卖双方进行的商业交易流程。但是, 如果 O2O 跟那十年无关, 并且不是主要关系, 忽略整个传统互

联网和传统电商时代，毫无区分地直接进入移动互联网和移动电商时代，就是忽略了马云、李彦宏之前的所有努力，让马云、李彦宏情何以堪？或许他们在后一个十年仍将引领时代，但是我相信他们仍会记得前一个十年。

让我们记住他们，也记住把传统互联网时代推向移动互联网时代的那些后起者，这些人中可能会有雷军、张小龙等让人振聋发聩的人物，也有马佳佳等让人如雷贯耳的个性人物，还有微博、微信、微店、粉丝营销、情怀思维等引领一时风云的工具、平台、模式、思维。

此外，还有很多像我这样的小人物，在移动互联网大潮的推动下他们或许会成为新的崛起者，同时他们也推动了移动互联网大潮的形成、发展。

其中有些人，比如我的同事黄洁莹、王大勇总监，以及我爱人赵雪扬女士，尤其是机械工业出版社的编辑侯振锋先生，他们因为对本书写作工作的大力支持，也间接成为移动互联网大潮的助力者。

谁将是移动互联网时代新的王者？还是马云、李彦宏吗？或许会是别人。

读懂本书，虽然不一定能让你成为王者，但是或许能让你读懂移动互联网的商业模式，从而具备王者的思维和潜质。

目 录

前言

第 1 部分 大势所趋

- 第 1 章 O2M，一百万水军难抵一个概念 / 3
 - 01 O2M，国美新的战略方向 / 4
 - 02 到底什么是 O2M / 8
 - 03 O2M 解决的是什么问题 / 12
 - 04 为什么 O2M 才是真正的“O2O” / 17
- 第 2 章 微商不识 O2M，会被甩下十年 / 23
 - 01 O2M 为何势不可挡 / 24
 - 02 O2M 商业进程：企业 2.0 时代 / 31
 - 03 O2M 未来去向场景革命 / 35
- 第 3 章 O2M 大风口带来了什么 / 41
 - 01 营销的机会：低成本 / 42
 - 02 全渠道的机会：等待爆发 / 47
 - 03 跨界的机会：最佳进入时机 / 51

第 2 部分 颠覆重构

- 第 4 章 思维新脑洞：从 O2O 的颠覆说起 / 59
 - 01 互联网思维的颠覆 / 60

- 02 弄清你的客户的思维 / 65
- 03 产品思维 and 用户体验的再定义 / 69
- 04 重新认识“内容为王” / 74
- 05 细分思维的价值 / 79

第5章 营销的创意玩法：自营销 / 85

- 01 媒体再转型后的新活法：手媒体 / 86
- 02 广告投放的新思维：自广告 / 90
- 03 电商的新玩法：社交电商 / 95
- 04 品牌塑造的新路径：小众品牌 / 99

第6章 管理的 O2M 境界：连接管理 / 105

- 01 从微信企业号说起 / 106
- 02 连接产品：优化产品营销结构 / 111
- 03 连接资源：创新资源整合方式 / 115
- 04 连接用户：颠覆用户网络组织形态 / 120
- 05 连接员工：员工新型管理 / 125

第3部分 顺势而为（上）

第7章 立足传统互联网：挖全网潜力 / 133

- 01 抢夺 PC 端末期红利 / 134
- 02 实施全网立体 3D 营销 / 138
- 03 重点突破社会化营销 / 143
- 04 完成传统电商布局的意义 / 149

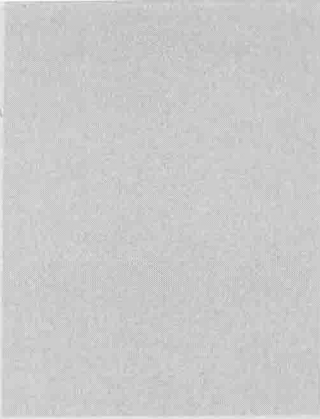
第8章 布局移动电商：补销量 / 153

- 01 支付宝服务窗、百度直达号要做什么 / 154
- 02 有 O2M 特色的移动电商 / 158
- 03 企业如何抢占移动电商制高点 / 161

- 第9章 布点社区与本地化服务：找流量 / 167
 - 01 O2M 引爆地面店商优势 / 168
 - 02 O2M 大流量的来源——社区与本地化服务 / 172
 - 03 这样玩二维码才正确 / 177
- 第10章 携 O2M 以令大数据：调策略 / 181
 - 01 O2M 使我们真正步入大数据时代 / 182
 - 02 O2M 时代企业如何应用大数据 / 187
 - 03 O2M 带来的大数据应用奇迹 / 192

第4部分 顺势而为（下）

- 第11章 O2M 战略框架4要素 / 199
 - 01 用户标签 / 200
 - 02 文本 / 205
 - 03 场景与渠道 / 209
 - 04 战略实施 / 215
- 第12章 O2M 实际运用4步骤 / 221
 - 01 线下（Offline）流量的整合 / 222
 - 02 线上（Online）流量的调整 / 226
 - 03 移动端平台（Mobile）的搭建 / 231
 - 04 O2M 动力机制的落地 / 235
 - 05 柚子舍的 O2M 战略 / 240



O2M

移动互联时代的商业模式

第 1 部分 大势所趋

第 1 章 O2M，一百万水军难抵一个概念

第 2 章 微商不识 O2M，会被甩下十年

第 3 章 O2M 大风口带来了什么



第1章

O2M，一百万水军难抵一个概念





| 01 |

O2M，国美新的战略方向

国美在线：2017 年再造一个新国美

2014 年 8 月 28 日，国美总裁王俊洲在某正式场合说：“要在 2017 年再造一个新国美。”

而在 9 月 3 日，国美忽然宣布对外开放平台，进行大规模招商，并对外抛出了“线上千亿目标”，国美在线董事长牟贵先宣称：“我们准备好了。”

综合王俊洲和牟贵先两位的话，我们有理由推测，国美在 2017 年或许要再造的是一个新的“在线的国美”。

三年时间？一个新国美？异想天开？要知道，国美建设、发展到如今这样的规模，经历了 28 年的漫长历程。难道电子商务的发展，真的有如此神奇的力量？

怎样做？国美很快给出了明确答案，而答案只有三个字符：O2M。

O2M 到底是什么？O2M 怎么会有如此神奇的战斗力的？

王俊洲不会轻易妄言。并且，这句话还是王俊洲 8 月 28 日在国美 2014 年半年报业绩说明会上说的，更不会妄言。

在这天，国美发布的一些新数据也为王俊洲做了一些背书。其业绩公告显示，2014年上半年，上市公司净利劲升115.2%至6.9亿元（据业内数据，国美集团2013年净利润为8.92亿元），各项核心财务指标连续六个季度超过行业水平。其中，上半年同比增长7.4%，至291.2亿元。

更为重要的是，在备受关注的电子商务方面，国美在线2014年上半年线上交易额增长了53.7%，移动端交易额占比提升至10%。

这是自2014年3月国美正式发布其“O2M全渠道战略”之后出现的新变化，距离战略发布并实施仅半年时间。业绩已经骄傲地说明了一切事实，国美核心管理层因此宣布：“O2M全渠道战略是一条正确的道路。”

这就是王俊洲豪言用三年时间“再造一个新国美”的信心来源。或许，按照这样的业绩增长趋势，只要坚定不移地执行下去，国美想要再造一个年销售额千亿元的“新国美”，也就是实现业绩翻番，也不是没有可能。

王俊洲认为，国美打造的采购能力、物流能力、IT能力构成供应链，成为国美的核心竞争力，而在这一核心竞争力之下，未来国美将加速全渠道策略计划，依托同店增长、二级市场增长、电子商务、超市百货联营四大动力，就能“再造一个新国美”。

而王俊洲口中的全渠道策略计划“线下实体店+线上电商+移动终端”的组合式运营模式，国美认为，就是O2M模式。

国美 O2M 战略的核心：价值平台

国美管理层认为，国美O2M全渠道战略要掌握的核心是“价值平台”。所谓“价值平台”，就是是否掌握和拥有开放式的供应链平台，这个供应链平台的核心价值在于采购能力、物流能力和IT能力。

具体而言，国美高级副总裁何阳青认为，这表现在，“我们的采购成本可以做到业内最低，同时在全国各地有完善的物流基地，加上我们目前拥有全



世界最先进的零售 IT 系统，以及大数据中心对于用户需求的趋势把握，可以在产业链形成互利共赢的有效合作。”其价值最终指向，仍然是用户。

为此，国美已在全国 98 个城市建立了 428 个仓储物流中心，并计划于 2014 年内在 200 个城市实现线上线下订单“一日三达、精准配送、送装同步”，2016 年实现 400 个城市“一日三达”的物流体系，并从 2014 年 2 月起，与美的、格力、TCL、海尔等屡屡签订金额高达百亿元的合作计划，总金额高达 660 亿元。

与之相配套，国美在已有 1 605 家门店的基础上，2014 年计划新开门店 200 家，并会继续在核心商圈空白点进一步开店。国美也已开启了与百货、地方大型超市的联营合作，比如在超市方面，与北京物美、浙江联华的联营合作；在百货方面，与广州摩登百货和武汉国贸的合作。其实质或许也等同于线下门店的拓展，以此来承载和连贯其强大的物流仓储和 SKU（库存量单位）。

这些或许只是基础设施，之后它需要强大的 IT 能力支持，才能转化成线上和移动端的销售力。而在 IT 能力方面，其战略重点在于通过一个后台（采购、物流网络、售后服务网络、会员、SAP 信息系统）的资源共享，来支撑线上线下互为销售动力的平台。在很早之前，国美事实上已开始在线上的初步布局，并取得了一定成效，这就是“国美在线”；而国美在移动互联网的布局也已完成，其 App 在各大应用商店的下载量都以百万计。

或许直到此时，国美 O2M 战略还只是雏形，还在于对线下和传统电商资源的整合。而在即将开始的动力提速计划里，这一切都将得到加速。

动力提速计划

事实上，自 2014 年 3 月发布“O2M 战略”以来，国美所做的大量工作都

在打基础, 即便如此, 仍然成绩斐然。

据国美在线董事长牟贵先介绍: “去年底国美在线在电商中的排名是第十, 今年一季度是第六, 今年二季度国美在线已超过亚马逊、当当等竞争对手, 进入 B2C 网购市场的前五名。我们的目标是成为第三, 天猫、京东之后就是国美在线。”

2014 年下半年国美将实施其“动力提速计划”。国美的“动力提速计划”, 其重点或许集中在对线下资源与移动端的流量整合、打通, 这是最厉害的。国美甚至超前地提出了场景式消费的概念。

具体举措是, 一级市场重点打造一批智能化零售旗舰店。届时, 用户不仅可以通过覆盖全店的 WiFi 对自己中意的商品进行全网比价, 还可以通过 WiFi 感受客厅家电带来的场景式消费体验, 畅享智能家居勾画的未来生活全景图。而国美 App 无线终端则将颠覆以往循着货架选购商品的传统购物模式, 用户可以彻底突破地域、设备等限制, 随心选购中意商品。

可以预想的是, 一旦在一线市场取得成效, 国美将会进一步将其推广到二三线市场, 实现所有线下渠道的覆盖。线上作为智能化零售的重要一环, 将成为未来国美发展的重点。国美只有继续与线下 1 605 家门店、超市百货地方连锁的全渠道融合发展, 进一步完善并铺开移动 App 和大数据的运用, 才能真正找到一条差异化发展之路, 并最大限度地发挥自己的线下资源优势 and “国美在线” 电商平台多年积累的资源优势。

所以, 国美 O2M 战略的实质与重点或许是, 从线下发力, 即从门店、仓储物流和采购成本等发力, 从线上尤其是移动端突破, 并实现向移动端流量的大量导入, 从而在移动端形成电商大势, 并进一步影响线下门店的销售。

届时, 国美 O2M 战略将会有一轮新的业绩井喷, 从而成为最经典的 O2M 战略案例。



| 02 |

到底什么是 O2M

O2M 到底是什么？

抱着“内事不决问百度”的审慎态度，我忍不住问了下百度，很遗憾，万能的百度对什么是 O2M 也没有完整答案。

然而，我们顺藤摸瓜，还是发现了一些蛛丝马迹。百度知道信誓旦旦地告诉我们，O2O 是 Online To Offline，而 O2M 是 Online（线上）To Mobile（移动端）和 Offline（线下）To Mobile（移动端）。

但是，我们知道什么是 O2M 了吗？我们可能连一个最基本的问题都没有搞清楚。

是什么在 O2M

我们惊讶地发现，如果把 O2M 定义为 Online to Mobile 和 Offline to Mobile，只是对 O2M 进行了拆解，并没有进行任何的定义。

或许，要弄清楚什么是 O2M，我们首先要弄清楚是什么在 O2M。

可能很少有人意识到，没有弄清楚是什么在 O2M，正是定义 O2M 过程中一个非常致命的错误，因为如果搞不清楚主体是谁，我们就理不清逻辑，弄不清楚什么是 O2M。

但是，这里面肯定有一个主体在运行，正如 B2C 是指企业到用户，C2C 是指个人到用户，我们可以轻易地看出这是一个交易过程，是指商家（企业