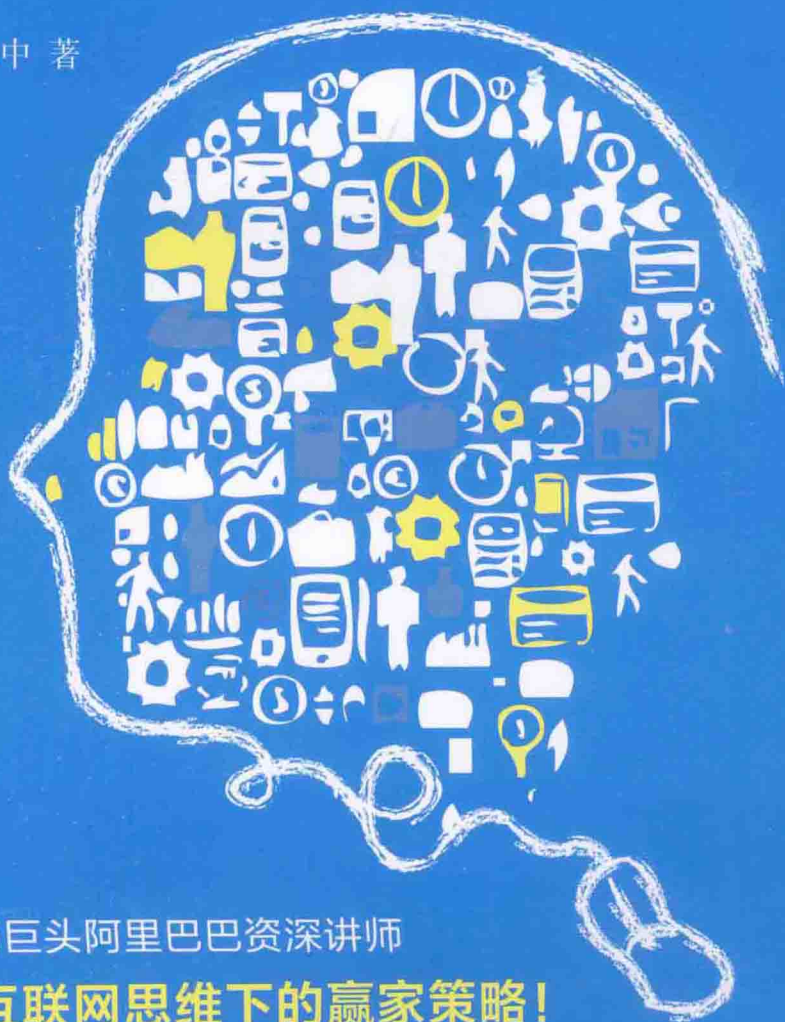


企业利用O2O模式拥抱互联网的全方位实战指南!

决胜O2O

——互联网思维完全实战指南

陈卫中 著



国内第一电商巨头阿里巴巴资深讲师

深度解密互联网思维下的赢家策略!

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

决胜O2O

——互联网思维完全实战指南

陈卫中 著



 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

决胜 O2O/ 陈卫中著. — 北京: 北京理工大学出版社, 2014.9

ISBN 978 - 7 - 5640 - 9542 - 0

I. ①决… II. ①陈… III. ①电子商务 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 179046 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京泽宇印刷有限公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 13.5

字 数 / 195 千字

版 次 / 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

定 价 / 35.80 元

责任编辑 / 刘 娟

文案编辑 / 王晓莉

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

序

用户为王、终端为王、大数据为王、极致思维、快速迭代……一个个耳熟能详的词汇不断地冲击着我们的耳膜，让我们在茫然无措的情况下迎来了一个崭新的移动互联网时代。

在这个时代，信息交互越来越便捷，人与人之间的交流越来越频繁，传统商业环节中信息不对称的情况正在被不断打破。电子商务的发展、O2O 的兴起，更是给传统商业带来了前所未有的挑战。

信息化的发展、移动支付的盛行，让消费者的消费习惯逐渐向着终端转移，不论是 PC 端，还是移动端，都已经成为消费者在线购物的主战场。

这也就造成了传统企业经营模式中的很多销售环节都可以被直接跳过，传统企业的利润空间正在被无限压缩。因此，我们说，在未来，商业竞争真正的战场不在市场，而在终端。对各大传统企业而言，转型已成必然，转战



线上更是已经成为时代发展不可逆转的趋势。

纵观国内，国美、苏宁、万达等大型卖场都在为积极转型 O2O 紧张布局，不管是苏宁的“云商”计划，还是国美的“去电器化”，乃至万达的 O2O 新动作，无一不透露出这些传统企业中的佼佼者们在 O2O 大潮冲击下所显示出的焦虑。

他们在焦虑什么？

在人人都谈 O2O 的年代，在人人都在谋求 O2O 发展的关头，他们不率先试水 O2O，就没有肉吃，甚至还很可能会遭到市场的淘汰，更遑论进一步发展。这并不是危言耸听，市场已经用残酷的现实向我们证实了这一点。

从 2013 年到 2014 年，仅仅一年的时间，传统零售行业已经出现了一波又一波的关店歇业浪潮。安踏、李宁、361 度、特步、匹克、中国动向等运动品牌专营店，关店数量已经超过 3 000 家。

倒闭关停的不只是运动零售行业，2013 年内，中国无锡尚德、恒基光伏及德国和美国的众多太阳能巨头公司先后宣告破产，引领了一轮惨烈的光伏企业破产潮。

2014 年，房地产行业、造船企业、钢铁行业、LED 行业、家居卖场、航运业、信托公司等众多产业面临全新洗牌和破产潮，而接下来也许有更多的行业将被卷入这股强大的破产寒流之中。这种迹象显示，当今的企业将不得不接受最严酷的挑战。

对于这些传统企业而言，出路在哪里？如何才能避免被破产大潮吞噬的命运？如何才能在低迷的市场经济中觅得一线转机？

O2O 的发展给他们带来了新的光明，电子商务的持续火爆让他们看到了行业的生机。

对各大传统企业而言，如何才能成功转型，如何才能完成从线下到线上的华丽转身？

在这里，我们不妨跟一跟互联网思维的风，用互联网思维来完成传统商业的 O2O 革命。

互联网思维是什么？在 O2O 盛行的现在，互联网思维就是帮助企业顺利开启 O2O 大门的金钥匙。



俗话说，“想让口袋鼓起来，先让脑袋富起来”，只有具备一个反应异常敏捷的大脑，才可能追赶上时代发展的步伐，大胆颠覆式创新，在激烈的市场角逐中屹立不倒。

脑袋怎么富起来？掌握一些互联网思维的知识。

只有掌握了互联网思维，你才能在 O2O 的路上顺风顺水；熟练运用互联网思维，你才能缔造企业 O2O 发展的奇迹。

互联网思维究竟有哪些？作为传统企业又该如何运用这把利剑在 O2O 市场中开疆拓土？小米科技 CEO 雷军给出了这样的七字诀：“专注、口碑、极致、快。”

专注，才能聚集力量，从而创造出最大的价值。

口碑，才能引来流量，从而奠定坚实的用户基础。

快，才能紧跟用户需求，不断推出市场需要的产品。

然而，雷军的七字诀虽然能够概括互联网思维的精髓，却并不足以给那些想要转型的传统企业以精准的指导。

所以，这才有了本书的问世。在这本书中，我会以理论为依托，以成功企业为准绳，以失败企业为借鉴，详细阐述传统企业究竟该如何用互联网思维完成改造 O2O 的商业革命。

如果，你的企业也正处于转型的阵痛期，如果你也已经意识到了转型的大势所趋，如果你也在转型中遇到了诸多的问题，欢迎翻开本书，这里将有你需要全部答案。

目录 | CONTENTS

第一章

发生在你身边的 O2O 革命 / 1

机票和保险：O2O 的路上，他们先行一步 / 2

苏宁、银泰：线下体验，线上销售 / 5

出租车网络大战：“快的”VS“滴滴” / 9

高级服装定制：高朋、拉手的战略突围 / 13

阿里巴巴收购“高德地图”：O2O 巨头之间的明枪暗箭 / 16

第二章

当传统商业与移动互联网握手，固守还是转型 / 19

学会让关系网增值 / 20

开发多边市场 / 23

发现新的商机 / 26

给网站装上安全网 / 29

短期免费是为了长久收费 / 32



培养用户对产品的忠诚度 / 35

选好盈利模式是关键 / 38

第三章

用户为王：没有认同，就没有合同 / 43

思路决定出路：赢得粉丝比什么都重要 / 44

用户体验，拉近消费者与产品之间的距离 / 47

用户需要什么，我们就提供什么 / 50

兜售参与感，让消费者离不开 / 54

认同，建立消费者与品牌之间的关系 / 58

第四章

终结直觉，用数据驱动利润奔跑 / 63

数据，记录消费者生活的轨迹 / 64

抛弃直觉和经验，用数据指引决策 / 72

算一算营销投资回报率 / 71

数据丰富的公司如何成为以客户为中心的企业 / 74

成就 O2O 的关键：数据 / 77

第五章

流量聚集之处，财富必将追随 / 81

流量即入口，三大巨头到底在争什么 / 82

客户活跃就能创造价值 / 86



免费才是最好的营销模式 / 90
流量就是赢得用户关注 / 94
增强用户黏度，多拉回头客 / 98
用量变促成质变 / 101

第六章

世界是个开放、共享、共赢的大平台 / 105

羊毛可以出在狗身上：营销不是一个人的独角戏 / 106
用好现有平台 / 109
打造多方共赢的 O2O 生态圈 / 112
建设平台型组织，让每一个员工都成为“CEO” / 116
搞好管理机制，重视人的价值 / 120
多方合作，让步子迈得更大 / 124
打造移动生态产业链 / 128

第七章

从线上到线下，做好产品是关键 / 131

用优质的服务拉拢客户 / 132
抓准用户需求，善于制造 MOT / 136
做产品就是要做到极致 / 140
传统企业 PK “淘品牌”，差距在哪里 / 143
快速迭代，让产品在涅槃中重生 / 146
学做善于跨界的“野蛮人” / 150



聚焦产品优势，简约而不简单 / 154

第八章

二维码，O2O 的路上它必不可少 / 159

遍地开花的二维码 / 160

二维码不代表 O2O / 164

巧用二维码，让你的产品大卖特卖 / 168

微信“扫一扫”：最强营销利器 / 171

谁先拥抱二维码，谁先赢得市场 / 175

能放的位置都放 / 179

第九章

在 O2O 布局中找准自己的位置 / 183

互联网思维，传统企业转型 O2O 的关键 / 184

C2B：有用户参与的产品更有市场 / 188

小而美，提高产品核心竞争力 / 192

传统企业转型 O2O 的四块绊脚石 / 196

找到合适的服务对象 / 199

O2O 营销：方向错了，只会越走越远 / 202

Chapter 1

第一章

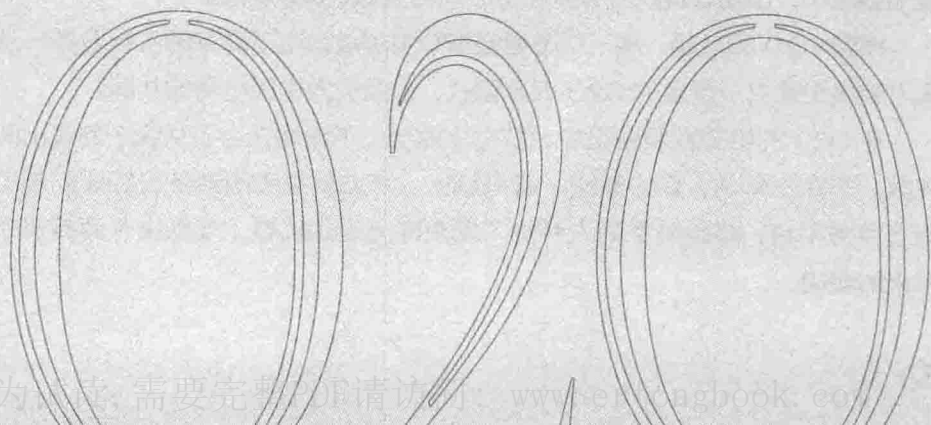
发生在你身边的 O2O 革命

随着互联网巨头之间一系列并购烧钱大战打响，O2O 这个概念一度甚嚣尘上。

阿里巴巴全方位打造自己的 O2O 生态圈，仅 2014 年第一季度就连续出手文化中国、佰程旅行网、高德地图、银泰百货、恒生电子、美国社交应用 Tango，交易额达百亿人民币。

腾讯紧锣密鼓不遑多让，牵手京东、入股大众点评、投资高朋、投资 F 团、投资嘀嘀打车，一个接一个动作让人目不暇接。

为争夺 O2O 入口，两大巨头不断吹响征战号角，而巨头之间的资源争夺战，也正式拉开了 O2O 商业革命的序幕！





机票和保险：O2O 的路上，他们先行一步

生活中，我们对这样的场景可能并不会感到陌生：

辛苦忙碌了一年，会觉得身心疲惫，想给自己一场说走就走的旅行，于是开始在网上订票，一番忙碌之后，顺利地在网上订下飞往新马泰的航班。

整个过程，你可以不用出门，只凭着一台电脑、一个鼠标就能将所有事情全盘搞定。O2O 模式的逐渐成熟，给我们的生活带来了意想不到的惊喜。而机票，这个 O2O 路上的先行者，也给 O2O 带来了更多的想象。

从线下到线上，O2O 走过了漫长的十年，而线下服务作为电子商务发展的瓶颈之一，一直都是业内讨论最为激烈的话题。如何完善线下服务系统？如何更好地实现线下线上的服务对接？如何更好地增强用户体验？一系列问题如影随形，伴随着传统服务业在电子商务领域突围的始终。

随着 O2O 的兴起，线下服务更是渐渐发展成为电子商务的主营业务。从线下到线上建立一条龙的 O2O 服务模式，已经成为中国电商的共识。

在 O2O 的历史发展进程中，航空企业当仁不让地充当了从线下到线上的先驱。早在三年前，南方航空、海南航空、东方航空和国航就已经建立起了电子商务平台，越来越多的人开始习惯在网上定制机票，享受电子商务时代带来的便捷。



O2O 初露峥嵘的年代，线上和线下合作，机票和保险齐飞。和航空企业的 O2O 之旅脚前脚后，保险业在线上定制和线下服务的连接上也有很好的表现。

早在 2000 年 8 月，平安集团就曾投资 2 亿元推出电子商务网站 PA18，甚至请当时麦肯锡亚太区合伙人兼董事张子欣出任 PA18 网站的 CEO。PA18 网站立足于平安集团各大主营业务，

对于传统金融行业来说，转变文化、转变思维才能更好地适应互联网经济大潮，适应新的互联网环境。

对平安集团保险、证券、信托投资等领域的线下资源进行整合，高度体现综合金融概念、理财概念和服务概念，试图发展成一个网上金融超市。作为一个涵盖证券、保险、银行交易等业务的跨平台交易系统，PA18 网站改变了以往金融体系中不同行业提供单一的网上服务的局面，真正提供了个人理财和跨平台操作服务。与此同时，平安车险业务也开始在网上开通，用户通过在网上选择就可以得到价格的大致数字，注册登记后则有线下服务人员上门服务，最终完成车险的投保。

作为传统企业从线下到线上的代表，机票和保险走在了时代的前列。通过建立线上平台，顺利解决了传统线下销售过程中出现的诸多麻烦，实现了服务和客户的直接对接，也极大地提升了航空和保险业的企业效益。

但是，在为这两位 O2O 路上的先行者喝彩之时，和成绩同样明显的问题也相应地浮出水面：技术、模式的不成熟，业务分支的庞杂，产品同质化、渠道同质化严重，等等，导致了其后期发展步履维艰。

对航空企业而言，服务意识已经非常完善了，空姐的微笑已经成了航空企业良好服务的代名词。相比完善的服务体系，航空企业更需要的是一个 IT 技术平台。

对保险企业而言，缺乏成熟的模式是硬伤。2001 年上半年，平安不得不将 PA18 重新收缩为集团的业务部门，原有的 300 名员工缩水为 40 名，最后更是被分散到了平安的各个部门。

互联网大潮汹涌来袭，积极拥抱它，是传统企业的必然选择。然而，在



投身互联网大潮的过程中，传统企业又都面临着诸多的挑战。就拿保险行业来说，过去整个金融机构赖以生存的处世哲学——严谨、效率、保守等，都面临着新的考验。面对移动互联网时代的数字洪流，这些已经渐渐失去了现实意义。作为金融企业，不下海永远不知道怎么游泳。

也许正是深谙此中道理，平安保险的掌门人马明哲才会一直强调科技对于平安集团的重要性。在集团内部，马明哲曾多次提到这样一点：要做一个类似天猫那样的金融平台。

和其他传统企业相比，中国平安也确实具备在这方面的优势。在2014年1月份举行的平安互联网战略发布会上，马明哲就曾这样说：在互联网里面最赚钱的就是资产和健康，而平安保险的业务核心就是资产和健康。的确，在国内，平安掌握的金融与健康数据，有些甚至连央行都拿不到。

所以，对于未来，马明哲充满信心。在他看来，传统金融和互联网金融最大的挑战就是文化和思维方式的不同。对于传统金融行业来说，转变文化、转变思维才能更好地适应互联网经济大潮，适应新的互联网环境。当然，在这个基础之上，对自身业务整合也是当务之急。只有高效快速整合，才能打破产品同质化、渠道同质化的业务发展瓶颈。



苏宁、银泰：线下体验，线上销售

不管你意识到还是没有意识到，O2O 已经在深深影响你的生活：聚餐之前，你不再随便挑选门面，而是会去大众点评查查评论，看看哪里在打折；想看电影，你不再随便挑选电影院，而是会上团购网看一看，是否有相关电影票的团购信息；想打车却打不到时，你不必再苦恼不已，“快的”和“嘀嘀”帮你顺利出行。

不知不觉间，O2O 已经渗透到生活中的方方面面，人们开始习惯遇事就拿出手机、打开电脑，一些原本与网购无关的本地生活服务，也开始不断出现在我们的视线之内。衣、食、住、行、用，O2O 将一切能够连接的东西全部连接了起来。

对消费者而言，这可能只是一种生活方式的转变。但对互联网经济冲击下的传统企业而言，这则是一个绝佳的淘金机会。不管是新兴企业、中小企业，还是老牌企业，都开始加紧布局 O2O 市场。互联网巨头们积极经营现有平台，以期成为平台控制方；而中小企业，乃至一些新兴企业，则希望以 O2O 为跳板，完成从平凡到卓越的华丽蜕变。

O2O 的兴起，彻底打乱了传统市场的旧有布局，一场互联网时代的诸侯争霸在无声无息间拉开了帷幕。

与传统的第三产业相比，苏宁和银泰这类产品销售商，无疑具备更多优势。在多年的发展过程中，它们都形成了自己成熟的服务模式，在这个基础上发



展 O2O，把有着多年销售积累的实体店作为体验店，与那些先有电商模式后有服务链条的企业相比显然要容易得多。

“线下体验、线上销售”，正成为苏宁和银泰涉足 O2O 的主要模式。

2013 年双十一期间，银泰百货就充当了一次天猫 O2O 的线下提货点，并且全国 25 家银泰门店柜台开通了支付宝手机支付功能。与银泰百货不谋而合，苏宁也在同期推出了线上购物线下自提优惠活动。

2013 年双十一期间，如果你去了银泰百货，就能看到收银台前不时有消费者通过手机支付宝瞬间完成交易。

我的一位朋友就在活动期间购买了一台手提电脑，原价 7 999 元的戴尔笔记本，当他到苏宁提货时优惠了将近 500 元。

“线上销售、线下体验”的 O2O 被业内人士广泛视为未来电商发展的普遍模式。或许正是基于这一点考虑，电商巨鳄阿里巴巴才会不惜重金将银泰百货拉拢到自己的旗下，而苏宁也摩拳擦掌，想要凭借其线下 1 600 家实体店赶超京东。

表面看来，苏宁和银泰似乎在 O2O 领域混得风生水起。然而，在繁荣的表象之下，却存在着 O2O 最大的陷阱——利益冲突。

想要 O2O 达到一个完美的闭环，其中必然就会有众多的参与者，品牌商、渠道商、门店、导购员、线下商场、线上平台、第三方机构等。

从线上到线下的过程中，参与者如果感到利益分配不公都可能会导致失败的 O2O 闭环。简单举个例子，某服装品牌商既有电商也做实体，然而，电商没有货，货都是线下的，消费者在线上下订单之后，需要线下去发货，产品售出之后如何分成？给谁多，给谁少？电商说了：“我在网络做营销，是我引来了客流，该多给我。”可实体店这么说：“配货发货全是我干的，该多分给我。”瞧瞧，麻烦就这样来了。

O2O 利益分配机制，一向被业内人士视为实现 O2O 最棘手的环节。阿里巴巴专攻 O2O 项目的老大“天机”这样分析：一个品牌背后可能会有几千商家运营，这其中有加盟店也可能有自营店，产品售出后如何分配，很不好说；



加盟店拿货、批货、退货、提点，流程烦琐而复杂；货品在线下销售需要扫码完成支付，商场对这种方式并不欢迎。

生活中，我曾有过这样的经历，无意中在商城相中了一块手表，当我随口问及这块手表在网上销售会不会更便宜时，店员给出了这样的回答：“这款手表，只有实体店里有，网上没有。”真的没有吗？怀着质疑的精神，我悄悄用手机查了一下，这款手表网上不是没有，而是很多！

可是店员为什么会给我那样的回答？是线下线上的利益冲突导致的。和身边一些研究 O2O 的朋友聊天时，很多人都会这样说：“在利益分配机制没有得到完善时，‘线上消费、线下体验’，只能是一句空话。”

但 O2O 发展已成必然趋势，在这个大潮之下，谁先打通线上线下的壁垒，谁就能最早分得 O2O 这块蛋糕。而那些无法打通 O2O 的企业则会被时代的大潮抛弃到历史的垃圾桶里。

从线上到线下的过程中，参与者如果感到利益分配不公都可能会导致失败的 O2O 闭环。

既然势不可当，作为企业又该如何妥善对待利益分配机制呢？通过我对诸多成功企业 O2O 模式的研究，有这样两点值得大家参考：

第一，线上业务为经销商利益让步。

作为国内知名服装品牌，“依米奴”实体加盟店在全国超过 1 300 家。为了避免经销商和线上业务的冲突，“依米奴”将线上电子商务定位为“以销售库存为主”。网上商城销售的产品，新款上市要比实体店慢一个季度，甚至更长时间，但价格要相对便宜。同时，“依米奴”的线上业务有时还会跟加盟店合作，帮助他们清理库存，或是在节庆点上和加盟店联手促销。

线上业务的让步，给实体店和网上商城都带来了不错的经济效益，实现了实体店和网店的双方共赢。

线上线下冲突不解决，传统企业 O2O 这盘棋就下不好。为了避免这种情