

O2O实践

互联网+战略落地的
O2O方法

叶开 著

O2O
PRACTICE

HOW TO IMPLEMENT INTERNET PLUS
STRATEGY BY O2O



机械工业出版社
China Machine Press

O2O PRACTICE
HOW TO IMPLEMENT INTERNET PLUS
STRATEGY BY O2O

O2O实践

互联网+战略落地的
O2O方法

时开 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

O2O 实践: 互联网 + 战略落地的 O2O 方法 / 叶开著. —北京: 机械工业出版社, 2015.4

ISBN 978-7-111-49880-3

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 063962 号

O2O 实践: 互联网 + 战略落地的 O2O 方法

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: 高婧雅

责任校对: 董纪丽

印刷: 三河市宏图印务有限公司

版次: 2015 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 14.75

书号: ISBN 978-7-111-49880-3

定价: 59.00 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

Praise / 本书赞誉

传统企业已经触网！现今时代我认为已经没有传统企业和互联网企业之分。商业本身已经进入了一个工业 4.0 时代的自我探索、理论和实践结合的阶段。为了探索顾客不断变化的消费形态，在移动互联网 + 时代，如何创造新的顾客需求，品牌在哪里可以寻找到机会打造出极致的顾客体验，依然要回到商业营销的本质：“引导消费、创造顾客”。企业何以应对竞争？品牌资产信息化、数据化、社会化的创新机遇来到我们面前，我们是否能够把握住？我们何以能够在新的商业形态和新的消费模式下赢得市场？企业又如何在没有线上线下分界岭的全媒体和全渠道时代，把顾客变成粉丝，视为企业最重要的一项资产进行管理？叶开老师的这本书，能跳出传统看传统，透过电商现象看到商业本质，给予奋斗在市场一线的管理者们一些企业 O2O 实战落地的实实在在的系统方法和管理实践经验。

——洪忠信 劲霸男装（上海）股份有限公司总裁

本书结合多个行业的 O2O 实践，围绕着 O2O 的众多热点问题展开了有益的讨论，深刻形象地诠释了其定义和内涵。我在 TCL 集团 O2O 实践的过程中也验证了叶开老师的很多见解和方法，务实而有效。致力于 O2O 领域的朋友通过阅读此书，可以更快、更深地进入到行业当中。

——杨斌 TCL 集团 O2O 公司总经理

用佛法的四法印“无我，皆苦，无常，涅槃”来解释企业转型很形象。本书对 O2O 带来的企业转型进行了透彻剖析，从 O2O 的模式、误区具体到商业设计、场景设计等，是企业 O2O 落地的“指导经典”。我们宝岛眼镜从 O2O 实践中已印证，没有消费者场景，没有消费驱动，没有消费者接触点，O2O 也无从谈起。所以 O2O 是品牌、渠道，让消费者一起“跳舞”。毫无疑问，作者所阐述的系统性方法，全面深入、非常给力。

——王智民 星创视界集团董事长

叶开先生从战略到实施，从理论到实践，从工具到场景，多维度深刻而全面地阐述了 O2O 的前世今生、上天落地，作为在家装家居 O2O 方面实践了四年多的我也受益匪浅，带来了许多启发与思考，我十分认同书中对 O2O 新的定义与理解。纯互联网独角戏的时代已经过去，如果 PC 时代，线上线下是你死我活的竞争关系，那么，移动互联网时代，线上线下融合、共存、共赢将成主旋律，无论是互联网企业，还是传统企业，O2O 都是必由之路。如何正确认识和开展 O2O 呢？书中自有答案。

——汪小康 居然之家集团电子商务总经理

和叶开老师第一次会面是在上海虹桥机场，对移动互联网和 O2O 共同的热爱和理念，使我们两眼泪汪汪。

虽然年轻，叶开老师已是国内 CRM/SCRM 的泰斗。我在一家传统零售巨头企业工作 2 年多，主导了企业的 O2O 策略和实施，期间和叶开老师不断讨论、PK，在实践中求证和不断修正 O2O 的方法论。

传统产业在过去十年，被 PC 互联网打的晕头转向，线上低价导致了品牌溢价的破坏，也导致了实体销售网络的价值被破坏。移动互联网，尤其是微信的迅猛发展，给传统产业一个新的生机，插上了科技的翅膀。

O2O 只是一个符号，它的真正含义是商务的电子化和经营的立体化，这是三维对二维“打劫”的年代，是“消费者主权”的时代。O2O 是对企业的 DNA 再造，是重塑商业结构，哪吒的再生。企业要进行 O2O 改造，必须是企业的所有者和最

高经营者，发自内心的意识和涅槃的决心，否则很容易在半途而废，迷失了自己。

PC 互联的核心，是流量，思维原点是“搜索”；而移动互联的核心是场景，是连接。从扫一扫，到摇一摇，无论怎样演变，其目的是建立商家和消费者的连接，可以双向互动。而商业也将回归本质，商品和服务会越发清晰，价值分明。

放下过去的成败经验，用空杯的心，随着叶开老师，来开启你个人和企业的 O2O 思想之旅吧。

——邢科春 吼吼科技 CEO、前宝胜电商总经理

从经营生意到经营客户资产和场景的转型。正如叶开老师在自序中所说，传统企业和互联网企业都在这几年陷入到深深的焦虑中。焦虑来自于新商业模式和新技术对原有模式的颠覆式挑战以及对未来发展的不确定性的大大加剧。

有人说，腾讯、阿里和百度是三个大洋，QQ、微信、淘宝、天猫、支付宝也是一条条大河……大河所过，形成自己的生态，巩固自己的水土。看新闻、看菜谱、听音乐、看视频、订机票、买螃蟹、聊八卦、找拍架……互联网上江河纵横，6 亿网民各得其所，形成了互联网汪洋的滚滚流量。

如今的企业其实就如同一条条更细的支流，渴望接入大海，因为大海里有 6 亿多用户，但企业又怕被大河吞噬。其实如果每个企业都运营好用户的一个强场景，那你就是大河和大海的合作伙伴及用户依赖的生态圈。

感谢叶开老师从实战出发，运作了这样一本实践宝典，加上叶开老师多年的 CRM 实践经验，所以，让我们一起放下焦虑，共同去寻求那蓝色海洋的入海口。

——闵捷 前美邦服饰大众点评 CIO

前言 / Preface

——无处不在的焦虑

在实践中我遇到过大量的企业，包括互联网企业和传统企业，都处在无比的焦虑中，因为转型无处不在，创新无处不在，颠覆无处不在。我们随处可见类似的声音和故事：互联网、电子商务、移动互联、微信、移动支付、O2O等，尤其是最近一两年最火爆的O2O概念。

其中最焦虑的是传统企业，因为有很多的故事说的是一夜颠覆了某个行业，就如同诺基亚，庞大的传统企业感觉自己没有做错什么，却在一夜之间就被颠覆和淘汰。这些传统企业的老板，虽然不太懂什么叫电子商务，什么叫O2O，但是已经处于严重的焦虑中，已经清醒地或者被迫地认识到：转型势在必行！

只是，传统企业的转型很痛苦，因为这是重构和再造的过程。它不是曼妙的转身，而是一次从皮肤到肉身，甚至骨头的再造，一次经历文化、组织、人员和运营的巨变。我在这几年的转型咨询中目睹了众多的痛苦，从中领悟到：转型就是一种重生，是一种哲学，是企业信仰的再造，一个企业的转型，跟一个人建立信仰的过程是类似的。

我们结合了佛法入门的最基本、最核心的四法印，来尝试解释企业转型的奥秘。佛法有云：“诸法无我，有漏皆苦，诸行无常，涅槃寂静。”企业转型中的四法印：“无我，皆苦，无常，涅槃”。

无我，就是忘记我是做什么的？也就是企业要放下原来对产品和服务的认知，忘记自己是生产啤酒的、生产电器的、生产服装的。如果按互联网体，就是：我

不是我。

皆苦，是痛苦，当你忘记自己是做什么的时候你会觉得很痛苦，那我到底是做什么的？但是这个时候不能小我，只考虑自己的痛苦，而是要体会众生的痛苦。对于企业而言就是消费者的痛苦，到消费者中去，了解和体验消费者的痛苦，从这种痛苦来寻找你应该是做什么的？互联网体是：我不是我，那我是什么？

无常，是从痛苦中了解到我们以前的认知是错的，消费者的需求是动态演变的，你最终发现原来你真的不是做产品、做服装的，而是提供生活方式或者提供你认识到的众生痛苦的解决方案。互联网体就是：原来我是“猪”。

涅槃，是重生，是融入大势。当你认识到自己是做什么的时候，要顺应大势，结合当前最热的、最火的、最流行的趋势，比如 O2O、微信、云计算、物联网、NFC 等，创新你的模式。也就是说，你要给自己这只猪插上顺应大势的翅膀，借势飞起来，这时候，好多也是猪的企业还以为自己很高大上，还在那里苦苦等待。

传统企业如果能够领会这个转型四法印，或许会对我是谁、从哪里来、往哪里去，会有更清晰的认知。

当然，传统企业的转型不是一蹴而就的，而是需要有计划、有节奏地实现，否则欲速则不达，出师未捷身先死。即使是让传统企业很焦虑的 O2O，离你们并不是很远，在我看来：O2O 不是线上线下（因为这样说容易把你们误导到电子商务和技术上），而是虚拟体验和现实体验的融合。虚拟体验有各种优势：直达消费者、位置感知技术、ID 识别、移动社交、大数据等，而现实体验也有自己的优势：有商品体验，有服务提供，有导购交流，有社交场所等，O2O 就是用虚拟体验的能力来改造现实体验，从而实现相互穿越的虚实融合。

实现虚实融合不是一下子在现场就可以实现的，O2O 转型需要 3 个阶段：社交互动、品牌社区和 O2O，简单说就是先跟消费者做朋友，做朋友的第一步就是在互联网和社交媒体上进行互动、聊天；然后考虑约会，不管是线上的品牌活动，还是线下的社区聚会，都要加强信任关系和情感；情感到了，再利用“情感 + 场景”的 O2O 情境来进行虚实融合和价值转化。当然，如果你把 O2O 情境做成一个平台，就会获得更多的机会。

需要提醒传统企业的是，O2O 转型是一把手工程，一定要大老板亲自参与和决策。这个转型不比其他，因为 O2O 涉及新的商业模式、相关利益和资源的再分配、组织结构调整和人员变动，以及可能的金融服务创新，这些问题无一不是只有大老板才可以拍板的，其他人只能是隔靴搔痒，改变不了本质。在 O2O 的商业创新设计中，我们总结出了“六个一”的经验：“一句话、一个人、一幅画、一个故事、一个场景、一个指数”，可以有效帮助企业进行 O2O 创新设计，具体内容请阅读第 6 章。

还有一个关键的问题，也是大老板需要认识到的——O2O 转型的考核指标，这些指标不仅涉及经济交换方面的价值，还涉及社会交换方面的价值，也就是一个个体背后所能够影响的社会关系（即“社会资本”）。所以可以不考核收入，但一定要考核粉丝和信任。

传统企业中有激进的老板，也有冷静的老板。我们遇到过很多恨不得马上就实施 O2O 的冒进的一把手，也偶尔会遇到很冷静、沉稳的一把手，其中有个大型渠道分销模式的 O2O 项目在咨询规划阶段汇报时，大老板在认可的同时，提出唯一的要求：“把实施计划速度放慢，用 3 到 5 年时间做好、做透 O2O 转型。”他认为这是传统企业的战略转型变革，不能急，而且要全员参与，而不是一两个人或者一两个部门的事儿。实事求是地说，这是我们目前为止遇到的最有洞察力和转型头脑的企业一把手。

与其他建议方案不同的是，我们的建议要品牌不要去打造电子商务和互联网品牌，而是通过平台、数据和服务等，与渠道、终端一起来进行 O2O 转型，O2O 不是简单的“O+O”，再去打造一个电子商务和线上品牌就可以了，而是要把线上的能力和技术有效地移植和改造到企业庞大的线下体系，品牌与渠道要一起跳舞。这时，作为品牌的你与渠道、终端是一体的，而不是分隔的、对立的。

在转型的过程中，品牌可以考虑引入转型中的培训机制，对公司内部的管理执行人员和渠道终端的店长及导购等进行意识转型，并进行运营管理强化、O2O 模式强化、新技术应用、系统工具应用等系列实战课程的培养和提升。O2O 不是一个项目或者系统，而是传统企业的一次创新商业设计，因此，我们筹建了创新

设计学院，试图使品牌与渠道相融合，提升创新意识和设计能力的教育平台体系。

即使是互联网公司，也同样存在转型的焦虑。那些老牌的门户网站、垂直网站、B2C 电子商务等，也面临着层出不穷的 O2O 模式的冲击，你还在抱着广告模式、卖货模式在试图赚钱，而人家已经跳出来喊：“羊毛出在猪身上，让狗来买单”，他们用你意想不到的方式，重新诠释了“消费者、用户、粉丝、客户、会员”的价值链平台和新的免费模式，稀里哗啦地将行业洗牌了。

所以，当那些互联网公司在嘲笑传统企业落后时，实际上自己已经落后了；你觉得传统企业应该被淘汰时，实际上你自己已经要被淘汰了。无论是传统企业，还是互联网公司，都应该有焦虑意识，有转型意识。悄悄一看，淘宝和京东已经在农村开始刷墙，美团和大众点评已经用地面人海开始扫街，你再不转型，就只能站在原地嘲笑着别人然后等死。

归根结底，一切核心还是人。你有没有焦虑？你有没有想转型？你有没有创新思维？再进一步讲，在转型过程中，你是阻力还是推动力？所有转型项目最大的阻力都来自于人，因为人代表着旧势力、旧思维和旧的利益团体。然后，让你想象不到的是，除了站在转型对立面的保守派是阻力，而积极的改革派更可能是阻力，因为虽然他很积极，而且身体力行地冲在转型前面，如果他的方向是错误的，那么他可能成为比保守派更大的阻力。

说这些，不是在吓唬你。我经常说的一句话是：你一定要做 O2O 了，因为再不做只能等死；但是你一定要慎重，因为 O2O 的阻力和问题形成无数的大坑埋伏在路上。我们在为大型的传统企业提供 O2O 转型服务和落地解决方案时，包括家电、消费电子、服装、商业零售等，遇到过很多的坑，经历过很多的阻力，希望我们的这些经验和教训，这些总结和思考，能够对传统企业有所帮助，让你们的焦虑有所缓解，或者让焦虑有个宣泄口，之后能够去做、去落地、去实践。

在 2015 年 3 月份结束的两会上，李克强总理的政府工作报告中提出了“互联网+”行动计划，这个战略方向意味着传统企业要全面转型升级或创新做 O2O+。总理提到：“把以互联网为载体、线上线下互动的新兴消费搞得红红火火。”这个线上线下互动的新兴消费就是指 O2O；同时总理又提到：“制定‘互联

网+'行动计划,推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合,促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展,引导互联网企业拓展国际市场。”而O2O恰好能够将电子商务、移动互联网、物联网、大数据和互联网金融等有效地融合在一起的,这正是互联网+行动计划落地的最佳方法。

这给传统企业吹响了转型战略的号角,现在放下你的焦虑,跟随我一起去重新认识O2O,重新去思考和实践新的O2O,一起来制定和践行最适合你的互联网+行动计划。

【实践互动】在撰写过程中有大量的思维草图、案例图文、系统介绍等因为限制而不能在书中展开的内容,为了增强阅读的O2O场景和互动讨论,为不同章节开辟了实践互动区域。读者朋友可以关注“叶开”微信公众号(ID:yepoint),用微信扫一扫如下二维码即可关注,也可以在微信中搜索公众号“叶开”关注。通过微信提示回复正文中的相关关键字来阅读详文,或者按提示将互动的任务内容发布到“叶开”微信公众号的创新社区(底部菜单“创新社区”→“创新社区”)进行互动点评。

例如:

【实践互动】顺丰嘿客店是典型的创新社区店模式,但围绕嘿客店有很多不同的声音,请在微信公众号回复“顺丰嘿客”,跟叶老师一起来详细看看嘿客店的O2O布局是怎么样的?

或者:

【实践互动】你是如何理解O2O的呢?这是一个很容易迷失在众多概念中的问题,你的答案是什么?可以发布到微信公众号“叶开”的创新社区上,与叶老师互动讨论。



叶开微信公众账号

本书赞誉
前 言

第 1 章 全面认识 O2O / 1	
1.1 O2O 的真正定义 / 2	
1.1.1 O2O 的起源 / 2	
1.1.2 O2O 的现状 / 2	
1.1.3 O2O 新的理解 / 3	
1.2 O2O 的 15 个入口 / 4	
1.3 O2O 的 3 个闭环 / 8	
1.4 O2O 的 4 类平台 / 9	
1.5 O2O 的 4 大价值 / 11	
1.5.1 4 大组织价值 / 11	
1.5.2 4 大近期价值 / 13	
1.5.3 4 大长期价值 / 14	
1.5.4 4 大深层价值 / 15	
1.6 O2O 的 8 大风险 / 16	
1.7 O2O 的 10 大误区 / 17	
1.8 O2O 的 10 个标准 / 19	
1.9 本章小结 / 23	

第 2 章	O2O 的关键要素	/ 24
2.1	O2O 的“2”本质	/ 25
2.2	O2O 中的关键要素	/ 27
2.2.1	人流	/ 27
2.2.2	商流	/ 28
2.2.3	物流	/ 29
2.2.4	资金流	/ 30
2.2.5	信息流	/ 31
2.3	O2O 的 SoLoMoCo 体系	/ 32
2.4	本章小结	/ 34
第 3 章	O2O 的模式与范式	/ 35
3.1	导流类 O2O 模式	/ 36
3.1.1	团购	/ 36
3.1.2	导航	/ 37
3.1.3	App 入口	/ 38
3.1.4	爆款	/ 39
3.2	整合类 O2O 模式	/ 40
3.2.1	线上线下整合	/ 40
3.2.2	商务电子化	/ 41
3.2.3	统一云收银	/ 43
3.2.4	全渠道零售	/ 44
3.3	体验类 O2O 模式	/ 46
3.3.1	免费 Wi-Fi	/ 46
3.3.2	社区店	/ 48
3.3.3	生活方式	/ 49
3.3.4	1 小时急达	/ 50
3.4	定制类 O2O 模式	/ 51
3.4.1	产品定制	/ 52

- 3.4.2 按月订购 / 52
- 3.4.3 私人定制 / 53
- 3.4.4 众包定制 / 54
- 3.5 社交类 O2O 模式 / 56
 - 3.5.1 社交矩阵 / 56
 - 3.5.2 全民营销 / 57
 - 3.5.3 粉丝自媒体 / 58
 - 3.5.4 口碑点评 / 59
- 3.6 平台类 O2O 模式 / 60
 - 3.6.1 通用积分平台 / 60
 - 3.6.2 优惠券平台 / 62
 - 3.6.3 价值链平台 / 64
 - 3.6.4 开放平台 / 66
- 3.7 本章小结 / 67

第 4 章 O2O 的 11 个业务支撑 / 68

- 4.1 粉丝 / 69
- 4.2 标签 / 72
- 4.3 账户 + / 74
- 4.4 虚拟币 / 78
- 4.5 优惠券 / 82
- 4.6 二维码 / 85
- 4.7 屏幕 / 89
- 4.8 支付 / 92
- 4.9 凭证 / 95
- 4.10 口碑 / 97
- 4.11 礼 / 100
- 4.12 本章小结 / 103

第 5 章 O2O 的 6 大技术支撑 / 104

- 5.1 社交矩阵 / 105
 - 5.1.1 社交矩阵策略 / 105
 - 5.1.2 综合应用：全民营销 / 108
- 5.2 O2O 工具 / 111
 - 5.2.1 二维码管理 / 111
 - 5.2.2 导流工具 / 113
 - 5.2.3 闭环工具 / 115
- 5.3 Social CRM 系统 / 117
- 5.4 移动终端工具 / 118
- 5.5 电子商务平台 / 119
- 5.6 大数据 / 121
 - 5.6.1 大数据的价值 / 121
 - 5.6.2 大数据的来源 / 122
 - 5.6.3 大数据的架构 / 123
 - 5.6.4 大数据的需求 / 125
- 5.7 本章小结 / 126

第 6 章 O2O 的商业设计 / 127

- 6.1 O2O 市场分析 / 128
- 6.2 设计核心 / 132
 - 6.2.1 商业创新设计 / 132
 - 6.2.2 O2O 设计核心 / 134
- 6.3 蓝图与要点 / 136
 - 6.3.1 蓝图规划 / 136
 - 6.3.2 6 个要点设计 / 138
- 6.4 O2O 解决方案 / 143
 - 6.4.1 O2O 模式部分 / 144
 - 6.4.2 O2O 业务部分 / 147

6.4.3	O2O 系统部分	/ 151
6.4.4	O2O 运营部分	/ 155
6.5	O2O 实施方案	/ 159
6.5.1	商务电子化阶段	/ 159
6.5.2	精细化运营阶段	/ 160
6.5.3	客户体验阶段	/ 160
6.5.4	口碑推荐阶段	/ 161
6.5.5	开放平台阶段	/ 161
6.6	O2O 金融方案	/ 162
6.6.1	核心价值	/ 164
6.6.2	O2O 金融业务	/ 166
6.6.3	核心解决方案	/ 169
6.7	本章小结	/ 171
第 7 章	O2O 的场景设计	/ 172
7.1	O2O 框架图	/ 173
7.2	O2O 活动场景基础	/ 174
7.2.1	客户细分	/ 174
7.2.2	客户接触点	/ 175
7.2.3	客户生命周期	/ 177
7.2.4	客户体验	/ 179
7.3	O2O 活动场景模型	/ 180
7.3.1	活动场景要素	/ 180
7.3.2	标准活动场景	/ 181
7.3.3	活动场景设计的 12 个步骤	/ 183
7.4	O2O 活动场景	/ 185
7.4.1	O2O 场景结构	/ 185
7.4.2	5 种主要的 O2O 场景模式	/ 188
7.4.3	O2O 场景实例	/ 190

7.5 O2O 场景评估检查问题清单 / 195

7.6 本章小结 / 196

第 8 章 O2O 的 12 个核心问题 / 198

8.1 利益分配 / 199

8.2 组织结构变革 / 200

8.3 人的意识转变 / 202

8.4 消费者习惯 / 203

8.5 顶层战略规划 / 205

8.6 底层运营设计 / 206

8.7 商务电子化 / 206

8.8 执行力 / 207

8.9 人才资源整合 / 209

8.10 外部资源整合 / 209

8.11 粉丝驱动经营 / 210

8.12 三方平台界定 / 211

8.13 本章小结 / 212

第 9 章 O2O 思维 / 213

9.1 数据思维 / 214

9.2 社交思维 / 214

9.3 会员思维 / 215

9.4 情境思维 / 216

9.5 运营思维 / 216

9.6 金融思维 / 217

9.7 本章小结 / 219