

南昌大学研究生课程案例库 建设项目结题报告

申报单位：信息工程学院

申报人：王玉峰

2015.12

南昌大学研究生课程案例库建设项目

结项报告书

项目名称: 移动互联网 020

项目负责人: 王玉峰

所在学院: 信息工程学院

南昌大学研究生院
二〇一五年十二月

案例名称	移动互联网 O2O
适用课程	物联网工程、通信工程、
项目建设起始日期	2014 年 12 月——2015 年 12 月
项目建设成果（以条目形式列出）	
1、 结题报告 2、 案例正文 3、 案例使用说明（教师指导书）	
1. 项目建设总体情况（含项目建设基本思路、项目完成情况、创新与特色等） <p>（1）项目建设基本思路</p> <p>本项目按照以下标准选择案例：①所选案例企业必须是 O 2 O 模式中的主导企业，且具有较强的线上优势（称为焦点企业）；②所选企业在其所处行业或领域具有代表性。样本库来自品途网（www.pintu360.com）的企业版块，该网站是中国 O 2 O 第一媒体，对 3 0 0 多个 O 2 O 案例资料进行收集与研究，并还在不断更新。多案例研究的案例数量以 5~ 1 0 个最为合适，因此本项目根据以上两个标准，并同时考虑逐项复制和差别复制的需要，从样本库中选取了 5 个企业作为研究样本。</p> <p>（2）项目完成情况</p> <p>本项目例举了 5 个案例，这 5 个案例分布在不同的行业和领域，并且这些行业和领域也是目前国内 O 2 O 较火热的领域，如外卖、团购、家居、社区、租车、洗衣等。这 5 个样本企业可以很好实现逐项复制和差别复制，可供案例教学使用。</p> <p>（3）项目创新与特色</p> <p>1) 规范性：资源的文件格式和分类标准要符合国家信息资源建设技术规范，以利于最大范围实现资源共享；</p> <p>2) 前瞻性：建设符合素质教育、继续教育、终身教育以及新型教学模式，如探究学习、协作学习等有前瞻性的教学资源库；</p> <p>3) 学科性：与 O2O 知识紧密结合起来，以实现教与学的最优化；</p>	

2. 案例在课程教学使用中采用的方法与手段等方面情况

(1) 教师组织案例并进行分析模式。该模式的主要目的是通过教师讲解移动互联网 O2O 案例,进一步阐述 O2O 相关理论的现实应用及意义,加深学生对该理论的理解和认识。该模式的案例要求一般不宜过长,并且案例的内容选择一定要密切联系相关理论,整个过程以教师讲授基本理论知识为主,案例主要起例证的作用。

(2) 教师组织案例学生进行分析模式。该模式的主要目的是培养学生综合运用移动互联网 O2O 相关知识进行分析的能力。通常要求学生先认真阅读移动互联网 O2O 案例,并独立思考问题,随后进行小组讨论,通过小组成员间积极探讨,找出问题症结所在,提出最佳的解决方案;接下来是小组发言,每个小组选一位代表讲述分析结论和解决方案,其它小组可就其结论、方案进行提问,通过小组间的互相探讨、启发,逐步得到大体一致的认识或结论;最后要求学生写出案例分析报告。在整个过程中,教师不进行直接干涉,但要营造好讨论氛围,并及时做好引导和评价工作。

(3) 教师提出问题学生组织案例并进行分析模式。该模式的主要目的是让学生自己亲自查找相关移动互联网 O2O 信息,从而了解移动互联网 O2O 发展动态,培养学生组织信息、发现问题、分析问题的能力,增强学生实际动手操作的能力;教师仅仅提出问题和提供问题方向及指导性意见,该模式对学生的自身素质要求相对较高。

3. 案例应用于教学的效果及价值

(1) 培养学生的实践技能

案例教学是采用真实的移动互联网 O2O 案例让学生综合利用所学知识进行分析、判断和操作,从而提高学生分析问题和解决问题的能力;案例教学所追求的不是要求学生找到解决问题的唯一答案,而是根据学生自身的独立思考来解决问题,使学生在开放的教学环境中,发挥主观能动作用,增强消化和运用知识的能力。

(2) 有助于学生养成良好的学习习惯

教学案例是从真实的移动互联网 O2O 公司运营创设的,能够激发学生的学习兴趣,引导学生主动参与的教学环境,让每个学生掌握最基本的学习方法,养成良好的学习习惯。

(3) 培养学生的创造能力

案例教学方法强调学生对知识的发现过程,有助于训练学生的逻辑思维能力和探索精神,是培养学生创造能力的最佳方法。教师提出一些有针对性、启发性的问题,引导学生大胆地设想,大胆设计,创造性的解决问题。

(4) 有助于教师更快地适应课程改革的要求

课程改革要求教师在课堂中开展探究、实验、游戏、角色扮演等多种教学活动。传统的教育思想控制着教师的思维,落后的教学方法操纵着教师的教学。案例教学,通过“学习+实践”,帮助教师更快地适应新课改的需要。

南昌大学研究生课程案例库建设项目

案例正文

项目名称: 移动互联网 020

项目负责人: 王玉峰

所在学院: 信息工程学院

南昌大学研究生院
二〇一五年十二月

目 录

摘 要	3
ABSTRACT	4
引 言	5
案例一 “O2O 网上订餐平台——饿了么”	6
1、背景介绍	6
2、案例内容	6
3、小结	8
案例二 “星巴克 O2O 模式”	9
1、背景介绍	9
2、案例内容	9
3、小结	13
案例三 “基于 O2O 的苏宁转型与升级”	14
1、背景介绍	14
2、案例内容	14
3、小结	18
案例四 “大众点评交易平台”	19
1、背景介绍	19
2、案例内容	19
3、小结	22
案例五 “格瓦拉在 O2O 模式下的发展”	23
1、背景介绍	23
2、案例内容	23
3、小结	28
思考题	29
附件:案例正文 ppt	30

移动互联网 O2O 案例正文

摘要

本案例正文例举了 5 个移动互联网 O2O 案例，它们分别是“O2O 网上订餐平台——饿了么”、“星巴克 O2O 模式”、“基于 O2O 的苏宁转型与升级”、“大众点评交易平台”、“格瓦拉在 O2O 模式下的发展”。“O2O 网上订餐平台——饿了么”搭个平台作为桥梁，一端用户一端商户连接起来的一个 O2O 业务模型。星巴克(Starbucks)作为一家老牌的咖啡企业不仅在线下拥有极佳的口碑，而且其积极利用互联网打造品牌形象，积累了相当多的成功 O2O 商业模式案例及经验。苏宁借助线上线下的经营融合优势，快速提升创新产品经营、丰富用户体验、融合渠道发展等能力，率先实现从传统零售模式向 O2O 模式的转型。O2O 模式让苏宁寻找到多渠道融合发展的方向。大众点评是中国领先的本地生活信息及交易平台，也是全球最早建立的独立第三方消费点评网站。大众点评为用户提供各种 O2O (Online To Offline) 交易服务，并拥有其独特的经营理念和盈利模式，不仅为用户提供了各种信息，更是第三方点评网站的成功典范。针对 O2O 战略扩张方式，格瓦拉主要考虑的有三种：区域化的规模扩张、分类业务的横向扩张、电影业务的纵向扩张。这三种扩张方式，会在有所偏重的情况下同步进行。未来将以规模扩张为首，纵向扩张为次，横向扩张最后。

关键词：O2O 模式；饿了么；星巴克；苏宁；大众点评；格瓦拉

ABSTRACT

This case text illustrates five mobile Internet O2O case which are "online reservation O2O platform-hungry", "the O2O model of starbucks ", "based on O2O the transformation and upgrade of suning", "public comments on trading platform", " in the O2O mode development of the Gewara ". "Online reservation O2O platform - hungry" which builds a platform as a bridge is end user end merchant connected a O2O business model.As a veteran of the coffee companies, Starbucks not only has a good reputation and uses the Internet to create a brand image actively , it has accumulated a considerable number of successful O2O cases and experience. With the online and offline business integration advantages, the rapid increase innovation product management, rich user experience capability, integration channel development, the suning achieves the transition from the traditional retail model to O2O mode at first. The Suning finds the direction of multi-channel integration and development from O2O model. The Dazhongdianping which is China's local living information and trading platform is the first independent third party consumer reviews all over the world. The Dazhongdianping provides users with a variety of O2O (OnlineTo Offline) trading services, and has its unique business philosophy and profit model, not only it provides all kinds of information to its users, but also it's a successful example of the third party website. In view of the O2O strategic expansion mode, the Gewara has three main considerations: the lateral expansion of regionalization, classification, the scale expansion of business, the vertical expansion of the film business. The three expansion modes will be in the case of lay particular stress on something. The future will be headed by scale expansion and vertical expansion for times, transverse expansion finally.

Keyword: O2O mode; Hungry; the Starbucks; the Suning; the Dazhongdianping; the Gewara

引言

“O2O 网上订餐平台——饿了么” 网上订外卖，虽然比订餐起步慢，但最近几年风云迭起。尤其是今年，巨头们一起把订餐推到了风口上。淘宝带着“淘点点”来了，美团推着“美团外卖”来了，大众点评也一如既往地低调地来了。那饿了么呢？一年前刚拿到红杉的 2500 万美元，但是据不知道不可靠的消息，最近又迅速敲定了一笔亿级的战略投资。星巴克在其美国 7000 多家门店开售 Square 刷卡器，以 10 美元购买激活即送 10 美元余额的方式进行促销。苏宁有自营的 B2C 平台，苏宁易购。其次，苏宁积累了大量的会员，在实现线上线下会员系统的全面融合后，可以对消费者行为进行精准分析，进一步扩大其 O2O 模式的领先优势。大众点评是中国领先的本地生活消费平台，也是全球最早建立的独立第三方消费点评网站，致力于为网友提供餐饮、购物、休闲娱乐及生活服务等领域的商户信息、消费优惠以及发布消费评价的互动平台；同时，大众点评网亦为中小商户提供一站式精准营销解决方案，包括电子优惠券、关键词推广、团购等。之后，大众点评已经成功在移动互联网布局这一模式，大众点评移动客户端已经成为本地生活必备工具。

“格瓦拉在 O2O 模式下的发展”。格瓦拉的 O2O 发展战略在业务布局上主要由电影、演出、运动三大业务板块构成，每个业务板块的服务略有不同，电影和演出两大类以票务为主，而运动分类则计划包括场地预订、购买会员卡 and 购买培训三类服务。

案例一 “O2O 网上订餐平台——饿了么”

1、背景介绍

饿了么成立于 2009 年 4 月，公司总部设在上海，是目前国内最大的快餐外卖平台，拥有线下商户超过 10000 多家。截止到 2013 年 10 月已经在全国 11 个城市（除上海外）设立分公司，服务用户数达 200 万人。2012 年网站销售总额突破 6 亿元，网站收入接近 1000 万元人民币。公司一共获得 3 轮融资，先后获得金沙江创投 200 万美元、经纬创投 300 万美元及红杉资本 2500 万美元（注：饿了么对外公布的数额）投资。

2、案例内容

据互联网统计，中国大学生互联网创业三大领域：社交、外卖订餐、倒卖二手书。大意就是说这些模式没巨头卡位，没啥门槛，不需要啥资源，而且是个人就能想到。所以这几个领域无数草根诞生，然后死亡，不停进行这样的循环。饿了么正是如此，基本上是一刀“捅死”交大的同门师兄“小叶子”，然后踩在它尸体上崛起的。饿了么之外，还稍有规模的外卖网站有点我吧、易淘食、到家美食会、美团网等几家。

关于饿了么的现状，据百度指数粗略推算下，加上移动端的偏差值，现在的交易额保守估计一天怎么着也该有 300 万以上。饿了么也有他们的优势——单多高频。由于外卖是个极度刚性的需求且被习惯主导，在有些比较强势的区域，饿了么一天的订单量可能要高过其他所有电商的包裹数总和。这背后是多大的想像空间呢？

饿了么的商业模式是 O2O 模式。大多数订餐网站与商家的合作模式都是分成模式，一般扣 5~12%。销售分成模式是“割肉”模式，相当于从商户已经到嘴边的肉里割一块，这种情况下商户和平台是对立的，很多目光比较短

浅的商户会鼓动用户脱离平台直接 calling 下单。如果平台的体量够大，那这也没啥大不了的，客户一定会很快回流。

饿了么在初期也是这样的销售分成模式，但他们很快就发现了这个问题，迅速就更换成了收费模式，从销售分成模式改为先免费再收取固定服务费模式。这一变就统一了商家和平台两者间的思路。

饿了么的服务费收的是什​​么？大多数餐厅看中的，都是你帮我带客人来，赚钱才是王道。但既然都说了是服务费，就算明知道你对这个不是最敏感的，我也得有相应的服务。饿了么的做法是，开发了一个商户用的电商系统，名字是 nopos。为什么叫 nopos 我忘了，好像是 no pos（干掉 pos 机），也好像是 not a pos（不只是 pos 机）。这整个系统是一个商户端的订单、数据、线上餐厅的管理解决方案，包括客户端软件和出票机两部分。这套系统的应用场景设计很合理，可以完整地适应几乎所有接入商户的需求。

饿了么在线上实际上给商家重新做了一次的订单分配，让那些店面在犄角疙瘩的店铺也增加了被客户发现的机会。那抛开会不会收费排序的问题，至少纯粹的推荐，平台也会更倾向于推荐更受欢迎的餐厅吧，加上操作如此便捷，每晚算账都方便，餐厅就纷纷开始引导自家的客人来线上订餐。就这样，通过由“割肉”到“分肉”的转变，所有平台都会面对的“鸡”与“蛋”的问题算是基本解决了。

2012 年，饿了么商业模式的调整和客户端的开发，也包括公司内部使用的数据平台的搭建都已经完成了。一家 2010 年还是几个学生推着车子在学校里送外卖的公司，到了 2012 年初，已经拥有了一整套可用性已经很高的数据化平台，可以想象下这是怎样的眼界和效率。

饿了么为什么现在走得还不错？1、刚需重构：明确的需求与注定的消费方式升级。实际上，从本质来看，不说 QQ 这种由互联网诞生的软件产品，翻开商业历史，互联网并没有如很多人认为的新鲜商业模式。像叫外卖这样的，线下已经被证明的刚需，显然迟早会被搬到互联网上。饿了么能成功，方向的正确不是他的充分条件，但却是必要条件。2、充分授权：一线市场人员的高权限。饿了么给一线的市场人员，也就是每个区域的区域经理很高的权限，包括费用分配、后台操作等。如上海地区的副总冒鹏程，一般叫冒哥。属于典型的一根筋，让他去想些办法啥的，可能会比较困难。但让他照着方案去执行，执行力高的让人吃惊。3、数据化地推：精确到人的计算方式。饿了么的地推，核心是高度数据化。上面已经提过了，饿了么在 2012 年初就完成了内部数据平台，其中自然也包括 POI 等。POI 信息基本上是以楼为单位，有了这些信息，其实就能估计到总共有几栋楼，加上市场经理实地负责，更是准确到一栋楼里有几个房间，每个房间有多少人。4、注重用户体验：主导公司的苹果式文化。饿了么是个整体崇拜乔布斯的公司，这个整体包括领导层、技术团队、市场团队，可能还包括设计团队，所以自然还是沾了不少苹果的味道，比如重视产品，重视用户体验，重视细节。app 的开发，Mark 会注重到某个小标要不要加阴影等很细节的问题。

3、小结

O2O 外卖网站要想赢利，必须精细化运营。O2O 领域内的任何事情，都不能违背传统生意的本质，而传统生意的本质，在很多方面又和互联网冲突。比如，传统生意讲究快速的买进和卖出，讲究生产和消费，目标清晰地投入产出。

案例二、“星巴克 O2O 模式”

1、背景介绍

星巴克在中国的知名度非常高，进去提着一台电脑点上一杯咖啡似乎都能让人莫名地产生优越感，是目前全球最大的咖啡连锁店，成立于 1971 年。公开数据显示，在 2007 年，星巴克的单店销售额十几年来出现第一次下滑，同时公司股价也应声下跌。到 2008 年 1 月份时，星巴克的股价已经下跌了超过 50%，为了改善这种状况，创始人舒尔茨重新出山担任公司 CEO。但是由于美国经济大环境的不景气，舒尔茨的出现并没有带来反转，星巴克 5 月公布的财务报表显示，星巴克在第二季度的利润缩水 28%，将可能面临自 2000 年以来第一次全年利润下降的危险。截止到 2007 年 7 月份星巴克公司股价已经下滑到 2006 年最高峰的 1/3，回到了 2003 年的水平。而到了 2008 年到 2009 年间，星巴克的利润危机继续加大。因为美国市场的不景气，作为大本营的星巴克美国的业务下滑得非常厉害，2009 年第一季度的全年利润下降了 69%。在业绩增速放缓阵痛后，2010 年星巴克营业额回升 13.8%，并且达到了 40 年来的历史最高水平，但是此时美国咖啡市场的增长幅度只有 8%，因此整体的咖啡消费速度在放缓。为了走出困境，星巴克以“社交媒体+O2O”营销模式扭转局面，为了更好的实现 O2O，2011 年 8 月星巴克还开通了购物网站（starbucksstore.com）。

2、案例内容

星巴克成立于 1971 年，通过快速扩张，到 1992 年 6 月其在纳斯达克上市时星巴克已经成为世界上最大的咖啡企业之一。星巴克在其 CEO 霍华德·舒尔茨的领导下一方面格外注重客户体验，始终致力于提供最好的咖啡及咖啡消费环境；另一方面，星巴克也十分注重利用互联网(Online)来营造线上社区

为其整体品牌形象服务，以配合和促进线下(Offline)门店的销售。星巴克快速接受新事物速度较快，其互联网之路从 1998 年开始逐步展开。建立网上社区，使线上为线下服务。星巴克是最早触网的传统餐饮企业之一;早在 1998 年星巴克就上线了官方网站 Starbucks.com，以方便越来越多的网民通过网站来了解星巴克。星巴克 CEO 霍华德·舒尔茨当年更大的一个想法是把星巴克打造成一家通过网络销售咖啡、厨房用品等产品的互联网公司，由于时机不成熟而最后放弃。2000 年舒尔茨卸任 CEO 后，星巴克的互联网之路进展相对缓慢。到 2008 年舒尔茨重新担任 CEO 时，星巴克面临极大的困境，其中一个困境便是星巴克并没有在年轻的互联网消费者中建立如同线下的品牌优势。

为此，星巴克在 2008 年 3 月股东大会(也就是舒尔茨重任 CEO 后的第一次股东大会)上发布了其互动网上社区 MyStarBucksIdea.com，以鼓励消费者通过这个网站给星巴克提建议。和很多企业把网站仅仅当做门面不同，星巴克切实重视网民的反馈，到 2013 年 3 月 My Starbucks Idea 五周年时，星巴克共收到了 15 万条意见和建议，其中有 277 条建议被星巴克实施。恒信互赢认为，星巴克通过网上社区(Online)鼓励消费者提出建议，并在线下门店(Offline)做出相应调整，这使星巴克重新回到了快速发展的轨道，也建立了其在年轻消费者心目中的品牌形象。门店普及免费网络，吸引线下消费者。

星巴克把自己定位为客户除工作场所和家庭外的第三空间，为客户尽可能提供便利以增强客户黏性。通过搜集历史资料发现，作为为客户提供便利的一项措施，星巴克早在 2001 年和微软合作，开始在门店里为消费者提供 Wifi 收费网络服务。为提供更好的 Wifi 服务，星巴克一方面是换更好的运营商合作，从 MobileStar 到 T-Mobile，最后在 2008 年选择有覆盖更好的 AT&T

的无线网络服务;另一方面,星巴克逐步把 Wifi 网络改为免费提供,并且逐步放开了使用时长限制。到 2010 年 7 月,星巴克开始在全美提供无需注册、无时长限制的免费 Wifi。2010 年 10 月 20 日,星巴克正式启动了 Starbucks Digital Network(星巴克数字网络)服务,使顾客在星巴克门店内可以通过免费的 Wifi 网络,免费阅读华尔街日报、纽约时报、今日美国、经济学人等付费内容。品途咨询研究发现,星巴克提供免费线上服务(Online)为线下门店(Online)吸引并留住了大量顾客,无论从收益还是品牌角度考虑都相当成功。

利用社交网络,高效进行品牌推广。2004 年 Facebook 上线、2005 年 YouTube 成立、2006 年 Twitter 发布,社交化网络时代的到来给传统企业带来机遇的同时也使它们面临巨大挑战。星巴克顺应潮流,在 2005 年 11 月就注册了 YouTube 账号,并组建专门团队运营其 Facebook、Twitter 和 YouTube 账号。凭借线下良好的品牌声誉和线上妥善的运营,星巴克成为了各大社交网络上最受网民喜欢的餐饮品牌之一。截至到 2013 年 4 月 17 日,星巴克的 YouTube 账号有 17587 位订阅用户,其视频被观看次数达 749 万次;星巴克的 Facebook 账号共收到过 3426 万“喜欢”(Like);而其 Twitter 账号的粉丝数更是高达 365 万人。除了以上三个社交媒体及社交网络外,星巴克也积极利用 Pinterest、Instagarm 和 Google+ 等后起社交网站为自己服务。截至 2013 年 4 月 17 日,星巴克的 Pinterest 有 81340 个粉丝,远高于其它餐饮企业(同期麦当劳仅有 2190 个粉丝,肯德基仅有 1644 个粉丝);星巴克的 Instagram 账号有 118 万粉丝;而其 Google+ 账号也有高达 153 万个粉丝。和传统媒介相比,以 Facebook 和 Twitter 为代表的社交网络和社交媒体能更高效地进行品牌营销推广。品途咨询发现,由于星巴克的大力重视并积极实践,其已经在主流社交

网络及社交媒体上建立起非常好的品牌形象;这对于星巴克把品牌形象渗透到年轻用户，为未来进一步发展打下了良好基础。

移动互联网时代积极进行 O2O 探索。互联网的一大趋势是社交化，另外一大趋势是移动化。在移动互联网时代来临之际，星巴克也已经做好相关准备并取得了不少成功经验。2009 年前，星巴克为客户 提供短信查询附件门店的服务;根据客户在其网上社区 My Starbucks Idea 的建议，2009 年 9 月星巴克正式上线了第一个客户端 myStarbucks，使用户能更快捷地查询到附近店铺及菜单饮品信息。此后，星巴克发布了多款 iOS 和 Android 版的应用，其中 2011 年 11 月 发布的 Starbucks Cup Magic APP 和 2012 年 6 月发布 Early Bird APP 属于创意型应用，通过带有乐趣或鼓励的方式进行 营销，取得了非常不错 的效果。 而在对 O2O 至关重要的移动支付领域，星巴克的力度和动作更大。2011 年 1 月，星巴克就发布了移动支付的客 户端，在第一年里星巴克移动交易额就超过 2600 万美元;到 2013 年 1 月，共有超过 700 万顾客使用星巴克的移动支付 APP。星巴克另外一个大动作是在 2012 年 8 月向移动支付企业 Square 投资 2500 万美元;紧接着 11 月 7 日，Starbucks 正式在其门店使用 Square 服务。2013 年 1 月 初，星巴克在其美国 7000 多家门店开售 Square 刷卡器，以 10 美元购买激活即送 10 美元余额的方式来进行促销。品途咨询认为，通过自己的技术开发以 及和 Square 进行密切合作，星巴克已经在移动支付领域迈出了重要步伐，这将为星巴克 O2O 线上线下融合及进行更高效管理提供坚实保障。

星巴克 O2O 实践成功经验总结。星巴克积极探索 O2O 道路取得了巨大成就，美国餐饮新闻网(NRN)以美国主流的三大社交媒体及社交网络(Facebook, Twitter 和 YouTube)为衡量指标对各大餐饮企业的社交化程度进

行了排名，星巴克以 107.09 的总分高居美国餐饮企业社交化排行榜榜首。恒信互赢在分析星巴克的 O2O 实践时发现，其成功首先依赖于线下建立好的强大品牌优势，星巴克在四十多年的发展历程中一直坚持给顾客提供最好的咖啡和最佳的服务，其品牌美誉度受到各方高度肯定。其次，星巴克积极主动尝试新事物，敢于用新技术去改造和提升其传统服务。和其它传统企业相比，星巴克的创新意识更强，其领导人直接参与和推动线上线下融合，无论从重视程度还是动作力度上都更为果断。再次，星巴克在利用互联网进行品牌营销和推广方式上也有较多可取之处。

星巴克线下已经有大量的用户，所以它在利用互联网进行营销推广时并不是以增加新顾客为第一出发点，而是更加重视维护已有的客户关系。通过互联网和线下已有良好关系的顾客建立新联系，依赖忠实客户在网络上宣传星巴克的理念进行口碑营销，最终达到增加新顾客的目标。同时，星巴克举办线上创意活动(如个性签名饮品)，通过星巴克的奖励项目(My Starbucks Rewards)鼓励顾客积极分享，以加大网络传播广度。另外，星巴克一向坚持公益，其在网上推广时注重把品牌营销及公益紧密结合，号召网民参与的同时提高自己的美誉度。最后，星巴克采取全平台营销，而且根据 Facebook、Twitter、Pinterest 等平台的不同特点来进行对应的运营及开展有针对性的活动。

3、小结

从 O2O 的角度来讲，星巴克的线上（online）部分已经高效承担了品牌营销、产品销售及客户关系管理的三重作用；因此，在结合移动互联网特点的基础上，通过移动支付领域的不断创新，星巴克的线上和线下已经实现了高效融合。

案例三、“基于 O2O 的苏宁转型与升级”

1、背景介绍

O2O 是线上线下的一个有机结合，发挥着 1+1>2 的作用。尤其对于线下企业，以及拥有庞大线下资产或者线下资产是其主要赢利点的企业。这些企业不可能割裂分开发展线下和线上业务，形成对立，更不可能抛弃其线下核心竞争力。并且在电子商务的时代需要将其线下的核心竞争力也转化成发展线上业务的优势。这些企业就需求一个新的 E-commerce 的模式。

在张近东的带领下，苏宁从 2009 年开始进行面向互联网的全面营销变革，并确定了“科技转型，智慧服务”的新十年发展战略，开始了 O2O 模式的探索。近 6 年来，苏宁沿着互联网+零售的发展路径，一直专注于三件事：一是，在建设消费者平台的过程中“+渠道”；二是，在提升产业链价值的过程中“+商品”；三是，构建零售业核心竞争力的过程中“+经过六年的探索，苏宁运用互联网工具，打造互联网新苏宁，成功创建了“一体、两翼、三云、四端”的互联网零售模式。

2、案例内容

(1) 2012 年：O2O 战略元年

2012 年 3 月，苏宁云商董事长张近东在北京两会期间提出，苏宁的目标是要做中国的“沃尔玛+亚马逊”，苏宁的 O2O 模式就此开启。同时这一年也被称为苏宁的 O2O 元年，中国 O2O 也因此拉开了发展的序幕。

(2) 2013 年：O2O 战略布局年

2013 年 2 月，在苏宁 2013 年春季工作部署大会上，张近东表示，苏宁要为中国零售业的春天做出贡献，做线上线下的零售服务商，“店商+电商+零售服务商”，以互联网技术为基础，整合苏宁前台后台、融合苏宁线上线

下，服务全产业、服务全客群。这就是苏宁倡导的中国互联网零售模式，同时也是苏宁“沃尔玛+亚马逊”战略的升级。

（3）2014年：O2O战略落地年

2014年2月，为推动O2O融合，苏宁对组织架构进行了又一次深入调整，原来负责线下实体门店经营的连锁平台经营总部和负责线上苏宁易购经营的电子商务经营总部统一整合为全新的“运营总部”，在门店端、PC端、手机端和TV端的多入口布局统一融合落地，打造线上线下一致的消费体验。同时，为进一步增强物流这一零售核心服务能力，提升物流在集团发展战略中的地位，苏宁在原有物流事业部的基础上成立了独立的物流公司。另外，还相继成立了红孩子、超市、自主产品、金融、苏宁互联、商业广场等公司。

苏宁O2O模式路线图：四位一体。1) 一体：互联网零售。苏宁O2O模式的布局和执行将始终围绕互联网零售的主线推进，以产品经营和客户服务为基本出发点，借助大数据、云计算和智能搜索等技术的运用，不断完善渠道、入口、品类、展示、支付、物流、售后等各个环节的体验建设。2) 四位：全域、全需、全智、组织管理。

全域，1) 全渠道拓展。以用户需求为出发点，在现有PC端、门店端、移动端、TV端等渠道端的基础上，不断完善渠道的纵深建设，创新渠道形式，实现对用户的全渠道覆盖。2) 全渠道融合。依托互联网技术，实现PC端、门店端、移动端、TV端等渠道端的横向融合，通过打通价格、会员、流量等一系列进入瓶颈，实现全渠道的无缝融合。3) 苏宁V购。苏宁V购是苏宁打通渠道融合建设的一个重要服务，即消费者可以通过苏宁易购网站或者手机客户端预约门店导购服务，说明需求，苏宁线下门店便可为消费者提供私人定制的导购服务。4) 会员融合。为扫除了多渠道会员数据共享的障碍。2013

年 10 月中旬，全面完成苏宁、红孩子、乐购仕、苏宁易购四大渠道的会员数据库整合升级。同时，通过电子会员卡打通线上线下的会员服务。

全需，1) 全品类延伸。全品类是苏宁完善 O2O 模式购物体验的重要部分，在过去传统的 3C、家电等品类经营的基础上，如今的苏宁已经呈现出 3C、家电、母婴、美妆、超市、百货、服饰、图书、虚拟产品等全品类发展的局面，未来在品类发展方面将继续以产品经营和客户服务为中心，实现全品类的延伸拓展。2) 全流程体验。零售服务环节中用户的感知包括展示、体验、支付、物流、售后、休闲社交、市场推广等，在全渠道的环境下，实现这些环节的全流程体验是 O2O 模式的关键。苏宁的全流程体验便是通过打通以上环节，带给用户随心所欲的购物感受。用户在门店内既可以实现线下体验、线上支付，也可以线上购物、线下支付，线上商品可在门店自提。3) 开放平台。开放平台是苏宁进行全品类拓展的重要手段。苏宁于去年 9 月上线的开放平台，集双线开放、统一承诺、精选优选和免费政策等四大特点，重点发力母婴、美妆、百货、服饰、图书、虚拟产品等品类的建设。截至目前，苏宁开放平台商户已达万家，商品 SKU 数增长至 600 万。

全智，1) 大数据。苏宁（专题阅读）大数据技术通过打通 O2O 双向数据，对线上线下会员进行全触点数据采集，建立起企业自身的数据挖掘能力，实现对消费者的精准画像和精准营销，为经营决策提供分析支持。同时通过大数据作为技术支撑，创新产品和服务，提升 O2O 模式下的用户体验。2) 云计算。苏宁云计算面对多类型客户的复杂需求、全球化的跨区域管理，运用云的理念和技术，高度整合、灵活调动企业内外部资源，在供应链合作、消费者服务、企业内部管理等方面形成云服务平台和瘦客户端的模型，不同对象都可以随心订制、自由获取到更专业化、更个性化、更便捷化的服务。3)

微创新。苏宁微创新以零售服务为核心，通过互联网技术和创意思维的运用，实现产品和服务的创新和快速迭代，服务于供应商、消费者等苏宁产业链的上下游用户。4) 大聚惠。大聚惠是苏宁挖掘平台商户价值、创新营销产品的一次积极尝试。大聚惠分为品牌惠、单品惠和生活惠。5) 苏宁“急速达”。“急速达”是苏宁充分运用线下优势推出的一项物流服务的拳头产品。依托苏宁全国的门店仓库存和对周边用户购买习惯的大数据挖掘分析，提前备货到门店，客户网页下单后物流立刻作业，2 小时内货物送达客户，满足客户对时效的极限要求，且不加收任何费用。

组织管理，1) 架构调整，O2O 模式的企业管理架构区别于传统企业和电子商务企业，在增加架构的规划中它更需要倾向于线上线下业务的协作发展、融合运营。而苏宁转型过程中的架构调整正是基于 O2O 模式的驱动。2) 内部管理，连锁时代，苏宁的快速成长和成功得益于制度的标准化。而在互联网零售时代，面对新业务、新需求和新标准，苏宁需要员工通过自主创新、自主管理等方式去推进项目的执行，用互联网技术和方法指导工作的开展。3) 人才激励，人才激励是苏宁推动企业内部管理、激发员工创新能力的一项举措。“人力资本是比货币资本更重要的资本”是苏宁企业文化中一直坚持的信条，在互联网零售环境下，苏宁更是把对人才的关注放在了更高的高度，通过创新各种激励形式推动人才的快速发展。4) 三效法则，结合互联网行业精髓以及零售实践特点，苏宁明确了以“三效法则”作为苏宁的创新执行标准。即“顾客体验讲效果，经营创新讲效益，制度优化讲效率”。强化“产品突破、项目跟进”的意识，门店、支付、营销、物流、售后所有和用户互动的界面都是产品，按照互联网的思维打造多样性的产品。以产品推进带动

目标的实现，用项目管理的方式打破组织壁垒，打破流程障碍，提升效率、注重效果、创造效益。

苏宁的 O2O 模式是以互联网零售为主体的“一体两翼”的互联网转型路径。苏宁利用自己的线下门店，以及线上平台，实现了全产品全渠道的线上线下同价，帮助苏宁打破了实体零售在转型发展中与自身电商渠道左右互搏的现状。O2O 模式下的苏宁实体店不再是只有销售功能的门店，而是一个集展示、体验、物流、售后服务、休闲社交、市场推广为一体的新型门店——云店，店内将开通免费 WIFI、实行全产品的电子价签、布设多媒体的电子货架，利用互联网、物联网技术收集分析各种消费行为，推进实体零售进入大数据时代。

3、小结

苏宁有自营的 B2C 平台，苏宁易购。其次，苏宁积累了大量的会员，在实现线上线下会员系统的全面融合后，可以对消费者行为进行精准分析，进一步扩大其 O2O 模式的领先优势。第三，苏宁拥有强大的 ERP 系统，这是 SAP、IBM、efuture(富基)和苏宁电器四方合力打造的。第四，苏宁发展起来了易付宝，这个第三方网上支付渠道。第五，二十年积淀下的售后服务管理体系和售后服务理念。第六，苏宁作为零售巨头，对于联营品牌有着强大的议价能力，能使线上线下同价。第七，苏宁在三线城市以及偏远地区的销售、售后以及物流网络的布局，这一点是在一线城市拼杀的天猫、京东做不到的。以上七点决定了苏宁有做 O2O 的先天优势。

案例四、“大众点评交易平台”

1、背景介绍

大众点评是中国领先的本地生活消费平台，也是全球最早建立的独立第三方消费点评网站，致力于为网友提供餐饮、购物、休闲娱乐及生活服务等领域的商户信息、消费优惠以及发布消费评价的互动平台；同时，大众点评网亦为中小商户提供一站式精准营销解决方案，包括电子优惠券、关键词推广、团购等。另继网站之后，大众点评已经成功在移动互联网布局这一模式，大众点评移动客户端已经成为本地生活必备工具。

大众点评网于 2003 年 4 月由张涛成立于上海，其他创始团队成员包括联合创始人李璟、张波、叶树蕪和龙伟。目前，除上海总部之外，大众点评已经在北京、广州、天津、哈尔滨、杭州、南京、深圳、苏州、无锡、宁波、成都、重庆、武汉、西安、郑州、济南、青岛、沈阳、大连、长沙、厦门、福州、合肥、常州、佛山和太原等 30 多座城市设立分支机构。

2、案例内容

(1) 大众点评网的发展过程

从 2003 年成立至今，大众点评网共经历了四轮融资。2006 年，中国融资市场复苏，大众点评获得红杉资本的首轮 100 万美金投资，这也是红杉资本成立之初投资的早期项目之一。“没有几家想投资我们的，这种模式在国外也没有。”张涛说。

红杉资本中国基金合伙人计越告诉记者，当时和另一位合伙人沈南鹏(微博)在用大众点评找餐馆，体验这个服务还不错，但不知道怎么产生收入。2007 年，Google 给大众点评带来了 400 万美金的投资。负责大众点评网投资项目的 Google 公司大中华区投资并购总监宓群认为，“大众点评网摸索出了一种

依靠用户贡献内容的成功运营模式，优质的内容和高黏性的服务，以及大众点评网强大的 POI(Point of Interest)数据运营，还有优秀执着的团队。”这也是 Google 在"local"投入失败后，埋下的一颗希望种子，也正是资本支撑了大众点评在 PC 互联网时代的用户积累。

大众点评依靠积累的用户点评数和商家信息，在 2008 年 11 月实现了盈利，一直持续到 2010 年上半年。彼时，美国团购网站 Groupon 和点评网站 Yelp 正受资本追逐，已经准备拟 IPO。

2011 年 4 月，大众点评获得挚信资本、红杉资本、启明创投和光速创投 1 亿美金的投资，估值 10 亿美金。此时，已经是光速创投董事总经理的宓群再次跟进。”我相信大众点评网已经到了真正发力的时刻，团购会让大众点评网走得更快、更好。”

与此同时，红杉资本也跟了进来。”点评业务已经盈利了，但是我们认为点评的模式还需要进一步扩大。”计越说。

2011 年 11 月，Groupon 登陆纳斯达克(微博)，融资 7 亿美元。今年 3 月，Yelp 在纽交所上市，IPO 融资 1 亿美元，市值达到了 11.27 亿美金。”大众点评的商业模式已经很成熟。”中国移动互联网产业联盟秘书长李易认为，”只是中概股在国外的情况不容乐观。”“从现在起，大众点评的目标是做到盈利。”张涛说，这也是目前最大的目标。而在融资正式对外宣布前红杉资本计越说，如果大众点评进行新一轮融资的话，红杉资本将继续跟进。

2012 年 8 月 12 日，本地生活消费平台大众点评宣布:在移动互联网及团购领域的布局获得阶段性成果，大众点评已经以不低于上一轮估值的价格再获超过 6000 万美元投资。

2014 年 2 月，腾讯宣布与大众点评战略合作，持后者 20%股份。

2014年12月27日，福布斯中文网从投资圈获悉，大众点评即将完成新一轮融资，本轮融资规模逾8亿美金。

2015年10月8日，大众点评网与美团网联合发布声明，宣布达成战略合作，双方已共同成立一家新公司。新公司将实施Co-CEO制度，美团CEO王兴和大众点评CEO张涛将同时担任联席CEO和联席董事长，重大决策将在联席CEO和董事会层面完成。两家公司在人员架构上保持不变，并将保留各自的品牌和业务独立运营，包括以团购和闪惠为主体的高频到店业务，同时将加强优势互补，推动行业升级。交易得到阿里巴巴、腾讯、红杉等双方股东的支持，华兴资本担任本次交易双方的财务顾问。

（2）产品服务

全面整合营销解决方案，5大推广方式量身定制，1) 团购:高效的短期营销工具；2) 优惠券:精确传递优惠信息，持续刺激消费欲望；3) 关键词:潜在客户找商家，首先看到；4) 签到: 签到推广活动，让顾客帮忙打广告；5) 城市通:个性化页面，及时市场反馈；6) 互动性: 通过消费者拍照点评，让消费者有更好的选择。

（3）运营理念

大众点评网一直致力于城市消费体验的沟通和聚合。大众点评网首创并领导的第三方评论模式已成为互联网的一个新热点。在这里，几乎所有的信息都来源于大众，服务于大众。在这里，每个人都可以自由发表对商家的评论，好则誉之，差则贬之。在这里，每个人都可以向大家分享自己的消费心得，同时分享大家集体的智慧。大众点评移动客户端通过移动互联网，结合地理位置以及网友的个性化消费需求，为网友随时随地提供餐饮、购物、休

闲娱乐及生活服务等领域的商户信息、消费优惠以及发布消费评价的互动平台，大众点评移动客户端已成为人们本地生活必备工具。

3、小结

大众点评发布两款全新的独立客户端:"点评团购"客户端与"周边快查"客户端。"点评团购"客户端是面向团购用户的专属客户端，方便用户快速、轻松购买管理团购;"周边快查"客户端则满足用户随时随地查找周边本地生活服务信息的需求，让用户快速、方便找商户、查路线、看信息。

案例五、“格瓦拉在 O2O 模式下的发展”

1、背景介绍

2012 年全国电影票房收入超过 170 亿元，而且能够以 30% 的速度增长，到 2013 年上半年，中国仅在线电影票销售额就超过了 16 亿元，而且目前的票务市场处于从线下往线上转移的大环境中。在此背景之下，格瓦拉认识到：伴随着移动互联网的爆发以及可能带来的洗牌，观影也作为一种娱乐方式逐渐扩散，格瓦拉积极致力于打破影院与电影爱好者之间信息不对称的局面，通过构建一个动态更新的“社会生活信息数据库”，让观影者可直接通过数据平台浏览当季的影片资讯以及各家热门影院的排片情况。

2、案例内容

格瓦拉选择进入的领域是城市娱乐生活这个大范畴。格瓦拉把人们的生活需求从低到高依次分为物质需求、娱乐需求和文化需求三个层次，格瓦拉认为物质水平的提升会加重人们对娱乐和文化需求消费的比重。演出和运动相较于餐饮行业满足的是更高层次的需求，未来的发展潜力更大。于是做出了由电影向演出、运动横向发展的决策。从给用户提供的价值来讲，格瓦拉希望提供更好的体验，使得用户能够“痛快玩”，格瓦拉就好像是一个伙伴、一个玩伴，能够让用户充分感受到城市娱乐生活的魅力。现在的格瓦拉可以说是 O2O 项目中很有代表性的一个，从电影票务开始，衍生出与观影相关的一条服务链。

现阶段格瓦拉的 O2O 发展战略在业务布局上主要由电影、演出、运动三大业务板块构成，每个业务板块的服务略有不同，电影和演出两大类以票务为主，而运动分类则计划包括场地预订、购买会员卡和购买培训三类服务。在电影这个领域，除了众所周知针对用户票务服务的系列产品外，还有专为

影院方和制片方开发的独立产品。由于运动场馆的预定模式与健身类场馆的会员卡模式差异较大，未来还可能将健身业务从“运动”O2O战略板块中分离出来，单独成为一大业务布局方向。

而在格瓦拉最为看重和优先发展的电影票务O2O发展上，其着力打造从“获取信息—选座购票—入场观影—评价”的O2O娱乐服务链闭环。目前，格瓦拉在电影票务O2O发展上，已经开发和设计的三个针对用户的产品——网站、移动端、取票机，正是基于这条线索而设的。网站和移动端“格瓦拉@电影”为用户提供资讯和购票服务，在取票机取票后服务终止，之后再促使用户回到网站及移动端。

1) 获取影片信息：主要内容是用户撰写的影评、哇啦（产品形态类似微博的短评互动）以及用户观影的评分。

2) 获取影院信息：完善排片表和影院信息，关注到停车场、3D眼镜、赠送爆米花等细节问题。

3) 选座购票：网站的选座购票系统与影院售票系统同步。

4) 入场观影：虽不能直接向用户提供影片放映的服务，但由取票机完成最后的衔接。

5) 发表观后感：影评和哇啦这两个UGC板块构成一个类似大众点评的自循环，再次将用户从线下导回线上，并促使新需求的发生。

在这个闭环中，影院的角色被大幅弱化，几乎成了一个单纯的放映厅。而格瓦拉包办了放映之外的多重服务，在每个阶段都能对用户形成有效的影响。由此可见，格瓦拉的确不只是一个票务站，还是一个以“在线选座”为核心的观影解决方案。

现在格瓦拉还在为影院提供更高运营效率的影院后台，这个影院后台共有几大模块：排片管理、报表统计、统计数据、结算管理、通知以及账户管理。

1) 排片管理。例如每家影院在新片快要上映时，都非常关注格瓦拉是否已经给到排片，首映场、乃至之后的加场都已安排妥当。只要点击排片管理，就能一目了然。同时，影院自己也在运营官方微博，使用格瓦拉的后台管理，能一键将整理好的排片表分享至官方微博。

2) 报表统计。销售情况、退票情况、套餐情况一览无余。在退票情况中，甚至将退票原因也有所列明，方便追溯。

3) 统计数据。顾名思义包括排片、上座率等信息，其中也包括格瓦拉的指数。这些动态数字能够帮助影院提高运营的效率。

4) 结算管理。通过自动化的设备，不仅节省了人力时间以及人工操作的失误率；更重要的是，格瓦拉通过这一系统，与影院进行实时对接；能够更好地按照影院的需求，在结算方式上提供多种方案。

格瓦拉致力于把每天很多人对不同电影的喜好，包括对影院的兴趣、反馈都共享给影院。这样的产品可以帮助影院做决策，因为影院有时自己其实也不怎么清楚在未来几天应该怎么排电影，这会让影院的效率提升。此外，针对 O2O 战略扩张方式，格瓦拉主要考虑的有三种：区域化的规模扩张、分类业务的横向扩张、电影业务的纵向扩张。这三种扩张方式，会在有所偏重的情况下同步进行。未来将以规模扩张为首，纵向扩张为次，横向扩张最后。

格瓦拉 O2O 战略布局和实践的成果从 2010 年的影片《阿凡达》上映开始逐渐体现出来。2010 年 1 月 4 日上映的 3D、IMAX 版《阿凡达》，当时，上海只有和平影都有一块 IMAX 屏幕。IMAX 版《阿凡达》一票难求，原本

150 元的电影票，被黄牛炒高到 200 多元。很多消费者凌晨 3 点出来排队。当时，和平影都的排队长龙达百余米，影院甚至采取限购措施。《阿凡达》上映期间的一个周六，格瓦拉员工们背着 300 多张总价值数万元的 IMAX 电影票，到现场支摊派票。早晨 8 点不到，他们来到上海和平影都。绕了三圈的队伍把售票大厅围得水泄不通，很多人从凌晨 12 点钟开始排队。每个出口配有保安维持秩序。《阿凡达》的一票难求，让消费者和客户意识到在线选座的价值。《阿凡达》把用户需求和商户供给的矛盾淋漓尽致地表现出来。格瓦拉紧紧抓住此次机会，一炮打响，开始树立起在消费者心目当中的品牌。

通过手机端订票已是大势所驱，根据格瓦拉数据，截至 2013 年年底，手机购票比例已超总出票量的 60%，日均手机出票量近 50000 张。格瓦拉全国各分站的手手机端购票用户平均增长率达 130%；其中武汉、北京、深圳购票用户涨幅遥遥领先，分别为 300%、150%、135%。同时，随着其 O2O 的不断完善和发展，在线选座业务得到越来越多影院和系统方的认可。“2012 年，格瓦拉受到来自盛大网络和鼎晖的投资，员工增加到了 200 多人，除电影票销售外，演出、话剧票的销售和体育场馆的预定也占到了其营业总额的 20%，年收入也从最早的 12 张电影票迅速增长为 4.7 亿元。”目前格瓦拉有 1500 万粉丝（即注册用户）。每日首页浏览人次有 300 万，在其所有的订单中手机端订单已超过 60%。在贺岁档的时候，每日的出票量更是达到 8 万张。格瓦拉因为对用户足够用心，因而市场也对其有着最热烈的回应。

从影片《阿凡达》的“一票难求”到格瓦拉所引发的“在线选座”热潮，格瓦拉的运营模式是非常经典的 O2O 模式。通过一部《阿凡达》，我们既看到国人对好莱坞大片的疯狂追捧，也让我们看到了“在线选座”趋势的必然性。而且随着《泰囧》、《致青春》、《西游》等国产片的热映，二三线城市

市的票房消费也开始呈现 30~50% 的增长。中国票房分布呈现由“点”及“面”的全面爆发性增长。格瓦拉移动互联网渗透率也开始加快，由之前业务比重的 10% 左右上升到现在的 50% 以上。这些信号促使格瓦拉开始改变运营策略，由原来向演出、运动等横向领域的扩张，变成重点发力电影票领域的纵向扩张，加大向二三线城市布局电影票市场的速度。同时，重点培育上海这块老根据地的其他票务市场。

赚买卖电影票差价的生意，毛利率非常低，这是靠规模取胜的生意。2013 年中国的票房有 200 多亿元。格瓦拉现在的交易额还不足以形成规模，中国未来应该出现做到几十亿规模的公司。从不被公众看好，到现在拥有 1500 万会员，格瓦拉到底凭借什么胜出？努力让消费者进行在线选座的时候，第一个想到格瓦拉。这个行业已经回归到不用单纯靠强势营销，而是靠做好产品和服务、把握好用户需求的时代。格瓦拉的初衷一如既往——帮助用户解决问题。

无论对于电商，还是线下零售，销售额依然是千年不变的衡量指标。对比其他网站，格瓦拉的销售很是惊人。此时正逢 2013 年至 2014 年的贺岁档，日均出票量达到 8 万张。

如此巨大的出票量依靠两大“靠山”拉动——其一是群众基础，即始终支持格瓦拉的忠实“瓦友”，其二则是来自于技术与运营团队的给力表现。格瓦拉总部位于上海，目前其在全国共设有北京、重庆、广东、江苏、浙江、湖北、四川等 8 个分站。2013 年年底，格瓦拉实现全国覆盖 400 余城市，与近千家影院达成在线购票协议。与格瓦拉有合作的影院覆盖总体票房的 60%。据联合院线统计，格瓦拉电影业务在全国在线选座市场占据 75% 的份额。

对影院而言，有些地方的影院甚至连电脑、宽带也没有，跟这些企业谈 O2O 他们也不懂，更谈不上影视娱乐服务业 O2O 后续发展。如何让数千万的小微影院融入到移动互联网发展浪潮中来，让互联网与传统产业相结合，这中间要做的还有很多。

格瓦拉当前正在打造的 O2O 娱乐服务链闭环，已经超越简单的电影票销售层面，而是在不断地网聚大量的、宝贵的消费者及客户资源，进一步拉近与影院的关系。首先，格瓦拉的拓展团队会与影院团队一起开发影院特色、周边资源，在网站上被更多的人看到。其次，格瓦拉经常会收到瓦友们的好评，在消费者看来通过格瓦拉官网，他们竟然可以参与大片预售、参加点映场、明星见面会，这些都让他们非常欣喜。再次，每逢节日，格瓦拉会协同爱电影的粉丝们，在影院阵地举办活动。这些活动也能帮助影院在前期增加关注度，并在活动当天烘托现场氛围。最后，格瓦拉还推出全国城市版格瓦拉观影攻略，满足资深影迷们挑剔的观影需求。

3、小结

O2O 不是一个行业，而是一种思维方式，是传统行业的移动互联网化。一般来说它跟以下三方面有关：一是移动技术，根据手机的特性，如 GPS、拍照、麦克风等，可以解决互联网无法解决的问题；二是互联网生产关系，即互联网人的思维、互联网获取用户的方式；三是传统行业。因此，用互联网改造传统服务业，成为了 O2O 的命题。格瓦拉 O2O 模式在创新线上、线下的同时，“2”的作用也被拓展开来，强化了各个方面的作用，其进化幅度之大值得娱乐服务业为之庆贺。而在未来，“2”还将继续被深挖，各种强大的作用也会日益凸显出来。

思考题

- 1、“饿了么”日均订单量破百万，外卖 O2O 升温的背后有何奥秘？而它又存在哪些潜在的隐患和问题？
- 2、从张旭豪身上，我们以学到什么，对于想创业的同学来讲，又有什么启发？
- 3、“饿了么”未来又会走向何方，是起还是落，同学们有什么想法或猜测，并说说你的想法或猜测的原因。
- 4、为什么星巴克积极探索 O2O 道路取得了巨大的成就？
- 5、从 O2O 的角度来讲，星巴克的线上(online)部分承担了哪三重作用？
- 6、苏宁为什么要转型与升级？
- 7、苏宁的 O2O 模式？
- 8、在以后商业地产的发展中，经销商或者个体经营体如果放弃和商业地产合作（规避高的租赁运营成本），如何选择和 O2O 平台合作？
- 9、从运营角度讲，线上对苏宁的价值是什么？
- 10、大众点评网如何提供一站式 O2O 精准营销解决方案？
- 11、大众点评网 O2O 的运营理念是什么？
- 12、格瓦拉在 O2O 模式下是如何发展起来的？

附 件

- 1、“O2O 网上订餐平台——饿了么” 案例正文 PPT
- 2、“星巴克 O2O 模式” 案例正文 PPT
- 3、“基于 O2O 的苏宁转型与升级” 案例正文 PPT
- 4、“大众点评交易平台” 案例正文 PPT
- 5、“格瓦拉在 O2O 模式下的发展” 案例正文 PPT



020——饿了么

- A 注释及摘要
- B 引言及背景介绍
- C 内容
- D 小结

Part 01 注释及摘要之注释

在和一些TMT圈或者投资圈的朋友聊天的时候，知道我有饿了么背景都会问我为什么饿了么能做起来？就像刚才说的，订餐领域是大学生创业圣地，饿了么现在的COO之前也是自己在松江搞订餐网站的，包括我自己，当时也是因为想搞网上订餐又觉得为时已晚，才找了个觉得有前景的降薪加入。为什么饿了么现在能矗立在满地尸体当中，这个答案以一个创业者的角度，我也很想搞清楚。通过在那边的经历，我还是能总结出一些所谓的方法论或者说元素，share出来供大家参考。

Part 01 注释及摘要之摘要 (中)

本文主要解析下饿了么的商业模式。刚也说了网上订餐没啥门槛，所以实际上大家玩法也都差不多。搭个平台作为桥梁，一端用户一端商户连接起来。如果要细分拆解的话，饿了么大致上是这样一个业务模型。

我觉得只有定额服务费这一个点——网上订餐到底是“割肉”还是“分肉”？

Part 01 注释及摘要之摘要 (英)

This article mainly explain the business model of "are you hungry?".Just also said the online order no threshold, so everyone actually play it in the same way.Build a platform as a bridge to connect user and merchants together.If want to segment and dismantling, "are you hunger?" probable is the business model.I think only a point that is the fixed fee that - online reservation is "cutting" or "meat"?

引言

网上订外卖，虽然比订餐起步慢，但最近几年风云迭起。尤其是今年，巨头们一起把订餐推到了风口上。淘宝带着“淘点点”来了，美团推着“美团外卖”来了，大众点评也一如既往地低调地来了。那饿了么呢？一年前刚拿到红杉的2500万美元，但是据不知道可不可靠的消息，最近又迅速敲定了一笔亿级的战略投资。

背景介绍

1 饿了么成立于2009年4月，公司总部设在上海，是目前国内最大的快餐外卖平台，拥有线下商户超过10000多家。

2 截止到2013年10月已经在全国11个城市（除上海外）设立分公司，服务用户数达200万人。2012年网站销售总额突破6亿元，网站收入接近1000万元人民币。

3 公司一共获得3轮融资，先后获得金沙江创投200万美元、经纬创投300万美元及红杉资本2500万美元（注：饿了么对外公布的数额）投资。

外卖网站饿了么基本信息

（品途咨询整理）

指标	说明
企业名称	上海拉扎斯信息技术有限公司
成立时间	2009年4月
公司域名	ele.me
公司总部	上海
融资状况	三轮融资共3000万美元（2013.12）
覆盖城市	12个（2013.10）
日均流量	28200 IP（2013.12）
销售规模	6亿元人民币（2012年全年）
拓展商家	1.5万（2013.11）
员工人数	200人（2013.03）
日均订单	10万（2013.11）
用户规模	200万（2013.11）
网站收入	近1000万元人民币（2012年全年）

注释：以上信息均来自公开资料

www.pintu360.com

020——饿了么之内容

外卖订餐应该是“割肉”还是“分肉”？

解析饿了么的商业模式。

饿了么为什么现在走得还不错？

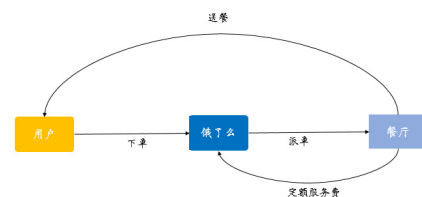
外卖订餐应该是“割肉”还是“分肉”？（一）

以前不知道谁有一句话神总结，中国大学生互联网创业三大领域：社交、外卖订餐、倒卖二手书。大意就是说这些模式没巨头卡位，没啥门槛，不需要啥资源，而且个人就能想到。所以这几个领域无数草根诞生，然后死亡，不停进行这样的循环。饿了么正是如此，基本上是一刀“捅死”交大的同门师兄“小叶子”，然后踩在它尸体上崛起的。饿了么之外，还稍有规模的外卖网站有我吧、易淘食、到家美食会、美餐网等几家，不过和饿了么不是一个量级的。鉴于今年订餐这个领域的局势发展，可以说基本上其中一部分，或者说大部分，半只脚已经踏进棺材里了。

外卖订餐应该是“割肉”还是“分肉”？（二）

关于饿了么的现状，据说去年交易额10个亿，这个有没有我不知道。但根据百度指数粗略推算下，加上移动端的偏差值，现在的交易额保守估计一天怎么着也该有300万以上。当然，就算再翻个倍，要是拿去和猫猫或狗狗比，也不是一个量级的。但饿了么也有他们的优势——单多高频。由于外卖是个极度刚性的需求且被习惯主导，在有些比较强势的区域，饿了么一天的订单量可能要超过其他所有电商的包裹数总和。这背后是多大的想像空间呢？

商业模式（一）



商业模式(二)

你也看到了，基本上是个简单得不能再简单的模型。如果说这个业务模型中，有哪些点值得讨论，我觉得只有定额服务费这一个点——网上订餐到底是“割肉”还是“分肉”？

商业模式(三)

要知道大多数订餐网站与商家的合作模式都是分成模式，一般扣5~12%。销售分成模式是“割肉”模式，相当于从商户已经到嘴边的肉里割一块，这种情况下商户和平台是对立的，很多目光比较短浅的商户会鼓动用户脱离平台直接calling下单。如果平台的体量够大，那这也没啥大不了的，客户一定会很快回流。但对当时都处在草根阶层的小平台，每个客户流失都是极大的损失，而且都不知道什么时候才会回流，这就大大不妙了。

商业模式(四)

饿了么在初期也是这样的销售分成模式，但他们很快就发现了这个问题，迅速就更换成了收费模式，从销售分成模式改为先免费再收取固定服务费模式。（不过鉴于今年的竞争环境，或许连服务费也会免了。）这一变就统一了商家和平台两者间的思路。

商业模式(五)

饿了么的服务费收的是什么？

大多数餐厅看中的，都是你帮我带客人来，赚钱才是王道。但既然都说了是服务费，就算明知你对这个不是最敏感的，我也得有相应的服务。饿了么的做法是，开发了一个商户用的电商系统，名字是nopus。为什么叫nopus我忘了，好像是no pos（干掉pos机），也好像是not a pos（不只是pos机）。细节我就不多说了，反正这整个系统是一个商户端的订单、数据、线上餐厅的管理解决方案，包括客户端软件和出票机两部分。这套系统的应用场景设计很合理，可以完整地适应几乎所有接入商户的需求。

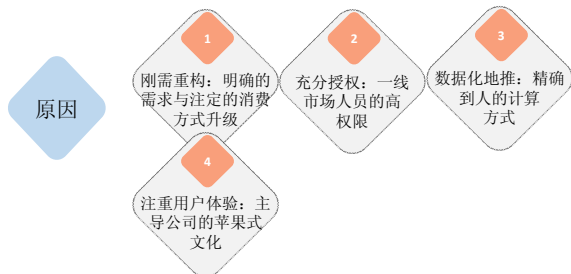
商业模式(六)

这两点做完后，商家就和饿了么是一个体系的人了。在服务费模式下，商家觉得反正钱都付掉了，大家捆在一起，统一目标，一致对外，哦，不，应该说一起把客人服务好。然后，部署了nopus系统后，老板和他的小伙伴们都惊呆了。因为商户整个操作流程也变得相当简洁，不需要记单子了，也不会送错地址了。要知道，外卖这个需求，他的总量基本上是恒定的，饿了么在线上实际上给商家重新做了一次的订单分配，让那些店面在犄角疙瘩的店铺也增加了被客户发现的机会。那抛开会不会收费排序的问题，至少纯粹的推荐，平台也会更倾向于推荐更受欢迎的餐厅吧，加上操作如此便捷，每晚算账都方便，餐厅就纷纷开始引导自家的客人来线上订餐。就这样，通过由“割肉”到“分肉”的转变，所有平台都会面对的“鸡”与“蛋”的问题算是基本解决了。

商业模式(七)

其实这两点还不是最关键的，关键的是，这两件事饿了么做的很早。要知道改成服务费模式，让那些小商户一次交4000也不是这么容易的。再者，这个事不但等同于砍自己收入，重构收入模式还关系到之后怎么包装整个项目的问题。开发一套合理的生态系统，也不是这么容易的。传统行业很多公司要部署一个SAP，考察三年，部署一年，学习三年。就算是互联网公司，有些都C轮了，从整个后端看依然惨不忍睹。再看饿了么，在我2012年初入职的时候，商业模式的调整和客户端的开发，也包括公司内部使用的数据平台的搭建都已经完成了。一家2010年还是几个学生推着车子在学校里送外卖的公司，到了2012年初，已经拥有了一整套可用性已经很高的数据化平台，可以想象下这是怎样的眼界和效率。

饿了么为什么现在走得还不错？



饿了么为什么现在走得还不错？

1 刚需重构：明确的需求与注定的消费方式升级

方向是相当重要的。就我个人来看，如果一个需求可以被认为是刚需，那这个项目基本上已经成了1/3了（另外2/3分别是时机和团队）。毫无疑问，饿了么做的是真正的刚需，是马斯洛理论中最底层必不可少的需求。有人说叫外卖是刚需，网上订餐不是，这就涉及到一个消费方式的升级。比较经典的例子是汽车出来之前所有人都想要一匹更快的马，更现实的例子是，你自己都TM都从Nokia换成iPhone和Android了，还看不出这是个注定的趋势？

饿了么为什么现在走得还不错？

1 刚需重构：明确的需求与注定的消费方式升级

实际上，从本质来看，不说QQ这种由互联网诞生的软件产品，翻开商业历史，互联网并没有如很多人认为的新鲜商业模式。新浪不就是报纸杂志嘛，天猫不就是商业地产嘛，京东不就是线下的苏宁嘛，唯一的例外就是google和百度的搜索及背后的信息大数据。可以说，把线下成熟模式在线上重构是互联网最大的项目来源。他们中大多数所做的并不是完全创造一个新事物吗，而是产业升级或消费方式升级，并重新做了此资源分配。像叫外卖这样的，线下已经被证明的刚需，显然迟早会被搬到互联网上。饿了么能成功，方向的正确不是他的充分条件，但却是必要条件。

饿了么为什么现在走得还不错？

2 充分授权：一线市场人员的高权限

饿了么给一线的市场人员，也就是每个区域的区域经理很高的权限，包括费用分配、后台操作等。反正给你个目标，给你个预算框架，随便你去搞吧，不行就给你换个区域，再不行走人。说白了，谁也不比谁权威多少，谁说的都不一定是对的，大家自己去试，按实际效果来评判。

饿了么为什么现在走得还不错？

2 充分授权：一线市场人员的高权限

在这样的指导思想下，饿了么就诞生出各种神奇的人才。比如饿了么之前的top sales，开始是上海大学的区域负责人。现在是不在了，在饿了么工作的时候貌似背着几十万的债。他只花了1个月时间，用一个活动就把这个区域做到了几乎一年的年度目标。当时为了搞活动把几个月预算都搭上，这还不算，还自己往里贴钱。所以大概也能明白为什么他会背赌债了。再比如上海地区的副总冒鹏程，一般叫冒哥。属于典型的一根筋，让他去想些办法啥的，可能会比较困难。但让他照着方案去执行，执行力高的让人吃惊。

饿了么为什么现在走得还不错？

2 充分授权：一线市场人员的高权限

不过这个方式其实也不是这么好copy的，作为leader首先得有这个度量，而且给下层太多权利本身也是把双刃剑。最近有传言说饿了么市场经理勒索商户啥的，我觉得这应该还是不至于此的，不过要说有些市场经理利用手里全力收点小贿之类的，我也不会有太多怀疑。总之授权还是收权，这其中的度需要上层掌控，但不管怎么说，就是这样的狂放让饿了么作为一个草根度过了野蛮生长期。

饿了么为什么现在走得还不错？

3数据化地推：精确到人的计算方式

除了几个在线旅游公司，其实我并没见过很多其他公司的地推方式，但我可以说饿了么的地推方式绝对是独一无二的，因为这是只有外卖这个领域才有可能的做到的。试想在其他领域，有哪种消费有这么强的地域限定性？又有哪种消费可以做到早晨发传单中午见效果？还有哪种消费可以不分人群地做出横向对比？唯有餐饮！也正是因为这样高度的数据化，才能在支撑只做过一天市场经理的我坐在办公室里给全国出营销方案。

饿了么为什么现在走得还不错？

3数据化地推：精确到人的计算方式

饿了么的地推，核心是高度数据化。上面已经提过了，饿了么在2012年初就完成了内部数据平台，其中自然也包含POI等。POI信息基本上是以楼为单位，有了这些信息，其实就能估计到总共有几栋楼，加上市场经理实地负责，更是准确到一栋楼里有几个房间，每个房间有多少人。在这种情况下，不仅可以准确的预估出每个市场经理每波推广到底需要发多少张传单，同时还能很清晰地显示每个市场经理的效率高低，每栋楼的有效程度等。然后就可以在例会上由大家一起讨论，有病治病，没病强身。

饿了么为什么现在走得还不错？

4注重用户体验：主导公司的苹果式文化

饿了么是整个崇拜乔布斯的公司，这个整体包括领导层、技术团队、市场团队，可能还包括设计团队，所以自然还是沾了不少苹果的味道，比如重视产品，重视用户体验，重视细节。现在饿了么的网页虽有人说看不习惯，但这个方格阵列式UI确实是经过好几版调整后找到的最优方案（当然不排除以后可能会有更优方案，不过他们应该是还没想到）。app的开发，Mark会注重到某个小标要不要加阴影等很细节的问题。

饿了么为什么现在走得还不错？

4注重用户体验：主导公司的苹果式文化

关于饿了么现在还有哪些可以改进或者加强的部分，以后再开一稿谈吧。聊几句张旭豪完稿。我觉得之所以饿了么能做成，撇开上面四点，和其他重要不重要的点，最核心的原因只有一个，就是一个牛逼的CEO在合适的时候做了件正确的事。所有我接触过的投资人也好，媒体人也好，包括我自己，都给了他很高的评价。并不是说他在某个领域有多专业，纯粹是一种气场，还有这个气场下的领导力和自信。这个在我face to face见过的创业者中，都是少有的。

总结

020的精髓是什么？

精髓

020外卖网站要想赢利，必须精细化运营。020领域内的任何事情，都不能违背传统生意的本质，而传统生意的本质，在很多方面又和互联网冲突。比如，传统生意讲究快速的买进和卖出，讲究生产和消费，目标清晰地投入产出；而互联网生意可能运营目标和最终的赢利点完全不一样（比如点评网站运营的目标是高质量的点评，赢利点却是团购；人人网运营的是社交关系，赢利点可能是游戏）。

精髓

O2O业务的神奇之处在于，它既能保持传统生意的特性，又能给人带来基于互联网角度的无尽的想象空间。不过，能让想象变成现实的条件是，你需要活到梦想成真的那一天，要想活下去，必须自身有造血能力，而保持传统生意的本质才是真正能造血的骨髓。

思考题

- 1、“饿了么”日均订单量破百万，外卖O2O升温的背后有何秘？而它又存在哪些潜在的隐患和问题？
- 2、从张旭豪身上，我们以学到什么，对于想创业的同学来讲，又有什么启发？
- 3、“饿了么”未来又会走向何方，是起还是落，同学们有什么想法或猜测，并说说你的想法或猜测的原因。

—— 谢谢观赏 ——
Thank You

星巴克案例使用说明（教案）



020模式的定义：

O2O即Online To Offline,是将线下商务的机会与互联网结合在了一起,让互联网成为线下交易的前台,消费者可以在线上了解到服务信息并且在线支付,预订服务的一种电子商务模式。

O2O模式的主要特点：就是线上吸引顾客,线下提供服务。



Starbucks Coffee Company 【案例分析】：

磨豆成金

——星巴克的传奇故事

Starbucks Coffee Company

咖啡及文化 饮品及美食 市场活动 星家俱乐部 星巴克责任
精选烘焙、新鲜现煮 完美臻选、爱的定制 热点活动分享 注册即享会员礼遇 回馈采购、社会责任

星巴克的每一位咖啡师
都是经过严格训练的“咖啡大师”
全心呈现此刻醇香丰厚
每一杯都堪称杰作

品尝大师的杰作

星巴克新品推荐

Starbucks Coffee Company

1971年,星巴克诞生于西雅图平民的传统市场区

1992年,纳斯达克成功上市

1998年3月,星巴克进入台湾

1987年,星巴克发生财政危机出售,舒尔茨筹资购买了星巴克,并且将其改名为星巴克公司

1996年,星巴克开始向全球扩张,第一家海外店开在东京

2000年5月进入上海,目前星巴克已成为了国内咖啡行业的第一品牌

1999年1月进入北京

Starbucks Coffee Company

目前国内咖啡消费60%为速溶咖啡,传统冲泡方式的咖啡消费仅占30%。按雀巢公司的统计,中国速溶咖啡40%的同比增长率、传统咖啡30%的同比增长率,未来中国的咖啡消费增长空间极大。

据波士顿咨询公司预计,中国在2015年之前将成为全球第二大消费市场,根据这种对中国消费市场发展前景的预期,星巴克公司把中国市场定位于其美国市场之外最重要的海外市场。



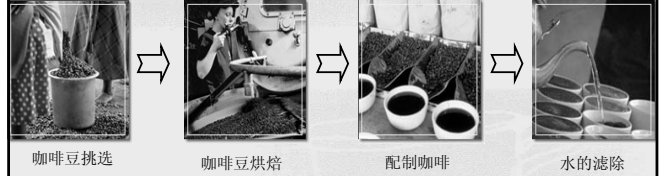
Starbucks Coffee Company

星巴克的品牌营销

- 口碑传播
- 咖啡宗教
- 音乐营销



星巴克坚信，只有优质的咖啡喝起来才会让人感到悠闲和惬意，他们对产品质量达到了发狂的程度。无论是原料豆及其运输、烘焙、配制、配料的掺加、水的滤除，还是最后把咖啡端给顾客的那一刻，一切都必须符合最严格的标准，都要恰到好处。



咖啡豆挑选

咖啡豆烘焙

配制咖啡

水的滤除



我们只推广上等咖啡豆，次等货我们绝对不碰。

——鲍德温



Starbucks Coffee Company

星巴克的营销理念

在一本剖析星巴克成功秘诀的畅销书《星巴克的感性营销》中，曾总结出77条星巴克感性营销的关键点，其中一条特别提到：“要想店开的好，就一定要让年轻女性成为顾客，只要做到这一点，男人自然会跟着女人一起光顾。”



Starbucks Coffee Company

星巴克O2O实践历程

星巴克在其CEO霍华德·舒尔茨的领导下一方面格外注重客户体验，始终致力于提供最好的咖啡及咖啡消费环境；另一方面，星巴克也十分注重利用互联网(Online)来营造线上社区为其整体品牌形象服务，以配合和促进线下(Offline)门店的销售。星巴克快速接受新事物速度较快，其互联网之路从1998年开始逐步展开。

Starbucks Coffee Company
星巴克MyStarbucksIdea网上社区5周年数据
 (品途咨询: 2013.04)

More than **150,000** ideas submitted over the past five years

2,000,000 votes have been cast on My Starbucks Idea - more than the last mayoral election in Chicago

Idea #3 **Free Wi-Fi**
7,500 Starbucks in the U.S. and Canada have Wi-Fi that can be accessed with just one click and no cost

Idea #154 **Match Coconut Frappuccino**

Idea #275 **Handout Mochitos**

Idea #233 **Pumpkin Spice Latte V.I.A.**

Idea #19 **Free Birthday Treat**
100,000 customers celebrated their birthday with a free treat over just 2 days last March 2-3

Idea #1 **Splash Sticks**
 Keeping clothes cleaner for the past 5 years

Idea #34 **Happy Hour**
 San Fernando, California is the happiest city with the most Frappuccinos created during Frappuccino Happy Hour

Idea #202 **Mobile Payment Through Drive Thrus**
 Now you can just roll down your window and use your phone to enjoy your favorite cup of coffee

Idea #128 **Cake Pops**
 More than **5,800,000** cake pop treats enjoyed each year, with Friday being the most popular day

Starbucks Coffee Company

门店普及免费网络，吸引线下消费者

星巴克早在2001年和微软合作，开始在门店里为消费者提供Wifi收费网络服务。2010年10月20日，星巴克正式启动了 Starbucks Digital Network(星巴克数字网络)服务，使顾客在星巴克门店内可以通过免费的Wifi网络，免费阅读华尔街日报、纽约时报、今日美国、经济学人等付费内容。

Starbucks Coffee Company

利用社交网络，高效进行品牌推广

凭借线下良好的品牌声誉和线上妥善的运营，星巴克成为了各大社交网络上最受网民喜欢的餐饮品牌之一。

YouTube账号	视频观看次数	Facebook账号	Twitter账号
17587位订阅用户	749万	3426万“喜欢”(Like)	粉丝365万人

Starbucks Coffee Company

移动互联网时代积极进行O2O探索

2009年前，星巴克为客户提供短信查询附件门店的服务；根据客户在其网上社区 My Starbucks Idea的建议，2009年9月星巴克正式上线了第一个客户端 myStarbucks，使用户能更快捷地查询到附近店铺及菜单饮品信息。

Starbucks Coffee Company

移动互联网时代积极进行O2O探索

移动支付领域：2011年1月，星巴克就发布了移动支付的客户端，在第一年里星巴克移动交易额就超过2600万美元；到2013年1月，共有超过700万顾客使用星巴克的移动支付APP。

2012年8月向移动支付企业Square投资2500万美元；紧接着11月7日，Starbucks正式在其门店使用Square服务。2013年1月初，星巴克在其美国7000多家门店开售Square刷卡器，以10美元购买激活即送10美元余额的方式来进行促销。

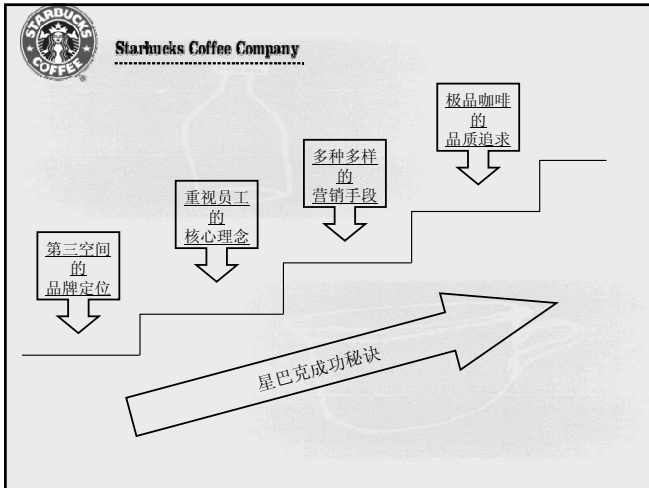
Starbucks Coffee Company

星巴克O2O实践成功经验总结

美国餐饮企业社交化排行榜TOP10
 (品途咨询: 2013.04)

排名	餐饮企业	Facebook 评分	Twitter 评分	YouTube 评分	社交化总分
1	星巴克 (Starbucks)	72.34	22.51	12.24	107.09
2	麦当劳 (McDonald's)	67.50	14.30	7.02	88.82
3	赛百味 (Subway)	48.48	46.89	7.93	73.29
4	塔可钟 (Taco Bell)	28.21	12.40	19.51	60.13
5	橄榄园 (Olive Garden)	47.95	2.27	2.45	52.67
6	苹果蜂 (Applebee's)	41.35	8.80	2.08	52.23
7	奇波特 (Chipotle)	22.70	10.85	17.28	50.83
8	布法罗鸡翅 (Buffalo Wings)	35.56	8.95	5.28	49.79
9	冰雪皇后 (Dairy Queen)	39.26	3.56	6.60	49.43
10	猫头鹰餐厅 (Hooters)	25.02	3.71	19.64	48.36

数据来源: The NRN Social 200 数据截止日期为2013年4月15日



Starbucks Coffee Company

成功之处

- 首先依赖于线下建立好的强大品牌优势，星巴克在四十多年的发展历程中一直坚持给顾客提供最好的咖啡和最佳的服务，其品牌美誉度受到各方高度肯定。
- 其次，星巴克积极主动尝试新事物，敢于用新技术去改造和提升其传统服务。和其它传统企业相比，星巴克的创新意识更强，其领导人直接参与和推动线上线下融合，无论从重视程度还是动作力度上都更为果断。
- 再次，星巴克在利用互联网进行品牌营销和推广方式上也有较多可取之处

Starbucks Coffee Company

依赖忠实客户在网上宣传星巴克的理念进行口碑营销，最终达到增加新顾客的目标。

举办线上创意活动(如个性签名饮品)，通过星巴克的奖励项目鼓励顾客积极分享，以加大网络传播广度。

一向坚持公益，其在网上推广时注重把品牌营销及公益紧密结合，号召网民参与的同时提高自己的美誉度。

采取全平台营销，而且根据Facebook、Twitter、Pinterest等平台的不同特点来进行对应的运营及开展有针对性的活动。

Starbucks Coffee Company

到目前为止，星巴克已经建立了官方网站+网络社区+社交媒体三者紧密结合的线上运营思路，2011年8月星巴克还开通了购物网站(starbucksstore.com)，从O2O的角度来讲，星巴克的线上部分已经高效承担了品牌营销、产品销售及客户关系管理的三重作用，结合移动互联网的特点，通过在移动支付领域的创新，星巴克的线上和线下已经实现高效融合。

Starbucks Coffee Company

星巴克O2O经验对国内餐饮同行的启示

相比星巴克线上高效承担了品牌营销、产品销售及客户关系管理三重作用，中国绝大多数餐饮企业并没有从战略上重视线上的作用。虽然很多中国本土餐饮企业已经开通了相关的社交媒体及社交网络账号，但和国外餐饮企业相比，中国本土餐饮企业利用社交媒体或社交网络的能力还非常弱。品途咨询观察中国TOP30本土餐饮企业的官方微博发现，绝大部分企业的官方微博还处在摆设阶段，粉丝少、微博数量少、和粉丝沟通少是它们的共同特点。

Starbucks Coffee Company

启示

- O2O线上线下结合是未来的趋势，中国本土餐饮企业只有更好地利用好互联网，日后才能有机会成为长盛企业。有实力的本土餐饮企业尽早建立专门团队，统筹企业的线上营销和销售业务；积极学习和适应社交网络及社交媒体，确保企业品牌在各大平台上的正面曝光；坚持创新，以创意结合礼品赠送等形式来加强和线上用户及粉丝的交流，根据线上意见反馈来完善线下服务。
- 未来几年将是中国餐饮行业转型升级的关键，中国餐饮企业应该积极拥抱变化，尽快用先进的互联网武装自我，找到线上和线下的融合点，以O2O思维努力打造企业未来的核心竞争力。



Starbucks Coffee Company

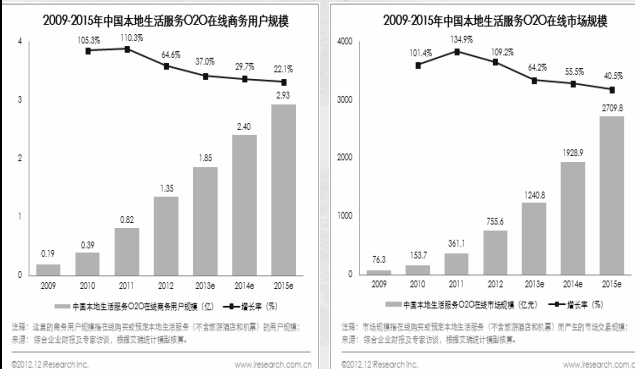
启示

O2O线上线下结合是未来的趋势，中国本土餐饮企业只有更好地利用好互联网，日后才能有机会成为长盛企业。有实力的本土餐饮企业尽早建立专门团队，统筹企业的线上营销和销售业务；积极学习和适应社交网络及社交媒体，确保企业品牌在各大平台上的正面曝光；坚持创新，以创意结合礼品赠送等形式来加强和线上用户及粉丝的交流，根据线上意见反馈来完善线下服务。

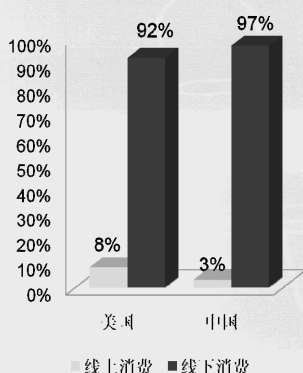


Starbucks Coffee Company

2012年中国本地生活服务O2O在线商务用户规模为1.35亿，市场规模达755.6亿元



O2O模式的发展趋势：



数据显示，即使在电子商务最发达的美国，美国线上消费只占8%，线下消费的比例依旧高达92%。而中国的这一比例，分别为3%和97%。在将来的5年国家将进一步提升服务业的GDP占有量。充分相信，O2O在中国打开的将是一个万亿元级别的市场。

创新工场CEO李开复：O2O未来会改变中国




O2O未来会改变中国

谢谢观看！

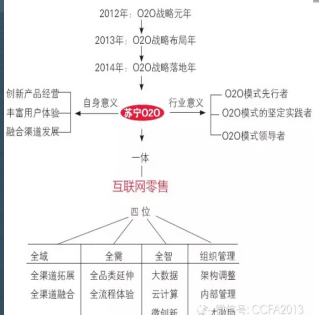
基于O2O的苏宁转型与升级

O2O你认为它重要，它对你来说就就有意义，
你认为它不重要，它对你来说就没有意义！

2012年是O2O元年，无论是成熟的传统企业、如火如荼的
电子商务企业，还是以电信、银行、娱乐等
为代表的与民生相关的企业，都在探索和
践行O2O模式，因为O2O中孕
育着极富创新性的商业模式。



苏宁是国内率先成功转型互联网零售并践行O2O模式的企业，也是国内唯一同时拥有线上线下强大优势的企业。前几年，当行业唱衰实体零售的时候，苏宁在布局O2O；而现在，当行业拥抱O2O的时候，苏宁已经在部署战略执行。2014年，苏宁推出苏宁首个O2O体验店-苏宁嗨店；苏宁嗨店旨在打通线上与线下交易、游戏互动、服务休息三大核心体验。苏宁O2O关注的重点不仅仅只是体验，在大数据上，嗨店还要担负起打通苏宁广场、苏宁易购、苏宁电器红孩子、PPTV等各平台的会员体系的重要任务。



2012年：O2O战略元年
2013年：O2O战略布局年
2014年：O2O战略落地年

创新产品经营
丰富用户体验
融合渠道发展

自身意义
苏宁O2O
行业意义

O2O模式先行者
O2O模式的坚定实践者
O2O模式领导者


一体
互联网零售

四位

全城	全品类	全智	组织管理
全渠道拓展	全品类延伸	大数据	架构调整
全渠道融合	全流程体验	云计算	内部管理
		微创新	

人才激励号：CCFA2013

2012年3月，苏宁云商董事长张近东在北京两会期间提出，苏宁的目标是要做中国的“沃尔玛+亚马逊”苏宁的O2O模式就此开启。2013年2月，在苏宁2013年春季工作部署大会上，张近东表示，苏宁要为中国零售业的春天做出贡献，做线上线下的零售服务商。2014年2月，为推动O2O融合，苏宁对组织架构进行了又一次深入调整，原来负责线下实体店经营的连锁平台经营总部和负责线上苏宁易购经营的电子商务经营总部统一整合为全新的“运营总部”，在门店端、PC端、手机和TV端的多入口布局统一融合落地，打造线上线下一致的消费体验。



2014年10月以不低于40亿估值上市的中国互联网公司O2O的领军苏宁云商集团正式宣布转型互联网零售，成为国内第一家互联网零售（O2O），苏宁云商董事长张近东在发布会上表示，O2O是苏宁转型互联网零售的必然选择，也是苏宁O2O的必然选择。




在张近东的带领下，苏宁从2009年开始进行面向互联网的全面营销变革，并确定了“科技转型，智慧服务”的新十年发展战略，开始了O2O模式的探索。近6年来，苏宁沿着互联网+零售的发展路径，一直专注于三件事：一是，在建设消费者平台的过程中“+渠道”；二是，在提升产业链价值的过程中“+商品”；三是，构建零售业核心竞争力的过程中“+经过六年的探索，苏宁运用互联网工具，打造互联网新苏宁，成功创建了“一体、两翼、三云、四端”的互联网零售模式。



从以上案例可以发现这些大型零售商做O2O关键在支付和大数据采集。支付方式是O2O的一个关键点，各大零售商都在构建自有支付通道。其一，走银联的通道会被收取2%手续费，并且需要和银联结算，资金上自己处于被动。其二，最重要的是，支付数据是O2O量化分析最重要的一环，具有极大地可挖掘性。对于O2O意义的体现有无可替代的作用。比如完成这一消费行为的消费者的信息，就包括了他的消费能力（卡内余额或信用额度）、在某处的消费记录，而银联是不会和商户分享这些数据的。



如何打赢O2O时代的支付之战？
大数据时代下的O2O要如何运营？



@YourName

Thank you for listening



目录

- 1 大众点评网之简介
- 2 大众点评产品服务
- 3 大众点评网商业模式分析
- 4 大众点评网盈利模式分析
- 5 大众点评网的优势与风险

大众点评之简介

2003年4月成立于上海，是中国领先的本地生活消费平台。大众点评网是全球最早建立的独立第三方消费点评网站，致力于为网友提供餐饮、购物、休闲娱乐及生活服务等领域的商户信息、消费优惠以及发布消费评价的互动平台；同时，大众点评网亦为中小商户提供一站式精准营销解决方案，包括电子优惠券、关键词推广、团购等。另继网站之后，大众点评已经成功在移动互联网布局这一模式，大众点评移动客户端已经成为本地生活必备工具。大众点评最新发布的独立客户端——“周边快查”

大众点评之简介

- 2003年4月，大众点评网成立于上海
- 2004年4月，北京、杭州等网站分站上线
- 2005年5月，推出大众点评会员卡业务，同年11月在北京设立分支机构
- 2006年1月，获得红杉资本投资，推出电子优惠券业务，5月在杭州设立分支机构。10月推出关键词推广业务
- 2007年5月，获得Google投资

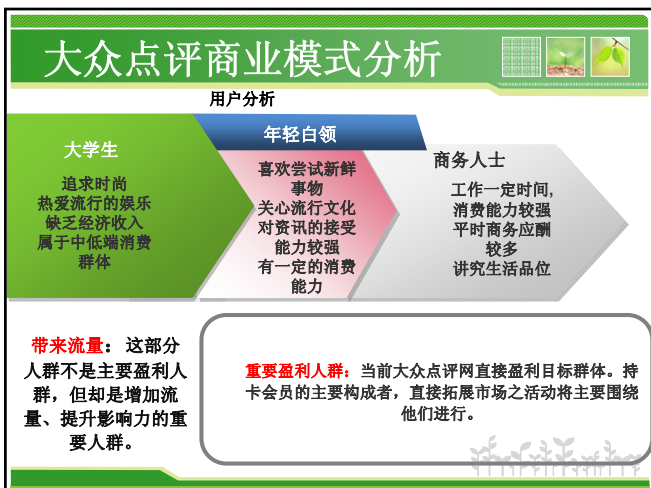
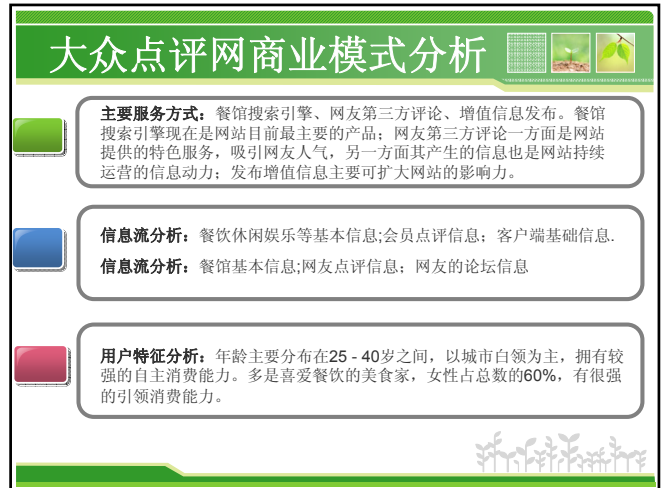
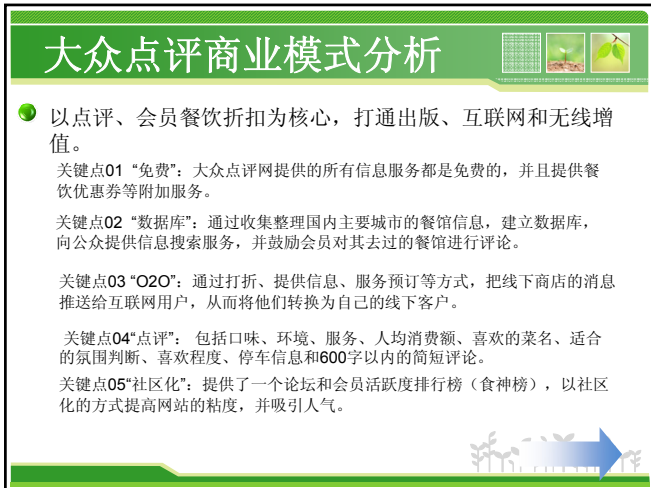
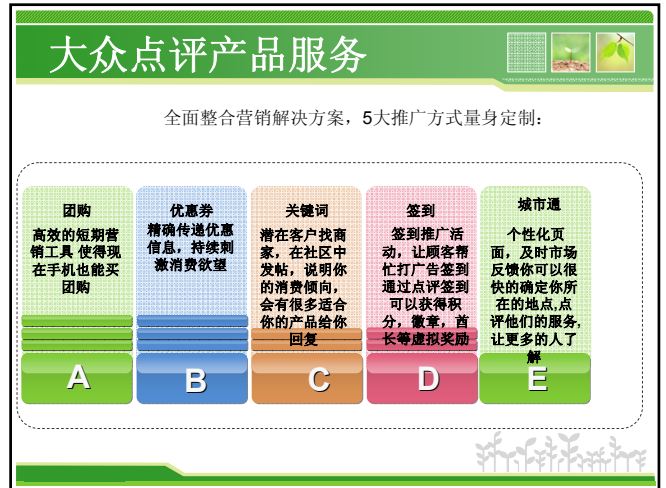
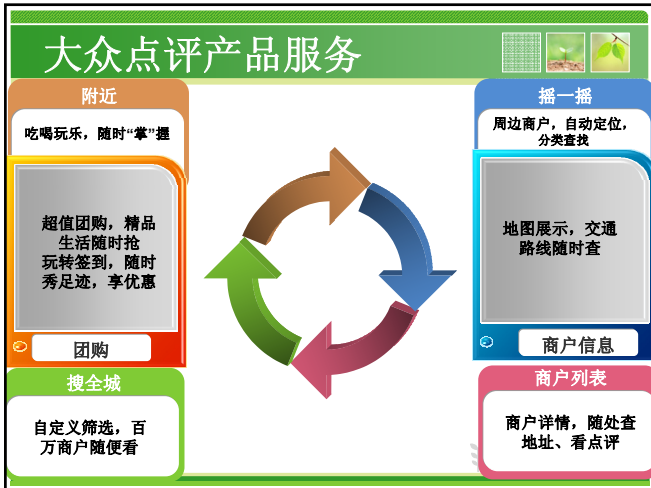
大众点评之简介

- 2008年在南京、广州设立分支机构
- 2009年11月，手机客户端Android v1.0发布
- 2010年1月，手机客户端iPhone v1.0发布，4月在深圳设立分支机构，6月推出团购业务，9月在天津设立分支机构
- 2011年在成都、沈阳、武汉、无锡、青岛、西安、苏州、郑州、宁波、重庆、大连、长沙、济南、福州、哈尔滨、合肥、厦门设立分支机构
- 2011年4月，获得宣布第三轮融资1亿美金
- 2011年8月手机客户端独立用户数突破1000万

大众点评之简介

- 2011年12月，与联通发布联合客户端“Wo”点评
- 2011年12月，iPad v1.0、Windows Phone7v1.0发布
- 2012年3月，手机客户端独立用户数突破2400万，相比2010年增长超过110倍。5月评移动端日常浏览量超过PC端日常浏览量。6月6日手机客户端独立用户数突破3300万，在在常州、佛山和太原设立分支机构

相关数据：截止到2012年第二季度，大众点评月活跃用户数超过4800万，点评数量超过2000万条，收录的商户数量超过150万家，覆盖全国2300多个城市。截止到2012年第二季度，大众点评月综合浏览量（网站及移动客户端）近10亿，其中移动客户端的月浏览量已经超过网站月浏览量，移动客户端的独立用户数超过3300万。第三季度客户端独立用户数达4500万。



大众点评网商业模式分析

大众点评的推广传播策略

1. 传统媒介传播：“新闻话题传播”、“活动传播”、“专题合作”
2. 网络营销：“网站推广”、“网络新闻”、“论坛炒作”、“软文推广”、“线上活动”
3. 事件传播：全民编辑《奥运美食指南》
4. 口碑宣传：社区的建立以及鼓励人们进行点评

客户端推广方式

- 线上推广
 - 苹果app store
 - Android电子市场
 - 官方网站宣传
- 线下推广
 - 各种媒体广告
 - 各种印刷宣传品
 - 用户口碑传播

大众点评网盈利模式分析

佣金收入

- 推出积分卡业务。会员凭积分卡到餐馆用餐时可享受优惠并获积分，积分可折算现金、礼品或折扣。
- 凭借其渠道平台的优势，向餐馆收取佣金，以积分形式返还给会员一部分后，剩下部分就是网站收入
- 一方面，大众点评网为餐馆提供了有效的口碑宣传载体
- 另一方面，口碑带来消费力。大众点评网的社区化，能够将分散的用户汇集起来，变成有消费力的团队。基于此，大众点评网在与相对分散的餐饮企业博弈中，形成了影响力。
- 大众点评网通过积分卡（会员卡）实现佣金的收取：第一步，签约餐馆，达成合作意向。第二步，持卡消费。用户注册后，可以免费申请积分卡，用户凭积分卡到签约餐馆用餐可享受优惠并获积分，积分可折算现金、礼品或折扣。第三步，收取佣金。大众点评网按照持卡用户的实际消费额的一定比例，向餐馆收取佣金，以积分形式返还给会员一部分后，剩下部分就是网站收入。大众点评网收取的佣金率为实际消费额的2-5%左右

大众点评网盈利模式分析

电子商务

- 整合电子商务模式，进行网上订餐，也是营收来源之一，大众点评网可以凭借为会员提供订餐服务向餐馆收取费用。目前这部分收入占总收入的80%以上。

线下服务

- 把网友评论结果出版为《餐馆指南》数据库营销业务是无心插柳之获。随着餐馆信息的不断填充和更新，大众点评网的数据库愈发庞大。目前已有食品类企业如李锦记，找到大众点评网，要求分享各地餐馆名、地址、电话、菜系、人均消费、简介等信息，从而将这些信息应用在其内部的销售系统，以便提高销售效率。
- 大众点评网的下游用户付费模式尚处于起步阶段，对盈利贡献非常有限，但是，由于该服务基于现成的信息库（数据库），提供服务的成本几乎为零，因此，随着服务规模的扩大，其对利润贡献的力度也可能随之上升。

大众点评网盈利模式分析

无线增值

- 大众点评网的无线增值业务有二：一是作为内容提供商（CP），与中国移动、中国联通、中国电信、空中网、诺基亚、掌上通等渠道服务商（SP）合作，推出基于短信、WAP等无线技术平台的信息服务，为中国近5亿手机用户提供随时、随地、随身的餐馆等商户资讯；二是在GPS领域与新科电子展开合作，为汽车导航系统用户精确定位自己的美食目的地。

网络广告

- 上游企业或商家付费模式，即广告模式，是互联网企业的主要盈利方式。引入关键字广告和精准广告模式，为商户开展关键字搜索、电子优惠券、客户关系管理等多种营销推广。大众点评网的关键字搜索类似于Google和百度，输入“菜系”、“商区”、“人均消费”等关键字后，会列出一长串符合条件的餐馆以及网友的评论，显示的先后顺序依据餐馆是否投放广告及投放规模而定。这一隐形的广告模式，并没有给用户的体验效果带来直接的负面影响，却拓宽了网站的营收渠道。电子优惠券是大众点评网上的另一种隐形广告。餐馆为了广告宣传，在大众点评网上发布电子优惠券，由用户打印该券，实地消费时凭券享受优惠。电子优惠券是网站、餐馆、用户三方共赢的方式。

大众点评网的优势与风险

核心竞争力

用户：拥有丰富完整的餐厅数据库和消费者反馈信息

数据库：核心用户的点评的权威性和粘着性，群众智慧、口碑共同创造的品牌影响力

核心用户点评：核心用户点评的权威性和粘着性，群众智慧、口碑共同创造的品牌影响力

读者的点评：是网站拥有的核心资源

截止第三季度客户端独立用户数达4500万，来自移动端的流量已经超过总体流量的六成，移动优惠券的使用量占到总使用量的七成

大众点评网的优势与风险

1 网站扩张稳健有效餐饮业内的纵向扩张；酒吧、旅馆、旅游景点、休闲场所等行业的横向扩张；向其他城市的地域扩展

2 丰富完整的餐厅信息和读者点评集聚了超强的人气和较高的读者粘着度

3 读者观点汇集、个性，网站口碑好、流量大

4 结合交易（如订餐、消费卡、外卖）、社区、商城等多元化的服务，创造出一种独特的消费体验，增加读者对网站的粘着度

优势

大众点评网的优势与风险

竞争是否分流人气?

• 点评类网站商业模式的各环节，尤其是商业价值的挖掘，最核心的是人气。大众点评网凭借创新模式和先发优势，发展了一批核心用户，从而形成了领先地位。但是，在后继者增多且商业模式基本雷同的情况下，大众点评网保持领先地位的压力和成本必然加大。加入阿里巴巴后获得流量支持的口碑网，实施“点评搬家，送淘宝现金红包”的策略，即以送淘宝现金红包方式吸引其他点评网站的用户将其点评搬到口碑网上。据媒体报道，该策略推出不久，就有超过4.6万条点评从其点评网站搬到了口碑网。因此，大众点评网能否持续聚拢人气面临考验。

专注还是扩展?

• 将餐饮点评模式复制到购物、休闲娱乐、生活服务等领域后，并没有取得预期的人气，实际价值有限。原因在于，购物、休闲娱乐、生活服务的商户特征、用户需求点、目标用户群方面与餐饮有较大差别，由此引发的是不同的业务模式，而大众点评网并没有对应的产品调整。大众点评网已扩展至约300个城市，并且还在进一步扩展中，这可能导致广而不专。

大众点评网的优势与风险

区域性特征下盈利是否可控?

• 点评网的硬伤是显著的区域特征，深圳的用户显然很少会对上海餐馆的点评信息感兴趣。作为一个本地搜索网站，在一个城市做得再好，到了另一个城市，都需要重新建立社区、树立品牌。一方面，区域性特征考验大众点评网的营销能力和财力。佣金模式下，要跟商家合作，必须有一支全国性的线下销售队伍，这不仅是对营销能力的考验，更需要大量的资金支持。这一点，也是目前大众点评网营收超千万但仍亏损的直接原因。另一方面，为了加快线下营销进度，大众点评网除关键城市自主营销外，正考虑在二三线城市跟当地伙伴合作。该策略可能会快速提高大众点评网的营收规模，但盈利质量却存隐忧。

商业化运作与独立性的矛盾

• 大众点评网的餐饮评鉴无论是评鉴制度、过程，还是评鉴结果的权威性，均未成熟，其品牌也未达到家喻户晓的程度，过早地引入广告形式，是否会对其品牌塑造产生不利影响? 近来互联网中大曝大众点评网出现“双重标准”信任危机，凸显“诚信”问题。

大众点评网的优势与风险

<ul style="list-style-type: none"> • “自下而上”的第三方点评模式，信息来源同样主要来自网民。 • 口碑网的服务行业较多，除餐饮还有休闲娱乐、购物、房屋租赁等。 	<ul style="list-style-type: none"> • 拥有国际巨头的背景优势。目前主攻上海市场。但潜力巨大。 • 专注于做餐饮。
<ul style="list-style-type: none"> • 利用市场进入较早获得优势，目前打出中文最大餐饮门户的旗号，但目前其Alexa的排名并不高。 • 专注于做餐饮，大众化的平台。 	<p>倾向于中高端和商务性的餐饮、休闲娱乐消费。</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 其“八小时以外的快乐世界”传播语下的生活消费，定位偏向白领消费群体。 • 信息提供商的定位与点评网有较大程度上重合。 	

大众点评网的优势与风险

“自上而下”模式

通过“扫街”运动，尽可能多的网聚可打折扣、订位的加盟餐厅，使得广大网民不仅可以轻轻松松订餐，而且可以获得折扣。在使网民获得利益的同时，他们也要追求从获得资源的加盟餐厅处分得一杯羹。

“自下而上”模式

通过第三方评论模式网罗尽量多的消费者，再以“消费者的力量”吸引餐厅加盟，继而提供相应的会员与增值服务，从中获得收益。

• 两大运营模式中，后者对于第三方点评方式及其客观、公正等特点运用更为彻底，并且信息来源更为广泛和迅速更强。

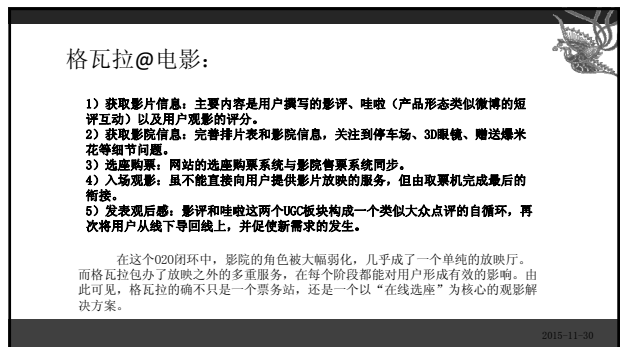
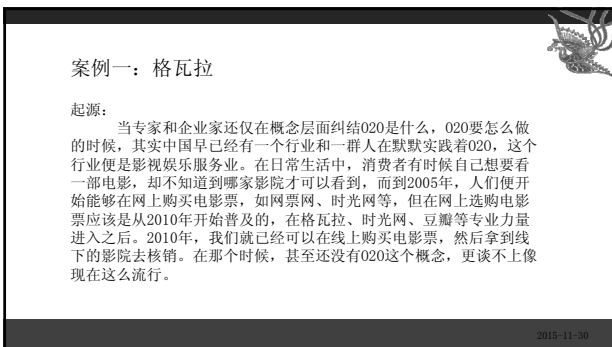
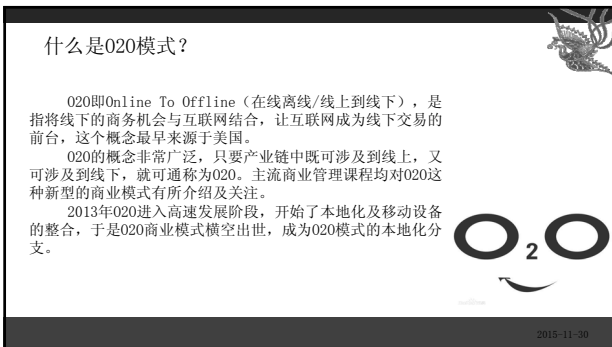
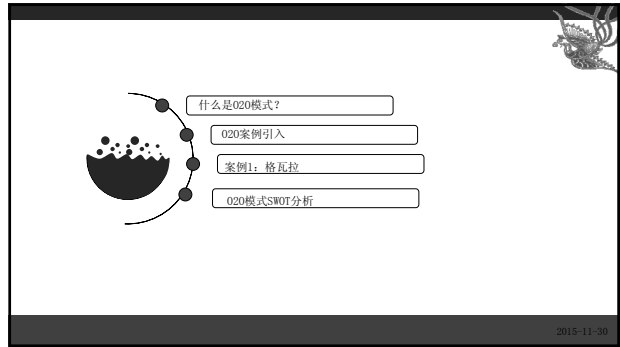
让我们一起来讨论

思考一下???

- 大众点评网成功的原因是什么?
- 渠道隐忧：信息可信度有多高?
- 大众点评的未来会怎么样?

L/O/G/O

谢谢观看!



O2O模式的成果：

根据格瓦拉数据，截至2013年年底，手机购票比例已超总出票量的60%，日均手机出票量近50000张。格瓦拉全国各分站的手机端购票用户平均增长率达130%；其中武汉、北京、深圳购票用户涨幅遥遥领先，分别为300%、150%、135%。同时，随着其O2O的不断完善和发展，在线选座业务得到越来越多影院和系统方的认可。“2012年，格瓦拉受到来自盛大网络和鼎晖的投资，员工增加到了200多人，除电影票销售外，演出、话剧票的销售和体育场馆的预定也占到了其营业总额的20%，年收入也从最早的12张电影票迅速增长为4.7亿元。”目前格瓦拉有1500万粉丝（即注册用户）。每日首页浏览人次有300万，在其所有的订单中手机端订单已超过60%。在贺岁档的时候，每日的出票量更是达到8万张。格瓦拉因为对用户足够用心，因而市场也对其有着最热烈的回应。

案例总结：

对影院而言，有些地方的影院甚至连电脑、宽带也没有，跟这些企业谈O2O他们也不懂，更谈不上影视娱乐服务业O2O后续发展。如何让数千万的小微影院融入到移动互联网发展浪潮中来，让互联网与传统产业相结合，这中间要做的还有很多。

格瓦拉目前正在打造的O2O娱乐服务链闭环，已经超越简单的电影票销售层面，而是在不断地网聚大量的、宝贵的消费者及客户资源，进一步拉近与影院的关系。首先，格瓦拉的拓展团队会与影院团队一起开发影院特色、周边资源，在网站上被更多的人看到。其次，格瓦拉经常会收到网友们的好评，在消费者看来通过格瓦拉官网，他们竟然可以参与大片预售、参加点映场、明星见面会，这些都让他们非常欣喜。再次，每逢节日，格瓦拉会协同爱电影的粉丝们，在影院阵地举办活动。这些活动也能帮助影院在前期增加关注度，并在活动当天烘托现场氛围。最后，格瓦拉还推出全国城市版格瓦拉观影攻略，满足资深影迷们挑剔的观影需求。

案例二：苏宁易购

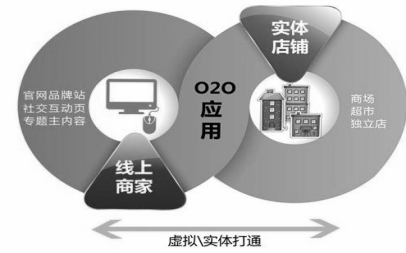
苏宁易购，是苏宁云商集团股份有限公司旗下新一代B2C网上购物平台，现已覆盖传统家电、3C电器、日用百货等品类。

2011年，苏宁易购将强化虚拟网络与实体店面的同步发展，不断提升网络市场份额。

未来三年，苏宁易购将依托强大的物流、售后服务及信息化支持，继续保持快速的发展步伐；到2020年，苏宁易购计划实现3000亿元的销售规模，成为中国领先的B2C平台之一。目前位居中国B2C市场份额前三强。总部位于江苏省南京市。

链接：

B2C模式的定义：电子商务的一种模式，也就是通常说的商业零售，直接面向消费者销售产品和服务。



O2O模式SWOT分析

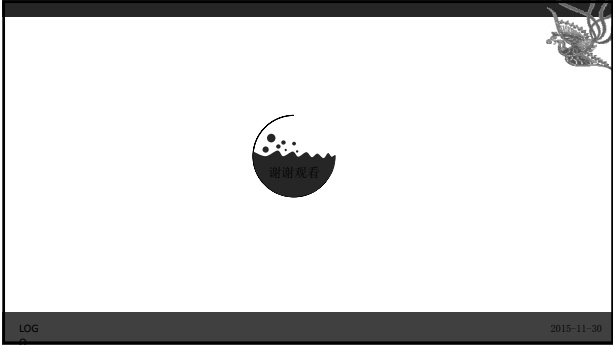
Strengths优势	Weaknesses劣势
(1) 以线下实体店服务体验为商品，打破现有电子商务模式； (2) 以手机、平板电脑为服务终端，实现无地域、无时限的移动互联消费； (3) 消费质量可查询，商品到货速度快。	(1) 在电子商务领域还不够完善，国内还未形成成熟的体系； (2) 国内类似模式的增长过快，信息真实性不能保证，间接影响O2O发展。
Opportunities机会	Threats威胁
(1) 借助移动互联网的发展，有效发挥出O2O营销模式的特点； (2) 电子商务行业对于线下实体店服务的体验供小于求。	(1) 对于新出现的模式容易被效仿，影响发展； (2) 支付系统不够完善，第三方支付系统阻碍。

O2O行业目前格局

平安夜，大众点评CEO张涛接受了媒体专访。

“O2O很像4年前的电商，争相跑马圈地，抓新用户。”张涛称，2015年将是重要的一个节点，市场蛋糕究竟怎么划分，很可能在这一年确定。

在张涛看来，与目前在一、二线城市有着拉锯、三、四线城市呈现白热化竞争的团购市场相比，O2O行业中的效果广告模式的竞争度更低。



南昌大学研究生课程案例库建设项目

案例使用说明（教师指导书）

项目名称： 移动互联网 020

项目负责人： 王玉峰

所在学院： 信息工程学院

南昌大学研究生院
二〇一五年十二月

目 录

案例一 “O2O 网上订餐平台——饿了么” 案例使用说明·····	3
案例二 “星巴克 O2O 模式” 案例使用说明·····	6
案例三 “基于 O2O 的苏宁转型与升级” 案例使用说明·····	10
案例四 “大众点评交易平台” 案例使用说明·····	13
案例五 “格瓦拉在 O2O 模式下的发展” 案例使用说明·····	18
附件：案例使用说明 PPT·····	21

案例一 “O2O 网上订餐平台——饿了么” 案例使用说明

一、教学目的与用途

- 1.适用的课程：电子商务专业的网络营销基础与实践课程
- 2.教学目标：1) 让学生理解 O2O 的概念与作用
2) 懂得如何运营 O2O 模式

二、涉及知识点

1.O2O 与二维码的结合，O2O 对中国消费者的影响，O2O 与电子商务、O2O 与社会化网络营销、O2O 对消费体验的提升与改善、O2O 时代的支付之战，以及个人如何利用 O2O 来塑造品牌和影响力；

2.从实际操作的角度详细讲解了如何做 O2O 的产品设计与架构、如何构建 O2O 组织并塑造其文化、O2O 的运营支撑体系和行为，以及大数据时代的 O2O 运营。

三、配套教材

《O2O:移动互联网时代的商业革命》张波，机械工业出版社。

四、启发思考题

1、“饿了么”日均订单量破百万，外卖 O2O 升温的背后有何奥秘？而它又存在哪些潜在的隐患和问题？

2、从张旭豪身上，我们以学到什么，对于想创业的同学来讲，又有什么启发？

3、“饿了么”未来又会走向何方，是起还是落，同学们有什么想法或猜测，并说说你的想法或猜测的原因。

五、案例分析思路、理论依据与分析

想把自己的生意搬到互联网上来做，需要一个自己产品展现的载体，要么搭建一个网站平台，或者做一家网店，因为只有这样才能让别人找到你，其实做网站很容易，申请网店也很容易，而最难的是如何获取流量？流量相当于是我们传统生意中的客户。如果让网站获取流量，那么离不开 SEO 优化技术，如果让网店获取流量，离不开电商运营的技术，这是两大主流的互联网流量推广技术，也是我们传统企业开辟互联网渠道的利器，所以如果想要玩转 O2O 就要学习这两大技术。

首先是在线流量争夺，尤其是目标消费群体。只有获得可观的线上流量才能形成规模经济，进而通过精准营销行为将其转化成消费者。其次要解决的是支付问题，就如我们上面提到的，支付渠道的自有对于整合支付数据有非常重要的意义。再次是库存的统一问题，要打破线上线下的界限，必须要统一管理库存。而饿了么的强大的 ERP 系统给予了它集约化一体化管理。使得饿了么对供应商和物流的整合度达到 95%。

再者就是价格问题，不管是差异化销售，还是双线同价。都需要自身有强的议价能力，才能更好的在互联网经济中生存。

最后还有很重要的物流问题，从可达性来讲，饿了么在偏远地区的布局让他在这一块没有后顾之忧，也远远跑开了竞争对手。可以在很广的范围内完成销售、售后。

六、背景信息

O2O 是线上线下的一个有机结合，发挥着 $1+1>2$ 的作用。尤其对于线下企业，以及拥有庞大线下资产或者线下资产是其主要赢利点的企业。这些企业不可能割裂分开发展线下和线上业务，形成对立，更不可能抛弃其线下核

核心竞争力。并且在电子商务的时代需要将其线下的核心竞争力也转化成发展线上业务的优势。这些企业就需求一个新的 E-commerce 的模式。

尤其大型的零售企业，转型做 O2O 是一条必经的路。但是中国当下 O2O 正是摸着石头过河的一个阶段。讲了很好的故事，但却没有非常漂亮的数据。

七、O2O 的关键要点

第一阶段是使用成熟的电商开放平台，形成自营自采的品牌售卖，和线下相对独立，需要采取手段平衡渠道利益。

第二阶段是把联营品牌纳入整个 ERP 管理系统，从商品和财务的角度来统一管理。

第三阶段是筹建独立的 B2C 平台，并形成全渠道布局。

第四阶段是打通线上线下会员，统一库存、支付体系，纳入移动终端产品多屏同步。

关键知识点和能力点：

从实际操作的角度详细讲解了如何做 O2O 的产品设计与架构、如何构建 O2O 组织并塑造其文化、O2O 的运营支撑体系和行为，以及大数据时代的 O2O 运营。

八、建议课堂计划

两个课时

第一个课时讲解 O2O 的具体概念及作用以及饿了么 O2O 模式的案例

第二个课时解答为什么饿了么 O2O 模式可以成功以及如何运营好 O2O 模式并且详细分析为什么 O2O 模式是大型零售商企业的必走道路。

案例二、“星巴克 O2O 模式” 案例使用说明

一、 教学目的与用途

1.本案例主要适用于电子商务课程中网络营销、O2O 等内容的学习，适用于本科生以及市场营销类研究生、创业人员等案例教学使用。

2.本案例是一篇关于星巴克 o2o 营销模式分析，其教学目的首先在于使学生通过案例所给出的数据了解到 O2O,其次进一步结合案例相关背景资料，学习其成功经验并将这些经验运用到自身 O2O 实践中，可以提高自己的决策和行动能力，少走弯路，降低在 O2O 实战中的风险。

二 、涉及知识点

市场营销、电子商务、工商管理

三、配套教材

《O2O 应该这样做：向成功企业学 O2O 战略布局、实施与运营》程成，袁莹，王吉斌，彭盾著，机械工业出版社。

四、启发思考题

1、你认为星巴克成功的秘诀何在？

2 、星巴克是怎样玩转 O2O 模式的

五 、分析思路、理论依据与分析

想把自己的生意搬到互联网上来做，需要一个自己产品展现的载体，就要利用互联网打造品牌形象

该如何打造自己的品牌形象呢？首先是建立网上社区，使线上为线下服务，以方便越来越多的网民通过网站来了解星巴克。为此，星巴克在 2008 年 3 月股东大会（也就是舒尔茨重任 CEO 后的第一次股东大会）上发布了其互动网

上社区 MyStarBucksIdea.com，以鼓励消费者通过这个网站给星巴克提建议。和很多企业把网站仅仅当做门面不同，星巴克切实重视网民的反馈。

其次就是门店普及免费网络，吸引线下消费者,星巴克把自己定位为客除工作场所和家庭外的第三空间，为客户尽可能提供便利以增强客户黏性。2001 年和微软合作，开始在门店里为消费者提供 Wifi 收费网络服务。为提供更好的 Wifi 服务，星巴克一方面是换更好的运营商合作，从 MobileStar 到 T-Mobile，在 2008 年选择有覆盖更好的 AT&T 的无线网络服务；另一方面，星巴克逐步把 Wifi 网络改为免费提供，并且逐步放开了使用时长限制。到 2010 年 7 月，星巴克开始在全美提供无需注册、无时长限制的免费 Wifi。2010 年 10 月 20 日，星巴克正式启动了 Starbucks Digital Network（星巴克数字网络）服务，使顾客在星巴克门店内可以通过免费的 Wifi 网络，免费阅读华尔街日报、纽约时报、今日美国、经济学人等付费内容。提供免费线上服务（Online）为线下门店（Online），吸引并留住了大量顾客，无论从收益还是品牌角度考虑都相当成功。

最后是利用社交网络，高效进行品牌推广 ,2004 年 Facebook（脸谱、脸书，类似国内人人网）上线、2005 年 YouTube 成立、2006 年 Twitter（维特，社交网络+微博）发布，社交化网络时代的到来给传统企业带来机遇的同时也使它们面临巨大挑战。星巴克顺应潮流，在 2005 年 11 月就注册了 YouTube 账号，并组建专门团队运营其 Facebook、Twitter 和 YouTub 账号。凭借线下良好的品牌声誉和线上妥善的运营，星巴克成为了各大社交网络上最受网民喜欢的餐饮品牌之一。除了以上三个社交媒体及社交网络外，星巴克也积极利用 Pinterest（图片分享类的社交网站）、nstagarm(随时分享随拍)和 Google+ 等后起社交网站为自己服务。和传统媒介相比，以 Facebook 和

Twitter 为代表的社交网络和社交媒体能更高效地进行品牌营销推广。由于星巴克的大力重视并积极实践，其已经在主流社交网络及社交媒体上建立起非常好的品牌形象；这对于星巴克把品牌形象渗透到年轻用户，为未来进一步发展打下了良好基础。

六、背景信息

O2O 是线上线下的一个有机结合，发挥着 $1+1>2$ 的作用。尤其对于线下企业，以及拥有庞大线下资产或者线下资产是其主要赢利点的企业。这些企业不可能割裂分开展线下和线上业务，形成对立，更不可能抛弃其线下核心竞争力。并且在电子商务的时代需要将其线下的核心竞争力也转化成发展线上业务的优势。这些企业就需求一个新的 E-commerce 的模式。

尤其大型的零售企业，转型做 O2O 是一条必经的路。但是中国当下 O2O 正是摸着石头过河的一个阶段。讲了很好的故事，但却没有非常漂亮的数据。

七、O2O 的关键要点

第一阶段是使用成熟的电商开放平台，形成自营自采的品牌售卖，和线下相对独立，需要采取手段平衡渠道利益。

第二阶段是把联营品牌纳入整个 ERP 管理系统，从商品和财务的角度来统一管理。

第三阶段是筹建独立的 B2C 平台，并形成全渠道布局。

第四阶段是打通线上线下会员，统一库存、支付体系，纳入移动终端产品多屏同步。

关键知识点和能力点：

从实际操作的角度详细讲解了如何做 O2O 的产品设计与架构、如何构建 O2O 组织并塑造其文化、O2O 的运营支撑体系和行为，以及大数据时代的 O2O 运营。

八、建议课堂计划

两个课时

第一个课时讲解 O2O 的具体概念及作用以及星巴克 O2O 模式的案例

第二个课时解答为什么星巴克 O2O 模式可以成功以及如何运营好 O2O 模式。

案例三、“基于 O2O 的苏宁转型与升级” 案例使用说明

一、教学目的与用途

1. 适用的课程：电子商务专业的网络营销基础与实践课程

2. 教学目标：1) 让学生理解 O2O 的概念与作用 2) 懂得如何运营 O2O 模式

二、涉及知识点

1、O2O 与二维码的结合，O2O 对中国消费者的影响

2、O2O 与电子商务、O2O 与社会化网络营销、O2O 对消费体验的提升与改善、O2O 时代的支付之战，以及个人如何利用 O2O 来塑造品牌和影响力；

3、从实际操作的角度详细讲解了如何做 O2O 的产品设计与架构、如何构建 O2O 组织并塑造其文化、O2O 的运营支撑体系和行为，以及大数据时代的 O2O 运营。

三、配套教材

《O2O:移动互联网时代的商业革命》张波，机械工业出版社。

四、思考题

1、苏宁为什么要转型与升级？

2、苏宁的 O2O 模式？

五、分析思路、理论依据与分析

想把自己的生意搬到互联网上来做，需要一个自己产品展现的载体，要么搭建一个网站平台，或者做一家网店，因为只有这样才能让别人找到你，其实做网站很容易，申请网店也很容易，而最难的是如何获取流量？流量相当于是我们传统生意中的客户。如果让网站获取流量，那么离不开 SEO 优化技术，如果让网店获取流量，离不开电商运营的技术，这是两大主流的互联

网流量推广技术，也是我们传统企业开辟互联网渠道的利器，所以如果想要玩转 O2O 就要学习这两大技术。

首先是在线流量争夺，尤其是目标消费群体。只有获得可观的线上流量才能形成规模经济，进而通过精准营销行为将其转化成消费者。其次要解决的是支付问题，就如我们上面提到的，支付渠道的自有对于整合支付数据有非常重要的意义。苏宁旗下的第三方公司推出了易付宝。苏宁的自有支付渠道将会给 O2O 布局奠定稳固的基础。再次是库存的统一问题，要打破线上线下的界限，必须要统一管理库存。库存无法很好地同步将使得商品管理分开，最终就是实体店退回变成库存，电商部分自建仓库又是一堆存货。或者是实体店货卖完了，

却不知道电商仓库有多少货，也无法快速调配给各地实体店，反之亦然！而苏宁的强大的 ERP 系统给予了它集约化一体化管理。使得苏宁对供应商和物流的整合度达到 95%。

再者就是价格问题，不管是差异化销售，还是双线同价。都需要自身有强的议价能力，才能更好的在互联网经济中生存。而目前电器线上销售量只是线下销售的 10%不到，苏宁作为零售巨头，掌握着电器很大一部分的销售渠道，所以拥有着强大的议价能力。

最后还有很重要的物流问题，从可达性来讲，苏宁在偏远地区的布局让他这一块没有后顾之忧，也远远跑开了竞争对手。可以在很广的范围内完成销售、售后。

六、背景信息

O2O 是线上线下的一个有机结合，发挥着 $1+1>2$ 的作用。尤其对于线下企业，以及拥有庞大线下资产或者线下资产是其主要赢利点的企业。这些企

业不可能割裂分开发展线下和线上业务，形成对立，更不可能抛弃其线下核心竞争力。并且在电子商务的时代需要将其线下的核心竞争力也转化成发展线上业务的优势。这些企业就需求一个新的 E-commerce 的模式。尤其大型的零售企业，转型做 O2O 是一条必经的路。但是中国当下 O2O 正是摸着石头过河的一个阶段。讲了很好的故事，但却没有非常漂亮的数据。

七、关键点

第一阶段是使用成熟的电商开放平台，形成自营自采的品牌售卖，和线下相对独立，需要采取手段平衡渠道利益。

第二阶段是把联营品牌纳入整个 ERP 管理系统，从商品和财务的角度来统一管理。

第三阶段是筹建独立的 B2C 平台，并形成全渠道布局。

第四阶段是打通线上线下会员，统一库存、支付体系，纳入移动终端产品多屏同步。

从实际操作的角度详细讲解了如何做 O2O 的产品设计与架构、如何构建 O2O 组织并塑造其文化、O2O 的运营支撑体系和行为，以及大数据时代的 O2O 运营。

八、建议课堂计划

两个课时

第一个课时讲解 O2O 的具体概念及作用以及苏宁 O2O 模式的案例

第二个课时解答为什么苏宁 O2O 模式可以成功以及如何运营好 O2O 模式并且详细分析为什么 O2O 模式是大型零售商企业的必走道路。

案例四、“大众点评交易平台”

一、教学目的与用途

- 1、适用的课程：移动互联网网络营销基础与实践课程
- 2、教学目标：1) 移动互联网给世界经济带来了变化；
2) 让学生理解 O2O 的概念与作用；
3) 如何把 O2O 商业模式应用到当今的移动互联网。

二、涉及知识点

- 1、O2O 的概念与其商业模式。
- 2、O2O 与电子商务、O2O 与社会化网络营销、O2O 对消费体验的提升与改善、O2O 时代的支付之战，以及个人如何利用 O2O 来塑造品牌和影响力；
- 3、从实际操作的角度详细讲解了如何做 O2O 的产品设计与架构、如何构建 O2O 组织并塑造其文化、O2O 的运营支撑体系和行为，以及大数据时代的 O2O 运营。

三、配套教材

《O2O:移动互联网时代的商业革命》张波，机械工业出版社。

四、思考题

- 1、大众点评网如何提供一站式 O2O 精准营销解决方案？
- 2、大众点评网 O2O 的运营理念是什么？

五、分析思路、理论依据与分析

O2O 也就是 online to offline，连接的是用户端和商家端，或者说连接的是线上和线下。互联网产品强调什么呢？用户价值，也就是说用户在使用产品当中能够获得的价值。反过来说，商家在这个过程中，能够获得的是什么呢？获利。这可以被概括为市场距离，也就代表了获利的难易程度。O2O

产品难逃的就是一头是用户的利益，一头是商户的利益。因而 O2O 的核心商业模式，肯定是要达到这两者最终平衡的。

大众点评在创建的时候，是以信息提供来作为自己的主要模式的，它会提供一些商户的名单，在这些名单上面会有一些评价，那它要提供的是什么呢？就是帮助用户去做决策，用户来看哪一家餐厅可以去吃，哪一家餐厅的菜更好吃。随着团购模式的介入，点评在 09、10 年也加入到了千团大战。从单纯的内容模式过渡到交易模式。

在交易的模式下，大家更注重的是什么呢？我们来看淘宝，其实淘宝本身也是在做的交易，但事实上它不同的是，会把用户的一些行为属性，一些动作记录下来。能够在这个过程中，再转换一种形式，通过广告的模式去盈利，所以在单纯的交易的基础之上，通过获取数据形成后续流量模式。

那点评是怎样进行这样的一个转化的？从它的产品进程来看。从团购到发展会员卡产品，预约预定产品，以及到现在大家非常熟知的闪惠这样一个产品，点评从交易开始转向服务。

所以点评也是沿用了相同的逻辑，把付费的环节进行记录。记录了之后，再往效果广告这个方向走。这便在保证了用户端轻产品的情况下，给商户端也带来了利益。

究其根本，大众点评在商业模式的转换中，特别的在意商户端，这可能是很多 O2O 行业的从业人员所忽视的一个问题。

点评是 2003 年建立的，2005 年的时候它推出过一款产品，叫做实体会员卡，但事实这个产品并不好，卡片的使用比例非常低，低到可能只有 1% 的活跃会员在使用。具体的原因，其实很容易理解，这种产品形态其实改变了人们在那个场景下的付费习惯。而且不论是对用户而言还是对进行收费操

作的商家而言。所以在这个场景下会发现，用户的痛点并没有被非常好的解决，不但是去改变了用户本身，以及商家的一些消费习惯，同时让付费的过程变得更复杂了。

接下来是电子优惠券产品，相比实体会员卡，这个产品要成功很多。但那还是 PC 的时代，大家需要去上网，把电子券下载下来再使用。但无疑在消费场景中它还是做了优化的。

所以两种产品的演进过程就会有所不同。大众点评的产品演进是针对某一个核心领域，某一类用户在优惠以及商家在流量上的问题持续不断的，根据场景调整。

涉及到了服务业，涉及到了第三产业，涉及到了地下，涉及到了非标的一些活动，会发现它这其中的角色，运营环节，比单纯的线上产品复杂的多。

这说明什么线下队伍人数多是需要有标准化的动作的，阿里系以此优势为美团、点评、百度输出了众多管理者。只有标准才能快速复制，在城市和城市之间才能快速被学习。同时相应的赏罚制度，团队的纪律，文化感，也都会起到非常重要的作用。这个跟互联网公司崇尚的自由，目标导向的管理方式还是不太一致的。

六、背景信息

O2O 还将是传统线下零售企业实现电商化的一大选择。消费者随着线下零售连锁业的发展以及互联网、电商创新产品的出现，更多年龄更大、消费能力更强、对品质要求更高、商品品类需求更多样的消费者先是变成了网民，继而成为潜在的网购群体，只是他们形成新的心理障碍，对网购商品的真假、品质、体验差等存有担心。

传统线下零售企业一方面面临电商的竞争，一方面又有线下的门店优势。用 O2O 的方式，在构建自己电商平台的同时，更好地与线下的实体紧密结合，找到消除消费者网购障碍的方法，消费者仍然会被吸引，再次成为忠实的顾客。采用 O2O 营销模式，传统零售业有望与高速发展的纯电商站在同一条起跑线上。

七、关键点

与传统的消费者在商家直接消费的模式不同，在 O2O 平台商业模式中，整个消费过程由线上和线下两部分构成。线上平台为消费者提供消费指南、优惠信息、便利服务（预订、在线支付、地图等）和分享平台，而线下商户则专注于提供服务。在 O2O 模式中，消费者的消费流程可以分解为五个阶段：

第一阶段：引流

线上平台作为线下消费决策的入口，可以汇聚大量有消费需求的消费者，或者引发消费者的线下消费需求。常见的 O2O 平台引流入口包括：消费点评类网站，如大众点评；电子地图，如百度地图、高德地图；社交类网站或应用，如微信、人人网。

第二阶段：转化

线上平台向消费者提供商铺的详细信息、优惠（如团购、优惠券）、便利服务，方便消费者搜索、对比商铺，并最终帮助消费者选择线下商户、完成消费决策。

第三阶段：消费

消费者利用线上获得的信息到线下商户接受服务、完成消费。

第四阶段：反馈

消费者将自己的消费体验反馈到线上平台，有助于其他消费者做出消费决策。线上平台通过梳理和分析消费者的反馈，形成更加完整的本地商铺信息库，可以吸引更多的消费者使用在线平台。

第五阶段：存留

线上平台为消费者和本地商户建立沟通渠道，可以帮助本地商户维护消费者关系，使消费者重复消费，成为商家的回头客。

八、建议课堂计划

两个课时

第一个课时讲解 O2O 的具体概念及作用以及大众点评 O2O 模式的案例

第二个课时解答为什么大众点评 O2O 模式可以成功以及如何运营好 O2O 模式并且详细分析为什么 O2O 模式是大型零售商企业的必走道路。

案例五、“格瓦拉在 O2O 模式下的发展”

一、教学目的与用途

1.1 适用课程：网络营销、市场营销

1.2 适用专业：电子商务

1.3 教学目标：1.了解 O2O 模式电子商务的内容以及 O2O 对互联网和传统行业的影响；2.学会如何搭建 O2O 运营平台。

二、涉及知识点

网络营销及市场营销相关知识点

O2O 模式下的电子商务是如何运营的

三、配套教材

《O2O:移动互联网时代的商业革命》张波，机械工业出版社。

四、启发思考题

1. 格瓦拉主要的发展战略是什么？
2. 格瓦拉为何能在 O2O 模式下获得成功？

五、分析思路

①明确所分析的案例与已学课程的那些内容相联系，并找出该案例中的关键问题，以确定能应用的基本理论和分析的依据。

②察觉和判断出在案例中并未明确提出、也未有任何暗示的关键问题。

③选择分析该案例应采取的一般方法。

④认真思考，找出案例的整个系统中的主次关系，并作为逻辑分析的依据。⑤确定所要采取的分析类型和扮演的角色。

六、理论依据与分析

作为一家已获得 C+轮融资的“老牌”创业企业，格瓦拉最初是提供电影、KTV、酒吧、运动和健身五大业务资讯的生活信息类网站，2010 年，公司进行业务整合，重点发展“在线电影售票”业务，并首创推出了“在线选座”服务，在与团购网站单纯的价格大战中取胜，实现盈利，走向发展的快车道。

格瓦拉引领了业内四次首创：它是中国最早开拓电影在线选座的网络公司；最早推出预售影票模式；最早推出取票机器，首批获得国家行业认证；最早进入电影行业、参与影片营销的票务公司。四次创新奠定了其市场地位，在上海地区的市场占有率稳居首位。

2014 年 7 月，格瓦拉宣布已完成所有票仓城市的覆盖，并将业务领域拓展至演出、运动等娱乐生活服务之中。2014 年全年交易额超 20 亿元，接入影院超过 200 家，近 80%购票交易来自移动端，活跃购票用户达 3000 万，日均购票 25 万张。同时，其向产业链上游延伸，从用户控制扩张至产业控制，加强与上游制片发行公司的合作，将电影内容与适合的受众进行匹配，打通从电影制作到院线播放到受众的整条产业链。

七、背景信息

现阶段格瓦拉的 O2O 发展战略在业务布局上主要由电影、演出、运动三大业务板块构成，每个业务板块的服务略有不同，电影和演出两大类以票务为主，而运动分类则计划包括场地预订、购买会员卡和购买培训三类服务。在电影这个领域，除了众所周知针对用户票务服务的系列产品外，还有专为影院方和制片方开发的独立产品。由于运动场馆的预定模式与健身类场馆的会员卡模式差异较大，未来还可能将健身业务从“运动”O2O 战略板块中分离出来，单独成为一大业务布局方向。

而在格瓦拉最为看重和优先发展的电影票务 O2O 发展上，其着力打造从“获取信息—选座购票—入场观影—评价”的 O2O 娱乐服务链闭环。目前，格瓦拉在电影票务 O2O 发展上，已经开发和设计的三个针对用户的产品——网站、移动端、取票机，正是基于这条线索而设的。网站和移动端“格瓦拉@电影”为用户提供资讯和购票服务，在取票机取票后服务终止，之后再促使用户回到网站及移动端。

八、关键点

1. 针对 O2O 战略扩张方式，格瓦拉主要考虑的有三种：区域化的规模扩张、分类业务的横向扩张、电影业务的纵向扩张。

2. 格瓦拉如此巨大的出票量依靠两大“靠山”拉动——其一是群众基础，即始终支持格瓦拉的忠实“瓦友”，其二则是来自于技术与运营团队的给力表现

九、建议课堂计划

课前计划：提出启发思考题，请学生在课前完成阅读和初步思考。

课中计划：简要的课堂前言，明确主题。 案例课堂计划 45 分钟。

分组讨论：20 分钟，告知发言要求 小组发言：每组 3-5 分钟，控制在 15 分钟 。

引导全班进一步讨论：并进行归纳总结，10 分钟。

附 件

- 1、“O2O 网上订餐平台——饿了么” 案例使用说明 PPT
- 2、“星巴克 O2O 模式” 案例使用说明 PPT
- 3、“基于 O2O 的苏宁转型与升级” 案例使用说明 PPT
- 4、“大众点评交易平台” 案例使用说明 PPT
- 5、“格瓦拉在 O2O 模式下的发展” 案例使用说明 PPT

“饿了么”案例 使用说明

一. 教学目的与用途

1. 适用的课程：电子商务专业的网络营销基础与实践课程
2. 教学目标：1) 让学生理解O2O的概念与作用
2) 懂得如何运营O2O模式

二. 涉及知识点

- O2O与二维码的结合、O2O与电子商务、O2O与社会化网络营销
- O2O对中国消费者的影响、对消费体验的提升与改善
- O2O时代的支付之战
- 个人如何利用O2O来塑造品牌和影响力

实际操作的角度

- 如何做O2O的产品设计与架构
- 如何构建O2O组织并塑造其文化
- O2O的运营支撑体系和行为
- 大数据时代的O2O运营

O2O:移动互联网时代的商业革命

(电子版在 www.doutin.com 等网站上均有)

三. 配套教材

第一就是线上线下同价策略

首先线上线下同价的策略是对饿了么非常重要的。这个策略很大程度可以留住饿了么线下的会员并且在一定程度上打破线上线下壁垒，解决消费者选择困难，增加消费者黏性。而且线上线下同价可以加速推广饿了么自有的支付通道，因为饿了么支持消费者进行线上下单，线下取货。

四. 思考题

但问题是线下经营成本高，如若线上线下同价，而且要面临线上竞争对手的挑战，怎么才能协调收益？有一种阴谋论的说法是，饿了么依靠强大的议价能力来推高整个网络上的。

第二是店内扫码下单

这其实很容易被理解为是绕开了线下银联支付，而这是央行禁止的。但是线下扫码又是O2O的重要一环。饿了么要怎样去规避这样的政策性风险呢？

四. 思考题

五. 分析思路

想把自己的生意搬到互联网上来做，需要一个自己产品展现的载体，要么搭建一个网站平台，或者做一家网店，因为只有这样才能让别人找到你，其实做网站很容易，申请网店也很容易，而最难的是如何获取流量？流量相当于我们传统生意中的客户。如果让网站获取流量，那么离不开SEO优化技术，如果让网店获取流量，离不开电商运营的技术，这是两大主流的互联网流量推广技术，也是我们传统企业开辟互所以如果想要玩转O2O就要学习这两大技术。

五. 分析思路

首先是在线流量争夺，尤其是目标消费群体。只有获得可观的线上流量才能形成规模经济，进而通过精准营销行为将其转化成消费者。其次要解决的是支付问题，就如我们上面提到的，支付渠道的自有对于整合支付数据有非常重要的意义。再次是库存的统一问题，要打破线上线下的界限，必须要统一管理库存。库存无法很好地同步将使得商品管理分开，最终就是实体店退回变成库存，电商部分自建仓库又是一堆存货。或者是实体店货卖完了，却不知道电商仓库有多少货，也无法快速调配给各地实体店，反之亦然！而饿了么的强大的ERP系统给予了它集约化一体化管理。使得饿了么对供应商和物流的整合度达到95%。

五. 分析思路

再者就是价格问题，不管是差异化销售，还是双线同价。都需要自身有强的议价能力，才能更好的在互联网经济中生存。

最后还有很重要的物流问题，从可达性来讲，饿了么在偏远地区的布局让他这一块没有后顾之忧，也远远跑开了竞争对手。可以在很广的范围内完成销售、售后。

六. 背景信息

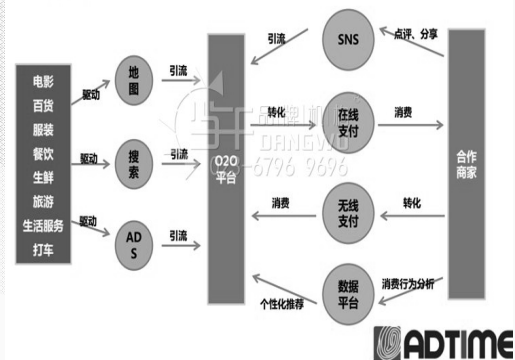
O2O是线上线下的一个有机结合，发挥着1+1>2的作用。尤其对于线下企业，以及拥有庞大线下资产或者线下资产是其主要赢利点的企业。这些企业不可能割裂开发展线下和线上业务，形成对立，更不可能抛弃其线下核心竞争力。并且在电子商务的时代需要将其线下的核心竞争力也转化成发展线上业务的优势。这些企业就需求一个新的E-commerce的模式。

六. 背景信息

尤其大型的零售企业，转型做O2O是一条必经的路。但是中国当下O2O正是摸着石头过河的一个阶段。讲了很好的故事，但却没有非常漂亮的数据。下面我们来分析一下O2O电子商务模式

O2O完整生态系统

◆ O2O是消费者、O2O平台与合作商家构成的生态系统。其中，地图、支付、数据是构成闭环的不可缺少的环节。



七. O2O的关键要点

第一阶段是使用成熟的电商开放平台，形成自营自采的品牌售卖，和线下相对独立，需要采取手段平衡渠道利益。

第二阶段是把联营品牌纳入整个ERP管理系统，从商品和财务的角度来统一管理。

七. O2O的关键要点

第三阶段是筹建独立的B2C平台，并形成全渠道布局。
第四阶段是打通线上线下会员，统一库存、支付体系，纳入移动终端产品多屏同步。

关键知识点和能力点

从实际操作的角度详细讲解了如何做O2O的产品设计与架构、如何构建O2O组织并塑造其文化、O2O的运营支撑体系和行为，以及大数据时代的O2O运营。

八. 建议课堂计划

两个课时

“ 第一个课时讲解O2O的具体概念及作用以及饿了么O2O模式的案例

第二个课时解答为什么饿了么O2O模式可以成功以及要如何运营好O2O模式并且详细分析为什么O2O模式是大型零售商企业的必走道路。 ”

感谢聆听~

星巴克案例使用说明（教案）



020模式的定义：

O2O即Online To Offline,是将线下商务的机会与互联网结合在了一起,让互联网成为线下交易的前台,消费者可以在线上了解到服务信息并且在线支付,预订服务的一种电子商务模式。

O2O模式的主要特点：就是线上吸引顾客,线下提供服务。



Starbucks Coffee Company 【案例分析】：

磨豆成金

——星巴克的传奇故事

Starbucks Coffee Company

咖啡及文化 饮品及美食 市场活动 星家俱乐部 星巴克责任
精选烘焙、新鲜现煮 完美臻选、爱的定制 热点活动分享 注册即享会员礼遇 回馈采购、社会责任

星巴克的每一位咖啡师
都是经过严格训练的“咖啡大师”
全心呈现此刻醇香丰厚
每一杯都堪称杰作

品尝大师的杰作

星巴克新品推荐

Starbucks Coffee Company

1971年,星巴克诞生于西雅图平民的传统市场区

1992年,纳斯达克成功上市

1998年3月,星巴克进入台湾

1987年,星巴克发生财政危机出售,舒尔茨筹资购买了星巴克,并且将其改名为星巴克公司

1996年,星巴克开始向全球扩张,第一家海外店开在东京

2000年5月进入上海,目前星巴克已成为了国内咖啡行业的第一品牌

1999年1月进入北京

Starbucks Coffee Company

目前国内咖啡消费60%为速溶咖啡,传统冲泡方式的咖啡消费仅占30%。按雀巢公司的统计,中国速溶咖啡40%的同比增长率、传统咖啡30%的同比增长率,未来中国的咖啡消费增长空间极大。

据波士顿咨询公司预计,中国在2015年之前将成为全球第二大消费市场,根据这种对中国消费市场发展前景的预期,星巴克公司把中国市场定位于其美国市场之外最重要的海外市场。



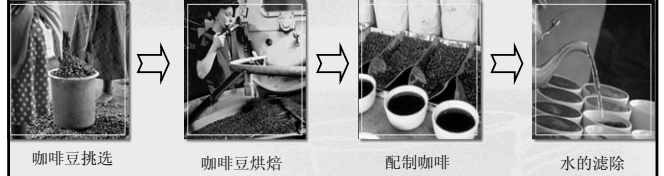
Starbucks Coffee Company

星巴克的品牌营销

- 口碑传播
- 咖啡宗教
- 音乐营销



星巴克坚信，只有优质的咖啡喝起来才会让人感到悠闲和惬意，他们对产品质量达到了发狂的程度。无论是原料豆及其运输、烘焙、配制、配料的掺加、水的滤除，还是最后把咖啡端给顾客的那一刻，一切都必须符合最严格的标准，都要恰到好处。



咖啡豆挑选

咖啡豆烘焙

配制咖啡

水的滤除



我们只推广上等咖啡豆，次等货我们绝对不碰。

——鲍德温



Starbucks Coffee Company

星巴克的营销理念

在一本剖析星巴克成功秘诀的畅销书《星巴克的感性营销》中，曾总结出77条星巴克感性营销的关键点，其中一条特别提到：“要想店开的好，就一定要让年轻女性成为顾客，只要做到这一点，男人自然会跟着女人一起光顾。”



Starbucks Coffee Company

星巴克O2O实践历程

星巴克在其CEO霍华德·舒尔茨的领导下一方面格外注重客户体验，始终致力于提供最好的咖啡及咖啡消费环境；另一方面，星巴克也十分注重利用互联网(Online)来营造线上社区为其整体品牌形象服务，以配合和促进线下(Offline)门店的销售。星巴克快速接受新事物速度较快，其互联网之路从1998年开始逐步展开。

Starbucks Coffee Company
星巴克MyStarbucksIdea网上社区5周年数据
 (品途咨询: 2013.04)

More than **150,000** ideas submitted over the past five years

2,000,000 votes have been cast on My Starbucks Idea - more than the last mayoral election in Chicago

Idea #3 **Free Wi-Fi**
7,500 Starbucks in the U.S. and Canada have Wi-Fi that can be accessed with just one click and no cost

Idea #154 **Matcha Coconut Frappuccino**

Idea #275 **Handout Mochitos**

Idea #233 **Pumpkin Spice Latte V.I.A.**

Idea #19 **Free Birthday Treat**
100,000 customers celebrated their birthday with a free treat over just 2 days last March 2-3

Idea #1 **Splash Sticks**
 Keeping clothes cleaner for the past 5 years

Idea #34 **Happy Hour**
 San Fernando, California is the happiest city with the most Frappuccinos created during Frappuccino Happy Hour

Idea #202 **Mobile Payment Through Drive Thrus**

Idea #128 **Cake Pops**
 More than **5,800,000** customers celebrated their birthday with a free treat over just 2 days last March 2-3

Starbucks Coffee Company

门店普及免费网络，吸引线下消费者

星巴克早在2001年和微软合作，开始在门店里为消费者提供Wifi收费网络服务。2010年10月20日，星巴克正式启动了 Starbucks Digital Network(星巴克数字网络)服务，使顾客在星巴克门店内可以通过免费的Wifi网络，免费阅读华尔街日报、纽约时报、今日美国、经济学人等付费内容。

Starbucks Coffee Company

利用社交网络，高效进行品牌推广

凭借线下良好的品牌声誉和线上妥善的运营，星巴克成为了各大社交网络上最受网民喜欢的餐饮品牌之一。

YouTube账号	视频观看次数	Facebook账号	Twitter账号
17587位订阅用户	749万	3426万“喜欢”(Like)	粉丝365万人

Starbucks Coffee Company

移动互联网时代积极进行O2O探索

2009年前，星巴克为客户提供短信查询附件门店的服务；根据客户在其网上社区 My Starbucks Idea的建议，2009年9月星巴克正式上线了第一个客户端 myStarbucks，使用户能更快捷地查询到附近店铺及菜单饮品信息。

Starbucks Coffee Company

移动互联网时代积极进行O2O探索

移动支付领域：2011年1月，星巴克就发布了移动支付的客户端，在第一年里星巴克移动交易额就超过2600万美元；到2013年1月，共有超过700万顾客使用星巴克的移动支付APP。

2012年8月向移动支付企业Square投资2500万美元；紧接着11月7日，Starbucks正式在其门店使用Square服务。2013年1月初，星巴克在其美国7000多家门店开售Square刷卡器，以10美元购买激活即送10美元余额的方式来进行促销。

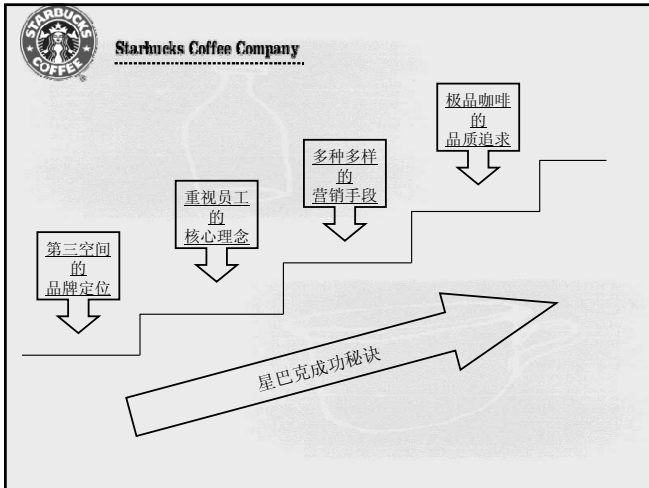
Starbucks Coffee Company

星巴克O2O实践成功经验总结

美国餐饮企业社交化排行榜TOP10
 (品途咨询: 2013.04)

排名	餐饮企业	Facebook 评分	Twitter 评分	YouTube 评分	社交化总分
1	星巴克 (Starbucks)	72.34	22.51	12.24	107.09
2	麦当劳 (McDonald's)	67.50	14.30	7.02	88.82
3	赛百味 (Subway)	48.48	46.89	7.93	73.29
4	塔可钟 (Taco Bell)	28.21	12.40	19.51	60.13
5	橄榄园 (Olive Garden)	47.95	2.27	2.45	52.67
6	苹果蜂 (Applebee's)	41.35	8.80	2.08	52.23
7	奇波特 (Chipotle)	22.70	10.85	17.28	50.83
8	布法罗鸡翅 (Buffalo Wings)	35.56	8.95	5.28	49.79
9	冰雪皇后 (Dairy Queen)	39.26	3.56	6.60	49.43
10	猫头鹰餐厅 (Hooters)	25.02	3.71	19.64	48.36

数据来源: The NRN Social 200 数据截止日期为2013年4月15日



Starbucks Coffee Company

成功之处

- 首先依赖于线下建立好的强大品牌优势，星巴克在四十多年的发展历程中一直坚持给顾客提供最好的咖啡和最佳的服务，其品牌美誉度受到各方高度肯定。
- 其次，星巴克积极主动尝试新事物，敢于用新技术去改造和提升其传统服务。和其它传统企业相比，星巴克的创新意识更强，其领导人直接参与和推动线上线下融合，无论从重视程度还是动作力度上都更为果断。
- 再次，星巴克在利用互联网进行品牌营销和推广方式上也有较多可取之处

Starbucks Coffee Company

依赖忠实客户在网上宣传星巴克的理念进行口碑营销，最终达到增加新顾客的目标。

举办线上创意活动(如个性签名饮品)，通过星巴克的奖励项目鼓励顾客积极分享，以加大网络传播广度。

一向坚持公益，其在网上推广时注重把品牌营销及公益紧密结合，号召网民参与的同时提高自己的美誉度。

采取全平台营销，而且根据Facebook、Twitter、Pinterest等平台的不同特点来进行对应的运营及开展有针对性的活动。

Starbucks Coffee Company

到目前为止，星巴克已经建立了官方网站+网络社区+社交媒体三者紧密结合的线上运营思路，2011年8月星巴克还开通了购物网站(starbucksstore.com)，从O2O的角度来讲，星巴克的线上部分已经高效承担了品牌营销、产品销售及客户关系管理的三重作用，结合移动互联网的特点，通过在移动支付领域的创新，星巴克的线上和线下已经实现高效融合。

Starbucks Coffee Company

星巴克O2O经验对国内餐饮同行的启示

相比星巴克线上高效承担了品牌营销、产品销售及客户关系管理三重作用，中国绝大多数餐饮企业并没有从战略上重视线上的作用。虽然很多中国本土餐饮企业已经开通了相关的社交媒体及社交网络账号，但和国外餐饮企业相比，中国本土餐饮企业利用社交媒体或社交网络的能力还非常弱。品途咨询观察中国TOP30本土餐饮企业的官方微博发现，绝大部分企业的官方微博还处在摆设阶段，粉丝少、微博数量少、和粉丝沟通少是它们的共同特点。

Starbucks Coffee Company

启示

- O2O线上线下结合是未来的趋势，中国本土餐饮企业只有更好地利用好互联网，日后才能有机会成为长盛企业。有实力的本土餐饮企业尽早建立专门团队，统筹企业的线上营销和销售业务；积极学习和适应社交网络及社交媒体，确保企业品牌在各大平台上的正面曝光；坚持创新，以创意结合礼品赠送等形式来加强和线上用户及粉丝的交流，根据线上意见反馈来完善线下服务。
- 未来几年将是中国餐饮行业转型升级的关键，中国餐饮企业应该积极拥抱变化，尽快用先进的互联网武装自我，找到线上和线下的融合点，以O2O思维努力打造企业未来的核心竞争力。



Starbucks Coffee Company

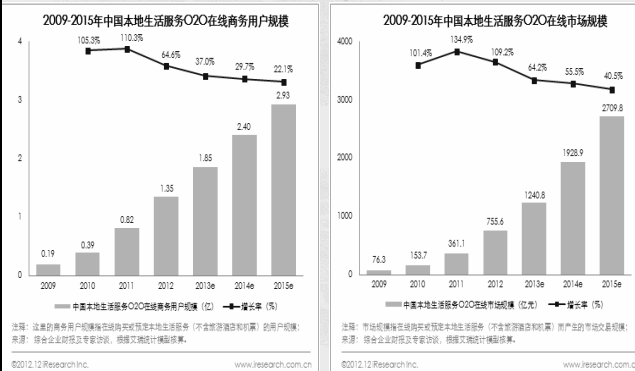
启示

O2O线上线下结合是未来的趋势，中国本土餐饮企业只有更好地利用好互联网，日后才能有机会成为长盛企业。有实力的本土餐饮企业尽早建立专门团队，统筹企业的线上营销和销售业务；积极学习和适应社交网络及社交媒体，确保企业品牌在各大平台上的正面曝光；坚持创新，以创意结合礼品赠送等形式来加强和线上用户及粉丝的交流，根据线上意见反馈来完善线下服务。

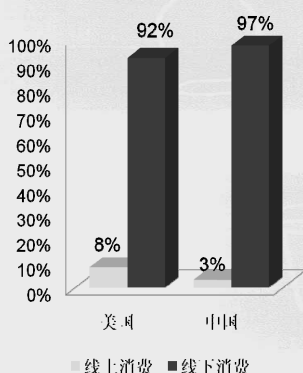


Starbucks Coffee Company

2012年中国本地生活服务O2O在线商务用户规模为1.35亿，市场规模达755.6亿元



O2O模式的发展趋势:



数据显示，即使在电子商务最发达的美国，美国线上消费只占8%，线下消费的比例依旧高达92%。而中国的这一比例，分别为3%和97%。在将来的5年国家将进一步提升服务业的GDP占有量。充分相信，O2O在中国打开的将是一个万亿元级别的市场。

创新工场CEO李开复：O2O未来会改变中国



O2O未来会改变中国

谢谢观看!

苏宁案例使用说明 (教案)



O2O发展的四个必要阶段

第一阶段是使用成熟的电商开放平台，形成自营自采的品牌售卖，和线下相对独立，需要采取手段平衡渠道利益。

第二阶段是把联营品牌纳入整个ERP管理系统，从商品和财务的角度来统一管理。

第三阶段是筹建独立的B2C平台，并形成全渠道布局。

第四阶段是打通线上线下会员，统一库存、支付体系，纳入移动端产品多屏同步。

苏宁案例详解

首先是在线流量争夺，尤其是目标消费群体。只有获得可观的线上流量才能形成规模经济，进而通过精准营销行为将其转化成消费者。其次要解决的是支付问题，正如我们上面提到的，支付渠道的自有对于整合支付数据有非常重要的意义。苏宁旗下的第三方公司推出了易付宝。苏宁的自有支付渠道将会给O2O布局奠定稳固的基础。再次是库存的统一问题，要打破线上线下的界限，必须要统一管理库存。库存无法很好地同步将使得商品管理分开，最终就是实体店退回变成库存，电商部分自建仓库又是一堆存货。或者是实体店货卖完了，却不知道电商仓库有多少货，也无法快速调配给各地实体店，反之亦然！而苏宁的强大的ERP系统给予了它集约化一体化管理。使得苏宁对供应商和物流的整合度达到95%。

再者就是价格问题，不管是差异化销售，还是双线同价。都需要自身有强的议价能力，才能更好的在互联网经济中生存。而目前电器线上销售量只是线下销售的10%不到，苏宁作为零售巨头，掌握着电器很大一部分的销售渠道，所以拥有着强大的议价能力。

最后还有很重要的物流问题，从可达性来讲，苏宁在偏远地区的布局让他在这一块没有后顾之忧，也远远跑开了竞争对手。可以在很广的范围内完成销售、售后。

苏宁O2O发展历程

2012年：O2O战略元年

2012年：O2O战略元年
2012年3月，苏宁云商董事长张近东在北京两会期间提出，苏宁的目标是要做中国的“沃尔玛+亚马逊”，苏宁的O2O模式就此开启。同时这一年也被称为苏宁的O2O元年，中国O2O也因此拉开了发展的序幕。

2013年：O2O战略布局年

2013年2月，在苏宁2013年春季工作部署大会上，张近东表示，苏宁要为中国零售业的春天做出贡献。做线上线下的零售服务商，“店商+电商+零售服务商”，以互联网技术为基础，整合苏宁前台后台、融合苏宁线上线下，服务全产业链、服务全客群。

2014年：O2O战略落地年

2014年2月，为推动O2O融合，苏宁对组织架构进行了又一次深入调整，原来负责线下实体店经营的连锁平台经营总部和负责线上苏宁易购经营的电子商务经营总部统一整合为全新的“运营总部”。

为什么O2O是大型零售商企业的必走之路



O2O是线上线下的一个有机结合，发挥着1+1>2的作用。尤其对于线下企业，以及拥有庞大线下资产或者线下资产是其主要赢利点的企业。这些企业不可能割裂分开发展线下和线上业务，形成对立，更不可能抛弃其线下核心竞争力。并且在电子商务的时代需要将其线下的核心竞争力也转化成

发展线上业务的优势。电子商务已实现全民普及，过热后的降温将是必然。

O2O模式一定是电子商务必然趋势。

为了长远发展，O2O应做哪些方面的改进



无信不立

从整个O2O发展的角度看，应该建立完善的诚信机制

商家资质

可以和当地的工商部门或消协进行合作加强对商家的经营资质及经营行为进行审核

创新能力

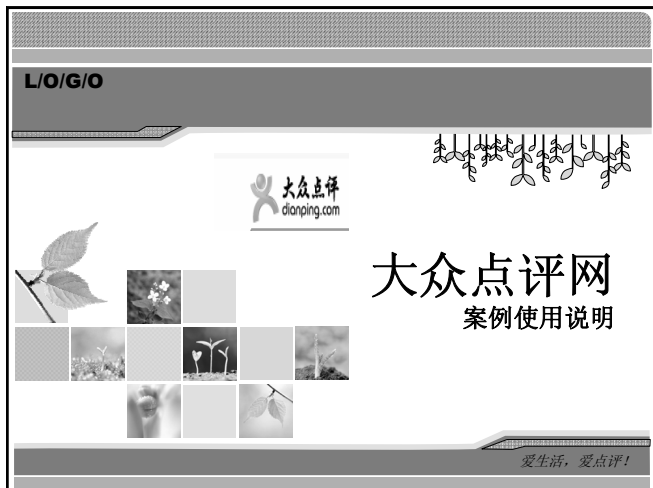
经营模式上多元化，考虑挖掘更具潜力、更具竞争力的业务模式。面对不同的细分市场O2O需要开发差异化的功能模块

谢谢观赏

THANKS

思考题：谈谈你对O2O
模式对中国未来发展的看法？





目录

- 1 教学目的与用途
- 2 涉及知识点
- 3 配套教材+背景介绍
- 4 思考题
- 5 分析思路
- 6 O2O的关键要点
- 7 建议课堂计划

教学目的与用途

- 1、适用的课程：电子商务专业的网络营销基础与实践课程
- 2、教学目标：
 - 1) 让学生理解O2O的概念与作用
 - 2) 懂得如何运营O2O模式

涉及知识点

- 1、O2O与二维码的结合，O2O对中国消费者的影响
- 2、O2O与电子商务、O2O与社会化网络营销、O2O对消费体验的提升与改善、O2O时代的支付之战，以及个人如何利用O2O来塑造品牌和影响力
- 3、从实际操作的角度详细讲解了如何做O2O的产品设计与架构、如何构建O2O组织并塑造其文化、O2O的运营支撑体系和行为，以及大数据时代的O2O运营。

配套教材+背景介绍

● O2O:移动互联网时代的商业革命
(电子版在www.doutin.com等网站上均有)

O2O是线上线下的一个有机结合，发挥着1+1>2的作用。尤其对于线下企业，以及拥有庞大线下资产或者线下资产是其主要赢利点的企业。这些企业不可能割裂开发展线下和线上业务，形成对立，更不可能抛弃其线下核心竞争力。并且在电子商务的时代需要将其线下的核心竞争力也转化成发展线上业务的优势。这些企业就需求一个新的E-commerce的模式。

思考题

- 1、随着高德等有地图牌照的公司收集的线下商户信息越来越全，点评这方面的累积可能很快会被消磨掉。高德地图已经提供商场的室内地图，再进一步很可能是货架分区之类的店内地图，如果配合Google Glass之类的设备，点评找店铺这个功能会不会落入地图导航类公司的手里？

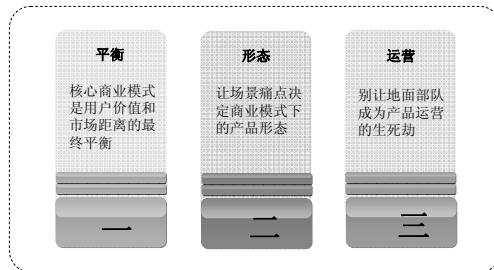
思考题

- 2、由于点评的开放性，必然导致大量垃圾评论和无效信息的干扰，如何有效的过滤这些内容又不影响用户的使用？



分析思路

大众点评十二年三大历程



分析思路

核心商业模式是用户价值和市场的最终平衡

大众点评在创建的时候，是以信息提供来作为自己的主要模式的，它会提供一些商户的名单，在这些名单上面会有一些评价，那它要提供的是什么呢？就是帮助用户去做决策，用户来看哪一家餐厅可以去吃，哪一家餐厅的菜更好吃。随着团购模式的介入，点评在09、10年也加入到了千团大战。从单纯的内容模式过渡到交易模式。

在交易的模式下，大家更注重的是把用户的一些行为属性，一些动作记录下来。能够在这个过程中，再转换一种形式，通过广告的模式去盈利

从点评的产品进程来看，从团购到发展会员卡产品，预约预定产品，以及到现在大家非常熟知的闪惠这样一个产品，点评从交易开始转向服务

所以点评也是沿用了相同的逻辑，把付费的环节进行记录。记录了之后，再往效果广告这个方向走。这便在保证了用户端轻产品的情况下，给商户端也带来了利益。

究其根本，大众点评在商业模式的转换中，特别的在意商户端，这可能就是很多O2O行业的从业人员所忽视的一个问题。



分析思路

让场景痛点决定商业模式下的产品形态

点评是2003年建立的，2005年的时候它推出过一款产品，叫做实体会员卡，但事实这个产品并不好，卡片的使用比例非常低。具体的原因，其实很容易理解，这种产品形态其实改变了人们在那个场景下的付费习惯。所以在这个场景下会发现，用户的痛点并没有被非常好的解决，不是去改变了用户本身，以及商家的一些消费习惯，同时让付费的过程变得更复杂了。

接下来是电子优惠券产品，相比实体会员卡，这个产品要成功很多。但那还是PC的时代，大家需要去上网，把电子券下载下来再使用。但无疑在消费场景中它还是做了优化的。

所以两种产品的演进过程就会有所不同。大众点评的产品演进是针对某一个核心领域，某一类用户在优惠以及商家在流量上的问题持续不断的，根据场景调整。



分析思路

别让地面部队成为产品运营的生死劫

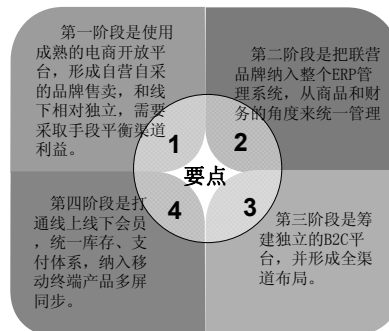
涉及到了服务业，涉及到了第三产业，涉及到了地下，涉及到了非标的一些活动，会发现它这其中的角色，运营环节，比单纯的线上产品复杂的多。

这说明什么线下队伍人数多是需要有标准化的动作的，阿里系以此优势为美团、点评、百度输出了众多管理者。只有标准才能快速复制，在城市和城市之间才能快速被学习。同时相应的赏罚制度，团队的纪律，文化感，也都会起到非常重要的作用。这个跟互联网公司崇尚的自由，目标导向的管理方式还是不太一致的。

尤其大型的零售企业，转型做O2O是一条必经的路。但是中国当下O2O正是摸着石头过河的一个阶段。讲了很好的故事，但却没有非常漂亮的数据。



O2O的关键要点



O2O的关键要点



● 关键知识点和能力点：

从实际操作的角度详细讲解了如何做O2O的产品设计与架构、如何构建O2O组织并塑造其文化、O2O的运营支撑体系和行为，以及大数据时代的O2O运营。



建议课堂计划



建议用时：两个课时

第一个课时

讲解O2O的具体概念及作用以及大众点评O2O模式的案例

第二个课时

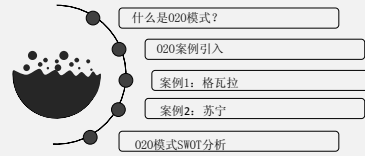
解答为什么大众点评O2O模式可以成功以及要如何运营好O2O模式并且详细分析为什么O2O模式是大型零售企业的必走道路。





格瓦拉O2O模式下的电商 案例使用说明

2015-11-30



2015-11-30

什么是O2O模式？

O2O即Online To Offline（在线离线/线上到线下），是指将线下的商务机会与互联网结合，让互联网成为线下交易的前台，这个概念最早来源于美国。

O2O的概念非常广泛，只要产业链中既可涉及到线上，又可涉及到线下，就可通称为O2O。主流商业管理课程均对O2O这种新型的商业模式有所介绍及关注。

2013年O2O进入高速发展阶段，开始了本地化及移动设备的整合，于是O2O商业模式横空出世，成为O2O模式的本地化分支。



2015-11-30

公司及团队简介：

公司全称：上海格瓦商务信息咨询有限公司

成立时间：2009年

所处行业：互联网生活服务

主营业务：电影行业O2O

行业地位：四大首创，带动行业革新

管理团队介绍：CEO刘勇

Gewara
格瓦拉 ∞ 生活

2015-11-30

案例一：格瓦拉

起源：

当专家和企业家还仅在概念层面纠结O2O是什么，O2O要怎么做的时候，其实中国早已经有了一个行业和一群人在默默实践着O2O，这个行业便是影视娱乐服务业。在日常生活中，消费者有时候自己想要看一部电影，却不知道到哪家影院才可以看，而到2005年，人们便开始能够在网上购买电影票，如网票网、时光网等，但在网上选购电影票应该从2010年开始普及的，在格瓦拉、时光网、豆瓣等专业力量进入之后。2010年，我们就已经可以在线上购买电影票，然后拿到线下的影院去核销。在那个时候，甚至还没有O2O这个概念，更谈不上像现在这么流行。

2015-11-30

格瓦拉@电影：

- 1) 获取影片信息：主要内容是用户撰写的影评、哇啦（产品形态类似微博的短评互动）以及用户观影的评分。
- 2) 获取影院信息：完善排片表和影院信息，关注到停车场、3D眼镜、赠送爆米花等细节问题。
- 3) 选座购票：网站的选座购票系统与影院售票系统同步。
- 4) 入场观影：虽不能直接向用户提供影片放映的服务，但由取票机完成最后的衔接。
- 5) 发表观后感：影评和哇啦这两个UGC板块构成一个类似大众点评的自循环，再次将用户从线下导回线上，并促使新需求的发生。

在这个O2O闭环中，影院的角色被大幅弱化，几乎成了一个单纯的放映厅。而格瓦拉包办了放映之外的多重服务，在每个阶段都能对用户形成有效的影响。由此可见，格瓦拉的确不只是一个票务站，还是一个以“在线选座”为核心的观影解决方案。

2015-11-30

O2O模式的成果:

根据格瓦拉数据,截至2013年年底,手机购票比例已超总出票量的60%,日均手机出票量近50000张。格瓦拉全国各分站的手机端购票用户平均增长率达130%;其中武汉、北京、深圳购票用户涨幅遥遥领先,分别为300%、150%、135%。同时,随着其O2O的不断完善和发展,在线选座业务得到越来越多影院和系统方的认可。“2012年,格瓦拉受到来自盛大网络和鼎晖的投资,员工增加到了200多人,除电影票务外,演出、话剧票的销售和体育场馆的预定也占到了其营业总额的20%,年收入也从最早的12张电影票迅速增长为4.7亿元。”目前格瓦拉有1500万粉丝(即注册用户)。每日首页浏览人次有300万,在其所有的订单中手机订单已超过60%。在贺岁档的时候,每日的出票量更是达到8万张。格瓦拉因为对用户足够用心,因而市场也对其有着最热烈的回应。

2015-11-30

案例总结:

对影院而言,有些地方的影院甚至连电脑、宽带也没有,跟这些企业谈O2O他们也不懂,更谈不上影视娱乐服务业O2O后续发展。如何让数千万的小微影院融入到移动互联网发展浪潮中来,让互联网与传统产业相结合,这中间要做的还有很多。

格瓦拉当前正在打造的O2O娱乐服务链闭环,已经超越简单的电影票务销售层面,而是在不断地网聚大量的、宝贵的消费者及客户资源,进一步拉近与影院的关系。首先,格瓦拉的拓展团队会与影院团队一起开发影院特色、周边资源,在网站上被更多的人看到。其次,格瓦拉经常会收到瓦友们的好评,在消费者看来通过格瓦拉官网,他们竟然可以参与大片预售、参加点映场、明星见面会,这些都让他们非常欣喜。再次,每逢节日,格瓦拉会协同爱电影的粉丝们,在影院阵地举办活动。这些活动也能帮助影院在前期增加关注度,并在活动当天烘托现场氛围。最后,格瓦拉还推出全国城市版格瓦拉观影攻略,满足资深影迷们挑剔的观影需求。

2015-11-30

案例二:苏宁易购

苏宁易购,是苏宁云商集团股份有限公司旗下新一代B2C网上购物平台,现已覆盖传统家电、3C电器、日用百货等品类。

2011年,苏宁易购将强化虚拟网络与实体店面的同步发展,不断提升网络市场份额。

未来三年,苏宁易购将依托强大的物流、售后服务及信息化支持,继续保持快速的发展步伐;到2020年,苏宁易购计划实现3000亿元的销售规模,成为中国领先的B2C平台之一。目前位居中国B2C市场份额前三强。总部位于江苏省南京市。

链接:

B2C模式的定义:电子商务的一种模式,也就是通常说的商业零售,直接面向消费者销售产品和服务。

2015-11-30

苏宁冲击传统模式 O2O定义新零售!

2013年6月8日,苏宁全国所有门店、乐购仕门店销售的所有商品将与苏宁易购实现同品同价,苏宁开始将全新的“电商+店商+零售服务商”的新云商战略推进到实施阶段,同时,苏宁的组织架构也从过去线上线两套体系、两个品牌运作的模式转向一个公司两个窗口的模式。

家电行业人士梁振鹏表示,“苏宁的线上线下同价可以说是苏宁发展历史上的第三次转型,其O2O模式也开始正式全面运行,总而言之,苏宁解决了互联网购物缺乏体验的难题,这也同时会给其他传统零售商带来极大的冲击。”

“一方面,苏宁未来的实体店的功能要发生转变,除了销售外,着重增强展示、体验、服务等。另一方面,它的运营方式也是互联网化的,用本地化的营销,社交化的传播,推动两个渠道的融合。”

2015-11-30

苏宁首届O2O购物节

2013年11月8日,苏宁首届O2O购物节将正式启动,抢占11月京城零售消费市场。

苏宁在为期四天四夜的购物节中引入诸多O2O元素,如线上线下商品的通卖和促销统一、推出社交与游戏深度结合的“拉帮结派”等活动。

而刚刚收归苏宁旗下的PPTV也将助力O2O购物节,实现OVO(online video offline)互动视频购物,届时将针对门店和线上消费者实现现场直播及社交互动。

2015-11-30

效果:

非电器品类增长达到去年15倍!

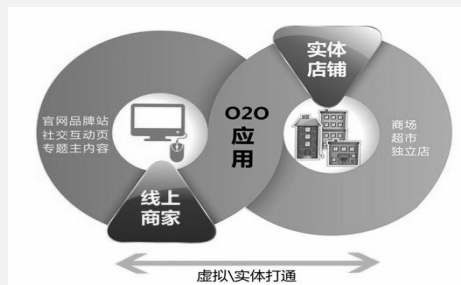
整个双十一期间,苏宁线上和线下渠道销售均实现了大幅度增长,仅仅是11月8日活动第一天,整体销量就超过了去年整个双十一,仅仅是11月8日活动第一天,苏宁易购整体销量就超过了去年整个双十一,而9至11号随着周末的到来,每天销量呈30%以上递增,11.11日当天将迎来爆发期,双十一期间苏宁易购销量将突破去年同期的8倍以上。

2015-11-30

总结:

O2O不是一个行业,而是一种思维方式,是传统行业的移动互联网化。一般来说它跟以下三方面有关:一是移动技术,根据手机的特性,如GPS、拍照、麦克风等,可以解决互联网无法解决的问题;二是互联网生产关系,即互联网人的思维、互联网获取用户的方式;三是传统行业。因此,用互联网改造传统服务业,成为了O2O的命题。

O2O被称作万亿的市场机会和未来的发展趋势,是近年业内谈论的热点话题:尤其是在互联网行业,大家都在争夺这块蛋糕。但现实情况是:由于广大商家和小企业的信息化发展水平参差不齐,相应的技术环节、支持环节、运作环节还跟不上互联网的步伐,尤其是娱乐服务业,其O2O发展之路漫长而曲折。



O2O模式SWOT分析

Strengths优势	Weaknesses劣势
(1) 以线下实体服务体验为商品,打破现有电子商务模式; (2) 以手机、平板电脑为服务终端,实现无地域、无时限的移动互联消费; (3) 消费质量可查询,商品到货速度快。	(1) 在电子商务领域还不够完善,国内还未形成成熟的体系; (2) 国内类似模式的增长过快,信息真实性不能保证,间接影响O2O发展。
Opportunities机会	Threats威胁
(1) 借助移动互联网的发展,有效发挥出O2O营销模式的特点; (2) 电子商务行业对于线下实体服务的体验供小于求。	(1) 对于新出现的模式容易被效仿,影响发展 (2) 支付系统不够完善,第三方支付系统阻碍。

O2O行业目前格局

平安夜,大众点评CEO张涛接受了媒体专访。

“O2O很像4年前的电商,争相跑马圈地,抓新用户。”张涛称,2015年将是重要的一个节点,市场蛋糕究竟怎么划分,很可能在这一年确定。

在张涛看来,与目前在一、二线城市胶着拉锯、三、四线城市呈现白热化竞争的团购市场相比,O2O行业中的效果广告模式的竞争度更低。



