

## 模式篇

## 模式：“轻”“重”选择题

O2O自2013年进入高速发展阶段。传统企业纷纷转型，创业新贵也加速入局。与移动设备愈加紧密的融合后，让O2O商业模式变得更加多元，却又暗含各自的痛点。从运营范畴划分，当前O2O企业分为自营“重模式”和平台“轻模式”，自营体系完善、提速慢，平台扩张迅速、品控难。在线上线下融合加速的背景下，如何选择合适自身的发展模式，成为O2O企业面临的一道选择题。



## ·关键词·

## 高频VS低频

根据消费者对O2O服务的使用频次，O2O服务可分为高频和低频。前者如外卖O2O、出行O2O、生鲜O2O等，消费者使用频率较高；后者如家电维修O2O、二手车O2O等，使用频率较低。瞄准不同频率的O2O服务，客单价、毛利率均有不同。

## 刚性需求VS弹性需求

根据消费者的需求程度，O2O服务可分为刚性需求和弹性需求（非刚需）。前者多指消费者日常生活中的生活必需品或服务；后者拥有较多的替代产品。针对不同服务需求，O2O模式发展特点不同。

## 标品VS非标

标准化产品便于企业进行一体化管理，把控商品或服务的品质；非标产品便于企业摆脱价格战，打造企业壁垒，如3C电商平台在采购商品时往往会选择不同型号的产品。前者在市场中价格竞争激烈，后者则面临品质把控、统一服务标准等难题。

## 同质化VS差异化

相同或类似的商业模式让企业间同质化竞争加剧。从最早的团购行业就可以看出，经历“千团大战”之后，能够存活的玩家不过个位数。凭借稀缺资源、独特模式，打造差异化成为创业者的共识。

## 线上VS线下

线上、线下企业经过最初的对抗开始走向合作。2015年一批上门服务O2O兴起，但受限于设备、环境等硬件原因，逐步需求线下店支撑。传统企业意识到了O2O模式的重要性后开始逐步调整，但对互联网基因的缺乏，导致调整步伐缓慢。

## 概念热炒

在中国，2014年被人们称为是O2O元年，2015年则是O2O混战的开始。O2O概念最早于2010年由美国支付公司Trial Pay创始人Alex Rampell提出，强调“互联网成为线下交易的前台”的含义。但O2O概念并没有在美国走红，反而在传播到中国之后被人们广泛传播。自2010年团购网站在国内兴起，便拉开了O2O进入中国的序幕，只不过当时的团购概念更被人们所熟知。

O2O模式有一套基本的商业逻辑：用户在线上平台预先支付，然后到线下消费体验，商家实时追踪其营销效果，由此形成闭环的商业服务和体验过程。在国内O2O模式发

展的萌芽阶段，为了区别于以往的网络实体零售，O2O模式更多被人们理解为是生活服务领域的电商形态，但这过分局限了O2O模式的应用范围。通过线下营销，带动线上平台流量；通过线上推广，增加线下门店客流，O2O的概念同样适用于商品零售。2013年，“苏宁电器”更名“苏宁云商”，并提出打造“店商+电商+零售服务商”的商业模式，O2O概念逐渐被泛化。国务院总理李克强于2015年十二届全国人大三次会议政府工作报告中首次提出“互联网+”行动计划。作为“互联网+”的概念体现之一，O2O模式成为企业寻求创新转型、渠道扩张的新出路。

## 模式分化

从运营模式上，O2O可分为自营类和平台类两种类型。自营类通常被定义为重模式，企业要对运营、服务的工作人员进行日常培训和管理。此外，若在商品的渠道、物流的建设等方面通过自营模式运营，可以最大程度地保证服务的质量，但同时也意味着企业要进行相当大的资金和资源投入。与自营重模式对应的是平台轻模式。企业负责平台搭建，商品可通过与品牌商合作提供，服务可寻找服务提供商提供或企业提供服务，但服务人员通过整合社会闲散资源获取。

平台轻模式的好处在于企业前期无需大量的资源投入，可以较快进行市场扩张，易于推广。但问题在于难以把

控服务质量，一旦出现纠纷，若无法及时处理妥善，会严重影响用户口碑。相对而言，自营重模式对商品渠道、服务质量、人员培训以及物流建设等多方面进行把关，商品和服务拥有更强的把控力，成本通常较高，但在城市拓展方面速度也相对较慢。

在O2O发展初期，平台轻模式因为市场扩张快，用户量短期增长明显，更受资本的认可。也有很多O2O企业采用自营模式运营。因为在移动互联网时代，用户的口碑往往被认为是企业的生命线。当然，企业为了可以更加灵活的运营，在控制成本的同时保证适当的扩张，“自营+平台”的模式更为常见。

## 群雄并起

自O2O模式兴起以来，对传统行业的冲击自不必说，同时也加剧了互联网企业之间的竞争。当前市场中，不仅BAT巨头相继加码O2O市场，各垂直领域的小巨头更是快马加鞭、攻城略地，此外还有数不清的创业企业层出不穷。2015年被称为是O2O行业混战的一年，这一方面是政策导向的推动，同时也是上半年资本涌入造成的结果。根据商务部公布的数据显示，2015年上半年，国内O2O市场规模达3049.4亿元，同比增长高达80%。

按照不同的商品和服务品类，O2O市场可细分为本地生活服务O2O、跨境O2O、实体商业O2O等不同领域。尽管

每个领域都有大、小巨头或是明星企业，但是谁能从行业中脱颖而出仍无定数。在商业模式没有定论的情况下，每家企业都在摸着石头过河，虽然存在诸多风险，但也让人们们对O2O模式充满想象。在当前的O2O行业中，同样存在同质化竞争严重、难以实现盈利等瓶颈，不少领域也存在缺乏行业标准的问题，谁能率先在行业中建立标准，谁就有领先同行的可能。在这场混战当中，资金是企业比拼的方面之一，但同样也是在模式、团队、创新上的较量。今年下半年逐渐进入资本寒冬，一大批依靠融资存活的O2O创业企业走向消亡，巨头企业也纷纷联姻，开始抱团取暖。