

痛点调查

自营O2O扩张缓慢 (以外卖O2O为例)

平台	模式	市场份额
美团外卖	第三方配送为主	34.49%
饿了么	第三方配送为主	33.47%
百度外卖	第三方配送为主	12.70%
到家美食会	自建配送团队	2.43%
叫个外卖	自建配送团队+中央厨房	未排入统计

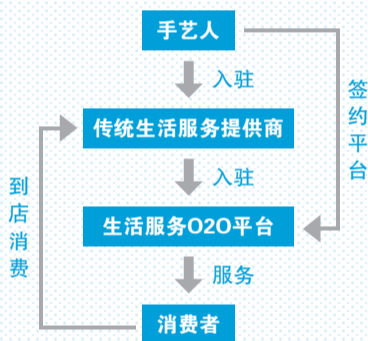
痛点1

自营：重模式难提速

自营被认定为O2O的重模式，“重”的一方面在于服务团队的建设。多数重模式O2O企业都拥有自己的服务团队，如外卖O2O到家美食会、家政行业的58到家、美业O2O美道家等。彻底“去中介化”、直接对接服务者是选择重模式企业的最理想状态。但这种模式在让企业对服务品质严格把控的同时，也因此需要承担服务人员的技能培训、人员管理等成本支出，在开拓新型城市时需要大量的资金和经历投入，难免拖累扩张速度。因此，大多数自营O2O企业放弃大而全的路线，多选择在垂直领域深挖，或锁定部分受众群体。这种模式尽管发展缓慢，却可以保证用户的忠诚度和口碑。

自营O2O模式之“重”也体现在物流方面。以生鲜O2O天天果园为例，生鲜O2O在物流配送过程中，环节越多、时间越长，损耗越大。天天果园诞生于上海，2015年4月进入北京市场，第一件事就是搭建两小时送达物流体系。一个月后，天天果园宣布获得京东领投的7000万美元C轮融资，并直言京东的自营物流经验和支撑将成为天天果园发展的一大助力。天天果园成立于2009年，前身为传统水果商，有着丰富的采购和销售经验，发展至今也算得上是垂直生鲜电商、O2O领域的巨头之一。尽管如此，对于搭建一套完善的自营物流体系依旧不是一件容易的事情。

平台O2O模式流程 (以生活服务业O2O为例)



痛点2

平台：品质难把控

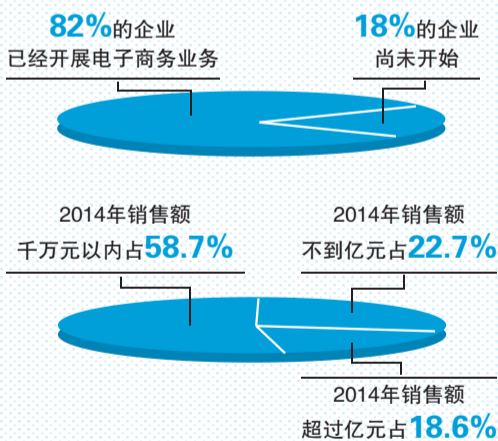
所谓O2O平台更多是指轻模式，即搭建网络平台，为商家提供订单、服务的模式。轻模式的优势是：扩张速度快，短期内可占据市场；可与更多商家合作，服务项目更为丰富；搭建成本低，利于中小创业者入局，而且从资本的风向来看，用户和规模增长迅速的平台轻模式，也更受到资本的青睐。但该模式服务质量难以把控、维持平台困难、商家流失和盈利难等是轻模式可能遇到的问题。

缺乏实体店、自营人员保驾护航的平台O2O，被质疑最多的就是服务品质的控制。在外卖O2O兴起之初，饿了么、美团外卖等平台是餐饮行业轻模式的代表，自

入局后迅速占领了市场。《2015年1月外卖O2O市场研究报告》显示，外卖O2O市场份额中，饿了么以28.4%位居第一，美团外卖以27.6%位居第二，两者占据了56%的份额。然而，配送慢、餐品质量差等问题被多次曝光。此后，两者先后开始自建配送物流，并加强对餐厅运营、卫生资质的审核。另外，如家政O2O企业云家政，截至2015年8月，云家政登记在录的有效阿姨超过30万，但并不拥有线下家政公司、门店，所有加入平台商家由线下商铺进驻，但依旧避免不了服务品质遭质疑的困境。此后，云家政开始加速寻求线下门店支撑，通过与优质的线下家政门店合作，提升对服务品质的把控。

传统商业创新瓶颈

(以2014年中国连锁百强企业为调查基数)



痛点3

线下：思维仍僵化

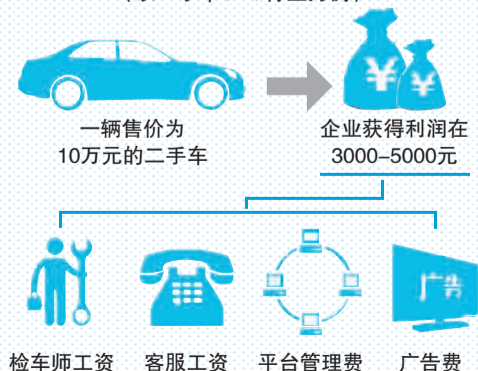
自新兴O2O商业模式兴起以来，传统商业模式遭受了巨大冲击，消费者行为习惯的转变，要求传统商业企业适应这个时代，尽管拥有丰富的线下运营经验、渠道资源以及人员储备，但转战线上对于传统商业企业来说并不容易。以传统零售企业为例，很多零售企业打出了试水O2O创新商业模式的口号，但只是通过开辟线上端口销售商品，这只能算做开辟了电商渠道。在传统商业思维扎根已久的情况下，互联网更多被认为是企业增加销售渠道的一种方式。

在资本的推动下，电商企业都在烧钱大打价格战，没有外部财力输入的传统零售企业并无优势。O2O更讲究的是线上线下的双线互通，如线上线下同

价、互动营销、会员体系共享等。传统零售企业已经认识到了思维转变的重要性，但考虑到互联网基因、人才和既有模式等问题，转型、调整、创新还有很长的路要走。

在商业服务领域，传统服务企业同样存在痛点。生活服务O2O近两年发展迅猛，洗车、洗染、美容美发等领域的O2O企业受到资本和用户的青睐。相较而言，传统服务企业因为模式固定，发展缓慢难以得到外部资本扶持，而线下门店也需要支付高额的房租、人力等成本，很多企业想要尝试创新模式，需要外聘或组建技术团队，在多重困难压身的情况下，往往心有余而力不足。

“烧钱”致入不敷出 (以二手车O2O行业为例)



痛点4

线上：收支难相抵

O2O企业难盈利已不是什么鲜为人知的秘密，与其说盈利是O2O模式的痛点，不如说是新兴模式下的普遍现象。在行业发展初期阶段，消费者使用习惯尚未养成，企业需要投入大量的资源和资金进行市场推广。一方面扩大知名度，同时也是在改变消费者的认知观念。以二手车O2O行业为例，优信二手车3000万元砸向好声音30秒决赛广告；从58赶集分离出来的瓜子二手车，初期广告预算达2亿元。巨额的广告投入，让人们看到了二手车O2O的财大气粗，但企业普遍难以依靠低频的二手车交易利润弥补此前的推广费用。

2015年上半年是O2O企业的春天，但到了下半年

却是寒冬凛冽。依靠模式吸引外资注入的O2O企业，如果不能继续获得资本支持便会变得难以度日。究其原因，很多O2O企业没有找到合适的盈利模式。低频、非刚需以及同质化等问题都有待O2O企业解决，如果不能合理调控现金流，用微薄的利润抵付基本运营成本，企业很难活过冬天。O2O企业需要对模式有灵活的把控，以家电维修O2O家电管家为例，通过服务B端接受大批量订单，解决家电维修行业低频痛点获取利润，加大面向C端用户的市场推广，在获取用户口碑的同时，增强企业自身造血能力。虽然仍然远未达到盈利程度，但也不会因扩张需要过度依赖资本。