

第 2 章 / Chapter 2

O2O 的关键要素

【实践第二步】理解 O2O 的生态体系。

不要着急上来就去设计 O2O 模式，而是在对比自己和竞争对手的现状和入口闭环等情况后，先继续剖析和理解 O2O 的生态体系，认清 O2O 的本质以及 O2O 的关键要素，从这个角度来考虑你的 O2O 要抓住哪些本质和关键要素来设计。

很多时候，我们恰恰只是抓住了一点不放，而忽略了其他的本质和关键要素，在设计的初期能够充分认识并提前准备是很关键的。

2.1 O2O的“2”本质

O2O的关键在于这个“2”。它是一种动态的，不是静止的，无论是从接触点、渠道，还是人的信任关系强度等，都可以看成一种跳转动作。

O2O的“2”本质是一种传播，简单的是信息从线上到线下，或者从线下到线上的传播，复杂的是物与物之间的传播、物与人之间的传播、资金与资金之间的传播、人+资金+物+信息组成的平台之间的传播。这个O2O的“2”的传播，是有不同的阶段的。首先，O2O是一种传播，其次它一定是基于人的，最后它的这个传播不只是单向传播，而是将传播双方建立起连接。图2-1阐释了O2O的“2”的本质。

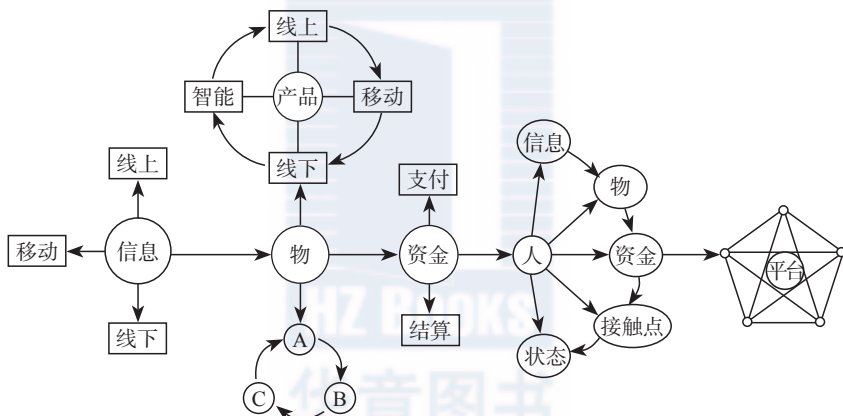


图 2-1 O2O 传播本质

我们结合该图详细展开看看，可以发现：**O2O的本质是一种传播**，分为5个不同的传播阶段。

第一个阶段：信息的传播。信息在线上到线下或者信息从线下到线上，这基本上是初期的导流模式，相对简单。比如通过携程查询酒店的价格和房间情况，通过大众点评了解餐馆的菜品、位置和口碑。

第二个阶段：物的传播。是物+信息的传播，如产品、卡、礼券等。物的传播分为两种：商品信息的传播和商品位置的传播。

一是**信息的传播**，可以理解为单个物的“物+信息”传播，为内循环，比如一个产品通过线下扫码可以跳到线上的产品详情页面，从而获得更多产品的信息，或者一个产品通过物流从一个地点转移到另外一个地点。

二是商品位置的传播，可以理解为**多个物与物之间的传播，为外循环**，比如通过扫描礼券的二维码跳到该礼券的页面，礼券包含一个商品，点击又可以进入该商品的详情页面。

第三个阶段：资金的传播。涉及钱的传播，实际上是支付和结算的不同方式，此处钱的传播涵盖两个方面：一个是消费者支付资金，另一个是支付后资金的结算。比如，在微信商城上通过微信支付购买了产品，资金从消费者流转到企业的微信商城账户；我们在 O2O 终端店扫码购买了产品并通过支付宝进行了二维码支付，资金先从消费者流转到企业总部的支付宝账户，同时资金又在结算周期内结转到企业零售终端的账户上。

第四个阶段：人的传播。人的传播比较复杂，它可能包括了“信息 + 物 + 资金 + 人”的综合信息，结合了前面静态的信息 + 物 + 资金，又结合了人的接触点、消费阶段、细分群体等动态的信息，“人 - 信息 - 物 - 资金”之间形成一个循环。比如，同样一个二维码，普通消费者扫码传递的信息和物，与 VIP 会员扫码传递的信息和物是不同的，而点击进去购买支付时，享受的优惠折扣也是不同的，VIP 会员微信支付购买后，通过朋友圈分享获得的积分也不同，这就是围绕人的“人 - 信息 - 物 - 资金”传播循环。

第五个阶段：平台。当更多的人通过社交关系与外围网络进行传播时，就形成一个小的复杂网络，这个时候大多为异业结盟、通用积分等模式，形成人的关系链 + 品牌的 CPS 关系链的传播平台。比如我们作为 A 品牌的会员（人），在扫码获取一个会员礼券（物）时，里面是购买 B 品牌产品的折扣优惠（信息），我们去 B 品牌微信商城使用该礼券（物）购买了产品（物），资金到了 B 品牌的微商城账户，B 品牌在月底结算时会返还 A 品牌 2% 的返利。这里面，有“人”从 A 到 B，有“物”（券）到“物”（B 产品），有资金从会员到 B 品牌微商城（支付），再到 A 品牌（结算返利）。

如果分析下来，O2O 场景是物与物之间、物与人之间、人 + 物 + 资金 + 信息组成的平台之间的传播。在这种“人 - 物”的交互中，穿插着消费者与品牌的信任关系、权益和这些资源之间的关联，以及信息与物的时间、空间的状态，逐步形成了一个交互群体中的资源和商业价值的变现，这或许有点像基于物联网交叉的消费者群体网络。

最后，强调一下连接。O2O 不只是转化一次而已，而是因为人，因为人的信

任关系，成为一种连接，“信息-物-资金-人”之间的连接，由于传播的发起方或者受益方是消费者，所以也可以理解为“消费者-品牌”的连接。

【实践互动 08】你的 O2O 突出的是哪个阶段？

对比一下，你的 O2O 当前突出的是哪个阶段？没有到人的阶段？如果没有，设计一下你的“人的传播阶段”的情景，发到微信公众号“叶开”的创新社区来点评一下。

2.2 O2O 中的关键要素

既然 O2O 的传播本质实际上是“信息-物-资金-人”之间的传播，那么信息、物、资金和人都是 O2O 的关键要素了。只是因为物又可以分为两种传播：商品的信息传播和商品的位置传播，前者是商流，后者是物流，因此 O2O 中的关键要素可以分为：人流、商流、物流、资金流、信息流。下面分别介绍这 5 个要素之间的关系以及流动方向，如图 2-2 所示。

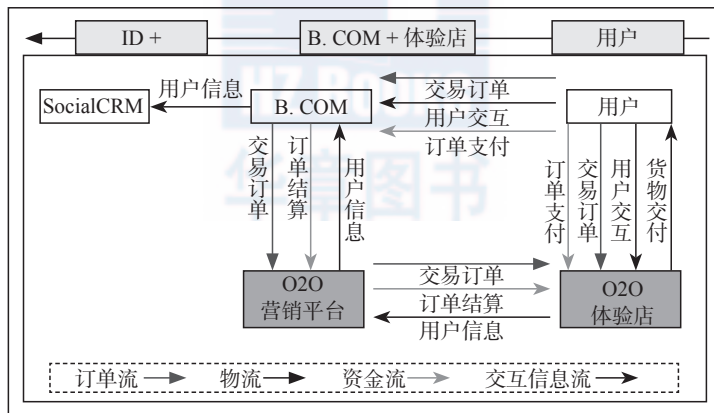


图 2-2 O2O 要素流向图

2.2.1 人流

O2O 的首要要素是人流。

人流实际上就是人的流量，人头或者注册用户、线索客户。人流是 O2O 的关键要素，无论是电子商务，还是线下终端店，都需要有人流支撑才可能有转化率，而转

化率就是人流转化为订单的比例。流量是电子商务的核心，而人流就是 O2O 的核心。

人流有自己的特点，这个“人”不仅仅指消费者，还包括用户、会员等与品牌相关联的人。对于 O2O 而言，人流涵盖消费者，还包括使用产品的用户，以及品牌的会员，还有对品牌认同、有好感的粉丝，甚至社交网络上有关无关的人。这些“人”，已经不再是传统 CRM 的主体对象，而是社交 CRM (SCRM) 的主体对象。

从整个 O2O 体系而言，人流是前台。其方向主要是：用户→O2O 平台，即用户（人的流量）到 O2O 业务平台，由 O2O 平台进行人的信息归集、服务和转化。

目前企业在人流上会遇到两个问题：一个是流量越来越少，如何吸引更多的流量？再一个是人流来了如何有效转化？这是人流的两大难题。

这就要求企业能够对人进行唯一识别，能够对采集的人流数据进行精细化和差异化，能够结合人流的属性和需求转化 O2O 场景。人流只是第一步，并不是流量来了就一定是你的菜，而是要看你能不能把它转化为你的菜。

围绕人流，有几个方面需要注意。首先是流量入口，线上的流量、线下的流量、老客户的激活等，这些都是人流的来源；其次是吸引流量的场景，如注册抽奖、免费体验、赠品、预约服务等，吸引流量能够进一步参与和转化；然后是体验，提供大家可以便利点评的体验页面，同时激励大家传播体验；最后是口碑，激励和推动人流能够将体验转化为口碑推荐，从而将影响扩展到人的社交关系。

同时，“人”的流量意味着企业要建立一个大会员（或泛会员）体系，能够有效识别和统一服务消费者、用户、会员或粉丝，并能够提供社区化的泛会员权益与服务、VIP 私人定制、会员专享与特卖、异业会员联盟等。

2.2.2 商流

O2O 的第二个关键要素是商流。

商流就是 O2O 中的订单流，可以形象地理解为商品在交易达成前后的流动，主要围绕商品管理、订单管理、交易和交付管理，这比较偏运营中台（相对于前台）。

商流的价值在于实现线上线下的统一，将商品和订单相关的元素都统一起来管理。由于 O2O 不仅仅是线上的电商，还有线下的终端销售、移动的微商城销售、经销商的渠道销售等，所以最重要的是实现全渠道的订单流，也就是企业可以在全渠道下统一接单，从而进一步统一分单、统一配单。

商流的特点是围绕商品和订单，其根本目的是企业在 O2O 中能够实现商品品

类的统一，商品价格的统一，订单接入的统一。这也是商流的核心。

因此，商流的总体架构分为两部分，商品和订单。商品，与产品的逻辑意义不同，可以理解为企业可以来买卖交易的商品，生产出来的、可以流通和销售的商品，有价值、可使用、有库存。在 O2O 平台中，商品需要电子化，比如有二维码、有电子货架、有商品信息呈现页面等。而订单，就是商品的交易单据，O2O 因为是来自全渠道的订单管理（OMS），所以要进行汇总后的统一分单、配单。同时，整个订单周期都要全面管理，尤其订单的可视化管理，如订单获取、管理、分配、补货、追踪、履行和结算等环节。OMS 中有一部分交易是电子商务和移动电商的交易，传统企业习惯了对线下订单的管理，对线上交易可能缺乏管理经验，需要系统支撑对交易明细的审计与追踪。

在订单管理中，需要处理一些特殊情况，反向流程：取消、退货，在截止时间前、配送前、配送到家、取消预售订单等情况下的订单取消或退货；全渠道交付的流程：线上购买线下提货、线上购买配送到家、线下购买配送到家、线上购买线下退货等交付情况；还有一种特殊的商流，即虚拟的订单交易，如认筹券、积分、虚拟币等交易。

从整个 O2O 体系而言，商流是中台。在前面的 O2O 框架图中，商流的方向一是消费者从 O2O 体验店→O2O 平台，然后 O2O 平台→线上渠道，从 O2O 平台到线上渠道是最便捷的电子商务或者移动电商的订单交易，然后再统一配单、分单；二是消费者在线上下单，线上渠道→O2O 平台，O2O 平台→终端店，分单到相关的终端店进行响应或者交付。

在商流中，传统企业有个关键问题：如何处理好渠道终端在商流中的位置？首先是渠道终端以前是订单流中的一个传递环节，起到垫付资金和搬箱子库存的功能，而现在越来越多的是品牌与消费者之间的直接订单，如何定位和处理冲突？其次，品牌不可能通过自建物流和配送实现全部的订单交付，而全部委托第三方也不合适，若将终端和店铺融入订单流程，分单到终端店铺来进行订单的交易交付，则可以缩短订单的交付时间并提高库存管理效率。

2.2.3 物流

O2O 的第三个关键要素是物流。

物流实际上是承接商流的下一个环节，它实现在一定时间内，订单商品从一

个地点传递到另外一个地点，可能是从品牌到消费者，也可能是其中的两个节点之间的传递。

物流是极致客户体验的关键，如类似京东的极速配送服务，或者零售现场购买快递到家的服务，都是提升客户体验的服务项目。同时，在全渠道的O2O业务平台中，物流也是关键一环，它可以将线上或线下的订单快速地交付到消费者。

物流的特点是快字为先。快是物流的第一需求，消费者除了要求快之外，还需要便捷和服务；同时，类似大家电、家居的配送需要专业化服务，而生鲜冷链的物流则需要专用设备，垂直化和专业化也是消费者对物流的进一步需求。

实际上，物流是个复杂的活儿，不是什么企业都可以搞定物流运营的。可能企业觉得自己可以搞定区域分发中心（Regional Distribution Center, RDC）的分销物流，但是配送到用户的物流还真搞不定。那么怎么办，选用落地配^①？最后一公里的配送，可能会断送前面做的所有体验！

物流的运营不仅仅包括极速配送、库存实时同步、物流可视化，还涉及产品、库存、店铺、物流的一系列业务。要管理产品的属性，这些属性包括目录、价格、促销条件、地域、仓库等；要管理产品和库存的实时信息，整合线下店铺的分单、仓储和物流的快速配送，配送的上门服务及增值服务，以及对多仓库和终端店铺的支持等。

在O2O框架中，物流的方向主要有2个：一是订单从线上渠道→O2O终端店，在该模式是线上渠道的订单分单到O2O终端店；然后O2O终端店→用户，O2O终端店配送线上渠道的订单，服务到用户；二是订单从线上渠道→用户，该模式是将线上渠道的订单进行统一的物流配送服务到用户。

围绕物流方向，有一部分特殊的反向业务叫逆向物流，如维修回收、二手回收等业务，由企业委托第三方物流公司将物品从用户所在地返回企业所在地。逆向物流由企业推动，企业与物流公司统一集中结算物流费用，企业需要与物流公司进行紧密的系统对接。

2.2.4 资金流

O2O的第四个关键要素是资金流。

资金流更多是指交易过程中资金的支付流动，或者交易后资金的结算流动，

① “落地配”，从字面上理解就是货物在到达城市落地后，由到达城市的物流公司实施配送操作，即只完成最后的物流配送程序。

它代表资金因为某个目的从一个账户转移到另外一个账户。

跟钱相关的事儿都不是小事儿，由于网络支付和移动支付快速发展，资金流已经成为 O2O 业务平台中不可或缺的环节，有时候也会基于创新的支付方式设计成为一个独特的 O2O 场景，而且资金流在供应链、流通链中也占据重要位置。

资金流在 O2O 平台中的特点是，它已经不仅仅是企业在传统业务中的资金往来，而是结合移动互联的特点，结合网络支付和移动支付的高新技术，形成的一种新的资金往来、虚拟资金往来的模式。

在资金流的运营中，往往支付环节会打通线下支付、网络支付、移动支付等渠道，支付方式也可能有二维码支付、NFC 支付和社交支付等方式。除了支付之外，甚至结算和资金归集都能有效利用网络支付和移动支付的方式，同时虚拟货币、电子现金券和折扣券等，都成为资金往来和结算中的方式之一。而且结合资金流，企业可以在 O2O 平台中扩展提供 O2O 金融服务，包括向上的供应链金融、向下的流通链金融和消费信贷、信用小额贷、互联网理财产品等。

从整个 O2O 体系来看，资金流也是后台。在前面的 O2O 框架图中，资金流的方向主要有 2 种：一种是用户→O2O 平台，用户直接在 O2O 平台上支付和交易，然后 O2O 平台进行分配和交付；另一种是用户→线上渠道，用户利用网络支付或移动支付在线上渠道支付完成交易，然后由线上渠道→O2O 终端店，线上渠道与分单交付的终端店结算订单或者优惠券的佣金或分成。

2.2.5 信息流

O2O 的第五个关键要素是信息流。

信息流实际上是信息从 O2O 过程中的一个点到另一个点。实际上，人、商品和订单、物流和资金都是一种信息，所以人流、商流、物流和资金流也是某种意义上的信息流。我们强调 O2O 的数字化，其实就是在强调将 O2O 的任何动作都转化为信息和数据。

从这个角度而言，信息流是 O2O 的关键要素。因为无论是 O2O 业务平台的前端入口（包括 O2O 场景、营销活动、品牌传播、价格体系、会员体系等），还是中台的订单管理和商品管理及二维码，或者是后台的物流管理、资金管理等，都会产生大量的信息数据流动。

O2O 平台中的信息流具有碎片化、海量化的特点，线上、线下以及各个业务模

块，都在实时产生大量的信息数据，这些数据一个是碎片、非结构化，一个是海量，它直接构成了O2O的大数据。所以我们也经常说：“有O2O的地方就有大数据。”

O2O平台是跨渠道的，原来企业在各个渠道上的信息都不对称，这就意味着O2O业务平台的信息流要解决全渠道的信息流通和统一。

这里面，包括前端的与消费者相关的交互信息、行为信息、O2O动作信息、体验信息、点评信息等，以及运营部分的产品信息，商品或场景的时间信息、空间信息、价格和数量信息，还有体验过程服务产品的质量和服务态度等，再到交易事实的订单、库存、支付、配送等信息。

从整个O2O体系而言，信息流在前、中、后台都会涉及。章首的O2O框架图中信息流的方向一是用户→O2O平台，用户在与O2O平台的交互过程中会产生大量信息数据；二是O2O平台→线上渠道，O2O平台与线上渠道交互用户的业务信息数据；三是线上渠道→用户信息库，线上渠道的用户产生的信息会直接存储到用户信息库。

信息流中，除了结构化的交易事实或者售后服务数据之外，还有大量的非结构化数据和碎片化数据。前者需要与传统业务系统的集成和同步，后者需要结合大数据技术进行数据清理、归类和分析，这需要O2O业务平台有一个强大的大数据平台来支撑。

【实践互动 09】你抓住了哪一条“流”。

分析你的企业的每一条流是什么情况。现在能够抓住的是哪一条流。在你的O2O设计中，如何实现五流合一？你的困惑可以回复到微信公众号“叶开”的创新社区，也可以回复“关键要素”来查阅章首的彩色图片，清晰了解流向的不同。

2.3 O2O的SoLoMoCo体系

对于O2O而言，人流、商流、物流、资金流和信息流，恰好在O2O的“SoLoMoCo”体系中得到融合，如图2-3所示。

1) Social，即社交化。品牌利用微博和微信、百度贴吧等社交工具，与消费者的交互和信息采集，并进一步利用监听工具、多客服工具等将社交平台（与传播平台）的精准交互做深、做透，并形成碎片化社交数据的信息流。

社文化数据要解决的问题是消费者是谁？它强调的是与消费者互动，与消费者社交。所以，第一个要素是人流。在解决“谁”的基础上，通过社交获得大量碎片化的数据，围绕“谁”的人口属性、行为特征、社交标签和社交关系等，又形成第二个信息流。

2) Local，即本地化和社区化。利用位置服务识别消费者并采集信息，如智能 Wi-Fi 技术；可以基于位置感知技术触发本地的服务和交互，如 iBeacon 技术；本地化的交易和交付整合到统一的全渠道商流中，而线上渠道的商流落地到本地终端进行分单交付；最后，品牌加强在本地化的用户体验活动，尤其是到店体验或者进社区体验，并通过社区活动、社区服务继续强化交互和信息归集。

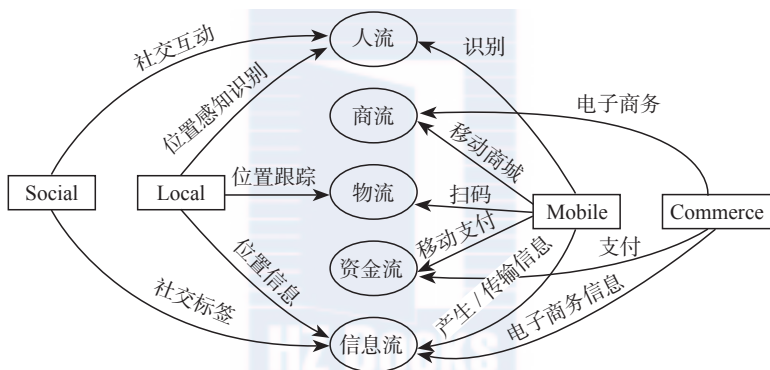


图 2-3 SoLoMoCo 示意图

本地化解决的是消费者在哪里。它强调的是地点，这里涉及人的地点和商品的地点，并充分采集人和物的位置信息。所以，第一个要素是人流，消费者不是在店内，就是在家中，或者在社区，或者在路上，如何感知并行动？这是本地化要解决的问题。第二个要素是物流，订单中的商品经过哪里？交付到哪里？这也是本地化要解决的问题。第三个要素是信息流，都可以采集到哪些位置信息和终端、社区信息？这也是本地化要解决的问题。围绕这些，可以有效地数据化人、商品、地点的信息。

3) Mobile，即移动化。以智能手机为代表的移动化威力太大，因为手机几乎成为了人的第二个影子，所以移动化无处不在。消费者的交互在移动终端上，交易的闭环信息（如支付和核销）在移动终端上，基于微信或 App 的导购交互助手也在移动终端上，打通全渠道融合的交互、体验、电商、支付购买等的全流程依旧在移动终端上实现。

移动化强调的是以人为本的场景，因为智能手机可以识别人，可以标识时间、地点和设备，可以在移动商城下单，可以扫码识别产品和卡券等物，可以通过二维码、RFID 等跟踪商品物流，可以进行移动支付，也可以产生信息和传输信息。所以，移动化的第一要素是人流，第二个要素是商流，第三个要素是物流，第四个要素是资金流，第五个要素是信息流，全部涵盖。

4) Commerce，即电子商务化。电子商务化包括 PC 端的互联网电商和手机端的移动电商，以及结合微信、微博和移动 App 形式的微电商或者个人渠道的微店，这些电子商务模式借助前面的社交化工具和技术进行交互，借助前面的本地化体系与社区店进行线上线下结合的体验导流，实现更便捷的商流和资金流，而且所有的数据都电子化了。

电子商务化强调的是传统交易通过互联网或者移动互联来实现，商品的浏览比较和订单交易、订单支付等都实现了电子商务，而且整个过程都是透明的、电子化的，这又进一步沉淀了大量的电子商务信息。因此，电子商务化的第一个要素是商流，第二个要素是资金流，第三个要素是信息流。

综上所述，SoLoMoCo 从不同角度对人流、商流、物流、资金流和信息流进行了融合，有效地体现了互联网 + 战略的“发展物流快递，把以互联网为载体、线上线下互动的新兴消费”。我们会发现，基于人的社交互动会带来更多的碎片化数据，而这些大数据越来越适合建立用户兴趣图谱和个性化推荐；同时本地化的场景体验才是真正的 O2O，它会连接线上与线下的人和商品，以及订单的交付和体验；智能手机已经成为最大入口，我们无时无刻都离不开手机；而以移动为趋势的电商融合了生活方式、消费和娱乐，正在将所有的交互和交易变成无处不在的信息和数据。

2.4 本章小结

本章围绕 O2O 的传播本质，从“信息 - 物 - 资金 - 人 - 平台”5 个阶段的传播，进一步延伸到 O2O 的 5 个关键要素：人流、商流、物流、资金流和信息流，最后通过 SoLoMoCo 整合了 5 个要素，理解这些将非常有助于企业加深对 O2O 的理解。

下一章介绍 O2O 的主流模式和范式，看看 O2O 转型中可能涉及的各种模式和方式，哪些可以给企业带来更多的启发和借鉴。