

数字化背景下我国电子商务商业模式创新 路径研究

——基于美团O2O商业模式的案例分析

张悦然*, 郝 淼

上海工程技术大学管理学院, 上海

收稿日期: 2022年8月7日; 录用日期: 2022年8月29日; 发布日期: 2022年9月13日

摘 要

数字化环境下, 大数据冲击着互联网的生态圈, 同时也给与互联网企业再一次起程的风口。近年来, 电子商务的商业模式在不断创新, 以门户网站, 零售商, 市场经纪等传统商业模式为主业务的领域都出现了不可撼动的互联网巨头。美团, 支付宝等开始致力于O2O (online to offline)新商业模式的搭建, 本文以数字化背景为视角, 以美团的O2O为典型案例, 通过搭建O2O商业模式的价值创造模型等分析美团O2O模式下的主营业务的模型构成。结果表明: O2O模式下, 企业发展业务可从对消费者的公信力以及平台流量资源入手; 同时, 企业也可考虑业务模式的多样化, 做好战略管理。本文对我国电子商务的数字化转型, 推进我国互联网企业商业模式的创新具有重要意义。

关键词

商业模式, 战略转型, 互联网

A Study on Innovation Path of E-Commerce Business Model in China under Digital Background

—Case Analysis Based on Meituan O2O Business Model

Yueran Zhang*, Miao Hao

School of Management, Shanghai University of Engineering Science, Shanghai

Received: Aug. 7th, 2022; accepted: Aug. 29th, 2022; published: Sep. 13th, 2022

*通讯作者。

Abstract

In the digital environment, big data impact the Internet Ecosystem and give Internet enterprises a chance to start again. In recent years, the business model of e-commerce has been constantly innovated. In the field of traditional business models such as portal websites, retailers, market brokers, etc., there have been unshakable Internet giants. Meituan, Alipay, etc. have begun to build a new business model of O2O (online to offline). This paper takes the digital background as the perspective, takes Meituan's O2O as a typical case, and analyzes the model composition of Meituan's main business under the O2O mode by building the value creation model of the O2O business model. The results show that under the O2O mode, enterprises can develop business from the credibility of consumers and platform traffic resources. At the same time, enterprises can also consider the diversification of business models and do a good job in strategic management. This paper is of great significance to the digital transformation of China's e-commerce and the innovation of China's Internet enterprise business model.

Keywords

Business Model, Strategic Transformation, Internet

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着工业 4.0 时代的到来, 大数据, 人工智能, 数据中台等技术逐渐成熟, 为人们所接受, 必将带来新一轮的企业商业模式的创新。O2O 商业模式的出现, 首当其冲, 将成为互联网企业创新的首选 O2O 新型商业模式即 Online To Offline, 即将电子商务和线下门店联系在一起, 让互联网成为线下交易的前端阵地。商家通过在网上开店将商家信息、营销信息、商品信息等展现给消费者, 消费者通过线上筛选服务, 线下比较、体验后有选择地消费, 在线下进行支付。关于商业模式发展及其价值的理论, 我国已有不少学者对其进行了深入的探讨。汪寿阳等[1]提出商业模式冰山理论和用于分析商业模式隐性知识的 CET@I 方法论, 强调商业模式必须要用系统科学的方法进行分析。王炳成等[2]以扎根理论为视角, 对阿里巴巴等 4 家我国较为典型的商业模式创新企业的案例进行探究, 提出了商业模式创新过程的各个阶段的模型, 并进行了机理分析。李鸿磊和柳谊生[3]对国内外商业模式的研究进行了归类, 并在此基础上, 探讨了商业模式的评估方法。

也有一些学者, 从商业模式创新的角度出发, 提出新的商业模式, 为我国电子商务和零售业等提出新的转型之路。宁靓和孙晓云[4]从全渠道零售切入, 深入分析了互联网环境下零售行业发展趋势, 提出加强线上线全渠道融合的零售业转型新路径。苏文[5]也从“互联网+”环境下的零售模式的创新路径出发, 对阿里巴巴和百联的战略合作的案例进行探究, 提出“互联网+”背景下零售模式的创新路径。李鸿磊和黄速建[6]从信息物理交互的视角出发, 分别从纵向, 横向集成以及智能平台, 深入探讨了智能化时代商业模式的特征及商业模式创新的路径。隋昕禹[7]从消费升级视角, 具体以“互联网+餐饮”为例对“最后一公里”商业模式进行研究。孙继伟和孔蕴雯[8]通过对美团, 饿了么等平台的对比, 得出外卖 O2O 平台商业模式的核心要素。江积海等[9]以美团网为纵向研究案例, 探讨商业模式多元化的价值动因

及其创造价值的内在机理。

综上所述, 学者们已对商业模式有了较为完整的评估方法, 但目前关于商业模式创新路径多是关于理论, 而研究实例较少, 对于企业而言借鉴意义较弱。基于此, 本文将继续探究我国电子商务的创新路径, 以美团 O2O 商业模式为典型案例, 理论联系实际, 深入探讨 O2O 商业模式的主要特征和发展策略, 并给出关于 O2O 商业模式的建议。

2. 模型构建

数字化背景下的互联网企业商业模式, 是多方共同叠加的集成反应。而这种商业模式的价值创造方式, 和价值网的创造方式具有一定程度的一致性。由此, 本文借鉴了王旭娜和谭清美[10]的互联网背景下平台型商业模式价值创造的模型理念, 并结合 O2O 商业模式的主要特征, 构建了 O2O 商业模式的模型。本文将从“目标市场”“价值主张”“核心能力”“盈利方式”四个方面来组成用以研究美团 O2O 商业模式的模型。

3. 案例描述

3.1. 案例选择

本文选取上市公司美团作为案例研究对象, 主要依据在于: 1) 行业代表性。美团(美团网和大众点评)是互联网与传统服务行业共同催化出的结果, 是 O2O 模式的典型代表公司。2) 案例典型性。美团目前是本地吃喝玩乐等信息存在的一手商业平台, 业务涵盖打车, 外卖, 优惠团购等, 活跃商家数 680 万的超级大 APP。

3.2. 案例背景

美团网 2010 年 3 月上线的美团(大众点评是 2003 年上线的), 是国内最早做团购的, 上线仅 7 个月后, 便获得红杉资本 1200 万美元的融资。科技的发展, 使美团成为用数据连接消费者和商家提供全方位服务的本地生活服务平台, 其业务范围涵盖“吃喝玩乐”各个生活领域。复盘美团的历史, 从成立至今, 公司经历了四个主要的发展阶段, 从当初的团购平台蜕变成如今的电商服务巨头。

3.3. 发展历程

1) 2003~2014: 以团购为基础, 垂直领域发展。

2003 年、2010 年, 大众点评、美团相继创立, 美团逐步开始纵向扩展, 在 2012, 2013, 2014 年度, 分别推出了在线预定, 酒店预订、餐饮外卖, 旅游门票预订, 围绕本地生活进行无边界扩展。

2) 2015~2017 年: 公司实施战略并购, 并确立了行业领先地位。

2015 年, 美团和大众点评合并为新美大, 并开启票务预定服务; 自 2016 年起, 针对餐饮 B2B 平台推出了快驴等服务, 并将外卖业务从下沉市场推向了核心市场; 2017 年, 小象生鲜、美团打车, 并尝试了生鲜、网约车等领域, 拓展经营范围。

3) 2018~2020: 在香港上市, 以“Food + Platform”为先导的策略引领新的生态。

2018 年, 美团在香港交易所上市, 推出“Food + Platform”策略, 打造本土生活服务生态, 同时, 美团通过并购摩拜单车进入共享单车市场, 推出了美团买菜、美团优选、团购, 并通过社区团购和平台模式, 不断拓展当地的生活服务生态, 开拓新的增长曲线。

4) 2021 年至今: “零售 + 科技”战略将引导公司从服务型电商逐步渗透到实体型电商。

2021 年, 公司将战略升级为“零售 + 科技”, 并对其进行了相应的组织结构调整, 从传统的服务

电商发展到了零售电商,提高了同城零售的协作,强化自身竞争壁垒。至此,美团旗下的业务包括外卖、到店、酒旅、社区团购、网约车、共享单车等,产品分为:用户服务和商家服务,其生态效应日益显著。

4. O2O 商业模式价值创造的案例分析

O2O 商业模式的价值生成过程,本质上是企业模型各个环节的动态发展和价值的流动。基于上述商业模式的价值创造的模型,本文主要从美团的主要业务发展来做分析。

4.1. 到店业务和酒旅服务

到店业务起始于团购,早期以到店餐饮为主,后逐步发力休闲娱乐等到店综合业务,目前到餐 GTV (平台交易总额)比重约为 30%。美团的酒旅业务早期定位本地住宿的下沉市场,后借平台流量优势实现间接登顶,其到店业务和酒旅服务商业模式的构成如表 1 所示。

Table 1. Composition of business model of in-store business and wine travel service

表 1. 到店业务和酒旅服务商业模式的构成

构成要素	情况描述
目标市场	本地生活服务需求者 + 价格敏感型消费者
价值主张	吃喝玩乐尽在美团; 经济实惠尽在美团
核心能力	巨大的用户和商家群体
盈利方式	用户: 掌握信息差, 为用户提供高性价比的到店和酒旅服务 商家: 利用交易收取佣金 + 营销广告收入

1) 目标市场

美团的酒店业务和到店业务深耕下沉市场。根据 Fastdata 数据,2019 年我国在线酒店有效新增用户一线/新一线/二线/三线及以下城市占比分别达 4.5%/13.1%/14.6%/67.8%,占比近七成的下沉市场新增用户是美团酒店持续扩大用户规模、强化竞争壁垒的重要来源。

2) 价值主张

美团到店业务为消费者提供完整的吃喝玩乐多样化的服务,大众点评利用信息不对称成功成为如今本地生活的一级指南。而美团的酒店业务和旅游服务互相铺路,发挥协同效应,以经济实惠吸引消费者。

3) 核心能力

美团是目前消费者最受欢迎的到店餐饮和综合服务平台,其使用率远远高于其它平台。它向用户提供海量的实时消费图片,为消费者节省了做决策的时间,同时,也给自己积攒了公信力。而美团的在线酒店预订量行业第一,其庞大的下沉市场的资源为其提供强大的支撑,但目前在线旅游市场占有率相对较低,距携程具有一定的差距。

4) 盈利方式

目前,美团的到店业务和酒旅业务都依托地推团队及后台管理机制,优异吸引海量商家入驻平台。在商家入驻后提供产品和服务,利用平台公信力向消费者输出产品和服务,促成双方交易达成并抽取佣金获得收入。此外,美团还通过向商户提供广告,以此再次收取商家的营销服务费用。

4.2. 美团外卖业务

美团外卖,从成立之初,一直以来是美团的核​​心业务,是美团“T 型战略”下的三大垂直领域之一。美团入局外卖的时间要晚于饿了么,而其扩张速度极快,并迅速占领市场,拿下行业的龙头地位,其美

团外卖业务商业模式的构成如表 2 所示。

Table 2. Composition of Meituan take-out business model

表 2. 美团外卖业务商业模式的构成

构成要素	情况描述
目标市场	白领用户，学生群体
价值主张	全方位的便利性和选择性，“多快好省”
核心能力	丰富的商家资源，以及平台强大的流量支撑，强大的美团众包骑手天团
盈利方式	商户的佣金以及营销广告费；用户的抽成，会员费

1) 目标市场

美团外卖在成立之初，所设定的目标市场为不做饭的高校学生和时间较少的都市白领。2014 年的外卖市场竞争激烈，外卖平台都下场送补贴，并通过美团平台的引流，吸引到了一批忠实用户。

2) 价值主张

美团外卖和美团的目标是一样的，它的目标是让消费者找到最可靠的、最有价值的、最优惠的、最好的服务。美团的价值取向是通过尽可能地为消费者提供全面的选择性和便利性，从而实现“品牌忠诚”。

3) 核心能力

美团外卖背靠美团网，经过前期的数据积累和技术服务的不断完善，程序使用更加便捷，提高了消费者和商户之间的粘度。与此同时，美团占有全国 1000 多个城市的 O2O 市场，拥有的 2 亿多名用户，为美团外卖带来了庞大的流量。

	目标市场	价值主张	核心能力	盈利方式
美团优选	社区团购的下沉市场	“千城”覆盖，为更多社区居民提供便利、实惠的生活消费体验	模式轻、易下沉、损耗低	通过“预售+自提+次日达”的团购模式满足下沉市场需求
美团买菜	80、90后具备中高端消费能力的年轻群体	社区居民的“手机菜篮子”	配送系统、前置仓	前置仓模式缩短与顾客的距离，在社区中直接开设集仓储、分拣、配送为一体的便民服务站
小象生鲜	消费升级家庭	服务消费家庭的生鲜超市	食材采购链条、短途冷链	才用店仓一体化，全程冷链配送，重点生鲜食材自营直采的经营模式，丰富线上线下一体化消费体验
美团闪购	“忙急宅”用户	30分钟到货的卖场	高商家覆盖度、配送系统	消费者在美团或美团外卖APP闪购入口下单；商户员工根据订单拣货；打包后交付给骑手完成最后的配送履约

Figure 1. Composition of Meituan's new retail business model

图 1. 美团新零售业务商业模式的构成

根据官网数据, 2020 年美团外卖骑手数量为 399 万, 饿了么骑手数量为 300 万; 同时, 美团外卖为骑手们缴纳了社保, 美团骑手正在稳步扩大中, 此举也为社会提供了大量就业岗位。

4) 盈利方式

一是美团向商家收取交易的佣金, 目前佣金占美团外卖总收入的比重在下降但总体仍超过八成; 二是竞价排位的广告费: 平台将最前面几个铺位作为广告铺位, 根据商家的竞价, 收取月租。三是美团外卖的每月会员费, 由用户自愿续费。

4.3. 美团新零售业务

2018 年, 美团在港股上市后, 以“Food + Platform”为先导的策略引领新的生态。至此, 美团开始在新零售领域试水, 推出“美团优选”、“美团买菜”、“小象生鲜”、“美团闪购”等零售业务, 通过不同商业模式覆盖目标市场及客户。美团四个新零售领域的试水业务, 其商业模式如图 1 所示。

5. 结束语

5.1. 主要结论

本文从 O2O 商业模式的角度出发, 建立了基于价值创造的商业网络模型。并以此为基础, 对上市公司美团在不同 O2O 模式的业务进行了深入分析及解读。结果显示:

首先, 在 O2O 模式下, 互联网企业强大的平台流量和丰富的商户即是各类业务依靠的核心资源。平台流量越大, 商户数越大, 取得的平台公信力越强, 越有利于取得消费者的信任, 更有助于公司的增值。其次, 美团一路走来, 多元化的商业模式, 是其强项, 其在分清主次业务的前提下, 一步步扩大, 经营的美团外卖虽入门晚, 却后来者居上。这也给互联网企业的转型带来了可借鉴之处, 企业核心支撑业务稳步发展的前提下, 要仔细谋划, 可从多个方面打造企业的生态模式。

5.2. 研究不足与未来展望

首先, 本文选取美团作为典型案例, 虽具有一定的代表性和典型性, 但不一定适用于所有企业, 具体问题还是要具体分析。其次, 本文注重于案例的价值创造的分析, 对于数据研究不多, 对理论贡献不大, 望今后的学者可深入对 O2O 商业模式做出更进一步的研究。

参考文献

- [1] 汪寿阳, 敖敬宁, 乔晗, 杨一帆, 胡毅, 姜懋. 基于知识管理的商业模式冰山理论[J]. 管理评论, 2015, 27(6): 3-10.
- [2] 王炳成, 闫晓飞, 张士强, 饶卫振, 曾丽君. 商业模式创新过程构建与机理: 基于扎根理论的研究[J]. 管理评论, 2020, 32(6): 127-137.
- [3] 李鸿磊, 柳谊生. 商业模式理论发展及价值研究述评[J]. 经济管理, 2016, 38(9): 186-199.
- [4] 宁靓, 孙晓云. 互联网下传统零售企业战略转型研究——基于全渠道零售视角[J]. 商业经济研究, 2020(9): 122-124.
- [5] 苏文. “互联网+”背景下我国零售业商业模式转型思考——基于百联和阿里巴巴合作的案例分析[J]. 商业经济研究, 2017(23): 31-33.
- [6] 李鸿磊, 黄速建. 智能化时代的商业模式特征及创新路径[J]. 经济与管理研究, 2017, 38(6): 113-123.
- [7] 隋昕禹. 消费升级视角下“最后一公里”新商业模式发展探究[J]. 商业经济研究, 2018(3): 33-35.
- [8] 孙继伟, 孔蕴雯. 外卖 O2O 平台商业模式比较——以饿了么、美团外卖、到家美食会为例[J]. 企业管理, 2016(2): 86-88.
- [9] 江积海, 唐倩, 王烽权. 商业模式多元化及其创造价值的机理: 资源协同还是场景互联?——美团 2010-2020 年纵向案例研究[J]. 管理评论, 2022, 34(1): 306-321.
- [10] 王旭娜, 谭清美. 互联网背景下平台型商业模式价值创造分析[J]. 科研管理, 2021, 42(11): 34-42.