

THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM

思与行



6月 2016

同城O2O及社区O2O市场研究

亮点

3

10,503亿元

同城O2O指在同一城市（或地区）内完成线上预订、下单和线下消费的业务，具有较强地域性。2015年同城O2O市场年交易规模为3,560亿元，罗兰贝格预测，到2020年将达到10,503亿元，年均增长率24%。

p. 12

49%

社区O2O则专指在社区周边距离3-5公里范围内，满足社区居住人群生活需求的O2O市场。2015年社区O2O市场交易规模为304亿元，罗兰贝格预测，到2020年将达到2,234亿元，年均增长率49%。社区O2O按市场切入模式可划分为三类线上平台和社区线下服务类平台。与线上平台相比，线下服务平台一旦能够整合线下消费者接口和门店（或服务团队）两类重要资源，将有机会把握社区O2O市场的关键，取得竞争优势。

p. 12

约15倍

若仅考虑上门服务类的狭义O2O市场，包括餐饮配送、零售宅配、洗衣业、上门美甲、家政服务。2015年上门服务类O2O市场交易规模为83亿元，罗兰贝格预测，到2020年将达到1,213亿元，规模将约为2015年的15倍，年均增长率71%，是社区O2O市场中最有爆发潜力的部分。

p. 16

O2O市场潜力逐步显现 备受资本市场关注

O2O企业备受资本市场关注，“明星级”投资频现

O2O市场方兴未艾，其带来的流量入口和线下资源，蕴藏极高的商业价值，开始得到投资者重视，互联网巨头的卡位和众多PE、VC的入场共同带来巨额资本的流入，推动O2O市场一次次获得千万美元级别“明星投资”。企业凭借资金支持大举扩张，也推动O2O概念持续升温。→ **A**

三大因素推动中国O2O市场快速发展

一系列鼓励性政策为O2O初创企业崛起提供优厚环境

自2014年起，“互联网+”，“大众创业、万众创新”等发展理念先后纳入政府工作报告，上升为国家层面的战略方针。《国务院关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》、《国务院关于大力推进大众创业万众创新若干政策措施的意见》、《国务院办公厅关于建设大众创业万众创新示范基地的实施意见》等一系列指导性政策先后颁布，鼓励互联网行业发展与创业企业成长。O2O市场中的企业大多兼具互联网行业背景与创业企业身份，在优厚的政策环境下面临难得的发展机遇。→ **B**

移动互联网技术成熟奠定O2O市场发展技术基础，移动定位技术（LBS）、第三方支付、大数据技术等一系列新兴技术于近年兴起，打通商家位置推送、实时支付、应用开发等环节，为O2O市场的爆发奠定了技术基础。→ **C**

经济规模增长推动服务业加速升级

人均生产总值的快速增长，消费者支付溢价的能力和意愿的提升，都推动了生活服务及娱乐行业加速发展，进而带动了O2O市场进一步繁荣。通常，一国人均GDP超过5,000美元时，对生活服务、文化娱乐、教育及健康等行业的消费支出将全面快速增长¹⁾。2015年，我国到人均GDP已超过7,500美元，生活服务及娱乐行业处于迅速成长阶段。O2O市场属于线下生活服务及娱乐行业，也将受益于行业整体发展而加速发展成熟。→ **D**

1) 资料源于案头研究及专家访谈

4 思与行

同城O2O及社区O2O市场研究

A

2015年部分O2O公司融资情况

分类	应用名称	融资时间	轮次	金额	投资机构
生鲜	爱鲜蜂	2015/9/23	C	USD 7000万	高瓴资本、红杉中国、钟鼎创投、天图资本
电商	考拉社区	2015/9/30	A	RMB 3000万	软银中国
家政	云家政	2015/11/30	D	USD 1200万	纳亚洲、蓝驰创投
	e家洁	2015/7/21	C	RMB数亿	鼎晖投资、腾讯、德同资本、德丰杰、盛大资本
	河狸家	2015/2/18	C	USD 5000万	宽带资本、IDG资本、启明创投、麦星投资、光信资本
	e袋洗	2015/8/5	B	USD 1亿	百度、经纬中国、SIG
汽车服务	优信二手车	2015/3/18	C	USD 7000万	KKR
房产	途家网	2015/6/18	D	USD 3亿	全明星投资
出行	滴滴出行	2015/7/8	战略入股	USD 30亿	中投、中国平安、中国平安、阿里巴巴、腾讯、淡马锡、Coatue Management
	神州专车	2015/10/8	B	USD 5.5亿	君联资本、华平、瑞信资本、兴业基金、新华信托
家居	土吧兔	2015/3/12	D	USD 1.66亿	经纬中国、红杉中国
教育	一起作业	2015/2/18	E	USD 1亿	H Capital、淡马锡、数字天空技术、顺为资本
医疗	挂号网	2015/11/30	战略入股	USD 3.94亿	高瓴资本、高盛、复星集团、腾讯、国开金融、联新资本
团购	美团	2015/1/18	D	USD 7亿	未透漏
综合	58到家	2015/10/20	A	USD 3亿	平安医疗基金、KKR、阿里巴巴
		2015/1/11	D	USD 3亿	中信产业基金、腾讯、红杉中国
外卖	饿了么	2015/8/28	E	USD 6.3亿	中信产业基金、歌斐资产、腾讯、红杉中国
		2015/5/8	战略入股	USD 1.3亿	弘毅投资、DCM、淡马锡、红杉中国
母婴	宝宝树	2015/7/22	E	USD 5000万	未透漏

资料来源：案头研究；罗兰贝格分析

B

国务院发文支持“大众创业万众创新”与“互联网+”

国务院大力推进大众创业万众创新若干政策措施的意见

形成有利于创业创新的良好氛围

构建有利于大众创业、万众创新蓬勃发展的政策环境、制度环境和公共服务体系

创业带动就业、创新促进发展

多途径支持双创企业：

- 财政资金支持
- 普惠性税收制度
- 政府采购支持
- 推动金融市场开放
- 丰富融资模式

国务院办公厅关于建设大众创业万众创新示范基地的实施意见

提出发展目标：“通过三年时间，……加快推动创新型企业成长壮大，……带动高质量的就业，促进新技术、新产品、新业态、新模式发展……”

将建设企业示范基地作为主要建设任务，包括“为员工创业创新提供支持”，“拓展创业创新投融资渠道……，完善投融资服务体系，为创业项目和团队提供全方位的投融资支持”等

国务院关于积极推进“互联网+”行动的指导意见

提出发展目标：“到2018年，互联网与经济社会各领域的融合发展进一步深化，基于互联网的新业态成为新的经济增长动力……网络经济与实体经济协同互动的发展格局基本形成”

互联网+便民服务纳入重点行动：“充分发挥互联网的高效、便捷优势，提高资源利用效率，降低服务消费成本。大力发展以互联网为载体、线上线下互动的新兴消费”

资料来源：国务院发文；罗兰贝格分析

C

O2O模式基于LBS、移动支付及大数据方面的技术突破，整合线下资源



资料来源：案头研究；罗兰贝格分析

O2O模式优势：瞄准传统服务的3大痛点

距离消费者更近

线上平台的即时实现展示、比较和预订下单功能，节约了消费者反复比较的时间与精力，拉近商家和消费者之间距离，减少消费者决策的信息成本。→ E

交易机制更透明

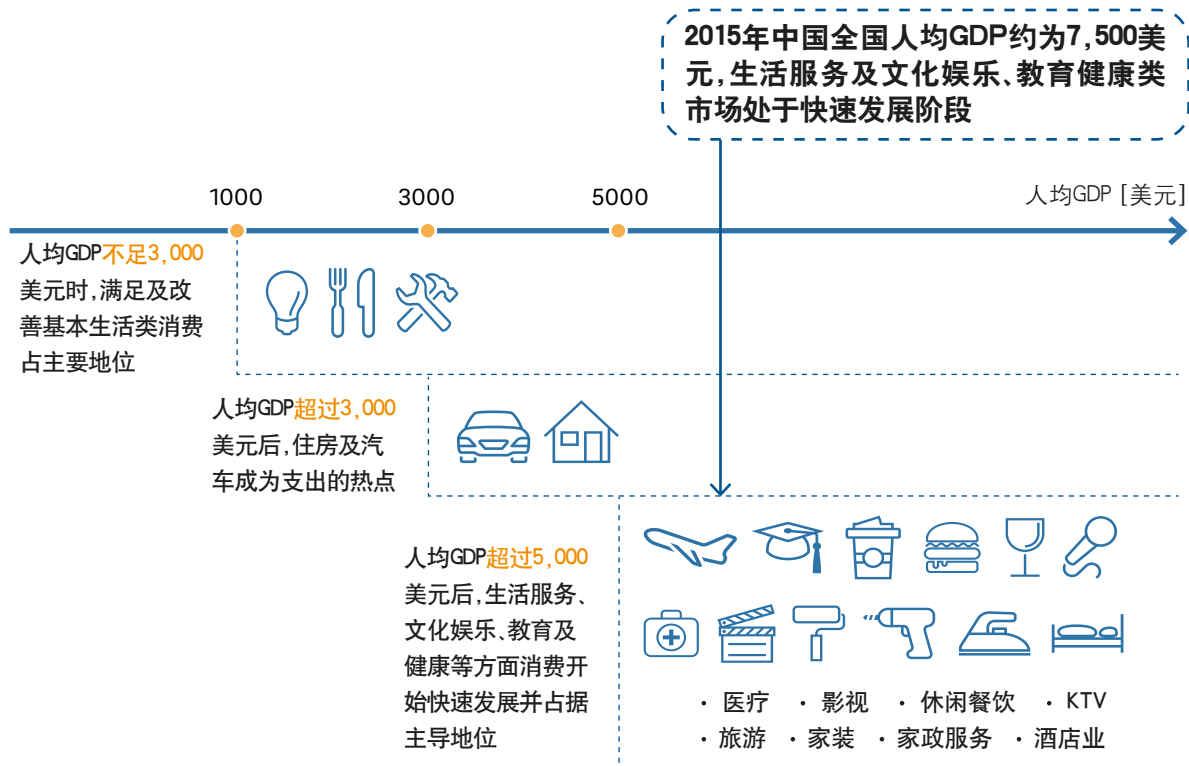
平台能够提供产品及服务项目的完整清单，规范商家产品及服务标准，同时为消费者提供服务过程监督，解决消费者面对商家信息不对称的问题，帮助消费者决策。→ F

消费评价更方便

平台提供产品及服务点评功能，消费者反馈意见方便其他消费者了解产品及服务的质量，促进商家构建良性循环。→ G

D

伴随经济增长，我国已处于生活服务、文化娱乐、教育健康等行业快速增长阶段



E

传统线下模式消费者选择成本巨大



O2O模式拉近商家和消费者距离



资料来源:案头研究;罗兰贝格分析

F

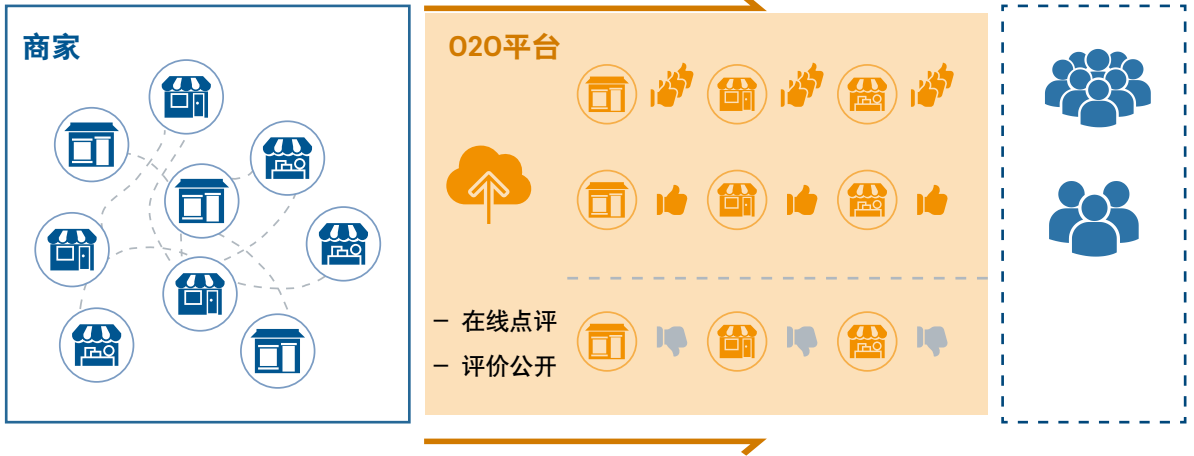
O2O平台推动交易信息更加透明



资料来源:案头研究;罗兰贝格分析

G

O2O平台让消费者评价服务更方便



资料来源：案头研究；罗兰贝格分析

H

同城O2O市场的特征

同城O2O应该是

- ……以消费导向为主的,对接O2O全流程,并具备下单、消费支付等核心功能的平台,通过信息的整合带动用户消费
- ……侧重于服务性消费(包括餐饮、电影、美容、旅游、健身、租车…)的平台,多要求消费者到场获得服务,更关注于客流
- ……聚焦在本地的、串联当地居民与其生活周边商家的服务型平台,具体消费发生在本地

同城O2O市场的特征

而不应该是

- ……以信息服务为导向的,剥离下单消费、评分等功能的贴吧或论坛,仅提供信息整合和共享的服务
- ……侧重于购物性消费(实物商品,如电器、服饰…)的跨区域电商平台,消费者大多等货上门,更关注于物流
- ……跨地区乃至跨境的、方便用户进行异地消费或服务的平台,具体消费多发生在异地

资料来源:罗兰贝格分析

借力社区商业发展与移动支付，O2O成为市场热点

同城O2O市场聚焦城市消费者多种消费场景，满足不同场景下的生活需求

同城O2O定义

O2O模式是指将线下的商业机会与互联网结合，让互联网成为线下交易的前台。通过线上完成预订、下单等操作，并在线下完成产品及服务消费的过程，包括配送上门服务及到店体验等等。同城O2O专指在同一城市（或地区）内完成线上线下流程的O2O业务，与更为广义的O2O业务相比，剔除了一些异地预订、到达消费的行业，例如机票、酒店预订、异地旅游等。

本报告中所研究的同城O2O市场，重点聚焦于以下行业：堂食及外卖餐饮服务、社区零售宅配服务、同城酒店预订、专车及出租车服务、汽车独立后市场服务、家政服务、洗衣服务、美容美发行业、SPA足疗洗浴等沐浴服务、线上KTV及电影预定、城市周边游、体育场馆预订等。

同城O2O特征

罗兰贝格认为，同城O2O服务具有以下三个特征：

- 消费者在线上选择商家完成预订，并于线下实现完整消费过程。
- 具有较强地域性，整个流程在同一城市（或地区）完成，不同城市（或地区）之间信息相对独立。
- 以生活服务类商家为主，与典型的电商企业具有显著差异。→ H

社区O2O市场聚焦居住生活场景消费，对接居民生活需求

社区O2O定义

社区O2O是同城O2O下的细分概念，指在社区场景发生并完成消费的O2O市场。这里社区场景指以社区及周边3—5公里范围内，满足社区居住人群生活需求的商家构成的场景。→ I




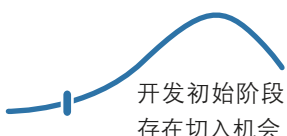



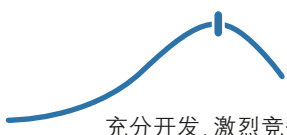



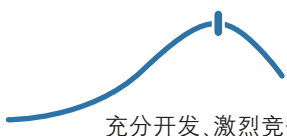
社区O2O特征

社区O2O场景下，消费应当在社区内部产生并完成。社区范围外产生的消费，例如同城酒店住宿、同城旅游等行业、专车及出租车服务等，均不应包含在社区O2O的范畴当中。→ J

社区O2O提供的服务以满足居住人群生活需求为主，消费形式包括到店服务及上门服务，行业涵盖餐饮、社区零售、洗衣服务、家政清洁、美容美发、以及社区观影与沐浴等休闲服务行业。

按照实现服务模式划分，社区O2O包括两层范畴：狭义的社区O2O市场专指通过“上门模式”，由商家或平台服务人员上门完成服务的O2O模式，主要包含餐饮外卖、商超宅配、家政服务、洗衣及上门美护等行业；广义的社区O2O概念则在狭义概念的基础上，进一步涵盖了用户在线上完成预订后，在门店完成消费的“到店模式”。

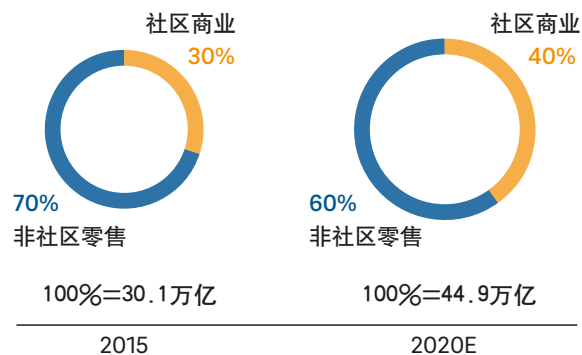
社区O2O场景的特征与发展现状

典型场景	消费特征	现状及趋势
 <p>社区O2O 居民小区 围绕社区产生的服务市场</p>	<p>频率</p>  <p>中频次</p> <p>附加值</p>  <p>附加值多样化</p>	 <p>开发初始阶段 存在切入机会</p>
 <p>商圈O2O 写字楼 围绕上班族工作的需求市场</p>	<p>频率</p>  <p>高频次</p> <p>附加值</p>  <p>高附加值</p>	 <p>充分开发、激烈竞争</p>
 <p>校园O2O 高等院校 围绕大学生生活的周边市场</p>	<p>频率</p>  <p>高频次</p> <p>附加值</p>  <p>低附加值</p>	 <p>充分开发、激烈竞争</p>

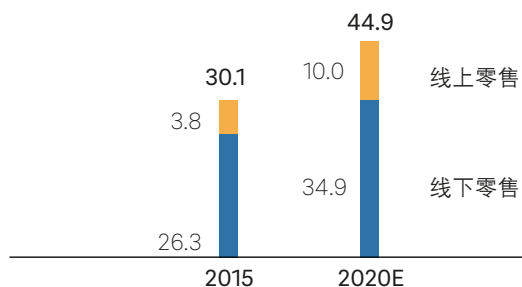
资料来源:案头研究,罗兰贝格分析

K

社区商业占社会消费品零售总额比例 [RMB, 万亿]



网上零售占社会消费品零售总额比例 [RMB, 万亿]



资料来源:国民经济与社会发展统计公报;案头研究;罗兰贝格分析

社区商业的发展与移动支付驱动同城O2O、社区O2O市场扩张

社区商业发展带动社区O2O市场扩张

社区商业在我国还处于发展前期，占商业总体规模比例有限，未来商业服务将逐步向终端消费者靠拢，社区商业在整体商业发展中的占比将继续提升，带动社区O2O市场规模扩张。

统计表明，中国社区商业支出占总商业支出约30%，而目前在欧美国家，社区商业占据社会商业总支出的60%以上。2015年我国社会消费品零售总额为30.0万亿元，按照30%的比例计算，社区商业支出约为7.9万亿元。

保守估计假设“十三五”期间社会消费品零售总额保持不低于10%增长，社区商业占总支出比例上升至40%，则到2020年社区商业支出可达18万亿元。社区商业占比扩大将有力支撑社区O2O市场的发展。

线上消费与移动支付的深化将进一步推动社区O2O发展

线上消费与支付目前还属于新兴的消费及支付模式，在商业总体规模中占比小，提升空间大。社区O2O市场2015年全国网上零售额38,773亿元，占全国消费品零售总额比不足13%。据测算，未来随着线上消费支付形式的普及，到2020年全国网上零售额有望突破10万亿元，占零售总额比例将上升至22%。→ K

J

O2O平台推动交易信息更加透明

我们定义的社区O2O市场主要包括什么？



什么是我们分析社区O2O市场时不考虑的？

在社区边界以外完成的，例如城市周边游

跨社区完成的，例如出租、搬家

不属于社区O2O场景的，例如KTV、体育场预订

同城O2O市场规模可达万亿，社区O2O将高速增长

市场规模及前景测算方法

罗兰贝格融合市场整体结构分析与细分行业观察，根据调查研究筛选O2O涉及的主要领域，预测市场规模。市场规模预估的数字来源包括国家统计局、商务部、财政部的公开披露信息，市场公开信息，罗兰贝格获得授权使用的第三方公开统计资料，以及罗兰贝格的行业经验。

同城O2O市场持续扩张 2020年有望突破万亿

罗兰贝格预测，2020年同城O2O市场将由2015年的3,560亿元增至10,503亿元，年均增长率24%。→ [L](#)

届时，餐饮、酒店住宿、专车及电影市场将成为同城O2O市场主导力量，合计占全部同城O2O市场比例达78%；社区零售、出租车市场及汽车独立后市场三个细分市场将在400–550亿之间，构成第二梯队；家政清洁、洗染、美容美发等细分市场也将具备一定的规模。→ [M](#)

社区O2O市场高速扩张 餐饮、零售及洗衣将成为市场主力

由于前期起步较晚，而同时市场潜在规模巨大，我们认为社区O2O市场将在未来4–5年内以两倍于同城O2O市场的速率成长。而其

中，具有明确的应用场景、稳定消费能力客群和成熟模式的细分市场将率先脱颖而出。

罗兰贝格预测，社区O2O市场的规模将从2015年的304亿元增长至2020年的2,234亿元，年均增长率为49%。→ [N](#)

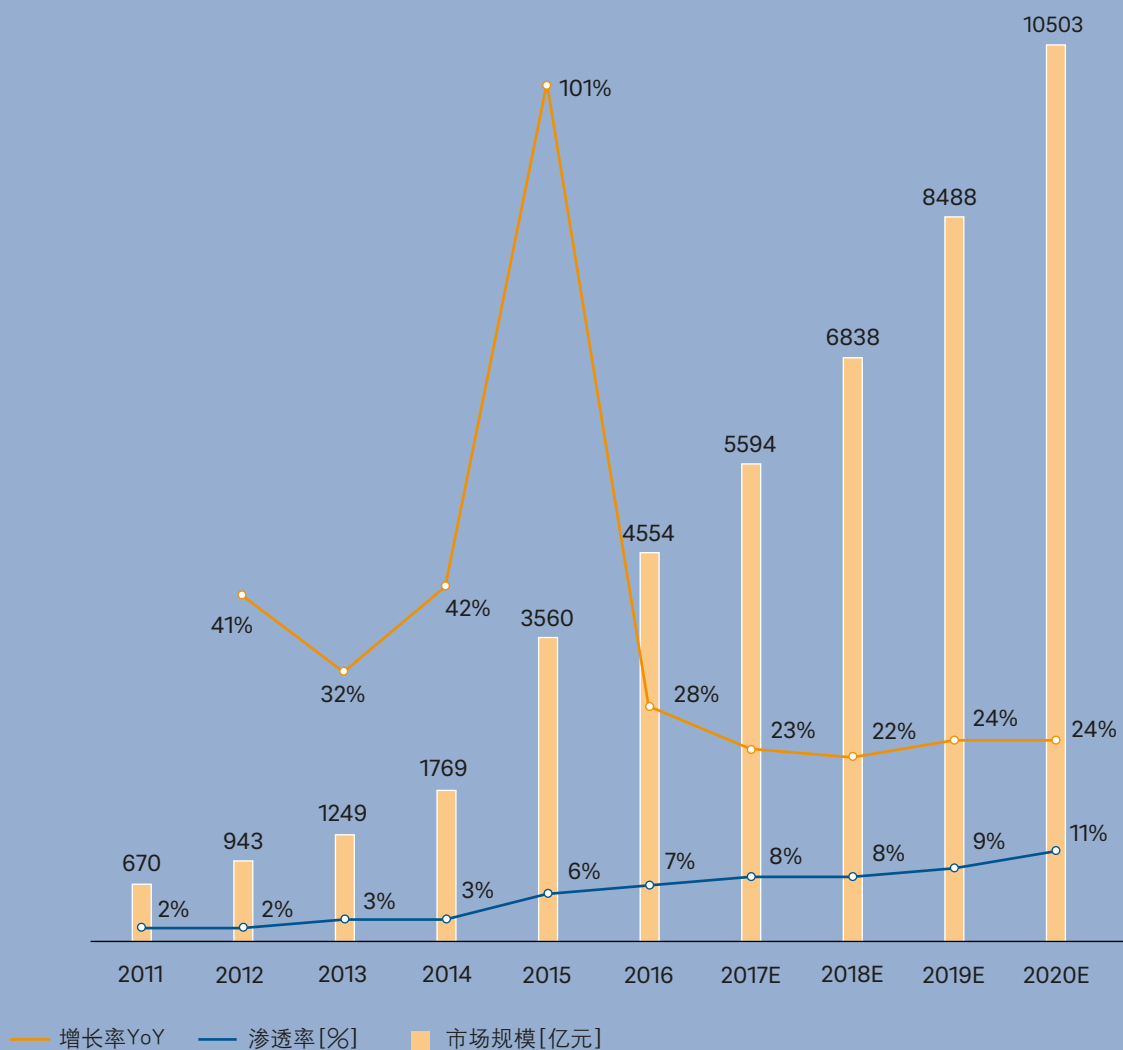
其中，餐饮业态将成为社区O2O市场最重要的支柱，届时规模将占整体市场规模的57%；社区零售、洗染、电影与沐浴等业态也将占据市场主要地位，规模占比在7%–13%之间。同时，家政清洁与美容美发也将在未来的社区O2O市场中占有一席之地。→ [O](#)

以上细分行业中，餐饮（包括堂食及外卖配送）与社区零售市场瞄准的需求相对稳定，用户培育和市场拓展难度相对较小。因此，这两类企业在社区O2O的众多细分市场中发展最为成熟，具体体现为更大的市场规模比例与大幅稳定的增长率。

其中，餐饮O2O企业前期在商圈、学校等场景长时间经营，一方面形成了从商家信息发布–下单–配送–支付–点评的成熟模式；另一方面也培育了稳定的白领及学生两类客户群体。企业从这两类习惯于O2O餐饮模式的客户切入，进入社区O2O场景，可以将前期在商圈、学校市场积累的用户资源快速导入，实现规模的快速增长。

同城O2O市场¹⁾ 规模，市场增长率及渗透率²⁾

2011-2020E [亿元]



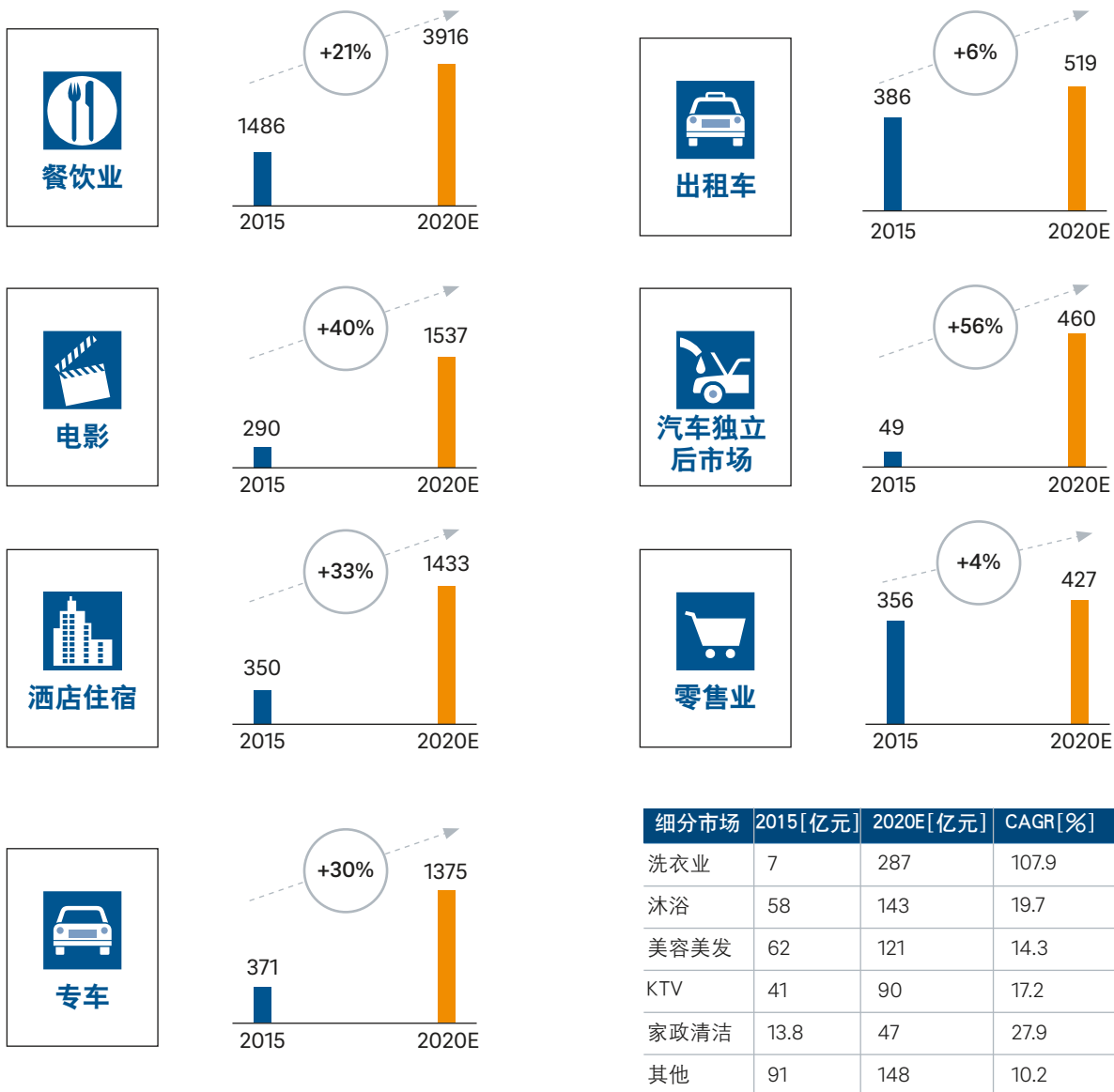
1) 对同城O2O市场行业范围的定义请参见二、(一)部分“同城O2O的定义”

2) 所称渗透率，指同城O2O市场占行业整体市场规模的比例

资料来源：商务部、财政部、统计局公开信息；案头研究；罗兰贝格分析

M

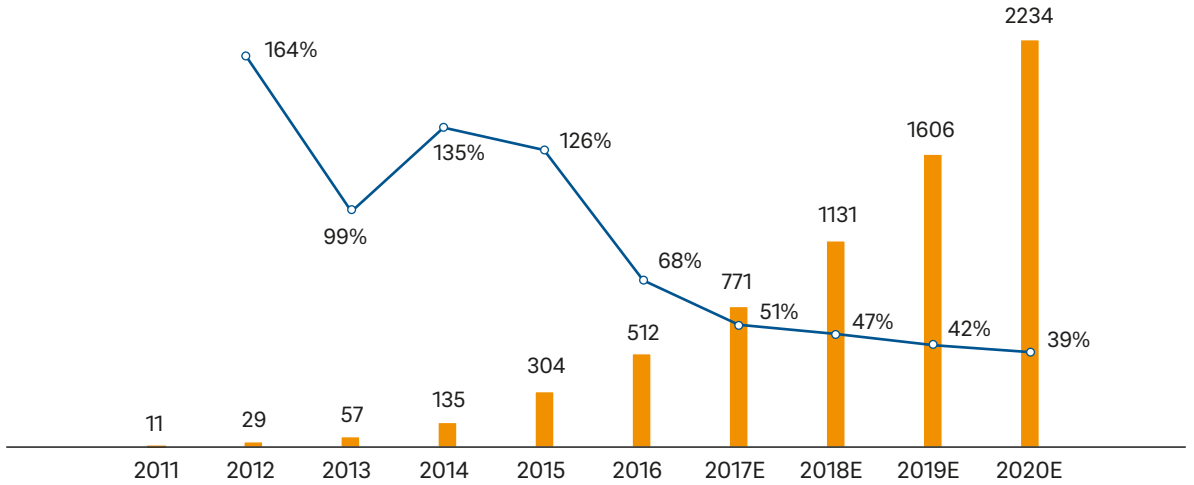
同城O2O市场的细分市场规模及增长率 2015–2020E [亿元]



细分市场	2015 [亿元]	2020E [亿元]	CAGR [%]
洗衣业	7	287	107.9
沐浴	58	143	19.7
美容美发	62	121	14.3
KTV	41	90	17.2
家政清洁	13.8	47	27.9
其他	91	148	10.2

N

社区O2O市场¹⁾ 规模及增长率 2011-2020E [亿元]



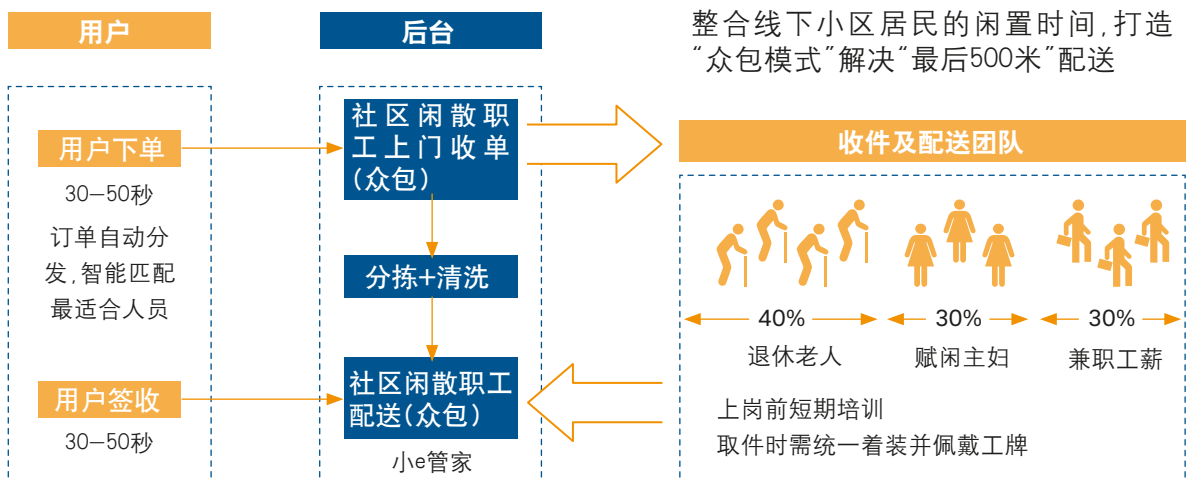
1) 对社区O2O市场行业范围的定义请参见二、(二)部分“社区O2O定义”

— 增长率YoY ■ 市场规模 [亿元]

资料来源：商务部、财政部、统计局公开信息；案头研究；罗兰贝格分析

P

通过模式打通洗衣店社区配送环节



资料来源：案头研究；罗兰贝格分析

社区零售市场主要依赖于O2O企业利用线上平台，整合传统便利店、小卖部等社区场景内店铺资源，由店铺闲置人员负责配送，打通物流体系末端；同时在配送及时性、SKU差异化和设施标准化方面发力，提升店铺服务质量，快速导入消费者群体，驱动市场扩张。

此外，移动互联网、移动支付等新技术的应用，为诸如洗衣、电影一类的O2O市场解决了以往服务模式的关键痛点，为传统行业模式的改进提供切入点，进而带动社区O2O范畴市场高速扩张。

以洗衣行业为例，新的社区应用通过线上平台推广服务，整合线下物管与小区居民的闲置时间，打造“众包模式”，打通顾客到洗衣店的“最后500米”，以此建立的收发模式将有力推动洗染行业向O2O领域迁。→ P

又如社区观影²⁾，除了电影市场整体高速增长的背景外，通过线上预订选座购票，降低了线下购买电影票在选择与花费时间上消耗的操作成本，解决了传统购票流程的关键痛点，同时线上平台的营销推广模式与消费者社交需求结合，又极大增强了用户粘性，使电影O2O市场有机会借助整体电影市场的发展实现爆发式增长。→ Q

另外，家政服务、美容美发及沐浴行业，由于线下市场需求稳定支撑O2O市场发展，也将构成社区O2O市场的重要部分。

罗兰贝格预测，狭义社区O2O市场规模将从2015年的83亿元增长至2020年的1,213亿元，年均增长率为71%，是社区O2O市场中最具有爆发潜力的一类业务模式。其中，餐饮外卖、商超宅配与上门洗衣服务到2020年市场规模将分别达到568亿、300亿和287亿，是上门模式中的主要组成部分。→ R → S

Q

电影O2O模式对传统购票模式的改善



提升购票体验

避免了线下购票模式造成的购票及观影前大量等待时间，提升消费者购票体验



满足社交需求

对接线上分享、打分、影评功能，满足消费者社交需求



降低沟通成本

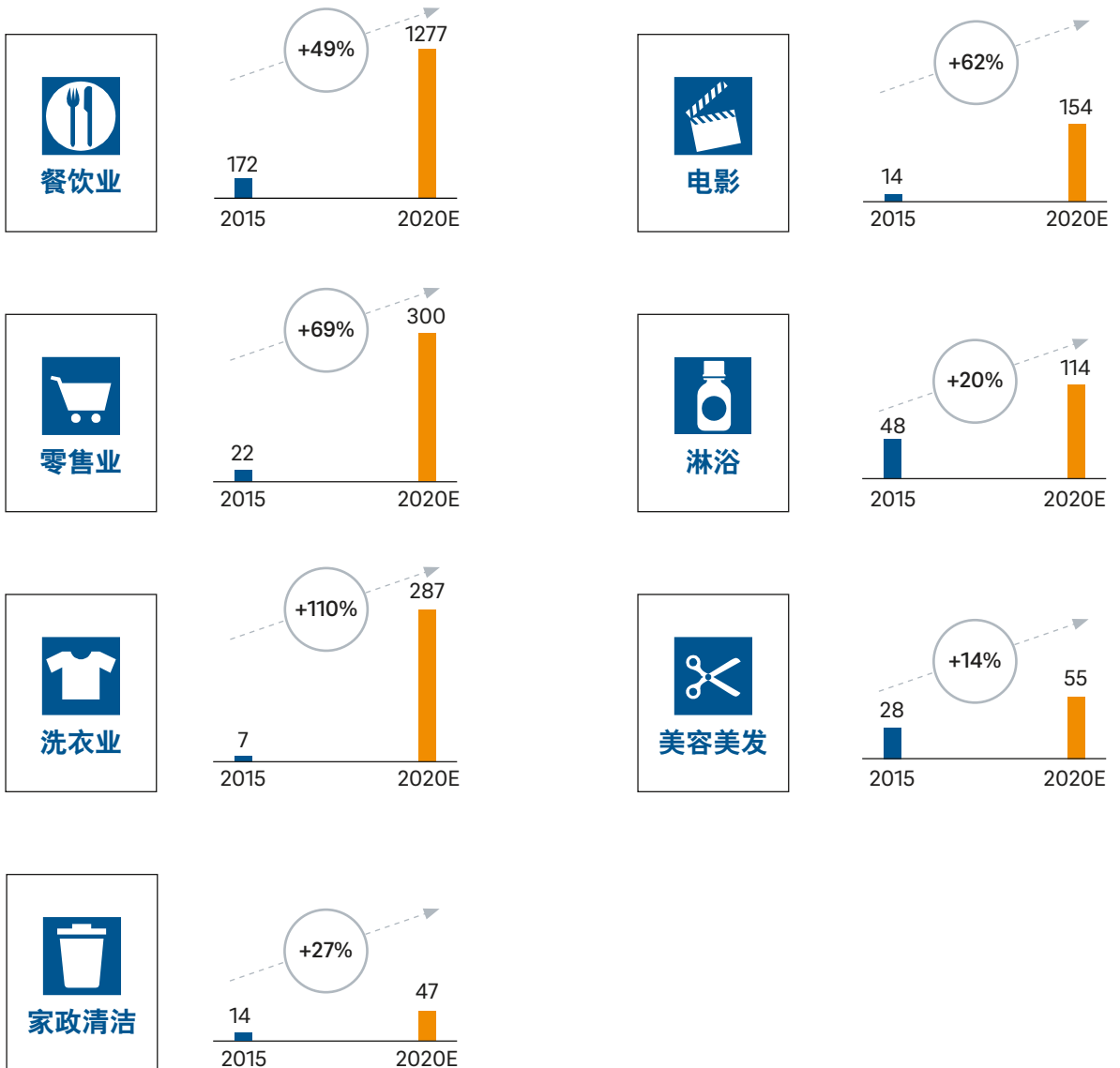
除消费者选片订座购票流程外，影片推广宣传与发行也逐步向线上转移，O2O模式令双方均获得便捷

资料来源：案头研究；罗兰贝格分析

2) 这里仅考虑在社区场景下，家庭及个人在周边影院消费观看电影

O

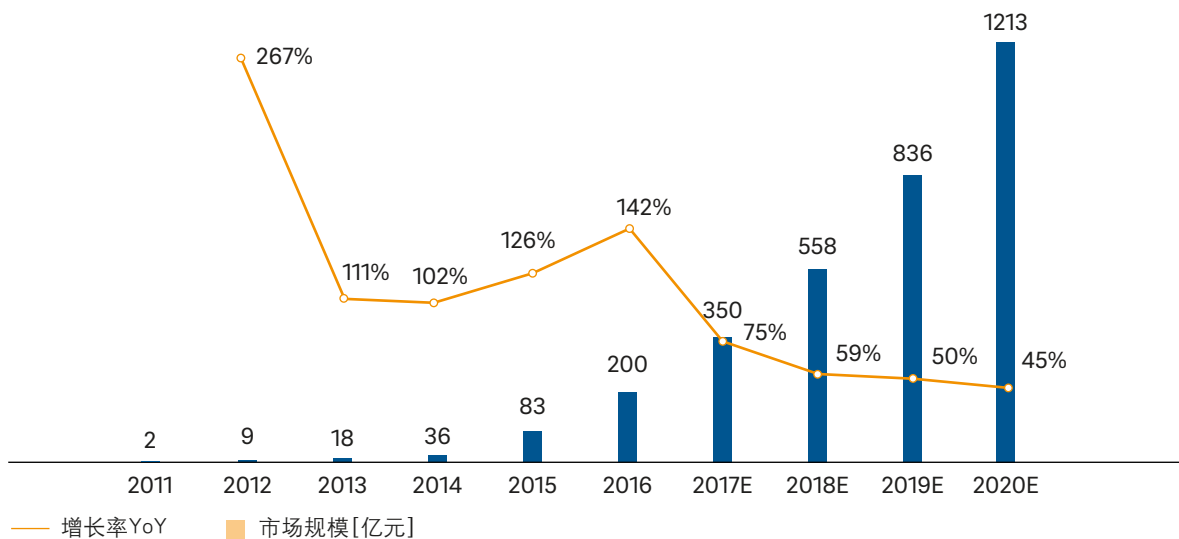
社区O2O市场的细分市场规模及增长率 2015-2020E [亿元]



资料来源: 商务部、财政部、统计局公开信息; 案头研究; 罗兰贝格分析

R

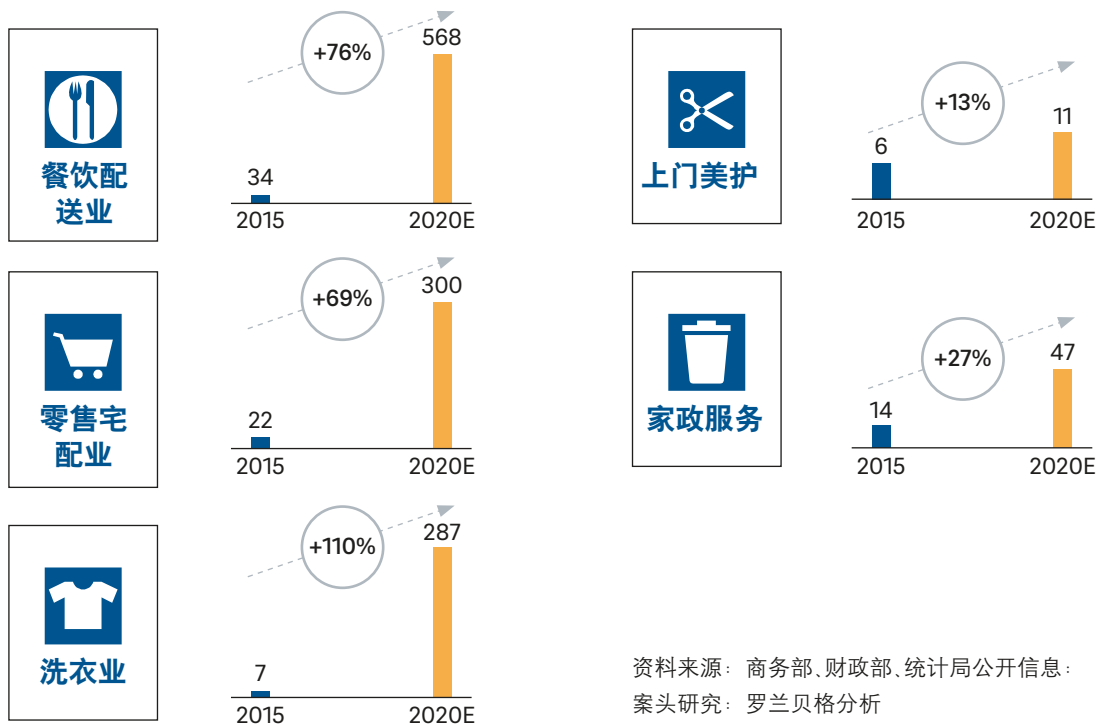
狭义社区O2O市场规模及增长率 2011-2020E [亿元]



资料来源: 商务部、财政部、统计局公开信息; 案头研究: 罗兰贝格分析

S

狭义社区O2O市场细分市场的规模及增长率 2015-2020E [亿元]



四类企业竞逐社区O2O市场，成败在于路径选择

四类企业竞逐社区O2O市场 业务模式各具特色

社区O2O市场竞争企业类型

社区O2O按市场进入模式不同可分为以下四类企业：

- 同城信息服务平台，代表企业：58同城、赶集网、百姓网
- 社区综合服务平台，代表企业：考拉先生、社区001、小区无忧、58到家
- 社区垂直服务平台，代表企业：e袋洗、阿姨帮、河狸家、饿了么、爱鲜蜂
- 社区线下服务平台，大多源于传统的物管公司向互联网方向转型的尝试，通过物业服务信息化、增值服务衍生、搭建线上平台等途径进入O2O市场，与“从线上到线下”的服务平台存在差异，代表企业：万科物业、中奥物业、绿城物业 → I

前三类企业属于典型互联网模式，企业沿“搭建线上平台—完善发布渠道（配送网络）—渗透线下市场”的路径，线上汇聚消费者需求，积累人气，颠覆传统线下企业。其中：

同城信息服务平台的业务模式主要依托信息发布与共享，收入主要来源于商家的宣传推广需求，缺乏面向消费者的支付通道，在形成社区O2O服务闭环方面存在劣势。部分商家目前通过建立独立的社区O2O平台，“两

条腿走路”进入社区O2O市场，例如58到家。

社区综合服务平台基于社区单元，通过线上线下结合的形式构建综合生活服务平台，而其中建设、运营线下推广、服务团队，以及建立适当的合作模式对接社区物管，撬动社区内部资源将成为成功综合服务平台的核心竞争力。

社区垂直服务平台通过单项业务切入，服务质量的保障将直接决定平台口碑能否维持。相对于核心服务“众包”运营的轻资产垂直平台，重资产运营模式或存在更大的资金风险，但也相应拥有更多途径以加强对服务质量的控制。

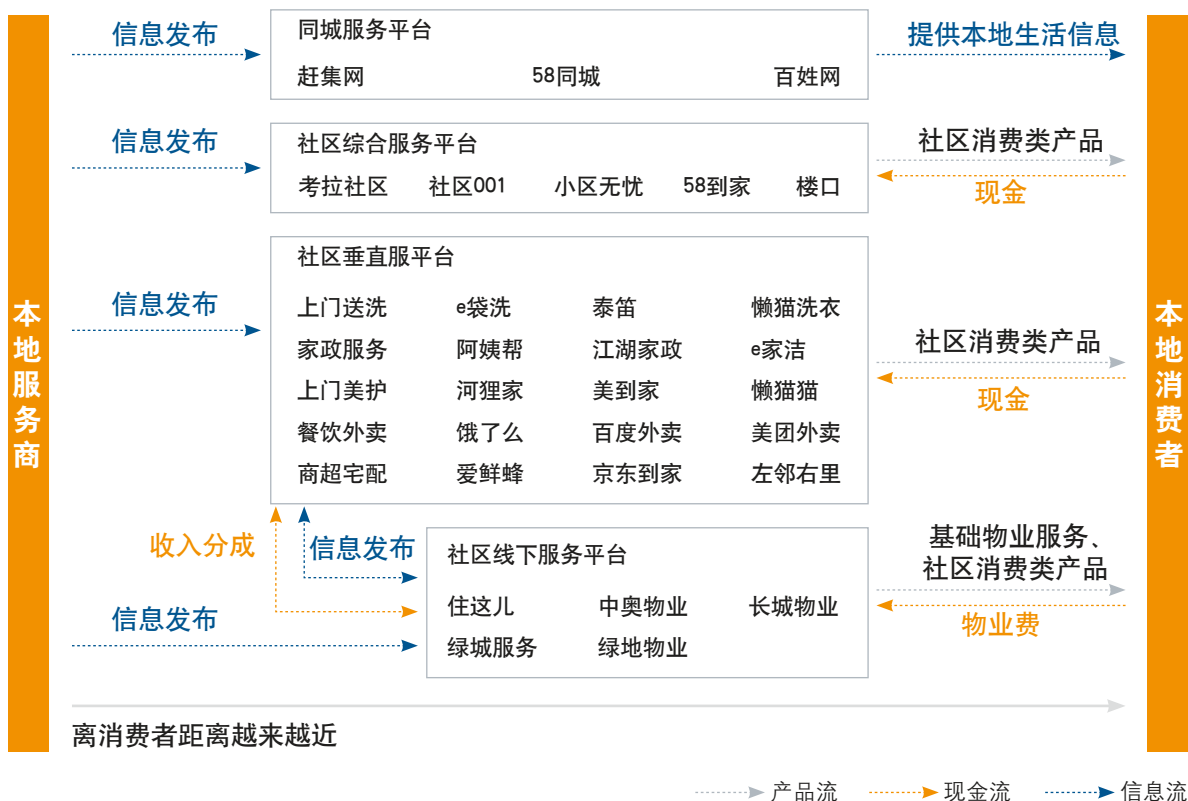
社区线下服务平台则属于线下服务信息化模式，基于传统物管公司与业主线下沟通渠道，识别业主消费需求，并提供相应的生活服务。线上平台定位于：

- 提高服务效率
- 降低管理成本
- 整合第三方服务，作为自营业务的补充

O2O市场基于线下服务，线下消费者接口和门店（服务团队）资源的重要性凸显。线下企业一旦获得能力整合这两类资源，将有机会反向整合线上平台，取得竞争优势。

I

社区O2O市场竞争格局示意图



在社区价值产业链上有4类平台连接本地服务商及消费者

- 同城服务商致力于为居民提供本地生活信息,是一个信息平台
- 社区综合服务平台提供综合性社区服务
- 社区垂直服务平台提供垂直类社区服务
- 社区线下服务平台一方面为本地居民提供基础物业服务,另一方面可以帮助垂直服务平台导流

I

四类企业的模式特征与竞争格局

	同城信息服务平台	社区综合服务平台	社区垂直服务平台	社区线下服务平台
业务模式	同城商家信息发布平台,消费者从全城分类信息匹配商家。	(1)搭建社区生活服务平台,线上线下结合推广社区周边合作商家,提供预订下单及消费通道。 (2)部分平台为社区零售、餐饮提供“最后一公里”配送服务。 (3)通过收益分成、支付配送劳务费等方式绑定社区物管利益,打通线下拓展渠道。	分为轻资产运营与重资产运营两类模式: (1)轻资产运营:针对垂直服务领域汇总商家信息,为消费者提供发布和下单渠道。 不涉及自营线下服务实体门店或团队。 收入通过商家竞价排名机制及收入提成实现。 (2)重资产运营:自行建立实体门店或雇佣服务团队完成线下服务过程,并搭建线上平台对接消费者,提供下单及支付渠道。 消费者支付费用是重要的收入来源。	以线下服务为基础向线上延伸,主要分三类: (1)传统物业服务线上化,包括物业缴费、保修、投诉反馈等业务; (2)自营社区增值服务:包括物业自营餐饮、保洁、家装及维修、房屋中介、金融理财等; (3)社区O2O综合服务平台:基于社区周边商业搭建O2O平台。目前多家物管公司正在积极探索,未来可能大举进入。
盈利模式	商家为竞拍信息发布位置支付广告费。	按交易金额或推广活动向商家收取推广费。		
核心资源/能力	高效的信息发布平台、信息核实机制。	基于社区场景的平台对周边商家具有粘性,对接消费者消费支付环节。	对接用户垂直渠道,支付端通道,对接服务团队的渠道,包括标准化的线下服务团队(重资产模式)及线下服务合作伙伴(轻资产模式)。	社区场景中业主线下高频互动,通过物业费和增值服务收费与业主消费深度绑定。
潜在瓶颈	(1)发布信息涵盖全城,与特定社区场景融合不足; (2)缺乏消费者支付通道; (3)仅提供信息而不涉足交易环节,对消费者与商家粘性较弱。	(1)线下物管企业向线上转型,将为线下拓展、渗透带来挑战; (2)垂直平台通过专业化服务切割单项业务,挤压覆盖范围; (3)对商家粘性伴随竞争将逐步减弱,需要创造新的合作模式强化对周边商家的吸附能力。	(1)面临线下物管企业行业自营家政、特供零售等社区服务的直接竞争; (2)垂直细分领域总体规模有限,市场增长潜力不足; (3)取消补贴后能否找到合理的盈利模式存在挑战。	(1)向互联网驱动转型面临思维转变、人才和组织架构调整以及业务模式切换阵痛,执行存在较大阻力; (2)部分社区商家与物管自营线下服务存在竞争关系,不利于平台打造。

社区O2O市场发展的主要路径

社区O2O市场企业原先所处行业背景不同,彼此竞合关系错综复杂,企业需要谨慎考虑自身的市场切入点、核心能力积累、产品结构搭建以及扩张模式。

根据自身资源,选择合适的切入点

原行业背景差异决定了企业拥有的独特资源。例如,信息服务平台企业拥有雄厚的技术实力,社区垂直服务平台拥有服务提供方的资源积累,房地产背景企业拥有与业主的信任基础,物管公司拥有与业主进行日常高频深度互动的渠道等。参与者只有盘点自己拥有的独特资源,针对性地选择合适的切入点,才能够成功“破局”,在市场中占有一席之地。

不同背景的企业扩张策略差异巨大

不同类型的企业基于自身背景、资源和切入点,设计差异化的扩张策略。例如,互联网模式企业可借助技术积累优化线上平台,拓展用户规模,实现扩张;而对物管公司而言,企业扩张主要由管理物业面积驱动,在收购物管公司成本不菲的当下,寻找核心价值输出管理模式就成了扩张的关键。

积累用户数据库,为产品及服务延伸奠定基础

不论扩张策略如何,大数据搜集、积累、分析及变现能力都是O2O平台企业的核心,特别是用户的职业、家庭成员、消费习惯等数据。与补贴、促销、广告等传统方式相比,基于大数据精准营销,延伸产品及服务,能更有效形成用户粘性。

其中,物管公司线下自营业务广泛,通过大数据将业主从日常社区服务消费逐步导入房屋买卖租赁、抵押担保服务等高价值业务,发展潜力巨大。

选择少数关键业务实现突破,同时通过合作快速健全服务门类

社区服务类型多样,业务价值高低参差。企业拓

展O2O市场初期切忌贪大求全、面面俱到,而应基于发展策略,有选择的进入关键业务实现突破,同时通过合作引入外部资源,快速健全平台提供服务的种类。例如部分物管公司服务能力有限,可主动与垂直服务平台合作,在窗口期内快速完善服务项目组合,之后逐步发展自营业务。◆

关于我们

罗兰贝格管理咨询公司于1967年成立,是全球唯一一家源于欧洲的德国咨询公司。我们在全球36个国家设有50家分支机构,拥有2,400多名员工,并在国际各大主要市场成功运作。罗兰贝格为跨国企业、服务型公司以及公共机构提供咨询服务,涵盖管理咨询所有领域话题,从战略建议到成功实施,如新的领导与商业模式;创新流程与服务;并购、PE与重组;大型基础建设项目的管理支持。

罗兰贝格是一家由220名合伙人共有的独立咨询机构,我们坚信企业的独立是为客户提供客观建议的基础。我们将可靠的分析与创新的战略相结合,为客户提供实际并持久的价值。我们在全球分别设立了不同的行业中心和功能中心,通过有效整合各个功能中心的资源,兼容并蓄来自不同行业的专家能力,为客户量身定制优秀的管理解决方案。

链接与点赞

订购与下载

www.rolandberger.com



微信



微博

出版方

罗兰贝格亚太总部

地址：

南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼, 200040

+86 21 5298-6677

www.rolandberger.com.cn

如有问题，欢迎联系我们

纪德江

高级合伙人

+86 10 8440 0088-628

dereck.ji@rolandberger.com

岳守钰

高级咨询顾问

+86 10 8440 0880-656

shouyu.yue@rolandber.com

本报告仅为一般性建议参考。

读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。

罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2016 罗兰贝格管理咨询公司版权所有