

餐饮连锁企业 O2O 商业模式研究^{*}

张荣齐 田文丽

摘要:随着餐饮业的迅猛发展,跨地区发展的连锁餐饮企业逐渐占据主导地位,规模不断扩大,企业面临着经营成本、标准化生产、信息技术等方面的问题。而 O2O 商业模式的兴起,给餐饮连锁企业带来了发展机会。餐饮企业可以借助 O2O 模式的优势,做好网络平台的订餐、支付以及配送服务,不断整合企业内部资源和互联网外部资源,就能够提高餐饮连锁企业的核心竞争力。通过对国内餐饮连锁企业电商 O2O 商业模式的分析,以及 O2O 商业模式在连锁餐饮业应用的分析基础上,阐明了我国连锁餐饮企业发展电商 O2O 模式的可行性和必要性,以及我国连锁餐饮企业发展电商模式时存在的问题,提出了我国连锁餐饮企业发展电商 O2O 模式相关问题的解决措施。最后,本文在对四川海底捞连锁餐饮有限公司进行分析的基础上,以“海底捞”O2O 商业模式为个例,解析可能会出现的问题,并提出一些建设性的意见,以期为其他餐饮连锁企业在应用这种模式时提供借鉴。

关键词:餐饮连锁企业;电商 O2O 模式;“海底捞”

中图分类号:F719;F724.6

一、引言

按照我国电子商务研究中心监测数据,我国电商的交易额在 2013 年就达到了 10 万亿元,估计到 2015 年,交易额将冲破 18 万亿元。我国餐饮业在 2013 年的网络用户规模超过 1 亿,增到 1.39 亿,同时 O2O 市场规模为 622.8 亿,年增长达到 61.1%。预测至 2015 年,我国餐饮业 O2O 市场的规模将突破 1200 亿。O2O 模式在餐饮业的发展受到众多商家的关注,越来越多的企业开始涉足 O2O 市场。然而,我国餐饮业的发展面临严峻的形势,在管理上,企业负担成本增加,高价格,工人、材料的高成本,低利润,都是餐饮连锁企业面临的重大问题。目前,大多数餐饮企业缺少有效的、完善的管理和服务机制,利用改革创新来走出困境,已成为餐饮企业当务之急的事,而整合线上线下的 O2O 商业模式将为餐饮业的发展带来动力。

二、餐饮连锁企业电商 O2O 模式

本部分从以下四方面介绍。

(一) 电商 O2O 模式的理论解释

O2O,即 Online to Offline,是指将线上的消费者导入线下的实体店,消费者在线上完成预订或者支付,就可以在实体店消费、享受服务。O2O 实现了线下商务活动和互联网的融合,通过线上招揽客流,让消费者在线上选择需要的产品或服务,还可以实现在线支付,这样更容易获得消费者的信任,更容易达成交易。这样的模式就是 O2O 商业模式。

O2O 还指通过有线或无线网络提供商家的相关信息,汇聚有效的消费者群体,并可以在线支付,消费者依据电子凭据到实体店体验服务、完成消费。这种消费方式对实体店铺商品和服务的销售很适合,这也是餐饮企业选择 O2O 的优势。

(二) 电商 O2O 模式的基本特征

O2O 模式最主要的特征有:每笔交易可跟踪,利于商家制定销售策略;推广效果可查,网络客流量不仅带动了销售,还达到了市场的宣传作用;相对传统网购更强调互动,更需要商家与网络平台以及消费者的互动。

O2O 模式融合了实体店销售和网络,网络为

^{*} 张荣齐,北京联合大学首都经济与企业发展研究所副所长,副教授,商务部市场运行调控专家。田文丽,北京联合大学。地址:北京市朝阳区北四环东路97号 邮编:100101

店面消费提供了基础,并进行在线支付,消费者就可以到店铺进行消费和体验。这种模式的应用对企业网络营销、经营范围扩展以及管理效果的实施意义很大,能够提高企业竞争地位以及盈利能力。

(三) 电商 O2O 模式的竞争优势

O2O 作为电商的一种新型模式,有其独特的商业利用优势,能够借助互联网帮助企业实现更好的网络营销,从而扩大销售。其竞争优势主要体现在以下几个方面:

第一,有利于企业进行线上营销和推广,而且能够准确统计消费者数据。在传统的企业营销模式下,推广的效果不容易监测,但在 O2O 模式下,可以直接统计和追踪商家的网络营销效果,让线上线下的融合,能够准确地统计消费者行为,从而帮助商家为消费者提供更好的产品和服务。

第二,O2O 模式注重消费者店面消费的体验,因此更能赢得消费者的信赖,交易率也比较高。O2O 模式能够充分利用互联网的优势,并整合线下资源,让线上消费者与线下产品和服务的交易更容易完成。

第三,利用 O2O 模式的互联网公司通常抓住了网络的便利性和低成本性,其商品和服务价格水平相对低。而且由于网络的方便性,其商家信息能够及时通知消费者,所以对于企业来说更容易实现网络营销和体验营销。

一般来说,O2O 模式的应用,消费者需求得到聚合,大规模生产大大减少成本,这就解决了传统销售中,由于需求量小和效率低,导致卖场、生产、物流这三个最重要环节上费用高的问题。这也是现在众多商家愿意试身 O2O 模式的重要原因。

(四) O2O 模式的应用

O2O 这种商业模式最早应用于团购网站,之后带动了更多的互联网公司以及本地生活服务类的网络购物平台,向消费者提供此类服务。传统的企业,什么样的企业适合 O2O 模式的使用呢?

一是餐饮连锁类企业,这类型的企业可以借助先在网上海预定和支付,再到门店用餐的做法获得更多的用户;

二是加盟类的零售企业,可以利用店铺分布范围广,门店服务标准化等优势,能够在快速增加企业销售的同时,更大范围的加大店铺数量;

三是生活服务型企业,这类型企业通过 O2O 进行电商活动,能够带动整个销售。

三、电商 O2O 模式在餐饮连锁企业上的应用

在餐饮方面,O2O 模式的应用主要有两种:一是在线交易后线下体验服务,包括团购和外卖,团购是 O2O 较成熟的应用;二是将消费者从线下吸引到线上,企业在线下做营销,利用有二维码的广告,用拍二维码的方式引导消费者在线上实现交易。

(一) 餐饮连锁企业对 O2O 商业模式的适应性

如今生活在大城市里的人们,虽然生活水平提高了,但由于生活节奏快、工作压力大,更是喜欢简单舒适的生活。所以人们更多的选择外卖或外出,渐渐远离厨房、走出家门,这不仅对传统的饮食习惯有很大的影响,也给传统的餐饮业带来挑战。

订餐及外卖送货上门的服务能够迎合人们忙碌而想得到更多休闲时间的想法,因此受到越来越多消费者的青睐。选择这种方式消费,人们就会有更多的时间来自由支配,提供外卖并送餐服务正是应用 O2O 电商模式企业的优势所在,也体现了目前人们的消费观念,符合时代发展的新趋势,在餐饮连锁企业有巨大的发展空间。因此,作为新兴的电商模式——O2O 模式,它整合线上线下服务的特点,对餐饮连锁业的发展有很大帮助,非常适合在餐饮领域的应用。

(二) 餐饮连锁企业电商 O2O 运营模式推广

本部分从以下三方面介绍。

1. 基于团购网站的 O2O 模式

近几年来,人们逐渐依赖于互联网购物,从数码产品、旅游、餐饮服务到美容健身等众多领域,团购项目也越来越趋于多元化。据不完全统计,我国团购网站的数量已经达到三千家,其中餐饮服务类的团购占到总额的 50% 左右。高额回报率和较大的市场份额使很多餐饮企业开始把注意力放在互联网平台以及电商 O2O 团购模式上。

通过在餐饮网站购买团购券,消费者可以在餐厅享受美食的同时获得一定的优惠。餐饮团购因折扣优惠和时间灵活的特点吸引了大多数人,形成一定的市场规模。但是餐饮团购也存在不足,就是必须满足一定的条件才能享受团购优惠,并且商家规定了消费的内容、时间和地点,消费者有较小的自主选择权,因此限制了其在团购网站

的发展,这也是令消费者投诉的一大问题。

2. 基于单个企业的 O2O 平台

有较多数量实体店的餐饮连锁企业,像麦当劳、肯德基、必胜客、海底捞等,为他们开展 O2O 电商模式提供了物质基础。越来越多的餐饮企业开通自己的网络订餐服务,必胜宅急送、麦当劳麦乐送、肯德基宅急送、海底捞等也加入行列,并投入大量广告在相关媒体上,这样的策略不仅满足不断增长的外卖送餐需求,而且提高企业品牌的知名度。像北京这样的一线城市,对于企业来说,他们最大的机遇就是通过外卖送餐业务来争夺市场占有率,餐饮企业在提高自己的市场覆盖率的同时逐渐培养顾客的消费习惯。

这种基于单个企业 O2O 模式的盈利,主要是餐饮连锁企业建立官网,消费者在企业官网上选择较近的门店进行预定并支付,最后在门店享受服务。餐饮连锁企业通过提供订餐服务不仅能减少运营成本,还能满足消费者节省时间的愿望,大大提高了企业的销售利润,还为企业的发展带来新的空间。

3. 基于电商平台的 O2O 模式

如今出现了很多像大众点评网、易淘食等网站,他们主要向餐饮类公司推出线上交易的平台,解决了一些中小型餐饮企业不能建立和维护自己官网系统的难题。我国比较典型的利用 O2O 方式交易的电商平台就有易淘食,已有千万家餐饮企业加入这个平台,大大提高了餐饮网络消费的范围。

易淘食建立了自己的外卖服务团队“易淘送”,为那些不能提供外卖配送的餐厅有偿送餐,成为了我国第一家能为消费者提供订餐、订位、支付以及配送等一系列服务的餐饮性网络平台。另外,易淘食推出的易淘订服务实现了消费者可根据自身的实际需要,选择喜欢的商家和菜品,并可以在网上完成预定,整个过程简单而轻松。这种利用 O2O 模式实现销售的网络公司,在为用户提供了方便快捷的消费同时,也为商家带来了巨大的发展空间。

餐饮企业在电商平台盈利主要借助订餐网站,如今市场上这些以电商平台打入企业的网络公司,通过线上引导消费者,将传统餐饮企业的销售活动做到了线上。

(三) 餐饮连锁企业 O2O 商业模式可能会出现的问题

比起国外,中国的连锁餐饮行业发展较慢,在新型的电商模式 O2O 平台的刺激下,尚处于投

入期间。再加上我国餐饮企业对互联网的重视程度并不高,所以中国餐饮连锁企业在电商 O2O 模式的应用过程中或多或少会遇到一些问题。这些问题的凸显与我国餐饮企业服务员的知识水平较低,对网络的认识不足有很大关系,另外就是我国餐饮连锁业还处在前期投入阶段,在高成本,高租金,高税收,低利润的状态下,企业增加技术的投入非常困难。

1. 餐饮连锁企业电商 O2O 模式标准化问题

对于国内餐饮连锁企业,还不能像外国餐饮企业那样提供顾客标准化程度较高的食品和服务,因此中餐如何做到标准化是国内餐饮连锁企业需要考虑的大问题。目前,我国餐饮连锁业在 O2O 模式实践过程中还处于起步阶段,一些相关的行业规范和标准体系还不够完善。

2. 餐饮连锁企业电商 O2O 模式人才缺乏问题

餐饮连锁企业要考虑的第二个大问题就是复合型人才缺乏的问题。餐饮连锁业的竞争主要体现在相关专业人才的质量和数量上,而人才的优劣对餐饮企业的经营理念、营销策略以及服务质量的影响非常大。所以,我国的餐饮连锁企业要实现 O2O 模式的运营,既掌握餐饮管理经验又了解网络技术的人才必不可缺。而在当今的餐饮行业市场上,随着互联网的广泛应用,这类人才相当的缺乏。

3. 餐饮连锁企业电商 O2O 平台构建问题

我国餐饮连锁企业大多数都是中小型的,这些企业在 O2O 线上平台的构建上面面临着一个难题。尤其是对于小型企业来说,建立自己独立的 O2O 网站是很难实现的,会遇到许许多多的问题。一些连锁企业虽然开发了官网,但基本上是由于广告,实现 O2O 功能还需要更多的投入。

(四) 餐饮连锁企业电商 O2O 商业模式解决办法

针对餐饮连锁企业在应用 O2O 商业模式上遇到的问题,可解决的办法有以下几条:

1. 注重行业标准和规范体系的建设和完善

餐饮连锁企业要做好标准化和科学化的管理,利用现代化信息技术手段,不断规范餐饮门店服务的各个环节,尽量减少不必要的人工干涉,保证菜品质量和服务质量,逐渐完善技术的专业化和工艺程序的标准化,从而实现企业的高效运营,加大企业在市场上的竞争力。

2. 培养优秀人才加入到互联网的管理中

企业不仅可以通过内部培训培养一定数量的

网络技术员,还可以招聘相关的专业人员,让更多的技术性人才参与到企业网络平台的构建中,帮助企业更好地建设和维护 O2O 电商平台,促进企业与消费者的互动,更有效的实现 O2O 商业模式的应用。

3. 企业要重视 O2O 电商平台的建设,建立自己的网络营销组

餐饮连锁企业要实现 O2O 模式的应用,首先要完善技术和信息的不足,不管是建立自己的官方网站,还是借助于第三方网站,都需要有专业的人员和专门的职能小组。有些特别缺乏能力建设自己网站的企业,不能放弃 O2O 电商平台方面的投入,可以利用一些较好的电商平台。

四、海底捞连锁企业 O2O 模式应用实例

本部分从以下四方面介绍。

(一) 海底捞背景

本部分从以下三方面介绍。

1. 简介

海底捞火锅成立于 1944 年,是以直营方式扩张的连锁企业。海底捞自 1944 年 3 月第一家门店在四川开业后,一直在四川一带发展。采用直营扩张模式的海底捞企业,在 1999 年 4 月才在西安成立了第二家店,扩张路线正式开始。2000 年 4 月,海底捞在西安开了第三家门店;2002 年 11 月,海底捞在河南郑州第四个店开业并成立了分公司,自此发展到了四个店,分布于三个省;到 2003 年,海底捞才涉足网络,借助网络为其扩大创造了空间。

海底捞独特的经营之道以及其优质的产品和服务,在餐饮连锁行业非常闻名。海底捞勇于开创新的道路,探索新的模式,在不断发展的过程中,以其优质的服务体验获得了良好的口碑和社会效应。

2. 海底捞 PEST 模型分析

PEST 模型——海底捞宏观环境分析如下。

(1) 政治环境

我国政府非常重视经济法制的建设,不断建立和完善相关法律制度。政府加强法律建设来鼓励各类中小企业发展,前后颁布实行了《公司法》、《中小企业促进法》等法律法规,这些都是海底捞发展的保障。

据有关规定,申请从事餐饮行业的企业需要提前获得《餐饮服务许可证》,并依法采用食品安

全标准,做到保安全,受监督,担责任。行业门槛不断上升,不仅有利于行业的良性发展,而且可以为规范经营的企业的发展护航。

(2) 经济环境

稳定的经济环境以及协调平衡的经济指标是支撑行业发展的必要保障。我国目前稳定的宏观经济环境为企业的快速持续协调的发展提供了基础条件。另外,在高速发展的经济下,我国经济发展的重心出现了从制造业到服务业,从商品生产到服务的走向,“海底捞式”的服务极具特色和口碑,有一定的竞争力。

(3) 社会环境

我国餐饮业不断地发展完善,形成了目前的几种经营形式。海底捞正好适应了科学化的主流,采用直营连锁的经营方式,兼得了传承与创新。另外,我国有人口多、需求盛的特点,再加上居民消费水平的提高,人们对品牌、特色和名牌餐饮企业的追求增加,天然、绿色、健康的餐饮理念成为人们生活的主题,不断加快餐饮业的多元化发展。

(4) 技术环境

海底捞的门店配置的设备现代化,可操作性强,产能大。海底捞还建立了自己的配送中心为各个门店提供配送保障,并请权威公司为其提供规划、建设、管理咨询等服务。海底捞还创办了自己的培训学校,其成立的目的是提高员工的文化水平,提高其整体的服务水平。

3. O2O 商业模式应用

海底捞开始步入 O2O 电商平台较早,也是做的比较成功的餐饮企业。在 O2O 实践过程中,海底捞经历了一段摸索之路,主要经过三个阶段的探索。

在第一个阶段,海底捞利用互联网进入一线城市,并获得了成功。海底捞在非典期间推出外卖服务受到大量关注后,加上非典时期使用互联网的用户越来越多,促进了海底捞走向互联网的进程。2003 年海底捞正式上线自己的官网,之后的两年在北京开了第一家店和第二家店。那时刚刚进入北京市场的海底捞知名度很难打响,但由于当时点评类网站聚集了很多消费者,海底捞由此看到了机遇,借助点评网站不断建立企业的网络形象。这对刚刚在北京开店的海底捞影响非常大,正是在点评网上具有影响力的人士点赞,加上海底捞对此事的重视,很快在网上的知名度扩散开来。到 2013 年,海底捞已经成功地利用互联网点评平台扩大了自己企业的知名度,其中几家

店在大众点评网的点评数远远超过其他同行企业，浏览数更是突破 100 万次。

在第二个阶段，海底捞积极进行全民网络营销，利用社交平台扩大销售。海底捞在利用点评网站建立知名度后，积极跟随时代的脚步，利用互联网信息来改善自身服务，在 2008 年成为了中国信息化 500 强企业。之后，海底捞在不断加大点评网站改进的同时，借助互联网不断改善自身官网的消费者服务体验。到 2011 年，海底捞在微信的知名度已经相当大，其微博粉丝的活跃度和微博转发量一直高于其他餐饮企业。另外，海底捞还组建了粉丝 QQ 群，在更多的社交网络平台开通了公众账号，与更多的粉丝沟通交流。

海底捞在积极利用网络营销的同时，还非常重视自己官方网站的建设和维护，推出了依托电商功能的网络产品销售，不仅方便消费者查询餐厅和菜品，还方便了购买过程。2011 年初，海底捞就在官网推出了订餐与外卖的项目，但宣传效果并不好。到 2012 年 10 月，海底捞正式上线了“Hi 捞送”，并提供 24h 服务，这为后来海底捞在官网开通网上订餐、网上点菜的 Hi 订餐服务奠定了基础。另外，海底捞还积极进行其他网络渠道销售，成立淘宝天猫网店来销售海底捞底料和其他调料产品等。海底捞在网络营销方面，赢得了不错的效果，受到大量网民的喜爱和追捧。

在第三个阶段，海底捞非常注重加强客户关系的管理，这种管理理念和方式让海底捞在这个移动互联网时代能够获得更大的成功。2012 年 9 月，海底捞成功上线了移动客户端，消费者登陆客户端就可以非常方便的查询门店信息以及在线点餐订位，还可以在客户端进行会员申请，轻轻松松就成为了海底捞的会员。之后，随着微信的盛起，海底捞开通了微信公众号，实现了微信用户门店查询、享受外卖服务以及在线预订的服务。除此之外，海底捞还引进了先进的信息系统，服务员利用移动设备就可以为顾客点单，这种集信息和智能为一体的电子点餐服务，大大提高了连锁门店服务效率。

(二) 困惑

本部分从以下三方面介绍。

1. 海底捞波特五力模型分析

用波特五力模型对海底捞所处的行业情况分析：

第一，新进入者的威胁。我国餐饮事业发展良好，进入餐饮业的资本多，竞争激烈。火锅行

业的进出门槛相对较低，市场竞争较大。而海底捞自身的特色使其占据有利地位。

第二，现有竞争者之间的竞争程度。价格、广告以及服务差异化是现有竞争者之间通常使用的竞争方法，海底捞在餐饮连锁业，特别是火锅行业，其竞争对手不在少数。

第三，供应者的议价能力。海底捞建立了自己的物流配送中心以及原材料供应基地，为连锁门店的运营提供了保障。随着海底捞企业的不断壮大，门店的不断扩张，其所需物料的需求形成了规模，大大提高了自身的议价能力。

第四，顾客的议价能力。海底捞体贴入微的服务很大程度上降低了顾客的议价能力，海底捞通过提供桌面游戏、美甲、擦皮鞋等免费服务，满足了消费者很多心理上的需求，不断赢得了消费者对企业的信赖和忠诚。海底捞还会定时出一些味美价廉的新菜品，吸引更多的新老顾客。

第五，替代品的威胁。相对于那些快餐类、自助类的餐饮企业，海底捞突出了自己的特色服务和菜品，获得了一部分忠诚的顾客。消费者在选择消费场所时，海底捞其差异化的服务和菜品，很大程度上降低了替代品的威胁，对其市场占有率的影响不大。

2. 出现的新问题

海底捞的 O2O 商业模式逐渐进入成熟阶段，和同行业的连锁餐饮企业相比，虽然获得了较大的竞争力。但是在连锁餐饮业的大背景下，海底捞在 O2O 模式的应用中也潜在一些问题。

通过对消费者参与 O2O 消费的问卷调查，发现海底捞在实施 O2O 战略过程中遇到了一些新问题。

第一，在海底捞官网建设中遇到的问题中，主要是网站内容贫乏，打开速度慢以及网站不简洁、不够方便这几方面，在支付安全上也存在一定的问题，至于其他问题，就是网站商品的更新速度慢，不能通过图片和商品信息直接确定是否下单等方面（见图 1）。

第二，海底捞在利用团购网站做 O2O 遇到的问题，主要表现在团购网站的商品单一，多以代金券为主；电子优惠券通常会限制门店，并非各店通用。其次就是一些团购需要提前订位，以及优惠水平也并没多高（见图 2）。

第三，海底捞在电商平台利用 O2O 遇到的问题，体现在某些平台找不到海底捞的商品、优惠不够多，以及送餐费用比较高这几方面，其物流速度也是影响海底捞建设 O2O 的因素之一。这些电

图1 官网建设问题比例

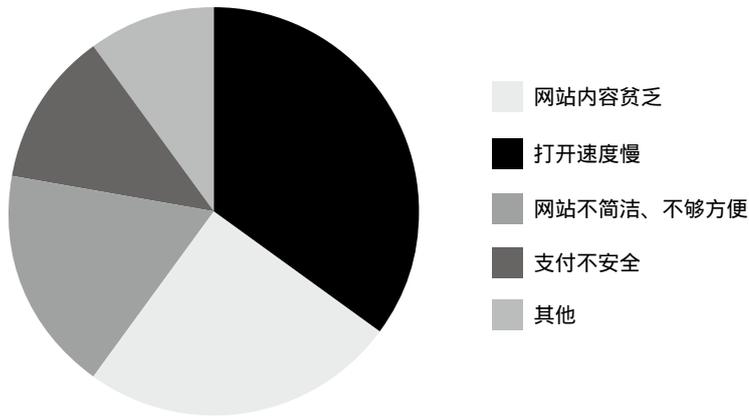
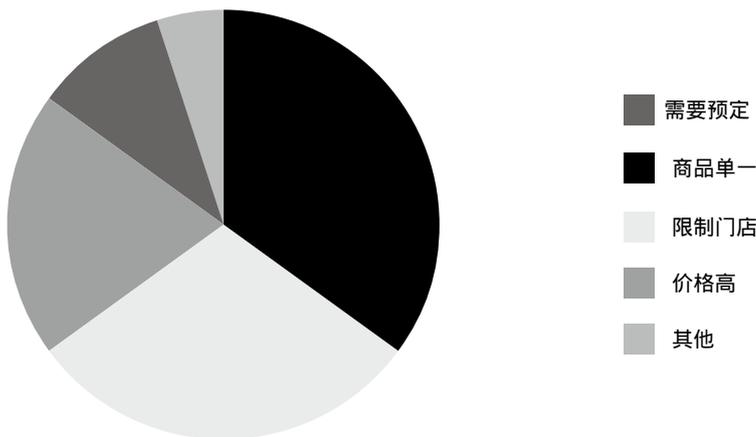


图2 团购网站问题比例



商平台服务好坏对企业声誉以及销售影响重大（见图3）。

第四，在移动客户端方面遇到的问题，多数是支付问题，由于目前客户端支付开发不够完善，导致很多人不愿意从客户端支付，其次是客户端技术问题，如不能与社交媒体和网络分享、较低版本的客户端无法打开 flash 等。消费者在使用客户端还遇到的问题就是客户端入口越来越多，手机应用安装的也越来越多，在进入客户端时会有纠结（见图4）。

从这几方面的问题分析来看，主要集中在完善官网建设、加大在电商平台的投入、在团购网站丰富产品类型、加强对客户端的开发和维护、减少或避免等位等问题上，而等位问题是消费者遇到的最大问题。海底捞在未来 O2O 模式的实施中，需要强化这些方面的改进，减少消费者在 O2O 消

费时所产生的不满。

3.O2O 模式再探索

在海底捞新问题的解决上，首先要解决消费者等位问题。如今海底捞提供各种免费服务让消费者打发等待时间，但来自互联网的客流用餐时间基本不能确定，这些用户可能随时到门店消费，简单的靠提供免费服务不能从根本上解决问题。针对这个问题，海底捞可以根据互联网数据经验和门店自身经验，考虑每天预留一定数量的餐位，保证大多数来店就餐的人不需要等位。这对海底捞 O2O 模式转型的成功非常关键，线下的服务各个方面都做到位了，自然不会影响到 O2O 模式的顺利进行，这也对餐饮连锁企业的名声和发展起到了促进作用。

进一步探索海底捞实践 O2O 模式的问题，发现海底捞在 O2O 模式发展过程中还需要解决一些

图3 基于电商平台的问题比例

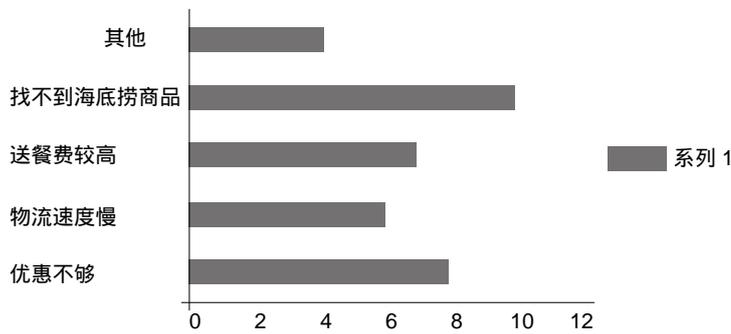
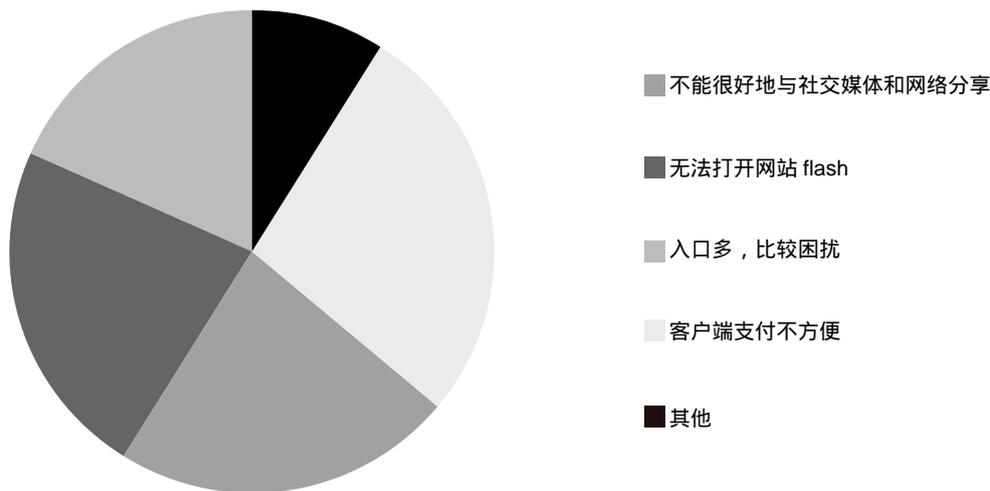


图4 客户端问题比例



突破性的问题，才能够在当今的网络时代取得更大的发展空间。

首先要解决的是作为餐饮行业不可忽视的服务规范、标准化。目前来说，我国餐饮行业需要借助外国餐饮连锁企业的实践经验，将产品和服务尽可能的标准化，这样顾客不会因为消费差异化而对食品和企业感到不满意。再加上餐饮连锁企业的网络信息化水平不是很高，企业又缺乏先进的设备，缺乏相关技术人员和专业服务人员，企业成功应用 O2O 模式将会受到很大的阻碍。

其次订单系统的标准规范也非常重要。线上线下消费者订餐以及各项数据的传递和处理都要求标准化的订单工作，而订单工作中订单格式和订单流程又是重中之重，所以要严格规范。还有，订单也是考量一个餐饮连锁企业营业效果和员工业绩的重要指标，所以订单的处理质量一定要做好，否则会影响到消费者对网络平台的体验。

最后是标准化的支付体系。现金流关系到企

业的命脉，支付体系作为现金流载体自然处于重要地位。实体支付和网络支付都有了自己健全的体系，但线上与线下同步支付还没有完善的制度，特别是餐饮行业信息化不到位。所以，餐饮企业有必要借鉴现有支付技术，如 SIM-pass、NFC、二维码，为自己量身定做一个成本低而效率高，并能高安全支付的系统。

虽然海底捞在实践 O2O 模式的过程中存在不足，但海底捞勇于改革创新，能看到自身不足，加强内部职工的培训和相关技术的投入，使企业和职工能更好的利用网络技术，这是大多数企业需要学习借鉴的。

(三) 实施平台战略

本部分从以下两方面介绍。

1. 平台战略理论助推产业升级

平台战略理论，即随着商品或服务的使用者不断增加，每位消费者所感受到的消费价值就会出现跳跃式增加，并通过建立与消费者之间的关

系网,达到价值剧增的目的。

海底捞借助线上平台,将单独的实体店经营转向线上营销配合线下服务的整合经营,成功地实现了其产业的升级。

2. 海底捞 O2O 平台战略转型

海底捞非常重视线上 O2O 平台的构建,在发展中形成了 O2O “五阶段”的商业模式平台。海底捞在 O2O 平台中,线上为用户提供商品信息、功能展示,线下专注于提供优质的服务。

O2O 消费过程中的五个阶段分别是:第一,线上导流。线上平台作为消费者线下消费的前提,可以汇集大量潜在消费者或带动线下需求增长。第二,信息辅助。消费者通过线上平台可以获得海底捞的详细信息、商品优惠,方便了用户对商品和商家的对比,进而选择。第三,服务体验。消费者借助线上获得的电子凭证到线下商家享受服务、完成消费。第四,用户反馈。用户通过商品评价等活动,把自己的购物经验和体会分享到网络平台,这样更有利于别的用户进行商品选择。第五,价值提升。网络平台为用户和海底捞的沟通创造了机会,有利于海底捞处理好用户关系,增加用户重复体验的机会。

海底捞借助 O2O 电商平台很好的将消费者聚集在了一起,通过团购、网上订餐、自助终端等形式实现了规模经营,带动了整个消费利润链。同时,海底捞通过线上平台的构建,将线上线下消费者整合在了一起,有利于用户管理,并借助网络数据,进一步提高企业客户管理和盈利能力。

(四) 总结与启示

海底捞能够取得现在的成就,除了产品优和服务优,O2O 模式的探索与实践也是关键。海底捞实践 O2O 模式与实体店结合,实现了对线下服务的补充,提供超出顾客预期的线下服务,更加增加了顾客的满意度和忠诚度。可以说互联网 O2O 模式的兴起,为海底捞的口碑传播带来了良好的发展。海底捞敢于创新,走在餐饮连锁业互联网时代的前沿,能够利用电商平台营销自己的产品和服务,正是其大胆的尝试 O2O 模式,这正是其他企业所需学习和借鉴的地方。

不同于海底捞的是,虽然很多中国本土餐饮连锁企业已经着手社交网络和媒体上,开通网络账号,但仍然停留在粉丝少、微博数量少和粉丝沟通少的层次。目前中国大多数餐饮企业没有真正重视线上的投入,他们利用网络的能力还较弱,需要更多的技术学习和经验借鉴。如果能很好的利

用互联网,整合线下与线上到位,必定有良好的发展前景。但是餐饮连锁企业转型于 O2O 模式还需要一定的实践经验,将企业与互联网融合,找到线上线下的关键点,才能从 O2O 模式中得到企业发展的核心能力。

参考文献:

- [1] 邢妍,王薇.浅析中式连锁餐饮企业人力资源开发[D].唐山职业技术学院,2010.
- [2] 王晶.O2O的远大前程[J].IT经理世界,2011(15).
- [3] 季泓宇.O2O(Online to Offline)[J].互联网周刊,2011(19).
- [4] 齐洁.拆解 O2O 新商机[N].中国经营报,2011-10-24.
- [5] 戈清平.O2O 市场开启 线上线下整合成关键[N].中国高新技术产业导报,2011-10-31.
- [6] 俞悦.电商:团购助 O2O 起航[N].中国计算机报,2011-11-28.
- [7] 聂晓飞.O2O 模式驱动 70 亿市场 千团大战或变千 O 大战[N].通信信息报,2011-12-21.
- [8] 刘鹏.O2O 本地生活服务电子商务模式研究[D].北京邮电大学,2012.
- [9] 杨铭铎.面向现代化的中国餐饮业发展趋势研究[J].商业时代,2013(3).
- [10] 杨铭铎.面向现代化的中国餐饮业发展对策研究[J].商业时代,2013(4).
- [11] 赵向阳.餐饮企业转型引爆 O2O 商机[N].中国经营报,2013-9-16.
- [12] 赵向阳.餐饮企业转型开展 O2O 业务:三大标准化难题待突破[EB/OL].[2013-9-16].<http://bwinshang.com>.
- [13] 刘嗣睿.电商发展存在的问题以及解决策略[J].计算机光盘软件与应用,2013(11).
- [14] 石刚,吴昊.中国电子商务企业发展的转型与创新[R].中国电子商务企业发展报告,2013.
- [15] 张波.O2O:移动互联网时代的商业革命[M].北京:机械工业出版社,2013.
- [16] 张荣齐,李成龙.全球后金融危机下我国餐饮业发展研究[J].中国市场,2013(43).
- [17] 郭伟伟.O2O 模式在餐饮服务中的应用[J].旅游纵览,2014(2).
- [18] Rafael Bravo, Leif E. Hem, Jose Miguel Pina. From Online to Offline Through Brand Extensions and Alliances. IJEBR, 2012, Vol 8.
- [19] Ingrid Poncin, Mohammed Slim Ben Mimoun. The impact of "e-atmospherics" on physical stores. Journal of Retailing and Consumer Services, 2014(2).

(编辑:周南)