

目 录

摘 要.....	1
0 引言.....	2
1 O2O 电子商务模式简介	3
1.1 O2O 与 B2B、B2C 模式的比较	3
1.2 O2O 电子商务模式的产生及发展	4
1.2.1 O2O 电子商务模式概念	4
1.2.2 O2O 电子商务模式的特点	5
1.2.3 O2O 模式的实现方式	5
2 优衣库 O2O 模式的现状	8
2.1 优衣库介绍	8
2.2 优衣库的发展历程	8
2.3 优衣库产品及营销策略	9
2.4 优衣库 O2O 模式的特色之处	12
2.5 优衣库现实存在的竞争对手	15
3 关于 O2O 模式的调查问卷	16
3.1 调查目的及意义.....	16
3.2 调查内容及结果.....	16
3.2.1 对于 O2O 模式的认可度	16
3.2.2 APP 下载普及率	17

3.2.3 020 模式的使用感受	18
3.2.4 消费者对于优衣库 020 模式使用感受.....	19
3.2.5 消费者对于 020 模式的意见和建议.....	20
3.3 优衣库 020 模式的不足	21
3.5 调查问卷结果分析.....	27
4 优衣库 020 的 SWOT 分析及应对方案.....	28
4.1 SWOT 分析法的含义	28
4.2 优衣库 SWOT 矩阵分析表.....	28
4.3 优衣库 SWOT 分析小结.....	29
5 总结	31
参考文献.....	33
致 谢.....	34
附表.....	35

摘 要

近年来出现了 O2O（online to offline）的电子商务经营模式，作为一种创新的经营模式，可谓前途无量。研究目的在于 O2O 模式很好的解决了线上到线下的验证问题，安全可靠，且可以后台统计服务的使用情况，在方便了消费者的同时，也方便了商家。其次，较好地解决了线下实体店铺和线上虚拟商城经营过程中几乎是无法突破的劣势（价格过高、无法体验感触等），迎合了消费者的消费需求。因此，在合理运作下，将会达成“三赢”的效果。

本文以优衣库 O2O 经营模式为研究对象，以现代电子商务为研究基础，针对 O2O 模式电子营销活动展开研究。文章首先对 O2O 与 B2B、B2C 模式进行比较，并阐明其不同之处。其次介绍了优衣库现状及优衣库 O2O 模式特色之处，并针对现存的竞争对手给出应对之策。最后制作调查问卷，深入了解消费者对于优衣库 O2O 的真实使用体验。运用 SWOT 分析总结出，对商家，线上资源增加的顾客并不会给商家带来太多的成本，反而带来更多利润。对消费者，O2O 模式可带来大规模高黏度的消费者，进而能争取到更多的商家资源。

本着理论分析与实践相结合的宗旨，为优衣库 O2O 模式正确应对国内外市场竞争形势，找准定位，在竞争中求发展，提供了一些有益的借鉴。

关键词：线下实体店铺、线上虚拟商城、O2O 模式、网上支付

优衣库 O2O 电子商务应用分析

葛冰晴 164811106

0 引言

如今,互联网正在改变着传统的时间和空间的形式、人们生存の様式、人类社会存在形态以及社会经济的运作模式,从而改变着全世界的经济运作和经济基础。伴随互联网的电子商务,其魅力也在日渐显露,虚拟企业、网络营销、网络购物、网上支付、网络广告等大批的新鲜词汇正在为人们熟悉和认同。而今,发展电子商务已经不仅仅是个经济问题、商务模式的问题,也不仅仅是一个技术问题,而是关系到在社会转型时期一个国家生存与发展的关键问题。电子商务正是从工业社会转向信息社会的重要标志,是一个战略的措施,是迎接经济全球化的关键手段。

本文将以优衣库 O2O 经营模式为研究对象,旨在通过对优衣库“以线上向线下导流”为特征的 O2O 电子商务模式的分析,研究优衣库是如何通过网上旗舰店把顾客向线下实体店导流的?其实际的效果又是如何的?并且通过数据、案例的汇总分析,对优衣库 O2O 电子商务模式在运作中尚存在的不足之处,提出自己的对策思路以及对优衣库 O2O 模式未来发展的建议,目的是使其更加完整和优化,以取得更好的经营业绩。

1 O2O 电子商务模式简介

在互联网的迅速发展和普及中，人们通过网络进行着大量的商业交易行为，从而使国内电子商务市场的发展迅速崛起。随着 B2C 市场逐渐饱和，C2C 模式日渐式微，O2O 模式正在消费市场上掀起一番热潮。

在国外，采用 O2O 模式的网上房屋短期租赁公司 Airbnb 是硅谷成长最快的公司之一，通过在线房源信息，将用户引向线下交易，由地面人员去寻找房源，再和房东进行联系，以此保证线下资源正是人们在线上所寻找的。

在国内，O2O 的发展还主要集中在团购领域。眼下仍旧风靡的团购，便是让消费者在线支付购买线下的商品和服务，再到线下去享受服务。然而，团购其实只是 O2O 模式中的初级商业方法，二者区别在于，O2O 是网上商城，而团购是低折扣的临时性促销，对于商家来说，团购这种营销方法没有可持续性，很难变成长期的经营方法。但正因团购市场的如火如荼，才拉开了 O2O 模式的序幕。

1.1 O2O 与 B2B、B2C 模式的比较

电子商务模式，可以归纳为 B2C、B2B、O2O 等多种，但主要为以下三种：

- （1）企业与消费者之间的电子商务（Business to Consumer，即 B2C）。
- （2）企业与企业之间的电子商务（Business to Business，即 B2B）。

(3) 线下商务与互联网之间的电子商务 (Online To Offline 即 O2O)。运用线下服务就可以用线上来揽客, 消费者可以用线上来筛选服务, 还有成交可以在线结算, 很快达到规模。该模式最重要的特点是: 推广效果可查询, 每笔交易可跟踪。

1) O2O 与 B2B 的比较

表 1.1 O2O 和 B2B 电子商务模式比较		
类型	O2O 电子商务模式	B2B 电子商务模式
特征	在线营销+客流到店	在线交易+海量商机信息
手段	优化开发实体店面	时刻更新网络搜索关键字
对象	企业对终端客户并引入实体店面	企业对企业交流的平台
代表	优衣库、ZARA	阿里巴巴

2) O2O 与 B2C 的比较

表 1.2 O2O 和 B2C 电子商务模式比较		
类型	O2O 电子商务模式	B2C 电子商务模式
特征	在线营销+客流到店	在线营销+物流配送
手段	优化开发实体店面	对抗分流实体店面
对象	现实现场服务	现实货物销售
代表	优衣库、ZARA	淘宝、凡客诚品

1.2 O2O 电子商务模式的产生及发展

1.2.1 O2O 电子商务模式概念

O2O 即 onlinetooffline, 通俗来说就是线上线下服务的电子商务模式, 在当今社会并不少见。是指通过在线开展一系列营销和策划活动的方式, 将在线产生的需求与实际产品服务的购买, 转到线下经营和线下支付。O2O 的核心内容其实很简单, 就是把线上的消费者带到了现实的实体店中。

1.2.2 O2O 电子商务模式的特点

O2O 模式从 2006 年由中团网率先正式定义，通过结合线上线下资源为商家提供网上品牌旗舰店，将线下实体店的前台搬到互联网上。吸引互联网庞大的客户资源为商家提供广泛的宣传效应，并且任何消费者可以在中团商城内查看产品详细参数，精挑细选后选择满意的商品到线下实体店支付。大大节省了消费者逛商场的的时间成本，有目标性地体验商品及服务，更能充分享受团购价格优惠。同时为商家提供了最精准的客户数据以及全方位的线上线下推广。

1.2.3 O2O 模式的实现方式

在危机之下传统零售企业纷纷触网，跟纯网购平台打起价格战，以短搏长，更加艰难，而品牌企业的触网多以左右手互博为主，线上的低价倾销让传统渠道利益受损，在沃尔玛、百丽和苏宁逐渐清醒之时，移动互联网大潮爆发了，PC 端的互联网应用正在快速转移到移动端，这同时使得传统零售的电商模式从 PC 端的 B2C 向移动端的 O2O 转换，线下高成本的体验、服务不再是网购的短板，而是跟用户互动的基础，从全球来看，基于移动的 O2O 模式正在成为传统零售电商的核心。

中西方的零售环境不同，包括行业集中度、商业模式、供应链控制力等等，所以一味的照搬西方经验很难成功。本文主要是研究优衣库 O2O 模式，所以仅对知名服装品牌在中国互联网环境中做各种移动 O2O 的尝试的不同模式进行分析。

（1）门店模式

门店模式主要的特征是以线上向线下导流。是把门店作为 O2O 的核心，强调 O2O 为线下门店服务的工具性价值，O2O 主要用来为线下门店导流、提高线下门店销量。

以线上向线下导流的门店模式，主要应用于品牌号召力较强，同时销售以门店体验和服务拉动为主的服装品牌，所以手机 APP 的主要功能是向线下门店导流，具体模式有：门店查找、优惠券、品牌宣传等，也都有手机商城，方便用户直接下单。

（2）私人定制模式

私人定制模式特点在于满足个性化需求，提供一对一服务。是指利用 O2O 工具（第三方 O2O 平台、自有 APP 等）建立起品牌商与消费者之间的长期联系和无缝沟通，充分利用国内微信、微淘等移动 APP 的便利优势，结合自身的服务、体验，进行融合式的创新，为用户提供个性化的服务和体验创新。

一方面品牌商可以基于消费者过去的消费记录向其单独推送商品和优惠信息，另一方面消费者也可以主动向品牌商提出自己的个性化需求（预约试穿、送货上门等），品牌商会有专人为其提供一对一服务，满足消费者对服装品牌的“私人定制”。

（3）生活体验店模式

生活体验店模式是实现线下用户向手机 APP 的转化。

是指品牌商在优质商圈建立生活体验店，为到店消费者提供 WIFI、平板电脑、咖啡等更便利的生活服务和消费体验，从而吸引消费者长时间留在店内使用平板电脑或手机上网，登录和下载品牌自有 APP，以此实现线下用户向手机 APP 的转化。该模式在服装零售行业的典型实践者是美特斯邦威。

生活体验店模式在服装零售 O2O 领域是一个大胆、新颖的尝试，在这种模式下，门店将不再局限于静态的线下体验，不再是简单的购物场所，而是购物的同时可以惬意的上网和休息，尤其给陪着配偶购物的男人们提供一个惬意的环境来休息，他们无聊的时候可以喝着咖啡上网，浏览一下美邦 APP 上得商品介绍，或者直接手机下单，快递到家里去，这会加大美邦 APP 的下载量，为用户的手机网购使用量和下单量打好用户基础。

美邦 O2O 的具体模式还在测试之中，核心是想通过 O2O 的模式提高门店的零售体验，同时加强线下向手机 APP 的导流，加强用户的移动 APP 沉淀，为下一步加强移动网购、互动和会员体系做准备，但是咖啡桌和上网环境占用了店面大量空间，以“生活体验”和“上网环境”为核心进行店面改造，是否会背离服装零售的核心。

（4）粉丝模式

粉丝模式是指品牌商把 O2O 工具(第三方 O2O 平台、自有 APP 等)作为自己的粉丝平台，利用一系列推广手段吸引线下用户不断加入进来，通过品牌传播、新品发布和内容维护等社会化手段黏住粉丝，定期推送给粉丝优惠和新品信息等，吸引粉丝直接通过移动 APP 购买商品。尝试粉丝模式案例有歌莉娅服装。

服装零售移动 O2O 的模式还都在探索期，国内服装品牌的行业集中度太低，品牌粘性都没有养成，这时候品牌自己推出

移动 APP 有难度，可以借助第三方移动 O2O 入口，例如微淘、微信等，结合自身零售体系特点和目标用户特征，摸索更个性化的移动 O2O 解决方案，虽然没有行业标准答案，但是对服装品牌来说，移动 O2O 的大方向是提高门店竞争力，充分利用移动端的互动优势，提高用户到店消费的频率、转化率和提篮量，移动是工具，零售是本质，两者充分结合是未来服装品牌电商化的核心。

2 优衣库 O2O 模式的现状

2.1 优衣库介绍

UNIQLO（日文假名发音：ユニクロ），由日本迅销公司建立于 1963 年，当年是一家销售西服的小服装店，现已成为国际知名服装品牌。

优衣库的内在涵义是指通过仓库型店铺，采用超市型的自助购物方式，以合理可信的价格提供顾客希望的商品。通过独特的商品策划、开发和销售体系来实现店铺运作的低成本化，由此引发了优衣库的热卖潮。

价廉物美的休闲装“UNIQLO”是 Unique（独一无二）和 Clothing（服装）这两个词的缩写，以为消费者提供“低价良品、品质保证”的经营理念，在日本经济低迷时期取得了惊人的业绩。

2.2 优衣库的发展历程

（1）创立之初

1984 年 6 月，首家优衣库仓储型服饰专卖店在日本广岛正式开业。当时正值日本经济处于萧条时期，优衣库的经营策略是，以低廉的价格向

所有的消费者提供时尚的休闲服装。为聚集人气，吸引顾客，刚开业时，优衣库还对前来购物的顾客免费提供一份早餐：面包加牛奶，这一招还真吸引了大批顾客。

（2）连锁扩张

1991 年，迅销公司开始展开连锁业务。1999 年，在东京证券交易所第一部上市。2001 年，优衣库获得“21 世纪繁荣企业排行第一位”名号，成为日本市场占有率最高的休闲服品牌；2001 年 9 月，优衣库进入欧洲，一年内，就被评为最具影响力的最优秀企业”。截至 2011 年 7 月末，优衣库在全球范围内的店铺已超过 1000 家，遍及日本、中国、美国、英国、法国、俄罗斯、韩国、新加坡等。

（3）进入中国

2002 年 9 月，优衣库进入中国。由于对中国市场的把握并不准确，导致其定位于“大众化”的休闲服饰，结果陷入与班尼路、佐丹奴的价格战之中，最终不得不被迫撤出。

2008 年下半年开始，优衣库重新调整了自己的营销和产品理念，重新进入中国市场。

2009 年优衣库与淘宝网结成战略伙伴关系，同时开设官方网络旗舰店和淘宝旗舰店。

截止 2012 年 4 月 30 日为止，优衣库在中国大陆地区共有 128 家店铺，较 2011 年增长 50 家。

2.3 优衣库产品及营销策略

（1）产品组合策略

产品由著名设计师领衔企划，集结顶级服装品牌经典款式之精华，同时参考亚洲人体型特点，精选高支面料贴身制作，让用户以中等价位享受奢侈品质，提倡 简约、纵深、自在、环保。在款式简单、用色谨慎的风格上，去除不必要装饰，彰显其百搭的理念。UNIQLO 产品主要有 MEN、WOMEN、KIDS、BABY 四大系列，前三系列下属又包含特辑、上装、下装、家居服、内衣、配件和特大尺码产品等。BABY 系列又分为婴幼儿和新生儿系列。任何产品，只有适合目标消费群需求的产品才可能达到良好的销售效果。UNIQLO 将消费群体主要定位于 25-35 岁受教育程度较高的年轻白领，同时兼顾儿童和老年。

（2）品牌建设

优衣库的品牌名称旨在告诉顾客：“我是独特的，顾客来到优衣库的店铺就能买到独一无二的产品。”优衣库提倡的是一种有品味、休闲、简约、舒适的生活方式，让用户在购物的过程中体会到生活品质的提升，从而对品牌产生好感。进而在快节奏的喧嚣复杂的社会中选择一份展现自我、体现自由的健康的时尚优雅的生活方式，正是优衣库所定位的消费者孜孜以求的生活状态。

（3）新产品开发策略

服装产品的开发是指对形状、图案、色彩或结合的设计。产品的设计往往决定了某一个品牌的消费人群。优衣库追求的是老少皆宜的基本款来满足大多数人的需求。因此优衣库在东京、巴黎、米兰、纽约等地设置研发中心。聚集当地流行趋势、整合消费者需求、生活形态以及素材运用等资讯，发展出公司整体的季节产品概念。借着再由四个城市同时进行

设计根据各国市场特性组合产品来进行整体的设计。

（4）渠道策略

优衣库销售渠道为官方网站和淘宝旗舰店，优衣库不仅在淘宝商城中开设旗舰店，而且还将官方网站改版为电子商务类型的 B2C 网站。尽管优衣库中国官方网站和淘宝旗舰店的商品陈列和设计风格各不相同，但是其后台数据、搜索、交易、付款等功能都是统一共通的，它们都采用了淘宝提供的电子商务的底层架构和技术支持。经过几年的运作，目前优衣库在网店上的月销售额已经能够轻松突破千万元，平均到每天，网店所产生的销售额则完全可以媲美在中国销售最好的实体店。

在中国服装品牌多样化的今天，大部分服装都是选择传统的销售渠道，寻找分销商，加盟商等手段，但是优衣库看到了传统的渠道有太多的不可控性与依赖性，所以高层在成立之初就决定使用网络直销模式。网络直销带给优衣库的利益必然是多方面的。比如，企业可以直接从网上搜集到真实的第一手市场信息，合理地有针对性地安排生产；给买卖双方都带来了直接的经济利益等。

（5）网页策略

企业想要在网络营销上有大作为，其独特的品牌网站是必不可少的，也是其衍生其他营销模式的基础。优衣库把富有创意的网页设计和销售网络有机地结合在一起，在优衣库网站上看到的不只是商品，更多的是企业的文化和创意。从网站色彩设计到网页商品布局无一不体现出了独特的创意与美感。更值得强调的是优衣库的网上排队活动：LUCKY UNIQLO LINE，它不仅起到一定促销作用，同时更增加了网站的炫酷效果，使品牌形象变得更生动，更具有亲和力、感染力。

（6）SNS 营销策略

一、微信大力推广

消费者只需要在微信关注公共主页，即可了解优衣库的最新动态。

二、打造人人网公共主页

通过人人主页，用户可以成为优衣库粉丝和好友，关注其动态。通过主页，优衣库可以一方面扩大自身的影响力，另一方面可以通过用户之间的口碑传播，吸引更多的用户，加深用户黏度。

三、新浪官方微博

优衣库开通新浪企业微博，通过官方微博发布企业信息。微博营销跟着微博的泛起接踵展开，优衣库利用微博这个平台与用户进行即时的互动与沟通，即时获得用户反馈信息。真正了解用户需求，从而更有效地监控产品，也为其他销售手段起到一定辅助作用。

2.4 优衣库 O2O 模式的特色之处

（1）适时地切入

早在 2009 年，优衣库就已经正式入驻天猫开设品牌旗舰店。但经过四年后优衣库 APP 才正式上线。在 2013 年 4 月 15 日至 5 月 1 日的 O2O 活动中，取得了到店顾客中有 30-50% 下载优衣库 APP 并完成购买的良好业绩。

从中我们可以看出，经过多年的培育，中国电商市场正从批发爆款模式为主，步入品牌电商进化为主的阶段。在移动互联网与 O2O 正处在爆发前夜，优衣库适时地切入了，这充分体现了优衣库理智稳健的经营之道。所以业界评价称“优衣库的 O2O 是目前最成熟、最成体系的”，也是有一定道理的，

（2）线下店铺逆势扩张

关于实体店的“橱窗效应”的讨论已经很多，电商将要冲垮大部分的实体店，这几乎已经成为一种思维定势，加之一些连锁巨头今年对实体店的关停并转，实体店的前景似乎越来越迷茫。优衣库却不一样，几乎是反其道而行之。

优衣库通过 APP 的推广，让越来越多的用户知道自己的品牌，提升知名度，可以让更多用户产生一种愿望，期待优衣库去自己城市开店。同时，根据用户的地理位置、日活跃度等相关数据，来提供开店选址与节奏把控方面的决策参考。

（3）避免双线互博，提升实体店的竞争力

我们可以研究一下优衣库是如何避免双线互博，以及提升实体店的竞争力的。首先，它实现了线上与线下同价，从而避免线上渠道的冲击；其次，它会通过多种方式吸引用户前往实体店购物，比如 APP 中提供周边店面的位置指引，其线上 APP 提供的优惠券二维码都是专门设计的，只能在实体店才能扫描使用，从而实现从线上的到店引流；此外，对于商品打折，优衣库采取了“指定产品区隔+时间段区隔”的策略。所谓“产品区隔”主要是指线上与线下打折的商品都是特别指定的，并在款型上有所区

隔。而所谓“时间段区隔”，指定折扣活动的时间段，并采用错峰排序的方式，用户错过线上折扣，也可以耐心等待实体店随之到来的折扣期。

（4）积极推动线下实体店向线上的导流

粗略了解和计算了一下，优衣库 APP 在国内的安装量应该在 300 万左右，如果按照用户每月至少打开一次来算，月活跃度超过 50%。即便如此，订单转化率、销售额并不是优衣库考核 APP 的指标，而更多是注重扩大安装量，尤其是在未开店地区的用户手机上抢占位置，通过品牌传播，提升曝光率。这样，无论它去哪里开店，都可以迅速积累人气，也能减少包括热场、促销等新店开张成本。

为此，优衣库积极在线下店向用户“推销”自家的 APP，这种导流方式成本低，而且直接有效。在一年中，优衣库的实体店大致会有 3-4 次大促销活动，从店员到店长，以及店内广播都在不遗余力推 app 的安装，这是一种全员目标。我了解到的数据是，在 2013 年 4 月 15 到 5 月 1 日的优衣库 APP 首次上线的 O2O 活动中，每一百位到店用户中会有 30-50 位用户选择下载 APP，并完成了购买，效果非常明显。它的推广方式也比较有趣，就是通过店内广播以及收银员的提醒，告知用户如果使用 APP 扫描指定产品的二维码，可以享受更好的打折优惠。为此，优衣库对实体店的员工进行了大规模的培训，就是为了借助大促的时机，不断提升 APP 的安装量。

（5）电商官网与 APP 全部导向天猫旗舰店

优衣库在创立初期，选择了跟 Gap、Zara 等服装品牌不一样的策略，其创始人坚信单纯模仿别人并不能致胜，于是就有了“Made For All”的品牌价值观，即生产出人人能穿的基本款服装，这一理念与积极求变求新求唯一的时尚品牌几乎完全迥异。

这使得优衣库不断在供应链、新型面料应用上做出突破(比如据称已是上海人手一件的轻羽绒系列)，并带来的一个奇特的现象，就是优衣库没有会员体系，也没有“积分”一说。在优衣库看来，它是全世界人类的好朋友，无论你是第一次来，还是一百次来，它都会对你一视同仁。

同时，仔细观察就会发现，优衣库在国内的电商官网以及 APP，所有流量全部导向天猫旗舰店，看上去令人匪夷所思。

那么，优衣库为何坚持要用户到店才能使用优惠折扣，并为此专门设计自家 APP 才能扫描的二维码，这有效避免了优惠券的浪费情况。而优衣库在优惠券、会员管理系统投入上节省出来的钱，就可以投入到线下店的改造上。同时，由于没有复杂的会员体系，线上线下的互相导流和活动配合更容易立竿见影。优衣库的 APP 更像是一种增加客户到店消费粘度的工具，提供真正有价值的折扣活动在线下店直接使用。

2.5 优衣库现实存在的竞争对手

优衣库的对手公认为来自西班牙的 ZARA 和瑞典的 H&M。三者对消费者的定位极其相似，因此竞争不可避免，在国内单从店面选择来讲就已经可见一斑。

但在网络营销方面，中国国内本土的公司“VANCL 凡客诚品”将是优衣库强有力的竞争者！这家仅仅依靠 B2C 模式的公司，跟传统依靠实体店面为主，网络销售为辅的企业相比，竟然毫不逊色。由于没有任何一家实体店的羁绊，凡客得以将这部分的资金用于大规模的广告投放，大街小巷，各个主流非主流的网络媒体，都可以看见 VANCL。凡客，这个本土化的企

业给 UNIQLO 带来了巨大的压力。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/166013203111010114>