

案例正文：

鲜乐美的 O2O 之路¹

摘要：本案例以生鲜食品的 O2O 为焦点，介绍了一家名为“鲜乐美”的生鲜食品电商企业的 O2O 之路。O2O 是网络环境下一种线上和线下交融互动的新型商业模式，已经被使用于不同的商业领域。然而，生鲜食品的 O2O 在中国的发展却步履艰难。本案例通过会议介绍情况和讨论的形式，展现了鲜乐美的发展历程、O2O 经营方式、在经营中遇到的各种困难和问题以及未来转型的一些思路，以期引发人们关于生鲜食品的 O2O 模式、顾客价值、市场细分、目标市场的分析和选择等方面的讨论。

关键词：O2O 模式；网络营销；生鲜食品电商；商业模式；目标市场

0 引言

2015 年 1 月的一个清晨，第一缕阳光照进公司的会议室，程无限又是一夜未眠。他仿佛一座雕塑般坐在会议桌旁，思绪还停留在三年前。那时，他怀揣一腔激情，从加拿大回国创业，开创了 C 市第一家生鲜食品电商“鲜乐美”。他采用 O2O 模式，试图用互联网技术整合生鲜食品从田间到家庭的整条供应链，为市场提供新鲜、安全的食品，帮助地方政府解决蔬菜生产和供应的老大难问题——蔬菜生产不足时，价格贵，市民有意见；蔬菜生产过剩时，菜贱伤农，影响菜农的生产积极性。鲜乐美一经推出，就受到各方欢迎，曾获评 C 市“电子商务示范企业”，得到 C 市各级领导的大力支持。程无限本人也受到媒体的关注，被誉为“C 市本土生鲜电商试水第一人”。

然而，市场是残酷的。公司运行了两年多，程无限感觉路越走越窄。特别是最近这半年来，“鲜乐美”渐渐变成了“险难美”。物流成本居高不下，产品特色不明显，目标客户对鲜乐美的经营模式并不认同，购买远不如预期的踊跃，亏损越来越严重。面对“骨感”的现实，程无限不得不暂时关闭线下门店，停止网站运营。他感觉公司走到了十字路口，后面该如何发展必须做出一个选择。

1. 本案例由西安交通大学管理学院庄贵军教授、博士研究生李汝琦和重庆每日鲜有限公司吴限撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

是坚持当初的理念，继续生鲜食品的 O2O，还是面对现实放弃线下、只做线上呢？生鲜食品的 O2O 真的不能做吗？

为了帮助自己理清思路，程无限决定开个小会，讨论一下公司经营中存在的问题以及未来的生存和发展之道。

时针指向八点半，按照事前的安排，参加会议的人员陆陆续续进来。一会儿，不大的会议室里就坐进了七、八个人。

“各位早上好！”程无限露出一贯的微笑，开始介绍：“今天安排这次会议，是希望就鲜乐美的实际状况，和各位一起探讨公司未来的发展问题，让公司的领导层能从各个角度了解公司现状并及时调整下一步的运营方案。我先介绍各位认识一下。”应邀前来的有运营部王经理，采购员小赵，销售部李经理，B 大学的周教授、吴教授，还有社区的消费者代表刘大妈、肖大妈和杨女士。“下面，会议正式开始。请允许我先介绍一下公司的背景。”

1 试水生鲜食品的 O2O

程无限，父母给他起了一个响当当的名字，希望他做大事情，有一个无可限量的美好前程。

1996 年，从 C 市某大学计算机系毕业后，程无限成为一名当时令人羡慕的公务员。然而，工作不到一年，他就辞职了，到北京的某计算机杂志做网络评测工程师。之后，进入法国某电信公司做了三年的市场部经理，又在美国华尔街一家世界 500 强的公司工作了一年多，做电子商务的市场分析。在华尔街工作的那段时间里，程无限通过对市场的了解，发现国内电子商务有许多商机，于是决定回国发展。从模仿阿里巴巴创立“全球制造网”，到学淘宝建立 B2C 土特产购物网站，他积累了丰富的创业经验。

“2011 年的一天，”程无限介绍说：“我因为土特产网的进货问题和一位种植黄桃的农户交谈。他告诉我，除去做罐头的部分，其余的黄桃卖不出去，全都浪费了，很可惜。我发现，农户往往根据以往的经验来种植农产品，对市场需求把握不准，信息不对称，因此经常会出现供需脱节的情况。而且，我还了解到：不仅货源端如此，经营生鲜品类的传统超市也会由于信息不对称而带来损耗。超市一般根据默认的公式计算进货量和进货频次，难以及时对市场的需求变化做出调整。一旦订的生鲜食品卖不出去，就得降价销售。有时，不得不扔掉一些烂了的蔬菜和水果。于是我就想，我为什么不能搭建一个网络平台，将农户和用户的需求直接联系在一起呢？用户通过线上预定下单，公司直接从农户处按需取货，配送给用户。这样，农户可以按需种植，中间环节也会减少，

价格更加亲民，菜品更加新鲜。这让我萌发了开办 C 市第一家生鲜食品电商的动机。说干就干，我的想法很快就付诸行动。”

鲜乐美成立于 2012 年 4 月，注册资金 500 万，找到一家天使基金投资。但是，为了成为控股股东并提高决策效率，公司管理层于一年后进行了股份回购。程无限夫妇控股，占比 70%，另外 30% 的股份由几个合伙人拥有。程无限以鲜乐美之名，力求打造中国“涉农全产业链”的第一电子商务平台，构建“农户+合作社+农联网+电子商务+移动 APP”的农产品流通模式，希望部分取代超市或菜场的功能，将供应链的终端直接推入消费者所在的社区。

当时，国内的食品安全形势严峻，一些恶性食品安全事件时有发生，比如被媒体曝光的毒生姜事件。一些农户为了谋取暴利，把生姜浸泡于一种被称为“神农丹”的农药中。这不仅可以使生姜不遭虫害，提高产量，而且还可以使生姜色泽鲜黄，口感生脆，卖个好价钱。“神农丹”的主要成分是涕灭威，只需 50 毫克便可放倒一个体重 50 公斤的成年人。这种毒生姜只内销，不出口，农户们自己都不吃，也不送人，只在市场上销售。事件被媒体曝光后，各地工商部门紧急检测市场上的在售生姜，一旦发现全部销毁。此外，苏丹红染色脐橙，非食品添加剂制成的毒豆芽，被“乙烯利释剂”催熟的芒果等恶性事件，也被媒体纷纷曝出。这使消费者不得不更加关心食品的安全问题。

C 市的常住人口有 2000 多万，饮食习惯以米为主，爱吃火锅。新鲜蔬菜是火锅的一种配料，需求量很大。消费者很在意蔬菜的新鲜度和食品的安全性。不过，程无限做的一项调查显示：在 C 市，对市场上销售的蔬菜和其他食品感觉安全的消费者仅有 15%；有 89% 的消费者出于对食品安全的考虑，愿意优先选购有机、无公害的蔬菜和其他食品。据此，程无限将生鲜食品的安全与新鲜确定为鲜乐美的价值主张，力求由此获取竞争优势。

为了确保蔬菜的新鲜与安全，鲜乐美采取农产品直供模式，让新鲜蔬菜从生产基地直接运送至用户手中。根据程无限的了解，为了保证 C 市居民的蔬菜供应，C 市政府一直大力支持城市周边的农民种植蔬菜，组建了六个政府认证的蔬菜基地。对于这些基地，政府不但给予政策和信息扶持，而且还优先提供低息贷款，帮助解决菜农在经营中出现的一些实际问题。比如，当蔬菜因丰收不好卖时，政府出面号召企业、事业单位出手相助，到蔬菜基地直购；政府还曾经拿出财政补贴款到基地购买蔬菜，然后分发给市民。这使得 C 市周边蔬菜基地的菜农能够安心生产，有充足的货源。在政府的支持下，鲜乐美与这些蔬菜基地签订了供销合同，蔬菜基地优先为鲜乐美供应绿色、无公害蔬菜。

为了抢“鲜”，鲜乐美通过网上订货系统收集订单，当天采摘、当天配送。

用户要做的就是提前一天在线上下单并完成支付，第二天便可在家门口收菜了。为了打消用户的顾虑，鲜乐美在居民区附近开设了社区体验店，兼有展示菜品实物和帮助解决售前、售后问题的功能。除了单点菜品，鲜乐美还特供一周五天的每日精选菜品搭配服务，十元一份的四样菜组合，重量约四至五斤，可以满足三、四口之家一顿饭的需要量。

程无限希望用这种“一站购物、虚实结合”的营销方式，做到“线上引导，快捷支付；线下体验，周到服务”。通过虚拟店与体验店的对接，从线上和线下多点吸引各类消费者，提高顾客信任。实体店还兼具仓储、物流站点的功能。

鲜乐美的主要竞争对手是自由市场和超市。自由市场主要是个体经营，有时产品看似新鲜，但是并不安全。前面所说的恶性食品安全事件，大多发生在自由市场。除此之外，自由市场的购物环境比较差，经营也欠规范，以次充好、缺斤短两的现象时有发生。超市的购物环境明显优于自由市场，但是生鲜类产品保存时间短，一旦不能及时售出，超市也会想出各种办法处理，如设置专门的“折价果蔬”销售区，低价保本出售。更有甚者，将次品夹带在新鲜菜品中出售，或做成盒饭等成品以求“瞒天过海”。最后，自由市场和超市都需要消费者花时间自行前去购买，给那些生活快节奏的都市白领带来不便。鲜乐美每日按需进货，不仅新鲜，而且不会出现滞销问题，更不会因为滞销而出售“黑心”产品。另外，还能送货上门，解决都市白领自己没有时间到自由市场和超市购买新鲜蔬菜的问题。这些都能给企业带来竞争优势。

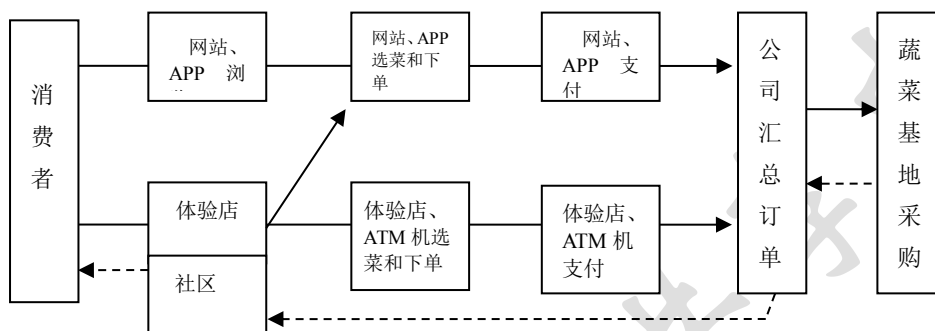
基于以上的分析，程无限信心满满。他希望开风气之先，使鲜乐美成为中国生鲜食品 O2O 的一个样板，在时机成熟时向全国复制、推广。

2 经营方式

“当初创建鲜乐美时，我们希望培养社区居民线上买菜的习惯，让‘鲜乐美预定’成为社区居民每日都要做的事儿。我们自认为抓住了市场需求，拥有强大的政府扶持，而且产地直供直销成本低，一切看上去都很美好。然而，现实情况却让我们美不起来，而且越来越糟。从 2014 年下半年起，我们不得不陆续关闭数个社区配送中心，停止网站运营。”说到这儿，程无限不禁皱起了眉头，请运营部王经理接着为大家介绍鲜乐美的商业模式以及出现的问题。

“鲜乐美的模式概括点讲，是通过 O2O 线上线下的虚实结合，让消费者多点接触鲜乐美；公司根据每日线上订单总量联系蔬菜基地采购，以此减少库存及损耗成本。生鲜产品的销售收入是公司主要的收入来源。”王经理为大家详细介绍鲜乐美的运营模式。

为了增加消费者黏度，鲜乐美的公司网站采取会员制。会员被称为 vvip，取 vegetable very important person 之意。成为 vvip 会员的方式是购买月、季、年卡或者一次性充值 300 元。只有成为 vvip 会员后，才能进入网站专区自主选择搭配菜品，而非会员消费者只能选择每日 10 元的四样菜组合套餐。除此之外，作为元祖食品、稻花香米、卡门红酒、土鸡在线、瑞鲜燕窝这五家公司的代理商，鲜乐美在网页上设置了专区页面，代售这些公司的产品，每单提取约 10% 左右的利润分成。鲜乐美的业务流程如图 1 所示。



注：虚线为物流的方向与路径

图 1 鲜乐美的业务流程
Figure 1 Business Process of Xian-Le-Mei

首先，消费者可以从线上（PC 端、手机 APP）线下（实体店）两条渠道接触鲜乐美。之后，线下的消费者需要通过 ATM 机、PC 端或手机 APP 在线挑选菜品、下单并完成支付。所有支付均采用易宝在线支付或鲜乐美账户在线支付，ATM 机也与在线支付连接。公司会在每天晚间统计、汇总当日的下单总量，然后与蔬菜基地联系，确定采购品种和数量。第二日清晨，公司派人去基地采购，在基地完成清洗、分拣和装箱后，由基地直接将蔬菜运至鲜乐美的配送中转中心。最后，公司按照订单将装箱的蔬菜配送至各个社区的体验店或小区物业大堂，放入专门订做的电子取菜箱，由消费者凭购物号码自行打开领取。若蔬菜出现任何质量问题，消费者可以就近与体验店的工作人员当面沟通 and 解决。

王经理总结道：“鲜乐美实际上是希望将生鲜食品的生产、销售和社区服务联系起来，把生鲜食品直接从地头搬上社区居民的餐桌，减少从农户端到消费者端的七、八个环节，降低供应链成本。这一目标如果真能实现，鲜乐美一方面可以通过生鲜食品的销售赚钱，另一方面还可以帮助消费者在线上代缴手机费、水电费和其他日常生活需要交纳的各种费用，获取一些利润。另外，在线下的 ATM 机上还可以为企业做广告，获取广告收益。然而，我们的路走着走着，似乎就走偏了。我们计算过，要达到收支平衡，日订单量至少需要达到 2000 份，而我们在 2013 年的日订单量最多时约为 700 至 800 单，少的时候只有 200 单左

右，维持收支平衡很困难。实际上，从开业到现在，鲜乐美能够存活，主要得益于 C 市政府的资金扶持。其他方面的收入更不敢奢望。”

周教授认真地听着，时而点点头。这时，他打断王经理开口道：“也就是说，鲜乐美其实是将生鲜、O2O 模式和社区这三个概念相结合，试图打造垂直全产业链的农产品流通体系。O2O 中的线上部分包括网络选购、在线下单和在线支付；线下部分包括门店展示、门店选购、门店帮助、社区配送和顾客自取。这里的 O2O 既有线上到线下（Online to Offline），即消费者从网上获取鲜乐美的供货信息，在线购买后到社区提货；也有线下到线上（Offline to Online），即消费者从社区体验店中接触到鲜乐美的产品，在体验店工作人员的帮助下了解整个下单过程并订购或回家在网络上自行下单订购，由公司配送菜品到社区。”

“对，周教授归纳得很到位！”程无限频频点头说：“我们通过 PC 端网购平台、APP 软件和线下社区体验店构建了多方位的消费者接触点，实现了多点的无缝对接。鲜乐美的 O2O 模式不局限于一般人所理解的 Online to Offline,还包括线下导流到线上，即 Offline to Online。Online 与 Offline 是不分先后顺序的，你中有我，我中有你。这使得线下实体店的存在成为一个必要环节。”

3 困局

“可是，接下来，问题便出现了。”王经理把话接过来，加重了语气说：“物流，是块难啃的硬骨头！”

在整个供应链环节中，配送尤为关键。若要真正达到保鲜要求，需要全程冷链配送。这一过程极其繁琐，涉及到冷藏、冷冻、冰盒、电子保温箱等诸多环节。任何一个细节出现问题，都会伤及整个供应链。实际上，冷链配送对所有试水生鲜食品电商的商家都是一块短板。鲜乐美虽有政府的扶持，但资金有限。在设备上的高额投入，使鲜乐美不可能在初期就建立一套完备的冷链配送体系。鲜乐美在实际的运营中，只能完成普通配送，这导致了较高的产品损耗率。另外，C 市夏季天气炎热，不利于生鲜食品的保存。在冷链配送体系不完备的条件下，鲜乐美不得不放弃经营附加值较高的肉类产品。为了培育市场，鲜乐美主打 10 元的配菜，但是仅物流成本一项就占 5 元。每单生意做下来，大概要亏 2 元多。

“对国人而言，电商一般是便宜的代名词。而如此高的物流成本，再加上初期鲜乐美用户的黏度较低，日订单量不足，配送无规模效应，使我们进入两难境地——配送即亏本，不配送则难以吸引顾客。虽然硬着头皮上了，但毕竟不是长久之计。”王经理无奈地摇摇头。

“除了物流之外，货源也有问题。”听到这儿，采购员小赵有些坐不住了，把话抢过来说：“我们的主要供货基地是 C 市周边的六大蔬菜基地。但是，初期的订单量小，我们在收购菜品时并没有议价能力。比如，今年黄瓜的市场价是八毛五一斤，超市的采购员收购时他们要价五毛，而我们去收购时他们却要价五毛五。因为超市的收购量大。还有一些基地的蔬菜质量不稳定，常常以次充好，甚至将非有机产品当作有机产品来卖。这降低了顾客信任度。”

在外企上班的杨女士有些犹豫地问：“你们的网站上贴有绿色、无公害、有机以及国家地理标志。你们的产品真是有机的吗？”程无限笑了笑，不置可否的说：“其实我们在现阶段还没有涉足有机类产品，但有机类产品一定是我们以后的发展方向。”

“不过，我觉得最大的问题，应该是目标市场的选择与市场定位。”销售部的李经理加入了讨论：“鲜乐美最初确定的目标用户，是居住在 C 市内中高端社区的居民，包括在座的三位。”李经理朝刘大妈、肖大妈和杨女士微微颌首：“这些人注重生活的品质，愿意多花点儿钱购买更加安全和新鲜的食品。我们前期深入社区的调查都确认了这一点。尤其是都市白领，他们收入较高，时间有限，很希望有一家公司能够把新鲜的蔬菜配好，送货上门。当然，社区的大妈们也很欢迎，唯一担心的是互联网购物的操作门槛。”

听到此，两位大妈不住地点头。“因此，为了省去大妈们在家上网的繁琐操作，公司在社区体验店或物业大堂内的取货点设置了自助购物的 ATM 机，操作简单，可以帮助大妈们自己在机器上操作、下单。初期，为了让大妈们了解在 ATM 机上如何购物，公司还在社区周边的体验店进行了 ATM 机购物和下单演示。”李经理指了指放在会议室的一台 ATM 机，有些激动地说：“我们的 ATM 机，委托一家生产商根据我们的需要研发和生产，操作极为简便。然而，我们的努力虽然得到了目标客户的肯定，但是并没有产生预期的收益。都市白领并没有如他们在调查中所说的，会经常购买配菜，而大妈们也没有养成网上购物的习惯。ATM 机的使用，反而增大了企业的成本。平均一台 ATM 机的成本约在一万元左右，此外还要向社区物业公司交场地费和电费。本来想通过 ATM 机做广告收费，但是安装数量需要达到 150 台，才有企业愿意在上面做广告。”

此时，肖大妈开口道：“买菜是我们这些退休大妈的乐趣。结伴同行，在菜市场挑挑拣拣、讨价还价，对我们而言不仅仅只是购买一日三餐的食材，还是我们的乐趣所在，甚至是锻炼身体和主要社交活动之一。这是网上购物无法替代的。当然，价格也是一个重要因素。尽管我们不缺钱，但是节省惯了，还是愿意买物美价廉的菜品。你们的菜价还是比菜市场贵一些。”

杨女士叹了口气说：“哎～，大家其实对你们的经营理念和方式，还是蛮赞同的。这从你们的调查结果也可以看出来。不过，到了实际生活中，情况可能就不同了。比如，我工作很忙，经常加班，好不容易有一天休息，只想好好歇歇。自己做饭？想想还是觉得麻烦！我们不会因为赞同而购买，还是实际需要决定购买。如果问我，有鲜乐美这样的购物方式愿意不愿意花钱购买？我肯定回答：愿意！但是，那是在我想做饭的时候。”

大家七嘴八舌，讲了不少。还有人提到顾客体验差的问题。生鲜产品难以实现标准化，样品和实物常常有较大的差别。鲜乐美在社区附近设置了实体店，用于展示样品，这是 O2O 模式的一部分。不过，消费者在经过实体店体验、网上下单、接收实物的程序后，发现实物与自己在实体店的体验有差距，由此心生不满。倒不如在实地自己亲手挑选，不满意就不买，不会认为是商家的错。

由不满而生产退货，这也让鲜乐美很头痛。鲜乐美的退货标准是：“在订单确认、配送员送达货物到电子菜箱后，如无质量问题，生鲜类商品不接受换货；非生鲜类商品 3 天之内出现质量问题，可无条件退换货。”可是，到底什么是“无质量问题”呢？很难界定。

“请问在座的各位，”李经理提高了声音问：“什么样的螃蟹可称之为肥？为什么网页展示的黄瓜是直的而实物却是弯的？五花肉到底瘦肉和肥肉的比例应该是多少？我怎么能看出你送的菜是有机的？”大家面面相觑。“这些都是业内无法标准化、也难以回答的问题。消费者亲自在菜场挑选的菜如果有质量问题，他们会自认倒霉。可是如果订购的菜品达不到心理预期，他们就会怪商家。”

李经理的无奈，让所有人陷入了沉默，会议的气氛有些凝重。

4 行业状况

“其他的生鲜电商企业做得怎么样？你们了解吗？”一直没有说话的吴教授打破了沉默，看着程无限。

对此，程无限了然于心。他滔滔不绝说了起来：“生鲜电商在中国被认为是电商的最后一块蛋糕。2013 年网络零售市场的交易规模约为 1.8 万亿元，占社会消费品零售总额的 10%。不过，在这 1.8 万亿中，生鲜电商的交易额占比不足 1%。2012 年可以称为生鲜电商的元年，各类企业大多是在这一年开始涉足生鲜电商的。参与者主要有四类。一类是以京东、淘宝等为代表的大型电商平台，以吸引各类生鲜食品电商入驻为主，收取佣金是其主要的收入来源。对它们而言，生鲜食品销售占比不大，阶段性亏损不足为患。第二类是以家事易、菜到家、优菜网等为代表的专门从事食品网络零售的垂直电商。鲜乐美就属于

这一类。由于冷链配送技术的限制，此类电商一般具有区域性的特点，销售的生鲜类产品主要以绿色、有机为主，辅之以进口食品、滋补品等。食品的网上销售是其主要的收入来源。第三类是以顺丰优选为代表的第三方物流企业开办的生鲜食品电商业务。在其母公司顺丰快递物流平台的支持下，顺丰优选采用供应商供货、快递公司统一配送的模式，拥有冷链配送的优势。最后一类是部分线下超市开发的线上生鲜食品业务。它们建立网上购物平台，利用已有的线下门店在其可辐射的范围内配送。因为绝大部分业务在线下完成，所以它们并不算严格意义上的生鲜电商。不过，与各类企业纷纷涉足生鲜电商形成对比的是，一直到 2014 年底，绝大部分都在亏损。这引发了业内关于‘生鲜电商是否是个伪命题’的讨论。大型电商平台暂时可以不依赖生鲜食品的销售维持生存，但是我们这些专门从事生鲜食品网络零售的垂直电商就苦了，一直在生死边缘上苦苦挣扎。”

“一家成功的也没有吗？”吴教授追问。

“我也想找一家成功的企业，向人家学习。为此，我走访了北京两家业内做得比较好的企业，优菜网和青年菜君。它们的模式和鲜乐美相似。优菜网刚开业时，只做中高端的有机绿色蔬菜。在获得 200 万元天使投资后，公司开始扩张。但是，随之出现了货源质量不高、购物体验差、信息不对称等问题。这迫使公司转而改变货源渠道，做普通蔬菜。可效果依旧不理想。青年菜君销售经过加工的半成品，将取货点安排在北京回龙观的地铁口。半成品能够节约做饭的时间，在客流量极大的地铁口提货对顾客也很方便，而且免去了企业配送的成本。青年菜君算是找到了一个比较好的切入点，做得比较成功。但是，这种模式已经不是真正意义上的生鲜 O2O 了，不是我们想做的。另外，在其他城市这种模式也不太容易复制。”

5 转型

“感觉鲜乐美进入了死胡同，进退两难，你们有什么打算吗？”周教授问。

程无限答：“2014 下半年开始，我们管理层经过多次会议讨论，决定先终止自营物流配送，并且不再独立开设线下实体店。至于下一步怎么做，还没有想好。一个初步的转型设想是：公司要重点打造生鲜食品的电商平台，对原有的 O2O 模式进行瘦身，将物流环节全部外包，撤掉公司自己办的线下实体店，租用社区周边的超市或小卖铺的柜台作为取货点，ATM 机也安置于此。在取货点会设置鲜乐美的广告牌，安排一名公司员工驻守现场协助管理。在目标市场方面，我们将专注于高档社区的高收入人群，他们有较强的购买力，也有能力在线购买。具体操作办法是会员制，会员需一次性交纳九千、一万或三万元的年

费，享受不同等级的服务。当然，我们最大的卖点，是让鲜乐美扮演会员家庭健康医生的角色，根据会员的体检结果由专业营养师为其配菜；定期对会员的健康状况进行回访，根据回访结果及时调整菜品。这样做，看似用户的数量减少了，但是产品的附加值提高了，公司应该有得赚。另外，高端人群普遍注重养生，若鲜乐美菜品能够改善其健康状况，他们很有可能成为其社交圈内的免费宣传者。当然，我们也并非完全放弃普通蔬菜，线下取货点的柜台处会有少量销售。”

看见周教授和吴教授听得直摇头，程无限话锋一转：“不过，转型说起来容易做起来难哪！两位教授有什么建议呢？”周教授清了清嗓子，开口道：“在我提建议之前，我想先问几个问题：你们真的了解你们的市场吗？他们都是哪些人？他们到你这里购买要获得什么利益？你们提供的什么利益是别的购买方式难以提供的？和超市、街边市场比起来，你们有什么优势？另外，转型方案听起来不错，但是交给别人做物流在成本、质量、服务等方面有保障吗？按照你们现在的想法，能招募多少会员？能保本吗？”

周教授的一连串问题，把程无限和鲜乐美的其他员工问得有些发懵。这些问题他们觉得前面都提到了，但是仔细一想又不是特别清楚。看看墙上的挂钟已经指向 12 点，程无限向周教授提议道：“我们先吃午饭吧，下午请大家再接着指教！”

在整个午饭期间，程无限显得有些心不在焉，几个问题一直在它的脑海里盘旋：“我们的 O2O 模式到底遇到了什么问题？生鲜食品真的不适合做 O2O 吗？我们的转型思路能够解决我们的问题吗？还有别的解决问题的思路吗？”他希望通过下午的讨论能够找到答案。

（案例正文字数：9,014）

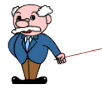
The Road of Xian-Le-Mei's O2O

Abstract:

Focusing on fresh food O2O, this case describes the exploration of Xian-Le-Mei, a fresh food e-commerce company, with the O2O mode. The O2O mode, an emerging online-offline interactive business mode under the internet environment, has been applied in various industries. The development of fresh food O2O in China, however, is not as smooth as anticipated. Based on a meeting discussion, this case shows the company's history, the procedure of its O2O operation, the obstacles and difficulties it encountered as well as its future restructuring plans, in the expectation to stimulate a discussion on the issues of fresh food O2O, customer value, market segmentation, and the analysis and selection of target market.

Key words: O2O Mode; Internet Marketing; Fresh Food E-commerce; Business Mode; Target Market

全国Mini-MBA职业经理双证班 (26年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

26年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	学费
全国《职业经理》MBA高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国：工商管理MBA课程实战班100%	高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源总监》MBA双证书班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《生产经理》MBA高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《品质经理》MBA高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《企业总经理》MBA高等教育双证班	总经理高级资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《IE工业工程师》MBA高等教育双证	高级IE工业工程师资格证书+2年制MBA高等教育研修证书	1280元
全国《营销经理》MBA高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《项目经理》MBA高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《市场总监》MBA高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《酒店经理》MBA高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《人力资源管理师》MBA双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA高等教育证	1280元
全国《企业培训师》MBA高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《财务总监》MBA高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《营销策划师》MBA双证书班	高级营销策划师资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《行政总监》MBA高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《采购经理》MBA高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证	1280元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2年制MBA高等教育研修证书	1280元

全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《精益管理师》MBA 高等教育双证班	高级精益管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、企业合规师、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、企业薪税管理师**等管理岗位MBA课程**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】 (全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】 (支持网转、柜台办理和自动取款机办理) (如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费 (建议首选工商银行账户)，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mh jy.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1998



你该充电了！请参加26年热招:经理培训课

♥全国Mini-MBA《职业经理》双证班♥



你该充电了！中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生