

案例使用说明：

鲜乐美的 O2O 之路

一、教学目的与用途

本案例适用于《营销管理》（或《市场营销学》、《营销学》）课程中关于顾客价值、顾客成本、“利价比”、顾客需要层次与市场细分等内容的案例讨论。通过案例讨论和分析，使学生理解上述概念，更加深刻地认识企业营销和商业模式的本质，提高分析问题和解决问题的能力。另外，还可以帮助学生了解网络环境下新的 O2O 模式，体会该模式下的经营流程，为顾客创造价值和降低购买成本的新途径。

二、启发思考题

1. 鲜乐美经营的商品在需求上有什么特点？
2. 鲜乐美的 O2O 模式有什么特点？与你们理解的 O2O 模式一样吗？
3. 鲜乐美的 O2O 模式遇到了什么问题？问题产生的根源是什么？
4. 程无限的转型思路能够解决鲜乐美的问题吗？为什么？
5. 你们觉得应该如何解决鲜乐美的问题？

三、分析思路

案例描述了 C 市一家名为“鲜乐美”的公司在采用 O2O 模式经营生鲜食品时陷入困境，公司的老板程无限深感困惑，一直纠结于“O2O 模式是否适合于经营生鲜食品”的问题。教师使用本案例教学时，可参考以下思路进行讨论和分析：

1. 根据产品分类知识，分析生鲜食品的需求特点。
2. 了解 O2O 的含义，分线上和线下，画出鲜乐美经营的流程图。
3. 根据顾客价值、顾客成本和“利价比”的概念，分析鲜乐美 O2O 模式能够给消费者带来的价值或降低的成本以及“利价比”优势。
4. 根据顾客需要层次理论与市场细分的概念，分析鲜乐美的目标市场，讨论鲜乐美的目标市场选择是否存在问题。
5. 对上述分析进行总结，找出鲜乐美 O2O 模式陷入困境的根源，提出解决问题的思路，并对程无限的“转型”思路给出评价。

四、理论依据与分析要点

本案例描述的问题，表面上看主要与生鲜食品经营领域中的商业模式创新、“互联网+”相关，但是深入下去，就会发现它涉及营销学中顾客价值、顾客需要层次和市场细分等方面的概念和理论。它要分析、解决的不仅仅是一种新的商业模式是否适合于经营生鲜食品的问题，而是更基本的问题：一种新的商业模式如何才能成立？企业运用一种新的商业模式进行传统行业的经营，如何才能成功？本案例可以分以下步骤分析。

1. 生鲜食品的需求特点与鲜乐美的价值主张

教师首先可以引导学生回顾营销学中关于产品分类的知识；然后，引导学生结合鲜乐美的产品对生鲜食品的需求特点进行讨论和归纳；最后，引导学生讨论鲜乐美“安全与新鲜”的价值主张。

（1）产品分类的知识

教师可以用三个问题引导：营销学中产品是如何分类的？消费品都有哪些分类？鲜乐美的生鲜食品属于哪一类？

产品根据用途被分为消费品（consumer goods）和工业品（industrial goods）两大类。前者用于消费，通常由个人或家庭购买；后者用于生产或服务，通常由具备专业知识的企业采购人员购买。鲜乐美经营的生鲜食品虽然有可能被饭店采购，由此成为工业品，但是根据鲜乐美的目标市场，“居住在C市内中高端社区的居民”，鲜乐美的生鲜食品属于消费品。

消费品又可以根据多种标准进行分类。其中，根据消费者的购物习惯进行分类是最常用的，由此消费品被分为便利品（convenience goods）、选购品（shopping goods）、特殊品（specialty goods）和非欲求品（unsought goods）四类。便利品是消费者经常需要购买的日用消费品，如牙膏、烟酒、饮料和小食品等。由于经常购买，对商品的品牌、价格、质量和销售地点等都很熟悉，所以消费者只是根据便利与否决定是否以及在哪里购买，在购买之前很少花时间与精力搜寻产品信息。选购品是指消费者不经常购买，但在购买时会针对产品的质量、性能、价格和式样等进行慎重挑选的消费品，如贵重的衣物、家具、电脑和私家车等。由于缺乏购买经验，且选购品又多是较为贵重的耐用消费品，所以消费者会花较多时间和精力搜寻商品信息，以便在不同的购买方案之间进行比较和选择。特殊品是指在某些特性或品牌标识上对购买者有独特意义，购买者不愿意接受替代方案的消费品，如某些特殊品牌和造型的奢侈品、名牌服装、名画以及作为收藏品的邮票和钱币等。由于特殊品的购买者更注重产品的

象征意义，不愿意接受替代品，所以他们会花很多时间和精力搜寻相关产品的信息，在购买时也愿意花费更多的时间、精力和金钱。最后，非欲求品是指购买者未注意或虽注意但没有兴趣购买的消费品，如生病时才需要的家用医疗工具（如针管、针头）、丧葬用品等。非欲求品不需要时显得可有可无，但一旦需要，购买者就会有强烈的购买欲望，不太计较产品的价格。

消费品还可以按照产品的耐用性，分为耐用品（如电视机、空调、汽车和住房等）和易耗品（如小食品、一次性内衣、文具、化妆品和烟酒等）；按照购买者的参与度，分为高卷入度产品（购买风险大，购买者决策较谨慎）和低卷入度产品（购买风险小，购买者决策较随意）；按照销售的流转速度，分为快销品（fast moving goods）和一般商品。快销品一般量大价低，流转速度快，使用周期短，购买的重复性高，如烟、酒、汽水和小食品等。

（2）生鲜食品的需求特点

教师引导学生结合鲜乐美的产品（新鲜蔬菜）对生鲜食品的需求特点进行归纳，可以用两个问题引导：鲜乐美的产品在需求上有什么特点？这些特点与以上的产品分类有什么关系？

基于以上对消费品的分类，鲜乐美的生鲜食品属于消费品中的便利品、易耗品、低卷入度产品和快销品。在需求上有如下特点：a) 使用周期短，消费者经常购买（便利品、易耗品、快销品）；b) 对商品的质量和销售地点很熟悉，便利性很重要（便利品、低卷入度产品）；c) 在购买之前较少花时间与精力搜寻商品、品牌和商店的信息（便利品、低卷入度产品）；d) 购买后很快被消耗（易耗品）；e) 购买风险小，购买者决策较随意（低卷入度产品）；f) 量大价低，流转速度快（快销品）。

另外，生鲜食品还有一个不同于其他消费品的基本特点，即它是食品。它要进入人体，给人提供生存必须的营养，决定或直接影响人的身体健康。因此，人们对生鲜食品安全性的重视程度，远大于对其他消费品安全性的重视程度。而生鲜食品的安全与否，与其新鲜度直接相关。

（3）鲜乐美的价值主张

此处，教师可以用两个问题引导学生的讨论：鲜乐美的价值主张是什么？鲜乐美的价值主张有什么问题吗？

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，应该说抓住了生鲜食品市场需求的基本特点。但是，这只是鲜乐美成功的一个必要条件，而不是充分必要条件——如果做不到安全与新鲜，那么不管是否采用 O2O 模

式，鲜乐美都难以成功；但是有了安全与新鲜，鲜乐美只是有了成功的可能性，并不能保证鲜乐美一定成功。当然，安全、新鲜以及稳定的质量（质量稳定是安全、新鲜后面暗含的要求）可以成为鲜乐美经营的一个特色和竞争优势的一个来源，以此吸引那些对生鲜食品的安全性和新鲜度要求比较高的顾客群。

不过，要注意的问题是，大多数顾客对食品的安全性和新鲜度可能并没有太高的要求，一般情况下，超市和自由市场的供应已经能够满足。尽管“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，使消费者不得不更加关心食品安全问题”，但是那毕竟是一些个案，在人们的日常生活中比较少见。另外，这些恶性事件的曝光，已经引起了政府部门的高度关注，政府部门加大了查处的力度。因此，普通消费者对国内的食品安全还是有起码的信心。

另外，因为经常购买，消费者对生鲜食品尤其是蔬菜的新鲜度和质量有较高的判断能力。不需要借助其他人或权威机构的测评，他们就能确定某种蔬菜是否新鲜，属于什么档次。在这种情况下，如果有人提供的信息与他们的判断不一致，他们可能还会怀疑信息提供者的动机。

因此，以安全、新鲜（暗含着质量稳定）作为价值主张，不管采用何种模式经营，只适合于一部分顾客，他们特别重视食品的安全和新鲜，愿意用较高的价格购买在安全性和新鲜度方面比现有超市和自由市场明显好一个档次的产品。

如果以这一部分顾客为目标市场，那么鲜乐美的 O2O 模式要想成功，就必须做到：第一，保证安全、新鲜和质量稳定；第二，在安全性和新鲜度方面明显高于现有的超市和自由市场；第三，以那些特别重视食品安全和新鲜且愿意为此多支出的顾客；第四，控制运营成本，使价格在一个可以接受的范围内。

2. O2O模式与鲜乐美的经营流程

由于 O2O 模式是一个新的概念，所以教师应先引导学生了解 O2O 模式的内涵和特点。然后，对鲜乐美的 O2O 进行描述，并引导学生思考企业营销和商业模式的根本问题。可以用以下问题引导：你们知道什么是 O2O 吗？有什么特点？鲜乐美的 O2O 是如何操作的？有什么问题吗？

关于 O2O 模式，有狭义和广义之争。狭义的 O2O 是指 Online To Offline，即网上商城通过打折、提供信息等方式，把线下商店的消息推送给线上用户，用户在线完成下单、支付等流程，之后凭订单去线下商家提货或享受服务；或 Offline To Online，即用户先在线下店体验和选择商品，然后通过线上下单订货，最后由商家送货上门。其核心是消费者在线完成支付环节。广义的 O2O 则是指线上和

线下交融互动的商业模式。只要在供应链中包含线上和线下的活动，就是 O2O，并不强调支付环节是在线上还是线下发生。其核心或实质是企业通过线上渠道和线下渠道的融合，实现渠道之间的优势互补。

鲜乐美试图通过 PC 端网购平台、APP 软件和线下社区体验店构建虚实结合的 O2O 模式，企业与消费者多方位沟通与互动，实现线上渠道和线下渠道的优势互补、无缝对接。图 1 是对鲜乐美经营流程分线上和线下渠道做的一个分解。

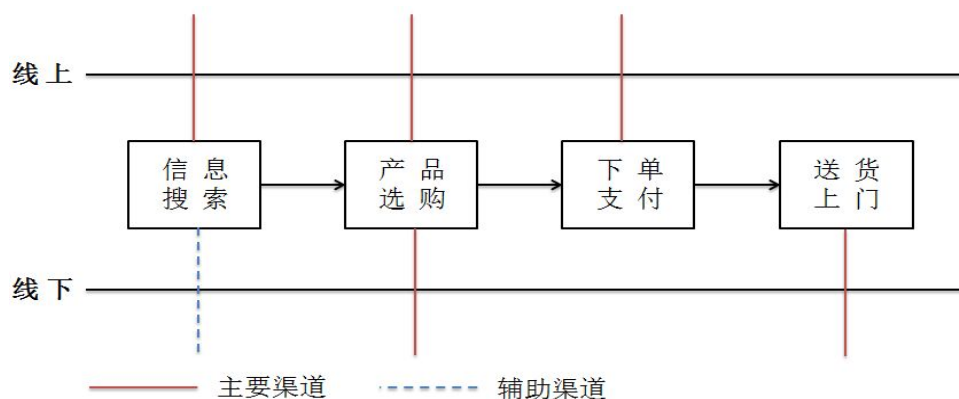


图 1 鲜乐美经营流程的分解

Figure 1 The operating process of Xian-Le-Mei

由图可见，鲜乐美的经营流程分为线上和线下两部分。在一些环节上，以线上的活动为主，如支付；而在另一些环节上，则以线下的活动为主，如送货。在信息搜索和产品选购环节，线上和线下活动兼而有之。具体细节如下：

(1) 信息搜索。鲜乐美在线发布产品信息，希望消费者在线浏览、线上选购。不过，根据 C 市消费者的购物习惯，也为了能够让更多的消费者了解并接纳生鲜食品网购这一新的购物方式，鲜乐美还在居民区开设了线下实体店，一方面为网店做宣传推广，另一方面展示产品，让消费者接触和体验。在此环节，线上为主、线下为辅。

(2) 产品选购。对于无网络操作障碍的顾客，线上选购产品既方便，又快捷。但是，对年龄偏大的顾客，进行网络操作是有门槛的。为了解决这一问题，鲜乐美在线下实体店了设置 ATM 机，并派专人引导这部分顾客体验操作流程，帮助其下单购买。在此环节，线上与线下并重。

(3) 下单支付。无论是线上选购，还是线下 ATM 机上操作，都必须通过易宝在线支付或鲜乐美账户支付，实体店无现金流通。由此可见，鲜乐美是

狭义的 O2O。

(4) 送货上门。在订单支付完成后,鲜乐美会在第二天规定的时间点将产品配送至客户所在的小区,之后客户可随时领取。这一环节是线下完成。

如果仅从流程上,鲜乐美的 O2O,一是名符其实,二是在逻辑上看不出什么大的漏洞。其中,可能出现的问题是冷链配送,涉及冷藏、冷冻、冰盒、电子保温箱等方面。这一环节如果出问题,对鲜乐美的打击会是致命的,因为它毁掉的是鲜乐美“安全、新鲜(暗含着质量稳定)”的价值主张。从案例材料上看,公司对此高度重视,但是并没有好的解决办法,因为“冷链配送对所有试水生鲜食品电商的商家都是一块短板”。

不过,除了冷链配送,鲜乐美的 O2O 之路要想走得顺畅,还有两个更基本的问题:第一,用 O2O 模式经营生鲜食品是否优于超市和自由市场?第二,愿意以 O2O 模式购买生鲜食品的消费者有足够大的需求吗?

3. 顾客价值、“利价比”和鲜乐美的问题

上面两个问题涉及企业营销和一种商业模式能否成立的根本。实际上,鲜乐美遇到的困境从根本上讲,与这两个问题有关。这是本案例讨论的重点。

教师引导学生先讨论第一个问题。首先,回顾或了解营销的本质,重点是顾客价值、顾客成本和“利价比”的概念。然后,针对上述第一个问题,引导学生讨论:鲜乐美的 O2O 为顾客提供了什么价值?节约了什么成本?“利价比”如何?

营销的核心是市场交换,即一方通过提供某种东西作为回报,从其他人那里获取利益的行为。从买方看,这是购买过程;从卖方看,这是营销过程。一个人之所以会购买,是因为他认为通过购买他得到的价值大于他手中货币的价值。

现代营销理论从消费者的角度理解价值,将商品价值看作是商品能够给消费者带来的利益或满足感,也称为效用,由此提出顾客价值、顾客成本和顾客让渡价值的概念。三者之间的构成关系如图 2 所示。

顾客价值(customer value)包括产品价值、服务价值、人员价值、形象价值和体验价值,是消费者从某一特定产品或服务中获得的利益总和。顾客成本(customer cost)则包括货币成本、时间成本、精力成本和体力成本,是消费者为获得顾客价值而必须支出的货币、时间、精力和体力。不过,人们为购物而花费的时间、精力和体力不一定总是成本,有时还有价值,给人们带来快乐或满足感,这里用虚线框表示。顾客价值减去顾客成本多出的部分,被称为顾客

让渡价值（customer delivered value）。顾客价值与顾客成本之比，则被称为“利价比”。利价比在内涵上不同于我们日常生活中所说的“性价比”，即产品性能与产品价格之比。因为后者的产品性能仅包含产品价值，而没有涵盖其他价值。

基于以上概念，一个顾客购买某一产品的必要条件是：顾客让渡价值大于零，或者产品的利价比大于 1。顾客放弃了代表一定量满足感的货币并耗费了时间、

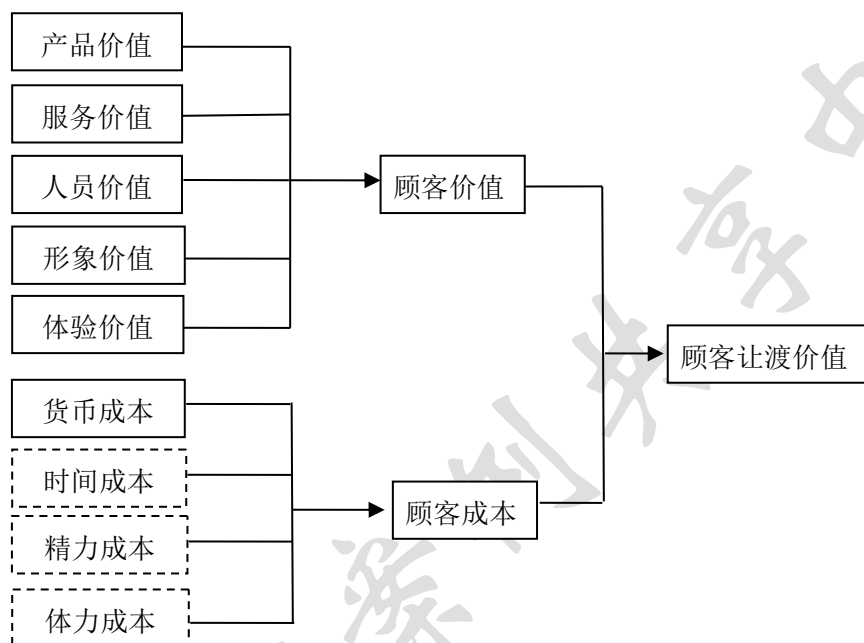


图 2 顾客价值与顾客成本
Figure 2 Customer value and

体力和精力，但是通过拥有或消费一个产品获得了更大的利益或满足感。企业的营销活动是一种为顾客创造价值的活动。表 1 是营销创造价值的一些具体方法。

然而，在一个竞争市场上，产品的利价比大于 1，还不足以保证顾客会购买。因为有同类产品竞争，顾客会在同类产品中对比，购买他们认为利价比最高或较高的一个。企业要想在市场竞争中胜出，必须使其产品比竞争对手有更高的利价比。因此，更高的利价比实际上就意味着更大的竞争力。

那么，鲜乐美的 O2O 在生鲜食品的供应上为顾客提供了什么价值？节约了什么成本？“利价比”有优势吗？

根据案例的描述，鲜乐美的 O2O 可以归纳为以下几个方面的经营特点：（1）“安全与新鲜”是其价值主张；（2）蔬菜基地直供，严把菜品质量关；（3）菜品

组合配套供应，提供均衡的营养；（4）线下体验和咨询，线上查寻、预订和支付，送货入社区。其中，第一、二两点与产品价值相关，为顾客提供新鲜、安全、质量可靠的蔬菜，满足顾客对蔬菜基本功能的需要；第三点与服务价值有关，以企业的专业知识，考虑顾客可以接受的价格，为顾客进行组合配套服务；第四点虽然提供了一些附加服务，由此可以提高服务价值，但主要是减少顾客购物的时间、精力和体力成本。顾客不用到现场，不用挤交通，不用排队等结算，不用自己提货，就可以实现购买。

表 1 营销的创造价值
Table 1 The value creation of marketing

顾客价值	内涵	营销创造价值的方式
产品价值	（1）核心利益：商品满足顾客某一种需求的基本属性；（2）功能：商品满足顾客某一种需求的方法和能力；（3）特性：顾客在品牌、品质、材料、品种或式样等方面对商品的感知差异。	根据顾客需求的特点，提供符合质量标准的商品，进行花色、品种、样式、特色等因素的设计与组合，满足顾客对于产品核心利益、功能和特性等方面的要求。
服务价值	（1）核心利益：对服务性企业而言，服务满足顾客某一种需求的基本属性；（2）附加利益：附加于商品或核心服务之上的附加服务给顾客带来利益。	根据顾客需求的特点，提供符合质量标准的核心服务；为顾客提供的各种附加服务，如产品介绍、免费送货、包装、广告、顾客咨询、融资、安装、调试、维修、技术培训和产品保证等；将各种服务打包，以组合的方式提供给顾客，如“三包”。
人员价值	企业员工的经营理念、业务能力、工作效率等因素，不但会决定企业产品与服务的质量，还会影响顾客购物的心情与感觉。	加强企业内部管理，尤其是对营销和服务人员的管理，端正员工的服务态度，提高员工的服务能力和水平，为顾客营造一个愉悦的接触环境。
形象价值	顾客对商品品牌或购物场所在精神和心理上感受到的信任、愉悦与满足。	通过品牌（商标）设计、产品质量、包装、工作场所等有形要素和员工的职业道德、经营行为、服务态度、工作作风等无形要素来塑造和维护品牌（企业）形象。
体验价值	顾客通过自己的感官看、听、触摸、使用、参与和感悟而获得的愉悦、满足、甚至惊喜以及其他利益。	通过创意、设计和“零缺陷”的产品或服务提供为顾客带来超乎寻常的体验；鼓励顾客参与，与顾客进行价值共创；对顾客进行消费体验教育，使其不但知道如何消费，而且懂得如何品鉴。
顾客成本		
货币成本	（1）直接成本：顾客支付给卖者的费用，如产品价格和包装费；（2）间接成本：顾客为购买和使用产品而耗费的相关费用，如交通费、运费、安装费和维修费等。	在生产和定价时，注重产品的利价比，提供物有所值甚至物超所值的产品，为顾客节省直接成本；通过广告、分销和服务，减少顾客的信息收集成本、交通费、运费、安装费和维修费等，为顾客节省间接成本。
时间成本	指顾客为得到和使用商品而耗费的时间。	通过营销的各种职能，尤其是营销渠道的选择，节省顾客在选择、购买和结算等方面花费的时间。
精力成本	指顾客在寻找、购买、使用 and 维修产品时所耗费的精力或心力。	通过营销的各种职能，尤其是营销渠道的选择，节省顾客在选择、购买、结算、使用和维修等方面花费的精力。
体力成本	指顾客在寻找、购买、使用 and 维修时所耗费的体力。	通过营销的各种职能，尤其是营销渠道的选择，节省顾客在选择、购买、结算、使用和维修等方面花费的体力。

资料来源：庄贵军：《营销管理（第二版）》，北京：中国人民大学出版社，2015。

由此可见，鲜乐美的 O2O 模式确实能为顾客创造产品价值、服务价值，也能为顾客减少时间、精力和体力成本。但是，它为什么还会陷入困境呢？

问题出在“利价比”优势上。与超市和自由市场相比，鲜乐美的 O2O 对其目标市场而言并没有明显的“利价比”优势，可能还有劣势。根据案例提供的材料，首先，看不出鲜乐美为顾客提供了更高的价值。通过蔬菜基地直供，鲜乐美能够为顾客提供新鲜、安全、质量可靠的蔬菜，但是超市和自由市场也能够提供这些价值。比如，早市（自由市场）上的蔬菜很新鲜，很多是由农民在自家的菜地采摘，然后直接拿到市场上卖的；很多超市也与蔬菜基地签订了供销合同，也可以保证获得“安全、新鲜”的蔬菜。按照采购员小赵的说法，大的超市在蔬菜基地的采购量比鲜乐美要大很多。

其次，鲜乐美为顾客减少的购物成本，并没有得到主要目标市场的认可。鲜乐美的目标市场，虽有少数都市白领，但大部分为年龄偏大的家庭主妇。她们时间充足、精力充沛、上网操作的能力低。每日出门购买日用品，不仅是她们的家庭职责，而且是她们乐于从事的社交和锻炼活动，能够带来利益或价值。而在线上选购和支付则是负担，即成本。

第三，鲜乐美的价格也没有优势。虽然鲜乐美的蔬菜价格并不贵，可能同档次蔬菜的价格比超市便宜，但是与自由市场比还是要贵一点儿。年龄偏大的家庭主妇很在乎价格，她们愿意多花时间、多走路去自由市场买便宜一点的蔬菜。

基于以上分析可以看出，鲜乐美的 O2O 模式虽然能为顾客创造价值和减少购买成本，但是与超市和自由市场相比，在整体上并没有明显的“利价比”优势。这使它很难替代超市和自由市场，成为市民购买生鲜食品尤其是蔬菜的主要渠道。这是它陷入困境的一个根源。

4. 顾客需要的层次性、市场细分与鲜乐美的问题

鲜乐美的 O2O 陷入困境的另一个根源，与目标市场的选择有关。

此处，教师需要先引导学生了解顾客需要的层次性与市场细分的内涵以及二者的关系，然后针对上面的第二个问题（愿意以 O2O 模式购买生鲜食品的消费者有足够大的需求吗？），用下述问题引导学生讨论：鲜乐美的目标市场是什么？有什么问题吗？鲜乐美的目标市场应该是什么？为什么？

鲜乐美的 O2O 虽然在整体上没有明显的“利价比”优势，难以取代超市和自由市场成为生鲜食品销售的主渠道，但是却可能在一些细分市场上获得这种优

势，成为这些细分市场的主渠道。如果能做到这一点，而且这些细分市场足够大，那么它还是可以成功的。下面是分析的逻辑。

需要（need）、欲望（desire）和需求（demand）是三个既相互区别又密切联系的概念。需要产生于人们生理、心理和社会本能的要求；被刺激物刺激或唤醒，上升为指向某一特定物品的欲望；在理智和货币的限制下，转化为有货币支付能力的需求。

根据马斯洛的需要层次理论，人的需要由低到高分为生理需要、安全需要、社会需要、自尊的需要和自我实现的需要五个层次。一般来说，这五种需要由低到高逐级成为人们行为的主要驱动力。

一个产品之所以有价值，是因为它能够满足人们的某种需要。而同一个产品之所以对不同的顾客或同一个顾客在不同的时间有不同的价值，是因为顾客需要是有层次性的。比如，同是吃一餐饭，有人是为了吃饱（生理需要），有人是为了交友（社交需要），有人是因为它卫生和健康（安全需要），有人是因为它色、香、味俱全（享受和自我实现需要）。这使不同的人对就餐的价值有不同的认识。生理需要的满足是最基本的，如果顾客购物的动机只是满足生理需要，那么他们只看重产品的基本利益和实用性，即图 2 中的产品价值。此时，只要产品能够满足其基本需要，价格越便宜越好，企业在其他方面（如人员价值、服务价值或形象价值）的投入或努力往往没有价值或价值不高。不过，当生理需要被满足以后，顾客购物的机动就会转向满足更高层次的需要，其他方面的价值就变得越来越重要。此时，企业的营销活动也就有了更大的空间。因为不同的顾客对同一种产品会有不同的要求，对产品的同一个属性会赋予不同的价值，所以企业需要在营销中针对不同的顾客提供不同的“价值包”（value package，即各种属性或利益的组合）方案，进行不同但对各类顾客而言“利价比”较高的营销活动。其中的取舍、组合和变化是难以穷尽的。为此，企业需要对市场进行细分，了解不同的顾客群体对各种“价值包”方案的“利价比”评价和偏好，最终选定自己要服务的目标市场。

市场细分是根据顾客需求的差异性，把市场分割为多个顾客群的过程。每一个细分出的市场都是由一群在需求的某个方面大体相同的顾客组成，而不同细分市场中的顾客则具有不同的特征和需求。它的实质是顾客对产品、服务或品牌在价值和“利价比”认识上的差异性。企业对市场进行细分的目的，就是要按照顾客在价值认识上的差异对其分群，了解每一个顾客群对各种“价值包”方案的“利价比”评价和偏好，最终确定自己的目标顾客，以高“利价比”的方式促成与目标顾客交换。

因此，根据自己的经营特点，即为顾客增加的价值和降低的成本，鲜乐美应该去寻找那些对这些价值或成本最为敏感的消费群体，为他们为目标市场提供“高利价比”的“价值包”方案。如果这些消费群体有足够大的购买力，那么鲜乐美的 O2O 就能够成功。

那么，鲜乐美的目标市场有什么特点呢？

鲜乐美的价值主张是“安全与新鲜”，因此它满足的是顾客超越了生理需要的安全需要。由此推断，它的目标市场应该是那些衣食无忧、特别重视食品安全并愿意为此多付出的顾客。其次，鲜乐美采用 O2O 的经营方式，能够减少顾客购物花费的时间、精力和体力。这对那些时间紧、收入高的都市白领有较大的吸引力。因此，那些时间紧、收入高且对食品的新鲜和安全特别在意的都市白领，最有可能成为鲜乐美的目标顾客。不过，正如案例中杨女士所说，在这些都市白领中，有很多人下班后是不想做饭的，因此只有一部分经常自己做饭的才是鲜乐美真正的目标顾客。

如果上面的分析成立，那么鲜乐美选择的目标市场和与之配套的各种措施就很成问题。由案例提供的材料可以看出，鲜乐美实际的目标市场有两大块：高档社区的都市白领（案例中由杨女士代表）和高档社区的大妈（案例中由刘大妈、肖大妈代表）。然而，要满足这两块市场，鲜乐美需要采用相互矛盾的营销策略和措施。比如，对于都市白领，价格不是最重要的因素，“安全与新鲜”、节省时间才最重要。只要能让她们认可这两点，即使价格稍高一点，她们也会接受。而对于社区大妈，价格往往是决定她们在哪里购买的一个最重要的因素。她们有大把的时间，乐于社交，喜欢线下购物，虽然也重视蔬菜的质量，但有丰富的经验判断蔬菜是否“安全与新鲜”。再加上，对上网和网上购物有一种本能的抵触心理，因此让她们接受 O2O 的购物模式难上加难。

这导致了鲜乐美经营上的混乱。根据上面的分析，高档社区都市白领的需求特点最符合鲜乐美的经营特点，应该是鲜乐美主要的目标市场，企业也应该把主要精力和资源放在这一市场的开发上。然而，在实际的运作中，鲜乐美却把高档社区的大妈作为主要的目标市场，把主要精力和资源放在了开发高档社区大妈的身上，为此专门设置了实体店和 ATM 机，还派专人辅导和提供帮助，付出了相当高的成本（参看案例中李经理的言论）。但是，大妈市场的需求特点与鲜乐美的经营特点有很多不相容之处，鲜乐美的 O2O 模式以及所提供的价值和降低的成本很难得到大妈们的认可。鲜乐美的投入大、收益小，也就是自然而然的事了。

5. 问题的根源与解决问题的思路

教师先引导学生对上面的分析做一个小结，重点是用一两话点出鲜乐美的 O2O 之路陷入困境的根源；然后，引导学生思考解决问题的思路。解决问题的思路没有明确的答案，言之成理即可。可以用下面的问题：根据上面的分析，你们觉得鲜乐美问题的根源是什么？鲜乐美可以用什么方法解决问题？程无限的方法可行吗？

根据以上分析，有以下结论：（1）鲜乐美的蔬菜经营以安全、新鲜和质量稳定作为价值主张，只适合于那些特别重视食品安全和新鲜且愿意接受稍高价格的顾客；（2）鲜乐美的 O2O 在流程上不存在大的问题，但是冷链配送是一块短板，且一时难以根本解决；（3）鲜乐美的 O2O 在整体上看没有明显的“利价比”（顾客价值与顾客成本之比）优势，难以替代超市和自由市场生鲜食品供应的主流地位；（4）都市白领是鲜乐美主要的目标市场，但是鲜乐美却把资源投放在开发难度较大的大妈市场上，投入大、收益小。

鲜乐美问题的根源：第一，O2O 模式虽然能为顾客创造价值和减少购买成本，但是与超市和自由市场相比，在整体上并没有明显的“利价比”优势；第二，目标市场的选择和资源投放的方向有误，没有把都市白领作为主要的目标市场，也没有把主要的资源投放在都市白领市场上。

针对鲜乐美问题的根源，有下面一些解决问题的基本思路：

第一，放弃大妈市场，主攻都市白领。这一思路的优点是，鲜乐美 O2O 的“价值包”方案与都市白领的需求特点最接近，最容易得到他们的认同；可以节省资源和成本。缺点是，已经投入许多交易专有资产（如 ATM 机），不经营大妈市场，很难派上用场；都市白领的市场是否足够大，也有疑问。

第二，全面提高“利价比”优势，取代或在很大程度上取代超市和自由市场的主流地位。这一思路的优点是，鲜乐美的前期投入，包括实体店和 ATM 机，都可以用上；未来的发展潜力大；ATM 机多了，还可以做广告。缺点是，难度很大，尤其是冷链配送是的问题一时难以从根本上解决，可行性差。

第三，加大非生鲜食品（如米、面、油或其他粮食作物）的供应，提供精品，优质优价，以此补贴生鲜食品的经营。这一思路的优点与思路二类似，但比思路二更可行。缺点，一是管理的难度增大，二是有违程无限的初衷。

第四，仍以生鲜食品的 O2O 经营为主，但是加入为顾客提供健康服务的内容。这是程无限谋求“转型”的思路：“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”。这是一条可行的思路，如果真能实现，将成为生鲜食品经营模式的一个重要突破。但是，实现这一思路的最大障碍，是如何发

展到足够多的会员。因此，案例中，周教授的问题问到了点子上。程无限要静下心来好好想一想：“生鲜食品 O2O+健康服务”的模式，对哪些人最有吸引力？他们关注这一模式的哪些利益？鲜乐美有什么优势？能招募多少会员？如何得到体检机构的配合？交给别人做物流在成本、质量、服务等方面能否得到保障？

五、关键点

本案例初看是分析鲜乐美的 O2O 模式为什么不成功的问题，但是深入下去，则涉及企业营销和商业模式的一个根本问题：一家企业或一种商业模式能否高效率为一个足够大的顾客群体创造他们认可的价值？

关键知识点，包括顾客价值、顾客成本、顾客让渡价值、“利价比”、顾客需要的层次性和市场细分。

关键能力点，是运用以上知识和理论，透过表面现象看清企业营销和商业模式的本质。

顾客价值（customer value）：消费者从某一特定产品或服务中获得的利益总和，包括产品价值、服务价值、人员价值、形象价值和体验价值。

顾客成本(customer cost): 消费者为获得顾客价值而必须支出的货币、时间、精力和体力，包括货币成本、时间成本、精力成本和体力成本。不过，人们为购物而花费的时间、精力和体力不一定总是成本，有时还有价值，给人们带来快乐。

顾客让渡价值（customer delivered value）：顾客价值减去顾客成本多出的部分。

利价比：顾客价值与顾客成本之比。利价比可以用来测量企业为顾客创造价值的效率，也能够体现产品在市场上的竞争力。

顾客购买的必要条件是：产品的顾客让渡价值大于零或利价比大于 1。意即，顾客放弃了代表一定量满足感的货币并耗费了时间、体力和精力，但是通过拥有或消费一个产品获得了更大的利益或满足感。

在一个竞争市场上，顾客会在同类产品中进行比较，购买他们认为利价比最高或较高的一个。企业要想在市场竞争中胜出，必须使其产品比竞争对手有更高的利价比。

需要（need）是出自人们生理、心理或社会本能的要求，被刺激物刺激或唤醒，成为指向某一特定物品的欲望（desire）和有货币支付能力的需求（demand）。而人的需要是有层次性的（马斯洛的需要层次理论）。

产品的价值在于它能够满足人们的需要。顾客需要的层次是不同的，因此他们对同一种产品会有不同的要求，对产品的同一个属性会赋予不同的价值。企业需要针对不同的顾客提供不同的“价值包”方案，以高“利价比”的方式进行有针对性的营销活动。为此，企业需要对市场进行细分，了解不同的顾客群体对各种“价值包”方案的“利价比”评价和偏好，最终选定自己的目标市场。

市场细分（segmenting）：企业根据顾客需求的差异性，把市场分割为多个顾客群的过程。经过细分之后，每一个顾客群就是一个细分市场，由一群在需求的某个方面大体相同的顾客组成。它的实质是顾客对产品、服务或品牌在价值和“利价比”认识上的差异性。

企业对市场进行细分的目的，是要按照人们在价值认识上的差异对顾客分群，了解每一个顾客群体对各种“价值包”方案的“利价比”评价和偏好，最终选定自己的目标市场，以高“利价比”的方式促成与目标顾客交换。

判断一种商业模式能否成立的标准：它能否以高“利价比”的方式为一个足够大的顾客群体创造出他们认可的价值？如果不能，那么它能否通过其他方式补贴这种商业模式？如果还不能，那么这一商业模式很难成立。

六、建议课堂计划

本案例作为专门的案例讨论课使用。课前提出启发性思考题，请学生在课前熟悉材料，归纳案例要点。课堂讨论的时间控制在 120 分钟，按照如下时间进度参考执行。

课前计划：提出启发思考题，请学员在课前完成阅读和初步思考。

课中计划：（1）案例背景介绍，明确讨论的主题。（5 分钟）

教师可以用以下问题引导：鲜乐美是一个什么样的公司？有什么特点？目前经营的怎么样？有什么问题吗？

（2）以鲜乐美为例，分析生鲜食品的需求特点。（10 分钟）

教师需要引导学生结合鲜乐美的产品（新鲜蔬菜）对生鲜食品的需求特点进行归纳，并引导到鲜乐美的价值主张与经营中存在的问题。教师可以用以下问题引导：营销学中产品是如何分类的？消费品都有哪些分类？鲜乐美的生鲜食品属于哪一类？在需求上有什么特点？鲜乐美的价值主张是什么？鲜乐美的价值主张有什么问题吗？

（3）了解 O2O 的含义，分线上和线下，画出鲜乐美经营的流程图。

（15 分钟）

由于 O2O 模式是一个新的概念，所以教师应先引导学生了解 O2O 模式的内涵和特点。然后，对鲜乐美的 O2O 进行描述，并引导学生思考企业营销和商业模式的根本问题。教师可以用以下问题引导：你们知道什么是 O2O 吗？有什么特点？鲜乐美的 O2O 是如何操作的？有什么问题吗？

（4）分析鲜乐美 O2O 模式能够给消费者带来的价值或降低的成本以及“利价比”优势。（25 分钟）

教师引导学生先回顾或了解营销的本质，重点是顾客价值、顾客成本和“利价比”的概念。然后，针对鲜乐美的 O2O 为顾客创造的价值，用下述问题引导学生的讨论：鲜乐美的 O2O 为顾客提供了什么价值？节约了什么成本？“利价比”如何？

（5）分析鲜乐美的目标市场，讨论鲜乐美的目标市场选择是否存在问题。（25 分钟）

教师先引导学生了解顾客需要的层次性与市场细分的内涵以及二者的关系，然后针对鲜乐美的目标市场，用下述问题引导学生的讨论：鲜乐美的目标市场是什么？有什么问题吗？鲜乐美的目标市场应该是什么？为什么？

（6）在对以上分析做总结的基础上，找出鲜乐美 O2O 模式陷入困境的根源，提出解决问题的思路，并对程无限的“转型”思路给出评价。（30 分钟）

教师先引导学生对上面的分析做一个小结，重点是用一两话点出鲜乐美的 O2O 之路陷入困境的根源；然后，引导学生思考解决问题的思路。可以用下面的问题引导：根据上面的分析，你们觉得鲜乐美问题的根源是什么？鲜乐美可以用什么方法解决问题？程无限的方法可行吗？

（7）自由发言和教师点评。（10 分钟）

课后计划：如有必要，请学员采用报告形式给出更加具体的解决方案，包括具体的职责分工，为后续章节内容做好铺垫。

七、参考书目

[1] 庄贵军. 营销管理（第二版），北京：中国人民大学出版社，2015.

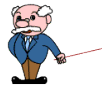
[2] 菲利普·科特勒，凯文·莱恩·凯勒. 营销管理（第十四版），王永贵等人译，上海：格致出版社，上海人民出版社，2012.

[3] 张波. O2O：移动互联网商业时代的革命（第一版），北京：机械工业出版社，2013.

（案例使用说明字数： 13,310）

中国管理案例共享中心

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