

■O2O困局·析因

找不准痛点，盈利靠想象

不少O2O项目就这样昙花一现难成功

在不少“预言家”口中，未来人们坐在家裡，便可以等着各种上门服务：有人上门做饭，有人上门按摩，还有人上门做美甲；在这种O2O带来的冲击中，大批传统商业模式会死掉……可目前看来，以上预言大部分都成了泡影。O2O从疯狂扩张到回归冷却，只用了三四年的时间。也正是这三四年，将不少项目看似美丽的盈利模式击得粉碎。



本报记者 张玉岩 任磊磊

“只要是O2O项目，投资免谈”

O2O的热潮逐渐退去，资本也越来越理性。现在面对O2O领域，任何一家创投或者基金都采取相当审慎的态度，有些基金甚至表示，只要是O2O的项目，免谈。

O2O实际上就是在拼钱和拼品质。山东红桥创业投资有限公司总经理李田说，对一个O2O项目来说，有钱跟得上肯定能活下来，或者没钱有品质也可能能活下来。在红桥创投的投资里，每年投七八个项目，而近年这些项目中，可能每年只有一个O2O，有时候甚至连一个都达不到。

“从投资者角度来讲，大多数的项目产品品质达不到要求。”李田说，“最近三年里，在O2O领域，我们就只投资了两个。”一个是医疗行业的，为消费者上门提供医疗服务；另一个是在教育行业，在网上为教育机构提供培训资源等。

在这两个项目里，后者现在已经死掉了。在发展的过程中，该项目刚刚在七八个城市里铺开业务，第一轮的融资就已经烧完了。“这只是在山东和周边几个省份的中心城市，还没有向北上广等城市开展业务。”

A轮融资用完了，而接下来B轮融资还没跟上。据了解，很多创业者在资金的计划使用上，也有一定的欠缺。即便是医疗行业的这项投资，也不敢保证未来两三年内就能突围成长起来。他们投出去的钱，自然也就没有了回报。

“O2O项目风险太大。这是一个持续烧钱的过程，有可能融完这轮之后，下一轮还要继续烧钱。”李田说，“我们担心的是，如果投在前面的话，接下来的几轮融资里，未必会有继续投资的意愿。”

烧钱，这是国内的O2O行

业自从大爆发以来，大部分平台赖以生存的渠道。有没有资本支撑，成为他们能不能继续走下去的关键。很少能有O2O企业敢说自己已经实现了盈利，包括一些已经挂牌新三板的O2O企业，比如新三板上市的家政领域O2O公司“e家洁”。

根据“e家洁”2016年半年报，该公司2016年上半年净利润亏损3997.98万元，同比上年1783.73万元的亏损，扩大124.41%。“e家洁”在财报中表示，公司仍处在市场培育期，短期内存在持续亏损的风险暂未取消，以O2O为模式的家政服务企业与传统家政服务企业之间的竞争仍然存在且十分激烈。

啥都需要上门服务？消费者还没这么懒

2月，京东到家的“上门服务类目”全面关闭，即将被裁掉的正是此前O2O最具代表性的上门保洁、洗衣、月嫂、美容、汽车保养等服务。京东到家成为继大众点评后又一家“砍掉”上门服务类O2O业务，进行“战略收缩”的公司。大众点评早在2016年2月就砍掉了旗下上门O2O业务，将美甲、美瞳、推拿、洗衣等业务全部裁撤，仅保留家政，同时将其调整至二级入口。

根据艾瑞咨询提供的数据，2016年中国本地生活服务O2O行业市场规模为1.1万亿元，增长率从2015年的35.1%降为25.5%。

那么，什么样的O2O才能活下来？

长时间以来，O2O总是和上门服务联系在一起。事实上，消费者并没有懒到什么都需要上门服务的程度。有调查显示，许多消费者都认为自己去做生活琐事，在心理感觉上更方便一些，只有10%到15%的人能接受进入家门提供服务。到户美发、到户美甲等，很有可能就是“伪需求”。此外，目前的到家服务，同样存在安全隐患的问题。

在大街上风靡一时的上门洗车，在过去的一年里很少见到踪影了。从2015年3月上线，到2016年1月终止项目，风靡一时的济南本土品牌“蜥蜴洗车”



创业之初，陆云然会亲自上门洗车。(资料片) 本报记者 王皇 摄

经营了不到一年的时间就销声匿迹了。在豌豆荚商城上，“蜥蜴洗车”的下载量仅为41，其员工端的下载量则是5445。

“蜥蜴洗车”的创始人陆云然认为，一部分到户服务的需求肯定是存在的，比如说外卖和上门洗车，但是上门美发是不是真的需求就十分值得商榷。“O2O还是有前景的，但是要找到一个合理的入口。”陆云然说。随着O2O泡沫的逐渐消退，业内人士都认为这是一个好的现象，“能够最终留下来的，都是有真正需求的。”陆云然说。只有在退潮之后，才能知道谁在裸泳。

“并不是‘互联网+’，而是‘+互联网’。”李田说，“我认为只有在有一定线下深耕的基础上，加上互联网的方式，才可能突围。”李田提到，目前济南也有不少做得风生水起的O2O，这几个项目，无一例外都是在比较细分的领域和行业里。

线上扩张线下烧钱 重资产模式遇瓶颈

“O2O的商业模式很简单，简单的东西就容易被复制。”山东海右私募基金管理有限公司总经理李铭说。很多创业企业都加入到这里，这是一个市场的自然淘汰的过程。“与传统市场不同，传统市场中很少有谁能做到一家独大，而在互联网领域，假如没有占据大头的市场，赚钱的几率就很低，要么成为领导品牌，在市场上就是一家独大，要么在别人成长的过程中死去。”李铭说。

除了O2O市场上的优胜劣汰，其模式也成了争论的焦点。关于O2O运营模式，有轻重资产两种。所谓轻资产，就是以饿了么、滴滴为代表的，它们主做平台，其本身并不拥有庞大的线下实物用以提供服务。而以摩拜单车和很多洗车类O2O为代表的项目，则是重资产模式，例如，很多洗车O2O

项目都会自己雇用洗车员工，配备洗车设备。

目前来看，O2O项目，特别是重资产项目总会面临边际成本快速上升这一问题。即，当你养着三五个人，为两三个社区提供服务时，项目是可以盈利的，一旦决策者扩大再生产，雇用更多的员工服务更多的人，其每提供一次服务所需要的成本就会快速上升，并超出项目的盈利能力。

归根结底，这就是互联网企业无法解决从线上转为线下的效率问题。“互联网相比于传统产业的效率，其实就在于效率。”陆云然说，“上门洗车，加上路上时间、找车时间以及清洗时间，需要一个小时。一个员工一天工作八个小时，最多只能洗八辆车。”而在传统洗车店里，洗车工流水作业，一天洗几十辆车没问题。

在订单量增长，又要保持服务质量的情况下，只能通过多雇用员工的方式来解决这个问题。这样一来，就会需要大量的劳动力，人力成本和管理成本大增。一旦企业资产过重，就与互联网轻资产迅速扩张的模式相悖了。

用户转化太难 盈利模式难形成

轻资产模式就能避免风险吗？在陆云然看来，目前几乎所有O2O项目都存在一个问题——没有很清晰的盈利模式，这对轻资产模式项目来说更甚。“所有的盈利都是基于空中楼阁的想象，只能说未来达到一种理想的状态，比如说其客户群非常庞大时才可以盈利，而这一切实际上都是有很大不确定性的。”陆云然说。

陆云然回顾这一段创业历史，认为之所以没有成功，最重要的一点是因为一切盈利都是基于空中楼阁的想象，也是目前几乎所有O2O都面临的问题。

利润都是基于空中楼阁的想象，是否真的能达到理想状态并获得盈利，都是有很大不确定性的，简单说就是没有马上就能赚到钱的方法。“这几乎是目前所有O2O项目都存在的一个问题。”陆云然说。

“我们没有通过烧钱的方式来获取用户。”陆云然说，“‘蜥蜴洗车’一开始的定位就不是通过烧钱补贴来获取用户，因为通过烧钱补贴来获得的用户忠诚度不够，一旦没有补贴了，客户很快就流失了。”陆云然说。

不过，那时候的济南市场上，除了“蜥蜴洗车”，还有另外一家上门洗车O2O。不烧钱的结果就是，在竞争之下，“蜥蜴洗车”没有在短时间内迅速获得大量用户流量。

当“蜥蜴洗车”项目停止运作时，济南地区有5万多的注册用户、2万多的消费用户，这远远没有达到预期。在陆云然的设想里，应该在三个月内完成10万的注册量。而事实情况是，即使在一年的时间里，也远没有达到这个数字。

在陆云然的计划中，一旦用户群变得庞大，他们便可以通过提供高端服务的方法，吸引少部分精英客户，通过为他们提供养车、美容、贴膜等高端服务，来赚取利润。陆云然管这叫作“从高频低端服务向低频高端服务转化”。可在没有获得预期用户群的情况下，陆云然发现，即使是对于他们拥有的客户，这个设想也太难实现。

“转化率太低了。”陆云然说，通过洗车吸引来的客户只是洗车而已，很少有人在这里进行可以赚钱的高端消费。

“就像是办一张健身卡，通常情况下，健身房的推销人员需要跟顾客进行面对面的大量交流，才能获得订单。”陆云然说。洗车后的高端服务是同样的道理，没有办法只通过线上简单沟通就可以获取高端服务的订单。



济南近期出现的摩拜单车采取的是典型的重资产O2O模式。(资料片) 本报记者 周青先 摄