

# 01

## ▶ 最好的线上超市—— 爱鲜蜂

---

作为生鲜电商中的一员，爱鲜蜂主打一个“快”字！对于生鲜产品来说，快就是新鲜、快就是健康，为此，爱鲜蜂在配送上使用了众包模式。生鲜电商很难做，也有很多竞争对手，爱鲜蜂能从中脱颖而出，主要得益于其产品迭代和运营配合得“天衣无缝”般完美。

## 「1.1 产品背景」

### 1.1.1 产品简介

O2O社区在经历了2014年的大红大紫后，从2015年下半年开始可谓哀鸿遍野。叮咚小区、嘿客相继死去，而作为很多项目融资对标案例的社区001最终也破灭了，而此时另一家类似的公司却宣称在C轮融资中拿到7000万美元的融资，一死一生的社区商超O2O不免让人唏嘘。这家公司就是我们今天的主角——爱鲜蜂（见图1.1）。在互联网+的投资大潮急转直下并且演变成互联网寒冬的时候，我们看到了是谁在裸泳。裸泳者在寒冬中能活着已是不易，而爱鲜蜂能在这个阶段逆势而上肯定有它的道理，现在我们就娓娓道来。



图1.1 爱鲜蜂的产品页面

三节课一直坚持的观点是：社区O2O的需求和场景真实存在，但如何切入及怎么操盘还需要不断探索，从那些不那么成功的产品中，我们其实可以看到产品和运营的节奏各有各的问题，而爱鲜蜂让我们看到在操盘上更加“性感”的表现。

任何一款产品都有自己的定位，而爱鲜蜂的定位有以下两点。

- 产品定位：专注最后一公里的生鲜配送、零食的一小时闪送。
- 用户定位：懒人、吃货、带小孩的家庭主妇。

经过笔者的分析，用户在使用爱鲜蜂的时候会有以下两种比较典型的场景。



### （1）场景一

- 用户：懒人、吃货。
- 需求：吃水果、零食。
- 要解决的痛点：对于懒人来说抬抬脚都是很痛苦的事情；附近超市的零食和水果的品类太少，离大超市又太远。

### （2）场景二

- 用户：家庭主妇。
- 需求：买菜、做饭。
- 要解决的痛点：孩子太小，不方便带出去买菜；自己出去买菜不放心孩子独自在家，怕出事。

为了满足用户的以上使用场景，爱鲜蜂用如图1.2所示的方式来解决这个问题。

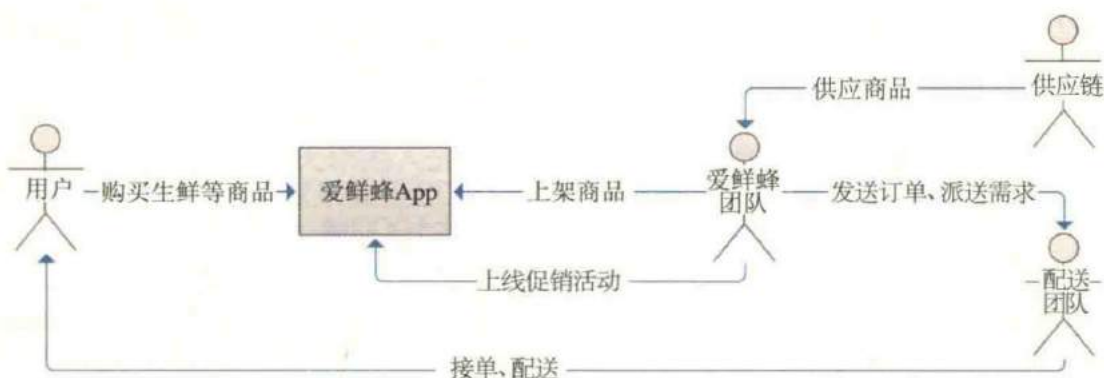


图1.2 爱鲜蜂的核心业务逻辑与架构

值得一提的是，爱鲜蜂用众包物流配送的方式来应对配送环节。由于爱鲜蜂是社区O2O，自己的线下店铺主要是直接和小区的超市合作，以这种利益共同体的方式来降低自己进入小区市场的难度。而爱鲜蜂在配送环节注意到每个小区总有一些赋闲的大爷大妈，利用这些人的人力成本要比自己招聘配送团队相对低得多，而且当地小区的人更加熟悉自己的环境配送起来更快捷。这与笔者调研过的百度外卖完全不同，解决方案不同的原因在于场景不同。这也是三节课一直主张的观点：解决方案一定要结合用户、需求、场景这三者进行考虑。这样不至于违背基本的常识。

而在移动端App上，为了实现自己的核心业务逻辑，爱鲜蜂实现了如图1.3所示的功能结构。

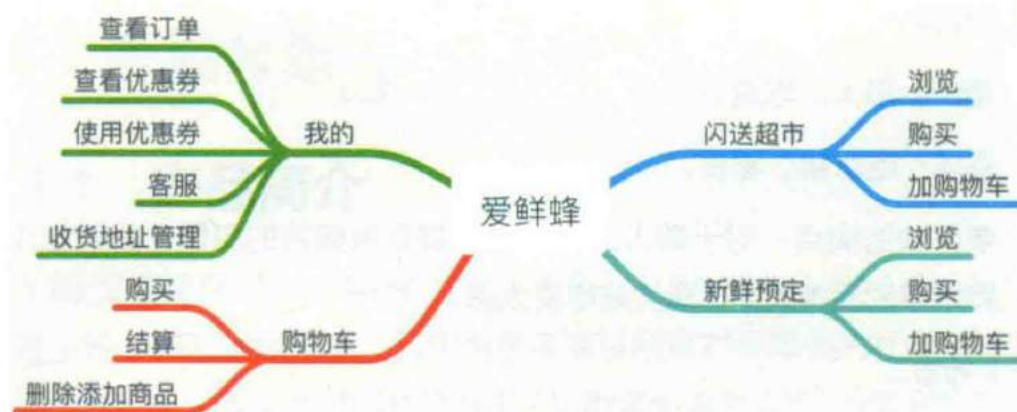


图1.3 爱鲜蜂的产品功能结构

## 1.1.2 产品发展历史大事件

这样的产品功能结构并不是一蹴而就的，爱鲜蜂也是经历了很多的事情才走到现在的，笔者通过在IT桔子和网络上进行查询，得到了以下信息。

- 2014年5月，爱鲜蜂微信服务号上线。
- 2014年6月12日，拿到清流资本数百万元人民币天使融资。
- 2014年7月，爱鲜蜂网上线，日订单量达1000单。
- 2014年9月，铺设配送点达到2000个，在北京累计用户达到25万，且二次购买率30%以上。
- 2014年10月23日，获得红杉资本领投的1000万美元A轮融资。
- 2014年12月12日，爱鲜蜂App在App Store上线。
- 2015年3月，全国日订单量超过3万单，并于该月30日完成2000万美元B轮融资，估值2亿美元。
- 2015年7月，全国日订单量超过10万单，用户规模达到500万，合作便利店超过1万家，月流水超过1亿元人民币。
- 2015年9月23日，完成7000万美元C轮融资。
- 2015年11月，与北京公交合作，在公交车上投放“掌上便利店”的整个车身广告。

- 2015年12月，爱鲜蜂称与百度展开合作，接入第3方服务。
- 2016年年初，“年终奖提前发”活动引来上亿人围观。
- 2016年3月24日，爱鲜蜂陷入供应商讨薪风波，而爱鲜蜂表示从未拖欠薪资，合作供应商在2015年已停止合作并已经因为此事报警。

### 1.1.3 竞品简介

以下是爱鲜蜂的部分竞品。

- 社区100：分布在各个小区的生活超市，已消失。
- 京东到家：京东旗下的社区服务App，拥有强大的京东物流支撑。
- 小区快点：以广州、成都、长沙为主战场的社区O2O。

## 「1.2 发展历程」

根据爱鲜蜂自上线以来截至2016年1月的数据，我们梳理出3张图，如图1.4~图1.6所示。

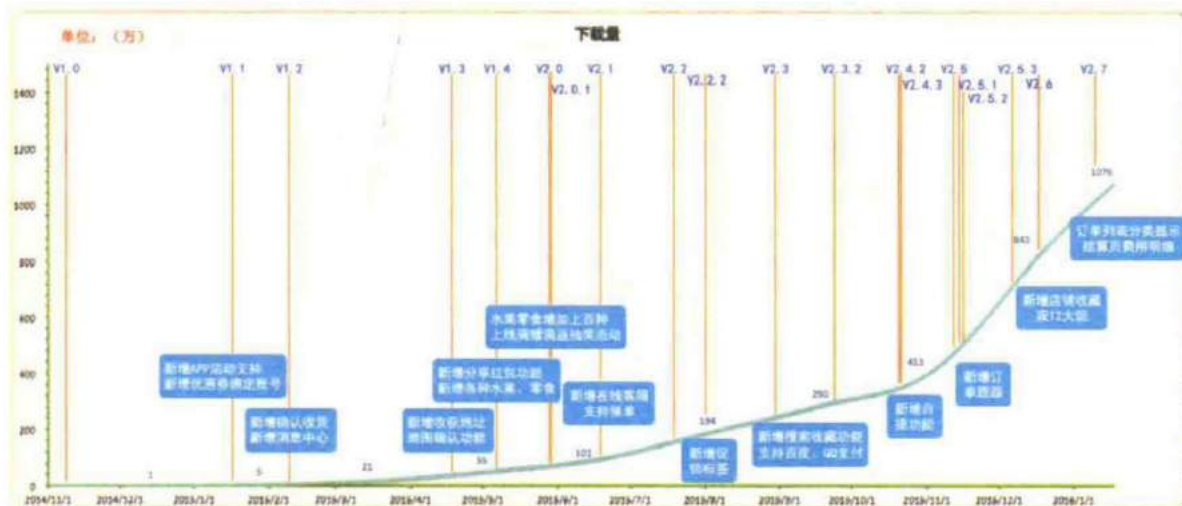


图1.4 爱鲜蜂在Android端的下载量增长曲线及产品版本迭代路径（数据来源于酷传）



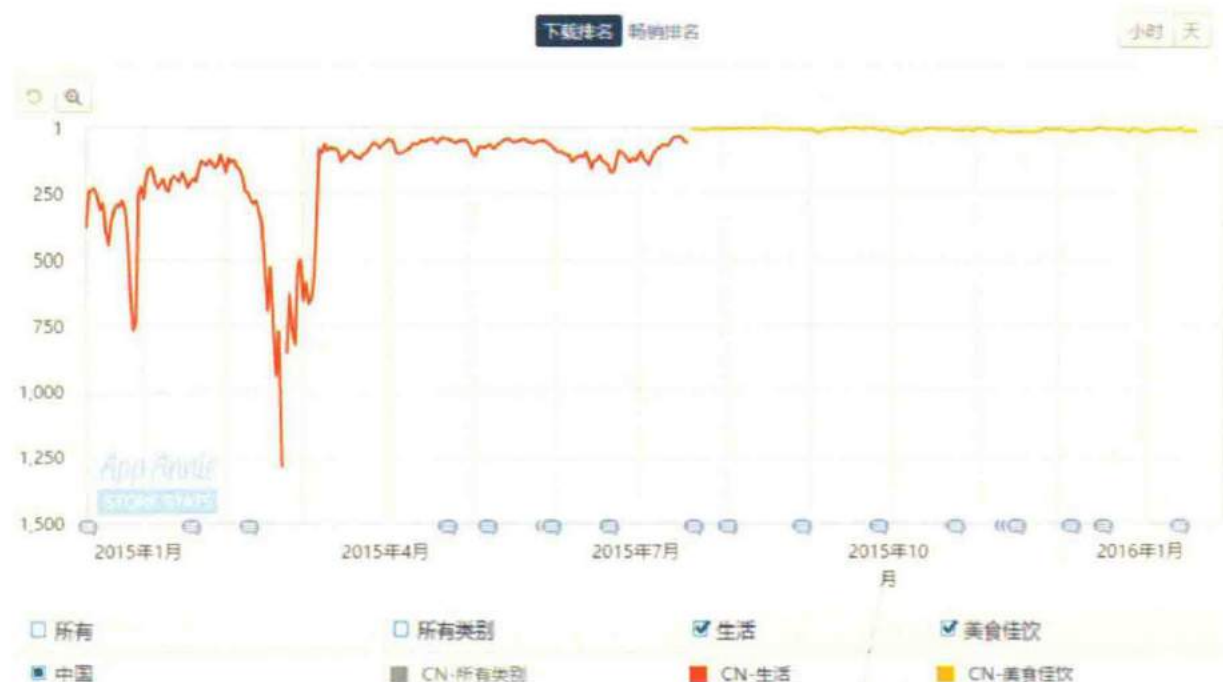


图1.5 爱鲜蜂在App Store生活和美食产品中的排名变化曲线（资料来源于App Annie）



图1.6 爱鲜蜂在App Store中的总体评分（资料来源于App Annie）

从图1.4中我们可以看到，爱鲜蜂现在处于高速增长期，其用户量和用户增长率在2015年6月之前并不是很高，从2015年6月以后开始出现高速增长的苗头，在2015年11月正式进入高速增长期。笔者秉承由果到因的思路，发现爱鲜蜂在2015年6月的增长可能是由于其在5月新增了红包功能、上线满赠满返抽奖活动，以及大幅增加了App内的商品种类；而对于2015年11月以后的高速增长，笔者并没有发现爱鲜蜂在产品上有很大的动作或者思路上的变化，故大胆猜测可能和双十一的运营活动有关。所以，笔者认为2015年6月的增长内驱力可能是App内的产

品因素，2015年11月之后的增长内驱力可能更多的是结合产品做了一系列成功的运营活动。

从图1.5和图1.6中我们可以看到，爱鲜蜂在2015年8月之前无论是App Store排名还是用户评价都有一个很大的波动，而从2015年8月以后App Store排名和用户评价相对趋于稳定，说明之后的爱鲜蜂开始慢慢趋于成熟。所以，笔者将爱鲜蜂分为以下3个阶段来解读。

- 第1阶段：2015年5月之前（包括App没上线之前），在探索期间对产品的基础设置展开全力以赴的建设（商品种类、供应链，并收集用户数据）。
- 第2阶段：2015年5月～2015年11月，运营发力，并开始全面铺开服务网点，丰富支付方式。
- 第3阶段：2015年11月至今，运营活动全面发力，借助双十一、双十二进行事件营销。

## 「1.3 迭代分析」

### 1.3.1 第1阶段：顺利融资，用户评价较差

爱鲜蜂在这个阶段更多的是梳理产品的逻辑，包括从2014年5月微信服务号上线到2014年11月Android版App上线，都是在打磨产品的逻辑，同时在线下着重发展供应链和配送网点的建设，甚至在线下花费的精力要比线上产品多得多，到后期开始尝试丰富自己的产品。

#### 1. 关键版本分析

如图1.7所示，通过下单的页面流程来看，爱鲜蜂没什么问题，流程也相对简洁。这和爱鲜蜂先在微信服务号和PC端打磨大约半年是分不开的。从微信服务号到PC端再到App不失为一种比较稳妥的试错方案。而O2O产品的重点不是线上产品，而是线下服务。由于爱鲜蜂成立的时间不长，众包物流团队和销售点的基础设施建设并不是那么完备，再加上各个地区的差异化很大，所以需要一定的时间去协调处理这些事情。正所谓万事开头难。





图1.7 爱鲜蜂V1.X版本的界面截图

2. 用户评价

如图1.8所示（资料来源于App Annie），用户在这一阶段的评价走向两个极端：评分1分和5分的用户形成了典型的两极分化。通常这个评价代表产品的需求点是存在的，而产品体验（整体体验，而不是交互体验）是很差的。在这样的评分下可以不做大规模的运营拉新，但需要加快产品的迭代速度。

★☆☆☆☆	非常差 作者：狂奔的蜗牛PADMA	2015年1月14日	CN	1.0
上午十点下的订单，选的一个小时之内配送，怎么说呢，第二天十点也没送到。我的地址在三环里。。。				
★☆☆☆☆	卸戟！几次了！水果都烂！ 作者：akiyellow	2015年5月22日	CN	1.40
买过一次优惠的香梨，十个烂一个就算了。第二次买了龙眼，超不新鲜，干了。第三次，买了四个姬那果，四个烂了两个，烂成那样也是醉了。坚决卸了，卸之前先把评论给写了！				

图1.8 爱鲜蜂在第1阶段的用户评论详情

从用户对V1.0～V1.4版本的评价来看，爱鲜蜂在这段时间主要面临以下两个问题。

- （1）配送不及时，很多单子并没有按照自己的承诺进行一小时闪送。
- （2）对商品质量的把控并不是很到位，甚至出现了过期水果的问题，导致V1.0和V1.2版本的综合评分不超过3分。

也许有人会说：“用户对V1.3和V1.4版本的评分还不错啊”。这里给大家一个线索：V1.0～V1.2.1版本的用户使用周期约5个月（2014年12月12日～2015年4



月20日)，用户评价数为37个；V1.3～V1.4版本的用户使用周期是1个月零7天（2015年4月20日～2015年5月27日），用户评价数为245个。在此期间用户数量并没有呈现大规模增长，评论数量却呈现了指数级的增长。不过爱鲜蜂在这段时间的重心没有放在用户体验上，而是放在自己的物流团队、销售网点和供应链的建设上，所以才有了后续的爆发式增长。

### 3. 运营情况

即使在产品打磨和O2O基础设施建设时期，爱鲜蜂也不乏运营亮点。在其产品形态还是微信号和PC端的时代，爱鲜蜂便在2014年世界杯期间推出了“世界杯”套餐，并且推出针对两类人的套餐：一类是足球球迷的午夜看球套餐；另一类是补偿女友套餐，用于男球迷补偿其女友，以便让自己安心看球。这次运营不可谓不性感。

在产品配送模式上，爱鲜蜂采用了众包和产品渠道的方式，所以对于B端的运营也是主要针对这两方面展开的。

### 4. 阶段总结

在该阶段，爱鲜蜂主要做了如下两件事情：通过用户反馈打磨产品逻辑；全力布局线下服务网点。同时，在世界杯期间的运营也是一个亮点。

## 1.3.2 第2阶段：完善商品内容，推出运营活动，迎来小幅增长

在该阶段，爱鲜蜂增加了自身的几百种产品，对业务进行了很大的扩展，这和爱鲜蜂在2015年3月底拿到2000万美元的B轮融资有很大的关系。如果说爱鲜蜂将A轮2000万美元的融资用到众包物流、销售网点和供应链的建设上了，那么这次B轮的2000万美元的融资主要用到业务拓展和一些满减、满返、满赠等App内的运营上了。

### 1. 关键版本解读

爱鲜蜂在V2.0版本（2015年5月27日）中，新增水果、饮料、零食等上百种商品；推出更多的满赠、满返、抽奖等优惠活动。从产品界面上看和之前发生了很大的变化，开始出现底部导航，产品逻辑更清晰，而且首页几乎是以推送各种活动为主，每个功能页面的逻辑相对来说比较清晰，并强化了订单管理和个人账户管理，如图1.9所示。



图1.9 爱鲜蜂V2.0版本的界面截图

2. 用户评价

如图1.10所示（资料来源于App Annie），这段时间的用户评价相对于第1阶段有了一定的提升，一方面是产品本身的原因，一方面和爱鲜蜂做的满减、满赠、抽奖等活动有一定的关系，还有一个根本原因就是其众包物流系统、销售网点建设及供应链日趋完善。不过，还是会有因为地域上的差异造成配送不及时的问题，这是一个需要长期学习、建设的过程。

★☆☆☆☆	严重投诉+1 作者： 柠檬爱波波 刚开始挺好的，后来好几次送货都晚的高谱，四五个小时都不来，退款两次没一次收到的，客服电话永远打不通，感觉这样下去爱鲜蜂得玩儿完！	2015年7月15日	🇨🇳 CN	2.10
★☆☆☆☆	优惠券的货很少 作者： 无言的结局1987 货备的不足，优惠券是噱头，大家不要下载。同业很多，不一定非用他的	2015年7月29日	🇨🇳 CN	2.20

图1.10 爱鲜蜂在第2阶段的用户评论详情

3. 运营情况

该阶段对C端的运营重点主要是通过增加产品品类和满减、满赠等一系列活动来拉用户、做订单量，并且取得了一定的效果，其用户规模在2015年7月达到500万，月流水超过1亿元人民币。

该阶段对B端的运营重点主要是在供应链方面，产品品类在不断增加，合作的供应商越来越多和多元化。B端供应链的运营才是C端用户运营成功的基础。



## 4. 阶段总结

在该阶段，爱鲜蜂主要在产品上做了一次大的调整，而且大大增加了所售卖的产品种类，开启了一些满减、满赠的运营活动来吸引用户，培养用户的习惯，用户的体验也有了很大的提升。

### 1.3.3 第3阶段：运营全面发力，用户爆发式增长，真正进入高速增长阶段

在服务网点、供应链、产品逻辑和用户量都达到一定阶段以后，爱鲜蜂开始对C端的运营全面发力，在该阶段正式开始了对C端用户的运营，并且开始尝试一些跨界合作。

#### 1. 关键版本解读

爱鲜蜂在第3阶段的V2.5.0~V2.7.0版本的功能更新如下。

(1) V2.5.0版本(2015年11月10日)：新增订单状态全程跟踪功能，实时查看信息；优化新鲜预订入口，更多的果蔬可次日达；新增15度蜜梨、飘香卤味、老板团牛油果、澳洲牛排、智利蓝莓等十余种水果。V2.5.0和V2.0版本相比又多了新鲜预订的功能，证明爱鲜蜂开始拓展蔬果生鲜业务，“我的”页面的内容对订单列表进行了分类，个人认为之所以出现了这样的分类，是因为增加了新鲜预定的业务内容。这样其实把订单周期从之前的一小时拉长了一天甚至几天。这时对于用户和商户来说管理订单的难度就增加了不少，爱鲜蜂也开始重视这块内容，将订单进行分类以更方便管理。如图1.11所示。



图1.11 爱鲜蜂V2.5.0版本的界面截图

2. 用户评价

如图1.12所示（资料来源于App Annie），从整体来看用户对爱鲜蜂这段时间的评价以正面居多，例如送货速度快、价格便宜、活动多样，等等。爱鲜蜂的物流、销售网站和供应链管理都在慢慢走向成熟和标准化。伴随着用户量的爆发式增长，订单量也跟着增长，这时的爱鲜蜂正在渐渐进入寻常百姓家。

★★★★★	一般 作者：啊樱桃丸子 送东西还是挺速度的有个别的还挺超值但缺货现象比较频繁还有就是有山寨的东西	2015年11月22日	🇨🇳 CN	2.52
★★★★★	一如既往的选择，支持 作者：不是监督局发布 也比超市实惠，关键送得快，真好，可以常用了	2015年12月22日	🇨🇳 CN	2.60
★★★★★	嗯、還可以 作者：665216855 种类比以前多了好多，作为老客户看到你们的成长真是欣慰呢，保持下去	2016年1月19日	🇨🇳 CN	2.70

图1.12 爱鲜蜂在第3阶段的用户评论详情

3. 运营情况

在该阶段，用户的爆发式增长在很大程度上借力于双十一活动，爱鲜蜂做了一次漂亮的双十一运营。爱鲜蜂在双十二及“年终奖提前发”活动中迎来了后续持续增长，值得一提的是“年终奖提前发”活动引来了近一亿网民的围观。

并且，爱鲜蜂于2015年11月在北京公交车的整体车身上做了大面积的平面广告，打出“掌上便利店”的霸气Slogan；又于2015年12月开启与百度的合作，拟在百度上作为第三方服务进行推广、引流，而通过这样的合作，到目前为止爱鲜蜂无论是用户量还是订单量都有了很大的提升。并且在2016年4月与美团外卖进行合作，在美团外卖上架特有特惠商品，两者强强联手势必给爱鲜蜂带来新一轮的用户量增长。

4. 阶段综述

爱鲜蜂在该阶段迎来了用户量和订单量的爆发期，在互联网寒冬过后依然逆势而上，通过性感的运营和漂亮的产品笼络了一大批用户的心，并且走向成熟。

从爱鲜蜂的整个迭代过程我们可以看出爱鲜蜂的发展center大致分为如下3个阶段。

（1）V1.0～V1.4版本（2015年5月之前）：探索产品及物流模式，开始建立物流、销售网点等基础设施。

（2）V2.0～V2.4.3版本（2015年5月～2015年11月）：大力拓展业务范



围，完善销售网点和物流建设。

(3) V2.5~V2.7版本(2015年11月至今):借助双十一、双十二、年终奖提前发三大运营活动全力拉用户,拓展蔬果生鲜业务,进一步完善自己的销售网点和物流系统并开始走向成熟。

## 「1.4 总结」

爱鲜蜂在成长历程中的重点并不是将其线上产品做得多么棒,而是将线下的销售网点、物流建设、供应链管理做到位。在2015年下半年O2O大潮褪去以后,爱鲜蜂目前仍处于高速增长期,这和其之前将工作重心放在线下不无关系。

爱鲜蜂借鉴了其他O2O产品失败的教训,避免了一些坑,在线上产品的试错、迭代和爆发上做了比较好的控制,从微信到App的推进,都以“线上支持线下”为基本逻辑,明确其成败在于线下体验,而非线上,这可以说是非常明智的。

现在的O2O企业更多地在利用互联网传播价值,而不是创造价值;而传统企业更多地在创造价值,其传播价值相对较弱。似乎O2O企业能很好地与传统企业进行优势互补,并能很好地生存下去,但实际情况却是大量的新兴O2O企业倒闭了,原因在哪里呢?笔者在爱鲜蜂身上既看到了传播价值又看到了创造价值,它还活着而且活得很好,这一点值得我们反思。

爱鲜蜂是否会成为超市O2O垂直领域的寡头?我们拭目以待。当然,这条路可能很长。

## 02 ▶ 有可能后来居上的 百度外卖

---

这几年，百度内部创新成功的产品屈指可数，百度外卖算是硕果仅存的一款“准独角兽”产品。百度外卖的研究价值，在于大公司内部的创新产品是如何独立于母体之外，获取资源、建立运营能力、迭代产品和做好用户体验的。要知道，在大公司中做小产品是多么不容易！



## 「2.1 产品背景」

### 2.1.1 产品简介

提到外卖，大家会想到饿了么、美团外卖和百度外卖。现在，外卖市场已经形成了三足鼎立的局面。饿了么成立于2009年，美团外卖上线于2013年11月，饿了么的先发优势及美团外卖的运营能力、商户资源都不容小觑。在这样的背景下，上线于2014年5月的百度外卖，却在饿了么和美团外卖的夹击之下异军突起，不仅成功攻占了市场，更是成为2013年后至今，百度几乎唯一值得称道的新产品。百度外卖到底做了什么，这确实值得我们关注和分析。

由图2.1我们可以了解到白领用户对三大外卖平台的印象。下面我们就来剖析一下今天的主角——百度外卖。如图2.2所示是百度外卖在App Store中的界面展示。

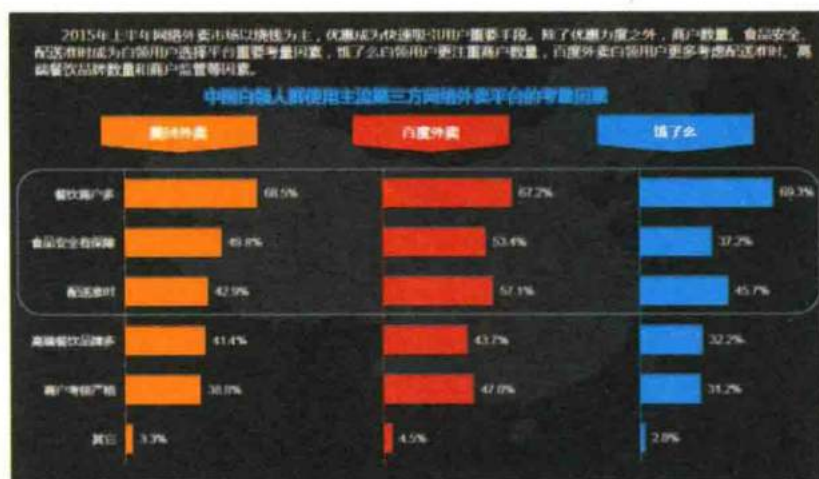


图2.1 三大外卖平台对比



图2.2 百度外卖在App Store中的界面展示

与饿了么定位于大学生市场不同，百度外卖从启动开始，就专注于做面向白领人群的外卖，定位相对高端，从百度的Slogan“做高品质的外卖”中也可以看出端倪。

而对于百度外卖来说，典型的使用场景应该可以归纳为以下两个（用户为白领人群）。

### ● 场景一

需求：工作日午餐。

痛点：到餐厅排队、等餐太麻烦，中午吃同样的口味会太单一；太忙或太懒。

### ● 场景二

需求：周末宅在家里饿不死。

痛点：宅在家里懒得做饭会吃不上饭。

我们来看看百度外卖是通过什么方式来应对用户使用场景的。

图2.3展示了百度外卖的核心业务逻辑。百度外卖对送餐的解决方案是建立自己的同城配送团队即百度骑士，这与刚成立时的饿了么和美团外卖有所不同。而百度外卖之所以选择自建配送团队，是因为商家负责配送的人员水平参差不齐、不方便管理而且不能保证配送时间。而在外卖行业中，配送时间的不确定一直是一个痛点，通过建立自己的配送团队可以有效地控制配送成本。饿了么和美团外卖在2016年年初也意识到了这一点，并开始建立自己的配送团队，这更说明百度外卖之前的做法是正确的，这也是百度外卖能在两大外卖平台的夹击下成长起来的一个重要原因。

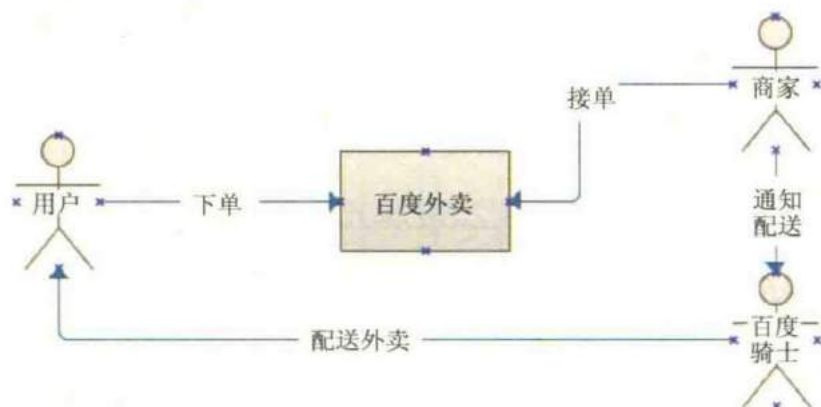


图2.3 百度外卖的核心业务逻辑图

有了比饿了么和美团外卖这两大外卖平台更合理的业务逻辑，百度外卖在接



下来应该将这样的业务逻辑产品化，下面我们来看看百度外卖的产品功能结构，如图2.4所示。可以看出其实百度外卖的产品功能结构几乎都是围绕着自身的核心业务逻辑来设计的，并没有出现多余的功能，“吃啥”里面的个性化推荐也符合百度外卖的用户定位。白领总是喜欢和他人有点儿与众不同，这个功能可以有效地留住自己的用户，这也是百度外卖与其他两大外卖平台的不同之处。

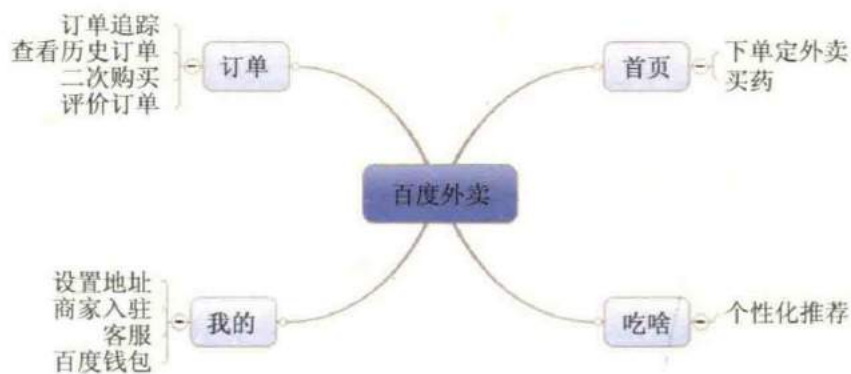


图2.4 百度外卖的产品功能结构

## 2.1.2 产品发展历史大事件

三节课的一贯观点是：好的产品是迭代出来的。在百度外卖的整个迭代过程中也发生了很多值得人关注的事情。下面我们来看看百度外卖经历了哪些大事件。

- 2014年4月，百度外卖进入O2O行业并开始内测。
- 2014年5月，PC端、移动端网站正式上线。
- 2014年6月，入驻商家近万家。
- 2014年8月，百度外卖App正式上线。
- 2014年12月，百度外卖覆盖城市达到79个。
- 2015年7月28日，独立融资2.5亿美元。
- 2015年7月29日，百度宣布拆分外卖业务，百度外卖独立运作。
- 2015年7月31日，味千斥资6000万美元投资百度外卖。
- 2015年8月26日，百度外卖牵手叮当快药发力医药O2O。
- 2015年10月，百度外卖用户量1600万，月活1100万，配送员超过1.9万，每个配送员日均送16~18单，入驻商家超18.7万，覆盖109个城市。





从增长曲线来看，越往后期，增速越快。这也与社交类产品一旦爆发，会在早期出现暴增，后期才趋于平稳的增长曲线不同。究其原因，一方面是O2O产品的供应能力与订单量的增长必须匹配——爆发式的用户量增长，却没有跟得上的服务能力，只会导致用户离开和口碑下降。所以，用户量的增长总会受到服务能力的增长的制约，而服务能力的增长随着时间、资本的积累及效率的提升，通常会越来越快。另一方面，外卖作为用户广度、需求频次几乎最高的O2O领域，还远远没有触及增长的天花板。而在美团外卖、饿了么、百度外卖连番的市场攻势下，整个市场也得以快速扩张。

O2O最主要的功夫还是在线下。百度外卖的成功，可能更多地归功于收购糯米所带来的商家资源、自建物流体系所带来的送餐速度，以及和百度巨大的C端流量资源。

百度外卖App在其中的角色则是发起服务的入口，承担着让用户成功选餐、留存用户、活动触及的责任。在这个定位下，百度外卖的App迭代几乎可以完美地以大版本号进行划分。

(1) 第1阶段：V1.0~V1.8.3版本（2014年9月~2015年5月），产品完成基本功能建设，线下解决外卖配送时间过长这一问题。

(2) 第2阶段：V2.0.1~V2.2.3版本（2015年7月~2015年9月），拓展品类，增加服务类别。

(3) 第3阶段：V3.0~V3.3版本（2015年9月至今）运营驱动，快速增长。

如图2.6所示，百度外卖在App Store中的排名大体稳定，有意思的是：大概在2015年2月中旬到3月，百度外卖的排名出现了一次大幅下滑，而后又迅速回升，在美食类目中的排名却没有出现这样的波动。这正好反映了春节时用户对互联网需求的变化：外卖业务目前集中在一二线城市，过年前后，城市中的外来人口大量回流，餐厅歇业，外卖业务量减少；而与此同时，大家有了更多的时间，于是娱乐类需求大服务增长，挤掉了百度外卖的排名。

如图2.7所示，用户在App Store中对百度外卖整体持正面评价。不过其中1星级的评价，反映了百度外卖在服务质量、服务时间上仍然存在待解决的问题，这也是O2O的硬功，不容回避。

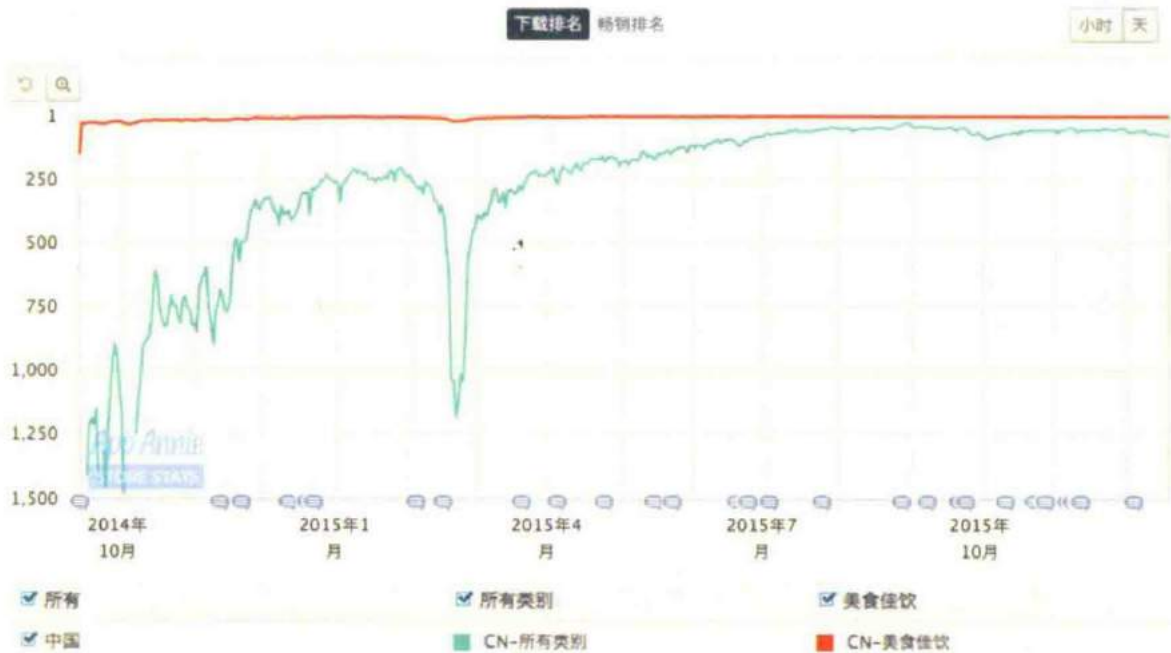


图2.6 百度外卖在App Store娱乐类别产品中的排名变化曲线



图2.7 百度外卖在App Store中的整体评价情况

## 「2.3 迭代分析」

### 2.3.1 第1阶段

百度外卖在2014年4月就开始了内测，截至2015年5月，百度外卖完成了线上和线下的基础建设。



- 线下：建设线下团队，接入商家，建设服务规范和标准流程，提升送餐效率。
- 线上：完成“展示餐厅-展示菜品-选择-下单-支付-查看订单状态”的基本业务逻辑。用户总是在吃饭这件事儿上纠结和着急。真正的产品难点还是在下单之前，即如何帮助用户成功选餐。这个问题在V1.0版本中的主要解决办法是“历史记录”“搜索”这两个功能的实现。真正推荐、帮助用户做决策，还是在V3.0版本之后。

## 1. 关键版本解读

百度外卖在第1阶段的V1.0.1~V1.8.1版本的功能更新如下。

(1) V1.0.1版本(2014年9月13日)：百度外卖iOS版上线，其界面如图2.8所示。相比其他竞品，百度外卖的一个特殊功能是可以开发票，这个功能正好迎合了有餐补的公司和公司白领的需求。开具发票以后，公司的会计在做账时可以合理避税，再加上百度外卖下单立减8元的优惠，白领拿着发票去报销有可能吃饭也赚钱。



图2.8 百度外卖V1.0.1版本的界面截图

从V1.3.1版本开始，百度外卖支持在线支付，并开始主推自建的配送团队“百度骑士”。其背后的逻辑如下。

- 力推在线支付顾名思义是力推自家的百度钱包。腾讯有微信支付，阿里巴巴有支付宝，作为BAT之一的百度自然也想在在线支付上分一杯羹，而百度外卖作为百度重点发展的O2O平台自然少不了力推百度钱包的任务，不过效果没那么理想。所以我们看到没坚持多久，百度钱包还是支持了微信支付。

- 力推百度配送无疑是为了提高服务效率，成本是巨大的，但同时为百度后面所有可能的O2O项目建立了线下基础。

## 2. 用户评价

由于产品刚刚上线，存在的问题比较多，比如配送太慢、配送范围太小且没有告知用户，百度是自建配送体系，所以在前期出现这样的问题在所难免。如图2.9所示是用户对百度外卖V1.X版本的评分详情，这也说明了这些问题。

☆☆☆☆☆	没人接单 作者: 爱上鱼的鸟儿 没人接单	2014年11月6日	CN	1.0.1
☆☆☆☆☆	难用爆炸! 作者: 小拍吹克 发誓句句属实! 十次有六次各种理由不送、商家饭都做好了没人来取 电话打到我这让我联系一下百度, 折腾了两个小时还没吃上 直接怒删了! 我家住华茂附近 订个饭怎么就这么难! 做不好就别急着满街发传单! 烂透	2014年12月6日	CN	1.1.3
☆☆☆☆☆	太垃圾了 作者: 佩伦 为什么苹果系统找不到要找的店! 可安卓系统却有呢! 深深的被鄙视了~~~~	2014年12月19日	CN	1.3.1
☆☆☆☆☆	可笑 作者: 暖暖85 iPhone6路居然能从适配变成不适配, 也真是醉了...	2014年12月19日	CN	1.3.1

图2.9 百度外卖V1.X版本的用户评论详情

## 3. 运营情况

针对C端用户，在App内首单减8元，全力建设自己的配送团队；针对B端用户，则在运营上通过地推团队尽可能多地增加合作商户。

## 4. 阶段综述

(1) 百度外卖在该阶段碰到的最大问题和其他互联网外卖创立之初一样，就是配送慢的问题。而在解决方案上，百度外卖采用自建配送体系，希望通过参与对配送环节的控制来解决这一问题。而配送问题一直是外卖的一个痛点。

(2) 布局百度钱包，以O2O为切入点布局自己的支付体系。

(3) 合理利用时间来修炼自身的内功，解决因自身问题导致的用户流失。

(4) 完善基本的产品功能。有足够扎实的基础体验才能为推广做好准备。

### 2.3.2 第2阶段

在开始大规模推广的同时，百度外卖依托自己的线下团队，也开始涉足超市、



水果、鲜花等领域。既然用户有这些需求，那么为什么不让自己的产品也满足这些需求呢？

1. 关键版本解读

V2.0.1版本（2015年6月18日）：新增超市购分类，零食、餐饮一手抓；部分地区支持超时赔付；菜品搜索优化，不可点选的菜品“早知道”。V2.0.1版本（见图2.10）较V1.7.1版本删除了筛选的功能，主推新业务超市购。在产品基本成熟后，或者向下游场景发展，或者基于同一用户群体做产品价值的横向扩张。百度选择的是横向扩张。值得注意的是在“我的”里面增加了百度糯米的入口，在此之前一直都是百度糯米单向引流百度外卖。向糯米的回流，说明百度外卖的流量价值已经初步成型。

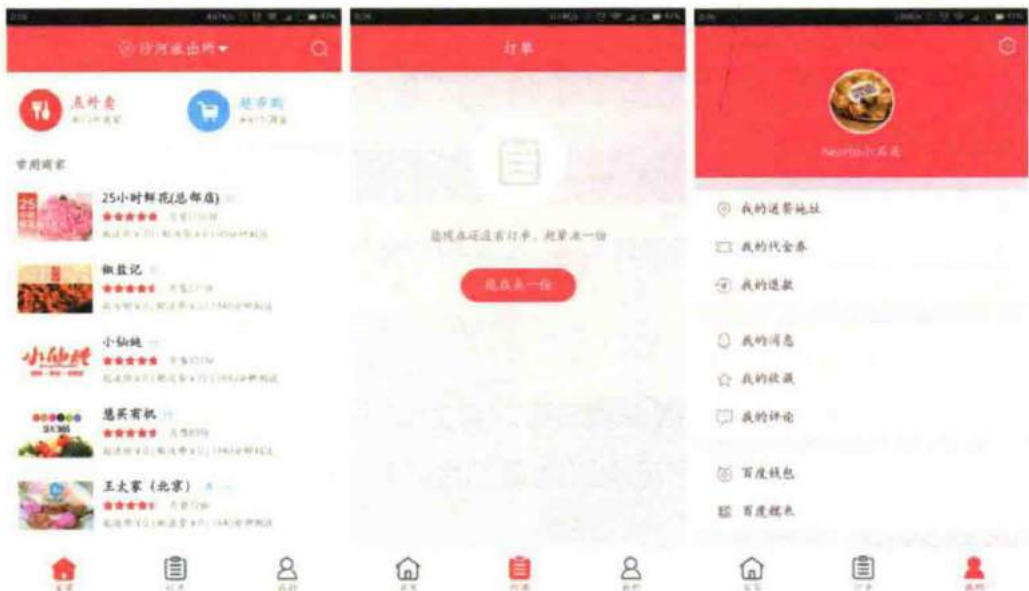


图2.10 百度外卖V2.0.1版本的界面截图

2. 用户评价

百度外卖自建的“百度骑士”的配送体系受到用户的好评，超市购分类的增加也被用户接受了，并没有影响基本的外卖体验。不过，从评价来看，用户最喜欢的还是补贴力度的增加。如图2.11所示（资料来源于App Annie）。

★★★★★	很好很快，继续支持！作者：rachel张小花 百度支付的优惠券很多店家不能用，建议打通渠道	2015年6月21日	CN	2.0.1
★★★★☆	方便了忙人和懒人 作者：美兔阳阳 遇到的百度骑士都很有礼貌。很负责，挺满意的	2015年9月18日	CN	2.2.3

图2.11 百度外卖在第2阶段的用户评论详情

### 3. 运营情况

百度外卖在App中对C端用户推出了各种满减满赠活动，并且增加了蛋糕、鲜花等分类，用“烧钱”来换取更多的用户量并培养用户的习惯。

同时，百度外卖在B端也扩大了合作商户的种类，增加了超市、鲜花、蛋糕、水果、生鲜类商户。

### 4. 阶段综述

这是一个产品平稳、补贴发力的时期。除了扩充品类，退款慢、选购前提前知道失效菜品等基础体验优化仍在正常进行。

## 2.3.3 第3阶段

优惠入口、品类专项红包、双十一期间做的活动有：美食节、第2件半价、商家代金券、春节红包……百度外卖在V3.0版本之后的每次版本更新中，运营所占的比重越来越大。

对于一个已经完成了送餐业务闭环的产品而言，给运营更多的资源来建立自己的运营体系，变得越来越重要。而与此同时，在产品上选餐成功率高、选餐时间更短的外卖，才是好外卖。在做完基础功能后，百度外卖也明白了如何帮助用户解决选择恐惧症——更快、更成功地选餐，这是仅剩不多的产品提升点之一。于是“吃啥”上线了。更何况，在有推荐后，将来还可以将推荐做成广告位卖钱。

#### 1. 关键版本解读

百度外卖的V3.X版本较V2.X版本的改变主要有以下三点。

（1）运营元素增加，不仅增加了首页的Banner，还在分类上增加了三个活动快捷入口。

（2）增加品质会员卡，留住一批忠实用户，加强用户差异化细分。

（3）运营活动全面爆发。

#### 2. 用户评价

该阶段的用户整体评分稳定，产品已经成熟，如图2.12所示（资料来源于App Annie）。





图2.12 百度外卖V3.3.1版本在App Store中的用户评分截图

### 3. 运营情况

(1) 吃啥频道上线。

(2) 在11月11日举办1元买单活动。在11月11日后针对活跃用户推出百度外卖会员限时认购等一系列活动来拉新留活，用户在认购会员后的有效期内可享受免配送费服务及更多的会员特权。

(3) 推出商家代金券、品类红包。

### 4. 阶段综述

运营驱动是这一阶段的特征。与此同时，百度外卖开始尝试解决“选择吃什么”的问题。App产品本身已经明确地进入了难以产生大的产品突破的成熟期。

## 「2.4 总结」

百度外卖的迭代逻辑异常清晰：先建设基本的产品功能并保证体验，从一个差异化的细分群体做起；然后扩张品类；最后建设运营体系，保障运营的驱动力。这样的节奏感使得百度外卖成为百度在2013年后几乎唯一成功崛起的用户产品线。

整个外卖市场仍然在蓬勃的增长期。不过，这是一个运营驱动的市场，运营效率将比产品功能更影响产品体量。

自建配送体系大概给了百度O2O的信心，百度在O2O这个大领域是否会有更多的动作呢？让我们拭目以待。