

案例正文：

大商集团天狗网 O2O 全渠道之路¹

摘要：大商集团主要拥有百货和超市两种经营业态，并在地域扩张中形成了以大连为中心，以东北和华北为两翼的全国店铺网络。2009 年大商集团开始进军互联网，但 2009 年上线的基于 PC 端的大商网以失败告终，而 2014 年上线的基于移动端的天狗网运行良好甚至超出预期。天狗网创建了手机客户端和微信公众平台，同时也开通了官网、微博等社交媒体平台。在 O2O 之路上，天狗网针对线下实体店铺，在线上设置了相对应的门店频道，而针对线上的海外直购和全球吃货频道，在线下超市中设置了相对应的体验区。为了进一步强化 O2O，公司又针对服装和服饰品类设置了试衣间按钮。今天是天狗网正式上线运行一周年，电子商务公司总经理刘军正召集四个频道的经理们商讨天狗网下一步的发展。

关键词：大商集团天狗网；全渠道；O2O；体验区

0 引言

2015年11月8日一大早，大商集团电子商务公司总经理刘军就来到了大连商场顶楼的办公室，一年前的今天，天狗网正式上线运行，回想起这一年里他为天狗网成功运行所付出的努力，心中有一种说不出的苦涩。像往常一样，他习惯性地打开手机进入天狗网的客户端，当他看到页面日新月异的变化时，心中又充满了喜悦。

自从2009年他从万达集团作为电子商务人才引进到大商集团以来，他经历了大商集团电子商务发展的两个阶段，第一个阶段是2009年基于PC端建立的大商网，但最后却以失败告终，第二个阶段就是2014年基于移动端建立的天狗网。这个天狗网就像他的孩子似的，他寄予了厚望，甚至连起什么名字都费了一番周折，思索了许久最终起名为天狗网。

刘军清楚，与线上的纯电商相比，大商集团的最大优势就是遍布全国的线下

-
1. 本案例由大连理工大学管理与经济学部曲洪敏、李爽撰写，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。

百货商店和超市，因此，在天狗网频道设置时他首先想到的就是将线下店铺搬到线上，设置了百货门店和超市门店两个频道；然后他又根据集团现有基础和市场需求，设置了海外直购和全球吃货两个频道，同时在线下超市中设置了相对应的进口商品体验区，第一家进口商品体验区在大连麦凯乐超市开业，后来又在大连新玛特超市设置了第二家进口商品体验区。

其实，最让他自豪的是他全力主持开发的“试衣间”按钮。这个按钮是针对服装服饰品类设计的线下与线上的完美融合。其功能就是在店里试衣拍照，然后通过导购员提供的二维码，将试衣照片上传到顾客在天狗网上的“我的试衣间”中。这样，顾客就与天狗网形成了一对一的关系，事后有关所试衣服的促销信息就会推送给顾客，从而为公司向顾客提供精准营销提供了基础。为了推广试衣间按钮，公司利用双11顾客购物的狂欢，正在举办第一届试衣节活动，现在看来效果非常好。

刘军在回想着这一切，忽然他看到手机信箱中进来一封信，打开一看，是头一天他让秘书整理的有关天狗网一年来的主要业务指标，现在天狗网的注册会员数已突破了248万人的大关，平台访问总量为2297.31万，累积订单数345万，销售总额达到了18.1亿元。这些指标都达到甚至超过了预期，对此他感到非常满意。他知道到了该考虑下一阶段工作的时候了，于是他分别给四个频道的经理发了微信，很快急性子的百货频道的经理王小飞首先走了进来，接着超市频道的经理韩明川紧随其后，最后进来的是海外直购频道经理孟涛和全球吃货频道经理顾梅。大家进屋后，看到刘总的表情，他们就知道这一年的努力没有白费，天狗网总算可以让大家松口气了，但他们也清楚下一阶段的工作又要开始了……

1. 大商集团简介

1.1 大商集团的前身

大商集团的前身是位于大连市青泥洼商业中心的大连商场。建于1937年的大连商场是大连最古老的商场之一，当时只有几十家商铺，以售卖粮食、蔬菜、水果、肉禽和副食品为主。时至今日一些老大连人仍然对大连商场中一些老牌子的副食品情有独钟。如今大连商场已经发展成为经营数万个品种的大型综合性百货商店，而且一楼还开设了大商超市。

1992年随着中国市场经济地位的确立，大连商场进行了股份制改革，并于1993年在上海证券交易所挂牌上市。随着外资零售商进入导致中国零售市场的竞争愈加激烈，为了增强公司的竞争力，大连商场开始谋划着扩大公司经营规模。1995年大连商场与大连第一百货公司、大连交电家电总公司和大连商业储运总公司组建了大商集团，集团公司成立后不久就开始了对外扩张之路。

1.2 大商集团的地域扩张

大商集团向外扩张始于 1998 年，并同时开始了大连市和大连外围的地域扩张。

1.2.1 大连市的扩张

1998 年，大商集团与日本迈凯乐株式会社合资成立了位于青泥洼商业中心、紧邻大连商场的麦凯乐百货商店。麦凯乐是大连少有的几家高端商场之一，优美的购物环境以及国际国内知名品牌吸引着一些追求高端、时尚商品的顾客流连于商场。位于麦凯乐商厦地下的麦凯乐超市同样也经营着高端、精良的食品和日用品。但是，2004 年由于种种原因，日本迈凯乐株式会社将全部股份转让给大商集团，这样，麦凯乐成为大商集团商业版图中的一个高端品牌。

随着生活水平的提高，人们的购物方式开始发生变化，人们把购物看成是一种休闲娱乐的过程。为了弥补市场的空白，大商集团于 2001 年对大连商场建筑的主体向外进行了扩建形成了一个新的商号，并基于英文“NEW-MART”的汉译，起名为新玛特休闲购物广场。相比于麦凯乐的高端定位，新玛特的定位更加大众化，经营着欧莱雅、金利来、ONLY、LEE、耐克、阿迪达斯等大众化品牌，并为顾客提供百货、超市、餐饮、娱乐等一站式购物体验。

2006 年，大商集团开始关注社区百货这一新兴业态，并在大连和平广场 Shopping Mall 中建立了千盛百货商店。千盛百货定位为社区百货，主攻青年白领和时尚一族，为青年人提供流行的、时尚的百货商品，价格也更为亲民。由于受到空间的限制，千盛百货没有设置相应的社区超市。为了弥补这一空白，2012 年大商集团在大连绿波小区开设了大商优生活社区超市，主要经营食品、水果和生活用品等，此外还提供早餐、书报、鲜花礼品、IC 充值卡、缴费、复印、传真等满足社区居民生活服务需求的服务。

总之，截止到 2015 年 11 月，大商集团在大连商圈中形成了以麦凯乐、新玛特、千盛百货三个不同定位的商号以及相对应的超市。

1.2.2 大连外围的扩张

大商集团在大连以外的地域扩张主要采取两种形式，一是兼并当地老字号商店。考虑到在当地市场的影响力，因此，大部分这种老字号的商店兼并后都保留了原商号；二是在扩张中使用在大连扩张中相继形成的麦凯乐、新玛特、千盛百货三个不同定位的商号。

1998 年大商集团最先开始了东北的扩张，先后收购了抚顺、锦州、营口三市老字号的百货大楼，2002 年又连续收购了本溪商业大厦、牡丹江百货大楼和大庆百货大楼集团。但大商集团在东北的扩张并未止步，2003 年大商集团抓住

机遇继续北上，相继收购了黑龙江省鸡西市、佳木斯市以及吉林省吉林市的五个百货商店，从而加密了东北的商店网点。

2003 年大商集团走出东北进军北京，收购了北京天客隆超市集团 92% 的股权。2005 年，开始进入山东，在青岛建立了麦凯乐青岛总店。2006 年开始进入河南，先后在郑州、开封等 11 个城市兼并或者新建 34 家商店。2007 年进军四川，开始了西部店网建设的步伐，并分别开设了成都千盛、自贡千盛等四家店铺。2011 年，全资并购呼伦贝尔友谊集团和淄博商厦有限责任公司两大区域性商业集团，2012 年，并购了四川美好家园，2015 年收购了山东威百集团、新疆友好集团等等。

截止到 2015 年 11 月，大商集团员工总数已达 23 万人，并在全国 14 个省 70 余个城市设有大中型百货类和超市类门店共计 280 余家，年销售额突破了 2000 亿元的大关。目前，大商集团基本上形成了以大连为中心，以东北和华北为两翼并向全国其他省市延展的格局，具体店网分布见图 1 所示。

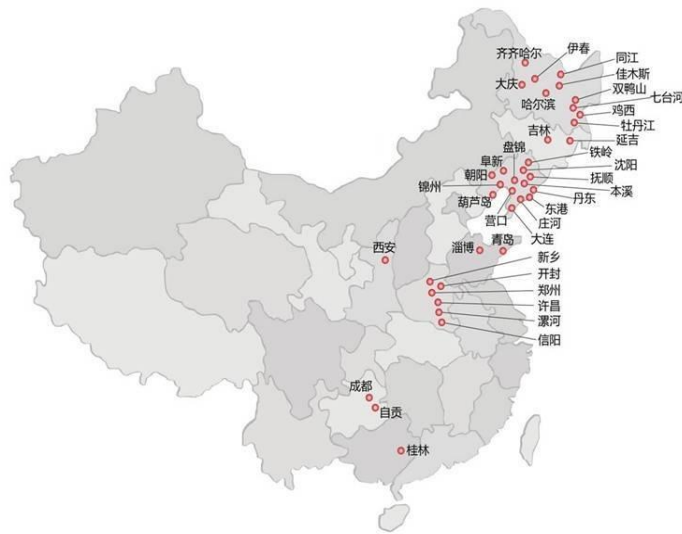


图 1 大商集团全国店网分布图

Fig.1 The store distribution of Dashang Group

大商集团在经营上以联营为主，特别是百货类。通常，大商集团的百货门店会有几百家品牌供应商。大商集团和品牌供应商之间的权力和责任以合同来约束。大商集团提供场地，而供应商提供品牌商品。在日常经营中，供应商负责自己商品的销售，但需要服从大商集团的管理，包括商品的陈列、专柜内的设备设施、人员的服务水平等，而售出的商品需要统一在收银款台结帐，大商

集团会按一定的扣点来收取佣金。随着互联网的发展，大商集团感受到了来自互联网的压力，大商集团管理层决定进军互联网。

3. 进军互联网

3.1 天狗网的诞生

2009 年大商集团成立了电子商务公司，并高薪引入了大连万达集团电子商务部首席运营官刘军。作为重点大学电子商务专业的毕业生，刘军的职业生涯始于电子商务。2004 年毕业后，他首先任职于刚刚创建的跨境电商敦煌网，由于业绩出色，刘军很快升任为敦煌网的副总裁。作为一颗新星，刘军引起了业界许多公司的注意并不断向他抛来橄榄枝，为了全方位磨炼自己，刘军先后去了京东、万达集团，最后来到了大商集团，成为大商集团电子商务公司总经理。

刘军到大商集团后马上着手组建大商网，2009 年 5 月 5 日斥资一亿元打造的基于 PC 端的“大商网”正式上线。虽然经多方位努力，但大商网的发展并没有如预期的那样顺利，到了 2013 年底，大商网在线会员数仅有几十万人，一年的销售额也比不上淘宝网双 11 一天的销售额。刘军开始寻找原因，他发现当初花巨资打造的大商网，仅是与线下实体店并行的一个增量渠道，并没有与线下实体店很好的融合，再加上促销力量不够、页面设计没有针对性等原因，也是造成了大商网现在的这种被动局面。

随着智能手机的普及，移动互联网在购物便利性、利用碎片化时间等方面明显优于 PC 互联网。因此，刘军果断决定放弃大商网而进军移动互联网。在取名字这方面，刘军也费了一番心思，他认为狗，诚实，狗，忠厚，狗是人类最信任的伙伴，他认为这正是大商集团坚持诚信经营的很好的象征，因而起名为天狗网，并得到了公司上下一致的拥护。经过几个月的测试，2014 年 11 月 8 日天狗网手机客户端（APP）和微信公众平台正式上线运行。

3.2 天狗网的频道

在天狗网频道设置上刘军非常谨慎，他在公司组织了多次研讨，最终确定了百货门店、超市门店、海外直购和全球吃货四个频道。

百货和超市门店频道。百货和超市门店频道在经营模式上与线下一致，采取的是联营模式。这个频道就是将大商集团几乎遍布全国的线下百货和超市搬到了线上。在频道设置时，以城市为单位进行一级分类，然后再以城市为单位设置相对应的店铺，从而使线下与线上的店铺形成了一一对应的关系。频道设置好后，公司要求每个店铺负责上传实物图片，虽然费了一番周折，但最终都很好地完成了任务。为了避免线下与线上冲突，刘军要求线上与线下的商品同款同价。

海外直购频道。海外直购频道是大商集团的直营频道。在这个平台上，分别设置了澳洲、欧美、日本和韩国四个馆，并以进口食品、化妆品、保健品和日用品等为主。这个频道的设置除了顺应市场需求外，还顺应了刘军的意图。刘军从毕业时起就涉足跨境电商业务，当他 2009 进入大商集团后，就开始布局海外业务。2012 年大商集团成立了红酒销售公司，并全资收购了法国 Chateau Lezongars 等多家酒庄；后来又先后收购了面积达 316 平方公里的两块澳洲牧场，并取得了澳洲活牛进口资质，所有这些为天狗网从事跨境电商提供了基础。

全球吃货频道。全球吃货频道设置为 B2C 的平台频道。这个频道起源于大商网时的土特产频道，主要是东北特产。现在全球吃货仍然以土特产为主，同时也增加了特色产品，但货品来源已经扩展到全国，未来准备扩展到全球。为了避免假货，刘志军拒绝做 C2C 平台而坚持做 B2C 平台，并严格把控招商环节。因此，与其他三个频道相比，全球吃货频道相对较弱，目前还处于招商阶段。

3.3 天狗网的推广

为了在集团中顺利实施天狗计划，早在天狗网上线的前两个月，刘军在集团内部就强化了电子商务在公司的力量，他在各个门店中设立了电子商务部，下设天狗经理和天狗专员两个职位，像哈尔滨新一百拥有十几万平方米的大型门店中，电商部就由经理和 5-6 个专员组成。到 2014 年 11 月天狗网上线前，人员已基本到位。

天狗网正式上线后，公司制定了许多推广活动。公司首先在官网、微博公众账号上对天狗网进行了推广。刘军非常重视这些社交媒体，这可是免费的广告啊。此外，为了吸引顾客注意，天狗网上还提供了各种在线优惠券、积分兑换、秒杀、领取红包等推广活动。同时，公司还要求全集团 23 万员工每个人都注册成为天狗网的会员，然后要求员工将天狗网的链接和促销材料发到微信朋友圈中，在朋友圈中推广天狗网，如果有 10 个以上的微信好友注册成为天狗网会员，公司就会给员工一定的奖励。通过这种方式增加了几十万个新会员。

但是效果最明显的是实体店中导购员的引流活动。公司还要求每个导购员将来店的顾客引流到天狗网上，注册成为会员，并引导顾客使用天狗网来购物。最初规定每天完成 2 人，后来任务指标不断提高，最高时规定每天最低完成 20 人，并对完成任务指标的导购员给予一定的奖励，通常是按销售额的 2% 提成，而且提成没有上限，有的营业员最高一个月能拿到近 3000 元的提成。

最后，公司还给各门店的电子商务部经理规定了任务指标，2014 年天狗网刚上线时，公司规定各门店销售额中天狗网的比例要占到 1%，但到了 2015 年

年初这个指标就提升到了 30%。从中可以看出，刘军对天狗网的重视程度。虽然各门店经理对此有一些怨言，觉得指标定的太高，但经过沟通，最终获得了理解。

刘军知道，互联网最大的潜力应该是线下和线上的融合。虽然他已经为线上的海外直购频道尝试在线下超市中设置了体验区，但他觉得这还不够，为此，他带领团队反复研究，最终开发出了试衣间按钮。

4. 试衣间按钮

天狗网上一个重要的按钮就是试衣间，试衣间可以说是刘军的一大杰作。它体现的就是 O2O 即线下和线上的完美融合。当顾客在门店试穿衣服时，天狗网的试衣间上有一个拍照按钮，顾客就可以对试穿的衣服进行拍照，并扫描营业员手机上“空中导购客户端”的二维码，然后将试衣照片保存到天狗网上“我的试衣间”中，从而形成一条试衣数据。这样，企业就可将所试衣服的促销信息推送给顾客，当顾客得到满意的促销价格时，可以在天狗网上下单也可以到店里购买。同时，大商集团可以对这些试衣数据进行分析，了解消费者的偏好，为其提供精准营销。

为了推广试衣间功能，目前公司正在举办第一届试衣节活动，活动是从 2015 年 11 月 1 日开始到 15 日结束。集团要求每个门店至少提供 50 款爆款参与试衣节活动，并且特别要求一些知名品牌如哥弟、玖姿、希色、施华布朗、芭蒂娜等贵妇品牌，欧时力、5+、达衣岩、大嘴猴、圣迪奥、ONLY、MODA 等少女品牌，以及阿迪达斯、耐克、彪马、KAPPA 等运动品牌，每个品牌至少提供一款爆品，以吸引消费者参与活动。

试衣节活动期间，为了让顾客对“试衣间”功能有一个完整的体验，公司要求顾客在 2015 年 11 月 5 日前来商店试衣，对满意的衣服拍照后上传到顾客在天狗网的“我的试衣间”中，11 月 15 日前公司会把最低促销价格的信息推送给顾客，然后顾客再决定是否购买。由于试衣间活动提供的是全年最低的价格，再加上是一些期许很久的知名品牌，因此，试衣节活动吸引了大批顾客前来试衣，从而不断刷新注册会员的人数，这让刘军感到非常的欣慰。

5. 结尾

等到大家都落座后，刘军就直入主题，提出召集大家开会的主要目的就是商讨下一阶段天狗网的工作，刘军不等大家发言就先抛出了一些想法。

他首先提到了扩大进口商品体验区的事。目前体验区主要集中在大连，应该向大连外围市场扩展。但现在看来受限于保税区仓库，目前公司只在宁波和

深圳两地租赁了保税仓库，他提出应该在大连再增加一个保税区仓库，这样，大连、宁波和深圳三个保税区仓库就可以辐射到全国。他强调，一旦保税区仓库问题解决了，就可以着手在大连为中心扩大体验区。为了保证整个物流流程的高效和可控，他认为未来公司应该自己购买保税仓，实现仓储的自主经营。他将在大连租赁保税区仓库的事交给了海外直购频道经理孟涛来做。

他接着又提到与现在品牌供应商的关系，他说，我们和一些供应商是长期的合作伙伴，集团公司的发展得益于这些品牌供应商，但目前我们和供应商之间的关系还只是停留在管理与被管理上，如果能转变成服务与被服务的关系这将有利于集团的长远发展。为此，他提到了公司接下来应该加强大数据分析，如果公司能够在大数据分析上有所作为，这样就可以为店中的供应商的商品管理提供决策依据，这样可以改善公司与这些供应商的关系。

而且，他强调，通过这种大数据分析，公司不仅要优化和供应商的关系，更主要的是要优化实体店的管理。我们通过大数据分析，就可以知道哪些品牌是受顾客欢迎的，哪些不是，这样我们就可以优化我们的实体店了，这才是建立移动互联网的真正意图。因此，公司需要增加后台数据化能力。他将这部分工作交给了计算机出身的百货频道的经理王小飞来协调。

他继续说着他的想法，并分别给超市频道经理韩明川和全球吃货频道经理顾梅安排了相应的工作。大家静静地听完刘总的发言，然后就刘总的工作安排讨论起来，刘总一边听着，一边不时地点头和摇头，讨论一直持续着……

（案例正文字数：6257）

The Full Channel Way Of O2O for DASHANG GROUP's Tengu Network

Abstract:

DASHANG GROUP which is formed by department stores and supermarkets as the main commercial activities is expanding the regions. Now it has formed Dalian as the center with the Northeast China and the North China as the two wings of the network of shops. In 2009, the group began to enter the Internet. The first one which is on PC ends in failure. In 2014 Tengu network was created, Tengu network opened app and WeChat public platform as well as the official website, twitter and other social media platform. In the way of O2O, it set the channel of the department

stores and supermarkets for the retail stores and it tried to open the experience area of the import food for the channels of the overseas direct purchase and global cargo. At the same time, in order to further strengthen the O2O, the company has set up a separate dressing room button for the online department store clothing and apparel category. Today is the Tengu network launched for a year time, DASHANG GROUP general manager Liu jun calls four channel managers to his office to discuss the Tengu network the further development plan.

Key words:DASHANG GROUP's Tengu Network,Full channel, O2O, experience area