

## 案例分析：“饿了么”商业模式分析

作者：有故事的人 来源：范文网 www.wtabcd.cn/fanwen/

本文原地址：<https://www.wtabcd.cn/zhishi/a/170963249952922.html>

范文网，为你加油喝彩！

2024年3月5日发(作者：《二十四节气歌》古诗)



案例分析：“饿了么”：成为中国餐饮行业的“淘宝网”

案例描述

2018年4月2日，阿里巴巴集团、蚂蚁金服集团与饿了么联合宣布，阿里巴巴已经签订收购协议，将联合蚂蚁金服以95亿美元对饿了么完成全资收购，张旭豪出任饿了么董事长，阿里巴巴集团副总裁王磊出任饿了么CEO。而在此之前，饿了么已经接受过阿里、蚂蚁金服不止一次的投资，并于2017年8月，以5亿美元的作价收购合并了百度外卖。早在2015年12月21日，饿了么宣布日交易额突破1亿元，日订单量超过330万单，创下外卖O2O行业新高，白领、高校两大细分市场均稳居第一。可见，从创建以来，饿了么借助B2B平台和O2O模式，以高速发展的姿态成长茁壮于外卖行业中。而如今，面对和美团日益增大的竞争和其他挑战，如何发展成为中国餐饮行业的“淘宝网”，饿了么必需思考下一步的战略应该是什么？

## 公司发展简介

“饿了么”是一家网上订餐平台。公司创立于2009年4月。由张旭豪、康嘉等人在上海创立。“饿了么”隶属于上海拉扎斯信息科技有限公司，公司秉承“极致”、“激情”、“创新”的信仰，它率先提出“C2C订餐”的概念，不但重视消费者，同时也给予合作餐厅一定的重视，创建了一个有利于消费者和餐厅沟通的平台，致力于推进餐饮行业数字化的发展进程。

2016年4月13日，饿了么对外宣布与阿里巴巴及蚂蚁金服正式达成战略合作协议，获得12.5亿美元投资，再次刷新全球外卖平台单笔融资金额最高纪录。

2016年6月7日，在饿了么媒体开放日上，饿了么正式对外宣布当天的订单量正式突破500万，成为了继淘宝之后、滴滴打车之后第三的互联网的交易平台。

2017年1月，饿了么与Today、上蔬永辉、屈臣氏、7-Eleven等4家便利店优质品牌达成合作。截至2017年6月，饿了么在线外卖平台覆盖全国2000个城市，加盟餐厅130万家，用户量达2.6亿，服务于饿了么旗下“蜂鸟”即时配送平台的注册配送员达300万。饿了么以“Make Everything 30min”为使命，致力于用创新科技打造全球领先的本地生活平台，推动了中国餐饮行业的数字化进程，将外卖培养成中国人继做饭、堂食后的第三种常规就餐方式。

2017年8月24日，饿了么正式宣布收购百度外卖。

2017年10月16日，饿了么宣布正式接入支付宝与口碑的外卖服务线上运营。同时，在全国范围内，支付宝App首页应用中的“外卖”切换为“饿了么外卖”，饿了么成为支付宝原生首页界面11个默认应用之一。

2018年4月2日，阿里巴巴集团、蚂蚁金服集团与饿了么联合宣布，阿里巴巴已经签订收购协议，将联合蚂蚁金服以95亿美元对饿了么完成全资收购，张旭豪出任饿了么董事长，阿里巴巴集团副总裁王磊出任饿了么CEO。

2018年5月29日，饿了么宣布获准开辟中国第一批无人机即时配送航线，送餐无人机正式投入商业运营。

## 案例分析

### 1.商业模式画布

重要合作

与各大平台合作进

行流量导入

互联网巨头的参与

红色资本加入

品牌餐厅的合作

关键业务

平台管理

服务实现

平台升级

物流配送服务

价值主张

吸引用户群体

B端:有庞大的外

卖订单+物流配送服务

C端:多种多样的美食+送货上门

客户群体配对：

千人千面(智能匹配)

通过平台提供的交易渠道降低交易成本:商家抛弃外卖传单，用户有需求时只需下单即可

客户关系

新客户开发

老客户维护

促使客户由低频到高频

客户细分

B端

1.主流:餐饮店

2.未来:新零售店

3.其他:需要店铺管理系统及物流配送的店铺

C端

1.白领消费者

2.高校学生

3.社区居民

核心资源

餐饮外卖平台

智能调度系统

渠道通路

外卖APP

管理系统

蜂鸟众包APP商家智能化的餐饮

成本结构

平台的维护和开发

存在的商业补贴

市场推广费用

物流人员工资

收入来源

B端:满足商家对于餐厅信息化管理的需求，收取软件使用费;满足商家对于物流配送的需求，按比例收取配送费。

C端:满足用户足不出户吃美食的需求，收取配送费

2.平台商业模式

在电子商务高速发展的潮流中，传统模式的餐饮行业面临的竞争和考验越来越激烈，所以餐饮行业也在利用互联网探索行业运营新模式，成为电子商务中的一员。其中，餐饮O2O发展得最为迅速。有数据显示，2010年餐饮O2O市场规模为92.2亿元;2014年中国餐饮行业O2O市场规模达到946亿元，相比2013年增长51.5%:

2015年市场规模在2014年基础上增长到1389亿元，较2010年其发展规模扩大了10倍。

“饿了么”是中国最大的O2O餐饮平台之一，公司由当时还是上海交大学生的张旭豪和康佳于2009年4月份创立。公司自始至终将自己定位为充满能量的创业型公司，通过整合线上网络资源和线下餐饮品牌，致力于推进餐饮行业的数字化发展进程。通过电脑、手机，用户可以搜索周边美食，在线订餐后稍等片刻美味即可送达。饿了么还率先提出C2C网上订餐概念，除了为用户创造价值，还为线下商家的运营提供了一体化的解决办法。2016年4月13日，饿了么对外宣布，与阿里巴巴及蚂蚁金服正式达成战略合作协议，获投资12.5亿美元，打破全球外卖平台单笔融资金额最新记录。2017年1月，饿了么与屈臣氏、上蔬永辉、Today、7-Eleven等4家便利店优质品牌达成合作。那么，是

什么使得饿了么取得如此大的成功呢?我认为主要归功于其特有的商业模式——餐饮O2O平台商业模式。

#### · “饿了么”餐饮O2O平台商业模式

饿了么网络订餐系统是一种全新的社区化电子商务模式。

1)对于消费者而言，整个平台有移动端应用和网站平台应用，可以浏览他周边的餐厅信息，“线上订单，线下消费”即完成交易。基于统一的技术与开发端口，首先通过技术端，技术人员把周边餐厅信息进行有机的集成，用户在地图上输入周边的地址，通过定位系统，客户然后选择自己喜欢的美食下单，餐厅端会立即收到订单，进行订单制作与配送。

2)在线支付系统，如今支付系统的完善与改进，顾客可以通过多种快捷支付方式:例如支付宝、银行卡及微信支付等。用户支付订单后，餐厅可以与饿了么直接进行结算。

3)后台系统，连接饿了么平台的数据库，对平台中的全部的餐厅和菜单信息及市场活动进行实时管理控制。包含数据统计系统，根据客户的浏览情况，判断客户的喜好，并自动记录，方便推送类似的餐厅外卖产品，同时系统也可以方便的监控每个区域和每个时间段的业务发展情况。

4)餐厅的管理系统，通过客户下订单，餐厅电脑或移动设备接单，简化了餐厅电话接单的流程，并且餐厅通过饿了么提供的POS打印机，可以一键式的打印外卖订单。

#### · 饿了么的平台优势

饿了么既然能在竞争如此大的市场中取得如此做人的成绩，必定有其独特的优势支持着公司的发展。

(1)Napos餐厅后台系统。饿了么要求每一个入驻平台的餐厅都要拥有一台能上网的电脑，且安装使用Napos商家系统。Napos不仅仅是平台的商家入口，还能为商家进行全面的订单管理提供服务，也就相当于一套联网的餐厅版的ERP系统。通过Napos系统，餐厅可以快Napos是免费且联网的，而且还能作为一个正常的餐厅后台管理软件处理日常经营数据，给餐厅带来营收，所以，它非常吸引想对餐饮生意进行IT化、系统化管理的餐厅老板。所以饿了么在三四线城市移动端覆盖率反而更高。移动互联网打破了曾经挡在中小餐饮商家和饿了么之间的壁垒，使饿了么公司发生大裂变，用户量猛增，半年增长十倍。

(2)Walle销售协同系统。据说，Walle每个月会用数据模型计算出员工各种和业务相关的维度，包括员工每个月的工作时间、业务量、业务增量等，以此来考核业务和激励员工。Walle甚至会全方位地记录每一位城市经理组织的每一次会议时间和会议内容，假如一个城市经理带的五个区域经理中有人升职了，那么这位城市经理的管理能力数据方面就会得到提升。Walle使得所有细微末节的业务状况都会变成数据清晰地传输到总部，一目了然。有了Walle，当一个城市业务发展不顺利的时候，饿了么根据Walle显示的员工能力数据，在各个城市空投市场经理便变得十分轻松。此外，饿了么的数据化地推也归功于Walle系统，市场经理的实地勘测和数据平台的POI信息，能够精确到一栋楼里有多少房间，每个房间有多少人。这样就可以正确预估出楼的利用程度，市场经理的每一次推广到底需要发多少传单，将发传单地推的效果数据化，取得远好于一般传单的效果。

(3)蜂鸟配送。蜂鸟配送分为蜂鸟专送和蜂鸟众包。蜂鸟专送是一种以团队为主的配送方式，面向商家收取一定比例的佣金以及面向消费者收取一定的配送费用，蜂鸟专送人员正规化、速度相对较快。而与其相对，蜂鸟众包是一种利用社会闲散力量帮助商家进行配送的形式。蜂鸟配送旨在解决配送的“最后一公里”。商家在做好外卖之后，按照区域分类，并把每个订单按照流水号发布到系统中去，然后配送员登陆客户端之后，就可以进行取单操作。配送员取了多少单，该收多少钱，在后台都有显示，这就方便了老板的管理。配送员在配送过程中，最麻烦的可能就是通知客户取餐食的这个环节。那么，蜂鸟是怎么解决的呢?蜂鸟让快递员在送达前发送取菜信息或者通过饿了么平台进行电话通知，这就节约了大量的时间2。

### 3.激发网络效应

“饿了么”有其强大的群众基础。从一开始就一直专注于外卖行业积累大量的客户，其中白领阶层为其主要的忠实客户。其次，“饿了么”看中了大学生消费群体，在提供更多的促销

12 张妮娜、蒋宏博.基于o2o模式下的“饿了吗”公司的发展战略分析.

赵银春.安徽财经大学.饿了么网上订餐平台商业模式探究.

优惠打入校园市场之后，由于大学生接受新事物的能力特别强，随着身边同学的介绍、智能手机的普及、外卖的效率提高和支付的方便性，这种“连带”作用使越来越多的大学生加入到外卖党中，进一步激发了同边网络效应。而正在外卖消费群体的不断壮大的过程，饿了么平台收入也有所增加，这是平台给予商家餐饮店适当的优惠或补贴，可以使更多的餐饮店嗅到了这种通过网上售出餐品的商机，纷纷加入到饿了么等一些“外卖网”当中，这种跨边的正向网络效应也越来越明显，同时的，越来越多餐饮店的加盟增加了饿了么网上食品的丰富性，和饿了么在平台上采取各种商家补贴形式，人们在网上可容易地找到令自己满意而优惠的食物，而且外卖员送外卖的效率提高（此时饿了么对外卖员可能也会有所补贴），从而刺激了更多的消费者加入到外卖党中。这是一个不断循环的过程。然而，随着网上餐饮店的群体不断庞大，鱼龙混杂的现象难免出现，质量差的外卖体验后外卖消费者在用会对这次体验在平台反馈机制进行评价时，多数的差评可能会带来一定的负向网络效应，这是在外卖行业发展过程中难免出现的，但这也是督促商家不断提升自己的饭菜质量。

“饿了么”网络效应效果图（可能不全面）：

#### · 饿了么的商家补贴形式

1、满减补贴:假设商家在做“满25减6”的活动，平台补贴两元，那么，用户端就会显示“满25减8”。用户少付的两元由平台承担。

2、配送费补贴:尤其是一些低客单价的商家，本身订单金额不高，专送配送费一般5元起步，非常影响下单率。如果可以对配送费进行部分减免，那对订单量提高帮助很大。比如平台补贴配送费2元，正常配送费5元的距离，用户端会显示3元配送费。提高进店转化率和下单转化率。

3、流量扶持，排名锁定:现在饿了么部分地区有“排名锁定”权限。市场经理可以根据政策给部分商家流量的倾斜，把目标商家锁定在前端固定的排名。平时商家想要排名靠前都是要花钱进行竞价的，一旦排名锁定，其实变相减免了商家的竞价费用，也是补贴的一种3。

### 4.跨越鸿沟

简述饿了么如何激发消费者AIDA过程：

察觉：饿了么就是在面临着人们有着外卖需求而外卖效率地下问题的情况下建立的，它的前期推广不仅使用了线上线下全面广告宣传，还借助明星的传播能力如

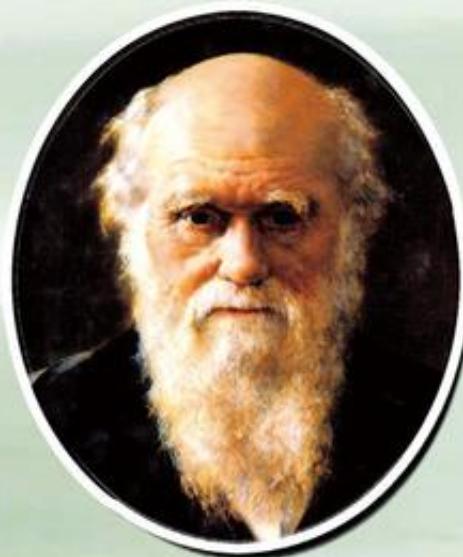
3 外卖行家.科普贴：美团外卖以及饿了么的商家如何获得补贴？具体补贴形式有哪些？

通过王祖蓝在跑男节目中推广，随着智能的普及，不断引起新用户的注意和察觉。

关注：由于其主要消费群体是白领阶层和在校大学生，这个群体对新事物的好奇力和接受力很强，在饿了么的推广过程有了察觉后，而身边朋友的使用又进一步引起他们对这种点餐方式的兴趣和关注。

尝试：有了关注后，接下来，这个消费群体开始尝试在网上点餐，经历外卖员的迅速送餐和品尝食物的美味体验后，他们真正尝到了这种点餐方式的便捷和令人满意的甜头，而外卖软件系统会根据消费者的点餐经历来估摸消费者的喜好从而适当不定期地发弹窗推荐高质量优惠的相关食品，会进一步吸引消费者的眼球和抓住消费者的嘴舌，接下来，消费者一次次的尝试，有了第一次次好的服务体验便会继续去尝试。

行动：在一次次的尝试中，他们在网上可以很容易地点到自己喜欢的食物，而且每次还可以收到不同的推荐、有多样的点法和体验，不用出门或动手就可以吃到自己喜欢的食品，渐渐地，他们便会行动起来，勇敢的加入到外卖党中，成为饿了么等的消费群体。



乐观是希望的明灯，它指引着你从危险峡谷中步向坦途，使你得到新的生命新的希望，支持着你的理想永不泯灭。

——达尔文

## 查尔斯·罗伯特·达尔文

( Charles Robert Darwin, 1809 年 -1882 年 )

英国博物学家，进化论的奠基人。1809—1882 年，他以博物学家的身份，参加了美国派遣的环球航行，做了五年的科学考察。在动植物和地质方面进行了大量的观察和采集，经过综合探讨，形成了生物进化的概念。1859 年出版了震动当时学术界的《物种起源》。提出了生物进化论学说，从而摧毁了各种唯心的神造论和物种不变论。

文章生成doc功能，由[范文网](#)开发