

【VC 说】“巨头渗透？别再拿流量思维说事儿。”——上门服务类 O2O 之终极思考

本文来自中路资本宋旭文的投稿，他的微信号是：sxwramos，欢迎有兴趣的童鞋与他交流。中路资本持续关注领域有生活服务，消费升级，企业服务，社交，互联网金融与移动医疗等，投资的阶段从种子轮—A 轮。

一、互联网对服务业的冲击要晚于商品流通领域，但上门服务的用户价值有效跳出了传统的流量思维。

第一代的服务业 O2O 实现了信息层面的连接，用户获得了服务商或门店的位置、联系方式、价格、和服务质量（通过商家自我展示+点评的初步了解）的信息。平台自身的商业变现，则在线上的连接过程中获取。

现在兴起的上门，则直接进入交易环节，本质是实现服务链条的缩短和利益的再分配。

1. 服务链条缩短和注意力的获取：

一方面，改造了很多服务的供应方式和体验场景（来到用户面前），适应懒人经济，同时使缩短后的服务链条得以在互联网公司的体系下运转；

另一方面极其重要的是，从单个用户价值来讲，这也是一种绕开线上流量，对用户注意力的控制：对屏幕/终端/线上入口的争夺之后，回归对线下的实际注意力（用户所在的空间和时间）的争夺，用户在哪我

就在哪。试想，让用户在自己的平台上花 10 分钟挑选餐馆（在餐馆的实际消费过程就基本和平台无关了），和带着自己的平台形象，进入用户的私密空间花 2 个小时为其烹饪晚餐并交流，究竟哪个对用户的影响力更大，换言之商业价值更大，即使前一种平台最终得到的用户基数可能更大？值得深究。这也支撑了上门服务对用户进行后续价值挖掘：横向拓宽服务品类，在服务中搭配产品销售，或者将注意力/精准用户进行异业合作变现。

2. 利益的再分配：

上门服务的另一个重要属性是打乱了原有服务门店的成本结构和利益分配，实际提供服务的人员或称手艺人的收入得到提升。即便有人质疑平台最终也可能演变成“大门店”或“大中介”，但这一总体趋势符合国内社会经济结构的变化：各行业的收入水平在趋于相对平衡：专车司机，快递小哥，美甲师等等服务从业者的收入确实在上升；从更大的层面来讲，社会资本正从固定资产向虚拟资产和人力资本转移。

未来，再下一代的服务业互联网化会是怎样？我们可以想象，个性化的匹配/推荐终将实现（如帮你找到最适合你家的保姆），最大效率地实现服务供需两方的时间和价值的交换，进一步使技师的不确定闲置时间最小化（类比商品的按需生产），可提前规划自己的工作和休息，或是动态定价...

二、上门是人工技能和产品的组合

结合市场上已经出现的项目形式，广义的上门服务其实至少可以分为三个层次。

- 重产品，轻人工技能：如早餐，洗衣...

上门人员只解决最后一公里物流的问题，而后端往往形成工厂化，标准化的生产或加工流程。规模化供给，集中配送是这类服务优化自身经济性的趋势。

- 重人工技能：美业，宠物，修车...

无论是体验型消费，还是解决问题型，这类服务的价值在单次就可以独立交付和认定。这就能够形成稳定的商业模式！笔者极其厌恶办卡（以现金流养现金流）这种畸形的商业模式：真正的好东西从不需要如此才能拴住用户；90后年轻人在服务上的花费会更高，愿意为好的体验买单，按次付费没有问题。

- 重人工技能又极难标准化的：律师，咨询师，老师，医生...

这类服务的特点是价值认定和反馈的周期长，上门与否其实已不重要，由于要解决的问题都是试错成本极高的，因此更关键的在于有效的匹配和交易的达成。

三、不要过度透支共享经济的概念

前些日子关于 Uber 的问题又推到风口浪尖，看到一篇文章提到纯粹地追求共享经济，反而会极大提高社会总成本，这个问题可能不会有定论，但就服务业而言，我个人看好独立的互联网品牌出现。

在线下的业态中，服务业品牌并没有真正形成。你以前去过的按摩店，还记得叫什么名字吗？今天你刚充完几千元会员卡的美发店，明天可能就突然关门。由于初始投入和现金流调配的问题，连锁的地域拓展一直较难，加盟制又使得服务水准参差不齐，北京的店口碑好不好广州的也好。而现在的互联网上门服务，需要面对的只是人，和统一的产品、服务标准。服务人员在平台上的自然竞争，则确保了对服务标准的维持。

服务人员的招募方面，B2C（培训，服务流程标准化）or C2C？个人的体会是解决问题型或标准化程度高的服务适合做 C2C，快速储备供给；而体验型的服务适合做 B2C，建立品牌门槛。

四、具体创业品类的选择：用户和服务提供者，供需两端都要得到价值提升。

前端的最优选择：需要考虑频次，客单价（用户预期），复购率，技师和用户的绑定性（长期是否一定只选自己熟悉的）。上门服务最终取代线下门店体验的程度，每个品类也都不一样。

后端的最优选择：需要考虑传统服务交付的成本结构，每一环节的价值分配。好的模式除了经济利益提升之外，还给予服务人员崭新的自我实现：功夫熊的师傅和我聊天时，居然对行业里的公司模式了如指掌，甚至知道一些创始人的情况，他时不时说“我们这些做 O2O 的...”。我想传统按摩店里的按摩师，应该不是这样的心理状态。项目选择时还需要考虑服务从业者原有的工作状态：如化妆师这一群体本来就是上门服务，偏向自由，订单来源不绑定单一门店...圈住该类人群的商业模式是否成立？

五、巨头渗透？只是个传说。

58，赶集，美团，京东...是的，他们来了。BAT 也只是时间问题。上门服务的创业者们都在担心着巨头来袭，担心着他们“巨大的流量优势”。

当我们谈论流量的时候，我们在谈论什么？流量即注意力的获取（此处可再参见第一节的内容）。这里就要注意一个关键问题，流量是有属性的。可以利用的是瞬时的浏览情景，是流量的属性而不是流量本身。

其实让一个互联网广告行业的朋友来看待这个问题，就会清楚很多。互联网早期的大门户时代，站点相对集中，大站点上的注意力属性是极其大众化且目的性不强的，因此流量是高度可开发、可复用的。而时至今日，千千万万平台或垂直类的站点早已经将流量和流量背后的人群进行了一道道目的性的切分。58 同城多年的投入和平台的积累，

才奠定了自己的流量属性，当我找搬家公司、转让健身卡时，会上 58 同城，但此时的“我”会考虑做个美甲吗？相比于电商的购物场景，服务平台的流量尤其是有属性区分的。现在是粉丝经济的时代，流量已经不是通用货币。更何况现实情况是，服务业的所谓流量直到现在可能 95% 都还是发生在线下。

无论是美团，京东这种平台接入的方式，还是 58 到家的自营方式，为了培育用户对其新的服务属性的认同，都需要为上门服务品牌重新烧钱砸广告。他们当然也不会轻易把这些业务直接放在自己的核心界面上，因为没有任何理由能证明，让自己的核心流量这些导入上门服务，会比放上原有的主营业务，或接入符合原有流量属性的广告主，更能赚钱。再者，像 58 这样做自营，还需要深入若干个行业做招募、培训、管理、流程设计和利益分配，他的基因也完全不能保证比创业公司做得更好。唯一可能存在的优势是冠上美团或 58 的名字后，用户至少有一个抽象的信任感，真的仅此而已，这是品牌的复用而非流量的复用。

所以，巨头来势汹汹地开辟上门服务，更多地是一种战略防御，或是和资本市场关系的维护。不是说这个市场没有他们的份，只是客观地讲，他们和创业公司还是在同个水平线上竞争。

简单总结，服务业的 O2O 改造，直到现在还是冰山一角。创业者需要做的就是认清所处品类本身的瓶颈，在项目的起步时就要做好选择，然后尽最大努力拥抱目标客户，做好自己，不必陷入流量思维。

如果你对服务 O2O 领域有自己的真知灼见，欢迎甩过来干货：
congjia@36kr.com

本文来自读者投稿，不代表 36 氪 立场