

学校编码: 10384 分类号__密级__

学号: 17920101150644 UDC__

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

运动服饰电子商务 O2O 运营模式探讨

The Study of E-Commerce O2O Operation Models in
Sportswear

陈三扬

指导教师姓名: 刘震宇教授

专 业 名 称: 工商管理

论文提交日期: 2013 年 7 月

论文答辩时间: 2013 年 9 月

学位授予日期:

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2013 年 7 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

声明人（签名）：陈三扬

2013年7月25日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其他方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：陈三扬

2013年7月25日

中文摘要

随着国内经济的下行、线下销售的萎靡、库存大量积压，运动服饰企业面临着零售转型的困境；在电子商务高速发展的背景下，线上线下的整合变成了零售转型的一种新选择。

在运动服饰企业电子商务如火如荼发展时，如何权衡企业在运营 O2O 时所面临的机会与挑战，又要怎么判断自己是否具备运营 O2O 的资格要素与赢得要素，O2O 的运营又要采取哪些营销策略，这就是本文所要研究主要问题。

本文以电子商务、生产与运作管理、市场营销等理论为指导，通过对我国电子商务及运动服饰企业发展的数据收集与图表分析，并结合安踏电子商务作为实例，明确了运动服饰企业发展 O2O 模式的机会与挑战。同时，结合理论知识和 O2O 的运作模式对运动服饰企业运营 O2O 进行有效分析，以全面评估运动服饰企业是否适合运营 O2O 模式，以期能为运动服饰企业的 O2O 运营模式探讨分析出一个可行、高效、安全和成功的运作模式。

通过理论研究、图表分析、实例论证以及 SWOT 分析，最终得出运动服饰企业拥有运营 O2O 模式的先天条件和优势，但是并不具备赢得要素用于支撑此模式的发展。鉴于 O2O 模式所蕴藏的巨大商机，运动服饰企业应循序渐进的试点推进 O2O 模式，并运用适当的 4C 营销策略，以确保 O2O 模式的顺利运行并从中汲取运营经验，以方便此模式日后的推广运用。

本文的完成过程是对运动服饰企业运营 O2O 模式的探索过程，希望本文的分析与研究能对运动服饰企业在选择与运营 O2O 模式时有所指引和帮助。

关键字： O2O； 电子商务； 运动服饰； 安踏电商；

Abstract

With the declining domestic economy and offline business, sportswear companies holding high inventory are having more difficulties in retail transformation. Thus Online to Offline (O2O) integration becomes a new trend.

With the development of e-commerce in sportswear, how to weigh the company runs the O2O facing opportunities and challenges, and how to judge whether they have the order qualifiers and order winners for operating O2O, which marketing strategy we should take in operation of O2O, this thesis is to study the problem of it.

By using the theories of e-commerce, production & operation and marketing, this thesis analyzes the opportunities and challenges for sportswear companies to develop O2O on the basis of Anta case, and gives the general way of starting O2O with marketing suggestions.

This thesis concludes that sportswear companies have the advantages and conditions to start the O2O model, but short of winning factors to support the model for long term development. In hence, it is suggested that O2O model is supposed to be launched as a pilot project with supporting marketing strategies before companywide application.

This thesis is from the author's working experience and knowledge. It is hoped that this paper is helpful for sportswear companies who are planning to start O2O model.

Keywords: O2O;E-commerce;Sportswear;Anta e-commerce;

论文目录

1 绪论.....	1
1.1 选题背景概述	1
1.2 研究内容与目的	11
1.3 研究思路与方法	12
1.4 研究限制	13
2 研究理论综述	14
2.1 电子商务 O2O 运营的理论	14
2.2 电子商务 O2O 运作营销理论	25
2.3 小结.....	27
3 运动服饰运营 O2O 的挑战与机会.....	28
3.1 O2O 与 B2C、B2B 模式的比较	28
3.2 运动服饰 O2O 运营的主要机会	30
3.3 运动服饰 O2O 运营的主要挑战	35
3.4 小结.....	37
4 O2O 模式在安踏的运用分析	39
4.1 安踏电子商务的发展	39
4.2 安踏运营 O2O 的要素分析	40
4.3 安踏运营 O2O 的战略分析	44
4.4 安踏运营 O2O 的营销策略运用	50
4.5 小结.....	52
5 结论与展望	53
5.1 主要研究结论	53
5.2 新模式的展望	53
参 考 文 献	56
致 谢 辞.....	58

Conents

Chapter 1 Instruduction	1
1.1 The Overview for background	1
1.2 The purpose and contents of research	11
1.3 The thoughts and Methods of research	12
1.4 Limitations	13
Chapter 2 Theoretical review	14
2.1 The theory of O2O operation	14
2.2 The operation & marketing theory of O2O	25
2.3 Brief of summary	27
Chapter 3 The challenges and opportunities in sportswear	28
3.1 The comparison among O2O, B2C and B2B	28
3.2 The oppotunities of O2O operation	30
3.3 The challenges of O2O operation	35
3.4 Brief of summary	37
Chapter 4 The application of O2O in Anta	39
4.1 Anta's rapid emergence of e-commerce	39
4.2 The element analysis of O2O operation in Anta	41
4.3 The swot strategy analysis of O2O	44
4.4 Marketing strategy on O2O	50
4.5 Brief of summary	52
Chaper 5 The conclusion and prospects	53
5.1 The conclusions	53
5.2 The development prospect of O2O	53
Bibliography	56
Thanks	58

图 表 目 录

图 1 中国网民和互联网普及率	1
图 2 2011-2012 年网络购物用户数及使用率	2
图 3 2008-2016 年中国电子商务市场交易规模	3
图 4 2012 年六大运动服饰品牌关店统计	4
图 5 2012 年六大运动服饰品牌存货统计	4
图 6 2011-2012 年六大运动服饰品牌营业额	5
图 7 2011-2012 年六大运动服饰品牌净利统计	6
图 8 2008-2013 年中国网络零售市场交易规模	8
图 9 2008-2013 年网购规模占社会消费品零售总额比例	8
表 1 国内六大运动服饰品牌触网时间统计	9
图 10 2012 年六大运动服饰淘宝流水交易额	10
图 11 O2O 电子商务交易的基本流程	21
图 12 2009-2015 年中国本地生活服务 O2O 在线市场规模	23
图 13 2011—2012 年团购用户数及使用率	24
图 14 2009-2015 年中本地生活服务 O2O 在线市场规模	31
图 15 2011-2012 年 团购用户数及使用率	32
图 16 2011-2012 年手机网络购物用户数及使用率	33
图 17 2012 年六大运动服饰品牌门店统计	34
图 18 安踏电商 2010-2012 年营收统计	39
图 19 安踏电商 2010-2012 年渠道数统计	40
表 2 安踏运营 O2O 的 SWOT 分析表	48
图 20 安踏运营 O2O 的 SWOT 分析图	49
图 21 线上线下消费对比	54

List of Figures & Tables

Figure 1 Chinese Internet users and Internet penetration	1
Figure 2 The rate of online shopping users and usage in 2001-2012	2
Figure 3 From 2008 to 2016 the market size of china's e-commerce	3
Figure 4 The statistics of the top six sportswear which close shops in 2012	4
Figure 5 The inventory of the top six sportswear in 2012	4
Figure 6 2012 the top six sportswear of turnover	5
Figure 7 From 2011 to 2012 the top six sportswear of net profit	6
Figure 8 From 2008 to 2013 China's online retail market size	8
Figure 9 From 2008 to 2013 Online size proportion of total retail sales of social consumer goods	8
Table 1 The top six sportswear carry on e-commerce	9
Figure 10 2012 the top six sportswear of turnover on taobao	10
Figure 11 Process of O2O operation	1
Figure 12 From 2009 to 2015 The market size of china Local life service on o2o23	
Figure 13 From 2011 to 2012 Groupon users and usage	24
Figure 14 From 2009 to 2015 The market size of china Local life service on o2o31	
Figure 15 From 2011 to 2012 Groupon users and usage	32
Figure 16 From 2011 to 2012 Mobile phone network shopping users and usage33	
Figure 17 The number of stores of the top six sportswear in 2012	34
Figure 18 From 2012 to 2012 the turnover of anta e-commerce	39
Figure 19 From 2012 to 2012 the Online channels of anta e-commerce	40
Figure 20 The SWOT analysis on the operation O2O	48
Table 2 The SWOT analysis on the operation O2O	49
Figure 21 Online and offline consumption contrast	54

1 绪论

1.1 选题背景概述

1.1.1 国内电子商务的发展

根据 CNNIC 第 31 次的调查结果显示¹，中国网民 2012 年 12 月底达到 5.64 亿，互联网普及率达到 42.1%，网络购物用户规模达到 2.42 亿，如图 1：



图 1 中国网民和互联网普及率

资料来源：《第 31 次中国互联网络发展状况统计报告》P13 作者：中国互联网信息中心 时间：2012 年 12 月

1 中国互联网信息中心 《第 31 次中国互联网络发展状况统计报告》2013 年 1 月 P13



图 2 2011-2012 年网络购物用户数及使用率

资料来源：《第 31 次中国互联网络发展状况统计报告》P13 作者：中国互联网信息中心 时间：2012 年 12 月

如上图可知，中国互联网得到快速发展和普及的同时，网上购物用户也获得了快速发展，2012 年的网络购物用户比 2011 年增长 42.9%，网络购物越来越得到普通用户的认可和推崇。

根据艾瑞咨询统计表明²，2012 全年电子商务交易规模达到 8.1 万亿，同比 2011 年增长 27.9%，2013 年全年交易规模预计能达到 10.2 万亿，如图 3：

2 艾瑞咨询 2012 中国电子商务交易额 8.1 万亿，网购占比提升
<http://ec.iresearch.cn/shopping/20130128/192198.shtml>



图 3 2008-2016 年中国电子商务市场交易规模

资料来源：艾瑞资讯 作者：艾瑞资讯 时间：2013 年 1 月

结合以上图表数据所示，我们不难看出，电子商务及网上购物已经被越来越多的人所接受，并逐渐的融入到人们的日常生活中，变成了人们休闲购物的一种新购物方式。

1.1.2 运动服饰行业的困境

2008 年北京奥运会之后，国内运动服饰品牌迎来高速发展的 4 年，然而进入 2012 年之后，随着国内市场的萎缩、国外竞品渠道下沉、线下库存的积压，这几年粗放式的扩张隐忧不断的显现出来，就像安踏执行 CEO 丁世忠所说：“闭着眼睛都能赚钱的时代一去不复返了。”

根据证券时报³以及各品牌商年报显示：在李宁、安踏、匹克、中国动向、特步、361 度这六大国产运动品牌中，关店总数超过 4000 家。据统计，2012 年，李宁门店减少 1821 家，匹克门店减少 1323 家，安踏关店 590 家，中国动向关闭

³ 矫月.本土运动品牌年报集体报忧 2012 年库存高企关店超 4000 家.证券日报
http://zqrb.ccstock.cn/html/2013-03/27/content_346284.htm

了 569 家门店，361 度关店 96 家，特步国际门店减少 86 家，如下图 4 统计

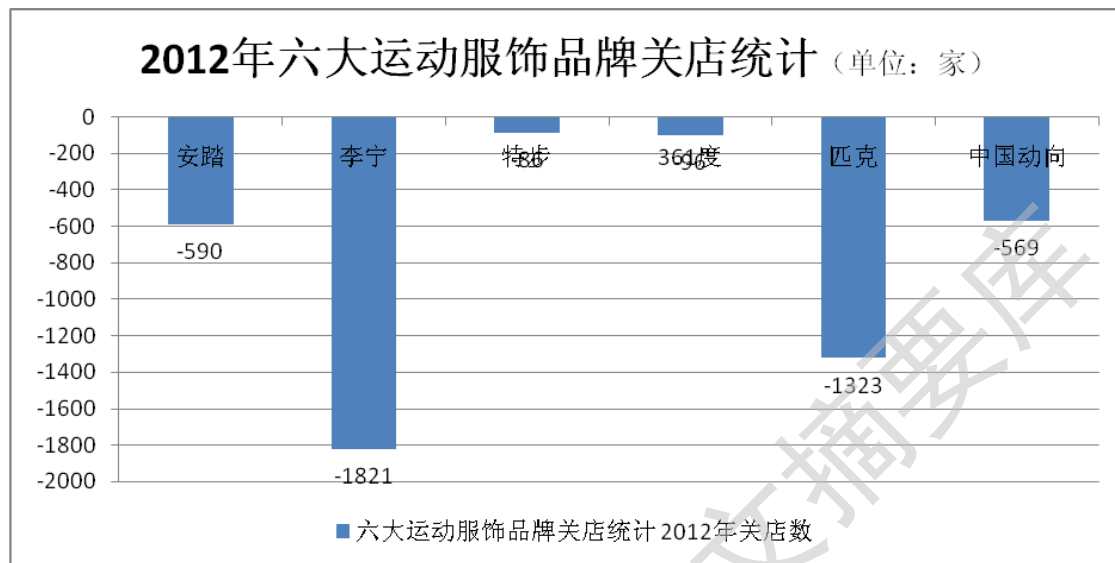


图 4 2012 年六大运动服饰品牌关店统计

资料来源: 本文分析 作者: 陈三扬 时间: 2013 年 4 月 10 日

门店的大量关闭，减少了销售渠道，影响了品牌商的日常销售，从而也直接导致了各品牌商存货库存的大幅增加，如下图 5 所示：

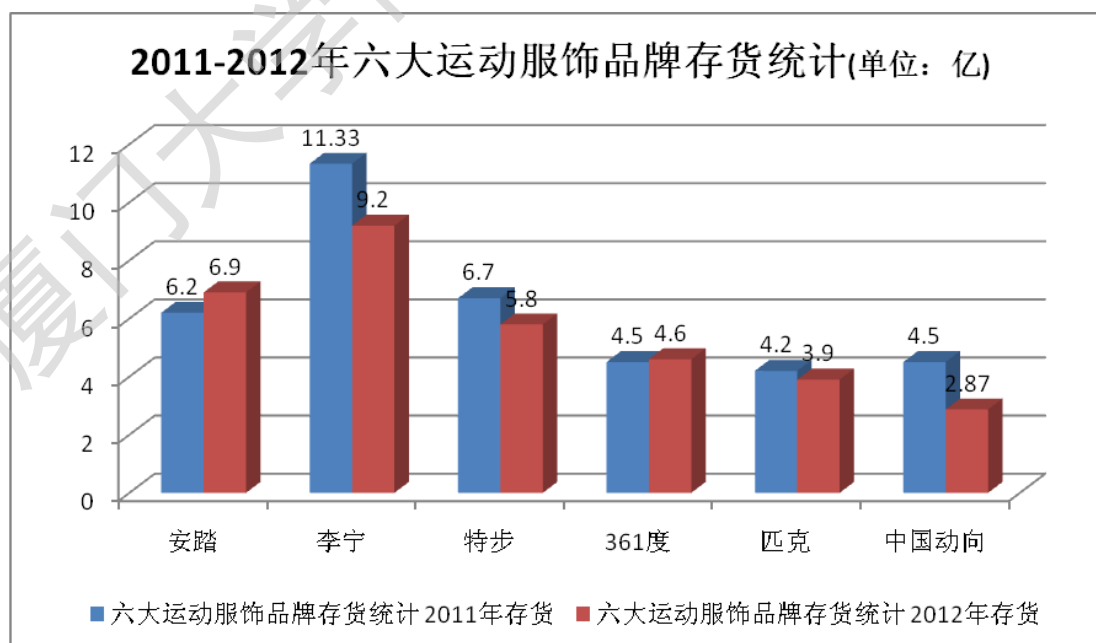


图 5 2012 年六大运动服饰品牌存货统计

来源: 本文分析 作者: 陈三扬 时间: 2013 年 4 月 10 日

截止 2012 年底，六大运动服饰品牌商的总存货库存已达到 33.27 亿元。存货库存的高企，势必影响到各品牌分销商的现金流，而分销商现金流转不畅的话，也将直接影响到分销商对新货的订购。新货订购减少了，势必影响品牌商的出货量和未来的销售，由此形成一个恶性循环。

随着各品牌商大批实体门店的关闭以及库存的高企，运动服饰品牌的营业额与净利也随之快速下降，如下图 6 所示：

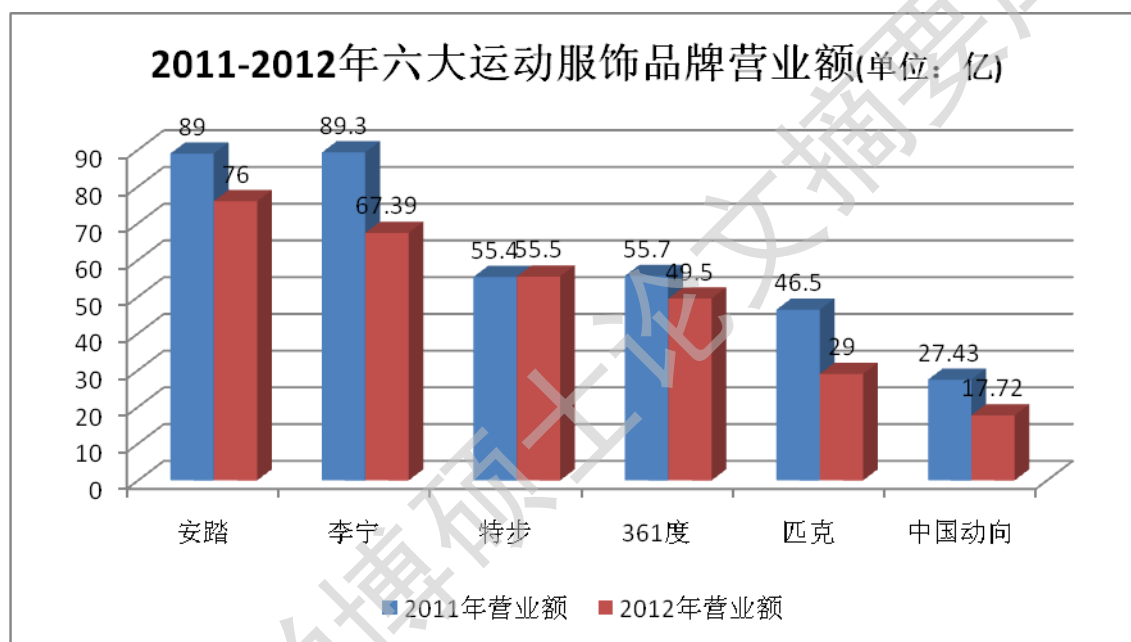


图 6 2011-2012 年六大运动服饰品牌营业额

数据来源：本文分析 作者：陈三扬 时间：2013 年 4 月 10 日

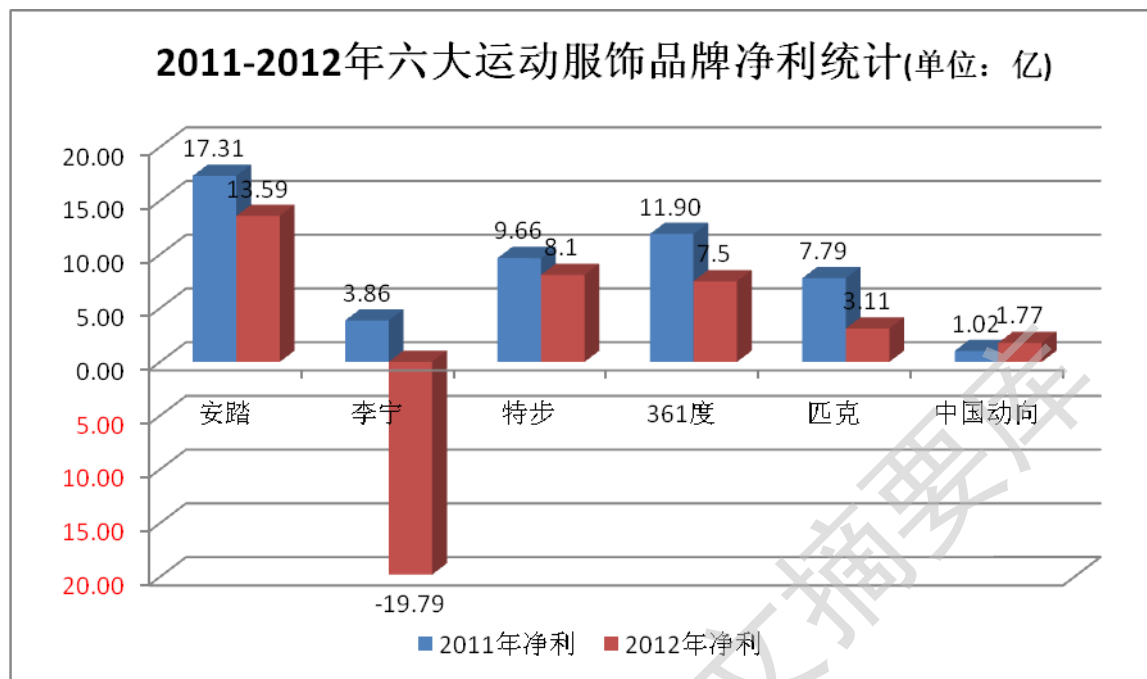


图 7 2011-2012 年六大运动服饰品牌净利统计

数据来源:本文分析 作者:陈三扬 时间:2013年4月10日

由上图 6 与图 7 可知,安踏 2012 年公司营业收入为 76.23 亿元,较 2011 年同比下降 14.4%;2012 年实现净利润 13.59 亿元,较 2011 年同比下降 21.5%;这是安踏体育自 2007 年上市以来的首次业绩下滑。

李宁 2012 年公司实现总收入为 67.39 亿元,较 2011 年同比减少 24.5%;净利润报亏 19.79 亿元,录得负增长。

特步 2012 年公司实现总收入 55.5 亿元,较 2011 年同比微增 0.2%;2012 年实现净利润为 8.1 亿,较 2011 年同比下降 16.17%。

361 度 2012 年公司实现总收入 49.5 亿元,较 2011 年同比下降 11%;2012 年实现净利润为 7.15 亿元,较 2011 年同比下降约 37%。

匹克 2012 年公司实现总收入 29.03 亿元,较 2011 年同比下降了约 37.5%;2012 年实现净利润 3.11 亿元,较 2011 年同比下降 60.1%。

中国动向 2012 年公司实现总收入 17.72 亿元,较 2011 年同比下降 35.4%;2012 年实现净利润 1.77 亿元,较 2011 年同比增长 73.5%。

然而与之形成鲜明对比的是,国际品牌却实现了逆势增长。阿迪达斯大中华区 2012 年年报显示,其 2012 年在大中华区销售收入同比增长 15%,在阿迪达斯

旗下的六大区域中，大中华区同比增长率最高。从阿迪达斯整个集团的数据来看，2012 全年集团销售收入同比增长 6%，创历史新高，达 148.83 亿欧元，并预测 2013 年集团的销售收入将保持个位数的增长。

耐克近日发布的第三财季财报显示，耐克结束了上季度在中国市场销量下滑 10%的局面，中国市场订单数量有所上升，第三财季利润有所回升，耐克体育用品第三财季利润增 55%。

国内六大运动品牌业绩的快速下滑，究其原因是由内外因素共同作用所致：

首先，外部经济环境不好致使市场需求有限，全球经济不景气及国内经济增速放缓对国内运动品牌可谓是双重打击；

其次，运动品牌的盲目发展致使其自食恶果，各大品牌并未准确预估市场容量，盲目扩张门店、扩大产能最终陷行业于高库存、低利润水平的境地。

最后，国际运动品牌放低身段，近两年间在国内不断“跑马圈地”，将营销“触角”从北京、上海等一线城市，向二、三线甚至是县级城市延伸，不断侵蚀抢占国内二、三线城市，并且也采取了低折扣促销的方式清理过季库存，这也给国内运动品牌造成了严重冲击。

鉴于国内经济放缓、运动服饰品牌库存高企、门店大量关闭、营业额与利润快速下滑以及国际运动品牌的挤压等多方面因素的影响下，国内运动服饰品牌开始在反思经销买断这种传统的批发销售模式，并寻求直接面对消费者的零售转型突破。

1.1.3 运动服饰电子商务的发展

随着国内电子商务交易额的快速增长，尤其是 2012 年大淘宝双十一当天取得 191 亿的成交总额，同比 2011 年的 53 亿增长了 260.4%⁴。

⁴ 李云《天猫淘宝“双十一”交易额 191 亿 同比增 260%》搜狐财经 2012 年 11 月 12 日
<http://business.sohu.com/20121112/n357319391.shtml>

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库