



# 美团本地生活战略研究





北京航空航天大学

## 目录 | CONTENT

- 1 摘要
- 2 外卖
- 3 出行
- 4 酒店
- 5 总结



北京航空航天大学

# 1 摘要



美团成立于2010年3月4日，作为全球最大的生活服务电子商务平台，美团在各个方面都有出色的成就。本文选取以旅游酒店业务为核心的旅游场景，以外卖、生鲜零售为核心的到家场景以及以共享单车为核心的出行场景为主要研究对象，对之分别进行环境分析、公司层战略、业务层战略与职能层战略分析，采用课堂中学过的五力模型、SWOT矩阵等分析方法进行深入理解。在熟练运用分析方式的前提下了解美团的各项战略，并寻找其优势、劣势、机会与威胁，结合实际情况寻找发挥优势，摒弃劣势，利用机会，减少威胁的方法，总结启示并提出建议。





北京航空航天大学

## 2 外卖到家

美团外卖”于2013年11月正式上线，扩张速度极快，与“饿了么”成为互联网餐饮外卖市场的两大“领头羊”。其购买流程如下：



市场定位:上班族; 上课族; 宅男宅女的早饭午饭



# 外卖业务——宏观环境分析

## PES分析

### ? 政治环境分析

(1) 随着《国务院关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》《关于推进线上线下互动加快商贸流通创新发展转型升级的意见》等政府文件相继推出，国家消费品政策日趋完善，也进一步推动了传统零售业向跨境 O2O 发展。在“互联网+”的背景下，新兴产业快速发展，为美团的发展提供了宏观政治环境。

(2) 随着《全国餐饮业发展规划纲要》《餐饮业经营管理办法（试行）》的发布，提高了网络餐饮入驻门槛和对第三方平台的要求，有效降低了黑作坊 / 无证经营的发生，加强人们对外卖的信任，促进了外卖行业的发展。

### ? 经济环境分析

(1) 自 2012 年起，传统零售业（包括餐饮等服务业）一直处在内外交困之际。内部房租、工人工资成本上升导致利润下滑，实体店关门打烊的趋势加速。外加互联网创业的兴起、消费者消费习惯的改变，使得实体零售业雪上加霜。此时，O2O 对实体经济的转型升级起到了助推作用，线下线上融合成为产业的投资热点。

(2) GDP 增长，人均可支配收入增加，为餐饮业的发展提供了经济基础，且外卖行业适应了“互联网经济”“懒人经济”的需求。在这种情况下，外卖行业发展迅猛。





# 外卖业务——宏观环境分析

## PES分析

### ? 社会环境分析

(1) “民以食为天”，吃饭对人来说是“刚需”。很多“80后”“90后”甚至“95后”的人往往嫌麻烦不愿意回家做饭，所以自己做饭的人越来越少了。再加上不管是街边小店还是高档饭店，人们都不可能每天都选择到餐馆吃饭。所以，近年来随着生活节奏加快，外卖送餐逐渐成为越来越多的人的餐饮消费习惯。外卖服务的主要对象是年轻人，包括大学生和青年“白领”阶层。送上门的外卖满足了懒人的需求，同时也有效缓解了工作繁忙的这类人群的时间压力。

2) 互联网影响了人们的生活方式和消费行为，上网年龄走向年轻化，外卖订餐成为一种新兴的年轻化的生活习惯。而且，随着新一代年轻人受教育程度提高，使得人们有更宽广的视野和眼界，更愿意接受和学习新事物，为美团外卖提供了良好的社会环境。





# 外卖业务——宏观环境分析

## PES分析

### ? 技术环境分析

(1) 近年来，我国网民数量逐年上涨，互联网行业持续稳定发展，手机使用人数不断增多，截至 2017 年 12 月，我国手机网民规模已达 7.53 亿。移动网民的快速增长为外卖 O2O 行业奠定了坚实的用户基础和更为广阔的发展空间，因为移动上网较低的门槛让 O2O 模式得以获得更加广阔的受众，同时移动端设备让用户的 O2O（连接线上线下的行为）更加高效。

(2) 位置服务的发展促进了 O2O 的进一步发展，促进了外卖行业的进一步发展。另外，实时配送智能调度系统，为外卖 O2O 平台的物流配送解决了千万级订单并发的骑手调度问题和路线规划问题，大大提高了配送效率。金融支付平台，如支付宝、微信钱包的信息化发展进程也为 O2O 的发展提供了重要的物质基础。



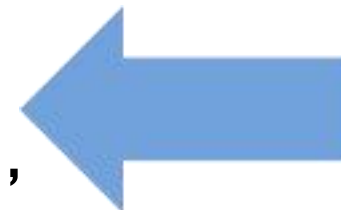
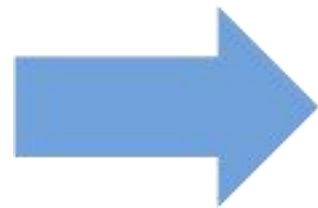
# 外卖业务——竞争环境分析

## 五力模型

供应商的议价能力：低  
入驻商家规模较小无法形成规模效应，且各商家依赖于平台带来的充足资源



行业内竞争者的威胁：  
高  
饿了么与美团二足鼎立，竞争较强



潜在进入者的威胁：  
低  
目前已经形成“美团”“饿了么”二足鼎立的情形，目前有了一定的商家基础和顾客来源，形成了一定门槛



购买者的议价能力：低  
商家为了竞争价格较低，且平台的优惠券使得购买者无须议价。且平台交易流程不存在议价情景。

潜在进入者的威胁：  
低  
目前已经形成“美团”“饿了么”二足鼎立的情形，目前有了一定的商家基础和顾客来源，形成了一定门槛





# 外卖业务——内部能力分析

## 有形资源

### 1. 人力资源——核心竞争力

美团网创始人在创业过程中积累了非凡经验以及人脉资源，目前美团有员工约2500名，平均年龄26岁。职工人数少，但消费者满意度高。美团是一个轻资产公司，唯一的核心资产就是人。能不能留住好的人，把他们培养的更好，这个是核心竞争力所在。

### 2. 财务资源

先后获得多笔融资，为美团的扩张提供充足的资金支持。美团没有过分强调代言，美团的所有推广都是主张在线上进行，如搜索引擎优化，线上广告，SNS推广等。正是这种独特的推广策略为美团节省了大量的资金。尽管如此，美团由于其良好的客服和高品质的产品赢得了广大消费者的认可，稳步发展，取得了超过20%的市场份额，其销售额和成交量均排国内团购网站首位。

### 3. 技术力量

公司的技术人员都是创始人多年创业经历中培养了的技术骨干，以及从百度、新浪等大型互联网公司跳槽来的优秀人才。他们具有很高的技术水平、执行力以及企业忠诚度。美团的企业文化是很崇尚技术、科技的，这保证了整个公司的运转高效、自动化。这为美团的平台建设，系统开发等起到了极大的促进作用。



# 外卖业务——内部能力分析

## 无形资产

### 1. 稳定的用户

截至2018年8月，美团网已有近2.5亿注册用户，在2014年C轮融资时，移动端积累了外卖领域1.7亿的用户基数为融资提供了谈判的资本；目前总用户已突破2.5亿，年交易额突破1700亿元，在移动物联网时代的今天，用户的资源无疑成为了美团的关键。

### 2. 智能交付流程

(1) 每一笔支付都能提高商户线上的人气值，帮助商家提高线上团购、外卖的排名。

(2) 闭环支付：支付即会员，支付即评价，每一笔支付用户都可以进行评价，评价会在美团点评双平台进行曝光，每一次曝光又会带来流量，形成支付闭环，帮助商家引流，提高商家线上评分，线上好评数。

(3) 全渠道会员：美团针对餐饮商家美团提供全渠道会员工具，帮助商家实现互联网化数据经营，每一次支付都是新的一个会员的建立，商家利用全渠道会员工具分析哪些顾客是他的常客，哪些顾客是过客，利用后台营销工具维护好常客，激活过客，实现客户从过客到皮条客的转变。





# 外卖业务——业务层战略分析

## T型战略

如果把美团的团购看作一个平台的横线，那么美团外卖业务等同类型业务则是一条条深入垂直领域的竖线。在美团内部，这些不断拓展细分领域的行动被称为“T型战略”。T型战略给美团带来了两个变化，其一就是让美团面临着比以往范围更大、烈度更高的竞争，对手不仅包括垂直细分领域的新兴企业，甚至是BAT等互联网巨头以及传统行业的把持者们。另外一个变化，就是发展速度进一步加快，人员迅速膨胀。



# 外卖业务——业务层战略分析

## SWOT分析

企业的优势 (S)	如何发挥优势	企业的劣势 (W)	如何克服劣势
<p>1. 美团团购带给美团外卖带来品牌效应；团购先于外卖，美团在外卖之前已有和众多商家合作，在外卖上，给美团拓展市场提供了诸多便利；</p> <p>2. 业务能力和技术已趋于成熟；从2010年上线到现在，美团已经经历了五年的市场变动，在人员稳定性和产品的成熟性上都与其他拉开了一段距离；</p> <p>3. 截至2015年，美团外卖持续领跑外卖O2O市场，市场份额排名第一，且增长速度最快。</p> <p>4. 开拓了自己的外卖配送体系——美团众包。</p>	<p>1. 作为国内最大的生活服务电商平台，美团在订单量和用户的天然优势，可以源源不断向美团外卖导流，进行用户迁移。而美团过去五年积累的大数据，更可以深入了解白领商务用户的消费兴趣，提供优质服务。</p> <p>2. 借助自己领跑外卖的地位和已有的知名度，从一线拓展二线市场；</p>	<p>1. 自建的配送团队刚有雏形，目前配送依旧依靠商家，配送质量和速度难以保证；</p> <p>2. 美团外卖学生用户占比最大，客单价较低，拉低了盈利空间；</p> <p>3. 美团外卖宣传活动和营销手段缺乏亮点和新意；</p>	<p>1. 加快“美团众包”的推广与人员培训，建立完善的配送体系；</p> <p>2. 拓展白领市场，加大盈利空间；</p> <p>3. 除了满减以外的活动，美团还可以选择与其余商家合作比如滴滴打车等；</p>





# 外卖业务——业务层战略分析

## SWOT分析

企业的机会 (O)	如何利用机会	企业的威胁 (T)	如何规避威胁
1. 市场足够大，能满足人们“懒”的需求——吃饭不出门；	1. 不断扩大市场占有率，加强在一线以外市场的地推；	1. 行业竞争激烈，市场混乱；各大团购网站都想分一杯羹；饿了么，口碑外卖和淘点点，百度外卖分别在校园外卖市场和家庭外卖市场都占有相当大的份额；	1. 加大优惠力度，提高用户数量，培养用户习惯，提供用户粘性，延长优惠降低至无优惠的时间，简化app。简化交易流程，最大程度留住用户；
2. 随着智能手机的普及和移动网络的提升，使得中国餐饮行业O2O市场规模近年来飞速发展，O2O外卖难度急剧下降，外卖时机已经成熟；	2. 不断地发现用户需求并实现用户需求；	2. 没有绝对占有市场，用户忠诚度较低，核心竞争力是味道独特有创新；用户不可能长期吃一种外卖；	2. 建立成熟的配送团队，彻底解决商家后顾之忧；
3. 随着餐饮信息化水平不断提高，利用新技术能够把握用户需求，提高服务质量和提升用户体验。		3. 高额的配送成本让商家对外卖没有彻底的接受；	3. 加大商户审核力度，保证商户食品的健康安全卫生；维护良好的声誉，协助司法部门，完善更健全的法制体系；
		4. 第二中国的餐饮业健康度不够，容易产生诉讼纠纷；	4. 防患于未然，制定相应的策略来应对饿了么等竞争者的冲击；
		5. 市场进入存量竞争阶段，大多数同学对外卖订餐平台已经有了解，新增用户减少。	5. 与饿了么合并，杜绝恶性竞争，使资源优化。



# 外卖业务——职能层战略分析

由于外卖的特殊性质，仅围绕营销战略展开：

## 1. 产品/服务

美团外卖作为美团公司新推出的外卖应用，受到美团公司的极大重视，给予了大量资源的支持，拥有强大的市场竞争力。美团公司拥有强大的商家客户资源，敢于创新的管理和运营人员，善于与客户沟通的员工，保证为客户提供可靠地商家与服务。另外，美团外卖十分重视客户的反馈信息，不断地改善自身服务。

## 2. 渠道

### (1) PC终端

作为传统的方式，PC终端拥有广大的用户基数和用户在线时间，依旧是不可忽视的分销渠道，需要重视。

### (2) 移动终端

相对于PC端，移动端方便快捷的优势尤其明显，特别是智能手机和在线支付的不断发展，移动端越来越受到了青睐。美团外卖在移动终端更是拥有超高知名，据统计，美团外卖有超过70%的订单都来自于移动端。





# 外卖业务——职能层战略分析

## 3. 定价与促销

由于学生的生活费有限，针对大学生群体，美团外卖特提出低价策略。美团外卖在与学校周边商家联合时，尤其注重价格方面，希望给学生提供既优惠又值得信赖的食物。此外，美团外卖还联合饮料厂商，在提供外卖的同时赠送或提供优惠饮料，达到强强联合的作用。另外，为达到推广作用，美团外卖特开展“乐享外卖 我有美团”线上+线下系列促销活动。如“满10减3”、“满20减5”“首单立减”、“满赠饮料”等长期活动。



# 外卖业务——启示与建议

1. 剔除 剔除“依靠补贴吸引客流”的方式，减少资本消耗
2. 减少 减少无序骑手抢单，减少中小城市的美团直营配送，转交承包商
3. 增加 提高美团T型资源整合能力，建立团购品牌优势和流量资源，增强地推和技术运营优势，促进外卖转送系统的优化升级
4. 创造 提供个性化外卖服务和专业期间服务人员，建立资金存管和惩戒机制，配备标准监控并实现实时联网查询监控





北京航空航天大学

## 3 出行



2017年2月，美团开始在南京地区试运营打车业务，经过长达十个月的试点运行后，美团打车日订单量突破10万单；  
2018年3月21日，美团打车业务扩展到上海，并且同时上线出租车和快车两种业务，与滴滴公司在打车业务上开始竞争；  
2018年1月17日，滴滴共享单车平台在深圳和北京两地上线，平台包括小蓝单车和ofo小黄车；  
2018年4月4日，美图出行业务架构初步成形，主要包括美团打车和摩拜单车两部分。





# 出行业务——使命 / 愿景层战略

**美团的使命：让人们“EatBetter、LiveBetter”。**

美团在餐饮外卖方面已经做的足够壮大，占据较大的市场份额，很好地实现了顾客Eatbetter，美团做出行服务则契合该使命的第二点。从团购到外卖、酒店、电影票、机票，吞并大众点评，以及支付、金融、新零售，出行会让美团点评的概念更为完整：围绕城市生活，打造城市居民的消费全平台。因此美团进军出行行业这一战略决策是基于公司使命制定的。

**美团的愿景：成为一个超级平台，其提供的服务可以覆盖到人们生活的方方面面。**

这就要求美团在继续“深挖”餐饮行业的同时，加速推进各垂直行业的深度融合。美团将点评平台与到店综合事业群合并为“点评平台及综合事业群”，美团平台与酒店旅游事业群合并为“美团平台及酒旅事业群”，加上以外卖为核心的餐饮平台，共同构成美团点评的“三驾马车”。而出行事业部的成立意味着美团基于到店、到家、出行、旅行四大 LBS场景的实现，与美团的愿景是相契合的。



# 出行业务——环境分析

## 宏观环境分析：PEST模型

### ？ 政治 (Politics) 方面：

随着人们生活水平的提高，私家车数量增加，城市交通压力、环境污染成为政府最棘手的问题，北京、上海等一线城市问题尤为突出。

交通运输部称要鼓励支持共享单车行业的发展，政府部门要加强规范指导，企业首先承担主要的管理责任，提升服务水平，社会公众更要文明出行、文明用车，共同促进共享单车行业的良性发展。

2016年7月交通运输部公布的《关于深化改革推进出租汽车行业健康发展的指导意见》指出城市人民政府应鼓励并规范私人小客车合乘（顺风车、拼车）发展。政治方面利好中国互联网社交出行市场发展，但要加强和完善监管体制。

### ？ 经济 (Economic) 方面

2017年中国国内生产总值达 827122亿元，比上年增长 6.9%，是世界第二大经济体。中国 CPI同比涨幅在 1.5%左右，居民消费成为中国经济发展的第一驱动力，且随着 80后、90后成为消费主力军，居民消费观趋于注重质量、绿色消费，消费逐渐实现转型升级。

高德地图层发布报告称上班族月拥堵成本高达 816.5元/人，从经济的角度考虑，最后 1-5公里的出行选择共享单车会比乘坐地铁、公交节省更多。





# 出行业务——环境分析

## 宏观环境分析：PEST模型

### ? 社会 (Society) 方面

截至2018年6月，中国网民首超 8亿，手机网民规模达 7.88亿，移动互联网的发展普及迅速，为互联网出行服务提供了庞大的用户基础。对于绿色共享的消费理念认可度逐渐增强。骑单车不仅满足出行需要，也是一种健康的锻炼方式。

汽车维护成本过高，油价负担远超全球平均水平，汽车使用成本过高，私家车利用率低，人们愿意提供或接受共享搭乘服务。

### ? 技术 (Technology) 方面

中国基础移动网络速度提升。

定位技术日益成熟。

中国征信体系逐步完善。



# 出行业务——环境分析

## 内部环境分析：企业资源分析

### 有形资源

#### ？ 人力资源

美团的技术团队是在经历过多个热门网站打造之后形成的，具备强大的技术力量，王慧文带领的美团打车初创团队有着丰富的经验。美团收购摩拜后，摩拜将继续保持独立品牌、独立运营，并且摩拜的管理团队保持不变，王晓峰将继续担任 CEO，胡玮炜将继续担任总裁，夏一平将继续担任 CTO

#### ？ 财务资源

美团自2010年成立以来，总共完成了6轮融资和1次战略投资，已知融资金额超过43亿元。2018年9月20日美团正式上市，发行价为每股69港元，融资326亿港元，市值达到4003亿港元，这一数字超越了小米和京东。美团的财务资源为其扩展业务，进军并发展出行业务、收购摩拜提供了资金支持。





# 出行业务——环境分析

## 内部环境分析：企业资源分析

### 无形资源

#### ？ 用户资源

数据显示 2015年至2017年，美团点评交易用户数分别为 2.06亿、2.59亿和3.1亿，年度活跃买家高达 2.4亿，美团有着丰富的用户资源，在生活服务类企业中，无论是到店餐饮还是到店服务，七成用户首选美团，行业用户认知度高达 97.2%，94.3%的行业用户使用过美团进行消费。庞大的市场规模和用户规模，使美团拥有天然的流量优势。

#### ？ 现有业务

美团将旗下业务分为餐饮外卖，到店、酒店及旅游，新业务及其他三个板块，占据较大的市场份额，进入出行行业、收购摩拜单车，将成为美团到店、到家、旅行各场景的最佳连接，为用户提供更加完整的闭环消费体验；美团丰富的吃喝玩乐消费场景，也将为摩拜用户带来更为丰富、便捷的服务。

通过对美团具有的资源分析，我们认为其庞大的客户群体、资金优势以及目前比较成熟的本地生活业务是美团所具有的独特资源，对企业价值的创造与战略的决策发挥着重要的不可替代的作用，为美团进入出行行业、收购摩拜单车提供支持。



# 出行业务——业务层战略分析

## 需求分析







# 出行业务——业务层战略分析

## 需求分析

### ？ 何处竞争

以“吃喝玩乐+场景转换”为定位的美团，其生态也逐渐成型：在“吃”方面，美团通过到店餐饮、外卖、生鲜三条赛道完成了对人们餐桌的所有需求，同时通过对餐饮商家端的服务，提高商家经营水平；“住游”则有酒店、旅游等两条赛道组成；而“行”则通过今年收购的摩拜与推出的美团打车完成布局，是美团相较于阿里、滴滴所具有的差异化优势。

### ？ 如何竞争

第一阶段，美团采用多元化战略和保护战略。美团发展出行业务，避免业务单一风险，不再局限于美食团购业务，通过美团打车、摩拜单车来满足平台用户的出行需求，为用户提供一站式“吃喝玩乐全都有”的服务体验。同时美团出行业务首先在南京市开展，待成熟后进入北京、上海等城市，避开了与互联网出行领域的垄断者滴滴的正面交锋。

第二阶段，美团采用横向一体化战略，通过收购摩拜单车来快速壮大自己在互联网出行领域的力量，摩拜是少有的真正的中国原创，有着巨大的社会价值。作为创新的绿色出行解决方案，摩拜将成为美团到店、到家、旅行场景的最佳连接，既为用户提供更加完整的闭环消费体验，也极大的丰富了用户的消费场景。



# 出行业务——业务层战略分析

## 需求分析

### ？ 何时竞争

美团打车于2017年2月14日在南京市试点上线运行打车业务，试点的10个月以来，美团打车事业部已经拥有一支超过200人的团队，日订单量也已经突破10万单，标志着美团正式进入互联网出行领域。

美团于2018年4月4日正式收购摩拜单车，将更好的为其建构完整的本地生活服务生态闭环。





# 出行业务——战略适用性评价

运用SWOT分析框架对美团出行业务进行分析。

## 优势S (Strengths)

### ? 低获客成本

美团在发展出行业务前，其已经拥有强大的用户规模，而且根据美团内部数据显示，2.5亿日活跃用户中，30%有出行需求。从场景来看，用户团购完，打车或者骑单车到店消费，是一条非常自然通顺的路径。至于出行方式的选择，依赖于打车的便捷程度、补贴力度以及单车质量和费用，当前用户已经养成了打网约车和骑共享单车的习惯。在获客成本上，美团出行有后发优势。

### ? 战略上重视，战术上稳健

美团打车和单车隶属于出行事业部，由美团副总裁王慧文负责。美团在结构调整中，将业务体系聚焦在到店（点评）、到家（外卖）、旅游、出行四大LBS场景，出行成为美团新四大事业群之一，而美团打车又是新事业群的头款产品，承载的期望和享受的资源都是最高标配，再到美团高价收购摩拜单车，可见美团对出行业务战略上的重视。

在战术上，美团十分稳健，从2017年2月在南京低调试点上线美团打车，默默积累技术、运营经验。2018年4月美团收购摩拜单车，并且保持专业运营团队不变。



# 出行业务——战略适用性评价

运用SWOT分析框架对美团出行业务进行分析。

## 劣势

### ? 缺乏出行数据积累

虽然网约车产品的技术壁垒不高，最艰深的车辆调度算法，外卖业务同样也会运用到，从美团外卖团队抽调人手，就可以快速弥补技术短板。但比较处于劣势的是数据，美团从未进入过出行领域或其他相关领域，缺乏用户的历史出行数据用以持续优化调度算法，积累和摸索需要时间，可能会拖慢竞争初期的关键——速度。

### ? 资金的掣肘

美团出行的两大主要部分——美团打车和摩拜单车想要在竞争中获胜，都需要经过“一烧千万”的补贴大战，即便王兴曾经宣布美团除外卖业务外，已实现整体盈亏平衡，资金也可能难以支持，会成为限制出行业务发展的因素。





# 出行业务——战略适用性评价

运用SWOT分析框架对美团出行业务进行分析。

## 机会

### ? 滴滴的软肋、ofo的失败

美团打车对网约车司机抽成比例仅为 8%，远低于滴滴的 20%，并且将给予司机一定的补贴。此外，滴滴之前相继曝出负面新闻，顾客满意度和信任度降低，这对于美团进入打车市场是一个机会。此外 ofo 目前面临着重重危机，大量顾客开始要求退还押金，合作商暂停合作，破产可能只是时间问题，这对收购了摩拜的美团占据共享单车市场是个机会。

### ? 消费场景的闭环

同为基于LBS的产品，滴滴专注于出行，而美团几乎覆盖 LBS全方位场景。美团进入出行领域，让吃喝玩乐一站式服务场景形成一个闭环，也使美团朝着“Eat better, Live better”的企业愿景又前进一大步，是获得企业融资、提升企业估值的重要机会。



# 出行业务——战略适用性评价

运用SWOT分析框架对美团出行业务进行分析。  
威胁

## ? 政策制约

在美团打车大举扩张的时候，被北京市交通主管部门约谈，原因是美团未在北京市办理相关许可手续，不具备网约车经营服务资质。此外上海、北京等多个地方已相继禁止新增投放共享单车，对用户的押金问题进行强调，对共享单车的管理已经步入精细化阶段。政策的限制可能会限制美团出行发展的速度。

## ? 出行市场巨头滴滴

滴滴是美团出行发展最大的威胁和竞争者。出行对于美团而言是一站式服务场景的最后一块拼图，但对于滴滴来说则是核心中的核心。无论是打车还是共享单车，滴滴必定会与美团展开激烈的竞争。





# 出行业务——小结

美团生态中，“到店”和“到家”分别对应团购和外卖两大业务，从宏观上覆盖了用户所有固定生活场景。“出行”业务的诞生，补足了美团在固定场景之间的移动场景。产品层面上来讲，美团旅行解决了用户长距离出行需求，美团打车解决了中距离出行需求，收购的摩拜单车解决了3公里以内的短距离出行需求。对于美团而言，进入出行领域是战略需要，是实现企业使命的必经之路，为用户提供更加完整的闭环消费体验，不仅对消费者，对投资者也具有极强的吸引力。美团出行事业部在之后的战略制定和规划要以“服务用户”为核心。美团出行业务最大的竞争者就是滴滴，滴滴看上去是全国性的寡头，但是在每个区域市场并非能够保持绝对的优势，或者能够持久的保持优势。新进入者总是有机会，机会来自于滴滴的失误、新的技术变量的进入，比如自动驾驶，或者智能网联车。对于美团来说，战略的制定——挑战滴滴并非全面开展，可以有选择的在滴滴薄弱的城市或者滴滴高利润的城市布局，主动权应在美团，不在滴滴。



北京航空航天大学

## 4 酒店





“美团酒店”业务覆盖了全国100城市，包含了40000家中小不同规模酒店的团购业务，为消费者出行预订酒店提供了可进行直观比较、可直接下单的便捷OTA平台

发展现状：最新的报告显示，2018年3月，美团酒店以2270万的单月间夜量首次超过携程、去哪儿、同程艺龙的总和。同时，2018年第一季度，美团酒店以5770万的订单总量，稳居行业第一名。发展前景十分乐观。

市场定位：出差、旅行人士解决住所问题

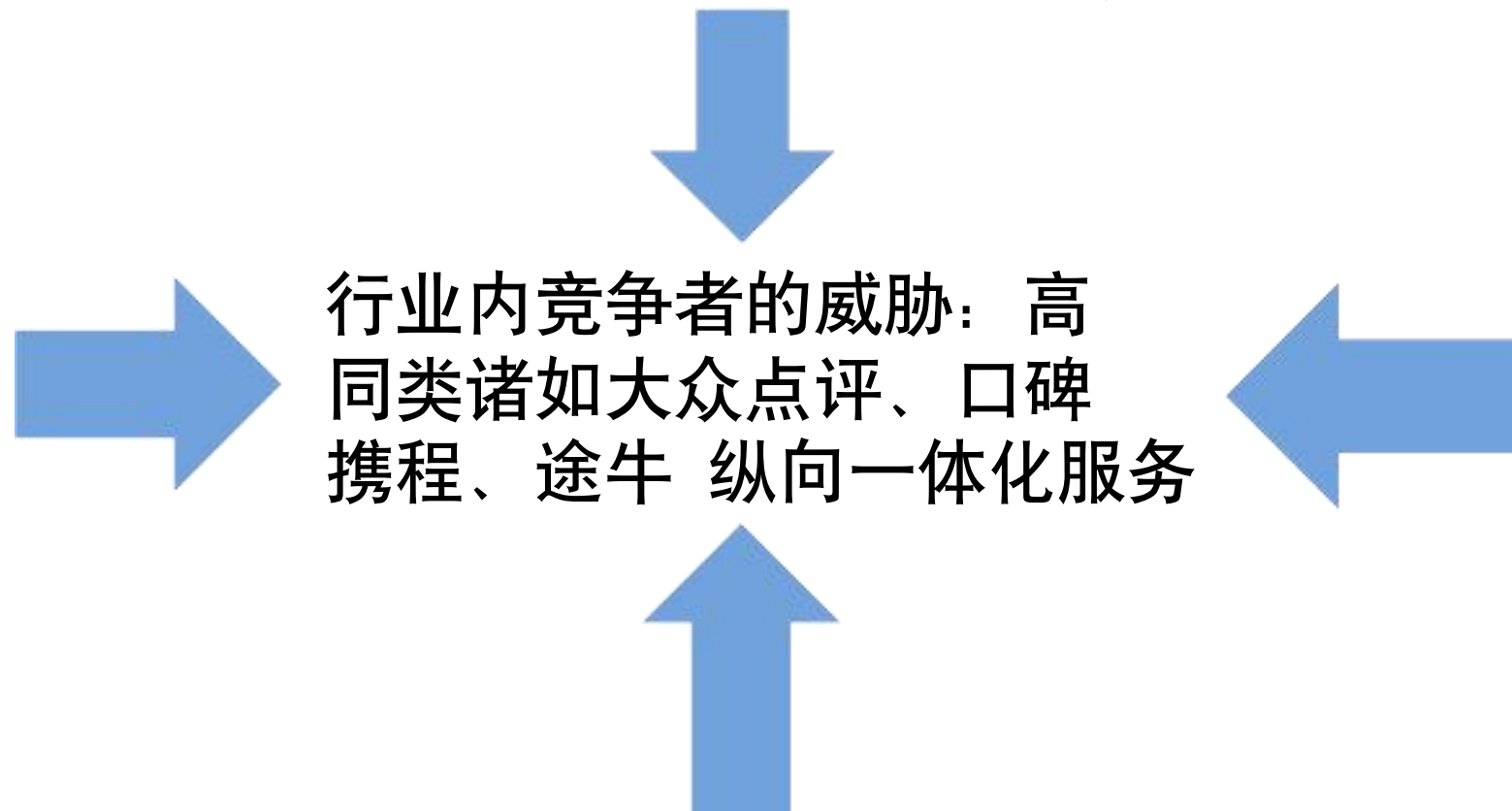


# 酒店业务——竞争环境分析

## 五力模型

供应商的议价能力：分情况讨论  
为中小型酒店积累人气，打开市场，其对美团依赖性较强，议价能力低；大型酒店是重点业务，但其拥有自身忠实客户和稳定宣传手段

潜在进入者的威胁：低  
进入的门槛虽低不构成自然壁垒，但多足鼎立的市场情况已经形成了一定的稳定性



替代品的威胁：低  
中小型酒店官网不完善  
大型酒店官网对于用户来说缺乏直观比较性

购买者的议价能力：适中  
单个消费者面对的是既定的价格曲线，但垄断竞争的市场性质给与购买者一定的议价能力





# 酒店业务——业务层战略分析

## 1. 需求分析

美团酒店的目标受众群体：想要以较快速度定位到满足自己目标需求的人群。不论是出差公务还是旅行游玩，消费者都有预期的消费预算。美团作为OTA平台，汇集了各种类型的酒店基本信息和其他消费者进行的评价信息，方便消费者快速进行筛选。

## 2. 何时竞争

美团网站从2010年开始，打出的口号就是“吃喝玩乐全都有”，美团酒店也是从那时候开始进入市场的。团购热潮掀起带动此类平台快速发展但又因种种原因被淘汰，目前主要的竞争对手是携程。

## 3. 何处竞争

很长一段时间，美团的酒店业务聚焦于一、二线城市，而同类平台却拥有覆盖面广泛的优势。自2015年后，美团逐渐意识到这个缺口，不断扩大业务范围，于2018年3月订单量首次超越携程。



# 酒店业务——业务层战略分析

## 1. 需求分析

美团酒店的目标受众群体：想要以较快速度定位到满足自己目标需求的人群。不论是出差公务还是旅行游玩，消费者都有预期的消费预算。美团作为OTA平台，汇集了各种类型的酒店基本信息和其他消费者进行的评价信息，方便消费者快速进行筛选。

## 2. 何时竞争

美团网站从2010年开始，打出的口号就是“吃喝玩乐全都有”，美团酒店也是从那时候开始进入市场的。团购热潮掀起带动此类平台快速发展但又因种种原因被淘汰，目前主要的竞争对手是携程。

## 3. 何处竞争

很长一段时间，美团的酒店业务聚焦于一、二线城市，而同类平台却拥有覆盖面广泛的优势。自2015年后，美团逐渐意识到这个缺口，不断扩大业务范围，于2018年3月订单量首次超越携程。





# 酒店业务——业务层战略分析

## SWOT分析

优势 (S)	如何利用优势
基于“生活消费”概念下的品类交叉，高频打低频	充分发挥其“吃喝玩乐”一条龙这一其他诸如携程等出行APP不具有的优点，调动多场景需求。
精准把握住了80后、90后等年轻用户的需求，把握住了庞大的消费力增量；	年轻人作为核心消费者，其需求具有一定的指向性，如学生党对价格的敏感，紧密把握消费动向，提供具有竞争力的服务
由C而及D，提升流量效率、加速技术渗透，帮助酒店商家提升综合收益，共同打造良性、健康的行业生态圈	C代表“Crossselling交叉销售” D代表“Direct selling直销系统”



# 酒店业务——业务层战略分析

## SWOT分析

劣势 (W)	如何克服劣势
宣传的渠道相对狭窄：所做的广告大部分都集中在搜索引擎优化，其余渠道的铺设相对较少	加强品牌的宣传
酒店业务的定位过度着眼于二三线城市，而被其他平台抢占了一二线城市的市场份额	加大对一线城市的市场把控
为争抢市场份额大量补贴，使得直到准备上市营业利润并不理想	拒绝盲目价格战，寻求垄断竞争市场中的均衡





# 酒店业务——业务层战略分析

## SWOT分析

### 企业的机会 (O)

酒店服务的多元化，各色新型住所的开发需要平台进行宣传

消费者越来越注重个性化需求和一体化服务

### 如何利用机会

在进行严格安全审查的同时，不断扩大服务的覆盖面积

OTA平台相比于官网，给消费者提供了快捷选择的机会，增加标签化服务。深入各个方面之间的联系，拓宽纵向一体化的服务方面

### 威胁 (W)

入驻的酒店各形各色，安全问题此起彼伏，连带责任十分重大

### 如何规避威胁

制定合理的入驻标准，为消费者安全提供有力的保障



# 酒店业务——职能层战略分析

由于旅游（团购）的特殊性质，仅围绕营销战略展开：

## 1. 产品/服务—需求层次论的完美体现

美团从根本上解决了用户的生理需求：吃喝玩；通过可信度高的商家提供的服务解决了用户安全需求，通过好友邀请实现了社交需求，通过生长之VIP体现了尊重，通过优质评价完成消费者的自我实现。

## 2. 渠道 -- 好友邀请拓展用户

美团最开始通过好友邀请，邀请成功者会有一定金额的返利。且返利标准严格，有效打击了黄牛党诈骗，得到的都是有效用户

## 3. 定价与促销 -- 积分奖励制度

这是一个增加用户黏度的方法，在现实生活中，美团通过奖励积分，而且可以使用积分换购的方法鼓励消费者消费。

## 4. 每日“上新”

美团旅游每日都有新团购，精准推荐，让用户每天都有不一样的新鲜感。这同样是增加用户黏度的方法。



# 酒店业务——启示与建议



1. 博弈 作为垄断竞争市场性质下的供给方，频繁的价格战可能会导致业务数量上升但利润下降。合理定价，避免不必要损失
2. 多元化 紧紧抓住“吃喝玩乐”一体化的优势，通过发挥不同业务之间的连贯性 促进酒店服务的发展
3. 标签化 为消费者提供更加精准快捷有辨识度的服务



北京航空航天大学

## 5 总结



# 总结



在信息化高速发展的今天，美团以其得天独厚的优势迅速抢占了优势地位。现如今，美团以成为一个综合性服务的超级平台作为愿景，积极发展包括出行、旅行酒店与外卖在内的各项业务，并不断发掘行业内的机会进行自我完善，已经逐渐形成了一个相对较为成熟的战略体系。但于此同时，其所处环境的竞争性也在不断加强，以饿了么等为首的行业内竞争对手的加入，使得行业内的竞争愈发激烈；且由于其所处行业仍然处于不断发展的阶段内，潜在竞争者所形成的竞争力也不可小觑；由于其行业的特殊性，转换成本较低，因此替代品之间的竞争同样不可忽视。综上所述，美团当前是优势与劣势，机会与威胁并存的，只有发挥优势，摒弃劣势，利用机会，减少威胁，结合实际情况，灵活采用多元化等战略手段，美团才能在行业中取得竞争优势，保持地位。





谢谢聆听

Thank You