

案例正文：

到喜啦：网络婚宴预订的领跑者¹

摘要：本案例回顾了到喜啦婚宴网的创立及其快速成长的历程以及持续发展所面临的决策问题。案例重点阐述了到喜啦创业团队的组建、公司定位与商业模式确立、企业融资以及复制扩张等企业成长的过程。到喜啦快速的发展吸引了众多模仿者，网络婚宴预订行业竞争十分激烈，到喜啦其领导者的地位受到冲击。为保持在市场上的领导位置，并维持业务持续高速发展，到喜啦下一步该如何发展？如何进行业务战略转型？到喜啦未来应该走向哪里？这将是关系到到喜啦未来发展的重要战略选择。

关键词：到喜啦；婚宴预定；创业；商业模式；战略选择

0 引言

2013年2月18日，上海到喜啦信息技术有限公司（以下简称“到喜啦”）董事会和高管们召开了一个非常特殊的会议，会议的主要议题是“到喜啦业务转型与发展战略方案”。董事长李文正在给高管们做“到喜啦业务转型战略方案”的报告，报告结束后，李文强调道“各位，这就是我春节前后思考出来的到喜啦业务转型与发展战略规划方案，今天召开这个会议的目的就是寻求我们公司未来发展之路，请大家讨论讨论，我们集思广益，看看哪种方案更适合到喜啦目前的现状。”话音刚落，董事会成员和高管们马上就到喜啦未来发展之路展开了激烈地辩论，大家你一言我一语，不一会儿争论声音越来越大，整个会议室“火药味”也越来越浓。

到喜啦是国内第一家从事婚宴预订的网络平台，于2010年5月创立，在三年多的时间里，公司发展非常迅速，已在北京、天津、南京、杭州、广州、大连等14个城市设有分公司，公司规模从刚创立时的3个人发展到现在的

1. 本案例由华东师范大学商学院程贵孙撰写，参加案例写作研究的还有孙心怡、霍箭、马礼梦，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例写作受到国家社会科学基金项目“民营资本支持战略性新兴产业发展研究”（12CJY105）和教育部分人文社会科学基金青年项目“民营资本进入战略性新兴产业的障碍、机制与路径选择”（12YJC630024）的资助；本案例特别感谢到喜啦信息科技有限公司董事长李文先生、运营总监娄轶先生以及上海汉理投资管理有限公司董事长钱学锋先生的大力帮助和支持。

3. 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。

4. 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。

5. 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。

500 多人，已发展成为我国网络婚宴预订平台的第一品牌。到喜啦迅猛的发展势头，吸引了众多“到喜啦模式”的模仿者，它们如雨后春笋般涌现出来，同时也招致很多网络订餐公司如“订餐小秘书”开始觊觎并转而进入到婚宴预订业务，从而导致网络婚宴预订市场从原来的到喜啦“一家独大”到现在的竞争对手“遍地开花”。

李文清醒地意识到网络婚宴预订行业竞争已白热化了，到喜啦已经到了市场竞争的关键期，必须做出公司发展方向的一些战略调整和业务变革。未来几年内，作为网络婚宴预订第一品牌的到喜啦，是继续专注于网络婚宴的预订，还是面向市场和消费者需求，进行业务战略转型和商业模式变革？这是关系到到喜啦未来发展的重要战略问题。

时钟已拨到了下午 3 点，不知不觉讨论会已经进行了一个半小时了。看到会议室里高管们仍然在激烈地讨论着，李文隐隐感觉到今天的会议可能没有什么结果。“如果方向错了，即使再努力，都会失败，而且越努力越是加速自己的死亡。”这是李文的一位大学老师曾经讲过的话，他一直记着，因为这句话让他明白正确的决策有时候比那 99% 的汗水还要重要，而真要做出这个正确的决策是多么的艰难！

想到这里，李文不禁皱了皱眉头，从创业到现在 3 年多的时间里，他还没有像这样犯愁过，到喜啦过去 3 年多的创业历程，如同电影般一幕幕地在他眼前闪过。

1 到喜啦的创立

1.1 有缘千里来相会

到喜啦的创立要从三个创始人团队组建的故事讲起。作为到喜啦婚宴网的创始人，李文每次提到自己的创业项目都略带自豪。李文是到喜啦的三位创始人之一，他是一位 70 后，有着上海人的精明和北方人的豪爽，在上海滩婚庆行当里，李文可是一个“老人儿”了，在创立到喜啦婚宴网之前，他已在婚庆行业做了十多年，是上海婚庆行业协会副会长，对婚庆业务非常熟悉，从婚宴预订到婚纱摄影再到蜜月旅游，无一不通。随着结婚适龄人群的增多，订婚宴的需求也越来越大，每天向他咨询婚宴场所的电话接连不断，用他的话说“如果不关机，根本没法睡觉！”面对这样一个状况，李文真是又爱又恨，爱折腾的他开始琢磨着自己能否构建一个“携程式的网络婚宴预订平台”，让那些给自己打电话的、有婚宴预订需求的朋友都能在网上搜索、比较与预订婚宴酒店，这样我不就能轻松解决他们的问题了吗？

有了这个想法之后，李文开始着手构建网站，由于他之前做的都是传统婚庆服务，对互联网技术可谓“一窍不通”，意识到这点后，他就开始物色寻找一个能帮他构建网络并能与他一起创业的合作伙伴。在一次朋友婚宴上，李文认识了现在是到喜啦运营总监娄轶。娄轶是学计算机专业的，2003年大学毕业加入到“九城”网络游戏公司，从一个基层网络游戏开发程序员做起，一步步成长，最后负责公司整个魔兽世界的世界游戏开发项目，对互联网设计和运营有着深刻的理解和经验。作为一名IT界的白领，有着一份稳定的工作，但娄轶却总觉得“这种稳定的工作总让我缺少些什么”。

真是无巧不成书，李文和娄轶被朋友安排在同一桌，互相交换名片后就聊了起来，聊着聊着就聊到了这个朋友婚宴的事情。娄轶来参加婚宴前早就听说了这个结婚的朋友操办婚事是如何如何操心，婚宴酒店是如何如何不好订，等等之类的抱怨。说者无心，听者有意，娄轶也开始琢磨“婚宴酒店这么难预订，如果能借助互联网，搭建一个互联网平台让消费者像在携程网预订机票那样方便，那该多好，多省事啊”。多年的互联网从业经历的直觉告诉他，网络婚宴预订是一个好机会，好的创业项目！在得知李文是做传统婚庆活动之后，娄轶将这个网络婚宴预订的想法告诉了李文，李文喜出望外，“原来你和我想的是一样啊！”

于是，两个人又互相交流了对网络婚宴预订项目的看法，他们自己也感到十分惊讶，原来大家都着共同的想法，都认可婚宴网络预订这个市场。他们谈起了婚宴预订与电子商务结合的可能性，两人越聊越觉得网络婚宴预订项目大有可为，都认为网络婚宴预订项目值得一试。李文现在回忆起和娄轶的结识还记忆犹新，“我真没有想到能在一次朋友婚宴上认识娄轶，并与他在网络婚宴预订创业项目上达成了一些共识”。

在正式启动到喜啦项目前，李文和娄轶两人又花了一个多月时间跑遍了上海市各大酒店场所，对整个婚宴市场做了细致的调研，发现婚宴是婚庆产业链上最上游的业务，消费增长最快。据有关资料统计，2010年上海有大概12万对新人结婚，且这个数字每年都在增长，会有很多新人因为定不到婚宴而迫不得已延迟婚礼。他们调研也发现婚宴行业有着数亿的市场规模，而且针对婚宴酒店预订市场，做网上预订的公司还没有。他们调研还发现网络婚宴预订的需求还没有完全开发，用户和酒店之间存在非常大的信息不对称。传统模式下消费者要预定婚宴至少要提前半年预约，价格高且又不透明，酒店也无力设置新部门来有针对性地做婚宴业务。虽然有相关婚庆公司在做中介或包办服务，但一直不成气候。在一个月的市场调研之后，李文和娄轶坚定地认为，“酒店和

用户之间存在着市场空白，网络婚宴预订需求还没有服务商提供服务，这个需求还真的被我们找到了。”

1.2 小试牛刀

说干就干，2010年5月李文和娄轶两人又找来现在到喜啦的客服总监梁娟等几个合作伙伴一起在上海闸北租借了一间小办公室，三张办公桌起家，并且注册了 daoxila.com 的域名。创业伊始，创业的日子是辛苦的。在接下来的日子里，整个团队也是忙得不可开交，李文和他的团队分工明确。李文在线下一家一家跑酒店业务，与酒店、婚宴场所商谈合作，让它们与到喜啦签订合约。婚宴虽毛利较高，预定时间较长，但个别婚宴酒店不愿意投放广告做营销，到喜啦通过代为营销为其带来源源不断的消费客户，对于酒店而言，这样的交易没有风险，花小部分比例佣金也是心甘情愿，是一项双赢的交易，但要让对方理解、接受自己公司的业务并签下合同却不是件容易的事情。刚开始的一个月，到喜啦签约合作的酒店也不过 30 来家。娄轶则每天大部分时间都在搭建、维护公司网站，寻找网站漏洞，处理客户意见，晚上都会工作到很晚才回家。如今，回忆当初的艰辛，娄轶心里却是暖暖的，整个团队都在奋斗，“网站刚上线那会儿，只要一发现问题，大家就会马上进行维护工作，十分高效，有时忙起来大家就睡在公司。”

经过整个创业团队的努力，2010年6月21号到喜啦婚宴网上线了，上线后网站表现出乎意料的好，在上线一个月后，公司在未做过任何主动性的推广情况下，用户数已经达到 30 多万，活跃用户有 10 万左右，更为重要的是上线第一个月，公司就开始盈利了，这对于一家互联网创业企业来说是一个奇迹。

2 精准定位，确立商业模式

2.1 定位 O2O 模式

尽管到喜啦刚上线第一个月就能盈利，但李文却开心不起来，“这些盈利的业务并不是网站带来的，而是我之前公司的老客户介绍过来的，很多都是线下实现的业务，当时网上预订的转化率并不是很高”，因此，李文要急切找到提高网络转化率的途径，找到到喜啦的商业模式，提高到喜啦用户的粘性，增强网站的盈利能力。

经过上线一个多月的试运营和反复比较，李文决定将到喜啦的商业模式定位为：通过互联网结合线下服务的 O2O (Online To Offline) 模式，为消费者提供量身定制的婚宴酒店预订服务，解决了用户在寻找和预订婚宴酒店时所遇到的各种困难。

O2O 是“线上到线下”的意思，它是 B2C 电商发展到精细化垂直运营的必然产物，产品从实物形态转化成了服务形态。这种模式不仅把线上的消费者带到现实的商家中去，还让线下商家又把服务反馈到线上，是一种双向的运营模式。如果说 B2C 中库存是货品，那 O2O 中库存是服务，O2O 这种模式有效地做到了线下信息线上化，提供的服务价值之一就是信息集中。对商家来说，带来的不仅是广告宣传，还有直接的消费人群。而对于消费者，避免了在线下对商家盲目的挑选。

在 O2O 实践中，在线下拥有众多传统消费形态，如何将这些传统形态的服务搬到网上，不同的行业有不同的特征。“有把酒店点评放到网上的大众点评网，有把旅游酒店预订信息搬到网上的携程网，”李文将到喜啦与其他 O2O 电商做了这样的对比，“我们到喜啦就是把婚宴预订搬到网上”。

10 多年的婚庆行业从业经验，让李文对消费者婚宴预订需求的理解比较透彻，“大多数新人在婚宴酒店预订时没有太过明确的目标，都是先大致了解各类婚宴举办地的情况后再做决定；另外，市场上提供婚宴场所的酒店数量众多，如果新人们一家家酒店去谈，去比较各家酒店的性价比，所花费的交通成本和谈判成本是个不小的负担，而且酒店的价格不够透明，酒店给到消费者的价格一般比较高”。“我们到喜啦的作用就是精选上海本地数千家婚宴酒店，让消费者获得酒店挑选与推荐的信息，为消费者集中大量的酒店信息以供消费者筛选、匹配酒店，同时为用户提供强大的呼叫中心，通过与客服人员一对一的免费服务，就这样把线下商家搬上网络，然后再引导消费者走向商家，形成了源源不断的客流。”

2.2 打造商业模式

O2O 电商运营的核心就是需要打造出属于行业特色的专有模式。如何去打造和运营到喜啦 O2O 电商的商业模式，李文反复讨论，比较分析，大胆尝试，做了不懈的努力。

首先，挑选了上海本地数千家婚宴酒店成为供应商。到喜啦对这些酒店如婚宴的场地类型、所在区域、每桌价格、可容纳桌数等进行了多项分类，在每一个首级分类下，又进行了细致的二级分类，而首级分类间，可相互叠加，起到层层递进，直至核心的筛选目的。这样简易明了的方式，令消费者寻找婚宴举办的效率大为提高，如同一条数轴，简单输入纵向与横向代表各类需求的数字，瞬间便得到一个精确的点，该点就是百分百契合了消费者各项选择标准的婚宴举办地，且呈现的场地并非只有一家，而是多家，消费者可在这些搜索结果中进行二次搜索。

其次，优化消费者网络婚宴预订环节。客户登陆到喜啦网站后，只要花几分钟时间回答三个问题即可完成订单，到喜啦把它叫做“3步轻松找酒店”，即（1）您希望婚宴酒店位于哪里？（地点）；（2）您的婚宴价格范围是多少？（价格）；（3）您的婚宴桌数为？（规模）。到喜啦婚宴网对这三个问题给了一些选择，用户只要轻松点击选择就可以完成预定。

最后，建立呼叫中心，招募客服团队。为了更好地满足消费者的需求，到喜啦建立了呼叫中心，安排客服人员与消费者进行电话沟通。一般消费者在网上递交选择答卷之后，两个小时左右到喜啦客服人员就会电话跟进、联络预订者，进一步细化、优化用户对婚宴的需求与想法，最后针对用户真实需求从自己数据库中挑选4家“最匹配”的婚宴酒店介绍给用户，安排他们预约，实地观察婚宴，与酒店方商谈、签约。通过呼叫中心，到喜啦保证了线上与线下流程的通畅性，向客户提供轻松愉快的一站式服务体验。

商业模式确定之后，到喜啦的盈利模式也就比较清晰了，收入来源主要从三方面获得：一是向酒店收取服务佣金，费率标准是整个婚宴消费的5%-10%；二是向在线上平台发布配套广告的酒店收取广告费用，如酒店的推荐位、大礼包等；三是从一些婚宴产品的商家商业合作中提取销售分成。

到喜啦的商业模式看似简单，进入壁垒不高，但实际上它解决了消费者和酒店的切实问题：一端是想办婚宴的新人，用互联网预订婚宴省心、省力、省钱。到喜啦对消费者的服务不但免费，消费者预订成功后还能从网站得到免费大礼包等增值服务；另一端是婚宴酒店，到喜啦能帮助其前期“免费营销”带来大量的消费客户，等到喜啦将消费者和酒店匹配成功后，酒店才支付佣金。到喜啦商业模式确定之后，随着消费者消费体验度上升和签约的酒店增加，到喜啦的业务量猛增，像滚雪球一样越做越大。

3 项目路演，试水资本市场

3.1 “谁来一起午餐”

2011年初，到喜啦婚宴网V1.5版上线，这本该是一件令人欣喜的事情，可李文却怎么也高兴不起来。在过去的几个月里，为了打造公司品牌，李文在营销推广上做了大量投入，花巨资在搜狐、网易等各大网络门户网站上做页面推广，再加上员工薪酬和基本的运营成本，创业之初几个人募集的资金现在已经是山穷水尽了，目前凭借着微薄的业务收入勉强运营。李文深知互联网是个“烧钱”的“快鱼吃慢鱼”的行业，不能光靠自己的业务收入维持业务增长，那样公司发展速度会很慢，必须寻求外部资金支持，实现快速扩张，快速复制。

李文和娄轶开始到处筹钱，分头找银行贷款，可没有可以抵押的固定资产，没有担保人，银行是不可能贷款给他们的。工行、交行、招行，就连宁波银行也不愿意承担风险，一个月过去了，两个人把上海所有的内资、外资、大小银行都跑遍了，没有哪个银行对到喜啦表现出兴趣。李文和娄轶心里不免感到失望，“银行贷款不行，那是否有其他的融资渠道呢”。

去找风险投资是唯一的办法了，于是他们联系了上海几家创业投资公司，可一路谈下来，真正感兴趣的没有。李文的脸上布满了忧虑的神情，“融资并不是一件容易的事”。就在他一筹莫展的时候，娄轶突然提议“我们为何不去参加上海第一财经‘谁来一起午餐’节目呢，这样我们可以扩大到喜啦的影响度，让更多的投资人知道我们”。“谁来一起午餐”是上海第一财经频道一个创业脱口秀节目，这个节目是专门邀请两位创业者就各自的创业项目路演，获胜者将有机会获得与知名风投公司老总共进午餐的机会。听完娄轶的描述，李文才明白原来娄轶要利用“谁来一起午餐”的平台为公司做营销，在短时间内让更多投资人知道到喜啦的模式。到喜啦的商业模式是一种有生命力的创新，一定可以吸引到众多投资人的视线。想到这，李文也心动了，“这个主意不错，那你去报名参加试试吧。”

于是两人乘热打铁写了一份详细的商业计划书，向“谁来一起午餐”栏目组报名参加比赛了。一周之后，上海第一财经打电话来告知到喜啦项目通过了评审，可以进入“谁来一起午餐”进行项目路演比赛。李文和娄轶两人非常高兴，但谁去代表到喜啦去参加比赛呢，两个人都没有舞台比赛的经验，都怕搞砸了反而给公司造成不利的影响。在经历一番比较讨论之后，李文认为娄轶比较外向，思维也更加清晰，也能很好地处理压力和紧迫感，是去参加比赛的合适人选。娄轶也没有推脱，作为联合创始人，他深深知道参加这次比赛节目的重要意义，为了公司能被更多的投资公司关注，一定要尽最大努力，在投资人评委面前展现出到喜啦团队的最佳水准。

比赛当天，娄轶在比赛现场一开始还是比较紧张，甚至有些腿软，但由于比赛前一天李文给他做了排练，让他在公司给大家伙讲了一遍商业计划书。没过多久娄轶逐渐进入状态，随后发挥也越来越好。投资人评委们都被娄轶沉着冷静的性格、缜密的思维和良好的亲和力而打动，都表示看好到喜啦项目，最终以 5:0 的成绩完胜了对手。通过这次参加“谁来一起午餐”的活动，娄轶成功结识了国内著名投资机构汉理资本创始人钱学锋，钱学锋正好是那场比赛的特邀评委嘉宾，他观察了娄轶整个比赛过程，并对到喜啦项目进行了点评。比赛结束后，钱学锋特意找到了娄轶，双方交换了名片，钱总告诉娄轶，“到喜啦项目商业模式不错，你明天下午到我公司来，咱们具体聊聊你的项目，我准

备投资你们。” 娄轶非常激动，没想到第一次出来路演项目效果这么好，他连忙答应道“好的好的，明天我会和我的创业伙伴到您公司汇报到喜啦项目，谢谢钱总！”

3.2 对接汉理资本

第二天，娄轶和李文带着各部门主要负责人如约来到汉理资本办公室。没想到钱学锋和他的投资团队早已在会议室等着他们。钱总首先让娄轶把的创业项目和团队情况再给他的投资团队再讲述一遍。娄轶心想，“投资人怎么是这样的？第一次见面也不相互介绍下认识认识，上来就要我讲？不管了，不认识也无所谓，我讲我的”，于是娄轶把事先准备好的 PPT 打开了，向大家介绍到喜啦的商业计划和创业团队情况。钱学锋在听完娄轶的介绍之后，转身给他的投资团队介绍道“到喜啦项目不错，商业模式比较‘接地气’，从我第一眼看到这项目的时候，我就喜欢上了它，到喜啦开创了婚宴预订的电子商务新模式，而且它成长很快，上线不到半年就有了上百万的注册用户量，很不容易。”听到这里，娄轶和李文心中长舒了一口气，没想到钱总对到喜啦项目的评价这么高，娄轶心想“这下机会真的来了”。此时，汉理资本的投资副总裁吴总提出了疑问“你们能给我说到喜啦有什么优势吗？为什么你们能做到行业第一？”此时，李文已按耐不住，他急切想把到喜啦的优势说出来，因为这个问题不止一个人问了他了，李文谈起到喜啦的优势如数家珍，“到喜啦在线预定婚宴具有三大优势：一是寻找酒店方便，用户只需要提交婚宴的需求，由到喜啦专业婚宴顾问量身推荐婚宴酒店；二是婚宴价格便宜，到喜啦对于酒店采用类似团购的概念，通过大的订单量获得更低的折扣，并将折扣的一部分反馈给用户；三是更多增值服务，到喜啦利用自身平台优势，和婚礼行业其它商家合作，推出赠送各种优惠活动及礼品，最大限度地把实惠带给用户，为用户提供增值服务。可以说，真正的解决了婚宴酒店与新人之间的信息不对称的根本问题，才是真正的给走入美满幸福婚姻的新人‘道喜啦’”。

汉理资本的投资团队就到喜啦未来的发展规划进行了交流，双方从下午一直聊到傍晚。临别的时候，钱学锋对娄轶、李文一行说，“我们会再研究研究，如果真要投资你们，我们要对公司做个尽职调查的。”果不其然，一周之后汉理资本开始对到喜啦进行了尽职调查，在历经了近 2 个月的尽调和磋商谈判后，2011 年 8 月到喜啦接到了汉理资本的首期投资款。钱学锋告诉李文“汉理资本长期看好到喜啦商业模式，我们愿意继续为到喜啦投入发展资金，并适时引进其他投资人”。

4 跑马圈地，开拓异地市场

4.1 杭州试点

引进风险投资后，到喜啦的扩张速度明显加快，公司在下半年发展迅速，业务量迅速攀升，到 2011 年年底，当年的营业额翻了几番，在有了强有力的资金支持后，到喜啦的单月毛收入在一年时间增加 20 多倍，在上海本地的婚宴市场份额达到了 10%以上。

婚宴行业的巨大市场潜力以及上海本地市场的快速发展，增强了到喜啦创始人和高管们对网络婚宴预订行业的信心及对全国市场的期待。此时的“到喜啦”已经不再满足于上海本地的市场，开始着手向外地城市进军。李文决定要走出上海，辐射全国，真正做成国内网络婚宴预订的第一平台。

进军全国市场的第一站应该放在哪里呢？经反复研究和考察，李文决定将浙江杭州作为到喜啦拓展全国市场的第一站。杭州作为离上海最近的一线城市，李文觉得杭州的地理位置和社会习俗决定了到喜啦在杭州分站的模式必定能与上海总站兼容。人生地不熟，到喜啦如何才能更快进入杭州市场呢？李文想到了用加盟模式来去扩张复制。于是，他找到杭州本地一家婚庆公司谈合作，希望它能加盟到喜啦，他想利用到这家婚庆公司的本地优势来拓展杭州市场。因为这家婚庆公司比较熟悉杭州市场，做的也是线下传统的婚庆业务。很快双方达成了加盟合作协议，2011 年 9 月到喜啦成立了杭州分公司，分公司的合作模式是到喜啦植入品牌、资金和管理模式，本地这家婚庆公司出管理人员负责开拓杭州本地市场。

然而，杭州分公司并没有像预想的那样使到喜啦收入增加，而且还出现客户投诉率较高现象。这当头一瓢凉水一下子浇醒了头脑有些发热的到喜啦的创业团队。李文开始冷静地反思，杭州市场与上海有什么不同？在全国市场扩张复制的模式是加盟连锁还是直营连锁或是直营与加盟同步进行？全国市场的管理与分公司管理以及区域市场管理如何有效对接？如何针对不同区域的本地人群语言、文化、习俗和特性等特征，相应建造与本地人群所适合的生活与服务的项目，让本地的人群能够更好的体验？这一系列问题的有效解决，决定了到喜啦能否从一个区域性品牌成长为全国性品牌。

4.2 找准扩张模式

为了找到杭州分公司业务冷淡的原因，李文决定在杭州蹲点两周，考察杭州市场和分公司的管理方式。经过两周的走访和观察，李文发现了几个问题：一是分公司管理混乱，没有完全按照上海公司管理方式去执行；二是业务流失率较高，很多业务不在分公司里操作，而是被转移到这家婚庆公司之前的合作

伙伴里去操作；三是服务程度不够细致导致顾客的满意度差，客户投诉率高，分公司对客服这块投入较少。

杭州分公司的成败决定了到喜啦能否走向全国，能否成为全国网络婚宴预订行业的领头羊。从杭州分公司考察回来之后，李文立即召开了内部股东大会，通报了杭州分公司的考察情况，提出必须改变异地扩张模式。在这次内部股东大会上，到喜啦的高管们反复地比较了加盟模式、直营模式各自的优劣，分析其成败得失，判断其在网络婚宴预订行业的适用性。经过长达 5 个小时的反复讨论之后，到喜啦决定放弃本地加盟模式，采用直营连锁扩张模式。“我宁愿扩张速度慢一点，也要把到喜啦品质和服务控制好，不能为了速度而不要服务品质，那将损失的是到喜啦的品牌”，李文现在回忆起那次股东大会仍是印象深刻，“这是我杭州分公司考察回来之后最深的感悟”。

大方向确定之后，李文决定杭州分公司放弃和那家本地婚庆公司的合作，采用直营的模式，委任娄轶为分公司经理，并重新组建了自己的管理团队。重新整顿的二个月后，杭州分公司的各项财务指标表现优异，客户满意度提高了，用一份满意的答卷宣告到喜啦的直营连锁模式是行得通的。

这个消息让到喜啦管理团队和投资方汉理资本都为之振奋，“只要采取合适的模式，加强管控，到喜啦的异地拓展是可以取得成功的”，李文在向投资方汉理资本钱学锋汇报 2011 年公司业绩时高兴的说道，“这说明我们当初选择直营模式是完成正确的，公司具备了大规模复制的可行性”。钱学锋鼓励李文和到喜啦管理团队要乘胜追击，继续跑马圈地，占据更大的市场。

2012 年是到喜啦腾飞的一年，从这年开始到喜啦开始对全国市场进行布局，采用直营发展模式进行区域拓展，并根据多年的经验以及对市场的把握，总结了“四个统一”，即“统一的理念”、“统一的形象”、“统一的管理”和“统一的服务”，逐步在全国的分公司内推广使用，取得了良好的效果。到喜啦南京分公司、郑州公司、武汉公司、沈阳公司、广州分公司、深圳分公司、北京分公司……都陆续建成并取得成功，到 2012 年底到喜啦已在全国 14 个大中城市建立了分公司，且每个分公司都是直营模式运营的，标志着到喜啦布局全国的目标已基本实现了。

在到喜啦公司做的风生水起的同时，到喜啦的第二轮融资于 2012 年年中开始筹划，在汉理资本的牵针引线下有六、七家投资公司向到喜啦伸出了橄榄枝。2012 年 9 月汉理资本又将美国著名投资机构富达投资介绍给李文。富达投资对到喜啦做过尽职调查后果断决定投资。9 月底，到喜啦获得了汉理资本和富达投资总额近千万美元的联合投资，这既满足了到喜啦未来一段时间内发展资金

的需要，还对提升了到喜啦的知名度。李文表示，公司获得这笔联合投资后，将进一步丰富和完善服务产品链，拉开与竞争者的差距，稳居全国第一，并更好地为步入婚姻新生活的新人们服务。

5 十字路口，两难的抉择

5.1 成长的困惑

随着到喜啦的快速发展和品牌知名度的扩大，网络婚宴预订从创业之初的“蓝海市场”正向着“红海市场”快速转变。由于行业进入壁垒不高，引来了众多的模仿者如“喜事网”、“51 结婚网”、“婚礼小秘书”，由于各个网站差异化不大，造成同质化竞争非常激烈；一些传统的网络订餐互联网公司如“订餐小秘书”现在也开始涉及到婚宴预订业务；再加上传统的线下婚庆公司也有婚宴预订业务，因此，到了 2012 年下半年网络婚宴预订行业风云突变，企业竞争非常激烈，“业务竞争可以说到了白热化程度，如果到喜啦再这么做下去，迟早一天会穷途末路的”李文开始对到喜啦的未来忧心忡忡。

除了上述竞争者带来的竞争压力之外，其实在线网络婚宴预订行业本身也面临着来自四个方面的挑战：一是传统消费习惯。在线婚宴预订是一个新兴的产业，传统婚宴预订的流程本身并不复杂，大部分婚宴预订者都是去交通便利的酒店去预订，对性价比追求的高一点，预订者甚至愿意亲自到饭店亲点菜单，而网络婚宴预订的菜谱大多华而不实，且价格不菲。二是一次性消费。对于大多数人来说，结婚属于一次性行为，没有“回头客”。三是受到上游的约束较强。婚宴预订的上游在于酒店、宾馆，除非本身有一定的实体产业背景，否则上游（提供婚宴服务实体酒店）在生意较为红火的时期没有必要给网络订单给予更多优惠让利。四是时间季节性过强。结婚的人基本都会选日子，节假日、吉日 是结婚的密集时期。当结婚高峰期过后，网络婚宴预订业务将急剧萎缩。

在同质化竞争加剧情况下，如何才能保证到喜啦在未来能够更快更好地发展？如何才能继续保持在婚宴预订行业中的领跑者地位？到喜啦未来发展之路在哪里？这些已成为摆在李文面前需要迫切解决的问题。每每想到这些，李文就眉头紧锁。毕竟到喜啦是在他的创导下创立的创业公司，到喜啦就像他的孩子一样，让到喜啦持续健康地发展下去是他的使命。对于公司业务如何转型？未来之路在哪里？李文已经思索了很长一段时间，可始终找不到答案。

5.2 两难的选择

这天是 2013 年 2 月 7 日，春节前公司上班的最后一天，明天公司就开始放假了。这几年每年公司春节放假前一天，李文保持着送同事们回家过年的习惯，他要向同事们问候“新年快乐”。等他目送完最后一个员工后，李文回到了自己

的办公室，他打开电脑，打开了一份名称为“到喜啦发展战略方案”的文档，那是他自元旦到现在一个多月每天思索，整理出来的战略方案，他对比着三个战略方案，这三个方案各有利弊，让李文至今都举棋不定。

方案 1：前后端纵向延伸模式，打造婚宴全产业链业务。

前后端纵向延伸模式主要是围绕到喜啦婚宴预订业务向前、后端纵向延伸，为包括婚前准备、婚礼庆典、婚后蜜月等时期的新婚人群提供系列产品和全面服务。婚前准备提供婚纱礼服、婚纱摄影等前端服务，婚礼庆典主要提供婚宴酒店预订、婚礼服务、司仪等服务，婚后蜜月主要提供度假旅游线路、婚后月子餐等服务，从而打造婚宴全产业链业务，成为婚庆行业全产业链服务提供者。

全产业链发展模式虽然对提升到喜啦公司的整体竞争力很有帮助，但是对到喜啦团队的资源和能力要求也是很高的。虽然到喜啦目前已经掌握了一些婚宴酒店的一些资源，手头上也有很多客户，但是李文比较担心的是要做到全产业链的服务，自身的资源和团队能力还远远不能匹配，万一在实施全产业链模式中服务品质不能保证，造成顾客满意度下降，客户流失，到喜啦又该怎么办呢？这是他最不愿意看到的。

方案 2：创新服务模式，开拓婚礼会所服务业务。

创新服务模式就是以顾客需求为宗旨拓宽业务模式。源自日韩的专业婚礼会所在国外已流行多年，但是在国内还并不多见，到喜啦可考虑将婚礼会所引入业务范围，创新服务方式，虽然整体风格可以借鉴了日韩婚礼流行元素，更多植入中国本土文化元素，让新人在享受这种新型婚礼概念所带来的便利的同时，也能保有自身的传统特色，长辈们也能欣然接受。

显然，引入婚礼会所业务是符合目前到喜啦公司定位的，与公司目前的婚宴预订业务有极大的相关性，也能够提升到喜啦服务品质，但是让李文不安的是婚礼会所业务的消费者需求规模以及婚礼会所场地问题，因为对于这种高端婚礼会所服务，价格一般比较高，这对不少刚成家没有事业基础的新人来说是不小的成本，另外婚礼会所场地供应不足也是一个难题，一般在一个城市中这种高端的婚礼会所也是比较少的。

方案 3：婚庆商城 B2C 模式，建立婚庆相关产品网络交易平台。

婚庆商场 B2C 模式主要是构建婚庆产品的 B2C 网络商场，给消费者提供婚庆相关产品、礼品等购物平台。这么多年来在婚庆行业的打拼经验，李文深深知道“筹备婚礼是个苦力活，每一对新人结婚前的婚前购物清单打印出来都是长长的一条，他们一个个跑去买，跑去沟通，真的太麻烦，如果我能提供一个

这样的婚庆产品的交易平台，给消费者一站式的婚礼采购与婚宴预订服务，那真的是解决了新人们的烦恼和痛苦”。上线婚礼商场，致力于为有婚嫁需求的准新人们提供婚嫁一站式消费综合服务，这就标志着到喜啦从婚宴预订专一化服务向多元化婚庆服务的过渡，以婚宴预订为基础，向更广阔的婚庆行业扩展，真正地实现一站式婚庆网站。

但是，构建婚庆商场 B2C 交易网站，让李文犹豫不决的是现在国内 B2C 电子商务市场竞争已经非常激烈，淘宝、京东、一号店、当当网等这些国内比较大的综合性购物网站也都在做婚庆产品的交易了，到喜啦必然面临他们的竞争。如果直接和这些具有巨大用户量和资金实力的大平台竞争，到喜啦是否会被它们所拖垮？

6 结束语

此刻外面下着绵绵细雨，李文从抽屉里慢慢抽出一支烟，点燃深深地吸了一口，然后从沙发椅上站起身来，走到窗台前，望着外面川流不息的车流，眉头紧锁，李文知道现在到了他必须做出决断的时刻了，到喜啦，未来何去何从？业务上如何进行突破？怎么找到下一个赢利点？他陷入了深深的沉思之中……

（案例正文字数：11,875）

Daoxila: The Leader of Reserveing a Wedding Feast on Net

Abstract: This case reviews foundation and fast growth of Daoxila, as well as the decision making problems it faces in order to obtain sustainable development. It describes the growing process of Daoxila including the team building, company location, defining business model, financing and expanding,etc. The rapid growth attract a large number of competitors to copy the business model of Daoxila, it has to face fierce competition and its leadership will be cracked down. For keeping the leadership and acquiring the sustainable development, how would Daoxila develop the next step? And how the business to make a strategic transformation? Where should Daoxila go? This will be an important strategic choice of the future development of Daoxila, and will directly determine the company's future development.

Key words: Daoxila; wedding feast reserving; entrepreneurship; business model; Strategic Choice