

电商平台营销策略研究

——以盒马鲜生为例

夏天妍

南京林业大学经济管理学院, 江苏 南京

收稿日期: 2024年7月19日; 录用日期: 2024年8月26日; 发布日期: 2024年11月13日

摘 要

本文以盒马鲜生电商平台为研究对象, 收集盒马鲜生的相关数据和信息, 并了解其营销的研究现状, 再进行整理分析, 分析出盒马鲜生营销活动中存在的问题和不足。先从当前市场经济发展出发, 重点分析盒马鲜生的市场宏观环境和行业竞争以及消费者行为, 从而对盒马鲜生的经营模式进行详细分析, 并对盒马鲜生目标市场进行细分, 从产品、价格、渠道、促销、人员、有形展示、过程管理7个方面对盒马鲜生的消费者进行调查。最后, 分别从产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略四个方面为盒马鲜生提供相应的对策和建议, 提出增加生鲜产品种类、提升生鲜产品品质、生鲜产品的二次加工、注重产品外包装、增加预制菜的售卖、实行产品差异化定价、拓宽生鲜产品进货渠道、实行全方位促销等营销策略建议, 为盒马鲜生平台提供切实可行的解决方案, 为企业可持续发展提供助力。

关键词

盒马鲜生, 营销策略, 电商平台

Research on Marketing Strategy of E-Commerce Platform

—Taking Hema Fresh as an Example

Tianyan Xia

School of Economics and Management, Nanjing Forestry University, Nanjing Jiangsu

Received: Jul. 19th, 2024; accepted: Aug. 26th, 2024; published: Nov. 13th, 2024

Abstract

This paper takes the e-commerce platform of Hema Fresh products as the research object, collects relevant data and information of Hema Fresh products, and understands the research status of its

marketing. Then, it organizes and analyzes the problems and shortcomings in the marketing activities of Hema Fresh products. Starting from the current market economy development, the paper focuses on analyzing the market macro environment, industry competition and consumer behavior of Hema Fresh, so as to conduct a detailed analysis of the business model of Hema Fresh, and subdivide the target market of Hema Fresh, and investigate the consumers of Hema Fresh from seven aspects: product, price, channel, promotion, personnel, tangible display and process management. Finally, it provides corresponding countermeasures and suggestions for Hema Fresh from four aspects: product strategy, price strategy, channel strategy and promotion strategy. Suggestions on marketing strategies such as increasing the types of fresh products, improving the quality of fresh products, secondary processing of fresh products, paying attention to the outer packaging of products, increasing the sale of prepared dishes, implementing differentiated pricing of products, broadening the purchase channels of fresh products, and implementing all-round promotion are put forward to provide practical solutions for Hema Fresh products and provide help for the sustainable development of enterprises.

Keywords

Hema Fresh, Marketing Strategy, E-Commerce Platform

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着人们生活水平的提高,生鲜产品在居民消费支出中所占的比重不断增加。新兴技术更新迭代,新的销售模式应运而生。盒马鲜生运用互联网思维和新兴技术对传统零售加以创新和改造,开启了生鲜电商网络营销的新篇章。作为生鲜电商代表的盒马鲜生,虽然快速占领市场,但依旧面临激烈的竞争。它如何发挥自身优势,调整营销策略,在市场竞争中取胜,成为学术界关注的话题[1]。

2022年3月3日网经社电子商务研究中心发布《2021年度中国生鲜电商市场数据报告》,2021年生鲜电商市场规模4658.1亿元,同比上升27.92%。为方便居民足不出户买到新鲜健康蔬菜,部分生鲜电商转型,创新升级为O2O模式[2]。生鲜电商O2O模式,即线上发布商品信息吸引客户流量,线下与实体商家合作解决消费者实际需求,同时将线下收集的消费者数据及时反馈给线上,企业及时调整营销策略,实现线上流量变现,线上线下形成闭环,更好地为消费者服务,生鲜电商对O2O营销模式的探索,是生鲜电商发展的新飞跃。

作为生鲜行业代表的盒马鲜生,它结合超市、餐饮、菜场、外卖等各种形态,便利物美吸引消费者目光,模式新颖迅速占领市场,给生鲜行业带来巨大冲击,但仍存在许多问题。盒马鲜生在当前全球经济低迷、国内外市场竞争加剧的大环境下,急需发现既有营销策略中存在的问题,重新探索适宜自身发展的营销策略,从而使企业进一步提升自身市场竞争力,增加收益,不断提升企业的品牌影响力。

2. 盒马鲜生的简介和营销概述

生鲜超市源于西方,经过多年发展形成了一套成熟的经营管理模式,成就一批世界连锁超市,如家乐福、沃尔玛、万客隆等,这些超市于20世纪90年代进入我国市场。我国生鲜产品的销售于20世纪90年代中期起步,受西方生鲜超市经营理念的影响,加上冷藏技术的逐步完善,我国生鲜产品在采摘、生产、加工等环节得到重视,经过发展逐步形成中国特有的生鲜超市模式。纵观我国的生鲜超市的发展历

程,主要分为五个阶段,分别为:建国初期、计划经济时期、改革开放时期、经济快速发展时期、生鲜销售新时期[3]。

国家政策支持下,我国生鲜超市的发展愈加完善,生鲜产品供应链环节更少,流通效率更高;加上居民消费水平的不断提高,消费者对生鲜产品的购物环境、产品质量、服务等方面的要求也随之提升,传统的农贸市场已不能满足居民的需求,生鲜超市改革升级势在必行。我国生鲜市场交易规模巨大,生鲜食品作为必需产品,消费者对生鲜产品品质、种类、营养等各个方面要求逐步提高。在生鲜商品流通的最后一公里,主要以农贸市场和大型超市为主,同时生鲜电商社区团购也飞速发展。生鲜行业受到诸多资本巨头青睐,呈现百家争鸣态势。生鲜产品高损耗、高需求的特征,导致消费者对生鲜消费提出更高要求,这将是未来生鲜行业亟待解决的问题。从消费人口结构分析,年青人逐渐成为消费的主力军;从生鲜产品特征分析,生鲜产品容易腐坏导致储存难度大,同时生鲜产品受产地、品类等原因影响,难以实现标准化。综合而言,生鲜行业最终将以消费者需求为导向,转变经营路径,探索出多业态协同发展的高效零售模式。

2.1. 盒马鲜生简介

阿里巴巴集团旗下的盒马鲜生,凭借其强大的数据与前沿的技术,已经成为一个全球领先的新零售平台。2016年1月,首家盒马鲜生店正式开业,至2022年8月10日,全国共有27个城市开设了329家门店,为消费者提供便捷的购物体验。这是一个专注于生鲜O2O的平台,旨在为消费者提供当日新鲜的食材。使用者可以在手机APP上完成订单,并在距离门店三公里的地方享受配送或者自行购买。此外,该公司还在线下门店中融入了超市和餐饮业态,提供海鲜吧、茶饮区等多种服务。

简单来说盒马鲜生采用的是店仓一体的模式,也就是线下店既做自营前置仓承担线上仓储配送的功能,也开店营业(且盒马鲜生采用的是生鲜超市、餐饮店、便利店多种业态的混合)。不同于纯前置仓模式只满足线上场景,其线下店的模式还能满足用户仍存在的线下逛商场、逛超市的场景需求。盒马鲜生的产品种类也可以满足多种场景需求,除了售卖生鲜电商主打的生鲜类原材料,还有大量的半成品(火锅套餐等)、热食全成品如早餐、大厨现做的午餐和晚餐,等同于外卖服务,此外还有甜品小食、休闲零食来满足日常需求[4]。

随着阿里不断发展壮大,盒马已经拥有多种业态,包括F2、盒小马、盒马菜市、盒马里、跨境Go、盒马烘焙、盒马X会员店等,这些业态的发展已经超过十种不同的商业模式。2020年9月11日,阿里宣布申请“盒马火锅”中文和“FRESHIPPOHOTPOT”英文商标,引发了全球范围内的热烈讨论,受到了各方的高度关注。

2022年8月4日,阿里巴巴集团发布了第一季度的业绩,这一成就远超市场预期。当晚,阿里巴巴集团董事局主席兼首席执行官张勇在分析师电话会议上表示,盒马GMV(商品销售总额)的同比增幅高达30%¹,这一突出的增长表现让人们惊叹不已。

2.2. 盒马鲜生营销现状

盒马鲜生电商平台是驻马店地区生鲜行业新零售模式成功实践的例子,从深度到宽度,打造全场景新零售布局,从重构“人”、“货”、“场”,到改变零供关系,不断在这个领域上积极革新。以“店中品美食”、“即时配送”、“新鲜到家”为主打,提升营销的成功率。

2.2.1. 产品

盒马鲜生平台推出了“天天新鲜”系列产品,坚决杜绝隔夜菜品和食品,保证消费者购买生鲜产品的

¹<https://stock.10jqka.com.cn/20220805/c640930131.shtml>

品质。经营的商品包括常见的蔬菜水果和禽肉蛋类产品以及常见的海鲜水产品等，满足了消费者对日常生鲜产品的需求。但盒马鲜生平台经营的米、面、油、日用品等产品种类较少，不能满足消费者的需求。

盒马鲜生平台是新零售业态，属于一种新型的超市结构，其主要业务包含超市、菜市场、餐饮店等，实现店仓一体。盒马鲜生平台的整个系统分为前台和后台，实现“人”、“货”、“场”一体化运营，从生鲜产品到达门店、挑拣分包、上架陈设、产品打包配送，工作人员都用智能设备去作业，简易高效，不易出错。盒马鲜生平台还有一个优势就是可以实现短时间配送上门，门店附近 2 公里范围内，商品大部分半小时内就可以送到消费者家中。

2.2.2. 价格

盒马鲜生平台既是超市，又是餐饮店。盒马鲜生平台的一部分生鲜产品从原产地直采，不存在中间供应商。生鲜产品经过全程冷链保鲜运输，精细挑拣分装，在盒马鲜生平台超市售卖，商品价格公道透明，具有一定的价格优势。盒马鲜生平台生鲜产品的价格高于驻马店市当地农贸市场的价格，略低于大型商超的生鲜产品价格。例如，消费者选购最多的鲈鱼，农贸市场的价格为 17 元/500 克，盒马鲜生平台的价格为 20.98 元/500 克，大商集团新玛特超市的价格为 21.9 元/500 克，爱家百货的价格为 22.58 元/500 克，喜盈门超市的价格为 22.8 元/500 克。

2.2.3. 渠道

从盒马鲜生电商平台的商业模式可以看到盒马鲜生平台的供应链网络是一套独有的网络，大致分为四层，即“采购端 - 加工中心 - 门店 - 消费者”。生产系统、配送系统、销售系统、加工中心系统、后台作业系统无缝衔接，进行全渠道的数字化管理。

后端仓储：盒马鲜生平台的商品采购以原产地直采 + 本地直采两种方式相结合。盒马鲜生平台以生鲜产品为主，既有常温或低温仓库，还有自身特色的加工中心。比如盒马鲜生平台的蔬果加工中心，会将商品质量的检验、包装、标准化。

前端门店：盒马鲜生平台的门店是线上业务和线下业务整合的重要依托，“到店 + 到家”的模式在真正意义上实现了实体店和仓库的一体化，消费者可以到店消费，现做现吃，也可以在盒马鲜生平台 APP 下单，平台提供门店周围 2 公里内 30 分钟送达的极速送达服务，为消费者提供优质的一站式购物体验。

消费者：盒马鲜生平台基于消费者的需求重构产品链，定制更优的供应链解决方案，打造产品竞争力。在消费者引流方面，盒马鲜生平台通过抖音、微信等社交工具进行线上引流，吸引顾客到线下店体验，熟悉产品特征后在线上持续回购下单。在外卖配送环节，承诺 2 公里范围内 30 分钟送货到家。

2.2.4. 促销

盒马鲜生电商平台的营销方向以生鲜类产品、休闲、便捷为主，围绕“民以食为天”的主题，培育消费者追求鲜美生活的理念，线下举行不定时的试吃活动，打造生鲜类产品一站式消费的购物平台。盒马鲜生平台经常举办线上促销活动，消费者可以在 APP、公众号、微信小程序等每天签到并领取积分，攒够一定的积分后可以兑换积分商品等。此外，顾客可以加入线下门店社群，群内经常举行多种多样的促销活动，让消费者感到既温馨又实惠。

3. 新零售背景下盒马鲜生营销策略分析

3.1. 营销环境分析

3.1.1. 经济环境分析

中国的经济正在快速增长，这也导致了社会消费品零售总额的持续增长。随着经济的飞速发展，生

鲜食品已成为每天必须摄入的重要营养来源，未来的市场前景极其广阔。2021 年，中国的社会消费品零售总额大幅攀升至 440823.2 亿元，比去年同期增长了 12.5%，取得了显著的成果。其中，粮油、食品类商品的销量更是突飞猛进，达 16759.1 亿元，较去年同期增长 9.7% [5]，这说明人们越来越重视食品安全。

2016 年，中国生鲜产品的零售渠道发生了巨大变化，从传统的农贸市场、路边摊到现代的生鲜超市、线上电商、社区便利店，都在不断演变[6]。为了满足消费者的需求，企业们利用最新的科技，如互联网、大数据和人工智能，提高生产、流通和销售的效率，同时也将线上服务、线下体验和现代物流紧密结合，实现了全方位的创新，促进了中国生鲜产品的发展。随着技术的进步，新型的零售渠道，如生鲜超市和社区便利店，通过优化农民和商家之间的联系，大大减少了物流时间和生鲜产品的损失，使得它们在生鲜供应链中的份额不断增加。

在 2020 年，中国的生鲜电子商务市场发展迅速，出现了前所未有的繁荣景象。其总体规模达 4585 亿元，比 2019 年大幅提升 64%²。随着科技的飞速发展和消费者的广泛接受，中国生鲜电子商务的未来发展前景令人振奋，充满希望，充满活力。到 2023 年，中国生鲜电子商务的总体规模将达到惊人的万亿元，这将是一个巨大的突破。

3.1.2. 社会环境分析

中国的消费模式正在从传统的实用型转变为更多的体验型，80、90、00 后的年轻一代的购买欲望也在不断提升。年轻人对于生活便利的追求，使得他们对生鲜产品的需求量不断增长，作为促进主要消费品市场增长和提高的重要因素。近年来，随着健康安全意识的加强，人们越来越认识到“无接触购物”的安全性和方便性，这极大地影响了人们的消费行为[7]。

在后疫情时代，中国消费者的消费理念已经发生了重大改变。他们开始更加谨慎，不再盲目地追求“月光族”所描述的理想。同时，他们也开始更加重视产品或服务的实际性能和使用价值，并且会通过多种渠道进行比较和研究。据调查，超过六成的受访者表示，在决定购买之前，他们都会先到各种商店进行比较。

2017 年，由于消费者对便捷性的需求不断攀升，许多人不惜花费金钱来满足这一需求，从而获取更多高品质的空余时光。随着快递等便利性服务的不断普及，线上渠道的渗透率也在迅速提升，尤其是在新兴的直播电商、生鲜电商、社区团购等领域，线上线下的融合将会极大地改善消费者的体验，为消费者提供更加便捷的购物方式。

对消费者来说技术越来越变成生活的一部分，与四年前相比，智能家电的普及率有了显著提升。人们希望通过数据分析来提高使用体验。结果显示，超过七成的受访者希望通过分享自己的个人信息来提升他们的服务质量。但是，也有五成的受访者担心，广告的发布频率太高了。

3.1.3. 技术环境分析

两个主要的技术因素对于国内的生鲜电子商务来说非常重要：冷链物流和互联网。由于生鲜产品的独特性，它们的仓储、冷链运输、配送等各个方面都非常依赖于这些技术。仓储作为现代物流的核心组成部分，在整个物流系统中发挥着至关重要的作用，也是物流公司不断探索和优化的重点领域。通过建立一个高效、合理的仓储系统，不仅能够大大提升物资的运输效率，减少成本，确保企业的正常运转，还能够更好地控制和优化资源配置[8]。

商务部在 2012 年颁布了《关于促进仓储业转型升级的指导意见》，这个意见引领全国各地政府采取有力措施，加强对仓储业的监督与管控，促使仓储业的规模不断壮大。另一方面，由于电子商务和跨境贸易的飞速发展，仓储行业受到前所未有地推动，迎来了一个蓬勃发展的时期。随着时代的进步，中国

²http://www.shenchi.gov.cn/zsyj/202402/t20240205_3950398_slh.html

的仓储和冷链物流业务也在不断发展壮大。这些业务不仅提高了运输效率，而且更加精细化。然而，目前国内的冷链物流仍处于初级阶段，其要求比传统的物流更加苛刻，技术更加复杂，投入的成本也更高，同时，由于缺少必要的技术人才，使得冷链物流的回报周期变得更长，运输成本也变得更高，利润率也变得更低。行业对于品质的要求越来越高，以及消费者的体验，为了更好地满足“最先一公里”和“最后一公里”的需求，他们不断加强对冷链链条的投资，建立了两个完整的仓库系统：一个是位于农产品主产区的产地仓，另一个是位于消费者聚集的线下店铺。

随着互联网的快速普及和先进技术的不断完善，新零售企业得以利用这些技术来推动商业模式的变革。通过对消费者的行为进行深入分析建立起一个完整的用户画像，从而获得更加精确的决策支持，从而实现有效的营销目标；云计算和物联网技术的成熟可以帮助企业更好地管理库存，降低数据存储方面的安全风险；人工智能技术能够模拟人类的思维和行为，并能够更精确地分析消费者的需求。提升企业销售和顾客购买的效率。图文介绍、视频直播、VR 体验等让消费更加休闲化、体验化。在后疫情时代，以零售业为代表的实体企业经营压力巨大；随着消费市场的衰退，经营成本不断攀升，防控措施的投入也在不断增加，第三方平台的收益也在不断攀升，而且融资也变得更为困难，零售业需要提高自身数字化水平，加速线上线下融合发展。

3.2. 新零售背景下盒马鲜生营销模式

“新零售”这个互联网新名词，在 2016 年 10 月份的阿里云栖大会上，由马云第一次提出。新零售是以消费者为核心，目的是提升效率、降低成本，以技术创新为驱动要素，全面革新进化的商品交易方式。它不只是 O2O 和物流的简单融合，还需要运用大数据、云计算等技术，在最短时间内让消费者能够买到需要的商品，满足消费者的需求。

3.2.1. 线上线下业务高度融合

“新零售”盒马鲜生的业务模式有两个部分，一个是线上业务，另一个是线下业务。线上业务以盒马鲜生 APP 为主，线下业务依托于核心商圈的线下门店。线下门店为线上吸引流量，线下的门店基于场景定位，以生鲜类产品为切入口，以标准化的食品为辅，为消费者提供可以直接食用的成品和半成品等差异化的商品，满足消费者多样化的需求。盒马鲜生还借助微信公众号等新媒体开展营销活动，吸引消费者到线下门店参与，通过和消费者的互动提升品牌的知名度。在线上，消费者可以买到各类商品，商品的价格和品质和线下是一样的，并且提供高效率的物流配送，保证门店 3 公里范围内能够在 30 分钟内送达，满足消费者的购物需求。线下的独特消费体验和线上的快速物流服务，线上线下业务的高度融合，是盒马鲜生的一个核心优势。

3.2.2. 良好的门店体验

盒马鲜生精心设计选址和布局，完善功能分区配置，希望给消费者带来更好的消费体验。这不仅是盒马鲜生线上吸引顾客的基础，也是零售商店招揽忠实顾客的关键。与线上电商相比，实体店铺的巨大优势在于给顾客提供较为充沛的购物氛围，一家店铺的灯光音响、色彩的设计、花卉的摆放、温度的设置等小细节都会影响消费者的最终购买。

3.2.3. 采用先进的智能化技术

盒马鲜生与传统线下门店的不同之处在于结合领先的智能技术，包括大数据、互联网、智能化设备等，创新零售模式。盒马鲜生的门店实现数字化管理运营，人员管理、商品管理、信息管理都是自动化操作的。借助盒马 APP、射频捕捉等方式，获得大量的用户数据，建立数据模型，帮助企业实现精准选址，优化商品采购，实现精准营销以及其他方面的决策。盒马鲜生还构建了高效的物流配送系统，应用

全链路数字化技术系统，能够在用户下单后 10 分钟内将商品进行分拣和打包，紧接着由配送员在 20 分钟内完成配送，实现 3 公里范围内 30 分钟送达的目标，提升用户体验。

4. 盒马鲜生营销策略存在的问题

4.1. 盒马鲜生平台缺乏高端海鲜、水产等高端商品

盒马鲜生采用线上和线下高度融合的 O2O 经营模式，打造 3 公里生活圈服务平台，受到了消费者的青睐，但是盒马鲜生已经入驻的城市中，其基本只服务各市主城区，所以应综合考虑城市居民的日常生活和购物需求。但目前盒马鲜生主要经营的商品为常见的蔬菜和水果和禽肉蛋类产品以及常见的海鲜水产品等，只能满足普通消费者对日常生鲜产品的需求，缺乏高端生鲜产品的供应，例如：高端海产品如龙虾、帝王蟹、梭子蟹、石斑鱼等；高端水产品如桂鱼、河豚等；高端禽肉蛋类如澳洲牛羊肉、原生态非饲料喂养土猪肉、原生态山林散养土鸡蛋等，不能满足高消费群体的消费需求。此外盒马鲜生平台经营的米、面、油、日用品等产品种类较少，这些产品几乎没有高端品牌。还有，盒马鲜生平台没有像大型商超一样经营鲜花、礼品、美妆等产品。

4.2. 受众人群范围小，个性化服务不足

随着高新技术的不断普及和发展，盒马鲜生 APP 正在努力提升其核心竞争力，以提供优质的服务、吸引眼球的产品和丰富的增值服务，以提高消费者的复购率，并让消费者体验到更好的购物体验。目前，盒马鲜生的目标客户群主要集中在 25~35 岁的年轻人，尤其是女性，她们对价格比较敏感，并且有一定的购买能力。随着阿里云大数据的普及，可以更加全面地了解这一群体的消费习惯和偏好，从而更加深入地了解其他群体，从而避免了长期发展中出现的狭隘局面。另外，这些消费者正处于互联网时代，更加乐意接受新鲜的事物，因此，他们的消费行为也更加灵活，更加可塑。这一群体的消费观念变得越来越多样化和个性化，他们勇于挑战，乐意接纳新鲜的事物，并且追求独特的个性。目前，盒马鲜生尚未实现“千人千面”的目标，因此尚未根据不同的客户需求制定出适合的营销策略和服务[9]。

4.3. 投入成本较高，购物体验感缺乏

阿里巴巴的强势支持使得盒马鲜生能够以“不差钱”为基础，获得更多的资金、消费者大数据、营销和公共关系的支持，使其能够达到更高的水平。为了确保店铺的高效运营和可持续发展，不惜耗费大量的财力，在各个方面，比如选址、场地租赁、装修、硬件采购、线上系统研发、仓储物流等投入了大量的资源。据最新消息，侯毅表示，盒马鲜生的每家门店的运营费用可能高达数千万元。2022 年之前已经在全国布局近 300 家门店，到 2022 年平均以两天一家的速度不断增开新店，一方面为了寻找新的利润增长点，一方面也为新零售经济探索新的破局。

一方面，配送区域外的线上用户如果想体验盒马鲜生，只能专门去线下门店，这意味着盒马鲜生的用户获取很大程度是依赖于线下店的铺设。通过新开门店不断扩张，这种重资产、重成本的业务模式使其投入成本过大；另一方面，利用新技术提升附加值是一种可行的方式，尤其是在毛利率超过 50% 的行业，因为这些行业拥有充足的利润空间，可以支撑新零售的发展。如何提高盈利能力来覆盖高成本，对于盒马鲜生来说需要不断进行创新探索。

今年 4 月份，“盒马夜肆”在一些城市开始试点运营，而且在多层次布局、多矩阵的战略下向着三四线城市下沉，一度在中国生鲜电商消费的三大品牌中领跑，以占据市场份额 36.2% 的数据名列榜首，紧随其后的美团 29.5%、未来生活 26.8%³。可惜好景不长，扩张带来的不是盈利的提升，反而是“负累”。

³<https://www.iimedia.cn/c1061/85128.html>

其根本原因就是运营成本的增加,缺少资金支持的“控制成本”。

随着消费升级的不断推进,“以产品为核心”到“以人为核心”的营销思维发生了巨大的变化,新零售行业与传统零售业有着本质的不同,它更加重视消费者的体验和参与感,各个新零售企业也在不断探索多元化的发展模式。随着消费者消费升级的趋势,消费主义意识日益增强,消费者将体验感放在首位。盒马鲜生线下体验店比传统零售企业更加符合现代消费者的需求,有效解决了零售行业的痛点,但是由于制作效率低、座位不足、加工口味一般等问题,使得盒马鲜生线下体验这一环节仍然存在一定的不足。

4.4. 产品质量问题频出

在黑猫投诉平台以“盒马”为关键词检索,共显示 50 条结果。这些内容与食品质量相关,涉及货物与实际不符、发霉变质、过期等问题。2022 年 3 月 15 日新京报报道,盒马鲜生门店 1 批次皮皮虾镉超标,检出镉(以 Cd 计)含量为 1.4 mg/kg,而国标为 ≤ 0.5 mg/kg⁴。2022 年 4 月 13 日,广东省市场监督管理局发布关于 23 批次食品不合格情况的通告,深圳盒马网络科技有限公司福田区第二分公司销售的梭子蟹(海水蟹)镉(以 Cd 计)不符合食品安全国家标准规定,检验结果为 1.8 mg/kg,超出国家标准 3.6 倍⁵。尼尔森调研数据显示,食品安全是消费者对生鲜最在意的因素。

诸多消费者对盒马鲜生的商品质量不满,表明盒马在商品质量特别是生鲜产品质量方面还有很大的提升空间。

作为生鲜电商行业代表的盒马鲜生不卖隔夜菜,所有日日鲜产品菜品均提前包装好。但由于生鲜产品本身怕磕碰、易变质,已包装产品不利于质量监测,存在质量隐患。有消费者表示在盒马购买的西葫芦、生姜和草莓均存在质量问题:如西葫芦轻微腐烂、生姜不新鲜、草莓上有指甲印。

4.5. 供应链存在问题

盒马进入生鲜市场的时间较晚,很多大型供应商早已与沃尔玛、家乐福、中百这样的大型传统商超签订独家供货协议,这种情况下盒马能够选择的供应商较少,有些供应商的规模达不到盒马的要求,盒马为了保障产品质量会选择从其他区域采购,盒马鲜生产品供应链采购主要以“全球直购、本地直采、自有品牌”这三种基础模式,本地直采的产品种类是有限的,大部分还是靠全球直采,特别是一些反季节和本地不生产的生鲜产品,这种远距离的运输增加了运费成本,而且品质上也不具备竞争优势。同时对于海鲜等鲜活要求较高的食物,盒马保鲜、冷链运输不过关导致很多顾客外卖购买鲜活海鲜到家时已经死了或者不新鲜了,用昂贵的价格买到不新鲜的海鲜是导致很多顾客不再信任盒马鲜生的原因。

5. 盒马鲜生平台营销策略优化

5.1. 改善消费体验,提高用户价值

首先精准锁定目标用户。通过对用户的深入了解,盒马鲜生可以更好地定位目标客户,通过利用最新的大数据和云计算技术,可以精确地了解消费者的消费能力、需求和频率,从而更有针对性地制定门店布局、品牌定位、产品及服务、营销策略等。“一次消费者”是一个以好奇心为基础的媒体,它可以通过开辟多种营销渠道、采取创新的营销策略,从而大大提升品牌的知名度。“不规律消费者”是一个拥有较大购买能力和消费需求的媒体,它可以利用对消费者行为的数据分析,深入了解他们的消费习惯,并努力改善他们的消费体验,从而增强他们的品牌粘性^[10]。“终极服务用户”是一个忠实的媒体,密切关注消费者的需求变化,从而更好地满足他们的需求。深入探索消费潜能。

⁴<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1622884459637830005&wfr=spider&for=pc>

⁵http://amr.gd.gov.cn/zwgk/tzgg/content/post_3911494.html

其次要提高客户体验感。网络零售企业应该重新思考它们的目标，即通过提供优质、实惠的产品来满足消费者的需求。一是“价格战”的传统思维模式已经被“品质战”的新思维模式所取代。首先，品质战不仅仅是关注产品的质量，更多的是要深入地洞察消费者的各项实际需求，从而能够个性化、定制化和柔性化的生产产品。其次，是要推动服务的全面提升，构建“售前更省心-售中更用心-售后更放心”的闭环消费全生命周期服务机制，通过建立更加完善的服务体系，引流更多的客户，从而达到企业品牌的长期发展；二是为了满足消费者的需求，必须重视消费场所的建设，不仅要保证产品的优质，还要保证有一个良好的购物环境，打造多样的消费空间，扩大渠道来满足人们物质上和情感上各类需求，弥补单一的在线销售缺口，使他们能够获得更深层次的体验，培养目标客户的消费习惯来持续提升其竞争力；三是努力提高参与感，采取了多种措施，包括为客户提供个性化定制产品等，不仅能够丰富客户的体验，还能增强客户的信任。

5.2. 丰富高品质、高端生鲜产品销售

后疫情时代改变了消费者的消费行为和购买习惯，也推动了生鲜电商行业快速发展，网购的品类不断扩大，零售的新时代将加速到来。通过此次调研发现，水果蔬菜、肉禽蛋、海鲜水产是消费者主要的购买产品盒马鲜生平台应该重点开发水果蔬菜、肉禽蛋、海鲜水产的相关产品，保证海鲜水产品类齐全，增加波士顿龙虾、帝王蟹、三文鱼等高端品类占比，力推无农药绿色有机蔬菜和水果；增加供应喂养周期长、纯粮食喂养的土猪肉和纯天然牧场放养的牛羊肉；增加优选精制半成品菜品供应等，保证盒马鲜生平台产品种类的高端性和多样化。盒马鲜生平台下一步主要的运营方向就是不断提升产品质量，提高全品类产品覆盖。盒马鲜生平台应当将肉禽蛋、海鲜水产、蔬菜水果作为重点品类不断完善，逐步增加鲜花、礼品、医药、保健等各类商品，并延续盒马鲜生平台的高端定位，增加企业的盈利模式^[11]。

5.3. 加强企业质量监督管理，确保生鲜产品品质

通过本次调查，可以发现盒马鲜生平台的主要消费群体对产品质量要求较高。商品品质是生鲜电商企业发展的内在核心，也是树立企业品牌形象的重要途径。如今，人民群众生活水平的提高也让人们对食品安全有了更高的要求。

盒马鲜生平台主要消费群体中，高学历、高收入人群所占比例最高，他们更注重生鲜产品质量和生鲜产品便利性，盒马鲜生平台需要严格把控生鲜产品品质，提升消费者的消费体验，提高消费者的粘滞性和复购率，增加客流，推动企业良性发展。

首先盒马鲜生平台线下门店要执行更加严格的食品安全标准，对生鲜产品进行标准化、流程化管理。盒马鲜生平台的质监部门要实行进货渠道责任制，对生鲜产品要全过程严格监管，以顾客需求为最终导向，从上游到下游严格按照国家对食品健康的要求，积极参与到基地的生产管理，从源头上把好产品质量关，通过大数据分析，预测消费者的需求，动态调整生鲜产品的进货量，实现精准化运营，减少企业运营过程中的消耗和损坏，也能为顾客提供更多、更好的选择。

其次应该有专门的质量检测技术人员负责门店产品的质量检查，检查生鲜产品的新鲜度，新鲜度不高的商品立马下架，停止销售并进行销毁。对发现问题商品并进行及时处理的员工要给与物质和精神奖励，调动员工的工作积极性。要对线下门店进行定期和不定期抽检，对抽检出不合格商品的门店，要对门店负责人和质管人员进行处罚，让员工认识到生鲜产品质量的重要性，才能严格履行质量监管职责，避免出现不良事件。

此外，盒马鲜生平台要树立良好的品牌，还应该成立一个客户意见专栏，在严格对产品的进货管理、宣传推广、售后服务等一系列流程进行把控的同时，让消费者参与进来，将这一过程公开透明化，并接

纳顾客对产品质量方面的意见和建议,盒马鲜生平台要高度重视顾客所提的意见,并及时进行改进完善,保证消费者买到高品质商品。这样既可以让消费者更好地了解企业的产品和服务,同时也能赢得消费者的信任和尊重。一旦出现产品质量问题,企业要及时、准确地向消费者说明原因,主动承担相关责任,展现企业应有的担当,树立良好的企业形象。

5.4. 平台精细化运营,整合线上线下资源

为了实现全渠道的生态布局,更好地实现“新零售”的价值传播,需要从以下几个方面努力。一是在当今这个网络零售时代,企业不得不迅速布局线下渠道,比如在社区里建立小型商场或者进行精品体验店。这些举措旨在满足市场对于便捷的购物方式的需求。在建立实体商场的过程中,应该注意商场的环境,包括商场的位置、功能划分、装修风格、商品摆放等。此外,盒马鲜生还应该重视对服务人员的工作态度和技能的培训,并举办各种线下特色活动,增进与消费者之间的联系,从而提高公司的竞争力。二是为了促进现代物流体系的进步,必须运用先进的技术、资源和大数据,构建一个智能化的物流供应链,以满足市场的需求,不断提高物流服务的水准。此外,还要将线上、线下的信息融入到一起,使得数据的共享更加有效,从而充分发挥各方的优势,使消费者在购买商品时获得更加便捷、高品质的体验。

5.5. 整合提升供应链

对于生鲜农产品来说产品供应链选择直接影响产品质量,农产品流通的关键在于上游的渠道,盒马鲜生应严格挑选具备一定规模的上游供应商,形成长期战略合作关系形成规模化、产业化、标准化的供产销模式,建立农产品供应基地从产地直供货源,能够在保证产品质量的同时降低产品的生产销售成本,区别于传统生鲜渠道,与同类企业相比更具议价能力,进一步提升盒马鲜生的利润空间。同时,保持长期供应链合作模式,可以促进上游的产品种植端的标准化生产,例如农产品从品种选择一种养殖-施肥驱虫-采摘加工-冷链保鲜等环节达到精细标准化的程度。因为农产品单从外观是很难判断区别的,盒马鲜生走的是精品超市的路线,要想匹配其超市的定位,对产品品质的标准不能降低。生鲜电商企业之间的竞争从本质上来讲就是供应链之间的比拼,盒马鲜生优化供应链管理一方面有利于促进我国农产品标准化生产,减少农产品流通过程的损耗,保证产品的高质量,另一方面减少不必要的流通环节,降低成本,缓解冷链物流的压力,向顾客提供低价高质的产品。

6. 结论

在“新零售”时代的大背景下,市场竞争日益激烈,网络零售企业为了应对不断变化的市场环境,只能不断探索新的商业模式。“新零售”和“新零售”的理论研究已经取得了重要的成果,可以为网络零售企业的创新发展提供有力的指导。

通过对盒马鲜生商业模式的研究,从环境因素层面对其特点和成因进行分析,我们可以看到在当前“新零售”的大背景下,国内生鲜电商的发展迎来了前所未有的机遇,新兴技术、优惠政策,市场需求的不断成长,都刺激着生鲜电商的发展。经济层面,居民购买力不断提高,人均消费水平提升,对生鲜产品的需求日益增加;技术层面,人工智能、大数据等新兴技术,与生鲜电商行业方面的愈加紧密;消费文化层面,随着生活水平的不断提高和消费观念的转变,人们的消费方式不断升级,更加追求高品质的体验。

分析了影响生鲜电商行业发展的因素后,查阅相关资料对盒马鲜生的营销模式现状进行研究,分析得出盒马鲜生的商业模式目前存在盒马鲜生平台缺乏高端海鲜、水产等高端商品等弊端。最后,从消费体验、提升员工服务意识等方面提出了营销策略优化方法,以此为其他相似的商业模式提供有效借鉴,具有一定现实意义。

参考文献

- [1] 杨振辉. 基于 SWOT 分析的生鲜电商行业发展研究——以盒马鲜生为例[J]. 全国流通经济, 2024(8): 16-19.
- [2] 王俊兰. 新零售下生鲜电商商业模式的研究——以盒马鲜生为例[J]. 全国流通经济, 2023(22): 4-7.
- [3] 于君琦, 王黄美景, 莫姗. 即时零售企业比较分析——以京东到家和盒马鲜生为例[J]. 中国商论, 2023(19): 12-15.
- [4] 殷真玉, 安琪. 新零售背景下盒马鲜生商业模式分析及发展对策[J]. 现代营销(下旬刊), 2023(7): 77-79.
- [5] 国家统计局. 2021 年社会消费品零售总额增长 12.5% [EB/OL].
https://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202302/t20230203_1901341.html, 2024-08-05.
- [6] 简亮, 董晓阳. 数字化背景下产品的电商营销模式探究[J]. 商场现代化, 2024(15): 79-81.
- [7] 蔡颖, 童海君. 跨境电商背景下鞋服企业数字化营销策略发展探究[J]. 中国皮革, 2024, 53(7): 151-153, 158.
- [8] 郭超. 农产品电子商务营销策略研究[J]. 企业改革与管理, 2024(11): 61-63.
- [9] 张驰, 蒋一辉, 梁宏方. 新零售模式下企业的供应链变革及盈利能力分析——基于食品加工企业 Y 公司的案例[J]. 商展经济, 2024(14): 25-28.
- [10] 王云. 新零售背景下生鲜电商消费者购买行为影响因素研究[D]: [硕士学位论文]. 镇江: 江苏科技大学, 2023.
- [11] 吴代文, 祁琼. 新零售时代生鲜农产品“智慧 + 冷链”物流网络构建路径研究[J]. 中国航务周刊, 2024(28): 63-65.