**线下莲花线上GO 购出“鲜”机——以生鲜电商平台发展路径为鉴挖掘潜在机会**



**团队名称：奋勇争鲜队**

**二〇二四年三月**

摘 要

近年来，电商平台尤其是生鲜电商平台，在互联网时代的召唤下，取得了迅猛的发展。各家平台百花齐放，都极力渴望将尚不明朗的蓝海市场归为己有，同时在竞争惨烈的红海市场中获得一定的话语权。基于此背景，本文展开对正大集团莲花购平台在当下发展机遇的分析与评估。

本文通过对电商平台用户画像的分析，结合各主流生鲜平台现状的探讨，评估不同生鲜电商平台的运营模式。通过对各平台的归纳得出一些典型问题，并进一步利用经典的统计学方法及电商类处理分析手段，从问题中找到解决方法，参考经典案例，将其转化为机遇。通过对新客户的吸引以及老客户的留存，本报告努力为正大集团，尤其是莲花购平台，提供了一些可以参考的发展方向，便于进一步对客户的精细化运营。

关键词：正大集团；莲花购；生鲜电商；营销策略；用户行为

## 目 录

[一、研究背景及意义 1](#_Toc2184)

[（一）研究的背景 1](#_Toc30153)

[（二）研究的意义 3](#_Toc5914)

[二、各主流生鲜平台背景现状探讨 4](#_Toc991)

[三、核心问题引出及项目成果阐述 10](#_Toc26516)

[（一）平台仍缺少宣传 10](#_Toc10713)

[（二）线上食品无法满足客户需要 11](#_Toc6286)

[（三）商品页信息少，让新用户感到不确定 12](#_Toc29392)

[（四）用户对平台的忠诚度及粘性 13](#_Toc23576)

[四、报告结论 21](#_Toc13961)

[参考文献 22](#_Toc10507)

# 一、研究背景及意义

## （一）研究的背景

21世纪的时代是互联网的时代。电子邮件的产生，使得人们对书信模式的理解发生了质的突破；电子聊天软件的诞生，使得人们意识到电话传真机不再是与外界联系的唯一方式；而电商平台的出现，则进一步使得人们更改了几千年来的固有交易模式。亚马逊创始人杰夫·贝索斯曾说道：“电商让消费者在任何时候、任何地点都能购物，打破了时间和空间的限制。”这种无拘无束的状态，使人们由一开始对远离线下实物的好奇而跃跃欲试，再到从中具体体会到由用户界面的便捷带来的舒适感，最终逐渐形成了用户养成交易习惯后无法褪去的依赖。

回溯电商的发展史，始于20世纪90年代的B2C模式，即直接面向消费者销售产品和服务商业的零售模式，当时的代表电商平台有诸如亚马逊、eBay等平台；而到了2000年代初至中期，电商的概念迅速发展，出现了淘宝、京东等知名电商平台，此时电商的规模不断壮大，B2C和C2C模式并存；随着传统手机逐渐被淘汰而智能手机逐渐兴起的势头，电商行业的移动支付、社交媒体以及O2O模式如雨后春笋般一个个进入了人们的眼帘；近年来，新零售模式的线上线下融合成为了电商行业的最新赛道，其中典型的代表便是阿里巴巴的盒马生鲜以及京东的无人零售店，这些案例实现了线上线下的无缝连接，为人们的生活都提供了极大的帮助。

谈及如盒马生鲜这样的品牌，就不得不提到其所在的电商分支——生鲜电商平台。这样的一种电商平台，顾名思义，就是基于互联网技术，为潜在客户和商家提供生鲜方面产品的在线交易洽谈的虚拟市场，其中包括交易新鲜蔬菜、水果、肉类、海鲜、禽类等。就像所有的电商平台一样，在这些平台中，消费者们通过网上购物的方式（如平台交易网站、平台app等），随时随地订购自己喜欢的相关生鲜产品，并在约定的短时间内收到订购物。

据统计，截止到2020年中国生鲜电商市场规模达到了1.7万亿元，同比增长了超过30%；而从市场占比而言，生鲜电商平台在整个电商市场中的占比从2018年的13.9%上升至2020年的17.5%，从这个角度，我们不难发现，生鲜电商市场增长迅速，已经成为了电商市场中不可或缺的一部分，在老百姓的生活中更是扮演着至关重要的角色。

此时一个问题浮现在我们的脑海中：“为什么生鲜电商平台如此受欢迎？”我们认为主要原因有以下几点。首先，正如上文提到的，它极大地方便了老百姓的生活。与以前购买生鲜产品需要人亲自到线下进行采购不同，生鲜电商平台时代的人们，只需要在电子设备（如电脑、手机）中动一动手指，在相应的虚拟平台中完成用户交互，即可将原本需要花更多时间的线下采购工作（如通勤时间、排队时间等）转化为线上下单加线下配送，静候商品的上门；其次，快捷方便的服务并非以商品的质量为代价——相应平台一般会严格把控商品的质量，无数的平台消费者也证实了这一点——他们拿到的商品通常是新鲜且安全的；最后，说到交易就不可能不谈钱——线上生鲜电商平台就像所有电商平台那样，通常具有一定程度的优惠。这种优惠具体体现在如新用户的优惠券、用户的满减券、会员的折扣券等等。对于消费者而言，这些折扣无疑是友好的。

与盒马生鲜等友商应用程序类似，正大集团的莲花购也是这样的一款生鲜电商平台；而其与以盒马生鲜为代表的其他平台不同的点在于，它的氤氲而生，更多的是出自正大集团自己的悠久历史，继承着集团深刻的文化传统。

正大集团成立于1921年，是泰籍华人谢易初先生创办的知名跨国企业，在泰国亦称卜蜂集团。其秉承“利国、利民、利企业”的经营宗旨，目前已发展成以农牧食品、批发零售、电信电视三大事业为核心，同时涉足金融、地产、制药、机械加工等10多个行业和领域的多元化跨国集团公司，集团业务涉及全球100多个国家和地区。

正大集团在中国的市场规模也在时间的沉淀之下逐渐壮大。1979年，正大集团正式进入中国，在深圳成功注册了中国首家外资企业，并获批准；1990年，正大集团联合中央电视台推出的综艺益智类节目《正大综艺》，正式出现在电视荧屏，直至今天；1997年，正大集团零售品牌卜蜂莲花（前：易初莲花）第一家门店落户上海浦东；2002年，国内第一座真正意义上的一站式购物商业旗舰广场正大广场，落地于上海浦东陆家嘴，并正式开始营业；2016年，正大集团与阿里巴巴及蚂蚁金服强强联手，在农牧食品、电子商务、金融服务、农业服务、物流、商业零售及精准扶贫方向达成战略合作关系；2020年，正大集团捐款捐物减租让利1.7亿元，驰援各地抗击疫情。时至今日，百年正大集团已经在华夏大地上烙上了自己深深的印迹。

出于为广大消费者营造更加良好的新型自助购物环境的考虑，也是为了积极响应互联网时代的召唤，正大集团结合营销实际的需求，即线上密切融合线下，同时兼顾自身发展的必经之路，即注重顾客体验的指导思想——莲花购由此而问世。实际上，它诞生于2015年，最初的形式是初代版本的应用程序，附带试点城市的自助概念体验馆，方便起到宣传引流的作用。经过接近10年的软件版本迭代，目前的莲花购平台的交互与功能，较刚开始时已逐渐趋于完善。例如近年来相关功能的部分更新迭代日志如下：

表1 近年来莲花购更新迭代功能细节

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 时间段（年/月） | 2021/3-2022/3 | 2022/3-2023/3 | 2023/3-2024/3 |
| 莲花购更新迭代功能细节 | 支持视频购物功能及扫一扫找商品；上线菜谱板块 | 购物流程、促销活动、优惠推荐、凑单、购物车切换地址升级 | 支持查看门店订单及储值卡与其他组合支付；上线会员中心 |

## （二）研究的意义

时至今日，莲花购已发展成为一个拥有145.38万用户，年度销售额约1亿的生鲜电商平台。与此同时，这些年不同的生鲜电商平台也在不断地发展，伴随着人们生活水平的提高，人们对生鲜电商平台的要求也在不断地提高。例如几年前人们可能更看重平台食品的安全，软件是否好用；而现在更多的目光则会被聚焦于相关食品是否口味符合要求，平台优惠是否在相似平台中有足够的竞争力。在这样群雄逐鹿的竞争中，莲花购凭借着与正大集团的共同发展，凭借着与生鲜电商行业的共同进步，在日益白热化的生鲜市场份额争夺中扮演着越来越重要的角色。

因此在这样的背景下，“如何将莲花购应用软件搭建得更好，从而得到更多生鲜市场的份额”这个议题的讨论，势在必行。一个优秀的线上电商平台，能极大地增加品牌客户的数量，为他们提供便利；能广泛地传播相关品牌效应，将品牌植入人们的大脑；同时也能将这些结果反哺品牌的建设，从而对企业形成良性循环。

# 二、各主流生鲜平台背景现状探讨

本报告首先关注的是各主流生鲜平台的现状。此部分内容将从我们调研得到的相关生鲜平台的用户画像切入，进而讨论目前线上生鲜市场的几种主要运营模式，期间穿插部分案例进行对相关情形的描述，最后引入有关从而较为全面地描述本行业当下的客观背景。

针对有关电商生鲜平台的用户画像，我们为了能比较清楚直观地了解到生鲜电商消费市场的用户构成，实际采取的是线上电子问卷调查和线下纸质问卷调查两种形式收集数据。由于此次数据收集的主要目的是分析出生鲜电商消费者的用户画像，则样本就需尽量选择潜在的受众，从而降低调查成本，同时提升估计精度。因此在线下我们选择在大型商超和卜蜂莲花超市附近，向购物者或潜在人群发放问卷，发放地点涵盖多层级消费水平区域，确保样本的结构于实际总体结构相接近，并且根据线下调查的特性，简要问卷问题，主要集中在是否选择过生鲜电商购物、性别、年龄、学历这几个问题，发放时间持续四周。线上问卷采用匿名形式，并增添了收入、最常购物平台等问题。最终结合两方问卷有效问卷969份，样本的描述性统计显示如下。

性别方面：男性占53.1%（515份），女性占46.9%（454份），结合往年生鲜电商行业咨询报告数据统计来看，符合男性比例逐渐加大至超越女性的背景，可以看出，当下男性群体开始占生鲜电商消费的主流，厨房也并非与女性强相关了。

根据2023年QuestMobile统计的男性用户移动互联网典型行业总使用时长对比，短视频和移动社交比例为51.1%（同比增加了0.5个百分点），这说明男性也爱上了这种碎片化的短视频；再根据“淘榜单”发布的数据显示， 2018-2020这几年间，直播间的男性消费者人数暴涨，2020年同比增长了205.4%，远远高于女性同比增幅111.1%。可以看出，“他”经济正在到来，而直播这种场景消费便是吸引男性客户的利器，生鲜电商同样可以利用直播或者是短视频吸引客流，引起男性的“冲动”消费。

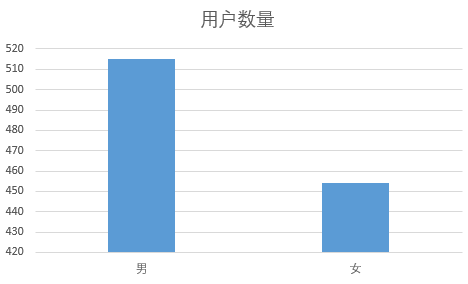


图1 调研有效用户性别情况

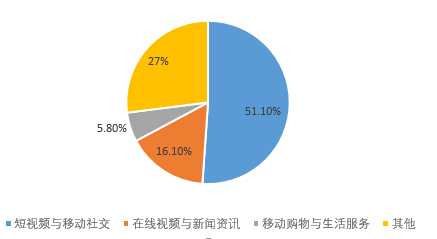


图2 男性用户移动互联网典型行业总使用时长对比

年龄方面，最高比例为35岁至44岁的45.2%，其次为25岁至34岁的26.8%。婚姻方面，74.9%已婚。据数据显示，消费者集中在适婚年龄至子女上大学前父母的年龄阶段。这符合生鲜电商行业本质的逻辑，提供给有子女、有稳定生鲜需求且工作繁忙的家庭。此类用户最需要生鲜的两个用餐点便是早饭和晚饭，因为子女需要早起上学，父母便需要尽快的做好富有营养的早餐，因此除去传统意义上的生鲜，预制好的猪排、鸡排和鸡蛋，还有各种汤包便是许多生鲜购物用户的to buy list中的一部分，正大可以利用自身的产品链优势，多布局这些产品。

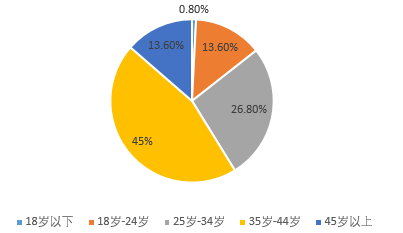


图3 生鲜电商平台用户年纪分布

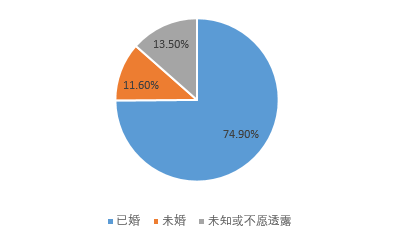


图4 生鲜电商平台用户婚姻情况

从线上问卷调查的结果来看，收入主要集中在5k-10k和10k-20k这个区间，分别占32.1%和28%，其中20k以上占22.6%。从网上二三线城市相关数据的对比下，还是发现一线城市及新一线城市的该分布明显更左偏。从中得出结论：生鲜电商行业的主要客源都是集中在一线城市的中高收入群体。同时，从“你最经常购物的平台”这个问题反馈的数据来看，收入月20k以上的37%会选择盒马鲜生，说明盒马更受高收入群体喜欢。而在学历方面：本科用户占据半壁江山，大约为52%的比例，硕士以及上为7.6%，专科为32.1%，高中及以下为8.3%。在硕士和本科群体中，偏好盒马的为30.1%，次之是叮咚买菜26.7%，专科及高中学历中，美团买菜占据第一，约为28%。学历和收入基本呈正相关，反应出店仓一体的盒马能有相对较高的客单价。

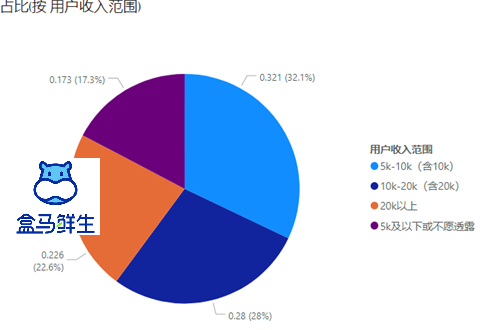


图5 生鲜电商平台用户收入分布情况

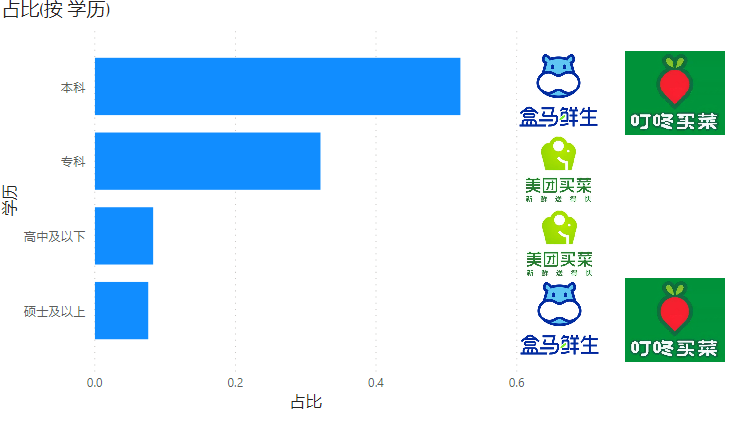


图6 生鲜电商平台用户学历分布及各学历偏好情况

而之所以能让你我身边的用户们做出如上的选择，从某种意义上而言，与每个电商平台的运营模式的关系密不可分。正所谓“一千个读者有一千个哈姆雷特”，由于不同平台的运营模式或多或少会有些不同，有些甚至大相径庭，这就导致了不同用户对不同平台的不同看法，会最终让他们做出不同的选择。

经团队调研，目前的典型生鲜电商平台主要是如以下几种运营模式：

第一种是传统电商模式，主要包括天猫、京东、拼多多等互联网平台。其主要运营形式是利用互联网将生鲜类商品通过快递送货，比如大仓和分仓等快递方式。这种传统的运货方式，运输时间通常要长达一至三天左右。正因为如此，选择该类型平台进行生鲜选购的客户，往往具有计划性需要，生鲜品类选择有限且损耗较高，常备且较易保存的食物往往该类客户所考虑的。当然，随着快递物流条件的提升，天猫超市生鲜和京东生鲜能通过高效率的自有物流以及冷链运输，配送时间以及能够缩短至一天以内，配送范围和时效性都显著提升。

第二种是店仓一体模式，或可称为前店后仓模式。目前，盒马、7fresh、永辉超市便是该模式的典型代表。这种新零售形式能将用户体验做到相对完善，主要是通过到店消费、线上购物、即时配送等方面实现O2O，提供线上线下消费一体化的体验。生鲜电商在社区周边开设门店，以门店为中心可以辐射周边数公里范围内，客户既可以选择直接在APP下单，也能够前往线下门店选购，线下门店同时承担着仓储功能。

该种形式，能够保证商品质量的同时，还能降低生鲜损耗，同时由于线下客户的聚集，能起到品牌效应引流。例如盒马便将生鲜餐饮作为引流的一大杀器，消费者选购后便能将生鲜立马在店内加工并且享用，盒马门店内的餐饮区域已经占整店的三分之一，使得消费者的购物体验大大提升。但也正因为如此，该模式的成本相应较高，比较难以下沉。于是，盒马mini逐渐在资本的布局上占据市场，盒马mini舍弃了部分SKU，相当于盒马鲜生的精简版，保留了餐饮+超市的布局。根据公司披露，资产较低，盈利能力较快。

第三种是前置仓模式。前置仓模式和仓店一体模式有类似之处，也都主打消费者的即时性需求，同时配送时间较短，生鲜品类占比大，一般在客户下单后，30分钟左右便可以送货上门，辐射范围在3km左右。目前，采用前置仓形式的运营商主要有每日优鲜、叮咚买菜、朴朴、美团买菜等。与新零售店仓一体模式相比，前置仓的运营成本相对较低，但再从另一层面来说，由于没有线下门店，前置仓前期推广拉新的成本会比较高，譬如投入大量的人力进行地推，又或是大量的广告投入。当然，随着品牌宣传的积累以及规模效应，推广的边际成本逐渐递减。

目前主要的几家前置仓企业的运营策略大体相同下也有细分。每日优鲜、美团买菜、叮咚买菜都是利用互联网快速营销和扩张，从而抢占大城市的市场占有率。根据各官网以及东方证券研究所的资料显示，以商品交易总额（GMV）为标准的市场占有率来衡量，在2019年前后，即疫情开始前，每日优鲜是业内第一，在2019的之后几年，叮咚买菜的市场占有率成功反超每日优鲜。每日优鲜的策略是利用自营+加盟商的形式，缩短扩张期，快速抢占市场。叮咚买菜开始着重精细化运营，不断开发自营品牌，提高SKU丰富度，更是利用预制菜热门的大环境，发力预制菜研发，提高用户粘性以及复购率。同时，美团买菜参照朴朴，开始试水800平方米的大仓库，想通过丰富SKU的数量来吸引用户，并且放缓扩张城市速度，主打北上广深一线城市精细化运营。

第四种是社区团购模式。社区团购主要是由团长负责维护社群加自提点，与平台对接，采用预售加自提的形式。社区团购一般能兼顾即时性需求和计划性需求，通过这种新型的履约方式，能够减少大量成本以及生鲜损耗。近几年，社区团购形式的生鲜购物占比正在逐渐加大，根据网经社电子商务研究中心发布的《2023年上半年中国生鲜电商市场数据报告》显示，社区团购模式发展迅速。报告显示，2018年至2022年的几年期间，社区团购交易规模（增速）分别为85亿元、340亿元（300%）、751.3亿元（120.97%）、1205.1亿元（60.4%）和2100亿元（74.25%）。

社区团购的发展迅速得益于其背后的社交属性，在同一个社区内，基于熟人关系推荐的商品往往在会在群里产生“小范围”规模效应，再加上居民消费水平的提高，社群形式的拼团消费信息更加密集，容易刺激消费者的消费欲望。由于是熟人推荐又或者是团长推荐，基于熟人关系的信任，海量的购物信息被动接受容易触达交易的转化。该模式的核心就在于团长的能力水平以及供应商的把控，如果核心稳定，便能同时解决两方面生鲜电商的主要问题，一是推广、拉新、售后工作，二是最后一公里的客户自提方式方便小区集体采购，从而降低运输成本以及生鲜损耗。

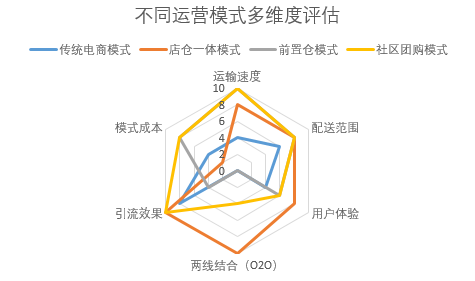


图7 不同运营模式下的多维度评估

总而言之，不同的运营模式各有各的优点，同样也都有自己的缺点。不同的特质会使得他们吸引不同的用户，而这一切又基于用户自身的画像。生鲜电商平台的最终发展目的是尽可能扬长避短，尽可能通过企业自己的线上平台占有相应的市场，接下来我们就讨论一下如何“避短”。

# 三、核心问题引出及项目成果阐述

经过不同平台的调研与莲花购平台相关属性的分析，本篇报告中主要通过以下几个角度进行评估：1. 从以上生鲜平台背景中提炼出的莲花购相关问题；2. 从相关线上应用市场的调研中得到的普遍问题；3. 涉及用户忠诚度或粘性的相关问题。从这些问题的提出，结合相关平台的实际案例，从而为莲花购平台提出一定的建议。我们关注到有关的问题如下：

## （一）平台仍缺少宣传

这是属于从其他生鲜平台，结合莲花购本身正在开发的功能发现的问题。线上规模虽然在不断扩张，但根据数据，2022年线下生鲜市场规模依旧能达到83%左右，即线上比起线下仍有巨大的进步空间，其中最大的问题就是平台宣传力度不够。

1. 解决方案

开设“直播间”、“社区团购”等功能（目前关注到相关功能已建立，但仍暂未开放）。近年来由于互联网发展的迅猛，直播功能得到了迅速的发展。以抖音为代表的社交软件，平台日直播量也再创新高。以抖音为例，目前抖音的直播模式分为以下几类：单主播直播、PK直播、话题直播、商品直播等等。开设的“直播间”即类似于抖音的“商品直播”，也即所谓的带货直播。这样可以让粘性仍不是热别强的应用软件用户，更好地熟悉线上平台商品，并进一步地刺激消费行为。

而“社区团购”，灵感来自于疫情时期。“社区团购”利用的是团购的社区属性，将社区作为最小单位进行商品的运送，设立一个团购团长，与此同时在社区群的交流中，不同的用户会得到更多商品的信息，利于相关商品的推广，正所谓“你有一个想法，我有一个想法，我们交换后就可能有两个想法”；此外团购商品还能获得一定额度的优惠价格。这种模式只需有人申请团长就可造福整个社区，非常便捷。

2. 经典案例

生鲜平台“朴朴超市”近几年来开设“直播间”直播带货，并提供在直播间内下单可享如“满20减20”券，同时在直播间内直接将商品点进购物车，加购结算后还能进行直播间的抽奖活动，优惠多多。具体直播带货时，可根据一天的不同时间点进行相关商品的带货，例如每天晚间晚饭后推送早餐组合等。这种模式不仅拴住了现有客户，也同时吸引了潜在客户的兴趣。

3. 问题建议

尽快迭代开发有关“直播间”、“社区团购”功能，甚至可两者结合，例如在直播间合适的时间邀请部分会员或团购团长，前往直播现场亲身体验。这一系列的措施有助于提升平台与观看直播的用户间的信任。同时根据调查，莲花购平台目前的客单价最多集中于100-199元（平均客单价为108元左右），这么做有助于进一步提升客单价至200元以上，并达到增加平台用户数的目的，起到宣传带来的正向作用。

## （二）线上食品无法满足客户需要

这也是我们在调研其他生鲜平台时，发现的一个不可忽视的问题。在调研部分用户时，“无法满足客户需要”具体指的是，他们经常会反映，由于某些非标准化商品的特性，例如散装猪肉、散装鸡肉，每个包装盒里的规格、品质、口感甚至是部位的好坏都大有不同，这就导致线上平台采购时存在不确定性，这种信息的不对称性，使得他们难以下单，在采购此类商品时，更倾向于线下实地采购。

1. 解决方案

采取前文提及的O2O模式中的一种形式——店仓一体，即线下体验、线上下单。

2. 经典案例

生鲜平台“盒马鲜生”一直在推行这种O2O模式。盒马所代表的不仅仅是一家生鲜超市，而是一种全新的购物体验和生活方式的探索。在线下，盒马鲜生的实体店铺布局精心设计，将传统的超市、餐厅和市场功能区域巧妙融合。消费者走进店铺，首先映入眼帘的是琳琅满目的新鲜食材，从海鲜到蔬菜，从肉类到熟食，应有尽有，新鲜度和品质均得到了严格把控。顾客可以现场挑选食材，然后交给店内的厨师，由他们现场烹饪成美味的菜肴，顾客即买即食，享受到极致的鲜美的同时，决定以后是否在线上线下两个平台关注这种食物。

而在线上，盒马鲜生通过强大的技术支撑，深刻地阐释“所见即所得”的表里如一。应用程序中的图片可以名副其实地作为参考，而不用担心是否会出现货不对板的尴尬。针对散装的食物，正如上一段所提到的，可以亲自来到线下一尝究竟，从而选择是否今后在线上平台购买，形成高效的引流模式。散装食品规格相同、口味相同，且不用担心线上线下有差异。

值得一提的是，我们经过对比发现，同样的行为下，其他运营模式就会略显逊色——以前置仓模式为例。前置仓由于没有线下门店，消费者比较难以预先认识到商品品质的，尤其是在前期，引流只能通过广告以及大量补贴这种烧钱的方式，需要通过提升商品品质的标准化，培养用户粘性。而对于社区团购模式而言，其实用性则介于上文提到的这两种模式之间。消费者可以通过经验丰富的专业团长的推荐，来了解到各类商品的品质，又由于熟人效应，消费者在这种模式下基于信赖会选择在线上购买这类非标准化商品，只要供应商提供的品质能保持稳定，那么平台的消费额在团长的带动下也能稳中有进。

3. 问题建议

店仓一体的模式具有相对优势，以莲花购为例，可在线下的卜蜂莲花或正大优鲜店安排试吃区，或者提供相应的店内餐厅，提供不同的食物。如上所言，这样可以实现更完善的O2O模式，如线上用户不确定某食物是否是自己想要的，可以先去线下门店试吃，同时每次试吃可进行一些捆绑活动，比如与消费金额正比的账户积分进账，到一定积分可以兑换奖品，又或者会员等级的分层，不同级别会员线上享受不同折扣的优惠等等，鼓励线下门店的试吃。

## （三）商品页信息少，让新用户感到不确定

这个问题在调研时出现在了大多数生鲜应用软件中。有些商品页关于某些商品的介绍极少；有些虽然有介绍，但缺乏关键材质信息；还有些以上信息都具备，但缺乏商品页评分以及已购买用户对商品的评价，即缺乏第三方提供的参考。这些因素都会导致相应生鲜平台的用户对感兴趣的商品是够购买感到犹豫不决。

1. 解决方案

可借鉴上文中提及的“O2O模式的扩充”，即线下邀请体验；可扩充商品界面内容。

2. 经典案例

淘宝采用了多种方式来让潜在买家在在线上不接触实物的前提下尽可能了解一个商品的全部信息，如商品图片界面带视频，这样的界面中用户可以对图片进行随意的拖动、放大以及缩小，而视频则尽可能通过对商品360度无死角的拍摄，让用户更生动地感受实物；商品描述，即商品页会提供详细的商品描述，包括商品的特点、规格、材料、功能等。这些描述可以帮助潜在买家了解商品的具体信息，从而做出购买决策；月销售量，商品页提供月销售量可以让用户感知此商品的受欢迎程度；店铺评分系统及“老店”认证，作为进行商品出售的卖家，店铺评分能让用户了解此卖家是否靠谱，而“老店”也能让用户感受到一定程度的可靠；商品评价页，里面包含了买家的所有评论，并自动折叠帮助意义不大的评论，通过这些评论，以及好评、中评甚至差评，能更好地认识此商品的实际情况；“问大家”，即在对物品有兴趣但不甚了解时，可以通过提问的方式咨询店主以及所有已成交买家，其收到推送后就有一定几率回答问题，从而能得到更真实的反馈。

3. 问题建议

正大集团莲花购应用软件，也可以模仿淘宝的方式，将相应未完善的商品页模块尽可能完善。平台用户，尤其是初次购买的新用户，可以将其作为参照，判断感兴趣的商品是否真的需要，同时促进莲花购社区内部的生态。莲花购内部甚至可以建立相关食品大类社区，专门供所有潜在客户交流商品相关心得，激发用户间的互动，这样也有助于莲花购商品在注册用户间的推广。

以上涉及到的三个问题，主要会影响到扩大用户体量、提升客单价以及实现销量提升。然而对于像莲花购这样的一个线上电商平台而言，这些得到的新客并非只是一次性的，我们更多的时候是希望莲花购能把握住这样的机遇，将这些新用户尽可能最终转化为重要价值用户并维持这种状态。报告的下一步便是探索提高消费者忠诚度的有效经验以及一些额外建议。

## （四）用户对平台的忠诚度及粘性

1. 背景介绍

消费者对平台的忠诚度与粘性是指在网络平台进行购买决策时，消费者对某些特定商品和服务产生的偏好，主要表现为顾客回购率、平台登录次数等指标。它即是一种行为过程，也是一种心理过程。消费者对某些平台的忠诚度与粘性受多种因素的影响，包括主观因素与客观因素。本部分首先从消费者与平台间接连接（即平台不采取直接面对消费者的措施）的角度分析影响消费者对平台忠诚度与粘性的主要因素，其次应用实证研究分析哪些因素的影响占比最大，最后给出一些建设性建议。

有关影响消费者对平台忠诚度与粘性的主要因素，本小组经过调研以及相关信息的搜集，发现有以下结论（影响程度不分先后）：

（1）产品或服务质量

提供优质的产品或服务是吸引消费者并保持其忠诚度的关键，主要体现为顾客在平台的“好（差）评率”、“顾客投诉次数”等指标。如果产品或服务质量不佳，多次引发顾客投诉等，消费者很可能会转向其他平台。

（2）商品价格

价格是消费者在选择平台时考虑的重要因素之一。“满几减几”、“红包赠送”、“折扣优惠”等价格优惠策略在一定程度上吸引不同的消费者，合理的价格策略可以吸引消费者并增加其对平台的忠诚度。

（3）平台便利程度

平台能够根据顾客的日常购买行为准确推送顾客偏好的服务和产品，平台支付的安全性和便利性能够减轻交易成本，也是吸引消费者对平台忠诚度的客观因素。

（4）顾客信任度

良好的品牌形象和声誉对平台的长期发展至关重要，“顾客对商品的好评”、“重复购物次数”等指标可以具体体现顾客对某些平台的依赖与信任，为平台保留存量客户、挖掘新的潜在客户奠定基础。

（5）更换成本

更换成本反映当个体面临渠道转换、品牌转换、供应商转换等消费问题时所承担的经济、信息、利益等方面的损失。例如：如果终止与叮咚买菜的关系，注销其账号后，我将失去在叮咚买菜所累计的积分和各种优惠券，以及损失一定的账户特权。重新选择另外一个平台需要再次消耗大量时间与精力，而且选择新的平台后也不能确定其产品质量和服务就一定比之前的平台好。高更换成本在很大程度上让消费者不得不继续选择原来的平台，是阻碍消费者转换行为的关键因素。当消费者在对更换的成本和收益进行权衡后，发现成本较高时，理性消费者出于风险规避、损失厌恶等心理原因，会选择继续与原来的平台维持关系，并呈现出锁定状态和很强的行为依赖。

2.顾客忠诚度的影响因素分析

（1）各因素与忠诚度的相关性分析

相关分析是研究变量之间是否存在某种依存关系，并对具体有依存关系的现象探讨其相关方向以及相关程度。相关系数的绝对值大小就是反映变量之间的相关程度。在该研究中，采用SPSS18.0中的双变量（Bivariate）方法，对产品和服务质量、顾客信任度、更换成本这三个因素与顾客对平台忠诚度的相关性进行分析。

通过表2的数据可知，产品和服务质量、更换成本、顾客信任度与忠诚度的相关系数分别是0.658、0.612、0.714，而且都是显著正相关。各因素与忠诚度的相关模型如图8所示。

图8 各因素与忠诚度的相关性模型

表2 顾客忠诚度回归因素分析

|  | | 忠诚度 | 产品和服务质量 | 顾客信任度 | 更换成本 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 忠诚度 | Pearson 相关性 | 1 | .658\*\* | .612\*\* | .714\*\* |
| 显著性（单侧） |  | .000 | .000 | .000 |
| 产品和服务质量 | Pearson 相关性 | .658\*\* | 1 | .609\*\* | .814\*\* |
| 显著性（单侧） | .000 |  | .000 | .000 |
| 顾客信任度 | Pearson 相关性 | .612\*\* | .609\*\* | 1 | .610\*\* |
| 显著性（单侧） | .000 | .000 |  | .000 |
| 更换成本 | Pearson 相关性 | .714\*\* | .814\*\* | .610\*\* | 1 |
| 显著性（单侧） | .000 | .000 | .000 |  |

\*\*. 在 .01 水平（单侧）上显著相关。

a.列表 N=174

（2）顾客忠诚度的影响因素分析

回归分析主要是研究一个变量或者多个变量改变之后对另一个变量有多大程度的影响。通过回归系数可以看出自变量对因变量的影响程度大小。

以顾客忠诚度作为因变量，产品和服务质量、顾客信任度和更换成本这三个指标作为自变量，构建多元线性回归模型，来检验分析自变量对因变量的影响显著性。用SPSS18.0进行多元回归分析，结果如表3所示。

表3 顾客忠诚度因素回归分析

| 模型汇总 | | | | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 模型 | | R | |  | |  | | | 标准 估计的误差 | | |
| 1 | | .758a | | .575 | | .568 | | | .56696 | | |
| a. 预测变量: (常量), 产品和服务质量, 更换成本, 顾客信任度。 | | | | | | | | | | | |
| Anovab | | | | | | | | | | | |
| 模型 | | | 平方和 | | df | | 均方 | F | | Sig. |
| 1 | 回归 | | 73.993 | | 3 | | 24.664 | 76.729 | | .000a |
| 残差 | | 54.646 | | 170 | | .321 |  | |  |
| 总计 | | 128.638 | | 173 | |  |  | |  |
| a. 预测变量: (常量),产品和服务质量, 更换成本, 顾客信任度。  b.因变量: 忠诚度 | | | | | | | | | | |

表4 （续）顾客忠诚度因素回归分析

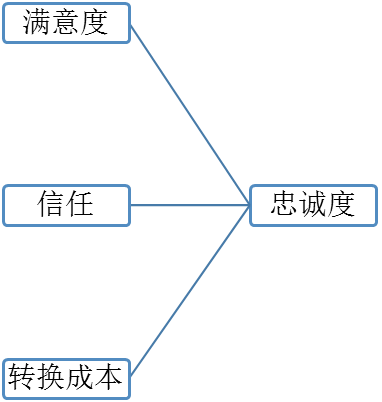
| 系数a | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 模型 | | 非标准化系数 | | 标准系数 | t | Sig. |
| B | 标准 误差 | 试用版 |
| 1 | (常量) | .094 | .265 |  | .356 | .723 |
| 顾客信任度 | .266 | .098 | .244 | 2.717 | .007 |
| 更换成本 | .199 | .052 | .254 | 3.864 | .000 |
| 产品和服务质量 | .450 | .113 | .351 | 3.983 | .000 |
| a. 因变量: 忠诚度 | | | | | | |

由以上的回归分析得出方程如下：

忠诚度=0.094+产品和服务质量\*0.450+更换成本\*0.199+顾客信任度\*0.266。

各因素的回归系数大小在一定程度上反映了顾客对平台忠诚度的影响程度，产品和服务质量的回归系数是0.450，顾客信任度是0.266，更换成本是0.199，说明产品和服务质量因子对用户忠诚的影响最为显著。这些自变量合在一起，解释了顾客对平台忠诚度变异方差的57.5%。

综上所述，产品和服务质量、更换成本、顾客信任度越高，客户忠诚效果越显著。由此构建出各因素与忠诚度的影响分析模型如图9。



**客户服务 商家产品 配送服务**

平台推荐 描述一致 包装良好

产品介绍 价格合理 送货速度快

服务保证 产品使用安全 送货人员态度

退换货措施 一站式购物 送货时间准确

声誉良好

服务与承诺一致

质量保证

个人隐私

损失所得积分

重新选择平台花费精力

图9 各因素与忠诚度的影响分析模型

这里还是以生鲜电商平台的实际案例来解释“产品或服务质量”对客户忠诚度的影响，以众多生鲜平台上反映的“送货慢”问题为例。据调查，目前仍有不少平台在每天因为送货不及时的问题导致客户的流失。“约定12小时送到，送到时却已经过了20小时”的悲剧几乎每月都在上演，有些送来甚至还存在缺货现象。这样的现象显然是负面消极的，尤其是针对一些保鲜期短的食材，超时可能就意味着线上运输的失败，因为这样的现象会影响用户的体验。

商家们不能白白看到自己的客户离开。作为一家拥有强大物流配送网络的平台，饿了么利用其现有的即时配送能力，推出了“蜂鸟配送”服务，专门针对生鲜和其他要求高时效性的商品。这一策略不仅提升了用户体验，保证了食品的新鲜到达消费者手中，也增强了饿了么在即时配送市场的竞争优势。

叮咚买菜使用前置式仓库，在人群密集的社区群中建立自己的仓库，仓库中存放着各类食品和生鲜产品。顾客可以通过叮咚买菜的手机应用或网站下单购买商品，然后由叮咚买菜的配送员从附近的前置仓库中取货，再送到顾客所在的地址。这样的模式提供了更快速、更便捷、更多样的购物体验，满足了顾客对食品和生鲜产品的需求。

亚马逊在物流配送系统的优化上也做了大量的工作。通过构建自己的物流网络、开发先进的仓储技术如Kiva机器人，以及推出无人机配送计划等，亚马逊不断通过技术创新来提升配送的效率和速度，力求在最短的时间内将商品安全地送达消费者手中。这种对物流效率的不懈追求，大大提升了用户的购物满意度。

经过上述平台的努力，目前因配送问题而使用户褪去对平台的粘性现象已降至较低的水平，有力地留住了平台的忠实用户和跃跃欲试的新用户，对平台而言这是积极的发展。

3.提升消费者对平台忠诚度的实际建议

根据实证分析，从回归分析中得到顾客忠诚度影响因素的重要程度由高到低排序为“产品和服务质量”、“顾客信任度”、“顾客更换成本”现提出一些建议。

（1）改善顾客满意度建议

顾客忠诚回归方程显示：顾客满意对顾客忠诚影响最大。

顾客满意由商家产品、客户服务、配送质量三个因子决定，其中商家产品与顾客忠诚的相关性最大，其次是客户服务，最后是配送质量。

（2）提升顾客信任度建议

顾客信任由良好的声誉、服务与承诺一致、质量保证、正品保证和个人隐私保护这五个指标决定。根据本文实证分析，顾客信任可以从“良好的声誉”、“质量保证”和“个人隐私保障”这三方面得到有效提升。

（3）提高顾客更换成本建议

顾客的转换成本对顾客忠诚有正向的影响作用。转换成本由损失积分（促销成本）、重新选择花费精力（时间成本）、京东外其他电商（心理成本）这三个指标决定。

4.其他角度的一些建议

以上是针对通过诸如改善服务、保证质量等行为提升消费者对平台的忠诚度，除此之外，报告中还将介绍一种由企业，比如以平台客服为代表，直接与消费者接触而提升其对平台忠诚度及粘性的方式——RFM模型。

RFM模型主要应用在电商领域，其作用主要是帮助决策者了解用户的留存、流失情况，以便对不同特征用户开展不同运营策略。基础的RFM模型分为8类，分别是重要价值用户、重要发展用户、重要保持用户、重要挽留用户、一般价值用户、一般发展用户、一般保持用户和一般保留用户。

RFM模型中用到3个指标，分别是最近一次消费（R）、消费频次（F）和消费金额（M），这3个指标可以衡量客户价值和客户创利能力。最近一次消费是基于当前时点，用户最近一次消费时点和当前时点的时间差。消费频次是指定时间区间内用户的购买次数。消费金额是指定时间区间内统计用户的消费总金额。确认了指标后，以用户为维度，我们就可得出每名用户的指标值，再根据指标值就可以将用户分类。RFM模型示例图及对不同用户类别的运营策略如下：

表5 RFM模型

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 用户类别 | R值 | F值 | M值 | 运营策略 |
| 重要价值用户 | 高 | 高 | 高 | 保持现状 |
| 重要发展用户 | 高 | 低 | 高 | 提升频次 |
| 重要保持用户 | 低 | 高 | 高 | 用户回流 |
| 重要挽留用户 | 低 | 低 | 高 | 重点召回 |
| 一般价值用户 | 高 | 高 | 低 | 刺激消费 |
| 一般发展用户 | 高 | 低 | 低 | 挖掘需求 |
| 一般保持用户 | 低 | 高 | 低 | 流失召回 |
| 一般挽留用户 | 低 | 低 | 低 | 战略舍弃 |

企业使用RFM模型对用户进行分类和策略制定的方案如下：

（1）获取R、F、M这三个维度下的原始数据；

（2）定义RFM的评估模型与R轴、F轴、M轴的区分阈值；

（3）进行数据计算，获取每名用户的R、F、M值；

（4）参数评估模型与阈值，对用户进行分层；

（5）针对不同层级用户指定不同运营策略；

每个公司可以根据自身业务和数据情况来设定RFM模型的参数数值表和区分阈值。一般来说，可以通过以下几种方式来确定参数数值表和区分阈值：

（1）根据业务需求和目标客户群体的特点，设定合适的参数数值表，例如将R值划分为几个时间段、将F值划分为几个购买次数段、将M值划分为几个金额段；

（2）根据历史数据和统计分析，观察不同参数值对客户行为和忠诚度的影响，确定区分阈值。可以通过数据挖掘和机器学习等方法来找到最佳的阈值；

（3）通过如上计算R值、F值、M值，并根据设定的参数数值表和区分阈值，可以将客户进行分类；

再结合上图RFM模型，重要价值用户的R值高表示用户刚来消费过，反之则距上次时间久远；F值高说明用户经常来消费，反之则消费频次低；M值高说明用户在这里的消费金额很高，反之则消费行为较为谨慎保守。对于以正大集团线上莲花购业务的运营来说，对以上八种用户可以实施如下表中的具体运营策略，此处供参考：

表6 使用RFM模型进行莲花购客户营销策略制定

|  |  |
| --- | --- |
| 用户类别 | 莲花购运营策略 |
| 重要价值用户 | 提供专属优惠（折扣）及优先服务 |
| 重要发展用户 | 线上推荐兴趣及邀请参加会员计划 |
| 重要保持用户 | 定期进行提醒及提供专属福利 |
| 重要挽留用户 | 定期进行用户关怀互动及专属促销 |
| 一般价值用户 | 线上推荐兴趣及提供满减优惠 |
| 一般发展用户 | 线上推荐兴趣及提供活动信息 |
| 一般保持用户 | 进行用户关怀互动及会员专属权益 |
| 一般挽留用户 | 线上推荐兴趣，不主动与之互动 |

对于负责相关事宜的相关客服而言，这边有如下几点建议：

（1）对相关客服进行培训，尽可能提高其职业性，以从容应对顾客的诉求；

（2）对于值得挽回或发展的顾客，需对不同属性的对象定制化服务，在沟通技巧、沟通内容、沟通时间等等各方面“投其所好”，并务必注意联系频次适当，重视顾客但不造成骚扰；

（3）无论与相关对象联络过程如何进展，保持礼貌与礼仪，以维护自身品牌形象；

总而言之，利用RFM模型以应对不同客户分类，也是一种维护客户关系的手段。在与不同客户的接触中，采取不同的措施能提高他们的忠诚度——例如对购买频率高、购买金额大的用户，平台可以采取一些措施，如提供专属优惠等，从而巩固他们的忠诚度；又比如通过RFM模型，平台可以洞察影响不同种类消费者决策的关键因素，提供更加适配用户需要的个性化服务，满足了平台清晰化运营的目标，同时用户也通过被关怀感受到了理解与尊重，这样就有更大的机会提高用户对平台的忠诚度与粘性。

# 四、报告结论

综上所述，在像莲花购这样的生鲜电商平台中，通过对消费者进行相应的画像分析，总能找到一些当前中国社会背景下的消费规律，例如消费者，尤其是男性消费者的收入的提高，伴随着家庭的组建、孩子的诞生，很大的一部分也会成为生鲜电商平台的潜在用户。其他诸如不同学历、不同年龄段背景的人可能对于线上生鲜电商市场是否感兴趣、对具体哪个平台感兴趣有着与这些背景相称的关联性。这背后的逻辑不仅仅只局限于某些口味的偏好、食品质量的保证，也体现在生鲜电商平台的实际运营模式是否让自己感到舒适。以莲花购本身为例，即可考虑例如增加店仓一体模式或者社区团购模式，这样既能提供更方便的运送服务，提高客户满意度，同时还能起到正向引流作用。

而在目前的运营阶段，无论运用何种运营手段，任何电商平台在享有一定的优势经验的同时，都必须不可避免地面对一些平台上阻碍发展的痛点。这些痛点从根本上来说，主要就是两方面的问题，即：如何吸引更多的客户从而增加体量，以及如何守住尽可能所有的客户并使其产生足够的粘性。于前者而言，正如报告中所言，需做到的事诸如，充分利用好广告效应（如直播、团购、O2O模式线下的扩充甚至户外广告等等）、在莲花购下单高峰时间10点、14点、17点提供充分的促销优惠活动（如新人券、会员特殊福利抑或因年末囤年货而线上平台访客数、访问页面数激增时提供活动促销等等）、适宜的价格（如将线上平台销售份额达78.6%的生虾与其他正大产品捆绑销售享受折扣，从而带动其他产品的销量）及可靠的品牌效应等等，此外软件以及客服的友好也会影响到“第一印象”；而对于后者而言，又可从提供的客观服务以及对客户的主观重视程度中体现。硬实力（如产品质量、平台便捷度、品牌效应、运输速度、信任环境营造下的转换成本等）能促使客户的行为趋向于顺从于品牌，即保持忠诚度，而软实力（如客服态度、对用户尤其会员的重视程度、个性化的定制服务等）能使得客户感受到自己被理解、被尊重，从而更加拉近彼此的距离。

总而言之，参考用户画像判断用户群体偏好，借鉴平台成功案例，并尽力稳固与客户间的供需关系，这就要求莲花购发挥好自己的优势，与此同时以平台发展路径为鉴，将各种劣势转化为机遇，以此为用户开展精细化运营。坚持这条道路，相信莲花购的明天会越来越好！

## 参考文献

[1] CDA数据科学研究院.CDA精益业务数据分析[M].北京:电子工业出版社,2022.

[2]涂洪波，胥草森，赵晓飞.O2O生鲜电商平台消费者重购意愿影响机制[J].中国流通经济,2021,第35卷(4): 38-47

[3]王可山.网购食品消费者选择行为的影响因素[J].中国流通经济,2020,第34卷(1): 74-82

[4]江琳.新零售背景下生鲜电商消费者购买意愿的影响因素研究[J].华北理工大学学报(社会科学版),2020,(2): 25-31，36

[5]滕叶子.泰国正大集团食品业务中国市场营销策略研究[D].广西大学,2020

[6]本报记者 刘旭颖.2023年生鲜电商交易规模预计超6000亿元[N].国际商报,2023.08.08

[7]Mob研究院.研究报告|2022年中国生鲜电商行业洞察报告. <https://m.thepaper.cn/baijiahao_18482964>. 2022年6月9日发布.

[8]东方证券.生鲜电商多模式发展期——前置仓细分赛道尽显韧性，玩家各显身手. <https://max.book118.com/html/2022/0725/8000122106004122.shtm>. 2022年7月发布.

[9]正大集团.正大中国里程碑事件. <http://www.cpgroup.cn/column/84/>.

[10]李敏.新零售背景下生鲜电商发展探究[J].科技创业月刊,2020,第33卷(9): 31-34

[11]吴婕秋.卜蜂莲花国内首个自助购物体验馆落户广州.

<http://www.topbiz360.com/web/html/newscenter/origin/yuanchuang_liansuopinpai/175144.html>. 2015年7月2日发布.

[12]QuestMobile.QuestMobile2023男性消费洞察报告：全网男性用户6.11亿，男性月人均时长及线上消费超千元分别增长1%、1.7%.

<https://new.qq.com/rain/a/20230606A02F4O00>. 2023年6月6日发布