

三只松鼠电子商务公司线下营销策略研究

何 艳

(安徽财经大学 工商管理学院,安徽 蚌埠 233030)*

摘要:文章从当前经济发展趋势分析线下经济应采用新型营销策略。由于线上竞争趋于白热化以及线下实体店的意义发生转变,线下的体验服务在人们生活中日显重要。文章以三只松鼠线下投食店为例,采用规范性案例研究的方法,论述了三只松鼠投食店如此受欢迎的原因:对精确定位、独特的陈设布局、远大的未来规划、卓越产品品质、实体类体验等五个方面进行了简要的研究和分析,从与消费者产生情感共鸣、洞晓发展趋势、拓展品牌等三方面肯定了三只松鼠线下实体店的功能作用,展示了线上线下协同发展的意义所在。

关键词:三只松鼠;电商;实体店;线上线下;体验营销

doi:10.3969/j.issn.2095-5642.2018.03.100

中图分类号:F274;F724.6

文献标志码:A

文章编号:2095-5642(2018)03-0100-05

一、问题的提出

在互联网经济时代,电商一波接着一波地涌现,线上市场在电商之间的争夺日益激烈,趋于白热化。三只松鼠——诞生于纯电商的坚果类食品企业,转战线下,在芜湖开起了首家实体店,并陆续开了蚌埠第二分店、苏州第三分店,都取得了不错的业绩;亚马逊紧跟其后,在西雅图悄然开设了它的第一家实体超市 Amazon Go,借以通过线下来带动线上销售;无独有偶,阿里巴巴也初试线下实体店,提出“新零售”。迄今为止,许多电商纷纷着手准备,以期争享线下市场的大蛋糕。

如今,电商线上营销市场已接近饱和状态,使得营销模式进入新阶段——线上线下协同发展。同时,购物环境及结伴消费之需、电商 O2O 的靠拢及传统实体店的优势,也促使线上线下共同发展成为当今世界发展的主题。

生活压力之大,已成为当今社会一种现象。人们的压力有助于体验型社会的产生,而体验会促使人产生美好的感觉,暂时忘却烦恼,达到放松的目的。人们又是根据体验感知来决定是否购买,实体店体验正好契合了这类体验的诉求,让消费者零距离地接触,全身心地投入,真实体验服务。

基于以上三点,可见线下经济仍具有发展势头。以三只松鼠为例,其骄人的业绩展示了线下经济仍具有活力。因此,对当前的线下经济而言,是值得去探索三只松鼠线下的营销模式。三只松鼠为何会取得如此不错的业绩?其别具一格体现在哪?又为何会导致“火”?是否具有推广价值?

二、文献回顾

电商的崛起,可以说开辟了新时代购物的新模式,加之互联网的日益普及化,加剧了电商的发展步伐,许多有远见的企业家们纷纷转移自己的阵地,从线下转至线上,来分享这块新的蛋糕。然后随着电商发展日益成熟化,线上这个市场逐步达到饱和,想要再有新的增长点及更大的突破,必须另谋出路。若回望线下市场,由于电商的发展,线下市场处处受到排挤,呈现出经营惨淡之状。为此,国内许多学者对线上、线下经济进行了研究,梳理如下表 1 所示。

* 收稿日期:2017-12-19

作者简介:何艳(1992—),女,安徽黄山人,硕士研究生,研究方向:品牌管理。

表1:文献梳理

学者	主要观点	
周玉涛 ^[1]	电商最基础的思维	先变成互联网企业,再变成电子商务的实体店或新零售时代的实体店
章邱艳, 荆春燕 ^[2]	线上驱动线下,线下成就线上	互联网经济和实体经济之间非替代关系,而应深度融合、互相促进
赵国军 ^[3]	线上线下一体化的体验营销模式	线上线下一体化的体验营销模式是连锁企业转型升级的新机遇
林炳坤, 吕庆华, 杨敏 ^[4]	线上线下融合渠道冲突	线上线下融合,助于拓宽营销渠道,企业内外资源再配置,也可能发生资源抢夺
章佳元 ^[5]	线上线下价格差异	两者之间的差异应在于“选便捷”或者“选体验”,而非纠结于价格的高低
吴锦峰, 常亚平, 侯德林 ^[6]		线上一线价格一致性的影响仅在高零售品牌熟悉度的消费者中显著
杜两省, 刘发跃 ^[7]		价差会持续存在,线上购物会继续增长,而线上线下的联动将成为重要趋势
袁翊菡 ^[8]		都市丽人实行线上线下统一价,防止出现店内试穿线上购买的现象,促进线下销售
White ^[9]	线上和线下服务质量均对零售品牌权益有积极的影响,线下服务质量处于较低时,线上服务质量对零售品牌权益的影响更强	
Bezes ^[10]	当顾客为线下和多渠道购物者时,线下商店形象能积极影响零售品牌形象;当顾客为线上和多渠道购物者时,线上、线下商店形象的一致性能提升零售品牌的形象;线上商店形象对零售品牌形象的积极影响则在所有类型的购物者中都是显著的	
卿硕, 乌东峰 ^[11]	线上线下的协调发展是当代的主题	
董莹 ^[12]	线上线下营销策略落实提高市场竞争力,提高销量、市场占有率	
杨敏 ^[13]	线上线下产品策略契合度正向影响渠道协同绩效	

通过对国内外学者文献的梳理,可以看出,线上线下融合发展已是一种现代化企业发展的新模式,互联网经济和实体经济应协调发展,二者亦是竞争,更具合作之谊。

三、案例简介

中国第一家定位于纯互联网的企业——安徽三只松鼠电子商务有限公司,简称三只松鼠,最初由5名创始团队组建,主打开发森林系食品,并对其进行分装及B2C品牌销售。2012年6月19日,三只松鼠正式上线,当年实现营业收入3000余万元。2013年全年收入突破3.26亿元,2014年全年营收突破10亿,2015年全年销售额超过20亿,2016年全年营收已超45亿元,三只松鼠屡创新高。2016年9月30日,三只松鼠首家实体店——“三只松鼠投食店”,在安徽芜湖开业。而更令人震动的是,正处于实体经济不景气之际,各大品牌纷纷转移销售的重心,三只松鼠线下店却意外取得了骄人成绩。三只松鼠投食店于国庆开业,其开业一周的总营业额突破110万元,5万多人进店。同年12月23号,三只松鼠在蚌埠开启了第二家分店,次年的苏州店于1月18号开业,开业当天创下三店销售额之最,同时在人流量与转化率上也创造了记录。

(资料来源:根据三只松鼠官网数据整理)

四、案例分析

(一)精确定位

第一,三只松鼠实体店致力于做体验,而非做单一销售之用。三只松鼠顺应时代发展,摸清经济发展的动态及趋势,重新定位旗下实体店,区分一般的实体店或者体验店,弱化买卖功能,强调体验和互动,命其名为投食店。其最大的特色在于,用更热情的年轻人来服务同样是年轻人的消费者。所有员工统一着装,Co-splay舞蹈会、音乐会等活动每周六面向消费者,在这里,消费者能有着与以往任何一家实体店无法与之相媲美的体验和经历。三只松鼠投食店将被打造成城市独有的风景——逛街路过、想念松鼠之时,乃至人生奋斗之余到这歇会脚、聊会天。

第二,三只松鼠线下店坚持一城一店,瞄准三、四线城市,将其作为战略主要实施地。因为一、二线城市人已有良好的网购习惯,故线下实体店存在的作用不大;三、四线城市有着明显城市中心商业圈,能带来较高的人流量,可进行线下品牌渗透、延伸,以打响三只松鼠品牌战。

(二)独特的陈设布局

“水+轻食”餐饮区,是三只松鼠投食店的一大特色。树、木屋等极具森林气息的元素环绕“水+轻食”餐饮区周边,旁边还有类似咖啡机一样的散装设备,其管道内装满坚果,只要打开阀门就能用纸杯接住。投食店里的产品(茶饮、糕点等)个个都有着可爱诙谐的名字,店中还有品牌零食和相关衍生品,其中坚果零售坚持线上线下同价原则,松鼠玩偶、抱枕等由门店周边特供。消费者一进入三只松鼠,带来的首先是视觉的享受,看着松鼠可爱的造型,愉悦身心。实体店的布局像一个迷宫,让我们去探索三只松鼠的奥秘,把松鼠的活泼神秘的色彩完美地展现出来。对以往的消费者而言,对三只松鼠的印象只停留在想象这个层面,我们见到的只是渲染过、加以修饰的,通过互联网这个平台传递出来的东西,却未真实地接触过;而第一家实体店,使得消费者可以真实直观地了解它。三只松鼠实体店来到消费者的身边,让消费者真实体验到三只松鼠的诚意,更加坚定消费者对它的归属感。

(三)远大的未来规划

三只松鼠由于是电商起家,起初它的目标是在互联网经济下实现坚果类食品销售冠军。现在三只松鼠正逐渐转向线下市场,实现未来四大目标,即“大品类、大健康、大消费、大娱乐”。“松鼠老爹”曾说过,当三只松鼠达到一定规模之际,人才才更愿投资,资金才有保障。换句话说,在转接未来五年中国人消费产业的变化之际,三只松鼠的下一个目标就是大娱乐产业。现期的影视剧植入三只松鼠公仔仅是一个开始,后期还将有松鼠影业、影视剧等。此外,三只松鼠,通过整合一系列消费产业资源,走进、渗透到大众生活。想象一个主人来到松鼠园区,入住旗下酒店,享受“鼠味相投”的酒吧、电影院等,尽情娱乐,打造一体化服务的松鼠王国。

(四)卓越的产品品质

三只松鼠不仅要保障食品的新鲜安全,还要坚持两原则——非本地特产不选,非好营养不选。三只松鼠有一个强大的云中央品控中心,坚持全批次,全项检,全链条,全数据,全平台。云中央品控中心,有着安全可追溯的供应链系统,可将竞标供应商的厂家们进行数据分析,选出一家各项指标均达标、总得分最高的厂家,并且将云控中心对比的结果进行反馈,以便其他厂家进行自我完善。在产品原产地,采取订单式合作,坚持三道检验,这是保障质量的第一道门。同时,三只松鼠内设专门的食品研究院,食物的新鲜度、口感是他们的研发要责,同时还负责研究新品种的开发。

(五)实体类体验

三只松鼠开创了立足于自身的“主人”文化,坚持顾客就是上帝的理念,真诚地为每一个“主人”服务。同时,实体店最突出的亮点在于创建了森林系元素,营造了森林般的氛围。进入实体店,恍惚来到了松鼠的家园,“主人,你回来啦”“主人,你需要什么”等这些松鼠家族成员热情的问候与实体店独特的设计风格使人对松鼠家园有无限遐想。店里各架子上放的松鼠小酷、小美等别致可爱的布偶,还有各式各样的带着松鼠标志

的小玩意,让人禁不住想抱走一个。在这里,顾客能全身心地放松,离开时总能带着轻松愉快的心情。

五、结果讨论

三只松鼠在实体经济取得了有目共睹的成功,并开了创线下营销的新局面。总体而言,重在情感共鸣、洞晓发展局势和拓展品牌延伸等三方面使三只松鼠实现了新的跳跃——从线上到线下。

(一)重在打造情感共鸣

人与机器最大的不同就是人有情感,情感会影响人的决策,而三只松鼠就利用了这一点。每个人的童年或多或少都有过动漫人物的陪伴,也会对动漫世界里的某一人物留有深刻印象,长大之后在匆匆忙忙生活的那刹间回味童年的单纯清闲,那是对童年的依念。而三只松鼠打造了动漫般的世界,给予上班族心灵寄托,似乎向你传达“累的时候可以来我这坐坐”“放下最近的烦恼来一场神奇之旅”,正好迎合了现在年轻人的需求。同时,孩子们也视这为梦幻乐园,独特的森林系设计,鼠小弟主人般的称呼,从内而外散发着动漫世界童真般气息。不管是线上萌宠形象还是线下实体体验,电商起步的三只松鼠很好地塑造了线上线下动漫世界,打动人心。可见,将线上的东西搬到线下,要注意保持其形象设计,重在独特性,使消费者一接触就能感觉它的不同,并留下深刻的印象。即使在线下实体店不景气的情况下,人们还是很重视这种独特性,而它也会成为品牌的一种无形的资产。

(二)洞晓发展趋势

当代经济发展的主流是线上线下的协调发展,为此,三只松鼠已然察觉到这一商业气息,进军线下经济,陆续开了几家投食店,业绩之好超乎人们的想象。

这几年货币政策的主攻方向变为脱虚入实,即推动资金“脱虚入实”,驱赶资金进入实体经济。货币政策给予进入线下市场的三只松鼠提供一个很好的契机。从线上到线下,相对于线下到线上,节约了成本,而货币政策的推动,有利于三只松鼠扩大自己的销售范围。时刻关注经济的发展的态势,关注政策的变动,并加以运用,这是现代企业家们所缺乏的,同时,这也正是三只松鼠成功的另一契机。

(三)拓展品牌

三只松鼠主打坚果销售,线上畅销款(碧根果、夏威夷果等)超过公司营收的一半,其他产品占比不到2%。相比线上,线下店利于各个产品售卖,提高了周边类目销售额占比,线下实体店的体验带来了比网络渠道更高的毛利。三只松鼠投食店的毛利大约是百分之四十。同时,三只松鼠还借机推出了糕点、小饰品、乐园、餐厅等,使每一个来松鼠屋的主人能感到松鼠家族的应有尽有。三只松鼠不时开发新品,通过实体店让消费者体验新品,不仅满足消费者多样的需求,更着重创造消费者的需求。在品牌拓展上,松鼠家族一直在努力:敢于创新,勇于尝试,关注并创造消费者的真实需求。

六、总结

本研究通过以三只松鼠投食店为研究对象,通过规范案例研究分析,得出结论。该结论对线上线下协同发展具有一定的现实意义和参考价值。

第一,关于线上线下的意义。三只松鼠明确定义了线下实体店的意义着重于体验并带动周边产品的销售,拓展品牌;而线上则主要负责传统的销售功能。它充分展现了线上线下不再只是纯粹的竞争关系,它们的协同关系才是现今时代发展的主流因此。对于现今的纯电商们,乃至实体店商家们,具有一定的借鉴意义。首先,明确线上线下的功能定位;其次,充分挖掘线上线下的特色优势,取长补短;最后,以线上带动线下,线下成就线上,全面发挥一加一大于二的优势。

第二,关于商家与消费者的关系。三只松鼠创建了主人与萌宠的文化,拉近了商家与消费者之间的关系。因此,对于其他商家们,提供了一条新的思路——打造专属文化。文化来自生活,这需要商家们仔细观察和认真聆听,再结合自己的产品,在商家与消费者之间建立情感联系枢纽,以此维系、稳固与消费者的联系。

第三,关于品牌与未来。三只松鼠一直强调要做品牌,其实这也间接地给企业家们传递了未来商业的竞争是品牌的竞争。因此,提醒一些只顾现利的商家们,做好品牌才能谋求更美好的未来。

参考文献:

- [1] 周玉涛. 电商化思维:打破线上线下零和关系[J]. 中国药店, 2013(15):40-41.
- [2] 章邱艳, 荆春燕. 都市丽人线上线下整合营销策略研究[J]. 经营管理者, 2016(31):306.
- [3] 赵国军. 新时期连锁企业线上线下体验营销模式创新[J]. 商业经济研究, 2017(5):46-48.
- [4] 林炳坤, 吕庆华, 杨敏. 多渠道零售商线上线下协同营销策略研究[J]. 软科学, 2016(12):135-139.
- [5] 章佳元. 传统零售企业线上线下协同发展的商业模式研究[D]. 杭州:浙江工业大学, 2013.
- [6] 吴锦峰, 常亚平, 侯德林. 传统零售商的线上品牌延伸:追求“线上线下一线”还是“线上线下一原型”一致性[J]. 南开管理评论, 2017(2):144-154.
- [7] 杜两省, 刘发跃. 线上与线下, 联动还是竞争? ——基于 ISPI 和 CPI 的线上线下价格差异收敛性分析[J]. 投资研究, 2014(7):56-69.
- [8] 袁翊菡. 都市丽人线下逆行[J]. 商界(评论), 2014(11):118-120.
- [9] WHITE R C, MATHEWS S J, VOORHEES C M. The effects of service on multichannel retailers' brand equity. *Journal of Service Marketing*, 2013, 27(4):259-270.
- [10] BEZES C. Effect of channel congruence on a retailer's image. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2013, 41(4):254-273.
- [11] 卿硕, 乌东峰. 线上线下营销主体耦合、互动、营销创新与营销绩效的关系实证研究[J]. 企业经济, 2015(08):95-100.
- [12] 董莹. 杭州天堂伞线上线下整合营销策略研究[D]. 杭州:浙江工业大学, 2015.
- [13] 杨敏. 多渠道零售商线上线下协同营销策略研究[D]. 泉州:华侨大学, 2015.

Study on Offline Marketing Strategy of Three Squirrels E-Commerce Company

HE Yan

(School of Business Administration,

Anhui University of Finance and Economics, Bengbu, Anhui 233030, China)

Abstract: From the analysis of current economic development trend, offline economy should adopt new marketing strategy, which shows on the aspects of intensified online competition, the change of the significance of offline stores, and the more and more important role of offline experience service in people's life. This paper, taking the offline feeding store of Three Squirrels as an example, adopting standardized methods of case study, explores the reason for the popularity of the feeding store of Three Squirrels, and makes analysis on the aspects such as precise positioning, unique layout, and ambitious future planning. It is proposed that emotional resonance with consumers should be established, unique brand image should be created and unique characteristics should be formed, attention should be paid to the trend of economic development, and the synergy role of online and offline marketing should be played.

Key words: Three Squirrels; E-Commerce; physical stores; online and offline; experience marketing
(实习编辑:赵 杨 责任校对:暮 晨)