摘要

全国电子商务零售额增长呈下降趋势，阿里巴巴开始布局线下零售业，试图分割线下80%的生意，而盒马鲜生就是阿里巴巴尝试的第一枚棋子。本文采取文献研究法、问卷调查法对盒马鲜生服务营销策略进行研究。首先，基于服务质量差距模型分析消费者期望服务与实际感知之间的差距，发现盒马鲜生在运营过程中存在许多问题。其次，在福州市以问卷调查的方式，考察福州市盒马鲜生的服务营销的情况。最后，结合服务质量差距模型和问卷调查的结果分析，针对性地提出优化盒马鲜生的建议，分别是：高度重视产品质量管理；加强服务人员管理制度；明确服务质量标准制度，使服务过程标准化；关注线下体验，加强门店的管理；完善线上顾客体验，打造极致便利的线上厨房超市；加强文化传播等等。

关键词：服务营销；服务质量差距模型；盒马鲜生

Abstract

The growth of e-commerce retail sales in China is on the decline ， Alibaba began to lay out offline retail sales and tried to split 80% of the business under the line. He Ma Xiansheng was Alibaba's first pawn. This paper studies the marketing strategy of HEMA fresh life service mainly by literature research and questionnaire survey. First of all, based on the gap model of service quality, this paper analyzes the gap between consumers' expected service and actual perception, and finds that HEMA fresh has many problems in the operation process. Secondly, by means of questionnaire survey in Fuzhou city, the service marketing situation of box horse fresh born in Fuzhou city was investigated. Finally, combined with the above analysis, some suggestions are put forward to optimize the fresh He Ma XianSheng, respectively: attach great importance to product quality management; Strengthen the management system of service personnel; Clarify the service quality standard system to standardize the service process; Pay attention to offline experience and strengthen store management; Perfect the online customer experience and create an extremely convenient online kitchen supermarket; Strengthen cultural communication and so on.

Key words: service marketing；Service quality gap model;；Box of fresh horse

目　　录

1 引　言 **1**

1.1 研究背景 1

1.2 研究目的及意义 1

1.2.1 研究的目的 1

1.2.2 研究的意义 1

1.3 国内外研究现状 2

1.3.1 国外研究现状 2

1.3.2 国内研究现状 2

1.4 研究的内容和思路 3

2 盒马鲜生服务营销分析 **4**

2.1 盒马鲜生概况 4

2.2 基于服务质量差距模型分析盒马鲜生的服务 4

2.2.1 差距 1：服务管理者认识的差距 5

2.2.2 差距 2：服务质量标准差距 5

2.2.3 差距 3：服务质量传递差距 6

2.2.4 差距 4：服务质量沟通差距 6

2.2.5 差距 4：服务质量感知差距 6

2.3 发现问题 7

3 盒马鲜生（福州市）服务营销调查 **7**

3.1 调查目的 7

3.2 调查内容 7

3.3 问卷的发放 8

3.4 被调查者基本信息统计 8

3.5 问题统计 10

3.6 问卷调查总结 20

4 盒马鲜生服务营销策略优化建议 **21**

4.1 高度重视产品质量管理 21

4.1.1 加强质量检测 21

4.1.2 出现食品问题的应对措施 21
4.1.3 提升保质、保鲜、保温的技术 21
4.2 加强服务人员管理制度 21
4.2.1 加强内部管理与培训 21
4.2.2 提高人效，提升业绩 22
4.2.3 完善奖惩制度 22
4.3 明确服务质量标准制度，使服务过程标准化 22
4.3.1 服务标准化，降低成本 22
4.3.2 餐饮服务过程标准化，提升顾客体验 23
4.3.3 配送过程标准化，实现多元化配送 23
4.4 关注线下体验，加强门店的管理 23
4.4.1 重视场景体验，创设新颖有趣的就餐环境 23
4.4.2 调整餐饮体验区的占比 23
4.4.3 深度重构线下门店 24
4.5 完善线上顾客体验，打造极致便利的线上厨房超市。 24
4.5.1 完善线上的顾客体验 24
4.5.2 扩大配送的范围 24
4.6 加强文化传播 24
4.6.1 形成并发扬企业文化 24
4.6.2 强化体验式品牌文化传播 25
5 结论与展望 **25**
参 考 文 献 **26**
致 谢 **28**
附录：福州市盒马鲜生服务营销问卷调查 **1**

盒马鲜生服务营销优化研究

1 引　言

1.1 研究背景

盒马鲜生自诞生以来一直备受关注，“网红”的标签给盒马带来了很大的经济收益。盒马鲜生的定位是线上为主，线下体验为辅的新型商超，一直以物流技术、保鲜技术和产品的分拣技术等等都是盒马引以为傲的优势，但是在运营过程中却忽视顾客服务营销这方面的问题，没有在这方面明确地提出解决的方案。盒马鲜生要实现线下体验引流线上，必然要重视和优化调整服务营销的策略。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究的目的

本文的目的在于基于服务质量差距模型分析盒马鲜生的服务并发现其服务营销中存在的问题，结合问卷调查为盒马鲜生的发展提出可行性建议，为企业实现线下体验引流线上提供借鉴。

1.2.2 研究的意义

（1）理论意义

本文研究对象为阿里巴巴旗下的子公司盒马鲜生，属于新零售的企业。基于本文的研究对象所得出的结论，不是基于传统零售服务的视角，而是基于新零售模式的视角。通过对服务营销方面的文献的研究分析，发现目前该领域涉及较少。因此，本文的研究能够丰富新零售模式背景下的服务营销策略的理论提供借鉴，运用服务质量差距模型分析去发现公司的服务问题，为这些方面的工作的提升提供借鉴。

（2）现实意义

通过学习国内外服务营销的理论，了解到服务营销在企业生存和发展中重要性。运用所学理论知识优化盒马鲜生的服务营销策略，为盒马鲜生的发展做出可行性参考的建议，帮助盒马鲜生走向全国，走向世界。同时紧跟时代的潮流，接纳新的知识，为自身构建服务营销的思想体系。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

Gronroos（2016）在《服务营销学》中阐述关于服务及服务营销的概念。认为企业的服务营销要以消费者的需求为出发点，整合企业的各种内外部资源提升服务营销策略的效果，提高企业竞争力。[4]

KerrySmith(2017)讲述了传统营销模式在当今以顾客需求为导向的市场中的困境，同时也阐述了运用新营销策略的秘诀，从心理学和体验式角度分析顾客，制定营销战略。[12]

YalingZhao（2020）指出世界各地的顾客服务管理是动态的，公司从对顾客的事务性观点转变为更具战略性的观点。顾客在产品设计和产品交付的每个阶段都可以与企业进行对话，顾客在其中扮演主动参与者的角色，与企业一起通过定制的、共同生产的产品创造价值。[19

1.3.2 国内研究现状

吴东方（2019）认为服务营销已经成为市场营销的发展趋势。而服务营销的重要性在于有利于企业树立企业品牌，提高竞争力，为企业发展提供方向，为企业产品带来忠诚的顾客，促进企业可持续发展。[6]

潘颖颖（2019）将服务质量差距和感知绩效模型应用于门诊注射室的护理管理中，能够使管理体制调整更贴近患者的服务需求，提高护士的工作主动性，改善了服务质量。[2]

宋子晔（2019）概括了海底捞模式对中国餐饮业中服务营销方面的启示。[5]

杨博（2013）指出现代企业须以客户需求为中心，强化服务营销意识，尽可能降低成本获得预期收益。[3]

董利艾（2015）将 SWOT 分析法和服务质量差距模型运用到实际服务营销工作中，提出强化关系营销、完善企业服务评价体系的策略建议。[3]

谢玄玄（2019）提出在新零售背景下，餐饮服务类企业应该以“让用户在消费中感到便捷、愉悦”为目标，全面整合线上线下资源，融入五种基本体验方式，结合科学的体验场景打造与体验活动组织，有效提升用户的实际营销体验，重新对体验营销模式进行优化设计。[4]

宋显隆（2016）创新性地以 PEST 理论为基础，结合波特五力模型分析外部环境，利用 SWOT 分析明确公司机会与威胁、优势与劣势，根据 7PS 服务营销策略为某新创公司制定针对性服务营销的策略。[8]

1.3.3 服务营销的研究评述

（1）国内外研究现状的评价

国内外学者在前人研究的基础上有所提升和更好的运用到实践中。他们都意识到传统的服务营销模式越来越凸显其困境，企业要可持续的发展，必须要根据市场趋势的变化去调整服务营销策略，吸引顾客与企业在各个环节的互动。

（2）未来服务营销研究的着力点

在研究思路上，分析服务营销问题要突破传统的维度，找到更多的影响因素进行多维度分析研究，要更加全面地了解服务营销的内在规律。在研究对象上面，不仅要继续对传统行业的研究，也要加深对新兴行业研究，结合新零售模式背景下行业的研究。在方式方法上，结合更多的实际案例，充分地发挥理论在实践中的指导作用，用实践检验理论和充实理论。

1.4 研究的内容和思路

本文的主要内容是，在新零售背景下，基于服务质量差距模型分析盒马鲜生的服务并发现其服务营销中存在的问题，结合问卷调查为盒马鲜生的发展提出可行性建议，提升企业服务质量，实现线下体验引流线上提供借鉴。

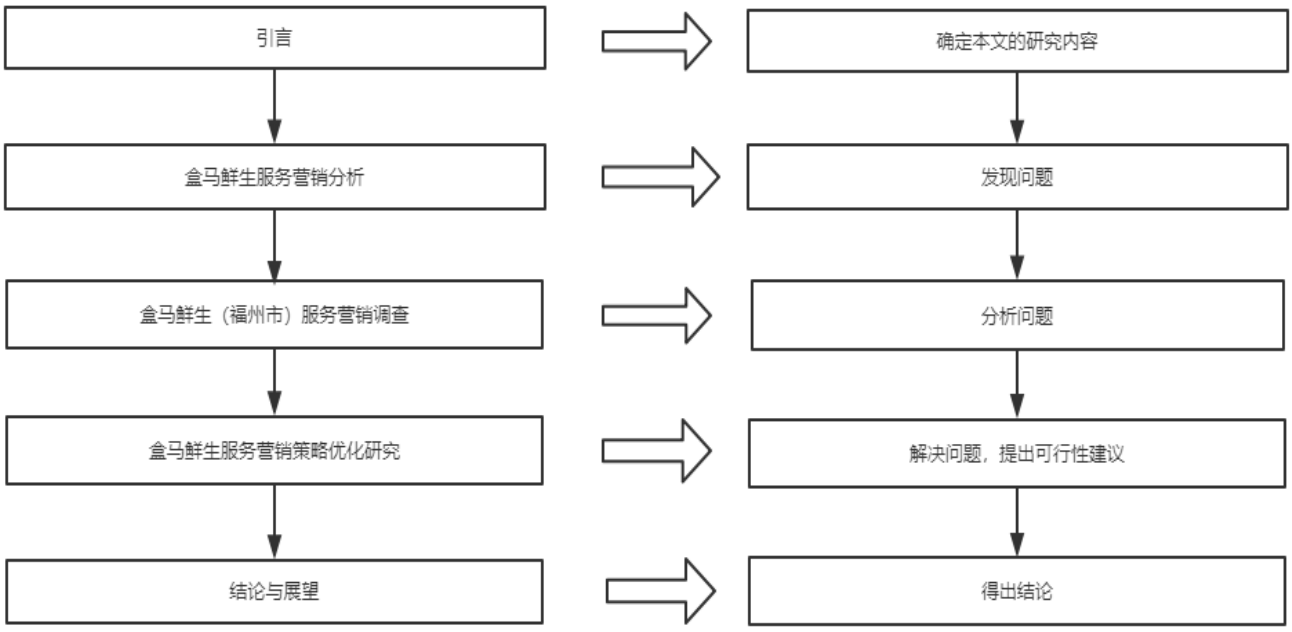


图 1-1 研究思路

2 盒马鲜生服务营销分析

2.1 盒马鲜生概况

盒马鲜生全称为盒马鲜生文化（北京）有限公司，是阿里巴巴对线下超市完全重构的新零售业态，其旨在为顾客打造社区化的一站式新零售体验中心，用科技和人情味带给人们“鲜美生活”。

2.2 基于服务质量差距模型分析盒马鲜生的服务

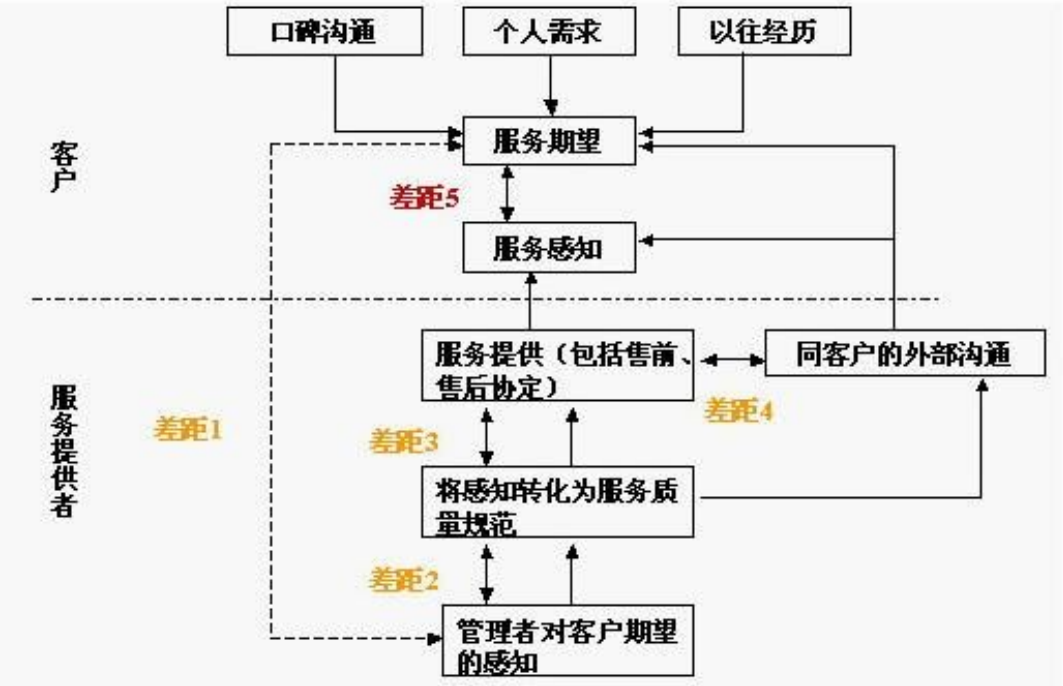


图 2-1 服务质量差距模型

2.2.1 差距 1：服务管理者认识的差距

差距 1 是对管理者服务期望的了解与真实消费者期望之间的差距。盒马鲜生开设门店目的在于线下用户强体验和档次感为线上服务背书，而盒马仍有 40%的销售额是在线下实现的。盒马鲜生预设的主要用户人群是 80 后、90 后，消费水平在中高层次的互联网用户人群。盒马鲜生提供多为精巧、少份高频率的食材，进口为主的商品。店铺商圈周围多为写字楼、中高端社区，附近的楼盘价格偏高，居民消费指数较高，符合盒马鲜生服务的用

户群体；现在越来越多的人追求便捷和快速，而店铺设在离居民楼较远的商场，有些消费者要到店里体验服务势必要坐地铁坐公交，花费在路上和等餐时间过长。而线上只支持 3km 以内的配送服务，大多数消费者享受不到盒马鲜生服务而感到失望；从盒马鲜生后台数据来看，到店选购生鲜食材的消费者大多数不是白领，而是有充足时间，不用上班的老年人，他们对一些价格偏高的生鲜不感兴趣，老年人也不太会适使用手机支付。曾经的网红波士顿龙虾早已不是主力商品，因为其无法成为用户的日常高频需求。盒马为了拉动线上的流量，限制现金购买，要求下载盒马 APP 或者支付宝、淘宝才支付，对于一些年纪大的人势必要花时间学习其操作，强制性的捆绑视乎让消费者感觉不太愉快。

2.2.2 差距 2：服务质量标准差距

差距 2 是企业制定服务质量标准与对顾客期望的了解程度之间的差距，如果没有服务标准，很有可能恶化顾客所感知的服务。盒马鲜生处于战略发展阶段，没有公开表明服务质量标准，也没有形成服务质量标准体系。虽然盒马鲜生没有“五步之内必有一位服务员”服务的铁规定，但是在盒马鲜生购物随处可见在各个区域的服务人员，并且在入口或出口设有服务中心可以提供服务，由此可见盒马鲜生的服务质量标准还是较好的。

2.2.3 差距 3：服务质量传递差距

差距 3 是企业服务质量标准与服务过程中员工的行为之间的差距，即企业制定了完善的服务标准，一线服务人员没有按要求标准提供服务，其中主要原因包括企业和员工两方面。上文提到盒马鲜生没有表明服务质量标准，但是从顾客对盒马鲜生的评价中发现顾客有抱怨盒马门店点餐人员态度不友好，以及配送员态度傲慢，私自取消订单等等。在盒马鲜生店内有许多入驻的商家，其服务的标准并没有向盒马鲜生的服务标准看齐。新入驻的商家必然经过盒马鲜生的审核，但是为支付较高的店租和服务较大流量的消费者，商家和其服务人员面临着巨大的经济压力和心理压力；盒马鲜生除了核心管理者外，采用第三方外包公司招聘的方式，包括运营、物流、拣货等等，盒马鲜生的配送人员要求较低，培训较简单，其素质良莠不齐，配送人员也面临如某团、某了么等外卖小哥的压力和问题。在服务质量传递的过程中，这些“消费末端”起着至关重要的作用，同时也表明盒马鲜生服务质量标准仍然存在覆盖不到的地方。

2.2.4 差距 4：服务质量沟通差距

差距 4 是企业在服务沟通行为做出承诺与实际提供服务之间的差距。盒马鲜生的“日日鲜”承诺如果没有卖完九点半后工作人员会全部处理掉。众所周知生鲜很难做到标准化，

所以盒马鲜生承诺无门槛、免费配送、30 分钟送达，并且永远无条件退货，顾客购买到的生鲜不满意都可以退货，快递员直接上门取货。但在实际操作中，有顾客表示在门店拿到漏的牛奶撒在地板上，找工作人员解决，他没有赔偿完整的牛奶还不耐烦地清理并把破损的牛奶也算进顾客的购物单中。还有顾客表示随着下单量的增多，在盒马 APP 下单送达速度越来越慢，经常超过配送时间等等。

2.2.5 差距 5：服务质量感知差距

差距 5 是消费者期望服务与实际感知之间的差距。大多数顾客表示盒马鲜生门店体验并不是特别好。生鲜区较高的销量与海鲜加工人员比例严重不平衡，加工人员太少导致消费者在用餐高峰期一般要排一两个小时才能吃得到。后厨的烹饪技术没有形成标准化，加工水平参差不齐，所以往往造成消费者对盒马鲜生用餐体验的评价，一半是夸赞一半是吐槽。餐饮区域空间有限，往往等餐的位子也没有，再加上环境嘈杂，很难满足目标消费者的需求，盒马鲜生的消费者期望服务与实际感知存在一定差距。

2.3 总结

通过服务差距模型的分析，可以看出盒马鲜生期望打造服务标准化的新零售体验中心，在实际运营过程中受到大众的认可，但也存在很大一部分顾客表示不满，其问题有：支付操作复杂、餐饮区拥挤、等餐时间过久、配送超时和配送范围较小、海鲜加工人员技术参差不齐、服务人员态度不好等等。最重要的问题是没有形成明确的服务质量标准制度，没有建立健全高效的质量体系规范服务人员的工作和引导消费者对服务的监督。

3 盒马鲜生（福州市）服务营销调查

3.1 调查目的

为了对盒马鲜生顾客体验情况有个清晰的了解，掌握顾客在服务中的重视的因素，以问卷调查的方式对顾客进行调查，从而根据调查结果为盒马鲜生服务营销提出优化建议。同时福州市是迅速发展的一线城市，据 2018 年统计已有 774 万常住人口[1]，盒马鲜生已经入驻福州市，并在福州东区开设新华商场店、福州茶亭国际店、恒力博纳店三家门店。

3.2 调查内容

[1] 来源于百度百科

调查对象：福州市市民

调查时间：2019 年 11 月 1 日-2019 年 12 月 1 日

调查方法：问卷调查法

本文标制的《福州市盒马鲜身服务营销的问卷调查》，共设计 24 道问题，见附录。

问卷包含三部分：

第一部分：顾客基本信息。1-6 题是顾客基本信息，“否”填写第 7 题并结束问卷调查，“是”跳至第 8 题继续填写，被调查者按照实际情况进行选择。第二部分：顾客日常生活中在盒马鲜生体验的问卷调查。8-16 题主要是对被调查者在盒马鲜生消费的基本情况。17-20 题是从顾客忠诚度、线下体验、线上体验角度来设计问题，了解顾客的体验情况。第三部分：顾客对盒马鲜生服务期望的问卷调查。21-24 题是顾客对盒马鲜生体验期望其改善的方面的调查。

3.3 问卷的发放

在福州市盒马鲜生进行了问卷的发放，共收集问卷 92 份，问卷发放和收回时间为 2019 年 11-12 月，为了确保调查结果客观和准确，问卷发放具有随机性。最终收回问卷 92 份，问卷回收率为 100%。对其中问题填写不完整、不符合问卷要求回答的问卷进行了剔除，共剔除 12 份，最终有效问卷为 80 份。对这些问卷进行统计分析，能够一定程度上体现福州市盒马鲜生顾客体验的实际状况。

3.4 被调查者基本信息统计

表 4-1 样本顾客的基本情况统计

名称	选项	频数	百分比(%)□
性别	男	42	52.50
	女	38	47.50
年龄	1969 年以前	1	1.25
	1970 年-1979 年	3	3.75
	1980 年-1989 年	22	27.50
	1990 年-1999 年	53	66.25

	2000 年-2009 年	1	1.25
	2010 年以后	0	0
职业	商业、服务人员	23	28.75
	专业技术人员	10	12.50
	国家机关、企业、事业单位等从事人员	26	32.50
	农、林、牧、渔、水利业生产人员	1	1.25
	军人	0	0
	其他	20	25
月收入	3000 元以下	10	12.50
	3001-4000 元	23	28.75
	4001 元-8000 元	33	41.25
	8001 元以上	14	17.50
婚姻状况	已婚	36	45.00
	未婚	44	55.00
是否在盒马鲜生消费过	有（跳至第 8 题）	51	63.74
	没有（跳至第 7 题并结束问卷）	29	36.24
合计		80	-

表 4-2 顾客是否在盒马鲜生消费过的情况统计（多选题）

选项	小计	比例

A.并没有机会进到过这样的门店	25	86.21%
B.对于商品的价格不满意	1	3.44%
C.对于商品的品质不满意	0	0%
D.并没有看到心仪的商品	0	0%
E.对于门店服务不满意	0	0%
F.支付操作流程过于复杂	4	12.49%
E.其他	0	0%
(空)	1	3.44%
本题有效填写人次	29	-

从以上被调查者的基本情况分析可以看出：被调查者男女大约各占一半；年龄集中于80后、90后；职业集中分布在国家机关、企业、事业单位等从业人员，商业、服务人员，专业技术人员和其他，而农、林、牧、渔、水利业生产人员和军人较少或没有；月收入情况较好，月收入大于4000元占比约58.75%；被调查者中未婚相对来说较多，约占55%，这部分人偏向于要求享受更优质的产品和更精准的服务，可能会偏向于喜爱盒马鲜生精小包装，可以给盒马鲜生带来很多收益；有51名调查者消费过盒马鲜生，约占63.74%，有29位没有在盒马鲜生消费过，约占36.24%,其中没有在盒马鲜生消费过的约有86.21%表示是因为“并没有机会进到过这样的门店”，有12.49%表示是因为“支付操作流程过于复杂”。其中从51份有消费过盒马鲜生的样本中选出以下选取44份完整问卷进行研究。

3.5 问题统计

针对第8题“您在盒马鲜生消费一般是在?”、第9题“您在盒马鲜生消费的频率平均是?”和第10题“您经常和谁一起逛盒马鲜生?”的调查结果如下：

表4-3 顾客在盒马鲜生的消费方式统计

选项	小计	比例
A.盒马门店	21	47.73%

B.盒马 APP	0	0%

C.线上线下一起用	23	52.27%
本题有效填写人次	44	-

从第 8 题“您在盒马鲜生消费一般是在?”的调查结果可以看出，选择盒马门店约占 47.73%，选择线上线下一起用约占 52.27%，选择（只使用）盒马 APP 约占 0%。没有顾客选择只单独使用盒马 APP，而大多数顾客选择盒马门店或线上线下一起用，说明顾客对在盒马 APP 上购物没有形成巨大的品牌效应，并不放心只使用盒马 APP,仍然存在质疑。或者说盒马鲜生侧重线下向线上引流，却忽视了盒马 APP 的宣传就可以成功带来线上流量。所以盒马鲜生门店体验往线上引流的方法需要不断升级，还要重视线上宣传，如电视广告。

表 4-4 顾客的消费频率统计

选项	小计	比例
A.每天	2	4.55%
B.每周 4-6 次	1	2.27%
C.每周 1-3 次	10	22.73%
D.每月 2-3 次	7	15.91%
E.每月 1 次	9	20.45%
F.几个月一次	15	34.09%
本题有效填写人次	44	-

从第 9 题“您在盒马鲜生消费的频率平均是?”的调查结果可以看出，每天约占 4.55%，每周 4-6 次约占 2.27%，每周 1-3 次约占 22.73%，每月 2-3 次约占 15.91%，每月 1 次约占 20.45%，几个月一次约占 34.09%。几个月一次占比最多，说明顾客在盒马鲜生消费的频率很少，大多数属于偶然性消费或求新求异心理消费。每天、每周 4-6 次、每周 1-3 次之和约占 30.05%，说明有部分顾客在盒马鲜生购物已经养成一定的消费习惯，所以盒马鲜生应在维护顾客和拓展新顾客方面投入更多精力。

表 4-5 顾客与谁一起逛盒马鲜生统计

选项	小计	比例
A.自己	22	50%
B.伴侣	15	34.09%

C.家人	19	43.18%
D.同事	6	13.64%
E.小伙伴	14	31.82%
F.其他	1	2.27%
本题有效填写人次	44	-

从第 10 题“经常和谁一起逛盒马鲜生？”的调查结果中可以看出，自己约占 50%，伴侣约占 34.09%，家人约占 43.18%，同事约占 13.64%，小伙伴约占 31.82%，其他约占 2.27%。该题为多选题，约有一半的顾客表示经常自己一人去盒马鲜生，其次分别是与家人、伴侣、小伙伴、同事、其他，结合表 4-1 样本顾客基本情况统计有 44%已婚被调查者，说明无论已婚顾客还是未婚顾客遇到喜欢的产品或服务都愿意与他人分享。盒马鲜生主题策划可以针对顾客自己、顾客与伴侣、顾客与家人、顾客与小伙伴等间互动的活动，开发创造性的娱乐项目，关注性价比也关注情感营销，营造轻松自在、舒心愉快的氛围。同时特别地关注单身一人的顾客，提供只供一个人用餐使用的商品，或特别设面对墙壁，适合单人吃饭的小餐桌，让单身顾客在不受干扰的环境下“专心品味”美食。

针对第 11 题“您经常在盒马鲜生门店购买的商品类别最多的是?”、第 12 题“您觉得盒马鲜生整体的价格如何?”、第 13 题“当您在购买生鲜产品时，您重视哪些因素?”、第 15 题“盒马鲜生给您的第一印象是?”和第 16 题“您觉得盒马鲜生哪些促销活动令您满意?”的调查结果如下：

表 4-6 购买商品类别统计

选项	小计	比例
A.肉禽蛋品	7	15.91%
B.乳品烘焙	14	31.82%
C.餐饮熟食	25	56.82%
D.水果蔬菜	24	54.55%
E.海鲜水产	22	50%
F.其他	2	4.55%
本题有效填写人次	44	-

从第 11 题“您经常在盒马鲜生门店购买的商品类别最多的是?”的调查结果中可以看

出，肉禽蛋品约占 15.91%，乳品烘焙约占 31.82%，餐饮熟食约占 56.82%，水果蔬菜约占 54.55%，海鲜水产约占 50%，其他约占 4.55%。其中最多的是餐饮熟食，顾客对餐饮熟食的需求较大，便利的餐饮熟食是吸引大多数未婚白领的因素之一。顾客对水果蔬菜和海鲜水产的需求次之，对肉禽蛋品、乳品烘焙和其他的需求较小。盒马鲜生可以根据需求调整各个区域的面积占比，或者增加较小需求区域的促销活动，吸引顾客的消费。

表 4-7 顾客价格感知与收入交叉统计

X\Y	A.偏贵	B.较为合理	C.物美价廉	小计
A.3000 元以下	2(50%)	2(50%)	0(0.00%)	4
B.3001-5000 元	7(70%)	3(30%)	0(0.00%)	10
C.5001 元-8000 元	7(36.84%)	11(57.89%)	1(5.26%)	19
D.8001 元以上	7(63.64%)	3(27.27%)	1(9.09%)	11
比例	23（52.27%）	19（43.18%）	2（4.56%）	-

表 4-8 顾客价格感知与年龄交叉统计

X\Y	A.偏贵	B.较为合理	C.物美价廉	小计
A.1969 年以前	0(0.00%)	0(0.00%)	0(0.00%)	0
B.1970 年-1979 年	0(0.00%)	2(66.67%)	1(33.33%)	3
C.1980 年-1989 年	4(36.36%)	7(63.64%)	0(0.00%)	11
D.1990 年-1999 年	18(62.07%)	10(34.48%)	1(3.45%)	29
E.2000 年-2009 年	1(100%)	0(0.00%)	0(0.00%)	1
F.2010 年以后	0(0.00%)	0(0.00%)	0(0.00%)	0

从第 12 题“您觉得盒马鲜生整体的价格如何?”的调查结果可以看出，价格偏贵约占 52.27%，价格较为合理约占 43.18%，物美价廉约占 4.56%。约有一半的顾客觉得价格偏贵，也约有一半的顾客觉得价格合理或物美价廉。从顾客价格感知与收入交叉统计表中可以看出，处于不同收入阶层的顾客偏向于价格感知偏贵，而被调查的顾客处于 5001-8000 元收入阶层的占比最多，对盒马鲜生的整体价格感知却是较为合理。经过深入调查，从价格感知与年龄交叉统计表可以看出，对盒马鲜生的整体价格感知为较为合理的顾客群没有集中于 90 后、00 后，而是 70 后和 80 后，这个年龄层收入稳定，注重食品健康与商品质量，

对价格感知较不敏感。

表 4-9 顾客购物重视因素与收入交叉统计

X\Y	A.新鲜程度	B.价格	C.品质	D.原产地	E.出产品牌	F.售货员介绍/网页推荐	G.其他	小计
A.3000 元以下	4(100%)	4(100%)	3(75%)	1(25%)	0(0.00%)	0(0.00%)	0(0.00%)	4
B.3001-5000 元	10(100%)	6(60%)	9(90%)	0(0.00%)	1(10%)	1(10%)	2(20%)	10
C.5001 元-8000 元	19(100%)	12(63.16%)	15(78.95%)	4(21.05%)	4(21.05%)	1(5.26%)	0(0.00%)	19
D.8001 元以上	10(90.91%)	5(45.45%)	9(81.82%)	0(0.00%)	1(9.09%)	0(0.00%)	0(0.00%)	11
比例	43（97.73%）	27（61.36%）	36（81.82%）	5（11.36%）	6（13.64%）	2（4.55%）	2（4.55%）	-

表 4-10 顾客价格敏感与购物重视因素交叉统计

X\Y	A.新鲜程度	B.价格	C.品质	D.原产地	E.出产品牌	F.售货员介绍/网页推荐	G.其他	小计
A.偏贵	22(95.65%)	11(47.83%)	21(91.30%)	0(0.00%)	3(13.04%)	0(0.00%)	0(0.00%)	23
B.较为合理	19(100%)	16(84.21%)	14(73.68%)	4(21.05%)	2(10.53%)	1(5.26%)	2(10.53%)	19
C.物美价廉	2(100%)	0(0.00%)	1(50%)	1(50%)	1(50%)	1(50%)	0(0.00%)	2

在第 13 题“当您在购买生鲜产品时，您重视哪些因素?”的调查结果中可以看出，重

视因素最多的是新鲜程度约占 97.73%，其次是品质约占 81.82%，再者是价格约占 61.36%等。从顾客购物重视因素与收入交叉统计表中可以看出，不同的收入阶层都比较重视新鲜程度、品质、价格，对原产地、出产品牌、售货员介绍/网页推荐的重视较少。

结合第 12 题，从顾客价格敏感与购物重视因素交叉统计表中可以看出，总体上大多数顾客有意识到盒马鲜生的整体价格不低，但是还是愿意为了“新鲜程度”和“品质”付出金钱。所以盒马鲜生应严格控制商品新鲜程度和品质。

表 4-11 顾客第一印象统计

选项	小计	比例
A.高大上	0	0%
B.亲民	2	4.55%
C.年轻化	12	27.27%
D.网红	3	6.82%
E.便利	20	45.45%
F.健康	4	9.09%
G.鲜美	3	6.82%
F.其他	0	0%
本题有效填写人次	44	-

从第 15 题“盒马鲜生给您的第一印象是?”的调查结果中可以看出，亲民约占 4.55%，年轻化约占 27.27%，网红约占 6.82%，便利约占 45.45%，健康约占 9.09%，鲜美约占 6.82%，高大上和其他为 0%。最多顾客表示对盒马鲜生的第一印象是便利，其次是年轻化。

4-12 顾客对促销活动的满意统计

选项	小计	比例
A.晚上 6 点到 10 点的打折活动	24	54.55%
B.变态打折（一般 6-7 折）加买一送一	34	77.27%
C.周二会员日，(线上线下同时）享受折上折优惠	16	36.36%
D.到店权益（免费领指定蔬菜、指定肉禽减 4 元、指	14	31.82%

定牛奶减 4 元）		
E.APP 专享权益（免费换购、第二单免运费）	9	20.45%
F.盒马 X 会员可每月享受 2 次减加工费 10 元	6	13.64%
G.口令红包	2	4.55%
F.11 点的转盘抽奖	3	6.82%
G.其他	3	6.82%
本题有效填写人次	44	-

从第 16 题“您觉得盒马鲜生哪些促销活动令您满意?”的调查结果中可以看出，晚上 6 点到 10 点的打折活动约占 54.5%，变态打折（一般 6-7 折）加买一送一约占 77.2%，周二会员日，(线上线下同时）享受折上折优惠约占 36.3%，到店权益（免费领指定蔬菜、指定肉禽减 5 元、指定牛奶减 5 元）约占 31.8%，APP 专享权益（免费换购、第二单免运费）约占 20.4%.....其中最多的是变态打折（一般 6-7 折）加买一送一，也有约一半的顾客对晚上 6 点到 10 点的打折活动满意，对其他促销活动的满意度较小。

针对第 17 题“顾客忠诚度”、第 18 题“线下体验”和第 19 题“线上体验”的调查结果如下：

4-13 顾客忠诚度的情况统计

题目\选项	完全不认同	不太认同	一般认同	比较认同	非常认同	平均分
盒马鲜生让我的生活品质得到提升	0(0%)	2(4.55%)	15(34.09%)	17(38.64%)	10(22.73%)	3.8
在盒马鲜生购物已成为了我的生活方式	1(2.27%)	10(22.73%)	12(27.27%)	17(38.64%)	4(9.09%)	3.3
盒马鲜生的商品丰富多样、真实可见，质量有保障	0(0%)	2(4.55%)	14(31.82%)	25(56.82%)	3(6.82%)	3.66
同类型的平台有很多，由于品牌的关系，我倾向于盒马鲜生	0(0%)	2(4.55%)	22(50%)	19(43.18%)	1(2.27%)	3.43
盒马鲜生线下门店的商品价格有时候比线上更加优惠	1(2.27%)	9(20.45%)	21(47.73%)	13(29.55%)	0(0%)	3.05
虽然同样商品去其他地方买更便宜，但我还是喜欢去盒马鲜生购买	0(0%)	2(4.55%)	24(54.55%)	18(40.91%)	0(0%)	3.36
在盒马鲜生线下购物使我视觉上感到舒适	0(0%)	1(2.27%)	13(29.55%)	27(61.36%)	3(6.82%)	3.73

商品包装精致、外表精美，我愿意付出更多价格消费	0(0%)	6(13.64%)	20(45.45%)	14(31.82%)	4(9.09%)	3.36
小计	2(0.57%)	34(9.66%)	141(40.06%)	150(42.61%)	25(7.1%)	3.46

从第 17 题的调查结果可以看出，“盒马鲜生让我的生活品质得到提升”、“在盒马鲜生购物已成为了我的生活方式”、“盒马鲜生的商品丰富多样、真实可见，质量有保障”、“同类型的平台有很多，由于品牌的关系，我倾向于盒马鲜生”、“虽然同样商品去其他地方买更便宜，但我还是喜欢去盒马鲜生购买”、“在盒马鲜生线下购物使我视觉上感到舒适”和“商品包装精致、外表精美，我愿意付出更多价格消费”的观点平均分皆大于 3，说明大多数顾客对盒马的忠诚度较高，并且认为盒马鲜生改变其生活方式，让生活品质得到提升，在一定程度上认可盒马鲜生商品的质量和包装、门店的有形展示等等。“盒马鲜生线下门店的商品价格有时候比线上更加优惠”的平均分接近于 3，说明顾客认为盒马鲜生线上门店的商品价格并不会比线下更加优惠，盒马鲜生为了线上的引流可以将线下线上价格一致或者线上略比线下优惠来鼓励顾客线上消费。

4-14 顾客线下体验的情况统计

题目\选项	完全不认同	不太认同	一般认同	比较认同	非常认同	平均分
盒马鲜生线下门店虽然服务不错，但人流量过大，体验没有那么良好	3(6.82%)	15(34.09%)	18(40.91%)	8(18.18%)	0(0%)	2.7
盒马鲜生线下门店的购物体验并不稳定，由于当天的商品质量、服务质量、价格等因素是波动的	3(6.82%)	10(22.73%)	15(34.09%)	14(31.82%)	2(4.55%)	3.05
喜欢盒马鲜生门店年轻化，简约化，智能化的风格	0(0%)	0(0%)	11(25%)	22(50%)	11(25%)	4
虽然我喜欢去逛线下门店，但比较消耗时间是一个障碍	1(2.27%)	7(15.91%)	16(36.36%)	14(31.82%)	6(13.64%)	3.39
盒马鲜生门店活动比盒马 APP 多，价格更优惠	2(4.55%)	8(18.18%)	23(52.27%)	11(25%)	0(0%)	2.98
盒马鲜生线下门店拥挤，经常没有位置坐	3(6.82%)	6(13.64%)	20(45.45%)	14(31.82%)	1(2.27%)	3.09
盒马鲜生门店服务人员态度不好，影响体验	7(15.91%)	15(34.09%)	11(25%)	9(20.45%)	2(4.55%)	2.64
盒马鲜生门店食品加工口味一般，速度太慢	6(13.64%)	17(38.64%)	15(34.09%)	5(11.36%)	1(2.27%)	2.5
盒马鲜生门店数量仍然不够多，交通上不够便利	2(4.55%)	4(9.09%)	17(38.64%)	12(27.27%)	9(20.45%)	3.5

从盒马鲜生线下门店购物完，我应该会使用送货到家的服务	1(2.27%)	7(15.91%)	17(38.64%)	13(29.55%)	6(13.64%)	3.36
小计	28(6.36%)	89(20.23%)	163(37.05%)	122(27.73%)	38(8.64%)	3.12

从第 18 题的调查结果中可以看出，“喜欢盒马鲜生门店年轻化，简约化，智能化的风格”，“虽然我喜欢去逛线下门店，但比较消耗时间是一个障碍”，“盒马鲜生线下门店的购物体验并不稳定，由于当天的商品质量、服务质量、价格等因素是波动的”，“盒马鲜生线下门店拥挤，经常没有位置坐”，“盒马鲜生门店数量仍然不够多，交通上不够便利”，“从盒马鲜生线下门店购物完，我应该会使用送货到家的服务”平均分大于 3，大多数顾客喜欢盒马鲜生的风格，也说明了线下体验存在着很多问题，如：购物体验波动较大、门店拥挤、门店数量不够、交通不便、耗时间等等，顾客面对诸多问题有选择盒马 APP 送货上门的意向；“盒马鲜生线下门店虽然服务不错，但人流量过大，体验没有那么良好”，“盒马鲜生门店服务人员态度不好，影响体验”，“盒马鲜生门店食品加工口味一般，速度太慢”的平均分小于 3，被调查者不认可这些观点，可以从侧面反映实际操作中顾客线下体验对服务人员、加工口味、加工速度等等表示一定程度的认可。

表 4-15 顾客线下体验的情况统计

题目\选项	完全不认同	不太认同	一般认同	比较认同	非常认同	平均分
在体验过线下门店后，我使用线上平台的频率减少	2(4.55%)	5(11.36%)	14(31.82%)	22(50%)	1(2.27%)	3.34
在线上平台购买生鲜时，我曾遇到过商品的质量问题	2(4.55%)	13(29.55%)	14(31.82%)	15(34.09%)	0(0%)	2.95
比起线上购物，我更喜欢去线下门店逛街采购	1(2.27%)	4(9.09%)	20(45.45%)	17(38.64%)	2(4.55%)	3.34
我只有在很忙/没有时间时，才会选择线上购物	1(2.27%)	5(11.36%)	24(54.55%)	11(25%)	3(6.82%)	3.23
线上购物经常配送超时	5(11.36%)	14(31.82%)	17(38.64%)	8(18.18%)	0(0%)	2.64
线上线下购物对我来说差别不大，我没有什么偏好	3(6.82%)	9(20.45%)	24(54.55%)	6(13.64%)	2(4.55%)	2.89
线下购物并不吸引我，线上购物省时省力，我还是更喜欢线上平台	2(4.55%)	14(31.82%)	18(40.91%)	9(20.45%)	1(2.27%)	2.84
线下购物活动多多，我喜欢线下不同场景的体验方式	2(4.55%)	2(4.55%)	17(38.64%)	19(43.18%)	4(9.09%)	3.48

小计	18(5.11%)	66(18.75%)	148(42.05%)	107(30.4%)	13(3.69%)	3.09

表 4-16 顾客较少或不使用线上购物的原因统计

选项	小计	比例
A.不知道有线上平台的存在	2	4.55%
B.线上购物商品质量没有保障	22	50.00%
C.购物流程不够便捷	8	18.18%
D.对于配送物流不满意	6	13.64%
E.没有使用这类线上平台的习惯	13	29.55%
F.*没有，我经常使用线上购物	11	25.00%
G.其他	6	13.64%
本题有效填写人次	44	-

从第 19 题的调查结果可以看出，“在体验过线下门店后，我使用线上平台的频率减少”，“比起线上购物，我更喜欢去线下门店逛街采购”，“我只有在很忙/没有时间时，才会选择线上购物”，“线下购物活动多多，我喜欢线下不同场景的体验方式”的平均分大于 3，说明顾客对线下体验比较满意。“线上购物经常配送超时”，“线下购物并不吸引我，线上购物省时省力，我还是更喜欢线上平台”和“线下购物并不吸引我，线上购物省时省力，我还是更喜欢线上平台”的平均分小于 3，说明顾客对于线上的服务存在质疑与不满，结合第 20 题的调查结果中可以看只有 25%的顾客经常在线上购物，顾客较少或不选择线上购物比较突显的原因：一是线上购物商品质量没有保障，二是没有使用这类线上平台的习惯。所以盒马鲜生一方面要保证线上商品质量，另一方面要努力培养顾客使用盒马 APP 的消费习惯。

针对顾客对盒马鲜生的体验期望其改善的方面的调查结果如下：

表 4-17 顾客对盒马鲜生体验期望其改善的方面统计

选项	小计	比例
A.门店过于拥挤、嘈杂,没有位置就餐	30	68.18%
B.餐桌垃圾没有及时清理	11	25.00%

C.快餐式的装盘不美观	10	22.73%
D.等餐过久	7	15.91%
E.服务人员或者配送员态度不好	16	36.36%
F.进口商品占比太多	2	4.55%
G.门店商品不新鲜	3	6.82%
H.菜品味道差	4	9.09%
I.配送超时	2	4.55%
J.配送的商品品质不够好	5	11.36%
K.配送范围覆盖面积太小	16	36.36%
L.没有，基本很满意	11	25%
本题有效填写人次	44	-

资料来源：问卷调查结果整理

从第 21 题“你觉得盒马鲜生线上或线下购物哪些方面存在问题应该得到改善呢?”的调查结果中可以得出，“门店过于拥挤、嘈杂,没有位置就餐”约占 68.18%，“配送范围覆盖面积太小”约占 36.36%，“服务人员或者配送员态度不好”约占 36.36%，“餐桌垃圾没有及时清理”约占 25%，“快餐式的装盘不美观”约占 22.73%，“等餐过久”约占 15.91%，“配送的商品品质不够好”约占 11.36%等等，说明顾客期待盒马鲜生的服务在许多方面得到改善。

表 4-18 顾客对盒马鲜生体验期望改善的方式统计

选项	小计	比例
A.换一份好的	27	61.36%
B.得到另一些物质补偿	7	15.91%
C.得到金钱赔偿	11	25%
D.得到服务人员的道歉与承诺	29	65.91%
E.希望主管追究并妥善处理	17	38.64%
F.其他	1	2.27%
本题有效填写人次	44	-

从第 22 题中“如果在盒马鲜生就餐或者盒马 APP 上购物，发现食品问题，您期望得

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/345242201242011211