

三只松鼠的顾客品牌忠诚度及其提升对策

摘要

我国人均可支配收入的持续增长和消费观念的转变，带动了我国休闲零食市场规模的扩大。人们对零食的消费需求在物质生活水平提升的影响下越发丰富、多元，对商家和品牌也提出了更高的要求。为了赢得更多顾客的青睐，许多商家和品牌以提高顾客忠诚度为目的，根据市场需求的变化在产品、渠道、供应链上进行转型，为企业建立持续的差异化竞争优势。三只松鼠经过数年的发展积累了充足的忠诚客户，为公司的发展和利润增长奠定了基础。然而在市场格局与消费者需求的双重变化下，也面临着老顾客流失、新顾客少回头等问题，因此解决三只松鼠公司的顾客忠诚问题刻不容缓。

本研究以三只松鼠公司经营现状为基础，结合国内外学者对顾客忠诚度的研究成果，通过问卷调查收集相关数据，利用数据分析三只松鼠公司在顾客忠诚建设方面存在的问题和原因，进而提出改进对策。帮助公司深入了解顾客需求，提高商品质量和服务水平，也为同行解决相似问题时提供一定参考价值。

关键词：顾客忠诚度；顾客满意；三只松鼠

The Three Squirrels' customer brand loyalty and its improvement strategies

ABSTRACT

The continuous growth of per capita disposable income and the change of consumption concept have driven the expansion of the scale of China's leisure snack market. Under the influence of the improvement of material living standards, people's consumption demand for snacks is more rich and more diversified, which also puts forward higher requirements for businesses and brands. In order to win the favor of more customers, many businesses and brands, with the purpose of improving customer loyalty, transform their products, channels and supply chains according to the changes of market demand, so as to establish a continuous differentiated competitive advantage for enterprises. After several years of development, the three squirrels have accumulated sufficient loyal customers, laying the foundation for the company's development and profit growth. However, under the dual changes of market pattern and consumer demand, we are also faced with problems such as the loss of old customers and fewer returns of new customers. Therefore, it is urgent to solve the customer loyalty problem of Three Squirrels Company.

This study is based on the business status of Three Squirrels Company, combined with the research results of domestic and foreign

scholars on customer loyalty, collects relevant data through questionnaire survey, analyzes the problems and reasons existing in the customer loyalty construction of Three Squirrels Company with the data, and then proposes improvement countermeasures. Help the company to understand customer needs, improve the quality of goods and service level, and also provide certain reference value for peers to solve similar problems.

[Keywords]: Customer loyalty ; Customer satisfaction ; Three squirrels

目录

| | |
|-----------------------------|----|
| 一、绪论..... | 1 |
| (一) 研究背景与意义 | 1 |
| 1.研究背景..... | 1 |
| 2.研究意义..... | 1 |
| (二) 国内外研究现状 | 2 |
| 1.国外研究现状..... | 2 |
| 2.国内研究现状..... | 2 |
| (三) 研究内容与方法 | 4 |
| 1.研究内容..... | 4 |
| 2.研究方法..... | 4 |
| 二、相关概念及理论基础..... | 5 |
| (一) 顾客忠诚度相关界定 | 5 |
| 1.顾客忠诚度的概念..... | 5 |
| 2.顾客忠诚度的测量指标..... | 5 |
| 3.顾客忠诚度的影响因素..... | 5 |
| (二) 品牌关系理论 | 6 |
| 三、三只松鼠公司经营现状及环境分析..... | 8 |
| (一) 三只松鼠公司情况介绍 | 8 |
| 1.三只松鼠公司简介..... | 8 |
| 2.三只松鼠公司经营情况..... | 8 |
| (二) 三只松鼠公司经营环境分析 | 9 |
| 1.零食行业 PEST 分析 | 9 |
| 2.三只松鼠公司的波特“波特五力模型”分析 | 10 |
| 四、三只松鼠公司顾客忠诚度问卷设计与分析..... | 13 |
| (一) 研究设计 | 13 |
| 1.调查问卷设计方案..... | 13 |
| 2.问卷的发放与回收..... | 14 |
| (二) 问卷调查情况概述及分析 | 14 |
| 1.顾客的基本情况..... | 14 |
| 2.调查问卷的描述性统计分析..... | 17 |
| 五、三只松鼠顾客忠诚度存在的问题..... | 20 |
| (一) 感知价值方面的问题 | 20 |
| (二) 感知质量方面的问题 | 20 |
| (三) 顾客满意度方面的问题 | 21 |
| (四) 品牌形象方面的问题 | 23 |
| 六、三只松鼠公司顾客忠诚度提升的对策..... | 24 |
| (一) 感知价值提升策略 | 24 |
| 1.采取合理的定价策略..... | 24 |
| 2.实施关系营销策略..... | 24 |
| (二) 感知质量提升策略 | 25 |
| 1.甄选原材料..... | 25 |

| | |
|----------------------------------|----|
| 2.优化生产链..... | 25 |
| 3.服务全流程..... | 26 |
| (三) 顾客满意度提升策略 | 26 |
| 1.创新营销方式，以新鲜感吸引顾客..... | 26 |
| 2.全程贴心服务，以可靠感留住顾客..... | 26 |
| (四) 品牌形象提升策略 | 27 |
| 1.建立和完善三只松鼠公司企业形象识别系统（CIS） | 27 |
| 2.改进包装设计..... | 27 |
| 结论..... | 29 |
| 附录：三只松鼠顾客品牌忠诚度调查问卷..... | 30 |
| 参考文献..... | 33 |
| 致谢..... | 36 |

三只松鼠的顾客品牌忠诚度及其提升对策

一、绪论

（一）研究背景与意义

1.研究背景

随着社会的发展和国民生活水平的提高，人们对有机健康食品的消费需求逐渐上升，以坚果为主的有机休闲食品领域受到了广泛关注。有机休闲食品作为我国休闲食品行业的重要支柱，对提升国民幸福指数、满足人民对美好生活的向往有着重要作用。然而，我国休闲食品行业仍然面临创新能力不足、食品质量问题频发的复杂局面，其中，三只松鼠三年营收持续下滑。

目前三只松鼠的核心竞争力正在下降。休闲零食更新速度快，迭代性强，产品的创新问题和品类的推陈出新很重要，即便产生爆款也能很快被复制。面对市场上琳琅满目的新产品，如何使消费者的目光不被吸引走且聚焦在三只松鼠的产品上，得到顾客的喜爱和忠诚，成为三只松鼠面临的挑战。本文旨在探讨三只松鼠顾客忠诚度提升的相关问题，并提出相应的对策建议，以尝试为三只松鼠的经营发展提供有益参考。

2.研究意义

理论意义：从理论意义来看，本文在研究上综合了现有学者的研究成果，分析了顾客忠诚度对企业的重要性，也从顾客的角度研究忠诚度，在此基础上进行深入的分析，归纳出完善的对策与建议，在理论研究上具有一定的参考价值。

现实意义: 本文以三只松鼠为研究对象, 了解并分析其现状, 通过文献研究和归纳总结, 对三只松鼠对顾客忠诚度进行重点研究, 针对企业提高顾客忠诚度给出具体对策, 具备了实践价值。

(二) 国内外研究现状

1. 国外研究现状

Jason 的观点是, 因购买商品或享受服务时的满意而对某种商品或品牌产生依赖, 并进而导致持续性偏好称为顾客忠诚。Nirufer, JahanNusrat 和 KimMinho (2021) 认为服务公平和服务质量对服务满意度和顾客忠诚度有显著影响, 服务的满意对顾客的忠诚度有直接的影响作用, 两者之间有着本质的关系。Bhuian (2018) 等基于顾客价值理论提出顾客忠诚应该包括顾客与商家双方的信任、口碑、沟通、复购意愿等内容。Marco (2018) 提出顾客的亲身体验评价才是顾客忠诚能否产生的直接原因。Pekovic (2020) 提出了一种顾客忠诚的产生渠道, 他认为应该让顾客从不同方面接触某个品牌或产品, 让顾客与品牌或产品产生强联系和充分认知, 才能够驱动顾客产生顾客忠诚。

2. 国内研究现状

高伟、刘益、李雪（2019）认为顾客忠诚实际上是一种特殊的消费者心态和意识，是对某个品牌或产品产生重复使用或购买的表现，且顾客感知价值是决定因子。綦方中（2022）等认为真正的顾客忠诚由购买行为和有内心驱动的积极性组成。陈峰、韩磊（2020）认为良好的公司形象、较高的服务质量和感知价值对顾客满意度和顾客忠诚度都有显著的促进作用。刘亚南（2019）等认为可以通过测量转换成本分析顾客忠诚度高低，转换成本越高，顾客越不愿放弃对原品牌的忠诚。彭诚、张学桂（2021）以生态农业公司为研究对象，证明了顾客忠诚度与服务质量、顾客信任、价格、顾客满意度有显著正向关系，并且顾客满意度是另外三者的中间变量。张亚丽和曲洪建（2020）利用实证分析的研究方法，以服装专卖店为例，将服务感知质量、顾客信任作为中介变量，构建对顾客忠诚度影响的理论模型，结果表明，服务质量和顾客信任对顾客忠诚度有显著的影响。

朱亚芹、许传永、梁樑指出，顾客转向支持新的品牌或产品时，需要付出一定的转移成本，转移成本越高顾客越不容易转向另一个品牌或产品，这个过程中服务质量高的企业占优。李明芳、孙艳（2019）认为，在网购环境里，商家的退货管理水平及顾客对退货服务的评价影响顾客忠诚度，且顾客信任与顾客对商家的评价、顾客忠诚度存在互相影响的关系，因此商家应该维护好与顾客的信任关系。胡志刚、张露露（2021）认为，在电商环境里，品牌形象、顾客信任影响顾客忠诚度，商家通过提高品牌形象、顾客信任可在一定程度上提高顾客忠诚度。刘宇轩（2019）等认为在新零售背景下顾客价值极大影响顾客忠诚，可以通过测量享乐性价值和实用性价值来判断顾客忠诚。薛艳、余勇（2023）在探究零售企业服务礼仪对顾客忠诚的影响中提出，客户忠诚度是指消费者对一款产品或销售该产品的零售企业产生信任感和好感，因其购买的产品能够带来满意度体验，故重复购买该产品是其一种心理倾向。张蕾（2019）是从感知效用、感知成本的两者之间的权衡来定义顾客感知价值，感知效用是消费者通过提供和获得商品和服务而产生的效用，感知成本是消费者在购买过程中产生的效用中在物质、情感方面的付出。张国栋（2020）认为，客户忠诚度是一种重要的行为趋势和潜在的心理偏好，研究应关注两个方面：态度和行为。

（三）研究内容与方法

1.研究内容

通过对三只松鼠公司的研究，探讨三只松鼠顾客忠诚度的问题，通过文献研究和归纳总结，了解顾客需求，提升产品品质，优化购物

体验，增强顾客的忠诚度和粘性，不断寻找影响三只松鼠公司顾客忠诚度的因素，并找到提高顾客忠诚度的有效途径，以求使其提升顾客忠诚度，更好地立足于竞争激烈的有机休闲坚果食品市场，使企业在市场上获得竞争优势。

2.研究方法

(1) 文献研究法

针对论文的题目，通过图书馆及网络资料搜集的方法，从重要的文献中提取宝贵的信息，搜集三只松鼠公司零食的销售情况及三只松鼠目前行业顾客忠诚度的现状，为研究分析寻找依据。

(2) 问卷调查法

对三只松鼠的消费者发放问卷，收集分析所需的数据，整理得出三只松鼠公司顾客忠诚建设现状，为制定改进策略提供依据。

二、相关概念及理论基础

（一）顾客忠诚度相关界定

1.顾客忠诚度的概念

通过整理顾客忠诚理论文献，可以将顾客忠诚的概念归纳为三个不同的学派，分别为态度学派、行为学派和组合学派，其中组合学派认为顾客忠诚包括态度忠诚和行为忠诚两个方面。本研究所涉及的顾客忠诚和顾客忠诚度，都采用组合学派的观点，即顾客忠诚是指顾客不仅在行为上对某个公司或品牌的产品或服务有复购的行为，还在态度上高度认可这个公司或品牌及其产品或服务，并有高意愿对周围的人进行推荐。

2.顾客忠诚度的测量指标

学界在选取顾客忠诚度的测量指标上有很多选择，概括起来有三种，分别是态度测量、行为测量和综合测量。态度测量的指标包括顾客满意度、品牌信任、重复购买的偏好等；行为测量的指标包括复购次数、购买概率等；综合测量则包含了态度测量和行为测量的指标，从产品、服务、满意度、品牌形象等方面对顾客忠诚度作综合考虑。考虑到行为测量忽略了情感态度的维度，态度测量则没有考虑实际购买的行为，所以本研究所选取的顾客忠诚度测量指标采用综合测量的办法，结合从三只松鼠公司搜集的一手数据和问卷调查结果，尽可能对三只松鼠公司顾客忠诚度建设现状做到精准测量。

3.顾客忠诚度的影响因素

影响顾客忠诚度的因素有很多，例如产品质量、感知价值、顾客信任、顾客满意、服务可靠性等，且大量的研究成果是通过研究酒店、航空、物流等行业而来，“轻零食”行业作为新业态有其特殊性，顾客年轻化、女性顾客多、顾客对产品和服务更加敏感等情况决定该新业态的顾客忠诚研究需具体情况具体分析，加上相关研究文献较少，所以本研究涉及的顾客忠诚度影响因素决定采用以往学者的研究成果，结合三只松鼠公司顾客忠诚度调查问卷进行验证。因此，本研究采用学者蒋廉雄构造的顾客忠诚度影响路径模型，该模型指出顾客忠诚度受品牌形象、感知质量、感知价值、顾客满意影响，并且经过与中国满意度模型（C-CSI）对比，二者的影响因子选取基本一致。因此，将上述四个影响因素选为三只松鼠公司顾客忠诚度影响因素。

（二）品牌关系理论

传统品牌管理的出发点在于提供产品、吸引顾客、实现每次交易的价值最大化，是一种短期交易关系。但随着企业的经营环境变化，传统的品牌管理越来越难以应对变化的市场。在此背景下，品牌关系理论应运而生。RI 市场营销研究公司的布莱克斯通（Blackston）创造性地将人际交往原理引入品牌领域，提出品牌关系（Brand Relation），他认为品牌关系就是“消费者对品牌的态度和品牌对消费者的态度之间的双向互动”，并发现成功的品牌关系都具备“信任”和“满意”因素。品牌关系具有两个特征，一是消费者地位凸显，二是双向互动的关系模式。

品牌价值和品牌意义是品牌资产的两个构念，品牌价值依赖于品牌意义，品牌意义由品牌形象和品牌态度构成，品牌形象又构成了客观品牌，品牌态度则构成了主观品牌，主观品牌与客观品牌之间的互动就形成了品牌关系。我国学者从中国人际关系特有的文化肌理出发，分别从“消费者——品牌关系”和“生态型品牌关系”两个方面展开了研究，因此品牌关系理论经历了概念提出、狭义的“消费者——品牌关系”和广义的“生态型品牌关系”这三个发展阶段。

表 1 品牌关系理论

| | 传统品牌理论 | 消费者——品牌理论 | 生态型品牌理论 |
|--------|-----------------|-----------------|----------------------------|
| 品牌关系 | 客户短期交易关系 | 品牌——消费者长期的互动关系 | 品牌与消费者、利益相关者及资源、环境等互动关系的集合 |
| 品牌塑造手段 | 注重广告、促销、等线性关系手段 | 信息的交流互动，网状、循环关系 | 信息的交流互动，网状、循环关系 |
| 品牌塑造主体 | 营销、销售等 | 全员、全过程、全方位的事业 | 全员、全过程、全方位的事业 |
| 品牌目标 | 短期商品交易 | 品牌与消费者的长期关系 | 着眼于长远经营和谐的品牌关系，塑造强势品牌 |

对三只松鼠公司而言，品牌关系理论为其提供两个方面的理论依据，一是为品牌公关和塑造品牌形象提供了依据，指导三只松鼠公司将品牌关系的关注度转移到和品牌密切相关的消费者身上，而不是单纯关注营销；二是利用不同的关系要素（供应商、竞争者、上下游的利益相关者）为企业在资源、环境的使用方面提供指导。

三、三只松鼠公司经营现状及环境分析

（一）三只松鼠公司情况介绍

1.三只松鼠公司简介

三只松鼠公司是一家中国知名的零食品牌，成立于2012年。公司以生产和销售坚果类零食为主，主要产品包括各类山核桃、松子、夏威夷果等坚果产品，以及休闲零食如饼干、糕点等。三只松鼠以其独特的产品口味和创新包装设计在市场上赢得了广泛的认可和口碑。

三只松鼠坚持严格的原材料选择和加工制作工艺，致力于提供高品质、营养美味的产品给消费者。公司拥有完善的生产线和质量控制体系，产品经过多道工艺制作而成，保持了坚果本身的营养价值和口感特点。

除了线下销售渠道，三只松鼠也在电商平台上建立了强大的销售网络，通过淘宝、京东、天猫等电商平台，便于消费者随时随地购买到产品。公司通过市场营销活动、广告宣传和建立品牌形象等手段扩大知名度和影响力。

三只松鼠公司注重品牌建设和创新发展，秉承“品质至上，创新创造”的经营理念，不断开发新产品、改进产品质量，并积极开展慈善公益活动。目前，三只松鼠已经成为中国零食行业中的领先品牌之一，深受消费者喜爱。

2.三只松鼠公司经营情况

三只松鼠公司

2018-2022 年营业收入为 161.35 亿元、202.95 亿元、242.4 亿元、232 亿元、72.93 亿元。如图 1 所示，2022 年只松鼠的营业收入较上年大幅下降主要是由于公司调整销售策略，逐步退出低利润的第三方电商平台，以及受到新冠疫情等因素的影响。尽管如此，三只松鼠在这一年依然保持了较高的盈利水平。

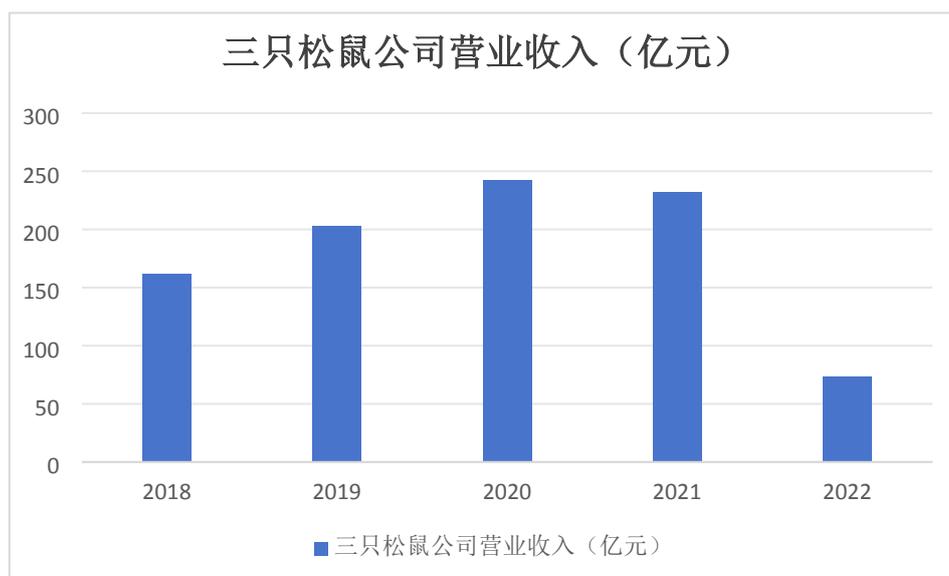


图 1 三只松鼠公司营业收入

2022 年，三只松鼠公司店铺经营水平较的同行平均水平高，顾客为其产品和服务进行评分其中“宝贝与描述相符”评分 4.8，比同行高 17.67%；“卖家的服务态度”评分 4.8，比同行高 32.08%， “物流的服务质量”评分为 4.8，比同行高 33.87%。根据三只松鼠公司销售部和运营部的客户关系专班提供的资料，线下渠道复购率不佳，月均复购率在 20%到 30%之间浮动，销售部提出三只松鼠公司需要通过一系列营销方式提高复购率，进而提升收入；运营部客户关系专班提出，公司相关优惠政策无法囊括大部分顾客，导致顾客复购率一直无法有效提高。

（二）三只松鼠公司经营环境分析

1.零食行业 PEST 分析

（1）政治因素（Political）

政府对于食品安全和市场监管的力度不断加大,对于零食行业的生产、销售和质量管埋提出了更高的要求。此外,政府鼓励企业开展创新和研发活动,以提高产品质量和满足消费者需求。

(2) 经济因素 (Economic)

随着经济的发展和人们生活水平的提高,消费者对于零食的需求不断增加,推动了零食行业的增长。此外,电商平台的崛起也为零食行业提供了更多的销售渠道,促进了行业的竞争和发展。

(3) 社会文化因素 (Social)

消费者对于零食的需求和偏好不断变化,对于产品品质、口味包装等方面提出了更高的要求。同时,社交媒体的普及也为零食品牌的宣传和推广提供了更多的机会。

(4) 技术因素 (Technological)

新技术的不断应用推动了零食行业的生产和管理方式的升级,例如自动化生产线、智能仓储和物流系统等。此外,互联网技术和电子商务的普及也为零食品牌的销售和宣传提供了更多的渠道和机会。

综上所述,零食行业经营环境的 PEST 分析表明,该行业具有较大的发展潜力和竞争压力。因此,三只松鼠需要综合考虑这些因素,制定合理的经营策略,以应对市场的变化和竞争。

2.三只松鼠公司的波特“波特五力模型”分析

波特五力模型是由 Michael

Porter 提出的用于竞争战略分析的工具，可以有效分析公司的竞争环境。波特的五力分析法是对一个产业盈利能力和吸引力的静态断面扫描，说明的是该产业中的企业平均具有的盈利空间。该模型包含 5 个方面：供应商讨价还价能力、买家的议价能力、潜在竞争者的威胁、替代品的威胁和同行业现有竞争者的竞争程度。利用波特五力分析工具分析三只松鼠公司进行所处的轻零食行业，可以了解行业基本竞争态势。

供应商的讨价还价能力：就三只松鼠公司而言，其供应商主要来源于上游原料供应商、包装供应商、设备供应商等，其中对产品的可变成本影响最大的是原料供应商。买家的成本主要取决于市场产量走势，转换供应商的成本不高，因此在轻零食行业中，供应商的讨价还价能力不高。

买家的议价能力：轻零食行业的卖家和买家众多，是竞争较充分的市场。一方面，对于三只松鼠公司的顾客而言，生产的无糖、低糖零食有一定的功能性，满足顾客对戒糖降糖的需求，从这个角度上看，降低了买家的议价能力；另一方面，市场上轻零食行业仍较多，特别是三只松鼠、喜之郎等大企业在轻零食市场上的投入，让顾客有了更多选择，从这个角度上看，提高了买家的议价能力。总体而言，轻零食行业的买家议价能力较强，三只松鼠公司亟需提高其顾客忠诚度，进一步满足顾客的多样化需求，进而提高自身的竞争能力。

潜在竞争者的威胁：潜在竞争者会给行业带来新的生产能力和资源，同时瓜分市场份额。进入轻零食行业具有一定的门槛，除了零食生产和销售企业所需的资金成本、销售渠道开拓成本、研发成本等之

外，还需要对轻零食行业具有一定的了解，洞察顾客所需并有能力制造和销售。三只松鼠公司从代工加工起步，到发展自己的销售渠道，已经实现从生产到销售一体化，对潜在竞争者带来的威胁具备较大的风险抵御能力，能够在市场竞争更充分的情况下实现市场份额增长。

替代品的威胁: 消费者对零食的需求正在发生深刻的变革,健康、低糖、个性化是未来零食的趋势,三只松鼠公司生产的轻零食产品,在市场上会涌现越来越多同类产品。成熟的零食品牌对成本有强大的控制能力,新晋品牌在营销方面也有独特的优势,三只松鼠公司品牌产品面临双向压力,必须尽快提高品牌知名度和顾客忠诚度,抵抗替代品的威胁。

同行业现有竞争者的竞争程度: 零食产业链整体较长,横跨领域众多。行业链上游主要是原材料供给方;行业链中游主要是食品加工方;从下游看,主要是企业对加工产品进行包装,或直营销售直达消费者,或通过二次包装、品牌包装,利用个体零售、商超卖场、连锁店、电商平台等渠道销售。

整体而言,我国休闲食品行业整体竞争格局较为分散,呈现品类多点开花的趋势。从市场主要企业的业绩来看,2022年延续了去年业绩下滑的趋势,部分企业的2022年半年报、三季度报仍不见拐点。例如,2022年三季度报,良品铺子营收36.35亿元,同比下降8.67%,整个零食赛道的巨头大多数都陷入了扩张困境。

四、三只松鼠公司顾客忠诚度问卷设计与分析

（一）研究设计

1. 调查问卷设计方案

本研究决定以第二章关于顾客忠诚建设的理论为基础，结合三只松鼠公司经营现状为依据进行问卷调查，主要目的是：一是调查三只松鼠公司顾客的人口统计学特征，对公司的顾客进行初步了解，对顾客群体类型进行归纳；二是调查三只松鼠公司顾客忠诚建设现状，以分析三只松鼠公司在顾客忠诚建设方面存在的问题和原因；三是调查三只松鼠公司顾客忠诚度影响因素，为后文提出三只松鼠公司顾客忠诚度提升策略的内容收集数据依据；四是通过一道开放性问题询问顾客对三只松鼠公司的意见和建议。因此，问卷分为四个模块。

第一模块：三只松鼠公司的顾客信息。对问卷调查对象的年龄、性别、收入、行业等信息进行搜集，为后文有针对性地分析三只松鼠公司的顾客特征，题目为选择题。

第二模块：三只松鼠公司的顾客忠诚建设现状。该部分对三只松鼠公司及其产品的顾客忠诚度进行测量，主要应用第二章所述综合测量的方法，采纳 Gronroos 的测量维度，对顾客忠诚的行为、情感、认知三个维度进行测量，问题采用里克特五级量表进行统计，根据态度不同分值分别对应 1-5 分，具体情况见附录问卷。

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/876125210240010200>