

Doi:10.11835/j.issn.1008-5831.jg.2019.10.001

欢迎按以下格式引用:张旭梅,李家俊,陈旭,等.“互联网+”环境下生鲜电商动态营销能力形成机理研究——以本来生活为例[J].重庆大学学报(社会科学版),2021(4):245-258. Doi:10.11835/j.issn.1008-5831.jg.2019.10.001.



Citation Format: ZHANG Xumei, LI Jiajun, CHEN Xu, et al. Research on the formation mechanism of the dynamic marketing capability of the fresh agricultural product online retailer in the “Internet+” environment: A case study of “BenLaiShengHuo” [J]. Journal of Chongqing University (Social Science Edition), 2021(4): 245-258. Doi: 10.11835/j.issn.1008-5831.jg.2019.10.001.

“互联网+”环境下生鲜电商动态 营销能力形成机理研究 ——以本来生活为例

张旭梅¹,李家俊¹,陈旭²,吴胜男¹

(1. 重庆大学 经济与工商管理学院,重庆 400044;2. 电子科技大学 经济与管理学院,四川 成都 611731)

摘要:在“互联网+”环境下,生鲜电商面对动态多变的市场环境,如何形成有效应对市场变化的动态营销能力是生鲜电商亟待解决的重要问题。文章以生鲜电商本来生活为例,收集了大量的二手数据和一手数据,并通过开放式编码、主轴式编码和选择式编码的方式对所得数据进行分析,研究生鲜电商动态营销能力的形成过程,分析得出生鲜电商动态营销能力的构成要素及其作用:基于消费者联结能力挖掘生鲜消费者需求特点,基于渠道管理能力布局全渠道生鲜消费场景,基于生产者管理能力持续获取优质生鲜农产品,基于品牌提升能力不断优化企业形象。在此基础上,分析四种能力间的逻辑关系,得出了生鲜电商动态营销能力的形成机理,即消费者联结能力推动生鲜电商渠道管理能力和生产者管理能力的形成,渠道管理能力和生产者管理能力促进生鲜电商品牌提升能力的形成,品牌提升能力进一步强化生鲜电商消费者联结能力,四种能力之间相互推动,形成不断循环的闭环联结关系,不断提升企业的动态营销能力。最后,提出了相关的管理启示。

关键词:生鲜电商;动态营销能力;形成机理;“互联网+”;案例研究

中图分类号:F724.6;F274

文献标志码:A

文章编号:1008-5831(2021)04-0245-14

基金项目:国家社会科学基金重大项目“推进‘互联网+’生鲜农产品供应链渠道发展研究”(15ZDB169);国家自然科学基金项目“O2O/OAO模式下的供应链合作策略与协调机制研究”(71572020)

作者简介:张旭梅,重庆大学经济与工商管理学院,Email:zhangxumei@cqu.edu.cn;陈旭,电子科技大学经济与管理学院,Email:chenx@uestc.edu.cn;吴胜男,重庆大学经济与工商管理学院。

一、研究问题与文献回顾

随着互联网特别是移动互联网技术的飞速发展,生鲜电商得以快速发展,市场规模从2012年的40亿元上升至2017年的1400亿元^[1]。为引导生鲜消费者线上购买,扩大产品和平台知名度,生鲜电商在发展初期主要通过大幅度价格优惠、打造爆款产品等营销手段吸引消费者购买,在短时间内实现了电商平台流量和销量的快速增加。然而,生鲜消费者对产品品质的日益重视使得以低价促销为主的营销策略越来越难以满足消费者需求,市场竞争的不断加剧也使得生鲜电商由打造爆款建立起来的竞争优势具有短暂性的特征,无法支撑企业的持续发展。面对动态变化的市场环境,生鲜电商需要联合农产品生产者、线下零售商等,不断提升为消费者提供优质产品和服务的能力,从而建立可持续的竞争优势。在此背景下,探索生鲜电商整合内外部营销资源、形成动态营销能力的过程,能够为生鲜电商有效应对市场环境变化、实现企业持续发展提供新思路。

与本文有关的研究主要包括生鲜电商商业模式、生鲜农产品网络营销以及企业动态营销能力等。关于生鲜电商商业模式,学者们主要从商业模式的类型、生鲜电商发展策略等方面进行了研究,如但斌等从“互联网+”环境下社群经济为生鲜农产品供应链带来的变革出发,提出以社群为核心资源的“互联网+”生鲜农产品C2B供应链商业模式^[2];汪旭辉和张其林通过对天猫生鲜和沱沱工社进行双案例比较,探究了互联网对农产品物流、配送、零售等环节的优化,提出加强生鲜电商生态系统扩展、信息公开等发展建议^[3];邵腾伟和吕秀梅构建了生鲜电商的C2B2B2C模型,促进生产基地与食物社区进行组织对接,通过对该模型下平台消费体验服务对消费者购买需求的影响研究,提出生鲜电商平台必须要为消费者设置全面丰富的消费场景^[4];张旭梅等利用扎根理论的研究方法,通过对易果生鲜和海尔冰箱的合作案例进行分析,构建了互联网环境下生鲜电商跨界合作的商业模式,并提出了商业模式的形成要素,分析了各要素的作用及其相互关系^[5];Canavari等研究了信任因素对农产品供应链电子商务发展的作用,并从提高农产品质量和配送服务质量等方面提出促进农产品电子商务发展的策略^[6]。关于生鲜农产品网络营销,学者们主要从农产品网络营销的作用、生鲜电商的具体营销策略等方面进行了研究,如查金祥和黎东升认为农产品网络营销能够提高品牌形象、增进客户关系、改善顾客服务等,并从支撑体系、应用体系、保障措施等方面提出了农产品网络营销的系统架构^[7];何德华等通过构建生鲜消费者电子商务购买意愿的实证模型,发现质量预期、网站信息丰富度等会影响生鲜消费者电子商务购买意愿,据此提出加强产品质量控制和网上产品信息提供等策略^[8];葛继红等总结了互联网在节约营销成本、扩大产品品类等方面对农产品营销带来的作用,并以褚橙为例,分析了本来生活采用的“买手制”、品牌故事、新媒体营销等互联网营销策略^[9];徐玲玲等考察了中国最大的生猪屠宰加工企业,总结了企业食品可追溯标准与行业标准不兼容的原因并提出了解决方案,为生鲜农产品网络销售中食品可追溯体系的建设提供了对策建议^[10]。关于企业动态营销能力,学者们主要对动态营销能力的内涵以及酒店、医药等行业的动态营销能力构成维度进行了研究,如Bruni和Verona基于资源视角,认为动态营销能力是企业创造、利用、整合市场知识及营销资源,从而快速适应市场环境变化的能力^[11];Fang和Zou基于流程视角,认为动态营销能力是企业为应对市场变化而创造和传递顾客价值的跨职能组织过程,主要有产品开发管理、顾客关系管理、供应链管理三个要素^[12];Barrales-Molina等认为动态营销能力是企业收集、扩散市场知识进而指导企业活动的的能力,并通过总结已有文献提出产品开发能力和市场导向能力

是动态营销能力的主要构成要素^[13];许晖等以三家医药保健品公司为例,研究得出构成国际营销动态能力的要素包括国际产品研发管理、国际供应链管理、国际市场信息管理、跨文化管理及社会关系网络管理等维度^[14];Hariandja 等基于对酒店业的案例研究,认为市场感知能力、市场学习能力、市场定位能力是衡量动态营销能力的重要要素^[15]。上述文献可以为本文的研究提供一定的参考,然而由于生鲜农产品具有产品易腐性、消费即时性等特点,已有关于动态营销能力的研究不适用于解释生鲜电商动态营销能力的形成过程。因此,需要专门针对生鲜电商的特点,对其动态营销能力形成过程进行研究。

鉴于此,本文拟采用案例研究方法,对“互联网+”环境下生鲜电商在营销活动中形成动态营销能力的过程进行研究,探索生鲜电商动态营销能力的构成要素以及分析生鲜电商动态营销能力的形成机理,以期为生鲜电商开展营销活动提供参考和指导。

二、研究方法 with 案例选择

(一) 研究方法选择

本文采用案例研究方法,主要原因如下:(1)研究情境。生鲜电商的动态营销能力是在具体的营销活动中形成和发展的,需要对生鲜电商的营销实践过程进行探索,而与之相关的学术研究刚起步,无法从现有研究中获得充分的启发。因此,本文的研究情境符合案例研究方法的适用情境。(2)研究目的。案例研究作为一种重要的定性研究方法,适合过程类和机理类问题的研究^[16]。本文旨在探究生鲜电商动态营销能力的构成要素和形成机理,从而为生鲜电商形成可持续发展的竞争优势提供借鉴和理论参考。与多案例相比,单案例研究能够对案例进行深入、详实的分析,有利于挖掘隐藏在现象背后的理论^[17]。在数据分析处理方面,本文采用扎根理论的数据处理方法和研究程序,依次对原始数据进行开放式、主轴式以及选择式编码,以探索和构建新的理论。

(二) 典型案例选择

生鲜电商动态营销能力是生鲜电商针对市场环境变化和企业发展的需要,不断获取、整合、利用企业内外部营销资源,从而达到适应市场环境并取得竞争优势的一系列营销活动。本来生活作为一家最初以爆款“褚橙”建立企业知名度的生鲜电商,在后续的营销活动中通过布局线下销售渠道、与生产者建立深入合作关系并不断打造产品品牌,形成了可持续发展的竞争优势,具有研究的典型性。具体案例介绍如下。

生鲜电商本来控股集团成立于2012年7月,在发展初期因成功运作褚时健种植的冰糖橙,打造爆款品牌“褚橙”吸引了大量消费者购买,迅速提高了平台知名度,从而形成营销优势。然而,随着竞争者的不断追赶,生鲜市场中出现了“17.5度橙”“橙先生”等同质化品牌,并且单一的生鲜爆款难以满足消费者多样化产品需求,无法实现有效的用户留存,本来生活由打造生鲜爆款建立的竞争优势逐渐减弱。为了适应市场环境,建立企业的可持续竞争优势,本来生活采取了一系列营销措施,如整合线下销售渠道资源、开发优质供应商和生产者资源、与消费者建立联系等。通过整合营销资源,本来生活形成了可持续发展的营销能力,将成立初期基于单一爆品的短暂竞争优势发展为基于供应链升级和全业态布局的可持续竞争优势,并从B2C电商转型为集B2C、P2B、O2O等业务于一体的全渠道生鲜电商。在生鲜电商企业普遍亏损的情况下,本来生活销售额从2013年8000万元增长为2016年60亿元,并从2017年9月起实现持续盈利。因此,在典型案例选择上,本来生

活适合用于研究“互联网+”环境下生鲜电商动态营销能力的形成机理。

本文的资料来源包括访谈资料和文档资料。其中,访谈资料主要包括通过微博、微信等对本来生活员工和消费者进行访谈;文档资料主要包括官方报道(企业微信公众号、企业官网等)、企业承认的媒体报道(36氪、亿帮动力网、艾瑞咨询等),以及CNKI中与案例有关的文献等。

三、本来生活动态营销能力形成机理分析

(一) 本来生活动态营销能力形成机理的开放式编码

在开放式编码的过程中,以开放的态度对案例企业开展营销活动的数据进行标签化。即,将从各个渠道收集到的资料抽象为概念,进而提炼概念之间的关系形成范畴。本文围绕“生鲜电商动态营销能力形成机理”这一核心问题对本来生活的数据进行开放式编码,通过不断地拆分、对比以及校验进行概念化,进而将具有相同意义的概念范畴化,最终引入超过220个概念。部分概念结果如表1所示。

表1 开放式编码带入的概念(部分)

| 开放式编码带入的概念 |
|---|
| 优质服务需求、品牌化产品需求、品质生活、价格敏感度降低、引流成本升高、新用户成本高、有效流量低、购买转化率 低、加强企业与消费者的联系、消费者互动、消费者交流、洞察消费者需求、洞察消费者喜好、洞察消费者特点、完善供 应链、流通方式升级、布局线下渠道、规模化采购、渠道资源改造、业务扩张、渠道定位、降低损耗、减少销售节点、降低 代理成本、配送密度、配送规模、分散式生产者、全业态布局、社区配送、减少流通环节、品牌培育、提高销量、扩大用户 规模、线上线下融合、全渠道营销、开发线下零售商、买手制造品模式、社会基础设施、渠道差异化、高性价比生鲜农 产品、产品多样化、消费升级、标准化生产流程、资金支持、共同规划、种植环节合作、产品标准化、产地直采、产品溯源、反 向推动供给侧改革、原产地采购、供应商资质审核、产品检测标准、控制库存、产品内容化、挖掘农产品特质、农产品品 牌化、塑造品牌、名人品牌、品牌推广经验、市场基因、更新传播策略、名人资源、社会化媒体、大数据、电商社区化营销、 产品包装、口碑传播、生活服务方案、消费者深层次需求、粉丝大V、意见领袖、私人订制、创意性包装、便利性需求社区 平台、碎片化消费者信息、集中消费者信息、处理消费者信息、分析消费人群特征、精准营销、消费者互动、细化消费人 群、消费者标签化、消费圈层、行为轨迹、消费共通点、精细化社区营销、提高购买频次、有效触达、及时性、高频性需求、 消费者粘性、会员管理、消费者互动、消费特征提取、会员权益、消费高频、食享家、原产地参观、直观感受、线下体验、购 买风险、用户依赖、预测用户行为、掌握消费趋势、用户管理系统、用户特性、深度分析、优化服务、冷链配送、货品周转 速度、自有物流、极速达、整合上游供应链、扩大规模、倒逼上游、平台运营、竞争者流量优势、竞争者品牌优势、竞争者 用户数量优势、用户使用习惯、规模化采购、解决最后一公里、销售平台、降低代理成本、渠道定位、降低损耗、整合订 单、承诺采购量、品控低、生产盲目性、挑选成本高、生活趣味、品质需求、粘性高、用户属性、二次分拣、产业升级、增加 用户基数 |

范畴是对各类概念的概括。通过对原始资源的进一步分析、提炼、整合,归纳出与核心议题紧密相关的概念并得出相关范畴,最后一共得出80个概念(d1—d80)和20个范畴(D1—D20),如表2所示。

表2 开放式编码结果

| 原始资料 | 概念化 | 范畴化 |
|---|-------------|-------------|
| 随着生活水平的提高,消费者在购买产品时对服务质量、产品品牌有了更高的要求,他们关注购买体验、追求生活品质,减少了购买特价产品。 | d1 关注购买体验 | D1 消费市场升级 |
| | d2 追求品质生活 | |
| | d3 价格敏感度降低 | |
| 整个行业的发展使B2C生鲜电商的引流成本进一步升高。而且因为消费者没有线上购买习惯,有效流量不高,浏览网站并购买的消费者少。 | d4 引流成本升高 | D2 用户获取成本升高 |
| | d5 有效流量低 | |
| | d6 用户购买转化率低 | |

(续表 2)

| 原始资料 | 概念化 | 范畴化 |
|--|---------------|---------------|
| 本来生活通过微信社群、售后服务等加强与消费者的联系,从而发现、获取消费者需求以及消费者的特点,做到比消费者更加了解消费者。 | d7 加强用户联系 | D3 挖掘消费者需求和特点 |
| | d8 洞察消费者需求 | |
| | d9 获取消费者需求 | |
| | d10 识别消费者特点 | |
| 消费者可以在我们的平台反馈问题,客服专门收集并处理。另外,便利店、水果店也是客户资料搜集中心,会整合消费者需求,并反馈至本来生活网。 | d11 线上消费者信息收集 | D4 消费者信息收集系统 |
| | d12 客户资料搜集中心 | |
| | d13 线下消费者信息反馈 | |
| | d14 消费者信息整合 | |
| 本来生活利用互联网技术建立多元的数据库选型,且数据仓库不断演变升级,并搭建了分析型 CRM、用户行为数据分析平台,对不同场景的消费人群进行非常细分化的区分。 | d15 互联网技术 | D5“互联网+”分析平台 |
| | d16 多元数据库 | |
| | d17 数据库升级 | |
| | d18 数据库分析平台 | |
| 有一部分消费者是线上下单线下取货在家消费,也有消费者有即时性、便利性的消费需求,会在水果店、便利店购买。另外,随着社交媒体的发展,在社交场景中也会产生大量的消费需求。 | d20 家庭消费 | D6 多样化消费场景需求 |
| | d21 即时性消费 | |
| | d22 便利性消费 | |
| | d23 社交场景消费 | |
| 水果店进货需要通过层层流转,中间会不断加价,同时,生鲜的损耗率又非常高,传统商家们进货费时费力。而且传统生鲜市场又是个卖方市场,水果批发商不会有时间让水果摊主讲价,谈品控。 | d24 流转环节多 | D7 零售商困境 |
| | d25 损耗率高 | |
| | d26 产品质量不稳定 | |
| | d27 进货成本高 | |
| 通过与水果店、超市等合作,本来生活成为其供货商,在原有 B2C 销售渠道的基础上扩展了社区、水果店、社交平台等多种线上线下消费渠道。 | d28B2C 销售渠道 | D8 全渠道消费场景 |
| | d29 社区销售 | |
| | d30 传统零售渠道 | |
| | d31 社交平台销售 | |
| 本来生活联合消费者和数万商家零售商需求统一进行原产地采购,并在采购时就控制产品质量,以从源头实施品控管理。 | d32 规模化采购 | D9 采购服务 |
| | d33 按消费需求采购 | |
| | d34 产地直采 | |
| | d35 品控管理 | |
| 采购的商品通过自有仓储加工,对于 B 端零售商,通过社会化物流每天配送到指定区域性零售店,以此降低商家的采购和中间损耗。 | d36 自建仓储 | D10 物流服务 |
| | d37 社会化物流 | |
| | d38 冷链配送 | |
| | d39 降低产品损耗 | |

(续表2)

| 原始资料 | 概念化 | 范畴化 |
|--|---------------|-----------------|
| 消费者不仅对常规性的时令产品有需求,也会购买一些品种新奇的产品。在品类丰富的同时,要求产品有一定的规格和等级方便挑选,也希望每次上市的产品质量差别都不大。 | d40 时令产品需求 | D11 多样化优质产品需求 |
| | d41 新奇品种需求 | |
| | d42 产品标准化需求 | |
| | d43 产品质量稳定性需求 | |
| 对于P端来讲主要有三大痛点:生产效率低,大部分为分散的中小农户运营;生产力水平和管理水平比较低,生产规模难以扩大;产品标准化低,且没有足够的销售渠道。 | d44 生产效率低 | D12 生产者困境 |
| | d45 分散式生产者 | |
| | d46 生产规模小 | |
| | d47 标准化程度低 | |
| 本来生活现在布局了多样化的产品结构:有主打品牌形象的,有负责引流消费者的,涵盖了不同国家和地区的多品类,并在不同季节交替供应优质产品。 | d48 销售渠道有限 | D13 持续供应多样化优质产品 |
| | d49 产品结构多样化 | |
| | d50 品类齐全 | |
| 多渠道布局后,除了有本来生活网平台的订单,还有3万余家便利店、水果店的订单。并且因为掌握了优质的产品资源,有批发商也从我们这里采购。 | d51 季节性供应 | D14 规模化订单 |
| | d52 产品优质 | |
| | d53 电商平台订单 | |
| 本来生活会为深度合作的生产者提供金融支持、设备支持和技术支持,并派遣员工与生产者一同监督整个生产过程。 | d54 线下零售商订单 | D15 生产资源支持 |
| | d55 批发商订单 | |
| | d56 资金支持 | |
| | d57 设备支持 | |
| 成立5个月的本来生活,靠“褚橙”的火爆在短时间内带动了流量。但它在品牌和营销上的优势被同行不断追赶。后来者也纷纷采用“选品模式”并创造出“橙先生”“17.5度”橙等同质化产品。 | d58 技术支持 | D16 竞争优势减弱 |
| | d59 人员支持 | |
| | d60 短暂流量优势 | |
| | d61 追随者模仿 | |
| 2015年因褚橙质量问题,本来生活接到大量投诉,用户流失严重,其他产品销量下滑。因为消费者认为,褚橙质量不好,其他产品也不好,褚橙与本来生活已经分不开了。 | d62 同质化产品出现 | D17 爆款负效应 |
| | d63 品牌竞争 | |
| | d64 质量问题投诉 | |
| | d65 消费者认知偏差 | |
| 对于已有产品品牌,在每一季都会重点宣传,以维持产品的形象,而且我们会不断塑造新的产品品牌、使产品品牌化,本来生活的企业形象也升级为“品牌化”生鲜电商。 | d66 产品销量降低 | D18 优化企业品牌形象 |
| | d67 品牌形象连带受损 | |
| | d68 周期性宣传产品品牌 | |
| | d69 维持产品形象 | |
| | d70 打造产品品牌 | |
| | d71 树立企业品牌形象 | |
| | d72 企业形象升级 | |

(续表 2)

| 原始资料 | 概念化 | 范畴化 |
|--|-------------|-------------|
| 本来生活网在推广和打造品牌方面有很多的成功经验和手法。利用新媒体、传统媒体、线下等推广渠道,结合明星名人资源,打造特色品牌。 | d73 新媒体推广渠道 | D19 营销推广渠道 |
| | d74 传统媒体推广 | |
| | d75 线下宣传推广 | |
| | d76 名人资源 | |
| 本来生活最先采用“买手制”进行选品,挑选有特色、有故事性的产品,并开发自有产品,形成与竞争对手差异较大的产品布局。 | d77 买手制品 | D20 差异化产品系列 |
| | d78 挑选特色产品 | |
| | d79 开发自有产品 | |
| | d80 差异化产品 | |

(二) 本来生活动态营销能力形成机理的主轴式编码

由开放式编码得出的各个范畴往往是相互独立的,为研究得出各个范畴间的关系,需要基于开放式编码的结果进行主轴式编码。即通过分析现象的因果条件、行动脉络、中介条件、行动策略、结果这一典范模型对生鲜电商本来生活的营销活动进行深入剖析,为开放式编码中得出的各个概念或者范畴间建立因果关系,最终分析形成了4个主范畴和20个副范畴(如表3—表6所示)。

表3 消费者联结能力典型模型

| 消费者联结能力主范畴 | |
|--|---------------|
| 因果条件 | 现象 |
| D1 消费市场升级/D2 用户获取成本升高 | D3 挖掘消费者需求特点 |
| 行动脉络 | |
| 生鲜农产品消费市场升级促使生鲜电商增强对消费者需求的认知,即生鲜电商需要以消费者需求为导向,致力于相关能力构建才能实现企业的进一步发展。 | |
| 中介条件 | 行动策略 |
| D4 消费者信息收集系统 /D5“互联网+”分析平台 | 线上社群运营/线下品鉴体验 |
| 结果 | |
| 生鲜电商通过线上社群和线下活动与消费者有效互动,并基于消费者信息收集系统以及互联网技术收集并分析消费者信息,实现对生鲜消费者的精准认知,进而不断挖掘消费者需求和特点,形成有效联结消费者的能力。 | |

表3中将消费者联结能力这个主范畴作为创新能力要素。在消费市场升级、用户获取成本升高几个因果条件中,选择消费市场升级作为主要的因果条件。因此其行动脉络为,生鲜农产品消费市场升级促使本来生活增强对消费者需求的认知,即生鲜电商需要以消费者需求为导向,致力于相关能力构建才能实现企业的进一步发展。在此基础上,选取消费者信息收集系统、互联网技术作为主要的中介条件。最终,本来生活通过线上社群和线下活动与消费者有效互动,基于消费者信息收集系统以及互联网技术收集并分析消费者信息,实现对生鲜消费者的精准认知,进而不断挖掘消费者需求和特点,形成有效联结消费者的能力。

表4 渠道管理能力典型模型

| 渠道管理能力主范畴 | |
|---|----------------|
| 因果条件 | 现象 |
| D6 多样化消费场景需求/ D7 零售商困境 | D8 全渠道消费场景 |
| 行动脉络 | |
| 生鲜消费者多样化消费场景需求和传统线下渠道产品质量差、损耗高的困境促使生鲜电商在解决零售商问题的基础上进行多渠道布局,即生鲜电商在满足消费者多样化场景需求的同时,解决传统生鲜行业中零售商面临的问题。 | |
| 中介条件 | 行动策略 |
| D9 采购服务/D10 物流服务 | 渠道开发/渠道改造/渠道整合 |
| 结果 | |
| 生鲜电商通过对渠道资源的开发、改造及提供采购、物流配送服务,联结零售商与消费者,构建全渠道的消费场景并不断整合渠道资源以满足消费者多样化场景需求,形成渠道管理能力。 | |

表4中将渠道管理能力这个主范畴作为创新能力要素。选取消费者多样化场景需求、零售商困境等作为主要的因果条件。因此其行动脉络为,生鲜消费者多样化消费场景需求和传统线下渠道产品质量差、损耗高的困境促使本来生活在解决零售商问题的基础上进行全渠道布局。即生鲜电商在满足消费者多样化场景需求的同时,解决传统生鲜行业中零售商面临的问题。在此基础上,选取采购服务、物流服务作为主要的中介条件。最终,本来生活通过对渠道资源的开发、改造以及提供采购、物流配送服务,联结零售商与消费者,构建全渠道的消费场景并不断整合渠道资源,形成渠道管理能力。

表5 生产者管理能力典型模型

| 生产者管理能力主范畴 | |
|---|----------------------------|
| 因果条件 | 现象 |
| D11 多样化优质产品需求/D12 生产者困境 | D13 持续供应多样化优质产品 |
| 行动脉络 | |
| 为解决产品非标准化、不稳定供应与消费者对产品优质性、多样化需求之间的矛盾,生鲜电商需整合上游生产者资源,致力于从产业源头培养企业竞争优势。 | |
| 中介条件 | 行动策略 |
| D14 规模化订单/D15 生产资源支持 | 筛选优质生产者/建立长期合作机制/制定标准化生产流程 |
| 结果 | |
| 生鲜电商通过向生产者提供资金和设备与生产者进行深度合作,并基于规模化订单筛选优质生产者、建立长期合作机制进而制定标准化的产品生产流程,从而向消费者持续供应多样化优质产品,形成生产者管理能力。 | |

表5中将生产者管理能力这个主范畴作为创新能力要素。选取多样化优质产品需求、生产者困境作为主要的因果条件。因此其行动脉络为,为解决产品非标准化、不稳定供应与消费者对产品优质性、多样性需求之间的矛盾,生鲜电商需整合上游生产者资源,致力于从产业源头培养企业竞争优势。在此基础上,选取规模性订单、生产资源支持作为主要的中介条件。最终,本来生活通过向生产者提供资金和设备与生产者进行深度合作,并基于规模化订单筛选优质生产者、建立长期合作机制进而制定标准化的产品生产流程,从而向消费者持续供应多样化优质产品,形成生产者管理能力。

表 6 品牌提升能力典型模型

| 品牌提升能力主范畴 | |
|--|--------------|
| 因果条件 | 现象 |
| D16 竞争优势减弱/D17 爆款负效应 | D18 优化企业品牌形象 |
| 行动脉络 | |
| 一方面,生鲜电商面对激烈的市场竞争和追随者打造的类似品牌;另一方面,爆款品牌对生鲜电商的发展产生了一定的负面影响,生鲜电商需考虑在维护企业形象的同时打造新品牌,以维持品牌知名度带来的竞争优势。 | |
| 中介条件 | 行动策略 |
| D19 营销推广渠道/D20 差异化产品系列 | 打造和维护生鲜农产品品牌 |
| 结果 | |
| 基于对差异化产品特征的提取,生鲜电商利用企业营销推广资源开展持续性产品品牌打造和推广,实现企业品牌形象的不断升级。 | |

表 6 中将品牌提升能力这个主范畴作为创新能力要素。选取竞争优势减弱、爆款负效应作为主要的因果条件。因此其行动脉络为,一方面,生鲜电商面对激烈的市场竞争和追随者打造的类似品牌,另一方面,爆款品牌对生鲜电商的发展产生了一定的负面影响,生鲜电商需考虑在维护企业形象的同时打造新品牌,以维持品牌知名度带来的竞争优势。在此基础上,选取营销推广渠道、差异化产品系列作为主要的中介条件。最终,基于对差异化产品特征的提取,生鲜电商利用企业营销推广资源开展持续性产品品牌打造和推广,实现企业品牌形象的不断升级。

(三) 本来生活动态营销能力形成机理的选择式编码

经过主轴式编码得出的 4 个主范畴具有一定的领导性和归纳性。在此基础上,为进一步探究和提炼 4 个主范畴以及 20 个副范畴之间的逻辑关系,寻找统领各范畴的“故事线”,需要通过选择式编码进行系统性分析,将 24 个范畴关联起来,得出核心范畴——本来生活动态营销能力的形成机理。核心范畴的故事线分为三个阶段,具体过程如图 1 所示。

1. 第一阶段:不断挖掘消费者需求,制造“黄金支点”来吸引消费者

在本来生活发展初期,本来生活通过线上和线下渠道与消费者建立联系,引导消费者需求表达。在线上,本来生活利用“互联网+”环境下信息传播快、成本低特征,建立了线上沟通社群,聚合具有相同个性标签的消费者并促进交流;在线下,本来生活设立“本来厨房”俱乐部,开设与营养、食品安全相关的免费课程吸引消费者参与,并举办品鉴活动搜集消费者意见。同时,本来生活不断更新数据库,对消费者信息、购买行为和意见反馈进行系统分析,挖掘消费者潜在需求。通过对消费者需求的掌握,本来生活挖掘出生鲜农产品能够吸引消费者的“黄金支点”,如通过“励志橙”故事打造了爆款产品“褚橙”,又如塑造“傲立风雪”的形象来推广“千堆雪四川蒲江不知火柑”。通过这些“黄金支点”,本来生活吸引了消费者购买产品,形成了对消费者的有效联结。

2. 第二阶段:基于消费者规模对生鲜农产品供应链进行转型升级

本来生活利用爆款效应有效联结了大量消费者,因而获取了消费者的多样化优质生鲜农产品需求和场景化消费需求,为了更好地服务于消费者,本来生活开始对供应链进行转型升级。一方面,本来生活整合了线下渠道,在原有 B2C 业务的基础上,于 2015 年起开展 P2B、O2O 业务,成立向水果店供货的本来果坊、向社区便利店供货的本来集市以及线上线下融合的 O2O 等多个项目,通过

缩短生鲜农产品流通环节、提供产地直采和物流配送等服务成功开发、整合线下零售商资源,布局多样化的消费场景;另一方面,本来生活与生产者进行深入合作,采用“买手制”不断开发优质生产者资源、建立合作机制以持续获取优质产品,目前与本来生活合作的生产基地有30个。本来生活通过整合数万商家的订单,倒逼上游供应链,从土地规划、种植环节开始跟当地政府或农户合作,向生产商提供资金和设备支持,协助生产者生产优质生鲜农产品。

3. 第三阶段:通过持续打造品牌维系消费者

通过对渠道和生产者的有效管理,本来生活实现了持续获取多样化优质生鲜农产品的目标,促进了企业品牌影响力的扩大,从而吸引和维系更多消费者。尽管依靠爆款能够聚集大量消费者,但热度消失后需要采取一定措施来维系消费者。由于打通了生鲜农产品的线上线下渠道,并与许多优质生鲜农产品生产者建立了合作关系,本来生活继续发挥自身品牌打造能力,不断挖掘具有品牌潜力的产品并塑造产品品牌,维持市场关注度。2012年底,本来生活与北京草莓种植团队合作打造了“四大美莓”品牌,将四种品种不同的草莓搭配销售,向消费者科普关于草莓的有趣知识,连接了消费者的兴趣点和记忆点。2013年9月,本来生活为推广阳澄湖的“俞三男状元蟹”品牌,在北京举办了“状元宴”,宴请高考状元,通过线下活动提升了消费者参与感,并传达了“脚踏实地、勤勤恳恳”的共同理念,激发了消费者的情感共鸣。通过不断塑造生鲜农产品品牌及有效管理已有品牌,本来生活的企业形象由最初的“褚橙的销售商”提升为打造优质生鲜农产品品牌的品牌化生鲜电商,品牌化产品的增多不仅加强了生鲜消费者对本来生活的认知程度,而且使“原产地游”变为本来生活品牌化的线下活动,进一步强化了本来生活与消费者的联结。

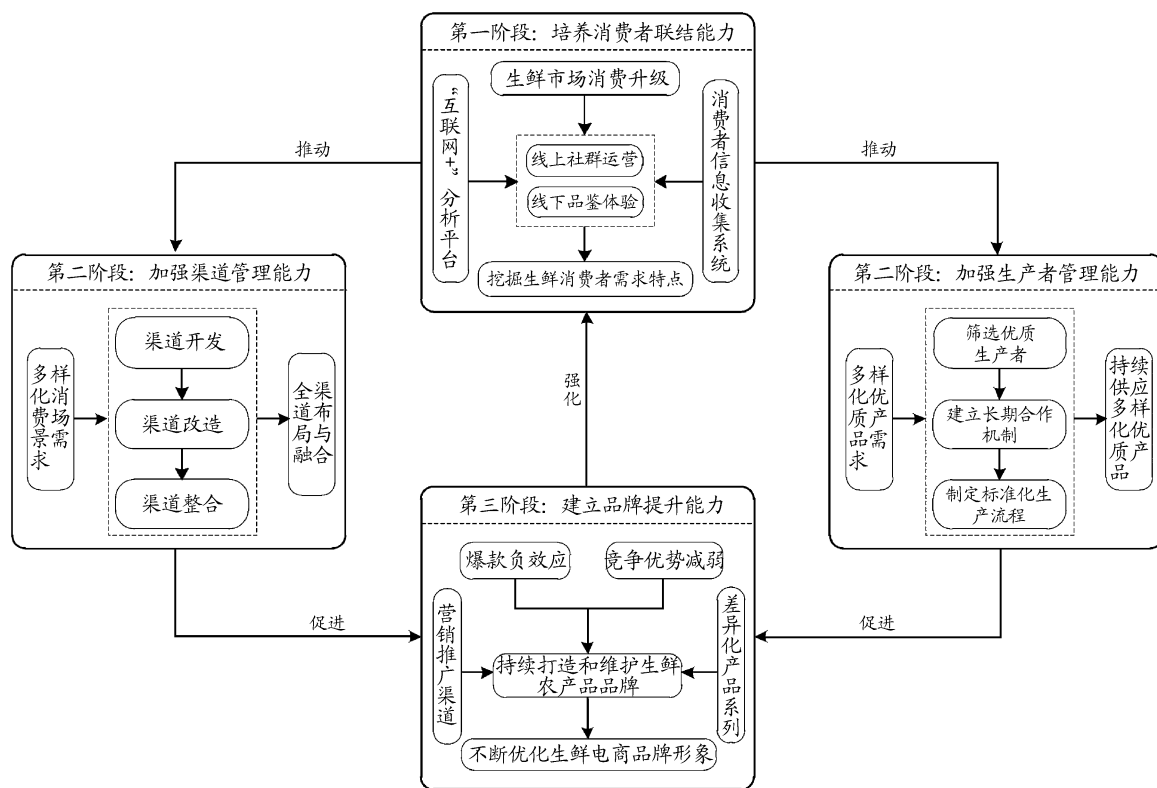


图1 生鲜电商动态营销能力形成机理

四、“互联网+”环境下生鲜电商动态营销能力形成机理分析

上文从动态的角度梳理出“互联网+”环境下本来生活营销过程中的不同阶段,并分析了各个阶段对不同能力的构建过程。为提炼出更具普适性的理论,下面根据案例企业本来生活的发展经验,构建生鲜电商动态营销能力的形成机理,以期对其他生鲜电商的持续发展提供指导。

(一) 消费者联结能力推动生鲜电商渠道管理能力和生产者管理能力的形成

消费者联结能力是指生鲜电商加强与消费者的互动沟通、建立并维护与消费者的联系从而挖掘消费者需求特点的能力。随着生鲜消费市场的逐渐成熟,一方面,消费者对价格补贴的敏感度降低,更加注重产品品质和消费体验;另一方面,消费者不仅有产品需求,还有购买便利、售后服务等服务需求。在通过生鲜爆款吸引消费者尝试性购买后,如何维护已有消费者并进一步扩大消费群体是生鲜电商首先需要解决的问题。在“互联网+”环境下,通过建立线上沟通社群,生鲜电商持续为消费者提供烹饪方法、选品技巧等专业性内容,并开展社群活动加强与消费者的沟通,在维护消费者关系的同时激发消费者需求表达和口碑传播。同时,举办产品品鉴、美食沙龙等线下活动增加消费者与消费者面对面沟通交流,在获取消费者意见的同时提高消费者对企业的认同感。在此基础上,基于“互联网+”分析平台和消费者信息收集系统,生鲜电商对消费者行为数据和需求进行精准分析,从而形成消费者联结能力,精准洞察消费者需求特点。有效的消费者联结是生鲜电商在变化的市场环境中形成动态营销能力的起点,一方面,消费者多样化消费场景需求推动生鲜电商开发、整合不同渠道资源,另一方面,消费者对多样化优质产品的需求推动生鲜电商选择、管理生产者资源以持续供应优质产品。

(二) 渠道管理能力和生产者管理能力促进生鲜电商品牌提升能力的形成

渠道管理能力是指生鲜电商开发、整合不同渠道资源以满足消费者不同消费场景需求的能力。消费者对生鲜农产品有即时性消费、便利性消费等多样化消费场景需求,但 B2C 生鲜电商只能提供“线上下单线下消费”的单一销售方式。另外,传统线下零售商渠道中存在产品质量差、价格高等问题,生鲜消费者的线下消费体验差。因此,生鲜电商需在解决零售商问题的同时扩展销售渠道,以满足消费者场景化消费需求并提高消费者线下消费体验。通过为零售商提供产品采购服务和物流配送服务,生鲜电商在缩短产品流通渠道的同时保证了产品质量,进而开发、改造、整合零售商资源,布局社区便利店、水果店等多样化消费场景以提高消费便利性和消费体验并设置收益分配机制进行渠道融合。

此外,基于消费者联结获取的消费者多样化优质产品需求,生鲜电商一方面需要不断开发优质生产者资源,布局多品类、结构化的产品系列以满足消费者需求,另一方面需要与生产者合作解决生鲜农产品生产非标准化、质量不稳定的问题。通过筛选具有潜力的生产者、建立长期合作机制并共同制定标准化的生产流程,生鲜电商深度介入上游生产环节,将原来“采购—供给”的产品采购模式变为双方整合资源共同生产产品,生产者基于消费者需求规范生产流程,从而使生鲜电商能够持续获得符合消费者需求的优质生鲜农产品。同时,丰富的销售渠道和优质产品的持续供应不仅满

足了生鲜消费者的产品需求和不同消费场景需求,也扩大了品牌影响范围和消费者对品牌的认知程度,从而促进了生鲜电商品牌形象的进一步推广和提升。

(三) 品牌提升能力进一步强化生鲜电商消费者联结能力

品牌提升能力是指生鲜电商不断塑造产品品牌进而提升企业品牌形象的能力。消费升级不仅引发了生鲜消费者对品质的重视,还引发了消费者对产品品牌的追求;同时,同质化品牌的出现导致品牌优势减弱需要生鲜电商不断升级品牌形象、增强品牌影响力从而加强消费者对企业的认知和重复购买。基于生鲜电商获取的差异化优质产品资源,生鲜农产品丰富的产品内涵为品牌打造和持续推广提供了条件。通过从种植环境、产品口感、烹饪手法等多重维度分析生鲜农产品特征,生鲜电商将产品的外在属性转为内在特性,进而将产品特征变为消费者感兴趣的产品卖点和品牌信息,在不同的销售周期针对不同的产品特性展开宣传。在此基础上,生鲜电商基于对社群、自媒体以及线下销售渠道等营销推广资源的管理和运用,加强与消费者的互动以增强消费者对产品及品牌信息的认同。最终,多样且独特的生鲜农产品品牌丰富了生鲜电商的企业形象。进一步地,产品品牌的不断增多以及企业品牌的持续优化将不断扩大生鲜电商的影响力和目标消费群体数量,并且有助于强化消费者对产品和企业的认同感,进而将普通消费者转化为忠诚消费者,增加生鲜消费者的购买频次和购买数量。随着品牌影响力的扩大,生鲜电商开展的线上社群活动和线下体验活动将会吸引更多消费者的参与和互动,进一步加强生鲜电商与消费者的联系,使得生鲜电商能够更精准地把握消费者的需求特点,并实现渠道和生产者管理能力的持续优化。

五、结论与启示

本文通过扎根理论分析了生鲜电商本来生活在打造“生鲜爆款”后应对动态市场环境的营销过程,识别出生鲜电商动态营销能力的四个要素,分别是消费者联结能力、渠道管理能力、生产者管理能力和品牌提升能力。在此基础上,进一步探究生鲜电商动态营销能力的形成机理,发现消费者联结能力推动生鲜电商形成渠道管理能力和生产者管理能力,渠道管理和生产者管理促进生鲜电商品牌提升能力的形成,品牌管理能力进一步强化生鲜电商的消费者联结能力。即通过对消费者资源、渠道资源、生产商资源以及品牌资源的开发、整合、维护,生鲜电商获得了应对市场环境变化的可持续发展能力。

基于以上研究,本文得出生鲜电商开展营销活动的相关启示。

第一,生鲜电商应充分利用互联网营销工具洞察消费者的动态需求。生鲜电商在寻求企业发展机遇、扩大目标市场时应聚焦于消费者未被满足的需求,而获取消费者需求信息需要鼓励消费者表达、分析消费者行为等。在“互联网+”环境下,微博、微信等营销工具的普及使企业与消费者的沟通更加方便,生鲜电商应建立线上社区汇集消费者,通过输出有价值的内容调动消费者参与和表达,利用大数据技术分析消费者行为、掌握消费者需求动态进而确定企业的发展方向,以此为指导整合相关资源以实现企业的进一步发展。

第二,生鲜电商应基于自身优势整合销售渠道、农产品生产者等外部资源。生鲜电商在整合营

销资源、提升营销能力时,应考虑外部资源与原有资源基础的匹配程度和互补作用,从而实现内外部资源的优化配置,提升企业竞争力。如生鲜电商在成立初期虽然只是生鲜农产品的“线上销售商”,无法控制产品质量,但能够掌握消费者需求数量、需求偏好等市场信息。因此,生鲜电商可以根据市场需求制定产品品质标准、设立线下提货点,整合生产者资源、线下渠道资源等提高产品品质和服务品质,从而优化消费体验和提高消费者满意度。

第三,生鲜电商应注重企业品牌的持续管理和维护。考虑到生鲜农产品与人们健康密切相关,与其他行业的产品品牌不同,生鲜农产品的品牌不仅是品质的象征,更是一种“安全性标识”,因此生鲜电商需要高度重视产品品牌和企业品牌的长期管理。对于“品牌化”的生鲜农产品,生鲜电商应在保证产品质量的基础上,维持产品在不同周期的稳定供应以吸引消费者持续购买;对于具有“品牌潜力”的生鲜农产品,生鲜电商应根据消费者兴趣挖掘产品特征、塑造产品品牌,从而进一步丰富产品品牌种类,实现企业形象的优化升级。

参考文献:

- [1] 艾瑞网. 2018年中国生鲜电商行业消费洞察报告[EB/OL]. [2019-01-23]. <http://report.iresearch.cn/report/201801/3123.shtml>.
- [2] 但斌,郑开维,刘墨林,等. 基于社群经济的“互联网+”生鲜农产品供应链 C2B 商业模式研究[J]. 商业经济与管理, 2016(8):16-23.
- [3] 汪旭晖,张其林. 电子商务破解生鲜农产品流通困局的内在机理:基于天猫生鲜与沱沱工社的双案例比较研究[J]. 中国软科学, 2016(2):39-55.
- [4] 邵腾伟,吕秀梅. 基于消费者主权的生鲜电商消费体验设置[J]. 中国管理科学, 2018(8):118-126.
- [5] 张旭梅,邓振华,陈旭,等. “互联网+”生鲜电商跨界合作商业模式创新:基于易果生鲜和海尔合作的案例研究[J]. 重庆大学学报(社会科学版), 2019(6):50-60.
- [6] CANAVARI M, FRITZ M, HOFSTEDE G J, et al. The role of trust in the transition from traditional to electronic B2B relationships in agri-food chains[J]. Computers and Electronics in Agriculture, 2010, 70(2):321-327.
- [7] 查金祥,黎东升. 当前农产品网络营销的系统架构研究[J]. 农业经济问题, 2006(3):72-74, 80.
- [8] 何德华,韩晓宇,李优柱. 生鲜农产品电子商务消费者购买意愿研究[J]. 西北农林科技大学学报(社会科学版), 2014(4):85-91.
- [9] 葛继红,周曙东,王文昊. 互联网时代农产品运销再造:来自“褚橙”的例证[J]. 农业经济问题, 2016(10):51-59, 111.
- [10] 徐玲玲,赵京,李清光,等. 食品可追溯体系建设的标准问题研究[J]. 重庆大学学报(社会科学版), 2017(4):56-63.
- [11] BRUNI D S, VERONA G. Dynamic marketing capabilities in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry[J]. British Journal of Management, 2009, 20:S101-S117.
- [12] FANG E, ZOU S M. Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures[J]. Journal of International Business Studies, 2009, 40(5):742-761.
- [13] BARRALES-MOLINA V, MARTÍNEZ-LÓPEZ F J, GÁZQUEZ-ABAD J C. Dynamic marketing capabilities: toward an integrative framework[J]. International Journal of Management Reviews, 2014, 16(4):397-416.
- [14] 许晖,郭净,纪春礼. 中国企业国际营销动态能力的维度构建研究:基于三家企业国际营销实践的理论探索[J]. 经济管理, 2011(5):183-192.
- [15] HARIANDJA E S, SIMATUPANG T M, NASUTION R A, et al. Dynamic marketing and service innovation for service excellence[J]. Gadjah Mada International Journal of Business, 2014, 16(2):143-166.
- [16] EISENHARDT K M, GRAEBNER M E. Theory building from cases: opportunities and challenges[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(1):25-32.
- [17] YIN R K. Case study research and applications: Design and methods[M]. London: Sage publications, 2017.

Research on the formation mechanism of the dynamic marketing capability of the fresh agricultural product online retailer in the “Internet+” environment: A case study of “BenLaiShengHuo”

ZHANG Xumei¹, LI Jiajun¹, CHEN Xu², WU Shengnan¹

(1. School of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 40044, P. R. China; 2. School of Economics and Management, University of Electronic Science and Technology, Chengdu 611731, P. R. China)

Abstract: In the “Internet +” environment, the fresh agricultural products online retailers (the FAPOR) face a dynamically changing market environment. How to form the dynamic marketing capability that effectively responds to market changes has become an important issue for the FAPOR to solve urgently. Taking the FAPOR “BenLaiShengHuo” as an example and collecting a lot of first-hand data and second-hand data, through the open coding, spindle coding and selective coding to analyze the case data, this paper explores the dynamic marketing capability formation process of the FAPOR. The elements of the dynamic marketing capability of the FAPOR and their functions are obtained: based on the capability of consumers connection to excavate the demand characteristics of the consumers, based on the capability of channels management to layout omni-channel consumption scenarios, based on the capability of producers management to continuously obtain high-quality agricultural products, and based on the capability of brand promotion to constantly optimize the corporate image. On this basis, the logic relationship between the various capabilities is analyzed, and the dynamic marketing capability formation mechanism of the FAPOR is obtained. That is, the capability of consumers connection promotes the formation of the capability of channels management and the capability of producers management, the capability of channels management and the capability of producers management accelerates the formation of the capability of brand promotion, the capability of brand promotion further strengthens the capability of consumers connection. The interaction of these four kinds of ability forms the circulation of closed-loop relations, continuously improves enterprise’s dynamic marketing ability. Finally, some relevant management implications are put forward.

Key words: the fresh agricultural products online retailer; dynamic marketing capability; formation mechanism; “Internet +”; case study

(责任编辑 傅旭东)