



拥有流量就可以实现“降维打击”？对于互联网平台全渠道零售业务的一些思考



作者：夏辰安、朱倍佳、刘星雨

自 2014 年起，O2O（Online to Offline，线上到线下）概念逐渐兴起，各行各业商家都在思考如何打破渠道边界。2016 年左右，互联网大厂纷纷提出“新零售”、“无界零售”、“智慧零售”等概念，并积极布局全渠道业务。消费品作为渠道覆盖最广的民生类领域，更是兵家必争之地，也是互联网平台打响全渠道战役的前沿阵地。头部互联网平台坐拥千万/亿级 UV（Unique Visitor，独立访客），期望通过强大的流量引导和数据工具实现全渠道业务的“降维打击”。而事实证明，很多新业务的发展不尽如人意。我们认为，跨渠道高效导流需要以消费场景契合为前提，将用户“吸引”到平台之后，还要以商品和服务品质为核心抓手，留住用户并培养平台心智，从而推动全渠道业务的发展。

消费场景契合是流量有效互导的关键前提。不同类型的消费场景(如一站式/囤货型购物、即时性消费、日常生鲜采购等)是完全不同的。对于一站式/囤货型购物，消费者追求的是“货全”和“价廉”，天猫、京东等传统电商平台的出现很好地满足了这两项核心诉求，颠覆了原先线下卖场的商业模式，同时培养起了全国发货、无地域性差异、非即时达的购物心智。即时性消费追求的是“快”，相对牺牲了“省”，因此用户会去周边便利店购物；有了基于 LBS（Location Based Services，基于位置的服务）的 O2O 到家服务平台之后，用户可在 30 分钟到 2 小时内收到货物，但整体履约成本相对更高。

针对“一站式/囤货型购物”和“即时性消费”这两种差异性极大的消费场景，任何一种场景的平台，都无法简单地通过在原有场景中加入新场景来进行高效用户导流和心智培养，千万/亿级的 UV 曝光只是助攻。以淘鲜达为例，虽然占据手机淘宝首页频道入口位置多年，但到 2020 年 GMV (Gross Merchandise Volume, 商品交易总额) 才达到 300-400 亿元(而盒马鲜生在 2020 年已实现逾 400 亿元的规模)。其发展瓶颈之一在于淘宝是一个全国发货、无地域性差异、非即时达的购物心智平台，首页露出位能提供的只是流量曝光，无法有效引导用户在手淘下单，形成“生鲜到家服务”的心智。

反观美团，从餐饮外卖递送延展至商超便利店的到家服务，都是基于 LBS 的骑手送货上门服务，培养用户认知的成本低。从场景来看，用户在点午餐外卖时，如果也想在便利店/超市购买饮料、酸奶等食百类商品，就能非常便捷地在美团平台上获得一站式服务，这种消费场景的契合可以加速用户心智的养成。据悉，在美宜佳这种全国性连锁便利店，美团外卖平台的引流订单已占其销售额约 10%，占其整体 O2O 销售额(包括自有小程序、APP 以及饿了么等平台)一半以上。

高品质的商品和服务是长期养成用户心智的真正抓手。通过各种方式向平台用户曝光新业务只是第一步，关键是让吸引来的用户深度沉淀在平台上，形成心智留存——这样的用户更看重平台提供的商品和服务，而不只是短期促销和营销活动。

以前述的淘鲜达业务为例，用户能找到的大品牌生鲜零售商超数量有限，仅一家全国性零售商超(且在华东地区之外的一、二线城市布局有限)，其余 20 多家都是区域级中小型商超。再看京东到家、美团等平台，在生鲜买菜板块，逾 70%流量集中在强生鲜心智、高品质保障的头部商家，如永辉、沃尔玛、步步高、华润万家等，这些商超在一、二线城市门店密度高，既能满足用户对于服务即时性、便捷性的需求，同时也能保障生鲜商品的品质安全。

再以社区团购为例，烧钱抢团长(团长的佣金最高时可达 15%)只是争夺流量入口、搭建自提点的第一步。让用户真正持有平台心智，而非团长心智，核心还是要落到“货”和“服务”上。不少社区团购平台在业务启动之初，为了快速抢占市场，以进货价格为主要衡量标准进行瓜果蔬菜等商品的采购，但这埋下了商品数量有限、品质不稳定等隐忧。其次，很多忠实的团购客户是三、四线城市的全职主妇，每天中午都会在家做饭，期望 10 点左右可以拿到菜，并且每次的菜都是新鲜的。这在团购规模较小时不难实现，但一旦团购上规模之后(头部社区团购平台的全国日均订单量已逾 1000 万单) 就比较有挑战了。以配送为例，当某个区域有 30-50 位团长

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33772

