

三只松鼠案例分析

一、公司基本情况

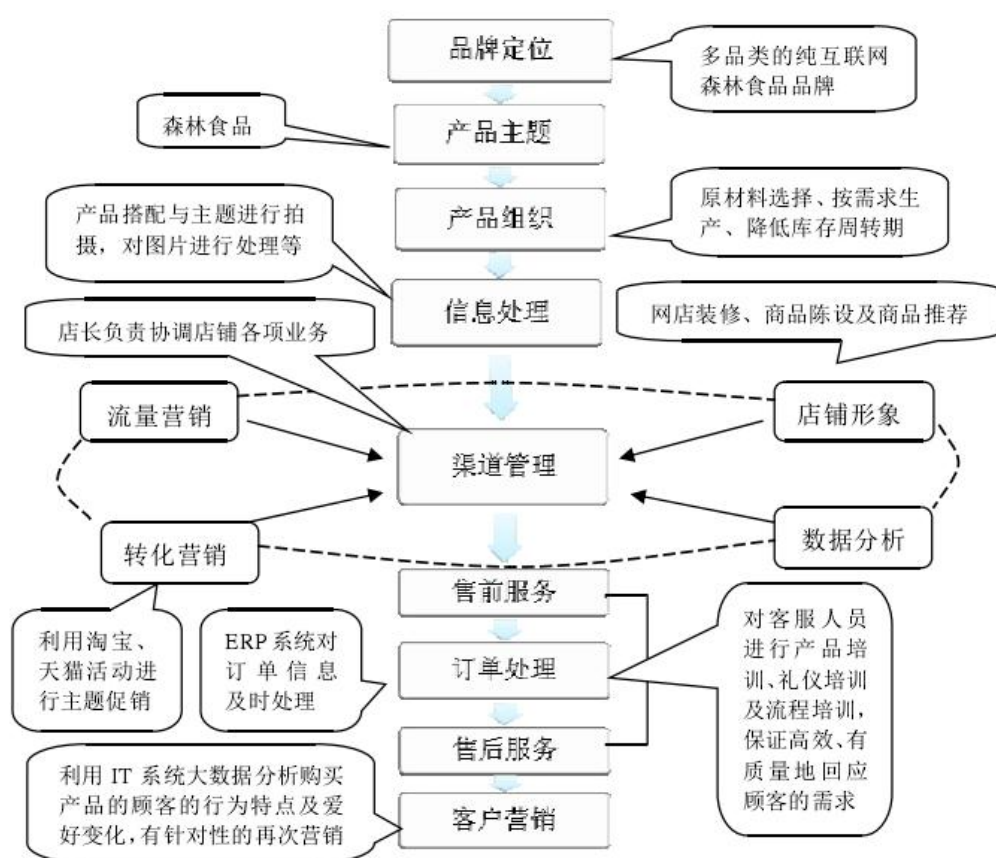
安徽三只松鼠电子商务有限公司 2012 年成立于安徽芜湖，是一个以互联网为依托，利用天猫、京东、当当等 B2C 平台销售经营坚果、干货、茶叶等森林食品的公司。三只松鼠登陆天猫旗舰店仅 65 天，销售额就已经在天猫坚果类目中跃居第一位；2009 年，淘宝网开始“双十一”的活动，2012 年，三只松鼠第一次参加“双十一”活动，根据统计 2012 年，三只松鼠销售量为 766 万元；2013 年“双十一”当天，三只松鼠销售量为 3562 万元；2014 年“双十一”当天，三只松鼠 24 小时销售额达 1.02 亿元，是天猫有史以来食品类唯一当天销售额过亿的店铺，较 2012 年的销售额增加 12.3 倍，2015 年双十一单日全网交易额达到 2.66 亿元，成为全网坚果销量第一。

二、“三只松鼠”运营流程

“三只松鼠”从创业之初的 5 人团队经过两年的发展已经成为具有 700 人规模的，平均年龄为 23 岁的年轻团队。从 2012 年“三只松鼠”品牌的推出开始，就受到了风投机构的青睐，已经获得今日资本、IDG 资本四轮累计 2444 万美元的风险投资。2015 年 9 月 16 日，三只松鼠宣布获得总金额达 3 亿元人民币的第四轮融资，投资方为峰瑞基金，资金已于 9 月 15 日全部到账。至此，三只松鼠估值达 40 亿元，成为互联网上估值最高的电商品牌。2012 年，获得“全国坚果炒货营销十强企业”；2013 年获得“中国创新产品十强（服务

类)”称号；2014年，三只松鼠以“开创中国食品线上销售先河，中国互联网食品第一品牌”为由荣获“安徽十大优秀电商品牌奖”。

流程化管理可以降低运营成本、提高服务质量、提高工作效率、提高对市场的反应速度，最终提升客户满意度和企业的竞争力并且可以最大化企业的利润，最终提高经营效益。“三只松鼠”运营有标准化的流程，可以用下图表示。



对图进行简要说明：首先，企业领导对企业产品的定位十分清晰，“三只松鼠”只做互联网销售；在明确产品定位后，明确产品设计的主题是森林食品，对原材料进行筛选、按需求进行产品的生产，对产品处理；店铺店长负责对店铺形象进行如网店的页面设计、维护，对流量进行统计，对运营数据进行分析同时利用天猫、淘宝等平台的活动制定合适的主题促销方式；“三只松鼠”的客服人员不论在售前服

务还是售后服务时都保持着较为谦卑的态度用心为顾客服务，这也要归功于企业对客服人员的用心培养；在订单处理方面，利用 ERP 系统对顾客订单及时分类处理，保证了订单处理的效率；在客户营销方面更是紧随互联网行业发展趋势，利用 IT 技术对顾客购买行为的大数据进行分析，了解顾客购买的特点及爱好，有针对性地进行营销。

三、“三只松鼠”绩效的影响因素

“三只松鼠”在企业流程化运营及管理方面做的较为出色，是它能够在短短几年时间内成长成为优秀电子商务企业的重要原因之一。除此之外，“三只松鼠”成功的原因还需要从以下几个方面分析：

（一）影响三只松鼠绩效的组织因素

首先，领导的支持是组织因素中的重要部分。企业领导的目标明确能够增强员工之间的凝聚力，提高团队协作能力。三只松鼠的创始人章燎原很清晰地将三只松鼠定位在互联网品牌上，因此，三只松鼠的员工可以在电子商务的发展上获得领导的全力支持。

其次，在企业资金实力上，企业领导抓住了农产品电商中并没有真正拔尖的企业，而坚果类的食品产品质量容易把控，供应链运作难度较小，会被风险投资普遍看好，所以在章燎原融资之初就收到了 IDG 资本 150 万美元的天使基金，为三只松鼠的发展提供了创业前期的资金支持。

（二）影响三只松鼠绩效的技术因素

首先，互联网产业的发展是三只松鼠能够进行线上销售的基础。随着“大数据”时代的到来，三只松鼠也开始通过 IT 系统利用大数

据来运算,分析产品的买方、购买产品的顾客的行为特点及爱好变化,利用好大数据可以更好地处理客户关系。为了提升客户体验感,三只松鼠设立了专门的部门进行数据维护并自主研发 ERP 系统对信息进行及时处理。

其次,三只松鼠在不断吸引年轻有活力的专业电子商务人才加入。三只松鼠本身就是个年轻的团队,年轻人更容易接受新鲜事物,更容易沟通。年轻的团队更加能吸引年轻人的加入,在校园招聘季,三只松鼠走进了安徽各大高校,处于高速发展时期的三只松鼠为了未来战略需求考虑,立足长远,不断招揽人才。

(三) 影响三只松鼠绩效的环境因素

首先,政府的政策导向是影响企业是否开展电子商务以及电子商务绩效的重要因素。2014 年政府工作报告多次提到互联网、电信等科技行业,鼓励电子商务创新发展。2013 年,商务部公布了《关于促进电子商务应用的实施意见》明确了我国电子商务应用的发展目标及任务。《安徽省“十二五”电子商务发展规划》也指出了要在农业电子商务上取得突破。

其次,除了国家的政策支持,基础设施环境也是影响电子商务企业绩效的重要因素之一。当地政府在保障三只松鼠的发展上也做出了努力,以 2014 年“双十一”为例,为了全面支持三只松鼠的发展,芜湖市高新区政府在旺季资金问题、员工临时招聘、用电网检修等方面都做出了相应的努力;三只松鼠电商产业园也在 2013 年 12 月举行了奠基仪式,未来将形成一个集工作、生活、娱乐、购物为一体的

综合性电商生态区域。

（四）影响三只松鼠绩效的企业内部因素

1. 对产品质量严格把控

线上销售与实体销售的主要区别在于顾客的体验感，顾客在没有体验过线上产品时往往会对产品的性价比产生怀疑，产品质量的好坏决定着企业能否在竞争激烈的电子商务市场中占有一席之地。三只松鼠首先选择优质的供应商，按照制定加工标准、口味等质量标准和要求进行加工，加工完成后还要接受半成品检验，工厂按照订单要求进行分装，并将成品置于恒温保鲜库里。三只松鼠的库存周转期只有 15 天，最大程度上保障了产品的新鲜度，也从源头上把控了产品的质量。

2. 对产品种类不断创新

三只松鼠创业初期的主打产品是碧根果，随着对销售情况的统计，根据客户需求又推出了其他产品，并创建零食系列的“鼠小贱”以及传统茶业的“鼠小美”这两个子品牌，在种类创新方面，始终能走在食品类电子商务企业的前端。

3. 最大化降低产品的成本

三只松鼠做到根据订单数量生产，最大限度地降低了商品的库存成本；其次，三只松鼠只做线上销售，不做线上和线下分销，减少了中间流通环节产生的高额成本，从而使得三只松鼠的价格在线下销售的实体经营店中更具有竞争力。

四、互联网思维下的“三只松鼠”营销策略分析

（一）、“三只松鼠”的品牌建立

品牌是一个企业身份的象征，优秀的品牌定位及建立能为企业树立良好的品牌形象，同时也能够让消费者在信息和产品富余的时代快速、方便、精准地定位自己需要的商品。在互联网时代，企业的品牌应该更加体现个性化、贴近化与服务化。企业 Logo 的设计、企业宣传语、产品的定位、消费者的定位等，从形式到内容都应该处处体现企业的品牌形象与定位。

1.产品定位

首先松鼠作为啮齿类动物，主要以坚果为食，所以企业巧妙地将松鼠作为其产品的品牌形象，让消费者听到名字就能了解到“三只松鼠”的产品定位。

“三只松鼠”主要以坚果系列产品（如夏威夷果、碧根果、腰果）、干果系列产品（如和田玉枣、黑加仑葡萄干）、花茶系列产品（如大麦茶、荷叶茶）为主。“三只松鼠”首推“森林系”食品的理念，力求让消费者品尝到绿色、新鲜的坚果。其产品全部精选自原产地农场和本地特产，严防质量问题。

2.消费者定位

“三只松鼠”针对的顾客主要是年轻的消费群体以及慢食生活的人群，虽然面对的消费人群范围狭窄，但此年龄段的消费者确是网上购物的主力军。正是基于这样的消费者定位，“三只松鼠”从产品包装、漫画形象到企业客服等处处都体现出青春活力、萌萌的氛围，尤其是可爱的松鼠漫画形象更是让年轻的消费者倍感亲切。

在产品富余的时代，消费者并不担心如何获得想要的产品，而更

需要获得个性化的产品。“三只松鼠”家的产品并不是市场上稀缺的，年轻的消费者看中的是产品的质量与个性化。

（二）、“三只松鼠”的营销策略

1.用户体验至上

“三只松鼠”的信仰是“要实现为全人类寻找最优质，最新鲜，最健康的森林食品”。它亲切地称呼每位消费者为“主人”，足以看出其对每一位顾客的重视，这样的消费体验会让顾客觉得自己受到了重视，是真正以顾客为中心的销售理念。

产品的内外包装、企业客服以及售后服务处处都体现着“三只松鼠”以顾客为核心的主张。

第一，产品包装。“三只松鼠”的包装箱以原木色为主色调，并印有松鼠的笑脸，箱子下角还配有“主人，快抱我回家！”的对话框，给人一种大自然寄来的包裹的感觉。打开包装箱，里面每一袋食品都用牛皮纸袋独立包装，而且不同的食品，包装袋上的松鼠漫画形象也不同。不仅如此，包装箱内还配有服务卡、果壳袋、湿巾、食品夹，基于用户体验至上的所有配备一应俱全。

第二，销售客服。打开“三只松鼠”的天猫旗舰店，通过阿里旺旺与其客服对话时，他们会亲切地称呼每位消费者为“主人”。每位客服以萌鼠自居，运用个性化的网络语言，将传统的卖家与买家的关系转化为宠物与主人的关系，这样有趣的购物体验相信是每位年轻的85后、90后消费者无法抗拒的。

2.线上营销渠道

“三只松鼠”的全部商品都是通过网络平台进行线上营销，不设有实体店铺。“三只松鼠”尽可能地通过软性服务，如松鼠客服、售后反馈、官方网站设计等来弥补这方面的缺陷，通过情感上的交流打动首次消费人群。

“三只松鼠”不仅拥有最开始的淘宝天猫旗舰店，目前还发展了多个网络平台进行营销，在京东、1号店、拍拍、当当、苏宁都设有网上店铺，消费者可以通过多种渠道进行购买。

3.完善的物流渠道

“三只松鼠”能让消费者选择多次购买的原因还在于满意的物流体验。消费者当天下单最快当天就能收到，一般隔天也能保证收到购买的产品。其在北京、成都、广州、芜湖的四个仓库能够供应周边客户的消费需求，尤其是对于食品，消费者都看重食品的新鲜度，因此快捷的物流是大多数消费者多次购买的主要原因。

（四）“三只松鼠”的危机公关

随着网络的迅速发展，尤其是新媒体的普及，负面新闻的传播速度与传播范围是很难控制的，企业的任何一条负面新闻，对企业造成的损失都是致命的。

2016年2月1日，《消费者报道》发布了名为《年货挑选必看，哪款坚果健康又美味？——15款开心果、碧根果和瓜子测评报告》的专题报道。根据权威检测机构的检测结果，一款“三只松鼠”奶油味瓜子被检出甜蜜素含量超标。报道刊登后，“三只松鼠”并没有及时地给予回应，一个月之后，“三只松鼠”才在其官方网站刊登

了《关于我公司“葵花子甜蜜素超标”一事的说明》。该说明当中，“三只松鼠”先诚恳地向消费者致歉，并交代了对此批产品的处理、对购买过此批产品的消费者的补偿措施、造成该批次葵花子甜蜜素超标的可能原因，并附有各批次葵花子的检测报告。

很多互联网企业都是通过线下工厂生产商品，然后通过线上网络平台销售，一些企业借着互联网的优势做大做强后就容易忽视产品的质量，这是很多电商企业或个体户需要重视的问题。无论互联网会让市场营销环境怎样变化，最重要的还是内容，即产品本身，这是所有互联网企业不可忽视的重心。

四、“三只松鼠”成功经验启示

“三只松鼠”作为安徽省优秀的食品类电子商务企业，能在竞争如此激烈的电子商务平台中获得成功不是偶然，其成功经验值得其他电子商务企业学习和借鉴：

第一，对市场行情要有全局观念，找到合适的进入点。其总经理在创建“三只松鼠”前在安徽省詹氏食品就已经做到职业经理人，他以敏锐的视角看到了互联网电子商务行业带来的商机。随着移动互联网的普及，章燎原也注意到了移动终端的重要性，他认为用终端是未来发展的趋势，在不久的将来，“三只松鼠”可能就会根据这种趋势进行相应的调整。安徽省中小企业的领导在开展电子商务活动之前需要认真评估开展电子商务能否给企业带来想要获得的利益，不能盲目跟风。

第二，确保产品的质量，给顾客带来最好的体验。对任何行业来

说，产品的质量都是决定品牌能否成功的关键因素。“三只松鼠”坚持用最好的原材料，并从供货商处获得原材料后还对原材料进一步筛选，更在加工环节增加盲试项目，选出口味最好的坚果。“中国制造”的标签不是代表质量好，而是说价格便宜，但全球化生产大大降低了生产成本，国内劳动力的价格也已经提高，单纯依靠降低价格的策略不能满足消费者的需求，高质量的产品才能给企业提供源源不断的客户，为企业带来更多利益。

第三，品牌的维护也很重要。产品的质量好可以带来顾客，而品牌的维护能提高顾客的忠诚度。“三只松鼠”很重视顾客回购率这一指标，通过对顾客回购率指标的分析，可以找到品牌在成长中存在的问题，对品牌进行维护，让老顾客更忠实于自己，新顾客冲着品牌而来。

第四，重视人才和信息化建设。人才是企业的核心竞争力，只有保证人才的质量才能保障企业源源不断的活力与创意，而信息化建设为企业的高效运行提供了强有力的保障。