

松鼠老爹章燎原的“低谷方法论”



一位36岁的创业者，将一家以研发、销售坚果等食品为主的互联网品牌公司从创立到上市需要多久？三只松鼠创始人、“松鼠老爹”章燎原给出的答案是7年。2019年，三只松鼠营收首次破百亿后连续多年下滑，2020年、2021年维持在97亿元，2022年跌至73亿元，2023年再次下降至71.15亿元。其中，2022年同比下降25%，线上渠道受阻同时，线下闭店500多家。

“我们非常感恩的是，我们进低谷的速度和起来的速度是一样的。企业不要害怕跌入低谷，如果想让自己成长，跌入低谷时快一点反而是好事，因为耗不起。”5月29日，章燎原在三只松鼠2024全域生态大会作“倔强生长”主题演讲。在演讲中，章燎原还调侃地分享了一套“一家企业如何坦然进入低谷”的方法：用具象的仪式感来证明创始人的铁骨铮铮；把没干成的事先“吹成”，营造出一种更加繁荣；不要计较谁跑在你前面；重金聘请职业经理人并希望他能帮忙解决企业难题等等。

大会结束后，元新闻与章燎原做了一场对话，畅谈他对于战略转型和品牌价值的新思考。



把三者合在一起，就能够解释“我们很便宜”和“全网最低价”是怎么回事了。此外，在短视频这个生态教育下，使得下沉市场消费活力被激发，下沉消费觉醒再加上消费相对低迷的大环境，构成了整个中国零食行业甚至零食行业以外“卷”的因素，并且这种卷还会持续一段时间。

那么，“高性价比”到底是什么？首先不是讨论某个产品如何，而是从原料变成产品再到消费者手上，整个链条是否真的高效。最后到终端是其他企业产品的8折、7折这个前提下，去做更高价值的商品。比如现在消费者在家门口的小店就可以买到5块钱甚至2块5一袋的坚果，这在传统模式下是不可能的。

“三只松鼠的高性价比是全要素。”国家现在提倡新质生产力，三只松鼠采取生态策略，就是希望一条产业链上形成“一带一路”的特色，为全渠道适配并运营全品类零食，这是三只松鼠的经营构想。

“很多人一定会觉得产品最重要，但这是最大的误区。不是产品决定了市场和渠道，而是市场和渠道决定你的产品。”因为产品可以改变，属于企业内部，但是市场和渠道你不能改变。所以企业出现的困难不是你的产品不好，也不是你渠道不好，也不是你市场不好，而是在这三者之间没有找到一个最佳的平衡点。

三只松鼠对于（公司）组织的理解是“让（公司）组织听命于市场。”每一个人应该听市场的，而不是听（公司）上级的，因为如今的数字化能力已经能够做到让数据来评价市场，做短视频也是这样。

其次是商品直达终端。章燎原透露，未来在三只松鼠的分销和门店，所有商品的售后将有公司承包。

“未来所有的行业都会变成零售行业”

“企业之所以会陷入困境，最大的因素是企业过去处在红利增长当中，搞不清楚企业是什么。”

中国改革开放40多年来，很多企业没有经历过一个完整的周期，都是在这种巨大的人口红利下成长起来的，没有遭遇过非常大的困境。所以中国很多企业都没有经历周期产生的在战略和管理方面的知识，这才是最可怕的。真正重要的是什么？是对于战略和管理和企业文化的理解，授人以鱼不如授人以渔。

无论任何一家企业，不外乎以下五个维度：首先，企业的使命只有一个，就是去创造顾客。其次，企业非常重要的一个任务是要取得成果。此外，每一个企业组织的目

除了前两项以外，很大的目的是激发每一个人的潜能，激发每一个业务的潜能，激发每一个合作伙伴的潜能。当然，任何企业存在只有一种精神就是创新。创新必须要满足一个目的：是不是改变或大幅度地提升了效率。

最后，企业竞争除了产品竞争和渠道竞争之外，如果能把供应链全部重构，每个行业真的可以值得重做一遍。但最终的企业竞争是文化之争，除了道德观和价值观之外，还要看企业是否拥有一系列的知识能够让人做出更好的业务成果。例如三只松鼠未来跟所有企业的重要合作并非只停留在业务合作层面，而是能够输出一套管理知识。

大家都很熟悉的是“让坚果和零食普及大众”，核心在于普及大众。三只松鼠的模式为制造型，即“自有品牌零售商”。“我们很早就将自己定位为零售商，因为品牌商的本质是一个做B端的生意。但随着中国数字化进程和流通领域的变革，你不能将生意当做B端来做。”

“企业必须要掌握终端渠道和用户数据，未来所有的行业都会变成零售行业。”现有的分销体系，不久的将来肯定统统都会被干掉。“因为你掌握不到市场数据，就根本不知道消费者需要什么。”

所以三只松鼠首先是零售商，其次可以自建工厂，也可以投资或控股你的工厂，也可以不需要任何投资链接。但是合作中有一件事是必须的：能否共同交付给消费者有竞争力的产品。

三只松鼠走出困境的本质，是因为已经经历了巨大的低谷，认知到什么是企业，企业应该怎么去发展。

未来战略：“D(短视频)+N渠道”

三只松鼠接下来的目标是三年200亿，并且，对这个目标非常有自信，“不是可能，是100%。”

为什么有这个自信？在中国现有的万亿零食市场中，线上占2成，线下占8成。其中，线下8成中，百强连锁占到2成，还有6成在BCD门店。此外，中国万亿零食市场中，品牌占比只有30%，有70%为白牌，就是区域化无品牌的。

针对全渠道战略，三只松鼠提出了D(短视频)+N的渠道架构。短视频包括抖音、视频号和淘宝的短视频，这些地方的传播效率最高，在这些地方进行规模和内容的打造，瞬间铺到全渠道，这是三只松鼠未来的渠道战略。

现在这个时代短视频化、直播化，三只松鼠开年会的时候就已经直播了，通过直播互动的方式讲解我们的战略、管理，再发一点红包，我们整个的办公已经实现了全在线化。我们要让每一个人都能成功，我的目标是帮助每一个人可以自主决策、产生成果，因为一个人的能力是很弱小的。现在企业讲的是要让一帮人能够成功，这个叫无为而治，道德经的思想就是无为而治。希望企业组织要高度协同，每一个人能够做自我决策，每一个人能成为自己的CEO。

以分销为例，三只松鼠会想尽一切办法让省区赚钱，省区想尽一切办法让区域合伙人赚钱，区域合伙人再想尽一切办法让消费者满意。现在的经销商在做什么？层层博弈，厂家经销商博弈，厂家代表和经销商代表在博弈，经销商代表和零售终端在博弈，谁管消费者？只有消费者真正受益，你才能够都受益。

当三只松鼠的单品超过三五千万的时候，就可以共同投资或新增一个工厂，再依附这个集散基地，将产品配送到所在区域，未来三只松鼠任何一个产品从生产到终端不超过3.5个点的物流成本，“在此种模式下，未来我们分销做到100亿的时候，可能也不超过三四百人。”

每个企业家应该具备一种精神就是不认输，就没有失败可言，输也只是成功路上的一道亮丽的风景线。而成功只有一种方式：按照自己的方式度过人生。但关键是首先要找到自己的方式是什么？今天的三只松鼠，已经找到了。

元新闻记者 刘晓然

肥西县上派镇创新大道与三河路口西北角 FX-6-02 街坊坊控制性详细规划调整草案公示

肥西县上派镇创新大道与三河路口西北角 FX-6-02 街坊坊控制性详细规划调整草案公示。公示内容包括项目区位、规划图例、项目卫星图、项目航拍图。公示期为2024年6月6日至2024年6月13日。公示期间，利害关系人可提出意见，逾期不予受理。

肥西县自然资源和规划局 2024年6月6日

肥西县自然资源和规划局咨询电话：0551-68232963
肥西县自然资源和规划局监督电话：0551-68231796
肥西县自然资源和规划局监制