

电商民营企业市场竞争战略研究

——以三只松鼠公司为例

倪好¹, 孙宁²

¹南京信息工程大学商学院, 江苏 南京

²无锡学院数字经济与管理学院, 江苏 无锡

收稿日期: 2024年6月11日; 录用日期: 2024年7月2日; 发布日期: 2024年8月15日

摘要

近年来, 在居民消费增长并向食品类商品转移的情况下, 中国休闲食品行业发展势头良好。民营企业是休闲食品行业的主体, 但普遍存在经营战略管理混乱的情况。因此, 面对复杂多变的市场环境, 如何提高民营休闲食品企业的市场竞争力, 使其获得长远的发展就显得尤为重要。本文以休闲食品行业中的典型电商民营企业——三只松鼠作为研究对象, 基于PEST模型和波特五力模型, 剖析其在市场竞争中的优势、劣势以及所处的竞争环境, 并据此提出相关市场竞争战略。

关键词

三只松鼠, 休闲食品行业, 公司竞争战略, 差异化战略

Research on Market Competition Strategy of E-Commerce Private Enterprises

—Taking Three Squirrels Company as an Example

Hao Ni¹, Ning Sun²

¹School of Business, Nanjing University of Information Science and Technology, Nanjing Jiangsu

²School of Digital Economics and Management, Wuxi University, Wuxi Jiangsu

Received: Jun. 11th, 2024; accepted: Jul. 2nd, 2024; published: Aug. 15th, 2024

Abstract

In recent years, China's casual food industry has gained momentum amidst the growth and shift of consumption to food commodities. Private enterprises are the main body of the casual food in-

dustry, but there is a general confusion in the management of business strategy. Therefore, in the face of the complex and changing market environment, how to improve the market competitiveness of private casual food enterprises so that they can obtain long-term development is particularly important. This paper takes three squirrels, a typical e-commerce private enterprise in the leisure food industry, as the research object, analyzes its advantages, disadvantages and the competitive environment in the market competition based on the PEST model and Porter's Five Forces model, and puts forward the relevant market competition strategy accordingly.

Keywords

Three Squirrels, Casual Food Industry, Company Competitive Strategy, Differentiation Strategy

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 研究背景及意义

在当前国内市场竞争日益激烈的背景下,越来越多的企业认识到企业竞争战略的重要性。随着我国经济体制的逐步完善,电商渠道的兴起,以中小民营企业居多的休闲食品行业需要紧紧把握机遇,建立更加完善的竞争机制[1]。在竞争激烈的市场环境中,一旦企业陷入劣势,其原有的竞争优势往往会被削弱,进而引发经营压力的急剧上升。

在休闲食品行业中,民营企业的处境尤为严峻。当企业战略竞争优势不明时,即便产品是不可替代的,也难以向预想方向发展。若市场对企业产品的反馈机制不够敏锐,企业便难以捕捉市场动态,从而获取竞争资源。倘若企业能够制定并实施一套实际可行的经营模式与策略,这将在市场竞争中为其赢得优势地位[2]。因此,对于休闲食品行业的民营企业而言,制定并有效执行适合企业的竞争战略,将成为决定其生存与长远发展的关键要素。

2. 文献综述

企业如何在激烈的市场中获取竞争优势已成为当前研究热点。Gabiellint (2016)提出,企业制定竞争战略并不是亘古不变的,而是需要根据企业所处的不同阶段和环境,对公司战略进行适当的调整,使得战略更匹配公司的发展[3]。Narentheren Kaliappan (2016)强调,鉴于企业类型的多样性,应差异化地制定其竞争战略,并着重指出市场导向型竞争战略的重要性[4]。Davor Perkov (2017)聚焦小型家族餐饮企业,通过实证研究揭示了满足消费者需求作为构建竞争优势的关键策略[5]。Antonio (2017)在非连续性生产经营企业的背景下探讨了竞争战略,指出当企业在制定竞争战略时,若充分考量内外部环境的变动以及时间节点的影响,则这种战略对企业发展具有显著的正向效应[6]。Panwar 和 Rajat (2016)进一步指出,企业在实施竞争战略时,必须紧密结合行业背景,洞察行业动态,审视企业内部挑战与外部机遇,以确保竞争策略的有效性[7]。陈伊莉(2021)指出,中小企业必须在建设打造核心竞争力的基础上谋求发展,如此中小企业才能在把握市场发展趋势的基础上,顺应外部市场环境的变化,并在竞争中崭露头角[8]。张子秋(2020)提出,中小企业作为促进国内经济发展的新生力量承担着重要的责任,当前国内外市场竞争尤为激烈,这需要企业积极优化企业内部架构,更新市场资源配置,提高自己在市场中所处的竞争水平和地位,从而更好更快的稳步发展[9]。雷琳(2016)的研究聚焦中小企业,提出了结合有限差异化与成本领先

策略的设计方案,并详细阐述了相应的实施和保障策略[10]。孙一博和何永贵(2018)则观察到,互联网等科技的迅猛进步为企业整合成本领先与差异化营销策略提供了新机遇[11]。陈超等(2019)强调,在实施差异化战略时,企业应审慎平衡成本与收益,防范过度竞争导致的价格战[12]。王朝晖(2004)对休闲食品企业提出了建议,他认为在实施差异化战略时,企业需特别关注其差异化策略的独特性,确保不易被同行模仿,从而增强品牌影响力、市场竞争力,进而稳固并提升企业的核心竞争力[13]。

总体来看,虽然国内外在竞争战略的理论研究方面相对成熟,但针对我国国情的企业竞争战略研究尚显不足,且多数研究聚焦于食品行业的商业模式与品牌价值。此外,国内学者在案例企业选择时,往往选取知名大型企业作为研究对象,而对于休闲食品行业中占据重要地位的中小民营企业的研究尚显匮乏。因此,有必要加强对中小民营食品企业竞争战略的研究,帮助其在激烈的市场竞争中取得成功。

3. 三只松鼠宏观经营环境分析

3.1. 公司简介

三只松鼠股份有限公司成立于2012年,注册地位于安徽省芜湖市,主要经营坚果和休闲零食,现已发展成为年销售额百亿元的坚果行业龙头企业及上市公司。2019年,三只松鼠在深圳证券交易所正式挂牌交易,成为互联网休闲零食第一股。三只松鼠明确其业务核心为休闲食品,同时致力于多品牌策略的发展。至2020年,企业在稳固“三只松鼠”这一核心品牌的同时,充分利用其品牌效应,成功推动旗下其他品牌的发展,涵盖了婴童食品领域的“小鹿蓝蓝”以及宠物食品领域的“养了个毛孩”等品牌,展现了公司在多元化市场中的战略布局与实力。

3.2. 政治因素

在政策和法律层面,国家对新兴产业的扶持以及《电子商务法》的正式实施,为三只松鼠带来了发展机遇。然而,食品安全现代化治理体系的建立,提升了整个行业的监管标准,对三只松鼠而言也带来了发展挑战。在机遇层面,国家对产业的鼎力支持无疑将极大地促进三只松鼠线上线下融合战略的深化,为其市场提供了更广阔的拓展空间。从威胁上来说,日益严格的食品安全监管环境可能导致三只松鼠在原材料采购上的成本增加,这无疑会对公司的利润构成一定的挑战。因此,三只松鼠在享受政策红利的同时,也需要密切关注并应对食品安全监管带来的挑战。

3.3. 经济因素

从经济环境的视角审视,国民经济的整体跃升以及网络经济的蓬勃发展,为三只松鼠的成长注入了源源不断的活力,是其发展过程中的重大机遇。这一经济趋势不仅加速了三只松鼠的成长步伐,更为其未来的战略布局创造了良好的环境基础。

3.4. 社会文化因素

我国不断增长的网购群体为三只松鼠的市场扩张提供了广阔的空间。同时,深受中国传统文化影响的赠礼习俗,也为三只松鼠的发展注入了强劲动力。这两大要素共同编织成三只松鼠发展的良好契机。然而,中国面临人口老龄化以及国民在消费偏好上逐渐转向进口产品等问题,对三只松鼠的产品销售构成了不容忽视的挑战。与此同时,国民消费理念与需求正向着绿色化、健康化的方向发展,这种消费趋势对休闲食品企业的研发实力和创新能力提出了更高的要求,对三只松鼠而言,无疑构成了新的挑战 and 机遇。

3.5. 技术因素

休闲食品行业的共性问题主要集中在存储与配送两大环节。随着食品生产技术的持续创新, 先进的包装技术如真空封装和铝质包装得到广泛应用, 显著延长了休闲食品的保质期。这些技术革新不仅有效减轻了仓储和运输过程中对于时效性的压力, 而且为产品的新鲜度和品质提供了更为坚实的保障。此外, 我国物流网络体系已初步构成, 这使得食品的配送周期大幅缩短, 不仅降低了运输风险, 还提升了消费者的满意度。

4. 三只松鼠行业竞争压力分析

4.1. 潜在新进入者分析

休闲食品行业因其较高的市场吸引力和较低的入行门槛, 吸引了众多潜在的市场参与者。随着该行业逐渐向品牌化、渠道多元化、价格透明化、产品创新化和宣传精准化转变, 行业内的竞争也愈发激烈。同时, 随着市场对产品质量、服务品质以及售后服务的规范化标准日益严格, 新进入者难以仅凭先行优势迅速赢得消费者的信赖。因此, 相较于现有行业内的竞争对手, 潜在的新进入者对三只松鼠构成的竞争压力相对较小。实际上, 三只松鼠面临的主要挑战更多源于行业内部的激烈竞争。

4.2. 替代品分析

尽管国外进口食品及高端食品在国内市场的销量与销售额持续增长, 但中国本土休闲食品仍稳居国内市场的主导地位, 展现出压倒性的市场份额。鉴于此, 根据当前的市场结构分析, 国外替代品在短期内尚难以对现有本土休闲食品行业的整体布局造成明显冲击。

4.3. 客户议价能力分析

三只松鼠的品牌设计与市场定位主要集中在中高端消费群体上, 并成功在市场中建立起品牌效应, 培育出了一批忠实的顾客群体。这些顾客群体对于价格的敏感度适中, 客户的议价能力中等。

4.4. 供应商议价能力分析

三只松鼠的主营业务聚焦于坚果销售, 同时其业务范畴广泛延伸至果干、烘焙食品及肉制品等多个品类。在供应链构建上, 三只松鼠与多家长期合作的供应商建立了稳固的合作关系, 这些供应商主要可划分为三大类别: 原材料供应方、生产加工合作伙伴以及仓储物流服务提供商。在与这三类供应商的合作中, 三只松鼠在议价能力上均占据优势地位。

4.5. 同行竞争分析

三只松鼠企业在休闲食品行业中主要受到两方面的影响: 一是传统休闲食品企业, 如恰恰食品、来伊份和良品铺子, 它们凭借长期的行业积淀, 拥有丰富的营销经验和完善的渠道布局, 稳定地占据着市场份额; 二是新兴休闲食品电商企业, 这些企业在发展模式、销售渠道、目标消费群体乃至营销策略上都与三只松鼠高度重合, 百草味便是其中的代表。面对如此激烈的竞争环境, 三只松鼠需要不断创新, 加快产品迭代, 并拓宽销售渠道, 以稳固其市场地位。

5. 竞争战略可行性分析

5.1. 成本领先战略可行性

由表 1 可知: 三只松鼠的净资产收益率从 2018~2020 年持续走低, 虽然 2021 年稍有增加, 但 2022

年降至 5.67%，整体呈现下降趋势，与 2018 年 31.66% 相比，企业资产获利水平逐渐降低。在财务数据的分析中，三只松鼠的资产负债率呈现出明显的下降趋势，从 2018 年的 64.10% 逐年减少至 2022 年的 48.34%。这一变化不仅体现了企业财务风险的有效降低，也可能反映出其盈利能力在某种程度上的削弱。通过 2018~2022 年三只松鼠销售增长率的数据显示，从 2019 年开始，三只松鼠的销售增长率持续走低，2020~2022 年连续三年跌为负值，表明三只松鼠的发展能力较弱。上述指标反映出企业竞争水平、盈利能力都有待提高，说明企业并不适合实行成本领先战略。

Table 1. Data analysis table

表 1. 数据分析表

	2018	2019	2020	2021	2022
净资产收益率	31.66%	16.37%	15.16%	19.49%	5.67%
总资产报酬率	14.88%	7.39%	8.45%	11.73%	4.36%
资产负债率	64.10%	60.85%	52.37%	55.14%	48.34%
销售(营业)增长率	26.05%	45.30%	-3.72%	-0.24%	-25.35%

5.2. 差异化战略可行性

受益于当前国内消费升级的大环境，和经济上行的时间节点，从食品坚果类突围的三只松鼠借助电商网络平台红利，给企业的成长和经营业绩带来了突飞猛进的增长，并曾一度赶超其他休闲食品界的前辈。从产品结构来看，三只松鼠销售坚果类的收入为 48.48 亿元，占公司总营业收入的 49.50%。由此看出，坚果类仍是三只松鼠营业的主要收入来源。但在产业达到一定规模后，面对来势汹汹的竞争对手，如何实现差异化的品牌影响力，成为了零食行业头部企业所必须做出的选择。

在新品牌开发方面，2019 年三只松鼠开展了婴童食品、宠物食品等赛道的研究，直到 2020 年时机成熟后，借助主品牌打造的优势能力，三只松鼠正式推出子品牌“小鹿蓝蓝”，构建起子品牌孵化链路。竞争对手百草味和良品铺子早已推出了儿童食品，但不同于这两家，三只松鼠将产品定位人群年龄下拉至 6 个月以上，覆盖 6 个月至 14 岁儿童全品类零辅食产品，成功开辟了细分市场。同时，线上流量平台的分发逻辑给予了子品牌精准起步的机会。截至目前，小鹿蓝蓝打造了数款千万级宝宝零食 TOP1 单品。仅 2022 年“双十一”期间销售额就超 4000 万元，同比增长一倍，在宝宝零食这一细分领域获得全网销量冠军。可以看出三只松鼠差异化战略的切实可行。

6. 研究结论

综合分析三只松鼠当前的内外部环境，尽管目前其发展有些劣势，但仍有能力通过把握外部环境中的发展机遇来克服这些困难。差异化的战略部署和导向对于强化企业内部的核心竞争力具有决定性作用。通过提供别具一格的产品和服务，企业能够有效抵御竞争中的不利因素，从而进一步扩大市场份额并实现可观的利润增长。差异化战略的实施核心在于实现产品特性与目标客户群体的差异化，三只松鼠应当在产品定位多元化，聚焦优势产品的同时，继续坚持差异化战略。多元化发展是企业战略演进的重要方向，前提是确保核心竞争力的稳固。在此基础上，实施恰当的多元化经营策略，注重差异化竞争，突出其优势产品。此外，三只松鼠还应深入挖掘消费者需求，打造出更符合消费者喜好的产品，持续巩固市场地位。

基金项目

本论文受 2024 年江苏省大学生创新创业训练计划项目(202413982041Y)和 2024 年无锡市哲学社会科学

学招标课题(WXSK24-C-35)资助。

参考文献

- [1] 张广建. SL 食品公司竞争战略研究[D]: [硕士学位论文]. 保定: 河北大学, 2017.
- [2] Kaliappan, N. and Hilman, H. (2017) Competitive Strategies, Market Orientation Types and Innovation Strategies: Finding the Strategic Fit. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, **13**, 257-261. <https://doi.org/10.1108/wjemsd-11-2016-0048>
- [3] Yuen, K.F., Thai, V.V. and Wong, Y.D. (2017) Corporate Social Responsibility and Classical Competitive Strategies of Maritime Transport Firms: A Contingency-Fit Perspective. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, **98**, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2017.01.020>
- [4] Yuen, K.F., Wang, X., Wong, Y.D. and Li, K.X. (2020) The Role of Stakeholder Participation and Sustainability Integration in Maritime Transport: A Structure-Conduct-Performance Analysis. *Transport Policy*, **99**, 44-53. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2020.08.011>
- [5] Hilman, H. and Kaliappan, N. (2015) Innovation Strategies and Performance: Are They Truly Linked? *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, **11**, 48-63.
- [6] Ghezzi, A. (2013) Revisiting Business Strategy under Discontinuity. *Management Decision*, **51**, 1326-1358. <https://doi.org/10.1108/md-05-2012-0388>
- [7] Panwar, R., Nybakk, E., Hansen, E. and Pinkse, J. (2016) The Effect of Small Firms' Competitive Strategies on Their Community and Environmental Engagement. *Journal of Cleaner Production*, **129**, 578-585. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.141>
- [8] 陈伊莉. 基于核心竞争力的中小企业发展战略管理对策[J]. 中国市场, 2021(16): 83-85.
- [9] 张子秋. 中小企业核心竞争力的战略管理研究[J]. 内蒙古煤炭经济, 2020(11): 76-77.
- [10] 雷琳. 中小企业竞争战略研究[J]. 市场论坛, 2016(8): 31-32.
- [11] 孙一博, 何永贵. 企业成本领先与差异化战略整合研究——基于众包供应链视角[J]. 管理现代化, 2018, 38(3): 72-75.
- [12] 丁锋, 陈军, 陈超, 等. 基于差异化战略的跨境电商竞争策略研究[J]. 运筹与管理, 2019, 28(6): 33-40.
- [13] 王朝晖. 上海休闲食品企业发展战略研究[J]. 华东经济管理, 2004, 18(2): 27-29.