

基于波特五力模型和4“P”营销理论的 休闲食品营销策略优化研究

——以电商品牌三只松鼠为例

郭菲

浙江理工大学经济管理学院, 杭州 浙江

收稿日期: 2025年2月8日; 录用日期: 2025年2月19日; 发布日期: 2025年3月17日

摘要

在互联网时代, 休闲食品面临激烈的市场竞争, 企业面临的环境问题及使用的营销策略均会对品牌的发展带来机遇与挑战。本文以电商品牌三只松鼠为例, 运用波特五力模型分析其所处的环境状况, 并从4“P”营销理论出发分析其目前的营销策略现状及存在的问题, 在研究中发现, 三只松鼠营销中依然存在缺乏核心竞争力、价格优势不明显、销售渠道单一、促销策略同质化等问题, 由此针对发现的问题提出一些合理的建议, 如提升产品质量、采取明确的价格定位、整合各渠道优势、丰富促销手段等, 希望能推动企业更好发展。

关键词

波特五力模型, 4“P”营销理论, 休闲食品, 营销策略

Research on Optimization of Leisure Food Marketing Strategy Based on Porter's Five Forces Model and 4 "P" Marketing Theory

—Taking the E-Commerce Brand Three Squirrels as an Example

Fei Guo

The School of Economics and Management, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou Zhejiang

Received: Feb. 8th, 2025; accepted: Feb. 19th, 2025; published: Mar. 17th, 2025

Abstract

In the Internet era, leisure food is facing fierce market competition. The environmental problems faced by enterprises and the marketing strategies used will bring opportunities and challenges to the development of brands. This article takes the e-commerce brand Three Squirrels as an example, uses Porter's Five Forces model to analyze its environmental conditions, and analyzes its current marketing strategy status and existing problems from the perspective of the 4 "P" marketing theory. In the study, it was found that Three Squirrels's marketing still lacks core competitiveness, unclear price advantages, single sales channels, and homogeneous promotion strategies. Therefore, some reasonable suggestions are proposed to address the identified problems, such as improving product quality, adopting clear price positioning, integrating various channel advantages, enriching promotion methods, etc., hoping to promote better development of the enterprise.

Keywords

Porter's Five Forces Model, 4 "P" Marketing Theory, Leisure Food, Marketing Strategy

Copyright © 2025 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. 引言

随着经济的持续发展和人们生活水平的显著提升，消费者对休闲食品的品质及品类等要求也日益提高。随着社会消费升级和营销渠道的创新，休闲食品行业的规模迅速扩大。在大数据和电子商务的快速发展与广泛应用的推动下，休闲食品的供应链和产业链的整体运营效率得到了显著提升。在此背景下，新零售商业模式应运而生，为我国休闲食品企业带来了更广阔的市场空间，新零售主要指通过利用互联网、大数据、人工智能等技术手段，对传统零售模式进行升级改造，从而实现线上与线下深度融合的新型零售模式。新零售的核心是“以消费者为中心”的商业模式创新，它强调打破传统零售中线上与线下的界限，通过数据驱动的方式，更好地满足消费者的需求，提升购物体验。此零售模式实现了消费者与生产者之间的互利共赢，助力休闲食品行业实现可持续发展。

三只松鼠以互联网技术为基础，通过 B2C 平台开展线上销售，并在产品、渠道、价格和促销四个方面实施精准的营销策略，它开创了我国休闲食品行业利用互联网进行线上销售的先河，成为近年来互联网营销的经典案例，三只松鼠也设立众多线下店，实现了线上线下销售相结合。在当前的市场环境下，分析三只松鼠所面临的市场环境，研究其营销策略的现状及其存在的问题，不仅可以为三只松鼠提供营销策略优化提供建议，帮助其扩大市场份额、提升企业效益，还能为同行业企业的发展提供借鉴。本文借鉴已有的研究，在此基础上，运用波特五力模型分析三只松鼠所处的环境状况，并从 4 "P" 营销理论出发分析其目前的营销策略现状及其存在的问题，以期三只松鼠提出具有营销策略，也为同行业的企业提供借鉴意义。

2. 文献综述

2.1. 波特五力模型

波特五力模型是迈克尔·波特(Michael Porter)于 20 世纪 80 年代初提出的。他认为行业中存在着决

定竞争规模和程度的五种力量,这五种力量综合起来影响着产业的吸引力以及现有企业的竞争战略决策。五种力量分别为同行竞争者的竞争能力、潜在竞争者进入能力、替代品替代能力、供应商议价能力和购买者议价能力[1]。

同行竞争者的竞争能力指同行竞争者为瓜分市场份额,通常从产品、价格、服务、促销等方面入手提升企业核心竞争力;潜在竞争者进入行业的能力受进入壁垒的影响,进入壁垒受行业规模、进入成本、品牌忠诚度、客户转移成本和政府监管等因素影响;替代品的替代能力受替代品的盈利能力、经营战略、客户转换成本等因素影响;供应商议价能力受市场供需、技术革新等因素影响;购买者的议价能力指追求更好的质量和服务、更低的价格的能力。

2.2.4 “P” 营销理论

20世纪60年代美国杰出的营销学者杰罗姆·麦卡锡(Jerome McCarthy)在其著作《基础营销学》中,对前人的营销要素研究成果进行了系统梳理,并将其归纳为四个核心部分:产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)和促销(Promotion)[2],这一归纳为4“P”理论的形成奠定基础。此后,美国经济学家菲利普·科特勒在其出版的《营销管理:分析、规划与控制》一书中,进一步完善并确立了以4“P”为核心的营销组合策略[3],从而推动了4“P”理论的广泛传播和应用,使其成为现代营销领域的重要理论基础。

该理论的具体内容如下所示:(1) 产品:应具备独特的卖点,重视新功能和特性的开发,并将功能诉求作为首要考量因素。(2) 价格:依据不同的市场定位,制定相应的价格策略,通过合理定价来塑造品牌战略。(3) 渠道:重视对经销商的培养以及销售网络的建设,通过这些渠道构建与消费者的紧密联系。(4) 促销:涵盖品牌推广(如广告)、公共关系以及各种促销活动等多方面的营销行为[4]。

2.3. 新零售模式下的休闲食品行业营销策略研究

在大数据以及电子商务快速发展及应用下,新零售模式应运而生。根据王宝义的研究,“新零售”是线上销售、线下销售以及物流的深度融合,这种模式是在电商发展遭遇瓶颈时的一种创新性突破[5]。汪旭晖进一步指出,纯电商向线上线下有机结合的模式转变是必然趋势,而“新零售”的核心在于通过全渠道整合传统电商与实体零售,实现协同发展[6]。杜鹏等(2019)则强调,全渠道供应链是支撑新零售发展的关键,企业需要围绕场景、商品和消费者,对物流、采购、数据、营销和需求进行有机整合,通过供应链、制造和零售的协同发力,提升整体运营效率[7]。在此背景下,市场营销理论需要不断创新和优化,企业应善于利用网络和信息交互技术,开展全方位的立体化营销[8]。休闲食品的主要消费群体是年轻一代,企业要成功开展市场营销,必须首先深入了解这些消费者的消费习惯,企业需要善于利用新媒体进行情感营销,以打动90后和00后群体,提升品牌和企业的情感价值。通过这种方式,让消费者在感受企业文化的同时,对产品留下深刻印象,进而自发成为品牌的粉丝和传播者[9]。刘力瑛等以三只松鼠为例,提出使用高效的营销技巧来参与市场竞争尤为关键,情感营销可以帮助休闲食品电商企业在激烈的竞争中脱颖而出[10]。郭亭亭认为,在“互联网+”时代,企业要在激烈的市场竞争中保持优势,就必须不断创新营销方式,提升整体营销能力[11]。肖艺涵等人从“牛浪汉”这一休闲食品企业的角度出发,认为新零售的发展给公司带来了新的机遇,新技术的开发与应用将继续推动“人货场”的融合,给休闲食品零售公司带来了提升经营效率的机遇[12]。

基于以上文献梳理发现,学者们都强调了新零售模式下休闲食品行业线上与线下融合的重要性,只是大家的侧重点各不相同,主要集中在消费者管理,全渠道物流整合以及全渠道的供应链整合。也都强调了营销策略在新零售模式下应用的重要性,要通过营销策略的创新为休闲食品行业的发展带来新的机遇。

3. 基于波特五力模型的三只松鼠营销环境分析

3.1. 公司概况

三只松鼠股份有限公司由“松鼠老爹”章燎原创立于 2012 年，总部位于安徽芜湖，并于南京成立研发与创新中心。公司专注于经营各类休闲食品，涵盖坚果、果干、烘焙食品以及肉类零食等丰富品类。其原料采购网络遍布全球五大洲的 20 个国家，为消费者精心打造了超过 600 款高品质且美味的产品。公司已经构建了线上线下融合的全渠道销售体系，线上以天猫、京东、当当、苏宁易购等主流电商平台为核心阵地，并开设了品牌旗舰店和超市自营店铺；线下则布局了直营的投食店以及采用加盟模式的松鼠小店，全方位满足不同消费者的多样化购买需求。

公司专注于塑造一个具有 IP 化和人格化特征的品牌形象，以“传递爱与快乐”作为品牌核心理念，致力于在全国范围内建立广泛的品牌认知。凭借其独特的松鼠品牌形象，三只松鼠成功地打动了消费者，显著提升了消费者对品牌和企业的信任度与忠诚度。为了全方位推广品牌，三只松鼠公司以活泼可爱的 IP 形象为基础，开发了一系列有趣的衍生产品，如服装和公仔玩偶等。此外，公司还制作了《三只松鼠之中国行》等系列动画片和抖音短视频内容矩阵，进一步扩大品牌影响力。在实体体验方面，三只松鼠在安徽芜湖打造了一座占地 248 亩的松鼠小镇主题乐园，将生产、文化、旅游和商务等功能融为一体，构建了一个跨界融合的特色玩乐综合体，让消费者能够亲身体验三只松鼠的独特魅力。通过多元化的生态布局，三只松鼠不仅赋予了品牌人格化属性，还为消费者提供了超出产品本身的情感满足，持续为品牌注入新的活力。

经过十余年的潜心耕耘，公司已发展成成年销售额破百亿的上市公司，正加速向数字化供应链平台企业转型。依托品牌、产品、物流及服务优势，公司先后被新华社和《人民日报》誉为新时代的“改革名片”“下一个国货领头羊”，上市当天获誉“国民零食第一股”称号。

3.2. 基于波特五力模型的三只松鼠营销环境分析

3.2.1. 同行竞争者的竞争能力分析

三只松鼠在电商蓬勃发展的时期应运而生，伴随着阿里对天猫商城的独立运营以及对淘品牌的大力扶持，三只松鼠凭借坚果和果干等主打产品，迅速攀升至淘宝零食坚果销售品牌排行榜的首位。然而，凭借敏锐的市场洞察力和分析能力，三只松鼠的竞争对手们也纷纷崭露头角，其中最为人熟知的是良品铺子和百草味。这些品牌在产品种类、生产方式和宣传手段上与三只松鼠极为相似。在新零售的浪潮下，洽洽食品、良品铺子等休闲食品品牌从线下向线上转型，在巩固线下布局的同时大力发展线上销售，这对三只松鼠构成了较大的竞争威胁。此外，随着传播平台的多样化、营销手段的创新以及种草文化的兴起，众多新消费品牌迅速崛起，打造出大量网红爆款产品，也给三只松鼠带来了不小的竞争压力。

根据 2024 年天猫双十一发布的休闲零食店铺累计销售额排行榜，三只松鼠位居榜首，百草味位列第二，良品铺子排名第三，比比赞第四，沃隆第五。目前天猫双十一休闲零食市场呈现出头部品牌稳定、新晋品牌崛起和市场竞争加剧的特点。为了保持行业领先地位，三只松鼠必须时刻关注竞争对手的策略动态，不断提升产品创新能力与市场营销水平，对市场环境和行业发展趋势保持清晰的认知，并及时调整品牌发展战略，以巩固其在休闲食品领域的优势地位。

3.2.2. 潜在竞争者进入能力分析

与其他以技术、设备或人才为核心竞争力的行业相比，食品行业在入行门槛、技术要求和资金投入等方面相对较低。在当前互联网用户数量不断增加、短视频平台蓬勃发展以及直播带货迅速崛起的背景

下，一款休闲食品可能因主播推荐、互联网传播和消费者抢购而迅速成为网红爆款，进而吸引资本投入并抢占市场份额。因此，休闲食品行业的基本市场特征是对外吸引力高、进入壁垒低、潜在进入者众多。

尽管这些潜在进入者主要通过电商平台开展线上销售，并通过差异化、个性化、情感化和多元化的设计来吸引年轻消费者，从而对现有休闲食品企业造成一定冲击，但与现有同行企业的竞争压力相比，其影响相对较小。这是因为休闲食品行业整体正逐步向品牌竞争、渠道竞争、价格竞争、产品竞争和宣传竞争等多维度竞争过渡，同时市场对产品质量、服务质量、售后服务等管理要求日益规范。在这种情况下，潜在进入者难以迅速建立先发优势或获得消费者的良好口碑，因此对三只松鼠等现有头部企业造成的潜在竞争压力，远小于现有同行企业带来的竞争压力。鉴于短视频和直播带货具有打造网红爆款产品的潜力，三只松鼠可以考虑对部分产品进行网红包装设计，以更好地利用这一趋势，进一步提升品牌影响力和市场份额。

3.2.3. 替代品替代能力分析

随着互联网电子商务的蓬勃发展，消费者如今能够享受到更加多样化、差异化以及国际化的食品选择，进口食品也因此受到越来越多消费者的喜爱。自 2015 年起，进口坚果产品的关税显著降低，这使得大量国外坚果类食品涌入中国市场。这一变化不仅满足了消费者对于多样化食品的需求，也给国内休闲食品行业带来了一定的竞争压力。例如，在 2021 年的一次直播活动中，卢旺达咖啡豆和斯里兰卡锡兰红茶在上架后仅数秒便被国内消费者抢购一空，显示出进口食品在国内市场的巨大吸引力。

尽管进口食品和高档食品在国内的销量与销售额逐年攀升，但中国本土休闲食品在国内市场中依然占据着绝对主导地位。在过去十年间，本土休闲食品的销量增长了 21.78%。因此，短期内来自国外的替代产品难以对当前休闲食品行业的市场格局构成实质性威胁。

3.2.4. 供应商议价能力分析

三只松鼠的供应商体系由三类构成：原料供应商、产品加工供应商和物流供应商。其核心销售产品主要包括坚果、果干、蔬菜干和肉脯等初级农产品。由于中国农业经济较为发达，这些农产品的种植和养殖分布广泛，产量丰富且价格相对低廉。同时，近年来国家出台的惠农政策也为三只松鼠在原料采购上提供了有力支持。因此，三只松鼠在选择原料供应商时具有较强的主导权，能够更好地满足客户需求并实现市场目标，这使得原料供应商的议价能力相对较弱。

对于产品加工供应商，三只松鼠采用轻资产运营模式，大部分产品通过代工厂加工完成。公司通过签订协议和严格的质量检测流程来确保供应商的产品质量。由于可选择的代工厂较多，这类供应商的议价能力较弱。然而，近年来由于食品安全问题频发，三只松鼠通过“松鼠联盟”与供应商合作建厂，将生产环节纳入企业内部管理，以加强质量控制。这种合作模式虽然增强了对生产环节的把控，但也导致三只松鼠需要承担较高的前期投资成本来更换供应商，因此这类供应商的议价能力处于中等水平。

在物流供应商方面，随着我国基础设施建设的不断完善，交通运输日益便捷，物流行业发展迅速且竞争激烈。物流企业为了争夺客户资源和稳定市场份额，普遍倾向于压低自身成本。因此，三只松鼠在物流运输方面的议价能力较强。此外，三只松鼠通过自有或租赁的方式建立了 9 个配送中心，并与第三方仓储服务商合作建立了 16 个合作仓，这种广泛的物流网点布局进一步削弱了物流供应商在谈判中的优势，使其议价能力相对较弱。

3.2.5. 购买者议价能力分析

随着休闲食品行业的不断发展和成熟，行业内部的产品逐渐形成了不同的细分领域，同时消费者也因需求差异而呈现出不同的层次。不同层次或细分领域内的消费者在议价能力上存在明显差异。在休闲

食品行业中，中小型企业占据大多数。这些企业数量众多但规模较小，生产设备和技术相对落后，管理和服务理念也较陈旧。它们通常专注于生产低端食品或加工程度较低的产品，这些产品在市场上的同质化程度较高且价格较低，因此消费者在购买时具有较强的议价能力。相比之下，中高端休闲食品主要由大中型食品生产企业加工、生产、销售，并提供完善的售后服务。这些企业在设备、技术、服务和质量方面都有较高标准，能够赢得消费者信任并形成品牌忠诚度。因此，购买中高端休闲食品的消费者议价能力相对较弱。

为了满足不同层次消费者的需求，各大休闲食品企业提供了丰富多样的产品选择，三只松鼠目前在售的休闲食品超过 600 种。此外，部分企业还通过差异化定价和促销打折等方式来吸引潜在消费者或提升消费者的购买层次。以三只松鼠为例，其品牌设计和市场定位主要面向中高端消费群体，并且已经形成了较强的品牌效应和顾客忠诚度。因此，其客户的议价能力处于中等水平。

4. 基于 4 “P” 营销理论的三只松鼠营销策略现状及问题分析

4.1. 营销现状

4.1.1. 产品策略现状

三只松鼠通过打造卡通 IP，传播品牌形象。三只松鼠通过将品牌设计融入卡通化、拟人化和萌趣化元素，成功塑造了外形可爱、色彩鲜艳的产品形象，并为三只松鼠分别赋予了“松鼠小酷”“松鼠小美”“松鼠小贱”等极具个性的名字，进一步凸显了品牌理念与设计定位，吸引了众多消费者的关注与喜爱。这种拟人化的品牌塑造不仅依赖于独特设计，更依靠背后的文化内涵。例如，三只松鼠的客服以“主人”称呼消费者，打破了传统企业的沟通模式，这种新颖的互动让消费者感到惊喜，从而以更包容的心态消费，加深了品牌印象并促进了口碑传播。从 IP 打造的角度来看，一个成功的品牌 IP 需要具备丰富的内容、广泛的知名度和持续的话题性。三只松鼠凭借其名字本身就是一个成功的 IP，通过自身的 IP 效应吸引了流量并创造了丰富的内容。近年来，三只松鼠不断推出以“三只松鼠”为原型的动画、动漫和周边产品，并在抖音等短视频平台持续输出内容矩阵，同时打造了大型娱乐项目“松鼠小镇”，通过这些方式不断强化品牌 IP 的影响力。此外，三只松鼠还与其他热门 IP 合作，推出具有 IP 属性的产品，通过合作营销提升话题度和热度，进一步加深品牌形象与知名度。

三只松鼠主打健康森系产品，开拓产品多元化以满足消费者需求。随着人们生活水平的提高，休闲食品在传统饮食结构中的角色正在从温饱型和补充型向风味型、营养型、享受型、功能型和娱乐型等多元化方向转变，消费者更加关注食品的原生态和健康属性。三只松鼠公司自成立之初便定位为森系产品，以健康的坚果类产品为主打，并连续多年占据坚果品类销售榜首。在此基础上，三只松鼠进一步拓展业务，创建食品产业研究院，不断开发创新产品，将产品品类从单一的坚果扩展到坚果类、烘焙类、肉制品类、果干类和综合类等五大领域，并推出多种品类组合礼包。这种多元化的产品设计不仅满足了消费者日益多样化的消费需求，还有效扩大了市场份额，提升了公司的营收能力。

4.1.2. 价格策略现状

从整体来看，三只松鼠的产品定价策略呈现出一定的灵活性。相较于同行企业，三只松鼠的零食价格整体略高，但并非全面偏高，而是采用了长短互补的定价模式。例如，如表 1 所示¹，三只松鼠品牌生产的坚果类零食定价相对较高，相同规格 750 g 的每日坚果，三只松鼠实付款为 74 元，而良品铺子与百草味的定价明显远低于三只松鼠的定价，然而，在副线产品方面，如饼干和膨化食品、果干蜜饯以及肉食卤味等产品，三只松鼠的定价则明显低于其他同行企业，由此可见，三只松鼠目前采取的定价策略为

¹数据来源：三只松鼠、良品铺子、百草味天猫旗舰店。

优势产品定价略高，劣势产品定价略低的策略。

Table 1. Price comparison of similar products among peer companies

表 1. 同行企业同类产品价格对比

产品类别	产品名称	规格	三只松鼠	良品铺子	百草味
坚果类	每日坚果	750 g	74	49	59
面包糕点	手撕面包	1000 g	19.9	19.9	19.9
饼干膨化	薄脆饼干	300 g	9.9	14.9	12.9
果干蜜饯	芒果干	500 g	24.9	34.9	35.9
肉食卤味	牛肉干	500 g	89	159	119

通过这种策略，三只松鼠不仅能够为不同类型的零食划分出不同的档次，还能有效突出企业的零食特色。消费者在购买时不会形成“三只松鼠的产品普遍价格高”或“普遍价格低”的单一印象，而是可以根据自己的需求和预算，灵活选择和组合心仪的产品。这种策略既满足了不同层次消费者的需求，又增强了品牌的市场竞争力。

4.1.3. 渠道策略现状

当前，三只松鼠构建的渠道策略布局为“线上渠道各平台平衡、线上线下全渠道均衡发展”。具体而言，其线上渠道以天猫、京东、拼多多等综合电商平台为主，同时积极拓展抖音、快手等短视频电商平台。这些平台凭借强大的流量基础和用户活跃度，为三只松鼠的产品销售提供了广阔空间。2023 年，三只松鼠通过线上销售实现营业收入 49.51 亿元，占总营收的 69.59%，其中抖音平台的营收同比增幅达到 118.51%，超越京东系平台，成为线上销售的重要增长点。

线下渠道方面，三只松鼠通过多种业态布局，包括松鼠投食店、松鼠小店、新分销以及松鼠小镇等。2023 年，公司重新构建线下门店体系，开创自有品牌社区零食店，并对原有店型进行优化。截至报告期末，社区零食店已开设 149 家，原有店型 266 家。线下渠道的销售额达到 21.63 亿元，占比 30.41%²，相比过去几年，线下销售额占比有所提升。

总体来看，三只松鼠在保持线上渠道优势的同时，不断加强线下渠道的布局和优化，推动线上线下协同发展。这种全渠道均衡发展的策略，不仅提升了品牌的市场覆盖范围，也为消费者提供了更加便捷的购物体验。

4.1.4. 促销策略现状

三只松鼠股份有限公司自成立以来高度重视品牌推广，投入大量资金用于线上线下宣传以吸引消费者购买。在线下推广方面，公司采用多种传统方式，如电视广告、地铁贴画和公交站广告等，并创新性地热门电视剧中植入广告，有效激发了消费者的购买欲望。

在线上促销方面，三只松鼠的策略更为多元化。例如，其淘宝天猫旗舰店通过微淘平台向粉丝推送促销活动和企业文化信息，微淘作为淘宝为商家提供的专属平台，使三只松鼠能够向老粉丝赠送明信片 and 布偶等小礼品，这不仅增强了粉丝对店铺的关注度，还提升了店铺的文化内涵和吸引力。此外，三只松鼠会在特殊节假日(如淘宝周年庆、店铺周年庆或“618”“双 11”“双 12”等大型促销活动期间)，向老顾客发送促销短信，告知最新的优惠和新品信息。这种策略既避免了频繁打扰消费者，又能在关键时刻提醒他们参与促销活动。

²数据来源：三只松鼠 2023 年年报。

4.2. 存在的问题

4.2.1. 产品缺乏核心竞争力，食品安全问题频出

根据 Frost & Sullivan 的数据预测，到 2025 年，中国休闲零食行业的零售额将达到 1.1 万亿元，2020 年至 2025 年的年复合增长率约为 7.3%。在休闲食品行业中，旺旺、百事、三只松鼠、洽洽食品和良品铺子位列市场占有率前五，但它们的市占率均未超过 7%，这表明行业缺乏绝对的龙头企业，呈现出“大行业、小公司”的特点。同时，由于行业门槛较低，新进入者不断涌现。这些新品牌大多采用自产模式，通过现场加工和翻炒来提升产品的安全性、新鲜度和口感，以满足新生代消费者对高品质零食的需求。例如，薛记炒货以“良心炒货”为卖点，率先推出奶枣等爆款产品；熊猫沫沫则主打自制酸奶零食杯和手工现拌辣条，强调“创意新鲜零食”的理念。目前，薛记炒货在抖音和小红书上的累计传播量已超过 7 亿次，其明星单品柑橘酸奶片和栗子成为小红书上的爆款。与此同时，元气森林作为营销驱动型品牌，通过大量广告投入和品牌推广，凭借甜味剂创新及细分赛道布局，奠定了其在气泡水品类中的领先地位³。这表明，只有不断创新才能保持品牌的核心竞争力并持续赢得消费者青睐。然而，根据三只松鼠近年年报，其营业收入呈现持续下滑趋势，净利润数值也较不稳定，其研发费用也逐年下降，这可能意味着三只松鼠面临利润下滑的压力，更倾向于追求短期市场效应，难以坚持研发的“长期主义”。但元气森林、王小卤等品牌的成功案例表明，只有推出创新性产品，才能开拓市场新蓝海。

自创立以来，三只松鼠凭借“贴牌 + 电商”的运营模式，借助互联网营销迅速在坚果行业成为“网络爆款”，其品牌定位为“我们不生产零食，只是零食的搬运工”。然而，这种轻资产运营模式虽然有效降低了企业成本，规避了重资产经营的风险，但在食品安全管理方面却容易出现漏洞。由于企业难以全面监管生产环节的每一个细节，且代工厂多为小微企业，在质量检测和控制在方面不够严谨，因此食品安全问题时有发生。三只松鼠在其财报中也提到了食品安全问题的“不可控性”，指出上游供应商未能充分遵守相关规定和公司要求，质量控制制度和技术标准未能有效执行，制造和检测流程操作不当等因素都可能导致严重的食品质量安全问题。2019 年的 315 晚会上，三只松鼠就因食品安全问题被点名曝光。2021 年 5 月国家市场监督管理总局发布通告，指出 20 批次食品抽检不合格，其中三只松鼠 1 批次开口松子产品过氧化值超标。2021 年双十二期间，有消费者在购买三只松鼠零食快递箱内发现仓鼠及排泄物。在黑猫投诉平台上，三只松鼠的投诉量高达 1700 多条。在产品同质化现象严重的情况下，三只松鼠频繁出现的食品安全问题使其难以树立良好的品牌形象，顾客忠诚度也会受到影响。

4.2.2. 价格优势不明显，定价混乱

在拼多多平台上，罐装夏威夷果的销量冠军是一家名不见经传的零食小店，该店的 500 g 夏威夷果拼单后售价仅为 15.8 元，累计拼单高达 10 万件且收获了众多好评。相比之下，三只松鼠在拼多多旗舰店中同规格的夏威夷果售价为 34.9 元，价格几乎是前者的两倍多。这种价格差异并非个例，三只松鼠的其他同规格产品也普遍价格较高，可能与产品的原产地不同有关。然而，对于消费者而言，只要产品质量可靠，价格往往是他们更关注的因素。在平台保障相同的情况下，三只松鼠因价格劣势，正逐渐被白牌商家以低价策略抢占市场份额。此外，三只松鼠引以为傲的精美包装，也成为了其他品牌攻击的市场策略点——消费者更倾向于选择性价比高的产品，而非为华丽的包装买单。

以三只松鼠天猫旗舰店的碧根果为例，该店铺的碧根果提供了三种不同的包装规格。其中，120 g 规格的碧根果原价为 38.1 元，这一价格与 160 g × 2 规格的原价相当接近。尽管在参与促销活动后，两种规格的平均价格趋于一致，但 120 g 规格的原定价显得过高，这种不合理的定价策略可能会对消费者对品牌的忠诚度和信任度产生负面影响。此外，碧根果的每种规格都参与了不同的促销活动，即使是相同规

³数据来源：各品牌第三方官方账号。

格的产品，参与的活动也可能不同，从而导致价格存在差异。对于价格敏感型消费者来说，他们在进行价格比较和折扣计算时需要花费更多的时间和精力。这种复杂的定价和促销方式可能会极大地影响消费者的购物体验，降低他们的满意度。

4.2.3. 销售渠道单一，线下布局不足

目前三只松鼠的销售主要依赖线上渠道，尤其是天猫和京东平台，其销售渠道相对集中。虽然电商平台为三只松鼠的快速发展提供了助力，但公司在这些平台上的营销活动较为被动，受到平台规则、活动要求、营销成本和宣传推广等因素的限制，存在较多不可控因素和潜在风险，这些因素可能阻碍三只松鼠市场规模的拓展和营销活动的开展。三只松鼠的发展高度依赖互联网电商平台，随着互联网流量红利的逐渐消退，公司的发展也会受到限制。

相比之下，线下渠道凭借其体验感和即时消费的优势，为消费者提供了不同的购物体验。但是三只松鼠直到 2016 年才开始布局线下市场，截至 2023 年，其社区零食店数量为 163 家，原有店型 266 家，整体线下布局效率较低。与同行企业良品铺子线下门店超 5000 家相比，三只松鼠在拓展线下渠道方面仍需加快步伐，以提升其在线下市场的份额。

4.2.4. 促销策略同质化，促销广告缺乏新意

三只松鼠与良品铺子、百草味等休闲食品品牌类似，其促销策略大多采用满减优惠、限时折扣和降价优惠等常见方式，甚至优惠幅度也与其他品牌相差无几。这种高度同质化的促销策略对消费者的吸引力逐渐减弱，使得三只松鼠难以通过这些缺乏差异化的促销活动在众多休闲食品品牌中脱颖而出。

在广告宣传方面，三只松鼠主要依赖于在热播剧中的广告植入，通常是通过男女主角在生活场景中食用三只松鼠零食来达到宣传效果。然而，这种植入方式缺乏创新，内容单调且形式单一，容易让消费者产生视觉疲劳，甚至可能产生反效果。尽管前几年通过这种方式确实获得了不少流量和话题，但近两年仅依靠这种单一的宣传手段，已难以实现热度、话题量和流量的显著提升。

5. 三只松鼠营销策略优化建议

5.1. 产品满足客户需求，提升产品质量

随着新零售时代的到来，以消费者为中心的个性化价值消费逐渐成为主流消费模式。在这种模式下，产业集中化垄断程度较低，企业将有更多机会去挖掘和满足顾客需求。因此，企业必须在核心产品的研发和营销策略上投入更多精力，通过大数据精准把握消费者需求，将真正符合消费者需求的产品推送到他们面前，从而激发消费者的购买兴趣。

企业需要严格筛选合格的供应商，并与优质供应商建立长期合作关系，可以通过共同投资和研发，实现利益共享和风险共担，促使供应商更加重视产品质量。同时，企业要强化生产过程控制，推行标准化生产，制定统一的生产标准和操作规范，确保产品质量的稳定性和一致性。

5.2. 采取明确的价格定位

企业可以通过市场细分、目标市场选择和市场定位来进行针对性分析，并对目标客户实施差异化定价策略。具体而言，企业可以根据产品的品质、功能、包装等因素，将产品划分为高端、中端和高性价比三个不同的价格层次。其中，高端系列产品强调高品质和独特性，价格相对较高；中端系列产品在保证品质的基础上，价格较为适中；而高性价比系列则以低价为优势，满足消费者对价廉物美商品的需求。这种明确的价格层次划分有助于消费者更清晰地了解产品定位，从而根据自身需求选择合适的产品。

5.3. 整合各渠道优势，加快全渠道布局

消费者可以在线下投食店提前品尝新品，并享受线上下单、线下体验、提货以及售后服务的便利，将线上电商与线下实体相结合，同时利用新技术和大数据，实现新零售模式。这种模式能够更高效地与经销商对接，精准把握消费者偏好和趋势，提升购物体验，更好地服务消费者，从而实现企业、经销商和消费者多方共赢的局面。

优化现有线下门店布局，提高门店运营效率和服务质量，加强员工培训，增强其专业素养和服务意识，为消费者提供更优质、贴心的购物体验。要分类做好门店布局，根据不同地区、商圈的特点，优化门店商品陈列，突出重点产品布陈，增强消费者的购买欲望。

5.4. 丰富促销手段

要努力丰富促销活动的形式，除了常见的满减、折扣，可以引入限时抢购、互动游戏赢优惠、会员专属定制礼盒等新形式，增加消费者参与感和新鲜感。同时可以利用抖音、小红书等社交平台，发起创意话题挑战，鼓励用户参与并分享，提升品牌曝光度。

同时加大促销活动的力度，少些套路，让消费者能够清晰地了解促销前后的价格对比，并且与竞品拉开差距，以此来不断地刺激消费者的消费欲望，形成品牌忠诚度。

参考文献

- [1] Porter, M.E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, **86**, 78-93, 137.
- [2] McCarthy, E.J., Shapiro, S.J. and Perreault, W.D. (1979) *Basic Marketing*. Irwin-Dorsey.
- [3] Kotler, P., Burton, S., Deans, K., *et al.* (2015) *Marketing*. Pearson Higher Education AU.
- [4] 周凤杰. 基于 4P 营销理论的消费者有机农产品购买行为研究[J]. *商业经济研究*, 2015(29): 47-49.
- [5] 王宝义. “新零售”的本质、成因及实践动向[J]. *中国流通经济*, 2017, 31(7): 3-11.
- [6] 汪旭晖. 新时代的“新零售”: 数字经济浪潮下的电商转型升级趋势[J]. *北京工商大学学报(社会科学版)*, 2020, 35(5): 38-45.
- [7] 杜鹏, 周语嫣, 徐津. 新零售背景下全渠道供应链整合实现路径[J]. *商业经济研究*, 2019(11): 20-23.
- [8] Kotler, P. (2002) *Marketing Management*. Prentice Hall.
- [9] 曹纯纯. 休闲零食的网络营销, 你玩得转吗? [J]. *智富时代*, 2017(1): 36.
- [10] 刘力瑛, 何李森, 邓景雪. 基于电商视角下三只松鼠品牌营销策略及发展[J]. *老字号品牌营销*, 2023(2): 15-17.
- [11] 郭亭亭. 对“互联网+”背景下企业市场营销模式的创新探讨[J]. *中外企业家*, 2019(26): 56.
- [12] 肖艺涵, 鲁虹. 新零售背景下休闲食品零售业的转型发展研究——以牛浪汉品牌为例[J]. *中国商论*, 2022(1): 13-15.