

# 零食品牌的全渠道布局与协调探究

## ——以三只松鼠为例

胡 雷

甘肃农业大学管理学院, 甘肃 兰州

收稿日期: 2025年4月14日; 录用日期: 2025年4月30日; 发布日期: 2025年6月6日

### 摘 要

本文以三只松鼠为研究对象, 系统探讨其全渠道布局的实践路径与优化策略。研究发现, 三只松鼠通过“线上电商 + 社交内容 + 线下投食店 + 联盟小店”的多维矩阵实现全域覆盖, 但仍面临线上流量红利衰减、线下单店盈利能力不足、渠道协同效率低等挑战。基于全渠道战略理论框架, 本文提出针对性优化建议助力零食品牌的全渠道探索。竞争力本质在于消费者体验的一致性与资源配置的高效性, 三只松鼠的转型实践为行业提供了重要参考价值。

### 关键词

三只松鼠, 零食品牌, 渠道探索, 零售企业

# Exploration of Omnichannel Layout and Coordination of Snack Brands

## —A Case Study of Three Squirrels

Lei Hu

School of Management, Gansu Agricultural University, Lanzhou Gansu

Received: Apr. 14<sup>th</sup>, 2025; accepted: Apr. 30<sup>th</sup>, 2025; published: Jun. 6<sup>th</sup>, 2025

### Abstract

This article takes Three Squirrels as the research object and systematically explores the practical path and optimization strategy of their omnichannel layout. Research has found that Three Squirrels achieves global coverage through a multidimensional matrix of “online e-commerce + social content + offline food shops + alliance stores”, but still faces challenges such as declining online

traffic dividends, insufficient profitability of offline single stores, and low channel collaboration efficiency. Based on the theoretical framework of omnichannel strategy, this article proposes targeted optimization suggestions to assist snack brands in exploring omnichannel channels. The essence of competitiveness lies in the consistency of consumer experience and the efficiency of resource allocation. The transformation practice of Three Squirrels provides important reference value for the industry.

## Keywords

Three Squirrels, Snack Brand, Channel Exploration, Retail Enterprises

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

在当代消费市场中，零食行业占据着独特而重要的地位。随着居民生活水平的提高以及消费观念的转变，零食不再仅仅是满足口腹之欲的小食，更成为了人们日常生活中休闲、社交与情感寄托的重要载体。从繁忙工作间隙的能量补充，到朋友聚会时的欢乐分享，零食的身影无处不在。零食行业的竞争格局也愈发激烈，众多品牌纷纷角逐这片万亿级消费市场。市场中既有深耕多年的传统品牌，凭借深厚的品牌底蕴、广泛的销售网络和忠实的消费群体，占据着一定的市场份额；也有新兴品牌异军突起，借助创新的产品理念、独特的营销手段以及对新兴渠道的敏锐把握，迅速在市场中崭露头角。在这个竞争激烈的市场环境下，品牌之间的竞争已不仅仅局限于产品本身，更体现在品牌建设、渠道布局、营销策略等多个维度。在这样的行业背景下，全渠道布局对于零食品牌而言具有至关重要的战略意义。

## 2. 相关理论概述

### 2.1. 消费者行为理论

消费者行为理论专注于剖析消费者在产品或服务的获取、使用、消费及处置环节中展现的心理活动与行为规律。它融合心理学、社会学、经济学等多学科知识，将消费者决策流程细分为问题识别、信息搜索、方案评价、购买决策和购后行为等阶段[1]。三只松鼠可借此深入研究消费者购买零食时的习惯，比如消费者偏爱在休闲时刻、追剧场景下食用零食；考量影响消费决策的因素，像产品口味、包装设计、品牌口碑等[2]；进而精准把握消费需求，在全渠道布局时，于线上渠道针对性推送符合消费者偏好的产品信息，在线下门店营造契合消费场景的购物环境，优化产品陈列和促销活动，以提升消费者满意度与忠诚度[3]。

### 2.2. 数字营销理论

数字营销理论依托数字技术与互联网平台，实现产品、服务或品牌的推广与营销目标达成。其以数据为驱动核心，借助搜索引擎优化(SEO)、社交媒体营销、内容营销等多元手段，在不同数字渠道与消费者深度互动[4]。三只松鼠运用该理论，在电商平台通过精准广告投放，依据消费者搜索和浏览记录推送个性化产品推荐；在社交媒体上，打造有趣的品牌内容，如动画、段子等，吸引年轻消费群体关注并分享；开展直播带货，实时与消费者沟通产品特点和优惠活动，增强消费者参与感和购买欲望，提升品牌在全渠道的曝光度与影响力[5]。

## 2.3. 精益生产理论

精益生产理论源自丰田生产方式，核心在于消除浪费、持续优化流程，以最小资源投入获取最大产出。它聚焦识别并消除生产过程中过量生产、库存积压、等待时间等浪费现象，运用准时化生产(JIT)、看板管理等工具实现高效生产[6]。在三只松鼠的全渠道布局中，精益生产理论可助力优化供应链环节，依据线上线下单数据精准安排生产计划，减少库存积压；优化物流配送流程，确保产品快速、准确地送达各销售渠道和消费者手中，降低运营成本，提高供应链响应速度和效率，保障全渠道产品供应的及时性和稳定性[7]。

## 3. 现状分析

### 3.1. 三只松鼠的发展历程

三只松鼠于 2012 年在安徽芜湖创立，凭借对电商发展机遇的精准把握，迅速在互联网坚果销售领域崭露头角。成立初期，三只松鼠以独特的品牌形象、优质的产品和出色的客户服务，在电商平台上收获了大量用户。2012 年双十一，三只松鼠首次参加大促便日销 766 万，名列食品电商销售第一名，成功打响品牌知名度。此后，三只松鼠不断获得资本青睐，先后完成多轮融资，为企业发展注入强大动力。2019 年，三只松鼠在深交所创业板上市，成为“国民零食第一股”，市值一度飙升，达到了业绩的巅峰。上市当年，三只松鼠收入规模突破百亿元，其中 97%的收入来自第三方电商平台，充分展现了其在电商渠道的强大优势。然而，随着线上渠道流量逐渐去中心化，市场竞争日益激烈，三只松鼠从 2020 年起业绩开始下滑，营收规模跌出百亿阵营。面对业绩低谷，三只松鼠积极进行战略调整，于 2022 年底提出“高端性价比”战略，并在 2023 年全力践行。通过优化产业链、提高生产效率和降低成本，保持产品高品质的同时提供更亲民的价格，三只松鼠逐渐重回增长轨道[1]。2023 年，三只松鼠实现营收 71.15 亿元，净利润 2.20 亿元，同比增长 69.85%。2024 年，三只松鼠在全渠道布局上持续发力，业绩进一步回暖，前三季度实现营业总收入 71.69 亿元，同比增长 56.46%，净利润 3.41 亿元，同比增长 101.15%，朝着“2026 年营收达到 200 亿元”的目标稳步迈进。

### 3.2. 线上渠道布局

三只松鼠在天猫、京东等主流电商平台长期布局，拥有庞大的用户基础和较高的品牌知名度。在天猫平台，三只松鼠是休闲零食类目头部品牌，通过参加天猫各类促销活动，如双十一、618 等，取得了亮眼的销售成绩。2019 年双十一，三只松鼠在天猫平台销售额达 10.49 亿元，刷新中国食品行业交易记录。尽管近年来天猫平台流量去中心化对三只松鼠造成一定冲击，但公司通过调整产品策略和运营方式，依然保持了稳定的销售业绩。2024 年上半年，三只松鼠天猫系实现收入 10.83 亿元，同比增长 28.32%。在京东平台，三只松鼠同样占据重要地位，凭借优质的产品和快速的物流配送，深受消费者喜爱。2024 年上半年，京东系实现收入 7.93 亿元，同比增长 20.33%。

随着社交媒体的兴起，社交电商成为三只松鼠重要的线上增长渠道。三只松鼠在抖音、快手等平台积极开展营销活动，通过短视频、直播带货等形式，吸引大量用户关注和购买。在抖音平台，三只松鼠从 2023 年开始迎来爆发式增长。2023 年，三只松鼠抖音渠道营收为 12.04 亿元，同比增长 118.51%，下半年增速更是高达 262.27%。2024 年上半年，抖音平台营收为 12.24 亿元，同比增长 180.73%，抖音已然取代天猫，成为三只松鼠线上渠道的主要收入来源。2024 年 12 月 1 日~2025 年 1 月 6 日，三只松鼠年货节期间在抖音累计销售额超 6.55 亿元。在快手平台，三只松鼠同样表现出色，2024 年年货节总支付 GMV 超 4.9 亿元，同期增长 530%，位居品牌榜 TOP1<sup>1</sup>。三只松鼠注重内容电商的布局，通过小红书、微博等

<sup>1</sup> 相关数据来源：<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1824653291689872931&wfr=spider&for=pc>。

内容平台，进行产品推广和品牌传播。在小红书上，三只松鼠发布大量产品种草笔记、零食搭配分享内容，吸引年轻女性消费者关注。许多用户在看到小红书上的推荐后，会前往电商平台购买三只松鼠的产品，实现了从内容种草到销售转化的有效闭环。在微博上，三只松鼠通过与热门话题合作、举办互动活动等方式，提升品牌曝光度和用户参与度，进一步扩大品牌影响力。

### 3.3. 线下渠道拓展

2016年9月，三只松鼠首家以品牌和体验为目的的线下直营店——松鼠投食店开业，随后在2019年和2020年加速拓店。2020年，三只松鼠线下直营店(投食店)达到171家，加盟店(联盟小店)872家，线下店铺数量合计超1000家。然而，受疫情影响，线下店多数经营亏损，公司于2021年开始大量关闭线下店。截至2023年末，原有店型仅剩266家，合计营业收入2.66亿元，同比-71.82%。尽管原有店型数量减少，但三只松鼠在投食店和联盟小店的运营过程中，积累了丰富的线下零售经验，为后续线下业务的发展奠定了基础。

2024年，三只松鼠推出主打下沉市场、量贩模式的自有品牌社区零食店——“三只松鼠国民零食店”。截至2024年上半年，公司国民零食店开设209家，营业收入1.75亿元。三只松鼠计划进一步扩大社区零食店的规模，通过优化店铺选址、产品选品和运营管理，提升社区零食店的盈利能力和市场竞争力。国民零食店以其丰富的产品种类、亲民的价格和便捷的购物体验，受到社区消费者的欢迎，成为三只松鼠线下业务的重要增长点。

三只松鼠的线下分销业务以标杆市场为原点，破除传统加价体系，通过极致性价比的日销货盘及礼盒矩阵高效精准链接线下各类型售点，实现可持续动销。公司自2021年10月份开始布局线下区域分销业务，截至2023年，分销业务包括区域经销、线上平台分销、礼品团购、量贩系统等，其中以区域经销为主。2023年，公司线下分销业务营业收入16.41亿元，同比增长11.33%，成为公司重要的增长引擎。2024年上半年，线下整体分销业务营业收入6.69亿元，同比增长超100%。三只松鼠不断增加重要经销商，扩大有效优质终端，截至2023年末，合作经销商共1062个，覆盖超十万有效优质终端。公司还加大日销品的铺货，日销品占比快速提升，2023年日销品贡献超30%，平抑了季节性波动，带动了规模与盈利能力的双提升。

### 3.4. 线上线下融合的实践

三只松鼠在电商平台上为消费者提供线上下单、线下提货的服务。消费者在三只松鼠的天猫、京东旗舰店或官方小程序下单时，可以选择附近的线下门店自提商品。这种方式既满足了消费者即时购物的需求，又提高了线下门店的客流量和销售额。在节假日期间，许多消费者会在网上购买三只松鼠的零食礼盒，然后到附近门店自提，方便快捷，同时也能避免快递配送可能出现的延误。在线下门店，三只松鼠设置了丰富的产品展示区和试吃活动，让消费者能够直观感受产品的品质和口味。消费者在门店体验后，如果对某款产品感兴趣，可以通过扫描产品二维码或店内的小程序码，直接在网上下单购买。三只松鼠的线下门店还会引导消费者关注品牌公众号或加入会员，通过线上渠道推送产品信息、优惠活动等，增加消费者的复购率。在松鼠投食店，消费者可以品尝到新推出的坚果、果干等零食，然后通过线上平台购买回家，实现了线下体验与线上购买的无缝衔接。

三只松鼠通过建立数字化系统，实现了线上线下数据的共享和整合。公司可以实时掌握消费者在不同渠道的购物行为、偏好等数据，利用大数据分析技术进行精准营销。根据线上消费者的浏览和购买记录，为线下门店附近的消费者推送个性化的产品推荐和优惠信息；同时，线下门店收集的消费者反馈和需求，也能及时反馈到线上平台，帮助公司优化产品和服务。通过数据共享与精准营销，三只松鼠提高

了营销效果和用户粘性，进一步提升了品牌竞争力。

## 4. 三只松鼠全渠道布局的问题分析

### 4.1. 线上渠道面临的困境

随着互联网电商的发展逐渐进入成熟阶段，线上流量红利逐渐消退，流量见顶的问题日益凸显。据相关数据显示，近年来电商平台的用户增长速度逐渐放缓，新用户获取难度不断加大。在零食行业，众多品牌纷纷加大线上投入，竞争愈发激烈。除了良品铺子、百草味等传统竞争对手在线上渠道持续发力外，一些新兴的零食品牌也借助社交媒体电商、直播带货等新兴模式迅速崛起，不断瓜分市场份额。在直播带货领域，一些网红零食品牌通过与知名主播合作，在短时间内获得了大量的曝光和销售业绩，对三只松鼠的市场地位构成了一定威胁。

为了在竞争激烈的线上市场中获取用户，三只松鼠不得不加大营销投入，导致获客成本不断攀升。在电商平台上，广告投放费用、促销活动成本等不断增加，而这些成本最终都转嫁到了产品价格或企业利润上。据三只松鼠的财报数据显示，近年来其销售费用持续增长，其中很大一部分用于线上营销推广。过高的获客成本不仅压缩了企业的利润空间，也对其盈利能力和可持续发展造成了一定影响。三只松鼠在天猫、京东等第三方电商平台上的销售额占比较高，对这些平台存在一定的依赖。这种依赖使得三只松鼠在平台规则调整、流量分配等方面相对被动。一旦平台政策发生变化，如提高佣金比例、调整搜索排名规则等，三只松鼠的业务可能会受到较大影响。某电商平台曾调整搜索算法，导致三只松鼠的部分产品搜索排名下降，流量和销售额出现明显下滑。此外，平台上的其他竞争对手也可能通过不正当手段进行竞争，如恶意刷单、价格战等，影响三只松鼠的正常经营。

### 4.2. 线下渠道存在的短板

尽管三只松鼠在过去几年积极拓展线下门店，但门店扩张速度与单店盈利能力之间存在一定矛盾。在前期快速扩张阶段，为了追求门店数量的增长，部分门店的选址、运营管理等方面可能存在不足，导致单店盈利能力较弱。一些门店在开业初期，由于市场调研不够充分，未能准确把握当地消费者的需求和消费习惯，产品选品不合理，导致销售额不理想。受疫情等因素影响，线下门店的客流量和销售额受到较大冲击，许多门店出现亏损现象。2022年，三只松鼠大量关闭线下门店，主要原因就是单店盈利能力不足，无法承受高昂的运营成本。

线下门店的管理涉及人员、库存、销售等多个方面，管理难度较大。不同地区的门店面临着不同的市场环境和消费者需求，需要因地制宜地制定营销策略和管理方案。三只松鼠在全国范围内拥有众多门店，如何实现对这些门店的有效管理，确保各门店的运营质量和服务水平一致，是一个亟待解决的问题。在人员管理方面，部分门店存在员工培训不到位、服务意识不强等问题，影响了消费者的购物体验；在库存管理方面，由于信息沟通不畅，一些门店出现了库存积压或缺货的情况，影响了销售业绩。虽然三只松鼠通过多种方式拓展线下渠道，包括投食店、联盟小店、社区零食店以及线下分销等，但整体线下渗透率与一些传统零食品牌相比仍有差距。在一些二三线城市及农村地区，三只松鼠的品牌知名度和市场覆盖范围相对较低，产品铺货率不足。这使得部分消费者在购买零食时，难以接触到三只松鼠的产品，限制了其市场份额的进一步扩大。在一些农村地区的超市和便利店中，三只松鼠的产品种类较少，摆放位置也不显眼，消费者很难注意到。

### 4.3. 线上线下协同的障碍剖析

实现线上线下协同的基础是信息系统的有效对接。三只松鼠虽然在努力推进线上线下信息系统的整

合，但在实际操作中仍存在对接不畅的问题。线上电商平台与线下门店的销售数据、库存数据、会员数据等未能实现实时共享和同步更新，导致各渠道之间信息不对称。在库存管理方面，由于线上线下库存数据不一致，可能出现线上显示有货，线下门店却无货可提的情况，影响消费者购物体验；在会员管理方面，线上线下会员权益无法通用，导致消费者在不同渠道购物时享受的服务和优惠不同，降低了消费者的满意度和忠诚度。

线上线下不同的销售节奏和需求预测难度，给三只松鼠的库存管理带来了挑战。线上渠道销售数据波动较大，受促销活动、季节因素等影响明显；线下门店则需要根据当地市场需求和门店实际销售情况进行库存调配。如何在保证线上线下供应的前提下，实现库存的合理配置，避免库存积压或缺货现象，是三只松鼠需要解决的重要问题。在双十一等电商大促期间，线上订单量会大幅增长，如果库存准备不足，就会出现缺货现象，影响消费者购买；而在促销活动结束后，库存又可能出现积压，占用资金和仓储空间。如前文所述，线上线下价格冲突严重影响了三只松鼠的全渠道协同发展。由于缺乏统一的价格管理机制，各渠道为了追求自身利益，自行定价和开展促销活动，导致价格体系混乱。这种混乱不仅损害了品牌形象，也降低了消费者对品牌的信任度。为了解决价格体系问题，三只松鼠需要建立统一的价格管理策略，明确各渠道的价格权限和促销规则，确保线上线下价格的一致性和稳定性。

线上线下营销活动的协调也是三只松鼠全渠道布局中的一个难点。线上营销活动注重数字化营销和精准推广，通过社交媒体、电商平台等渠道进行宣传；线下营销活动则更侧重于体验式营销和现场促销，如门店试吃、满减活动等。如何将线上线下营销活动有机结合，形成协同效应，是三只松鼠需要思考的问题。在营销活动策划方面，线上线下团队缺乏有效沟通和协作，导致营销活动主题不一致、时间冲突等问题，影响了营销效果；在营销资源分配方面，也存在不合理的情况，导致部分渠道营销资源过剩，而部分渠道则资源不足。

## 5. 三只松鼠全渠道布局的调整优化策略

### 5.1. 基于消费者行为理论的精准化布局优化

三只松鼠应进一步运用消费者行为理论，通过线上问卷、线下访谈、会员消费数据分析等方式，深入了解不同年龄、地域、消费习惯的消费者需求。例如，针对年轻上班族，分析其在工作日午休、加班等场景下对便捷、小包装零食的需求；针对亲子家庭，研究家长对儿童零食健康、安全、趣味性方面的关注点。通过建立消费者行为数据库，为全渠道布局提供更精准的数据支撑。线上渠道方面，依据消费者行为偏好，优化电商平台页面设计和购物流程。在页面展示上，针对不同消费场景设置专题板块，如“追剧零食专区”“办公室能量补给站”等，并搭配相关场景的图片、视频和文案，增强消费者代入感。同时，简化购物流程，减少消费者操作步骤，提高购物效率。线下渠道则根据不同区域消费者特点，打造差异化的门店场景。在购物中心等年轻人聚集的场所，门店可增加互动体验区，如零食DIY制作、趣味拍照打卡点；在社区周边门店，突出便捷性和日常性，设置适合家庭消费的大包装产品专区和即时购买的散称零食区。

### 5.2. 借助数字营销理论的渠道融合升级

利用数字营销理论，将线上电商平台、社交媒体、线下门店等各渠道的消费者数据进行整合。通过大数据分析技术，挖掘消费者的潜在需求、购买偏好和消费趋势，为全渠道营销提供更精准的决策依据。例如，分析消费者在不同渠道的购买频率、客单价、产品组合等数据，制定个性化的营销策略和推荐方案。开展线上线下融合的营销活动，增强消费者参与感和互动性。举办“三只松鼠粉丝节”，线上通过直播、社交媒体话题讨论、线上小游戏等形式吸引消费者参与，发放优惠券、积分等奖励；线下在门店同

步开展主题活动，设置互动游戏、试吃体验等环节，引导消费者扫码关注线上平台，实现线上线下流量的相互转化。此外，利用数字营销手段，如短视频营销、KOL 合作等，扩大品牌影响力和活动传播范围。邀请美食领域的网红博主对产品进行测评、推荐，制作有趣的短视频在抖音、快手等平台发布，吸引更多潜在消费者关注。

### 5.3. 依托精益生产理论的供应链协同优化

运用精益生产理论，根据全渠道的销售数据和市场预测，精准制定生产计划。建立智能库存管理系统，实时监控线上线下各渠道的库存水平，实现库存的动态调整和优化。例如，当某一产品在电商平台的销量突然增长时，系统能够及时反馈并调整生产计划，确保及时补货，避免缺货现象。同时，采用小批量、多批次的生产方式，降低库存积压风险，提高资金周转效率。优化物流配送网络，与优质的物流合作伙伴建立长期稳定的合作关系。通过精益生产中的流程优化理念，减少物流配送环节中的冗余步骤，提高配送效率。在仓储布局上，根据不同地区的消费需求和物流条件，合理设置区域仓储中心，实现产品的就近配送。引入智能分拣设备和物流管理系统，提高订单处理速度和准确性，确保产品能够快速、准确地送达消费者手中。对于线上订单，提供多种配送方式选择，如普通快递、同城急送等，满足消费者不同的时效需求；对于线下门店，优化补货流程，确保门店库存的及时补充。

### 5.4. 加强全渠道协同管理

搭建全渠道统一的管理平台，实现对线上线下渠道的统一管理和协调。该平台涵盖销售管理、库存管理、客户服务、营销活动等多个模块，各渠道数据实时共享，便于企业及时了解全渠道运营情况，做出科学决策。例如，客服人员可以通过平台了解消费者在不同渠道的购买记录和咨询历史，提供更精准、个性化的服务；营销人员可以根据平台数据，制定跨渠道的营销活动方案，提高营销效果。制定合理的全渠道利益分配机制，协调线上线下渠道之间的利益关系。明确各渠道的利润分成比例，避免因利益冲突导致渠道矛盾。例如，对于线上线下同价的产品，根据不同渠道的成本和贡献，合理分配利润；对于线上线下联合开展的营销活动，明确各方的投入和收益分配方式。通过完善的利益分配机制，调动各渠道的积极性，促进全渠道的协同发展。

## 6. 结语

展望未来，随着调整优化策略的逐步实施，三只松鼠有望在全渠道布局上取得更大的突破。线上渠道将不断拓展新的增长空间，通过与新兴电商平台的合作以及社交媒体营销的创新，吸引更多年轻消费者；线下渠道在门店运营效率提升和市场渗透率提高的基础上，将成为三只松鼠业绩增长的重要引擎；线上线下融合将更加紧密，为消费者提供更加便捷、高效的购物体验。三只松鼠还将不断强化供应链与数字化建设，提升企业的运营管理水平，降低成本，提高产品质量，以“高端性价比”战略赢得消费者的青睐。在未来的发展中，三只松鼠有望实现“2026 年营收达到 200 亿元”的目标，成为零食行业全渠道布局的成功典范，引领行业发展潮流。

## 参考文献

- [1] 饶静静. 直播电商对定价与消费者行为的影响——理论与来自直播平台的证据[D]: [硕士学位论文]. 厦门: 厦门大学, 2022.
- [2] 郭艳. 敌意性品牌忠诚行为对消费者品牌态度极化的影响研究[D]: [硕士学位论文]. 广州: 暨南大学, 2021.
- [3] 刘金娜. 虚拟品牌社区中消费者口碑分享行为的动机研究[J]. 现代营销(下), 2021(1): 54-55.
- [4] 刘丝雨. 数字营销的品牌叙事研究——以“金鼠标数字营销大赛”获奖作品为例[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 中南

---

民族大学, 2018.

- [5] 李学东, 任志远, 海佳彬, 等. 大数据时代下数字营销理论的起源和发展[J]. 计算机应用文摘, 2024, 40(23): 168-170.
- [6] 顾东宁. 基于精益生产的 M 童车制造企业质量成本优化研究[D]: [硕士学位论文]. 太原: 中北大学, 2020.
- [7] 黄华丁. M 公司基于精益管理的产品运营策略研究[D]: [硕士学位论文]. 上海: 华东师范大学, 2022.