

分类号:
学号: 20212216191

密级: 请注明密级及保密期限
单位代码: 10759

石河子大学

硕士学位论文



三只松鼠轻资产盈利模式优化研究

学位申请人	葛秤香
指导教师	郭桂华 教授
申请学位类别	工商管理专硕
专业名称	工商管理
研究领域	会计与财务管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子
2025年 11月

分类号:
学号: 20212216191

密级: 请注明密级及保密期限
单位代码: 10759

石河子大学

硕士学位论文



三只松鼠轻资产盈利模式优化研究

学位申请人	葛秤香
指导教师	郭桂华 教授
申请学位类别	工商管理专硕
专业名称	工商管理
研究领域	会计与财务管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子
2025年 11月

Research on optimization of three squirrels' light asset profit model

A Dissertation Submitted to

Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Management Science

By

Ge Cheng-xiang

Accounting and financial management

Dissertation Supervisor: Prof. Guo Gui-hua

November, 2025

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所提交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：

高祥香

时间： 2025 年 12 月 1 日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：

高祥香

时间： 2025 年 12 月 1 日

导师签名：

郭桂华

时间： 2025 年 12 月 1 日

摘要

随着中国消费市场的不断壮大以及产业结构的持续升级，企业在经营理念、资源配置和盈利方式方面均发生显著变化。在快速消费品（FMCG）行业中，轻资产模式因其灵活性高、资本占用低、运营效率突出等特点，逐渐成为竞争激烈市场环境中的重要战略选择。三只松鼠自 2012 年成立以来，依托轻资产模式迅速占领休闲食品行业的市场份额，成为国内零食品牌中的代表性企业。其从电商起家的经营路径为传统行业带来了新的启示，但随着电商流量红利逐步减弱、行业竞争加速以及消费者需求快速变化，其轻资产盈利模式的可持续性面临新的压力。在此背景下，如何优化轻资产模式、提升盈利质量，成为值得研究的重要课题。本研究旨在从理论与实践两个层面，对三只松鼠的轻资产盈利模式进行系统探讨，揭示其运行机制、存在问题，并提出可操作的优化路径。

本研究以平衡计分卡（BSC）为整体分析框架，从财务、客户、内部业务流程以及学习与成长四个维度，系统梳理和分析了三只松鼠 2020—2024 年的经营数据。研究内容涵盖企业财务报表、供应链结构、经营策略调整、市场表现及品牌构建等方面，并通过与行业同类竞争品牌的对比，进一步总结三只松鼠轻资产模式的优势与瓶颈。同时，研究运用价值链理论和微笑曲线理论，对企业在生产外包、供应链协同、品牌建设及客户关系管理中的轻资产逻辑进行了深入分析，为判断轻资产模式在休闲食品行业的适用性和可持续性提供理论支撑。

研究表明，三只松鼠依托轻资产模式在品牌建设、渠道扩展和市场渗透方面展现出明显优势，但其盈利表现仍体现较强波动性。在疫情冲击、电商竞争加剧以及运营成本持续攀升等背景下，企业在 2022—2023 年出现净利润和营业利润显著下滑，暴露出盈利模式在成本控制、费用结构、供应链韧性及客户关系维护方面的不足。尤其是销售费用偏高、管理效率有待提升、外包生产依赖度较高、供应链整合能力有待加强等问题，成为企业难以保持稳定盈利的重要原因。尽管企业在 2024 年通过战略收缩、费用压降、结构调整等措施实现了利润回升，但轻资产模式下的脆弱性并未得到根本性解决。

基于上述分析，本研究提出从四个方面对轻资产盈利模式进行优化：一是通过供应链整合、成本结构优化和风险管理机制建设，提高盈利的稳定性；二是通过提升客户体验、强化品质管控、构建品牌忠诚体系等方式增强客户价值；三是以流程再造与精细化管理推动内部运营效率提升，并进一步优化费用结构；四是加大研发投入、加强产品创新能力建设，以提高企业在轻资产模式下的差异化竞争优势。研究认为，三只松鼠的未来发展需要在保持轻资产优势的同时，构建更加稳健的盈利体系，实现由“规模扩张型”向“质量效益型”的转变。

三只松鼠作为轻资产盈利模式的典型代表，展示了这一商业模式在快速消费品行业的可行性和优势，但也暴露了许多实施过程中的挑战和不足。未来三只松鼠需要在不断变化的市场环境中灵活调整战略，提升核心竞争力，才能在激烈的行业竞争中持续领先并保持盈利增长。本研究为学术界与企业实践提供了深入的分析 and 前瞻性的见解，尤其是对于如何平衡轻资产模式的风险和收益具有

重要的参考价值。

关键词：轻资产盈利模式；构成要素；财务战略

Abstract

With the continuous expansion of the Chinese consumer market and the ongoing upgrading of industrial structures, enterprises have undergone significant changes in their business philosophy, resource allocation, and profit-generation approaches. In the fast-moving consumer goods (FMCG) industry, the asset-light model has gradually become a crucial strategic choice amid fierce market competition, due to its high flexibility, low capital requirements, and operational efficiency. Since its establishment in 2012, Three Squirrels has rapidly captured market share in the snack food sector by adopting the asset-light model, becoming a representative domestic brand. Its e-commerce-based development path has also provided valuable insights for traditional industries. However, as the dividend of online traffic diminishes, industry competition intensifies, and consumer needs evolve rapidly, the sustainability of its asset-light profit model is facing increasing pressure. Against this backdrop, exploring how to optimize the asset-light model and enhance profit quality has become an important research topic. This study aims to systematically examine Three Squirrels' asset-light profit model from both theoretical and practical perspectives, reveal its operating mechanisms and existing problems, and propose feasible optimization strategies.

This research adopts the Balanced Scorecard (BSC) as the overarching analytical framework, evaluating Three Squirrels across four dimensions — financial performance, customer value, internal business processes, and learning and growth — based on its operational data from 2020 to 2024. The analysis covers corporate financial statements, supply chain structure, strategic adjustments, market performance, and brand building. Through comparison with other competitive brands in the industry, the study further identifies the advantages and limitations of the company's asset-light model. Additionally, value chain theory and the smile curve theory are employed to investigate the logic of asset-light practices in outsourced production, supply chain collaboration, brand development, and customer relationship management, providing theoretical support for assessing the applicability and sustainability of this model within the snack food sector.

The findings indicate that Three Squirrels has shown significant advantages in brand building, channel expansion, and market penetration under the asset-light model, yet its profitability remains highly volatile. Due to the impact of the pandemic, intensified e-commerce competition, and rising operating costs, the company experienced a substantial decline in net profit and operating profit during 2022 – 2023. This decline reveals deficiencies in cost control, expense structure, supply chain resilience, and customer relationship management. High sales expenses, limited management efficiency, heavy reliance on outsourced production, and insufficient supply chain integration have become key obstacles to stable

profitability. Although the company achieved profit recovery in 2024 through strategic contraction, cost reduction, and structural adjustment, the inherent vulnerabilities of the asset-light model have not been fundamentally resolved.

Based on the above analysis, this study proposes four directions for optimizing the asset-light profit model: first, enhancing profit stability through supply chain integration, cost structure optimization, and risk management; second, improving customer value by elevating customer experience, strengthening quality control, and developing a brand loyalty system; third, promoting internal efficiency through process reengineering and refined management while further optimizing expense structure; and fourth, increasing investment in research and development and fostering product innovation to build differentiated competitive advantages under the asset-light framework. The study argues that Three Squirrels must build a more resilient profit system while maintaining its asset-light strengths, shifting from a scale-expansion model toward a quality-and-efficiency-oriented development path.

As a typical representative of the asset-light profit model, Three Squirrels demonstrates the feasibility and advantages of this business approach in the FMCG industry, yet also reveals numerous challenges in its implementation. In the future, the company must adjust its strategies flexibly in a rapidly changing market environment and strengthen its core competitiveness to maintain long-term leadership and profitability. This research provides in-depth analysis and forward-looking insights for both academic and business communities, offering valuable references on how to balance the risks and benefits of asset-light operations.

Key words: Light asset profit model; Constituent elements; Financial strategy

目录

摘要.....	I
Abstract.....	III
第1章 绪论.....	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	3
1.2 文献综述.....	3
1.2.1 轻资产模式的研究.....	3
1.2.2 盈利模式的研究.....	5
1.2.3 研究述评.....	6
1.3 研究内容、方法及技术路线.....	7
1.3.1 研究内容.....	7
1.3.2 研究方法.....	8
1.3.3 技术路线.....	8
1.4 创新之处.....	9
1.4.1 理论框架的创新应用.....	9
1.4.2 案例研究的实践贡献.....	9
第2章 相关概念界定及理论基础.....	10
2.1 相关概念界定.....	10
2.1.1 轻资产.....	10
2.1.2 轻资产运营模式.....	10
2.1.3 盈利模式相关概念.....	11
2.2 理论基础.....	12
2.2.1 价值链理论.....	12
2.2.2 微笑曲线理论.....	12
2.2.3 平衡计分卡.....	13
第3章 三只松鼠概况及其轻资产盈利模式的现状分析.....	14

3.1 行业背景及公司概况	14
3.1.1 行业背景	14
3.1.2 三只松鼠概况	17
3.2 三只松鼠轻资产的现状	18
3.2.1 高比例流动资产，体现轻资产特征	18
3.2.2 精简的固定资产配置与低固定投资	19
3.2.3 供应链优化与融资结构，提升资金效率	20
3.3 三只松鼠轻资产盈利模式现状	21
3.3.1 三只松鼠轻资产盈利模式构成要素	21
3.3.2 从价值链角度分析三只松鼠轻资产盈利模式的运作	25
3.3.3 三只松鼠轻资产盈利模式现状小结	28
第4章 三只松鼠轻资产盈利模式评价	30
4.1 财务层面	30
4.1.1 盈利能力	30
4.1.2 营运能力	32
4.1.3 偿债能力	33
4.1.4 成长能力	34
4.2 客户层面	36
4.2.1 客户满意度	36
4.2.2 品牌关注度	37
4.3 内部业务流程层面	37
4.4 学习与成长层面	39
第5章 三只松鼠轻资产盈利模式存在的问题	41
5.1 盈利能力波动较大，成本控制存在问题	41
5.2 客户满意度和品牌关注度存在改进空间	42
5.3 销售费用和管理费用过高，流程优化不足	43
5.4 研发投入不足，创新能力需加强	43
第6章 三只松鼠轻资产盈利模式的优化建议	45

6.1 提高盈利稳定性, 优化成本控制结构	45
6.1.1 生产力提升与成本控制相结合	45
6.1.2 多元化收入结构与风险管理	46
6.1.3 强化成本控制与精细化管理	46
6.2 聚焦客户价值, 提升满意度与品牌信任	47
6.2.1 完善客户服务体系, 提升售后处理效率	47
6.2.2 加强食品安全管理, 重建消费者信任	47
6.2.3 构建品牌忠诚体系, 转化关注为复购	48
6.3 精简内部结构, 推动流程数字化转型	49
6.3.1 优化费用结构, 实现销售与管理成本联动管控	49
6.3.2 推进流程数字化, 打造高效运营系统	49
6.3.3 优化供应链效率, 强化库存与资金管理	50
6.4 加大研发投入, 构建持续创新体系	50
6.4.1 确立研发战略定位, 推动产品差异化升级	50
6.4.2 构建创新协同机制, 引入外部智力资源	51
6.4.3 完善创新激励机制, 夯实组织创新文化	51
第7章 研究结论与展望	53
7.1 研究结论	53
7.2 研究展望	54
参考文献	56
致谢	59
作者简介	60
导师评阅表	61

第1章 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

随着全球经济一体化的推进和科技的飞速发展，消费市场和商业模式正经历着前所未有的转变。中国经济的持续增长和消费结构的深刻变化，加速了产业的转型和市场需求的升级。在这种背景下，企业不仅面临着市场竞争的压力，还要应对来自外部政策和制度环境的挑战^[1]。尤其是快速消费品（FMCG）行业，随着消费者需求的变化、行业竞争的加剧，以及宏观经济环境的波动，企业面临着更大的经营风险。因此，如何在变动不居的市场环境中保持盈利，优化盈利模式，成为了企业持续发展的关键课题。

在中国经济快速发展的背景下，企业的战略和运营模式逐渐发生了深刻变化。从传统的重资产经营模式到轻资产模式的转型，成为了许多企业应对市场挑战和提升运营效率的核心策略。轻资产模式通过减少固定资产投资，将更多资源集中在核心竞争力如品牌建设、市场营销和创新研发等领域，从而有效降低了企业的运营风险和财务压力^[2]。对于三只松鼠来说，轻资产盈利模式的创新不仅为其市场扩张提供了动力，也帮助其在竞争激烈的休闲食品行业中脱颖而出。然而，在享受轻资产模式带来灵活性和高效性的同时，企业也不可避免地面临着制度、政策以及市场变化带来的风险。

随着市场竞争的加剧，三只松鼠的轻资产盈利模式逐渐暴露出一些隐性风险。首先，外部政策的变动可能会影响企业的运营和财务表现。近年来，国家对电商平台的监管趋严，针对网络购物的税收政策也逐步加大了企业的税负压力。同时，随着消费者对健康、环保等方面要求的提升，休闲食品行业的产品安全、质量监管也逐步加强，给企业带来了更大的合规风险。此外，随着市场需求的多样化和个性化，传统的经营模式和产品结构很难满足新兴消费者群体的需求，企业必须进行产品创新和升级，这又增加了企业的研发投入和创新风险^[3]。尤其是在全球疫情影响下，市场需求的不确定性更加加剧，企业的盈利模式面临着前所未有的挑战。此外，三只松鼠的轻资产模式虽然帮助企业减少了对重资产的依赖，但过度依赖外部供应链和外包合作伙伴的做法，也使其在供应链管理和成本控制方面面临着一定的风险。轻资产模式强调的是资本的灵活运用和风险分散，但过度依赖外部合作伙伴可能导致对生产过程和供应链的控制力不足，进而影响产品质量和品牌形象。对于三只松鼠来说，如何平衡轻资产模式与控制风险之间的关系，仍然是其盈利模式中亟待解决的问题^[6-10]。

同时，国内外经济形势的不确定性也是企业必须应对的重要风险因素。中国经济虽然在全球经济中占据了越来越重要的地位，但随着中美贸易摩擦的加剧以及全球经济复苏的不确定性，企业在跨国经营和市场拓展时不可避免地面临贸易壁垒、汇率波动以及政策调整等多重风险。在这种复杂的国际经济环境下，三只松鼠如何通过调整战略和优化供应链管理，以应对国际市场的不确定性，仍然是其面临的重要课题。国内政策环境的变化也直接影响着三只松鼠的盈利模式。近年来，中国政府对于企业税收、环保和劳动法的法规逐步完善，并且加大了对环境保护和社会责任的监管力度。休闲食品行业尤其受到消费者对食品安全、绿色环保等方面的高度关注，三只松鼠作为一家休闲食品公司，需要在符合政策要求的前提下，进行产业链优化和绿色转型^[11-13]。这一过程中，如何平衡盈利与政策要求之间的关系，避免由于不符合政策而面临的处罚和品牌信誉受损，是三只松鼠在运营过程中面临的重要挑战。政策方面的另一重要变化是国家对电商平台的严格管理，尤其是在税收和数据安全等方面的政策不断升级。电商平台作为三只松鼠的主要销售渠道之一，其发展方向和政策调整直接影响着公司盈利模式的有效性。随着对数据隐私和消费者权益保护的重视，电商平台和相关企业不得不投入更多资源进行合规管理，这在一定程度上增加了运营成本。而电商平台的竞争日益激烈，新兴电商平台和社交电商的崛起，也给传统电商模式带来了更大的冲击，如何保持在电商领域的竞争优势，成为了三只松鼠亟待解决的关键问题。此外，制度层面的改革也对三只松鼠的盈利模式产生了深远影响^[14]。近年来，中国政府推动的产业结构升级和高新技术产业的发展，为传统制造业和消费品行业带来了机遇。三只松鼠作为中国领先的休闲食品品牌，必须紧跟政策趋势，积极进行数字化转型和技术创新。然而，转型过程中的技术投入、人才引进、以及外部合作伙伴的选择，都存在一定的不确定性和风险。在新技术的应用过程中，如何避免技术创新与实际运营脱节，如何通过技术提升企业运营效率，降低管理成本，也是三只松鼠在盈利模式优化过程中必须关注的重要问题^[15]。

在全球经济一体化和中国经济转型的双重背景下，三只松鼠的轻资产盈利模式面临着来自外部政策、市场环境、制度变革和企业内部管理等多方面的挑战。尽管轻资产模式为其提供了灵活的资源配置和快速的市场响应能力，但企业仍需风险管理、制度适应以及政策合规等方面持续优化和调整，以应对复杂多变的市场和制度环境带来的各种不确定性。这一系列的风险和挑战，要求三只松鼠不仅要在盈利模式上进行创新，还要在企业运营管理、风险控制和政策适应等方面不断寻求突破，才能确保其在激烈的市场竞争中立于不败之地。

因此，本研究将以三只松鼠为例，深入分析其轻资产盈利模式的优势与不足，并结合平衡计分卡（BSC）评价体系，从财务、客户、内部业务流程以及学习与成长四个维度进行综合评估，提出优化建议。希望通过这一研究，能够为三只松鼠的盈利模式优化提供理论支持，并为其他类似企业在应对市场挑战时提供借鉴和参考。

1.1.2 研究意义

1.1.2.1 理论意义

本研究的理论意义在于拓展和丰富了轻资产盈利模式在中国休闲食品零售行业中的应用研究。随着全球经济环境和市场需求的变化，轻资产模式作为一种灵活且高效的商业策略，逐渐在全球范围内得到广泛应用。然而，现有文献多集中于对轻资产盈利模式的总体描述与案例分析，缺乏对其在特定行业，尤其是中国市场中具体实践的深入研究。通过对三只松鼠这一典型企业的分析，本研究从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度，系统地评价了轻资产盈利模式在休闲食品零售行业中的实际应用，弥补了现有文献中的不足。此外，本研究还采用了平衡计分卡（BSC）这一综合评价工具，为轻资产盈利模式的理论研究提供了创新的视角和方法，使学术界对这一商业模式的认识更加深入和全面。

1.1.2.2 现实意义

从现实意义上讲，随着消费市场的日益成熟，企业面临的市场竞争压力和经营挑战不断增大，尤其是在快速消费品行业，如何通过创新商业模式保持竞争优势成为企业发展的关键。三只松鼠的成功应用轻资产盈利模式，不仅改变了传统的零售行业运营方式，还为行业内的其他企业提供了可借鉴的经验。然而，随着市场环境的变化和竞争的加剧，三只松鼠的盈利模式逐渐暴露出一些问题，如何优化现有模式，提升其市场竞争力成为了亟待解决的问题。因此，本研究通过深入分析三只松鼠的盈利模式现状，提出具体的优化建议，具有重要的现实意义。研究成果不仅能为三只松鼠提供战略调整的理论支持，也为其他休闲食品零售企业在盈利模式创新和优化方面提供了实用的参考，帮助它们更好地适应市场变化，提升市场份额和盈利能力。

1.2 文献综述

1.2.1 轻资产模式的研究

轻资产模式是企业战略中一种重要的运营方式，尤其适用于那些资本密集型和需要灵活经营的行业。轻资产模式通常指企业通过减少固定资产投资、外包生产和运营等方式，降低对资本的依赖，从而提高经营的灵活性与适应性。随着市场环境的变化，越来越多的企业选择轻资产模式来降低风险并提高财务绩效。

三只松鼠作为成功实施轻资产模式的案例之一，其运营模式的研究受到了广泛关注。Yu Wang 等（2020）研究了三只松鼠的企业选址问题，运用 AHP（层次分析法）对其轻资产模式进行了评价，认为该公司通过外包物流和生产环节，使其能够专注于品牌建

设和市场营销,从而降低了运营成本并提高了市场竞争力^[1]。与此同时,Wei Bi 等(2019)通过 4P 营销理论探讨了三只松鼠在电商平台上的创新战略,进一步阐述了该公司如何通过精细化运营和大数据支持的产品管理,增强了其在市场中的快速反应能力和盈利能力^[2]。

Shan Kai Yu 和 Jong Ho Lee (2017) 在研究中国市场上的在线购物中,分析了三只松鼠如何通过轻资产模式取得成功。他们指出,三只松鼠通过优化供应链管理和减少固定资产投资,能够实现低成本运营,并借此获得竞争优势^[3]。此外,Liu Q (2024) 也基于平衡计分卡对三只松鼠的绩效进行了研究,认为轻资产模式为公司在资源有限的情况下提供了更高效的资源配置^[4]。

王睿与杨玉龙(2025)探讨了在轻资产模式下,三只松鼠如何通过外包生产和物流管理,降低了资本投入,实现了灵活高效的运营。研究还指出,轻资产模式使三只松鼠在产品创新、品牌建设和市场渗透方面取得了显著成效^[5]。田鼻龙与彭慧林(2024)也在研究中强调了轻资产模式对三只松鼠盈利能力的影响^[19]。通过外包和资源共享,三只松鼠能够在保证产品质量的前提下,实现低成本、高效益的运营。该研究进一步分析了如何在轻资产运营模式下,提升企业的盈利能力。李洋(2024)则从新零售模式角度,探讨了三只松鼠的商业模式优化。她认为,三只松鼠通过创新的轻资产模式,优化了线上线下融合的供应链管理,提升了业务的综合效益。研究指出,这一模式帮助企业在资源有限的情况下,实现了规模的快速扩展^[21]。孟馨晨与于善波(2024)基于 EVA(经济增加值)模型,对三只松鼠的财务绩效进行了深入分析。研究表明,三只松鼠通过轻资产运营有效提高了整体财务绩效,减少了固定资产投入的负担,并通过增强品牌影响力和优化客户体验来提升其市场价值^[23]。此外,王娴(2022)探讨了轻资产模式下三只松鼠的绩效问题,研究指出,虽然轻资产模式帮助三只松鼠节省了大量的资本支出,但在运营过程中仍面临着供应链管理和客户体验控制的挑战。因此,她建议该公司在未来要加强对外部合作伙伴的管理,并优化其供应链^[24]。王珮珮(2021)在其研究中探讨了新零售模式下企业商业模式的转型,指出轻资产运营模式能够帮助企业降低资本投入,增加经营灵活性。她分析了三只松鼠的经营策略,认为其通过利用轻资产模式,快速占领了市场并取得了可观的经济效益。同时,王珮珮(2021)也提到,在轻资产模式下,三只松鼠能够在更短的时间内进行产品创新与市场拓展,保持了企业的灵活性^[25]。任羽欣(2022)通过对锦江酒店的研究,探讨了“互联网+”背景下,轻资产模式在服务行业的应用。她认为,类似于三只松鼠的做法,锦江酒店通过将物业和运营管理外包,减轻了固定资产负担,提高了管理效率^[26]。任羽欣的研究为轻资产模式的跨行业应用提供了理论依据,强调了资源外包和品牌策略在轻资产模式中的重要性。此外,周泽程、云施恩和张倩(2022)则通过对短视频平台盈利模式的研究,探讨了新兴平台如何运用轻

资产模式通过社交媒体和内容创作获取收入。他们的研究表明，短视频平台利用低成本运营和社交媒体传播，迅速积累了大量用户基础，从而在激烈的市场竞争中脱颖而出^[27]。

然而，轻资产模式也面临一些挑战。Miao Rui 等（2022）在分析电动汽车租赁服务的盈利模式时提出，虽然轻资产模式在某些行业和公司中取得了成功，但在需要较高技术和创新能力的领域，企业如何平衡轻资产与研发投入、品牌建设之间的关系，仍然是一个需要解决的问题^[5]。

1.2.2 盈利模式的研究

盈利模式作为企业商业运营的核心，是企业获取利润和价值创造的关键。Finch(1996)首次提出了盈利模式的概念，认为盈利模式是由企业的核心要素—资源、价值构成和盈利能力—通过合理配置形成的结构。这一理论为后续研究提供了基本框架^[1]。

Wei Bi 等（2019）分析了三只松鼠的网络营销战略，运用 4P 营销理论，认为三只松鼠在产品、价格、渠道和促销方面均做出了创新。通过对市场需求的精准把握，三只松鼠不仅成功提升了销售额，还通过个性化推荐和精准广告投放，增强了客户忠诚度^[2]。此外，Shan Kai Yu 和 Jong Ho Lee（2017）通过对三只松鼠客户的重复购买意图进行分析，提出该公司通过优质的客户关系管理和精确的市场定位，不仅提升了品牌价值，也增加了收入来源^[3]。Douglas J. Peckenpaugh（2016）在其研究中指出，三只松鼠成功的盈利模式之一就是其独特的线上线下渠道整合，通过线上平台的精确营销，吸引了大量消费者的同时，利用线下渠道的推广进一步巩固了其市场占有率^[4]。Peckenpaugh 认为，这种多元化的盈利模式，不仅增强了企业的盈利能力，也为其他企业提供了宝贵的经验。王睿与杨玉龙（2025）通过分析三只松鼠的财务绩效和盈利模式，指出其通过依赖互联网平台与大数据技术，有效拓展了其市场覆盖面。三只松鼠的盈利模式依赖于精准的市场定位、产品创新以及线上线下渠道的整合，成为其盈利的主要驱动力^[18]。刘远航（2025）在研究中分析了商业模式创新对企业财务绩效的影响，重点讨论了三只松鼠在盈利模式上的创新。研究认为，三只松鼠通过灵活的盈利模式和低资本投入，不仅提高了自身的市场竞争力，还大大增强了其盈利能力。刘远航认为，盈利模式的创新是三只松鼠成功的关键因素之一^[22]。周浩然与于善波（2024）则分析了三只松鼠在零售企业发展中的盈利能力，指出其创新的盈利模式主要体现在精细化管理和顾客忠诚度的提升。该研究强调，三只松鼠通过线上平台的精确营销和产品推荐策略，增强了客户的品牌忠诚度，最终实现了盈利的可持续性^[23]。孟馨晨与于善波（2024）基于 EVA 模型，进一步阐述了三只松鼠盈利模式优化的财务表现。研究表明，三只松鼠在盈利模式的调整中，持续优化了销售渠道与客户服务，并通过精细化管理提升了盈利水平。通过对财务数据的深入分析，研究发现三只松鼠的盈利能力逐年提高，且具有较强的市场适应性²³。丁玲与许张超（2022）在研究中指出，三只松鼠通过加大研发投入和全渠道运营，突破了传统盈