

内部读物
官方首发

松鼠老爹^与 三只松鼠

Three Squirrels

互联网品牌IP化、人格化运营之路

鼠念念◎著



三只松鼠首次公开内部“秘笈”，官方授权，“看”透松鼠！
创业四年卖出65亿元坚果零食的故事

 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

松鼠老爹^与 三只松鼠

Three Squirrels

互联网品牌IP化、人格化运营之路

鼠念念◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

这是三只松鼠内部书籍的第三版，也是首次公开对外。它全方位真实地呈现了三只松鼠创始人松鼠老爹创业前后的成败得失以及企业四年来的发展历程。书中对松鼠老爹的创业精神、营销理念、管理经验，尤其是对企业发展中的曲折、彷徨、成长、压力、危机进行了详细介绍。

本书适合投行、创业者、传统企业转型、企业管理者、学者、高校MBA、机构、普通大众等人士阅读。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

松鼠老爹与三只松鼠：互联网品牌 IP 化、人格化运营之路 / 鼠念念著.

北京：电子工业出版社，2016.10

ISBN 978-7-121-29839-4

I. ①松… II. ①鼠… III. ①坚果—网络营销—网络公司—企业管理—经验—中国
IV. ①F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 208304 号

责任编辑：徐津平

印 刷：北京嘉恒彩色印刷有限公司

装 订：北京嘉恒彩色印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.25 字数：247 千字

版 次：2016 年 10 月第 1 版

印 次：2016 年 10 月第 1 次印刷

定 价：59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：010-51260888-819 faq@phei.com.cn。

前 言

梦见老爹从山顶掉下

文/鼠念念

2014年“双十一”过了零点，三只松鼠的单日销售额第一次破亿后，我站在物流堆积如山的鼠小箱前，觉得匪夷所思，“不至于吧，这也太能吃了”，那个时候我刚入职三个月。

2015年，伴随着“双十一”结束倒计时，2.51亿的数字出现在数据魔方大屏，我看见喧闹的人群中云淡风轻的松鼠老爹，心里嘀咕着“果然是松鼠老爹”。

所以，在三只松鼠定下2016年45亿元销售额的目标时，我从未怀疑。

2015年年初，老爹围绕“战略、组织、薪酬、文化”对松鼠的年度工作进行了规划，“通过文字和书本的方式与全体员工进行沟通，达成我们特有的松鼠管理——价值观高于一切”，期间也有一些知名商业作家询问是否为企业著作的需求，被老爹婉拒了：“花钱请来的作家，可以写我们想要的、大家想听的，但一定不会是最真实和最了解松鼠的。”2015年3月，写这本书的殊荣落在了我身上。彼时，我只是一个刚走出大学校园，入职半年的松鼠员工，这24年来，我从未一口气写过超过3万字的内容。

因为书籍的事情第一次坐在老爹办公桌对面的时候，我紧张极了，手心一直冒汗，时不时往裤子上抹。平日里的他，看起来冷峻、严肃，透着一股不可亲近的威严，我的脑子嗡嗡作响，我觉得自己完了。走出办公室才发现笔记本上已经记得密密麻麻，再翻阅，又是“满腹鸡血”。



断断续续历经了一年多的时间，与老爹的沟通很频繁，他每天在公司的时间很短，所以每一分钟都很宝贵。但偶尔他会花费一整个下午的时间与我聊，聊至尽兴处，他会很“嗨”，会突然站起来手舞足蹈。平日里，他也会给我转一些好文，推荐好书，聊一些因为某一件事物而触发的思想感悟：关于文化基因，关于企业管理，关于品牌建设。我听多了，倒是听出了他历尽千帆后的轻描淡写和人生哲学。渐渐地，发现了他不同于表面冷峻的另一面。

所以对于这本书来说，大部分的内容来自松鼠老爹口述，也经历了很多的采访，来自老爹发小、创始团队、松鼠员工、供应商伙伴、老爹家人等，最终整理而成。它或许在言辞表述上不够精彩绝伦，但作为松鼠老爹的助理，我能展现的一定是一个最平凡的松鼠员工眼里最真实的三只松鼠。

在我写书的过程中，有一日做梦，梦见松鼠老爹骑着一辆拉风的摩托车驶向山顶，山下我们欢呼雀跃……猛然间一个恍惚，他从山顶落下，惊醒。梦醒之后我有些许不适，察觉自己潜意识里的想法与书中的表述似乎反映了一个现实：如果三只松鼠没有“松鼠老爹”这个人，也许就失去了灵魂。

松鼠老爹与三只松鼠，两者密不可分。

如老爹所言：“三只松鼠的创立不是在四年前，而是从我18岁时，就已经开始了。”所以这也解答了“为什么书中有较大篇幅是关乎‘松鼠老爹’的”。

在三只松鼠会常常听到这样一个词：“松鼠味儿”，实际上它就是松鼠文化的体现。而说起文化，它首先一定是创始人的文化，才能得以播种，继而蔓延。因为松鼠老爹在三只松鼠创立第一天起便坚定不移地相信这些，才有了现在“两只松鼠”“三只猫咪”模仿不了的特有的文化基因。

2016年春节，三只松鼠甜蜜素事件闹得挺大，我们去问过老爹，是否正面解释回应，他摇摇手：“有什么好回应的？错，我们一定要改，只要初心不变，即便事实被扭曲180°，也无须害怕。”但在诸多不实报道频出后，除了对质量检测的重磅投入，也更加坚定了他一颗要出版此书的心。与其不断被“揣测”，不如将三只松鼠所谓的“秘密”或是“内部资料”完全暴露在公众面前：“一个彻彻底底真实的人是无所畏惧的，我想我们出版本书只有一个理由，那就是源于简单，做一家没有秘密的企业。既然外界不了解我们，

那就让他们了解，让社会真正地了解松鼠，其实这样反而会提高我们的效率。”

所以，无论是松鼠老爹还是三只松鼠，对与错，是与非，好与坏，书中都如实地记录并展现，这也始终源于松鼠的愿景之一：做一家透明、简单、信任的企业。

因为考虑出版，所以在书稿刚刚完成的时候，我们曾联系过电子工业出版社，并邀请他们来松鼠窝体验真正的松鼠文化。当电子社的两位编辑到达松鼠窝后，与我们有过一次长时间的交谈，并在阅读过本书初稿后，发来邮件，建议书名及书稿内容做一定的修改。原因是《松鼠老爹与三只松鼠》这样的书名无法勾起读者的购买欲望，没有爆点和新奇点。他们希望能将此书打造成《三只松鼠的营销秘诀》这样的类似书籍，包括内容也要进行商业化。

邮件收到后，老爹很平静：“那并不是松鼠想要的，我们教不了别人怎么去运营，怎么去做品牌建设，任何的成功学可能都无法做到这些，我们真真切切地把自己剖开给他人看，才有可能起到一定的启示作用！同时，不要忘记我们的初心，它本质就是一本内部读物。”因此，在这本书里，你看不到任何直观的“运营技巧”，也看不到任何拿来可用的“管理指南”，甚至没有“名人推荐”。“要这些没用，真实就好。”老爹说。

所以，今天，大家看到的这本书，实际上并不能教会大家如何去创业，如何去做互联网品牌运营，如何做好企业管理，它本质上是要送给松鼠员工、家属、生态链合作伙伴及喜爱松鼠、想要了解松鼠的人。从松鼠老爹的点点滴滴、坎坷成长，到今天的三只松鼠，无论是年轻时创业的窘迫惨败还是徘徊于他乡的茕茕孑立，到今天，成绩也好，挫败也罢，展现的是一个真实的人和一个真实的企业。

因为在老爹看来，真实才是最大的力量，也是文化建设最好的捷径，它是一切美好的基础。

对了，那个从山顶掉下来的故事我还没有讲完。我问老爹：“您害怕吗？因为似乎这个企业离不开你。”他弹弹烟灰：“害怕什么，如果我每一天都在担忧明天，就不要活了。”

我文笔拙劣，还请读者朋友们能够原谅一二，谢谢你选择这本书。希望这本书能让你更加了解三只松鼠和这个企业的灵魂构建者松鼠老爹，能让你找寻到一些真实的力量，相信美好。

最后，它可能颠覆你对于三只松鼠原本的认识，因为它的秘密，就真的只是这些。

目 录

第1部分 梦想是个奢侈的代名词	1
一 他不过是我的手下败将.....	2
坏孩子.....	3
是天才还是歪才.....	6
二 遍地黄金是骗人的.....	9
痞子英雄.....	10
命向何方.....	12
异乡人.....	15
香港回归的日子我也回归了.....	17
三 书里的黄金屋在哪里.....	19
他们教会了我人性的意义.....	20
藏在书里的爱情.....	23
四 终究改变不了自己的命运.....	27



第2部分 坚持沦为无赖，无赖成为习惯	31
一 尽人事，听天命	32
二 没有兵的战场并不可怕	35
你看，这是我的“战场”	36
没有兵，就自己制造武器	38
做品牌和做人一样	39
只有销量而没有美誉度的产品不能被称为品牌	42
三 一朝触网 长夜无眠	45
控制欲下的妥协	46
壳壳果 coco.nut	48
四 前面也许是万丈深渊	52
“赌徒”的性格	53
本命年不宜大动	59
第3部分 为什么是松鼠	63
一 选择了正确的团队，就是完成了80%的工作	64
创业者要找的不是最牛的人，而是把合适的人培养成最牛的人	65
“都宝时代”实为设计	71
“____”着鞭子的人	75
二 梦想不只是代名词	82
三 松鼠老爹为什么能拿到钱	85

第4部分 做传统企业做不了的事情	91
一 互联网品牌是在体验中塑造的	92
“奇怪”是互联网品牌的生产力，“亲民”是互联网品牌的战斗力	93
品牌的第一步是卖货	95
客服不是卖产品的，而是品牌建立者之一	98
视觉营销，对于互联网品牌尤为重要	106
好感度是不断叠加的过程	108
口碑营销是人类有史以来最有效的营销方式	112
售后是创造用户体验最好的环节	114
二 营销要做到150分，产品要做到100分	117
让用户成为质检员，让数据决定产品安全	118
三 文化从表面上看是内在的，但其创建是从形式到内容	122
生死危机中，榜样是最好的说服力	123
当供应商不再为送礼犯愁，他们也许会更加注重产品品质	135
文化不谈钱，但钱是对文化的尊重	145
松鼠不能得“没文化”的软骨病	149
四 用媒体的理念谈营销，用营销的理念谈管理	154
“敌人”的“敌人”是朋友，用“CEO信箱”和员工做朋友	155
用检查强化执行力	159
要给消费者极致的用户体验，就要先创造员工的用户体验	160
管理实际上管的是“人”的问题	162
真实，让管理也有温度	167
大企业，小团队	170
我比任何人更想要听到员工的声音	177



第5部分 战略是道算术题	181
一 互联网是不断治病的过程	182
不断试错	183
二 知道自己怎么活过来的，或许也会这么死去	188
赢者通吃，“第一”可以抢夺一切资源	189
APP 这个“私生子”	195
三 远见是一个追求的过程，是一个动态的目标	201
为战略踩点	202
第6部分 我们没有什么诀窍，唯一的诀窍就是不准让主人不爽	205
一 消费者在哪里，我们就在哪里	206
并不好过的春节	207
错，也要坦诚	212
二 “产品年”的钉子	222
三 只要人类还需要快乐，松鼠的生意就永远不会停歇	234
电商 2.0 的发展方向是“娱乐化”	235
影视植入的“阴谋论”	238
“Wooooooo! Hello, master!”	241
未来十年	244
是作者，也是读者	248

PART 1

第 1 部分

**梦想是个奢侈的
代名词**



—

他不过是我的手下败将



坏孩子

清晨的绩溪浸泡在一片安谧的晨光里，在一栋栋徽派建筑里显得愈发祥和：墨玉般的瓦当和坚实的冬瓜梁，门前缓缓绕过的溪流……1976年，章燎原就出生在这样一个美丽的小村子里。

在小村子平凡的外表下隐藏着不平凡的地方文化。自古徽州文风兴盛，绩溪亦然，明朝有抗倭名将、兵部尚书胡宗宪，户部尚书胡富；清朝有红顶商人胡雪岩；近代有著名学者、新文化运动倡导者胡适。年幼的章燎原经常坐在马头墙下，听着老人们缓缓说起历史沉浮。当时他并不知道这些人究竟做了什么，但是年幼的他歪着头想，觉得能够青史留名，为人传颂，似乎是一件了不得的事情。

然而，日出而作日落而息的勤劳贫苦农民家庭是他无法选择的命运。那个时代，走出山村是山里人的梦，后来，也成了章燎原的梦。

章燎原有三个姐姐，在重男轻女的年代里，他的出生给这个家注入了不一样的生机，奶奶更是把所有的爱都给了他，他总是享有先吃美食，先穿新衣的VIP待遇。沉溺在爱里的孩子按理说应该是灿烂开朗的。但，章燎原很少搭理人，这有点像他父亲。他的父亲是宁国煤炭部门的会计，也不爱说话。

如今的他似乎并没有多大的改变，章燎原很少见客，很少出去应酬，思考战略时更是常常“闭关”，在一轮又一轮的禅定中追溯互联网“武学”的真谛，用有限的时间投入到无限的修炼中。在互联网高速发展的今天，互动分享成为不少大佬极为热衷的爱好，前有商场精英，互联网鼻祖的杰夫·贝索斯镜头前的侃侃而谈，后有曾任教师的马云将讲台上的风姿带到演讲台上。他和他们都不一样，在他极为曲折的成长轨迹里，只能用“离群索居”来形容。无数个思考到翻来覆去的夜里，他和他指尖的烟草，成为一对最好的朋友。



但他又是一个极为奇怪的人，虽不喜言辞和应酬，却又习惯主动结识他人。在他看来，这是一个“了解人性”的过程，也不失为一种平衡。在与他交流的过程中，聊至尽兴处，你会希望时间一直停住，你会发现很多你对待这个社会、自然的感受已经被他明明白白说清楚了，他会把所有对商业、哲学、管理、生活的感悟与想法，用极具生活化的语言与你分享。

章燎原父母为他创造的童年，很大程度上是上世纪七八十年代农村教育的典型模式：放养。也许从那时起，他骨子里就散发着同龄人难以企及的桀骜不驯。

12月的绩溪下着蒙蒙细雨，纯粹又干净。章燎原站在际下小学的铁门前认真地敬了个少先队员的礼，回忆起童年的校园时光，章燎原接过雨伞，颇为感慨地说：“反正我不是什么好人。”挨打、被罚站、被叫家长，这些年少时的坏孩子会经历的，他没有一样落下过。“就记得那次偷李子，把老师气得半死，”章燎原指着际下小学边不大的宿舍楼，“就被关在那个宿舍楼里。”说完哈哈大笑。

踩着上课的铃声，一群野孩子兜着红扑扑的李子，满头大汗地坐在教室，摸着抽屉里的李子直咽口水。他们你看看我，我看看你，已经听不清黑板前的老师在说什么……章燎原实在忍不了了，拿起来就啃。这个叛逆的野孩子不听老师话，与老师打了一架后被关进了“小黑屋”，“当时我们教室前面是礼堂，后面是教师宿舍，我就被关在二楼的宿舍里。”还有两节课的时间，被要求反省，瘦小的他就端起一张凳子站在二楼宿舍的窗口使劲地摇防护窗，咣咣作响。气急了的老师从教室跑进宿舍：“你给我安静，章燎原！”说完摔门而去。章燎原心中窃喜，在任课老师第二次打开门的时候，看见的是坐在椅子上悠哉的章燎原和地上的一泡尿。

这一泡尿让章燎原在周遭孩子心目中的地位瞬间变得高大起来。

虽然事情已经过去了很多年，但是有个人至今难以忘记，他就是章燎原的发小胡厚志，也是三只松鼠创始团队的成员之一鼠大疯。童年故事想来害羞，他说：“从前他是不如我的，现在我自愧不如。”

胡厚志与章燎原同年，也一起度过了童年时光。小学五年级前，章燎原的生活都在际下村度过。际下村分为上下游，胡厚志与章燎原的家在下游，但中间隔了一条河。胡

厚志的父亲是个厨子，所以胡厚志自小与卖鱼卖肉的一身膘肉汉们熟识，自然而然成了他小小部落里的孩子王。“章燎原虽然话不多，但他总有让人臣服于他的能力，”胡厚志说，“所以，河那边的孩子们都愿意跟着他，他鬼点子多。”

“我从没见过打架那么拼命的人。”胡厚志说。而在章燎原的记忆里，他曾这样解释自己年少时的“拼命”：什么都想去尝试，看看到底是什么样。

因为，在他的字典里，从没有“浅尝辄止”这个词。

郑智化的《水手》开始风靡大街小巷，随身听也是孩子们想要拥有的第一件电子产品。依照章燎原当时的家庭情况来看，想要拥有一个随身听基本是无稽之谈。章燎原觉得，既然是孩子王就要拥有孩子王的风采。于是某个深夜，两个人悄悄跑到村边的一条小溪旁。

正值夏天，小溪边杂草丛生，蚊虫嗡嗡作响，豆大的汗水从两人脸上不住地往下滴。胡厚志从口袋掏出捕鱼粉，两人抓一把就撒在水里。皎洁的月光映射着两张笑得忘乎所以的脸庞。

第二天天还没亮，睡梦中的章燎原被玻璃窗的摇晃声叫醒，“起床收鱼啦！”胡厚志蹲在章燎原的窗户前小声地喊，章燎原懵了两秒猛然惊醒，蹑手蹑脚地拧开房门，走出屋子。此时，一箩筐的鱼已经成了他们的战利品，箩筐很沉，一人一边把箩筐举过了肩头，每遇到熟人，两人总不自觉地把头埋进箩筐后，豆大的汗珠不停歇地往下滴落。天大亮时，这一箩筐的战利品已经成了他们手中的随身听。

“一起做好事，不如一起做一件坏事。”胡厚志不好意思地说起这段故事，“这让我们成了最好的伙伴。”

谁也不曾想过，和他一起做过坏事的胡厚志，如今真的与他共同创建了三只松鼠，成为他同进退、共患难的好伙伴。



是天才还是歪才

绩溪有道名菜，叫“一品锅”，现已当属徽菜代表菜品。胡适云游海内外，始终与“一品锅”结伴。每遇好友攀谈、亲友相聚，这都是一道必不可少的菜品。胡适在任北大校长时，曾用“一品锅”招待“绩溪女婿”梁实秋，梁实秋品尝后顿时大为赞赏，后挥笔撰文：“一只大铁锅，口径差不多有二尺，热腾腾地端上了桌，里面还滚沸，一层鸡，一层鸭，一层肉，一层油豆腐，点缀着一些蛋皮饺。紧底下是萝卜、青菜，味道好极。”

“一口大铁锅”是绩溪人的朴实，“锅内品类繁杂”是绩溪人的融会贯通，“常见菜品糅在其中发挥各自作用”是绩溪人多年如一日的将常识做到极致。除此之外，章燎原至今念念不忘的还有绩溪的饺子：“那才是真正的饺子，皮薄肉多，淳朴！随处可见的南瓜干豆制成饺子馅儿，没有什么比这更智慧！”

绩溪人对待食物的态度和这个地方的人对待生活的态度近乎相似，认同即选择，选择即尽力。这是一个地方的风土人情带给这个地方的人的，也深深地影响着这个地方的人们，章燎原也不例外。

看过章燎原签名的人就知道，他的字很硬，但又有一种说不出的柔。每一条直线直截了当，但拐弯勾勒的地方又柔和婉转。

说起字，有这么一段故事。小学课程中有一门课程为书法课，书法功底不是一蹴而就的，而在于一朝一夕始终如一地坚持练习，并需要在实践过程中下意识地改善。章燎原虽然调皮捣蛋，上课不爱听讲，但对于练字，他是很乐意去做的。“他做事情就那样，要做就必须做好、做彻底，要么就不做”，与章燎原一起学习练字的当然少不了胡厚志，寒冬腊月练字非常痛苦，胡厚志坚持不住便索性放弃了。小学五年级时，章燎原跟随在宁国上班的父亲，从际下村移居到了宁国，回绩溪的次数逐渐减少，“他回来一写字，我就知道差距出来了。”胡厚志回忆。

所以在章燎原心里，如果做一件事情是对未来有长远意义的，他会毫不犹豫地去做，并立志做透彻。从前是，现在也是。

搬到宁国去的章燎原，就读于宁国镇上的煤炭小学，从偏远的山村来到城镇，章燎原第一次看到拥挤的店铺和接踵的人群。不爱说话的他，变得更加封闭了。

每一个内心封闭又极度渴望被关注的人其实是自卑的，这应该也是彼时的章燎原面对一个新环境时所处的心理状态。自卑感驱使着他在极力地寻找一种存在感，这种存在感不是“以我为王”，而是“我并不比别人差”。

所以，他给自己设置的战术是：每到一个新环境，避免不了的总是“打架”。新环境给他带来的陌生感不仅仅局限于周遭人群的变化，更多的是交流上的不通畅。比起这些城镇里的孩子，章燎原小小的身躯显得瘦弱又单薄。这个外表看起来不爱说话的人，内心其实是渴望交流的。这个地方，彼此听不懂对方的语言，甚至连老师上课时的普通话，他听起来也是那样吃力。

人最孤独莫过于尝遍酸甜苦辣，回望身边无一知己，小小年纪缺少的更是玩伴。章燎原无法融入这个集体，他像个被遗弃的孩子。

被遗弃的孩子总需寻求一种生活技能来让自己看起来没有那么糟糕。此时的章燎原，已经是一个初中生，课堂上的吃力感，让他索性就不听了，他开始自学。现在很多记者来采访他的时候，总会说他是一个“鬼才”。“鬼才”则包含了聪明、机灵，但用章燎原的话来说，他觉得自己并不是一个聪明的人，他喜欢“智慧”。自学的智慧使他找到了精力的倾注点以及自我存在的价值。

他总能将精力聚焦在一个点上，觉得对的事情，决定了便什么都不考虑地去付出，好比自学，好比现在的他在研究公司的每一步发展战略一般，主动学习并自动筛选掌握思维技能，让他在公司发展的每一步都好似踩点。

章燎原的自学能力确实很强，这个平日功课练习中吊儿郎当的少年，能做到通过自学在多次数学考试中，成绩独占鳌头。“你以后不是个天才，就是个歪才”，任课老师的这句评价让他至今记忆犹新。但至于是天才还是歪才，章燎原也说不清，不管怎么说，就是这句话，激起了这个年少的小男子汉内心强烈的自信，也让他第一次找到了“存在感”。

数学是一项逻辑性较强的学科，章燎原在这一方面所表现出的能力让他看到了自己