

## 盯住千亿级宠物食品行业

# 海归企二代酷爱卖狗粮



商报图形  
秦刚 制



陈聂晗



陈聂晗是当下宠物行业小有名气的海归企二代和“女总裁”：她是佩蒂股份董事长的女儿，也是公司副总经理，主管国内业务。刚刚过去的618，她操盘的品牌“爵宴”，在电商平台的多个狗零食榜单中，均位列前三。

佩蒂，是我国第一家上市的宠物食品企业，目前在国内有据可查的宠物食品企业中，规模位列第三。1961年出生的董事长陈振标，31岁下海经商，靠着出口宠物洁齿产品的生意，在老家温州做出了这家上市公司。

刚进入公司，摆在陈聂晗面前的近乎是一片“荒地”：2017年，佩蒂股份营收约6.3亿，国内销售只占5%左右。

从2018年到2022年，佩蒂股份国内业务营收从0.68亿元增长至2.75亿元，复合增长率近42%。不过从绝对规模上看，佩蒂的国内业务和几家头部友商还有一定差距。

身为国内市场负责人的陈聂晗，还得接着跨越多重山。

### 她没有丝毫退路

陈聂晗在佩蒂的角色，很像内部孵化的创业者。

她带领的做国内业务的公司，在杭州办公，而佩蒂的总部在温州。当初，父亲决定做国内业务时，就把办公地点选在了更有电商基因的杭州，陈聂晗也就开始了工作日在杭州，周末回上海的“双城生活”。

刚回佩蒂“创业”那两年，陈聂晗过得很“丧”，每次从杭州回总部汇报都是灰头土脸的，直到2020年她打出第一款爆品，才觉得“终于能抬起头了”。

陈聂晗初期的“丧”，主要来自和父亲的分歧，以及业务摸索期团队业绩不理想。

父亲陈振标的想法是，让女儿从自家拳头产品，咀嚼产品做起。

佩蒂股份所在的温州市平阳县，是“中国皮都”，生产皮革的边角料正好可以用来做宠物咀嚼产品。20世纪90年代初，陈振标利用这种产业优势，借了三万块钱开始做宠物咀嚼产品，出口到宠物经济正在蓬勃发展的欧美市场，而且一做就是三十年。

就商业角度考虑，佩蒂集团是全球领先的宠物咀嚼产品生产商，不仅为国际知名宠物食品品牌提供代工业务，还向沃尔玛等渠道直接销售，用优势产品发力国内市场似乎水到渠成；站在个人立场上，陈振标三十年来专注于做宠物咀嚼产品，从最早的畜皮咬胶到植物咬胶，每次一谈到产品研发迭代，他立马神采奕奕。

陈聂晗理解父亲的专注和情怀，但她却不同意用咀嚼产品打开国内市场。

国内外市场的差异，是陈聂晗和父亲意见相左的主要原因之一。

宠物牙齿和口腔对健康至关重要，在欧美等成熟的宠物市场，咀嚼食品是“刚需”，而我国宠物市场刚刚起步，很多宠物主还没有使用这类产品的习惯。有数据显示，美国养宠家庭每年消耗120多支咀嚼食品，而在我国这个数据仅为12根。

除了发展阶段不一样，我国宠物市场还有一个鲜明特征：猫比狗的增速快，尤其是在宠物经济更活跃的城市里。而狗才是咀嚼产品的消费主力。

因此，陈聂晗判断：“（咬胶）这个品类太小了，我们花那么长时间做，可能性性价比不高。”最终，她坚持选择把市场更大的肉干、湿粮等作为国内业务的主要发力点。

方向虽然定了，但做品牌，不是一件容易的事情，尤其是在一个外贸思维的制造企业里会存在更大的压力。她说：“国外出口业务一个客户一年可能就上亿元，

国内To C的业务都是十几块、几十块一单单卖出来的。企业之前一直做贸易，所以把一个品牌从0到1的过程想得很简单，可能一上来就希望能卖一个亿。”

除此之外，作为创业者，她还要通过不断试错，尽快找到适合自己企业的方法论。

刚开始做国内业务时，陈聂晗在产品、渠道方面踩了不少坑。

回头看那段低迷期，她觉得做得最错误的决策是把线下渠道当成了布局的重点。原因是，近年来线上已经成了我国千亿级宠物食品销售的最大渠道，而且跟进入市场更早、在线下扎根深厚的国外品牌相比，线上也是国内品牌弯道超车的好机会。

面对创业的挫折，很多人可能会觉得家境优渥的“富二代”是有退路的。可陈聂晗却认为，自己更没有退路。“国内的业务一定要做，父辈打下的良好基础，让我有了坚实的后盾和拓宽市场的信心。”

陈聂晗和她的团队，急需打一场胜仗。

### 父辈经验之外的路

让陈聂晗能“抬起头来”的产品，是meaty way爵宴鸭肉干。从发掘这款产品开始，她形成了自己的一套逻辑，也走上了和父辈不同的路。

这是一款定位中高端的宠物零食，虽然此前出口外销成绩不错，但在国内市场一直表现得不温不火。陈聂晗注意到在北京、上海的一些宠物店里，这款产品却非常受欢迎。

这让陈聂晗发现了机会。2020年，她开始在北京、上海的宠物店重点铺设这款产品。线下渠道，帮这款产品做到了从0到1的突破，不过真正带飞其销量的还是线上渠道。

2021年，陈聂晗决定在抖音推广这款产品。“我妈都开始刷抖音了，可见这个流量有多大。”最多的一天，他们同时找了十多个主播推荐，“消费者被我们的产品刷屏了，意味着我们这个产品也就火了。”之后，她又趁热打铁，把这款零食送到了李佳琦等头部主播直播间，一个大几千万级别的爆品就此诞生。

也是从这之后，一套新的产品逻辑日渐成型：跟国内很多品牌用低价策略占领市场不同，她想要在“好”产品上发力。

这一方面是因为我国宠物市场已相对成熟，中高端产品是市场日渐生成的新需求，越来越多的消费者更倾向于选择天然的、纯粹的食材来喂养；另一方面，对于企业来说，各种成本在增加，“只有加价率够高，以后跑起来才不会累”。

渠道方面，她坚持的准则是：消费者在哪，产品就去哪。

有了第一个爆款产品后，陈聂晗更长远的目标是做一个品牌孵化和平台型公司：创造更多的爆款，第一阶段用爆款驱动品牌，第二阶段提炼品牌心智，基于此再

做产品线的延伸。

比如，meaty way鸭肉干爆火之后，她给品牌提炼的关键词是：天然、高品质。在此基础上又做了这个品牌的罐头产品。

虽然她和父亲都坚持做好产品，但两个人选择的路线又很不一样。

坚持做宠物咀嚼产品的父亲，更像是专注于挖一条很深的河；而她则像是用不同品牌、品类的产品，织一张网。

这种差异背后，更深层的逻辑是时代的变迁。

20世纪90年代，陈振标创业时，商品并不发达，消费者选择少，渠道也相当集中。当时的创业者，几乎只要有产品，找到一个大渠道就能卖出去。

但现在完全不一样了。一方面消费升级，商品越来越多，另一方面信息、渠道更加分散和碎片化，消费者的选择多了，需求更细分、消费决策流程也更长。这种情况下，陈聂晗觉得：“产品必须要有特色，要足够锐利才能卖得出去。”

再加上，宠物食品行业的进入门槛低，本身就是个典型的大市场、小品牌行业。所以，陈聂晗判断，今后国内业务想要上规模只能走多品牌、多品类的路。

### 修炼管理这门课

除了做品牌，组织管理也是陈聂晗在摸爬滚打中不断修炼的课题。她需要让组织架构、管理能力，配得上自己的长远规划。

陈聂晗大学学的是经济学和商科，进入佩蒂之前，其实没有任何管理经验，一直处在边做边学的状态。

调整组织架构，是陈聂晗过去一段时间的工作重点。

原本，她带领的公司采取的是相对传统的职能型结构：渠道销售、电商、品牌、财务等各自分管一块业务。这样的组织机构，她发现效率不高，而且内部协调并不顺畅。

调整后，公司的组织架构变成了矩阵式：前台由PM（产品项目）组和渠道群组成；中台是市场部门、供应链、客户管理、新品研发以及经营委员会；后台则是财务、行政等。

具体看，前台部门无论是产品还有渠道都更加细分了，比如原来渠道只分线上、线下两大类，现在则分成了抖音、天猫、京东等5个版块，专人对接、独立运营的小阿米巴模式。这样做的目的是“让身处前线的销售对决策负责，扁平化的业务结构使得公司能更灵活地响应市场需求以及改变。”

前台负责产品和渠道的同事要基于自己的业绩指标，向中、后台“提需求”，这样相当于在内部形成了交易关系，这种“利益内嵌”机制，可以推动企业向前发展。

陈聂晗调整组织架构更长远的考虑是，在多品牌、多品类战略下，公司以后的产品线可能会越来越多，“到时候只需要在现有的前台基础上叠加产品、渠道组就好”。

确定组织架构，好比建好了毛坯房，而日常的管理则是更细节、也更需要用心的装修过程。

管理一个做品牌的企业和父辈管理一个制造企业又截然不同。制造企业有着明确的规章制度、操作流程，而做品牌的企业则更需要创造力和主动性。

从招聘开始，主动性和学习能力就是陈聂晗最关注的特质。她不太在乎员工之前是否在宠物行业，更看重特定领域的专业能力以及主动性。她的高管团队中，既有原来供职于电商平台的也有来自消费电子行业的。

在员工管理方面，除了销售这样有明确业绩的部门用kpi考核之外，其他部门她采用的是okr管理模式：给员工划定目标，具体操作层面完全放权。

把原来在不同行业的人“攒”在一起，做一个新兴行业的创业公司，陈聂晗作为掌舵的那个人，在员工眼里更像是“团队的黏合剂”。

最近，陈聂晗又给父母提了一个建议——零碳工厂。起初，父母完全没听过零碳的概念，她就一点点解释给他们，告诉他们目前国外像沃尔玛等这样的大客户，越来越重视供应商的产品是否环保，这会是以后的大趋势。