

“80后”张小轲放弃百万年薪回乡创业年入上亿元： “放大乡村味，土货才有春天”

走进湖南浏阳市沿溪镇花园村的三知农村电商服务运营中心，第一眼便被展厅内的农产品所吸引，一罐罐外婆菜、辣脆萝卜丁、香辣小鱼仔陈列整齐、包装规范、色泽诱人；三知农业科技有限公司（简称“三知电商”）的直播间内，主播正滔滔不绝，在线向上万观众细致讲解手中的产品，通过一根网线将“农家美味”送去千家万户；不远处占地2000多平方米的物流仓库中，数十名员工正在马不停蹄地打包，平均每天6000多件农产品在这里整装完毕，发往全国各地。

这一幕幕得益于电商新能人张小轲。张小轲是一名青年创客，多年前在江西开发竹键盘、音响等竹制电子产品，掘得第一桶金。2016年，他返乡创业，建立了三知电商，利用互联网平台，整合农户、加工企业20余家，建设了一个以农村电商运营为核心的乡村电商产业完整闭环。

现如今，每天直播、拍短视频、产品研发，成了张小轲的日常。三知情的产品SKU（最小存货单位）达到60多个，年营收过亿元。



张小轲

放弃百万年薪回乡

问：你在外摸爬滚打了16年，做过各种各样的行业，之前的工作跟电商是否相关？

张小轲：我初中毕业后就外出打工了，最早在广东工作了8年，做通信行业。后来到了江西，做竹制品加工，做过销售、产品研发，也搞过企业管理，但跟电商行业的关联度不高。

问：最高峰时期，你带领团队做到了多大规模？

张小轲：当时在江西的那家企业，年营收做到了1.6亿元，我担任了公司的常务副总，年薪百万元。

问：2016年，在事业往上走时选择回乡创业，需要很大勇气，你是否犹豫过？

张小轲：没有太多的挣扎和犹豫。首先，我一直想回乡创业，小时候在农村长大，在外打拼多年还是有思乡情结，父母年纪大了也需要照顾。其次，在那个节点，我看到了电商的潜力，当时农村淘宝是阿里巴巴集团的战略项目，我逐渐加入接触，开始在浏阳和江西两边跑。

问：最早接触电商时，你其实还没有成熟的想法去主攻哪个品类？

张小轲：是的，那个时候农村淘宝还处于一个科普的阶段，我们要做的事情就是让村民正确地使用电商工具。我最初的想法，其实是想把初级农产品通过电商卖出去。

问：三知情官方店铺最早是从卖红薯起家的？

张小轲：我们当时走访了许多农户，去挖掘我们当地的特色农产品，盘摸了一遍，相对来说，卖红薯是现成的，家家户户都有种，产量大且稳定。但是卖红薯这个事儿，让我们亏了不少钱。最后十万多斤红薯积压在了仓库里，亏了200多万元。

押注下饭菜赛道

问：后来是怎么摸索到下饭菜这个赛道的？

张小轲：根据过往经历，我认为我的核心能力是产品研发，而不是在市场营销。我的观点是回到农村，根据互联网上的一些数据，开发产品去填补市场需求的空白，把农户的工艺嫁接到生产合作上，下饭菜就是这样一个赛道。在浏阳当地，下饭菜有上百年的历史了，每家每户都会做开胃下饭小菜，但深加工的却比较少，我就在想，如何让这种产品标准化，而且能够通过电商运输。

问：最初三知情是想针对哪些客群，如何做出差异化？

张小轲：从下饭菜大类目来看，客群基本上是一样的，基本是家庭用户、精致妈妈。我们主打的还是一个地域差异，最初做细分市场为主，在产品开发上，我们主要是在湘菜领域里去做延伸，比如酸辣萝卜、豆腐乳、酸辣



三知农业产品

鸡杂，主打一个开胃餐前小菜的概念，强调它的便捷性。

在外包装以及整体宣传上，我们的产品地域标识会比较强一些，强调浏阳的位置，在详情页上，也会围绕我们的地域去做一些推广。

问：曾经卖红薯失败总结出来的经验，如何应用到下饭菜上？

张小轲：当你失败过，把这个流程走过一遍之后，就会发现哪些点是比较重要的，例如供应链搭建能力、基础建设的东西。卖红薯这段经历，让我们逐步形成了对于农产品标准化的概念，比方说大小规格、口感、地理标识、产品种植的标准都需要统一。我们有一款爆品是黄瓜皮，黄瓜是个季节性产品，那么在种植跟粗加工这个板块就要标准化，在五月份份丰收的时候初加工，把黄瓜晒成黄瓜干做成库存，然后再根据市场的需求，满足基本产量的供应。

一款爆品卖出2000万

问：你们在电商平台开发的第一款爆品是三月三荠菜鸡蛋，这款产品是如何被开发出来的，灵感来源于哪里？怎么做标准化？

张小轲：说来也巧，在我们种植红薯的过程中，整个团队也很迷茫，大家坐在田埂上休息，田埂上长很多野菜，我们家乡有个习俗，每年三月三的时候，会用这些野菜煮鸡蛋，我们就想试试能不能搭上这种节日经济的顺风车，突发奇想地做了这样一款产品。

为了让产品标准化，我们把三月三荠菜鸡蛋里面要用到的荠菜、生姜、红枣、当归等食材按照一定的克数配比做成了礼盒，比如湖南人在外地想吃荠菜鸡蛋，只要买这个材料包就可以自己煮。当时市场上并没有这样的产品，我们算是首家。

问：这款爆品当时卖了多少？对你们团队有什么意义？

张小轲：我们12天卖了6000多份价值2000万，当时我们主要的渠道在淘宝，但是微信分销、拼多多、有赞等都有尝试，这算是我们第一款爆品，也让我们尝到了甜头，几十个人在那里打包发货，其实利润并没有多高，但给了我们很大的快乐感、成就感。

从消费者喜好反向做爆品

问：三月三荠菜鸡蛋之后，三知情长期售卖的爆品是哪一款？

张小轲：下一款爆品是罐装腐乳。在当时，很多店铺售卖的腐乳都是带油的，玻璃罐子里面油很厚，在我们当地，传统的口味其实是无油腐乳。我们就想开发一款无油或少油腐乳，更强调传统味道。

但在工厂端，它们其实不喜欢生产无油或少油腐乳，因为运输中少油的话，腐乳容易碎、糊掉，而且油可以隔绝空气，不然保质期会比较短。

那时候，三只松鼠特别火，他们的产品包装做得很有仪式感，会配好食品袋、开果工具、手套、餐巾纸、开箱工具等等，这个也给了我灵感。我们也配上了叉子，给瓦罐子配备了盖子，盖子反过来又可以变成一个碗，在包装上做创新。

问：最初下饭菜类目有很多的空白，品牌创新的空间很大，发展到现在，产品创新是很有压力的，以往的大方向正确就能挣钱的道路已经行不通了。

张小轲：的确是这样。在一定规模之后，创新会越来越难，在下饭菜这个赛道创新，有几个点：第一，当地有没有这个品的一个供应链，产业链能不能匹配，这个非常重要；第二，根据一些消费趋势，找到关联的人群再去反向做爆品，比如我们的爆品黄瓜皮，前两年，脆爽木瓜丝在网上比较火，之后我们就研发了黄瓜皮这个品，这两个品之间其实有一个消费群体的关联在，消费人群是相匹配的。

问：三知情平均多久去推一款新品？

张小轲：目前每个月1个新品，一年的话是最低是12款，正常来说会达到16~20款，其中有一部分产品是微创新，升级迭代。另外，早期我们只做素食，近两三年肉食也做得比较多了。

合作3万名垂类主播

问：品牌是从什么时候开始步入良性增长阶段的？

张小轲：基本上是从2018年以后，我们每年的增长率都在40%以上，可能刚开始能做到几百万元，隔年就是一千多万元，然后就倍速递增，直到破亿元，增速还是比较快的。

问：你们目前走的是直播、短视频、种草的全网营销道路，这个怎么形成的？

张小轲：比如在直播渠道，我们起步非常早，2017年的时候就做了达人直播，算是首批做农产品直播的商家。那时候薇娅、李佳琦还没有火起来，直播板块没那么大流量，基础建设也不完善，很多东西跟不上，我们做了整整一年时间，没能坚持下去。2018到2020年，我们反而放弃了直播这个渠道，后来才又重新重视直播渠道。

问：你们在“店播”和“达播”上的布局是怎样的？

张小轲：主要的布局还是在达人合作这一块，我们不会花大价钱去找头部主播，而是通过免费寄样，从小主播、垂类主播开始，大批量去进入这些达人的直播间，因为我们产品本身利润没那么高，找比较小和垂的达人，不用那么高额的营销费用。

这个过程中也押对了一些达人，例如之前粉丝量不高的夫妻主播，现在越做越好了，平均在线人数都有七八千。沿着这样的思路，我们在抖音上合作了近3万名达人主播，大量铺开快速放量。

问：现在还是以数量取胜的思路吗？

张小轲：现在还在广泛地寻求达人合作，但整体流量下滑，没有之前那么好做了。所以我们现阶段也开始投流店铺直播了。在短视频和种草方面，B站、小红书各种新型平台我们都有尝试。

问：除了日常公司管理，你也开设了自己的视频号和抖音号，走的也是乡土达人赛道，打造自己的IP，为什么会发力做这个事情？

张小轲：做IP这件事是大势所趋，前几年我们企业也在尝试培养IP号，投入了很大精力，但是后来发现如果真的要做得好，做得稳定，还是要老板亲自搞，因为员工有一定的流动性，老板自己做比较稳定，且对想输出的品牌理念、产品更为了解。

下饭菜赛道会越来越大

问：短期内有什么计划？

张小轲：今年，我们新投了1000万元去做线下的“工匠部落”，这也是针对未来的战略性布局。一个纯线上的电商品牌必须要有一个实体的支撑，有个底子兜着。

在内容时代，过度包装你的产品，产生附加值让消费者去买单的路子逐渐行不通了，大家已经麻木了。在这种环境下，还是要考虑一个品牌的长期可持续性，你要有底蕴，品牌要有根，三知情本身是做乡土味道的，我们就放大乡村味这个点，土货才有春天。

在工匠部落，有一群手艺人，每个人都有类似豆腐西施、嫂子的入设，用大锅柴火灶的传统方式去做豆腐乳、下饭菜、黄瓜皮，通过这种实际的场景，把品牌文化打造起来。

问：这两年下饭菜概念出圈了，线下许多小馆子也主打下饭菜、盖码饭，你认为下饭菜行业有什么新趋势？

张小轲：我觉得，本质上不是下饭菜出圈，而是预制菜出圈，年轻消费群体主要图个方便，没有那么高的成本，而且它的味道还稳，食品、制作工艺也比较安全，我认为便携式下饭菜作为预制菜的一种，这个赛道会越来越大的。据天下网商、中经网、红星网