

案例正文：

风起于青萍之末：“三只松鼠”发货危机引发的思考¹

摘要：互联网企业既享受着网络带来的营销便利，同时也要承受随时可能出现的风险。三只松鼠股份有限公司是我国第一家纯互联网食品企业，从 2012 年 2 月起步后一路高歌猛进，每年翻倍的销售量让其风光无限。但伴随销量激增而来的发货危机却引发了信任崩塌。本案例将回顾三只松鼠的三次发货危机过程及结果，引导学生思考互联网企业如何制定合适的市场营销战略，做好危机管理，加强物流供应链管理和激励机制建设，维持与消费者之间的信任关系。

关键词：三只松鼠；发货危机；市场营销；危机管理

0 引言

2012 年 2 月 26 日，三只松鼠股份有限公司（以下简称三只松鼠）在安徽芜湖国家高新区注册成立，主要从事以坚果为代表的森林食品的研发、分装及 B2C 品牌销售，6 月 19 日上线入驻天猫商城，一路开挂，掀起了坚果行业的强大飓风，并连续五年蝉联“双十一”单店销售额冠军。目前，它的销售渠道已全面覆盖天猫、淘宝、京东等各大网络平台，年销售额超过 50 亿，未来五年预计实现销售额 300 亿元以上，进入中国 500 强企业之列。

“台上一分钟，台下十年功”，三只松鼠无限风光背后却充满了艰辛、委屈甚至濒临消亡边缘的恐慌，如今，想起那些与危机作战的日子，创始人兼 CEO，号称“松鼠老爹”的章燎源感觉那些时刻似乎近在眼前……

1 平地起惊雷：2012 “双十一”——“发不完货了！”

2012 年，章燎源决定“只做线上销售的互联网坚果品牌”，用新的模式创造一个全新的坚果行业。他把客户人群定位为“85 后、90 后”，亲自设计萌翻众人的“三只松鼠”名字和 Logo，又通过完美包装和极致体验抓住客户的心，同时以品质赢取人心，打造优质产品供应链，努力做到“让天下主人爽起来！”

1. 本案例由南京师范大学商学院刘雪梅、曹启、刘红、杨阳、董明松、王薇荧撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对部分有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例仅供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

正是得益于这种新鲜有力的营销方式，2012年，上线天猫商城仅三个月，三只松鼠就成为了销售冠军。摩拳擦掌的员工特别期待“双十一”到来，希望利用这个机会好好表现一把。“双十一”前夜，客服鼠阿M在电脑前安了购物交流的提醒音响，零点一到，“滴滴”的声音就没停过，而这一天销售额史无前例地冲到了766万元，成为天猫食品行业日销售额最高以及零食特产类销售第一的店铺！章燎源心中充满了喜悦和自豪。

但喜悦并没有持续多久，晚上11点左右，当他清点完数据，整个脊梁骨都凉了：原估计每个订单约200元的，现在仅70多元，他们忽视了“双十一”不同于春节，客户不会囤货。766万元意味着10万多个订单包裹，而当天仅发出6000个！根据天猫“双十一”规定，商家必须在11天内发完货，否则便强制关闭店铺。这对一个新生的互联网企业来说是毁灭性打击，何况“双十一”之后的每一天还会有源源不断的新单产生。“11天内发不完货了！”突如其来的发货危机让老爹拿烟的手在微微颤抖。

生死边缘，“要么倒闭，要么提速发货”。老爹镇定了一下，把没有抽完的烟踩灭，抬起头深吸口气，随手拿起一个喇叭站在垒起的纸箱上对大家喊“以前我们取得了很多次第一，这次，我相信我们也可以做到按时发货！”大家被他的激情感染，手里的动作也加快起来。而他则带领管理团队迅速增加生产线提升发货速度，并从校企合作招来200名学生加入发货大军。第2天形势有所好转，发了9000多单。但要想及时完成发货，就不能再增加新的负担。他决定暂时关闭天猫商城，控制销售量，全力保障已有订单及时发出。全员没日没夜奋战9天后终于发完了所有包裹。而这时，很多人疲惫地躺在纸箱上就睡着了。

2 历史重演：2014“年货节危机”扑面而来

经过2012年“双十一”的生死时速发货危机，公司加大了后端基地建设的力度，加强IT化产业链建设并提高品质监控能力，于2013年9月和10月成立了北京和广州物流中心，12月启动占地80亩的电商产业园基础性工程建设。同时，建设网站，进行视觉营销，拓展品类，植入电视剧，开始着力构建人格化品牌。2013年平稳实现销售收入3.26亿元，发货进程充分而有序。但是，历史总在人们不经意间重演！

2014年1月8日，农历腊月初八，天猫拉开了互联网年货抢购的序幕，三只松鼠的销量立即呈井喷之势。当天销售额就达2600万元，而后三天更是以每天上千万元的速度增长。随后，在为期三天的聚划算上，订单更是爆棚。销售经理自信地保证：“从物流到客服没有任何问题。”但当天深夜，章燎源打开后台，看着不断增长的订单，突然有一种莫名的不安。此时，电话响起。“如果

继续保持这样每天 1000 万元的销售额，将形成大量的订单积压，” 营运总监鼠小七在电话中急促地说，“今天 16 号了，临近春节快递要停止发货了，我们还有 8 号的订单未发出！新订单还在涌进来，怎么办？” 发货危机再次扑面而来！

他不能轻言放弃，也不能立即关闭天猫店铺，因为百草味正在身后紧追，一旦关闭，等于将所有的流量拱手让出。一秒都不能耽搁了！老爹立即召集各部门 BOSS 召开紧急会议，决定立即扩大物流发货：招募临时工，开辟新的发货场地、组建大礼包两条线的组装场地和 12 个物流发货口。全员进入 24 小时制发货状态，组建两个发货小分队。第一队由总部调 20 人做现场带头指挥打包的领头工作；第二队负责对单据的流转、货物产能、仓库情况进行检测，均衡整个货物生产订单的过程匹配以及对售后通道信息技术处理。

即便如此，到 17 日仍有 20 多万个订单包裹没有发出，每天还有 1000 多万元的销售额涌入。19 日，北京、广州的物流干线停运了，全部订单集中到芜湖总部发出，发货压力越来越大。老爹看到追兵追不上了，松鼠员工已筋疲力尽，随即通知 20 日起暂停天猫商城销售，并决定：组建一支 30 多人的安抚小分队，给没有按时收到货物的客户打电话致歉，承诺 21 日零点之前的订单，如果客户不能在年前收到货，给予订单的 30% 赔偿。最终，三只松鼠以付出 81 万元赔偿金的代价勉强化解了此次危机。

3 警惕心在哪里？——2016 “阿里年货节” 危机中的“惨胜”

2014 年的“年货节危机”使章燎源下定决心把 2014 年定为“地基年”，利用新获得的融资投入松鼠大厦、物流基地和云中央品控中心的建设。2015 年引进了最先进的进口物流发货线，并结合自主研发的 DPS 发货系统进行发货，提升了发货效率。面对 2015 “双十一” 单日 2.66 亿元的全网交易额，在 50 分钟已处理 20 万份订单。整个供货系统看起来非常完美，然而，一场新的危机瞄准了三只松鼠，而它，起于人心……

2015 年阿里巴巴启动了“阿里年货节”项目。从 2016 年 1 月 17 日开始，三只松鼠销售额狂飙，平均每天有一亿元的销售额。面对急速增长的销售额，物流对前端运营部门说“你们放心卖吧，一切正常！”但到了 19 号，数据却反馈开心果缺货了，大家都傻眼了“怎么会这样？”老爹也惊呆了“年货节，年货节，货物一定是重中之重，这是常识性问题！”

此时此刻，只能紧急开启限购。眼看新年逼近，产品中心只有央求供应商伙伴“再紧急生产一批吧，缺货缺的厉害。”……时间就是金钱，当货补回来的时候，已错过了最佳销售期。缺货的订单延迟发货也拖累了年货节销售进展，

并给物流增添了发货压力。由于缺货，导致大部分订单从外仓移至芜湖仓。雪上加霜的是，此间芜湖的温度骤然下降，零下十几度的寒潮和雨雪天气给快递发货增添了极大的困难。但艰难的时刻还在后面，临近假日，松鼠老爹才知道“快递出了问题，圆通和中通均未参与年货发放！”“又一个低级错误！”他愤怒地喊道。面对混乱局面和顾客的投诉，他下了死命令：不许滞留订单超过 48 小时！三只松鼠全面启动所有应急渠道增加发货量。直到大年三十才勉强发完绝大部分包裹。

这一年的年货销售额虽然领先，但老爹却觉得是“惨胜”。他一直以来小心翼翼呵护的与消费者之间的关系，似乎一瞬间就坍塌了很多！关上灯，他在昏暗的办公室里待了很久，全面复盘反思这次发货危机的来龙去脉。与 2014 年相比，他更害怕这一次。是因为他和这群一直打胜仗的年轻人已经习惯在顺境中思考问题，失去了警惕心。是松懈和错误造成了这次危机！“天敌论”表明：人一旦失去天敌就会迅速退化。该是激起大家内心的危机感和对待危机世界的信心与勇气的时候了！想到此，他郑重地决定 2016 年为“产品年”，继续严控产品质量，强化物流管理。同时线上线下齐发力，积极建设线下投食店，建设放大版的 2.5 次元体验店——松鼠小镇。2016 年 5 月，三只松鼠推出了把控产品质量的云中央品控中心，力争让产品回归本质。

4 后记

知错就改，善莫大焉。三只松鼠在危机中不断成长成熟。2016 年“双十一”单日全网交易额 5.08 亿，460 万个包裹，1400 万访客，12 大分仓全面应对，仅一天就发出 30% 的包裹。此后再没出现过发货危机。目前，三只松鼠拥有 3200 多名员工，超过 6000 万客户，以及超过 35 万平方米的仓储。松鼠老爹在 2016 年 5 月 25 日正式宣布对内卸任 CEO 一职，工作由 12 位“CEO 助理”分摊，做了精神法师——首席洗脑师兼创始人。

寒来暑往，花开花落。卸任后的章燎源每天六点准时下班给夫人做饭。在回家的夕阳中当他想起那些与危机作战的日子，感觉遥远而又亲近。

（案例正文字数：3494）

Big Crisis Starts from Small Places: Reflections on the "Crisis of Unpunctual Delivery" of Three Squirrels

Abstract:

E-Companies are enjoying the marketing convenience brought by the internet, also taking the risks at any time. The Three Squirrel Co., Ltd. is the first pure food company on internet in China, and has been advancing all the way, doubling its sales every year since February 2012 when established, but meanwhile supply crisis triggered trust collapse accompany with the order accelerate increasing, even fall into the bottom of valley. This case will review the three supply crisis of The Three Squirrels and the process of overcoming, lead students to think about how to develop proper marketing strategies for Internet enterprises as well as do a good job in crisis management, strengthen logistics supply chain management and incentive mechanism construction, maintain the relationship of trust with consumers.

Key words: The Three Squirrels; Supply Crisis; Marketing; Crisis Management