

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

全国Mini-MBA职业经理双证班 (29年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生

你可能准备跳槽或者求职,却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧,但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大,因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

29年成熟项目: 企业管理难题 1对1 咨询辅导+免费 MBA 职业经理海量赠课=全新实战模式 (+ 教授互动微信: 122285053)

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®, 全国招生, 毕业颁发双证书, 近期开课. 咨询电话:13684609885

【招生专业】

认证项目	颁发双证	企管辅导
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国: 工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《管理架构师》MBA 双证书证	高级管理架构师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

还开设：薪酬管理师、绩效考核师、职业生涯规划师、企业管理师、物流经理、工厂管理、5S管理师、精益管理师、心理咨询师、健康管理师、养老机构管理、现场管理师**等MBA课程**（本期只收管理咨询辅导费）。



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

知识产权专利课程！采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学网盘自修+专家1对1企管辅导在线答疑）**知识产权专利：**[TSA-01-20211111908015912](https://www.chinacourt.org/zt/zt20211111908015912)



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导费1280元。超多赠课、证书等不再收费）
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。**一次管理咨询，终身MBA核心课程赠送学习辅导。**



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

哈尔滨美华企业管理有限公司（前身：美华管理人才学校成立于1995年：是国内最早举办MBA实战教育的专业化办学单位之一）。美华人侧重于把复杂的知识简单化，深奥的理论通俗化，迄今为止，已为社会培养“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训。旗下：美华管理传播网开辟了公益MBA教育的先河，全面开放MBA工商管理专业教学资源库已近30年，品牌机构、信誉保障！

【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知确认，以便于收费当日为你办理票据邮寄等手续。



【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）



（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



【缴费方式】企业管理咨询业务卡（支持网转、柜台办理和自动取款机办理）

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 （学校唯一指定官方微信号/经理圈）
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳费用（建议首选工商银行账户）。收费当日展开管理辅导、特快专递票据等！

【咨询电话】13684609885

【学校网站】<http://www.mhyy.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1999

知识产权专利：

参加管理咨询 送MBA课程学习

知识产权专利：TSA-01-20211111908016799

针对个人职场能力提升开发的管理咨询管理辅导业务-结合管理咨询、职业测评、管理辅导、赠送MBA管理课程、职业生涯规划等

你该充电了！

中国第一代管理教育机构-美华管理传播网 火热招生 请速参加