



## 低谷期的四次“摸索”

当公司陷入低谷,2021年6月19日,章燎原举办了一场“相信相信的力量”的大会。

当时,他预感三只松鼠接下来会出问题,但同时也坚信,三只松鼠用过去的方法把当下的新任务重做一遍,一切问题就可以迎刃而解。

在这场大会上,章燎原还宣布戒烟。私下,与戒烟一同开启的习惯还有跑步,他强制自己每天跑3到5公里。他说,跑步、戒烟这两件事可能是没有意义的,但那个时候总想做什么,那就从自己开始。

但没多久,章燎原意识到,这不太对,当一个企业没有良好的业绩增长时,就像一个队伍始终处于打败仗的状态。此时维系团队凝聚力如果只靠情感和开大会喊口号,都只是暂时的手段。只有引路人不断带领大家打胜仗,才能使团队真正具有凝聚力。跑步、戒烟这些也一样。

他转而带着团队向外面的大企业学习,目的是和团队一起去找方法。同期,三只松鼠也密集引入一批咨询公司,想找出问题、解决问题。在这之前,公司从未找过“外脑”。

时间和金钱都花出去了,可作用似乎不大。

章燎原也有感觉,团队表面上有凝聚力,每个人也想去做事情,但就是做不了。

最后,章燎原也承认,这些办法其实没什么用。“当你没有看清楚自己是谁的时候,就向其他人学习,往往是另一个错误的开始。”这个道理,是他后来才明白的。

向外求无果,他转而向内求,开始看书,这是2022年那一年,章燎原做得最多的事情。看《道德经》,德鲁克所著管理类的书籍也一本接一本读。他想通过看书建立一个全新的学习体系。

章燎原的妻子樊静也发现,他在家做得最多的事情,就是看书、做笔记。两件事循环做。

看书的效果起初也不大。在章燎原看来,当一个人缺乏主体认知观的时候,就很容易被一本书带跑。

那是章燎原最迷茫的一段时间,他感觉怎么都学不通,干什么都不对。

好在,书没有白读。他开始反复琢磨爱因斯坦说过的一句话:“你无法在制造问题的同一思维层次上解决这个问题。”同时也陆续对现状有了更多的思考。

他回望自己这些年走过的路发现,大多数企业家创业成功,70%~80%原因是运气,还剩20%~30%的原因是创业者在当时刚好接住了这个运气。比如自己,在十年前恰好做的是坚果,恰好擅长营销,恰好赶上了电商的红利期,一切只是恰好而已。

当一个人不承认运气,而认为成功是自己努力的结果时,就会找捷径——去用过去的方法来解决当下的问题,但这本身就是错误的。

而想通过喊口号建立凝聚力、学习主流模式、请咨询公司、看书,甚至戒烟、跑步,本质上也是都在找捷径,是希望通过局部的改变来改变整体,但这是不可能的。

## 意外带来“意外惊喜”

带着这些思考,章燎原将目光重新聚焦到三只松鼠本身,决定自己干。他相信,企业家想穿越周期,办法只有不放弃。

他问了自己很多问题。比如,三只松鼠成功的因素是什么?这些因素在如今发生了什么变化?今天的三只松鼠为什么不行了?

他一一给出了答案,然后反思:三只松鼠似乎距离电商这个原点愈发远了。

想通了这几个问题后,他给公司高层开了个会,把三只松鼠的资产负债表、现金流量表和损益表拉出来,把拼多多和抖音上的白牌商品买回来对比,发现三只松鼠的产品虽然质量好,但在性价比方面做得不够。

问题明确后,改革方向也清晰了——产品要有性价比,渠道上要重视拼多多和抖音,要把“原料—加工—销售”全链路演变成一个总成本领先的战略,植入三只松鼠每个人的具体行动中。

他将产品、销售、物流的几个同事组成“敏捷小组”,负责快速对平台变化作出反应。

很快,这个“敏捷小组”就在抖音有了一次意外突破。

2023年初,市场上夏威夷果产能过剩,原料成

# “松鼠老爹”自救

## 从营收百亿元,到“至暗时刻”,再从低谷爬起,他仅用了3年

手握“武林秘籍”,章燎原最近觉得自己蜕变了。这本“武林秘籍”,是近两年三只松鼠内部组织变革的成果,也是他带领三只松鼠走出低谷后,反思重构的一套管理思路。

今年48岁的章燎原,出生于安徽绩溪,2012年他创立了休闲零食品牌三只松鼠,十年不到,他将公司干到国内休闲零食行业的第一梯队。2019年,公司年营收一度突破百亿元。但隔一年,三只松鼠便从顶峰跌落,此后连续三年营收下滑,章燎原到了人生的“至暗时刻”。

这三年里,章燎原纠结过、挣扎过,也在反思:“当问题出现,我应该该做什么?”

直到2023年三季度至今,随着连续五个季度的营收和净利润的双增长,章燎原才敢说:“三只松鼠从低谷中爬起来了。”

章燎原现在改名了,从“松鼠老爹”变成了“章老师”,理由是许多创业者见到他的第一面,都会叫章老师。他说,一开始有点不习惯,后来格局打开了,就接受了这个名字。

现在,格局打开几乎成了他的口头禅。近日,在接受记者采访时,他多次提到要把格局打开。他说,一旦认知格局打开之后,每天都有意外惊喜。



章燎原

本大幅下降,三只松鼠顺势而为囤积大量库存。随后,公司在抖音商城推出了19.9元/10包360克夏威夷果随心装,日销量迅速攀升至数百万单。

以此为开端,三只松鼠开始猛攻抖音。2023年,三只松鼠提出“抖+N”计划,即以抖音为焦点市场,推动全渠道发展。当年财报显示,其在抖音渠道实现销售12.04亿元,同比增长118.51%。

在抖音跑通后,内部开始出现越来越多的由三五个人组成的敏捷小组,去观察市场,再快速响应,发现意外。

章燎原解释道,三只松鼠的目标是产品又好又便宜,那每人每天都要洞察市场需要什么产品,每

天都要计算一款产品如何才能做到质量好、价格低,现在内部有上千人,每天全部扑在市场上看数据。敏捷小组的重要性在于,只要组内任何一个人发现市场有变化,就能立即形成协同。

比如,销售人员发现河南市场喜欢送“双提”产品,他就会反馈到评议部门由敏捷小组内部沟通决议,最终给河南市场供应双提产品。“这种问题在下一层就由员工自己解决掉了,这就是一个快反(快速反应)。”他说。

此外,瓜子产品的热销也是“意外”。今年8月,三只松鼠在线下上了105款产品,其中9.9元400克瓜子产品很受经销商欢迎,于是就有人在公司内网上发“注意瓜子”,之后瓜子就变成了公司的一个战略。其他9.9元大单品的诞生,亦是如此。

这些经历让章燎原开始爱上“意外”。

他说,三只松鼠喜欢意外,意外是这个世界上最伟大的创新来源。“意外成果”也成了很多员工汇报时的高频词,三只松鼠几乎每份报告当中都会有一项“意外成果”。

实践中,三只松鼠内部的“敏捷小组”人员以产品和销售团队为主,核心是产品销售,因此在高性价比之后,品销合一也演变成了三只松鼠的又一个战略。

他复盘后的收获是,企业想穿越周期,从来没有依靠单点切入的方法就能成功的。依靠一个局部的东西去改变一个整体也是不可能的,必须系统性、结构化地去调整,才有效果。

“在一件旧衣服上缝缝补补,再怎么努力也是一件旧衣服。”章燎原说,“人在认知塌陷的时候,特别是做什么感觉都不对的时候,往往是认知重构最好的时机。”

## 构建自己的“管理秘籍”

认知在变,面对市场竞争,章燎原有了新的理解,也开始应用“武林秘籍”。

2023年至今,一批量贩零食品牌开始在线下如野草般野蛮生长,紧接着价格战席卷而来。除三只松鼠外,部分休闲零食头部上市公司也开始降价找出路,行业竞争日渐白热化。

面对行业的降价趋势,章燎原认为,如果降价仅停留在表层,那就是在打价格战。只有将每个商品、每个渠道的损益值,做到每周甚至每天关联到具体的人,这才是把降价当成战略。

面对线下社区零售这块最大的战场,他则通过收购布局。

10月底,三只松鼠分别收购了湖南爱零食科技有限公司、未来已来(天津)科技发展有限责任公司(爱折扣)、安徽致养食品有限公司的控制权、相关业务及资产。当下零售业最火热的业态,量贩零食、综合品类硬折扣超市规划入三只松鼠版图。

谈到收购,章燎原说,如果是去年或前年,可能有些问题还没想清楚,时机没到。但今年,三只松鼠和爱零食签订协议,前后只花了10天就把事情敲定了。

“系统架构管理体系搞好后,爱零食、爱折扣、致养三家公司有困难,刚好三只松鼠可以解决,那就收购进来了。今年我们可能有10个老板,明年可能就变成了20个,20个老板总能拼得过竞争对手吧。”章燎原说。

在他看来,自己内化的那套“系统观”,似乎同样适用这些被收购的企业。

11月10日的品销会,在爱折扣创始人李悦演讲结束后,章燎原上台宣布要花3000万元,给加盟商一系列补贴政策。

事后,章燎原再谈起收购时,以爱折扣为例指出,其目前最重要的是将规模建立起来,用规模抢占市场的同时降低供应链、物流、组织管理的成本,这背后也是要用系统观思考问题。

三只松鼠峰回路转后,章燎原又回头重新看了德鲁克的一系列著作,重读了《道德经》。有那么一刻,他觉得自己终于学会看书了,顿悟了,原来行是大于知的。

他说,现在的企业管理中,实践一定是大于认知的,只有实践成功之后,再反哺之前学的理论和理念,最终把这些东西内化成一个属于自己的认知和管理机制,这才是现在企业家应该做的。

他也是这样做的。在走出低谷的路上,章燎原将三只松鼠所走过的弯路、吃过的教训、所经历的一切变化,融汇成一套章燎原式的“管理学”,再反作用于三只松鼠。而这或许才是低谷馈赠这位创业者最宝贵的财富。

据中国企业家、中经网