



即使是過年，香飄飄也要過得更年輕化。 浙江傳真

90後的蔣曉瑩，是香飄飄集團董事長蔣建琪之女，在浙江大學讀書時，她發現許多家庭喜歡在周末到浙江大學的操場上露營。在了解露營設備造價高、使用率低、難租賃後，蔣曉瑩與幾位同學拿出獎學金，湊了1.4萬元，買了3套露營裝備，在人人網上註冊了公共賬號「蝸camp」，開始了露營設備租賃的生意。

露營平台生意 4個月近百萬

短短一年後，「蝸camp」的露營裝備已經達到150多套。然而在運營的過程中蔣曉瑩發現，「蝸camp」雖然可以提供露營設備租賃，但合適的露營場地仍欠缺。瞄準這一痛點，2014年4月，蔣曉瑩推出了露營預訂管理平台「易露營」，從露營設備的租賃、營地的選擇到門票以及保險的購買，包括露營活動的定製，都可以一站式解決。

上線後，「易露營」在短短4個月內就把用戶從0做到了10萬，交易額近100萬元。2015年9月，「易露營」拿到了1,000萬元A輪融資，估值5,000萬，在內地露營地產業平台和管理系統都是第一名。那一年，蔣曉瑩剛滿22歲。

2016年年底，蔣曉瑩又推出「訂單來了」，為仍在蓬勃發展的民宿業提供pms服務。經過一年時間，「訂單來了」的網站成交金額實現過億。如今，「訂單來了」深耕民宿業互聯網，從管理、營銷等多維度為民宿賦能，囊括民宿頭部客戶，服務的客戶10,000多家。

爸爸沒說 HR妙計「迫回巢」

正當蔣曉瑩的事業風生水起時，作為傳統杯裝奶茶的開創者，香飄飄卻面臨「觸網」慢、消費者年齡層偏大的困境。蔣建琪深知女兒對創業的熱情，不好直接開口讓她回來，轉而找了集團HR（人力資源部），以提問答疑的方式向蔣曉瑩闡述了公司面臨的問題。「我記得當時HR反覆向我提問的是，咱們香飄飄的互聯網運作還是得趕緊推動啊，但是你看這找誰做好呢？」

剛開始，蔣曉瑩還非常認真地幫HR規劃了香飄飄新媒體運營的方向，還推薦了幾位優秀的新媒體運營者，結果都被HR以這樣或那樣的原因拒絕了。「到最後，我只能把自己推薦出去了，HR這才滿意地收了手。」蔣曉瑩用「越聊越覺得這件事迫在眉睫，並心生出強大的使命感」來形容這個拉鋸的過程，並笑稱「還還是老的辣」。

在香飄飄，蔣曉瑩最初的頭銜是「互聯網創新中心總經理」，負責電商和新媒體運營。「其實公司裡大部分老員工都知道我的身份，在創業的時候，也有帶『易露營』的團隊來做過交流。」蔣曉瑩告訴記者，「董事長之女」的身份並沒有讓她獲得什麼特權，反而是父親的信任放權給她更大的發揮空間。

先做好基礎建設 不急衝銷量

「尤其是在剛開始，在我堅持先做好基礎建設，而不是一下子去衝銷量這件事上，我爸爸給予了充分的理解和支持，並沒有讓我馬上拿出一個多少高的銷售數字做考核。」蔣曉瑩說，由於之前在創業的時候，「易露營」曾遇到過「步子邁得太大扯到蛋」的情形，所以她堅持要先打好基礎，找好團隊，才有後續衝刺的能力。



抓住更多年輕消費者，是蔣曉瑩進入香飄飄的「任務」之一。 浙江傳真



蔣曉瑩掌控下的香飄飄不時推出吸引年輕火眼球的產品。 浙江傳真

90後太子女 搞起新媒體 蔣曉瑩承家業再創業

愛拚 (新生代)

「一年賣出十億多杯，杯子連起來可繞地球三圈。」提起香飄飄，人們都會想到這句充滿霸氣的廣告詞。確實，作為杯裝奶茶的開創者，香飄飄已連續七年稱霸沖泡奶茶市場。2018年，集團全年總營收32.51億元(人民幣，下同)，並取得了3.15億元的淨利潤，均比2017年有雙位數增長。漂亮的數字背後，有一個不可忽視的新生力量正在崛起，她就是香飄飄集團董事長女兒蔣曉瑩。大學畢業後，蔣曉瑩先後創立兩家互聯網公司，幹得風生水起時被父親「誣」回香飄飄，挑起了構建新媒體與電商運營的擔子，而後又華麗轉身，在將奶茶推向國際市場的道路越走越遠。

■香港文匯報記者 俞畫杭州報道



蔣曉瑩 90後水瓶座

浙江大學法國語言與文學/創業與創新管理(雙學位)

熱愛旅遊戶外運動，打卡戈壁徒步，馬拉松，喜歡自我挑戰

最愛一句話：春耕秋收，知來藏往，遇見更好的自己

營銷策略

定位清晰 線上不打價格戰

在蔣曉瑩回歸集團以前，雖然香飄飄也隨著快消品「觸網」的大趨勢，通過外部代理商在天貓上開了旗艦店，但一年銷售額不過100多萬元(人民幣，下同)，與線下銷售相比，可謂是微不足道。因此，蔣曉瑩回歸集團後，第一時間就成立了互聯網創新部門，並將電商的外部代理權也收了回來。

「香飄飄在線上是不允許做低價促銷的，因為我們很清楚，集團的大盤是在線下，不能讓線上低價促銷壞了整個價格體系。線上扮演的角色，更多的是抓取線上的年輕消費者，而不是純打價格戰。」蔣曉瑩對電商的定位十分清楚，她將新媒體營銷、電商營銷和線下營銷打通，使香飄飄能接觸更多的消費者，佔據更大的市場份額。

推季節性產品成功吸客

針對線上年輕消費者「喜新厭舊」的秉性，蔣曉瑩在

主流電商平台推出了訂製款、季節款的奶茶口味。2018年櫻花季節，香飄飄就推出了櫻花奶茶的訂製版口味，並在各個新媒體公眾號上強力推出了「櫻味遇見」的概念，獲得了極大的市場反響，銷售額增長數倍。

「季節限定款我們只做了線上，但是後來發現這個模式確實非常好，於是將它運營到了整個市場中心，現在線上線下都會推出季節性產品，常換常新去抓新的消費者。」蔣曉瑩坦言，這波操作不僅將線上線下的渠道跑通了，也讓她在集團內部獲得了真正的認可。

「可以說，如今在集團的互聯網運作方面，我有了自己的話語權，因為我不僅在讀書創業中吸收了互聯網基因，也越來越懂得如何將這種基因與集團的產品結合起來。」蔣曉瑩笑着告訴記者，2018年集團電商板塊銷售額接近8,000萬元，與她回歸時相比，足足翻了80倍，「用現在流行的語境來講，就是我的『帶貨』能力不錯。」

傳統爸爸

蔣建琪欣賞女兒堅持 不敢當面讚

「曉瑩從小就是一個性格比較乖巧文靜的人，對父母長輩很尊重和孝順，對自己認要做的事卻比較執着和堅持，有一股子狠勁兒。」談起女兒，蔣建琪臉上的笑容遮都遮不住，原本只打算電話採訪的感言，他卻推掉兩個會議抽出時間與記者見面，說是想「當面談談對曉瑩的欣賞。」

求學時期已見生意頭腦

「你也知道，作為傳統的中國父親，我還是很含蓄的，有些話我也不好意思當面誇她。」蔣建琪一邊給記者展示他與女兒的合照，一邊笑着說，「從小到大，我都比較主張讓她自由成長，在具體事情上很少給她幫助，更多的還是思維方式上的引導。比如有時候在管理過程中，她會陷入到執行細節裡面，我會提醒她要回到目標本身來看問題。」

蔣建琪說，女兒讓他印象最深的一件事，莫過於她還在杭州讀書時就自己設計了一款筆記本，想要批量印刷後拿去食堂門口賣。「我給了她一個印刷商的資源，之後印刷商打電話告訴我說，你女兒把價壓得太低，成本上他吃不消。後來我打趣地問她筆記本賣多少錢一本，問她為什麼賣這麼貴，她告訴我這樣定價的話，就算只賣出一半也不會虧本。」

「還有一件事情我印象很深。她在創辦『易露營』期間，有一天回家，我發現她情緒不太好，好像有心事。幾次問她都不肯說，後來她媽媽追問很久，才得知因為下周公司要發工資，但賬面上已經沒有錢了。當時我說可以幫她，但她堅持不要。直到現在，我也不知道那個難題她最終是怎麼解決的。」

相信挫折令她更成熟

通過這兩件事，蔣建琪既看到了女兒的商業頭腦，也看到了她的責任擔當。「我很高興，曉瑩遇到問題，能自己努力去尋求辦法解決。」蔣建琪說，創業不可能永遠一帆風順，創業過程中經歷的這些挫折，會成為她未來發展的寶貴財富。

在創業和守業的過程中，蔣建琪深感與人和諧相處也是一門很重要的學問。「所以，從小我一直教導她要看到每個人身上的閃光點，善於發現別人的長處，要和諧地融入到身邊的環境。」在蔣建琪眼中，或許正因為這樣，如今曉瑩在公司裡和周圍人相處也比較融洽和低調。

面對未來，蔣建琪對女兒充滿了期待。「我希望她能在企業有一番作為，如果能力符合，能女承父業，當然是一種非常理想的狀態。但企業傳承同時也是一件需要理性看待的事情，我會站在更利於企業長遠發展的角度去看待。」

父女默契

富二代身份 由抗拒到自豪

既是女兒，又是員工，該如何處理與父親的關係？蔣曉瑩說，經過多年的磨合，她與父親在集團事務的決定權上已經達成了一個共識：如果是涉及互聯網和新媒體運營的，父親可以提出建議，但決定權在她；除此以外的集團事務，她可以提出建議，但決定權在父親。「不管怎麼說，我們都知道，彼此的建議是毫無私心的，大家都是為了集團的發展。」

「其實在我小的時候，還蠻排斥別人說我是香飄飄董事長的女兒的，因為我覺得自己也蠻努力的啊，為什麼你們看不到呢？而且我也不想被貼標籤。」蔣曉瑩坦率地說，但是，經歷過自己的兩次創業，她發現要做好一家公司真的不容易。「現在別人如果這麼叫我，我會覺得這是對我父親的工作的認可，我應該為此感到驕傲。」

家業像弟弟 期望接棒

「父親身上有很多很好的品質是值得我學習的——他是一個工作非常拚的人，他對產品的質量和細節極度尊重，他熱愛不斷學習，而且他的思想很開放。」如今，蔣曉瑩和父親會經常選同一本書來閱讀，然後交換彼此的想法，在學習的過程中更進一步地去了解對方。

香飄飄對我父親來講，像是另外的一個兒子，對我來說則更像是我的弟弟，因為我是從小跟他一塊兒成長起來的。所以對我們來說，怎樣讓這個兒子、這個弟弟長得更好，才是最重要的。」面對是否接班的問題，蔣曉瑩坦言，如果她有能力的話，她願意去承擔這個責任。「如果我的能力確實不夠，那麼我們也會考慮用另外的方式來實現基業長青，企業長存。」

曾經，蔣曉瑩為了更了解中國市場，在大學畢業後放棄國外名校的offer，選擇在杭州創業，這也引起過她與母親的爭執。「我覺得這是兩代人對於學習到底代表什麼的不一樣的看法，上一代當年讀書條件沒那麼好，所以他們會覺得你讀一個好的大學、有一個好的文憑，對以後踏入社會找工作是一個非常有用。」

「但是，在我看來，學習是一件終身的事，哪怕是在創業、工作的過程中，也是在不斷地學習。」也正因為這樣，蔣曉瑩今年踏進了湖大，成為這所著名商學院裡的一員。「湖大最注重的是失敗教育，在裡面有非常多優秀的企業家，他們的失敗故事可能是我未來也會去經歷的，這對我以後做決策做思考，特別是站在一個高度去思考，是非常有幫助的。」



蔣建琪(左)與蔣曉瑩(右)出席香飄飄上市慶典。 浙江傳真