

# 不甘做網紅 小眾消費品牌養成記



新經濟浪潮

鍾薛高，去年3月誕生，當年雙十一以日銷460萬元人民幣成為天貓冰品類目銷售的第一名，當之無愧為冰淇淋領域新「網紅」；三頓半咖啡，主打速溶與掛耳咖啡，「冷萃即溶咖啡」系列一上線即成為爆款，去年天貓「雙12」銷量僅次於雀巢。如果說前兩者深諳口碑傳播和互聯網營銷之道，那麼名聲在外的茶顏悅色，則一直堅守長沙，只開線下直營店，顯得有些「老派」。

這三家公司從創立到產品成為網紅，分別用了6個月、3年和4年；林盛、吳駿、呂良，從打工、創業到各方資本紛至沓來，三位主角蟄伏與錘煉之路大體相似：做「網紅」只是及格線，長紅是心生嚮往的彼岸。在大眾消費領域，他們希望尋找到屬於自己的星辰大海。他們的共同交集是天圖投資，後者專注投資大消費領域。天圖投資管理合夥人潘攀說，這三家初創企業完成了從0到1的創新，他們都將產品做到了極致，並且在不斷地更新迭代，團隊、品牌及行業本身都有很好的前景。

大公報記者 熊君慧 胡永愛



### 鍾薛高的味道：不是放在嘴上，而是種在心裏

對普通消費者來說，鍾薛高是橫空出世。去年3月公司成立，5月產品上市，7月獲得真格基金和峰瑞投資的天使輪投資，11月獲得天圖投資。創立17個月以來，天貓粉絲85.5萬。2018年雙十一，鍾薛高以日銷460萬元（人民幣，下同）成為天貓冰品類目銷售的第一名，66元一支的「厄瓜多爾粉鑽」當天賣出2萬支。今年「618」當天賣出60萬支。

對於投資人潘攀說，鍾薛高成為「網紅」並不意外。「在中國本來是季節性食品的雪糕，被『鍾薛高』重新定義。」他認識林盛時，後者還沒有創立鍾薛高，而是在上海經營廣告諮詢公司，是冰淇淋行業幾個著名案例的幕後推手。與其他諮詢公司不同，林盛和他的團隊介入到產品打造、執行、高管團隊招聘等運營管理環節。

### 林盛：堅守品質方可長紅

以林盛及其團隊的從業背景，打造「網紅」雪糕並不難，難的是如何長紅。中國冰淇淋產品流行更迭很快，留下的經典款並不多見。一些僅幾億規模的生產商，卻動輒幾百個SKU（庫存單位），難以形成自己獨特的風格。這一點上，鍾薛高堅持做自己的特點：自然和個性。所謂自然，製作的材料不含乳化劑和穩定劑，讓顧客體會到食物的本味。而個性則是，鍾薛高僅有10多款SKU，不去迎合大眾的口味追趕潮流，不去討好所有的消費者。林盛認為，要做一個長久的品牌，不應該去模仿流行，而是要堅守品質。

在累積超過4小時的訪談中，他跟記者分享了一個關於鍾薛高味道的「秘密」。

公司成立至今，林盛只要在上海辦公室，每天不僅要試吃新品，還要嘗工廠生產的每一批次產品。原來，除了自檢和第三方檢測外，鍾薛高每一批次產品都要從揚州工廠快遞到上海總部，由研發團隊品嘗後才能流通到市場。

在林盛心目中，食品微生物檢測只是檢測菌落總數等指標——這是法律線，而決定食物味道的因素還包括季節、天氣、生產環境，鍾薛高的味道並不是止步於檢測數據。

今年5月，揚州工廠快遞了一批海鹽雪糕到總部。林盛嘗過之後，敏感地發現這批奶香變淡了很多，要求工廠立刻封存這批產品並倒查原因。不久工廠查出，生產這批雪糕時車間一台製冷設備發生故障，車間有2小時溫度升高，原料揮發得很快，所以奶香味變淡了。

自去年5月產品上市後，林盛和研發組發現「味道有問題」的產品有3至4批次，大多是車間溫度、天氣變化等原因造成雪糕口味有微妙不同，絕大部分消費者品嘗不出。守着法律底線還是堅持「鍾薛高味道」？封存銷毀還是流通到市場？回憶起幾次處理「封存事件」的過程，林盛對大公報記者形容為「天人交戰」。

### 「把不好的留在自己手裏」

他定下的規矩是：「鍾薛高的品質，應該是在法規線之上。」

有的管理層不理解，認為從法律上講產品完全合格，銷毀不僅得罪了急要貨的客戶，更令公司蒙受損失。對此，林盛最後通牒：誰將味道有問題的產品寄出，就請離開公司。他對管理層說：「把不好的留在自己手裏，不能讓消費者難受——這句話不是放在嘴上，而是種在心裏。如果管理層都選擇了妥協放過，其他員工只會比我們更寬。」

記者忽然理解了林盛說的一句話：「希望做一款中國的雪糕」。瓦片代表中國的青瓦白牆，「回」字代表回歸食物本源的味道。核心產品零添加，尋找全球各地最本源的滋味，用雪糕的形式再現出來。不談場景聊情感，鍾薛高一直走在回歸產品本質的道路上。「做網紅對我們團隊來說只是及格。」他說，希望能做出代表中國好品質的東西，對整個行業發展有所幫助。

▲鍾薛高的瓦片設計代表中國的青瓦白牆，「回」字代表回歸食物本源的味道

### 三頓半的領航員：引領咖啡生活方式

林盛的話也代表了三頓半咖啡創始人吳駿的心聲：在這個時代，想為咖啡行業帶來更多新的可能。

如果說每天早上品嚐雪糕對林盛來說是個「苦差事」，對吳駿來說喝咖啡就是出自生理和心理的需要：他不僅是精品咖啡的重度「信仰者」，更醉心各種風味、口感技術指標。「精品咖啡對我來說代表著一種生活態度。」他此前經營的92號咖啡館，一把咖啡壺都1,000多元人民幣。2018年年底，吳駿帶著咖啡，從長沙來到天圖深圳總部，對咖啡賽道觀望已久的潘攀看到，三頓半可取代速溶咖啡，也可以拓展精品咖啡的場景，因而覆蓋人群更廣，實現了無限場景。

用「厚積薄發」形容三頓半不為過。從2008年到2015年，吳駿和他的公司團隊經營一家精品咖啡館，全面接觸了咖啡豆交易、烘焙和咖啡經營等產業鏈上的各個環節，這些在後來構成了2015年創立的三頓半的專業基礎。

看到身邊的精品咖啡館相繼黯然關門，吳駿確信，星巴克代表的「第二代咖啡消費」在中國的發展並不充分，精品咖啡所代表的「第三代咖啡消費」還有很長一段路要走。考慮到曾經做過烘焙電商，以及團隊的專業背景，三頓半首選了電商渠道經營咖啡成品。

### 「客人想什麼最重要」

潘攀說，最終決定投資三頓半的原因之一就是「吳駿對產品要求很苛刻，一個簡單的動作要試驗上數十次，甚至包括咖啡流過濾紙的聲音好不好聽、口感順不順……」不過，接受記者採訪時，吳駿卻沒有大談擅長的精品咖啡或電商打法，而是再三強調：「我們想什麼不重要，客人想什麼最重要。要尊重用戶的購買體驗，相信KOL的用戶判斷。」

最初，三頓半在下廚房（一款美食食譜軟件）上測試產品，這個平台聚集的一批美食達人，不僅是天然的種子用戶與口碑傳播者，也在產品風格、方向、風味上提出很多寶貴建議。吳駿回憶：「第一批產品經歷了數十次的改良才最終推出。從下廚房到淘寶、天貓、小紅書，三頓半一直是用戶反饋很高的產品，我也積攢了一個特殊的『領航員』名單。」

領航員，顧名思義就是（給產品）指明道路和方向的人。三頓半的領航員來自設計、金融、媒體、醫生、攝影等咖啡消費比較密集的行業。工作人員每天從各個渠道發掘「預備領航員」，根據對方購買評論或在社交平台發布關於三頓半的產品信息，團隊綜合評判後，給對方寄產品並保持溝通，及時了解其對咖啡的想法。

領航員從最初50人到發展至現在500多人。對於三頓半來說，領航員比咖啡師重要。吳駿說，精品咖啡文化中，咖啡師是金字塔尖的存在，而三頓半咖啡推廣的是精品咖啡大眾化，在大眾化的過程中，只有咖啡師是不夠的，還需要更多數量的領航員。此外，咖啡是一種生活方式，所以我們需要各個領域中有意願又願意發聲的達人們一起來推廣精品咖啡文化，他們就是三頓半的領航員。「一個領航員提出的建議，團隊會思考；幾十個領航員提出同一個建議，我們就一定要對產品提升改變。」

主打精品咖啡便利化、速溶咖啡升級的三頓半，3年出品了三代標誌性產品：配有手沖壺並被視為「手沖咖啡便捷版」的掛耳套裝、簡單灌水放置冰箱就可飲用的冷萃濾泡咖啡，以及「3秒還原風味」的精品速溶。2018年天貓「雙十二」，三頓半位居咖啡銷售額全網第二（僅次於雀巢）。今年1月，完成了來自峰瑞資本的千萬級別Pre-A輪融資，7月獲得天圖投資的A輪融資。



▲三頓半主打精品咖啡便利化、速溶咖啡升級

### 茶顏悅色：茶飲是門長情的生意

潘攀第一次見到呂良時，兩個長沙人「說話像吵架」。潘攀只表達了一點「茶飲賽道大局已定，茶顏沒戲」。當時，天圖已經投了奈雪的茶，後者獲得資本後快速擴張。

呂良是茶顏悅色創始人，他經常自嘲說：「喜茶是把100多家店做成了全國品牌，我們是把100多家店做成了一個城市品牌。」茶顏悅色的門店數量幾乎跟喜茶相當，卻把勁兒全使在了長沙，變成了長沙的「特產」——到過長沙的人，多半都會被當地朋友帶去這個「地標」式奶茶店，喝上一杯幽蘭拿鐵。

2013年12月，茶顏悅色問世時就沒有走傳統珍珠奶茶的老路，而是以傳統的烏龍茶、茉莉茶等中國茶作為底茶，再加上奶油、堅果粒，清爽的茶香與淡雅的奶泡相混合。中茶西做，呈現出現代化的中式風。為了保障底茶的品質，茶顏悅色深入茶葉產地，與茶農達成了合作協議，把控茶葉的生產與採摘等。每一款茶品甚至都有一個雅致的名稱：聲聲烏龍、幽蘭拿鐵、抹茶菩提、桂花弄……

### 「不好喝的產品沒必要上新」

與其他千篇一律的西式茶飲店不同。茶顏悅色是內地首創以中國風為主題的茶飲店。團扇與佳人，茶顏悅色的標誌展現著中式古風的高貴與典雅。包裝上，不僅有歷史典故、古風美人、風景名勝的插圖，其中更有花重金購買版權的插花樣式，與故宮合作推出故宮主題的杯子，將中式情懷貫徹到每一個細節中。

2017年年底，潘攀最終決定投資茶飲茶顏悅色。他的考量是，茶飲消費必定是多元的。在mall場景裏，奈雪和喜茶是第一梯隊。而在街邊店場景裏，走時尚中國風路線的茶顏悅色可以成為第一。

呂良對大公報記者表示，為了把每一杯茶飲做好，員工壓力很大，客流量大的門店店員連吃飯上廁所時間都很緊張。他承認，與喜茶、奈雪的茶相比，茶顏悅色的研發較慢，但「不好喝的產品沒必要上新」。茶顏悅色一直按自己的節奏發展，比如至今不建議打包，不上外賣，寧願大費周章出子品牌知手茶也，來安慰顧客想喝外賣的情緒；至今沒有去外地開店，「只想等我們達到了心目中的及格線再放行。」

未來的茶顏悅色是什麼樣子？「做茶飲是一門長情的生意。」呂良表示，我們是個陪伴型的企業，茶顏悅色想做一個陪伴型品牌，就像可口可樂，爺爺、爸爸和兒子都喝它。



▲茶顏悅色是中國首創以中國風為主題的茶飲店，將中式情懷貫徹到每一個細節中



掃描微信公眾號二維碼 關注新經濟故事