

不甘做网红 小众消费品牌养成记



新经济浪潮

大公报记者 熊君慧 胡永爱

钟薛高，去年3月诞生，当年双十一以日销460万元人民币成为天猫冰品类目销售的第一名，当之无愧为冰淇淋领域新“网红”；三顿半咖啡，主打速溶与挂耳咖啡，“冷萃即溶咖啡”系列一上线即成为爆款，去年天猫“双12”销量仅次于雀巢。如果说前两者深谙口碑传播和互联网营销之道，那么名声在外的茶颜悦色，则一直坚守长沙，只开线下直营店，显得有些“老派”。

这三家公司从创立到产品成为网红，分别用了6个月、3年和4年；林盛、吴骏、吕良，从打工、创业到各方资本纷至沓来，三位主角蛰伏与锤炼之路大体相似：做“网红”只是及格线，长红是心向往之的彼岸。在大众消费领域，他们希望找到属于自己的星辰大海。他们的共同交集是天图投资，后者专注投资大消费领域。天图投资管理合伙人潘攀说，这三家初创企业完成了从0到1的创新，他们都将产品做到了极致，并且在不断地更新迭代，团队、品牌及行业本身都有很好的前景。

钟薛高的味道：不是放在嘴上，而是种在心里

对普通消费者来说，钟薛高是横空出世。去年3月公司成立，5月产品上市，7月获得真格基金和峰瑞投资的天使轮融资，11月获得天图投资。创立17个月以来，天猫粉丝85.5万。2018年双十一，钟薛高以日销460万元（人民币，下同）成为天猫冰品类目销售的第一名，66元一支的“厄瓜多尔粉钻”当天卖出2万支。今年“618”当天卖出60万支。

对于投资人潘攀说，钟薛高成为“网红”并不意外。“在中国本来是季节性食品的雪糕，被‘钟薛高’重新定义。”他认识林盛时，后者还没有创立钟薛高，而是在上海经营广告咨询公司，是冰淇淋行业几个著名案例的幕后推手。与其他咨询公司不同，林盛和他的团队介入到产品打造、执行、高管团队招聘等运营管理环节。

林盛：坚守品质方可长红

以林盛及其团队的从业背景，打造“网红”雪糕并不难，难的是如何长红。中国冰淇淋产品流行更迭很快，留下的经典款并不多见。一些仅几亿规模的生产商，却动辄几百个SKU（库存量单位），难以形成自己独特的风格。这一点上，钟薛高坚持做自己的特点：自然和个性。所谓自然，制作的材料不含乳化剂和稳定剂，让顾客体会到食物的本味。而个性则是，钟薛高仅有10多款SKU，不去迎合大众的口味追赶潮流，不去讨好所有的消费者。林盛认为，要做一个长久的品牌，不应该去模仿流行，而是要坚守品质。

在累积超过4小时的访谈中，他跟记者分享了一个关于钟薛高味道的“秘密”。

公司成立至今，林盛只要在上海办公室，每天不仅要试吃新品，还要尝工厂生产的每一批次产品。原来，除了自检和第三方检测外，钟薛高每一批次产品都要从扬州工厂快速到上海总部，由研发团队品尝后才能流通到市场。

在林盛心目中，食品微生物检测只是检测菌落总数等指标——这是法律线，而决定食物味道的因素还包括季节、天气、生产环境，钟薛高的味道并不是止步于检测数据。

今年5月，扬州工厂快速了一批海盐味雪糕到总部。林盛尝过之后，敏感地发现这批雪糕变淡了很多，要求工厂立刻封存这批产品并倒查原因。不久工厂查出，生产这批雪糕时车间一台制冷设备发生故障，车间有2小时温度升高，原料挥发得很快，所以奶香味变淡了。

自去年5月产品上市后，林盛和研发组发现“味道有问题”的产品有3至4批次，大多是车间温度、天气变化等原因造成雪糕口味有微妙不同，绝大部分消费者品尝不出。守着法律底线还是坚持“钟薛高味道”？封存销毁还是流通到市场？回忆起几次处理“封存事件”的过程，林盛对大公报记者形容为“天人交战”。

“把不好的留在自己手里”

他定下的规矩是：“钟薛高的品质，应该是在法规线之上。”有的管理层不理解，认为从法律上讲产品完全合格，销毁不仅得罪着急要货的客户，更令公司蒙受损失。

对此，林盛下最后通牒：谁将味道有问题的产品寄出，就请离开公司。他对管理层说：“把不好的留在自己手里，不能让消费者难受——这句话不是放在嘴上，而是种在心里。如果管理层都选择了妥协放过，其他员工只会比我们更宽。”

记者忽然理解了林盛说的一句话：“希望做一款中国的雪糕”。瓦片代表中国的青瓦白墙，“回”字代表回归食物本源的味道。核心产品零添加，寻找全球各地最本源的滋味，用雪糕的形式再现出来。不谈场景聊情感，钟薛高一直走在回归产品本质的道路上。“做网红对我们团队来说只是及格。”他说，希望能做出代表中国好品质的东西，对整个行业发展有所帮助。

▲钟薛高的瓦片设计代表中国的青瓦白墙，“回”字代表回归食物本源的味道

三顿半的领航员：引领咖啡生活方式

林盛的话也代表了三顿半咖啡创始人吴骏的心声：在这个时代，想为咖啡行业带来更多新的可能。

如果说每天早上品尝雪糕对林盛来说是个“苦差事”，对吴骏来说喝咖啡就是出自生理和心理的需要：他不仅是精品咖啡的重度“信仰者”，更醉心各种风味、口感技术指标。“精品咖啡对我来说代表着一种生活态度。”他此前经营的92号咖啡馆，一把咖啡壶都1千多元人民币。2018年年底，吴骏带着咖啡，从长沙来到天图深圳总部，对咖啡赛道观望已久的潘攀看到，三顿半可取代速溶咖啡，也可以拓展精品咖啡的场景，因而覆盖人群更广，实现了无限场景。

用“厚积薄发”形容三顿半不为过。从2008年到2015年，吴骏和他的公司团队经营一家精品咖啡馆，全面接触了咖啡豆交易、烘焙和咖啡经营等产业链上的各个环节，这些在后来构成了2015年创立的三顿半的专业基础。

看到身边的精品咖啡馆相继黯然关门，吴骏确信，星巴克代表的“第二代咖啡消费”在中国的发展并不充分，精品咖啡所代表的“第三代咖啡消费”还有很长一段路要走。考虑到曾经做过烘焙电商，以及团队的专业背景，三顿半首选了电商渠道经营咖啡成品。

“客人想什么最重要”

潘攀说，最终决定投资三顿半的原因之一就是“吴骏对产品要求很苛刻，一个简单的动作要试验上数十次，甚至包括咖啡流过滤纸的声音好不好听、口感顺不顺……”不过，接受记者采访时，吴骏却没有大谈擅长的精品咖啡或电商打法，而是再三强调：“我们想什么不重要，客人想什么最重要。要尊重用户的购买体验，相信KOL的用户判断。”

最初，三顿半在下厨房（一款美食食谱软件）上测试产品，这个平台聚集的一批美食达人，不仅是天然的种子用户与口碑传播者，也在产品风格、方向、风味上提出很多宝贵建议。吴骏回忆：“第一批产品经历了数十次的改良才最终推出。从下厨房到淘宝、天猫、小红书，三顿半一直是用户反馈很高的产品，我也积攒了一个特殊的‘领航员’名单。”

领航员，顾名思义就是（给产品）指明道路和方向的人。三顿半的领航员来自设计、金融、媒体、医生、摄影等咖啡消费比较密集的行业。工作人员每天从各个渠道发掘“预备领航员”，根据对方购买评论或在社交平台发布关于三顿半的产品信息，团队综合评判后，给对方寄产品并保持沟通，及时了解其对咖啡的想法。

领航员从最初50人到发展至现在500多人。对于三顿半来说，领航员比咖啡师重要。吴骏说，精品咖啡文化中，咖啡师是金字塔尖的存在，而三顿半咖啡推广的是精品咖啡大众化，在大众化的过程中，只有咖啡师是不够的，还需要更多数量的领航员。此外，咖啡是一种生活方式，所以我们需要各个领域中有志趣又愿意发声的达人一起来推广精品咖啡文化，他们就是三顿半的领航员。“一个领航员提出的建议，团队会思考；几十个领航员提出同一个建议，我们就一定要对产品提升改变。”

主打精品咖啡便利化、速溶咖啡升级的三顿半，3年出品了三代标志性产品：配有手冲壶并被视为“手冲咖啡便捷版”的挂耳套装、简单灌注放置冰箱就可饮用的冷萃滤泡咖啡，以及“3秒还原风味”的精品速溶。2018年天猫“双十二”，三顿半位居咖啡销售额全网第二（仅次于雀巢）。今年1月，完成了来自峰瑞资本的千万级Pre-A轮融资，7月获得天图投资的A轮融资。



茶颜悦色：茶饮是门长情的生意

潘攀第一次见到吕良时，两个长沙人“说话像吵架”。潘攀只表达了一点“茶饮赛道大局已定，茶颜没戏”。当时，天图已经投了奈雪的茶，后者获得资本后快速扩张。

吕良是茶颜悦色创始人，他经常自嘲说：“喜茶是把100多家店做成了全国品牌，我们是把100多家店做成了一个城市品牌。”茶颜悦色的门店数量几乎跟喜茶相当，却把劲儿全使在了长沙，变成了长沙的“特产”——到过长沙的人，多半都会被当地朋友带去这个“地标”式奶茶店，喝上一杯幽兰拿铁。

2013年12月，茶颜悦色问世时就没有走传统珍珠奶茶的老路，而是以传统的乌龙茶、茉莉茶等中国茶作为底茶，再加上奶油、坚果粒，清爽的茶香与淡雅的奶泡相混合。中茶西做，呈现出现代化的中式风。为了保障底茶的品质，茶颜悦色深入茶叶原产地，与茶农达成了合作协议，把控茶叶的生产与采摘等。每一款茶品甚至都有一个雅致的名称：声声乌龙、幽兰拿铁、抹茶菩提、桂花弄……

“不好喝的产品没必要上新”

与其他千篇一律的西式茶饮店不同。茶颜悦色是内地首创以中国风为主题的茶饮店。团扇与佳人、茶颜悦色的标志展现着中式古风的高贵与典雅。包装上，不仅有历史典故、古风美人、风景名胜的插图，其中更有花重金购买版权的插花样式，与故宫合作推出故宫主题的杯子，将中式情怀贯彻到每一个细节中。

2017年年底，潘攀最终决定投资茶颜悦色。他的考量是，茶饮消费必定是多元的。在mall场景里，奈雪和喜茶是第一梯队。而在街边店场景里，走时尚中国风路线的茶颜悦色可以成为第一。

吕良对大公报记者表示，为了把每一杯茶饮做好，员工压力很大，客流量大的门店店员连吃饭上厕所时间都很紧张。他承认，与喜茶、奈雪的茶相比，茶颜悦色的研发较慢，但“不好喝的产品没必要上新”。茶颜悦色一直按自己的节奏发展，比如至今不建议打包，不上外卖，宁愿大费周章出子品牌知乎茶也，来安慰顾客想喝外卖的情绪，至今没有去外地开店，“只想等我们达到了心目中的及格线再放行。”

未来的茶颜悦色是什么样子的？“做茶饮是一门长情的生意。”吕良表示，我们是个陪伴型企业，茶颜悦色想做一个陪伴型品牌，就像可口可乐，爷爷、爸爸和儿子都喝它。



▲茶颜悦色是中国首创以中国风为主题的茶饮店，将中式情怀贯彻到每一个细节中



扫描微信公众号二维码 关注新经济故事