

备受争议的小罐茶现在怎么样了？¹

2019年10月22日

显然，杜国楹和他的小罐茶不只想做高端礼品市场。

今年上半年，小罐茶推出多泡装，将价格降至1,000多元一斤。后续将推出价格更低的小罐茶彩罐产品，直接打入原叶茶的主流价格带。在此之前，小罐茶金罐每罐4克、售价50元，折合6,250元一斤。

在杜国楹的规划中，不久的将来还会推出茶饮料、茶包等开架产品，甚至不排除有做新茶饮的可能。“这（茶）是一个万亿行业，行业里的第一品牌有机会去做一家百亿甚至千亿公司。当然用的肯定不是原来的方式，一定是更现代的方式。”杜国楹说。

什么是更现代的方式？

传统原叶茶注重山头、产地，做好茶叶再去找用户。小罐茶的打法是先锁定目标人群，再根据人群的需求，设计产品、设计包装、强推品牌，占领市场后追溯上游、建立工厂进行标准化生产、建设生态示范茶园进行规模化种植。

这套做法确实使小罐茶打出来了，2018年其零售额破20亿元，距离其产品正式上市刚刚过去3年。然而，伴随着小罐茶的热销，“品牌营销大于产品本身”的质疑声音一直存在，并且在今年年初达到顶点。杜国楹则对虎嗅Pro说：“如果产品不好，你讲什么品牌？”

近期，杜国楹接受虎嗅Pro专访。在6个多小时的交谈中，他详尽地解析了外界鲜少知道的产品逻辑，以及对小罐茶的整个谋篇布局。

本篇深案例尝试解答两个问题：承担杜国楹千亿野心的“现代化打法”到底是什么？小罐茶的未来要怎么走，茶行业能否出现一家千亿市值的公司？

前一个问题对于消费品领域的创业者/从业者有学习和借鉴意义，后一个问题大致可以看出茶行业（包括原叶茶、茶饮料、新茶饮）发展融合趋势。

下图为本文核心要点：

¹ 出品 | 虎嗅Pro，作者 | 吴倩男，编辑 | 关雪菁，<https://www.huxiu.com/article/326837.html>

● 杜国楹如何做到新产品的快速起量？ 虎嗅 Pro 会员

● 消费品逻辑

● 产品

倒推逻辑，先识别它的人群和需求，再根据人群和需求提解决方案

● 价格

根据产品成本、经销商利益、预留利润、目标客群接受的价格，定出产品价格

● 渠道

渠道与营销能力等同重要，渠道的搭建本质上是利润分配

● 推广（营销）

根据用户需求和痛点，抓营销关键点。比如，小罐茶不强调茶叶品类和具体山头，而强调蕴含和品质。

● 茶饮市场能出现消费品巨头吗？

● 要成巨头，必须扩大盘子，从小罐茶来说，除了高端茶，另开新品牌做大众茶、快消品饮料等

● 这背后可以看出，原叶茶、快消品饮料、新茶饮有融合趋势

● 多品牌的背后是工业化，必须要向上游改造供应链。这样一方面实现产能稳定，一方面实现品质稳定

● 对小罐茶来说，新考验是什么？

● 对手扩大，从传统茶商，扩大到快消品巨头

● 杜国楹的管理能力，他在产品和营销上确实有天才之处，但是否是一个成功的管理者，现在还没有答案

一、新产品如何完成 0 到 1，快速起量？

作为一个上市仅三年的品牌，小罐茶来势太猛。

一位经营茶企十几年、企业规模超 10 亿的老板，说起小罐茶曾感慨：“这个对手半路入行，经过短短几年的时间规模已经很接近我了。如果我今年再不采取措施的话，它一定会超过我。”而事实上，转过年去，小罐茶的零售额就做到了 20 个亿。

小罐茶到底是怎么做到的？这涉及到一个全新产品如何做到从 0 到 1——其实杜国楹最擅长的部分，就是从 0 到 1、找准需求、快速起量。

在小罐茶之前，他已经做了背背佳、好记星、E 人 E 本、8848 手机等备受争议但又确实赚钱的项目。杜国楹说：“我做了十五年消费电子，觉得做得太憋屈了。赚钱吗？赚钱了。有未来吗？看不到大未来。我最后两个项目（E 人 E 本、8848）就是在苹果的眼皮子底下找一条活路而已。”

中国有什么东西可以做成美国的苹果？挑来挑去杜国楹挑中茶叶。他问了自己三个问题：“一、为什么要做；二、怎么做；三、哪些商业基本常识是无法颠覆的。”

为什么做茶？杜国楹经过两年调研，认为茶叶有两个特点：

其一，茶不是一个普通的消费品，对于中国消费者来说有大量的情感因素和文化内涵； 其二，行业混乱，没有价格标准，也没有突出的茶叶品牌。
--

这两点让他判定，茶叶行业可以诞生出一个巨头企业。

那怎么做？杜国楹要做的是消费品的茶，用打造烟酒品牌的思路去做。

将茶叶视为消费品意味着，既不把茶看作农产品，也不把茶看成高高在上文化品。后两者，才是中国茶叶市场的最主流打法。在这个市场中，无论是卖家还是买家，更讲究茶的品种和产地，而非品牌。

于是，虽同属历史悠久的文化代表，茶行业却没能出来一个诸如茅台（市值 1.3 万亿元）一样的标志性品牌。港股上市的天福茗茶一年卖 16 亿元，市值 52 亿人民币。90% 以上的茶企年销售额不足 500 万元（农业部数据）。

在杜国楹看来，一个消费品能否成功起步，还要回归科特勒的 4P 理论。即，产品本身、价格、渠道以及推广。“产品、价格、渠道、推广，四个永远是互为一体。调整价格，人群有可能变，渠道也可能会变，媒介和消费者的沟通方式也可能变。我们永远不能孤立去看问题，动任何一个，其他三个必须跟上。”

第一步，先识别产品对应的人群和需求。

小罐茶定位在高收入的“茶习惯”人群。这样的人群有喝茶的习惯，同时他们渴望简单方便喝茶，但不想成为茶叶专家。

之所以要定位高端，杜国楹给出的理由是：“做高端是跟我过往经历关系比较大。我觉得茶叶的高中低档都有机会，低、中、高都需要品牌，那从哪切入呢？当然是从我最熟悉的人群入手。同时我们也想给中国茶立一个标杆，所以选择了高端。”

这类人群对茶叶的需求无外乎三个：买的时候不用选择困难，自己喝的时候要好喝顺口，送礼的时候要有品位。

于是针对需求的痛点，小罐茶抛开传统中那些繁复的饮茶习惯和不透明的价格体系，用“大师”技艺快速建立好茶的认知标准，用统一的小罐包装强化品牌、弱品类。同时还弱化山头概念，无论什么茶都一样定价。

第二步，定价。

价格是小罐茶最受争议的地方。小罐茶的定价逻辑是：先了解好原料的基本价格（给农民的），再看给经销商多少，再倒推目标客群能接受的价格是多少，给自己预留出多少利润。

“这是一整个利益链条，利益要合理分配。对农民我们要锁定原料，没有人出得起比我们更高的价格了；对经销商要让他赚到钱。任何一方得了暴利这个链条就是不健康的，其他力量会去挤压链条的平衡。”杜国楹对虎嗅 Pro 说。最终小罐茶将价格定在 50 元一罐、一罐 4 克，折合 6,250 元一斤。

小罐茶还被指“暴利、收智商税”。为此杜国楹索性算了笔账：本质上小罐茶 6,000 多块一斤的市价，刨除给渠道的分配，再刨掉原料、加工制作、市场推广、人工等等费用，只剩下 5% 的净利润。

据虎嗅 Pro 了解，对比同行业，其他现在市面上相对知名和有规模的茶品牌，毛利率普遍在 50% 左右，而净利润则在 8%~10% 左右，个别净利润甚至能达到 16% 左右。若杜国楹透露的数字属实，那小罐茶的毛利和净利润确实算不上高。

由此可见，高端和底端的定位只是针对的人群不一样，定价不同。但高端品牌的利润率并不会必然比低端品牌高。

三看渠道。

众人皆知杜国楹擅长营销。孰不知若要成就 20 亿元的营收体量，渠道能力与营销能力同等重要。

杜国楹做消费品 20 年，基于此前信誉，早已在全国范围内搭建起稳定的销售渠道，这是小罐茶先天的优势。“我们正式在全国开打的时候，北京到拉萨，三个月铺到。为什么？这是二十年建立的信任和口碑。”

目前，小罐茶 60% 的销售额由以往的老经销商贡献。这些老经销商就信杜国楹，杜做什么他们就跟着做什么。“利润的分配是渠道管理的本质。渠道的控制、忠诚度、执行力从何而来？能赚钱一切都好说。但暴利又不合理，不赚钱也没动力，这里有一个尺度。”杜国楹表示。

与此前略有不同，小罐茶代理商是从市这一级别开始。这么考虑的原因是：“省代赚十个点，地代赚十个点，店里赚二十个点，最后都挤压到用户头上。”而这会导致利益链条的不健康。

在广告（推广）上，小罐茶去除传统茶叶的繁复，尽量弱化消费者的信息不对称。不强调龙井、普洱等茶叶品类和具体山头，用纪录片式广告强调品牌和品质。

尽管小罐茶的营销惹来若干是是非非，但没有争议的是，它确实给行业带来一个新思路：将茶叶由复杂变简单、将产品标准化。

并且，与外界的固有认知显得有些格格不入，在与虎嗅 Pro 的对谈中，对于品牌塑造，杜国楹强调最多的是产品本身。“产品是道，营销是术。企业首先要有好产品，广告的使命是把产品卖好，不是忽悠。”

这样的思考背后，是杜国楹对既往跌过跟头的反思，而不是对外的某套话术。

在背背佳和好记星之间的 2000 年，杜国楹有过一次破产经历。当时他投资了很多项目，但产品积压，从坐拥亿万资产顷刻变成负债 4,600 多万元。从生死间爬出来后，杜国楹改变了对产品和营销的认知。

在一次小范围的回乡交流中，杜国楹也说了类似的观点：“二十年前创业，赚钱的能力最重要。学会挑项目，学会打广告，钱很快赚到了。但赚钱和做企业是两个世界。做企业和做品牌必须有更高的道德底线，否则你赢得不了消费者长时间的信赖。”

2016 年 7 月小罐茶上市，12 月就回款 1 个亿，杜国楹知道自己的这套消费品思维成了。但也有出乎杜国楹意料的地方，比如，高端茶的礼品化的比例太高，已高达百分之七八十。

二、危机背后的标准化思考

2017 年以前是小罐茶的第一阶段，是为印证消费品玩法能不能行得通、消费者是否买单，以及这个用户群体的市场规模有多大。2017 年后，小罐茶进入到第二阶段，重点在于改造上游供应链。

眼下，杜国楹在黄山投入数亿元，正在建一座占地面积 300 多亩的中央工厂。“黄山工厂那边一直在谈，但为什么迟迟不敢下手？因为市场没有给我们清晰的结论。我只有解决了市场（问题），才能靠我在市场的核心竞争力倒过来去整合整个资源，也才能让整个产业链真正活起来。”杜国楹对虎嗅 Pro 说。

但后端的工作是隐性的。杜国楹在大刀阔斧建设后端的时候，今年 1 月小罐茶经历了成立以来的最大舆论风波。2018 年底，杜国楹在广州茶博会的一场公开论坛上，透露小罐茶零售额破 20 亿元。一个月后，有人在微博上算了笔账：“8 个大师，平均一个大师一年炒了 2.5 亿的茶”、“假设全年无休，平均下来，一个大师每天炒出 220 斤净茶”、“顶尖的茶娘一天才炒 40 斤，小罐茶大师累不累？”在新媒体环境下，舆论迅速发酵。

“大师作指的是代表大师技艺的作品，并非大师手工去炒茶。制茶大师们制定产品标准，把关原料采摘和生产过程。更多的苦活、累活交给现代化制茶设备去解决。”在当时的声明里，小罐茶官方如此回应。按照官方说法，“大师”相当于产品经理，他们和小罐茶一起制定茶叶品质标准，控制产品品质，利用自己的经验，借助现代化的设备和工厂，进行大规模标准化生产。

小罐茶标准化背后，是为了实现消费者端的两大基本诉求：一是保持口感的一致性，不能出现这一批偏苦、那一批偏涩的问题；一是实现产品的安全性。同时，也是基于杜国楹对公司的定位：小罐茶不是只做高端茶，之后会涉及到大众茶、快消茶。要想实现百亿甚至千亿市场不可能依赖手工。

杜国楹说：“如果这个问题（工业化）不解决，规模化的效益就会有问题，成本得不到根本有效的控制。另外产品的标准化没法真正实现，产品没有标准，谈何品牌？所以我们必须去做。”

今年 5 月，小罐茶宣布与 IBM 合作，建自动除杂生产线。杜国楹希望之后能用机器的地方全部用机器来替代，“我敢说到明年，不单单在中国，在全世界我们中央工厂的自动化程度也是排第一的。”

目前，小罐茶的大部分茶品都在原产地完成采摘和粗加工，之后运到黄山做统一的精制、封装。2019 年，小罐茶加大了茶园端的建设，目前已经在黄山休宁、云南凤庆和福建安溪建立自有茶园。未来，杜国楹打算在每一款茶的核心产地都建立工厂和生态示范茶园，用小罐茶在市场端的影响力，建立生产标准，告诉周边的农民怎么种植、怎么采摘、怎么管理，然后输出鲜叶原料的标准。

这是一套完整的从市场到工厂，再到上游基地的全产业链解决方案。不过如此高度工业化也引来质疑。虎嗅作者王新宇长期关注茶行业，他认为：“在国内的高端市场，手工制茶成就了大

师，也成就了相关茶类的口碑。机器制茶牺牲了手工制茶的一些非标元素，在特定的季节和制茶环境，都可能对高端茶品形成影响。”

杜国楹说：“手工和机器都是工具，最终服务的都是消费者。”他也承认，手工有手工的市场，并且不排除哪天自己的退休了，或许会真着手打造一款手工茶品。但对于想走消费品路线，打造百亿、千亿规模的小罐茶来说，必须依靠工业化来提升生产效率。

除了用标准化的工业生产来满足供应规模和稳定品质外，杜国楹还想通过这种方式打出口味特色。“我们讲一泡好茶，安全第一、洁净第二、好喝第三。我们的研发中心与大师正在做的事儿是第四件——特色。”小罐茶有一个产品金字塔模型，从其基座到塔顶分别是安全、干净、好喝、特色。“问我谁重要？基座（安全）是基础，上面（特色）那个最重要。但没这个基础，最重要的都是零。”

“什么叫特色？假如从一家饭馆出来，好吃吗？不好吃，为什么不好吃，你马上就说为什么不好吃。假如好吃，你马上描述出来它的每个菜怎么好吃。小罐茶的茶好不好？不错，哪好？不知道。这是没有特色的茶，什么叫特色？特色是普通消费者能感知到的。”他如此解释。说白了，杜国楹想给小罐茶贴上一个更有价值的标签和记忆点，他甚至希望这个“特色”能成为这个品类茶的参照。

所谓特色，在小罐茶目前有两个代表。一个是小罐茶的茉莉花茶，主打“香”；另一个是小罐绿茶（安吉白茶）主打“鲜爽”。他举了个例子：“今年大年初七，有位投资人到我公司里非要投资小罐茶。原因是他夫人在逛 SKP 的时候买了一盒我们的茉莉花茶，喝完后第二天杯子还是香的。”

三、茶饮市场能出现巨头吗？

杜国楹还在同步筹划小罐茶的第三个阶段。即，在纵向打通产业链之后，他要做横向的多品牌布局。

今年 5 月，小罐茶多泡装发布。处在规划中的还有一个垂直品牌，一个是快消品牌，主打商超、线上渠道，产品包括冲饮、方便茶袋等。杜国楹对虎嗅 Pro 表示，多品牌及多类型产品线一开始就在自己的战略图上，2019 年舆论风波又加快了它的落地。

杜国楹根据用户群体和使用场景将整个茶领域划了三个赛道：

一个是原叶茶，以中高端人群为主，主打送礼、自饮场景；

一个是方便茶（偏快消，包括罐装饮料、茶包等），以年轻人为主，主打办公室和移动场景（边走边喝）；

一个是新茶饮，同样以年轻人为主，主打移动场景和社交。

由于后两类的用户群体和主打场景相似，这两个场景很容易打通，尤其是新茶饮很容易对快消茶造成冲击。看看雀巢和星巴克的发展路径：雀巢没有去开咖啡店；但星巴克做了雀巢所有咖啡产线，从咖啡豆、咖啡粉到速溶咖啡再到罐装饮料。

小罐茶目前处在第一类场景中，与第三类用户和场景并不重合。但近两年来以喜茶为代表的新茶饮来势汹汹，让杜国楹感受到危机。同时，小罐茶线下销售放缓而线上销售额大幅增长，让杜国楹看到年轻用户群体中的机会。

他意识到，年轻用户再不抓住可能就晚了。于是，今年小罐茶加快年轻独立品牌的落地，而这两年上游供应链的搭建也给小罐茶做多品牌创造了条件。若再套用杜国楹对消费品的四个操盘因素——产品、价格、渠道、推广，回头看杜国楹要做的方便茶品牌，就更清晰了——

- 产品线上，杜国楹对产品的判定就三个标准：好喝、方便、高颜值。只要好喝，无论是红茶、绿茶、水果茶，怎么拼他都不排斥。他招了一个以 90 后为主的团队专门研究这条产品线。目前茶饮料、袋泡茶、原叶茶都在尝试，但拿哪一个开路还没有确定。“哪个效率高，我就拿哪一个开路。这是个全产品线，开开之后，所有产品都会上。”杜国楹办公室的冰箱里塞满了各种茶饮料。在提到高颜值时，他起身打开冰箱拎出一瓶瓶装茶饮，“包装设计成这样，它怎么能符合当代年轻人的喜好？在美国、欧洲可能还好，几十年不变。但中国变化这么快，七零后、八零后、九零后、零零后代际差异差异太大了。”

- 在价格上，这个年轻化的品牌将走快消品的价格，其价格区间会在几块钱到十几块钱里寻找空间。

- 渠道上，主要铺商超、零售店和线上。商超渠道依然依赖小罐茶原有的代理们，“这是我创业落地的重要抓手，他们去做批发分销。公司往哪儿打，你就往哪儿打，肯定不坑你，在这能赚到钱。”线上是各大电商平台。杜国楹定下的目标是，线上和线下各占销售额的一半。

- 在推广上，杜国楹重点会在新媒体上找出路，将传统媒体的重要性降低。杜国楹依然认为品牌十分重要，因为用户的认知会变成品牌。他也坦言原有的品牌推广方式可能已经老化失效，年轻人的品牌忠诚度正在变低，打造年轻品牌的难度在变大。这是年轻产品线面临的一个新问题。

再提一下供应链，在这一点上，年轻新品牌线和小罐茶共用一套供应链。

早在小罐茶立项之初，杜国楹便想得很清楚，“小罐茶”这个品牌定位高端不可能无限制往下走。底下市场很大，需要用另外的品牌来做。原本他倾向于用投资的方式，后来一直找不到合适

的项目，最终也只能挽起袖子自己干。对于杜国楹来说，需要花费时间考虑清楚的是：小罐茶这个品牌要不要往下走、往下到什么程度；年轻品牌从哪里起、上探到哪里。

小罐茶即将推出彩罐系列，包装会更年轻化和时尚化，更适合走商超开架。这个产品是放在小罐茶这个品牌里还是放在年轻品牌里，在内部引起很长时间的讨论。最终杜国楹决定放在小罐茶里，只是 LOGO 重新设计以和高端金罐区分开来。这种做法更像奢侈品的副牌逻辑，比如阿玛尼，有主牌 Giorgio Armani 也有年轻化的副牌 Emporio Armani。

“这个（彩罐）做时尚一些，那个做奢华（金罐）一些，一个品牌两种气质都需要。你看，现在很多奢侈品都在做年轻。”杜国楹也希望用这个产品和年轻的中产产生联系，他们未来可以转化成高端金罐的用户。

除此之外，小罐茶也正在做一个垂直品牌，“如果说小罐茶是中国茶的高端化表达、是茶中的茅台的话，新品牌是中国茶的年轻化表达，那这个品牌就是中国茶的垂直化表达。”

“横着做品牌，品类多，但人群和价格带窄；而垂直做品牌，品类缩窄，人均和价格带拉宽。”这就是杜国楹想要去验证的两条消费品打法路线。

四、千亿野心和新考验

3 年作出 20 亿元营收之后，小罐茶和传统茶企的关系变得微妙起来。四川某茶叶公司董事长陈锦在接受《经济观察报》采访时直指小罐茶营销过度：“对于行业而言，小罐茶宣传的八位大师，除了普洱茶终身成就大师邹炳良等个别可谓真正的行业大师之外，其他的明显要弱一些，被称为泰斗级显然有些过火了。”

杜国楹则说：“对于茶行业这个 3,600 亿元的大蛋糕，小罐茶只是上去舔了舔最外面的一层奶油而已，主流价格我们都没还没碰到。”不过，通过上半年推出多泡装和即将推出的彩罐，小罐茶已经切入茶叶的主流价格。并且随着年轻品牌的面世，小罐茶的竞争者除了传统茶企，又增加了更擅长消费品打法的成熟快消品牌。

在小罐茶第一阶段的时候，杜国楹将苹果作为学习对象，一心想做中国的苹果。现在发展到第三阶段，他将雀巢和农夫山泉作为学习对象。杜国楹意在做茶的全产业链，成为第一品牌。他已经完成从零到一，现在要从一到十。

杜国楹的品牌能力已经被多次验证，但是否是一个成功的管理者，现在还没有答案。但随着所孵化的品牌越来越多、产品线越来越多、员工越来越多，他自己也意识到组织管理能力是他本人和小罐茶需要面对的新挑战，“小罐茶已经实现了价值验证，接下来是增长验证的阶段。”

若让虎嗅 Pro 总结，小罐茶目前的战略打法可以概括为：以工业化为基础，纵向打通产业链，横向多品牌。也因此，小罐茶眼下面临的挑战在于：品牌化和工业化齐头并进的操盘难度逆天。工业化或许能够解决产能和产品品质稳定的问题，但多品牌战略让小罐茶的竞争对手从传统的茶企扩大到更擅长消费品打法的成熟快消品牌。

“都是对手，但都不是对手。都是对手，是因为在价格带可能跟所有人都发生冲撞；都不是对手，是因为我们跟谁的逻辑都不一样。最终就看谁满足消费者需求的能力强。”杜国楹说。不可否认，杜国楹在产品和营销上确实有天才之处。1997 年做背背佳时，他不过 24 岁（1973 年生人）。现在他必须成为一个正在向千亿级目标迈进的企业的管理者。

他也知道这次自己躲不过去：“这次我必须过去，也肯定能过去。”