

复盘年销数亿的小罐茶：

娴熟的定位、起量策略与风险¹

案例入选理由：

这两年，在消费升级热潮下，多个新兴品牌从不同角度切入“茶”行业。喜茶、因味茶、哲哥古茶树、乡土乡亲、煮叶、ChaLi 茶里……它们对茶饮这个行业都有自己不同的思考。小罐茶亦是其一。



杜国楹，小罐茶创始人

和喜茶一样，快速蹿红的小罐茶也招来许多争议。其中，主要质疑是：卖茶还是卖包装？还有的文章直指小罐茶是个“骗局”。说来说去，争议的核心是“小罐茶营销大于内涵”；和他上几把创业（背背佳、好记星、E人E本、8848）一样，小罐茶创始人杜国楹无非是个熟练掌握传统营销与销售套路、迎合“土豪”心理、拉高产品定价的同时进行广告轰炸的江湖老手。

事实上，有的人也这是这么来评价史玉柱与脑白金的。

但如果套路真的如此简单，脑白金与小罐茶应该被迅速复制，然后类似模式与产品的利润率当被快速拉低。

然而没有。迄今只有一个史玉柱。杜国楹与他的小罐茶，也还没有被谁复刻出来。

“虎嗅”应该是杜国楹创立小罐茶之后正面接受采访的第一家媒体。这个连续创业者，跟我们聊了三个小时，甚至意犹未尽。要承认，在见他之前，我们脑中是有一些偏见的，它来自于E人E本、8848等品牌实在不曾引起我们什么好感；跟他聊完之后，偏见被冲淡很多（读者你可以嘲笑我们被“洗脑”了）。

¹ 司马徐龙，2017年8月15日，虎嗅网。原文链接：<http://www.huxiu.com/article/207946.html>

我们由此知道了一个人与他的团队，跨界打磨一个产品与品牌的故事。这个故事背后，隐藏了一些或许对创业者有用的思维方式、方法论。

本期会员案例报告字数约 14900 字，您可以带着以下问题来阅读本期案例：

- 1、如何在一个历史悠久、只有品类没有品牌的行业中，寻找一个切入点？
- 2、操盘过程中，拥有怎样的技巧，才能打造一个让人过目不忘的知名品牌？

以下为正文部分：

2016 年 7 月，经历近 1 年试点验证的小罐茶正式上市，当年实现销售回款 1 亿以上。其创始人杜国楹告诉虎嗅，在这 5 个月中，由于茶叶产量的限制，小罐茶一度是断货的状态，否则销售收入会更高。

2017 年上半年小罐茶实现销售 3 亿元，预计全年将实现销售收入 6~7 亿元，这个销售成绩与行业第一的“天福茗茶”²15 亿元（2015 年数据³）的年销售额相比，差距大幅缩小。

采用金属小罐充氮包装，打着“大师作”概念，拥有现代茶标签的小罐茶，好像是一下子火起来的。

■ 一群“茶外行”的闯入与学习

2015 年 9 月，小罐茶正式问世。在那之前，杜国楹的团队用了三年多去验证这个行业。为此，他号称花掉了 7000 万，却连一片叶子都没做出来。

为什么要这么“败家”？他们都在这三年里做了什么？

收集行业的线索，找痛点。

2012 年 6 月确定做茶后，这群没有任何茶专业知识的创业团队（几人），远离城市，进入大山，寻找如下问题的答案：为什么中国的茶市场这么乱、为什么没有茶品牌，为什么中国茶只能以廉价原料（平均单价不到 15 元/公斤）输出世界，为什么年轻人喜欢喝咖啡胜过茶饮料？他们希望通过深入源头的调研，

HUXIU MEMBER 虎嗅会员

小罐茶
XIAO GUAN TEA

公司名称：北京小罐茶业有限公司
董事长：杜国楹
成立时间：2014.12.29
经营业务：批发预包装食品、零售预包装食品、销售瓷茶具、茶艺技术培训

产品大事记：

2012年6月	小罐茶开始筹备
2014年12月	小罐茶正式成立
2016年7月	正式上市销售
2016年12月	5个月销售回款1亿元以上
2017年12月	预计销售7亿元人民币

² 据百度百科，天福茗茶创建于 1993 年，是一家集茶叶自产、制、销、科研、文化于一体的综合性茶叶连锁专卖店。

³ <https://xueqiu.com/1270425747/66097658>

找到规律性的东西，然后再借助规律塑造品牌。

他们去到各种茶的核心产区，了解不同茶农种植情况，拜访了所有核心区的领先企业或特色企业，走访当地高校做茶学研究的专家⁴以及茶文化的非物质文化遗产传承人等，将所有的观点和看法都摸完（见“附录 1”）。

杜国楹认为，这是外行进入一个行业创业时必须做的家庭作业与姿态。

总结下来，他们发现——

- **种植上：**茶属于大范围种植作物，种植门槛很低，种植面积又很大，这使得加工茶的原材料极易获取；
- **加工上：**新鲜原叶采购商极少，采摘后需要尽快加工，为了保证品质茶农多采用传统工艺自行加工后储藏，且制茶设备采购起来成本不高，小作坊加工点很普遍；
- **流通上：**中间商和销售商皆可在产茶期去相应原产地采购，茶叶供给能力的极度分散，中间商、销售商采购的分散，导致中间渠道环节可长可短，流通渠道很难控制；
- **销售上：**信息不对称，非专业用户对不同茶叶的品质很难区分，成本与售价之间存在巨大利差，消费价格透明度不高。

种植、加工、流通、销售整个产业链条上的每一环节都极度分散，各个环节又没有进入门槛，这样的行业怎么能规模化的成长起来？

同时，经过调研，杜国楹团队为茶叶消费画出三个消费场景，即“买、喝、送”。买的时候，没标准、没价格，任凭老板忽悠；喝的时候，讲究多，程序复杂；送的时候，不能明说，价值多少难辨识。

于是，小罐茶的整体研发即是围绕着消费者的三个痛点展开。后文将详述。

杜国楹说：“我过去 10 多年都在从事电子消费行业，小罐茶是我第一次做‘入口’的东西，我自己内心特别特别小心，特别特别谨慎。”

■ 20 年连续创业

在很多人眼中，杜国楹是一个极具争议的营销高手。他们认为，背背佳、好记星、E 人 E 本、8848 这些品牌的成名，皆是靠营销与炒作而成功。对此，杜国楹认为，外部人永远看到的是“果”，前面的“因”、公司成长到现在的过程，这些外人都是不清楚的。

● 人生过山车

杜国楹 1972 年出生，1992 年，他从师范学校毕业后，当化学教师。两年半后，他辞去学校每月 151 元的工资，下海，一年半时间他挣到了人生第一个 50 万。1997 年，他开

⁴ 云南普洱茶学院、云南农大，安徽大学、福建农林大学等

始做背背佳，又是一年半时间，他赚到人生第一个一亿。25岁挣到一个亿的他认为自己无所不能，有钱就折腾，却在1998年、1999年、2000年投资三个项目连续失败。

亿万的财富积累变成4000多万的负债。杜国榭说，这个节点，时间对于他来说是拉长的，以前人生的意气风发不可一世，都在此刻被打回原形，并带来巨大痛苦折磨。2001年、2002年两年，他才还了600多万，看着4000多万的债务，他认为这得还到50岁了。

杜国榭回忆道，

“那时候精神压力特别大，掉头发、斑秃，很厉害，手机也为此24小时开着机，谁打电话给我，我的回答的都是‘还活着呢’。当时对于欠款的处理方法是，如果每个月赚10万的利润，谁急我给谁8万，不急就给2万，就这样把好记星做出来了。2003年非典之后，上市的好记星开始起量，欠下的账半年就还掉了。这是一次幸运的死而复生。”

在做好记星之前，文曲星、好易通这样的电子词典已经流行起来了很久，好记星为什么能一年半成为行业第一？在产品上，好记星有它的胜着。杜国榭洞察了这个工具背后所属用户群体的深层次需求，在这个行业还在为十万、几十万的词汇数量竞争时，好记星把所有的词汇，与全国中小学的不同的教材版本全部做成同步。使工具由查询功能变成可延伸的记忆场景。

账还完了，杜国榭自称他做商业的方式与心态发生了变化。

他在2011年接受媒体采访时⁵曾说，

“创业时候很简单，就想赚钱，我觉得小业主无一例外都是把钱放在第一位，谁高尚地说钱对他来讲是次要的，我说这都是假的、虚伪的，钱是任何一个老板原始的驱动力，这个东西任何人都无法回避。但是在不同的发展阶段，在对待消费者和对待钱之间你如何平衡，大家都开始发生了变化。走过那个想钱的阶段之后，就想把这件事情做好，这个时候你把事做好钱自然就有了。”

好记星之后，杜国榭从一个只擅长营销与渠道的商人，变得更愿意静下心来研究产品，成了公司的首席产品经理。2005年，背背佳与好记星并入橡果国际⁶，杜国榭出任橡果国际副总裁职务，只保留好记星49%股权，橡果国际于2007年5月3日美国纽交所挂牌上市。

因为橡果是一个销售平台，与彼时杜国榭专注做产品、做品牌的理念产生冲突，所以杜国榭开始寻找能代表他对“产品”追求与理解的下一个创业项目。经过两年多筹备，2010年年初，杜国榭团队发布了定位于“高端商务平板电脑”的E人E本，但上市不到3个月，就迎头撞上苹果推出iPad，杜心里叫苦，哎哟这一关是过不去了。但过不去也得硬着头皮上，否则前期投入血本无归。对当时杜国榭的选择，虎嗅在2012年的采访报道⁷中曾有这样的记述：

⁵ http://blog.sina.com.cn/s/blog_780c7d940100rdzr.html

⁶ 橡果国际是当时在国内最大的电销平台，一年7~8亿元的销售规模，背背佳、好记星当时为橡果国际贡献80%利润。

⁷ <https://www.huxiu.com/article/5438.html>

杜国楹说：“对我们这样一个初创公司来讲，这等于刚一出生就被推到了拳击台上，一抬头，对面是泰森，你只有躲着它。”

“国内平板市场的格局是，第一梯队 iPad，第二梯队是谷歌、三星、联想等知名厂商的 Pad，第三梯队是售价不到千元、几乎没有利润的山寨 Pad。这样一个格局里，底下没有我的去处，我只能坚守在最高端。要做最高端的一个前提是，我们在短期内要放弃规模梦想。也正是这个阶段，是我产品理念进步最快的几年。”

由于精准定位于 60 年代政商人群，E 人 E 本得以避开与 iPad 的针锋相对，保证了现金流入。IPO 关闭，投资人希望退出；遭遇 iPad，定位为高端的 E 人 E 本，细分市场难以做大品牌；同方寻求移动转型，希望通过换股方式收购。

2012 年，E 人 E 本被同方股份全资收购，杜国楹从中全身而退，通过与同方换股，投资方也实现了曲线上市。

● 告别电子消费品

接下来做什么呢？

杜给自己找了一个思考路径：“科技是美国的，奢侈品是欧洲的，茶叶是中国的。既然干不过苹果，那就找一个能让自己成为‘苹果’的行业，去把自己变成行业里的‘苹果’。”

茶，是杜国楹认为值得去全身心投入去做的最后一次创业。他说，经历人生的大起大落，他已经学会用三个角度看问题。第一个是站在未来看现在，第二个是站在圈外看圈内，第三个是站在人性深处看需求。

茶行业是一个供给和需求都极度碎片化的市场，传承了千年，都没有形成品牌。杜认为，虽然行业有问题，但只要针对性解决这些碎片化问题，品牌发展的阻碍反而会变成自己成长的机遇。“取得成功后，前期的阻碍，又成了后期竞争中的行业壁垒。”

这是一个多大的碎片化市场？

2016 年中国茶行业产能 280 万吨，总产值 3600 亿元。排在前 100 名的企业，市场占有率不足 10%，品牌集中度极低。具体低到怎样一个程度，排名第一的“天福茗茶”，年销售规模也只是有 15 亿元，市场占有率 0.4%~0.5%的样子。

3600 亿元的市场规模，虽然与手机数万亿元的市场相距甚远，但这个行业正在持续高速增长，按照现在每年 10%~15%的市场增幅，下一个十年茶行业市场规模会过万亿。除了行业的成长性，另一个关键点是：这里面没有 iPhone、三星、华为。而且在讲究原叶茶的中国，像国外立顿这样的粉末袋装茶很难做大。立顿进入中国 20 多年，最近几年的市场销售一直在年 6 亿元左右，在产品研发上，也没有针对中国市场去做原叶茶的研发，以后可能也不会有太大的变动（见“附录 2”）。

“原以为茶行业出现 50 亿元的品牌已经是极限，但听完小罐茶的策略和分析后，百亿级品牌，将不是梦”，八马董事长王文礼在和杜国楹沟通完后，看到了茶行业巨大的可能性。

于是，告别了 E 人 E 本以及此前整个电子消费品创业生涯的杜国楹决定：做茶！

■ 怎么做？

● 绑上“大师作”标签

既然要做现代茶品牌，那就好找到一个好的切入点，让茶具有明显现代化的标志。和很多茶创业者一样，“有机”是杜国楹最早确定的方向。

为了证明有机茶的定位是否具备合理性，小罐茶团队一次又一次从不同茶区采集最好生态茶园的茶叶，送检结果总有一定比例不合格。得出的结论就是，做有机还得从源头种植抓起，大资金投入，用 5~10 年时间去改善茶园。这对一个创业公司来说，是不可想象的。而如果虚假地打着“有机”的旗号，对品牌也始终是个风险，不利。由此断定：“有机”是个坑，目前走不通。

既然做不到对原料的根本改变，那能不能从原料下游着手，去为产品赋予“现代性”或品质保证？

杜国楹说，某次，在武夷山拜访拜访一位茶人。在辞别时，他扭头看到桌子上摆了个盘，上面写着国家级非物质文化遗产大红袍制作基地传承人，“非物质文化遗产传承人”字样刺激到了他。显然，这个标签如果和产品能绑在一起，对产品是种品质确认，对消费者就是一种强烈的消费鼓励。

茶品类的非物质文化遗产传承人，掌握了最传统、最经典的制茶工艺，可谓是这个国家认定的最好制茶人。这些人制出来的茶自然会是好茶，消费者也很轻易就能判断出这是好茶。

杜国楹团队于是在全国范围内寻找非物质文化遗产传承人，筛选标准是——

第一、真大师，他们在各自品类中，制作工艺能力口碑非常好，经过层层申报审核通过，被评为大师；

第二、所传承茶叶本身的品质要过硬，茶行业，品类众多，全国有几百个非物质文化遗产传承人，小罐茶要选的是那些主流茶叶中，品质更优者；

第三，大师的成长性，他能满足小罐茶未来长期持续增长的需要，他如果仅仅是个大师，缺乏对商业的理解，对产品的理解，小罐茶的成长空间就会受限。

为了筛选出这些大师，杜国楹团队至少要针对每个茶品聊十个以上，最终，与现在的八位大师展开了合作。这八位大师制定小罐茶不同品类的制茶标准，并把控工厂产品加工质量。杜国楹说，等小罐茶上游公司建立起来之后，这些大师们将在公司任职 CTO，负责品控，参与分成。同时，这些大师也并非是一成不变的，后续根据市场等条件的变化，也会做出相应优化与调整。

8位泰斗级制茶大师 联手打造小罐茶



“大师作”是小罐茶进入茶行业的切入点和卖点，8位大师的站台，变相降低了小罐茶进入市场的难度。

虎嗅后来与茶业人士聊天，后者对这个打法表示认可，但也表示：

多数人认为大师作在一定程度上限制了小罐茶未来的成长度，因为这些大师都是每品类中的佼佼者，前期通过营销去打造这些大师，的确是借了一种巧力。但一个大师一个品类所能影响的用户有限，如果为了更好地商业考虑，去换掉这些大师也会很难，毕竟茶行业的圈子就这么大，大师就这么多，大家都彼此熟知。

从杜国楹团队寻找“大师”为产品加持的思路就可以看出，他们想要为复杂的中国茶做减法，用一个普通人直观易懂的认知符号，去为消费者建立起一个好茶的选择标准。更精确地讲，是用“大师作”这个标签去影响喜欢更简单方便喝到好茶的现代精英人群。

那么，针对这部分见多识广的人士，传统茶叶包装土气、一抓一小撮的外观，必须颠覆。

● 设计与包装

在团队进山后的四个月，也就是2012年10月，杜国楹就请了日本的设计师（设计师曾为杜国楹设计E人E本），同步设计包装。

在茶叶包装上，这个行业存在两个痛点：一个是茶罐太大，不仅保鲜效果差，且需要抓着泡，麻烦又不卫生，用量凭感觉；另一个是小袋包装，便捷但易碎，影响口感。为了解决这两个困惑，刚开始设计师主要围绕着铝箔袋，去做各种各样的异形的袋子，这样一做一年，

都被否定掉了。直到第八稿的时候，才开始从金属角度出发，第十一稿的时候才有了小罐现在的这个样子，整个过程花费了 500 万元⁸。

决定用小罐已是 2014 年年底的事了，小罐茶这个名字，也因包装采用小罐而来。



金属小罐的包装打破了人们对茶的固有印象，让传统的中国茶，有了工业化和现代化的气息。但一次性、用完即作废的金属小罐确实存在包装过度的浪费现象。

对于这一点质疑，其实看看我们日常喝的灌装啤酒、可乐，这些 3~5 块钱的产品，多数都采用金属罐的彩绘喷涂包装。一对比，客单价 48 元的小罐茶，包装还算是简易环保的了。

- “全品类”，覆盖主流消费需求；统一品级与价格

一个茶叶品牌，如果要做单品类，不仅会有很大的人群局限性，而且全渠道的去流通一个茶叶品类，对渠道效能的利用和潜力的挖掘是一种极大的浪费。单个品类的茶生意不是杜国楹团队所要的。

但是，中国茶叶有两千多个品类，肯定不可能把这么多品类全覆盖掉。根据今天消费者的喜好，有技巧筛选出主流品类就很关键了。

中国有十大名烟、十大名酒、十大名茶。小罐茶在十大名茶的基础上，最终筛选出普洱茶、大红袍、西湖龙井、铁观音、黄山毛峰、茉莉花茶、白茶、滇红八个茶品类。由于茶叶原料不是来自于自有茶园，加工过程还比较原始，为了确保品质，每批茶叶入厂之前都要全部进行品级评定、农药残留检测，所有指标合格后才允许进厂加工。对于茶梗、石子，甚至头发等异物，小罐茶目前还需要靠手工一根一根去挑，为了茶叶量产的精检设备，还需要针对性研发。

⁸ 最终这个造型，据杜国楹说，是他和设计师在日本逛街时，受到雪茄金属外包装的启发，才有了“小罐”这个概念。而这个灵感的结果，也抽象化成为他们品牌的商标。



这样的手法其实再一次迎合了小罐茶的用户定位，那些想喝茶的人，简单方便就能喝到不同品类的好茶。

如果说“全品类”能覆盖更多人群，“大师作”能让用户相信品质，那么，杜国楹团队为小罐茶设计的另一个重要指标是：统一的价格——因为这样简单清晰，用户更容易购买——这在茶界有点罕见，但有点像杜常年操作电子消费品的手法了。

长期以来，各种茶的价格是很难整齐划一的。杜国楹说：

“通过三年半的调研，我们收获了大量的线索，发现了影响茶叶价格的三个要素。

第一、资源的稀有性，比如老班章的古树普洱，西湖狮峰核心产区的龙井，这些贵的茶都是炒起来了，资源的稀有性是影响价格的一个重要指标。

第二、采摘的标准要求，比如绿茶、红茶，你采单芽的，一亩地产量三公斤、四公斤，但采一芽两叶，一亩能产量五十斤，产能相差近十倍。这导致的结果是什么？采摘的标准越高，成本越高。

第三、工艺的复杂程度，比如晾晒的白茶，炒制的绿茶，这相对工艺简单，而乌龙茶等制作过程就复杂很多。”

那么，如何统一多品类茶叶的价格呢？与龙井、大红袍比，一般的茉莉花茶能卖到五百到一千元/斤就非常不错了，那么就提高茉莉花茶的采摘标准，只用芽头。总之，为了实现小罐茶的统一品级、统一价格，小罐茶团队上述三个要素中不断掂量，寻求一个最佳平衡点。

事实上，据透露，小罐茶不同品类之间的采购成本会相差 10%~30%左右。

小罐茶在产品定价上分为“480 元/10 罐”装和“1000 元/20 罐”装，价格上去对标一瓶茅台酒、一条中华烟的高端定位。给小罐茶留有足够的盈利空间，也可以让经销商赚得到钱（小罐茶线下店采用市级加盟方式做渠道推广，对于这些市级的加盟店，小罐茶给予 55 折出货，远高于一般茶企 3-4 折的出货价）。上游的茶民也因小罐茶的采购，鲜叶售卖价

格得以比以往高 30%。利益的共享，也让茶民更愿意种出符合要求的安全好茶。

8 位大师，代表着 8 种不同的茶叶品类。同时这些大师自己也在卖各自品类的茶，这就使小罐茶过高的价格存在争议。比如有人喜欢喝普洱茶，他可以直接去拿邹炳良大师的“老同志”去对比价格。这些大师自己厂生产同品级的茶叶可能还没卖这么贵，何必去买 1000 元才 80 克的小罐茶？

关于这个问题杜国楹说：

“关于过高价格争议的问题，恰恰相反，小罐茶是降低了好茶的消费价格。大师自家茶，基本上是小罐茶的 2~3 倍之间。比如黄山毛峰，大师家卖的是 16800 元，比如滇红和茉莉花茶，同等级的茶，大师自己家价格接近 2 万元左右。除了极少数茶，大师家和小罐茶持平外，几乎没有茶是高于大师家的。

价格比大师家低，为什么会这样，因为我们改变了利润分配模式。传统茶企因为品牌力弱，销售主要靠渠道商，所以大部分的利润留给了渠道，他们普遍的出货价是 3 折左右，甚至有的更低。小罐茶靠的是品牌力，靠的是通过规模规模，去提升我们对上游和下游的议价空间。

我们可以定得更高，但那个价格没有量。我们希望能做成像飞天茅台、中华烟一样高端，但有规模。”

● 门店对标苹果店，强化品牌

作为营销高手，杜国楹深明品牌的拉动力。小罐茶作为高端消费品，在品牌的塑造上借鉴奢侈品做法，提供一整套的体验服务，给人一个清晰的小罐茶的品牌形象。



小罐茶线下店采用苹果店设计团队，整个设计过程耗时 16 个月。为了保证品牌形象统一，针对线下店面，在装修上不允许经销商做任何动作，所有的东西测试完之后，小罐茶作业工厂亲自去施工。相应的费用，小罐茶承担 50%，经销商只需承担 50%，每平装修成本也由原来的 2 万，优化到现在的 4000 元。

渠道上，杜国楹更看中线下，是因为线下是茶叶的终端销售主场。

据他说，2017 年小罐茶线下店铺年底将达到 400 家，实现销售收入 4 亿以上，（2017 年小罐茶预计销售 6~7 亿元，线下销售额将占总销售额比重的 2/3），明年预计实现 1000 家店铺目标，未来可能要做到 2000 家。

今年预计会出一批年销售额过千万的明星店面。比如南京德基，在七、八月茶行业最淡季月份，月销售额还能过 40 万元。这些门店的代理商，基本上都是茶行业的外行。都和他们一样，没有按照茶行业的惯性思路在销售茶，而是把茶作为一个消费品在经营。

在品牌形象的推广上，八个大师本身也是在为小罐茶代言人。

除了短时间在央视狂投广告⁹，小罐茶在营销上还注意包装一种生活方式，而不只是卖茶。比如：春天做一场跟采茶、旅游相关的活动；夏天做一场中国式的下午茶，铺垫中国式的下午茶应该是什么样子；秋天做一个跟茶相关的延伸产品，提升喝茶品味……

消费升级背景下，茶行业中创新者除了小罐茶，主打有机茶概念的“T 三”、提出认养保护概念的“哲哥古茶树”、售卖空间的“因味茶”、袋装泡茶的“ChaLi 茶里”都在做不同尝试，代表着不同人对茶行业的不同思考，写下来供大家对比参考（见附录 3）。

对包括小罐茶在内的所有这些茶业创业团队来说，都有面临如何取悦年轻消费者的挑战。就连星巴克，也在 7 月底宣布努力了几年的茶生意泡汤，“将关闭旗下全部 379 家 Teavana 茶店”。

● 小罐茶还在做什么事？

第一、用商业成功，反哺上游投入

在杜国楹看来，“小罐茶”只是他们团队改变茶行业的起点，他们要做的事太多了。首当其冲，是在市场初步立足之后，反过去优化上游极度分散与原始的供应链。

杜认为，身为创业者，必须先商业上赚到钱，才有能力去工厂、茶园上投入；如果还没有在市场上验证产品是否可行，就投入几个亿，建一流的茶园与工厂，结果每年卖的茶还不够还利息，那不把自己做成笑话了吗？

从这个角度来看，迄今还没有接受风险投资的杜国楹团队，秉承的是跟当下很多 2VC 的创业团队截然不同的思路。

小罐茶在上市初期采用代加工制，当一年几亿元的销售额已经确认了小罐茶的市场可行性后——据杜国楹说，现在他们已经在黄山购买三百多亩地用于现代化中央工厂建设，届时十个原料加工厂将为中央工厂提供原料。工厂建立之后不仅能大幅扩大产能，更将大幅提升茶行业工业化水平。

第二、渠道上，让烟酒店也卖茶

除了打造自己的品牌加盟店，杜国楹还希望把线下大量的烟酒店渠道用起来。他说：

⁹ 据说通过富有技巧的组合式投放，在央视非黄金时段投放广告并不像一些人以为的那般昂贵。

“中国有 700 多万家烟酒茶店，现在小罐茶才进入 2000 多家烟酒店，年底目标是 1 万家。如果在接下来小罐茶能在 70 多万家烟酒茶店进行分销，这将是一个巨大的线下零售渠道，小罐茶 90% 的销售额也会由这些渠道产生（另外 2000 家加盟店铺营收占 10%），以后渠道的增加将直接体现小罐茶的势能积累。”

暂时还不知道小罐茶进入这些渠道会有什么阻力。一个基本疑问是：如果小罐茶还是这样的高端定位，烟酒店这样的购买场景与它匹配么（是不是有茅台酒销售的地方，就适合卖小罐茶）？

■ 小罐茶，还面临许多未解之题

杜国楹常年保持高速战斗、独立思考的状态。很多年来，他的工作生活作息是：每天中午一点左右到办公室，晚上 12 点以前处理公司事务，12 点以后的 6 个小时属于自己，用来思考、总结、读书，次日早上六点回家睡觉。（周末可以有一天时间跟家人在一起，偶尔有时候会在家里加班）。杜国楹说从做好记星第一代创业的时候开始，他的团队天天跟他熬大夜。他们把这种熬夜称为“杜氏夜总会”，但是目前团队都不怎么熬了，只有他一个人熬。

杜国楹办公桌上堆了若干堆书，有的书，他里面写了很多批注，比如日本茑屋书店创始人增田宗昭的那本《知的资本论》。而《设计的语言》是杜国楹最近正在看的书，它讲的是设计和艺术、设计和文字、设计与语言不同维度之间的关系。教人怎样去欣赏艺术，怎样去欣赏设计。

他非常强调思考力与定力，

“所有策略上有疙瘩的地方、过不去的地方、效率不高的地方，我觉得都应该用更好的方法去突破。不断地去寻找答案、去琢磨方法，看看理论书籍，网上翻翻案例，自己再动动脑筋想一想，一个本子可能用两周就写满了。我们所有产品的创新过程都是这样，你必须静下心来。如果大家都在那讨论，七嘴八舌，实际上都沉不进去。”

“中国前 30 年凭借一招一式成功的企业太多了。这几年，又是地产火、金融火，这种虚火是很容易误导大众与企业的，中国下一个 30 年，看这些买股票与房子的人，没什么意义。这 10 多年里，我没炒过房、没买过股票。”

他跟虎嗅说，他最推崇的国内企业是他做好记星即开始竞争的“步步高系”（即段永平创建带领的团队），包括后面分化出来的 oppo、vivo。他说外面的人都看到他们做线下渠道牛，但让他佩服得五体投地的是段永平团队对“本分”价值观的坚守。

“产品是术，价值观才是道，价值观从何而来？它是从在生活中、学习过程中，人们接触了大量的、无形的东西后逐渐形成，最后它被用来主导你有形东西的形成。一切事物升级到最后的时候，无用的东西会主导有用的东西。”

不过，如果我们回到“术”的层面，小罐茶还面临哪些问题呢？

1. 标准化后的市场需求究竟有多大

小罐茶的小罐标准化，的确是对茶叶商品化的创新，短时间也获得几亿元的销售额，但市场需求能否支撑起这个品牌野心，现在还很难下结论。

关于小罐茶的模式，可借鉴参考的是胶囊咖啡。胶囊咖啡的定量标准化，让咖啡喝得更方便、快捷和有品味。初期的胶囊咖啡确实同样获得了用户的认可，机器和胶囊咖啡得以大卖。但新奇之后，过高的消费价格，并未带来想象中的便捷，胶囊咖啡销量后续乏力。

高价格定位的小罐茶和胶囊咖啡一样存在着用户消费承受能力的问题。而且相比小罐茶，咖啡的消费更能真实的反应个人用户的消费热情。而小罐茶目前的单一价格策略，用户被限定为高端消费群体。

因此，在产品研发上，小罐茶需要更快地推出适合大众消费的低价茶。否则此轮营销狂潮过后，小罐茶真正能走进多少用户的生活，结果可能并不乐观。

2. 对标茅台、中华的价格能否受到用户认可

价格上小罐茶每盒售卖 48 元，内含茶叶净重量 4 克，折算成斤，每斤售价 6000 元。这样的消费价位在传统售茶渠道中购买散茶，即使给茶店留有 30% 的利润空间，也能淘到品质相当不错的茶叶。

相对于传统茶的袋装简装，标准化、规模化生产的小罐茶，除了包装和生产成本外，还需要支付高额的渠道销售提成与广告推广费用。而这些成本支出越高，小罐茶茶叶在总成本中的比重就会相对降低。

茅台、中华高价的一部分原因在于其供给有相对稀缺性，这些稀缺的资源支撑了其高昂的价格。因此，小罐茶对标茅台、中华，还需用内在的茶叶来说话。单纯在价格上对标茅台、中华很难得到用户认可，何况品牌还不具备茅台、中华那样的积淀。

3. 传统的线下销售手法能否奏效

每个季度小罐茶都会把经销商会、供应商会聚集到一起，将所有新跑通的东西，比如模式的快速推广、战术的快速复制、店铺的管理方法等等跟大家分享。

线下门店是现阶段小罐茶大力推广的重点，但这种单纯的靠经销、高价、高毛利来做大的模式过于传统。大规模的线下开店，是一个不菲的重资产投入。后面会大致算下账。

目前，小罐茶的销售策略主要是靠硬广带动，在央视、江苏卫视等平台大规模的广告投放。这沿续了杜国楹团队以前操盘好记星、E 人 E 本等电子消费品牌的经验与打法，但在这个信息过载的时代，电销的转化究竟如何值得再观察。

不过据了解，小罐茶的电商在 2016 年 7 月份正式上线天猫后，在不打价格文章的前提下，已经稳步的进入了天猫茶品类的前三。以小罐茶的高客单价，这个结果显然是比较理想的。

密集广告、重资产的传统线下销售手法，对要做现代茶的小罐茶能否奏效，门店的投入和产出能否形成正向现金流，这一切都是未知。

4. 现代茶的消费习惯能否养成

销售渠道上，小罐茶希望通过线上品牌店的售卖场景，打造品牌形象，给人传达新的饮茶文化。并通过烟酒茶店实现茶的购买，用百万的烟酒茶店支撑小罐茶构建新规则的野心。

这存在问题是什么？茅台酒和中华烟的畅销是其身份和品味象征，他们与其它烟酒在使用上并未有所差别。但小罐茶面临的是流传几千年的饮茶传统，一直延续下来的消费习惯。小罐一罐一泡的便捷、安全卖点，与传统一次买几两，喝很久的习惯存在矛盾，不同的饮茶、品茶文化在这种简单的一罐一泡上很难体现，使喝茶缺失文化仪式感。

能否形成现代茶的消费习惯，让小罐茶像茅台酒、中华烟一样，成为人们日常生活中的常见消费品，是小罐茶做成“苹果梦”所面临的最大问题。

在采访完小罐茶后，我在（2017年）7月虎嗅虎跑团活动中，与一个做茶几十年、恰好还是小罐茶代理商的学员老陆，聊了他对小罐茶的看法。

陆总从事普洱茶经营几十年，在云南和上海都有自己的茶馆。他的茶馆是典型的中国文化，且时不时会组织茶的活动，去传播这种国学。但他说这些都不妨碍他对新事物的追求，小罐茶在上市不久他就做了小罐茶的代理。

陆总说，在他们的圈子里，经常泡的还是各自淘来的手工茶，他们喝茶更看重的是茶叶背后的故事，这也是中国茶的主流喝法。小罐茶的大师作其实只是概念，并非大师亲手炒制，所以小罐茶在他们茶圈内并未流行，更不会普及，因为性价比不高。

在他的门店之中，小罐茶的销量也一般，买小罐茶的用户 90%以上的是为了送礼。这种高档包装、明码标价的策略确实切中了一部分人群的需求。

他之所以会代售小罐茶，是看中了它对茶行业有一定的创新性颠覆。“作为刚上市一年多的新品牌，它在 3~5 年内应该不会遇到品牌增长的天花板。”

与此形成鲜明对比的是我们得到的另外一个信息，在 2016 年春节，小罐茶已经出现了一批月营业额百万元的店面。大部分的代理商，开店 3 月后基本上就实现了盈利。

在本次采访中，虎嗅得知，今年（2017 年）预计营收 7 亿元左右的小罐茶，依然将亏损 3000 多万元。至于为什么会亏损，因为钱会被投到三个方向：

- 1、投入线下门店的建设，今年到年底小罐茶将在线下开 400 家门店，明年目标 1000 家，每家店按照 30 平算，每平装修成本 4000 元，小罐茶承担费用的 50%，仅此一部分小罐茶今年都将有 2000 多万的投入；
- 2、黄山买了 300 亩土地，在黄山中央工厂的建设投入、设备投入；
- 3、大力度宣传所需的广告投放费用。

如果今年（2017 年）真的如杜国楹预计的亏损 3000 万元，那小罐茶团队应该是连着 5 年都在亏损了。这么重资产的创业，在这过程中小罐茶没有接受过一次融资。看来不喜欢投

资的杜国楹，同样也不太习惯接受资本。

或许，杜国楹希望按照自己的想法去改变茶行业，而担心资本意志对自己想法的不利影响。钱，他应该是不缺的。橡果国际给他带来的收益、售卖 E 人 E 本公司给他带来的收益、卖 8848 手机给他带来的收益，足够支撑他在小罐茶这个品牌上这 5 年、甚至下一个 5 年的投入了。

■ 总结

在向来只有茶品类没有茶品牌的茶行业中，小罐茶通过统一等级、统一售价、统一包装、统一重量的方式，实现了茶叶产品的标准化，让中国茶由传统农产品和文化产品变成了现代消费品。

小罐茶整个操盘过程可借鉴的点是：

商业切入上，找到“大师作”的市场切入点，与 8 位非物质文化遗产传承人合作，降低品牌进入市场的阻力，提高用户接受度，让自己一开始就融入这个传统的市场内；

包装设计上，告别传统以金属小罐形成明显的差异化，颠覆人们对固有茶的传统印象，提升饮茶过程中的品位与档次，更加切合高端精英人士；

生产加工上，采用自动化罐装工艺，用统一重量、统一品级的方式，实现无差异化的工业生产，针对不同品类，分别进行充氮保鲜，保证饮用安全；

选品筛选上，针对市场用户群体的消费需求，挑选主流品类，去尽可能满足不同人群，提高渠道售卖效能；

渠道售卖上，线上电商、线下门店以及烟酒店相继发力，前期注重门店打造品牌形象，后期加大分销，让小罐茶成为快消品；

品宣推广上，以纪录片视角制作广告，在电视台、楼宇等传媒渠道大力度投放，借助传统文化，营造现代茶的消费理念，实现顺应趋势的引导需求；

产业投入上，在盈利前提下，以“商业——工业——农业”的改造思路去做出决策，商业上先赚钱，才是模式得以成功的验证。向工厂投入、向茶园投入的前提，必须是自己能先活下来。

能看到这个产品与团队，给茶行业带来了创新，但的确还有比较大的风险与争议。

时代总要进步，茶行业也会一样。在讲跨界、讲融合、讲创新体验的消费升级中，传统的茶行业应该会迎来属于自己的变化。

最后在此留下一个问题，要做业内“苹果”的小罐茶，你看好吗？

让我们再回顾一下开头的两个问题：

- 1、如何在一个历史悠久、只有品类没有品牌的行业中，寻找一个切入点？
- 2、操盘过程中，拥有怎样的技巧，才能打造一个让人过目不忘的知名品牌？

最后，小秘书做了一张思维导图带您更好的回顾并理解全文（见附录 4）。

附录 1：茶文化传承数千年，为何只有品类，没有品牌？

对于这个问题，虎嗅研究员经过一些调研与思考，给出了如下答案，仅供参考。

- 茶的生长受到地域环境与产量的极大限制

茶本质上来讲是一种植物，既然是植物那它就会在不同的成长环境下，长出不同品级。对生长环境挑剔的地域性限制，也恰恰成就了茶的美名。比如西湖龙井，只有在西湖 168 平方公里产区内出产的才能称为西湖龙井。出了西湖产区，同样茶树长出产的茶叶，只能被称为龙井茶（钱塘龙井、越州龙井即是被如此称谓）。你再说自己是西湖龙井，别人也不会认。

西湖龙井的确因产于中国杭州西湖而得名，但如果认为茶的产地仅仅是这样划分，那你就想的简单了。西湖龙井按产地不同，又被分为“狮、龙、云、虎、梅”五个品号（“狮”指产地狮峰，“龙”指产地龙井，“云”指产地云栖，“虎”指产地虎跑，“梅”指产地梅家坞），这些品号因茶树所在产地各自小环境的不同，炒制技巧上略有差异，导致茶叶品质各具特色。其中，狮峰龙井品质最佳。

- 小农生产的分散化种植

中国的农产品很少出现大的品牌，这很大程度上是受到小农种植的限制性。跟玉米、西红柿这些常见的标品化农作物一样，茶的种植范围极广、种植的随意性也很大，使流通和交易变成一个极度碎片化的市场，各自为战，怎么能成新品种？

茶区的茶农，每家都会有几亩茶园。而且因为茶的采摘和炒制，都有较高的时效性讲究来保证茶叶的新鲜口感，所以多数农户自家就有炒制茶的手艺，且炒制的茶叶销售起来难度也并不大。这造成茶叶品级难统一、非标化，外加自产自销的底层商业环境，所以行业很难形成大的量产能力。

- 渠道也很分散

现在大街上，单纯卖粮或者卖盐的店铺已经基本上不存在了，但是专门卖茶的铺子依然很容易找到，这就存在问题了。

在商品规模化、渠道超市化的今天，茶铺为何能得以生存？

可能归结于以下三点：

第一、茶由于本身是非标品，产品信息不透明、不对称的情况很突出，价格浮动较大，存在远大于普通商品的利润空间；

第二、渠道采购上，茶铺有固定的采购渠道，能获得高品质茶叶；

第三、销售方式上，数千年留下来的散装、散卖的销售方式。

附录 2：立顿茶信息

“立顿”是全球最大的茶叶品牌。该品牌起源于英国，1890 年立顿在英国推出立顿红茶。1892 年，经历两年发展的立顿开始进行全球化布局，先是在美国设厂，接着又在印度开设分店，走进了远东市场。1972 年联合利华收购了立顿的全线品牌。1992 年，立顿进入了全球喝茶历史最悠久、饮茶人数最多的国家——中国。

附录 3：茶行业的四种不同尝试

T 三

T 三是德高信集团耗资亿元打造的 3000 亩自家茶园，主打有机的 T 三，从育苗到种植、加工，严格遵循有机种植标准，为消费者提供一杯安全放心，高品质的茶。

有机是一个趋势，但有机的定位对品质的要求太高，需要自己深入参与上游。做有机茶的 T 三茶园，为了实现茶的有机，已经对茶园改造了 7 个年头。上亿元的投入，3000 亩地的茶产量，使其茶能相对有限。目前看来，有机茶只能做成小品牌，无法规模化量产。

在杜国楹研发自己的茶产品时，2011 年 11 月份就开始做有机茶的“乡土乡亲”创始人赵翼曾找过杜国楹。赵翼对他说，有机这个调子定的太高了，从商业的角度，目前实现的难度太大。T 三的用时 7 年、耗资亿元也从侧面证明了做有机茶的难度。

哲哥古茶树

哲哥古茶是张哲在 2016 年 4 月成立的。它以古茶树为产品提供古茶认养服务，用社群营销方式寻找目标客户，开创了“以认养代保护”的商业新模式。首次提出了古茶树身份认证系统和全视频溯源系统，用互联网撬动整个古树普洱行业。

中国正处于一个消费升级的时代，传统的广告模式，高端用户已经视如不见，唯有有价值的“产品+口碑营销”才可击穿高端用户心中的价值点。由于古茶树的稀缺、价值和历史文化，使得哲哥古茶树赶上了这个机遇。但古茶树相对有限，每个古茶树上万元的认领价格（2 万元认领 1 棵茶 2 年，每年认领者可以获得 2 斤普洱茶叶），也使其用户定位高端消费群体。

因味茶

因味茶是一家年轻都市白领时尚创意茶空间，采用线下门店零售，线上电商方式进行运营。目前主要在北京、江浙沪、川渝地区布局。

因味茶可取之处在于，其用契合年轻人享用方式（制茶和茶饮用器材创新）和空间，满足年轻人对创新饮茶的需求。极具个性的装修，不仅能提供全方位的感受体验，更是一个所见即所买的电商场景。

ChaLi 茶里

ChaLi 品牌创立于 2013 年，总部设在广州，为了做中国第一的袋装泡茶。ChaLi 茶里经过三年时间，足迹遍及中国 16 个省份，8 大知名茶区，为了统一原材料标准、把控整个生产环节，ChaLi 茶里有 7 家稳定的优质直供茶园，并与 137 家茶叶合作社建立了合作关系。品类上 ChaLi 品牌与小罐茶一样，都拥有 8 个品类（黑茶、红茶、绿茶、乌龙茶、白茶、黄茶、花草茶等）。除了原味茶系列，ChaLi 茶里将玫瑰、茉莉花、桂花、蒲公英、金银花等花材以科学配比与合适的茶拼配起来，让口味也更加贴近年轻人。

附录 4：正文思维导图

