

## 从 8848 到小罐茶，杜国楹能不能摘掉“营销大师”的帽子？<sup>1</sup>

拒绝营销大师标签的杜国楹，这次能把小罐茶做成一个真的改变中国茶行业的领导品牌吗？

“我最烦人家叫我营销大师。”这是小罐茶黄山基地开工前的一个小型晚宴上。当被问到如何面对外界关于小罐茶是不是靠营销炒作红起来的质疑，作为创始人的杜国楹忍不住就把桌子上的那款皮质、镶着腕表的 8848 手机拿起又重重放下。

这位依靠卖“背背佳”，25 岁就已经实现过财务自由的创始人一身黑衣黑裤，看不出任何品牌标签。唯独手上那款有着特殊皮纹、镶着亮晶晶腕表的大屏手机，有着明显的品牌特性——就是王石做代言、最低售价在 12,999 元，最高可达 25,888 元的 8848 钛金手机。而杜国楹的另一个身份，是背背佳，好记星，E 人 E 本，8848 手机的创始人。

不管杜国楹承不承认，无论产品本身还是其营销推广方式，小罐茶都算的上茶叶行业的另类。

小罐茶因其包装得名，48 元一小罐，净重 4 克，大多数人一次冲泡的量。计算下来，一斤茶叶售价达到 6 千元。

2016 年底，小罐茶开始了大范围的推广的销售。2017 年年底，小罐茶黄山总部基地开工建设。这个集工厂、研发、包装物流等一体的项目总投资 15 亿，一期投资 5 亿。根据小罐茶的数据，2017 年销售额超过 10 亿元。而中国第一大茶叶品牌，上市公司“天福名茶”2016 年的销售额是 14.85 亿元。

在此之前，消费者知道武夷山的大红袍、西湖的龙井，但却没有一个上规模的被认可的茶叶品牌。小罐茶让消费者看到一个以消费品方式存在的“有品牌名称的”茶叶品牌。“消费品哪有不打广告的？”杜国楹说。

小罐茶开创了茶叶几乎不在电视台做广告的先例，而且选择的是中央电视台。在小罐茶的广告中，有一个类似于农夫山泉找水篇的找茶篇，在这个类似纪录片的广告中，小罐茶的产品经理跋山涉水寻找合格的茶叶。杜国楹说这是小罐茶诞生的真实写照。2012 年，杜国楹带着自己的老团队准备做茶叶。小罐茶上市之前，对茶一窍不通的团队花了足足两年时间去学习好的茶叶。又花了两年时间去调试产品。2016 年才开始试销。

杜国楹最初的计划是推有机茶，结果发现十个合作伙伴五个不合格。直到无意中在茶区看到国家非物质文化遗产项目武夷岩茶制作技艺代表性传承人的标牌，“原来茶叶界还有这个头銜存在。”

<sup>1</sup> 肖可，2018 年 1 月 20 日，界面新闻，<https://www.jiemian.com/article/1865239.html>

于是在另一个广告片里，小罐茶呈现了八位泰斗级制茶大师的工作状态。每位大师，负责为小罐茶打造一款能代表个人技艺巅峰水准的产品。比如，让黄山毛峰国家级非物质文化遗产传承人“谢四十”讲述小罐茶的选芽标准：得是主杆的芽头，采摘时间很短，只有5~7天时间。为了能够采摘更多的明前茶青，很多采茶工凌晨三点就要起来爬山采茶。符合小罐茶标准的顶芽茶，数量很稀少，一天只能采个二、三两。

如同8848手机请来王石做背书，小罐茶也把这些制茶大师变成产品经理，让大师为好茶建立认知标准、降低消费者的认知成本。

杜国楹找来曾担任过TOTO、电通公司设计总监的日本新锐设计师“神原秀夫”负责包装设计。最终呈现出来的小罐茶的包装是极具工业美感的小铝罐，类似胶囊咖啡，一罐一泡。它们被放在一个皮质的礼盒里，完全可以看作一个时尚品、奢侈品。

复旦大学管理学院蒋青云教授认为，杜国楹以往品牌包装推广的经验，加上大师身份为品牌背书，在短期内建立品牌信任，以及有柔性的产业链整合效应，不拥有茶园胜似拥有茶庄——这些因素都促使小罐茶能够短期内迅速获得市场关注。

如果要回顾杜国楹以往的创业经验，难免让人联想到诸如广告轰炸、名人代言、精准的奢华定位，等等。

1997年，生于1973年才24岁的前教师杜国楹创立了背背佳品牌。凭着大手笔的电视广告，以及聘请代言人，背背佳1998年销售额达到4.5亿。

几番创业失败后，2003年，杜国楹带着“好记星”卷土重来。除了一如既往的广告刷屏，在线下，他没有走商场专柜，而是和书店合作建立专柜，这等于直接把产品推到了目标客户眼前，直接而有效。

目前，背背佳和好记星都属于橡果国际。

2010年杜国楹推出E人E本。在iPad还没火起来之前，E人E本仅2011年利润就超过1.6亿。苹果iPad打乱了杜国楹的节奏，杜国楹迅速调整方向，做集团客户，满足企业、政府部门领导签字的需求。

8848手机则把那个少数人能够接触到的富豪企业家圈子的需求拿捏得恰到好处。8848手机上提供公务机租赁服务，这明显是成功企业家们才需要的服务。8848请来了成功人士王石做代言，头层牛皮的机身、钛金原料、镶钻的腕表，这些标签足以把8848的使用者与iPhone等手机使用者区分开来。

尽管从广告到产品配置都被吐槽，8848手机一年销量超过10万台。另一款奢华手机诺基亚的Vertu一年销量是2万台。

目前，E人E本和8848则属于清华同方。

对于其一贯的广告轰炸等套路的争议从未停止，但不得不承认的是杜国楹对于特定人群消费需求的把握。目前背背佳、好记星等产品仍在销售。在京东橡果国际网络旗舰店里，点

开一款背背佳的产品，销量显示在一万+。

上海正见品牌管理顾问有限公司首席执行官崔洪波认为，杜国楹抓住商机的能力特别强，对于消费者需求的敏感性和洞察力特别强。“茶企业缺乏领导品牌，行业机会被他把握了。”

中国茶叶集中度非常低，7万余家茶企业，销售额比不上一个立顿。中国前100名的茶企占据不到10%的市场份额。市场第一的天福茗茶2016年的年销售14.85亿元，不足整个市场的0.5%。立顿在全球一年两三百个亿的销售额，但是在中国一年只有三个亿的销售，与其地位明显不称，足见中国消费者并不接受立顿这样的袋泡茶。

另一方面，中国茶缺乏标准。体现在生产加工上，多为小作坊。也体现在价格上，有的产地茶可以卖到一万多一斤，在茶叶市场也可以几十元买到一大包。标准不一，茶叶价格极为不透明，让消费者很难选择。

崔洪波分析，茶与烟酒等产品一样，礼品仍然是主要市场。小罐茶切入礼品茶+高端人士自用，锁定的人群非常精准。

“不能因为我想喝口好茶，就一定要成为一个茶专家。”杜国楹解释做茶的理由。小罐茶针对的是对茶叶品质有讲究但是不懂茶的人，通过大师背书和标准化，让消费决策更加容易。

抓住机会的小罐茶在争议中开出了大概470家专卖店，多在类似北京国贸这样的高档商场。在北京、重庆、西安、南京、青岛等城市，已经出现了一批年销售额500万元以上的店面。

线上渠道，茶行业的平均客单价大概不到一百块钱。小罐茶的客单价大概是1,100元，差不多是整个行业平均客单价的十倍。

而在2018年的计划中，要做到七百家专卖店，三千家茶叶店，两千家烟酒店，五百个县城的开发。

“别以为县城里就不买小罐茶。”杜国楹的团队发现，县城的销售额从总收入来看虽然没法与一线城市相比，但是就县城的平均收入水平来看，销售额其实是令人惊奇的数字。

在一个最新的广告篇里，小罐茶还计划推出新产品——商务茶柜。广告开篇就是一个真皮箱包，与8848手机广告一样，强调流畅的线条、奢华的材质。如果不是最后的画面里，柜子打开，里面摆放着精致的小罐茶和茶具，还以为是一款奢侈箱包广告。

“高端商务人士在办公室会有这样一个茶水间的需求。”杜国楹认为。

如果说小罐茶的出现得益于杜国楹对商机的把握，小罐茶的争议，同样也与杜国楹本人一贯作风相关。

复旦大学管理学院蒋青云教授认为，杜国楹过去操作的产品大多数短期内大量广告轰炸，迅速走红获利再卖掉，但是并没有考虑长期品牌建设。因此，难免让人担心其陷入创业惯性，缺乏长远规划。

“如果小罐茶要摆脱短期炒作的标签，需要考虑如何给市场传达长期信号。”蒋青云建议：在上游，将柔性整合的上游供应链逐步刚性化，可考虑自己种茶或经营茶园，给市场长期信号；在下游，要强化品牌体验，教消费者品茶、泡茶，与大师面对面，争取更多与目标消费人群的互动机会。

杜国楹显然很清楚外界的看法，为了摆脱以往的短期获利卖掉的标签，他也一直试图向外界传达小罐茶的品质，而不是包装和广告。“以往做电子产品，更新迭代快，所以会短期内卖掉。但茶叶作为中国人主要的消费品，是可以做长久的。”

杜国楹用上游基地的投入来证明小罐茶不是一个短期获利卖掉的牌子。比如，2017年底投建的黄山总部基地，建立自己的工厂。同时表示，将通过参股控股的方式获取稳定茶园，进一步控制上游茶叶质量。

除了满足高端人士自饮以及送礼需求，杜国楹已经打算从星巴克手中夺回那群比较讲究生活品质的年轻人。小罐茶计划2018年推出一个相对便宜的版本。为了不影响本身高端定位，杜国楹声称未来针对年轻人市场的小罐茶价格最低低到20元/一罐（4克）。

在做这个决策之前，杜国楹发现，目前的核心的消费人群19岁到35岁占到70%的比例，男女比例是各占一半。这意味着，年轻人中是有市场的。而且2017年里，喜茶等茶饮成为网红似乎也为茶饮替代星巴克提供了可能。“星巴克卖的是生活方式，小罐茶也可以卖生活方式。”

不过，崔洪波则认为，像星巴克那样成为生活方式，需要影响一代人。至少目前来看，整个茶行业包括小罐茶都还没有做到，“但这可以是其下一步发展方向。”

蒋青云指出，在中国传统茶叶市场上，懂茶喝好茶的人往往有自己的渠道。比如，直接去茶园产地采购，大众渠道的人通常购买平价茶叶。小罐茶满足的目标人群其实非常细分，刚好是对喝好茶有兴趣，但是又不懂茶的一群人。他们相对年轻，支付能力强，有社交需求。不过，当这拨人喝茶习惯培养起来，懂茶之后，能不能留住他们，这也决定着小罐茶能否做长久。

“价格高低不是影响小罐茶未来发展的关键，关键要看产品值不值这个价格。也就是说，其对目标客户的价值呈现能力，价值是否得到市场认可。”崔洪波分析，“产品本身才是决定其能走多远的关键。”

而这一切，当然要取决于杜国楹和他的团队会怎么做：是做一个短期爆红的品牌，还是一个真地改变中国茶行业的领导品牌。