

1. 创业

跨界入局,从餐饮业到“望山楂”

孙梦鸽,1990年出生,作为职业模特,曾获过诸多领域荣誉。不过回顾起来,两个层面的经历是模特生涯带给她的最大收获。

一是国际视野。孙梦鸽参加过多场国际时装周,接触过大量高端时尚品牌,在全球多个国家有过丰富的游历体验,也感受过各种肤色人群的情绪与喜好。可以说她的生活是五颜六色与“热辣滚烫”的,她对生活与消费有自己的感知与体验。

二是商业嗅觉。孙梦鸽提到:“模特职业的最大特点就是‘时刻准备着’——非常快速地去用挑剔的眼光去筛选,这贯穿职业生涯的始终,所以模特要有独特性,要有与周围能产生同频的能量场,并保持最好状态。这和消费者去挑选商品是完全一致的。”

2014年,中国掀起“大众创业、万众创新”的热潮,彼时参加完纽约时装周后的孙梦鸽,参与了知名天使投资人徐小平在硅谷的一场关于创业的演讲及论坛活动,大量中国留学生聚集在论坛上,畅想与交流创业项目。孙梦鸽一方面为创业激情所鼓舞,一方面则认为:“学霸们谈的都是高精尖的东西,我觉得我做不了,我应该做门槛适度、市场广阔,又能发挥自己审美的领域,比如大众领域的消费升级。”

2015年前后,餐饮品牌黄太吉大火,催生了一次餐饮业的概念升级。孙梦鸽顺势入局,在上海、杭州两地开出了品牌“大肆撸串”的烧烤店,最多时开到20家。网红口味、与顾客的互动、门头及装修,确保处处有个性、处处不同……这份个性也推动孙梦鸽研究“作为菜单的一部分,饮料上能给客户再提供些什么不同?”

鲜果汁解腻、解渴,加气泡更年轻、更畅爽,采用与啤酒一样的精酿工艺,小玻璃瓶更有档次感,好名字要有好兆头……一系列排列组合下来,望杏福、望梅好、望山楂等“望”系列饮料诞生,最初就在“大肆撸串”的店里售卖。

2017年,孙梦鸽见到元气森林创始人唐彬森,此时大单品气泡水2016年上市后正在逐渐放量增长,而唐彬森创立的挑战者资本,也从2014年开始就在新消费领域进行了大量投资。几番交流后,“大肆撸串”并没有打动唐彬森,反倒是菜单上的望山楂让唐彬森感兴趣,希望投资孙梦鸽专门去做这款产品。

2020年,经历疫情洗礼,餐饮创业需要转型,孙梦鸽将“大肆撸串”交给合作伙伴打理,自己全身心投入好望水的创业,挑战者资本也对好望水进行了天使投资……此时好望水已经完成了“冷启动”,孙梦鸽本身“泡”在餐饮业,有大量餐饮行业人脉,餐厅也需要有新鲜感、配方更好、高毛利的饮料来增厚利润,好望水10元以上的售价放在餐饮环境中很和谐……这些都被“大肆撸串”所验证过。所以孙梦鸽身边一些做餐厅的朋友开始进货,几千箱很快销售一空,短短时间单月利润就接近百万元。

“第二次创业,手感不同。”孙梦鸽对品牌和产品进行定位,对三得利这些拥有产品矩阵的大品牌进行研究,对消费者进行分析后做消费者画像、做场景画像,观察竞品如何做差异化……孙梦鸽还邀请了几位合伙人,分别负责品牌、产品、渠道、供应链,各取所长,“没有明显短板”。当团队逐步形成,知己知彼成为重要的创业起点。

“好望水”镜鉴:
情绪价值
驱动品牌破局

编者按/望山楂是近期颇受市场关注的新锐饮料大单品,背后的好望水品牌还有“望”系列饮料以及薏米水、桂圆水等系列饮料新品不断出现在各种渠道。在当下,治愈(草本、天然、地方特色)+悦己(好看、好喝、精致、高档)+积极(望美好、望幸福),好望水装的不仅是水,更是满满的情绪价值。

本期案例通过围绕好望水团队价值创造—价值传递—价值交付的思考框架,梳理还原该团队创业至今的历程和背后思考。同时通过情绪价值的理论框架,对好望水品牌的发展进行解析。

与元气森林的天马行空不同,好望水的发展招招有出处,团队的思考和经验可借鉴、可学习。同时,充分识别消费转型时代情绪价值的重要性,利用情绪价值打造品牌和产品、选择差异化渠道、以品位和品质驱动消费升级,这些关键词的背后是新一轮供给侧创新的范本,这样的企业发展路径值得品读和借鉴。



2. 探索

组建团队,形成品牌价值观

谈到团队,孙梦鸽的一大感受是“团队没有明显的短板”。与近年来流行的“跨界、降维、乱拳打死老师傅”的“外行优先”思维相比,好望水则非常规范地组建团队、发展业务,在供应链、渠道方面均有行业资深人士担纲合伙人角色。

孙梦鸽的一位合伙人负责品牌,目前任公司轮值CEO的夏明升,创业者出身,对图文、影像、文字有特殊的感受和把握。所以好望水的产品外观、宣传海报、视频,都有着特有的质感和质感背后的品位与审美。

另外一位合伙人在业界具有丰富经验和成功经历,他发现国际品牌并不关心中国人喝的是什么,而是关心有没有把竞争企业“打下来”,只关心市场占有率。所以当功成名就后,他个人投资并加入到好望水,一方面用过往成熟领域的经验来做好好望水的

基本盘,一方面作为孙梦鸽的“师父”,在渠道管理和企业发展上倾囊相授。

在10亿元的销售规模下,与动辄数千人快速扩张的企业相比,好望水公司只有200余名员工。当前孙梦鸽作为实控人,夏明升为轮值CEO。另一位大厨出身的合伙人负责产品,他在口味、食材、工艺上的把握,结合研发团队的产品化能力,诞生了好望水的系列产品。这三位90后负责品牌、产品、发展运营等工作。几位老大哥则在背后负责供应链,并在渠道管理和建设上传帮带。企业通过决策委员会和轮值CEO等机制进行管理。

在经济周期波动曲线的下半环,“内卷”“躺平”“低欲望”,所以生意难做……类似的表述已听过太多。但当“向外”感受到压力,消费者必然“向内”寻找归属与寄托,相对应的情绪也就更容易把

握,也更容易对提供了对应情绪价值的品牌形成印象、好感与忠诚,因此正是品牌赶超的好时机。

而所谓情绪价值,就是指消费者为了获得某种情绪和感受,而愿意支付的价格。在生产型社会,人们关注的是产品的功能性和性价比;在消费型社会,人们关注的是商品的情绪价值与文化精神。两者转换的过程中,品牌不再只是产品功能和品质的背书和承诺,同时也是“情绪”的代表。所以在当前消费社会转型期,做品牌就是要提供对应的情绪价值。

作为创业团队,好望水当前有30余人专门从事品牌工作,占所有员工的比例超过10%,其主要以品牌创意、视觉呈现、媒介投放、品牌活动为主,这在注重快速扩张,以动能为主的快消品行业同样少见。孙梦鸽、夏明升等创业团队成

员体现出的是一种视野(美好)、审美(质感)、个性(地方特色鲜果)、淡然的治愈系小确幸(对应当前年轻人的生活方式与生活态度)……这构成了团队的价值观。企业发展的底色取决于价值观,因为其代表决策时的动机和直觉,所以什么样的团队打造什么样的产品、成就什么样的事业。

孙梦鸽创业初期,好望水起步于精致、高格调的新餐饮渠道,但这也意味着选择放弃其他一部分渠道,这是典型的价值观体现。高端渠道在销量上恐怕比不过大众消费渠道。“如果想要追求销量,肯定会忍不住在大众渠道铺一铺货,那么和好望水走的价值传递路径就会有所背离。”孙梦鸽表示,“品牌出现在哪里,是我们深度思考过的,其实这也不是一个多么艰难、多么有‘设计’的多选或单选题,是我们团队基因推动着自己,觉得这样做是对的。”

3. 模式

好望水的“价值三步走”

对于好望水的发展过程,孙梦鸽以价值创造、价值传递、价值交付作为框架来思考和讲述——这是营销管理课程的经典框架,但把它挂在嘴边的创始人并不多。在这个框架下,好望水的品牌、产品、渠道思路开始层层深入。

实际这和夏明升也有成熟的品牌发展框架一样,好望水团队做事一板一眼、招招有出处,着力打造了高端又流行的时尚消费品牌,个性之外也有方法。相对于一些“黑马”团队靠天赋与跨界认知迅速爆发,好望水的发展颇具借鉴意义。

第一是价值创造。中国的饮料“难以出头”,一个逻辑在于被具有规模优势和品牌优势的可乐封死了价格带。以可乐3元定价倒推成本,肯定无法产生吸引消费者的新品。在大量新消费品牌的共同努力下,“年轻人会为好东西花更多钱”。这样的趋势下,好望水团队的审美与个性引领了产品的功能特征——其原材料精选具有地方特色的优质鲜果,经过清洗、熬制等多个工艺,无香精、色素、防腐剂,“喝得出的鲜果味道”,同时加入气泡,调制流行口感,适合餐饮时解渴、解辣、解腻……这些中国符号与中式元素,背后是草本、健康、地方风味、都市时尚。

口味之外,饮料的外包装设计非常重要,好望水的高透玻璃瓶晶莹剔透,衬托鲜果的细腻与浓稠,白底毛笔字的标签大气吸睛,300ml小瓶盈盈可握……“冰镇后的瓶身水汽直接将要‘想来一口’的情绪拉爆。基于个人的审美与品位,好望水的目标客群是一线和新一线城市的年轻中产及潮流人士,所以这款饮料要精致——提供一定意义上的佐餐仪式感。”

除了解渴、好喝、好看以外,还能创造什么价值?孙梦鸽认为,在线下吃饭、聚餐,为的就是欢聚一堂、举杯共喜欢乐。这种场景氛围与情绪,决定了饮料的价值创造原点。当场景相对延展,“美好会发生”成为好望水向消费者提供的最重要的情绪价值——望杏福、望梅好、望桃花、望吉利等产品名称都对承接了这份情绪。

夏明升认为产品不仅仅是简单的包装和配方,在基础的生理、安全需求超额满足后,还要有微微的“轻养生”功能,这样被需求的场景更多,也提供了尊重和爱、审美、自我实现等情绪价值……也正是通过绑定“轻养生”概念,好望水得以出现在五星级酒店、高端民宿等健康、高标准的美好生活的线下场景里。而在这些场景里,好望水的定价无疑显得物超所值。

第二是价值传递。夏明升表示:“热爱和享受生活的年轻人在哪里?他们会用什么方式享受生活?他们会像为毕业几年、平时背名牌包包的女生,周末带孩子一起去露营或住民宿的90后宝妈,她们每天是什么样的生活节奏?早中晚都会去哪些地方?会被哪些内容打动?我们开始给这道题填空,并根据影响力排序。”于是,度假酒店、网红餐厅、米其林餐厅、黑珍珠餐厅、咖啡店、民宿、甜品店、酒吧甚至KTV等渠道,陆续都摆上了好望水。

这些健康、高标准的美好生活的线下场景,实现了价值创造与价值传递的一以贯之。“消费者第一眼在哪里看到好望水,第一眼看到的是什么,这很重要。”夏明升总结其品牌打造思路,上海和杭州提供了潮流新品的品质聚集与网红扩散效应。

但光出现在那里还不够,情绪也要到位,正所谓提供情绪一进入场景—情绪弥漫—形成圈层—势能破圈—所以忠诚。夏明升领导品牌团队做了非常多的相关设计,举行了大量品牌活动。这些活动的目标就是价值传递,目的就是“拉起情绪”。所以这些品牌活动以线下为主,线下的真实接触更有信任感和仪式感。

例如“咖啡地图”活动,陆续举办的4年间,好望水和上海、杭州、北京等地的1500家咖啡店联动,同时上架望山楂和咖啡的创意特调。年轻人则拿着限量的咖啡地图手册,一边按着地址寻访这些日常遗漏的宝藏小店,一边翻看这些咖啡店的背后故事。

类似的类似品牌活动还有很多,形式多样,消费者所感受到的就是美好、治愈、情感、品质等关键词,带来的情绪价值就是归属与爱、尊重、自信、成就、被人接纳、鼓励与支持、欣赏美、自我实现。

2023年后,好望水开始与明星艺人合作,也是精选能带来温暖与治愈情绪的明星,提供给消费者更上一层的情绪价值。例如与惠英红合作品牌短片《春天来了》,满眼都是有经历、有故事、当下“望杏福”的模样。仔细查看好望水的各种活动海报及相关视觉与文字,会发现即使面对如此生活化的吃喝概念,好望水依然传递出颇有质感、有格调,充满积极快乐、治愈等情绪价值。

作为价值交付的主要形式之一,很多品牌都会发力于场景营销。但对于品牌而言,做好场景营销的前提是分清自己是主角还是配角。回头看,好望水很多时候是找到了一个契合年轻人的好场景、好话题,场景本身就“情绪饱满”,所以场景打动用户,好望水作为配角,与场景有恰当的互动——用户将场景营造的情绪自然而然地平移到品牌中,“情绪”通常较为主动与个性化,这一过程甚至会放大对应的情绪价值。

第三是价值交付。饮料行业渠道为王,价值交付就是发展渠道。饮料售卖的网点数量与销量强相关,大单品背后的销售集团无不拥有百万级别的销售网点。相对于价值创造与价值传递,孙梦鸽认为团队当前在价值交付上潜力最大,“我们从餐饮渠道起步,但餐厅的更新迭代速度很快,每年有很多餐厅闭店,也有很多餐厅开业,一个商业区的餐厅每年可能要多次铺货,同时铺货后又有一定比例的餐厅才能真正动销起来……我们了解有的知名品牌反复铺货七八年后才慢慢滚动起来,所以这块我们有足够的耐心,公司内部有一个团队就是来‘打呆仗’的。”

除了餐饮渠道以及上述的酒店、民宿、网红店、咖啡店等,好望水也进入了盒马鲜生、果蔬好、叮咚买菜、7-11、罗森等新零售渠道,乃至品牌KTV、高端洗浴场所,以及像“来伊份”这样经营杏干、话梅等产品的零食店……好望水的渠道拓展很有创意,但孙梦鸽仍认为不够细致,同时因为这些渠道的特点,其发展速度也有瓶颈。好在有合伙人的传帮带,孙梦鸽正在这条路上飞速成长,全面提升渠道管理能力。

从2020年“冷启动”时的几百万元收入开始,到2023年的7亿元销售额,2024年加入新品后有望再创新高。好望水显然经历了每年100%左右的复合增长,而且可预期的就是这种增长处于“飞轮”转动的前期,随着渠道的发展和品牌势能的释放,未来放量可期。

观察

高竞争市场中,情绪价值路线能走多远

2023—2024年,在整体消费趋势走弱的环境下,饮料行业“滋补”风潮渐起,销售额呈现明显增长势头。茶饮品类异军突起,曾被冠以“难喝”的东方树叶销售近乎翻倍。同时,以元气森林气泡水为代表的无糖汽水增速降低,新品牌大都陷入沉寂,这背后暗指饮料行业的潮流与风向。

“跨界”“乱入”,实际是这几年餐饮和饮料行业团队的一大共同特点,但不同于餐饮的连锁经营能力,饮料则看大单品的爆发力。尽管大单品中绝大多数还是传统品牌,但近年来饮料领域的新势力元气森林的案例,也证明了纯国产、新品牌、高价格、外行团队,也能在三五年内彻底搅动市场。无论是不是真的能够“降维打击”,其印证了一个本质问题:能够存活的企业一定有特色,有特色的背后

则是团队的独到认知,这种认知会体现在从店面到口味的各种细节之中。这些细节的共同目标,就是向消费者提供情绪价值。

如此这般,从情绪价值角度思考问题,可以对品牌发展提供一定指引。但我们必须看到,情绪价值是一个人在某种情绪状态下,对某种事物的价值认知。它是一种主观、个性化的价值认知,而且随环境的变化而具有不确定性——情绪价值的生意比较难规模化、长期化,这是情绪型品牌发展的一大不确定性。

所以品牌要走情绪价值路线,但不能有路径依赖,甚至舍本逐末,同时也要有意识地控制整个价值创造中情绪价值的“含量”,目标则是将易变的情绪价值不断提炼与拔高,上升为全人类都追求、向往的精神。精神就不再是情绪,其相对永恒,并

且具有向心的引力。如何提炼与拔高?这靠的是产品品质、供应链、渠道建设等领域的深耕与长期高强度投入——审美是前提,投入是关键,时间是保障。

“看老板说什么,不如看其财务报表,企业在产品成本上投入了多少。”谈及未来,孙梦鸽和夏明升认为,好望水的团队不是一个“疾如风、掠如火”的性格,但团队有雄心和大理想,在当前整体经济周期下,做好大单品,尊重规律。就像好望水系列产品以“熬制”为特色工艺一样,不追求爆发式增长,脚踏实地的价值创造—价值传递—价值交付,是一条实现理想也符合自身个性的最优路径。

通过价值创造、价值传递、价值交付的思考框架,确实都能看到好望水团队的稳与准、岁月静好与品

质审美、温柔与治愈。而通过情绪价值的思考框架,确实能够从好望水的发展中,找到清晰的品牌打造主线,并把握这个时代的一条特色营销路径……但饮料市场竞争格外激烈,你方唱罢我登场,消费者口味变化、兴趣转移,新的品牌层出不穷、老的品牌谋定而后动,业务增长到达团队能力边界……各种问题叠加下,数十年来,能做大且做久的品牌也寥寥数个,所以好望水品牌未来发展的悬念依然很多。不过单从当前这段品牌成长经历来看,从当下的消费时局入手,如果团队的价值观和能力与这条路径相匹配,不妨尝试按图索骥,各个品类消费品牌的百花齐放也许指日可待。

本版文章由长江商学院市场营销学教授李洋和长江案例中心研究员王小龙撰写