

## 1. 定位和价值错位

### 兴于贵 衰于贵

“其实挺喜欢钟薛高各种果味雪糕，造型好看，口感也不错，但价格的确太高，尝鲜行，持续买就属于‘智商税’了，特别是后面陆续爆出廉价原料消息后，就觉得更不值了。”北京一位网友的吐槽引来不少共鸣，也暴露了钟薛高市场跌落的一个根源。

业内人士认为，钟薛高跌落最核心的症结在于其价格定位与产品价值的严重脱节。以售价22元的雪糕为例，产品成本(原料+生产+研发)不足零售价的20%，其余多为营销、物流成本和品牌溢价。后来更是被爆出，原料宣称含“日本薮北茶”实为混合茶种，“特级红提”实为散装一级，“不加一滴水”实含饮用

水，“天然乳脂”实为植物油……消费者信任度迅速崩塌。

而这背后，本质上是钟薛高将营销投入与产品溢价本末倒置，形成了“为营销买单”而非“为品质买单”的畸形价格结构，也导致产品创新乏力，无法支撑长期竞争力，一旦营销红利消退，很快便被市场抛弃。

财报显示，2021年钟薛高的营销费用高达3.2亿元，扣除渠道返利这些成本后，经营利润不到5000万元，净利率不足5%。这意味着，每卖出一支20元的雪糕，公司实际仅赚1元。

“在冷饮这个高度同质化、替代品层出不穷的市场中，依托流量崛起的品牌护城河不宽。”快消行业分析师李然对《中国经营报》记者表示，一旦公司在运营策略或市场应对上出现失误，便可能面临市场衰退。

在李然看来，钟薛高价格策略缺乏市场基础。哈根达斯这些国际品牌在中国的高端定位是建立在数十年品牌积淀和全球统一品质标准之上的，而钟薛高试图通过短期营销快速复制这种高端形象，显然操之过急。其价格跳跃式增长与品牌价值积累不成正比。

实际上，高端品牌的核心是价值认同，而非单纯价格标签。比如哈根达斯通过构建“第三空间”带来情感体验溢价，茅台冰淇淋则依托白酒文化背书，本质是白酒文化的

社交货币属性延伸。而钟薛高更多靠原料稀缺性和品牌营销，显然难以支撑高价。一位食品行业分析师直言，钟薛高错把渠道声量当成品牌溢价，其实真正的高端品牌需要建立原料可追溯、工艺可感知、价值可共鸣的三维体系。

为此，钟薛高的高端品牌形象更像一个华美的空中楼阁，缺乏坚实的地基，经不起风雨的冲击。

2022年，先是“火烧不化”事件引发消费者对钟薛高品质的广泛质疑，紧接着是高价的钟薛高雪糕混入平价雪糕冰柜，引发消费者“雪糕刺客”的集体吐槽，其线上销量大跌60%，线下渠道出现大规模退货潮。

而瞄准这块空出的市场空间，伊利、蒙牛、和路雪等传统巨头迅速推出高端产品线(如须尽欢、甄稀等)，伊利、蒙牛依托供应链和渠道优势，推出平价高端产品(10—20元区间)，性价比凸显，迅速蚕食了钟薛高的市场份额。

同时，雪糕并非生活必需品，人均年消费10—12支，如果只针对高端人群，市场就更小了。2024年冷饮市场调研显示，超70%消费者倾向选择5元以下产品。营销再好、流量再高，短期内也很难改变固有的市场形态。

为了挽回局面，钟薛高也曾尝试推出Sa'Saa平价产品，但品牌信誉崩塌后已难以挽回市场。

对此，中国食品产业分析师、广东省食品安全保障促进会副会长朱丹蓬对记者表示，Sa'Saa没能做起来，原因在于钟薛高低端的产品很难与伊利、蒙牛、雀巢等老玩家抗衡，并且对于原有品牌的拥护者来说，3.5元产品的推出直接让他们意识到原来钟薛高如此暴利。

其实，当下不少红极一时的新消费网红品牌都遭遇了钟薛高类似的困境。知名品牌定位专家与危机公关专家、福建华策品牌定位咨询创始人詹军豪对记者表示，钟薛高最初以高价定位进入市场，虽然吸引了一部分追求尝鲜的消费者，但大多数消费者并不愿意为如此高价的雪糕买单。当市场竞争加剧，消

## 钟薛高：“雪糕刺客”跌落启示录

编者按/你还记得那个被称为“雪糕界爱马仕”的钟薛高吗？

近日，钟薛高破产清算案开庭公告显示，新增案件将于11月5日开庭。其实早在7月份，上海市第三中级人民法院就发布公告，因无法清偿到期债务且资产不足以清偿全部债务，钟薛高母公司钟薛高食品(上海)有限公司被债权人申请破产，执行案件已移送进行破产立案审查。

成立于2018年的钟薛高，曾经凭借标志性的瓦片造型、高端定位和精妙营销迅速走红，首年营收破亿元，2021年销售额达10亿元，吸引多轮融资，一时风头无两。但2022年“火烧不化”“雪糕刺客”等舆论风波成为这个网红品牌的转折点。此后，公司陷入拖欠薪资、人员流失、子品牌失利等泥潭。

截至发稿日，记者探访北京多家线下商超和冷饮批发店，没有发现钟薛高产品。目前，钟薛高微信小程序、京东旗舰店已关闭，钟薛高天猫旗舰店也仅剩3款口味雪糕。企查查信息显示，截至9月18日，公司现存26条限制消费令、11条被执行人信息，涉及的司法案件多达72件。公司参保人数锐减至2人，21家分支机构全部注销。

这家曾以66元“厄瓜多尔粉钻”雪糕闻名、年销破10亿元的“雪糕界爱马仕”，仅仅七年便从巅峰跌落。曾经的网红雪糕品牌何以突然爆火又为何会快速跌落？钟薛高案例背后折射出新消费品牌遭遇怎样的困境，以及行业格局正在经历哪些变革？钟薛高的迅猛崛起和快速跌落都值得我们细细体味和总结。



钟薛高曾火爆出圈。图为钟薛高雪糕在2023家博会海尔冷柜展台亮相，迎来众多年轻人打卡。

本报资料室/图

费者对于价格的敏感度提高时，这种品牌价值与高价格不匹配的策略就会慢慢被消费者抛弃。

为此，业内人士认为，钟薛高的衰落，本质上是其高端化策略与市场需求脱节的结果，高价策略必须建立在真实的产品力之上。瞻胜传

播创始人庞瑞告诉记者，一些品牌对“高端国货”概念有误解，真正的高端国货并非仅通过设定高价来实现，而是利用中国供应链的效率优势，以适宜的价格，提供与进口高端品牌相比更具竞争力的产品体验和服务来实现。

## 2. 资本依赖与财务失控

### 成也资本 败也资本

从40亿元估值到负债千万元，资金链断裂成为钟薛高衰落的直接原因。资本曾为钟薛高插上高飞的翅膀，但也最终成为其坠落的诱因。

在出圈走红后，钟薛高依赖资本，迅速扩张。多轮融资下来，钟薛高出让了至少30%的股权给投资方，此后钟薛高的发展开始被资本裹挟。

资本想要钟薛高在3—5年实现高速增长，以匹配40亿元估值目标。为了满足资本期待，钟薛高在公司发展策略上开始“冒险激进”。

钟薛高Pre-A轮融资引入的对赌协议要求公司业绩年增速超200%，迫使企业采取激进扩张策略；A轮2亿元融资中，1.2亿元被钟薛高用于快速扩张2000家线下店，结果是单店日均销售额仅1200元，远低于3000元盈亏线。

而到2021年C轮融资时，钟薛高估值冲上40亿元，市销率达4倍，

远超伊利、蒙牛的1.8倍、1.6倍。这份光鲜的融资协议中也暗藏对赌条款：若公司2023年营收未达30亿元，创始团队需以8%年息回购股份。最终，钟薛高与子公司间可疑关联交易暴露财务混乱，引爆了债务危机。

一位接近钟薛高的快消行业人士对记者表示，钟薛高这种“烧钱换规模”的打法，在互联网行业或许能跑通，但在食品行业不行。雪糕不是App，用户今天下载明天就能删；吃的东西，品质好坏一尝就知道。

此外，钟薛高的现金流危机还根植于其高企的成本结构：营销投入巨大、原料和冷链物流成本高，维持高价成为必须；在遭遇信任危机后，负面舆论和消费者抵制导致销量锐减，随之而来的是库存积压与经销商的集体退货；而在销售遇冷

后，资本市场对其前景看淡，后续融资困难，最终陷入资金链断裂的恶性循环。

2023年3月，钟薛高现金流开始枯竭：账面现金大跌至4700万元，同比缩水八成。应付账款达1.2亿元，而公司每月仍净亏2800万元。与此同时，存货周转天数从45天拉长至92天，夏季集中贡献60%营收的季节性特征进一步放大资金错配效应，流动性危机迅速恶化。

上述快消行业人士称，钟薛高起家的高举高打、营销扩张模式，很依赖烧钱换增长。同时，即使在发展的巅峰时期，钟薛高也一直忽视健康现金流建设，未储备资金，当遭遇负面舆情后销量大跌，高昂的成本结构加速了公司资金链断裂。

溃败难免，资本毅然甩掉这个大包袱。4月，经纬中国及其他相关

投资方断然“止血”，拒绝追加投资

并冻结剩余款项，要求公司创始人就2000万元剩余款项追加个人连带担保，同时启动估值折价70%的股权回购条款，并派驻财务接管人控制核心资产。

连锁反应接踵而至：多家供应商申请财产保全，钟薛高浦东工厂遭查封，公司被法院裁定进入破产重整程序。同时，创始人林盛被法院列入限制高消费名单，公司资金链断裂。

梳理钟薛高陷入困局的时间线，可以清楚地看到资本在其中的威力。可谓是成也资本，败也资本。

钟薛高寄希望于靠资本快速融资圈钱，所创造的短暂销售神话，也是靠资本砸出来的泡沫，当资本停止供血，企业就停止生长乃至陷入崩盘。为此，庞瑞强调，真正的品牌力量应体现在“不依赖外部融资的持续盈利”。

## 观察

## 冰与火的“重构”：钟薛高的跌落与网红流量的反思

从年销10亿到被申请破产，从火爆出圈到市场难觅，钟薛高的巅峰跌落首先在于其产品价格与价值感知的严重背离，同时，资本依赖和现金流危机、渠道策略失误、产品创新乏力、市场竞争加剧、危机公关失利等进一步加速了其跌落。

钟薛高的故事警示我们：高端化需真实价值支撑(核心技术、稀缺体验等)，而非仅靠包装和故事，脱离价值的高溢价是在悬崖边跳舞；用户信任则是消费品的生命线：一次危机足以摧

毁品牌，过度营销会拉高消费者预期，任何产品瑕疵都可能引发消费者信任崩塌；渠道选择决定品牌生死；场景错位等于慢性自杀，因此新消费品牌在线下扩张时，需评估渠道属性与品牌定位的契合度，并强化渠道把控和提升体验；当然最关键的还是产品力本身，网红品牌若无法持续提供“不可替代性”，终将被巨头或模仿者取代。

消费者不是不能接受一款昂贵的雪糕，而是无法接受一款脱离产品价值的、昂贵的、营销过度的产品。在

钟薛高破产清算的公告下，有网友留言：“不是我们仇富，是不能容忍用智商税当高端税。”这句话也道破了新消费品牌的生存法则：在信息透明的时代，任何试图用营销包装掩盖产品缺陷的品牌，最终都会被消费者抛弃。

钟薛高的故事，是消费市场变迁的残酷注脚：当流量泡沫破碎，缺乏坚实产品力与合理价值支撑的网红品牌，终将在理性消费的阳光下现形。钟薛高用沉重的代价，给全行业上了一课，钟薛高的跌落，或许正是

行业走向成熟的必经之路。它深刻揭示了在当今市场环境下，仅靠营销和流量打造高端形象是脆弱的。品牌的长久生命力应该根植在真实的产品力、合理的定价策略、持续的创新能力、扎实的渠道建设，以及最关键的消费者信任之上。

当网红雪糕的热度退去，当“雪糕刺客”价格重回透明，我们看到的不仅是一款网红雪糕产品的谢幕，更是一个更成熟、更理性的消费时代的来临。

本文文章由中经记者吴清采写

## 3. 供应链败局

### 流量狂欢下的渠道短板

钟薛高曾重金投放超5万台自有冰柜，迅速覆盖全国市场，但资本驱动下的迅猛扩张导致渠道成本激增，便利店进场费、冷链物流成本、终端返利等，让企业承受着沉重的现金流压力。林盛事后反思：“我们下沉得太快太猛了，低线市场根本消化不了这样的高端产品。”

在业内人士看来，钟薛高的渠道布局存在诸多问题。

初期靠线上冷链宅配避开市场竞争，后来为求增长批量入驻便利店，却忽视渠道属性与品牌调性的冲突，同时缺乏渠道管控力，未能推动便利店设立独立高端冰柜或清晰价格标识，从而引发“雪糕刺客”舆情。

对此，李然表示，在向线下渠道拓展的过程中，钟薛高铺货策略出现了失误。

作为高端品牌，应坚持少而精的渠道布局策略，重点覆盖高端消费场景和中高收入客群。但其实际操作中采取了盲目扩张的方式，导致品牌高端形象受损，同时这种粗放的渠道策略损害了渠道商利益，降低了合作伙伴的积极性，最终影响了公司整体市场表现。

为了迅速做大规模，钟薛高在全国租赁了23个第三方冷链仓，单仓年均租金220万元，远超行业自建成本。仅此一项，公司每年多支付1800万元费用。

同时，钟薛高电商依赖物流配送，采用“-78°干冰+泡沫箱”的独立包装，单箱成本25元；由于承诺“48小时送达”，靠顺丰冷链配送，比普通物流成本贵3倍，导致其冷链运输成本占比高达25%，约为行业均值的3倍，加剧了公司财务压力。

其实，渠道失控与库存危机一直伴随着钟薛高的发展历程。为追求规模扩张，钟薛高过度依赖经销商渠道，但高价策略导致周转率低，库存周转天数超90天，经销商库存积压率达20%—30%，远超健康水平的5%，最终引发大规模退货和渠道撤柜。

快消行业专家路胜贞指出：“钟薛高核心困境在于渠道定位与目标客群错位，以及高昂的推广成本难以消化，低线城市消费者更看重实用性，这与钟薛高的高端定位形成根本冲突。线下渠道的重投入需要长期稳定销售分摊成本，但品牌过高的价格定位与渠道实际消费能力不符，最终拖垮整个体系。”

2021年，钟薛高试图通过推出12元子品牌“钟薛不高”进军下沉市场，却陷入两难困境：原有客群因品牌“掉价”产生疏离感，又没赢得性价比客群的好感。

2022年库存危机中，钟薛高又犯下致命错误：首先是为清库存，线上低价售卖，“背刺”经销商；而经销商报复性倒货，市场价格体系崩盘。线上销售遇阻，再失去渠道信任，等于自断生路。

2024年起，永辉、沃尔玛等商超陆续下架钟薛高产品，如今钟薛高在线下渠道已近乎绝迹。

据一位钟薛高的代工厂人士透露，资金压力凸显后，钟薛高后来频繁更换供应商来控制成本，导致了品控体系的瓦解，才出现了各种原料以次充好的现象。相较之下，伊利、蒙牛等传统巨头凭借牧场直供和冷链网络构建的生态和成本优势，如伊利在各地拥有牧场近1500座，生产基地与牧场之间距离短，形成了“两小时生态圈”。这种产业链优势帮助其降低冷链运输成本并

增强应对原料波动和市场波动的能力，在钟薛高陷入困境时迅速填补了市场空白。

庞瑞指出，供应链短板是品牌的致命短板，因为它直接影响消费者是否信任和产品能否按时保质交付。尽管采用代工和外包模式可以降低成本，但这种方式存在较高风险，需要强大的供应链管理能力来平衡。

值得注意的是，如今整个冷饮行业都面临利润下滑的局面。即时零售、直播电商等新渠道的价格透明化加剧了市场竞争，例如国际品牌哈根达斯也频频传出闭店消息。路胜贞表示：“即时零售、家批店、直播电商、量贩零食等渠道的兴起，也分流了钟薛高所倚重的线上和夫妻便利店渠道。”

业内人士认为，广告出身的林盛，在做钟薛高前，尽管曾成功操盘两大雪糕品牌，但早期以林盛为首的创始团队，多来自于广告和快消品行业，没有亲力亲为做过实业，缺乏供应链管理、危机管理等经验。

因此，在危机爆发后，钟薛高管理层的应对迟缓而无力，未能直接面对消费者，以公开、透明、积极和勇于承担错误来应对危机。公司“爱要不要”的说法被炒作发酵，强化品牌“傲慢”标签，激怒公众情绪。而一旦形成负面舆论场，关于钟薛高的消息都会被误解夸大，从而陷入恶性循环。林盛也在直播中坦言，后悔未及时应对舆论危机。

记者注意到，近期，时隔未更新的钟薛高公号更新了其在恶意剪辑“爱要不要”相关诉讼中胜诉的内容，而在对粉丝的答复中，其也宣称还在正常生产及运营。有着一定品牌、用户及渠道基础的钟薛高，卷土重来未可知。

不过有一点可以确认的是，如今，消费者选择变得更多元，也更加理性，以往的高端叙事在新环境下行不通了，靠“概念创新+流量轰炸”的商业模式也难以以为继。

朱丹蓬指出，钟薛高的困境是新消费品牌“重营销、轻产品”模式的典型案例。他建议，新消费品牌应加快创新升级与迭代的速度和质量，兼顾性价比与性价比，解决从网红到长红的可持续发展问题。

面对如今新消费品牌的困局，朱丹蓬强调，未来能够穿越周期的品牌，必须同时具备四重底座——产业链完整度、稳定的高品质输出、严格的食品安全管控，以及不断升级的服务体系与客户黏性运营。

庞瑞则给出了四大解决法：首先，新消费品牌应深入研究市场上的成败案例，从同行得失中吸取经验；其次，重视自身造血能力建设，从依赖融资性现金流转向依靠经营性现金流；再次，重视供应链打造，从热搜和话题带来的增长转向以消费者自主选择为主导的增长模式；最后，注重用户的沉淀和复购，通过品牌共建和企业文化留住长期用户，建立真实的用户社群。

钟薛高的迅速冲高和跌落，像极了一场盛大烟火的盛放和谢幕。曾经如流量烈焰般绚烂绽放的品牌，终究没能挡住市场理性的降温。在快速迭代的新消费市场，钟薛高不是第一个跌落的，也不会是最后一个。可以肯定的是，消费者或许会为一时的新鲜尝试，但绝不会为长久的虚华买单。钟薛高凉了，但夏天还会再来。