

王唤明： 钟薛高，为何从明星公司跌落神坛？

文/王唤明

钟薛高，从一家初创企业到营收10亿的明星公司，钟薛高只用了3年时间；从一家估值40亿的准独角兽到被执行人，也是3年，为何从明星公司快速跌落神坛？钟薛高的案例值得探究和反思。

一、钟薛高创立背景

钟薛高的创始人林盛，1999年大学历史学专业毕业后投入了广告业，广告公司工作几年后林盛便选择了辞职自己开公司，2004年他创办了上海盛治广告有限公司，专注于广告和营销业务，创立钟薛高的基础来自于其广告业务与冰激凌有关。

一是结缘“马迭尔”。当时，哈尔滨一家老字号冰淇淋品牌“马迭尔”找到了林盛，希望他能负责马迭尔品牌的营销工作，“马迭尔”在从前是为上层社会专供的，所以在普通群众之间的流传度并不是很广，而且他的品牌调性也比较高，这个百年品牌只在哈尔滨中央大街上开过一家门店。林盛的任务就是为“马迭尔”这次的门店扩张进行一场营销活动，使得他能够顺利进入到外地市场，“马迭尔”经典的工艺和百年的历史，再加林盛广告公司的策划，正好迎合某些对生活有着高追求人士的喜好，“马迭尔”的店面开到了北京，成功打入了全国雪糕高端市场，销售额快速突破了千万元。

二是结缘“中街冰点”。沈阳中街冰点城食品有限公司创始于1946年，作为国内历史最悠久的冷饮食品制造企业之一，距今已有七十余年历史，先后在沈阳、哈尔滨、上海、天津建立生产基地，是集设计、开发和生产销售为一体的综合性冷饮加工集团，主要生产产品包括冰棍、雪糕、雪泥、冰淇淋等冷冻饮品。在看到马迭尔获得了巨大的成功后，中街冰点的负责人也找到了林盛。林盛在考察过中街冰点后结合了现如今的市场调查，最主要在两个方面对中街冰点进行改造，这第一便是名字和包装上，他提出推出一系列雪糕产品命名为“中街1946”，并将名字以浮雕的形式印在了雪糕柄上，既优雅美观，又能加深人们对品牌的印象。这第二便是确定品牌的目标群众，将营销资金花在刀刃上，结合雪糕的定价定向在一二线城市进行宣传销售，而不是全面撒网，中街冰点在林盛的操作下大大提升了自身的名气，四分钟便能卖出去近十万支雪糕，这巨大的市场和利润也刺激了林盛。

二、钟薛高的辉煌

钟薛高出生时就带有网红的基因，特别是中国中高端雪糕市场长期被哈根达斯、明治、梦龙等洋品牌占据，本土品牌仅在低端市场“厮杀”，钟薛高创立以来开始抢占中高端市场，以高品质的产品，颠覆消费者对国内雪糕品牌的定义。

2018年，钟薛高正式成立，林盛的最初想法很简单，他要填补中国高端雪糕品牌的空白，他取“钟薛高”这个名字是取自“中雪糕”的谐音，意为“中国的雪糕”，他的目标很明确，钟薛高必须走高端路线，用高端材料，打造雪糕界“中的‘爱马仕’”，当然售价自然也不会便宜，作为一个新兴的雪糕品牌，钟薛高的“心很大”，放弃平价直接锁定高端雪糕市场，大部分产品超过20元，国外产地、高价、稀缺、环保等标签，是塑造高端化的法宝；陆续推出了多款单价50元以上的雪糕产品，最高的雪糕单价可达88元。其独特的产品和精准的市场定位让钟薛高获得了快速的成长，一年内营收就突破了1亿元大关；整个2021年，钟薛高卖出1.52亿根雪糕，销售额破10亿，不少网友将其奉为“雪糕界的爱马仕”，自2018年成立以来，钟薛高累计获得真格基金、经纬创投、峰瑞资本、头头是道、天图投资、元生资本等机构共计近13亿元的投资，被称为“新消费第一网红”，最高市场估值超过40亿元。

对于钟薛高的辉煌成就，主要得益于如下几个方面：

一是产品款式。林盛将“钟薛高”雪糕设计为瓦片状，顶上的花纹是传统的回字纹，显示了他想要发展国货的雄心。瓦片状的雪糕很是新奇，从前从未有过，很多人在刚开始接触钟薛高时便是为它的高颜值所买单，林盛本人也很满意这个设计，甚至专门为它申请了专利，“钟薛高”注重环保绿色，所有包装材质都是可再生降解材料。

二是产品品质。钟薛高配料表第一、第二分别是牛奶，稀奶油，用料实在，原料来自进口，不含香精，不含食品添加

剂,而且高蛋白成为了其营养的标签,钟薛高少年玫瑰牛乳雪糕(玫瑰荔枝口味)蛋白质达到了7.20克/100克,一度成为了富含蛋白最高的雪糕,获得了当时市场的高度认可。

三是产品跨界。跨界代表一种新锐的生活态度与审美方式的融合,多层面的跨界为钟薛高的高速增长奠定了基础。钟薛高与五芳斋联名款 箬叶轻舟系列、与国民饮料品牌娃哈哈推出联名款“未成年雪糕”、与泸州老窖联名钟薛高浓香酒雪糕;与三只松鼠联名大鱿鱼雪糕、助力沪滇协作推出“美好乡村”联名款系列雪糕、联合小米10青春版又推出了一款名为“青春版雪糕”等,另外还与多家精品咖啡店做联名。

四是产品营销。营造“稀缺”与“潮流”是钟薛高营销制胜的密码,2018年的双十一,钟薛高凭借“厄瓜多尔粉钻”的66元单品破圈出名——产品用的是厄瓜多尔稀有粉色可可、日本野生柚子和酸奶,上线15小时内售罄2万根,当时为给到消费者购买高价雪糕的理由,其就为厄瓜多尔粉钻包装出了“物以稀为贵”的故事,称这款雪糕用的半野生柠檬柚,20年才结一次果;取代色素的天然粉可可,全国只能找到3吨;还有秸秆制作的环保棒签;与此同时,消费者需要“潮流”属性,其就不断与娃哈哈、泸州老窖、盒马、小米等各大品牌联名,还将产品送进罗永浩、薇娅、李佳琦等头部主播的直播间,并通过限量售卖营造稀缺性。当时新消费领域还流传着“20000篇小红书、8000条抖音、150个知乎问答”打造爆款的流量公式,钟薛高不遗余力地投入,在销售端获得了可观的回报。

三、钟薛高的衰败

2022年,有网友发布视频质疑“钟薛高31℃室温下放1小时不化”,此次风波后,许多消费者失去了对昔日网红雪糕的信任;2023年,该公司多次曝出欠薪、员工流失等问题;现金流断裂,生产不正常,品牌公信力降低等使得公司陷入困境,连生存都难以维系,从“明星公司”到“非正常坚亡”,从“巅峰”到“败走麦城”,曾经的雪糕刺客钟薛高的销售价格最低已下至个位数,最低的临期产品甚至只卖2.5元,钟薛高的困境主要源自于如下几个层面:

一是营销扩张太快。快速的营销扩张和渠道下沉让钟薛高品牌受损,2022年5月,钟薛高就通过代理商等渠道入驻全国200多个城市的线下终端体系,同时通过与全国咖啡店联名巡回活动,线下快闪店,开设品牌旗舰店等形式进一步打通区域市场,与此同时快速布局三四线等城,虽然从广度和深度上扩大了消费者触点,让更多人直观地感受、体验和了解到钟薛高,但品牌的价值和定位受损严重,品牌被稀释,而且短暂的增长让企业膨胀,定下了年目标200-300%的高增长,其后续的隐患就是压货,库存,

抛货等,2022年底,钟薛高一共向线下市场投放超过5万台冰柜,超2个亿元的投入使得其资金吃紧。

二是团队缺乏凝聚力。伴随钟薛高从“雪糕之神”沦为“雪糕刺客”,销量大降的同时,团队也从巅峰时期2000多人急剧收缩至100人左右,随之而来的还有“欠薪”、“降价”等一系列风波。钟薛高线下营销人员最高超过1000人,而今线下20余人,其营销团队裙带关系非常严重,因缺乏凝聚力在其“巅峰”时刻未能系统统筹营销发展,企业遇到困难时营销高管团队集中离职;在生产过程中,由于产品独特的瓦片外观和回形纹设计,钟薛高在生产过程中要借助代工厂的生产车间独立研发生产线,缺乏专业的生产设备研发技术团队,在这上面也累计投了几个亿,进一步导致了资金的吃紧。

三是危机公关乏力。树大招风,成名后的钟薛高很快成为外界关注的焦点,无论是创始人说过的话,还是品牌经历过的处罚,都被拿到放大镜下观察,如钟薛高被曝出曾在2019年时先后两次因为“虚假宣传”被市场监管部门行政处罚,一次是宣称轻牛乳冰激凌产品“不加一滴水”,实际含有饮用水成分,一次是因为宣传红提雪糕产品使用吐鲁番“特级红提”,实际为“散装/一级”,引发网友们对“钟薛高是智商税还是物有所值”的讨论;特别是2022年网友发布视频质疑“钟薛高31℃室温下放1小时不化”;多次的风波都凸显出的钟薛高的危机公关乏力,出现问题后,钟薛高也没有运用召回商品、给消费者补贴、发放优惠券,亦或是推出新产品,调整渠道策略等方式去处理,而是被恶意贴上了“它就这个价,爱要不要”的标签。

四、钟薛高的启示

钟薛高的成功在很大程度上依赖于其独特的产品和精准的市场定位。然而,随着市场竞争的加剧和消费者需求的变化,钟薛高未能及时调整其商业策略,导致其在价格和品牌形象上出现了问题。钟薛高发展“过山车”式的历程给所有企业敲响了警钟:在追求快速成长的同时,必须注重内部管理和风险控制,同时紧跟市场变化,灵活调整商业策略。对于钟薛高来说,如何从当前的困境中走出来,重塑品牌形象,将是其未来发展的关键。虽然创始人已开直播卖红薯,甚至宣称卖红薯也要把债还上,但时代和环境已发生了改变,消费者的信任已难以恢复,网红品牌、网红营销之路难以持续“长红”,企业抓住了风口,不能盲目扩张而是需要精耕细作;不能忽略财务风险而是要关注现金为王;不能过分依赖职业经理人及其带来的团队而是要培育核心的骨干团队;不能让品牌定位稀释而是要聚焦品牌定位。

(作者简介:王映明,安徽财经大学新徽商研究中心主任)

(责任编辑:姜秀靓)