

# 元气森林：往后撤退100步

前些天因为马斯克在 Twitter 带火了 clubhouse，中国一大批企业疯狂涌入，有互联网巨头，有直播平台，也有新的创业公司，后面还有很多投资公司拿着钱推波助澜。热情似乎没有超过1个月，已经鲜有人再提及这个风口。

当一个风口闪现，创业者和投资人一拥而入，比谁的产品落地快，比谁能快速圈用户，比谁能快速得到高估值，仿佛只有“唯快不破”才是创业的不二法则。在这样的氛围之下，XX企业最快IPO，XX企业创业两年估值100亿等信息似乎已屡见不鲜。而当绝大多数创业者都在蒙眼狂奔的时候，元气森林，这家往后撤退100步的企业，或者可以给我们一些新的启示。

快慢之间：激进与后撤

在线教育、二手车、共享单车、O2O、千团大战、直播……回看互联网二十年，你会发现一个又一个风口过后常常会是一地鸡毛，很多企业都因为在风口上抢速度而死在沙滩上。当然，这二十年中，前有BAT，后有TMD，这些扎实做好产品、服务好用户的企业可以成为真正的行业巨头。

他们的差别在哪？就是快与慢的选择：在风口上是一味遵循快逻辑，不顾一切地冒进，还是应该合理引入慢哲学，冷静、理智，适当撤退？

我们必须承认，风口是创业者最好的机遇，好的赛道不容错过。但是在风口上，很多创业者会存在误区。比如被噪音干扰，忽视了对基本规律的认识。其实，在线教育、二手车、共享单车、O2O，曾经都是好赛道，但是过度追求“快”的企业，他们手中没有好的赛马，而是通过给马吃兴奋剂，靠资本、营销、市场份额、用户数、估值等等一些表面的虚浮暂时领先。而要想在一条赛道上跑得又快又久的，就需要真正好的赛马——产品。无论是BAT，还是TMD，都是因为“良马”在手能够成为最终的赢家。

一个企业创业，从0到1的过程最难。现在回头来看，无论是传统产业还是互联网产业，任何一家走得长久的企业都必须有好的产品，这个产品可能是一个实物，也可能是一个APP，还有可能是一种服务。做好产品，是企业发展的根基，是“1”。而资本、营销、估值等等都是1后面的0。因为对“快”的执念，一些企业搞错了1与0的顺序。

1是产品，更是用户需求

元气森林在市场上第一个爆款是燃茶，但用户见到的并不是其开发的第一款产品。2016年上半年，元气森林做出第一款产品，500万生产了3万箱。但是团队发现这款产品与自己希望的极致还有差距，内部产生了激烈的争论。最终，这批货不仅没有上市销售，反而又投入100万将这批产品全部销毁。

这几年在快消品行业，与过去二十年的互联网行业一样，一个风口接一个风口，很多创业企业都在加速前行，但元气森林却往后撤了100步，在产品品质这个环节坚决采

用了“慢”的哲学。创始人唐彬森在早年多次演讲中，反复强调过一件事：这个时代是产品为王，而不是渠道为王。唐彬森所理解的产品为王，背后的本质是“客户第一”，这其实是所有企业的根基。元气森林通过600多万元的学费更加坚定地认为：产品极其重要，但是用户比产品更加重要。

也就是说，从0到1的过程，表面上“1”是一个极致、完美的产品，而本质是用户的需求。企业不是做出来产品再去寻找用户，而是为用户提供最好的产品。产品再“好”，用户不认也是0。所以，一个企业，只有先把用户这个“1”先立住了，再书写后面的“0”才有意义。

亚马逊是全球互联网产业的一个标杆，其创始人贝佐斯的成功秘籍是在快速变化的时代抓住十年常量，“如果你想要一份成功可持续的事业，不要问自己在未来将发生什么或影响你的公司的改变。相反，你应该问自己，什么不会改变，然后将自己的时间和精力投入到这些事上。”在他看来，以更低的价格获取更好的商品是用户不变的需求，而亚马逊就是通过自己商业模式来长期满足用户的这一需求。

再比如美团创始人王兴在2016年提出著名的互联网下半场理论，随后又提出对企业业务边界的观点。互联网下半场，旧的流量红利消失，企业要围绕用户建立更多层次、更多维度的服务。以团购起家，在外卖市场立稳脚跟的美团，未来要满足的是用户多层次的本地生活需求，所以边界就是用户需求，美团从外卖到酒旅、到店、跑腿不断扩张业务线，甚至还因为网约车业务与滴滴“开撕”。在王兴看来，业务没有固定的边界，美团的“产品”就是满足用户本地生活的需求。

元气森林创业，看到的是当下年轻人对健康生活方式的需求。这一代年轻人，需要为生活增值，他们希望生活中多一些“甜”，但还要低脂、无糖，有利于健康。元气森林就围绕这一需求不断推出新的口味、新的品类，用户对健康的需求就是元气森林所有产品的唯一出发点。

可以看到，亚马逊的“1”是用户对低价高质商品的需求，美团的“1”是用户对全方位本地生活的需求，而元气森林的“1”则是用户对健康生活的需求。

如何把1做好：创造性大于创新性

找到1并不是很难，但把1做好却非常非常难。在线教育的需求有没有？不仅有，还非常大，但是很多创业企业没有把核心放在教育的质量上，而是品牌营销上，所以在线教育对于社会的价值远远不如他们这几年在营销上的资金投入。共享单车的需求有没有？肯定是有。但是早期创业的几家共享单车企业并没有把精力放在车的质量、运营、服务上，而是一味追求市场占有率，所以不到两年时间共享单车行业便是一地鸡毛。

如何把1做好？在元气森林看来，创造

性大于创新性，没有创造就没有创新。

中国水饮行业，与其它很多行业一样，都是跟随国外的脚步进行小创新，没有大革命。时代的进化，总是酝酿出很多新的机遇。

很长一段时间，中国人对饮料的观念还是停滞在饮料是不健康的，认为喝饮料对身体没有任何好处。而事实上也是，市场上的各类饮料都或多或少存在一些健康的隐忧，不能让用户纵情畅饮。元气森林看到Z时代年轻用户的新需求，要做的就是从0到1的一件大创造的事：研发无负担饮料，彻底解除国人谈“饮料”色变的魔咒，让大家喝上安心、放心的好产品。

如果要想大创造而不是小创新，必要条件就是研发。元气森林就是在还没有成立公司的时候，先成立了立研发机构，研发先行。

因为产品的重要性，元气森林不仅研发先行，在公司运营中研发的重要性提到最高。在早期，元气森林产品部门的人数一度达到全公司的10%。据唐彬森透露，元气森林2021年的研发费用和研发人员将会是2020年的3倍。

相关研发人员每天都在探索和 design 各种产品概念，并进行测试，可以调动的资源权限也很高。其研发部门采用赛马机制，产品开发是以小组为单位，沿用了游戏公司常见的“赛马机制”，通过竞争不断激发创造力。

在很多风口领域，企业都会采取补贴的方式加速发展。元气森林也采用了补贴的方式，不同之处在于，元气森林是以用户为中心的补贴模式：即舍得在研发和生产上不计成本地用心付出，产品选用的成分和配料，都是选择行业内高标准、高成本的，把费用尽量多花到产品成本上去，提升产品自身价值，让消费者从产品本身获得更多。

元气森林似乎也在烧钱，但其“烧”出了好的产品，赢得了用户口碑，进而会形成一种固化的用户认知。

可见，元气森林不是简单地创新，而是一种颠覆，“客户第一”为基准进行价值重构。在传统的饮料市场，一些企业往往是先将产品售价的一部分用于渠道，一部分用于营销，一部分作为利润，剩下的再用来研发生产。元气森林的做法是完全颠覆过来，先考虑用户需要什么，再不计成本的把用户的需求用创新产品满足起来。

每一个0都需要创新

一个企业的成功是产品、营销、渠道等多重因素。产品创新是画好“1”，其它方面的创新则是在不断地加“0”。加好后面的“0”也不容易，每一个环节都需要创新。

“找到消费者心智的空白点，并与之建立联系。并且这个空白点必须有价值。”唐彬森认为。所以我们看到，元气森林在“0糖、0脂、0卡”的产品定位下，所有产品调性都与之契合，这样的一致性也有利于帮助元气森林聚焦无糖饮料这一品类，聚焦关注健

康的核心目标人群。元气森林通过各种新兴的互联网语言，不断向用户传递这一信息，这不仅仅是“空白”，而且满足了“价值”这一条，起到了很好的占位效果。

体现互联公司特色的地方还在于产品迭代。我们知道，传统快消品的研发、生产，都是先做用户调研，然后立项、研发、生产、面市。但是用户需求真不是靠前期调研可以精准把握的，更何况用户需求也在不断变化。

元气森林的研发走的是快速试错的路子。以口味为例，内部平均一两天就做一次饮品口味测试，然后快速调整，整个研发周期控制在3-6个月，快的时候3个月就出产品了。元气森林早年测试了几十种idea才确定了燃茶这个产品，而气泡水更是测试了100多种，这总共才花了1年多时间。元气森林的这套产品打法，也是来自于互联网，让一手数据说话，让市场决定每一款产品的生命周期。

回看元气森林可以在这几年快速崛起，第一是心甘情愿往后撤100步，把“1”扎扎实实做好；第二是在后面的每一个“0”上也不敷衍，每一个环节都用互联网的方式去创新，围绕“1”这个核心做多维度的重构。

后撤100步，其实换来的是企业发展更加快速，并且更加持久。

Z世代消费者成为消费主力群体，这是国货、新消费品牌的机会。但是，在批量产生的新消费品牌的同时，很多品牌也陷入了“快”的偏执中。仔细看近两年新消费领域的佼佼者，许多新品牌发展速度很快，但他们并不是产品制胜，而是新的流量红利所致。不得不承认一个现实，近两年不少新兴品牌都是依赖小红书、抖音、淘宝直播走红，但他们在领先新流量红利走红的同时，并没有建立起与品牌相匹配的产品力，从而导致销量过度依赖营销，而不能真正形成品牌，形成有效的复购。在快逻辑中，利用好新的流量红利，就可以快速带一波热度，赚一波就走。

“对未来有信心，对眼下有耐心。前提是要相信未来，相信世界的长期性，相信投资指数。”虽然身处消费品这个快行业，但唐彬森认为依然要坚持长期价值理论，相信长期价值，就少打广告，搞好产品，“有长期主义的人应该关注战略，有长期效应的事情，少关注具体战术执行。”

而适当的慢哲学，就是以用户需求为核心，把产品、服务做好，通过系统性创新不断满足用户需求，影响用户心智，建立自己的竞争壁垒，品牌、市场份额、营收都是一个不断积累、进化的过程。这是一个大循环，并且是不断创造价值、产生增值的大循环。

Z时代的崛起，是中国品牌的机会。但这样的机会，并不留给一味激进追求“快”的企业。希望中国创业者能多理解一些适当的慢哲学，在这一轮机遇中多创造一些真正属于中国的、有价值的世界级品牌。



## 川陕名吃

地址 (DC店和Rockville店)  
2700 New York Ave. NE,  
Washington, DC 20002  
316 N. Washington St.,  
Rockville, MD, 20850

营业时间  
周日至周四: 11am-10pm  
周五、周六: 11am-11pm

电话: (202)636-3588 (DC)  
(202)534-1620 (DC)  
(301)-875-5144 (MD)

\* 从马里兰大学沿1号路南下，从乔治城和乔治华盛顿大学沿New York Ave东行，均约15分钟车程。店内有大型KTV包厢享受美食，纵情欢歌。

肉夹馍



凉皮



羊肉泡馍



夫妻肺片



长期诚聘英文好且业务熟练的收银员和大堂经理，有意者请电洽。

地道陕西名吃，聘请原陕西文八沟国宾馆主厨省师傅和赵师傅及其团队主理厨艺；同时聘有精通川菜、粤菜和各类家常菜的驻店厨师；新的经营理念，为您提供一流的服务。店内设钓鱼台豪华包厢（最多容纳60人）及大型宴会厅（可容纳300人以上），酒水齐全，卡拉OK助兴。环境优雅，空间宽敞，自拥上百停车位，可承接各类公司、社团和私人大型宴会。餐厅地处华盛顿近郊，交通便利，诚挚恭迎大华府地区各界人士前来品尝指导。

董事长: 柳奇 敬呈

钓鱼台豪华包厢

