

案例正文：

秀山茶业 BtoC 抹茶产品上市之惑¹

摘要：2012 年 5 月，杭州秀山茶业有限公司决定在已有的 BtoB 抹茶业务的基础上推出全新业务：BtoC 抹茶业务，新业务给公司市场部人员，特别是市场总监胡立成带来了巨大的挑战。胡总监深知做好该业务的关键是明确 BtoC 抹茶产品目标顾客和顾客价值定位，但对于这个问题，公司市场团队和外聘咨询团队却给出了完全不同的方案，在讨论中双方各执一词。眼下，新产品上市迫在眉睫，不同方案到底孰优孰劣，胡总感到困惑不已。

关键词：BtoC 业务；抹茶产品；目标顾客选择；顾客价值定位

0 引言

七月的杭州，一到傍晚，彩霞满天，夕阳的光辉洒落在茂密的茶叶地上，深绿的茶叶泛着金黄的光，美不胜收。

美景虽胜仙境，但若观景之人无心情，也是枉然。此时站在办公室窗边伫望的胡立成便是如此。这位杭州秀山茶业有限公司（以下简称秀山）刚上任不久的市场总监脑中正千头万绪，一心想着公司正在谋划上市的 BtoC 抹茶产品项目。墙上上市倒计时的数字正在慢慢变小，但对抹茶的目标人群和顾客价值定位，大家的意见仍然相异甚大。几个方案，孰优孰劣，众说纷纭，到底应该如何选择，胡总监陷入了深深的困惑中，到秀山公司承接该项目以来的情景，也一幕幕重现在胡总面前……

1 项目的承接

记得一年前，当时的秀山在董事长刘吉的带领下，生机勃勃，致力于更快的发展（秀山公司详情和发展历程见附录 1）。长袖善舞的刘董在成功募集 1500 万风投资金，收购了中国最大的绿茶原料供应商——御茶村茶业有限公司之后，又募集了 3000 万元风投资金，雄心勃勃地准备大力开展现代化的工业绿

-
1. 本案例由浙江大学管理学院邢以群教授与浙江大学管理学院研究生方怡玲、邵晓琳、楼春华共同撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

茶及抹茶业务，并希望实现中国抹茶文化的全新回归。

自己是在公司发展转型的关键时刻加入秀山的，主要职责就是作为新任的市场总监来带领市场团队谋求工业绿茶和抹茶业务的全新突破。由于承载着刘董雄韬伟略下的殷殷期望，责任相当重大，所以自加入秀山以来从不曾懈怠，竭尽全力推动企业业务发展：原有的西湖龙井产品保持一贯的面向企业客户的高端礼品定位，整体业务发展稳定；工业绿茶业务在收购御茶村后已得到快速推动，御茶村原有的 BtoB 抹茶业务也取得了不错的成绩，在去年日本茶园遭受大地震核污染的背景下，秀山凭借产品品质和精细管理，获得了如星巴克等全球抹茶需求商的青睐，2012 年 1 到 4 月份，秀山 BtoB 抹茶销售额已比去年同期翻了一倍，成功抢滩海内外市场。

而 BtoC 抹茶项目，刘董曾与自己坦言，这是董事会最为看重的项目。记得当时刘董说：“老胡，抹茶商业零售，是董事会思虑很久的想法。抹茶起源于我们国家，却兴盛于日本，如今中国的抹茶文化近乎凋敝，秀山作为中国领先的抹茶企业，要做好抹茶，不单单要开拓企业用户，更要直接面向消费者，让抹茶走进消费者的日常生活，让抹茶文化走进消费者心中。”

刘董保持他一向意气风发的姿态，将他的长远谋略娓娓道来。“从另外一个角度讲，在商言商，相比于传统茶叶，抹茶的生产方式也更符合茶业现代化模式，它可采用机器采摘而非人工采摘，这在农村劳动力越来越少、人力成本逐年攀升的背景下是一个重要因素；其次，抹茶的使用方式多样，适合现代方便、快捷、时尚的生活方式，能够吸引较年轻群体，盈利性也会比绿茶好；而且，现在中国 BtoC 抹茶市场处于刚刚开发的状态，市场具有较大的发展空间。成功开拓 BtoC 抹茶市场，对企业而言，能培育一批年轻的消费者，有效增加企业的顾客资产，成为秀山另一强劲增长点，并使企业成为中国 BtoC 抹茶领导企业；对消费者而言，抹茶饱含各种维生素和营养素，口感好，是上佳日常饮品，有助于消费者的健康；对国家而言，能让抹茶重新回归中国，复兴中国的抹茶文化。可谓一石三鸟，多方受益。”

最后刘董说：“开拓抹茶快消，尽管困难不少，但咱们俩都在商界摸爬滚打多年了，都知道天下没有免费的午餐，只要是对的，就不能因前进道路上的困难而停止前进。而且，我也相信，你有着十几年的市场经验，公司的市场团队也经过了多年的培养，我们一定能成功开拓 BtoC 抹茶市场。”刘董坚定的决心着实点燃了自己的激情，当时的自己信心十足地跟刘董说：“刘董，您放心，接下来看我的，我们一定会把这个项目做好的。”

“接下来看我的！”陷入回忆中的胡总回过神来，深吸一口气，望着远方，

自忖：BtoC 抹茶能否成为秀山新一轮发展的动力引擎，市场团队任重而道远。

2 问题的提出

自从刘董处领命而回后，胡总想：抹茶若想成功上市，首先要了解抹茶这一产品以及现在中国抹茶市场的情况。为此，6月12日，胡总特意请来了技术部的同事方林来给市场部和销售部人员详细讲解抹茶产品特性，并让市场部经理把前期对现有抹茶市场摸底情况做个汇报。

在那次会议上，方林对抹茶作了详细的讲解，“到底何为抹茶？人们常常将抹茶与绿茶粉混淆。实际上，抹茶并非简单通过金属粉碎机将普通绿茶粉碎而成，而是从最开始的树种选择到后期的车间制造都与绿茶粉完全不同。抹茶一般选用无性系繁殖培育而成的树种，采用遮阳覆盖栽培，一般只采摘4、5两个月出产的优质鲜茶叶做原料，然后经过蒸青-碾磨-超微粉碎-低温干燥等独特工序，最终生产出带有纯天然海苔和粽叶香味的优质抹茶。”

“特殊的生产加工工艺使抹茶拥有丰富的营养功效。其主要的营养成分是茶多酚。茶多酚是茶叶中最主要的有效成分之一，也是目前茶叶医疗价值最主要的物质基础，很多临床试验证明，茶多酚具有降血脂血压、促减肥、抗衰老、增强机体免疫力、抗疲劳、防辐射、抗菌抗病毒等良好功效。与此同时，抹茶还拥有丰富的维生素、纤维素、叶绿素以及多种微量元素，具有明目提神、消食解腻、清肠排毒、祛痘美颜等功效。而且，不同于普通茶叶的饮茶去渣，抹茶可通过多种方式直接食用，将喝茶变为吃茶。在喝茶方式中，茶叶中所具有的大量不溶于水的有效成分被当做茶渣倒掉，而食用抹茶能将大部分的营养元素带入人体中。实验证明，一碗正宗抹茶的营养元素超过30杯普通绿茶水（详见附录3）。因抹茶是吃茶，所以对产品品质要求较高，否则残留的有害物质会直接进入身体。需要进一步说明的是，抹茶具有多种多样的使用方式，传统方法是往放有抹茶的器具中冲入温水，用特殊茶具茶筅充分搅拌后直接饮用，也可根据个人口味加入蜂蜜、牛奶等成分；抹茶也可作为调料，直接撒在蛋糕、冰淇淋等食品上食用，或用以精心烹制抹茶蛋糕、抹茶雪糕、抹茶奶茶等DIY食品；甚至还可将其调制成抹茶面膜。”

最后，方林微笑着说：“总之，抹茶具有丰富的营养成分，功效非常多，使用方式多样化，称得上浑身都是宝，吃用两不误。这样的好东西如何推上市，诸位是专家，我这个门外汉就不清楚了，不过大家如果对抹茶特性有什么疑问，可随时跟技术部沟通，我们会尽力地配合大家。”

方林的一番讲解，加深了市场部和销售部同事们对抹茶的了解，大家饶有兴致地看着方林带来的样品以及详细的抹茶功效表（见附录 2），与方林进行了热烈的讨论。

在那次会议上，胡总还让吴经理跟大家分享了市场部收集的信息。

吴经理说：“刚刚小方在讲‘抹茶是什么？’，现在我来跟大家讲讲‘抹茶卖得怎么样？’。在世界范围内，美国和日本是消费抹茶的热点地区，日本的抹茶产业已经达到成熟阶段，日本京都的宇治、静冈和千叶等地的财政收入一半以上来源于抹茶，抹茶已经成为当地的支柱产业。欧洲和东南亚许多国家的民众，对抹茶的消费热情也正在不断高涨。而在发源地中国，以抹茶为原料的抹茶蛋糕、寿司、巧克力等并不少见，但是抹茶单品出售却非常少，线下渠道难觅踪迹，线上的销售额也很少，抹茶商家主要聚集地——淘宝平台上的抹茶产品 2012 年上半年销售额为 695 万²。根据我们预计，按抹茶销售近年来不断上升的态势，整个电商市场 2012 年全年 BtoC 抹茶粉剂市场销量也就 1700-1900 万，2013 年全年抹茶粉剂的市场规模最多可达 3500-4000 万，这一容量仍远低于秀山现有的生产规模。”吴经理一边讲着，一边面呈忧色。

“淘宝平台现约有 119 家出售抹茶粉的店铺，销售量主要集中在艺福堂、宇治抹茶、简品 100 等几大店铺，这些企业在公司实力、网络销售、技术等方面都各具特色（见附录 6）。这些公司较热销的抹茶产品多以‘抹茶’命名，或加上‘日本进口’等前缀，没有独特的产品名称，推广大多从产品功能出发；产品价格相差甚远，产品质量良莠不齐，但网页介绍却十分雷同，信息来源及权威性无从考证，这主要是因为国内缺乏抹茶的行业标准，对网上不实宣传也没有进行监管。与此同时，现有消费者的抹茶知识较为匮乏，也不知道如何正确鉴别抹茶和抹茶的好坏。”

“以上就是我们了解到的情况，可谓喜忧参半，抹茶市场既是一个有潜力的市场，又是一个混乱的市场，秀山若想成功开拓 BtoC 抹茶产品市场，需要寻找一个准确的切入点。”

记得自己当时问：“吴经理，你所谓的‘切入点’是指什么？”“买家和卖点！谁是我们的买家？什么样的卖点会促使他们购买？换言之，我们应该定位于哪一个消费群体，我们的产品应该定位于满足消费者哪一个需求。”对于吴经理的说法，自己当时是完全赞同的。

当时，一向心急口快的小汪还接口说：“吴经理说得对，我刚刚突然想起一句话，酒香也怕巷子深，咱们这叫茶好也怕市场不明啊，方林说抹茶浑身是宝，

² 市场详情见附录 4、5

我们推广时总不能说，抹茶这也好，那也好，对小孩好，对年轻人好，对老年人好，这不叫营销，营销要从消费者出发，消费者需要什么？要是消费者不需要，或是没有办法让消费者知道，千般好，万般好，都是白搭。”

小汪俏皮的言语引发大家热烈的回应，所谓问题越辩越明，经过一番讨论，首先需要解决的问题越来越清晰：寻找抹茶产品最恰当的目标人群，并明确顾客价值。

在会议的最后，胡总布置了解决这一问题的任务：“既然我们了解了情况，也明确了问题，接下来就要全力以赴，发挥我们准确的市场判断力和创新思维能力，来解决这一问题！”

3 初步方案

6月21号下午3点，市场部会议。胡总看了一下表，2点45分，还有15分钟，足够他静心思考了，开会前把大脑腾空，好好整理思路，这是他多年养成的习惯。

从刘董处领命而归已经快一个月了，市场部针对目标市场和顾客价值定位的问题前前后后又讨论了几次。不得不感慨现在做市场越来越难了，特别是抹茶这种新产品要在一个不成熟的市场中营销，几乎没有什么可参考的市场数据，消费者的需求和行为也难以捉摸，这种感觉就像在暗道中行夜路，无光无明灯。公司以往的西湖龙井、工业绿茶等产品，都是直接面向企业用户的，市场部和销售部的同事对BtoC模式接触得也不多，缺乏足够的经验来把握市场。

根据尽可能收集回来的信息，经过多次的讨论，大家有了一个比较偏好的方案，那就是针对爱甜食又爱美的年轻女性，主打抹茶去脂解腻之功效，让抹茶成为甜品爱好者的奶油伴侣。为了确定该方案是否合适，胡总在一周前布置市场部的小汪针对抹茶消费市场进行了问卷调查，特别是针对去脂解腻方面，今天正好看看调研数据如何。

想到这儿，胡总回过神来，时间已经过去十分钟了，该开会去了。胡总拿起桌上的几份文件，疾步来到四楼会议室。市场部的相关人员都已经在会议室等候了，小汪也调试好了投影设备，准备开始汇报。

小汪见大家已落座完毕，便熟练地打开办公软件，开始进行汇报。“截止到6月20号，本次网络问卷调查共收回237份有效问卷，男性占32.06%，女性占67.94%，年龄大多分布在18到35岁之间，属于年轻群体，问卷的结果印证了我们之前的很多判断：被试很少接触过抹茶，对抹茶的认知普遍都不太准

确……”小汪一边展示图表，一边环顾四周，最后将目光落在胡立成的身上。

“之前胡总让我特别对“奶油伴侣”的定位设想进行调查，通过交叉分析，我们可以看到，虽然只有 47.37%的男性喜欢食用奶油食品，但 57.76%的女性都喜欢奶油食品，假如我们能聚焦于这一群热爱奶油食品的年轻女性，我认为是一个广阔的市场。”

听到这儿，市场部吴经理微微一笑，说：“现在的女生既喜欢吃甜品，吃多又觉着腻，还怕长胖，这可真是一个让女生左右为难的事情。消费者的难处往往蕴藏无限的市场机会，咱们的抹茶有去脂解腻的功效，既能让年轻女性满足吃甜品的愿望，又能帮助她们减少甜腻感并在一定程度上控制体重，可以巧妙解决年轻女性的纠结。”

经常跑车间的小刘接口说道：“吴经理说得有道理。之前也跟大家探讨过，我们的产品在生产上严格把关，品质优良，但同时成本也不低，咱们的价格可能是现在市场均价的好几倍，当然，我不敢断言说现在网上卖的抹茶就不是抹茶，但假如按照国际的抹茶标准进行生产，这种价格肯定是要亏的，更何况我们的产能规模比他们大得多呀！而最头疼的是，抹茶行业缺乏行业标准，消费者对抹茶品质鉴别能力又不够。所以，我们不能简单地把抹茶当抹茶卖，要创造一个独特的顾客价值定位，立足于消费者独特需求，重新开拓一个蓝海市场。”小刘越说越激动，音量也越来越高。

小汪看了看小刘，说：“小刘别激动，我继续往下介绍。大部分被试在了解抹茶的功效和营养成分之后，都比较有意愿购买抹茶产品。我们只要在宣传上充分呈现抹茶的功效，是能够吸引消费者的。”

坐在正中间的胡总依旧不动声色，保持他一贯的冷静风格，开口说道：“大家转变一下思路，说说这一方案可能会有什么问题？”

被胡总这么一问，大家都愣住了。小刘首先打破了沉默：“我存在一个疑虑，市场上宣称有去脂解腻功效的产品不少，像绿茶、红茶、各类花茶等，会不会我们开拓了市场，创造了奶油伴侣的新概念，到最后却有一大批产品进入这一领域来分一杯羹呢？”

“小刘提的问题很好，不过我认为抹茶有着其他产品无法比拟的优势，粉末状的抹茶可直接撒在奶油食品上，给奶油食品增添抹茶香气，且抹茶的翠绿色让奶油食品看起来更诱人，既提升口感也提升外观。而其他去脂解腻的食品，大部分都是冲泡饮用，无法直接倒撒，所以无法跟奶油食品同时食用，难以达到抹茶的效果。”吴经理表达自己的看法。

小汪接口说：“吴经理说得有道理，不过就抹茶产品而言，我们的抹茶比现

在市场均价贵了不少呀，这也是一大难题呢！”

这时，市场部小林开口说：“我倒是认为，奶油伴侣能在一定程度上克服价格高的问题，现有抹茶主张冲泡，用量较大，而我们的抹茶强调搭配奶油食品，采用倒撒的方式，每次无需很多的抹茶粉就能够发挥效果，对消费者而言，性价比还是挺高的；另一方面，产品宣传时也要充分展示我们产品与其他抹茶产品的区别，品质上的不同才存在价格上的差异，一分钱一分货嘛。”

会议室中你一言我一语，讨论得非常热烈。大家普遍觉得，虽说这一方案可能存在一些市场风险，但目标人群非常清晰，用途和使用情景也很明确，具有较高的可行性。

胡总听完了大家的分析，说：“我们别那么快下结论，很多想法大多都是凭借我们经验和直觉得来的，虽然有一些数据，但未必能够充分说明这一方案的可行性。关于抹茶的定位问题，我也联系了一个熟悉的咨询团队，他们会针对咱们公司这一项目做出市场分析和策略建议，下周二会给出最终方案，到时我们再听听专业团队的想法。不过，距离7月22号的上市期限已经越来越近，其他方面工作需要不断推进，接下来的工作安排是这样的……”

安排好了工作，会散了，投影仪关了，胡总看着渐渐升起的幕布，暗想，下周二，当幕布再次降下，它将会有怎样的呈现呢？

4 观点交锋

投影仪亮起，屏幕上赫然呈现着：“秀山 BtoC 抹茶产品定位方案”，咨询经理林晓穿着合身的职业装，带着自信的微笑，操着标准的普通话，开始了方案的展示。

胡总一边听一边想，专业团队就是不一样，一方面，逻辑思路非常清晰，从企业情况分析，到抹茶产品及市场分析，行业与竞争者分析，再到产品定位方案；另一方面，有着较强的市场数据挖掘能力，在秀山已有问卷的基础上进行了样本的扩充，分析了网上抹茶产品的网购评价以及市场竞品定位分析，通过这些分析，不知最后他们到底会给出怎样的定位方案。

“总而言之，抹茶产品营养丰富，功效众多，使用方式多样；秀山具有优秀的经营团队、先进的生产技术，规模化的原料来源和生产能力，产品品质优良，公司也一直力求通过弘扬茶道文化传播健康、和谐与愉悦；而通过市场分析，现有抹茶产品主要定位于女性市场，忽略男性市场；通过问卷调查发现，男性市场对抹茶也具有较强的购买意愿，且男性和女性都看重抹茶的大多数的

功能，而非单一功能。”林晓自信的声音在安静的会议室中显得格外的清亮。

林晓环顾四周，亮出了咨询团队的定位建议方案，“经过以上分析，我们认为秀山抹茶应该定位于年轻男女，这一群人包括你包括我，是一群在现代高节奏的环境中进行工作和学习的人，他们注重方便快捷，追求美丽与健康，看重品质。他们当中，有些人享受着工作带来的收益与快乐，却日益感到身体有些不堪重负，亚健康迹象屡出；有些人工作和学习忙忙碌碌，都忘了曾几何时给自己和家人做份甜点，表达感情，陶冶心情。”

林晓停顿了一下，继续往下讲：“而这些都是秀山的高品质抹茶能够满足的。我们知道抹茶有着非常多功效、非常多的使用方式，为什么我们要选择其中一种，而舍弃其他呢？为什么我们不能将其糅合起来呢？因此，我们认为抹茶的顾客价值定位应该是“健康与快乐”，抹茶的多功效能够为消费者带来一种天然营养、全面均衡的健康状态，抹茶的多用途能够打造一种美丽快乐、现代时尚的生活方式，而这些都是现代都市年轻男女所渴望却往往不可得的方面，抹茶能够满足他们内心深处需求。为自己在忙碌中找个出口，清晨一杯茶让你神清气爽，午间一杯茶让你消除疲惫，饭后一杯茶让你舒畅肠胃，健康就是这么轻松；为家人在闲暇时做个甜点，了了几种原料，简单几步调制，满满温暖情感，快乐就是这么单纯。”

林晓说完之后，莞尔一笑，等待着秀山市场团队的回应。小汪坐不住了，“不知你们对奶油伴侣是怎么看的？”林晓说：“我们在分析问卷时就注意到公司对奶油伴侣的偏好，我们认为奶油伴侣是不合适的。问卷中显示，一半的人都不喜欢吃奶油食品，我们的市场就丢失了一半，而那一半喜欢吃的我们尚且不知能否吸引他们。”小王回应：“你们没有做交叉分析么？女生喜欢奶油食品的比例可超过了一半呢！”“可是即使较多女生喜欢吃奶油食品，我们日常吃奶油食品的机会多么？即使成功树立奶油伴侣的形象，它会有多大的市场容量呢？而且，会限制抹茶拓展到其他市场。”林晓直接地表达了团队的想法。

胡总看着林晓与小汪你一言我一语地争论，说道：“你们的方案与我们原来的想法存在很大的差距，而其中有两个问题我们需要弄清楚，第一，假如考虑男性市场，会不会对女性市场带来冲击？相比于只考虑女性市场，到底是增加的男性消费者多还是失去的女性消费者多；第二，你们提出的综合概念到底能不能满足消费者的具体需求，奶油伴侣的形象会让消费者在吃奶油食品的时候就想起秀山抹茶，但健康的养生概念和快乐的生活方式，这种定位是让消费者在何种情况下去使用抹茶呢？”

林晓微笑着回应道：“胡总，您的第一个问题我们也考虑到了，对于要不要

选择男性市场，我们也对身边的年轻男性做了访谈，结果发现，现在的男性可能比女性还注重养生，而且，健康快乐是一个男女共享的概念，我们认为并不会因为增加男性市场而对女性市场产生冲击。第二个问题，可通过在网页中呈现丰富的使用场景来解决这一问题，帮助消费者在场景和产品之间建立联系，从而建立情境联想。”

市场部吴经理接口道：“我个人觉得这份方案有很多启发我们的地方，就像男性市场的开拓，我们以前总是自动屏蔽这一群体。但我认为方案不够实际，没有从成本出发。虽说公司为此项目预留了一定的资金，但开拓新市场往往回收期较长，资金投入很难在短期内出现效果，你们提出这么综合的概念，势必比单一功能更难到达消费者心中，需要花费更多的时间和代价来让消费者接受。”

旁边的小刘也说出了自己的看法，“对啊，而且现在推崇健康和快乐的产品不少，我们如何在这些产品中脱颖而出呢？”

林晓没有想到大家的问题一个接着一个，不过她马上整理了思路，说：“吴经理说得有道理，虽然我们提出的是综合概念，但可根据公司具体的资源能力来合理执行，这一综合概念的宣传可分阶段、分人群、分主打卖点来逐步实现，但前提是可分步骤但不可失去主旨，健康与快乐是贯穿其中的价值定位。而对于小刘的看法，抹茶健康与快乐的价值诉求与其他产品不同，抹茶是吃出来的健康，DIY 中的快乐，具有纯天然、便捷、时尚等特点，这些是其它产品无法比拟的竞争优势。”

讨论到这儿，会议室突然陷入了一阵安静，大家都若有所思，最后吴经理打破了宁静，说：“能不能有一个折中的方案呢？听了咨询团队方案，我觉得男性是一个值得考虑的群体，但我仍坚持较单一的功能诉求，这样容易比较快地切入市场。我建议重新回归之前的办公室饮品的想法，将办公室男女作为抹茶的目标群体，他们天天面对电脑，长期接受各种辐射，眼睛也容易受到伤害，且工作节奏快，竞争压力大，往往身心俱疲，也没有时间锻炼。抹茶具有防辐射、抗疲劳和明目提神的功效，能够让办公室男女消除疲劳，降低辐射，是首选的健康饮品。午休、小憩时，冲上一杯抹茶，既方便又提神去疲。这一方案比咨询团队方案更具有可行性，而市场容量则比奶油伴侣大，更具市场开发潜力。”

吴经理这么一说，大家又陷入了沉思，胡总转念一想：老吴的说法也不无道理，但办公室饮品到底合不合适呢？想到这儿，胡总无意间看了看表，发现已经晚上 11 点多了。看大家也已疲乏不堪，就只好宣布散会，自己带着满满的

困惑回到办公室。

5 何去何从

夜深，喧嚣了一天的杭城渐渐归于寂静，笼罩在一片祥和的黑暗中。胡总办公室的灯光在漆黑中显得格外地明亮。夜幕的降临卸去了外界的嘈杂，却解不开胡总心中的困惑，下周就要向董事会汇报项目的最终营销方案了，定位上是采用公司原来的方案？还是咨询团队的方案？抑或是讨论中提出的折中方案？

无论如何，已经到了必须做出决策的时候了……

（案例正文字数：8506）

Puzzle on Xiusun's Matcha BtoC Project

Abstract: In May 2012, The Hangzhou Xiusun Tea Co. Ltd, who used to run BtoB business, decided to launch a new business: BtoC Matcha Project, which was a grand challenge for Xiusun market department. They were blocked in practice. The marketing director Hu Licheng knew that the key problem of the project was to determine the target market and customer value positioning. But for this problem, the company's marketing team and external advisory group gave totally different market plans, and both sides insisted on their arguments in the discussion. The project was extremely urgent, but the problem was still up in the air, Director Hu felt deeply puzzled.

Keywords: BtoC; Matcha; Target market selection; Customer value positioning

附录：

附录 1：

秀山茶业公司介绍

杭州秀山茶业有限公司，成立于 2006 年 8 月 1 日，总部位于杭州，下辖控股子公司御茶村茶业有限公司，是杭州近年来快速崛起的现代化茶叶制造企业。自成立伊始，秀山立志打造世界绿茶第一品牌，以引导中国绿茶产业化方向为己任，力求弘扬中国茶叶文化，让世界各地都能享受茶叶带来的健康、和谐与愉悦。短短六年时间，秀山发展非常迅猛。

2007 年，秀山在浙江大学茶学系的指导下，首创原叶绿茶微量充氮小包装，成为世界绿茶保鲜历史上的一个里程碑；同年，秀山成为浙江省人大和全国人大浙江代表团会议用茶独家茶叶供应单位。

2008 年，秀山茶业成为中国茶叶博物馆西湖龙井茶的唯一品牌供应商，秀山·中国茶叶博物馆馆藏标准名茶和秀山·新生活茶道标准茶具成为第二届 APEC 工商咨询理事会亚太中小企业峰会特别选择的专用茶礼品。

2009 年，秀山茶业率先建立并完善了有机西湖龙井茶产品质量追溯体系，被纳为行业标准。

2010 年，秀山成为 2010 中国（杭州）国际名茶博览会茶礼指定赞助单位。

2011 年，秀山获得知名投资机构注资 1500 万元，成为首个与资本牵手的浙江绿茶茶企，并利用 1500 万元的风投资金成功收购中国最大的绿茶原料供应商——御茶村茶业有限公司；

2012 年，秀山茶业又迎来第二轮四家风投 3000 万元的注资。

如今的秀山，已成为集种植、生产、加工、研发、推广于一体的全产业链茶企，旗下拥有西湖龙井和抹茶的种植生产、工业绿茶和抹茶的生产加工、绿茶原料对外贸易、抹茶系列食品精制开发四大产业板块。在杭州，秀山拥有面积最大海拔最高的有机西湖龙井茶园基地，在御茶村，拥有全国最大的企业直管茶园 12000 余亩，引进日本先进的抹茶生产线，产品执行欧盟标准、日本标准，凭借产品品质一致性、稳定性和可靠性成为了全球最大的绿茶原料供应商，其生产的抹茶也已成为“星巴克”“联合利华”“康师傅”等 20 多家国内外知名食品生产企业的采购原料。

附录 2:

表 1: 抹茶主要营养成分³

主要营养成分	功效
茶多酚	降血脂血压、促减肥、抗衰老、增强机体免疫力、抗疲劳、防辐射、抗菌抗病毒、解毒作用、抗凝促纤溶等
蛋白质	形成肌肉和骨骼的营养素
糖	维持身体和运动活力的能源
食物纤维	帮助排出体内有害物质，预防便秘和生活习惯病
脂肪	活动能量源
维生素 A	美容、美白皮肤
维生素 B1	能量代谢、脑和神经的能量源
维生素 B2	促进细胞再生
维生素 C	骨胶原生成的不可缺成分，关系皮肤的健康、美白等
维生素 K	帮助骨骼钙质的沉着，防止骨酥松症，调整血液平衡
维生素 E	抗氧化，防止衰老，被称为返老还童的维生素
叶酸	防止细胞的不正复制，抑制癌细胞的生长，也是孕妇不可缺的营养
泛酸	维持皮肤和粘膜的健康
钙	预防骨酥松症
铁	血液的生成、维持，特别是女性应该尽可能多的摄取
钠	帮助维持细胞内侧和外侧的体液的平衡
钾	保持神经和肌肉的正常工作，排除体内多余的盐分
镁	人体缺少镁将会引发循环器疾患
亚铅	维持皮肤和毛发的健康

³ 来源：百度百科，经秀山公司抹茶专业技术人员确认

主要营养成分	功效
SOD 活性	抗氧化物质，防止细胞的氧化（防止老化）

附录 3:

表 2: 抹茶与绿茶的成分比较（100g 含有量）⁴

比较点	单位	吃抹茶	喝绿茶 冲泡水	比较点	单位	吃抹茶	喝绿茶 冲泡水
钾	mg	2200.00	27.00	钠	mg	3.00	3.00
钙	mg	450.00	3.00	镁	mg	200.00	2.00
磷	mg	290.00	2.00	铁	mg	20.00	2.00
亚铅	mg	3.20	0	铜	mg	1.30	0.01
维生素 A	ug	13.00	0	维生素 B1	mg	0.36	0
维生素 B2	mg	1.43	0.03	烟酸	mg	55.00	0.31
维生素 B6	mg	0.46	0.01	叶酸	ug	1300.00	16.00
维生素 C	mg	260.00	6.00	泛酸	mg	3.10	0.04

附录 4:

表 3: 各电商平台抹茶产品销售情况表⁵（2012 年 6 月）

平台	品种	店铺数（约数）	总月销量	产品种类
淘宝	抹茶粉或 绿茶粉	119	最高销量产品： 5733 件（月销量）	大袋装、小包装、盒装、 礼品套餐装
	含抹茶的 粉剂	3	639	布丁粉、果冻粉、冰激 凌粉、奶茶粉、
	含抹茶的 食品	130	N/A	蛋糕、点心、饼干、巧 克力、糖果

⁴ 选自：日本科学技术厅资源调查会编[五订日本食品标准成分]⁵ 数据来源：笔者整理

平台	品种	店铺数（约数）	总月销量	产品种类
QQ 商城	抹茶粉	简品 100、艺福堂、尚客茶品、悦茗友道、百草味、君品苑、都市翡翠、以美狮井等 12 家店铺	最高销量产品：94 件(三个月内)	大袋装、小包装、盒装、礼品套餐装
京东	抹茶粉	简品 100、尚客茶品、以美、都市翡翠、创实茶品等 5 家店铺	销量较小	大袋装、小包装、盒装、礼品套餐装
1 号店	抹茶粉	艺福堂、简品 100、80 茶客 3 家店铺，还有立顿抹茶奶茶	销量较小	大袋装、小包装、盒装、礼品套餐装

附录 5:

表 4: 淘宝平台抹茶产品月度销售额⁶

月份	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月
销售额	75 万元	60 万元	100 万元	130 万元	150 万元	180 万元
总计	695 万元					

附录 6:

表 5: 淘宝平台销售靠前的企业情况介绍

企业	概述	规模	技术	网店经营	品牌理念	产品系列
宇治抹茶	2005 年 成立，日本宇治抹茶株式会社全资子公司	拥有有机茶园 5800 亩，抹茶的年生产能力达 130 吨	引入日本抹茶生产设备和技术；拥有六项国家专利；企业通过 ISO22000、HACCP 等	2009 年 9 月开设网店，现为五钻卖家，卖家积分一般。	开拓奉献责任 倡导“健康优雅长寿”	主要经营抹茶产品，具体包括抹茶、抹茶周边产品、抹茶工具等
艺福堂	2006 年 成立，全球十佳网商，互	拥有有机茶园（绿茶）400 亩，无	企业通过 QS 认证、ISO 9001 认证	2006 年 3 月诞生于淘宝（企业专注于网购	信任、专业、服务、创新、奉献	经营多元化的产品线，包括绿茶产品、花草茶、其他

⁶ 数据来源：电子商务数据服务商——情报通

企业	概述	规模	技术	网店经营	品牌理念	产品系列
	联网茶业第一品牌	公 害 茶 园 (绿 茶) 2600 亩		渠道)，号称“淘宝茶业第一店”，收获不少网店经营奖项		茶饮、五谷袋泡茶、茶具及抹茶
智在枫为	2008 年 成 立，经营健康茶品等产品的经销批发有限责任公司	年营业额在 300 万 到 500 万之间	N/A	2010 年 4 月以“简品 100”作为店铺品牌入驻淘宝，仅用 5 个月成长为 2 皇冠大卖家。	以简单的方式来工作、生活，品味其中的点点滴滴	经营多元化的产品线，包括五谷茶品、养生茶品、美体茶品、养颜花茶、精装礼盒、抹茶等
知茗度茶业	2009 年 成 立，主要从事茶叶的经销批发	办 公 面 积 1600 多平方，员工近百人	N/A	2009 年 1 月开设第一家网上店铺，现旗下拥有永昌堂等四大网络热销店铺品牌	善品茗，知生活者的国度！ 产品定位于懂得享受生活，追踪精致生活的茶友	经营多元化的产品线，包括常规/专业抹茶系列、五谷茶系列、保健茶系列、日式茶系列、花果茶系列、花草茶系列
秀山茶业与御茶村	2006 年 成 立，一家集绿茶种植，生产加工和销售于一体的现代化绿茶生产商	御茶村：自有茶园近 10000 亩，抹茶年产量达到 200 吨	抹茶生产技术引自日本，通过了 ISO9001、ISO 2000、HACCP、QS 等质量管理体系认证，产品执行欧盟（EU）标准和日本标准	虽然在淘宝开设秀山茶业的旗舰店，但之前一直不是销售的主要渠道，销售较小。	秀山茶业：秀山有茶，和美自然 御茶村：为社会提供美味、健康、安心的茶叶	龙井茶、抹茶、超细绿茶粉、绿茶、代用茶

中国管理案例共享中心