

“瓶中使命”：打造诚实茶

2013年11月27日

当诚实茶（Honest Tea）的两位创始人希斯·高德曼（Seth Goldman）和拜瑞·内勒巴夫（Barry Nalebuff）按自己的偏好制作一种茶饮时，他们的目标很明确，即设计一种甜度较低的产品并打造一个践行社会责任的环保饮料品牌。但是对于如何把这种茶饮推向市场，两个人完全没有概念。他们的新书《瓶中使命：助您创业成功的诚实指南》（Mission in a Bottle: The Honest Guide to Doing Business Differently and Succeeding）以漫画小说的形式生动呈现了两人创业的故事。内勒巴夫现任耶鲁大学管理学院的教授，而高德曼毕业于该学院，曾是内勒巴夫的学生。

最近，沃顿知识在线对高德曼和内勒巴夫进行了采访，倾听了有关诚实茶的种种故事，包括这家肩负使命但运作良好的公司是怎样诞生的，饮料配送的难题是如何解决的，为什么他俩要把诚实茶卖给可口可乐公司，以及他们是怎样以自己的方式完成这笔交易的。

访谈内容整理如下：

沃顿知识在线：为什么你们要创办诚实茶，而且只卖瓶装茶，最简单的答案是你们口渴了。二位书中谈到，想要为像自己这样觉得市面上的饮料偏甜的人打造一款饮品。但究竟是茶的什么特质激发了你们的灵感，让你们觉得这是你们想要以之开创一番事业的产品呢？

巴里·内勒巴夫：茶可以说是世界上最健康的一种食物。茶叶中富含抗氧化剂和黄酮类化合物。饮茶不仅很有意思，还有相应的文化传统。茶叶的种类非常丰富。喝茶是一种享受，而享受一杯好茶只需要五美分。所以问题在于，我们能否在茶饮行业效仿星巴克对咖啡文化的贡献。

希斯·高德曼：除此之外，茶叶往往产于世界上最贫穷的国家，然后由富有国家的消费者享用。这意味着你有为社区创造财富的机会，而这种机会往往是这些社区所急需的。所以你用不着做慈善，你的行为是受市场驱动。也就是说这是可持续的。

沃顿知识在线：我发现几个贯穿全书的主题，其中之一便是二位在研发产品和将产品投入市场过程中不得不考虑的众多因素。一方面，你们希望建立一家担负社会责任的环保企业。但另一方面，你们不得不考虑顾客和他们的口味，并解决复杂的配送网问题。你们在履行使命的同时还要确保企业的可持续发展，在这一过程中，二位有什么收获吗？

内勒巴夫：要是不用考虑顾客和经销商问题，整个事情绝对容易多了。

高德曼：在诚实茶网站HonestTea.com上可以看到我们的商业计划书。在为品牌打造什么样的产品方面，我们还是很有远见的。但是我们几乎完全没有预料到配送上的问题。很快我们便了解到，因为产品有一定的重量，所以经销商对饮料业来说至关重要。你不能邮寄，当

然也不能从网上在线发送。也就是说，我们需要配送员，需要卡车和仓库，仓库里还得有货，这样产品才能上架销售，摆在消费者面前。为了解决这个问题我们做了很多工作，也尝到了各种辛酸。

沃顿知识在线： 在书中你们提到与木炭和牛肉罐头经销商合作，却没法与饮料经销商合作，因为他们往往和其他品牌签有独家经销合同。

高德曼： 是的，我们确实是用这种方式把产品送上货架的。传统的饮料经销商对我们不是很有信心，因为我们的产品不像他们以前配送的那么甜，价格上还略微贵一些。所以他们不认为能卖得好。

沃顿知识在线： 在本书最后，你们提到创业之路上的重要原则之一是大事上不妥协，其他时候要退让。但是，假设说这是你的公司，你创立了它，你在感情上对一切都难以割舍。那么要怎样区分哪些是大事呢？二位能举一个诚实茶的例子来证明吗？

内勒巴夫： 下面我就举一个在小事上妥协的例子。我们都很喜欢贴一前一后两个标签这个创意，就像酒和高端醋饮瓶身的标签那样。贴这样的标签会让我们的产品具有很高的辨识度，而且很美观。但问题是能够贴前后标签的机器很难找，而且进度慢，花费的时间也得多。有时候工人还会把前后标签的位置贴反、贴倒。在冷却器中也会脱落。于是我们就放弃了这个点子。尽管我们很喜欢独立的前后标签，但这样做真的得不偿失。所以我们还是选择了环绕式标签。虽然看上去没那么别致，但是处理起来简单多了，成本也更低。

 Declining Marginal Utility (<http://knowledge.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2013/10/p.19.a.jpg>)

 Declining Marginal Utility (<http://knowledge.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2013/10/p.19.b.jpg>)

 Declining Marginal Utility (<http://knowledge.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2013/10/p.19.c.jpg>)

沃顿知识在线： 能举例说说什么是不能退让的大事呢？

高德曼： 比如说，对低甜度饮品的坚持。我们承受了太多来自市场的压力，人们要求我们生产甜度更高的产品。饮料经销商，甚至一些店家都说：“如果你能让它更甜一点，我们就接受这个产品。我们认为现在的市场不会接受它。”短期来看，让产品更甜的确能制造机会。但我们知道，考虑长远利益，要打造真正有意义的产品，我们必须坚持甜味低的口感。

沃顿知识在线： 能够告诉我们开发一种新口味茶的过程吗？

高德曼： 在这方面我们既有比较成功的探索，也有不太成功的探索。首先，在研发方面，茶是世界上第二受欢迎的饮料。几乎每个国家的人都会饮茶，所以茶的品种并不少。我们主要面临两个问题。首先，怎样让茶在凉的时候保持较佳口感，我们能否发明一种能为绝大部分人接受的配方？第二，如何让茶的包装和口味吸引消费者？我们有一款（茶名叫）Peach

Oo-la-long，这（是）一种乌龙茶。我们从公司投资者之一漫画家伯克利·布雷思德（Berkeley Breathed）处取得了《布鲁姆县城》中Opus the Penguin这一形象。使用这个形象之后效果不错。

我们还研制了一款产品，原料为南非的一种蜜树茶。我们以这种茶的产地为其命名，取名为Harlem Honeybush，并且不在这款产品中加糖。但是效果不佳。人们不了解蜜树茶，也不了解这种茶的产地。说到Harlem，人们一般会想到纽约哈莱姆区，但是这个地方不会让人联想到茶园。我会说我们对市场的触觉更敏锐了。但这有一个过程。

沃顿知识在线：诚实茶很早就开始生产公平贸易有机产品，产品的包装也使用可回收材料。随着这种做法在食品和饮料行业越来越流行，变成一种趋势，是不是更容易找到相关的原料和材料？

内勒巴夫：是的。刚开始的时候，世界上有机茶叶的供应并不能满足我们的生产需求。好消息是从消费者和生产者方面看，全世界有机茶的产量已经赶上了消费者的需求。

沃顿知识在线：在书中有很多故事讲的是在一瓶茶如何在恰当的地点和时间给公司带来了巨大效益，比如（在瑜伽静修中）拜瑞递给奥普拉·温弗里（Oprah Winfrey）一瓶茶。拜瑞，我也喜欢当您和女儿进行大学校园游的时候，您常到全食超市去查看货架上的茶饮料这个故事。

内勒巴夫：当然了，我女儿面试的时候，有一位老师一边面试她一边喝（诚实茶），这让人印象非常深刻。一些企业家是不会掌握这一经验的。他们应该随时带着他们的产品，因为你永远不会知道你会遇上谁。如果机会出现，而你没有带产品，你就不会得到第二次机会。

高德曼：善于抓住机会是一方面。但有一些企业家来找我，和我谈他们想启动的食品业务。我问他们第一问题是“你们的产品味道怎么样？看起来怎么样？”他们会回答道：“我没有带样品。”食品和饮料业务的迷人之处在于它们不是理论上的，而是实实在在的。你在销售一件真实的产品。你必须随时能向人们展示实实在在的产品。

沃顿知识在线：在两位塑造品牌的过程中，最具启发性的失败案例是什么？

 **Picking the Right Price (<http://knowledge.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2013/10/p.66.a.jpg>)**

 **Picking the Right Price (<http://knowledge.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2013/10/p.66.b.jpg>)**

 **Picking the Right Price (<http://knowledge.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2013/10/p.66.c.jpg>)**

内勒巴夫：我会说最大的启发是我们真正了解了我们擅长的东西，也知道了不要做你不喜欢的事情。就我们而言，我们不擅长经营装瓶工厂。虽然我们有很多开一个装瓶工厂理由，但是最终发现，这个工厂分散了我们的精力。装瓶工厂耗费了我们的时间和金钱。最终当我

们卖掉这个工厂的时候，我们仍然能继续在这个工厂里面生产产品。但是这个工厂不再会困扰我们了，我们不再是它的所有者，也不用承担它的损失。

沃顿知识在线：2008年诚实茶与可口可乐达成交易，将公司48%的股权出售给可口可乐。两年后，可口可乐收购了公司所有剩余股权。两位是怎么达成这个交易的，又是怎样确保诚实茶的核心不变并保证品牌仍然符合你们建立时的初衷？

高德曼：这个交易结构的构建方式很重要。当可口可乐第一次投资时，他们是公司的小股东。这意味着他们可以参与公司运作，但是公司的经营者仍然是我们。他们帮助公司发展。但他们也能看到我们如何合作以及我们如何继续打造品牌。当机会来的时候，可口可乐就选择收购诚实茶。但他们仍然采用之前的结构，因为这个结构仍然有效。这一结构一直保持到现在。

内勒巴夫：我们做这些并不是很有目的性的。在经营过程中我们得到了很多乐趣，我们想继续负责这个公司，发展这个品牌，向着（销售额达到）1亿迈进。但事实是在经营公司的三年里我们让（可口可乐）接受了我们的风格和行事方式。而不是他们冲进来说：“听着，从今天起我们负责这里的一切，因为就应该这样。”他们认同了我们的方式，不，应该说这个方式本来就很好。

沃顿知识在线：一路走来，你们在饮料行业遇到的主要竞争者不止可口可乐公司这一个。我想，百事公司的一些人也曾经在你们的董事会成员之列。你们也曾与雀巢公司商议收购事宜。这表明你们并不满足于保持一个小品牌，也不避免与这些竞争者正面交锋。关于在发展过程中如何应对主要竞争品牌以及如何权衡比较他们抛出的橄榄枝，你们对企业家有什么建议？

内勒巴夫：这是一个很长的过程，而且事实上这个世界很小。人们确实想要了解你的能力是什么，了解你本人和你的品牌。我们曾经在很长的一段时间里担任百事公司的经销商，并曾接受达能集团和Inventages公司的投资，这些事实表明他们了解我们如何创造这些产品以及如何达到自己的财政预期。因此，他们不必在谈判期间才开始尝试了解我们，因为那实在不是了解别人的最佳时机.....

沃顿知识在线：希斯，书中有一处展示了诚实茶和可口可乐初次合作时您对一封邮件的回复。您如何应对那些对可口可乐持保留态度的茶饮消费者的强烈抵制？

高德曼：我们尝试着和他们进行一个开放、坦诚的对话。我的确曾经直接回复许多人。但同时我还在博客上发表博文，并在YouTube上传视频解释这件事。但最终，最有效的回应是继续坚持我们的商业模式。我们告诉他们，监督我们吧，如果你们发现我们建立品牌时的初衷有所改变，例如放弃有机原料、公平贸易和低卡路里饮料，那就告诉我们。通过这种方法他们才意识到自己的顾虑是多余的。因为我们不仅继续生产有机饮料，而且在可口可乐投资后，我们所有茶饮都变成了公平贸易产品，而在那之前并非如此。我们一直在改进自己的产品，使其向我们的使命和抱负更进一步。

沃顿知识在线：在你们看来，诚实茶未来将如何发展？在公司创建以来的发展历程中，你们曾尝试过使用茶包，现在还推出了柠檬水系列和儿童饮料系列。

高德曼：一些创新起作用了，但有一些没有。像Honest Kids这个创新产品就一直保持着惊人的增长，现在它还以每年大约40%的速度在增长。然后，我们今年推出了一种零卡路里、含纯天然甜味剂的苏打水产品，叫“Honest Fizz”。它得到了非常热烈的反响。很显然“诚实（Honest）”这个名字并不仅限于茶，它的范围远大于茶。但是，我们也看到饮料之外的商机。其他的一些食品类别也应该更“诚实”。说到这个，我的意思是稍微减少一点糖分，并增加一点有机和天然原料。

沃顿知识在线：拜瑞，我听说您现在正在创立一家新企业？

内勒巴夫：是的。我们在诚实茶曾推出过一个很棒的发酵茶产品，叫“Honest Kombucha”，一经推出便销量领先。我喜欢它的味道，但令人意外的是它含有一些酒精。因此，我们不得不停止生产这个产品。但是在软件界有这么一个说法：当你的软件有一个漏洞时，把它变成软件的特点。根据这个说法，这个茶确实有一个漏洞，也就是酵母。我已经创立了一个公司来制作含微量酒精的kombucha饮料，名叫“KomBrewCha”。产品的标语是“只求微醺，不求烂醉”。

沃顿知识在线：还有最后一个问题。和传统形式的商业书籍不同，这本书是一本漫画小说。希斯，您在书中提到这一形式是您在和自己的孩子一起看漫画书时得到的灵感。和传统形式的商业书籍相比，这种漫画形式的优势在哪里？

高德曼：我们的故事有如此多的图像因素，无论是如何设计自己的标签、如何使用自己的装瓶工厂还是那些向我们提供茶叶的迷人的茶园。但是这个市场的有趣之处并不仅仅是我们用画面生动展现的那些内容。我们实际上是在展示股权结构是怎么运转的。用图像的形式来解释会有助于阐明这一运作。

拜瑞在耶鲁大学授课时使用了展现糖分逐渐减少的边际效益的图片。大多数人在一本商业书籍中是看不到这些的，但是这些图片真的让故事生动起来。我们不断听到人们说，他们非常高兴地发现不仅仅是他们在阅读一本商业书籍并真正能够从头到尾读完，他们的孩子也主动地拿起这本书，而且沉浸其中。

沃顿知识在线：最后还要提一下，为了确保不会有太多只有你们二位坐在会议室桌子前的图景，你们一定花了不少心血吧。

高德曼：那真是个挑战，对吧？但是即使那样，我们的插画师Sungyoon Choi女士找到了创新的途径让故事更生动。

本文中呈现的插图来源于书籍《瓶中使命：助您创业成功的诚实指南》，作者：希斯·高德曼和拜瑞·内勒巴夫，插画家：Sungyoon Choi。版权（c）2013由希斯·高德曼和拜瑞·内勒巴夫所有。该书由皇冠出版集团旗下的皇冠出版社出版。皇冠出版集团是企鹅兰登书屋公司下兰登书屋有限责任公司的分支机构。