知识就在得到

详谈吴骏天技

李翔/著

新 星 出 版 社 NEW STAR PRESS

总　序

回到采访

在离开记者这个行业将近 5 年之后，我决定重新开始做采访，并且发表出来。之所以这么做，是出于下面两个理由。

第一个理由，是它本身所具有的知识积累的价值。

我非常喜欢西方历史学之父希罗多德在巨著《历史》的开头写的第一句话：

> 以下所展示的，乃是哈利卡纳苏斯人希罗多德调查研究的成果。其所以要发表这些研究成果，是为了保存人类过去的所作所为，使之不至于随时光流逝而被人淡忘，为了使希腊人和异族人的那些值得赞叹的丰功伟绩不致失去其应有的荣光，特别是为了把他们相互争斗的原因记载下来。

这句话揭示了采访的价值所在。采访、记录和研究的目的是对抗遗忘，让后来的人可以真正做到站在前人的肩膀上前行，而不至于陷入不断重蹈覆辙或者不断重新发明轮子的怪圈中。

采访、记录和研究的对象，既包括“那些值得赞叹的丰功伟绩”——我们之中那些优秀的创造者们，不断在用自己的聪明才智创造出一些让我们所有人都变得更好的产品、服务和组织；也包括失败和争斗——即使是我们之中那些最优秀的人，也难免会犯下错误，这些错误其实都是在为作为一个整体的我们试错，都值得被记录。

这件事情在今天尤其值得做，因为今天做这种采访、记录和研究的人正在减少。这里面当然有很多原因，包括传统的严肃媒体的衰落；包括因为社交网络的发达，受访者的只言片语越来越容易被拿出来放大，这让他们越来越小心谨慎；包括各种碎片化或娱乐化的内容已经挤占了人们越来越多的时间，以及内容生产者们越来越倾向于认为，受众就是喜欢碎片化和娱乐化的内容。

但是所有这些原因都没有改变希罗多德指出的采访、记录和研究的价值——它是我们知识积累的一部分。

尤其是那些一手的采访，可以让其他行动者受到启发，获得激励，或者哪怕仅仅知道自己并不孤独；也可以成为其他人研究或者评论的基础——至少可以通过一手的采访知道当事者究竟是如何想的，哪怕你认为他想的并没有道理。

第二个理由，是我还挺高兴做这件事情的。

每个人眼中世界上最好的工作都不一样。对于我而言，最好的工作就是可以见到那些我喜欢的创造者们，听他们分享自

己的成就、经验、方法和挫败。为了避免显得自吹自擂，这个理由就说到这儿吧。

拿到这套小册子，你会看到什么？

首先，当然是第一手的长篇访谈。我会努力找到我能找到的、我欣赏和尊重的、最优秀的商业实践者和价值创造者，向他提问，请他分享他的实践经验、做事情的方法，包括经历过的挫败和收获。

我自己觉得它们一定会对你有所启发。而且，我还抱有一种雄心，就是希望它们在十年甚至几十年后，仍然能够激发读到的人。

其次，如果你愿意跟随这趟旅行，我相信你能看到一幅逐渐在你眼前展开的画卷。它不是静止的、一次性的，而是动态的、发展的。因为在我的设想中，我希望能够跟访谈的对象保持一个长期的、以十年甚至数十年为单位的沟通，把他们的想法和实践动态地、周期性地呈现出来。你看到的会是一部正在发展的、以人为单位的价值创造史，里面会有成就和经验，也会有矛盾和变化——毕竟世界本身就是不断变化的，它要求实践者做好准备随时推翻自己。

最后，因为这件事情要持续做下去还挺难的，所以我想用意大利著名记者法拉奇的一句话做一下自我鼓励：

我说我每进行一次采访都花了心血，这并不言过其实。我要花费很大的劲才能说服自己：去吧，没有必要成为希罗多德，你至少能带回一块对拼组镶嵌图案有用的小石头，和对人们思考问题有用的情况。要是错了，也没有关系。

最后的最后，希望这些文字真的对你思考问题有用，并让你得到激发，去进行自己的创造。

李翔

2020 年 10 月 20 日

目 录

吴骏是谁 001

第一次访谈

长沙和上海 011

第一家线下咖啡馆 014

从咖啡馆到淘宝店 018

如何开始做三顿半 024

挂耳咖啡 027

产品试错 029

独特的销售主张 033

保持品质，同时更便捷 036

消费、文化、社交 038

设计和用户体验 040

小罐子的创意 043

超即溶的难点 047

使用场景 051

咖啡的多个场景 054

能力的补足 056
产品的迭代 059
灵感和刺激 061
核心策略和大福体系 064
对线下的思考 068
线下分销 074
线上渠道 076
“双 11”和挑战纪录 079
内容支点 082
新媒体和广告 087
联名和用户运营 093

第二次访谈
飞行市集 099
连接与循环 101
从大学到北京 105
广告经历的影响 109
品牌是无处不在的质感 112
和谁在一起的问题 114
“我一直在追求踏实” 118
基因、体质和能力 123
合伙人：性格和能力 126
招聘 131

内容上有点“作” 136
平衡连接属性和品牌属性 138
SKU 141
多场景多品牌 143
线上平台和路径选择 147
单点和系统 149
做产品的学习过程 156
调性和规模 158
新消费和滤镜式创新 160
场景和篇章 162
“旅程即回报” 164
连接的能力和组织的能力 167
用户体验 173
用户互动 176
通过融资来学习 182
“社交恐惧” 191
天平的两端 195
能力和可能性 199

吴骏是谁

吴骏是一名创业者。他在 2015 年创办了精品咖啡品牌三顿半。

三顿半是新消费创业浪潮中涌现出的明星公司之一。根据公开资料，2020 年年底完成 B+ 轮融资之后，三顿半的估值是 45 亿人民币，包括峰瑞、天图、红杉、IDG、GGV 在内的多家知名风险投资机构都是它的投资方。

它最受欢迎的产品，也是它目前最具标志性的产品，是装在迷你咖啡杯形状的小罐子中的精品速溶咖啡。三顿半称之为“超即溶咖啡”。

打开这个小罐子，将粉末状的咖啡倒入各种温度的水、牛奶或其他液体饮品里，它都能够快速溶解。而独有的萃取工艺又能够让咖啡最大限度地接近现磨精品咖啡的口感。这就让三顿半同时兼顾了便利性、口感和好玩。因此，这款产品打动了爱喝精品咖啡的人、喜欢用咖啡跟各种饮品做搭配的人，以及喜欢随时随地喝上一杯咖啡的人——比如在户外徒步时、在出差途中、在办公室里。

除此之外，因为用作外包装的迷你小咖啡杯的超高颜值，它甚至还吸引了一些单纯只想拍照和摆出咖啡罐的购买者。这些购买者喜欢把三顿半五颜六色、标有不同数字号码的小咖啡杯当作装饰品——淘宝上甚至有专门的“三顿半咖啡罐展示框”出售，你可以把三顿半的小罐子放到展示框里作为陈设，就像把画和相片放到相框中一样。

除了产品本身之外，三顿半引人注目的另一个重要原因是，它看上去像是完全从互联网上长出来的消费品牌，是一个诞生在新型互联网基础设施上的公司。它的销售渠道是电商，2019 年的天猫“双 11”，三顿半的成交额超过雀巢，成为咖啡品类第一，之后三顿半就一直保持着这个势头；它的品牌通过新的社交网络和社交媒体来进行表达，从微博、微信公众号到小红书。

这正是那些新型的平台公司如此喜欢三顿半的原因，因为三顿半证明了，在它们的平台之上，可以诞生出新的消费品牌，而且还能做得不错。那些过往已经做得很好的消费品牌并不总是赢家，如果你对新的平台、新的基础设施和新的玩法足够熟悉，就有可能走出自己的路径。

这也是为什么消费行业的投资人和新消费的拥趸喜欢拿三顿半举例。它似乎可以被拿来证明任何一种关于如何做消费品的新理论：

它是由产品驱动的增长。找到小罐子咖啡这个爆款产品之

后，三顿半这家公司开始在营收上飞速增长。新的消费品牌同过去的消费品牌不同的地方在于，它们非常重视产品各方面的体验，新消费创业者会把乔布斯挂在嘴边，会告诉你苹果公司甚至连消费者拆包装盒的手感都要设计。

它把握住了线上平台的红利。三顿半直接通过淘宝和天猫来做销售，它崛起的曲线，刚好同电商用户增长的曲线吻合。

它擅长利用新的媒介形式来打动用户。不是电视也不是报纸，小红书和微信公众号才是三顿半跟用户沟通的主战场。

说到用户，与过去的消费品牌相比，新消费品牌的特点正在于其对用户的重视。消费品和公司的关系，不再随着用户完成购买而结束，三顿半的“返航计划”就是最好的例子——它用一个小罐回收活动，与用户建立起了深度的交互。

产品的实用、好玩以及好看，加上在模式上给人的解释空间，让三顿半尽管不是估值最高的消费品公司，却是最经常被人看到和讨论的消费品公司之一。

在三顿半诞生之前，吴骏其实已经创业 7 年——虽然只是在开一家自己喜欢的咖啡馆。

2008 年，吴骏 30 岁。他已经在北京待了 8 年时间，在多家广告和媒体公司、各种时髦的广告创意理论，以及胡同中的酒吧和咖啡馆辗转度过。像大多数认为自己一事无成但又觉得一定要做到某件事情的年轻人一样，他开始被一种虚无感和迷

失感纠缠，“觉得什么东西都没劲，广告公司没劲，媒体没劲，这些东西都很虚无，总觉得要做一点自己的事情，才算是比较实在的东西。”

和几个朋友也是后来创业的合伙人一起开车走了一圈川藏小环线之后，为了对抗自己所感受到的那种虚无，他决定回到长沙，找到一块地方，盖一家咖啡馆。“真的是我们自己设计，再和工人们一起盖起来的。”

这家咖啡馆在三顿半诞生之后，还延续了一年，直到后来听到它所在地区即将拆迁的消息，吴骏才决定把它关掉，重新找地方再做一家。

三顿半也不是他第一次做电商。2011 年，吴骏一边开着咖啡馆，另一边已经开始在淘宝做电商，定位是烘焙一站式解决方案。在做线下咖啡馆搭配咖啡的糕点时，他发现买烘焙用品的整个过程还挺烦琐，因此认为如果自己能够提供一站式的解决方案，会有人愿意来买。这家叫“美食美学”的淘宝店让他在电商上赚到了第一桶金，并且一直大受欢迎，直到有产品更多、价格更便宜的淘宝店出现。

小罐装超即溶咖啡也不是他第一次通过电商卖咖啡。在 2018 年 5 月三顿半的标志性产品小罐装超即溶咖啡诞生之前，吴骏已经在下厨房[①]和淘宝上卖起了挂耳咖啡加手冲壶，以及

① 美食菜谱网站。

冷萃滤泡咖啡。同样，这两个产品的出发点也是让咖啡爱好者可以方便地自己在家或办公室制作精品咖啡。

到了小罐超即溶这个产品，吴骏和他的团队其实是把他们对于精品咖啡风味的追求、用户对于便捷性的需求、他们对电商的理解，以及之前广告设计的经验中对于产品独特销售主张和设计审美的要求结合到了一起。

也就是说，在这个成为天猫咖啡品类第一的产品出现之前，他们已经走了很长的一段路。

2021 年的下半年，三顿半在上海的安福路上开了一家线下概念店：原力飞行。严格意义上讲，这是吴骏开的第三家线下店。另外两家店，一家是他 2008 年在长沙开的咖啡馆，后来因为担心拆迁问题选择主动关店；一家是他 2019 年在长沙做的 Demo 咖啡店，它后来在 2020 年 10 月变成了和另一家长沙新消费公司茶颜悦色合作的联名概念店。

原力飞行概念店收获了比他之前的线下空间更多的关注。其中一个原因是这两年线下连锁咖啡模式的大行其道。星巴克在中国已经开出了超过 5000 家门店。曾经丑闻缠身的瑞幸咖啡门店数量也差不多。起家于上海的创业公司 MANNER 尽管只有 300 多家门店，却拿到了 28 亿美元的估值。

这让人对三顿半如何走到线下充满想象。而且，尽管吴骏一再说他仍然在学习如何去做线下，希望能够获得做线下咖啡的能力，但是同时他自己也说，他希望能够给咖啡的用户提供

多场景的服务。

我自己在 2019 年第一次接触到三顿半的产品。当时我从峰瑞资本创始合伙人李丰的办公室离开，他执意要送一件礼物给我，就是三顿半的小罐超即溶咖啡。峰瑞资本是三顿半第一轮融资的投资人。李丰和他当时的同事黄海找到吴骏，让他相信风险投资并不是一件多么骇人的事情。之后，我又在三顿半的天猫店购买过他们好吃的牛轧糖。

不过，要到 2021 年的 11 月份我才第一次见到吴骏。我们共同的朋友吴声之前通过微信介绍我们认识。吴骏是一个略显拘谨的严肃的年轻人，身材瘦高，语速飞快，穿一件 MAISON KITSUNE 深色帽衫搭牛仔裤，不会跟人客套，但是却很体贴：在我第一次到他的办公室之前，他发来了精确的设计好的找路指南；在我临走时，又一定要塞给我一瓶椰子水。

我们在三顿半上海安福路的办公室做了两次长谈，楼下不远处就是原力飞行概念店。我在上海时，如果住在安福路附近，早晨会步行到这家咖啡馆去喝咖啡。

我相信你可以通过这些漫长的交谈记录看到很多：一个对生活有自己理解的人如何通过做事来走出迷惘；一个创业公司的成长路径；一个产品经理的产品方法论；一个 CEO（首席执行官）如何通过不断学习来让自己可以带领公司走到下一阶段（某种程度上这也是双向的引领，创业者要引领公司的成长，

而公司的成长也在牵引着创业者）；一个消费品牌如何理解品牌、用户和内容。

但是，我更希望你看到的是一种做公司的新的方式正在出现：克制、讲究质感、推崇创新而非模仿。这种方式造就的公司和品牌，我相信会迥异于过去经济极度高速增长时期出现的公司和品牌；后者规模庞大却面目模糊，利润惊人但不会让人感到自豪。

吴骏喜欢用一个词——“新觉醒”。他认为中国的很多领域都正在出现这种“新觉醒”的力量，这些力量对自己的行业和工作有着自己的理解和追求，比如在审美上、在原创性上、在风格上、在社会价值上，而不仅仅是单纯追求短期商业利益的最大化。

在我看来，他自己也属于这种新的力量，要带着很大的雄心，去走一条很长的路。

第一次访谈

2021 年 11 月 25 日，上海安福路，三顿半办公室。

第一次的谈话围绕公司。我试着用一个简单的模型来构建问题、理解三顿半。这个简单的模型是：公司的历程，再加上理解消费品公司的 4P 理论提示的四个元素——产品、定价、渠道和营销。

首先是这家公司如何从一个开在长沙的线下咖啡馆，成为一家同时在长沙和上海运营的、构建于互联网之上的新型消费品牌公司。三顿半不是一蹴而就的，它的创始团队亦进行过各种尝试，从线下咖啡，到开淘宝店做烘焙产品，一直走到了把电商、精品咖啡和便捷结合起来的三顿半。

然后，就是科特勒经典的 4P 理论提示的、理解消费品公司的四个关键元素中的三个：产品，三顿半目前为止标志性的小罐精品咖啡是如何做出来的；渠道，吴骏如何看待线上和线下，为什么三顿半的产品在线上大受欢迎，却对线下渠道做分销持谨慎态度；营销，他是如何看待新媒体对品牌塑造的作用的——在我们见面之前，三顿半请导演贾樟柯参与拍摄的双十一短片，正在社交网络上疯传。

长沙和上海

李翔：你现在主要是在上海还是长沙？

吴骏：去年 5 月份搬到上海。开始是长沙、上海两边跑，现在在上海更多一些。

李翔：为什么会把重心放到上海？

吴骏：主要是为了人才。总部还是在长沙，但是重要的职能部门放在上海这边来搭建。毕竟三顿半还是想做一些生活方式的东西，这方面的人才在上海会更好找一些。长沙应该已经被我们“薅”一遍了。

另外一方面，是为了打开认知，特别是在疫情时期。之前我在北京待了八年做广告和媒体，后来到了长沙，开始全世界到处跑、到处看，出差比较多，看东西比较多。但是疫情时期就没办法。

商业层面、消费层面、生活方式层面的理解，确实上海有它的独到之处。

李翔：你提到长沙已经找了一遍，是哪方面人才？

吴骏：设计、创意，偏创作类型的人才，包括对市场品牌有理解的人才。长沙相对而言比较难找，北京、上海比较多。

李翔：是不是长沙几个新消费公司都开始“内卷”了，开始抢人？

吴骏：我们那个时候还好。小葱[①]他们抢的人，更多是偏长沙本土文化的。文宾[②]团队更多是做饮食内容。而我们做的东西不是那么本土化，不是那么基于长沙文化或者说湖湘文化做表达。

李翔：你有没有考虑过，为什么长沙会有那么多新消费公司出来？

吴骏：我自己的感受，长沙是一个文化碰撞很多的地方，有点像上海，再以前像泉州这样的城市。而且长沙因为有湖南广电集团，文娱产业发达，确实带来非常多新鲜的内容。自从湖南卫视起来，好像感觉湖南人天生对创新有一种使命感——我是湖南人，我在全国范围里面领先做点什么新的东西，很正常。

其实今天看到的长沙很多消费品的公司，我觉得都是受到了这方面的影响，包括我们也是。我的联合创始人王炼是参

---

① 指茶颜悦色创始人吕良，昵称小葱。

② 文和友创始人。

与过《超级女声》[1]的，他有一种我做这个事情很顺理成章的态度。被全国人民认识到我们在做某一种文化，对这件事情不怵。

像小葱做茶颜那种国风，这种东西他一点都不怵，他把所有长沙词语能搬上来的全搬上来了。文宾也不怵，把老长沙搬上来，他觉得很酷，内心里面认为长沙的文化就值得大家点赞和喜欢。所以我觉得本质上是不怵这个事情。我长沙人做咖啡，我也能不怵。

李翔：长沙人本来是不喝咖啡的吧？

吴骏：长沙人咖啡喝得很少，但是我认为热爱生活这件事情，长沙人有底子。我们喝咖啡，一定程度上是因为我们热爱生活。

---

① 湖南卫视从2004年起举办的歌唱类比赛节目，风靡一时，因为参加这个节目而成为明星艺人的包括李宇春、张靓颖等歌手。

第一家线下咖啡馆

李翔：你之前开线下咖啡店也是在长沙吧？在做三顿半之前。

吴骏：在长沙。我是长沙第一拨做咖啡的人。2008 年，北京喝拿铁咖啡已经很正常了，但是我去长沙做拿铁咖啡的时候，客人指着我鼻子说，你们这就是卖牛奶，怎么叫卖咖啡呢？你就是卖牛奶，你不要骗我了。

长沙那个时候没有什么拿铁咖啡，卡布奇诺也很少。都听过，歌里面唱的，实际喝的人很少。

那时候长沙是上岛咖啡的天下。上岛咖啡就是清咖[①]，哥伦比亚、蓝山咖啡。蓝山咖啡是上岛的招牌，几十块钱一杯，卖得很贵。所以大家觉得，我去咖啡馆，是要喝哥伦比亚、曼巴之类的，不是要喝你的牛奶。当时我们在长沙是有一些挑战的。

---

① 指冲泡咖啡时仅用咖啡豆或者咖啡粉，不添加其他配料。

李翔：当时长沙没有星巴克吗？

吴骏：没有，星巴克是我在长沙开完的第二年，也就是2009年进的长沙。

李翔：相当于你要承担起教育市场的责任。

吴骏：对，星巴克来的时候还顺利一些。星巴克离我没多远，当时开在我对面，大概300米。我做线下，一开始就不主打传统的拿铁咖啡。2008年最开始，我们店的招牌咖啡是燕麦拿铁。店开了8年，8年一直排在第一位的咖啡，是燕麦拿铁。

李翔：当时已经有燕麦奶了？

吴骏：我姐在香港，到香港我特别喜欢去逛香港的吉之岛超市[①]，因为它有全球的东西，很丰富。我发现香港有一种燕麦粉，冲出来的奶很浓郁，特殊的麦香跟咖啡结合得挺好，我就把它推向市场。我卖得最好的两个产品，一个是燕麦拿铁，当时我们叫麦芽拿铁，另外一个是黑方拿铁，加了黑方威士忌调的一种风味拿铁。

我们一开始就跟星巴克不完全一样。也是因为既然你很难理解原味拿铁，那我就给你做一些我自己的创意拿铁。

李翔：你为什么会想到去长沙开咖啡馆？

---

① 老牌超市和购物中心品牌。

吴骏：我在北京待了 8 年，做广告和媒体，07 年我跟另一个创始人喻超一起去川藏小环线走了一圈。回来以后，就是那种迷失感，觉得什么东西都没劲，广告公司没劲，媒体没劲，这些东西都很虚无，总觉得要做一点自己的事情，才算是比较实在的东西，否则都是给别人打工，太没劲了。

于是就回长沙做咖啡馆。但是其实我们那个时候不完全是咖啡馆，是咖啡馆加广告公司。当时我们心里没底，总觉得万一咖啡馆养不活我们呢？毕竟我在广告圈还有一点点名气，特别是在湖南本土的文化圈，那我接点活，总能养活我吧？合伙人里有设计师、有策划，我做文案，组合一下，以咖啡馆的名义做了一家公司。只是咖啡馆一开生意就很好，那个公司就没怎么做。咖啡馆有一层楼本来是一家公司，几十平方米，最后都变成座位了，因为人太多了。我当时做的是白天咖啡馆，晚上小酒吧，卖调酒[①]。当时我卖得最好的调酒是莫吉托。

李翔：周杰伦还没唱这个歌[②]。（笑）

吴骏：没唱。那个时候我们应该是长沙做得最好的调酒。每天晚上，那些外国人在我们的小酒吧里挤来挤去，喝莫吉托，说特别好喝、特别正宗。我很喜欢那个感觉。因为我在北

---

① 调制鸡尾酒。

② 歌手周杰伦在 2020 年 6 月发布了单曲《Mojito》，歌名音译即莫吉托，一种调制鸡尾酒。

京受胡同文化影响很深，胡同里店不大，但是里面的那种文化交融感，感觉特别好。特别开放。

李翔：你做到什么时候就放弃了广告创意这个事情？

吴骏：第二个月就放弃了。

李翔：就是因为咖啡馆生意太好了？

吴骏：咖啡馆还没装修完，咖啡还没上，店里面全是人。我都不知道他们是来干吗的。我说我店还没开放，也没有什么喝的，他们说有什么上什么，无所谓。所以它就是一帮年轻人喜欢的地方，那个城市太需要这样的文化出口了。

从咖啡馆到淘宝店

李翔：你们当时咖啡馆的模式，有想过继续开一家两家，去做连锁化吗？

吴骏：这是我大概一年之后的认知。头一年每天都很忙碌，很有新鲜感，早上开店，晚上跟大家一起喝酒，聊天，聊文化。因为在当地小有名气，那些明星、主持人，过来找我们一起聊天。别人要开店，也找我们咨询。极大的满足感。那一年过得非常爽。

第二年，迷茫的状态又开始了：不怎么赚钱，也不亏钱，算下来一年赚十几二十万，工作也差不多能赚这么多——虽然长沙没有北京消费那么高，所以就想做点什么别的东西。

当时想说再开家店，但我知道我们当时是没有那种连续开店能力的，因为我们这家店就是靠个人，就是合伙人自己当服务员。我们哪天不当服务员，可能整个感觉就变了。咖啡馆、小酒吧就是靠主理人，我很早就认识到这一点，我不能分身，我也搞不定两家三家店。既然没有第三、第四家，何必要开第二家？就不要去干这种事情了。

筹备了大概一年左右，我们就做电商了。2010 年开始想这件事情，过了三十岁了，应该还是要做点赚钱的事情。2011 年开始做电商，做淘宝。我们做什么事情都还有那个感觉。

李翔：就还是比较领先那种感觉。

吴骏：2011 年做淘宝，做的是家庭烘焙，饼干、面包。那个时候觉得有两方面原因，一方面是店里总要出芝士蛋糕、提拉米苏，配咖啡的。然后发现这个东西特别麻烦，东家买面粉、西家买奶油、网上买烤箱，配方也要到网上去找。我觉得这种事情这么麻烦，那就可以搞一个商业模式，做一站式家庭烘焙购物平台。那时候叫“美食美学”，一站式的，从产品到器具、到配方，你想做什么，一个 package（套餐）都发给你，做这样的事情。

那个事情做得也挺好。开始比较艰难，咖啡馆赚的几十万块钱都赔进去了，后面还借了 20 万。赔到最后还剩 8000 块钱，我们想了一下，决定投到一个单品上。就这个产品，其他都别管了。上了，就赌中了。那个产品投入 8000，卖回来，直接变 16000。16000 再进货，32000、64000。就靠 8000 块钱走到今天。

所以我一直非常重视产品，产品比想法重要。各种各样的创意都可以想，但是没有产品你就没有一切。

那个产品一出来，整个策略都开始调整了，以产品为核

心，不是以概念为核心。拿出差异化的、跟市面上不同的产品，你才有竞争力。那天跟蒋凡[1]聊天，我还说，我们早前做淘宝那几年，2011 年开始，做了五年多，那时候不用买流量，只是产品好，也能在淘宝上做起来。这是我们当时认知到的事情，就是产品要做好。给我的印象太深刻了。我人生最大的挫败就是那 8000 块钱，但最大的成就也是那 8000 块钱。

美食美学大概做了一年之后，就比咖啡馆赚钱多了。但是“内卷”太厉害了，一站式购物平台比什么呢？比数量，比谁多。

李翔：就是品类要多。

吴骏：后来竞争对手就来了。当时是没有一站式家庭烘焙购物平台这一说法的，没有人用品牌化的方式做这样的事情。而我们是这样讲的：一站式家庭烘焙购物平台。当时我们准备了大概二十个配方、几百个 SKU（单品）。后来竞争对手发现这个东西可行的时候，直接上一万个 SKU。他比你全得多，他比你便宜，他还去谈代理。后来说算了算了，我们打不过他，这种多的方式不是我们擅长的。我看我们那个仓库，变成几千个 SKU 已经够烦的，人家那边都三万个 SKU 了。

所以我们就去做别的东西。把我们比较擅长的能力，一

---

① 阿里巴巴集团副总裁，曾任淘宝和天猫总裁。

个是电商、一个是咖啡、一个是产品，三合一，就做成了三顿半。

李翔：那时候 8000 块钱做成功的产品，是什么产品？

吴骏：面包刀。有天晚上我做客服，有个客人跟我聊天，说一直没有一把好用的面包刀，说想要一把好刀，说得还挺专业的，我还记得，她网名叫三生万物。我去网上找，也没有找到，就去广东转了一圈，也是运气好，在一个小小的工厂里面找到一把好刀。工艺、造型、材质，都特别好，我就让公司把那 8000 块钱打过来，把它所有货都“吃掉”了。全部“吃”完之后，它没什么货了，我就自己找工厂生产。相当于以前只是拿货，后来开始自己做货，找工厂加工。我觉得我能设计出更好的面包刀、更好的搅拌器、更好的烤盘，因为我们是有设计能力的。做了几个产品，发现这种模式适合我们，就做起来了。后面赚钱，就是因为我们自己找工厂做订单。

李翔：这中间你的线下咖啡馆一直在？

吴骏：对，它是个寄托，它是个精神的东西。

李翔：到今天也在吗？

吴骏：后来就不在了。我们 2015 年做了三顿半之后，2016 年年底就把它关了，因为我们打算开一家新的线下店，就是后来长沙那家店，那是 2018 年开始做的。

李翔：你中间一直保留线下店，是因为它是一个起点和精神的象征，还是因为你一直没有放弃线下？

吴骏：我没有专门去想这件事，我就觉得它应该放在那儿。第一，我需要有一个实体的、日常的感受；第二，我有很多要实验的东西，比方说我要做挂耳咖啡，我要做咖啡豆，得有个地方能让我一直接触到用户，让他们帮我做一些选择。所以它还是有很多的必要性。只是后来要拆迁了，我还是比较识时务的——我猜要拆迁，但是我猜错了，消息太不灵通，今天还没被拆掉。（笑）

李翔：2014 年，茶颜悦色已经开始开店了。

吴骏：我不知道，我认识他们都是早两年的事情，我那时候也不喝奶茶，所以不太关注。

李翔：当时你对线下店的理解，不是那种要规模化复制的？

吴骏：我早前认为连锁是一件很无趣的事情，不想做。做电商快得多，我在网上直接发全国，甚至发全球，效率高很多，为什么一定要用线下连锁方式？而且我就几个人，没多少人，做到上千万元营收的时候，我们公司才十几个人。

李翔：今天对线下的理解就又不一样了。

吴骏：规模化又不一样了，规模化是另外一种理解。原因一个是规模化，另外一个是品牌化。品牌化需要你有线下，用户可以更多地接触到你，真情实感的东西，有情感、有内容，要靠线下。

如何开始做三顿半

李翔：2015 年开始做三顿半，是要把产品能力、电商能力和咖啡能力结合起来，最初就是这么一个想法，是吧？

吴骏：就是做最擅长的事情。

之前还想过另外一个模式，叫作“名创优品”模式[①]——名创优品当时还没出来，我觉得那是一个方向。我们几个人有天晚上还开了一个路径选择的天台会议，开了很久。我们就商量，大家一起来拍板，一条路是走“名创优品”路线，我相信有戏，能搞大；另外一条路，就是继续搞咖啡。但是这两条路，一条就又是 SKU 多的东西，另一条就偏向咱们做的文化的东西。结果全票通过走文化的路线。就卖咖啡吧。应该是被 SKU 折腾得够呛。

李翔：反正多 SKU 和少 SKU 之间，肯定选少 SKU。

吴骏：本质上是你用什么东西去影响消费者，你是用货的

① 名创优品是一个创办于 2013 年的连锁零售品牌。它的模式是有设计感的生活好物集合店。

“多快好省”[1]，还是用文化生活方式。那我们还是选文化生活方式。其实今天我们也选生活方式。我们做了几个亿的营收，SKU 也没多少。

李翔：当时你只做淘宝店吗？

吴骏：我们早期下厨房的生意比淘宝店还好。早期因为更精准，所以直接在下厨房做活动。开始做什么，都在下厨房，淘宝店都没开。淘宝店是在 2015 年 10 月份开的，当时感觉到淘宝流量起来了，一开店马上就有流量进来。

李翔：也不需要刻意做什么？

吴骏：我们上淘宝第一次做活动，我还心虚，先在公众号写 5 折，全场 5 折，一下就抢光了。活动力度太大了。后来再也没干过这种事。当时觉得到一个新场景去做尝试，得有点诚意，结果发现很快就被抢掉了。

李翔：但你之前做烘焙是在淘宝吧？

吴骏：在淘宝。咖啡是后来去做的。我当时觉得咖啡在淘宝上市场太小了，很多咖啡月销都是十几、二十，很少。我们大概一个月就做到了淘宝器具第一名，挂耳咖啡壶，挂耳咖啡

---

① “多快好省”是理解电商或零售的一个简单模型，即商品品类多、送货快、质量好、价钱省，一般认为这四者是无法同时兼顾的。

也进了前几名。

李翔：前几名应该也没多大量。

吴骏：没多大，做几十万元就够了，因为当时市场太小了。

挂耳咖啡

李翔：最开始的产品，包括你刚才讲的挂耳咖啡壶，其实都是相对小众的。

吴骏：对。它是为了解决挂耳咖啡使用场景的问题。挂耳咖啡用传统的饮水机去冲，水流不稳，而且水流过大，冲出来的风味会走样。那做一些迷你的手冲壶，把大手冲壶变成小的——广告学常用的方式，把大变小——变小之后，产生新的使用场景。把水管变成只有 4 毫米的管径，冲水的时候很稳定。就是很小的创新，做一根管子，开一个模，壶用的是奶缸，直接在奶缸上面开个洞，把管子接起来。所以总共研发费用只有 800 块钱，但一个月就卖了几千个。

李翔：你当时选的时候，为什么切这么小众的用户需求？

吴骏：因为我们自己用。我发现喻超也喝挂耳咖啡，他就直接在饮水机上冲。这能好喝？咱不能这样子，咱得想办法解决。刚好我在做美食美学的时候，很多工厂是做奶缸的，有天另外一个创始人张纪需来找我看奶缸的喷涂工艺，我突然想

到，这个奶缸能不能加一根管子上去变成手冲壶？去找工厂，就解决了。

我就是从实际场景出发，没想那么多东西。小小的公司，没有什么复杂的想法。

李翔：没有做用户需求调查？

吴骏：那时候没做过，今天也很少做。我就问一些我觉得生活中对消费有认知或者有影响力的人。我不会做那种很大众的用户调查。我觉得还是少数人掌握着更趋势化的东西。但是用户体验调查做得比较多。

产品试错

李翔：我翻你们很早的公众号文章，之前还做黑巧克力、粽子，还有很好看的杯子。

吴骏：我们当时把咖啡的晶体化、液体化、糖浆化、糖球化、萃化、乳化，全部做了。先学怎么做。比如我们做过咖啡芝士。再比如马卡龙中间塞咖啡有没有可能，那我们就做马卡龙。巧克力中有咖啡味道有没有可能，我们就做巧克力。我们当时就想，咖啡能做的所有东西，我们都尝试。我们也不是只做咖啡味，什么都试了一下。

直到今天我们都没变，就是“探索星球风味”。当时主要是指所有能探索的味道，能放的都放。比如我们当时的马卡龙是爆珠马卡龙，一咬咖啡浓浆爆开。因为马卡龙特别甜，咖啡浓缩浆很苦，马上能综合起来，很好吃，但是没上市。

李翔：你做这些产品，按我的理解，算是试错吗？

吴骏：试错。不知道该干吗。只知道说要找到一个跟咖啡结合的产品。就一路找产品的可能性，不停地去试，搞了一个

风味研究所，天天在那边做东西吃。

李翔：试的过程，怎么判断我可以继续往上面投入资源，继续做？

吴骏：第一是我觉得它好吃，它风味好。

李翔：就是你觉得好吃？

吴骏：首先是我自己要觉得好，因为都是新东西。问别人的话，我觉得这东西很难理解。我对自己负责任，我要做巧克力，我会把市面上的巧克力，包括海外的巧克力找来吃一遍，先做一个我的味觉库，然后我再排名，什么风味，有没有风格，有没有品牌能包装，这件事情我更能把握。

但是我会听很多意见，我的合伙人和一些朋友都会一起来商量，这些人跟我有默契了。我会问他们，你觉得视觉上面有点吗，外包装上有点吗，概念上有点吗，他们会说怎样怎样，反复碰。然后就上市。

今天我们在做咖啡各种各样的变化时，也还是以前这些事。以前不成熟，技术也不完整，包装、概念，包括用户规模也不够，试错阶段太短了。说是试错，其实就是学习的过程。我们经常讲，内心里面也非常认，我们都不是什么非凡的天才，就是一路学习，慢慢成长，就是那种湖南人的精神。

李翔：湖南人什么精神？

吴骏：敢为天下先，不撞南墙不回头。我觉得湖南在这种事情上面，确实是敢为天下先。现在我看到很多创业者都像我讲的那样，不怵，干什么事情，多大的事情，他不怵。

因为长沙就是能给你一个机会，你做得再郁闷，在这个地方一定给你消解掉。你做马卡龙失败，晚上跟朋友吃个夜宵，第二天早上吃碗粉，烦恼都没了，从头再来。没有那么大压力。北京有时候会有这个事情我一定要怎么怎么样的压力。

我们俩在外面吃烧烤聊天的时候，小葱也说，做一家店，每次都还在亏，还没有要赚钱的时候，发现亲朋好友都很友善，帮助他，他又活过来，继续干下去。我们很多人都是这样子。所以你随便试，在我看来就是试。巧克力卖得不好，过两天再来。

到今天那个公众号我也不删，我觉得那也是“原力”。而不会觉得，太丢脸了，还卖这种东西，一块钱的粽子。

李翔：我翻着看觉得挺好玩的。

吴骏：这是我们真实的过程，删了多可惜。现在自己看了，都觉得好笑。

李翔：有人建议你删吗？

吴骏：有很多人，说这个东西不像三顿半，我想象中的三顿半，应该是很酷，很有趣的，是不会卖粽子的。我说我理解的三顿半是会卖粽子的。那个粽子是我岳父岳母包的，我吃了

之后，觉得特别好吃。不是从我岳父岳母做的角度，单从粽子的角度，我也觉得很好吃，我觉得它是一个风味，这个感受应该被更多人理解。那个粽子，每年好多人找我们订，后面我们不卖也有好多人找我们订，到去年我们还在做，送给好多朋友，它就是好吃。

李翔：也保留了未来的可能性。

吴骏：哪天三顿半真的发达了，我们就做一批纪念版粽子。（笑）它很真实，就是这么存在的，就是这么过来的。我们不是天才，不是降维打击，不是商学院出身的精英，浑身都是光环。我们真不是。我们长沙那帮人都不是。

独特的销售主张

李翔：你有没有考虑，如果从产品倒推，最开始做挂耳，你的用户群体其实就是咖啡爱好者？

吴骏：当时没想。当时第一觉得做东西一定要对得起用户，要真的有独特性。我们做过广告，这是天然的，独特的销售主张是一定要有的，你不能做跟别人一样的产品。第二，一定要把用户体验做到极致，不要随随便便卖一个产品。只是我们把体验的及格线定得比较高，用户里面咖啡爱好者就比较多。

那个时候真的不看什么数据、用户、市场，我也看不懂。我就想做到体验好，所以粽子体验好，就卖粽子，巧克力体验好，就卖巧克力。在我看来就是学习。

直到做挂耳咖啡。挂耳咖啡加壶的形式，已经被试出来了，一下就能卖好，那就别搞那么多了，停下，算了。就一个牛轧糖没放弃。

李翔：牛轧糖挺好吃的。我买过。

吴骏：最早的牛轧糖是最好吃的，因为是我们自己手工做的。

李翔：其实就是独特的价值主张加上极致的产品体验。

吴骏：对，一定要做到这种体验。我们当时卖得好的产品，上面写了一句话，只要有热水，就能获得一杯好咖啡。只要有热水就行，因为我把杯子给你，挂耳包给你，壶给你，你只要往壶里面接上热水，把水倒进杯子，就能获得一杯好喝的咖啡。

做成一个 package，这个套餐叫作挂耳咖啡大满贯。因为我那时候喜欢莎拉波娃[①]，这个产品就用了网球顶级赛事的名称叫大满贯。大满贯奠定了三顿半后来的很多事情，都是基于精品咖啡带来更多新鲜的体验。我们把它简单概括为精品咖啡的无限可能。

李翔：独特的销售主张是你之前做广告创意时学到的？

吴骏：这是广告第一课，USP（Unique Selling Proposition），独特的销售主张。

李翔：是不是不一定所有广告客户都接受这句话？不然的

① 玛利亚·莎拉波娃（Maria Sharapova），著名俄罗斯网球运动员。

话，大家都有独特的销售主张了。

吴骏：独特的销售主张有很多，看你是基于什么系统来建立的，有的虚一点，有的实一点。以及，让用户认识到销售主张和用户被打动、愿意买单，这是两码事情。

保持品质，同时更便捷

李翔：产品体验，是你后来做淘宝时意识到的吗？

吴骏：今天来看，我觉得我对产品体验有一定的认知力，什么东西是好东西，我是有一点点感觉的。这也是源于我做广告那么多年，要把产品卖出去的经验。我做汽车广告，要看好多的汽车；我做鞋的广告，要看好多的鞋；我做饮料的广告，就看好多的饮料。

对消费者的认知，我会比一般人多一些敏锐度，可以判断这个产品是不是趋势上的产品。一旦机会来的时候，我还是有这个判断力的。

当时收到第一个信号是大满贯卖得好，我就知道，在把咖啡做得有品质的前提下，更便捷是解决方案。更便捷的精品咖啡。

精品咖啡要讲品质，但是过去精品咖啡也很麻烦。精品咖啡可以更便捷，所以才有了滤泡咖啡。滤泡咖啡就简单了，器具都不需要有，只要有水，就能获得一杯好喝的咖啡。后来发现，原来你越简单，卖得就越好。

最后变成速溶。冷萃滤泡咖啡还要 8 个小时，这个只要 3 秒钟。但品质还是一定要追求的。风味这个事情，我是不会放弃的。

李翔：所以这样看，产品演进还是有逻辑的，就是更便捷。

吴骏：用各种力量保障品质的情况下，更便捷。因为它符合电商的逻辑。那时候就是专门做电商，用户连买咖啡都想便捷，说明他本身对快生活有需求。

消费、文化、社交

李翔：我看到你讲过一句话，说咖啡是消费产品，也是文化商品，是吗？

吴骏：咖啡的好处是既有消费属性，又有文化属性，最重要的是还有社交属性。它是难得的三个属性合一的商品类别。这意味着它有很多的可能性。谁把这个可能性放到了最大？现在其实就是星巴克。消费、文化、社交，谁抓住这三个东西，谁就成就了咖啡更大的未来。

李翔：你们抓的是什么？

吴骏：也是消费、文化、社交。

李翔：怎么体现在你的产品里面？

吴骏：消费感，就是它作为一个商品，要体现出的价值感，从生产制造到交付体验，整个过程体现出的价值感。我们为小罐子设计了一套新的生产系统、视觉语言和风味体系，是整个的新体验。第二个，文化感，是品牌的意义感，是品牌世界观的输出，要跟内容结合起来，在用户体验的时候，有更多

氛围和情绪，以及更长期的一种意义感。比如用三顿半咖啡做创意饮品，看到很多人生活中的创意表达，这些都让喝这杯咖啡有了口味之外更多的感受。再一个，社交感，是我们在整个场景中的连接能力，比如我们通过返航计划[①]和几百家咖啡馆一起在线下做回收，做互动，有十几万人用一种游戏的方式表达他们对环保的一些想法，这也是一种新的社交关系吧。当然，这都还是很初期的阶段。

李翔：你在定义这个产品的时候，已经想到这三点了吗？

吴骏：没有。我们做很多事情，就是看趋势，就是感觉、直觉，直觉这样是对的。说实话，我从来没想过它是怎么划分的。后来很多媒体问我，我觉得我要讲一些高度概括性的语言，才能在这些场合中显得契合。其实在我心目中是三个字，叫“打通了”。“打通了”是因为想明白了一个底层逻辑，又找到了一个很好的结构来搭建，剩下的那些描摹修整的部分，就是容易的事情了。那个小罐子和数字符号，炼哥[②]把它设计出来、画出来之后，我脑子里就三个字，“打通了”，它成了一个风味体系。做什么东西都是这样。

---

① 返航计划是三顿半的一个运营活动，用户可以拿着空的三顿半小罐子，到参与返航计划的线下咖啡馆等场所，置换咖啡或周边产品。它同时起到了用户运营和回收空罐的作用，也让三顿半和更多的线下咖啡馆产生了连接。

② 指王炼。

设计和用户体验

李翔：我从外面看，设计在三顿半整个产品体系里面扮演着非常重要的角色。

吴骏：对。我觉得是这个逻辑，用户体验在三顿半是至上的，视觉体验是用户跟我们的第一次接触，所以它尤为重要。设计不是为了好看，而是为了用户体验更完整。用户体验是五感的体验，是全方位的体验，长得不好，怎么让用户体验好？

而且，对于电商平台来说，把设计做好是效率最高的一件事情，好看的设计，首先就会让用户准备一个更好的气氛来体验你的产品。效率越高，对你产品帮助越大。线下还好一点，因为有触感，有交互的真实感。

所以我从来不觉得设计是单独的。之前黄海讲“成图率[①]”，他觉得我注重这件事情。其实我是注重用户体验，我认为产品视觉好、长得好，是用户体验必备的元素。我们自己并没有“成图率”这一说，我们更多是说推荐点。我们希望用户

① 投资人黄海创造的一个词，指的是用户拍产品图并在社交平台晒图的比率。

能多推荐我们的咖啡，但是要描述咖啡好喝，是很费文字的，正好社交媒体上大部分人掌握的分享、传播方式是拍图。这不是我设计的。

李翔：也就是说，用户推荐的表现形式是拍个照片。

吴骏：社交媒体上是这样的，说点什么的时候总要配个图片。所以一定程度上，这也让传播的效率变得更高了，产品设计得好看，大家拍一张好看的照片也会容易点吧。

李翔：这种对用户体验的重视，是从哪里来的？

吴骏：从小到大我都是一个比较设身处地为人着想的人，我比较能跟别人共情。为什么我能做产品经理，是因为我不以自我为中心，不会以我自己想要什么东西、想征服什么东西为中心，我的很多思考都是站在别人角度的。

我真的像火影忍者似的，在做一个产品的时候，我会瞬间分身成很多个人，扮演很多个角色，去看待这个产品，而不是从我的角度去看待这个产品。这是我基因里的东西。

李翔：这也是一种天赋。

吴骏：说实话，以前我不觉得，我觉得所有人都像我这样子。后来我看到很多做产品的人，总会想要把某个点子嫁接在这个产品当中，我才觉得这是一个很大的问题。这种做法，从

一开始就把这个产品做歪了。

李翔：跳出来真的是挺难的，就像马化腾讲的，好的产品经理要能够一秒钟变小白，有点类似这样。

吴骏：我没听过，我觉得应该是这个意思。你确实要能转换视角。个人志趣是另外一回事情。我经常讲，你喜欢吃什么东西，这是你的事情，我完全不在乎，那是你自己的个人志趣，但是你要做商业价值，你要把这个东西变成消费品，你就得换另外一种思维。

小罐子的创意

李翔：现在小罐子的创意是怎么产生的？

吴骏：很多人问过我这个问题，我试图去把它讲成一个很有商业逻辑的推导过程，但事实上它确实不是。就是不停地思考、不停地思考。

最开始想到的肯定也是塑料包装袋，就是条装；然后有更厚的条装，因为它可以更保鲜；然后有像小酒瓶似的玻璃罐，咖啡放在瓶里面，拧开，倒出来；后来有胶囊式的，最后那个方案是药丸，就是一个胶囊造型，打开，再把它[①]倒出来，红色胶囊代表一个风味，蓝色代表一个风味，两面碰就是拼配的风味。

最后这个方案我很满意，已经要下厂生产了。因为我觉得它抓住了拼配的支点，它抓住了丰富色彩的视觉语言，它抓住了独有的形式，它跟传统的速溶不是一个体系了，它解决了

① 指咖啡。

保鲜的问题，因为它是用 PP[1] 做的——我们那个东西[2] 很容易受潮，风味很快就会变，如果用普通条装，保鲜期大概在 3 个月。我觉得胶囊造型已经解决了所有问题，设计图全部都做完了，马上就要下单。我说等一等，没打通，我觉得没打通，因为它支撑不了我想要还原咖啡的概念。用户为什么要多理解一层药的概念呢？还是不流畅。

我一直想，一直想，有一天想到早上 5 点钟，然后我想明白了，就是要用咖啡本身的形式，用外带咖啡杯的造型，说明它是还原咖啡。

虽然这个时候我也想到了它可能没有办法申请专利，因为它是一个通用造型，但它是最容易理解的，因为它是最经典的造型。你看每个咖啡馆都用这样的杯子，视觉很直观。不然用户会说这是一个塑料球，这是一个药丸，这是其他很多物件，需要你告诉他这是一杯咖啡才行。

这个时候整个天都亮了，我马上跑到公司，跟王炼说，赶紧画图，大小我们测算，拿泡沫塑料去雕，雕一个杯子，灌粉进去，算一下容积大小，大概什么样子。然后我们就把它变成不同颜色，编上不同的号，看看变成什么样子。我当时在纠结选英文还是选数字。王炼选的数字，数字更容易理解。OK，我说打样。那个工厂跟我合作了十年，从烘焙开始，小小的厂，

---

① 聚丙烯，一种塑料材质，常用于制作保鲜盒。

② 指冻干咖啡粉。

到今天也是一年做上亿生意的厂了。他们太知道我想要什么东西了。工厂打样出来，拿到手里，我就知道肯定能成。第一版我就知道能成。

它就是一个不停思考的过程。没有什么方法、设计语言、逻辑感，我总结不出来。有机会，大家可以帮我们总结一下。我就是不停地想。

李翔：当时你也没有找外部的设计公司，全都是自己想的？

吴骏：没找，我觉得设计公司很难理解我在想的事情。倒是后来听张小龙说，做产品的时候，没有增加新的东西，只是在原有的基础上就做到了新的效果，就是更好的设计，听了还挺有感触的。

李翔：之前条装的包装，包括胶囊，你都做过？

吴骏：尝试过，都打样过，也不是憨憨地只做一个东西。胶囊造型没试，因为胶囊模具费挺贵的，两个东西开出来，大概要二三十万。下这个决心，还是要想清楚。当时最大的、唯一的缺点是，会被别人抄，因为这个东西当时没有专利。

李翔：多久开始抄的？

吴骏：分为两种抄法，一种是抄你的型，大概半年就出来了，开始是卖姜糖粉，后来卖芝士粉，后来卖燕麦粉，都不是咖啡粉。再后来就是卖传统速溶，装进去，说是三顿半超即溶那样的产品。到两年后，才有类似技术的出来。所以我们还是获得了一个比较长的时间，可以比较冷静地、克制地，去做我们的品牌，没有那么迅速地去流量化或者怎么样。

超即溶的难点

李翔：超即溶这个产品难点在什么地方？

吴骏：我觉得在风味还原和风味管理，就是能够获得，并且能够管理最多的风味。首先，生产这么多种风味就已经很难了，大部分工厂只能做出几个味道。我们的逻辑是，这个世界上有多少种精品咖啡，就应该有多少种三顿半的精品速溶咖啡。所以我们是对标整个精品咖啡来的。这个世界上如果有一千种精品咖啡，你就应该有一千种精品速溶咖啡，都应该能喝出差别。你可以找到你自己喜欢的风味，这个是自然给我们的最大价值。

其次，就是你的萃取能不能实现这一点。冻干能不能实现这一点，烘焙能不能实现这一点，能不能精细化管理这一点，如果解决不了这些问题，那都是不行的，不能长期地开发，也不能可持续地供应风味。所以我们的设备从一开始就是自己造的，所有的设备，从烘豆到磨豆，到萃取，到冻干，都是我们自己造的。

李翔：无论你讲的风味萃取还是管理品类，理论上不都应该是可以学习到的吗？

吴骏：第一个是能不能，要还原风味，就要把风味的颗粒度做到很细致，因为只有差异足够小，你才能做出更多的风味，才能用上更好的豆子，过去没人用好豆子做速溶，因为做不出差别，做不出差别就会用便宜的豆子，或者靠香精，这是肯定的。你想获得这个细微的差异，就要下细微的功夫，就要从零开始做机器，就要买那种超细微的零件。我们工厂不容易的，我看他们找一个零件，要全世界去找，几个月才到货，有的还用不上，开盲盒一样，后来零件也自己造，很花心思，而且中间的失败太多了。这种事情带来的成本的增加、管理难度的增加，一般的工厂是不会愿意承受的。

第二个是想不想，一般工厂的逻辑是，三种风味打天下。你订单最大，多给你一种风味。每增加一种风味，即便是用香精增加一种风味，它都要付出巨大的管理成本。

为什么我们能做成，第一是我讲的设备是我们自己造的，我们对细节工艺更了解；第二工厂是我们自己的工厂，只为三顿半生产。他们也是热爱，真的是愿意搞，舍得搞，所以把所有的精力都用来帮助三顿半获得更好的风味。这套东西，全世界范围也没有人这么做。我们现在 30 多种风味同时在线，都不一样。但是有用户会踩雷，没有买到他想喝的，这是我们要解决的问题。

李翔：就是30多种，买错了，有概率的问题。

吴骏：对，他喜欢酸的，结果你给他苦的，他喜欢苦的，你给他酸的，他不喜欢发酵的，你给他酵感很重的，就有问题。所以我们依然有问题，因为你一次买6个风味，你怎么可能全都喜欢？所以要精准地推荐给用户，这是未来我们要解决的问题。

李翔：工厂是你们自己的？

吴骏：对，从一开始我们就一起来做这件事情。大家配合非常默契，也相互信任，后来就成了合资工厂。

李翔：股权上面是有关系的？

吴骏：是的。前面投入很大，赚的所有钱全投进去了，几百万。8000块钱的故事又来了，真的是把钱投进去了，就赌这一把。跟工厂说，我把赚的所有钱都放在这儿，做机器。

李翔：我在网上看到，冻干技术也是一个成熟的技术。

吴骏：冻干当然是个成熟的技术，但是我们把它应用成了冻干咖啡粉，就好像电池也是一个成熟的技术，但是有人把它做成了电动车。技术都是已有的技术，所有技术都可以溯源。另外，普通冻干和精细化冻干、系统化冻干、智能化冻干，差距是很大的。就像电动车，在特斯拉之前，很多人做电动车。但是你没有把关键技术解决，没有把电池解决，没有把核心驱

动解决，它就不成为特斯拉。

李翔：之前有人问我一个问题，我觉得特别好。他说你觉得做电动车难吗？如果不难的话，你解释不了特斯拉之前所有公司都没做成。如果难的话，你解释不了特斯拉之后有那么多人起来做电动车，而且还都不错。所以第一步是很难的。

吴骏：你要想到，还要应用。什么事，有个模板做起来都要快很多吧，而且特斯拉还把一些技术开源了。这个挺牛的。当然先做的人会获得先发的优势。最主要的，我觉得是对这件事的认知会带来决定性的差异。

使用场景

李翔：你们当时想的使用场景，跟后面真实的用户使用场景有区别吗？最开始怎么想的，后来真实的用户需求和用户场景又是怎样的？

吴骏：在早前的时候，确实差别不会特别大。早前我们用户欢迎语叫 Hello，Coffee Lover，就说明我们一直面向的是咖啡爱好者，咖啡爱好者就是那么几个需求。后来规模上来的时候，发现用户会随身携带，会拿矿泉水瓶子去冲咖啡，会在露营的时候喝咖啡，在开车的时候喝咖啡。甚至有用户就是纯粹为了好看买咖啡，早期我们也没想到。有很多用户他就是买来好玩的，他不喝咖啡的。这部分用户就是觉得很流行，我得拥有。他通常从 1 号开始喝，我们 1 号刚好是最浅烘焙的，剩下的 23456 就不喝了，送人了[①]。所以我们复购率掉了很多，（笑）但还是蛮高的。

---

① 咖啡烘焙越浅，口味就会越偏酸，大多数人能接受的是更重烘焙一点的咖啡。

李翔：把这个产品做出来的时候，你设想的用户主流使用场景是什么？

吴骏：我觉得主流场景就是办公室，以及买现磨咖啡不太方便的地方。因为我们前面的挂耳咖啡，我们发现用户使用场景很大的比例都是在办公室里面，还不是在家庭里面。这个数据有点出乎意料。

其实坦率地讲，我没怎么在乎去设想这个场景、那个场景，去预设好多东西。真没有想那么多东西，算那么多数据。我觉得很多东西都是直觉，就是直觉，相信直觉，把它变成现实。先让它上市，让它静默地上市。我的逻辑就是新产品要静默上市，这里也是静默的，这家线下店[①]。

李翔：不是很红了吗？

吴骏：那是准备得比较好，时间地点比较对，但这些说明不了它会长期好，因为问题会出来，一个个出来。不能去掩盖，新的事物最怕就是把问题盖起来。所以我们到现在还没有花钱去推广。

李翔：至少发了公众号。（笑）

吴骏：公众号也没有发，你一定要在 demo（试营业）的

① 指位于上海安福路的原力飞行概念店。

时候，让它跑完整。因为你前面不做用户和市场调查，是凭直觉让它上市，是没有东西支持的。上市以后，你就不能再凭直觉，因为这时候有真实的数据和痕迹了，为什么不看呢？所以我都是凭直觉上市，上市之后静默，静默之后找问题，快速调整，再升级迭代。它是两个半月的试营业时间。原因是它要做各项调整，然后才能正式营业。这个调整期间，也就是前两个半月，我们不会花一分钱做广告。

小罐子上市后的半年时间，没有花过一分钱，原因就是我要看半年数据。这个数据是真实的，我要看到它是不是真正地实现了我的想法，它有多大的可能性和未知性。看完之后，我才拿投资，因为我确定它能改变很多人对咖啡的理解和对咖啡的消费。数据让我觉得这是一个很好的东西。

所以前面我不看，但后面我会非常看。不行我就下掉。我们做燕麦咖啡粉的时候，demo 版上市卖了 3000 盒，体验就很不好，各方面都不太好。我就承认错误，我们该退款退款，该补偿补偿。

咖啡的多个场景

李翔：你刚才讲可能办公室买咖啡不太方便，是一个用户场景。但现在买咖啡的趋势是越来越方便，它会冲击你们用户的使用吗？主流趋势，一定是我在办公室买咖啡越来越方便。

吴骏：所以我认为喝咖啡是个多场景的事情，所以我也会做线下，或者饮料咖啡，我会用多场景去满足它，这个很正常。我不会用一个罐子解决所有的问题。我不是一个速溶咖啡品牌，我是一个咖啡生活方式品牌。我希望在各个用户触点和用户进行交互，我希望在各个触点给他们做更理想的咖啡产品、更好用的咖啡产品。

小罐子是我的设计语言，是我贯穿整个三顿半设计语言很重要的一部分，它有三顿半强烈的设计烙印，但它不是我想做的唯一一件事情。这只是三顿半开启的第一篇。

李翔：它只是触点之一和解决方案之一。

吴骏：它只是让我们获得能力。它是让我们获得更多能力的产品。

李翔：能力是用户的认可？

吴骏：持续为咖啡用户提供更为理想的咖啡产品的能力、服务的能力。资本的能力那是另外一回事情，当然也获得了，我从对资本一无所知到能跟资本聊这么多东西，当然是有进步的。但我永远觉得更重要的是用户服务能力。如果我没有能力在线下为用户提供更好喝的咖啡、更理想的环境的话，我绝对不会开线下店。而且如果没有持续迭代、变得更好的能力的话，我也不会开这家店。

李翔：做线下店和你做一款产品去卖给很多人，能力好像还是挺不一样的。

吴骏：当然了，所以你看星巴克跨场景去卖货用了几十年。所以我们这几年的时间，需要高速迭代的能力和快速成长的能力。但好在我们从 2008 年创业，也快 14 年了。所以我们还是有一定的认知。我觉得最重要的是认知，认知决定你好多东西。

能力的补足

李翔：你现在认为三顿半，包括你自己，特别需要去获取的能力是什么？

吴骏：组织能力。因为规模越来越大、团队越来越大了。我们得花更多的时间做产品，做品牌，做文化，想企业的事情，这是我们必须要迈出的一步。

李翔：我还以为是开线下店，连锁复制的能力。

吴骏：产品的能力我不担心，因为我想了很长时间，而且它已经形成了体系，在背后有一个系统支撑这个东西。我在乎的是我们之后能用什么样的方式去实现这个东西。

李翔：相当于现在小罐是一个产品，线下店也是一个产品，不过这个产品刚刚开始。

吴骏：我认为最好的产品是系统化的思维。就像特斯拉，它是一个系统，不是一个软件和硬件的关联，它是整个体系去支撑一个产品的体验，这才是最牛的产品。我觉得我们想做的

东西，也是一个系统的东西。

像乔布斯，他对产品的理解、对创新的理解、对互联网的理解，是非常强的，但同时他有那么强的团队能力和组织能力。马斯克也是，他同时做几家不同公司的 CEO，一定是有过人的组织能力，不仅是想象力和产品能力。

我觉得在我们这边，创新能力和产品能力，是在我们基因中的，是在我们骨子里，我们放弃不了，但是怎么样把它实现得更好，其实是要看更多的人能不能进入这个组织，能不能高效地运转起来，来支撑这个公司。我觉得团队能力和组织能力对我们的挑战是非常大的。就好像以前大量使用右脑思考，现在开始要使用左脑去平衡。有点逆基因。

李翔：产品公司和系统公司还是挺不一样的。

吴骏：但是没办法，这是企业的使命，我觉得认知到这一点还是挺好的。企业的使命就是要走向这一天，就是要学习。我们有自己比较擅长的东西，以前更多是扬长，现在还要补短。

李翔：我其实想过这个问题，这个目标到底能不能完成？比如说我们从外面看，张小龙就是一个产品型的人，张一鸣偏向一个系统型的人。在消费领域，喜茶的创始人 Neo[1] 可能就是

① 即聂云宸。

一个产品型的人，元气森林的唐彬森可能是个系统型的人。

吴骏：对，补短很难。但 Neo 的长处是，他可以认知到他是产品型的人，所以他在做战略和组织设计的时候，会比较注意这一点，去设计比较符合他的、效率更高的产品型的组织系统。这个组织系统的逻辑，灵感和卓越，就是要把负责体验和负责管理的部分都变得更好[①]。

李翔：就是说你自己要向系统型的人去转变？

吴骏：我肯定不是有这个天分的人，但这是我必须要去补的。

---

① 灵感和卓越是喜茶创始人 Neo 不断强调的价值主张，灵感强调产品的创意和创新，卓越强调产品的完成度。

产品的迭代

李翔：第一代产品，你在静默上市之后，又做过什么迭代吗？

吴骏：我们今年是第五代产品了，包装上面，风味提升上面，包括成本的降低，背后能源的损耗和减少，包括用户交互方式，包括配饮，都在做迭代。这是我喜欢的另外一个产品经理张小龙的理念，永远迭代，永远没有最好的产品。我们永远不认为有不需要迭代的小罐，马上明年出第六代，第六代是一个大改款。

李翔：这种大的迭代，是按照一年一次的节奏吗？

吴骏：早前是半年一次，因为那个时候可能性更大，随便一折腾，就是一代产品。现在可能一年才迭代一次，要准备更多的东西。

李翔：你们迭代的内容是什么？

吴骏：生产线、风味线、包装线、周边线、内容线，等等，比如以前产品的咖啡粉，可能会有轻重的不一样，但是通

过设计的精细化，我们能够让它的误差只有 0.05 克。我们可以通过算法识别，算出某一个杯子有瑕疵，比方说缺了一个角，盖子没合缝[1]，然后用机械臂把它找出来。这些东西都是在后台发生的。智能化程度越来越深。

前端也发生了，用户会觉得口感越来越清澈，一代比一代更好喝，溶解越来越快，风味越来越明显。包括回收也是迭代。

李翔：回收其实是用户交互方面的工作？

吴骏：全方位的，用户体验是一个综合体验。

李翔：你之前也试过液体、固体的形态，还会继续考虑吗？

吴骏：我觉得都会考量。我们一直在做研发，只是它的上市时间和产品完整度，在我看来没有打通。打通了，我就让它上市。

李翔：还是保持开放性的。

吴骏：当然了，我们探索什么都是开放性的。

---

① 指没闭合好。

灵感和刺激

李翔：你会从什么地方找关于产品的设计灵感？

吴骏：第一个是逛街，看一些行业里面新鲜的东西。我最早的时候喜欢去首尔、东京、曼谷，去那种特别开放的、消费特别盛行的城市，特别能产生好东西的地方。就是街上逛，完全地闲逛，找感觉，找到好的东西，就去摸它，感受它，记下来，或者拍张照片。

后来因为疫情，也不出去，我就看人，因为社交媒体很发达。现在很多人因为疫情都开始创作，比如有些咖啡师、有意思的美食家、做产品的人，能给我带来很多新鲜感。可能他只是在做酒，或者在做巧克力，但我觉得关于风味的探索是相通的。

另外一个，看大师。我喜欢乔布斯、马斯克，就看他们所有的纪录片、所有的演讲、所有的书，去想他们是怎么思考问题的。但是不要看杂了，看杂了，就有点不良反应。要专注地看。

还有一个小小的习惯，当对自己有一点认可、有一点飘的时候，就去书店，把那些伟大人物做过的事情浏览一遍，走出

来就会觉得自己特别渺小。每次膨胀的时候，我就去衡山·和集[1]，然后就很渺小、很卑微地出来了。我基本上一两个月去一次，在书店里面待一会儿，看到人类闪耀的群星，黯然地走出来，挺好。

李翔：最近有什么给你刺激的吗，无论是产品，还是你刚刚讲的人？

吴骏：最近刺激我的东西，可能是一些饮食风味的东西。我发现中国的饮食文化这两年变化还挺大的，很多边缘地方的美食被挖掘、被重新表达之后，所产生的那种新的文化力量蛮有意思的。比如以前觉得云南菜全是讲正宗，现在却是讲不正宗，讲创意，讲融合，我觉得都是风味连接的一种表现，它会告诉你云南风味有多少种可能性。

因为我们做了一个节目叫《飞行电台》[2]，我就会去到一些田间地头，看到很多做农业的在研究米，研究有机植物和农作物。这群人很有见解，很有认知，也很有毅力和创业精神，很想去做更多新的东西。我在他们身上看到很多袁隆平院士那种感觉。我把他们称为“诞生于中国田间地头的新觉醒”。我觉得这些东西很有意思，希望将来有机会跟他们一起做这样的事情。

---

① 位于上海衡山路的一家书店。

② 三顿半做的播客节目。

我跟他们当中的一些聊天，就在田里面聊天。他们从美国回来九年，就是为了研究怎么让别人吃到有幸福感的米。人在田里待了九年，晒得跟非洲人似的。

李翔：是农业科学家？

吴骏：农业科学家。我觉得农业很有意思，我们以前对咖啡的理解浅薄了，走出去之后，发现其实很多种植的、源头的东西，更值得我们去关注。咖啡还有更多的可能。只要这些人还在田间地头研究，咖啡就有更多的可能，没有什么一定之规。不会像一些商业品牌讲的，咖啡只能这样。

李翔：你们现在有没有到源头去？到咖啡种植的环节？

吴骏：我们跟咖啡种植园有合作。云南有一些合作的庄园，我们跟它们一起研究咖啡种植处理的方法。全世界就比较少了。

李翔：合作就是采购？

吴骏：采购，一起研究它的处理形式。因为我们想要特殊的风味，不能完全都是水洗、日晒，还要有其他特殊处理方法给咖啡带来更多风味。我们跟种植园一起做了专门的云南产品线，就是 7 号。

核心策略和大福体系 ①

李翔：我看到 2019 年你的一个采访，你说新品是三顿半的核心策略，整个公司组织架构是围绕产品开发形成的，现在还是这样吗？

吴骏：应该说是围绕用户体验，而不是产品。我其实接受采访很少，很少跟人讲这些。

我觉得首先是用户体验，这个是我们的核心策略，是不会变的，是围绕更好的用户体验去做整个产品。但是我们现在把公司分为前中后台，产品是前台。前中后台三个大的体系流转起来，才是比较完整的。现在会更讲究三个业务平台之间的效率，不完全是产品独大。因为规模已经起来了，融进来的人更多了，组织的协同性难度更大了。以前一个产品上市，不做广告就卖得很好，现在不做广告，“双 11”想卖两亿很难。这就需要协同增效了。它不仅仅是产品的事情。

---

① 指三顿半内部的员工和企业文化。大福即 staff（员工）的中文昵称。

李翔：举个例子，很多公司会有“鄙视链”，比如有的公司产品经理在鄙视链顶端，有的公司可能是算法工程师。

吴骏：我觉得我们公司不太会有。因为用户体验是全面的，我们需要的人才就是多元的，我们在试着做一个大福文化，在乎的是大福原力。每个人的原力是什么，不是由消费者说了算的，而是你自己认识到，公司帮你去实现。所以他们加入三顿半，并不是要去鄙视别人，而是内观自己：我的原力被公司发现了吗？我找到了吗？我放大了吗？

所以我觉得我们公司的人还比较好。原来是，我是做采购的，那我就是去谈判的，或者我就是做管理、做行政的。不是啊，你是我们大福原力中很重要的一个部分。我们内部是一个星球体系[①]。财务会说我们是赚钱的，因此我们是三顿半星球的能量提供者。我说，对，就是这个意思。法务说，我们是星球的督察小队。希望每个人都找到自己的原力。希望如此。

李翔：每个人进来都要按照星球体系给自己找个名字吗？（笑）

吴骏：我们没有刻意设计，希望慢慢能够养成。这些东西绝对不是写在条文上的，他们愿意叫自己大福就很好，就像星巴克的员工愿意叫自己的同事是伙伴。他们真的叫自己大福。

---

① 指三顿半试图构建的公司运行系统。借鉴了科幻电影《星球大战》的说法。

李翔：叫大福是从哪天开始的？

吴骏：前年开始的。最早是小组自己几个人叫了一下，后来发现叫得还挺厉害的。年会的时候，我在公司的战略会上跟大家说，我们就叫大福吧。我说你们随便叫什么，但是我希望你们第一能够叫昵称，不要叫哥、叫姐，而是叫昵称，每个人都有自己的昵称；第二，我希望彼此之间不要叫员工、叫同事，而是叫“大福”，这样更有一些角色感，你是星球中一个很重要的角色。

李翔：昵称是不是有点类似花名文化？

吴骏：就是日常生活中朋友怎么叫他，也不用特意设计一个。

李翔：可以是英文，可以是简称。

吴骏：对，就是不要叫本名，是这种感觉，也不要叫什么总、什么哥、什么姐。我们在做星球文化，星球文化是没有“总”的。你看《黑衣人》[1]，没有什么“总”，就是代号。

---

① *Men in Black*，美国科幻喜剧电影，主角以代号相称，比如威尔·史密斯扮演的角色就是J特警。

李翔：原力是来自《星球大战》[1]吗？

吴骏：对，它的灵感来自这个。《星球大战》里讲，人掌握原力的时候，就是地球在动、有东西在发芽，你可以想象咖啡在那里面生长。我觉得咖啡也是自然的原力。

李翔：是因为你们创始团队都是科幻小说、科幻电影爱好者吗？

吴骏：差不多。因为我们那个年代，看得最多的电影就是科幻片，所以我们受科幻电影影响非常大，我们也希望做一些世界感的东西。但是整体也跟咖啡相关，因为咖啡在中国历史不长，而科幻的东西会更有未来感，所以我想用更多的未来的方式去表达它。咖啡跟茶不一样，茶自然会找历史，不太找未来，因为茶的历史太重了。

---

① *Star Wars*，经典系列科幻电影，原力是其核心概念，指一种超自然而又无处不在的神秘力量，是所有生物创造的一个能量场。

对线下的思考

李翔：线下会改变你对咖啡产品形态的思考吗？

吴骏：我一直认为咖啡是线上线下必须要做连接的，必须要打通，这是它的基本属性。你不可能永远是一个线上品牌，现在最真实的体验、最好的体验还是在线下，这是毋庸置疑的。

线上更偏渠道和效率，线下更偏品牌和体验。所以你要真正做品牌，刚刚讲的那么多东西，真的要把它实现，还是要到线下来。但实际上需要一个过程，不是你想来就来。而且线下的时间更久，高手更多，要出新的产品也更不容易。

李翔：线下是你一直都想做的吗？

吴骏：我们大福也问我，为什么要做线下？我说，那你想不想开一个咖啡馆？如果想开，那线下就是你想做的事情。加入三顿半的人，大多是热爱咖啡的，大多都想开咖啡馆。不想开咖啡馆，我做咖啡品牌干什么？这是我内心的一个驱动。你想开咖啡馆，那就去开。你确实内心想做这件事

情，那做就好了。

李翔：但毕竟还是有一个时间点和节奏的问题。

吴骏：就是能力的问题，确实有能力的问题。我们面对很大的挑战，像我们开业第一天，网上就传，速溶品牌也开咖啡馆了，肯定不好，肯定不专业。为什么，因为他觉得你没有现磨咖啡的极致。

我讲，所有事情就三点，基因、体质、能力。做品牌、做事情都一样。然后就是你想不想做，你要不要做，能不能做。一个不行，就不要做了。体质不到位，能力长不出，不要开，你确定它能够长出来再做。

开在安福路，就是倒逼自己，因为我不能给安福路拖后腿。如果开在偏远的美术馆，我会给自己找无数的理由。所以第一次小罐面市，要在咖啡展；第一个线下的概念店，要在安福路。去就要去挑战最大的地方。成就成了，不成，咱们再来。

李翔：一开始一定要站到一线的阵营里。

吴骏：我不做前期的调查，原因是我后期会补上。我相信产品是迭代的。不相信产品迭代，就是一锤子把钉子钉进去，恨不得永远不动。一个薯片卖五十年，那个时代已经过了。咖啡不能这样做事情。咖啡就是迭代的，就是下去做、迭代，不

能做死。

李翔：薯片那个思路应该是经典款，经典长销。

吴骏：我们太新了，还没有经典款，我都没有这种概念。所有产品都值得被做得更好，所有消费品。可乐没办法，一百多年了。

李翔：可乐其实也迭代。

吴骏：经典款不动，但它做别的创新了，零度可乐、咖啡可乐。

李翔：如果你们比较大规模地做线下，在已有的线下模式之外，你们会提供什么新的价值吗？

吴骏：我觉得要先让自己有这个能力，然后再去思考。我要先有能力开店。一个店分为前中后，我能把前中后都想清楚了，再去想策略、想战略。否则我这时候讲，太不现实。创新首先要基本功扎实，你是来学习的，你就好好学习。坦诚一点，我现在不会开连锁店，我就好好学习开店，把这个店开得更好。开好了，打通了，下一个思路就来了。没打通的时候，不要做战略，不要做规划，那个很伤成本的。所有人都跟着你跑，你一句话，我们要开线下店、要复制，这个公司要做多少准备？而且我有直觉，这里面有一些新的可能性，所以当我们还在学习的时候，我觉得不要太修路，你还是在找方向。

李翔：你做线下之前，也是有一个学习曲线的，是吗？包括看各种线下店。

吴骏：学的。我的老师就是我们返航计划的那些返航点，返航计划连接了200多个店，都是特别优秀的咖啡馆。我大多都去过，更多的是去体验。咖啡是没有止境的，这帮人都太厉害了、太有想法了，只不过他们很多的想法是基于志趣，而不是基于商业规模。但有些东西是可以被商业规模化的，阿拉比卡做到了，Blue Bottle也做到了[①]。这里面产生了很多很多好玩有意思的东西。

而且只要你有心，网上有很多很多。Ins[②]上面我关注了300多个咖啡馆的主理人，好多都关注七八年了，这会潜移默化地对你产生很多影响。以至于今天很多东西，我做的创新，可能都不是我的，可能是我以前受到他们的影响，留到脑子里面的一个记忆点，在做事情的时候被唤醒了。

我长期会有一个看别人怎么做事情的习惯，我长期很欣赏别人做事情的风格、方式、方法。真的是长期欣赏。

我在线下咖啡馆做返航计划的时候，由衷地感谢它们的主理人，太牛了，不是帮助我们回收小罐子那么简单，是让我看到了中国咖啡文化有更多的可能。我能在中间扮演一个

---

① 阿拉比卡即%Arabica，和Blue Bottle均为知名的精品咖啡连锁品牌。

② Instagram，欧美最受欢迎的图片社交应用。

角色，我很开心。

李翔：你做线下会跟他们沟通吗？

吴骏：我会跟很多主理人一起聊天、一起吃饭，跟他们讲很多很多。我得确定它是值得我们去做的。

李翔：他们对你做线下店有什么反应？

吴骏：觉得蛮好的，有些新的方法。绝大部分都很好。因为我们从线上咖啡开始，他们就不认为我们是竞争对手，认为我们就是朋友，大家一起去连接。我觉得咖啡很有意思的一点是，它很开放，天然有连接感。能扮演那个连接者，我觉得很开心。

我并不一定要创造出什么巨大的形式，上万家店，但是未必不能做出让咖啡生态更有意思的事情。反正我就这么一个逻辑，最简单的逻辑，你用别人的方式，永远不能成为自己。

李翔：而且这个领域，也不存在赢家通吃，所以大家可以一起玩。

吴骏：它跟互联网还是不太一样。而且咖啡的场景太碎了。一个小小的咖啡，Nespresso[1] 这个场景，一年在全世界零

① 雀巢旗下的胶囊咖啡机。

售几百个亿，你敢想吗？过去从来没有 Nespresso 这个东西。现磨咖啡会把 Nespresso 当作竞争对手吗？不会。

李翔：我觉得那个还是挺了不起的创新。

吴骏：五十年前的创新，我是非常佩服的。不说今天 Nespresso 怎么样，但是能想到这件事情的团队，我觉得太牛了。它就是打通了，它是系统化在设计这件事情，把机器、胶囊、风味、体验、牛奶、水、选项、回收，都做完了。能做它是一个很伟大的公司。这个事情最开始的时候，在雀巢内部，几乎是没有被通过的。Nespresso 这个机器五十年前就诞生了，争取上市，花了十几年的时间。

线下分销

李翔：超即溶现在也做了线下的分销吗？

吴骏：很少，在 Ole’[1] 可能做了一些。

李翔：为什么不做呢？如果它是一个快消品的话，它是可以无限制地去做分销的。

吴骏：如果单纯去商超，是一个货架逻辑，用户其实在里面体验不到它完整的东西。我还是希望用户的体验会更完整。我希望不是一个货架逻辑，而是一个体验逻辑。如果我的产品不完整，场景不匹配，我就不要去那边，它增加理解的难度。

李翔：但是会增加用户购买的便利性？

吴骏：这个便利性和对你产品的误解是同时存在的。在电商买我的产品，有一个详细介绍的页面，你问电商的客服，客服也可以帮助你快速了解。但是我摆到货架上面，用户拿回去，万一他兑水量只有一半呢？万一他直接把它吃了呢？搞错

① 高端精品超市品牌。

了使用方法，他会说这是什么公司，太恶心了。我何苦要增加他的误解呢？

增加这个误解，就是体验不完整。因为它是一个创新产品。用户看到这个罐子会很开心，但他不知道这是什么东西。这个认知的差异和不对称，会在一定程度上损失很多客户对我们的理解。

李翔：这种认知上的差异，不是应该通过广告、营销、公关来解决吗？

吴骏：也可以通过做出更适合这个场景的产品去解决。毕竟铺货架的成本很高，运营难度其实也很大，还要习惯这个渠道的玩法，再加上广告、营销、公关这些，我们目前没有这个能力，我觉得也不是那么必要，所以还是先进入小部分渠道，学习为主。

线上渠道

李翔：线上渠道会一直作为你们非常主流的抵达用户的渠道吗？

吴骏：我们这一代产品、小罐产品，线上会是比较重要的一个渠道。线上渠道的商业模式在算法上会比较合理。

李翔：开始的时候，你会把电商能力视为整个团队非常核心的能力之一？

吴骏：最开始是这样的。你会做什么事情，就做什么事情。因为我有了那么多经验教训，从 2011 年到 2015 年，中间四年的时间，所学、所思、所得，都在那个地方。

李翔：对几个线上平台，你们会有不同的策略考虑吗？

吴骏：天猫是我们最早期的、最能直接转化的、基础建设能力最好的渠道。京东的物流配送能力，未来会支撑我们比较重的产品的配送，比如饮料。抖音一直没想好，一直没做，哪天我们想好了、想通了，再去做。拼多多，我们目前还没有更

多地考虑，因为它[1]还不是一个砍价的产品。

李翔：微信呢？

吴骏：微信就是小程序，已经开始在做了。我们没有用有赞，做了自己的小程序，它会是我们未来比较重要的一个渠道。

李翔：线上渠道会过于依赖大的节点吗，类似于“双 11”、“618”？

吴骏：这是过去流量逻辑给我们带来的必然规律，那个时候是流量高峰，你自然往那儿走。现在发现流量并没有像以前那么好。

李翔：也就是今年？

吴骏：对，今年这样意味着明年也会这样，这也是一个趋势，所以我们本身也要调整自己的节奏，不能完完全全根据电商的节点去做。电商肯定是很重要的，特别是咖啡有一些刚需囤货的需求。但是我们会逐渐把它日常化。平常也要做好，大促也要做好，要求更高了。

李翔：围绕着重要节点做，会带来波峰波谷，这对运营会是一个很大的问题吗？

---

① 指三顿半。

吴骏：我觉得还好，因为已经这么多年了，节奏都适应了。

李翔：今年“双 11”大家都很冷淡？也没有看到刻意地营销。

吴骏：我们还好，我们销售是去年的 2 倍。

李翔：好像没有看到你们发数据？

吴骏：我们每次破纪录都不怎么发。

李翔：之前基本上大家都知道。

吴骏：因为天猫以前发得多。我们其实一直以来都是第一名，一直也不发的。只是运营要小范围地给天猫交代一下，做一个海报。我们公司大福一般都不发。我们要做的是在促销的范围内让体验变得更好。

“双 11”和挑战纪录

李翔：基本上关于三顿半的报道，都会提到，2019 年“双 11”超过雀巢成为天猫品类第一，是一个节点。

吴骏：这是认知的问题。在一个场景不被大家认知的时候，对标让大家更好理解的东西，比如同品类的巨头，可以让大家更清楚一些。

李翔：你们团队会把它视为一个很重要的节点吗？

吴骏：我们都没有想过这个事情。我们从来没对外说过我们超过了雀巢，也完全没有设计过。它就是一个结果，这个结果被天猫看到了。天猫当时想要鼓励新消费，让新品牌加入，想要告诉大家，所有本土品牌创新都是有机会的，所以拿三顿半做标杆，说新品牌可以挑战巨头，说三顿半超过了雀巢。它是在讲一个故事，我们是故事的素材。我们自己不在乎这个东西。

李翔：你们知道自己超过雀巢，成为天猫品类第一，会有

什么情绪上的变化吗？

吴骏：我只是觉得怎么那么容易就超过了。整体上我们不太看这种东西，我也知道雀巢远远不止这些。我们非常非常核心的是用户体验，这事跟用户体验没关系，我们就不太关心。但是后来发现，这也是用户体验的一部分，因为我们自己用户挺开心的，有一种自豪感，所以我觉得也还行吧，说就说了。

李翔：我们叫“荣耀用户”。用户以这件事为荣。

吴骏：有这种感觉。但在我们看来，这并不是很重要的milestone（里程碑）。反倒是单日做到1亿元销售额的时候，我觉得是一个重要的节点。因为天猫也没想过去年我们做到单日1个亿。天猫早年可能所有咖啡加在一起还没有1个亿。我们觉得挑战一个大的纪录，这个事情可能会更有意思一些，而不是超过别人。

李翔：挑战谁的纪录？

吴骏：挑战天猫都不太相信的纪录。我们冲1亿的时候，天猫说你们不要太急功近利，历史数据告诉我们，能够做5000万以上，你们就已经是奇迹了。我记得“双11”天猫大会，下面坐了2000个头部品牌的老板，我在台上说，这次三顿半要超过1个亿。本来天猫看了我的稿子说，直播的，你要不改8000万？我说别改了。最后做了1.3亿。

李翔：这么自信？

吴骏：应该这么说，历史数据、产品热度和趋势，总是要结合在一起看的。不过我还是没算好产能配套，最后货没跟上，不然会更好。

内容支点

李翔：三顿半一直被认为是非常善于利用新的媒体形式去做品牌的一个品牌。

吴骏：我们本来就是做媒体出身的，不会有功夫不用，还是要扬长。我说过公司前面就是扬长，后面要补短。在扬长的阶段，当然是做自己比较擅长的一些事。做内容、做文化、做互动、做社交，都是我们比较擅长的。这也是我们必须做的，不这么做，我们就没有品牌。我们是线上，不是 MANNER 有几百家店，也不是星巴克有几千家店。

李翔：这里面有什么核心的方法论或者经验吗？确实很多人很羡慕、嫉妒这个能力。

吴骏：确实没什么方法，要不就是没总结过。

李翔：完全是本能？

吴骏：我觉得做内容要看几个点。第一，如果你不知道和谁在一起，你就不要做内容。这是一个巨大的问题，因为你根本不知道要跟谁打交道。第二，如果你不具备强的沟通能力、

表达能力、传播能力和感染能力，你就不要做创新结构的内容。最起码我还是一个能表达的人，能把我的所思所想表达出来，这很重要，因为后面团队要一直跟别人打交道，去说这些东西。第三，如果你不知道品质的金线在哪里，内容好坏那根线在哪里，你就不要做内容，否则你肯定会让自己变负分的。还有你不打算长期做内容，只是想通过内容换短期流量，比如说，你觉得内容就是到社交媒体搞投放的素材，那可能会一直都找不到感觉。

李翔：应该有蛮多做品牌的人会来问你这些问题吧？如何在新媒体上去做品牌。

吴骏：他们通常会问得很直接，为什么你要做返航计划？这个东西我觉得挺好的，你是怎么想的？我其实觉得他们关注的东西都是附加的，是内容营销，或者稍微高级一些、没有那么 low（低级）的营销，这些东西不是本质。更应该关注的是本质，本质是用户体验，本质是你真正做好产品了吗。如果你的产品就是 OEM（代工），换个包装，你跟我说你要做返航计划，你要做什么，我会说你没有那个基础。我们叫内容支点，关键不是内容怎么营销，而是怎么建立支点，长出好的、自然流畅的内容。

李翔：内容支点是产品？

吴骏：首先是产品。所以产品要内容化。你没有我这个罐子，你做什么回收啊？这不是很搞笑的事情吗？你是为了回收而回收。后来很多人做了玻璃瓶，玻璃瓶你回收它干什么？我是回收回来，后面还有一整个序列的事情。

李翔：所以它其实是一环一环的，而不是某个环节可以单独拿出来做营销用。

吴骏：这是一个系统，你设计的时候就有很多内容布局。首先要是一个好的产品经理，他才能够把这些东西都连起来。所以我不爱跟人讲这些东西，因为它不是一个方法论。后面你再去补，补得不像，那更麻烦。

真的不是说我做得多好，有很多品牌，比如像 Nike，都做得非常好，有很多值得学习的东西。至于三顿半的东西，你拿过去也没用，因为我是为我的产品定制的，反倒你学了，就变成另外一个东西，就搞错了。

李翔：你是站在做品牌的人的角度，还是以前广告专业的角度在讲这些？

吴骏：不管什么样的角度，事情是一样的。这东西其实很难。做内容是很难意会的。你的立意是什么？你的立意是为了做流量，内容只是你的手段，那你根本就不要跟我谈了，而且很可能耽误了你的事情。本来就有很多条路的，总有适合自己

的方式。

李翔：发心就错。

吴骏：对，那你就不要讲这些东西了。你发心真的是为了解决用户的需求，为了回收，为了减少地球的负担，减少体验的消耗感，你做返航，这个立意是不一样的，你的投入也不一样。还是你就是为了流量，跟你讲一万遍，最后你还是签了明星，不是说签明星不好，但你不能三心二意，得陇望蜀，什么都想占着。而且你要签明星，你别问我，我不懂怎么签明星，我完全不懂。

李翔：但应该也不是说，小罐做出来之后，就想到后面有一个返航计划，不是这样的，而是一步一步地，是吧？

吴骏：我每天也要看用户对我的评价，也要看用户在社交网络上怎么说。碰到一些用户我也会聊，他们怎么看这个事情，我会抓很多关键的思考。

我觉得非常重要的是，产品一定是迭代的，永远有更理想的，这件事情如果不成为你的初心，后面一系列就不成立。就是因为我永远觉得我的小罐还不足够好，永远还有缺陷，我才会不断去弥补它的缺陷，这个是本质的东西。别人可能会讲，你太不诚实了，你跟我讲这么虚的东西，我学不到。但真的就是这样子的，我就是这样子的。我是非常在乎起心立意的。我

原来说，有企图的就会落入俗套，有立意的才会顺其自然，起码做的事情要自然。

李翔：就是中国人讲的正心诚意。所以返航是对小罐缺陷的弥补吗？

吴骏：一定程度上是，本身就是好多用户说[①]。但没办法，现在还没有更好的材料让它保鲜。很多方便食品也是这样，如果不用塑料，会大大缩短储存的时间，包括运输各方面都会有问题。我们也在研究新的材料。

---

① 指用户认为把空罐当垃圾扔掉太浪费。

新媒体和广告

李翔：我听说三顿半早期公众号都是你自己写的？

吴骏：早期都是我写的。

李翔：我记得有一篇写工厂怎么打磨产品的，很有情怀。后来不写了，是因为太忙了吗？

吴骏：我确确实实有太多的事情，没法沉下心来。但是有时候，比方说我休个假，有三四天的时间，有很好的状态，可能会写一段东西。否则我不会写，让他们写，因为我写不出来了。真的。我以前的文字，现在自己去看，会觉得非常舒服。但现在我不在那个状态里了。

李翔：你们的公众号是我看到的做得最认真的品牌公众号之一。

吴骏：还要学很多东西，还可以做得更好。我觉得我们有点偷懒了。真的，特别是我自己偷懒太多了。当你用一些技巧，而不是发自内心的时候，你就偷懒了。

李翔：你们公众号虽然有团队，但是更新频率不高，为什么？

吴骏：有什么就说什么，说不出来的时候就不要强行说。好的东西，是不需要一直提醒自己的存在的，一直提醒自己的存在，总是用推的手段，反倒是骚扰别人。平常做活动的时候，你给人发短信，这就是骚扰别人。“双 11”也就这一条公众号文章，我只能给运营一条的机会。我们“双 11”活动前后有 20 多天，但只发一条。我说就一条，我不喜欢去骚扰别人，而且这一条一定要有足够好的内容才发。

李翔：这么克制？

吴骏：不是克制。所有内容的底线是什么？如果你一次一次把自己的底线丢掉，最后根本捡不回来。做内容就是这样子，你不追求那根金线，追求银线，你就会发现银线也挺好，接下来你会追求铜线，最后你线都不要了，变成没有底线。

李翔：包括我看到你们抖音账号只发了两条视频。

吴骏：没想清楚怎么玩，但用户会在抖音搜索，三顿半关键词每天在抖音出现几千次。我得对他们负责，就放两条内容在那儿，起码让他们知道三顿半在这里有点痕迹，没找错地方，是真的三顿半，是这个意思。

李翔：我看视频质量都很高，是专业公司做的吗？

吴骏：我们内容团队自己做的。三顿半不太找制作公司，除非很大型的活动。

李翔：现在你们的新媒体主力平台是小红书、公众号、微博？

吴骏：微博、微信公众号会更多，微信视频号也会发一些内容，但是都很少。我们现在自媒体做得不太好，没找到方向。东西太多了，没梳理好。我觉得那个东西，我们要把它找到，有点感觉，需要一点点时间。

李翔：在你看来品牌做得好的有谁？

吴骏：有很多品牌做得很好。我喜欢的品牌太多了。但国外的品牌会比较多，国内的还是偏少一些。国内的品牌，我觉得即便今天做得好，时间也还没有印证它能长期做得好。包括三顿半也一样。我们也没有经过时间印证，所以谈不上品牌。大疆做得很好，喜茶也做得很好啊，泡泡玛特也做得很好啊，观夏也做得很好啊，但是如果按一百年来算的话，现在只相当于做了一个活动，你不能评判说因为这个活动做得好，这个品牌就做得好。

所以中国的品牌，大部分我只能说发展趋势是让人有信心的。有点抠字眼，但我确实是这么想的。因为我看到很多人做

着做着就滑坡了。我们也非常警醒这一点。

李翔：贾樟柯这个广告是你们第一次请名人来拍吗[①]？

吴骏：对，是第一次跟公众人物合作，大家都知道的公众人物。

李翔：这一步是怎么迈出的？是因为有钱了吗？

吴骏：是要有花这个钱的能力，而且要有把这个钱花得比较“三顿半”的能力，对内容要有充分的影响，不能最后真的请了个明星，签那种很形式化的短代[②]。第三方公司一年可以给我签十个，但是我觉得那样没意义。我跟贾导没有任何短代关系，就是通过一个活动，通过做一件事，成为朋友，配合做一点东西。

李翔：这个创意是你出的吗？

吴骏：团队一起磨。这就是典型的广告公司的逻辑。我们内部产生了一个广告公司。他们内部提案，提了一个月，我们毙了一个月的稿子，觉得每个都不好。我们说这么难拍，那不

---

① 指电影导演贾樟柯参演的三顿半广告片。广告片的设定，是三顿半“双 11”的桶装数字咖啡系列产品，需要呈现的内容和产品实在太多，作为客户的三顿半不断跟导演提出新的需求，不断打断导演的拍摄，以至于没有办法通过一个漂亮的创意来实现，这样一个过程。

② 短期代言。

如找一个导演，让他来拍。我们问了很多导演，都说不能拍。我就说徐峥能拍吗？贾樟柯能拍吗？他们说去问问呗。我说别问了，就设定他们也拍不了。很真实。所以我们一直讨论，一起慢慢推进，慢慢磨出来，过程中间他们也做了很多的东西。也是新的一批大福的人才。他们刚来的时候，没想过自己要搞这种百万级的制作，开始全是小制作，然后突然上来做这种大型的制作。

李翔：刚开始就是发一篇公众号文章，不用花钱。

吴骏：不花钱。“双 11”这次的制作挺好的，对团队的锻炼也很大，大过这个内容本身的价值。

李翔：你们对内容的要求，那个金线会是什么？

吴骏：就是很三顿半。

李翔：怎么才能很三顿半？

吴骏：这个东西说不清。我们试图总结什么才是很三顿半，它有很多的标签，总体上来讲要与众不同，要探索新的价值，完成度要很高，体验要很好，要竭尽全力，确实真正做到最后一秒。说不清楚。但是在不断毙掉的过程中间，会慢慢找到三顿半的那个尺度。

李翔：全是通过负面清单来体现，没有正面指导？

吴骏：就是一遍遍不过，但是我会跟你讲为什么，不过的逻辑是什么，原因是什么，可能的方向是什么。做着做着就发现，原来这样是比较三顿半，慢慢找到那个感觉，效果提升很多。

李翔：所以才老招不到合适的公众号编辑、抖音编辑？

吴骏：还是没有完全想清楚。我们内容的线太多了，不是缺内容，是太多了，输出的时候更难控制。好像你有把手枪，你就一枪一枪打，但是给你一套导弹系统，上手就得半天，不然就飞乱套了。而且很三顿半这件事情，也不是突然说了就有，肯定也需要一个过程。

联名和用户运营

李翔：你们会把联名作为做品牌重要的方法吗？

吴骏：这就是和谁在一起的问题。和谁在一起是张泉灵跟我说的，对我很有影响。联名也是要想清楚，两个人为什么要在一起，如果只是要交换用户，其实没必要用品牌，主要还是交换体质，交换一些认知，过程中长出一些新的能力，会有更多的可能性。

李翔：你之前采访也会讲，三顿半在小红书上的帖子 90% 都是用户发的，你会刻意去做一些引导吗？

吴骏：以前没有，今年“双 11”开始，希望大家能发发帖子。

李翔：你会去做三顿半的用户画像吗？

吴骏：不会，因为我们在乎的是用户的长生命周期价值。最好的三顿半用户是从小跟三顿半一起长大的，因为咖啡跟奶茶不一样，咖啡的产品生命周期更长。咖啡是一种习惯，奶茶更多是一种需求。

李翔：那其实就需要你们给用户做全周期的产品。

吴骏：对。所以我会觉得全周期的长效设计能力，是对我们最大的挑战。他很可能三年就忘了我们，三个月就忘了我们。如果有返航计划，如果有周边产品，如果不断有新体验、新触点，就能跟他一起走更长远的路。

李翔：像领航员[①]和返航计划，可以理解为针对用户做的运营活动？

吴骏：对，相当于用户层面去做的用户交互，你叫运营也好，交互也好。

李翔：是有游戏的启发在里面吗？

吴骏：对，这跟我们的基因有关系，本来就喜欢科幻、喜欢游戏，喜欢“创世”的感觉。

李翔：你们跟用户交互这么多，用户有给过你们重要的、有价值的反馈，可以落实到产品迭代里面的吗？

吴骏：非常多。但是用户的反馈不会成体系，而是一个一个碎片式的信息，我们需要去梳理它。用户会跟你说，你做的挂耳咖啡还是没有解决我使用的问题。我说那怎么样才能解

① 三顿半在各渠道挑选出的用户，作为“领航员”，向其他消费者进行品牌推广。

决？其实用户也讲不清楚。那你把你的痛点告诉我，我去想怎么解决。会有这样的事情。

我觉得很重要的是，要学会看个体的需求和整体的需求，看真实的需求和虚假的需求。有的是个人的、个性化的，你可能就不用过于在意；还有的是整体的、有共性的，那你就会觉得一定存在些问题。有的是趋势上的，你看到他讲的一句话，觉得它可能成为一个亮点。比如返航计划就是这么来的。用户说，为什么不能回收呢？但用户不会跟你说，你要做一个返航计划。在广告里这叫 button（按钮），用户的需求都有一个开关，你要做的是帮他们设计一个按钮，包括按钮背后的整个系统。

李翔：你会给内部团队提用户运营重要原则之类的要求吗？

吴骏：我是想提，但目前还不太具备这样成熟的能力，所以我希望我们去学习这个能力。

李翔：但用户运营肯定是有底线的吧？是什么？

吴骏：首先不要靠伤害品牌去获得流量。

第二次访谈

2021 年 12 月 9 日，上海安福路，三顿半办公室。

第二次的访谈更加偏向于个人和创业。

一部分的话题围绕着他的个人经历。他在大学时期就是一个心思活跃、热衷于做点自己的事情的人，后来在北京的八年时间，他在各个广告公司和媒体公司之间辗转。这是他的学习时期，可能会让很多人得到共鸣：他并没有那么清晰地知道自己一定要做什么，但是对现状不满，也明白自己需要学习。最后，他摆脱不满的方式，就是去真实地做一件事情——从设计到施工，盖起一家咖啡馆。

然后，进入创业模式，是关于人和钱的问题。

在人方面，最初的合伙人团队如何走到一起，他们是否相处愉快。之后他作为 CEO 又是如何招聘、如何看待组织和团队。

在钱方面，对于这个时代的创业公司而言，当然必不可少的就是同风险投资的交往。他如何融资，他跟投资人的关系是什么样子。

此外，还有一个非常重要的部分，是围绕着他和这家公司的能力的提问。他和三顿半已经展现出了在品牌和产品上的优势，他们的方法和经验是什么？对于这家仍然处在高速增长阶段的公司，他如何看待自己和公司需要补足的能力，他又计划通过怎样的途径、怎样的方式去获得这些能力的补足？

飞行市集

李翔：飞行市集的想法具体是什么？

吴骏：我们会把那个店[①]所有的桌椅往两边收纳起来，中间布置成一个迷你的市集。加上我们自己，一共联合了 15 个品牌。全是复古品牌，来自上海、南京、杭州、成都等城市。这些品牌的人会带着他们自己的复古货，过来一起赶集。我们把线下空间按照媒体的方式去做。你可以把飞行市集理解成一个专栏，隔一段时间我们会做一次。我想要做的是“飞行”，这么多人飞过来做事情，然后又飞走了。我们肯定也会飞到别的地方去做市集。做完复古市集，做户外市集，中国十几个户外品牌，又会飞到这边来，做几天的市集活动。类似于这样的思路。

李翔：其实像一个编辑的工作。

吴骏：对，我们把这些生活的场景“选题”化，去做一个

① 指位于上海安福路的原力飞行概念店。

线下空间的表达。咖啡空间，我们最怕做成正儿八经喝咖啡的地方。那可能不是我们想做的，我们想做动态的、有内容的。

李翔：大家都飞过来，成本不会很高吗？成本他们自己cover（覆盖）吗？

吴骏：我们不收他们的租金、摊位费。他们自己做销售。我觉得他们更重要的是觉得好玩吧。

李翔：有可能就会变成一个热闹的市场活动，大家都来，用户也都知道。

吴骏：我们现在没有太多对外讲。它就是我说的“诞生于中国的新觉醒”，无论是街头也好，户外也好，还是田间地头也好，你会发现有很多年轻人，通过他们的专业、志趣，想要改变那个场景中的一部分现状。

很大程度上，三顿半如果真的能做起来，就是伴随着这种新觉醒一起做成的。其实我比较喜欢BEAMS[①]那种，成长于街头，连接更多的人，一起去发声，一起去形成一个气候。咖啡最重要的还是一个气候。我们整个市场缺乏咖啡气候，产品缺乏新意，场景缺乏流通和动态，导致咖啡过往几十年不太有活力。它应该有更多的空间去做。

---

① 1976年创办于日本东京的潮流生活方式品牌。

连接与循环

李翔：线下空间中有轮子、可以收纳的桌椅的设计，灵感是从哪儿来的？

吴骏：这是裸筑更新的想法，是我们合作的建筑设计事务所。我们希望空间可以很灵活，日常喝咖啡，又随时可以清空搞活动，类似飞行市集这样的活动，或者展览、分享会。另外，我们做返航计划的时候用过类似的桌椅，在工厂定制了颜色，印上返航计划的 logo（标志）。我们是在返航计划第三季用的这套产品，现场一些参与返航的用户把它买走了。

李翔：线下店里也应该贴一个价签或者二维码，一扫直接买走。

吴骏：希望我们的桌椅将来都是可以买走的，都是循环可持续的，什么东西都别浪费。

李翔：都可以卖。

吴骏：都可以卖。好多人问我要，我贴个二维码，你们谁要，登记一下。我觉得这是很有意思的事情。一件好的东西，

当你放了很多价值、很多体验在上面的时候，它就可以流通起来。所以你创造一个好的、有价值的东西，一定程度上它是不会磨灭的，甚至可能增值。但是你为了做某件事情而去生产一堆满是堆砌感的东西，后面其实都变成了不可持续的，反倒挺浪费的。

我们已经找到了那个感觉，做什么东西一开始都会想，它是不是可持续？我做桌椅，花几个月的时间去做工艺和设计，为什么不能销售？只要我不本着赚取暴利的目的，完全可以。有好多人就定了我们那个家具，全都是小工作室，平时往里一收，朋友来了，拉出来，上面摆两杯咖啡，不占地方。

李翔：有专利吗？

吴骏：有专利，专利我们还是比较注意的，专利是对自己有所保护。

我们做很多事情都是这个逻辑，就是去做系统性的构建，做价值的持续，做动态的管理，让它变成一个 link and loop（连接与循环），这样在中间去找到志同道合的人，一起再寻找下一个机会，一直这么转。

上次我们也聊到，其实是在做返航计划的时候，去 link and loop 那么多内容，长出了原力飞行这家店的机会。原力飞行长出来的机会又是下一个空间的机会。

李翔：长出来的会是什么？

吴骏：长出来的应该是场景，是细分的场景。可能是户外，可能是旅行。我觉得咖啡好就好在这一点。当然我不会那么理想主义，或者说完全基于小而美，去做一点点很容易满足的东西。我希望长出来的东西有长效的、持续的价值，它肯定还是要成为一门生意中间支柱的部分，而不是消耗的部分。我们有大量的内容和品牌，从生意角度，一定程度上是消耗部分，但还是要有很多支持住整个结构的部分。像 BEAMS 交那些朋友，最后都变成它的联名款。联名款的溢价空间是更大的，大家都喜欢，它自己也把 link 的那些事情变成价值输出，特别好。

李翔：你们整个公司架构里面有纯消耗的部分吗？中后台？

吴骏：那都不算，运营管理成本是公司本身必须消耗的部分。我们品牌消耗的东西可能比较多。返航计划就是比较消耗的，它并不创造营收。我们做了一些内容上的合作，也是消耗的。只是说效益的消耗带来了品牌的增长，看怎么理解吧。

说白了，就是分了多少预算在这上面。我们的预算中间，产品研发预算会比较高，品牌管理预算比较高，包括内容。运营相对会比一般的新消费公司低，也就是运营管理的费用、流量费用、宣发费用，会比较低，起码低 10 个点以上。我们会把那 10 个点拿去做产品，拿去做品牌式的活动、品牌式的管

理，比如返航就是品牌管理。这可能一年占到我们几个点的空间。

李翔：所以返航计划的费用是从品牌费用里面出的。

吴骏：对，大家都得支援一下。（笑）我们经常在公司讲，要看长线，因为都是从大家碗里扒出来的预算。

从大学到北京

李翔：上次你讲曾经在北京待了 8 年，做了 7 年广告。

吴骏：广告和媒体。我是比较“乱来”的（笑）……我读书的时候学的是广告。

李翔：在哪儿读的？

吴骏：在中南民族大学，那时候叫中南民族学院，在武汉。现在我们一起的创始人王炼是我同学，我学广告，他学美术。我们其实在大学的时候就做了一家公司，我还记得，叫阅人文化传播有限公司。阅人无数的阅人。广告公司的名字还是应该喊大一点，阅人、万物都是我们那时候比较喜欢的，因为公司小，取一个大名字，会让人觉得你有点内容。那个时候我们就做公司，接点活儿，都是那种小私活。

我从大学起自己做了两三年生意。参加工作的时候，就有一个小的规划，我不太想在一家公司待很长时间。我想把跟传播相关的事情都跑一个遍，所以给自己的规划是一年换一个地方。我去的时候也跟公司的人都说了一下，可能一两年我就会换一个地方。

李翔：入职的时候就说好了吗？

吴骏：试用期的时候。我是一个创作和品牌方面比较强的人，不太想成为总监或者带团队，我有自己的想法。从文案，到策划、市场、营销、媒体，再到杂志，我都做了，包括电台、广电、娱乐文化，大概七八年时间待了六七家公司。有本土的公司，也有外资的公司，转了一圈。包括媒体公司，像北广传媒、湖南广电。转了一圈之后，我觉得我用了好几年时间，差不多理解了这件事情，就没再做了。我觉得我应该自己做点什么事情。

李翔：你当时就跟他们讲，自己可能只待一年左右，所以其实当时你已经想好了之后要自己做事情、创业。

吴骏：对，因为我大学的时候就已经做了公司。我做过好多生意，大学的时候开洗衣房，帮人家洗衣服，一块钱一件上衣，一块五毛钱一条裤子。我并不是缺钱，我们家情况还可以，不说殷实吧，也还负担得起我读书的开销。但那时候我就觉得读书不能真正让我学到东西。我的学校说实话也不是特别好的学校。我高考算是失误的，因为当时出了一点状况，整个身体状态一下崩掉了，最后面考试，稀里糊涂考完了。但是我完全不想复读。

我们学校免费让我复读。我是湖南二中的，湖南最好的中

学，最好的中学里面，我也是拔尖的。学校免费，各方面说让我复读，因为他们就想让我考北大，为学校争光。但实际上我完全不想。我觉得有个学校读就行。那时候我挺压抑的，在那个环境下读书很压抑，况且那时候也没什么志向。

但是我在大学里学到了很多东西，包括当时的同学，今天我们都还在一起做点什么事情。我们那个时候学校创业气氛比较好，老师不太管我们，好多同学都去做点什么事情，接点活儿。包括其他系的活儿我都接，什么活儿都接。

所以我没有一个应该怎么做事情的观念，只是觉得我想体系化地经历一些东西，都看过了，我才能明白这件事情。我确确实实工作换得多点，但是每个地方走时都很开心，因为我说得很清楚。后来也有很多事情帮过他们，但不幸的是，很多公司都倒闭了。

李翔：这是行业的问题。

吴骏：很多公司后面都不在了。

李翔：我有一个朋友做广告公司。有一次我去他办公室聊天，在北京 CBD（中央商务区）那边。我一进去他就跟我说，我跟你讲，这边除了我们没有什么广告公司，你知道为什么吗？因为广告公司根本租不起这样的地方。

吴骏：真的。但是做了广告公司之后，你可以看到很多东

西。当然也会看到很多虚的和表象的东西，广告这件事情糊弄人的东西太多了。但到后来做内容，电视节目就得要内容，节目就得要包装，全是实实在在的东西。其实你的人生就是从虚到实的过程，你会觉得更踏实一些。

广告经历的影响

李翔：你做广告那七八年时间，对你后来做产品的影响应该是挺大的吧？

吴骏：因为我做了很多东西，去了很多公司，每个公司都有自己擅长的。现在想想，有做车的、做鞋的、做手机和移动通信的、做饮料的，可以进入很多行业。做广告特别好的地方是，你会学习那个行业。为了了解那个行业，你会去喝那些东西、用那些东西，去看那些工厂，看它生产的过程。这对我后来跟工厂产生亲近感有很大的帮助。我做奇瑞汽车的广告，都是去他们的工厂，看他们的车是怎么生产出来的。我很喜欢去工厂，包括去饮料工厂，看可口可乐怎么生产，很神奇。要是做别的工作，你可能很难去做这样的事情。

所以它对我来讲，倒不是教会我怎么表达，表达这件事情强求不来的。即使做十年广告，你不会表达，最后仍然是不会表达，越说越乱。对我而言，是我能看到里面从生产到消费的终端，经历了多少过程，最后才到用户手里。我从那个时候起就特别喜欢工业纪录片，看了好多，工业设计的、工厂的、用

户体验过程的。

我那几年得来的，我认为最好的一个经验是，它让我亲近生产，亲近产品的制造，而不是亲近营销宣传的话术。那个只是一时的东西，客户的成功绝对不是因为他喊了一句什么什么话。重要的是背后那套东西，那是支撑你整个体系的——比如饮料，从瓶子的工业设计、罐装、质检、装箱，到各个渠道，再到用户买到手里。理念是要真正被体系来支撑的。这是我最大的收获。

李翔：反而是做广告让你觉得后面的产品其实更重要。

吴骏：对，要进得去，出得来。现在很多做消费品的，我的感受是他还在学广告营销。我比较幸运的是，我已经学完了。我不用再去被那些东西迷惑，或者犹豫。我不会为了找一个第三方广告公司大费周折，或者不停地去怎么样。我经历了那个过程，更加能看到背后的东西，这是我觉得很好的一点。

李翔：你怎么看一些很有名的营销理论，比如定位？

吴骏：我认为定位是长出来的，是基因、体质和能力决定了你的定位，而不是广告公司分析市场后，给你一个定位。定位是自己本身就有的。定位首先得定，不是你的东西怎么会定呢？不是你身体里面的东西，不是那种使命的召唤，你是不会定下来的。即使他给了你一个位置，你也会走的，那就像电影

院一样，是公共的位置，不是你的位置。所以关键不是你的位置在哪儿，而是你能不能定下来。

我自己总结的，不是别人的理论，就是基因、体质和能力，这三项决定了定位。你得了解自己，内观自己的东西，知道自己的基因，知道自己的方向和路径，让别人能够理解你的体质，最后你得在这条路上不断获得实现目标的能力。

李翔：你读过这些书吗？

吴骏：我学广告的时候，品牌印记、360度品牌管理、定位理论，都背得出来。烂熟。行业里面全都是这些东西。我不是说它没用，它是一个方法论的东西，是一个框架。但真正的本质不在于理论，而是你自己这个品牌在想什么事情。我觉得创始人如果不理解自己的东西，找第三方帮他来找，只能叫无奈之举，对品牌不是最好的。

你看家族品牌，没人让它做定位。它是家族，是几十上百年基因流传下来的东西，为什么需要去做定位？它是长出来的。就像欧洲的很多品牌，为什么需要呢？你不觉得这个奇怪吗？为什么我要叫人来帮我做定位呢？没有方向才需要定位。

品牌是无处不在的质感

李翔：其实很多公司是把定位当作营销方法来用的，包括怎么投广告。

吴骏：这个没有问题。那是一种营销方式，是因为对品牌认知极其弱，所以需要大师来帮他背书，但那并不能解决企业本质的问题，不能解决品牌的问题。

品牌的问题完全是一个内化的问题，不是第三方能帮你的。但有的东西没办法，如果没有设计能力，没有媒介投放能力，就要依靠第三方帮他去实现。有时候我们会找一些 MCN 公司[①]，帮我们去聊一些有意思的达人，但现在整体上还要调整，因为有的找得不太准。

和谁在一起，就属于品牌的部分，是一个品牌很重要的认知。如果把和谁在一起完全交给另外一家公司做，除非你收了它，或者它长期服务于你，否则它帮你找的，如果是你不太想和他在一起的，或者没那么匹配的人，你的品牌就会乱掉。

---

① 指互联网红人和名人经纪公司。

李翔：除了和谁在一起之外，还有什么其他因素会对品牌影响很大吗？会决定这个品牌的调性、用户的感知？

吴骏：刚刚我是从企业的角度来看，就是基因、体质和能力，但是从用户的角度来看，品牌其实是无处不在的质感。它是要无处不在地把你创造的价值，用最有质感的方式呈现出来。

无处不在就是几乎所有东西都要。但是你也可以把它归纳为人、货、场、内容：人是和谁在一起；货是你的产品图是什么样的，你的交付体验是怎样的；场是你的品牌触点在哪里，你在哪个地方跟用户打交道；内容是你塑造什么样的内容策略，或者叫内容支点，能把你的品牌触点立起来。

质感并不只是精致，那是一方面。质感两个字很重要，质和感，质是品质，产品要创造价值，感是感受，要为体验创造能量场。品质太 low 了，你的品牌就达不到。质量不是好坏或对错，而是它符合不符合你的体系。你符合自己的体系，质上保持一致，感受上面是一直延续的，用户的体验就很好。

和谁在一起的问题

李翔：这个“和谁在一起”，应该不只是代言这么简单吧？

吴骏：不是。我也很想用代言人啊。但我是觉得，当一个品牌对自己的认知和目标方向足够清晰的时候，和谁在一起是一个群体问题，而不是个体问题。当你想要做更大、更广阔的事情时，你不是依靠一个人，你也不希望未来跟你合作的伙伴，认为你只是依靠一个人，这样的话你就得拒绝掉更多的人。

但是活动中间可以找一些有意思的朋友，比如像贾樟柯导演，不算代言，是大家一起来做一个好玩的事情。我希望他能跟我一起来参与，他是以参与人的方式存在，是以朋友的方式存在，不是用代言的方式存在。

李翔：你们的合作者有画像吗？

吴骏：就是我们讲的领航员体系。领航员有点意见领袖的意思，会在每个我们感兴趣的生活场景中找。这就是体质，我

希望有户外体质，我希望有专业咖啡的体质，我希望有艺术灵感的体质，我希望有设计建筑的体质，我会在这些体质的人群中间，去找到那些我讲的诞生于中国的新觉醒。他一定不是已经成名的巨大的社会力量或者商业力量，他应该是一种新的觉醒，或者说他持续在觉醒，持续在思考。他可能是 B 站上的一个 up 主，比如狂阿弥；也可能是一支独立乐队，比如橘子海；也有的成名已久，比方说贾樟柯，是有名气，但你说他非常商业化了吗？你觉得他今天已经像有些导演一样在享受这个东西吗？没有。他还是在做很艺术的探索，他依然是一种觉醒的状态。

这种状态会让我觉得很好。因为原力是需要觉醒的，原力不可能一下子爆发。原力是细致微小的，但确实影响着我们的力量。这些领航员，其实就是各个领域中的原力。我看重的是这些原力凝聚在一起所产生的合力，它会诞生出更多新的东西。

三顿半希望能够成为这件事情的连接者或者推动者。我的品类很好，所以当户外生活方式起来的时候，我的咖啡能搭上，当建筑设计起来的时候，我的咖啡能搭上，甚至于当田间地头新农业经济成长的时候，我的咖啡也能搭上。它的好处就是咖啡连接万物，万物皆可原力。是这个逻辑。

所以我们不太找顶流，有时候顶流不是原力，不太可能去推动这些新崛起，反倒会成为新崛起的阻力。

李翔：除非顶流自己愿意。

吴骏：有些人确实是顶流，但是他的思考仍然非常新锐，保持着足够的审慎，我觉得这个感觉是很好的。但是很少。我在寻找，我也希望有这样的机会。

商业价值一定是需要用钱来证明的，但如果你的目的只是钱，这件事情就很难持续走下去。我确确实实还蛮感动，至少在咖啡圈、户外圈、艺术圈，等等，我们看到大量已经成名的人愿意参与进来，我觉得这就挺好的。

我赌的是这些新觉醒能够成为主流文化的一部分。他们的新觉醒，不是说我就待在山里不出来了，他们只是希望有一个正确的环境或者说更好的环境，把所思所想呈现出来。他们并不是避世，只是确实没有那么好的环境，没有人给他们那么好的合同、那么好的条件，更多是想要去榨干他们。

我现在讲，三顿半最骄傲、最荣耀的一件事情就是，我们去跟很多行业很有质感的品牌、很有质感的生活玩家讨论一些合作的时候，总是受欢迎的。这是我们想要的感觉。我们应该坚持这个感觉。这会让我们得到非常多的好东西，那些东西是无价的。

李翔：你们是怎么找到这样一些人的？之前也有用 MCN 这样的机构，是吗？

吴骏：合作者都是我们自己去谈。我们的团队会先去接

触，一个个去见面，一个个去聊，展示我们足够的真诚。因为你的品牌本身给人的感觉并不是一个急功近利的，或者说一定要怎么怎么样的品牌，大家都还是愿意聊的，聊着聊着，发现咖啡的结合点确实挺多的。

我觉得我们还是占了一个比较好的品类，咖啡的结合点比较多，很自然。我们办户外市集，很自然，别人办，可能没那么自然，所以他们都愿意来。我跟大家聊，说我要做一个“飞行电台”，聊一聊咖啡和户外的关系，大家都 OK，都参与进来，我们负责制作，找最好的团队一起来制作。搭台唱戏，我就搭台。

李翔：就只是一个平台。

吴骏：我觉得其实都是态度。你是不是真诚地来做这件事情，还是只是利用别人的流量，讨好别人的粉丝，别人看得出来。这些人都是做品牌的，怎么会看不出来呢？他眼里看的东西多了去了，你何苦用那套东西跟人家去沟通，就为了省那点钱，或者薅他点羊毛，用过即弃。

“我一直在追求踏实”

李翔：你觉得像你这种广告营销出身的人做产品，优势和劣势在什么地方？

吴骏：我不知道跟广告营销有没有关系，我自己对用户的感觉比较好。我之前讲过，用户分身，我能迅速站在用户角度考虑问题，这可能是我读书的时候训练出来的一些习惯。想什么事情，先想想整个链条上会出现的状态，而不是单点式的。

所以如果说广告营销出身的最大优势，就是用户角度思维，会看用户心理，会综合来考虑一个问题。趋势和感觉，这两件事情，听起来比较玄的东西，其实在我这里是正常的。我看到一个市场的趋势，抓到一个机会，以及把机会变成场景和品牌的能力，应该跟我之前的经验有很大的关系。

李翔：上次你讲过一句话我印象很深刻，学广告一开始就讲，你的产品一定要有独特的销售主张。

吴骏：广告第一节课就是独特销售主张。第一节课对你

很重要。大卫·奥格威[1]很重要，因为《一个广告人的自白》是你看的第一本广告书。还有就是案例，我起码看过上万部广告片。然后还有电影，因为看广告片的时候，你自然会想去看更长的长片。我应该看了几千部电影。说实话，电影特别好，电影是看人生，广告是看表达，这两个东西结合起来之后，你会发现这世界上有上万种表达方式。你怎么能做到让你的产品、你的所思所想，在一万个广告片中间跳出来？等于说你从一开始，在你很年轻的时候，就在思考这个问题。你看过很多的山，那其实你就没有那么容易被满足。

广告业今天虽然不是那么好，但是在20世纪90年代和21世纪初的时候，是非常黄金的年代，世界上最有想法和最有头脑的人，全在广告圈里面。你看美剧《广告狂人》，包括那时候好多好莱坞的片子，全是讲广告的。你看他们拍的那些东西，最好的大脑都在那个行业里，所以你是经过一轮洗礼的。

李翔：广告背景出身的人，再去做产品，成功的多吗？

吴骏：这个我没太了解过。我没看到多少人做出来。我有一个认知，广告人会容易沉迷在自己的广告世界中，这是我离

---

① David MacKenzie Ogilvy，1911—1999，奥美广告公司创始人，被称为“广告教父”，有《一个广告人的自白》等著作。

开广告圈很重要的原因。我这样说可能不太礼貌，但是我发现很多成名的大师，在后来非常依赖他们原来那套东西，一直恪守那套东西。时代已经变化了，但是他仍然在用那套东西。他特别喜欢去说服人。可能是因为他迷信营销、迷信方法论。

但我觉得这个东西越来越虚，我不想做这样的事情。我也受乔小刀[①]的影响，他就是这样子。他写歌，“不务正业”很多年，但就是不入主流圈，因为他觉得很虚。他情愿在山里面盖个房子，做个小建筑，做点艺术装置，他都觉得实在。

我后来觉得这样也虚了，我在山里面走了一圈之后，觉得非常虚。整个世界太多虚无主义的东西，没有实际的用处。我情愿从搬一块砖开始去盖一个房子，也比在那里面好。所以我就找一个地方去盖咖啡馆。

李翔：就是你们长沙那家咖啡馆？

吴骏：对。我就觉得实在，让我心里面很踏实。这么多年来我一直在追求踏实。只有觉得产品好，我才会踏实。否则你说我任何一方面好，我都是不踏实的，我心里会虚，因为我知道营销这种东西是不会构建出一个真正的体系和系统的。那是说出来的体系系统，是卖广告价值、卖服务费。所以你看我很

---

① 设计师和音乐人，创办过自己的设计公司，也出版过受欢迎的唱片《消失的光年》。

少去各种场合里面讲这些东西。你凭什么当别人的老师？你最多讲讲自己的经历。你讲的东西，对他真的适用吗？两个人如果不是花很长的时间，逐步地去彼此深入了解，你很有可能会害了人家。他可能听了你一句话，后面就走错了一条路。你还指望你说一金句，改变他的人生，怎么可能呢？电影里面说，听过那么多道理，依旧过不好一生，不都是这样？否则，卡耐基[①]的书都让一亿人过上美好人生了。

李翔：但是肯定也有很多人认为三顿半的营销做得很好。

吴骏：我不认为三顿半的营销做得很好，我认为是我们各方面都努力做得很好。只是说从媒体的角度，你会更多看到营销部分。但是如果你看到我们产品背后的布局，你会知道我们的产品做得更好。它是一个看事情角度的问题。

李翔：同行会认为你们营销做得好吗？

吴骏：不服气的同行都认为别人是营销做得好。你随便做什么事情，他都说你会搞营销。你要这样我也没法说。因为有些事情确实是营销，只是我们得看营销的本质是什么、底层逻辑是什么。如果底层逻辑是为了让它有流量，让它有传播，那这个东西你就做得太肤浅了。

---

① 戴尔·卡耐基，20 世纪最伟大的心灵导师和成功学大师，著有《人性的弱点》等书。

好的思考是要在一个周全的环境中进行表达，而不是在仓促中进行传播。应该是，要说你就好好说，把事情说清楚，认真去梳理，找到自己的思路和想法。

基因、体质和能力

李翔：你总在讲“基因、体质、能力”，是从什么时候开始有这个想法的，或者说总结出来的？

吴骏：前两年。其实是因为资本，真正拿到资本，走上快速路的时候，你被迫要思考。以前的生活还是很从容的，从容的时候你不太会想事情的本质。为什么要去想本质呢？表面的浮光已经让你非常愉悦了。但是要快速发展的时候，你就会想，如果不能理解本质，那我的效率就太差了。你会发现商人的东西就出来了。（笑）为了效率更高，你需要从底层搭建一套东西。你会开始沉下心来想，怎么样的方式效率是最高的。

我是做品牌的，所以我知道品牌的效率。把品牌统一，对于企业管理和用户认知，包括合作，都是最高效的。品牌绝对是好东西，但现在说的品牌只是一个效率工具。

品牌是一个效率工具，不是制胜法宝，这是两个概念。效率工具的意思就是有一套品牌观，有品牌屋[①]，有企业的文化使

① 品牌核心基础体系的模型化表述。

命，有传播的接口和一句重复的口号，会让你的效率变高，会让你整个东西变得统一，包括调性的统一，它会减少你很多细碎的成本。

在思考这些东西的时候，你才会去想，是什么成就了三顿半的今天。但你不会用这种营销感的品牌论了，你会找更加本质的东西。可能花了一年的时间才会想到，本质的东西是你会遵循这三点[①]去做事情。它已经成为你思维的习惯，所以你把它提出来的时候，它是自然的，是我们现在相信的，而且会为我们带来全新的品牌体系，不会只是效率工具。

李翔：基因是比较底层的，体质和能力是可以变化的。

吴骏：对。基因应该决定你的很大一部分。基因就是你的方向是什么，你是谁，你要去哪里，是这些哲学问题，哲学问题大部分是由基因来获得答案的。你这个团队的基因是什么？如果是探索的、不安分的、找更多可能的，你永远不会做成一个渠道品牌，在渠道里面反而会把自己给弄死了。如果你的基因是交易的，是效率至上的，那你基本上是往渠道走的。

体质其实是你能不能做更多的事情。如果我们是探索的，我就能去做多场景。我有没有户外体质？我有没有建筑设计的

① 指基因、体质和能力。

体质？如果有，那我就能做更多的事情；如果没有，就尽可能做窄的事情。

能力是你能不能做成。前面都是你想，你要，但不一定是你能。能力中组织形态占很大部分。

合伙人：性格和能力

李翔：你有几个合伙人？

吴骏：四个。

李翔：他们都是什么背景？

吴骏：同学。初中同学，高中同学，大学同学，都是跟我从小玩到大的。喻超，是我初中同学，以前做 IT 管理，现在做公司管理，相当于大管家。他是从第一天开始，从我们做咖啡馆开始，就跟我一起合伙。设计就是我们在广电做视觉媒体包装时的设计。

李翔：就是王炼？

吴骏：对，王炼负责我们所有视觉内容，包括线下空间的设计也是他定调把关。

另外张纪需是建筑行业的，负责装修、施工、工程管理和财务方面的事情。还有一位，颜丹，以前是《大众软件》的，很老的媒体。

李翔：《大众软件》是一本杂志吧，我记得？

吴骏：对，杂志，他是编辑，所以会做一些内容上的事情。管理层面的东西，会根据能力，有人打辅助，有人打主力，在这个过程中间，逐渐让大家比较清晰地认知到自己适合的角色，这是我们团队比较好的地方。

李翔：开始创业的时候，是你有意去找的其他合伙人吗？

吴骏：我们是先从咖啡馆开始的，先合作一把。我知道我们是朋友、是兄弟，这么多年了，三十年，肯定不会因为一点破事情怎么着。这些年经历太多了，真的叫生死之交。但是做生意这件事情，所有人都会说，十个朋友九个散，亲兄弟明算账，都跟你讲不要做这种事情，所以我也有点担心。我先从做咖啡馆开始，也没多少钱，几十万块钱，大家合伙看看。我是通过这件事情，逐渐确定，我们是可以做更多事情的。还是要先试验一下，别把这个合伙关系绑得这么死。

李翔：也是需要迭代的。

吴骏：真的要迭代的。你会在过程中间理解他们在工作中的那一面。坦率地讲，包括后面给股份，这是很实在的东西。因为人特别 nice（好），并不意味着他的工作能力最强。我们不能因为这个人好相处或不好相处给股份，还是得根据能力。有一个试验阶段。

李翔：根据刚才你讲的，其实感觉能力还是蛮互补的，每个人的方向和能力。

吴骏：对，性格互补在早期的时候特别好，整个团队的气氛，上下一心，大家做事情会很享受。但能力是后期比较重要的，你真正起来了之后，能力互补会让你觉得这个事情做得比较顺、效率比较高。这两个都得要。性格和能力都很重要。

李翔：你们关系一直很好吗？

吴骏：我们以前每年都会聚在一起，看一看 TVB 的《创世纪》，我们已经养成了这个习惯。从读书的时候开始，就被《创世纪》那种感觉吸引，就是罗嘉良演的那部片子，隔三岔五会一起重温一遍。当时就说，以后一定要自己做家公司[①]。

到了 30 岁的时候，给他们打电话，“来吧，一起来开一个咖啡馆，搞个公司，做点事情，迈向上市之路”，没想到居然都来了。

这个东西都是长出来的。如果没看《创世纪》，没看《天地男儿》《古惑仔》这种片子，没有这种片子的熏陶，讲兄弟、讲情谊，不会马上有人放弃工作，跟你来做这个事情。

---

① 《创世纪》是 1999 年 TVB 出品的一部时装商战电视剧，由罗嘉良、陈锦鸿等主演，讲述了两个同学也是好友白手起家的创业过程和成功后的人性转变。

李翔：你们五个人都是长沙人。

吴骏：对。

李翔：基本上都是从初中、高中开始一起玩的。

吴骏：对，从北京、上海、长沙三地汇聚。

李翔：你们创业过程中发生过类似的情况吗，就是好朋友一起创业可能会有的分歧？

吴骏：分歧太多了，一开始的时候特别多。最开始你自己的能力也没有展现，大家在困境中的态度也不一致，可能会出现很多大大小小的问题。我还记得有次有个合伙人跟我吵架，愤怒地一拳头砸到墙上，骨折了。我很奇怪，我说我跟你只是交换意见，怎么突然一拳头就砸过来？

李翔：为什么？说什么了？

吴骏：我都忘了说了什么。可能我会觉得他这个决策是不太负责任的，太草率了，应该再思考一下，不能这样去把一件事情拍了板。他可能觉得自己的意见没有被重视。

李翔：你们合伙人有分歧，怎么处理呢？开会吗？

吴骏：我们真的不用。都是一时气头上，都是一时的情绪，从来没有说跟谁怄气多少天。一拳头砸下来，还不得大家众志成城地把他送到医院，告诉他别这么傻，你看你自己多难受。然后他自己也表示很抱歉，开几个玩笑。我们很乐观。你

可以看到我们公司很乐观，有的就像我这样，有的就是开心果，会调节气氛，有的就很真诚，愿意奉献，有的就是愿意出头去挡事情。各有各的分工，看上去不着调，但肯定有他的理由，不然怎么会几十年在一起呢？

李翔：你在内部被挑战得最厉害的一次是什么样的情况？

吴骏：很少，因为我的挑战很少来自内部，而是来自外部。中间创美食美学的时候，我亏得确实没钱了，借了几十万也花没了。合伙人的家里人找我谈话，一个是他的兄长，一个是他爸妈：要不要放弃？想清楚，要不别干了，大家都是有家庭、有孩子的人，多长时间没发工资了？内部倒是没有什么。那个过程反倒还挺好的。

李翔：谈完就完了？

吴骏：谈完我就问他们，你们怎么搞的，爸妈都来了？他们说，我们也没跟他们说，但是日常生活中会有这个情绪，不用管，我们继续搞下去。爸妈也是不容易，我们从小到大，都没少让家里人操心。

招聘

李翔：现在三顿半整个公司的人员构成主要是什么背景？可能有咖啡的，有零售的，有内容的？

吴骏：我们其实分了好多个板块，每个板块对应地去招人。比方说产品比较偏向于食品饮料行业做研发的，但有很多也是设计师出身，因为他懂产品设计。内容团队就是来自媒体的会多一些，媒体里面比较擅长做视频、做图片、做文字、做项目管理的。设计中心大部分是各个领域的设计师，要专业的，半路出家很难来我们这儿。市场可能更多是偏快消品管理经验的，广告公司的。运营就是电商运营的各路人才。供应链基本上还是比较偏专业出身做供应链管理的。职能部门也都是偏专业的。

李翔：你们在招哪部分人的时候，可能会比较困难？

吴骏：就是招品牌、内容和设计这块的。其他我觉得都不太难招，或者说你花足够长的时间，总能找到比较合适的人。反倒是做内容的，虚一点，比较难。因为内容靠灵感创意这种

东西驱动，其实挺难的。首先还不是能力的问题，是气场搭不搭的问题，他做的东西就是他的风格调性，不是你的调性，就很难磨合。

有些人觉得自己很强，但是我会觉得你还得学，或者你还得融入。他就会觉得，我为什么不能展现出我的那一部分呢？比如拍视频的，他的风格，他想要玩镜头、玩酷炫，我说咱们探索生活，何苦要这么转镜头呢？人家可能说，我不玩镜头我来干吗呢？

我觉得品牌上，我是不愿意去迁就个人的，你得适应这个体系。不然有太多的语言，这个品牌就没法传递出一个统一的调性了。你不能说服他适应你这个体系，那就说明你对这个事情的把控力是不强的。

李翔：你们应该比较容易吸引到那种有个性的人。

吴骏：是，但这就是问题。个性能创造很多东西，但是个性也能创造问题。

李翔：又变成一个两难。

吴骏：对，其实一个好的团队，确实应该做到兼容并蓄的感觉。但是事实上，在少数人一起合作的过程中，一个人不和谐，其实是很容易让整个团队都产生阻力的。

李翔：你希望跟什么样的人成为同事？

吴骏：其实我首先看重的还不是能力，而是气场，这个人是不是能在一起的人。比较真诚地热爱，没有强烈的企图，这种人是我首先会想成为同事的。我觉得能力没有多大关系，只要能力和你的薪资待遇匹配就行，我可以给你空间去成长。

其次，我带的团队，我对他们的推动力是比较强的，我并不完全依靠他们给我带来什么巨大深刻的东西，所以我更看重他们的成长，而不是即时获得性。不是说你直接带给我多少资源，你是哪个 4A 广告公司的品牌总监，过来直接把品牌干起来。我不太信这种，所以你也别讲这些。我希望你是本着成长的态度，你有一定的能力，有一定的认知，但是过往的经验和过往的那些环境，不能让你发挥，而你确实在三顿半知道了自己要往哪里走，怎么发挥，这就是方向上的一致。

所以第一是气场上的一致，第二是方向上的一致。然后第三是你在这件事情上面的专业技能，能够支撑你的薪资体系。最起码这三个要达到。我更加偏向于一致性吧。

李翔：你会面试每一个人吗？

吴骏：以前会，现在是面试主管和总监、副总监这个级别的。我希望他们自己能够把握。我有时候比较讨厌，（笑）面试通过率不太高。

李翔：通过率不高，说明你的面试水准不太行吗？（笑）

吴骏：我觉得我是一个求全的人，做事比较求全。有些人

会看到别人的优点，我可能更加偏向于看一个人有哪些地方需要补足，我会看到他身上一些不足的地方，这些不足的地方会让我担忧。

我更多的精力可能还是在总监级别上，要花很长时间跟他们认识、聊天、交朋友。其他人我确实投入得没有那么足够，就会产生一些错误的判断。

李翔：面试的时候，你会有自己比较喜欢问的问题吗？

吴骏：我其实比较简单，问你解决问题的能力，你解决过什么样的问题，你来能为公司解决什么问题，你凭什么把这个问题解决掉，这些问题解决掉之后，能为三顿半带来什么东西。最核心的就是这些。其他都是看感觉，看他的综合能力，在聊的过程中间看他的气场，判断这个人是不是真诚的。我会故意问一些刁难的问题，看他有没有激烈的反应。

李翔：比如呢？

吴骏：比如之前处理上下级关系时冲突最激烈的事情，或者在谈话中间抓他两个漏洞，故意把它放大，看看他会不会有过激的反应。我比较喜欢不太情绪化的人。如果你理解我是善意的，你就不会在这个事情上面跟我纠结；如果你产生过激的反应，我就知道我们未来也许不太能够融洽地相处，或者我们有一些波动的时候，你会很难跟我保持一致性。但我最根本的

问题还是解决问题，解决你自己的问题是什么，解决岗位的问题是什么，解决三顿半的问题是什么。

李翔：他需要是一个比较懂咖啡的人吗？

吴骏：不需要。我希望他是接受咖啡的，相信咖啡是有生活感的东西，是有无限可能的东西。你不要把咖啡当作烤板栗，如果你觉得它是一个烤板栗，那你不要来我这里做咖啡，因为你认知不到这件事情的价值。但是你也不用沉迷，不要成为一个卫道士，比如咖啡的风味，必须告诉别人这里面就是有苹果的风味，这有点刻意了。

内容上有点“作”

李翔：我看到你们公众号还是没有更新，特别佛系。

吴骏：对，我们最近事情有点多，在做明年的战略，所以没有想公众号的事情。

李翔：11 月 1 号更新完之后，一直没有动了[①]。

吴骏：时时刻刻都在想。我觉得很多东西还是要妙手偶得之，你还是在那个环境中间才能把它写出来。也不勉强。我已经习惯了，我希望用户也习惯了。不要期望我们太多。

这件事情我想要澄清一下，我们不写公众号，一定是有一个更大的理由。我会认为它其实是一个平衡，公众号是我跟你之间产生一次沟通，我可能这次确实没有写，但是可能两个月以后，我会给你一个比这个公众号的沟通来得更猛烈、更有感觉的东西。我会觉得是这样的。我们并没有放弃沟通这件事情，只是时间有限，所以我们会优先另外一件事情。

---

① 到我们第二次做访问时。

李翔：但公众号不是应该有专人来负责的吗？

吴骏：专人现在也在处理各种问题。另外我们有点“作”，我认为这个东西不到那种自然的状态，就别拿出来，否则消耗两次，用户就会觉得，不太想看你们写的东西了。

李翔：每次更新都要雕琢，是吧？

吴骏：对，还是想要每次更新，都让大家觉得你在用心，而不是为了更新而更新。情愿你不来，但是你来了，还是带着诚意来，是这种认同。

平衡连接属性和品牌属性

李翔：像你们这样的公司属于比较新型的品牌公司，你的团队成员需要的技能点，跟以往的那些品牌会有什么区别吗？

吴骏：其实我感受不到，因为之前我大部分都是在广告公司或者文化公司，大多时候都是做文化创意项目的。

我只是觉得我可能会偏向于在平台和品牌之间找平衡。这是比较难的事情。因为一个品牌其实不需要连接那么多人，是互联网特别喜欢连接别人，互联网当年就是靠连接起来的。当你想要连接这么多人的时候，你就有了平台属性，平台属性是要放低自己，品牌是要放大自己。比如奢侈品牌，一定要把自己的风格全部展露出来，自我的感觉要非常外显出来。

高低之间的平衡，是我们公司的一个特质，抓到这个平衡能力其实挺难的。我们不像一个品牌公司那样，全情投入在品牌上，我们又不能像一个互联网平台那样，做得那么没有调性。我们在两者中间，所以你会看到我们很多奇奇怪怪的现象。

李翔：这个问题你是什么时候开始意识到的？

吴骏：做返航计划的时候。返航计划是我们集中连接、让大家去呈现的一次。在这个过程中，就觉得比较费脑筋，我又想推返航计划，又担心这些商家觉得我在利用他们。我又想让他们多配合一下，又觉得不好意思打扰他们。

李翔：打扰就是不断给他们提要求？

吴骏：对，我也没给他们多少钱，就是普通的合作关系。那为什么要做更多事情？我会觉得在不停地思考这个问题。但是我从中间又获得了一些东西，无论是品牌方面的形象增长，还是在跟大家合作时看到的更多机会和价值，包括获得的内容支点，都是有帮助的。

李翔：发生过失衡的情况吗？

吴骏：会有一些。比方说有一些商家的关系没有处理得很好，让他们产生了一些误会。但是总体因为我们并没有做特别大的合作，所以误会也是小误会。

李翔：其他公司有类似的情况吗，它想要去连接，有一些平台属性，但自己品牌属性又是很强的？

吴骏：宜家应该算。宜家是连接设计师，宜家大部分的东西都不是自己设计的。乐高应该也算，乐高有自己的品牌，但是要用别人的 IP（知识产权）。苹果当然也算，苹果应用商店

有那么多 App，有那么多开发者，iTunes 里面那些内容，买了那么多版权，它都是一个连接者的角色。所以苹果给我们的感觉是长一个样子，它如果变得奇奇怪怪，就连接不了这么多人。

SKU

李翔：上次我们聊的时候，你提到三顿半做到好几个亿营收的时候，SKU 还是很少的。我不知道对于这个事情，你是怎么考虑的，什么情况下应该去扩 SKU，因为扩 SKU 肯定是可以带来营收增长的；什么情况下必须得坚持少 SKU？

吴骏：我不是从 SKU 的角度去考虑的，而是从产品的可能性角度考虑的。在精品咖啡无限可能这件事情上的思考和研发动作，我们其实是一直没有停止的。但是跟公众号更新又是一样的问题，没有好的产品，我情愿不拿出来，或者说我不正式拿出来，只是在 demo 状态下做这件事情。

我是觉得精品咖啡有很多种可能，在我们团队的整个产品库中，还有非常多我们觉得有方向的东西，但是如果三顿半做了一个别人也能轻易做的，或者市面上已有的产品，我会认为如同公众号推了一篇可有可无的文章，推两次，用户期待就没有了。它消耗的是用户期待。

所以我说无处不在的质感，这些东西都是用户期待，我消耗了你的期待，可能下次就没有机会了。我不在乎我的 SKU 多

少。如果我今天说的精品咖啡的无限可能，已经有各种产品可以比较好地呈现和表达，真的给用户带来创新体验，如果有 10 个，我就上市 10 个，如果一个都没有，我就等一等，让它变得更成熟。但我知道我未来会有好多产品出来，因为它已经推进到那个阶段了。

这是第一，我认为是产品的能力。用户体验摆在最前面。不是我需要 SKU，是用户需要这样的体验，我用这样的产品去实现了，我让它成立。

第二是我有这个能力去控制这么多 SKU 吗？那就是一个渠道的问题、量[①]的问题。如果我没有足够的能力，我就让它变成一个小众的东西先跑、先试；如果我有足够的能力，我可以让它变成大众范围里都会接受的东西。这个是规模，规模取决于你的能力。

---

① 指规模。

多场景多品牌

李翔：你在安福路的线下店会放一些限定咖啡，比如 8 号咖啡，为什么不可以在电商渠道卖呢？应该也是可以的吧？

吴骏：场景不一样。我们未来是要做多场景服务。既然我们是做精品咖啡的可能性，肯定无论用户在哪里需要精品咖啡，理论上我都会去做。你要现磨，我会做；你要咖啡粉末，我会做；你要液体咖啡，我也会做。

线下我要的那种可能性是什么，最好的体验是什么？我是觉得要产生一个比较协调的状态，而不是互相竞争的状态。这个时候你就会考虑，用户在不同场景中的需求是一致的吗？我觉得不是的。对现磨咖啡的理解、对速溶咖啡的需求，和对户外旅行咖啡的认知，其实很难完全同频。有的人会做到非常的吸纳，但是大部分人有他自己那套理解。所以我会希望是多场景、多品牌。线下场景它叫原力飞行，原力飞行的产品，应该有它自己的个性和体系。

这就回到我们的原始问题了，你是平台还是品牌？如果你非得在乎自己是“三顿半”这个品牌，你就会把线上线下所有

东西全部叫作三顿半。但如果你在乎的是，你能通过不同的场景连接更多的人，服务更多的人，你就不会在乎你是三顿半还是两顿半。所以它叫原力飞行，你就让它自成一个体系，因为它的目的是服务好这些人，这些人不需要知道三顿半。理论上他们是不知道三顿半的，那线下店里面有 8 号就可以了。它叫原力飞行，它有 8 号，都算三顿半影响很深了，理论上它是可以拒绝的。

所以我们尊重的是这个服务场景，而不是品牌。你得放下这个品牌。幸好我是做品牌的，所以我不会执念于三顿半这个品牌。有的人毕生要成为一个品牌，我不是，我是想要成为一个世界观。我觉得这个世界观对我来说最重要。这个世界观是由三顿半组成的，还是由三顿半 + 原力飞行 + 返航计划、由数以万计的连接的合作者组成的，在我看来，后者是我更想追求的东西，而不是成就一个三顿半。

李翔：就是它不会去强化三顿半的品牌视觉形象。

吴骏：我会让三顿半的品牌形象逐渐地清晰完整，变得更好，但是它不需要多触角，什么地方都插一脚。历史也告诉我们，这样其实未必是对的。星巴克是插了一脚零售，但最后还是卖给了雀巢[①]。早期可能是有品牌的红利，但其实并不利于你

① 2018 年 8 月，星巴克宣布把除自己门店之外的零售和餐饮产品，如速溶咖啡、胶囊咖啡等出售给雀巢。

在这个场景中真正长出来。

这是我讲的体质问题，你很难想象一个三顿半，未来身上能兼具那么多的体质，那它得强到什么程度。

李翔：所以不同场景需要去做不同品牌。

吴骏：而且要通过不同的产品、不同的团队、不同的思想，才会真正服务好不同的场景。我觉得这点是非常重要的。否则大家说，三顿半开了一家店，我得用三顿半的方式，那店员会问，我为什么要用三顿半的方式？三顿半现在在卖速溶，或者卖快捷咖啡，我在这边做一杯特调咖啡，非得按照三顿半的理解去做这个事情，那我也没劲，这个组织也不灵活。

李翔：8 号可以放到电商平台去卖吗？

吴骏：目前还不能。

李翔：为什么？

吴骏：因为我们其实希望 8 号更多是表达一些艺术和体验的部分。今天可能没有人帮你解释，但是如果你在 1 月 6 号的活动时过来，艺术家也会来到现场，会跟你讲，他是怎么创作的。如果你不到安福路的空间，这个体验是不一样的。这个东西一定要面对面你才能感知到，我在网上卖，你是感受不到的。当然未来有虚拟世界也有可能。

李翔：电商团队不会提意见吗？对于他们而言，少了一个SKU。

吴骏：他们可以理解吧。现在很多人都觉得三顿半的品牌比以前好，通过这样的线下，肯定是正向的影响更多。以前别人总会觉得，你就是搞电商的，现在会说，你们还有能力开出这样的线下店，还能够在上海的安福路开出一个让大家觉得还不错的线下空间。他们也会觉得我们不是只在搞数据。

李翔：所以没有提意见？

吴骏：电商的产品从一开始就在找平衡，找效果和品牌之间的平衡，意见一直在提，但平衡不能被打破。

线上平台和路径选择

李翔：线上流量在过去一年发生了比较大的变化，是吗？

吴骏：在我们看来还好，我们没有受太多影响。整个行业的数据是没有像早两年那么往上跑了，各个平台有各个平台的玩法，相对越来越清晰。第一，三顿半在这方面是比较慎重的一个品牌，一直主要是基于天猫来做成交，没有在抖音等各个平台去做销售，所以一定程度上受影响不是特别大。第二，我们本身通过效果投放所带来的收益就很少，我们每年也投不了多少钱，所以外部流量变化，变贵、变便宜，对我们的影响并不大。反而咖啡豆变贵，对我影响挺大的，咖啡豆今年涨得很厉害，翻番了。

李翔：为什么？

吴骏：很多国家出了一些问题，巴西有霜冻，埃塞俄比亚有政治影响，很多地方还有人利用疫情炒期货，炒得现在相比去年已经翻了一番了，十年来最高价格。

李翔：你们的渠道中心从下厨房转移到淘宝，是在什么时候？

吴骏：就在三顿半成立几个月的时候。我们在下厨房其实就是试验了一下挂耳咖啡加手冲壶的模式，看能不能给用户带来更好的体验。试了几个月，发现用户有比较好的回购和主动传播，就放到淘宝里面去获得更多的流量。相当于是在下厨房获得了基本的认知。我们很多产品的 demo 会在下厨房做，孵化一下，找找感觉，产生一些内容。

李翔：我发现你在整个过程中间，其实是有不断在做路径选择，包括你开始提到是做名创优品模式还是做咖啡，包括要不要做连锁咖啡还是集中在电商，包括品类选择。你选择的时候，有什么准则或者依据吗？

吴骏：后来发现是趋势。我觉得我在对趋势的判断、在理解趋势这件事情上还可以。对外部能理解趋势，对内部能从基因、体质、能力上面做一个平衡，是这两者结合产生的选择。这十几年下来大概是这样去做的。

当时认为就是感觉，后来知道其实不是，你怎么会只是感觉呢？那么多个不眠的夜晚怎么过来的？都是在思考的。只是那个时候没有形成这样的认知。

单点和系统

（我们参加了三顿半内部的一个小型产品盲测。咖啡师们把咖啡盛放在小杯子中，请吴骏品尝。尝完之后，他会讲自己的感受，咖啡师再讲这咖啡豆的产地和特色。）

李翔：刚刚属于什么环节？

吴骏：选品。我负责产品，一些未来可能要做的咖啡豆，他们会去找一些有感觉的过来，先盲测，我先找找感觉。我不想让他们先给我介绍什么豆子、什么豆子，我先喝起来，看看有没有特色。我们想找特色，没特色不太好做文化。我们现在准备的是明年新款。

李翔：在三顿半做一个产品创新，完整流程是什么样子的？以线下咖啡馆为例，它从立项开始，整个完整流程是什么样？起心动念是随时都会有的吗？比如说线下，你起心动念是什么时候？

吴骏：做空间很重要的就是认知到三个方面：第一要是长

效的、可持续的设计；第二要是动态的；第三要是连接的。因为连接才能动态，你不可能一个人天天动，你天天动也是重复地动，就像一个马戏团，你得连接大家一起动，才能产生多变的关系。所以核心理念到今年年初才最后定下来，叫“link and loop”，“连接与循环”。在你想清楚这个核心理念之后，你会发现打通了，因为它里面连接的有咖啡馆的产品、有乐队的灵感、有 8 号数字咖啡，有业务循环的设计，包括空间也是基于连接与循环去做表达，这就是一个很系统的设计。

做咖啡馆和做产品，在我看来是一个逻辑，大概都会经历六个阶段，我把它叫作 S1 到 S6。

S1，第一个阶段，是立意，就是你为什么要做这个事情。从哪里来，到哪里去。要想清楚它的价值体现在哪里。听起来简单，但大部分人是没想清楚的。立意是个底层逻辑，是很本质的第一性原理的思考，而不是说这个产品是用户说的或者渠道要的。产品不能成为营销的一种手段，一旦手段了、功利了，就很容易随波逐流、用过即弃。我不喜欢用过即弃的消耗，做产品，包括做活动也是一样，都应该可循环、可持续。立意也是一个做和不做的问题，而且大多数结果是不做。战很容易，各种想法兴师动众；略是难的，要审慎推敲、习惯否定自己。我自己也是，犯错最多还是在立意上。

S2，第二个阶段，我叫结构。结构是做规划，像是建筑设

计中的总图，要避免单点突破的不完整，要习惯点线面的建立。因为产品是为了用户体验，用户体验是一个体系。这就是为什么说 S1 的结果更多是不做，因为是个系统工程，叫工程的都不好做。我们做一个超即溶，从设计杯子造型到整个视觉体系都要自己做，要管理几十种配方、对应上百种咖啡豆的供应链条，要为咖啡生产配套的饮料，要连接几百个合作伙伴，要从十几万人手里回收回来，还要把回收的杯子改造成新的东西。所以我们不是营销做得好，这否定了很多人，也会误导很多人，让很多人习惯找捷径、找方法论。中国确实有很多好品牌做了很多好产品，比如大疆。但还有很多品牌，习惯去工厂简单调个配方或者工艺，找设计公司包装下，做一个定位的概念，不断重复一句广告词。要不就找一个不关联但是很流行的明星，借势猛发一些社交媒体的内容。这些很速成、来得快，所以很多人喜欢。最后工厂的一个老产品被包装成十几个新概念，一个做法被营销演变成十几种说法，实际还是同一个东西。这不叫创新，最多是个滤镜式的营销创新，没有流派，不成体系，消耗工业，也消耗用户。拼盘式的产品都搞不长久，你能做的大家都能做，工厂自己就能做，你不能把自己的生意做成人家的生意。

S3 是产品，没什么特别的东西，一件事一件事做好，一个细节一个细节抠好。如果说前面是起心立意，到这里就要心

钝意专，心钝意专是蔡国强[1]说的。因为你起了个大势，过程中就不要想多了。这个世界诱惑太多了，绝大部分信息都是诱惑，所以需要一个很有定力的产品经理，能守住结构，不能太放飞。要时刻保持用户思维，也要让团队保持用户思维，不能太陷入作品感和自我表达。我看很多好的产品，背后都是团队搭得好，内部外部的团队都要搭得好。不是说一定要非凡的精英，我们现在负责产品开发的大福，以前就是在工厂给电脑组装零件的，他给了我和团队非常大的信心。八仙过海，原来也都是普通人，真的要下决心走，也走得出来。我不是上价值，没有天赋异禀，没有上代加持，就真的要靠自己坚持，都是很多年的事情。这么多年，我也看到了注意力经济的兴起，但根本还是在产品力经济，我觉得这是一条值得走下去的路。

S4 是上市，上市不是一个路径选择，没有太多的渠道给你选。上市实际是千军万马过独木桥，每个产品都只有一个瞬间。这个时候结构的好处就出来了，因为你在前面埋了点，就是你在产品上做了很多的内容支点，产品可以内容化，内容也可以产品化。这样就会做出更多的意义感，那些文化的东西，那些社交的东西，就可以流转起来，会把你和用户的见面变得更自然，你会得到更多的时间和空间。现在做得好的内容产品多了很多，之前媒体时代留下的人才和团队，比消费品要更多

---

① 著名艺术家，以火药爆破为主要创作手法。曾担任 2008 年北京夏季奥运会、2022 年北京冬季奥运会烟火总设计师。

更好。这些内容为用户体验创造的价值被低估了。我们要多跟内容产品合作，把临到上市的焦虑前置，用长期养成，而不是短期花钱。

S5 是推荐，把产品放出去，而且要从面上放出去。通过线上线下，实物和氛围，让用户多体验，这样会形成一个反馈面，从这个面里面去找声音。真的是找声音，现在声音太杂了，很容易听错。这时候还是要变成火影忍者，分身去感受，重点看用户怎么推荐，也看用户为什么不推荐，拿到真正关键的信息，把体验信息翻译成产品价值。很多时候，需求调查可以不做，体验调查是一定要做的。

S6 是迭代。前面说过，我一直觉得永远有更理想的产品，每个产品都值得迭代。因为你一直这样觉得，所以其实你在做 1.0 的时候，已经想过 2.0 的可能了。如果做一个产品没有想好迭代的可能，我建议是不要开始，到后面会越做越乱，会很容易受信息干扰。调查反馈不是给你方向，而是验证你的思路，把可能性变成确定性。开店也是一样，我们早两年做长沙店的时候，已经想好了上海店的一些可能性，做上海店的时候也想到了未来开店的可能性。

李翔：不会想一步做一步。

吴骏：对，不会这样子，肯定会想到它的迭代。我没有任何互联网的背景。系统化的思维和迭代的思维，我觉得我确实

是生长出了这个感觉。

李翔：系统化思考，迭代化思考，你自己有没有想过它们是从哪儿来的？

吴骏：是因为你是从用户角度考虑的。刚才讲，我认为独特的销售主张是第一步，但它绝对不够。之前我吃那么多亏，就是因为全是单点思考。我做一个壶，单点思考，我做一个滤泡袋，单点思考。所有的单点思考都是脆弱的，它没有防护。你被人打过好多次，你就知道了，单点思考不是一个真正的壁垒。壁垒不是墙壁，壁垒是一个系统，有这个系统你才有足够的竞争力。所以我认为单点思考其实比较落后，因为它整个思考是单层次的，系统会让你把它连接起来。互联网这方面更强，我是班门弄斧，但我觉得首先要有系统这么一个东西。

迭代是你得从效率和用户期待的角度考虑问题。用户如果觉得你的产品是静止的，比如小罐子，如果没有返航计划，可能两年前用户就觉得它走到头了。如果没有接下来每一代的迭代，没有后面变得越来越庞大、像咖啡宇宙这样一个思考，用户一定不会跟随你走很远的。所以你一定要去想它未来的可能性是什么样子。你的产品不迭代就下线，你说你每次开发新的产品，多累，那为什么不通过迭代来实现这个产品的更新呢？

况且跟品类有很大的关系，因为咖啡有这么多的风味，你才有迭代的空间。因为在技术上面、风味上面、表现上面、文

化上面、内容上面，你有这么多接口，你才可能有这么多迭代。带宽足够，所以你迭代的空间足够大。否则你从线上走不到线下。如果你只是卖麦片，那你到线下开店很难的。我好歹是做咖啡的，到线下来还比较顺理成章。

李翔：是不是可以理解为 2017 年你们有了一个基本的蓝图，之后的产品就可以往里面去填空了？

吴骏：对。你知道用户咖啡生活的轨迹是由差不多十个场景组成的，这十个场景是你需要去服务他们的。只是你得坚守一点，你要做跟别人不一样的事情。你的基因也不希望你做跟别人一样的事情，那你为什么要做？所以你要拼命在每个场景中去想一想。安福路开了一个星巴克，开了一个 MANNER，我就没必要再开一样的咖啡馆。

做产品的学习过程

李翔：从立意到迭代，做产品的这六个步骤是你们自己的方法论，还是你从什么地方有借鉴？

吴骏：在我脑海中就是这样想的，我也不想总结方法论，但是我带产品开发，总要跟他们说点什么。所以这就是效率的问题，方法论解决效率问题而已。我告诉他们这样去做的时候，在他们看来，掌握了这个方法，做事情会更顺利，沟通会更高效。其实我本人很不喜欢这样的东西，我反倒觉得这样的东西会有点认知障碍。

李翔：你觉得会有点条条框框，束缚住了？

吴骏：对，它会让我陷入一些无谓的思考。因为有时候我已经可以从迭代反推了。举个例子，一个东西极具迭代价值，但是在今天看来，它的立意并不明显，但我仍然会把它立项出来。今天肯定不是收获它的时候，但是我一定会把它放在我的线程中间，也就是说它根本没有 S1，但是它已经到 S3 去了，在我看来是成立的，因为我知道 S1 到哪里找。所以我不会给自己这个框架。但是如果他们去做，没有立意，没有结构，不

要动。

李翔：你做产品有一个学习过程吗？

吴骏：我去工厂学习。我觉得是经验的积累。

李翔：你之前应该没有做过实体的产品？

吴骏：我在美食美学的时期，已经做过几百个实体产品了。

李翔：这个学习的过程是什么样子的？

吴骏：因为我喜欢这个事情，我喜欢琢磨为什么人家能把这个东西做得这么好。我喜欢去日本，看人家为什么能把玻璃做得那么通透，塑形这么好，颜色这么好。我想知道为什么硅胶可以做这么多材质，做出包裹性那么强的东西。我想知道木头怎么样处理才能打磨到这样的弧度和角度。我很喜欢产品的细节给人带来的实物的感受，所以我会想要把这些东西实现。

我过去做产品时，受很多品牌影响，可能有几十个品牌都是我学习的对象，我会抓到它们的关键点。它的结构组成是什么，它的重点难点亮点是什么，它的历史性的关键点是什么，这些东西我会更加在意。

调性和规模

李翔：我相信很多人肯定也问过你，因为三顿半确实是非常有调性的一个正在兴起的品牌，但是过于坚持调性，会不会妨碍它的规模化增长？

吴骏：第一，多品牌多场景战略是我们的一个大方向，会用不同的品牌去服务不同的场景，让它更融合一些。

第二，我觉得调性和大众化并没有本质上的矛盾。它需要时间。有的东西是经不起时间的，熬不过去，那个调性瞬间就被冲散了。有的东西随着时间流逝或许会失去一些调性，但是因为整体认知的提升，会让品牌获得比调性更高一层的感受。比方说可口可乐，它很大众，到处都有，它有什么调性？但是因为时间和它在历史上做的各种事情，各种因子叠加在身上，它就是品牌。它已经完全不是看调性这么简单了。

我们得经历那个时间。我们现在的调性是假的，是个氛围，这个氛围是很脆弱的，很容易被冲散。只有你的品牌是一个体系了，你才能去谈所谓调性。调性是你的体系的皮肤，你现在没有体系，是没有皮肤的，只有一个氛围，氛围是一个虚

的东西。我现在不聊我们有什么品牌，或者是个什么东西，我觉得确实不重要，因为我们连体系都没有。

李翔：你们现在只有氛围？

吴骏：就是氛围。这个氛围就是一种新的咖啡的可能，给你带来愉悦感的可能，它并不是一个品牌的调性。这有什么调性？你是电商，在线上卖个东西，有什么调性？它是氛围。

李翔：可能需要对比。因为电商也已经有了比你们更便宜的、走量的产品。

吴骏：我们的目标不是这些产品。我们的目标是那些真正会做品牌的公司。像乔布斯那样会做品牌的，像宜家那样尊重创作者的，像耐克那样一双鞋子玩出无限可能的，像任天堂那样把游戏变成无限游戏的，才是在做品牌。它们是真正有调性、有追求、有理想的公司。

我们还在学习过程中。我们只是创造了新消费环境下，基于新的时代、新的特征、新的媒体、新的人群、新的渠道和新的消费能力所长出来的，带来一个新的产品和氛围感的三顿半，它还不是真正的品牌。

新消费和滤镜式创新

李翔：在咖啡或者更大的消费领域里，最近让你觉得印象特别深刻的一个创新或者创意是什么？

吴骏：电动汽车。我最近一直在看特斯拉和马斯克的东西。这些底层的东西会更让人着迷一些。新消费的很多东西是滤镜式创新，它只是给你戴上一个滤镜的感觉，这种东西很容易看穿。

李翔：已经开始嫌弃新消费了？（笑）

吴骏：不是嫌弃。新消费现在是有一些问题。它不像以前的移动互联网或者移动通信，能给产业带来巨大的变化。它还不能成为一个大的体系。这里面的东西都是微型的、滤镜式的创新和认知，它不会像电动汽车那样，可以系统地改变人们的生活。

李翔：消费品很难吧？电动汽车可以，是因为它是一个大的迭代。

吴骏：所以我们才会说乔布斯是伟大的，做出这么一个东西（拿起手上的 iPhone）。其他的、消费品层面的东西，好像都不太震撼。扫地机器人我不是很关注。智能家电也不是。

李翔：你认为苹果公司是科技公司还是消费品牌公司？

吴骏：我觉得是消费品牌公司。

李翔：特斯拉呢，也是吗？

吴骏：对，特斯拉也是，只是价格贵一些。

李翔：巴菲特投苹果的时候，就有人问他，你从来不投科技公司，为什么要投苹果？巴菲特就说，在我看来，苹果是一个品牌公司，是个消费品公司。

吴骏：它还是文化的东西占更大的比例。苹果的消费文化和社交属性都很强，这是很消费品的。但 SpaceX[①] 还是属于科技公司，它解决大问题。

① 太空探索技术公司，是由埃隆·马斯克创办的一家太空运输公司。

场景和篇章

李翔：上次聊你也提到，小罐超即溶只是这个公司的第一个篇章。

吴骏：对。

李翔：这是 2017 年你就想清楚的吗？

吴骏：2017 年我们就认识到了，我们要做的事情是关于精品咖啡的无限可能。当时我们已经在这条路上做了两三年的创新，找到了感觉。2018 年小罐子上市，印证了这件事情是可以规模化的。规模化了之后，我们就知道，如果能持续找到这样的产品放到对的场景中去应用，我们就有机会把用户的时间、空间全部连接起来，做用户时间和空间的管理。我们从 2018 年就开始想这个事情了。剩下的问题只是判断哪个场景真的有创新的价值和可能性，包括即饮、现磨，包括未来的智能设备终端。

李翔：像这种篇章的划分是按照场景来的吗？

吴骏：场景中的产品是如何被内容连接和被数字化覆盖，

组在一起系统化，简单讲就是这么个事情。先找场景，场景中一定要放产品和体验，但如果只是产品和体验，没有内容，就失去了之前讲的文化属性和意义感；如果没有数字化，就找不到把人和人连接起来的社交路径，那它效率就没有那么大的发挥。最基本的是这个点。

小罐是一个速溶咖啡，是一种创新的速溶精品产品，放到了速溶咖啡这个场景中间。然后用类似返航计划、类似社交媒体传播这样的方式，来制造内容感。又通过隐藏世界，让你用小罐子兑换积分、兑换能力，做各种小星球任务，做成了数字化的体系。所以在小罐中间已经是一个相对的闭环了，但这个闭环只是下一个闭环的一个篇章。最后我们再一个闭环、一个闭环地连起来，变成一个在里面去连接和循环的系统，就是做这么一个事情。

李翔：其实在这个版图里面，基本上几个篇章大的框架已经可以模糊地意识到是什么了，只不过以现有的能力和创新，还没法去做出来？

吴骏：对，基因让我知道它是什么，过去的体质让我知道我是有这个可能性的，而未来组织系统的能力，才能让我们真正把它落地，或者落地好。所以我会做很多的研发，但是不会轻易地尝试，因为我知道我的能力还不足以把它变成最好的状态、最好的管理。生产出来，还得管理起来。

“旅程即回报”

李翔：做一家公司，会带给你什么变化？上次你讲到在资本方面的变化很大。

吴骏：对资本市场、对商业模式有比较大的认知改变。以前我们做广告的时候，大部分是创造表达。作为一个公司应该如何思考问题，这是资本给我的很大的一个推动，因为它让我看到了很多种公司的可能性，看到了管理对一家公司的重要性，看到了一个商业模式如何才是经得起推敲的，而不能只是思考和浪漫的想法。它让我具备了非常现实的一面。

更重要的是做咖啡这件事情，在连接那么多人之后，我觉得我的认知、我看问题的方法，确实是比早几年要高出很多。仅就我自己而言，从当时怀着理想去创业的那个状态，到今天能够从一个世界观的角度来看待所做的事情，能够希望创造一家服务数千万乃至上亿人的一个品牌，或者一个生态体系。

这是个非常好的事情，让你经常会有一种没白活的感觉。

李翔：过程已经给你回报了。

吴骏：对，完全回报了。没有走到这一步的时候，你还在那个世界中，还在享受一个故事、一个产品、一个品牌。有时候我会说，和一些很厉害的人，或者真正到了那个层级的人聊天，真的会让我学到很多，因为我们差得很远。我们做广告出来的，和商业模式跑过一遍出来的，确实差得很远。在别人看来，我们更有理想，更有热情，更理解消费者，但我们其实没有系统的、商业的、完整的思考，也没有做一个百亿千亿级公司的管理能力。现在我们起码认知到这一点了，就挺好的。

李翔：如果具体一点，你觉得你在能力或者认知上的迭代，是什么？比如说系统化思考肯定是，商业化也是。

吴骏：我并不是一个会准备 PPT、找个助理帮我写方法论的人。但是你会发现在跟别人一起开会讨论问题的时候，你的思考会很快速地带来事情的解决方法。它不是权力带来的，而是一个很自然的过程，是胸有成竹，已经有这样一个东西在里面了。我不能说它是完美的，我估计明年后年我们再聊的时候，我又会觉得今天的我是幼稚的，因为人在成长，但这不是挺好吗？

李翔：进步已经挺快了。

吴骏：我觉得真的挺好的。这种思考确实让我有一种欢愉的感觉，那种在一个世界中有更大可能性的感觉。而且你所想的很多东西，可以跟大家一起去分享、创造，对你而言，它能

实现，我觉得就挺不容易的。

李翔：真实的环境跟挑战会塑造一个人。

吴骏：是的，确实是这样子。实战中间，每一次有形的决策和无形的思考中间，都可能让你不断去寻找另外一个更加成熟的自己。

连接的能力和组织的能力

李翔：上次也提到，其实你现在想要获得的能力或者增强的能力，是跟组织和管理相关的。

吴骏：我觉得首先是三顿半连接更多人的能力，这个是永恒的、永远迭代的，是做不完的事情。其实想到这一点就已经很开心了，你会觉得，有一些事情是做不完的。

李翔：天花板很高。

吴骏：很高，你不用去想三五年之后要干什么，永远去连接，永远做不完，因为这个世界可以连接的人太多了，只要那些新的觉醒一直在，我们就一直做不完这个事情。但是你要不断地扩展自己的边界，你连接的能力要越来越强，你能连接苹果吗，你能连接库克吗，你能连接马斯克吗？这是你的能力，对外的能力。

还有对内的能力，你的组织管理能力，大福的成长体系，也都是做不完的事情。我自己会想，我能不能做一个组织的游戏？或许要花两三年时间才能把它设计出来。我希望

我们的员工、我们的大福来报到，甚至面试，都在这个游戏中间。他一路的成长，他的上下班，他的荣耀体系、成就体系，他的年终奖，他的期权、股份，都可以在这里面。这个东西就很难。我希望员工能够感受到他的成长是什么，有目标，知道三年后的自己会是什么样子，知道两年后会得到什么，知道今年做完之后会怎么样。这种事情可能够我做一辈子的。

李翔：相当于管理上的创新。

吴骏：我希望做这样的事情。但是没有模板，如果有，我可以借鉴。我会给自己找一个我很想一直奔赴的方向，翻过这座山，再找下一座山，这个过程是很舒服的。

所以我给自己两个方向，一个是无限连接的能力，一个是创造大福的原力，也是无限的。我觉得，这两件无限的事情都是可以让我毕生追逐的事情。我希望它是这么一个过程，会让你一直奔跑。

李翔：管理和组织能力，你有刻意去什么地方学习吗？或者说可以找某个方法去学吗？

吴骏：第一，我会请教投过我们的资本、人力管理的专家。第二，更多还是对内，大家让我有机会去学。我会看他们怎么带人，看他们的流程梳理能给我带来什么东西。既从内部

学习，也从外部学习。系统化地学习，我觉得是明年的事情。现在学习也不能学太多，最后会走火入魔了。（笑）

第三，还是那句话，这个企业的原力的底层，是你的基因、体质和能力的展现，你得认识到自己的基因。可能做游戏这个想法比较幼稚，但是我觉得一个企业的体系，也是有形或无形的游戏。一个人如果不能明确地知道自己各方面的成长、获得的回报、创造力的可能性，为什么要加入这家公司呢？这是一个底层问题。

再有一点，我可能会有一点怀疑论。我认为很多东西，别人教你，当然有用，但绝对不是一锤定音的。一锤定音的永远是你的声音，或者你的团队的声音，内心的声音。

李翔：你会对哪些组织比较好奇？

吴骏：看过的都太远了。你像我也看过奈飞，看过苹果。苹果对我影响是比较大的，包括乔布斯当年那些团队做海盗而不是做海军的说法。我脾气也不太好，比较急躁。做产品的人，都希望产品能够快速上市，不要老是拖着。奈飞的文化手册我也看过，但我觉得都不太靠谱，感觉是一个故事。它是做内容的公司，编一个这样的册子太容易了。我是有怀疑的。（笑）

然后是星巴克，星巴克设计出了它的伙伴体系，而我们有我们的大福体系，你要说有没有星巴克的影子，怎么可能没

有？当然有了，它那么强大，它的东西我们怎么会不去学习、不去借鉴呢？我觉得星巴克对我有比较大的影响。

李翔：你们会讲探索、星球文化，还有大福，我想知道你们的企业文化有系统性的思考和表达吗？

吴骏：我们每年有一个年会，我会给大家讲一下三顿半的一些新思考和世界观，抛出几个跟大家相关的概念。大家在年后如果还会继续使用这个概念，我就会觉得它是被认可的，就会把它推起来。

一次年会上，我建议大家都叫大福，讲为什么叫大福，下面一片笑声。我也不是说要强迫大家这样子，但是过完年之后，发现大家会主动叫大福，还有人自我介绍叫周大福。（笑）我就知道这个是生长出来的，大家会愿意叫，而不是说必须叫。

我觉得企业文化是这样子的，星球世界观、探索和成长，是经常在我们年会中、活动中提及的东西，大家认可，他们才做。因为这是趋势。你抓到这个趋势，把它转化成了一个大的场景。我们也把它注册成了品牌，叫大福原力。将来有机会我会把它做成一个工装品牌，或者服务于员工的品牌。

我从来没有强迫过任何人做这个事情，他们彼此愿意称自己为大福，这在今天多难得。一定要把这个东西变成公司的文

化，这会让我们走好多年。

李翔：你们做过使命、愿景、价值观吗？

吴骏：上个礼拜开始做的。（笑）

李翔：为什么开始做了？

吴骏：现在公司人多了，需要讲一下价值观。价值观会是内部先讲，看看大家的激情——那种激情你看得出来，他如果是有激情的、投入的，你就知道这东西是他认可的，是你提炼到位了，再把它推广出去。

我们今年提出以咖啡为连接，和你一起探索更理想的生活和世界，这是我们的愿景。这个说出来之后，大家会明白咖啡是一个连接，一起、探索、理想、生活、世界，每个词语都是最关键的词语。抓住最关键的词语就行了。

李翔：所以企业文化还是一个慢慢生长的过程，不是设计好的。

吴骏：我觉得什么东西都是生长出来的才最有生命力、最牢不可破。如果你真的想做一家你自己愿意陪着它走很多年的公司，你最好还是让它慢慢长。况且我也没那个能力，突然请了一个大师给我指点江山，调教得特别好。

李翔：大师也是有匹配度的。

吴骏：对，他讲了我也听不懂，大家也适应不了。200个人的公司，我觉得气场比较重要，这个阶段还是找合适的人，越来越多的人才进来了，这让我感到踏实。

用户体验

李翔：上次你也强调，其实你是以用户体验为核心来设计很多东西，你怎么定义用户体验？

吴骏：我还真的没特别想过什么叫好的用户体验，没有去总结过这个事情。

我只是觉得，第一，你的产品，在同类型产品中间要是最强的，做到最强的产品力。第二，你设计的渠道展现形式，要有好的界面感。界面感是很重要的，线下空间是界面，我们的电商也是界面。

第三是流通。流通就是产品如何到达你手里，无论是电商流通，还是线下产品交付给你，它的过程是很重要的。所以你看我们要用顺丰，现在还要做一小时达，这些事情都是要让流通变得非常顺畅，咖啡要送到你的面前，不用你吭哧吭哧跑到楼下去搬。哪怕是饮料那么重的东西，我们也用顺丰，因为我希望它到你手里的时候是比较好的体验。

第四是细节感。细节感就是你打开包装，拿到产品，拆开封条，打开盖子，撕开倒出咖啡粉，全程不能有一点让用户心

里面觉得不舒服、不流畅的东西。它要是非常流畅的体验过程。即便有，你也设计了他们反馈的路径，也会提供更好的售后服务。

体验完之后，用户会跟人家分享，会推荐。如果用户不做推荐，你就白忙活了，是自己跟自己玩。推荐就意味着不是你的观点，而是一个群体的意见。只有推荐才能校正你，是你的自我，还是真的代表大家。所以推荐非常重要。

然后还有惊喜和迭代。一定要有一个惊喜的地方，比如说用户买回来了，发现它是可以回收的，这就是惊喜。买回来，发现一年之后，它又迭代了，迭代成更好的产品了，这又是惊喜。

李翔：用户体验，理论上可以按照用户跟产品接触的全流程去做设计。

吴骏：只能是这样。你站在用户的角度想想看，你在哪里看到、花多少钱买到、送到你手里什么样、打开什么样。只要打开过程中有一点点不流畅，这个体验就扣分。这里扣点分，那里扣点分，分就没了。只是我们现在没有形成一个打分表。

没有打分表。你看那些大师，三宅一生[①]也好，安藤忠雄[②]也好，你看他们的纪录片，哪有方法论，他们只是上去，这里

① 日本著名服装设计师。

② 日本著名建筑师。

调整一下，那里调整一下，东西马上不一样。我希望团队是聪明人的团队，没必要用这里减 5 分、那里加 5 分的方式做事情，那多机械。

用户体验是个自然的事情，如果你不能用心去感受，不能化有形为无形去体验用户的体验，那你根本不能算是做产品的人。

李翔：这也是我们上次讨论的产品型人和系统型人的区别。安藤忠雄应该就是产品型的人。

吴骏：他不出什么理论。只有作品集，没有理论。我也看不懂他的建筑风格，但是我看他的文字立意，那个境界太牛了，他在立意和境界上就折服了所有人。

李翔：系统型思考的人就是用你的产品六个步骤，123456，都做好了，起码可以得 80 分。

吴骏：这个东西就是效率。但是你说安藤忠雄、三宅一生这样的人需要效率吗？不需要。

不过咱们也不能追求那种绝对的东西，咱们毕竟是做消费品。但我觉得团队的默契是应该有的，你不能把所有事情都条条框框化，做产品还是要保留一点灵感的东西，保留一些对灵感的追求。

用户互动

李翔：用户会主动在社交网络上发内容，这方面可以从品牌端去做一些事情吗？是可以设计的吗？

吴骏：我觉得我们做得挺不好的。最好的状态是从不设计。我后来跟蒋凡说，我们最开始的时候，当年三顿半上市的时候，淘宝上前一万条评价，应该是淘宝历史上最优质的用户评价内容，任何品类。上个礼拜开会，我还说你们把前一万条评价拿出来看一下，多震撼人。那个时代会拍图的，全在我们淘宝店里，没有什么奖励，没有任何提示让他去拍，就是来拍。但是自从流行讲“成图率”，搞得用户觉得你在设计他，其实我们哪有设计他。再到后来发现，搞“双 11”活动，要鼓励用户发小红书，这件事情意义就变了，有企图了，有企图你就落入俗套了，这东西你就出不来了。

但是最开始你根本没有这种想法，你只是做了一个纯粹的、值得大家去分享的产品。用户觉得你挺牛的，卖个产品给我，还把内容直接给我了，那我得给你拍出好的照片传出来，他还觉得挺好。后来你鼓动别人去传……不行，这个要改。明

年我们策略上不要搞这些，奖励你抽个奖，转发就能干个什么事情。用户不需要。

李翔：反而用户不会做这样的事情。

吴骏：本来我是真的喜欢，现在变成了我拍你这个东西，好像是为了拿你一个奖品，况且你这个奖品也不抵我的付出。我觉得这个东西是我们要重新思考的。做得不好。

李翔：那怎么办，完全不管了吗？

吴骏：不是，应该去周密地、完整地设计用户体验，把用户分享作为用户体验的一个部分，跟你的产品和整个系统连接起来。比方说他拍的产品会被以正确的方式选出来，放在正确的地方。像我们也搞了 RISO 打印机，搞了版画。要让他能够被正确地认知到，让他的价值体现出来，而不是被体现在一个奖品的价值上。把这个价值交换一下，可能他创作的感觉会更好。创作的过程又能变成新的内容，去影响更多的创作者，这是一个良性的循环。而不是说，你只要发了，就给你抽奖的机会。

李翔：早期的用户也会觉得你堕落了。

吴骏：对，这是一个内容系统没有建设好带来的不好的影响。内容是一个系统，它不是做一个营销活动，带上 tag（标签）三顿半，就能怎么怎么样。这叫营销活动，它是非常单一

的东西。你没有设计好内容系统就别动。什么事情你没想好，就别动，动的话，就太有企图了，没有用。用户都是聪明人。真正有价值的用户，都是掌握了一定输出能力的，你不能给他输入，他就不会给你输出的。

李翔：你们有没有想过，你们早期做对了什么，可以有一万条那么好的评论？

吴骏：我们应该是营造了一个好的氛围感，营造了它[①]是一个非常自然的、非常热爱咖啡的团队，做出一个非常自然的，同时又跟过往产品不一样、有一些惊艳感的产品。所以它吸引了那么多的同好。

这就跟那些独立乐队的成团过程是一样的，在那种社交感觉中，我和你在一起是我的荣幸，我和你在一起是我的热爱的投射，这些投射产生了大量的素材。当他不希望把他的东西投射在你的产品上面时，就说明，说得好听是你出圈了，说得不好听，是你破坏了那个氛围感。我觉得我们是破坏了那个氛围感。

李翔：应该也是无意中破坏的。

吴骏：当你有了规模之后，你就用力了。那个氛围感是不能用力的，你得营造它。你一用力，那个场景就被打破了。

---

① 指三顿半。

李翔：你们跟用户交互主要通过什么方式？

吴骏：首先是产品，产品本身就是交互，然后主要是做活动，像返航计划。

李翔：线下的为主？

吴骏：线下的会比较多。线上通常就是做一些小的调查研究，比方说你喜欢哪些 KOL[①]，你喜欢什么样的生活品牌，有时候会问一些生活方面的信息，比方说你喜欢喝什么样的植物奶。

另外就是活动设计，返航计划这样的活动，隐藏世界、掉落物资，各种新鲜有趣的活动，反正关注三顿半的公众号，时不时它能给你来一点小惊喜。

李翔：包括你上次讲三顿半做的杂志，它是交互的一种吗？

吴骏：是一种交互，但更多是品牌的叙事。说白了，为什么做杂志或者电台？就是想让品牌具象化。能够具象化的东西，用户会感觉更真实，不是那么电商，不会那么线上，不会只是一个客服，或者只是一些模糊的印象和服务终端，它会是一个有实际感的品牌。当你摸到那本杂志，看到里面形形色色的生活形态，你会感受到这个品牌是真实的。我们希望自己首

① Key Opinion Leader，关键意见领袖，泛指有观念影响力的人。

先是真实的，所有的品牌文化，都建立在真实之上。你是虚拟的，用户感知就会很模糊。

李翔：无论做杂志还是电台，是因为你自己的基因，或者你们公司的基因喜欢这样的事情，所以要去做，还是说它真的可以成为整个商业体系里的一环？

吴骏：如果是可持续的内容设计，是在趋势上的，我们就应该去播下一颗种子。这颗种子如果是自然的、好的，我们就让它长大。如果确实播下去的种子长不出来，那就没必要坚持。

杂志首先的立意是想让用户感觉更真实，结构是因为有了返航计划，中间有几百家咖啡馆和生活方式空间。作为一个产品，它应该呈现出来是纸质的，还是声音的，它的细节是什么，都会根据那个产品一起迭代，包括用户会推荐吗，他会真的喜欢这本杂志吗。我们放在咖啡馆里面，咖啡馆会不会给客人看，说这里面有我的店，你看第 58 页，你最喜欢那个小物件，我们把它拍成照片，放在这个书里面了。它是可迭代的，它就是一个产品。可持续非常重要，它能够在未来成为你产品线里的东西。

趋势上，我们非常看好纸质化的杂志重新回到传播媒体平台，可能不是今天，可能是明年或者后年。会有更多的人——不是说最多的人，但是相对过去十年，会有更多的人选择纸质

化阅读，去感受到那个有温度和深度的东西。所以我愿意我们在今天具备这个体质和能力。

声音也是一样的。我认为声音和触感都是咖啡的感受中必然要做的事情。同时，趋势上，我发现声音的接受度和陪伴感会更强。这也是我看好的新觉醒。我会把它转化过来，让它变成产品和内容的一部分，转化成产品的东西，去搭结构，调细节，做迭代。其实整个就是这么一个东西转来转去，找到趋势，趋势到场景。

李翔：它不是一个单纯的成本支出的东西。

吴骏：在我看来是产品研发成本。因为我们不是自己做这个杂志，是跟令狐磊[①]老师的团队合作。我们这边有一个三人小组，他们有六七个编辑，一起来做。一年也就两本杂志，不多。

① 资深杂志人。曾任《新周刊》主笔、《生活》月刊总编。

通过融资来学习

李翔：2019 年 1 月峰瑞资本，是你们第一次融资？

吴骏：对。

李翔：当时就是黄海和李丰找到你们？

吴骏：对。

李翔：峰瑞找你的时候，对你有一个说服的过程吗？

吴骏：来了好多次，我犹豫好长时间。

李翔：他们给你的理由是什么？

吴骏：资本没有那么可怕。

李翔：你也觉得资本很可怕？

吴骏：会觉得会不会被带跑偏，或者进入那种财务数字的漩涡，然后失控，以及他们是不是理想的、正确的投资人，是不是能跟我们走很长的路。电视里面的情节，吵架、搞合同、打官司，多麻烦。我要不要跟这样一个人走这么长路。想的东西比较多。

李翔：为什么你们会融资这么晚呢？

吴骏：我们其实算是后面那拨消费品牌里面比较早的。那时候没人投消费，也就几个基金。李丰在看消费，是因为他们之前投过三只松鼠，对消费有点感觉。大部分基金那时候还是看互联网更多一些，包括生物科技、医疗。消费确实在那个时候也没出什么好公司。2017 年我跟唐彬森聊过，他想投我们，但是没谈拢。

李翔：是挑战者[①]？

吴骏：对，挑战者，那是我第一次认识资本。

李翔：他找到你的？

吴骏：对，他找到我，我去北京跟他聊了下。我印象非常深刻，他跟我聊了半个多小时，出门的时候，把我送到电梯口，过两天就打电话说可以投。

李翔：后来没谈妥是因为？

吴骏：各方面吧。但最重要的是我们没想清楚。因为比较早，那时候还没有超即溶，只能说有一个方向，但是我不知道我真的能做成规模化，没有想清楚这件事情。他是促使我开始认真想这个事情的转折点。我看到这个人的时候，觉得他挺神奇的。

---

① 唐彬森创建的投资机构。

李翔：怎么讲？

吴骏：他看着就像一个大学生，刚从食堂里面走出来，就是那种感觉，讲话也很有意思。我就想，这么年轻的人就能干这么个事情，而且很关注咖啡，我做咖啡这么长时间，是不是应该理想更宏大一些？就开始有这么一种思考，想把事情搞大。

再有他也跟我说，速溶咖啡是机会，未必像精品咖啡做得那么细，但是有更大的市场，而且雀巢是有软肋的。他说你现在搞这件事情，你做三千万；信我的，你搞速溶，很快做三个亿。我今天还记得他这句话。

后来我跟他聊天，说当年受你点拨。他说，那你怎么不让我投？（笑）他是一个非常优秀的人。我觉得他的宏观思维、组织系统能力，他搞商业模式、搞规模，真的非常强，给我很大的震撼。

李翔：之前创业过程中找过融资吗？

吴骏：没有。

李翔：碰到他之前，自己没有想过这件事？

吴骏：从来没有主动找过融资，都是资本找过来的。

李翔：他们会问你什么问题吗？比较有挑战性的，或者说

你自己觉得质量比较高的。

吴骏：我早前融资的时候，是在学习。我会见 40 个投资人，我让他们问我问题，我给他们讲很多我的想法，他们会给我他们的反馈和意见。所以网上才会说，三顿半融资要写小作文这类东西。

李翔：是真的吗？

吴骏：是真的，不过是 FA[1] 安排的。当然我也希望他们这样。

李翔：是你提的，FA 才会安排？

吴骏：那倒没有，只是我从一开始就是这样子，你找我来谈投资，你得给我什么东西，我现在要知道你能不能给我这个东西。

我聊过很多投资人，我会说我的模式是这样子的，你怎么看。他会觉得这个模式怎么怎么样。投资人见得多，你越往后面走，机构越来越大，他看得越来越多，其实一定程度上帮我印证了非常多的可能性。产品上的可能性、商业模式上的可能性，很多是他们帮我分析的。他们每个人都帮我分析过我的可能性。

更多的挑战性问题是，我可能会讲某个模式，他反问我中

① Financial Advisor，给公司提供财务和融资服务的中介公司。

间某些点的时候，我是不能够自圆其说的。我觉得这很正常。我就回去再想，这里没想通肯定有问题。那我就想、想、想。到下一个投资人的时候，我就讲 A+ 模式应该怎么怎么做，如果还是想不通，就换 A++ 模式，一直不行，就换 B 模式。

其实我早期融资的时候，真的就是从投资人身上学习，因为我缺乏这些商业模式的思维。相当于有 100 多个人教过我怎么做公司，至少讲了 30 多种商业模式。所以我其实已经在脑子里面过了一遍，未来的商业模式哪些是可能的，哪些是不可能的。

李翔：相当于投资人来验证你的想法。

吴骏：对，投资人是最好的验证的老师。他们问我的问题其实大部分都差不多，因为那个时候相对属于卖方市场，我是优势方。投资人更多不是挑战我，更多是想看看你个人的成长是什么样子的，驱动是什么，未来公司走向是什么，终局是什么。最想问的就是终局。我说我不知道终局是什么，我最多只能看三年。我只是知道咖啡一定是做场景的，没有一个品牌能把所有场景全做完。

李翔：你现在不做所谓的终局思考？

吴骏：对，我只思考我自己想成为什么样子。因为你并不是想去做别人的影子，你是想做自己的系统，所谓的终局是你自己创造的。

李翔：你见过曾鸣[1]吗？终局思考是从曾教授那里来的吧？也是教授喜欢问的问题。

吴骏：见过。我问教授问题比较多。因为见曾教授是一个很好的机会，所以他来了之后，我就没让他问我，而是大量的问题问他，这个怎么样，那个怎么样。我也跟他讲我某一种商业模式的可能性。教授还是很厉害的，如果他对这个模式有一些他自己的犀利的观点，那我就把这个模式往后面挪一挪。

李翔：开始融资之后，你在融资节奏上是有自己的设计和考虑的吗？

吴骏：我们是根据规模去融资。因为每一年的规模都需要大量的资金周转，我们是盈利的，但是我们需要资金周转，还需要做研发投入和工厂投入。所以我们大部分的资本需求是真的要花这个钱，我们才去融资。到后面消费这一波起来了，会觉得这个时候可以去融点钱。

李翔：相当于市场比较火的时候可以多拿一点钱。

吴骏：估值会比较好，多拿点储备金，那个时候并不是需要多少钱。

---

① 知名战略学者，曾任阿里巴巴集团首席战略官、参谋长等职务，多年来致力于中国企业的发展研究。

李翔：有没有投资人给你的建议，你会觉得非常好？

吴骏：当然有非常好的，商业模式上的，企业管理上的，怎么看数字数据，怎么看企业健康，都会有很多好的建议，对我帮助都非常大。

李翔：商业模式上有具体的吗？

吴骏：比如说你怎么关注成本结构，怎么关注产销一体化，怎么抓供应链。都是经验性的，因为他们投过很多，被工厂坑了的，商业模式上脆弱的，数字不健康的，这些他们都看到过。他们会帮你去思考成本结构怎么才能稳定、产能怎么才能跟上，这些东西都是经验。他们有上千个公司的经验。挺好的。

李翔：三顿半一直处于卖方市场，那你在选投资人的时候，自己有一些标准吗？

吴骏：当然还是关注品牌。太算数字的，财务投资太过明显的，天天跟我掰扯钱、掰扯毛利的，不信我这个事情的，那我们基本上就不太聊。

李翔：你属于跟投资人交流比较多的 CEO 吗？

吴骏：基本上交流比较多。

李翔：平时遇到问题，你也会问投资人吗？

吴骏：会看什么问题。一般我们会跟他们一两个月见一次面，吃个饭。我们会聊一些事情，他们关注几个大的关键点，比如你在今年或者接下来的里程碑是什么。那讲重点就行，看看他们的意见。大体上，我们不会做特别细致的沟通。我跟投资人在路演时会讲得多一点，因为咖啡这个东西不太好理解。但是实际过程中间，我们不是那种时时刻刻坐在一起商量讨论的。关键节点可能会。

李翔：线下连锁咖啡这么火，投资人会在这方面 push（催促）你吗？

吴骏：我们投资人应该从来没有 push 过我。所有事情都没有 push 过我。最多会问一下，在明年的战略决策中，线下会不会成为你们的一个重点，但是他并不会去 push 这个问题。我们整个还是比较独立自主、有自己发展路径的公司，并不是一个追随者，而是在我们自己设计的一个体系中去成长。

李翔：是因为你面对人家的时候比较强势，所以人家也不来打扰你？

吴骏：我不太好打交道，这是真的。网上好多人说三顿半创始人比较骄傲。其实我只是考虑效率问题，我为什么要讲那么多东西呢？没必要。我肯定不是逢迎型的人，不是你要干吗

就干吗，你要我配合我就配合，不是这样的。但是我也没有骄傲到那个程度。我也没有什么骄傲的资本，我对自己有很清楚的认知。我们知道我们会成为一家什么样的公司，但现在这时候还不是，还没到。

“社交恐惧”

李翔：你自己在创业上有学习的对象吗？

吴骏：会关注一些。我自己交流得不是特别多。

李翔：跟外面交流不多？

吴骏：跟外面交流不是特别多，我学习的对象大部分还是合作者，做设计的、做咖啡的、做品牌的、做自己生活空间的、做图书杂志的、做媒体的、做材料的，包括投资人，都是我的学习对象。但通常我不太会找某个消费行业的创始人作为我的学习对象。很多人的真知灼见，其实在只言片语中，不是在饭局上。

你会发现他的很多想法都是一两句话概括完了，剩下的都是论据。你想知道，那看一篇报道，就知道那个论点了。但是很多人看不出来。很多人看一篇报道，只是看了一个故事，其实你要看的是，他思考问题是基于哪些原点。

很多学习是在无形之间的。你看到他做的市场动作，他果然要做这个新品，他用的是这么一个结构，你就知道他在想什么。因为你可以推己及人，你可以想到这个点。所以为什么

《头号玩家》[1] 里说，有些人读《战争与和平》，只认为是一个单纯的冒险故事，有些人凭口香糖的包装纸就能解开宇宙的秘密。这就是一个认知的问题。台面上讲的话你不用看，你看他一个真实的动作，或者他在话语中流露出的真实的那一面，那个东西是一个非常重要的信号。你能看到那个信号，才知道他下一步做什么，你就能在这中间推理出、学习到一些东西。反倒不一定是坐在这里跟谁聊、吃个饭。我可能饭局去得太少了，参加过的感觉也是一种气氛。

李翔：所以你是不太社交的人。

吴骏：我社交恐惧，我最怕的事情就是社交，有时候跟别人吃个饭，我非常局促。别人会觉得，怎么着也是创业的，说两句话都说不清楚。但是你让我上台讲三顿半，讲产品，讲文化，我能讲两个小时不停。你也看得出来，我这个人最害怕寒暄、社交、应酬。我不喜欢喝酒，大家都觉得这东西是上气氛的，我也不喝。我会说我不喝酒，你不要这样子。最后传出去，“这人比较傲气”。

李翔：所以人家也不叫你了。

吴骏：不太叫我。我不太适合这个场景。其他人也会觉得没劲。有时候去了，我也做不到。

---

① 史蒂文·斯皮尔伯格执导的科幻冒险电影，2018 年上映。

李翔：不同的人，学习方式、接收信息的方式其实不一样。

吴骏：我确实做不到。他们可能在中间觉得学到很多东西，畅所欲言，聊了很多他们自己的东西，交换了很多资源。我只是觉得这两个小时，我应该干点别的事情。

李翔：你没有自己特别好奇的那种人吗？

吴骏：像马斯克我就很好奇，姜文我也好奇，刘慈欣也好奇，但是我又接触不到那些人。他们的所思所想，我有机会也想去看到，可能会对我有不一样的一些启发。

李翔：你觉得新消费跟传统消费行业比，有大的迭代和变化吗？

吴骏：肯定有一些迭代和变化。具体多大呢？可能算是周期内很大，短时间里面爆发出了它的效应，比如像流量这种事情，在爆发的时候，它产生了巨大的推动力，但是很难长期持久，来得快的东西，去得也快。所以爆发过后，一大片云散去之后，很多东西复归平静的时候，你就慢慢发现，还是本质上那些东西。历史上很多事情都热闹过、喧嚣过，新消费也逃不出。但是毕竟留下了数百亿的资本在里面，它还会在这个池塘里面孕育一些新的东西出来，这会让我们有更多的期待吧。

李翔：也不知道资本现在有没有后悔。

吴骏：资本在哪个领域都成功和后悔过，这不是很正常的事情吗？

天平的两端

李翔：你对你们公司规模做到多大，或者增长速度有多快，这个事情有执念吗？

吴骏：会有一些吧。我希望公司这几年能保持预期的增长，这会让人稳定，会让你对战略思路比较心安。如果不是一个很高的增长，它带来的负面效应会让我们分神，会让我们不能聚焦。它是平衡的作用。天平的两端，一端是它的收入在稳定健康地增长，另一端才是你做更多的内容创造价值的东西。如果这一端没有起色，现实一点说，你会分心的。

其实天平两端就是你精力的两端或者你重点的两端，这一端增长能够起来，你就有更多精力放在那一端，公司就是良性的。否则这个投资人问一下，那个投资人问一下，你还要解释最近我们在做什么事情。可能一点点犹豫、偏差、信心的减弱，就会让你对这件事情的专注度变差。这些细微的东西，有点像蝴蝶效应，感觉不好，可能会导致产品的完成度更差。其实做这些事情是为了换那个事情。

李翔：它跟反馈也有关系，如果都是正反馈，那就会不断彼此增强。

吴骏：对，首先你就在信心当中，产品很多时候真的是要那个气氛。包括你的供应链也是这样的，供应链看到你往下走，它的配合度也没那么高，或者你拿到的尖端资源也没有那么多。

李翔：你们融资之后，一路都特别顺利是吗，没有遇到过比较难过的坎？

吴骏：我们不能说不顺利，因为毕竟没有为生存或者大是大非挣扎过。所以相对于很多很多公司，我们肯定是顺利的。说不顺利，对它们是不公平的。但是它解决了本质的问题吗？我认为并没有，本质的问题就是刚刚讲的能力的问题。能力的问题是说，资本让你有了一个增长自己能力的底子，但是你要真正成长，还是需要更综合的系统能力。我觉得资本只是起一个推动作用和一些保障作用。

有的坑你会踩到，有的东西你以前是不会做的。投资人投了这么多钱，加上你本身是一个挣钱的公司，你就会拿这些钱去做很多尝试。这些尝试可能会让你抓住一个机会，那就够让你去发展比较长的时间。

李翔：你理想中的品牌，应该是什么样子的？

吴骏：我没有很细致地去思考这个问题。说实话我对品牌的感觉是越来越弱了。我会觉得在未来，品牌不是解决问题的最大关键，它是必要条件，但不是充分条件。很多时候说品牌解决所有问题，我觉得不一定。但你必然要有品牌。

我理想的品牌会让渡价值给更多的人，生态会更符合三顿半未来的方向。所以我会认为这个理想的品牌，或者我们理想的事情，是我们自己能够不断强大的同时，还能够连接更多的人。理想的是我希望和谁去发生连接的时候，我们真的能够改变一些事情，真的能做到合力更强。我希望更多地去连接别人，而且这个品牌确实是长续的、友好的，无论是为我们的生活，为星球的环境，还是为更全面的探索，提供了持续的价值。而且不只是我在提供这个价值，是我连接了更多的人一起来提供价值。

李翔：现在回头看，你会觉得你们踩过什么坑吗？

吴骏：当然有了，像我们产能就有很大的坑。这几年下来，如果不是产能的原因，我们应该多挣几个亿。（笑）当时没算过这个事情。没做过规模的人，做规模总会踩坑，这点我是深信不疑的。因为你没有经历过 10 亿、50 亿、100 亿，所以你一定会在规模上继续踩坑。

我们当时觉得一个公司能够做 1 个亿，享受做 1 个亿的快乐感觉，但是你忘了，你后面做 5 个亿还得配产能呢。开始没

去搞工厂，等我把工厂搞完的时候，一年过去了。那一年最起码少做几个亿。

李翔：产能这个坑好像没有人不踩的。

吴骏：因为你不是做这个事情的。是基因决定的。你不是供应链出身，如果是供应链出身，可能一开始就非常注重这块东西。尽管投资人跟我说，你们要注意产能啊，我说都 3 倍增长了，还产能产能。后来我想，10 倍增长也是有可能的。

再有就是我觉得组织能力的培养没有尽早开始。这部分其实应该要注意的。要尽早去找到企业的文化，更多地去授权，更多地培养中高层，让他们在今天能够独当一面，能够创造出可以吸纳更多人在里面成长和发展的环境。应该早三年做这个事情，而不是今天才做。

李翔：其实本质上，你不仅仅想做一个小而美的品牌。

吴骏：找到精品咖啡的可能性，这件事情可能有巨大的商业价值和社会价值，2017 年认识到这一点的时候，我就决定，肯定不是小而美的公司。所以 2018 年才会说要拿资本的钱。确实想要做一些价值更大的、对这个时代更具影响的、对这个世界增益更多的事情。

能力和可能性

李翔：按照你的理解，你们现在遇到的瓶颈，还是组织管理上的？

吴骏：我觉得是之一。我们想做的事情和我们现有的能力还是不匹配的。不是我们组织能力有多差，而是如果要支撑我们做一件那么大、包含那么大创新的事情，需要更加系统化、更加进化和迭代的一个组织结构，而且是更加三顿半的一个组织结构。我们现在不算是一个差的组织系统，我们整个公司就这么多号人，能做这么多事情，它的价值是很高的。它当然是一个比较好的公司。

但什么样的组织系统是很三顿半的？做个游戏系统是不是很三顿半？不知道。可能试了半天，有可能就成了，有可能说还不是。我们在寻找的过程中。

李翔：意识到组织系统搭建可能是现在的主要矛盾之一，你有想什么办法来解决吗？

吴骏：肯定会有。第一步先设计，先尝试去设计符合三顿

半的组织架构，已经调整三版了，前面两版发现不太对。把战略想清楚，到底要做什么事情，不做什么事情，然后去匹配对应的组织架构。我们现在还在探讨，什么样的组织架构比较符合三顿半的愿景。

李翔：更多还是在内部去讨论，去试错。

吴骏：对，还是在找的过程中间。更多是组织系统该怎么搭建去匹配战略这件事情。我们现在也在找一些专家顾问、更有经验的人，请教战略蓝图该怎么设计，组织系统该怎么搭建。很难有一个人跑过来说，你这么干就对了。要跟他聊完之后，整体上他理解你了，也理解了你的现状，再给你提出一些思路想法，可能更实际吧。

李翔：我之前听王兴[①]讲过一个说法，还挺受启发的。他会把问题分成两类，有一类是已经有人成功解决过的，那就看看人家是怎么解决的；另外一类是创新的，是新问题，那就放更多精力在上面去想怎么解决。

吴骏：经验的事情可以交给有经验的人去解决。灵感的事情、创造的事情，真的要自己解决。我看过王兴写的很多东西。

---

① 美团创始人。

李翔：除了乔布斯和马斯克，你还喜欢谁？

吴骏：很多都喜欢。安藤忠雄也喜欢，蔡国强也喜欢。那种会系统化思考的人，我都很喜欢，我觉得他们都在做一些无限的东西。耐克也喜欢，乐高也喜欢。乐高就是一个无限游戏，一颗塑料片改变世界，这比做一个很重的系统去改变世界更让人觉得亲近。NASA[1]我也很喜欢，漫威我也很喜欢。这些都是塑造我的东西。奈飞我也很喜欢，我会看它的很多东西。雅马哈我也很喜欢，这个公司什么都做，让人觉得很厉害。优衣库的设计也给我们带来很多灵感，摇粒绒有60多种颜色，所以我们的咖啡有100种风味，这有什么稀奇的？

李翔：有什么公司会很深刻地影响你现在的想法和理念？

吴骏：其实就是星巴克。我后来发现，我们做的很多事情，星巴克都做过。星巴克让我们不会那么无端端地骄傲。

李翔：比如哪些东西是星巴克做过的？

吴骏：星巴克率先在连锁咖啡店中应用单向排气阀，解决了咖啡新鲜度的问题。这让它瞬间可以在美国、在全世界开出大量的咖啡馆。这就是用产品解决体验的问题。

包括跟音乐的结合。它很早就做唱片，环境音乐、独立摇

① 美国国家航空航天局。

滚乐。我有一次跟投资人讲，咖啡跟音乐一样，你在什么地方听，用什么装备听，各有各的感受，没有人永远戴耳机听音乐，也没有人永远在歌剧院听音乐。后来发现，20 世纪 90 年代的时候，舒尔茨[①]就讲过一句类似的话，他说咖啡就像音乐一样，有多种多样的形式。他都讲过了。

包括像我们现在做的芭乐碰这样的标志性特调产品，其实星巴克早就做过了。它做星冰乐比中国今天所有特调咖啡都要早。包括把星冰乐变成零售化的产品，和百事合作，进到渠道中间，它都做过。

还有星巴克对盈利的管理、对期权的管理、伙伴体系的建立。它在全世界各地跟各种文化品牌，比如茑屋书店和博物馆一起开店，包括在洛杉矶跟影视文化的结合，在设计上和美学上的表达。包括应对咖啡豆的涨价、对价格的管控、logo 和文化的结合，还有中高层团队的搭建、怎么找人用人、和资本的关系怎么处理。星巴克已经做了这么多。

所以我每次都跟大福们讲，先看《将心注入》[②]，这个一定要看。你从星巴克身上能学到这么多，但是你只要付一本书的价钱。（笑）

李翔：你们会从星巴克挖人吗？

---

① 星巴克创始人。

② 舒尔茨的第一本自传。

吴骏：我们有用一些猎头，猎头肯定是四处找人，但我们从来没有指定说要去挖谁谁谁。我是觉得，我们现在还不到这个阶段。但是会有星巴克的伙伴加入我们公司，这个是正常的。

咖啡行业还是有很大想象空间的。可能因为我的热爱，我深信不疑咖啡会有更多的可能性。这些可能性会让你不断迭代，所谓的天花板也会更高一些。

后记

上海总是有一个宜人的春天。

如果天气晴朗或者只是下着小雨，如果是在栽满了梧桐的浦西街区，你可以顺着窄窄的马路走上很久。街道两侧的小店都敞开了门窗，咖啡馆更是会把桌椅摆到户外——有一个数据说，上海已经是全世界咖啡馆最多的城市。

除了小店和梧桐，赏心悦目的人群也是上海街景的一部分：坐在户外交谈、小憩的；在街上散步、遛狗的；步履匆忙赶往下一个会议的；只是出来到便利店或菜场买件小东西的。只要目光停驻，你就会发现他们身上的精致和对生活的认真。

就是在这样的一个春天的下午，我和吴骏从三顿半上海安福路的办公室走出来，走到两侧是小店、咖啡馆和赏心悦目的人群的街道上。

我们在附近三顿半刚开始运行的线下概念店原力飞行买了两杯咖啡，其中一杯是这家店引以为傲的特饮芭乐碰——吴骏端着咖啡走过来，告诉我正确的喝法是先饮下一大口。

然后，我们顺着安福路向东走，沿途经过了大大小小的咖

啡馆，以及一些热门的新消费品牌：在原力飞行斜对面的是话梅 HARMAY——在它门口的台阶上总是有时髦好看的姑娘；原力飞行隔壁就是多抓鱼的上海线下店，它的环保理念吸引了很多有文艺气质的青年。再往东走，我们经过了上海话剧艺术中心，中心门口的立式广告牌上展示着最近的演出信息，台阶上站着三三两两闲聊的人，不久前上映的高口碑电影《爱情神话》里，徐峥饰演的中年画家老白跟马伊琍饰演的广告公司主管李小姐就是在这里看的话剧。

我们一边走一边讨论着城市街区的兴衰，讨论着安福路要怎样做才能一直延续它的受欢迎程度，讨论着他对公司未来的设想，以及他最开始在长沙开咖啡馆时收到了怎样的建议。

一直向东，我们走到了乌鲁木齐路。

向右转，在这条路上有一些上海著名的酒吧和小餐馆，即使在深夜，一些餐馆的门口仍然会有人排队。我自己就曾经在晚上十点多，步行到乌鲁木齐路上的一家烩面馆吃东西。收银员是一个把头发染成黄色、扎起马尾的英俊小伙子，穿着时髦的帽衫和阔腿牛仔裤。大众点评显示，这家面馆是整个上海市排名第三的烩面馆。

向左转，继续直行，就是著名的华山医院。张文宏医生就是这家医院感染科的主任。在新冠肺炎疫情引发的焦虑中，张文宏的声音总是亲切、可信，并且给人安慰。

吴骏计划在第二天早上从上海飞往长沙。上海零星出现的

疫情，已经让各地对从上海飞来的旅客心存警惕，要求他们出示 48 小时内的核酸检测报告。因此，他原本的目的地正是华山医院。不过，华山医院在前一天临时通知，关闭了医院的门诊服务，包括核酸检测在内。

于是，我们在华山医院的路口分开。他继续向前走，去不远处的华东医院。我则向右转，沿着华山路走回酒店。

那是 2022 年 3 月初的上海。

之后，一直到这本小册子出版时，我们都没有机会再次见面聊天，更多是通过微信交换一些看法。

自我从南方回到北京没多久，或者说从 3 月中旬开始，整个上海就开始逐渐进入一种忐忑不安的状态。这座了不起的城市开始被病毒和因病毒而来的各种状况困扰。谁也没想到，上海的这个春天会以这种方式度过。在微信朋友圈，能看到上海的朋友们在团购各种生活用品，包括三顿半咖啡。

吴骏喜欢说，good coffee goes a long way（好咖啡要走很长的路）。一个真正的品牌在它的成长过程里，必定会经历周期的洗礼，遇到预期之内的和预期之外的挫败与挑战。无论是创办于 1976 年的苹果、1972 年的耐克，还是更早的诞生于 1886 年的可口可乐，它们都走过很长的路，经历了经济周期、技术变迁，乃至人们生活方式的变迁带来的种种挑战。

我则喜欢大仲马的一句话：“人类的全部智慧都包括在两个词语里面，等待和希望。”

不只是咖啡，所有美好的事物都不惧道路漫长。我相信，等我们找到对待这种病毒的更好的方式，无论是城市的荣光还是个人的成就感，或者我们一直以来珍视的创造力，都会回归，甚至更好。因为，我看到的是，现在有非常多的人，未来还会有更多的人，把创造价值和做正确的事，视为自己的行事准则。

图书在版编目（CIP）数据

吴骏 / 李翔著．-- 北京：新星出版社，2022.6
（详谈）
ISBN 978-7-5133-4848-5
Ⅰ．①吴… Ⅱ．①李… Ⅲ．①吴骏－访问记 Ⅳ．
① K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2022）第 043774 号

详谈

吴骏

李翔　著

责任编辑：白华召
策划编辑：张慧哲　田　迅
营销编辑：吴雨靖　wuyujing@luojilab.com
封面设计：李　岩　柏拉图
插　　画：贺大磊
版式设计：仙境设计
责任印制：李珊珊

出版发行：新星出版社
出 版 人：马汝军
社　　址：北京市西城区车公庄大街丙 3 号楼　100044
网　　址：www.newstarpress.com
电　　话：010-88310888
传　　真：010-65270449
法律顾问：北京市岳成律师事务所

读者服务：400-0526000　service@luojilab.com
邮购地址：北京市朝阳区华贸商务楼 20 号楼　100025

印　　刷：北京盛通印刷股份有限公司
开　　本：787mm × 1092mm　1/32
印　　张：7
字　　数：133 千字
版　　次：2022 年 6 月第一版　2022 年 6 月第一次印刷
书　　号：ISBN 978-7-5133-4848-5
定　　价：45.00 元

版权专有，侵权必究；如有质量问题，请与印刷厂联系更换。