



# 一 宏观环境分析：

## （一） 人口环境：

近年来，中国生育水平持续降低，伴随而来的还有家庭小型化：据第七次人口普查显示非传统家庭数量增速远高于传统家庭数量，平均每户家庭人口数量仅有 2.62 人，即很多家庭甚至不满足“2+1”的基本家庭结构。同时随着教育水平的提高，高学历人群的思想观念与社会发展水平保持高度一致，他们认为生育不仅可能阻碍自身的事业晋升，还会降低自身的生活水平<sup>1</sup>。

相应地，作为好利来消费主力的 Z 时代群体，少了“柴米油盐酱醋茶”的家庭琐事，可以将获得的资源更多地投入到自身建设中。且无论单身群体还是有伴侣的群体，都会注重生活的仪式感，对生活质量有独特的追求，因此愿意支付一定的费用去满足自己的更高层次的需求<sup>2</sup>。

## （二） 经济环境

根据中国食品工业协会烘焙专业委员会统计数据显示，尽管近年来我国烘焙食品行业市场规模和人均烘焙食品消费量在逐年增长，截止 2019 年人均消费量达 7.8 千克，但与发达国家相比仍有较大差距，未来存在很大的提升空间。

2022全球食品消费趋势预测					
Innova (10大趋势)	Whole Foods Market (10大趋势)	ADM (8大趋势)	Tate & Lyle (6大趋势)	Natural Grocers (10大趋势)	天然食品分销商 KeHE (10大趋势)
同一个地球	都市农业作物	可持续性发展	透明度	从延长寿命到 延长健康期	风味冒险
植物基	香橙	植物性	植物性	支持免疫	植物基
技术	减少肉食	支持微生物组	低糖	宠物健康	无酒精饮料
切换场景	芙蓉	清洁标签和 透明采购	肠道健康	女性健康/ 保健业务	环境
消费者发声	无酒精	宠物健康	便捷	在线健康流行	便利性
肠道健康	循环谷物	精准和负责人的 动物饲养	健康零食	针对 空气污染的营养	低糖
回归本源	葵瓜子	可再生能源和 生物解决方案	/	战胜倦怠	发展本地产品
体验优先	辣木	心理健康	/	新陈代谢的新视角	新鲜谷物
变废为宝	功能性气泡饮料	/	/	风味与功能相结合	食材新功能
食物为我代言	姜黄	/	/	健康零食	健康零食

\*本表格为“素食主张Food data link”整理

图 1 2022 全球食品消费趋势预测图

1 《中国生育报告 2022 年版》指出，目前我国的养育成本是全球最高的。

2 马斯洛将人的需求层次划分为五级分别是：生理、安全、社交、尊重和自我实现需求。

目前烘焙食品行业中中小型企业占多数，个体经营的手工作坊较为普遍，产品质量和价格参差不齐。面对同质化的店面装修和产品品类，消费者更关注产品的创新力度、精致程度和消费体验，对价格的敏感度较低，愿意为热爱买单。

根据 2022 全球食品消费趋势预测，“低糖”、“健康”成为消费选择的关键词。这里的健康除了产品的原料选择、制作过程等生理健康影响，还包括其带来的心理健康影响<sup>3</sup>，如缓解焦虑、释放压力。

### （三） 社会文化环境

随着中西融合的餐饮习惯的形成，“下午茶”逐渐成为一种广泛的生活仪式，其中烘焙食品尤其是高颜值、高趣味性的烘焙食品占优势地位。在取材上，奥利奥、芝士、巧克力等符合大多数人口味的西式原料也逐渐渗透进国内烘焙产业的新品研发中。

在由新冠肺炎疫情引发的集体性居家生活之后，消费者开始学会享受“慢节奏”的生活方式，更珍惜眼前的事物，注重自身精神乐园的建设，积极提升自己的情绪价值，消费动因向“我”内化。

在种草、测评类线上推广渠道快速发展的大趋势下的，话题文化对营销的作用越来越大，而由此延伸的联名互动、节日消费<sup>4</sup>也给品牌带来了契机。具有特定文化价值、能够带来仪式感、具有社交属性的产品能吸引更多的消费者，增加带话题打卡行为的同时催生了一众有影响力的 KOL。

### （四） 技术环境：

烘焙产品的市场饱和度高，同质化问题严重，率先进行技术创新的企业很有可能对同行业造成破坏性的打击，如机械化、自动化技术带来的成本降低，信息管理技术带来的销售效率提升，计算广告技术带来的传播效果优化<sup>5</sup>等。

为应对竞争者的模仿，好利来擅长利用联名优势快速更迭产品设计，凭借优质原料与模仿者拉开口感差距，但由于其技术团队固有的技术水平，新品研发只在外表上下功夫，产品本质上差异不大。

### （五） 政治法律环境：

国家政策与法律的颁布往往用于规范整个行业的市场行为，企业的经营管理和利益得失与之息息相关。烘焙企业存在和发展的基础是食品安全和卫生，只有

---

<sup>3</sup> ADM Outdoor Voice 趋势报告显示，全球 37%的消费者希望吃的零食有助于改善他们的心理健康状况

<sup>4</sup> 如好利来的哈利波特联名款“海格”蛋糕，万圣节限定款“什么鬼”蛋糕。

<sup>5</sup> 上述三种好利来均以做到。

从原材料抓起、严格审查、排除隐患，才能树立坚固的食品安全形象<sup>6</sup>。

此外，为“蹭流量”而层出不穷的山寨店引发的品牌或产品的产权问题<sup>7</sup>也值得重视，一方面其扰乱“真品牌”的市场质量，另一方面造成营业额分流。

## （六） 自然环境：

在自然资源方面，烘焙企业还着眼于包装的打造，用以响应绿色环保、二次利用的要求，在某种程度上也实现了与顾客的价值共创。好利来官方会发起相关二改的话题，消费者也会自发晒出用蛋糕饰品、包装盒和包装袋改造的日用品。

在地理分布方面，企业店面的地理环境直接关系到顾客种类和产品需求：客流量大的市中心地段随机消费率高，写字楼附近的消费者忠于固定的产品销售结构，社区交叉点倾向以家庭为单位购买。好利来正是运用上述规律对店面进行布局，同时其还在游客流量大的城市设置主题概念店<sup>8</sup>。

## （七） 总结：

（1）人群代际的变迁，线上传播渠道的繁荣，后疫情时代消费观念的转变，助推烘焙产业的发展，也为其带来挑战；

（2）良莠不齐的烘焙市场环境，提升单价、走高端路线将成为企业发展的趋势之一；

（3）走年轻化道路，迅速抓住当下热点，发展“颜值经济”，契合当下消费者为兴趣买单、追求精致的趋势；

（4）“产品+”模式成为新趋势：多维度创新，涉及口味、包装、形式等；食材健康化升级，突出真材实料、冷链运输、低糖低脂等；消费场景多样化，注重节点营销，提供强社交属性；体验价值增值，通过DIY、线下表演等方式打造定制化服务。

---

<sup>6</sup> 好利来率先通过 ISO9000 认证、QS 认证和 HACCP 食品安全体系认证。

<sup>7</sup> 如吉林好利来山寨店“好芙利”。

<sup>8</sup> 如上海的“好利来 lab”、成都的“好利来 1992”等。

## 二 企业分析

### （一） 品牌历史

#### 1 前期：

好利来成立于 1992 年，正值国内烘焙行业由发展初期向中期转型的时期。罗红在兰州开办了中国烘焙行业第一家大型的西饼专营店。1995 年至 1999 年，好利来走向品牌化和连锁化经营，罗红不断扩大好利来品牌的市场占有率，截至 1998 年，好利来已在全国五十多个大中城市开设了近二百家连锁店，建立了庞大的连锁经营体系。2002 年，好利来成为蛋糕、月饼双冠之王。2004 年，好利来开始提供网上产品订购服务，并于 2008 年开启在线客服，完善售后服务。2010 年，好利来推出高端品牌“黑天鹅”，并结合线上线下联动营销。

#### 2 中期：

2014 年，罗昊、罗成加入公司，好利来的品牌形象转向年轻化。2015 年半熟芝士蛋糕正式在好利来门店推广，并成为该品牌的招牌产品。在好利来天猫官方旗舰店，单价近 40 元的半熟芝士蛋糕旺季销量高达 10 万盒。

#### 3 后期：

好利来从门店和产品两方面进行改革。2019 年好利来在上海七宝万科广场开出了上海首家门店，粉色主题门店成为门店特色，此后延续了 pink 主题店和 lab 店。2021 年，好利来在成都宽窄巷子开出好利来壹玖玖贰概念店，在武汉开出武汉天地 Market 主题店。

2019 年至今，好利来与喜茶、阿华田、小马宝莉等品牌进行联名，向“网红”品牌发展。

### （二） 品牌宗旨

好利来本着“共创一流的食品连锁企业，以便捷的方式，提供健康、美味的优质产品和令人满意的服务、传递爱心、共享快乐，让生活更精彩！”的愿景，践行“品德比才华更重要”“品质就是生命，诚信就是生命力，顾客满意就是我们生存的意义”“不断创新，追去卓越”“以感恩的心回报社会，以奉献的精神创造价值”等品牌价值观，追求实现“用产品和服务感动顾客为拼搏者提供舞台”

的未来蓝图。

## （三） 企业资源

### 1 人员资源：

高颜值工作人员，优质服务态度。好利来拥有自己的人才培养学校，并建立师徒制，保障工艺技术稳健传承，支持员工培训与晋升，增强员工的工作积极性。

### 2 技术资源：

独有的蛋糕胚和特调奶油。拥有无菌食品工业园，最先进的食品生产流水线。日本甜品匠人中山满男开发的半熟芝士蛋糕的配和工艺。

### 3 品牌资源：

总裁罗红个人作为慈善摄影家应邀在联合国举办摄影展。并出资 1000 万成立“联合国罗红环保基金”，同年，通过举办“中国儿童环保绘画大赛”推广环保基础教育。以及带着好利来总裁头衔的罗红先生参加各种时尚盛会等从另外一方面提高企业知名度。好利来的企业价值观中的一条是，以感恩的心汇报社会。2003 年非典好利来捐赠 50 万元和价值 11 万元的蛋糕。2008 年的汶川地震，好利来及全体好利来人共向灾区捐款 770 万元。这些举措对好利来的品牌传播起到了巨大的推动作用。

## （四） 品牌定位

高端蛋糕市场定位，产品价格相对较高，品质醇正，造型优美，多款产品都在年轻群体中成为刷屏爆款。

## （五） 市场地位

近年来，好利来品牌从产品品质、造型、风味、受欢迎程度等多个方面看来，

都在西式糕点市场处于领先地位。



图 2 2022 年烘焙行业市场调查数据

## 三 竞争者分析

### （一） 主要竞争者

1. 熊猫不走
2. 元祖
3. 味多美
4. 鲍师傅

### （二） 竞争者优势

#### 1 熊猫不走

##### （1） 能充分传递情绪价值，提升消费者参与感和体验感

熊猫不走将主打点放在了“生日”上面。将大部分的精力放在了如何让客户过上一个难忘的生日，通过各种表演为客户们送去生日惊喜，让每个人都能感受到过生日的“派对感”。所以熊猫不走首创了“产品+服务”的模式，致力于让每个人的生日都快乐。通过走定制化路线，提高顾客的品牌忠诚。

##### （2） 降低运营成本给线下用户做福利增加竞争力

熊猫不走只做线上，所以可以不开设门店，在这情况下它就省去了大部分的房租与新店装修费用。同时扩大服务半径，一个城区只有一个仓储配送中心，自建中央厨房，冷链运输，专业配送。整体打造出全直营、自闭环的营销链路。而且熊猫不走目前的产品品类只有一种——生日蛋糕，从而降低了后续生产、包装、配送以及表演的成本。形成了“一个城区+一个仓储+聚焦单品+电商渠道+公司直配+制造快乐”的商业模式，确保用户在规定的三小时内收到“完美”的生日蛋糕。

#### 2 元祖

##### （1） 用独特优质的品牌调性打动消费者

开创食养文化，坚持健康、好吃、有故事，以低脂低卡低纤维为产品的理念，



食材选取经过特定规格挑选。符合现今消费者对健康的追求，和年轻人“朋克养生”的特性。产品包装精美，包装符合主题设计。专注品牌公益活动——“星星许愿”计划，并致力于品牌共创，如节日主题蛋糕，中秋节月饼等 DIY 活动。

## **(2) 坚持品质稳定、品类专一**

元祖坚持做“健康美食”，做到“有节、有礼、有元祖”，不断演绎民俗、创新传统，努力成为家喻户晓的“精致礼品名家”，元祖产品为消费者带来了“忠于原味、崇尚自然”的传统美食，并在消费者心中树立了与中华优秀传统文化相结合的高大形象。其包含的粽子、月饼等传统美食品类和蛋糕、慕斯等西方糕点品类的质量一直稳定发挥，成为爆款，年年供不应求，深受消费者青睐。

# **3 味多美**

## **(1) 以高性价比获得消费者青睐**

味多美价格亲民，性价比高，其产品会成为上班族、学生党的日常之选。味多美以“法式风味”为主打特色，以蛋挞、蒜香法棍、老婆饼等最日常化的产品来吸引消费者。

## **(2) 以优质且具有亲和力的服务来提高消费者的购买体验感**

味多美在产品选购区也有服务人员。购买过程中，会有特定服务人员为顾客介绍产品、优惠活动等，让顾客以最快的速度了解产品的相关信息，能有效避免购买中的决策错误，引导消费者进行选择、购买。

# **4 鲍师傅**

## **(1) 以高品质的产品获得高评价和顾客满意**

鲍师傅门店现做现卖，保留更多水分和风味物质。鲍师傅的食材体现在用料过程看得见，更好食材做出更好糕点。作为中式糕点铺，鲍师傅较为平价，人均客单价 30 元左右，分量较足且料足。

## (2) 定位新颖

配合国潮时代的崛起，新中式点心很大程度上成为消费主力人群——z 世代的首选。

## (三) 竞争者策略

### 1 熊猫不走

#### (1) 充分维系与顾客在私域平台上的关系

熊猫不走将客户引流到私域后，后续会进行一系列的动作，如•推荐用户充值会员卡和续卡，以此来调动客户的积极性。熊猫不走会通过“送蛋糕”这种形式去引导客户与品牌进行互动，提高顾客粘性，在这个程度上，用户会通过自己身上的社交属性去达成传播裂变，有效的增加了品牌曝光度。

#### (2) 以精细化运营，限时优惠确保复购率

利用现有数据搭建流量池，以多种 SOP 运营方式深度培育客户的品牌信任度，做到客户分层，找出每位客户的消费需求，摸清客户的消费习惯等，才能有效唤醒“沉睡”客户，进一步提升客户活跃度，达到复购率的提升。熊猫不走还会通过限时优惠去“拿捏”顾客。在公众号的运营上熊猫不走会紧跟时事热点，创意点非常密集且精准，制造话题以后通过互动留言的形式去找到顾客的共鸣感和娱乐心智。并且加上抽奖的形式就更具诱惑力，所以客户会很自然而然地参与到熊猫不走的私域活动中。

#### (3) 个性化定制的配送服务和完善的售后服务

配送前与顾客沟通，了解顾客喜好与需求，配送时采用独特的熊猫人送货，配合个性化定制的唱歌跳舞魔术等表演。接受顾客在产品和服务上的反馈并及时改进。进行生日蜡烛、生日帽多样化改进，提高顾客体验感和满意度。

## 2 元祖

### (1) 以高效率服务降低顾客的成本感知

美团下单支持上门取件或门店配送，线上购买满 100 享有在门店 7 公里之内免费配送服务，如果出现商品破损，变质等质量问题，提供凭证后客服会立刻予以退款，降低顾客损失。

### (2) 注重与顾客间的价值共创

通过互联网虚拟社群增加与顾客之间的互动，定期开展福利活动并及时更新产品相关信息提高顾客积极性。以中秋节月饼和生日蛋糕等 DIY 活动充分维系和顾客之间的关系。

## 3 味多美

### (1) 以储值营销，赠送促销，换购等活动维系与顾客间的关系

延长会员的留存时间，进行资金回笼，减轻资金周转压力，获得沉淀资金，有助于味多美实现“三公里一家店”的布局策略让企业可以直接获利。

### (2) 利用琰通智能向私域引流，实现门店客户积累

利用琰通智能引流系统的商家券功能，设计优惠券礼包，在线下门店，所有进店消费的顾客，最后一定都会去到门店的前台。在前台味多美通过物料铺设和店员话术引导，让贵客到店扫门店物料上的二维码，添加门店企微号，进入门店的私域中领券。在前台放上一个活动物料“加企微领 10 元优惠券”，4 天时间引流 5000+ 客户。

### (3) 在线上的私域活动中实行针对性的营销措施

味多美用琰通智能引流系统的“标签功能”备注喜其好标签。如对于复购次数高达每周 4 次的会员，会标注其喜好，不定时一对一推送相应偏好产品的优惠活动。

## 4 鲍师傅

### (1) 注重与顾客在公域流量平台上的互动

发布评论区月互动榜单，登上榜单的将收到额外福利，在视频平台发布“鲍师傅教你做 XX”系列，公开产品配方，鼓励消费者在家实现甜品自由，提高顾客的好感度。

### (2) 通过粉丝群聊增加与顾客间的互动

鲍师傅通过小红书互动粉丝群聊维护顾客关系，并不定时发放福利来提高顾客的品牌忠诚。

## 四 消费者分析

### （一） 消费类型

好利来消费者的消费类型主要是习惯型消费和有限型消费。对于习惯性消费而言，消费者的卷入度较低，他们把购买的基础建立在最熟悉的品牌上，很少花时间对商品进行思考与调查。对于有一定消费水平、对好利来的产品有正向感知的消费者属于此类型，他们可能更进一步成为产品的忠诚消费者。对于有限型消费而言，消费者通常对本产品或该领域的各种品牌有一定程度的了解，或者对产品和品牌的选择建立了一些基本评价标准，但还没有形成对某些特定品牌的偏好，因此还需要进一步进行信息搜集过程。对于大部分消费者而言，他们的决策类型属于有限型决策。

### （二） 消费决策过程

消费者的决策购买过程受复杂因素影响，消费者的个人心理感知和外部因素都会使购买决策行为发生变化。随着数字时代的不断演进，互联网与移动应用的媒介形式不断普及，消费者的购买决策模式亦更新迭代，其阶段可以概括为识别需求，收集信息，选择判断，购买决定，购后评价这五个阶段。

#### 1 识别需求

需求是消费者进行决策购买行为的起始点，需求强调了人们“产生需要”和“追求满足”的两个过程。好利来消费者的需要主要来自于如下几个方面：

##### （1） 先天性需要

先天性需要是一种与生俱来的原始需要。好利来所出售的面包、甜点等产品可以满足消费者对食物的需要，即可以作为一种果腹性产品。在深度访谈中，就有消费者提出“曾用好利来的面包当作早餐”。在好利来线下门店内，柜台会向消费者呈现琳琅满目的产品，他们大多色、香俱全，精致的外表和甜品特有的香气会引起消费者注意。如果消费者此时感到饥饿，那么感觉器官会进一步作用于人体的器质性器官，产生对食物的需求。在线上购买渠道，消费者的视觉亦会让人们产生对美味食物的联想，即在通感的作用下产生食欲。

## (2) 习得性需要

习得性需要不同于生理需要，它并非天生而来，而是在后天的各种环境中习得的。消费者对好利来产品的习得性需要主要来自以下两个方面：

心理需要。社会性是人的本质属性，社会风气和周围的环境会带给购买者一种驱动力，使他们渴望购买别人已经拥有的同类产品，从而以满足人们对“合群性”的追求。作为一家网红烘焙店，好利来在年轻消费者群体中知名度极高，吃一份带有好利来标签的“半熟芝士”或是“芋泥蛋糕”，成为消费者融入群体性圈层的“通行证”。

享乐需要。消费者在购买产品时，不再是仅购买产品的基本功能，对于产品的感官体验也有所追求。有不少消费者表示，购买好利来的原因是在于它产品精致的外表，其“高颜值”让消费者感到一种视觉享受，这也是对产品“美”的追求。

## 2 收集信息

收集信息的渠道有两种，一种是来自消费者的经验，另一种由其他外界渠道获取。前者是在曾经的购买体验中，消费者对产品的使用体验和评价较好，因此会产生二次购买甚至是多次购买的行为。在深度访谈中，多位被访者提到“根据以往的购物经验来看，好利来的相关商品口味极佳”。后者是在消费者不太了解相关产品、或希望得到更多、更全面的产品信息时选择的渠道。消费者可以发挥自身能动性，选择线上渠道（朋友圈、微博、小红书、b站等）和线下渠道（线下店铺、来自周边人的评价和建议等）进行信息检索，以有效减少信息不对称问题，提高对产品的了解程度。值得注意的是，品牌忠诚度决策者几乎没有信息搜集过程，并且会省略下文中的选择判断过程，对过去购买的满意评价以及对某品牌的强烈认同感，使消费者几乎不进行任何比较就进行购买。

## 3 选择判断

选择判断阶段是消费者利用各种来源的信息，对商品进行分析、对比、评价的阶段，从而做出是否要购买产品的判断。消费者选择分为理智型选择与情感性选择两种类型。进行理智型选择的消费者会制定评价标准，基于标准，对每一备选产品进行评价。在深度访谈中，部分消费者表示会将好利来与其他烘焙店做出对比，对于属性相同或相似的产品，消费者更倾向于购买价格较低的。

## 4 购买决定

在消费者而完成了对于同类别商品的比较和筛选，以及对目标产品感知价值的评估后，便产生了购买意图，会进行到实际购买阶段。但在从购买意向到实际购买的过程中，消费者仍然会收到他人态度、购买风险、意外情况的影响。

## 5 购后评价

当消费者对于产品或服务进行体验之后，会对产品的质量、效用、服务等做出综合评价，对自己的购买行为进行评估与反省，这种购后评价决定了消费者的未来购买趋势。同时，消费者还会在社会网络和消费者虚拟社群中进行购后体验的分享，其形式有文字、照片、视频等。对于产品的潜在消费者来说，其他消费者的评价也对他们的决策产生重要影响。

以小红书为例，消费者主要会对好利来产品的口味、外形、性价比进行评价，有购买倾向的人便会以此作为购买参考。同时也有部分消费者表示，好利来工作人员的服务态度欠佳，尚有改进空间。

### （三）好利来潜在的消费者

#### 1 联名 IP 粉丝群体

IP 联名商品销售额在总销售额中的占比也呈现上升趋势。IP 联名为品牌商带来了更高的话题度与知名度。品牌的联名带来更广泛的曝光与更丰富的话题营销，以热点的话题拥抱年轻群体，让其参与到品牌的传播当中来，实现用户生成内容（UGC）的内容生态。品牌通过了跨界联名的方式，实现两个品牌之间的流量共享，有效扩大受众，在短期内实现销售的转化。此外，品牌还能够展现出更加多元化的形象，从而打破消费者的惯性认知。

近年来，联名产品需求增长迅猛。根据京东消费及产业发展研究院发布的《IP 联名消费报告》，得出了 2021 年前三季度的数据，购买 IP 联名产品的用户数和销售额的同比增速上升到 65.7%和 91.8%。IP 联名商品销售额在总销售额中的占比也呈现上升趋势。

好利来联名的海格蛋糕；好利来联手的泡泡玛特。好利来借助樱花主题、推出的春日樱花限定产品系列都在不断的吸引潜在消费者的目光。好利来与彩通跨界合作，所推出的 6 种不同味道的夏日饮品以及冰棒还有好利来联手阿华田所推出的迷你阿华田蛋糕和爆开心蛋糕；与奥特曼联名所展开趣味与童年主题联名等。以上的多元化、跨界营销的方式都让许多潜在消费群体对好利来品牌产生了购买欲望。进一步的联名有利于挖掘所联名 IP 的粉丝群体，调动其购买欲望。

## 2 下沉市场高购买力群体

从细分市场的数据可以了解到，好利来品牌主要分布在一二线以及二线。主要的消费用户城市分布于北京、上海、广州、深圳。品牌似乎忽略了下沉市场的需求量。三线以下城市、县镇与农村地区的市场。其覆盖的人口规模和消费规模很大，社会消费品零售额、网购市场规模、移动支付金额等增长迅速，在我国消费大盘中的地位和作用日益突出。

挖掘下沉市场的潜在消费群体，了解以及满足居民消费的需求，不仅帮助品牌方的发展，也有助于国家当前稳定经济发展基本盘。深入挖掘释放下沉市场消费潜力，可与技术进步、消费群体变化、高质量城市化、绿色发展和推动更高水平开放等协同发力，成为有力促进消费的重要动力源。因此，下沉市场也是好利来可挖掘的潜在消费群体。

## 3 新爆款产品受众群体

好利来近年来通过更新产品口味、包装设计以及营销方式，越来越贴近当代年轻人的喜好。逐渐将自身打造成为最受欢迎的网红烘焙品牌之一。好利来通过制造爆款产品，在短时间内获取巨大流量带动品牌突围。打造爆款产品，制造话题以及关键字。成功吸引了众多的网红博主打卡，由此挖掘粉丝圈里的潜在消费者。

### （四）影响消费的因素

#### 1 品牌文化因素

好利来坚持“共创一流的食品连锁企业, 以便捷的方式, 提供健康、美味的优质产品和令人满意的服务, 传递爱心, 共享快乐, 让生活更精彩!” 积极的品牌文化传播理念，以此营造消费者认同，提升消费欲望。

同时，每位消费者的价值观念，物质文化，审美标准，亚文化群都不一样因此品牌方推出联名款时不一定能成功激起每个消费者的购买欲望。

#### 2 社会因素

好利来在营销宣传上邀请的 KOL、流量明星作为消费群体中的意见领袖也影响着消费者的购买行为，同时，一些自发尝鲜并测评分享的各平台用户，其作为大众参照群体的意见也同样具有影响。



### 3 消费者个人因素

好利来的目标消费群体主要是 18-35 岁、具有较高的消费意愿和实力、注重体验的女性消费者，因而符合其目标消费者定位的消费群体往往会更愿意为其买单，同样，与目标消费群体特征不太相符的消费者在购买决策时就将受到更多阻碍。

### 4 产品因素

好利来产品销售布局主要分为蛋糕、零食糕点和限定系列，每个系列从不同的角度切入来吸引消费者，例如蛋糕系列以吸睛的款式、丰富精致的造型出圈，零食糕点系列以细腻的口味、出众的品质出圈，限定系列则以创新口味、新奇理念出圈，因此产品的设计理念、口感、包装、质量等都是影响消费者消费的因素。

## 五 市场问题说明：

### （一） 问题描述：

过度依赖联名营销，未在消费者心中树立起坚固的品牌形象

好利来依赖联名实现了品牌的年轻化的转型，迅速提高了品牌曝光度，提升品牌在年轻消费者心中的地位；但是作为“联名狂魔”的好利来，也因此导致消费者对好利来品牌印象浅薄，对其产品认知也多停留在联名爆款上，使得好利来品牌形象并不牢固，未能在消费者心中留下深刻的品牌印象。

### （二） 原因阐释：

基于对好利来疯狂联名的思考，以下为因此可能衍生的品牌问题：

#### 1 联名付版权费用使得产品价格升高，消费者难承受：

好利来多与热门 IP 联名，由于要支付授权的 IP 版权费用，使得好利来联名蛋糕的价格通常更高。消费者往往被 IP 吸引而来，但是往往可能会被价格劝退，因此 IP 联名蛋糕往往只能吸引到愿意为热爱买单并且具有一定消费能力的消费者，会使得单次联名活动中的受众范围大大减小。

例如：同为 6 英寸的蛋糕，好利来“鬼灭之刃”联名蛋糕价格为 299 元，而新兴品牌“熊猫不走”的生日蛋糕价格仅为 189 元，附赠打扮成熊猫的真人上门跳舞。

#### 2 产品迭代快，产品创新难度加大：

作为“联名狂魔”的好利来，甚至一度八个月进行九次 IP 联名，不断的联名推出意味着也要不断更新迭代出新的产品，能否在如此高压的产品迭代周期里做出让消费者满意的新产品，这对企业的产品创新能力是一个极大的考验。

#### 3 包装心思大于产品口味，核心因素忽视非长久之计：

比好利来蛋糕产品本身更加受关注的是好利来的包装，复古风、可爱风、暗黑风……不难看出好利来在联名产品的周边、包装以及产品外观上都很走心，并且似乎开始沉迷通过 IP 联名包装出圈走红网络的营销方式。但是作为蛋糕产品的核心要素——口感，似乎越来越不尽如人意。对此也有消费者犀利评价“包

装造型有多好看，产品口感就有多敷衍”，也因此我们在社交媒体上也大多看到的是大家频繁打卡好利来产品但却对其产品口味不置可否。

然而，随着烘焙行业逐渐饱和，除了好利来，消费者可以选择的烘焙产品也越来越多。但是当好利来如果因沉迷联名而忽略产品的核心竞争力口感时，当品牌仅有寥寥几款产品拿的出手时，消费者也必然在未来的某个时刻拥抱颜值与口感兼具的其他品牌。

4 新鲜感>品牌忠诚度：

好利来的联名范围广泛且频繁，其联名产品并无固定的讨好男性消费者或者是女性消费者，更多的则是当下谁爆火谁走红就与谁进行联名。由此看来，受众愿意为联名买单仅可能是因为对于此次联名的产品感兴趣，出于新鲜感进行消费。如此使得好利来的消费者是流动的，消费者因为对某次的产品感兴趣而进行单次的消费，并没有成为好利来的忠实消费者，因此好利来联名营销带来的受益是短效的，并不能与消费者建立长期的关系链接，难以培养消费者的品牌忠诚度。

5 品牌形象内涵消耗，难以在消费者心中树立坚固品牌印象：

随着好利来在 IP 联名这条路上越走越远，产品口味争议的负面评价与爆款产品所带来的品牌热度之间进行着撕扯，也让好利来的品牌形象陷入经典老品牌和网红品牌两个身份之间的来回拉扯，让品牌形象变得更加割裂。纵使联名营销带来的效果立竿见影。但是，当我们想起好利来，如果只能想到联名；想到好利来的产品，只剩下半熟芝士。那么，好利来的品牌形象内涵，还剩下什么呢？

联名品牌	联名时间	联名产品
好利来& 喜茶	2019 年 10 月 2019 年 12 月	多肉葡萄雪绒芝士、层层爆浆葡萄蛋糕、葡萄奶油天堂、葡萄北海道蛋糕、葡气乐园、葡气啾啾、葡萄乐生日蛋糕
好利来& 阿华田	2020 年 4 月	阿华田爆浆球、阿华田雪顶戚风、阿华田空气盒子、阿华田爆开心、可可大麦生日蛋糕、阿华田大麦奶油包、阿华田可可奶油包、阿华田脆脆棒
好利来& 小马宝莉	2020 年 5 月	云朵芝士、甜梦宝莉蛋糕
好利来& 橘朵	2020 年 5 月	珊瑚蜜桃空气盒子+橘朵珊瑚蜜桃腮红（限量礼盒）
好利来& RIO	2020 年 6 月	雪绒芝士、微醺派对、心动桃桃生日蛋糕

好利来& 哈根达斯	2020 年 6 月	宝藏杯杯糕点、雪宝宝冰淇淋
好利来& 川宁	2020 年 9 月	茶饼礼盒
好利来& 奥利奥	2020 年 10 月	软心蛋糕、半熟芝士、双层芝士、空气盒子
好利来& 乐乐茶	2020 年 11 月	脏脏乐乐球、脏脏蛋糕杯、脏脏奶盖 mini 蛋糕、现烤脏脏包
好利来& KitKat	2020 年 12 月	圣诞巧脆双拼蛋糕、圣诞半熟芝士、圣诞专属西点、现烤面包、生日蛋糕
好利来& LINE FRIENDS	2021 年 1 月	布朗可可派、莎莉茉茉派、主题西点、生日蛋糕
好利来& POP MART	2021 年 3 月	隐藏款生日蛋糕
好利来& 电台巷火锅	2021 年 6 月	蛋煎芝薯盒、无辣不欢红油派、菌菇养生清汤派、川香火锅包、蒜香/麻辣小金条、当红糍花旦 mini
好利来& Fiu Gallery& 插画艺术家 Nicole 三方联名	2021 年 6 月	奶油露露尼、红浆果露露尼、波波熊
好利来& Smiley 微笑月球	2021 年 8 月	中秋糕点
好利来& 迪士尼	2021 年 9 月	冰雪奇缘系列、公主系列、米奇系列
好利来& Seesaw	2021 年 9 月	提拉米苏、咖啡豆巧、斑马咖啡螺旋包、咖啡风暴、空心咖啡麻薯包
好利来& Toblerone 三角巧克力	2021 年 10 月	三角脆皮软蛋糕、三角黑巧浓心条、三角牛奶巧心包
好利来& 鬼灭之刃	2021 年 11 月	灶门炭治郎、灶门祢豆子、我妻善逸嘴平伊之助、共同战斗
好利来& UCCA	2021 年 12 月	吃掉香蕉《喜剧演员》

好利来& 宝可梦	2022 年 1 月	皮卡丘与精灵球款、可达鸭乐园款、胖丁舞台款、伊布甜心款、小火龙火山款、宝可梦探险之旅款
好利来& 奥特曼/泡玛特	2022 年 3 月	去决斗、大决战、光之巨人

表 1 好利来联名品牌统计（截止到 2022 年 3 月）



## 六 好利来细分市场分析

### （一） 市场细分标准

#### 1 城市：一线、二线

按照城市等级进行划分定位，好利来以连锁店的形式在全国近 80 多个中大城市开设门店，其中这些城市都是一线，二线城市，如北京，天津，上海，深圳，成都，南京等。

#### 2 收入：白领、学生、中间收入人群

按照消费者的收入水平，我们可以将好利来的消费者分为白领，学生和中间收入人群，其中学生和白领是好利来的主要消费人群。

#### 3 年龄：19-35 岁、19 以下、35 以上

按照消费者的年龄进行划分，好利来的消费人群主要分布在 19-35 岁、19 岁以下、35 岁以上，其中以 19-35 岁的消费者为主要消费群体。

#### 4 生活方式：享受型、务实型

按照消费者对于好利来产品的购买期望和动机，我们将其分成享受型和务实型两种。前者对于产品希望能满足社交属性上的需求，给自己带来良好的购买体验，后者则希望产品本身符合自己的口味需求。好利来的消费者大部分为享受型。

### （二） 细分市场描述

#### 1 编外推销员

这类消费者属于铂金层顾客，她们专一忠诚，十分愿意且有能力尝试新品，是名副其实的行动派。她们具有稳定的收入来源（包括生活费），追求享乐性消费，求美心理使得她们对产品的美观度具有一定要求。她们希望尝试新品，并借此成为社交圈里有话语权、提供一手经验的人。这类消费者一般为一线城市中的生活费可观的学生、经济独立且收入不错的工作者（白领居多），她们追求高品

质生活，看重产品品质及其社交属性。

具体人物样例可以参考《欢乐颂》中的曲筱绡，随心所欲、追求“颜值”是她的特点。

## 2 算盘操盘手

这类消费者有尝试新产品的想法，但鲜少会“头脑一热”地立刻购买，大多数情况下理智占上风。具体人物样例可以参考《我在他乡挺好的》中的主人公乔夕辰，踏实勤恳、精打细算是她的特点。

她们的购买决策十分理性，且有自我主见，会利用自己掌握的各种渠道收集信息。这类消费者有一套自己的产品评价标准，产品的质量、服务、价格等都会纳入其考量范围内。她们会在内心对产品进行评定和衡量，选择是否购入产品。购买后，她们忠于自己的体验和感受，若产品所产生的效用没有达到她们的期望值时，她们会感到失望，甚至是悄悄把整个品牌列入“黑名单”；但如果购买体验良好，她们也乐于分享和宣传，并且产生再次购买的欲望。

这类消费者一般为一、二线城市的普通“学生党”、公司里的“打工人”，她们的消费能力有限，社会阶层不高。



图 3 《我在他乡挺好的》中的主人公乔夕辰

## 3 好评动摇者

这类消费者在购买产品时，常常有选择困难症。他们有跟风尝试新品的想法，但又担心自己会上当受骗或“踩雷”。因此，他们往往会花费更多地时间去决策，相比其他消费者接受了推销员更多的劝服，或更多地在网络测评中求证，并容易受到推销话术或海量好评的动摇，而逐渐失去了自己的判断。在跟风购买之后，还可能会分享自己或好或坏的购买体验。这类消费者一般为一、二线城市的普通职业女性和学生，有较稳定的收入来源（生活费或工资），较关注时下新品，在做出购买决策的过程中缺少主见，容易动摇。

## 4 核心产品忠诚者

这类消费者习惯于购买某类品牌的某个产品，甚至达到很大程度的忠诚。但他们对该品牌的其他产品热情度不高，即使有所了解也很少去购买。该类消费者对所购买产品有自己的偏好标准（或重视口味、或重视性价比等），不会轻易受他人言语而改变，因此他们往往不会只忠于一个品牌，而是忠于多个品牌的多个产品。这类消费者多为消费行为规律、有独立消费观念的成熟男女性，他们可能会关注当下新品，但很少作出购买行为。

## 5 随缘购买型

这类消费者对烘焙产品的敏感度不高，也不经常购买烘焙产品。他们不会在价格、款式、社交属性等要求上花费太多时间和精力，购买时通常是随缘在路边的店铺购买，对店铺的忠诚度不高，容易受会员促销、节日促销等营销活动的影响。这类消费者大多为青、中年男性，他们作出消费决策的过程很简单，利弊权衡几乎是在立刻做出的。



## 七 品牌目标市场选择

### （一） 编外推销员

#### 1 高品牌忠诚度加持

这一目标市场消费者对于品牌的忠诚度高、购买力强，对品牌理念的接受度良好，是树立品牌的坚固形象中最易接纳、理解的群体，与竞争品牌相比，他们是竞争市场中优质的、无形的力量，由这一群体入手构建和宣传品牌形象，更容易达到事半功倍的效果。

#### 2 强社交属性助力

这一目标群体除了具备乐于追求高品质生活、注重产品的品质，这一与好利来的定位相符合的特征外，社交属性强这一特点也是品牌形象树立过程中的重要一环，可以为品牌方建立长远的顾客价值。“编外推销员”的高宣传共创性能够助力品牌实现低成本、高传播声量的传播价值。

### （二） 算盘操盘手

#### 1 巨大潜在消费者市场属性

结合好利来目标消费者定位，我们发现，“算盘操盘手”类理性消费群体占比更大，他们更愿意追求值得的、自我认可的产品及品牌理念，倘若企业能够抓住该群体的喜好特征、采用称其心意的相应宣传手段，潜在消费者转化将成为品牌形象基本成型的重要机遇。

#### 2 理性性质与高可信度属性

这类消费者的消费特质较理性，虽然引发她们的宣传共创相较“编外推销员”型消费者要困难，但同时这也带来了新的可能性：她们的宣传推广在周围人中往往可信度会更高、同类型消费者往往会认为其购物体验分享与狂热发烧友相比更具备参考价值。因此，一旦品牌形象打开她们的“心门”，在她们理性消费性质和较高的社交属性加持下，品牌形象会更容易“站稳脚跟”。

## 八 好利来品牌定位

### （一） 定位主题：年轻、时尚、高品质

依据前文对好利来细分市场的划分以及对目标市场的选定，我们所选定的目标市场为“编外推销员”和“尝鲜二代”。该类人群多为生活在一二线城市的年轻人，有着较高的收入，有着较高的生活仪式感，对新品有购买、尝试和打卡的欲望；他们对生活有着高品质的要求，并且不介意通过较高的消费来提高他们的生活品质；他们年轻，热爱尝试，追求一切流行的事物，并且喜欢通过社交平台内容晒出他们的日常。

基于目标市场的选择，我们将品牌的定位为“年轻、时尚、高品质”。年轻象征着好利来虽为三十年蛋糕品牌但仍愿进行年轻化的尝试；时尚代表着好利来作为年轻人的选择，愿意与当下的年轻人共同探索流行的元素；高品质意味着好利来愿意用优质的包装、产品用料和产品口味打造品质口碑的决心。

### （二） 定位实施策略

#### 1 第一定位：中高端、好品质、时尚化

第一定位强调该品牌在行业竞争中具有的领导性、专业性的地位。好利来强调自己中高端、好品质和时尚化的第一定位。较高的价格策略将好利来实现中高端的品牌定位，提升品牌的格调，使消费者在好利来消费体验过程中感受自我价值和社会地位的提升；品质始终是烘焙行业中企业抢占的领域，将好品质品牌形象立住无异于在烘焙行业竞争中抢占核心竞争力；时尚意味着占据年轻消费者的心理，时尚化的第一定位意味着在烘焙行业中好利来引领了年轻人的风尚。

#### 2 拦截定位

##### （1） 健康、轻甜、无糖 0 卡

2021 年，中国烘焙市场规模超 2800 亿元，同比增长 12%；其中，糕点及蛋糕占比超 80%。中式糕点增长快，远超西式糕点和蛋糕品类，融入国潮文化的“新中式糕点”带动年轻人消费成为新的增长点。

“新中式品牌”如鲍师傅、墨茉点心局融入国潮特色，并且口味本土化，比较符合年轻人的口味。与此相比，好利来偏向于传统西式烘焙品牌，从爆款产品到季节新品、联名产品都是主打高甜，口味比较单一、甜腻，虽然产品上新周期

短，但是创新不大，主要是依靠颜值取胜。

由于好利来一向主打高颜值甜品，且已经形成了比较忠诚的消费者，不宜在产品上有过大的转变，借助“健康、轻甜、无糖 0 卡”来在消费者心中树立好吃又不胖的品牌形象，这也顺应了目前年轻人对于健康、养生的追求。

## (2) 关注下沉市场

另一方面是好利来目前的价格定位偏高，不利于扩大二三线城市的市场占有率，可以开辟平价子品牌去开拓下沉市场。