

分类号: F274;F719.3

学校代码: 10697

密 级: 公开

学 号: 201932297



西北大学  
Northwest University

# 专业学位硕士学位论文

Dissertation for the Professional Degree of Master

蜜雪冰城的本地化市场营销策略研究

——以西安龙湖天街店为例

专业学位类别: 工商管理硕士

领 域 名 称:

作 者: 刘青

指导老师: 刘伟 副教授

西北大学学位评定委员会

二〇二一年

# **A Study On The Localized Marketing Strategy Of Michelle ICE CITY —— A Case Study Of Tianjie Store In Longhu District Of Xi'an**

A thesis submitted to  
Northwest University  
in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of master  
in Business Administration

By  
Liu Qing  
Supervisor: Liu Wei Associate professor  
2021

## 西北大学学位论文知识产权声明书

本人完全了解西北大学关于收集、保存、使用学位论文的规定。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版。本人允许论文被查阅和借阅。本人授权西北大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索,可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。同时授权中国科学技术信息研究所等机构将本学位论文收录到《中国学位论文全文数据库》或其它相关数据库。

保密论文待解密后适用本声明。

学位论文作者签名: 刘伟

2021 年 6 月 3 日

指导教师签名: 刘伟

年

2021.6.3

---

## 西北大学学位论文独创性声明

本人声明: 所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知, 除了文中特别加以标注和致谢的地方外, 本论文不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果, 也不包含为获得西北大学或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示谢意。学位论文作者签名: 刘伟

2021 年 6 月 3 日

## 摘要

我国新茶饮兴起于 2015 年，爆发于 2018 年，红遍各大社交媒体，越来越多的本土品牌逐渐崛起壮大，新茶饮对常规饮料的替代及消费者对“健康茶饮”的需求为这个行业贡献了新的增长点。新开设店铺增多的同时，由于产品同质化严重、中小品牌缺乏竞争力，新茶饮店相继出现了闭店潮的现象。这也引起了众多学者对新茶饮市场的关注。目前，关于新茶饮行业的研究多为存在的產品问题、市场营销策略问题或品牌如何发展等，对于新茶饮品牌如何进行本地化的市场营销相关研究少之甚少。那么，在新茶饮品牌如此繁多的市场中，如何能够与本地市场相结合，做到标新立异，是本文的研究重点。

本文致力于以蜜雪冰城西安龙湖天街店为例研究其本地化市场营销策略。第一章是导论部分，重点介绍了研究背景、意义、方法、思路、技术路线、本文贡献进行分析和描述；第二章为理论概述，主要本文所需用到的相关理论，包括品牌差异化、茶饮品牌营销、品牌网红化等，为本文的研究奠定了理论基础；第三章是蜜雪冰城西安龙湖天街店的发展现状，介绍茶饮行业、蜜雪冰城、蜜雪冰城西安龙湖天街店的现状；第四章是市场研究与市场营销策略诊断，根据相关理论，从产品、价格、渠道、传播、人员、有形展示、过程七个方面提出企业存在的问题，分析存在问题的形成原因；第五章是蜜雪冰城西安龙湖天街店市场营销策略的改进方案。结合理论和企业发展实际，针对存在问题的七个方面提出建议，提高提高品牌竞争力及企业知名度；第六章是蜜雪冰城西安龙湖天街店的保障举措与成效评估。基于第五章所规划的改进方案进行保障体系建设，并对最终的改善成效加以评估与进一步规划；最后一部分是结论部分，主要梳理了蜜雪冰城西安龙湖天街店市场营销策略研究的结果。

本文采用问卷调查法，通过问卷星的形式进行了新茶饮市场情况调查，共计回收调查问卷 401 份，通过对数据进行分析比对，得出存在的问题；另本文运用深度访谈法，对蜜雪冰城招商总监进行了相关问题的咨询，为本文的深入研究提供了更加准确的数据以及研究方向。通过以上分析，为该门店的营销策略改进提供建议，以此来提升该店的绩效，为蜜雪冰城以及其他茶饮品牌的本地化营销策略提供启示。

关键词：新茶饮行业，内外部环境，营销策略

## ABSTRACT

China has a long history of tea culture, tea is also a popular drink in the world. The head brand of the new tea market was established around 2015. As a subversion of the traditional tea industry represented by the gift tea sales and the upgrading of the traditional milk tea, the new brands are numerous, and the new tea shops are all over the streets. With fresh ingredients and rich ingredients, the new tea catering to consumers' increasing attention to health and customized consumption needs, has realized the substitution of some traditional beverages, and opened up the incremental space of the market, triggered a new round of young tea consumption wave. From the point of view of business scale and brand name recognition, as a must for white-collar workers, new tea as a favorite drink of students, quickly occupied the beverage market, is setting off a new wave of consumption.

China's new tea drinking started in 2015 and broke out in 2018, becoming popular on all major social media, with more and more local brands gradually rising and growing, the replacement of conventional leads by new tea drinks and the demand for "healthy tea drinks" from consumers have contributed to new growth points for the industry. New Stores increased at the same time, as a result of product homogenization is serious, small and medium-sized brands lack of competitiveness, new tea shop has emerged the phenomenon of closing tide. This has also aroused the attention of many scholars to the new tea beverage market. At present, the research on new tea industry is mostly about product problem, marketing strategy problem or how to develop brand. There is little research on how to localize new tea beverage brand. So, in the new tea beverage brand so

many markets, how to combine with the local market, to achieve novelty, is the focus of this paper.

Under this background, this article devotes to take the snow ice city Xi'an Longhu Tianjie store as an example to study its localization marketing strategy. The first chapter is the introduction, this chapter briefly describes the background and research significance, research methods, research ideas, technical routes, the contribution of this article is analyzed and described, the relevant theories used in this paper, including brand differentiation, brand marketing of tea drinks, brand Internet popularity and so on, lay a theoretical foundation for the research of this paper; This paper introduces the current situation of tea industry, mixue ice city and mixue ice city Xi'an Longhu Tianjie store, the Fourth Chapter is marketing research and marketing strategy diagnosis, according to relevant theories, from the product, the price, the channel, the dissemination, the personnel, the tangible demonstration, the process seven aspects proposed the enterprise existence question, the analysis existence question formation reason; The fifth chapter is the mixue Ice City Xi'an Longhu Tianjie Shop Marketing Strategy Improvement Program. According to the theory and the practice of enterprise development, this paper puts forward some suggestions to improve the brand competitiveness and the enterprise popularity, and the sixth chapter is the guarantee measures and evaluation of the Improvement Scheme of Xi'an Longhu Tianjie store in Mixue Bingcheng. In view of the improvement plan proposed in the fifth chapter, formulates the corresponding implementation safeguard measure, and carries on the forecast and the appraisal to the plan implementation effect.

In this paper, a questionnaire survey was carried out in the form of a questionnaire star. A total of 401 questionnaires were collected, and the existing problems were found by analyzing and comparing the data, the author consults with the Director

of investment promotion in ICE CITY, which provides more accurate data and research direction for the in-depth study. Through the above analysis, it provides suggestions for the store's marketing strategy improvement, in order to enhance the store's performance, as well as other tea brand localization marketing strategy.

**Keywords:** new tea industry, internal and external environment, marketing strategy



## 目 录

摘 要 .....	i
ABSTRACT .....	iii
第一章 导论 .....	1
1.1 选题背景与研究意义 .....	1
1.2 研究方法 .....	2
1.2.1 文献研究法 .....	2
1.2.2 问卷调查法 .....	2
1.2.3 案例研究法 .....	3
1.2.4 深度访谈法 .....	3
1.3 研究思路与技术路线 .....	3
1.3.1 研究思路 .....	3
1.3.2 技术路线 .....	5
1.4 本文贡献 .....	6
1.4.1 本文特色 .....	6
1.4.2 创新点 .....	6
第二章 理论概述 .....	7
2.1 差异化营销概念及相关策略 .....	7
2.1.1 差异化营销概念 .....	7
2.1.2 差异化营销策略研究 .....	7
2.2 7Ps 理论 .....	10
2.3 新茶饮品牌营销 .....	12
2.4 品牌网红化 .....	14
2.5 本地化营销 .....	14
第三章 蜜雪冰城西安龙湖天街店的发展现状 .....	17
3.1 新茶饮行业概况及市场分析 .....	17

3.1.1 国内外茶饮行业概况 .....	17
3.1.2 新茶饮概况 .....	18
3.1.3 新茶饮行业宏观环境分析 .....	19
3.1.4 新茶饮行业特征分析 .....	22
3.1.5 新茶饮行业竞争分析 .....	22
3.1.6 新茶饮行业国内外对比分析 .....	24
3.2 蜜雪冰城及西安龙湖天街店的 SWOT 分析 .....	25
3.2.1 蜜雪冰城及西安龙湖天街店简介 .....	25
3.2.2 蜜雪冰城 SWOT 分析 .....	26
第四章 蜜雪冰城西安龙湖天街店营销策略存在的问题及成因 .....	31
4.1 市场调查及数据分析 .....	31
4.1.1 新茶饮消费者基本情况分析 .....	31
4.1.2 新茶饮消费者消费情况 .....	33
4.2 蜜雪冰城西安龙湖天街店营销策略存在的问题 .....	37
4.2.1 产品方面存在的问题 .....	37
4.2.2 价格方面存在的问题 .....	38
4.2.3 渠道方面存在的问题 .....	39
4.2.4 促销方面存在的问题 .....	39
4.2.5 人员方面存在的问题 .....	40
4.2.6 有形展示方面存在的问题 .....	40
4.2.7 过程方面存在的问题 .....	40
4.3 蜜雪冰城西安龙湖天街店营销策略存在问题的成因 .....	41
4.3.1 产品方面存在问题的成因 .....	41
4.3.2 价格方面存在问题的成因 .....	42
4.3.3 渠道方面存在问题的成因 .....	42
4.3.4 传播方面存在问题的成因 .....	43
4.3.5 人员方面存在问题的原因 .....	43
4.3.6 有形展示方面存在问题的原因 .....	43
4.3.7 过程方面存在问题的原因 .....	43

第五章 蜜雪冰城西安龙湖天街店本地化市场营销策略的改进方案 .....	45
5.1 产品策略 .....	45
5.1.1 以创新为根本, 实现产品差异化 .....	45
5.1.2 结合本地市场, 实现形象差异化 .....	45
5.1.3 管控产品标准, 实现过程差异化 .....	46
5.2 价格策略 .....	46
5.2.1 放大精神体验, 拉近消费者距离 .....	46
5.2.2 创造附加价值, 承担社会责任 .....	47
5.2.3 强化性价比, 丰富价格区间 .....	47
5.3 渠道策略 .....	47
5.4 传播策略 .....	48
5.4.1 品牌网红化 .....	48
5.4.2 拓展线上销售渠道 .....	49
5.4.3 积极参与商场活动 .....	49
5.4.4 实现顾客参与, 与顾客产生共鸣 .....	49
5.5 人员策略 .....	50
5.6 有形展示策略 .....	50
5.7 过程策略 .....	50
第六章 蜜雪冰城西安龙湖天街店改进方案的保障措施及评估 .....	53
6.1 深化品牌内涵 .....	53
6.1.1 创造独特的品牌体验感 .....	53
6.1.2 基于本地文化实现有特色的文化背景 .....	53
6.1.3 结合当地传统特色, 创新产品, 进行本地化营销 .....	54
6.2 加强质量管理 .....	54
6.2.1 原材料生产 .....	54
6.2.2 存储和工艺 .....	54
6.2.3 新技术 .....	55
6.3 加强社群管理 .....	55

6.3.1 建立专业会员管理服务系统 .....	55
6.3.2 结合话题进行线上社区活动 .....	56
6.4 加强店员素质培养 .....	56
6.4.1 有效激励机制 .....	56
6.4.2 职业生涯规划 .....	56
第七章 结论与展望 .....	59
7.1 结论 .....	59
7.2 研究不足与展望 .....	60
参考文献 .....	61
附 录 1 .....	65
附 录 2 .....	73
致 谢 .....	86

## 第一章 导论

### 1.1 选题背景与研究意义

近年来,随着国家社会经济的加速发展,普通民众的生活、消费水平及对生活质量的要求都在逐步升级。据 2021 年国家统计局发布的报告可知,截至 2020 年底,我国内生产总值超过 100 万亿。根据相关统计数据显示,我国近年来的居民消费结构正在逐渐发生改变,医疗、服务保健、娱乐和文化产业等服务类消费占比逐渐提高,传统的衣食住行、酒品、香烟和食品等消费占比正在逐渐降低。居民不再局限于物质生活文化的需求,对精神生活的需求越来越大,人们开始追求生活质量,并越来越重视健康生活,新茶饮正是诞生于这种时代背景下。

多年以前,奶茶的受众群体主要是小孩,随着时间的推移,奶茶逐渐成为青少年群体喜爱的一种饮品。随着中国消费升级进程的推进,奶茶实现了华丽的蜕变,品牌化转型是这一时期的主要特色,随着资本的持续加码,市场中出现了大量新兴的品牌,如茶颜悦色、蜜雪冰城、一点点、奈雪、茶百道、喜茶等,逐渐掀起了一股“新茶饮”的浪潮。根据相关统计数据显示,到 2020 年 11 月底时,我国共计拥有 30 万家茶饮企业和 48 万家茶饮门店,虽然新冠疫情对茶饮等服务行业带来了巨大的冲击,但并没有影响茶饮企业的发展势头,茶饮门店年增速仍然达到了 2 万家。

经过数年时间的发展壮大,“一点点”品牌主要成为茶饮行业的翘楚,该品牌如今拥有 700 家门店,茶饮品种众多,一小时出单量超过 70 杯,门店面积较小,定位符合大众需求,“奈雪的茶”则不同于“一点点”,该品牌定位相对更加高端,门店流水和出品量均更大,部分门店甚至能和星巴克媲美。

针对目前的发展趋势而言,奶茶饮品的市场热度正在上升,具有一片大好前景,全国各地如雨后春笋般开放了大量的茶饮门店,茶饮行业正步入高速发展阶段。新茶饮起步于 2015 年,在这之后的几年时间里,我国茶饮市场发生了翻天覆地的变化,新茶饮品牌给疫情下的品牌数字化升级、消费者行为偏好、市场趋势和文化塑造方面带来了一股清流,逐渐发展成为现制茶饮行业的标杆,新茶饮品牌逐渐崭露头角,开始

力压传统制茶饮门店，他们能够给消费者提供更加多元化的体验，具有更加丰富的品牌商城，支持线上下单，网络门店丰富，线下门店主体化、个性化色彩更强，更加追求品牌文化。但是由于产品工艺简单，行业准入难度较低，所以行业参与者越来越多，竞争逐渐加剧，产品也存在着严重的同质化情况。品牌竞争之下的产品更新压力更是加剧了这一现象。

蜜雪冰城成立之初仅仅是一个路边摊品牌，但经过 20 余年的洗礼和壮大，在市场中逐渐立足，如今已拥有万家门店，在二三线城市的门店占比更是超过了 8 成，毫无疑问，蜜雪冰城在行业洗牌中变得更加坚韧，也成功存活下来，凭借着亲民化的价格，蜜雪冰城在 2020 年的总营收突破了 65 亿大关，逐渐在竞争日益剧烈的市场中占得一席之地。

目前，关于新茶饮行业的研究多为存在的 product 问题、市场营销策略问题或品牌如何发展等，对于新茶饮品牌如何进行本地化的市场营销相关研究少之甚少。那么，在新茶饮品牌如此繁多的市场中，如何能够与本地市场相结合，做到标新立异，是本文的研究重点。本文致力于以蜜雪冰城西安龙湖天街店为例研究其本地化市场营销策略。利用现有理论知识对蜜雪冰城的现状进行分析，找出其门店存在的一些，并针对这些问题提出相应的对策建议，以此来提升该店的绩效，为蜜雪冰城以及其他茶饮品牌的本地化营销策略提供启示。

## 1.2 研究方法

为助推研究层次性实施与深入化推进，本研究综合运用了问卷调查法、文献研究法、案例研究法及深度访谈法。

### 1.2.1 文献研究法

通过广泛阅读国内外市场营销策略、茶饮行业等方面的相关文献资料，进行收集和整理，来指导本文的数据和理论研究。

### 1.2.2 问卷调查法

本次研究对蜜雪冰城西安龙湖天街店进行实地调查，通过问卷调查的方法，跟踪

企业市场营销全过程，从客观工作环境与具体的操作环节入手获取一线数据与资料，充分保障信息的准确性、真实性、客观性与全面性。并对资料进行整理、筛选与处理，从而剖析企业在市场营销过程中出现的问题，以问题为导向展开原因分析，竟提出针对性建议与合理化策略。

### 1.2.3 案例研究法

以蜜雪冰城西安龙湖天街店为例，通过分析其市场营销过程中的典型案例，由点及面，发现市场营销策略执行过程中存在的不足之处，基于问题展开分析，结合店铺运行的具体情况，展开多元的原因分析，聚焦其核心问题提出相应的解决策略，从而以点带面，为同类企业与店铺开展市场营销提供一些指导。

### 1.2.4 深度访谈法

本研究结合实地调研结果，提前制定了两份针对不同群体的访谈提纲，分别对通过对蜜雪冰城管理人员和业务人员进行了大约 15 分钟左右的访谈，从而获得了一系列开放性信息，通过对资料的梳理与分析，剖析蜜雪冰城在市场营销中所暴露出来的问题，并提出改良措施。

## 1.3 研究思路与技术路线

### 1.3.1 研究思路

本研究首先对蜜雪冰城现阶段情况进行了系统分析和研究，指出了一些突出的问题，在此基础上结合西安龙湖天街店的实际提出了一些针对性的意见。借鉴品牌差异化、茶饮品牌营销、品牌网红化等相关理论来分析现状，通过营销组合策略理论提出存在的问题，结合 4V、品牌网红化等针对存在的问题提出解决措施。

文章的第一章是导论部分，重点介绍了研究背景、意义、方法、思路、技术路线等内容；第二章为理论概述，主要本文所需用到的相关理论，包括品牌差异化、茶饮品牌营销、品牌网红化等，为本文的研究奠定了理论基础；第三章是蜜雪冰城西安龙湖天街店的发展现状，介绍茶饮行业、蜜雪冰城、蜜雪冰城西安龙湖天街店的现状；第四章是

市场研究与市场营销策略诊断，根据相关理论，从产品、价格、渠道、传播、人员、有形展示、过程七个方面提出企业存在的问题，分析存在问题的形成原因；第五章是蜜雪冰城西安龙湖天街店市场营销策略的改进方案。结合理论和企业发展实际，针对存在问题的七个方面提出建议，提高品牌竞争力及企业知名度；第六章是蜜雪冰城西安龙湖天街店的保障举措与成效评估。基于第五章所规划的改进方案进行保障体系建设，并对最终的改善成效加以评估与进一步规划；最后一部分是结论部分，主要梳理了蜜雪冰城西安龙湖天街店市场营销策略研究的结果。



### 1.3.2 技术路线

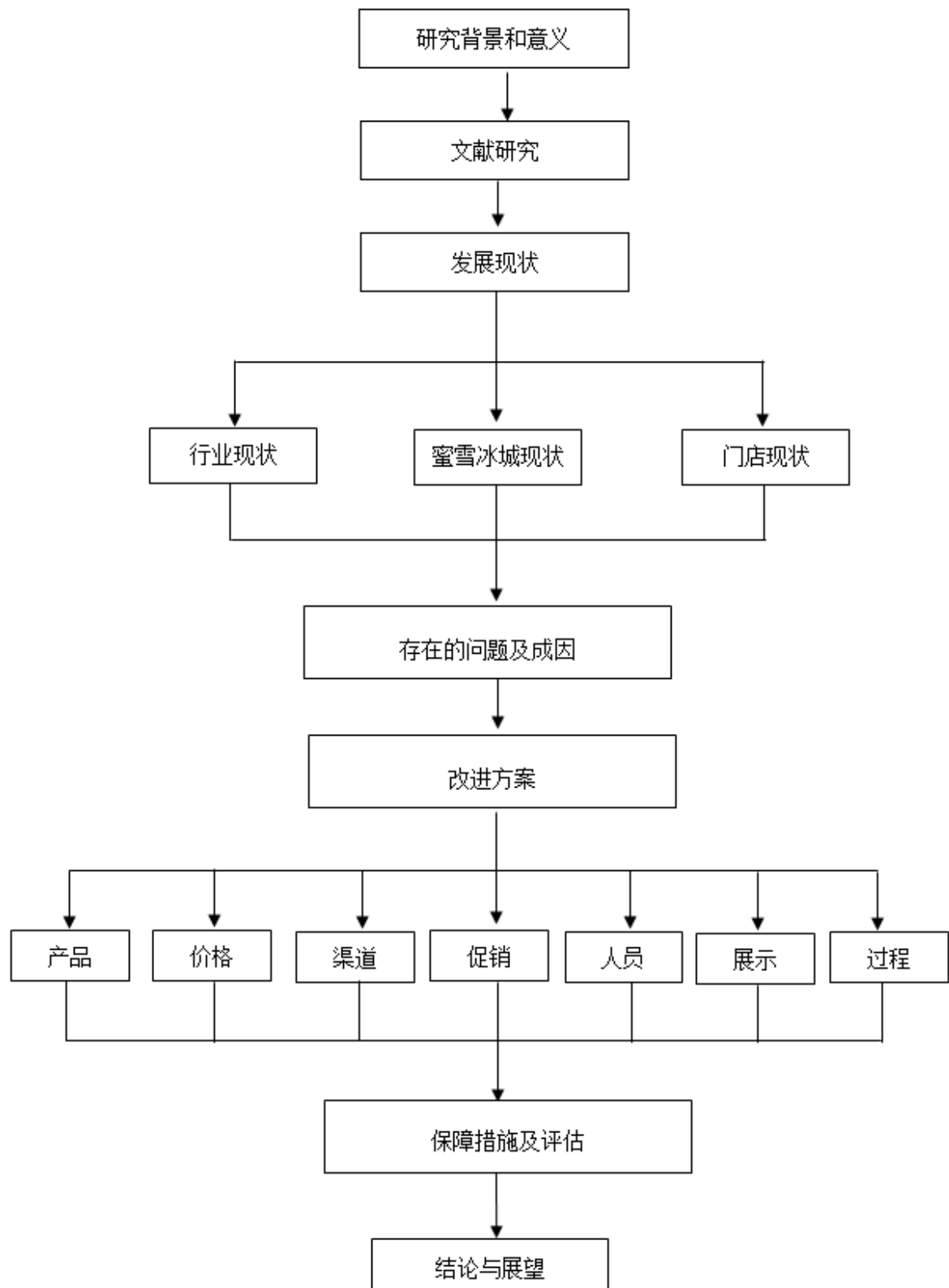


图 1-1 本文的研究技术路线

## **1.4 本文贡献**

### **1.4.1 本文特色**

本文主要针对西安龙湖天街蜜雪冰城店进行研究，分析了门店在当前的现状，围绕市场营销策略执行过程中存在的主要问题进行分析，归纳问题成因，对蜜雪冰城西安龙湖天街店市场营销策略提出优化建议。给新茶饮带来新的活力和新的动力，并对促进我国本土化现制茶饮品牌的可持续发展具有一定的参考意义。

### **1.4.2 创新点**

- （1）目前关于新茶饮品牌本地化市场营销研究较少，本文的研究能够为蜜雪冰城以及其他茶饮品牌的本地化营销策略提供启示。
- （2）本文研究中涉及品牌网红化，能够起到标新立异的效果。

## 第二章 理论概述

### 2.1 差异化营销概念及相关策略

#### 2.1.1 差异化营销概念

从企业角度而言，市场中同质化竞争是最为激烈的竞争，要想获得比对手更明显的竞争力，就必须创造差异，差异化就意味着能拥有更多的潜在顾客，为此，可以从产品功能或质量等各个方面入手，充分挖掘自身特色，通过完善售后、创新宣传等方式来加深消费者对品牌的形象认知，从而占领更大的市场。

《差异化营销策略的实施的对策与战略》（邓久根<sup>[1]</sup>）对差异化营销进行了详细介绍，指出差异化营销更能够将企业产品在质量、性能、售后服务、营销、宣传等方面的优势发挥出来，给消费者留下深刻的印象。杨树伟<sup>[3]</sup>和张占东<sup>[2]</sup>等学者也就差异化营销的概念提出了自己的观点和看法。

本文通过参考已有的研究成果，并结合自身的理解提出了差异化营销的概念，即指的是企业针对细分市场或子市场目标开展针对性的营销策划，并进行实施的产品销售措施。企业可结合目标市场的实际情况来制定并实施产品宣传策略、渠道策略、定价策略及服务策略。

#### 2.1.2 差异化营销策略研究

截至目前为止，学术界已经对差异化营销开展了大量的研究，研究内容集中在渠道、品牌、服务、产品、售后等领域，本文接下来将对这几方面分别进行介绍。

##### （1）产品差异化策略

产品差异化主要体现在产品设计、样式、适用性、可靠性、质量、工作性能及特征等方面。但也有缺点，由于企业需要在产品研发、科研投入等方面投入更多的资金，所以需要花费更大的成本。此外，企业有时不得不牺牲市场占有率来获取产品差异，因为高市场和排他性本身是相互矛盾的<sup>[4]</sup>。

上世纪 30 年代,学术界在研究垄断问题时开始分析产品差异化问题,这也正式拉开了这一领域的帷幕。要想对产品差异化进行深层次的理解,首先应当对产品层次有充分的认识。菲利普·科特勒<sup>[5]</sup> (Philip Kotler 1999 Marketing Management)通过自身研究成果对原有的产品三层次模型进行了拓展,该理论认为产品利益和价值是客户和销售相互作用的结果,其形成是双向的,销售发挥的作用比顾客略小。顾客对产品的需求也呈现出多样化特点。

哈佛大学著名营销专家西奥·李特<sup>[6]</sup>曾经说过,现代竞争的关键是通过产品在运输、融资、咨询服务、广告、包装等差异化来实现产品增值,从而获得市场认可,满足消费者的差异化需求。而不是在于企业中生产的产品。为此,对于企业而言,要想提高产品竞争力,首先应当结合自身实际制定科学的产品差异化策略。

## (2) 服务差异化策略

服务差异化主要指的是为市场或消费者提供差异化的服务,特别是产品差异很难被突出时,可重点关注服务方面,通过服务质量和数量来获得成功。在 Sheehan 和 Houghton Pappas<sup>[7]</sup>看来,当前全球正处于信息化时代,西方资本主义国家产业关联、产业机构与产业形态都处于持续发展的态势之中,在各种影响因素之中,服务的重要性逐渐凸显。越来越多的企业认识到产品竞争力需要借助服务来提升,逐步开始向服务领域进行转型。为此,(Gann、Salter, 2002; Aegis 1999; Sheehan、Pappas, 1998; Lester, Berger, 1997)把该现象称作“服务差异化”<sup>[8][9]</sup>。

服务差异化广泛分布于制造业,如制药业、机械制造业、汽车和家电行业等。这是一种新生的事物,西方学术界对澳大利亚和美国的这一现象进行了系统的研究,探讨了制造业在新经济环境下的发展问题,深入研究了服务差异的具体模式、微观原理和宏观表现等内容 (Sheehan 2000; Campell 2002; Aegis 1999; Quin 1992; )<sup>[10]</sup>。国内学术界在这方面的研究起步较晚,吴贵生<sup>[12]</sup>、蔺雷、叶勤<sup>[11]</sup>等学者通过定性分析研究了“服务差异化”对制造业的影响,随着经济全球化进程的持续推进,食品行业领域也开始出现服务差异化。

可主要从如下两方面入手来开展服务差异化策略,首先是降低服务成本,其次是提升消费者满意度。为此,首先应当系统研究消费者市场,消费者主要有三种类型,分别为公利消费者、中间消费者和商业消费者<sup>[13]</sup>。刁昝、西奥多·莱维特等学者率先

结合自身研究提出了“顾客满意”的理念，1987年，美国商务部正式成立了马科姆·鲍德里奇国家质量奖，其中占比最大的评分项就是“顾客满意”，除此之外，该奖项还设置了其他六项评分标准<sup>[14]</sup>。2000年4月，我国正式修订了ISO质量认证的相关内容，并将“顾客满意”调整为首要原则，位居八大原则之首<sup>[15]</sup>。在这之后，有学者提出了八二定律<sup>[16]</sup>，该定律不但可以让企业对市场有一个更加深刻的认识和准确的把握，也能够提高销售收益，且还能够让企业更加重视客户群体的分析，充分了解他们对服务的需求情况，从而提供针对性的差异化服务，并降低服务的成本。

### （3）促销差异化策略

尽管张晓琳<sup>[18]</sup>和潘向光<sup>[17]</sup>在促销差异化的定义方面存在着一定的分歧，但两者都认为促销差异化营销和短程激励密切相关，其内涵是通过短程激励提高目标消费群体对产品的兴趣和喜好，进而占领更大的市场份额。

《市场营销学》（苗月新<sup>[19]</sup>）对促销差异化进行了系统的介绍，指出促销差异化的常用手段有人员推销、公共关系、展销会和广告等，同时强调应当围绕消费者需求来突出产品特性，争取实现最大化的差异化，帮助企业树立起更好的形象，此外，消费者满意度和价值提升也是差异化营销策略的重要组成。

《对整合营销中品牌建设影响研究》（招汉字<sup>[20]</sup>）阐述了促销差异化策略的作用，促销活动具有很多方面的作用，如形成联动销售，提高关联产品业绩；促进销售额增长；培养起消费者的消费习惯；有助于提高产品打入市场的速度；同广告宣传形成互补；提高对竞争对手的优势；增加品牌接受度；增加产品的普及率和货架占有率；提高产品回转率，增加零售门店库存等。

### （4）品牌差异化策略

在菲利普·科特勒<sup>[21]</sup>看来，品牌是单独的设计、符号、标记或名称。品牌可以让企业获得利润，是一种典型的无形知产，《品牌管理愿景与企业文化》（施振荣<sup>[22]</sup>）阐述了品牌的概念，并强调了商品在品牌文化内涵、市场定位、性能质量等方面的差异化营销。

品牌营销主要指的是通过品牌研发、销售、传播和管理，以此来达到预期目标，最大限度的满足消费者需求的过程。品牌营销过程也是企业实现自我价值的过程，总共包括品牌管理、品牌销售、品牌传播和品牌个性等四大内容<sup>[23]</sup>。

在迈克尔·波特<sup>[24]</sup>看来,品牌很大程度上取决于差异化,差异化策略可以帮助企业形成品牌效应,两者是相辅相成的关系,有着紧密的联系。品牌其实也是一种差异,关系到企业的生存。平淡无奇的产品无法成就品牌,品牌取决于差异化,是差异化的结果。反之,品牌也能促进差异化的行程。通常来讲,品牌差异化包括细分市场差异化、品牌差异化传播及品牌差异化定位等内容。

### (5) 渠道差异化策略

《市场营销渠道》(Louis·W·Stern<sup>[25]</sup>)阐述了营销渠道的概念,即是连接产品各个环节的通道,主要由终点顾客、起点生产者和中间部分所组成。

针对营销渠道功能而言,R·弗瑞和劳伦斯·G·弗里德曼<sup>[26]</sup>指出营销渠道的主要功能是促进产品的转移,且还有提供服务、调节数量和种类差异、便于搜寻等作用。

《对营销渠道绩效评估的探讨》(邱莉红<sup>[27]</sup>)指出差异化营销渠道有助于在消费者和企业之间建立良好的关系,帮助企业提高自身竞争力。同时对竞争对手的营销渠道和渠道结构进行分析,结合自身实际和产品情况来制定差异化营销渠道,以此来提高产品的核心竞争力,提高产品市场业绩。

总而言之,学术界对差异化营销策略的作用和意义是广泛认同的,对于具体的差异化营销策略也开展了一系列的研究,但这些研究前提都是满足消费者需求。所以,大部分的学者都是围绕寻求差异化这一思路来开展研究的。

## 2.2 7Ps 理论

上世纪60年代,罗姆·麦卡锡在《基础营销学》一书中率先提出了4Ps营销理论,1981年,比特纳和布姆斯对4Ps理论进行延伸,得到了7Ps营销理论,相对于4Ps理论而言,7Ps营销理论增加了对服务过程、有形展示和人员三个方面的考虑<sup>[28]</sup>。整体上来讲,4Ps营销理论关注的重点是产品,而7Ps营销理论则关注的主要是服务营销方面,更加重视对服务的考虑。<sup>[29]</sup>

7Ps理论的经营理念是要坚持以客户为中心,要深入营销的各环节探寻与解读客户的多样化需求,从而以需求为导向提升体验感与满意度,最后将其转化为良好的口碑。

产品:产品的内涵是丰富的,既包括有具体形态的物品,还包括许多无形的服

务、人力、知识、理念等内容。从经济学的角度解读产品，即从消费者的需求出发，市场对其进行满足的多元载体。7Ps 认为产品是营销活动的重要前提，优质的产品是营销成功的必要保障。

**价格：**主要是出现在商品交换的过程中的货币数量。一般来说，价格是由市场所决定的，围绕着价值上下波动，而在具体的交易过程中，需要买方承担，通过付出相应的货币数量来获取商品的所有权、使用权等权利。<sup>[30]</sup>。价格的内涵是比较丰富的，包含了产品、折扣、支付期限等各种要素。对于企业来说，产品的价格是和利润紧密联系的，价格会影响产品的具体销售情况，从而间接影响企业的收益。产品定价要综合考虑各种市场要素，如成本、竞争、质量等。在信息化迅猛发展的互联网时代，商品价格的透明化与公开性大大提升，消费者也能够更快捷、便利地实施价格比对来选择购买商品。此外，产品价格还与品牌息息相关，不同的品牌定位与层次会直接体现在定价上，因此价格从另一个方面来说，其实是基于质量与品牌共同作用的衍生品。随着市场经济的不断开发，市场竞争也不断趋向于激烈化，价格对于企业市场营销的影响程度日益扩大，因此越来越多的企业开始聚焦于成本控制环节，以此在激烈的市场竞争中形成显著的价格优势，从而提升产品的吸引力。特别是在茶饮营销中，消费者首要面对与考虑的就是具体的价格，如何以合理的价格定位来吸引消费者购买是当前这一行业聚焦的重点。合理的定价策略，能够提升商品吸引力，不断拓展客户群体，而不合理的定价则会导致商品积压，消费者流失等问题。

**渠道：**从商业的角度来讲，渠道也就是销售路径或者说是流通过程，一般是指商品制作完成离开工厂或者离开仓库之后依托销售网络，到不同地区进行售卖，实现其经济价值的过程<sup>[31]</sup>。简单来说就是销售的地点与时间。产品的销售价值受到多种因素的影响其中最明显的就是地点与时间这两大要素，即使是同样的商品，一旦地点或者时间发生了变化，那么其价格也会产生波动。比如遗失件举例，大衣的价格在春天和冬天售卖的价格是截然不同的。因此，企业要重视渠道因素，从而实现利润最大化。

**促销：**一般是指卖方通过宣传、优惠活动等措施引导消费者购买商品，从而提升销售额的活动，在这个过程中营销方需要提供产品的信息。然而在现实的营销活动中，消费者与营销方之间的信息是无法实现完全对称的，一般来说，卖方会大力宣传对销售有力的产品信息，而弱化一些不利信息，这严重阻碍了消费者与企业的良性沟

通。因此营销者需要通过沟通、广告、推销等方式，将产品的信息全方面向消费者及你从介绍，从而使其能够真正出于自己的需求进行购买，从而增加真实有效的销售量，尽可能减少退货、退款等无效营销的次数。因此，促销活动其实是客户了解产品的重要方式之一，企业要利用好这一宣传形式，激发消费者的购买欲。

人员：人力资源要素是企业营销系统的主要构成要素。人具有强烈的群体化与社会性特点，因此是营销活动的主要实施者。7Ps 理论指出人是营销活动的核心。因此要加强对员工付出情况的关怀，不以人员为导向进行营销。营销者在基于产品、定价、促销等因素的基础上，要重视人员关怀。

过程：7ps 理论指出，过程是营销活动的重要影响因素，它主要是基于经济目标，由流程、制度、活动组合形成的经济网络<sup>[32]</sup>。其中主要包括产品设计、定价、促销等环节。

有形展示：有形展示主要包含营销环境、产品及设施设备三大要素。有形展示能够更直观、更全面地展示与呈现产品的外形、特征、使用方式、质量等，增强消费者的体验感，从而建立良好的企业口碑，奠定坚实的营销基础；如果无法很好地利用有形展示这一渠道，那么就会导致信息漏报、少报甚至误报，从而影响企业声誉，降低消费者对企业的信任度，严重情况下会对品牌造成摧毁性的打击。

## 2.3 新茶饮品牌营销

品牌这一概念的提出最早可以追溯到 Brandr 一词，在挪威语之中，它代表着“烙印”。这一解释生动地阐释了品牌的价值与意义，即在消费者心中留下烙印”。在美国著名营销学家菲利普·菲利普（2009）<sup>[33]</sup>看来，品牌是单独的设计、符号、称谓或名字，以及其组合应用，其主要作用是凸显产品的独特性，从而能够从同类产品中脱颖而出。大卫·奥格威（2009）<sup>[34]</sup>认为，品牌是产品或服务广告、声誉、历史、价格、包装、名称和属性的集合，代表的是一种隐形的象征。与此同时，由于自身经验和客户对品牌的使用印象而有所界定。

在乔春洋（2005）<sup>[35]</sup>看来，品牌是一种无形资产，是信息和元素的组合体，代表的是对消费者和市场的保证和承诺，也是决定企业市场竞争力的关键因素之一。

在余伟萍（2007）<sup>[36]</sup>看来，品牌是企业的一种重要战略资源，是内部属性在环境



中的体现，能够凸显出企业自身的价值。所以，企业可以通过品牌运营来提高自身价值，品牌是一种独立的资本和资源。

本研究认为品牌是产品质量、企业知名度、信誉度等要素凝结起来的产物，是产品价值的浓缩，对于消费者来说，品牌不仅代表着优质产品，同时也投射着自我认同的文化、理念与观点，更是个人审美、品味与精神的载体。很多相同类型、质量的产品存在定价差距的原因就在于其所依托的品牌价值的差异化。品牌在市场是无价的，然而品牌的建立是需要积累与打磨的，需要经历无数次市场的论证与考验，也要经历消费者的审视与评判。

Datamonitor (2010)<sup>[37]</sup>提出，立顿营销的最大关键在于对市场趋向于客户需求的敏锐把握，基于当下年轻人倾向于便捷而又注重养生的特性，立顿制作宣传新的包装，即茶泡袋，一下子就收到了年轻人群体的追捧与喜爱。Katerina Haskova (2015)<sup>[38]</sup>聚焦为星巴克企业的发展，指出企业文化对品牌建设产生的深刻影响。星巴克建构了基于产品与服务两大维度的企业文化，其发展的理念被越来越多的消费者接纳与认同，最终形成了自身独有的品牌价值。

周权<sup>[39]</sup>认为新茶饮与传统现制茶饮相比，新式现制茶饮在原材料的选择、生产工艺的研发方面更加注重。新茶饮处于快速发展期，市场品牌众多，竞争博弈异常激烈，品牌营销显得尤为重要。新茶饮品牌营销应从产品有创新、服务有温度、定价不套路、营销找门路、加盟细选择这几个方面进行。饶守艳<sup>[40]</sup>指出，新茶饮企业在如今互联网高速发展的背景下，可以依托新媒体扩大品牌宣传的覆盖面，同时可以增设线下实体店与体验店，让消费者在真实的消费场景中感受与体验产品，从细节入手展开环境创新，如今互联网已经渗透于我们生活的方方面面，因此新媒体营销已经成为一种新兴的营销模式，广受消费者喜爱。吴颖卓<sup>[41]</sup>则以王老吉为研究对象展开研究，王老吉在市场营销中一直面临一个固有问题，即凉茶不受年轻人的喜爱，因此年轻市场一直比较狭隘，基于这一问题，王老吉首提并尝试实施概念店模式，极大地扩大了年轻人消费市场。刘传奇<sup>[42]</sup>重点研究新茶饮行业中比较热门的企业，他认为新茶饮品牌的建立与发展要基于对时尚的解读以及具体的区位优势。新茶饮品牌凝聚的时尚理念能够比较高端的人群，而其地理位置高势能人群。正如星巴克企业，依托其企业文化与理念，同时往往将店铺开在购物中心、大型商场之中，因此销量遥遥领先。而我

国的新茶饮企业也可以汲取领头企业的经验，首先在文化与理念传输上，可以基于当前国家文化强国的理念，融入中国优秀的传统文化，打造拥有中国特色的奢侈品茶饮品牌。

## 2.4 品牌网红化

在当下社交媒体趋于无极限发展的情况下，网络的遍及使大家能够感受到社会甚至是每一个人的力量。同时，在社交媒体的快速流通下，一些由于自己的行为和事情而被广大网友关注而走红的人成了社交媒体时代的新人，也就是我们俗称的网红。网红经济主要依靠的就是流量，而这与企业所需求的市场占有率不谋而合。

钱雪伦、高思佳、崔璨、王玉<sup>[43]</sup>等学者对 papi 酱这一知名网红进行了系统的分析和研究，重点研究了该网红的粉丝情况、团队协作、选题和传播内容等方面，探索了网红经济的产生和形成，并在此基础上提出了相应的战略布局策略。许昭<sup>[44]</sup>创新性的从自媒体角度来分析网红，认为网红本质上也是一种自媒体现象，指出网红凸显的主要是一种聚合作用，并对自媒体传播方式、内容和主体等方面进行了分析，系统阐述了网红网络传播的模式。常远<sup>[45]</sup>探索了网红现象的营销模式，在此基础上提出了“内容+自媒体”的全新营销模式。蔡丹红<sup>[46]</sup>从品牌网红化多维度分析品牌网红化的特征，营销模式及对企业的实践启示，提出了现代企业实践可借鉴的品牌网红化营销新思路。

因此，在这个全民进入网红经济的时代，品牌网红化便是借助互联网，以网红为核心进行营销，通过新媒体运营、网红产品、网红代言人、网红营销等方式得到消费者的认可，提升品牌影响力，使品牌网红化。

## 2.5 本地化营销

本地化指的是针对特定客户或群体的要求来进行产品加工和改造。例如微软按照当地的技术规范和文化风俗来提供本地化产品，通常需要充分考虑气候、宗教、地理、命名、法规、度量标准及货币等因素，沃尔玛则是另一个典型的例子，沃尔玛在中国推行人才本地化战略，并将其作为中国长线运营的支撑，通过招聘了解当地生活

习俗和文化的本地管理人员和员工来为企业服务。本地化的对象范围广，不仅仅是传统的“文本”，还涉及到抽象化、虚拟的“服务”和“产品”，如移动应用、电子游戏、多媒体、网站、帮助文档和软件等相关内容，通过一定的“调整”或“加工”，使得服务或产品能够满足当地政治、法律、文化或语言等方面的特殊需求。

西奥多·李维特<sup>[47]</sup>非常重视跨国企业的标准化营销工作，并在其著作——《市场的本土化》（1983）系统阐述了本土化的研究成果。在这之后，越来越多的学者开始投身于本土化经营领域的研究，取得了诸多的成果，一些学者从不同的角度对本土化价值和成效进行了分析，部分学者则结合案例开展实践研究，使得本土化理论越来越丰富。Y Jun, Y Ma, H Lee（2019）<sup>[48]</sup>以韩国星巴克作为研究对象，重点聚焦有形展示的重要作用，指出其中时尚度、舒适性与独特性是重要的影响因素。有形展示能够充分传达布本地特色与独特标识，从而更好地满足消费者需求。

朱幼恩<sup>[49]</sup>认为在本地化的过程中，需要用创意来回应本地文化和情感需求、增强本地化视觉效果等策略来科学推荐本地化营销。王杨<sup>[50]</sup>指出中国餐饮市场的巨大发展潜力，吸引了跨国餐饮的进军。跨国餐饮在中国的发展必须要契合中国的餐饮市场需求，因此就要渗透与融入本土特色，制定本土化经营战略。本土化经营模式是指在原有的产品风格的基础上进行基于本土需求，对方案进行适当调整，从而能够营造一种与当地市场环境习惯相近的营销氛围，以此提升消费者的认同感与接受度。

对于企业而言，若能充分发挥本地化营销的效用，可使其在本地市场中所获取利益实现最大化，且能对所面向目标市场的实际需求进行有效满足，并更好的融入到当地整体的文化氛围中。在经营过程中，引入更多本地的人才，在选定产销方式方面加入更多跟当地习俗相符的产品、服务，基于此而开展的各类生产、经营等活动的总和。

经济全球化程度不断加深，市场整体的竞争情况变得愈发激烈，在此情景之下，企业若想实现对自身规模的进一步拓展，除了要尽可能在产地市场中抢占更多的份额，也要逐步进入到其他地区的市场中去，并跟当地同类企业进行竞争以在市场内抢占更多份额。这也就意味着，对所面向目标市场的实际了解程度，对当地习俗的认知程度，会直接决定企业在当地市场中所处的竞争地位。根据市场营销领域中提出的产品差异细分市场、个性化营销等理论，若想对各种不同类型的社会及其文化针对产品

提出的各种需求进行有效满足，企业必然要针对当地社会所呈现的特征及整体文化氛围等开展深入的分析，并结合当地市场的实际需求情况开展产销活动。站在企业层面来说，所谓入乡随俗其实便是以自身原有的特色为基础，结合当地在人文等方面表现出的特征做出一定的调整。否则，很难在当地立足和发展，因为不同地区市场中的消费者在各个方面均会存在差异，企业若想在当地立足，在产销方面势必不能完全沿用产地模式。

## 第三章 蜜雪冰城西安龙湖天街店的发展现状

### 3.1 新茶饮行业概况及市场分析

#### 3.1.1 国内外茶饮行业概况

茶饮料最早的发源地为美国，20 世纪 70 年代开始，在日本及我国台湾地区设立了相应的工厂，实现了工业化，且逐步发展为饮料市场中的主流产品。90 年代，在全球范围内，茶饮料年均增速达 17.0% 的，是那个时期欧美所研发饮料产品中发展速度最快的一类。此后，基于茶饮料研发出的各类不含糖分的饮料产品以极快速度发展起来，在全新的饮料市场中占据着关键地位。

我国是茶叶的发源地，因此无论是与茶相关的产业还是文化，在我国发展的历史都十分的悠久。茶业的不断发展，生产技术的持续进步，针对茶饮所做的创新也相应增加，更多不同类型的茶饮被研发出来并进入市场中。如今的茶饮市场中，既有基于传统方式通过对一种茶叶进行冲泡而形成的产品，也有将茶叶跟其他原料进行综合运用而产出的有着风味更加多样的产品，且运用的各类原料均能发挥相应的功效，受到众多消费者的喜爱。传统茶叶市场已发展至较为成熟的水平，各企业间的竞争也趋于白热化。所以对于刚刚进入茶品市场的企业而言，若想获得发展，就必须要对产品的品类进行进一步的细分，从更深层面上对消费者的需求进行挖掘，通过设立更多新的使用场景、研发更多与以往不同的产品等让自己得到立足于市场的机会。当下，年轻群体大都十分喜爱各类新茶饮，促使该类茶饮产品以较快速度发展起来。相对于传统茶饮，新茶饮在原料，生产的具体流程及产销模式等方面均实现了较大的突破。所运用的原料及对产品包装的设计均具有更高的品质，且能够对企业自身特色进行体现。产销方面则实现了对线上、线下渠道的充分融合，使二者相互补充，发挥更大的协同作用。从整体来看，国内茶饮行业主要历经了粉末时代、传统连锁茶饮时代、新茶饮时代，对各阶段开展对比分析，得出的结果列示在表 3-1 中。之后 20 年间，制作现制茶饮的店铺经历了从初步形成到实现高速发展的过程，且相关产品及店铺也开始进入到大陆市场中。近几年，人们在饮食方面更加看重产品的健康性，在此背景下，新茶饮被研发出来。2015 年，新茶饮品牌开始迎来高速发展。从全球范围来看，我国不光

是茶文化的重要发源地，也是唯一从事乌龙茶、普洱茶生产及出口业务的国家，所成产及出口绿茶的数量始终位于全球首位。新茶饮实现了对我国传统茶产品及当下所流行奶茶的有机结合，受到众多消费者的喜爱，也对资本产生了极强的吸引力，也成为茶饮消费领域的新导向。

表 3-1 中国茶饮行业发展阶段对比表

维度	粉末时代	传统连锁茶饮时代	新茶饮时代
原料及制作	将原料制成粉末状,饮用前先加入适量水进行勾兑	将茶叶研磨成茶渣等形式,或直接运用茶叶来制作饮品,一般会在其中奶精粉等以增强口感	选用品质优良的茶叶,通过特定方式对其所包含成分进行萃取,并添加各类水果等以丰富口感
店铺及布局	街边店铺,面积大都为 3-5 m <sup>2</sup> ,装修风格各异	连锁店铺,面积大都为 15-20 m <sup>2</sup> ,会做比较简单的装修,且整体风格统一	在发展较好的商圈开设店铺,面积大都为 30-150 m <sup>2</sup> ,装修方面比较看重对现代化、个性化等风格的凸显。
品牌文化	未树立其设立品牌的意识,更加看重产品本身	形成品牌连锁意识,更加看重产品本身,品牌发挥的主要作用为便于开展加盟业务	保证产品品质优良的基础上,也十分看重对品牌的建设及发展,通过品牌形成自己的标签
产品价格	通常 10 元以内	通常 10-20 元	通常 20 元以上
代表性品牌	无	蜜雪冰城、一点点等	喜茶、茶颜悦色等

注：本研究整理

### 3.1.2 新茶饮概况

整体生活水平持续提升，更多人看重产品的健康性，因此对产品的品质提出了更为严格的要求。在此背景下，用料天然，对健康有益的饮品受到更多消费者的追捧。茶饮市场再次迎来的关键的变革时期。饮品健康化发展，意味着高端路线会成为茶饮市场在未来发展中的重要趋势，其所运用的原料，提供的服务等均会提升到更高水平。从整体来看，茶饮，尤其是新茶饮行业的未来发展前景是十分广阔的。市场的整体规模持续实现扩张，吸引更多的个人及企业进入行业内。消费整体结构实现了升级，80、90、00 后在消费方面表现出了十分强大的能力，在奶茶消费方面，他们充当了重要主体。更多的奶茶品牌被设立，且积极研发更多新的产品，通过为消费者带来更优良体验等方式在年轻人市场中抢占更多份额。新茶饮会逐步发展为茶饮市场中的主流产品，实现对我国传统茶文化的有效弘扬，并实现对全球市场的进一步拓展。

新茶饮在选用原料方面具有更强的创新性，制作时运用的工艺也更为专业，在制作速度、外形、口感等方面均具有更高的稳定性。自 2017 年来，我国新茶饮门店数量及消费者规模如图 2 2017-2020 年新茶饮门店数量、消费者规模，整体呈增长趋势，市场规模图 3 2017-2020 年新茶饮市场规模，也逐年增长，行业整体呈现良好的发展趋势。

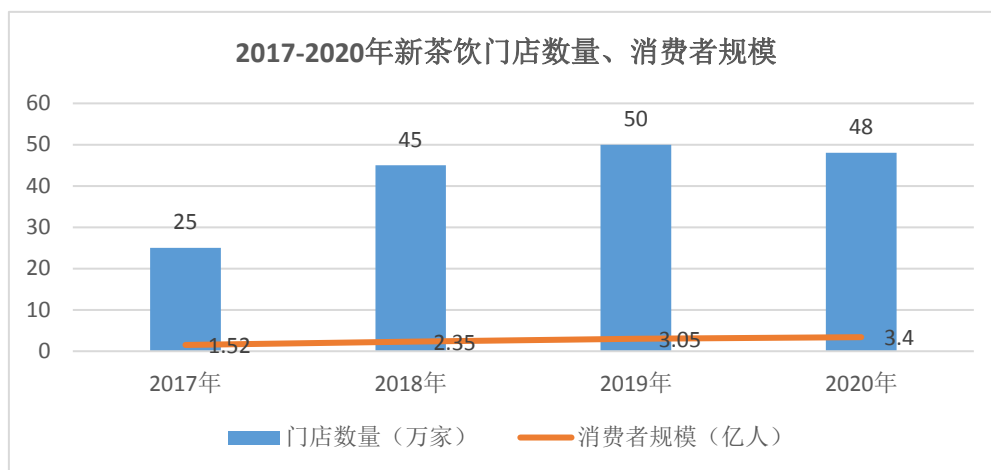


图 3-1 2017-2020 年新茶饮门店数量、消费者规模

数据来源：前瞻产业研究院“中国新茶饮行业市场前景预测与投资战略规划分析报告”

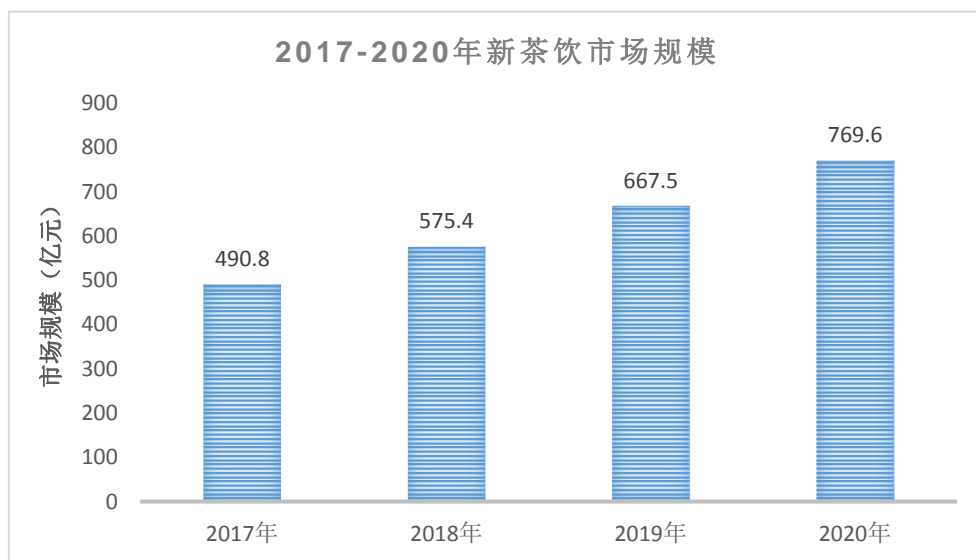


图 3-2 2017-2020 年新茶饮市场规模

数据来源：前瞻产业研究院“中国新茶饮行业市场前景预测与投资战略规划分析报告”

### 3.1.3 新茶饮行业宏观环境分析

随着经济市场的不断扩大与开放，企业的发展要面临各种各样的内部和外部问

题，在愈发激烈的市场竞争中，在机会与风险并存的发展形势里，如何有效抵御风险，抓住机遇，是所有企业都需要思考的问题。整个市场的宏观环境，在整体导向的过程中不仅提供机会，同时带给企业威胁。通过分析宏观环境，能够助力企业更好的了解企业所处的生产和市场环境，从而达到企业利益最大化。宏观环境指影响一切行业和企业各种宏观力量。宏观环境分析指的是 PEST 分析，即政治、经济、技术、社会环境分析。

### （1）政策环境分析

中央印发《新茶饮行业发展“十三五”规划》，提出到 2020 年，新茶饮行业的整体增长应达 30%，各地以此为基础，并综合考虑自身实际，陆续推出了相关政策，使行业整体的渗透率得到提升；

2019 年，相关政策所带来的有利影响，使新茶饮行业实现了极大发展，政府工作报告内提到，新茶饮的发展，能够使群众的整体生活质量得到显著提升。

目前，绝大数依然执行餐饮业标准，从而造成各企业及门店在产品制作过程中标准无法达到统一，产品质量参差不齐。当前，口味与健康程度成为了关注的一个重点。目前，新茶饮行业企业众多，各具特色，争奇斗艳，但是没有出现能够引领该行业标准的领头羊。

### （2）经济环境分析

新茶饮行业中，消费者对产品的需求始终处在较高水平，因而对各界资本形成了较大的吸引力。基于该层面，能够将新茶饮归入到资本利好范畴内，后续发展将持续维持良好的增长态势；下游交易规模的不断拓展，也给其后续发展带来了新动力；

2019 年，国内居民可支配收入的均值达 30733 元，增长 8.9%，扣除价格因素，实际增长 5.8%，此数据表明了我国居民可支配收入逐年增长的趋势，同时也代表着收入背后的消费能力与购买力的显著提升。再具体审视人们的生活支出，可以发现，居民在保障基本的生活支出的基础上，其他类别的支出也在不断地增加，消费能力、要求都在不断提高，有资本进行消费水平更上一层楼。居民消费水平的提高为新茶饮行业市场需求提供经济基础。

随着互联网发展，茶饮市场异常火热，从而带动了资本方，而新茶饮在资本的推动下也快速发展。如图 4 茶饮品牌投融资事件数及披露金额，近五年融资情况规模和数量都很大，2020 年茶饮品牌发生融资事件 11 起，与 2019 年基本持平，但是披露金



额达到 10.4 亿元，同比增长 378.6%，可见资本方对新茶饮行业市场的看好。

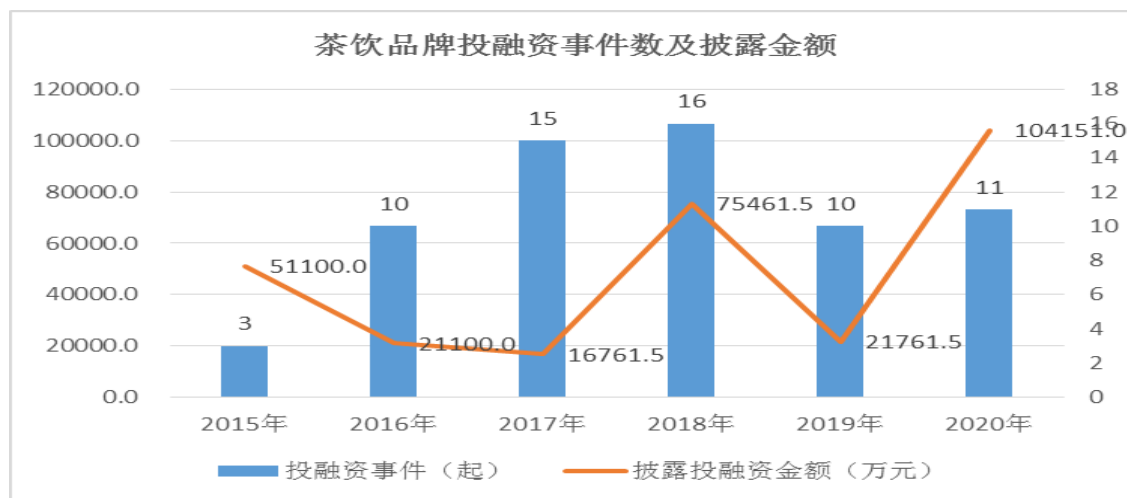


图 3-3 茶饮品牌投融资事件数及披露金额

数据来源：企查查，2015 年-2020 年 12 月 15 日

### （3）社会环境分析

根据国家统计局 2019 年国民经济数据显示，城镇常住人口 84843 万人，常住人口城镇化率为 60.6%，比 2018 年提高了 1.02%。18-59 岁劳动年龄人口占总人口 64%，60 周岁及以上老人占总人口的 18.1%，全年出生人口 1465 万，出生率为 10.48%，这些数据表明，年轻消费群体占据大壁江山，在城市更加集中，而这些群体追求更高生活质量，愿意尝试新事物，同时这些年轻消费群体收入不断增长，他们在休闲娱乐的同时，消费一杯现调茶饮俨然成为一种时尚现象，由此也衍生出许多新兴的词汇，比如“靠奶茶续命”等，其具体的含义是指消费者在经历繁忙的工作之后会选择购买一杯奶茶或者咖啡边玩边喝，放松与愉悦心情。新茶饮拥有新鲜的茶底配上辅料，凸显茶香的同时掩盖本身的苦涩，再加上时尚的外观，让消费者趋之若鹜。

茶饮市场的准入条件是很低的，且业内并没有形成统一标准，提供服务方面缺乏专业监督等，这些均会对其发展形成阻碍。充分运用互联网渠道，减少销售的中间环节，能够使服务具有更高的性价比。

### （4）技术环境分析

科技赋能 VR、大数据等新技术开始从一线城市逐步发展至二、三、四线城市中，促使新茶饮行业能够为更广阔范围内的消费者带来的全新的科技体验；

新茶饮行业对 ERP、OA 等系统进行了运用，以信息化方式开展管理工作，行业整体的运行效率得到显著提升；

因互联网技术的发展，线上 APP 点单、远程点单、外卖等，一些不具备消费环境的门店被打通，服务客户的同时为商家提供了经济利益，也为企业提供了强大的数据，以此来获取消费者喜欢，消费偏向等，从而淘汰、更新产品，服务市场。

### 3.1.4 新茶饮行业特征分析

对新茶饮所具备的性质，及在提供服务时采用的关键模式进行深入探究，能够将国内当前的新茶饮行业划分成创新型、创投型、媒体型、产业型、服务型几类。新茶饮行业当前仍是在摸索中前行，因此在提供服务及开展运营活动方面采用的模式还未发展至成熟水平。如今大众创业等政策所打来的红利已经不再显著，促使新茶饮在提供服务时重新将着眼点放在商业原本的属性上。通过何种方式才能通过充分发挥自身运营能力以维护行业整体的稳定性，进而实现投资回报等目标，是该行业当前要探索的最关键问题。研发出的众多新茶饮产品，因为新茶饮的研发大都是有特定企业进行主导的，且跟其他业务间存在十分紧密的关联，因此这些产品大都具有较高的落地可行性。成为行业核心探索方向之一。

相对于传统品牌，新茶饮品牌存在以下显著特点：（1）更加看重原料及产品整体的品质，迎合消费者对健康的需求。制作时运用的为原叶茶、鲜奶等天然的材料，以给消费者带来更好的体验。（2）更加看重产品的外观设计及门店的装修风格，以提升品牌整体的档次。（3）产品：推陈出新。新式茶饮大都会研制一些独创产品以凸显自身特点。（4）选址：入驻商场。以前奶茶店大都开设在街边，而新茶饮大都会选择在商场、临近写字楼等区域开设店铺，将年轻人员作为最主要的目标群体。（5）店面：面积更大。新茶饮所开设的店铺功能并不仅局限于以往的销售产品，实现了对品茶、休闲等功能的整合。（6）定价：均价提高。当代年轻人的消费水平及观念显示，如果产品或服务能够为其带来更良好的体验，他们愿意付出更多的金钱。有些茶饮价格超过 30 元，但由于其健康、口感好，仍旧受到很多人的追捧。（7）营销：借助新媒体。朋友圈中陆续出现的各类“网红”店铺说明，各品牌当前在营销中开始看重对新媒体渠道的运用。新茶饮面向的主要群体为年轻人，而他们跟各类新媒体的接触十分频繁，因此通过对新媒体的合理运用，能够有效消除品牌跟消费者间的距离感。

### 3.1.5 新茶饮行业竞争分析

新茶饮行业中，处于领先地位的企业包括，以独角兽为代表的初创公司，上市公

司、互联网巨头。三者各占据一方阵营，且为了各自的布局开始相遇新茶饮相关的其他产业进行延伸，研制了能够适用于更多应用场景的类型不尽相同的产品，涵盖了安防、金融等多个不同领域。

#### （1）中国新茶饮行业品牌竞争格局分析

在各个领域内，不同新茶饮品牌所享有的知名度会存在一定差别。基于消费层面，可将购买者分为政府、企业、个人，对于新茶饮的相关技术，政府倾向于将其运用于智能安防方面，场景的复杂度较高，对其准确性提出更为严格的要求；个人消费的场景比较简单，不过对于整体的体验有较高的要求。基于供给层面，新茶饮技术能够提供工程项目、硬、软件技术等。

#### （2）中国新茶饮行业竞争强度分析

##### A 中国新茶饮行业现有企业竞争情况

当前从事新茶饮行业的企业，整体数量比较适中，且各自开展的细分领域存在一定差异，彼此间的竞争相对平稳。

##### B 中国新茶饮行业上游议价能力分析

新茶饮行业需要运用的材料包括电脑配件、制作茶饮的各类材料等。相关产品大都属于通用性较高且以标准化方式生产的产品，因此能够选择的供应商很多。

##### C 中国新茶饮行业下游议价能力分析

新茶饮行业下游主体有个人、企业、政府等，涉及到金融、安防等多种领域，用户的整体规模较大。

##### D 中国新茶饮行业新进入者威胁分析

更多新企业的进入，能够为行业提供更多的生产力及资源，但也势必会对现有企业在市场中的地位造成威胁，因而引发双方在原材料、市场份额等方面的竞争，使现有企业整体的利润空间受到一定程度的压缩。

##### E 中国新茶饮行业替代品威胁分析

对于两个企业而言，无论双方所从事行业是否相同，均可能因为各自生产的产品具有相互替代性而引发竞争行为。

#### （3）初创公司大独角兽领衔

国内从事新茶饮行业的创业公司所采用的主要商业模式为，面向 B 端以软件为基础给出相应的解决方案，能够对不同客户提出的个性化需求进行有效满足。业内大多

创业公司最初并没有从事相关行业的经验，因此想要直接进入到发展成熟度的硬件市场中是比较困难的，因此大都会将提供增值服务作为主业，基于软件实现与硬件厂商进行合作。不过相关技术的不断提升，使很多实力较强的创业公司因为在技术方面占据显著优势而开始探索更多可行的商业模式，逐步开始对新兴应用市场进行拓展。

#### （4）上市公司双雄深耕多年

喜茶完成了对全产业链的构建，实现了产品及软硬件的一体化，跟实际运用场景更加贴近。基于新茶饮的整个体系，在产品的设计、迭代等方面做出了进一步优化，具有较高的准确性，高效性等特点。对以往在技术层面上存在的准确及稳定性不足的问题进行了解决，能够适用于各类条件不同的环境。奈雪的茶在新茶饮市场中占据着第二的位置，其所运用的技术，主要体现在精细化运用上，使产出产品的整体效果得到显著提升。而且，其以自身在软硬件研发方面具备的强大能力为制成，构建了很多更具智能化的产品，如结构化、立体化产品等，在业内实现了对全产业链的构建。

### 3.1.6 新茶饮行业国内外对比分析

从全球范围来看，新茶饮所面向的均为处于创业初始阶段、从事行业固定且前景较为广阔的企业，主要为其提供发展所需的各项资源，进而使其整体价值能够在短期内实现增长。以价值链管理理论为依据，能够将商业模式的内涵分为对价值的定位、创造、实现及传递等。对于国内或国外的新茶饮行业而言，四者均是其重要诉求，但由于在体制、经济等方面存在特定的区别，因此探索的具体内容及采用的落地形式也会有所不同。国外新茶饮更看重对创客文化的构建，通过在教学上的投入而获得更高的回报，获取利润的主要方式为对企业发现的股份进行获取或抛售以获得该过程中的溢价，且在经营方面看重对持续自主能力的提升，并通过对技术的不断提升及对优秀项目的展示在业界形成良好口碑；国内新茶饮更为注重政策导向及产业价值，以此为后续的发展设定相关目标，通过促进产学研一体化，使相关资源能够得到充分的流通、运用，进而获得更高的收益，持续积累相关资源，并扩大影响力，继而发挥雪球效应。

表 3-2 国内外新茶饮商业模式内涵对比表

商业模式内涵	国外新茶饮	国内新茶饮
价值定位	主要面向处于创业初始阶段的企业，为其提供所需资源，进而使其整体价值能够在短期内实现增长。	看重对创客文化的构建，通过在国家发布的相关政策，吸引更多资本上的投入而获得更高的回报
价值创造	以提供服务、资本增值等形式获取相应价值	提供增值服务、资金补贴等
价值实现	探索具有较强合理性的发展逻辑及可行的实现途径，使企业在不断发展的同时也获取更多利益	提供增值服务、资金补贴等
价值传递	股份转让、IPO 等	政府补贴、培训等
	发挥品牌效应，吸引更多企业的进入，充分发挥传播价值	政府站台、人脉推广等

注：本研究整理

## 3.2 蜜雪冰城及西安龙湖天街店的 SWOT 分析

### 3.2.1 蜜雪冰城及西安龙湖天街店简介

蜜雪冰城主打新鲜冰淇淋-茶饮，采用连锁模式。最初创建于 1997 年 8 月，创建者为毕业于河南财经学院的张红超，想要构建于以往不同的连锁形态，实现高性价比及健康新鲜的充分融合。2008 年 4 月，正式注册为郑州蜜雪冰城商贸有限公司。2018 年，开始将“雪王”作为品牌对外宣传的形象，并启用“你爱我我爱你，蜜雪冰城甜蜜蜜”的口号。2020 年 6 月，其官微发布的官方消息显示，其在全球各地所开设门店的数量达 1 万家，是各茶饮品牌中的第一个，开着在二三线城市的门店占比超过 80%。目前蜜雪冰城在国内涉足 31 省市，门店超过 1 万家，海外市场门店超 80 家。公司拥有三位一体完整产业链：独立的产品研发团队，能够实现核心原料自产化；以郑州为中心，由点到面的仓储物流中心；全方位的运营管理，对门店的服务、品质标准等进行培训。

蜜雪冰城西安龙湖天街店地处陕西省西安市灞桥区沁水路龙湖天街处，2020 年底

以加盟店的形式进入新茶饮行业，运营方式参照总部要求统一进行，为蜜雪冰城标准第六代店型，面积为 20 平，面宽 3 米，仅可外带，无休息区。其周围三公里区域内，有规模较大的社区 83 个，企事业单位 34 个，幼儿园 52 个，中小学及高校 40 个，辐射超 40 万品质人口，且依托西北地区首个天街优势，西安龙湖天街开业 3 日，客流量超 33 万人，区域消费需求旺盛。目前该门店周边存在喜茶、快乐柠檬两个品牌。喜茶定价为 13-35 元，每 1.2 周推出一个新品，新茶饮行业第一个使用零卡糖的品牌；快乐柠檬蜜人均 15 元，雪冰城为 5-10 元。

### 3.2.2 蜜雪冰城 SWOT 分析

SWOT 的主要作用为对企业所采用战略进行分析，其能对企业所具备的优、劣势，面临的机会、威胁等开展综合的分析，且根据所得结果，基于战略、战术不同层面，对方法、资源的运用做出一定调整，保证企业最终可以达成预设目标。

#### (1) 蜜雪冰城的优势

##### A 市场下沉，复购率稳定

图 5 内所列示的数据表明，蜜雪冰城在三四线城市开设的店铺数量的占比是最高的，其面向的为学生、乡镇消费者等，使其跟其他高端品牌有所区别，因为三四线城市的人工、房租成本相对较低，且蜜雪冰城往往会将门店开在学校周边、商业步行街、城中村、车站等客流量较大区域，不仅数量未饱和、增长空间巨大，且处于下沉市场中，其在研发方面承受的压力会相对较小，在营销、联名等方面也无需过多资源，只要有大量的优惠折扣并能保证复购率处在较稳定状态。

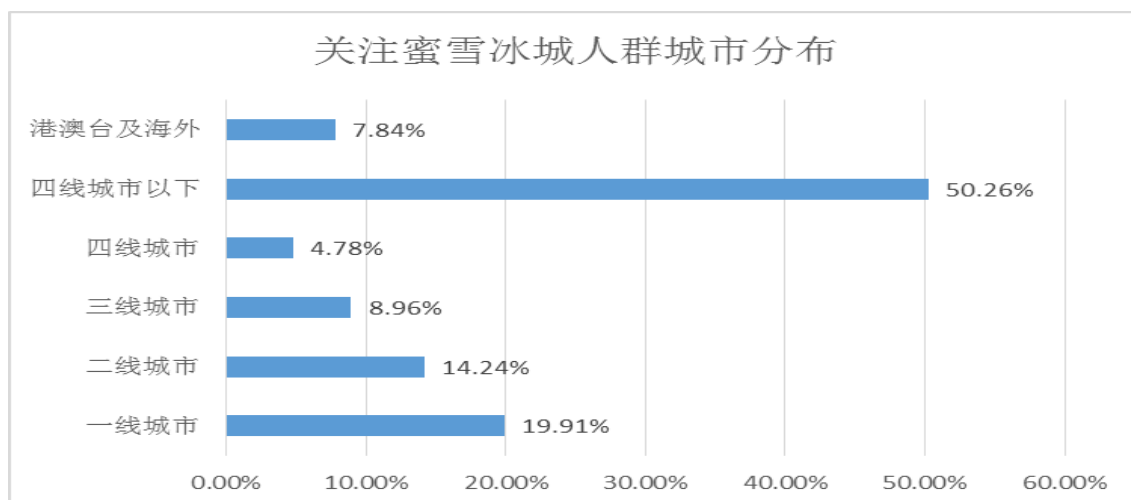


图 3-4 关注蜜雪冰城人群城市分布

数据来源：微热点大数据研究院，2020 年 1 月 1 日-10 月 26 日

### B 性价比高，茶品白菜价

蜜雪冰城对自身的定位便是“高质平价”。这样的定位，决定了它主要讲究的是薄利多销。相比于喜茶、奈雪、CoCo 等动辄 20 元、30 元一杯茶饮的价格，蜜雪冰城的产品定价极为亲民，根据图 6 蜜雪冰城产品价格显示，多数饮品格在 10 元以下，更贴近学生党、年轻白领们的消费水平，最低原味冰激凌只有 2 元，4 元一杯的冰鲜柠檬水最受关注，6 元一杯的珍珠奶茶、8 元一杯的杨枝甘露也得到了消费者的喜爱，即便点完店内所有的产品，总价不过一百多。极致性价比，让暂无收入的学生，和收入较低的乡镇居民在力所能及的范围内喝到奶茶，匹配大多消费者对奶茶的真实需求。

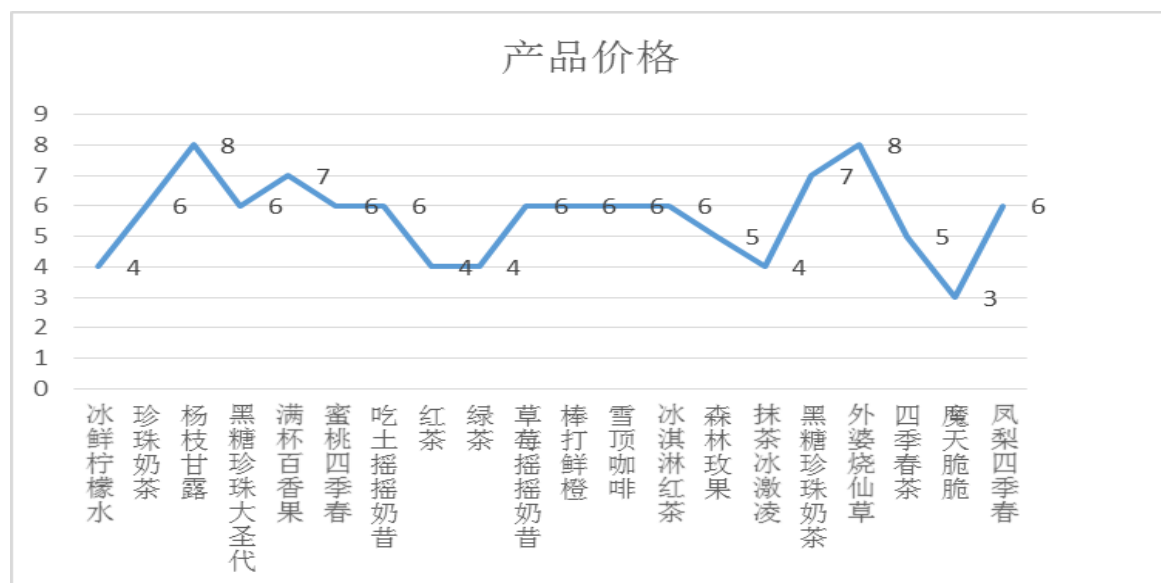


图 3-5 蜜雪冰城产品价格

数据来源：微热点大数据研究院，2020 年 1 月 1 日-10 月 26 日

### C 接地气 IP 形象，紧抓路人视线

蜜雪冰城所设置的招牌以红色为主，上面的字体则设置为白色，十分醒目；室内装修风格比较随意，整体成本低廉，且易于复制，不必因为装修而耗用较多时间。

### D 三位一体，强大的供应系统

蜜雪冰城在研发及生产方面均设有独立的机构，在全球范围内选取各类品质优良的原料，能够自行生产所有关键性原料，在议价方面占据着较大优势。此外，其还在国内很多不同地区构建了仓储物流中心，围绕郑州这一中心地区，实现了对国内多个区域的覆盖。其在向各店铺配送物料时收取任何物流费用。品牌的运营管理及具体发展战略全部由总部统一制定，且会针对门店开展全面的培训，保证所提供服务、产品的品质等能够达到相对统一的标准。在新茶饮行业内，蜜雪冰城始终处在领先的位

置，在较早时候便建成了研产-仓储物流-运营管理的完整产业链条，使从采购原料直到将产品销售至顾客手中的各个环节之间实现良好的衔接。因此相对于其他品牌，其在原材料及运营方面所付出的成本显著减少。

表 3-3 蜜雪冰城供应系统建立时间表

项目	成立时间
原材料自生产	2012 年
研发生产+仓储物流+运营管理	2014 年
固体饮料原料厂	2016 年
深圳研究院成立	2018 年

注：本研究整理

#### E 标准化程度高，开店成本低

蜜雪冰城如今已经达到了较高的标准化水平，无需占用过多的人力，新手仅需要半个月的时间就能具备制作能力。若想加盟其标准店，大概要付出 30 万的费用。蜜雪冰城的门店在下沉市场广泛分布，对于餐饮行业而言，房租、人工等是最主要的成本构成，而在三四线城市中，这些成本都相对低廉，开店须付出的整体成本也相应减少。此外，这些小城市中十分看重熟人社交，能够充分发挥熟人营销效用，无需在营销方面投入过多成本。成本的降低，能够使产品的价格进一步下调或推出更大的折扣，是产品在价格方面更具优势。

#### (2) 蜜雪冰城的劣势

##### A 产品标准化不一致

蜜雪冰城门店为加盟形式，员工由总部统一培训，而快速扩张的同时造成管理程度有限，经过培训的员工褒贬不一，不同的茶饮拥有不同的泡法、消费者事宜的温度及配料比例等都存在略微差别，最终产品能否按照预定口感保质保量完成有待考察。

##### B 主打产品有限

蜜雪冰城主打产品“冰激凌”的整体销量存在明显的季节性特征，主要针对的为夏季。而针对冬季，尚未研发出核心产品，因此会出现一定的空档期。

##### C 顾客服务满意度较低

店铺的员工很多都是兼职，且未接受过相关培训，容易给顾客造成不体验。



#### D 品牌审美低，调性低端

首先，蜜雪冰城 PI 形象雪王乖巧，雪人带着皇冠，披着披风，拿着类似权杖的冰激凌，在宣传度和整体形象上足够吸引人注意，能够捕捉到时尚、年轻、潮流的节奏，但未免太过简单粗放，显低幼，变成土 low 的傻白甜。且其口号“你爱我我爱你，蜜雪冰城甜蜜蜜”，会给人带来强烈的时代感，明显跟当代潮流不符。

#### E 消费习惯逐步改变

消费者形成的习惯要耗用较长时间才能发生改变，瓶装软饮在市场中占据的份额仍旧较大。

### (3) 蜜雪冰城的机遇

#### A 文化基础

国内茶文化的时代传承，及规模巨大且年轻态的消费群体，促使新茶饮逐步成为对传统茶文化的良好继承者及弘扬者。无论是大型商圈还是街边小巷，形形色色的新茶饮门店已拥有大量的消费群体，消费者购买欲望被刺激，茶饮已存在于生活中大大小小的各个角落。

#### B 经济基础

消费整体能力的不断提升，使消费者的需求开始趋向于多元化、品质化，为新茶饮发展奠定了一定基础。

#### C 茶饮自由

茶饮品牌属于消费市场的重要趋势之一，前景十分广阔，蜜雪冰城当前所采用的价格体系，在后续可以适当提升价格，并将所获得利润用于对产品的创新等方面。

#### D 老品牌影响力

蜜雪冰城已发展二十余年，产品类型比较多样，且口味也极具特色，获得众多消费者的青睐。

#### E 产品更新迭代速度快

当今社会正以极快速度实现发展，消费者的实际需求，持有的消费观念，及餐饮行业整体的竞争格局等全部发生显著改变，茶饮行业开始更加看重对茶及鲜果进行充分融合，且在技术、用料等方面做出了重大革新，探索出更多可行的创新途径。

#### F 形象包装

消费者的观念持续发生改变，蜜雪冰城所运用的形象、口号、包装等均应及时做

出相应创新。

## G 数字化时代的到来

对年轻群体而言，线上消费使其日常消费的一项重要习惯，能够充分运用线上途径实现快速引流，使行业整体获得进一步发展。

### (4) 蜜雪冰城的威胁

#### A 同类行业快速发展

蜜雪冰城主要面向的为平价市场，喜茶等主要走高端路线，一点点、茶颜悦色等也都设置了十分精准的定位，且以此为基础开展门店铺设、融资等各类活动，均获得了较好的发展。随着上述企业所开设门店不断增多，融资的规模持续加大，致使相互间的竞争也趋于白热化。其中与蜜雪冰城扩张模式一直的一点点、益禾堂尤为显著，创办于 2010 年的一点点，在全国开出了 2000 余家分店；2012 年在武汉创立的益禾堂，开设了 4000 多家门店。

#### B 同行业定位明确，主打产品深入人心

长沙茶颜悦色主打中国风，是“网红茶”的典型代表；沪上阿姨也以中国风为招牌，首次在奶茶中加入五谷粥作为底料；武汉益禾堂研发了极具特色的“益禾烤奶”……

#### C 门店覆盖密度高，可选性有限

2020 年 11 月 30 日，国内从事茶饮行业的企业数量达 30 万，所开门店的数量超过 42 万；由于疫情的爆发，今年注册的茶饮企业数量较少，不过也有 2 万家。门店的高密度覆盖，造成门店可选性有限。

#### D 居民对含糖茶饮威胁健康的认知

随着居民生活水平的不断提高，消费者已有过去的吃饱变成吃好，同时人们对健康饮食的认知在逐步提升，养生、健康这种品质追求造成了他们对含糖茶饮的排斥，这类人群的养生观念减少了他们购买的频次，且在无形中对周边消费群体的观念产生影响。

#### E 生产成本的增加

蜜雪冰城以物美价廉，超高性价比的特色比占据市场，而租金、物价的增长、新鲜果蔬、茶叶、物流、人工等成本的增加，使得产品的生产成本持续增加。

## 第四章 蜜雪冰城西安龙湖天街店营销策略

### 存在的问题及成因

#### 4.1 市场调查及数据分析

为了解消费者在新茶饮店消费情况以及对茶饮的看法,通过收集相关资料、参考其他相关问卷及参考相关数据的基本上特设置此问卷调查,如附录所示。本文作者历经 1 个月,调查问卷通过问卷星的形式通过互联网进行新茶饮市场情况调查,调查对象为新茶饮的消费者,所得数据基本能够反映目前市场现状。问卷发放渠道为转发链接、社交软件、新茶饮交流群等,保证了调查对象与消费群体基本一致,共计回收调查问卷 401 份。具体调研结果如下:

##### 4.1.1 新茶饮消费者基本情况分析

###### (1) 性别及年龄分布

根据调查问卷数据,女性消费者占据总体的七成,无论是在 70 后还是 00 后,女性消费者都是新茶饮的主力。根据图 4-1 所列示数据,新茶饮消费者中人,90 后占比最高,达 50%;80 后占 37%;00 及 70 后则消费较少。

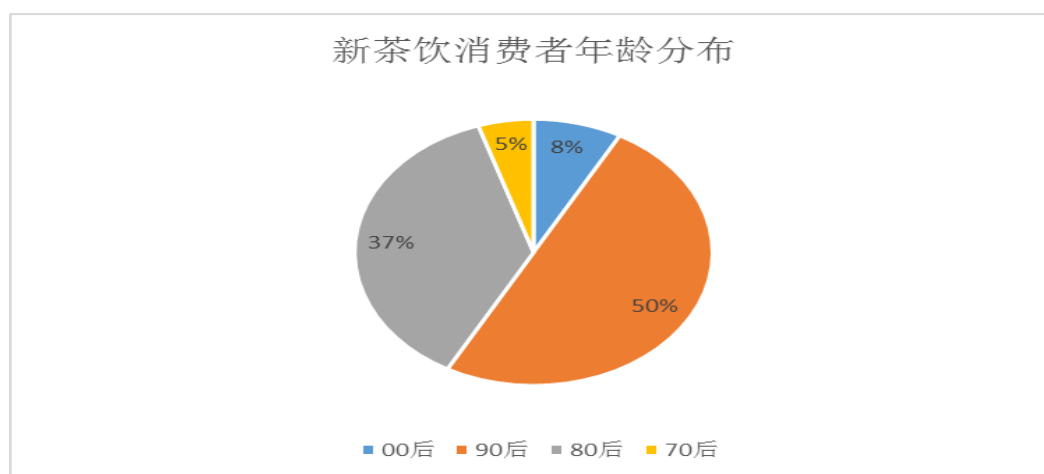


图 4-1 新茶饮消费者年龄分布

数据来源: 调查问卷数据

### （2）每月可支配收入

根据图 8 所列示数据，新茶饮消费者中，每月可支配收入的均值超过 8000 元的占比超过 60%。

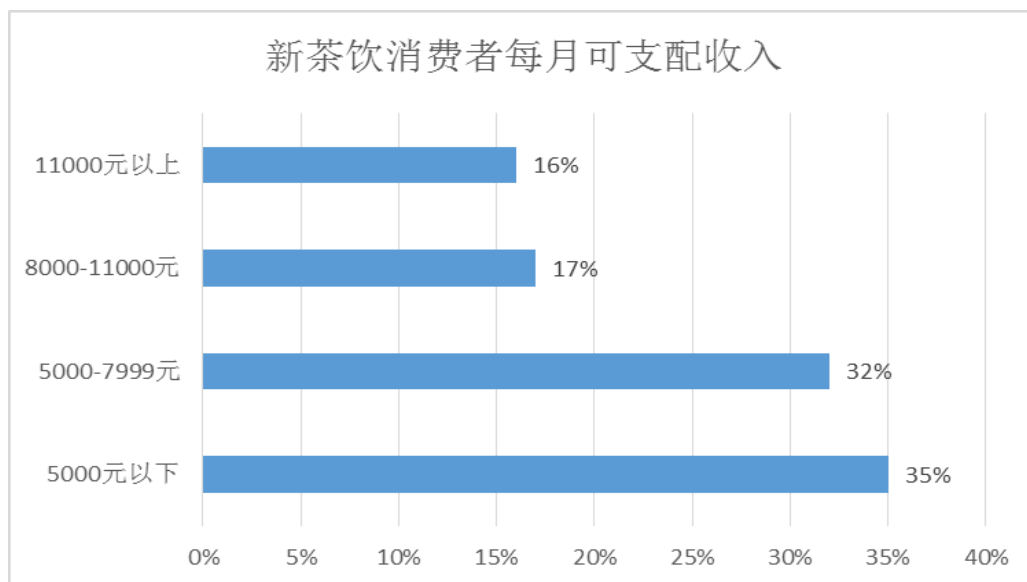


图 4-2 新茶饮消费者每月可支配收入

数据来源：调查问卷数据

### （3）教育背景

根据图 9 所列示数据，新茶饮消费者中，接受过高等教育的人员占 82%。

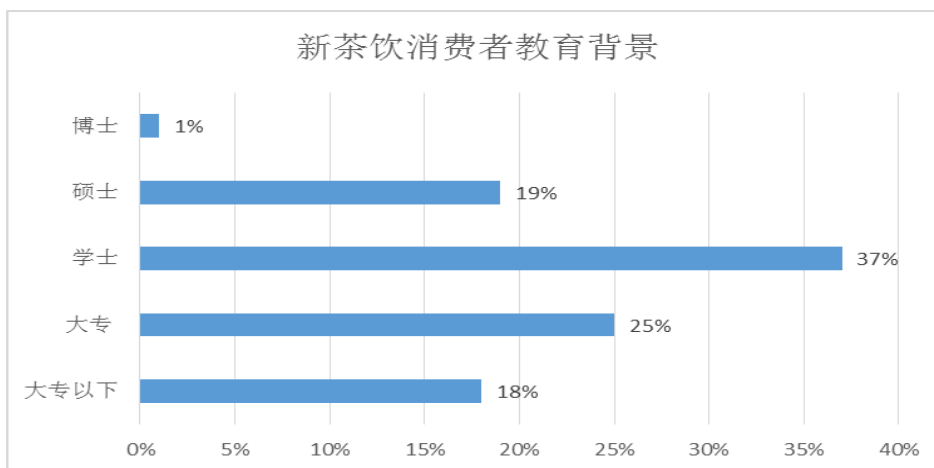


图 4-3 新茶饮消费者教育背景

数据来源：调查问卷数据

### 4.1.2 新茶饮消费者消费情况

#### (1) 购买频次

根据图 10 所列示数据，每天购买一次及以上人员较少。每月都会购买的则占到 88%。

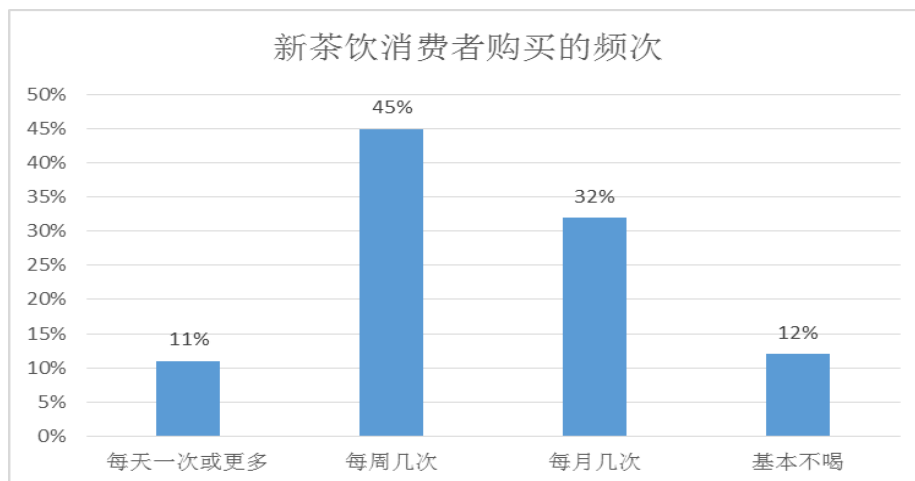


图 4-4 新茶饮消费者购买的频次

数据来源：调查问卷数据

#### (2) 购买新茶饮的主要影响因素权重

根据调查问卷数据图 4-5 购买新茶饮的主要影响因素权重显示，饮品品质与安全的影响超越产品本身的口感口味，成为首要考量因素，93%的购买者着重考虑此因素；其次是口感口味，影响权重达 90%；依次为品牌口碑、店内装饰及体验、包装、其他人种草推荐：80%、65%、60%、55%。

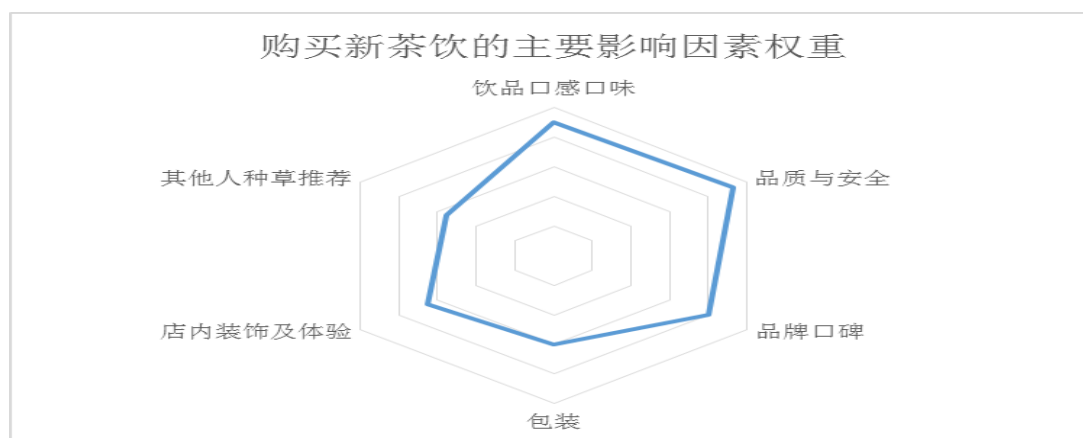


图 4-5 购买新茶饮的主要影响因素权重

数据来源：调查问卷数据

（3）消费者偏好的新茶饮糖度

根据调查问卷数据图 12 消费者偏好的新茶饮糖度显示，近 90%消费者偏爱有糖度的茶饮，选择标准糖的消费者占主要位置。

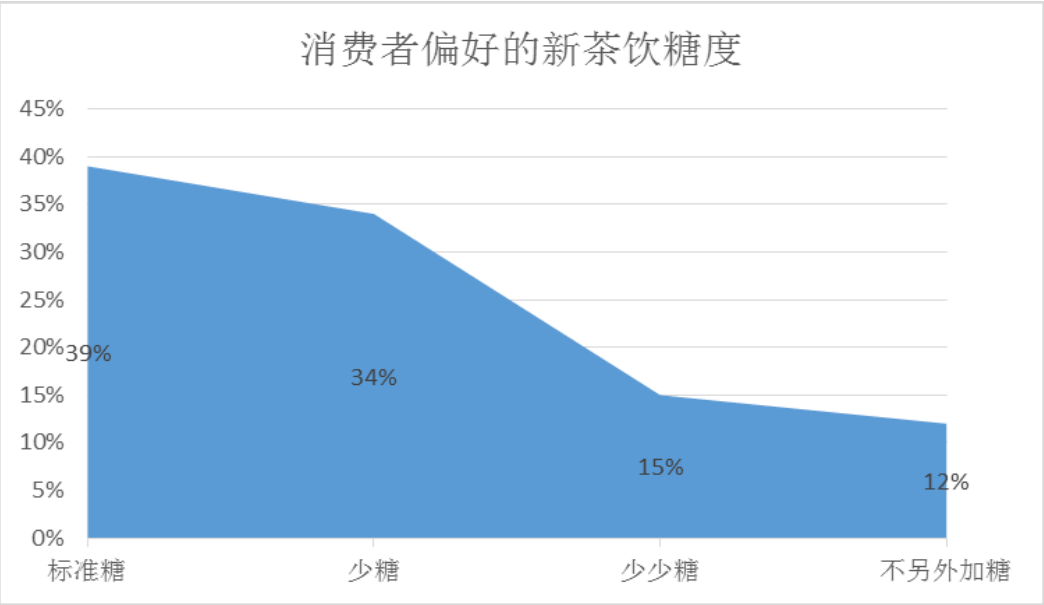


图 4-6 消费者偏好的新茶饮糖度

数据来源：调查问卷数据

（4）消费者偏好的消费场景

根据图 13 所列示数据，消费者之所以购买新茶饮，最主要的原因为了满足个人娱乐需求。

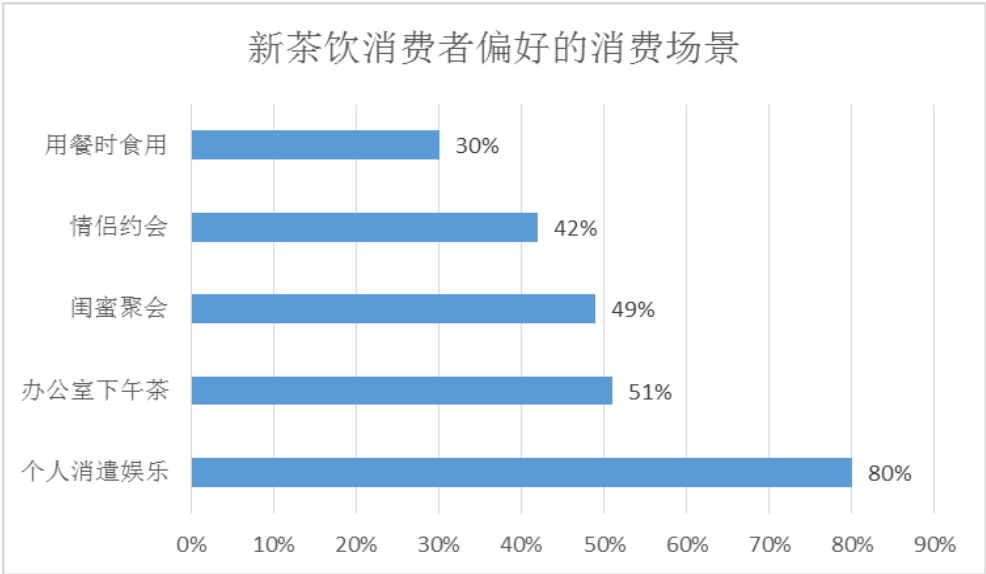


图 4-7 消费者偏好的消费场景

数据来源：调查问卷数据

(5) 消费者享受茶饮搭配的食品

根据调查问卷数据图 14 消费者享受茶饮搭配的食品显示，搭配烘焙类产品占比最大，只喝茶饮、不搭配的为四分之一。

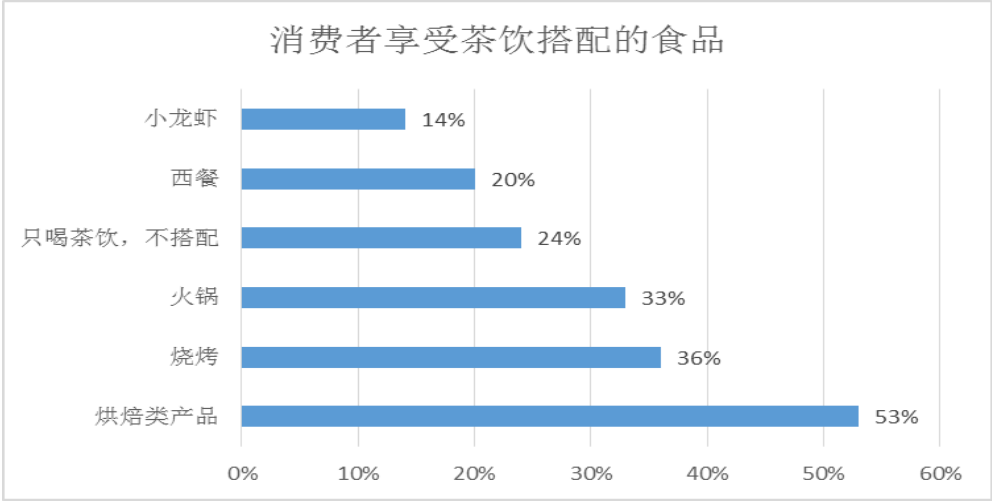


图 4-8 消费者享受茶饮搭配的食品

数据来源：调查问卷数据

(6) 消费者门店自取情况

根据图 15 所列示数据，在各类消费形式中，直接到店购买占比超过 70%，相对于普通现制茶饮，选择提前运用小程序下单之后再自行到店内取走方式的人员占比较高。

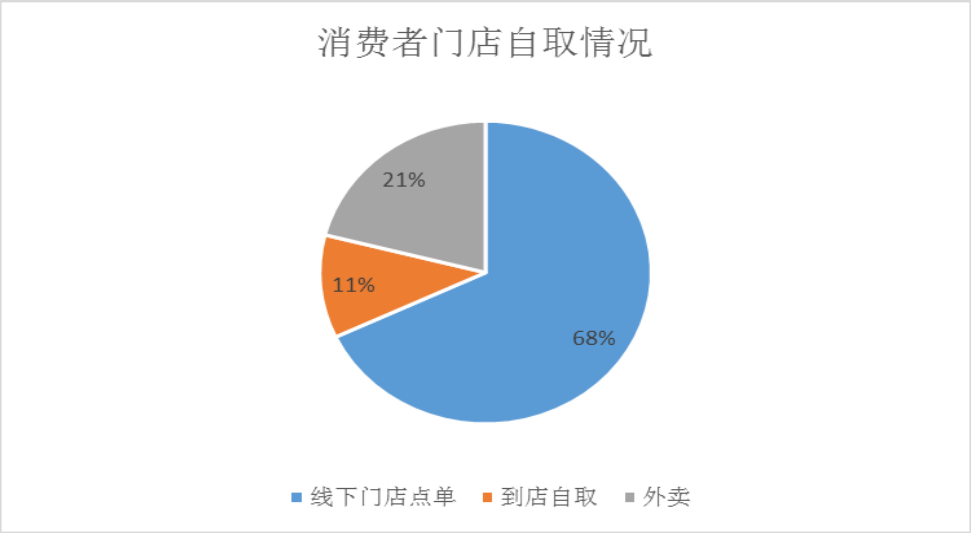


图 4-9 消费者门店自取情况

数据来源：调查问卷数据

### （7）消费者线上点单原因

根据图 16 所列示数据，消费者选择通过线上点单的主要原因为减少等候、无接触。

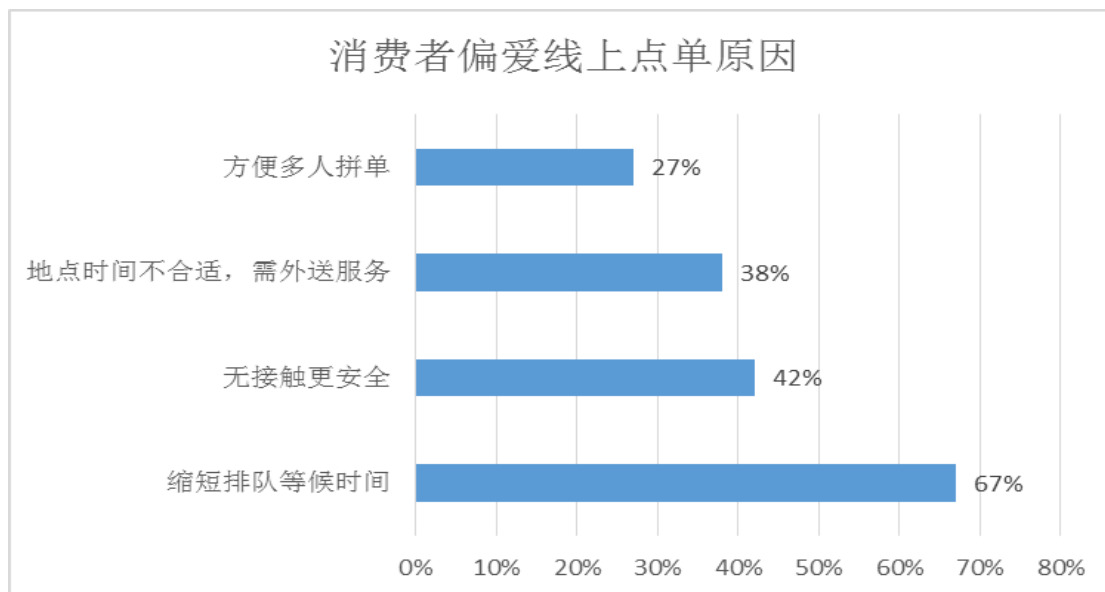


图 4-10 消费者线上点单的原因

数据来源：调查问卷数据

### （8）消费者线上点单原因

根据调查问卷数据图 17 消费者能接受的茶饮单价显示，消费者普遍可接受单价范围为 8-28 元，占比近 7 成；28 元以上亦有超过 2 成消费者可以接受，表明高价产品具有市场潜力。

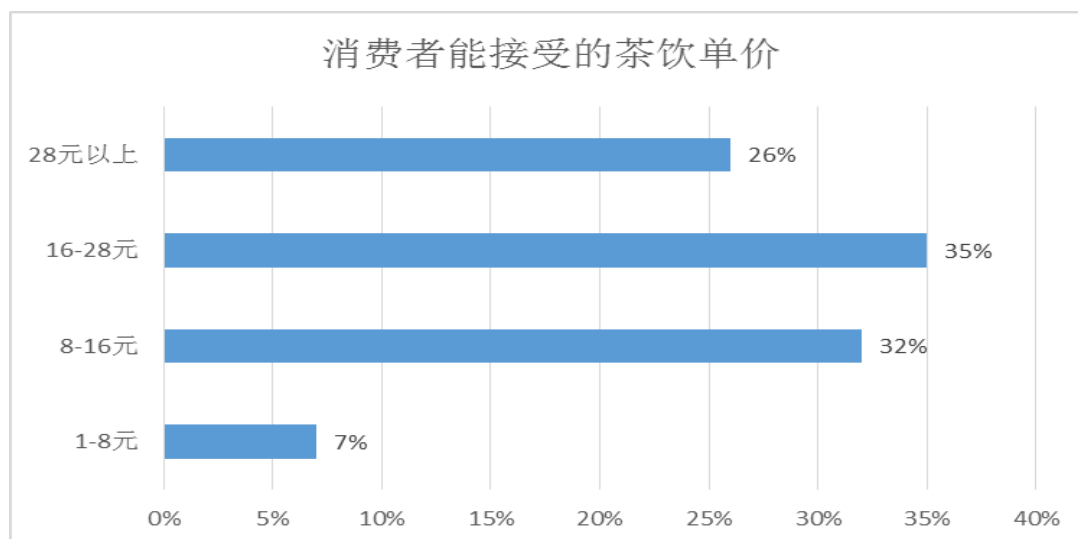


图 4-11 消费者能接受的茶饮单价

数据来源：调查问卷数据



### （9）消费者喜欢的优惠方式

根据调查问卷数据图 18 消费者喜欢的优惠方式显示，满减的方式对大多数消费者来说是较喜欢的，第二杯半价及优惠券紧随其后，而积分和会员的方式排在最后。

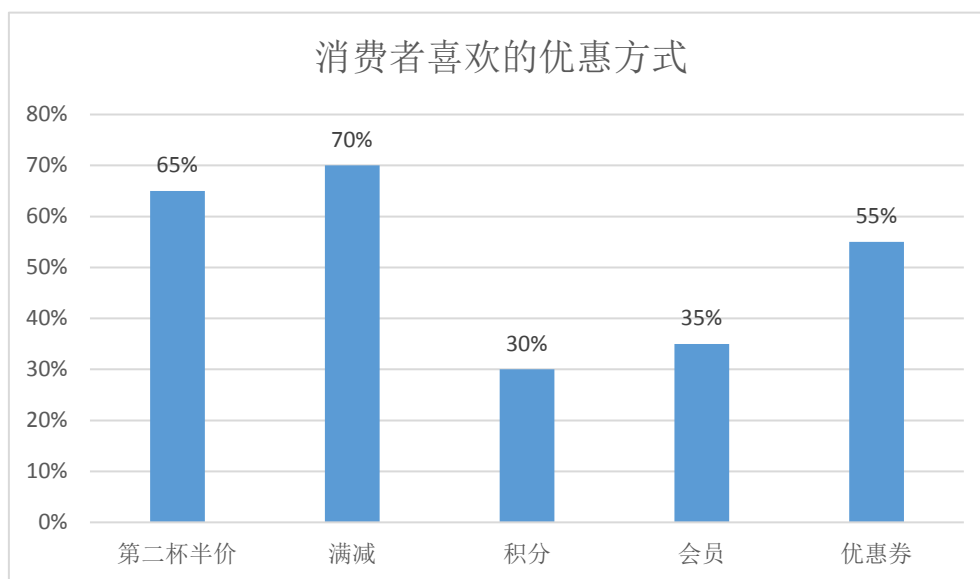


图 4-12 消费者喜欢的优惠方式

数据来源：调查问卷数据

## 4.2 蜜雪冰城西安龙湖天街店营销策略存在的问题

### 4.2.1 产品方面存在的问题

#### （1）品类同质化严重，品牌差异性不强

奈雪为自己设立了高端定位，当前已研发的核心产品有 25 款，还研制了烘焙类产品，种类至少为 25 款，与其宣传的“一杯好茶，一口软欧包”故事相互呼应。从产品到包装再到衍生物，所有设计紧扣消费者爱好，并与各类品牌合作创作联名款系列款产品，保证市场曝光度，为消费者创造品牌印记。茶颜悦色由于大肆宣扬中国风，而成为最典型的网红茶之一。可即便是知名度如此高的两个品牌，也避免不了产品类似化，今日这一品牌推出摇摇奶昔，明日其他品牌便可售卖同质同量的产品，且产品性价比更高。一个全新的产品还未进行知识产权保护便在大街小巷皆可看到，严重的同质化品类，相似的品牌影响力，使其在产品竞争上毫无优势可言。蜜雪冰城在产品种类上与周边茶饮店基本无异处，且品牌知名度不相上下。

#### （2）品牌文化底蕴欠缺

蜜雪冰城是新茶饮发展的代表企业，一直走的是下沉市场，出生草根，与传统茶行业相比欠缺一些文化底蕴，且该门店处于西安古都，茶饮行业加之古都文化，却没有搭建起文化交流的桥梁。

### （3）产品的标准化生产问题

奈雪的茶在产品服务方面，如产品口味有异，可在任意时间任意门店要求重做，体现其对自身产品保质保量的自信。然而蜜雪冰城主打火爆产品柠檬水，该门店较最近门店口感偏甜，而主推产品外婆烧仙草，较最近门店配料偏少等，火爆及主打产品出现此类问题，与产品的标准化生产密切相关，没有一个标准进行衡量，那么产出的物品便形色各异，使消费者在消费过程中产生质疑，尤其是在同一门店不同时间品尝到同一产品，而口感不同时，那么消费者对于此品牌的好感度会骤然下降，减少甚至毫无品牌忠诚度。

### （4）主打产品有限，产品更新慢

蜜雪冰城主打产品为冰激凌及柠檬水，冰激凌存在季节销售差，柠檬水门店仅售冷饮，无法制作热饮。这两类主力产品在冬季迎来低谷期。该门店在冬季进入新茶饮市场，面临的问题便是主打产品售卖量有限，冬季主推产品品质无法保证。目前售卖产品均为常规品类，与其他饮品店茶品大同小异，缺少特色，且产品单基本上没有更新，完全按照总部提供产品进行售卖。在产品研发上有所欠缺。

### （5）产品赢利点单一

该门店仅通过产品及提供相关服务收取的增值费来获取利润，并未突破所从事行业。而由于相较于其他品牌，产品同质化严重、品牌忠诚度不高、消费者体验感稍弱，门店服务顾客满意度不高，从而造成消费群中有限，那么如何能够在提高产品本身及服务增值费用的基本上，创造新的场景吸引顾客，树立一个全新的赢利点尤为重要。

## 4.2.2 价格方面存在的问题

### （1）低价并发症

蜜雪冰城将价格设定在较低水平，并基于此在下沉市场中占据绝对优势，跟华莱士等采用的模式十分相似，其在后续发展中，仍具有极大的潜力。但长期的低价策略，吸引了一大批消费群体，然而由此导致的品牌价值感低、消费群体信任感不强等问题，同时，会产生一大批对价格异常敏感的消费群体，在现阶段，消费者之所以忠

诚，并不是因为品牌，而是因为便宜，甚至有消费者认为这类型的产品，肯定是低品质产品。该门店处于人流量高、商场集中地段，且属于中高端商业区，周边居民性住房大部分为改善住房，可支配收入稍高，消费层次处于中高端。10多年前的成功定价不一定能够吸引消费者。

#### （2）产品价格区间有限

蜜雪冰城产品的价格大都不会超过 10 元，如销量最高的冰淇淋，售价只有 2 元，但口味能够跟售价十几元的产品没有显著差别，因此在价格方面占据极大优势；定价最高的奶盖产品，价格也只有 11 元。从最低价到最高价跨度非常小，给予消费者可选择空间较小，且将消费者消费层次限制于愿意花低价购买产品的人群。

### 4.2.3 渠道方面存在的问题

蜜雪冰城线上营销渠道贫乏，虽有线上 APP 点单，但仅为摆设，无法点单，线上订单仅为各类外卖服务；门店的免费送货服务也形同摆设；公众号更新太慢，仅为一些产品广告。

线下门店场地有限，内部设施不健全，经常存在队伍长排，因长时间的排队等待部分消费者失去购买兴致，没有购买意愿，消费者的价值体验感较差。

### 4.2.4 促销方面存在的问题

#### （1）品牌知名度不高

根据调查问卷结果显示，虽然大部分消费群体了解蜜雪冰城这个品牌，但品牌忠诚度有待提高。

#### （2）线下商超活动少

该门店所处地理位置优越，人流量比较大，但除了开业做品牌推广，后期基本无推广活动，很多潜在的客户对产品不够了解，且在优惠推广方面活动较少；商场知名度较高，但是没有结合这一点进行品牌产品的推广；传统的传单、广告等在营业过程中均未使用。

#### （3）新媒体利用率低

蜜雪冰城线上推广、微信公众号、微博等公众号更新慢；线上 APP 点单小程序形同摆设，没有合理利用起来；线上线下结合的促销活动为零。

### 4.2.5 人员方面存在的问题

经过对在线点评及门店采集的数据，发展消费群体的很多差评来源于员工服务方面，具体有素质差、行为不规范、制作流程不熟悉等问题。因为员工服务方面而导致消费者产生不满对品牌的长期发展极为不利，人员的服务情况具体表现在素质、行为、态度、言语等各个方面，他们代表了产品与消费者零距离接触。

### 4.2.6 有形展示方面存在的问题

从定义来看，有形展示可以分为环境设计及设备设施。随着互联网时代的快速发展，消费群体物质生活的不断丰富，大家对于事物的追求已经从产品本身上升到产品所赋予的价值，而外观也是其选择的一个重要参考依据。门店中不仅外部环境设计要满足消费者的审美爱好，符合产品形象，与此同时，门店内部的各种设施能否给消费者提供愉悦享受的同时，使其愿意为该门店进行宣传尤为重要。而该门店有一定格调的装修装饰，但大部分依靠总部的总体设计，在开店前期靠的是蜜雪冰城自身的元素吸引消费者。而在发展过程中发现，店内缺乏消费人群流行的元素，没有给予产品附加价值，导致消费者忠诚度有限，且复购率不高。这样，不仅损失原有消费者吗，且丧失了一大部分潜在消费者。另外，蜜雪冰城所有门店都一样，消费者早已产生审美疲劳，觉得千篇一律，毫无新鲜感。且消费者会认为门店没有自己的创新意识，无法吸引长期顾客。

### 4.2.7 过程方面存在的问题

过程其实就是消费者管理的一个过程，其中包含顾客服务、顾客参与度等方面。经过实际调查，该门店服务过程的标准化程度有限从而导致消费者在购买过程中对于门店的服务认可度不高。例如：在购买过程中遇到门店人流量较大时，排队等候时间较长，点单方式陈旧，线上 APP 点单形同虚设，顾客消费体验感差；同时，在买单付款后，领取茶饮的方式简单粗暴，依靠店员叫吼的方式，有时甚至存在不同顾客点单统一产品，后来者先拿产品的情况。

### 4.3 蜜雪冰城西安龙湖天街店营销策略存在问题的成因

#### 4.3.1 产品方面存在问题的成因

##### （1）品类品牌问题的成因

互联网持续发展背景下，宣传与传播的途径不断增加，人际交流与分享的空间也在不断扩大，这位茶饮热潮的兴起与发展提供了重要的平台与载体，然而与此同时，互联网在为茶饮行业带来巨大利好的同时，也隐藏着风险与危机。广阔的茶饮市场吸引了大量投资者的眼光，在短期内就涌现出大量的茶饮企业与品牌，特别是依托网络而产生的网红产品极快的涌入并占据了市场。网红产品在成为市场爆款的同时，也暴露出了严重的山寨、抄袭等问题，整个茶饮行业呈现出同质化、同类化的发展倾向，各茶饮企业在激烈的市场竞争中，只能不断地加快产品制作的节奏，从而严重积压了产品创新的时间与空间。此外茶饮行业上游的材料供应链处于相对垄断的情况，相同的材料供给也无法激起创新的水花。此外，茶饮行业主要依托材料供给，制作的程序简单，易于操作，行业门槛极低，进一步加剧了同质化，因此逐渐造成了各类品牌繁杂、无序竞争等现象。此外对于一些专注于“配方”研发的企业，由于目前我国法律或者行业规范中还没有相关的产权保护措施，因此难以遏制配方“倒卖”情况。蜜雪冰城作为老品牌，虽开设门店较多，但多数存在于下沉市场，在一二线城市品牌知名度及认可度不如一些高端茶饮。通过打造全新产品、提高品牌知名度是解决该问题的关键。

##### （2）品牌文化底蕴欠缺的成因

蜜雪冰城是由一个大学生创立，属于出身草根，前期的快速发展及其低价定位，使其在发展过程中侧重于门店的扩张、产品的推广等，而对品牌赋予的文化及价值方面有所怠慢。

##### （3）标准化生产问题的成因

由于门店的生产是自行进行监管制作的，而该门店属于加盟形式，总部仅对核心人员进行产品制作工艺和制作流程简单的培训，而多数产品属于店员手工调配，配置的过程中以个人认知程度为主，同样的产品到达消费者口中，存在口感差异。由于茶饮行业针对糖含量、咖啡因等没有具体的国家标准，各个门店及个人对“无糖”、“少糖”等的认知没有一个基本的量化。在产品制作工艺、制作流程熟知的情况下，原材料的

配比、含量的标准尤为重要，只有各项严格指标拥有严格的标准，才能调配出相同的产品。

#### （4）产品研发问题的成因

由于初入新茶饮行业，处于探索阶段，产品种类、主打产品均由总部提供，无特色产品。目前茶基底的多样化、甜品茶饮化、品类等涉及较少，且在此方面资本投入、人员意识激发基本上为零。

#### （5）赢利点单一的成因

目前属于市场存活阶段，前期的任务是拥有客流量，获得品牌忠诚，因此在赢利点上比较单一，着重考虑产品本身的质量口感等问题，其次提高增值服务。另一个原因为总部对于加盟店的限制较多，审批手续较难。

### 4.3.2 价格方面存在的问题的成因

市场上低价且引领时尚的企业不在少数，例如优衣库便于平价在众多服装品牌脱颖而出，靠的就是其赋予品牌背后的意义。优衣库品牌理念为“LifeWear 服适人生”，这一品牌理念的提出，使其在高质平价的基础上，主张把原先消耗在物质上的精力与金钱，投入到生活的体验本质上，获得精神的富足——简单、回归本质、追求高品质、不被消费主义洗脑的生活。这就在功能与品质上满足人们对品质生活和安心信赖的期待。因此，蜜雪冰城定位于低价格区域便于其快速发展，而低价产生的并发症，并不是由于价格本身的问题，而是在价格之外，没有点名产品本身背后的意义。

产品定价范围预先是因其初创使其的市场还远远没有达到饱和，且国内在消费方面的整体能力较低，在那个背景下，蜜雪冰城发挥自身的成本优势，以低价的形式在竞争中取得领先，并实现对自身规模的扩展是正确的。但商业趋势持续发生改变，应结合市场、行业的整体发展趋势，及时做出调整。

### 4.3.3 渠道方面存在的问题的成因

蜜雪冰城致力于下沉市场，消费群体对互联网的灵活应用程度较低，且接受新鲜事物能力较弱，因此在线上营销方面投入力度较少。因成本有限，该门店为标准店，因此场地有限，且没有提供更好的顾客服务。

#### 4.3.4 传播方面存在问题的成因

成本有限，前期投入较大，开业后资金有限，在促销力度上有所欠缺；对新茶饮行业处于探索阶段，同行业之间考察有限，且新媒体了解程度不高，在运转过程中不断探索，寻找合适的促销方式。

#### 4.3.5 人员方面存在问题的原因

门店人员存在问题的主要原因是因为品牌门店的快速拓展，总部对于店员的培训时间非常有限，且是由核心人员进行培训，回到门店后再次培训其他人员。这种一带一的方式使得店面人流量大时显得非常杂乱，最重要的问题便是制作流程的不熟练，在这种情况下就会充分暴露出来。而且门店员工仅 2 名核心人员，其余人员为临聘小时工，因此店员的服务问题较多。同时，当顾客面对排队等候的烦躁心情时，对于产品的品质和服务的质量也会相应的有所提高。

#### 4.3.6 有形展示方面存在问题的原因

该方面存在问题的主要原因是门店前期所有的有形展示均由总部提供，为统一标准配备，而门店的陈设在很大程度上需要专业的设计，灯光角度、产品摆设等均需按照实际情况进行调整或增加，甚至一些当地的特色元素进行设计，从而以此来吸引消费者。且在经济市场下，消费者群体流行的元素千变万化，难以把握，需要及时准确把握住他们的审美及偏好没有那么容易。

#### 4.3.7 过程方面存在问题的原因

顾客消费体验在很大程度上是一个无法衡量的度，不同的消费者有不同的感知观念，而提升消费体验最主要的就是设身处地的进行尝试、感官等。该门店存在消费体验差的主要原因时管理系统不够先进，没有跟上时代的步伐。且在顾客等待过程中，没有提供给消费者在等候过程消遣娱乐的方式。





## 第五章 蜜雪冰城西安龙湖天街店本地化

### 市场营销策略的改进方案

经过对研究对象所处的内部环境及外部环境分析，结合实际存在的问题，制定出相应的改进方案。

#### 5.1 产品策略

##### 5.1.1 以创新为根本，实现产品差异化

在日下如此激烈的市场竞争中，不同品牌不断涌现，产品逐渐走向与同类化，而消费者的喜好又处于不断变化之中，因此企业只有坚持不断的创新，才能持续获得消费群体的热爱，使之保持消费的热情。以创新为主就是在产品品质、品类、配方上进行创新，定期推出相应季节的主打产品，例如可根据季节的变化，主打对应季节花茶调制的新茶饮，推出网红产品，这样，一来，符合消费群体求新立异的消费需求，刺激消费者自发传播。二来，在给吸引消费者眼球的同时传递一种创新精神，显得与时俱进，塑造品牌影响力。

所得数据显示，购买茶饮者会同时选择烘焙产品的人占比超过 50%。茶点为传统茶道中的一个环节，是由喝茶顺势发展起来的，主要特点是种类丰富、包装精美、体型小而少、品质高。过半的人喜欢搭配烘焙类产品，表明市场潜力极大。在遵守总部要求的情况下，可在推出新品或主打产品时，联合商场知名烘焙品牌，提供类似小样的烘焙类产品，以茶饮+烘焙的新品类组合的形式进入市场，满足大部分消费者的需求，而且利用蝴蝶效应，吸引更多消费者，为门店提供新的营业收入点。

##### 5.1.2 结合本地市场，实现形象差异化

该门店地处古都西安，且处于东郊老城区，形象完全与其地区加盟门店一致，毫无特色可言。茶饮与传统茶行业区别较大，但牵连甚多，茶饮由传统茶行业衍生而

来，加上古城，无论是文化传播还是视觉设计风格都应该拥有它独特的风格。如：故宫文创实现对文化底蕴及流行元素的有效融合，且将其运用于箱包、服饰等方面，形成具有较高附加价值的文创产品。故宫原本的皇家文化在融入现代化创意后，具有更强的趣味性，极易引发消费者的购买欲望。因此门店可以结合本身的优势，加强学习茶行业深刻的文化底蕴，形成独特故事。且在宣传过程中，给消费者传递传统文化，普及产品相关的茶常识等文化，通过文化的宣传来宣传产品，吸引消费者眼球。在产品外观及命名过程中，外观以古都为主，命名以品牌本身名字为前缀，配合本店赋予的文化特色命名。通过本身品牌的支撑，结合本地特色优势，实现形象差异化形成有特色的本地化营销方式。

### 5.1.3 管控产品标准，实现过程差异化

手工调配及行业无标准的情况下，出现产品不一致的现象层层出现，那么，如何避免这些问题呢，制定一个量化的标准显得尤为重要。门店在产品制作工艺、制作流程标准的基础上，对外公布门店产品的配方标准、配料比例等，在门店展示原材料及标准产品供消费者查验，并对每日的新鲜果蔬进行严格的筛选并展示出来。同时，对门店员工进行一个约束，要求必须按照产品的配方及配料比例等严格执行。

强调门店产品安全。近年来食品安全问题频频出现，2019年便有知名茶饮出现绿头苍蝇一事，对该品牌负面影响极大。因此产品安全也是消费者异常关注的热点，所以门店可率先强调注重产品安全，让消费者安心放心的消费。例如对店内用具的清洗消毒、飞虫盲区清理、店员个人卫生、门店整洁程度等进行严格要求，做到定期检查、日常监督，并将每日检查对外公布，形成门店特色，即影响产品安全的行为绝不出现。

## 5.2 价格策略

### 5.2.1 放大精神体验，拉近消费者距离

蜜雪冰城低价产生的并发症，很大一部分原因是产品本身背后的意义。提到蜜雪冰城这个品牌，熟知品牌的消费者能够回忆起学生时代的生活，即那个时代的心愿，

如黑暗吃土人生的一颗闪耀的星星、学生时代毫无压力的感觉、期待的茶饮自由、炎热夏天争先恐后购买的清爽等等，在对产品进行研发时，应充分考虑这些方面，使用于享受物质的钱财，能够投射到生活本身，加强消费者在精神层面的体验。

### 5.2.2 创造附加价值，承担社会责任

根据门店地理位置优势，赋予产品古城及传统文化的概念，传达传承及传播文化的愿景，让消费者在消费产品本身的过程中，得到一种文化氛围，获取一种知识层面的价值。另关注并承担社会责任，如公益、环保、捐助等行为，并将其内化为门店的经营态度和责任，使消费者产生一种共鸣。

### 5.2.3 强化性价比，丰富价格区间

蜜雪冰城一直有超高性价比占比市场，且多为下沉市场。既然为该品牌的优势，那么应该进行深度强化。四线城市中的人员会选择更为高端的产品，一线城市人员也更看重性价比。仅依靠高性价比能够对所有消费者的需求进行满足。门店在进行产品宣传时仍然以性价比高为卖点，强化在消费者心目中的形象。

产品或品牌之所以呈现衰退趋势，最关键的原因为消费者对该产品的需求有所衰减。在产品方面，如大宝，曾几何时，以超低价占领化妆品市场，然而随着消费者对化妆品功能需求的明显划分，逐步走向低沉。而蜜雪冰城自成立以来，始终以低价占领市场，单品控制在 10 元以内，但当下消费者的消费水平在快速的提高，对同类产品的需求千差万别，因此在保持原有产品价格的基础上，推出定价稍高新产品，丰富价格区间，一方面留住原有定位消费者，另一方面，适应时代，转化更多消费群体。

## 5.3 渠道策略

首先完善和强化门店的线上销售渠道，邀请专业人士，对线上 APP 及社交网络平台进行设计，开发属于自己功能齐全的线上 APP，为消费者提供点单、会员管理等消费体验。在社交网络平台账户进行专业化的布局等，提升网络推广。

其次，综合运用线下线上渠道，对于线下消费人员可引导其关注门店的线上公众号等，为后续发展奠定基础。

## 5.4 传播策略

### 5.4.1 品牌网红化

#### （1）社交网络平台宣传

设立了门店官方微博、微信公众号，并在此账号发布门店信息、产品活动、新品信息、粉丝反馈等博文。并定期甄选客户投稿，晒出与产品的故事，对此给予奖励活动。此方式能够抓住年轻消费者猎奇跟风的消费心理，让关注微博、公众号的网友可以第一时间了解门店新产品动态。并且与消费者保持紧密积极的互动，使得消费者积极查看账号，关注其动态。同时发布门店公益活动，邀请消费者参与。除新品信息以及宣传活动外之外，另外设置“文化”栏目，定期发布茶饮文化、养生小知识等推文，提高消费者对传统文化、养生等的意识，增强与顾客之间的共鸣。

另外，在网络平台，如大众点评、小红书等进行图文打卡活动，一方面提高门店曝光度，另一个方面，及时获取消费者意见建议。通过视频平台，以寻找学生时代与奶茶的故事为主题，鼓励消费者通过拍摄短视频的形式回忆奶茶自由、夏日冰凉等感受，从而传递对美好生活的态度。在此过程中，植入门店或产品，或弹幕的形式出现，以此来进行宣传。

利用第三方社交网络平台的方式，传播门店产品及文化，解决当下门店知名度不高的问题。

#### （2）与网红合作进行新品宣传

邀请社交媒体中西安的知名美食博主、文化传播人等开展活动，并在在新品上市前，来门店拔草，进行尝鲜宣传推广，吸引其粉丝了解门店，从而产生消费。

#### （3）实施联名营销

通过和知名度较高品牌以联名的方式进行联名营销。例如，与商场知名度高的烘焙类产品实现联名，在新产品中搭配带有其 logo 的小样，而烘焙类门店销售有该门店字样的烘焙产品，并门店之间进行互相营销活动，实现互通的代金券、满减活动，且第二杯半价可保留下次使用，但须在联名门店消费，实现共赢。

#### （4）出版产品衍生物

产品衍生品在现代产品设计中占有重要地位,其在发挥着产品本身作用的同时又将

文化得以延续发展。门店在创新产品时，赋予产品文化内涵；在价格售卖过程中，放大精神体验，拉近消费者距离。那么利用以上两点，一、结合蜜雪冰城网红产品 2 元冰激凌在前期出版一些产品衍生物。以重回 1997 年 1 元吃冰淇淋口号为活动主题，推出产品衍生物，与顾客产生共鸣。二、在新产品独特的命名下，出版同名物品，以古城为设计思路，使消费者在拿到物品的同时，联想到产品背后的故事，进而提高产品的附加价值。

### 5.4.2 拓展线上销售渠道

线上销售是互联网快速发展的产物，是对线下门店的人流量进行扩充和引流。目前线上 APP 形同虚设，仅仅依靠门店及外卖局限性较大。

2018 年喜茶上线“喜茶 Go”小程序，具备预约、外卖等不同功能，有效解决了排队问题，也标志着新茶饮正式步入数字化阶段。注册该小程序的人员数量超过 3000 万，复购率超过 300%，且总订单中超过 80%均是通过线上方式点单的。由此可以看出，运用科技化的手段不仅能够解决实际存在的问题，而且能够起到扩大影响力的效果。因此，在门店线上 APP 开启点单、预约、免费外送服务等。

### 5.4.3 积极参与商场活动

因该门店地处大型商场内，具有很强的商业氛围，人流量较高，商场本身及商场举办的活动在社交媒体宣传力度很大，能够吸引一大部分消费者前来消费。商场背景雄厚，拥有固定的营销传销渠道，例如在传统媒体渠道曝光度高，报刊、新闻网、电视广告等，因此在商场举行各类活动时，运用展示窗口积极参与活动。这样不仅能够提高门店曝光度，也可进一步知名度，增加与消费群体的接触。

### 5.4.4 实现顾客参与，与顾客产生共鸣

茶饮时社交及消费理念的依托物品，只有当消费者在产品消费过程中获得极大的满足，他们才会对产品产生复购行为，并成为品牌的忠实消费者。因此，可在新品推出使对产品的命名、古城风格的设计、口味变换等由消费者进行出谋划策，提高消费者的参与度，使其获得最大程度的满足，达到共鸣的效果。

门店可推定定期制作及品鉴活动，让门店员工手把手教消费者参与制作过程，并

且全程直播，让消费者亲眼可见整个制作过程，让员工与消费者建立实实在在的零距离接触。

## 5.5 人员策略

新茶饮作为一个服务行业，店员在整个过程中起到关键作用，他们时时刻刻代表着品牌及门店的形象，传递经营者的理念，使消费者获得良好的购物体验。

首先，完善服务流程。所有员工对于岗位工作服务标准需严格执行；在面对顾客时，做到快速积极了解客户需求并解决问题；对员工进行考核，定义岗位标准，多劳多得；在服务过程中需注意个人形象，按照要求用语及姿势进行交流；在门店增设投诉建议区，通过二维码提出意见。

其次，重视员工培养。重视人才是企业能够长青的基础。即便有再精确的配方，不同的人调制出来的产品口感都不同，这就是调配人员独特的制作工艺。因此，在员工的培养上需下足功夫，可通过定期举办调配比赛，促进员工上进，与此同时，在这个过程中，也可创造全新的饮品。

## 5.6 有形展示策略

主题一词在当下非常流行，而店面的主题布置符合流行元素。在现有条件的基础上，增设主题区，主题区定期更换，至于主题的内容由消费者投票决定。积极引导与消费者的互动，鼓励消费者晒图，吸引更多的消费者打卡，在增加客流量的同时为门店的宣传起到推动作用。

## 5.7 过程策略

消费者只有获得了良好的交易体验，才会对品牌形成良好的印象与评价，从而增加其回头率。过程策略主要是指从消费环节入手，坚持以客户为中心，以服务为核心，通过售前、售中、售后节节相扣，有机结合，建立全方位的服务系统。

售前。关切客户需求，对门店产品进行概述，让消费者能够感受到需求被满足。

售中，遇到人流量高时，采取叫号形式，如排队时间较长，可在主题区等待，主

题区配备一些娱乐设置供消费者使用；消费者可使用线上 APP 进行下单，待叫单时取单即可；承诺在门店不同时间喝到同种产品不同味道的饮品，浓了、淡了或是其他，可以随时要求重做一杯；门店中备有常见生活必备品，为女性消费者准备红糖和暖宝宝等；提供免费预约及 3 公里内外送服务。

售后。社交平台设置“投诉”和“表扬”版块，消费者可以随时反馈意见，门店根据意见和建议及时做出调整。





## 第六章 蜜雪冰城西安龙湖天街店改进方案的

### 保障措施及评估

#### 6.1 深化品牌内涵

企业的灵魂是品牌，消费者对产品产生信赖和认可很大程度是对品牌的忠诚。在日益竞争激烈的新茶饮行业，形形色色的品牌加速入场，也有很多品牌在市场获得一段时间热度后，因各个方面的原因相继离场。利用当下条件塑造品牌优势，培养客户忠诚度创造独特的品牌体验、建立有特色的文化背景、进行本地化营销入手，打造有品牌知名度。

##### 6.1.1 创造独特的品牌体验感

对于任何一个企业来说，产品是一切的基础与前提，而品牌的存在是为了给产品赋能，也就是锦上添花，在高质的产品基础上融入特色价值，从而形成优质产品。因此解读一个企业核心竞争力的构成时，要关注品牌与产品这两大要素，缺一不可。高质的产品是巩固忠实消费群体的基础，而优秀的品牌是扩大产品吸引力与覆盖面的重要保障，品牌能够通过宣扬价值、理念、观点来吸引具有相同认知观念的消费者群体，并激发其购买欲，将产品价值转化为经济效益，服务企业，回馈社会。

品牌的独特性往往是体现在其所带给消费者的烙印之中的，也就是借助产品或者服务等载体引发消费者共鸣与特殊记忆，从而激发其购买欲。如海底捞，以优质的服务给予消费者创造独特的品牌体验，使其在想到火锅便可联想到其全面优质的服务。蜜雪冰城可以引发学生时期的回忆，营销方面需充分运用这一点，增强消费者在精神层面上的体验。

##### 6.1.2 基于本地文化实现有特色的文化背景

新茶饮的消费群体大多都是年轻人，他们能够快速接收新鲜事物，因此针对这类

群体进行充分调研，挖掘市场潜力，同时结合本地文化特色，使消费者在消遣娱乐的同时显得有文化品味，从中增长知识，树立一个标志性的产品感官。

根据市场情况，结合调研数据研判消费者市场发展方向，紧抓人群特性，准确定位消费人群，利用门店不同场景展示文化背景，以独特的文化背景吸引聚集消费者。

### **6.1.3 结合当地传统特色，创新产品，进行本地化营销**

门店所处位置具有比较鲜明的地域特色或者文化寓意，比如南京古都、唐宋文化等，这些中国的传统文化元素能够极大地提升产品的内涵，吸引更多的游客前来购买。因此可以结合当地特色，创新产品品类、外观、名称等，推出网红产品，在销售过程中结合线上+线下新零售，打造产品与粉丝之间互通的桥梁。

## **6.2 加强质量管理**

所有的市场活动最终落脚点都是产品，只有经得起消费者检验的产品才能赢得市场，对新茶饮企业亦是如此。产品的核心便是质量，安全可靠的产品是赢得消费者青睐的基础，严格把控原材料、配置流程标准化、全过程安全卫生、最终按照预期目标达到消费者手中，这是一个全过程全方位要求无死角的链条。

### **6.2.1 原材料生产**

新茶饮企业的材料一般都是来自于农产品，比如茶叶、牛奶、果蔬等，同时现在的供应链往往是依托物流进行的，在运输的过程中极容易受到污染，因此要关注材料供应环节的食品安全问题，以有效的手段和规章制度，落实检验检疫过程，在所有环节严守底线，做到安全无误。

### **6.2.2 存储和工艺**

优质可靠的原材料才能保证前端产品的质量，新茶饮产品所需的原材料数量多且杂，如何保证各类食材是一个重要的环节。

在制作层面，首要要建立起严格的工艺制作制度，以此规范具体的操作操作，并且严格遵守企业提出的对消费者的食品安全承诺，茶底定期更换，一般间隔 4 小时，

不使用过夜的材料，特别是软欧包，此外对于产品和配料的使用比例要严格控制，严格按照标准制作。要定期对员工进行培训与考核，提升其操作流程的规范性与制作工艺的精进。此外企业也要坚持不断创新，针对产品加工工艺加大研发力度，落实各项食品安全管理制度，确保不发生各类食品安全事故。

### 6.2.3 新技术

当前，新茶饮的制作主要是人工来进行的，然而人不同于机器，无法进行完全标准化的操作，因此操作中难免会存在误差，比如在产品和配料的使用比例上就会出现失误。然而伴随着新茶饮企业的不断扩张以及市场需求的急剧膨胀，行业的发展必然催生出更加高端的新技术，例如对茶的萃取技术等。这些技术的研发与使用必然会对行业发展带来巨大的影响，极大地促进制作效率的提升与产品质量的优化。因此新茶饮行业要加大对新技术的研发与使用，从而能够不断引领茶饮企业的发展与进步。

## 6.3 加强社群管理

社群是消费者联系、交流与分享的载体，建立社群能够拉近商家与消费者之间的距离，及时接收消费者的合理反馈与建议，从而能够为对门店的提升吸收有价值的信息。此外，社群也是巩固忠实消费者的重要方式，通过社群能够逐渐培养商家与消费者之间的感情，增强双方的信任感。

### 6.3.1 建立专业会员服务系统

产品是门店联系消费者的主要载体，在基于优质的产品基础上，可以引导消费者办理会员，将其纳入会员管理系统，通过智能化、数字化的手段来进行客户与管理，并通过大数据分析来掌握其口味偏好等。此外可以开通微信小程序，在其中设置点单、优惠活动等窗口，为消费者提供交易便利。此外，可以借助各大购物平台，通过互动等形式搜集消费者的反馈与建议，掌握市场发展的需求，抓住未来工作的重点，优化门店的管理经营。在业务拓展层面，可以建立线上线下贯通的平台，实现线上与线下客户与资源的共享，从而降低运营成本，拓展营销方式，赢得更多的市场份额。

### 6.3.2 结合话题进行线上社区活动

年轻的消费群体每天通过网络接触到大量的信息，因此门店要利用多种营销模式与消费者形成良好互动。企业可以借助社交平台展开定期宣传，发布门店信息，依托自媒体来扩大宣传覆盖面，吸引人群来存于各类优惠活动，此外还能够在网络平台创建相关话题，引导网民进行讨论，对于参与度高、讨论热烈的消费者可以进行奖励，从而在各种活动中加强双方的联系。

近些年来，消费者的环保与公益意识逐渐加强，可结合相关热门话题邀请消费者参与讨论，为门店在环保和公益事业方面的活动谏言献策，例如环保话题。

## 6.4 加强店员素质培养

人力是门店的形象，决定着门店未来的道路是否顺畅，因此制定相应的人才管理交流制度，满足员工职业发展需要，让员工可以有成长的空间。重视人才梯队设置，优化薪酬结构，做好拴心留人工作。

### 6.4.1 有效激励机制

为了充分调动员工的积极性与主人翁意识，必须建立一套合理的激励机制，使员工互相之间形成积极的影响。

首先，可以定期以奖励的形式赠与员工消费券，让其能够随意品尝门店的产品，在自我的体验之中增强对品牌的认同。此外要建立合理的奖惩制度，定期对工作认真、没有失误的员工进行物质奖励。此外，针对管理人员要统一建立标准化的考核机制，一旦完场指标，就能够得到奖金，从而激发管理人员管理的积极性，最终达成相应的业绩。

### 6.4.2 职业生涯规划

由于茶饮行业属于餐饮服务业，行业人员素质参差不齐，流动性高，对于门店的长期发展有很大的影响，因此要加强员工培训，针对新员工和老员工，进行不同重点倾向于层次额培训活动，同时可以实施老带新制度。此外，要制定明确的晋升方式，

对于比较优秀的员工要能够给予其发展的空间，例如可以让其加入店面管理层。



## 第七章 结论与展望

通过前文的分析，制定出符合门店现状合理的营销策略和保障措施，为进一步拓展市场奠定基础。

### 7.1 结论

本文基于 7Ps 营销理论、品牌定位等理论工具，在国内外关于市场营销、茶饮  
本研究基于市场营销等相关理论研究的基础，以蜜雪冰城店铺为研究对象，采用了问卷调查法、访谈法深入了解行业发展和消费者相关情况，剖析其中存在的问题，并进行了原因分析，为研究对象的可持续发展起到一定的指导作用。结合对研究对象的分析，将本论文的总结归纳如下：

首先对本文所需用到的相关理论，包括顾客价值分析、品牌定位、茶饮品牌营销、品牌网红化等，进行剖析。

其次，对研究对象的内部环境、外部环境进行分析，找出其在 7 个方面存在的问题。针对存在的问题进行营销策略的改进意见，其中产品策略包括以创新为根本，实现产品差异化；结合本地市场，实现形象差异化；管控产品标准，实现过程差异化。价格策略包括放大精神体验，拉近消费者距离；创造附加价值，承担社会责任；强化性价比，丰富价格区间。渠道策略包含线上销售渠道及线下线上相结合策略；促销策略包括社交网络平台宣传、与网红合作进行新品宣传、实施联名营销、拓展线上销售渠道、积极参与商场活动、出版产品衍生物、实现顾客参与，与顾客产生共鸣。人员策略包括完善服务流程和重视员工培养。有形展示策略为门店增设主题区。过程策略包括售前、售中、售后。

最后，提出营销策略的保障措施。市场营销的坚实后盾就是品牌建设，品牌价值包含了深刻的特色价值，能给予消费者别样的情感体验，因此可以结合当地传统特色，创新产品，进行本地化营销；加强质量管理包括从原材料、存储和工艺、新技术；创设社群系统，建立健全会员管理体系、反馈机制等；加强店员素质培养包括有效激励机制、职业生涯规划。

## 7.2 研究不足与展望

本文的研究存在一定的不足之处，一是调研数据有限，本文在新茶饮行业的分析存在一定的片面性；二是由于新茶饮行业随着社会经济的发展在不断更新，本文对未来的发展趋势不一定完全正确。

根据本文研究，对未来新茶饮行业的发展趋势进行预测：1、健康化成主流。整体生活水平持续提升，更多人看重产品的健康性，因此对产品的品质提出了更为严格的要求。在此背景下，用料天然，对健康有益的饮品受到更多消费者的追捧。茶饮市场再次迎来的关键的变革时期。饮品健康化发展，意味着高端路线会成为茶饮市场在未来发展中的重要趋势。此外，在后续发展中会更加看重环保、可持续发展等方面，陆续使用可降解纸吸管等。2、向多元化渠道发展。新茶饮产品的更新速度极快，仅依靠饮品这一单一品类难以实现对消费者需求的有效满足。应在运营方面采用多元化、复合式等方式，如茶饮+餐点等。3、行业标准日趋规范，行业品质不断升级。当前在选择原料茶方面并未设定统一标准，供应链也远未实现标准化、国际化发展，因此后续发展的关键为在业内设立其统一的规范要求。4、创新与新媒体营销结合。互联网及新媒体的不断发展，为网红经济带来了良好的发展契机。对于企业，不仅要充分运用新媒体实现对品牌的推介，也要尽可能凸显自身特点，强调自身与其他茶饮品牌的差异化。5、新式茶饮持续发展。国内茶饮行业如今以步入新茶饮时代，新式奶茶会逐步占据市场的主流地位，成为对我国传统茶文化进行弘扬的重要载体，并逐步实现对国际市场的拓展。



## 参考文献

- [1]邓久根.差异化营策略的实施的与战略[J],2005(6).
- [2]张占东.企业亮争中的产品差异化战略研究[J],经济经纬,2002,(3):51-53.
- [3]张雪飞,杨树伟.营诮策略[M],中国纺织出版社.2003,(5):56-67.
- [4]刘士联,差异中生存——中国营发展和趋势[D],兰州硕士学位论文 2005, (4).
- [5]Philip Kotler. Marketing Management 9 th Edition, 清华大学出版社, 2002, (7):430-432.
- [6]菲利普·科特勒.营销管理[J],上海人民出版社 2003, (9):403.
- [7]Sheehan. Manufacturing and Growth in the Longer Teman Economic Perspective[C] Integracturing System Irvine, California, 24-23 February.
- [8]AEGIS. Service Enhanced Manufacturing in the Building and ruction Product stem Draft. Draft Report [R]. project 4, Uniersity of Westem Macarthur 1999.
- [9]Juran, J M. As intemational competition gows, so must quality control Management Reie[J],1979,(11):34-35.
- [10]Campell. Serice Enhanced Manufacturing in the building and Construction product System[R], project Unversity, of Westerm Sydney Maacartar2002.
- [11]吴贵生.制造业的服务增强研究起源、现状与发展[J],科研管理 2006, (1)
- [12]叶勤.产品务增值扩展战略的兴起与发展[J],商业经济与管理, 2002, (6)
- [13]琼·库勃·坎尼, 唐·卡普林著 永远留住顾客[M],上海人民出版社 195(1):32-45
- [14]阿伦·卡杜.美国营销协会顾客满意度手册, [M],宇航出版社, 1998(1):16-28
- [15]武田哲男, 刘卫颖, 顾客满意之道[M],科学出版社, 2007, (3):125-130
- [16]理查得·科克著 30/20 法测[M],中国城市出版社 200(1):66-74
- [17]潘向光.现代广告学[M],杭州学出版社, 1996.243
- [18]张晓琳.中国大卖场一重点零售客户经理手册[M],北京企业管理出版社, 2003.56-79
- [19]苗月新,市场营销学[J],清华大学出版社, 2004.9.
- [20]招汉字.促销对整合营销中品牌建设影响研究[D],华中科技大学士论文, 2005
- [21]年小山.品牌学(理论部分) [M],北京:清华大学出版社 2003.98-100
- [22]施振荣.品牌管理愿景与企业文化[M],生活·读书·新知三联书店出版社, 2001(12):124

- [23]李倩茹,李培亮.品牌营实务[M],广东齐出版社,2004.29-31
- [24]迈克尔·波特(Michael Porter),竞争战略[M],华夏出版社.2003.37
- [25]Louis·Sterns Adel·EL- -seii Anne T·Coughlan,市场营销渠道[M],电子工业出版社  
2004,(6):123-130.
- [26]劳伦斯·弗里德,R·弗瑞.创建销售渠道优势[M],中国标出版社,2002(2):39-45.
- [27]邱莉红.对渠道绩效评估的探讨[J],中外管理导报,2002(3)
- [28]阿姆斯特朗,科特勒.市场营销学[M].赵占波,译.北京:中国人民大学出版社,2010:6-7.
- [29]秦建华.服务营销是现代市场营销成功的关键[J].北方经济,2012,(12):103.
- [30]陈阳.市场营销学[M].北京大学出版社,2012:304-305.
- [31]陈康泰.基于7Ps理论的泰国第三方物流企业营销策略研究[D].青岛科技大学.2016.
- [32]百度百科.<https://baike.baidu.com/>.2020.2.10
- [33]菲利普·科特勒.营销管理[M].中国人民大学出版社,2009(13):1-17.
- [34]大卫·奥格威.奥美观点精选-品牌卷[M].中国市场出版社,2009(1),41-45.
- [35]乔春洋.品牌论[M].中山大学出版社,2005(1)1-9.
- [36]余伟萍.品牌管理[M].清华大学出版社、北京交通大学出版社,2007(1),140-155.
- [37]Datamonitor. Resarch and Markets: Lipt ion Teas Case Study: Achieving Longevity in the Growing Tea Market[J]. M2 Presswire, 2010, (9): 167-173.
- [38]Katerina Haskova. Starbucks Marketing Analysisj]. Cris-bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study, 2015(1): 11-29.
- [39]周权.探析新时代背景下茶饮行业的经营之道[J].市场周刊,2019(10):42-43.
- [40]饶守艳.茶饮行业走向消费升级[J].商界:评论,2019(1):90.
- [41]吴颖卓.王老吉:首开线下概念店,定义时尚新茶饮[J].销售与市场(管理版),2018(2):94.
- [42]刘传奇.茶饮市场前景广阔,量大品牌谁将问鼎[J].中国食品,2018(10):88-91.
- [43]王玉,崔璨,高思佳,钱雪伦.从“网红”到“网红经济”的跨越——以 papi 酱为例[J].现代经济信息,2016(08):370-371.
- [44]许昭.从自媒体的角度看网红现象[J].新闻传播,2016(20):20-22.
- [45]常远.关于“网红”营销模式的新思考[J].经营管理者,2016(17):261.
- [46]蔡丹红,赵雪丽.网红的品牌化营销模式探讨[J].生产力研究,2017(11):98-102.
- [47]Tattheodore Levitt, The Globalization of Markets M Harvard Business, 1983(06):1-25

- [48]Y Jun, Y Ma, H Lee. Empirical Study of Space Localization Approach on Brand Attitude: The Case of Starbucks in South Korea[J]. Archives of Design Research, 2019, 32(4): 27-36.
- [49]朱幼恩.跨境电商社交媒体营销本地化策略研究[J].天津商务学报,2019,7(03):58-61.
- [50]王杨.跨国餐饮企业在华本土化营销策略分析[J].企业活力报,2005(08):22-23.



## 附录 1

### 关于茶饮的调查问卷

消费者：您好，此问卷旨在了解群众在茶饮店消费情况以及对茶饮的看法，您的用心回答对我们十分重要。感谢您的耐心填写问卷，我们将以匿名的方式，并对您的回答进行严格保密！

1. 性别

☐ 男性

☐ 女性

2. 您的年龄

☐ 19 岁以下

☐ 20-29 岁

☐ 30-39 岁

☐ 40-49 岁

☐ 50 岁以上

3. 您的教育背景

☐ 大专以下

☐ 大专

☐ 学士

☐ 硕士

☐ 博士

4. 您每月可支配收入情况

☐ 5000 元以内

☐ 5000 元-7999 元

☐ 8000 元-11000 元

☐ 11000 元以上

5. 您平时喝茶饮吗？多长时间喝一次

☐ 总是，几乎每天

- ☐ 经常，每周喝几次
  - ☐ 偶尔，每个月喝几次
  - ☐ 很少，基本不喝
6. 一般什么时候喝茶饮
- ☐ 工作时
  - ☐ 休闲时
  - ☐ 闲暇时
  - ☐ 加班时
7. 在外卖平台点茶饮的原因
- ☐ 缩短排队等候时间
  - ☐ 无接触更安全
  - ☐ 地点时间不合适，需外送服务
  - ☐ 方便多人拼单
8. 点外卖时会提前确定好茶饮品牌么
- ☐ 有
  - ☐ 没有
9. 您能接受的茶饮单价是多少
- ☐ 1-8 元
  - ☐ 8-16 元
  - ☐ 16-28 元
  - ☐ 28 以上
10. 最喜欢什么样的优惠方式
- ☐ 第二杯半价
  - ☐ 满减
  - ☐ 积分
  - ☐ 会员
  - ☐ 优惠券
11. 您喝茶饮时跟心情和天气相关么
- ☐ 有

☐ 没有

☐ 偶尔会有

12. 茶饮的宣传语跟心情有关你去会按照心情选择茶饮么

☐ 会

☐ 不会

13. 喜欢什么样的茶饮

☐ 红茶

☐ 绿茶

☐ 花茶果

☐ 茶奶

☐ 奶盖茶

14. 您了解茶饮么

☐ 知道但是不熟悉

☐ 不了解

☐ 了解很多

15. 一般多久在店面逗留多久

☐ 打包带走

☐ 30 分钟

☐ 30-60 分钟

☐ 60 分钟以上

16. 日常生活中喝茶饮倾向于什么场景

☐ 个人消遣娱乐

☐ 办公室下午茶

☐ 闺蜜聚会

☐ 情侣约会

☐ 用餐时食用

17. 享受茶饮时搭配哪一类食品

☐ 烘焙类产品

☐ 烧烤

- ☐ 火锅
  - ☐ 只喝茶饮，不搭配
  - ☐ 西餐
  - ☐ 小龙虾
  - ☐ 其他
18. 在茶饮店一般做什么
- ☐ 和他人聊天拍照
  - ☐ 独自玩手机
  - ☐ 探讨工作
  - ☐ 仅仅喝东西
  - ☐ 其他
19. 您最关注茶饮哪些细节
- ☐ 饮品口感口味
  - ☐ 品质与安全
  - ☐ 品牌口碑
  - ☐ 包装
  - ☐ 店内装饰及体验
  - ☐ 其他人种草推荐
  - ☐ 其他
20. 在购买茶饮时偏好的茶饮糖度
- ☐ 标准糖
  - ☐ 少糖
  - ☐ 少少糖
  - ☐ 不另外加糖
21. 您现在感觉茶饮市场最重要问题在哪
- ☐ 价格过高
  - ☐ 口感不好，太腻太甜
  - ☐ 等待时间长
  - ☐ 外卖送的慢



☐ 温度无保障不热或不凉

☐ 没有优惠活动

☐ 网评不高

☐ 口感不稳定

22. 您会喝完茶饮上传社交圈么

☐ 会

☐ 不会

23. 茶饮本身最想改善哪些

☐ 配料健康无添加剂

☐ 糖分占比

☐ 热量降低

☐ 纤维素增加

24. 您平时购买茶饮的渠道有哪些

☐ 线上自有 APP

☐ 线上外卖 APP

☐ 线下门店

25. 喝茶时在意温度么

☐ 非常在意

☐ 在意

☐ 不在意

☐ 无所谓

26. 您会在线上购买新茶饮后在评论区或留言区互动么

☐ 会

☐ 不会

看是否自己喜欢的品牌

27. 您的留言上了热评您会回复么

☐ 挑着回复

☐ 不回复

☐ 删了热评

28. 会选择一些比较好喝的茶饮作为礼品送人么

☐ 会

☐ 不会

会,但市面上还没有产品能做到

29. 有想过 DIY 茶饮么

☐ 有过

☐ 没有

☐ 没有可以试试

30. 接受私人订制的茶饮单品么

☐ 接受

☐ 不接受

31. 您希望茶饮店里有附加商品么

☐ 希望

☐ 不希望

32. 您希望在哪里喝到茶饮

☐ 商业区

☐ 办公区

☐ 生活区

☐ 旅游区

33. 喜欢什么样的茶饮店风格

☐ 性冷淡

☐ 可爱

☐ 现代摩登

☐ 中式文化

☐ 现代中式结合

34. 现在茶饮店存在什么问题

☐ 产品更新太慢

☐ 风格大同小异

☐ 宣传少不了解

☐ 专注售卖，客户体验空间变小

☐ 装修环境

☐ 食品质量没有保证

35. 想通过什么方式接触茶饮知识

☐ 讲座

☐ 体验活动

☐ 公众号推送

☐ 其他

36. 你相信文字能给你精神力量么

☐ 相信

☐ 不相信

37. 看新媒体短视频么

☐ 看

☐ 不看

38. 您比较反感小视频哪些推送

☐ 歌舞表演

☐ 汽车推送

☐ 低俗恶搞

☐ 激进吃饭

☐ 电影讲解

☐ 文化领域

☐ 科技硬件

39. 您喝过蜜雪冰城茶饮么

☐ 喝过

☐ 没有

☐ 没有，但是挺想喝的

40. 您喜欢什么样的方式购买蜜雪冰城

☐ 门店外带

☐ 坐在门店享用

☐ 品牌线上 APP

☐ 外卖

41. 短视频中您喜欢看文化类的么

☐ 看的入迷

☐ 看会儿还行

☐ 看了一眼不看了

☐ 不看

☐ 告诉系统不再推荐

42. 买文化产品时会关注背后的寓意和故事么

☐ 会

☐ 不会

43. 如果现在有一款养生茶饮，您会选择么

☐ 会，我比较注重养生

☐ 一般，还要考虑其他因素

☐ 不会，对新品不感兴趣

## 附录 2

访谈对象：蜜雪冰城招商总监

问：2020 年新开门店数？什么原因导致了 2020 年的快速扩张？

答：2020 年招商加盟 3300 多家。快速扩张有两个原因：

（1）公司政策，往年公司有定额，比如 19 年公司目标扩张 2000 家，招商名额、加盟速度也会随之调整。

（2）疫情间很多人产生了危机意识，想要创业来提升自己的抗风险能力，创业者的创业热情更高。

问：长期来看公司的开店空间？

答：目前华中地区（河南、河北、山东地区）趋于饱和，华南、华北、西南、西北地区开店空间尚存，预计开店空间在 25000 家左右。

问：公司层面的收入来源？

答：加盟费省会城市 11000，地级市 9000，县级市 7000，一次交三年；保证金 10000，三年合同期满后不再续约且没有违约会退还；每年 4000 的管理费和 2000 的咨询费；其它一次性投入包括，设备 50000-60000，装修 50000-80000，首次原材料 50000。

问：单店的前期投入和利润？

答：前期投入 35 万左右，会随房租水平有浮动，根据城市等级，单店利润在 30-40 万水平。

问：单店营业额？

答：年营业额 80-150 万。

问：单店订单数？

答：没有确切的统计数据，可以根据客单价推算。到店消费客单价 8 元左右，外卖会多一些。

问：公司是否对营业额抽成？

答：公司不参与营业额抽成。

问：单店毛利率？

答：45%左右。

问：租金成本、水电费、人员费用？

答：三者相加约占营业额 30%左右。人员 15%，房租推荐控制在 12%，其它都是一些杂费。

问：公司的同店情况如何？

答：华中区单店营业额 2020 年 4 同比上升 13%-17%。

问：公司会给门店提供什么样的服务？

答：公司有一套监管系统，库存、营业都能看到；一个督导负责 15 家门店，至少 2 周要去店面稽查审核一次；公司内部有培训课，包括视频培训和区域经理集中培训。

问：招人是加盟商招还是公司总部招？

答：加盟商招，公司进行培训。

问：与 CoCo 和一点点相比，门店情况和加盟费如何？

答：CoCo 和一点点门店在国内都有 4000-5000 家。CoCo 现在基本不开放加盟，基本采用城市合伙人模式，投入资金较大，而且需要有专业团队；一点点投资单店前期投入 60-70 万。

问：一个加盟商会加盟多少门店？

答：主要根据区域内是否有位置空余。一般加盟商在加盟一到两年后都会考虑开二店，现在位置不好审核，早期的加盟商开店较多。

问：华中区域亏损门店占比多少？亏损的门店如何处理？

答：7%左右。有一些会推荐重新找位置，有一些会做闭店处理，会与加盟商沟通后决定。

问：单店的净利率水平？

答：15%-18%。

问：单店营收额的影响因素？

答：（1）地段；（2）城市对公司品牌的认可情况，比如南方城市虽然发展较好，但南方城市以奶茶为主，对喜茶、奈雪、CoCo、一点点认知度较高。

问：从公司的口径看，门店能带来多高的原材料利润？

答：原材料综合利润率 10%，以一个年营收 100 万的门店为例，平均原材料成本占营收的 55%，会根据门店销售的单品有浮动，公司赚取 4-6 万的原材料利润。

问：未来公司的研发趋势？

答：公司目前的战略是全品类研发，重点研发奶茶等热饮，也有往咖啡方面做延伸。

问：未来的开店空间主要集中在哪些城市？

答：国内主要是西南地区、西北地区、华北地区一些相对偏远的省份为主，会往郊县去做。一二线城市目前奶茶门店饱和度较高。

问：单店的员工成本？

答：一个店有 3-4 个员工，包括一个店长。店员收入 3500 左右，店长 5000 左右。

问：单店的门店面积？

答：差别较大，目前公司最低要求 12m<sup>2</sup>，特别好的位置需要特殊审核，大的可以达到 80m<sup>2</sup>，主要集中在 20-40m<sup>2</sup> 之间。

问：装修的单位成本？

答：总价为 5-8 万，会根据不同店面的装修难度和基础调整。

问：从竞争角度来看，如何看一个品牌到了什么发展阶段？未来竞争格局如何演变？

答：可以从三个方面考量：

（1）一个品牌扩张是盲目扩张还是有计划的扩张。公司会定制每一年的扩张计划，会考虑明年开店的人才配置，从选址、督导、培训各方面。只有提前做好了后续开店的准备，才是有质量的开店。

（2）选址的位置。如果一个品牌新开的店位置不是特别考究，在人流量低、偏远的地方，对未来品牌发展是不利的。

（3）现存店面的经营情况。门店的盈利占比，每年营业额、利润的变动情况等。老店的数据和公司的数据是高度关联的。

问：最畅销的产品品类的占比？

答：柠檬水和冰淇淋，柠檬水占总营业额 20% 左右，冰淇淋占 12%-13%，其它没

有特别突出的产品。直营店做过烘焙等产品的尝试，但反响一般，在加盟店还没有去推。果茶和原叶茶可以占 50%-60%左右。

问：公司和古茗的对比如何？

答：古茗属于一个典型的南方品牌，公司是北方品牌。从产品线讲，古茗奶茶做的好一些；从价位看，公司以 6-8 元为主，古茗以 8-15 元为主，CoCo 和一点点为 8-20 元；加盟费相近，前期投入约在 40 万左右。

问：公司的组织架构是怎样的？

答：分两条线，市场线和招商线。

招商线：招商专员——主管——经理——招商总监——总公司经理

市场线：督导、培训——主管——经理——市场部总经理

问：公司的组织文化如何？

答：公司的发展战略和一点点是类似的，竞争思路、对加盟商的审核基本一致，但产品线有差异。公司属于稳健的文化，做一件事之前会做好全部准备工作，再去执行。

问：招聘外部管理人员的渠道？

答：通过猎头为主。

问：每个品类的盈利能力如何？

答：果茶和原叶茶毛利约 50%，冰淇淋毛利不到 40%。

问：公司对于新开拓的城市和区域打法如何？

答：之前以先开直营店为主，现在先让老加盟商进行拓店。会提供给老加盟商加盟费用上的优惠。

问：未来是否会建新的仓储配送中心？

答：应该会建，但目前还没有确切规划建在哪里。

问：门店的营收受天气、季节影响是否较大？

答：南方比较稳定，北方城市相对差异较大。街边店相对于商场店受影响更大，校园店受寒暑假影响较大。

问：夏季和冬季的营业额差异有多大？

答：夏季会占 65%左右。



问：公司会关注哪些竞品品牌？

答：书亦烧仙草、益禾堂、古茗、茶颜悦色、茶百道等。

问：如果按价格 10 元以下的、10 元到 20 元，还有到 20 或者 25 元以上的分类，现在看起来哪个价格带未来竞争会更加激烈？不同价格带的产品的生命周期有没有什么不同？

答：竞争激烈主要集中在 10 元到 20 元这个区间。生命周期这块，因为目前做的比较大的还没有出现大规模的衰退。这个问题，我目前还不能够确切的去回答。

问：为什么没有一些新进的玩家进入到 10 元以下价格带来竞争？

答：主要还是规模和利润，其实讲到底还是规模，因为如果在 6 元到 10 元区间，如果想保证比较好的口感，原材料肯定不能特别的差，这样利润就会比较低。如果说你也没有一定的规模，不是自有工厂，你去做合作工厂，各方面可能你公司都没有利润，同时加盟商可能也没有利润。

问：我们现在自有工厂原材料的占比有多少，未来这个比例会有什么趋势？差不多口感的这种原材料，我们卖给经销商、加盟商的成本会比其他在外面买的低吗？会低多少？

答：目前像我们自有工厂，基本上能占到 70% 左右，其他的也是一些长期合作工厂，价格会比市场上要低一些，但也不会低太多。同质量的情况下，原材料估计会低 10% 左右。

问：您有没有统计过加盟商的留存率，用什么样的方式去统计，比如说三年前的加盟商到现在还在持续进货或者持续留存的情况？

答：会统计，留存基本上会在 85% 以上。

问：统计的标准或者范围是怎么样的？

答：针对于华东地区，但基本上我们去交流是整个全国，因为我们内部系统合同到期会自动提示去续约，我们从系统上就能够看得到。

问：加盟商申请的通过率大概怎么样？比如说有 100 个加盟商提交加盟需求，最终能够成为加盟创新企业？

答：一般会在 10% 左右甚至更低。涉及到两个方面，一个是提交，一个是面试。因为有一些人可能提交了，只是说有这个想法，并没有说我现在就要去做，所以他提交

之后我们会通过电话去联系他，可能有一些人详细了解完各方面的费用之后，要考虑一段时间。所以一般通过他提交表格到他加盟，也就是百分之六七。面试通过率是能够集中在 30%、20% 多。

问：咱们对于加盟商会有什么要求吗？或者说硬性的一些要求。

答：第一就是说是你开首家店会推荐他全职去做，家里边至少有一个人就作为主要负责，再有不能它的一个预算资金特别低，这样你自己就没有流动资金，这个是资金方面要求。再有就是年龄要求，我们要求在 20 岁到 45 岁之间是一个硬性要求。

问：需要他比如说有成功的餐饮经验吗？

答：有加分，没有也并不是说是申请不了。

问：然后咱们现在加盟商当中是比如说唯一加盟我们，还是说他们同时还有加盟其他的？

答：我们签的是有竞业协议。至于你说他自己私下有没有控股别的门店和别人合伙的，这个不可控。

问：然后咱们现在公司这边的供应链方面的毛利大概已经 10% 左右，您感觉未来会有上升的空间吗？

答：应该不会有。

问：咱们 10% 是比如说是从 5%，然后慢慢的升级到 10%，就是有没有这样的一个过程？

答：基本上我们定价的时候就是这么定的，这么多年来，原材料涨价我们也会跟着去涨价，原材料降价我也会跟着去降价。因为我们不仅要考虑我们的利润，还要去考虑一下加盟商的开店利润。

问：然后选址方面咱们一般会在哪些方面进行审核

答：门店门头必须是要在两米以上，门头的宽度也算是高度，必须是在 0.4 米以上。门口这个门洞的一个框是在两米以上，这样的要有三箱电，而且总负载率会在要在 20 千瓦以上。上下水就要通畅，这个是硬性条件。其他一般要考虑你这个位置的人流量，以及离我们现有门店距离，这个是需要我们的选址人员去实地审核，实地考察。

问：明白，咱们是有那种测算系统吗？还是比较人工或者表格的方式？

答：以表格的方式。

问：再跟你确认一下咱们现在总的门店数量，你说今年开了 3300 家，所以总数是在 13,300 家是吗？

答：对。

问：然后还有您了解咱们同店增长是 13~17%，像 coco、一点点这些主要竞争对手同店增长情况，你们这边了解吗？

答：这个不是特别了解，但是他们增长率和增长数量是没有我们多的。

问：疫情对我们的影响？

答：第一季度基本上是大部分门店收入可能影响比较大，甚至很多门店没有开门，像二三四季度有一定的上涨，大概上涨会有 20%，相较于往年。

问：咱们是跟行业对比是领先还是持平？

答：基本上持平，平均的。

问：咱们的闭店率的情况大概怎么样？

答：大概会有个 5% 左右。

问：这个也是咱们领先于行业？

答：我们是属于领先行业。

问：行业一般是？

答：行业参差不齐，拿几个大品牌来讲，可能会在 10%~15% 左右，如果说拿整个行业来讲，这个就比较夸张了。

问：然后最后一个问题是你刚才提到有很多不同的店面，比如说校园店，店面的就是比例大概是怎么样，比如说这 11 万多家店，然后大概有百分之多少是校园店，百分之多少是在社区之类的？

答：校园店大概会能够占到 25% 左右，像其他像社区店，大概目前应该也只能占到 15% 左右，其他都是属于像街边店和商场店。

问：您提到 80~150 万平均营收会根据不同店型而有显著的不同吗？

答：对。主要像社区店会相对来讲会低一些。一般像这种街边店或者商场店，相对会高一些。

问：目前的门店数和开店空间有多少？

答：门面数目前大概会有 13,000 家左右。未来开店空间一般 25,000 家，这个是没有问题的。再高不好说。

问：25,000 家我们是怎么计算的？我们计算的逻辑？

答：这个主要是根据目前现有的我们一些城市，比如说地级市，一个地级市开多少家会有一个饱和，然后同比全国有多少城市？以及说一些省份，它可能说是人口占比比较多，能够容纳多少家店。

问：我们全国好像有接近 300 个地级市，意思就是说每个地级市我们可能接近能够开到 100 家？

答：这不一定，主要还是一是看人口，再有一个说是要看他对于奶茶的一个接受度。

问：所以有可能城市和城市之间差别还是比较大的。我们这几年发展非常快的原因能分享一下吗？主要是有什么样的趋势帮助我们的成长，或者说我们抢了哪些行业的份额？

答：如果说拿这几年来讲，增长比较快，多方面原因，首先是国家这块提倡大众创新，万众创新，所以导致很多人有创业的一个思维，像咱这种轻餐饮小投资的创业，相对来讲会更受青睐一些。从个人或者说从公司这块来讲，因为我们之前是一直做产品的，是踏实去做的，所以前期我们是积累了一些加盟商，积累了一定的口碑。而我们目前像这几年，很多加盟我们的人是属于原本头几年开店的加盟商，他们的一些亲戚朋友去加盟的会比较多一些，这是大概是 17、18 年的一个主要情况。像 19 年 20 年，这些基本上都是随着我们扩张的越来越快，以及说我们门店的生意比较好一些，很多路人他能够看到，当他有创业思维的时候，有创业的想法的时候，很多人会去更青睐于像奶茶这个行业，因为感觉比较轻松和简单一些。

问：我们现在目前的投资回报率是多少？

答：一家店，差不多会在 30 万到 40 万。一般回本周周期会在一年到一年半。晚一些两年，两年的比较少。

问：我们这个行业跟传统那种瓶装饮料或者茶饮之间有没有竞争关系？

答：有一定的关系，但关系并不是说特别深。

问：我想跟您确认一下，好像提到我们是加盟商的门店他们运营毛利率是 45%，也

就是说我们供货给他，比如说 100 万的门店销售，我们是可以拿到我们的供货的收入是 55 万。然后你好像提到 10% 的利润，就是说我们这 55 万我们可以有差不多五六万的利润在里面，毛利润。然后再加上一年的费用，门店交给我们的费用大概是多少？

答：门店交给我们的费用，像定期一年每年品牌使用费一般就是 1 万元左右，跟你的城市级别不同。再有就是 4800，也就是 5000 块钱的管理费，2000 块钱的咨询费，这个是每年都要交的。

问：差不多 2 万块钱，一个我们的这些跟工作无关的这些收入是吧？

答：对。

问：21 年现在预计是要开到多少家门店？

答：3000 家这样的。

问：21 年加盟商现在预计要加多少？

答：21 年可能 3000 家，预计也就是会有个一半左右是新加盟商，一半是老加盟商。

问：明白。然后这些供应链您觉得可以复用到什么地方？其实刚才您也提到我们有自有工厂，我了解比如说一个自有工厂里面，它主要是能产啥，然后能复用到一些其他的地方吗？

答：这个没研究过。

问：一般自有工厂是产什么东西呢？

答：主要比如说像冰淇淋一样用的蛋卷，果酱罐头，像吸管和纸杯这些是属于是外包的工厂，其他的像一些你比如说仙草冻、红豆，这些基本上都是我们自己的。

问：历史上公司有经历过什么经营的困难吗？然后后面怎么调整过来？还是说都没有？

答：之前可能会有，但那时候可能我还没有进公司，所以在我加盟加入之后还是没有。

问：一般来说我们的茶叶和牛奶用的是什么牌子？

答：茶叶是我们这边有合作的产业园。牛奶这边有合作的蒙牛的，还有一部分是合作的。以蒙牛的为主。

问：反正都是我们供给加盟商的对吧？

答：对。

问：其实我就想问一下，因为您刚刚说就是二三季度的同店还是有 20% 以上的增长，然后四季度也是 13%，本身好像也有一些疫情的原因，为什么还能取得这么好的同店增长水平？

答：主要是第一个来讲，就是第一季度，我们基本上是没有增长，甚至是不增长。二三季度整个国内都是相对放开一些了，我感觉有一个报复性的消费。再有一个今年的整体情况，整个产品市场都是销量会有一定的增长，除了第一季度。

问：我再确认一下，您说的这个是一个老店它年对年的增长，不是说整个华东区域的收入增长对吧？

答：对，这个是我们分析的一些目前现有的老店，它基本上像今年都会有一些增长。

问：过去几年我可以问一下，每一年同店大概是一个什么样的水平增长吗？

答：基本上像过去，19 年不是特别明显，其他像一般能保持在 10% 左右，10~15%。

问：因为我理解也不是来自客单价的提升，更多还是来自于单量或者说人流。这个是来自于复购率的提升，还是有新客，还是人流的提升，您觉得这个原因是什么？

答：原因有几个方面，第一个方面客单是有一定增长的，像这两年我们基本上课单能在 8 块左右了，但之前可能是在 6 块左右。第二个线上服务，比如说像美团、饿了么，几年可能公司不够重视，以及消费者运用线上点餐的比较少，现在线上点餐比较多，你像人流感觉不会有这么大的一个波动。

问：线上占比能达到多少？

答：销售占比 30% 左右。

问：咱们最密集的地方开了两家店会不会互相影响生意？

答：最密集可能 100 米左右，我们公司自己开的店互相影响，主要是从几个方面，第一现有店面接待能力怎么样，以及第二个店面和现有店面是一个什么样的关系，比如说你开了一家店，你这个店生意特别好，经常导致排队时间过长，导致客户流失。你向公司说我申请在我这个店旁边 100 米，我再开一个店去进行分流客户，这

个是没问题的。一般太近或者影响比较大，公司是不会说去让他开的。

问：所以我们一般这种很近的，其实都是同一个加盟商自己开的店？

答：一般是。

问：我们现在自有工厂大概有多少个？

答：4 个。有一些属于合作型的一个工厂，公司也有股份，但是还是以别的公司运营为主。

问：我们门店大概多久去下一次单，送你们材料过来？

答：一般是半个月，有两个周。

问：送那些蛋卷和茶叶之类的是吗？

答：对，10 天到半个月。

问：影响门店增速的主要是加盟商的意愿，还是说总部的一个规划，然后我们的对于加盟商的招商的标准是怎么样的？

答：影响速度主要还是总部的规划。针对于加盟商的标准，没有特别多的标准，只要你年龄满足、投资满足、学历高中以上都可以去参加面试会。至于能不能加盟，主要取决于地区饱和度，以及说你现在有没有合适的位置。

问：总部层面会根据什么制定增长的规划？

答：第一目前市场就是说它的一个饱和度，再有说现在人员这一块，因为今年就代表着要有更多的新的一个人员。

问：您有统计过来我们这边的客户，他的年龄是什么样的一个结构，比如说 20 岁以下占多少，20~30 占多少，然后包括说他们的职业性别可以给我做一个介绍吗？

答：主要年龄段一般分布在 25 岁到 40 岁之间，占比将近有 80% 甚至更多。男性多一些，男性大概会有 60%。

问：他们的职业上有什么特色吗？除了学生以外。

答：职业没有特别突出。







## 致 谢

一转眼两年的研究生生涯也已经接近尾声。回首两年的学生生活，有心酸也有快乐，在这段难忘的日子里，付出了很多，收获的更多。

本次论文是在我的导师刘伟副教授悉心指导下完成的。从论文的选题、研究内容的确定，以及具体研究的方法到论文的结构，都得到了导师耐心细致的指导和帮助，特别是在研究内容、前言理论知识等方面提出启发性的意见。本人也从导师严谨的治学精神、精益求精的治学作风中获益良多，为我确定了终身学习的方向。在我研究生课程学习的过程中，各位任课教师传道授业解惑的师者风范也让我对于学科有了全新的认知，明确了下一步课程外的学习方向，为今后系统性的提升学习和研究能力奠定了坚实的基础，使我受益终身。以此向刘伟教授和各授课教授表达衷心的感谢。

感谢家人多年的默默支持，没有他们的鼓励和付出我便不能全身心的投入在求学道路上，同时感谢我的同学们，正是和你们在一起，我的这段求学日子里才充满了多姿多彩，正是有你们学习和生活的帮助，互相沟通，互相进步，在这里我再次感谢我的同学们，我也希望与你们一生为友。