1年1万家店 蜜雪冰城停不下的扩张

本报记者 叶心冉

一组数字能够对比出过去一年蜜雪冰城的发展速度。2018 年,蜜雪冰城共有超过 5000 家门店,2019 年 11 月,门店突破 7000 家,2020 年 6 月,门店达一万家,而到了今年十月,蜜雪冰城的门店翻了一番,突破了 2 万家。蜜雪冰城起源于 1997 年,也就是说,蜜雪冰城用过去一年的时间完成了之前二十年的开店总量。

上述数据的整理来源于华与华营销咨询公司董事长华杉的微博。今年 10 月 1 日,华杉在微博中介绍,蜜雪冰城门店已经突破了 2 万家。蜜雪冰城的"雪王"形象,背后操盘手正是华与华。

之前蜜雪冰城"我爱你,你爱我,蜜雪冰城甜蜜蜜"主题曲的出圈以及前阵子身处国货大讨论的舆论场,都是蜜雪冰城发展的关键时点。

当前,不止于上述的经营和讨论,蜜雪冰城即将奔赴资本市场。

扩张中的加盟商

近期,蜜雪冰城在资本方面的动作密集。10月13日消息,广东汇茶餐饮管理有限公司发生工商变更,新增股东雪王投资有限责任公司(下简称"雪王投资"),同时注册资本由500万增至617.28万人民币。天眼查信息显示,广东汇茶是东莞本土热门奶茶品牌。雪王投资则是蜜雪冰城在今年9月刚刚成立的投资公司,业务包括创业投资(限投资未上市企业),以自持资金从事投资活动等。业内将此解读为蜜雪冰城正进一步孵化品牌,是从品牌运营到资本运营的转变。

国庆前夕,9月30日,河南证监局官网发布公告,蜜雪冰城拟在A股市场首次公开发行股票并上市,正在接受广发证券对其进行辅导,已于2021年9月29日在河南证监局进行辅导备案。

便宜、低价是蜜雪冰城明显的标签,蜜雪冰城的热门产品柠檬水 4 元一杯,奶昔 6 元一杯,冰淇淋 3 元一个,产品均价在 5 元-6 元,相比当下新式茶饮市场动辄 30 元-40 元一杯的情况,蜜雪冰城的定价、万家门店,使其成为下沉市场奶茶的代表品牌。

不过,也正是因为低价,蜜雪冰城利润也相对较薄。以外卖为例,蜜雪冰城的加盟商反映外卖不好赚钱。有加盟商算了这样一笔账,本身产品的毛利在五成,外卖平台的抽佣占了两成,再扣除人工、水电等硬性成本,外卖生意只能尽量达到收支平衡,如果有打折满减等促销活动,利润再度被削薄

蜜雪冰城一加盟商表示,外卖确实不赚钱,该加盟商对待外卖的态度是,"主要起品牌和门店的宣传作用,我的原则是不能影响线下的出餐生意。"

实际上,蜜雪冰城是业内上线外卖平台比较晚的茶饮品牌,约在 2018 年开始做外卖生意。据悉,蜜雪不愿开外卖通道,原因便在于产品客单价低,平台抽成又高,所以外卖利润太低。但是外卖市场的逐步发展挤压了线下实体的生意,蜜雪冰城以总部的身份和外卖平台进行了合作,也会不定期与平台一道开展营销活动,拉动线上销量,以期提升门店排名。

此外,蜜雪冰城前不久取消了加盟的区域保护,加盟门店一下多了起来。在走访一座小城市时,记者注意到,一条商业街上同时开设了三家大型蜜雪冰城的门店。

开店加速,有加盟商会有所报怨。诸如罚款类目增加,要求向总部采购的物料种类增加,门店翻新重修装修开支等等。"公司管得很严格,利润率又比较低。"

对于加盟商普遍反映的总部要求更换设备,重新装修门店继而增加成本负担的情况,据了解, 蜜雪冰城的做法旨在保证产品的创新和突破,新的产品需要新的设备,因此在实际经营过程中需要对机器、动线进行不断优化。 当前,蜜雪冰城的门店已经进入了第七代,门店正在开发出更多的售卖空间,周边产品开始出现,加盟商可在三年合同到期后进行门店的自然更替。以上的种种,蜜雪冰城思考的是:如何在激烈的竞争中长存下来。

不能停止的扩张

从蜜雪冰城的定位来看,向规模要增长是蜜雪必须要走的路。凯度消费者指数大中华区总经理虞坚在接受采访时指出,蜜雪冰城走的是特许加盟的模式,这样的模式让蜜雪冰城在很短的时间迅速扩大门店数量,在市场中往纵深推进。对于快餐餐饮品牌而言,对消费者的拦截是很重要的,因此门店密度足够大,数量足够多,相比其他竞争对手来说,优势会更大,更容易占领消费者的心智。

但对加盟商之间生意的分流亦不可避免。"现在的门店确实聚集得越来越多了,它降低的是所有门店的平均流量,门店较少的老板单店生意下滑,门店较多的老板短期要付出更多的开店成本。"一位已经拥有了两家加盟门店的加盟商向记者如是表示。

据悉,蜜雪冰城的考察得到的结论是,在区域保护范围内,特别是高业绩门店的区域保护范围内,本品牌不再开设门店,会造成竞品扎堆,最终导致门店业绩下滑甚至闭店,所以品牌逐步取消了区域保护。

虞坚同样指出,中低端茶饮市场本身就是一个充分竞争的市场,其他竞品也会走这样的路线。 不止是中低端,在当下广告转化效率低已经成为行业公认的大背景下,渠道加密是行业的普遍选择。以奈雪的茶为例,今年上半年奈雪新开门店数为87家,总门店数达578家。奈雪方面表示,将继续落实"加密"策略,重点在一线、新一线和重点二线城市加大门店密度。

里斯战略定位咨询中国合伙人肖瑶在分享中国茶饮市场相关报告时表示,目前的现调茶饮市场处在白热化竞争阶段,品牌还在形成的初期,大家还在跑马圈地,未形成差异化的区隔。现在更多是看规模、看增长,看谁的速度更快。

加密门店方面,蜜雪冰城的做法是,多家密布门店实际上属于同一个加盟商,据悉,对于一 些高业绩门店,根据商圈的复杂度以及客流量,蜜雪方面会评估其营业额是否超过门店的最大可 接待量,如果是,则会建议该加盟商在旁边尽快开出第二家门店。

但这会不会是一个大鱼吃小鱼的游戏?上述加盟商向记者补充,比如某县城,从前只有两位 老板各开两家店,生意自然好做。然而公司安排了八个店进来,幕后又是同一个老板,新开的店 离原有的门店又很近,老加盟商的生意会变得很难做。

农村包围城市

蜜雪冰城的 CEO 张红甫过去几年喜欢在简书上书写工作日志,同时也是为了记录他与哥哥蜜雪冰城创始人张红超的创业历程。张红甫曾在记录中写道:面向中低端,只是一个阶段性的策略。若想在行业名声响亮,受人尊敬,成为知名品牌,一定还是要不断地努力、砥砺前行,最后能占领一二线城市的高地。

因为本身"平民"定位的属性,使得蜜雪冰城的涨价空间似乎比较狭窄,对此,虞坚指出,高端品牌向下延伸是比较容易的,大众品牌向上突破则是比较难的。但是价格和价值可以是两件事,商业价值取决于品牌是否能够通过好的商业模式打造消费者价值和股东价值。

成为一流的品牌,张红甫的预计是30年。在记录中,张红甫写到,"我认为我们离真正伟大的一流品牌,还需要30年,在这30年里,我们一部分人的青春将在此度过,那我希望这30年是燃烧的30年。"

在平价品牌和是否要提升品牌调性之间,从张红甫的分享中能够看到,蜜雪冰城也曾经历过 迷茫,他写到,"今天老师说的我们再怎么化妆也成不了喜茶,奈雪。真的是一针见血,让人印 象深刻。发展的过程中,很多人容易慌张,看到别人好的时候就慌张,就容易偏移自己本来的方 向,就开始动作变形,就开始像没头苍蝇。"

迷茫当中,蜜雪冰城大概率也思考了价格和价值这两件事,因为张红甫写了这样一段话:我

们的基因决定了我们更适合做高质平价的产品。在目前这个阶段,我们属于中质低价,从中质低价到高质平价也需要一个过程,因为中国社会消费者的需求和收入是不平衡,行业里大家的营运能力和产品研发能力也是不平衡,我们加盟商的水平也是参差不齐的。"

这段表术在一定程度上回答了蜜雪冰城农村包围城市之后的品牌前路:提价、提质,塑造品牌。