

# 2024年新茶饮 增长洞察白皮书



## 研究背景

中国茶饮行业近年来快速发展，成为饮品市场的重要组成部分。茶饮作为传统饮品，拥有悠久历史和文化底蕴，深受消费者喜爱。各种多元的产品、服务和营销创新不断涌现，推动茶饮行业进一步发展。然而，随着社会经济的发展和消费观念的变化，茶饮市场面临新的挑战 and 机遇。

本文旨在深入研究中国茶饮行业，揭示行业发展现状、消费者需求变化和品牌竞争力关键因素。了解行业趋势和消费者心理，茶饮企业可以制定针对性战略，取得竞争优势，实现可持续发展。



## 研究目标

1

通过对现制茶饮行业的发展现状以及消费者洞察，深入了解行业现状和市场需求

2

分析中国现制茶饮行业发展所面临的挑战，探讨如何创造高效的品牌增长

## 研究方法

### 文献资料法

通过查阅相关文献、报刊、书籍以及网站等，收集大量关于中国现制茶饮行业发展的相关资料，包括发展历程、发展状况、竞争格局、消费者行为趋势等多方面内容。

### 专家访谈法

借助专家学者的经验与见解，深入探讨中国现制茶饮行业面临的实际问题与解决思路。

### 统计分析法

通过对收集的数据进行整理和分析，并结合市场数据，思考如何更好地促进中国现制茶饮行业的发展。

# 目录



在挑战与机遇中螺旋上升的新茶饮行业

06



消费者与消费场景的变与不变

10



流量、产品与场景的创新三问

16



安永助力新茶饮品牌卓越会员运营

24



新茶饮行业涉税风险及防控

35

# 1

## 在挑战与机遇中 螺旋上升的新茶饮行业

随着8月8日立秋的到来，“秋天的第一杯奶茶”如约而至，并快速冲上各大平台热搜，宣告着一年一度的奶茶狂欢节来临。从2020年“秋一杯”第一次面世，至今已是第四年冲上热搜引发消费者热议。各大品牌借势营销，激活奶茶经济。随着市场重现疫情前的活力，新茶饮品牌也进入了新的竞争阶段。

## 风生水起， 市场规模与集中度双增长

在过去二、三十年里，现制茶饮行业经历了从最初的“粉末冲泡”个体台式奶茶店阶段，发展到产品丰富、鲜果鲜奶现制的“新茶饮”品牌连锁阶段。新式茶饮不仅在产品上不断创新与优化，同时在管理体系、供应链以及数字化方面进行了大量投入，品牌化与资本化水平逐年提高。

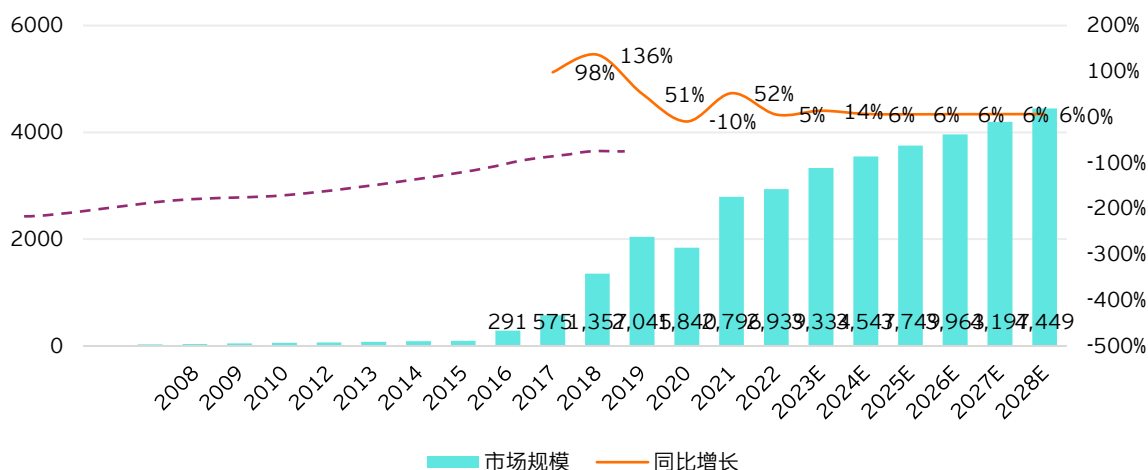


图1：2016-2028中国现制茶饮市场规模及预测（亿元人民币），安永咨询绘制

经历了三年疫情，2022年现制茶饮市场规模达到2939亿元人民币，同2021年2796亿元人民币相比涨幅仅为5.1%，行业市场规模的变化与社会消费品零售总额变化幅度保持了较大程度的一致。但随着疫情的结束和市场的放开，2022年12月在业的新茶饮门店总数约48.6万家，相比2020年年底的37.8万家，增长超过28%，中国新茶饮市场快速恢复展现了其无与伦比的吸引力和生命力。2023年有83.7%的中国新茶饮消费者表示未来消费频率将维持现状或变高，消费频率减少的消费者仅占10.6%，消费者的需求将持续上涨。

未来五年，新茶饮市场规模年复合增长率（CAGR）有望继续保持疫情前两位数的高速增长，市场将迎来新一轮做大规模的窗口期。

虽然新茶饮市场的整体集中度不高，2022年行业CR10（市场占有率排名前10家的公司的市场占有率之和）占比不足50%，但在客单价超过20元人民币的高端市场与客单价低于10元的下沉市场里，集中度已经有了明显的提高趋势。高端新茶饮市场2022年规模约264亿元人民币，其中两家头部高端茶饮品牌通过强大的品牌影响力和差异化营销策略占据领先的地位，CR2约占34.1%。而下沉市场中某头部平价品牌一骑绝尘，凭借10元人民币以下的标准化饮品深受低线城市消费者喜爱，率先跨入了万店时代，占据约32.7%的下沉市场份额。与高端和下沉品牌不同的是，中端性价比品牌们则是刺刀见红，竞争异常激烈。品牌要同时面对传统竞争对手的挤压和高端品牌下探的产品压力。

总体而言，新茶饮行业基本渡过了跑马圈地的野蛮生长初期。未来，在市场规模做大的同时也会不可避免地出现大鱼吃小鱼的局面，市场集中度进一步提高。



## 刺刀见红， 品牌高端化与规模化发展面临双挑战

中国的新茶饮行业正如早前欧美的咖啡行业，伴随着市场集中度提高的趋势，新茶饮品牌迟早会出现大市值的巨头企业，但未来仍有崎岖的前路。新茶饮品牌能否维持现有盈利模型，将单杯20元至30元人民币价格区间的产品推广渗透至低线城市乃至更下沉的市场，直接决定了新茶饮行业的价格天花板。目前看来，高端品牌的生存和未来发展仍有很多挑战亟需解决。过去一年，多个头部品牌都调低了入门产品的价格，将基础款饮品价格下探至10元至20元人民币区间。

甚至在疫情期间，有高端品牌推出了诸如“九块九套餐”等打折促销活动。在连锁商业业态中，大范围的门店进行价格调整不仅考验品牌利润模型与商业模式，也在考验其供应链、运营体系的完整性与稳定性。这种品牌高开、产品低走的运营策略，正在蚕食平价市场的份额。马太效应会随着时间推进愈发明显，但这无疑也对高端品牌的生存和未来发展提出了新的挑战。



新茶饮因其高复购、高周转、高毛利和高度标准化等特点，连锁品牌凭借自身的供应链优势和品牌知名度，正在不断拓展各级市场。

截至2022年底，新茶饮的连锁率已经提升至55.2%。在多个城市核心商圈的抽样调查中，新茶饮的连锁化率超过了80%，远超餐饮行业的整体连锁化水平。2023年7月20日，随着某头部高端品牌正式推出“合伙人计划”开放加盟，新茶饮行业的CR10中已有9家全面加盟连锁化。

2020-2022年中国现制茶饮连锁化率情况

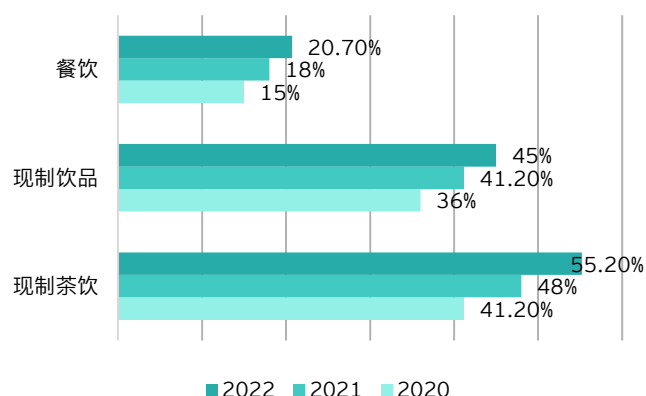


图2：2020-2022年中国现制茶饮连锁化率，安永咨询绘制

美团数据，2023  
安永统计，2023  
中国连锁经营协会（CCFA），2023

## 增长有道， 下沉与出海内外齐发力。

与市场得到充分开发并走向“内卷”的北上广不同，低线城市的市场潜力却仍未被完全挖掘

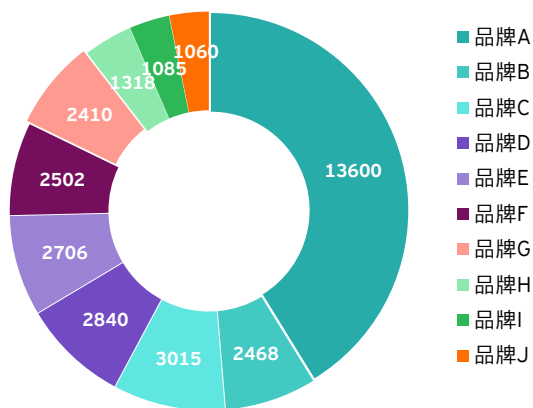


图3：2023年三线及以下城市门店数量Top10品牌，安永咨询绘制

2022年起，新茶饮品牌在三线及以下城市的门店数量占比超过半数，同时在一线与新一线城市中，门店数量占比都有一定程度的下降，从2020年34.9%下降至2022年28.5%。

2022年8月，某头部下沉品牌更是全面开放了全国乡镇的加盟申请，进一步拓宽了下沉市场的广度与深度。随着平价品牌在下沉市场的深耕，也意味着下沉市场消费者已经得到了充分的市场教育。然而，截止今年上半年，三线及以下城市的万人平均茶饮门店数仍较一线城市有较大的差距，同时下沉市场消费者的人均咖啡因摄入也远低于高线城市。随着高线城市的品牌竞争进入红海，低线城市乃至乡镇市场是品牌可见的未来增长动力。

各大品牌在国内市场各显神通的同时，在东南亚与欧美市场上也做出了“八仙过海”的尝试。

各大品牌都沿着“大陆-香港-东南亚-欧美”的扩张路径往前迈出了自己的步伐。除了东亚文化圈共有的茶文化与饮食文化以外，土耳其、爱尔兰、英国、俄罗斯等国都是茶叶消费大国。土耳其等17个国家人均年茶叶消费量都超过中国。截止2022年6月数据，某头部下沉品牌海外门店数量已经超过1000家，同时也有多个品牌海外在业门店数量超过百家。时至今日，新茶饮CR10中过半的品牌都进行了全球化布局的拓展尝试。

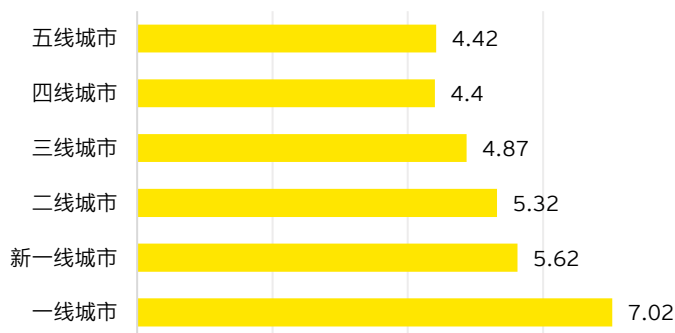


图4：2023年三线及以下城市每万人门店数量，安永咨询绘制

安永认为，即使是在竞争如此激烈的今天，新茶饮行业仍然处于刚刚跨入成熟期的上升阶段，行业整体尚未出现巨头垄断局面，市场集中度未来将进一步提升，同时还有大量下沉市场需求有待释放。种种现象表明新茶饮行业仍然具有巨大的市场潜力和上升空间，品牌应充分利用“双循环”思考“双挑战”才能从容应对“双增长”。

# 2

## 消费者与消费场景的 变与不变

法国作家小仲马曾说“吃是为了肉体，喝是为了灵魂”。回归人类吃喝的本质，“喝”更多承载了消费者多巴胺分泌的问题。随着消费者健康意识的提高和消费习惯的改变，新茶饮品牌也需要不断进行创新和自我迭代来贴合消费者的更高层次的社交与精神需求。而未来全球及中国经济下行的压力也给新茶饮行业带来了新的挑战和思考空间。因此，在未来经济发达的高线城市，消费趋势会继续围绕着健康与社交场景展开。而下沉市场，则会以“口红效应”为核心，通过性价比进行“多巴胺”渗透。纵观全球市场，咖啡、茶饮和可可这三大无酒精饮料都遵循了这一规律。

据安永多平台调研估算，2022年中国新茶饮用户规模接近3.8亿，其中90后消费者占比超过70%，Z世代用户连续3年占比增长，随着Z世代逐渐跨入职场，他们正成为最强力的消费群体。同时，在茶饮消费者之中，女性用户约占75%。新茶饮逐渐成为了年轻女性的一种不可或缺时尚单品以及生活需要。随着生活水平的提高，她们将情绪价值放到了一个比以往任何世代消费者都重要的位置。这一消费观的背后，是更自主、更独立以及更个性化的底层消费逻辑。

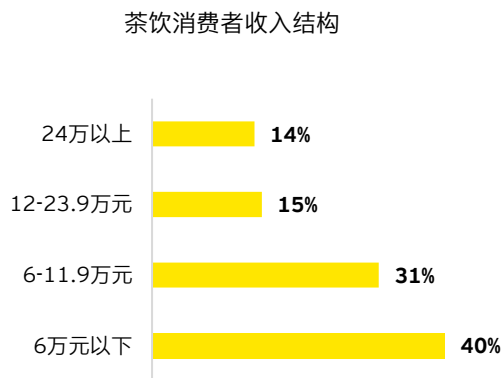
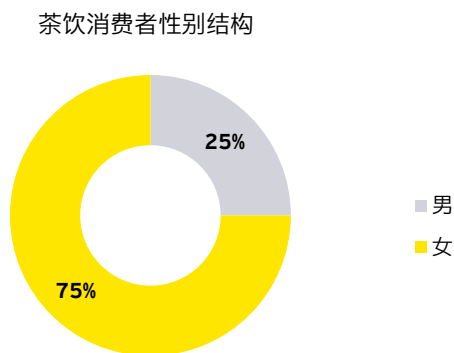
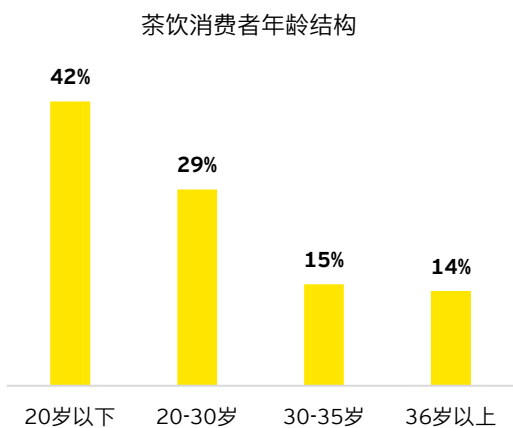
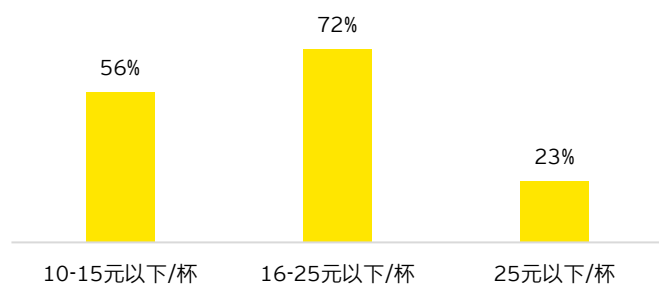
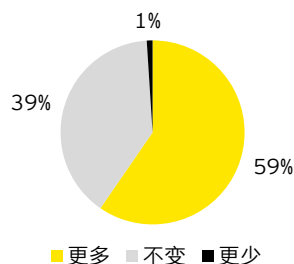


图5：茶饮消费者结构，安永咨询绘制

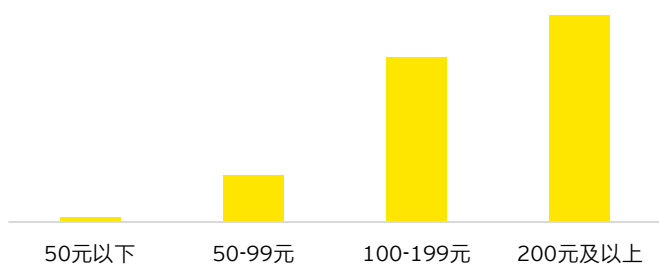
最近一个月喝过的现制茶饮的价格



消费者在现制茶饮上的频次变化



平均每个月在现制茶饮上总共花费



消费者在现制茶饮上的花费意愿变化

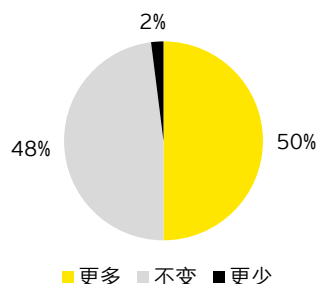


图6：茶饮消费者消费价格及频次统计，安永咨询绘制

经济收入和消费水平的差异使消费者对于不同定位的产品选择不同。高端品牌成为高线城市白领人群的重要选择，而年轻群体特别是学生群体则更注重性价比，偏向于平价品牌。除此以外，Z世代消费者的行为正日趋多样化、复杂化和高度个性化，他们对品质、价格、体验的需求不断增加。高品质体验、定制化和个性化服务、全渠道触点的整合将成为重要的消费潮流。品牌需将消费场景进行拆解，并分析在不同场景环境下消费者可能的生活状态，从而探索不同消费场景下消费者的特定需求。

从消费行为上看，新茶饮由于其以甜味作为主要口味基调，产品又具有选择丰富和价格低廉的属性，使得消费者乐意为这种能带来一定情绪价值的饮料买单。72%的消费者会购买单价在16元人民币至25元人民币的现制茶饮，而且接近90%的消费者月茶饮消费超过100元人民币。在大软饮这条赛道上，消费者对于现制茶饮的花费和消费频率均高于其他饮料品种的选择。

我们将Z世代的茶饮消费者按照人生轨迹进行区分，其中有53%的Z世代仍处于求学阶段，另外约有47%的Z世代已经步入职场。针对这两类不同的消费者我们总结了其共性的特征变化。

独立自主学生姐妹

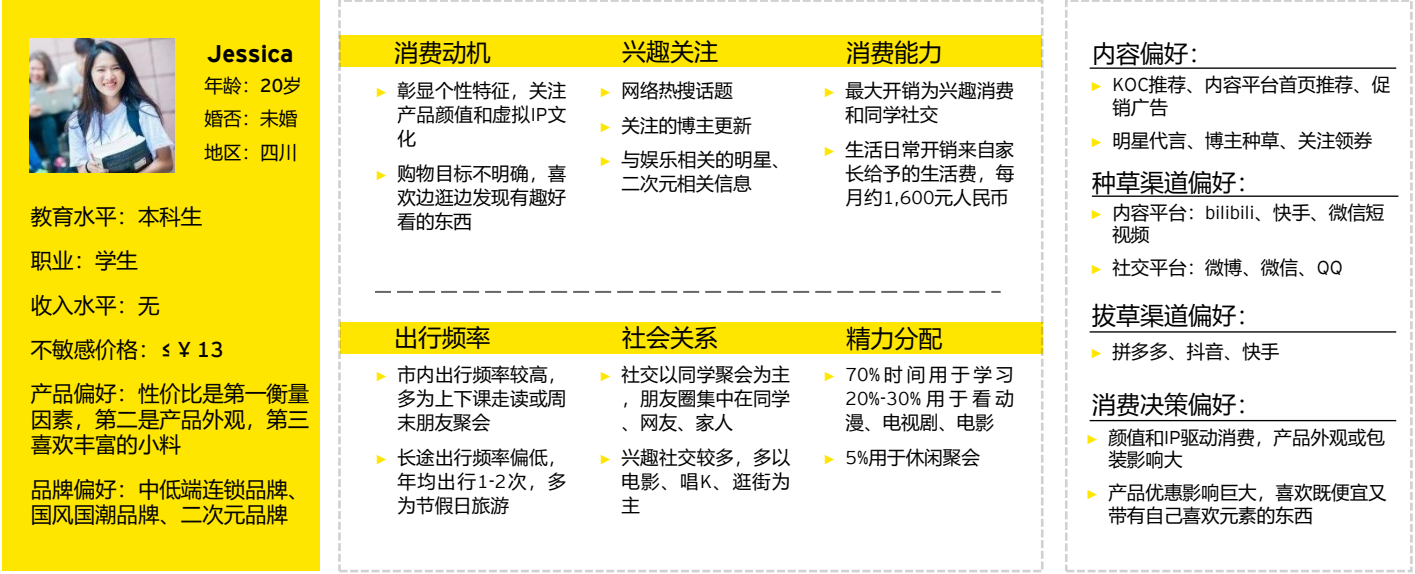


图7：Z世代消费者消费者画像，安永咨询整理

现在Z世代消费者拥有的物质生活比以往任何一个世代消费者都要更优渥。据统计，中国城镇中学生平均月生活费1163元人民币，大学（专）生平均月生活费1680元人民币。他们对于消费的态度可以总结为“悦己一代”，较为优渥的生活水平促使他们对消费的情绪价值需求远远高于实用功能需求。他们对于新品热情高涨，愿意尝试不同的新鲜口味与搭配。

除了“悦己”这个显性标签以外，学生党还有另外一个重要的隐性标签是独立自主。超过一半的中学生表示，“零花钱如何消费都是自己做决定。”对消费的自主性远超前辈，对于消费的态度更加独立。对于自己的想法和决定不太在乎别人的看法。由于生长环境的影响，天然有着民族与文化自信，对于二次元、国风有着强烈的兴趣偏好。同时他们也是移动互联网的原住民，是零时差在线的一代消费者，对于品牌数字产品几乎不需要学习与适应，对于有价值的会员活动有浓厚的兴趣。

## 早C午T职场丽人

| <div>  <div> <b>Rachel</b><br/>           年龄：26岁<br/>           婚否：未婚<br/>           地区：上海         </div> </div> <p>教育水平：硕士研究生<br/>职业：外企小白<br/>收入水平：20万/年<br/>不敏感价格：≤ ¥ 25</p> <p>产品偏好：精致茶饮品牌；健康轻食；代餐零食；营养补剂</p> <p>品牌偏好：高端连锁品牌、绿色健康品牌</p> | <table> <tr> <th>消费动机</th><th>兴趣关注</th><th>消费能力</th></tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 彰显生活品味，关注品牌文化和产品品质</li> <li>▶ 购物目标围绕着生活幸福感和生活品质提升</li> </ul> </td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 关注的博主更新</li> <li>▶ 与生活娱乐相关的明星、日常趣闻相关信息</li> <li>▶ 与个人成长进步相关的帖子和书籍</li> </ul> </td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 最大开销为房租和生活消费</li> <li>▶ 生活日常开销自给自足，对生活品质有一定追求。月均消费5k~9K</li> </ul> </td></tr> <tr> <td colspan="3">-----</td></tr> <tr> <th>出行频率</th><th>社会关系</th><th>精力分配</th></tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 市内出行频率较高，月均休闲聚会6-10次</li> <li>▶ 长途出行频率偏低，年均出行1-3次，多为商旅出差</li> </ul> </td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 社交以闺蜜朋友圈为主，朋友圈集中在同事、同兴趣圈层好友</li> <li>▶ 圈层社交较多，多以运动塑性、美容美妆为主</li> </ul> </td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 60%-70%时间用于工作，20%-30%用于社交和健身；</li> <li>▶ 5%-10%用于休闲购物</li> </ul> </td></tr> </table> | 消费动机                                                                                                        | 兴趣关注 | 消费能力 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 彰显生活品味，关注品牌文化和产品品质</li> <li>▶ 购物目标围绕着生活幸福感和生活品质提升</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 关注的博主更新</li> <li>▶ 与生活娱乐相关的明星、日常趣闻相关信息</li> <li>▶ 与个人成长进步相关的帖子和书籍</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 最大开销为房租和生活消费</li> <li>▶ 生活日常开销自给自足，对生活品质有一定追求。月均消费5k~9K</li> </ul> | ----- |  |  | 出行频率 | 社会关系 | 精力分配 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 市内出行频率较高，月均休闲聚会6-10次</li> <li>▶ 长途出行频率偏低，年均出行1-3次，多为商旅出差</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 社交以闺蜜朋友圈为主，朋友圈集中在同事、同兴趣圈层好友</li> <li>▶ 圈层社交较多，多以运动塑性、美容美妆为主</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 60%-70%时间用于工作，20%-30%用于社交和健身；</li> <li>▶ 5%-10%用于休闲购物</li> </ul> | <p>内容偏好：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 内容平台首页推荐、同事朋友推荐</li> <li>▶ 博主种草、创意广告、品牌快闪</li> </ul> <p>种草渠道偏好：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 内容平台：小红书、抖音、公众号</li> <li>▶ 社交平台：微博、朋友圈、Instagram</li> </ul> <p>拔草渠道偏好：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 淘宝天猫、小红书抖音、品牌门店</li> </ul> <p>消费决策偏好：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 品质驱动消费，更愿意为配料表干净、有机食材、减糖减甜类产品消费</li> <li>▶ 品牌文化影响大，更愿意为健康的品牌理念付费</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--|--|------|------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 消费动机                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 兴趣关注                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 消费能力                                                                                                        |      |      |                                                                                                       |                                                                                                                       |                                                                                                             |       |  |  |      |      |      |                                                                                                              |                                                                                                                 |                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 彰显生活品味，关注品牌文化和产品品质</li> <li>▶ 购物目标围绕着生活幸福感和生活品质提升</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 关注的博主更新</li> <li>▶ 与生活娱乐相关的明星、日常趣闻相关信息</li> <li>▶ 与个人成长进步相关的帖子和书籍</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 最大开销为房租和生活消费</li> <li>▶ 生活日常开销自给自足，对生活品质有一定追求。月均消费5k~9K</li> </ul> |      |      |                                                                                                       |                                                                                                                       |                                                                                                             |       |  |  |      |      |      |                                                                                                              |                                                                                                                 |                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| -----                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                             |      |      |                                                                                                       |                                                                                                                       |                                                                                                             |       |  |  |      |      |      |                                                                                                              |                                                                                                                 |                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 出行频率                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 社会关系                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 精力分配                                                                                                        |      |      |                                                                                                       |                                                                                                                       |                                                                                                             |       |  |  |      |      |      |                                                                                                              |                                                                                                                 |                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 市内出行频率较高，月均休闲聚会6-10次</li> <li>▶ 长途出行频率偏低，年均出行1-3次，多为商旅出差</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 社交以闺蜜朋友圈为主，朋友圈集中在同事、同兴趣圈层好友</li> <li>▶ 圈层社交较多，多以运动塑性、美容美妆为主</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 60%-70%时间用于工作，20%-30%用于社交和健身；</li> <li>▶ 5%-10%用于休闲购物</li> </ul>   |      |      |                                                                                                       |                                                                                                                       |                                                                                                             |       |  |  |      |      |      |                                                                                                              |                                                                                                                 |                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

图8：新晋职场人群消费者画像，安永咨询整理

新晋职场人群也是新茶饮的簇拥，2022年中国茶饮消费群体约为咖啡的5倍，早上喝咖啡，下午到晚间喝奶茶的消费习惯也在各级城市的办公楼中逐渐形成。在经历了居家办公等一系列重大生活转变后，白领们正在逐渐适应新的生活节奏，但生活状态似乎跟疫情前有了一丝不同。随着线下商业的复苏，消费者渴望与外部环境建立联系，探索未知领域，增加更多体验和生活仪式感，以弥补疫情停摆期间所缺失的生活。

在对外探索的同时，如今都市丽人们也在对内探索，比疫情前更加自我的关注身心健康，并调整了消费观念和生活方式。少甜与少少甜产品受到职场丽人的追捧。随着健康饮食理念的普及，他们对于健康、安全、纯天然的茶饮品牌越来越重视。有62%的消费者认为健康的品牌形象会增加对品牌的好感度。除了饮品本身的健康性以外，职场丽人也将之视为一种社交货币来彰显生活格调与品味。



## 消费场景的改变

对于不断变化与喜新厌旧的Z世代来说，产品是否能同时满足消费者情绪和口腹的双重需求，是摆在所有品牌面前需要思考的问题。除了消费人群在变，消费场景也在变，过去消费者从路上来，现在消费从线上来。在这庞大的3.8亿消费者中，有1.8亿为外卖用户，外卖订单比重逐年升高。2022年新茶饮行业外卖订单约占整体订单量的30%，其中第三方外卖平台

提供了较高的流量，究其原因，红包优惠感与配送安全感比品牌自身App与小程序更高。同时门店数字化率也逐年升高，截止2022年底，某高端市场头部品牌会员已经累计至6300万，会员订单有49.6%来自线上。通过小程序点单，到店自取的消费习惯已经被诸多品牌培养而成。

消费人群在变，消费场景在变，不变的是消费者追求美好生活的愿望。品牌需将这些消费场景细分拆解，如社交与独处场景、逛街与办公场景等。当然对于不同场景切片的解读存在一定的交互性，品牌应依据自身实际情况对目标消费群体的生活场景进行排列组合，发掘消费者的体验路径和真实需求，并分析在不同场景环境下消费者可能经历的消费心理与决策依据，从而提升不同场景下的触达效率与用户体验。

# 3

## 流量、产品与场景的 创新三问

从新消费的视角看茶饮的进化过程，属于品类重构的典型  
案例。在新茶饮品类增长的过程中，一直释放着不同的红  
利如用户、流量和模式红利。但经过疫情的洗礼，回归餐  
饮消费的真实需求与场景，我们再来看新茶饮增长的逻辑  
，我们不禁产生了三点思考：



## 流量从何而来

乘着流量东风起飞的新茶饮品牌正在努力摘掉流量的帽子。曾经的新茶饮行业，自有一套打造品牌的流量密码：营销爆点+爆款产品+概念文化=一个新茶饮品牌的形象，大量茶饮品牌按照同一个流量公式诞生。但当潮水退去，回归生意的本质，网红终究是一时烟花，如何在可控的成本中运营品牌长红，才是品牌需要思考的话题。

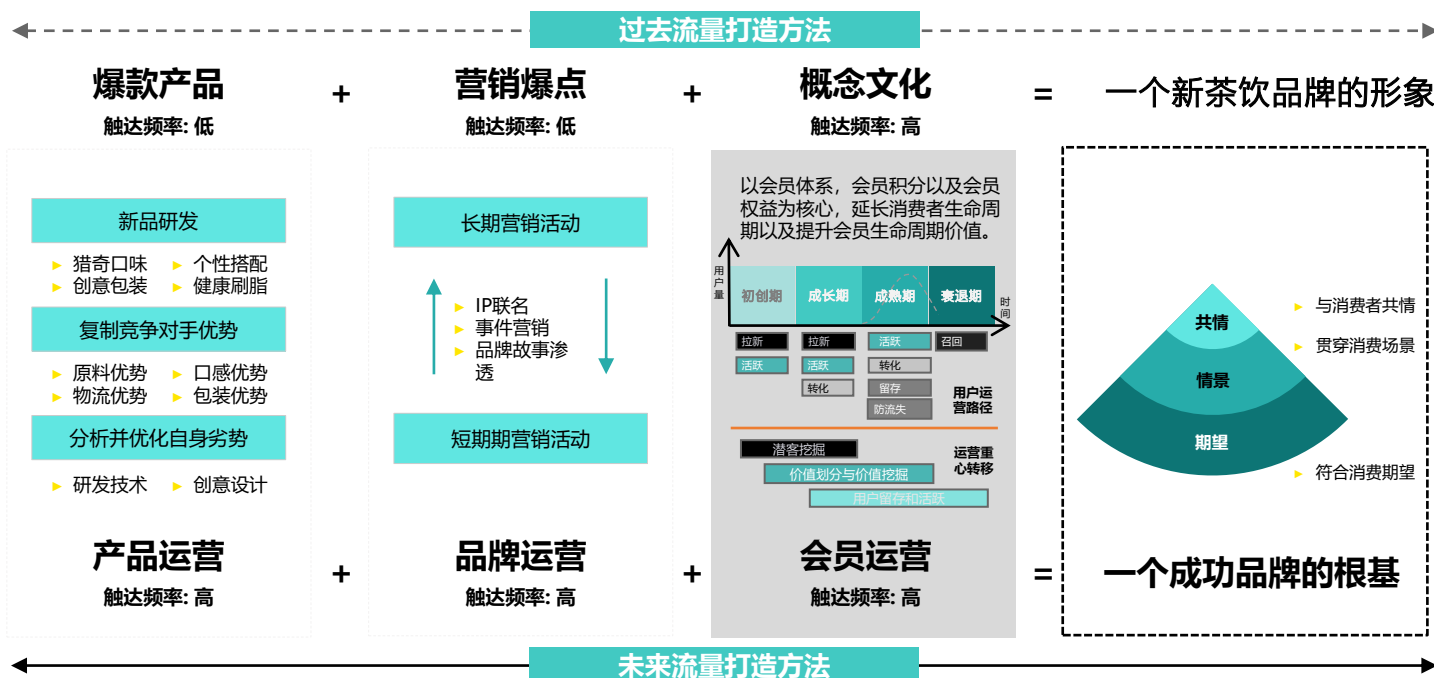


图9：“品牌运营+会员运营+产品运营”模型，安永咨询整理

安永认为在竞争激烈异常的当下，新茶饮品牌主要以“品牌运营+会员运营+产品运营”的模式驱动增长。品牌运营侧，以长短期营销活动结合的方式进行IP联名、事件营销以及品牌故事渗透。随着流量越来越贵，消费者注意力越来越分散，流量也同等重要。会员运营侧是以会员体系、会员积分以及会员权益为核心，延长消费者生命周期以及提升会员生命周期价值。品牌运营向外看，会员运营向内看。而产品运营侧，是以在不断研发新产品的同时快速复制竞争对手的优势产品增强品牌的护城河，为消费者提供多种选择。产品运营是品牌显性迭代方式，品牌与会员的运营则是提升消费者认知与年轻消费群体共鸣的核心竞争力，是为隐性迭代。

当新茶饮不再“新”，也就意味着品牌竞争的领域从营销、爆款等外形，转向产品与服务等内核。只有当外形与内核品相合一，知行合一，品牌才能获得长足的发展。

除此之外，年轻一代的Z世代消费者也更为关注公司的社会责任履行与可持续发展。从“新疆棉”以及“郑州内涝”等一系列社会突发事件后不同企业的反应与消费者态度倾向中可见一斑，多家知名企业获得消费者“野性消费”、“激情下单”供不应求的盛况。Z世代会针对企业的社会责任做出购买决策，并希望能够支持值得信赖的品牌。同样，节能环保、消费低碳等方向亦如此，有强烈的社会责任感是品牌构建完善品牌人设的一个重要课题。通过价值观的建设与输出，可极大增强消费者对品牌的信任，从而提升品牌的知名度与美誉度。



## 产品如何运营

如今爆款的生命周期越来越短，从风靡一时的芝士奶盖，再到水果鲜茶与柠檬茶，这些产品都经历了大致5年的爆款黄金期，其后逐渐走向平稳发展期。在市场竞争激烈，新品层出不穷的当下，爆品的黄金发展周期缩至更短，比如柠檬茶崛起于2021年，但如今已步入平稳发展期，产品的主力生命周期已经大大缩短。不知2023年被多家品牌寄予厚望的茶咖能够走多远。除了可遇不可求的爆款产品，常规产品的运营与优化也是品牌需要关注的重点。

茶饮是一门做情绪价值的生意，产品本身具有独特的传播价值。消费者会被新鲜的口味所吸引，如果产品的口感和体验有独特的体验，消费者便会主动将这一信息传播出去，自然而然提高品牌和产品的影响力。换句话说，优质产品本身就是最好的传播工具。安永建议从口味口感（饮品口感、小料配料）、价格因素（价格、分量）、餐后体验（健康与否、睡眠好坏、肠胃舒适）、社交价值（包装设计、内容包装）、购买体验（购买难易、制作水准）五个维度来设计与运营茶饮产品。

### 现制茶饮是能同时满足消费者情绪和口腹双重需求的产品

| 口味口味                                                                                                                         | 价格因素                                                                                 | 餐后体验                                                                                      | 社交价值                                                                     | 购买体验                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 季节限定口味</li> <li>▶ 醇厚口感：奶盖系列</li> <li>▶ 清新口感：果汁柠檬茶</li> <li>▶ 联名包装、IP同款色系</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 引流款：折扣+优惠+促销</li> <li>▶ 利润款：溢价较高</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 心悸过快</li> <li>▶ 失眠套餐</li> <li>▶ 乳糖不耐受</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 产品颜值</li> <li>▶ 绿色理念</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 减少等待时间</li> <li>▶ 热情的回应</li> <li>▶ 专业的解答</li> </ul> |
| 口味口感是茶饮产品最核心的差异化竞争维度，针对消费者的偏好以及消费趋势进行口感创新、成分创新是所有品牌都应挖掘的驱动因子。                                                                | 品牌应将产品基础款价格与特色配料与杯型进行差异化设计，降低门槛的同时提高单杯可选范围，通过价格组合的方式设计不同定位产品。                        | 品牌应对如全脂奶、脱脂奶，原茶含量等多种影响因素，进行产品床暖心，或提供不同的选择给消费者进行自助挑选来规避上述问题，优化餐后体验。                        | 在包装设计过程中，品牌也应创造出代表自己的独特设计元素，这不仅可以创造出更好的视觉效果，也能够打造品牌的独特的文化差异性。            | 服务是能升华品牌价值的重要因素。平衡消费者在各个渠道下单后的制作等待时间和对应环境的服务是必要的体验指标。                                        |

图10：现制茶饮运营建议，安永咨询整理

## ► 口味口感

相对于不同季节，消费者对于口味的选择有明显的倾向，实际上，对于任何时代的消费者来说，冬季的热汤、夏日的冰饮，不仅是缓解疲乏的刚需，“饮茶时间”更是为数不多的自由时刻。今天的新茶饮，也是以同样的需求价值存在。炎热的夏季，消费者更加倾向于口味清爽的产品。；而冬季，消费者更加倾向于口感浓郁的产品。口味口感是茶饮产品最核心的差异化竞争维度，针对消费者的偏好以及消费趋势进行口感创新、成分创新是所有品牌都应挖掘的驱动因子。如早前爆火的“奶盖系列”、“果汁茶”等混搭口味，亦如2023年面世的茶咖系列。创新的本质是解构与重构，在产品同质化严重、行业“内卷”的背景下，利用不同的口感与口味进行混搭对撞是口感创新的底层逻辑，。新茶饮中高颜值、新花样、好口感的小料的添加和创新能够满足消费者丰富多元的搭配需求，这也是品牌打造产品个性化、差异化、体现价值感的重要途径之一。

## ► 价格因素

价格是消费者购买饮品时绕不开的决策因素，最早某品牌中杯、大杯、超大杯的文字游戏饱受诟病。如今在杯型、配料等一系列变量影响下，产品价格的差异能达到自身价格的一倍左右。2022年疫情解封时“桶装”茶饮风靡各大社交平台。在茶饮赛道上“大桶”饮品成了绝对的黑马。2022年立秋大桶茶饮产品种类同比增长254%，大桶茶销量同比上涨62%。各大茶饮品牌不约而同走起了接地气的路线，为消费者传递“更大更划算”的信号。虽然“大桶茶”是应季的临时性产品，但品牌应将产品基础款价格与特色配料与杯型进行差异化设计，降低门槛的同时提高单杯可选范围，通过价格组合的方式设计引流款、利润款等不同定位产品。一个优秀的茶饮品牌，在其菜单中会既有引流款又有利润款，两者相辅相成，为门店输送源源不断的人气。

通过对比主流外卖平台数据分析可见，2019年至今，外卖平台综合新茶饮客单价增速超过交易订单增速。预计未来3年这一趋势也将继续保持。将现有的产品组合进行二次设计，可以满足不同消费者的饮用需要，从而创造更大的增长。

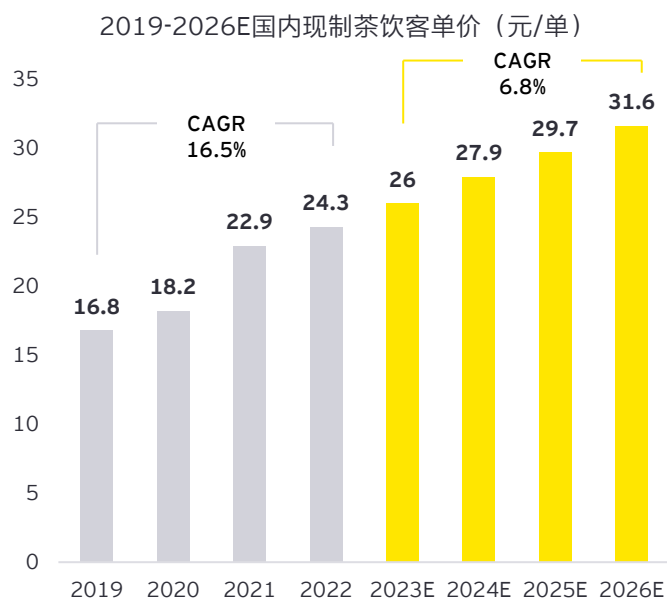
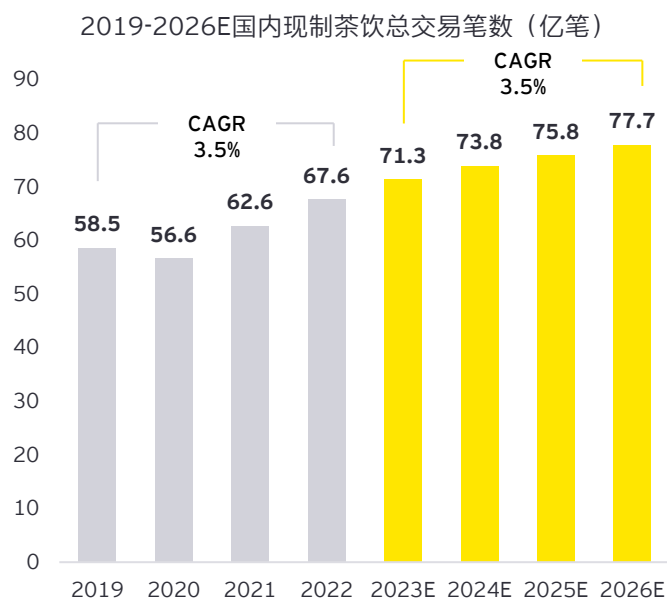


图11：消费者茶饮交易数及客单价，安永咨询绘制

## ▶ 餐后体验

2023年上半年，消费者除了对于少糖、少脂等延迟健康需求的关注以外，也开始关注现时的生理反馈。安永通过社交聆听发现，2023年上半年茶饮产品餐后体验的声量与关注明显提升。“心悸过速”、“失眠套餐”、“乳糖不耐受”等一系列餐后体验被多社交平台收录标签。因为茶饮含有咖啡因、全脂奶等一系列成分与原料。同样的产品，对于不同身体状态的消费者会有完全不同的餐后体验，心悸、失眠、腹泻以及餐后口腔感受都变成了消费者夸赞或吐槽的话题。品牌在产品运营与创新的过程中，应对如全脂奶、脱脂奶，原茶含量等多种影响因素，进行产品床暖心 创新，或提供不同的选择给消费者进行自助挑选来规避上述问题，优化餐后体验。

## ▶ 社交价值

除了产品本身的口味与体验之外，茶饮还是兼具社交货币意义的情绪价值商品。Z世代对于产品的颜值的要求是一种明牌的基本需求，从装杯顺序到水果配比都有不同颜色渐变的讲究。在《安永2022年未来消费者指数报告》中指出，Z世代消费者在消费决策中，高颜值的产品体验是最重要思考维度之一。同时，随着人们环保意识的逐渐提高，茶饮包装设计也开始注重环保材料的应用。从环保材料如可降解塑料、纸张，到最近爆火的自然材料如竹子、木头。同时，对于茶饮行业来说，包装不仅仅代表了外部的功能形态，更是表现出品牌文化的载体。因此，在包装设计过程中，品牌也应创造出代表自己的独特设计元素，这不仅可以创造出更好的视觉效果，也能够打造品牌的独特的文化差异性。所以，包装设计除了考虑产品外观外，重要的也是代表其所代表的着品牌文化的符号和元素也同等重要。



图12: 消费者餐后生理反馈云词, 安永咨询绘制

## ► 购买体验

随着配料与混搭的食材逐渐增多，鲜果等食材的备货与出餐时长会高于以往奶茶的出餐时长。这给供应链和店员培训提出了更高的要求。同时，茶饮产品如何还原卖家秀也是另外一个值得关注的问题，品控表现依赖于员工的熟练程度和繁忙程度。当消费者急于解渴，需要一杯能快速喝到的冰饮，制作程序最简单的柠檬茶是最佳选择。一个操作熟练的店员做出一杯冰鲜柠檬水只需十几秒，而某头部高端品牌，总是被网友吐槽“人数最多的员工维持着最慢的出餐节奏。”虽然将这二者放在一起进行对比并不合理，但至少能说明，新茶饮在消费者眼中，更多时候是作为一种即买即得的标品存在的。

在新茶饮消费者的感知中，服务是能升华品牌价值的重要因素。消费者更倾向于接受优质、专业的服务，如减少排队和等待的时间、热情的回应、专业的解答等。当前新茶饮品牌的专业的服务人员质量难以保证，加之外卖和线上订单的冲击，消费者的等待时间越来越久。75%的消费者愿意为茶饮等待的时间为15分钟以内，43%的消费者抱怨目前最主要的体验痛点就是等待时间过久。平衡消费者在各个渠道下单后的制作等待时间是一个必要的体验指标。

总体来说，新茶饮做是年轻人情绪的生意，产品的创新要恪守一个微妙的平衡：不能不甜，甜是带来快乐的源泉，但要平衡多巴胺和健康可持续的两大诉求。消费者需要高颜值、高价值的生活单品，也需要品控和口味的稳定。最终回归到休闲本质上，满足新一代消费者情绪的价值。



场景如何创新

正如前文所言，早C午T已经是一个被消费者接受的成熟场景。但除此之外，是否会有其他细分的场景可以创造增长呢？肯定也会有新的场景有待挖掘。比如不太会有消费者在办公会议场景喝一杯像八宝粥一样的奶茶，但如果有一款主打商务的茶饮可供选择，这个画面似乎合理很多。如何判断客户的消费场景，是一件需要认真调研而且需要及时更新的事情，而不是拍脑袋认为“消费是制造出来的”。能够被制造出来的消费，是本就潜在的消费。

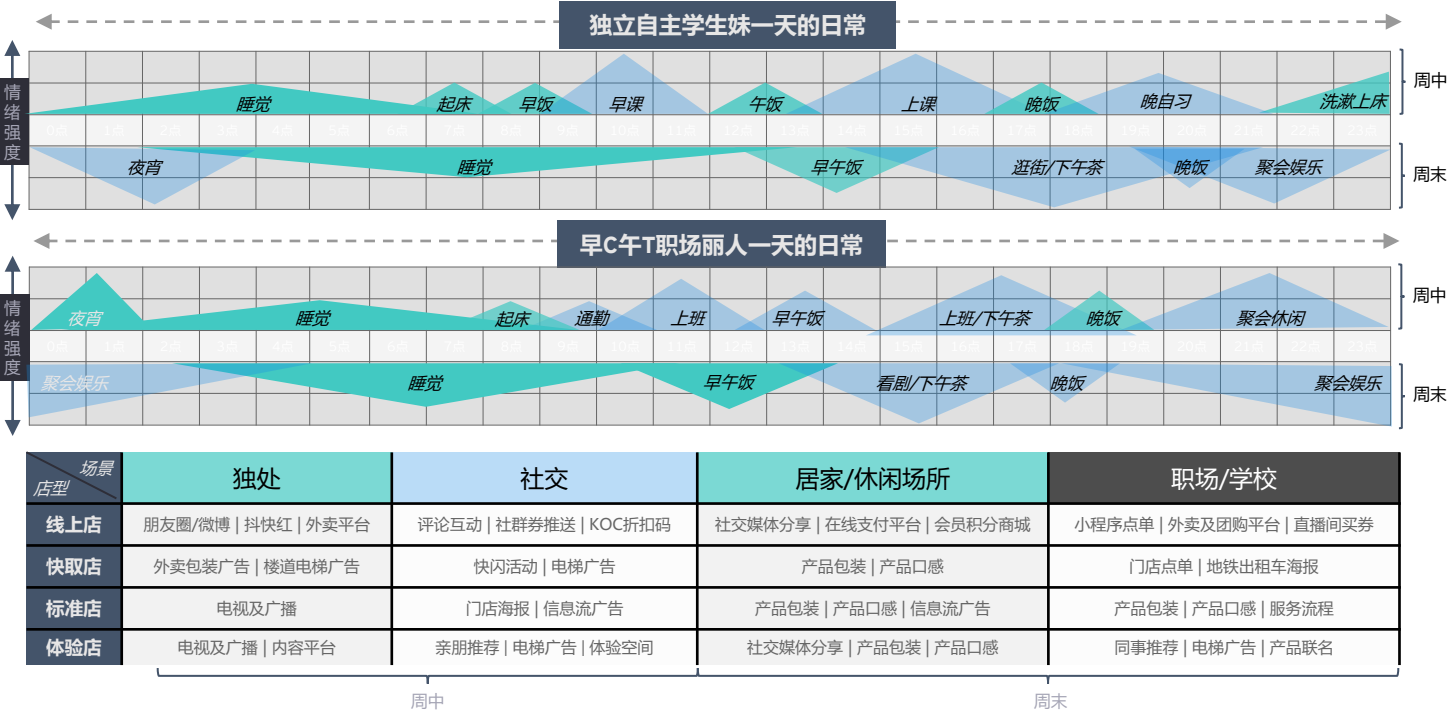
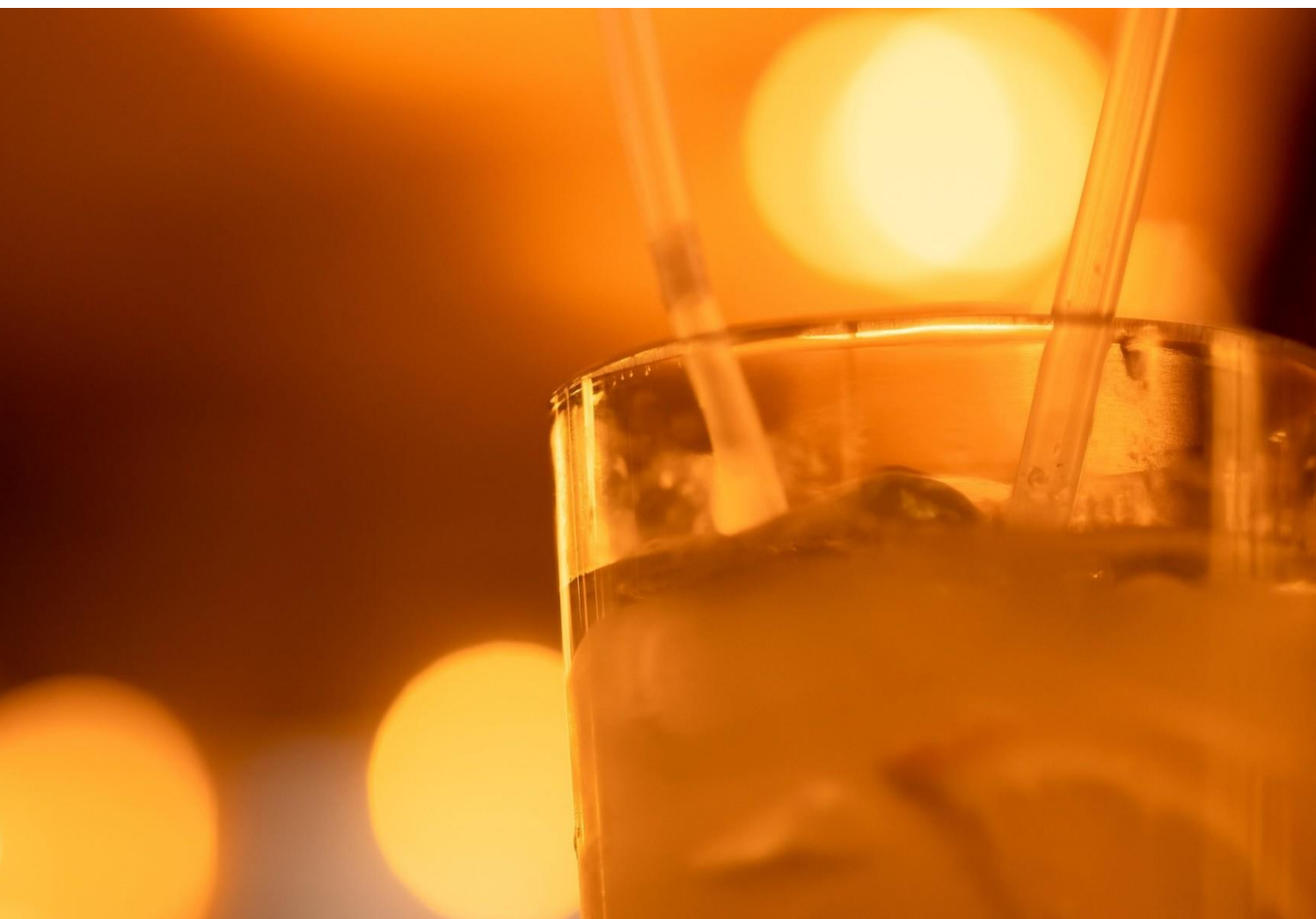


图13：消费者饮茶场景旅程图，安永咨询整理

那么基于职场、休闲、独处与社交四个维度，我们可以进行排列组合，挖掘细分的消费场景。作为市场渗透的基础，我们可以线下与线上两种触达条件加入思考。新茶饮门店的类型可以分为快取店、标准店与体验店三种模式。快取店因其面积小、坪效高、投入低、扩张快等优势成为了市场中最常见的门店类型。品牌能够快速地进行标准化复制以占领市场。标准店提供的更多是多元产品轻餐饮场景与“第三空间”的社交体验价值。而体验店则更多作为品牌曝光与文化宣传的角度出现，坪效与ROI并不是第一考虑指标。

而线上产品，则有两个重要的功能，第一是效率工具，作为门店数字化的一部分，提升门店点单、取货效率。而另一方面是会员运营的重要触点。将消费者分群、分层与分类。千人千面地运营不同画像的消费者，给予不同的内容和舆论话题，是省时省力的重要工具。有了线上与线下全渠道的打通和结合，才能更好地帮助我们了解消费者的需求和变化趋势，为场景的创新提供数据支持，从而提升创新成功率。

如今，茶饮品牌已经从“高光”步入“高压”时代。茶饮品牌面临的压力不仅来自于不断上升的成本，还有友商的快速发展。回顾过去，生存下来的品牌扛住了流量的诱惑，专注于产品与消费者，从网红缓步迈向长红。展望未来，前行下去的品牌也必须忍耐行业增长放缓的寂寞，在共性中寻找差异性，在存量中寻找增长，才能看到更广阔的天地。



# 4

## 安永助力新茶饮品牌 卓越会员运营

面对当前复杂多变的市场环境，数智化会员运营是消费者与新茶饮品牌二者需求的合谋之计。会员是品牌的重要资产，在流量日渐昂贵的背景下会员运营的重要性日渐凸显。伴随新茶饮品牌规模扩大、会员人数增多，其运营难度也逐步增大。很多企业正在面临会员分散、低效沟通等难题。安永通过“一个全渠道会员体系，一个智慧运营平台，一个运营能力中心”的整体解决方案助力品牌进行一站式会员管理，实现茶饮行业会员能力高效提升。



## 一套全渠道会员发展体系： 安永会员运营体系规划

在茶饮品牌的经营过程中，我们难免会碰到运营人才缺乏、系统错综复杂、运营效率低下等等问题。究其根本，安永认为品牌应基于自身现实情况，从业务战略、品牌战略、组织战略三个方面出发，搭建会员运营体系框架，加速升级用户运营战略：

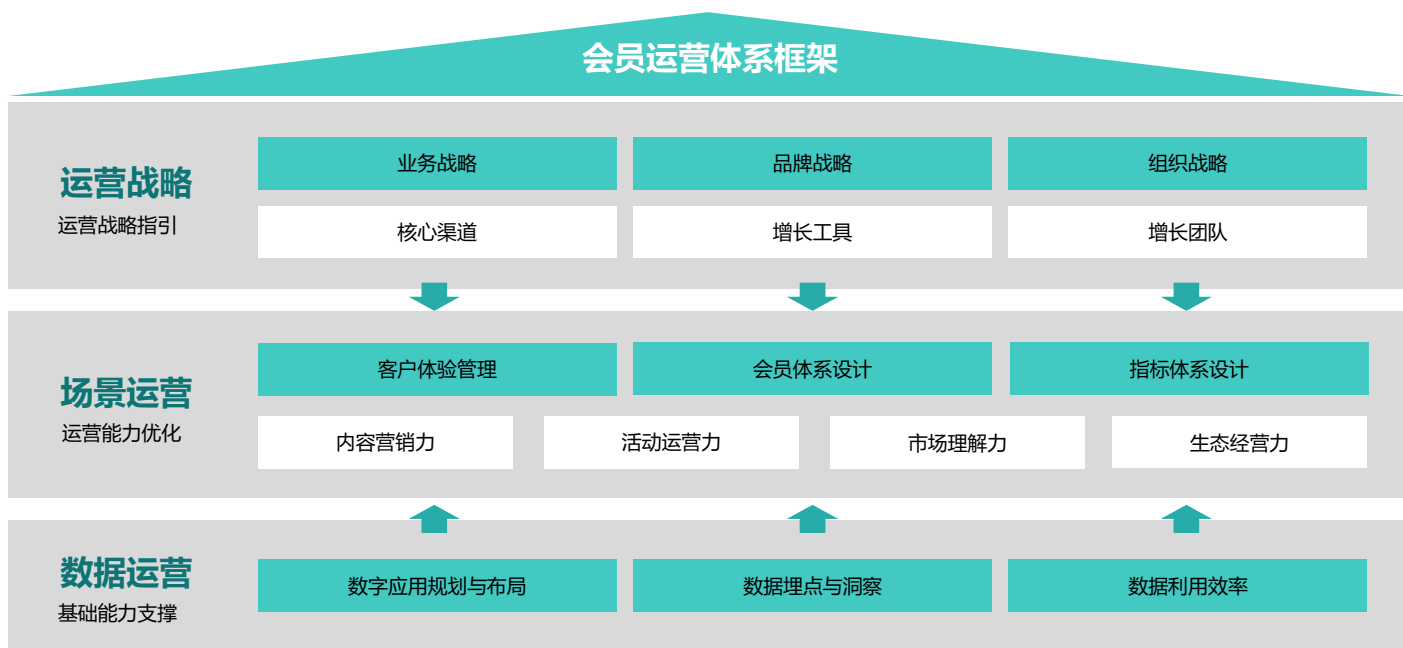


图14：会员运营体系框架，安永咨询整理

如今，“以客户为中心”的品牌理念俨然已成为消费市场的共识，但是如何精准地把握用户心理、改善用户体验、实现用户价值提升，却是很多品牌当下的痛点。安永认为，对于纷杂跳跃的用户触点，品牌需要通过用户旅程图，利用体验与运营数据，把服务场景、组织流程串联起来。从而构建单一消费链路的小闭环与品牌消费生态的大闭环，使无论身处任意场景和触点下的客户，都能体验到品牌统一卓越的体验和服务，从而赋能用户全生命价值周期，最终催进成交。大多数品牌仍然对会员运营战略认知缺乏系统的梳理。

### ► 从业务战略出发，充分利用数字化应用与布局，打造卓越的用户体验

品牌想要建立统一、无缝、卓越的用户体验，需要将体验进行量化、测量、评估和优化。对于不同定位的现制茶饮品牌，需要关注的用户体验侧重点并不一致。例如中低端品牌的连锁规模广、产品单价低等业务特性，需更加围绕着产品体验和直观用户感受出发，利用数字化触点辐射更广泛的用户群体，迅速提升用户的认可度；而对于中高端品牌来说，则更需要长期可持续的用户体验打造，利用大数据分析和高效运营工具来深耕用户生命周期的后链路，使用户资产转化为品牌价值。所以业务战略是起点，品牌方需要从感性的感官体验到理性的价值体验，全方位评估品牌当前体验现状并制定未来运营方向。



图15：会员运营体系框架-客户体验管理，安永咨询整理

### ► 基于品牌战略，全面布局数据埋点与用户洞察，赋能会员体系的设计

不同品牌定位的战略打法是不同的，虽然用户生命周期链路大致相同，品牌将公域流量引入私域，通过各种私域运营方法实现用户的留存和裂变从而反哺到公域，不断提升品牌力。但是目标客群的需求特性和行为偏好却相去甚远。我们认为，对于中高端品牌的会员体系设计模式应该更偏向付费会员与储值会员体系。

。



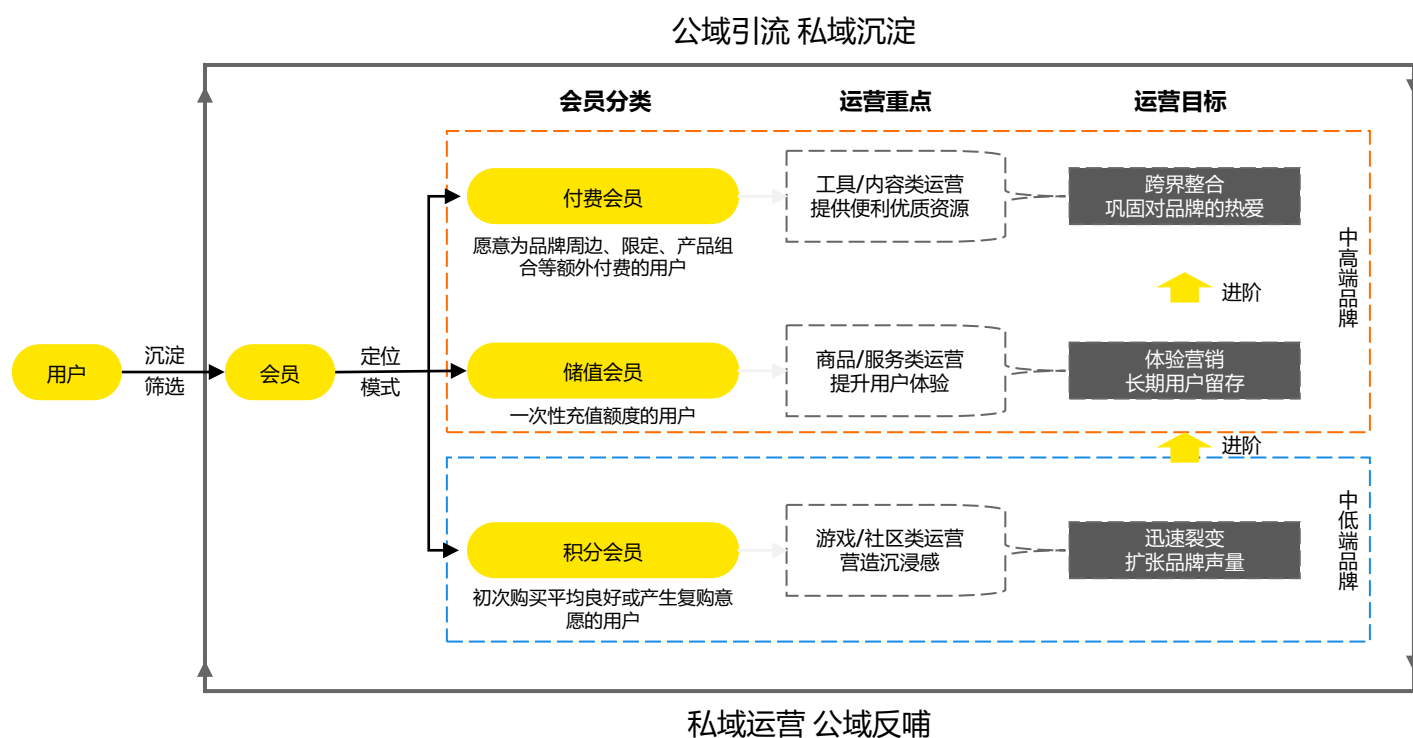


图16：会员运营体系框架-会员体系设计，安永咨询整理

付费会员是指愿意为品牌周报、限定、产品组合等额外付费的用户，针对这类人群，品牌应提供多种优质的资源来不断巩固消费者对品牌的热爱。例如某新兴现制茶饮品牌推出的付费会员卡，开卡即可在享受大量折扣券的同时，加入品牌会员社群。品牌会员可以报名社群内的各种创意活动、有奖竞赛、明星见面等活动，还可享受饮品食材特别定制的权益。这些权益使消费者不断体验到付费会员的尊贵身份。

储值会员是指一次性充值固定额度的用户，品牌需要通过提供更精细的商品或服务类运营，来优化用户体验并促进这类长期顾客的留存。例如某头部品牌的会员充值卡，使用充值卡后可体验无感支付，无需经历支付验证流程，随点随喝。卡面共分为四个金额档位，充值额度越高，用户所获得的附加权益越多。这种无感支付使顾客的消费体验更加流畅，从与品牌“做买卖”升级成与品牌“做朋友”。

而对于中低端现制茶饮品牌来说，积分会员制度是最常见的会员体系。主要面向初次产生购买并反馈良好的用户，以及愿意发生复购的用户。品牌需要俘获大量潜在用户的心智，因此需要在激烈的市场竞争中打造品牌差异化的能力，而沉浸式用户运营相比起来是最适合进行品牌创新的运营架构。例如某大型连锁下沉市场起步的现制茶饮品牌，凭借可爱的品牌形象和洗脑宣传快速吸引了大批用户的关注，免费开通会员，用户通过消费获取积分。将品牌关键词作为会员积分体系中的元素，用户加入品牌会员后仿佛进入了品牌王国，随着会员积分越高，用户的会员虚拟形象越生动可爱，权益也愈发丰富。另外不同阶级的积分加速机制也引导大量消费者持续参与这场“积分竞赛”。该品牌利用这一体系迅速抢占了大批用户心智，扩张品牌声量。

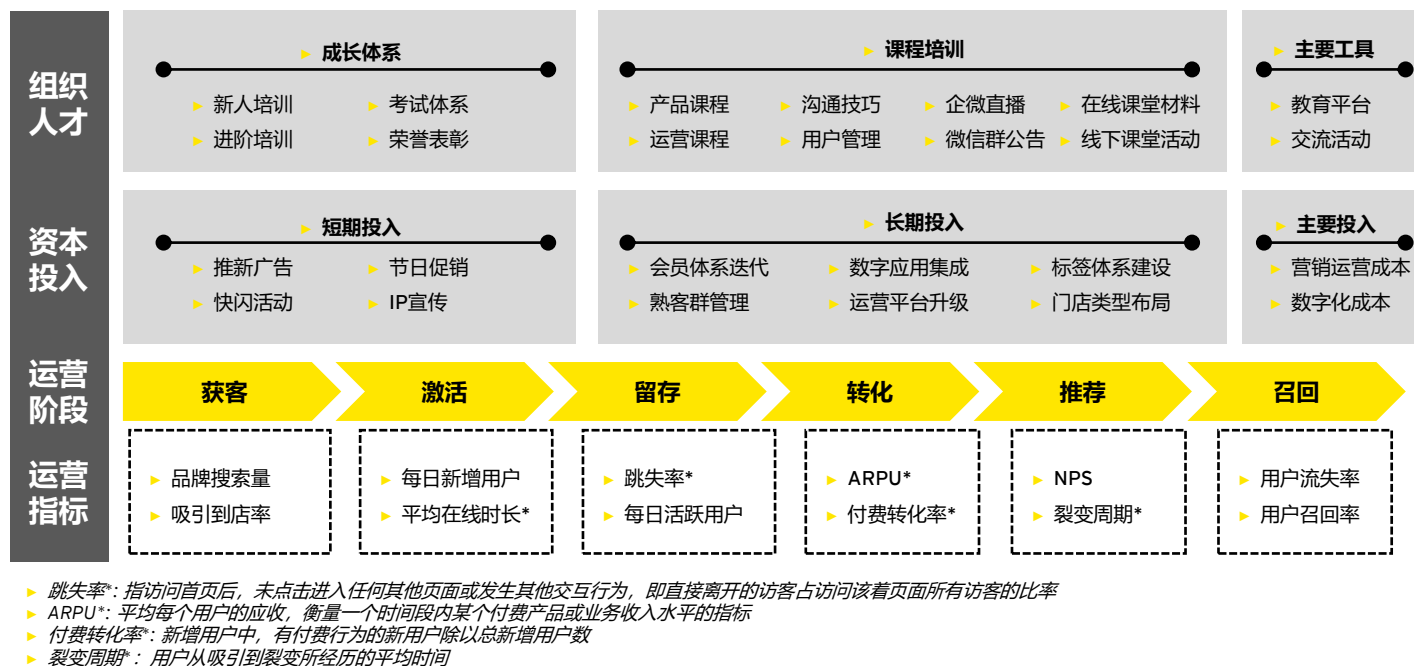


图17：会员运营体系框架-会员运营指标体系设计，安永咨询整理

## ▶ 灵活的组织战略是根本，通过不断提升组织协同效率，共同搭建运营指标生态

一个卓越的组织战略可以促进人财事的有机融合，通过整合各组织的能力，可以赋能不同用户运营阶段的落地执行。品牌想要在此基础上寻求突破，打造属于品牌独一无二的价值。从人才层面，品牌应注重运营人才的成长体系搭建和相关技巧培训。

专业的运营人才可以帮助品牌更好地与顾客沟通，更直接地掌握用户偏好，与用户产生不同阶段的情感链接，拓展用户生命周期的可持续价值。从资本层面，对于各类触点的内容与布局都离不开数字化工具的支持，短期的快速营销投资可以帮助品牌快速扩展会员数量，而长期的运营效率投资则能帮助品牌更好地留住顾客，建立长期顾客运营生态。从运营落地层面，品牌应回归用户生命周期，在不同的运营阶段设计可衡量的运营指标，帮助提升运营效率和效果。

综上所述，卓越的体验可以链接C端和B端。从顾客对服务的感知，引导到对价值的感知，从而促进业务增长，最后为品牌创造可持续价值。当然这一切都要建立在对客户需求的真实理解之上，比如通过提升客户参与度、收集分析客户数据、运用设计思维来提供与客户需求密切相关的卓越体验。

面临复杂的消费者需求变化，我们提出了由商业卓越、体验设计、产品创新组成的成长飞轮，赋能我们的合作伙伴突破增长瓶颈，建设和夯实会员运营能力。我们将优化商品、服务、渠道、营销、品牌有机增长的所有杠杆，评估并识别潜在增长机会，助力品牌实现业务最大化增长；通过以人为中心的方法论，敏锐捕捉消费者需求，围绕全渠道用户旅程优化服务和消费体验，最大化全生命周期价值；通过消费者洞察，共创产品及服务扩大业务边界，并助力企业长期有机的业务增长。



## 一个智慧化运营平台： 安永智能营销技术平台

茶饮品牌的领导者需关注以人为本、创新规模化和科技部署敏捷化的挑战，从而创造更多人的价值、客户的价值和社会的价值。而安永智能营销中台可以帮助企业实现这一目标。

安永智能营销平台是以客户体验与数字技术驱动的智能营销体系，围绕客户生命周期构建闭环数字化营销服务。

安永智能营销技术平台提供统一的客户信息数字化管理功能，集中品牌各业务的用户进行统一管理，可在营销中台为所有用户建立统一的主账户，通过主账户完成用户的身份唯一性校验。无论客户从哪个触点进入，都可以保证One ID的验证，这样既提升了客户参与活动或享受服务的用户体验，也为后续针对客户做数据分析、客户画像、建立客户标签等精准营销的动作做好客户识别的必要铺垫。

### 以客户价值经营为核心

企业以客户为中心，全方位感知及洞察客户，围绕客户全生命周期实时动态设计营销策略，构建闭环营销管理体系，挖掘客户价值；



### 场景化智能营销服务

通过数字化技术赋能客户触达、运营、服务等业务场景，实现客户营销管理的实时、高效、智能。

### 汇聚全渠道数据

线上线下渠道的实时或批量数据采集，实时智能数据处理，积累高质量、高可用的数据，形成高效的全链路数据管理体系；

图18：安永智能营销技术平台，安永咨询整理

茶饮数字化营销的核心已经从传统意识中的“以产品为中心”转变为“以用户为中心”，用户是茶饮品牌持续运营的核心，做到KYC（Know Your Customer），能够知道用户从哪里来，用户的基本属性、消费频次与金额。知道客户长什么样，了解用户的偏好，如产品偏好、内容偏好以及口味偏好等。知道客户为什么流失，了解用户为什么取消关注，为何没在正常的消费频率中进行复购。以及知道如何挽留客户，即通过对流失客户的行为分析，提供什么样的策略调整或产品优化，以减少客户的持续流失。因此，在统一用户账户管理的基础上，安永智能营销技术平台可根据用户的分类做差异化管理，为客户区分客群并建立相应的客户标签，同时针对客户的旅程建立客户全生命周期的行为记录及分析模型，以做到真正的“懂你的客户”。

消费者旅程的模型本质可分为四个阶段：建立认知、产生兴趣、达成购买、成为忠诚用户，四大核心又可以分为认知、搜索、试用、决策、购买、使用、评价、复购和分享等环节，在每一个环节都有很多触点，包括关注小红书和公众号等获得信息、线上线下直接购买、发表评价等。围绕这些环节以及不同的触点，安永智能营销技术平台可在全渠道触点中进行批量实时的数据采集，经由One ID的识别，从而进行客户的智能分群、旅程识别以及用户价值实时的评估，并运用个性的服务与内容与消费者进行沟通。

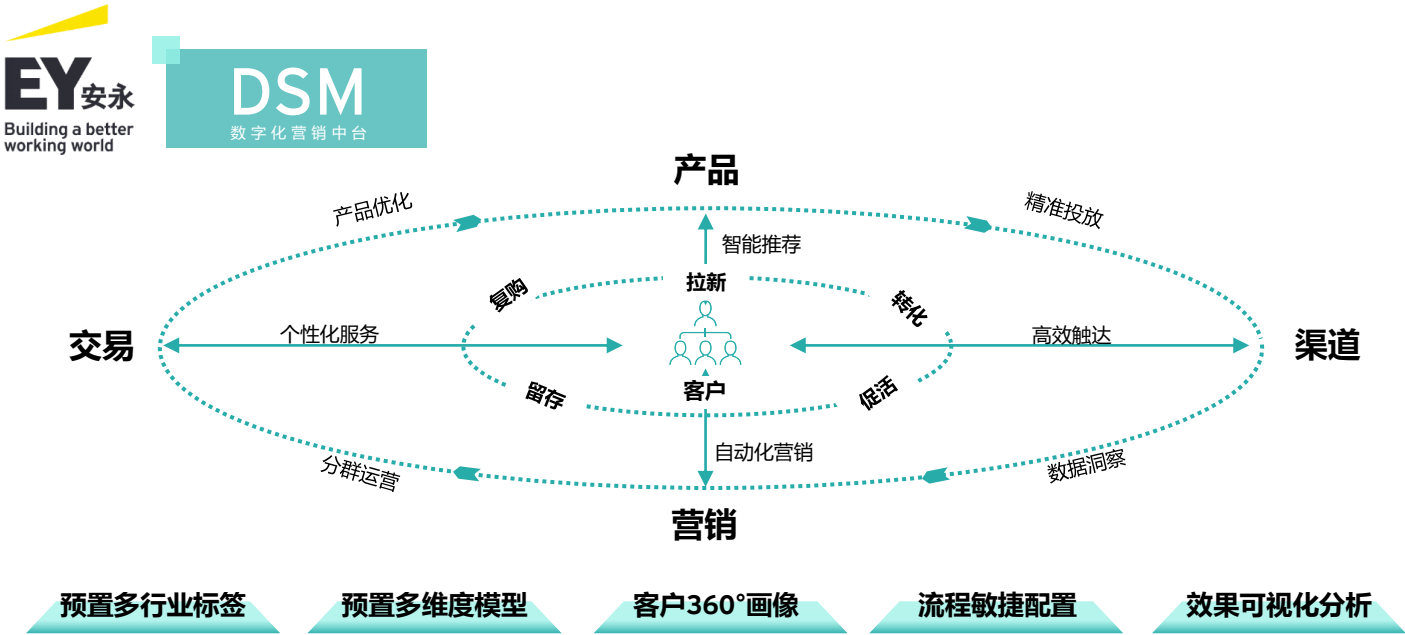


图19：安永智能营销技术平台-数字化营销平台，安永咨询整理

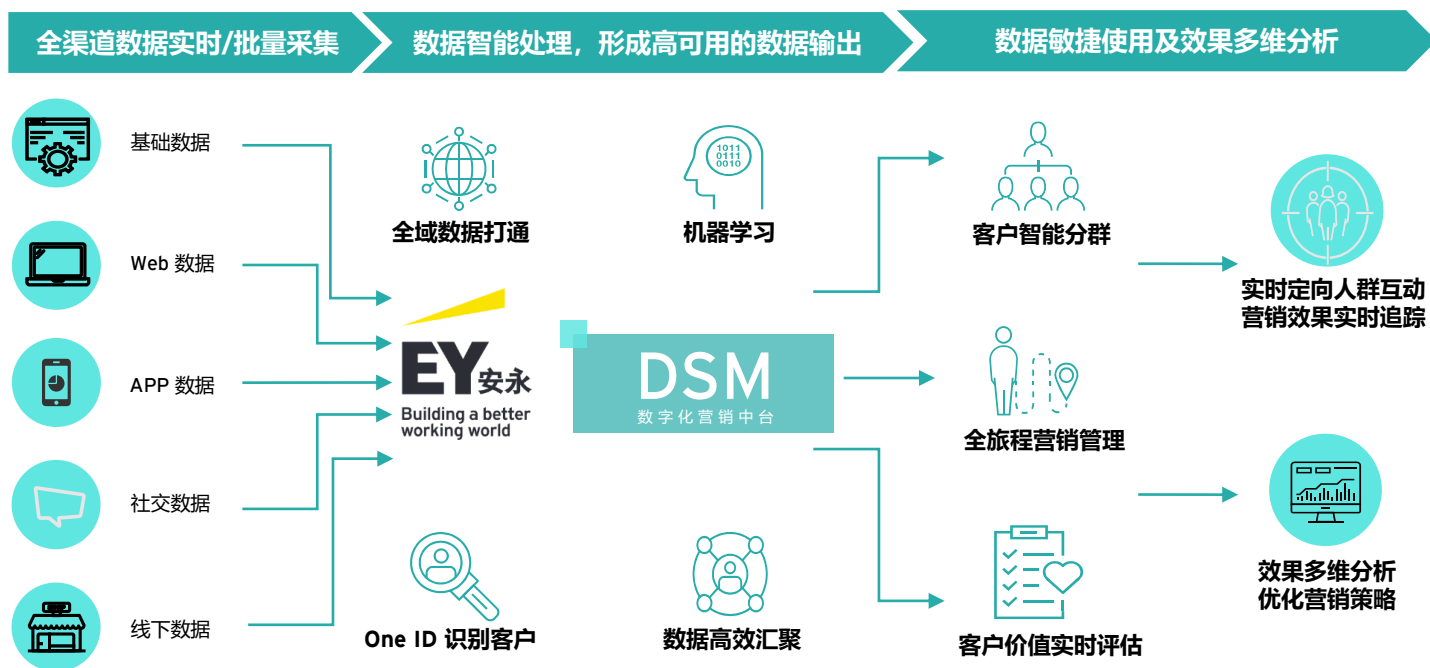


图20：安永智能营销技术平台-ONEID，安永咨询整理

对于茶饮品牌来说，增长点在于消费者旅程的体验之旅中。消费者在接触不同触点的时候，将产生很多不同的需求，而这些需求都需要个性化的沟通，通过个性化的内容与消费者产生互动，安永智能营销技术平台可以智能整理全流程中所有触点以及消费者行为并串联起来，其中包括下单预约、社交电商、内容推送、会员中心、会员卡券等，通过这些触点与服务和内容的统一管理，推动消费者在体验旅程中的跃迁。

同时安永智能营销技术平台可以识别消费者的决策链，找到影响消费者各种决策的触点或环节。其次在梳理消费者决策链触点的基础上，制定针对每个触点的策略，然后完成触点对接。第三可以通过个性化的内容与服务，基于数据的驱动进行个性化沟通。完成了消费者旅程的设计后，安永智能营销技术平台还可通过API的打通，帮助品牌实现公域获客、成交转化、客户留存、复购增购、分享裂变等消费者转化与业务增长全流程。以积累可运营的会员为基础，通过提升会员销售转化和LTV（顾客终身价值）进行提效，最终通过更智能的人货匹配实现业务突破。

安永智能营销技术平台致力于帮助茶饮品牌建立持续增值的数字资产，全面激活数据的商业价值，构建业务增长能力以及竞争力，以及实现更智能、更个性化的运营和体验。业务智能增长不是独立存在的，而是通过数据等企业数字资产，结合品牌、产品、渠道、营销、服务等，再由产品及算法，实现千人千面、千店千面、个性化的智能营销。

## 一个运营能力中心： 安永私域会员运营能力

茶饮行业建立数智化运营的落地最终步骤是运营能力的打造和提升，相比于各个企业运营的内容和方式，安永帮助茶饮企业打造结合消费者洞察、精细化运营、数据驱动三位一体的用户增长与运营模式，助力茶饮企业实现指数式的增长效果。

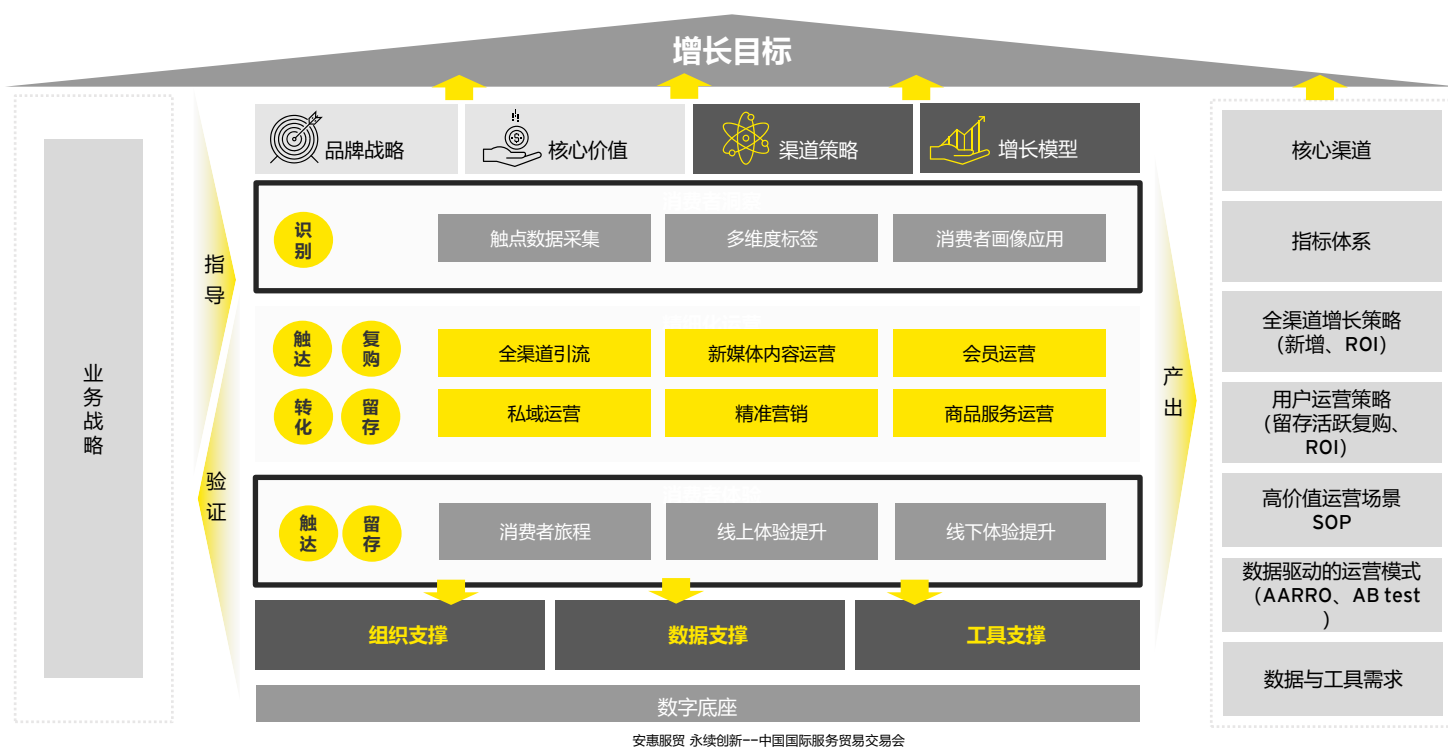


图21：安永私域会员运营能力模型，安永咨询整理

- ▶ 消费者洞察：基于消费者旅程设置触点采集数据，为消费者制定多维度标签，形成消费者画像进行深度洞察分析，全面识别用户增长的机会点。
- ▶ 精细化运营：基于消费者洞察和历史运营数据分析，制定用户运营拉新、促活、转化全链路的目标与策略，搭建增长模型拆解关键影响因子，通过分层分群分级全生命周期的精细化运营沉淀流量与用户数据，并以此迭代产品力。
- ▶ 数据驱动：通过小批次多批量应用AB测试验证效果，持续监控追踪数据，测试获取最小成功模型，并基于多轮PDCA的循环迭代放量执行形成指数式的突破增长。
- ▶ 支撑保障：安永用户增长与运营团队帮助客户构建数据驱动的能力和意识、全面优化用户运营的工具与链路、搭建运营组织与保障机制，确保增长运营能够长期落地见效。

## 领先实践1： 知名连锁奶昔品牌门店数字化转型项目

客户是一家全球领先的营养和体重管理公司，由于疫情等多重因素在大中华区业务陷入获客瓶颈，仅依靠存量顾客及单一经销商获客渠道导致业绩增长乏力，因而考虑新模式发掘增量客户。2020年至2022年间，安永通过数字化产品创造以消费者为中心，线上线下数据融通的新零售体验场景，通过开设数字化门店的创新业务模式，为客户创造新产品、新品类、新场景、新人群的增长新思路。

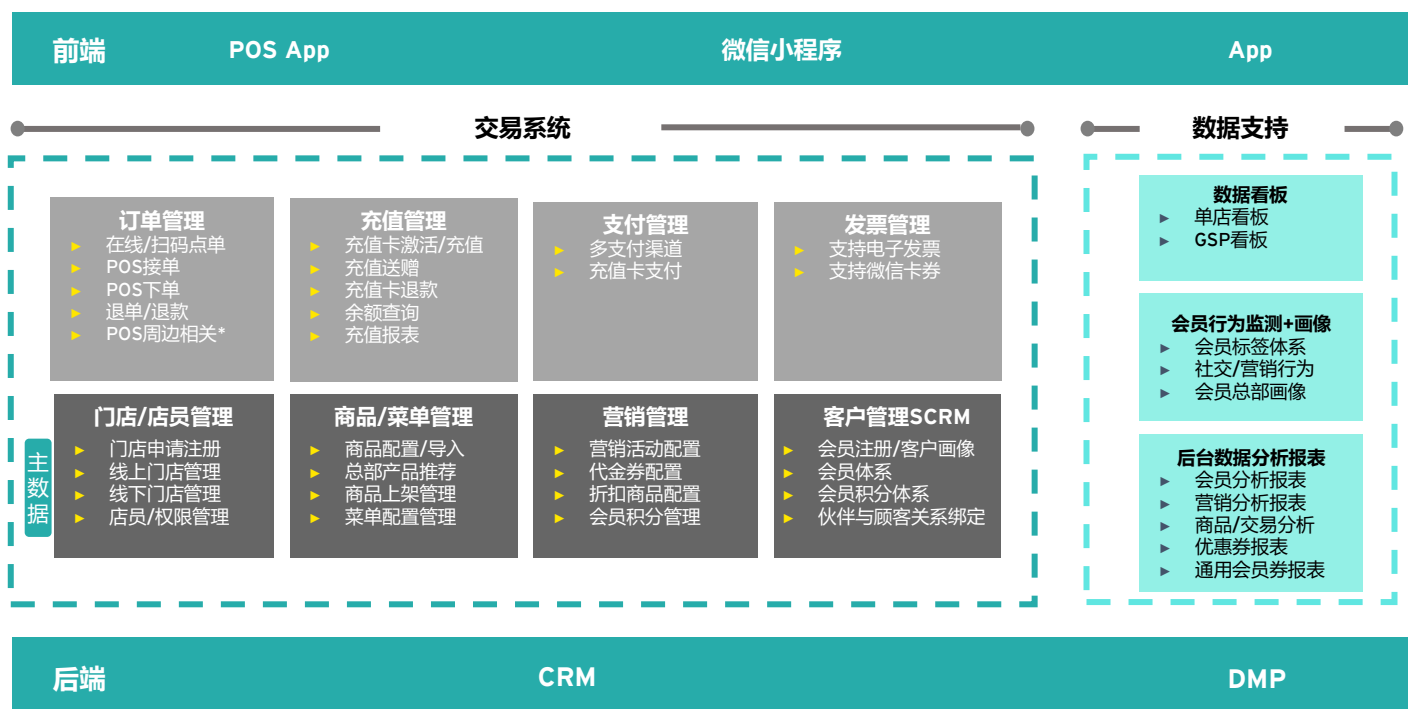


图22：知名连锁奶昔品牌门店数字化转型项目案例分享，安永咨询整理

通过新的运营模式触达新目标人群，进行拉新渗透并转化增量客户，实现增量与存量客户互通、新业务与传统业务联结的双线增长目标。以技术赋能消费，构筑以消费者为中心的更优购物体验，增强顾客与品牌的联系，打造更健康，同时符合Z世代人群需求的消费体验。为服务商提供高效、数据驱动的服务工具，打造一站式平台，让服务商对消费者有准确的了解，

以提供更精准的服务。除此以外，可以对顾客数据进行统一管理，为未来更多样化的销售触点和营销活动奠定数据基础。最终达成线上线下数据融通，帮助品牌进行精细化客户运营与转化，提供销售决策支持，赋能业务经营管理。

## 领先实践2： 某头部茶饮品牌数字化转型项目

随着近两年茶饮市场竞争格局的变化，5000-10000家及万店规模的茶饮门店数占比都有所增长，连锁化规模明显强于咖啡，其中大型连锁品牌发展势头较好，同时茶饮市场在一线及新一线市场发展趋于平稳，并有逐年下沉的趋势；茶饮企业无法再享受市场高速增长带来的红利，更多的茶饮企业开始补齐自身内部管理和外部业务发展的短板，并通过数字化转型等方式提高企业竞争能力。

本次某茶饮企业数字化转型项目，为某茶饮企业打造面向未来的茶饮企业数字化核心竞争力，亟需建立新的增长曲线成为茶饮行业中端市场的TOP1。通过对企业数字化转型愿景设计、业务现状分析及市场与消费者洞察、行业对标、业务关键发现及数字化重点方向设计、数字化战略及治理结构设计与研讨，辅以企业整体应用架构、数据架构、技术架构和新技术应用规划实现匹配茶饮企业数字化转型路线图和数字化应用场景设计。对内构建起从战略到执行的端到端、整体内部业务高效协同、大数据分析等能力，对外建立起了以数字化门店、数字化消费者洞察、数字化产品更迭与规划、数字化加盟商赋能服务等核心能力，创新了多种数字化应用场景，塑造了企业新的品牌形象。



图23：某头部茶饮品牌数字化转型项目案例分享，安永咨询整理

除了茶饮企业数字化转型路线图规划之外，本次项目基于产品力、增长力、交付力三个方面为茶饮企业提供速赢方案设计，通过数据能力帮助企业产品研发策略从经验驱动到数据驱动来提升企业产品力，基于用户画像、周期、场景制定差异化的精准营销策略来提升企业增长力，以供应链数字化和数字化门店两方面

提升企业的交付力保障产品力和增长力的效益最大化。最后通过产品力、增长力、交付力三个能力的数字化能力提升，本质是优化茶饮企业的单店经营模式，更快速高效地适应茶饮市场的变化提升自身的竞争能力。

# 5

## 新茶饮行业涉税风险及防控

近年来，随着新茶饮消费场景更加多元，品类不断细分及创新，新茶饮行业快速发展，2024年有多家茶饮企业在冲刺IPO。随着头部茶饮企业的资本化，社会监督的不断加强，这将给新茶饮行业的财务管理提出更高的要求。

新茶饮企业上游连接茶叶水果等原材料、制作设备及包装等各个行业，下游连接小程序、外卖平台及品牌门店等销售渠道，容易出现各种各样的税收风险。近年来，税务部门一直在加强整个餐饮行业的税收监管，并且有部分企业因税务问题而受到多方关注，所有茶饮企业都应警钟长鸣。



## 茶饮企业偷逃税被罚

### 案例一：不列或少列收入

某茶饮品牌，在全国开设多家加盟门店，业务涉及海外，但在近年被税局进行了处罚。

具体事由为，公司因不进行纳税申报，不缴或者少缴应纳税款，在账簿上不列或少列收入，**税务局对该公司追征少缴的增值税、企业所得税、城市维护建设税并处以罚款超千万元。**

### 案例2：加盟费不计收入

某茶饮品牌，在全国及海外均设有线下门店。在近年被税务局稽查并出具行政处罚通知书。

违法事实为，在两年期间取得加盟费等收入超500万元，**上述收入未确认销售收入且未申报缴纳相关增值税和附加税费，未作企业所得税纳税调整，相关成本费用已在企业所得税税前扣除。**

税局认定上述隐瞒收入、少缴增值税和城市维护建设税的行为是偷税。针对上述偷税行为，处以少缴增值税及城市维护建设税金税款百分之五十的罚款。

茶饮企业被行政处罚，这不仅是看得见的经济损失，而引发的企业声誉损失甚至更为巨大。在当前竞争激烈的形势中，一次处罚可能对企业而言将是沉重的打击，甚至可能会丧失竞争资格。

随着健康观念的深入人心，越来越多人选择到医院定期体检，以防患于未然，对企业来说也应如此。金税四期时代，税务系统与多个金融系统实现信息共享，掌握的信息更加全面，企业不合规纳税的风险将空前巨大。因此，定期的税务健康检查对于企业将有重要意义。

新茶饮行业产业链及涉税环节

近几年，国内新茶饮产品不断创新，消费者对新茶饮的热情不断高涨，行业赛道火爆。国内新茶饮行业市场规模已超千亿元，并且预期未来还将持续扩大。2024年已有四家企业接连向港交所递表，新茶饮业的全产业链再次收到市场关注。

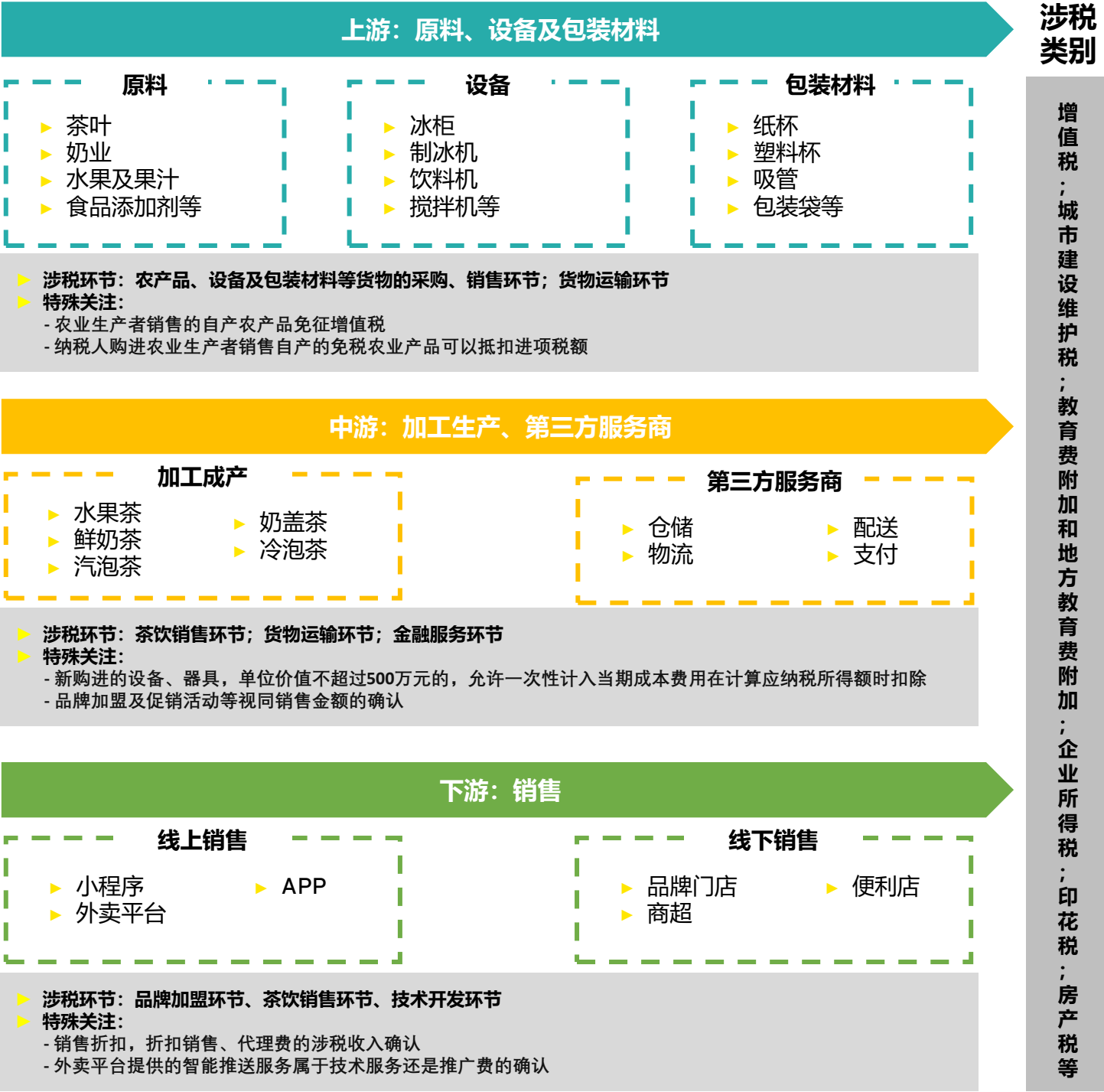


图24：新茶饮行业产业链及涉税环节示意图，安永咨询整理

## 新茶饮行业涉税风险及防范： 营业收入风险

### 新茶饮行业涉税风险及防范

营业收入  
风险

成本费  
用风险

发票风  
险

其他税  
务风险



#### 不计或少计营业收入

新茶饮企业的销售门店主要面向个人消费者，其索取发票意识不强，使得企业未依法申报增值税或企业所得税，隐匿收入。

##### 风险防控建议：

1. 消费者在支付茶饮费用款项时，应及时向销售门店获取发票。
2. 企业应当梳理全部销售收入，对于直接向消费者收费未开票的销售按照“未开票收入”及时进行收入确认纳税申报。



#### 以租金或佣金抵扣收入

- 1、出租方、供应商等通过少付加盟费，抵消茶饮企业应支出的租金原材料等费用，茶饮企业没有把该部分收入及成本费用分别核算。
- 2、对于网络订单的平台支付手续费或服务费，计算收入时可能直接按照扣除佣金后的收入进行申报。

##### 风险防控建议：

茶饮企业通过各种形式取得的收入，都应当如实入账、如实向税务机关申报销售收入，不得以费用抵减收入，增加税务风险。



#### 未进行视同销售确认

- 1、企业自产的奶茶或周边商品用于职工福利、奖励、赠送等未作视同销售。
- 2、货品在跨区域的总分支机构间调拨（受货方向购货方开具发票或收取货款），未按视同销售计征增值税。

##### 风险防控建议：：

- 1、税法对于增值税和企业所得税均有“视同销售”规定，且适用情况不完全相同。企业应加强税法知识学习。其中对于比较常发生的资产奶茶用于职工福利、奖励等，企业所得税和增值税都要做视同销售处理。
- 2、奶茶店门店较多，并非都为独立法人，若不同区域的非独立核算门店间调拨货品，增值税应按照视同销售确认收入。



#### 收入确认不及时

新茶饮企业在销售储值卡或网络优惠券时，消费者会按照优惠金额提前支付货款，企业在消费者实际消费后不及时从预收账款结转，滞后确认收入。

##### 风险防控建议：

企业利用储值卡、网络优惠券进行的促销活动，在消费阶段，应按照优惠后金额冲减预收账款，同时确认收入。



#### 增值税与企业所得税收入差异过大

增值税销售额长期大于企业所得税收入，税负率异常。

##### 风险防控建议：

增值税与企业所得税的收入确认时点并不完全相同，但两者规模长期存在较大差异可能会引起税局质疑，企业应及时关注两者差异。

## 新茶饮行业涉税风险及防范： 成本费用风险

### 新茶饮行业涉税风险及防范

营业收入风险

成本费用风险

发票风险

其他税务风险



#### 虚列成本费用

新茶饮企业处于快速扩张阶段，门店装修及人员雇佣成本在不断增加。虚增装修费用及虚列人工费用，以及随意结转原材料成本可能时有发生。

##### 风险防控建议：

- 1、企业应当规范做账，严格按照税法规定列支成本费用。财务人员应如实、规范列支工资薪金、装修费用，避免在成本中列支不属于企业的费用。
- 2、成本结转方法应保持一致，不得随意结转原材料成本以调节利润。



#### 广宣费与技术服务费混淆

当前新茶饮企业众多，且不断推陈出新，为不断占领市场，茶饮企业需要花费大量支出用于广告宣传，而外卖平台用于宣传的智能推送费用可能会被企业滥用为技术服务费，从而全额扣除。

##### 风险防控建议：

新茶饮企业应重点关注合同的实质内容，而非合同名称。对于外卖平台的流量推广费属于广宣费还是技术服务费或其他，需要关注合同条款的表述。

若合同中涉及的主要服务内容包含信息发布、展位、广告投放等字眼，且提供服务的公司主营业务是互联网广告代理及网络营销服务，则很有可能会被判定为广宣费，企业应重点关注业务实质，并进行正确的费用确认，以免增加纳税调整的风险。



#### 未取得合法扣除凭证

茶饮企业的上游企业众多，涉及水果等农产品，同时也包含设备、纸杯、塑料管等多项购入。农户或一些小企业的税前凭证不易获取，因此相应费用可能不能扣除。

##### 风险防控建议：

- 1、企业在业务交易时需注意上游供货商或服务提供商能否及时开具发票，同时在入账时需注意取得发票是否符合规定、票面信息是否与经济业务一致、是否为作废发票等。
- 2、对于无需办理税登记的单位或从事小额零星业务的个人，可以要求对方向税务局申请代开发票作为税前扣除凭证。



#### 购买发票以增加企业成本

部分小规模的茶饮企业为了降低税务成本，会购买发票以进行成本抵扣，从同一家单位多频次、大量取得发票。

##### 风险防控建议：

根据税法规定，企业发生的和经营活动有关的支出可以在企业所得税税前扣除，成本支出必须真实发生。购买发票行为不仅要承担增值税、企业所得税等税款补交及滞纳金风险，严重者可能会承担偷逃税等刑事责任。

新茶饮行业涉税风险及防范：  
发票风险



图25：农产品进项抵扣政策汇总表，参考国税总局文件，安永咨询整理  
2023年新茶饮品牌洞察白皮书 | 40

## 新茶饮行业涉税风险及防范： 其他税务风险

### 新茶饮行业涉税风险及防范

营业收入风险

其他税务风险

发票风险

其他税务风险



#### 未充分适用税收优惠

部分新茶饮企业税务意识淡薄，未充分关注可以适用的各项税收优惠。

##### 风险防控建议：

- 1、新茶饮企业为提高竞争力，不断增加销售系统及设备的研发投入。企业应关注研发费加计扣除优惠政策，并按规定准备留存备查资料。
- 2、在税收优惠期间内，新购进的设备、器具，单位价值不超过500万元的可以适用一次性税前扣除的优惠政策，若符合条件，企业可以按照规定进行税前扣除。



#### 未及时缴纳印花税

- 1、签订合同未申报缴纳印花税。
- 2、进行网上采购的电子订单未申报缴纳印花税。

##### 风险防控建议：

- 1、企业在生产经营过程中签订合同，应按照印花税税目及时申报缴纳印花税。
- 2、根据印花税法规定，在中国境内书立、领受法规列举凭证的单位和个人，均是印花税纳税人。电子订单属于简易合同，因此也需要申报缴纳印花税。



#### 未足额扣缴个人所得税

- 1、新茶饮企业有大量门店，员工流动性较大，尤其对于短期临时工多采用现金结算，未履行个税代扣代缴义务。
- 2、发放给员工的各类补贴、购物卡、礼品等，未折算价值作为工资薪金扣除个税。

##### 风险防控建议：

- 1、新茶饮企业应如实准确进行人事资料记录和考勤记录，及时更新门店人员，包括临时工。认真并及时履行个人所得税代扣代缴义务。
- 2、对于发放给员工的实体福利按照工资薪金代扣代缴个人所得税。

## 小结

茶饮企业违反相关法律法规可能会面临行政处罚、影响企业信用等级、甚至需要负上刑事责任，各位茶饮企业经营者一定要提高依法、诚信纳税的意识，对国家税收优惠政策应当应享尽享，也需要依法申报纳税，切实降低企业涉税风险，促进茶饮行业良性、可持续发展贡献自己的力量。

# 结语

当新茶饮不再“新”之后，其实无论是产品还是营销，都在回归商业本质：做好产品，服务好用户。在即将开启的行业下半场，会远比上半场的竞争更加激烈，但商业的本质万变不离其宗，赚钱是永恒不变的话题。历史的经验告诉我们，靠依赖流量的短线操作只能成为网红，却无法长红，唯有真正聚焦核心能力的搭建、数字化护城河的挖掘，才能实现长足的发展。

## 联系人



安永<sup>1</sup>大中华区管理咨询服务  
合伙人  
胡鑫  
ray.hu@cn.ey.com



安永大中华区科技咨询服务  
合伙人  
徐苗  
amelia.xu@cn.ey.com



安永商业咨询与税务服务  
合伙人  
张聪  
cong-c.zhang@cn.ey.com



安永大中华区管理咨询服务  
高级经理  
常一勤  
shawn.yq.chang@cn.ey.com



安永商业咨询与税务服务  
高级经理  
景文耀  
william.jing@cn.ey.com



安永大中华区管理咨询服务  
经理  
沈天一  
steve.ty.shen@cn.ey.com



安永商业咨询与税务服务  
高级顾问  
张乃壬  
cherry.nr.zhang@cn.ey.com



安永大中华区管理咨询服务  
高级顾问  
姜旭  
Elena.Jiang@cn.ey.com



安永大中华区科技咨询服务  
顾问  
高兴文  
gavin.xw.gao@cn.ey.com

<sup>1</sup> 安永（中国）企业咨询有限公司

## 安永 | 建设更美好的商业世界

安永的宗旨是建设更美好的商业世界。我们致力帮助客户、员工及社会各界创造长期价值，同时在资本市场建立信任。

在数据及科技赋能下，安永的多元化团队通过鉴证服务，于150多个国家及地区构建信任，并协助企业成长、转型和运营。

在审计、咨询、法律、战略、税务与交易的专业服务领域，安永团队对当前最复杂迫切的挑战，提出更好的问题，从而发掘创新的解决方案。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited 是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录 [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy)，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览 [ey.com](https://ey.com)。

© 2024 安永，中国。  
版权所有。

APAC no. 03019638  
ED None

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

[ey.com/china](https://ey.com/china)

关注安永微信公众号  
扫描二维码，获取最新资讯。

