

“奶茶第一股”香飘飘改革去往何处

本报记者 阎娜 孙吉正 成都报道

近日,凭借“一年卖出3亿多杯,连起来可绕地球一圈”广告词而家喻户晓的香飘飘(603711.SH)动作频频。不久前,香飘飘在成都春熙路核心商圈落地的奶茶快闪店,通过设置“身高180cm+、空乘专业优先”的差异化招聘标准,成功制造社交媒体话题。同时,依靠“看帅哥做奶茶”的噱头,吸引了大量消费者在线下门店打卡购买。

当前,茶饮市场竞争已处于

白热化阶段,香飘飘此时入局线下奶茶店的战略意图值得思考。对此,香飘飘方面公开表示“此举仅为营销活动,而非长期业态”。不过,此次年轻化的营销方式仍可折射出香飘飘近年来向年轻化转型的信号。

业内专家认为,香飘飘通过试水线下店和年轻化营销方式,短期内实现了品牌声量的提升,但年轻化营销仅是品牌转型的第一步,后续需通过品牌形象系统升级与供应链深度优化,实现流量价值转化。

试水线下业态

香飘飘快闪店以高颜值店员营造打卡场景,让原本传统的冲泡奶茶变成年轻人愿意分享的新茶饮话题。

据公开资料,香飘飘此前曾在杭州开设线下快闪店,带动电商平台新品成交量环比增长58.6%,而此次成都快闪店是其线下场景布局的延续。

对于香飘飘是否会将快闪店升级为长期线下业态及其他问题,《中国经营报》记者向香飘飘方面发去采访函,截至发稿未收到回复。

不过,从投资者互动平台可见,香飘飘回应投资者询问时表示,该门店是公司进行新品推广的品牌营销活动。目前,考虑到预包装产品的商业模式与茶饮店的直营或加盟模式均有较大的区别,公司暂时没有开设茶饮连锁店的计划。

香飘飘创新业务总经理蒋晓莹曾表示:“开线下店的初衷,是通过一个实体化的空间来和消费者进行互动,让消费者能够更直观地感受到香飘飘的产品升级。”

北京市工商联副主席、振兴国际智库理事长李志起分析指出,年轻化不能仅追逐潮流表象,关键是要通过重塑品牌形象和沟通方式,真正贴近Z世代的需求。香飘飘快闪店以高颜值店员营造打卡场景,让原本传统的冲泡奶茶变成年轻人愿意分享的新茶饮话题。这源

于“体验重构”方法论,即把产品功能消费转化为社交货币,激发UGC(用户生成内容)传播裂变。

餐饮分析师林岳认为,此前,香飘飘确实面临品牌老化、市场存在感薄弱的问题。高颜值快闪活动虽拉动了一波流量,成为品牌与新生代群体的“见面前会”,但营销不能仅停留在博眼球阶段,需通过品牌形象升级、产品创新、周边开发等体系化动作,才能实现流量向商业价值的转化。

零售品牌试水线下业态并非个例。近年来,娃哈哈曾开设线下茶饮店,王老吉推出1828现泡凉茶店,光明乳业打造光明悠焙烘焙店,这些实践被业内视为品牌体验升级的探索,可以通

持续追赶行业风口

面对市场环境剧变,香飘飘创始人蒋建琪很早就意识到转型的必要性。

成立于2005年的香飘飘,凭借杯装冲泡奶茶在2017年成为“中国奶茶第一股”。然而近年来,这家传统饮料企业正面临前所未有的转型压力。2019—2023年,香飘飘营收从39.78亿元下滑至36.25亿元,尽管2023年实现15.9%的同比增长,但仍未恢复至历史峰值水平。

与此同时,现制茶饮市场正处于爆发期。面对市场环境剧变,香飘飘创始人蒋建琪很早就意识到转型的必要性。据《中国企业家》报道,他曾带领团队走访各类企业取经,从传统企业转型案例到新兴互联网消费公司,最终在内部推动全方位变革。

其中,年轻化和健康化成为香飘飘转型的两大核心方向,公司提出“四化”策略——品类健康化、品牌年轻化、产品场景化、消费日常化,试图重塑品牌形象。

在品牌年轻化进程中,香飘飘曾设立创新业务线,招募一批年轻的品牌与产品人才,推出Meco果汁茶、兰芳园等即饮产品。此外,“企二代”蒋晓莹担任品牌创新总经理后,凭借抖音“奶茶姐姐”人



截至2024年6月,香飘飘Meco果汁茶的即饮业务终端网点数量约30万家。

阎娜/摄影

设吸引更多年轻人关注,并推动“原叶现泡轻乳茶”实现月销破千万元。

当前,新一代消费者在追求口感的同时,对控糖、健康、低热量等需求提出了更高要求。为此,香飘飘陆续推出低糖珍珠牛乳茶、0反式脂肪酸产品,并与老字号方回春堂合作开发草本奶茶。

多种新品推出的提振了香飘飘的冲泡业务,财报显示,2024年前三季度,香飘飘冲泡业务实现收入11.1亿元,较上年同比增长90.39%。不过,这些健康产品能

否扭转公众对冲泡奶茶“不健康”的固有认知,仍需时间验证。

食品营销专家于润洁表示,冲泡市场可能已接近发展天花板,但针对年轻女性爱美、控制体重等需求,开发蛋白类、能量类等产品仍有创新空间,香飘飘近年推出的0添加、无糖等健康化产品就顺应了这一趋势。

针对如何打破消费者的负面认知,于润洁指出,一是在研发产品时避开不健康的成分,开拓新赛道;二是在营销方面向健康化产品倾斜;三是健康化产品剥离

自主品牌,以香飘飘品牌背书独立成子品牌。

对于品牌的年轻化转型,李志起表示,香飘飘的转型不仅需要产品和营销创新,更涉及组织体系的重构。他建议,“一是借鉴美团年轻化管理团队模式成立‘年轻化创新实验室’跨职能小组,缩短产品迭代周期;二是构建用户画像系统,实时追踪抖音热点词等消费行为数据,驱动精准营销。这一转型不仅关乎产品迭代,更是一场涉及组织、文化与技术体系的系统性革命。”

内外挑战交织

面对市场变局,香飘飘曾提出“冲泡+即饮”的双轮驱动战略。

蒋建琪曾提出“冲泡与现制三分天下”的愿景,希望将香飘飘打造成为线下茶饮店的平替。然而现实远比理想骨感。当前茶饮市场竞争格局已发生深刻变化,现制茶饮品牌快速扩张,蜜雪冰城门店突破46000家,古茗、霸王茶姬等品牌相继启动上市计划。与此同时,奶茶价格持续下探,甜啦啦、蜜雪冰城等品牌已将价格降至5元区间,或对香飘飘的平价定位形成一定冲击。

同时,冲泡奶茶的市场竞争力正在减弱,根据艾媒咨询《2024年中国冲泡饮品行业发展趋势报告》,冲泡奶茶市场规模近5年复合增长率仅2.1%,显著低于现制茶饮行业18.7%的增速。

面对市场变局,香飘飘曾提出“冲泡+即饮”的双轮驱动战略。

合增长率仅2.1%,显著低于现制茶饮行业18.7%的增速。

面对市场变局,香飘飘曾提出“冲泡+即饮”的双轮驱动战略。不过,即饮茶市场竞争更加激烈,不仅要面对农夫山泉、康师傅等传统巨头,还要应对元气森林、果子熟了等新锐品牌的挑战。

此外,香飘飘的渠道建设仍有增长空间,虽然香飘飘拥有1851家经销商和40万家终端网点,但相较于东鹏饮料400万家的终端规模仍有差距。香飘飘也尝试过电商、直播等线上销售模式,但收效甚微。2024年前三季度,香飘飘

电商销售额仅占6%。去年,香飘飘还选择与零食量贩渠道合作,并推出定制款Meco果汁茶,希冀进一步扩宽销售渠道。

值得注意的是,香飘飘在管理转型方面也不算顺利。近年来公司多次引入职业经理人,但均未能实现稳定过渡。据公开报道,2017年至今,已有3位外部引进的高管任职不满一年便离职。目前公司近八成股权仍掌握在蒋建琪家族手中,如何平衡家族控制与专业化管理,成为摆在其面前的一道现实难题。

石章强指出,在组织治理层

面,家族企业转型需平衡代际传承与专业管理。若“企二代”尚未完全接棒,职业经理人团队又未能深度融合融入战略体系,易导致决策断层。建议以战略目标为导向,明确组织匹配模式;若职业经理人体系更适配新业务,需建立权责清晰的授权机制;若家族成员更具战略协同性,则需通过专业化培养提升其管理能力。“香飘飘正处于转型关键期,需要在产品创新、渠道优化和管理升级三个维度协同发力,只有实现系统性变革,香飘飘才能真正突破增长瓶颈,在激烈的市场竞争中赢得新的发展空间。”

怡亚通白酒业务萎缩 业外资本扩张受阻

本报记者 党鹏 成都报道

怡亚通白酒流通“困局”

近日,“供应链第一股”怡亚通(002183.SZ)发布2024年财报。该公司营收和归母净利润双降的同时,引人关注的是,曾贡献近三分之一营收的白酒业务已然被“隐藏”。

作为业外资本,怡亚通曾凭借茅台、五粮液等名酒代理创下近百亿元销售额。“我们现在的主要精力是集中在大科技、新能源和大消费板块,白酒业务板块经营是正常的。”怡亚通证券部解释说。

此外,受行业调整影响的还有在2023年从港股退市的“酒类流通第一股”银基集团(00886.HK)。岩石股份(600696.SH)也因巨额亏损以及实控人被调查,近日发布公告称面临退市风险。

“业外资本进入白酒行业后,难以支撑业绩的原因及短板在于白酒行业有独特的生产工艺、品牌文化和消费习惯,新进入者难以快速建立品牌认知和忠诚度。”大消费行业专家杨怀玉认为,同时白酒销售渠道复杂,需要长期积累和维护,业外资本缺乏成熟的渠道网络;业外资本普遍缺乏深厚的品牌积淀,难以获得消费者认可,市场份额有限;对白酒行业规律和消费者需求理解也不深,运营策略容易出现偏差。

财报显示,2024财年,怡亚通实现营收776.16亿元,同比减少17.8%;归母净利润为1.06亿元,同比减少24.92%;扣非归母净利润为9197万元,同比增长14.92%。

《中国经营报》记者注意到,在其财报中未披露酒类营收相关情况。年报中仅能从子公司深圳市怡亚通深度供应链管理有限公司的业绩中窥见一斑——实现营收5.52亿元,净利润仅为181.74万元,同比下滑32.8%。

怡亚通是在2013年通过名酒分销切入白酒赛道。2018年,怡亚通酒饮业务收入就高达97亿元。尤其是在酱酒热背景下,怡亚通不再满足于做分销商,转而向白酒行业上游延伸,推出自有品牌和定制

业外资本遇跨界难题

在2020年前后,白酒行业备受资本关注,尤其是在酱香型白酒细分赛道,一度吹响了“集结号”。如今,随着白酒行业整体进入深度调整期,社会库存高企。截至2024年第三季度末,A股白酒上市公司存货总额超1300亿元,同比增长超10%,已披露年报的酒企存货仍有上涨趋势。

由此,一些进入白酒行业的业外资本,开始“裸泳”在沙滩上,最先倒下的就是银基集团。该公司此前经销五粮液酒系列、国窖1573、贵州茅台酒产品、汾酒55°系列等。但是因为持续亏损,在2023年11月退市。

此外,4月12日,岩石股份发布退市风险警示公告,预计2024年营收2.6亿—2.9亿元,扣非后营收2.5亿—2.8亿元,净利润-1.8亿—-2.5亿元。其困境根源在于控股股东海银系爆雷:实际控制人韩晓因非法集资被刑拘,3.74亿元关联资金违规占用未归还,导致64.8%股权被司法冻结。

蔡学飞认为,白酒是一项长周期的事业,而且是劳动与资本密集型产业,而业外资本大多抱有短期财务目的来介入,缺乏在产品线布局、渠道建设以及市场布局方面的耐心与市场长期积累的运营能力,往往导致事倍功半。此轮白酒调

酒业。公开资料显示,怡亚通先后与钓鱼台、国台、习酒等酒企合作开发的“珍品壹号”“国台黑金十年”等产品,2019—2021年贡献超12亿元品牌运营收入。

2021年,怡亚通以高价收购茅台镇大唐酒业,推出自有酱酒品牌“大唐秘造”,试图构建从上游生产到下游销售的全产业链。但是怡亚通仅入主大唐酒业一年时间,就在2023年宣布退出。在其财报中,12家“秘造酒业”公司及大唐酒业被怡亚通转让处置,均被列为“不再纳入合并范围的子公司”。

酱酒品牌未做起来,怡亚通又转而投身清香型白酒。天眼查显示,2023年6月,怡亚通子公司与山西金久盛合资成立山西怡亚通

秘造供应链有限公司;随后在7月18日,又与山西华樽云放酒业(汾阳王酒业关联公司)共同成立四川怡华酒业有限公司。在上述两家企业中,怡亚通都是持股51%。但是截至目前,并未见怡亚通在清香领域发力。

财报数据显示,2020—2023年,怡亚通白酒业务整体营收从63.71亿元降至33.02亿元。此外,在2023年报告期内,怡亚通酒饮品牌运营/自有品牌的营收为5.88亿元,同比下降25.23%。而2023年,怡亚通整体营收规模为94.22亿元。

“怡亚通在白酒行业受限的原因在于从传统流通转向品牌运营,需要全新的运营模式和团队。怡

亚通虽具备流通优势,但在白酒领域,渠道资源有限,难以快速拓展市场。同时自有品牌推广效果不佳,品牌知名度和美誉度较低,消费者认可度不高。”杨怀玉认为,怡亚通的流通竞争力未能赋能白酒的原因在于,现有渠道资源与白酒目标市场不匹配,需要重新建立渠道网络。同时品牌建设与渠道拓展未能有效协同,导致市场推广效果不佳。

白酒行业专家蔡学飞认为,流通酒企在中国做市场非常辛苦,一方面酒企牢牢掌握着品牌与产品资源,强势管控着产品的市场定价权;另一方面各级渠道商牢牢掌握着市场分销资源,销售商的产品溢价并不高,并且流通酒企终

应的模式创新,才有可能弯道超车,而这些恰恰是业外资本不具备的,短板明显。

记者注意到,去年年底,在河南食品界发展迅速的锅圈实业集团,作为托管方介入宋河酒业重整。“目前债务重组已经基本完成,债权人和企业正在分工配合,推进正常经营。”宋河酒业招商运营中心总经理李金智表示,基于此,今年糖酒会上宋河酒业才得以全新亮相,并开启筑牢河南市场的战略。但是,对于宋河酒业高达100亿元的债务,并不是那么轻松就能化解。

在杨怀玉看来,业外资本在白

酒行业面临的挑战与机遇,主要有以下几点:一是行业集中度提高,中小酒企生存困难,资本投入风险加大;二是消费者需求多样化,对产品品质和品牌文化要求更高,企业需不断创新;三是行业监管加强,对产品质量、安全生产等方面要求更严格,企业合规成本增加;四是行业洗牌加速,为有实力的资本提供并购整合机会,实现快速扩张;五是高端白酒市场潜力巨大,满足消费者对高品质生活的追求,提升盈利能力;六是随着中国文化的全球传播,白酒国际化市场空间广阔,为资本提供新的增长点。