

1. 下沉市场的生物基因

“农村包围城市”

蜜雪冰城起步于河南温县这个传统的“下沉市场”，这也为后续它在新茶饮品牌集体冲向县域和村镇市场时奠定了优势。

在2024年蜜雪冰城上市时，它以星巴克为参照，自称“中国第一、全球第二的现制饮品企业”。两年过后，其财报显示，截至2025年年底，蜜雪集团全球门店总数约6万家，远远超过星巴克。

连锁产业专家和弘咨咨询总经理文志宏将蜜雪冰城的成功归功于“农村包围城市”的战略路径，即从中国广阔的下沉市场中建立起基本盘，再进入一线城市。

多位采访对象指出，下沉市场需要考虑三个现实局限，即“消费力有限、价格敏感度极高、门店必须长期盈利”，此前在这类商业环境中，如果一家门店无法稳定回本，扩张就无从谈起。

这也意味着，蜜雪冰城从一开始就需要思考：如何在县城活下来？

因此，相比强调品牌调性或空间体验的部分新茶饮品牌，在更早期，蜜雪冰城将重点放在建立薄利多销的经营模型上。销售量越大，才能反哺上游供应链效率，实现低成本领先，进而占领市场。

文志宏指出，就早期县域市场的消费情况来看，低价策略是蜜雪冰城制胜的关键。凭借“1元新鲜冰激凌”的成功开局，蜜雪冰城在河南扎根站稳脚跟。他强调，“正是凭借‘几块钱一杯’的极致性价比，蜜雪冰城在下沉市场展现出旺盛的生命力，中高端品牌往下沉市场走的时候，就很难活下去。”

据一位蜜雪冰城的加盟商透露，蜜雪冰城一般主要做高复购的基础单品，简化制作流程，因此出品“更快更稳定”，减少非必要的废弃成本。

蜜雪冰城的招股书显示，其产品均价为6元—8元，其柠檬水仅为“4元一杯”，基础款珍珠奶茶为“6元一杯”。因此，当2022年赛道上的玩家集体向“下”探时，蜜雪冰城这套商业体系轻松通过县域市场

的“压力测试”，其加盟商不断增加，推动其门店数量进入指数增长阶段，成为全球门店网络最密集的现制饮品集团之一。

而如何从区域扩散至全国，蜜雪冰城选择了大多数消费品牌都会走的一条路：以加盟求扩张。同行者众多，但蜜雪冰城将这条路走到了极致，依靠超过99%的加盟门店，蜜雪冰城渗透的城市不仅包括三、四线城市，亦包括县城和乡镇。

多位业内人士认为，蜜雪冰城堪称全球加盟连锁快速扩张的典范。招股书显示，截至2024年9月，蜜雪冰城门店网络覆盖全国超过300个地级市和1700个县城。此外，官方还称，目前其已走进全国4900个乡镇。

据了解，2007年蜜雪冰城首次对外开放了加盟权限。在加盟模式的助推下，自2014年起蜜雪冰城门店保持着每年上千家的增量。值得注意的是，蜜雪冰城从1家做到1万家加盟店，历时13年，而从1万家做到2万家仅花了1年时间。

然而，纵观全球餐饮巨头的成长轨迹，加盟这一招并不新鲜，如何构建可持续的加盟体系更为关键。

部分蜜雪冰城加盟商认为，蜜雪冰城的关键创新，在于把加盟这件事从“卖品牌授权”升级为“提供完整的经营系统”，其打造了完整的端到端供应链体系，为加盟商在门店运营、采购和物流方面提供全套的解决方案。

据其中一位加盟商透露，不但蜜雪冰城总部会提供统一原料和标准设备，“蜜雪商学”（即“蜜雪冰城商学院”，是蜜雪冰城股份有限公司为加盟商、员工和管理层打造的内部企业大学）还为全国加盟商提供标准化的店长培训与运营管理课程，即使此前没有餐饮经验，亦可开店。

多位采访对象告诉记者，对比咖啡赛道来看，瑞幸亦是以联营构建了加盟体系而跃升为龙头，目前星巴克与博裕资本的联手背后，

蜜雪冰城的万店方法论

编者按/蜜雪冰城(02097.HK)用20余年的时间讲述了这样一个故事：一个河南街边的冰激凌摊儿，如何成长为市值逾十亿元、门店突破6万家，甚至超越麦当劳、星巴克门店规模的全球现制饮品帝国。

在激烈的新茶饮赛道上，蜜雪冰城的规模和利润都处于首位。其2025年度财报显示，报告期内，公司实现营收335.6亿元，同比增长35.2%；毛利104.5亿元，同比增长29.7%；归母净利润58.8亿元，同比增长32.7%。

同时，在业内看来，万店是一个节点，突破万店规模不仅能带来更高的知名度，还能通过供应链的完整布局实现降本增效，从而推动销量和利润增长。而蜜雪冰城在国内门店约4.4万家，这个数字远远高于新茶饮赛道的其他品牌。

一家从河南街头起步的品牌，如何在不到30年间，构建起覆盖全球数万家门店的现制饮品体系，跻身全球食品饮料行业前列？蜜雪冰城快速崛起背后又有哪些经验和秘诀？

蜜雪冰城的成功，既是对“便宜没好货”传统认知的否定，也是对“极致性价比+供应链壁垒+品牌IP运营”这一商业模型的生动验证。本期商业案例，《中国经营报》记者采访了蜜雪冰城以及多位茶饮行业人士，试图提供一个观察中国消费品牌的新入口，探讨蜜雪冰城如何在规模、利润、门店数量，甚至其他品类的扩张上，构建起行业龙头的护城河；而在供应链之外，其又是如何与年轻人建立链接的。



5月19日，中国旅游日郑州主题活动在蜜雪冰城全球总部启动，众多市民到场参与。

视觉中国/图

也是出于对加盟伙伴的考量。然而，这类加盟体系亦存在风险，尤其对餐饮品牌来说，部分门店的

食品安全“牵一发而动全身”，如果出现食品安全事件就会损害品牌形象。

2. 万店背后的核心密码

供应链能力

资本市场之所以看好蜜雪冰城，将其作为“新消费三杰”之一，在于其通过供应链构建了真正的护城河。

中国食品产业分析师朱丹蓬指出，蜜雪冰城的成功及其当前在资本市场的表现，彰显其最核心的竞争力在于“供应链的完整度”。这一核心竞争力支撑了运营、资本、政策三大支柱，并构成了对手难以逾越的壁垒。他认为，产品层面的包装、价格、促销甚至食材都可以被竞争对手快速模仿，但一个完整、高效、深度的供应链体系“没个三五年的深耕是建立不起来的”。

从蜜雪冰城的现状来看，其加盟体系与供应链已逐渐形成正向循环。当门店规模扩大后，蜜雪冰城的采购规模也相应提升，使得单店成本进一步下降；同时物流效率的提高，帮助其形成完整的渠道网络，进一步形成“万店如一”的工业化能力。

在业内人士看来，蜜雪冰城是国内最早开始打造供应链的新茶饮企业。据招股书，蜜雪冰城提供给加盟商的饮品食材超过60%为自产，其中核心饮品食材为100%自产，是中国现制饮品行业中占比最高的。蜜雪冰城对供应链上游的深度介入，从企业发展的早期便已开始。2012年蜜雪冰城开始自建供应链，首先成立了冰激凌粉工厂，成为国内现制饮品企业中最先使用中央工厂的企业。其先后成立了大咖国际食品等公司，覆盖农业基地、工厂、仓储物流等环节，逐步形成研发、采购、生产、物流的完整供应体系。

“源头采购，就地建厂”已成为蜜雪供应链建设的重要标签。除河南温县外，蜜雪冰城还在多地建设了中央工厂，在特色农产品种植基地进行供应链布局，降低原料成本。例如，其安徽工厂主要进行鲜果的加工处理，为其加盟门店生产原料。据悉，该工厂就建在草莓产地附近，从草莓大棚出发，到入库开始初加工，最快半小时就能完成。

朱丹蓬指出，这种与原料种植产区合作的模式，在建立成本优势的同时，也降低了原材料价格波动，使生产成本变得稳定可控，蜜雪冰城开始逐渐成为行业的“定价者”。

例如，蜜雪冰城的4元爆款柠檬水之所以便宜，除了享有“万店规模”带来的议价权之外，还花了6年的时间稳定其原料供应体系的要素。据悉，蜜雪冰城在柠檬产地四果、一个令人惊讶的数据是，其仅有2%的收入来自加盟费和相关服务费，绝大部分收入来自向加盟门店销售商品及设备的费用。这一数据也打破了业内对新茶饮行业以高额加盟费盈利的传统认知。

公告显示，截至2025年年底，蜜雪集团在国内构建了28个仓库组成的仓储体系，配送网络覆盖33个省级行政区、超过300个地级市；

同时，其在海外8个国家建立本地化的仓储体系和配送网络，支持全球门店的日常运营。

朱丹蓬指出，庞大的供应链体系支撑起蜜雪冰城在其他品类上的扩张。据了解，蜜雪集团旗下现磨咖啡品牌幸运咖全球门店也已突破了万家。

对比这两年才开始出海的蜜雪冰城，在抢滩东南亚市场时先行一步。其于2018年在越南河内开设第一家海外门店，并在印度尼西亚和越南市场发力，此后在2021年年底进入泰国、新加坡和马来西亚等市场。

根据灼识咨询的报告，按照截至2023年9月30日的门店数量计，蜜雪冰城是东南亚市场排名第一的现制茶饮品牌。

据记者2024年的观察，蜜雪冰城在东南亚地区的选址多位于年轻人口占比高的街区，门店内经常有消费者驻足购买。

在商务部研究院电商所副研究员洪勇看来，东南亚市场与中国县域市场具有相似特征。他指出，其庞大且年轻的人口结构提供了市场基本盘，与中国相近的茶文化降低了市场进入门槛，而当地区域经济的快速增长则确保了市场未来的扩容潜力。三者共同构成了一个“天时（经济成长）、地利（文化相近）、人和（人口年轻）”的有利局面，使其成为茶饮品牌国际化布局的关键战略区域。

蜜雪冰城曾一度试图通过在国内外设立工厂来完善出海网络。蜜雪冰城集团副总裁孙建涛曾对外公开表示，依托青白江的国际班列优

势，让很大一部分产品搭乘班列出口。据了解，落地在成都青白江区的蜜雪冰城智能生产加工和出口基地及亚洲总部项目，负责贵州川渝地区及东南亚、南亚地区的市场拓展、原料供应、运营管理及销售结算。

然而，蜜雪冰城更常规打法，还是倾向于进入当地市场后自建供应链，并搭建该区域内门店网络。例如，最初，蜜雪冰城的研发人员都在柬埔寨本地的农贸市场采购火龙果、百香果、青柠檬等产品。据蜜雪冰城东南亚大区柬埔寨区域经理张雷介绍，蜜雪冰城正在在东南亚建立一个多功能供应链中心，使椰子、百香果等食材都实现本地生产。

对此，文志宏指出，从产品到组织，餐饮品牌出海的本地化一般是通过长期布局形成的。蜜雪冰城在全国多个地方都有工厂，在某种程度上也保证了其产品质量和价格的优势。依托这种经验，其后续在东南亚供应链的进化路径也是从“工作坊式”的农贸市场采购升级为“工业级”的本地化供应链中心。

值得注意的是，蜜雪冰城的全球化并非依赖一套统一打法，而是采用了因地制宜的方式。例如，对于巴西这一品牌出海热土，竞争激烈且需要短时间攻城略地，蜜雪冰城直接与巴西出口投资促进局签下40亿元意向采购大单，通过后者为蜜雪冰城在巴西的业务主体和零售市场拓展提供必要的协助。据蜜雪冰城相关负责人此前介绍，除了在巴西开设门店外，其还会在巴西启动供应链工厂的建设。

3. 情感连接的法宝

人格化IP

回溯过往，蜜雪冰城在门店及其品牌形象等方面的运营，改变了低价品牌与消费者的关系。在传统认知中，低价品牌往往难以建立情感认同，当价格“内卷”出现时，消费者可能就会选择价格更低的品牌。

但业内人士一致认为，蜜雪冰城的IP建设是“低成本、高触达”的典型案例。借助雪王IP实现高度的品牌人格化，助力品牌形象弱化价格标签，使品牌形象从“便宜”转向“有趣”，与消费者建立了较深的情感链接。

晶捷品牌咨询创始人、战略品牌专家陈晶晶指出，蜜雪冰城的核心IP“雪王”符号简单、可爱、易识别，替代传统企业冰冷的LOGO，让品牌完成破圈；同时，品牌“洗脑”主题曲带动了社交媒体病毒式传播，将IP从视觉延展到听觉；并通过与消费者的高频互动来延展IP的亲民特质，以低成本撬动巨大的社交媒体流量。

而从蜜雪冰城长期采用的营销策略来看，门店成为内容现场，用户成为传播节点，并借助用户参与形成二次传播，使营销从单向传播转变为共同参与。这意味着，在其他茶咖品牌还在用一轮又一轮的联名换取流量时，蜜雪冰城已经通过自制雪王IP吸引流量。

比如，蜜雪冰城在出海当地开出首家门店时，通常会推出IP雪王街头快闪活动，与其主题曲配合造势，顺势推出主题曲挑战、雪王走红毯等多项互动活动，吸引当地年轻人驻足打卡。

据一位曾在社交平台分享“雪王终于来纽约了”的华人消费者反映，他们对新茶饮品牌的认同感源于文化认同感。当看到最大城市中心黄金地段出现雪王时，这种感情投射到它的身上，继而产生出“消费即支持”的情绪。

在河南省文化产业协会副会长兼文创中心执行主任梁兴看来，蜜雪冰城把雪王IP贯穿到门店视觉、产品包装、员工形象、营销活动、用户互动的全链条，把单一IP符号做成了整套品牌视觉体系、传播体系和运营体系，既形成完整的品牌IP产业链，又使IP带动品牌占领消费者心智。

去年1月，蜜雪冰城旗舰店在河南郑州亮相，并通过“特色

饮品+雪王IP文创”创新融合的消费新场景成为区域消费新地标。目前蜜雪冰城旗舰店已落地重庆、成都、杭州等城市，这类门店一般为独立楼栋，门店前通常有巨大的雪王“打卡点”，一楼主要做现制饮品以及冰激凌产品销售，二楼则主打零食与周边售卖。日前，蜜雪冰城还与《西游记》等开展联名合作推出相关短视频。

对此，梁兴指出，蜜雪冰城走的是产业IP化的高级路径：即先有成熟产业、先有成熟品牌、先有全国渠道、先有稳定用户，再反向做人格化IP符号。这种路径最大的优势就是底盘稳、落地快、容错率高、商业闭环天然成立，是实体经济做品牌升级的最优解法。

在业内人士看来，“打造强IP”可能是未来蜜雪冰城的主线任务之一。今年3月，蜜雪冰城创始人张红甫卸任CEO后转任联席董事长，保留执行董事职务。据悉，其新角色将聚焦集团长期战略规划、文化IP建设、社会公益及数智化创新，为公司可持续发展提供核心支持。这种人员和组织的变化，也侧面说明了雪王IP的成功为品牌带来的助力。

据梁兴介绍，蜜雪冰城郑州总部早已突破企业办公地的属性，凭借超高人气成为年轻人扎堆打卡的网红地标。他认为，如果结合蜜雪冰城深耕郑州的本土属地优势，二者的联动完全可以跳出浅层联名合作的形式，实现“跟着雪王游河南”的沉浸式文旅新体验。

值得一提的是，随着数字化经济的发展，蜜雪冰城不仅在电商平台发力，也构建了自家的线上私域渠道；此外，除了在自己外卖小程序上售卖茶饮外，蜜雪冰城也推出相关的数字文创产品和积分换纪念品活动，进一步推动出“消费即支持”的情绪。

随着蜜雪冰城全球化步伐加快，雪王能否像“麦当劳叔叔”一样，成为全球消费者的共同回忆？陈晶晶认为，结合蜜雪冰城当前“多品牌、全球化、数智化”扩张阶段，创始人与管理层职责明确分工，有助于在高速扩张中保持战略方向。但目前蜜雪冰城全球门店近6万家，多品牌矩阵需要成熟的跨部门协作，且国际化人才缺口仍是潜在挑战。

观察

与年轻消费者链接的“雪王”样本

年轻消费者连同不断扩大的相关阶层，正成为未来中国消费增长的主要驱动力，推动着消费市场转型升级。在这一背景下，新式茶饮作为年轻消费力、数字化生活方式和情绪消费的共同产物，迅速跃升至千亿规模赛道。从前几年急速增长的潜力市场发展至当下博弈厮杀的红海，各品牌都在积极寻求与年轻群体的深层链接。

在这方面，蜜雪冰城提供了一个极具参考价值的范本。在《蜜雪冰城》歌曲中，仅靠两句歌词“你爱我，我爱你，蜜雪冰城甜蜜蜜”，就成为时代的消费符号之一。比起单纯塑造品牌符号，蜜雪冰城通过“雪王”打造了一个具备情感、趣味与社交属性的人格化IP，强化了品牌的社交记忆。尤其在演唱会、音乐节等体验消费崛起的当下，品牌以“199元”票价切入均价400—600元的音乐节市场，既突出了平价特色，又将唱歌跳舞的雪王形象推至消费者面前，

使其演变为新生代日常“玩梗”的文化模因。

从成长历程看，雪王虽是动漫形象，行为举止却是当代年轻人的缩影：将一天划分为游戏、干饭、睡觉、学习四个模块，与学生、工作族同频共振，拉近了与年轻用户的距离。同时，作为“养成系”IP，雪王从河南起步，在沪上掀起风潮，又亮相纽约时代广场大屏，满足了Z世代消费者的深度共创需求。正因如此，在多次品牌危机中，消费者对雪王的情感共鸣转移至品牌，自发呼吁“心疼雪王”；在黄仁勋喊“蜜桃四季春”时，亦有人感慨“雪王出息了”。

当下，先有成熟产业和用户渠道，再反向打造人格化IP符号的“产业IP化”路径，正在被蜜雪冰城验证。这也正是众多企业探索流量吸引的重要方向之一——相比真实的企业家或创始人IP，雪王这类虚拟IP显然更不容易“翻车”。

本版文章由中经记者黎竹采写