

咖啡茶饮已成品牌跨界顶流

企业寻求第二增长曲线如何避免顾此失彼

■中国城市报记者 方紫薇

品牌跨界“卖水”热潮风靡一时，新茶饮、咖啡等饮品赛道上挤满了跃跃欲试的各行业巨头。

迎浪潮而上，中国邮政、中国石油、中国石化、李宁、人民文学出版社等也纷纷入局咖啡行业，百年老字号同仁堂办起了“制茶司”、万达集团创立“万茶”布局新茶饮。

在转型浪潮中，有追逐风口，拥抱年轻化的品牌；也有尝试转型，探索第二增长曲线的企业。概念虽好，但是有耐心把跨界做出名堂的玩家并不多。

为什么巨头跨界时纷纷选择了咖啡茶饮？踏实做好跨界生意需要考虑哪些因素？寻求跨界的商业本质又是什么？对此，记者进行了采访。

跨界“卖水” 传统品牌试水年轻化

邮局也能卖咖啡？近日，继福建厦门、泉州及江苏南京后，中国邮政旗下“邮局咖啡”进驻北京，在互联网上刷了一波“存在感”。

近日，记者探访开在北京市朝阳区望京小街的“邮局咖啡”。据店员介绍，7月开业后，这里就成为一处新兴网红打卡点。邮局咖啡在独立的水吧门店制作咖啡，在具有邮局风情的独立街边小屋陈列标有中邮logo的保温杯、茶具、伞等周边，怀旧风格的明信片布满一墙，文化氛围浓厚。在街边还布置了露天卡座，供行人休憩饮咖，独具特色。

“比起卖咖啡，邮局咖啡更像是邮局文化的载体，是老牌国企试图借助咖啡来拥抱年轻人、塑造品牌形象的尝试。”一位前来打卡的消费者对记者表示。

新式饮品赛道属轻投资、低门槛、年轻化程度高、网络讨论度高，是老牌企业拥抱年轻人的捷径。“品牌在跨界时选择新茶饮和咖啡赛道，主要还是因为二者是当前最受年轻人喜爱的生活方式，且这两种业态和线下其他零售业态的组合匹配度较高。”易观分析品牌零售行业分析师李心怡告诉中国城市报记者。

从市场规模看，咖啡茶饮的确是一门好生意。艾媒咨询数据显示，2021年中国新式茶饮市场规模为2795.9亿元，预计2025年新式茶饮市场规模达到3749.3亿元。2021年中国咖啡行业市场规模达3817亿元，预计2025年中国市场规模将达1万亿元。

“一方面茶饮、咖啡属于快消品，用户消费频次高，赛道拥有广泛的用户群体以及深厚的市场潜力，同时目前还未出现行业头部垄断企业，用户消费转移成本低，模式简单可复制性强，是试水的合适赛道。”网经社电子商务研究中心数字生活分析师陈礼腾对中国城市报记者表示。

但是，随着行业进入下半场，行业龙头、跨界巨头与中小型创业者前赴后继，行业也正在变得越来越“卷”。

根据NCBD（餐宝典）《2020—2021中式新茶饮行业发展报告》显示，新茶饮赛道的市场空间巨大，市场竞争惨烈，进入门槛较低，产品

易被模仿，关店率非常高。入局咖啡行业，则是要面对星巴克与瑞幸两大连锁咖啡巨头。数据显示，截至7月18日，瑞幸在中国共有7322家门店；截至4月3日，星巴克在中国拥有5654家门店。

多元化扩张 在跨界业务上做乘法

跨界的道路上不缺玩家。有受访专家指出，企业跨界，需要考虑自身主营业务与跨界赛道的结合点。

追逐风口正当时，与饮品赛道临近的餐饮赛道纷纷下场。6月30日，肯德基旗下独立茶饮品牌“爷爷自在茶”首店在苏州正式开业。此外，小龙坎、巴奴、老乡鸡、鹿港小镇等都拥有自己的茶饮产品。据媒体报道，云海肴云南菜、鹿港小镇、薄荷餐厅等餐饮品牌在门店旁设置了独立的茶饮档口，提供外带服务。

若论首批在“餐+饮”赛道跑出加速度的，少不了火锅巨头呷哺呷哺的身影。2016年，主营业务为火锅的呷哺呷哺集团旗下品牌湊湊火锅，以“火锅+茶憩”的复合商业模式亮相，深受消费者喜爱。截至2021年，湊湊营收年复合增长率高达212%，平均每11天新开1家餐厅。目前，湊湊在45座核心城市拥有200家餐厅。

“我们做过调查，火锅与奶茶的消费者重合度很高。目前，茶饮业务已经助力营收增加10%左右，茶米茶已经成为湊湊火锅的核心竞争力之一，6年累计销售了超6000

万杯。”呷哺集团相关负责人告诉中国城市报记者。

“湊湊的茶饮业务开在火锅门店内，有效利用空间打造融合商业形态，避免了扩张门店的高投入，两项业务的匹配度也较高，做的不是‘加法’而是‘乘法’。”有业内人士认为。

“未来，新式茶饮或不会成为餐企的主力业务，但对加强品牌传播、加强消费者粘性都会带来一定帮助。”新零售专家鲍跃忠认为。

“跨界的本质在于通过不同场景的混搭营造出新的增量价值，品牌跨界卖饮品，意不在于把卖饮品当成一门独立的生意，更多还是考虑如何通过混搭给消费者带来出其不意的感受和体验，在深厚的品牌积淀基础上激活新的生命力。”李心怡表示。

据记者了解，呷哺呷哺集团还将再度尝试多元跨界，拥抱Z世代年轻人，推出烧肉酒场品牌“趁烧”，进一步探索茶饮与其他赛道结合的复合商业模式。

“我们拟在9月于上海推出‘趁烧’首家门店，商业核心模式是‘火锅+烧烤+酒+茶饮’。火锅和烧烤是我国餐饮板块最大的两个赛道，加上酒和茶饮的组合，相信在市场上将极具竞争力。”呷哺集团相关负责人表示，首批门店将陆续在北上广深落地。

积极求变 企业寻找第二增长曲线

世界的本质是变化。企业积极寻求跨界，也是为了寻找“第二增长曲线”，拥抱变化

本身。

何为“第二增长曲线”？该观点由英国著名的管理哲学大师查尔斯·汉迪在《第二曲线：跨越“S型曲线”的二次增长》一书中提出。简而言之，每个企业都会经历诞生、成长、成熟、衰退的过程，表现为一个S型曲线，被称作“第一曲线”。企业必须在第一条曲线即现有产品业务还处在上升阶段，未出现“极限点”时，就开始打造第二增长曲线，寻找“破局点”。

“实现第二增长曲线主要分为四条战略：业务规模化扩张、一体化扩张、平台型扩张和多元化扩张。”一位金融分析人士认为，跨界涉足多种不同业务，实现N条曲线的同步增长，有助于企业赢得全新增长空间。

“跨界并非换赛道，对于部分传统企业来说，主营业务还在持续盈利，在这个时候选择跨界，实际上是走出舒适区，探索第二增长曲线。”业内人士对记者表达了上述观点。

在选择赛道试水时也需要控制成本。“品牌跨界一定不能与自己品牌调性有太大的背离，同时建议选择用户重合度高的、轻资产的赛道，这样有助于及时止损。”陈礼腾认为。

隔行如隔山。一些跨度较大，甚至未做过零售的跨界品牌选择新茶饮、咖啡等赛道后，在瞬息万变的生意场中与赛道大玩家“狭路相逢”，往往陷入“开业即巅峰”的陷阱，在一时的网络营销热度过去，业务往往归于沉寂。有些跨界玩家体量尚且不足，盲目选择跨界，重资产加码，反而会陷入驾驭不了陌生行业，从而导致资源配置不均衡、顾此失彼的窘境中。

企业或品牌应该怎样制定跨界战略，才能让品牌锦上添花，而非顾此失彼？

“跨界一方面是激活品牌活力与老用户，同时也是获取新用户的一种方式。”陈礼腾认为，跨界借助的是品牌自身积淀的品牌影响力，并有一定的用户基础，但跨界对于新赛道的认识不足容易造成翻车。

“品牌跨界除了要避免一些触及底线的错误以外，更重要的是联名或者跨界是否能在反反感的基础上做出一些惊喜感，当然这种反反感需要建立在联名的品牌或者跨的场景和本身的品牌调性相匹配的基础上。”李心怡认为，除了营销事件本身以外，还要做好传播的引导。

湖南郴州： 打造夜间旅游品牌 激发消费活力

8月16日，湖南省郴州市苏仙区裕后街灯火辉煌，生意火爆。今年，郴州市着力打造“郴州八点半·夜空最闪亮”夜间文旅消费聚焦区项目，把裕后街打造成了集主题酒店、客栈、特色餐饮、特色酒吧、高档会馆、旅游集散、艺术群落、文化展演等功能于一体的特色综合商业街区，成了当地文化旅游新名片。裕后街是郴州现存最古老的一条街，是郴州湘粤古道始发地，自秦置郴县始，已有2200多年历史。

人民图片

