

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。

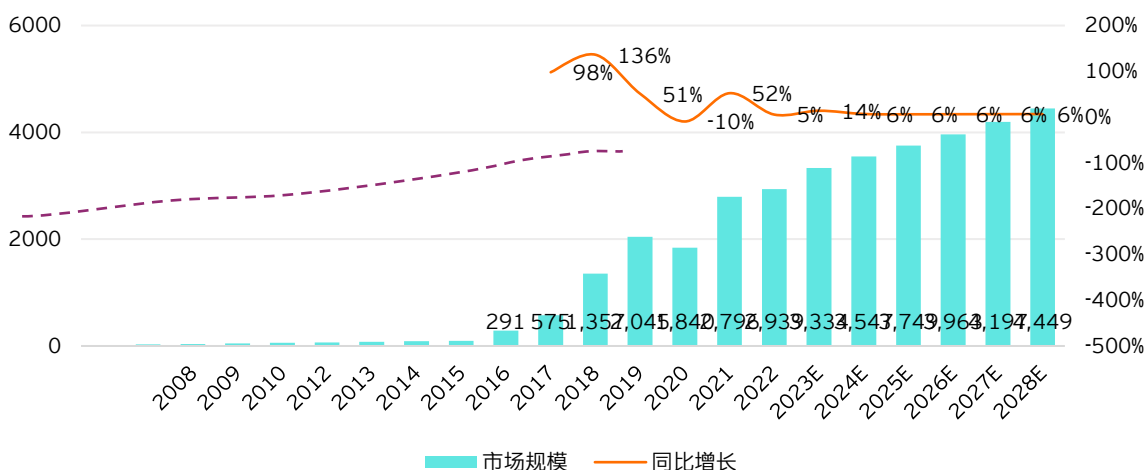


图1：2016-2028中国现制茶饮市场规模及预测（亿元人民币），安永咨询绘制

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

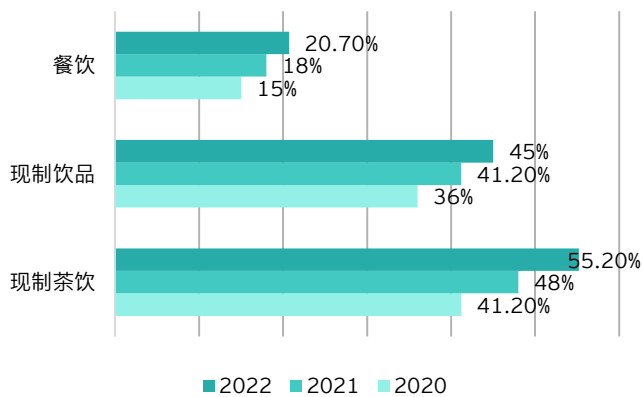


图2：2020-2022年中国现制茶饮连锁化率，安永咨询绘制

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

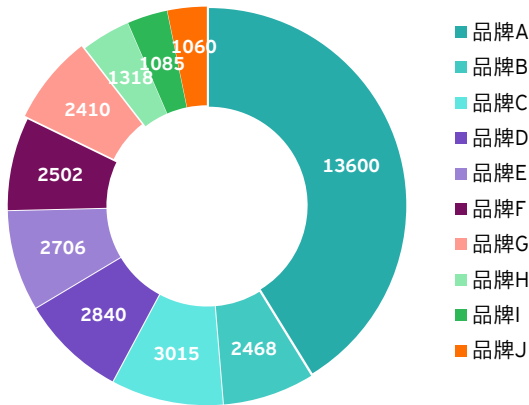


图3：2023年三线及以下城市门店数量Top10品牌，安永咨询绘制

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量也远低于高线城市。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。

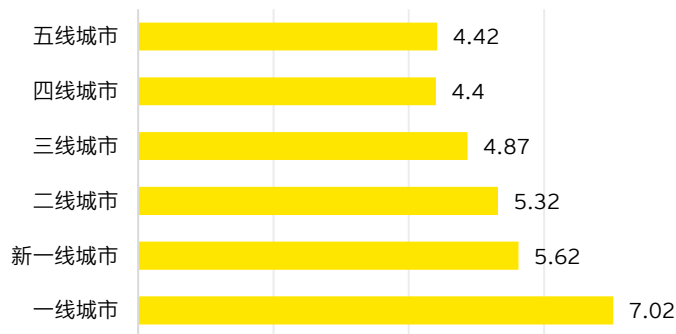


图4：2023年三线及以下城市每万人门店数量，安永咨询绘制

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。

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。

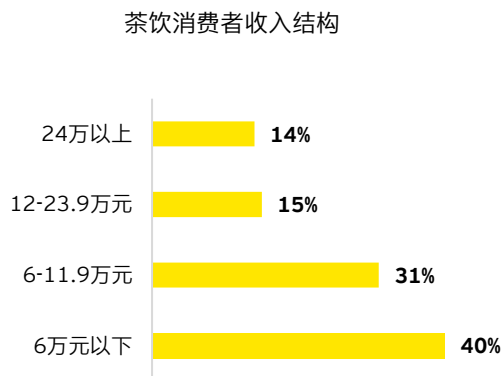
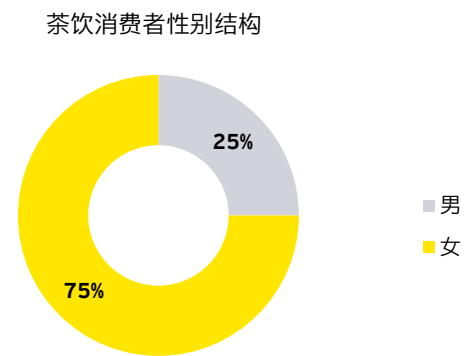
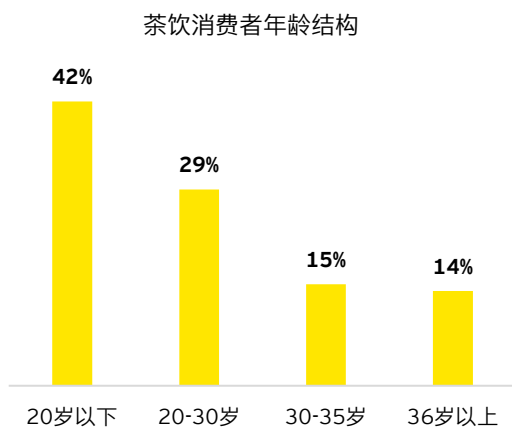
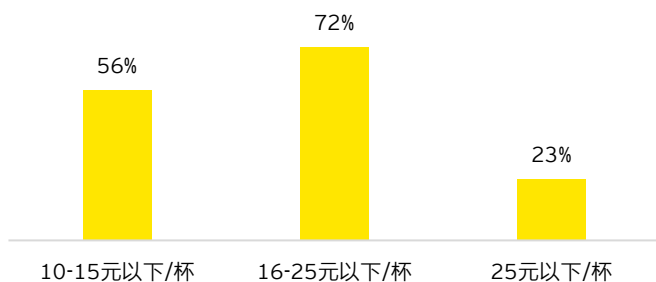
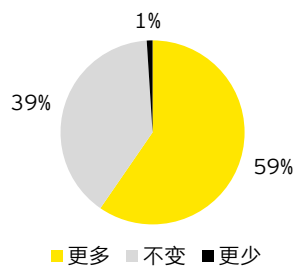


图5：茶饮消费者结构，安永咨询绘制

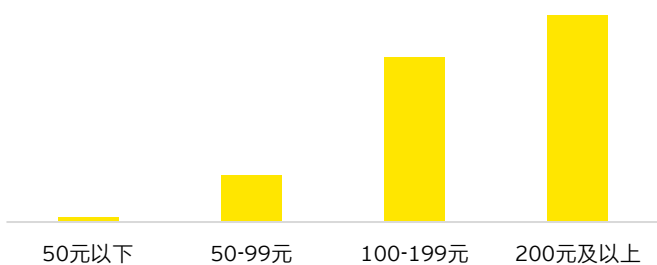
最近一个月喝过的现制茶饮的价格



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

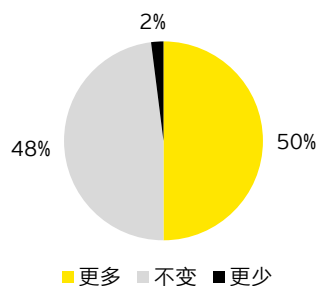


图6：茶饮消费者消费价格及频次统计，安永咨询绘制

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

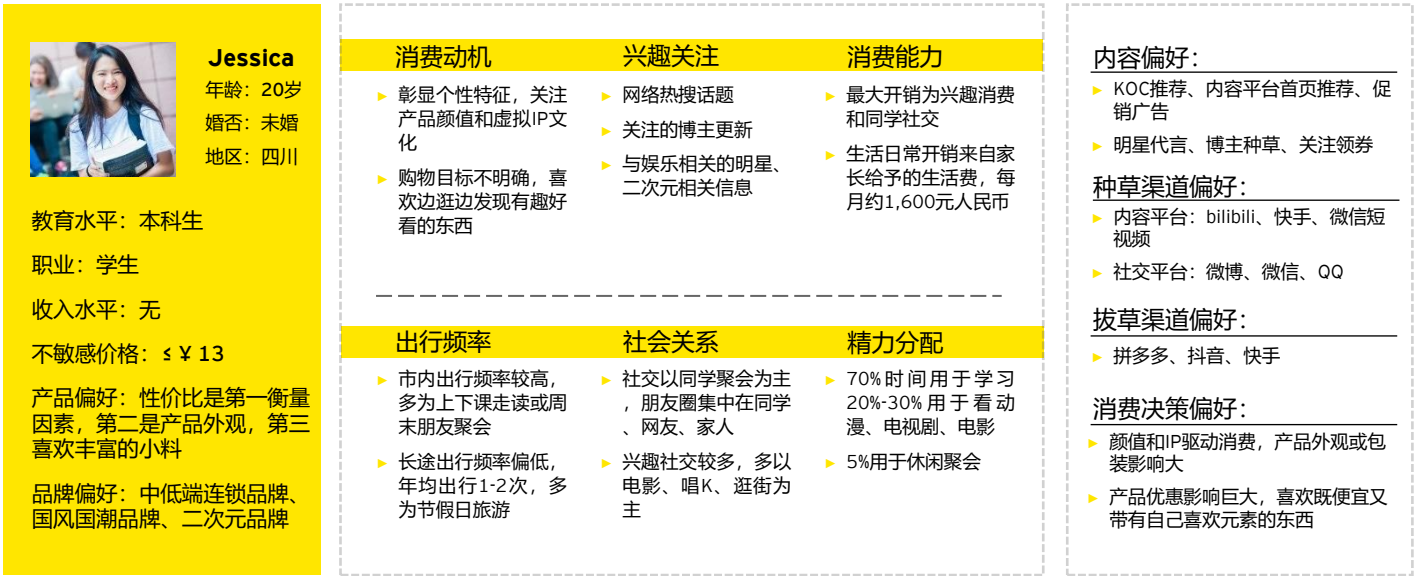


图7：Z世代消费者消费者画像，安永咨询整理

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



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，职场丽人也将其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。

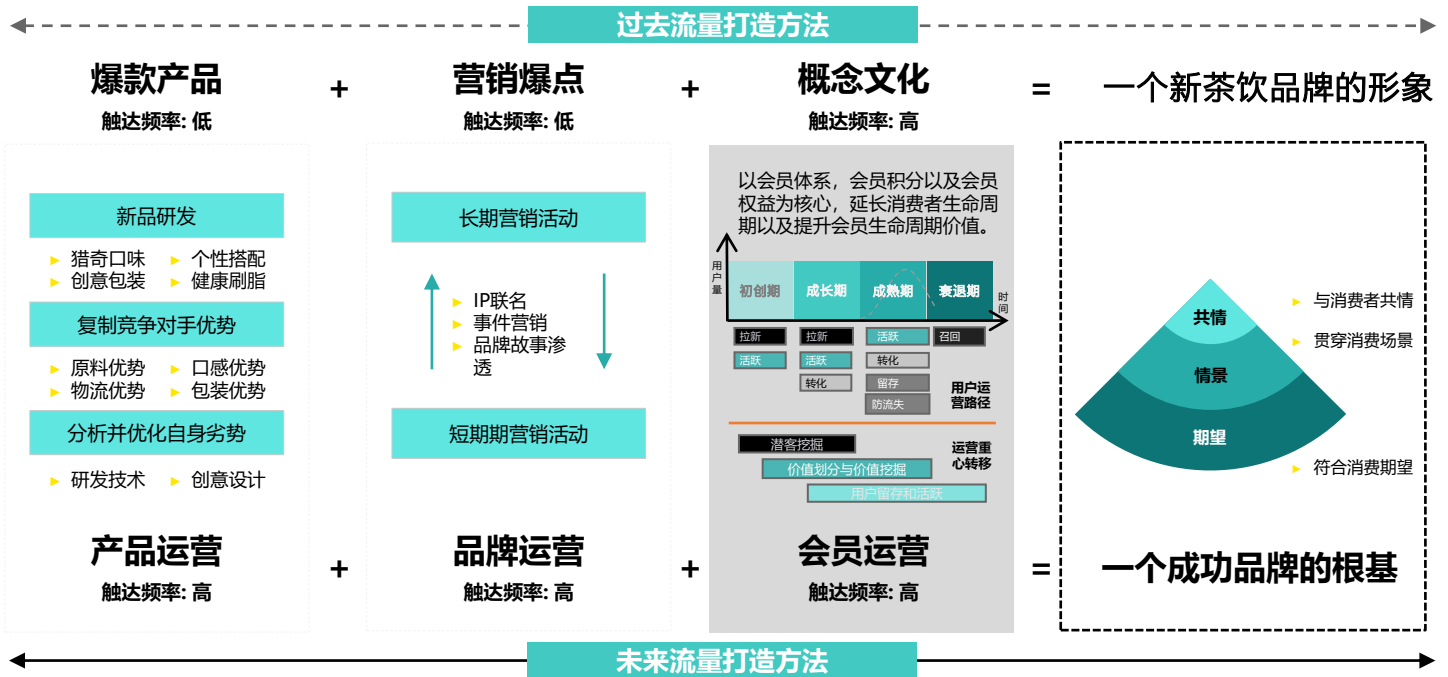


图9：“品牌运营+会员运营+产品运营”模型，安永咨询整理

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

口味口感	价格因素	餐后体验	社交价值	购买体验
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 季节限定口味 ▶ 醇厚口感：奶盖系列 ▶ 清新口感：果汁柠檬茶 ▶ 联名包装、IP同款色系 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 引流款：折扣+优惠+促销 ▶ 利润款：溢价较高 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 心悸过速 ▶ 失眠套餐 ▶ 乳糖不耐受 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 产品颜值 ▶ 绿色理念 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 减少等待时间 ▶ 热情的回应 ▶ 专业的解答
<p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>

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。

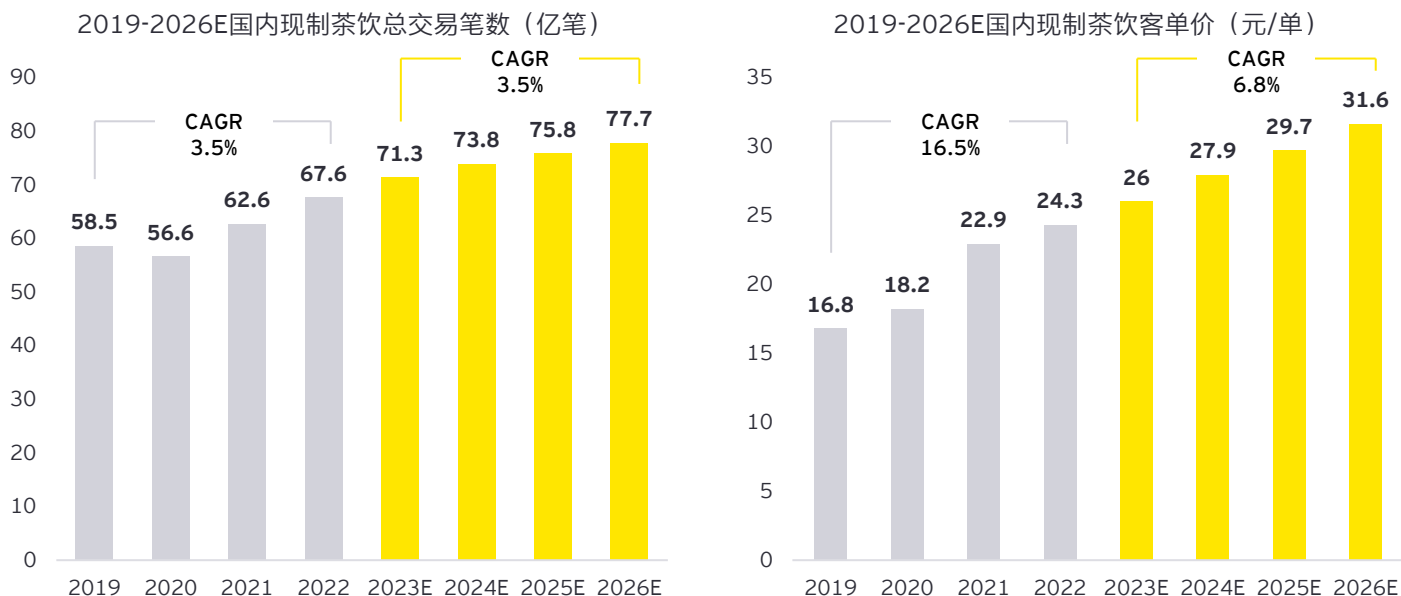


图11：消费者茶饮交易数及客单价，安永咨询绘制

► 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，是否能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。

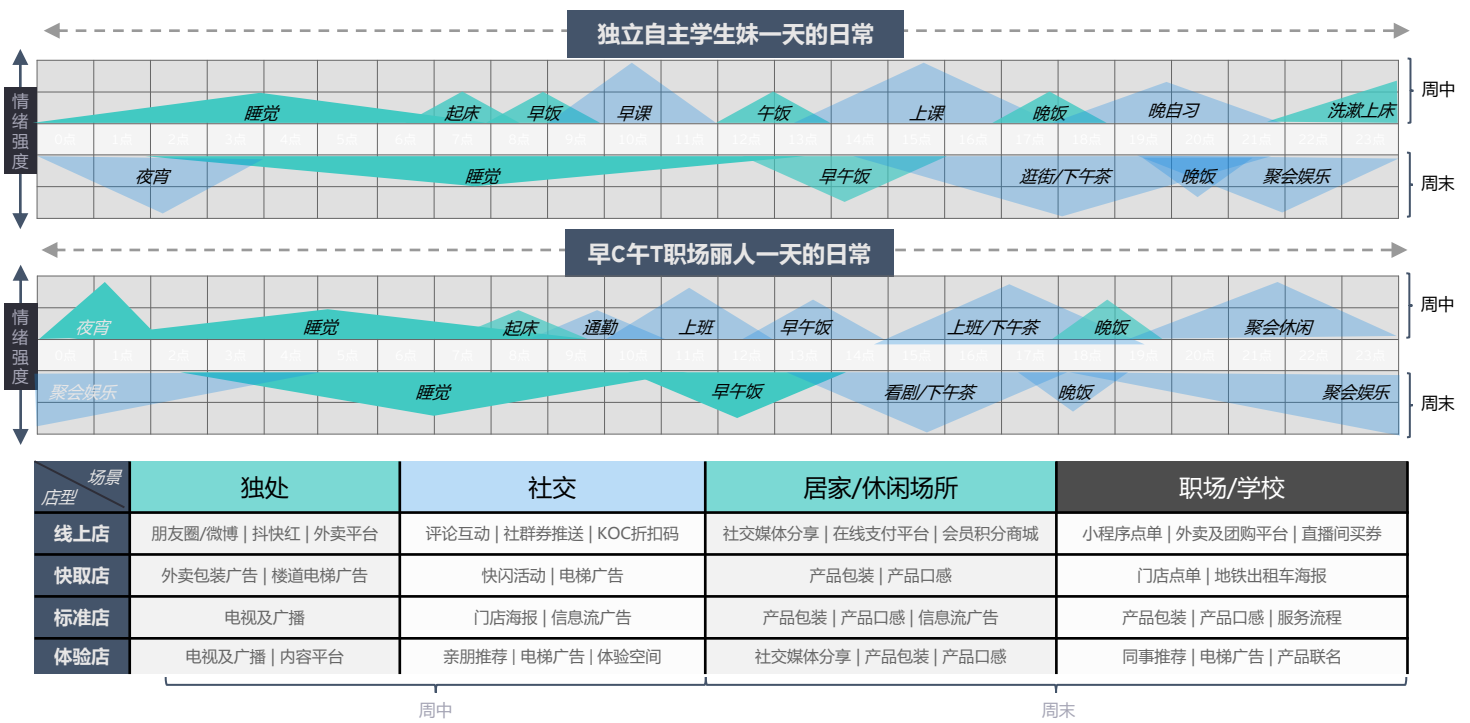


图13：消费者饮茶场景旅程图，安永咨询整理

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/566120115121010121>