

- 
- The background features a stylized tree with a brown trunk and branches on the left side. Behind the tree are several concentric, overlapping arcs in various colors including purple, blue, green, yellow, and orange, creating a rainbow-like effect. The overall design is modern and vibrant.
- 全彩色场景呈现
 - 预设游戏式线索
 - 引导多角度思维
 - 多团队翻转课堂
 - 电子网站案例库

创业经营实战

融入思政元素的

创业案例分享

强大的创业实战型教练团队支持体系

案例六： 香飘飘

案例来源：铄财-铄财研究院，腾讯新闻 (qq.com)

思政结合点：创业中的决心与恒心

从香飘飘涨价 看蒋建琪困点



2005 年成立，不到 18 岁的香飘飘却俨然一副老态龙钟的样子。

尽管代言人从王俊凯到王一博，并时常出现在各类影视综艺的片头，但香飘飘的品牌形象仍然与高端时尚无关。

奶茶的进化之路，从奶茶 1.0 的奶茶粉冲泡到 2.0 的鲜果茶到 3.0 的鲜果+真茶，冲泡奶茶的存在，不受老年人待见，在年轻人中也难有号召力。

杯装奶茶行业市场占有率第一，杯子连起来可以绕地球 40 圈。但消费者消费习惯的改变，是难以靠不断添加流量代言人挽回的。

杯装奶茶的开创者，香飘飘并没有坚固的护城河。

不同于 2020 年期间的“报复性”涨价，消费者、投资者此轮接受程度较高。一方面，上游成本激增属于客观事实，不会导致消费者“交易效用”受损。另一方面，快消品本就有“短期看涨价”的投资特性。

只是，与企业而言，涨价就能否极泰来、解决自身短板吗？

不知刚宣布涨价的香飘飘，如何应答。

01 涨价背后的天花板隐忧

2022 年 1 月 5 日，香飘飘公告：对公司固体冲泡奶茶（含经典系列、好料系列）产品价格进行调整，主要产品提价幅度 2%-8%。

香飘飘坦言，本次部分产品调价可能对产品市占率有一定影响，加上成本上涨因素，本次产品调价不一定使公司利润增长，调价对公司未来业绩的影响具有不确定性，敬请广大投资者注意投资风险。

铨财在北京国贸地区周围商超、便利店了解到，香飘飘原味奶茶（80g）价格在 4.5 元-6 元不等。

我们取 5 元这个中位数，若涨价成本全部由消费者承担，终端价提高 0.1 元-0.4 元左右，对于粉丝而言，应不会过于敏感。若涨价由渠道端承担，则会额外付出更多成本，从而影响进货量，这恐怕才是公告“未来业绩的影响具有不确定性”的原因。

换言之，香飘飘的产品影响力、消费者买不买单是关键。

2018 年至 2020 年，香飘飘营收分别为 32.51 亿元、39.78 亿元和 37.61 亿元,分别同比增长 23.13%、22.36%、-5.46%;归属净利 3.15 亿元、3.47 亿元、3.59 亿元,分别同比增长 17.53%、10.39%、3.15%。增速下滑肉眼可见。

进入 2021 年，情况也不算乐观。前三季营业总收入 19.74 亿元，同比增长 4.29%；归属于上市公司股东净利 3939.55 万元，同比下滑 11.45%，扣非净利甚至亏损 2264 万元。

曾经街头风靡的香飘飘，还有多少增量空间？盈利能力如何？涨价后又能绕几圈呢？

成长天花板、盈利压力肉眼可见，涨价在情理中。

但再强悍的品牌，市场也有承载力、消费容忍度，涨价只能是短期一时行为。透过喧嚣落寞交织，更拷问企业的战略敏感性、战术精准度。

目光移至 1993 年，扔掉铁路系统“铁饭碗”的蒋建琪，创立了湖州老顽童食品有限公司（香飘飘前身），正式涉猎食品饮料行业。

创业初期，蒋建琪将目光放在冰棍产品上，并取得一定成绩。但其很快发现，“冰棍”季节性很强。寒冷冬天，人们似乎更需一杯热气腾腾的奶茶。

2005 年，蒋建琪打开了冲泡奶茶市场，并逐渐成为冲泡类奶茶品牌老大。

然业绩的季节性影响仍在，香飘飘相关负责人曾坦言：“从过去十几年的销售业绩来看，我们的销售集中在中秋到春节这段时间，如何在淡季推陈出新，是我们的发展目标。”

2017 年，香飘飘先后布局了 Meco 牛乳茶、兰芳园奶茶等新品，也就是不用热水冲泡，甚至可冰镇饮用的即饮饮品。

“冲泡+即饮”的“双轮驱动”战略，给香飘飘安装了新引擎。

只是，一日千里的市场，变化是常态。从 2018 到 2020 年，以及 2021 前三季数据看，“双轮驱动”战略是否已初现疲态？香飘飘、蒋建琪到了改变时刻？



02 重回冲泡主导？家族企业冷思

科技泥流假设告诉我们：企业在面对永无止境的科技变革时，就像在泥流上求生存，必须永远保持在泥流上移动。

遗憾的是，刚刚过去的 2021 年，“双轮驱动”仍是香飘飘主战略。

“2021 年，公司会继续大力推进‘双轮驱动’战略的实施，在继续挖掘固体冲泡业务机会的基础上，加快培育和提升即饮业务的业绩表现。”2021 年上半年，蒋建琪在 2020 年度业绩说明会上放下豪言。

一个战略延续 5 年，是否有些过于执着、老化呢？

仅仅几个月后，香飘飘就迎来了净利下滑、扣非净利亏损。

细分看，问题恰恰出在“新轮子”即饮品上。

2021 年前三季，香飘飘冲泡类收入 14.12 亿元，同比增长 9.05%；即饮类收入 5.31 亿元，则同比减少 7.56%。前者占总营收比 71.53%，后者占比 26.9%。

毛利率差距更显著，香飘飘 2020 年报显示，冲泡、即饮两大业务毛利率分别为 40.61%、18.35%。

不禁疑问，兜兜转转十余年，香飘飘是不是又回到了“冲泡主导”原点？

这或也是，香飘飘将涨价集中于冲泡类产品的原因。

朱丹蓬表示，香飘飘提价是因各种成本上涨，而选择对主力产品提价一是因香飘飘在冲泡类奶茶市场有一定话语权，相比而言，其即饮类奶茶发展较慢，没有提价底气；二是因香飘飘即饮奶茶本身定价较高，不需通过提价消化成本的上涨。

问题是，冲泡类奶茶也非躺赢。看看琳琅满目的货架，市场不缺替代品。

《创新者的窘境》一书中写到：创新者所面临的窘境：管理层做出的合理和适当的决策，可能会对企业的成功起着至关重要的作用，也可能导致企业丧失其市场领先地位。

行业分析师于盛梅表示，涨价只是香飘飘业绩压力的表象原因。深层次看，核心问题或在于，茶饮江湖巨变，“决策者”战略部署没跟上市场节奏，以及创新性不足。

聚焦管理架构，香飘飘算是一家较典型的家族企业。

蒋建琪为董事长兼总经理，其弟蒋建斌为副董事长，其妻女陆家华、蒋晓莹均为公司董事，在 6 名非独立董事中占有四席。

行业分析师李晨表示，不少案例告诉我们，家族化氛围重的企业，决策高效、执行力强，但也易决策僵化、经管开放度、透明度待提升，往往较难留住人才。此前，包括香飘飘前副总经理蔡建峰等 5 人离职，或能说明些问题。

2016 年，蒋建琪的独生女蒋晓莹入职香飘飘，负责电商和新媒体运营。据悉，蒋晓莹还曾担任“兰芳园”的产品经理。接手家族企业，似乎只是时间问题。

03 靠啥留住消费者？

大浪淘沙！市场没有永恒王者，只是精变的强者。

具象如火如荼、日新月异的行业赛道，“奶茶第一股”香飘飘即饮产品表现不利，一个重要因素便是新式茶饮的强势冲击。

CBNData 数据显示, 2017 年全国新式茶饮门店数量约 25 万家, 到了 2018 年这个数字已增至 45 万家。东北证券研报数据显示, 预计 2024 年新式茶饮市场规模将破 1700 亿元, 2015~2019 年 CAGR(年复合增长率)29.4%, 预计 2019~2024 年 CAGR 为 23.5%。

新式茶饮有多火热? 看看已估值 600 亿的喜茶, 万店规模的蜜雪冰城就能知道。

这样一块大蛋糕, 难道蒋建琪、蒋晓莹不眼馋? 亦或有其他无奈呢?

大市场, 也有大竞争。纵观新式茶饮江湖, 虽低门槛, 但高迭代, 极度比拼创新性。从早期的原茶、鲜奶、鲜果, 到如今的油柑、“鸭屎香”, 不断在产品端推陈出新、特色运营, 是新式茶饮生存的根基。

这场创新大赛中, 香飘飘有多少优势?

2018 年-2020 年及 2021 年前三季, 其研发费分别为 883 万、3103 万、2342 万及 2094 万, 各自占同期营收不到 0.01%。

正如营销专家路胜贞表示: “香飘飘在创新速度上明显没有达到业界期望, 在每个产品品类的深度上挖掘不足, 产品口味和内容物没有出现革新性创新, 导致产品的实用价值与消费者需求脱节。产品的标志性价值缺乏消费引领, 消费者

消费欲望无法被撬动。启发足够的产品创新投入，导致产品创新缺乏后劲，也为今天的增长乏力埋下隐患。”

朱丹蓬认为：“香飘飘主业亏损是必然的，尽管曾推出一些新产品，但是整体老化的情况比较严重。”

语言犀利，却也有用心良苦。

反观销售费用，2018 年-2020 年及 2021 年前三季，香飘飘分别为 8 亿、9.7 亿、7.1 亿及 5 亿，分别占营收的 24.6%、24.3%、19%及 25.4%。

是否依然在“重营销、轻研发”的传统路径上？

问题在于，销售费能短期提振业绩，却烧不出核心竞争力、长期成长性。没有研发支撑，何谈产品创新、企业创新？靠啥留住消费者，尤其是年轻消费者？

2021 年前三季，香飘飘经销商渠道营收 17.66 亿元，电商渠道营收 1.60 亿元。在各大食品饮料企业拥抱新零售、深化数字零售的当下，是否有些掉队、落伍呢？

传统优势的线下渠道，也非高枕无忧。

2021 前三季，有 211 家经销商选择退出香飘飘，同期仅新增 120 家经销商。截至 2021 年前三季末，其经销商只剩下 1232 家，较上年末的 1323 家减少 91 家。

显然，再强悍的渠道，也需产品力打底、消费体验说话。

品控方面亦有痛点。浏览黑猫投诉，一些针对产品质量的红线吐槽值得警惕。

例如：有消费者表示：打开香飘飘杯子里面有不明黑色的东西，炼乳上面也有，这直接对香飘飘这个品牌失去了信任。

还有消费者表示：早上在小区门口的小超市买的香飘飘红豆奶茶，刚拆开里面少了糖渍红豆包配料。



逆水行舟，不进则退。显然，无论一时涨价还是砸销售费，都不是香飘飘长期解困的根本药。多维分析，蒋建琪治下的香飘飘急需精变、力变。

可喜之变 升降之间

庆幸的是，两者亦有新动作。自 2021 下半年，为备战冲泡旺季，香飘飘加速下沉市场布局。大力推进“千县万镇”计划，在全国筛选出 147 个地级市，面向其中的近 700 个区县，着力提高终端网点的渗透率。尽管电商占比较低，

2021 年前三季电商渠道营收还是同比增长了 31.54%。产品端，为布局大健康赛道，香飘飘还与金达威及宁波宣映云浩签署合作协议，共同投资成立两家合资公司，开拓中国健康营养补充剂、相关功能性食品及功能性饮料市场。

上述可喜之变，加上蒋建琪苦心经营几十年打下的根基，香飘飘的“二次创业”、焕发新机是有看点的。但能否真正摆脱困态、持续打开成长性，依然是个漫长过程，考验两者的战略精度、力变决心。

竞品不等人、市场不等人。