



新茶饮去虚火

对应大课：生产成本

助教：房晨

2023年12月12日



Innovation and Investment



清华大学
Tsinghua University

刘乐伦

们面临的可能就是罚款等等处罚措施。而在碳市场开放之后，有需求的能够从其他的地方购买多余的碳排放容许量，这样可以摆脱被处罚的困境；同时因为具有富余碳排放量能够通过卖出这些份额进行资金的换取，从而为自己的科研研发等提供资金，同时也可以更好地投资进进一步的减少碳排放量的研究中，如此良性循环。

Porter Hypothesis (1991)

Strict environmental regulations can induce efficiency and encourage innovations that help improve commercial competitiveness.

吴泓历

3. 激励绿色科技技术创新

全球政府设立碳排放目标，以约束企业在排碳方面的决策。企业面对受限制的排碳成本，同时又想要提高产量以增加利润，双重动力下将鼓励企业在绿色科技方面投入更多研发，实现技术突破。除此之外，碳排放限制引起企业及社会对绿色科技的重视，促使绿色科技市场及更多可持续发展项目板块趋向火热，同时吸引更多人才加入，使得可持续能源领域在技术进步时得到飞速发展，增加社会福利。

Leakage or Pollution Haven



清华大学
Tsinghua University

林宜蓁

尤其是在欧盟大立即安排的情况下，对于碳关税的概念被本地商人视作一种驱动本地政府征收碳税以及碳权相关政策的制定。外资工厂在马来西亚所带来的利润是马来西亚政府不敢主动提及减排的一个重要的原因，发展中国家总是处于一个尴尬的位置，只要要求工厂减排，外资就会马上迁移工厂并且对于污染源宽松的管控也是外资来马设厂的一大吸引力。但是显然这不是一个可持续的发展方法，马来西亚政府需要逐渐落实相关的减排政策。

Leakage or Pollution Haven



林灝鈞

1. 地方政府官员：在大部分地区，地方的大型企业既向本地居民提供了大量就业机会，亦带动了地方的经济发展，提升了地方的GDP，改善了官员的政绩，令官员有更多的晋升机会，因此地方政府官员一般愿意与大型本地企业合作，减少它们运作的障碍。然而，若果中央政府决定建设碳市场，企业便须要花费额外费用，向政府购买碳排放限额来维持相同生产程度，而大部分地方企业如纺织厂、钢铁厂、化工厂等，都属于相对较高污染和高耗能的行业。当这些企业的生产成本上涨时，它们或会选择减少产量，地方的Short Run Aggregate Supply下降，令Real GDP 同样下降，影响了地方官员的政绩，令他们的晋升机会受损，因此他们积极建设碳市场的动机并不大。同时，在碳市场中，每个地区都会

Leakage or Pollution Haven



陈衍铭

Second, implementing a carbon market leads to many oppositions from stakeholders. Firms would be against a very high priced carbon permit as it would massively increase their cost of production. Combined with the fact that China no longer has a very cheap labor and land cost, if the Chinese government decides to push for making carbon permits very expensive, it may be the last straw for some firms, causing them to move their factories elsewhere, someplace with a lower cost of production and without carbon permits. The consequences of this would be huge, as it could leave thousands jobless, and a decreased GDP for China as a whole.



Leakage or Pollution Haven

Pollution Haven Effect (PHE)

- An increase in environmental standards reduces exports (or increases imports) of pollution-intensive goods

Pollution Haven Hypothesis (PHH)

- A reduction in trade costs results in production of pollution-intensive goods shifting towards countries with lower environmental standards



Bonus Question: Market or Planning?

假如，你是A国政府的经济顾问，A国共有 n 个企业，A国的减排目标是： $Q = \sum_i q_i$ (Q 已知)

每个企业**边际减排成本** (Marginal Abatement Cost, MAC) 是关于减排量 q_i 的一个增函数

$$c(q_i) + \theta_i$$

其中， θ_i 是企业的内部信息（服从均值为0的正态分布）

同时，企业减排会带来环境质量改善，其经济价值用 $x_i(q_i)$ 表示，可认为 $x_i(q_i)$ 是关于 q_i 的增函数

请写出该国所有企业减排所产生的**总成本**的表达式和变量之间需要满足的条件。

政府：关注企业减排带来的溢出效应 (**正外部性**)，而企业自身却不关注

企业：知道自己减排的MAC的真实情况，而政府无法知道 θ_i (**信息不对称**)

在这一背景下，政府在什么情况下适合采用**市场机制**，什么情况下适合采用**计划手段**？



清华大学
Tsinghua University

Bonus Question: Market or Planning?



明德环境学术讲坛

Mingde Environment Forum

第二十五讲

Market vs. Planning: Abating Carbon Emissions under Incomplete Information and with Local Externalities



主讲人

何国俊

香港大学经管学院ESG研究所所长、香港大学中国经济研究所副所长

点评人

龚亚珍

中国人民大学环境学院教授

讲座简介

We revisit the classic “market vs. planning” debate in economic coordination in the context of achieving a pre-determined target of emission abatement, by comparing a Cap-and-Trade market versus an ex-ante optimal allocative plan of non-tradable permits. We show that the market can address incomplete information about the abatement cost, but not heterogeneous local externalities of abatement, while the opposite is true for planning, constituting a trade-off in policy design. Applying the theoretical results to China’s carbon abatement, we find that a hybrid scheme that combines subnational planning with segregated subnational markets can improve upon both the market- and planning-alone approaches.

主讲人简介

何国俊是香港大学经管学院ESG研究所所长、香港大学中国经济研究所副所长、兼任芝加哥大学能源政策研究所中国中心（EPIC-China）研究主任。他是国际环境经济学领域著名期刊 Journal of Environmental Economics and Management 的共同主编 (co-editor)、China Economic Review 的共同主编(co-editor)。

何国俊主要从事环境与发展经济学方面的研究。其论文发表于 QJE、AER、AER Insights等顶尖经济学类期刊，也发表于Science、PNAS、Nature子刊等顶尖科学类期刊。其学术成果荣获多项学术奖励，包括“张培刚发展经济学优秀成果奖”、“邹至庄最佳经济学论文奖”等。

时间：2023年8月26日上午9点-12点

线上参会地址：腾讯会议平台（会议号：732-212-900）



扫描二维码报名

主办单位：中国人民大学环境学院

灵感来源：6月份听到的一个讲座（何国俊老师）

Market vs. Planning: Abating Carbon Emissions under Incomplete Information and with Local Externalities

如何平衡减排过程中

信息不对称和正外部性同时存在的情况？

Trade-off



Bonus Question: Market or Planning?

Model Setup

- Region/firm: $i = 1, \dots, N$
- Total abatement: $Q = \sum_i q_i$
 - Q is exogenously given (e.g. to achieve carbon neutrality, etc.)
- Marginal cost of abating q_i : $c_i(q_i) + \theta_i$
 - Strictly increasing in q_i
 - $E[\theta_i] = 0, E[\theta_i^2] = \sigma_i^2$, θ_i mutually independent
 - One way to think of θ_i : the residual from estimating the MAC function using regression

• • • • •



Bonus Question: Market or Planning?

Policy Designer's Problem

- Minimize expected total abatement cost net of local externalities:
 - Global externality caused by carbon abatement not a concern as Q exogenous

- First-best solution:

$$\min_{q_1, \dots, q_N} \sum_{i=1}^N \left(\int_0^{q_i} (c_i(q) + \theta_i - x_i(q)) dq \right),$$

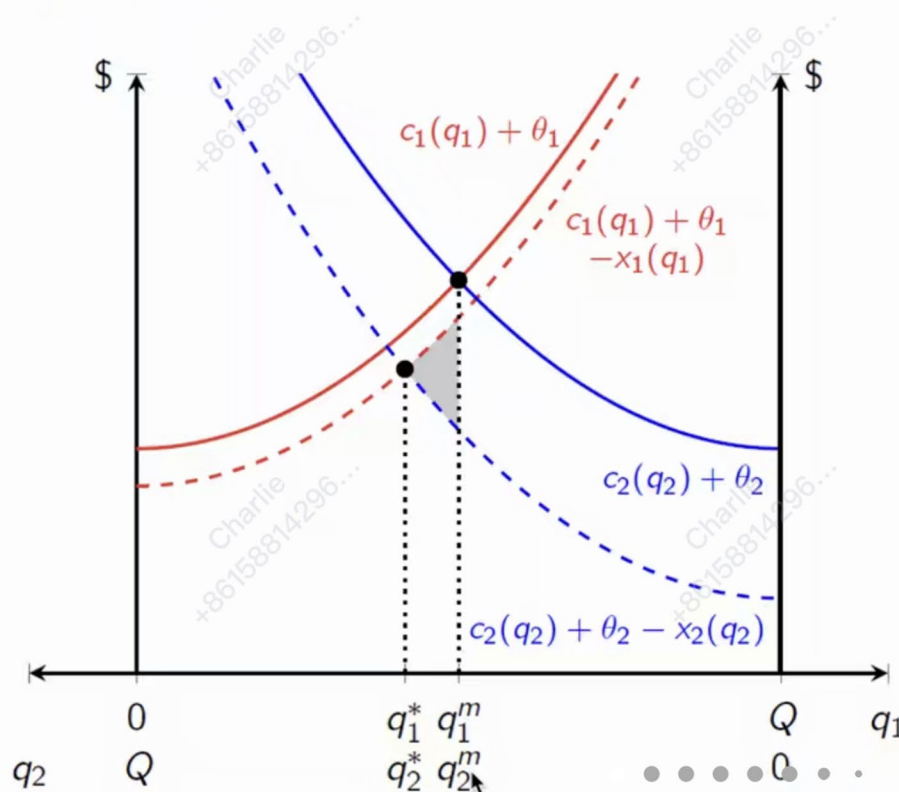
s.t. $q_i \geq 0, \quad \sum_{i=1}^N q_i = Q$

$$FOC: c_i(q_i^*) + \theta_i - x_i(q_i^*) = c_j(q_j^*) + \theta_j - x_j(q_j^*) \equiv p^* \text{ of all } i, j$$



Bonus Question: Market or Planning?

“Market” Misses Heterogenous Local Externalities



q_i^m : market-equilibrium allocation; q_i^* : social-optimal allocation

- Two regions abating Q and trade carbon allowances
- Ignore local externalities
- DWL depends on slopes of MACCs and heterogeneity in local externalities



Bonus Question: Market or Planning?

Rule of Thumb for Policy Choice

	High V_θ , i.e., very incomplete information	Low V_θ , i.e., almost complete information
Low D_x , i.e., homogenous marginal local externalities	Market	Either fine, especially with low S , i.e., steep marginal costs
High D_x , i.e., heterogenous marginal local externalities	Be careful, especially with high S , i.e., flat marginal costs	Plan

Extension Reading



清华大学
Tsinghua University

Myth #1: "Economists believe that the **market** solves all problems."

Myth #2: "When economists do see a **market** problem, they always recommend a **market** solution."

Myth #3: "When **non-market** solutions are considered, economists still use only **market** prices to evaluate them."

Myth #4: "These economic analyses are concerned only with efficiency rather than distribution."

commentary

How economists see the environment

Economists and ecologists misunderstand each other about the environment. Improving interdisciplinary communication should enable natural scientists to take economic analysis and prescriptions more seriously.

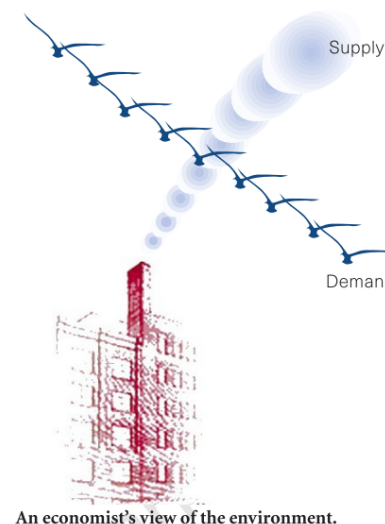
Don Fullerton and Robert Stavins

On a topic such as the environment, communication among those from different disciplines in the natural and social sciences is both important and difficult. Economists themselves may have contributed to some misunderstandings about how they think about the environment, perhaps through enthusiasm for market solutions, perhaps by neglecting to make explicit all the necessary qualifications, and perhaps simply by the use of jargon.

There are several prevalent myths about how economists think about the environment. By examining them here, we hope to explain how economists really do think about the natural environment.

Myth of the universal market

The first myth is that economists believe that



An economist's view of the environment.

pollutant emissions or limiting access to open-access resources, which can improve welfare and lead to greater efficiency.

Myth of market solutions

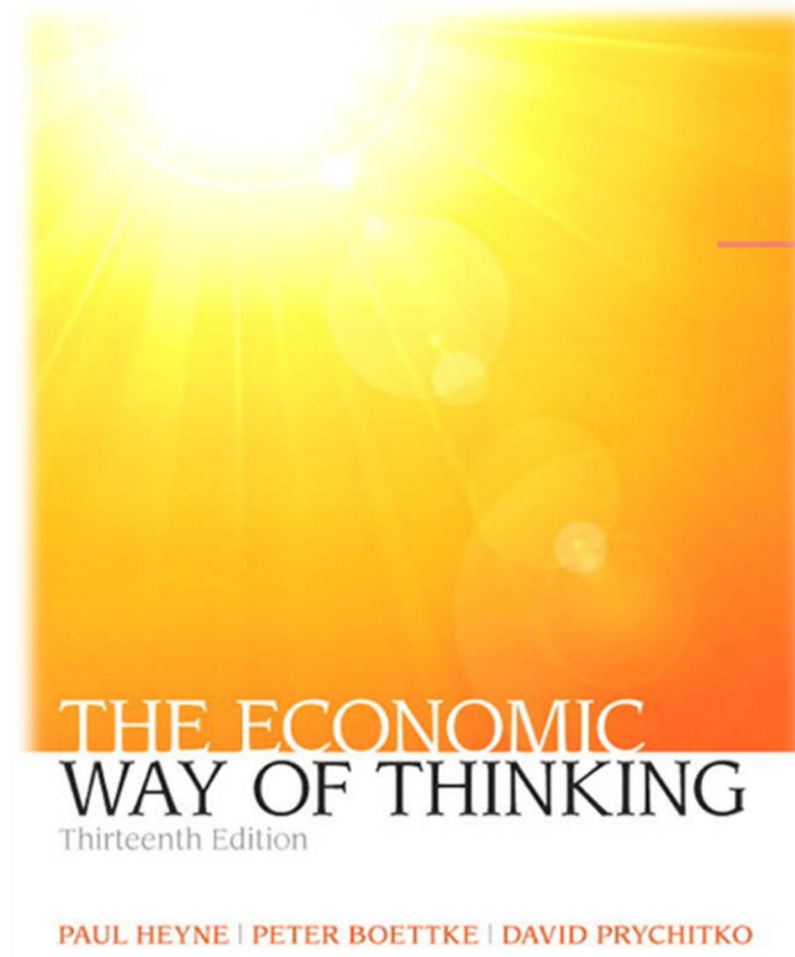
A second common myth is that economists always recommend a market solution to a market problem. Economists tend to search for instruments of public policy that can fix one market essentially by introducing another, allowing each to operate efficiently on its own. If pollution imposes large external costs, for example, the government can establish a market for rights to emit a limited amount of that pollutant. Such a market for tradable emission permits will work if there are many buyers and sellers, all are well informed, and the other conditions of the 'first theorem' are met. In this case, the government's role is to enforce the rights and responsibilities of permit ownership, so that



The Economic Way of Thinking

经济学思考问题的角度有什么特别之处？

- 供给与需求
- 成本与收益
- 市场与政府
- 效率与公平
- 替代与互补
- 垄断与竞争



迷你版本的《经济学原理》

The Economic Way of Thinking



An Appendix: FRAMING ECONOMIC QUESTIONS CORRECTLY

Here's a classic brainteaser for you to consider. Three guys go to a motel and get a room. The total charge is \$30, and each guy pays \$10. After they go to their room, the desk clerk realizes he overcharged them. He forgot about the special rate of \$25 tonight. The clerk can't leave his desk, so he contacts the maid, gives her five \$1 bills, and asks her to go to the room and reimburse the three guys. On her way, the maid wonders how she can divide \$5 among three people. She decides, since they aren't aware of the overcharge anyway, to give them \$3 back and secretly pocket the remaining \$2. No one will be any the wiser.

Now for the brainteaser: Each guy paid, in effect, \$9: 3 times 9 equals 27. And the maid pocketed \$2, for a total of \$29. But the three guys originally paid \$30, not \$29. *Where did the other dollar go?*

Close your book. Don't read any further until you've tried to figure out the answer! If you can't figure it out after 15 or 20 minutes, reopen the book and continue to read on. (We shall admit here that it took one of the authors about 20 years to come up with the answer!)

The Economic Way of Thinking



清华大学
Tsinghua University

Beware of Wrong Questions or Misleading Specifications of the Problem

We know that some teachers say, “There are no wrong questions, only wrong answers.” Well, we hate to say it, but in this case the teachers are wrong. The question at the end of the brainteaser is,

simply, *the wrong question*. (It’s as nonsensical as asking, “What is the weight of the color blue?”) It’s a question that was intentionally designed to mislead you, because it doesn’t originally appear nonsensical at all, given the way the question is framed. And that’s what makes this brainteaser so cruel. There is *no* answer to the question “Where did the other dollar go?”

The bill for the room was really \$25. The three guys didn’t realize that. They *overpaid* by \$5. They did eventually receive \$3 back from the maid. *Where did the rest of the overpayment go?*

That’s the right question. And now you can clearly determine the correct answer. It went into the maid’s pocket. It’s that simple.

Why mention this brainteaser, which really has nothing to do with economics? Because, *whether by ignorance or design*, a lot of analysis about everyday economic events is misspecified and thoroughly misleading, not unlike our brainteaser. A large part of the art of the economic way of thinking is the ability to *see through the nonsense*. We will give you three rather common examples to help you sharpen your skills.



The Economic Way of Thinking

边际 marginal

- 自变量增加所引起的因变量的增加量
- 经济学家往往在边际上做决策（“理性人考虑边际量”）

- 边际成本（Marginal Cost）：每多生产一件产品使用的成本
- 边际效用（Marginal Utility）：每多消费一个商品所带来的效用
- 边际损害（Marginal Damage）：每多排放一单位污染物造成的损害
- 边际减排成本（Marginal Abatement Cost）：每多减少一单位污染物所需要耗费的成本



Housekeeping

回顾上节课的内容

- **小课**——Bonus Question (MAC and MD) , 碳交易的基本情况, 碳市场的困难与挑战
- **大课**——生产成本

关于memo和讨论课

- **发言**: 社恐的同学争取能够主动发一次言
- **奖品或者零食**: 有感兴趣的可以告知我
- **小课测试**: 涉及到的知识点或者一些定义, 可能最后一节课测试一下~
- **Memo**: 给你的memo取一个有趣的, 吸引人的标题吧!

Interesting Titles



清华大学
Tsinghua University

This site is closed! The effect of decommissioning mining waste facilities on mortality in the long run[☆]

Claudio Deiana^{*}, Ludovica Giua

University of Cagliari, Italy

From Fog to Smog: the Value of Pollution Information^{*}

Panle Jia Barwick Shanjun Li Liguu Lin Eric Zou

Worth Your Weight: Experimental Evidence on the Benefits of Obesity in Low-Income Countries[†]

By ELISA MACCHI^{}*

Go with the wind: Spatial impacts of environmental regulations on economic activities in China[☆]

Tingting Xie^{a,*,1}, Ye Yuan^{b,1}

^a School of Economics, Central University of Finance and Economics, China

^b School of Economics, Institute for Global Health and Development, Peking University, China

What's in a Name?
Reputation as a Tradeable Asset

By STEVEN TADELIS^{}*

Floods

Dev Patel

November 28, 2023^{*}

JOB MARKET PAPER #2

PLEASE CLICK [HERE](#) FOR THE LATEST VERSION

100



- 你最喜欢的店是?
- 原因是?
- 可以将上述奶茶店分为几类?
- 分别根据怎样的标准?

Introduction



清华大学
Tsinghua University

由于我现在正坐在奈雪的店里写 memo，所以我决定以喜茶和蜜雪冰城为例分析不同类型的新茶饮在疫情过渡到后疫情时代的发展情况，并针对其市场分析提出一些个人不成熟的经营策略。（可能会超字数但请原谅我这个奶茶爱好者 www）

颜婧颖

P.S. 因为我从来都不喝饮料，也没有关注过这个行业，所以当我看到这篇资料时，我确实是一片茫然，我都不知道什么是手摇，也不知道那些奇奇怪怪的品牌（我只听说过蜜雪冰城，还只是因为听过它那首歌），更不知道那些奇奇怪怪的茶，所以说对这行业的理解比较浅，这篇Memo 也确实写得比较空泛，请见谅。ㄟ(ˊˋ)ㄟ 林灏钧

Introduction



清华大学
Tsinghua University

此外，新饮品行业存在一个现象：就是每个品牌都有自己的忠实粉丝，而且不容易改变他们的消费行为。例如当你在朋友圈中提问：说出你们喜欢的茶饮品牌，“霸王茶姬！”“茶百道！”“喜茶”“奈雪！”“蜜雪！”“Coco！”这些答案必然存在。会出现这现象的原因万我想主要是各品牌的特色差异性，也就是所谓“品牌文化”。茶姬的伯牙绝弦、茶百道的茉莉奶绿、蜜雪的棒打鲜橙……各家特色战略清晰，将目光瞄准不同类型的目标消费群，目的是通过产品差异性建立自己的市场占有率。而且，一旦在目标消费群中建立良好品牌形象与忠诚度，这些消费者也很难会转向购买其他品牌。因此，新茶饮市场很难形成自然垄断，但也不会形成完全竞争。市场存在一定的竞争性，这也激励企业不断对饮品进行创新，以保持顾客对产品的忠诚度，以留住顾客保持利润空间。

罗家乐

Introduction



清华大学
Tsinghua University

在讨论这个问题前，我认为这个题目存在幸存者偏差的逻辑问题。在疫情中，许多低端品牌由于毛利率太低而面临了倒闭甚至破产的困境。虽然高端品牌也面临了亏损，但他们却因为本身的现金流充足而幸免于倒闭的风险，只是禁止堂食和暂停营业。在后疫情时代，其实高端品牌的发展是更加迅速的。所以，我认为这个题目不应该以高低端茶饮品牌作为分类，而是应该直接让我们比较蜜雪冰城和其他茶饮品牌的不同。

刘凯欣

■ 供应链成本低，加盟模式，预制品

蜜雪冰城的茶饮制作是标准化的，依靠自己的供应链，成本较低。蜜雪冰城商业系统中，完整运作的产品供应链条是十分成熟的，在这些产品中，3家主体公司分别承担着不同业务板块的管理，蜜雪冰城股份有限公司牵头负责经营和管理，由河南大咖食品股份有限公司牵头开发和制造，郑州保岛商贸有限公司为客户提供仓储、物流等服务。且公司会向加盟店提供服务并收取管理费用，做到毛利回收。对于还是需要供应商的部分，由于开店数量多，购买量大，需求稳定。更受供应商欢迎，议价能力更高。对于预制品的使用和长时间储存也能拉低成本（储存时间长还有利于品牌在价格较低的时候大批购买）。

方博雅

■ 营销传播

犹记得两年前疫情期间蜜雪冰城在网上大火，这是营销传播成功的一个好例子，由于非常低的价格，当时即使蜜雪冰城爆出了几件食品安全问题，比如在奶茶里有苍蝇，宋璨赫网友们也会说：不愧是蜜雪冰城，苍蝇也爱喝。我认为现在的中国依然存在非常严重

喜茶and奈雪的茶



清华大学
Tsinghua University

能够加大顾客忠诚度和提升产品的复购率，以我个人为例，即便出现疫情，我仍然会愿意购买喜茶多过蜜雪。我买喜茶并非为了止奶茶之渴，而是纯粹“想

■ 文化符号、长期生意

严嘉妮

喝喜茶”——喜茶不再只是普通的奶茶品牌，更是深入人心的文化符号。所以我希望在这纷乱时期，高端茶饮仍然能够不忘初心，夯实品牌形象、文化，和老顾客建立身后羁绊，做长期生意。最后，针对低端茶饮方面，虽说目前走势

喜茶and奈雪的茶



清华大学
Tsinghua University

■ “去高端化”？

对于高端品牌，我们看到喜茶、乐乐茶等已经开始进行“去高端化”拓展客群，也由完全的自营模式**开放加盟**，这有利于企业在不稳定的经济环境中保持相对稳定的营收。在我看来，高端茶饮品牌在经营紧张时不应通过烧钱扩店追求一线生机，而应该先稳定住企业营收状况，也可以推出季节性优惠活动带动消费。

(关于上市与融资，有点过于复杂，我无法提出合理的想法) **纪佳彤**

对于低端品牌如蜜雪冰城，应该**适当收缩扩张力度**，着重**保障产品质量**，加

######

高端? vs 低端?



清華大學
Tsinghua University

	截至6月30日止六個月	
	2023年	2022年
原材料(%)	29.6	30.2
人力(%)	19.6	26.0
租金(%)	14.4	16.0
外賣費用(%)	8.0	8.5
水電費用(%)	2.7	2.7
其他折舊攤銷(%)	5.6	6.2
門店經營利潤率(%)	20.1	10.4

加盟? vs 直营?



清华大学
Tsinghua University

1、加盟模式

现制饮品与现制冰淇淋的加盟模式是指企业（特许人）与加盟商签订《特许经营合同》，特许人把自己拥有的商标、专利、技术等通过加盟连锁的形式授权给加盟商使用，并向加盟商收取加盟费、保证金等，管控其开店阶段的设备设施投入，以及运营过程中的原材料供给等，且在食品安全管理、产品制作等经营方面对其进行业务指导与监督。加盟模式的主要特点是：特许人提供形象、品牌、培训和管理等支持，各加盟门店独立运营、独立承担法律责任、自负盈亏。

目前，现制茶饮市场中，蜜雪冰城、书亦烧仙草、古茗、一点点、茶百道等品牌主要采取加盟模式；现磨咖啡市场中，幸运咖主要采取加盟模式；现制冰淇淋市场中，冰雪皇后、麦当劳、肯德基等品牌采取直营与加盟相结合的经营模式。

加盟? vs 直营?



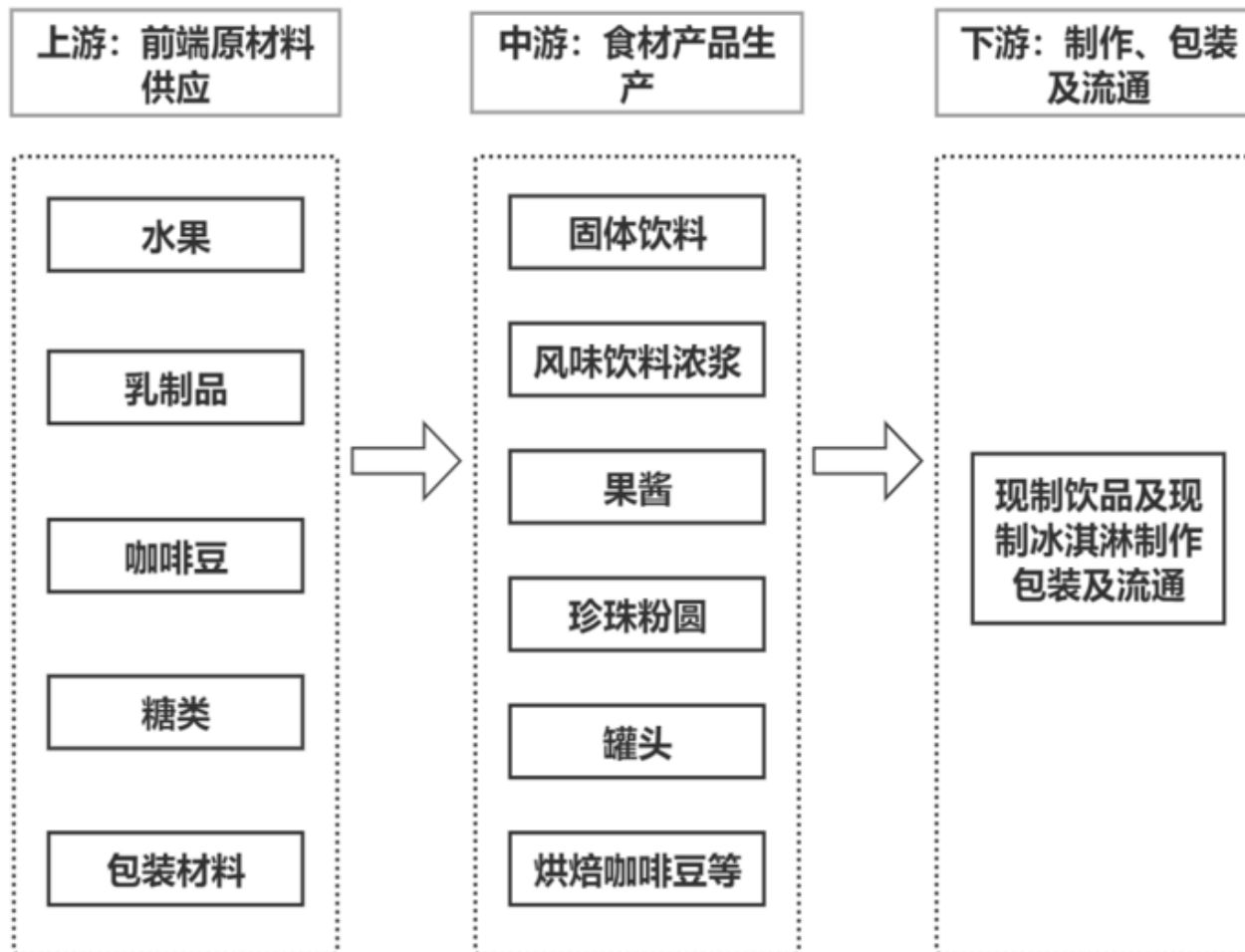
2、直营模式

现制饮品与现制冰淇淋的直营模式是指企业投资设立直营门店，对直营门店拥有控制权，统一财务核算，享有门店产生的利润，并承担门店发生的一切费用开支。目前，现制茶饮市场中，喜茶、奈雪的茶采取直营模式；现磨咖啡市场中，星巴克、瑞幸咖啡主要采取直营模式；现制冰淇淋市场中，哈根达斯主要采取直营模式。

加盟? vs 直营?



清华大学
Tsinghua University



加盟? vs 直营?



产品类别	品牌	主要经营模式	门店数(家)	产品均价(元)	主营产品
现制茶饮	蜜雪冰城	加盟	20,000+	6-8	果茶、奶茶、纯茶、冰淇淋等
	古茗		6,600+	15	果茶、奶茶、芝士茶等
	书亦烧仙草		6,500+	13	烧仙草、果茶等
	茶百道		5,800+	16	果茶、牛乳茶、奶茶等
	沪上阿姨		4,800+	15	五谷茶、奶茶、果茶等
	益禾堂		4,600+	10	果茶、奶茶等
	甜啦啦		3,900+	9	果茶、奶茶等
	一点点		3,500+	15	纯茶、奶茶、柠檬茶等
	奈雪的茶	直营	900+	27	奶茶、果茶、欧包等
	喜茶		800+	25	芝士茶、果茶等
	茶颜悦色		500+	17	奶盖茶、奶茶等

Possible Solution



清华大学
Tsinghua University

■ 茶饮店之间的合作

因为疫情而导致巨大的亏损。另外，让这些“高端”茶饮店和所谓的“低端”茶饮店进行合作也不失为一种明智的选择。由于像蜜雪冰城这样的茶饮店通过售卖制作方法和原料等进行加盟，高端的茶饮店或许可以通过帮助低端的茶饮店在大城市发展以获得一定的分成，同时也能够获得一定的客源。这些举措或许能够帮助这些店家度过这样的一段疫情危机。

刘乐伦

■ 高端茶饮店如何帮助低端茶饮店在大城市发展？



Possible Solution

■ 不转换模式，保持独特性

我认为在成本上，蜜雪很好地展示了一个走亲民价格的企业该注重的方向，那就是供应链，这我不细说。但针对奈雪的茶，我其实不认为他应该改变门店规模，以争夺蜜雪等的顾客。因为奈雪对标的我觉得是星巴克这类企业，他们就是贵，但就是特别。当他转换模式的那一刻，他们可以持续盈利，但却丧失了在这个市场的独特旗帜。

冯礼显

■ 奈雪的茶在哪些方面能够和星巴克对标？



Possible Solution

■ 经营策略：IP联名

从经营策略的角度考虑，相关企业应该采取一系列措施来应对当前的市场状况。首先，产品线的调整是关键的一步。企业可以考虑推出更符合当前市场需求和消费者预算的产品，以满足实际需求。虽然如今市场上已有这种概念，但我感觉用在奶茶营销上并不算多。奶茶品牌可以去联合一下比较火的ip去以ip里面的一些内容推出一些联名。比如说，一直很火的甄嬛传，可以以里面的人物形象为基础去研发一些饮料或者还原一些里面本来就有的饮料。另外送顾客一些ip相关的小礼物。其次店家应该对顾客实行奶茶会员制积分。顾客每次的消费是可以累积与积分的这样可以很大的程度上留住顾客在这个品牌上的消费。

邬均宜

■ 和怎样的IP联名会最成功？



Memo Presentation

马来西亚的茶饮市场

下述两张图是位于马来西亚 SS15 的奶茶街



疫情前奶茶街



疫情后奶茶街

黎润慧

■ 为何奶茶店会扎堆开？

2019 年，奶茶风气在马来西亚变得非常流行。奶茶成为当地年轻人和各个年龄层消费者之间的受欢迎饮品之一。马来西亚起初只有一条街都是经营奶茶生意，但人们认为此市场有利可图，纷纷加入市场，随后竞争者越来越多，甲洞、蒲种、大城堡、蕉赖等地区出现奶茶街，导致市场逐渐成为“红海市场”，且每家店的名称（熊黑堂、黑鲸、猎户堂、豹黑糖、鹿角巷等，都是动物的名字）产品、店内装潢、价格等营销策略都大同小异，差异化不大，没有创意性。（起初，消费者为了跟上潮流的脚步，打卡分享到社交媒体上，每一间店都须排 1 个小时才能购买，但因开业的短期优惠已结束，平均一杯珍珠奶茶须 RM15（RMB23），再加上受疫情的影响，人们的消费水平降低，奶茶街逐渐没落，浪费社会资源，反而不被大众看好的 Tealive（马来西亚最便宜的奶茶，类似于蜜雪冰城）销售量增长。

Memo Presentation



清华大学
Tsinghua University

创新性

奶茶是一个快速增长的市场，行业竞争激烈，当有成功案例出现时，“跟风”、“模仿”几乎是最省事有效的“分一杯羹”的方法。这也是奶茶行业迅速同质化的一个原因。而特别是在如今奶茶市场已经形成饱和的状态下，跟随策略似乎是奶茶品牌屡试不爽的“妙招”，由于生产奶茶技术门槛低，所以一旦有品牌推出热销的创新口味时，“山寨店”可以快速模仿，瓜分市场。但迅速同质化带来的问题是，创新产品生存周期缩减，奶茶行业迭代加快。

■ 奶茶的创新与社交

奶茶行业迭代速度，从之前的 5-8 年加速到 3-5 年。当消费者对常见的几款奶茶品类出现审美疲劳的时候，新式茶饮品牌急需打造新的网红爆品，来提升流量。不断开发新品虽然是一种解决办法，但并不是长久之计。此时要想脱颖而出就必须在产品创新上下足功夫，争取在市场中显现自身品牌独有的特点与魅力，围绕人群的生活方式，如场景融合、潮流文化、新式养生等，开发被认同的产品才能激发更大的消费潜力。

吴泓历

社交性

如今奶茶除了作为新式日常饮品之外，其身上更是带着另一层标签——“社交货币”，成为了年轻人彰显生活方式的载体。为了给奶茶品牌增值，我们不难发现品牌开始跨界合作和打造私域流量池。跨界合作依然是围绕社交，创造新的社交消费场景，包括产品上的跨界，如茶饮+烘焙类品牌、茶饮+咖啡品牌等，也包括周边产品的跨界联名（eg. 奈雪的茶+周杰伦）。打造私域流量池也是重要一环，建立会员体系，精准预测用户喜好，提升销量和复购率。



■ 联名二创、海外发展

喜茶在营销上更是别出心裁，虽说在疫情时代喜茶为节省成本缩减了营销费用，但可以说每一笔预算都用在了刀刃上，**尤其是与热门 IP 的联名活动**。喜茶的联名产品广受好评，如与潮流教父藤原浩和与《梦华录》的联名，吸引了不少消费者进行二创。喜茶还注重海外发展，今年伦敦店开业后在当地掀起了一小波浪潮。

在疫情期间，喜茶为代表的中高端茶饮陷入困境，难以扩张，**从其自身来看主要原因是其作为一个整体企业维持有序运行的成本较高**，同时由于其注重完整的产业链布局，上下游环节都受疫情影响，成本大大增加。从消费者角度看，一方面茶饮毕竟不是生活必需品，感染风险加大了其需求弹性；另一方面部分消费者收入可能受疫情影响波动，人们消费趋向保守。

颜婧颖

Memo Presentation



清华大学
Tsinghua University

■ 消费心理的影响（奢侈品or劣等品）

回顾我们的生活，我们会发现，其实越偏向于奢侈品的商品，我们越愿意为“高端性”而支出额外的价格。（比如买一个名牌的大衣你愿意多花一倍的价格，但买一袋米普通人并不会因为这是东北某某地精选大米而付出双倍的价格，再比如你会发现高端的依云现在只会在寥寥高端场所摆在那，而人们依旧买一两块的矿泉水）此外，随着人们生活水平提高而逐渐日常化而逐渐低端化的例子也非常好找，就拿冰红茶类饮料来说吧，在我小学初中时期火过一阵的小茗同学（5元还是6元来着），因为其稍微高级的外形设计，在当时占领了不少市场，但现在一看，市面上最多的依旧是3.5元的冰红茶。因为当喝冰红茶非常日常的时候，人们不会觉得高端冰红茶能显得自己高端，因此高端商品逐渐没落。当喝奶茶成了一件和喝矿泉水喝冰红茶一样普通的事的时候，奶茶的低端化就显得很自然了。

宋家玮



■ 制定开奶茶店计划的影响因素——波特五力模型

《开奶茶店的第一步 -- 决策》

林宜蓁

近几年都可以看到奶茶点开得满大街，到处都可以看到奶茶店前排队的人龙。放佛珍珠奶茶有别样的魔力，使得民众为之疯狂。根据中国连锁经营协会的报告显示，全年新茶饮消费市场规模达到了 1498 亿元。¹同时，我们也可以发现由于不同的新茶饮店铺在全球各地开业，新茶饮业的竞争变得越发激烈，尤其是在后疫情时代相继有多家新茶饮店铺的倒闭，这也预示着新茶饮业已经过了红利期，并且目前正在行业的下行阶段。

对于目前依然还处于新茶饮行业的品牌免不了需要通过渗入下沉市场、拓展业务范围、价格战等等措施来应对市场饱和所带来的竞争。出了简单地分析成本以及收入，我们可以根据波特所提出的五力模型²来分析关于新茶饮市场，其中可以分析新茶饮面对一下的五个竞争力量来制定开奶茶店的计划：

Extension Questions 1



清华大学
Tsinghua University

■ 你认为，哪一家最适合在清华开店？

- 喜茶、奈雪的茶？ or 蜜雪冰城？
- 是否存在其他的模式？
- 比如：人大（茶话弄）





Extension Questions 2

■ 在未来，奶茶店应该朝着什么方向发展？

- 更频繁的**联名**？（成本可能的翻车风险）
- 更加**健康**？（成本的压力）
- 更多**新品**？（创新的成本）



Saizeriya



清华大学
Tsinghua University

■ 一种可能的商业模式——萨莉亚

这使我想到了平价意式餐厅萨莉亚，同样是自建工厂、控制成本，以此实现扩张的平价餐饮品牌。说明这种商业模式还是值得推广的。然而与此同时，蜜雪冰城的成功几乎不可复制，半成品较多侧面反映了类似路线的产品缺乏差异性，新进入市场的品牌也很少有成熟的供应链能把成本压到最低来实现价格优势，最终很容易画虎不成反类犬。相比之下，主打新鲜食材、注重新产品研发的高端品牌就较容易生成差异化的品牌特色，吸引消费者。

然而，这种加盟式的经营模式总部往往很难对门店有标准化的监管，门店产生的食品安全问题，也会反噬品牌形象。

韩佳辛

Bonus Question: the Puzzle of HEYTEA



清华大学
Tsinghua University

·喜报 2

目前喜茶门店 超过

2000 店

上半年，我们在全国各地开出了

1200+ 家门店

走过了超

240 个城市

未来还会与更多城市的茶亲们见面~



*以上数据时间起始于2023/01/01至2023/07/30

2023年7月30日前，
喜茶在全国超过2000家门店

2022年起，喜茶在全国推广**全栈自研智能设备**并投入使用



喜茶自动去核机（右）

Source: <https://www.163.com/dy/article/I9UU6F460518QV0R.html>



Bonus Question: the Puzzle of HEYTEA

- 目前，在全国2000多家门店中都有喜茶自主研发的，标准化，统一化的**自动去核机**。
 - 去核机涉及哪些**生产成本**？
 - 如何进行衡量？
- 假如存在一个**价值函数 f** 衡量一台去核机的价值
 - 如果**价值函数 f** 应该是什么样子的，受哪些因素影响？具有什么性质？
- 假如，你是喜茶的CEO
 - 在全面普及**自动去核机**之后，如何**最小化生产成本**？



Bonus Question: the Puzzle of HEYTEA

- 目前，在全国2000多家门店中都有喜茶自主研发的，标准化，统一化的**自动去核机**。
- 假如存在一个**价值函数** $f(\omega)$ 衡量一台去核机的价值，其中 ω 表示去核机**已经完成去核的水果个数**。
 - 该去核机的工作会造成机械损耗，**可变成本**函数为： $c(\omega) = 0.001\omega + (0.0005\omega)^2$ 。
 - 如果选择**更换**该去核机，则需要**耗费固定成本** c 。
- 假如，你是喜茶的CEO，你希望知道 **$f(\omega)$** 的具体形式。
- 请问：**价值函数** $f(\omega)$ **应当满足怎样的条件？**

解题思路：递归 (recursion algorithm)

1: $f(\omega)$ 和 $f(\omega + 1)$ 之间满足是怎样的关系？

2: 在每个 ω 处，是否更换去核机的选择如何做出？

After-Class Survey



清华大学
Tsinghua University

- 请大家扫码填写匿名问卷，谢谢大家！

