

*Li Zhonghua, Associate Professor
Department of Economics,
Polotsk State University
Polotsk (Belarus)*

瑞幸咖啡的裂变营销策略分析

ANALYSIS OF LUCKIN COFFEE FISSION MARKETING STRATEGY

АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ LUCKIN COFFEE

摘 要

随着网络技术和社交媒体的迅速发展，传统的营销模式已难以满足如今的消费需求，裂变营销应运而生，中国的咖啡行业也随之发生变革。互联网零售咖啡凭借裂变营销、新零售等策略改变了传统的咖啡消费方式，迅速攻占消费市场，实现良好的口碑传播。但由于当前裂变营销尚未形成完整的理论体系，在实施裂变营销的过程中还存在很多问题。因此本文主要以瑞幸咖啡为例，运用SWOT分析法对企业内外部环境进行探讨，基于企业数据、调查问卷结果与SPSS，对裂变营销策略的现状分析存在问题，并提出企业今后实施裂变营销的对策建议，从而实现裂变转化的最佳效果，促进裂变营销的有效实施。

关键词：瑞幸咖啡；裂变营销；SWOT分析

Abstract

With the rapid development of network technology and social media, the traditional marketing mode has not been able to satisfy the need of today's consumption demand, fission marketing has emerged as the times require, and China's coffee industry has also evolve with circumstances. Internet retail coffee has changed the traditional coffee consumption model with fission marketing, new retailing and other strategies, quickly occupied the consumer market, and achieved well-established public praising. However, fission marketing has not until now, formed a complete theoretical system, there are still a lot of problems in the course of implementation. Therefore, this paper takes mainly Luckin Coffee for example, and uses the SWOT analysis to investigate the internal and external environment of the company. Based on enterprise data, questionnaire results and SPSS, analyzing the existent problem of the present situation of fission marketing strategies. And put forward some countermeasures and proposals for the implementation of fission marketing in the future, so as to realize the best effect of fission conversion and promote implementation of fission marketing effectively.

Key words: Luckin Coffee; Fission marketing; SWOT analysis

随着互联网技术的不断提升以及社交媒体的逐渐出现,国外对于形成裂变营销的环境进行了相关研究,主要集中于社交媒体平台优势、互联网特征以及口碑裂变形成原因等方面。

Waters,R.D.,Burnett,E.,Lamm,A.,Lucas,J.(2009)认为与传统媒体平台相比,社交媒体平台最重要的是一种更方便、成本更低的平台,企业可以通过从中获益,并由于它的扩散性与互动性强这个特性能够帮助个人或组织接触到公众更容易[1]。Gregory D.Saxton,Chao Guo,I-Hsuan Chiu,Bo Feng(2011)认为互联网技术带来的强大的互动性与传播性创造了机会,使企业能够更好地与客户、媒体以及公众相互沟通。企业通过发布内容,通过各种营销方式促使用户自发传播,从而实现用户裂变式增长的目的,并具有很强的交互性、和持续沟通能力[2]。Fang L.(2013)认为基于社交媒体的发展,出现了新的营销方式,企业在社交媒体中发布特定的信息或内容进行裂变传播与营销。其营销目的是吸引公众的关注,引发在线讨论,鼓励受众通过个人社交网络进行信息裂变传播,从而进一步改善与用户的关系,提高顾客满意度与产品宣传力度[3]。Yubo Chen,Scott Fay,Qi Wang.(2011)认为社交媒体为消费者提供了一个独一无二的平台,用户可以在该平台上发表体验产品后的个人意见,从而促进口碑传播[4]。Cheung,C.M.,Lee,M.K.(2012)认为互联网的进步使每个人都能与完全陌生的人分享与产品相关的意见和经验,而消费者之所以在网上进行口碑传播是因为归属感、声誉和乐于助人等因素的影响,其中归属感对消费者电子口碑意向的影响最大。因此,对于企业来说,考虑社会因素对消费者口碑传播的影响是非常重要的。当公司鼓励这样做时,消费者就可以从中受益,这有助于他们更好地为企业进行口碑裂变,促进形成消费行为[5]。

中国学者关于裂变营销的内涵与特征的研究,肖明超(2011)认为裂变营销正在逐渐改变企业与顾客的关系,传统媒体的营销方式一般为企业主动向顾客讲解产品或服务,而在社交媒体环境下,则从被动接受转变为主动获取并自发为其传播,消费者主动认识企业的品牌,在体验中自觉获取产品信息[6]。刘东明(2011)认为要将创意和营销升级,将其包装后放在网络中传播,利用社会化媒体产生涟漪,并通过涟漪的层层扩散而发挥其传播的价值,这种营销所传播的效果远大于传统营销的传播效果[7]。罗煜卿、胡泽(2018)认为社交媒体环境下的裂变营销成为主流且效果好的推广方式,企业可以利用该营销实现灵活有效的用户增长,进一步提升企业的流量、转化率以及成交量[8]。

中国学者关于裂变营销策略实施障碍及发展方向的研究,庞园园(2019)认为裂变营销正在成为互联网企业低成本获取流量的关键,被视为拉动互联网流量的新引擎。而裂变营销在改变消费者和商家关系的同时,也需要注意存在法律边界不明确、数据导向片面化、监管力度不足等弊端[9]。祁杰(2018)认为产品价值的高低决定用户购买决策的不同,因此裂变营销的方法也应有不同。在裂变营销策略中,给予顾客占便宜的喜悦感和失去的恐惧感,利用消费心理学进行更好的营销互动[10]。杨飞(2018)认为从2016年以后,流量红利的逐渐消失几乎成为所有行业担忧的事情,而裂变营销则成为突破流量困境的重要方式。在裂变营销策略中,为了使裂变效果得到保障,企业必须对“种子用户”、诱饵内容以及分享价值等重要要素进行严格把握,也只有这样,裂变营销才会成为企业最低成本的获客之道[11]。曹慧娥(2019)认为裂变传播具有指数式扩散、互动性、信息回流等鲜明特征,但网络的虚拟性、信息的扩散度和碎片化会在裂变过程中容易产生虚假信息、受众兴趣减弱、用户忠诚度低等问题,需要不断完善和创新裂变营销策略,才能实现效果最优化[12]。

由于互联网零售咖啡逐渐兴起,裂变营销策略在该行业中应用十分广泛,并相对于传统咖啡营销模式,形成一定的竞争优势,不断创新中国咖啡行业的消费模式与营销策略,不少国内学者针对互联网零售咖啡的营销手段与特征进行研究。李倩雯、张冰冰

(2018)认为移动互联网时代裂变营销是一种热门的营销方法,相对于品牌宣传、网络营销、公共关系以及活动促销等传统市场营销手段,而咖啡作为一种典型的社交饮品,将支出较大的广告拉新成本转变为用户补贴进行宣传,利用让利于用户的手段促使老用户分享朋友拉新,迅速攻占消费市场,将是企业最核心的获客手段[13]。余晓毅(2018)认为互联网零售咖啡的核心在于实现线上与线下的高度融合,通过互联网技术创新与消费升级,提供顾客满意的产品或服务,采用社交拉新、广告拉新等营销手段,较大程度获取用户关注,并产生辐射与裂变效应[14]。董禹含(2018)认为互联网零售咖啡的兴起,改变了国内的现磨咖啡市场。咖啡属于规模经济,需要巧妙采用裂变营销策略进行品牌推广,多种优惠使得用户数量成倍增加,更好地引导用户喝咖啡和认识品牌[15]。唐蕴欣(2018)认为如今的互联网零售咖啡行业正在不断创新运营与营销策略,以独特的商业营销模式打破固化的行业竞争规则,通过裂变营销、新零售营销等创新营销方式形成自身的竞争优势,对传统咖啡行业带来巨大影响。互联网零售咖啡关键流程的核心在于用户,企业需要充分了解用户的心理特点,通过UGC内容裂变传播、老带新裂变奖励以及口碑裂变等裂变营销方式,实现“人找咖啡”到“咖啡找人”的转变[16]。

1 裂变营销

1.1 裂变营销概念

裂变营销以传统的终端促销的加强为基础,整合了关系营销、数据库营销和会务营销等新型营销方式的方法和理念。企业借助互联网环境下的社交关系资源,通过利用人们的社交属性以及特定心理,促使用户自发进行社交分享,帮助企业进行拉新运营与产品传播,以达到最低成本、最大限度的获客增长和产品的爆发式增长[11]。其主要核心就是以利益驱动,依靠用户关系链来实现用户增长、口碑传播和销售促进等目标。

1.2 裂变营销特征

第一,裂变营销是从部分用户开始传播,通过用户的社交关系链进行裂变推广,具有一定的过程性,随着裂变过程的持续进行,其效果会分裂成一个更大的规模,速度加快,最后达到爆发式增长,传播范围较为广泛。

第二,企业会分析挖掘用户的需求,并对用户画像进行精细化运营,当老用户认可后,便可通过其分享行为带来新用户。企业可以在这一过程中不断更新,快速试错,找出用户活跃度的关键点,提升分享率。

第三,裂变营销形式多样,企业可根据需要选择适合的方式,设计出新颖有用的活动。由于拉新和注册都属于后付奖励,企业能够降低广告投放成本及风险,并将把广告费用让利于客户,使用户与企业利益捆绑,实现多方共赢。

由此可见,和其他的传统营销方式相比,基于用户在社交媒体自传播的裂变营销具有成本低、范围广、效果持久等特征。

2 瑞幸咖啡SWOT分析及裂变营销策略

2.1 瑞幸咖啡SWOT分析

2.1.1 优势分析

(1) 品牌形象识别度高

不管中文名称“瑞幸咖啡”,还是英文名称“Luckin Coffee”,都能体现出瑞祥之气,给消费者留下幸运美好的感觉。而标志选用“四不像”的麋鹿,使得品牌带有神

秘和福禄的预兆。将蓝白配色和鹿角样式巧妙结合，在顾客心中形成强烈的品牌印记[17]，被亲切地称作“小鹿杯”。而旗下品牌小鹿茶也有自己的品牌标识、视觉识别系统和店面终端形象识别系统。

产品定价策略创新

瑞幸咖啡的定价策略简单有效，不仅吸引了广大消费群体，还构建起自身强大的价格壁垒。通过差异化定价，将咖啡费用介于星巴克、Costa等高端咖啡市场与肯德基、麦当劳等快餐咖啡两者之间，充分体现出其产品的高性价比。此外，瑞幸咖啡运用一价定律消灭价格歧视，利用“新零售+科技思维”定价手段吸引顾客兴趣，促使销售额迅速增长。

表2-1 中国咖啡市场价格及分布

无体验	市场价格	品牌名称	效率高
↓	1元	雀巢、麦斯威尔	↓
	5-10元	精品速溶咖啡，如三顿半	
	10-15元	全家咖啡、7-11咖啡、胶囊咖啡机、即饮咖啡	
	15-20元	麦当劳咖啡、肯德基咖啡	
	20-30元	瑞幸咖啡、连咖啡	
30-40元	星巴克		
体验好	40-50元	精品咖啡店	效率低

企业促销效果显著

瑞幸咖啡通过线上线下相结合的广告投放、明星效应、口碑传播、“刷脸”小蓝杯快闪活动等促销手段来促进消费者产生反应，并最终提高销量。

线上促销方式为基于微信的定位服务，精准分析门店与用户的位置关系，通过LBS广告迅速告知周边人群，再以拉新奖励等方式获取第一批下单用户，利用众多裂变手段实现用户数量的裂变式增长。

线下促销则通过电梯广告来提升品牌知名度和市场渗透度，以达到产品的宣传效果，占领用户心智的目的。利用刘昊然、张震、汤唯等明星的人气来加快消费者对品牌的认知，使品牌的宣传力度强化。并组织“职场斗兽场”快闪活动、“喝Luckin赢宝沃”跨界营销活动、受邀参加“用爱助力奔跑”国际义卖等活动，提升公众认知度和用户认可度。

2.1.2 劣势分析

用户黏度有待提高

由于瑞幸咖啡前期的营销手段主要以获客拉新为主，许多消费者在体验过拉新奖励后便卸载APP，导致企业需要不断发放优惠补贴，消费者对其补贴产生依赖，而虽然明星代言、广告宣传以及联名活动等方法在一定程度上会增强品牌知名度和用户参与感，但由于顾客未对品牌文化深入了解，对于品牌的忠诚度和认同感有待进一步提高。

产品质量有待保障

虽然瑞幸咖啡采用阿拉比卡咖啡豆、雪莱牌全自动咖啡机以及中国特色的咖啡口味，但由于迅速扩张，导致部分门店出现制作的咖啡品质与口感较差、员工服务不到位等问题，给顾客留下不好印象，从而对品牌形象产生不利影响。

产品种类有待增多

截至目前，瑞幸咖啡已经推出大师咖啡、小鹿茶精选、经典饮品、瑞纳冰与鲜榨果蔬汁五个系列，覆盖烘焙、轻食、咖啡、茶饮等多种类，共有四十多款饮品。而针对喜茶一年推出48款新品、层出不穷的网红饮品等竞争形式来看，产品种类如何丰富，推出特色产品，从而满足不同群体的消费需求则成为其今后要考虑的重点之一。

2.1.3 机会分析

消费市场迅速扩大

根据统计数据显示，消费者逐渐回避碳酸饮料而转向更为健康的茶饮、果汁与咖啡等产品，咖啡消费量自2013年以来均保持10%以上的增长，2017年甚至达到29%，中国咖啡市场销量规模预计2020年可达3000亿元[18]，而2018年中国现制饮品门店数已超45万家，2018年中国新中式茶饮市场规模超900亿元。中国咖啡店及新式茶饮店的销售额稳步上升，仍有可观的上升空间。

目标受众潜力巨大

瑞幸咖啡主要分布一二线城市，而小鹿茶主打茶饮，主要进攻三四线城市下沉市场，市场阵容将进一步扩大。此外，瑞幸咖啡还计划建立海外合资企业，将服务客户扩展至邻近市场。截至到2019年第三季末，公司累计交易用户数达到3072万人，月均交易用户数934万人，三季度新增用户数794.6万人[19]。面对职场和年轻一代的消费者这样的消费群体，他们对于系列产品具有较高的喜爱偏好，潜在需求量巨大。

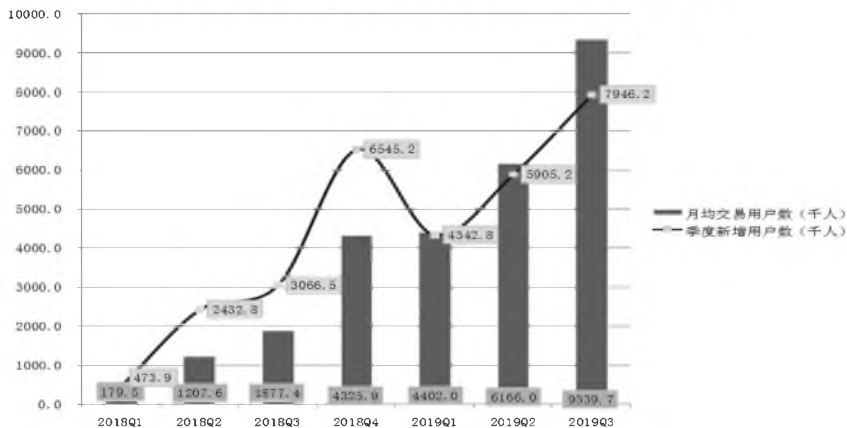


图2 1 瑞幸咖啡月均交易用户数（千人）与季度新增用户数（千人）

主要费用有望缩减

瑞幸咖啡期间费用率由2018Q1的720.87%下降至2019Q2的71.52%。其中销售费用率由2018Q1的420.04%下降至2019Q2的42.91%。销售费用中广告费用占比由2018Q1的73.20%下降至2019Q2的23.90%，物流费用占比由2018Q1的9.90%上升至2019Q2的56.30%。随着快取店数量增多，用户自取的占比逐渐增加，销售费用率有望通过物流费用减少而下降。星巴克2018Q1至2019Q2管理费用率维持6.73%到7.54%的水平，瑞幸咖啡的管理费用率由2018Q1的301.24%下降至2019Q2的29.24%，但由于其业务迅速扩张的影响，相对于星巴克而言仍处于较高水平。瑞幸咖啡2019Q2财务费用率为-0.62%，同比减少0.61pct，主要得利于其利息收入的提升[20]。

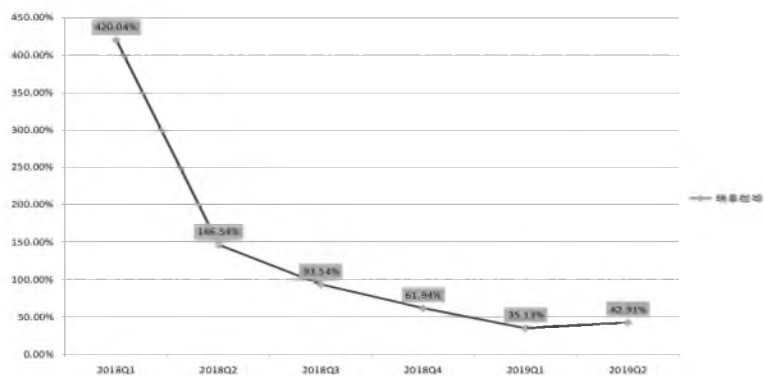


图2-2 瑞幸咖啡销售费用率情况

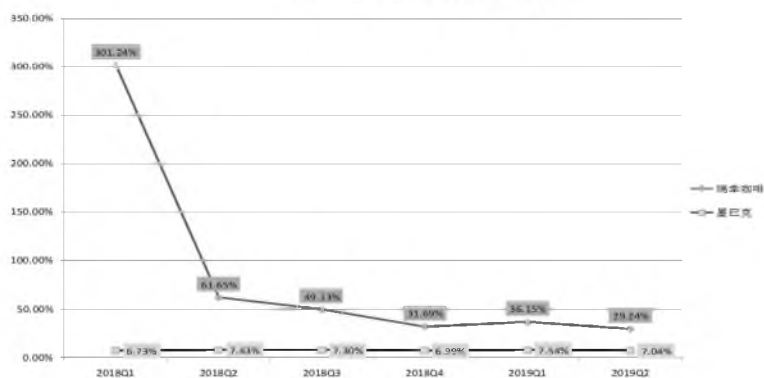


图2-3 瑞幸咖啡与星巴克管理费用率对比

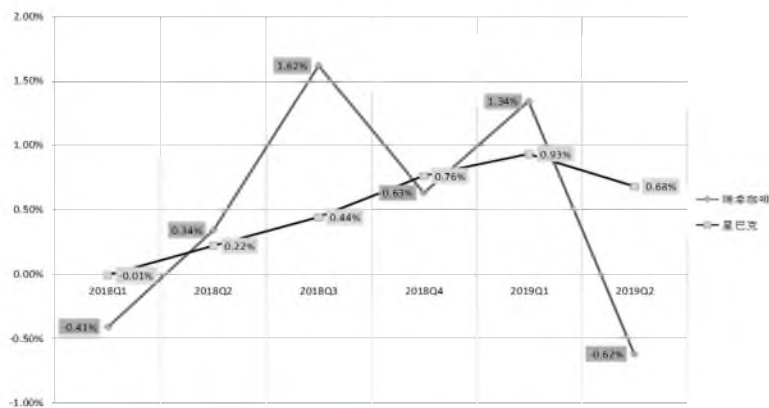


图2-4 瑞幸咖啡与星巴克财务费用率对比

2.1.4 威胁分析

中国原有咖啡企业的阻碍

在瑞幸咖啡出现之前，中国的咖啡行业就已经被速溶咖啡、店头咖啡、商超咖啡等企业进行了市场细分。

由于星巴克在中国起步早，以第三空间的服务模式吸引顾客，形成了市场垄断地位。如今也加入移动互联网时代的改革大潮，正在与阿里形成战略合作，依托“饿了么”配送体系来尝试新零售模式[21]，这在一定程度上又对瑞幸咖啡进行排挤。

而速溶咖啡、商超咖啡凭借其价格优惠、方便快捷等竞争优势来细分中国咖啡行业市场，以挖掘国人对于咖啡的差异化需求，这种满足功能型需求的咖啡消费对于瑞幸咖啡也会产生较大威胁。

网红饮品日益涌现的冲击

随着行业景气度上升，一级市场融资热度持续上升。喜茶仅在过去一年里累计推出48款新品，奈雪的茶新店依靠微信宣传半个月就有7万多人次阅读，而丧茶只借助喜茶的热点和人们习惯的自我热嘲便引起了广大青年的由衷喜爱[22]。奈雪的茶、一点点、喜茶、丧茶等网红饮品品牌凭借爆款新品、话题热度、店铺布局等手段不断迎合大众消费心理，这些创新会对瑞幸咖啡产生接连不断的冲击影响。

表2-2 2018年以来部分饮品品牌的融资情况

品牌名称	时间	轮次	金额	投资方
奈雪的茶	2018.03	A+轮	数亿元	天图投资
连咖啡	2018.03	B+轮	2.06亿元	连咖啡创始人王江和张晓高、 启明创投、高榕资本联合投资
茶煮	2018.04	Pre-A轮	数千万元	达晨创投
关茶	2018.08	A轮	数千万元	顺为资本领投、华映资本跟投
	2018.04	天使轮	数千万人民币	愉悦资本、陆正耀
	2018.07	A轮	2亿美元	大钲资本（领投）、愉悦资本、 GIC新加坡政府投资公司、军联资本
瑞幸咖啡	2018.12	B轮	2亿美元	愉悦资本（领投）、大钲资本（领投）、 GIC新加坡政府投资公司、中金公司
	2019.04	B+轮	1.5亿美元	BlackRock（领投）
	2019.05	IPO	6.95亿美元	—
三顿半	2019.01	Pre-A轮	未透露	峰瑞资本
乐乐茶	2019.04	Pre-A轮	2亿元	祥峰投资领投、致君水滴、普思资本、 众海投资、汉能创投、如川资本

2.2 瑞幸咖啡的裂变营销策略

2.2.1 普及产品信息，打造鲜明特色

瑞幸咖啡在建立品牌时便宣传要做到高品质、专业化，以高性价比改变传统的咖啡消费观念。通过宣传平台普及其产品信息，即选用品质好且相对昂贵的阿拉比卡咖

啡豆、采用全球顶级的雪莱牌全自动咖啡机、雇用WBC所产生的优秀团队来臻选出最符合国人喜好的配方，而原辅料则使用FABBRI焦糖、宇治抹茶以及路易达孚的果汁原料。瑞幸咖啡通过这些信息的详细介绍，进一步让顾客在其产品质量层面上得到最根本的放心。

除向顾客介绍全面的产品信息之外，瑞幸咖啡还将产品Logo、品牌口号、店铺风格等方面进行独特设计，使其同众多咖啡品牌区分。蓝白色的鹿角样式便是瑞幸咖啡最鲜明的品牌标识，就连独立运营的“小鹿茶”也采用惯用的蓝白配色，在用户心中留下深刻印象。“这一杯，谁不爱”一句反问式的口号，让很多用户产生的曲感，会在心中进行沉思，而这种效果便转化为品牌记忆。西安唐诗主题店及饮中仙系列包装、致敬NASA主题店及探月限量版主题周边等独特风格，为瑞幸咖啡的产品增添了无限的色彩。

2.2.2 细分目标市场，培养“种子用户”

瑞幸咖啡在市场细分的时候避开星巴克，将目标对象主要锁定为白领和大学生[23]。由于咖啡和新式茶饮均为社交饮品，切合两个群体的社交习惯，也让瑞幸咖啡可以凭借其已有的关系链进行产品推广。通过优惠补贴让用户自发在微信、微博进行裂变拉新，使得瑞幸咖啡迅速提高知名度和订单量，在前期不断培养顾客的消费偏好，从而增加其对产品的依赖程度。

而由于瑞幸咖啡提倡回归咖啡本身理念，更加注重咖啡的品质，单品均价居于市场份额排名前五的咖啡品牌中的最低，价格也与目标用户的精准定位巧妙结合，且新零售思维的互联网零售咖啡又让顾客体验到与以往不一样的消费体验，使得这杯物美价廉还方便的“小鹿茶”有了越来越多的忠实顾客。为了更加巩固顾客的忠诚度，瑞幸咖啡通过邀请明星提高价值认同感，打造独门店增加体验感，IP联名合作刺激活跃度等。这些方法也让瑞幸咖啡的“种子用户”逐渐增加，从而更好地以老带新，扩大市场份额。

2.2.3 设计诱惑赠品，激发口碑传播

瑞幸咖啡在价格方面的福利力度较大，除送免费饮品券以外，每周5折、轻食风暴、咖啡钱包、送TA咖啡等优惠活动，潜移默化地影响顾客愿意为其体验。代言人形象与目标群体的喜好相符合、蓝白配色的鹿角标识略显精致与目标群体的形象相契合，签名照和定制周边也在一定程度上使得顾客愿意为其分享。

而不管是优酷月卡、京东E卡还是整套盲盒等礼物，都让顾客为之心动，平均每天三到五条的微博互动，使得官微不会淹没在众多的流量微博中，反而这种简单的转赞评互动让用户在互动中体验到瑞幸咖啡的实惠，巧妙地利用其社交关系链形成口碑热度。瑞幸咖啡将诱惑赠品与产品本身进行合理包装，促使消费者利用社交平台进行宣传。

2.2.4 多种裂变技巧，巩固转化效果

瑞幸咖啡的裂变机制主要采用拉新奖励、IP裂变、储值裂变、微信礼品卡和包装裂变等多种裂变技巧。

拉新奖励是见效最快的裂变手段，也是瑞幸咖啡从始至终都使用的形式之一。将大量的广告投入用于老用户带来新用户给予双方奖励的方式，这种简单的利益驱动不仅让用户觉得开心，也让瑞幸咖啡在短时间内便做到用户裂变式增长，成为搅动中国咖啡行业的一匹黑马。

基于咖啡为社交饮品的基础上,瑞幸咖啡需考虑到用户社交的喜好问题,并结合当下热点话题进行创意包装,将分享内容设计为“luckin+卡姿兰”、“luckin+《吹哨人》”等形式,不仅能够利用话题热频带动产品高频,还能有效减少用户谋取优惠的目的性。

瑞幸咖啡通过与工商银行、建设银行等银行,京东白条、翼支付等支付平台,海南航空、厦门航空等航空公司以及中国移动、国信证券等公司进行战略合作,促进双方用户的互通。而推出“遇见昊然”系列礼品卡、“国庆快乐”系列礼品卡等主题礼品卡,瑞幸咖啡借助节日或话题的气氛进行热度促销,也提高其用户的留存率与购买率。

瑞幸咖啡曾在与刺猬乐队互动后推出手绘刺猬logo的纸杯,用户则将这款包装纸杯进行拍照与分享至社交平台,迅速形成了话题热度。主题实体店、主题系列包装以及定制周边,都是用户特别喜欢并愿意分享的内容,而带给瑞幸咖啡的则是通过裂变营销的高转化效果。

2.2.5 巧用营销手段,发挥媒体宣传

瑞幸咖啡之所以能够迅速做到广为人知,除产品价值、赠品诱惑与裂变技巧以外,还离不开外界媒体宣传的作用。从出现在用户视线中开始,瑞幸咖啡便利用各种营销手段,对自身产品与品牌进行宣传。先是聘用世界咖啡师大赛胜出的冠军团队为己所用,凭借媒体记者和咖啡爱好者对于赛事的关注度而针对该品牌进行报道。随后瑞幸咖啡控告星巴克涉嫌垄断行为,并于2019年10月撤诉。通过16个月的诉讼案件将自己与星巴克密切联系,使得这场品牌宣传让众多媒体和网友为其宣传,瞬间引爆社交热搜排行榜。

而这两年多的时间里,瑞幸咖啡的相关报道和评述层出不穷,陆续出现“瑞幸咖啡登陆纳斯达克,全球最快IPO公司诞生”、“瑞幸咖啡成为中国网球公开赛官方指定咖啡品牌”、“瑞幸咖啡荣获‘2019年度公益责任品牌奖’”、“出海啦!瑞幸咖啡与Americana集团达成战略合作”等不同领域的热度话题,通过网络上铺天盖地的软文传播,让用户对于瑞幸咖啡的认知度迅速上升,也让瑞幸咖啡不用花费大量费用便可凭借外界媒体实现更为广泛的品牌宣传和口碑传播。

3 瑞幸咖啡裂变营销存在问题

3.1 品牌意识薄弱,留存难度高

瑞幸咖啡是通过各类裂变技巧来获取用户数量与购买率,而APP下载也会让企业掌握用户的相关数据,从而更好地进行市场分析与预测。但由于前期的快速扩张,大量用户都只是受到一部分“种子用户”的分享来体验,并未对于品牌本身进行了解,瑞幸咖啡在裂变传播过程中关于企业品牌与文化的传播较少,一旦停止力度大的优惠活动,用户可能会选择性性价比更高的替代品牌来进行消费。

除顾客对于企业文化未充分了解以外,扩张行为也会让部分门店的员工对企业的品牌意识不够贯通,导致与顾客交流过程中,未能体现出贵公司的良好形象与品牌价值。

为了解瑞幸咖啡在顾客心中的具体形象,本文通过发放问卷的方式进行信息收集,共发放207份调查问卷,收回有效问卷200份,问卷有效率96.6%。其中,43.53%的顾客仅感受到优惠力度大,而未深入了解品牌文化。47.5%和31.5%的顾客认为瑞幸咖啡需要在品牌意识和文化传播以及员工服务质量方面加以改进。而若瑞幸咖啡不再提供用户补贴和产品优惠的话,会有47.5%的顾客不再选择购买,6%的顾客看情况而定。

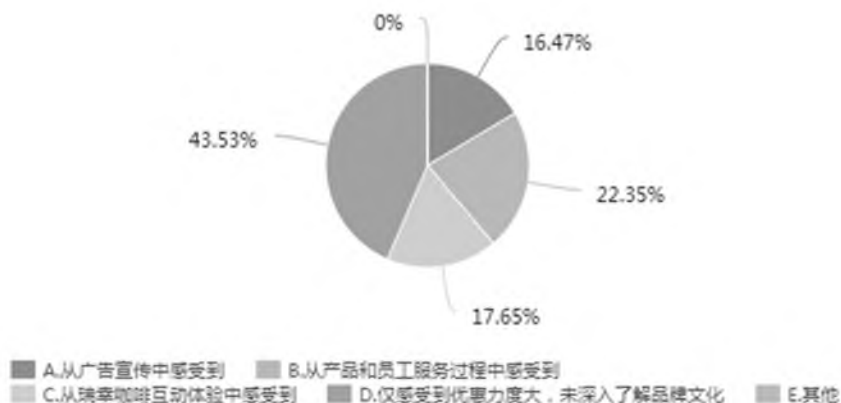


图3-1 被调查者在消费中对瑞幸咖啡品牌主张和文化的感受情况

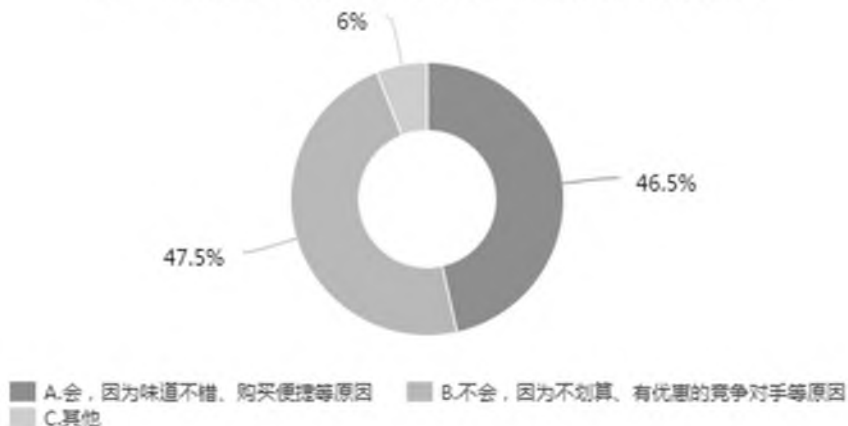


图3-2 被调查者对于瑞幸咖啡不再提供产品补贴和优惠所采取的反应

3.2 产品创新较少，竞争对手多

瑞幸咖啡选择白领和年轻一代顾客为目标消费市场，以大师咖啡、瑞纳冰、健康轻食以及新鲜沙拉为主，但很多门店的轻食和沙拉均处于售罄的状态，单一的咖啡产品会让顾客逐渐丧失新鲜感。而瑞幸咖啡曾在一些高校中试水，由于其产品种类单一与消费群体的需求偏好不同，无法吸引学生群体。因此，瑞幸咖啡在今年推出子品牌“小鹿茶”，前者主打咖啡，后者主打茶饮，满足顾客的茶消费需求。截止今年九月，已经成功在多处高校出现瑞幸咖啡的身影。

虽然瑞幸咖啡推出四十多款产品，但相对于星巴克、喜茶、网红饮品的创新速度和爆款热度而言，仍具有不足之处。KFC与百事联合推广的Pink Power粉红色可乐、刷爆ins的独角兽星冰乐、夜茶的买不起椰子灰的椰子灰奶茶等众多新品，都能够引爆网络和消费者热情，成为一段时间的爆款。网红饮品更新速度快、社会媒体的互动性强以及消费者需求的多样化等，这些特征都要求瑞幸咖啡需要在激烈的竞争中不断加强产品质量、创新产品种类以及打造产品特色。

3.3 裂变渠道受限，控制效果差

由于裂变营销自带的弊端之一，瑞幸咖啡在媒体宣传和口碑传播的过程中也存在着裂变范围广、涉及群体多与难以把控效果等问题。

瑞幸咖啡在宣传方面需要注意裂变渠道的问题。瑞幸咖啡主要通过APP、微博、微信进行裂变活动，由于用户选用不同社交平台的偏好不同，单一的裂变渠道对传播范围具有一定的局限性，且口碑宣传的用户社群相对垂直，导致裂变覆盖面再次受到限制。

而裂变传播的主体多因裂变奖励进行自发分享，希望通过该行为来满足自身社交属性与特定心理，社交创意和福利设计的创新程度和优惠力度会较大幅度地影响顾客的购买欲望。且拉新裂变的做法简单，拉新奖励投入其中，会在一定程度上成为一部分人群一次体验的“代价”，对裂变转化效果也需加强管理和控制。

表3-1 被调查者分享度和裂变效果统计分析

名称	分类	样本数	百分比
您是怎么知道并开始购买瑞幸咖啡的？	朋友邀请注册即可免费喝一杯	92	54.12%
	其他方式	78	45.88%
您会消费后将瑞幸咖啡推荐给他人吗？	会	155	91.18%
	不会	15	8.82%
您是因为什么原因进行分享的？	可获得拉新奖励，得到优惠	104	67.1%
	对产品和服务给予认可	91	58.71%
	喜欢瑞幸咖啡的品牌价值和文化	58	37.42%
	其他	3	1.94%

3.4 反馈效果不佳，负面影响大

在口碑传播方面也需要关注用户反馈和负面影响的问题。调查结果显示，30%的顾客认为没有途径反映对于瑞幸咖啡的看法或建议，而有12.94%的顾客认为有途径反映却没有相关人员解决。但对于负面评价及影响而言，46.32%的顾客在社交媒体上看到过瑞幸咖啡的负面评价，但不影响购买，也有12.11%的顾客看到过且会对之后购买产生一定的负面影响。当前瑞幸咖啡APP的功能相对较少，未能充分利用APP来为用户提供反馈和评价的平台，只是在微博和微信中进行互动，这将可能降低顾客使用APP的频率和体验。

而瑞幸咖啡的线上互动和反馈平台未明确提供给用户，会使得企业和顾客之间的互动循环受到阻碍，同时也会导致部分用户只能在自我熟悉的社交平台进行商品的口碑评价，这样的口碑传播不仅不能让瑞幸咖啡形成品牌凝聚力和消费向心力，还可能让负面口碑不能及时解决，形成品牌的负面影响[24]。

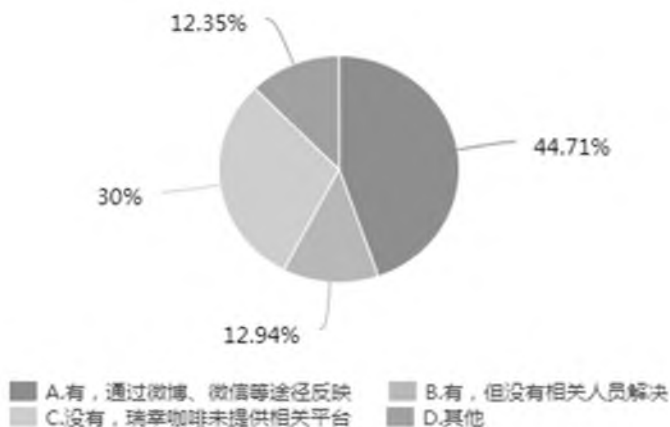


图3-3 被调查者对于瑞幸咖啡反映途径的看法图

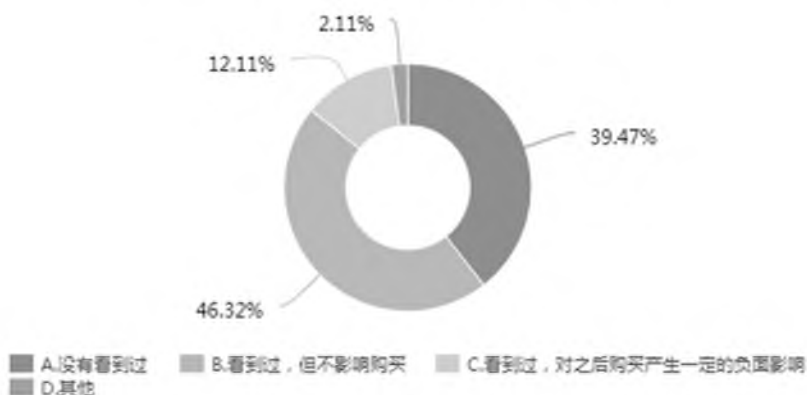


图3-4 被调查者对瑞幸咖啡的负面认知程度及影响

4 瑞幸咖啡裂变营销对策建议

基于SPSS与调查资料分析显示，未来在有补贴的前提下顾客的购买意愿与产品包装、人员服务、产品品质、优惠力度以及互动性等方面的满意度呈现出显著性差异。

瑞幸咖啡凭借大量补贴在短时期内获得一定的用户群体和市场份额，但从长远来看，这种利益的驱动缺乏品牌文化的输入，降低顾客对于品牌的认同感。想要进一步培养顾客黏性，就必须重视品牌文化的重要性。在快速扩张的进程中，不仅要在裂变推广中不断向顾客传递品牌意识和企业文化，还要加强员工的管理培训和产品的质量管

表4-1 未来拥有补贴前提下购买意愿与各方面满意度的方差分析

	如果瑞幸咖啡的用户补贴和产品 优惠在未来几年会一直存在, 请问您 是否还会购买? (平均值±标准差)		F	p
	会 (n=154)	不会 (n=16)		
当前产品的品质	4.05±0.80	3.00±1.10	22.809	0.000
当前产品的包装	4.16±0.78	3.31±1.08	15.788	0.000
当前优惠的力度	4.26±0.89	3.25±1.00	18.173	0.000
当前人员的服务	3.90±0.85	2.94±0.85	18.45	0.000
当前APP的功能	3.86±0.83	3.19±0.91	9.388	0.003
当前微博、微信互动性	3.77±0.82	2.94±0.85	14.903	0.000

4.1 重视品牌文化, 提高服务质量

4.1.1 重视文化传播, 深化品牌意识

瑞幸咖啡需要重视多元化的文化传播, 在用户群体中树立品牌意识, 增强用户忠诚度与认可度。通过设计不同场景的咖啡体验, 改变用户传统的思维方式, 并为自身塑造更多有意义的品牌故事, 利用网络广告等形式进行宣传。可鼓励用户对某一方面进行创新改变的行为挑战热潮, 充分调动用户对产品与服务的创意性与发散性思维, 引导用户深化产品认知与品牌联想, 逐渐认可“改变, 才能改变”的品牌主张。也可根据品牌文化特征, 加强与知名品牌的联动合作, 充分利用信息传播渠道来推进联动效益的良性循环。通过赞助活动和新闻传播来提升社会影响力, 并凭借线下品牌活动等形式让用户参与其中, 凭借较强的IP效应让用户更直观地感受到品牌文化的熏陶与冲击。此外, 企业在与用户互动过程中, 应逐渐了解用户的价值追求和情感诉求, 将品牌文化与用户价值有机结合, 让用户在产品有形展示和网络营销互动中产生情感共鸣, 增强品牌认同感和品牌记忆。

4.1.2 加强员工培训, 提高服务质量

面对企业文化的内部传播, 瑞幸咖啡更应注重员工培训方面的投入。首先, 虽然瑞幸咖啡的品质和员工培训的规章得到一定的认可, 但仍需通过标准化、流程化的管理制度加以严格的店铺管理执行体系, 增强员工的服务意识和质量, 以及专业技能和综合素质。

其次, 针对瑞幸咖啡日益增多的主题体验店, 员工的细节服务与对品牌文化的认知也需要强化。企业应在员工工作环境中, 营造出品牌特有的文化氛围, 让员工逐渐提高对品牌文化的理解认同度, 充分调动员工的工作热情, 从而在顾客与员工直接接触过程中体会到服务与品牌的亲和力。

而调查中呼声较高的建立用户体验分享平台这一改进意见, 对于瑞幸咖啡当前人员的服务也具有积极影响。由于瑞幸咖啡属于互联网零售咖啡, 线上则需加强微信公众号、官方微博等社交媒体与顾客的双向沟通交流, 使顾客在享受饮品美味的同时能够体验服务热情, 进一步提升顾客体验感和忠诚度。也在互动中得知并分析服务质量差距产生及其原因, 以此来改善服务质量, 使顾客实际感受值与预期值逐渐吻合[25]。

4.2 加强质量管理，创新产品种类

4.2.1 加强质量管理，优化用户体验

如果文化属于软实力，那么产品质量和种类就是硬道理，能在较大程度上决定用户体验。瑞幸咖啡虽然通过精细化的处理环节筛选优质咖啡豆，采用优质的制作器具和大师配方，形成优质的口味，提升产品和用户体验，但仍存在顾客对于产品质量的满意度偏低的现象。当用户对企业的新零售体验产生疲倦感时，最终还是回归到产品本身的质量。这表明企业仍需要注重产品质量，持续进行咖啡、茶饮和果汁等种类的研发，加强与知名供应商缔结蓝色联盟，不断深化供应链体系支撑快速发展，并在扩张的门店中做好员工实操培训工作，在制作产品的各个环节严格把控，确保店面和无人咖啡机售卖的产品品质，才能为用户提供高品质、高性价比、高便利性的产品，真正从产品本质上赢得顾客的喜爱，提升用户满意度和认同感，实现“专业咖啡新鲜式”的咖啡定位。

4.2.2 创新产品种类，增强品牌特色

创新产品种类在满足顾客需求多样化和新鲜感的同时，也在潜移默化地形成可持续性的消费文化，增强顾客忠诚度。瑞幸咖啡应当在APP统计用户数据的基础上进行分析，洞察用户对咖啡、茶饮的偏好，一方面在原有产品的基础上进行口味创新，不断推出满足新需求的高质量产品，另一方面需为不同爱好的顾客提供系列产品，独立运营小鹿茶开拓茶饮与果汁种类，推出“瑞即购”无人咖啡机，与知名企业合作出创新系列产品，通过多种方式进一步加强种类创新，从而在口味与种类上真正做到多样化、新鲜化与系列化。

而大众文化和网络热潮也是产品创新的一个方面，运用不同的文化热潮对产品加以创新，具有较高的文化感染力与号召力。其中，独立子品牌小鹿茶则可以利用中国悠久的茶文化、热门风俗节日或推陈出新的改变热潮进行产品包装和主题设计，推出更多的爆款产品和周边，从而形成自身的产品特色，加深国人对于瑞幸咖啡的认同和喜爱。

4.3 合理设计渠道，管控裂变效果

4.3.1 合理设计渠道，扩宽受众群体

瑞幸咖啡以微信、微博作为主要的社交渠道，虽然目前在流量获取上效果显著，但用户对于新型社交媒体的依赖程度逐渐加深，不同的用户群体对于不同社交平台的使用程度也有所差别。众多网红饮品凭借抖音、小红书、知乎、贴吧等平台进行推广，吸引不同消费群体进行体验。因此，瑞幸咖啡应合理利用裂变渠道，利用其自身优势和品牌知名度，通过高频的平台资源和技术进行宣传，从而带动更多具有消费需求的用户群体进行购买，达到存量找增量，高频带高频的裂变效果，不仅能够将产品和品牌文化通过渠道传递给消费顾客，也在一定程度上扩宽裂变营销的受众群体，进一步促进订单达成与品牌推广。

4.3.2 利用相关技术，管控裂变效果

由于社交渠道传播具有范围大、速度快等特征，企业要针对不同社交平台的使用群体采取更为精准化的推广方式，并根据社会热点和顾客消费偏好，合理进行社交创意和福利设计，注意进行裂变的方向和内容，实时监控裂变传播转变效果。

通过自身APP、人工智能等科学技术对顾客口感偏好、消费需求与购买行为等方面进行统计，运用平台大数据、云计算和物联网等技术手段进行分析，对用户画像进行精

细化运营,并利用数字化技术控制裂变福利的投入状况,从而降低不必要的成本,提高裂变转化率,更好地把控制裂变效果[24]。

4.4 完善社交平台,强化口碑宣传

4.4.1 完善社交平台,改善负面影响

瑞幸咖啡在控告星巴克涉嫌垄断行为开始,便产生了网络舆论的质疑,还有部分顾客在社交平台上散播产品口感欠缺、员工态度恶劣等负面信息。但由于反馈渠道方面不完善,这些分散的意见未必能得到及时的回复,对企业自身的体验感和满意度会受到影响。瑞幸咖啡需要及时解决顾客问题,引导正向舆论方向与品牌相结合,从而维护良好的传播环境,保证裂变传播的有序运行。

瑞幸咖啡可将自身的APP作为具有社交属性的智慧平台[24],替代只是平时闲置占内存的下单APP。通过完善APP的意见反馈渠道、增添学习咖啡茶饮小技巧与浏览代言人广告与视频的休闲模块以及在商品选择中增加用户口碑交流板块,将用户建议、商品口碑和休闲娱乐统一在APP中,不仅能让顾客问题得到及时的解决,还能使顾客选择商品时多些参考和宣传,更好地感受瑞幸APP的服务和用途。

4.4.2 强化口碑宣传,优化线上互动

瑞幸咖啡可以尝试建立科学的会员制系统,通过节日互动、会员活动的增值量化以及完善的CRM体系来建立起企业与顾客的互动关系,让其形成品牌习惯和依赖,较大程度地提高忠诚度。通过与忠实顾客进行良好互动,充分挖掘产品背后的社交体验、价值认同与参与感,有效促使顾客自发进行口碑传播,利用该群体的社交关系与关系链产生UGC内容并多次裂变,使宣传更具强烈的视觉冲击感,增加社群归属感。积极组织主题体验与用户回馈活动,通过参与活动来推进用户社群的形成与传播,打造属于企业的社交生态圈,并利用社交平台和社群粉丝效应来反馈活动效果,强化口碑宣传。

5 结论

如今的中国咖啡行业已发生了重大变化,越来越多的企业在瑞幸咖啡的刺激下开始转型升级。瑞幸咖啡在日益激烈的竞争中需要不断完善裂变营销策略,从品牌文化和产品质量出发,对文化传播、员工培训、质量管理、特色创新和产业供应链等各方面进行强化,提升自身品牌、产品和服务的竞争优势。此外,需要充分运用社交渠道和科学技术,并结合社群关系、口碑传播、社交创意、福利设计以及裂变技巧等手段,不断创新和发展裂变营销策略,从而达到存量找增量,高频带高频的裂变效果,实现更为有效的裂变与转化。

参 考 文 献

List of references

- [1]Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A., Lucas, J. Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review*, 2009(2),35:102-106.
- [2]Saxton G D, Guo C, Chiu I, et al. Social Media and the Social Good: How Nonprofits Use Facebook to Communicate with the Public? *Social Media and the Social Good: How Nonprofits Use Facebook to Communicate with the Public*, 2011:40-54.
- [3]Fang L. Public Welfare on Chinese Social Media---Take Sina Micro-blogging as an example. *Hong Kong Baptist University Hong Kong*, 2013.

- [4]Yubo Chen,Scott Fay,Qi Wang. The Role of Marketing in Social Media: How Online Consumer Reviews Evolve. *Journal of Interactive Marketing*,2011,25(2):85-94.
- [5]Cheung, Christy M. K.,Lee, Matthew K. O. What drives consumers to spread electronic word of mouth in online consumer-opinion platforms. *Decision Support Systems*,2012,53(1):218-225.
- [6]肖明超. 社交媒体引发营销裂变[N]. *中国图书商报*, 2011-12-23(X02).
- [7]“创新营销沙龙”系列 数字互动营销:裂变受众与聚合营销[J]. *成功营销*, 2011(05):82.
- [8]罗煜卿,胡泽. 浅谈社交媒体情境下的裂变营销模式[J]. *消费导刊*, 2018(17):65.
- [9]庞园园. 社交裂变,电商营销新模式[J]. *金融博览(财富)*, 2019(01):78-79.
- [10]祁杰. 如何利用消费心理学,有效提升裂变?[J]. *销售与市场(管理版)*, 2018,643(10):50-51.
- [11]杨飞. 流量池:一切产品皆可裂变[J]. *商界:评论*, 2018,0(8):36-38.
- [12]曹慧娥. "互联网+"语境下支付宝"锦鲤"转发活动的裂变式传播机制浅析[J]. *视听*, 2019, (6): 144-146.
- [13]李倩雯,张冰冰. 新零售背景下咖啡品牌的营销之道——以luckin coffee为例[J]. *商场现代化*, 2018,878(17):33-34.
- [14]余晓毅. 互联网时代下新零售模式研究——以瑞幸咖啡为例[J]. *现代营销*, 2018(7):84.
- [15]董禹含. 咖啡“新零售”出现传统模式受到威胁[J]. *中国食品*, 2018, (7):84-85.
- [16]唐蕴欣. 互联网咖啡“搅局者”还是“破局者”?[J]. *企业管理*, 2018,448(12):64-67.
- [17]熊雯. 浅析luckin coffee在网络新零售下的营销组合[J]. *价值工程*, 2018,37(25):14-15.
- [18]江瀚. 咖啡市场到底有多大潜力[J]. *理财*, 2019(07):16-17.