



The Paradox and Breakthrough of High-End Brand Downward Transformation: A Case Study on the Sustainable Development Path Based on Nayuki's Tea Price Reduction Strategy

Yiran Cao¹ and Fengkun Wang²

FIN International Chinese College, Rangsit University Thailand¹

Lecturer of International Chinese College, Rangsit University Thailand²

Corresponding author, e-mail: wang.f@rsu.ac.th

Abstract

Nowadays, as the market space for high-end products is continuously squeezed, numerous high-end brands have chosen to enter the lower-tier market for development. However, the conflict between the brand's inherent "high-end" positioning and consumers' perceptions has created many contradictions and difficulties in the transformation process. This study aims to explore the core contradictions, potential risks, and feasible development paths of high-end brand downward transformation, taking Nayuki's Tea's first large-scale price reduction strategy in the new tea beverage industry as a case. Employing theoretical frameworks including brand premium theory, price-quality inference theory, the triple bottom line model, and Porter's Five Forces Model, this paper adopts a case study approach, analyzing data from Nayuki's Tea's historical annual reports, new tea beverage industry white papers, and industry development reports. The findings indicate that the core contradiction of high-end brand sinking lies in the "imbalance between market expansion and brand value protection," with primary risks including brand value dilution, core customer loss, and financial pressure. Nayuki's Tea has achieved a turnaround from losses to profits through cost optimization, product hierarchical pricing, and brand emotional operation. Its transformation practice suggests that the downward transformation of high-end brands is not a simple price-reduction promotion, but a profound restructuring of business models, financial structures, and brand positioning. This study contributes to the literature on brand transformation by providing empirical evidence from the new tea beverage sector and offers practical implications for high-end brands to navigate market challenges and pursue stable development amid current market volatility.

Keywords: *High-End Brand Downward Transformation, Brand Value Protection, Price Reduction Strategy, Business Model Restructuring, New Tea Beverage Industry*

高端品牌下沉转型的悖论与突破——基于奈雪的茶降价策略的可持续发展路径研究

曹伊然¹ 和王峰坤²

1)曹伊然 泰国兰实大学中国国际学院，泰国兰实大学中国国际学院 FIN 专业，学号：6407070

2)王峰坤 泰国兰实大学中国国际学院讲师

摘要

如今，随着高端产品的生存空间持续被挤压，众多高端品牌选择进入下沉市场寻求发展。然而，品牌固有“高端”定位与消费者认知之间的冲突，使其在转型过程中面临诸多矛盾与困境。本研究以奈雪的茶在新茶饮行业首次大规模降价策略为案例，旨在探讨高端品牌下沉转型的核心矛盾、潜在风险及可行发展路径。研究运用品牌溢价理论、价格-质量推断理论、三重底线模型及波特五力模型等理论框架，采用案例研究法，分析奈雪的茶历史年报、新茶饮行业白皮书及行业发展报告等数据。研究发现，高端品牌下沉的核心矛盾在于“市场扩张与品牌价值保护的失衡”，其主要风险

[303]



包括品牌价值稀释、核心客户流失及财务压力。奈雪的茶通过成本优化、产品分层定价与品牌情感化运营实现了扭亏为盈。其实践表明，高端品牌下沉并非简单的降价促销，而是对商业模式、财务结构与品牌定位的深度重构。本研究为高端品牌下沉前的战略考量及转型难点突破提供了参考与启示，有助于更多企业在复杂的市场波动环境中实现稳健发展。

关键词：高端品牌下沉转型，品牌价值保护，降价策略，商业模式重构，新茶饮行业

1. 引言

随着中国消费者购买力的提升，Z世代成为消费市场主力军，“高端化”曾成为众多品牌的核心发展方向。在新茶饮行业，奈雪的茶、喜茶等高端品牌凭借“高品质、高体验、高溢价”的定位迅速占领市场，坚持以优质原料、特色门店空间及品牌文化构建核心竞争力**（中国连锁经营协会，2023）**。然而，2022年起，奈雪的茶率先启动大幅度降价策略，核心产品平均价格从30元区间降至20元以下，推出9.9元、12元低价系列，这一举措打破了行业固有定价格局，也引发了市场对高端品牌下沉转型的广泛关注。

从宏观市场环境来看，中国新茶饮市场虽保持快速增长，但竞争日趋激烈。据中国连锁经营协会2023年发布的《中国新式茶饮行业发展报告》显示，2022年新式茶饮市场总规模突破1400亿元，预计未来将超过2000亿元，而增长潜力主要集中在二线以下城市的下沉市场。在此背景下，“向下发展”成为高端品牌谋求生存与增长的必然选择。但对于以高端定位为核心的品牌而言，下沉转型并非简单的价格调整，而是对品牌结构、财务系统及文化基因的全面挑战，其核心矛盾在于：如何在扩大市场份额、获取新用户的同时，避免品牌价值稀释、原有高端形象受损及忠实用户流失。

既有研究多聚焦于品牌高端化路径或大众品牌升级策略，针对高端品牌主动下沉的悖论与可持续路径探讨仍较为匮乏，尤其缺乏新茶饮行业的实证案例支撑（Torelli, 2020；Damodaran, 2020）。现有文献尚未充分揭示“高端定位”与“下沉市场”之间的内在冲突机制，也未系统总结可复制的转型实践经验，这构成了本研究的核心缺口。

奈雪的茶作为新茶饮行业首个主动全线降价的高端品牌，其转型战略及实施效果对整个行业具有重要的示范意义。本文以奈雪的茶为案例，聚焦高端品牌下沉转型的悖论与突破路径，通过理论结合实证的方法，分析其转型过程中的矛盾、风险与成效，旨在为其他高端品牌下沉转型提供可借鉴的经验，丰富高端品牌转型相关的研究成果，为复杂市场环境下的企业可持续发展提供理论参考与实践指引。

本研究的核心目标为：以奈雪的茶下沉转型为研究样本，系统剖析高端品牌下沉转型过程中的核心矛盾与潜在风险，梳理其转型的有效举措与实施成效，最终提炼出适合高端品牌下沉转型的可持续发展路径，为行业内及跨行业高端品牌下沉战略制定提供理论与实践参考。本次研究主要采用文献分析法、案例研究法及实证数据分析法。其中文献分析法通过梳理品牌定位、品牌溢价、



价格策略等相关领域的国内外经典理论与最新研究成果，为本研究搭建理论分析框架，相关研究方法参考 Keller (2003) 的品牌资产理论研究方法、菲利普·科特勒 (2019) 的营销研究范式 (Keller, 2003; 菲利普·科特勒, 2019); 案例研究法以单案例深度分析为核心，遵循殷 (2019) 的案例研究设计规范，以奈雪的茶为核心研究对象，系统分析其下沉转型的背景、举措及成效 (殷, 2019); 实证数据分析法依托奈雪的茶年度财务报告、第三方平台用户反馈及行业权威市场报告，通过数据整理与量化分析，验证研究假设并总结转型成效，分析方法参考张新民等 (2020) 的企业财务与市场数据分析方法 (张新民等, 2020)。各类研究方法相互配合、互为支撑，确保研究结论的科学性、客观性与实用性。

2. 新茶饮行业的演变与趋势概述

奈雪的茶的发展历程与新茶饮行业的演变高度契合，其转型也反映了行业发展的整体趋势。新茶饮行业的发展大致可分为三个阶段，各阶段呈现出不同的市场特征与竞争焦点。

第一阶段 (2015 - 2017) 为产品创新期。这一阶段行业以产品探索与创新为核心，喜茶、奈雪的茶等代表品牌率先推出“现制鲜果+奶盖茶”模式，强调使用新鲜水果、优质真茶为原料，打破了传统植脂末奶茶的市场格局，树立起“新茶饮=健康、高品质”的消费者认知。门店装修注重格调与体验感，消费客单价普遍在 22 - 32 元之间，目标客群主要为城市白领与大学生，高端品牌的市场形象初步构建。

第二阶段 (2018 - 2020) 为资本助力期。头部品牌陆续获得大额融资，进入大规模扩张阶段，以喜茶、奈雪的茶为主的第一梯队加速开店布局，竞争维度从产品本身转向品牌软资产建设，包括门店设计升级、联名跨界合作、社交营销等。品牌通过打造情感价值与社交属性提升用户黏性，但同时也面临营销成本、租金及人力成本攀升的压力，门店运营负担持续加重。据奈雪的茶 2022 年年报数据测算，2021 年扩张高峰期，其平均每日新增门店约 0.89 家，市场竞争日趋激烈。

第三阶段 (2021 - 至今) 为价格重构期。受疫情影响，全球经济放缓，消费者消费趋于理性，“高价等于高质”的传统逻辑受到质疑。蜜雪冰城、茶百道、古茗等平价品牌迅速崛起，客单价集中在 10 - 15 元区间，抢占了大量市场份额。在此背景下，高端品牌被迫放下身段，通过降价策略切入下沉市场，行业重心从“高强度创新、高定价”转向“降价保质量、提质求生存”。《中国新式茶饮行业发展报告 (2023)》显示，2023 年行业营收达 1450 亿元，同比增长 7.2%; 前十大品牌市占率达 34%，但行业毛利率中位数降至 28%，品牌重心从规模扩张转向盈利维持。

除价格重构外，健康化与功能化成为行业另一重要发展趋势。疫情后，消费者健康意识与身材管理需求提升，对饮品的含糖量、原料来源、新鲜度等关注度显著增加，无糖、低卡、鲜萃等系列产品快速兴起。行业“内卷”加剧，品牌纷纷通过原料升级、工艺创新、溯源透明化等方式打造差异化优势，试图获取消费者信任，但品牌口碑的建立难度极大，一次战略失误可能导致长期积累的口碑崩塌。



3. 高端品牌下沉的结构性矛盾

高端品牌的核心竞争力源于“高品质+高体验+高溢价”的三高定位，通过这种定位在消费者心中建立独特的高端认知，形成差异化竞争优势。但随着行业竞争加剧与消费理性化趋势显现，高端品牌不得不通过降价切入下沉市场，这一过程中必然面临根本性的结构性矛盾：如何在扩大市场、获取新用户的同时，避免品牌价值稀释、原有高端形象受损及忠实用户流失。

品牌定位是企业通过一系列战略行为，在目标消费者心中建立起清晰、独特且有价值的品牌认知的过程（Torelli, 2020）。高端品牌通常通过高品质产品、高规格体验、高定价策略构建市场稀有优势，但其目标客群本身具有局限性，新茶饮行业的高端用户群体尤为狭窄。而随着新品牌不断涌现，市场竞争日趋激烈，若品牌不能及时调整战略，极易被市场淘汰。奈雪的茶在2021年的扩张高峰期，门店数量激增，市场竞争压力进一步加大，为后续的转型埋下了伏笔（奈雪的茶控股有限公司，2022）。

2022年起，新茶饮头部品牌纷纷加入“9.9元低价大战”，表面上是市场促销行为，实则推动了行业定价体系的重构。《2023年新式茶饮价格指数报告》显示，2023年新式茶饮市场中，客单价低于15元的订单量占比超过54%；喜茶、奈雪的茶、茶百道等品牌的低价系列销售额同比增长超过60%（艾媒咨询，2024）。但值得注意的是，销量提升并未同步带动利润改善，部分品牌出现“销量增长、利润下滑”的困境，而这也成为高端品牌下沉转型的重要特征。

价格调整背后是品牌定位的根本改变，这种改变引发了一系列结构性矛盾。一方面，若高端品牌坚持原有定位，在消费理性化与行业“内卷”的双重压力下，市场份额将持续被平价品牌挤压，门店运营难以维持；另一方面，若品牌选择降价下沉，虽能短期内提升销量、扩大市场覆盖，但极易导致消费者对品牌高端形象的认知模糊，引发“降价=降质”的质疑，进而导致原有忠实用户流失。这种“两难选择”正是高端品牌下沉转型的核心矛盾，类似于“闭关锁国”与“孤注一掷”的博弈，无论选择何种路径，都面临巨大的风险。

价值迁移理论（Slywotzky, 1996）指出，消费者或市场会因品牌品质、定位的变化，将注意力与消费需求转向更符合自身需求的品牌。高端品牌长期通过“高价高质”的定位在消费者心中建立认知，一旦贸然降价，试图将定位转向“低价高质”，很难获得消费者认可。若不能及时找到定位与价值的平衡点，品牌竞争力将快速削弱，老用户因品牌“掉价”而流失，新用户因缺乏信任而难以留存，最终陷入进退两难的困境。奈雪的茶降价后，部分老用户反馈“品牌价值稀释”，高价产品点单率锐减，正是这种价值迁移风险的具体体现。

此外，高端品牌早期的扩张模式也加剧了下沉转型的难度。奈雪的茶在扩张高峰期采用“广撒网”模式，门店数量激增，虽为后续下沉转型奠定了渠道基础，但也导致品牌“稀有性”下降。在消费者认知中，“随处可见”的品牌难以维持高端定位，进一步加剧了品牌价值稀释的风险，成为下沉转型过程中出现的新问题。



4. 波特五力模型分析：下沉市场的品牌境遇

运用波特五力模型，从供应商议价能力、买方议价能力、潜在竞争者威胁、替代品威胁及行业竞争强度五个维度，可清晰分析高端品牌下沉后在市场中的境遇变化，进一步揭示其转型面临的外部压力。

4.1 供应商议价能力：从中高降至中低。高端品牌的高端定位往往依赖于高品质、高稀有度的原材料，这使得供应商具有较强的议价能力。但当高端品牌下沉后，为控制成本，会扩大供应商合作范围、优化供应链结构，甚至自建原材料基地，降低对单一高端供应商的依赖。同时，下沉市场的需求特征使得品牌对原材料的“稀有性”要求降低，更多转向性价比更高的原材料，进一步削弱了供应商的议价能力。

4.2 买方议价能力：维持高位。下沉市场的消费者普遍对价格更为敏感，消费决策更注重性价比，且市场上品牌选择众多，消费者的转换成本极低。对于下沉的高端品牌而言，消费者不再愿意为品牌溢价买单，而是更关注产品本身的价值，若品牌价格缺乏竞争力，消费者会迅速转向其他品牌。这种市场特征赋予了买方极高的议价能力，也对品牌的定价策略与成本控制提出了更高要求。

4.3 潜在竞争者威胁：中高水平。原有高端市场的进入门槛较高，品牌、技术、资本是核心壁垒；而下沉市场的进入门槛相对较低，存在大量地方性品牌、新兴品牌及具有成本优势的模仿者。这些品牌凭借更低的运营成本、更灵活的市场策略及对本地市场的深入了解，已提前占据下沉市场份额，形成了稳固的市场地位。高端品牌下沉后，需与这些品牌展开直接竞争，潜在竞争者威胁显著提升。

4.4 替代品威胁：高水平。当前新茶饮行业产品同质化现象严重，无论高端品牌还是平价品牌，其核心产品的功能属性差异较小，都能满足消费者的基本饮用需求。对于下沉市场的消费者而言，若高端品牌的产品在口感、品质上与平价品牌差距不大，而价格偏高，消费者会选择平价品牌作为替代品。此外，除了同品类替代品，瓶装饮料、自制茶饮等也构成了一定的替代威胁，进一步加剧了品牌的市场压力。

4.5 行业竞争强度：高水平。为抢占下沉市场份额，高端品牌与平价品牌、地方性品牌之间展开了激烈的价格战与产品战。高端品牌为维持门店运营，不得不加入低价竞争行列，但高端品牌的运营成本（租金、人力、原材料）本身高于平价品牌，价格战进一步挤压了利润空间。奈雪的茶降价后，门店毛利率持续下滑，正是行业激烈竞争的直接体现。这种“高成本、低利润”的竞争格局，使得高端品牌下沉后的生存压力进一步加大。

综合来看，高端品牌下沉后，市场境遇发生了根本性变化：供应商议价能力下降，而买方议价能力、潜在竞争者威胁、替代品威胁及行业竞争强度均处于高位。这种境遇变化使得品牌的高端优势不再明显，原有战略难以维持，被迫通过商业模式重构、成本优化等方式适应市场，否则将被市场淘汰。

[307]



5. 品牌溢价与降价策略分析

高端品牌的核心价值之一在于其品牌溢价能力 (Keller, 2003) 与价格 - 质量推断理论 (Rao & Monroe, 1989), 而降价策略的实施必然会对品牌溢价产生冲击。结合品牌溢价理论与价格 - 质量推断理论, 可深入分析奈雪的茶降价策略的合理性、实施路径及潜在风险。

5.1 品牌溢价理论视角下的降价冲击。品牌溢价是指消费者愿意为品牌效应、门店体验、情感价值等因素额外支付的高于产品本身价值的金额。在社交媒体主导的当下, 消费者的品牌忠诚度不再单纯依赖于情感信任, 而是更多转向性价比、产品质量、营销体验等实际因素。消费者在选择品牌前, 通常会通过社交平台、测评渠道了解产品价格、品质、口碑等信息, 形成综合判断后再做出消费决策。

奈雪的茶降价策略在短期内带动了门店与外卖销量的快速提升, 但也对其品牌溢价能力造成了严重冲击。长期以来, 奈雪的茶通过高端定位、优质体验构建了较强的品牌溢价, 降价后, 原有忠实会员产生了心理落差, 对品牌的高端形象产生质疑, 认为“品牌价值与价格不匹配”, 导致高价产品点单率锐减, 品牌溢价能力快速稀释。这种“短期销量提升、长期价值受损”的困境, 是高端品牌降价下沉面临的普遍问题。

5.2 价格 - 质量推断理论的实际影响。价格 - 质量推断理论指出, 消费者通常将价格作为判断产品质量的重要依据, 在信息不对称的情况下, 这种推断更为明显。奈雪的茶降价后, 尽管通过官方渠道公示“降价不降质”, 说明降价是通过包装简化、人力压缩、数字化运营等方式控制成本实现的, 并对产品进行了分层分类 (高端款、轻松系列、爆款), 但仍有大量消费者质疑其产品品质下降 (艾媒咨询, 2024)。

值得注意的是, 这种理论的适用性存在群体差异。Z世代作为奈雪的茶的核心目标客群, 成长于互联网时代, 获取信息的渠道多样, 能够通过多种方式打破信息不对称, 对“价格 = 质量”的认知相对淡化, 更注重产品的性价比。这也是奈雪的茶降价策略能够在短期内吸引大量新用户的重要原因。但对于年龄稍长、消费观念相对传统的消费者而言, “便宜没好货”的认知根深蒂固, 降价极易引发其对产品品质的质疑, 难以转化为忠实用户。

5.3 成本控制与降价的逻辑闭环。奈雪的茶能够实施降价策略, 核心在于其构建了“成本降低 - 价格降低”的逻辑闭环, 通过多维度成本优化, 在控制成本的同时, 保障了产品品质的稳定。具体来看, 其成本优化举措主要包括四个方面: 一是数字化运营升级, 引入自动茶汤配置、果糖基底制作、奶盖自动制作等设备, 将单人小时产出效率提升约 40%, 减少了人力需求, 降低了人力培训成本, 2023 年人力成本占比显著下降; 二是供应链优化, 自建茶园、果园, 与超过 250 家供应商建立长期合作关系, 扩大采购规模, 提升议价能力, 有效控制原材料成本 (奈雪的茶, 2024); 三是门店结构调整, 优化租金条款, 引入 40 m²起的 Mini 店, 缩减门店面积, 降低租金成本; 四是运营模式优化, 减少烘焙设备投入、降低招聘与培训频率, 通过中央厨房统一配送食品, 保证口味稳定的同时, 减少生产成本。



据奈雪的茶 2023 年年报披露，2023 年其原材料、人力、租金三项成本占营收的比例较上年下降了 4.6 个百分点，门店经营利润率提升至 17.7%，成功实现了“降价不降价”的目标，构建了可持续的降价逻辑闭环。下表是奈雪的茶 2020-2023 年成本指标变化趋势。

Table 1 奈雪的茶成本指标变化趋势表 (2020-2023)

年份/指标	人力成本	原材料成本	租金成本	店面面积
2020 年	31.7%	38.4%	≈15.8%	90-170 m ²
2021 年	≈30% ↓	≈36% ↓	≈15% ↓	90-170 m ²
2022 年	≈30% →	33.0% ↓	≈14% ↓	90-170 m ²
2023 年	27.2% ↓	32.9% ↓	≈12% ↓	Mini 店引入，40 m ² 起

5.4 与星巴克的对比分析。同为高端连锁品牌，星巴克与奈雪的茶定位差异及发展路径，可为高端品牌下沉转型提供重要参考。星巴克定位为全球性高端咖啡品牌，目标客群以白领、中产阶级、商业人士为主，除咖啡产品外，还售卖简餐、甜品，核心竞争力在于“第三空间”体验，为消费者提供办公、休息、社交的场所。咖啡作为许多消费者的日常刚需产品，星巴克通过长期稳定的品质、全球化的供应链体系及文化营销，构建了强大的品牌溢价能力，消费者愿意为其高端体验与品牌价值买单。

与星巴克相比，奈雪的茶的核心劣势在于：一是产品非刚需，目标客群以追求新鲜感的 Z 世代为主，消费者忠诚度相对较低，对价格敏感度更高；二是“第三空间”体验不足，多数门店位于商场连接处或闹市区，缺乏安静、舒适的办公、社交环境，难以形成长期用户粘性；三是运营成本较高，早期采用全直营模式，门店装修、人力、租金成本居高不下，相较于星巴克的标准化供应链与运营模式，成本控制难度更大（智研咨询，2024）。

因此，星巴克无需通过降价下沉即可维持稳定发展，而奈雪的茶受市场环境、成本压力及客群特征影响，不得不通过下沉转型谋求生存，两者的差异也表明，高端品牌下沉转型需结合自身定位、客群特征及行业环境，制定差异化的战略方案。

6. 三重底线模型评估：转型的多维度表现

三重底线模型从社会环境、财务、绩效三个维度，对企业的发展表现进行全面评估。运用该模型，可系统分析奈雪的茶下沉转型后的综合表现，明确其转型过程中的成效与不足。



6.1 社会环境维度。2015-2020 年间，“消费升级”理念盛行，一二线城市的新中产阶级追求高品质、高格调的生活方式，以奈雪的茶、喜茶为代表的新消费品牌通过高定价、高颜值、广营销，构建了“品质生活=高端消费”的认知，高端品牌成为消费者彰显社会地位、表达自我的重要载体。

但 2021 年起，受疫情、全球经济放缓、国内就业压力增大等宏观因素影响，“反消费主义”思潮兴起，消费者消费观念逐渐理性化，性价比成为核心消费导向，“炫耀性消费”减少，更多关注产品的实际价值 (Maquiling, 2024)。消费者观念的转变，为奈雪的茶等高端品牌的下沉转型提供了市场基础，但也对品牌的定位调整、价值传递提出了更高要求。奈雪的茶通过降价策略，贴合了消费者的理性消费需求，短期内获得了市场认可，但也面临品牌价值稀释的社会认知挑战 (新浪科技, 2022)。

6.2 财务维度。财务表现是评估奈雪的茶转型成效的核心指标。2021 年，奈雪的茶启动降价转型尝试，低价产品销量快速增长，但门店毛利持续缩水，利润大幅下滑。据港交所披露的财务数据显示 (Hong Kong Exchanges and Clearing Limited, n.d.)，2021 年奈雪的茶营收 42.96 亿元，净亏损 1.45 亿元；2022 年全面实施降价策略后，营收 42.94 亿元，净亏损扩大至 4.61 亿元；2023 年，随着成本优化举措的落地，营收增至 51.64 亿元，实现净利润 0.21 亿元，成功扭亏为盈，但 1.1% 的净利率仍低于行业平均水平 (奈雪的茶, 2024)。

从具体经营指标来看，2021-2024 上半年，奈雪的茶的单笔订单均价从 41.6 元降至 27.5 元，门店毛利率从 35%降至 7.8%，日均单店订单量从 2022 年的 348 单降至 2024 上半年的 266 单，财务表现仍存在较大波动。艾媒咨询 2024 年数据显示，奈雪的茶全面降价后，单笔客单价从 42.1 元降至 36.8 元，尽管销量提升，但利润空间仍被严重挤压。

Table 2 奈雪的茶 2021-2024 上半年经营指标变化情况。

指标	2021 年	2022 年	2023 年	2024 上半年
营收 (亿元)	42.96	42.94	51.64↑	25.44↓
净利润 (亿元)	-1.45	-4.61↓	+0.21↑	-4.38↓
单笔订单均价 (元)	41.6	34.3↓	29.6↓	27.5↓
门店毛利率	35%	未披露	24.7%↓	7.8%↓↓
日均单店订单量	未披露	348 单	344 单↓	266 单↓↓



总体来看，奈雪的茶财务转型取得了阶段性成效，2023 年扭亏为盈标志着其下沉策略的可行性，但财务表现的波动性也表明，其成本控制、盈利模式仍需进一步优化，才能实现长期可持续发展。

6.3 绩效维度。为提升转型绩效，奈雪的茶采取了一系列举措，包括推出低价轻松系列、推行会员注册制度、优化员工激励机制、加强外卖渠道运营等。其中，外卖渠道因促销活动、优惠券等举措，短期内销售额快速增长，但高价产品占比锐减，单店盈利能力持续走弱。

Damodaran (2020) 指出，品牌价值侵蚀将影响企业长期回报，这一观点在奈雪的茶转型过程中得到了体现。奈雪的茶降价后，新用户多因低价促销而来，缺乏品牌忠诚度，活动结束后极易流失；原有老用户因品牌价值稀释而逐渐流失，导致用户结构向“价格导向型”转变，难以建立持久的竞争优势。尽管 2023 年奈雪的茶门店总数突破 1400 家，市场覆盖率广泛，但单店盈利能力仍处于较低水平，绩效提升面临较大压力。

7. 品牌降级风险与市场平衡

高端品牌下沉转型的核心风险在于品牌降级，这种降级不仅体现为品牌价值稀释，还包括顾客流失、财务困境等一系列连锁反应，如何在转型过程中实现市场再平衡，是高端品牌突破困境的关键。

7.1 品牌降级的核心风险。7.1.1 品牌价值稀释。“一分价钱一分货”的消费认知根深蒂固，高端品牌贸然降价，若不能清晰传达降价原因及品质保障逻辑，极易引发消费者的“价值感错位”，认为品牌品质下降 (Rao & Monroe, 1989)。奈雪的茶降价后，网络上出现了“奈雪味道不如以前”“品牌掉价”等负面评价，尽管部分评价缺乏事实依据，但也反映出消费者对品牌价值的质疑，导致品牌价值快速稀释 (新浪科技, 2022)。事实上，品牌价值的核心在于消费者的“感知价值”，即消费者在消费后感受到的价值与价格的匹配度，而非价格本身的高低，高端品牌下沉转型的关键的是维持这种“感知价值”的稳定。

7.1.2 顾客流失与边缘化。高端品牌下沉后，若门店体验、品牌定位未能同步调整，极易出现“定位与需求脱节”的现象。奈雪的茶早期以“第三空间”为核心卖点，门店装修高端、体验感强，适配高端客群需求；但下沉后，门店模式未及时优化，仍维持原有高端体验的运营成本，而产品价格下降，导致“高端体验与低价产品”的不匹配，老用户因品牌“掉价”而流失，新用户因高端体验的运营成本分摊到产品价格中，觉得性价比不足而不愿留存。

从数据来看，奈雪的茶降价后，日均单店订单量从 2022 年的 348 单降至 2023 年的 344 单，部分行业数据显示，高端茶饮品牌降价后的会员留存率下降近 12%，且主要流失群体为原有忠实老用户。若这种趋势持续，品牌将逐渐被边缘化，陷入“高端市场失守、下沉市场未站稳”的困境。

7.1.3 财务困境。高端品牌的运营成本本身较高，下沉转型后，产品价格下降，利润空间被挤压，而原材料、人力、租金等核心成本难以同步下降，极易导致财务困境。奈雪的茶 2022 年净亏损扩大至 4.61 亿元，核心原因就是降价后毛利率下降，而成本维持在高位，营收增长未能覆



盖成本支出。尽管 2023 年通过成本优化实现扭亏为盈，但净利率仍处于较低水平，2024 上半年再次出现大额亏损，表明其财务困境尚未得到根本解决（艾媒咨询，2024）。

7.2 市场再平衡的实现路径。市场再平衡是指高端品牌在调整定位与价格策略后，在新的市场环境中找到稳定的生存平衡点。对于奈雪的茶而言，实现市场再平衡，需从两个方面入手：一是精准把控市场敏感度，及时根据市场变化调整战略，避免定位反复波动。下沉转型后，品牌应明确自身的市场定位，不再追求“高端”标签，而是聚焦“高品质、高性价比”，同步优化门店体验、产品结构，适配下沉市场消费者需求。

二是建立新的品牌情感链接，摆脱对价格的依赖。品牌可通过讲好品牌故事、开展文化活动、加强用户互动等方式，强化与消费者的情感共鸣，提升品牌的情感价值。奈雪的茶近年来推出的茶艺体验、文化快闪店、会员储值活动等，都是建立情感链接的有益尝试，通过提升用户参与感，增强用户忠诚度，实现“价格竞争”向“价值竞争”的转变。下表为奈雪的茶降价转型风险与对策矩阵。

Table 3 奈雪的茶降价转型风险与对策矩阵表

风险类别	风险描述	核心对策
品牌价值稀释	降价打破“高价格等于高价值”的认知，引发消费者“价值感错位”。	明确传达降价原因与品质保障逻辑，重建消费者认同，强化品牌情感链接
顾客流失与边缘化	门店模式与价格策略不匹配，导致老用户产生“品牌掉价”的心理，加速流失。	同步调整品牌定位与门店体验，合理匹配新用户需求，缩小新旧用户的认知断层
财务困境	降价后，毛利率下降，而原材料、员工薪酬、租金等成本维持在高位，最终导致亏损。	优化门店模式与成本结构，调整供应链与人力结构，实现成本-营收平衡。
市场平衡挑战	调整定位易打破原有的市场平衡，在消费者心中产生冲突，使品牌陷入僵局。	时刻保持对市场的敏感度，也可通过建立新的情感链接来维持平衡。

8. 品牌忠诚度与品牌认知的重构

[312]



高端品牌下沉转型后，原有品牌忠诚度与品牌认知被打破，如何重构品牌忠诚度、重塑品牌认知，是实现长期可持续发展的核心。在消费理性化、产品同质化的市场环境下，品牌忠诚度与品牌认知的重构，需要结合新时代消费者的需求特征，采取差异化的策略。

8.1 品牌忠诚度的变化与重构。传统品牌忠诚度由情感联系、社会认同、顾客满意度三方构成，但在当下“情绪冷漠”“反感道德绑架”的社会环境下，这种传统逻辑正在逐渐瓦解。社交媒体的快速发展，使得消费者的注意力被碎片化内容分散，情感联系难以长期维持；普遍性的营销活动，削弱了品牌的社会认同；产品同质化加剧，使得消费者的功能满意度门槛降低，转换成本极低，品牌忠诚度难以建立（艾媒咨询，2024）。

对于下沉转型的高端品牌而言，品牌忠诚度的重构，关键在于从“短期价格吸引”转向“长期价值绑定”。奈雪的茶近年来通过会员注册、生日特权、联名产品投票、社群运营等方式，加强用户互动，提升用户参与感；通过大数据分析用户偏好，精准推送产品与活动，增强用户的归属感。此外，奈雪的茶还通过快闪店、茶艺体验等活动，传递品牌文化，试图重建与消费者的情感链接，提升品牌忠诚度。这些举措虽取得了一定成效，但仍需长期坚持，才能实现品牌忠诚度的根本重构。

8.2 品牌认知的重塑。品牌认知是消费者对品牌的识别、理解、评价及情感联想的总和，其核心在于消费者对品牌的“好感度”，而非“知名度”。参考 Aaker（1996）品牌资产理论中“感知、联想、忠诚度”的三位一体模型，高端品牌下沉转型时，可通过维护品牌情感联想与品牌文化，重塑品牌认知，避免品牌认知模糊。

Brakus, Schmitt, & Zarantonello（2009）的研究表明，若品牌能够通过增加用户互动、提升用户参与感的方式，维持与消费者的情感联系，其降价行为更容易被消费者接受。奈雪的茶在降价后，通过透明化供应链、公示原材料来源与生产工艺，强调“降价不降价”，传递品牌的品质坚守；通过参与可持续发展、绿色环保等公益活动，提升品牌的社会价值，试图重塑“高品质、高性价比、有温度”的品牌认知，摆脱原有高端定位的束缚，适配下沉市场消费者的认知需求。

8.3 品牌选择的市场竞争格局。当下新茶饮市场的品牌竞争日趋激烈，市场分层明显。蜜雪冰城等平价品牌凭借“低价、多门店”的优势，占据了下沉市场的中低端份额；霸王茶姬、茶话弄等中端品牌凭借“差异化产品、精准定位”，占据了中端市场；奈雪的茶、喜茶等高端品牌下沉后，需在中低端市场与平价品牌竞争，在中端市场与中端品牌竞争，市场压力巨大（中国连锁经营协会，2023）。

此外，外卖渠道的普及也加剧了品牌竞争。对于下沉市场的消费者而言，若周边没有高端品牌门店，会优先选择外卖平台上的平价品牌或替代品，导致高端品牌的用户转化率难以提升。新浪科技 2022 年的采访显示，部分消费者表示，家附近没有奈雪的茶、喜茶门店，会优先选择茶百道、兰熊等平价品牌，即使奈雪的茶降价，也难以改变其消费选择。这种市场格局，使得高端品牌下沉转型的品牌认知重塑面临更大挑战。



9. 下沉转型的实践战略与可持续发展路径

基于奈雪的茶转型经验与面临的困境，高端品牌下沉转型需从内部优化、外部市场拓展、成本控制三个方面制定实践战略，构建可持续发展路径，实现“市场扩张与品牌价值保护”的平衡。

9.1 内部优化战略：重构商业模式与运营体系。高端品牌下沉转型的核心是内部商业模式的重构，需摆脱原有高端运营模式的束缚，适配下沉市场的需求与成本特征。奈雪的茶早期采用全直营模式，门店装修高端、运营成本高，下沉后，通过门店结构调整，引入 Mini 店、Pro 店，缩减门店面积，降低租金与人力成本；通过数字化运营升级，提升运营效率，减少人力需求；通过中央厨房统一配送，保证产品口味稳定，降低生产成本。

此外，高端品牌还需优化产品结构，摆脱对高端产品的依赖，构建“高端款+主力款+低价款”的三级产品体系。高端款用于维持品牌形象，限量发行联名款、高端独特产品；主力款强调性价比与高品质，吸引主流消费者，保障利润；低价款用于引流，以限时活动、次级产品为主，不影响品牌核心价值。奈雪的茶通过推出 9.9 元低价系列、优化高端产品占比，实现了产品结构的优化，为转型提供了支撑。

9.2 外部市场战略：强化品牌情感价值与渠道布局。高端品牌下沉转型，不能单纯依赖价格竞争，需强化品牌情感价值，实现“价格溢价”向“文化溢价”的转变。奈雪的茶通过茶艺体验、文化快闪店、会员活动等方式，传递品牌文化，加强与消费者的情感共鸣；通过社交媒体营销、用户测评、口碑传播等方式，重塑品牌认知，提升品牌的好感度。

在渠道布局方面，高端品牌需结合下沉市场的特征，优化门店布局，增加社区店、Mini 店的数量，提升市场覆盖率；加强外卖渠道、线上社群的运营，降低消费者的消费门槛，提升用户便利性。奈雪的茶通过区分布局“Pro 店”“Mini 店”“下沉市场门店”，优化渠道结构，提升了下沉市场的覆盖效率，为销量提升提供了支撑（澎湃新闻，2024）。

9.3 成本优化战略：构建可持续的成本控制体系。成本控制是高端品牌降价下沉的基础，需构建“供应链+人力+门店+运营”的全维度成本优化体系。在供应链方面，通过自建原材料基地、扩大供应商合作范围、提升采购规模，降低原材料成本；在人力方面，通过数字化运营、自动化设备引入，减少人力需求，降低人力成本与培训成本；在门店方面，通过门店小型化、租金条款优化，降低租金成本；在运营方面，通过精简运营流程、减少营销投入，降低运营成本。

奈雪的茶 2023 年的成本优化成效表明，全维度成本控制能够有效支撑降价策略的实施，实现“降价不降价”的目标。此外，高端品牌还可通过开放加盟模式，转移运营压力，优化整体运营结构。奈雪的茶 2023 年 7 月正式开放主品牌加盟，有效降低了直营门店的运营压力，提升了品牌的扩张效率与盈利水平（澎湃新闻，2024）。

9.4 可持续发展的定价路径。高端品牌下沉转型的可持续发展，离不开科学合理的定价策略。定价策略的核心是“分层定价、价值匹配”，避免全域低价导致的品牌价值稀释。具体而言，



可采用三级定价体系，明确不同价位产品的定位与功能，实现“市场引流、利润保障、品牌维护”的多重目标。

同时，品牌还可充分利用互联网工具，通过社群、社交媒体收集用户意见，快速迭代产品与定价策略，避免替代品上位。PwC (2024) 的数据显示，85%的全球消费者愿意为可持续产品支付平均约 9.7% 的溢价，亚太区 86% 的 Z 世代消费者愿意为具有社会责任的品牌支付更多。这表明，高端品牌可通过强调可持续发展、绿色环保等价值主张，提升品牌附加值，摆脱价格竞争的困境，实现长期可持续发展 (Maquiling, 2024)。

10. 总结与启示

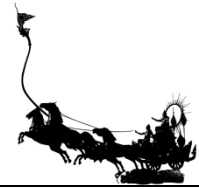
10.1 研究总结。本文以奈雪的茶降价下沉转型为案例，运用多种理论与研究方法，系统探讨了高端品牌下沉转型的悖论、风险与可持续发展路径，得出以下核心结论：第一，高端品牌下沉的核心悖论在于“市场扩张与品牌价值保护的失衡”，这种悖论源于品牌固有高端定位与下沉市场消费者需求之间的冲突，是高端品牌转型过程中必须解决的核心问题。

第二，高端品牌下沉转型面临品牌价值稀释、顾客流失、财务困境等多重风险，这些风险相互关联、相互影响，若不能有效管控，将导致品牌转型失败。第三，奈雪的茶通过内部优化、外部市场拓展、成本控制、产品分层定价等举措，实现了扭亏为盈，其转型经验表明，高端品牌下沉并非简单的价格调整，而是商业模式、财务结构与品牌理念的深层重构。第四，高端品牌下沉转型的可持续发展，需构建“价格-价值-情感”三维模型，通过分层定价、品质坚守、情感运营，实现“市场扩张与品牌价值保护”的平衡。

10.2 高端品牌下沉转型三维模型。基于奈雪的茶转型经验，本文构建高端品牌下沉转型三维模型，为其他品牌提供参考：一是价格维度，实施三级价格体系，通过细分消费市场与顾客需求，精准定位不同目标客群，在降低引流成本的同时，保障利润水平；通过全维度成本优化，支撑低价策略的可持续性，实现“降价不降价”。

二是价值维度，坚守产品核心品质与品牌核心理念，通过透明化供应链、品质公示等方式，消除消费者“降价降质”的疑虑 (Rao & Monroe, 1989)；聚焦可持续发展、绿色环保等价值主张，提升品牌附加值，摆脱价格竞争的困境 (PwC, 2024)。三是情感维度，通过用户互动、文化活动、社群运营等方式，加强与消费者的情感链接，提升用户参与感与忠诚度 (Brakus et al., 2009)；通过品牌故事传递，重塑品牌认知，实现“价格导向”向“价值导向”的转变。

10.3 实践启示。奈雪的茶的下沉转型经验，为其他高端品牌提供了以下实践启示：第一，高端品牌下沉转型需理性看待价格战，避免盲目降价，优先通过成本优化释放降价空间，在维持品质稳定的前提下，实施差异化定价策略 (张新民等, 2020)。第二，需同步调整品牌定位与运营模式，摆脱原有高端定位的束缚，适配下沉市场消费者的需求，实现“定位-产品-体验”的匹配 (Torelli, 2020)。第三，需重视品牌价值的保护与重塑，通过情感运营、文化传递等方式，强化品牌的情感



价值，避免品牌价值稀释。第四，需构建可持续的成本控制体系与盈利模式，优化供应链、人力、门店等各环节的成本，提升单店盈利能力，实现长期可持续发展（Damodaran, 2020）。

本文的研究局限在于，仅以奈雪的茶为单一案例，研究结论的普适性有待其他行业高端品牌的验证；同时，对高端品牌下沉转型的长期效果，未能进行更深入的跟踪分析。未来可进一步扩大案例范围，涵盖不同行业的高端品牌，深入分析不同下沉模式的效果差异，为高端品牌下沉转型提供更全面、更具针对性的参考。

11. 引用

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.
- Brakus, J. J. Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? CBNDATA. (2023). 奈雪的茶数字化转型成绩单：人力产出效率提升 40%. 第一财经商业数据中心.
- Damodaran, A. (2020). *The value of brand in mature markets*. SSRN Electronic Journal.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Hong Kong Exchanges and Clearing Limited. (n.d.).
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management (2nd ed.)*. Prentice Hall.
- Maquiling, A. (2024). Retailers urged to heed Gen Z sustainability call. Retail Asia.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- PwC. (2024). 2024 Voice of the Consumer Survey: What consumers want – and what it means for business. PricewaterhouseCoopers.
- Rao, A. R., & Monroe, K. B. (1989). *The effect of price, brand name, and store name on buyers' perceptions of product quality*. Journal of Marketing Research, 26(3), 351-357.
- Torelli, C. J. (2020). Globalization, culture and branding. Palgrave Macmillan.
- 艾媒咨询. (2024). 2024 年中国新式茶饮行业发展白皮书. 艾媒报告中心.
- 菲利普·科特勒. (2019). 市场营销原理 (第 17 版). 清华大学出版社.
- 奈雪的茶控股有限公司. (2022). 2021 年年度报告. 香港交易所披露易.305460
- 奈雪的茶. (2024). 2023 年度业绩公告. 奈雪的茶投资者关系官网.
- 澎湃新闻. (2024). 奈雪的茶 2023 年扭亏为盈，直营盈利能力显著提升. 澎湃新闻.
- 新浪科技. (2022). 奈雪亏钱，喜茶降价，奶茶撬不动年轻人了？新浪财经.
- 张新民，钱爱民. (2020). 财务报表分析 (第 5 版). 中国人民大学出版社.
- 智研咨询. (2024). 奈雪的茶 2023 年财报点评：三项成本下降，利润回正. 中国产业信息网.
- 澎湃新闻. (2024). 奈雪的茶 2023 年扭亏为盈，直营盈利能力显著提升. 澎湃新闻.
- 中国连锁经营协会. (2023). 中国新式茶饮行业发展报告 (2023). 中国连锁经营协会官网.