

书亦烧仙草品牌发展面临困境的原因与对策探析

肖 向

贵州大学历史与民族文化学院, 贵州 贵阳

收稿日期: 2024年11月6日; 录用日期: 2024年11月22日; 发布日期: 2025年1月9日

摘 要

书亦烧仙草作为知名茶饮品牌, 近年来面临发展困境, 门店数量下降, 发展态势停滞。因此, 本研究采用管理和市场营销相关理论对此书亦烧仙草的发展困境做出分析, 并提出对策建议。研究发现品牌发展面临困境的内部原因主要有健康化升级策略不适应原有顾客群体, 新产品和品牌形象未获认可、代言人选择与品牌形象不符和产品宣传存在虚假成分等。外部原因主要为现制茶饮市场竞争加剧等。针对以上问题, 本文提出研发健康多料烧仙草产品, 推出新颖独特茶饮, 满足消费者多样化需求等对策建议。

关键词

书亦烧仙草, 茶饮品牌, 商业分析

Analysis of the Causes and Countermeasures for the Dilemmas Faced by the Shuyi Tealicious Brand Development

Xiang Xiao

College of History and Ethnic Culture, Guizhou University, Guiyang Guizhou

Received: Nov. 6th, 2024; accepted: Nov. 22nd, 2024; published: Jan. 9th, 2025

Abstract

As a renowned tea brand, Shuyi Tealicious has faced development dilemmas in recent years, with a decline in the number of stores and stagnation in growth. Therefore, this study analyzes the development dilemmas of Shuyi Tealicious using management and marketing theories and proposes countermeasures. The research reveals that the internal causes of the brand's development dilemmas mainly include an unhealthy upgrade strategy that is unsuitable for the original customer base,

unrecognized new products and brand image, mismatched spokesperson selection with the brand image, and deceptive product promotions. The external causes primarily involve intensifying competition in the fresh tea market. In response to these issues, this paper suggests developing healthy and multi-ingredient grass jelly products, introducing innovative and unique tea beverages, and satisfying consumers' diverse needs.

Keywords

Shuyi Tealicious, Tea Brands, Business Analysis

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

书亦烧仙草作为诞生于 2007 年的茶饮品牌，其凭借着强大的供应链、独特的管理模式以及差异化的产品，在新茶饮行业迅速崛起，门店遍布全国各地，经过长期发展，已成为在全国范围内拥有了广泛的知名度和影响力的品牌[1]。但近年来，随着茶饮市场竞争日益激烈，新兴品牌如霸王茶姬、沪上阿姨等凭借其独特的品牌定位、创新的产品线以及强大的营销能力，迅速占领市场，使得书亦烧仙草的发展受到了一定程度的冲击。其中，一个典型的表现就是：虽然书亦烧仙草在全国拥有大量门店，但却面临着大量闭店、市场占有率不高等一系列的现实问题。具体来看，2024 年 6 月至 9 月的 90 天内书亦烧仙草闭店 1605 家，平均每天闭店约 17.8 家，同期新开门店数仅有 496 家[2]，这一数据反映了品牌已难以保持门店数量和原有的扩张态势，面临着严峻的发展困境，亟需创新品牌发展战略，提高品牌内驱力，促进品牌高质量转型。

关于品牌发展面临的问题及对策方面的研究一直以来都是管理学和市场营销学关注的重点问题。学者们对这方面的研究主要集中于农产品生产[3]、商贸流通业[4]、服务业[5]等领域的讨论，而目前关于茶饮行业发展中所面临的问题鲜有文献探讨。王国帅以恭城油茶为例，分析了在快消文化和新式茶饮背景下的传统茶饮行业所面临的问题与挑战，并提出了相应的解决对策[6]。彭攀等以茶饮品牌“茶颜悦色”为例，分析了该企业取得的成就与面临的挑战[7]。以上学者的研究为本研究奠定了良好的理论基础，但仍然存在一些不足：首先，很少有学者讨论在如今茶饮行业产品同质化竞争背景下的市场中，茶饮行业所面临的困境与挑战所产生的原因；其次，少有学者讨论茶饮行业面临的问题与挑战是应如何转变发展策略，促进转型高质量发展。

综上所述，本研究以茶饮品牌书亦烧仙草为具体案例，分析当代茶饮行业所面临的现实困境与化解对策。文章首先对书亦烧仙草品牌的发展历程和现状进行回顾，在此基础上，以管理学和市场营销学中经典的理论为基础，对书亦烧仙草在发展过程中面临的现实困境展开具体的讨论与分析，最后，有针对性地提出相应的品牌提升战略与建议。本研究为书亦烧仙草品牌的未来发展方向提供了相应的理论基础，同时也能够为同类型茶饮品牌拓展市场，提高产品竞争力，推动全茶饮行业高质量发展提供相应的科学依据和现实指导。

2. 品牌发展历程和现状

2.1. 品牌发展历程

2007 年，书亦烧仙草创始人王斌在四川师范大学旁开设了“大台北奶茶”，将福建、台湾地区流行

的传统特色饮品烧仙草引入奶茶中。因店名辨识度不高,经营效果不佳,王斌将店名改为 85 度 tea。2008 年至 2016 年期间,王斌注册成立四川书亦餐饮管理有限公司,对品牌进行规范化、连锁化和全国化经营。由于 85 度 tea 没有商标,为了规避侵权指控,王斌将门店招牌更换为公司名和门店畅销的烧仙草结合的“书亦烧仙草”。2017 年至 2022 年,品牌门店数量激增,达到 7000 家,品牌在全国范围内的知名度和影响力大幅提升,且进入国际化市场,书亦烧仙草逐步奠定了行业领军地位。2022 品牌还获得绝味食品、洽洽食品、腾讯投资、知名战略定位公司特劳特等资方近 10 亿元投资[8]。

2.2. 品牌现状

2023 至 2024 年书亦烧仙草门店没有保持原有的增长趋势,反而出现大量闭店的现象。书亦烧仙草在其官网称其门店为 7000 家,但根据窄门餐眼数据,至 2024 年 9 月书亦烧仙草在营门店数仅为 5965 家。同时期其他茶饮品牌继续扩张,使书亦烧仙草的门店数量逐渐落后。2021 年书亦烧仙草在门店数量在茶饮品牌中仅次于蜜雪冰城,但 2024 年书亦烧仙草门店数量仅排在第五位,排名第一的蜜雪冰城门店数量已超过 3 万[8]。截至 2024 年 11 月,窄门餐眼数据显示书亦烧仙草在营门店数仅为 5153 家,说明其下降趋势并未减缓。同时,书亦烧仙草品牌所属公司注册资本也有所降低,由 1.9 亿元降至 1.79 亿元。多家重要股东选择退出,创始人王斌持有股份所占比例扩大[9]。

3. 品牌发展面临困境的原因

3.1. 品牌改造升级失败

书亦烧仙草品牌迅速发展的关键因素选择差异化的细分品类:烧仙草。书亦企业以这一差异化的产品作为切入点,打造杨枝甘露烧仙草、芋圆烧仙草和生椰烧仙草等系列产品,并推出其他水果茶和奶茶产品,作为主打产品的烧仙草占书亦烧仙草出品量的 76.27% [1]。书亦烧仙草通过个性化产品吸引顾客并形成品牌形象,以多样化产品拓展品牌受众。书亦烧仙草门店的装修风格也具有国风特色,品牌 Logo 是改良篆字书字印章,门店使用木质桌椅、木纹装饰,侧面体现了烧仙草这一中国传统饮品具有较长的饮用历史。品牌发展的另一重要原因之一是“半杯都是料”,书亦烧仙草在价格相对低廉的基础上添加许多珍珠、椰果和红豆之类的配料,迎合消费者追求实惠的心理,同时该店的宣传标语反复出现在门店、杯子、海报等地方,起到加深消费者印象的作用。

随着消费需求升级,茶饮行业的健康化趋势明显。消费者开始注重减糖、控糖,低卡、低糖、低负担成为奶茶的主流趋势之一,不加小料的清爽型奶茶越来越受欢迎。清爽、轻负担的茶饮成为消费者的新爱。多家茶饮品牌纷纷开始强调低糖、低脂、低热量、健康、无负担等标签。通过成分透明、选用真茶真果等方式为自己贴上健康标签,加速茶饮健康化升级。在这一趋势下,2022 年,书亦企业对品牌营销策略做出重大调整,推出“清爽植物基,健康无负担”宣传标语,将植物基新茶饮作为新的宣传核心理念,强调以燕麦奶等植物奶为原料的新产品,更加低卡健康。为了配合新推出的产品,书亦烧仙草同时更改了品牌 Logo 图标和门店设计,将此前白底红字的“书”字图标换成红色兔子图案,门店装修主色调也调整为绿色,强调产品绿色健康的属性。但这种改变违背了原有顾客的心理预期。根据消费者心理学中赫茨伯格的双因素理论,消费者在选择商品时,不仅考虑价格等外在因素,还会基于原先的消费习惯和心理预期进行产品选择。原先被烧仙草多料茶饮吸引来的消费者很难在短时间内转而喜欢上不加小料的清爽型奶茶。而新推出的植物基奶茶不仅在概念上对消费者而言比较陌生和难以理解,而且在口味上也并未获得大部分消费者青睐,许多消费者认为燕麦奶口感寡淡无味。此外,新的品牌 Logo 和店面装修也并未在审美上获得广泛认同,消费者更加认可品牌改造前的图标和门店设计。许多地区重新装修使用的材料和装饰并不一样,门店形象参差不齐,影响品牌形象。书亦企业对品牌的改造升级不仅没有扩大消费

群体,反而丧失了原有的优势,使品牌定位模糊,消费者对品牌认同感下降。为了验证这一分析,本研究在贵州大学周边门店做了相应的消费者调研,调研结果表明消费者更认可原有的经典产品和装修风格,一定程度上验证了该企业转型存在问题。

3.2. 营销与管理存在问题

首先,在品牌策略方面,书亦烧仙草在品牌代言人的选取上没有对市场主体进行精准定位。根据美国营销学家罗伯特·劳特朋提出的 4C 理论,在品牌营销中,企业需要深入了解消费者的需求和偏好。2021 年,书亦烧仙草门店突破 7000 家时,企业选择陈小春作为宣传代言人[10]。作为活跃在上世纪八九十年代的香港明星,陈小春银幕形象以古惑仔为代表,目前的观众群体主要为中年男性群体。根据调查显示,新式茶饮消费者的年龄主要是 90 后女性,20 岁以下新茶饮消费者占比 42%,20 至 30 岁消费者占比 29%,女性消费者占比 75% [11]。该代言人与品牌形象联系度低,很可能存在负面效果。

其次,在品牌建设方面,书亦烧仙草缺乏能够长期推广的品牌创新产品。美国市场营销学家麦卡锡提出的 4P 理论认为,品牌营销中,企业需要考虑如何设计符合消费者需求的产品。2022 年,书亦烧仙草推出植物基饮品,但书亦烧仙草并未打造出类似烧仙草的招牌产品。书亦烧仙草曾推出以燕麦奶为主要原料的橙漫山茶花奶茶,受到广泛欢迎。但该产品在一段时间后下架且并未再上架,书亦并未成功推出新的人气产品是其品牌升级转型失败的又一重要原因之一。

再次,在品牌宣传方面,书亦烧仙草品牌还存在产品虚假宣传的问题。根据唐·舒尔茨等人提出 IMC 理论(整合营销传播理论),在品牌营销中,企业需要整合各种传播渠道和资源,确保品牌信息的一致性和有效性,从而提升品牌知名度和美誉度。2024 年 3 月,上海市消保委质疑书亦烧仙草的“草莓啵啵酸奶”饮品成分,报道指出其宣传的酸奶成分与实际营养成分不符。该产品以“天然发酵”为卖点,但蛋白质、脂肪和乳糖含量远低于预包装酸奶。消保委购买样品并测试,发现“草莓啵啵酸奶”中这些成分含量极低。相比之下,预包装酸奶的相应含量更高[12]。书亦烧仙草回应称,被指名的“酸奶”实际上是“酸奶风味饮品”,含有 70 mL 酸奶和额外 30 mL 蔗糖。上海市消保委批评其宣传与实际不符,要求道歉。消费者未获道歉前,该产品已下架,被“草莓酸奶水果茶”替代。书亦公司在面临品牌危机时并未第一时间真诚道歉,这也给品牌声誉和形象带来负面影响。

最后,在品牌管理方面,书亦烧仙草存在的食品安全和卫生问题也侵犯了顾客权益,导致了消费者对品牌信任度降低。根据市场营销学中的口碑营销理论,在品牌营销中,企业需要注重口碑营销的建设和管理,通过提供优质的产品和服务来赢得消费者的好评和推荐,进而提升品牌的知名度和美誉度。2024 年 3 月 14 日,湖北经视《315 我们在行动》节目报道,书亦烧仙草武汉广埠屯门店存在食品安全问题,包括修改食材效期标签、使用过期食材和冰块使用不合规。门店员工依赖试吃判断食材是否过期,而督导体系未能发现这些问题。这暴露出门店员工对食品安全意识不足,总部规定未得到严格执行,以及督导体系的漏洞[13]。一些门店也被投诉烧仙草中添加的小料不如之前多,店员服务态度存在问题,出现这些问题的直接原因是门店管理不善。

3.3. 茶饮市场竞争激烈

茶饮市场作为饮料行业的重要组成部分,近年来呈现出快速增长的态势。然而,随着市场规模的扩大,竞争也日益激烈。茶饮市场上涌现出大量的新品牌,这些品牌通过不同的定位和策略来吸引消费者。知名茶饮品牌如奈雪的茶、喜茶、蜜雪冰城等继续扩大市场份额,同时茶话弄、茶理宜世、之之茶等新兴品牌也不断涌现,加剧了市场竞争。2023 年,新中式茶饮市场规模同比增加,同比增加 15.7% 达到 1933 亿元;预计到 2025 年,新中式茶饮市场规模将逼近 2500 亿元。但同时茶饮企业成立数量为 5.2

万家，注吊销 3.2 万家。2024 年十五个城市茶饮门店数相对 2021 年平均减少 1457.9 家[14]。相关数据说明茶饮市场竞争十分激烈，茶饮门店饱和甚至过剩。各茶饮品牌产品创新频繁。茶饮品牌为了吸引消费者，不断推出新产品和口味，以满足消费者的多样化需求，一些品牌推出了低糖、无糖、有机等健康茶饮，以及结合当地文化特色的茶饮产品。如霸王茶姬标明多款饮品的热量，并标出对应热量的水果。茶饮品牌在价格上也展开了激烈的竞争，通过降价、优惠券、买一赠一等促销手段来吸引消费者。这种价格竞争不仅存在于中低端市场，高端市场也面临着同样的竞争压力，喜茶和奈雪的茶等产品定价较高的品牌近年也降低了产品价格。

由此可以看出，书亦烧仙草在市场发展中面临着同类型茶饮品牌严峻的市场冲击，主要表现为：市场竞争激烈，门店数量下滑，品牌定位模糊，消费者认知度下降，价格战压力增大，成本控制难度大等。这些问题的存在使得书亦烧仙草在与同类型茶饮品牌竞争的过程中面临着严峻的挑战。

4. 品牌发展对策建议

4.1. 重塑品牌形象、打造中国风品牌

在第三部分中我们认为当前书亦烧仙草面临着品牌改造升级失败的问题，在未来的发展中建议重塑品牌形象、打造中国风品牌。2024 年，书亦烧仙草门店再次改造升级，回归 2022 年以前的国风装修，Logo 改回了原有的红白“书”字，整体配色也从绿色改回原木色，品牌标语改为“全系 0 奶精，好料更健康”，不再重点宣传“植物基”[15]。此次改造说明书亦企业已意识到此前品牌改造的战略性失误，未来品牌塑造可以新中式为重点。目前茶饮市场中，茶饮品牌霸王茶姬发展迅速，霸王茶姬以中国风为特色，采用戏曲脸谱作为品牌标识，门店设计体现禅意中国风，采用木质结构和篆书装饰，产品选用优质新鲜原料，迎合健康茶饮趋势。其品牌优势在于中国消费者对中国传统茶文化具有高度认同，且迎合消费者对健康茶饮的需求[16]。霸王茶姬和茶颜悦色等国风茶饮品牌的成功说明茶饮消费者对传统文化的认同。书亦烧仙草招牌产品烧仙草具有传统和健康属性，赋予品牌发展国风品牌的基础。书亦企业可通过追溯烧仙草食用历史，将其作为宣传稿，周边文字信息的主题之一，与忘川风华录游戏等中国风 IP 联名等方式赋予品牌文化内涵，强化中国风的品牌印象。加强品牌建设和营销推广是提升品牌影响力和市场竞争力的重要途径，书亦烧仙草的品牌建设是品牌长期发展的关键之一。

4.2. 改良营销管理战略

面临品牌改造升级失败，书亦品牌与烧仙草的深度绑定，品牌进一步发展的关键在于通过创新赋予烧仙草新的价值，为顾客提供多样化的烧仙草茶饮选择。在“半杯都是料”的宣传外，烧仙草的天然健康的属性值得强调。目前消费者在选择新式茶饮辅料时更倾向于选择富含膳食纤维和低血糖生成指数的产品，杂粮和薯类辅料使用率提升，这反映出消费者对茶饮的健康需求进一步提升[17]。书亦烧仙草可通过选用更加健康的辅料满足消费者对健康多料茶饮的需求，如在小料选择上增加燕麦、红薯和莲子等产品。在烧仙草这一经典产品外，品牌还需不断推出新颖、独特的茶饮产品，满足消费者的多样化需求，注重产品的口感和品质，提升消费者的购买意愿和满意度。新推出的产品应综合考虑消费者对口味、健康和营养的追求，同时长期上架人气产品，减少客户流失及加盟商物料亏损。以曾经的人气产品橙漫山茶花奶茶为参考，书亦烧仙草可结合水果、燕麦奶和花茶开发同类产品，如玫瑰葡萄奶茶，满足消费者对不同口味、健康和营养原料的追求。

面临营销管理存在的问题，首先，在品牌代言人的选取上，书亦烧仙草需要通过市场调研，来了解消费者对品牌代言人的偏好和期望，以及竞争对手在代言人选择上的策略，从而选择符合品牌形象的代言人，并采用多元化代言人策略。其次，书亦烧仙草需要以市场消费者的偏好为基础，精准把握消费者

所喜爱和偏好的产品，从产品研发、市场需求调研、产品策略多元化、供应链优化以及品牌宣传与营销等多个方面入手推出更多符合市场需求和消费者偏好的创新产品。再次，在广告宣传中明确标注产品的成分、含量、功效等信息，避免模糊或误导消费者，避免陷入虚假宣传的风波，从而提升品牌形象和信誉度。最后，在食品安全问题上，书亦烧仙草需要制定详细的食品安全和卫生管理制度，包括食材采购、存储、加工、销售等各个环节的规范和标准，同时需要对食材进行严格的检验和筛选，确保食材符合食品安全标准。

4.3. 维持中等价格

在当前新式茶饮行业价格战愈演愈烈之际，书亦烧仙草决定采取跟进低价策略的举措，旨在通过此途径重振其市场地位。具体表现为，品牌于今年4月正式推出了定价介于10元价格区间的单品。此举在短期内确实有效吸引了部分对价格较为敏感的消费者群体，然而，长远来看，这一决策也给品牌加盟商带来了更为沉重的经营压力与负担。实际上，消费者有为新茶饮这一兼具情绪价值和社交价值的产品付出额外费用的意愿。72%的茶饮消费者会购买单价在16至25元人民币的现制茶饮，消费者中90%月茶饮消费超过100元^[11]。如书亦烧仙草维持现有的16至25元的价格区间，品牌加盟商的利润可以得到一定保证，这有利于遏制门店数量下降的趋势。同时，品牌加盟商在利润驱使下也更可能减少偷工减料以降低成本的行为。企业在保证加盟商利益的条件下，也更易使各门店服从总公司管理，严格执行公司规定的统一化标准和流程。

5. 结语

书亦烧仙草品牌发展停滞的内部原因主要是品牌改造失败和营销策略失败。此外产品存在虚假宣传问题，产品成分与宣传不符，门店管理不善导致食品安全问题，损害了消费者信任。为实现品牌可持续发展，保持并增强品牌在激烈市场中的竞争力，品牌应回归中国风，利用传统文化提升品牌形象。企业需创新改良营销管理战略，强调烧仙草的健康属性，推出多样化茶饮，采用多元化代言人策略。同时，维持中等价格策略，以保证加盟商利润，促进品牌长期发展。书亦烧仙草需要针对性地解决品牌升级、营销策略和门店管理问题，才能重塑品牌形象，提升市场竞争力。

参考文献

- [1] 栗一. 门店突破7000+家,是什么支撑起了“书亦速度”?[J]. 销售与市场(管理版), 2021(10): 87-90.
- [2] 每日经济新闻. 90天开店496家,关了1605家!知名茶饮店二手设备被低价转让,此前宣布“零加盟费”,专家:行业大面积关店是必然[EB/OL]. <https://www.nbd.com.cn/articles/2024-09-10/3553221.html>, 2024-09-10.
- [3] 孟祥志, 刘小林. 山东省西瓜、甜瓜品牌发展现状及对策研究[J]. 中国瓜菜, 2023, 36(12): 154-159.
- [4] 林园, 王英凯, 王恒. 我国商贸流通业自主品牌发展现状、问题与对策[J]. 商业经济研究, 2020(21): 37-40.
- [5] 范玮强. 山西影视产业现状及发展方向研究[J]. 传媒, 2022(15): 56-58.
- [6] 王国帅. 快消文化及新式茶饮背景下传统茶饮品牌建设策略研究——以恭城油茶为例[J/OL]. 茶叶通讯, 2024: 1-8. <http://kns.cnki.net/kcms/detail/43.1106.S.20240919.1002.004.html>, 2024-11-08.
- [7] 彭攀, 徐雅淇, 陈梓沂, 等. 新式茶饮行业创业企业个案探析——以茶颜悦色为例[J]. 北方经贸, 2024(10): 143-146.
- [8] 钛媒体 APP. 大规模闭店,明星股东退股,书亦烧仙草“仙”不起来了?[EB/OL]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1809956246663227457&wfr=spider&for=pc>, 2024-09-12.
- [9] 界面新闻. 书亦烧仙草关联公司减资至1.79亿元[EB/OL]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1809877308723624062&wfr=spider&for=pc>, 2024-09-11.
- [10] 中国质量新闻网. 陈小春出任首席巡店官 掀起烧仙草热潮[EB/OL]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1716845608114200050&wfr=spider&for=pc>, 2021-11-19.

-
- [11] 安永. 2023 年新茶饮品牌洞察白皮书[EB/OL].
<https://zhuanlan.zhihu.com/p/658100212>, 2023-09-24.
- [12] 金融界. 书亦烧仙草被消保委“点名”! [EB/OL].
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1793231574849623481&wfr=spider&for=pc>, 2024-03-11.
- [13] 界面新闻. 书亦烧仙草 315 遭曝光, 员工试吃食材判断效期[EB/OL].
<https://www.jiemian.com/article/10921983.html>, 2024-03-15.
- [14] 餐宝典. NCBD | 2023-2024 中国茶饮行业年度发展报告[EB/OL].
<https://zhuanlan.zhihu.com/p/692933964>, 2024-04-17.
- [15] 钛媒体. “闭店”声不绝, 书亦烧仙草正在被加盟商抛弃? [EB/OL].
<https://www.tmtpost.com/7135581.html>, 2024-06-20.
- [16] 梁英琪. 新中式茶饮品牌策略研究——以“霸王茶姬”为例[J]. 中国市场, 2024(18): 122-125.
- [17] 袁思怡, 彭金艳, 杨晨, 等. 中国新式茶饮行业现状调查与未来趋势分析[J]. 中国茶叶, 2024, 46(4): 52-57, 65.