

蜜雪冰城美国市场拓展的策略选择与风险应对研究

——基于资源基础观、动态能力与风险管理的案例分析

邢 程

上海理工大学管理学院, 上海

收稿日期: 2026年7月30日; 录用日期: 2026年8月12日; 发布日期: 2026年9月10日

摘 要

文章以蜜雪冰城进入美国市场为案例, 构建“资源基础 - 动态能力 - 风险管理”分析框架, 考察其供应链、设备与加盟体系在美国的迁移条件及东南亚经验的适用边界。研究基于公司年度报告、招股文件、品牌开店信息及美国监管文件展开。研究发现: 核心原料、标准化设备、数字化运营和加盟支持构成可迁移的资源组合, 但其绩效转化取决于本地采购、设备认证与维保、区域物流密度和门店单位经济; 东南亚形成的流程与培训方法可以复用, 但价格、产品结构和扩张节奏需要重新配置。据此, 文章提出“直营验证 - 区域能力建设 - 审慎加盟”的分阶段策略。

关键词

蜜雪冰城, 资源基础观, 动态能力, 美国市场, 风险管理

Market Expansion Approaches and Risk Responses for MIXUE in the United States

—A Case Study Based on the Resource-Based View, Dynamic Capabilities, and Risk Management

Cheng Xing

Business School, University of Shanghai for Science and Technology, Shanghai

Received: July 30, 2026; accepted: August 12, 2026; published: September 10, 2026

Abstract

This study examines MIXUE's entry into the United States market through an integrated framework

of the “resource-based view, dynamic capabilities, and risk management”. It evaluates the conditions under which the company’s supply-chain, equipment, and franchise systems may be transferred to the United States, together with the limits of applying experience from Southeast Asia. Evidence is drawn from corporate annual reporting, the global offering document, official store-opening releases, and U.S. regulatory materials. The findings indicate that core ingredients, standardized equipment, digital operations, and franchise support form a potentially transferable resource bundle. Its conversion into operating performance, however, depends on localized sourcing, equipment certification and maintenance, regional logistics density, and store-level unit economics. Operating procedures and training methods developed in Southeast Asia may be reused, whereas pricing, product structure, and expansion pace require reconfiguration. A phased approach of “company-operated validation, regional capability building, and cautious franchising” is proposed.

Keywords

MIXUE, Resource-Based View, Dynamic Capabilities, United States Market, Risk Management

Copyright © 2026 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

中国现制饮品企业进入美国市场，不仅涉及消费偏好、成本结构和监管制度的差异，也需要检验国内形成的资源组合能否在新的经营环境中实现价值转化。蜜雪冰城于 2025 年 12 月进入美国市场，为观察其供应链、设备标准化和加盟组织能力的跨境适用性提供了案例¹。鉴于公开资料尚未披露美国门店的持续销量、复购率和单店利润，本文将“完成市场进入”与“形成可复制盈利模式”严格区分。本文的研究范围仅限于蜜雪冰城进入美国市场的初期阶段，即自首店落地至区域复制条件尚未得到充分验证的阶段；本文不延伸讨论长期盈利表现，也不将美国首店表现外推至其他国家或地区。

本文构建“资源基础观－动态能力－风险管理”综合理论框架。资源基础观用于识别端到端供应链、核心原料、标准化设备、加盟管理和数字系统是否构成具有价值性、稀缺性、难以模仿性与难以替代性的资源组合[1]。动态能力理论按照“感知机会－把握机会－重构资源”的逻辑，分析企业如何识别美国进入条件、配置市场进入方式并调整采购、产品和组织安排[2] [3]。风险管理部分参照 ISO 31000 的风险识别、分析、评价、处置、监测与沟通过程，对盈利、供应链、食品安全、设备、加盟和数据风险进行结构化评估[4]。

基于上述框架，本文围绕三个研究问题展开：第一，蜜雪冰城的供应链、设备与加盟管理是否构成可跨境转化的资源组合；第二，该资源组合需要通过何种能力重构才能适应美国市场；第三，主要风险应如何识别、评价、处置和持续监测。全文的论证路径为：第二部分核实企业资源基础与进入事实，第三部分以动态能力解释机会识别与经验迁移，第四部分讨论资源重构及商业模式转化，第五部分依据风险管理过程提出控制与预警安排，第六部分形成分阶段实施策略。

本文采用解释型单案例研究方法，资料截止 2026 年 7 月，主要包括公司公开披露、品牌官方开店信息以及美国食品、加盟和隐私监管文件。公司文件用于核对门店、收入结构与供应链基础，监管文件用于界定合规约束。对无法由公开来源交叉核验的门店持续销量、复购率、租金、利润率和顾客结构，本文不作确定性判断。本文研究范围仅限于美国市场进入的初期阶段，不讨论加拿大、墨西哥等其他北美市场，也不对美国市场的长期盈利能力作确定性判断。

¹MIXUE Group: Mixue Debuts in U.S. with First Store Opening.

<https://www.prnewswire.com/news-releases/mixue-debuts-in-us-with-first-store-opening-302647472.html>

2. 案例基础与资源组合

2.1. 经营结构与可核实数据

蜜雪冰城股份有限公司《2025 年度报告》²显示，2025 年收入为 335.599 亿元，年内利润为 59.271 亿元；全球门店由 2024 年末的 46,479 家增至 2025 年末的 59,823 家。报告同时说明，2025 年公司在印度尼西亚和越南侧重优化存量门店，并进入哈萨克斯坦和美国市场。上述信息表明，海外业务处于存量调整与新市场进入并行的阶段。

收入结构方面，2025 年商品销售收入为 314.395 亿元，设备销售收入为 13.266 亿元，加盟及相关服务收入为 7.939 亿元；商品与设备收入合计占总收入约 97.6%，其中设备销售收入占约 3.95%。因此，企业收入主要来自向加盟网络持续供应商品和设备，而非一次性加盟收费。设备收入占比有限，其经营意义更接近门店标准化工具，而不宜被界定为独立的主要利润来源。

从资源基础观出发，商品供应、标准化设备、加盟支持与数字系统应被视为相互嵌入的资源组合。商品供应形成持续交易关系，设备和操作标准影响出品一致性，培训、巡检与数字系统降低加盟网络的信息不对称。美国迁移的分析重点不是复制单一收费项目，而是检验这一资源组合能否在新的成本与监管条件下继续形成协同[5]。

海外门店数量的短期变化不能单独作为进入成效的评价依据。海外业务处于试点和调整阶段时，更具解释力的指标包括门店经营质量、供应稳定性、合规记录和加盟商经营结果。只有门店网络形成稳定采购需求，商品、设备与服务收入才具有持续性；若门店现金流与支持体系尚未稳定，扩大门店数量可能增加库存、售后和声誉风险。相关关键经营数据见表 1。

Table 1. Key operating data of MIXUE Group, 2024~2025
表 1. 蜜雪集团 2024~2025 年关键经营数据

指标	2024 年	2025 年	分析含义
营业收入(亿元)	248.289	335.599	反映集团收入规模
年内利润(亿元)	44.542	59.271	为海外试点提供资金条件
全球门店(家)	46,479	59,823	反映门店网络规模
商品销售收入(亿元)	234.525	314.395	构成收入主体
设备销售收入(亿元)	7.564	13.266	占比有限并承担标准化功能
加盟及相关服务收入(亿元)	6.200	7.939	收入占比比较低

资料来源：根据蜜雪冰城股份有限公司《2025 年度报告》第 5、11、172 页整理；亿元数据由人民币千元换算并四舍五入(官网链接见注 2)。

2.2. 美国市场进入与同业参照

蜜雪冰城于 2025 年 12 月 19 日在洛杉矶“6922 Hollywood Blvd, Suite 107”开设美国首店。官方发布信息列示的产品包括冰淇淋、纯茶、果茶、奶茶和现磨咖啡，多数产品标价为 1.19~4.99 美元。该价格区间构成清晰的消费者端定位，但不能据此推断门店已在当地租金、人工、物流和合规成本条件下实现持续盈利。

其他中国茶饮品牌的官方开店信息可作为进入方式参照。喜茶于 2023 年在纽约“1407 Broadway”开设美国首店，官方表述强调新式茶产品与品牌体验³。霸王茶姬于 2025 年 5 月 9 日在洛杉矶“Westfield

²蜜雪冰城股份有限公司：《2025 年度报告》。<https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2026/0423/2026042301901.pdf>

³HEYTEA: HEYTEA, China’s New Style Tea Originator, Takes Stage in the U.S. with Broadway Opening.
<https://www.prnewswire.com/news-releases/heytea-chinas-new-style-tea-originator-takes-stage-in-the-us-with-broadway-opening-302010215.html>

Century City”开设美国首家旗舰店，官方表述突出“现代茶馆”与空间体验⁴。与上述品牌相比，蜜雪冰城的公开价格定位更偏向大众消费。三类进入方式的成本结构与复制条件不同，不能仅依据首店曝光度比较其长期效果。具体参照见表 2。

Table 2. Publicly verifiable information on Chinese tea brands entering the U.S. market
表 2. 中国茶饮品牌美国市场进入的公开信息参照

品牌	公开可核实的美国进入信息	公开定位特征	本文分析用途
蜜雪冰城	2025 年 12 月 19 日；洛杉矶 “6922 Hollywood Blvd, Suite 107”	大众价格、多品类	观察供应链支撑的价格定位
喜茶	2023 年 12 月；纽约 “1407 Broadway”	新式茶产品与品牌体验	观察产品创新型进入方式
霸王茶姬	2025 年 5 月 9 日；洛杉矶 “Westfield Century City”	现代茶馆与空间体验	观察茶文化体验型进入方式

资料来源：根据 MIXUE Group、HEYTEA 与 CHAGEE 官方开店信息整理(官网链接见注 1、3、4)；不采用未经核验的门店销量、市场份额或盈利数据。

2.3. 资源基础与美国验证指标

资源基础观强调竞争优势来自资源组合而非单项投入。MIXUE Group 发布的“Global Offering”披露，截至 2024 年 9 月 30 日，公司拥有五个生产基地，向加盟商供应的核心原料实现 100%自产⁵；《2025 年度报告》披露，截至 2025 年末，智能出液机已部署至超过 13,000 家蜜雪冰城门店。结合公司披露的加盟支持与数字化运营，这些要素构成了采购、生产、设备、培训和门店执行相互连接的资源体系[6] [7]。

该资源体系能否在美国形成经营结果，需要验证三个转换环节：第一，总部质量与操作标准能否通过当地法规和商业厨房要求的审查；第二，核心原料跨境供应与鲜奶、水果等本地采购能否保持质量、口味和成本稳定；第三，设备、系统和培训能否缩短操作时间并降低差错，而非仅增加初始投入和维护负担。

Table 3. Resource portfolio, expected effects, and U.S. validation indicators
表 3. 资源组合、预期作用与美国验证指标

资源/能力	预期作用	美国验证指标
核心原料与统一配方	支持质量与口味一致性	进口合规、批次差异及本地替代边界
标准设备与制作流程	减少操作差异和培训时间	认证、停机时间、维修响应与学习成本
仓储配送与库存管理	支持补货与库存周转	门店密度、配送半径、冷链和库存占用
数字订货、巡检与会员系统	提高信息透明度与管理效率	本地支付接口、数据合规和系统使用率
培训与加盟管理	支持服务和食品安全标准执行	语言适配、考核效果与整改闭环

资料来源：根据 MIXUE Group 发布的“Global Offering”第 184 页及蜜雪冰城股份有限公司《2025 年度报告》第 10、12 页整理；“美国验证指标”为本文基于资源基础观提出的分析维度。

因此，美国验证应同时覆盖消费者端与运营端。消费者端可观察常态订单、产品结构、复购和价格反应；运营端可观察缺货、损耗、维修时效、培训时间和食品安全记录。只有两类指标同时改善，企业资源才可能由潜在优势转化为可复制的门店绩效。具体验证指标见表 3。

⁴CHAGEE: Global Tea Sensation CHAGEE Opened U.S. First Modern Tea House at Westfield Century City, Los Angeles. <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-tea-sensation-chagee-opened-us-first-modern-tea-house-at-westfield-century-city-los-angeles-302451698.html>
⁵MIXUE Group: Global Offering. <https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2025/0221/2025022100009.pdf>

3. 动态能力视角下的美国进入与经验迁移

3.1. 感知机会：进入条件与场景差异

从公开进入事实看，多家中国茶饮品牌选择洛杉矶、纽约等核心城市作为美国市场的早期测试地点。该现象可以说明企业重视高客流、多元客群和品牌传播条件，但不能直接证明市场需求规模或门店盈利已经得到验证。对蜜雪冰城而言，进入机会应被具体化为可检验的产品、场景和渠道假设，而非笼统的市场增长判断[8] [9]。

在机会感知阶段，价格应被视为需要验证的定位变量，而非唯一竞争依据。企业可保留少数价格锚点，同时测试套餐、季节产品和不同产品组合对客单价与复购的影响；产品设计应提供甜度选择、主要过敏原信息及必要的乳制品替代选项；选址测试则应区分旅游区、校园、社区和购物中心，分别核算面积、人员、营业时段和渠道成本[10]。

目标客群可以按消费任务划分为熟悉型、尝试型和日常型需求。熟悉型需求更关注产品还原和品牌认知；尝试型需求更关注价格、社交传播和点单便利；日常型需求更关注稳定、速度与持续复购。上述分类属于研究分析框架，企业仍需以门店交易数据和消费者调研检验各类客群的实际占比。

选址评价应由总体人流进一步细化为有效客流、营业时段、租金负担、配送条件和复购可能性。旅游区适合检验品牌曝光，校园需要考虑学期波动，社区门店更适合观察日常复购但培育周期可能较长。企业应将选址类型作为实验变量，避免在不同城市直接复制同一面积、人员配置和菜单结构。不同进入场景的约束及验证含义见表 4。

Table 4. U.S. market entry scenarios, constraints, and validation implications
表 4. 美国进入场景、约束与验证含义

测试维度	可检验机会	主要约束	验证含义
消费场景	核心城市、校园、社区等可形成不同测试场景	租金、人工、营业时段和复购条件不同	分场景验证单位经济
产品组合	冰淇淋、果饮、茶饮和咖啡可作为测试品类	甜度、乳制品、过敏原和季节需求存在差异	采用核心产品与有限本地适配
渠道结构	堂食、外带和外卖可并行观察	平台佣金、支付费用和履约复杂度不同	按渠道核算订单贡献
品牌传播	开业活动可形成初始认知	开业期关注度不等于持续需求	以常态订单、复购和现金贡献评价

资料来源：本文依据动态能力框架和公开进入案例进行定性归纳；表中内容为研究分析判断，不属于公司披露数据。

3.2. 把握机会：定位方式与进入条件

官方开店信息显示，中国茶饮品牌已采用产品创新、茶文化体验和大众价格等不同方式进入美国市场。动态能力中的“把握机会”要求企业将品牌定位、产品结构、选址、供应链与投入节奏进行组合，而不是复制其他品牌的门店形式。中高端品牌需要控制产品与供应链复杂度；大众价格品牌需要优先验证门店单位经济；特色产品品牌则需要检验初始关注能否转化为复购。

判断品牌是否具备持续进入条件，应至少核验四个方面：产品差异是否能够被目标消费者理解；跨境供应与本地采购之间是否具有清晰边界；直营样板店是否能够形成可追溯的门店损益；本地团队是否具备食品安全、劳动用工、加盟和数据合规能力。上述条件中的缺口可能在门店扩张后放大经营波动。

3.3. 重构资源：东南亚经验的迁移边界

东南亚经营经验的可迁移内容主要是消费者调研、标准流程、加盟培训和区域供应的组织方法，而

非固定菜单或固定价格。美国在气候、成本结构、健康偏好、用工规则和监管要求方面存在差异，因此过度依赖低价、较高甜度和高密度开店的组合不宜直接移植[11] [12]。具体迁移边界见表 5。

Table 5. Boundaries for transferring Southeast Asian experience to the U.S. market
表 5. 东南亚经验向美国迁移的边界

经验模块	可直接复用	需重构后应用	不宜直接移植
门店运营	标准制作、培训和巡检方法	英语材料、当地劳动与卫生要求	在支持体系未稳定时大规模开放加盟
产品设计	经典冰淇淋、柠檬水和基础茶饮的测试方法	甜度、乳制品替代、热饮和过敏原信息	固定甜度与单一冷饮结构
供应链	核心配方与质量控制方法	本地采购、区域仓和冷链方案	长期完全依赖跨境供应
价格与选址	价格锚点和高客流场景测试	按商圈成本设计价格、面积与人员	极低价格与高密度同步扩张
品牌传播	品牌识别元素与互动方法	英语表达和本地文化测试	直接翻译国内网络语境

资料来源：本文依据动态能力框架对东南亚经验与美国约束进行分类；表中迁移判断为研究结论，不属于公司披露数据。

经验迁移应区分“方法复用”与“结论复用”。东南亚经验可以提供调研、试店、培训和区域管理的方法，但不能预设美国消费者接受相同甜度、价格结构或门店密度。较为审慎的做法是明确需要保持一致的品牌与质量要素，再通过小范围菜单测试、供应商验证和门店数据迭代确定可调整部分。

4. 资源基础观视角下的商业模式迁移与设备配置

4.1. 资源组合与跨境转化条件

如第二部分所示，蜜雪冰城的价格定位由采购、生产、物流、设备、培训和数字化协同支撑，而非门店端单一降价。资源基础观能够解释该组合为何具有一定的模仿壁垒，但资源在国内形成并不意味着其在美国自动产生绩效。进口合规、本地供应商验证、区域物流密度和系统接口适配，是潜在资源优势转化为门店结果的必要条件。

跨境转化应明确供应边界。决定口味与品牌识别的核心原料、配方或关键设备可由总部统一标准；鲜奶、水果、冰品和低差异包装可在质量标准满足的前提下逐步本地采购；仓储与配送在门店密度不足时可使用第三方服务，达到稳定订单密度后再评估专用区域仓。该分层安排有助于在一致性、响应速度与库存成本之间形成平衡。

4.2. 供应链迁移的组织条件

供应链迁移不仅涉及采购地点变化，还涉及责任边界、信息传递与决策时效。总部宜保留配方、质量标准 and 核心供应商的最终控制权，本地团队则需承担鲜品采购、紧急补货、监管沟通和门店反馈。若决策权限过度集中，跨时区沟通可能延长响应时间；若本地权限缺乏标准约束，则可能导致产品与服务差异。

组织设计可采用“总部标准中心 - 区域运营团队 - 专业服务商”的分工。总部负责核心原料、质量规范、数字规则和品牌边界；区域团队负责供应商日常管理、库存、培训和异常处理；第三方物流、设备维修、法律和食品安全机构提供专业支持。各主体应使用统一的数据定义、责任清单和问题关闭记录，以减少责任不清造成的处理延迟。

早期供应链安排宜保持可逆性。门店数量有限时，可通过第三方仓配和本地维修网络测试服务水平；当一个区域的订单密度、库存周转和配送稳定性达到内部标准后，再评估专用仓或自建团队。该顺序可

以降低固定投入提前形成闲置的风险，并为后续门店提供更可预测的补货与维修条件。相关责任分工见表 6。

Table 6. Division of responsibilities for supply chain transfer in the U.S.
表 6. 美国供应链迁移的责任分工

主体	主要职责	需要形成的管理证据
总部标准中心	核心配方、质量标准、设备规则与数字规则	标准版本、供应商准入和变更审批记录
美国区域团队	本地采购、库存、培训、巡检与异常处理	采购批次、库存周转、培训和整改记录
门店或加盟商	按流程制作、保存记录并报告异常	温度、清洁、设备、损耗和投诉记录
专业服务商	仓配、维修、法律与食品安全支持	服务时效、专业意见和问题关闭证明

资料来源：本文依据资源重构与跨境供应链控制要求提出；责任分工为建议方案，不代表公司现行组织安排。

4.3. 设备配置的可行性与模式调整

2025 年设备销售收入为 13.266 亿元，较 2024 年的 7.564 亿元增加，但占 2025 年总收入约 3.95%。因此，设备配置的主要经营作用是支持门店标准化、减少操作差异并降低对熟练员工的依赖，而不宜被设定为美国业务的单一盈利来源。设备在当地投入使用前，还需要处理认证、安装、备件、维修和停机影响。

美国设备配置可采用“销售或租赁－维保－备件－耗材－数字系统”的组合方式。对早期门店采用租赁或分期有助于降低前期现金支出，总部则可通过设备状态数据、巡检和维修时效控制出品稳定性。具体认证要求应根据设备类别、州和地方规定由当地专业机构逐项确认，不应以国内合格证明替代当地审查。综合评估见表 7。

Table 7. Feasibility assessment of equipment deployment in the U.S.
表 7. 设备配置在美国的可行性评估

判断维度	定性结论	分析依据	调整方向
运营作用	较高	可减少操作差异并支持出品一致性	与流程、培训和数字系统结合
收入贡献	有限	设备收入增长但占总收入比重较低	以门店标准化为主要目标
合规要求	较高	设备类别和当地规定可能不同	认证、安装和法律审查前置
售后要求	较高	设备故障可能直接影响营业	设置区域维修与备件安排
加盟商接受度	取决于投资回收期	前期投入与维护支出影响现金流	采用租赁、分期或服务费模式

资料来源：设备销售收入根据蜜雪冰城股份有限公司《2025 年度报告》第 172 页整理(官网链接见注 2)；其余结论为本文定性评估。

4.4. 产品、门店与数字系统的本地适配

产品本地适配不应限于菜单翻译。门店需要明确糖度选择、乳制品替代、咖啡因和主要过敏原信息，并根据气候、商圈和订单结构评估热饮或季节产品。早期菜单宜控制复杂度，优先保证核心产品的供应稳定，再依据订单、损耗和顾客反馈决定新品扩展。

数字系统需要适配当地支付、外卖、会员和设备管理环境。营销活动应与库存、人员和支付处理能力同步，避免开业期订单因缺货、等候时间过长或系统故障而无法完成。会员计划在收集个人信息并提供折扣或奖励时，还需要进行隐私政策、数据最小化和促销通知审查。

5. 风险管理框架下的风险识别与应对

5.1. 风险识别与评价：单店盈利及扩张节奏

美国业务需要优先识别销量增长未能转化为门店盈利的风险。门店应将开业赠品和折扣单列为获客费用，并按渠道核算净销售额、原料与包装、平台佣金、支付费用、可变人工、租金、固定人工、保险和设备折旧。只有常态订单能够持续覆盖可变成本与固定成本，价格定位才具有复制基础。

扩张决策可设置明确条件：直营样板店连续多个经营周期形成正向现金贡献，关键产品缺货率、损耗率和投诉率稳定在内部目标内，且非促销订单与复购趋势改善后，再进入下一批开店。若核心商圈需要长期依赖异常高订单量才能达到盈亏平衡，应优先调整店型、菜单、价格或选址，而非在条件未充分验证时扩大加盟范围。

5.2. 风险处置：供应链、食品安全与法律合规

进口食品进入美国时，进口商需要依据外国供应商验证计划建立风险导向的供应商审核、危害分析、验证活动和纠正措施⁶。门店卫生管理可参考FDA发布的“Food Code 2022”，但该文件属于供州和地方采用的示范规范，具体义务仍取决于有关辖区的法规与许可要求⁷。企业可据此建立“法规要求－责任岗位－证据文件－复核频率”的合规矩阵，并将过敏原、温度、清洁、员工卫生和追溯记录纳入门店巡检。

若后续在美国采用加盟模式，还需遵守联邦贸易委员会的加盟规则。该规则要求加盟披露文件包含23项信息，并至少在签约或付款前14个日历日交付给潜在加盟商⁸。国内加盟合同、财务业绩表述和采购限制应经过当地法律审查。会员计划若以折扣、免费商品或奖励换取个人信息，在加利福尼亚州可能需要提供财务激励通知⁹。

5.3. 风险处置：加盟管理与品牌声誉

加盟模式可以提高复制速度，也会放大门店执行差异。美国潜在加盟商的经营经验、语言和文化背景可能不同，总部应设置准入标准，统一培训材料，并建立食品安全、设备使用和开业验收机制。早期宜由直营门店或强管控区域合作方形成样板，在供应链、维修和巡检体系稳定后再扩大普通加盟范围。

品牌声誉风险主要涉及食品安全、员工权益、价格透明和跨文化表达。“雪王”IP可作为品牌识别要素，但其本地传播效果需要持续验证。传播内容宜重点说明产品成分、价格、过敏原和制作信息，并避免依赖仅在国内语境中成立的表达。对于投诉和社交媒体事件，应建立分级响应、事实核查和整改记录机制[13]。主要风险及控制安排见表8。

Table 8. Qualitative assessment of major risks in U.S. operations

表 8. 美国业务主要风险的定性评估

风险类别	发生可能性	影响程度	主要控制安排
单店盈利	高	高	直营验证、门店损益核算和扩张条件

⁶U.S. Food and Drug Administration: Guidance for Industry: Foreign Supplier Verification Programs for Importers of Food for Humans and Animals. <https://www.fda.gov/regulatory-information/search-fda-guidance-documents/guidance-industry-foreign-supplier-verification-programs-importers-food-humans-and-animals>

⁷U.S. Food and Drug Administration: Food Code 2022. <https://www.fda.gov/media/164194/download>

⁸U.S. Federal Trade Commission: Franchise Rule Compliance Guide. <https://www.ftc.gov/business-guidance/resources/franchise-rule-compliance-guide>

⁹California Department of Justice: On Data Privacy Day, Attorney General Bonta Puts Businesses Operating Loyalty Programs on Notice for Violations of California Consumer Privacy Act. <https://oag.ca.gov/news/press-releases/data-privacy-day-attorney-general-bonta-puts-businesses-operating-loyalty>

续表

供应链与库存	中高	高	供应分层、供应商验证和区域仓测试
食品安全与标签	中	高	危害分析、过敏原管理、追溯和巡检
设备服务	中	中高	认证前置、备件安排和维修时效
加盟商管理	中高	高	准入、培训考核和区域强管控
文化与声誉	中	中高	本地内容测试、信息透明和事件响应
数据与会员合规	中	中高	数据最小化、隐私审查和促销通知

资料来源：本文参照 ISO 31000 [4]及 FDA、FTC、California DOJ 公开文件进行定性评估；可能性与影响程度不属于公司披露数据。

5.4. 风险监测、沟通与责任闭环

风险管理应将预警指标与责任岗位连接。门店经营指标用于识别需求与盈利偏差，供应链指标用于识别缺货、库存和质量问题，设备与合规记录用于判断服务网络和制度执行是否稳定。指标体系应保持与决策相关，避免因指标数量过多而降低异常识别与处置效率。

企业可建立“门店日常监测 - 区域周度复核 - 总部月度评审 - 重大事项即时上报”的闭环。门店负责记录与初步纠正，区域团队负责跨店比较并协调供应、设备和培训，总部负责调整标准、资源投入与扩张节奏。发生食品安全事件、重大员工争议或监管调查时，应暂停相关扩张决策，优先完成事实核查、消费者沟通和制度整改。风险预警与责任安排见表 9。

Table 9. Risk early-warning and responsibility arrangements for U.S. operations
表 9. 美国业务风险预警与责任安排

监测领域	观察信号	首要责任主体	主要处置方向
门店经营	常态订单下降、促销依赖上升、现金贡献恶化	门店负责人/区域运营	调整菜单、排班、价格或暂停新增门店
供应链	关键品缺货、库存积压、批次差异增加	区域供应链团队	调整订货、供应商或仓配方案
设备服务	停机频率上升、维修时效延长	设备服务负责人	增加备件与维修资源或调整设备方案
食品安全与合规	过敏原投诉、温控异常或监管检查问题	食品安全与法务负责人	隔离风险、调查、整改并留存证据
品牌与员工	负面事件扩散、员工争议或信息不一致	区域负责人/品牌团队	核实事实、统一信息并修订流程

注：观察信号与责任安排为本文依据 ISO 31000 监测与沟通过程提出的管理建议，不代表公司已披露的内部指标或阈值(参见[4])。

6. 分阶段实施策略与研究结论

6.1. 分阶段进入方案

美国市场可被界定为高复杂度验证市场，早期评价重点不宜以门店数量为主。实施顺序可分为三个阶段：首先以直营店验证单位经济和消费者需求；其次建立区域采购、仓储与设备服务能力；最后在复制条件稳定后开放强管控加盟。不同城市的租金、工资、税费和监管要求存在差异，单一城市的开业表现不能直接推断整个美国市场。

区域选择可围绕已经进入的美国城市形成小范围门店群，避免在供应链尚未形成密度时跨多个相距较远的区域同步开店。每一阶段均应设置继续、调整和停止条件，并将加盟开放与区域仓配、设备服务、

食品安全和法律合规能力相连接，使门店扩张速度与支持体系能力保持一致。分阶段实施路线见表 10。

Table 10. Phased implementation roadmap for U.S. operations
表 10. 美国业务分阶段实施路线

阶段	核心任务	重点观察指标	决策原则
0~6 个月：验证	完善门店损益、订单贡献、顾客反馈与合规清单	常态订单、现金贡献、缺货、损耗和投诉	不以开业期客流作为扩张依据
6~12 个月：优化	验证本地供应商、第三方仓、设备维保与菜单结构	配送准时率、库存周转、维修时效和劳动效率	未达到内部目标时优先调整模型
12~24 个月：复制	形成区域门店群；如采用加盟，完成披露与州级审查	新店复制绩效、审计闭环和投资回收进度	分区域推进，避免跨区同步扩张

注：阶段、指标与决策原则为本文提出的实施建议，具体阈值应依据真实租约、工资、税费、合规要求和门店数据校准。

6.2. 研究结论与局限

本文基于综合理论框架形成三点结论。第一，从资源基础观来看，核心原料、生产与物流、标准化设备、加盟支持和数字系统构成蜜雪冰城进入美国的潜在资源基础，但其价值取决于各要素能否在当地形成协同。第二，从动态能力来看，进入结果取决于企业能否持续感知场景差异、配置进入方式并重构供应链、产品和组织安排；东南亚的流程与培训方法可以复用，价格、产品结构和扩张节奏需要重新配置。第三，从风险管理来看，单位经济、食品安全、设备服务、加盟披露和数据隐私应通过明确指标、责任主体和扩张条件持续控制。

总体而言，蜜雪冰城具备开展美国市场试点的资源基础，但公开资料尚不足以证明美国门店已形成稳定盈利和可复制的加盟模型。较为审慎的判断是，企业已完成初步市场进入，下一阶段需要验证门店单位经济，并逐步建立区域供应链、设备服务与本地合规能力。

本文的局限在于仅使用公开二手资料，缺少门店级财务数据、消费者调查、员工访谈和加盟商资料，因而不能对盈利能力与因果关系作出统计检验。后续研究可跟踪常态订单、复购、门店损益、区域复制和供应链本地化程度，并通过多案例比较检验不同进入方式的适用条件。

进一步看，本研究还存在三方面限制。第一，案例观察窗口较短：蜜雪冰城于 2025 年 12 月进入美国，资料截止 2026 年 7 月，尚难覆盖开业促销、季节波动与运营磨合后的稳定经营状态，因此不能据此判断长期盈利能力。第二，现有证据主要来自公司公开披露、官方开店信息与监管文件，缺少美国门店的租金、人工、物流、折旧、渠道佣金、复购率及加盟商投资回报等微观数据，可能使对单位经济与资源转化效率的判断偏向定性。第三，当前观察集中于少数美国城市，尚不足以反映不同区域在消费偏好、成本结构、州及地方监管与文化语境上的差异；同时，单案例设计也限制了结论向其他中国现制饮品品牌的外推。

未来研究可从三个方向进一步深化。其一，围绕长期盈利能力开展 12~36 个月的纵向跟踪，持续观察常态订单、客单价、复购率、门店贡献利润、盈亏平衡期、加盟商现金回收期以及供应链本地化后的成本变化，并区分开业促销阶段与稳定经营阶段。其二，围绕跨区域扩张建立城市或区域比较样本，比较美国西海岸、东海岸、南部及中西部在租金、工资、税费、配送半径、消费者结构和监管要求上的差异，以检验区域复制条件及扩张边界。其三，围绕文化适应开展消费者问卷、深度访谈和产品或传播实验，比较不同消费群体对甜度、菜单结构、价格锚点、“雪王”IP、门店视觉与社交媒体内容的接受程度，从而识别标准化与本地化之间更可持续的平衡。进一步的多案例研究还可将蜜雪冰城与其他进入美

国市场的中国茶饮品牌进行比较，以检验不同定位与进入模式在长期经营中的适用条件。

参考文献

- [1] Barney, J.B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, **17**, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [2] Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, **18**, 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z)
- [3] Teece, D.J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, **28**, 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- [4] International Organization for Standardization (2018) ISO 31000: 2018 Risk Management-Guidelines. ISO.
- [5] 姜美合. 蜜雪冰城价值链成本管理分析[J]. 现代商业, 2024(8): 59-62.
- [6] 白刘阳. 从街边到全球 供应链支撑起“成王”之路[N]. 河南商报, 2025-03-04(A07).
- [7] 王珊珊. 蜜雪冰城港股上市备案获通过 茶饮海外战略胜算几何? [N]. 中国工业报, 2025-01-20(006).
- [8] 黎竹, 孙吉正. 餐饮企业提速出海 抢滩北美市场[N]. 中国经营报, 2025-07-14(D02).
- [9] 李劼. 新茶饮扎堆出海胜算几何? [N]. 南方日报, 2023-12-15(B01).
- [10] 黎竹, 孙吉正. 蜜雪冰城“1.99 美元”迈向好莱坞 新茶饮品牌抢滩北美市场遇考[N]. 中国经营报, 2025-12-29(D03).
- [11] 李艳艳. “雪王”海外变奏[J]. 中国企业家, 2025(2): 68-73.
- [12] 艾佳, 林刚. 从蜜雪冰城看新中式茶饮品牌的出海之道[J]. 国际公关, 2025(23): 82-84.
- [13] 杨思航. 创意传播管理视角下国货品牌传播策略研究——以蜜雪冰城为例[D]: [硕士学位论文]. 北京: 北京印刷学院, 2025.