

“近”享冰爽 乐在当下

即时零售冰品冰饮消费趋势白皮书



目录

背景	1
-----------	----------

摘要	2
-----------	----------

第一章	
新场景定义新心智，冰品冰饮抢占制高点	3
一、“冰”的潜力由“我”定义	4
二、新场景激发新心智，即时零售不止于“快”	6
三、冰品冰饮有望成为即时零售的标志性品类	13

第二章	
新场景重构生意逻辑，“销售场”迈向新高度	18

第三章	
三方共振创场景，品牌商家长效经营	22
一、场景共创需要建立有别于传统B2C的差异化打法	23
二、制胜即时零售三步法 — 明定位、确组织、建能力，实现全时段、本地化长效运营	27

结束语	31
------------	-----------

背景

近年来冰镇食品饮料的发展令人瞩目。它不仅是降温解暑的标配，也寄托了消费者情感化的需求，逐渐成为都市白领压力缓解的利器 and Z世代“酷”的人设代名词。

而宅经济盛行，即时零售渠道的飞速发展下，消费者逐渐习惯了万物到家、30分钟极速履约的便利性。这一优势在冰品冰饮中尤为显著，产品冰镇到手能够带来即时的冰爽体验和当下的快乐满足。

即时零售与冰品冰饮的强强联合下能碰撞出什么样的花火，为品牌、商家带来哪些新机遇值得深入探索。

本次报告由美团闪购与奥纬咨询共同撰写，主要分析即时零售上冰品冰饮的消费趋势、发展潜力以及其对品牌和商家的启示和制胜之道。

摘要

消费者和市场趋势

“冰”的潜力由“我”定义：后疫情、消费升级时代下，都市人群生活压力倍增。冰品冰饮与消费者当下的生活息息相关。消费者希望超过40%的酒水、饮料、乳制品能在冰镇状态下食用。消费习惯的改变令“冰”的消费呈现不可逆的三大特点：随时随地、零食化、必需品化。

新场景激发新心智，即时零售不止于“快”：即时零售打造了一些新的消费场景，外延到了加班充能、深夜放松、野餐露营、情侣共享、运动恢复这些非餐场景。通过放大生活中的微场景，打造了三大情感化的新心智：“此时此刻的爽快”、“触手可及的潮流”、“随心而动的分享”，促成“乐在当下的享受”。

冰品冰饮将成为即时零售的标志性品类：冰品冰饮与即时零售高度适配，互相成就，能更好地满足消费者对于“当下满足”的情感诉求。随着即时零售强外卖心智和便捷的配送“护城河”的进一步加强，即时零售有机会占领先机，将冰品冰饮打造成即时零售的标志性品类。预计2026年冰品冰饮在即时零售市场规模有望突破630亿，实现4倍增长。

即时零售价值

即时零售不仅是“购买”场，更是“使用”场：即时零售为“人货场”匹配了一个使用“场景”乘数，围绕场景，为这三项成倍拓展了新机遇。从人，吸引年轻消费者，挖掘新需求，切实解决生活问题；从货，通过本地多元产品全时段供应，打造7×24“移动小冰箱”；从场，延展冰品售卖渠道，联动跨界营销合作，成为立体新渠道。

即时零售对品牌方和零售商的价值：即时零售的人/货/场x场景可以通过供需匹配、品销双赢为品牌和商家实现全面增长。

因此，即时零售不只是销售场：即时零售还是心智构建场，品牌可通过细分场景强化冰品冰饮在即时零售的心智；**即时零售也是场景营销场，**通过跨生态、品类、品牌IP合作，打破品类固有的心智局限，创造更多营销机会；**即时零售更是数字化转型场，**通过线上线下结合的数据赋能，为品牌和商家提升数字化水平。

品牌和商家制胜之道

场景共创需要品牌、商家、平台三方共振：品牌作为场景的“挖掘者”，需不断深挖本地化的场景，根据消费者在特定场景下的需求提供差异化产品/服务；商家作为场景的“护航者”，需不断升级服务和体验，为满足各场景下的“冰”的诉求保驾护航；平台作为“场景赋能者”，依托强大数据能力和履约能力能够为场景打造提供全方位、更落地的支持。

从0到1，新生意需要新打法：品牌商家制胜即时零售分三步。一**明定位：**品牌和商家需要拓展即时零售在销售场以外的价值；二**确组织：**品牌需要搭建独立团队+专属职能，提升线上线下的协同统筹管理能力，保障资源投入，而商家则通过总部统筹+区域驻点模式，实现全国战略一盘棋和区域战术精细化；三**建能力：**品牌需要构建差异化B/C端运营能力，商家则需要加强分层运营、供应链管理 & 执行本地化选品能力。

第一章

新场景定义 新心智，冰品 冰饮抢占制高点

后疫情、消费升级时代下，都市人群生活压力倍增，夜间犒劳、野餐露营成为冰品冰饮更多元化的食用场景，而即时零售又赋予冰品冰饮消费者“此时此刻的冰爽”等更强的情感化心智。调研分析发现，冰饮冰品在即时零售渠道的增长更迅速，且具备高度适配性，有望成为该渠道的标志性品类。

一、“冰”的潜力由“我”定义

1、生活方式的变化影响着食品饮料的消费目的，冰品冰饮开销不断增加

中国城镇化的持续演进，都市人需要喝“甜水冰水”解压；中西文化融合下，健身、冷餐蔚然成风；疫情后人际交流频繁，送礼馈赠、味蕾享受、消磨时光，冰饮都是不错选择；通过饮料带来新奇体验、记录生活更是Z世代彰显性格和价值的途径。随着大盘经济的逐渐复苏，国人的消费力回暖，冲动消费占比有所上升。显然，这些生活方式的转变赋予了冰品冰饮消费更多元丰富的内在动因。

《奥纬2023年冰品冰饮消费者调研》（后称“调研”）显示，消费者希望超过40%的酒水、饮料、乳制品能在冰镇状态下食用。包括低温乳制品、冰淇淋、冰啤酒/冰预调鸡尾酒、冰包装饮料和冰包装水在内的冰品冰饮消费金额与消费频次，较疫情前均有11%-15%的增长。

图1: 如今的消费者购买冰品冰饮，除了满足功能性需求，也追求情感共鸣



注：全部消费动机及其开销贡献为：刺激味蕾（16%），满足刚需（11%），健康享受（10%），劳逸结合（9%），社交分享（8%），消磨时光（7%），新奇体验（6%），停留此刻（6%），冷静舒压（6%），彰显人设（6%），记录生活（5%），冲动消费（4%），馈赠佳礼（3%），囤货心智（3%）。

资料来源：奥纬2023年冰品冰饮消费者调研，奥纬咨询

如图1所示，整体而言，消费者购买冰品冰饮具有以下5大消费动机：

刚需满足：如运动后快速降温解暑，占比11%；

味蕾刺激：用餐后意犹未尽，仍想享受优质的口感和美味，占比16%；

健康享受：关注低糖零卡，通过健康美食体验快乐的同时减少负罪感，占比10%；

劳逸结合：加班学习后的小憩或充能，占比9%；

社交分享：与恋人、亲友探索新奇产品、交流生活的社交分享，占比8%。

显而易见的是，这些消费需求早已不止是简单的物质功能需求满足，更多是情感诉求的满足。

2、冰品冰饮消费增添情感色彩，消费习惯的改变令“冰”的消费呈现不可逆的三大特点

随时随地

围绕着不同的冰品消费动机，调研显示，仅22%的用户只在夏季购买冰品饮品，而66%的用户虽然大额消费集中在夏季，但秋冬的冰品消费也司空见惯，另有12%的用户会不分季节地稳定购买。除了常规主流的午后时段，有超过31%的用户会在早上8-12点及晚上8-12点消费冰品，其余时段如早6-8点及凌晨至6点，也有一定比例消费。居家场景以35%的占比雄踞购买场所之首，但购物商场、娱乐场所、公司学校和室外共同贡献了58%的占比，酒店也是购买场所之一。由此，冰品冰饮消费从夏季延展到四季，从午后延展到全天，从居家延展到任意地点。

零食化：形态多元化、口味复合化、成分健康化

从mini梦龙到吸吸雪糕，再到冰淇淋三明治，冰品饮品的形态变化各异，完全突破了传统棒支。例如mini和路雪的形态让消费者摄入的分量减少，且可以分享给更多人。在口味上，白桃玫瑰冰淇淋、绿豆棒冰味苏打酒、气泡酒等复合口味、新奇/网红口味迎合了消费者对新鲜口味的多元探索需求。0蔗糖、植物蛋白等健康成分也成为某些产品升级的主打卖点。冰饮冰品在形态、口味、成分方便都越来越具备零食特质。

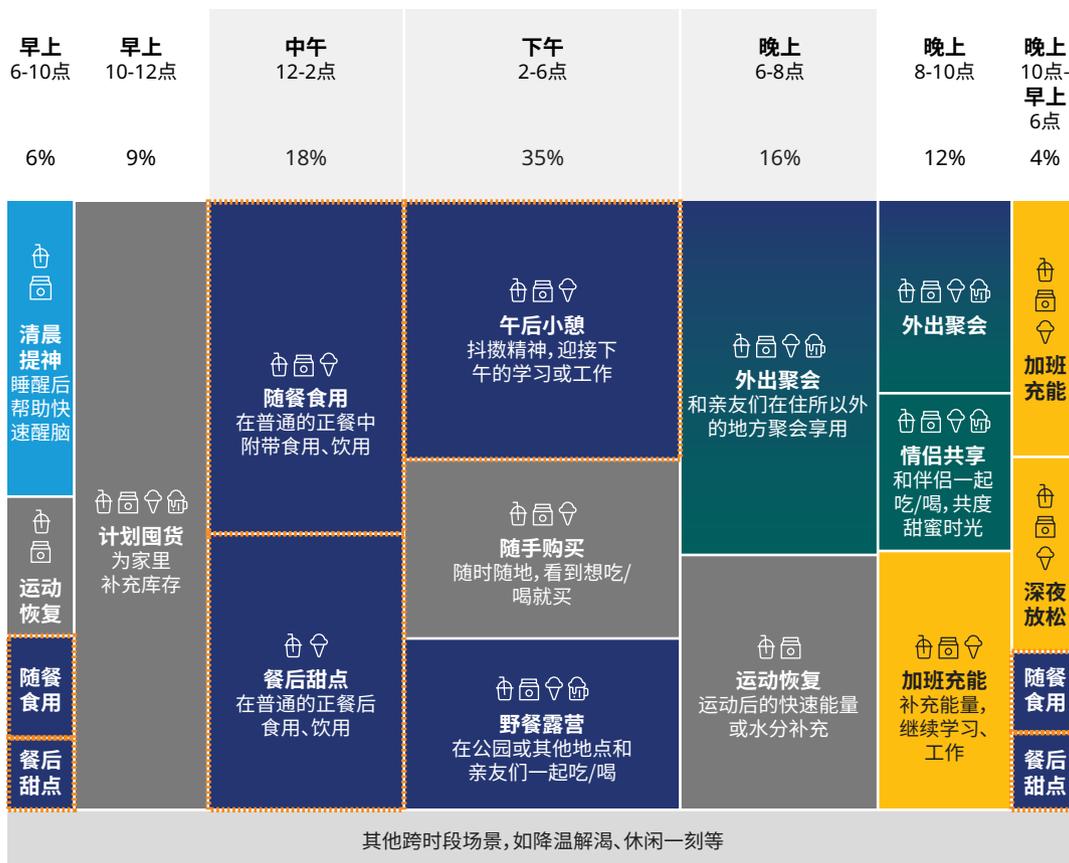
必需品化

此外，冰饮冰品成为日常生活中必不可少的消费，渗透到生活的方方面面。从消费者一周消费链路来看，单在中午12点到晚上8点的核心时段，冰饮冰品消费产生于中午饭的随餐食用、工作日中下午茶的午后焕活、休息日的野餐露营、晚饭后的餐后甜点四大场景；在早晨和深夜非核心时段，开工前的清晨提神、休息日的晨跑后能量补给、加班日的深夜充能、闲暇时的自我犒劳也已成为主流场景。

二、新场景激发新心智，即时零售不止于“快”

1、即时零售为冰品冰饮消费创造独特的新场景

图2: 冰品冰饮全渠道需求图谱: 随餐食用、餐后甜点、午后小憩是最核心的三大场景
各时间段上的代表性场景 (示意性, 未穷尽)



触发场景的核心动机

■ 满足刚需 ■ 刺激味蕾 ■ 健康享受 ■ 劳逸结合 ■ 社交分享 ■ 其他

触发场景的核心动机

🏠 冰水饮 🏠 低温乳制品 🍦 冰淇淋 🍷 冰酒类

资料来源: 奥纬2023年冰品冰饮消费者调研, 奥纬咨询

如果将前述的消费场景按照时段和动机进行归类, 我们发现核心时段的随餐食用、餐后甜点、午后小憩仍然是开销贡献最高的核心场景, 消费动机以功能性的即刺激味蕾为主。此外, 在非核心时段和情感性动机上也延展出了更多新场景。如: 清晨和傍晚的运动恢复、上午的计划囤货及午后的随手购买都激发了冰品冰饮的需求; 外出聚会和情侣共享有着社交分享的情感动机, 而加班充能、深夜放松则具有劳逸结合的情感动机 (见图2)。

图3: 即时零售放大生活中的微场景, 在核心场景建立心智优势, 并挖掘拓宽更多高潜场景机遇

冰品冰饮各场景全渠道 开销贡献份额	即时零售满足度指数						
	即时零售下场景的开销贡献份额 / 全渠道场景的开销贡献份额						
		全冰品冰饮	冰淇淋	冰饮料	冰水	低温乳制品	冰酒类
随餐食用 8%	105	136	107	196	75	55	
餐后甜点 8%	108	109	106	73	98	139	
午后小憩 6%	109	111	110	52	119	79	
情侣共享 5%	123	125	129	115	137	90	
运动恢复 5%	115	100	128	150	131	47	
加班充能 5%	121	126	124	79	96	65	
野餐露营 4%	107	108	105	150	101	116	
商务聚会 4%	126	148	142	52	37	146	
清晨提神 3%	116	150	99	98	158	64	
深夜放松 3%	113	112	115	40	92	125	
贴心问候 2%	119	109	157	65	112	119	
降温解暑 12%	78	80	89	90	82	55	
休闲一刻 9%	97	86	98	153	79	118	
日间独享 9%	90	96	96	87	103	25	
外出聚会 6%	94	91	113	52	95	109	
计划囤货 6%	89	93	119	59	99	69	
随手购买 5%	58	61	32	65	72	44	

22%

冰品冰饮即时零售核心场景

开销贡献高, 同时消费者更愿意选择即时零售²

借助已构建的强外卖心智, 在经典场景引领其他渠道

30%

冰品冰饮即时零售高潜场景

在即时零售的贡献份额远超全渠道平均³

成功构建众多小场景, 为冰品冰饮品牌拓展场景带来了新的机遇

冰品冰饮即时零售弱相关场景

消费者对于即时零售没有更强的渠道偏好性⁴

图例

品类满足度指数 >= 全冰品冰饮满足度指数

品类满足度指数 < 全冰品冰饮满足度指数

1. 包括自动贩卖机等; 2. 开销占比 > 5%、渠道满意度指数 > 100; 3. 3% < 开销占比 < 5%、渠道满意度指数 > 105; 4. 渠道满意度指数 < 100。

资料来源: 奥纬2023年冰品冰饮消费者调研, 奥纬咨询

在冰品冰饮的各种消费场景下，消费者的渠道选择也大不相同。即时零售在三大核心场景和众多高潜场景下均有超越其他渠道的优势。

调研发现，图三提及的17个冰饮冰品场景中，随餐食用、餐后甜点和午后小憩通过即时零售渠道完成的销售份额超过了全渠道，可见这3个场景非常依赖即时零售。这是由于这3个场景与餐饮、外卖具有很强的关联心智。

同时，我们可以看到即时零售打造了一些新的消费场景，外延到了夜间加班、深夜放松、野餐露营、情侣共享、运动恢复这些非餐场景。从消费金额来看，这些场景虽然目前体量较小，每项的全渠道开销贡献基本处于2%-5%之间，但即时零售满足度指数¹基本大于110，消费者更偏向于在这些场景选择即时零售购买，可以说这些场景是即时零售渠道的独有新场景。

整体而言，即时零售借助已构建的强大外卖心智，放大生活中的微场景，一边在核心场景上建立了心智优势，一边成功构建众多小场景，为冰品冰饮品牌拓展高潜场景带来新机遇。

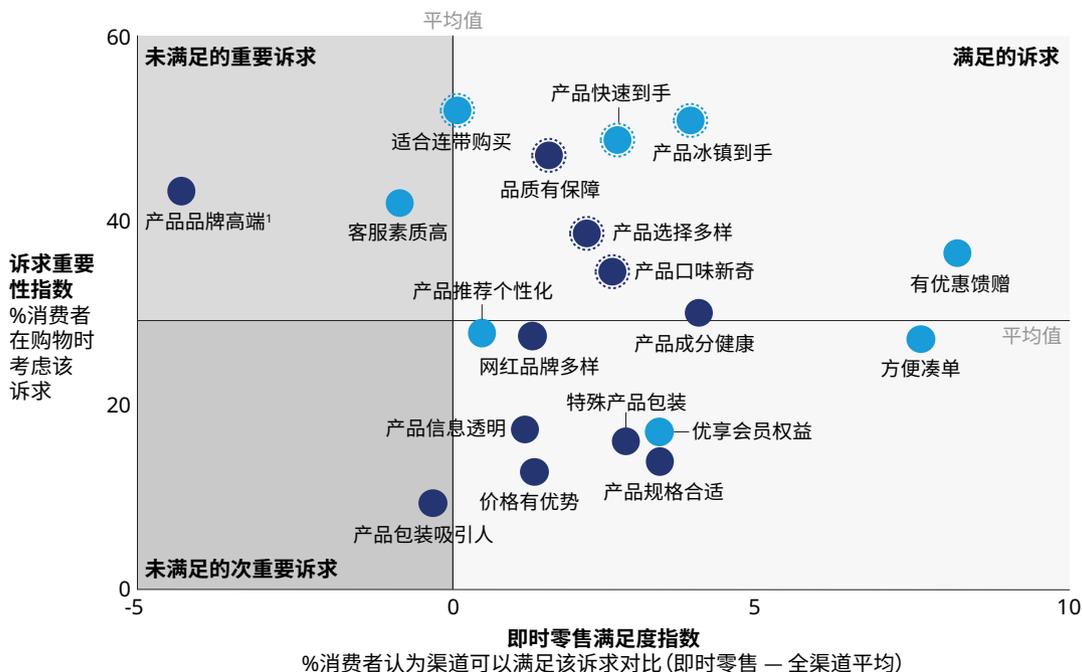
¹ 即时零售满足度指数=即时零售下场景的开销贡献份额/全渠道场景的开销贡献份额。指数>100说明在该场景下，消费者更愿意选择该渠道购买冰品冰饮。

2、即时零售更适配消费者“一站式冰爽”和“多样性选择”的产品和服务诉求

对比传统渠道，即时零售可以更好地满足消费者的服务诉求和产品诉求。我们通过二维矩阵分析，将各诉求依据1) 诉求的重要性指数和2) 即时零售满足的指数分成三大象限。(见图4)

图4: 即时零售通过满足消费者的重要诉求，创造场景增益

核心与高潜场景的诉求分布



对比传统渠道，即时零售可以更好地满足消费者的核心诉求 (以三大头部服务和产品诉求为例)

	传统渠道	即时零售
● 服务诉求	适合连带购买	散店或电商品类存在局限性，难以形成“一站式”购物
	产品冰镇到手	线下大卖场或电商缺乏即食场景，无法满足消费者从下单到立刻品尝的闭环
	产品快速到手	
● 产品诉求	品质有保障	散店业态面临信息不公开、不透明等痛点，无法获得信赖
	产品选择多样	单店产品供给受限，无法探索多样的、新奇的产品
	产品口味新奇	

1. 具体诉求为“产品品牌高端，如进口品牌，高奢品牌等”。

资料来源：奥纬2023年冰品冰饮消费者调研，奥纬咨询

可以发现，绝大部分诉求，尤其是头部诉求，在即时零售渠道得到了更好地满足。在此我们聚焦六大头部诉求，一瞥即时零售之所以能够满足这些需求，到底“身怀何种绝技”：

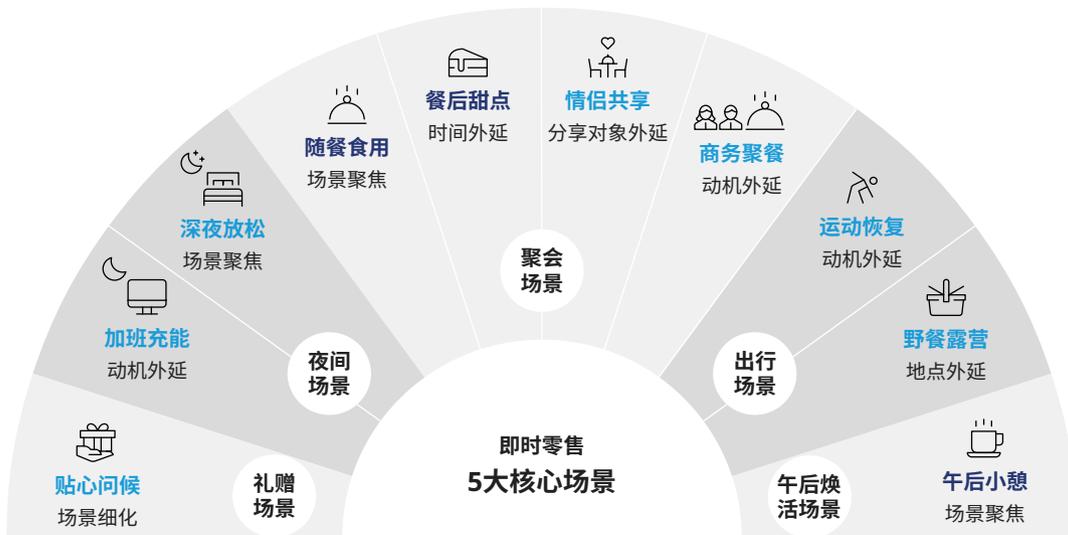
从服务角度看，适合连带购买这一诉求很难被传统渠道满足，因为一些散店的品类受限，而电商又一家店只卖一个品牌，很难跨品类连带，实现“一站式”购物。而即时零售完全打破了品牌界限，因为即时零售具备全业态、跨生态供给特点，可以完美解决生活圈中大部分问题。

再看冰镇/快速到手这一诉求，除了便利店，线下大卖场天然缺乏即食场景，传统电商则由于配送距离远、保冰效果有限，无法为消费者提供一个从下单到立刻品尝的快速闭环，而即时零售最快可以半小时送达，实现完美闭环。

从产品角度看，散店信息不公开不透明，很难让消费者充分信赖其产品品质，而即时零售可以为众多散店提供平台背书，打消消费者疑虑。此外，针对产品选择多样诉求，几乎所有的渠道都采用单店供给，无法做到产品全面，也很难保证消费者一定能够买到自己想要的新奇口味，而即时零售可以汇聚全业态资源帮助消费者找到想要的产品。

对标美团闪购定义的即时零售五大核心场景 — 礼赠、夜间、聚会、出行、午后焕活，冰品冰饮的核心及高潜场景与之高度契合，并且将其进一步细化并外延，带来了新价值。（见图5）

图5: 即时零售冰品冰饮的核心及高潜场景完美契合即时零售的核心场景，并且将其进一步细化并外延，带来了新价值



■ 即时零售冰品冰饮核心场景 ■ 即时零售冰品冰饮高潜场景

资料来源: 美团闪购, 奥纬咨询

3、即时零售的价值远不止于“快”，更是通过创造新场景为冰品冰饮的消费赋予了新的心智

相应地，在冰品冰饮的核心场景和高潜场景中，即时零售创造了其他渠道无法企及的新价值。

图6: 因为即时零售能够满足对产品更高维度的要求 — 更新、更全、适合分享，同时也升级了服务体验 — 跨越时间空间、即刻满足、个性化推荐

	3大核心场景		8大高潜场景				
	 随餐/餐后食用	 午后小憩	 运动恢复/加班充能/清晨提神	 深夜放松	 情侣共享/商务聚会	 野餐露营	 贴心问候
场景开销贡献份额 ¹	16%	6%	13%	3%	9%	3%	2%
即时零售满足度指数 ²	107	109	117	113	124	107	119
即时零售能够满足消费者的头部诉求	产品成分健康	产品口味新奇	产品口味新奇	产品口味新奇	产品口味新奇	网红品牌多样有故事性的商品	产品选择多样适合礼赠
	产品选择多样	产品选择多样	产品成分健康	产品选择多样	产品品质有保障	产品推荐个性化	产品品质有保障
	全天候购买三餐及夜宵	即刻体验冰爽如办公室小憩等	即刻体验冰爽如深夜住所加班等	即刻体验冰爽如住所、室外等	客服素质高高如专业的介绍等	适合连带购买“一站式”解决全部需求	随时随地送货解除时间/空间的束缚

■ 发现新奇产品相关 ■ 产品多样性相关 ■ 时间、地点便利相关

1. 若涉及多个场景，开销贡献份额为多场景总和；2. 渠道满足度指数 = 该渠道下场景的开销贡献份额/全渠道场景的开销贡献份额，若涉及多场景，满足度指数则取多个场景指数的平均值。

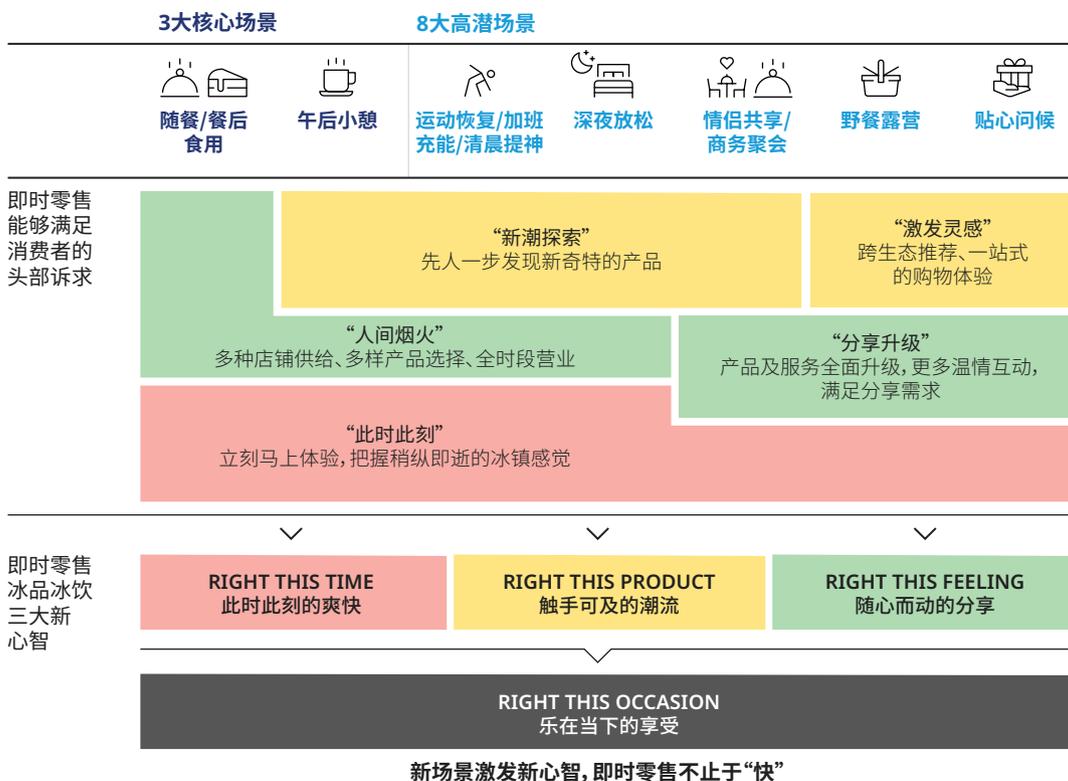
资料来源：奥纬2023年冰品冰饮消费者调研，奥纬咨询

如图6所示，在随餐/餐后和午后小憩场景中，消费者的头部诉求是产品口味新奇、选择多样、可全天候购买、即刻体验冰爽；在8大高潜场景中，产品口味新奇、网红品牌多样、即刻体验冰爽、随时随地送货则是消费者亟需在即时零售平台被满足的需求。

如果说电商行业满足了全品类“多快好省”的消费诉求，那么即时零售满足了冰品冰饮消费更新、更全、更适合分享的高维度诉求。此外，无论是即刻满足、专业个性化推荐，还是一站式购买体验，即时零售在服务体验上也拿出了最优方案。

这些诉求共同孕育了即时零售冰品冰饮的独有心智，即时零售不止于“快”，也是“乐在当下的享受”（见图7）。

图7: 这些诉求共同孕育了即时零售冰品冰饮的独有心智, 即时零售不止于“快”, 也是“乐在当下的享受”



■ 发现新奇产品相关 ■ 产品多样性相关 ■ 时间、地点便利相关

资料来源: 美团闪购, 奥纬咨询

基于这些价值, 即时零售在冰品冰饮的消费者心智中不仅限于“快”, 显然具备比其他渠道更强的情感性心智。

首先, 在服务体验方面, 全天候购买、立刻满足, 锚定“此时此刻”的心智, 我们称之为“此时此刻的爽快”, 即不止是送得快, 更是立刻满足带来的心理愉悦和畅快。

第二, 更多新奇口味、更多网红品牌, 可以引领消费者探索潮流, 激发灵感, 从而固化消费者“触手可及的潮流”心智。

第三, 产品选择琳琅满目、丰俭由人, 消费者在选购过程中可以充分感受到社区、小店的市井活力, 所谓“人间烟火最抚凡人心”, 和三五好友聚会分享甜蜜与快乐, 为不在身边的朋友送上一杯冰饮表达心意, 我们称之为“随心而动的分享”。

“爽、潮、分享”共同构成了冰品在即时零售上更加丰富的心智, 不止于快。

虽然即时零售渠道的针对冰品可以打造三大新心智，但不得不承认传统线下渠道发展历程久，心智和消费习惯更加成熟。在传统渠道如线下杂货店和便利店中，43%-55%的消费者选择该渠道是因为“我习惯在该渠道买冰镇食品饮料了”；而即时零售上该占比仅8%。显然，传统线下渠道主要由购买习惯驱动决策，即时零售需要建设用户心智来培养渠道购买习惯。

问及为什么没有选择即时零售平台购买，有53%的受访者表示担心送货不及时，产品到手不冰了，有43%的受访者表示喜欢在线下渠道体验购物的感觉，而“不想承担运费，能自己出门买还是出门买”则占比34%。可见，即时零售已建立“快”的心智，在未渗透消费者中，这三大障碍有待突破。

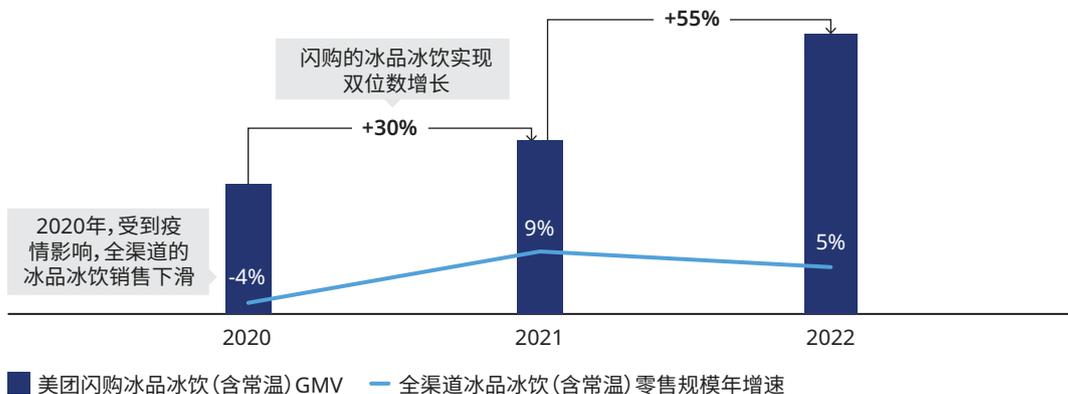
对品牌而言，持续拓展高潜场景，深入洞察消费者诉求和偏好，结合场景营销创造需求增量，方可提升渠道渗透力。进一步突出保冰配送特性、通过场景打造，突出“潮流”触手可及满足消费者“逛”的诉求、体现即时零售带来的情感价值，将是品牌需要关注的心智突破口。

三、冰品冰饮有望成为即时零售的标志性品类

1、冰品冰饮在即时零售渠道的增长更迅速

图8: 发展更迅速: 对比全渠道，冰品冰饮在即时零售上的增速更快

冰品冰饮(含常温)¹在即时零售渠道的市场规模(以美团闪购为例，数据已模糊处理) 2020-2022



2020-2022 CAGR	全渠道增速	即时零售增(以美团闪购为例)
冰淇淋	5%	65%
水饮	6%	45%
乳制品	3%	60%
啤酒/预调鸡尾酒	8%	30%

1. 冰品冰饮(含常温)范围包括冰淇淋、水饮、乳制品、啤酒/预调鸡尾酒。
资料来源: 美团闪购, 欧睿, 奥纬咨询

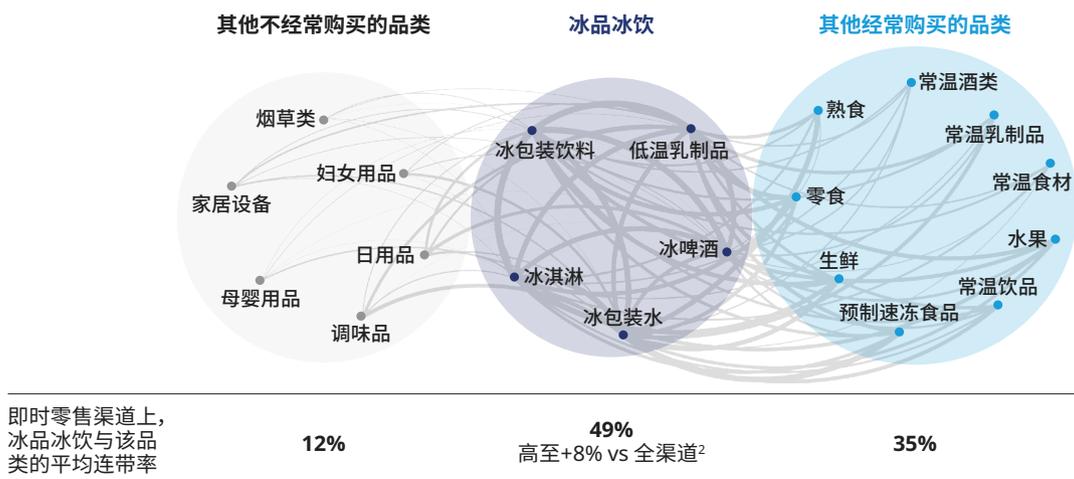
2020年, 受到疫情影响, 全渠道的冰品冰饮销售下滑, 而即时零售逆势增长。随着疫情的稳定, 以闪购为例, 所有冰品冰饮在即时零售渠道均实现了双位数增长, 整体在三年间实现41%的年化增速, 远高于品类大盘(见图8)。从细分品类来看, 在即时零售渠道中, 冰淇淋增速最快, 比全渠道增速高了60个百分点。

2、冰品冰饮在即时零售上渠道的相关性更强，也是重要的“目标品类”

图9: 相关性更强: 冰品冰饮在即时零售上呈现强相关性, 且比其他渠道更强

冰品冰饮在即时零售渠道的品类连带¹

Q: 请问您在不同平台购买包装冰淇淋、包装冰饮料、冰包装水、包装低温乳制品、冰包装酒类的单次购物过程中, 还会同时购买哪些其他品类? (样本=1200)



— 连带率 <20% — 连带率 20%-35% — 连带率 35%-55% — 连带率 >55%

1. 品类连带指在单次购物中, 购买某一品类时同时购买其他品类, 品类连带率衡量有多大概率同时购买其他品类; 冰品冰饮间的连带率 (例如购买了冰饮料的消费者也会购买冰啤酒、购买了冰啤酒的消费者也会购买冰饮料) 取平均值。

2. 冰啤酒与冰饮料在即时零售渠道的连带率为56%, 在全渠道的连带率为48%。

资料来源: 奥纬2023年冰品冰饮消费者调研, 奥纬咨询

图10: 相关性更强: 其中, 冰淇淋与冰饮料是最热门的产品组合, 冰饮料是最百搭的冰品

冰品冰饮内各品类在即时零售渠道的品类连带¹

Q: 请问您在不同平台购买包装冰淇淋、包装冰饮料、冰包装水、包装低温乳制品、冰包装酒类的单次购物过程中, 还会同时购买哪些其他品类? (样本=1200)

	冰淇淋	冰包装饮料	冰包装水	低温乳制品	冰啤酒	平均
冰淇淋	-	61.2%	48.9%	47.3%	45.5%	50.7%
冰包装饮料	61.2%	-	51.5%	56.6%	56.3%	56.4%
冰包装水	48.9%	51.5%	-	42.3%	34.5%	44.3%
低温乳制品	47.3%	56.6%	42.3%	-	44.6%	47.7%
冰啤酒	45.5%	56.3%	34.5%	44.6%	-	45.2%

■ 连带率 >55% ■ 连带率 50%-55% ■ 连带率 <50% ■ 不适用/重复数据

1. 品类连带指在单次购物中, 购买某一品类时同时购买其他品类, 品类连带率衡量有多大概率同时购买其他品类; 冰品冰饮间的连带率 (例如购买了冰饮料的消费者也会购买冰啤酒、购买了冰啤酒的消费者也会购买冰饮料) 取平均值。

资料来源: 奥纬2023年冰品冰饮消费者调研, 奥纬咨询

在此次调研中，我们研究了消费者的品类连带率，即购买品类A的人有百分之多少会在单次购物中一同购买品类B，线条越粗代表品类连带率越高。我们发现，在即时零售平台，冰品冰饮之间的品类平均连带率高达49%，远高于日用品的12%及其他食品饮料的35%。此外，冰品冰饮在即时零售渠道的连带率比全渠道高将近10%（见图9）。其中冰饮料是最百搭的品类，和其他冰品冰饮连带率高达56%。而冰淇淋和冰饮料更是最热门的组合（见图10）。

即时零售不仅有更好的消费体验，还有一个更突出的特点，就是营造了更强化的“泛冰品冰饮”的品类心智。在消费者心中形成了一个比较强的新概念，就是“冰品”在即时零售上是一个整体化的品类概念，而不仅仅是单独的冰饮料、冰淇淋、冰啤酒品类。“泛冰品”的品类概念是更加成型的，比起其他渠道而言更突出。

对品牌而言，这些品类的连带性或可成为产品组合研发的新课题，例如跨界联名，冰淇淋可以和冰饮料品牌联名打造新款式。在营销思路，某些品牌可以将饮料作为获客产品，来吸引新客。

高连带和整体化的品类心智背后，是消费者相似的购买原因：

- Top 1: 习惯吃/喝冰的代替常温食品/饮料（占比56%）
- Top 2: 在特定环境下就特别想吃（占比48%）
- Top 3: 气候逐年变暖，需要降温解暑（占比44%）
- Top 4: 朋友会面必备（占比40%）
- Top 5: 日常压力大，可缓解压力（占比40%）

首加率也是一项有意思的数据，即该品类被首先加入购物车的订单占含该品类的总订单的比例。在即时零售渠道消费品大盘中，冰品冰饮的首加率为62%，冰品冰饮在即时零售上的首次加购率高更说明了冰品冰饮是即时零售的目标品类，消费者已在即时零售上建立了成熟的品类心智。其中冰啤酒的首加率最高，约为80%。因此，在即时零售平台上，商家也会对冰品冰饮做集中供给和展示，且已卓有成效。2022年美团闪购啤酒节期间，来自7大城市的1.2万合作商家在闪购平台打上“冰镇”啤酒标签，最终活动促成啤酒品类商品销售额同比增长70%以上，增速领先全国。

3、冰品冰饮与即时零售高度适配，有望成为即时零售“标志性品类”，预计2026年即时零售市场规模突破630亿

图11: 标志性品类: 冰品冰饮与即时零售高度适配，有望成为即时零售标志性品类
不同渠道的品类销售额 (GMV) 占比, 2021

渠道及代表性平台	驱动要素	食品饮料	服饰/鞋包	美妆	3C/家电	其他品类 ¹	总和
传统电商	京东				平台自营为主, 均为品牌产品		100%
	淘宝 天猫		女装起家, 更多品牌服饰				100%
	抖音 快手		中小品牌起家, 更多白牌、男装				100%
即时零售	美团 闪购	★	— 冰品冰饮在其他渠道发展规模小, 且无“快且保冰”优势, 即时零售渠道有机会抢占先机				100%

□ 标志性品类 ■ 单品类销售额占比 >20% ■ 单品类销售额占比 10%-20% ■ 单品类销售额占比 <10%

1. 其他品类包含个人护理、珠宝配饰、家居家纺等。

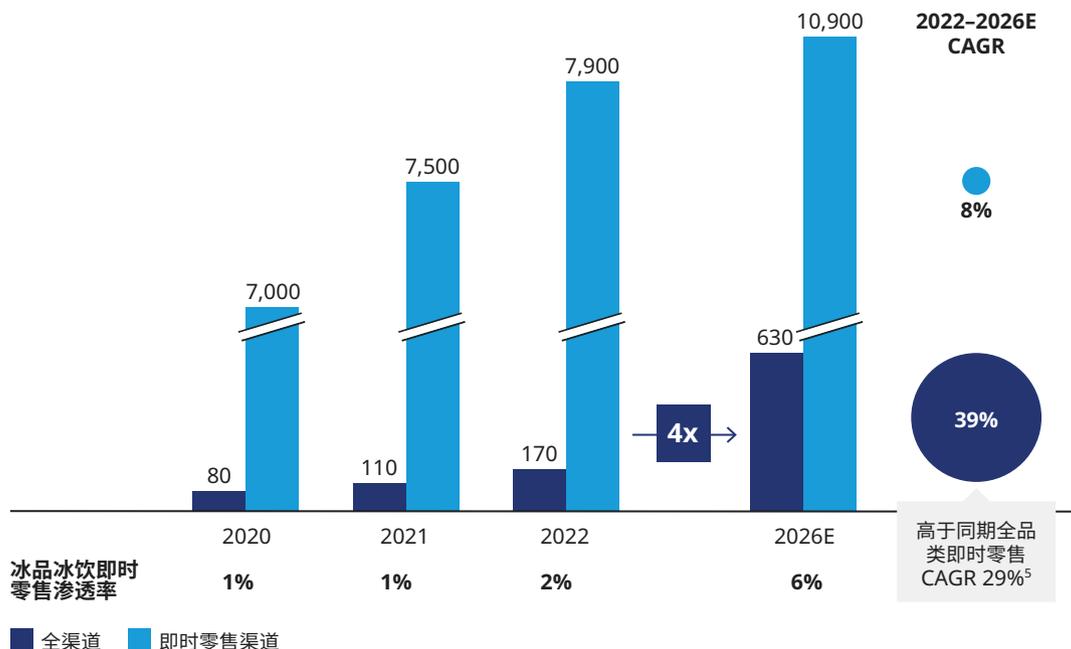
资料来源: 美团闪购, 欧睿, 魔镜, 飞瓜数据, 蝉妈妈, 奥纬咨询

如图11所示, 传统电商平台已建立了独特的标志性品类。京东以3C起家, 凭借较强的履约能力和售后保障, 实现了“正品”、“物流快”在用户中不可撼动的心智; 而淘宝/天猫以女装起家, 凭借丰富的商家资源可以满足用户长尾需求; 抖音快手的电商则始于直播, 中小品牌, 尤其是白牌和男装商家凭借直播独有的视觉优势和售卖氛围迅速笼络目标受众。包含美团闪购在内的即时零售平台因强外卖心智和便捷的配送是唯一可以做到快且保冰的渠道, 而其他渠道冰品冰饮规模较小, 即时零售有机会占领先机, 冰品冰饮将成为即时零售的标志性品类。

图12: 标志性品类: 若常温食品饮料冰品化、即时零售渗透率提升的势头持续, 即时零售渠道冰品冰饮市场规模有望在2026年突破630亿, 4年间翻两番

冰品冰饮市场规模^{1,2,3,4}

2020-2026E, 亿元



增量拆分⁶

	冰品冰饮市场规模增长 受健康化、高端化等趋势影响	20%
	常温食品饮料冰品化 受全球变暖、都市生活压力大、Z时代崛起等因素影响	19%
	即时零售渠道的渗透率提高 受疫情养成的到家习惯、即时零售心智的持续渗透影响	61%

1. 冰品冰饮范围包括冰淇淋、冰饮料、冰瓶装水、鲜奶/巴氏奶、低温酸奶、冰啤酒、冰预调鸡尾酒; 2. 冰品冰饮全渠道市场规模根据冰淇淋、水饮、乳制品、啤酒、预调鸡尾酒的规模与奥纬冰品冰饮消费者调研中消费者希望各品类的到手商品中有多少比例是冰的(冰品化比率)估测; 3. 冰品冰饮各品类的即时零售渠道渗透率根据美团闪购冰品冰饮各品类的即时零售渠道渗透率与美团闪购在即时零售渠道中的市场份额估测; 4. 冰品冰饮即时零售渠道市场规模根据(2)中冰品冰饮全渠道市场规模与(3)中各品类的即时零售渠道渗透率估测; 5. 根据美团闪购, 2022年即时零售行业规模为3600亿, 2026年将达到1万亿, CAGR为29%; 6. 模型具体测算方法、假设与推论参见附录。

资料来源: 美团闪购, 欧睿, 奥纬2023年冰品冰饮消费者调研, 奥纬咨询

在消费升级的大趋势下, 受健康化、高端化等趋势影响, 冰品冰饮市场预计在2020年到2026年间复合年增长率保持在8%左右, 而即时零售渠道的渗透率则预计在此间达到39%的年复合增长, 远高于同期全品类即时零售29%的增长率(见图12)。

在固有的冰品冰饮市场之外, 常温食品饮料将随着全年变暖、都市生活压力加大、Z时代崛起等因素向冰品化迁徙。随着疫情三年消费者养成的到家服务习惯, 即时零售心智的持续渗透也将加持冰品冰饮的即时零售整体市场规模。**双向加持的作用下, 即时零售渠道冰品冰饮市场规模有望在2026年突破630亿, 4年内实现4倍的规模突破。**

第二章

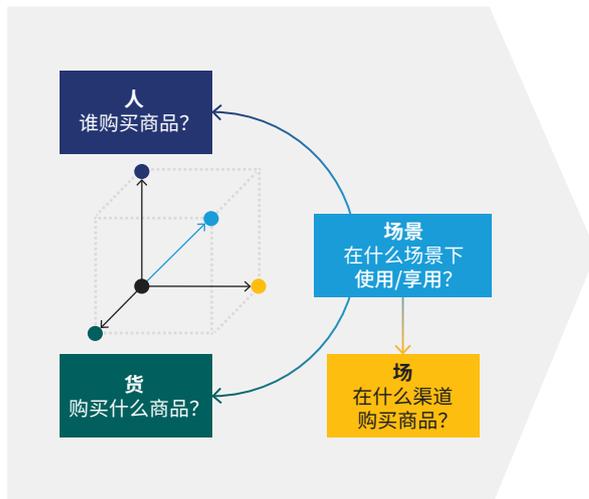
新场景重构生意 逻辑，“销售场” 迈向新高度

即时零售为电商“人/货/场”匹配了一个“场景”乘数。人/货/场在“场景”的加持效应下，实现客群破圈、供需匹配、品销双赢，为品牌和商家带来全面增长。冰品冰饮即时零售正在被重新定义，其远不只是销售场，更是心智构建场、场景营销场、数字化转型场。

传统电商语境里，“人货场”是影响销售的三大重要因素，分别代表消费者、产品和连接两者的沟通桥梁。而即时零售为“人货场”增加了新的使用“场景”维度，即用户在什么场景下使用/享用产品（见图13）。

图13: 重构人货场，即时零售不仅是“购买”场，更是“使用”场

相比“人货场”的传统零售逻辑，即时零售新增“场景”维度



资料来源：奥纬2023年冰品冰饮消费者调研，奥纬咨询

围绕场景，拓展人、货、场新机遇

- 人 × 场景**
场景吸引年轻消费者，挖掘新需求，切实解决生活问题
解决“即刻享冰”的小困难，满足“探索分享”的小需求，提供“乐在当下”的小确幸
- 货 × 场景**
本地多元产品全时段供应，打造7×24“移动小冰箱”
更符合本地消费者喜好的选品、更贴合场景的细分产品供应、更有效的产品迭代
- 场 × 场景**
延展冰品售卖渠道，联动跨界营销合作
更完整的业态满足近场需求（如水果店卖冰品冰饮、美团闪电仓为代表的新供给模式等）、更高质量的履约服务、更多样的营销跨界玩法帮助场景打造

简单理解，就是为“人货场”匹配了一个“场景”乘数，使得这三项都分别成倍数扩大收益。概括而言，围绕场景，进一步拓展了人、货、场的新机遇。因为在传统零售模式下，冰品冰饮品牌和商家面临难以突破的人群圈、拓展乏力的终端、受局限的营销玩法，数字化程度低下等一些列挑战。

但即时零售的人/货/场x场景可以通过供需匹配、品销双赢为品牌和商家实现全面增长（见图14）。

图14: 人/货/场 × 场景为品牌、商家实现全面增长: 供需匹配、品效双赢



资料来源: 奥纬2023年冰品冰饮消费者调研, 奥纬咨询

1、需求侧: 为品牌和商家吸引破圈新客群

调研显示, 即时零售的客群更加年轻化, 53%的即时零售渠道消费者小于35岁。相较于传统渠道, 即时零售在一线/超一线和四线以下城市的人群分布更广, 更多元。且在同一城市线级消费者中, 即时零售用户的收入水平更高, 购买力普遍更强。

即时零售也为冰品冰饮的发展提供了坚实的人群大盘, 近七成的即时零售用户都是冰品的重点人群。其中, 都市中产、都市白领和精致妈妈占比32%, 是优质的存量用户。他们具备通过即时零售购买冰品冰饮的消费习惯。而小镇青年和Z世代作为潜力增量客户占比36%, 他们已构建较强的即时零售心智, 但在即时零售购买冰品冰饮的心智尚未成熟。品牌可通过细分场景强化冰品冰饮在即时零售的心智。

2、供给侧: 为品牌提升终端覆盖广度深度, 打造高产新通路

以美团闪购平台为例, 其冰品冰饮门店数量在2021年到2022年间实现了30-35%的增长。其中2023年专卖店门店数量占比达50%。水果食材专卖店、酒饮专卖店、非食品专卖店、休闲食品专卖店为冰品冰饮品牌构成了跨业态的覆盖地图。

从覆盖深度来看, 大品牌的全国下沉市场渗透策略很复杂, 需要经销商、批发商、散店等层层部署。在冰品冰饮品牌中, 亲民老牌的渠道渗透指数在一线到三线城市都表现不俗, 但如依云、哈根达斯这样的高端品牌, 以及元气森林、钟薛高这样的新晋网红品牌在二三线城市的渗透指数差强人意。即时零售可以借助外卖的市场占有率和订单密度摊薄配送成本, 助力品牌下沉直面终端门店甚至直面消费者。

即时零售平台孵化的“闪电仓”新供给模式，能满足消费者全时段冰品冰饮需求，坪效约为大卖场的20倍。具体而言，“闪电仓”是专注线上经营的前置仓，陈列方式、动线设计、选品均围绕线上需求。通过即时零售平台的数据赋能和供应链资源对接，它可以指导商家差异化进货配货，阶段性调整产品矩阵应对需求变化。此外，“闪电仓”也为品牌优化和拓展了通路：为亲民老牌延展供给，为新晋网红搭建新通路、开拓新市场。

3、品宣侧：围绕人群需求延展新场景和营销玩法

即时零售可以帮助品牌挖掘出“冬季吃冰”、“啤酒节”等细分场景，延长冰品冰饮的日常时段，还可在特殊节日和场合创造共情的场景。在营销打法上，通过餐零结合、冰品联盟、超级CP等跨生态、品类、品牌IP合作，打破品类固有的心智局限，创造更多营销机会。

4、效率侧：实时网格化数据赋能，全面提升拼合商家的运营效率

与传统电商只是基于人群运营不同，即时零售实现了人群x场景的细颗粒度匹配，基于更全面精准的渠道画像，针对特定区域优化铺货、重点安排活动；也可紧跟市场热点趋势，根据周边人群需求指导选品，对接爆品供应资源；甚至识别门店核心客群，定向曝光推券与私域运营管理，全天候挖掘用户生命周期价值。

通过线上线下结合的数据赋能，为品牌和商家提升数字化水平、人群运营水平和商品管理的水平。

通过使用“场景”的加持效应，冰品冰饮即时零售远远不只是销售场，更是心智构建场、场景营销场、数字化转型场。

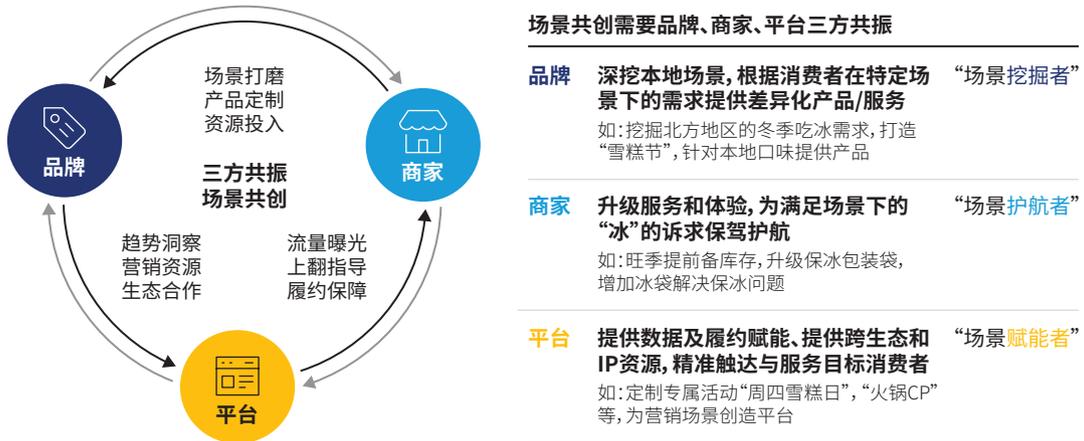
第三章

三方共振创场景， 品牌商家长效经营

场景重构的生意逻辑需要品牌、商家、平台三方协同发力。品牌作为场景的“挖掘者”，需不断深挖掘消费者在特定场景下的需求来提供差异化产品/服务；商家作为场景的“护航者”，需不断升级服务和体验，为满足各场景下“冰”的诉求保驾护航；平台作为“场景赋能者”，依托强大数据能力和履约能力能够为场景打造提供全方位、更落地的支持。在“各司本职”的协同下，品牌和商家还应明定位、建组织、建能力，实现长效经营。

一、场景共创需要建立有别于传统B2C的差异化打法

图15: 为把握人货场新机遇，需要依托场景建立有别于传统B2C的差异化打法



资料来源：品牌访谈，美团闪购，奥纬咨询

场景共创需要品牌、商家、平台三方共振（见图15）。

品牌最了解自己的产品定位、产品卖点和目标客群，也最有能力在前端“开疆拓土”，理应掌握打造场景的主动权。其作为场景的“挖掘者”，需不断深挖本地化的场景，根据消费者在特定场景下的需求提供差异化产品/服务。如北方地区的冬季有暖气，容易上火，吃冰是一个合理且越来越流行的需求，打造“雪糕节”，并且针对本地口味提供产品是品牌不容错过的机会。

商家作为场景的“护航者”，需不断升级服务和体验，为满足各场景下的“冰”的诉求保驾护航。如旺季提前备库存，升级保冰包装袋，增加冰袋解决保冰问题。

最后，平台作为“场景赋能者”，依托强大数据能力和履约能力能够为场景打造提供全方位、更落地的支持。此外，凭借自身平台优势，提供跨生态和IP资源去丰富场景，依托数据能力精准触达更多目标人群，并用强大的履约能力完成服务。如定制和冰品相关的雪糕日、火锅CP等专属活动，打造营销场景。

1、品牌挖掘场景：深挖本地场景需求，定制差异化产品

图16: 品牌挖掘场景：把握五类重点人群的消费动机，深挖场景击穿心智，带来增量生意

	优质存量用户			潜力增量用户	
	都市白领	精致妈妈	都市中产	都市GenZ	小镇青年
用户 人群占比	18%	13%	5%	21%	16%
消费习惯	高收入高消费，愿意花钱取悦自己	家庭式购物，考虑顾及家人的需求	大型场景消费，注重取悦客户或家人	探索型消费，能被有创意的产品吸引	追潮式购物，潮流紧追都市人群
核心冰品冰饮消费动机	社交分享、健康享受	健康享受、刺激味蕾	健康享受、刺激味蕾	记录生活、新奇体验	彰显人设、新奇体验
对品牌方及零售商的启示	分享式、日常生活式场景营销促进周期性复购 “随心而动的分享”			探索式、发现型场景营销建立品类心智如“手可及的潮流”	
场景示例	午后小憩 ● 商务聚会 ●	随餐食用 ● 野餐露营 ●	野餐露营 ● 商务聚会 ●	清晨提神 ● 深夜放松 ●	深夜放松 ● 运动恢复 ●

● 即时零售核心场景 ● 即时零售高潜场景

资料来源：奥纬2023年冰品冰饮消费者调研，美团闪购，奥纬咨询

调研显示（见图16），都市白领、精致妈妈、都市中产，整体收入偏高，是优质的存量用户。从消费习惯看，都市白领更愿意花钱取悦自己，想要和朋友分享生活；而精致妈妈和都市中产，通常会顾及家人的需求，更多预算花在家庭消费方面。三类人群都注重健康享受，而都市白领也热衷于社交分享，精致妈妈和都市中产则更关注日常每一餐的味蕾刺激。品牌方针对此类人的复购场景挖掘，应更多从分享的、日常生活的角度切入，通过随餐食用、野餐露营这样等日常场景强化“随心而动的分享”心智。

都市Z世代愿意探索，常被有创意的产品吸引、小镇青年购物喜紧追潮流，他们买冰品冰饮更乐于探索新品，是品牌尤为重视的潜力增量用户。在消费冰品冰饮的过程中，他们喜欢记录生活中的新奇体验，通过新奇特的产品彰显人设。品牌可以利用一些探索性、发现型的场景营销去触达他们，并培养他们的冰品冰饮消费习惯。

品牌挖掘场景：
从产品规格、活动主题、新奇程度、连带能力、履约质量、会员权益等维度出发打造场景

不同人群对产品和服务的诉求侧重点不同：都市白领期待产品新颖有故事，规格大小合适方便携带，还能与他人分享；精致妈妈则青睐高端品牌，同时喜欢产品规格大方便家庭使用，最好还能连带购买节省时间；都市中产由于工作压力大，他们更倾向一站式购物体验，注重会员权益，当然产品新颖有故事也能“击中”他们；都市Z世代虽然也关注方便些的小规格产品，但更关注产品的新颖度以满足他们探索的需求，适合连带购买和履约高效是他们较为看重的；小镇青年关注产品背后的故事，更乐于在社交平台分享，同时产品到手保冰是他们对履约质量的核心要求。

不同诉求需要品牌区别对待，以定制个性化的营销内容，并作为出发点打造场景：

打法一：规格贴合场景 针对都市白领、精致妈妈、Z世代和小镇青年这种对包装规格的敏感人群，可将产品规格的特殊性融入营销内容，如大包装适合分享，小包装方便携带。可口可乐和英雄联盟曾为锁定Z世代组团开黑的典型场景，联名开发了迷你罐装产品。

打法二：内容蕴含主题 对都市白领、都市中产和小镇青年而言，产品与时事、热点话题或品牌理念紧密联系，可以极大激发他们的兴趣。品牌可以借助一些节日或IP满足消费者对于产品故事性的期待。如伊利曾携手美团闪购打造了冬奥会“燃动冰雪节”活动的主题产品。

打法三：产品突出新奇 对都市白领、都市中产和Z世代人群，品牌通过“季节限定”、“跨界联名”等限定商品强调时效性，击中消费者新奇心智。RIO冬季限定的热红酒口味就是一组与季节特性强相关的产品创意。

打法四：活动推进连带 精致妈妈、都市中产和Z世代有连带购买的习惯，如果与其他冰品或者其他关联品类强强联手，消费者“一站式购物”的诉求可以得到充分满足。安慕希打造的“安慕希水果节”中，酸奶+水果CP连带销售活动广受欢迎。

打法五：履约强调品质 都市白领、都市中产、A世代和小镇青年都非常注重履约品质，品牌在营销文案方面应突出如保冰、闪送等信息，提升消费者对履约效果的感知。

打法六：规则点名权益 精致妈妈、都市白领和中产是复购的主力人群，在活动描述中突出积分、优惠券等会员权益可有效唤醒消费者、刺激复购。

品牌挖掘场景：对连锁零售商提供营销支持，供给赋能和多维补贴

面对瞬息万变、纷繁复杂的市场和消费者习惯，连锁零售商很难有效识别本土化营销机会并保障成效。如何保证供给上翻有效，如何确保即时零售的利润空间，也是他们亟需解决的难题。品牌凭借强大的产品营销和供给能力，可有效帮助连锁商构建场景解决痛点问题。

从营销端，品牌可以提供本地化营销扶持和流量助力，他们通过洞察本地消费者诉求，可以为零售商打造区域定制化场景。如伊利携手新天地为东北地区特别打造了冬季“雪糕节”，短短两天时间，在美团闪购上就实现了185万的销售业绩。在营销之外，品牌还能设计基于LBS（地理位置数据）的活动，为商家提供了流量品和优惠券，将为门店引流。

从供给侧，品牌可以输出本地化选品策略，提前保障供给。在选品方面，通过对本地消费者产品喜好的洞察，针对高单产门店重点支持，优化产品供货方案。在供应保障方面，品牌的数据应用能力起到极大作用，通过数字建模预测大促销售，指导充足供货预案。在执行方面，成立区域保供团队，确保活动期间的实时配送和及时补货。

从盈利支持的角度，差异化多维补贴是品牌确保零售商利润空间的诚意之举。品牌可以推出定制化产品组合、降低组合进价，同时建立独立的核销机制作为基础，再通过定制化优惠券、线上核销返点等实现经济补贴，从而鼓励更多门店全面上翻。很多品牌也将即时零售作为话题产品的宣发渠道，提供特殊补贴，如伊利在美团上的“非常熊猫”冬奥活动，就提供了全场5折补贴。

2、商家护航场景：为保障场景下的服务和体验，需要升级前中后台能力

品牌充分挖掘场景为营销提供了最大可能性，而确定性的销售结果很大程度上取决于商家的在前中后台的护航能力。

在前台的会员运营中，要同时注重新老客的体验。商家要活用品牌方和平台方的会员数据，实现更多会员的导流转化，同时要设置差异化的会员权益，优化体验，将用户的生命周期价值最大化。

在中台的商品管理中，差异化的选品和动态的调整十分必要。如何洞察本地消费者购物偏好，针对性地提供差异化线上选品是商家的必备能力；此外还可以研究即时零售差异化品类偏好，开通线上专供产品，更有效利用货架资源。数据建模预测销量从定制选品策略、定量供货，也决定了商家效率。分析历史销售数据、消费者热搜数据等以周期性调换商品结构捕捉本地需求同样是中台管理的基本素质。

在后台的库存管理商，要针对线上定制管理策略，优化保“冰”措施。从备货、拣货和存储各环节上，对常温、冰镇产品进行分区管理，设置线上的独立拣货区，旺季提前备货等是高质履约的前提。

3、平台赋能场景：提供数据和履约赋能、提供跨生态和IP资源，精准触达并服务目标消费者

平台的赋能，源自于其内生独有的玩法，而这些玩法又可以不断裂变出冰品冰饮的多样化细分场景。

日常场景可以通过平台入口辅助得以突破，如下午茶、夜宵、周末烧烤；在特定季节里，垂直大品类的营销活动可以实现跨品类的人群突破，例如夏日冰爽和冬季雪糕季；在特定场合/节点中，平台可以背靠外卖资源，跨界营销促进“餐+零”强强联手，如踏青季的餐果联动，海底捞与安慕希的跨界生态联动。

基于品类特性，为不同城市、不同节气的营销互动提供差异化、全场景化的商品推荐是平台商品管理的底层逻辑；而智能化数字看板及业务操作工具帮助品牌、商家更好地为消费者提供更好的购物体验是平台数字运营的实际效益。智能配送网络及自动配送车或无人机这样的创新科技产品可为履约赋能保驾护航。

二、制胜即时零售三步法 — 明定位、确组织、建能力，实现全时段、本地化长效运营

图17: 冰品冰饮品牌商家布局即时零售需要明定位、确组织、建能力，实现全时段、本地化长效经营
品牌、商家制胜即时零售“三步法”

	品牌	商家		
1	明定位 明确即时零售定位和目标	拓展即时零售在销售场之外的价值 不仅是销售场，还是场景营销场、心智构建场、数字转型场	全时段、本地化长效经营	
2	确组织 确定组织架构、资源流、决策流	独立团队 + 专属职能 提升线上线下的协同性和统筹管理能力，保障资源投入		总部统筹 + 区域驻点 实现全国战略一盘棋和区域战术精细化
3	建能力 构建即时零售差异化运营能力	差异化B/C端运营能力 通过场景营销突破人群运营，对属地商家提供定向解决方案		精细化线上运营能力 会员分层运营、线上专属供应链、本地化选品等

资料来源：奥纬2023年冰品冰饮消费者调研，奥纬咨询

首先，品牌和商家需要拓展即时零售在销售场以外的价值，将即时零售认知为场景营销场、心智构建场、数字转型场，将有助于品牌和商家开拓思路，帮助确立发展目标。

其次，品牌需要搭建独立团队+专属职能，提升线上线下的协同统筹管理能力，保障资源投入，而商家则通过总部统筹+区域驻点模式，实现全国战略一盘棋和区域战术精细化。双方在组织上的精心编排才能保障让资源流、决策流顺畅运行。

最后，需要构建即时零售的差异化运营能力。在即时零售平台上，品牌需要构建差异化B/C端运营能力，通过场景营销突破人群运营，对属地商家提供定向解决方案；商家则需要对会员进行分层运营，建立线上专属供应链，执行本地化选品策略。

1、明定位：拓展即时零售在销售场之外的价值

明定位的核心是，最大化即时零售的价值。这对于品牌和商家是不同的课题。

对品牌而言，将即时零售定位成“线上线下深度融合”的场景则要求：

- 资源分配方面能够实现线下销售资源支持、线上平台资源对接、独立团队和预算支持
- 搭建具备独立的电商/线下团队、非销售支持职能，建立跨渠道协同机制
- 分人群营销内容和分业态商家运营能力

对商家而言，即时零售是“全国线下生意的标配”，满足这个定位要求：

- 资源分配上业绩同时归属门店，初期建设投资保障
- 搭建独立的运营团队，设置专业营销和分析岗位，建立总部和区域协同机制
- 构建线上精细化运营和数字化中台能力

2、确组织：战略贯彻于专精执行的关键一步

品牌

明确的定位需要高效的组织进行落地，品牌和商家的组织形式大有不同。对品牌而言，有两种比较领先的典型性组织形态。

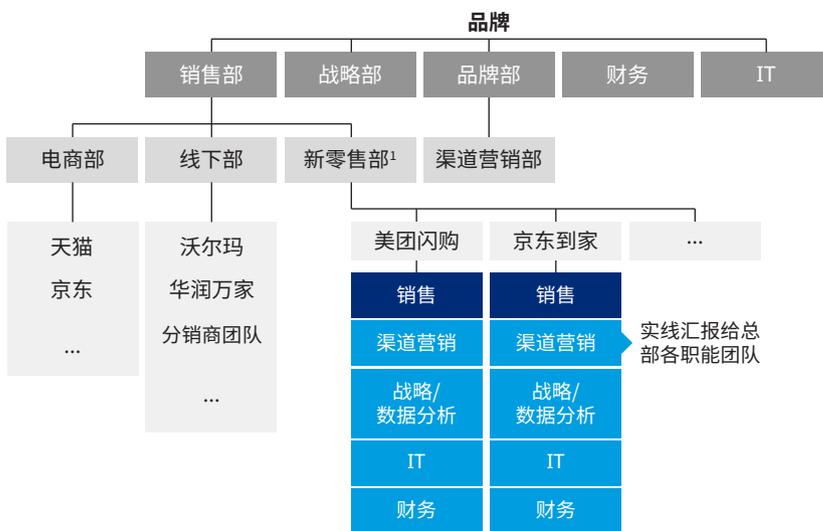
第一种：建立平行于电商和线下的独立的即时零售团队，且配备全面的职能（见图18）；

第二种：即时零售平行于电商和线下团队，但不作为一整个即时零售团队，而是分别在大的“生态系统体系”下。

图18：冰品冰饮品牌商家布局即时零售需要明定位、确组织、建能力，实现全时段、本地化长效经营品牌、商家制胜即时零售“三步法”

品牌确组织指导原则：	独立于电商/线下团队	需要非销售支持职能	跨渠道协同机制
-------------------	-------------------	------------------	----------------

案例：某快消品牌组织架构 — 完全独立于其他团队之外



✅ 对内协同
 专属的支持团队
 专属市场营销、战略、IT、财务团队支持，即时零售团队管理闭环，日常运作更高效

✅ 对外统筹
 独立的预算
 全盘统筹线上活动预算，保障平台活动的资源投入与支持

⚠️ 风险提示
 需要健全的跨团队沟通机制
 若缺乏与线下重点客户团队的及时沟通、对商家的活动与补贴信息不透明，可能导致投资叠加

✅ 优势 **⚠️ 风险**

■ 销售职能 ■ 支持职能

1. 包含即时零售与其他新零售业态（例如：抖音、拼多多）

资料来源：专家访谈，奥纬咨询

两种组织形态各有优劣：第一种有专属的市场营销、战略、IT和财务团队支持，有独立的预算可以保障平台活动资源的投入，还能实现O2O团队管理闭环，日常运转效率高，但需要健全的跨团队沟通机制。第二种组织里，同一资本体系里的O2O团队和KA团队沟通更紧密，如沃尔玛团队和京东到家团队的更多体系内沟通，会使得线上线下活动策划更为统一协调。但无论是哪种组织，其核心原则都较为一致——即时零售团队不依附于线上/线下，且有销售之外的其他职能。

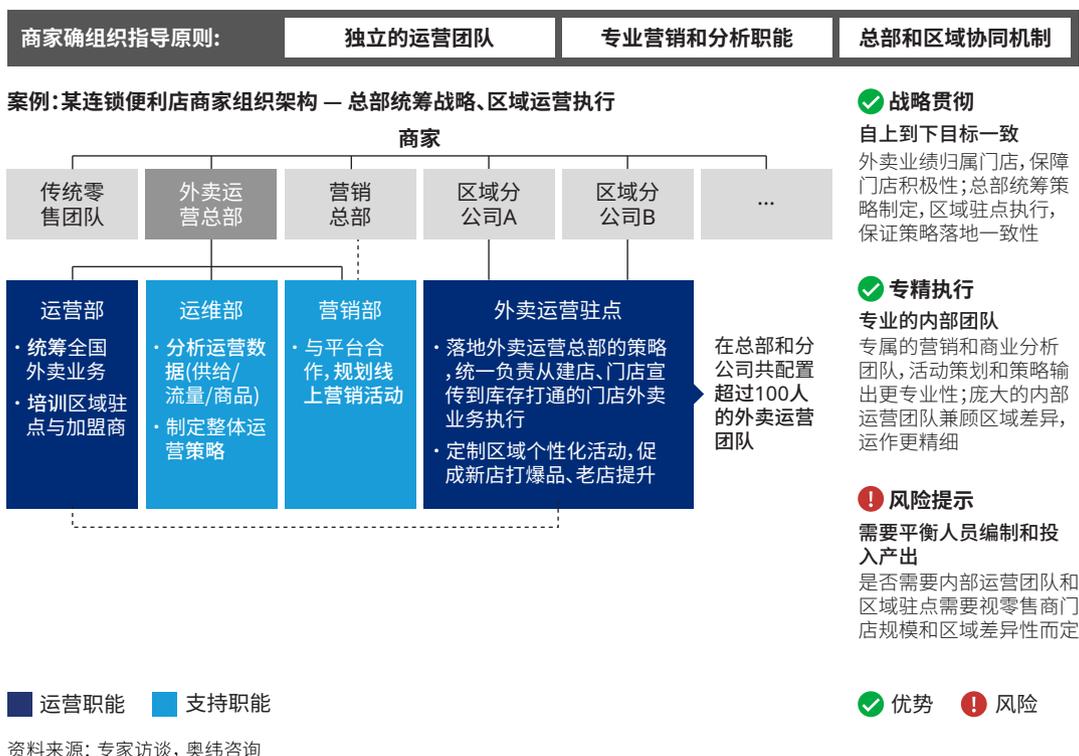
商家

业内领先的商家即时零售团队架构有两个特征（见图19）：

首先，在总部层面成立独立的运营团队，配备专属的营销、分析支持智能，这样在活动策划、策略输出上更专业。

其次，在区域层面每个大区成立运营驻点，由总部进行培训并将总部的策略贯彻落地。以某连锁便利店商家的组织架构为例：该商家在总部设立了独立的外卖运营部外，在区域有平行的分公司成立外卖运营驻点，负责落地外卖运营总部的策略，从建店、门店宣传到库存全面打通执行业务，还负责定制区域个性化活动，促成新店打爆品、老店提升。

图19: 确组织 — 商家：规模性商家通过设置总部独立部门与区域驻点，实现战略贯彻与专精执行



这种组织形态要求总部和区域协同发力：一是自上而下目标一致：战略贯彻的颗粒度要细致到即时零售的业绩归属问题，归属门店自然保障了一线工作的积极性。二是专业的内部团队：庞大的内部运营团队要兼顾区域差异，注重精细化运营，同时专属的营销和商业分析团队，专业的活动策略将有利于执行的有效度。

最后，由于组织涉及总部和区域，人员编制和投入产出是长期无法回避的问题。具体到是否需要内部运营团队和区域驻点，取决于零售门店规模和区域差异性，需一案一议。

3、建能力: 品牌需要构建差异化C端和B端的运营能力, 商家需要培养针对线上的精细化运营能力

对品牌而言, B端是其业绩销售的基石。差异化的B端运营能力包括对属地商家定向做功, 按业态提供解决方案; 而随着线上化、会员制的日趋成熟, 差异化的C端运营能力是致胜关键, 如何基于个人群的产品和服务偏好, 针对性地调整营销内容是品牌的长期课题。

对商家而言, 前台分层式会员运营、中台动态化的商品管理和后台差异化库存管理是商家需要持续进化的能力。

将即时零售定位场景营销场、心智构建场、数字转型场; 精心搭建的专属职能, 实现全国战略一盘棋和区域战术精细化; 构建差异化的运营能力, 是冰品冰饮即时零售的“决胜三步”, 但做到“三剑合一”, 并非一蹴而就。品牌和商家一方面需要长期洞察用户需求, 不断优化调整场景构建策略, 最大化生命周期价值“良田”。另一方面, 在组织和精细化运营方面, 还应不断汲取行业的经验为之所用。

除了提升自身能力之外, 品牌还需要选择合适的渠道伙伴。对比其他即时零售模式, 平台型流量丰沛、品类多元、更易规模化。品牌和商家在渠道选择方面, 应将平台型渠道作为首选。在具体决策中, 应从以下几个方面进行考量: 在用户层面: 活跃用户人数是流量的基础, 而用户画像在场景的构建中非常关键, 应与自身产品定位及潜在产品方向结合; 在供给层面: 丰富的商家资源对品牌而言意味着更多的铺货机会, 而广袤的地域覆盖度则意味着更大的下沉机会, 品类的丰富度则意味着平台的仓储供给能力; 最后在履约层面: 覆盖骑手数量的配送能力、平台运营支持的配送速度是即时零售品类的履约基础, 而包括保温箱+冰袋, 冷热分离的设备在内的冰品相关服务, 也足以见得平台的行业精细化支持能力。

结束语

冰品冰饮，快乐“续命水”，让幸福感飙升

而如今，因为即时零售，这种快乐不仅可见可得，还成为此时此刻的爽快、触手可及的潮流、随心而动的分享

场景拓展、供需匹配、品效双赢，即时零售正在重构消费场景，升级生意逻辑

“传递幸福和快乐”——三方共同奔赴，只为你的“当下满足”

奥纬咨询是一家国际领先的管理咨询公司，结合了深厚的行业知识和丰富的专业专长，提供战略规划、运营、风险管理及组织架构改造等课题广泛的咨询服务。

如欲了解更多信息，请拨打下列电话联络奥纬相关地区办公室市场营销部门。

中国
+86 21 6103 5488

亚太地区
+65 6510 9700

欧洲、中东和非洲
+44 20 7333 8333

美洲
+1 212 541 8100



作者

美团闪购、奥纬咨询双方协作，共同撰写本次白皮书。

美团闪购团队

奥纬咨询团队

叶俊楠

董事合伙人, 大中华区零售与消费品业务主管合伙人
pedro.yip@oliverwyman.com

张君毅

董事合伙人, 汽车与工业品业务
junyi.zhang@oliverwyman.com

李懋华

董事合伙人
leonard.li@oliverwyman.com

谢楠

副董事合伙人, 零售与消费品业务
dave.xie@oliverwyman.com

裘佳瑜

副项目经理, 零售与消费品业务
shirley.qiu@oliverwyman.com

刘湘艺

资深咨询顾问
nicole.liu@oliverwyman.com

裴邈然

咨询顾问
miaoran.pei@oliverwyman.com

本文感谢以下同事对本报告的贡献

市场与公关支持

童颖、刘芷含、韩宝仪

设计支持

杨文茜 Birdie Yang、Cyrus Chong、Selicia Chin、
Tezel Lim、Cheryl Lai

版权所有 2023 美团、奥纬咨询保留所有权利。

未经美团、奥纬咨询书面准许不得复制或发布本报告全部或部分內容，美团、奥纬咨询对第三方的上述行为不承担任何责任。

本报告中的信息和观点均来自美团和奥纬咨询。本报告并非投资建议，不应依赖报告中的建议内容进行投资，也不应将本报告内容替代专业会计、税务、法律或金融顾问意见。美团和奥纬咨询已尽最大努力确保报告内容采用了真实、全面和最新的信息和研究结果，但是对所提供信息的准确性不承担任何明示的或者隐含的责任。美团和奥纬咨询亦不承担更新报告信息或结论的任何责任。美团和奥纬咨询对于因本报告内容、引用此处信息的任何报告或资料来源采取或放弃的任何行为而产生的损失或者对任何后果性的、特殊的、相似的损害(即使得知该损害发生的可能性)不承担任何责任。本报告不构成买卖有价证券要约，亦不构成买卖有价证券要约邀请。未经美团和奥纬咨询书面同意不得出售本报告。