



第一章

网红店：线下实体新生事物



网红店，通过物联网思维和营销手段种草，实现宣传和引流的目的，吸引大量粉丝（流量）前往门店打卡、拔草，从而走红于网络和社交媒体。

网红店，意味着高曝光度、高关注度、高客流量和高收益，网红店有两大关键词——

第一是“网”，代表着互联网营销、引流手段；第二是“红”，表示善于制造热度、吸引流量，门店客流爆满。

★ 一、网红店两大要素：网 + 红

互联网时代，流量决定一切，无论线上还是线下，所有生意的本质都是流量的竞争。

流量是线下实体店的命脉，从以下公式可以看出决定实体店经营业绩的几大要素：

营业收入 = 进店人数 × 成交率 × 消费者平均消费金额（客单价 + 连带购买）

其中，进店人数即通常所讲的“客流量”、流量。如果客流量为零，就意味着实体商家其他的一切努力——专业、服务、商品、后台管理等都等于无用功。

过去，线下实体店不愁客流，商家和顾客处于一种平衡状态，消费者要购物只能前往各种门店，有店就有客。进入移动互联网时代，线上电商模式层出不穷，彻底改变了线下商业环境，严重挤压了实体店的生存空间。



对实体店而言，最大的突变在于：移动互联网的普及改变了消费者的购物习惯和行动轨迹，改变了流量的去向。

原本只属于线下的客流被电商严重分流，线下顾客变少，实体店客流量自然就变少，线下实体店频频出现客流荒，生意陷入困局。

实体店首先要突破流量困局，网红店即是传统实体店实现流量革命的一种创新形态。

所谓网红店，指借助物联网思维和营销手段种草（网络用语，指的是被某人推荐一个好物之后，被激起购买欲望），实现宣传和引流的目的，吸引大量粉丝（流量）前往门店打卡、拔草（相对种草而言，是指接受别人推荐的好物，并下单购买的行为），从而走红于网络和社交媒体。

网红店，意味着高曝光度、高关注度、高客流量和高收益，相对于传统实体店，网红店有两大关键词——

其一是“网”，代表着互联网营销、引流手段；其二是“红”，表示善于制造热度、吸引流量，门店客流爆满。

1. 网：善用互联网营销引流手段

网红店区别于传统实体店的重要特征在于能够突破实体店的地域限制，充分实现“空间平权”（是指随着移动互联网的发展，原有城市里所谓的点位、地段优势在逐渐变得没有那么重要），能够利用互联网营销手段，吸引商圈外的流量入店，突破流量瓶颈。

基于这一逻辑，我们看到大部分网红店的塑造流程基本上都是线上引流—线下打卡消费—持续发酵—成为网红店。

网红店塑造中可供使用的网络媒体主要有短视频平台（抖音、快手）、微信公众号、微博、网站、朋友圈、论坛等。可供选择的宣传手段主要包括软文采写、产品拍照、视频录制、海报制作、宣传单页、代金券等。

一个值得重视的趋势是，相对早期网红店更多借助公众号、论坛、微博、朋友圈等社交媒体，新时期的网红店更加注重利用抖音、快手等超级流量平台对同城粉丝种草、引流。

►【案例 1-1】

杭州有一家名为神秀科技的新媒体公司，公司十几名成员全都属于“90后”“95后”的Z时代人群，对时尚和流行趋势比较敏锐。公司主要做抖音本地号，前期由团队成员自主去扫街、找店、探店，拍摄短视频上传至抖音号，积累本地粉丝。短短大半年时间，该团队在抖音平台打造了6个本地号，收获了500余万粉丝。

有了粉丝基础，该公司开始找线下商家进行推广和引流合作，开展本地探店业务。团队每周都有一个选题会，集中讨论确定好选题，联系商家，达成合作意向后去现场试吃、拍摄，最后剪辑配音，制作成短视频发布至本地抖音账号。

有资格被列入选题会讨论的商家要具备“爆款潜质”：首先，产品和服务要经济实惠，性价比高，比如当地有一家洗浴中心，泡澡、汗蒸、自助餐再加上住太空舱，全部项目89元就能搞定；其次，店铺在小范围内要有较好的口碑；最后，也是最重要的一点，要满足“新、奇、特”的属性。

当地有一家经营独食小火锅的餐厅非常符合上述潜质，他们找到店家后，后者欣然同意与他们合作。

很快，一条题为《越吃越单身，独食小火锅》的短视频在抖音上发布且上了热门，成为爆款，总播放量达500万，点赞量接近20万。大量本地粉丝纷纷前往该火锅店打卡、消费，门店流量被引爆，火爆之势让同行嫉妒。

据了解，该商家付出的广告费大约为2万元，相当于每250次播放量的价格为1元，引流效果极佳，为门店带来了数十万元的营收，不仅获得了可观的利润，而且带红了门店，其潜在效益无法估量。

数据显示，抖音、快手等短视频平台用户中，“90后”用户占绝大多数，该群体崇尚自我、个性鲜明，勇于尝试新鲜事物，消费理念前卫，是前往各类网红店打卡的主力军。相对于其他传播方式，短视频传播节奏更快，能够实现集中化展示，很容易带火一家店。从某种意义上来说，短视频营销是实体店传播的放大器，引流、转化效果非常好。



2. 红：排队火爆，门庭若市

线上吸引的流量，最后要由门店来承接。快速的线上曝光，带来的是集中爆发的线下客源。因此，网红店的另一个突出特征就是——排队火爆。

排队，从商业现象上来看，并不是常态。但对于鲍师傅、喜茶、超级文和友等网红店来说，排队则是其引流效果的集中展现和“吸睛”的一大利器。上述网红店“门庭若市”的现象，让众多传统门店羡慕不已。

在曾经红极一时的“彻思叔叔”（蛋糕品类）、“赵小姐不等位”等网红店，都出现过顾客排队消费的火爆场面，很多人去“彻思叔叔”排队四五个小时购买他们认为好吃的蛋糕。

在 2017 年的上海人民广场，经常会有这样的推销：“喜茶要吗，100 块一杯，口味任选，不用排队。”这是黄牛在推销喜茶的免排队消费业务。原本顾客要想喝上一杯火爆的喜茶，通常需要排队五六个小时，而此时只要多付些钱给黄牛，就能随到随喝。后来，喜茶官方为了打击黄牛推出了限购政策，并要求实名登记，从侧面彰显了喜茶门店排队的火爆现象。

在长沙，江湖上全都是“茶颜悦色”的传说。走在长沙街头，基本上每隔 500 米就能看到一家茶颜悦色门店。尽管如此，每家“茶颜悦色”门店的生意照样火爆，消费者仍然需要排队 1～2 小时。有人甚至一天狂喝 8 杯奶茶，因为排一次队不容易。

排队打卡的消费者，往往还会对门店和产品拍照，并将其作为社交货币在各种社交媒体分享。对商家而言，这又是一波免费的流量和口碑宣传，会进一步带火门店，实现良性循环。

一切生意的本质皆流量的竞争。当前，在电商和三年新冠疫情的冲击下，很多实体店经营者陷入流量困局，举步维艰，此为传统实体店的共同痛点。网红店这一线下商业新物种却成功解决了流量问题，成为粉丝们争相打卡的地方。不少店家也有一个网红梦，希望能成为网红店，化解经营困局。

★ 二、网红店爆红的三条路径

网红店的共性体现在走红网络、门庭若市、生意火爆，但其爆红的路径各不相同。网红店在品牌发展初期，往往会靠着单一的长板策略爆红，或者是爆款单品，或者是店主 IP，或者是营销手法。

1. 网红店爆红路径之一——产品（服务）导向型

产品（服务）导向型的网红店通常由于其所提供的独到产品、服务，在网络媒介环境下，在普通消费者、网络推手、网络红人、传统媒体等的共同作用下才走红于网络，成为广为人知的网红店。在走红之前，此类店铺事实上已经在小范围内获得了良好的口碑，几乎不愁客源。

►【案例 1-2】

2023 年，淄博烧烤火了。从 3 月中旬开始，淄博烧烤生意在短视频平台呈现裂变式传播态势。仅 3 月淄博接待外地游客达 480 万人次，同比增长 134%，其中绝大多数游客是冲着淄博烧烤来的。

进入 4 月，随着抖音短视频等新媒体的进一步传播、造势，淄博烧烤的热度进一步攀升，几乎所有淄博烧烤店都出现了人山人海的火热景象。

其中，最为出圈的网红烧烤店要数牧羊村。每天下午三四点就开始有顾客排队，且有大量网红前去打卡、直播。由于排队顾客实在太多，牧羊村老板杨本新不得不经常在店外拿着大喇叭好心提醒大家：“咱们接待能力有限，后边没有菜单的朋友们就别再等了，可以去我们的分店，也可以换一家。”

淄博成了网红城市，牧羊村则是网红中的网红，但这一切都非偶然。事实上，牧羊村原本是一家有三十年历史的烧烤老店，肉串大，味道好，人气足，过硬的产品早已为其赢得了良好的口碑。

牧羊村老板是沂源人，店里用的羊肉都是每天从沂源运过来的活羊屠宰的，烧烤用的木炭是精选苹果木炭，烤出来有一股特殊的香味，店里有电炉、木炭炉、自选炉，品种多样。

中国烹饪大师李波对牧羊村的评价是：肉质很新鲜，品种也好，肉不膻，吃



起来口感好，羊排也肉感饱满。

2020年，薛之谦在淄博音乐节结束后吃了当地的烧烤，也在社交媒体盛赞牧羊村的烧烤好吃。

淄博的烧烤店很多，但能坚持三十年的为数不多。三十年来，牧羊村的店面先后搬了五六次，但顾客一直追随，靠的是其老板憨厚做人、扎实做事、吃苦耐劳，靠的是其过硬的产品。

中国台湾地区的网红书店“诚品书店”创始人吴清友说过一句话：服务的最高境界是精进自己，分享他人。

无论经营何种实体店，这样的姿态是值得提倡的：精进产品、精进服务、精进自己，以一颗匠心来打磨自己的事业，打磨自己的产品和生命。

靠硬产品、真口碑做起来的网红店，红得更久，称得上是当之无愧的“真金网红”。有独到的产品和强大的顾客基础，即便是由于第三方因素导致门店关门，也能很快复活。

2. 网红店爆红路径之二——店主导向型

网红店的核心是流量，某些实体店的店主自带IP、自带流量，例如明星、网红开的店，天然具备成为网红店的优势。

►【案例 1-3】

2015年5月，演员陈赫同歌手叶一茜，以及其他几位明星合伙创立了餐饮品牌贤合庄，主打火锅。

天生具备网红基因的贤合庄，非常懂得充分利用陈赫等明星的光环和流量优势，高举陈赫的旗号推广、引流，在吸引大量粉丝到店消费的同时，还引来了大量的加盟商。陈赫也屡屡以创始人身份“空降”至各地门店，以保持品牌热度，为当地门店带去一波流量和消费热潮。

在陈赫等明星股东的流量加持下，贤合庄前期发展火爆，最高峰的时候，贤合庄全国门店数量有800多家，称得上遍地开花。

明星开店并不是个例，除了贤合庄，还有大量明星型网饭店，比如韩寒的韩高兴遇见你、孟非的小面等，明星、网红开店的方向主要有火锅店、面馆、餐厅、茶饮店、烘焙店等。自带话题和流量属性的明星、网红，凭借自身的人气和号召力，能为店铺带来极大的热度和影响力，也能直接为门店带来巨大的流量。店铺成为粉丝近距离接触偶像的一个渠道，粉丝们会心甘情愿地到店消费并期望与自己的偶像来一场不经意的偶遇。

同时，明星、网红可以在任意活动场合为自己的品牌做推广宣传，门店更容易一炮走红。明星、网红开店具有不可复制的先发优势。

3. 网饭店爆红路径之三——营销导向型

街上和购物中心里各种样式的小吃店、火锅店、甜品店、咖啡馆、面包店比比皆是，那些网饭店门口排起长龙般的队伍，收银收到手软，生意特别火爆，甚至还要限号。而更多的店铺则是门可罗雀，一天下来也难得有几个顾客光顾。

两类门店的产品、服务真的天差地别吗？未必。

实际上，某些生意火爆的店铺，顾客体验之后感觉不过如此，服务一般，体验一般，口味一般。那为何还有很多人前赴后继，宁愿长时间排队也要去光顾呢？答案是一一营销的力量。

大部分网饭店都是营销导向型，产品并无十足的过人之处，店主也不具备明星、网红的光环和人设，但其胜在善用网络营销手段为门店造势、引流。相对第一类“真金网饭店”，营销型网饭店可以称为“镀金网红”。如果这些门店提供的产品、服务缺乏持续吸引力和竞争力，极有可能是昙花一现。

★ 三、网饭店关键词：差异化、抓痛点、有格调

网饭店之所以能被人们记住，是因为它们身上的某一种特别气息激发了受众内心深处的某种欲望，而这种特别的气息，就是网饭店的识别符号。

网饭店如何才能释放出令粉丝欲罢不能的独特识别符号？需要满足三个关键词：差异化、抓痛点、有格调。



1. 差异化：新奇特定位

差异化竞争（competitive differentiation）是一种战略定位，即企业设置自己的产品、服务和品牌，以区别于竞争者。

在市场中，全面超越竞争对手是很难的，要做得和竞争对手不一样则相对比较容易。不一样意味着差异化，意味着竞争优势。

实体店经营要想杀出竞争惨烈的红海，发现蓝海市场，就要进行差异化竞争，定位新奇特产品或服务。

网红店的目标受众大多是年轻人，他们愿意接受新事物，追求新奇特消费。无论网红还是网红店，都是年轻人追捧下的产物。因此，网红店定位应符合目标客户群的独特需求，推出新奇特的产品与服务，呈现出年轻化状态，以年轻人喜欢的方式营销，让他们心甘情愿埋单。

例如，喜茶的原材料采用的是现泡的高档茶叶和高品质的牛奶，面包店 Farine 的卖点是法国原装面粉烘焙的面包，小清新茶餐厅一笼小确幸主打创新的粤菜和点心……这些网红店的特色产品满足了都市新人类对创新、健康、有格调的消费升级需求。

人们对习以为常的营销活动视而不见，而那些闻所未闻、见所未见的新、奇、特活动场景则能够引起他们的注意和围观。

如何实现新、奇、特？其实就是给顾客带来焕然一新、眼前一亮的感觉，从结果上讲，要创造差异化，这样才更容易引爆传播。

►【案例 1-4】

2017 年，一间名为春丽吃饭公司的奇葩餐厅在北京工体西路开业，迅速以新奇特的餐饮风格颠覆了行业认知。尽管几乎不做推广，但“春丽”土酷的特色还是吸引到了一波追求时尚、潮流的人前去打卡，Adrianne Ho、左小祖咒、嘻哈歌手 VAVA、大笑等都曾是这里的常客。通过这些人的社交影响力，“春丽吃饭公司”不到数月就成为京城人气爆棚的网红店之一。

春丽吃饭公司的店名是老板和合作伙伴酒后花 10 分钟想出来的，用老板的

话：“我们就是觉得开心，起名越没含义越好。”就是这么随意，随性。

春丽吃饭公司只在晚上营业，门面并不起眼，稍不留意可能会错过。甚至，门口地面还摆着一块写有“不欢迎”字样的垫子。餐厅采取港风装修却不卖粤菜，厕所写着不分男女，店内充满了五颜六色的霓虹灯，这些反逻辑的设计和定位，极大地激发了大家的猎奇心，吸引了众多网红前来打卡拍照，甚至连香奈儿、耐克都来这里取景拍片。

►【案例 1-5】

原麦山丘是风靡北京的高品质烘焙连锁品牌，其新店开业都会举行别开生面的促销活动，开业第一天，顾客“只能（免费）吃，不能买”。免费试吃活动从开业当天早上 10 点开始，吃完为止，商家还会在门店准备好柠檬水和餐巾纸。

每当新店开业，原麦山丘的店门口便会排起长长的队。排队等候的时候，还会有店员送上暖心的卡片。

原麦山丘的很多文案都来自粉丝，比如“你开在我前男友家楼下，可我还是经常去买”。原麦山丘会把能引起其他顾客共鸣的，有传播力的话筛选出来，再进行聚焦传播，在微博和微信上得到了病毒式的传播，效果甚好。

原麦山丘的经营理念是致力于做一家值得客户去分享的企业，而不是被动等待客户分享。小小的不同带来的是与众不同的新奇体验和顾客口碑，引起了社交裂变，其传播效果自然好。

新奇特定位是对消费者从众心理和猎奇心理的满足。当发现有人推荐和打卡一家充满特色的网红店时，消费者就会产生“我也想去体验一番”的消费动机，否则会觉得自已落伍了，这是一种从众心理。

当人们在微信朋友圈、抖音、小红书等社交平台看到网红店的种草分享时，大多会充满好奇地去关注、去体验，这就是猎奇心理。

2. 抓痛点：直击粉丝内心需求

所谓痛点，是指用户在使用产品或服务过程中更挑剔的需求未被满足而形成的心理落差和不满，这种落差和不满会在用户心智模式中聚焦成一个点，成为负



面情绪爆发的原点，让用户感觉到痛。

哪里有痛点，哪里就有商机。要去观察并设身处地去体会顾客的痛苦、不适、紧急、窘迫、难受，顾客的这些痛点就是商家的机会。

►【案例 1-6】

你肯定有过这样的经历：去餐厅就餐的时候，面对厚厚的菜单，看着动辄上百道甚至更多的菜品，顿时变得头大，产生选择性障碍。

翻来覆去看好久，还是不知道吃什么！

某网红餐厅深知用餐客户的这一痛点——面对菜单时的选择困难。针对用户的这个痛点，该餐厅在菜品上做了减法，借鉴了那些顶尖的西餐厅，比如法式餐厅、意式餐厅的做法，菜单设置上追求极简。所有主菜加上甜品不过二三十道，主菜只有 12 道，每一道菜都是精挑细选、精心设置、巧妙构思的，可谓恰到好处。为了不让食客感觉腻烦，这些菜品会定期进行更新。

简洁的菜单设定大大减少了顾客的纠结时间和选择时间，使顾客得以更愉快地就餐。

对餐厅而言，简单的菜品供应好处多多。

较少的菜品意味着较少的原材料，大大提升了原料采购和管理效率。由于原材料“品种少、量大”，餐厅有了较强的议价权，能够有效降低采购成本。

较少的菜品使得后厨制作效率也会更高，更加轻车熟路，保持口感一致；同时上菜速度也会更快，减少顾客等餐的时间，优化用餐体验，提升用户满意度。

精简版菜单推出后大受顾客欢迎。

以服务最终消费者为目的的各类实体店经营者和从业者要具备痛点思维，了解顾客的痛点所在，帮他们去化解难题。顾客痛点堵点一旦被疏通，顾客和门店之间将建立一种强链接关系，消费的闸门随即打开。

3. 有格调：具备独特的气质

从某种意义上讲，网红店提供的产品和服务本身甚至不必有多么惊人，但店面的空间规划、装潢、食物的摆盘和造型，甚至店里的宠物、玩偶乃至音乐，橱

窗设计、收银台布局等方面，必须有格调，具备独特的气质，要让粉丝在整个消费过程中觉得舒服、符合用户调性。同时，有格调的店铺也能满足消费者拍照、录像、在社交媒体分享的需求。

在喜茶门店，消费者看到墙上经典的自由自在生活的插画，就会产生强烈的认同感，他们向往这样的生活。

茶颜悦色，相对于其他北欧简约风的茶饮品牌，它走的是中国风路线，使用中国的传统名画来进行再设计。为了拿下宫廷画手郎世宁和其他名画的使用版权，茶颜悦色不惜耗资上百万元。很多人称茶颜悦色的风格“像故宫附体”，很国潮，它也因此成为众多茶饮品牌中最具格调、最有辨识度的一个。

北京超火的影院餐厅“三克映画”集影院、西餐厅、酒吧于一体，也是一家善于搞情调的网红店，消费者可以一边看电影一边享受美食美酒，非常适约会。该餐厅采取美式复古的装修风格，非常有格调，也很出片。其店门口有座位区，可以在外面免费拍照。

网红店除满足消费者的基本需求之外，还是一种社交货币，大部分人选择网红店也是为了能够拍照打卡分享。为了更好充当社交货币，网红店都非常重视场景体验，具备高颜值的场景设计和有格调的店铺风格，极具辨识度。

★ 四、线上要有话题性，线下具备社交功能

如何去简单地定义和辨识一家网红店呢？

网红店需要具备两个要素：线上要有话题性，线下要具备社交功能。

1. 线上：要有话题性

网红店的共性是具备比较热的话题性，在社交传播中能够霸屏，引发热议，甚至可以在短时间内轰动全城。品牌只有在线上成为人们谈论的焦点，才能够实现向线下门店导流，实现网红店的变现闭环。



►【案例 1-7】

有这样一家餐厅：

老板花了 500 万元人民币从香港食神戴龙那里买了一套牛腩的配方，开始做牛腩。

餐厅的筷子都是定制的，原料是缅甸鸡翅木。顾客吃完饭可以将筷子和同样精美的牙签放入一个纸套，带回去做纪念。

老板毫无餐饮从业经验，他每天都花大量时间盯着食客针对菜品和服务的不满之处。

开业前就已经烧掉 1000 万元，餐厅搞了半年封测，其间邀请各路明星、达人、微博大号们免费试吃。

封测结束，餐馆开业，一炮走红，两个月时间就做到了所在商场餐厅坪效第一。

开业不久即获得 VC 的 6000 万元投资，被估值 4 亿元人民币。

这家餐厅就是曾经大名鼎鼎的雕爷牛腩，它的创办者叫孟醒，互联网名人，网名雕爷，是淘宝知名精油品牌阿芙精油的创始人，在淘宝上创下过 60% 的市场占有率。

跨界开餐厅，孟醒的做法完全不同于传统餐厅经营者，充满了互联网气息，他是第一代的网红餐厅创始人。在正式开业前，雕爷牛腩就充满了话题性，如 500 万元买配方、烧掉 1000 万元做封测、开业即获得 6000 万元融资等都是易于引爆公众谈资的话题。尽管该餐厅现已关闭，但其话题营销的策略值得借鉴。

话题传播具有很强的自传播性，能够满足受众的好奇心，是一种性价比非常高的传播手段。其缺点是话题热度的维系时间通常较为短暂，人们的新鲜感消退之时，也就是话题传播的终结之日。

如何结合自身的特点与优势，持续制造新的话题，保持传播热度，是每一家网红店的必修功课。话题性越强，越有利于激起消费者到店体验的欲望。其中，“经常排长队”是网红店最具代表性的话题传播焦点，比如火爆长沙的茶颜悦色，因为排队而吸引大量消费者前往体验。

话题的制造有两个切入点。

第一，反常规、打破认知的事件。此类事件容易抓住受众眼球，听者第一反应是难以置信并产生强烈的好奇心，产生关注，进店打卡。例如，太二酸菜鱼的“四人以上不接待”、春丽吃饭公司的“不欢迎”、开在普拉达旁边的豆浆油条店等。

第二，极致的体验。可以是极致的产品，也可以是极致的服务，还可以是极致的门店装潢。比如早期海底捞服务员帮上厕所的顾客用纸擦手、蹲下免费为消费者涂指甲等服务。

2. 线下：具备社交功能

“90后”“00后”（“Z时代”群体）对打卡有极高的热情，为了追求仪式感，什么都会拍照记录，什么都能晒，随时分享。新中产阶层也是打卡经济的主要参与者，“打卡”是参与感和体验感的升华，也是社交的需求。

网红店具备强烈的社交功能，可满足上述受众的心理需求。像不少网红餐厅、网红服装店，就经常会吸引网红前去打卡、试装等。消费者也乐于拍照分享，实质上这是消费者从众心理和猎奇心理的满足。

网红店之所以成为网红，在于它能给顾客提供一个稀缺的社交货币。大部分人选择网红店的主要原因也是为了拍照打卡分享。顾客分享可进一步强化线上的二次传播引流。

社交货币源自社交媒体中经济学的概念，它是用来衡量用户分享品牌相关内容的倾向性问题。简单地讲，即利用人们乐于与他人分享的特质塑造自己的消费经历或思想，从而达到口碑传播的目的。

朋友圈、自媒体是每个人的社交货币交易市场，人们分享的每一件事、每一张图片、每一个感受、每一个评论，都是衡量其社交货币价值的重要参数。

实体店如何为消费者提供社交货币？核心是提供超出顾客预期和认知的消费体验（场景体验、产品体验、服务体验），让顾客产生强烈的记忆点，愿意拍照分享。

►【案例 1-8】

某日料店的爆款菜品是芥末三文鱼，菜品本身没有独特之处，但这款菜的摆



盘极具匠心：菜盘上配了一座小假山，山上铺着三文鱼片，顶着一只小碗，周边放满了五颜六色的蔬菜和酱料。由于碗里放了干冰，只见雾气顺着小山而下，云雾蒸腾，如同仙境一般，给人无与伦比的视觉体验效果。

每当这道菜被呈上，几乎所有食客都会拿起手机拍照片或短视频，上传至朋友圈和抖音账号，迅速在网络上引爆了话题，上了热搜，成了网红菜。

芥末三文鱼的上菜场景是一个强烈的记忆点和传播引爆点，它是日料店社交功能的核心载体。

如何衡量网红店的社交功能呢？可从美国营销咨询公司 Vivaldi Partners 为社交货币划分的六个维度进行评估。

第一，归属感（Affiliation）：多少比例的用户有归属感？

第二，交流讨论（Conversation）：消费者中发起品牌相关热烈讨论的人数占比多少？

第三，实用价值（Utility）：有多少人在和其他消费者的互动中获得了实用价值？

第四，拥护性（Advocacy）：有多少拥护品牌的死忠粉？

第五，信息知识（Information）：有多少人感觉他们能与其他消费者进行有效交流？

第六，身份识别（Identity）：有多少用户能识别出其他用户？

★ 五、高坪效、高翻台率与高毛利率

产品好或营销推广做得好，不是一个网红店能够持续火爆的充分条件，门庭若市也并不意味着网红店的成功。

一个网红店的持续火爆或一个线下门店持续创造利润，是一项复杂的系统工作，且有多项衡量指标。我们根据多个门店的营销操盘经验，深入分析，总结出网红店能够称得上初步成功的几个量化指标。

1. 高坪效

坪效，是用来评估门店单位面积产出效益的指标，早期被中国台湾广泛应用于计算商场经营效益，近年逐渐受到国内零售商的重视，是目前我国通用的衡量线下卖场经营效益的一个关键指标。

通俗来讲，坪效就是每平方米营业面积产出多少营业额，其计算公式为：

坪效 = 营业额 ÷ 门店面积

日坪效 = 当日营业额 ÷ 门店面积

月坪效 = 当月营业额 ÷ 门店面积

年坪效 = 当年营业额 ÷ 门店面积

实体店为什么要注重坪效？因为它是衡量门店经营能力的重要指标。举例来说，两家位置相同、面积相等（200 平方米）的便利店：第一家月营业额为 80 万元，第二家月营业额为 60 万元；第一家便利店的月坪效就是 4000 元 / 平方米，第二家便利店的月坪效则是 3000 元 / 平方米，通过坪效可以很直观地比较出每平方米经营面积所创造的效益高低。

坪效的作用就在它能够通过面积产出比分析出每个门店在经营效益上的差距，通过坪效数据的横向、纵向对比来反思门店经营的现状和问题。

网红店流量充沛，坪效一般也较同行更高。

►【案例 1-9】

小米之家非常重视门店的坪效，小米创始人雷军也曾多次在公开场合提到“坪效”一词。

小米之家的线下卖场出于产品展示和顾客体验的需要，面积大都在 200 平方米左右。在提升营业额方面，小米之家推出的经营策略主要有：

第一，选址定位于核心商圈（自然流量）。

第二，加快上新频率（新品引流），用高频商品带动低频商品。

第三，每个品类优化 SKU 数（库存量单位，引申为产品统一编号），打造



强劲爆品，降低顾客选择成本，提高成交率。

第四，根据消费者购物数据分析出适合该门店销售的产品，放权店长自主选品，优化门店商品结构，打造全店爆品战略。

第五，提高客单价。小米系列产品包含电脑、电视、电饭煲、充电宝等，丰富了家居生活品类，打造集电子通信设备和电子家居设备为一体的电子电器家居生活体验馆，有效提升了连带消费率和客单价。

经过努力，小米之家的经营指标在业内居于领先地位，在通信行业，小米门店的年坪效是 27 万元 / 平方米，仅次于苹果的 40 万元 / 平方米。

透过小米之家的策略，实体店可从以下四个方面着手提高坪效。

第一，调整单品上新速率，及时更换滞销产品，定期上新能有效调动消费者的购买欲望。

第二，优化品类结构，以高频带低频，丰富商品品类，提升客单价。

第三，优化门店布局陈列，将对的商品摆在对应的位置，合理利用门店热力区，降低门店死角对营业额带来的不利影响。

第四，合理设计门店动线，通过观察顾客进店的行走路线来对布局做更科学合理的调整，提高商品的曝光度。

2. 高翻台率

网红店的一个最大门类是餐饮、小吃，衡量餐饮行业经营效率的关键指标是翻台率。翻台率表示餐桌的重复使用率，即一张餐桌更新顾客的速度。

翻台率不等于开台率，开台率是指餐桌的使用率，而翻台率强调的是重复使用的频率。翻台率、开台率的高低，都能表现餐馆营业率的高低，也是影响餐厅盈利与否的关键因素，但翻台率的影响更为直接。

无论是小吃店，还是中大型餐厅，翻台率都是一个重要的考核指标。特别是对流量型网红餐厅，就餐高峰期翻台的快慢直接决定餐厅能够接待的客流量。翻台慢，顾客排队时间长，流失率高。翻台快，意味着能在有限的面积和有限的营业时间内，让座位的流动率提高，营收也同步提升。

餐饮行业的翻台数通常在 4 ~ 7 次，网红餐厅的翻台率更高。

►【案例 1-10】

肥韬茶餐厅是深圳最火的港式茶餐厅。其创始人隋冕是“90 后”美女设计师、时尚买手，她和肥韬母公司董事长刘相韬共同创立了肥韬品牌。

隋冕观察发现，市面上的茶餐厅要么是单纯的打卡式网红餐厅，菜品乏善可陈，要么客单价过高，脱离了茶餐厅的本质。她想打造一个好吃、便宜、接地气的茶餐厅。

肥韬茶餐厅的筹建都是依据这个原则展开的。凭借其接地气的定位和强大的产品力，肥韬茶餐厅连续两年霸占深圳茶餐厅热门榜。开在深圳华强北的门店曾创下 3600 人的排队纪录，也创造了 25.5 次的超高翻台数，成为无数人前往深圳打卡的热门网红景点之一。

翻台率是有极限的，并非越高越好，前提是要确保服务质量和菜品质量，同时还要考虑厨师和服务人员的精力、体力与服务状态。如果翻台率超出极限，将导致服务质量下降，影响顾客体验。

翻台率是网红餐厅的重要指标，但不可一味追求高翻台率，还要考虑门店的接待能力。作为中和措施，可从提高客单价上入手增加营业额。

3. 高毛利率

网红店以快消品居多，经营产品有茶饮、餐饮小吃、甜品，刚需且消费频次高，天然的复购率会比其他产品高，毛利率也较高。

以奶茶为例，普通奶茶的成本多在 2 元以下，售价以 5 元计，扣除房租、人工等固定成本，还有可观的利润。而网红奶茶售价多在 10 元以上，宣传营销费用尽管比普通奶茶店多出很多，但其高客流量和高销售额可以确保高毛利率。奈雪的茶居于网红茶饮品牌第一梯队（客单价 ≥ 30 元，见图 1-1）。根据奈雪的茶招股书，其奶茶材料成本占 38%，其中包装费占 1/4。以一杯 30 元的奶茶为例，牛乳、茶叶、水果等原料成本为 8.6 元，杯子成本 2.8 元。不考虑人工费和店面费，毛利润高达 18.6 元。



面对大众顾客群体、走薄利多销路线的蜜雪冰城，卖得最好的爆款产品是 4 元一杯的柠檬水，其核心原料之一的柠檬仅需 0.6 元一斤，其中的利润空间之大可以想象。

有关数据显示，就总体毛利率来看，2021 年，奈雪的茶和蜜雪冰城分别为 67.40%、31.73%。

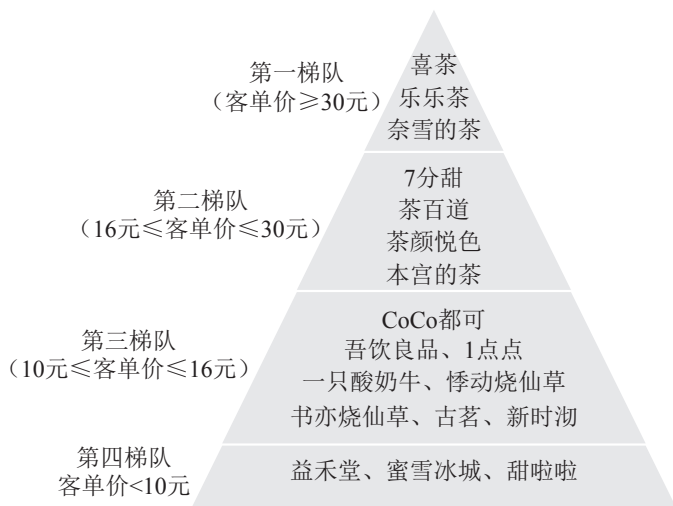


图 1-1 网红奶茶品牌四级梯队

较高的毛利率水平，甚至暴利，是茶饮等快消品赛道吸引众多创业者的一个关键因素。

★ 六、网红店进化路径：1.0、2.0、3.0

随着互联网、移动互联网的兴起，网红店也在不断进化，经历不同的发展阶段，每个阶段都有其独特的时代印记和运营逻辑。

1. 网红店 1.0：第一代网红店

第一代网红店的代表品牌海底捞、外婆家等，通过为顾客提供极致的消费体验（极致的产品、服务与场景），从众多竞争对手中脱颖而出。例如，名创优品创始人叶国富提出的“四好理论”（产品好、价格好、环境好、服务好）讲的就

是这种极致体验。

第一代网红店多是由“线下火到线上”的，促使其走红的传播媒介和推手是传统媒体，发展壮大的资金来源则是自有经营资金（前期）和社会融资（后期）。

►【案例 1-11】

2009 年，《哈佛商业评论》中文版刊登了一篇题为“海底捞管理智慧”的文章，成为国内 8 年来影响最大的企业案例，一夜之间，中国几乎所有的商学院都开始讲授海底捞。海底捞的经营模式有何独到之处，以至于引起如此大的关注呢？

张勇是海底捞的创始人。早在 1994 年，还是四川拖拉机厂的电焊工的张勇在父母的帮助下，利用业余时间回老家简阳县城做起了餐饮业。说是做餐饮，其实很简单，就是卖麻辣烫，开张时仅有四张桌子。

黄铁鹰在《海底捞你学不会》一书中透露了张勇卖麻辣烫时的一个经营细节：

“半年下来，一毛钱一串的麻辣烫让张勇赚了第一桶金——1 万元。一个年轻人捡 1 万元，或者父母给 1 万元，同卖 20 万串麻辣烫挣 1 万元，意义是不同的。前一个 1 万元是洪水，会一下把小苗冲走；后一个 1 万元是春雨，春雨润物细无声。卖了 20 万串麻辣烫的张勇悟出两个字——服务。”

后来张勇打造的海底捞正是以近乎“变态”的服务而名声远扬的。比如，在海底捞排队等餐的时候，顾客可以享用免费的饮料、水果、点心，甚至还可以享受免费擦皮鞋、美甲等服务。在餐桌就座后，服务员会给顾客拿来手机套，以防弄脏手机。菜可以点半份，饮料可以免费无限续杯，就连上洗手间都会有专人服务，递洗手液、纸巾……

海底捞总裁张勇对顾客服务有深刻的见解，他说：“我不会熬汤，不会炒料，连毛肚是什么都不知道。店址选得也不好，想要生存只有态度好！客人要什么，快一点；客人有什么不满意，多赔点笑脸。刚开的时候，不知道窍门，经常做



错。为了让人家满意，送的比卖的还多。结果客人虽说我的东西不好吃，却又愿意来。”

从大量的服务实战中，张勇还悟出了一条规律：

如果客人觉得吃得开心，就会夸你的味道好；如果觉得你冷淡，就会说难吃。服务会影响顾客的味觉。

以海底捞为代表的第一代网红店，以其独特的经营和服务理念获得了传统媒体（《哈佛商业评论》）及媒介（图书《海底捞你学不会》）的关注报道与宣传，获得了有别于传统门店的高关注度、高影响力及高附加值，在早期的互联网口碑传播浪潮下，成为时代的网红。

2. 网红店 2.0：第二代网红店

第二代网红店以黄太吉、雕爷牛腩、原麦山丘为代表，是互联网思维下的蛋，从线上火到线下，通过互联网传播方式（图文模式）和社会融资来发展壮大。

互联网时代，实体店经营的方法彻底改变，固守传统思维注定会四处碰壁。该时期的舞台属于既能深刻理解传统商业的本质，同时又具备互联网思维的人。

所谓商业的互联网化，表现在三个方面：

第一，商家将重新构建跟消费者之间的关系。

第二，商家利用互联网工具改造内部经营流程。

第三，利用传统互联网营销手段宣传、引流、获客。

►【案例 1-12】

黄太吉是一家经营煎饼果子、油条、豆腐脑等北京传统美食的特色餐饮小吃店，于 2012 年 4 月开业。其创始人赫畅曾任职百度、去哪儿、谷歌等知名互联网企业，依靠自身的互联网从业背景和互联网思维，致力于用新思维、新模式，打造新式中国快餐，将普通的煎饼果子做出了国际范儿。

黄太吉运营之初便开通了新浪微博，确立了社会化营销思路。黄太吉老板开

奔驰送煎饼、美女老板送餐、煎饼相对论等一个个话题迅速成为微博上“吃货们”口口相传的热点。

“很多顾客都是看到微博上的分享慕名而来的。”在赫畅看来，“没有微博，我们这样的店是开不起来的。善于利用微博，将是每一个要做店、做餐饮的中小商户老板必须掌握的东西。你不懂微博或者不会利用它，坦白说，可能你做事做了 100%，成功的可能性却只有 30%。”

除了微博，黄太吉还借助包括大众点评、微信、QQ、陌陌等在内的社会化自媒体平台，推广、推送信息和提供订餐服务。

2014 年，业界流传“黄太吉”被估值 12 个亿，“黄太吉”用互联网思维做煎饼果子竟然能做到十几亿，引起业界的热烈讨论。

以互联网思维打造的网红店，不再单纯地卖煎饼果子、卖牛腩，它们和传统的小饭店有着本质区别，它们是在用互联网思维经营，有浓郁的互联网基因。比如，黄太吉创始人郝畅本身借自己的身份制造了噱头，运用互联网思维来运作宣传。郝畅还总结出了互联网思维的四个关键词：文艺复兴、小时代、社群、势。

互联网思维在网红店打造方面的效应体现在：

第一，依托互联网做传播，找到目标客群，让目标客群加深了解，进而参与、互动。

第二，以用户需求为导向进行产品开发、服务设计，根据目标客群做精准型“窄众产品”。

第三，微小改进、快速迭代，以互联网手段收集反馈，迅速改进产品、服务，进行再传播。随着功能、服务、产品线的完善与扩充，逐步扩大目标人群。

3. 网红店 3.0：第三代网红店

第三代网红店诞生于移动互联网时代，其传播、引流媒介以移动端流媒体为主，代表品牌有喜茶、瑞幸咖啡、超级文和友等。它们擅长利用移动互联网营销组合拳，尤其是短视频营销，能将沉浸式门店消费环境快速传播至目标受众，以大规模社会融资快速开店、快速复制、快速裂变，场景塑造、IP 打造和资本优势是第三代网红店最重要的竞争壁垒。



►【案例 1-13】

超级文和友长沙海信广场店规模巨大，在总计 7 层楼、2 万平方米的巨大空间内，还原了长沙老城区的特色。360 度的环境氛围打造，让客人能够“穿越”回 20 世纪 80 年代的长沙，沉浸式唤醒时代记忆。在这个巨大的空间内，消费者拿起相机对准任何一个角落，似乎都能捕捉到时代的印迹。

在移动互联网和短视频流媒体时代，超级文和友抓住了媒介与场景升级的红利，其沉浸式的环境设计能力得到了极大的凸显。即便是没有受过专业训练的素人，也能够拍摄出令人眼前一亮的短视频作品，其门店成为消费者最佳的打卡场地和社交货币，通过他们的社交分享，文和友实现了快速的口碑裂变。

不仅仅是在抖音、快手等短视频平台，在小红书、微博等积极转型短视频流的图文媒体平台中，超级文和友也一直保持较高的热度。小红书显示，超级文和友话题下已经有数万篇笔记。

这种独特的营销组合拳，也暗合了短视频流媒体时代的传播趋势，让超级文和友成为长沙的一个热门网红打卡地和文化 IP。

在互联网转向移动互联网的时代，网红店也在不断进化，其中有一个值得关注的现象，即第一代网红店中的海底捞、外婆家等至今仍然生存得很好，而第二代网红店中的某些品牌却已经销声匿迹，甚至第三代网红店中的部分品牌也已经初显颓势。

如何顺应时代并延长网红店的生命周期是一个重要的课题，网红店不仅要做法时代的引领者，还要不断进化、不断迭代，修炼内功，实现从网红店到长红店的突破。