一杯咖啡，如何成为一套传播系统

瑞幸咖啡品牌传播案例分析 · 演讲稿（约 30 分钟，46 页） | 演示：youngde.online

时间分配：开场 3 分钟（第 1—6 页）| 现象 4 分钟（7—12）| 演进 7 分钟（13—19）| 六维与理论 10 分钟（20—34）| 酱香拿铁 3 分钟（35—38）| 反思与结语 3 分钟（39—46）

> **核心论点：**瑞幸不是在“做传播”，而是把传播做成了一套“操作系统”。六个维度是这个系统的三层结构；它的新意在于把 IMC 的“一个声音”推进到“一个闭环”；它的代价体现为三个悖论。翻页 表示切换下一页，理论 标出需要讲清楚的概念。

开场

第 1—6 页 · 3 分钟

第 1 页 · 封面 20 秒

各位老师、同学好。今天我分析的案例是瑞幸咖啡，题目是《一杯咖啡，如何成为一套传播系统》。我会用课上的六个维度来拆解它，但更想回答一个问题：这六个维度是怎么连在一起的。

第 2—4 页 · 三个年份 1.5 分钟

翻页 先看三个年份。2020 年，瑞幸被曝财务造假，约 22 亿元虚假交易，从纳斯达克退市。翻页 2023 年，它全年营收 249 亿元，第一次超过星巴克中国。这里要说明，两家财年口径不同，只能看趋势。翻页 2025 年 11 月，星巴克宣布把中国零售业务至多 60% 的股权出售给博裕资本。进入中国 26 年，星巴克第一次让出控制权。一个品牌从退市到改写行业格局，只用了五年。

我想请大家注意这三个年份之间的反差：2020 年，瑞幸是“诚信破产”的代名词，按常理，一个品牌在消费者心中的信用一旦崩塌，是很难修复的；但三年之后，它不仅活了下来，还在营收上超过了一个在中国经营了二十多年的国际巨头；再过两年，这个巨头选择出让控股权。这个反差本身，就是一个值得传播学去解释的问题。

第 5 页 · 核心问题 40 秒

翻页 它做对了什么？产品、供应链、资本都有贡献，但我今天的回答是：瑞幸不是在“做传播”，而是把传播做成了一套操作系统。所谓操作系统，就是各部分相互调用、自动运转、越用越强。这是我整场汇报的核心论点。

为什么用“操作系统”这个比喻，而不是说“营销组合”？因为组合是可以拆开的，你可以只用其中一招；而操作系统的各个部分是相互依赖的：广告依赖数据，数据依赖交易，交易又依赖门店和产品。拆掉任何一层，其他层的效果都会打折。接下来所有的分析，都是为了证明这一点。

第 6 页 · 结构 30 秒

翻页 我分五部分：现象、演进、六维、酱香拿铁深拆，最后是反思。第三部分是重点，每个维度我都会配一个传播学理论。

第一部分 · 现象

第 7—12 页 · 4 分钟

翻页 翻页 先看规模。截至 2026 年第三季度末，瑞幸全球门店 38,909 家，这一季度净增约 2,600 家，平均每天开出 28 家。翻页 月均交易客户 1.23 亿，粗略地说，大约每 11 个中国人里就有一个每月至少在瑞幸下单一次。

翻页 和星巴克比：2025 年底瑞幸门店 31,048 家，星巴克中国 2025 财年末是 8,011 家。瑞幸 2025 年营收 492.88 亿元，同比增长 43%。差距已经不在一个量级。

当然，门店数不等于品牌力，星巴克的单店面积、客单价和品牌溢价都远高于瑞幸。我列这些数字，不是为了说瑞幸“更好”，而是想说明：瑞幸用一种完全不同的方式，在同一个市场里跑出了规模。这种“不同的方式”，正是我们要分析的传播逻辑。

翻页 这张定位图用价格和“空间体验—数字效率”两个维度，定性地画出了几个品牌的位置。星巴克在左上角，高价加空间体验；库迪后来以极致低价进入效率赛道；瑞幸则把中等价格、数字效率和品牌感组合在一起。它的传播策略，正是为了守住这个位置：既要让人觉得方便、不贵，又要让人觉得有面子。

翻页 但我认为更重要的是两者的传播逻辑不同。星巴克卖的是“第三空间”，传播围绕体验和氛围，品牌是一个“去处”；瑞幸是“口袋里的咖啡店”，传播围绕 App 和数据，品牌是一个“入口”。这决定了后面所有的手法：**瑞幸的每一次传播，终点都是一次下单。**

这里我想做一个延伸：在传统的品牌理论里，传播和销售是两个环节，先建立认知，再促成购买，中间隔着很长的时间和很多不确定性。而在瑞幸身上，这两个环节被压缩成了一个动作：你在朋友圈看到联名海报，点进小程序，三十秒后就完成了购买。传播和交易几乎同时发生，这是理解瑞幸所有策略的钥匙。

第二部分 · 演进

第 13—19 页 · 7 分钟

翻页 我把瑞幸的传播分成四个阶段。我关注的线索是：每个阶段，谁在替品牌说话。

第 14 页 · 2017—2019 买来的认知 1.3 分钟

翻页 第一阶段，品牌自己花钱说话。汤唯的“没喝过？我请你！”、张震的朋友圈广告，配合首杯免费、拉一得一；线上按画像投朋友圈，线下投写字楼电梯。表面看是烧钱，但本质是：补贴不是营销费用，而是买用户账号的价格。所有优惠都必须在 App 里领，传播的同时完成了数据采集，这为后来的系统打下了地基。

当时很多评论说瑞幸是“用资本烧出来的泡沫”。从财务上看，这个批评有道理；但从传播上看，这个阶段留下了一笔真正的资产：几千万个可以反复触达的用户账号。后来造假事件发生，品牌声誉几乎归零，但这些账号还在。这是瑞幸能够“重启”的物质基础。

第 15 页 · 2020—2021 失语与重生 1.3 分钟

翻页 造假之后，品牌任何自我表扬都没有可信度，等于“失语”了。瑞幸收缩补贴，转向企业微信社群；2021 年生椰拿铁爆红，一周年卖出 1 亿杯，到 2026 年五周年累计超过 20 亿杯。网友从“还能喝吗”变成“真香”。右边这张海报是瑞幸拿生椰的战绩自我调侃，说明它已经学会用用户的语气说话。这一阶段的结论是：当品牌信用破产时，用户口碑是唯一可信的媒介。

第 16 页 · 危机修复 1 分钟

翻页 理论 这里我借用 Benoit 的形象修复理论。他把危机应对分为五类：否认、规避责任、减少敌意、致歉和纠正行动。瑞幸没有否认，因为内部调查已经承认问题；它在 2020 年 4 月发布致歉声明，随后罢免涉事高管、更换管理层，并把主要精力放在“纠正行动”上：持续上新、用产品重建口碑。最有力的危机传播，往往不是一份声明，而是此后每一天的经营。

这背后有一个传播学上很重要的概念：信源可信度。同样一句“这杯很好喝”，由品牌说出来，受众会打折扣；由身边的朋友、小红书上的普通人说出来，可信度就高得多。瑞幸在这一阶段做的，其实就是把信源从“品牌”换成了“用户”。

第 17 页 · 2022—2024 借来的符号 1.2 分钟

翻页 口碑恢复后，瑞幸开始借别人的文化资产：2022 年椰树，34 年首次联名，首日 66 万杯；2023 年茅台，首日 542 万杯；2024 年《黑神话：悟空》，周边上线当天全国售罄。这一阶段替品牌说话的，是“他者”的符号。

这三个联名对象的选择很有讲究：椰树代表“土味怀旧”，茅台代表“高端国酒”，悟空代表“国产 IP 的自豪感”，三者几乎没有重叠的受众。每一次联名，瑞幸都在借对方的圈层进入一个新的人群。同时，2023 年 6 月第一万家门店开业后，瑞幸开启了 9.9 元的常态化促销：联名负责制造声量，9.9 元负责让每个人都能参与进来。

第 18 页 · 2025—2026 看不见的入口 1 分钟

翻页 最近两年，瑞幸推出 Lucky AI，可以语音点单，接入支付宝、鸿蒙；2026 年又和火山引擎推出 AI Lucky，接入千问、微信等超级应用，同时门店开进了纽约曼哈顿。有意思的是，品牌在主动“消失”：从需要被打开的 App，变成随处可调用的服务。

这是一个值得警惕的趋势。过去，品牌的价值很大程度上来自“被看见”：Logo、包装、门店。而当用户只需要对手机说一句“帮我点一杯拿铁”，品牌的视觉存在感就被大大削弱了。瑞幸选择主动拥抱这个变化，说明它把自己定位成一个服务系统，而不仅仅是一个视觉符号。

第 19 页 · 小结 50 秒

翻页 四个阶段，替瑞幸说话的分别是：品牌、用户、他者、系统。品牌自己的声音越来越小，传播效果却越来越大。这正是“系统”的特征，也引出第三部分。

第三部分 · 六维与理论

第 20—34 页 · 11 分钟

翻页 每个维度我回答三个问题：做了什么、用什么理论解释、边界在哪里。翻页 这一页是理论地图，我先整体过一遍，后面逐一展开。

选这六个理论有一个考虑：它们分别来自传播学的不同传统。计算传播学和议程设置关注“传播效果”，价值共创和参与式文化关注“受众的能动性”，符号学和符号消费关注“意义如何生产”，媒介理论关注“媒介形式本身的力量”，STEPPS 则是一个关于“分享行为”的实证模型。用它们来看同一个案例，可以从效果、受众、意义、媒介、行为五个角度交叉验证，避免只从营销技巧的层面去理解瑞幸。

第 22—23 页 · 智能化 1.6 分钟

翻页 照片里是一杯瑞幸的订单标签。强制线上下单，意味着每一杯咖啡都是一次数据采集。理论 这对应计算传播学的观点：传播对象从模糊的“受众”变成可计算、可预测的“用户”。翻页 对比一下：传统广告遵循 AIDA 漏斗，从看到、兴趣、记住到某天购买，每一步都在流失，而且无法追踪；瑞幸是闭环，推送、下单、取杯、数据回流，再精准推送。**看到即可买，买了就被记住。**但边界也在这里：当 AI 智能体替用户点单，品牌就失去了自己的“界面”。效率越高，品牌越可能被简化成一个供应商。

我想补充一点：智能化之所以是“内核”，是因为它让其他五个维度变得可以测量。一次联名到底带来了多少新客、多少复购，一张海报在哪些城市效果更好，瑞幸都可以算出来。传统品牌做传播，很大程度上靠经验和直觉；瑞幸做传播，更像是在做实验。

第 24—25 页 · 共创化 1.6 分钟

翻页 椰树联名的预热：瑞幸只放出一张打码海报，配文“34 年来，这个品牌从不对外合作”；网友在评论区抢答“椰树”；上市后椰树风格的纸袋成了晒图素材。理论 Prahalad 和 Ramaswamy 提出“价值共创”：价值不是企业单方面生产的，而是在与消费者的互动中共同创造的；Jenkins 的“参与式文化”进一步指出，粉丝会主动再生产文本。翻页 我把共创分成三层：品牌与品牌的资源共创、品牌与用户的意义共创、用户与用户的扩散共创。关键在于“留白”：品牌只给一半的故事。但留白太多，话题也可能失控，比如酱香拿铁“能不能开车”的争议。

为什么用户愿意参与？用参与式文化的观点解释：在社交媒体上，消费不只是买东西，也是一种表达和社交。猜中椰树的网友获得了“我很懂”的满足感，晒出联名纸袋的人获得了“我跟上了”的认同感。品牌提供的不是一个产品，而是一个让用户表达自己的舞台。

第 26 页 · 内容化 1.2 分钟

翻页 “咖啡里有酒，能不能开车？”登上微博热搜；“全城外卖员都在跑酱香拿铁”；鹿头被做成表情包。这些内容瑞幸没有花一分钱。理论 McCombs 和 Shaw 的议程设置理论说：媒介不能决定人们怎么想，却能决定人们想什么。瑞幸的特别之处在于，它不是靠媒体，而是**用产品本身来设置议程**，所以对它来说，产品研发就是选题策划。

传统的内容营销是先有产品，再请人写文案、拍视频；瑞幸是在设计产品的时候，就已经在想“这个东西大家会怎么聊”。生椰、酱香、橙 C 美式，这些名字本身就是话题的入口。这也解释了瑞幸为什么保持很高的上新频率：每一款新品，都是一次免费的议程设置机会。

第 27—28 页 · 符号化 1.6 分钟

翻页 咖啡行业惯用棕色和绿色，瑞幸选择了深蓝。用户自发叫它“小蓝杯”，颜色成了名字。理论 罗兰·巴特在《神话学》中区分了能指、所指和神话。翻页 能指是蓝杯和鹿头；所指是年轻、效率；而第三层“神话”，是一种被自然化的身份认同：“我是会生活的打工人”。用鲍德里亚的话说，人们消费的是符号意义，而不只是功能。联名则可以理解为“符号借贷”：借入茅台的“高端、国酒”，借入悟空的“国潮自豪”。但借来的东西迟早要还，第四部分会看到证据。

我想强调符号化在瑞幸系统里的作用：如果说联名是“借”，那么小蓝杯和鹿头就是瑞幸自己的“本金”。无论和谁联名，杯子上的鹿头始终在，蓝色始终在。这让每一次借来的流量最终都沉淀到瑞幸自己的符号上，而不是被联名对象带走。

第 29—30 页 · 媒介化 1.4 分钟

翻页 38,909 家门店开在地铁站、写字楼和景区，每一家都是广告牌，每一只杯子都是流动广告。翻页 理论 麦克卢汉说“媒介即讯息”：媒介形式本身就在传递意义。星巴克的大门店在说“慢下来”，瑞幸的小快取店在说“别耽误你”，不用一句广告词，定位已经讲清楚了。Hjarvard 的媒介化理论更进一步：社会行为本身在按媒介逻辑重组。我们点咖啡的习惯，就已经被 App 的逻辑改变了。

过去买咖啡是“走进一家店”，现在是“打开一个小程序”。门店从销售场所，变成了取货点和广告位。这种变化看起来是渠道问题，其实是传播问题：当门店密到在每个通勤路线上都能看到时，门店本身就承担了提醒和召唤的功能，品牌不再需要额外购买大量户外广告。

第 31—32 页 · 情绪化 1.6 分钟

翻页 “年轻人的第一杯茅台”，这句话不是瑞幸写的，而是网友说的，它为什么能传遍全网？翻页 理论 我用乔纳·伯杰《疯传》的 STEPPS 模型来检验。社交货币：分享“第一杯茅台”让人显得有趣；诱因：每天喝咖啡的场景反复唤起“酱香”联想；情绪：好奇和惊喜都是高唤醒情绪，最能驱动转发；公共性：红蓝杯套拿在手上，购买行为被所有人看见；实用价值：约 19 元尝到茅台；故事：“国酒 × 国民咖啡”本身就是好故事。六条一条不落，这就是它刷屏的机制。

这个分析有一个重要的启示：刷屏看起来像是运气，其实是可以被设计的。瑞幸不能控制网友说什么，但它可以控制产品的反差、价格的门槛和包装的可见度，这些恰好就是 STEPPS 里的条件。换句话说，情绪不是凭空产生的，而是被精心搭建的场景激发出来的。

第 33—34 页 · 整合：三层系统与 IMC 1.5 分钟

翻页 把六个维度放在一起，它们不是并列的六招，而是三层操作系统：内核层是智能化，负责计算；交互层是媒介化和符号化，负责被看见、被记住；应用层是情绪化、共创化和内容化，负责引爆。每一次爆款都给内核带来新用户和新数据，系统越转越快。

这个三层结构也解释了一个现象：为什么别的品牌模仿瑞幸的联名，效果往往不如它。因为它们只模仿了应用层，下面没有同样厚的内核层和交互层。同样一张海报，瑞幸可以在当天推送给上亿用户，并且在几万家门店同步上线；别的品牌只能等用户自己看到。

翻页 理论 这和经典的整合营销传播 IMC 有什么不同？Schultz 在 1993 年提出 IMC，核心是“One Voice”：所有渠道说同一句话，衡量认知和态度。瑞幸做的是“One Loop”：所有触点连到同一个交易与数据闭环，衡量下单和复购。我的判断是，数字时代的品牌传播正在从“整合信息”走向“整合系统”，瑞幸是这一转向最完整的样本之一。

第四部分 · 深拆：酱香拿铁

第 35—38 页 · 3.5 分钟

翻页 翻页 为什么是茅台 × 瑞幸？这是一次双向奔赴：茅台要年轻化，需要一个低门槛、高频的场景让年轻人先尝一口；瑞幸要品牌升级，借“国酒”摆脱“便宜”和“造假”的标签。高端与平价、白酒与咖啡、传统与年轻，反差越大，话题越强。

从产品设计看，酱香拿铁也很巧妙：使用含 53 度茅台酒的白酒风味厚奶，但酒精度低于 0.5 度；标价 38 元，用券后约 19 元。这个设计同时满足了两个条件：足够“茅台”，让人有谈资；又足够“咖啡”，让人敢尝试、买得起。

翻页 传播链路：预热造悬念；9 月 4 日 App 推送和门店物料同步上线；当天网友造梗刷屏；9 月 5 日官宣首日 542 万杯、破 1 亿元，数字本身又引发第二轮传播；到 2023 年底累计 4,583 万杯，超过 9 亿元。

翻页 但故事没有结束。2025 年 6 月，茅台总经理在股东会上表示，酱香拿铁对品牌“不是加持”，此后这类产品逐步“软着陆”。这印证了前面的“符号借贷”：同一次传播，对瑞幸是背书，对茅台却可能是稀释，借出方也要付利息。**一次成功的传播，不一定是双方都成功的品牌建设。**

这是我在研究这个案例时最有收获的一点。很多分析只看到了酱香拿铁首日的 542 万杯，把它当作完美的成功；但如果把时间拉长两年，就会发现联名的收益是不对称的。对于流量型品牌，向上借符号是加分；对于稀缺型品牌，向下借出符号可能是减分。这提醒我们，评估传播效果不能只看短期声量，还要看长期的品牌资产。

第五部分 · 反思与结语

第 39—46 页 · 3 分钟

翻页 系统也有代价，我总结为三个悖论。翻页 悖论一：战术可以复制，系统不能。2023 年 2 月，瑞幸创始人陆正耀创办的库迪全场 9.9 元起，后来降到 8.8、7.7 元。价格、联名、代言都能被模仿，瑞幸撑住靠的是门店密度、供应链和数据组成的系统。

这其实正是我核心论点的反证：如果瑞幸的成功只是靠几次成功的传播，那么库迪完全复制之后，应该能取得同样的效果。但事实不是这样，说明真正起作用的是看不见的系统，而不是看得见的战术。

翻页 悖论二：规模在长，单店在降。2026 年第三季度，营收增速放缓到 17%，自营门店同店销售下降 11.1%，公司解释为上年外卖补贴形成的高基数；营业利润率恢复到 15.4%，而 2025 年同期曾跌到 11.6%。增长越来越依赖开新店，传播的边际效应正在递减。

我对这个数据的理解是：当一个系统已经覆盖了一亿多用户，再靠联名和促销拉新会越来越难，下一阶段的挑战是让老用户“喝得更多、更愿意多付一点”。这需要的可能不再是更大的声量，而是更深的品牌认同。

翻页 悖论三：情绪能带来流量，也能带来风险。9.9 元形成价格锚定，涨价就是信任考验；含酒精的咖啡引发未成年人和驾车的讨论；2020 年的旧账也没有被遗忘。传播可以建立好感，信任只能靠经营。

翻页 最后，我想从这个案例里带走四条启示。

第一，产品是第一媒介。生椰拿铁的翻身靠的是口味，再好的传播也只能放大好产品，救不了差产品。第二，让传播在交易里发生。看到即可买、买了被记住，闭环比声量更重要。第三，给用户留白。最出圈的那句话是网友说的，品牌要做的是递出“可以玩”的素材，而不是把话说满。第四，借来的符号要还。联名是短期杠杆，“小蓝杯”和鹿头才是长期资产。

这四条启示，对应的正是三层系统：第一条对应产品与内核，第二条对应交易闭环，第三条对应应用层的共创，第四条对应交互层的符号。也就是说，学瑞幸不能只学某一招，而要想清楚自己的系统缺哪一层。

翻页 One more thing， 停顿 你手里的这杯咖啡，也是一块广告牌。好的品牌传播，是让用户成为传播者。

回到开场的问题：一个信誉崩塌的品牌，凭什么五年翻身？我的答案是，它把传播从“说给用户听”，变成了“让用户替你说”，再把用户说的每一句话、下的每一单，都接回到一个可以计算、可以迭代的系统里。这或许也是数字时代所有品牌都要面对的课题。 翻页 我的汇报就到这里，谢谢大家，欢迎老师和同学提问。

附：可能被问到的问题

备用

问：“操作系统”是不是只是一个比喻？ 答：是比喻，但有可检验的含义：各层相互调用（爆款带来数据，数据驱动推送），并且可以对比 IMC 的“一个声音”与“一个闭环”的差别，即衡量指标从认知态度变为下单复购。

问：六个维度哪个最关键？ 答：智能化是内核，没有线上下单的数据，精准推送和联名当天的海量触达都无从谈起；但真正引爆传播的往往是情绪化。

问：瑞幸的模式能复制吗？ 答：战术能，系统难。库迪复制了 9.9 元，却没有同等的门店密度、供应链和数据积累。

问：联名会不会让品牌变廉价？ 答：会有风险。茅台 2025 年的表态说明，高端品牌向下借出符号可能被稀释；对瑞幸来说，联名要服务于“小蓝杯”这个长期符号，而不是被联名对象覆盖。

数据来自瑞幸历年财报及官方公告的媒体报道、星巴克与博裕资本合资公告。上台前建议对照原始公告再核一次。