

走出至暗时刻，瑞幸咖啡完成逆袭？

■中国城市报记者 方紫薇

经历极为戏剧性的跌宕后，瑞幸咖啡重新开始奔跑。

2020年，瑞幸咖啡深陷财务造假风波，从纳斯达克黯然退市，沦落粉单市场。经历财务造假危机、管理层“宫斗”换血、商誉崩塌、监管处罚与投资者诉讼索赔，瑞幸一度徘徊在濒死边缘。令人意外的是，瑞幸在消费者端却更受欢迎，靠着打造爆款产品生椰拿铁、押宝谷爱凌、联名椰树等一系列营销策略，进一步奠定自己的市场地位。

8月8日，瑞幸咖啡公布了今年第二季度财报，业务数据高歌猛进：当期，其营收32.987亿元，同比增长72.4%；新增615家门店、交易用户数达到2070万。净亏损1.147亿元，其中包含一笔2.77亿元的为股东诉讼当事人留出的准备金。倘若剥离股权激励费用、准备金等因素，瑞幸二季度已实现净盈利。

曾经想做“中国星巴克”的瑞幸咖啡，如今实现逆风翻盘了吗？在废墟上重建的过程中，瑞幸又做对了什么？

瑞幸起死回生 实现逆势增长

先发优势、创新积淀、品牌价值、资本实力……在中国的现磨咖啡行业中，星巴克曾是无数品牌越不过的高峰。而今年势头正猛的瑞幸正在逼近。

8月2日，星巴克发布2022年第三季度财报，星巴克中国营收5.4亿美元（约合36.5亿元人民币），同比跌了40%。对比约33亿元营收的瑞幸，两者的差距不足4亿元。

8月4日，华尔街知名分析师Friso Alenus在其文章中写道：今年迄今，尽管受到疫情的影响、全球经济逆风和全球市场抛售，瑞幸咖啡的表现依然远远超过了标准普尔指数（SPY）和星巴克。

再回想当年，放出要做“中国星巴克”的豪言的瑞幸咖啡，从门店数量上也已经超越了星巴克。数据显示，截至今年7月18日，瑞幸在中国共有7322家门店，较今年第一季度增长逾11%。而截至今年4月3日，中国的第二大咖啡连锁店星巴克在中国仅拥有5654家门店。

瑞幸是如何创造神话，又是如何坠下谷底，再逆势翻盘，甚至直追行业龙头星巴克的？

从2017年10月第一家门店开业，到2019年5月纳斯达克IPO（首次公开募股）上市，瑞幸把市值做到了42.5亿美元，用时仅仅18个月，刷新了全球最快IPO记录。

为什么资本市场看好瑞幸？一是中国咖啡市场尚有大片空白，瑞幸对标的平价市场拥有无限可能；二是在对价格敏感的中国消费者眼里，通过烧钱补贴，在咖啡价格上给消费者让利的瑞幸更受欢迎。

2020年，大空头Muddy-Waters Research（浑水研究）发布长达89页的做空报告，直指瑞幸数据与财务造假，称其商业模式存在固有缺陷。面对如此指控，瑞幸最终承认财务造假。2020年6月，上市刚满一年的瑞幸咖啡在纳斯达克停牌，进行退市备案。

2020年12月，瑞幸咖啡表示已与美国证券交易委员会（SEC）就部分前员工涉嫌财务造假事件达成和解，条件是支付1.875亿美元的罚款；今年4月11日，瑞幸咖啡宣布已经完成债务重组，正式结束作为债务人的破产保护程序。如今，瑞幸咖啡已经全面解决历史遗留问题，结束震荡，回归正常状态。

“对于企业来说，信誉至关重要。”一位资深投资人告诉记者，例如瑞幸这种有过造假历史的企业，一方面建立信誉需要付出更多的努力，另一方面要观察是否能有更有信誉的人或机构出任其股东、董事会成员、管理层等。

据悉，在风波之后，瑞幸开

始内部调整，其中包括核心高管队伍重整、与神州系创始人陆正耀割席、由郭谨一出任瑞幸咖啡董事长兼CEO等。今年1月27日，大钲资本宣布其牵头的买方团完成了对瑞幸咖啡部分股东股权的收购，从股份关系上来看，陆正耀及早前的瑞幸前管理层已彻底出局。

金融行业分析师许艺认为，神州系的完全退出会让资本市场对瑞幸咖啡多一份信任和期待。

起死回生后的瑞幸还能重回纳斯达克吗？平安证券分析师易永坚在相关研报中表示，通过研究粉单市场转板条件及案例，瑞幸目前集体诉讼的和解协议方案尚需美国法院的最终批准；《外国公司问责法案（HFCAA）》下中美双方监管部门对审计底稿问题尚未完全达成共识，不确定性因素仍存。

回归产品本身 精细化运营扭亏为盈

在资本市场静默两年，不代表瑞幸咖啡在消费者端寂寂无名。

“我们公司楼下就有一个瑞幸门店，即提即走，十分方便。”在上海市某电商企业上班的白领女性龙丹丹对记者表示，“咖啡就是上班族的‘燃料’，是刚需消费。我会优先选择单杯价位较低的瑞幸。”

在记者问到受访消费者对哪款产品印象深刻，他们的回答几乎都是：“生椰拿铁。”

“我是椰子爱好者，自从出了‘生椰拿铁’后，我每天都会购买一杯，现在又转向了椰云拿铁。”在北京工作的白领女性小叶认为，“瑞幸的营销更贴近年轻人。与椰树联名、聘请谷爱凌代言和推出七夕限定孤寡蛙等，瑞幸显得都很有‘梗’。”

据悉，瑞幸咖啡在第二季度推出了34款新产品，从4月推出至第二季度末，其“椰云拿铁”产品的销量超过2400万

杯。4月，瑞幸官方微博宣布其爆款单品“生椰拿铁”实现1亿杯销量。可以说，瑞幸就是被“生椰拿铁”给救活的，甚至引领“生椰”潮流。据媒体报道，海南岛的椰子甚至一度被瑞幸的供应商抢空。

不断推陈出新、制造爆品，是瑞幸起死回生的关键一招。在分析二季度业绩的增长原因时，瑞幸咖啡联合创始人，现任董事长兼CEO郭谨一表示，源于持续推出爆款产品、门店持续高速扩张以及交易客户稳步提升。

为了扭亏为盈，瑞幸正在大刀阔斧地改革原有的运营战略。“最初瑞幸的生意是存在问题的，天量补贴的价格战、规模增长、管理细节、商业模式都有很大的问题，导致其亏损相当严重。”北京国际商贸中心研究基地首席专家赖阳对记者表示，“瑞幸在经历调整后有很大转变，包括调整店铺经营模式、关掉亏损店铺、创新对消费者有吸引力的产品，价格又有优势，存在可盈利的价格空间。”

摒弃原有的激进粗犷的扩张模式，瑞幸正在向精细化运营转变。据悉，2020年5月起，瑞幸停止原来的大范围免费赠饮活动，转为精细化运营私域流量，营销效率显著提升。

在开店效率方面，瑞幸开始优化布局，关闭亏损门店，经营管理能力显著增强。根据极海品牌监测数据，2019年瑞幸新开门店存活率满12个月仅占63%，而2021年新开门店这一指标提升至93%，关店率大幅下降。根据平安证券研报数据，目前瑞幸直营店年坪效达0.72万美元/平方米，仅低于星巴克全球的0.81万美元/平方米，比起2019年末的0.38万美元/平方米，有显著提升。

市场百花齐放 咖啡消费场景再细分

当前，中国的咖啡市场正百花齐放，咖啡逐步走向细分赛道。招商证券相关研报显

示，头部品牌以综合型产品价值和多场景适用的大型连锁品牌为主，注重对“第三空间”的打造。但随着瑞幸等互联网咖啡模式的兴起，主打“快咖啡”场景的高性价比咖啡品牌凭借“中档品质，低档价格”正在迅速抢占市场份额；小型精品连锁咖啡品牌追求极致的产品品质，也正受到新生代消费者的热捧。除此之外，还有为彰显品牌生活方式、文化与个性的跨界玩家入局咖啡领域，例如中国邮政、李宁、人民文学出版社等。

作为连锁咖啡品牌，瑞幸有着门店数量优势，拓店的难度相对较小。而开放加盟模式进一步提升了效率。“在第二季度，瑞幸咖啡有615家净新店开业，通过联营门店进入了11个新的二线城市，自营门店进入了3个新的二线城市。我们继续专注于自营商店和零售合作伙伴模式的结合，进一步渗透市场，使我们能够以灵活的方式满足客户日益增长的需求。”郭谨一表示。

以一二线为主要战场的瑞幸，如今又开始争夺下沉市场。根据极海数据，2021年门店在三四线城市覆盖率超80%。“不过，下沉市场存在机会的同时，也面临消费基础不足、管理难度增加、与茶饮竞争等问题。”业内有声音认为。

咖啡的用户黏性强、复购率高，是一条黄金赛道，但是消费习惯还处于培养期。受访业内人士认为，在中国做咖啡，最根本的是要把咖啡做得好喝。“瑞幸应该对标的是新茶饮赛道。”业内人士表示。

“我们认为消费者对于现制饮品有望形成V字型消费结构及频次，近两年咖啡行业的兴起及新茶饮爆发决定了两类饮品消费群体年龄结构均以90后为主；随着年轻群体逐步从校园到职场并伴随年龄增长，出于健康等因素茶饮消费频次‘斜率’向下，而喝咖啡逐步会成为一种办公提神的习惯及生活方式，消费频次逐步增加，二者消费频次随年龄趋势而形成典型‘V字型’。”易永坚表示。

即提即走的“快咖啡”火爆，那么咖啡行业还需要第三空间吗？“消费场景现在还在分化，瑞幸的门店已经不局限于小型档口，也有更高端的大型门店。消费者现在依旧需要社交、商务交流与休闲娱乐的‘第三空间’消费。一般的商务交流，瑞幸门店现在也能够承载，空间溢价比星巴克要少。而更高端的需求，消费者则会选择档次更高的手冲咖啡门店。”赖阳表示，随着消费场景的细分，为了覆盖多种消费人群，门店的定位、选址、场景营造都需要进一步完善。

北京：布鞋老字号跨界卖咖啡

近日，位于北京市前门大栅栏商业街的中国布鞋老字号“内联升”玩起跨界，在店内开设的“大内宫保”咖啡馆正式对外营业，吸引市民前往消费“打卡”。据了解，内联升正在打造的“大内”品牌矩阵，是为了让老字号能与时俱进地融入现代都市生活。

中国城市报记者 全亚军摄影报道

