# 星巴克“消费入座”全国落地

## 第三空间走向场景分层

■中国城市报记者 张亚欣

进入中国市场27年，星巴克中国首次在全国门店给座位设下消费门槛。

近日，星巴克中国宣布，消费入座已自10月22日起在全国门店施行，桌面摆放“星巴克营业空间，请消费入座”提示牌，还发布了《第三空间倡议》，就座位与公共区域使用、交谈音量和外带食品提出三条倡议。星巴克中国表示，伙伴会遵循友好、友善的沟通原则，遇孕妇、行动不便者等顾客优先给予帮助。

据星巴克2026财年第二季度财报，截至3月29日的三个月，中国市场净收入7.998亿美元，同比增长8%，同店销售额增长0.5%，其中交易量增长2.1%，平均客单价下降1.6%。8000多家门店的座位，自此要先过一道消费的门槛。

### 门店先于全国规则设限

今年7月，天津一家星巴克门店自己摆出了“消费入座”桌牌，图片在社交媒体上传开；9月，四川南充一家门店用铁链锁住户外座椅，桌上立着“仅供消费者使用”的提示牌，争议发酵后锁链撤除，牌子却留了下来。早在2024年5月，西安等地曾有门店实行消费入座，客流不多时不劝离。

中国城市报梳理后发现，门店先行比全国规则早了三个月。不过，各店尺度并不一致，客流少时劝不劝全凭店员判断；全国规则划定了界线，具体场景仍留有余地。

“客流量有所回升，但每位顾客愿意支付的钱在减少。”影响力研究院品牌与IP委员会副主任高承飞在接受中国城市报记者采访时称，过去免费座位藏在咖啡溢价里，9.9元价格带把溢价能力压薄，空间就成了需要被管理的经营成本。

据星巴克财报，2026财年第一季度，星巴克中国同店销售额增长7%，交易量和客单价分别增长5%和2%；第二季度同店销售额只增0.5%，交易量增2.1%，客单价转为下降1.6%。更早两年，2024财年平均客单价同比下降8%，2025财年同店交易量增长4%、客单价再降5%。

广东省食品安全保障促进会副会长朱丹蓬在接受中国城市报记者采访时分析，消费入座是国际通行的做法。在他看来，没有消费就不该进店占座，规定本身公平公正公开；门店与CBD、大型商场、综合体的公共空间性质不同，坪效和人效的考核都要求门店对进店人群有所筛选。

“门店有运营成本，人少时接杯热水歇一会儿没问题，人流量大的时候一直占着座位会影响生意。”北京白领陆女士告诉中国城市报记者，她常去的其他咖啡店也一直实行消费入座，桌上摆着消费区的牌子，新规不影响她光顾的频次。

相关数据显示，截至2026年9月底，星巴克中国门店总数8342家，2026财年净增331家，2025财年净增415家，2024财年净增790家、2023财年净增885家，新增门店一年比一年少。

也有从业者曾透露，与过去不计成本开店不同，单店利润已是门店的重点考核指标。

### 成本归属随股权转移

2025年11月，星巴克宣布与博裕投资成立合资企业，博裕持有至多60%股权，星巴克保留40%并继续持有品牌与知识产权。2026年4月2日交易交割，约8000家直营门店逐步转为特许经营，双方提出的长期目标是把中国门店做到2万家。

2026财年第三季度，中国门店业务退出全额并表，星巴克改为确认向合资公司销售产品、收取特许权使用费，并按持股比例确认投资收益，当季从合资公司取得相关收入5250万美元，中国市场的同店销售数据不再单列。

高承飞分析，直营时代空间成本由总部资产负债表承担，考核更看重同店销售和品牌势能；转为特许经营后，门店的租金、人力和维护支出直接落到单店损益上，新股东博裕更看重利润率和单店销量。免费座位的成本随之落到加盟商身上。

同期，星巴克中国宣布，2027财年将新增投入超3亿元，用于增加高峰时段及甄选吧台服务人力、升级数智化系统与核心设备、推进约1000家门店设施焕新。

记者按门店数测算，若3亿元全部用于门店焕新，分摊到约1000家门店约为每家30万元。按星巴克公布的口径，3亿元还包括高峰人力和数智化系统，焕新未单独披露金额。焕新门店占全国门店总数不到八分之一。

高承飞认为，增加高峰人力和门店焕新，是在用服务密度和空间品质对冲收紧准入可能带来的体验折损，让付费入座在单店模型里不只有减法。

### 第三空间正在分层

Manner的门店大多十来平方米，顾客在柜台前取走一杯咖啡；M Stand把门店做成目的地，设计本身构成到店理由；星巴克走的是另一条路，卖一个随时能坐下的位置。

高承飞把市面上的做法归成三类，分层的核心维度是消费者为“坐”付费的意愿与场景刚性，三类对应效率、体验与座位的确定性。

Manner在全国有2000多家直营门店，多数开在写字楼大堂和商场角落，店里不设座椅，交易在柜台前完成。东方证券研报显示，Manner的租金成本只有传统咖啡店的10%至20%，单店日均收入7000元至8000元，毛利率62.5%。

壹览商业的监测显示，2025年12月M Stand有601家门店，2026年5月增至642家；与此同时，关闭门店数逐月减少，关闭的门店全部位于一线及新一线城市，其中三成在写字楼、园区内部或非核心商圈的社区商业，包括上海嘉地商务中心店、深圳创智云城店。

高承飞直言，写字楼场景的第三空间最先失效，白领的咖啡需求已经被9.9元快取店在工位上截流。

至于坚持大店的那一头，皮爷咖啡仍在扩店，2026年在华门店将达到300家至400家，选址集中在核心商圈与高端写字楼，客单价长期稳定在40元以上。

星巴克中国的“千店千面”战略把门店拆成几种规格，10平方米的快取店、可移动咖啡小车、办公楼小店、甄选旗舰店与非遗主题店并存。

“大面积复制的条件并不成熟，消费入座成立的前提是品牌本身有足够的空间溢价和付费客流基础。多数连锁咖啡品牌仍在用免费空间换客流，收紧准入会直接冲击交易量。”高承飞预判，若执行中出现客流流失，星巴克最可能的调整是分层执行，繁忙商圈门店严格执行，社区和低客流门店柔性放宽，用会员权益或消费门槛替代硬性劝离。

朱丹蓬认为，国内不少消费者还没养成入座消费的习惯。星巴克中国的门店已经覆盖1100多个县级市场，当地市场的客流密度和付费习惯与一线城市相差很远，同一套规则很难处处执行到底。

上海啡越投资管理有限公司董事长王振东此前在接受媒体采访时提到，星巴克需要加强培训，不宜执行统一的刚性标准，办公楼店、商圈店可以划出部分区域允许不消费入座；外摆座位的消费属性并不明确，同样可以留出弹性。

高承飞认为，撑住星巴克空间溢价的是网络密度，消费者愿意为“附近总有一家有座位的门店”多付钱。但他提醒，护城河需要持续证明30元与9.9元之间的价差买到了什么，一旦空间溢价只剩品牌惯性，会从内部变浅。未来两三年，他判断第三空间会继续分层，效率店继续压缩空间、追求坪效，付费体验店把空间做成可以定价的产品，介于两者之间的大空间免费模式持续收缩。星巴克的选择是把座位和一杯咖啡绑在一起，让第三空间换个方式存在。

# 超长蛋挞批量下架，网红爆款为何撑不过一个季度

■中国城市报记者 张亚欣

今年9月，超长蛋挞在抖音和小红书平台上“火了”。抖音生活服务平台数据显示，当月卖出约1200万根，相关话题曝光量突破10亿次。鲍师傅上线后8天售出超70万份，单品流水超1300万元；随后，泸溪河、詹记、东更道、仟吉等数十家烘焙品牌相继跟进，均价16.8至19.8元。

进入10月，热度迅速冷却。“超长蛋挞陆续下架”登上热搜。成都一夜市摊主称，国庆假期日销200多个，节后一天仅十几个；北京一家糕点门店高峰期日销500多个，节后回落至100多个。

做了十几年烘焙供应链的李速，对这一波退潮感知更早。他告诉中国城市报记者：“这东西技术上没难度，就是把普通蛋挞皮拉长到60厘米，模具改一下，生产线调一调，一周就能出货。正因为没难度，谁都能做。”

据了解，超长蛋挞采用“工厂预制+门店现烤”，武汉的食品工厂在出圈后一周内完成产线切换，日产能达12万条挞皮。烘冻云创始人陈德添透露，高峰期日产能2000至3000箱。

复购率不足，问题出在消费者掏钱的瞬间。一位买过的顾客说得很直白：“16.8元买的是一个能发出去的画面，咬下去第一口就知道，味道和楼下六块钱的蛋挞没什么两样。”挞皮占了整根蛋挞的绝大部分，“全是挞皮没有挞液”的吐槽在社交平台上并不少见。店员也承认，除了长度，配方和普通蛋挞没有区别。画面发过了，好奇心满足了，第二次就没有理由掏钱了。此前，脏脏包和草莓塔当年也吸引消费者排过队，后来也是悄无声息地撤柜。

有夜市摊主投入模具、包装等成本一万多元，销量下滑后考虑退出。李速跟不少门店老板说过同样的话：“超长蛋挞是流量道具，流量一走，道具就是库存。”头部品牌赚窗口期的钱，跟风的中小门店承担库存和设备沉没成本。

业内人士表示，超长蛋挞的速生速死，呈现出一个反复出现的事实：供应链响应速度足够快，一款产品的形态创意几天内就能铺向全国，但它被复制的速度同样快，被消费者厌倦的速度也同样快。李速认为，能快速复制的东西都不叫壁垒，真正能活下来的是有复购、有口味记忆、有品牌信任的产品。