

## 瑞幸咖啡，挑战与机遇

林艺娜，曾嘉娴，高祥宇，钟皓宇

闽江学院 福建福州

**【摘要】**一直以来，中国现磨咖啡市场都由星巴克主导。但“用大数据做新零售咖啡”的瑞幸咖啡，就像一只鲶鱼，搅动了中国咖啡市场的风云。瑞幸咖啡的出现，让市场格局悄然改变。首先是三种形式店铺的分类；其次，咖啡和咖啡外卖结合的高成本；最后是“烧钱+补贴”这种互联网式疯狂扩张的模式的生产，都给瑞幸的发展带来了巨大的挑战，文中结合数据分析瑞幸咖啡面临的挑战进行分析，针对这些挑战提出了瑞幸咖啡品牌价值培养的优化策略。

**【关键词】**瑞幸；挑战；策略

### Luckin Coffee, Challenges and Opportunities

Yina Lin, Jiaxian Zeng, Xiangyu Gao, Haoyu Zhong

Minjiang University, Fuzhou, Fujian

**【Abstract】**The freshly ground coffee market in China has always been dominated by Starbucks. But Ruixing Coffee, which "uses big data to make new retail coffee", is like a catfish, stirring up the situation of China's coffee market. The emergence of Luckin Coffee has quietly changed the market structure. The first is the classification of three types of stores; secondly, the high cost of combining coffee and coffee delivery; and finally, the emergence of the Internet-style crazy expansion model of "burning money+subsidies", which has brought huge benefits to the development of Ruixing. Challenges, this paper analyzes the challenges faced by Ruixing Coffee based on data analysis, and proposes an optimization strategy for Ruixing Coffee's brand value cultivation in response to these challenges.

**【Keywords】** Luckin; challenge: strategy

#### 引言

作为传统市场的挑战者，瑞幸咖啡在不断地被市场上的声音质疑。战略性的补贴和预亏是长期性的战略，瑞幸咖啡和投资人在这方面态度是高度一致的。现阶段，瑞幸咖啡的主要任务是把中国的咖啡市场从存量到增量打透，给中国消费者提供更好的品牌咖啡。

#### 1 挑战与变化

谁也没有想到，几乎被判了“死刑”的瑞幸，能重新活过来。在过去一年中，伴随着生椰拿铁的爆火、谷爱凌成为瑞幸代言人等事件的出圈，瑞幸赢得诸多消费者认可。得益于此，若按非 GAAP 计，三季度瑞幸净利润为 5460 万元人民币，成功扭亏为盈。瑞幸的亮眼成绩也被资本看在眼里。在粉单市场，瑞幸股价从最低价 0.95 美元涨到 12.10 美元，

涨幅超过 10 倍。让人看了不得不感叹，瑞幸还是那个瑞幸。但对于瑞幸来说，它的挑战才刚刚开始。背后的原因是，与新茶饮类似，新咖啡赛道的竞争格局也正在加剧。其中，有不少有实力的玩家开始觊觎瑞幸的年轻人市场。

中国市场的咖啡消费正在快速增长。伦敦国际咖啡组织数据显示，2017 年全球咖啡市场增速仅 2%，而中国市场的咖啡消费增速高达 15%。目前，中国人年均消费咖啡 4 杯，且大多是速溶咖啡。

1.1 巨大的市场机会，吸引了众多的新玩家、新业态。

不完全统计，2018 年，十余家本土咖啡项目获得投资。其中过亿元的项目包括连咖啡、友饮咖啡。瑞幸咖啡更是连续获得三轮融资，消息显示，其目前最新估值 22 亿美元。在中国，以瑞幸为代表的互

联网咖啡, 正以惊人的速度, 吸引着海量的用户。公开数据显示, 从 2018 年 1 月 1 日试运营, 5 月 8 日正式运营, 瑞幸咖啡 1 年时间开出了 2073 家门店, 其中实体门店是 1893 家, 用户自提比例也从年初 35% 现在提高到了 61%。目前自提的比例还在迅速地提高, 如图 3。

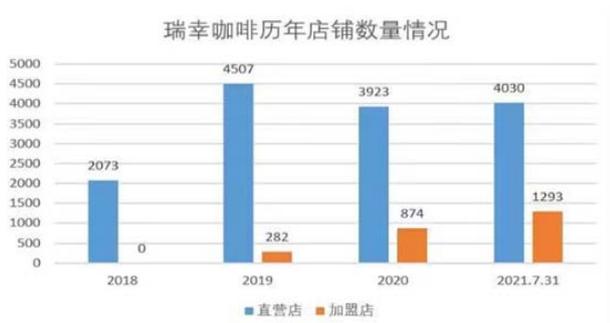


图 1 三种类型店铺运营规模

1.2 在传统咖啡品牌的运营中, 更多地发现问题来自顾客的反馈。

“数据化的运营, 新科技和互联网的应用, 对中国消费的整个推动, 这个趋势是不可逆转的。”钱治亚说。瑞幸咖啡的主创团队没有走咖啡品牌的传统道路, 而是充满了“互联网思维”, 走了新零售的道路。实事求是地讲, 瑞幸咖啡的新零售模式是全球首创。不过, 新零售不完全代表新产品或者新品类, 新零售只是用互联网大数据提高传统零售的运营率。数据测算显示, 用新零售的方式运营咖啡, 不论是从用户量、品类的数量还是产品单品的效率提升上看, 未来都是可以做到盈利的。

瑞幸咖啡利用大量的技术, 不断地提高运营效率和服务水平。此前, 曾有专家表示, 对中国的新兴咖啡连锁品牌来说, 供应链是需要攻克的难题之一。不过, 瑞幸咖啡用了一年的时间, 已经搭建起了一套优质的供应链。目前, 瑞幸咖啡选择的是瑞士 FRANKE 和 SCHAERER。SCHAERER 是世界上第一个生产出自动生产咖啡的咖啡机厂商。牛奶供应商是新西兰的恒天然, 它同时也是星巴克的供应商。咖啡豆供应商则是三井物产, 而糖浆则是意大利的 FABBRI。

快速扩张并不代表着忽视品质。过去一年, 市场上传言的 8 亿元亏损, 更多的是投入到了原材料、产品方面了。在瑞幸咖啡看来, 不管消费升级还是消费降级, 新零售还是老零售。消费者根本不管这

些, 他管的是产品, 就是手里这杯咖啡好不好喝, 方不方便, 这才是整个所有的核心。

## 2 未来的战争

从商业的视角来看, 瑞幸在面临巨额亏损的背景下, 首先要做的必然是止损。在瑞幸新管理层的带领下, 瑞幸止损可以总结四个字: 开源节流。

开源的第一步, 便是提高客单价。瑞幸一改以往的盲目补贴, 将补贴后的平均客单价价格提高在 13-20 元区间。值得注意的是, 提高客单价不仅仅能给提高营收, 背后也能更精准的定位瑞幸的核心用户群体。开源的第二步, 便是提高咖啡销量。彼时, 在产品研发上, 瑞幸采用赛马机制, 奉行爆款战略。根据 Tech 星球报道, 瑞幸内部新品研发主要是由年轻产品团队研发, 平均每研发 22 款产品只有一款能面向大众。在此战略带动下, “生椰拿铁”这一爆款横空出世。其一经推出即成为现象级饮品, 线下门店一杯难求, 以至于产品缺货一度登上微博热搜, 更重要的是, 靠着这套方法, 瑞幸已经初步具备持续打造爆款的能力。去年, 瑞幸推出的厚乳系列、丝绒拿铁以及“花魁”系列的走红都证明了这一点, 如图 2。

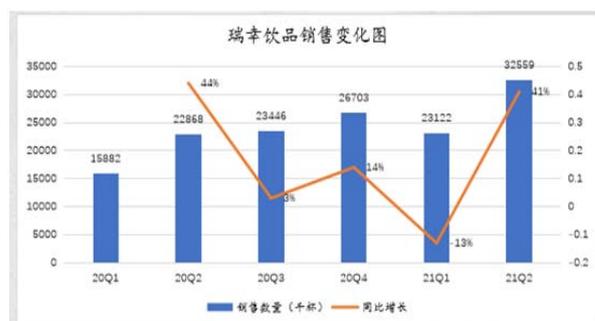


图 2 挑战后的饮品销售变化

瑞幸咖啡创业伊始, 就曾表示, “要打造线下+线上的新零售”模式, 以高性价比改变咖啡消费观念, 打开国内正在兴起的咖啡消费市场。如今, 瑞幸咖啡正在这条路上持续前进。2018 年 9 月, 瑞幸咖啡和腾讯签订了战略合作协议, 就微信整个小程序的推广, 智慧门店等各方面与腾讯进行深入的合作。从 2018 年 9 月份腾讯小程序上线以来, 目前的日单量已经超过了 5 万单。12 月, 瑞幸咖啡又与美团进行合作, 用户也可以在美团外卖平台上点瑞幸咖啡。

在瑞幸咖啡看来, 国内咖啡未普及, 恰恰是因

为咖啡价格贵, 购买不方便。市面上一杯咖啡 30 元的价格偏高。在欧美发达国家, 一杯咖啡的价格为 人均月收入的千分之一, 而在中国却占人均月收入近百分之一。

相比之下, 瑞幸咖啡, 1 大杯拿铁的价格是 24 元, 如果使用“充 5 赠 5”优惠, 只需要 12 元/杯, 价格竟不到对手的 1/3。1 月 1 日, 瑞幸咖啡做了一些政策的回调。由原来的充 2 赠 1、充 5 赠 5, 变为充 2 赠 1, 在一些城市, 外卖免配送费门槛提到了 5 5 块钱。而瑞幸咖啡的轻食系列, 则从 8 月份开始推出全场五折的活动, 到 1 月 1 号折扣也已经恢复到了 6.6 折。新政策出来, 用户反映平静, 因为这仍然是市面上最高性价比的咖啡最优的价格。

### 3 瑞幸咖啡品牌价值的培养优化

3.1 基于消费者认知度层面的瑞幸咖啡品牌价值培养优化策略

#### (1) 扩大在三四线城市的门店布局

瑞幸咖啡应借助饮料消费的潮流趋势, 自身产品质量和价格, 品牌知名度以及资本运作的优势扩大对三四线城市的门店布局。这不仅仅是为了更快地抢占部分空白市场, 更是通过借助扩大门店区域布局的形式扩大其在中国市场的知名度与消费者认知度。

#### (2) 落实培养企业社会责任感

为获得更大的市场知名度与认可度, 瑞幸咖啡可以通过赞助参与公益活动或是选择与国内优质的咖啡基地合作, 通过诸如合作咖啡豆的种植等工程项目实现以咖啡种植带动当地的农民就业从而改善农民生活条件的目的。

(3) 完善微博等新媒体体系建设, 加强与顾客的品牌沟通

瑞幸咖啡要建立专门的微博运营团队, 用优质的原创性的内容结合粉丝转发互动的形式增强用户黏性。同时及时与潜在顾客进行沟通、内容反馈从而将微博建设成一个与粉丝沟通的互动交流平台。除了此外, 瑞幸还要进行多平台涉足。通过在小红书、哔哩哔哩等新媒体平台开设官方账户的方式扩大品牌宣传的着陆点, 以分享性软文和视频以及转发抽奖的形式让更多的消费者参与打卡互动。

3.2 基于消费者忠诚度层面的瑞幸咖啡品牌价值培养优化策略

#### (1) 注重产品质量的把控

对于瑞幸咖啡来说, 在注重营销推广的同时要注重产品质量的把控。经过全面的产品品质把控管理提升品牌价值。要从原材料的供应、辅助配料的供应、半成品的加工过程以及成品的保鲜等方面对质量进行把控。

(2) 注重产品的创新研发与客户管理, 提升顾客满意度

产品的创新研发是打开和优先占领市场的必要条件。瑞幸咖啡可以将其产品的创新研发落脚在产品品类及衍生品上。加强对门店客户的管理也能进一步提升客户的满意度。与门店客户的互动主要通过把握消费者的个性化需求以及提升门店内的氛围这两大方面进行落实。

#### (3) 对内加强员工队伍管理与培训

瑞幸咖啡要加强对其培训体系的完善, 对门店服务人员进行严格的培训。培训内容应体现在咖啡的制作、咖啡机器的修理使用以及对客户的服务细节上。标准化的培训形式可以让消费者在全国不同区域类型的门店内享受到相同优质服务, 从而更好地形成客户口碑。

(4) 建立 APP 内用户反馈机制, 增强顾客品牌忠诚度

瑞幸咖啡要进一步完善 APP 内的用户反馈机制与互动。首先, 瑞幸咖啡要结合咖啡以及轻食系列产品本身的特点, 进行 APP 内的营销内容以及方式的创新。瑞幸咖啡需要更多在 APP 内挖掘 UGC 内容。其次瑞幸咖啡可以利用 APP 进行社群搭建。

## 4 结论

在瑞幸看来, 正是大规模的补贴, 开启了中国咖啡消费的元年。数据显示, 中国一、二线人均咖啡消费是之前的 5 倍以上, 而且用户对咖啡的理解和尝试的兴趣也大幅度提高。瑞幸咖啡的外卖咖啡业务, 是决定它未来的、真正的核心竞争力, 它能够大大减少传统咖啡店的运营成本, 可能会是效率更高的商业模式。但是, 这种模式有两个挑战:

第一个挑战在于, 外卖咖啡会损失掉很大的口感; 第二个挑战在于, 一旦开始做咖啡外卖, 它真正的竞争对手, 就变成了所有可以外送的休闲饮品。

咖啡行业和餐饮行业一样, 都是极度分散的市场, 通过烧钱是无法建立网络效应的, 烧钱只能建

立用户对品牌的认知, 以及获得初始的流量。想要获得长久的发展, 在获得初始流量之后, 必须激活用户的长期复购率, 将用户沉淀下来。这对瑞幸来说, 也许是不小的挑战。

虽然, 现在有些传统咖啡行业的人可能还恨瑞幸咖啡、骂瑞幸咖啡, 但是回过头来很多年之后可能要感谢瑞幸咖啡, 因为这条“鲶鱼”的加入, 整个咖啡市场被点燃了。

### 参考文献

- [1] 星巴克傲慢的代价, 不只是翻车[N].汤艺甜.北京商报.2022(002)
- [2] 咖啡品牌加速拓店背后: 行业打响差异战[N].黎竹,刘旺.中国经营报.2022(D03)
- [3] 星巴克需要重返高标准[N].高若瀛.经济观察报.2021 (008)
- [4] 星巴克的身份焦虑[N].陈白.经济观察报.2022(008)
- [5] 星巴克“翻车”洋品牌在中国市场真正危机在哪? [N].李光斗.每日经济新闻.2021(004)
- [6] 星巴克“金标准”缘何败给潜规则[N].马涤明.嘉兴日报.

2021(002)

- [7] “驱赶民警”舆论风波, 星巴克应认真反思[N].环球时报.2022(015)
- [8] 星巴克惹怒了谁? [N].周秭沫.国际金融报.2022(002)
- [9] 最低时薪 12 美元星巴克还招不到人? [N].汤艺甜.北京商报.2021(008)
- [10] “二马”为啥都在抢星巴克[N].李迩.深圳商报.2017(A07)

**收稿日期:** 2022 年 6 月 15 日

**出刊日期:** 2022 年 7 月 25 日

**引用本文:** 林艺娜, 曾嘉娴, 高祥宇, 钟皓宇, 瑞幸咖啡, 挑战与机遇[J], 科学发展研究, 2022, 2(2) : 62-65  
DOI: 10.12208/j.sdr.20220040

**检索信息:** RCCSE 权威核心学术期刊数据库、中国知网 (CNKI Scholar)、万方数据 (WANFANG DATA)、Google Scholar 等数据库收录期刊

**版权声明:** ©2022 作者与开放获取期刊研究中心 (OAJRC) 所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**OPEN ACCESS**