

新零售模式下“瑞幸咖啡”的商业模式探索

陈妍玲 刘光宪 柴梦*

玉溪师范学院

DOI:10.12238/ej.v5i3.937

[摘要] 近些年来,中国“咖啡经济”发展如火如荼,尤其是瑞幸咖啡的出现,不仅带来了全新的商业模式,同时也促进了中国咖啡行业的发展。然而,瑞幸咖啡的商业模式在某种程度上存在着弊端。本文旨在通过分析其商业模式,为其进一步发展提供新渠道。

[关键词] 新零售; 瑞幸咖啡; 商业模式

中图分类号: F722.2 文献标识码: A

Exploring the Business Model of "Luckin Coffee" under the New Retail Model

Yanling Chen Guangxian Liu Meng Chai*

Yuxi Normal University

[Abstract] In recent years, Chinese "coffee economy" grows vigorously. Especially with the emergence of Luckin Coffee, which has not only brought a new business model, but also promoted the development of China's coffee industry. However, the business model of Luckin Coffee has several drawbacks to some extent. This paper aims to provide new channels for Luckin Coffee's further development by analyzing its business model.

[Key words] new retail; Luckin Coffee; business model

1 研究背景

如今,咖啡已成为居民生活中不可分离的一部分。人们对咖啡的需求已上升到社交层面,互联网时代使社交需求从线下拓展到线上,人们可以通过微博、微信等平台记录并分享咖啡心情,由此为咖啡消费带来了新的增长点。瑞幸咖啡巧妙抓住这一时机,进行商业模式创新,以“新零售”玩法赢得市场。目前,瑞幸咖啡已逐步建立覆盖食品、饮品及快消品领域的自有产品体系,结合无人咖啡机“瑞即购”与全国5300多家门店,为顾客提供高品质、高性价比、高便利性的咖啡服务。瑞幸咖啡的出现进一步带动了咖啡市场的消费,同时给咖啡行业的商业模式带来了新的思考。

2 互联网背景下瑞幸咖啡新零售的特点

2.1 互联网思维的商业运用

瑞幸咖啡依托互联网,采取线上、线下一体化运作的新零售商业模式,通过人气明星代言、铺天盖地广告,实行病毒式裂变营销的运作和推广模式,并不惜斥资打造官方APP,将线下的消费行为线上化。不论是自提还是外送,不支持现金交易,只能通过APP下单,以此提升消费者体验感和运营效率。

2.2 裂变式营销

正常情况下,知名品牌一杯咖啡的售价在30元左右,但瑞幸咖啡主要靠低价和补贴来吸引消费者。“裂变拉新”这一方式确

实为瑞幸咖啡赢得了许多客户,瑞幸咖啡不仅开展了以首单免费、打折优惠、轻食风暴、下单送券等为主的营销活动,而且还采用精准化的广告投放,以较低的成本进行广告宣传,通过朋友圈转发、电梯广告及明星代言等达到了很好的转化效果。瑞幸咖啡高效结合“线上+线下”宣传手段,促使裂变,使其品牌在短时间内形成爆发式的传播。

2.3 零售模式多元化

瑞幸咖啡自2017年成立成立以来门店已超过5000家,通过分析APP用户数据,瑞幸发现咖啡市场上忽视了周边消费者的咖啡需求,因此门店多为“咖啡站点”,不追求黄金地段、店面较小且租金便宜,这些线下门店实为线上经营的依托。同时,瑞幸咖啡与顺丰快递和美团外卖合作开展了咖啡配送业务,实行“线上+线下”联动经营,扩大了消费人群,并瓜分了大量市场份额。

2.4 消费体验多样化

瑞幸咖啡基于数据分析挖掘消费者的真实需求,打破传统咖啡店的限制,实现了集“外卖厨房店+快取店+悠享店”于一体的精准开店,并推出了无人咖啡机“瑞即购”,贴近用户,让所有想喝到好咖啡的消费者都能随时随地买到。全新的店面模式不仅突破了消费场景的单一性,而且提供了速度更快、服务质量更优、覆盖面更广的咖啡消费体验,有效地节省了消费者的时间成本并提高了其消费满意度,成功实现了消费体验的多样化。

3 瑞幸咖啡和星巴克商业模式对比分析

3.1 价值主张

3.1.1 瑞幸咖啡——提出“无限场景”概念,提供高便捷性咖啡。瑞幸咖啡主张“无限场景”,始终坚持让消费者能随时享受咖啡的战略目标。通过分析国内咖啡消费的比例,瑞幸咖啡发现消费者对外带的需求远远超过堂食需求,随即推出了完全不同的三类门店经营模式:第一类是外卖厨房店,主要为线上经营,开展咖啡外送业务,是瑞幸咖啡发展的核心模式;第二类是快取店,主要集中在写字楼大堂、企业内部以及人流量较多的地方,店面较小,服务于商务人群,满足客户快速自提的需求;第三类是悠享店,主要聚焦消费者的社交需求,为消费者打造“社交空间”,让顾客有更好的环境体验,从而树立品牌形象。

无疑,瑞幸咖啡能够全方位覆盖消费者在不同场景中对咖啡的需求得益于门店布局的差异化,“无限场景”的战略助其赢得了广泛的市场。

3.1.2 星巴克——致力于打造“第三空间”,坚持精品咖啡。星巴克进军中国以来,只花了短短几年时间,便成为咖啡品牌 and 文化的代名词。星巴克销售的不只是咖啡,而是咖啡店的体验,旨在为消费者打造“第三空间”,主张每一家好的门店便是最好的广告。同时,星巴克坚持以顾客为本,重视与顾客之间的交流,其门店员工经过统一的培训后拥有最专业的知识和服务热忱,在消费者等待咖啡制作时会认真解说每一种咖啡产品的特性。由于对美式消费文化的强调,星巴克消费者在店内可随意谈笑,任意挪动桌椅、进行组合,甚至长时间办公。

与其他咖啡企业不同,星巴克不需要花费庞大的资金进行广告宣传和产品促销,本身的口碑已为其注入了源源不断的人流。尽管价格昂贵,但消费者愿意购买,因为星巴克提供了他们所需的社交空间和咖啡享受。星巴克不仅满足了客户对门店消费体验的需求,而且还通过自身建立的“咖啡俱乐部”与顾客保持着长久的关系。

3.2 价值传递

3.2.1 营销模式。(1) 瑞幸咖啡——全方面营销。全方面的品牌营销策略是瑞幸咖啡得以发展的重要支撑。瑞幸咖啡将新媒体与传统媒体结合进行品牌推广,线上广告主要以微信和APP为载体,通过开展首单免费、分享有礼、充二赠一等活动来增强消费者粘性,促使消费者持续下单。线下广告主要以分众广告为主,邀请明星代言,主要投放在电梯、写字楼、社区等区域,让人们反复观看以了解瑞幸咖啡,“这一杯,谁不爱”的广告语更是拉近了人们与瑞幸咖啡的距离。此外,瑞幸咖啡更是巧妙地利用星巴克的名声来达到增加自身品牌曝光度的目的。瑞幸咖啡能在短短几年内成为全国第二大咖啡品牌,主要是通过“碰瓷”星巴克,与其进行分析对比,并利用质优价廉的消费心理,以自身的价格优势吸引顾客,同时引起顾客的探知欲,使顾客主动去了解敢与星巴克叫嚣的瑞幸咖啡。2018年5月16日瑞幸咖啡起诉星巴克一案增加了瑞幸咖啡的曝光度,进一步提高了其品牌知名度。(2) 星巴克——“集中开店+咖啡文化+体验式”营销。

星巴克的营销模式分为集中开店营销、咖啡文化营销和体验式营销。集中开店营销指的是星巴克在开店前会先对市场进行细分,并对该区域的人流、客流和客源进行精准分析,后选取人流密集的黄金地段集中开店。星巴克一反企业一贯的广告宣传模式,通过集中开店的营销战略来提高自己的知名度,增加人们对星巴克的认同感。所谓咖啡文化营销,即星巴克通过高调购买全球优质咖啡豆,进行特殊的烘焙,严格作业流程,形成咖啡制作最高标准,向消费者提供高标准咖啡来倡导高端咖啡文化,以形成口碑传播效应,树立品牌形象。体验式营销是指星巴克致力于打造“第三空间”以提高顾客“体验式消费”满意度。同时,星巴克根据门店所属地区的文化社会环境对门店的设计进行改造,以与当地文化融合,为消费者提供特别的体验。星巴克还注重维持与顾客的关系,提供个性化定制服务。若菜单上无顾客喜欢的咖啡,员工便会根据顾客的口味现场调制,满足不同顾客的需求。

3.2.2 运营模式。(1) 瑞幸咖啡——直营+加盟+无人零售模式。瑞幸咖啡的运营模式包括100%直营模式的瑞幸咖啡店、加盟模式的小鹿茶和无人零售终端。瑞幸咖啡相关负责人表示,直营店能够保证咖啡及服务的高品质,100%直营能带给消费者标准化和品质感。瑞幸咖啡在品质把控上尤为严格,而加盟模式则存在难以保证质量统一的问题。此外,瑞幸咖啡将小鹿茶品牌独立运营并推出了新零售合伙人模式,小鹿茶上线后迅速在全国范围内成为爆款饮品。小鹿茶门店和瑞幸咖啡门店形成强势互补,加速瑞幸咖啡抢占下沉市场,进一步扩大市场份额。2020年1月8日,瑞幸咖啡实行智能无人零售战略,推出无人咖啡机“瑞即购”,与现有的瑞幸门店网络相辅相成,进一步密布网点、贴近顾客,创造全新的客户消费体验。(2) 星巴克——直营模式。星巴克坚持直营模式,对所有门店统一管理,统一培训,统一服务标准。星巴克严格要求自己的经营者认同公司的理念、文化和品牌,坚持以顾客为本,用心做好每一杯咖啡。直营模式有利于星巴克贯彻自己的经营战略,根据门店地区消费者的口味开发不同的产品以满足他们的需求。直营模式不仅提高了星巴克的专业化经营程度和品牌知名度,而且加大了其与供应商合作谈判的筹码,使得星巴克获得丰厚的利润。

3.3 价值实现

3.3.1 成本模式。(1) 瑞幸咖啡。瑞幸的低成本模式是其咖啡相对便宜的主要因素。通过实行技术驱动机制、行业头部供应商合作机制与差异化门店布局机制,瑞幸将一杯咖啡的成本控制在13元,构筑起了高品质低价格的“护城河”。瑞幸咖啡的商业模式是成功的,高质低价是它得以迅速发展的基石。一方面,它通过创新交易模式和店面布局,从根本上改变了原有的咖啡交易结构,显著降低了咖啡交易成本;另一方面,瑞幸咖啡致力于打造优质咖啡产业供应联盟,提供高品质、高性价比和高便利性的咖啡及其他产品。“瑞幸蓝色伙伴联盟”的建立与持续扩大,解决了长期以来咖啡价格昂贵的痛点,并推动了咖啡消费的普及。(2) 星巴克。截至目前,星巴克已在全球建立了六个咖啡种

植支持者中心。2012年12月12日,星巴克在云南省普洱市设立了亚洲首个、全球第六个咖啡种植支持者中心,这一举措将确保国内高品质阿拉比卡咖啡豆的长期供应。2018年6月21日,星巴克中国首家咖啡原产地门店在云南普洱正式开业,标志着星巴克在中国咖啡原产地首次将咖啡旅程“最初十英尺”和“最后十英尺”进行交融与传承。星巴克通过建立咖啡种植支持者中心,不仅保证了咖啡豆的品质,而且还降低了咖啡豆采购成本。同时,星巴克采用的是按库存生产模式,无线射频识别技术RFID的应用使星巴克实现库存精确管理,在降低仓储成本的同时缩短交付时间,提高服务质量。此外,全球首家环保实验点“向绿工坊”在上海成立,这是中国首家100%回收再利用店内咖啡渣的星巴克门店,在店面设计上使用的材料50%可能在未来被循环利用、改造升级或是降解。星巴克的绿色零售新模式不仅有效降低了运营成本,而且意味着星巴克在实现“环境向绿”蓝图的进程中迈进了一大步。

3.3.2盈利模式。(1)瑞幸咖啡。瑞幸咖啡的全品类产品线以咖啡为主,即食性食品为辅,咖啡外送和即食性产品的销售更好地满足了办公室或者其他场景的吃喝需求。茶饮(小鹿茶)、轻食、小吃等周边产品的出现,是瑞幸咖啡在拓展品类上的成功尝试。这类周边产品的利润率比咖啡高,有助于瑞幸咖啡分摊成本,提高变现能力。“鹿角杯”的推出更是凸显了瑞幸咖啡加重社群化运营的决心。未来,瑞幸咖啡将推出更多的周边产品,不断探索新的盈利渠道。(2)星巴克。“口碑经济”和“粉丝经济”的发展推动着星巴克利润的不断增长。“高价咖啡+体验式消费+文化产品”是星巴克盈利的重要支撑点,消费者对“第三空间”的追求促使其产生持续消费行为。同时,星巴克周边产品自带热度,销售量远超预期,进一步刺激了人们对星巴克的消费欲。

4 新零售模式下瑞幸咖啡发展存在的问题

4.1用户忠诚度较低

瑞幸咖啡通过优惠活动、裂变营销及铺天盖地式广告迅速打响了知名度,APP用户量呈爆发式增长趋势。可见,瑞幸咖啡欲在短时间内吸引更多的消费者,尤其是白领及千禧一代。首单免费、打折优惠、下单送券等营销活动在目前看来是成功的。然而,一旦瑞幸咖啡停止这些优惠活动和用户补贴,有多少客户会继续存留呢?很明显,多数消费者是为低价而前来的尝鲜者,他们在短时间内难以形成消费习惯且不会过多去了瑞幸咖啡的品牌文化和价值。

4.2咖啡外送漏洒,服务质量不一

瑞幸咖啡外送在很大程度上满足了人们在日常工作和生活上的咖啡需求,但配送过程中咖啡漏洒问题时有发生,这极大地影响了顾客的体验感。与此同时,瑞幸咖啡门店扩张的速度过于迅猛,导致很多员工尚未接受全面的培训便匆忙上岗,专业性不够强,服务水平参差不齐。

4.3“烧钱式营销”不利于长期发展

“烧钱式营销”让瑞幸咖啡在迅速增长的同时也埋下重大隐患。低价补贴、快速扩张、广告投入等营销手段使得瑞幸咖

啡一直处于亏本状态。2020年4月2日,瑞幸承认虚假交易22亿元,股价盘前暴跌近80%,盘中多次熔断。2021年9月,瑞幸咖啡签署了1.875亿美元的和解意向书。业绩造假事件对瑞幸咖啡的影响不容小觑,瑞幸咖啡仍需谨慎走好未来发展的每一步。

5 新零售模式下瑞幸咖啡的发展对策

5.1打造品牌文化,提高品牌吸引力

为了让消费者产生认同感和依赖感,瑞幸咖啡需用心经营自身品牌文化,让消费者能自发地关注瑞幸咖啡文化,形成长期消费习惯。瑞幸咖啡应坚持以顾客为中心,满足不同消费者的个性化需求。可以通过建立瑞幸咖啡文化体验店,与国际知名品牌合作或增加品牌附加品来创造更多的附加值,强化自身品牌形象。

5.2完善外送包装,提升服务质量

咖啡外送为瑞幸拓宽了市场,吸引了大批消费者,特别是商务人群。瑞幸咖啡若想继续把咖啡配送业务经营好,则应加大资金投入和技术研发,并与顺丰快递和美团外卖深度合作,完善外送包装,提高消费者的满意度。此外,瑞幸咖啡还应加强对员工的培训力度,统一培训,统一管理,确保服务过程中的品质。

5.3调整营销策略,探索新营销渠道

“烧钱”营销玩法导致瑞幸咖啡财务亏损严重。瑞幸咖啡应适当调整营销策略,降低优惠力度、用户补贴力度及广告投入力度,将重心放在提高咖啡品质上。其次,瑞幸咖啡可从环保与公益赞助层面进行社会营销,不应仅仅侧重于明星效应,应运用社会公益的价值推广自身品牌,带动咖啡销售。

6 结语

新零售下“人货场”的重构打破了传统咖啡行业的局限性,咖啡市场迎来了全新的浪潮。在新零售模式下,瑞幸咖啡的表演十分出色,在推动咖啡行业创新发展的同时刺激了国内咖啡消费的增长。然而,瑞幸咖啡的商业模式仍存在着些许问题,其发展道路任重而道远。

[Fund project]

"Mint Kaweh",a project of Yuxi Normal University,Yunnan Province,2021(Item No.202111390016)。

[参考文献]

- [1] 魏筱琦.新零售背景下咖啡业的商业模式探索——以R企业为例[J].环渤海经济瞭望,2020(12):35-36.
- [2] 江婷.新零售背景下咖啡行业商业模式探讨——星巴克、连咖啡的对比分析[J].商业经济研究,2019(01):58-60.
- [3] 周浩.新零售视角下瑞幸咖啡的现状与发展策略[J].中国储运,2021(07):97-98.

作者简介:

陈妍玲(2001—),女,汉族,云南曲靖人,玉溪师范学院本科在读,研究方向:国际经济与贸易。

通讯作者:

柴梦(1989—),女,汉族,云南玉溪人,硕士,玉溪师范学院教师,研究方向:数字经济。