



新消费微信公众号由《中国经营报》快消连锁版组聚相关行业资源倾力打造,旨在发现与挖掘在当今中国消费市场大升级的背景下所引发的行业新趋势、新机会与新模式,目标在于打造一个促进快消业与连锁业上下游良性联动的新型生态圈。

主编/厉林 助理编辑/顾莹 美编/谢楠 实习校对/燕郁霞 guying@cbnet.com.cn 611982770@qq.com 业务电话:010-88990426/88990427

劲酒入驻 高层换血 青青稞酒能否扭亏自救 D2 真维斯持续低价策略 线下加盟商日子愈加艰难 D3 年内被监管关注七次 罗牛山“身患”财政补贴依赖症 D4

## 咖啡大战升级 星巴克瘦身迎敌

本报记者 吴容 广州报道

裁员瘦身、调整架构,由于这两个还算意外的消息,上周星巴克登上了微博热搜。消息来自星巴克 CEO 凯文·约翰逊发给内部员工的备忘录,星巴克将从高层开始机构重组,其中涉及裁员。不难发现,调整与星巴克近来业绩增长放缓相关。截至6月30日的2018年第三财季,星巴克同店销售额仅增加1%。其中被寄予厚望的中国市场,同店销售同比下降2%,是9年来第一次下降。

随着咖啡行业的不断并购,快消巨头在咖啡市场的版图争夺战正在打响。“第三空间”理论也不再是星巴克所独有,在中国市场也不例外。宣称“47年来我们一直不缺对手”的星巴克,联合阿里巴巴在中国开启了新的外卖业务,也许,依赖于加大开店数量来维持增长的方法不再够用。不过,这个咖啡巨头能否将在门店上的优势迁移到外卖上,目前看来也许还要打一个问号。



### 各路巨头夹击

“在整个咖啡行业,各大快消巨头明显已经开始占山头,构建自己的商业版图。”

在咖啡行业一轮又一轮的并购之中,星巴克也没有办法独善其身,上个月它和雀巢的合作达成,后者付给星巴克71.5亿美元换来它的咖啡零售业务。雀巢的上一笔咖啡交易在2017年,它花费了5亿美元控股了在硅谷火起来的精品咖啡品牌 Blue Bottle (估值7亿美元),该品牌因时髦的咖啡美学受到欢迎。2018年8月,另一个巨头也已默默地加入了战局,忙着转型的碳酸巨头可口可乐宣布以51亿美元全资收购Costa咖啡,预计2019年上半年完成交易。完成收购后,可口可乐将拥有Costa所有发行的股份。

“同一时间,发生了两起可以录入‘咖啡史’的大事件,说明在整个咖啡行业,各大快消巨头明显已经开始占山头,构建自己的商业版图。”广州市咖啡行业协会秘书长孙海涛对《中

### 外卖业务现短板

“对于星巴克发展外卖这件事,业内普遍的担忧集中在远程配送会损害星巴克的咖啡品质和口感,而外卖服务也会降低其精心打造的门店对顾客的吸引力。”

面对业绩现状,凯文·约翰逊在发布今年三季度财报后表示,行政领导团队正在与各级主管们合作,希望在新的零售环境中寻找更快创新的方法。其中一个方向是在美国和中国上线外卖业务。9月初,星巴克宣布在美国迈阿密的100多家门店与UberEats合作,提供外卖配送服务。8月,星巴克在中国与阿里巴巴合作,由后者旗下的饿了么提供外卖服务,目前已经在上海、北京主要商圈的300家星巴克门店开始试点。

记者留意到,关于在中国的外卖业务,星巴克此前曾经多次谈及。但实际上,消息真正确定是在星巴克中国市场增长表现最差的一个季度。今年二季度,星巴克中国同店销售额下滑2%,远逊于去年同期7%的增长。这是星巴克中国9年来首次同店下滑,成为全球

增长表现最差的市场。虽然业绩增长放缓,在开店上,星巴克仍然是大步迈进。星巴克在中国有超过3200家门店,并计划2022年9月前把门店开到6000家。

在快速开店的同时,又出现了新老门店销售蚕食的现象,而这也是今年二季度星巴克中国同店下滑的原因之一。“如果新老门店销售蚕食,星巴克依赖开店维持增长的方法也许不那么管用了,而外卖业务的开展也许能带来新的增长点。同时,来自包括瑞幸咖啡、连咖啡在内的互联网咖啡的冲击,使得星巴克中国不得不将咖啡外卖快速提上日程。”在广州经营精品咖啡的林贝(化名)对记者说。

“而对于星巴克发展外卖这件事,业内普遍的担忧集中在远程配

送会损害星巴克的咖啡品质和口感,外卖服务也可能降低其精心打造的门店对顾客的吸引力,长远来看,将不利于星巴克的品牌形象。”林贝对记者表示,“由于星巴克一直强调的是‘第三空间’的理念,即除了家和公司以外的第三空间,能否将这种理念做法成功迁移到外卖上目前还不确定。”

由此,星巴克外卖的成本也在增加。记者留意到,星巴克和饿了么的合作将打造专属配送团队,提供专属配送冰包以及特制杯盖。据饿了么CEO王磊此前的说法,特制杯盖成本比普通杯盖高了10倍。“高昂包装和配送成本或许能在一定程度上保证咖啡配送的品质,但这笔成本也将部分转移给消费者,比如提高配送费。目前配送费是9元,有多少消费者愿意为此买单还很难说,

况且,在咖啡店分布比较密集的CBD区域,上班族可能更愿意自己下楼买咖啡解乏。”林贝说。

在增加外卖之后,门店排队等待的压力可能增大。这个问题上,星巴克在美国已有过不好的体会。星巴克美国的1200家门店在2015年就开通了移动点单(到店取,非外卖)和支付功能。不过,在2017年1月,凯文·约翰逊接受采访时说,订单的增多导致门店排队人很多,这种方式拖累了门店的运营效率。星巴克在财报中亦提及,店内人流量的下降可能受到了移动点单的影响,由于等候的队伍而赶走了潜在的消费者。

在和互联网咖啡的竞争中,星巴克并不轻松。据了解,瑞幸咖啡在今年上半年花了10亿人民币补贴用户、打广告,开出809家店,并



星巴克将从高层开始机构重组,其中涉及裁员。

本报资料室图

茶馆等场景消费。这一潮流的转变,在被饮料巨头敏锐地观察到后便会迅速布局。再过两三年等行业布局定型了之后,再想要去吞并或收购的话,要付出更多花费。”孙海涛说。

来自星巴克的财报却显示增长放缓,其今年二季度同店销售增长2%,三季度这一数字仅为1%。“出于对业绩放缓的影响,投资者的交代,以及对现有团队在星巴克的市场战略和产品开发战略不满意,以及巨头们的竞争压力,星

巴克目前进行组织架构和高层人员的调整,这一举动并不意外。”营销专家路胜说。

在为销售表现放缓而感到不安的同时,星巴克也越来越没办法忽视中国市场上崛起的各路对手了。最明显的冲击来自于以瑞幸咖啡和连咖啡等为代表,崛起不久的互联网咖啡品牌,它们正在展现出更多的野心。此外,不少海外的咖啡品牌相继进入中国,新一代茶饮如喜茶、奈雪之茶等品牌正在往“中国星巴克”发展方向靠拢。

在7月刚刚完成2亿美元融资。而连咖啡在今年3月宣布完成1.58亿元B+轮融资,计划在今年加快扩张。“连咖啡和瑞幸咖啡从成立之初就凭借花式打折营销和线上渠道赢得了大量年轻人的欢心,而星巴克不可能完全跟随价格战,甚至动不动就免费送咖啡。”林贝说。

“其实所谓的互联网咖啡,和传统咖啡店一样,无非都是卖一种良好的体验,只不过利用互联网这一工具进行销售和推送,借助一个客流量不大的咖啡供应点,把周围的人以比较便宜的价格吸引过来,或者控制好配送时间,利用低的物流成本送达(当然推广初期需要强大的资金后盾)。但是,在配送和物流这一点上,显然星巴克没有什么优势可占,它的强项依旧在门店。”孙海涛说。

## 站在十字路口 可口可乐谋求转型

本报记者 孙吉正 北京报道

2018年,可口可乐开启“买买买”模式,近一段时间先后确定收购了英国连锁咖啡品牌Costa、澳大利亚的MOJO康普茶以及北美的碳酸饮料品牌莫克西(Moxie)。据国外媒体报道称,可口可乐有可能买

### 谨慎的多元化

虽然在碳酸饮料的市场规模上,百事可乐远不及可口可乐,但在产品矩阵上,百事可乐的动作明显快于可口可乐。在近几次的收购中,最受行业关注的是可口可乐对Costa的收购。8月31日,可口可乐宣布以51亿美元的价格收购全球第二大咖啡连锁品牌Costa,预计交易将在2019年上半年完成。

对于Costa的收购,可口可乐CEO詹姆杰(James Quincey)曾表示是对Costa各种零售业务的看重。“Costa不仅是一个品牌,更是一个平台。”从中不难看出,可口可乐是为了零售业务而选择了Costa。

值得注意的是,可口可乐实际上早已拥有自有即饮咖啡品牌乔雅,作为已经创立超过40年的品牌,乔雅咖啡在可口可乐的产品矩阵中较为靠后,由于定位中高端,其主要市场仍旧在上海等超一线城市

市,其在即饮咖啡市场属于典型的小众产品。

“被收购品牌本身成熟且市场稳定,是资本最喜欢的一种扩张方式,很多企业都想这么做,但是因为资本不充足而无法实施,可口可乐是因为具有资本运作实力。”营销专家路胜对《中国经营报》记者说。

无论可口可乐是否有意介入零售装的Costa咖啡,可以确定的是,目前可口可乐似乎无意插手Costa的门店业务。在可口可乐的收购版图中,很多已经成为可口可乐旗下的品牌,但仍处在独立运营。例如,已经纳入可口可乐上市公司报表的功能性饮料魔爪,实际上在国内的市场运作属于独立运营,在可口可乐的中国官网上并没有魔爪的踪影。目前,可口可乐仅拥有魔爪母公司16.7%的股权。

如果将可口可乐与百事可乐两

者旗下的产品做横向对比,不难发现可口可乐更倾向于通过收购来完成对某个品类的进军,但收购后,可口可乐并未对被收购对象进行过过多干预,也没有直接参与其经营活动。相反,百事可乐似乎更倾向于合作,较为典型的是与星巴克合作的星巴克星冰乐系列。

“百事可乐的合作趋向保守,而可口可乐通过收购某个地区的成熟品牌和产品,再利用自身的平台向其他地区引进,在某种程度上可以看做是可口可乐进入资本扩张的标志,也可以看出可口可乐走的是逐渐弱化产品运营的模式。”路胜说,“碳酸饮料虽然发展速度降低,但市场温度仍然存在。可口可乐在自身达到一定体量,并通过资本力量完成新一轮扩张后,实际上仍旧是处在观望状态。”

记者注意到,可口可乐的做

法具有前瞻性。例如自2016年魔爪登陆中国市场后,长期处于亏损状态,但由于其独立于可口可乐中国之外运营,所以并未直接影响到可口可乐中国公司的经营活动。如此看来,可口可乐是站在了多元化的十字路口,相较于百事虽然更为大胆,但对于多元化的产品仍旧充满担忧和迷惑。正如可口可乐CEO詹姆杰所言,“(即便)出新这么多,但不等到真正有增长的迹象,可口可乐公司不会赌上全部身家。”

“但这一做法实际上是在规避风险,在将某品牌向其他地区引进时,往往将其独立运营以试水,虽然会存在无法最大程度发挥可口可乐自身平台优势的问题,但却能保证新品牌若‘出师不利’也不影响可口可乐的核心业务。”快消品营销专家冯启说。

### 可口可乐的焦虑

一直被被称为“快乐的肥皂水”的碳酸饮料可口可乐,可能正在被消费者遗忘。根据历年数据显示,在2013年至2017年期间,可口可乐业绩便一直下滑,2017年更是创下5年新低。其2017年年报显示,可口可乐全年净收入354.1亿美元,同比下滑15%,营业利润75.01亿美元,同比下滑13%,归属于上市公司股东的净利润为12.48亿美元,同比下滑81%,所有财务指标全线下滑。

从可口可乐2018年8月底披露的2018年二季报财报数据显示,第二季度,可口可乐的利润同比下降8%至89亿美元;经营性现金流入同比下降22%至26亿美元。

从全球市场来看,可口可乐在北美等发达地区地区的营收明显处于萎缩状态,而主要的增长仍依赖于大部分发展中国家,业绩增长超过了部分发达国家。其中,中国市场表现强劲,但并未公布具体数字,包括中国市场在内的亚太地区增长了6%。

由于2017年,可口可乐在中国的装瓶业务完全交接给了中国食品和太古饮料,销售业绩分别体现在中国食品和太古股份两家上市公司的年报中。理论上来说,两者相加,即可得

出可口可乐品牌在中国市场的大致业绩情况。根据太古饮料和中国食品发布的财报合计显示,上半年可口可乐在中国营收约为200.35亿元。

为了挽回“曾经的快乐”,有媒体称可口可乐正在考虑生产添加大麻二酚的饮料,并与加拿大生产大麻的制造商Aurora公司进行谈判。此消息也很快得到了可口可乐方面的证实,“我们正在密切关注非精神活性大麻二酚(CBD)作为全球功能性健康饮料的成分,这个市场正在迅速发展。目前尚未作出任何决定。”

2017年上任的可口可乐CEO詹姆杰试图改变这样的情况。可口可乐去年共推出500款饮料,比上一年增加25%。而且有了更多的针对本地市场的产品。

按照可口可乐方面的说法,2018年,顺应消费升级时代消费者的需求变化,公司推出了很多别具一格的新产品,加速推动了公司全品类饮料的全球战略。但显然,目前在转型的道路上,可口可乐整体落后于百事,“目前可口可乐正在最大程度地挖掘辅助品类的潜力,以促进企业的业绩增长,这种做法应该还会继续。”路胜说。