

# 咖啡巨头挺进：差异化“攻城拓店”

本报记者 黎竹 刘旺 北京报道

“要说喝咖啡，我们周围不管外卖还是自提，或者直接堂食，选择都太多了。”在国贸附近工作的王璐感慨道。百度地图显示，北京国贸商城500米半径内，分布着5家星巴克、2家Peet's咖啡、2家瑞幸咖啡、2家Tims咖啡、2家Costa。如果将半径扩展到1公里，还会再找到8

## 咖啡巨头扩张之路

去年底，Tims中国表示将持续推进门店扩张，实现到2026年底开出至少2750家可盈利门店的目标。

近日，加拿大咖啡连锁品牌Tim Hortons中国业务(以下简称“Tims中国”)赴美上市有了新的进展。特殊目的收购公司Silver Crest宣布将于2022年8月18日召开股东大会，并预计双方企业合并将于2022年8月19日或之后结束。

届时Silver Crest和Tims中国将合并上市。

据悉，此次Tims中国采用了“SPAC+PIPE”的组合模式上市。SPAC，即一种借壳上市的创新融资方式，减少了传统IPO的流程环节和时间成本；而PIPE，则是指上市前，Tims中国已经提前收到上市私募股权投资承诺，但投资承诺将在Tims中国与Silver Crest上市合并时完成出资，目前Tims中国已经收到来自红杉中国、鼎鼎资本、笛卡尔资本集团等机构的投资承诺。

盘古智库高级研究员江瀚指出，Tims中国作为一家新式咖啡企业，其发展的逻辑遵循着互联网打法，即“通过大规模营销来推动自身业务的发展，再通过资本杠杆的形式不断地提升自

家星巴克、8家瑞幸、6家Tims。

近年来，我国很多消费者已将咖啡视为“日常饮品”。根据国际咖啡组织数据，过去5年，亚洲咖啡消费增长1.5%，欧洲增长率为0.5%，美国增长率为1.2%。而中国2020年较2019年的增长速度则是6.5%。目前咖啡门店多集中于二线城市，市场逐渐趋向饱和，竞争慢慢进入白热化阶段。和君咨询合伙人、连锁经营

自己的门店数量，然后通过门店数的指数级上涨不断做厚自己的资产，从而获得更多的资本市场优势”。

据艾媒咨询数据预计，到2025年，中国咖啡市场规模将从2020年的3000亿元翻至1万亿元。中国咖啡市场的逐渐扩大，也让各个品牌都开启了各自的扩张之路，大举拓店。

去年底，Tims中国表示将持续推进门店扩张，实现到2026年底开出至少2750家可盈利门店的目标。《中国经营报》记者了解到，截至目前，Tims中国在全国拥有400多家门店。一个月前，Tims中国与中石化“加油站”旗下易捷咖啡宣布开展战略合作。

据悉，双方将在部分易捷咖啡门店开设小型Tims咖啡店，开发联名即饮咖啡，在全国易捷便利店内销售。此前，Tims中国2021年11月还在麦德龙中国超市开设店型较小的Tims Go便利店。

面对加速竞争但空间巨大的中国市场，星巴克也没有放下拓店的步伐。

星巴克发布的第三财季财报显示，在第二大市场的中国，

负责人文志宏认为，在中国，大部分超过1000家连锁企业的企业都是加盟经营模式，这被认为是解决资金和扩张问题的法宝，却也会带来人员协同低效和品控变难的问题。而直营模式虽然能够规避这些问题，亦将面临管理效率的挑战。但咖啡品牌的数字供应链管理正在解决这些难点，因此，线上和线下销售渠道网络的共建成品牌的新共识。

星巴克仍然陷在销售额持续下滑的情况之中。

据了解，星巴克后续将依然选择快速扩张。4月正式回归的“星巴克之父”霍华德·舒尔茨在财报电话会中再次重申了对中国市场的重视，认为“星巴克在中国的业务最终将超过美国”。

“第三季度我们新开门店107家，共在228个城市运营5761家门店。我们的新开门店持续贡献着业界领先的回报和利润率，如约向着今年年底开业6000家门店的目标迈进。”星巴克中国方面透露。

目前，仅从门店数量来看，瑞幸已超越星巴克。瑞幸公布的2022年第二季度财报显示，净增新开门店615家，其中直营门店2227家，自营门店4968家，到第二季度末达到7195家。

拓店是咖啡品牌占据市场份额的主要手段。目前咖啡门店多集中于二线城市，市场逐渐趋向饱和，竞争慢慢进入白热化阶段。根据德勤数据，目前一、二线城市咖啡馆占比高达75%，三线及以下城市咖啡馆仅占四分之一。

## 差异化构建渠道网络

星巴克和瑞幸将特许和联营作为攻城拓店的好助手。

深圳市思其晟公司CEO伍岱麒指出，咖啡企业穿越周期，最关键就是在企业进入成熟期之前，有了第二、第三业务的布局，从而使企业形成波浪式上升或螺旋式上升，避免成熟期之后抛物线式下滑。从市场网络来看，新国家、新城市、新网点，这些都可以成为企业的新增长点。

星巴克和瑞幸将特许和联营作为攻城拓店的好助手。在第三财季内，星巴克全球新开318家门店，其中51%是公司自营店，49%是特许经营店，而来自美国和中国的门店占比达到61%。虽然自2022财年第一季度起，星巴克在中国的市场同店销售额就开始下降。但据霍华德·舒尔茨介绍，中国市场营收下滑的一部分损失，正在被星巴克的特许经营店收入的增长所抵消。

就瑞幸方面来看，第二季度直营门店收入23.31亿元，联营门店收入7.78亿元，但联营门店同比增长了178.4%。2021年1月，瑞幸还宣布开启0加盟费招募“新零售合作伙伴”计划，开放的城市中绝大多数都为三、四线城市。

文志宏认为，三、四线城市无疑是咖啡门店扩张发展的下一个重点市场，但一线城市则是主战场。“虽然目前来看一线城市的咖啡门店的布点布局相对比较满，但由于一线的旺盛需求，赛道上各个品牌都在不断地分化，包括市场定位、品类、价格也都在形成细分。”

记者发现，面对竞争愈加激烈的一线城市，各品牌在渠道策略方面也各有不同。

星巴克在未来产品及其渠道构建中亦有自己的发力方向。财报显

示，第三季度星巴克来自渠道开发的收入为4.80亿美元，同比增长15.94%，主要是因为星巴克全球咖啡联盟产品销售和特许经营费用收入增加以及即饮业务增长推动；今年6月，星巴克中国还推出迷你瓶装星冰乐茶类饮品，向市场释放了持续重点进军高端即饮品类的信号。

星巴克一位内部人士告诉记者，“40万元”是一个门店布局的初始标准，如果门店销售额达到40万元，星巴克就会考虑在门店周边范围开设新店。

此外，咖啡分析师Sandy向记者透露，不少品牌早期都在学习星巴克的选址策略，包括瑞幸、Manner等，但后期逐渐形成了自己的打法。据久谦中台数据，截至2021年，星巴克门店销售额中，仅有10%左右来自外卖。其单店点半单辐射半径大约为500米，商圈较发达时点半单辐射半径为200米，商圈较落后时则为1000米。与之相对，Manner在不上线外卖之前，辐射半径为周边步行5分钟的区域；瑞幸的辐射半径则在2-3公里，主要营收来源依赖于外卖。

瑞幸内部人士曾向记者透露，瑞幸的门店选址是数据分析的结果。瑞幸咖啡联合创始人、首席增长官杨飞直言：“我们希望不依赖于人的肉眼来判断店铺属性，而是将这个决策权交给数据模型。”据了解，学校、写字楼、商城等不同场景下店铺的消费特征不同。

在瑞幸的财报电话会中，首席战略官Reinout Hendrik Schakel还提到：“疫情期间，我们的供应链部门充分利用现有的电网化、多地点仓库网络，迅速建立应急仓库、中转站等措

施，确保供应充足。虽然在我们经历了室内用餐限制，但从地方的角度来看，我们的取货业务模式受到的影响较小，因为我们主要通过小规模“即买即用商店”结合先进的智能商店管理系统来运营，因此提高了商店租金和劳动力结构的效率。”

文志宏指出，瑞幸是一个线上线下融合的新零售模式，销量中很大一部分其实来自线上的订单，此时混合多云平台的架构，能够帮助它的日处理单量规模达500万-1000万单，这种基于网络渠道的技术支持对它的成功非常重要。这相当于，瑞幸构建了一个成熟的渠道网络，通过线上和线下获得源源不断的新客流。

Sandy指出，与价格偏高、主打“第三空间”的星巴克相比，2015年Manner从上海静安区的2平方米小店起家，在价格上明显低于星巴克，但毛利率并不低。“在一线城市，咖啡店的销售数据大部分由外卖支撑，虽然Manner的日单量大约为300单，星巴克在300-400单，瑞幸也在400单左右。但从坪效上来看，Manner和瑞幸的店面多为50平方米左右，星巴克则在100-150平方米之间。”“但Manner尚未出圈，才开始走出上海，因此渠道网络的构建还需要花更多时间。”Sandy表示，星巴克和瑞幸已经形成了品牌认知和规模效应，接下来将会进入更精细颗粒度的运营范畴。

此外，看上咖啡赛道的跨界选手并不少，从邮政到华为，这些品牌都拥有先天丰富的场景优势和渠道网络。据《中国邮政报》消息，2021年12月，我国邮政已有5.4万个营业网点、40多万个邮乐购站点、20万个村邮站。

## 清香汾酒 品质源头

# 汾酒践行“复兴总纲领” 打造酒企原粮基地新标杆

跨越千里，只为一抹汾酒清香。2022年8月9日，“走进汾酒第一车间——全国主流媒体原粮(大麦)基地行”活动在张掖山丹马场举办，全国近百家媒体相聚在山丹马场，亲历由一粒种子到一抹清香的奇幻之旅。

绿色原粮基地是汾酒生产的第一车间，也是汾酒践行其复兴总纲领的前沿。去年十月，走进汾酒第一车间活动首站选择在山西沁县汾酒高粱基地，成功打造了行业瞩目的一大IP。今年，汾酒再度邀约近百家媒体走进山丹大麦原粮基地，这体现了汾酒以品质为根基、加快汾酒复兴、建设一流企业的信心和决心。

正如活动现场，汾酒集团董事长袁清茂所言：“我们希望通过实地考察，让大家深入了解汾酒在粮食安全、原粮基地建设、生态循环产业链等方面做出的努力，切实感受汾酒的‘粮心’和品牌自信，进一步推动汾酒的品牌发展。”

## 对一粒种子的溯源：探寻汾酒清香之源

十年前，为了让汾酒的品质处于行业领先，汾酒开始在全国范围内优选各类优质粮食产区，自建汾酒原粮基地。经过了长期全方位论证，山丹马场因优质的土壤、气候、环境与汾酒结缘，成为了汾酒的大麦生产基地。

坐落在祁连山北麓的山丹马场，日照时间长，昼夜温差大，土层深厚疏松，富含有机质，周边无工业、无污染，是天然的绿色沃壤，所产的大麦籽粒大而饱满，淀粉含量高，是酿造清香汾酒最好的粮食之一。

置身山丹马场，嘉宾们亲身感受了大自然的雄奇壮美——海拔4000米的祁连山，雪水消融，以平均10米每秒的流速，滋养着河西走廊的农耕绿洲；一望无际的麦浪，翻涌澎湃，诠释着“汾酒清香是种



汾酒集团董事长袁清茂

出来的”。山丹马场大麦种植技术员王伟讲述了在这里种植大麦的“天时地利”。他说，山丹马场海拔在2700米，种在这里的大麦品种是“甘啤7号”。因为我们这边海拔比较高，种出来的大麦品种蛋白含量比较高，而且它适合做酒曲，所以尤其适合酿酒。

在极限的自然环境中，大麦不惧严寒、酷暑，向更好的土壤扎根，通过严苛的筛选，达到蛋白球、谷蛋白、胚乳含量要求，最终，方能成为一颗天然有机原粮。而后，优质大麦途径千里运往山西，为一瓶瓶优质汾酒的酿造提供了生香的酒曲。这是汾酒的清香品质之源，也是自然对汾酒的馈赠。

## 技术研发，品质打造：为汾酒清香注入匠心

除了“天时地利”外，“人和”的品质打造和技术研发也尤为重要。今年以来，汾酒原粮基地加大了对新品种的选育推广工作，加强

新品种、新技术引进和推广，实现农业发展与现代科技的有机结合，

提升基地原粮品质，为打造清香品质注入匠心。



在现场，来自山西农业大学小麦研究所大麦专家周元成向嘉宾们介绍了全新研发成果：通过几年的实验，选出了大麦新品种“汾酒大麦30”，现已在农业部门进行登记为“汾麦30”。通过实验，“汾麦30”的优制曲率和出酒率以及原酒酒样感官评分均较高。

“下一步，我们将尝试构建汾酒的‘制曲’专用大麦的企业标准，为汾酒未来生产的标准化、规范化打下基础。”周元成介绍道。

来自山西农业大学高粱研究所高粱专家王俊爱，则向嘉宾们介绍了高粱新品种——汾酒高粱30，拟定农业部门登记为“汾梁30”。“汾梁30”出酒率高，商品性好，且产量高、稳产性好，拥有较高的耐瘠性和养分利用效率，经试验表明，2021年新品种“汾酒高粱30”拥有广阔的适用范围和应用前景，目前已通过了汾酒原粮基地种植试验。

如果说品质是品牌的基石，那么科技与质量则是汾酒品质的两

翼，也是汾酒保持核心竞争力的重要保障。抓好全产业链的管控，以更高的标准和要求，用品质美誉度提升品牌的忠诚度，这是袁董事长在复兴总纲领中提出的汾酒对于品质的要求，也是汾酒原粮基地建设与发展过程中一直秉承不变的追求。

## 打造酒企原粮基地标杆：汾酒践行复兴总纲领的前沿

持工匠之心酿造至纯、至清、至净的汾酒，从源头的涓涓细流开始，从选测一寸土地开始，从试种一粒原粮种子开始。2012年至今，汾酒在山西、河北、吉林、内蒙古、甘肃等地规划建设原粮基地，今年种植规模基本达到120万亩。从酿酒源头出发打造一套贯穿其全产业链的统一标准，以现代化农业发展理念为指导，为汾酒酿造提供品质优秀、产量稳定的原料基础保障。

从创建开始，汾酒原粮基地就按照“因地制宜，逐步推进，优势区域集约种植”的布局要求，充分发挥资源、气候和区位优势，积极与原粮生产优势区域合作，不断优化基地模式，打造原粮基地标杆。

同时，在优化基地模式、以数字化手段上强化基地管控上，汾酒原粮基地也一直走在时代前沿。今年，原粮公司在基地种植管理方面提出了新的要求，同时，采取多维度管控进行“可追溯系统+手机管理软件+派驻基地管理员”新模式探索，实时监测基地，实现了对各基地种植全过程数字化的监督管理，真正做到“种、收、储、运”网格一体化，大大提升了种植效率。

打造绿色原粮基地的标杆，就是站在了汾酒践行复兴总纲领的前沿。在当下，白酒行业发展趋势正从高速增长转向高质量增长，面对新的机遇和挑战，汾酒将围绕“123”复兴总纲领，坚持品质为根基，以科技创新结合工匠精神，制造出精益求精的高品质产品，加速推动汾酒复兴征程。 广告