

# “第三空间”定位遇困 星巴克如何突围？

本报记者 黎竹 刘旺 北京报道

近日，“星巴克(NASDAQ:SBUX)正在探索其在中国业务的不同选项，其中包括可能出售业务股份的可能性”的消息不胫而走。

对此，《中国经营报》记者联系星巴克方面，其全球发言人表示，公司正在花时间更深入地了解星

## 市场战略求变

根据星巴克财报，2024财年第四财季，其期内净收入91亿美元，同比下降3%。

星巴克首席财务官蕾切尔·鲁格里(Rachel Ruggeri)在解读最近的季度业绩时表示：“尽管我们加大了投资，但无法改变客流量下降的趋势。”并提到正在制定扭转业务的计划，但需要时间。

根据星巴克财报，2024财年第四财季，其期内净收入91亿美元，同比下降3%；每股收益0.8美

## 本地化压力

记者了解到，外资企业为扩大在中国的业务，通过把部分股份出售给私募股权公司以实现更多增长的例子较多。

随着越来越多中国消费者选择快捷、实惠且便利的咖啡，星巴克面临适应本地化需求的压力。近一年来，除了加快推出新品的速度外，星巴克还推出了IP联名、短视频等营销手段，并结合美团、抖音等平台进行进一步推广。

多位业内人士指出，自1999年在北京开设首家门店以来，星巴克一直是中国咖啡市场的领军品牌之一，也是咖啡文化的领先者之一，但本土品牌的崛起已越来越多地挑战其市场主导地位。

然而，当下中国咖啡市场正变得愈发竞争激烈，本土品牌如瑞幸咖啡、库迪咖啡等通过低价拓客、开放加盟等策略迅速占领市场份额，给星巴克带来不小压力。另外，麦当劳和百胜中国也在启动甚至扩大自己的咖啡品牌，在点位和供应链规模方面都有显著优势。同时，其他咖啡品牌如Tim Hortons纷纷进入中国市场，推出符合本土消费者口味的菜单和店铺模式，外卖驱动

巴克在中国的业务运营以及市场竞争环境。“我们正在努力寻找最佳增长途径，其中包括探索战略合作伙伴关系。”

值得一提的是，“战略合作伙伴”是引入资本还是开放特许经营，引发业内的多种猜想。盘古智库高级分析师江瀚认为，星巴克的表态已经是多元化股权配

置的伏笔。这种类似合资模式的探索是当前星巴克发展态势中的一个关键因素，新的合作伙伴关系可能不仅仅是简单的资金注入，更可能涉及在品牌运营、市场拓展、产品创新等多方面的深度合作。

著名特许经营专家李维华认为：“直接开放加盟本身就是一种易量和客单价也有所下降。结合寻求战略合作伙伴的动作来看，有消息称，星巴克一直在与顾问讨论其在中国业务扩张战略，包括引入当地合作伙伴的可能性，而且星巴克已经非正式地评估了潜在投资者的兴趣，包括国内私募股权公司。对此，星巴克中国方面未正面回应记者。

不是资本的问题，而是这两年在瑞幸咖啡、库迪咖啡这类品牌的价格战刺激之下，星巴克“第三空间”的定位在中国市场遇到了困境。“对于一部分星巴克的顾客来讲，其诉求除了一杯咖啡之外，还需要‘第三空间’的服务；但是很多顾客可能本身要的也就是一杯咖啡，所以这种潜在消费者被其他品牌很快地吸走了。”

记者了解到，外资企业为扩大在中国的业务，通过把部分股份出售给私募股权公司以实现更多增长的例子较多，其中最典型的就是麦当劳和百胜集团(肯德基母公司)，其由直营模式转向特许经营模式的变革之路值得借鉴。作为在中国市场的业绩占比较大的全球企业，麦当劳和肯德基在没有进行业务拆分之前，两家公司都曾面临过业绩增长遇困的挑战，但与私募股权公司合作，出售中国业务独家或特许经营权后，最直接的收益就是获得了一笔数额不小的

的业务模式正不断扩张，高坪效的“pick-up”(即买即走)店成为众多品牌的业绩拉动点。此前，星巴克中国执行官刘文娟提到：“我们保持高度克制，避免价格战，星巴克不会通过牺牲经营利润率来换取销售额。”对于门店渠道方面，她也提及，在2024财年优化了星巴克中国的门店扩张战略，加速在低线城市、新县级市场的增开新店步伐。于是星巴克在2024财年净新增790家门店，星巴克中国门店总数截至9月29日达到7596家。

但值得注意的是，星巴克曾在2022年9月的全球投资者交流会上，发布了2025年中国市场战略方向：到2025年，中国总门店数量达到9000家，员工达到95000多名；净收入翻倍，营业利润为当前4倍。目前来看，要完成这一目标，接下来一年里星巴克还要再开1000多家店。

对此，连锁经营产业专家、和弘咨询总经理王志宏表示，星巴克在中国市场万店目标的实现，本质上

置的伏笔。这种类似合资模式的探索是当前星巴克发展态势中的一个关键因素，新的合作伙伴关系可能不仅仅是简单的资金注入，更可能涉及在品牌运营、市场拓展、产品创新等多方面的深度合作。

著名特许经营专家李维华认为：“直接开放加盟本身就是一种

易量和客单价也有所下降。

结合寻求战略合作伙伴的动作来看，有消息称，星巴克一直在与顾问讨论其在中国业务扩张战略，包括引入当地合作伙伴的可能性，而且星巴克已经非正式地评估了潜在投资者的兴趣，包括国内私募股权公司。对此，星巴克中国方面未正面回应记者。

不是资本的问题，而是这两年在瑞幸咖啡、库迪咖啡这类品牌的价格战刺激之下，星巴克“第三空间”的定位在中国市场遇到了困境。“对于一部分星巴克的顾客来讲，其诉求除了一杯咖啡之外，还需要‘第三空间’的服务；但是很多顾客可能本身要的也就是一杯咖啡，所以这种潜在消费者被其他品牌很快地吸走了。”

记者了解到，外资企业为扩大在中国的业务，通过把部分股份出售给私募股权公司以实现更多增长的例子较多，其中最典型的就是麦当劳和百胜集团(肯德基母公司)，其由直营模式转向特许经营模式的变革之路值得借鉴。作为在中国市场的业绩占比较大的全球企业，麦当劳和肯德基在没有进行业务拆分之前，两家公司都曾面临过业绩增长遇困的挑战，但与私募股权公司合作，出售中国业务独家或特许经营权后，最直接的收益就是获得了一笔数额不小的

的资金。对此，王志宏直言：“一方面，这样也能让报表更好看。另一方面，通过中国区业务的独立化，能够引进更多的资源方，从而帮助其业务更加本土化、灵活化。从麦当劳和肯德基后续的实践和影响来看，这种设想也能够达成。但对比来看，目前星巴克在中国市场面临的问题和挑战其实更大，是否能够获得持续的竞争优势，取决于其在中国市场的策略应对。”

江瀚则认为，对比百胜中国和麦当劳来看，中国市场业务独立可以让星巴克更加专注于中国市场的发展，制定更符合当地消费者需求的战略，同时减少与总部的沟通和协调成本。此外，独立后的公司可能更容易获得融资和进行资本运作，有助于加速业务的扩张和创新。但业务独立也可能带来一些挑战，如需要建立独立的运营和管理体系，以及面对更加复杂的市场环境和竞争压力。

融资的好方式，多数时候引入资本是为了开设直营门店、建设总部以及供应链、扩大品牌势能。对于当下的市场来说，引入战略投资后，不仅要面临资产清算、对赌等，还可能得听特许人的‘指手画脚’。但是以加盟的方式融资，能够获得本土化的资源、人脉等支持。”

在业内看来，当下星巴克所释放的信息并不意味着撤出，因为对星巴克来说中国目前已成为其发展速度最快、最大的海外市场，但也折射出星巴克在当前市场环境下面临的诸多挑战与战略调整的迫切需求。未来星巴克中国或将迎来重大调整，不过，目前具体采取哪种合作模式，尚未可知。

资金。

对此，王志宏直言：“一方面，这样也能让报表更好看。另一方面，通过中国区业务的独立化，能够引进更多的资源方，从而帮助其业务更加本土化、灵活化。从麦当劳和肯德基后续的实践和影响来看，这种设想也能够达成。但对比来看，目前星巴克在中国市场面临的问题和挑战其实更大，是否能够获得持续的竞争优势，取决于其在中国市场的策略应对。”

江瀚则认为，对比百胜中国和麦当劳来看，中国市场业务独立可以让星巴克更加专注于中国市场的发展，制定更符合当地消费者需求的战略，同时减少与总部的沟通和协调成本。此外，独立后的公司可能更容易获得融资和进行资本运作，有助于加速业务的扩张和创新。但业务独立也可能带来一些挑战，如需要建立独立的运营和管理体系，以及面对更加复杂的市场环境和竞争压力。

记者了解到，外资企业为扩大在中国的业务，通过把部分股份出售给私募股权公司以实现更多增长的例子较多，其中最典型的就是麦当劳和百胜集团(肯德基母公司)，其由直营模式转向特许经营模式的变革之路值得借鉴。作为在中国市场的业绩占比较大的全球企业，麦当劳和肯德基在没有进行业务拆分之前，两家公司都曾面临过业绩增长遇困的挑战，但与私募股权公司合作，出售中国业务独家或特许经营权后，最直接的收益就是获得了一笔数额不小的

## 中国业务如何独立？

记者注意到，在2017年前后，国际餐饮巨头在中国市场做出了不一样的选择。

多位业内人士提及，面对不断被蚕食的市场份额，星巴克想要扩张就必须“烧钱”，出售特许经营权的资金或许能够帮助其解一时之渴，但可能还需要结合本土化做进一步的探索。

王志宏告诉记者，起初星巴克也是采用授权本土公司特许经营的方式正式进入中国市场。他指出，随着市场环境的变化，不排除星巴克在中国整个或者部分市场考虑单店特许经营，但也不仅是涉及其连锁扩张发展模式的问题，包括在中国市场的产品和营销策略等，都需要进行相应的调整。

记者注意到，在2017年前后，国际餐饮巨头在中国市场做出了不一样的选择。

2017年星巴克咖啡公司与其长期合资企业伙伴统一企业股份有限公司和统一超商股份有限公司达成收购协议，即以约13亿美元现金收购星巴克华东市场合资企业(即上海统一星巴克咖啡有限公司)的剩余50%股份。当时通过收购，星巴克取得了江苏、浙江和上海共约1300家门店的100%所有权，开始全面直营中国内地市场所有门店。

麦当劳、百胜集团则在先后引入中国资本后，大规模提升特许经营模式占比，借此提升扩张速度。

2016年9月，百胜集团宣布与春华资本及蚂蚁金服达成协议，二者共同向百胜中国投资4.6亿美元，该项投资与百胜餐饮集团和百胜中国的分拆同步进行。分拆后，百胜中国成为百胜餐饮集团在中

国大陆的特许经营商，拥有肯德基、必胜客和塔可钟三大品牌的独家经营权。该年年底，百胜中国以独立公司身份在纽约证券交易所上市交易，并在同年实现利润率和门店的快速增长，新开出了575家门店。

2017年，麦当劳出售了中国门店的特许经营权，交易对价为20.8亿美元，麦当劳与中信资本、凯雷投资达成战略合作成立公司金拱门，负责麦当劳未来20年在中国内地和香港的经营。

对于星巴克是否会开放特许经营这一问题，李维华解释道：“星巴克的产品定价较高且同类竞争者少，存在明显的利益优势，当时因为看到未来中国潜在的咖啡市场，所以就出资把特许经营权收回去改成直营模式，当下星巴克在中国的经营遇到阻力，那再开放加盟特许经营完全有可能。”

李维华指出，目前国内咖啡的消费量还在上涨，但高、中、低端都有需求，所以市场并没有达到饱和的程度。开店、闭店的事件发生，恰好说明这个赛道还存在机遇。

“如果未来星巴克要采取特许经营的模式，就要进行更多本土化的调整。特许经营加盟市场已经发生了很多新的变化，加盟的形式也更加多样化。从国际品牌的门店布局来看，一般一线城市较好地段采用直营模式，在下沉市场采用加盟的方式。由于星巴克投资额高、回收期长的特点，存在也需要结合新的市场趋势来开放加盟，否则运营难度相当大。”李维华表示。

# 火锅外卖风潮起 连锁品牌打响“保卫战”

本报记者 刘旺 北京报道

在电影《没有一顿火锅解决不了的事》当中，外卖火锅成为一个纽带，利用火锅的社交属性将不同的人物和事件链接到一起，推动整部电影的转折和冲突。

影视艺术来源于生活，随着冬季消费旺季来临，与以往侧重堂食不同的是，如今火锅外卖也成为链接商家和消费者的全新纽带。

《中国经营报》记者在某外卖平

## 场景“突围战”

目前的火锅行业，整体增速放缓已经是一个不争的事实。艾媒咨询数据显示，预计到2025年中国火锅行业市场规模会增长到6689亿元，但是增速将从2019年的10%降为2025年的4.3%。

此外，公开资料显示，2023年火锅行业新开门店7.6万家，退局者3.4万家；2024年1—6月份，火锅行业新注册门店数2.8万家，而注销门店数3.4万家，不少从业者倒在了2024年消费旺季到来之前。

同时可以看到，多个品牌都在为提升翻台率而做着努力，降价、提高员工效率、实施多元的细节服务等，为留住顾客推出了各类政策。

在这时，火锅品类的“高拓展”特性得以显现。凌雁管理咨询首席咨询师林岳认为，增速放缓是一个正常的现象，餐饮的形式变多了，整个蛋糕在变大，但这个蛋糕切的颗粒度越来越小，每块小蛋糕变大的速度自然就不高了。

“而火锅本身就很有大众基础，在消费场景中也特别具有社交属性，所以消费人群范围之广、体量之大，再加上创新具有多样性，让这个赛道的空间和潜力很大。”林岳认为。

正如林岳所说，可以看到，从前

台看到，不少连锁火锅品牌都推出了外卖业务，如海底捞、呷哺呷哺、阳坊胜利、渡娘火锅等。同时，在形式上都有所创新，不再拘泥于以往的食材外送，也有很多点位推出了各种形式、适合外送的产品。

但同时，火锅作为对食材新鲜程度有极高要求的餐饮业态，增加一个配送环节，或许就意味着减少一分新鲜。另外，火锅门店如何与类似锅圈食汇这样的火锅食材配送形成差异化，也是商家们需要考虑的问题。

几年的新品频出，到后来的“火锅+”探索，再到今年的“爆改自助”风潮，再到如今的加码外卖业务，拓宽用餐场景，火锅赛道一直都是创新不断、探索不停的行业。

而外卖业务则是场景“突围”的具象化表现。记者观察发现，近年来，不少火锅品牌店也在加码外卖业务，其中不乏海底捞、呷哺呷哺、小龙坎、阳坊涮肉、怂火锅、重八牛府等连锁品牌。

对于这种现象，有咨询机构提出了赞扬和认同，艾媒咨询发布的报告就提到，火锅外卖、自助火锅等新业态的兴起，为行业增添了新的活力与增长点。

实际上，在很长一段时间，火锅都以堂食为主。记者观察发现，在川渝地区，会有火锅店将底料、食材送至消费者家中，也就是上述电影当中的场景，但送货的范围仅限于火锅店所在的社区。而如今的火锅连锁品牌加码外卖，无论是生产、配送还是售后环境，都有商家、平台、配送员等专业人士参与，范围也相应扩大。

此外，近年来，外卖在餐饮消费中越来越主流，而火锅作为最大的餐饮品类，外卖化进程在前两年一直未有较大进步。

## 抢夺份额

实际上，在消费者心中，火锅与外卖此前的关联，更多的是食材的外卖，如专门的火锅食材供应商锅圈食汇、懒熊火锅、火锅物语等，以火锅食材、锅底蘸料、火锅器具的外卖为主；还有盒马、永辉这些超市品牌，也会提供相关的食材外卖。

记者注意到，早在2020年，盒马就宣布推动火锅外卖化，并且投入不设上限。盒马在饿了么平台上开设的“盒马鲜厨”中，火锅超过了盒马特色的海鲜，排在最高的位置。

事实上，此前如锅圈食汇这样的火锅食材供应商和连锁超市，已经占据了相当一部分的消费心智，相当于将触角伸向了火锅店的阵地。从这个角度来看，火锅连锁品牌加码外卖，更像是一场“保卫战”。

因此，火锅连锁品牌的外卖产品，如何依托自身优势，与专门的火锅食材供应和连锁超市形成差异，就显得极为重要。

记者注意到，不少连锁火锅品牌在产品上进行了创新，与其他赛道的竞争对手不同的是，不少连锁火锅品牌都侧重

## 挑战仍存

实际上，对于火锅店来说，尽管外卖业务意味着场景的拓展和新增长点的培养，但在实际操作当中，也仍然面临一定挑战。

首先就是来自消费者偏好。艾媒咨询数据显示，80.7%的消费者表示会尝试外卖火锅，这也反映火锅外卖食材具有较大的发展潜力和市场需求；但值得注意的是，仍有13.0%的消费

推出了“熟”产品。如呷哺呷哺的一人熟食系列，将菜品煮熟之后再行配送；还有怂火锅推出火锅冒菜系列，消费者也可以选择不同的口味；海底捞也推出了下饭火锅菜，可以选择不同的套餐或单点食材。

金帧文化创始人闫苏和曾负责多个餐饮品牌改造、升级，他认为，连锁火锅品牌推出“熟”产品，即预先煮熟的火锅食材，这样的创新举措有其明显的优势和一些潜在的劣势。

闫苏和认为，预先煮熟的食材大大简化了消费者的烹饪过程，使得顾客即使在家中也能快速享受到火锅的美味，尤其是对于忙碌的都市人群来说，这一点尤为重要。对门店来说，熟食产品更适合外卖配送，因为它们可以在配送过程中保持较好的品质和温度，提高外卖体验。

但在另一方面，熟食产品不如现场烹饪的食材那样可以根据顾客的口味进行调整，这可能会限制顾客的个性化选择。同时，统一加工的熟食产品，是有风味标准化的，这就意

者表示不会尝试，这可能与他们对食品安全、就餐氛围或外卖服务质量的担忧有关。

记者注意到，为了增强就餐氛围，一些火锅品牌尝试提供更多个性化的外卖包装和配套服务。在食材和大单品的打造上，火锅企业也在不断创新，推出更多符合消费者口味和健康需求的食材和锅底，以满足市场的多



海底捞火锅推出外卖业务。

刘旺/摄影

味着门店需要不断创新产品的口味和种类。

实际上不仅仅是产品上的创新，也有品牌已经将外卖业务作为重点发力的板块。

海底捞方面就曾透露：“目前国内外卖经济猛增长，餐饮竞争格局整体呈现‘线上连锁

差异化需求。

然而，尽管火锅企业在这些方面做出了努力，但外卖业务的增长仍然面临诸多不确定因素。艾媒咨询的数据显示，仅有2.30%的消费者可接受200元以上的人均价格，这表明价格因素仍然是消费者选择火锅外卖时的重要考量。因此，如何在保持品质的同时控制成本，成为火锅

企业需要解决的另一个问题。

“火锅行业的属性偏社交、偏话题、偏聚会、偏大众、偏休闲，所以是年轻人的选择，而年轻人消费主要看氛围、场景、品牌，看整个火锅行业的创新迭代以及差异化。”对此，中国食品产业分析师朱丹蓬曾表示，火锅企业仍要在服务、场景、食材、大单品的打造上去发力。