一把椅子的成本账：星巴克中国重算“第三空间”

中经记者 许礼清 北京报道

近日，星巴克中国宣布在全国门店推行消费入座安排，同时明确2027新财年将新增投入超3亿元，聚焦提升门店服务体验。一边收紧座位管理，一边加码门店投入，星巴克中国正重新平衡“第三空间”、顾客体验与门店效率。

在外界看来，这并非单纯的一项门店管理动作，而是博裕资本入主、特许经营转型与行业竞争格局重塑背景下的战略落子。

多位业内人士向《中国经营报》记者提到，这是博裕资本入主后经营逻辑切换的“第一刀”，是从品牌叙事切换为资产效率最短的路径。规则本身或许不难理解，真正的考验在于一线执行能否在提升座位效率的同时，不稀释品牌长期积累的温度与开放形象。

在咖啡市场竞争白热化的今天，围绕这把“椅子”的成本账，星巴克中国面对的，不只是“谁可以坐”，更是“第三空间”在今天靠什么继续支撑其溢价能力。记者就消费入座、未来发展规划等相关问题联系星巴克中国方面采访，截至发稿未收到回复。

一把椅子背后的经营逻辑切换

围绕消费入座的讨论持续多年，此番真正落地，或许也绕不开现实经营压力的推动。

消费入座之所以备受关注，在于其触动了星巴克长期以来的品牌叙事。上海啡越投资管理有限公司董事长王振东告诉记者，星巴克20世纪90年代进入中国市场，当时其他独立咖啡店天然消费入座，而星巴克长期秉持开放包容的门店理念，门店在某种程度上承担了城市公共空间的属性。如今推行消费入座，意味着对这一传统定位的迭代。

事实上，围绕消费入座的讨论持续多年，此番真正落地，或许也绕不开现实经营压力的推动。

星巴克2026财年第二季度财报显示，中国区同店销售额增幅收窄至0.5%，交易量增长2.1%，客单价同比下降1.6%。

2026年4月，博裕资本与星巴克的合资交易完成交割，博裕资本持有星巴克中国零售业务60%股权，星巴克保留40%，约8000家直营门店将逐步过渡到特许经营模式，双方长期目标为将门店规模拓展至2万家。

凌雁管理咨询首席咨询师林岳认为，“第一刀”落在椅子上，是博裕资本入主后经营逻辑的改变，这是从品牌叙事切换为资产效率最短的路径。从直营转为特许经营，单店坪效、翻台率都会成为重要的考核指标，特别是在PE（私募股权资本）的账本里，非付费顾客长期占座就是损失。

顶层设计专家孙巍补充道：“消费者要购买的是‘完整产品’，完整的产品包括‘品牌+产品+体验’，‘第三空间’本身就是产品复合价值的重要组成部分。保障付费用户拥有座位、舒适的休憩环境，让顾客愿意为这份空间价值付费，也是星巴克及其他品牌构建差异化竞争的关键抓手。”

此外，王振东告诉记者，当前咖啡市场渗透率逐渐饱和，免费“第三空间”对咖啡文化推广和星巴克品牌推广的价值已非常低。与其让座位被低转化流量长期占用，不如先把付费顾客的体验修复回来。

但星巴克的椅子从来不能只算财务账。消费入座规定一出，在社交平台上受到了众多消费者的支持。不过也有消费者表示，提醒可以接受，但希望不要催促。

星巴克中国在规则中也保留了“弹性”：孕妇、行动不便者、避雨路人、外卖骑手、在岗安保等有临时休息需求者可以免消费进店。

林岳表示，“弹性”本身很难被写成一份全国统一的细则，具体尺度最终落到一线员工身上。消费入座本质上是一次“宣言”：告诉那些不消费、无理由又长时间占座的消费者，这样的行为不再被默许。但它能否转化为经营效率，取决于门店执行能否在规则与温度之间找到可复制的尺度。

“现实存在的‘不消费也能坐’思维惯性的改变需要一个过渡期，门店的执行如果难有标准，市场教育的过程会拉得更长，但总体方向是正确的。”林岳说。

“第三空间”的重定义

作为“新茶饮第一股”的奈雪的茶也曾尝试开大店打造“第三空间”。

消费入座的背后，更深层次的问题在于：在快取模式长期主导行业叙事之后，“为空间付费”的商业逻辑还有多大成立空间？

过去几年，“去空间化”是行业扩张主旋律。例如，瑞幸咖啡以快取小店迅速铺开，截至2026年二季度门店超3.6万家，上半年净增超5000家。记者注意到，北京部分商场，瑞幸咖啡在不同楼层同时开出两家店。同时，极端价格战虽逐渐退潮，但便利、高性价比仍是竞争关键。

孙巍表示，9.9元咖啡售卖的是饮品本身，星巴克中国提供的是“品牌、产品叠加‘第三空间’体验”的复合价值。在城市里，稳定、安静的轻社交临时空间依然稀缺，对商务人群而言，它仍是轻社交首选，空间价值具备独立商业空间。

但这个生意并不好做。作为“新茶饮第一股”的奈雪的茶（02150.HK）也曾尝试开大店打造“第三空间”。但从订单结构来看，其外卖订单收入占比高，堂食萎缩，动辄上百平方米的大店成本过高加重经营负担，随后逐渐收缩“第三空间”大店模式。

如何才能不让“第三空间”退化成少数旗舰店的“体验展品”？孙巍认为，这需要几个前提：体验可复制、运营成本可控、用户清晰感知空间价值、政策执行温和统一。

近日，星巴克中国宣布在全国门店推行消费入座安排。 视觉中国/图

面对市场激烈的竞争和消费需求的不断变化，星巴克的门店形态也在不断延伸：10多平方米的迷你快取店、演唱会现场的咖啡小车、办公楼便捷店，以及800多家臻选与主题门店并存。2026年9月，星巴克正式进入新疆市场，其开出的“星巴扎”成为全国首家非遗旗舰店。

“星巴克正在加速本土化运营，以此应对激烈的行业竞争。我认为，星巴克以‘差异化竞争战略’对抗对手的‘成本领先战略’，其战略方向是合理的。依托‘服务差异化、门店差异化、产品差异化’三重体验差异化，搭建‘新一代星巴克差异化经营体系’，由被动应战转为主动竞争，是很清晰的顶层设计。”孙巍说。

王振东认为，消费入座是星巴克中国空间优化整体规划中的一环，先做减法才能做加法，星巴克中国必须让自身空间形成差异性，这本身也体现了“第三空间”的时代性。椅子要不要收费只是表象，真正的问题是，在消费者选择空前丰富的市场里，星巴克中国接下来如何让顾客愿意为“坐下来的那杯咖啡”多付20元。

单店效率考题

公开数据显示，2026财年，星巴克中国门店总数为8342家，净增331家。

正如上述专家所言，消费入座解决的是座位“被谁占用”的效率问题，而3亿元的投入正试图回答“坐得值不值”。

10月21日，星巴克中国宣布，2027财年将新增投入超3亿元，聚焦门店服务体验焕新。相关投入将用于增加高峰时段及臻选吧台服务人力、升级数智化系统与核心设备、推进约1000家门店设施焕新。

“‘千店千面’不仅体现在不同的门店形态、场景和产品上，也要落实到顾客每一次真实的到店体验上。”星巴克中国首席执行官刘文娟表示，“新财年，我们将继续把资源投入到门店一线，支持伙伴更专注地照顾好每一杯咖啡、服务好每一位顾客。”

这笔钱本质上是在为单店效率补课。公开数据显示，2026财年，星巴克中国门店总数为8342家，净增331家；而在2025财年，净增门店数量为415家，此前两年分别达到790家和885家。开店速度明显放缓，精细化运营的时代到来，单店利润成为重点考核指标。

更深层的变量来自门店扩张与特许经营转型。星巴克与博裕资本的长期目标是逐步将中国门店从约8000家扩展至2万家，其增量主要来自低线城市和多元店型。低线城市的租金结构、客流密度和消费时段分布与一线高客流门店差异显著，当前打法能否复制？与此同时，服务密度和空间品质的提升，能否在单店层面转化为可计量的客单价修复或复购改善？

“在合资的模式下，星巴克中国要面对轻资产、紧核算的经营框架，花3个亿焕新门店、推出消费入座规则，无非都是为了把‘空间体验’重新做一次锚定。”林岳表示，如果顾客觉得进店有人管了，座位也好找了，环境氛围更舒适了，星巴克中国一杯二三十元的溢价就还能维持。

但他强调，如果这些举措执行不力，运营数据不能得到明显改善，品牌溢价的叙事就很难成立，地位也会受到市场影响。

孙巍也提到，制定战略只是第一步，落地执行更为关键。未来星巴克中国要持续打磨差异化体验，同时重点应对几大挑战：消费入座政策的落地尺度、千店千面带来的成本压力、维系品牌开放的感知、竞品在空间场景上的持续分流。

啤酒行业上下游分化 “麦芽第一股”如何摆脱业绩波动？

中经记者 蒋政 北京报道

“下游吃肉，上游喝汤”的业绩表现，在今年的啤酒行业体现得尤为明显。

前三季度，多家啤酒上市公司净利润大多呈现增长趋势，但它们的上游企业——被称为“麦芽第一股”的永顺泰（001338.SZ）同期净利润下滑77.6%。尤其是在第三季度，公司净利润跌幅超93%。

中经传媒智库专家袁帅告诉《中国经营报》记者，下游啤酒企业利润增长更多源自产品结构升级，并非完全对应麦芽采购量的同步扩张。而永顺泰自身面临全球原料市场、跨境运输等成本波动，进一步拉大了与下游企业业绩走势的差距。

“这种不同步的现象其实为永顺泰未来的转型提供了思考方向。上游企业不能再单纯依赖下游啤酒行业的整体增长来带动自身发展，而是要跳出‘被动跟随下游需求’的传统路径，转向更主动的供应链价值挖掘。”袁帅说。

啤酒上下游出现利润“剪刀差”？

同处一个行业，不同企业对于市场冷暖的感知却不尽相同。

前三季度，燕京啤酒（000729.SZ）、珠江啤酒（002461.SZ）、惠泉啤酒（600573.SH）的营收分别同比增长4.34%、3.14%和2.03%，归母净利润分别同比增长20.56%、4.87%和17.71%。只有青岛啤酒（600600.SH）营收和净利润出现约4%的下滑。

作为上述头部啤酒企业的主要麦芽供应商，永顺泰在盈利方面却出现大面积下滑。三季报显示，前三季度公司实现营业收入28.36亿元，同比减少11.94%，归母净利润5662.89万元，同比下降77.61%；其中第三季度营业收入9.21亿元，同比下降7.67%，归母净利润514.21万元，同比下降93.87%。

多位行业人士告诉记者，头部啤酒企业盈利能力虽然处于增长状态，但大部分增幅放缓，并且从全国范围来看，我国啤酒行业的产量仍在下滑中。

国家统计局数据显示，2026年1—9月，中国规模以上企业累计啤酒产量2894万千升，同比减少约200万千升，降幅高达6%。

中银国际在研报中提到，2026年啤酒板块仍将受益于较低的原材料价格，综合麦芽成本有望同比下降超5%。有券商在研报中指出，从行业数据上看，啤酒行业总量端仍然偏弱，行业景气尚未进入全面复苏阶段，成熟龙头销量和收入均未体现出明显加速。

袁帅认为，头部企业的营收和净利润增长，源自高端产品占比提升、吨价改善和经营效率优化。

华泰证券在研报中提到，珠江啤酒前三季度啤酒吨价同比增长2.7%，实现量价齐升。第三季度销量同比减少2.3%，吨价同比增长2.3%。“吨价提升主要受公司结构化改善影响。”

以燕京啤酒为例，其核心大单品燕京U8今年1—9月累计销量93.41万千升，同比增长30%，第三季度增幅达38%；今年3月又推出高端新品燕京A10，形成“U8深耕大众市场、A10攻坚高端赛道”的双轮驱动格局。光大证券在研报中指出，在行业产量下滑、现饮场景疲弱的背景下，U8仍能加速放量，验证其仍处规模扩张期。

这也意味着，从需求端来看，整个啤酒行业对于麦芽整体供给量并未产生扩容需求。

不过，结合永顺泰三季报数据来看，其营收跌幅要远低于净利润。该公司在今年半年报披露的数据显示，公司销量为57.9万吨，同比下滑7.32%。彼时，该公司提到，原材料成本压力虽通过降本增效有所缓解，营业成本同比下降10.24%，但降幅不及营收降幅，导致毛利率承压。

盘古智库高级研究员江瀚表示，麦芽加工行业本身就不是高毛利生意，营收端跟着下游啤酒厂的采购节奏走，波动不会太离谱。净利润的波动幅度远大于营收，核心影响的并不单纯是销量，全球贸易大宗农产品的价格、海运、汇率的波动，都会吃掉加工环节的大部分利润。

永顺泰在今年9月底回应投资者提问时曾提到，国际局势会推动大宗商品价格有所上涨，大麦价格也有一定上涨，但随着新麦季大麦陆续上市，原料价格有所缓和。同时，油价上涨也会对海运价格及运力造成影响。

永顺泰同时向投资者解释，大型啤酒集团以年度招标为主，通常于每年第三、四季度完成次年麦芽招标采购，最终执行价以中标价为准，定价周期多为一年，短期原料涨价难以传导至售价端。

“对于永顺泰来说，真正让净利润弹性远大于营收的核心，始终是原料成本的周期波动与长协定价机制之间的错配关系，这种错配会在不同经营周期里持续放大利润的波动幅度，让企业即便在销量相对平稳的阶段，也会面临利润端的剧烈起伏。”袁帅表示。

酒类分析师蔡学飞提到，永顺泰对下游大客户的成本传导是不充分的。它和啤酒上市企业不同频，根源在于商业模式的限制。下游酒厂赚的是品牌溢价和结构升级的红利，终端提价覆盖的是综合成本，而不会自动变成麦芽采购价的跟涨。而永顺泰赚的是加工费，毛利率常年个位数，且90%以上营收来自同质化程度极高的基础麦芽，其本质是啤酒产业的刚需配套商，不是握有稀缺资源的原料寡头。

寻求产品结构升级

事实上，永顺泰正在进行产品结构调整。记者注意到，永顺泰首次公开发行股票募集资金投资项目为“年产13万吨中高档啤酒麦芽项目”，后又在2024年立项实施新建5万吨/年特制麦芽生产线项目。

今年10月27日，永顺泰在互动平台回复投资者称，上述项目已完成建设及各项验收，正进行系统联调及试生产，后续产能释放与目标客户的供应商资质认证关联较大。

永顺泰认为，继续通过特殊工艺为客户提供定制化的高端基础麦芽产品，以及结晶麦芽、焦香麦芽、黑麦芽等多种类型的特种麦芽产品，满足国内啤酒产业向高端化、精酿化的发展带来的需求。

不过，仅从目前来看，基础麦芽仍为永顺泰的基本盘。

江瀚提到，特种麦芽和定制麦芽得提前深度绑定客户的研发环节，长期磨合工艺标准，这个过程没法快速上量。同时，传统基础麦芽的订单占比太高，大客户的长协订单基本盘较为稳固，要腾挪出空间给高附加值产品，本身就会受到原有业务结构的牵制。

福建华策品牌定位咨询创始人詹军豪也表示，永顺泰产品升级推进缓慢的主要原因是下游啤酒客户配方稳定、替换意愿低，特种麦芽认证周期长、定制订单体量偏小。难点在于大客户依赖传统配方路径，高端定制麦芽规模化放量难度大。

记者向永顺泰发去采访函了解经营战略等问题，截至发稿未获对方回复。

不过，对于永顺泰而言，国内市场仍有利好消息。我国啤酒行业新国标即将在2027年正式执行。按照标准要求，啤酒麦芽投料比例不小于50%（质量分数），产品分类体系增加了三大分类维度。

永顺泰曾回应投资者称，新标准有利于规范啤酒行业，对啤酒行业及产业链相关企业的发展具有积极作用。酒类营销专家肖竹青曾提到，新国标将引导企业通过开发特色啤酒实现差异化竞争。

除此之外，曾有投资者向永顺泰管理层建议，跨界做一个自有品牌啤酒，专攻东南亚、日韩、中南美市场。但该公司回应称，“公司战略是深耕麦芽主业，巩固公司在行业内的领先地位”。

袁帅建议，永顺泰不能再单纯依赖下游啤酒行业的整体增长来带动自身发展，而是要跳出“被动跟随下游需求”的传统路径，转向更主动的供应链价值挖掘。

“一方面通过优化全球原料采购布局来平滑成本周期波动，另一方面深化与下游客户的联合研发协作，从单纯的原料供应商转向能够提供定制化解决方案的产业合作伙伴，在下游啤酒企业的产品升级过程中提前嵌入自身的技术服务能力，构建起不单纯依赖销量增长的新盈利支撑点。”袁帅说。