

企 竞 中 心 每 日 资 讯

2022年8月16日

星期二

第1704期/共1704期

【参考信息】

奈雪的茶在上海建第二总部：1.8亿元购买华润旗下物业，烘焙、咖啡研发中心设立在上海……………p2

用五力模型看咖啡行业的盈利能力……………p3

疫情反复之下，连锁餐饮逆袭求生的3大模式和9个建议！……………p6

企业文化不是一层不变的，而是要随社会大环境变化和企业发展不断创新和变革。目前我国政治、经济和社会环境与过去相比，都发生了明显而深刻的变化，企业发展面临着诸多新机遇、新挑战和新任务，这都要求企业要高效开展企业文化创新和变革，保持企业文化先进性和引领性。

客观 冷静 中性 实证

上海企业竞争力研究中心

地 址：上海浦东浦电路489号由由燕乔大厦409-411室

电 话：021-51313680 4000092877

传 真：021-51313688 邮编：200122

E-mail: info@shecs.org

【参考信息】

奈雪的茶在上海建第二总部：1.8 亿元购买华润旗下物业，烘焙、咖啡研发中心设立在上海



8月8日，上海奈雪餐饮管理有限公司在闵行取得工商执照，正式落户七宝生态商务区。目前，奈雪的茶已购买万象企业中心总面积超 3700 m² 物业作为企业全国第二总部办公场所，项目总投资约为 1.8 亿元。

2021 年 5 月，奈雪的茶在上海成立了全国第二个总部，并将烘焙、咖啡研发中心设立在上海。2021 年 9 月，公司决定在上海购买办公楼，选择华润集团旗下的企业总部中心为地点，购买 3738.66 m² 物业，投资约为 1.8 亿元，作为上海总部及华东区域总部的办公场所。

今年 3 月，在公司的年报发布会议上，对于财报中披露的 7.5 亿元开支，除了约 4 亿元的开店开支外，奈雪的茶表示，3.5 亿元的开支属于固定资产投资，主要是在深圳和上海购买了自用办公室。

今年 3 月 29 日，奈雪的茶发布上市后首份财报显示，2021 年奈雪的茶实现总收入 42.96 亿元，同比增长 40.5%，经调整净利润由 2020 年的盈利 1660 万元变为 2021 年的亏损 1.45 亿元。

今年 8 月 5 日，奈雪的茶发布盈利预警称，今年上半年，集团预计收入 20.2 亿元至 20.7 亿元，经调整净亏损约 2.3 亿元至 2.7 亿元。

关于亏损原因，奈雪的茶在公告中指出，除去疫情影响外，今年上半年的门店扩张带来门店人力、租金等相对固定成本的增加，也进一步导致了亏损。同时，由于外汇汇率的影响，奈雪的茶上半年未变现亏损净额约 2440 万元。

据奈雪的茶公告今年第二季度运营情况，截至今年 6 月 30 日，奈雪的茶门店增至 904 家，较上年同期的 578 家门店增加了 326 家门店。与 2021 年末相比，奈雪的茶今年上半年增加了 87 家门店，而 2021 年上半年，该公司新开 93 家门店。

在新产品方面，在去年 6 月至今年 6 月的一年时间里，奈雪的茶共上线新品超百次，其中鸭屎香宝藏茶、霸气芭乐鸭屎香玉油柑、生椰焦糖板栗宝藏茶等多款产品成为新式茶饮爆款。今年 3 月 17 日，奈雪的茶还正式推出 9 元-19 元的“轻松”系列，并承诺将每月上新一款 20 元以下产品。

在会员数量上，截至今年 6 月，奈雪的茶会员数量已增长至 5000 万，助力公司数字化运营、精准营销，降低广告费用。

在自动化方面，奈雪的茶在公告中表示，由该品牌自研的自动制茶机已在全国近 200 家门店使用，预计将于 2022 年 9 月底完成在全国门店投放使用的计划。同时，奈雪的茶还加快了自动订货、采购等软件系统在门店的使用。奈雪的茶认为，持续推进数字化管理能够降低门店的人力成本。

在门店数量上，今年上半年，奈雪的茶标准店数量从今年第一季度末的 440 家门店减少至 410 家，其中有 19 家标准店转为 PRO 店；而 PRO 店较第一季度共计增加 80 家。

此外，奈雪的茶在 8 月 3 日还透露，品牌计划在 8 月新开 7 家门店，分别位于广州、宁波、深圳、广州、汕头、东莞等 6 座城市，其中深圳将开设 2 家新门店。

【参考信息】

用五力模型看咖啡行业的盈利能力



2018 年中国咖啡行业发生融资事件共 26 起，融资金额共 94.9 亿元。2019 年中国咖啡行业发生融资事件 20 起，融资金额共 15.1 亿元。截止 2021 年 9 月 20 日，2021 年中国咖啡行业发生融资事件 18 起，融资金额共 56.9 亿元。在资本驱动下，中国咖啡连锁门店到 2025 年将超过 4 万家。咖啡赛道的火热，让越来越多的人开始关注咖啡，也有越来越多的人开始布局咖啡赛道。

01 内部竞争环境：行业内竞争者的竞争能力

1. 据弗若斯特沙利文数据显示，从 2013 年至 2023 年，中国咖啡市场保持持续增长。预计到 2023 年，中国咖啡市场整体市场规模将达到 1806 亿元。这意味着，咖啡品牌可以凭借自身增长而获取市场份额，而不需要利用激励的价格战从竞争对手的手中夺取市场份额。

2. 随着食品工业技术的发展，以及咖啡品牌的大量出现和渗透，中国咖啡市场中的速溶咖啡正逐渐被现制咖啡所取代。据头豹产业研究院数据显示，2020 年现制咖啡占中国咖啡市场的 36.5%，速溶咖啡占中国咖啡市场的 52.4%，即饮咖啡占中国咖啡市场的 11.1%。预计到 2023 年，现制咖啡市占率将达到 51.1%，其市场规模也将达到 1594 亿元。

3. 伴随大量新兴咖啡品牌的出现，行业集中度也出现了一定下降。CR5 从 75% 的市占率，下降到了 48.6%。如果行业集中度未来持续走向分散，行业将进入价格竞争状态，以较低的利润维持企业的运转。

4. 如果咖啡品牌要避免价格竞争，就需要打造出自己的差异化产品和服务。产品维度上，由于咖啡豆产地的单一性和工厂加工的标准化，很难有咖啡品牌在产品维度上维持自己的差异化。所以，咖啡品牌更需要在服务维度上打造出自己的差异化，比如通过构建会员体系、提供独特的购物体验和服务等，以此增加消费者与品牌之间的粘性，增加消费者在品牌选择上的转换成本和忠诚度。

5. 对于大企业而言，比如星巴克，存在着较大的规模效应。一旦夺取市场份额的竞争变得激烈，其固定成本与可变成本的比率变得较高，那么它将有极大概率通过降价的方式以充分利用现有资源，降低自己固定成本与可变成本之间的比率。

6. 同时，因为像星巴克、瑞幸这类咖啡品牌具有极大的规模效应，所以他们能够从上游供应商那里拿到更低价格的原材料，以更低的产品成本、更大的利润空间参与激烈的市场竞争。

02 内部竞争环境：潜在竞争者进入的能力

7. 像星巴克、瑞幸这类咖啡品牌，除了具有规模效应之外，还具有极强的品牌势能。而一些新兴咖啡品牌要想在咖啡市场中获取品牌影响力，就会面临更多的压力。比如，品牌营销的流量压力。比如，资本的投资回报压力。

8. 同时，新兴咖啡品牌在寻找优质点位的时候，通常也会遇到困难和压力。从流量和商业价值的角度考虑，招商部门以及门店房东更倾向于选择有一定市场地位和知名度的咖啡品牌。

9. 先发的规模优势和品牌优势不仅在于线下，也在于线上。不管身处什么样的消费场景，消费者往往倾向于选择自己所熟悉的、知名的、可信的咖啡品牌的产品和服务。

10. 哪怕线上咖啡品牌正在“威胁”线下咖啡品牌的生意，但基于互联网已经成为基础设施，具备品牌优势的咖啡品牌经过整合线上与线下渠道，已经降低了新进入者的威胁。

03 内部竞争环境：替代品的替代能力

11. 咖啡替代品的替代能力，包括两方面：一方面来自消费者从消费某一品牌的产品转向消费另一品牌的产品；另一方面，由于技术进步或市场创新，消费者可以不喝或少喝。

12. 从产品的功能性角度看，咖啡可以提神，可以减肥燃脂，而其替代品包括奶茶、抹茶、薄荷糖等。从品牌的空间属性看，咖啡馆代表品味，代表第三空间，代表消费者的生活方式，而其替代品包括茶室、书店、图书馆、小酒馆等。

13. 如果两种产品和服务的功能性相同，那么替代品的替代能力主要取决于消费者自身意愿。比如，某一咖啡和某一茶饮都能养生、减肥，且两者价格相似，那么双方的竞争关键就是消费者的替代意愿。

14. 而消费者的替代意愿，除了受其个人需求影响外，往往还受品牌知名度、品牌美誉度、产品品质、消费者体验，以及品牌与消费者之间的粘性等因素的影响。

04 产业链环境：供应商的议价能力

15. 随着新兴咖啡品牌的进入，咖啡品牌数量激增，而行业中的供应商却仅有那么几家。对于新兴咖啡品牌而言，供应商具有较大的议价能力，所以他们往往也具有较小的利润空间和较差的抗风险能力。

16. 对于具有较大的咖啡品牌而言，因为其具有较大的规模效应，所以这时的供应商反而具有较小的议价能力，咖啡品牌能拿到较低的原材料价格，从而让自己拥有较大的利润空间和较好的抗风险能力。

17. 如果随着行业的发展，导致上游供应商数量也出现了大量激增，那么上游供应商对于咖啡品牌的议价能力就会相对减弱。

18. 最终，具有规模效应的咖啡品牌将丢失自己的成本优势，与新兴品牌站到同一起跑线。当成本优势不在，固定成本依在的情况下，整个咖啡行业的竞争格局将被重置。

05 产业链环境：购买者的议价能力

19. 不管咖啡品牌与供应商之间如何博弈，对于购买者而言，都无关系。因为在当下的市场环境中，独立的消费者完全不具备与咖啡品牌讨价还价的条件。

结语：

我们之所以要探讨行业的发展，是因为各行各业的平均盈利水平不同，而盈利水平决定了企业自身的获利能力，也决定了企业自身能创造出多大的价值。

也就是说，行业的发展，决定了企业未来发展的高度。

至于，咖啡行业未来将走向何方，咖啡品牌未来将如何结束内卷，我们继续拭目以待。

【参考信息】

疫情反复之下，连锁餐饮逆袭求生的 3 大模式和 9 个建议！



2022 年疫情反复之下，餐饮人的日子过得实在是太难了。2022 年上半年，餐饮相关企业共注销吊销 37.3 万家。也就是说，在反复的疫情封控和负增长的数据之下，近 37 万家餐馆消失在 2022 年上半年的冰冷黑夜里。谭鱼头创始人谭长安曾说，“二十年前餐饮业很难，但当我们穿越时间周期来到二十年以后，发现未来的餐饮可能更难。”

01 越是疫情之下，越要把握好时间的力量

“越是行业低迷时期，越是拉开差距扩大份额的好时机！”而时间是品牌能够塑造的最大差异壁垒。中国的餐饮市场为什么会那么快就陷入餐饮红海？就是因为大家都没有耐心去打磨自己的品牌和产品，只想走捷径快速盈利，一味追逐各种风口。特别是在疫情之下，市场加速变化，餐饮人心里更是浮躁。

萨莉亚在中国开了 20 家门店才开始盈利。星巴克创业 17 年才开了 17 家门店。门店数达到 100 家的时候，也还是亏损状态。时间才能沉淀出品牌真正的竞争力。所以，餐饮老板们必须调整好心态，把握好时间的力量。

如何用时间打造对手追不上的优势呢？首先，选定一个赛道。这个赛道或许是你的竞争对手看不起或小瞧的，或许需要时间和钱的成本堆积才能真正实现盈利的，或许需要大量投资或者耗费巨大管理成本才能做成的。总之，竞争对手越不想做的赛道，越具有时间优势。

但一旦你坚持了下去，将品牌慢慢的做了起来，前期所有的困难都将成为品牌未来的防护壁垒。竞争对手想要进入，要么技术难以成功，要么就是管理或者其他层面难以达到你的品牌高度。当然，

在时间层面之外，餐饮连锁品牌不管是直营还是加盟？或者两者融合？要真正做好连锁，都必须做好以下 3 点：

1、门店模式要锋利

首先，选址一定要有品牌自己的规则，不能想开到哪里就是哪里，也不必执着北上广深等一线城市。反而是潜力比北上广深略低，但品牌很快能够占据优势的市场，更具有想象力。同时，为品牌设定合理规模，不要上来千店、万店，那不现实。同时，品牌门店内操作流程，最好可以做到标准化，减量减少多余的动作。其次，店内外装修、布局、设备备品统一化，便于企业运营管理。最后，确定要门店的收益架构。

2、最好选择加密型开店

选定一个优势商圈密集型开店，比‘全国摊大饼’开店更有优势。首先，可以快速提高品牌的知名度，抢占这部分区域的市场份额。同时，还可以提高品牌广告的投入产出，降低品牌人才招聘、培训的成本；其次，还可以减少门店管理成本。以供应链的形式，控制物流成本。

3、用好品牌规模优势

品牌将区域走顺了以后，就可以开启连锁品牌的规模优势了。首先，品牌门店规模快速扩大，可获取与单店相比更大的收益。同时，通过大批量采购与供应商以量换价，加强与供应商的议价能力。提高采购竞争力，降低售价。当然，数字化时代，通过数字资产构建技术体系，提高门店运营效率，拉开与竞争对手的差距，也很重要。

02 市场小商圈化下，适配的 3 种开店模式

以前，餐饮品牌们大部分都追逐于大商圈，商业中心的商圈，抢占商场旺铺快速引流消费者，然后用自身优势稳固消费群体从而实现盈利目标，但现在情况已改变。大树底下好乘凉时代已经过去，大型商圈的空铺率已经越来越高，再加上高昂房租、食材、人员成本，相比而言，生活类中小商圈、社区经济商圈反而更具优势。

餐饮品牌如何应对这种小商圈化市场变革呢？在这里，郎禄媛给出了未来餐饮品牌应对新市场的三种开店新模式。尽管都是小商圈，但是因为实际构成不同，其开店模式也不尽一致。主要分为社区商业体聚集型小商圈、门店饱和型小商圈和社区生活区小商圈。

针对社区商业体聚集型小商圈，需要将更专业、具有差异化的商品作为竞争武器，明确目标客层与来店动机、目标为获取高翻台。这是一个人流密集的肉搏战市场，其关键要素是选址好、差异化、专门店化、平效高、翻台高、省人化。针对门店饱和型小商圈，则可以在商圈内大量开店、提高自企门店布局密度、防止竞业加入商圈，简而言之就是密集型轰炸性开店。

将目光从单店利润转向商圈内全店利润总额、目标为抢占更多的市场份额。典型的案例，就是星巴克。核心就是将门店功能做好，将来店动机做丰富。

针对社区生活区小商圈，则需要保持产品线丰富性，扩大吸引主客群的范围，增加利用动机，从而提高来店频率，目标成为地区 NO. 1。

而在这个商圈开店的关键要素是竞业少、日常刚需、品类多、投资低、盈亏平衡点低。品牌的门店自身覆盖的人口数量，决定了品牌能在商圈开多少门店。711 在日本开一家门店，只需要周边 6000 人；然而，吉野家开一家门店，周围必须有 10 万人。而开一家萨莉亚，则需要 12 万人。

客单价越高，品牌能开的门店数越低。倘若正餐品牌想要适配小商圈，比如说太二，原本的店型必须开在 50 万人口的大商圈。但在小商圈趋势下，太二想要开到 10 万人商圈里面，就必须调整店型，将门店面积缩小，SKU 减少，品类增多。

03 餐饮底层逻辑已变，品牌适应新市场的 9 个建议

持续了近三年的疫情，正在不断的改变人们的消费习惯。以前的大型商业聚餐、接待，多人聚餐、宴会、旅游用餐开始大幅减少，相反外卖自提、半成品或者预制菜、冷冻食品、居家做饭等场景猛烈增多了。不过，餐饮的日常刚需用餐、单身人群以及少数人的聚会用餐以及重大纪念日等活动的用餐，基本保持不变。

正因为如此，景点区餐饮因为周边居住人口少，在疫情缺乏外部客流进入的情况下，营业呈现急剧下滑状态。而商业区则因为疫情各种禁止聚集等政策的实施，人流量大幅度缩水。即便是堂食开放，也很少出现报复性消费状况。办公区因为所属区域白领们的刚性用餐需求，只呈现微下滑状态。

相反，而以居住为主的社区消费需求，因为满足了的是消费者的日常刚性需求，反而成为了当下连锁餐饮品牌们的机遇。而从消费层面来看，消费者对低消费需求、便利性消费需求都没有很大的改变，反而是深度探索型、品牌执着性消费出现了爆发性增长。因此，餐饮的品牌需求时代已经到来了。面对这样的变化，连锁餐饮品牌该怎么做呢？郎禄媛提出了以下建议：

1、在门店布局上，抛弃曾经全国性大范围开店的“大开大合”门店战略，深耕品牌大本营，以密集型布局战略在本地先打造领先优势，并以此为模型在临近城市不断复制。

2、在门店选址上，抛弃曾经的大商圈/市中心/购物中心选址，转向中小型商圈、生活商圈以及社区经济里面。

3、在品牌与店型上，不要局限于单一品牌单一店型模式，而是在深耕大本营的基础上，打造多品牌新曲线，单品牌多店型，去更小的商圈开店。

4、在发展模式上，不管是直营还是加盟模式，都要不断强化总部专业职能。

5、在业态层面，从快餐、正餐为主的餐饮，向未来潜力的业态转化，比如说品质小吃、快简餐融合业态以及具备情绪价值的餐饮业态转化。

6、在营业层面，从如今的偏重新顾客转向留住老顾客，提高老顾客的留存和复购率。

7、在销售渠道上，转变原来以堂食为主的销售观念，转向线上线下全域销售，将堂食、外卖、零售等渠道都做起来。

8、在经营思路，不要再大肆烧钱扩张，营销，保留好手里的子弹，冷静去开店。同时调整自己的“非三高”模型，提升门店的人效与坪效。

9、在品牌 KPI 上，不要只盯着品牌扩张的门店数和营业额层面，而应该将更多的眼光放在品牌门店的利润率和投资回报率层面，门店扩张再多，投资回报率低，品牌也很难经营下去。

在当前大环境变革期，餐企无论如何发展都要认清正确的趋势，调整到正确的战略方向和赛道上，再做足够的投入。寻求变化，找到适合自己的路径。

想要了解更多资讯，请关注上海企业竞争力研究中心公众微信：

