

论瑞幸咖啡的经营模式 以酱香拿铁的兴衰为引

作者：梁思源¹ PB23000087 院系：数学学院

2024 年 6 月 9 日

1 引言

前段时间,瑞幸协茅台重磅推出“酱香拿铁”,在金九银十营销季开头就扔出了一枚品牌营销“核弹”,迅速形成社会热门营销事件,话题热度也在当时愈演愈烈。有人说瑞幸 x 茅台这种双赢组合很有可能成为今后高等学府的一课营销经典案例教材。

虽然很多品尝者声称味道不及预期,但是丝毫不影响第一日的战果,542万杯,一亿元销售额,单单这个销售成绩已经超过绝大多数现调饮料单品一年的销售额。笔者也曾当时进行了品尝,味道虽不及预期,却也是一种新奇的体验。从朋友圈青中老各代都有晒出自己的酱香拿铁也可窥见当时酱香拿铁之风靡。

然而酱香拿铁在近期却陷入了“无人问津”的尴尬境地。这款融合中国传统酱香风味与西方咖啡文化的独特饮品,在经历短暂的市场繁华后,似乎迎来了冷却期。我们从瑞幸咖啡 APP 的界面也可窥见:酱香拿铁当初在 APP 最上方呈现,位于“经典必喝”一列中,如今却沦落到了位于 App 底部一个不起眼的角落。近期市场反馈也显示,酱香拿铁的热度明显降温。多家连锁咖啡店反映该产品销量锐减,消费者的关注度和购买意愿大幅降低。这一现象引发了业内的广泛关注和深思,是什么原因导致酱香拿铁从“爆款”跌落至“无人问津”?

本文将试图使用我们微观经济学所学知识,从多个角度对瑞幸咖啡的兴起、衰落等角度进行分析,并对今后企业类似活动做出一些指导意见。

2 瑞幸咖啡发展历程

瑞幸咖啡创立于 2017 年,由神州优车的原团队创建。创立之初,瑞幸定位为“新零售专业咖啡运营商”,主打线上销售和外卖配送。其以“好喝不贵”为口号,通过大幅补贴迅速抢占市场。时至今日,瑞幸咖啡的每周 9.9 元咖啡仍是笔者在前一天熬夜后咖啡的不二之选。此外,它还迎合了新一代年轻人的茶咖经济。咖啡/茶饮这种快消品在年轻人的消费习惯中意味着:健康的生活方式,有品质的生活态度、惬意的轻松时光。与星巴克等竞品截然不同的是,瑞幸咖啡虽然标价贵,但是经常会推出优惠活动,使得其价格远远低于竞品,差不多与超市中售卖的瓶装速溶咖啡价格类似。于是瑞幸咖啡得以在时代的风口浪尖中分得一席之地。¹

瑞幸咖啡发展初期,资本市场给予了其巨大支持。2018 年 7 月,瑞幸完成 2 亿美元 A 轮融资,投后估值 10 亿美元;同年 12 月,完成 2 亿美元 B 轮融资,投后估值 22 亿美元。大量融资为瑞幸提供了充足的“弹药”支撑其激进扩张²。

2018 年,瑞幸咖啡实现跨越式发展。门店总数从年初的 9 家,激增至年末的 2073 家,覆盖 22 个城市;营业收入从 2017 年的 2.5 亿,猛增至 2018 年的 16.9 亿元。一度被视为“互联网咖啡独角兽”,成为资本市场的宠儿。

然而,瑞幸的高光时刻没有持续太久。2020 年 4 月,其被爆出财务造假,夸大收入 21.2 亿元,股价随之崩盘。随后,瑞幸咖啡宣布启动破产重组,创始人陆正耀黯然离场³。

在经历财务造假事件后,瑞幸咖啡进行了一系列的转型和调整,包括聚焦咖啡主业、精细化运营、推出新产品、优化门店布局等措施,逐步恢复并实现了业绩的增长。疫情期间,中国经济面临冰点,瑞幸咖啡的日子也不好过。但它还是抖擞精神,挺过了一个又一个的难关。2022 年,瑞幸咖啡全年收入破百亿,整体营业利润首次扭亏为盈,门店数量达到 8000 多家,超过星巴克成为中国门店数量第一的咖啡品牌。如今瑞幸咖啡已经成为了每个年轻人的青睐之选,为中产阶级的人们提供了享受茶咖经济的渠道,打通了咖啡店与中层人民的壁垒。

¹从“酱香拿铁”看年轻族群的茶咖经济,知乎

²《瑞幸咖啡完成 2 亿美元 A 轮融资,投后估值 10 亿美元》,界面新闻,2018 年 7 月 11 日

³《瑞幸咖啡宣布破产重组,创始人陆正耀辞任董事长》,新浪财经,2020 年 7 月 1 日

2023 年,瑞幸咖啡宣布与茅台合作,推出单品酱香拿铁,在典型的咖啡中加入了白酒风味厚奶,赋予了其白酒的特色。其零售价 38 元/杯,用完各大平台优惠券后到手价约 19 元/杯。一经推出,立即引爆全国关注。瑞幸再一次走进人们的视野,成为社会的宠儿。

从瑞幸咖啡的发展历程来看,它发展的显著特征有两点:激进的门店扩张策略,以及价格战策略。我们在下一节对这两个特征进行重点分析,并指出瑞幸咖啡发展受这两策略的影响。

3 对瑞幸模式及其推出酱香拿铁的动机分析

3.1 激进的门店扩张策略

瑞幸咖啡采取了激进的扩张策略,短时间内开设大量门店,并投入巨额补贴和广告费用以吸引消费者。这种策略的理论基础是规模经济 (Economies of Scale),即随着生产规模扩大,长期平均成本下降。

首先我们用简单的微观经济学原理进行简单分析:在我们学习企业、成本与利润一章中,曾提到了一个重要的等式: $P = MC$, 根据这个等式,我们可以通过 P 与 AC 的关系来在短期内考虑企业的进入或退出。而在长期角度考虑, $TC = FC + VC$, 从而当生产规模扩大时,用以宣传、开店等的固定成本比例被削减(这些成本也是沉没成本),长期平均成本下降。当然这只是简略的理解,实际情况更为复杂。为此我们需要更为复杂的经济学模型进行分析。

引入规模经济的古诺模型 (Cournot Model) 进行分析。假设市场中有 n 家企业,市场需求函数为 $P = a - Q$, 各企业的成本函数为 $C(q_i) = cq_i - bq_i^2, > 0$ 。求解柯尔诺均衡可得各企业产量:

$$q^* = \frac{a - c}{2b + n + 1} \quad (1)$$

可见,当规模经济参数 b 越大,企业最优产量 q 越大,平均成本越低。这解释了瑞幸疯狂开店的动因所在。

然而,瑞幸对规模经济的盲目崇拜,存在严重问题:一是大量补贴带来的需求并不可持续,缺乏内生性;二是盲目扩张带来运营成本的失控。事实上,瑞幸在 2019 年亏损高达 16.2 亿元,经营现金流持续为负。由此可见,盲目追求规模而忽视成本管控,违背了规模经济的内在逻辑。正如瑞幸咖啡创始人陆正耀所言:“瑞幸的失败,根源在于盲目追求速度,急于求成,没有建立长期核心竞争力。”⁴

当瑞幸门店越开越多,其固定成本逐渐增大,势必会让企业产量被迫不断上升来试图达到“企业最优产量”。然而,“盲目的扩张势必会带来一个问题,需要填补上流动资金这一巨大的缺口。”斯葵迹文化发展有限公司创始人张宏认为,瑞幸盲目扩张做各种活动,吸引的不是稳定咖啡的消费人群,所以客户群是泡沫的虚无的。⁵这一点在瑞幸崩盘重建后更为明显。此外,门店的扩张,也会导致品牌价值的下降。这也促使着瑞幸不断进行创新,试图“破圈”,来扩大自己的用户规模。从这一点来说瑞幸推出酱香拿铁这类“创新产品”是必然之举。实际上,近些年瑞幸除酱香拿铁外,也推出了“大话西瓜拿铁”等创新之作。

3.2 价格战的陷阱

首先需要阐明的一点是,咖啡市场属于典型的不完全竞争市场。不完全竞争市场分为两类,一类为寡头,一类为垄断。

寡头是只有少数几个卖者的市场,每个卖者都提供与其他企业相似或相同的产品。而在垄断竞争的市场上,每家企业都垄断着自己生产的产品,但许多其他企业也生产相似但不相同的产品来争夺

⁴ 《我在瑞幸的日子:一个创始人的自述》,虎嗅网,2020 年 7 月 12 日

⁵ 《瑞幸事件背后:专家谈快速扩张带来的产品和运营问题》,封面网,2020 年 4 月 13 日

同样的顾客。很明显,咖啡市场属于垄断竞争市场。这是一种自然垄断,它伴随着价格战而产生。因此,市场上咖啡品牌的数量要一直调整到经济利润为零时为止。

瑞幸咖啡发起了针对星巴克的价格战,主打“好喝不贵”。这里涉及微观经济学中的伯川德价格竞争 (Bertrand Competition) 模型: 假设两家企业 i 和 j , 同质产品, 边际成本为 c 。第一阶段, 企业同时选择价格 p_i 和 p_j ; 第二阶段, 消费者选择价格更低的产品。求解纳什均衡可得:

$$p^* = c \quad (2)$$

即企业以边际成本定价, 利润均为 0。可见, 价格竞争的结果是两败俱伤。

瑞幸之所以愿意发动价格战, 很大程度在于其产品需求富有弹性。根据微观经济学理论, 需求价格弹性

$$E_d = \frac{\partial Q}{\partial P} \cdot \frac{P}{Q} \quad (3)$$

E_d 越大, 说明消费者对价格的敏感程度越高。瑞幸咖啡定位大众消费, 目标客户是对价格敏感的白领群体, 因此其需求弹性较大。通过低价策略, 瑞幸能较快抢占市场份额。

然而, 瑞幸对价格战的依赖, 也埋下了隐患。一方面, 低价竞争会损害品牌形象, 难以实现溢价; 另一方面, 盲目补贴会扭曲消费行为, 一旦补贴减少, 消费需求骤减, 业绩难以为继。”价格战是把双刃剑, 用之不当, 伤人伤己。瑞幸对此估计不足。”咖啡行业专家韩毅如是评价⁶。

在垄断市场当中, 一个重要的概念是价格歧视。即使产品品质相同, 企业也会为它标上不同的价格卖给不同的顾客。价格歧视要求企业能根据消费者支付意愿划分顾客, 并以年龄、收入、地区来划分顾客, 再通过满足不同类型消费者的需求, 比如普通购物者与“猎奇”购物者、老年人和年轻人等。这一点也反应出了瑞幸价格战劣势所在: 无法抢占中高端市场。

事实上, 咖啡市场并非完全的同质竞争, 品牌、品质、体验等因素也十分重要。瑞幸过度聚焦价格, 而忽视了差异化发展, 难以培养消费者的品牌忠诚度, 这是其失败的重要原因。

瑞幸在价格战栽过跟头, 所以近些年在不断试图将自己的价格重新拉回正常水平。然而瑞幸“好喝不贵”的印象已经深深烙在人们心中, 重新涨价谈何容易。酱香拿铁这种高端产品, 反映了瑞幸试图抢占高端价格市场的需求。38 元一杯 (即使使用优惠券也会达到 19 元每杯) 的咖啡比起原来的 9.9 元每杯贵了不止一个档次, 如果酱香拿铁能够大卖, 也会给顾客留下“瑞幸和茅台一样高端”的印象, 以便于瑞幸走出价格战的泥潭。

4 酱香拿铁爆火原因分析

这里我们将主要使用课上所学的基本微观经济学理论解释。传统咖啡由于市场趋于饱和, 人们选择多, 可替代的商品数量多, 于是需求弹性大。而茅台和瑞幸的联手, 有以下优点:

第一: 两者都是著名的品牌, 联动品独一无二, 没有典型的替代品, 于是需求弹性相比较小。

第二: 酱香拿铁提供给人们新奇的口感体验, 人们愿意去为此而消费, 去进行尝试。这一点也增加了该商品的消费者剩余。将咖啡和中华传统的酱汁文化融合在一起, 创造出一种独特的瑞幸酱香拿铁, 这就大大满足了人们的求新求奇的猎奇心理, 成功勾起消费者想拥有的原始冲动。这也迎合了青年人乐于迎接新事物的性格。

第三: 瑞幸与茅台进行联动, 使得两者滞销品被出售, 单位成本降低。此外, 联动合作可能产生规模经济。双方可以共享营销资源、生产技术和分销渠道, 从而降低各自的成本。这也呼应了我们上面说的“生产规模扩大, 长期平均成本下降”。

第四: 瑞幸咖啡与茅台的合作可以视为一种供给创新, 通过提供新的产品满足消费者的多样化需求。供给创新是扩大内需和优化供给结构的重要途径。这也是各大品牌不断追求产品创新的原因

⁶ 《致命的价格战: 解密瑞幸崛起与溃败》, 财经天下周刊, 2020 年第 15 期

之一。纵使如可口可乐这样的公司有当家产品压阵,不用担心卖不出去,也在不断探索新的口味,如无糖,中药味等,或踩雷,或引发新的潮流。

回扣在价格战中我们提到的价格歧视概念。为了吸引更多顾客,瑞幸咖啡通过与贵州茅台进行品牌合作,进一步细分市场。尽管酱香拿铁价格略高于常规款拿铁,但该新品首日销量就突破 542 万杯,销售额破 1 亿元,成功抓住了消费者猎奇尝鲜的心理,同时也满足了部分消费者对高品质生活的追求,有效扩大了消费者范围,价格歧视增加了企业的利润。

另一方面,与主打平价的瑞幸不同,茅台酒价格高昂,过往年轻人鲜少能成为其顾客。从经济学的角度来看,潜在顾客若是因为高价没有购买,就会产生因垄断引起的无谓损失。

而企业若了解每个顾客的支付意愿,对每位顾客收取的价格正好等于该顾客的支付意愿时,就能得到每次交易中的全部剩余。这一合作实际上也让茅台实现了利润的最大化。

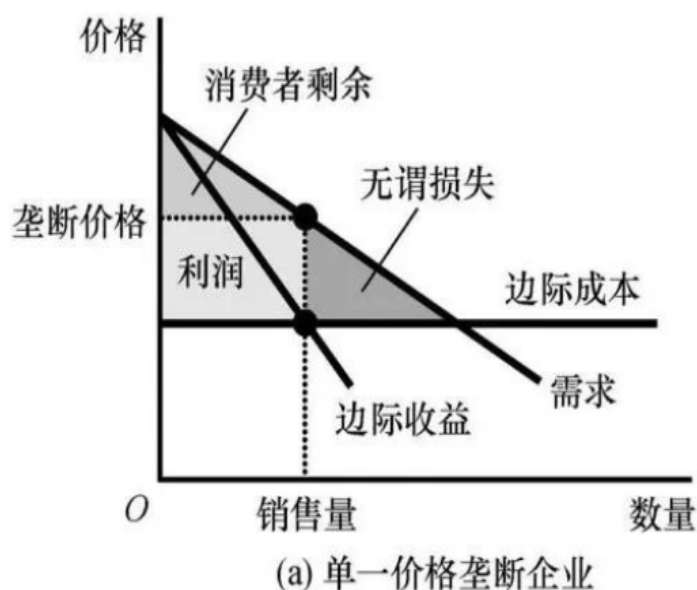


图 1

在没有价格歧视时,企业收取高于边际成本的单一价格,如(a)图所示。由于一些对物品评价高于边际成本的潜在顾客在这种高价格时没有购买,因此垄断引起了无谓损失。但当企业可以实行完全价格歧视时,如(b)图所示,每位对物品评价大于边际成本的顾客都买到了物品,并被收取了其愿意支付的价格。所有互惠的贸易都得以进行,没有无谓损失,垄断生产者以利润的形式获得了市场的全部剩余。⁷

茅台利用了人们“谁还没喝过茅台”的心理,通过与瑞幸合作,使茅台可接触性增加,也沟通起来它与中低端市场的联系,使得利润增加,避免了“价格歧视”带来的损失。

综上,这是一场双赢的合作

5 酱香拿铁为何由盛转衰

正如引言所说,在经历了引爆全国之后,酱香拿铁仿佛庶子一般被贬到“边疆”不再受宠,大众的关注度也显然降低。几日前笔者询问瑞幸线下店员酱香拿铁的销售情况,得到的回复是“一天一杯都难”。

⁷ 《年轻人的第一杯茅台,带你看懂上头的内在逻辑》,北京大学出版社,2023年9月19日

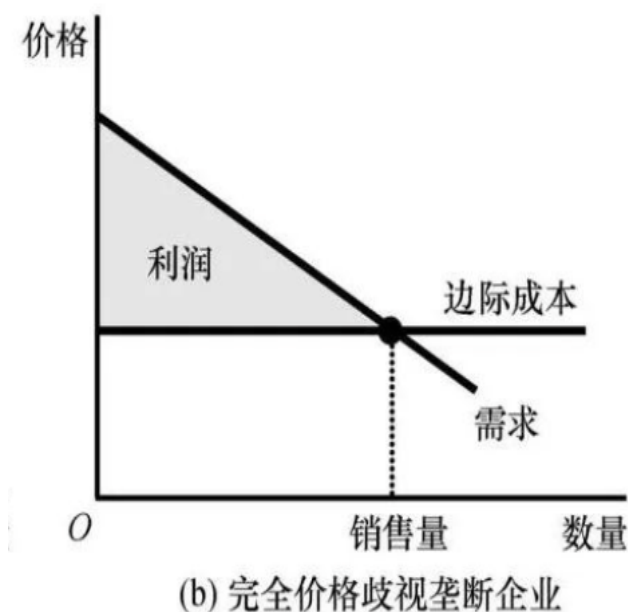


图 2

我们将利用所学知识对此浅析：

第一，需求饱和与边际效用递减：根据边际效用递减规律，随着消费者对某一产品消费量的增加，从每增加一个单位的产品中获得的满足感会逐渐减少。酱香拿铁作为一款新奇的产品，初期吸引了大量消费者的关注和购买，但随着时间的推移，消费者对这种新奇感的需求逐渐饱和，导致产品的销售量和吸引力下降。

第二，消费者偏好的变化：消费者的口味和偏好是多变的，随着时间的推移，消费者可能会寻找新的口味体验，也是寻求如第一条所说“新奇感消失”的一个替代。

第三，商品本身经不起市场的考验。酱香拿铁本身口感奇怪，并不受大众广泛喜爱。它只是利用了人们“尝鲜茅台”的心理来进行销售。当浪潮退去，人们的新鲜感被满足时，才是考验一个产品真实品质的时候。很显然，酱香拿铁并不像可口可乐等一样经得起推敲，而是逐渐被人们的选择所淘汰。

第四，瑞幸营销策略不再重视酱香拿铁。在各大平台如小红书，抖音等宣发明显减少，瑞幸转而去推广如大话西瓜拿铁等更新的联名创新产品，从而酱香拿铁关注度进一步下降，走上恶性循环。

6 结语

任何产品都有其兴衰期。通过对瑞幸咖啡的研究，我们可以对咖啡市场进行总体的把握。进一步的，对这种垄断市场进行窥探，并从瑞幸咖啡的案例中吸取经验教训，指导未来生产活动。