

跟以前相比,瑞幸正在改变打法。爆款单品的逻辑不仅让它的财报数据更好看,也在为其实实在在地赢得市场竞争力。

## 爆款单品,瑞幸财报背后的盈利秘密

11月22日,瑞幸公布2022年第三季度财报:季度内瑞幸总收入为38.94亿元,同比增长65.7%;美国会计准则下营业利润为5.85亿元,同比增长88.3%。

隐藏在财报背后,是中国咖啡市场一哥之争的新局面:截至三季度末,瑞幸门店总数达到7846家、月均交易客户数达到2510万;同期星巴克门店总数达到6021家、星享俱乐部活跃会员数1700余万。

而瑞幸之所以能在目前保持领先身位的同时,还能保持较高的盈利,追求“爆款单品”的营销逻辑可能是其财报背后隐藏的“秘密”。

### 首次实现双位数

在过去一个季度乃至整个2022年,瑞幸内部在“狼抓”运营效率,在三季度这一动作颇见成效:季度内瑞幸的营业利润率(GAAP)达到15%——这是瑞幸创立以来该数据第一次实现双位数。

隐藏在财报背后,是中国咖啡市场一哥之争的新局面:截至三季度末,瑞幸门店总数达到7846家、月均交易客户数达到2510万;同期星巴克门店总数达到6021家、星享俱乐部活跃会员数1700余万。

但值得注意的是,交出了不错成绩单的瑞幸,并未在资本市场引起“同频唱和”。发布财报后,瑞幸在美股粉单



在老对手星巴克和新对手蜜雪冰城的夹击下,瑞幸将目光看向了海外市场。

市场一度跌幅达到5%,截至11月22日粉单市场收盘时瑞幸跌幅为4.21%。(粉单市场:无法在美国三大证券交易所上市的企业,进行场外交易的一种股票流通方式)相比于二季度,瑞幸三季度自营门店“门店层面利润率”环比下降1.4%至29.2%,同比增长幅度从上一季度的7.5%下降至本季度的4%。与此同时,瑞幸的收入同比增速也呈现环比下降趋势,从上一季度的72.4%下降至本季度的65.7%。

疫情是瑞幸的压力点之一。瑞幸提供的数据显示,在2022年7~8月平均每天处于“暂时关店”状态的门店数约为108家;到了9~10月这一数据上涨为330家;而在11月瑞幸最新的统计显示,平均每天处于“暂时关店”状态的门店约为500家。

成本上涨,也正在考验瑞幸的盈利

能力。季度内瑞幸材料成本同比上涨56.6%,商店租金和其他运营成本同比上涨49.4%。

### 大爆款大单品逻辑

如果从赚钱模式上去看,今天的瑞幸更接近大爆款、大单品逻辑。

“瑞幸生椰拿铁一个大爆款的收入,大约相当于瑞幸销量TOP20中其余19个单品的收入总和。今年我们又多了一个生酪拿铁,它几乎和生椰拿铁的体量差不多。等于我们手里有两个大爆款。”一位接近瑞幸核心层的人士表示,在瑞幸内部有三个研发组,其中有两个组处于“赛马状态”——他们负责不断研发新品,并通过内部赛马机制选出最终“推向市场的新品”。

为了确保赛马公平,瑞幸内部有“随机选品委员会”制度:每一次的“选



用爆款单品拉高单店出杯量和客单价,这是瑞幸的盈利秘诀。

品会”,瑞幸会在上海秘密进行,选品委员会包括固定委员和随机委员——瑞幸董事长、CEO郭谨一等高管都是固定委员,而随机委员则“身份各异”,甚至瑞幸的实习生都会被抽中成为某一期的选品委员会成员。

所有产品均是盲测,然后由“选品委员会”匿名投票。得票最高的产品会被匹配更高的评级。在瑞幸内部,产品评级一般分为S、A、B等序列,但在这些之上,还有隐藏的“S+”。生椰拿铁、生酪拿铁均属于S+级别产品,瑞幸内部人士透露,不同评级意味着不同的“平均单日单店出杯量”。在瑞幸,一款产品能否实现“平均单日单店出杯量”超过30杯,是一个关键指标。而那些S+产品,甚至具备“平均单日单店出杯量”50杯的潜力。

2022年,瑞幸有一个隐秘的动作——增加了试点环节:重磅新品,不会直接推向全国市场,而是先在部分城市试点。这相当于“新一轮赛马”,那些可以在试点中表现亮眼的产品,会被匹配更多的宣传资源、推广资源,并最终被助推为爆款甚至大爆款。

隐藏在瑞幸财报中的一段数据与此相关:2022年第三季度,瑞幸销售和营销支出同比增长64.3%。财报显示,这部分增长中广告支出、分包服务项目是明显增长项。

上述人士认为,这可能是瑞幸新团队操盘的关键逻辑:一方面拉高单店出杯量,这是瑞幸的根基;另一方面,拉高客单价或者优化利润空间,这是瑞幸可以盈利的秘密。

## “最关键的对手”

据瑞幸内部的人透露,在开会和内部聊天时,他们经常会提起星巴克,但并不把星巴克视为瑞幸眼下“最关键的对手”。

“瑞幸内部提蜜雪冰城的次数很多,甚至有时候我们聊到幸运咖(蜜雪冰城旗下咖啡品牌)比星巴克还多。”上述内部人士表示,2022年下半年,蜜雪冰城的幸运咖几乎和瑞幸“贴身肉搏”——在一些下沉市场,凡是有瑞幸加盟店的地方,两周之内就会出现一家幸运咖。2022年1月扩大加盟力度后,加盟店已经成为瑞幸增长的关键武器。财报数据显示,第三季度,瑞幸联营门店数为2473家,占瑞幸总门店数比上升为31.5%。

加盟店还是瑞幸收入增长的关键引擎:季度内瑞幸联营门店收入达到8.99亿元,同比增长116.1%,增速远远高于瑞幸自营门店。财报数据显示,瑞幸自营门店同店销售额同比增速从2021年3月的94.5%下降至2022年第三季度的19.4%。从加盟店开店速度上,

可以感受幸运咖和瑞幸的“角力”:2022年以来,瑞幸新增联营门店数为846家,而据窄门餐眼数据幸运咖新增加盟门店数为801家。

“新增幸运咖中,很多靠近瑞幸点位。在同样的城市中,二者还在竞争相同的投资者。瑞幸在相对下沉城市,是要通过较低价格产品去引流的,这些产品和幸运咖之间本身存在竞争。”新消费分析师刘畅认为,加盟店扮演着瑞幸“门店新增引擎”“收入增长引擎”。蜜雪冰城的幸运咖以及最近刚开放加盟的喜茶,都会对瑞幸的加盟战略带来竞争。

一位身处美国的投资者认为,三季度财报体现出“瑞幸对加盟模式的依赖度有加强趋势”,在这样的情况下,瑞幸需要给投资者更强的信心“证明在加盟模式下的可持续性以及面对更大竞争时的吸引力、优势。”

有分析人士指出,瑞幸可能面临的情况是“前后夹击”,在蜜雪冰城等新对手之外,老对手星巴克也正在发起新攻势。在9月14日星巴克公布“2025中国战略愿景”,计划于在2025年在中国市场实现(相较2022财年)净收入增长100%、营业利润增长至400%的目标。近期星巴克首席执行官舒尔茨再次表达了对中国市场的重视:“中国市场第四季度的复苏曙光让星巴克倍感振奋,中国市场是星巴克的未来。”

为了寻找新的增长点,瑞幸把眼光开始投向海外。

“我们在2023年可能会在出海上有更多动作。美国、日本、东南亚这些市场,都在瑞幸关注范围内。”一位瑞幸内部人士表示,蜜雪冰城在东南亚(越南、印尼)的成功案例在瑞幸内部曾被研究,日本咖啡市场也是瑞幸关注的重点。

编辑:彭洋

(摘自虎嗅,有删改)