

千万别摸陆正耀。

作者 | 赵晋杰 高达

编辑 | 赵晋杰

来源 | 盒饭财经 (ID : daxiongfan)

目下中国任何试图进军咖啡赛道的公司，都无法对瑞幸咖啡的经验与教训视而不见，当然也包括近日被爆出申请注册了“宁咖啡NING COFFEE”的运动品牌李宁。

因为造假丑闻退市比上市更快的瑞幸，现在似乎缓过气儿来了：2022年第一季度财报数据显示，瑞幸咖啡第一季度总净营收24亿元，相比去年同期的13亿元增长了89.5%；净利润1980万元，去年同期净亏损2亿元。成立5年来，瑞幸咖啡首次实现了季度盈利。

4月11日，瑞幸咖啡对外宣布已完成金融债务重组后，瑞幸咖啡董事长兼CEO郭谨一表示，“今天标志着瑞幸咖啡的新开始。”很快，外界就传出其计划在港交所重新上市的消息，但遭到官方否认。

无独有偶，7年前，李宁同样经历过一场“起死回生”。

从2012年开始，因疯狂铺货而库存积压的李宁，净利润从盈转亏，并进入连续三年的亏损泥潭，通过更换高管团队、推动批发模式向品牌零售模式的业务转型，李宁终于在2015年扭亏为盈，此后进入逐渐复苏之势。

瑞幸咖啡靠摸着星巴克过河，如果宁咖啡想要在咖啡市场占据一席之地，或许应该摸着瑞幸过河，当然，千万别摸陆正耀。

在摸着瑞幸咖啡过河时，李宁先得学会避开前者蹚过的雷区。

瑞幸咖啡因财务造假差点让公司走向灭亡的教训，告戒着后来者千万不能在早期业务发展阶段，为了刷单而虚构交易。

22亿元的虚假交易数额，助推瑞幸咖啡以不到18个月的速度创造了全球最快IPO记录，也带来了中概股史上最大财务造假丑闻，使其在上市短短13个月后就不得不从纳斯达克退市，并面临数十亿元的集体诉讼赔偿金。这都是陆正耀执掌瑞幸咖啡时期留下的“遗毒”。

陆正耀（图源：视觉中国）

找风口、赌赛道，再通过成立公司，借助巨额融资烧钱扩张，最终实现快速IPO，是陆正耀在神州租车、神州优车和瑞幸咖啡身上屡试不爽的创业套路。为了维持这一链条的推进节奏，陆正耀必须对公司拥有绝对的控制权。

在瑞幸咖啡身

上，这种控制权甚至演变为陆正耀的某种黑箱操作。

2020年7月，陆正耀召开临时股东大会决定辞去董事长一职，并推选新董事。据腾讯《潜望》报道，现场股东代表在纸质议案上进行投票后，陆正耀与瑞幸咖啡的一名女职员带着这些投票离开了股东大会现场，再回来即是公布投票结果，中间完全没有请律师或验票员共同监票。

陆正耀早期在神州系所建起的信用价值，在处理瑞幸咖啡的一系列异常举动中进入了彻底的破产程序。这也同样给李宁这类有着成功创业经历的企业家们敲响了警钟。

瑞幸咖啡靠拉踩星巴克搏出位的碰瓷式营销，对李宁来说也是一个需要警惕的雷区。

成立之初，瑞幸咖啡就打出了“为消费者提供星巴克之外的第二个咖啡选择”的标签，最知名则是2018年5月，瑞幸咖啡一纸诉状，将星巴克告上了法庭，指责后者涉嫌利用市场支配地位，实行商业垄断行为。

媒体蜂拥而至，捆绑上星巴克的瑞幸咖啡，也借着星巴克的流量出尽了风头。相比投资回报面临极大不确定性的品牌广告营销，碰瓷式营销虽然low爆了，但性价比肯定要高得多。这正是品牌定位理论中一种攀附名牌的比附定位策略，即企业通过各种方法和同行中的知名品牌建立一种内在联系，使自己的品牌迅速进入消费者的心智，占领一个牢固的位置，借名牌之光照亮自己的路。

不过，作为一家成立32年的知名品牌，李宁当然不能像陆正耀那么low的玩碰瓷。

李宁（图源：视觉中国）

从功利而言，瑞幸咖啡已经碰过星巴克的瓷，李宁再碰只会是东施效颦。李宁应该从瑞幸咖啡碰瓷星巴克这事儿上学习的，不是具体的做法，而是“横下一条心，一定要营销”的劲头。

另外，仔细分析，宁咖啡的营销资源其实比瑞幸咖啡要优越得多，根本不用碰瓷。

同属六十年代生人的李宁和陆正耀，前者显然拥有着远超后者的全国知名度和影响力。“体操王子”的光环令李宁成为八九十年代的全民偶像，2008年奥运会开幕式火炬手的身份，更让其影响力再上一层楼，在中老年群体中可谓无人不知。

吸引年轻人方面，李宁也不遑多让。借助2018年亮相纽约时装周的机遇，“中国李宁”的潮牌路线得以确立，在“国潮”文化推动下，李宁成为当下新国货的代表品牌之一。

通过营销打出品牌名气后，李宁可能也将面临瑞幸咖啡同样的难题，即品牌有了，品牌力不足。星巴克借助空间文化长期凝聚而成的品牌影响力，非一朝一夕就能被李宁追赶上。

眼下摆在李宁面前的另一条品牌塑造之路就是，学习瑞幸，将门店开在离潜在用户尽可能近的地方。

到2021年末，瑞幸咖啡凭借6024家门店数量，一举超过星巴克中国（5557家），成为中国市场第一，其品牌影响力也随着门店数量的扩张进一步壮大。

快速开店扩张是瑞幸咖啡成立之初的主要策略之一。2018年，瑞幸咖啡一年开出2000多家门店，迅速圈起1200万用户，2019年继续保持131%的增速开店，2020年因造假风波暂缓扩张步伐后，郭谨一于去年3月重启门店扩张策略，到今年1月份，瑞幸咖啡新开门店总数达到360家，刷新其单月开店总数记录。

这些新增门店不仅帮助瑞幸咖啡更快速地圈拢线下用户，更最大程度节省了线上点单用户的等待时间，有效提升了消费者的品牌好感度。

被抢夺市场的星巴克也坐不住了，开始加速中国开店节奏，从2019年的600家急剧扩张至2021年的5557家，并计划在2022年达到6000家。

支撑它们快速开店扩张的则是源源不断的资金投入。以瑞幸咖啡为例，企查查数据显示，截至2021年5月，近八年间咖啡项目共获融资114次，总披露金额115.68亿元，其中瑞幸咖啡一家独占99亿元，占比达到85%。

如何获取强大的融资造血能力，既是李宁需要向瑞幸咖啡学习的地方，也是李宁旗下咖啡需要直面的一大挑战。

毕竟，市场上无主的钱已经不多，主流投资机构及大型互联网公司几乎都在咖啡市场有所布局，如美团、字节跳动押注了Manner，腾讯参投了Tims。

从李宁自身业务来看，如果不寻求外部融资，相比瑞幸咖啡近百亿元的投资额，单靠自身输血势必会将其拉入亏损泥潭。2021年，李宁营收首次突破200亿元，净利润同比增长136%达到40亿元，财报数据几乎都是近10年来最佳，但却未能在资本市场迎来太大水花，2021年财报发布当日其股价跌去了5.24%，当前股价较去年年中高点已缩水近一半。

与此同时，李宁的营销开支仍在上涨之中，去年全年销售成本同比增幅44%，广告及市场开支增幅达39.1%。

李宁介入咖啡领域后需要扩张开店的另一原因在于，其原本在全国拥有的超过7000家线下门店，多位于商场内部，与咖啡的主要消费群体较远，很难吸引到白领一族。如果想要快速铺开市场，宁咖啡需要模仿瑞幸，在写字楼等地区铺设更多门店。

今年一季度业绩沟通会上，郭谨一特意指出，瑞幸很大一部分开在写字楼和大学高校等近似封闭场景的自营门店，因为对疫情具有天然的抗风险性，从而使得当季营收未受到太大影响。

面对外部环境的更多不确定性，
眼下投入开设咖啡门店，或许更需要李宁控制好单店成本。

这方面瑞幸咖啡同样是一个值得借鉴的对象。瑞幸咖啡门店的存活率没有因为开店数量增加而下降。数据显示，2019年瑞幸咖啡新开门店存活率满12个月的占比达到63%，2021年这一数字提升至93%。

这背后是瑞幸咖啡在2021年以来针对门店运营策略的转变：从依靠低折扣优惠券开拓白领群体，转向对留存用户的精细化运营。

为了控制单店成本，瑞幸咖啡开始有意提高门店坪效，主要措施就是借助互联网思维，快速迭代试错，打造爆款，吸引订单。过去一年内，瑞幸咖啡累计推出了133款新品，维持每周都有新品上市节奏。

瑞幸咖啡第一次制造的爆款产品“生椰拿铁”出现在2021年，到今年5月份，生椰拿铁累计销售杯量已经突破1亿杯。今年4月份，瑞幸咖啡联名款“椰云拿铁”再次成为爆款，半个多月时间内销售总额超过了8100万元。

瑞幸咖啡控制单店成本的另一项举措则是主攻线上，以新零售路径进行数字化转型。这家咖啡品牌自成立以来就放弃了线下点单玩法，所有订单均需通过线上APP及小程序下单。在其成立初期，外送订单几乎占其订单总量的六成以上。

相比星巴克，这一策略直接让瑞幸咖啡获得了更低的租金支出和更少的人员开支。界面新闻报道，瑞幸20-60平方米的快取店占比超九成，且大多数快取店只需要3名以内的店员。星巴克门店面积则达到150-300平方米，且需要配置5-6名员工。

为了降低单店成本，星巴克也始于2019年5月上线“在线点，到店取”啡快服务，推出类瑞幸咖啡的小店模式，并先后与饿了么及美团合作，上线外卖服务——过去数年，星巴克曾一直坚持拒绝外送服务，甚至催生了不少专营星巴克跑腿外卖的公司。

去年，星巴克在中国外卖市场营收达到35亿元。星巴克中国董事长王静瑛不久前对外透露，星巴克来自数字渠道的销售占比已达到43%，创下历史新高。

目前李宁旗下宁咖啡尚未全面铺开。除了厦门中华城的旗舰店设有专门的咖啡休闲区外，仅有少数几个门店尝试性地推出了一些咖啡营销活动，如北京侨福芳草地的李宁1990全球首店开业时，曾为消费者提供了现磨咖啡。

对外回应中，李宁表示希望通过优化店内服务，提升顾客在购物时的舒适度和体验感，而在店内提供咖啡服务，将会是其对零售终端消费体验环节的一次创新尝试。

但在包括咖啡在内的新消费市场，线下已经不再是主流消费场景，线上线下结合的新零售才是各大品牌的标配。

在百联咨询创始人庄帅看来，跨界玩家的“决心和投入很重要……隔行如隔山，原料采购、咖啡制作、产品创新、人员招募及管理的能力都是需要时间周期慢慢提升，但是竞争不会停止，消费者不会因为你的产品服务不足而给你时间成长。”

这或许也意味着，李宁如果想在咖啡领域大干一场的话，留给其学习瑞幸咖啡的时间窗口也不会太长。