

沈帅波  
著

# 瑞幸 闪电战

小蓝杯  
引发的咖啡  
零售革命

18个月闪电上市, 开出**3000**多家门店

解读瑞幸迅猛扩张的商业逻辑

大证资本  
| 董事长 |  
黎辉

知名  
| 媒体人 |  
李翔

北京大学国家发展研究院  
BIMBA院长  
陈春花

愉悦资本  
| 创始及执行合伙人 |  
刘二海

今今乐道读书会  
| 联合创始人 |  
何伊凡

鼎力推荐

## 版权信息

书名:瑞幸闪电战

作者:沈帅波

出版时间: 2020-01-01

ISBN:9787521712131

中信出版集团制作发行

版权所有·侵权必究

## 推荐序

### 瑞幸的标本意义在于数字重构零售的探索

瑞幸是一个商业神话：在一个没有咖啡消费习惯的社会，创办了一个咖啡品牌，只用了18个月时间，招了1万多名全职员工、1万多名兼职员工，开了3 000多家店，实现了在纳斯达克上市，市值近300亿元。

很多人都在关注瑞幸能够活多久，这的确是一个值得关注的话题。不过，至少在今天，从它的上市和市值来看，瑞幸在很大程度上已经得到了市场和资本的认可。

我关注的焦点在于，第一，瑞幸对零售转型的启发。

互联网时代，零售行业一直在努力寻找转型和突围的路径。淘宝、京东、拼多多等电商的蓬勃发展，使得很多消费品从线下走到了线上，门店零售的寒冬已经持续了很多年。传统餐饮业曾一度以体验为壁垒，希望可以避免互联网的冲击。但如今美团、饿了么等在线外卖平台的发展，恐怕即使是餐饮业头部企业也不能置身事外了。

如果说互联网的上半场“互联网+”的形态在很大程度上还是销售渠道的转变，那么，到了互联网的下半场，“互联网+”的形态更大的价值，则在于重构产业价值。瑞幸的标本意义就在于，它用数字逻辑重组了零售的方方面面，包括供应链、门店设置、组织管理、运营协调等；从重构咖啡供应链的价值，到重构咖啡店的成本价值，再到重构咖啡连锁产业的价值，是一次真正意义上的“新零售”探险。

第二，瑞幸关于员工价值和组织管理的逻辑。人力成本对于很多行业来说都是不可承受之重，但“无人模式”真的是中国市场的有效

形式吗？从表象来看，瑞幸一点也不科技，倒像是劳动密集型企业。瑞幸是如何控制人力成本的呢？瑞幸的员工确实众多，但并不像传统餐饮行业那样需要高薪的特殊技能员工，它甚至以众多的兼职员工来应对高峰时间段人手不足的问题。此外，瑞幸采用应聘阶段的线上学习、线上考试，在很大程度上节约了培训成本。

瑞幸的成本控制更多的是在中后台采用全面的实时监控和自动调节，节约成本的同时保证了品质的一致性。依靠数字技术重塑高效的生产流程、库存管理以及精准选址，而不是盯住人力成本。把员工与客户一同纳入“以人为本”的经营理念，对于零售行业，真的非常重要。

阅读这本书，每个人都会有自己不同的收获，于我而言，瑞幸的标本意义在于对新零售的探索，我们期待瑞幸能够持续发展，探索出一条数字化零售的生存之道。

陈春花

北京大学国家发展研究院BiMBA院长



## 自序

### 瑞幸不只是闪电战

瑞幸咖啡，从2017年横空出世，到在纳斯达克上市仅仅花了18个月的时间。江湖上一直在猜测它还能活多久，还能扑腾多久。

关于瑞幸咖啡的批判和质疑，以及对它什么时候倒的猜测，自它起势后，就从未停止过。中国的主流舆论场甚至呈现一边倒的局面，这折射出许多问题，比如我们对新事物普遍不信任、不理解，依然在用过去的思维判断今天的商业模式。比如我们试图借用经验对所有企业硬套硬归类，比如我们太容易受到舆论的影响，而不独立思考。

但是，瑞幸如果真的那么差，又何以取得如此巨大的阶段性成功？但因为发展太快，本身也一定会有问题，所以这是一个辩证的探讨。说实话，撰写这本书的压力非常大，稍有不慎，我就会陷入两边不讨好的境地。

在整个舆论场上，大家对瑞幸的质疑包括但不限于如下大类：资本、盈利、供应链、组织能力、市场营销、食品安全、扩张速度。

我并不想借此书进行一场批判，因为批判本身是没有任何意义的，这个世界上也不存在完美的企业。即使是吉姆·柯林斯在《基业长青》《从优秀到卓越》中提及的那些世界顶级企业，在过去的20年里，起码有1/4已经陨落了。我们要在问题中看到真知灼见，看到值得学习的东西，看到需要规避的问题。

如果我只是因为瑞幸咖啡阶段性的成功，而不断吹捧它，那是不是又陷入了另一种偏见？答案是肯定的。要了解它，就必须内观。因为要内观，就必须深入其组织中，难免不被其思想左右，故而在此

时，要保持冷静客观是相当难的。每当可能有失偏颇时，我便找别的行业的佼佼者来反驳我的观点，来让自己“冷眼旁观”，然后便停笔数日，去别的企业看看，争取做到去伪求真。

我希望借这本书，全面客观地向大家展现瑞幸这家公司，将它成功的要素以及所有存在争议的地方尽可能剖析出来。我希望读完这本书的人，哪怕学到一点点，哪怕依然不相信它，也能获得一些对该行业的认知，这便是这本书存在的价值。

在你完整阅读本书之前，我们必须认识到，那么多的争论，其实症结是一个底层思维的问题。

## 我们到底把瑞幸归为什么企业？

如果我们把它归到餐饮类，那么它确实和这个行业中的绝大多数玩家不一样。

这亦是绝大多数吐槽的根源，即瑞幸的参考轴依然是一个餐饮企业。很多人批判它把咖啡当作商品，而不是艺术。很多人认为，它的扩张速度已经颠覆了这个行业的常识，所以它必然会倒塌。还有很多人认为短时间内不可能培养出那么多成熟的咖啡师和店长，放在过去传统的行业语境下确实是这样的。

但本书从创作起，便将瑞幸咖啡定位为一家“科技+零售”企业。它的诞生恰逢一场巨大的时代变革。在这场变革中，新的基础设施替代了传统意义上的基础设施。新的连接方式替代了老的连接方式，将需求侧与供给侧重新组合，迸发出了超乎想象的巨大的能量。

瑞幸的主要投资方之一——大钲资本董事长黎辉在纽约接受专访时表示，瑞幸在美国资本市场受到认可和追捧并非意外，因为瑞幸不是风口上的猪，而是用技术的手段提高供应链效率，使得成本下降。

我们对它的想象，应该是“星巴克+7-Eleven+好市多+亚马逊”。我们看到它在做更多品类，开更多店，做更多衍生品，拥有更多数据。

终端、数据、新连接、品牌、技术，是这个时代成功企业的五大标志。

这家公司，从品牌名字还没想好起，就组建了数百人的专业团队来开发App（应用程序）和系统。这便是它的基因：科技。

而其开发系统的底层逻辑是：未来必须是服务于零售的。

所以对它的探讨维度之一便是：它的实力到底能不能支撑科技零售这个概念？

有人认为瑞幸的成功靠的只是资本。

一定程度上确实如此。

但是资本的巨大成功，掩盖了它在其他维度的努力。若无系统，则无法支持扩张。若无数据，则如盲人摸象。若无供应链，早晚死于膨胀。若无组织能力，则早已乱成一团。若无品牌，则无法形成势能。

这个世界上确实有非常多项目死于资本。但它们往往存在巨大的短板，基本逃不出团队、赛道本身、战略问题这几个大类里的一个或多个。

成也资本，败也资本。本书想要验证和探寻的一部分，也正是瑞幸除了资本光环之外，是否还有别的值得学习的地方。通过客观理性的系统性论证，证明它真的除了资本没什么别的能力也不是不行。

### **有人说它是一个创业公司。**

这句话只说对了一部分。它是一家具有创业精神的成熟企业。它初期的核心团队几乎都来自神州系。这一点无须回避。

神州平台的核心能力是什么？是撮合移动的车和移动的人。瑞幸的CEO钱治亚之前在神舟掌管一万多名司机，司机群体的复杂程度和管理难度远远高于门店店员。在这个基础上打造一个“撮合”的店和一

个接近固定用户的平台，在IT系统难度上是降维的。神州曾经的地面军团，去做门店拓展亦是得心应手。

故而，无论从哪个维度来看，这家公司都不是稚嫩的创业公司。

### **有人说这是一家烧钱的公司。**

这句话的第一层含义是对的，但第二层含义是错的。中文的博大精深之处在于，当我们说出这句话的时候，其实有另一层意思，就是它只会烧钱，没有竞争壁垒，不能赚钱。

其一，瑞幸咖啡的主要花费用在了开店、建设供应链、圈用户、打造品牌势能上，这些其实都是资本市场衡量的资产。

其二，公司分两种，一种是赚钱的，一种是值钱的。大多数在短期内赚钱的公司，在资本市场上都不太值钱，比如广告公司。大多数值钱的公司，短期内出于战略目的考虑，可以牺牲赚钱。这类公司的极致是亚马逊，亚马逊这么多年基本没有赚过钱，但不妨碍其股价一路飙升。

确实有很多公司烧钱烧死了，但也有很多公司烧成了，所以即使你不相信瑞幸咖啡是好的，也不能简单地、情绪化地把烧钱的公司划入不好的阵列。

瑞幸的数据能力、技术能力、组织能力等，是不是借助资本完成了护城河的建设？这是我们要探讨的。

### **有人说它不是一家正常的做咖啡的公司。**

我认为这句话是对的。但因为它是非正常的、传统的，所以它不成功，这个逻辑是错的。

瑞幸从第一天开始，瞄准的是咖啡，又不是咖啡。咖啡一定是其商业帝国之肇始，但绝不是终点。一如大多数成熟的咖啡连锁品牌，瑞幸也有品类扩张，但它走的必然不是长尾扩张的道路。瑞幸以咖啡为切入点，成功地创造了一个新模式，打造了一个已经集结了数千万

人的平台、网络和渠道，同时在产品上，平台同时在线售卖的SKU（库存量单位）会限制在100~120种，同品类中优胜劣汰，不断循环，保持消费者的新鲜感。未来它将打败的不是咖啡店，而是大量低频的弱链接的公司。

但是，这样的企业不仅容易因为过度扩张而死，也容易在扩张的过程中踏空。向市场证明自己的无边界，证明自己的延展性，是瑞幸必须面对的重要任务。

所以，瑞幸到底是什么企业？是否可以通过一个或几个简单的标签给它下个定义？

我觉得很难。它的变化太快，它的想象空间太大。这便是新商业的最大特征吧。

旧的商业秩序正在崩塌，而新的商业秩序尚未完全确立。这便是我们面对的伟大而充满迷雾的时代。

好似新的大航海时代，勇敢者早已登船出发，有人遇上海啸，有人迷失了方向，有人幸运地找到了美洲大陆，但不管怎么样，都好过在岸上嘲讽的人。他们并未见过大海的波澜壮阔，也没有闻到过自由的味道。

瑞幸，正如它的名字luckin，从商业角度来看是极其幸运的，以至于它成为一个教科书式的闪电战案例。

但如果我们认为它只是幸运，那或许会失去一次很好的学习机会，并错失只属于瑞幸的一些方法。

这便是本书撰写的意义，无意吹捧，而是带着客观的心态去发现、去辩证地思考为什么成功的是瑞幸。

这场闪电战的背后到底是什么？

而闪电战结束后的拉锯战，更是我们要探讨的。瑞幸咖啡未来的瓶颈会因为什么而出现？是否有因为前期突进太快而需要还的债？是



否只是昙花一现？

这些探讨，最终指向的是一个时代中商业思考模型的建立。

关于瑞幸是一家什么公司，我们起码建立了在评价体系上的共识。我们应该从平台逻辑、零售逻辑等方面去切入，而不仅仅是基于传统餐饮行业来讨论。

我想这取决于以下几个维度：

- 战略是否长期具有正确性和领先性？
- 组织能力是否能够匹配其扩张速度？
- 数据能力、新技术是否能够进一步帮助其建立护城河？
- 随着规模的扩张，能否完成真正的品牌塑造？
- 能否真正形成一套属于自己的文化体系？
- “供应链+数据+规模”能否让其与后来者形成成本上不可逾越的鸿沟？

在过去数月中，我深入瑞幸咖啡与他们一同办公。对绝大多数部门的核心骨干、投资人、高管、供应商进行深入访谈，以寻求答案，对于一家成立才两年的企业来说，这一定不是终极答案，而是在路上的见证。我想，2020年此刻，我们再打开这本书，可以看看有哪些变了，哪些没变。这或许是一件值得我们再次记录的事情。

在我进驻瑞幸总部的那一周，所有人都忙于自己的工作，在这忙碌之中，我看到的是井井有条，而不是乱。第一周的前半周，我几乎没有抓到一个人做专访，这在我的咨询和写作生涯中是前所未有的，如果这只是一个以噱头为导向的公司，那么他们应该急切地和我聊天，让我多写点好话。这亦坚定了我更深入地撰写好这本书的决心，我所说的写好，并不是用更华丽的辞藻，而是呈现更深的洞察、更本



质的东西，是那些外界没有机会接触的真相和前沿趋势。我想，这便是我的使命。

北宋大儒张载曾说：“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平。”这句话一直激励着我前行。或许，这也是我一生的坚持。

那我们缩小到这本书的语境中，我想“为先行者立传，为后来者探路”是我的本分吧。

本书将重点对瑞幸的组织能力、数据能力、供应链能力、品牌能力、经营哲学等一系列核心竞争力展开验证和讨论，力图将瑞幸剖析清楚。这一系列因素的组合，才是瑞幸闪电战的全部组成要素。如若缺少其中任何一环，都不会实现如此具有整体性的战果。

瑞幸不只是闪电战，它更是一场精心策划的现代商战，只是它的快速爆发超越了大多数人的理解和过往的认知。

瑞幸不只是闪电战，这场经典商战背后隐藏的是，以瑞幸咖啡为代表的中国新商业的新逻辑。

所以，这本书更大的理想并不是阐述瑞幸，而是借它解答数以千万计的渴望改变命运的中国人的疑问，解答他们在创业过程中遇到的一些困惑。

瑞幸这家企业本身也是在不断进化和快速改变的。而书籍出版是一个漫长的过程，故而书中的某些内容一定是有一些滞后性的，但我能保证的是在我写的那一时刻，我已经努力“榨干”所有与之相关的人，将他们的真知灼见、我自己的理解与见识展现给你。

见字如面，愿你的远大前程，轰轰烈烈。

是为序。

新零售：瑞幸模式是不是伪命题



## 究竟有没有新零售

在本章开始，也是全书的开始，我先不讲瑞幸，就讲我理解的“什么不是新零售”，以及新零售是不是伪命题。这样我们才可以进入下一节来探讨瑞幸到底是不是新零售，这样的比较才够直观、清晰、精准。这其实也暗含本书的立意——以瑞幸为蓝本，看当今的创业与商业。

回归常识和理智是一件极度重要的事情，会让人们知道什么才是有价值的，而什么是没价值的，甚至是虚无的。

折腾了好几年的“新零售”，除了挽救商业地产、中介和装修队之外，别的基本没做成什么事。

世间并没有严格意义上的新零售，这并不是否认零售需要升级迭代，如果一切都是非黑即白的话，那也是一种反智。“新零售”这个词的落脚点在“新”，会让很多人误以为只有全盘革新才是对的，所以出现了那么多匪夷所思、违背商业逻辑的项目，而且很多是聪明人做出来的。

我觉得“零售新”才比较精准一点，落脚点还是在“零售”上，只有遵循“零售”的本质，才能完成对它的改造。

零售是什么？很多人说零售是人货场，这是一个非常标准的资本式的答案。事实上，知道人货场，和你能不能做好零售无关。往往只有精通库存、账期、供应链、陈列等一系列事无巨细的事情的人，才算是真正的零售人。零售之复杂，比耍耍嘴皮子难多了。

单店的SKU动不动就几千、几万个，涉及的供应商可能是几百、几千个。管理这些要靠真本事，耍嘴皮子是没有用的。为什么零售商“死”了那么多？主要是因为库存和账期拖死人。为什么衣服卖得很

贵？因为一件衣服要摊4件衣服的成本，另外3件全是库存。所以从表面上看，人货场解决了就万事大吉，但背地里还有更难的事情要解决，或者说，这些都解决了才能真正解决好人货场问题。

2019年9月，上海开了第一家好市多（Costco）<sup>①</sup>。开业当天，差点把交通都搞瘫痪了，并且在中国起码出现了100个好市多的“门徒”。其实好市多在欧美不算什么新模式，在美国做了40多年了。

好市多可能并不知道它在中国被称为新零售吧，大家之所以觉得它很新，是因为中国以前没有会员制超市。

在2018财年，好市多净利润达31.34亿美元，会员费营收为31.42亿美元，这意味着好市多的利润主要来自会员费。

过去十年，沃尔玛销售额平均增长率是5.9%，塔吉特是5%，而好市多是9.19%，这里面的玄机是什么？这个逻辑在欧美行得通，但在中国不一定可行，为什么？好市多的模式在中国还没有跑通，和中国人的习惯无关，只和收入有关。难道Supermarket（超级市场，简称超市）和Shopping Mall（大型购物中心）模式不是老外发明的？怎么一到会员制超市就说中国不一定走得通呢？答案是只有中产阶层相对稳定的区域，才能养活会员制模式。好市多的SKU只有3 000~5 000个，而沃尔玛单店是30 000~50 000个，正好是好市多的10倍。

沃尔玛、家乐福的牙膏有几十种品牌，从几元钱到几十元钱都有，但好市多可能只有五六种牙膏，同时是量贩，不会一支支地卖，而是六支、一打地卖。这就相当于好市多去掉最低端和最高端的产品，只留下中产阶层常用的那些牌子。在保证毛利率很低的情况下，好市多的客单价比沃尔玛高很多。注意，中产阶层普遍有囤非生存类商品的倾向性，他们对日用品的品牌需求很明确。中产阶层以下是不会集体性出现大批囤货这种行为的，不信你可以看看十几年前的大众消费习惯，这才是核心。

此外，中国的零售竞争非常激烈，这里用多少个“非常”都不过分。所以会员费很难收，并且很多不收会员费的零售商都接近零利润地销售商品。在中国，零售业的会员通常被理解为以积分和优惠券来提高黏性，只有在理发美容和健身行业会员制才稳定存在，但是早已经变得妖魔化了。当市面上一堆项目说要做“中国的好市多”时，我觉得还是先彻底搞清楚背后的逻辑再说。

不管你是新零售，还是新新零售，都绕不开成本，事实上很多商业地产坑的就是融了资的新零售公司。成本端先看大项，再看小项（见图1-1）。

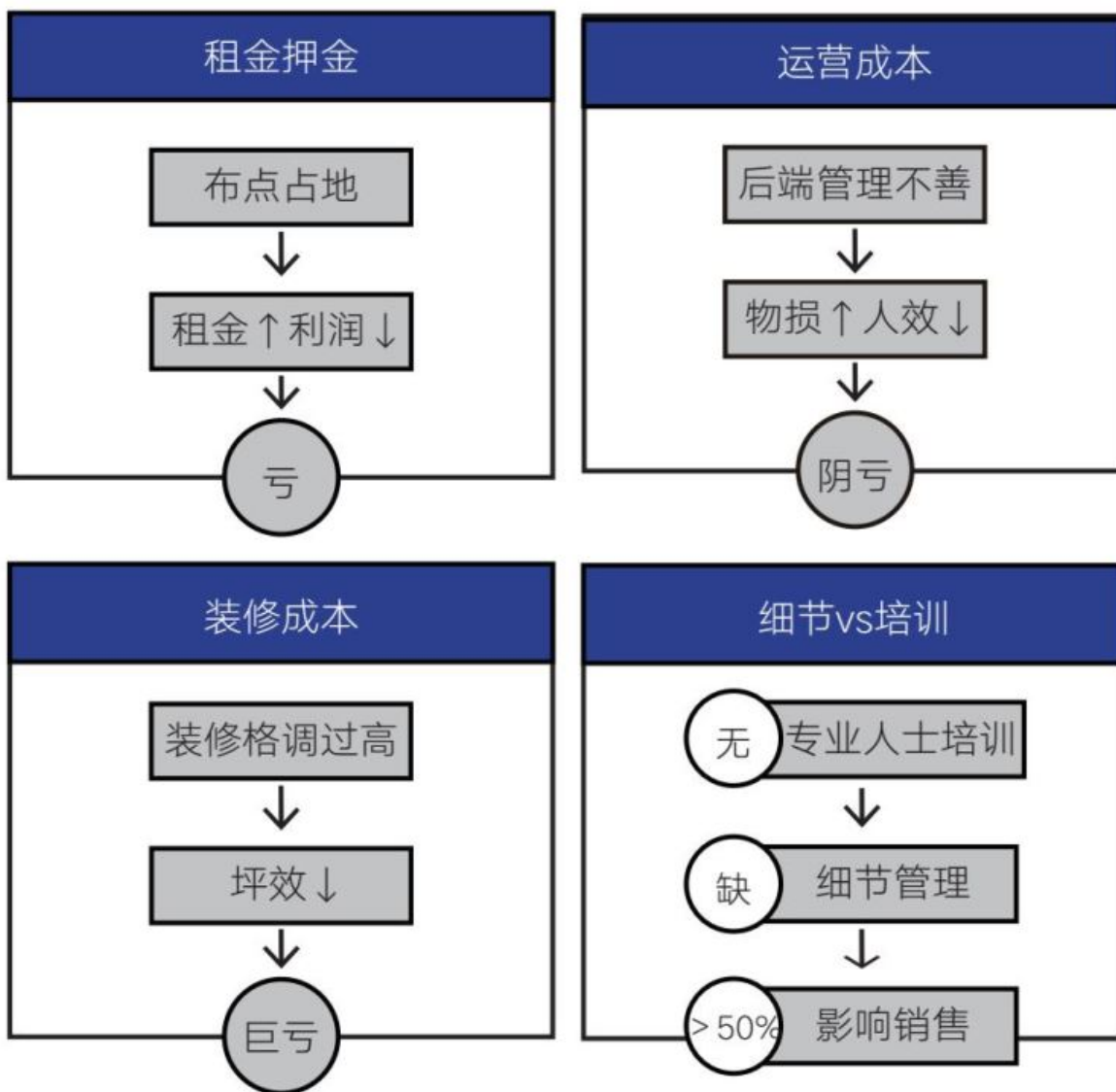


图1-1 公司成本端分析图

## 租金或押金

不要觉得押金是小事，如果后期经营不善，提前歇业，押金基本上是不可能收回来的，事实上物业每年靠罚没押金能赚很多钱。租金端真的要一点点磨，一点点往下谈，包括免租期等，因为这些最后都会呈现在利润中，一定要有精算的过程。如果租金超过一个打平成本的值，基本上会亏，那么不要以为努力经营就可以弥补，你的终端系统要形成网络得跑起来，必须满足每个网点不那么拼命也能打平成本的条件，不然最后网点越多，越绝望。

零售赚的钱都是一元一元累积起来的，所以花出去的时候一定不能手松，手一松基本就白干了。过去几年批量倒闭的公司基本是这些原因。很多时候，为了布网点和抢地盘，零售商会不惜一切代价，最后却只是便宜了中介和房东。

## 装修成本

在过去几年的新零售探索中，不知道为什么很多家公司都做错了一件事，那就是斥巨资重新装修门店并在陈列上改得很宽松，反而降低了坪效。

所有提高“逼格”，但降低效率的方法都是不正确的，装修成本如果不能在足够长的时间里分摊到其他地方，也是巨亏。很明确地说，更贵的装修并不是新零售。

## 运营成本

在人力成本和损耗方面，最大的深坑是阴亏。



一下子亏很多时，你容易警觉，但是阴亏反而让你觉得无所谓，结果一年之后却发现亏损很多。人力成本其实是一项巨大的成本。很多企业仅仅因为高峰时期忙不过来，便招聘很多人，结果高峰期一过，不少人就闲下来了。其实，科学排班、科学绩效管理、科学激励等措施可以有效提高单位人产出。效率是衡量一家企业新不新的重要标准，我们的一切努力并不是为了摆花架子，而是使企业保持高效运转。损耗率之所以高，是因为库存管理出了问题，是因为人员培训和监管没有到位。这两者反映的依然是后端管理：供应链和组织。

## 细节和培训

员工培训必须由专业人士来完成，这件事情重要到甚至影响50%以上的销售额。

零售真的不是高大上的命题，也不是说说就可以。细节太重要，以至于消费者最终只看细节，不会在乎你的战略、你的宏伟目标。举个例子，为什么大卖场门口都会安排一个人发放小推车？因为小推车有助于引导大家不经意间买更多东西，这个动作有可能增加30%以上的销售额。为什么名创优品会安排专人发篮子？因为一个人用手拿的东西不会很多，但是有了一个篮子就能多买一些。为什么小饰品店要发托盘？也是同样的道理。这些细节都不是宏伟的战略，但是能解决实际的销售问题。

不要指望所有的一线员工自己去思考该怎么做，你得把命令分解给他们，比如你希望他们提高销售业绩，然后给他们奖励，但他们可能很难理解重点，你应该告诉他们：今天必须把临近保质期的酸奶促销掉，方法可以是打五折。

培训或许是地面战争中最为重要的了，因为雇员或许很勤劳很拼，但是在思考上需要有指导，还要有适合他们的激励措施。激励必须适当才能奏效，不然是毫无用处的。理发店、房屋中介那种一起跳

操、一起喊口号的行为能存在这么多年，也有一定的合理性，说明是有效的。

是不是新零售，主要是看你的培训和管理能不能跟上时代的节奏，能不能让你的一线员工变成新时代的销售员，和店里放不放机器人没有什么关系。

无人零售为什么会挂？

很多人说无人零售才是未来，但是无人零售店在中国快倒光了，因为它们都在琢磨包装和噱头，而不是实质性问题。

起码除了优衣库这种快时尚服装零售外，销售员的引导作用太大了，因为一个销售人员夸几句，订单量就可能翻几番，优秀的服装销售人员就是会聊天、能哄人，给人信任感。

对于无人零售，我觉得目前最好的应用还是自动售货机，适合高频刚需产品。减少SKU运作，并且要求区域内密集，消费频次高，才能够打平后端维护的人力成本。无人零售店是伪概念，因为它们只是没有销售员，还是需要一些人完成维护、补货之类的工作。什么时候连维护都不需要人来做了，那么无人零售模式可能就真的盘活了。在本章第四节我将具体阐述瑞幸的自助咖啡机战略。

你去老龄化程度更高、人口更密集的日本看看，自动售货机非常发达，但是也没有什么无人零售店。

零售在英文里叫retail，这个词很有意思。tail是尾巴，意思是借助长尾商业模式把货给卖掉。但单一长尾不能消化太大的量，所以过去品牌往往有总代理、分代理和批发商，最后才是零售商。这条链路导致的问题是商品定倍率高。什么是定倍率？就是10元成本的东西定5倍卖50元，甚至定10倍卖100元。只有这样才能保证每个环节有钱赚。所以谁能真正解决链路过长的问题，谁就能做成新零售。去掉中间过多环节，只留下长尾侧和品牌侧，或许是解决目前行业问题的一条出路。

知道自己应该做什么是最重要的。今天中国的企业要抓住两个核心，即产品与媒体，零售企业与依靠零售商销售的品牌亦是如此。如果你要做出一个性感的产品，无论是设计和性价比，还是圈层锚定，哪条路线都需要产品和媒体的帮助，因为媒体是塑造品牌的核心力量。

今天，做零售靠的不是海量预算，而是无数的媒体引爆。新零售项目，若产品和媒体一个都不沾，离死不太远了。在某种程度上，产品是驱动顾客需求的核心，媒体是放大这一切的杠杆。

如果你做的是便利店项目，不管打什么概念，作为一个后来者，你的产品和全家、7-Eleven没有任何区别，又没有渠道优势，那么你怎么竞争？又凭什么让别人给你发朋友圈、写文章做宣传呢？故而，未来弯道超车全家和7-Eleven的不是它们的升级版，而是另一个公司，比如瑞幸，一个基于移动互联网的买手制精选便利店。

正本清源，人货场是循环变动、环环相扣的。货决定了人，人决定了场，场决定了货。回过头来看，破局的关键在于找到你具有极强优势的一环去切入。

新零售概念中很重要的一部分是数据化和在线化。在线化到底能完成什么，才是互联网公司切入市场之后能不能立住脚的核心。这便是衡量瑞幸算不算新零售的核心要素。

再次重复开篇第一句话——回归常识和理智是一件极度重要的事情，它会让人们知道什么才是有价值的，而什么是没价值的，甚至是虚无的。

---

1. 美国最大的连锁会员制仓储量贩店，于1976年成立。——编者注

## 瑞幸的本质

在上一节中，我深入阐述了我对新零售的核心看法，里面提到了几乎每一环。在这节中，我们来看瑞幸是不是新零售。它到底是不是，我觉得得看它在做什么。

瑞幸新零售的第一板斧就是打掉租金成本。

为什么中国境内营业的咖啡馆只有星巴克能赚钱？因为几乎所有的咖啡馆都是沿袭星巴克定义的第三空间模式展开的。第三空间听起来很美好，但现实极度残酷，因为租金太高了。我们简单算一下。上海中环一个商场的房租约为一天20元每平方米（甚至是好几倍）。一个200平方米的铺子一个月的租金就是： $20 \times 30 \times 200 = 120\ 000$ 元。120 000元，30元一杯的咖啡要卖多少杯呢？4 000杯，平均一天销售133杯，才能抵消房租的部分，换句话说，一天不卖够200杯连打平成本的可能都没有，更不用说赢利了。

请注意，租金高不是最让人绝望的事，因为早些年租金高意味着地段好、人流量大，但是直到商业地产开发泛滥后，这种情况就不存在了。每一个新开业的商业综合体，将分流20万左右的客流量。2018年上海有70多个新的5万平方米以上的商场开业，可能整个上海的人都不够均摊了吧，但是商场的收费是按照最高标准定的，那就意味着高成本、低回报。在很多业态中，一线城市的坪效已经垫底，包括餐饮、零售与服装。

所以回到第一个问题，第三空间的模式是难以为继的。因为它有一个巨大的前提——你必须是头部品牌，具有强大的人流吸引能力。这样，商场才可以给你更低的租金，有的商场可以不收房租、不收进场费，只抽成，早年甚至还有补贴装修费的可能。每个商场最好的位置，被不同的头部企业占据后，第二梯队的咖啡厅就只能被挤在二三

楼了，在所有运营层面的努力相同的情况下，营业额自然只有别人的1/3。

所以，瑞幸的第一板斧就是砍掉租金成本，选择便宜的位置。我们会看到瑞幸的门店一般选在写字楼大堂原本被空置的位置或者地下一层，这就大大降低了它的租金成本。

聪明的你可能已经发现，这个逻辑存在bug（错误），那就是如果故事按照瑞幸最初向市场释放的信号那样，只做外卖咖啡，选择便宜的场地营业，那么此刻它估计已经凉了。

为什么？因为外卖配送费是刚性成本。即便我们看到，当外送订单金额低于平台设置的免配送费金额时，瑞幸会向消费者收取6元的配送费。但事实上是，这6元不足以支付瑞幸给第三方的配送费用，瑞幸的每一个外送订单，平台都给到了配送补贴。

在这种情况下，不管瑞幸的营业规模怎么扩大，这部分费用始终不会消失，这对于所有餐饮企业来说都是魔障。

即使它们在外卖平台一个月接了几千几万单，仔细一算去掉平台扣点，基本上也赚不到钱。

所以，瑞幸新零售的第二板斧极其重要，这被瑞幸内部众多高管、投资人认为是瑞幸模式跑通的必备条件，那就是一定要提高自提率。

故而，瑞幸咖啡两度调高免运费的消费金额，之前免运费是35元，目前是55元，之后可能还会进一步提升。由此可不断降低外卖比例，提高自提比例。只有让人们自己去那些房租很低的角落拿咖啡，成本优势才能凸现出来。截至2019年第二季度末，以订单计算的瑞幸的自提比例已经达到了80.2%。

综合来看，瑞幸咖啡外卖配送成本的刚性危机已经解决。

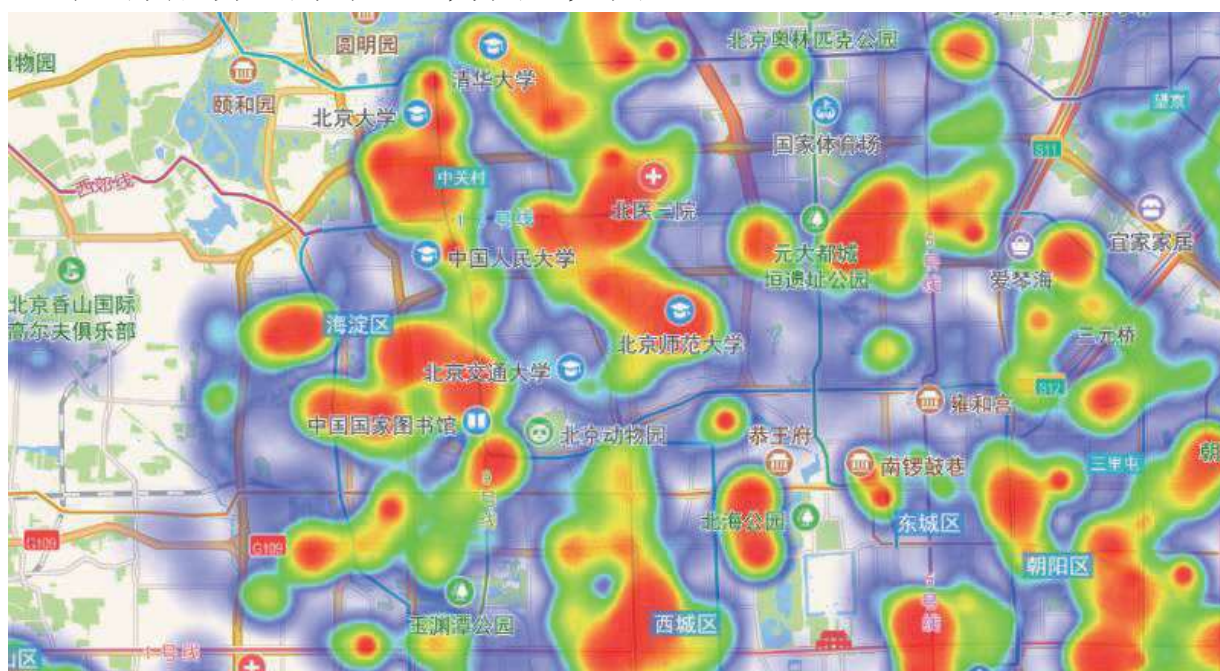


而所有以为瑞幸模式是靠外卖咖啡杀出一片天地的，就彻底掉进沟里了。这也是大多数做前置仓的项目凉掉的原因，线下流量不能覆盖成本，那就行不通。

瑞幸新零售的第三板斧是什么呢？是在租期到期后关掉外卖厨房，全面转向自提店。

在早期开拓市场时，瑞幸为什么要设很多外卖厨房呢？一是如果网点的量拉不起来，覆盖面达不到，那么所有广告投放、品牌打造的努力就变得毫无意义。二是这些外卖厨房将为第二阶段的布点收集极其宝贵的核心数据。

瑞幸咖啡将所有的订单地址汇集到一个数据库中，并与地图进行比对，形成自己的外送热力图（见图1-2）。



**图1-2 瑞幸北京地区的外送热力图（局部）**

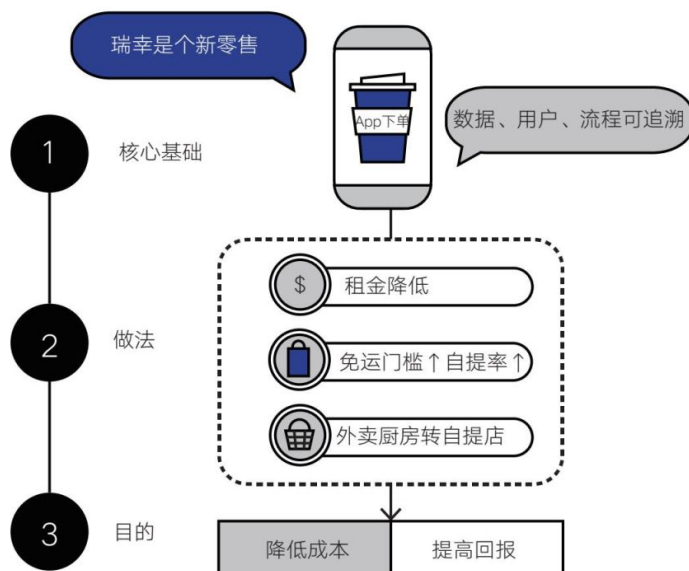
根据外送热力图，瑞幸将迅速地知道哪个区域的订单量密集，哪一栋楼的订单多，这就给门店开发经理提供了绝佳的决策依据。开发经理看到热力图后就会首先开拓密度高、订单多的红色区域，而不是像过去传统的方法一样需要依赖个人经验做出门店选址决策。随着门



店开到自己楼下，原先网上下单的客户，现在只需要下楼取餐就可以了。这样一来，瑞幸不仅能节省外卖费，同时因为这些老客户的存在，门店还能够迅速地渡过试运营的阶段。

前三板斧很重要，但还有更重要的一板斧，它是一切的核心。那就是从营业的第一天开始，所有的订单都必须通过瑞幸咖啡App完成，这是新零售的基础。这样才能让数据可追溯、用户信息可追溯、流程可追溯，一切都可在线化（见图1-3）。如果没有这一环，很多事情将难以完成。

我问过瑞幸咖啡创始人钱治亚：“有没有什么事情是大家有意见，但是你‘铁腕’执行的？”她说：“不能有收银机，必须通过App下单。”因为只有这样，才能实现数据留痕。所以这一点至关重要，如果当初选择多种传统方式支付，那么就不会有今天的闭环。如果没有这套闭环，平台的逻辑其实并没有跑通。



**图1-3 瑞幸咖啡的新零售逻辑**

咖啡巨头的反应其实是很快的，星巴克于2019年年中就在自家App里上线了自提模块“啡快”，我认为这对于星巴克而言，只是一种补充（不等于这个模块是失败的），因为它在第三空间的优势将限制它变成基于互联网的模式。本质上来说，这是两种模式。注意，我不认

为A企业成功就等于B企业失败，它们是可以共生的。在我心目中，星巴克和瑞幸都是优秀的企业。

那么，我们再去对照第一节看，你觉得瑞幸咖啡是新零售吗？

## 重新理解人货场

人货场是一种教科书式的正确答案，但正如前文所说，做得好或者不好，和你泛泛地理解什么是人货场是无关的，所以不能迷恋它。

本节的目的是补充说明一些我对人货场的更深入的理解。

我们先说“场”。

在瑞幸咖啡出现之前，我已是星巴克的金卡会员很多年了，虽然星巴克的概念是第三空间，但是我可能只有不到50%的消费金额是因为我需要这个“场”而发生的，比如见个人、谈个事情、聊聊天等，另外一半是“拿”走的，比如赶时间拿到公司的早餐、帮别人买的等。

当我需要一个“场”的时候，我的第一选择或许是星巴克，但当我只需要一杯咖啡提神的时候，如果有其他更优惠的选项，我就会转移阵地，所以我现在也是瑞幸的忠实顾客，当然我依然是星巴克金卡会员。但是很明显，在一些场景下，我的消费已经被分流了。

所以当很多人说星巴克的忠实用户不会被分流时，我认为这个逻辑站不住脚，因为场景可以细分，很多人在接待别人或犒劳自己时，还是选择星巴克。但是吃早餐、工作间隙提神，可能已经开始选择瑞幸了。

同时随着品类的扩张，“货”也可以细分，比如瑞幸咖啡上线了更多的小零食和小鹿茶，这些是别的咖啡连锁品牌没有的，或者口味是不一样的，这个货也会带来“人”的习惯的改变。

瑞幸咖啡的主张是“Any Moment”（无限场景），那么什么是“Any Moment”呢？

相较于传统咖啡品牌主张的“社交空间”，瑞幸更强调在移动互联网时代满足客户对各种场景的需求。

根据Any Moment的战略，瑞幸咖啡将开设不同类型的门店来满足用户多元化的场景需求（见图1-4），其中既有满足用户线下社交需求的悠享店（Relax stores），也有快速自提、服务于商务人群的快取店（Pick-up stores），还有满足客户外送需求的外卖厨房店（Delivery kitchens）（厨房店目前已经逐步减少和被淘汰）。通过差异化的门店布局，瑞幸将实现对消费者日常生活和工作各种需求场景的全方位覆盖。

“场”是一个很神奇的东西，同一个人在不同的场里的行为和反应完全不同。比如，你在办公场景中也许更喜欢喝咖啡，但是周末逛商场时，你可能更想买一杯奶茶。

公司食堂的午餐可能一共10元，所以你不大可能花30元买一杯饮料。但是当你吃了一顿400元的日料，30元喝一杯饮料也并不显得贵。



图1-4 瑞幸咖啡的不同门店类型

一线城市的人谈事情，更喜欢找个咖啡厅喝咖啡。下沉市场的人谈事情往往喜欢喝茶。这是由更大的心智上的场导致的结果。

一个超市里，也存在几个不同的场。比如罐装汽水和瓶装汽水，虽然放在几米之内的货架上，甚至可能就在隔壁，但是它们其实属于不同的场景。如果按每毫升多少钱换算，很多罐装饮料比同品牌的瓶装饮料贵得多。但是很少有人会这么做对比，因为它们属于不同的场。

回过头，我们再看瑞幸构建的场。根据同一群人不同的场景需求做衍生，增加接触点，并提高接触频次，是其构建场的逻辑。

那么我们再来看“货”。

瑞幸正逐步分阶段进行着品类扩展，从咖啡到NFC（非浓缩还原）果汁，再到轻食、轻餐，再到小零食，再到小鹿茶。这其中有一条明显的路径——沿着人和场景满足更多的需求。

未来，品类会更加丰富，上新速度会更快。

品类衍生还有一条逻辑：满足更多人以及符合更多场景。正如前文说到的“周末逛商场时，你可能更想买一杯奶茶”，所以在瑞幸的逻辑内，小鹿茶成为周末以及商场店的主推产品。

瑞幸在货的层面上面临的主要挑战有三个：产品研发上，能否兼具创新与好喝的特征；能否形成爆款能力，是其品类拓展的必经之路；供应链能力能否协同跟上。

最后再看“人”。

瑞幸的核心目标人群是谁？初期是白领等商务人士，随着品类扩张，会延伸到更多20~45岁的普通消费者中，归根结底，瑞幸咖啡的目的是成为国民级品牌。

那么它能不能持续地创造人们心中的品牌好感度、知晓度和满意度是最为重要的。

有个洞察很有意思，在一线城市，尤其是一线城市的高收入人群里，很多人总是认为瑞幸咖啡不高级。但是在大量星巴克不能触及以及消费力达不到的地方，瑞幸就是一个非常不错的品牌。很多人在瑞幸的微博微信的评论区留言，问什么时候开到自己家乡那里去。

我认为，中国90%的人没有喝过星巴克咖啡。这一结论是经过逻辑推理得出的：星巴克曾发过一条新闻，称将有700万星巴克会员接入支付宝。基于700万会员，如果我们按照星巴克每7个客户中有一个开通会员计算，那么就有4 900万人喝过星巴克，每10个客户中里有1个开通会员那就有7 000万人喝过星巴克。

星巴克在上海拥有最多的门店——500家以上，如果这个城市2 500万~ 3 000万的人口（含流动）中30%的人喝过，这一数字是900万。目前星巴克在中国的门店数是3 400家，主要覆盖一二线城市。一线、新一线、二线（含广义二线）的人口总数不超过3.6亿，30%是1.08亿，20%是7 200万（越往下一级门店越少，渗透率越低）。因为没有准确数据，我只能用这种方式倒推，无论从哪个角度推算，大概90%的中国人没有喝过星巴克的咖啡。知道并不等于喝过，并且仍有海量的人不知道星巴克。对以上数据，我依然持比较保守的态度。

顺便我们再看一组数字：50%以上的中国人没有喝过农夫山泉。2016年，农夫山泉的年销售额达到了109.11亿元，其中包含新产品和高端产品、桶装水、会议酒店供水等等。虽然农夫山泉的客单价不高，但是它的受众人群比较集中，我一年可能要花2 400元以上在农夫山泉上。假设客单价为20元，那么只有5亿多人喝过。另外，《2018全球品牌足迹报告》显示，农夫山泉消费者触及数达3.35亿。故而，即使这个品牌已经大众到不能再大众了，依然不可能做到人人都喝过农夫山泉。

或许你已经恍然大悟：中国消费升级的市场还很大。作为精英的你，不要替别人瞎操心了。



另外，为了拓宽客户群，瑞幸也非常努力。最初瑞幸咖啡的代言人是汤唯和张震，他们吸引了一群相对成熟的白领用户；继而又签下刘昊然作为瑞幸咖啡代言人，拓宽了一批职场新人用户；当小鹿茶从瑞幸咖啡中独立出去时，又签下肖战作为小鹿茶的代言人（见图1-5），从品牌营销角度打出了一张非常好的牌，拓展了年轻受众群体。

截至本书截稿，微博平台#陪刘昊然喝小鹿茶# 话题阅读量已接近5 000万，陈都灵、春夏等明星打卡的 #小鹿茶女孩# 话题阅读量已过1 000万。再加上小红书、抖音等社交媒体的传播，小鹿茶品牌累计已有上亿曝光量。



图1-5 瑞幸小鹿茶品牌代言人——肖战

## 自动售货机的新春天

新的场景还在出现，比如咖啡自动售货机。注意，刷一下VISA信用卡就立刻享受咖啡，这在欧洲等发达地区是非常成熟的商业模式。虽然这些设备在欧洲各国的机场和加油站的便利店已经普及开来，但在中国，这股风潮之前已经酝酿了好几次，却没有起来，但我相信，不出几年，这股势头很有希望起来。

我在瑞幸总部驻点采访的时候，恰逢瑞幸自助咖啡机和自动售货机内部测试的阶段（本书到达你手上的时候，应该就开始公测了）。我认为，自动售货机模式在中国的新的春天或许就要到来了。

为什么这么说呢？

一、瑞幸的自助咖啡机全面接入了IoT（物联网）硬件（见图1-6）。这是令人兴奋的事情，瑞幸的资本和规模优势，使得它可以要求顶级的生产商配合它定制设备。机器是死的，如果只是一台台设备散落在各个地方，这并不是真正有效的网络，真正有效的网络是每一台设备都是联网的。“联”是不仅可以实时同步销售额，而且可以实时知道咖啡豆、牛奶、纯净水的储备量，并自动及时地通知后台补货；“联”是可以准确地知道设备内的温度，一旦出错就自动通知后台报修；“联”是可以和用户的手机进行交互，可以知道用户是谁。

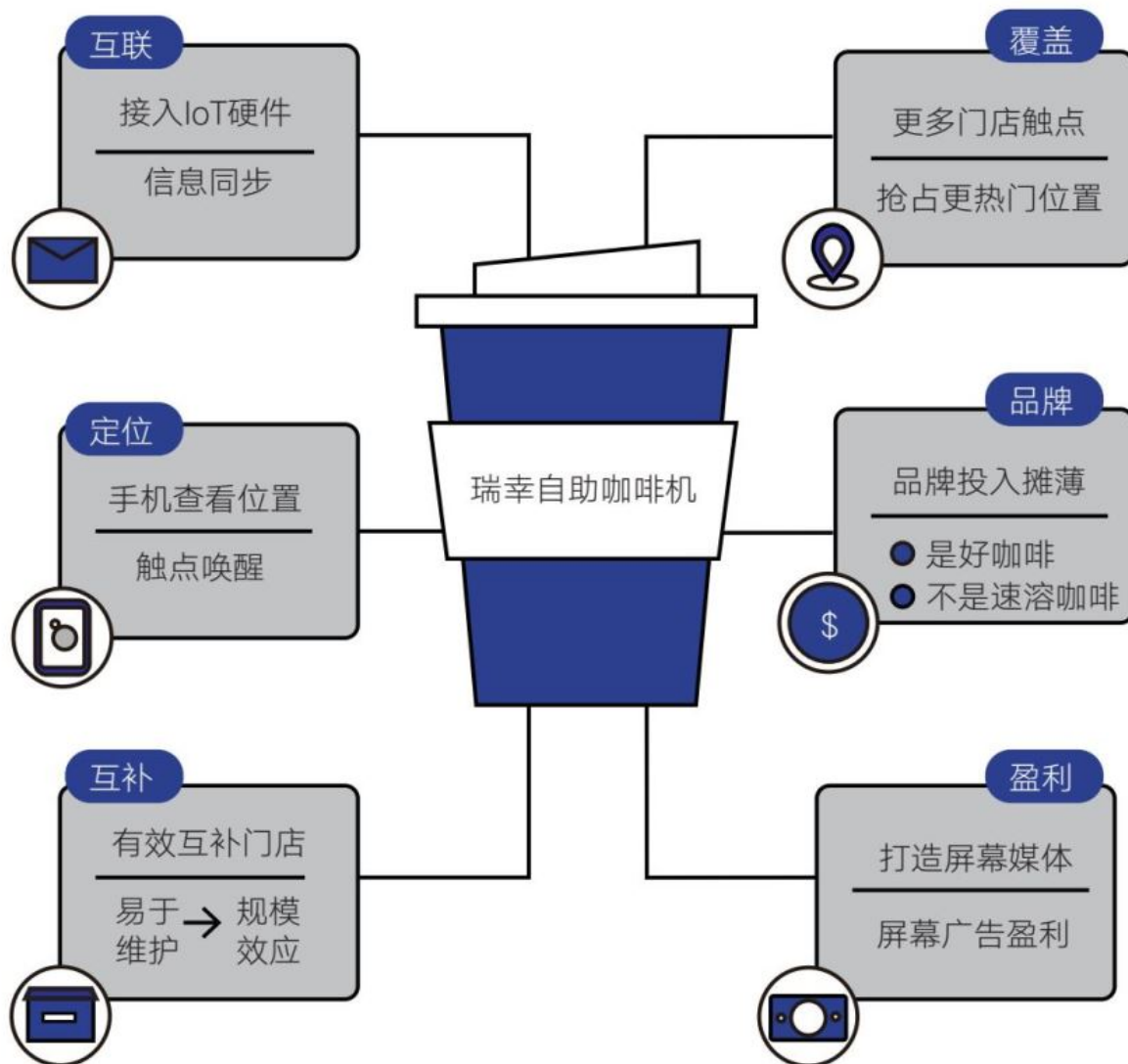


图1-6 瑞幸自助咖啡机的特点

二、在用户端，用户可以在手机上看到自助咖啡机的位置，有触点唤醒的功能。传统的或欧美的自助咖啡机，都要看到或走到跟前才能知道“原来这儿有咖啡机”，而且机器一般不像门店那么醒目。这也是第一拨自助咖啡机很快凉掉的原因——大部分潜在用户还没发现它，还没养成消费习惯和建立品牌认知，它就凉了。瑞幸则有些不同，大众已经对这个品牌有所认知了，再铺设自助咖啡机，像毛细血管一样继续深入，覆盖那些第一阶段没有铺到、频次不够高或开店成本过高的区域。

三、瑞幸的自助咖啡机与门店可以有效互补。过去大量的自助咖啡机项目之所以倒闭，其中有一个巨大的问题是网点一旦扩大，就难以有效维护，为了有效维护，人力成本就变得不可承受，但网点不扩大就无法实现规模效应。这是一个两难的问题，所以过去的自助咖啡机项目的辐射半径往往很小，比如为了赢利，只在几个人口密集的创业或科技园区铺设。

但瑞幸可以基于现有的门店网络进行补充性覆盖，快速增加触点，并抢占更靠前的触点。什么叫基于现有的门店网络？在现有门店可以辐射的范围内，自助咖啡机的补给和维护就不再需要额外加人了，可以让现有的店员完成，从而节省了人力成本。

四、过去的自助咖啡机项目都没有成功地树立品牌感，并且在人们心中处于速溶咖啡的档次。

瑞幸前期对品牌的大量投入已经化解了这个问题。在消费侧，瑞幸的品牌形象良好，是一个时尚年轻有调性的高性价比品牌。注意，一个只关注喝什么咖啡、奶茶的人不大会每天讨论某个品牌短期内亏损不亏损，讨论这些的往往是带有B端（企业端）属性的人，虽然他们也认为自己是消费者。故而，瑞幸的自助咖啡机给用户的预期和暗示一定是，这是一杯不错的咖啡，而不是一杯速溶咖啡，同时，品牌投入可以进一步被摊薄。

五、更大屏幕，意味着再造一个屏幕媒体的可能性。也许，未来瑞幸自助咖啡机的盈利主要来自屏幕广告，而不是咖啡。

## 六、自助咖啡机+自动售货机

很早之前就传开的瑞幸自助咖啡机和自动售货机，截至2019年10月还没有投产。不过我相信用不了多久，我们就会在那些有咖啡需求但密度和订单量还没达到开店标准的地方看到瑞幸的自助咖啡机和自动售货机，这将进一步扩大瑞幸咖啡的市场占有率。

但这个春天真正到来之前，还需要面对几个绕不过的问题：

- 设备成本能不能有效地降低？
- 运营策略是否具有可复制性？
- 能否在速度上持续跑过所有对手，形成规模壁垒？
- 自助咖啡机也能做出好咖啡的市场认知能否普及？



## 物联网的时代来了

物联网是什么？物联网不仅是新一代信息技术的重要组成部分，而且是信息化时代的重要发展阶段，英文叫“Internet of Things (IoT)”。物联网是物物相连的互联网，基于信息交换和通信，实现万物互联互通。

物联网并不是一个新概念，早在29年前就已经有了。

1990年，第一台物联网设备——施乐公司的网络可乐贩售机出现。

1995年，比尔·盖茨在《未来之路》一书中也提及物联网。

1999年，麻省理工学院的凯文·阿什顿教授首次提出物联网的定义。

那为什么这么多年没有爆发呢？因为5G技术没有来。5G技术和物联网是双生的，它们将互相促进发展，并且引爆新的需求。准确地说，物联网需求召唤5G技术，5G技术支撑物联网需求。

而瑞幸是物联网坚实的拥护者。在5G时代正式到来的前夕，瑞幸已经率先在设备上加入了IoT功能，并且正在全面改造更多的设备。现在瑞幸的所有咖啡机都嵌入了IoT原件，工程维修部以及运营部门可以实时准确地通过手机看到每一台咖啡机是否在正常工作，是否在允许的秒数范围内萃取咖啡豆。如果不准确，报修报告就会自动生成，发送至维修部。

在瑞幸门店的每一台电冰箱上，IoT原件将完整记录实时温度、历史温度并传回数据中台。冰箱是用来储存食品的，温控一旦出了问题，食品安全就容易跟着出问题，所以通过这样的方式可以更好地监

测管理，如果依赖人去检查，一是不可能做到如此实时全覆盖，二是可能等到发现问题时已经是大问题了，三是又增加了人力成本。

截至本书撰稿结束，瑞幸已经开始逐步替换和改造老的搅拌机、制冰机等一系列设备。和很多企业不一样的是，瑞幸的维修部完全自营，便是为了让所有设备永远处于最佳状态，这样才能给顾客带来更完美的体验。

未来2年内，瑞幸或许将成为全球第一个所有设备全部物联网化的连锁企业。很多朋友会问：“这个除了方便监测，还有什么用？”应该说，想象是无穷的。

比如，瑞幸的联营合伙模式也会应用大量的物联网技术、AI（人工智能）技术，通过这些技术识别加盟商是不是飞单了，是不是降低生产质量了，从而真正将过去的一个传统产业推向现代化（见图1-7）。

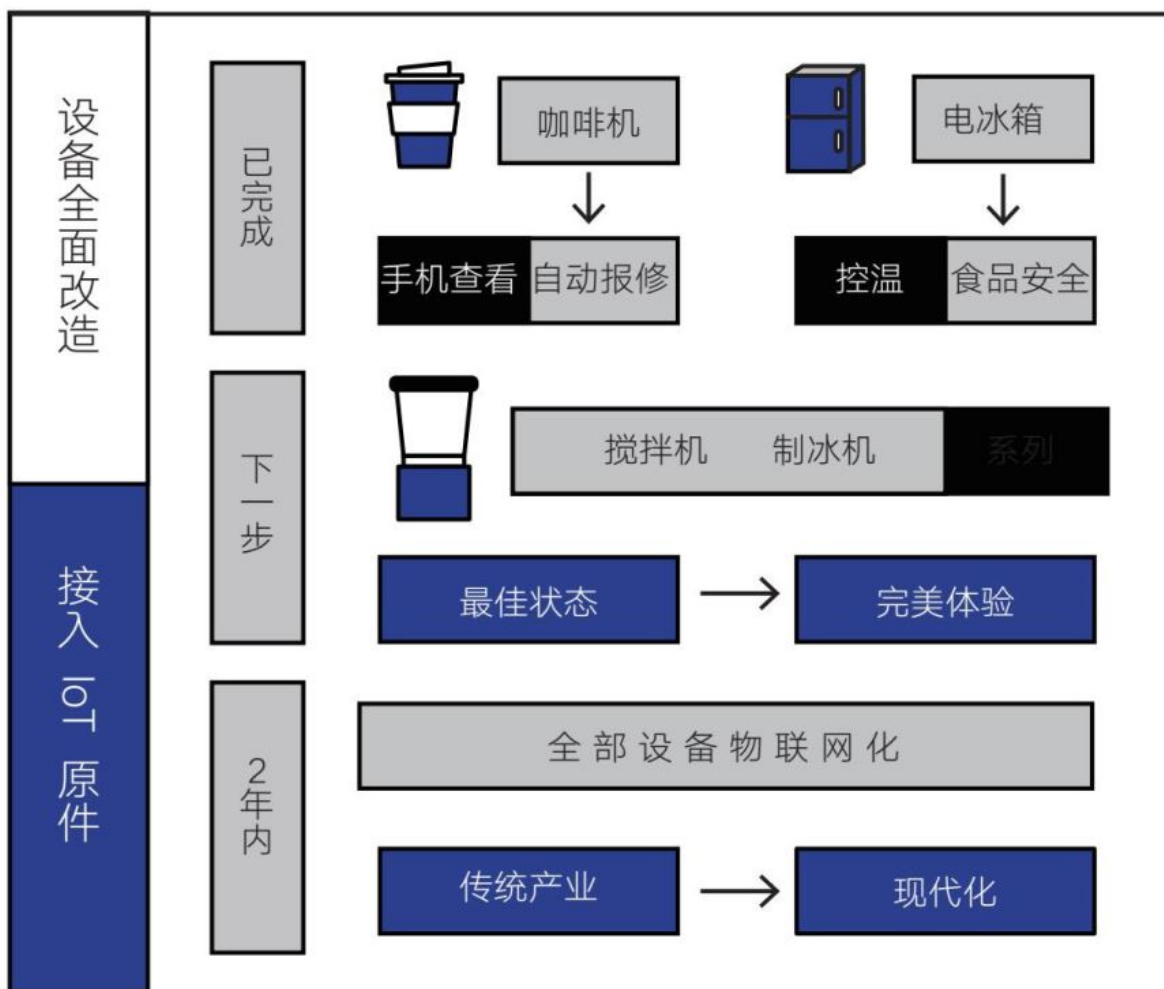


图1-7 瑞幸咖啡的物联网系统

物联网产业的发展将出现三个阶段：连接、智能以及自治。很明显，它目前还处在第一个阶段。实现连接后，机器不断地深度学习，产生自己的“智力”，从而实现智能化。最后，机器甚至能够自己管理自己，这就是自治。

在《专访英特尔高管张宇：物联网需要深度学习，还需要边缘计算》一文中，张宇提到了深度学习的概念。他认为，深度学习是模式识别的一个个演进过程。模式识别是利用一些先验的知识，或者在某一些行业里积累的知识，形成识别某些特定模式的一些专门算法。但是这些算法的摸索和构建，需要以人工的方式总结。到了目前这个阶段，随着计算机性能不断提升，计算资源不断丰富，现在人们完全可

以把收集到的数据交给机器，让机器通过运算生成，也就出现了机器学习。

因为机器的自我提升，将来门店对人的需求会降低更多，这对于规模性扩张是一种巨大的能力释放。

但是在中国，大量产业过早被催熟，变成巨婴或成为泡沫。物联网是不是下一个新泡沫，完全取决于企业经营者是基于产业和用户思考，还是基于概念思考。对于大多数企业而言，它们需要的是应用技术，而不是创造伪需求的技术。瑞幸也是如此，如何通过对物联网技术的实际性应用提高产能、提高效率才是至关重要的，其他的都是花拳绣腿。

## 极简主义和新零售

说到极简主义，很多人将其理解为一种设计风格，其实极简主义不仅仅是视觉上的，更与品牌、价格、SKU乃至管理等一系列问题有关。乔布斯说“Less is More”（少即是多）的时候，指的并不仅仅是苹果公司的设计风格。

传统零售的问题那么多，但归根结底就是随着时间的推移，体系越来越大，渠道越来越多，企业也越来越臃肿，一路向冗余走去。

从这个角度来看，为了让零售变新，极简主义是极其重要的。

这一节，我将集中阐述瑞幸的极简主义，同时会将其与一些全球性现象与案例进行对比和分析。

我认为极简主义首先体现在价格简化。很多人一听到价格简化，就理解为卖得便宜一点，但这个理解是错的。价格简化的本质是根据市场需求重塑成本结构，从而获得价格简化的空间。

为了避免很多人觉得我在硬扯，先不讲瑞幸，我们来看看酒店行业。

标准的五星级酒店往往带有健身房、游泳池、咖啡厅、特色高级餐厅、大型宴会厅以及非常豪华的大堂等一系列配备。当你预订五星级酒店的时候，不管去不去健身房，游不游泳，房费中其实已经包含这些服务的价格了。

在很久以前，酒店行业只有四星、五星级酒店和低端旅馆，中间档次的空间一直有待开发利用。于是，商务型快捷酒店应运而生，并迅速获得了爆发式增长。

这背后的原理是什么？就是价格简化。



商务型快捷酒店保留了舒适的床品和早餐，剔除健身房、游泳池、宴会厅等一系列非刚需配备，因为对于一些商旅用户来说，他们其实只需要睡觉和一顿干净丰富的早餐。

那么以今天的物价，我们可以看到，一线城市五星级酒店的定价在800元以上，商务型快捷酒店为300~600元。（因为行业又经历了一轮发展，所以中间档次的酒店细分变得更丰富了。）

当三星级快捷酒店市场高度饱和后，现在酒店行业新的增长点就在新一代的四星级酒店上。它和五星级酒店的区别在于做了一定的简化，但保留了一些轻奢体验。

之所以拿酒店行业举例，是因为该行业的价格段明显，功能模块很清晰，是非常好的样本。

那么我们回到瑞幸身上，瑞幸通过去除过高的房租成本，把销售单价彻底控制了下来，本质上，就是一次价格简化的胜利。

过去现磨咖啡在中国被锚定为一种高端饮料，是针对一小群人的带有身份属性的饮料。

根据F&S（沙利文咨询公司）的市场报告，2018年中国的咖啡市场中现磨咖啡只占25%，剩下的75%是速溶咖啡。截至2017年12月31日，中国五大连锁咖啡店中一杯现磨咖啡的均价在30元左右。20多元的市场基本是空白的，主要是因为过去的成本结构无法支持现磨咖啡以这个价格成规模地活下去。而在大消费市场里，一个巨头企业的诞生往往是因为通过重塑成本结构成为一个价格杀手。

那么价格简化仅止于此吗？

不止，随着用户规模指数级上升、品类横向扩张，通过规模集采直接派送给顾客的新零售，其实就是我们常说的“没有中间商赚差价”。

但是，聪明的你肯定会说：瑞幸把采购的食品卖给我们不还是中间商吗？

可以说是，但如果它赚的是其以规模能力节省出来的钱，给出全网最低价呢？那是不是它应该赚的钱？

瑞幸曾上线一款袋装板栗，一天销售2万多袋，这原本是愉悦资本创始及执行合伙人刘二海老家的产品，一直滞销，但瑞幸通过集采和强大的用户基础，不花一分钱，靠冷启动就实现了电商平台可能要花很长时间才能起步的事情，最后用户获得了实惠，老乡获得了收入，瑞幸也赚到了长尾利润。

再努力思考下，还有吗？当我即将跳过这部分的时候，又从整个行业的角度思考了一下，发现问题不仅限于此。以小鹿茶的扩张为例，在某种程度上，它的这种新合伙人模式将消灭一批茶饮加盟店。在目前的茶饮行业中，只有喜茶等少数品牌坚持自营，绝大多数品牌都以加盟为主，甚至接近99%的门店是加盟店。这些品牌方除了赚加盟费，主要的盈利往往还来自向加盟店售卖原材料，包括PET杯子（塑料杯）、糖浆、奶茶粉、茶叶等品类，综合加价率在20%~60%。这个数字还是很夸张的。这会反馈在终端的价格上或者品质上，但往往反馈在品质上。中国消费者目前对价格还是很敏感的，所以大量的茶饮店因为在价格上做出让步而品质堪忧。瑞幸咖啡截至2019年第二季度门店100%自营，不需要通过这一道差价赚钱，而是通过规模化采购大幅度降低成本。在某种程度上，瑞幸从源头降低成本的模式对茶饮行业造成了巨大的冲击，同时，它将成为中国网店最多的茶饮店。

其次，极简主义体现在命题简化。

我解释一下什么是命题简化。在《极简法则》一书中，作者理查德·科克认为，命题简化的目的是抓住中高端客户，创造一个优质的市场或者说一个只有自己的市场。

先从我从事的传播咨询业说起，除了我们熟悉的智能手机，咨询行业也是受命题简化影响最深的行业之一。20世纪60年代，麦肯锡公司是当之无愧的咨询行业霸主。但是，后起之秀波士顿咨询公司和贝恩咨询公司，硬是分了一杯羹。它们是怎么做到的呢？

波士顿咨询公司知道自己无法撼动麦肯锡公司的地位，于是走了另一条道路。如果说麦肯锡公司卖的是专家的经验，那么波士顿咨询公司卖的则是简单的智慧，它干的其实是“翻译”的活儿——把那些复杂的咨询知识变得通俗易懂。然后，从波士顿咨询公司分离出一个贝恩咨询公司，它专门为首席执行官提供咨询服务，只服务高端人群。

虽然属于同一个行业，但并不一定非抢着吃一碗饭。麦肯锡有它擅长的领域，既然咱们没法儿去挑战老大哥，不如开辟一个新的战场。比如我的公司——湃动影响力，专注于成为企业影响力的缔造者，为企业在传播侧提供最高级、最专业的服务。同时，我们只服务少数有成为头部企业愿景的企业，因为往往只有他们才会有意识去缔造影响力。

所以，在命题简化里，并不是只能有一个成功者。只要定位不同，就允许无数个成功者同时存在。特别是在互联网时代，命题简化让越来越多的公司成为明星企业。通过网络和智能手机，没有任何房产的爱彼迎（Airbnb），也成了全球最大的食宿提供商。

回到瑞幸身上，它是如何做命题简化的？钱治亚说：“目前瑞幸的使命只完成了不到10%，我们还有90%的路要走。现在只是一个少年英雄，还没有变成真正的王者。”

瑞幸第一阶段的核心命题是做一杯中国人都喝得起的好咖啡。所以围绕着这个命题，要完成做好产品、做大量门店、做价格杀手、做好的设计等一系列大动作。

那么第二阶段的核心命题是：从咖啡开始，让瑞幸成为每个人生活的一部分。这便意味着瑞幸的思考已经是基于平台的思考了，在第一章第二节中，我写到咖啡只是一个入口，平台才是终极的愿景。所以我们可以看到瑞幸的品类衍生，以及IP（知识产权）周边衍生品，可以看到它在跨界合作上对生活方式的宣导。因为命题清晰，因为对命题在空洞巨大的范围里进行了简化，所以瑞幸才知道自己在这个阶段该干什么。

每一个企业的发展就像解答一道题目，而有的企业之所以失败，是因为它的命题一开始就设错了。

## 解读加拿大Tim Hortons

如果你去过加拿大，你大概率会在路上看到一家名叫“Tim Hortons”的咖啡店。以红色和枫叶为主视觉元素，总体并不那么“性感”的Tim Hortons也是一家快餐店。它的咖啡只卖0.99加元。去买咖啡的人很少是为了坐在店里消磨时间，大部分是拿了就走的。

Tim Hortons在发展的过程中几度易手，最近一次是在2014年，汉堡王收购Tim Hortons，并成立新公司RBI。

从RBI公司2018年的财报（财务报告）来看，Tim Hortons的全域（包括特许经营和直营）销售额为68亿美元，总计开店超过4 850家，Tim Hortons的门店遍布10个国家，包括英国、西班牙、中国、菲律宾，以及中东部分国家等。RBI公司的财报显示，Tim Hortons的品牌价值高于汉堡王，估值为62亿美元，商誉价值为40亿美元。

Tim Hortons走的是亲民路线，其产品定价远低于星巴克。在国内，现煮现磨咖啡的定价一般为17元，而在加拿大，最大杯的价格也仅为1~2加元，折合人民币约为10元。Tim Hortons更像是一个连锁快餐店，除了销售咖啡，还有甜甜圈、汤、汉堡、Timbits（一种一口一个的油炸甜食）等食物。

Tim Hortons的产品和价格设计非常具有针对性。加拿大地广人稀，家家有车，同时一年四季气温较低，因此热咖啡搭配高热量食物成为加拿大人最常见的选择。Tim Hortons能够成为加拿大最大的连锁品牌乃至品牌价值超过汉堡王，缘于它精准的定位。设计汽车购物通道，推出double double（加糖加奶），24小时营业，密集开店等当时先进的创新策略成就了其在加拿大的地位。

加拿大是个什么样的国家？



加拿大2018年总人口约为3 700万，因此市场较小，以中小型企业为主，竞争相对温和。历史原因加上地理因素，让加拿大形成以多伦多、蒙特利尔及温哥华三大城市为代表的大城市商圈市场特性。加拿大东西向幅员辽阔，人口集中在与美国接壤的地区，深受美国市场影响，导致其市场呈现加拿大东部同美国东部相似，加拿大中部同美国中部相似，加拿大西部同美国西部相似的垂直划分的市场形态。

2018年，加拿大人均国民收入在世界上排名第16，为44 860美元，和澳大利亚持平，低于美国的62 850美元，略高于英国、日本和法国。2017年加拿大家庭可支配收入为32 917美元，高于欧元区的32 916美元，低于美国的50 203美元。<sup>①</sup>

综上所述，加拿大属于高等收入的发达国家，但由于地理位置和人口分布，商业活动主要集中在靠近美国的南部地区和多伦多、温哥华等大型城市的都会区，市场竞争相对较为温和。

为什么在一个人均GDP是中国5倍以上的发达国家，出现的不是一个轻奢的大型连锁品牌，而是如此“廉价”的品牌呢？这是我们要思考的一个问题。而关于这个问题的思考带来的是恰逢时代的思考。Tim Hortons的演进是不是真的像中国精英们过去想象的那样呢？

我想未必。事实上，我们可以看到精品咖啡并未走出CBD（中心商务区），奢侈的体验依然是小群体的专属。对中国咖啡市场的基本判断极其重要，因为它影响着整个品牌的人群定位。

Tim Hortons为什么会取得巨大的成功呢？

第一，时间节点。Tim Hortons创立的时候，正值加拿大经济复苏，现代商业体系也还没有建立起来，这给了Tim Hortons机会。

事实上，加拿大的经济腾飞从2000年开始（见图1-8），Tim Hortons创建于1964年，彼时加拿大经济处于停滞期。

第二，品牌是Tim Hortons能够成功的另一个原因。其创始人之一蒂姆·霍顿（Tim Horton）本身就是加拿大具有一定知名度的冰球运动员，Tim Hortons自诞生起就拥有品牌效应。20世纪60年代还是大众传播以报刊和电台为主的年代，现代广告业还没有发展起来。当时，想要撼动它的品牌影响力非常困难，这是Tim Hortons天生的优势。



**图1-8 加拿大和英国的GDP走势图和加拿大的GDP增长率**

第三，Tim Hortons擅长通过营销活动掩盖自己的短处。比如纸杯的质量较差，就推出卷开咖啡杯抽奖的活动。再比如咖啡比较淡，就以加奶加糖这种方式来改善，最后double double还成了一种文化符

号。Tim Hortons回避了品质这一话题，转而强调新鲜。从某种意义上来讲，生活在冰天雪地的加拿大人需要的只是家门口能买到的热咖啡和刚出炉的甜甜圈。

第四，Tim Hortons太了解加拿大市场了。加拿大地广人稀，气温特别低，需要咖啡和高热量的食物来维持体温。因此，Tim Hortons在偏远社区和大城市采用24小时打包带走的方式，其实比星巴克更契合当地人的需求。另外，在食物的供应上，Timbits方便开车的人一边开车一边吃。

第五，是密集开店的模式，通过加盟店的方式把店开到社区。国外的消费者有社区意识，更愿意选择在社区店消费，以此保护社区的小商家，因此Tim Hortons的加盟店模式很讨巧。

第六，是资本运作。在蒂姆·霍顿过世之后，合伙人买下了他的股权，并引入职业经理人管理公司，开始主动进行资本运作。1995年，Tim Hortons和Wendy's（美国第三大快餐连锁集团）合并，依托Wendy's在美国的根基迅速在北美市场扩张，并于2006年上市。资本运作在一定程度上为Tim Hortons的跨国扩张提供了资源和“弹药”。

在瑞幸咖啡正式成立之前，其核心团队便前往加拿大Tim Hortons考察学习了很久。但早在10年前，陆正耀便已经开始观摩Tim Hortons，思考中国什么时候可以做类似的品牌了。

所以，那些以为瑞幸对标星巴克的人，其实都搞错了。那只是在中国语境和环境下的一种表面化的对标。

Tim Hortons在加拿大这样的发达国家的成功，亦给我们提供了另一条思路：不是一味地追求高端化才是好的方向。而时至今日，瑞幸已经基本上在它曾借鉴的Tim Hortons的基础上，完成了几轮跃升和进化。

1. OECD (2019), Household disposable income (indicator) [EB/OL]. DOI:10.1787/dd50eddd-en (Accessed on 07 August 2019).

## 对标7-Eleven，目标直指科技零售

在瑞幸咖啡的上市路演PPT里，有一页显示它的模式是“星巴克+7-Eleven+好市多+亚马逊”（见图1-9）。事实上，这便是瑞幸狂奔的原点，在它起盘的时候，想的东西就和你不一样。

**Our mission: be part of everyone's everyday life, starting with coffee**



图1-9 瑞幸路演PPT的介绍页面

我们看一下翻译。

Starbucks: Premium coffee and food and beverage

星巴克：高品质的咖啡、食品和饮料

7-Eleven: Expansive network with great proximity to customers

7-Eleven: 距离顾客非常近的广阔网络



Costco : Selected products at prices consistently below traditional wholesale or retail outlets

好市多：长期低于传统批发或零售店价格的精选产品

Amazon : one-stop platform for consumers driven by technology

亚马逊：科技驱动下的消费者一站式平台

我们可以看到，瑞幸下一步的目标一定不只是星巴克或者Tim Hortons，成为科技零售品牌才是它真正的目标。

那么在这一节，我要重点讲讲7-Eleven，再来看瑞幸与它相比有哪些共同之处，又存在哪些不足。

## 7-Eleven的起源

7-Eleven便利店的前身是南大陆制冰公司（后来的美国南方公司），顾名思义，主营业务是售卖冰块。

最初，夏季店铺天天开，每天营业16个小时。此后增加了更多的便利商品：牛奶、鸡蛋、面包等。由于营业时间是从早上7点到晚上11点，美国南方公司正式将店铺名称改为7-Eleven。

1973年，日本百货公司伊藤洋华堂获得美国南方公司的特许经营权，开始在日本经营7-Eleven便利店。1975年，日本将7-Eleven便利店变更为24小时营业。此后7-Eleven在日本蓬勃发展，并有非常多的创新，包括成为第一家在店内增设自动取款机的企业。1991年，南方公司由于扩张失败进行重组，被日本方面并购。1999年，南方公司正式更名为7-Eleven Inc.。

1992年，7-Eleven进入中国，华南地区的特许经营权由香港牛奶公司获得，华北地区由伊藤洋华堂经营。2019年6月的数据显示，7-Eleven在全世界有68 236家门店。

准确来说，和7-Eleven的定位很相似，瑞幸是一家集信息和零售为一体的公司。

## 7-Eleven成功启示录

### 抓住人口结构变化的窗口期，重新定位

7-Eleven敏锐地捕捉到日本社会进入老龄（65岁以上）少子化阶段，而且这一趋势将越来越明显。老龄少子化将影响家庭结构以及消费习惯。据日本银行调查统计局数据显示，日本60岁以上老人拥有的金融资产占全部人口拥有金融资产的70%。单身者和夫妻家庭的急速增长也改变了人们的就餐习惯。

鉴于此，7-Eleven将目标客户群从年轻人转变为中老年人，兼顾其他年龄段人群，并开始增加熟食餐（一般为加热即食的商品，如便当等）的供应。快速转型的7-Eleven销售额不断增长，最终与竞争对手全家、罗森等拉开差距，成为日本本土最大的零售制造企业。

7-Eleven的定位是“家门口的一站式生活圈”，强调高品质和高服务水平。这和伊藤洋华堂等百货公司的定位不同，因此达到了错位竞争的效果。由内而外对于定位的认同，配合密集开店的策略，成就了7-Eleven。彼时的日本并没有便利店这种业态，通过特许经营和精准定位，7-Eleven成功地将自己变成便利店的代名词。

这样的模式在当时的日本看来就是天方夜谭，也正是因为如此，7-Eleven在争议中前行，也在一定程度上避免了同赛道的同质化竞争。

7-Eleven的核心是为顾客提供更好的服务，其创始人铃木敏文不止一次强调7-Eleven的竞争对手是自己，追求的永远是“品质”，要给客户带来价值感。可以说，7-Eleven后来所有的创新和战略都基于这一定位进行。

## 产品服务创新

在产品方面，7-Eleven推出小包装的生鲜蔬菜以及速食饭团来迎合少子化的社会现状和独居潮流，同时推出定制的自动取款机来弥补日本银行取款机不足的情况，让消费者更多地驻足便利店（7-Eleven的自助取款机保留最常用的转账等少数功能，将成本和回本周期降到最低）。针对独居老人，7-Eleven还推出了送货上门服务，并且由老人们熟悉的店员送货。如此种种其实都是在践行给客户带来价值感这个使命。

更重要的是，7-Eleven的创新是持续性的。高品质的持续创新，让消费者每次进店都有新鲜感。7-Eleven同时也为产品提供信用背书，让消费者愿意尝试新的产品，同时不断更新的产品也给消费者营造了一种“今天不买就没有了”的紧迫感。

## 供应链系统创新

7-Eleven进行了订货系统改革，将订货的权力下放到每个门店。从当时的情况来看，这样的创新极大地激发了员工的积极性，让员工获得了更强的参与感。同时7-Eleven也是日本历史上第一家集合供货的品牌，极大地降低了供应链成本，提升了稳定性。后期7-Eleven也结合POS系统（销售时点信息系统）实现更精准的预测，从而实现更有效的供应链管理以降低成本。

## 门店管理创新

7-Eleven非常激进地采用新技术，包括非现金付款（预储值卡、城市交通卡等）、POS机器、小程序等。7-Eleven对技术的运用不局限于日本本土的加盟商，而是把这种模式和理念推行到了全世界的加盟商，在某种程度上也反映了7-Eleven对加盟商的管控能力。

## 文化创新

7-Eleven在文化上也和传统的百货零售企业不同，首先是对品质和便利的坚持，其次是不断地创新，最后是对新技术的激进应用。最难得的是，7-Eleven有能力把这种文化渗透到门店层面，尤其是各个地区的加盟店，保证由不同主体运营的加盟店也能提供基本一致的用户体验。

据说中国台湾的7-Eleven首创了“7-Eleven日”，其初衷是希望后勤单位不要忘记一线作业的辛苦，因此所有后勤人员和主管都需要在这一天到门店上班。美国的“7-Eleven日”则会提供免费的思乐冰（7-Eleven便利店研制的碎冰饮品）。日本的“7-Eleven日”每年有两天，分别是7月11日和11月7日，当天便利店员工会进行门店附近的街道清理工作。

## 品牌效应

7-Eleven的定位非常精准，并且通过各种各样的方式塑造了品牌形象。比如推行密集开店模式（日本7-Eleven店铺已经超过2万家），通过对一个区域的饱和攻击<sup>注</sup>树立了品牌影响力。同时，7-Eleven保证每个门店的视觉、陈列等品牌体验的一致性。

在营销方面，7-Eleven早在1949年就在美国投放了电视广告，推出“7-Eleven日”等品牌活动，出版系列书籍，以此提升品牌效应。

以上有的在我们看来似乎已经不是什么新鲜的事情了，比如POS机的使用，但是我们要注意7-Eleven是最早在店内使用的便利店，就像瑞幸定义的很多方法，可能过些年再看也是很常规的操作，但是那种创新的思维值得我们学习。

---

1. 饱和攻击是苏联海军总司令制定的一种战术，特点是大密度、连续攻击，这里是引申含义。——编者注

咖啡在中国：高速增长时代已经来临





## 中国市场vs欧美日韩市场

在这一章，我觉得有必要在讲瑞幸之前花一点时间讲咖啡行业。不管未来瑞幸成为一个什么样的平台，但对它来说一切的前提和起点是咖啡，这个底盘必须坚实。

从行业侧来看，针对瑞幸的质疑，主要涉及两个核心问题：

- 中国的咖啡市场究竟有多大？
- 巨额的市场教育投入真的能把咖啡消费习惯培养起来吗？

长久以来，中国人没有喝咖啡的习惯。咖啡是“舶来品”，甚至成为社会精英的身份象征，曾经还有一篇流传很广的文章《我奋斗了18年，才和你坐在一起喝咖啡》。星巴克、半岛咖啡、连咖啡前赴后继，但从未将销售量拓展到国民数量的10%。洋气的无人咖啡售卖机也是惨淡收场，所以在瑞幸大举进军咖啡行业时，大家心里一直有一个问号。这是一个针对赛道的问号。

咖啡生意的蛋糕有多大，而瑞幸又能抢走多大一块？这是非常严肃的问题。

市面上，关于如何进行市场预测，“官方答案”是简单的对比法。在横向地理纬度上和其他国家对比，每年美、日、韩人均咖啡消费数两百到四百杯，根据Euromonitor（欧睿信息咨询公司）披露的数据，2018年大陆地区人均咖啡饮用杯数（包含现磨咖啡、速溶咖啡，但不包含罐装即饮型咖啡）仅为4.7杯，美、日、韩与中国存在大约42倍到85倍的明显差距，而咖啡消费量的对比则如图2 - 1所示。

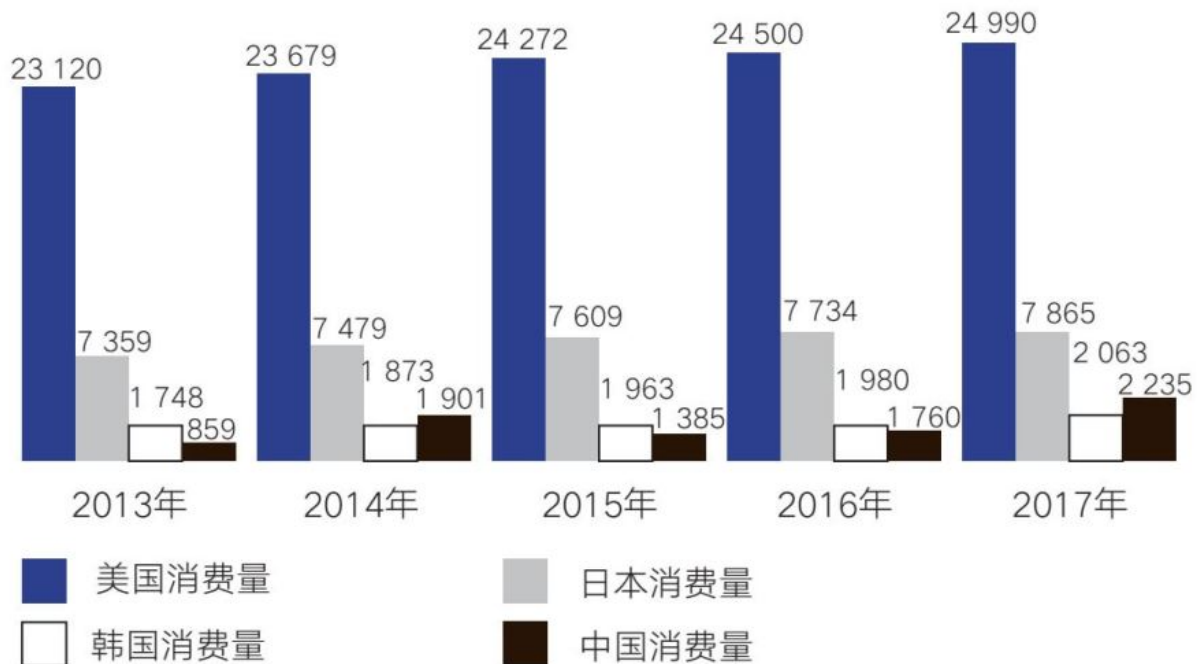


图2-1 2013—2017年中美日韩咖啡消费量对比 (单位: 千袋)

数据来源: 前瞻产业研究院

在纵向历史维度上, 中国人均咖啡消费杯数, 五年时间翻了一番; 咖啡生豆的消耗量7年CAGR (复合年均增长率) 达到21.74%, 远超全球2.53%的平均水平。我国咖啡消费量的年增长率在15%左右, 若保持这个速度, 2020年咖啡消费规模将达3 000亿元。

但中国的饮食习惯有很大不同, 茶文化作为本土的千年文化屹立不倒 (虽然成功的单体茶企业很少), 尤其是在35岁以上的人群中。将中国和美、日、韩等发达国家进行简单对比, 说服力不够。纵向对比也并不能确定其增速到底会不会放缓。

我们需要更有说服力的答案, 需要从更多维度去看咖啡市场的扩大究竟与哪些因素有关。我认为, 影响因素包括购买力、职业分化、消费习惯、饮食文化。

如果从人均量来看, 其实没有什么可比性, 在我有生之年, 咖啡在大概率上做不成14亿人的生意。但是放在一二线城市或新一线城市

市，是有可比性的。据《中国咖啡行业2017年生存报告》等相关数据显示，全国人均咖啡年消费低于5杯，北上广深一线城市也仅有20杯左右。

## 一二线城市是咖啡的潜在市场

2017年人口统计数据 displays，一二线城市包括直辖市在内的46个城市的常住人口是1.98亿。如果按最宽泛的定义，三四亿人口已经是很大的潜在市场，甚至超过美国整个国家的人口。同时，2018年我国城镇就业人员数量为4.34亿，这个群体基本与咖啡的真实消费人群吻合，那么由此可推算出每人年均咖啡饮用杯数为19.9杯。

如果能从咖啡市场这块蛋糕切走一部分，不论百分比是多少，都是巨大的增量空间。但问题是，中美人均可支配收入存在差距。星巴克大杯拿铁在中国价格为4.48美元/杯，而在美国价格为4.45美元/杯。如果按照咖啡价格占2017年中美人均可支配收入的比例进行比较，中国内地是美国的近9倍。如果不看人均水平，把目光放回城镇居民的可支配收入，则达6倍。这说明中国的咖啡价格相对过高。

咖啡的受众在中国市场仍主要局限在一二线城市人口，而非农村人口。瑞幸对用户的疯狂补贴，就是要更快地培养受众人群喝咖啡的习惯，以此达到人均年消费数量的增长。

发达国家与地区（如英国、美国、日本、瑞士及中国香港）的购买力基本一致，反映了咖啡价格与收入水平的弱相关性。即使星巴克把咖啡价格锚定在较高的区间，中国未来咖啡市场价格的上升空间也有限，因为空间主要来自消费量的提升。而咖啡价格降低，将带来消费群体的扩大。

中国咖啡文化尚处于萌芽期，由星巴克等海外连锁品牌、中国台湾连锁品牌和小众的独立咖啡馆两类模式主导，对于品牌的追求大于

口味，对于环境的计较多过价格，更接近体验经济。

## 消费者永远是喜新厌旧的

曾几何时，炸鸡汉堡也只是舶来品，但很快就随着全球化进程进入国内市场，在国内餐饮行业打下不小的山头。而市场上，不仅有“纯西方”的肯德基、麦当劳，更有一众效仿者，比如体量做到国内快餐连锁第一的老乡鸡。

所以，只要提供性价比够高、方便获得的产品，在当今社会，没有什么餐饮文化、习惯是改变不了的。消费者总是喜新厌旧，而且永远不会满足。

瑞幸切入饮品、轻食这两大品类，恰好符合现代都市人群消费的一个大趋势，即劳动分工带来脑力工作者数量猛增，而他们的生活工作节奏是高频的，需要精力高度集中。咖啡，正好迎合了这个需求。

咖啡在西方世界的爆发，也正反映了这个趋势。从工业革命到现代信息社会，“现代管理学之父”德鲁克看到了时代的转型，也总结出知识成为超越资本和劳动力最重要的生产要素。也就是说，和体力劳动者相比，知识工作者的高效工作与脑力、精力和注意力的关系胜过与体力、肌肉的关系。

## 谁在为咖啡埋单

正如上一节所言，从工业化到信息化的历史进程，正是咖啡在发达国家的爆发期。中国虽然是后来者，却在更短的时间内急剧完成了工业化、信息化。大量的城市白领形成了新的阶层，而咖啡，不仅成为他们提神的功能性饮品，更成为社交中显示身份的一个符号。

在华二十余年的星巴克是教育市场的最大功臣，正好赶上中国城市化的浪潮，一批批小镇青年进入一二线城市立业安家，而客单价并不低的美国星巴克，就成为一种新的阶层象征。

咖啡的功效是什么？让人保持亢奋同时清醒。当脑力劳动者需要创造更大的社会价值时，咖啡饮品就变成一种强需求。这也是为什么瑞幸横空出世时，大家一边骂，却一边买。咖啡因上瘾，是因为它对城市白领起到了安慰剂的作用。咖啡独特的提神功效是上班族选择它的首要原因，伴随我国经济的发展，对咖啡提神醒脑的需求仍有大量的发展空间。

中国社会科学院旅游研究中心和社会科学文献出版社共同发布的《休闲绿皮书：2017~2018年中国休闲发展报告》显示，从2010年到2014年，国民工作时长从7.65小时增加到9.75个小时，增加了2.1小时。从睡眠时长看，国民睡眠时长从8.31小时下降到7.76小时，缩短了33分钟。2018年我国城镇制造业就业人员每周平均工作时长为48小时，比20世纪40年代的美国还要多2小时。

可见，在我国经济发展伴随劳动时长增加的同时，咖啡作为提神醒脑功能性饮料，很可能持续快速增长。市场上，喜茶等新式茶饮品牌开始做咖啡单品，而瑞幸切入茶饮市场，说明咖啡因市场本身在持续扩容。这可能是每个国家在城市化进程中，咖啡市场需求猛增的核心因素。



另外，美国的咖啡消费量还在持续增加。咖啡因上瘾，确实是一种新型的城市生活习惯，而且在职业上出现分化（见图2-2）。据美国网站Early bird的一项调查显示，美国批发、零售、餐饮服务和酒店行业从业人员每天喝的咖啡最多，人均3.5杯/天。但这些行业并不是咖啡的最大消费群体所在。最大消费群体是金融和保险行业从业人员，平均每人每年在咖啡上的花费为709美元，人均咖啡饮用量为3.0杯/天。

餐饮零售行业人员喝咖啡是因为咖啡唾手可得，而金融保险从业者喝咖啡，则是整个圈层形成的习惯。后者常常需要高度集中的注意力，进行高强度社交。所以美国金融保险从业者在咖啡上的消费额，远远高于其他职业。

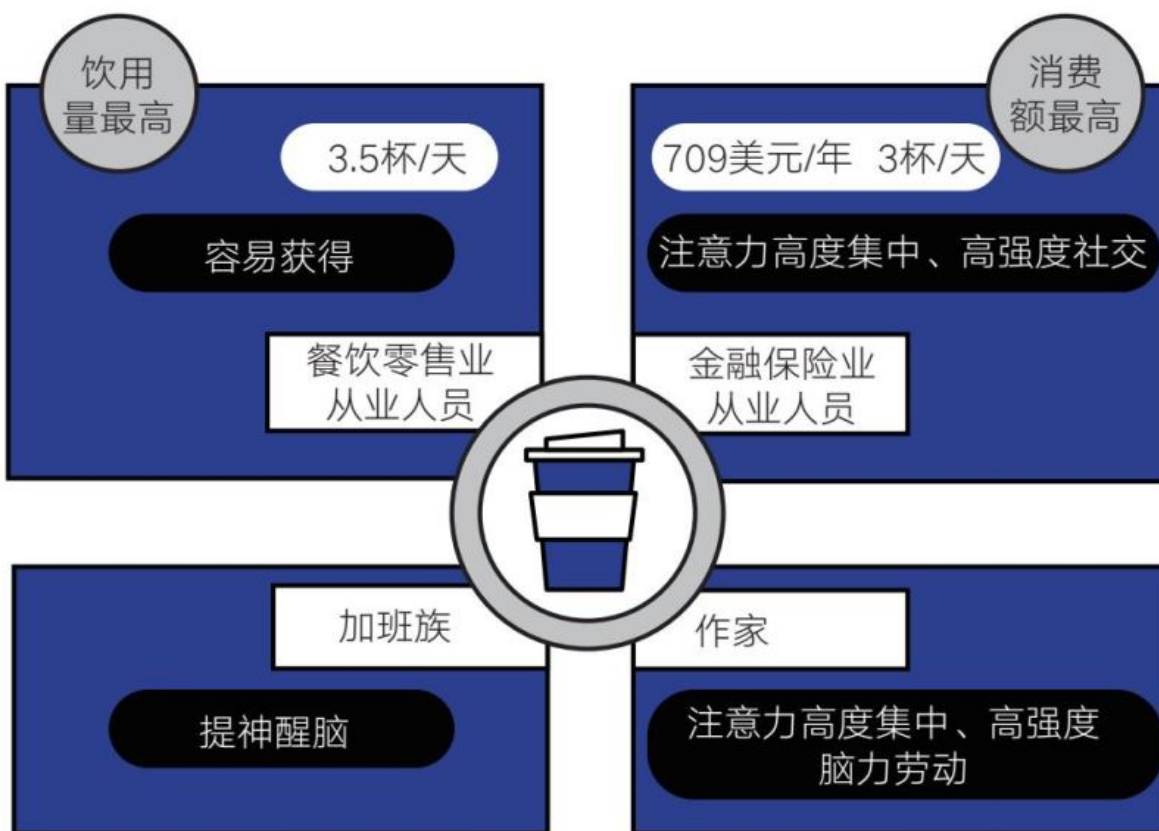


图2-2 咖啡消费群体分布



我们再看看历史上咖啡喝得最多的人是谁。19世纪的法国作家巴尔扎克，也许算得上其中之一。

巴尔扎克的《人间喜剧》包括91部小说，浩浩荡荡勾勒出19世纪整个法国社会的图景。每天写作超过15小时，他不抽烟不喝酒，但曾说：“三万杯咖啡是我一生的句点。”据专家统计，他一生大约喝掉了5万杯浓缩咖啡，近乎自虐。“咖啡是我的巨大动能，我已注意到咖啡对写作的巨大影响。”

这位大作家的例子，代表作家这种特定职业，以及现代社会更多的脑力劳动者，需要注意力完成每天高强度的脑力劳动，摄入一定量的咖啡因已经成为一部分人的刚需。

## 一杯咖啡究竟多少钱？

---



影响因素：供应链，规模效应，消费升级

### 咖啡店成本分析

一杯咖啡多少钱？我们大体可以把成本拆分为两块：原料采购成本和门店运营成本。

瑞幸的扩张速度之快，致使其成本变动也非常快。根据财报数据，瑞幸的原材料采购成本占总营收的比重（材料成本/产品净收入），从2018年的67.8%降到2019年第二季度的53.5%，规模带来的成本优势凸显。

成立不到两年的瑞幸与星巴克自营店原材料成本占比的差距持续缩小，而且目前瑞幸的成本还在动态变化，说明整体趋势是良性的。

对比之下，我们可以发现跨国企业在既定的商业模式下，即使具有规模效应，成本也已经压缩到底。

为什么我们感觉咖啡贵？原因就是，星巴克作为20多年来的市场教育者，把大成本放在门店运营、原材料采购上，而中国的商业地产，尤其是一线城市的商业地产，决定了星巴克在中国的房租成本比在其他国家更高。而星巴克很难在既定的模式下进行优化。

但是，在竞争更充分的世界市场，我们很容易就能发现国内外咖啡市场的真正差异。

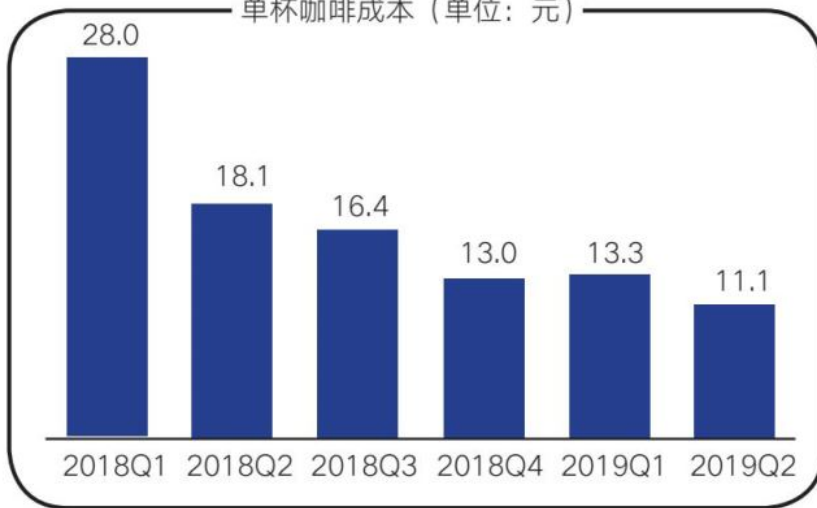
海外留学或旅行时，我们常常看到国外的校园、写字楼、公园街头等各种场景中，几乎人手一杯咖啡，有人甚至每餐都要喝一杯咖啡。除了美国、英国、加拿大、澳大利亚等老牌发达国家之外，巴西、泰国、越南等虽然经济发展水平各异，但咖啡均是物美价廉、非常亲民的饮品。

影响消费者喝不喝咖啡的主要因素在于替代品和消费习惯。其实很多人已经进行过咖啡成本分析。如图2 - 3所示，瑞幸咖啡单杯成本从最早期的28元降低到2019年第二季度的11.1元。

几乎所有国家都有自己的“国民咖啡”品牌，如加拿大的Tim Hortons、日本的罗多伦（Doutor）、澳大利亚随处可见的小咖啡馆等等（见图2 - 4）。这些都是当地的平价咖啡品牌，占据主流市场，而且不受星巴克的影响。但这个价位的国民咖啡品牌，在中国市场是缺失的。这可能也是虽然外界怀疑声一片，但瑞幸扩张速度不减、用户增速不减的原因所在。

单杯咖啡成本进一步下降

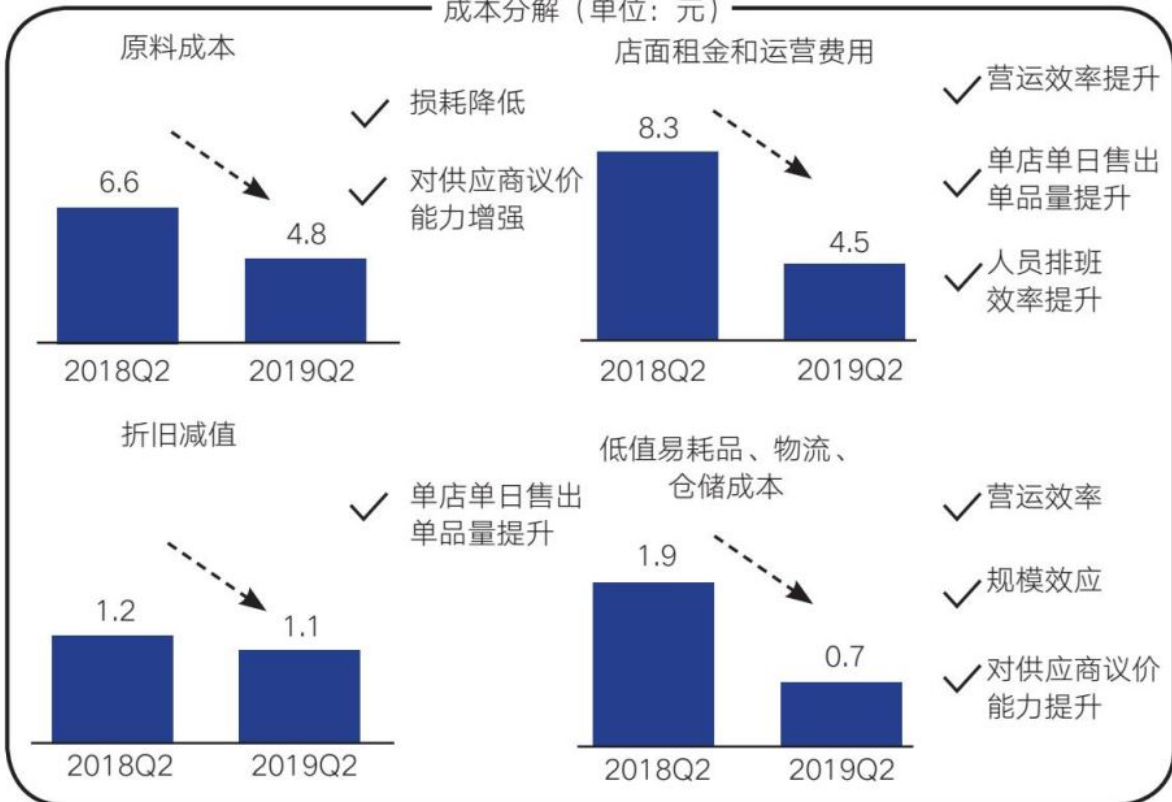
单杯咖啡成本 (单位: 元)



单店单日售出量 (单位: 杯)



成本分解 (单位: 元)



计算方法：单杯咖啡成本=（咖啡原料总成本+免费商品推广总成本）/咖啡总销量+（低值易耗品+仓储费+物流费+人员工资+门店水电及其他运营费+折旧费用/产品总销量）

图2-3 瑞幸咖啡成本对比（Q为季度）

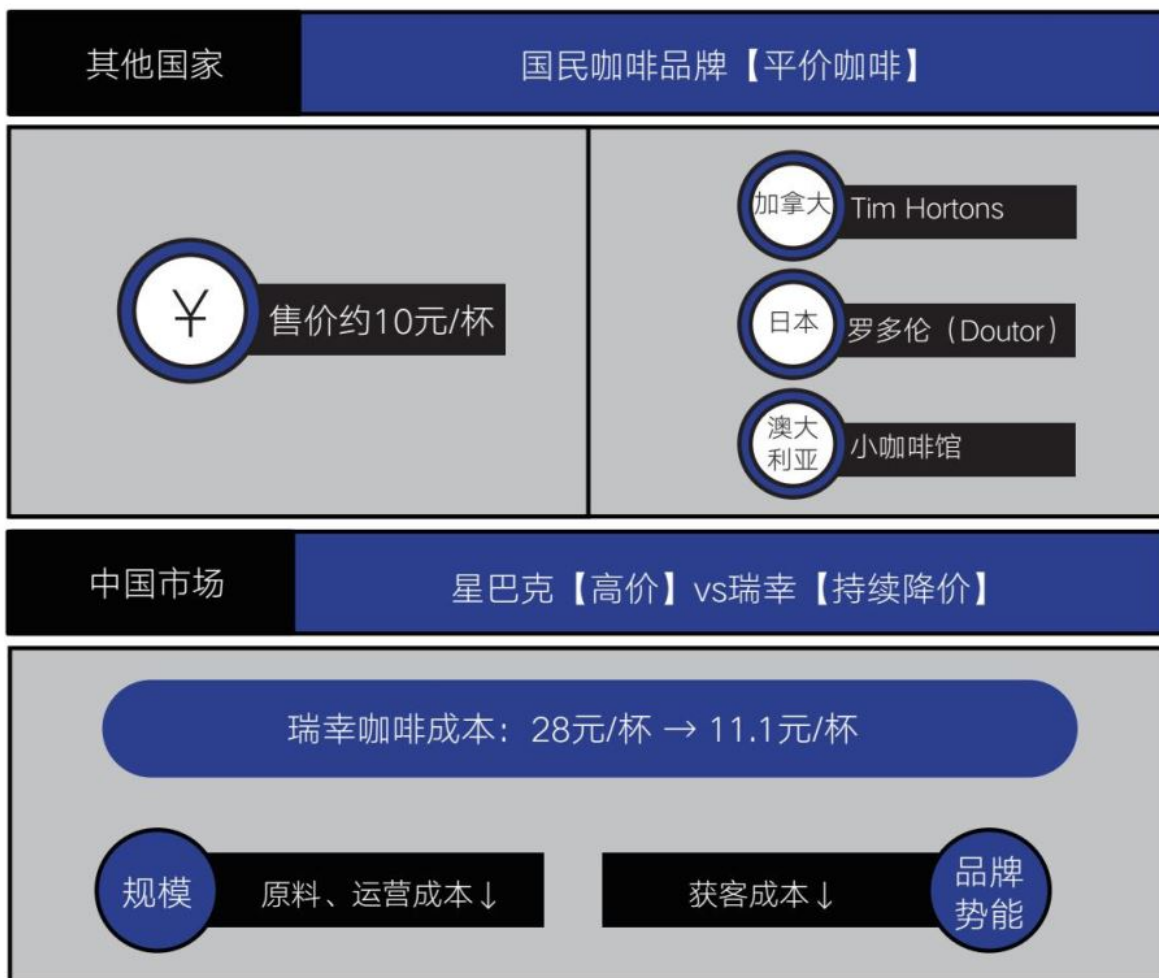


图2-4 其他国家的咖啡市场vs中国咖啡市场

我们始终要看到，中国咖啡市场目前的痛点不是人们不愿意喝咖啡，而是星巴克锚定的价格区间太高。

由于星巴克长期占领市场，其价位就成了影响消费者判断的一个因素。需要看到，我国咖啡市场的集中度较高，2018年咖啡市场前五个品牌的市场占比达74.9%，纵向也呈现逐渐集中的趋势。海外品牌如

星巴克、咖世家（Costa）由于进入中国市场早，品牌影响力大，在我国现磨咖啡市场中仍占据绝对主导地位。

## 什么才算是正宗的咖啡？

汉堡店可以出泡椒味、辣味汉堡，也可以卖麻辣烫。其实喝法和吃法一样，也在变化。咖啡的喝法一直在演变，而世界各地又形成了不同的咖啡文化。

意大利因“意式浓缩”（Espresso）闻名，快速、小杯，浓缩萃取，味道浓郁。站在吧台边两三分钟就能喝一杯，喝完即走。这种咖啡之所以出现，是因为意大利人急性子，而且咖啡需求量大。众所周知，意大利对咖啡的口感和品质要求高。甚至有网友在知乎上打趣，在意大利开星巴克，等于一个美国人在成都开一家川菜连锁店，还是用微波炉加热那种。

法国曾是咖啡种植量和消费量最大的国家，喝咖啡已然是当地的一种生活方式。看书、写书，谈恋爱、谈政治、谈八卦，都要咖啡做伴，配上牛角面包或马卡龙。法语中café（咖啡馆）一词也是小餐厅的意思。全天候供应食物，桌子小而密集，一不小心就听见隔壁桌的八卦，或被听见、被搭讪。这种界限暧昧的空间，几乎是法国独有的。

在以“澳白咖啡”著称的澳大利亚，欧美移民带来了高超的咖啡冲泡技术、纯正的咖啡文化，也孕育了“澳白”——与拿铁相比，奶泡更薄，而咖啡味更重。咖啡馆遍布澳大利亚各个城市，都有忠实客源。星巴克在这些地方只能做游客的生意，打拼8年最终以大幅撤资收场。加拿大和巴西也有强大的国民咖啡品牌，当地人觉得星巴克“又贵又不好喝”。



日本和英国就存在明显的咖啡喜好差别。作为新兴咖啡消费大国的日本明显更偏好加奶的拿铁咖啡，对以纯咖啡味为主的美式咖啡接受度不高，和拥有比较悠久的咖啡消费历史的欧洲国家英国明显不同。

对咖啡的口味偏好会变化，中国消费者的习惯也正在形成中，我们要从动态的角度去看待这种变化。

## 行业格局：那些鲜为人知的咖啡巨头

星巴克、咖世家、雀巢（Nestle），可能是大众最为耳熟能详的咖啡巨头了。但事实上，它们仅仅是冰山一角。

2018年，可口可乐收购咖世家，欲在此之后建立全球咖啡业务平台。未来可口可乐的咖啡业务将会有更抢眼的表现。同年，雀巢以71.5亿美元收购星巴克零售咖啡业务，同时双方建立“全球咖啡联盟”。星巴克永久性授权雀巢在全球范围内的星巴克咖啡店之外销售星巴克咖啡和餐饮产品。可见，国际市场的咖啡巨头已经进入合纵连横的收并购阶段。

而咖啡行业的另一个隐藏巨头是德国最富裕家族之一——莱曼家族的资管公司JAB。JAB曾经拥有巴利（Bally）、周仰杰（Jimmy Choo）等时装品牌，却在近年来纷纷将其出售，收购咖啡胶囊品牌、咖啡连锁品牌等等，意图打造一个能与雀巢相抗衡的咖啡帝国（见图2-5）。

2013年，JAB大力进军咖啡市场，收购了荷兰咖啡巨头Jacobs Douwe Egberts（雅各布·杜威·埃格伯茨，简称JDE），一家成立于1753年的老牌公司。这家公司在2018年的咖啡销售额排名全球第三。



图2-5 不断扩张的咖啡行业巨头——JAB

2016年3月，JDE牵头收购新加坡本地的咖啡企业Super Group（超级集团）。仅一个月后，JAB宣布以139亿美元的价格收购绿山咖啡——美国一家极具里程碑意义的咖啡公司。同样被JAB收入囊中的Peet' s Coffee & Tea（皮爷咖啡），是和星巴克共同推动美国咖啡行业早期发展的品牌；间接掌控大多数股权的“树墩城”（Stumptown），则是为数不多可以与蓝瓶咖啡（Blue Bottle Coffee）比肩的精品咖啡品牌。

商场如战场，有人欢喜有人忧。“滴滴香浓，意犹未尽”，与这句经典广告语相伴的麦斯威尔（卡夫亨氏旗下的咖啡品牌），曾属于速溶咖啡第一梯队。但如今，麦斯威尔的处境已经不同往日，其北美

业务或面临被剥离出售的局面。卡夫亨氏已经在接触投行，审计其超过4亿美元收入的咖啡业务。

台前幕后，既有雀巢这样的老牌咖啡巨头纵向收并购，提高竞争壁垒，也有可口可乐横向扩张，从碳酸饮料切入咖啡；既有古老的资管公司想要打造一个巨无霸的咖啡投资组合，与雀巢、星巴克等分庭抗礼，也有瑞幸势如闪电，在不到两年的时间里从在中国野蛮扩张到在纳斯达克上市。

咖啡之局势，将如何发展？无论放眼国内还是国际市场，精彩都才刚刚开始。

## 咖啡高速增长的历史契机

影响因素：市民阶层兴起，城市化程度提高

从发展历史来看，咖啡之所以能席卷全球，是因为在各个国家和地区都抓住了一定的时代契机（见图2 - 6）。

一是欧洲的启蒙运动和资产阶级革命。

二是美国的独立运动，以及二战之后的美国西进运动。

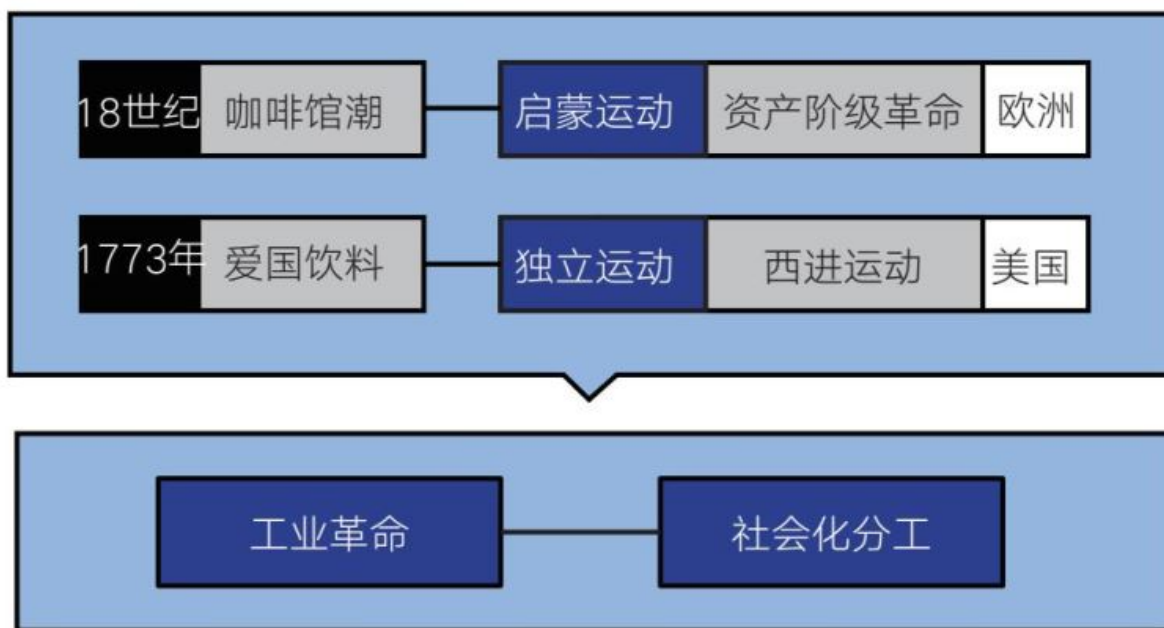


图2-6 咖啡兴起与时代契机

抛开社会形态更迭，其实对人们产生最大影响的是两次工业革命带来的社会化分工。这两次工业革命，背后与欧美世界的城市化、工业化狂飙突进息息相关。

## 欧洲启蒙运动与咖啡馆

1645年，欧洲第一家咖啡馆在罗马开店。而后，维也纳人发明拿铁咖啡，广为流传。咖啡馆如雨后春笋，在欧洲蔚然成风。在18世纪的欧洲，咖啡的香味和开放的社会氛围，酝酿了如火如荼的启蒙运动。咖啡馆在英国也有“便士大学”之称，它正好伴随着市民阶层的形成而广为流行，成为谈论时事、谈论未来的公共空间。

这与中国茶馆文化的发展何其相似。

启蒙思想家如伏尔泰、卢梭都是咖啡的狂热爱好者，狄德罗主编的《百科全书》就在咖啡馆写成。时代的精英们，尤其是政客和作家（如巴尔扎克），以及平头百姓、商人，借着喝咖啡热烈地讨论着未来，激烈地辩论关心的话题。如是，咖啡馆也成为法国大革命的滥觞之地。

咖啡馆的故事并没有止于欧洲。

流亡期间的马克思和恩格斯，在1848年于比利时的天鹅咖啡馆写就一系列哲学论著，包括《共产党宣言》，深刻地影响了大洋彼岸中国的历史发展进程。

而文化之都巴黎，在很大程度上成为罗马之后最具代表性的咖啡城市。咖啡和咖啡馆，成为巴黎的城市名片。有名的花神咖啡馆，迎来了萨特、波伏娃等一众战后思想家。自此，《存在与虚无》和《第二性》激起的思想浪潮，从西方到中国，时至今日都未曾平息。

## 美国独立运动与爱国饮料

在英国殖民统治时期，北美大陆多为清教徒，不饮酒，而且受英国人喜茶的影响，北美大陆的茶叶需求巨大。但英国政府为控制茶叶市场，开始征收高额茶叶税。



1773年12月16日夜，停靠在波士顿港的东印度公司的茶叶商船上，一群化装成印第安人的清教徒，将342箱茶叶全部倾倒入海，以此抵制英国颁布的《茶税法》。这一法案让东印度公司免去关税、倾销茶叶，垄断北美的茶叶贸易，当地茶商难以生存。

据史学家研究，其中大部分茶叶是来自中国的，包括武夷红茶、工夫红茶、小种红茶和松萝、熙春绿茶。19世纪中叶之前，中国是世界上唯一一个掌握制茶及产销全流程的国家，从种植、采摘、加工、炒制到批发和销售，均可独立完成。

英国与北美殖民地之间的矛盾，因茶叶而不断升级。1773年的波士顿倾茶事件，亦成为美国独立战争的导火索。民众为了表达对民族独立的渴望和对殖民统治的愤恨，从此拒绝饮茶。咖啡却逐渐取代茶，作为爱国饮料登上美利坚合众国的历史舞台，各色咖啡馆也如雨后春笋般纷纷出现。

在太平洋的彼岸，中英两国因为茶产业的关键环节兵戎相见，鸦片战争让中国元气大伤。

为了买茶，英国从全世界掠夺的白银大量流入中国，一直处于贸易逆差的劣势地位。大英帝国看准了中国这片广阔的原料和倾销市场，通过罂粟—茶叶的贸易换得中国的茶叶和白银。与此同时，英国开始“盗窃”中国茶叶的一切，并于其殖民地印度大规模试验种植及生产茶叶。

1839年，林则徐虎门销烟，直接导致罂粟—茶叶贸易的平衡崩溃。1840年，第一次鸦片战争爆发。战争中，英国一举重创摇摇欲坠的大清，侵占香港岛，以及内地五处通商口岸（史称“五口通商”）。咖啡馆第一次出现在中国，就在这些通商口岸。

咖啡席卷全球市场的背后，实际上是“大国崛起”的时代背景，也是市民阶层需求旺盛的表现。我们的当下，亦是如此吗？

## 第四次咖啡浪潮，该如何布局

### 中国有咖啡史吗？

从1836年左右广州十三行附近第一家“洋咖啡馆”开业算起，中国咖啡有接近200年的历史；但如果从1984年麦氏咖啡（后更名为麦斯威尔）进入中国算起，那么咖啡在中国的历史不过才30余年。中国历史上与咖啡相关的大事有哪些？可参考表2-1、表2-2中的中国咖啡编年大事记。

**表2-1 中国古代及近代咖啡编年大事记**

时 间	事 件
1796—1820 年	嘉庆年间编纂的《广东通志》里曾提及：“黑酒，番鬼饭后饮之，云此酒可消食也。”这里的“黑酒”就是咖啡。
1836 年左右	在广州十三行附近，丹麦人开设了中国第一家咖啡馆。接受度低、价格高，绝大多数人望而却步。
1866 年左右	美国传教士高丕娣夫人编写的《造洋饭书》中，将咖啡音译为“瞌肥”。无甚美感。
1904 年左右	法国传教士田德能在云南宾川县的朱苦拉村建了天主教教堂，在教堂后院种下一棵咖啡树树苗。
1915 年	中华书局出版《中华大字典》中，第一次提到“咖啡”，之后《辞源》确认了这一译法。

**表2-2 中国当代咖啡编年大事记**

时间	事件
1984 年	麦氏咖啡进入中国，打响中国速溶咖啡第一枪。
1988 年	雀巢在东莞建立公司，正式进入中国市场。
1997 年	以上岛咖啡为代表的台式咖啡馆兴起。
1999 年	星巴克入华，在北京开设第一家店。
2006 年	星巴克收回股权，全面直营。
2011 年	韩式咖啡异军突起，以漫咖啡为代表；同年创业大潮下的创客咖啡涌现，但很多生命力不强；星巴克在中国大陆的门店总数达 410 家，平均每年增加 34 家店。
2012 年	精品咖啡崛起，以 seesaw 咖啡为代表。
2017 年	互联网新零售咖啡掀起风潮，以瑞幸咖啡为代表。

就像中国的工业化、现代化、信息化同时进行一样，国内的咖啡市场上快消咖啡、现磨咖啡、空间咖啡、精品咖啡，数浪并进，却具有独特的后发优势。

总的来说，咖啡产业截至目前一共完整地经历了三次咖啡浪潮（速溶咖啡、连锁咖啡、精品咖啡），而以瑞幸为代表的互联网基因企业，当下正在以肉眼可见的攻势掀起咖啡的第四次产业浪潮。

纵观全球，我们依然可以看到这几股浪潮在处于不同发展阶段的国家与地区，呈现不一样的特点。有时候，这些浪潮亦叠加而来。

譬如在非洲，咖啡产业依然处于原始农产品的阶段，大量种植的咖啡豆低价出口到世界各地。在加拿大，Tim Hortons作为一个国民咖啡品牌，正在塑造“又便宜又好喝”的品牌形象。

## 全球第四次咖啡浪潮，中国赶上了吗？

在中国，过去二十年，从雀巢速溶咖啡的经典广告开始，咖啡从几乎微不足道的市场规模一路做大，再到星巴克、咖世家、韩系连锁品牌等主打第三空间的咖啡馆进入中国，一线城市的核心地段已经出现了精品咖啡。在中国这个巨大的市场，浪潮从来都是一拥而上、复合叠加而来。而瑞幸像一条鲑鱼一样，将原来确定的规则全部打乱，从而让中国先于全世界其他地方掀起了以移动互联网打法为主的第四次产业浪潮（见图2 - 7）。

## **第一，咖啡标准化。**

第一波咖啡浪潮，是工业化带来的速溶咖啡浪潮。速溶咖啡既方便保存，又能很快地运输。随着两次世界大战结束和全球化，速溶咖啡风靡全世界。

工业化阶段的咖啡巨头是雀巢，它占据了咖啡市场的绝对霸主地位。1938年，雀巢推出速溶咖啡，首次将农业品标准化、可规模化量产。至1974年，雀巢咖啡占据咖啡全球市场份额的30%。这是速溶咖啡的巅峰，却也是转折点。雀巢开始遭遇瓶颈期，速溶咖啡增长开始停滞。于是，雀巢于20世纪70年代启动“奈斯派索”（Nespresso）胶囊咖啡机项目。1976年，雀巢的第一台胶囊咖啡机获得专利。

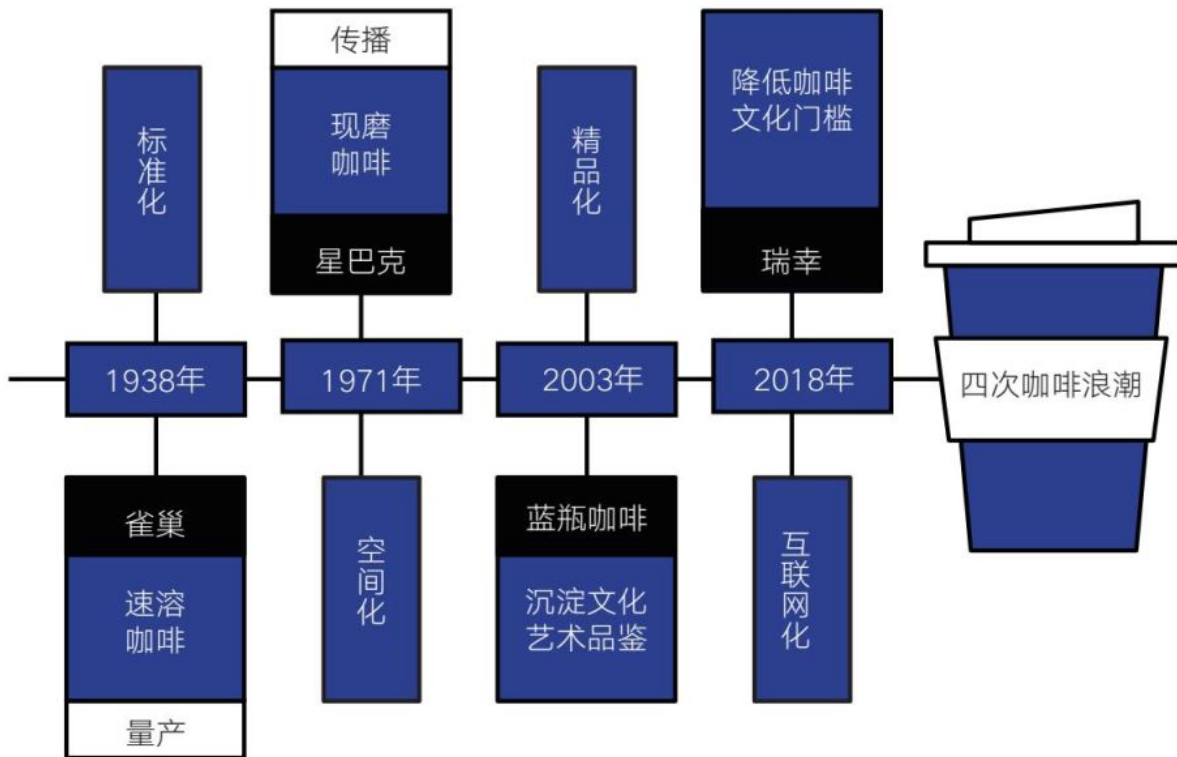


图2-7 四次咖啡产业的浪潮

雀巢一直延续标准化、规模化的路线，为研发这台机器，投入了巨额研发费用，先后申请了1 700多项专利，但雀巢却直接把专利授权给厂家。只有一个目的：尽可能卖更多的咖啡胶囊。就像剃须刀的厂商因卖刀片获得巨额利润一样，雀巢通过咖啡胶囊获得的毛利率在50%以上。

随着“奈斯派索”胶囊咖啡机拥有的1 700多项专利陆续过期，越来越多的竞争对手开始卖适用于该胶囊机的咖啡胶囊，而且更便宜。但是雀巢仍然以巨大的体量和多样化的收并购方案，占据饮品市场的鳌头。2018年8月，雀巢以71.5亿美元的价格买下星巴克的咖啡零售业务。这笔投资正在收割果实。

据雀巢公布的2019年第一季度财报显示，销售额达到222亿瑞士法郎（约合1 472亿元人民币），增长3.4%，超出市场预期。咖啡产品在



雀巢的业绩增长中发挥了重要作用，其中大部分归功于获得星巴克的咖啡零售业务授权。

可以说，雀巢坚定不移地走出了一条因咖啡标准化而产生巨大规模效应的路线。

## **第二，咖啡空间化。**

第二波浪潮是基于连锁商业地产，把标准化生产的意式浓缩、现磨咖啡，通过零售门店，带到世界不同的国家和地区。

在雀巢启动“奈斯派索”项目的第二年（1971年），为了让大家喝到口感更好的现磨咖啡，旧金山大学的三位同学聚在一起创办了星巴克。这便是第二次咖啡浪潮的发端。

市面上的速溶咖啡大都是过度萃取的咖啡，味道苦涩粗糙，需要加入大量奶精、糖和人工色素，不然无法下咽。而星巴克使用了重度烘焙阿拉比卡豆，人们即使不添加糖和奶精也能喝到品质不错的咖啡。

除了现磨咖啡产品，星巴克还贩卖体验，倾心打造“第三空间”。从独特的logo（品牌标志）、空间设计以及极具辨识度的咖啡香，形成了一套咖啡知识、品味和培训的完整体系，也成为教育中国咖啡市场功不可没的一个品牌。

## **第三，咖啡精品化。**

到今天，星巴克快速扩张的步伐并未停止。而星巴克的对手们也正在崛起。

全球的咖啡大师们，正引领着“精品咖啡”潮流。就像红酒一样，他们对咖啡豆从不同产地到烘焙程度形成的不同风味，进行严格把控，将咖啡从一种工业化、标准化产品，变为沉淀文化和艺术品鉴的“精品”。



这波咖啡浪潮兴起的时间是2003年左右。那时人们更加追求极致的体验，追求产业链的公平，同时对价格不敏感。精品咖啡的主要代表企业有蓝瓶咖啡。

蓝瓶咖啡被称为手工咖啡馆的商业化标杆，获得了诸多互联网大佬（如推特创始人杰克·多西）的投资。因为诞生于硅谷，这个品牌拥有创业空间的基因和崇尚精品产品的科技属性，因而被称为咖啡界的“苹果”。曾几何时，蓝瓶咖啡被认为是最有可能挑战星巴克霸主地位的“独角兽”。而很快，中国出现了一个让所有人瞠目结舌的互联网咖啡品牌——瑞幸。

中国咖啡文化的发展与日本具有相似轨迹——新零售推动普及提速（见图2-8）。日本的咖啡市场也经历了精品咖啡逐渐取代速溶咖啡，便利店咖啡逐渐兴起的过程。我国咖啡市场虽然比日本晚了20年才起步，但借助覆盖线上线下的新零售模式，咖啡普及化进程可能在对比期内更快。同时，互联网咖啡品牌有效降低了咖啡文化门槛。

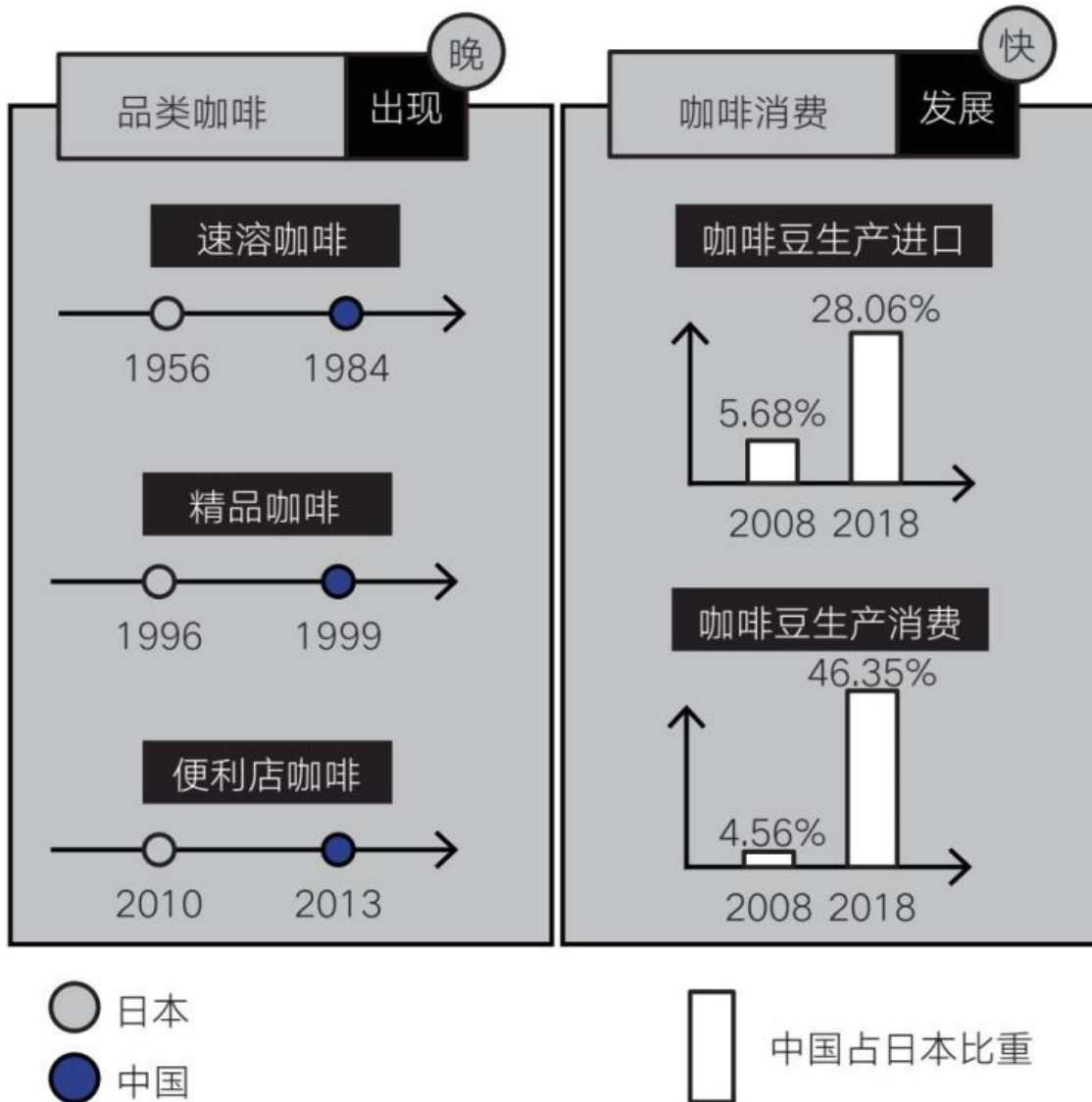


图2-8 中国咖啡市场vs日本咖啡市场

瑞幸之所以能够对星巴克构成挑战，是因为它用了第四代打法，而所有采取跟随式打法的只能作为其后来者而已。

正如前文所言，国内的咖啡市场正呈现几股浪潮数浪并进的趋势。中国咖啡品牌在前半场缺位，进入后半场时却具有了后发优势，既不受既定模式的束缚，也展现出前所未有的创新。

数据驱动：瑞幸闪电战的核心动能



20世纪60年代，罗伯特·默顿和丹尼尔·扬科洛维奇分别发明了焦点小组访谈和市场细分的新标准，引发了市场营销革命。20世纪80年代末，人们有条件系统地获得交易数据，销售人员在一定程度上终于可以知道他们的市场份额、销售价格、促销商品的百分比等，而这些数据在今天可以轻而易举地得到。也是从那个时候开始，我们在营销领域领略到数据的魅力。

那么对于今天的企业来说，数据到底意味着什么，它足以成为企业的护城河吗？

## 餐饮公司为什么需要一个COO?

虽然我一直说瑞幸不是餐饮公司，但在其发展的第一阶段，它会被当成一家餐饮公司。大多数餐饮公司是没有COO（首席运营官）的，或者它们说的COO和我说的COO不是同一个意思。

COO到底是做什么的？似乎处于不同阶段的公司有不同的定义。但可以确定的是，每一个企业都需要COO这样的角色，即使类似的岗位在一些公司不叫这个名字。

这也是我请教瑞幸COO刘剑的第一个问题：“你到底负责什么？”

刘剑答道：“简单来说，与收入、成本相关的所有事务我都要管。从成本的角度来讲，产品、门店运营成本、广告营销成本，以及公司总部的运营成本也都包括在内。当然，每一块由副总裁负责具体的业务，但这并不意味着我可以放任不管。我要监控所有部门运行的指标，包括效率指标、财务指标。至于具体怎么做，各个副总裁自己说了算，他们也可以不听我的，但是每一个部门的最终结果和指标都归我管。实际上，所有的业务以及与业务相关的环节都属于运营，没有哪个部分是与公司没有关系的。这是我对运营的定义。”

在深入了解后，我觉得瑞幸COO的定义大致如下：

COO是企业组织中最高层的成员之一，监测每日的公司运作，并直接报告给首席执行官。全面负责公司的市场运作和管理；参与公司整体规划，健全公司各项制度，完善公司运营管理；建立公司内部信息系统，推进公司的财务、行政、人力资源管理；负责协调各部门工作，建立有效的团队协作机制；维持并开拓各方面的外部关系（见图3-1）。

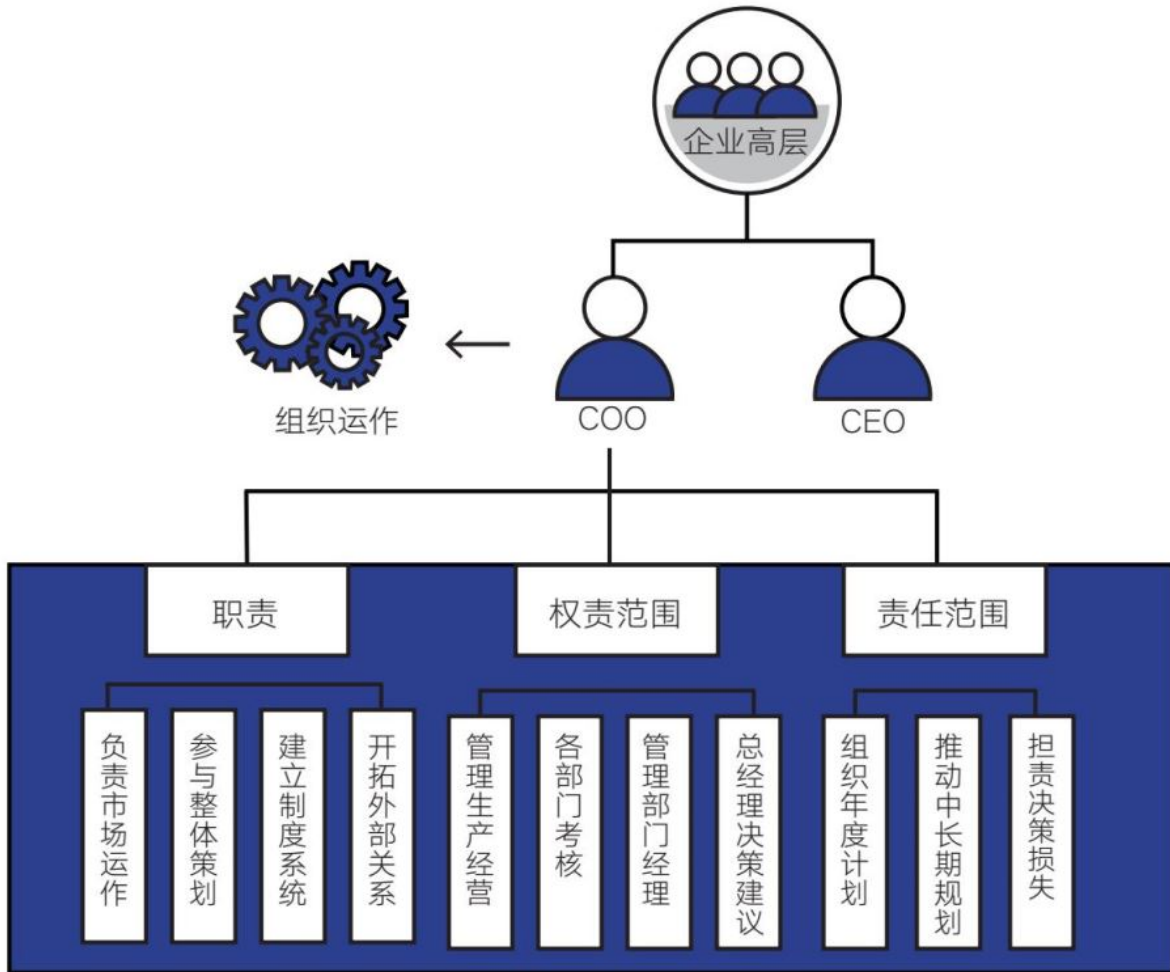


图3-1 瑞幸的COO是什么角色

其权责范围主要是：

- 对公司的生产经营有计划权、建议权、否决权、调度权；
- 对下属各职能部门完成任务的情况有考核权；
- 对下属各职能部门经理的工作有指导权和考核权；
- 对总经理的决策有建议权。

其责任范围主要是：



- 对公司年度生产经营计划的完成负组织与协调责任；
- 对公司中长期发展规划负组织与推动责任；
- 因调研信息严重失真，影响公司重大决策给公司造成损失的，应负相应的经济责任和行政责任。

基于此，COO直接管理的员工的KPI（关键绩效指标）怎么定？

瑞幸COO直接管辖的部门有十几个人，他们每天的工作就是监管各种数据，看各个数据和指标有没有异常，不过每天总能遇上点异常情况。另外，该部门不实际参与具体事务，故而无法以量化方式制定KPI。在瑞幸，该部门的KPI与公司整体的KPI基本一致。所以他们背的都是大指标。

以上几百字依然过于复杂，但是算得上一个比较精准的概括。这是对与刘剑交流的数万字内容的概括。那么此刻阅读的你，不必感到焦虑，在这一章中，我会详细地一一解答。等读完这一章，你再回过头来看上面的300多字，会恍然大悟的。

请注意，这一章讲的数据驱动又与技术驱动交织。没有技术，何来数据，而没有数据，又要技术干什么？

## 技术驱动的重境界

技术驱动被谈论了好多年，在互联网行业已经不是什么新鲜的词汇。但是大多数人只是嚷嚷着技术驱动，对技术驱动的理解其实处于非常粗浅的阶段。在这一节，我试图全面深入解读技术驱动的核心是什么，从而来看瑞幸的技术驱动是个谎言还是真实存在。

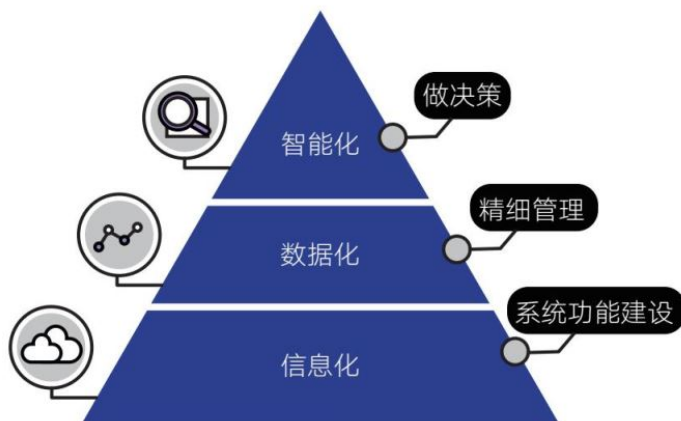
宏观来看，瑞幸的技术工作可以分为金字塔形的三个部分（见图3-2）。

### 位于底层的，是信息化。

早期很多公司的信息化就是系统功能建设，要么自己开发，要么买，但本质上来说都是功能建设。它们需要把公司的整个业务流程，包括全部的日常工作内容梳理进去。

### 再往上一层，是数据化。

在完成信息化之后，人的行为、公司的行为、客户的行为，甚至设备的行为，都会录入系统中，不再存在于线下。在这种情况下，公司的关注点将由信息化转向数据化。也就是说，这一层主要考虑如何合理使用信息，让信息变成数据，以便进行更精细的管理。



### 图3-2 瑞幸的技术工作金字塔

我们能看到现在的市场上，除了传统互联网公司，大量公司开始渴望真正的“数据人才”。

#### 顶层是智能化。

提起智能化，不得不提AI（人工智能）。AI是大势，但很多人对AI的理解还停留在无人驾驶上，其实AI真正的战场不在那里，而在更细微、更日常的地方。对数据进行采集汇总之后，AI的使命是做决策。所有的管理者都希望决策有数据支持和科学依据，是精准精确的。数据最终的服务目的是做决策，除此之外都是花架子。

以前，数据最终的呈现方式只是数字；在有了一定的发展后，数据具备了分析的价值，例如在数据库中找出符合条件的用户进行推送或者介绍用户画像，但在这个层面上，数据决策依然由人完成，而不是系统；到了最终的智能化层面之后，我们实际上将决策权交予系统，通过算法完成决策。

瑞幸想要建立竞争壁垒，信息化和数据化是必行之路，但只有最终完成智能化，瑞幸才能真正建成护城河。

想要智能化，就需要信息化和数据化的支持。二者越完善、越充分、越详细，智能化就越高级，即越有可能开发出高级智能化系统。如果信息化和数据化的基础不够扎实，和竞争对手没有明显的差别，那其他的优势也无从谈起。

瑞幸还很年轻，技术发展路径必然有先有后，从商业角度来说，第一步，也是最重要的一步，是建立销售平台。一开始，瑞幸的订单量并不高，它的第一个工作重点就是搭建一个与销售、品牌、门店相结合的运营平台，配合C端（客户端）的文案和用户界面。在完成这个运营平台的搭建以后，才有后续的第二阶段——供应链、财务的能力。

但瑞幸始终在双轨进行，在信息化建设的同时已经在尝试将信息数据化。当其有能力进入第二阶段时，就已经不是从头开始，而是具有一定基础了。

我们也可以从瑞幸的技术部门架构（见图3-3）看出，所谓互联网公司，核心是设计出一条行之有效的信息化、数据化、智能化路线，由此不断迭代。

下面我们看几段华为内部任正非的讲话实录。注

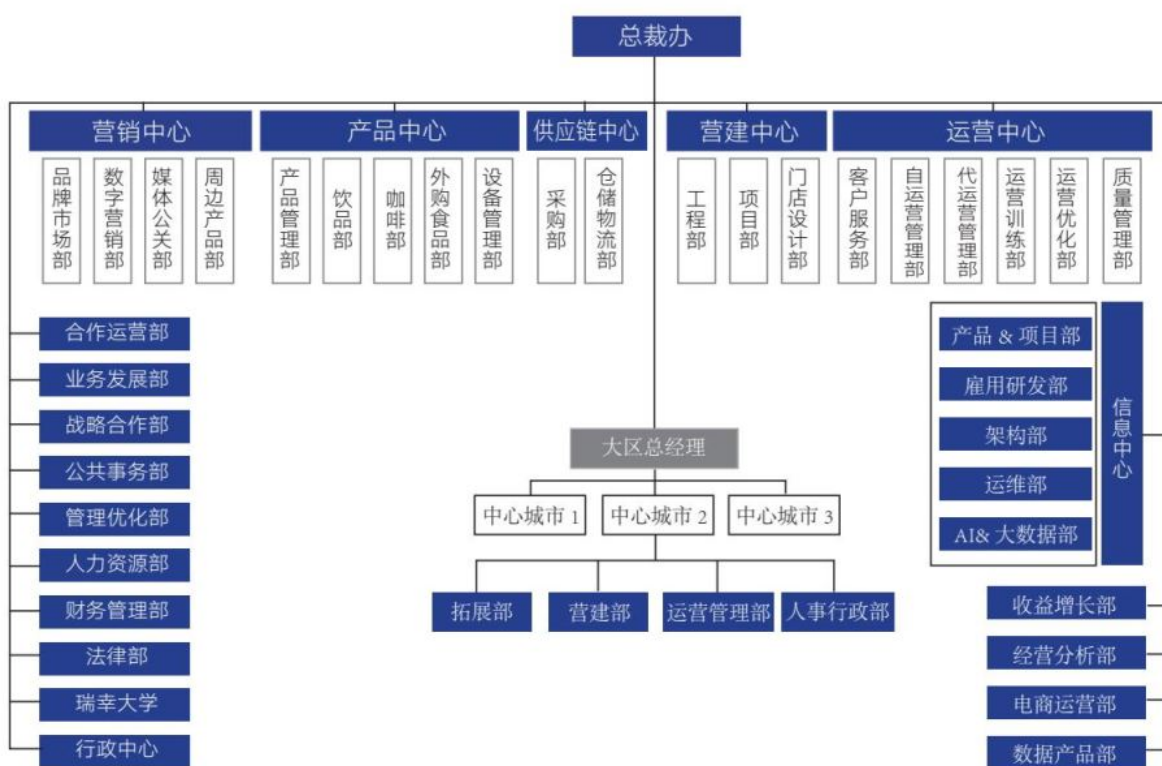


图3-3 瑞幸组织架构图 (2019年10月版)

总裁办电子邮件

电邮讲话【2017】034号签发人：任正非

任总在人工智能应用GTS研讨会上的讲话

2017年1月7日

高质量的数据是人工智能的前提和基础，高质量数据输出要作为作业完成的标准。

为什么我们不可以统一作业的工具和工作的标准？配个数据采集器，员工在现场作业完后，回到驻地处理一下，一按键就群发出去了，不必经过办事处、地区部，就一步到位了。数据对各级各段透明，没有层层级级的汇总处理，就快多了。

我们有430万个站点，每年增加96万个站点，11 000个合同，每个基站报上来的报表这么厚，是因为没有模块化分类。不抽象化不总结就要上报，我们的处理管道就那么粗，所以堵得一塌糊涂。实际上归纳出来可能就100种，最多不超过1 000种模块。我们分类按模板传信息给供应链，供应链解码打开、做清单发货管理会简化很多。现在报表层层上报，每层增加好多人，一大堆报表甚至没人读过。要基于目的标准模型建设简单自动报表体系，这样中间的人工就减掉了，主战场的员工就增加了。人人都基于作业给你提供准确数据，集中起来科学性就提高了，有了这些准确的数据，通过监督学习和统计手段就能提高我们的效率。

填写的表中有清晰的也有模糊的，关于确定性的工作填写的数据要准确，如果没有审核就传上来不正确的数据，就是一团乱麻。清晰的数据不断更新积累，新的有效数据才能不断更替。总有一个模糊区，模糊数据的模糊性会持续不断提高，又产生新的模糊数据。在该模糊的地方应该有指引，指引基层工程师完成操作。人工智能就要靠几万员工在工作的时候把数据有效采集回来，在归纳总结中找出规律来。清晰、准确的现场数据非常重要。

借上面节选的几段话，我们或许可以从侧面理解数据化和智能化之间的关系。无数据，无智能。再往前推一步，无规模，则无数据。从这一点上，我们可以理解为什么规模对于瑞幸如此重要了。

此外，在人工智能方面没有突破，数据化程度就只能停留在非常初级的阶段；而没有人工智能的进一步突破，即使生成大量数据，也很难对其进行有效处理。无法建立数据间的关联，也就无法完成真正的数据化。

目前国内商界在数据方面有两个大问题，一是数据底子薄，二是数据意识差。大多数公司的数据驱动建设基本停留在嘴上。

所有的企业务必清晰地认识到一件事情——未来的企业都将成为信息科技公司。我们是时候做好准备了。如果一家企业还停留在初级的信息化阶段，甚至连初级的信息化还没有做好，那么可能很快面临瓶颈或生存挑战。

- 
1. 心声社区。任总在人工智能应用GTS研讨会上的讲话[EB/OL]. 2017-03-30. [http://mp.weixin.qq.com/s/rgZszgDxa7nwy08\\_QTBEPv](http://mp.weixin.qq.com/s/rgZszgDxa7nwy08_QTBEPv).



## 何为真正的数据驱动型企业

本节要讨论一个扎心的问题：瑞幸真的是数据驱动吗？吹嘘自己是数据驱动型企业的太多了，我每个月都能听到七八个。

上一节，我已经分析了技术驱动的重重境界。这里我要更进一步剖析。

第一点，我们要正确理解什么是数据驱动。

在一个真正由数据驱动的企业里，数据是决策、深度模拟预测的来源，企业决策者应该将数据分析纳入公司的决策流程。数据驱动型企业最大的特点是拥有一套完整的数据价值体系。同时从建立之初，它就已经把数据驱动当作价值观一样嵌入企业的基因之中。

数据价值体系指的是一套完整的从数据收集、整理、报告到转化成洞见和决策建议的流程。所以，采购几套数据系统，把数据放在里面并不等于数据驱动。数据驱动是：先让专业人员通过收集、整理、提炼数据，总结出规律形成一套智能模型，之后再通过算法模型做出最终的监测、判断、管理与预测。

第二点，真正的数据驱动型企业应该具备以下特征：

- 拥有海量的数据及采集数据的能力；
- 拥有自动化的业务；
- 拥有强大的系统支持自动化决策；
- 拥有极强的专业人脑来训练系统；
- 拥有自上而下对数据的“崇拜”，使之变成基因。

这五个条件缺一不可，并形成循环，不断地收集数据，完成模型建立，并自动决策（见图3-4）。

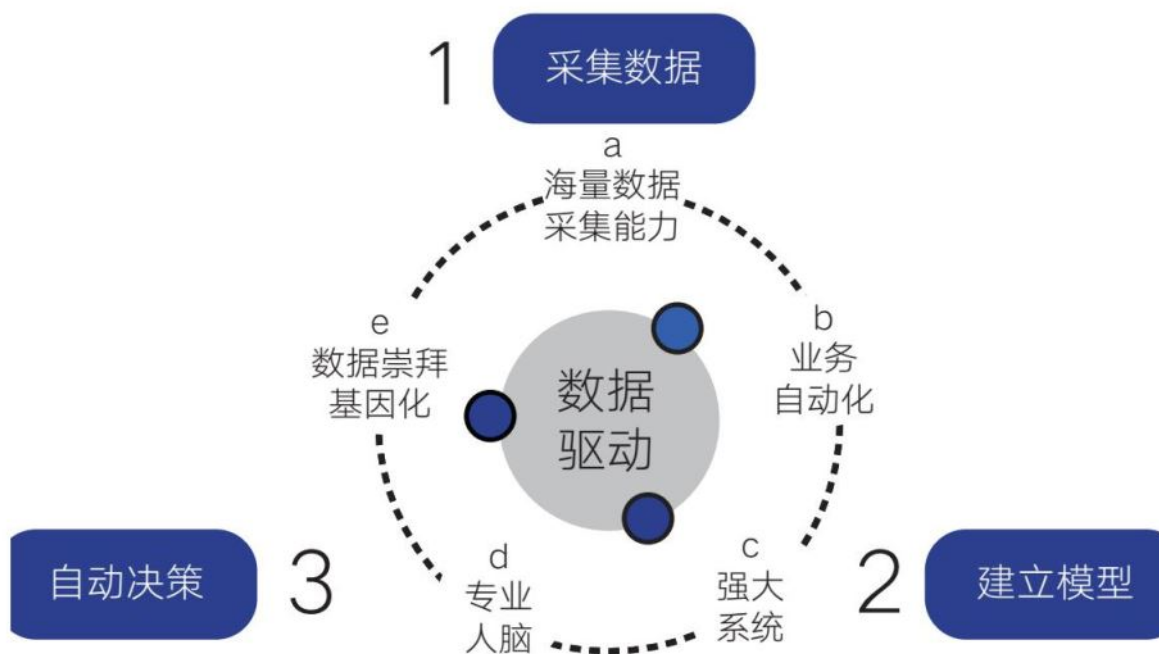


图3-4 真正的数据驱动模型

瑞幸的参考维度不是餐饮公司，而是科技零售公司，二者的核心区别是什么？数据所放的位置，以及驾驭数据的能力。

举个例子，如果你只是希望通过数据化降低食材损耗，那可能是餐饮公司的做法，只有通过数据发现新商机的，才是科技零售公司。有了互联网技术，零售市场才真正出现了新型的C2M（用户直连制造）商业模式，消费者可以通过平台直接联系生产厂商，不仅可以定制自己喜欢的款式，还能以低价买到高品质的商品。

瑞幸的下一步，就是验证自己积累的数千家门店、数千万用户的数据是否真的能够帮助自己产生更大的效益，这是数据驱动下一步的核心。数据如果用得好就可以实现零库存，同时保证最新鲜的生产工艺。以后什么零食畅销或即将畅销，不同区域的人喜欢吃什么，以及因为气温、活动等一系列因素产生的销售波动，都会由信息“大脑”记录和预测。

我们再来内观一下瑞幸的数据指标是怎么制定出来的。在刘剑带领的数十人团队管理的上千个数据指标中，最简单的分类是成本项和收入项，即成本要尽可能控制下去，收入要尽可能提上来。那么这些数据是一拍脑袋定的吗？不是。是定了之后不再改的吗？也不是。它需要的是对自身业务的实际了解与不断迭代。

比如在人效（人的效率）指标上，首先要定义出更多的量化标准，而不是像传统餐饮公司那样将月底营业额除以人数，得出大概的人效值。

瑞幸有一个数据维度叫作每小时商品数，即一天卖多少件商品，用了多少工时，然后平均下来每个工时卖了多少件商品。一开始的时候，瑞幸照着这个指标预测销量和排班。基于销量预测，然后按照效率指标控制效率，在排班时就知道要排多少工时。

但是一段时间之后，瑞幸的运营团队发现这个维度仍然不够精准。店员售出一杯现场制作的咖啡和售出一个中央工厂配送的三明治，所需的时间差异很大。前者的耗时可能是后者的10倍，因为后者只需要从冰箱里拿出三明治放入袋子里。所以，在后来的迭代中，瑞幸便增加了新的维度，按不同品类的耗时区分开来。

再运营一段时间之后，随着品类的扩大新的问题又出现了。瑞幸于2019年7月8日在全国所有门店增加了小鹿茶这一品类。咖啡是机器直接出的，但是茶饮的制作过程需要很多手工成本。一杯咖啡和一杯奶茶的制作时长又有很大差异，所以瑞幸又对这个指标进行了细化。

以上两个案例，其实不一样。第一个例子说的是从指标本身来讲，一个指标不够，需要增加其他的指标，形成共同作用，相互之间通过制约达到一定的平衡。在第二个例子中，一开始的指标划分粗放，是大方向，后来要把它逐渐细化，反映更具体的问题。

这印证了前文提到的数据驱动的第四个重要的核心——拥有极强的专业人脑来训练系统。

在技术落后的企业里，人力部门起码有60% 的时间在处理重复低效的事情，但在一家数据驱动型企业，人力部门及员工的信息系统开发是重中之重。

在瑞幸，每一个人都有各自实现功能的不同的平台。

在人力部门端，简历的筛选、投递、测评等都通过系统进行，并实现录用通知自动分发，大幅提高工作效率；在员工端，从入职的电子签章，到查看自己的工资条、开具收入证明等事务，则通通可以用手机完成，并实现云端汇聚。兼职员工也必须进入系统，从面试阶段开始就需要通过系统看学习资料。

实际上，瑞幸绝大部分事项审批、财务流程、业务流程等，都是以这种高效率、云端化的方式完成的。

拥有自上而下对数据的“崇拜”，并使之变成基因。这是我认为鉴定一个企业是不是拥有数据基因至关重要的要素。在瑞幸内部，每一个人都把数据驱动挂在嘴边。更神奇的是，在瑞幸门店端也是这样。我迄今无法忘记一批批店员和我说“我们是数据驱动的公司，和别的店不一样”时的神情。

## 数据拆解，为决策赋能

所有的数据本身并没有意义，其价值在于用它的人怎么思考。除了最原始的数据，几乎所有数据的诞生都来自人的逻辑与推理。我们既不能迷信数据，也不能轻视数据，这是一种微妙的平衡。

再往深处想，逻辑和推理能力再强的人，都不可能凭空想出最符合实际需求的参考数值。虽然“事必躬亲”常常被一些人吐槽为能力不足，但我认为作为重要管理人员，听得到一线的炮响是极为重要的。首先，从管理角度看，不了解具体数据就无法定量，现代管理的核心之一是能够定量。其次，从监测角度看，不了解数据实际产生的过程，就无法找到问题所在。

什么叫一线？就是生产、供应、渠道、营销、销售、财务、人力等每一项事务的实际操作层。所以在我与刘剑的对话里，我们都很难给COO下定义。

在深入拆解更多案例之前，我稍微总结一下。

- 一切数据的逻辑源自实战。
- 管理核心指标的高管（不管叫不叫COO）必须下基层。
- 随着事业的发展，数据细分甚至是无限的（既可能是横向展开，也可能是纵向展开），但一切都以对实际业务的支持为考量标准。

接下来，我会给出更多的例子。这些例子的选取都符合几个特征：真实的、发展中的、可借鉴的。

## 从下载瑞幸咖啡App到购买的转化率

如果不对数据指标进行深入解析，仅仅知道当前的数据可能无法解决任何问题。

以瑞幸为例，这一拆解过程其实分成多个流程和步骤（见图3-5）。简单来说，第一步，下载瑞幸咖啡App之后有没有打开？所以从下载App到打开App是第一层转化率。第二步，打开App之后，用户有没有成功地注册会员？从打开App到注册会员是第二层转化率。第三步，注册成瑞幸咖啡会员以后，有没有人为地访问菜单？从注册会员到访问菜单是第三层转化率。第四步，访问菜单之后，有没有把商品添加到购物车里？这是第四层转化率。第五步，把商品添加到购物车之后，有没有去支付？从添加商品到支付是第五层转化率。

所以原先的指标是一个大的指标，中间起码分了5个过程，每一个过程的指标需要再继续细化。如果最终的数值出现异动，那么一定是细分的某个环节或者多个环节出现了问题。



图3-5 瑞幸的购买转化率形成步骤

整体来讲，运营部门可能连多少人下载App以及转化率多少都不用管，只管一天卖出去多少东西，这是最大的指标，但是你不能根据一天卖多少东西这个指标开展具体工作。如果要开展具体工作的话，你



要把一天卖多少件东西拆成App有多少下载量，有多少人打开了App以及其中有多少人产生了购买行为，从打开App到产生购买行为，一层一层拆解转化率。所有的指标都有可能面临这样的问题，甚至一个指标同时面临多种拆解的过程。

那么再顺着往下走，地域细分是另一个重要的考量标准。如果从全国一盘棋看其中一环的转化率，可能无法解决实际问题。所以对城市及片区的细分、单品的细分，都是数据运营中不可缺失的部分。

## 新客户与老客户的区别

从下载瑞幸咖啡App到购买，是同一个主体不同的选择阶段。但一段时间后，瑞幸发现新客户和老客户的区别很大。瑞幸的模式，之前没有任何可以参考的对象，所以其下单流程和模式还比较新，对于新客户来说多少存在一些门槛。

数据部门发现新客户的转化率明显比老客户低得多。这时候数据部门需要把这个有效信息告知增长部门，增长部门再去制定具体方案提高实际转化率。是不是加一些新手的引导推荐？是不是增强对用户的有效刺激？

整套逻辑应用和迭代近乎完美之后，能做的决策将会远远超过程序员当初赋予它的那些。

## 咖啡销售场景下的数据应用

那么，号称“数据咖啡”的瑞幸，在哪些细节上是数据化的？

### 一是成本控制。

企业的利润主要看两个指标——开源和节流。在成本日益高涨、增量下降的今天，节流和开源同样重要。但很多企业往往靠领导拍脑袋控制成本。比如，领导在茶水间转一圈，突然就取消了免费饮料，导致员工士气大减。比如，领导在读商学院时认识了几个同行同学，询问了一些数据，回来就要求相关部门把成本硬砍下去。这些行为，本质上都是不理性的，只是套了理性的外衣而已。在数据时代，我们需要更科学的成本控制方法。

仓储成本的控制与管理。在仓储物流费用里，有一项费用叫作分拣费用。什么是分拣呢？在仓库里，很多物料原来是大包装，一箱里面可能有几百几千个，但门店存货量有限，那么仓库人员在每次将货发往门店的时候就要拆成小份。这个过程叫分拣。很多公司选择仓储外包，按照行业规定，分拣费用往往按个算。

刘剑团队发现，每个月的账单里有很大一笔分拣费用，于是派人去仓储中心仔细观察哪个环节的分拣动作比较多。结果竟然是杯套。原先的发货方式是从大箱子里分拣出来N把，然后发往门店。每把可能是几十个，但仅因为这个动作，每个月要增加几十万元成本。于是，瑞幸调整为整箱发送，即分拣费按箱计算，一个月的分拣费用成本一下子就降低了几十万元。

同样的还有蛋糕。原先是一个个发，每一个有五毛钱的分拣费，但后来瑞幸把蛋糕的包装规格改为三个装，而这一个细节就节省了三分之二的成本。

瑞幸之所以能够管理得如此细致，是因为数据的颗粒度更细。而数据的颗粒度更细是因为瑞幸的中台和仓储物流供应商的数据是对接的，瑞幸每天下多少订单，仓储公司每天发货发多少，发了什么规格，分别发了多少，这些全由系统实时传输数据，而不是Excel（电子表格）或者纸质表单。

若无这一步，可能很难发现成本为什么一直控制不下来。

## **二是通过预测销量排班，提高人效。**

绝大部分餐饮店都有很明确的就餐高峰和低峰，简餐的用餐高峰是11:30~13:30，商场里大餐饮品牌的用餐高峰是11:30~13:30以及18:00~22:00。其他时间段基本都是低峰。这就意味着每天大部分时间里人力是完全冗余的。而如果减少人员，高峰时期则忙不过来，人太多了却会影响利润。

随着人口红利的消退以及管理机制的完善，人力成本在未来五年，会成为餐饮行业仅次于房租的不可承受之重。

最直观且有效的方法就是改变过去很多餐厅那种只根据总业绩分配人员的做法，并且把配置的颗粒度降低到以小时为单位。针对用餐的高峰低峰，系统会根据历史情况做出预测，进行排班，在零散的高峰时间段优先选配兼职人员。

但是所有的排班和销售预测，都不可能完全准确，因为80%的订单可以根据历史经验判断，20%的突发订单是无法判断的，比如突然有一个客户因为公司搞活动订了100杯饮料。

这便是瑞幸的排班系统（见图3-6）更精妙的地方，它可以自动在配送范围内划拨订单。系统可以实时自动监测每个门店当前待制作的品数是多少，当前哪些门店制作压力比较大，并自动进行分单。如果是自提订单积压，便调店员前往该门店缓解制作压力。如果是配送压力过大，便分流到别的门店进行制作与配送。如果是配送员不够，则通过开放系统调集更多配送员到此处。

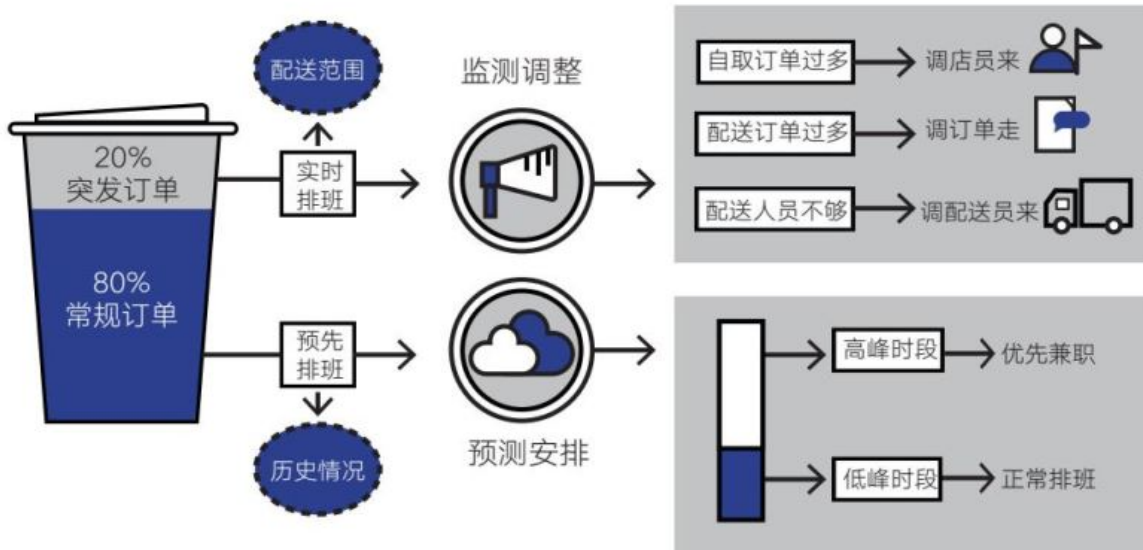


图3-6 瑞幸灵活的排班系统

### 三是精细扩张。

扩张本身是一个充满力量的词，而精细则显得比较收敛。这两个词好像不应该同时出现，但它们必须同时出现。没有快速的增长，今天的生意无法形成竞争壁垒。但快速的扩张，若伴随着混乱、无序和浪费，则离垮塌没有多远了。只有搭建一套科学的商业模型，并建立一个行之有效的扩张团队，才能够让商业帝国的疆域走向地平线的深处。

衡量精细扩张的指标是什么？这个指标存在的意义是保证一家店“入能敷出”，即入 $\geq$ 出。

瑞幸使用的标准是单位房租成本。它在选址时并不要求该店的房租一个月一定要低于某个数值，而是付的房租要有销量匹配，所以瑞幸算的是单杯的房租成本。

扩张一定不是一拍脑门想出一套硬性规定限制门店面积房租等等，而是建立在一个科学模型的基础之上。就具体的业务部门而言，扩张因地制宜，每一个拓展门店的团队身上都背负了更细化的指标，管北京门店的人用北京的指标，管上海门店的人用上海的指标。



瑞幸会辅助使用外送热力图看哪些楼里的订单量大，这些局部区域的数据在后台都有。数据导出之后，就形成一个列表，根据每天不同的外送单量，分出级别，同时拓展人员也有相应的绩效提成，获得一定量的奖金。

麦当劳在扩张的过程中也进行了非常复杂的测算，靠人在那儿数人流量有多少，然后再加上一些其他辅助因素，得出一个特别复杂的模型。那个模型的精确度肯定也高，但问题是需要的时间可能比较长。



图3-7 瑞幸的办公楼热力图（局部）

瑞幸有自己的外送数据，如果某栋楼里一天有几十个人要点咖啡，那么在这栋楼里开一家门店肯定没有问题。所以瑞幸咖啡已经可以根据这种地方的订单数量，计算出能够承受的房租。只要不超过某个房租水平，基本上就可以进驻。

咖啡外卖之所以不能规模化地做起来，是因为人力成本永远降不下来，只会越来越高。瑞幸的立场非常明确：外卖只是一个障眼法或者一个阶段性需求。

初期为了快速地建立品牌认知，瑞幸先是大规模地在楼宇投放广告，以期品牌认知形成后，直接转化为有效订单。外卖厨房，则是为了确保覆盖整座城市。至于下一步在哪里开店，看外送热力图就可以了。

#### **四是考评门店员工。**

瑞幸有一项指标是客户满意度，其中有一个数据叫配送超时率。30分钟慢必赔，即超过30分钟的订单属于配送超时，订单客户可获得赔偿。如果有些门店集中出现配送超时的情况，说明这些店存在问题。从整体上来看，瑞幸的全国配送超时率其实不高，只有0.32%。

如下面两张图（见图3-8），你可以看到截图时全国压单量最高的一家店——西亚斯国际学院店有44杯还没制作，深圳世界贸易广场店和长沙万达总部国际-1店当天不满意率最高，是0.72%。据我调研，这个不满意率在瑞幸的门店中已经算非常高了。瑞幸整体的外送不满意率大概是0.03%，0.72%已经是好几十倍了，但很多餐饮门店的客诉率可能会达到百分之几。

客户在每单完成之后可以在手机端给出满意或不满意的评价，数据会实时反馈到瑞幸后台，然后瑞幸的相关人员可以看到每一个门店到店客户的满意程度，这些都与门店的绩效直接挂钩。所以自取客户的不满意率相对就比较低，只有0.7%，但是也有些门店的不满意率比较高（比如3%），需要调监控查看具体问题，或者直接由区域经理登门排查。

通过这个系统，工作人员可以直接、实时地看到哪些门店的服务存在问题，而且门店管理部直接管理门店的运营和标准化，若有问题就会直接干预。



序号	门店名称	城市名称	待制作等效商品
1	西亚斯国际学院店	郑州	44
2	广东食品药品职业学院店	广州	34
3	北科大逸夫楼店	北京	27
4	浙工大屏峰校区店	杭州	23
5	虹桥天街店	上海	17
6	上外思索店	上海	16
6	广东药科大学中山校区店	中山	16
8	山东艺术学院长清校区店	济南	15
9	中国传媒大学店	北京	14
9	易亨大厦店	北京	14

门店名称	城市	自取不满意率
世界贸易广场店	深圳	0.72%
万达总部国际-1店	长沙	0.72%
共和国际商务广场店	上海	0.71%
德仲广场店	中山	0.70%
东方希望中心店	成都	0.70%
珠光新城国际中心店	广州	0.70%
真如国际中心店	宁波	0.70%
远成三藩里店	福州	0.70%
万科VMO店	上海	0.70%
开发区数字科技园店	宁波	0.69%
火星空间店	武汉	0.68%
传奇星广场店	北京	0.68%
宝龙城市广场2期店	上海	0.68%

图3-8 瑞幸咖啡App实时截图

如果总部进行干预，区域经理不用一有问题就跑到门店查看，也可以通过监控摄像头直接查看问题所在，因为各门店都安装了摄像头。

### 五是人员培训。

传统餐饮公司有两种人员培训模式。第一种，把人员集中到一个城市做培训。比较成熟的连锁餐饮企业（如肯德基、星巴克）基本上

都采用这种模式。第二种，放在店里让员工带新人。国内的餐饮公司基本上都采用这种模式。而这种模式不仅影响中餐制作的标准化程度，培训的标准化程度也不高，很难快速规模化复制。

在不断摸索前行中，瑞幸认为这两种模式都不可取。开第一批门店的时候，瑞幸把培训人员都拉到北京来培训，但是只有一两批采用了这种模式。真正开始规模化开店的时候，瑞幸采取了新的培训形式。去瑞幸面试的人，在没有入职之前，先开一个账号，学习瑞幸大学的课程。这个课程包括咖啡的制作、配方的技艺，以及配方的操作等全视频课程。因为是同一套视频，这就确保了培训的标准化。除非视频课程更新，否则不会出现讲师讲的不一样的情况。

为了保证标准化，全国的瑞幸学员在观看完同一套操作类课程视频后参加线上考试，考试通过才可以入职。这样一来，在试用期内的所有员工对配方以及操作流程的记忆和达到的标准化程度都是没有问题的。

另外在员工上岗期间，新产品也会不断上市，或者有些产品的配方和制作程序发生变化。这是不可避免的情况。在瑞幸，门店管理部只做一件事——通知大家哪些配方更新了，去瑞幸大学学完以后参加考试。瑞幸同时会统计门店员工的学习和考试情况。某位员工学习了多长时间、考试过没过、考多少分，有多少人考过了、多少人没考过、多少人还没考，后台可以看到全部数据。

一开始瑞幸把员工拉到北京总部集中培训。但是两星期一款新产品上市，三星期有一个配方更新，怎么可能每次都把所有人都拉到北京培训？这在快速扩张期根本不现实。后来，瑞幸发展了层层传达的形式。总部先发一个文件，或者给各个城市的培训师讲一遍，各个城市的培训师再给当地的店长讲一遍，然后店长给门店员工讲，但在这个过程中信息有所衰减。

现在除了线上学习、线上考试，瑞幸也在各个城市里配置一些教室，在一些关键的节点和问题上组织大家学习。但是学习的形式仍然

是播放视频，只不过该城市的培训和管理人员会在播放视频的过程中提示要点，而不是讲课。

一切能在线的流程就在线化，能标准化的就标准化，能不交给别人完成的就不交给别人，只有降低风险，提高效率，标准化才能成为可能。

## 六是品质控制。

物联网这个概念大家可能已经很熟悉，最早出现于比尔·盖茨的《未来之路》一书，只是当时受限于无线网络、硬件及传感设备的发展，这一概念并未引起世人的重视，而现在物联网已经成为人类发展的下一个机遇。

咖啡机其实是一个科技含量非常高的精密仪器，一台机器大约10万元，跟一辆车差不多。跟车差不多，也就意味着会出现各种各样的故障。如果没有一套中央物联网系统，咖啡机则很难管控。

物联网其实之前一直在交通出行领域被应用或被讨论得比较多，实际上有没有应用得那么好则不得而知，但是在瑞幸正在落实到实实在在的应用上。

我们来看星巴克的做法——在机器上贴一个条，说明这一杯咖啡是从自动咖啡机出来的，咖啡流速的正常范围是多少。它要求店员每打一杯的时候在上面记录一次。保证品质的稳定没错，但是靠人来做这件事，一来工作量大，二来记了还是没记其实不得而知。而瑞幸的模式是，将每一杯咖啡的流速实时地传到后台系统里（见图3-9），如果连续多少杯没有达到合格数值，系统就会自动报警。在这种情况下，各地的咖啡机维修工程师就可以远程操作，看到具体是哪台机器出了问题以及故障码，及时地处理问题，因为流速不正常对咖啡的品质和口感有很大的影响。

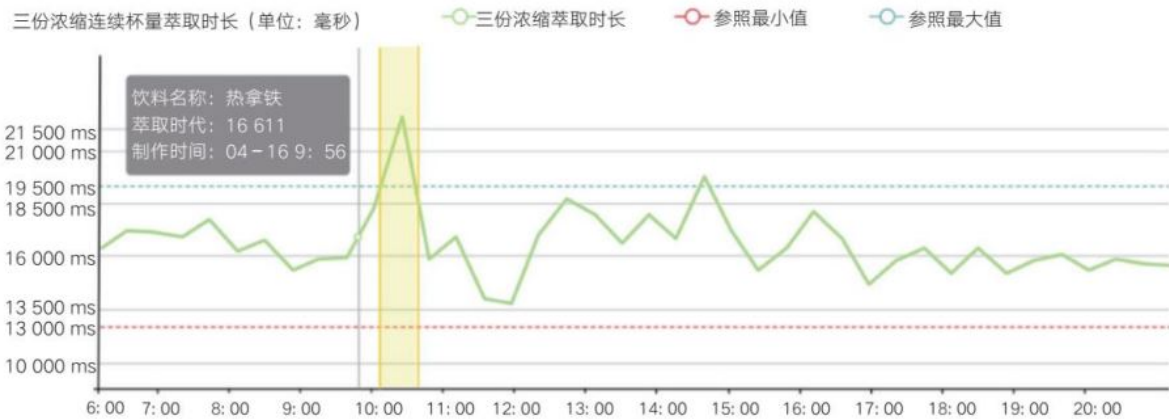


图3-9 瑞幸咖啡萃取时长实时折线图（局部）

厂家在为瑞幸生产具备物联功能的机器时，又做了一些改造，后台甚至可以看到每分钟每台冰箱的温度变化过程（见图3-10），这才是真正的物联网。比如冰箱，需要冷藏的食品原材料对温度的要求很高，如果出现超过几个小时失温的情况，那肯定需要维修。

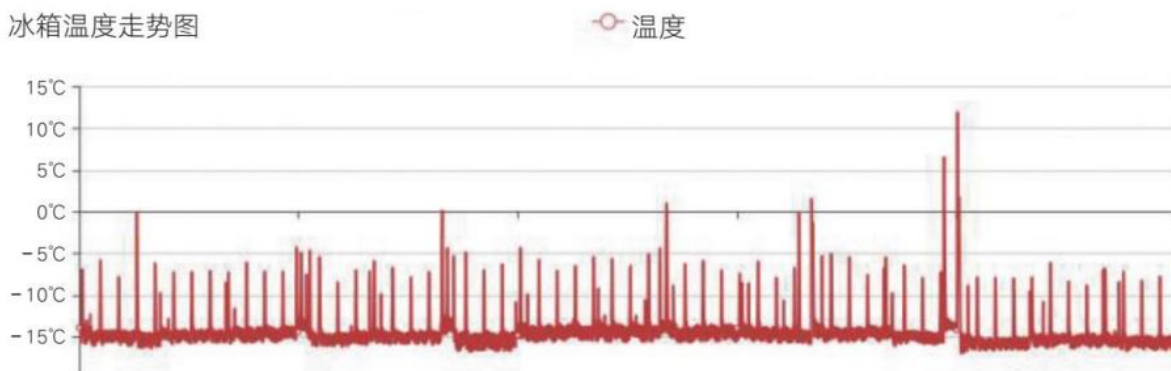


图3-10 瑞幸门店冰箱温度走势图（局部）

物联网是瑞幸非常重要的发展方向之一，其系统的信息化、数据化、智能化结构非常清晰。但是数据化是一个非常大的范畴，包括用户数据、业务流转数据、整个公司运转过程中的数据等。

对于很多公司来说，这些数据不难做出来，但除此之外，还有一些特殊数据（如设备运转数）需要物联网的支持。

新零售本质上是一个长链条行为，从采购到工艺、库存、运输、销售都包含在内。这个商业链条的很多环节不是人在控制，而是思维。

只开发信息系统和App，其实比较简单，很多公司（特别是传统公司）也能做，但会丢失一些环节，而这些环节的数据丢失将导致整个链条中断。

举个简单的例子，在做门店销量预测和布局平衡时，当然可以只让系统排班，但还可能遇到别的情况，比如机器坏了。门店的生产能力除了受员工的影响，也受到设备的影响。一台咖啡机和两台咖啡机之间的差别，或许会让门店的生产能力倍增或者倍减。所以如果链条中不包含设备总量，总部就无法了解咖啡机的效力，预测偏差就会非常大。

这就是我们常说的数据要环环相扣，一旦中途有缺失，数据就不严谨。如果想在智能化领域中领先，那么包括设备的运转数在内的一切数据都要算进去。所以物联网需要承担的最主要责任就是运转数据。

在这种逻辑下，门店终端需要拥有两个产品，一是门店产品，二是供应链产品。瑞幸做的第一件事是咖啡机的物联网化，因为当时整个咖啡机产业链比较原始，咖啡机都是离线的，是瑞幸靠自己的研发团队研发小设备挂载在咖啡机上，让所有设备映射到服务器云端，如此一来就能够知道咖啡机的运行状态是否正常，也能够对每一杯咖啡的制作过程有所了解。

然后，瑞幸又着手对温度计做了改造，从品控的角度来说，牛奶和轻食都需要有保质温度，温度只要超标就会造成损耗，所以必须让这些物料的温度信息在线可查。早期使用的是传统温度计，后来改造成一个蓝牙测温模块，在手机上手动一键上传温度，最后改造成自动上传。



只要在门店范围内，这些测温设备就会自动连接门店的计算终端，自动连接温度计，然后把温度计的数据采集上传。中间有10多道保险程序，确定数据准确。

品控人员不需要去门店，直接在系统上就能看到全国每家门店7×24小时（每周7天，每天24小时）的温度情况。而且还能计算温度波动，比如冰箱被打开的时候，温度会有一个明显的波动。在一般门店中，这个波动是有周期性的，比如每隔几分钟就要开关一次，但如果某一个门店的冰箱门打开了一个小时，那么管理人员相应地也会收到提示。

所以瑞幸正在完成的是一个物联网化的大目标，无论是咖啡机还是温度计，都从功能点出发，从一个非常急迫的需求出发。目前瑞幸团队已经有了专职的负责人，规模在逐渐扩大，会有很多长期工作要做。一方面该团队在进一步满足公司的业务需求，另一方面在这个前提下做整体的方案设计，通过原始技术积累，最终汇总成解决方案。瑞幸希望这套方案最终可以推广到每一个门店。

这里面到底有什么核心思路呢？点破了其实很简单，但是不点破又很复杂。其中的根本思路是把门店看作一个边缘计算场景，让它实现自运行，不论是摄像头、温度计、咖啡机、冰箱还是净水器，都用网络解决问题。这叫作“智能网关”，最终目标是在每个地区建立一个指挥点，本地所有门店的数据会在智能网关上进行一次批量处理，然后再将数据传回云端服务器，而不是让每个设备自己去和云端联网。

这样就可以在新开一家店的时候直接选择七八套硬件，确保核心组件完整，然后根据具体门店情况，选择备选套件。比如专门做咖啡的门店，可以不选择制作小鹿茶的模块，而专门做小鹿茶的门店，也可以放弃与咖啡制作相关的套件。负责人只要根据门店需求选出合适的方案，就可以为智能化决策做好准备。



## 最后，也是最重要的，它颠覆了传统店长的重要职能——采购预测。

一家咖啡店，哪怕表面上看一天就卖几杯咖啡，每天进货的SKU也得有小一百种。进多了，食品原材料过期造成浪费，进少了，门店还没到营业结束就已经没东西可卖了。传统的连锁餐饮企业都是每个店长每天订货，订多少都是由人决定的。这也是星巴克、麦当劳的店长很难培养的原因，他们需要做销量预测，即便精确度没那么高，但这项工作必不可少。

一个急需快速扩张的企业很难一年培养出2 000多个能做销量预测的店长，最终的解决办法是交给系统去做。

系统根据算法建立模型，解决每个店每天到底进什么样的货以及进多少的问题。这个过程没办法一步到位，需要不断地优化。初期可能只定一个指标，即损耗率（特指过期最后没用了的比例），以及这个数不能超过多少，然后告诉系统。运行一段时间后，你会发现有问题，为了让损耗率尽可能地低，门店就会少进货，这样做的隐患是货物储备不够。

所以，一段时间后瑞幸增加了新指标——售罄率。这个指标指营业时间没结束某个货品就不够了。把售罄率这个指标告诉系统，尽可能降低售罄率。

由此，两个指标相辅相成，既省去了培养店长相应素质的劳心劳力，精确度也比人工高得多。

此外，还有一些应急功能，比如检测门店是否停水，现存的冰块量够不够做冰咖啡，门店也有权利随时调整下架和上架的产品。

## 兵马未动，数据先行

基于倒推的方法和逻辑，我们总可以说出一堆正确的废话。谁都能说数据很重要，但是只有做到“兵马未动，数据先行”者才可能成功（也只是一种可能，不是绝对的）。

瑞幸在创立之初，第一支组建的团队便是技术团队，其中很多人是从原先的神州团队选拔出来的。在一家店都没有的时候，这支团队已经有了数百人的规模，以北京市技术人员的平均薪酬和管理成本为准，这意味着一个月就有几百万元的人力成本支出。到第一家店开业时，瑞幸已经在这团“空气”上投入了几千万元。而截至2019年8月采访时，它的技术团队规模达近千人，这意味着每个月有大几千万元的人力成本支出。这个赌注，不是所有老板都敢下的，也不是所有老板都有实力下的。

故而，数据的故事往往是鸡生蛋，蛋生鸡。没有投入，哪来数据，没有数据，哪来产出。而迈出至关重要的第一步靠的是真正的远见卓识，并敢于下赌注。

现在看来，瑞幸的第一步是赌对了。所以这一章之前的内容全部自圆其说。

今天的瑞幸从产品制作到拿给顾客的所有环节都离不开标准化和数据化，而标准化与数据化打通了一座座数据孤岛，海量数据的合理利用使企业高效运转起来，我们才看到了瑞幸野蛮生长的传奇。

让我们复盘一下，这对于大量创业企业很有参考价值，这种价值不在于瑞幸对不对，而在于它走了一条试过错的路。

从外向内，企业先确定自己想要取得的结果——如果要做新零售，那么从第一个用户开始，就要把所有信息留在自己的数据库中。

为了实现这个结果，企业需要建立一个什么样的系统，需要培养什么样的数字化能力和环境，再由内而外建设这样的能力。有效配置数字资源和实体资源，数据先行再不断优化，扩大数字化优势，从而有序快速地实现扩张（见图3-11）。

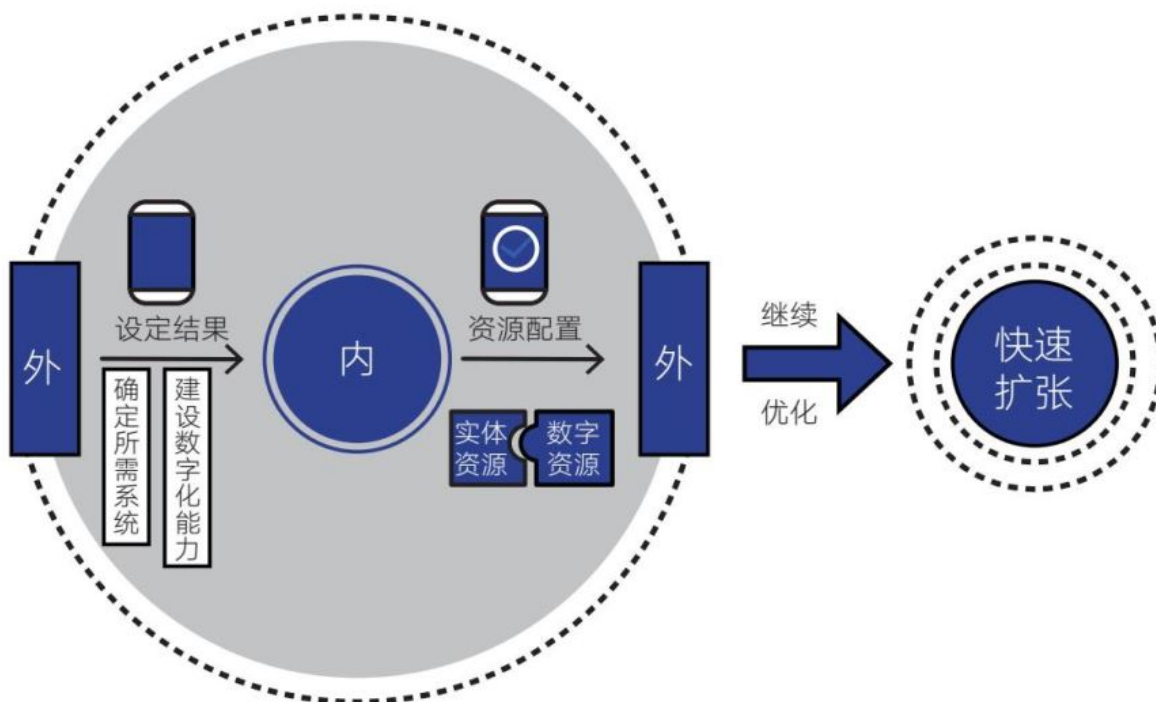


图3-11 新零售的数据标准化流程

我们从瑞幸身上看到，当零售跨越边界从实体世界进入数字世界时，规则骤变，顾客、产品、服务、流程和资源的排列组合展现了多样化的可能。

不管瑞幸能走多远，它的尝试都是新商业领域内一次极有价值的探路。

发展数字化优势，我们需要重新定义价值，至少把这个概念扩展到成本或价格的讨论之外。不要看到打折发券就认为是亏损，不要看到烧钱就觉得是玩资本。在制定商业战略的时候，会议桌上的领导们侃侃而谈的“价值”到底是什么？收入在数字化时代背景下并不等同于价值。

你的价值有多大应该由你能满足多少需求来衡量。瑞幸模式既不是由营销驱动也不是由资本驱动，而是从一开始就坚定要做数据咖啡，其核心在于如何利用数字化技术更好地统筹和组织业务活动，是技术团队研发出的那套支持瑞幸从上至下科学快速运转的系统。这套系统在不远的将来能实际满足的需求才是瑞幸的价值所在，发优惠券打折只是术。

这杯数据咖啡看似建立在冷冰冰的数据之上，可这些数据远比店员懂你，毕竟他们可记不住你每天在什么时候喝什么价位的咖啡。

而数据化是动态的，很快大量的企业都会跟进，到了那个时候，今天所讨论的一切都会变成标配。所以，我认为这种思维本身更值得被传递与分享。这才是未来商业世界的制胜之道，而不是只把眼光放在一种产品或一个品牌的表面之上。

管理纲领·瑞幸新型组织原则

4

## 瑞幸没有文化？

对于瑞幸的探索如果只停留在模式上，那么并不能帮助每一个读这本书的人做好一份自己的事业。因为能想清楚模式的人，并不在少数。

我曾问过瑞幸咖啡董事长陆正耀：“您认为瑞幸这一路上最大的风险是什么？”他说：“瑞幸唯一的风险是执行风险。”

在后来的很长一段时间里，我反复地琢磨这个回答。

其实，这背后是一个企业的底层逻辑——人才是核心，而涉及人就涉及组织能力。组织能力是一个快速扩张的企业的压舱石。若没有这个压舱石，你无论把船造得多大，开得多快，一进入风大浪大的深水区就会翻船。

大钲资本董事长黎辉高度评价了钱治亚所带领的瑞幸团队，称瑞幸团队是其合作过的创始团队里战略规划能力最强，落地执行能力超级强，而且商业洞察能力或者说洞悉消费者的能力非常强的一支团队。“不管欧美国家还是中国，尤其是现在创业环境如此活跃的中国，并不缺好的概念、好的商业模式，缺的反而是有能力的执行团队。”黎辉说，从这个角度来讲，瑞幸的创始团队在中国甚至在世界范围内是一流的。

这支脱胎于神州、二次创业的高管团队，在原神州租车COO钱治亚带领之下，创造了很多“奇观”：18个月招了10 000多名全职员工，10 000多名兼职员工，开出3 000多家店，并且实现全自营，保障品质安全。它的飞速扩张，也引来无数争议和质疑。

我在瑞幸对其高管进行访谈时，关于数据、组织、系统，他们都滔滔不绝，但有个问题他们却没有统一的答案——瑞幸的文化是什



么。陆正耀甚至开玩笑说道：“瑞幸‘没有文化’。”

有的门店店长说：“瑞幸是‘星星之火，可以燎原’。”

有不同的高管提道：“一同战斗就是瑞幸的文化。”“激情和信任，是神州到瑞幸一以贯之的精神。”“崇尚逻辑和数据，这是瑞幸倡导的文化。”

对于一家企业来说，形成人人认同、深信的文化，是巨大的力量。成功的企业尤其如此。互联网巨头（如谷歌、腾讯、奈飞）都经历过快速发展阶段，也都发展出一套独特但又有共性的人才和组织原则。

奈飞“只招成熟员工”的自驱文化，脸书的扁平结构和无处不在的创新，阿里巴巴（以下简称阿里）的“以客户为中心”和强大销售力量——中供铁军，腾讯的事业部架构，无不证明它们都有各自的方法论和文化“信仰”。

就像现在我们看华为、阿里，为其强有力的文化精神力量所震撼，但这些都基于它们自身的业务需求而演变。比如阿里早期需要大量的人做销售，所以发展出了中供铁军和以客户为中心的价值观。腾讯基于多产品的特征而演变出事业部架构，从马化腾到张小龙都以“产品经理”自居。

但值得注意的是，世界上并没有完美的组织模式，也没有一种适合所有组织的模式。所有的组织模式都有弊端，所有的组织模式都有无法应用的环境。只有一点是永恒不变的，那就是但凡想把公司做大，就必须把非常多的精力花在组织上，这是隐藏在后端真正的核心。

站在当下的时间点看瑞幸，它无非一个不足两岁的婴孩，但扩张迅速，那么瑞幸是否会像某些创业企业一样，飞快扩张之后变成一个没有文化的巨婴？这是我们需要思考和探讨的核心问题，也是瑞幸需要关注的。

基于互联网的基础建设和由数据驱动的特点，决定了瑞幸本质上是一家互联网公司。这同样体现在人员快速扩张的动能上。但是，在快速扩张的增量阶段之后，能否将动能沉淀为人才势能，支撑其持续地扩张，关乎一家企业的未来，我们始终要打上一个问号。

瑞幸的案例，就像在进行中的一个“新式实验”：

- 如何最大化地借鉴神州租车、神州专车上市企业和内部团队的经验？
- 如何根据扩张需求快速建立一套招聘管理系统？
- 如何在扩张中同步构建自己的文化，提升组织力？

真正的辉煌来自苦难的淬炼，而所有的外部总结不过是胜利光环加持的回忆罢了。

今天我们热衷于讨论华为基本法，如果只是坐在办公室里讨论，不过是纸上谈兵。华为内部有一句话叫作“伟大背后都是苦难”。当年华为在非洲、中东做项目的时候，做的都是最苦的事情。

20年前，中国家电行业进入爆发期，国美、永乐、苏宁、大中以及无数区域卖场群雄逐鹿，那一代从业者几乎都是从柜员开始做起，从驻场营建开始做起。

这个世界上一定有一种东西超越金钱和利益，那就是信念与信仰。世界上最实的东西到最后都是最虚的。若没有信念与信仰，我们的企业就不可能走向全球。

从长远的眼光看，如何构建文化是瑞幸能否持续走下去的最关键问题，也是瑞幸必然要面对的严肃问题。

环球网曾经如此写道：“10万台车，上千家门店，数万名员工，钱治亚之前的职业生涯和资产运营紧密相关。而汽车行业，更是一个

男性当道，散发着浓郁雄性荷尔蒙的行业。从外貌来看，钱治亚目光恬适，声音柔和，长发披肩的她看上去属于知性沉稳的那一类女性，和外界对‘女强人’的一贯观感并无多少相通。但熟悉她的人知道她真正的底色，作风凌厉，治下极严，是钱治亚留给同事们的普遍印象。一位神州优车的高管用两个词形容她：菩萨面庞，雷霆手段。”这便是这支团队的领导者给人的感觉。在我和钱总的接触中，感受到的是务实，是外柔内刚的女性创业精神。

而整个瑞幸团队，或许现在称不上有一个确定的文化，但我相信它正在酝酿，在某个时间点便会喷薄而出。因为这样的团队领导者，因为这样的核心班底，因为这样的时代，因为相信的力量。

## 裂变：组织力如何支撑短时间的疯狂扩张

18个月上市，市值近300亿元，拥有10 000多名全职员工、10 000多名兼职员工，开了3 000多家店，并且全自营。这台“庞大机器”的飞速运转，与其创造性地进行招聘和管理密不可分。

瑞幸在疯狂扩张的阶段，为了满足扩张过程中人员需求的问题，在招聘上进行了许多创新。这套从实战中总结出的行之有效的“打法”，同时也体现出信息化时代创业公司的一些组织趋势。这种创新思维和背后的大趋势，是值得我们研究的。

### 用营销做招聘

用营销思维招聘，一是形势所迫，快速扩店需要大量的人力；二是时代大势。各个企业都在争抢新涌现的、有潜力的人才，从实习到校招、管培不同渠道进行人才储备。

本质上，招聘已经逐渐由“以企业为中心”转变为“以应聘者为中心”的体系。将应聘者当作顾客，主动吸引他而不是被动地等待他询问。将营销思维融入招聘中，不仅能赢得人心，还能为企业品牌形象加分，而且内推和运营结合招聘，也让招聘周期缩短，成本大幅下降。

如何用营销来做招聘？瑞幸采取了“三步走”（见图4-1）。

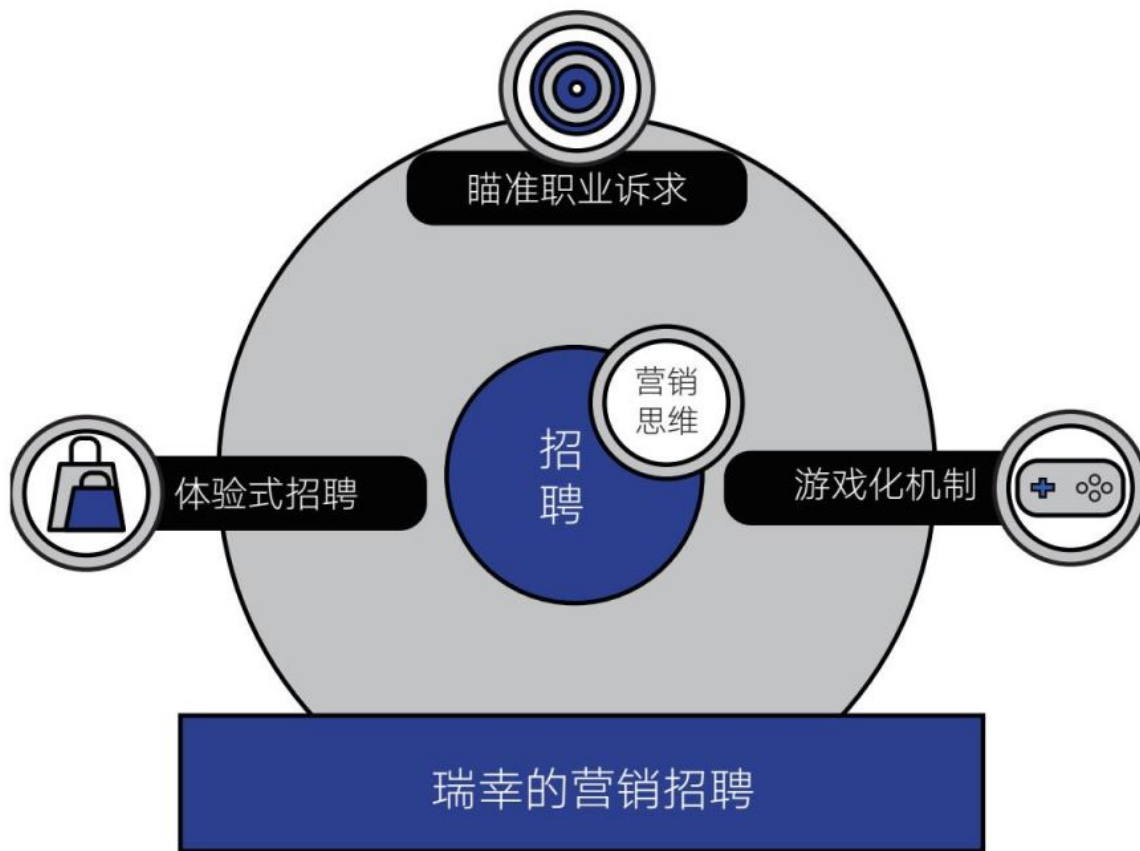


图4-1 瑞幸营销招聘的“三步走”

### 第一，以应聘者为中心，瞄准他们的职业诉求，对症下药。

不同类型的人的职业诉求不同，不同阶段的职业诉求也是不同的。那么针对不同的人群和职业诉求，要有不同的解决方案。

瑞幸提出Luckin Tech、Luckin Change和Luckin Up三个招聘主题，这些主题面向不同职业发展阶段的人（见图4-2）。大家一看就知道，Luckin Tech针对技术人员招聘，标签味很浓；Luckin Up针对校招和偏年轻的社会群体，强调不断向上，不断进步。配套的文案设计和文稿整体设计，也呈现完全不同的风格。而Luckin Change则针对高管招聘。当PR（公关）团队某位高管来面试的时候，HRD（人力主管）冉浩就跟他说了句：“改变才能改变。”他后来回忆说，当时内心相当震撼。高管这样相对成熟的职场人在跳槽的时候一定拿改变

说事，因为钱已经不是第一驱动力了。但实现更大的梦想，才能被称为“改变”。瑞幸一直在传递一个信息：你找的不是工作，是伙伴。

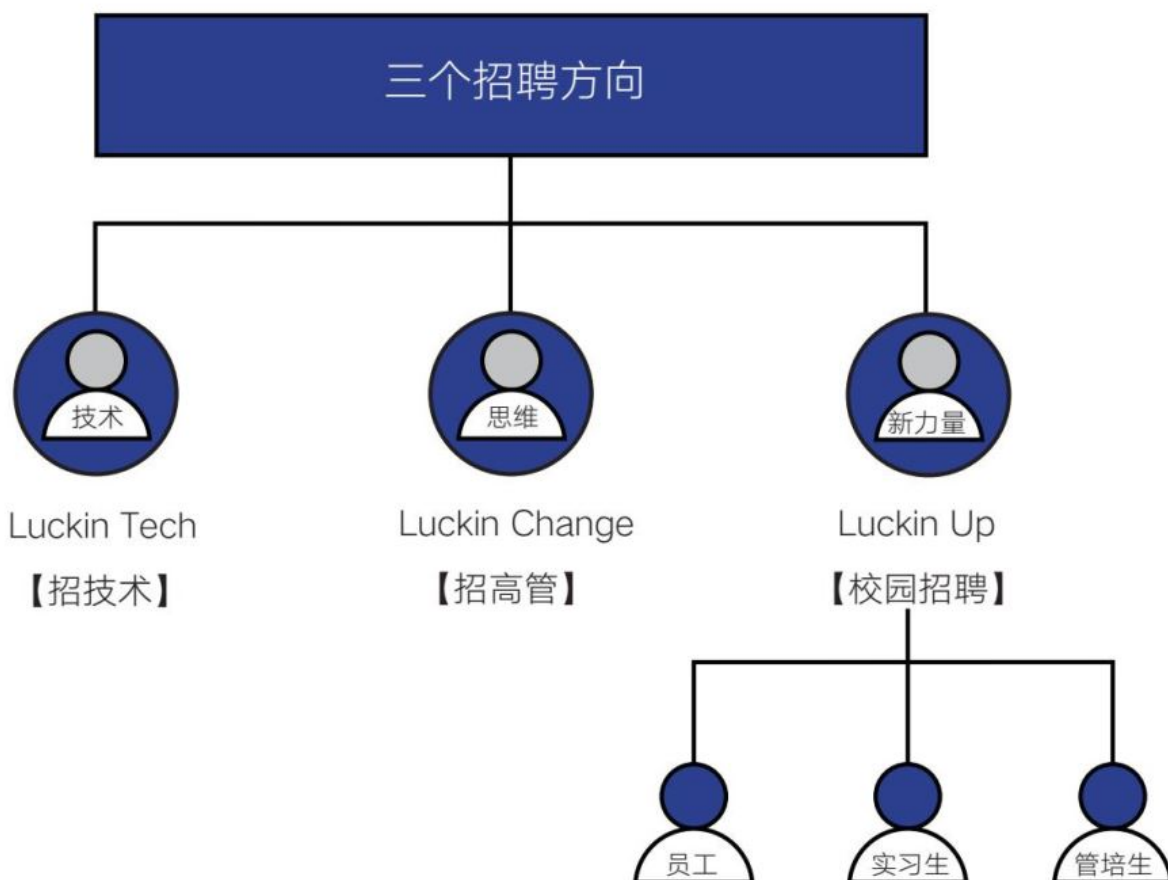


图4-2 瑞幸的招聘方向

正如《联盟：互联网时代的人才变革》一书所说的，雇主与员工的关系，正在从商业化的劳动交易转变为互惠共赢，从彼此对立转变为相互投资。这就是瑞幸对待员工如伙伴、如战友的原因。

## 第二，加强游戏化、娱乐化的机制，完善内推、激励机制。

连员工都不喜欢的企业，怎么能让大众喜欢？员工都不爱转发公司新品信息，那大众转发的概率也就更低了。

Y世代、Z世代<sup>注</sup>的心态和意识已经发生了巨大变化。他们不喜欢被逼着上学、上班、结婚、生子，喜欢为自己的兴趣爱好付费。都打



LoL（英雄联盟）或都把刘昊然当偶像的，即使在现实生活中是陌生人，也能因此产生密切联系。那么，公司在面对这些应聘者时，也可以多元互动，从线下走到线上，甚至从线上出发。

瑞幸有10 000多名全职员工，10 000多名兼职员工，若这些人都在朋友圈转发招聘海报，推荐人才，产生的流量是巨大的，而且能打入特定的圈子，比一般的社会招聘有效得多。另外，在招聘过程中加入游戏方式，能迅速提高员工的推荐比例和质量。瑞幸咖啡的营销可以做裂变，招聘也一样。

为什么那么多人爱打游戏？为什么他们愿意花钱买装备？他们觉得在这个过程中能够得到满足。那么，为什么招聘和职业发展不能游戏化、娱乐化呢？在设计一些游戏和任务打卡的同时，不断提高参与度，慢慢地区别于其他公司的“瑞幸味儿”就出来了。

用营销的思维做招聘要求在构建和应聘者的联系时必须从物质到精神，从行为到习惯。瑞幸不断刺激员工迎接挑战，打怪升级，从而实现升职加薪，还鼓励他们在朋友圈转发工作内容。在奖励制度的完善和惯性作用下，内推制度同步落地，不断给公司带来优秀的人。

**第三，体验式招聘，让求职者提前感受工作内容，减少双方的试错成本。**

就像体验式营销能让人切身体会产品，在面试完之后，瑞幸会给候选人发一个链接，让其登录学习。这样做可以达到两个目的：一是考核每个人的学习能力，二是看候选人是不是具备足够强烈的求职意愿。很多人一听要学习要考试就不来了。

从一种粗放、不走心的守株待兔式招聘，到一种清晰的量体裁衣、有针对性的招聘方式，把应聘者当成顾客一样去吸引，当成投资对象一样去发展，以期双赢的局面。

“找人”而非“招人”

《天下无贼》中有句让人极为印象深刻的话——“二十一世纪什么最贵？人才！”，但极少有公司能用寻找人才的理念做招聘，招不到优秀的员工，也就很难形成组织人才的良性循环。

从守株待兔招人，到主动上门找人，实质上是“用营销做招聘”原则的衍生。猎头在招聘高端稀缺人才时，采用的就是营销思维，把公司向稀缺性人才成功地“营销”出去，因为这些大脑才是更为稀缺的资源。冉浩概括得非常通俗：“从招一个变为找一个，是变被动为主动的一个动作。今年找了多少人和今年招了多少人，完全是两个维度。”

如何找？除了内推体系，还要开源，扩大选择面。对于原来没做过相关工作，或者只有一点点相关经验的应聘者，欢迎他们来参加面试，加入团队学习。

很多时候企业对应聘者有教育背景、工作经验、期望薪资的严格预设。比如，瑞幸招门店店员就应当从咖啡店店员中去找，或者阿里招销售人员就得从其他销售人员里面去找，给他们20%上下浮动的薪资。

但事实上，当专业技能可以快速培养时，从跨行业或薪资期望值更低的求职者中寻找并筛选人才，反而可以找到有更强干劲、更大潜力的人。

阿里的卫哲将其概括为“地极差”，比如，若能用8 000元月薪找到一个期望薪资为每月4 000元的合适候选人，他的干劲、对公司的忠诚度，以及接受培训和考核的抗压能力，都将得到指数级提升。

从薪资预期稍低或跨界的人才市场中，用线上线下一套流程筛选出合适的店员，给他超预期的工资，他的工作付出普遍远高于预期工资更高的人。他不仅更少抱怨，还能承受更大的工作强度。而当他看到公司潜力之大，店面增长之快，晋升机会之多，就会被激发出更大的动力。

另外，就算面试者天天挤破门，HR面试成百上千人，也可能很难发现一个真正有潜力的人才。如果从各种筛选、推荐渠道“找”到100人，那就是公司的成就了。招聘者主动搜索，想哪些途径可能接触到好的人才，而不是被动接受砸过来的简历，这是非常重要的思路转变。

瑞幸之所以能跑那么快，很重要的原因就是全方位继承了互联网基因，传承了从不守株待兔，而是主动上门寻求机会的文化。找商机，找机会，像猎头一样找人才，而不是坐等。这是脱胎于互联网的危机意识，不断快速迭代的强烈的危机意识，这才能在速度上创造奇迹，拼过其他企业。

## 一切系统化：模块化、流程化、标准化、透明化

互联网打法和传统打法最大的区别是什么？就是快速地打磨初期模型，快速投放市场获得反馈，快速迭代，然后不断小步迭代。瑞幸的流程化管理亦如此。

从2017年五六月瑞幸还没有业务形态、不知道未来走向的时候起，它就已经开始搭建数据化管理平台（见图4-3）。从员工招聘到培训晋升，有三个特点：靠系统管理，全员覆盖以及全流程管理。

从还没几个员工甚至没有业务的时候，瑞幸就已经上线这个系统，所以每一个新来的人，第一件事情可能不是接触业务，而是学习如何操作OA（办公自动化）系统。在手机或PC（个人电脑）端通过系统完成所有工作上的交互，也就成为每个瑞幸人的习惯，而不是像以前那样找每个部门签字。

现在瑞幸10 000多名全职员工，总部的HR团队只有几十人，之所以HR团队可以如此精简，是因为瑞幸所有简历的筛选、投递，候选人测评都通过系统进行。瑞幸通过测评系统自动发录取通知，所有的系

统都在微信里面，这样也减少电话沟通，全部在线完成。入职之后员工用的都是电子签章，不仅能节约HR大量的时间，而且防止漏签。

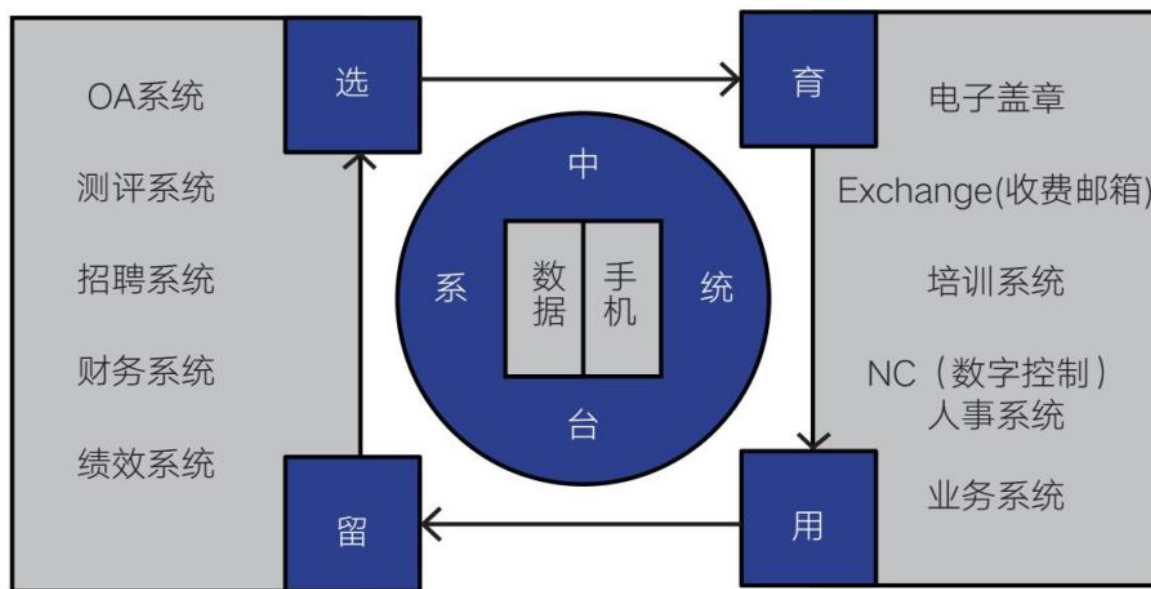


图4-3 瑞幸的中台系统

其实，我们以为很复杂的事情也没有那么复杂，这里涉及的系统，都能通过外部供应商采购到。但是，复杂的点在于如果每个系统相互之间做接口，数据容易产生错误。所以，2018年年底至今，瑞幸一直在设计中台系统，希望把所有的系统接到公司的中台，在中台上进行数据交互。

在瑞幸，任何事都可以通过手机OA系统了解，任何诉求都可以通过手机达到，包括跟CEO对话。在这个过程中，管理者不断反思、成长，而不是粗放地管理。这就是互联网公司信息通达的扁平化管理，而不是原来层层传达的模式。

瑞幸本质上是一家互联网公司，同样体现在人员快速扩张的动能上。本章我首先揭秘的是练就这一套“唯快不破”快攻方法的底层逻辑。在快攻的动能大爆发之后，如何沉淀为公司的人才势能？这是瑞幸亟须解决的问题。

1. Y世代被美国人公认为20世纪的最后一个世代。Z世代是美国及欧洲的流行用语，指20世纪90年代中期至2010年出生的人，也被称为互联网世代。——编者注

## 凝聚力：一股真正力量的缔造

钱治亚曾对我说，HR一开始觉得每个兼职人员都需要开账号进系统这件事很麻烦。有的兼职人员只干一天就不来了，HR甚至每天要花大量时间注销他们的账号。但是她说这是一件不能妥协的事情，每一个人进入这个体系都必须留下痕迹，必须跟着系统走，这是瑞幸的数据基因。

数据化、系统化已经变成这台新型庞大机器的“基因”。虽然它最大化地在人力上降本增效，但是，这是否意味着凝聚力、团结力的缺失？

我们要看看在瑞幸的架构中，与招聘体系平行的培训、激励和晋升体系，如何在公司的平台上保障员工的良性成长。

### 培训系统同步设立，培训晋升系统化

神州专车在发展的过程中设立了神州学院，以加强人员培训。而瑞幸从起步阶段就设立了瑞幸大学，而且将其定位为公司的一级部门，它从一开始就是独立的、分离的人才培训系统。

瑞幸大学核心职责有三。第一个是与企业文化相关的内容的梳理落地，包括在线化呈现，这与大部分公司的做法大同小异。第二个是人才发展，这在上一节已经进行了分析。第三个是培训管理，技能的模块化和系统分析。

因为瑞幸是零售和互联网两个大行业的混血儿，我们分门店体系和总部体系两个板块来看。



从门店体系来看，店面相对小，人员没那么多，而且大部分常规性事务可由系统自动化操作，店员和店长的职责并不复杂。而传统店长盘货、预测、下订单等日常工作，在瑞幸门店都通过数据完成。

瑞幸门店采用线上线下混合式培训。所有硬性要求掌握的知识点，或者公司要求的规则规范标准都很明确，全部由瑞幸大学开发课程，员工在线学习，不需要线下花时间让老师教。即便是非常固定的知识点，不同的人讲出来也有差异，对于为什么和是什么，系统会告诉你最新标准。

接下来，线下门店老员工带新人做培训和训练，让他们很快上手。店长要有很强的能力，不仅能关心员工，还要能激励别人。90后，特别是95后不介意经常换工作，管理好他们需要技巧。

所以，在瑞幸的整套设计理念下，对于技能的要求是精细分解和模块化的，而且这种细分化完全呈现在培训系统中。在操作流程、食品安全、上新产品等各种硬性指标上，员工需要在线学习，然后“打怪升级”，通过一项项考核，直到符合标准。

瑞幸每个月有几百家新店开张，会提前一个月释放新的晋升店长的机会。符合条件的店员都可以自行申请，中间并不会涉及上级店长过多的干预，从机制上防止了滥用职权。这也是完全不同于传统餐饮公司的运营机制。

而从总部体系来看，瑞幸设置了很多训练梯队（中级、高级都有），包括从地方到总部的管理层，系统将自动筛选、判断每个人应该进入哪个梯队。晋升体系和标准和每个个体的情况匹配，当有机会开放时，满不满足条件，自己都能看到，真正做到公开透明。

有了这一套全流程的标准化管理体系，就可以直接安排扩招、筛选、培训和晋升等事宜（见图4-4）。

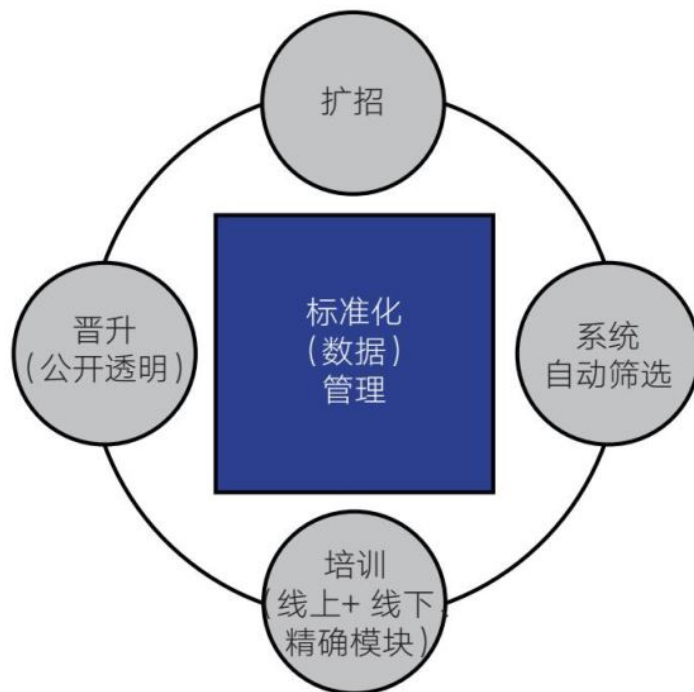


图4-4 瑞幸的标准化管理系统

流程化、标准化管理，能交给数据的绝不交给人。

## 从实际出发，制定激励考核模式

很多企业的绩效管理是彻底失败的。究其原因，是没有从实际出发，凭空制定不靠谱的、脱离业务面的考核标准。

考虑到不是所有岗位的工作都可以量化，绩效管理分两方面，一方面是量化指标，另一方面是非量化指标。人不是机器，机器可以设定参数，人不行。同时还要考虑过程管理，但是过程管理也不是完全量化的，有些管理可以量化，比如完成进度。

目前瑞幸的地面业务团队（包括门店全职店员）采用KPI制度。总部员工采用混合方式考核，其中一部分员工使用管理积分法。管理积分就是把每一个管理动作分解成积分，再计算得分。打个比方，准时

参加例会或者完成某项作业，包括日常的工作表现都可以对应一个分数。

KPI考核方式与管理积分法并不矛盾，一个侧重于结果，一个侧重于过程。与KPI不一样，管理积分并没有和员工的收入直接挂钩。如果不和工资挂钩，管理积分有什么用呢？管理积分是一个柔性工具。它最终会成为以下两个方面的参考依据：第一，是不是可以加薪，管理积分低自然得不到机会；第二，年终奖的考核。所以，管理积分最终还是要和收益挂钩。如果完全不挂钩，人们就不会重视。但它是一个常态考核，而非一个短期行为考核。

而对于近千人的（截至2019年8月采访时）技术团队，瑞幸考核正在部署和应用OKR管理法。什么是OKR？OKR即目标与关键成果法，是一套明确跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法，由英特尔公司发明。

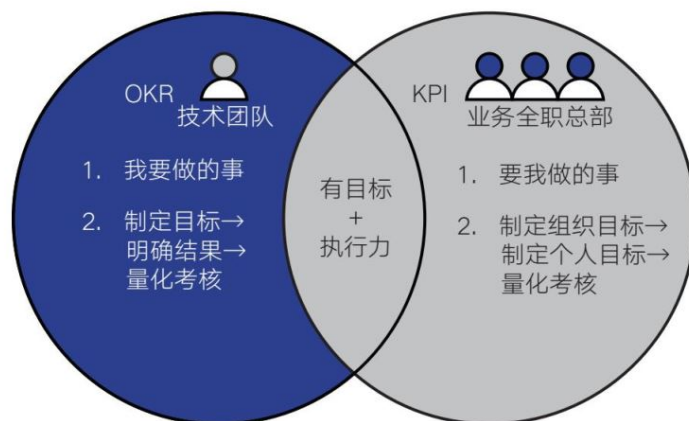


图4-5 考核方式对比

OKR的主要目标是明确公司和团队的“目标”以及每个目标达成的可衡量的“关键结果”。《OKR工作法》将OKR定义为“一个重要的思考框架与不断发展的学科，旨在确保员工共同工作，并集中精力做出可衡量的贡献”。OKR可以在整个组织中共享，这样团队就可以在整个组织中明确目标，协同合作，集中精力完成目标。

OKR与KPI最大的区别是什么？OKR考核的是“我要做的事”，KPI考核“要我做的事”。二者都强调有目标，同时也要求有执行力。OKR的思路是先制定目标（O），然后明确关键结果（KR），再对结果进行量化，最后考核完成情况。KPI的思路是先确定组织目标，然后对组织目标进行分解，直到分解成个人目标，然后对个人目标进行量化。

对于工程师来说，确定什么是最重要的关键结果，比要求他写多少代码重要得多。

所以，瑞幸在组织管理上的成功源于对不同属性的员工采取不同的考核与激励方式，而非强行贯彻一套方法。把人当作资本来看，而非当作成本看。弱化职级，强化岗位发展，才是管理秘诀。

## 如何避开快速膨胀的生死劫？

增长可以补贴人才激励和成长，而当增长曲线放缓，或遇到一些未预料到的问题时，公司可能就没有凝聚力和支撑力了。

### 组织架构是发展出来的

“如果谁说要设计组织架构，千万不要信。我们的架构完全是根据业务发展需求做出来的，并不是说为了做一个部门而做一个部门。”关于18个月内迭代了19版的架构图，冉浩这样解释。瑞幸这个“新物种”，在新商业模式的快速发展阶段，是自下而上地让实际需求先行，而非自上而下地先设计理念。

2019年6月，瑞幸把技术团队里一个叫“增长相关的产品和技术”的组单独拉出来，成立了“业务增长部”这样一个一级部门，这也是新型互联网公司非常重视、赋予其“增长黑客”之称的一个部门。同时，同样处于技术部门下级的AI和大数据二级部门，也被提升为一级部门。

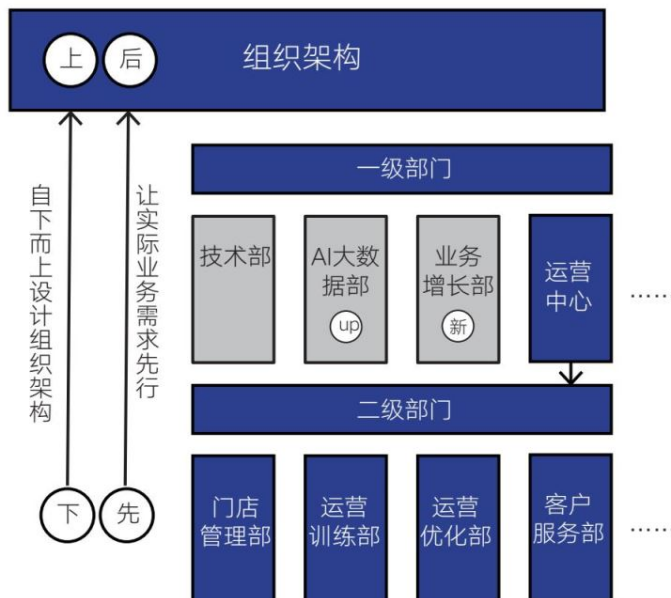


图4-6 瑞幸的组织架构（部分）

任何组织的架构都离不开业务，采用三层架构，还是两层架构，抑或矩阵架构，这个其实不重要。最重要的是怎么能够让业务高效地运转，让每个人在整个组织中实现自我价值，实现个人发展。

瑞幸目前的部门只设置两级，一级部门和二级部门。比如，运营中心是一级部门，下面又有门店管理部、客户服务部、运营训练部，还有运营优化部等二级部门。所有的部门设置其实都是根据业务特征来的。为什么法律部是一级部门？因为你没办法把它设到任何一个团队的下面，它一定是单独的，这样才能为公司保驾护航。

在对谈中，刘剑也提到，并不能在传统公司的语境下给自己的工作内容和职能下一个定义，因为时时都在变化。可见，从普通职员到高层主管，都在全力以赴地“快速学习”。

一辆可以自行学习、灵活调整战略的巨型战车，其组织架构应随着时间迭代，希望它不会走上一条巨婴路线。

## 管培生必须放在一线



很多公司招聘的管培生都放在大老板身边学习，以为这样是对他们最好的方式。但这很可能把这些年轻人的前途毁了，由于缺乏一线工作的历练最后真正变成公司得力骨干的少之又少。正确的思路是：一定要让看得见炮火的人指挥，而不是一直待在老板身边的人。一定要把管培生放到一线去，不要怕人才流失，顶得住一线业务摔打的人韧性更强，自我驱动能力也更强，这些人才是真正有用的人。

瑞幸的管培生，通过各个城市分公司招聘，然后放到总部培训，培训完之后轮岗。轮岗之后再分配至分公司，至少观察一年以上，如果业绩达标，才会再调回总部任职。

瑞幸在做的事情就源于一线，目前每个体系的管培生都需要到一线工作。瑞幸总部和地区分公司里都有专门的管培生、业务拓展训练生往城市总经理的方向发展，因为天天出去找门店的人需要极强的自我驱动力。

一定要让管培生了解到一个最真实的公司，而不是从公司领导或者在战略层面上听故事，泡在一线才能真正感受公司文化，才能触到战场，听到炮火。让业务能力和一线经验深入骨髓，才是进入管理层的基础。

## 瑞幸咖啡有灵魂吗？

### 二次创业团队的能力溢出

2014年到2016年，“出行补贴大战”之后，神州“切下”高端专车场景的“蛋糕”，品牌和业务都步入正轨后，老员工渐渐失去更大的市场、更大的平台发挥才能，新人也缺乏晋升空间。当出现一个长期被看好的“咖啡生意”，自己人就去做了。

事实上，企业发展前期人们把智力、创造力都放在了业务上，而当业务步入正轨，注意力就从外部矛盾转移到内部的资源争夺上。派系斗争、路线之争都如此发生。

从这个角度看，瑞幸的创立，其实是神州优车集团整体管理能力的一次“溢出”，是对市场洞察、互联网技术应用，从产品、用户到品牌方法论，全方位的一次再利用。

那么，在外界看来资本运作占上风的神州，究竟有什么精神内核？

神州内部坚信逻辑，而不迷信其他别的东西。看起来它在出行补贴大战的风口上掺了一脚，事实上这个团队在汽车领域耕耘了很久，只是撞上了共享出行的风口。

咖啡连锁似乎是靠补贴烧钱逻辑运行的，背后却是出身于神州团队的瑞幸咖啡管理层所相信的一套逻辑：新零售。用户数据资产、供应链和产品资产全部数字化，然后用算法优化整个长链流程。

为什么神州的很多高管，现在还在拼尽全力认真做，而且做得不亦乐乎，就是因为有激情、彼此信任。这种信任不是一蹴而就的，而

是十几年的沉淀。在陆正耀和其他同事之间，信任是第一位的。

有信任的基础上一定有激情，不能在其位不谋其事，得真正能够做点事情出来。不求惊天动地，只求年迈的时候回忆过往发现自己有所成就。这两点最重要，一个是信任，一个是激情。信任是基础，是车轮，激情是引擎，是不断往前奔跑的动力。激情并不是靠薪水换来的，而是志同道合的人一起追求梦想时自然而然迸发出来的。

企业都是创造出来的。而在市场上已经有头部大企业的基础上，一支在 frontline 打拼过的军团，才有去新领域创业的激情。

基于老团队的信任和激情再次创业，这是精神层面的优势。而在理性层面，则是瑞幸正在塑造的价值观——“趋势”和“逻辑”。每一步，都应该基于时代趋势和商业逻辑，虽然听起来抽象，但如果能成为企业上下最根本的价值追求，那么企业将在这个变动的时代，产生巨大的能量。

## 战斗力大过执行力，学习力大于专业背景

执行力和战斗力，最明显的差别在于过不过脑子。如果再加一个，就是用不用心。

战斗力强的第一表现是什么？学会在战场上生存。得先活下来，才能去消灭敌人。仅仅执行力提升了没有用，不过帮陪跑、当炮灰了。执行力相当强，只能说明公司有的是人前赴后继，高层一下命令，千军万马往前冲，钱和人全用上了。或许可以取得胜利，但付出的代价太大。现在招一个人很贵，都跟宝贝一样，招来了还能让他当炮灰吗？

这种观念一转变就对了。上战场面对问题、解决问题的是团队，甚至是个体，只能提高每个人的战斗力，而不是靠上传下达。所谓的闭环，就是要每个“战士”从头到尾负责到底。

那么战斗力如何训练？训练的场合不在温室里、课堂上，“一定要让他看得到战场的硝烟，让他听得到战场的炮声，让他在感受中成长，这种冲击感会让他了解前线的厮杀、残酷，同时又不只是一味地画饼。”再浩的阐释，相当生动直观。

那么，管理层在员工面前如何表现？人性化。真正地尊重他们、理解他们，真正做到换位思考。在这方面，瑞幸提出了4个关键词。在招聘的时候，瑞幸永远围绕这4个词去发问：趋势、逻辑、换位、自我（见图4-7）。

这4个词是有顺序的。其实就像我们这本书，一上来肯定要梳理清楚时代趋势、经济大势，而后回到个体应对这种趋势的反应上。

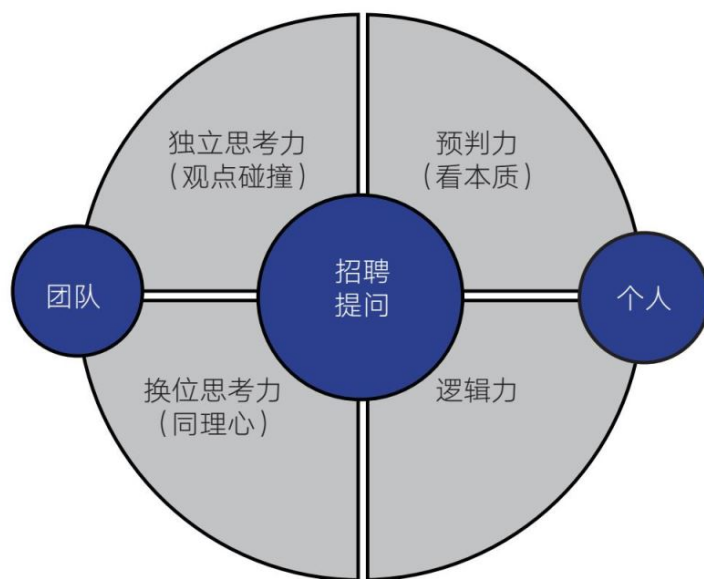


图4-7 瑞幸的招聘提问

**第一，预判力，考察一个人透过现象看本质的趋势预测能力。**经常有应聘者提到“夕阳行业”“找一个平台”这类词，我们就会让他将自己的想法具象化，即便没有进到某个行业，也可以通过自己的学习能力做出判断。重视学习能力，最终就会体现在把握趋势以及厘清逻辑上。

**第二，逻辑力。**很多写文章写得好的反而是学理工科的，而不是学文学的，尤其在企业里面，一些写文章的岗位更可能聘用理科生。为什么？他们的逻辑思维能力普遍更强。

**第三，换位思考力。**回到大环境下的公司和团队，换位思考才能更好地协作，如果一个人只站在自己的位置上思考问题，就容易与周围的环境格格不入。在某种程度上，换位思考是有同理心的表现。

**第四，独立思考力，要有自己的思维能力和判断能力，而不是人云亦云。**开会的时候总说同意某某，就是敷衍。两个人的意见怎么可能始终这么吻合。每个人的理解都需要被重视。因为，每个人站在自己的专业角度一定得拿得出观点和立场。

所以，“自我”倡导的首先是多元，观点可以碰撞。但这一切以公司业务为中心，以企业发展为目的，而不是为了满足自己的私利或胜负欲去跟他人争。

## 人性文化大于狼性文化

“瑞幸从来没有讲过所谓的狼性文化，没有讲过所谓的铁军，企业文化更加人性化。”在阐释公司文化时，冉浩如是说。事实上，一个公司的文化很受其创始人及业务形态的影响。就神州优车的业务特征而言，很多时候打交道的是司机，所以培训司机的专业态度、服务态度时相对粗线条。而瑞幸每天接触的是消费者，在门店管理上绝不能简单，否则最后受损的是品牌、是公司。所以瑞幸更多在讲人性文化。

什么叫人性文化？

其一，尊重员工与伙伴的不同特性。在不同的成长阶段，让他们在最合适的位置上快速成长。

瑞幸招人分三大类。第一类是Luckin Tech，即招技术人员。第二类是招高管的Luckin Change方向，主张改变为先。瑞幸需要高层管理人员不断改变自我、挑战自我，这是不同的思维方式。在某种程度上，招人来也是寻找新的思路。最后一类，无论是门店员工还是实习生、管培生，都属于Luckin Up。

对于IT人员，要强化技术风格，而对高管则要求其思维迭代，与其一起见证个人改变、实现梦想。梦想所有人都有，但是细分下来，都不一样。职能类员工或刚毕业的人，需要快速成长。平台要大，职业发展要向上，不断地向上，所以瑞幸就有了三个主题招聘方向。

其二，强调团队意识的同时，充分尊重每个人的发展意愿，让他们找到最能激发能量的内外部状态。

瑞幸的做法是：无论如何，始终围绕公司核心价值观和公司目标前进，而不是朝反方向运动。并不是说今天公司让你往前迈一步，你只能往前迈一步，你可以迈一步半，迈半步也没关系。

业绩如此，考勤亦然。瑞幸并没有拿考勤作为员工的硬性要求。

其三，重视团队成员、员工间的沟通。

一位在麦当劳工作了16年之后加入瑞幸的店长在采访中说，麦当劳的一些管理人员比较“厉害”，跟下属说话或者批评下属时不太照顾员工的感受。而在瑞幸，管理层会正面地沟通这些问题，“人文关怀气息比较浓厚，所以员工的工作体验比较好”。

瑞幸提倡的人性文化，就体现在这些细节中，尤其是从沟通到相处，以及同事、上下级关系的处理。根源在于，瑞幸是一个消费品牌，直接面对消费者并提供服务。

## 信息时代需要什么样的组织文化？



“当信息文明全面取代工业文明的时候，公司，这个工业时代最重要的组织创新，也必须被超越。”长江商学院原战略学教授、阿里“参谋长”曾鸣在《赋能：创意时代的组织原则》中如是说。

信息革命的浪潮席卷而来，上一代的终身雇佣制不复存在，现在员工和公司之间更像一种阶段性“结盟”关系。而指数级增长的新兴互联网企业，同步在刷新我们对组织、人才、员工与企业关系的认知。

我们需要看到，宏观来讲，这片新的沃土、新的温床、新的基础设施，只能孕育出新的物种。

几百年前生长在非洲大陆最原始的咖啡树，和经过育种改良后移植到南美洲、东南亚的咖啡树相比，适宜生长的土壤和气候，甚至基因都发生了变化。当下的时代亦然，专业知识的更新太快，在招人的基因上，就要找到学习能力最强的一批人，这样才可能持续引领行业发展。

这也就是实现“跨界打击”的终极原因。就如瑞幸所言，不迷信任何一个行业的经验，让新旧经验和认知产生新联系，学习能力才是我们所处时代需要的最重要的一项能力。

我们所处的时代，在《创新者的窘境》一书中得到了很好的阐述。行业企业巨头往往在创新上后知后觉：柯达陨落，亚马逊超越巴诺书店，奈飞淘汰百视达，苹果逆袭IBM，诺基亚手机被淘汰……各个行业巨头因轻视起初不起眼的跨界选手，却与“颠覆性创新”失之交臂，最终惨败。

如何持续引领创新和引领产业？商学院常说“跳出盒子思考”（Think out of the box），这其实是正确的废话，关键在于你想跳，却往往跳不出。管理的本质就是对抗熵增<sup>注</sup>。如果组织架构和层级体系让创新难以自下而上、畅行无阻，那么就很容易遭遇瓶颈。

所谓要跳出“盒子”，就是要为员工营造快速成长的沃土，员工和企业才能拥有持续产出的能力。因为人才是不竭的动力。

---

1. 熵增原是物理学定义，指一个自发的由有序向无序发展的过程。——编者注

## 反观瑞幸：从外部解读管理与文化

任何一个大的企业，总是有大生态和小生态。整个公司是大生态，而不同的部门小组就是小生态。我年轻的时候在大公司打工，也容易陷入我们部门等于公司的思维盲区。所以，瑞幸的HR、高层、部门主管告诉我的组织现状文化，都只能部分代表这个企业，而不是整体。同时前面五节，我一直从瑞幸的角度讨论，但任何企业的管理与文化，最终都与宏观大环境息息相关。所以在第六节，我要跳出瑞幸，再来反观之。

如果仔细观察，你会发现1999年出生的孩子已经开始找工作，第一批00后也要20岁了。这意味着，上一个世纪管理学的一条腿已经踏进博物馆了。

而对于很多企业家来说，最怕的是坚持着过去几十年管理经验，用管理70后的方式来管理1999年出生的人。要知道，1970年出生的人和1999年出生的人之间差了将近30岁，在中国都隔了几代人。很明确的是，你所谓的管理对象的基本面已经发生根本性改变。

如果你不能完成组织上的改变，不能完成管理思维的迭代，那么你也不用思考商业模式、颠覆式创新了，因为没有人就没有一切。

1. 并不是每一个员工都能很快找到自己的使命，那么作为领导，我们应该设定一个止损成本，在超过这个成本之前，必须想尽办法让他们进入正向循环。什么是正向循环？就是逐渐爱上自己的工作，逐渐找到事业理想，逐渐和这个组织融为一体。

2. 十年后能否成功，主要看从今天起你有没有搭建起一个子弟兵班子。这一点在瑞幸的身上，展露无遗。瑞幸快速起势，是因为过去十年的人才积累。我不太相信临时组一个团队就能随随便便成功，大

多数持久的成功都是因为有一个能背靠背打仗的核心班底。所以我们和年轻人在一起的时候，一定是怀揣着一起走向长远愿景的最大诚意培养出未来的班底，而不只是靠管理。

3. 存地失人，人地皆失；存人失地，人地皆得。此十六字，永远不过时，此处的人是人心。

4. 如果你的员工不相信你，主要问题要在自己身上找。如果你很真诚，但他们还是不相信你，那么你要从自己的表达沟通、组织建设、奖惩措施等方面找问题。

5. 这一代年轻人的明显特征是：虽然他们告诉自己应该关心“成长”“未来”“潜力”，但是同样关心现实问题——钱。所以真正能留住这些年轻人的，主要是巨大的发展前景以及当下他觉得合适的回报，两者缺一不可。

6. 至于“丧”得救不回来的员工，即使他在业务面上没有犯什么错误，也要赶紧断舍离。他可能会把更多人带入这种绝望的怪圈。

7. 在脑力行业考勤最好的人，往往实际产能最差。但考勤最差的人，未必是最好的，也许自控力和脑力都比较差。脑力行业，若无强大的引领者，再完全不引入考勤制度，人一定会不断地懒下去。不可一味地鼓吹宽松。

8. 团队作战能力的上限决定了能力的平均值，而不是下限。故而不断拉高上限是老板要做的事情。我觉得对于有梦想的年轻人来说，最好的团队建设不是出去玩，而是一起完成一个具有挑战的项目，获得更多机会和更大空间，拉高他们的能力上限，才能拉高他们的日常平均值。

9. 你要找的并不是最强的人，而是最合适的。很强的人未必看得上你，在你那里也未必能发挥出他的长处。比如，瑞幸在第一阶段并没有招到曾在成熟跨国企业工作过的人。

10. 现在大部分年轻人是不太相信“画大饼”的，他们在毕业前可能就看过洗脑和反洗脑之类的书了。唯一让他们信的办法是设定一个可攀登的阶梯，让他们迈出第一步的时候，就有收获感。同时还得让所有跟着走的老员工获得回报。我问了非常多瑞幸的创始团队员工，他们中的大多数都告诉我：“当时老板画的饼，其实我不相信。”

11. 管理岗领导技术岗往往会出现巨大的问题，管理的人觉得搞技术的人不听他的，搞技术的人觉得“你什么都不懂凭什么管理我”。这个矛盾在脑力行业尤为突出。其实我认为应该让技术辅导技术，管理者扮演的更像是流程梳理和督导的角色。

12. 优秀的技术人员升任管理者，因为不懂管理，搞得整个团队技术好的不见了，每况愈下，这种现象在今天也很普遍。比如，文章写得好的升为社长，结果笔杆子不见了，管理也没见得多好，整个公司就走下坡路了。

13. 老员工跟不上发展的需求，新人进不来，是阻碍大多数企业发展的石头。亏待老员工是不可以的，因为你怎么对待老员工决定了新人怎么理解你的组织。但是真正地对老员工好，是把他放到合适的位置上，而不是卡在尴尬的位置。

14. 增长的利润中必须有相应的比例用于组织的有效扩张、势能打造、产品研发等（不是无意义地加人），不然未来也撑不住高利润的产生。

15. 年轻人不喜欢被当作蠢货一样教训，但不等于他们不想变好，你需要用他们能感知到的对他们好的方式与他们沟通。年轻人不喜欢被管，所以管理这个词，“管”字接近失效，未来一定是“理”，就是理顺你我之间的关系，在工作中达到共振。

16. 我认为工作和生活不是靠绝对的分割达到平衡，而是一种互相融入的关系。但这只是我的个人观点。这些年我看到的混得好的人

都是如此。

17. 但凡成熟一点的人都应该明白，你和老板的最佳关系是互相成就，而不是谁剥削谁，谁占谁便宜。只要双方心存嫌隙，那么结局基本上不会太好。

互相成就需要的是同频，尤其是认知上的同频，其次是状态和目标上的同频。

为什么把认知放在第一位？一旦认知上同频，互相能明白对方的意思，甚至不需要太多废话。其次才是你的野心与老板的野心是否一致，价值观是否一致，工作节奏和状态是否一致。无论排序如何，这几点都很重要。

18. 对于管理者而言，善意和仁慈若用得不对路，负面影响巨大。不懂的人会将其理解为软弱和姑息，远观的人会理解为无能，努力的人会理解为赏罚不明确，中规中矩的人会觉得有向下的舒适空间。

19. 大多数公司有20%及以上的人是无效甚至产生负价值的。他们还会同化第二梯队的人，所以这些人是万万不可以留的。你的菩萨心肠要留给最具价值的20%，而雷霆手段才是真正保证人们不逾矩，避免劣币驱逐良币，保证第二梯队不堕落的必要条件。

20. 据我长期观察，但凡一个组织里“懒惰者”“老油条”“无法被激励者”等害群之马的比例超过30%，那么这个组织会不可遏制地走向衰败（不要在这个比例上抬杠）。如果你们组6个人中有2个这样的，那么剩下的4个人里必然有人觉得这样混着也可以。如果是10个人，那么这3个人就抱团取暖，同化意志不坚定的人。如果是100个人，那么毫无价值的30个人，一个月浪费近40万元成本，一年就是近500万元，而很多公司根本没有500万元利润可供浪费。不要等你的公司到了“癌症晚期”再救它。



21. 激励很重要，但有时候只适合思路清晰、上进的人。有些员工只关心基本工资，不关心有没有激励。他们人畜无害，被骂了改良一点，过几天又一如往常。他们是组织里的大多数，也没有做触犯底线的事情，就是怎么推都推不动。他们的价值观就是给多少钱办多少事，“我就拿这点钱，凭什么多思考多干呢？”

从价值与价格的关系来看，他们并不算违反职业精神，即便如此，你也不能放养他们。既然激励不一定有效，那么就靠流程和制度规范清楚，赏罚明确，定量完成工作，也不要指望给他们洗脑，他会认为“我就知道你又来骗我了”。

22. 与劳动密集型业务相比，“脑力密集型产业”售卖的更多的是价值，而核心价值是由少数人提供的。所以这类企业切不可通过人数衡量实力，老板也不要觉得人多力量大，事实可能刚好相反。

典型的的就是广告公司，很多两三百人规模的广告公司，已经几乎没有利润了。人员越养越贵，创意越做越差，老板为了养人，什么单子都接。很多单子不仅价值低还耗人力，又需要更多的人来填坑，于是陷入恶性循环。

23. 脑力密集型产业最需要走精英管理路线，要给优秀的员工支付足够的溢价，要和他们绑定成事业伙伴，要分出更多的利润。事实上，三只小绵羊不如一头嗷嗷待哺的狼，但养三只小绵羊的综合成本却往往高于一头狼。

24. 我觉得老板应该有担当，当你的组织有很多小绵羊的时候，你应该先进行自我批评。要么是你的招聘工作做得不到位，要么就是奖惩制度有问题。无论如何，你是第一责任人，所以问题也不能丢给中层，而是和他们一起去解决。

25. 有一次我决定开除一个员工，一个中层说：“这个人其实还可以，要不就留着吧。”

我说：“如果是你付她工资，你留不留？”

她想了一下说：“那不留。”

事实上，在中国这样的人情社会，很多时候，你的中层（包括得力能干的）虽然大原则上不太会错，但是他们在一些问题上有自己的考虑。每个人都有自己的人情要顾，久而久之，公司就衰败了。但你要说他们大错特错，那倒也没有。

26. 衰败是企业的必经之路。再牛的企业也有衰败的一天。管理的目的不过是延缓衰败。

27. 人员流动率很低的企业大概率不是一家优秀的企业，往往是半死不活的企业。因此，企业不能以流动率低为荣。

28. 大多数年轻人容易飘，尤其是不谙世事的年轻人。所以我的经验是不能经常表扬（这里一定存在样本的局限性，故而只是我的个人经验）。表扬太多，反而会害了他。适当表扬，告诉他世界很大，带他见见世面，他自然就相信你了。要是他一直活在自己的世界里，也走不远。

29. 我不认为企业文化是洗脑。这一代年轻人很难被洗脑，因为他们有自己相信的东西。所以你就算说到喉咙都破了，也无法说服不相信你的人。相反，他一定认为你在搞传销，你是骗子。所以，建立企业文化认同的第一步就是“漏斗设置”，不是一路人，别进一家门。否则，你花再多成本宣传企业文化也是没有用的。你要在第一道流程就甄选出基本认同你的企业文化的人，然后再强化宣传。

30. 再次强调，老板也必须认可自己和员工之间是相互成就的关系，否则打造不出一条心的团队。

更何况，你相信了，很多人还是不相信呢。

31. 一个团队如果扩张过快，一定会出问题的。即使是前几年融到了很多资金的互联网企业，今天也在裁员了。

一个组织必须有一支教导总队，一支人人都是军官的队伍，才能发展成强悍的军队。

如果你的第一第二批员工，都不能接近100%地理解和执行公司的战略和目标，那么团队扩大得越快，死得越快。

32. 2019年及未来五年，活着最重要。

修炼内功，打造金牌团队，厚积薄发，以待天时。

# 第三种模式：瑞幸如何管理地面军团？



## 麦当劳向左，海底捞向右，瑞幸向哪？

当我们将瑞幸的模式，与这个古老的行业原来最受追捧的管理模式做对比，可以发现其不同的底层逻辑、优劣利弊。而事实上，所有的方法没有对不对，只有合适不合适。存在即合理，瑞幸的管理创新，并不一定适合所有企业。但是它创新的思考方式一定值得学习。只有深入剖析不同的管理风格，才能看清不同商业模式所适配的组织形式。

站在餐饮零售的维度，如果说麦当劳、百胜等跨国企业走向产品标准化和本地化，海底捞走向服务至上，那么瑞幸的道路指向哪里？它又为什么诞生在当下？瑞幸如何摸着石头过河，走出了第三条道路？这条路是否能持续走下去，还是又一次昙花一现的“试错”？

### 海底捞模式始末

近些年来，餐饮界谈到员工管理，必谈海底捞。海底捞对员工的极致人文关怀，向下放权，师徒制等核心要点一直被模仿，但从未被超越。

本质上是因为这套基于自身品类和特征的模式只适用于重餐饮，但更重要的是，海底捞自上而下的氛围，从1994年张勇创业之时便开始形成，并非短期学习便可以移植的。

1994年，张勇在四川简阳开了第一家店，因为四川遍地是火锅，所以在口味上，海底捞并没有什么竞争力。基于此，他摸索出一套属于自己的竞争差异化战略（见图5-1）。有个故事是这样的，在海底捞创业之初，一个比较熟悉的客户下乡回来，到店里吃火锅。张勇发

现他的鞋很脏，便安排一个伙计给他擦了鞋，这也成为海底捞免费擦鞋的开端。还有一个故事，张勇曾经专门给一位大姐把辣酱送到家，就因为大姐在吃海底捞的时候夸了一句酱料好吃。

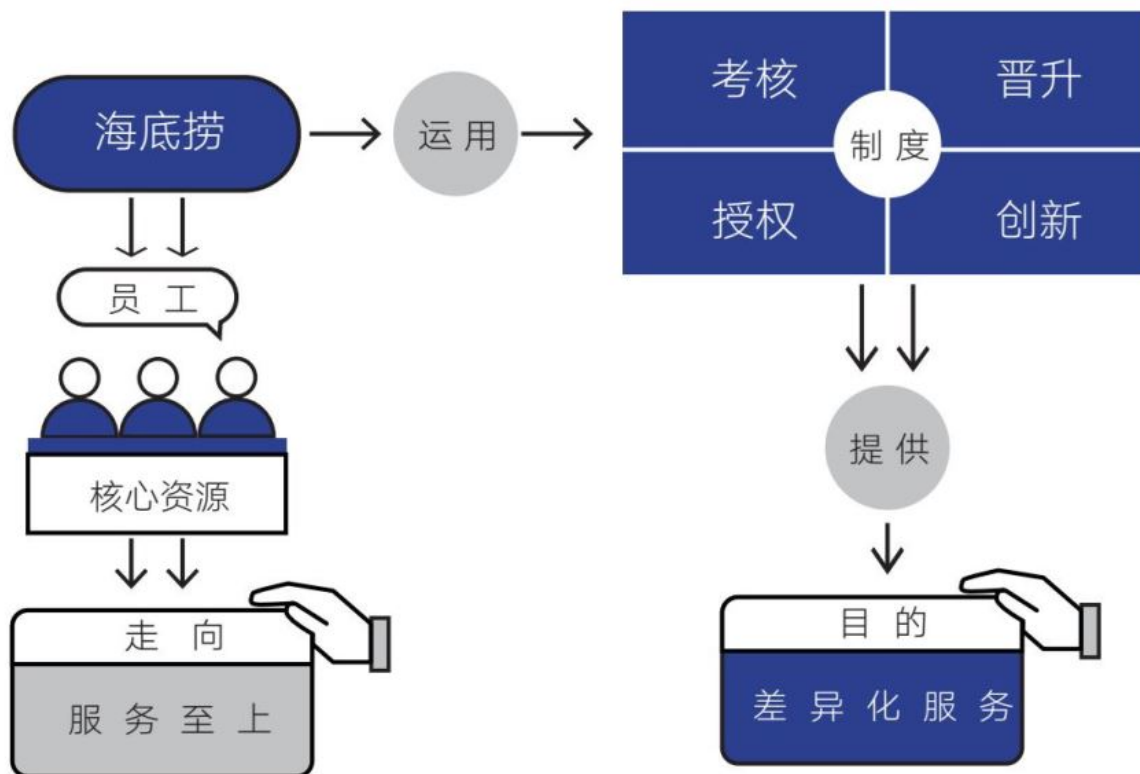


图5-1 海底捞模式

差异化的服务逐渐成了海底捞的基因，而这只能靠员工的大脑创造性地实现。为了实现更好的差异化服务，海底捞只有不停地让员工满意，让员工不断地发挥创造性，所以海底捞逐渐在内部管理、制度设计上与其他的餐饮品牌产生差异，本质上来说，它的核心资源就是它的服务人员。

出于战略需求，地面组织的管理就要做战略级的调整。接下来我们看一下海底捞的考核、晋升、授权和创新制度。

海底捞并没有采用餐饮业常用的定量KPI（如利润、营业额、单客消费额等），而是采用了三类定性指标，顾客满意度、员工积极性和



干部培养。在海底捞看来，绩效考核元素越多越复杂，指标越多越容易失衡。

## 顾客满意度

如果没有KPI，海底捞又是如何考察顾客满意度的呢？海底捞会有小区经理（店长的直接上级）不定期地在店中巡查，并和店长沟通，通过沟通发现顾客哪些方面的满意度比过去好，哪些比过去差，熟客有没有流失等等。但这套方案的前提是海底捞的小区经理大都是服务员出身，他们对顾客满意度有切身的体会，故而可以做出内行的判断。

## 员工积极性

海底捞通过观察员工的仪容仪表和工作状态判断员工的积极性。

## 干部培养

和百盛等跨国集团一样，海底捞也会通过抽查和神秘访客等方式对各店的考核进行复查。而为了防止徇私舞弊或不公平晋升，海底捞还设立了越级投诉机制，允许下级对于上级的不公平或行为不端的问题进行投诉，包括向大区经理和总部投诉。

用网上的一句话来概括就是，在海底捞只要做对了事，就会有一个好结果。

## 其他制度

### A. 晋升制度

海底捞的另一特色是除了特殊干部（财务总监和工程总监），大部分管理层都是从基层步步历练而来，很少有人空降管理层。

除此之外，海底捞在考核上非常简单。以店长和区域经理为例，标准只有两个——顾客满意度和员工积极性。每个想要晋升的员工需要通过三级六次考，只要通过三级六次考就有机会成为海底捞的店长或区域经理。

## B. 授权制度

海底捞成功的背后是其对于一线团队的信任和授权，这一授权甚至下放到了员工层面。在无须报告和申请的情况下（只需要事后口头说明情况），一线员工可以享有打折、换菜甚至免单的权力。一线的店长有权决定30万元以内的经费审批，大区经理为100万元，到了副总这一级则达到了200万元。

## C. 创新制度

没有创新，就不会有海底捞的传奇。从擦鞋开始，海底捞就非常注重鼓励员工创新，包括业务创新、技术创新和管理创新。员工的每一次创新可以得到30元物质奖励，还有一个荣誉奖励——该创新将以员工名字命名。为了更好地鼓励创新，海底捞内部设立月度红黄蓝榜机制。

以上只是节选的海底捞制度的一部分。但一切的出发点是公司战略，而战略本身又是一个妥协的过程。

2011年，张勇引入日本“经营之神”稻盛和夫的“阿米巴模式”，开始加速扩店。2012年，张勇又大刀阔斧地推动计件工资制。

2017年，张勇在论坛上发表了一篇文章，反思自己在KPI上走过的弯路。这里面就提到：KPI并非越细越好，海底捞在考核动作（送眼镜布、加豆浆）和考核数据（翻台率）上都吃过亏，有的时候顾客其实不想喝豆浆，但是门店的服务员依然会满上。所以，顾客满意度这一柔性指标最后又回到了“神秘顾客”的方式上。

这两个重大举措意味着什么？意味着管理模式都是根据环境和目标而进化演变的。在个性化和标准化之间，海底捞也不是没有摇摆和抗争过。据我所知，这种摇摆和抗争来来回回很多次，最终都是在权衡利弊的过程中不断妥协。所以，纸面上最终呈现的文字，往往省略了这一过程。当我们再看瑞幸时，我相信今天的总结，不过是对上一个阶段的总结，瑞幸的地面管理方式在未来随着规模的扩张、战略阶段的切换，又必然迎来微调甚至巨大的重构。这便是这个时代企业管理的不二法门：顺势而为。

那么海底捞模式有没有弊端？很明显，有。海底捞的管理模式具有极其明显的中国式管理特征，这种管理特征又源于其创始人的出身，或者说是一种路径依赖。这种模式的适用范围有限，并且规模有限。海底捞单店的年营业额在数千万元到一个亿。截至目前，经历了一轮快速的扩张，全国也不过500多家店，故而我们现在很难说，这种管理模式的边际在哪里。

## 麦当劳们的神话与传奇

不可否认的是，以百胜（肯德基和必胜客的母公司）和麦当劳为主要代表的西方餐饮流派，曾一度引领中国餐饮界的标准化建设，因为它们崇尚的是可复制、高效率、标准化。

麦当劳和百胜，在某种程度上是中国企业标准化的启蒙老师。麦当劳根据不同的维度定义了一套标准：质量（Quality）、服务（Service）、清洁（Cleanliness）和价值（Value），即QSC&V原则（见图5-2）。这是最能体现麦当劳特色的重要原则。质量是指麦当劳为保障食品品质制定了极其严格的标准，比如汉堡制作完超过30分钟则要丢弃，炸薯条是7分钟。严格的标准使顾客在任何时间、任何地点所品尝的麦当劳食品的口味和品质相差无几。服务是指按照细心、关心和爱心的原则，提供热情、周到、快捷的服务。清洁是指麦当劳

制定了必须严格遵守的清洁工作标准。价值是后来添加上的准则，是为了进一步传达麦当劳“向顾客提供更有价值的高品质”的理念。QSC&V原则不仅体现了麦当劳的经营理念，而且因为有详细严格的量化标准，成为所有麦当劳餐厅工作人员的行为规范。我参加过麦当劳的内部活动，发现这是一个运营能力特别强的公司。

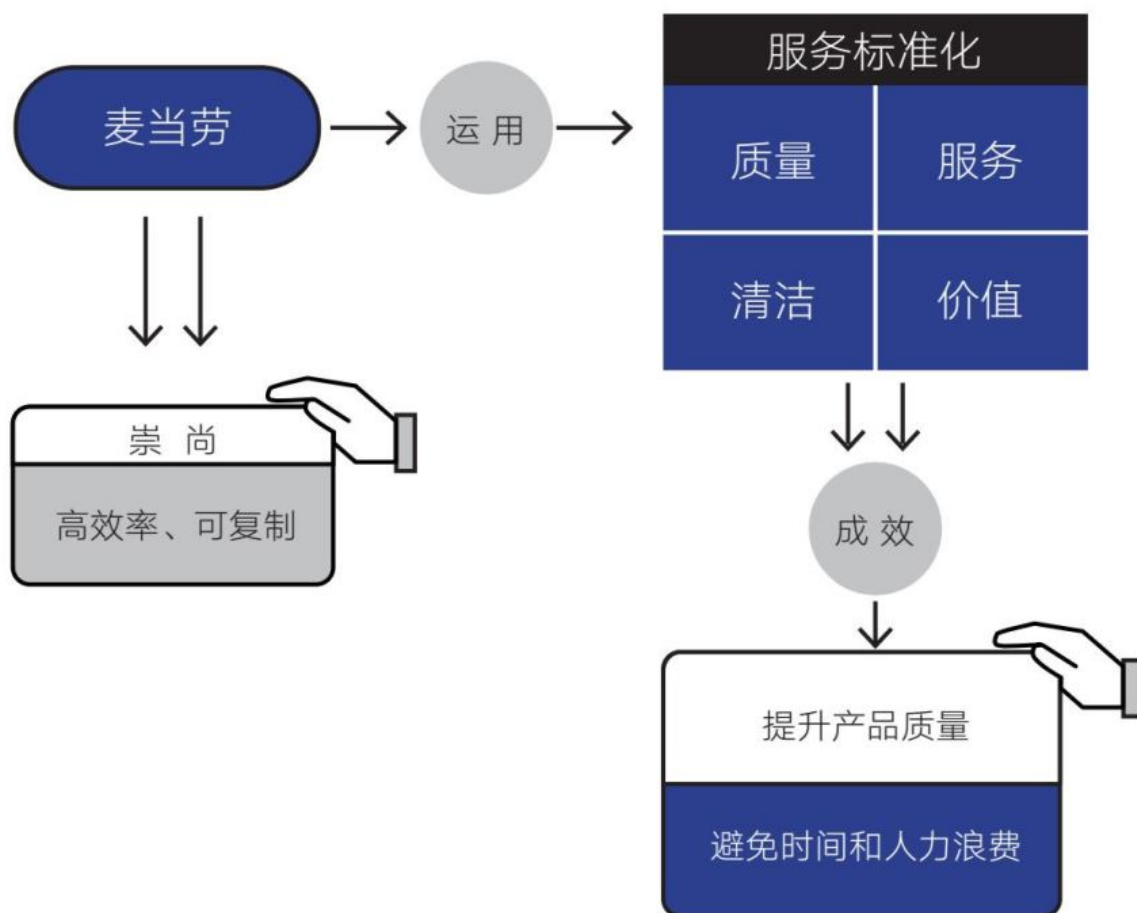


图5-2 麦当劳模式

## 肯德基的绩效管理与弊端

肯德基终端员工的绩效管理主要是管理者通过观察判定员工达到标准的程度。标准化的操作方法具有以下优点：避免重复工作和浪费时间；减少员工，节省人工成本；提升产量，降低制造费用；提升产

品品质，降低不良损耗。正是由于肯德基实行标准化的管理方法，将以往随意性很强的服务体系进行了动作细分，并加以标准化固定，使员工在服务时有标准可循，减少随意性和不必要的沟通。

例如，员工在为顾客提供点餐服务时，必须严格按照“收银七步曲”的要求去执行，在保证顾客满意的前提下，提高服务的速度。

有了标准化操作流程，对应的考核也得以量化。对于严格按标准操作的，及时表扬；对于标准度欠缺的，也及时地指出，并帮助其找出原因。同时，在交接班日志和相应的考核记录表上进行登记，作为其是否加薪或晋升的依据。绩效评估最直接的影响是员工的排班数量，绩效成绩好的员工，由于其操作标准度高，排班的数量就多，相应地收入较高；而绩效成绩差的员工，就会被减少排班数量，直至停止排班，限期改正。这种绩效考核方法，可以使员工明确绩效要求，值班经理对员工的绩效评估也能够及时地反馈给员工，使其尽快地改正。

这种绩效考核方法一方面可以提高效率，另一方面也存在很多弊端。

一是虽然这样的考核有细致的标准，但由于考核主要依靠肯德基经理及店长的考核评价，容易过于主观甚至掺杂个人因素。人际关系好、社交能力强的员工容易在这样的考核体系中获得较高的评价，而沉默寡言的员工可能会得到较差的评价。这使得肯德基的绩效管理在一定程度上缺乏公正。

二是员工缺乏归属感。作为快速餐饮行业，肯德基的员工流动性很大。同时出于成本的考量，肯德基启用了大批兼职员工，对这些兼职员工的管理非常宽松，他们随时可以辞职。而且，由于肯德基的工作强度较大，无法适应的员工容易在短期内离职。这也造成很多普通员工对公司缺乏归属感，稳定性较低。（瑞幸也有这样的模式。）



三是容易产生恶性竞争。肯德基的绩效传导机制重竞争而轻合作，导致员工之间存在很明显的竞争关系，因为他们都希望获得更多的绩效奖励，包括经理。恶性竞争除了导致顾客体验不佳之外，还会损害公司的整体形象，并加剧员工离职的问题。

## 瑞幸走向哪里？

那么，是否有第三种模式呢？粗看管理模式，瑞幸的管理和西方的模式差别不大，在地面军团的组织、区域划分、各项考核上接近，让人误以为就是照搬的。

但深入了解后，我发现它存在诸多创新，以及一个本质性差异。瑞幸是以管理及训练系统为主导的模式，所有数据、信息、内容沉淀到系统中，并不断迭代系统，直到变成超级系统。这个系统就是一个超级大脑，一个超越任何个体人类的大脑，一个综合了无数人智慧的大脑。

而对于海量终端员工的管理，一方面将所有可数据化、可监测的项目全部用系统管理，另一方面通过瑞幸大学与运营训练部进行技能与文化的双重培训，更重要的是清晰透明的晋升及奖励制度激励着大家奋斗。

换句话说，瑞幸的模式，其实是在西方模式的基础上，根据移动互联网时代的特征进行了再一次升级（见图5-3）。



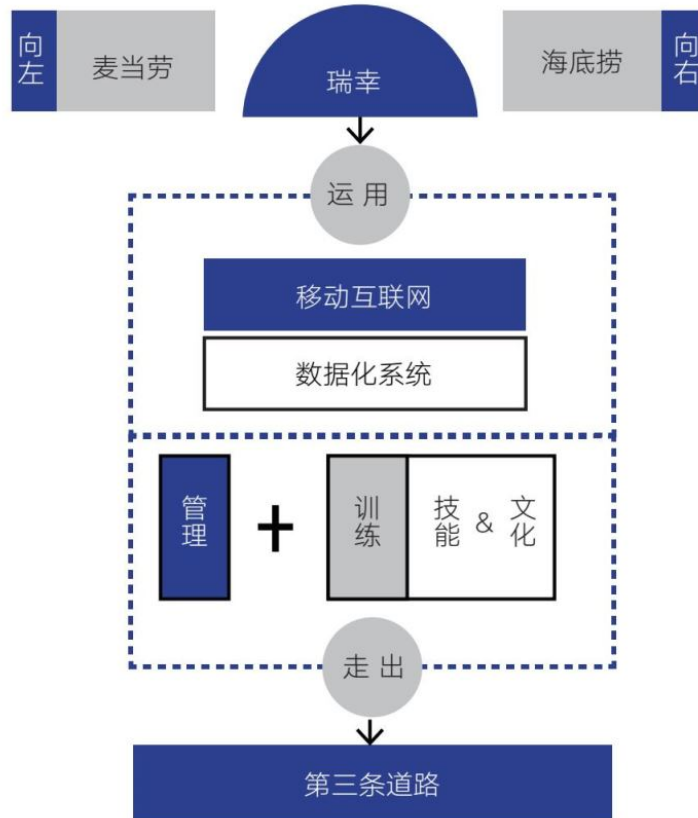


图5-3 瑞幸的第三条道路

听起来好像又在故弄玄虚了。

接下来，我试图用一条正推的路径来拆解分析。因为所有的倒推都显得顺理成章，但其实可能是错的。

## 为什么瑞幸会走出第三条路？

为什么瑞幸需要第三条路？

因为它需要在最短的时间内，建立起规模壁垒。这句话要重读三遍。那么，要建立起规模壁垒，就要可复制、高效率、标准化。

对于大多数人来说，此时的思考开始回到两种结果上：一，参考百胜和麦当劳，并且认为它们是不可战胜的；二，开放加盟。

肯德基的财报显示，2016年和2017年，肯德基在华新增门店数量分别为323家和408家。但肯德基于1987年来到中国，在北京前门开出第一家餐厅，已经积累了40多年。麦当劳的2017年财报显示，在中国新增近300家门店，目标是5年内在华门店达到4 500家。而麦当劳是1990年10月进入中国的，至今也将近30年了。

纯粹的加盟模式呢？这种模式确实可以在短期内做到一年开几千家店的速度，但是大概率上容易速生速死，并且无法保持统一性和品质感。即便是肯德基在四五线的加盟店，整体感觉还是比直营店低一级。

抛开资金充裕这个条件，那么如何实现极大的扩张呢？

那就必须要有一套组织方法。这套方法对人的依赖很低，任何人都可以随时离开或被替换掉，并且对整体几乎没有影响，同时任何人都可以迅速培训上岗。

最终，根据结果，我们好像可以很简单地得出结论，答案指向的是搭建一套系统，并且让系统驱动成为每个人都信奉的文化，直到变成一种基因。

注意，这两点都极其重要，尤其是后者。

但这依然陷入了事后诸葛亮的逻辑。因为第三条路并不是曾经有过的，而是摸索出来的。它是一道开放题，而不是一道证明题。

这到底是因为什么？因为瑞幸的这群人没做过餐饮，所以思考框架不在餐饮行业里，反而摸到了解题的钥匙。如果整个班底都是做餐饮的，可能就跳不出原来的逻辑。因为这个行业太古老了，标准化创新也都是几十年前的事情了。

我遇到过很多有远见的企业领导早早地部署了全新的信息化系统，但是员工就是不配合执行（起码不积极）。某全球知名零售品牌在中国的销售体系就不愿意好好用系统，因为这套系统的高效使用会减少至少1/5的岗位。此时，老板只有使出铁腕政策来推行这一系统。但不得不说，旧区改造的难度远高于建设新区。

在瑞幸，从门店普通店员、店长、区域经理、运营总监、培训师、HR、COO、CEO到董事长，几乎所有人在接受采访时都会对我说：“我们是一家互联网公司，我们靠数据和系统来驱动。”

瑞幸有一个在传统餐饮行业做了十几年的副店长告诉我：“过去的经验在这里好像没什么用处。咱们这儿主要靠系统，但我们的收入提高了起码1/3。”

正如我在序言中提到的，瑞幸在还没有想好品牌名字的时候，就从神州选拔了一批特别强悍的技术人才进行系统的开发。这个系统包括了前端我们能看到的App，还包括整个后台系统与中台。所有的考核和人力管理都嫁接到这个系统。

故而，让系统驱动成为一个组织的信仰和基因，是瑞幸从一开始便自上而下贯彻的理念，在贯彻后尝到了甜头，于是使之成为一种习惯。

注意，中国的企业与企业之间出现了明显的鸿沟与断层。有的企业已经在思考怎么发展AI了，而有的企业连最基础的信息化建设都还没有开始。

在从事咨询业务的过程中，接触了太多不同类型的企业，我发现，中国上一代民营企业里有一大半注定无法完成交班。这其实由内在原因驱动，外部环境的改变只是最后的轻轻一推。你能想象出货量几个亿的企业，连最基础的ERP（企业资源计划）系统都没有，所有生产计划放在脑子里吗？你能想象大量连锁企业，根本不知道自己有多少家店吗？

更匪夷所思的是，有的老板把企业做到了几十亿资产的规模，却连像样的管理团队都没有，子女刚刚从欧美求学回来，什么都不会，就让他们接管家业。但是过去的利益联盟已经在进行交班或者进入职业化，这意味着新的一批只讲实力的上下游企业会拿掉更多的存量市场。只靠讲江湖义气做生意的时代已经结束。

这就是中国一半以上民营企业的真实现状。中国长达40年的超级周期让它们停止进化，它们只是在不停地用简单重复的方式捞钱，突然发现气候变了，连调整的时间都没有。骨子里不改变，就算表面上再努力，也不过是骑兵团对抗坦克大军而已。

说回主题，瑞幸在尝试的第三条路，是一条新的改良型道路。这条路是否真的就比麦当劳、百胜创造的已经在全全球验证成功的模式更好，在当下可能无法分辨。而这条道路到底能走多远，我们还要再观察一段时间。

但必须承认的是，总得有人去走新的路。

## “第三条路”如何造就企业基因？

在确定好方向后，就是怎么做的问题了。而怎么做，也潜移默化地成为企业的规则和基因。程序员是最好找的，最难的是这个系统具体要解决过去哪些弊端以及怎么解决。

那么我们逐层展开。

传统门店之所以无法快速扩张，原因之一是培养成熟专业的店长及储备干部需要很长时间，并且这些人是一种稀缺资源。好不容易培养出来，还很容易被挖墙脚，餐饮行业的流动性非常大。

干部之所以难以培养是因为赋予他们的职责太多。从盘货、预测销量、门店营销到店员管理、服务和卫生情况，都属于干部的管理范围。

如果从外面挖人，一下子挖太多，文化建设又容易跟不上。

一言以蔽之，干部的供给能力无法突破。餐饮行业的传统解决方案是加强培训，但很少有人会换个角度思考。

瑞幸后端系统（见图5-4）的第一大理念及使命：简化员工的职能。

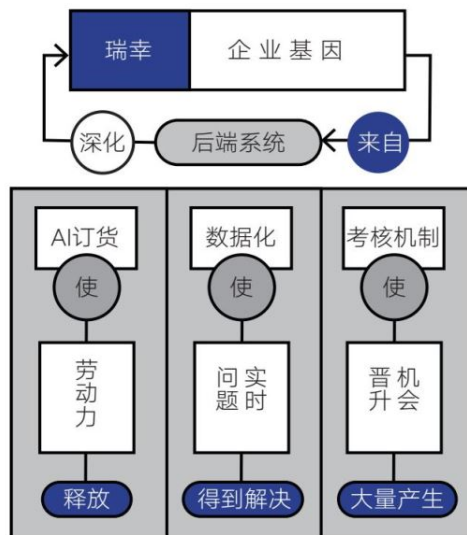


图5-4 瑞幸的后端系统

今天瑞幸的AI系统已经可以实现自动订货、自动排班等常规工作。这不仅实现了简化员工职能的目标，还减少了因人工操作失误而导致的损失，如自动订货功能就解决了传统下单模式中负责人忘记下单导致缺货的问题。北京望京附近一家门店的店长告诉我：过去每天要花两小时以上计算订货量，现在只需要10分钟去检查下系统自动计算的量是否准确，并且大多数时候是准确的。

这便是对劳动力的释放。这种模式，极大地降低了店长掌管事务的烦琐度，使得快速培训店长成为可能。

某一天，我在Wagas（沃歌斯，休闲西餐连锁店）吃饭，坐在一个角落，见隔壁有个人捧着电脑在计算，算了好久，我大概吃了一个小时他还没有算完，后来发现他是店长，正在盘货。

### 瑞幸后端系统的第二大理念及使命：一切可实时追踪。

在传统零售和餐饮行业，虽然目前很多企业已经用上了数据化系统，可以实时了解销售额，但维度不够丰富，颗粒度粗放，以至于不能满足经营上的实时提升需要。



以北京为例，瑞幸有5个运营大区，由5个运营总监管理。每个大区下辖120~150家门店。每20~25家门店由一个区域经理管理。仅看门店数，这个管理幅度和百胜、麦当劳基本持平。

区域经理到底如何了解每家店的具体情况呢？一个人是不可能一天跑遍25家门店进行管理的。

他们主要通过看实时数据。如果仅看销售额，那么根本不知道发生了什么，尤其是当每天的销售额上下波动20%的时候，而这个数据变化幅度在正常范围之内。

当运营经理看到一家门店连续数日处于区域垫底，他便可以通过分析几十组数据以及查看监控录像寻找问题。也许是出杯速度太慢，也许是配送速度太慢。如果这些都不是，就可以思考别的问题了。如果数据颗粒度不够细，光排查就要花很多时间，而现在可以直接核对数据。同时，每天下午三点就能知道当天中午的数据情况，运营经理可及时做出调整。

一切可实时追踪的好处是，考核有根据，使得过去基于人的考核模式产生的问题（如包庇，以个人喜好判断等）被规避。

**瑞幸后端系统的第三大理念及使命：将人类的经验沉淀到算法中。**

人类文明的发展是因为每一代的传承，上一代的经验通过图像、文字、声音或者口口相传传递了下来。而人工智能时代的真正意义是，将更多的个人经验沉淀到算法中，算法自动学习更多的人类逻辑，深度学习系统将替代大量繁杂的工作。

**瑞幸后端系统的第四大理念及使命：打造公正透明的流程乃至文化，并使之成为企业基因。**

瑞幸还在路上，虽然成立时间不长，但是在与其员工交流的过程中，我已经感受到一个与其他企业不同的价值判断体系。

传统餐饮行业属于服务业的一种，在中国服务业总是不那么受人待见，员工的幸福指数几乎仅次于呼叫中心接线员。在与瑞幸大量基层门店员工的沟通中，我完全没有发现这种现象。他们都有着乐观、积极向上的心态，以及工作的荣誉感。这是怎样炼成的？

其中有两大重要原因：一，瑞幸的高速发展为其创造了大量的晋升机会，这让很多在原先公司出现职场倦怠、遇到职业危机的员工有了全新的动力，在瑞幸最快半年就能成为店长；二，瑞幸的晋升是有序的、透明的。瑞幸会通过员工OA系统公布人才需求，员工可自行通过瑞幸大学移动端学习必需的课程。晋升也不依靠原先的店长推荐。这两点给地面军团注射了一剂强心针。

当所有人都相信制度时，所有人都会井然有序，并迸发出强大的力量。

这就是道路决定企业基因，我们看到很多传统企业难以上线企业服务、电子系统，而在瑞幸的OA系统上，店员可以直接和CEO钱治亚对话。钱治亚也通过和大家对话，听到一线的声音，看到一线的炮火。这就是本质上的不同。

生命线：新型供应链与品质管理



## 供应链速成的秘诀

供应链是企业发展的重中之重，这关系到一个企业的成败。而瑞幸的高速扩张除了需要有效的组织管理，还需要供应链的支撑。供应链的成熟往往需要时间，但是在瑞幸仿佛速成了。这一章我要探寻的问题便是供应链能否速成。

亚当·斯密的分工理论——专注于分工有助于提升效率的典型代表是福特汽车。此理论的另一个集大成者是苹果公司。苹果公司持续成功的关键并不在于产品设计，而在于它建立了一个极其强大的供应链生态。

苹果公司现任CEO库克是一个供应链领域的顶级专家，他的工作就是维持高度深化的产业集群高效运转。苹果公司掌握着尖端的核心技术，同时又能满足巨大的市场需求，二者保证了公司在与供应商的谈判中能够处于一个主动、强势的地位。所有的供应商都必须按照苹果公司的供应商管理制度运转，供应商的生产必须完全按照苹果的要求进行。苹果公司甚至严格核算生产过程的成本，并严格监督厂家执行。

例如，苹果公司会为下游的代工组装厂商——富士康提供一个详细的成本核算清单，清单中甚至包括了组装iPhone的用工成本，富士康的用工成本必须严格控制在苹果公司设定的范围之内。此外，苹果公司会根据供应商制度对整个产业链上的合作伙伴进行监督与控制。有时候，为了保证产品的机密性，苹果公司会定期对各环节供应商进行安全检查，防止某些技术外泄；苹果公司甚至会包下某个供应商未来几年内所有的产能，从而保证对某一关键零部件的控制与垄断，以防竞争对手生产类似的产品。

苹果公司对价值链的整合，有时还会延伸到产业链的另一端——通信行业。苹果公司倾向于与某一国家处于第二位的通信运营商（如刚进入中国市场时，选择了中国联通）合作，让其销售自己的产品。苹果公司抓住了运营商想运用移动终端改变自己在行业中的劣势地位这一心理，与运营商合作推广产品。

而这样强大的供应链，是苹果公司通过40多年的经营和一代代产品共同搭建起来的。那么，不满两周岁的瑞幸，能够快速搭建起属于自己的优质供应链吗？苹果公司的供应链、供应商管理、品控等细节，与瑞幸又有什么关系？

管理学大师彼得·德鲁克曾经说过，卓有成效的公司恰恰是没有传奇性的，它们的管理与经营看上去相当平淡，但也正是凭借这些看上去平淡的行为，管理关键要素才能落到实处。这句话正好可以用在我对瑞幸的探访之上，或许从第一天起，我就在期待着一个具有传奇性的故事，但后来所有的传奇都落脚在了事无巨细的组织管理和供应链等细节之上。

事实上，在2019年第二季度财报中，瑞幸咖啡的原材料采购成本为4.66亿元，占饮食销售收入的53.5%，仅比星巴克高几个百分点。而对苦心经营了20年，进货量冠绝全球的星巴克而言，这几个百分点的优势显得非常微妙。

瑞幸是如何在短期内就将成本压缩到这个地步的？这中间是否有迹可循？这种成本是否能够维持或者进一步压缩，最终低于星巴克？

这是许多人想要问瑞幸的问题。

第一，瑞幸对标的一定是一家全球性科技企业；第二，瑞幸的核心供应链并不是按照餐饮企业来架构的，而是按照平台型科技零售企业进行设计的；第三，瑞幸的供应链合作企业全部是全球顶级企业，这与苹果公司如出一辙；第四，尽管瑞幸从未用苹果公司自比，但它

们的诸多理念高度一致。这似乎是一种历史的必然，又或许是大道至简，殊途同归。

但对于世界上99.99%的企业来说，它们无法走向顶端，而很多企业只能挣扎在生存的边缘。

实体企业为什么难做？因为需要搞明白的事情太多了。组织能力、渠道能力、拓店能力、供应链能力等，缺一环就掉一个量级，缺多了，就直接影响生存了。如果一个企业的营业额一直突破不了某个瓶颈，那么往往是某个或某几个模块的能力出现了大问题。我认为如果供应链方面无法突破，那么在中国目前的物价水平上，企业的经营天花板大约是5亿元。但正因门槛高，所以跨过去之后，就会发现对手不多了。解决了供应链问题，突破10亿元大关的可能性会高很多，然后一直可以发展到20亿~50亿元，才会遇到下一个天花板。

但这都是后话，供应链的三大痛点是成本难控制、库存周转率低、交付反应速度慢，相应地要解决的分别是需求预测、库存计划与管理，以及供应链执行。

生意的本质是八个字：客户体验，成本结构。

如果只关注客户体验，控制不住成本结构，那么尽管能在短期内满足客户侧，但最终依然会被成本结构更好的竞争企业干掉，这是所有行业的基本规律。瑞幸这样的企业，在成本结构上，主要由人工、房租和原材料成本组成。除了供应链对供应的保障，成本的优化亦是一门大学问。

原料方面的成本控制相当于拧毛巾，企业要想尽一切办法，通过各种优化手段，把毛巾里的水分尽可能拧干，才能把成本降到一个相对合理的程度。只有成本合理，产品端才能把整个价格降下来，从而提升产品的性价比。

瑞幸的供应链体现出一整套新型思维，这种“新”体现在技术应用、思维、协同和执行等环节上。这是企业生命线的向上曲线。



对于很多成规模的企业而言，供应链的细节由供应商来操作，其实企业做的主要还是供应商管理，很多甲方总是觉得自己是花钱的人，具体的事务应该由乙方来完成，在金钱的威力下，这样不会出什么错，但很难出彩。

真正的供应商管理是一种合作共生、彼此成就的关系，而不单纯是买卖关系（见图6-1）。在互相推动中，行业标准和平均线才会提高。在某种程度上，过去两年内的瑞幸成了行业内一条鲑鱼，推动着行业的进步。过去，大量欧洲供应商对中国市场是不屑的，但瑞幸的天量采购单以及极致专注的精神让它们放下了傲慢。欧洲人的工作节奏很慢，加上与中国的时间差，经常出现一个bug很久都改不过来的情况。为了配合他们，瑞幸将整个IT部门的工作时间调整为欧洲时间，上夜班来加快进度。故而供应商管理是一条基准线。



**图6-1 瑞幸的企业生命线：供应链管理**

但对于一个做食品（起码现阶段是做食品）的企业而说，生命线的唯一防线是质量管理，没有之一。

瑞幸成立迄今虽然不到两年，但是经历了大大小小的黑公关<sup>注</sup>事件，之所以没有被击倒，除了出色的公关水平和危机处理水平，最重要的还是因为用最高标准对待质量管理。

这是真正的、唯一的生命线，对于所有的企业都是如此。

所以真正的生命线是由这三者交织而成的。这便是我理解的瑞幸快速打通供应链的秘诀之一——用互联网改造供应链，尊重供应商关系，加强质量管理。

- 
1. 黑公关本着“得人钱财，与人消灾”的理念，在网站和当事企业、个人之间充当“掮客”角色，而隐藏在其后的则是一条由推手、枪手、水军组成的邪恶链条。——编者注

## 瑞幸供应链有何独到之处？

前文说过，供应链的成本控制、库存周转率、交付反应速度是供应链的三大痛点，想要从源头上解决问题，需要面对的是需求预测、库存计划与管理，以及供应链执行。而这三项相结合，就基本决定了企业的成本。

那么，对瑞幸来说，这三个问题如何解决？与其他企业的供应链相比，它的独到之处又在何处？换句话说，瑞幸的供应链真的能构成壁垒吗？

### 需求预测

很多企业的需求预测都是靠拍脑门决定的，结果要么供货不足，要么卖不掉，最终报损或者堆在库房。绝大多数供应链相关部门存在人员冗余，但他们好像又都很繁忙，就是因为工作低效，有些工作是机器可以替代的，有人甚至干得还不如机器。

不同企业预测销售需求的方式和规律不同，但都有迹可循。

中国大多数企业的老板是做销售出身，他们关心销售额，但是对供应链管理的理解还处于上个时代，基本上跑销售赚的钱，会因为供应链管理不善而赔掉一部分。

瑞幸的需求预测核心是算法。这在数据驱动的文章其实已经提到，但此处请允许我赘述。

算法与数据相辅相成。要有足够多的数据，和足够符合实际情况的算法逻辑，才能做出一套行之有效的模型（见图6-2）。一方面是历史数据的积累，另一方面是对门店销量的精准预测。

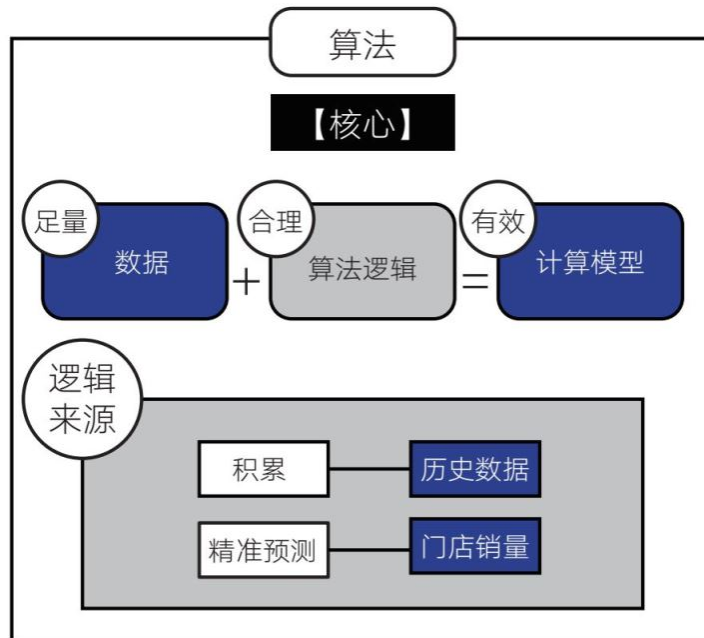


图6-2 瑞幸的需求预测模型

瑞幸的门店配送有两种算法逻辑，第一种算法逻辑是安全库存的计算方法，比如系统会给门店保留三天售卖所需的牛奶和咖啡豆等必须材料，一旦门店库存低于三天所需，系统就会自动补齐；另一种算法逻辑基于历史销量，比如每天售卖的沙拉和三明治这类产品，会根据单一门店历史销量及整个城市的历史销量，然后再结合天气以及即将进行的促销活动等维度进行预测。

这依靠机器学习对系统进行不断训练和修正，而不是人脑经验。瑞幸就这样一步步调整整体的损耗。俯瞰之下，瑞幸的系统其实相当于一个大脑，对各方面信息进行集成分析，既有历史信息也有对未来的判断预测，因此所有人工可以实时监测及准确思考的，都变成可以依靠系统的决策因素。

但是，这套系统的成功也并非一步到位，初期也遇到了很多挫折。在我与瑞幸的AI及大数据部门的员工交流的时候（这个部门近期刚刚从原先的IT部门中单独拉出来变成同级别的部门，可见瑞幸对数据的重视程度非同一般），他们告诉我：“第一代系统上线的时候，

报损率比让员工进行预测时还要高。但是当时陆总（陆正耀）认为‘虽然数据是错的，但是错得很有规律，我们必须坚定不移搞下去’。”陆总的逻辑其实是，因为数据和算法不够准确，所以初期损耗大是正常的，但只要错得很规律，说明系统其实已经摸到规律了，仍然可以进一步尝试。

需求预测的算法及系统极其重要，意识到这一点的不只有瑞幸，国际巨头们其实也知道其必要性，但是为什么一直没搞起来？这就是老城区改造和新城区开发的难度区别了。前者意味着必须淘汰一批人事物，意味着要斩断已有的成熟体系。因此巨头们的转身，要比表面上看到的更慢、更艰难。

## 库存管理

另一端，瑞幸与供应商通过较具创新性的做法进行库存计划和管理，把成本控制得更好。

目前瑞幸一共有三家仓储物流供应商，是国内该领域中排名前三的公司，分别是荣庆、新夏晖以及DHL。

荣庆的全称是希杰荣庆物流供应链有限公司（简称“希杰荣庆物流”），成立于1985年，总部位于上海，为瑞幸提供全国公路运输、配送、仓储于一体的供应链服务。它本身是交通部甩挂运输试点企业，中国食品冷链物流、中国药品冷链物流国家标准示范企业。

与瑞幸一样选择荣庆为自己提供仓储物流服务的，还包括许多公司。普运类有不凡帝、耐克、欧莱雅、富士康、米其林等，冷链类有哈根达斯、星巴克、国药等，化工类有巴斯夫、默克、道达尔等，可见荣庆的服务行业范围非常广。

荣庆在2018年迎来了一个事业高峰，员工超过6 000名，仓库面积达80万平方米、自有运输车辆1 500辆，配送网点1 500个，年吞吐货

量达1 010万吨，营业额达到38亿元人民币。同时荣庆还拥有配套的自营驾校、加油站、制厢厂、汽车维修中心、配件厂。

新夏暉的前身是1974年成立于美国芝加哥的夏暉物流，这家公司的业务遍布全球116个国家和地区，是卓越的全方位一站式供应链服务商。

夏暉早在1990年就已经进入中国，并且将先进的冷链物流技术和管理带入中国，成了国内冷链的先驱与标杆、国家冷链标准的制定者之一，为许多企业提供冷链全链服务和供应链整体解决方案。2018年与顺丰合作，成立新夏暉。

除了瑞幸之外，新夏暉的服务对象还包括麦当劳、歌帝梵、喜茶、盒马、大地影院、正大等，并且曾服务过多个全球性和区域性体育赛事（如2008年北京奥运会、2010年广州亚运会），被官方指定为餐饮服务的冷链物流供应商。

在车辆运输过程中，新夏暉提供实时监控、记录全链条运输温度的服务支持。强大的网络配送能力，使其运输最多两日必达，送货准时率和准确率超过99%。

深耕冷链物流行业20多年的新夏暉有丰富的实战经验，扎根冷链行业15年以来，始终立于冷链供应链技术前沿。

第三家是DHL。

DHL是全球著名的邮递和物流集团——Deutsche Post DHL旗下的公司，成立于1969年，服务于220多个国家及地区，拥有510 000名员工。

DHL的供应链能力从以下数据中可见一斑：运输网络覆盖全国800个城市，建立了80多个枢纽，拥有200多台自有车辆、200多名承运商、5 000多名司机，全年运送车次超过30 000次、运送量超过170万吨。在北京、上海、武汉、广州有区域交叉运转中心，在厦门、深



圳、青岛等城市有省际转运中心。DHL在全国105个城市拥有100万平方米的仓库。仓库全部采用标准货架、托盘进行货物放置存储。

之所以强调供应商的能力，是为了凸显瑞幸咖啡的另外一种坚持。与瑞幸合作的所有供应商，都有一件必须做的事，即把所有数据与系统和瑞幸对接。除了瑞幸，没有任何一个客户对以上三家物流巨擘提出过这种要求。

而这些物流供应商或多或少都针对瑞幸做出了一些改变。

拿DHL来说，在与瑞幸的合作中，DHL发现北京仓每天订单量大，打印单据时间过长，占据了大部分配送时间，为了缩短打印时间，DHL配合瑞幸推出无纸化配送项目，利用线上App进行交接、配送、收货。仓库配送前车辆集中到达，DHL通过叫号系统让司机按顺序装车；为了提高配送前司机与仓库的交接效率，在瑞幸的项目中积极推进整箱交接，直接跳过司机清点货物环节。DHL仓库运用了大量高科技，如指环扫描技术、灯光分拣系统、语音拣货系统、流水线+灯光分货系统、自动包装系统、AGV（自动导引运输车）货物搬运系统等，目前指环扫描技术已在瑞幸咖啡北京仓库使用，其他高科技将根据瑞幸的需求决定是否投入使用。

为什么一定要这么做？对双方有什么好处？

### **首先，财务结算方面，供应商不再有担忧。**

绝大多数餐饮企业的结算体系依然非常落后，需要依靠人工结算。这样大量的人力就花在计算原本可以公式化的东西上，错误率姑且不谈，最容易发生的是有意无意地拖延账期，影响合作。

在合同生效后，瑞幸的系统会自动抓取各个仓库的订单收货信息，在确认收货后，系统会按照指定时间把钱打到供应商的账户上。对于供应商来说，账期非常重要，如果账期出现延误或者错误，很容易影响供应商和企业之间的信任，所以自动系统其实提高了整个结算过程的透明度，大大增加供应商和企业之间的互信指数。

随着瑞幸的体量越来越大，账期越来越透明，供应商更愿意与之结成合作伙伴，合作伙伴关系一旦建立起来，供应商也愿意把更好的价格和更好的服务提供给瑞幸，由此这就变成一个良性循环。

而那些习惯傲慢地压榨供应商的传统大企业，注定会走向没落。

### **其次，系统信息颗粒度降低。**

瑞幸的财务结算系统与仓储运输管理系统相连接，每一车货的运输位置，仓库每一次出货时间，数据都由系统确认与传输，在每天晚上完成当日对账。

这样做的好处是什么？数据的颗粒度可以大幅度降低。

降低颗粒度的好处是什么？能知道哪个环节还有优化空间。

举个例子，一个企业过去三年的仓储成本分别是3 000万、3 500万、3 750万，对应的销售额似乎也呈现接近等比例的增长，但由于成本之间没有具体细分，管理者无法找到优化空间，并且看到业绩还在正常增长时也不会太在意成本上升的问题。即使老板派人去找问题，也很可能无法发现问题，因为如无意外，成本一定在合理范围内。

但在颗粒度降低后，每一个环节都变得可量化、可视化，是同样的货占了更多的空间，还是同样的配送量花了更多的路程，费了更多的油，都清晰可见。

瑞幸进行了一个现阶段仓储行业最大的结算方式变革创新——所有库存按照体积收费。

在传统结算方式中，仓库的计价单位是“排位”，即占地面积。比如5 000箱牛奶，在按照排位结算的体系中，供应商会希望这些牛奶占尽可能多的排位，以便于争取更高的要价，从而不愿意更整齐地排放货物，而品牌方则会尽力使这些牛奶摆放得更加合理，督促供应商调整堆放方案，减少排位。双方不得不在这个问题上花费大量的时间和精力。

而在新结算方式中，库存以货物的体积计价，因此供应商必须让货物摆放得更整齐、更合理，才能将更多的货物“收入囊中”，获得更高的收益。如此一来，仓库的利用率得以上升，供应商会主动调整和优化自己的管理能力，等于倒逼供应商进行改革。

## 供应链执行

供应链执行其实牵扯到配合度的问题，而配合度与上文的部分内容是有关联的。

第一，要解决信任问题。如果别人不相信你，就不会发挥所有能力配合。而对于瑞幸这样饱受争议的企业来说，信任尤为重要。供应商很容易受到外界舆论的影响，故而增强双方的沟通极其重要。

第二，要明确负责人，缩短决策链条。大公司里，每一个部门都想发表自己的意见，但是在真正需要部门进行决策的时候，它们之间又会互相推诿扯皮，不愿负责。这其实会对供应商造成很大负担，沟通成本也会非常高。因此，必须明确负责人，缩短决策链条，不让供应链背锅，才能真正将执行做到最好。不折磨供应商，也不折腾供应商是瑞幸的一个准则。

## 新技术的应用

### 区块链技术

目前瑞幸正在和亚洲最大的果汁生产商——佳美，探讨一种可能：通过区块链技术，实现每一瓶果汁的产地可溯源。有了技术的背书和应用的落地，从原材料到生产加工每个环节的食品安全都能得到保障。

## 无人自动化分拣

目前韩国的星巴克供应商有一套非常先进的自动化分拣系统，瑞幸也正计划与荣庆在上海建立一个中国最先进的自动分拣仓库，用样板式全自动化分拣线支持整个华东地区。

这是我看到的瑞幸对新零售技术的探索——用最高频的零售应用场景，去撬动技术的变革。

不过，目前来说，瑞幸其实在供应链上更多的还是追赶顶尖企业，因为它们在规模、品牌溢价、时间积累上有更大的优势。而在技术的应用上，瑞幸则以实用性为导向，如果哪一天可以引领更多技术的出现，那才是真正的崛起。

## 统一战线：瑞幸的供应商管理新理念

国内很多读者可能并不知道，瑞幸现在已经是亚洲咖啡市场中很有影响力的一个品牌，并且是一个纯正的中国本土企业、民族品牌。

在不久之前，瑞幸与日本三井物产签署了一个咖啡豆采购合作订单，这是中国咖啡行业有史以来最大的一笔订单，据官方数据统计，这笔订单的总额可能足够国内速溶咖啡行业消耗一整年。所以瑞幸已经不只做自己的生意，而是在带动整个中国咖啡行业发展以及咖啡豆的贸易。

众所周知，咖啡豆只是咖啡店的众多耗材之一，相对而言甚至是消耗速度较慢的一种。咖啡豆供应商也只是瑞幸的众多供应商之一。那么，瑞幸如何协调供应商和品牌之间的关系，确保合作顺利、质量可靠、不拖货拖账呢？

毕竟有前车之鉴，一旦供应商与品牌之间的关系破裂，品牌很可能遭受毁灭性打击；而如果品牌能够与供应商建立互信透明的合作关系，则能让品牌的发展如虎添翼，没有后顾之忧。

前段时间，我拜访了几位咖啡豆供应商，他们告诉我：夏季本来是咖啡豆交易的淡季，但是目前中国咖啡市场的总交易量依然在反季节上涨。对于整个咖啡行业来说，这是一个可喜的变化，很多中国人在以瑞幸咖啡为首的企业的培养下，开始愿意喝咖啡了。

带着许多相关的问题，我和瑞幸咖啡联合创始人、供应链负责人郭谨一聊了聊。我问的第一个问题是：为什么瑞幸的咖啡豆需求量如此之大，却还要通过供应商购买咖啡豆呢？

咖啡豆是一个期货产品，操作期货产品对操作者有一定的专业性要求。供应商有能力对市场趋势做出大致判断。而对于瑞幸来讲，一

切还不够熟悉。瑞幸现在的交易模式是咖啡豆商把咖啡豆放在保税仓，然后瑞幸进行验货，在确保咖啡豆符合产品标准之后提货，送入烘焙厂，最后供应给各门店。假如咖啡豆质量不达标，随时可以拒绝提货。而这些咖啡豆如果是产地直送，那么退货程序会较为复杂。对于客户众多的咖啡豆商来说，被瑞幸拒绝的咖啡豆仍然有可去之处。而对于瑞幸来说，这是产品质量的防火墙。

## 自建烘焙厂与外采同时进行

郭谨一说：“即使未来瑞幸自建的烘焙厂可以满足所有的烘焙需求，瑞幸也会将一些份额交给外部的厂商来做，因为外部产品对企业来说是进步的动力，有对比才能知道自己的长短板分别在哪里。因此尽管两者之间可能产生约20%的成本差，但瑞幸不会单纯以财务为导向思考这个问题。”

## 咖啡机里的博弈，倒逼供应商改革

在固有认知中，全球第一的专业供应商一定比采购方更专业。这句话放在今天这个时代，只对了一部分。每一个跨界打击的企业，都在打破过去的标准并且重新定义。

基于过去的标准，头部供应商可能是最强的，但是当标准发生改变，这些供应商反而可能由于过分沉浸在自己的世界中，变得不够敏感。所以，倒逼供应商改革至关重要。大部分世界级优质咖啡机厂商来自瑞士，这些人天生有一种优越感，不仅坚信自己的设备是最好的，还很不愿意配合客户进行相关的改进。这就需要大量的沟通与博弈。



郭谨一说，在瑞幸刚刚成立的时候，不少供应商把他当骗子。“最初买设备询价时，我问一台设备多少钱，对方说一台机器20万。我说20万还挺贵的，买多些能不能有折扣，对方问买多少，我说买20台，他给了我一个报价，然后我又问买100台多少钱，代理商就不报价了，他们觉得我在骗人或者搞恶作剧。不光是咖啡机，两年前，基本所有的供应商在和我联系的时候，都拿我当骗子。”

时过境迁，当初以为郭谨一是骗子的瑞士咖啡机供应商——雪莱，如今已经有了独立的瑞幸生产线，并根据瑞幸的要求进行定制。

瑞幸对咖啡机供应商的第一个要求，是必须能做出16盎司<sup>注</sup>的标准杯。老外不理解，因为大部分欧洲人只喝小杯，每次用不了多少咖啡粉，而他们的机器要运转两次才能做出一杯16盎司的咖啡，大大影响出杯效率。假设一天一家店售卖500杯，就要在做咖啡上损失好几个小时。

瑞幸采取了循循善诱的办法，先邀请生产商参观门店，让对方CEO直观感受瑞幸门店的营业情况，并且讲解瑞幸的业务模式，从而让对方相信瑞幸的未来潜力。

郭谨一对咖啡机供应商说：“你们公司除了机器出杯量之外都很优秀。售前咨询讲解、售后服务、产品质量都很好，但是你必须按照我的要求修改设备规格。这不单是为了卖给我们瑞幸，因为目前瑞幸是中国咖啡行业规则的制定者，如果我们成功了，将来所有门店都会使用16盎司规格的咖啡机；如果我们不成功，那么中国消费者和其他行业竞争者，也都已经习惯了16盎司的大杯型。现在不改，以后再改恐怕就来不及了。”

瑞士的咖啡机供应商很快回去做了调整，修改了机器型号，现在双方配合得很好。

## 完全自建维修团队

绝大多数企业的设备维修团队都是外包的。因为无论从成本角度考虑，还是从管理复杂度来看，这些脏活累活并不属于核心部门，外包性价比很高。

但瑞幸的维修团队是完全自建的。目前瑞幸在全国有3 000多家店，部署的咖啡机超过6 000台，到2021年会突破10 000家。咖啡机是精密设备，需要经常进行调节，不然会影响咖啡口味，也会降低机器的使用寿命。

不外包有三个重要原因：一是瑞幸的体量太大，没有维修公司能够配合；二是所有的咖啡机已经全面接入物联网插件，可以自动实时监测运转情况，监管难度降低许多；三是自建团队对长期而言有益。目前瑞幸仅在设备管理方面就已经重金挖了两个国内顶级人才。

现在我再来总结一下瑞幸针对供应商的管理理念：

- 与供应商协同发展，成为真正的伙伴，不以克扣压榨为目的；
- 关键问题不妥协；
- 倒逼供应商改革，推动行业进步；
- 通过数据强控制供应链，以此实现最大限度的食品安全与成本控制；
- 建立招标标准及供应商评分体系。

---

1. 1盎司≈29毫升。——编者注

## 最高标准的质量管理是怎样炼成的？

上线以来，瑞幸的SKU不断增加，在这个高速发展过程中，产品的质量如何得到保障？瑞幸靠什么让数千家门店的品控保持同一化？产品线有多长，哪些是自产，哪些通过采购？中间有多少团队人员负责，分别负责哪些细节？

随着发展，瑞幸的产品线正在逐步扩大，有一部分通过采购完成（比如轻食、零食），另一部分则由自己的研发部门完成。

在咖啡研发方面，瑞幸聘请了三位咖啡大师（井崎英典，潘志敏，安德烈·拉图瓦达），他们定期参与瑞幸的品质管控和产品研发；在品质管控方面，咖啡大师经常到北京的实验室参与不同批次的咖啡豆测试（见图6-3），并且去门店抽查饮品体验，再根据门店的不同情况提出改进意见，涉及配方、操作工艺、制作流程等多个方面。与此同时，咖啡大师也会定期提出每个季节的不同创意。

每一款产品上线前，咖啡大师们都要品尝几百种不同配方，以致测试时间很长，需要休息好几天才能继续测试。



**图6-3 三位咖啡大师参与咖啡豆测试现场**

另外，瑞幸的供应商也会提出一些想法和创意，瑞幸会定期组织供应商发表提案，比如秋冬季咖啡饮品体验会等，在活动中进行初步筛选，在初步测试、小范围测试、定向邀请测试之后，逐步扩大到一两百个客户内的测试，最后在上架之前请咖啡大师把关，对产品提出建议（见图6-4）。

小鹿茶这条产品线的总体研发流程与咖啡比较相似，但因为茶类产品才刚刚开始，瑞幸专门找了几位专业制茶大师，由他们从多个方面（包括茶体平衡程度）进行分析并给出建议，结合目前行业流行的口味进行调整。茶和咖啡的区别在于，咖啡的品种相对固定，菜单变化不大，但茶饮则基本上每隔一两个月就要推出新品，因此茶饮在研发方面的需求更大。

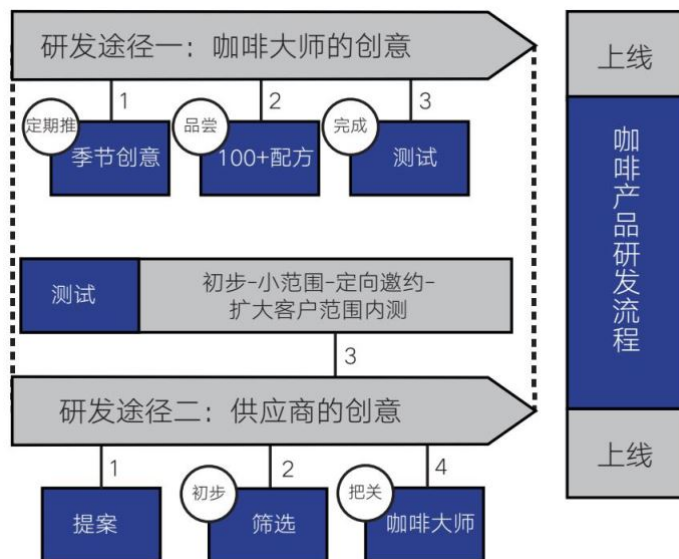


图6-4 瑞幸的咖啡产品研发流程

## 平台化后的供应商协作关系

我们已经看到，瑞幸从最初的咖啡逐步拓展至更多的品类。但瑞幸并不生产产品，而是一个新零售平台。瑞幸的本质是找到好的供应商，将产品按照瑞幸的需求进行定制，再通过平台销售实现网点配送，听起来有点像服装企业的买手。

目前瑞幸正在做的主要产品分两大部分，一部分是用日韩的零食，匹配办公室和居家场景；一部分则主要针对即将爆发的坚果市场。坚果市场需要比较敏锐的市场嗅觉，例如对未来市场进行趋势预测，买手需要快速联系供应商，提报样品。目前瑞幸有一个独立的部门专门负责这方面的工作。

另外，对于面包、沙拉等保质期较短的产品的供应商，管理则更为复杂，需要时刻追踪供应商的动态才能进行有效管理。

## 小蓝杯里的大学问



一开始，我也不知道小蓝杯里有什么大学问。我以为中国的基础产品供应很完善，所以小蓝杯应该只是普通的工厂标准品。但是，在瑞幸诞生之前，中国绝大多数咖啡都以堂食为主，并不太考虑外卖问题。所以在瑞幸刚刚开始上线测试的时候，密封效果不好的杯子非常影响客户体验。

当时分管供应链的副总裁郭谨一觉得这个问题应该很简单，直接找星巴克的供应商就能够解决，但他很快发现星巴克也存在同样的问题。

如果注意观察，你会发现以前星巴克使用的是PET杯盖，这种杯盖更好盖，但出口很难封死，不管怎么贴贴纸，咖啡都会漏出来，在配送的时候，漏得特别严重。

为了解决漏洒问题，郭谨一和团队打算把杯盖换成PP材质，它的优点是杯子和杯盖扣得特别紧，但对杯沿卷边的精度要求特别高，只有在某个特定宽度，杯盖才能正好扣进去，保证不漏，并且不会压坏杯体。于是瑞幸开始不断调整设备和工艺，寻找咖啡不漏洒的方案。是纸张问题，还是杯盖的开模尺寸，抑或杯子卷边设备的问题？是进口设备的精度高，还是国产设备的精度高？

盖子问题解决后，又出现了新的问题：顾客拿到的咖啡比较热，受热胀冷缩的影响，液体很容易顺着杯子往外流。于是，瑞幸又花了很长时间对纸张进行调整，大大提高小蓝杯的纸张韧性，才彻底解决了问题。

在和钱治亚的交流中，我问她最大的风险是什么。她认为，最大的风险在于产品的质量、卫生和安全，这是瑞幸的生命线。任何一家餐饮企业，都必须看重这一部分的风险。而瑞幸的企业愿景和企业文化，都把为顾客提供高品质产品放在非常高、非常重要的一个位置。

从互联网切入长尾的零售行业，瑞幸能在短时间内打通上下游，建立一支高效专业的团队，打造全产业链的食品安全管控体系，与其



一以贯之的“系统化”思路是分不开的。瑞幸从一开始，就为自己武装了IT技术的创新管理思路。

“互联网+食品安全”如何去实现？主要分三层：

- 完善的质量安全管控管理体系；
- 专业的质量安全管理团队；
- IT技术的创新管理。

质量安全管控管理体系主要分为线上和线下两部分。

## 线下体系

线下门店的实时监控，主要依托于物联网技术的应用，包括对所有门店咖啡机萃取时间的实时监控，对冰箱温度的实时监控，门店开封物料的有效期提醒等。瑞幸在前两个方面已经取得专利，但真正的重中之重是最后一点。

保质期是餐饮企业最在乎的事情，如何确保已开封的物料在有效期之内合理使用，避免过期或浪费，是目前行业内一大痛点。在大部分餐饮企业中，有效期是人为记录的，而这难免存在有效期被篡改、误用，以及临近保质期物料无法尽快用完等情况。

为了避免这些情况的发生，瑞幸实现了对所有开封物料有效期的自动打印和自动提醒。整个流程由系统自动完成，既不能人为修改，在临期时系统也会预先提示，客观真实地反映产品物料的具体质量。

## 线上体系

传统的质量管理通常由线下操作，但众所周知，纸质邮件的流转效率并不高，响应时间也很长。

好在瑞幸已经基本打通了全链条，质量管控的体系也已经基本搭建完成。预计2019年年底，瑞幸将对所有线下流程进行数据化转移，将其整合进由瑞幸自己技术团队开发的“瑞智安”系统。这套系统目前由质检团队搭建和使用。

瑞幸建立了自己的稽核团队，负责对3 000多家门店进行稽核，主要查验操作、安全管控、清洁卫生等方面，也对仓库存储的条件、温度，车辆的运输过程的管控等仓库、仓储物流部分进行稽核。同时，瑞幸也会审核上游的供应商，通过这个系统实现自动排班及稽核监控曝光的自动生成推送，以及报告的汇总分析。

还包括对整个合规资质的查询和预警，以及产品的检测报告。所有原料供应商的资质，原料的出厂检验报告和巡检报告，都可以随时查阅。当供应商的资质临近到期时，系统会自动提醒续期。

以上是瑞幸的质检线上系统，但目前这只是整个系统20%的功能，未来还有更多的功能上线，比如异常物料、食品安全风险管控、关键供应商的实时监控、供应商的变更管理等其他功能。这是瑞幸切入餐饮行业时建立的壁垒，也是行业趋势。

传统的质量管控就是通过整个体系的完善、后续的改进，实现全链条的管控。但是瑞幸在它的基础上运用IT技术，解决了传统质量管理的痛点，所以瑞幸的运转更加高效、更加简单。相比较而言，百胜开发一个产品要经过层层评估，上线一款产品的周期在6个月左右，而瑞幸的产品期则会短很多。在响应时间方面，传统餐饮企业要经过充分的评估才会有所行动。瑞幸则通过高效决策，小步迭代产品，在开始行动之后不断地完善。

所以，瑞幸的质量管理效率更高。它与星巴克的模式相似，但门店的操作系统更简单、更规范化。而瑞幸的质量管理团队只有六七十

人，是星巴克的一半。瑞幸的门店数会继续增加，但团队人数不会大幅增加。

## 供应商管控环节

线上和线下结合的，是供应商管控环节。

瑞幸有专人负责对接供应商。从供应商的合规性审核到供应商的准入、过程监控、年度绩效管控，供应商异常物料或者异常质量问题的跟进和改进等方面都由专人负责。瑞幸会根据供应商的情况以及物料的风险高低进行风险评级。为了加强对供应商的监管，瑞幸每年会进行一到两次评估审核，对风险级别较低的供应商，审核频次也会酌情降低。

## 团队架构

讲清楚管理内容之后，下一个问题是如何搭建团队。

瑞幸团队整体架构的设立标准有二：一是公司发展的需要，二是质量管控的需要。

目前瑞幸内部主要分四个工作组，供应链质量管理组，门店管理组，体系优化组和食品法规组（见图6-5）。



图6-5 瑞幸内部工作组划分

这四个组的主要功能分别是：

- 门店管理组：主要负责门店质量安全稽核，覆盖全国3 000多家门店。目前15个人，要定期对每家门店进行检查稽核，同时负责识别门店的食品安全风险。
- 供应链质量管理组：主要负责审核供应商，包括供应商和仓储物流的管控。就全链条而言，需要对物料从供应商、物流到门店的整个过程负责。
- 体系优化组：负责整个体系的搭建和优化，以及瑞智安系统的构建和质量安全项目优化。
- 食品法规组：食品法规组负责整体法规工作，包括法规信息的收集、法规的支持、法规的检验，以及法规的风险评估和合规性审核等，确保安全、合规，符合质量要求。

目前瑞幸咖啡整个质检部门有25个人左右，管理组的5个人，分别来自百胜、雀巢、百事等行业知名企业，工作经验也都在10年以上，整个团队的专业性在不断提升。门店审核及仓储物流稽核、供应商稽

核等核心岗位必须通过瑞幸内部的考核才能持证上岗。考核包括理论和实操等多轮考试，并且需要定期校准复评。

瑞幸精简基本架构，最大限度地保障品质至上。

## 安全指标

质量管理非常枯燥，却是公司管理的大动脉。质管部门需要建立起能够反映公司质量安全水平的指标项目和预警机制。

当然，每家公司的指标有所不同，因此比较难进行比较。瑞幸为此建立了九大关于监测质量安全管理水平的指标，分别是：

- 重大的质量安全事件（目前零发生）；
- 市场监管部门的市场抽检合格率；
- 产品的抽检合格率；
- 每百万杯的投诉率；
- 异常物料的批次退货次数；
- 异常物料的发生起数；
- 门店的微生物抽检合格率；
- 门店稽核的达标率/平均分；
- 仓库物流稽核的平均分。

在食品品质安全方面，企业必须将自己的定位和目标放得足够高，才可能在未来成为行业标杆。

未来，系统建立之后，瑞幸会通过视频对供应商的关键工序进行实时监控和预警。同时，工序过程中的一些重要参数也会通过系统导

入。尽管供应商视频监控目前还没有完全上线，但瑞幸的部分门店已经实现了视频实时监控，包括异常物料消息提醒，定时清洁、消毒、洗手提醒等功能已经投入使用。

在供应链的质量管控方面，瑞幸作为一个新进者，还在不断地沉淀和积累。就已上线的技术来说，瑞幸已经在行业内实现了创新领先。

这一切既依托于移动互联网基础设施，亦是互联网思维在零售行业的一次成功落地。



爆发增长：品牌及营销闪电战全推演



## 我们正在遭遇品牌创造的低谷期

我们好像完全活在一个由品牌支配的世界里，而大多数品牌的创立已经有一些年份了。虽然我们总是看到充满激情的团队不停地缔造新的品牌，但是能真正活过生存期、形成规模的非常少，世界级品牌更是少之又少。

事实上，大多数的成功品牌，还是上一代的品牌。

我的观点好像和很多媒体近期的论调不一样。媒体认为现在非常多的机会创立品牌。我并不否认存在这样的机会，但是真正创造出国民级乃至世界级品牌需要的能力过于复杂，以致大多数品牌不可能做到。

为什么诞生世界级消费品品牌的机遇越来越少了？这其实是一个很有意思的话题。

其一，绝大多数品类都出现了领导品牌及第一梯队品牌。领导品牌及第一梯队品牌通过先发优势率先占领的用户心智、巨额投放与对供应链的控制几乎不给新品牌挑战的机会。

其二，真正的技术革命并未到来，所以没有出现非常多新的大品类。比如智能手机的出现，几乎颠覆了功能手机时代的所有品牌。但是在日化这种传统品类里，还是老家居品牌多。

其三，缔造品牌的成本越来越高，已经没有什么低成本玩法了。巨头们还故意将成本维持在一个高的水平，让别人无路可走。

所以，我们可以发现，在各个领域，这并不是一个缔造品牌的好时代。或许大家会认为，自媒体时代的到来使每一个品牌拥有同等的发展机遇，但这只是错觉。一个成熟并具有规模复制能力的自媒体团队，一年的成本是500万~1 000万元。但要形成真正的势能，仅在自媒

体上的投放费用一年起码要几千万元。不然基本上无法形成规模，更不用说创立品牌了。所以，这是一个遍地赚小钱的时代，要缔造真正的伟大，仍然有极高的门槛和壁垒。

尽管困难重重，无数的资本依然前赴后继地投资品牌打造。

曾经有人问过可口可乐的总裁：“如果你的工厂全烧了，怎么办？”他说：“只要我的品牌还在，我就可以东山再起。”

品牌是企业的核心资产之一。管理学大师德鲁克曾经说过：企业的经营成果在企业外部，企业内部只有成本。而这个成果指的就是品牌。

故而，这一章我要问的问题是：在一个建立品牌如此困难的年代，瑞幸的品牌模型是否行之有效？它是否只是建立在一个烧钱的模式上？一旦停止烧钱，它是否就会垮塌？

此前，在中国向咖啡行业发起挑战的品牌，除了星巴克和雀巢，没有一个真正搅动过这个市场。它们分别切走了中高端现磨咖啡和大众速溶咖啡的市场份额，无论是在渠道还是成本结构、规模、品牌力、心智等维度，其优势在短期内难以被撼动。

**验证瑞幸的营销策略是否有效，品牌建设是否成功，主要要看以下五个指标。**

- 是否用低于后续转化的单位成本获取了用户？（营销侧）
- 是否高效地抢到并留存了大量用户（无论是竞品用户，还是小白用户），是否提升了消费频次？（营销侧）
- 是否创造出用户心中新的认知区段，是否创造出了识别度？（品牌侧）
- 是否拥有溢价？（品牌侧）
- 是否创造出了专属的调性？（品牌侧）

我认为，以上五点是瑞幸市场部面临的终极命题（见图7-1）。若不能找到解题方案，再多的预算也没有用。若能找到解题方案，预算再多其实都不浪费，它只是变成了品牌资产。

欧莱雅有一个3X理论，即如果一个投放模型能够使得一元钱实现三元钱的回流，那么就要不断加大投入，直到ROI（投资回报率）缩小到普通值为止。3X理论佐证了我的上述观点。

另外，真正的国民级品牌需要有大格局，不仅要做好营销，制造热点，而且要用好的产品为整个行业创造价值，为渠道提升效率，倒逼整个供应链进行改革。三流的企业做产品，二流的企业做品牌，一流的企业做标准，正是如此。要成为一流的企业，瑞幸还有很长很长的路要走。

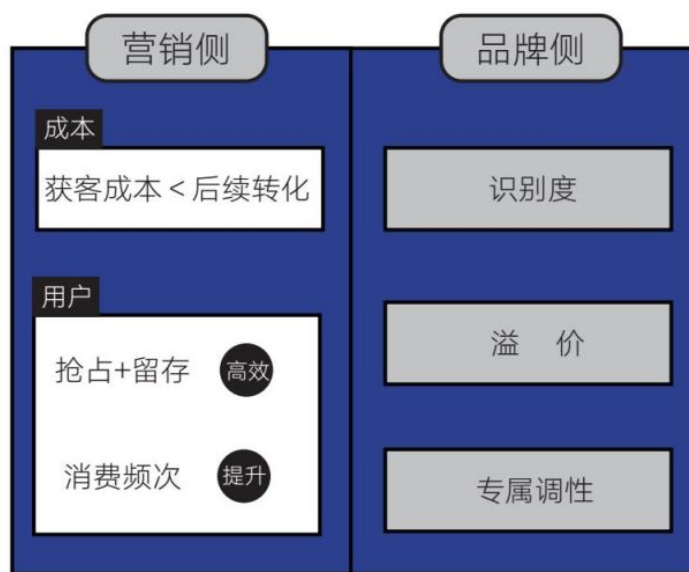


图7-1 瑞幸市场部的终极命题

但是，我们切切实实正在遭遇一个创造品牌的低谷时期，这并不是什么好消息。

## 深度剖析瑞幸营销全流程

在这一节中，我要对瑞幸营销的起盘全流程进行一次梳理。做事后诸葛亮比较容易，故而在思考的过程中，我们要将当时的诸多因素考虑进去，才能接近决策和规划的真相。本节我要讨论的便是，瑞幸起盘时做对了什么，同时，有没有忽视什么。

而在讨论之前，我们先看一下品牌营销界的基本情况。

当下的营销大体分为两派：一派主张杰克·特劳特的定位理论，打的是人心牌，基于庞大的预算投入；另一派则以增长为核心目的，以运营为核心手法，以炙手可热的“增长黑客”理论为代表。二者试图解决的是同一个问题，但是做法明显不同。能将二者融合并执行得好的品牌更是少之又少。

2019年7月，联合利华的CMO（市场总监）退休，没有替补。从可口可乐、宝洁到联合利华，快消公司纷纷取消CMO。而新晋互联网公司纷纷设立增长官、增长小组，切走传统广告营销的一大块蛋糕。

新BAT（字节跳动、阿里巴巴、腾讯）加上百度的广告收入基本超过国内剩下所有的广告公司。其实这4家互联网企业，已经在逐步取代传统的广告公司。

再回顾本书创作中的一个重要观点：中国独特的、领先的移动互联网基础设施和配套的物流体系所形成的全球最大的单体市场，能够孕育出与众不同的营销打法。

而更重要的一件事情是，我们要花一点时间对消费品的品牌路径进行梳理。

注意，品牌分成消费品品牌、平台品牌、渠道品牌，彼此之间有很大的差异。瑞幸最初是消费品品牌，如今介于消费品品牌和平台品

牌之间。不同的品类，缔造一个品牌的方法和路径不同，空间和极限也是不同的。所以，人们常说的风口本质上来说是某个品类在一个特定时间段内的爆发性增长。

在原先缺乏强影响力品牌的品类里，最容易缔造品牌。举个例子，大闸蟹过去是没有品牌的，大家只认阳澄湖产的大闸蟹。后来市面上出现很多假的阳澄湖大闸蟹，但是不等于有品牌。于是有人在广告上砸钱请明星，初期的广告效应往往比一些化妆品品牌更高，因为从来没人干过。但大闸蟹的季节性和地域性很强，容易碰到天花板，很难做出真正的品牌。

水果也是一个弱势品类，很少有人会说“我一定要买××牌的西瓜和草莓”，所以该品类基本上在开发渠道品牌，比如百果园、鲜丰水果。渠道品牌的价值由通过集采降低成本、帮助人们挑选好品质产品等来构筑。沿着这条线，百果园可以卖自己的坚果产品，因为渠道是一种可以衍生的平台。

一个品类只有让人一秒就懂，才容易做大。比如谁看到电视机都知道那是电视机，但投屏式电视对于大多数人来说就很陌生。所以投屏式电视这个品类一直没有出现真正的现象级品牌。即使一秒就懂，也不等于能做出大品牌。你会关心数据线的品牌吗？基本上不太会关心。

所以做消费品，一定要就事论事、就品类论事。往往，先天条件决定了一个品牌能做多大。

至于瑞幸能做多大，首要的问题不是在市场营销上花多少钱，而是它到底是什么。

瑞幸一开始的切入点是咖啡，第二步是平台。在平台上，它发现茶饮系列卖得好，于是把小鹿茶拎出来单独做了。下一步，如果坚果卖得好，那么也可以单独拎出去做。

这是一个从消费品品牌过渡到平台品牌的逻辑。



在这个维度上，一看市场容量，二看行业门槛，三看商业模式，四看竞争格局。我们就能比较清晰地预测一大笔钱投下去后，生意能做多大了。在第一章，我重点讲了咖啡市场容量，另外三点也分别在不同章节论述了，这里不再赘述。

因为瑞幸是从消费品品牌到平台品牌的逻辑，所以单一维度的营销方法不能产生足够的拉力。于是瑞幸定义了新的打法：流量池与新4P。流量池是思维方法，新4P是系统方法。我将以瑞幸的案例切入，系统化地梳理这两个板块。

## 构建流量池

我想先区分一个类似的概念：私域流量。这是今年特别火的概念，但我认为私域没有流量。大多数人说的私域流量是小微个体或社群的流量。譬如，之前的微商、卖课公众号等通过大量的社群实现高频交互。但它的问题是源头不够大，只能成为一亩三分地的小生意。而瑞幸CMO杨飞的流量池理论是更加完备的打法，每个环节都有值得学习的地方。

该打法依托于从产品定位、商业模式、资本投入到品牌运营的环环相扣。营销依赖品牌打造能力、新媒体传播能力及公关能力。而这些，都依赖于产品力。

注意，方法论的背后是不同的适用条件。产品的不同特性、不同发展阶段，都意味着企业需要做出调整，而不是为了方法论而方法论。

何为流量池？

流量池的核心，是区别于“纯流量型”传统营销的“运营型”新式营销。传统的营销系统其实是纯流量型或纯购买型的营销，积累了一波销售转化，然后下次重来，以及从外部购买流量转化。而流量池

就是要把流量积蓄起来，用运营的思维做增长。运营部门则要把流量留存下来然后经营好，通过流量找流量，实现循环利用，让流量流动起来（见图7-2）。

流量其实就是用户的注意力，如果把互联网各大平台和线下流量比作一片片海域，那么有微信海、头条海、抖音海、电梯间海、户外海等等。而每个品牌就像是其中的大鱼小鱼，占着自己的池子和领域；500强企业、百年企业是鲨鱼、鲸鱼，体量大、产品具有认知度。所以，你把自己打造成小丑鱼、灯笼鱼或者具有攻击性的鲨鱼，都具有天然的吸睛力。

传统营销是造浪，流量来了就走，而运营思维是“留量”，构建流量池。

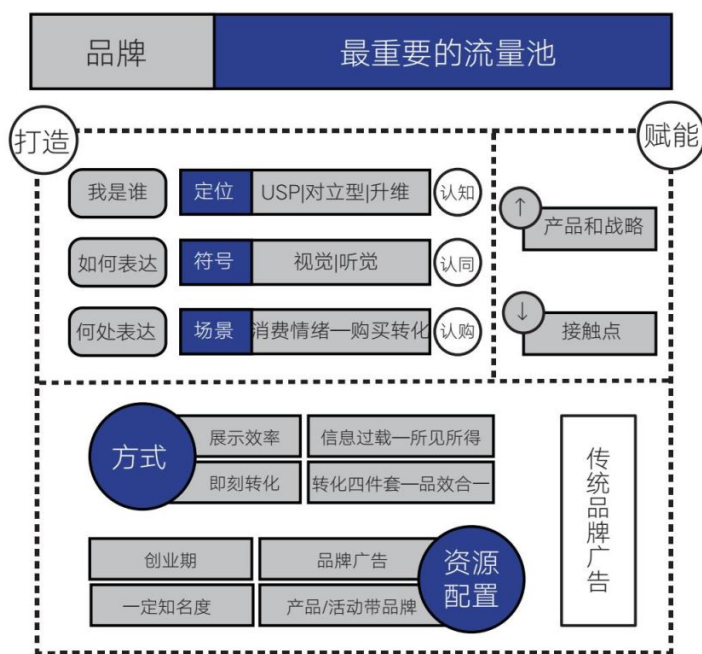


图7-2 如何打造品牌和流量池

过去并没有对流量的细分称谓，也没有什么公域或者私域的说法，现在大家分得很清楚：微信是公有流量，微信朋友圈也是公有流量；微信群是所谓的私域流量，因为熟人用户的流量具有黏性。

为什么品牌可以成为流量池？因为品牌天生拥有内容，以及持续产生内容的能力。如果这些内容够有趣、与品牌产生强联系，而且持续输出，那么用户就像池子里的水一样，会不断积蓄。

那么，何为流量池思维？

简单来说，流量池思维就是设法获取流量并试图通过存储、运营和发掘等手段获得更多的流量的思维。由于以运营增长为核心，流量池与增长黑客一脉相承，而且更好地达到了品效合一。

从吸睛到认知，再到留存和增长，这就是瑞幸的流量池理念。它不是传统意义上的收割流量变现，而是整个从广告投资、品牌建立到用户运营、数据驱动转化的过程。

当人们都以为瑞幸是代言砸出来的，是补贴羊毛薅出来的体量时，其实它已经拥有了一套完整的流量池方法：基于品牌定位吸睛，基于产品形成增长黑客，基于用户价值运维。

这套方法非常难学，为什么？因为这套方法不仅需要深入骨髓，又要拥有全面触点的毛细血管，不可畸轻畸重。

## 流量池的第一桶金

早期，一些传统营销手段（如分众广告）必须要做。有了外部的流量涌入才能带动增量，那么第一批流量从哪里来？第一批流量的积累需要靠广告，这也是品牌拿下第一桶金和第一批存量的方法。很多老板一谈到花钱就头疼，整天钻研不花钱的办法，最后不仅浪费了大量时间，生意也没做大。

故而，瑞幸的第一战是先重金请代言人汤唯和张震（见图7-3）。有的人可能被汤唯和张震吸引，有的人可能被首杯免费吸引，有的人可能被电梯分众广告吸引。无论如何，第一批用户、每个人的信

息点逐渐被激活。大量的人第一次知道瑞幸咖啡应该是看了楼宇电梯里汤唯、张震的广告。



图7-3 汤唯、张震代言瑞幸咖啡的广告

首先，对于瑞幸来说，获客成本是可控、可计算的。在首杯免费的前提下，买一个用户得花多少钱？投放头条信息流也好，投广告也好，在电梯间做分众广告也好，平均每条100~200元；定价24元的咖啡打三八折，大约9元。所有数据综合下来，48.1元（2019年第二季度数据）可以买一个用户。

其次，投完分众楼宇广告，还要结合LBS（移动位置服务）定位投放。分众广告旨在打出品牌知名度，让客户知道瑞幸要开业。瑞幸以此为基点，结合LBS微信地理定位去投放广告，拉动周边消费。

在微信广告开始流行的时候，中国没有大规模地做LBS广告的品牌，这种投放方式可以说是被瑞幸带起来的。因为瑞幸取得了比较好的效果，所以现在微信的LBS广告也越来越贵了。瑞幸早期的获客成本

103.5元，截至2019年第二季度获客成本降低到48.1元。因为早期做存量积累，现在靠存量带增量、靠裂变，高频带高频，获客成本就大大降低了。

## 流量池的互换

外部还有什么手段？品牌跨界融合，比如联合网易音乐云开办“樂岛”网易云音乐主题店（见图7-4），这也是一种提升品牌的手段。品牌融合的第一核心思路是品牌化。开主题店的话，一年可以开4~6家。主题店的好处是什么？第一，事件营销；第二，品牌拉升；第三，带有一定的流量互洗和流量交换。

在前两点上，神州包括瑞幸的打法，不是单纯做品牌，而是靠活动带动品牌。

关于流量互洗、流量互换。比如，在和网易云音乐的合作中，瑞幸用户可以得到网易的会员资格，而网易的会员能够得到瑞幸的咖啡券，强强联合，流量互相交换碰撞。纵观瑞幸咖啡的发展史，每家主题店都注重品牌调性和流量互洗。位于深圳的腾讯QQ20周年创业主题店“1999beta”（见图7-5），也注重流量互洗和运营交互。





图7-4 瑞幸与网易云音乐合作的主题店





图7-5 瑞幸与腾讯合作的QQ20周年创业主题店

## 新四大发明与新4P

移动互联网、移动支付、电商和移动娱乐，被人们戏称为中国当代的四大发明。这四大发明改变了中国人的诸多习惯，故而对应的传统营销4P理论被颠覆了，诞生了新的四大系统。

传统的4P是什么？产品（Production）、价格（Price）、促销（Promotion）、渠道（Place）。那么它们分别发生了什么变化呢（见图7-6）？

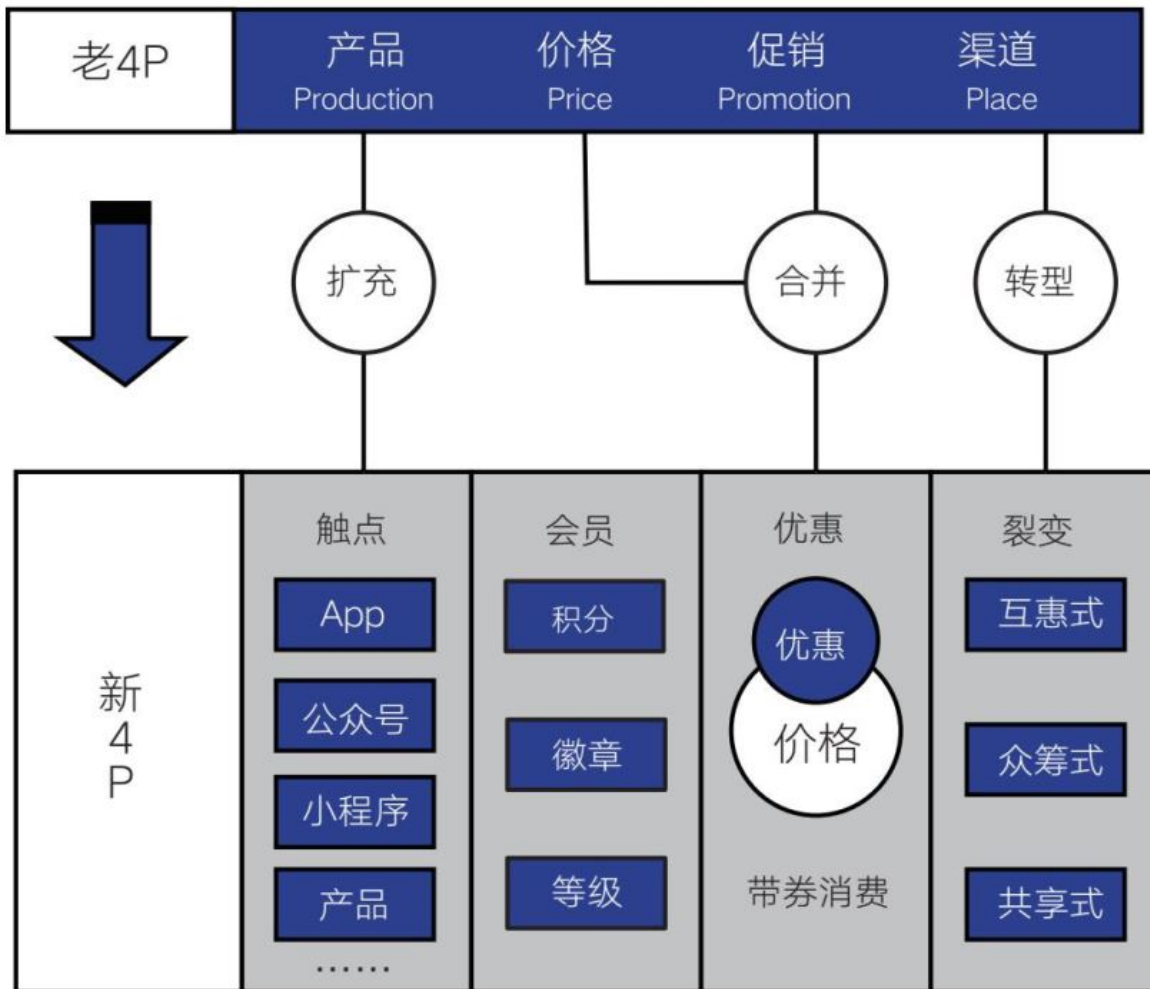


图7-6 老4P (营销理论) vs新4P

**产品：**从App、社交身份到门店、产品设计、商标等等，都成为产品内容。

**促销与价格：**将获客成本、优惠促销设置在价格中。淘宝天天有折扣，饿了么、美团、滴滴、瑞幸咖啡天天发券。促销已经成为价格的一部分，不会再有不发券的那一天了。

**渠道：**B2B（企业对企业）向B2C（企业对消费者）转型。裂变方式取代传统渠道，会员体系运营了自有池子。

一言以蔽之，产品营销整体趋势就是通过互联网在线上形成流量池，实现触点自有，用户自营。

## 什么是新4P呢？就是“触点+会员+优惠+裂变”。

故而流量池的技术系统主要包括四个，触点系统（App、产品、品牌、微信服务号等）、会员系统、优惠系统和裂变系统。这就是传统4P营销理论在我们这个时代的进化变种。

下面我们逐一来看。

### 一是触点系统。

触点包括App、产品、品牌、微信服务号、门店等可能与用户产生交互的点。这其实是对“产品”这个概念的扩充。

除了App和公众号，品牌本身也是一个接入点。门店是终端的物料展示，包括POP（商业销售中的一种店头促销工具）等。短信也是能够与用户接触的点，能够唤醒用户（如今，瑞幸已弱化了短信功能）。上述都是品牌的触点，且不依赖外力。

### 二是会员系统。

会员系统有三个要素：积分、徽章、等级。会员的概念也在逐渐泛化——微信公众号粉丝或者微博粉丝也能领券，获得优惠。

再往前走一步，做到全数据管理、全数据收集、全数据标签，就可以实现千人千面，千人千券。打开页面，两个人看到的东西是不一样的——你的页面上推荐拿铁，我的页面上推荐凉茶、奶茶。千人千面和千人千券一样，依赖DMP（数据管理平台）。

### 三是优惠系统。

这是一个巨大的思路革新。在传统的4P营销体系里，促销与价格全然分开，而移动互联网的新基础设施让每个用户成为流量池中可追溯的数据资产，这两个“P”正在变为一体，甚至4P都在混融，成为产品与价格相辅相成的构成部分。

为什么会出现这种变化？我们看到，淘宝上长期有各种折扣，而美团、饿了么、肯德基等也长期送优惠或代金券。这就是会员和优惠

券以及价格体系绑定的结果。

今天的中国人已经在马云和阿里巴巴的引导下形成了两种消费模式：第一是带券消费，第二是造节消费。所以，我们应该设定好价格，让其天然带有优惠和折扣。网上很多人说瑞幸不送券就不喝了，但瑞幸的优惠券发放不会结束，因为它的优惠已经在成本核算时成了价格的一部分。

#### **四是裂变系统。**

这是传统4P营销体系中“渠道”在互联网环境中的变种。

《道德经》讲：“道生一，一生二，二生三，三生万物。”用这句话阐释裂变再合适不过了。裂变具体有三种方式。

第一种叫作互惠式裂变。简单来说，你好我也好。我们现在看到的发券活动就是典型的互惠式裂变。

第二种叫作众筹式裂变，即团购。现在瑞幸也在实行这种模式，比如，在一栋写字楼里建立一个喝咖啡的社区，只做拼单，而拼单的人可以节省快递费。当然一家公司内部的人也可以拼单，这个操作相对简单。基于一个LBS点也可以做众筹。譬如，现在正好有三个人想喝咖啡，那么都在这个位置上下单就可以节省快递费。

第三种叫作共享式裂变。如果说众筹是人人帮我，那共享便是我帮人人。微信红包是典型的共享式裂变，美团、饿了么和瑞幸其实都在采取类似的方式，比如发放各种形式的电子礼品咖啡券。得到咖啡券之后，很多人会下载瑞幸咖啡App去薅羊毛。

真正的裂变，需要有实质的东西。那些裂变出来的新人勋章，其实没有实际作用，只是一种荣誉，所以两天后就没人参与此类裂变活动了。

其实，这4个系统只有在获得第一桶金和第一批种子用户之后才能飞速运转起来。所以，在品牌建立、体系搭建之初，企业就要有这个

思维。

但是在迈出第一步时，流量池还是空的，所以企业需要通过外部手段去获取第一批种子用户。外部手段是伴随品牌成长的新渠道。

## 瑞幸品牌战略的兵棋推演

营销是营销，品牌是品牌，很多人无法将它们区分清楚。说到营销，我们往往将其和策略放在一起。但说到品牌的时候，我们常常将其与战略相连。这就是它们最大的不同。营销是企业短线获客销售的行为，品牌是企业的核心战略。

所以聊到品牌时，我们聊什么？

品牌精神、品牌理念、品牌主张、品牌联想、品牌调性、品牌品味以及品牌世界观和价值观，这一长串的词会陆续从你嘴里蹦出来。这些都需要根植在品牌创建初期，仅仅靠营销是不行的。

或者说，短期靠营销，长期靠品牌，如果只靠营销，那么始终是要还的。

什么是真正的品牌战略？品牌战略分成五大维度：产品、竞争、渠道、终端、传播。其实它是一套系统性企业战略。同样是卖咖啡，定价不同，打法就不同；渠道不同，打法就不同；终端形象不同，打法就不同。东抄西抄是做不成品牌的，企业必须有一套完整统一的思想。

这里回忆一下前文中提到的三个品牌侧的问题。

- 是否创造出用户心中新的认知区段，是否创造出了识别度？（品牌侧）
- 是否拥有溢价？（品牌侧）
- 是否创造出了专属的调性？（品牌侧）



这三个品牌侧的问题最终可以对应一连串与品牌有关的名词。

关于瑞幸的品牌战略，我们要回到原点思考，即它在两年前所面临的品牌环境。

它所面对的国内竞争对手是：连锁有调性的咖啡，如星巴克等；咖世家、太平洋咖啡，在价格和定位上非常接近星巴克，但是在规模和品牌效应上差了一些；韩系咖啡厅，以“小年轻+休闲”为特征；上岛咖啡，约等于老年人聚会的场所；麦当劳的麦咖啡、全家的湃客咖啡，约等于路过时买的一杯廉价替代品。但好消息是Tim Hortons之类的品牌当时还没有在国内开门店。星巴克在商务人群、中产阶层中有极强的品牌势能，同时在国内是领导型品牌，占据先发优势。

在此背景下，瑞幸的品牌必须有靠谱的定位、场景和视觉符号，二者缺一不可（见图7-7）。

## 品牌之定位

当我们说到定位，就绕不开《定位》<sup>①</sup>。定位理论诞生于20世纪的美国。20世纪的美国和21世纪的中国必然有一些不同，基于这些不同，定位的部分理念发生了一定的改变。

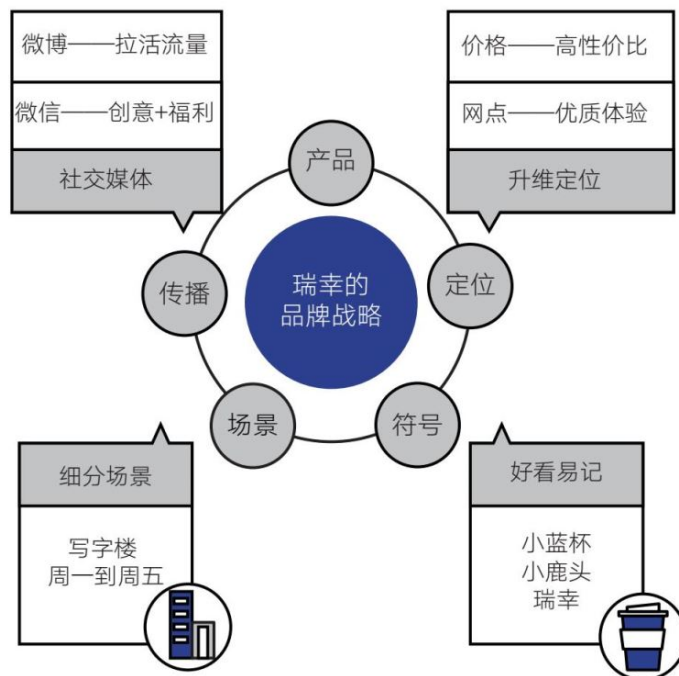


图7-7 瑞幸的品牌战略

- 在20世纪，互联网是一种媒体或渠道，但在21世纪，互联网本身是一个新的品类。
- 20世纪品牌最重要，21世纪品类最重要。
- 20世纪以广告建立品牌，21世纪以公关建立品牌。
- 20世纪是文字的时代，21世纪是视觉的时代。

以上四点，又与场景、视觉符号相辅相成。

瑞幸咖啡可以选择的定位有三种。

**第一，竞争型定位。简单来讲，你无我有，你有我强。**

神州专车之前与滴滴对战，打的就是定位牌——你不安全我安全。

**第二，USP定位，即独特卖点。**

什么是USP？20世纪50年代初，美国人罗瑟·里夫斯提出商家要向消费者说出一个“独特的销售主张”（Unique Selling Proposition），这个理念被称为USP理论，又被称为创意理论。其特点是必须向受众陈述产品的特点，同时这个特点必须是独特的，必须能够促进销售。

针对顾客喝到某些品牌的咖啡时，咖啡豆已经烘焙了半年多这一情况，同时考虑到咖啡豆有两个月的最佳品鉴期，瑞幸也提过这样一个定位——“只用烘焙时间在两个月以内的咖啡豆”。但是，后来瑞幸发现中国人对咖啡的口感并没有那么敏感，而且这种定位很难被感知，所以没有强推这个定位。

### **第三，升维定位。**

当原有的市场被占领，像星巴克创建了第三空间模式这一套降龙十八掌，新进者再练也超不过它，不如再创一套独孤九剑剑法。这套独孤九剑剑法针对原来的咖啡市场没有满足用户的一些痛点，比如，在互联网时代咖啡品牌并没有做外卖，也没有线上下单模式。另外，咖啡单价在中国偏高。

想喝却喝不到性价比更高的咖啡，一在于价格，二在于网点。以星巴克为代表的“第三空间”式咖啡，有一个最大的痛点——房租在一杯咖啡的成本中占很大比例。占领了商圈中最好的位置，做了最优装修，星巴克的卖点“第三空间”在中国遭遇了更高的房租，因此它在中国的价格成了全球市场较贵的价格。为什么？中国人口密度大的国情决定了商业地产价格在全球偏高，尤其是在一线城市。

如果说“第三空间”模式的成本基于中国偏高的商业地产价格水平，那么新零售咖啡的打法就是中国咖啡的弯道超车。线上下单，外卖自提，并且价格更低，让用户体验变得更好，所有这些放在一起，就是所谓的新零售或者互联网咖啡。

## 品牌之符号

劳拉·里斯所著的《视觉锤》一书提到品牌的视觉符号和听觉符号，好的符号能够刺激人的感知系统。简单来说，就像脑白金经典的广告一样，瑞幸的英文名称luckin很容易让人记住。饱和度较高、冲击力很强的小蓝杯和小鹿头，看两次你就记住了。

品牌需不需要用英文命名？英文名字对门店的门牌是有好处的，因为大家习惯的咖啡本来就是一个舶来物。中国人的平均英语水平没那么高，绝大部分外国品牌（如麦当劳、肯德基），大家还是习惯叫它们的中文名。星巴克也一样，只有中国台湾和中国香港的人或者老外才叫它Starbucks。当然也有靠着英文名做大的中国品牌，比如roseonly、OPPO、vivo。总体来看，用英文命名的中国品牌成功的概率还是比较低。那么，要符合哪些原则才更容易成功呢？

第一，中国人一下子看得懂，知道是什么意思。

第二，发音规则简单，朗朗上口，比如vivo、OPPO。

## 品牌之场景

场景不仅涉及产品，还涉及具体门店和落地的打法。瑞幸落地时选择的核心场景是周一到周五的写字楼。

场景切入是神州团队积累的成功经验。滴滴、快滴补贴大战，抢的场景和主产品就是早晚打车——早晚打车成了兵家必争之地，因为订单需求量大。

易到补贴烧不过滴滴，所以被拖死了。神州后发，却切中了最需要“安全”的场景。在这个定位之后，产品突破并不是通过早晚出行，而是通过以下场景：

第一，接送机。神州专车App上有垂直按钮——接送机，当时所有打车软件都没有。神州用垂直App切入接送机服务这个市场。

第二，晚加班。晚上加班之后打车，安全是强需求。所以，在一系列烧钱大战中，神州没花多少补贴，而是把钱完全用在刀刃上。用户的需求给神州带来了存活机会。在这场补贴大战中，神州没受太大影响，反而收获大量的高频用户。

很多一开始批判瑞幸烧钱的观众，实在是没看清。瑞幸在品牌方面，选择了周一到周五的写字楼（见图7-8），而没有抢占街边店和道路交叉点，因为那是星巴克的阵地。星巴克的商业模式主要依靠线下人流，就要在客流量比较大的地方开店。

周一到周五的写字楼，对瑞幸很重要。据微信支付的工作人员说，瑞幸周一到周五的微信支付量大约比星巴克多30%，现在可能更高。周六、周日星巴克的支付量比瑞幸大，因为周末大家有更多休闲时间。





## 图7-8 瑞幸咖啡写字楼门店

这就是细分场景的作用。

以上三点详细推演阐述了瑞幸的定位选择、视觉符号和场景的选择。

我们前文提到五大维度的品牌战略——产品、竞争、渠道、终端、传播。场景和渠道是近义词，竞争和品牌定位是近义词，视觉符号和终端是近义词。那么还有两块，就是产品与传播。产品此处不再赘述，我们来看传播。

## 品牌传播阵地之微信

为什么品牌应该重视并迅速做大服务号？

第一，只要该服务号每篇文章的阅读量超过10万，就会营造出一种感觉——这是个大品牌，粉丝很多。

第二，更容易谈品牌合作。有如此影响力的微信号很值钱，其他品牌方很乐意与其合作，因为这样的品牌值得信赖。有了这么巨大的流量池，就有底气去找头部的大品牌合作。

不同于自媒体靠内容搏超过10万的阅读量，因为内容即产品，品牌应该做的是创意加福利。

第一，结合一些热点进行轻度创意。

第二，永远要带上福利，而且用户福利要在公司运营可接受的范围之内。定期发优惠券可以实现高频激活和管理。只要有优惠券，阅读量超过10万相对容易实现，用户也容易养成高频交互的使用习惯。

## 品牌阵地之社交



如何才能真正盘活流量？这需要回到社交媒体的本质——社交。社交基于关系、内容和一些社交货币（如明星、内容等等）。所以，当品牌越贴近真实的社交，越能获得声量<sup>注</sup>。比如，杜蕾斯、海尔前期的微博有各种段子，越接地气越有互动量。海尔、杜蕾斯做得很成功，为什么？因为它们的编辑放飞自我，展现真实的人格，不断地产生有创意的内容。

这种段子手人设也要与品牌和产品本身具有强关联。否则，声量是很难转化成“销量”的，品销无法合一，多一个段子手小编（对社交账号等编辑的昵称）对品牌建设没有实质用处。

第一，建立人设。

第二，要提前设置负面清单，即内容“底线”。

运营团队出错的话，可以弥补，可以秒删——危机公关的时候，该道歉道歉，该公关公关。

以瑞幸推新品小鹿茶，公布第三位新代言人——刘昊然为例。虽然老板不让提前透露一些东西，但团队却“有计划、有预谋”地在微博上慢慢“泄露信息”。实质上，瑞幸提前很长时间就已经开始预热。

首先，发布悬念海报。曝光抹去头像的代言人海报，引得大家议论纷纷。

其次，舆论发酵。在市面上关于瑞幸的代言人是黄晓明、刘昊然还是易烱千玺等猜测开始满天飞的时候，瑞幸提前关注了刘昊然的超话。

评论区一片沸腾，刘昊然的粉丝也炸锅了。“小编手抖了”“忘记切号了”各种说法满天飞。即使没有明说，瑞幸的这种举动也基本坐实了刘昊然成为代言人。同步微博后，瑞幸的粉丝一下子就疯涨了。瑞幸和粉丝成为朋友，并用他们的话术进行社交。

微博超话相当于百度贴吧，每个账号在超话里发帖，同时可以同步到自己的微博里，也可以选择不同步而只作为当前超级话题下的一个帖子。而这个帖子里面的话，才是真正互相拉活流量的内容。

## 品牌传播人格化

人格化，已然成为品牌发展的一个趋势。

第一，品牌立人设，甚至加黑历史设定。

第二，人格化在于稳定，但又随性，有小惊喜。瑞幸官微的小编每周四在任意时间点以各种理由（比如“今天小编提前写完策划”等）发起抽奖，粉丝们每周四都会特意等候。

当热点事件出现时，不同的人会有不同的反应，品牌亦然。譬如，迪士尼即将推出的电影《花木兰》宣传片一经流出，花木兰额头神似华为商标的花钿，让华为炒了一波；而瑞幸随即跟风，在小蓝杯的空白处画花木兰，也蹭了一波热度。这也让更多人发现，瑞幸的小蓝杯有大片留白，可以在工作或学习之余随手涂鸦，过把瘾。

## 互动即日常

微博运营不外乎点赞、评论、回复、转发，可以随时操作。瑞幸官方微博的人设是像汤唯一样文艺、傲娇、知性的大姐姐。

瑞幸营销总监申跃说，瑞幸官方微博的打理没有交给任何运营小编，而是自己玩：“没事刷一下，给喝瑞幸咖啡发图的用户点赞，对发下午茶的更要点赞，点赞是和用户以平视的状态交流。很多用户会因为自己随便发的一条状态被瑞幸官方微博点赞，而感到十分惊喜。”

粉丝留言说咖啡师小哥真好看，瑞幸官方微博直接回复：“你要电话呀！”并不是只有好评才能得到回复。三个汽车主持人在评测小鹿茶时，认为小鹿茶不错，给咖啡提了意见。瑞幸怎么回复？“感谢三位有态度的评价。好的地方我们继续保持，不足的我们收集意见，努力优化。”然后对方也非常友善地回复了感谢的话。

这就是和用户做朋友，做能够和消费者“平视”的品牌。因此，那些被回复的粉丝很容易记住这个品牌，也会给身边的朋友推荐。

如果品牌把自己放在一个高高在上的位置，一互动就显得高冷，反而降低了活跃度。品牌需要跟用户平视，跟用户交朋友。该关心的时候关心，该高冷的时候高冷，日常的内容正常发布。接着，用户就习惯了和品牌的日常交流互动，接下来就离不开了。

“这一杯，谁不爱？”瑞幸建立之初的一个问句就带来互动量，甚至引来一些“回怼”，有的人说：“我就不爱。”但这至少让品牌有了交互感，和消费者之间有了朋友般平视的感觉。

- 
1. 里斯，特劳特。定位[M]. 王恩冕，译。北京：中国财政经济出版社，2012.
  2. 当下营销的一个热词，作为评判一家企业或一个品牌的传播力度的标准。——编者注

## 解读瑞幸运营增长模型

上一节，我们讨论了瑞幸起盘时的品牌建设。起盘之后，用户一旦进来，企业就需要通过运营实现增长。故而这个模型是否奏效以及能否持续奏效，决定了瑞幸最终的归属，以及其市场营销成本是否高昂。目前，我们能够从瑞幸每一季度的财报中看到获客成本从初期的103.5元降到了48.1元（2019年第二季度数据）。这意味着瑞幸的运营增长模型（见图7-9）起码在这个阶段仍然奏效。

那么它到底是怎样一个模型呢？

瑞幸运营增长模型借用了增长黑客模型的“AARRR”——这五个字母分别代表了用户生命周期的五个环节，即获取用户（Acquisition）、提高活跃度（Activation）、提高留存率（Retention）、收入获取变现（Revenue）和自传播（Refer）。但是瑞幸将其改进为：以留存为核心，以存量带增量，以高频带高频。

下面我从三个关键维度来进行剖析。

### 其一，留存第一，建好自己的流量池。

策略	留存为核心	存量带增量	高频带高频
方法	建自己的流量池	刺激裂变	互动频次↑
方式	 瑞幸咖啡App	 优惠	 微信
作用	留住老用户	开发新用户	消费频次↑ 挖掘潜在用户

图7-9 瑞幸的运营增长模型

这是产品和品牌的出发点。在做品牌广告的时候，我们要先想到怎么留存用户。目前绝大部分企业是干一票算一票，极少考虑这个问题。

以快消品品牌雪花啤酒为例。雪花啤酒的销量一年超过50亿瓶，但是其微信公众号粉丝连100万都不到。这就是没有做好用户留存，缺乏用户思维的表现。用户如果没有想过了解产品品牌的故事，商家也就浪费了与消费者的高频触点。

人们看到瑞幸在烧钱，却没有看到用户留存这一环。获客一定有成本，而瑞幸搭好了瑞幸咖啡App这个流量池，后台拥有了数据，也就拥有了每个用户的“获客成本”。

在瑞幸的营销中，最大的一个路线之争是：选择App还是小程序？作为用户最大的流量池，App的优势和壁垒已经很明显。举两个例子。

第一个例子，肯德基从2019年开始全面推广它的App，但在此之前它是依托小程序的。App的优势在于：用户体验完整，数据收集完整，而且是自己的“场”，裂变营销不受限制。

第二个例子，其他的互联网咖啡品牌没有做自己的App，就会受制于微信。它们把身家压在微信上，却分分钟被举报“诱导分享”。有些小程序又不能分享到朋友圈，限制太多。

## **其二，反复提频，提高互动频次。**

互动频次提高，互动做得巧妙，就能相应地提高潜在用户对产品的曝光率和购买频次。

传统的4P营销，要通过经销商渠道把产品销售出去——品牌方拿不到数据，经销商也没有数据意识。经销商如果有数据也不会给到品牌方，因为一旦把数据交出去，就会被踢出局。

但在当下，渠道偏扁平化，是B2C（商家对用户）的时代。我们这个时代最大的流量池是微信，它拥有10亿日活量<sup>注</sup>。在这样的流量池

里和用户高频互动，企业就可以不断地通过社交关系推进用户流量提升。

此之谓，高频带高频。

### **其三，刺激裂变，存量带增量。**

传统品牌做广告，把费用补给广告商，然而却不能保障叫好又叫座。

有了用户流量池，裂变的获客成本同样可溯源。瑞幸给好友免费送咖啡的优惠活动，成功邀请新客户，新老客户各免费获得一杯咖啡。这种裂变方式产生的成本远远低于广告的获客成本，用户还因为获得优惠感到开心。这是本质上的思路转变。

“留存为核心，存量带增量，高频带高频”的增长运营模型，解决了第一步——增长问题。流量池的搭建让瑞幸一直保持高速增长，没有建社群、开发私域流量，却实现了80%以上的增长。

运营增长模型的搭建是表，组织变革是里，只有持续地根据阶段需求调整组织，才能真正保持增长动力。

瑞幸在2019年7月将业务增长部提升为一级部门，从组织上重视起来，更加强了对营销和销售数据的支撑力度。

在国外发展起来的增长黑客模型有一个很重要的组织适配——打破舱结构，即要打破传统部门间的壁垒，形成一个以增长为核心的小组。

瑞幸在发展的过程中，有意无意地也出现了这个特征。这体现在它的大数据部门、运营部门、营销部门三者协同促进增长，既可以互相提需求，也共同承担KPI任务。一个裂变的动作，事实上需要三个部门共同协作完成。

营销部门会对增长部门、大数据部门提出需求，因为现在的数据量庞杂，营销部门要依赖这两个部门的分析数据，比如地域上偏好新



品营销情况、用户对于新品的接受程度等等。每天的销量GMV（成交金额）由这三个部门共同承担，但是营销部门有一项新增的KPI——新增用户量，要用营销的方法手段获得更多新增用户。比如，通过裂变让老用户带新的用户过来，怎么推动复购？怎么让用户多买一点？而这必须靠数据分析。

那么数据部门能够做什么？它们更多的是依据千人千面、千人千券策略，然后再根据营销部门的需求提供分析和判断。

新营销时代拉开序幕，对组织、人才的需求必然产生相应的变化。从CMO到CGO（首席增长官）只是表象，而看清真正需要什么样的技能组合和组织架构，才是下个阶段的重点。

- 
1. 日活量，日活跃用户数量的简称，常用于反映互联网应用、网站等的运营情况。  
——编者注

## 瑞幸到底是不是在乱花钱？

关于瑞幸是不是在乱花钱这个问题，市场上绝大多数的答案是：是的。那么我的答案是，看参考轴。参考轴是什么？单个用户成本。如果对标到买一杯咖啡，那么成本必然不能高于售价和成本的差值；如果再考虑复购率，那么成本也不能高于加上复购率后的差值。

但是瑞幸对标的是平台，而整个互联网行业的单个用户成本均值为100~200元。

外界的疑问主要是，瑞幸能不能证明自己是平台，而不仅仅是一个卖咖啡的。

2018年年末，我在《瑞幸，不只是咖啡》这篇文章中写道：

我不觉得瑞幸咖啡的终点是咖啡，虽然它今天打的是咖啡的旗号。过不了多久，它把咖啡两个字抹掉，也不是没有可能。以后瑞幸两个字值钱、有品牌认知度就可以了。至于是卖咖啡还是茶、果汁、简餐甚至包子，重要吗？

我认为它有机会成为一个移动互联网上的严选版全家，有一天可能成为中国最大的便利店连锁品牌，而咖啡只是切入中国消费市场上最挑剔的那群人的引子罢了。

虽然很多人驳斥和质疑我，但果然不出我所料，最近瑞幸在加入午餐、轻食模块后，又加入了小零食和小鹿茶模块，其开连锁店的野心已经昭然若揭。

这里要强调的是比起全家，瑞幸更像严选——通过挑选最受欢迎的SKU，使整个App与用户的互动变得更高频，但又不至于被无限的SKU

搞得全是库存。

为了配合品类扩张及用户习惯养成，瑞幸在不停地撒钱。但是到底该怎么判断钱花得值不值呢？一定不能根据花了多少来判断。

举个例子：一个女生每个月花5 000元买了一堆没用的东西，这叫乱花钱；另一个女生每个月花20 000元，但每一分钱都用在了刀刃上，把一切打理得井井有条，几年后，通过理财赚了不少钱，甚至买了新房子，这叫会花钱。

做生意也是这样，不是所有不花钱的老板都是好老板，有时候不花钱反而意味着老板做不好生意，既没有格局，又没有胆量。烧钱的也不都是好生意，但烧不出资产的都是不好的生意。

想明白以上问题才会厘清思路，聚焦到“瑞幸用钱换来了什么”上，这才是破题的唯一关键，而不是纠结于“瑞幸烧了这么多钱，一定会完蛋”这样的情绪性思考。

1905年，亨利·福特参加了一场赛车比赛。比赛那天，一辆来自法国的车被撞得稀巴烂，但是有一个零部件完好无损。敏锐的福特拿起了它，觉得如果将之用于汽车生产，将改变世界。这个材料用钒钢制作而成，钒钢具有轻且坚固的特征。1908年，全面装配钒钢的T型车正式上线。又过了一年，福特决定将定价850美元的T型车降价，到后来仅售300美元。（注意，当时的美元比较值钱，约是现在的10倍价值。）价格这把刀加上产品这把剑，穿透了市场，使得流水线形成正向滚动，最终成就了福特帝国。不过我们教科书里的解读总是流水线缔造了福特帝国，其实钒钢这个材料才是核心。

100年前，企业的突破点往往是材料，那么在今天的互联网时代，企业的“钒钢”是什么？

优衣库第一次进入中国和美国市场的时候，都以惨败收场，赔了个底朝天。第一次进入中国市场时，优衣库被归类为和班尼路一样的牌子；第一次进入美国市场时，只有底层消费者购买。优衣库的老板

柳井正琢磨来琢磨去，悟出一个核心要义——性价比是重要的，但还得有格调才能真正站住脚。尤其是在经济发达地区，顾客对低价产品普遍有不信任的感觉。而在优衣库起家时，日本国内市场处在萧条期，故而导致其出海时决策失误。

于是优衣库再次杀回来的时候，重新调整策略，在中国将崛起的中产阶层定为目标客户，门店里更多的日文广告牌让中国人认为这个品牌很高端，但其价格依然非常具有竞争力。与此同时，优衣库在产品层面特别强调面料品质，并不断开发有科技感的功能性产品。而在美国，优衣库在黄金地段开店，再也不去郊区沃尔玛的隔壁了。当时优衣库的员工到街上拿着自己的衣服问路人，你觉得这个值多少钱？路人们说起码40美元吧，但其实售价只有10美元。优衣库把这个视频拍下来当作广告投放了很长一段时间。

优衣库的过人之处在于，把长久以来服装界只做最贵和最便宜才能成功的魔咒打破了。

瑞幸想做严选版全家，这是一个长线的工作。中短期怎么做呢？毕竟每一个梦想都需要一步步地实现。用互联网玩法做一个实体网络，用一款钒钢级的材料——咖啡——打入目标人群。在配送、包装、产品格调和营销上提升档次，但是价格只有竞品的 $1/2 \sim 2/3$ 。

我称之为咖啡“优衣库化”，即在保持格调的情况下，让咖啡定价回归普通饮品（见图7-10）。





图7-10 瑞幸咖啡店实景图

长期以来，中国咖啡市场的定倍率很高，世界上大多数地方的星巴克单杯价格贵不过中国。前几天我在埃及最豪华的商场喝了一杯星巴克咖啡，折合人民币仅十几元。

当然，这与第三空间模式定位的成本增加有关，亦与中国物业成本居高不下有关。所以瑞幸在网点铺设上，选择写字楼的角落布局，直接打掉大量成本，又通过“互联网+顺丰快递”实现工作时间全时段接单，把爆单高峰适当平移到全时段，提升用户体验。排队时间越长，用户体验越差，流失率越高。通过在写字楼角落布局降低房租成本，通过更多品类和更高频下单均摊人力成本，通过规模化经营分摊管理成本，都是瑞幸的策略。那么我们再来看它的原材料成本。

其实咖啡豆海外直采很有优势，为此我特地前往埃塞俄比亚实地验证这一点。在埃塞俄比亚，最好的咖啡豆包装零售价只是国内零售

价的1/10，如果是批量采购，那么价格甚至可以除以三，如果是承包咖啡豆基地，那么价格还可以更低。

在埃塞俄比亚首都亚的斯亚贝巴路边的超市，人们可以随时随地煮咖啡。我在路边一个咖啡厅以折合人民币5元的价格就喝了一杯品质最好的咖啡（当然埃塞俄比亚的经济发展水平是一方面原因）。

市场营销成本的核心是增长、增长和增长，尤其是基于黑客增长模型的裂变。在增长前期，瑞幸通过分众楼宇实现定向爆破，迅速起势（时间等于金钱，一定要迅速起势，用钱换时间），之后通过精准传播找到真正的核心人群，通过裂变实现迅速增长。

这里要强调的是，区别传统企业和互联网企业的一个重要维度就是如何理解并管理增长与用户。传统企业理解的用户增长是投资一笔钱把东西卖了，把销量拉上去。互联网企业则通过技术、传播、市场营销、品牌塑造的复合方式获取用户和数据，并留住用户，甚至让他们拉动新用户。

故而，瑞幸不是传统餐饮公司，而是一家互联网公司。其门店选址和配货量等全部基于数据。

那么问题来了，找到用户之后做什么？想尽一切办法提高消费频次，并通过对顾客的激励使之更为忠诚，并成为企业的布道者。

毛泽东在《集中优势兵力，各个歼灭敌人》一文中写到：“集中兵力各个歼敌的原则，以歼灭敌军有生力量为主要目标，不以保守或夺取地方为主要目标。”

里斯和特劳特合著的《营销战》一书讲到：“今天的市场营销，其本质并非为顾客服务，也不是满足人们的需求，营销的本质特征是公司间的斗争，是在同竞争对手的对垒过程中，以智取胜，以巧取胜，以强取胜。简言之，市场营销就是战争，企业应该以竞争导向的思维来争取市场。”



总体来说，战略有四种：防御战、进攻战、侧翼战和游击战。进攻战是后来者的必由之路，目的是拉近与领先者的距离并超越之。

原则1：从领先者优势中的弱点出击（不要攻击领先者的弱势，它们改正之后会更强大；要攻击领先者优势中难以改变的弱点，这是它们无法改正的）。

原则2：尽可能地收缩战线（发动全面进攻是领先者的特权，而不是第二位和第三位应当选择的）。

经商做生意，最难的是如何花钱。大多数公司的倒闭都是因为不会花钱、乱花钱，更多半死不活的小微企业则是因为不懂花钱和不敢花钱。花钱乃真功夫也。

所以，瑞幸到底有没有乱花钱？我认为当它能够证明自己是一个平台的时候，所有人都会觉得它并没有乱花钱。

瑞幸与它所恰逢的时代



## 洞察时代变化的四大趋势

瑞幸在第一阶段无疑是成功的。它在这一阶段的成功因素有很多，但一定是多维度、多层次相互作用，缺一不可。我将逐条拆解分析。

在前面的章节中，我讨论了瑞幸的内生性问题，最后一章要探讨瑞幸与它所恰逢的时代。所有巨大的成功，都必须有外部条件的允许，都必然符合时代的大趋势，无论是暗合的，还是前瞻的。正如孙中山先生所说：“天下大势，浩浩汤汤，顺之者昌，逆之者亡。”看懂时代趋势，本身就是一种强大的能力。故而在将这本书呈现给你的时候，无论你从事何种行业，我都希望你能从瑞幸的经验里面学到一点——顺应时代。如果你只是来学习怎么开连锁店的，那么你将不得要领。

## 新基建时代

我们到底处在什么样的时代？

如果从GDP（国内生产总值）的角度来看，我们刚刚突破人均一万美元大关。但中国是一个高维度、多层次、高纵深的国家。所以北上广深的人均GDP已经无限接近或冲破两万美元了，但还有很多地区的人均GDP徘徊在几千美元以内。那有没有一些维度是能够匹配所有人的？

第一个重要且共通的点是中国的新基建时代已经到来，并且领先于世界各大成熟经济体。

传统定义的基础设施是什么？是交通运输、机场、港口、桥梁、通信、水利及城市给排水设施、供气、供电设施和提供无形产品或服务

务于科教文卫等部门所需的固定资产。在基础设施领域，我们用40年时间快速地实现了部分领域的赶超，比如高铁建设已经领先世界。而西方国家的基础建设可能花了一两百年。

任何一国之商业进程，都与该国的基建有着千丝万缕的关联，用我们都知道的话来说就是：要致富，先修路。

基建的差异，除了在宏观上影响经济外，还会影响人的消费习惯和商品成本结构等微观层面。

在走访全球大量国家的过程中，我发现西方国家极度发达的上一代基建，导致它们在新基建上开始落后于我们。比如，欧美因为有发达的传统零售网络，所以在电商的发展上远远落后于中国。它们的超市、大卖场、百货公司体系非常发达，交通便利，所以对发展电商的渴望并没那么强烈。我一直认为中国电商对中国零售的改变，并不是让在CBD工作的你能够在网上买到SK-II（日本的一款护肤品牌），而是让更多地处偏远、交通不便的人们能够买到性价比更高的产品。正是上一代基建的不足，使中国孕育出全新的基建形态。

那新的基建是什么呢？借用瑞幸投资人愉悦资本合伙人刘二海的定义：移动互联网、移动支付、物流、云计算、中国制造。这些便是中国的新基础设施。

在欧洲，信用卡高度普及，使得欧洲人在开发手机支付上并没有动力。只要你拥有一张带芯片的信用卡，在咖啡厅、自动售卖机、加油站、超市等几乎所有场景刷一下卡就可以结账了，小额支付也不需要密码。四五年前，中国人去欧洲会觉得这极度方便，直到中国新一代的基建——移动支付迅速弯道超车，我们才发现原来还有更方便的支付方式。

中国智能手机的普及与中国制造相辅相成，因为中国的公司可以让性能不错的智能手机——占据全球智能手机销售份额的最大比例——价格降低到1 000元以内。而只有设备的普及才能使移动互联网成

为新的基础设施。只有移动互联网的普及，才会带来移动支付的普及，而移动支付的普及又与中国上一代支付体系不完善有关。

除此之外，中国发达的物流体系和云计算都是新时代的基础设施。你会发现，在美国亚马逊上购物，三天送到就算很快的了。但在中国，“次日达”在一轮又一轮的竞争中仿佛已经成了一种标配。

那么催生中国这一系列新基建的，还有别的原因吗？

我觉得和中国人非常忙、缺乏耐心、渴望更快的速度有关。而且中国企业的饥饿感是最强烈的，与其说是中国企业贪婪，不如说它们的焦虑感强烈。故而当需求和供给两端都得到充分释放，规模效应凸显时，中国便率先完成了新一代基础设施建设。

那么回过头来看瑞幸的阶段成果。

我认为，瑞幸充分抓住了新基建时代的红利，用有别于上一代企业的打法打了一次闪电战（见图8-1）。

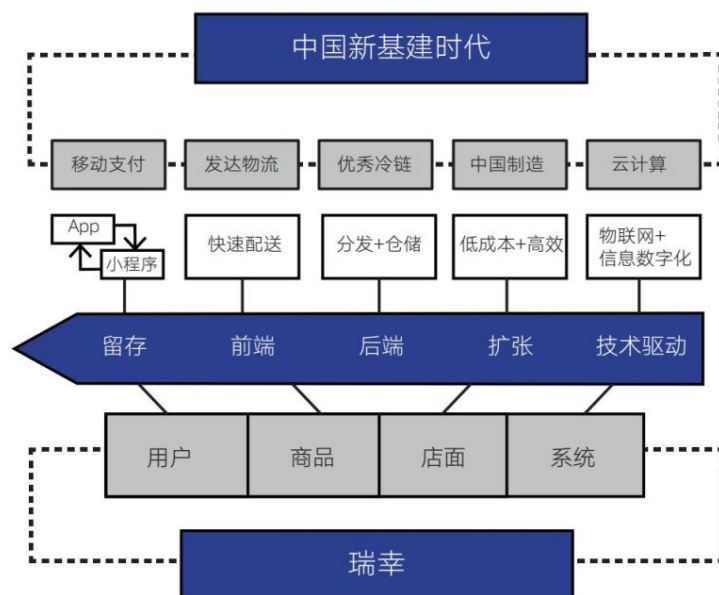


图8-1 新基建时代的瑞幸

首先，用户必须全部留存在瑞幸咖啡App和小程序（已经打通）上，可以第一时间完成移动支付。在前端，因为物流体系高度成熟，

瑞幸可以通过和顺丰合作完成最快速配送；在后端，瑞幸和最好的冷链商合作，完成货物的分发和仓储。

其次，中国制造的能力能够低成本且高效地满足瑞幸的快速扩张，无论是在装修还是设备，抑或原材料方面。

最后，因为高度重视云计算，瑞幸在成立初期一家店都没有的时候，第一批员工基本都在搭系统和研究算法。云计算产生的红利在后期集中地体现了。

瑞幸给我们的启示是，敏锐地抓住时代变化带来的新红利，而不是守着过去的逻辑去思考问题。

大多数的新红利其实是对所处环境的资源的整合与利用，而不是期待着天上掉馅饼。

大多数企业之所以仍是传统企业，是因为它们还在盲目地投入重资产开没有产出的店（结果却变成负资产）。

## 新价格时代

新价格时代这个词是我定义的。之所以这么定义，是因为我认为中国经济体里的很多要素价格和其他国家不太一样，定价的锚定和信心的支撑也完全不同。中国有自己的特色和闭环逻辑。

中国大量商品的最终定价里含有非常多房租和物流成本。很多东西在海外采购，万里迢迢地用船运到中国的成本比中国通过高速公路流转过来的成本更低。

绝大多数餐饮公司的成本里占最大份额的是房租。中国的房租居高不下，是社会零售价格降不下来的主要原因之一。所以，星巴克在世界很多国家的单杯售价低于中国，在部分地区更是低于中国的



1/3~1/2。中国也有特别便宜的东西（比如早餐、图书）。在欧美国家吃一顿简单的早餐，其花费折成人民币也得近100元。

所有人都知道中国房价高，这里我不做过多阐述。

我想说的是，未来的商机一定出现在你有实力颠覆一个好像不可挑战的价格体系的时候，比如把经销商层层加价模式改成半加盟半直营模式来降低终端售价。

瑞幸的一大创新就是找到了中国咖啡定价模式的矛盾点，成了一个价格杀手。绝大多数咖啡厅不可能降价，同时也赚不到钱，是因为它们都跟随星巴克采用了第三空间模式（见图8-2）。这个模式最致命的问题在于成本里的房租占比巨大。但是我们必须认识到的是，星巴克的品牌溢价使得它在进入很多商场的时候，成本很低，甚至有的物业会给出装修补贴、前期免房租只扣点等优惠条件。大多数其他品牌都没有这些折扣，所以没有一个能赚到钱。

因此，改变定价就必须改变大店模式，让咖啡回归原本的功能和饮品的本质。瑞幸从一开始就选择了小店和写字楼角落开店的模式，通过把原来的房租成本直接变成优惠，快速地获得了大量用户。

这里必须回答的一个质疑是：瑞幸因为一直促销，所以一直赔钱，这个模式是否是不可持续的？

这个质疑乍一看完全合理，但是问题就出在没有去测算。

很负责任地说，一杯好咖啡的咖啡豆食材成本在6元左右，加上包材（杯子+杯盖+吸管+纸袋+护套），总共是7~8元。

2018年4月，我曾亲赴世界最重要的咖啡产地之一——埃塞俄比亚考察。在埃塞俄比亚的超市里，最好的已烘焙包装的咖啡豆，售价折合人民币只有每500克30元，更不要说大批量采购未烘焙的咖啡豆了。

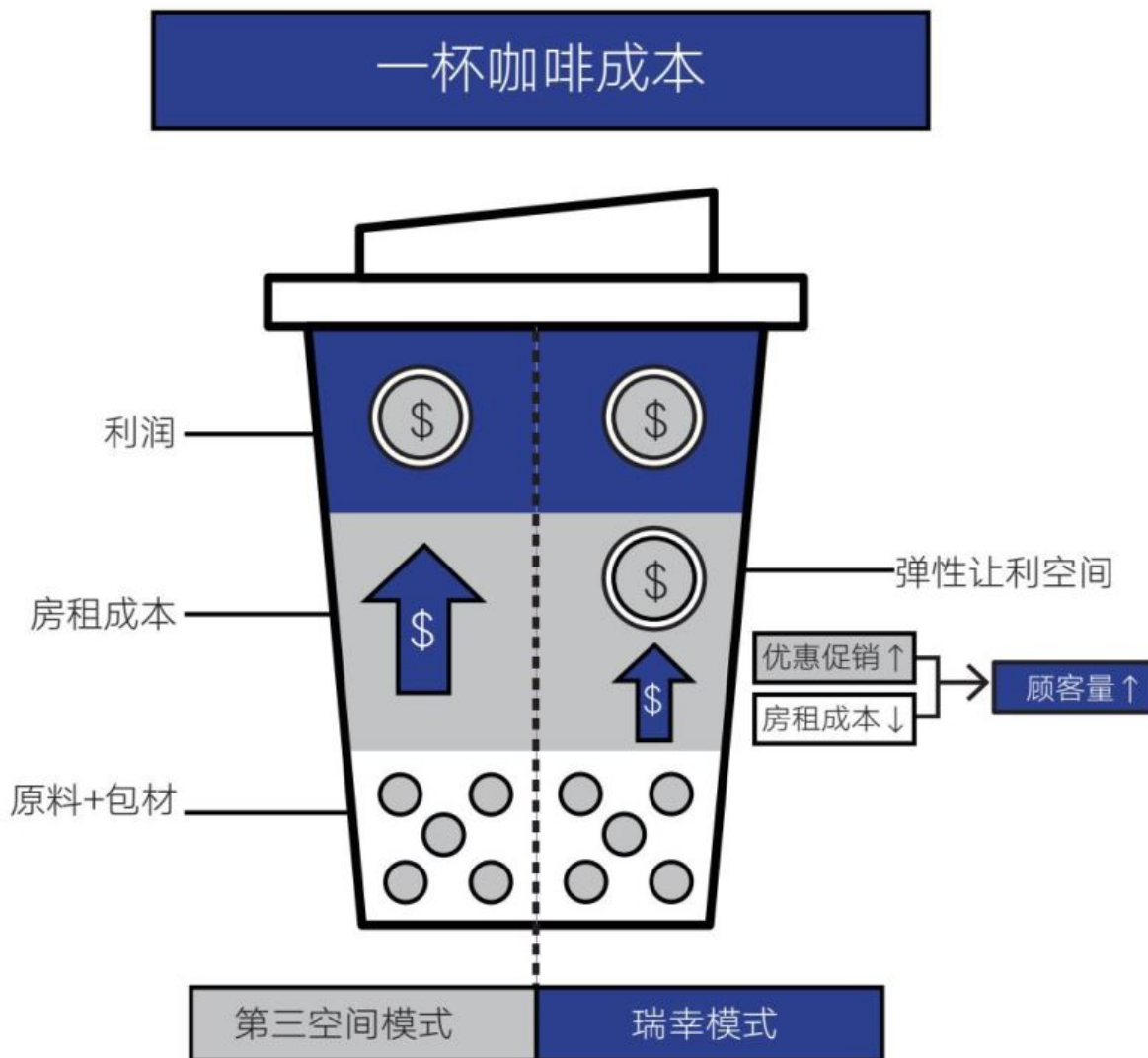


图8-2 咖啡成本对比：第三空间模式vs瑞幸模式

所以回到瑞幸的价格策略中，我们发现原价24元的拿铁买一送一（12元一杯），从毛利润率上来看还是赚钱的。那么现在买二送一，折合16元一杯，其实利润依然是可观的。

当顾客的消费习惯养成后，别的咖啡店由于价格成本便无法参与降价之战。

瑞幸在这个层面给我们的启示是什么？所有的定价背后都有一套复杂的决策和进攻防守的推演体系。中国所有的生意都值得重新做一

遍，但一定要找到过去的矛盾点，而不是开一家装修更好的咖啡店，否则死路一条。

## 新消费时代

当我们说到新消费，就必然要讨论中国的消费到底升级还是降级了。我的核心观点是，消费一定是升级的，因为人性如此。所有的消费一定是朝着更好的方向发展的，所以小城市的人的消费一定是向大城市靠拢，大城市的人希望向欧美发达国家和地区的消费者看齐。这条路径40年以来从未变过，未来也不会改变。

但是，消费升级是以更贵为导向的吗？错。消费升级还体现在以更低的价格享受更好的品质上。

所以瑞幸到底是消费升级还是消费降级，我认为这是考验判断者立场的问题。如果你始终站在一个精英的角度来看，那么你大概率上会认为它是消费降级。好几年前，你可能已经习惯于每天购买一杯星巴克咖啡了，三四十元的消费对你来说可能不是什么大问题。所以当一杯咖啡卖二十多元，初期还经常做活动的时候，你“本能”地认为这必然是消费降级。

根据我在前文提到的观点可以得知，即便是大众品牌如农夫山泉，也做不到人人都喝过。以咖啡代表品牌星巴克来举例，全国有90%以上的人没喝过星巴克。因此，在全国范围内看，瑞幸就是消费升级。

对于大多数不懂咖啡但是爱喝星巴克的人来说，品质没有变，价格更低了，这也是一种消费升级。

所以新消费时代有一个明确的特征，即性价比被重新定义。因为性价比被重新定义，所以出现了很多新的商机。

宝洁旗下有一个电动牙刷品牌——欧乐B，其2018年的业绩并没有达到预期。我们探讨之后得出结论，大量新兴品牌和创业公司进入电动牙刷行业，它们生产的产品价格大多为199~299元，直接把原来800元左右的市场价格给颠覆了。

这个例子是不是“消费降级”的例证？其实不是，这反而是证明消费升级的最好例子。大多数人是第一次使用电动牙刷，所以对于他们来说，从几元钱的普通牙刷换到199元的电动牙刷，当然是消费升级了。电动牙刷其实很早就有，但价格门槛很高，如今想买一支并不是那么费劲了。所以整个电动牙刷品类仍然是增长的，只不过高端线受到了影响。好不好其实是相对的，无论你有两千元还是两万元的可支配收入，你都希望可以买到更多、更好、更有品质的你想要的东西。

带着这个视角再看被大家认为是消费降级的拼多多，其实它也是一种消费升级。它让更多人可以用更低或同样的价格，获得比原来更好的产品。

所以，消费升级的大趋势不变，只不过是同一个大方向、不同分级的方式完成。这一点在整个宏观经济数据当中也能得到印证。根据国家统计局的数据，这两年全国低线城市的消费者信心指数提升得很快，而且农村人均消费支出的同比增长速度快于城镇，农村正在经历一次消费升级。你看，中国制造只要满足这一基础条件进行转型，就会迎来新的内需增长。

农村的消费在升级，城市呢？城市的消费升级也在继续，不过最值得关注的是一线城市。一线城市的消费越来越趋于克制和理性，最明显的特点就是对“性价比”的重视，也许这是消费观念的升级。在消费观念升级的过程中，有几个关键的问题需要解答：到底什么才是性价比？什么样的性价比才最合适？便宜是不是性价比高？关于这些问题，我和很多企业家和高管交流过。我想先带你看两个真实的问题。

第一个问题，为什么大牌的入门款最好卖？比如2018年Celine（赛琳，法国高端品牌）家的透明塑料袋。对于它的忠实粉丝来说，这可是Celine的新款包啊，他们觉得只要花这点钱就能体验最好的产品了。你看，性价比和价格没有必然的联系。不是粉丝，往往体会不到这种感觉。

第二个问题，你觉得商务舱和经济舱哪个的性价比更高？

中国最忙碌的航线之一——京沪线，在非忙碌时段，经济舱的票价为900~1 000元，特价商务舱为1 300元。对于一小部分对价格没那么敏感的人来说，这就是性价比；如果偶尔出现两折的商务舱机票，价格和经济舱持平，这就是超级性价比。

但是如果你的时间敏感度没那么高，那乘坐飞机的性价比并不高，全程5小时的高铁才是性价比更高的选择。如果你完全不考虑时间成本，那么绿皮火车的卧铺对你来说性价比更高。

所以，到底什么是性价比？对于目标人群来说，感知、锚定、体验、价值大于最终的价格。

有很多数据可以用性价比来解释。比如，2018年拼团购物的用户增长率超过了50%，这些数据表示消费者越来越趋于理性。

这种理性还体现为消费者不再只是为了满足基本生活需要消费，或者炫耀式消费。今天大量的品类需求，明确转到了“快乐”与“舒服”上，购买的目的是满足与取悦自己。

举个典型例子，无钢圈女性内衣的销量大幅度提升，正是因为女性更倾向于取悦自己，而不是别人。另一个消费者取悦自己的例子是，过去中国人对床品的要求很低，现在这方面的要求正在快速提升。

所以瑞幸通过重塑价格，再加之在品牌建设上重资投入，给人一种这绝对不是低档产品的感觉，从而支撑消费升级的感觉。如果调性很差，单纯的便宜早已不能满足挑剔的中国消费者了。



再次重复，新消费时代最重要的是实现真正的性价比。这在瑞幸的身上得到了体现（见图8-3）。

这里再回答一个问题，有些人认为瑞幸的品牌不行，东西难喝。用前文商务舱和经济舱的案例来回答，恰到好处。如果你是一个咖啡发烧友，一个极度挑剔的人，或者价格敏感度很低的人，那么对于你来说，性价比就是精品咖啡、手冲咖啡，这和中国广大咖啡消费人群关注的就不是一个话题了。

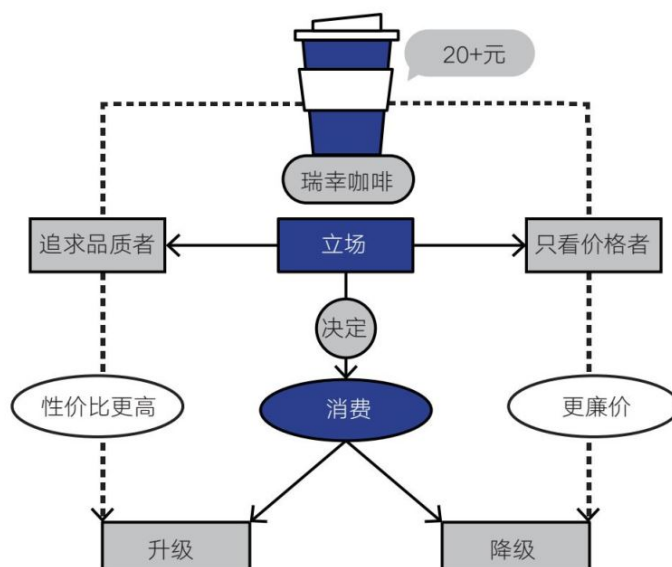


图8-3 瑞幸咖啡的消费理念

新消费时代还有一个重要的特征，消费者和过去相比发生了巨大的变化。

中国已经有一批消费者（规模达数千万人）把喝咖啡当作日常，其中把喝现磨咖啡当作日常的应该有数百万人。这个数字正在快速上升。中国还有上亿人逐渐喜欢上了咖啡，他们的消费频次可能还不高，但正在逐年提升。更明显的变化是，国际咖啡品牌多年的市场教育，以及以瑞幸为代表的企业的出现，迅速催生这个市场。

我国台湾省有一个连锁品牌叫作City Cafe，在台湾有1 000多家店，并且都活得挺好。所以中国大陆的咖啡市场只是刚刚萌芽，远远



没有到饱和的地步。

消费者的第一个变化是，咖啡的市场渗透率逐年提高，故而用户教育的难度下降，或接近爆发的临界点。

消费者的第二个变化是，中国与世界的交流越发密切，使得咖啡文化的核心圈层更加坚实。今天人们不再对这种饮料感到陌生，甚至很多人对其充满好感。

消费者的第三个变化是，中国日渐增加的中产阶级以及小康人群，使得这种饮品的消费有了更大的基础。

如果喝咖啡始终是行为艺术，始终停留在装格调的层面，那么这种行为只是一种小众行为，它需要一次彻底的平权。所以陆正耀等待了十年，终于等到这个时刻。

十年前，陆正耀在加拿大看到到处都是Tim Hortons的红色枫叶标志。Tim Hortons被称为加拿大的国民咖啡，虽然星巴克在全球“攻城略地”，但是在加拿大根本打不过Tim Hortons。

过去十年中，陆正耀数次想进入咖啡市场分一杯羹，但是总觉得时机没有成熟，直到2017年，他觉得时不我待。

瑞幸咖啡分管供应链的高级副总裁郭谨一说：“在参加完当年（2017年）的扬州马拉松后，老陆在高铁上就和大家说要做咖啡这事儿，准备先砸10个亿。”

## 新自信时代

民族自信是一种看不见摸不着但真实存在的东西。我们经历过一个认为国外品牌肯定比国产品牌好的阶段。今天，我们在对一些商品品类的认知上依然残存着这样的思想，但是国民在大量品类上的产品自信已经回归。

瑞幸上市的那一天，在时代广场打出了6句振聋发聩的广告语。其中一句是：中国咖啡和美国咖啡比，差距在哪？差在自信（见图8-4）。

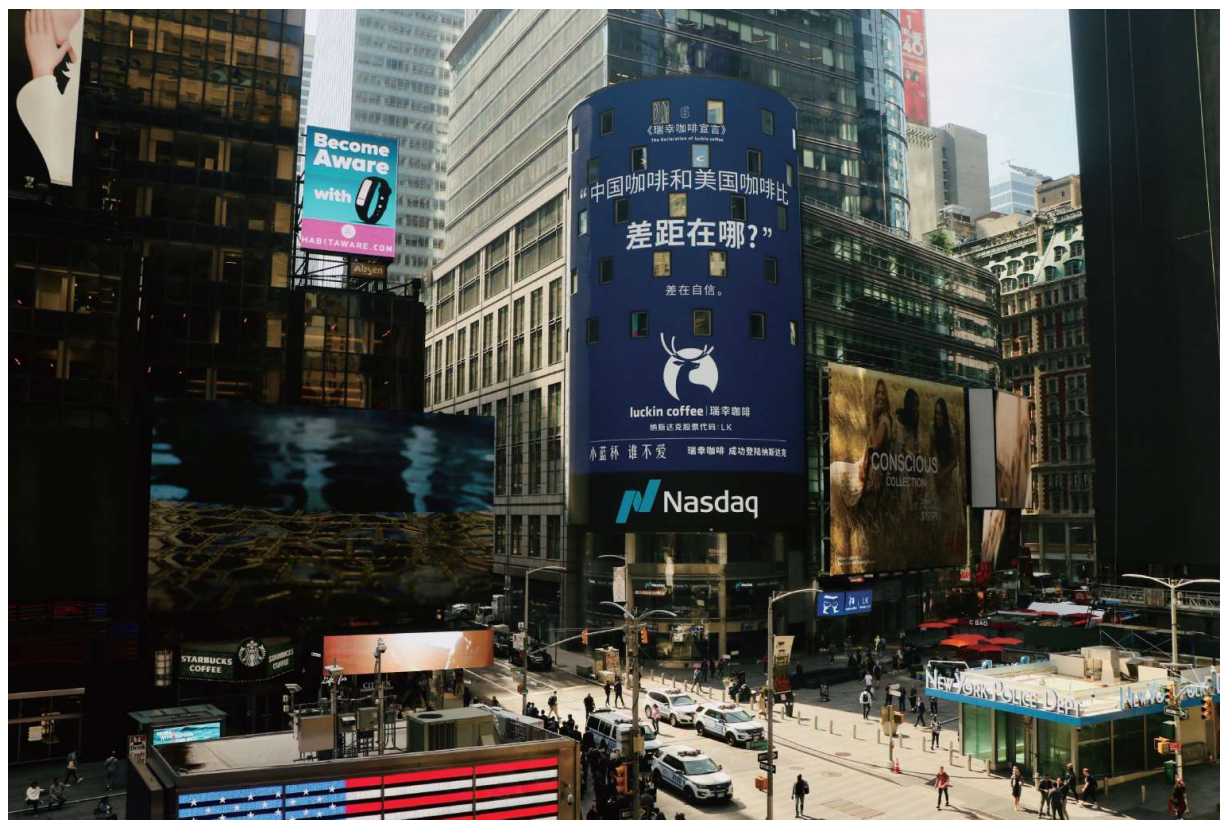


图8-4 瑞幸上市当天的时代广场广告语

根据腾讯社交广告推出的00后大数据报告，我们看到一个重要的信息——更多00后并不觉得国产品牌比国外品牌差。

报告本身提供的是一种结果，但是这个结果的起因是什么呢？那就是大多数00后出生的时候，中国的综合国力已经蒸蒸日上。在有记忆的时候，他们记住的是奥运会、世博会——中国走向世界。在第一次出国的时候，他们看到的西方世界也好，亚非拉国家也好，好像都有不如北上广深的地方。所以民族自信在这一代人身上是与生俱来的。

春江水暖鸭先知，第一批00后马上要进入社会工作了，他们即将拥有属于自己的可支配收入，他们的认知决定了更多的国产品牌有了

全新的发展机遇。

在很多70后和80后的认知里，国产品牌等于便宜，但东西不好；在很多90后的认知里，国产品牌等于便宜，但东西还可以；在00后的认知里，国产品牌等于不那么贵，但东西很好。这就是历经40余年我们国家和国民的进步。

新基建、新价格、新消费、新自信是瑞幸诞生的宏观及微观背景的集中体现。

如果缺少四者中的任何一个，那么瑞幸无法实现如此迅速的成功。时来天地皆同力，远去英雄不自由。我始终相信海尔创始人张瑞敏所说的：没有成功的企业，只有时代的企业。


审时度势，是企业创业、转型、发展该思考的第一步。当你没有顺应时代大势时，其实做什么都是错的，因为增长并不会凭空出现。

黎辉曾表示：“瑞幸是大钲资本第一个投资项目，也是第一个IPO（首次公开募股）项目。我们2018年6月份第一次first close（关账），投的第一个企业就是瑞幸。我们6月份领投了A轮，那一轮一共2亿美元，我们投了1亿美元，而且我们还带进来其他一些投资人。2018年年末B轮的时候是我们和愉悦资本一起领投，我们各投了7750万美元，还有一些其他跟投的投资机构。所以我们现在是瑞幸最大的机构投资者。”据36氪报道：如果传统PE（私募股权）投资看重的是相对确定性，黎辉显然是拥抱不确定性的代表，又或者，他在不确定里看到了更多的确定性。瑞幸咖啡和大钲资本几乎在同一时间开始筹备、成立，大钲资本是瑞幸咖啡A、B轮融资的领投机构，而黎辉参与了瑞幸咖啡从成立至今每一个重要决定。或许这便是这个时代的魅力所在。

## 在时代剧变背景下，瑞幸还能走多远？

瑞幸还能走多远？这需要辩证思考，而非情绪化思考。如果我们非要说一个企业亏钱等于会死，这说明我们忽视了价值。价值和盈利往往并不一定同频。

我们可以看一眼大洋彼岸的一个公司——亚马逊。亚马逊十几年不赢利，却照样生存得很好，因为亚马逊在这十几年里构筑了巨大的壁垒。

如果想找一家亚马逊的对标公司，应该是：沃尔玛与好市多（WholeFoods Market）+ 所有其他电商 + 微软与IBM（AWS）+ 苹果（Kindle）+ UPS/FedEx（美国的两家快递公司）+ 谷歌（Alexa）+ YouTube（Amazon Music & Amazon Instant Video）+ 制造业企业（Amazon Basics）……

亚马逊的策略是尽可能地投资与扩张，基本不留任何盈余与现金；亚马逊的终极目标应该是以Prime会员（金牌会员）制为核心，扩展到生活与消费甚至科技领域的方方面面。

若干年前，亚马逊利用分布在全球各地的数据中心，推出了面向第三方的云计算服务——AWS，包括数据库服务、处理器资源租赁服务、网络存储服务、应用软件服务等。云计算成为亚马逊大获成功的新业务之一。

现在，我们把视线从大洋彼岸挪回本书的主角——瑞幸咖啡。它能走多远，其实和下面6个维度高度相关。

- 战略是否长期具有正确性和领先性？
- 组织能力是否能够匹配其扩张速度？



- 数据能力、新技术的应用是否能够进一步帮助其建立起护城河？
- 随着规模的扩张，品牌能否完成真正的塑造？
- 能否真正形成一套属于自己的文化体系？
- “供应链+数据+规模”能否对后来者形成成本上不可逾越的鸿沟？

其中第2点到第6点所涉及的各个问题，我已经在全书的各个章节展开。在这一节里，我重点讲讲瑞幸的战略。

在过去十年里，我看错过很多项目，也看对过很多项目。后来我明白一件事情，不要轻易下结论，经济学和商业活动都高度依赖一个原则——看情况。这个情况包括天时、地利、人和、窗口期、市场和团队。再简单的商业逻辑也有其弊端，再复杂的生意也有做成的。大多数人对于自己做不成的事情或过去没有人做过的事情，总是充满着偏见。人擅长对事情进行归类，因为我们倾向于寻找确定性，故而新物种在诞生的时候，总是面临争议，不被理解。

我们说团购没戏，但是美团网活下来了，还顺利“变种”。当年广东的贸易商人都觉得马云是骗子，而浙江商人相信了马云，相信了电子商务，马云才能把1688搞起来。亚马逊一直在烧钱，上市以来的财报一直不太好，但是它的市值极高，一直没有垮，反而越做越大。我认为盲目相信和总是不相信都是不成熟的思维。

其实，我第一次听说瑞幸的时候，正好在开饮料店。当我因开到第10家店而沾沾自喜的时候，瑞幸已经开了200家了。这是让我彻底决定把自己所有店关掉的原因之一。第二个原因是，我亲眼看到星巴克太古汇旗舰店的豪华装修和体量，在这个赛道上，我的那点钱是不可能成气候的，这本质上就是一条资本的赛道，应该用资本玩法。瑞幸向左，星巴克向右。我们必须明白一件事情：在“非争太子市场”

④上不是A很成功，B就无法成功。什么是“争太子市场”？举个例子：熟人社交软件市场，当微信的市场占有率超过30%时，它就不可遏制地成为唯一的王者。

但是很明显，餐饮行业不是这种情况，零售行业也不是。即使星巴克占据了90%的咖啡市场，也不能让剩下的人都喝星巴克。更何况星巴克的市场占有率也达不到90%，我觉得有生之年都不太可能看到这一局面了。餐饮界的领头羊百胜餐饮集团——肯德基、必胜客、东方既白的母公司，在中国的市场占有率也没有突破10%。

早年全家在上海布点的时候，那场仗打得非常苦，花了很长时间，赔了很多钱。但当这个网络真的布好之后，全家开始做餐饮——先是关东煮，后来是即时正餐——它真正赚钱的地方。全家做餐饮，抢走了快餐店很大一块市场份额。

全家于2004年进入中国大陆，截至2017年年底门店数是2 181家。按照复合增长率20%计算的话，2019年的门店数是3 140家；按照复合增长率10%计算的话，2019年的门店数为2 639家。其实这个速度已经很快了，而且稳健，它的品牌认知度也很高。

但是与瑞幸相比，还是太慢了。

瑞幸在做的事情是通过咖啡这个有格调的产品，打入中国市场上最挑剔的那群人的生活场景中，用资本换时间，迅速形成规模网络，得用户者得天下。瑞幸的数据增长太惊人了。截至2018年12月25日，全国门店突破2 000家，2018年最后一周在全国开了148家门店，瑞幸在2019战略沟通会上定的目标是4 500家。

再看星巴克，截至2017年年底，星巴克在中国拥有3 124家门店，根据公开资料推算，2019年开店数量为500~700家，总数为3 600家左右。

裂变是一件很可怕的事情。



几千个“前置仓”，一个成熟的渠道网络，瑞幸通过降低咖啡价格获得源源不断的新客流。

注意，在中国，连锁企业能上四位数规模的，90%是加盟模式，但是瑞幸不是，全是直营。加盟模式被认为是解决资金和扩张问题的法宝，不过也会造成无法协同、品控变难、不听指挥等诸多问题，而直营模式可以规避以上问题。过去唯一不能解决的是管理和速度，但是瑞幸基本解决了。

在2019年9月的第一周，瑞幸召开发布会，宣布了合伙人计划。我认为合伙人计划将对大量以加盟为主要盈利方式的公司造成毁灭性打击。我们可以清楚地看到：在一二线城市，瑞幸真正的战略目标是成为严选版全家。在咖啡并不那么受欢迎的下沉市场，瑞幸以小鹿茶为切口，一下子将想象空间拉升了N倍。

一定会有人说，你说得不对，做生意必须赚钱，烧钱就是错的。三年前，我会和你说同样的话。自从想明白前文提到的“看情况”后，我就不这么认为了。

下面我们来一组灵魂拷问。

### **第一个问题：金融的本质是什么？**

书上的定义是，一般指与货币流通和银行信用有关的一切活动。货币发行、流通、回笼，信用活动的存款、取款、发放贷款和收回贷款，国内外汇兑往来等等，都属于金融范围。以上都对，但都是正确的废话。

我认为金融的本质是让钱实现时空的穿越。最简单的例子就是贷款买房。所以用资本换得未来注定会越来越贵的用户，是行得通的。

### **进入第二个问题：什么时候行得通？**

那必须符合时间窗口期：一个是宏观的，一个是微观的。宏观看总量，微观看竞品。在宏观层面，相较于欧洲国家人均年消费咖啡750

杯、美国人均年消费咖啡400杯，茶文化盛行的日韩国家人均年消费咖啡量逾300杯，中国人均年消费咖啡量不过5杯。如果中国人均咖啡年消费量提升至日韩国家的1/10，中国整个咖啡市场的规模就能放大6倍。基数低成为中国咖啡市场高速增长的重要原因。在微观层面，除了星巴克之外，中国咖啡市场没有巨头。过去10年是中国互联网和资本的黄金时代，大多数投资机构喜欢轻资产模式。从2018年开始，它们才把目光转到线下，而且仍以大型零售为主。这是一个窗口期，即外资企业不可能用中国式打法，中国本土又没有特别成气候的对手。那么这个时候，只有一件最正确的事情——赶紧抢份额。（如果有更正确的事情，请告诉我。）

### **最后进入第三个问题：钱怎么烧？**

创过业的人都知道，花钱是个技术活，比赚钱还难。如果给一个人1 000万元，那么他大概率上管不好，觉得还不如存银行。烧钱分两种：一种是转化不成壁垒或收入的，另一种是可以转化的。

所以这里还有个问题，你必须先理解什么是壁垒。我认为渠道、品牌认知度、成本优势、用户数都是壁垒，而这些壁垒环环相扣。如果烧掉的钱可以实现这些环节的快速提升，那么我认为它叫作“把现金转化为未来的资产”。支撑以上观点的是个人的血泪总结。

渠道依然为王，线下渠道可以卡住“物流（商品的流动）”，线上渠道可以卡住“信息流”和“资金流”。三流合一，潜力无限。记住，在大生意面前，没有渠道不要讨论产品，没有规模不要讨论产品。让喝精品咖啡的人去喝精品咖啡，但国内名创优品的用户肯定永远多于无印良品。时间窗口比短期的钱更重要。用户和流量就像房价，今天很高，明天也许更高。在圈地的窗口期，不要去盖精装修的房子，因为你会损失有限的“地”。我们千万不要只看表面数字，比如一看到亏损多少亿，就觉得一个公司快完蛋了。我们要看单店成本，如果把这个数字摊到2 000家店，其实单店成本控制得很合理。只有规模优势才能带来品牌溢价。这是以最优成本进入物业的必要条

件，一个小品牌在物业面前是没有尊严的，一点都没有。小品牌要进商场的代价就是付出更高的入场费和各种“苛捐杂税”，但是知名品牌不需要那么多。做过实业的人都知道：在某种程度上，在“拿地”方面降低的成本已经可以摊掉大量广告费。

将三个问题都理顺后，我们应该做什么？赶紧去抢市场吧，还等什么？难道等别人融到钱吗？难道等星巴克的体量再翻一番吗？很多人一定会扯到好喝这件事情上。我曾经试图开拓“高级茶叶饮料”市场，后来放弃了。因为大多数中国人不懂茶，懂茶的也不喝茶叶饮料。这似乎是一个悖论。同理，大多数中国人还在喝速溶咖啡，他们不需要50元一杯的冷萃咖啡。我一年出差100多天，大多数五星级酒店提供的也不过是一杯速溶咖啡或者普通咖啡机做出来的咖啡。这是一个基本事实。所以关于好不好喝这件事情，我觉得没有任何讨论价值。就好像大厨的私房菜不可能做成连锁品牌一样，它们本来就是两个生意。

我们还要记住：商业和个人体验是两件事，商业主要看逻辑和大趋势。我也不是从一开始就看好瑞幸咖啡的，而是经历了几轮思考的迭代。第一，必须突破过往看待传统餐饮店的逻辑。瑞幸更像前置仓和终端网络，尤其是形成了巨大规模的终端。第二，必须突破咖啡这个单一品类的逻辑。当线上流量汇集、线下网络形成、数据沉淀完成、品牌影响力形成后，瑞幸真正的野心才浮出了水面。第三，不要拿任何固有印象和理论去套。第四，不能有偏见。永远不要忘了你当时为什么读书——你读书是为了知识，是为了理想，是为了看到更大的世界。但今天那么多读过书的人，把自己读傻了，读成了故步自封，读成了胆小，读成了傲慢与偏见。

今天这个时代，没有什么是确定的，所有的经验和教条都可能被打破。我们唯一能做的是去相信，相信这个世界有很多可能。毛主席曾经说过：“宜将剩勇追穷寇，不可沽名学霸王。”字字真理。

这便是今天的创业之道，其他的都是术，仅此而已。

那么瑞幸除了拓宽品类、继续开店，然后在低线城市主打小鹿茶之外，就结束了吗？我想未必。

让我们复盘一下瑞幸当下的战略，推测一下其未来的战略布局（见图8-5）。

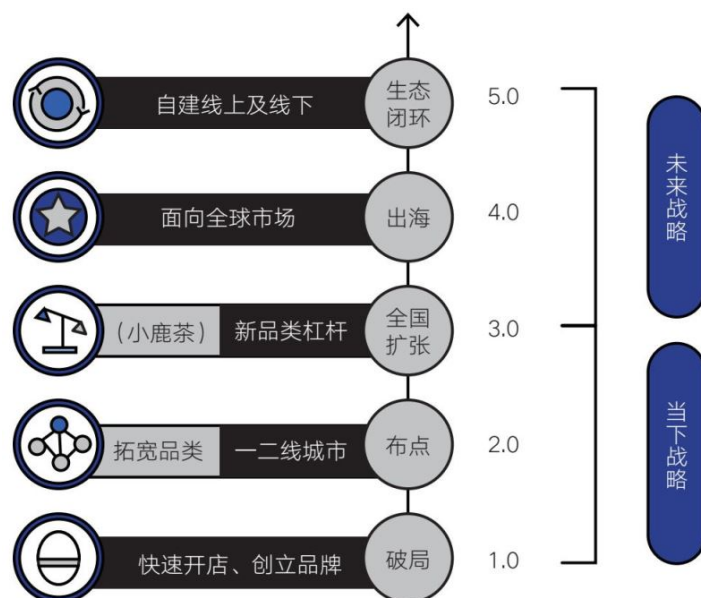


图8-5 瑞幸的战略布局

瑞幸1.0：破局，快速开店，创立品牌。

瑞幸2.0：拓宽品类，在一二线城市密集布点。

瑞幸3.0：以小鹿茶品类为新的杠杆，快速渗透到全国。

瑞幸4.0：出海。

瑞幸5.0：自建线上及线下生态闭环。

这里，我们来看看出海。

2019年7月22日，瑞幸咖啡与中东地区最大的食品制造及销售公司Americana集团签署战略合作框架协议，双方计划共同设立合资公司，在大中东地区和印度开展咖啡新零售业务（见图8-6）。





**图8-6 瑞幸与Americana集团的签约仪式**

Americana集团于1960年在科威特创立，业务包括食品制造、分销和餐厅运营，是中东地区和北非地区最大及最成功的集团企业之一，在餐饮和食品行业拥有近60年的经验，并于20世纪60年代年率先将快速服务餐厅概念引入市场。

该集团旗下品牌遍布全球20多个国家，在阿联酋、沙特阿拉伯、科威特和埃及等13个国家经营着1 900家餐厅，并拥有25个食品生产基地，为中东及北非地区的20多个国家的消费者提供服务。通过合作，瑞幸咖啡将凭借其领先的技术和商业模式走向全球，并与Americana集团一起助力大中东地区及印度新零售产业的快速崛起，为该区域的餐饮零售行业带来一次变革，给消费者带来更好的产品、体验和服务。

战略是否长期具有正确性和领先性，决定了瑞幸自己想走多远。

我与无数人探讨过瑞幸，他们中有人看好，有人唱衰，有人中立。这便是这个时代最有意思的地方。“横看成岭侧成峰，远近高低各不同。”说的便是这个意思。我想，结论并不重要，但思考本身是重要的。在本书的创作过程中，我不可避免地跟瑞幸内部打了很多交道，而这种交往本身或许会影响我的判断。我无数次试图保持绝对客观，但真的很难，更何况我本身对此就比较乐观。

我始终推崇张瑞敏的那句话——没有成功的企业，只有时代的企业。如果哪一天，瑞幸不再符合时代的趋势，那么在部分侧面做得再好，都是枉然了。

而长期保持成功，对于任何一个企业家或职业经理人而言都是终生的修行。

- 
1. WholeFoods Market即全食超市，亚马逊于2017年以137亿美元将其收购。AWS是亚马逊提供的安全可靠、可扩展且价格低廉的云计算平台。Alexa是亚马逊开发的语音助手。Amazon Music和Amazon Instant Video分别是亚马逊开发的音乐服务和即时视频应用。Amazon Basics（亚马逊倍思）是亚马逊自有的电子类品牌。——编者注
  2. “非争太子市场”指的是各家市场竞争的目标是成为一方诸侯，而非王者。——编者注



## 瑞幸阳谋

公元前221年，秦始皇横扫六国，统一中国，长达500多年的春秋战国时代就此结束。这是非常正确的教科书式阐述，但是这让不熟知历史的人错误地以为是秦始皇一个人在那一年创造了历史。

秦，从边陲弱国到大出于天下，到底经历了什么？经历了整整六代励精图治，经历了秦孝公卧薪尝胆，经历了商鞅变法，经历了连横大破合纵，经历了奇袭楚国与巴蜀（获得了大后方和大粮仓），经历了内乱和变法失败。

故而这背后，是一台有别于旧式战国的跨时代战争机器的缔造过程；从动念到组织，从制度到战术，从强国到强军，前后历经了200年。而从嬴政灭韩国至横扫六国，不过是9年的时间，前面的100多年是漫长的铺垫。商战和战争是类似的，没有什么是一蹴而就的。闪电战的背后是一整套打法。闪电战开始的那一刻，已经是接近结束的时候了。

如果你看到的是一种突如其来的结果，那一定是因为你没有看到酝酿的过程。就像我一直说瑞幸闪电战是一场阳谋，瑞幸的下半场还是一场阳谋。而瑞幸每一个阶段的决策的背后，都有一系列复杂因素和之前的战果做支撑。

俗话说得好，心有多大，世界就有多大。但是下半句是：世界有多大，风险就有多大。随着基本盘越来越大，业务线越来越多，瑞幸将与更多的组织“正面交火”，多线作战。这便是风险之一。而瑞幸又喜欢直击固有顽疾，这会触动大量利益团体的利益。

风险之二是这套逻辑在瑞幸向更大的体量和市场扩大的时候，不一定完全奏效。一如秦国的全民皆兵战略，在秦地完全可行，极其高

效。但是扩大到整个六国的范围时，超出了管理边界，同时原六国子民非常厌恶这种做法，于是秦的这一战略就不再有效。

在每次零售业态的变革中，新进者都以破坏性的价格杀入市场。20世纪六七十年代美国城镇零售普遍的毛利率为40%~50%；1962年出现的沃尔玛的毛利率在25%左右，如今拥有3 000亿美元市值的它走的是大卖场模式；另一个最近爆火的案例——好市多市值1 200亿美元，已超过沃尔玛的1/3，其毛利率在相当长时间里都是11%~12%。回到国内，永辉超市以生鲜百货低价切入，在过去10多年中发展得相当快，毛利率基本为15%~17%，而其他本土商超的毛利率基本在25%上下。

规模效应始终是这个产业的核心词汇。

只有达到一定规模，才能让供应商按照自己的要求来，倒逼整个链条降本增效，甚至从一开始就为实现生产和物流的智能化做铺垫。

零售是个长链条，从供应链到物流以及从货架到品牌营销的用户端都在升级。消费者看到的是一杯咖啡，但从企业侧来看，它应该是一颗咖啡豆、一个杯套、一滴咖啡的整个链条成本。

好消息是，根据瑞幸2019年第二季度财报，单杯成本比上一季度下降了2.2元，其规模效应正在形成（见图8-7）。但坏消息是，可以更低。故而，我们需要密切关注瑞幸第三季度的财报，如果还在下降，那么我认为整个故事就是讲得通的。

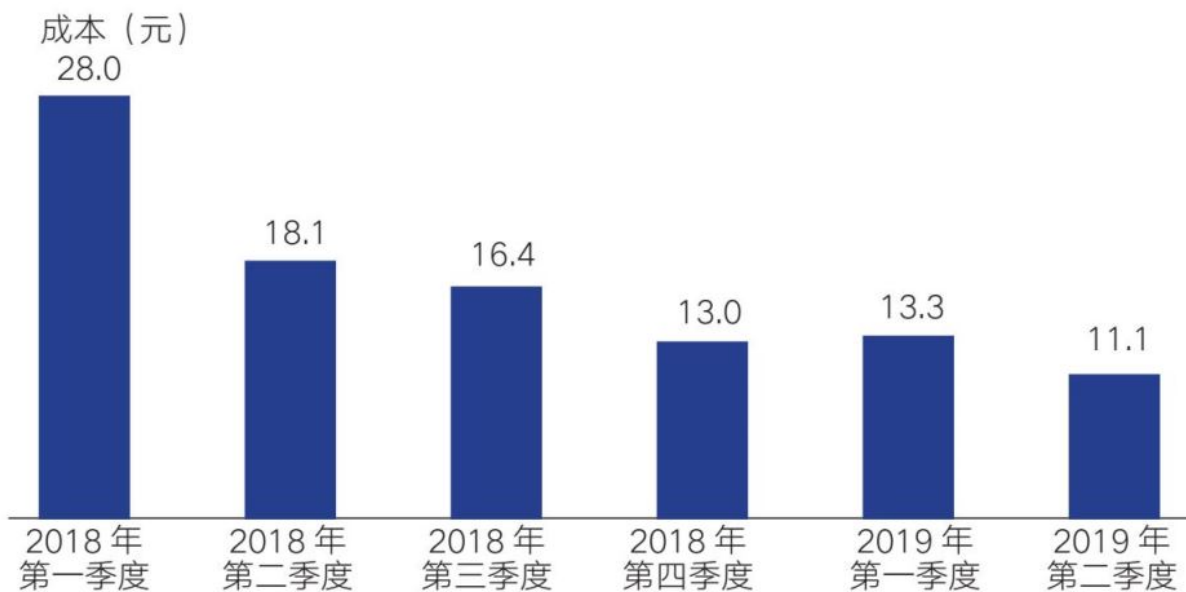
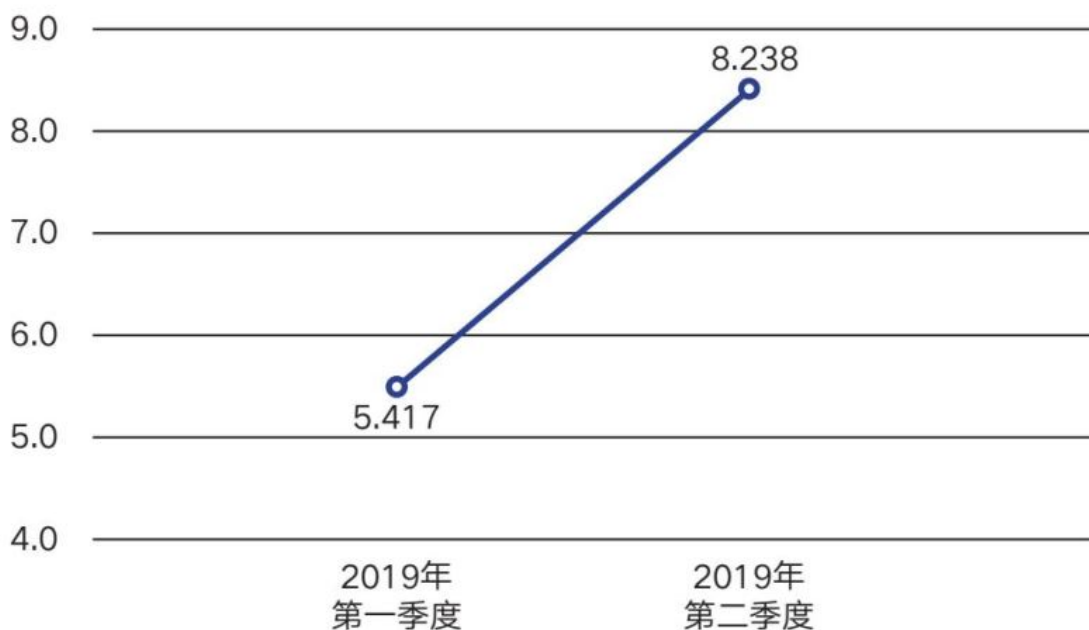


图8-7 瑞幸咖啡单杯成本

资料来源：瑞幸2019年第二季度财报

瑞幸2019年第二季度财报还显示：店均咖啡销售额大幅度提升（见图8-8）。我认为，2019年第一季度的下降是冬季和春节的影响。

店月均现制饮品销售额（万元）



## 图8-8 瑞幸门店现制饮品销售额大幅度提升

资料来源：瑞幸2019年第二季度财报

瑞幸的发展速度已经很快了，但很显然，它自认为还可以更快。因为下沉市场很大，茶饮市场更大，所以小鹿茶单飞了。这是一条很合理的逻辑。但是我认为，任何一个战略与阳谋的背后是一系列考量的支撑。两条线，两个品牌，两个市场，一类自营，一类加盟，两种模式。

茶饮市场有多大？

虽然我们熟知喜茶、一点点等头部品牌，但全国其实有数十万个茶饮小品牌。曾经风靡一时的香飘飘就成为这些小品牌的供应商，帮它们生产原材料。同时，这些小品牌可能还拥有多家企业为它们生产相关机器或配料。

下沉市场的茶饮店地域性极强，不经过洗牌，资源无法整合，市场也无法整顿，因为传统的模式很难规模化。长久以来，个体加盟商的痛点在于有小钱、没经验，容易被骗，撑不了太久。

被谁骗？加盟快招公司。什么是快招公司？就是以收加盟费为唯一目的的销售公司。同时，在忽悠创业小白的过程中，参观总店费、培训费、物料费等等，都是深坑。网上稍微一搜“奶茶加盟快餐”，第一条就是“加盟主亲述血泪史：我是如何被奶茶加盟快招公司套路的”。希望没开过店但有心创业或投资的朋友，认真研读一下。

武装前端的用户数据系统、后端的供应链物流系统，没有收银台、没有现金，不需要店长人工预测，靠摄像头监控的一家小门店，没有任何中间商生存的空间，在产品和物料的物流管理层面实现完全数据化管理。这次资本和品牌想要撬动的，是下沉市场的零售物流体系。

如今，只要有一家门店，加盟商就可以做甩手掌柜，或者给自己打工。

以往茶饮行业的痛点，在于都是小鱼，谁也吃不了谁，这让经销商、代理、快招公司们钻了空子——换了几个品名，收了一点智商税。现在来了一头大象，这便是降维打击。

在纳斯达克上市，请张震、汤唯、刘昊然等明星代言，瑞幸已经累积起的品牌势能对那些高仿茶饮完全是降维打击。用户量一上去，口味、甜度、选址、A/B测试<sup>注</sup>、小步迭代、快速复制等互联网思维都可以直接利用。降维打击，需要的从来不是高调性与高姿态，而是一定程度的高科技顶层设计，加上与群众路线的紧密结合，快速实现规模化。

下沉市场已经变了，用户侧、渠道侧、资本侧都发生了巨变。这三者相互作用，会使得各个行业发生跃进式的迭代。

这是什么意思？

**第一代地面网络主要输出的是：货（供应链低配版）。**

**第二代地面网络主要输出的是：品牌+货（供应链低配版）。**

**第三代地面网络主要输出的是：品牌+供应链+数据+运营。**

为什么前者是货，而不是供应链？因为前者主要靠渠道囤，不是真正的供应链。你如果看懂这三代地面网络输出的区别，就看懂了未来五年下沉市场真正的奥秘。

共赢互生是核心。翻译过来是，各自做各自擅长的事情。同时对品牌而言，全方位的能力是必需的。

如果瑞幸选择下沉收加盟费，那么我会认为它开始急于收割了。但它选择了一条更长线、更有挑战的道路，我不由得认为新零售合伙人模式这个加盟阳谋背后是更大的布局（见表8 - 1）。

这个模式意味着不仅短期内不会有什么利润，还需要与加盟商共担风险，投入大量资金和资源去开拓市场，但这也意味着新的战场即将开辟，“双线作战”即将开始，对营运和管理的挑战更大了。

**表8-1 新零售合伙人模式vs传统门店加盟模式**

新零售合伙人模式	vs	传统门店加盟模式
零加盟费	加盟费	5万~30万元
合作伙伴不挣钱时不收费 数字化营销驱动收益最大化	收益及风险	品牌方旱涝保收、加盟商负担重 传统模式收益有限
一线明星代言 海量广告投放 纳斯达克上市公司背书	品牌	很少，甚至没有
新式茶饮、大师咖啡 瑞幸旗下全线产品	产品	单一品类
新客户补贴 线上线下全域流量导入	流量	零渠道导流
全数字化运营 品质效率双保障	运营	传统模式，过度依赖人 品质难把控，效能低下

那么我们思考一个问题：瑞幸谋求的是什么？

未来什么最值钱？用户、数据、触点。瑞幸下沉的核心目的是补足咖啡在获取用户上的缺失，用茶饮做杠杆，切入更广的地区，获得更多的用户、数据和更大的触点，成为一个真正的全图谱的零售企业。

这是个疯狂的时代。

我们来梳理一下瑞幸是如何下这盘棋的。



2019年4月、5月，各大媒体大谈特谈瑞幸拉着星巴克打，说瑞幸是“ofo（小黄车）第二”，说瑞幸是外卖咖啡。钱治亚公开表示瑞幸咖啡的核心模式是“快取”。与此同时，星巴克中国的在线点单与自提服务仅在北京、上海首次上线。

在“外卖咖啡”甚嚣尘上时，麦当劳、肯德基、便利店都开始送券、做外卖咖啡，结果瑞幸默默地把外卖厨房关了（见图8-9、图8-10）。意识到瑞幸自建App，于是肯德基、便利店也开始猛推App。

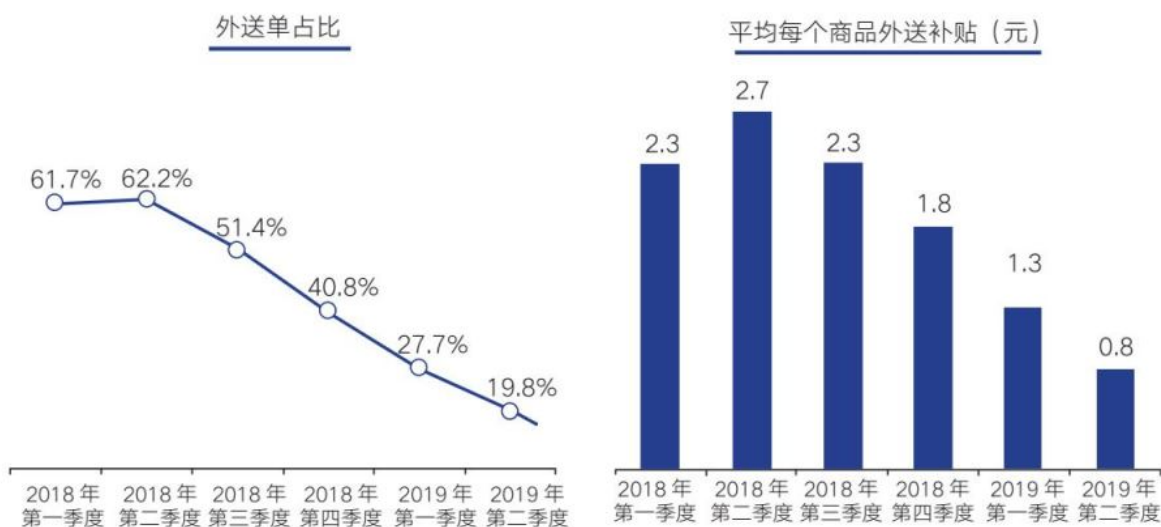


图8-9 瑞幸咖啡外送占比急速下降

资料来源：瑞幸2019年第二季度财报

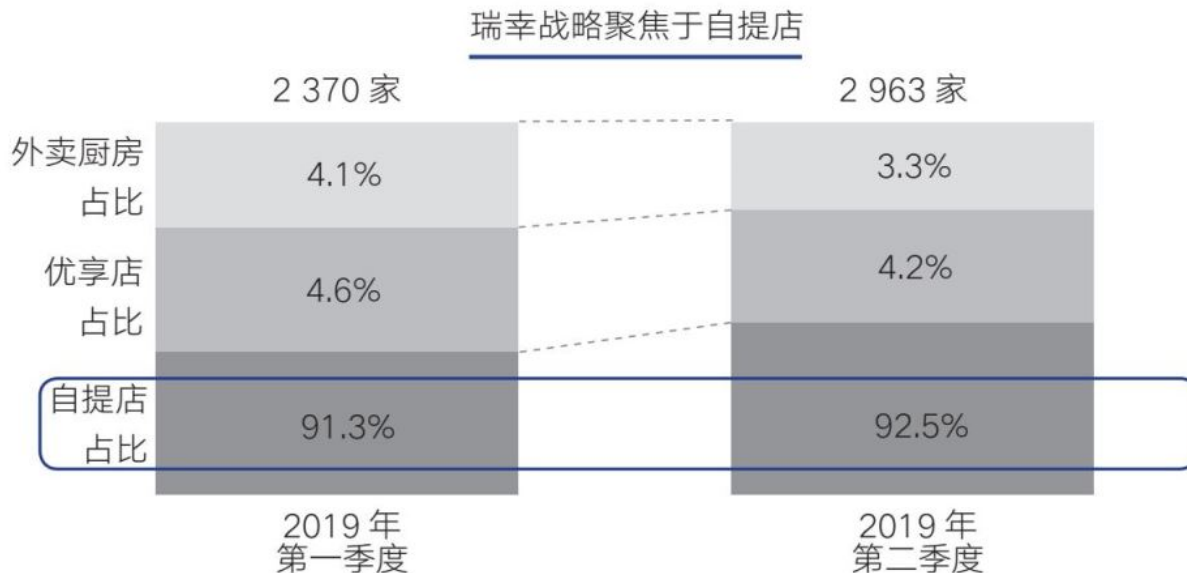


图8-10 瑞幸自提店占比，自提模式逐渐成型

资料来源：瑞幸2019年第二季度财报

当媒体热议瑞幸没钱了、抵押咖啡机时，瑞幸已经完成了咖啡机物联网的全面改造，开始布局无人咖啡机，同时推出小鹿茶，又玩盲盒。

当人们开始意识到瑞幸切入茶饮行业时，瑞幸最近又放出“合伙人加盟”模式——0加盟费，完全颠覆了以往的加盟模式。

将消费者、投资者、跟风者、竞争者、合作者与吃瓜者通盘考虑在内，每一步都领先，此之谓博弈。

什么是战略？走一步，想十步。

我们面临的新商业竞争环境是残酷的，也是现实的。博弈，从来都是高手过招。

何也？就像刘慈欣在《三体》中描绘的黑暗森林，一旦一个文明先发，暴露目标，它就成了黑暗森林中的唯一光亮，也是唯一靶子。我们会在这个博弈的过程中再次看到兵法的现代版演绎，也会看到“赚快钱”逐渐演变成“超长期思维”。

其实这世界上，人也好，企业也罢，基本上谁都可以说他或它不好，但是说好却很难。

这也是投资更难的原因，即要透过重重表象抓住本质。而这本质，可能需要很长的时间去印证。京东、亚马逊都亏损，但在二级市场都表现不错。

如果你问我“人和企业靠什么变得与别人不同”，那么我会说是抉择。

但抉择的本质是什么？是眼光与勇气。光有眼光没有勇气就不敢下注，光有勇气没有眼光就会选错。只有二者兼具，才可大出于天下。

世间所有人走过的路都是对的，但都不能再获得更大的成就了。只有没有人走过的路才可能是真正的捷径。

这便是瑞幸的阳谋。而阳谋的背后是更大的“野望”。

- 
1. 在网页端、App界面或流程中制作两个或多个版本，在同一时间维度，分别让组成成分相同（相似）的访客随机访问，收集各群组的用户体验数据和用户数据，然后分析评估出最好的版本正式采用。——编者注

## 后记

时间是个贼，转眼偷光了我们的青春。

不知不觉，从第一次下笔写瑞幸到现在已经过去10个月了，从第一次关注瑞幸至今已经24个月了。在这两年里，我见了不下400个企业家，他们活跃在不同的领域，他们有着非凡的梦想，当然他们都有自己的烦恼与迷茫。与他们相处交往的过程，亦启发着我对这本书的创作，消除了我思维上的盲区。

这本书经历了反复的修改与调整，有很多时刻我是极其确信的，又有一些时刻，我产生了些许怀疑。整个夏天的夜晚，陪伴我的都是与之相关的思考。而你翻开它的时候，或许已是冬天。

我们这代人终究无法回避的问题是，我们到底与这个波澜壮阔的时代有什么样的关系。

太多的新鲜事物和词汇不由分说地向我们涌来，下沉市场、中国企业出海、数据石油、AI、5G……一方面，我们收获了前所未有的激动与兴奋；另一方面，我们难免感到疑惑，感到彷徨。

我想最好的答案便是，用你最擅长的方式，用尽全力去参与。

作为一个职业的商业观察者，我所擅长的方式和我的使命便是用我生命中所有的时间、能量、智慧来记录这个时代新商业的一切。

若干年以后，无论瑞幸长成了参天大树，还是消失不再，它都曾经在这片全球最充满希望的土地上，用一种毫无迟疑的决绝、充满赌性的战法，搅动了行业，挑战了国内工商界对商业的固定认知。

我想，这便是瑞幸存在的意义。

记录它，便是我写这本书的意义。

一千年前，李白写下了《将进酒》。

君不见，黄河之水天上来，奔流到海不复回。君不见，高堂明镜悲白发，朝如青丝暮成雪。《将进酒》里还说：天生我材必有用，千金散尽还复来。

我永远都是一个理想主义者。我演讲的最后一句话一直都是：“悲观者往往正确，但乐观者往往成功。”我想这依然是未来在中国取得成功的心法。

一个人永远做不了所有的事情，我由衷地感谢团队成员严煦、程琳、陆禧（排名不分先后）的参与，爱你们。

感谢臧中堂先生为采访在瑞幸内部做了大量的协调，没有您，这本书也不会出现。

感谢中信出版社曹萌瑶的鼎力支持。从很多年前相识到今天，时光的力量真是强大。

最后，回归本书《瑞幸闪电战》，截至校对出版，我发现瑞幸在某些方面有了全新的进展，这真的是一家闪电般的公司。当然还有很多朋友很担心本书出版的时候，这家公司已经挂了，对我造成巨大的打击。其实大可不必，因为这个世界上，唯有变化才是不变的。其实如果明年、后年、大后年我们再翻开这本书，发现很多东西都落伍了，但它曾经有过意义。这说明我们中国的企业又进步了。同时也希望，修订版已经不能写下新的发展了，需要再写一本。这说明我们中国的发展速度更快了。

常羨人間琢玉郎，天應乞與點酥娘。自作清歌傳皓齒，風起，雪飛炎海變清涼。

萬里歸來顏愈少，微笑，笑時猶帶嶺梅香。試問嶺南應不好，却道，此心安處是吾鄉。

2019年9月13日  
中秋节写于上海



微信扫码关注我的公众号，与你分享更多精彩商业知识回复“消费”，获取最新年度消费趋势报告



# Table of Contents

版权页

推荐序 瑞幸的标本意义在于数字重构零售的探索

自序 瑞幸不只是闪电战

1 新零售：瑞幸模式是不是伪命题

究竟有没有新零售

瑞幸的本质

重新理解人货场

自动售货机的新春天

物联网的时代来了

极简主义和新零售

解读加拿大Tim Hortons

对标7-Eleven，目标直指科技零售

2 咖啡在中国：高速增长时代已经来临

中国市场vs欧美日韩市场

谁在为咖啡埋单

一杯咖啡究竟多少钱？

行业格局：那些鲜为人知的咖啡巨头

咖啡高速增长的历史契机

第四次咖啡浪潮，该如何布局

3 数据驱动：瑞幸闪电战的核心动能

餐饮公司为什么需要一个COO？

技术驱动三重境界

何为真正的数据驱动型企业

数据拆解，为决策赋能

咖啡销售场景下的数据应用

兵马未动，数据先行

4 管理纲领：瑞幸新型组织原则

瑞幸没有文化？

裂变：组织力如何支撑短时间的疯狂扩张

凝聚力：一股真正力量的缔造

如何避开快速膨胀的生死劫？

瑞幸咖啡有灵魂吗？

反观瑞幸：从外部解读管理与文化

5 第三种模式：瑞幸如何管理地面军团？  
麦当劳向左，海底捞向右，瑞幸向哪？  
为什么瑞幸会走出第三条路？  
“第三条路”如何造就企业基因？

6 生命线：新型供应链与品质管理  
供应链速成的秘诀  
瑞幸供应链有何独到之处？  
统一战线：瑞幸的供应商管理新理念  
最高标准的质量管理是怎样炼成的？

7 爆发增长：品牌及营销闪电战全推演  
我们正在遭遇品牌创造的低谷期  
深度剖析瑞幸营销全流程  
瑞幸品牌战略的兵棋推演  
解读瑞幸运营增长模型  
瑞幸到底是不是在乱花钱？

8 瑞幸与它所恰逢的时代  
洞察时代变化的四大趋势  
在时代剧变背景下，瑞幸还能走多远？  
瑞幸阳谋  
后记