



“旧瑞幸已死。”

在大钜资本年度投资者大会上,瑞幸咖啡董事长、CEO郭谨一说。大钜资本是瑞幸控股股东。

瑞幸咖啡创立于2017年。作为移动互联网时代较为成熟状态下诞生的新式咖啡品牌,该公司创立仅半年时间就开出400多家门店,成立一年后便在国内拥有超2000家门店,两年后门店已近5000家。成立18个月后,瑞幸走向纳斯达克,创造了国内互联网公司最快上市纪录。

可转折也来得很快。2020年1月末,浑水发布做空报告直指瑞幸数据造假。2020年4月,该公司发布公告承认伪造交易价值约22亿元。

当年5月,瑞幸分别终止钱治亚、刘剑的首席执行官职务,并任命彼时公司董事、高级副总裁郭谨一为代理首席执行官,陆正耀辞去董事长职务;6月29日,瑞幸自纳斯达克市场退市,进入粉单市场;7月基本完成财务事件内部调查;历经5个多月的调查,9月瑞幸收到第一个处罚结果,国家市场监督管理总局公告,瑞幸咖啡(中国)有限公司、瑞幸咖啡(北京)有限公司及相关43家为其提供实质性帮助的第三方公司,因存在虚假宣传行为被处罚金6100万元;12月17日,瑞幸公告与美国SEC达成和解,根据和解条款,该公司同意支付1.8亿美元罚款;2021年3月达成债务重组支持协议。

后来,瑞幸开启转型。2021年9月,其宣布与美国集体诉讼的原告代表签署了1.875亿美元的和解意向书。2022年2月4日,瑞幸收到SEC通知,其已满足之前与SEC达成的和解协议中约定的民事罚款义务;2022年8月全部赎回高级担保票据;融资端2022年1月底,瑞幸咖啡宣布大钜资本成为控股股东,持有超过50%的投票权。

当下,“旧瑞幸”的创始团队所建立的库迪咖啡,正向瑞幸发起全面进攻。

“新瑞幸”

“今天是脱胎换骨之后的新瑞幸。”

提到暴雷危机,郭谨一称。他表示,暴雷发生后,董事会第一时间成立由独立董事组成的特别委员会负责调查事件真相;同时积极配合监管进驻,对公司展开详尽的调查;还原造假事件真相并将参与造假的团队清理出公司、永不录用。“现在每个季度我们都会回顾永不录用的名单,确保公司真正做到了对造假势力的彻底清理。”郭谨一强调。

他还透露,2022年第四季度,瑞幸成功完成了债务重组,海外投资者相关的诉讼和解也已接近尾声,这标志海外相关问题已经基本处理完毕。

郭谨一似乎认为,目前,瑞幸团队是“干净”的。“我可以负责任地讲,和造假无关的瑞幸研发团队和相关核心业务人员都没有流失,这也为我们日后持续打造爆款、扭转业绩奠定了基础。”他说。

而被郭谨一定义为与“造假有关”的前高管团队,正给瑞幸带来压力。

2022年10月,瑞幸咖啡创始人、前CEO钱治亚率原核心团队打造了库迪咖啡。从架构来看,陆正耀任库迪咖啡战略委员会主席,钱治亚任董事长兼CEO。另据了解,在库迪核心团队中,有50%来自原瑞幸团队。陆正耀对日常经营涉及不多,主要是战略层面的讨论。关于融资、日常管理仍是钱治亚主要负责。

据库迪咖啡首席策略官李颖波向记者透露,截至5月中旬,该品牌门店已经超过2500家,预计7月底,门店总数将达5000家。

作为对比,6月5日,瑞幸咖啡第一万家门店落地厦门,标志着瑞幸成为中国首家门店数量破万的连锁咖啡品牌。但这已经是瑞幸创立的第八年。

库迪疯长

值得注意的是,库迪狂奔动力之一来自于其采用联营模式。

据李颖波介绍,联营模式不同于市面上的加盟或者是直营模式。一方面,该模式不收取包括加盟费或品牌使用费在内的固定费用,与联营商采用利润分成形式。同时,库迪还设定了设备回收的机制,当联营商退出的时候,设备可折旧回收。此外,库迪与联营商合作期限为终身制。“核心指标是联营商盈利。”他强调。

库迪另一大动力则来自盈利空间。据李颖波透露,一杯咖啡成本主要包括原材料、房租、人工、水电杂费。库迪原材料也就是咖啡豆为100%阿拉比卡品种,产区包括埃塞、巴西、危地马拉、中国云南等,都是获得IAC金奖的咖啡豆,规模化单杯的成本大概在2-2.5元之间;如果再加上牛奶或者其他风味创新原料,以及外包装,成本会达到5.5元左右。

在房租层面,库迪团队积累的经验是大店向小店迭代,所以房租的单位成本如果以日均400杯来算的话,大概在1.22元-1.25元左右;人力成本上,机器取代了部分人力,会将人工成本控制在2元左右,再加上水电杂费大概在0.2元。由此,他得出结论,一杯咖啡的成本不会超过9块钱。

同期,库迪开启“夏日冰饮季、天天99”营销活动,活动覆盖全部门店,有效期至7月30日。

而从产品端来看,库迪与瑞幸显得有些相似。打开库迪咖啡小程序菜单,会发现其界面和饮品设计与瑞幸高度“撞脸”,主打的蓝椰拿铁、生椰拿铁、生酪拿铁、库可冰,在瑞幸均能找到同款。

当然,基于同一个始创团队,这似乎也情有可原。

“产品团队大概有三四十个人,为赛马机制。参与赛马机制的有自己内部研发团队,也有专业的产研公司,相当于顾问,有很多的产品开发公司。

全球旅游业强势复苏背后:

爆发增长后回归理性,产品力成角逐关键

日韩东南亚爆发式增长

2022年2月份欧盟开放以来至今夏,欧美旅游市场出现强劲爆发式增长。

而2023年全球旅游复苏也呈现出自身独特特点。一方面,全球经济陷入一系列发展困局之中,全球旅游业复苏的困难程度远大于经济稳定期,不同国家和地区,将面对不同程度、不同类型的环境复杂性,展现出不同的应对能力,由此产生不一样的旅游发展格局。

此外,旅游业疫后修复的重点逐渐由数量转向质量,依赖于全球化的产业合作,也有赖于各国旅游业治理能力的进一步提升。并且旅游业复苏水平、通胀水平和劳动力短缺程度是短期内影响全球旅游业恢复质量的三组关键变量。

中长期看,全球经济和旅游业的进一步发展,都将更依赖于全要素生产率的提升,其中提高科技的行业渗透率、提高行业对知识人才的吸引力、形成更为智慧巧妙的旅游业政策和治理体系是重塑旅游业的增长模式,推动旅游业全要素生产率的上升的关键路径。

而全球旅游格局将在创新中得以重塑,创新将是全球旅游业进一步发展的核心动力和重塑全球旅游新格局的主要力量,全球旅游业正在进入创新的世纪。

复星旅文联席总裁,Club Med地中海俱乐部中国首席执行官徐秉璜也向21世纪经济报道记者表示,2022年期间,在亚太地区旅游市场还未恢复的情况下,仅凭欧洲和南北美洲市场,Club Med地中海俱乐部收入恢复到了接近于2019年的水平,而利润超过了2019年的水平,而今年上半年欧美市场的预订数量相比2019年达到了25%以上的增长。

持续到今夏,欧美市场将逐渐恢复至理性消费状态。徐秉璜表示,2023年下半年地中海俱乐部累计预订量(以住宿、旅游及服务之营业额表示)较2019年同期的累积预订量增加约20%,但增长模式悄然发生变化,由上一年度预订单价和数量的齐飞到只有价格上涨。除此之外,逐渐走高的通货膨胀率影响了欧美中低端旅游市场增长速度。面对持续走高的通货膨胀,中低端旅游市场

2022年上半年以来,全球旅游业逐渐回暖,欧美市场率先复苏,亚太地区紧随其后。旅游业的复苏对增加消费支出,带动投资增长,增加就业机会,推动全球经济恢复有着重要作用。

2023年春节后,随着疫情阴霾逐渐消散,国内旅游行业开始重新抬头,呈现良好反弹态势。

但另一方面不可否认的是,文旅行业仍然面临着新的挑战,疫情后人们出行消费的趋势发生一定的变化,在全球经济大环境之下,偏于保守的消费行为方式日渐凸显,并且过去几年相关从业专业人才的流失也需要逐步恢复,对于行业来说,如何提升产品持久竞争力才是关键,而对于价格相对不敏感的中高层次文旅消费者的争夺也显得更为重要。

价位无法提升,利润和通货膨胀率相抵消,限制了欧美大众市场继续增长。

日韩东南亚等亚太地区,2022年下半年开始复苏,但受限于当时航空产能的不足并未出现强势增长。今年初航空产能恢复后,亚太地区旅游业也出现了报复性反弹。

国内旅游业逐步复苏

2023年春节疫情感染高峰结束后,我国旅游业开始逐步复苏。截至五一,国内市场已基本恢复至2019年状态。据国家文化与旅游部数据,全国国内旅游出游合计2.74亿人次,恢复至2019年同期的119.09%;实现国内旅游收入1480.56亿元,恢复至2019年同期的100.66%。比较数据,一方面,国内市场已基本恢复疫情前水平;另一方面,客单量相比2019年减少。这预示着游客选择长途游的占比更小,或者个人消费能力的下降及减弱。

与国外大众旅游市场的困境类似,国内旅游市场也出现了整体营收与中高端度假业差距较大的情况。徐秉璜向记者表示,五一实现国内旅游

收入1480.56亿元,同比增长128.9%,按可比口径恢复至2019年同期的100.66%,而五一期间地中海俱乐部的营业额已恢复至2019年同期210%,实现了翻倍突破,二者差距巨大,体现了不同群体消费能力的差异,也对不同定位的产品提出了问题:后疫情时代,什么样产品力的产品能够占据市场份额?

虽然我国在年初已经重启出境游,但选择出境的游客占比仍然较小,这同样与航空产能尚未完全恢复有关。以日本为例,在地中海俱乐部的预定数据中,今年国庆和冬季预定出游的人数较多,而暑期预定人数相对较少。与此相对应,暑期上海至北海道航线尚未恢复,而北京至北海道航线每周只有两个班次。机票数量少、价格高,抑制了游客的出游需求。

但境外游也有闪光出现,航空产能恢复较快的东南亚成为热门目的地,巴厘岛、马尔代夫、新加坡和普吉岛等旅游胜地成为国内境外游首选。

徐秉璜指出,总体来说,国内旅游业不会在短期内出现爆满现象。下半年,随着航空产能逐渐恢复和机票的平价化,国内旅游业特别是出境游会逐步恢复,届时将为中国经济乃至全球经济发展带来新动能。而对行业来说,如何增强自身获客能力和客单价成为赢得竞争的重要因素。

旅游市场的恢复不是一蹴而就,过程中有波折和挑战。此前即有分析人士指出,中国旅游市场的复苏不是简单回到过去,要注意旅游消费呈现出的新变化和新特点。从旅游零售来看,以奢侈品为代表的中高端消费市场率先反弹。到2025年,中国有望成为全球最大的奢侈品消费市场,这说明中国消费者正在经历新一轮的消费升级。

中国旅游市场的发展变化,过去“赶大鹅”式旅游比较多,而现在,团队变散客、标准化变个性化的旅游行为越来越多,必然会影响商业供给和产业动能的创新,进而影响到产业政策和规则体系的调整。自助、自驾、个性化和多样性的当代,要求移动互联网、人工智能、5G通讯和现代金融创造更多消费场景。新领域、新赛道、新动能、新优势是推动旅游业高质量发展的必由之路。

供稿:《21世纪经济报道》

会用赛马机制,把他们的产品跟营销结合一整套的方案。在这个过程当中,会透过消费者测试,区域的灰度测试等这些方式,从里面找到消费者满意的产品,再推向市场。这个闭环就是它最大的特色。”李颖波称。

“冲击波”

库迪狂奔,或已对瑞幸造成影响。

“我们也看到投机者在进入,但缺乏正确的价值观、不够敬畏市场、不够敬畏消费者的投机者必然是昙花一现,我们会通过更加主动积极地参与竞争,来加速中国咖啡市场的稳健发展、良性发展。”郭谨一表态,他仿佛意有所指。

同一场合,郭谨一还披露,伴随瑞幸咖啡第10000家店的开业,瑞幸也将同步开启“万店同庆”优惠活动,这期间消费者可享受到更多99元的咖啡饮品。

如此局面直接将战场指向库迪价格带。据窄门餐眼数据,在4月中旬,瑞幸平均单价为19.2元(平均订单包含1.4个商品左右,单杯14-15元),Tims在33-35元之间,星巴克为39.31元,库迪咖啡为11.58元。

实际上,价格本身就是瑞幸盈利关键。

一季报显示,瑞幸营收44.37亿元,同比增长85%;归母净利润5.65亿元,同比增长28倍。收入大幅增长源于开店与单店店效的同步向上,当期,瑞幸门店同比增长42%,单店收入同比增长30%。

背后动力之一就是单价上行。雪湖资本在2022年11月发布的报告指出,瑞幸32%的销量来自于每月购买5次以上的高频用户。这也让瑞幸基本摆脱了“陆正耀时代”对优惠券和促销补贴的依赖。

库迪价格高压下,瑞幸重回老路。

另一头,瑞幸扩张推力来自加盟商。从2021年,该公司便通过“自营+联营”模式,向低线城市破圈。2022年,瑞幸向安徽、河南、黑龙江、吉林、辽宁、内蒙古、山东、山西、陕西9省份共41个城市开放合作伙伴招募计划。今年1月,瑞幸再度开启招募计划,覆盖全国15省份80个城市,新增33个地级市。5月29日,瑞幸宣布正式开放带店加盟模式。

库迪也在向加盟商招手。李颖波称,联营商们已经超过了超过1万个选址。他还表示,“天天99”营销活动,只要门店日销量超过400杯的时候,联营商就不会亏本。(相关活动产品)库迪会给联营商单杯给到9.5-10块的补贴(有2家及以上门店的联营商补贴到10元/杯,1家的补贴到9.5元/杯)。此举潜台词或是,“天天99”活动会持续。

客观上,已有规模的瑞幸与库迪相比,对加盟商吸引力并不在一个量级。多位加盟商对外表态,开库迪店有风险。

不过,李颖波提供数据显示,联营商账户里4月份的钱,4月末的金额扣掉4月初的,加上本月自该账户内提现的金额,再扣掉房租、人工的成本跟原材料成本,这三项全部扣完之后,正向现金流为正的门店数,统计口径是满一个月的门店,总共这些门店里面,现金流为正的的比例是84%。“这些满一个月营业期的门店,月均提现额有接近3万元。”他说。

事实上,更多加盟商依旧将库迪视作加盟瑞幸失败后的备选项。而拥有备胎的加盟商们,再面对瑞幸,就要硬气多了。

目前看,新、旧“瑞幸”之争,刚开始。

供稿:《21世纪经济报道》

多地加力优化购房政策 6月或出台“非常规”新政

记者梳理发现,6月份以来,多地出台房地产优化政策,主要集中在降低首付比例、优化公积金、优化限购等方面,其政策内容较往年范围更广、力度更强。

易居研究院研究总监严跃进表示,当前正是房企抓销售的关键期,尤其是4月份至5月份销售数据不好的情况下,6月份的购房政策应该给予更多支持。整体上,后续政策宽松的预期会强化,预计6月份会有新的政策出台,而且部分政策工具可能超出过去的常规工具范畴。

据中指研究院不完全统计,2023年以来,已有百余城出台房地产调控政策近300次,1月份至4月份房地产政策优化频次稳定在60次左右,较去年高峰期有所降低,5月份,政策出台频次有所放缓,其中,三线、四线城市政策出台频次明显下降,核心城市如杭州、苏州等调控力度加大,进一步稳定市场预期。

东方金诚首席宏观分析师王青表示,二季度以来,特别是进入5月份,楼市再度出现转冷迹象。这是近期多地进一步加码“松绑”政策的直接原因。整体上看,当前宏观经济修复势头略低于市场预期,而房地产行业未能持续回暖是一个重要原因。

“6月份,各地或将进一步加大房地产行业政策支持力度,推行‘带押过户’的节奏有可能加快。另外,着眼于支持改善性住房需求,引导居民房贷利率全面下行,后期也不排除出台二套房贷款利率政策灵活调整机制的可能。下半年,在MLF利率保持稳定的前景下,作为房贷利率的定价基准,5年期以上LPR报价有可能单独下调。”王青进一步表示。

中指研究院市场研究总监陈文静对记者表示,6月份以来,青岛、苏州等多地已出台政策优化限贷、公积金、限售等措施,向市场释放积极信号。全国楼市调控政策持续保持优化态势。短期来看,各地楼市政策或继续优化,一线、二线城市政策仍有放松预期,限贷政策、限购政策亦有较大优化空间,或按照一区一策原则,继续优化限购条件、取消认房又认贷政策等,同时结合生育政策,对多孩家庭的限购套数、首付比例、房贷利率等给予支持。

据《证券日报》