

# 首提千店千面 星巴克中国加速“下沉”

星巴克与博裕资本战略合作正式启动。4月8日,在星巴克中国伙伴论坛上,星巴克中国首席执行官刘文娟披露了星巴克中国未来的全新发展战略,首次提出“千店千面”战略。同时,这也意味着,星巴克全球与博裕投资的战略合作已启动,星巴克中国进入本土化运营新阶段。

星巴克中国门店  
规模将拓展至2万家

目前 星巴克的门店足迹已经覆盖1000多个县级行政区

未来3年 星巴克的门店将增至1500个县级以上行政区

采取灵活门店形态

从10平方米的最小星巴克 —— 办公楼便捷小店

各大演唱会的咖啡小车 —— 800多家臻选门店和主题门店

围绕“千店千面”,据刘文娟介绍,星巴克中国将聚焦专业咖啡首选、高品质产品创新、场景化门店拓展、伙伴打造“一店一社区”、AI助力人文联结五项战略举措。

门店拓展仍是星巴克中国重要的增长引擎,接下来将加速覆盖空白商圈和市场。据介绍,目前星巴克的门店足迹已经覆盖1000多个县级行政区,未来三年这一数字将增至1500个县级以上行政区。同时,星巴克中国将采取灵活的门店形态,从10平方米的最小星巴克,到在各大演唱会的咖啡小车,

从模块化的办公楼便捷小店,到800多家臻选门店和主题门店,星巴克将以多样的门店形态灵活拓店,把消费场所进阶为生活场景。既有门店也将通过更好的功能分区和门店体验提升,满足不同客群不同时段的需求。

值得注意的是,此次提到的伙伴打造“一店一社区”举措,进一步放大员工在门店创新上的决策权。接下来,门店伙伴将可定制门店音乐播放列表、组织适合门店的活动,自创特色饮品有机会收入电子菜单。实际上,

在星巴克兴趣社区空间上线以来,已举办超1.5万场手工、宠物、骑行、跑步等活动。未来,会将兴趣社区空间的丰富度进一步提升,推出更多的举措,帮助伙伴们打造最适合的“一店一社区”。

此外,在产品、门店运营等方面,星巴克中国也开始进一步深耕和创新。接下来,星巴克将在1000多家写字楼商圈门店投资全新的冲煮设备,推出“每日鲜萃”咖啡。在现有黑围裙咖啡大师基础上,正式开辟“地区咖啡大师”全新咖啡职业路径。未来每位运营经理区

域将配备一名专职地区咖啡大师,负责区域咖啡文化发展。同时,通过AI技术进一步赋能门店运营,高效承接订货、排班等后勤事务,管理会议茶歇、AI点单等新业务场景。

根据合资交易协议条款,由博裕投资管理的基金现持有星巴克中国零售业务60%的股权,星巴克全球保留40%股权,并将继续作为星巴克品牌与知识产权的所有者和授权方,向新成立的合资企业进行授权。在中国内地市场的约8000家星巴克直营门店将转为特许经营模式,由合资企业运营管理,目标是将

星巴克中国门店规模拓展至2万家。而从本次发布的战略不难看出,星巴克中国接下来要从差异化的产品、体验和场景服务寻找新增长路径。

中国城市发展研究院投资部副主任袁帅表示,相较于过往战略,此次星巴克中国提出的“千店千面”战略,核心逻辑已从规模化扩张的“广度优先”转向了规模化与个性化兼具的“深度渗透”。此前的星巴克中国,更多依托标准化的门店模型、统一化的产品体系和全球化的品牌势能,以快速铺店的方式完成市场覆盖,门店虽多却带着高度相似的“复制感”,消费者对门店的认知更多停留在“连锁咖啡品牌”的统一印象中。而“千店千面”战略的提出,标志着品牌开始真正锚定中国市场的多元化需求,将门店从单纯的消费场所,升级为能嵌入不同生活场景的社区节点,这种转变不仅是拓店逻辑的调整,更是品牌姿态的下沉,去适配本地需求。

无论开店目标还是战略方向,星巴克中国接下来一定程度上要加速下沉市场布局,利用博裕资本的资源进入更多市场网络,强化本土化创新并优化门店模式。但当下的咖啡市场竞争激烈,无论是抢先布局下沉市场的品牌比比皆是,还是当下中国咖啡市场的消费者需求正日趋细分,既有追求极致性价比的价格敏感型用户,也有热衷于小众风味的咖啡发烧友,星巴克的“千店千面”能否真正覆盖到这些差异化需求,而不是停留在“形态多样”的表面功夫,这也将直接决定其新增长路径的成败。北京商报记者 郭缤璐 图片来源:星巴克中国

## 押宝熟客生意 小红书在意更多复购

4月8日,在GROW商家大会上,小红书电商正式公布“卖好货就来小红书”核心主张,并首次系统发布“NPL经营方法论”,明确将重点扶持“好货商家”。与此同时,平台上线的AI跟播助手、多元粉丝等级体系、笔记直播预告组件等工具,意味着商家在老客的精细化运营和转化效率被放在更重要的位置。

十余年间,小红书电商屡次摇摆于电商与社区两端,也在巨头的夹击中不断修正航向。这一次,小红书试图回归货品和需求本身。

走向精耕细作

会上,小红书CMO之恒详细披露了“NPL经营方法论”的具体内容。其中,N(note笔记)是商家与用户的桥梁,核心是传递产品价值、激发购买需求、筛选潜在兴趣人群;P(people)可借助群聊互动,将粉丝转化为可反复触达、可转化的用户资产;L(直播)重点锁定高意向用户、放大成交、积累长期用户资产,提升转化效率。换言之,小红书更为在意商家的长效经营。数据显示,截至2026年4月,小红书平台有明确的商品求购行为达到1.4亿人次,进入商家直播间的用户数为4715万,活跃的商家群聊数超过17万。

2025年,小红书平台有85%的消费者看重产品品质,其次是情绪价值和性价比。“产品品质”始终在用户消费决策中位列第一,这些用户需求的存在,促使平台更加聚焦“好货”。

从店铺表现来看,小红书热门店铺平均客单价普遍偏高,例如生鲜品类店铺“洋洋乡村生活”的花香蓝莓、“悠耕果园”的格莱斯无花果的平均客单价分别超过了170元、200元。家居类目店铺“莫语”的百合沙发平均客单价超过了5000元,订单量超过1200单。

据了解,当前商家除了能在笔记挂上商品链接、笔记评论区挂蓝色链接之外,还可以在笔记中挂直播预告组件以及群聊组件。同时,小红书千帆工具推出了“AI跟播助手”“商品机会”“买点洞察”等

功能,解决商家行业趋势洞察、卖点转译为用户场景化买点、直播播中承接等问题,以此提升转化率。

触达线下场景

除了设法触达客群,商家和平台也试图在线下场景与客群实现更多连接。

运动户外品牌Relo主理人尤绍锋对北京商报记者表示,Relo主打跑步、户外越野跑等多个赛道,通过在平台发起跑团计划,每周进行固定训练,就能把城市里既有的跑者流量聚集起来。其次,品牌也会覆盖赛事,包括为赛事赞助和冠名,让更多消费者认识Relo。“此外,我们还会向那些已经报名赛事的选手提供一些相应的物资赞助。”尤绍锋表示。

Relo很重视私域流量与品牌心智的互动关系,其组织了多个如越野跑活动、骑行群、马拉松站队等粉丝群,并以羊毛袜等产品体验来吸引消费者人群。尤绍锋还在杭州西湖开了一家跑者驿站,主抓本地流量,为跑友提供跑鞋、衣服租赁等服务。高频且固定的线下活动帮助Relo很快积累起了一批忠实用户,尤绍锋再将线下的素材搬到线上,进行曝光营销,以此形成正向循环。同时,尤绍锋还以产品置换或折扣的方式让跑友自愿成为活动的管理者,来降低活动的组织成本。“以低成本的方式撬动既有的兴趣用户。”

在线上流量成本激增的环境下,线下成了平台强化消费心智的重要场景。近年来,京东、淘天等企业均加速在线下布局多类业态的实体门店,小红书、抖音则是根据平台业务调性,与不同业态组织进行合作,从而反哺线上内容生态。

2025年,小红书开始密集触达线下。平台核心IP“马路生活节”联动上海、杭州、广州,推出25条Citywalk线路,约300场活动及数千家合作门店。Red Land二次元展则是指向兴趣圈层,活动落地上海并集结50余个现象级游戏、动漫IP。此外,小红书还操作过上海线下市集,覆盖户外生活、原创服饰、非遗手作等类目,以及首届专属文学IP“小红书文学节”。

频频在线下露脸,一方面也与小红书重新定位有关。2025年7月,小红书将平台使用两年多的Slogan从“你的生活指南”变更为“你的生活兴趣社区”。也就是说,相比过去强调实用性、功能性的搜索心智,小红书如今更为侧重基于兴趣的连接、社交和垂类圈层。

寻找合适生态位

十余年的成长中,小红书始终活在电商巨头的夹缝中,定位也因行业竞争发生多次变化。2013年,小红书以“找到国外的好东西”的海淘心智沉淀了一批忠实客群,并在2014年试水自营跨境电商“福利社”。此后,小红书电商业务又遭遇了自营电商折戟,强化买手平台定位、“购物”入口改名“市集”等一系列曲折发展历程。

2025年8月,小红书在组织架构层面成立“大商业板块”,将广告和交易业务归拢到一处,由小红书COO柯南担任总负责人,减少内部沟通壁垒,让商业化更为顺畅。此前,小红书升级了与淘天、京东的合作,新增笔记下方“广告挂链”功能,在生态上更为开放。

坐拥超3.5亿月活用户的小红书,一直在社区内容与商业化之间寻找着和谐共处之道,也在巨头林立之中寻觅生存的立足点。这与Relo在小红书的发展颇有相似之处。按照尤绍锋的话说,消费品无非是找到一个合适自己的生态位。“户外运动跑步已经有很大玩家,如同狼和豹,我们要寻找到比较适中的空档生态位。”Relo的空档就是运动内衣和裤袜。

设计师家具品牌莫语主理人Sam也表示,品牌的商品会在内容电商与货架电商上进行差异化定位。为了迎合不同的客群,前者强调设计感,后者主打基本款。

“我们不太会用拓宽品类的视角来看,而是更看重当下行业有哪些新生的用户需求 and 细分人群在涌现。”小红书电商商家产品负责人莱昂认为,小红书对于消费者和商家的最大价值,在于“视人为人”,而不是“视为流量”。

北京商报记者 何倩

## 从资金“失窃”到起诉股东 喜临门陷多事之秋

整改之路

被称为“中国床垫第一股”的喜临门健康睡眠科技股份有限公司(以下简称“喜临门”),一周内接连曝出重大经营风险。4月8日,北京商报记者梳理发现,在过去8个交易日中,喜临门股价持续下跌,跌幅达24.89%。前有子公司亿元资金被挪用、公司及董事长遭证监会立案,后有起诉控股股东追讨4.78亿元欠款,喜临门正面临生存考验。

危机四伏

喜临门危机的爆发,始于一场资金“失窃”案,涉案主体为喜临门控股子公司喜途科技。公告显示,喜临门在自查中发现,喜途科技银行账户内累计1亿元资金被非法划转,经核查,相关人员涉嫌利用职务之便挪用公司资金。对于此次事件,北京商报记者向喜临门发去采访提纲,但截至发稿企业未给予回复。不过在公告中,喜临门方面表示,为防范后续资金安全风险,公司紧急采取措施,向公安机关申请立案侦查,并对旗下可能涉及风险的相关银行账户实施保护性冻结,冻结金额约9亿元。

北京商报记者注意到,两项金额合计超10亿元,占喜临门最近一期经审计净资产的26.54%,占最近一期经审计货币资金的42.69%。相当于公司超过四分之一的净资产和近一半的周转资金被锁定或流失,对公司正常经营周转造成一定影响。

屋漏偏逢连夜雨,在子公司资金挪用事件曝光5天后,喜临门再度曝出控股股东违规占用资金的重大问题。公告显示,喜临门及下属两家全资子公司浙江顺喜供应链有限公司、浙江迎喜供应链管理集团有限公司,以损害公司利益责任纠纷为由,向绍兴市越城区人民法院提起诉讼,将公司控股股东浙江华易智能制造有限公司、一致行动人绍兴市越城区华瀚股权投资合伙企业及实际控制人陈阿裕列为共同被告,涉案金额合计4.78亿元,案件已获法院受理。

证券机构相关人士分析称,喜临门起诉控股股东是内部矛盾彻底激化的必然结果,起诉既是切割风险,也是维护上市公司及中小股东利益的必要尝试,但高比例司法冻结意味着大股东难以通过二级市场减持变现。即便4.78亿元索赔胜诉,后续执行仍存在较大难度。

**遗失公告**  
宁津县久龙体育用品有限公司北京分公司,社会信用代码91110105MA02XE9124,法定代表人赵金治,公司目前状态为吊销,公章和营业执照已遗失。特此声明。  
2026年4月9日