责编 刘洋 美编 张彬 责校 杨志强 电话:64101880 kuaijiaogao@163.com

星巴克落地消费入座 3亿元重估第三空间

持续发酵的星巴克中国“消费入座”话题迎来明确答案。10月21日,星巴克中国宣布,10月22日起在全国门店推行消费入座新规,以弹性执行标准替代“一刀切”,将优先为特殊人群提供帮助,避免执行过程中引发冲突。与新规同步亮相的,还有一笔超3亿元的门店焕新投入。2027财年,星巴克中国将围绕一线服务时间(工时)、数智化系统、核心设备、门店氛围等维度,全面提升门店服务能力。这也是今年4月博裕资本入局、双方定下2万家门店扩张目标后,星巴克中国在门店运营端的一次集中调整。从提出“千店千面”战略到落地消费入座新规,星巴克中国正重新打磨线下门店服务体验,筑牢线下竞争壁垒。



全国门店施行消费入座

星巴克中国消费入座新规尘埃落定。10月21日,星巴克中国宣布,10月22日起在全国门店施行消费入座,门店将摆放相关提示牌。

不过,消费入座并非“一刀切”,星巴克中国表示将根据实际情况弹性落地。星巴克中国方面称,在实际营运过程中,会为伙伴提供统一的服务指引和必要支持;伙伴将遵循友好、友善的沟通原则,妥善处理顾客的合理诉求与突发、特殊情况。如遇孕妇、行动不便者等需要帮助的顾客,伙伴将优先提供帮助。规则清晰,执行保有温度。

与此同时,星巴克中国正式发布《第三空间倡议》,倡导有序、友善、彼此尊重的共享门店空间,进一步提升到店顾客的空间体验。倡议主要包括:合理使用座位与公共区域,留意交谈、线上会议、游戏娱乐或观看视频时的音量,避免携带或食用气味浓烈的外带食品等。

星巴克更改空间规则一事,在消费者中也引发热议。不少消费者表示认同,认为门店经营需要成本,不应该被“白嫖”;也有消费者表示,部分门店在消费高峰一座难求,但不建议“一刀切”。在正式宣布消费入座之前,围绕星巴克入座规则的讨论早已开始。今年9月,“四川一星巴克用铁链锁住室外桌椅”话题曾引发热议,涉事门店随后打开锁链、改为提醒形式;今年7月,天津一家星巴克门店因在桌上放置“消费入座”提示牌引发热议,不少网友表示支持,并建议向全国推广。

浙江大学城市学院副教授林先平表示,星巴克此次消费入座规则引发热议,本质上是核心商圈门店座位供给紧张背景下的柔性运营尝试,而非强制消费入座。从行业层面看,连锁咖啡品牌普遍面临翻台率与空间体验的矛盾,高峰时段长期占座、自带餐食久坐的现象,挤占付费客群座位、损害其权益;从品牌层面看,“第三空间”是星巴克的核心标签,但空间模式需要经营现金流支撑,无消费却长期占用座位,会削弱付费顾客的消费体验,品牌希望在空间开放与门店经营之间寻找平衡点。

对于消费入座,河南泽槿律师事务所主任付建建议,星巴克在执行新规时需明确倡议的非强制性边界,在高峰时段清晰引导付费顾客优先入座,同时公示临时停留的宽容政策,加强员工一致性培训,确保柔性沟通,避免顾客产生被排斥感;并收集消费者反馈、动态调整,以平衡付费顾客权益与品牌亲和力。

超3亿元焕新约千家门店

值得注意的是,在宣布实施消费入座的同时,星巴克中国也公布了2027财年门店焕新方案,计划新增投入超过3亿元,从一线服务时间(工时)、数智化系统、核心设备、门店氛围等维度,全面提升门店服务能力。

据介绍,星巴克中国将在全国近半数门店增加高峰时段人力投入,重点覆盖交通枢纽、商务办公、文旅景区等高客流门店。计划落地后,全国门店每月将新增超过20万小时高峰服务时间,星巴克臻选门店每月还将新增超过7万小时臻选吧台服务时间。身穿黑围裙的咖啡大师将有更多时间为顾客介绍不同咖啡豆的产地和风味特点,并根据顾客偏好推荐冲煮方式,进一步提升臻选门店的咖啡体验。两项计划合计每月新增超过27万小时服务时间。

门店数智化升级方面,自2027年1月起,搭载70余项新增功能的智能移动POS机将在门店分阶段上线,帮助工作人员更好地了解顾客偏好。工作人员可在高峰时段根据现场客流,走到顾客身边服务,灵活开展点单和产品介绍,提高服务效率。

另外,部分门店将升级吧台、座椅与灯光等软硬装,改善空间布局与顾客停留体验;数百家门店核心设备将陆续更新换代,进一步保障饮品品质和出品稳定性;全新烘焙设备也将进入更多门店,让更多顾客享受到“每日现烤”系列食品。上述门店焕新和升级举措将覆盖约1000家门店,并在2027财年陆续完成。

今年4月,星巴克与博裕资本的战略合作正式启动,星巴克中国首席执行官刘文娟披露未来全新发展战略,首次提出“千店千面”战略,加速覆盖空白商圈和市场;同时,中国内地市场约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。这也是博裕控股后,星巴克中国在营运端官宣的首笔投入。

深耕单店价值加固壁垒

从4月提出“千店千面”到如今落地消费入座,星巴克中国正重新打磨线下门店服务体验,加固“第三空间”竞争壁垒。这一系列动作,发生在咖啡赛道竞争逻辑转向的大背景下。

以瑞幸咖啡、库迪咖啡、幸运咖为代表的本土连锁品牌,依靠低价、高密度点位和数字化点单体系快速抢占市场,主打“即买即走”的快取模型,行业竞争重心长期锚定价格战、拓店速度与出餐效率,持续挤压以空间体验为核心的门店的生存空间。在这样的格局里,星巴克过去依托大店、长停留形成的溢价逻辑持续承压,“第三空间”的投入成本、座位资源错配等矛盾也日益凸显。

在业内人士看来,控股权交接、直营转特许的底层调整,意味着星巴克中国的经营考核逻辑已经发生变化。一方面,星巴克中国可借助本土资本的资源和决策灵活性支撑下沉拓店,实现2万家门店的长期目标;另一方面,资本端对单店盈利、坪效、成本结构的要求会更为刚性,门店不能再单纯依靠品牌光环承担无边界的公共空间功能,座位资源的价值重构,是提升坪效、优化单店模型的必然选择。

由此可见,此番推出消费入座倡议、配套数亿元门店体验升级,本质上是星巴克选择回归并放大自身固有优势,重新打磨线下空间的服务价值与体验边界,在扩张之外构筑起更稳固的品牌护城河。

林先平表示,国内咖啡市场已进入存量竞争阶段,星巴克系列调整的核心,是从过往的规模扩张转向深耕单店价值,进一步夯实“第三空间”的差异化竞争壁垒。其中,门店入座新规通过优化座位资源配置,优先保障付费客群消费体验,有效提升高峰时段门店运营效率;3亿元专项投入聚焦人力服务、数字化建设、硬件改造及门店氛围升级,全面修复品牌服务体验;叠加“千店千面”运营策略,推动门店形态适配不同商圈、社区消费场景。整套战略调整跳出行业低价内卷,再度强化品牌依托空间与服务构筑的溢价优势。

北京商报记者 郭缤璐 张天元

图片来源:视觉中国

关店与开店交织 打酒铺步入洗牌期

从瞄准社区客群到如今相继关停,打酒铺的生意走向分水岭。10月21日,北京商报记者走访北京部分线下打酒铺发现,位于青年沟的初杯打酒铺店内,酒类产品及打酒设备均已搬走。青年沟这家店的轨迹,是这一轮打酒铺热潮从铺开到收缩的切片。这类门店曾以“酒饮瑞幸化”的姿态挤进社区,又在一年之内退出当初看中的居民区街道。关店的不止这一家,开店的脚步声也没有停。800亿元的散酒大盘仍在增长,老牌酒企、新兴连锁品牌和跨界巨头先后挤进同一条社区街道。当三类玩家仍在涌入这条赛道时,行业在洗牌过程中该如何实现长期经营?

一关一开见行业冷热

北京商报记者回访初杯打酒铺(青年沟店)时看到,店内产品和设备已经搬走,装潢仍保留着。2025年9月,北京商报记者初次走访该店时了解到,店内销售白酒、精酿啤酒、米酒、黄酒及果酒等品类。其中,白酒品类涵盖清香型、浓香型、酱香型等17款产品,单价为2.99—39.99元/50毫升;甜酒品类包括果酒、米酒、清酒等7款产品,售价为2.59—4.99元/50毫升;精酿啤酒品类在售11款产品,售价为9.9—19.9元/500毫升;烈酒品类在售5款威士忌产品,售价为7.99—19.9元/50毫升,到店可先尝后买。

该店店员彼时向北京商报记者表示:“目前每天客流量约100人,多为年轻人,尤其是女性消费者。开业以来,每天流水约2000—3000元。销售最好的是精酿啤酒,随着气温逐渐下降,购买白酒的消费者也会增加。”

类似的关店场景在其他城市也有出现。据相关报道,成都龙泉驿区世茂广场100米外,一家品牌连锁打酒铺已经关门歇业,围挡上贴出招聘奶茶店员的信息,该店经营一年多后关闭。

酒类营销专家蔡学飞曾在接受采访时表示,打酒铺并非颠覆性赛道,而是酒饮消费去包装化、社区即时零售趋势下的结构性补充,短期确实存在泡沫,1—2年内闭店率可能超过30%。

闭店消息不断,但资本对打酒铺的热度并未消退。2025年3月,唐三两完成近千万元天使轮融资,投资方为元气森林创始人唐彬森创立的挑战者创投;七箭打酒则被纳斯达克上市公司瑞图生态并购,登陆国际资本市场。此外,渠道巨头也频频布局打酒铺赛道。美团旗下歪马送酒在重庆开出首家鲜酒铺;全国首家盒马酒铺落地江苏徐州,以“店中店”模式切入赛道。

老牌酒企同样在加码。从企业端来看,古井贡酒在亳州开出首家“古井轻养社·打酒铺”;口子窖旗下“口子酒坊”集中开业;杜康、仰韶、宋河、赊店等也密集开店,布局打酒赛道。

800亿市场藏盈利难题

一面是相继关停的门店,另一面是持续涌入的玩家,一进一出之间,勾勒出散酒铺的市场现状。

企业为何涌向打酒铺?行业规模持续扩容是基础。中国酒类流通协会副会长兼秘书长邢春雷此前表示,2025年我国散酒市场规模已达800亿元,增速超过15%。若保持这一增长态势,散酒市场规模未来有望突破千亿元。

在此背景下,老牌酒企、新兴连锁品牌、跨界巨头三类主体蜂拥而至,酒企看重的是去库存和渠道重构。蔡学飞认为,打酒铺走热的本质,是酒企在存量周期中,试图把渠道主权从传统经销商手中收回厂方的战略调整。打酒铺以“前店后坊、按两现打、先尝后买”等轻量模型,绕开中间层级直连C端,在一定程度上可以把去库存、稳价盘、抓数据等工作统一落地。

市场扩容并不等于单店盈利。一位郑州打酒铺老板表示,有些入局者曾幻想一个月能赚十万八万,但这并不现实。月营业额能做到1万—1.5万元,就已超过90%的同行,堪称凤毛麟角。现阶段,绝大多数打酒铺单店月营业额在6000—8000元之间。

业内人士指出,当前主要打酒铺品牌的单品毛利在50%—60%,扣除人工、房租、运营管理等成本后,净利润空间有限。因此,新入局者需要做好前期营业额较少的心理准备,回本周期约3—5年。

行业持续扩容,酒企相继入局。在这样的局面下,行业竞争不断加剧,也衍生出一系列同质化问题。北京商报记者走访北京部分打酒铺发现,大部分门店装修风格以年轻化为主,色彩艳丽,店内多布置吧台椅、打酒头等常规设施。

酒类营销专家肖竹青指出,打酒铺赛道门槛不高,十几万元购置设备即可开店,吸引大量玩家涌入,但同质化问题突出。

差异化竞争锚定供应链

不同品牌的社区店,酒头排列方式、品类结构和价格带高度相似,装修风格也集中在“明亮社区店”这一种模板里。但已经出现的分化说明,差异化并非没有空间,关键在于差异建立在什么基础之上——从“卖酒”转向“卖场景”,早已成为行业共识。

从消费场景看,目前部分打酒铺试水延长经营时段、扩大消费半径。其中,古井轻养社以“早饮、日茶、晚食、夜酒”模式,融合即时养生、健康轻食、茶饮休闲与微醺体验等多种业态,填补白天非饮酒时段的空白。业内人士指出,不少门店增加酒具、佐酒小食、调酒原料的配套售卖,从“卖酒”转向“卖场景”,这一转变能够进一步增强消费者黏性。

场景之外,供应链和品控是根基。斑马侠创始人顾磊曾表示:“我们赚的是供应链长期的钱,如果合作伙伴不赚钱,我们也不可能赚到钱。”业内人士指出,打酒铺能否胜出,关键在于酒厂直供的品控溯源、社区私域运营带来的复购,以及白天非饮酒时段的利用率,纯靠装修打卡和加盟扩张的模式很难走远。

此外,酒水行业研究者欧阳千里认为,传统散酒店做的是原酒生意,打酒铺做的是生活方式生意。未来3—5年,打酒铺赛道将经历一轮残酷洗牌,部分重招商轻运营、无供应链壁垒、无品质管控能力的品牌,会在热度退去后消失。

北京商报记者 冯若男