

进驻中国20年 星巴克直面“绝地求生”

□本报记者 倪伟

至2019年1月11日,来自西雅图的咖啡巨头星巴克进入中国市场已整整20周年。20年间一直稳坐中国咖啡“一哥”宝座的星巴克却在2018年三季度财报中销售额出现9年来第一次负增长,且利润率也显著下降,中国市场成为该季度其全球表现最差市场。与此同时,在消费升级带动下,瑞幸咖啡、连咖啡等新兴咖啡品牌自2018年以来大幅扩张并抢夺客户。

高盛近日发表研究报告称,因担忧中国市场未来表现,唱空星巴克股票。这个进驻中国20年,曾经“躺赢”的咖啡巨头如何在内忧外患下“绝地求生”,成为市场焦点。

成为霸主

1999年1月11日,北京中国国际贸易中心。星巴克在中国的首家店铺开业。彼时由于中国人对咖啡的认知还停留在雀巢速溶上,以及当时约20元一杯的高昂价格,导致星巴克门店生意清淡。从1999年在北京开出第一家店起,星巴克在中国整整亏损了9年。

但亏损并没有阻挡星巴克的扩张步伐。继北京之后,2000年5月,星巴克先后进入香港中环交易广场和上海淮海路力宝广场,这意味着星巴克打定主意在中国走高端路线,从商务人士、白领开始,培育第一批核心用户。

事实上这也符合星巴克一贯的扩张逻辑。早前星巴克创始人霍华德·舒尔茨提出“第三空间”概念,把咖啡店视为家与办公室以外的社交场所,这使得星巴克在扩张初期深受那些受过高等教育、拥有一定购买力、对社交及生活品质有所要求的精英人士的追捧。此后星巴克在更多层次的消费者中站稳脚跟。

财报显示,开业前十年,星巴克在中国门店数增长不到350家,而到2013年数量增至700家,2014年1017家,2015年1367家,2016年1811家,2017年2382家。如今星巴克在中国150多个城市有超过3600家门店。星巴克计划在2022年在中国开满6000家门店,这就意味着每15个小时要开一家新店。中国已成为仅次于北美地区的第二大市场。星巴克用20年彻底打开了中国咖啡市场。

■ 海外选粹

硅谷最有影响力的人



亿万富翁孙正义拥有一个人工智能理想国的愿景,在这个国度里,机器人掌控着人类的生活方式,如今他正斥资成百上千亿美元以期实现这一梦想。

作为创始人,孙正义几近四十年来引领软银集团,一直致力于网络和电信业的风险投资。两年前,他创立了愿景基金,用以支持全球各地的高科技创业公司。他相信,设立这一投资基金将激发新一轮数字行业的巨变。他也史无前例地将公司、自身名望及财富全都押宝到该基金上。

愿景基金近期公布的投资项目涉及多种行业,包括向一家印度酒店业创投企业投资10亿美元,向两家房地产业务的“搅局者”各投入8亿美元,向一家巴西快递公司投入1亿美元,并向中国科技创新企业字节跳动公司投资约30亿美元。与此同时,孙正义与他的合伙人还将发布第二轮总计1000亿美元的投资计划。

愿景基金的这一系列大手笔投资颇令人瞠目结舌,其对创业公司的最低投资额已突破1亿美元,而该基金自2016年10月创立以来,短短两年投资总额已超过700亿美元。此外,61岁的孙正义还通过软银或其他渠道向其本人青睐的一些知名科技企业伸出橄榄枝,比如通过组合金融工具向优步、众创空间等共享公司投入共计200亿美元。

在业内人士看来,孙正义的投资路径和投资偏好颇显诡异。上述投资还激发硅谷资本开始蠢蠢欲动。早几年,在硅谷,数十亿美元的风险投资也曾是稀松平常。如今,人们关注的焦点是,孙正义的下一个投资目标是什么?

在孙正义看来,由电脑掌控这个星球会比人类更加智慧。未来学家雷·科兹威尔曾预测,到2040年,电脑便会掌管地球。不过愿景基金有望将这一时间提前。孙正义正以前所未有的资本数额投向致力于人工智能和机器优化的公司和创业者,这些公司所涉及的行业从房地产到食品直至运输,不一而足。

孙正义于2010年在一次投资者见面会上,首次详细阐述了他对未来世界的愿景。他用幻灯片向人们展示了芯片如何植入人类大脑、克隆动物以及人类与机器人共度情人节等场景,很多人对此不以为然,认为由机器主导的未来世界十分可怕,甚至反对这种理想国。但孙正义认为,机器人能让人类更趋健康和快乐。他一直宣称,我有一个“三百年计划”。而孙正义是少数几个能对未来科技产生全球影响力的人物。

孙正义的愿景基金自创立以来,从中东王室到苹果、富士康、高通等科技巨头纷纷成为该基金的投资。在孙正义看来,这是因为“下一阶段的信息革命正在进行,而要构建新的产业并实现目标,需要空前规模的长期投资。”如今,他已准备好“全面突击硅谷的心脏”。(石璐)



视觉中国图片

“一哥”折戟

中国人对咖啡的认识,很大程度上来自星巴克的培育。

根据星巴克历年财报显示,其在中国/亚太区的经营利润率从2010年到2014年皆保持30%以上的增长率。欧睿国际数据显示,2017年星巴克在中国咖啡服务的市场份额达58.6%,门店数占连锁咖啡店总数的61%,均保持绝对领先地位。

但进入2018年市场环境发生了明显的变化,星巴克在原本强劲增长的中国市场遭遇瓶颈。最新一季财报(2018年第三季度)显示,其全球门店增长率从3%下调至1%,创近9年来最低值。而在中国/亚太地区,星巴克的营运利润率已经从26.6%降至19%,中国区门店同店销售额也同比下降了2%。且三季度中国市场同店增长率为负数,这是星巴克在中国市场9年来第一次出现负增长,中国市场成为其全球表现最差市场。

业内人士称,高层离职、市场饱和、成本攀升和同业竞争,是造成“一哥”折戟的重要因素。

2018年6月26日,星巴克执行董事会主席霍华德·舒尔茨辞去执行董事会主席和董事会成员

职务。失去“灵魂人物”,市场对星巴克前途的担忧情绪升温。

同时,星巴克的“大本营”美国市场出现明显疲软和迹象,这直接导致公司决定在2019财年关闭150家美国门店。

而在中国,数据显示,2015年以来房租和人力成本快速上升,导致运营成本攀升,但星巴克并未调整售价,这直接导致利润空间缩小,从2015年起利润率已降至20%左右。虽然同店销售额仍保持每年6%以上的增长,一定程度上弥补了利润率下降带来的损失,但进入2018年,由于市场出现饱和和迹象,同店销售额也开始连续下滑,2018年第一季度仅增长5%,第二季度不到4%,第三季度竟是负增长。销售和利润率双双下滑,导致中国市场第三季度表现惨淡。

此外,随着消费升级,对中国人来说,星巴克已经慢慢脱离轻奢标签,而新的竞争对手又兵临城下,无论是咄咄逼人的瑞幸咖啡,还是层出不穷的各种精品咖啡,都让星巴克这位“老大哥”略显疲态。除拥有忠实用户群的Costa咖啡和太平洋咖啡,仅2017年底成立的瑞幸咖啡目前已扩张约2000家门店,而星巴克近20年扩张了3600家。瑞幸咖啡还推出旗舰店、快取店、厨房店、悠

■ 海外观察

美国政府停摆 经济代价高昂

□本报记者 杨士龙 纽约报道

到17日,美国联邦政府部分机构已“停摆”27天,继续刷新联邦政府关门历史最长纪录。白宫与国会民主党之间的预算僵局仍未有任何打破的迹象,政府无法正常运转给美国经济带来的负面影响正在累积。

受“停摆”冲击最直接的是约80万联邦政府雇员的工作和收入,然后是约400万与政府合作的私营承包商,部分政府职能无法运行、其他政府支出无法执行等所造成的显性损失。

总部设在纽约曼哈顿的分析公司Crain's160 and Enigma说,联邦政府关门以来,仅在纽约的联邦雇员因拿不到工资已遭受1.14亿美元损失,这些雇员整体平均每秒损失52美元。该公司表示,这个数字是根据全国性数据分析得来,可能不够准确,但足以反映联邦雇员所受影响之重。美国劳工部17日公布的数据显示,在截至1月5日的一周里,共有超过1万名联邦雇员申领失业救济,而去年12月底这个数字还不到5000人。

■ 海外夜话

英国要“脱欧” 车企最焦虑

□本报记者 孙晓玲 伦敦报道

英国“脱欧”,哪个行业最焦虑?排在第一位的,恐怕是汽车行业。

2016年6月,英国宣布“脱欧”,使得捷豹路虎首席执行官施韦德辗转难眠。和他一样忧心忡忡的,还有宝马、本田、标致雪铁龙、福特等一系列在英车企的首席执行官。

“脱欧”意味着什么?会有关税吗?通关手续复杂吗?双方标准互认吗?这一系列未知的答案,盘旋在每一位决策者的头顶。

两年过去了,施韦德的担忧变成噩梦般现实——“脱欧”僵局继续,而公司2018年裁员1500人;上周又宣布裁员4500人,占英国工人总数的10%;未来18个月,还要削减开支25亿英镑(约合217亿人民币)。

捷豹路虎如此,其他在英车企的日子也不好过。标致雪铁龙公司正在考虑“脱欧”后关闭英国埃尔斯米尔港和卢顿的两家工厂;日本丰田汽车公司去年9月表示,如果“无协议脱欧”,丰田在英工厂将暂时停产;宝马公司高级主管斯蒂芬表示,进口零件业务的推迟最终可能导致某些工厂倒闭;美国福特公司因欧洲业绩下滑以及担忧供应链受影响,上周宣布在欧裁员数千人,并可能关闭工厂。

如果说老板担心的是关厂,那么对员工来说,焦虑的则是失业。捷豹路虎有约40000名员工;丰田在英国中部德比的工厂有2500名员工;宝马在牛津有约8000名员工;福特约1.2万名员工;标致雪铁龙约3000名……汽车行业对于英国来说,意味着超过85.6万个就业岗位,每年约202亿英镑的营收,占英国GDP3%的产值。这样一个庞大的行业,如果不能在关税、标准、通关等方面面进行明确,打消疑虑,会带来多米诺骨牌式的连锁反应,并深度重伤英国经济。

英国汽车行业协会——英国汽车制造商与经销商协会(SMMT)表示,“脱欧”的每一步都牵动着他们的心。2018年11月15日,“脱欧”协议刚刚获得内阁通过,其首席执行官迈克·霍斯随即发表声明,“这只是第一步,我们需要的是确定性”。2018年12月20日,面对拖延的投票时间,迈克·霍斯再次发声,“无协议脱欧”将给英国汽车带来不可逆转的灾难性后果,甚至被摧毁。就在今年1月15日,协议被议会否决后半小时,迈克·霍斯旋即表态,“目前已到悬崖边缘,必须不惜一切代价阻止‘无协议脱欧’”。英国汽车行业到底在担心什么?是什么让他们如此焦虑?

一是关税。目前,英国与欧盟各国之间是零关税政策。脱欧之后,如果遵照现有WTO

享店等多功能咖啡店,以提高消费者的线下体验,削弱星巴克对线下消费者的影响。这些对星巴克来说,都是致命打击。

绝地求生

本周,高盛将星巴克评级从“买入”下调至“中性”,理由是担忧其在中国市场的表现,高盛同时还将星巴克目标价从75美元下调至68美元。此前苹果因为在华业绩增长放缓,高盛刚刚下调其目标价。高盛称,预计下一个在中国市场倒下的巨头可能是星巴克。

事实上,星巴克早已经感受到竞争压力,从2016年起就开始积极求变,试图“绝地求生”。2016年12月星巴克接入微信支付,9个月后又接入支付宝支付,并在2017年与微信携手打造全新的社交礼品体验“用星说”。2017年星巴克还推出第一款产自中国的咖啡豆——星巴克云南咖啡豆,以更加贴合中国本地市场,这一系列举措保证星巴克2017年有6%以上的增长。

进入2018年,星巴克与雀巢合作,将零售业务打包交给雀巢,以收缩产品线,扭转利润率颓势。同年,在美国缩减门店的同时,却在中国迅猛开店,以期快速抢占潜在市场。2018年11月6日起,星巴克悄悄地给绝大多数咖啡饮品提价1元,由于调价幅度较小,消费者敏感度不强,此次调价有助于利润增长,且未对销量产生明显影响。

在渠道方面,2018年星巴克不仅设立上海烘焙店和北京甄选店,选用更高级咖啡豆,让客户可以自己手冲泡制咖啡,并增加了茶、酒等产品;星巴克又与阿里合作,接入“饿了么”开辟外卖市场,极大地扩展了星巴克的消费群。据专业机构估算,如果外卖业务能为星巴克门店带来5%的收入增长,那么单店营业利润提升比例将达16.3%,短期内会更加巩固星巴克的霸主地位。

但让人扼腕的是,星巴克2018年三季度仍未扭转颓势,市场担忧其四季度财报数据会进一步下滑。不过销售额负增长并未影响星巴克的扩张计划,星巴克表示,计划在2022财年底,实现门店数6000家的目标。

业内人士表示,星巴克未来不会选择价格战来赢得市场,但它需要找到更多吸引消费者的东西。下一个20年,星巴克或将瞄准中国三四线城市。

体表示,担心如果政府关门持续到一季度末,那么该季度整体经济增长会降至零,此前的预测为2.5%。白宫经济顾问凯文·哈塞特则估计,政府每停摆一周,一季度经济增长将被拉低0.13个百分点。

国际评级机构标准普尔公司11日发布预测,美国政府“停摆”已造成36亿美元经济损失,如果“停摆”再持续两周,经济损失将超过60亿美元,而特朗普总统要求的修建美墨边境墙费用才不过57亿美元。有美国媒体不无黑色幽默地说,政府开门比关门要省钱很多。

不少经济学家担心的是,持续的政府关门正给投资者和消费者营造一种“不确定性”,这对美国经济的潜在危害更大。

“拿不到薪水的联邦雇员只是(政府关门)拖累经济的冰山一角”,2月版《财富》杂志在《关门的代价》一文中表示,“其他‘晴雨表’包括机场延误和IPO戛然而止,它们在提醒我们,我们的商业运作状态不佳。最近消费者信心下降表明,在一个经常阻止公务员服务公众的制度中,信心受到侵蚀带来的连锁反应,才是一个可能变得无法估量的代价。”

■ 海外观察

“世界银行,美国行长”

□王亚宏

2018年11月6日,世界银行行长金楠在北京发表一场主题为可持续发展与公共卫生的演讲。在不到10分钟的演讲中,60岁的他语音低沉,颇多停顿,显得有些疲惫。两个月后,传来金楠离任消息,他将提前三年多结束在世行的任期。他将于2月1日离职,转投一家总部设在纽约专注发展中国家基础设施投资的私募基金。

世界银行70多年的历史中前后有12任行长,金楠是最有特色的一位。他的前任不是纽约的银行家就是华盛顿的政客,而金楠则是公共卫生专家和一所名校的校长,他之前曾是达特茅斯学院院长,并担任过世界卫生组织(WHO)艾滋病病毒和艾滋病项目负责人。然而这位非典型性行长却没有给臃肿的机构带来一股清流,反而是在干了六年多离职后,成了和前任们类似的人,在华尔街找了份薪水丰厚的新工作。

由于金楠挂冠而去,世界银行不得不紧急寻找继任者,要赶在4月初世行春季会议召开前选定新行长。世界银行行长传统上是由美国政府提名的美国人担任,由于美国在世行拥有掌控比例的投票权,因此美国总统特朗普将对继任人选有很大影响力。尽管如此,世界银行189个成员国中的部分国家可能会提名其他候选人。虽然最后大概率会产生第13位美国人来领导这个机构,但可以肯定的是这个人在履新路上将面临比任何前任更大的挑战。

挑战的直接原因是世界经济格局多元化。在新兴经济体日益壮大的情况下,“世界银行,美国行长”这一不成文的规定正在经受越来越大的考验。其实,韩裔美国人金楠2012年首次被提名时就不得不面对来自尼日利亚财长恩戈齐·奥孔约·伊维拉和哥伦比亚前财长何塞·安东尼奥·奥坎波的竞争。

单从履历上看,两位来自新兴市场的候选人更适合作为这个国际多边开发机构。尤其是尼日利亚的伊维拉曾任世界银行的常务副行长,对世行运作机制了如指掌,她还拥有在最具挑战性的发展中国家制定政策的实际经验,她的反腐经验也将有助于遏制世行资金滥用。但这些优势都不足以抵消金楠“美国户口本”的优势,最后伊维拉只能感叹,谁都知道,这件事不是真正择优决定的。这场投票是由政治分量和投票权重决定的,所以美国推举的候选人会胜出。”

来自新兴市场的竞争者批评世行行长遴选过程并非完全公开、透明和择优决定。而在时隔6年之后,这一情况能有所改善吗?至少,来自内外部变化的变化在促使这种改善发生。和2012年相比,目前新兴市场在全球经济格局中扮演更重要角色,世行内部也有求变的声音。两年前世行员工联合会领导人曾给世行董事会发送一份公开信,其中写道:世界变了,我们也必须随之改变。除非我们重新考虑游戏规则,否则世界银行集团面临着变成国际舞台上的过时产物的切实可能。

在信中,世行员工联合会表示,现在是时候由一位非美籍人士来领导这家银行了。我们宣扬良好治理、透明、多样性、国际竞争及择优选取等原则。遗憾的是,以往任命世界银行行长时,这些原则一条也未被遵行。相反,我们接受了几十年的幕后交易,连续12次选择的都是美国男性。这种情况必须改变了。”

现在到了第13次选择的时候,结果会有什么不同吗?其中最大变数并非来自世行内外,而是大股东美国政府。明年是美国的大选年,民主共和两党竞争激烈,一些挑战者已浮出水面。争议颇多的特朗普总统将连任作为最大目标,一切政治决定都将服务于并有利于其竞选连任,世行行长的提名自然也不例外。鉴于特朗普一直对“美国优先”津津乐道,如果丢掉世行行长任命这块“自留地”,对其政治声望将是一重大打击。虽然在过去两年多里,美国在多边国际组织中已屡次“选群”,但世界银行和其他组织不同,是美元体系的两大支柱之一,美国不会轻易放弃,特朗普会牢牢控制这一职位的任命。

但另一方面,美国的单边主义或引发其他国家在世行行长任命的不满。虽然欧洲已拿国际货币基金组织的最高职位和美国做交易,但其他国家会将反对美国人选作为对特朗普单边主义的一次不信任投票。尽管这种不信任投票也许是徒劳的,但其中蕴含的改革情绪会被积攒下来,在新的改革点上酝酿爆发。毕竟不管什么人担任下届行长,改革都是绕不开的议题。

其实世行改革议题已存在多时。2012年3月,刚成为行长候选人的金楠曾描绘一幅他心目中的世行蓝图,他称“一个面临非凡机遇的时代需要一个非凡的全球机构。我们应把世界银行建设得更富有包容性、更有响应能力、更开放。而这需要各国政府、私人部门和社会团体合作。”但直到离任,他的蓝图仍停留在纸上。

更可怕的是,目前仍看不到改革希望。世界银行已经浪费了六年多时间,作为布雷顿森林体系为数不多的遗产之一,这个机构没有太多时间去浪费,留给世行的时间不多了,但愿这次行长甄选可以成为变革的开端。