

瑞幸盈利 商业模式跑赢造假丑闻？

瑞幸咖啡似乎正在悄然“重生”。8月5日，有消息称，瑞幸咖啡于今年5月开始实现整体盈利。瑞幸咖啡对此不予置评，表示以财报为准。在业内人士看来，瑞幸咖啡实现盈利仅是证实了其商业模式的成立，而造假产生的负面影响是实际存在的。从品牌发展来看，瑞幸咖啡的咖啡业务市场份额正受到竞争对手的蚕食，接下来瑞幸咖啡需要在摆脱此前烧钱模式的基础上实现持续盈利，并在激烈的竞争下凸显自身优势抢占市场份额。

实现整体盈利

一直低调在重新焕发“生机”的瑞幸咖啡有了喜讯。8月5日，瑞幸咖啡实现集团整体盈利”登上了热搜。相关消息称，今年5月、6月，瑞幸咖啡已经连续实现整体盈利2个月，金额在数千万元。在宣布整体盈利后，瑞幸咖啡董事长郭瑾一也制定了新的目标。

关于瑞幸咖啡实现整体盈利一事，北京商报记者联系到瑞幸咖啡。瑞幸咖啡相关负责人表示不予置评，以财报为准。

根据早前消息称，截止到2020年11月，瑞幸咖啡超过60%的自营门店实现门店层面盈利，瑞幸咖啡方面曾计划整个2021年实现整体盈利。因此，如上述消息确凿，则意味着瑞幸咖啡提前完成了今年的年度目标。

根据瑞幸咖啡姗姗来迟的财报显示，瑞幸咖啡2019年净收入为30.25亿元，对比2018年收入8.4亿元，增幅达260%。其2019年披露经营亏损32.12亿元，较2018年同期15.98亿元的亏损扩大101%。但经营亏损占收入的比重由2018年的190%下降到2019年的106%。目前，瑞幸咖啡还未补发2020年财报。但瑞幸此前已承诺，将尽快发布年报，并逐渐恢复至正常财报披露进度。

在实现盈利的消息曝出同时，关于瑞幸

咖啡人员流失严重的消息也开始引起热议。根据有关消息称，瑞幸咖啡人员流失严重，其中部分人员被瑞幸咖啡前董事长陆正耀挖走。为此，瑞幸咖啡大幅涨薪，部分员工涨薪幅度超过50%，部分关键岗位的薪资直接翻倍，甚至更高。

关于人员流失、大幅涨薪消息的真实性，截至发稿，瑞幸咖啡相关负责人并未给予任何回应。

门店调整显效

经历了财务造假、退市、领导层更换、重罚等一系列变故后，瑞幸咖啡一直在低调地继续突围，而各个环节的动作似乎也成为努力去实现盈利的重要因素。

从门店上看，瑞幸咖啡一直在调整门店布局，开始“理性”追求门店数量。根据瑞幸咖啡财报显示，2020年，瑞幸咖啡关闭了一些业绩水平相对较低的门店，截至2021年5月31日，在中国拥有3949家自营店、1175家合伙商店和556台瑞幸咖啡机。而截至2019年12月31日，瑞幸咖啡在中国自营店的数字是4507家。另外，从今年3月起，瑞幸咖啡再次启动无人咖啡机“瑞即购”招商，在北京、上海、青岛等38座城市开启。

在最为关注的财务资金方面，资本再次



向瑞幸咖啡递出援助之手。今年3月，瑞幸咖啡已与主要债务持有者达成重组债务及加强资本结构的协议，票据持有者预计将获得现有票据面值的91%-96%。

另外，瑞幸咖啡正在积极利用多种渠道进行融资，通过私募募集至少2.5亿美元。而就在4月，瑞幸咖啡宣布与公司大股东钜资

本和愉悦资本达成了总额为2.5亿美元的新一轮融资协议，其中大钜资本领投2.4亿美元、愉悦资本投资1000万美元。并且在特定条件下，大钜资本和愉悦资本可按比例再追加1.5亿美元投资。

和君咨询餐饮连锁专家、和弘咨询总经理王志宏指出，此前瑞幸咖啡的表现和商业

模式布局本身有一定竞争优势，其商业模式与逻辑成立，因此盈利可能性较大。如果实现盈利属实，主要在于其发展模式的调整，一方面，瑞幸咖啡对线下门店进行了调整，例如关闭亏损的门店。另一方面，品牌具备较好的客户基础，使得营销的获客成本降低。

力证商业模式

自诞生到风波不断再到如今回归大众视野，瑞幸咖啡的热度从未减少。此前的造假事件的确给瑞幸咖啡的发展带来了负面影响，几乎停滞不前。如今，瑞幸咖啡实现盈利的消息虽然无法抹去过去的“阴影”，但这意味着瑞幸咖啡的商业模式布局具有一定可行性。

王志宏进一步指出，此前瑞幸咖啡为造假一事付出较大代价，包括缴纳高额罚款、调整股东大会与管理层人员等。此番举措，在一定程度上平息了公众与资本市场的舆论。瑞幸的经营模式引来了不少质疑的声音，称其经营模式为伪命题，无法盈利。面对之前的质疑声，盈利便是最好的回应。

“通过前期大量烧钱，瑞幸咖啡探索出了咖啡新零售的创新模式。接下来，瑞幸咖啡需要围绕此模式，进一步加快线上线下门店的布局，虽然瑞幸咖啡已经开设自营门店3000余家，但在国内市场仍有布局空间。此外，瑞幸咖啡以咖啡品类作为切入点，获得了一定的消费数据，未来发力重点将在如何做好产品延伸，导入新的产品品类。”王志宏称。

中国食品产业分析师朱丹蓬认为，瑞幸咖啡的整体模式能够匹配新生代的消费思维与行为，外加目前其已经具备一定的规模效应，如果瑞幸咖啡实现盈利，更加证明其经营模式可行。瑞幸咖啡未来可能采用多品牌多战略的策略，通过现有的规模效应，来加强品牌效应及其供应链。

北京商报记者 赵述评 郭缤璐 张天元/文并摄

FOREVER 21 重返中国市场 消费者却担心是“李鬼”

事实证明，退出中国市场的FOREVER 21终究是后悔了。近日，北京商报记者了解到，FOREVER 21入驻唯品会、拼多多两家电商平台，借力电商平台，重返中国市场。

此次FOREVER 21以品牌授权代理的模式回归中国。品牌正式高调入驻，却因服饰风格与之前相差较多，遭到了来自消费者的“假货”质疑。在业内人士看来，在没有对产品、品牌进行升级的情况下，FOREVER 21重新进入中国市场，或许会重蹈覆辙。

重返中国运营主体成谜

8月4日晚间，沉默已久的FOREVER 21微信公众号显示“完成迁移”，该公众号ID更新为FOREVER 21 永远二十一，官方微博ID为FOREVER 21中国。

同时，FOREVER 21通过微信公众号公开声明，该品牌将重新进入中国市场。声明中提到，FOREVER 21品牌美国总部正式授权Lasonic Limited旭声有限公司和子公司旭声电器(深圳)有限公司全权负责FOREVER 21在中国的业务运营。FOREVER 21现已入驻唯品会、拼多多两大电商平台，天猫旗舰店和全国各大城市的大型实体店也在筹备中。

不过，这份饱含信息量的公开声明，却被删除了。8月5日晚间，北京商报记者再次查阅FOREVER 21的官方微信公众平台却发现上述声明已被删除，无法找到。但在FOREVER 21中国官方的小红书账号中，依然保留有近日发布的“FOREVER 21全面回归中国”的视频。

目前，FOREVER 21的微博账号、微信公众号认证信息已显示为“旭声电器(深圳)有限公司官方微博”。

唯品会App已经上线了FOREVER 21品牌店，粉丝数达12.4万，门店信息显示为唯

品会自营”。

另外，北京商报记者在拼多多搜索FOREVER 21时，出现多家名称相似的网店。其中，一家名为“FOREVER 21女装旗舰店”的店铺首页标记了“品牌”认证字样，但网店经营证照中显示企业名称为“广州峻俏服饰有限公司”。

北京商报记者通过“天眼查”搜索发现，旭声电器(深圳)有限公司与广州峻俏服饰有限公司并未存在投资关联关系。

对此，北京商报记者向旭声电器(深圳)有限公司询问了删除微信公告的原因以及具体的电商运营主体等内容，但截至发稿，该公司并未给出回应。

布局电商 消费者：看着有点假

两年前FOREVER 21败走中国，有分析指出，品牌巨大失误是，明明核心消费者是喜欢在线购物的年轻人，但这家公司偏偏没有趁势拓展电子商务平台。故地重游，这次FOREVER 21或许想从跌倒的地方爬起来。

北京商报记者在FOREVER 21中国官方的小红书账号中看到，官宣回归中国市场的视频配文中写到：“2021年，FOREVER 21重回中国市场，重点布局电商平台及通过社交媒体与新时代消费者人群链接。”

不过，FOREVER 21这次打出的电商“算盘”不尽如人意。

从品牌声明发了又删，到网店运营公司与授权公司存差异，FOREVER 21回归中国市场的第一步，不算顺畅。

而两家平台的同款商品也存在价格差异。北京商报记者将拼多多、唯品会内两家网店的同款服饰进行了对比。以一款货号为FRBOY801的蓝色连衣裙为例，拼多多拼单价格299元，唯品会特卖价为166元。而另一款货号为FRRT6268的上衣，拼多多拼单价格为89元，唯品会特卖价为139元。两家平台内，同款服装价格差距从几十元到上百元不等。

不仅是价格的差距，服装款式与之前相差较多，也让不少消费者感到“困惑”。有消费者在社交平台中吐槽：“FOREVER 21说的拼多多和唯品会，我咋觉得是假的呢，跟以前风格都不一样”。

时尚领域专家张培英认为，中国电商的发展速度是全世界领先的，也有适合快时尚品牌发展的线上土壤。任何品牌都深耕，电商做得好，基本上就可以低成本解决生存问题，因为发展电商所需的成本相比开设实体店要低得多，有了电商的发展基础，就能够进一步实现实体方面的布局。

可持续时尚中国创始人杨大筠表示，时尚品牌做电商的成本相对低一些，却需要品牌深度摸索，FOREVER 21发展电商

的效果待验。

品牌经营可持续性存疑

上次来中国市场，FOREVER 21的发展“大起大落”。在鼎盛时期，FOREVER 21的门店遍布全球六大洲，涉及几十个国家，门店数量近千家。其中，在中国香港铜锣湾的旗舰店，月租甚至高达140万美元。2014年，FOREVER 21的营收一度高达40亿美元。

2016年开始，FOREVER 21迎来了命运的转折点。相关资料显示，2016年，FOREVER 21退出比利时市场；两年后，FOREVER 21开始关闭多家欧洲和北美市场店铺；随后，日本旗舰店及中国香港的铜锣湾旗舰店也难逃同样的命运；2019年4月，FOREVER 21关闭中国官网和天猫旗舰店；2019年5月，FOREVER 21彻底退出中国市场。

对于曾经FOREVER 21的失败，看懂研究院研究员龙小凤指出：“品牌线下门店规模很大，与快时尚品牌该有的发展方向背道而驰。而且，FOREVER 21在发展中，没有意识到品牌需要通过产品、营销手段等方式来实现可持续发展”。

杨大筠认为，品牌公司通过授权，让品牌再次进入中国市场，是希望FOREVER 21品牌的剩余价值再产生一定盈利收入。这

FOREVER 21 大事记

FOREVER 21 的全年营收达40亿美元	销售额大跌14%至34亿美元，亏损高达4亿美元	FOREVER 21 关闭台北信义区的首家门店	FOREVER 21 彻底退出中国市场
2014年	2017年	2019年3月	2019年5月
2016年	2018年	2019年4月	
FOREVER 21 退出比利时市场	FOREVER 21 开始关闭多家欧洲和北美市场店铺	FOREVER 21 关闭中国官网和天猫旗舰店	



样的合作关系，并非展现诚意，要把品牌在中国重塑，以它原来在中国亲自做直营的状况而言，想通过授权起死回生，可谓是天方夜谭。”

张培英直言，中国市场是商家必争之地。然而品牌想在中国市场重获生机，首先要注重品牌的打造，对品牌定位和调性都要有把控。更要结合中国国情来打造产品、定价。如果不能有全新的策略，那很有可能只是重蹈覆辙。

北京商报记者 王维伟 蔺雨薇