

## 繁琐、高投入和慢回报

众所周知,一家咖啡店必不可少的是咖啡豆,而咖啡豆资源从哪儿来,如何烘焙加工,都考验着咖啡玩家的供应链能力。以咖啡巨头星巴克来说,自1999年至今,星巴克6800多家门店在中国遍地开花。门店内烘焙包装好的咖啡豆便是经过质量检测、烘焙包装,从全球各地漂洋过海来到中国的星巴克门店。

但现在,这种方式已经成为过去式。星巴克一步一步在中国建立一条垂直整合供应链的故事还要从10多年前说起。按星巴克的话来说,“采购并烘焙世界上最好的阿拉比卡咖啡”已经刻进了其基因之中,但仅依靠“花钱买咖啡”是不现实的,于是,一个更具野心的计划在其心中滋生。

在全球的咖啡带中,有70多个国家种植和生产咖啡,星巴克每年从超过30个国家和地区、40多万咖农手中购买咖啡豆。而星巴克有10个“星巴克种植者支持中心”,遍布整个咖啡带上的重要咖啡出产地。其中在2012年,星巴克就在云南普洱设立了亚太地区第一个种植者支持中心。

生豆的部分已经解决,又该去哪里烘焙呢?星巴克全球首席执行官纳思瀚认为,在产业园落成前,星巴克在中国市场的整个咖啡产业链条中唯一剩下的就是规模化烘焙设施。按照惯例,符合星巴克采购标准的生豆会通过海运或其他方式运输到各个烘焙工厂,经过加工烘焙后被运输到全球各个市场仓库,等待门店下单,然后配送到门店。而这一切从今年9月发生了改变,中国门店的咖啡新鲜程度也发生了变化。

2020年3月,星巴克中国宣布在江苏昆山投资建造产业园,2023年9月19日,一座外墙印有巨大咖啡浆果图案的工厂正式落成投产。三年时间,星巴克中国建成的远不只是一座占地80000平方米的工厂,而是在中国市场实现了咖啡豆进口、烘焙、物流等全部环节。

如今,来自包括中国在内的30多个国家和地区的阿拉比卡咖啡豆将会汇聚在昆山的产业园之中,抽样送到质检实验室,进行烘焙、检测,验证生豆质量后,符合标准的生豆就可以进入烘焙区等待烘焙。

不仅是烘焙生豆,包装好的咖啡豆何时送到门店同样决定了咖啡的新鲜度。该产业园的整合物流中心设置了34米高的立体仓储系统,自动化处理超过90%的货物,空间利用率较星巴克传统仓库提高6倍,中心向全国供应链网络配送新鲜烘焙的咖啡豆,并直接向周边区域数千家门店进行供货。

最后,当咖啡豆到达门店,经由专业的咖啡师完成最后10英尺的递送,一杯新鲜的咖啡就此传递到了消费者的手中。

能否结果收获不仅仅是跑马圈地,而咖啡全球产业链的建设或与每个从业者密切相关。

一棵咖啡树从育苗到收获就需要三年时间,咖啡豆的进出口要经历漂洋过海,都证明了咖啡产业链稳定性

## 咖啡产业迎来新一轮角逐



## “洋豆子”变身中国定制

如今,星巴克的产业园实现了从单一市场完成咖啡种植、采购、拼配、烘焙、配送,以及门店体验的全覆盖。一杯咖啡背后冗长的供应链就此缩短,投资15亿、耗时三年的产业园开始反哺星巴克中国的6000余家门店,以及星巴克中国未来的增长。

然而,在供应链上重投入,不是谁都能承受得了的。财经评论员张雪峰认为,除了资金之外,自建供应链的难点还包括团队建设、整合和管理多个环节和供应商,且回报周期较长,对于一些大型品牌而言,此举可以带来更多的掌控力和效益,但对于一些小型品牌来说,亦面临较高的风险和难度。

无论是外资咖啡品牌,还是本土咖啡玩家,咖啡供应链链条长、品控加工繁琐以及交易成本不稳定一直是咖啡产业面临的难题。

就以源头来说,一棵咖啡树从树苗培育、成长,到第一次收获,至少需要三年的时间。经过加工、晾晒、脱壳等一系列处理之后,咖农就会用各种不同的交通工具运出他们收获并加工好的咖啡豆。不过,由于咖啡带分布在世界各地,资源难整合,业内常出现企业“四处抢豆”的情形。

接着,被装箱的咖啡生豆漂洋过海抵达咖啡烘焙厂进行加工,并被存放在存储筒中,等待包装。通过自动化包装流水线,咖啡装袋并

密封后,就会装箱并送到物流中心,与其他的原材料一起,每天配送到门店。中游加工烘焙环节便是不少品牌深耕供应链的关键。

直白来说,自有大型供应基地一定程度上可以稳定供货和成本控制,并且根据市场规划去调整产品供应。就比如星巴克在中国建立的海外最大的产业园,烘焙的咖啡豆通过整合物流中心运往全国200多个城市、6800家门店,也为2025年达到9000家门店的目标打下了基础。

因此,在市场中,成熟的头部玩家以完善供应链抢夺新赛道,而其他玩家则在供应链的稳定上发力。

于企业而言,这是一道权衡投入与产出比的命题。张雪峰指出,从品牌自身来看,自建供应链可以直接参与咖啡生产和供应的每个环节,更好地控制和管理,从而提高产品的可追溯性和品质保证,确保咖啡的质量和一致性。同时,自建供应链还可以缩短时间和成本,提高供应的灵活性和效率。从行业层面来看,咖啡的生产和供应涉及的环节众多,包括咖啡豆的采购、烘焙、咖啡店的运营等,品牌自建供应链可以整合相关环节,降低供应链中的中间环节和成本,减少对外部供应商的依赖和风险,并提高反应速度。另外,自建供应链还可以增加品牌的竞争力,优化供应链结构,实现更好的市场定位和差异化。

## 新的竞争赛点

“中国当前的年人均咖啡消费量是12杯,其中上海会更高一些,但这个数据从全世界看,日本是200杯,美国是380杯,中国的咖啡市场仍处于早期阶段。”纳思瀚在被问到如何看待当前中国咖啡市场时回答道。

的确,从数据来看,中国的咖啡市场仍有较大增长空间。《2023中国城市咖啡发展报告》显示,2022年中国咖啡产业规模为2007亿元,预计2025年将达3693亿元。

今年以来,无论是品牌之间的价格战还是跑马圈地的争夺,咖啡市场正在迎来新一轮角逐。门店规模上,瑞幸咖啡先拿下万店规模;星巴克要以平均9小时开出一家新店的速度在中国新增3000家门店,2025年门店数达9000家。定价上,9.9元、买一送一的价格战再次搅动咖啡市场。

为了能够匹配扩展规模和市场的需求,不少品牌开始发力供应链。库迪咖啡在今年7月于安徽当涂举行了华东供应链基地揭牌仪式,这也是库迪咖啡全球第一个供应链基地,将于今年下半年正式投入运营。该华东供应链基地由两个园区组成,总建筑面积约11万平方米,总投资约2亿美元,将建设包含咖啡烘焙及其他配套的供应链项目。其中,咖啡烘焙基地年产能4.5万吨,是目前国内最大的单体咖啡烘焙工厂。

万店规模品牌瑞幸咖啡同样重视供应链相关建设。瑞幸咖啡第二家烘焙工厂同样也于去年11月在昆山动工,此次昆山项目总投资超

1.2亿美元,打造集研发、烘焙生产、销售于一体的瑞幸咖啡最大的生产基地,达产后,预计年产烘焙咖啡豆超3万吨。

上海啡越投资管理有限公司董事长王振东表示,近年来,许多咖啡品牌均陆续有布局供应链的相关计划,但品牌之间的目的可谓各不相同。就星巴克而言,咖啡豆在国际运输中较为容易受到外部环境的影响,外加在中国市场的规模增速较快,自建烘焙工厂不仅能够降低成本,还能够更好地适应市场需求,增强整体国际供应链的安全性。而对于其他品牌来说,把控咖啡豆品质、提升品牌核心竞争力和讲出盈利故事等都可能是目的之一。

然而,如何能够真正利用供应链打造长期优势是品牌需要思考的。社区咖啡吧商业模式践行者王建国指出,咖啡作为资源型产业,供应链的重要性显而易见,需要在发展的初期就进行布局规划。特别是当品牌成长到一定规模后,供应链基本环节如种植源头和烘焙等成为制约其进一步发展的关键因素。只有当供应链与品牌实现完美融合,才能确保原材料的高品质和稳定性,同时从采购、仓储、配送到生产流程等多个环节实现成本控制。这样的供应链管理能够显著提高咖啡品牌的盈利能力和竞争优势,为品牌的持续发展奠定坚实基础。

由此可见,咖啡市场的竞争不再仅仅是规模上的碾压和价格上的较量,更是背后供应链功底的比拼,这也是彼此拉开差距的关键点。

(郭缤璐 张天元)