

# 新零售时代企业管理与财务绩效影响研究

## ——以瑞幸咖啡公司为例

李琦

(四川航天职业技术学院,四川德阳618300)

**摘要:**基于新零售时代背景,采用案例研究方法,以瑞幸咖啡为研究对象,分析其商业模式创新对财务绩效的影响机制。运用SWOT模型分析瑞幸咖啡的商业模式,揭示其内部优势与劣势、外部机遇与威胁。通过构建盈利能力、偿债能力、营运能力和发展能力四维指标体系,对瑞幸咖啡2020—2024年财务数据进行实证分析,以评估其财务绩效。研究发现,瑞幸咖啡的商业模式创新显著推动了其规模扩张,门店数量在五年间增长356%,2024年营收达到344.75亿元,超越行业标杆企业——星巴克中国。同时,瑞幸咖啡的财务修复能力突出,净利率从-138.91%提升至8.5%,体现了新零售模式的降本增效优势。研究进一步发现,品牌文化缺位与供应链成本压力成为其关键风险点。基于此,提出了下沉市场渗透、ESG治理强化、动态定价优化等战略建议,以期同类企业提供理论参考和实践启示。

**关键词:**瑞幸咖啡;新零售时代;商业模式;企业管理;财务绩效;SWOT

中图分类号:F274;F719.3

文献标志码:A

文章编号:2095-4271(2025)05-0580-06

## Research on the impact of enterprise management and financial performance in the new retail era: a case study of Luckin Coffee company

LI Qi

(Si Chuan Aerospace Vocational College, Deyang 618300, China)

**Abstract:** This study adopted a case research methodology, with Luckin Coffee as the research subject, to analyze how its business model innovation affected financial performance within the context of the new retail era. Using the SWOT analytical framework, we systematically examined Luckin Coffee's business model, identifying its internal strengths and weaknesses as well as external opportunities and threats. Through establishing a comprehensive four-dimensional evaluation system encompassing profitability, debt-paying ability, operational capacity, and development capacity, we conducted an empirical analysis of Luckin Coffee's financial data from 2020 to 2024. The findings demonstrated that Luckin Coffee's business model innovation significantly fueled its rapid expansion, achieving a remarkable 356% increase in store count over five years. In 2024, its annual revenue reached 34.475 billion yuan, surpassing that of the industry leader Starbucks China. Notably, Luckin Coffee exhibited exceptional financial recovery capabilities, improving its net profit margin from -138.91% to 8.5%, which vividly illustrated the cost-efficiency advantages inherent in its new retail model. However, the study also revealed critical vulnerabilities, particularly in brand culture development and supply chain cost pressures. Based on these findings, we proposed strategic recommendations including deeper penetration into lower-tier markets, enhanced ESG governance, and optimization of dynamic pricing mechanisms. These insights aimed to provide valuable theoretical references and practical guidance for enterprises operating in similar sectors.

收稿日期:2025-06-10

作者简介:李琦(1993-),女,会计师,讲师,研究方向:大数据财务分析.E-mail:452406544@qq.com

**Keywords:** Luckin Coffee; new retail era; business model; enterprise management; financial performance; SWOT

随着中国经济的快速发展,人民的生活质量也随之提高.在生活水平提高和全球经济文化的传播和影响下,人们的消费观念从基本的温饱满足开始转向享受生活.提升生活品质正逐渐成为大众的普遍诉求.伴随居民消费能级跃迁与跨文化传播机制深化,西方消费文化范式通过符号化渗透与价值重构,正实现对中国消费市场的本土化嵌入.在中国式现代化进程中,人民生活品质的持续提升已成为核心发展目标.生活品质作为一个多维概念,不仅涵盖物质条件改善,更包含主观幸福感、精神富足感及个人发展机会等综合体验,是主客观要素的统一体.在此背景下,中国咖啡市场的演进成为观测消费现代化的重要窗口.目前,中国咖啡市场呈现出多元化的竞争格局,其中星巴克、太平洋咖啡等品牌凭借其先发优势和品牌影响力,占据了一定的市场份额.然而,中国庞大的人口基数使得市场需求的上升潜力巨大.瑞幸咖啡是一家运用“新零售”概念<sup>[1]</sup>的餐饮服务行业,凭借着咖啡饮品的高性价比,一进入中国市场就受到广大消费者的喜爱.本文主要解析瑞幸咖啡的市场竞争力形成机制,通过整合企业管理实践与财务数据,系统探究其竞争优势及挑战.基于文献综述与案例分析法,依托财务报表数据量化呈现瑞幸在品牌竞争中的表现与发展趋势.本文研究的意义主要在于:研究新零售模式从规模扩张到盈利转化的可行性路径;通过揭示瑞幸在品牌文化构建与供应链效率的深层矛盾,为消费型企业平衡“高速增长”与“可持续发展”提供风险预警框架与优化路径<sup>[2]</sup>.

## 1 研究背景

英国牛津大学的查尔斯·斯宾塞 Charles Spence 说,当我们真正消费咖啡而不仅仅是想着它时,我们会享受一种多模式的体验,而不仅仅是咖啡因的刺激作用,还受到更多因素的影响.越来越多的证据表明,咖啡的感官体验如何受到周围环境的影响<sup>[3]</sup>.En-Ying Lin 探索了消费者文化的特征和一些生活方式以及消费方式之间的关系,并且以星巴克为例子,揭示了星

巴克独特的体验营销和强大的口碑营销,深刻影响了咖啡消费文化和消费者习惯,在许多消费者心中,已经把星巴克等同于咖啡文化,这无疑是星巴克在文化营销上的成功<sup>[4]</sup>.尚子琪在《从瑞幸咖啡与星巴克大战看网络“新零售”时代下的商业模式》中提出,传统的零售模式会被新产生的“新零售”模式所取代,即使新兴的企业在短时间之内没有办法战胜行业的巨头,但是它可以通过对传统零售方式产生冲击,迫使它进行改革,从而顺应潮流发展<sup>[5]</sup>.吴子靖和吴杨指出,互联网背景下新零售应运而生,通过大数据方式,改变商品的销售过程,进而重塑业态组合与生态圈这才是零售新模式<sup>[6]</sup>.李虹含和邓晓霞提出,瑞幸的商业模式中逃不开新零售的模式,新零售需要数据,需要精准的算法,完成对客户需求的精准定位,从而精准营销.星巴克卖的是咖啡,经营的是文化;瑞幸卖的是咖啡,经营的是数据<sup>[7]</sup>.李烁在《新零售企业信息披露问题研究》中认为,在新零售企业的商业模式具有独特性,新零售商业模式虽然有缺陷、不完美,但并不意味着其发展前景不好<sup>[8]</sup>.周剑波在《咖啡业的新零售时代》中指出,新零售对于企业而言是一场革命,这意味着消费升级和技术革命已经开始对零售业有深度的影响,不管是线上还是线下,零售都要考虑到由于消费升级和新兴技术对自身带来的影响<sup>[9]</sup>.

## 2 瑞幸咖啡商业模式 SWOT 分析

SWOT 模型作为经典战略分析工具,通过解构企业内部优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)与外部机会(Opportunities)、威胁(Threats)的交互作用,为资源配置决策提供系统方法论<sup>[10]</sup>.本节基于 SWOT 模型,结合瑞幸咖啡自成立以来的发展轨迹,解析其新零售模式的竞争效能,揭示其商业模式的内在特征,并为制定发展战略及应对策略提供依据,从而优化企业资源配置.

### 2.1 案例企业概况

瑞幸咖啡作为新零售咖啡运营商,产品矩阵以咖啡与茶饮为核心.其发展历程呈现显著阶段性特征.1) 快速扩张期(2017—2019):通过价格补贴与明星营

销,实现核心城市门店网络覆盖,2019 年登陆纳斯达克;2)危机重整期(2020—2021):因财务信息披露违规退市,启动债务重组;3)创新复苏期(2022—2024):依托“椰云拿铁”等爆款联名产品重塑市场信心,2024 年江苏烘焙基地投产标志着供应链升级。截至 2024 年末,门店规模达 22 340 家,年营收 344.75 亿元,首超星巴克中国。

## 2.2 瑞幸咖啡商业优势

### 2.2.1 商业模式优势

瑞幸咖啡主要是运用“互联网+新零售”模式<sup>[11]</sup>,实现了“线上+线下+自提”<sup>[12]</sup>的结合,从而满足了消费者在咖啡上的多样化需求。这种创新模式精准契合了当下消费者多元化的消费习惯和需求,线上渠道方便消费者随时随地下单,线下门店为消费者提供了体验空间,自提服务则满足了消费者对于便捷性的追求,有效提升了消费者的购买效率和消费体验。

### 2.2.2 产品价格优势

瑞幸咖啡的主旨是想要每个人都能喝得起咖啡。在不影响咖啡品质的情况下,以推出自己的“9.9 元咖啡”产品来满足消费者对于瑞幸咖啡的期待;同时也与星巴克、太平洋咖啡等品牌价格形成差别,突出自身的优势。

### 2.2.3 服务覆盖优势

瑞幸咖啡认为中国咖啡行业在服务便捷性上普遍缺乏突出表现,所以其对于服务便捷十分重视。他主要通过门店的扩展在规模上实现覆盖,覆盖的是城市中的主要商圈、居民区、办公楼、大学城等区域。这种广泛的门店布局满足了顾客自取咖啡的需求,极大地缩短了消费者获取咖啡的时间和空间成本,提高了服务的便捷性。

### 2.2.4 产品多元化优势

为了满足不同消费者的多样化需求,瑞幸咖啡在门店推出了贝果等多种类型的轻食早餐。这一举措兼顾了想要在店内享受咖啡醇美氛围的消费者和追求便捷服务的消费者群体,进一步丰富了消费者的选择,增加了顾客的消费黏性和到店率。

## 2.3 瑞幸咖啡商业劣势

### 2.3.1 品牌文化缺失劣势

星巴克咖啡通过二十年的经营,品牌文化深入消费者心中,自身的品牌文化价值超过了咖啡的价值,

而刚成立不久的瑞幸咖啡并没有形成自身独特的品牌文化。品牌文化的缺失使得瑞幸咖啡在消费者情感共鸣和品牌忠诚度培养方面面临挑战,难以让消费者产生超越产品本身的品牌认同感。

### 2.3.2 成本压力劣势

瑞幸咖啡初期采用“烧钱”模式开拓市场,以获取市场销售份额。然而,这种模式导致企业面临巨大的现金流压力。同时,咖啡原材料成本和运营成本居高不下,对企业的资金实力提出了极高的要求。持续的高成本运营可能影响企业的盈利能力和财务稳定性<sup>[13]</sup>。

### 2.3.3 财务造假事件负面影响

2019 年瑞幸咖啡爆发的财务造假丑闻,本质上揭示了其公司治理机制的深层缺陷。尽管通过债务重组、管理层更迭与美国 SEC 达成和解协议等举措实施危机修复,但该事件导致其股价单日暴跌,且持续引发三重治理效能衰减:资本市场信任赤字、内部控制有效性质疑及 ESG 评级调降。

## 2.4 瑞幸咖啡商业机会

### 2.4.1 消费习惯适配机会

在当前社会生活节奏加快、消费便利性需求不断提高的时代背景下,瑞幸咖啡推出“APP 下单、扫码自取”的便捷消费方式,高度适应了消费者快节奏的生活方式。这种方式不仅节省了消费者的时间,还提供了更加个性化和自主的消费体验,有助于迅速扩大市场份额<sup>[14]</sup>。

### 2.4.2 市场增长潜力机会

中国咖啡市场目前正处于高速增长阶段,消费者对咖啡的认知逐渐从传统饮品转变为具有提神醒脑、提高代谢、辅助减脂等功能的健康饮品。这种消费观念的转变成为瑞幸咖啡等咖啡企业提供了广阔的市场空间,随着消费者对咖啡需求的不断增加,瑞幸咖啡有望进一步扩大市场规模。

### 2.4.3 竞争价格优势机会

竞争对手高价策略利于瑞幸咖啡拓客。星巴克等竞品的高定价使部分消费者转向更具性价比的瑞幸咖啡,为其吸引更多价格敏感型客户群体。

## 2.5 瑞幸咖啡商业威胁

星巴克等国外品牌凭借先发优势、品牌知名度与忠实客户群,占据较大市场份额;同时,太平洋咖啡、Manner、库迪等国内品牌也在不断抢占市场份额,加

剧市场竞争,对瑞幸咖啡的市场份额构成威胁。

综上,瑞幸咖啡通过其独特的商业模式,在中国咖啡市场实现了突破性发展。然而,要实现长期可持续发展,瑞幸咖啡需要进一步构建具有文化内涵的品牌价值体系,以增强客户粘性;优化成本控制,亟待建立应对大宗商品价格波动与运营成本刚性上涨的风险对冲机制;加强与资本市场的沟通,需完善信息披露制度以消除历史财务违规行为的持续负面影响并获取资本市场信任修复<sup>[15]</sup>。同时,瑞幸咖啡应继续深化数字化竞争优势,利用其在数字化和线上线下融合方面的资源,进一步拓展市场份额,特别是在开发增长潜力巨大的三四线城市的增量市场。不仅如此,还应建立产品和服务创新快速响应机制,通过多元化产品矩阵满足消费升级需求<sup>[14]</sup>。通过上述措施的实施,瑞幸咖啡有望在激烈的市场竞争中保持领先地位,并实现财务绩效的持续提升。

### 3 瑞幸咖啡财务绩效分析

企业的财务报表反映了企业的真实情况,瑞幸2020年财务造假事件后,在新的销售模式下扭转了公司危机。在2024年,瑞幸咖啡门店数量达到22 340家,总收入突破344.75亿元。本研究通过2020—2024年瑞幸咖啡公司财务指标分析企业的盈利能力、偿债能力、营运能力和发展能力。

#### 3.1 盈利能力分析

盈利能力是指企业赚取利润的能力,主要反映企业创造利润的能力和收益水平<sup>[16]</sup>。关系到企业的生存发展和竞争力。2020—2024年瑞幸咖啡盈利能力相关财务指标见表1,本文选择以表1中的营业总收入、同比增长率、净利率、净资产收益率和门店数量五个财

务指标构建瑞幸咖啡的盈利能力分析体系。

首先是营业总收入,如表1所示,2020年瑞幸公司收入40.33亿元,2021年至2023年收入呈上升状态,三年收入同比增长了87.3%,瑞幸公司的新零售商业模式“线上+线下的销售模式”,加速门店扩张,从2020年门店数4 898家,到2024年总门店数22 340家。由表1可知,净利率从2020年的-138.91%增长至2024年的8.5%。瑞幸公司在盈利能力上取得了显著成效,为股东们创造了更多净利润。净资产收益率2020年低至-144.86%。从2021年开始到2024年,净资产收益率都在不断增强,这一增长反映出公司在经营等方面实力不断提升,为公司带来更可观的收益。

#### 3.2 偿债能力分析

偿债能力是指公司能够通过自身的经营收入来偿还债务的能力,企业的偿债能力分为短期偿债能力和长期偿债能力,是衡量企业财务的重要指标,可以反映企业的财务状况,以及合理评估企业的营运能力<sup>[17]</sup>。2020—2024年瑞幸咖啡偿债能力相关财务指标见表2,由表2可知,流动比率在2020年达到顶峰6.41,可见瑞幸公司的短期偿债能力非常强,2021年流动比率1.27,主要是受到2020年财务造假事件影响。2022年至2024年虽有小幅波动,但流动比率也在1.5上下浮动,偿债能力总体处于健康水平。速动比率在2020年达到峰值5.71,远高于1,同样反映出非常强的短期偿债能力,2021年到2024年速动比率基本保持在1左右,说明企业可以使用存货以外的流动资产来偿还到期的负债。分析2020年到2024年的资产负债率可以发现,瑞幸公司长期偿债能力比较稳定,短期偿债能力需要提高。

表1 2020—2024年瑞幸咖啡盈利能力相关财务指标

Table 1 Financial indicators related to the profitability of Luckin Coffee from 2020 to 2024

指标	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
营业总收入(亿元)	40.33	79.65	132.93	249.03	344.75
同比增长率	33.3%	97.5%	66.9%	87.3%	38.4%
净利率	-138.91%	7.26%	3.67%	11.44%	8.5%
净资产收益率	-144.86%	17.59%	8.29%	34.85%	29.80%
门店数量(家)	4 898	6 912	8 214	16 218	22 340

备注:数据来源于瑞幸咖啡企业年报

表 2 2020—2024 年瑞幸咖啡偿债能力相关财务指标

Table 2 Financial indicators related to the debt-paying ability of Luckin Coffee from 2020 to 2024

指标	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
流动比率	6.41	1.27	2.13	1.39	1.6
速动比率	5.71	1.11	1.59	0.90	1.16
资产负债率	70.77%	58.21%	36.76%	46.89%	50.05%

备注:数据来源于瑞幸咖啡企业年报

### 3.3 营运能力分析

营运能力就是企业经营运行的能力,是指企业利用资产创造价值的能力,营运能力越好的企业,能更高效地生产出更多的产品,获得更多的收益<sup>[18]</sup>。同时,营运能力的好坏,在一定程度上对盈利能力和偿债能力产生影响。2020—2024 年瑞幸咖啡营运能力相关财务指标见表 3,由表 3 可知,总资产周转率整体呈现上

升趋势,表明总资产周转速度变快。瑞幸公司商业创新模式创造了更多的销售收入。库存周转率 2020 年和 2021 年超过了 11,说明这两年瑞幸咖啡进的货卖得快,库存积压得少,资金不会长时间被占用在存货上,2022 年至 2024 年都在 9 上下浮动,反映出较平稳的水平。

表 3 2020—2024 年瑞幸咖啡营运能力相关财务指标

Table 3 Financial indicators related to the operational capacity of Luckin Coffee from 2020 to 2024

指标	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
总资产周转率	0.42	0.74	1.17	1.73	1.66
库存周转率	11.26	12.05	8.9	9.42	9.9

备注:数据来源于瑞幸咖啡企业年报

### 3.4 发展能力分析

发展能力是对企业连续几年的财务指标、财务比率、财务报告进行比较分析,了解企业财务状况的变动趋势,包括变动的方向、数额和幅度,用来预测企业未来财务的发展前景<sup>[19]</sup>。2020—2024 年瑞幸咖啡

发展能力财务指标见表 4,由表 4 可知,营业收入增长率 2020 年收入增长率在 33.34%,水平不太高,2021 年营业收入高达 97.48%,公司的主营业务发展显著。2023 年因为加速扩张 8004 家门店所以收入增长率比较高。

表 4 2020—2024 年瑞幸咖啡发展能力财务指标

Table 4 Financial indicators related to the development capacity of Luckin Coffee from 2020 to 2024

指标	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
营业收入增长率	33.34%	97.48%	66.89%	87.34%	38.44%

备注:数据来源于瑞幸咖啡企业年报

## 4 结论与建议

在消费升级与市场多元化发展趋势下,中国咖啡市场正经历着前所未有的变革。一方面,行业参与者数量激增,市场竞争白热化;另一方面,消费者需求日益精细化、个性化,对咖啡产品与服务提出了更高要求。在此背景下,咖啡产品因技术壁垒较低、同质化现象严重,极易陷入模仿与替代的竞争困局。对于瑞幸咖啡而言,如何突破同质化竞争瓶颈,构建具有本土特色的品牌核心竞争力,不仅关乎企业自身的可持续

发展,更折射出中国咖啡品牌在全球化浪潮中实现差异化突围的关键路径。

通过财务绩效指标分析,瑞幸咖啡在实现“线上+线下”的新零售销售模式后,企业的营运能力保持在行业较高水平,降低了企业销售费用和生产成本,且盈利能力不断优化,新的商业模式帮助企业实现了高效率生产。然而,品牌文化缺位与供应链成本压力成为其关键风险点,制约着企业的进一步发展。

未来,建议瑞幸咖啡应积极采用以下战略路径选择<sup>[20]</sup>:

1) 推进三四线城市市场渗透,培养消费习惯,提升市场占有率,满足不同城市消费者需求,增强品牌知名度.

2) 强化 ESG 治理,通过社会责任实践提升品牌价值与市场竞争力,重塑资本市场信任.

3) 优化动态定价策略,利用大数据分析消费者行为,精准定价,提升利润空间.

4) 持续创新产品和服务,通过 APP 下单收集消费者喜好数据,推出具有创新性和吸引力的产品,满足不同消费者群体需求.

5) 强化价格竞争优势,增进用户黏度,进一步分析市场竞品、找准瑞幸定位,探索差异化发展,充分利用人工智能技术赋能企业管理提质增效.

### 参考文献

- [1] 郭开心.新零售企业审计重大错报风险评估研究——以瑞幸咖啡为例[D].兰州:兰州财经大学,2024.
- [2] JIANG M J. Analysis of market positioning and brand competitiveness of starbucks and luckin coffee in China[J]. SHS Web of Conferences, 2024, 208: 04006.
- [3] GROSS M. What coffee does to body and mind[J]. Current Biology, 2021, 31(7): R311-R313.
- [4] LIN E Y. Starbucks as the third place: Glimpses into Taiwan's consumer culture and lifestyles[J]. Journal of International Consumer Marketing, 2012, 24(1-2): 119-128.
- [5] 尚子琦.从瑞幸咖啡与星巴克大战看网络“新零售”时代下的商业模式[J].现代管理科学,2019(3):75-77.
- [6] 吴子靖,吴杨.互联网时代下新零售模式研究——以瑞幸咖啡为例[J].中国市场,2019(4):130-131.
- [7] 李虹含,邓晓霞.狂奔的瑞幸咖啡 是烧钱虚火还是星巴克挑战者?[J].互联网经济,2019(6):68-73.
- [8] 李烁.新零售企业信息披露问题研究——以瑞幸咖啡为例[D].安徽农业大学,2024.
- [9] 周剑波.咖啡业的新零售时代[J].法人,2018(9):64-65+96.
- [10] 陈宇虹,周巾铃.瑞幸咖啡内部控制现状的 SWOT 分析和启示[J].经济研究导刊,2021(12):59-61.
- [11] 郑玉颖,潘红菲.“互联网+新零售”模式下瑞幸咖啡营销策略研究[J].现代商业,2024(16):40-43.
- [12] ZHAO Z X, CHEN G, DUAN J S, et al. Site selection analysis and prediction of new retail stores from an urban commercial space perspective: A case study of luckin coffee and starbucks in Shanghai[J]. ISPRS International Journal of Geo-Information, 2025, 14(6): 217.
- [13] 曹彤彤.基于新零售模式的企业自救措施——以瑞幸咖啡为例[J].财务管理研究,2023,(11):50-54.
- [14] 马慧莉.产学研深度融合视角下数字化商科人才培养研究[J].西部素质教育,2025,11(13):94-97.
- [15] 李诗悦.日本企业业务连续性计划及其对企业价值的影响研究[D].吉林大学,2024.
- [16] 章可镌.企业会计报表内涵作用存在的问题分析与措施[J].现代企业,2025(6):184-186.
- [17] 李静.企业财务风险管理问题及优化策略探究[J].天津经济,2025,(06):56-58.
- [18] 王智舆.商业模式创新视角下企业价值创造路径及效果研究——以三一重工为例[D].内蒙古财经大学,2025.
- [19] 宋晓萍.企业综合经济效益评价与可持续发展经营战略研究[J].商场现代化,2023,(20):110-112.
- [20] 魏晓慧.数据资产价值对企业融资能力的影响及路径研究——以阿里巴巴为例[D].内蒙古财经大学,2025.

(责任编辑:肖丽,殷锋,付强,张阳,和力新;英文编辑:周序林,郑玉才)