

从瑞幸咖啡事件看互联网商业模式 创新风险及防范建议

杨程朝

(兰州财经大学, 甘肃 兰州, 730030)

一、引言

近年来,在互联网、大数据、人工智能同实体经济加速融合的趋势推动下,互联网企业在商业实践中逐渐创新出新零售、共享模式、平台模式等新兴互联网商业模式。21世纪全球互联网企业的飞速发展验证了互联网商业模式的创新运用能够从产品营销、成本控制、市场拓展等多方面为企业赋能,从而提升企业竞争优势。因此,大量传统企业尝试通过开展互联网商业模式创新来实现企业顶层设计和商业逻辑的迭代升级。然而,互联网商业模式的不确定性使得企业在创新及分享红利的同时也承担着相应的挑战和风险。

瑞幸咖啡自纳斯达克上市后不到一年便自曝财务造假被通知退市,该事件正体现出互联网商业模式创新中潜藏的巨大风险和负面相关影响。瑞幸咖啡事件爆发后,互联网商业模式创新的风险治理问题引发了市场广泛关注。本文主要结合现有互联网商业模式的相关理论,以瑞幸咖啡事件作为研究的案例对象,分析该公司商业模式创新路径及创新失利的原因,进而探究互联网商业模式创新风险的形成机理和演化逻辑,以此向市场参与主体提供互联网商业模式创新风险的防范启示,以助推企业更加稳健地实现互联网商业模式创新。

二、瑞幸咖啡商业模式及失败原因

(一) 瑞幸咖啡财务造假事件

瑞幸咖啡自创立以来,在资本市场屡创佳绩,2019年5月17日,瑞幸在纳斯达克成功上市,创造了中国咖啡品牌最快上市的历史。

2020年1月31日,知名做空机构浑水发布关于瑞幸咖啡的做空报告。2020年4月2日,瑞幸咖啡公开表示其公司在2019年二季度至四季度伪造交易金额达人民币22亿元,同时还存在虚增相关成本的事实。5月19日晚,纳斯达克向瑞幸发出退市通知。

(二) 瑞幸咖啡商业模式

瑞幸咖啡能够快速上市的原因主要在于其长

期对外宣传、坚持遵循的互联网企业商业模式,这使它得到了资本市场的青睐。瑞幸的互联网商业模式是以互联网科技作为物理驱动因素,依靠大数据提供信息红利,然后搭建互联网平台实现咖啡的销售。其创新路径体现在以下三个层面:

1. 新零售模式

首先,顾客可通过下载手机客户端选购预定商品,由瑞幸线下门店负责配送,也可自行前往门店自提商品,这就形成了线上线下协同的营销体系。平台记录用户历史消费数据,识别用户消费行为偏好,描绘用户个人消费画像,能为差异化、定制化营销提供保障。其次,自有客户端能通过“裂变拉新”方式快速获客,在削减销售费用的同时享受远超线下的获客效率。

2. 无限场景模式

借助大数据信息分析技术,瑞幸对开设门店覆盖范围内的人流特征进行了分析研究,同时针对城市商务中心、校园、机场车站等不同场景模式开设了旗舰店、悠享店、快取店等不同类型的门店,打破了传统的空间溢价,节约了经营成本。

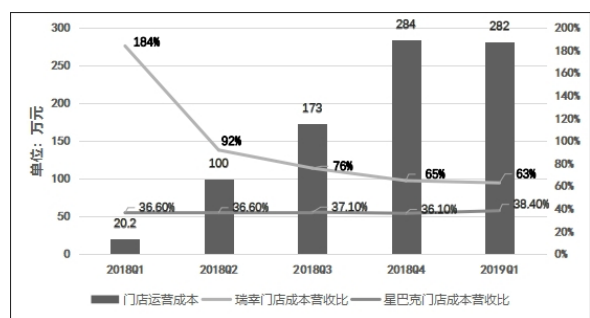


图1 2018年度各季度瑞幸与星巴克门店成本
注:数据来源于瑞幸2018年度财报;星巴克2018年度财报

3. 商业补贴模式

瑞幸在经营决策中采取了高额补贴来达成快速获客的目的,具体操作方式为定期向所有手机客户端的用户发放大量商品优惠券,以此快速拓展客户群体,增强现有客户的黏性,并实现对新产品的推广。瑞幸商业补贴模式的底层逻辑可以理解为投入

大量资金短期内实现品牌知名化和市场规模化。从2018年全年以及2019年第一季度公司财报可以看出,瑞幸的营销费用分别达到了7.5亿元人民币和1.68亿元人民币。

三、瑞幸咖啡商业模式创新存在的问题

从前期借助互联网商业模式创新成功上市并实现巨额融资,到最终深陷经营困境和财务造假的危机,究其原因是因为瑞幸咖啡对互联网商业模式创新的错误理解和错误操作。其商业模式创新存在的问题具体可归纳为以下三方面:

(一) 高估市场需求

瑞幸采取的商业模式基于两项主观预判:其一,国内的咖啡消费市场起步较晚,具有巨大的发展潜力,增量市场拥有广阔上升空间;其二,瑞幸的产品能够使低价补贴吸引到的客户流量保持充分黏性。如果以上前提在现实层面能够成立,那么瑞幸按预想是有可能在经历长期补贴投入、账面连年亏损之后完成逆风翻盘,占据稳定的市场份额,并依托互联网商业模式最终成为超越星巴克的咖啡企业的。然而,与中国传统的茶饮相比,咖啡在国内尚未具备普遍和稳固的消费需求,市场空间广阔无法作为对国内咖啡产品消费潜力的准确评估依据。直到瑞幸财务造假被曝时,其仍未具备将流量客户有效转化为存量客户的能力。

(二) 扩张速度过快

公开信息显示,两年间,随着瑞幸管理层对市场扩张战略的持续践行,瑞幸国内门店净增数量已超过4000多家,而每布局一家新店便需要面对高额租金、设备和人力成本的投入。事实表明,瑞幸迅猛的店面拓展速度未能带来其期望中的客户增量,最终导致公司营业收入增长长期滞后于成本增长。由此可见,瑞幸盈利模式的构建效率存在固有的局限性。

(三) 补贴强度与客户转化脱节

2017年第四季度到2019年第一季度,瑞幸月均亏损近1.3亿元,日均亏损超400万元。2019年第一季度的成本与费用同比增长618%。瑞幸向客户大规模提供大额抵用券甚至是免费咖啡来吸收客源造成的后果是客户对其产品价格高度敏感,如果优惠力度有所减弱,就会有大批客户暂停消费保持观望状态,直到新一轮消费券下发后才恢复购买商品。由此,线上平台流量的显著波动使其无法直接作为判断线下真实客户群体规模的合理依据。

(四) 产品研发滞后

咖啡饮品作为瑞幸的绝对主营产品,无论是产品品种的创新亦或是营销创意的迭代都较为乏力,相较于对手,瑞幸并没有形成足够优势。首先,在消费者的观念中,咖啡产品本身具有典型的文化建构属性,其品质和品牌效应的积累需要长期打磨和沉淀,而该种属性与互联网商业模式急速扩张的增长逻辑存在互斥效应。其次,咖啡行业目前已步入成熟期,市场竞争非常激烈,咖啡饮品的制作工艺和配方并非某一企业的专有技术,且不具备不可替代性。因此,当某一企业开发出新款产品后,同行业竞争对手就会快速模仿和复制,这无疑对企业的产品研发效率提出了更高要求。

四、瑞幸咖啡案例给互联网商业模式创新带来的启示

(一) 互联网商业模式创新风险

互联网商业模式创新风险可大致分为两类:一类是外部环境和商业模式内在动因局限性导致的纯粹风险,这类风险主要包含现金流量风险和客户转化风险;另一类是因为公司管理层、投资者等市场活动个体的主观局限性所导致的投机性风险,这类风险主要包含产品市场与资本市场的非对称性风险以及管理层的履责风险。

1. 客户转化风险

对于以围绕“人”开展战略决策为特征的互联网商业模式,企业发展更易受到客户自身不确定性的影响。互联网平台便于消费者对同行业供应商产品服务进行对比,消费者交易行为逐渐由需求动因转向偏好动因。维持客户忠诚度需要在产品质量和价值体验上持续创新,否则企业的市场份额随时可能被竞争对手瓜分。

从互联网商业模式的底层逻辑出发,产品市场中前期高额的资金投入是该模式前期必须要经历的阶段,但是,企业对于资金在价值链中主要的投放领域和标的业务必须具备充分的战略性规划。例如,阿里巴巴看重搭建支付平台网络,京东则强调布局建设物流体系。瑞幸由于缺乏能够增强客户忠诚度的附加价值要素,导致增量客户无法有效转化成为存量客户,其客户群体的数量变化直接受制于营销补贴的规模程度。

2. 受托责任履行风险

公司股东与经营者之间的受托责任关系中潜在的利益冲突是上市公司普遍面临的治理问题。瑞幸

的创始人和实际控制人占有接近 50% 的公司股份，公司股权高度集中化导致了公司控股股东与其他中小股东之间潜藏着巨大的代理风险问题。由于互联网商业模式在资本市场中饱受资本的青睐，所以管理层存在以互联网商业模式为名义，短期内滥用成本收益不对称的烧钱模式的非理性倾向。同时，这也可能助长商业伦理道德风险，滋生管理层腐败问题。

3. 产品市场与资本市场非对称性风险

移动互联网时代下，互联网商业模式的加速创新正在加剧专业经理人与普通投资者之间的信息不对称程度。首先，在互联网商业模式创新过程中，对互联网发展前景以及国内人口红利的过度乐观，会增加公司管理层和主要控制人有意或无意对互联网商业模式抱持过高心理预期的可能性。其次，对互联网商业模式缺乏基础认知的普通投资者无法合理预估投资标的的盈利能力，便可能被投资方包装出的商业模式概念或愿景的蛊惑，进而做出缺乏理性的投资决策。

(二) 互联网商业模式创新的启示

1. 企业层面

第一，加强产品创新研发。企业商业模式的成功主要建立在产品创新的基础上，产品创新为商业模式的成功提供了内部动力。企业的根本性目标是通过客户创造价值实现盈利，产品市场发展为企业打造差异化竞争优势提供了物理保障，而资本市场则是企业发展的支撑。因此，企业必须将产品技术研发放在企业战略地图中的优先地位。第二，强化预算体系。一方面，强化预算体系有助于企业对战略目标进行合理有效的量化，从而促使资金的实际用途适应于战略目标的实现路径。另一方面，健全预算体系有助于企业提早对各业务环节及产品领域的资金需求量进行明确判断和感知，以此确保企业在后续经营过程中实现资金的优化配置，降低现金流量风险。第三，打磨品牌形象。品牌形象建设要始终围绕消费者的实际体验和消费需求进行打磨，企业应当明晰客户的消费心理并不会完全被低价偏好所引领，过度运用低价补贴策略不但不利于品牌形象的塑造，而且还可能折损客户对企业品牌的认知印象。

2. 投资者层面

在当前资本市场投资趋势的裹挟下，大量互联网企业的成功经验促使将互联网商业模式创新型企业作为投资标的的投资者数量持续攀升。但从实际

现状来看，投资者在此类投资行为实施之前，应提前学习并充分理解该企业商业模式的内在逻辑。投资者关注商业模式创新对于企业发展的积极作用的同时，还需对投资标的企业的经营成果与财务状况进行深入调查，对相应的不确定性风险建立基本的防范意识。瑞幸事件让投资者蒙受了巨额损失，同时也促使投资者开始反思应如何更加有效地参与到被投资方的公司治理中。

3. 市场中介机构层面

市场投资者由于缺乏专业知识能力，通常难以识别商业模式背后的经济风险，这时，就需要市场中介机构帮助他们进行企业商业模式的风险评估。商业模式相关风险往往以实际业务为传导媒介，最终反映在财务报表的账面数据中，有可能演化为重大信息披露风险。因此，在风险评估过程中，市场中介机构应当结合财务分析的技术与流程，将分析范围延伸至商业模式的风险分析，进而判断企业的收入结构与商业模式是否合理匹配。

五、结语

移动互联网时代的到来造福了各类产业，互联网技术在企业的日常经营和公司治理中得到普遍应用，并极大程度地颠覆了传统商业模式的底层逻辑。无数企业加入到互联网商业模式创新的洪流中，积极变革公司的盈利模式和战略规划，但同时，他们也面对着相应的风险与挑战。一方面，商业模式创新能够有效提升企业的价值创造能力，建立全新的竞争优势；另一方面，在实际运营层面，传统的经济体系难以迅速适应商业模式的变革。产品市场与资本市场如何相互促进、协同发展，这一系列问题需要公司在日常经营乃至战略制定中进行深入考量并制定完整决策。现阶段，理论界与实务界有必要深入研究互联网商业模式的创新动因，破解创新路径与影响因素，并明确其普遍存在的相关风险，提供有效决策，以此促进数字经济与实体经济的融合发展。

【作者简介】杨程朝(1995.04.11—)，男，汉族，甘肃兰州人，兰州财经大学会计学院2019级在读研究生，会计专业，研究方向为企业理财与税务筹划。