

中國平價咖啡戰：顧客、資本和「牛馬咖啡師」，誰是贏家？

面對想花9.9獲得999元服務的顧客，大部分時候她都「夾着尾巴做人」，但她不確定自己是否也會有將咖啡粉潑出的一天。



2023年12月23日，中國北京，市民在購物中心經過星巴克咖啡館。攝：Andy Wong/AP/達志影像

今年六月，中國咖啡品牌Manner兩天內曝出三起店員和顧客的衝突事件，又一次點燃了社交平台上對資本家的聲討，和對「打工人」「純牛馬」的共情。

根據網絡上流傳的門店監控視頻，其中兩起事件始於顧客催單，店員提出退單建議後，雙方矛盾升級，一名店員將咖啡粉直接潑向顧客，另一名店員則和顧客互相毆打起來。

對於視頻裏情緒崩潰的Manner店員，接受採訪的多位瑞幸和庫迪咖啡師都表示理解，因為「壓力太大了」。長時間超負荷工作，揹負着幾乎無法完成的績效指標，但收入仍然下降，咖啡師們已無力付出更多的情緒勞動，顧客的一句催單、一個差評都可能演變為一場衝突。

近年來，中國咖啡行業極速擴張，以瑞幸為代表的平價咖啡打開了咖啡的平民市場，但「平價化」似乎看不到盡頭。在消費降級的宏觀環境下，咖啡品牌陷入「不降價沒生意，降價沒活路」的兩難境地。定位中高端的精品咖啡在不斷升級的價格戰中落敗，想以廉價佔據下沉市場的平價咖啡，也因為大規模補貼低價產品無以為繼，很快入不敷出，或收縮，或閉店，或轉盈為虧。

無底線的「低價內卷」是一場沒有贏家的戰役。咖啡品牌忙於降本增效，「人」成為最容易被「開刀」的部分，於是「牛馬咖啡師」首當其衝。

咖啡戰爭

看着視頻裏將咖啡粉潑向顧客的Manner店員，在瑞幸工作的李迪想，「會不會有一天我也會這樣做」。在她工作的一座廣東三線城市，催單的，語氣不善的，無理取鬧的，各種讓人「血壓飆升」的顧客，她每天都會遇上好幾個。

李迪遇到過一位顧客，一進門就說，要買一杯9.9的喝的。她問，您平時有喝咖啡的習慣嗎？顧客說沒有。她想要推薦幾款甜度適中的飲品，但對方沒有理她，點了一杯美式。做單前，李迪提醒顧客，美式是純咖啡，比較苦，平時喝咖啡比較少的話可能會喝不慣。對方依舊沒搭理她。出單後，顧客喝了一口，嚷道，「太苦了，這讓我怎麼喝」，要求她重做。李迪趕忙補加了一份糖，但對方還是覺得「不甜」，氣哼哼地打了一個差評後離開。她又氣又無奈，「我還能怎麼辦？」

除了「不甜」，沒有「少冰」和「去冰」是李迪最常遇到的差評和投訴理由。但咖啡品牌大多不提供冰量選擇，也沒有不同冰量的標準做法，於是難題落到咖啡師頭上。減少冰量後，如果不補原料，必然不滿杯，顧客的差評甚至是謾罵便會隨之而來。補原料又會導致損耗率變高，影響門店KPI。在被顧客罵和被店長罵之間，李迪選擇用自己每天一杯的免費員工飲來「填」原料差。

李迪在茶飲咖啡行業做了五年，看着那些「花9.9元但又想獲得999元服務」的顧客，有時「真的很想懟回去」。但每一次她都忍下了，「不忍還能怎麼辦。」不過，遇到備註「只要五塊冰，多一塊我就自殺」的顧客時，她會偷偷多加一塊冰，作為對於壓抑工作的小小反抗。



2023年2月23日，中國上海，商場內的一家MANNER咖啡店。攝：CFOTO/Future Publishing via Getty Images

Manner店員和顧客衝突事件發酵後，瑞幸、庫迪、Manner等連鎖咖啡的店員們紛紛在社交平台上訴說日常工作中感受到的壓榨。但在幾年前，咖啡師在服務業還是一個略帶玫瑰色的職業，店員們不會自稱「牛馬」「黑奴」「清潔工」，他們和顧客的關係也遠非如今這樣劍拔弩張。

這背後是平價咖啡過去五年間的極速擴張。無論是行業熱度被點燃，還是逐漸失控、走向無序，都要從瑞幸說起。

2019年是中國大陸咖啡行業變局的一年。五月，創立僅十八個月的瑞幸登陸納斯達克，創造了全球最快IPO紀錄。當年年末，瑞幸門店數達到4789家，迅速超過在中國已經經營數十年的星巴克。

陳浩在這一年的夏天進入瑞幸兼職。找工作時，他問了一圈連鎖餐飲品牌，瑞幸每小時21元的薪資屬於相當不錯的水平，他記得麥當勞是16.7元/小時，茶飲品牌CoCo都可的時薪則是14元。在陳浩的印象裏，日常工作是「合理範圍內的辛苦」，後來他在瑞幸的兼職持續了兩年。

在陳浩生活的一座南方二線城市，瑞幸是當時除了星巴克的唯一一家連鎖咖啡品牌。在平價咖啡湧現大陸大小城市之前，咖啡並不是絕大多數普通人的日常必需飲品。從1999年星巴克進入中國市場，至瑞幸成立的2017年，近二十年的時間裏，咖啡在大多數人眼中基本等於頭戴王冠手握雙尾的綠色海妖logo。

彼時，現磨咖啡的日常消費者多為一線城市的白領，或者有過海外經歷、接觸過咖啡文化的人群。畢竟30元一杯的價格，對於2017年之前人均月收入還不到2000元的中國居民來說，稱得上奢侈。

如果說中國消費者因為星巴克建立了對於咖啡最初的認知，國產平價咖啡則重塑了普通人的茶飲消費習慣。

最直接的改變來自於價格。瑞幸自進入市場開始，便採用燒錢補貼的方式，將一杯咖啡的價格拉低至20元之內。同一年，主攻下沉市場的蜜雪冰城旗下的「幸運咖」更是將「平價」做到極致，客單價直接拉低到8.52元。



2023年9月4日，中國重慶，市民在瑞幸咖啡店排隊購買茅台風味拿鐵。攝：CFOTO/Future Publishing via Getty Images

不同於星巴克平均200平米的單店面積，瑞幸的門店大多在20-60平米，主打「自提+外賣」的小店模式，大幅降低了店面的初始投入和日常運營成本。

為了迎合普通消費者的口味習慣，瑞幸還對咖啡進行了本土化的改造，不再沿襲以星巴克為代表的「美式、拿鐵、風味拿鐵」的咖啡產品框架，而是以奶的口感、風味和配比為核心，也開啓了咖啡茶飲化的趨勢。

平價咖啡培育了咖啡大眾市場。根據灼識諮詢的數據，中國人均咖啡消費量迅速從2020年人均9.1杯上漲至2023年16.74杯，短短三年間提升了近一倍。

咖啡市場的另一條「鯨魚」，是成立於2022年10月、和瑞幸「同根生」的庫迪。兩家品牌之間的價格戰，極大地改變了行業生態和格局，也將咖啡市場進一步推向「廉價」。

2023年2月，庫迪率先開啓9.9元促銷。兩個月後，瑞幸加入，「9.9戰役」正式拉響。隨着價格戰的深入，庫迪一度將促銷價從9.9元降至8.8元，瑞幸則宣布將9.9元優惠常態化。

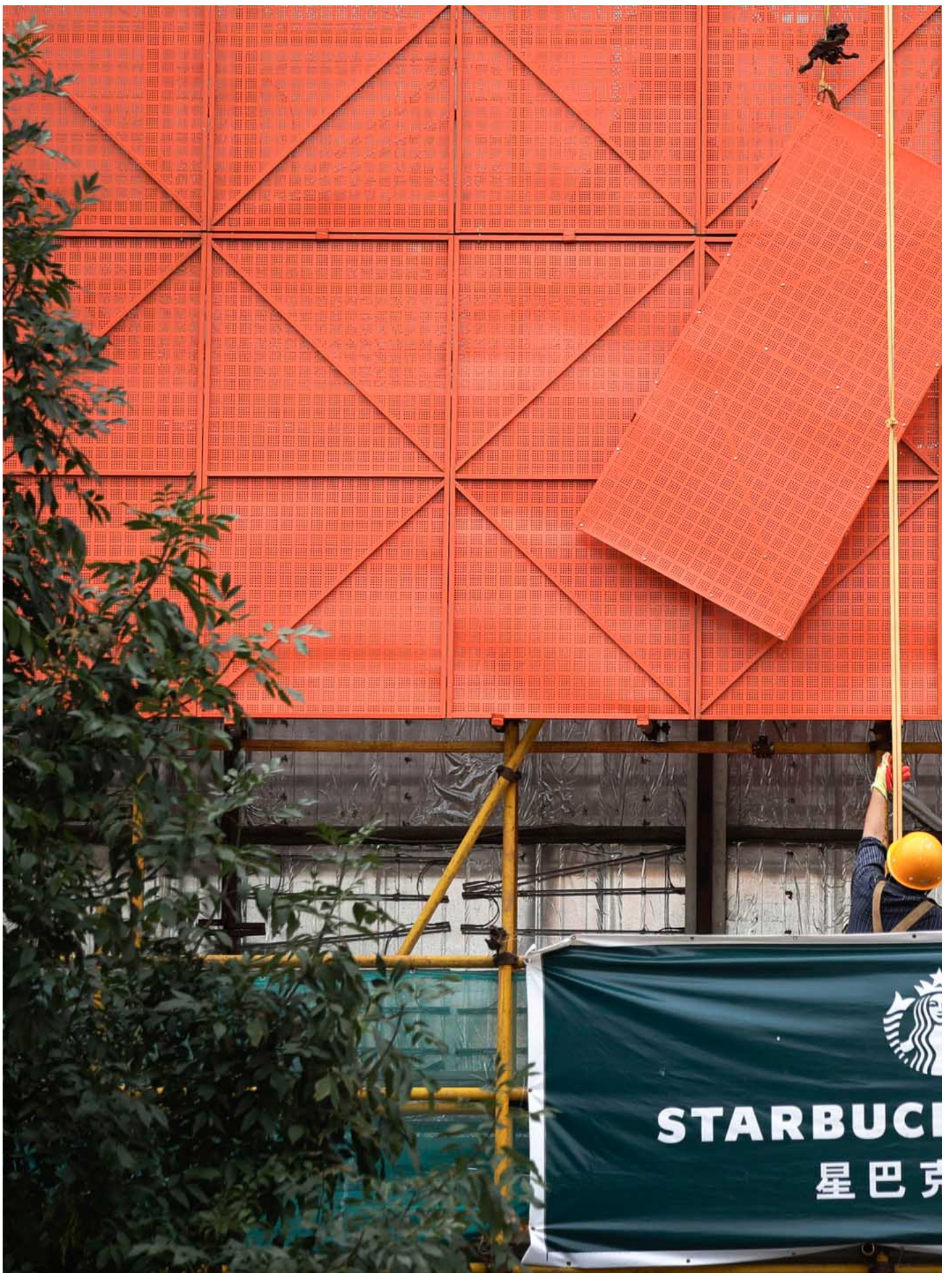
與此同時，瑞幸和庫迪以近乎瘋狂的速度拓店、搶佔點位。2023年的4月到8月，庫迪每個月新開近1000家門店，開業不到10個月即落地了第5000家門店。瑞幸也通過不斷放開加盟政策的方式拓展下沉市場，截至2023年年末門店總數達到16218家，同比增長97.8%，幾乎是每小時新增一家店。

其他定位為「精品咖啡」的品牌也被迫捲入這場低價的內卷，比如以「小而美」著稱、創立前3年只在上海有3家門店的Manner，2023年後新開了513家門店，目前總門店數已經達到1295家。

堅持「高端」定位的星巴克雖然多次表示不參與價格戰，但在其小程序和官方直播間，三杯49.9、雙杯39.9、單杯7折等優惠券的發放越來越頻繁，算下來15-25元就可以喝到一杯星巴克。至少從結果上來講，星巴克也在無奈之下加入了戰局。

全新的市場格局也開始形成。根據《2024中國城市咖啡發展報告》，截至2024年3月，連鎖咖啡門店中，瑞幸以35%的市佔率位列第一，星巴克門店數佔比14%，庫迪咖啡以12%的比例緊隨其後。2023年，瑞幸在中國市場的年營收首次超過星巴克，成為中國市場最大的連鎖咖啡品牌。

似乎一片欣欣向榮。



2018年8月14日，中國北京，一家正在裝修的購物中心外懸掛的星巴克咖啡館橫幅。攝：Andy Wong/AP/達志影像

低價內卷，沒有贏家

平價咖啡勝利的另一面卻是經濟衰退、消費降級的陰霾。根據中國國家統計局的數據，自2022年4月開始，全國消費者信心指數急劇下降，是上世紀90年代以來的最低水平，至今仍未恢復。

「性價比」成為普通人決定每一筆開支的決定性因素。在瑞幸逐漸超越星巴克成為中國第一大連鎖咖啡品牌時，「不是星巴克買不起，而是瑞幸更有性價比」的說法也在社交平台上盛行。

然而，低價的預期一旦形成，靠平價制勝的咖啡品牌便陷入了「不降價沒生意，降價沒活路」的兩難境地。曾經象徵中產品質生活的中高端咖啡品牌在內卷的咖啡戰爭中落敗，Seesaw、大太平洋咖啡、Peet's皮爺咖啡大量閉店。主動掀起低價戰爭的咖啡品牌很快也因為不可持續的低價與下沉市場的消失入不敷出。

瑞幸在宣布9.9常態化後利潤率連連下降，2024年第一季度甚至由盈轉虧，淨利潤率降至-1.3%。庫迪也從2023年下半年開始顯露疲態。據每日人物報道，庫迪的日均杯量從巔峰時期的逼近400杯下滑至2024年春節前後的150-160杯。星巴克的日子同樣不好過。2024年第二季度，星巴克在中國市場的營收下降8%，同店銷售額同比驟降11%，平均客單價下滑8%。

花的錢更多了，賺的卻更少了，「降本增效」成了每家咖啡品牌最迫在眉睫的需求。根據搜狐財經的報道，一名資深咖啡品牌運營負責人稱，2023年7月6日至2024年7月6日的一年間，全國咖啡門店閉店近4萬家，閉店率達19%。

由於原料可壓縮成本的空間有限，咖啡品牌除了關店以減少固定成本，「人」自然而然變成最容易被「開刀」的部分。

今年年初以來，庫迪調整了店長的績效考核方案，這也成了庫迪店長鄭耀下定決心離職的「最後一根稻草」。店長的收入包括底薪和績效獎金兩部分，調整前，門店KPI排在前一半的店長每個月可以拿到兩千元以上的獎金，之前鄭耀每月到手工資有八九千，一萬多也是常事。但新的績效考核方案將獎金數額和門店日均杯量嚴格掛鉤。在庫迪大部分門店的杯量都大幅下滑的情況下，包括鄭耀在內的許多店長的薪資嚴重縮水，有的直接砍半。

普通員工的收入更差。在一家庫迪聯營店工作的陳菲是全職咖啡師，但收入按照時薪計算，不簽勞動合同，沒有五險一金。面試時談好的20元一小時，在她入職一個月後因為老闆的一句「要節約成本」就降至19元。

除了降薪，咖啡品牌也通過控制「人效」（注：人效即人力資源效率，即每單位工時所創造的價值）來控制員工和工時數量，以進一步壓低人力成本。



2023年9月4日，中國東莞，瑞幸咖啡店的店員為外帶訂單包裝貴州茅台風味拿鐵。攝：VCG/VCG via Getty Images

曾經有一個月，李迪在31天裏上了26天的班，每天從早上8點幹到晚上9點。系統顯示，她每天中午休息兩個半小時，但實際上，「根本不可能，忙得飯都吃不上」。之所以這樣排班，是因為瑞幸全職員工的工時有上限，每個月至多200個小時，「超了只能白乾」，算不進收入。由於大量「義務加班」時間的存在，她「忙死忙活」，一個月也只能拿到三四千元，但初中畢業的她不敢輕易放棄這份工作。

經營壓力加劇，咖啡品牌對「人效」的控制也變本加厲。今年二月底，李迪所在的幾個「瑞幸黑奴」「瑞幸牛馬」微信群裏，一張名為「三月新工作制度」的截圖激起千層浪——

「嚴重不達理論小時杯量的門店，系統鎖死班表，不給排那麼多人，保存不了班表，必須排定在理論範圍內」；

「3月起暫停所有全職人力招募」；

「欠工時的全職，不能請事假，降低兼職用功，全力補工時」；

「300商品數以下門店一人開早一人打烊」。

一條條看下來，李迪先是「心驚」，然後是「心涼」。一天後，她收到了店長的微信——從三月開始門店每天只有19個小時的工時可以排，「系統嚴格控制，一個工時都多不了」。李迪回覆「收到」的同時在心裏嘆息，緊接着店長也發來了一個嘆氣的表情。

「三一事變」，瑞幸的員工們這樣稱呼三月以來的制度變化。無論是卡工時、減少同一時段在崗人數還是暫停招聘，目標都是削減人力成本，拉高人效。

瑞幸管理層常常提及一個叫做「小時杯量」的指標，計算方法是商品數除以總考勤有效工時。想要拉高小時杯量，最直接有效的辦法就是減少同一時段的工作人數，對於一線的咖啡師來說，這意味着工作強度和壓力驟然加劇。

以李迪工作了一年的門店為例，日均商品數在300到400杯，有兩名全職、兩名兼職，在今年三月之前從未出現過單人在崗的情況。但現在，「單人店」模式幾乎成為她的日常。

在過去四個月的大部分工作日，李迪和另一名全職同事一人開店，一人打烊，兩個人的工作時間基本沒有重合，「我來了他就走，他來了我就走」。只有在週末，或是有一名全職員工休假的工作日，系統才會安排兼職幫忙。

一位在瑞幸工作過三年的前店長用「強大」形容瑞幸的排班系統。根據每個時間段的預估商品數，系統給出推薦在崗人數，如果實際考勤人數多於推薦人數，系統會提示排班存在冗餘，很快區域經理會找到店長，詢問這樣排班的原因。在這位店長看來，「不浪費人力」是瑞幸排班最根本的原則。

以「單人店」模式削減人力成本的咖啡品牌不止瑞幸。在這次引起輿論關注的Manner事件中，與顧客扭打在一起的店員就是在一家「單人店」工作。據媒體報道，Manner的上海門店中，日營業額在5000元以下的門店均只配備一名全職店員，全天所有的接單、清洗、做咖啡、出單工作都要一人完成。

硝煙過後，連鎖咖啡品牌或收縮，或閉店，或轉盈為虧，員工更是不堪重負。這一場轟轟烈烈的咖啡戰爭，恐怕沒有贏家。



2023年8月1日，中國成都，寬窄巷子街區的咖啡店。攝：Qu Honglun/China News Service/VCG via Getty Images

不可能完成的績效

咖啡品牌要提業績，要保口碑，又要降成本，層層壓力最終轉嫁到基層員工身上。低價咖啡價格戰打得正酣時，瑞幸員工周航覺得自己每天也在打仗——打一場績效保衛戰。

績效難守，因為指標多，包括但不限於小時杯量、自取滿意度、外送滿意度、製作及時率、準時率（針對外賣訂單）、損耗率、品控成績、視頻監控分……更重要的是，這些指標相互關聯，很難兼顧。保住其中一個指標，其他指標就可能「垮下去」。比如，想要實現更高的客戶滿意度，店員就要花更多的時間引導顧客下單、清理用餐區域，但這樣一來，出餐的及時率就會受到影響，「幾個指標幾乎不可能同時守住」。

在周航看來，瑞幸、庫迪、Manner這些品牌最大的問題就是「既要又要」。咖啡師們對此怨聲載道，但為了收入，只能戰戰兢兢，竭力保住績效。

單人在崗時，績效常常「搖搖欲墜」。咖啡店每天營業前需要「開早」，也就是做一系列的準備工作，比如預熱咖啡機，製備消毒水，配置抹茶、奶蓋等預調液。門店每天七點開門，一到點訂單就會涌進來，如果預調液沒提前配好，門店就可能「吃差評」。為了保住滿意度和及時率，周航通常五點二十起床，坐四十分鐘的地鐵，在街邊早餐店吃兩個包子，然後一頭扎進店裏。大部分瑞幸門店能夠算進工時的開早時間只有半小時，Manner則是沒有預開早時間。

吃飯和上廁所也變成尷尬的難題。三月以來，李迪幾乎沒有踏踏實實吃過一次午飯。只要來單了，她必須放下飯，洗手、戴口罩、做單，再繼續吃飯，經常一頓飯斷斷續續吃好幾個小時。有一天中午，李迪在連做三杯咖啡後見縫插針地扒了幾口飯，隔壁店的老闆看到後問她，你是在吃飯還是在上班？她只能苦笑。

每次去廁所之前，李迪得在工作群裏報備，而且必須帶上店鋪的手機，以便隨時在外賣軟件上回復顧客，或者接聽顧客的電話。時間一般也不能超過十分鐘，不然可能耽誤做單，導致客戶滿意度下降，還可能因為離崗太久而被扣「監控分」。她工作的門店在商場裏，衛生間離得遠，「走過去都要五分鐘」，而且經常要排隊，每次上廁所都「提心吊膽」，「感覺拉屎自由都沒有了」。

績效也關乎晉升。周航是副店長，今年年初考下了店長資質，但要想升為店長，一是要有店長崗位空出來，二是要要求他所在門店連續三個月在分區KPI排名中排在前50%。

KPI排在前50%，聽起來容易，實現起來卻很難，因為「太捲了」。有一個月，他所在門店的客戶滿意度是99.92%，但想要擠進前一半，這一指標至少要達到99.95%以上，這意味着一個月內自取訂單的差評最多三個，外賣訂單的差評最多一個。有時，「沒有少冰」就可能招來一個差評。



2023年11月15日，中國北京，一名女士在購物區內咖啡店化妝。攝：Kevin Frayer/Getty Images

門店裏時刻亮着紅點的攝像頭，監督着日常的衛生管理情況。極其微小的細節都能被捕捉到，比如用一個吧勺攪拌了多杯飲品，抑或洗手時間只有18秒，沒達到20秒的規定，這些都可能導致績效被扣。

更讓周航憂懼的，是時間不定、頻率不定的品控到店稽核。品控查得「很刁鑽」，拿着手電筒照各種犄角旮旯，檢查是否有污垢。扣分的理由有時「細到難以想象」：水槽有污垢，被扣分，門店地板有缺口，被扣分，圍裙上有線頭，也被扣分。

一旦品控出現問題，對於瑞幸員工來說，「等於天塌了」。如果品控不達標，門店店長以及全職員工輕則被開警告單、被扣績效，重則被降職甚至被開除。要是門店出現嚴重問題，比如有蟲子出現在製冰機裏，門店所有人的當月績效直接清零，「可以直接走人了」。

一天過去，沒有差評，沒被監控扣分，那麼當晚周航大概率可以睡個好覺，只是這樣的日子不多。

但密不透風的績效網，擋不住極端內卷的隱患。越來越多的供應鏈管理問題和食品安全問題被曝光。截至2024年7月16日，黑貓投訴平台上，關於庫迪的投訴累計將近1000條，關於瑞幸的超過1萬條。

「沒有人願意幹服務行業，低人一等」

林曉離職後，猛塗了兩個月的護手霜，皮膚終於變得光滑了一些，但仍然能看到一些細細密密的裂紋。

在瑞幸兼職的一年間，按照規定，她必須每兩小時洗一次手（今年1月8日前，規定的洗手頻次是一小時一次），清潔器皿時手也要長時間泡在消毒水裏，每天晚上回到家後，林曉還能聞到手上的消毒水味。

實際的洗手頻率遠高於規定。林曉一一列舉：整點到了，要洗手；扶了一下眼鏡，要洗手；捋了一下頭髮，要洗手；整理了一下口罩，也要洗手。有時一小時之內她要洗四五次手。「雙手揉搓至少20秒，並搓洗手指之間與指甲附近的地方」，洗手池邊上的定時器記錄着沖水時長，如果沒有衝夠時間，可能被扣監控分。

「爛手」，是很多咖啡師共同的抱怨。他們在社交平台發布的照片裏，二十歲出頭的年輕人的手，乾裂，紅腫，爆皮。有人因為過敏，手上布滿紅疹，有人的手「像樹皮一樣，看不清指紋」，還有的人自嘲「我的手開花了」。

林曉試過每天下班後塗上厚厚的擦手油，夜裏稍微減輕的刺痛到了第二天又會捲土重來。她也試過工作時戴手套。但手套厚，悶汗，必須頻繁更換，而且手一直泡在汗裏，同樣會變得「皺巴巴」，「沒有辦法，一個無解的問題」。

更讓她覺得無解的是這份工作帶來的精神壓力。兼職的一年裏，她聽到催單聲就害怕，有時坐在吧檯邊喘口氣，聽到催單聲響起，快步走到吧檯一看，沒有單，是她幻聽了。她還經常做噩夢，夢到店裏的機器壞了，做不了單，顧客在旁邊不停地催和罵，她在又急又怕中醒來。

許川在四個月前辭掉了庫迪的工作，當時店裏壓抑的氣氛讓他至今記憶猶新。他工作的門店是一家「千單店」，用他的話說，「單子比我的命還長」，到了高峰時段更是如此。咖啡機和製冰機滋滋作響，顧客的催單聲時不時響起，他和同事沉默地做單，出單，沒人有力氣說話。

這種「很喪」的情緒也蔓延到了工作之外。許川平時不喜歡熬夜，但做咖啡師的半年裏，幾乎每天都是一兩點才睡，有時是失眠，更多時候則是「報復性熬夜」，明明很困了，但就是不想睡覺，因為「白天根本沒有自己的時間，只有夜裏的時間才屬於自己」。

離職的念頭一點點生長，降薪後他果斷辭了職，「這個工作對身心的摧殘太大了」。

離職後，他收到了其他幾家咖啡品牌的工作機會，但都拒絕了，「問題都是類似的」。現在，他是一名房產中介，雖然經常要頂着烈日帶客戶看房，但他挺滿意，「終於有了可以自己支配的時間」。

咖啡店員工的流動率極高。根據晚點LatePost的報道，星巴克默認咖啡師的合同只能維持6個月，能幹到7個月就算公司賺了。據一名在瑞幸工作過三年的店長觀察，身邊幹滿一年的同事已屬少見。

陳菲的門店在過去三個月內有兩名咖啡師接連離職，但一直沒招到新店員，「沒有人願意幹服務行業，低人一等」。有人問她咖啡師的工作如何，她只丟過去倆字，別來。

潑向催單顧客的咖啡粉，宣告了低價競爭的失敗。在極端的壓力下，即使是曾經帶有玫瑰色濾鏡的咖啡師職業，也無力再向消費者提供所謂的情緒勞動。為了保住這份餬口的工作，面對顧客的刁難，李迪大部分時候都默不出聲，「夾着尾巴做人」。偶爾的情緒失控，也只能衝向同樣被催單折磨的外賣員。而每次衝突的結局總是類似的。騎手趕着送餐，李迪也趕着做單，只剩下手機傳來尖銳的催單聲。

文中受訪者均為化名

[#中國經濟](#)

本刊載內容版權為端傳媒或相關單位所有，未經[端傳媒編輯部](#)授權，請勿轉載或複製，否則即為侵權。