

從香港到曼哈頓：瑞幸等中國品牌「重寫街景」背後的競爭與焦慮

「自從開了瑞幸，再也沒去過星巴克。」香港中環的銀行上班的Zoey在過去幾個月，每天工作間隙就打開瑞幸App下單，再下樓走到中環中心門店正好取咖啡——來回不到10分鐘。

真正讓她改變習慣的是價格。星巴克中杯拿鐵要40多港幣（下同，特殊註明除外），瑞幸掛牌價相近，但新用戶首杯僅15.9元，之後優惠價很少超過20元。更重要的是無需排隊，那10分鐘步行成了每天唯一的「強制散步」時間。

在全球，瑞幸2023年進軍新加坡，2024年底在香港同日開出5家門店，2025年中已進駐香港中環和紐約曼哈頓這些核心區，到2025年底香港店面數已超過20家。而僅僅5年前這家公司因財務造假醜聞在美股退市，命懸一線。

瑞幸擴張並非孤例。蜜雪冰城已在10餘個國家開出近5000家海外門店；霸王茶姬在中國以外開出超過200家門店，其中大部分集中在馬來西亞。

對消費者而言，這些中國品牌帶來更低價格、更快配送、更豐富選擇；對本地商家和監管機構而言，則意味著新壓力：本地小店會否被價格戰壓垮？勞工和環保標準會否降低？

在香港街頭，這種變化更加具體。

北角電氣道的星巴克，正對面就是新開的瑞幸，BBC記者跨過一條兩車道的小街，一杯美式咖啡就從38元降到15.9元（新客價）；

在中環中心，與瑞幸一街之隔星巴克，甚至已在幾個月前關門，原址改成中國大陸茶飲品牌霸王茶姬。工作日中午，記者看到，這家茶飲店門口的長隊已讓人難以想象這裡曾是星巴克的綠色招牌。

從中環到曼哈頓，從咖啡到奶茶，一批在中國「內卷式競爭」中成長的品牌，正以低價、高效和數字化運營重寫全球街頭門店的招牌。這些變化對這些新興的中國品牌和他們的競爭對手、那些雄踞市場多年的國際品牌意味著什麼？

瑞幸攻勢：「只是浪花一朵」

瑞幸真正「出海」始於新冠疫情後的新加坡。2023年4月，瑞幸在新加坡開出首批試運營門店，先在濱海廣場和義安城佈局「外賣式小店」，以App點單、顧客自取為核心流程。到2025年3月，新加坡門店已超過50家，公司宣佈將以此為東南亞總部，在未來三到五年向周邊市場擴張。

在新加坡「試水」後，瑞幸迅速將同一套「外賣式門店」打法複製到更多市場。2025年起，公司將東南亞和美國確立為重點擴張區域，在馬來西亞以合資方式進入市場，由新加坡團隊統籌區域運營。

出海似乎是瑞幸必走的一步棋。根據其官方財報，2024年瑞幸在中國大陸門店已超2.2萬家。管理層多次承認，國內一二線城市門店密度接近上限，新增空間更多來自下沉市場和海外。

中經傳智庫專家張書樂對BBC中文表示，新中式茶飲（含咖啡）整體都在加速出海，「瑞幸只是其中的浪花一朵」：在國內幾乎「全覆蓋」的情況下，通過海外尋找增量市場、抬高用戶規模天花板，是必然路徑。「加之咖啡在海外的接受度遠高於其他新式茶飲，以瑞幸這種高度數字化的『外賣式門店』模式，其出海速度和力度都可能遠超傳統品牌。」

美國市場被瑞幸視為「在星巴克老家正面前交鋒」的試金石。

在紐約曼哈頓工作了15年的程序員李海，年初回中國過年時第一次喝瑞幸。幾個月後，他在TikTok上刷到瑞幸在曼哈頓開店的視頻，特意去百老匯那家用1.99美元買了杯冰咖啡。

「和星巴克沒什麼區別，甚至選擇更多」，對李海而言，整件事有些超現實：紐約人在一款中國開發的社交應用上，刷到另一家中國咖啡品牌在紐約開店的短視頻，然後光顧。

2025年6月30日，瑞幸進軍曼哈頓，同日開出兩家「Grab?n?Go」外帶店。雖然掛牌價與

星巴克相近（約3至6.5美元），但憑藉「首杯1.99美元」及持續的App優惠券攻勢，疊加無收銀員的高效模式，其實際到手價極具競爭力。門店還特別推出了樹莓冷萃及貝果等本土化新品。

瑞幸攻港動作同樣激進。2024年12月28日，5店同開試業，橫跨尖沙咀、旺角及沙田等核心區。僅10個月後，全港門店已超20家，迅速覆蓋港九新界。公司將香港定位為連接國際的「展示窗口」，旨在高租金、高人工的環境下驗證其「內地模式」，並借此提升在國際遊客中的品牌認知。

但相比其在中國大陸近3萬家的門店體量，瑞幸海外門店總數目前仍不足總數的1%。張書樂認為，這種「內卷練兵、出海放量」的路徑，與蜜雪冰城等其他新中式茶飲品牌高度相似：在國內通過極致密度和價格競爭把運營鏈條壓到極致，再把成熟的供應鏈、數字化系統和門店模型打包輸出到海外。

這些擴張數據背後，專家對瑞幸的全球潛力存在更結構性的判斷。香港大學經管學院市場學副教授賈軾指出，與其問「美國消費者願不願意買一家中國公司的咖啡」，不如問「人們在不在乎性價比」。他認為，在現在這種經濟環境下，全世界的人都更在意「性價比」，而且獲得折扣本身就能帶來一種「遊戲化」的愉悅感，這在全球消費者中都能引起共鳴。

賈軾進一步分析，瑞幸蠶食星巴克海外份額的關鍵，在於能以更高效率、更薄利潤維持複雜的日常優惠機制。加之年輕一代偏愛「在路上」的消費場景，相比固守「第三空間」的傳統品牌，瑞幸這種高效模式更有機會搶佔市場增量。

從造假退市到反超星巴克

瑞幸與星巴克在全球的競爭剛剛開始，在中國市場早已如火如荼。

2017年成立於廈門的瑞幸，曾以「中國版星巴克」之姿兩年狂開4500家門店，並於2019年登陸納斯達克，市值一度逼近百億美元。然而，其高速擴張因2020年4月自曝虛增3億美元營收而崩潰：隨即遭美國證監會罰款1.8億美元，納斯達克強制退市，並申請破產保護，一度命懸一線。

資本與治理重組成為瑞幸的轉折點。2020年起，原管理層大換血，大鈺資本等機構入主，並於2022年在美國完成債務重組。這場「翻身仗」成效顯著：2023年營收同比增長87.3%至249億元人民幣；到2024年底，門店數近3萬家（包含聯營），規模約是星巴克中國的兩倍以上，穩居中國最大咖啡連鎖。儘管星巴克仍以全球超4萬家門店保持總量優勢，但瑞幸已成為增長最快的挑戰者。

這一逆襲最直觀體現在價格和渠道上。瑞幸通過9.9元促銷將單杯價格壓至星巴克的三分之一，但張書樂指出，其核心競爭力並非單純低價，而是「接近性與快速迭代」。通過高密度的小店網絡，瑞幸極大縮短了消費者的物理距離；同時，生椰拿鐵、醬香拿鐵等高頻新品，成功將咖啡轉化為年輕人的日常飲料，挖掘出巨大的增量市場，也為其未來的海外本土化策略預留了想像空間。

賈軾則從消費者側拆解了瑞幸崛起的環境。他指出，咖啡對中國人來說本身仍是相對新興的飲品，中國消費者幾千年來主要喝的是茶等熱飲；有調研顯示，很多中國消費者想喝咖啡，卻並不喜歡傳統咖啡味道，咖啡更多是一種身份符號。這種悖論，恰好為生椰拿鐵、醬香拿鐵等「更像熱牛奶」的新品打開空間——對傳統咖啡愛好者不夠「純粹」，對中國大眾卻「正合胃口」。

瑞幸規模化後，迅速開始打通上游，從巴西等國自採咖啡豆。事實上，根據瑞幸官方說法，其咖啡豆採購規模約佔中國進口咖啡豆總量的40%，可節省約5至10%的成本；自建烘焙廠又可節省10%至20%成本，繼續放大相對於星巴克的價格優勢。

星巴克賴以成名的「第三空間」概念也被

撼動。星巴克依託200至300平方米的大店，出售的是介於家庭與辦公室之間的社交空間。但賈軾指出，在中國，實際在店內喝掉的咖啡可能不到四分之一，四分之三以上是在辦公室、路上或家中完成。而瑞幸98%門店面積只有60至80平方米，主打外帶與自取，因此更有優勢：店舖可以鋪得更密、離辦公樓更近，消費者走到大堂就能拿到咖啡，「有效距離」被極大壓縮。當大部分消費已經脫離門店空間，「第三空間」的溢價反而成了負擔——既重、又遠。

技術則是代際差異更直觀的載體。瑞幸從一開始就被設計成「App+小店」的數字化模型，全部訂單通過手機完成，門店只負責出品與交付，通過算法預測銷量、優化備貨與人力排班。

其實星巴克也並非技術「小白」，其客戶管理系統CRM和會員體系在全球都堪稱典範，可以追蹤消費記錄並推送個性化優惠。賈軾強調，瑞幸在此基礎上走得更遠——例如用攝像頭監控員工洗手次數，用數據和罰款機制加速培訓，讓新人在兩天內即可上崗。

在很多西方觀察者眼中，這種做法近乎「冷酷」，但在中國高度競爭、以效率為王的零售環境中，它提供了一條極快的反饋迴路，逼著門店迅速達標。

這背後是一種「代際鴻溝」：就像孩子和父母使用完全不同的設備和應用，由於技術快速迭代，同一行業不同公司之間的「代際差異」也越來越明顯。賈軾認為，瑞幸作為2017年後誕生的公司，天生嵌入的是移動互聯網和大數據時代的思維，而星巴克則是在20世紀末、Web1.0時代完成擴張的企業，它向數字化過渡時，必須背負龐大的既有門店網絡和組織慣性。前者天然以「手機是第一入口」來設計產品和動線，後者則要把原本圍繞「第三空間」搭建的系統，一層層折開重組。

在產品側同樣體現了這種代際差異。瑞幸以每周1至2款速度迭代新品，去年瑞幸推出119款新品，過去幾年出現了生椰拿鐵、醬香拿鐵這樣的超級爆款。這些產品既滿足了年輕人追求「好喝+好玩」的需求，又高度適配社交媒體傳播節奏。星巴克在美國市場也有南瓜拿鐵等「季節性網紅」，但在中國市場，整體上對「本土口味」的嘗試遠不如瑞幸密集和成功。

被中國品牌「重寫街景」的焦慮

如果要在一個時間點上標記「中國品牌出海」的分水嶺，2023年或許是最明顯的那一條線。疫情三年讓全球供應鏈重新洗牌，當海外需求在2022年底率先恢復，而中國內需復蘇不及預期時，一批在本土市場「卷」到極致的企業，開始把目光投向海外市場。

這一次走出去的，不再只是服裝、傢具、家電等代工品，而是新能源汽車、光伏產品，以及瑞幸、蜜雪冰城、霸王茶姬等新消費品牌。

相比瑞幸，蜜雪冰城出海更早且勢頭更猛：2018年起步，目前已在12個國家開出逾4700家門店，遍布東南亞與東亞。

緊隨其後的霸王茶姬，在2025年10月於馬來西亞連開旗艦店，當地門店突破200家，二季度海外GMV同比激增77.4%。這些品牌在東南亞成功複製了中國國內「高密度、極致性價比、數字化運營」的模式，通過佔領商場與交通樞紐，迅速建立了品牌認知。

這些品牌的共同點首先是規模。賈軾指出，絕大多數中國製造企業的確有規模優勢，「生產規模大，從而攤薄了成本」，這讓「以價值和性價比為核心」的戰略對中國品牌更可行、門檻更低，對其他國家品牌則難以複製。

第二個共同點是「內卷紅利」。這些企業在中國市場經歷了地獄級競爭：咖啡「賽道」



有瑞幸、庫迪、幸運咖的價格戰，新茶飲有喜茶、奈雪、蜜雪的密度戰。在這種極端環境中存活下來的玩家，無一不練就了極致的成本控制、數字化運營與供應鏈整合能力。當這套體系輸出海外，便能以價格、效率與速度重塑當地規則。

但賈軾同時強調，「那些真正走出來、做出成績的中國品牌，遠遠不只是靠『規模』」，更重要的是技術能力、產品力和營銷能力在幾個層面上「一起成熟」了。

疫情後的幾年裡，中國消費品牌在全球的存在感迅速增強，但「出海」並不只是順風遠航，更像是一艘巨輪駛入擁擠港口：一邊搶佔船位，一邊激起港內船隻的碰撞。

比如，到2024年底，已有逾60家中國餐飲與茶飲品牌在東南亞經營超過6100家門店，比2022年翻了約兩番，這種密集湧入在一些城市被視為「街景重寫」。

其中的心態很微妙，比如僅在新加坡就有近200家來自中國的餐飲和飲品品牌門店扎堆開業，導致本地餐飲企業關店數飆升，2024年前九個月平均每月有約274家餐飲企業倒閉。媒體報道中，部分本地業者抱怨「租金和客流被大品牌吸乾」，在社交媒體上出現「被中國品牌圍城」的情緒；一些消費者則對門店主要使用普通話、忽視馬來人和印度裔客群感到疏離，認為這種「複製式擴張」削弱了城市原有的多元風貌。

在香港，來自中國大陸的茶飲、咖啡與連鎖小吃同樣在核心商圈快速布點，疊加旅遊結構變化，引發對「店舖同質化」「小店被擠出」的擔憂。雖然這種情緒沒有演化為政策壁壘，卻在輿論層面形成一種隱形張力：在「便宜、好喝」的贊美背後，是對街區記憶被重寫、本土品牌被迫退場的隱憂。

商業領域的質疑隨之而來：這種以低價換市場的「極致中國模式」能否在海外持續？投資研究機構Bernstein Research分析指出，瑞幸紐約門店面臨高昂成本——僅中城門店月租金即達1.5萬美元，人工成本超6.6萬美元。在初期高折扣下，單店恐處於虧損狀態。

這引發了更深層的擔憂：這些品牌雖將中國供應鏈的極致效率推向全球，卻也可能將「不計成本搶佔份額」的負面外溢效應帶入國際市場，以短期虧損換取長期壟斷的打法，正面臨可持續性的拷問。

賈軾將這些負面情緒與1980年代日本企業在美受阻相對照：彼時日本是美國盟友，但消費電子品牌遭遇激烈抵制與敵意。後來通過在美建廠與本地化營銷，部分品牌逐步被視為「美國市場的一部分」。中國企業今天面臨類似的長期博弈：需應對更強烈的反貿易情緒，也要在本地生產、合作夥伴與話語策略上拿出更聰明的佈局。

賈軾進一步分析，現實中的貿易政策往往被地緣政治、國內政治與民族主義驅動，與其說「反中」，不如說「反全球化」。在這樣的環境裡，中國企業難免受傷。

「關稅和貿易壁壘短期內確實會讓中國企業『很痛』，但更激烈的競爭會倒逼企業在同樣或更低價格下做出更好的產品，長期反而可能活得更好。這與經典經濟學理論相符：人為抑制競爭會削弱本國產業，長期看『得不償失』。」（BBC）

提昇人的品質 建設人間淨土

「人生」要在平淡中求進步
又在艱苦中見其光輝！

「人生」要在沉默中求智慧
又在活躍中見其悲願！

~聖嚴法師~

法鼓八式動禪心法
身在哪裡、心在哪裡、清楚放鬆、全身放鬆

法鼓山聖路易聯絡處—淨心書坊
7825 Olive Blvd., 聖路易中國城 (91 公車與 66 公車站前)
網址: www.puremindcenter.org Tel: (314) 277-5640 email: info.puremindcenter@gmail.com

佛教慈濟基金會 美國中西區 聖路易聯絡處

Buddhist Tzu Chi Foundation, U.S.A.
Midwest Region, St. Louis Service Center
電話：314-994-1999

8515 Olive Blvd., St. Louis, MO 63132

聯絡處活動：
共修、讀書會、手語、志工訪視、志工培訓、兒童精進班、兒童夏令營等

靜思文化流通處：
圖書、書籍、影音(CD, DVD)、環保用品、禮品、食品等

人間菩薩大招生

您是否願意將您的愛心化為行動，和慈濟人一齊來推動人間善美？
長情大愛中有您，這個世界將更加美好！
人間黑暗角落有著無數苦難與不幸的人，他需要我們付出大愛與關懷。
慈濟四大志業、八大腳印，推動著淨化人心、祥和社會的巨輪，
他需要您我護持與參與。
歡迎您加入慈濟大愛的行列成為會員或志工

Website: www.tzuchi.org