

解码绿山咖啡千亿市值：单杯系统颠覆饮料行业

■ 孙宇婷 报道

在美股市场，有一家名为绿山咖啡的企业，凭借单杯咖啡系统这一单品，它成为了北美市场家喻户晓的家庭饮料品牌。目前其市值达到 19521 亿美元，约合人民币 1206.75 亿元，超过了中国家电业的格力电器及美的集团，是小家电龙头九阳股份和苏泊尔市值之和的 7 倍。

记者采访了解到，绿山咖啡之所以备受推崇，一是更健康、口感更佳的家庭自制饮料代表着未来饮料行业的发展方向；二是其“剃刀架+刀片”的商业模式准确地击中了消费者的“痛点”；三是单杯饮料平台的运营模式，使其迅速找到合作伙伴并抢得市场先机。

事实上，绿山咖啡在中国已有追随者，如九阳 OneCup 随饮机、爱味科技 DrDrinks 星球机以及乐泡智能茶饮机等。那么，现在这些“中国绿山”的生存状况如何呢？

小杯开创大市场 绿山咖啡股价 5 年涨 36 倍

如果你是个咖啡爱好者，那么对你而言蓝山咖啡一定不陌生，但你知道绿山咖啡吗？这是一家凭借单杯咖啡系统闯荡北美市场的公司。截至 2013 年 9 月，绿山咖啡的克里格咖啡机以及配套的 K 杯咖啡已进驻 13% 的美国家庭。

数据显示，绿山咖啡 2013 年实现营业收入 43.58 亿美元，净利润达到 4.84 亿美元，其中 92% 的营收由克里格咖啡机及其配套 K 杯饮品贡献，而仅 K 杯一项产品的营收就达到 31.87 亿美元。

依靠持续消耗的 K 杯实现盈利，绿山咖啡一步步由一个市值不足 3 亿美元的小公司发展成为一个目前市值高达 19521 亿美元（约合人民币 1206.75 亿元）的大型企业。

“剃刀架+刀片”模式 助力业绩井喷

最初，绿山咖啡只是一家名不见经传的咖啡烘焙公司，1981 年发家于美国避暑胜地维蒙特州，靠向游客兜售咖啡赚钱，在发展成熟且趋于饱和的传统咖啡市场中，绿山获得的利润非常有限。

来自克里格公司的创新成为扭转绿山命运的契机，该公司创始人准确地抓住了一个消费痛点：“为什么一次必须冲一壶咖啡？我每次只喝一杯。”在这一想法的驱动下，一次只冲一杯咖啡的克里格咖啡机及其配套的单杯饮品 K 杯应运而生。

所谓 K 杯，是一个外表像纸杯的容器，里面有一个小一点的纸杯状的渗透装置，只能渗透液体，杯内装入咖啡、茶或其他饮料，用铝箔盖封口，以保证咖啡等饮料的香味不会散发。消费者只需将 K 杯放入咖啡机，一分钟后再一杯香浓的咖啡就做好了，这种饮咖啡方式的出现改变了消费



者的传统体验。

K 杯简化了传统咖啡机研磨咖啡豆、称量等繁琐步骤，一次一杯，现做现饮，与传统咖啡相比，口味差异并不大。为了阻止其他公司攻入这个市场，克里格单杯咖啡机只能够与公司申请专利的 K 杯搭配使用。

K 杯咖啡面世之初，仅有几家小咖啡品牌加盟，克里格公司从中收取专利费，当时绿山咖啡是合作商之一。2006 年 6 月，绿山咖啡以此前一年收入的三分之二，共计 1043 亿美元收购了克里格公司的全部股份，获得其单杯咖啡机及 K 杯业务。这笔交易成为绿山咖啡最重要的转折点。收购完成后，绿山的业务分成了两大块：绿山咖啡和克里格咖啡机及其 K 杯饮品。至此，绿山咖啡也完成了商业模式的转型。

克里格咖啡机按成本价出售，销售咖啡机时赠送几盒 K 杯咖啡，再算上广告支出，咖啡机可以说是一个赔本的买卖，但消费者一旦购买了克里格咖啡机，就会不断地买入 K 杯，绿山的利润正是来自不断消耗的 K 杯。这是典型的“剃刀架+刀片”模式，当你购买了一个剃须刀架后，就需要持续买入刀片以保证剃须刀可以正常使用。

绿山咖啡以成本价销售咖啡机，然后依靠后续接连不停地出售 K 杯饮品赚钱，商业模式的转型为绿山咖啡带来了巨大的收益。收购克里格公司前，绿山咖啡收入年复合增速为 23.5%，完成收购后，其收入复合增速一跃达 52.7%。

依靠互联网思维实现赶超

事实上，早在绿山 K 杯出现之前，欧洲市场就已有类似产品，由于体积小巧，它们被统称为胶囊咖啡。据记者了解，雀

巢、博世等都有自己的胶囊咖啡机。

以雀巢的奈斯派索为例，该款咖啡机只能使用奈斯派索的咖啡胶囊，在这个封闭的系统中，雀巢公司拥有了产品的绝对定价权，一杯奈斯派索咖啡的价格通常是滤纸制咖啡的 3 倍。

但在传统的胶囊咖啡机市场中，后起之秀绿山则凭借其独特的互联网思维突出重围，并成为了咖啡机市场的主流。具体做法体现为：K 杯咖啡不单面向绿山自有的咖啡品牌，其他咖啡厂商只要愿意向绿山支付 6 美分/杯的权益金，也可以使用 K 杯专利包装，在绿山的单杯咖啡机上配套使用。这一平台的包容性不仅吸引了各个咖啡品牌的涌入，茶和热可可生产商也乐于参与其中。

依托这种开放的 K 杯生态系统，绿山不仅得以丰富产品种类，迅速扩张，甚至成为行业标准的制定者。

记者翻阅绿山 2013 财年财报了解到，目前，K 杯已经拥有 35 个品牌，200 多种咖啡、茶和热可可，可满足消费者不同的需求。越来越多的饮料制造商加入其中，并寄望在 K 杯市场分一杯羹。

市值 从 3 亿美元增至 200 亿

作为一家美国本土企业，先天优势使得绿山更为熟悉北美市场的消费习惯，目前绿山咖啡的主攻市场也集中在美国和加拿大。

2009 财年，克里格咖啡机成为北美市场的消费主流，当年绿山咖啡营收、毛利及净利润同比增幅分别达到 61%、41% 以及 151%，其中 K 杯咖啡的料杯出货量超过 16 亿，较上年同期增长 63%，业绩非常抢眼。

在渠道拓展上，绿山与沃尔玛建立了合作关系，加大了克里格咖啡机和绿山咖啡产品的推广力度，K 杯品类也更为丰富，拿铁咖啡、热可可及冰茶纷纷面世，进一步扩大了消费者的选择。

据绿山咖啡 2009 财年年报透露，其克里格单杯咖啡机当年已经挤进全美最畅销咖啡机前三名，K 杯饮品进驻了 8500 家超市，而就在一年前，该产品仅在全美 2600 家超市有售。

记者留意到，伴随渠道销售的持续扩张，在该财年年度，绿山股价从 8 美元左右一路涨至 26.67 美元，12 个月累计涨幅超过 200%，将标普包装食品与肉类子行业指数远远甩在身后。

与此同时，随着北美越来越多办公室、酒店和家庭购置克里格咖啡机，绿山的市场份额进一步扩大，到 2010 财年第四季，克里格单杯咖啡机已经成为咖啡机市场的老大，在最畅销咖啡机前四名中独占 26.5% 的份额。越来越多的咖啡品牌加入到 K 杯大本营中，2011 年邓肯甜甜圈旗下咖啡加盟 K 杯。不久后，星巴克咖啡及旗下泰舒茶也参与到这一生态系统中来，进一步巩固了克里格咖啡机及其 K 杯的市场地位。

从收购克里格品牌算起，绿山的收入在 7 年间增长了 19 倍，利润增长了 57 倍，公司股价也从 2006 年的 3 美元左右，一路向上攀升，在 2011 年 9 月，更是曾一度冲至 111 美元，5 年间累计涨幅达到 36 倍，按照公司最新股价 119.95 美元计算，市值已达 19521 亿美元，合 1206.75 亿人民币。

就这样，凭借着“剃刀架+刀片”模式以及平台化的 K 杯生态系统，绿山咖啡从一家市值不足 3 亿美元的不起眼的小公司，逐步成长成为一家市值约两百亿美元的大企业。

财务造假 业务违规 民生人寿被罚 41 万

■ 杨芮 报道

7 月 28 日晚间，保监会公布了对民生人寿保险股份有限公司（下称“民生人寿”）的行政处罚决定书，作为首家民营资本为主体的寿险公司，民生人寿现暴露的诸多问题影射出民营保险公司在经营中的困境和业务发展问题。

保监会行政处罚决定书中指出，民生人寿存在提交虚假报告、债券回购融入资金的使用违反监管规定、在投保人非被保险人父母的情况下为无民事行为能力人承保以死亡为给付保险金条件的保险、未按规定进行电话回访、高级管理人员未取得任职资格核准即履行职务五项违规问题。

根据调查、审理，保监会决定对民生人寿罚款共计 41 万元，对相关责任人罚款 1 万至 2 万元。而这不过是民生人寿业务问题的“冰山一角”。据一位接近民生人寿的人士透露：“民生人寿近年来持续面临新单业务下滑严重、股权变动频繁、高管人员变动频繁等问题。”上述人士还告诉记者，“由于股东原因，民生人寿总部或迁往上海，而由此引发的人事变动尚不能预计。”

不过，上述说法并未得到民生人寿方面的回应。

五项业务违规

在保监会此次公布的处罚决定书中，涉及民生人寿多位高管。在违法事实的描述中，提交虚假报告问题涉及三项，其一是偿付能力报告存在错误，主要问题为虚增认可资产等；二是财务业务数据不真实；三是专业中介风险排查报告数据与实际经营情况不符。这已是近期由于偿付能力问题遭到处罚的第三家中外保险公司，前两家分别是正德人寿和信泰人寿。

2013 年末，民生人寿偿付能力充足率为 213%，较上年末下降 38 个百分点。对于偿付能力充足率变动，民生人寿在年报中称主要有两方面原因：一方面保险业务发展水平放缓，各类给付及退保金增多；另一方面，受投资资产浮亏的影响，使得实际偿付能力额度下降。

债券回购融入资金的使用上，2012 年 5 月至 2013 年 3 月，民生人寿先后将部分债券回购融入资金在银行办理协议存款、申购非公开发行股票、购买银行股权、申购可转债，上述行为不符合保监会《关于加强保险机构债券回购业务管理的通知》关于债券回购融入资金用途的限制性规定。

据业内人士分析：“民生人寿被处罚的问题背后其实是诸多民营保险公司普遍存在的业务不规范、内控缺失等因素。以最近处于风口浪尖的正德人寿、信泰人寿等均可观之。”

据了解，在保监会将中国人寿保险集团、中国人民保险集团、中国太平保险集团、中国出口信用保险公司四家保险公司的人事权上交中央组织部后，民生人寿是目前唯一一家由保监会党委直管的保险公司。

根据公开信息，目前民生人寿前五大股东分别为中国万向控股有限公司 20.14%、通联资本管理有限公司 17.59%、万向三农集团有限公司 17.18%、海鑫钢铁集团有限公司 13.15%、江西汇仁集团医药科研营销有限公司 6.99%。

多重困境

其实，民生人寿近年来发展并非一帆风顺，除了业务方面的问题，股权更替频繁、经营策略、业务政策不断变动，高管变动频频等问题一直存在。

今年前 5 个月，保监会数据显示，民生人寿原保险保费收入为 32.27 亿元。而根据 2013 年年报，民生人寿第二大渠道银保规模骤降，其他渠道也多有下降，仅个险有所增长。另外，值得关注的是，民生人寿 2013 年首年新单保费收入为 11.95 亿元，较 2012 年同比下降约 12%。

2006 年至 2010 年之间，在保险公司股权变更排行榜上，民生人寿居首。四年间，民生人寿共发生 6 次股权变动。上述接近民生人寿的人士还分析，“最近，民生人寿第四大股东海鑫钢铁负债百亿破产重整在即，可能影响其股权再次发生变动。”

而 2005 年到 2009 年间，民生人寿反复变化的业务政策也使其经营业绩带来巨大的不利影响。2006 年至 2010 年，其开业后还曾三换总经理。由于直管身份的存在，保监会和董事会同时有人事任免权，此外，民生人寿在现任董事长鲁伟鼎之前，历任董事长均不是来自股东方，而是来自中华工商联。

另据上述接近民生人寿的人士透露，“直管”身份加上业务政策摇摆不定，民生人寿近年来的经营步履维艰，股东与管理层之间的争议一直存在。而高管层的不稳定进而直接影响到中层和基层员工的稳定性。

另外，近日还有传闻称，民生人寿高层正在筹谋 A 股首次公开发行股票（IPO）事宜，计划于 2015 年启动上市，目标是在 2016 年或 2017 年完成 IPO。民生人寿相关负责人近日向记者称“目前尚无明确消息”。



风暴下的结盟 优酷土豆入股国广东方

■ 刘佳 多治瑾 报道

面对广电整顿风暴，优酷土豆“出招”了——通过一项 5000 万人民币的投资，优酷土豆“曲线”找到牌照方“靠山”国广东方。

华闻传媒发布的 2014 年上半年财报披露，优酷土豆集团（YOKUNYSE）向华闻传媒旗下控股公司国广东方增资 5000 万元，持有其 16.6667% 的股权，未来双方将联合开展互联网电视相关业务。

从此前的腾讯与未来电视战略合作，爱奇艺与中央人民广播电台、江苏电视台共同成立互联网电视的运营合资公司银河互联网电视有限公司，再到不久前乐视入股重庆广电和优土与国广东方的合作，视频网站纷纷“站队”牌照方。

“随着广电总局对于行业严管措施的不断出台，类似的合作还将会持续并成为行业趋势。”三网融合研究专家吴纯勇对记者分析称。

他同时预计，“当所有网络视频企业都找到一个能够背书的牌照方、平台方之后，如何帮助牌照方、平台方旗下的公司运营好相应的平台及内容，则成为这些网络视频企业所要面临的首要难题。”

风暴下的结盟

过去的两个月里，广电总局对盒子等互联网电视业务出台了一系列严厉的监

管措施，成为了视频网站与牌照方合作的“加速器”。

这也让易目唯文化传播董事长包冉感慨：“原来业界普遍认为，跟国有的 OTT 牌照方合作会比较麻烦，随着广电总局整治力度的加大，现在来看与牌照方合作反而是最保险最高效的办法。”

公开资料显示，华闻传媒的实际控制人是中国国际广播电台。国广东方的核心业务是负责中国国际广播电视网络台（CIBN）互联网电视集成播控平台的建设及运营。CIBN 由中国国际广播电台开办，作为三大台之一的中国国际广播电台拥有互联网电视牌照。

“这对优土和国广东方来说是双赢的结果，视频网站可以依靠牌照方的牌照优势进入觊觎已久的电视屏幕，完成自己的多屏体系布局；而牌照方可以依靠视频网站的视频资源优势来获取更大的利益。”易观智库分析师徐昊如是告诉记者说。

此前，优酷土豆集团 CEO 古永锵对记者透露，互联网电视与盒子在优酷土豆内部被定为大屏幕战略，“目标是要达到最大覆盖。”具体而言，优酷的做法是为传统电视厂商和合资厂商提供软件、内容和服务，不分享硬件的利益，“预计到 2014 年，在 60% 的国内智能电视里，都能看到优酷的画面。”

在这个大趋势下，古永锵表示，优酷土豆已经不只是一家视频网站，而是成为

一个“围绕视频应用的网络平台”。

但因广电总局一系列的整顿措施，阿里、优酷、搜狐、乐视等多家互联网企业，希望通过互联网机顶盒布局客厅市场的战略受挫。特别是乐视，不仅遭遇股价下跌，并在此后宣布停止盒子的销售。

而在优酷土豆之前，乐视网宣布将战略入股重庆广电控股的重庆有线，并由乐视网与重庆有线共同出资设立新的子公司，由重庆广电曲线申请互联网电视牌照。

“从大的格局上来讲，视频网站要获取更多的利益，与牌照方合作正常。对优酷土豆来讲，电视屏幕是多屏体系内不可或缺的一部分。”包冉称，“而从广电机构运作的模式来讲，优酷土豆不可能去收购或控股牌照方，只能在业务层面和少部分资本层面进行合作。”

包冉同时表示，尽管 OTT 被认为是未来的发展方向，但由于目前互联网电视业务在各视频网站的业务中所占比重很小，现在加强与牌照方的合作，进行提前布局，将对视频网站以后发展 OTT 业务起到促进作用。

视频网络的分化

针对客厅市场的布局，视频网站正在分化出不同的路径。

与乐视、优酷土豆、爱奇艺等纷纷结

盟牌照方不同，搜狐 CEO 张朝阳本周对记者表示，“我们没有生产硬件也没有生产盒子，搜狐视频主要通过内容与各方合作，并且客厅上的流量与手机 PC 端的流量相比很小，对搜狐不会产生太大影响。”

他同时表示，在产业政策允许的前提下将会进行该业务的布局。

不可否认的是，在广电“严管”和互联网潮流不可逆转的背景下，互联网与广电两股力量融合成了新趋势。业界普遍预计，这轮整顿风暴将给智能电视产业链上的牌照方、内容运营方、地方有线电视、彩电厂商的利益格局带来变化。

而在吴纯勇看来，随着广电总局对于行业严管措施的不断出台，类似于这种合作还将会持续并会成为行业趋势。”

“之所以出现这样一轮新的行业趋势，其主要原因之一就在于这些网络视频在过去数年的跨屏、跨网络的过程中，势如破竹，战无不胜。但或许是这样一种骄傲的心态，在他们跨到电视机这张屏幕的时候，遇到了前所未有的，也是他们无法想象的难度。”吴纯勇对记者分析说。

此前，这些网络视频企业还在通过各种方式打磨边缘来规避，但在今年 6、7 月份的严管政策之中，通过与牌照方、平台方旗下的相应公司联姻成了他们的首选。“毕竟，通过这种背书会让这些网络视频少走一些弯路。”