

4 中国国库集中收付制度的演进、现状与问题

国库集中收付制度是中国财政管理体系的一项根本性变革。它通过建立国库单一账户体系,实现对财政资金的集中收缴和支付,旨在提高资金使用效率、增强财政透明度并强化预算约束。以下从其演进历程、现状成就与现存问题三个维度展开分析。

4.1 演进历程:从分散到集中的改革之路

中国国库集中收付制度的改革并非一蹴而就,其演进可划分为三个阶段:

传统分散收付阶段(1949-2000)。特征:财政资金分散存储于各级预算单位在商业银行开设的账户中。财政部门将资金层层下拨,单位自行支付。

弊端:资金拨付环节多、在途时间长、效率低下;大量资金沉淀在单位账户,脱离财政监督;易滋生挤占挪用和“小金库”等腐败现象。

改革试点与推广阶段(2001-2012)。标志:2001年,国务院批准《财政国库管理制度改革方案》,正式启动改革。

核心举措:建立国库单一账户体系,所有财政性资金纳入该体系管理。规范收入收缴程序,实行直接缴库和集中汇缴。改革财政支出方式,推行财政直接支付和财政授权支付。

进程:从中央部门到地方省市逐步试点推广,至“十二五”末期,已在所有中央部门及绝大多数地方预算单位实施。

深化与完善阶段(2013年至今) **法律保障** 2014年新《预算法》修订通过,首次以法律形式明确规定“国家实行国库集中收缴和支付制度”,为改革提供了坚实的法律基础。

范围扩展:改革范围从一般公共预算扩展到政府性基金预算、国有资本经营预算。

电子化建设:大力推进“金财工程”建设,建成覆盖全国的国库管理信息系统,实现支付电子化管理。

4.2 现状与成就:现代财政管理框架基本确立

经过二十余年的改革,中国已基本建立起较为完善的国库集中收付制度框架,并取得显著成就:

实现了资金的规范高效运行:效率提升:资金从拨付到最终支付的时间大幅缩短,支付效率显著提高。

效益提高:资金集中在国库单一账户,减少了沉淀浪费,增强了财政统筹调度和宏观调控能力。

构建了全流程的监控机制:透明度增强:财政部门可通过信息系统实时监控资金流向,从预算分配、资金拨付到最终收款人,实现了全流程“透明化”管理。

源头防腐:资金不经过中间环节,直接支付给商品和劳务供应者,从机制上有效切断了挪用、腐败的渠道。

奠定了现代财政制度的基础:国库集中收付制度与部门预算、政府采购制度共同构成了中国现代财政预算管理制度的三项核心基础性制度。

4.3 现存问题与挑战

尽管成就显著,但与现代财政管理目标和国际先进实践相比,中国的国库集中收付制度仍面临一些深层次问题:国库现金管理仍处于较低层次;工具单一,操作方式以商业银行定期存款为主,缺乏国债回购、逆回购、短期债券等灵活的市场化操作工具。

被动管理:侧重于保障支付安全,对巨额国库现金沉淀的主动管理和保值增值运作不足,未能充分发挥其作为政策工具的功能。

监督机制的独立性与有效性有待加强。内部监督为主:审计机关隶属于行政系统,其独立性和权威性受限,人大、社会等外部监督作用未能充分释放。

重合规、轻绩效:监督重点多集中于资金使用的合法性合规性,对资金使用效益的绩效监督较为薄弱。

国库职能定位仍需拓展与转型。“核算型”色彩浓厚:当前国库工作重心仍停留在资金收纳、划分、拨付、核算等传统“出纳”职能上。

管理职能缺位:在政府现金管理、债务管理、融资政策制定、预算绩效关联等宏观管理领域的参与度和话语权不足,尚未完成向“管理型国库”的转型。

法律与协同机制存在短板。细则待完善:新《预算法》虽确立了原则,但配套的实施细则、操作规程仍需进一步健全。

系统协同不足:财政、税务、海关、人民银行、商业银行之间的系统衔接和数据共享仍存在壁垒,“信息孤岛”问题尚未完全解决,影响管理效率和决策支持。

5 结语

国库集中收付制度作为现代财政管理的核心机制,其国际化比较表明,不同国家基于政治体制、市场环境与历史传统,形成了各权责明晰、各具特色却目标统一的实践模式。法国凸显财政主导与监督刚性,美国注重财政央行协作与市场效率,英国则强调现金管理的市场化与绩效导向。这些经验共同指向了国库管理需坚持集中化、透明化与专业化的发展方向。对与中国而言,需在充分肯定现有制度集中性强、控制力高等优势基础上,正视现金管理能力、监督独立性及职能定位等方面的不足。未来改革应注重结合国情,系统借鉴国际成功经验:一是强化国库现金的预测与市场能力,提升资金效益;二是构建更具独立性和制衡力监督体系;三是推动国库从职能转型中国特色国库。

参考文献

- [1] 张超.国民政府的公库制度建设与财政资金管理(1936—1945)[J].中国经济史研究.2020(04):49-66
- [2] 吕炜,张妍彦,周佳音.财政在中国改革发展中的贡献——探寻中国财政改革的实践逻辑[J].经济研究,2019(09):25-40
- [3] 焦建华.南京临时政府财政危机再探讨——从政策分析角度[J].中国社会经济史研究.2017(03):47-58

The rebirth of Luckin Coffee

Guanwei Liu Xiaoyu Wu Shuyang Wang

1. Shenzhen Jinwei Investment Co., Ltd., Shenzhen, Guangdong, 518000, China
2. Macau University of Science and Technology, Macau, 999078, China

Abstract

Luckin Coffee achieved a sales rebound after counterfeiting through “product competition, marketing competition, and store competition”, which specifically included precise cost control, product pricing restructuring, diversified supply channels, and new product development; brand momentum building, intelligent coupon distribution, and precise revenue measurement; strategic repositioning, precise location selection, and intelligent governance of all stores. These valuable experiences not only established it as a leader in the coffee industry but also provided crucial insights for traditional coffee businesses. The “turnaround” case of Luckin Coffee offers valuable lessons to many domestic coffee brands. “Making our own coffee for the people of China” has never been just a slogan. To truly transform and establish Luckin as a genuine national enterprise, it must genuinely consider issues from the users’ perspective—this is the correct path for brand development that aligns with today’s consumers.

Keywords

brand control; cost control; cash flow

瑞幸咖啡的重生之路

柳冠维¹² 吴晓瑜^{2*} 王抒阳²

1. 深圳市今为投资有限公司, 中国·广东 深圳 518000
2. 澳门科技大学, 中国·澳门 999078

摘要

瑞幸通过“卷产品、卷营销、卷门店”，实现了造假之后的销量逆袭，具体包括精确控制成本，重塑产品定价，多元化供货，研发新产品；品牌造势，智能发券，精确收益；重新定位，精确选址，实现全门店的智能化治理。这些宝贵的经验不仅令其成为咖啡行业的领军者，更为传统咖啡业提供了宝贵的启示。瑞幸“翻盘”案例带给了国内很多咖啡品牌宝贵启示。“给中国人做出自己的咖啡”从来不是一句口号，想要真正转型，将瑞幸打造成真正的民族企业，就必须真切地站在用户的视角思考问题，才是面对当今消费者的正确品牌发展路径。

关键词

品牌管控；控制成本；现金流

1 引言

瑞幸咖啡作为中国咖啡市场的领军品牌，秉持“自提+外卖”的新零售模式，仅诞生18个月，就凭借2370家门店、1680万客户和超过1亿杯的销量在美国纳斯达克市场上市，刷新了纳斯达克历史上从诞生到上市的最快纪录。然而，2020年4月2日，瑞幸咖啡却被美国纳斯达克交易所爆出财务造假，开盘价暴跌80.95%，市值蒸发近50亿美元，引起了市场一片哗然。同时，为迎合国内新证券法的颁布，中国证监会于4月3日发声谴责，致使瑞幸咖啡造假事件一度成

为金融市场关注的焦点，引发了新一轮的中概股信任危机。

现有研究多关注瑞幸咖啡造假的原因和影响，鲜少关注瑞幸咖啡造假的后续，比如瑞幸咖啡造假后是采取怎样的措施拯救企业的。基于此，本文以瑞幸咖啡造假的后续措施为研究对象，研究瑞幸咖啡造假后进行的一系列补救行为，从而填补了现有研究关于瑞幸咖啡造假后续研究的空白，为市场监管的完善，新证券法的实施及相关政策的制定做出了贡献。

2 文献综述

现有关于瑞幸咖啡“造假”的研究多基于管理学与审计学视角，立足信息披露、公司治理、法律完善和会计监管等管理学热点问题，研究瑞幸咖啡“造假”的方法和结果。信息披露层面，韩洪灵 et al. (2020) 认为提升自身信息披露质量是防范此类事件的有效手段；公司治理层面，谈多娇 & 冯鑫 (2020) 从互联网盈利模式的角度切入瑞幸

【通讯作者】吴晓瑜 (1983-)，女，中国广东茂名，助理教授，从事医疗经济学、公司治理研究。

【作者简介】柳冠维 (1976-)，男，博士，从事财务与金融研究。

咖啡造假，找出瑞幸咖啡在盈利逻辑方面存在的问题，以期得出瑞幸咖啡事件对互联网企业盈利逻辑的启示，张新民 & 陈德球（2020）则从价值共创和治理风险的角度，通过瑞幸咖啡财务造假事件，分析移动互联网时代企业商业模式创新的内在驱动力、盈利模式以及潜在的财务风险与治理风险，认为瑞幸咖啡造假是互联网时代企业追求快速盈利，缺乏“共创”念的结果，同样的还有马连福（2020）关于股权结构设计和公司治理的创新研究和伍诗雨 et al.（2023）关于公司治理重构、商业模式迭代与价值共创的研究；法律完善层面，李有星 & 潘政（2020）基于法律视角研究瑞幸咖啡造假，重点关注瑞幸咖啡造假对法律层面的影响，曹明（2021）研究了瑞幸咖啡造假事件对研究了瑞幸咖啡造假事件对我国证券域外管辖规则的构建；会计监管层面，汪凡等（2020）、徐玉德 & 智广洁（2021）、熊方军 et al.（2021）、惠志鹏（2021）、胡明霞（2021）、苏斌 & 钟莉（2021）研究了瑞幸咖啡造假对会计监管领域，包括审计质量、审计方法、监管制度，内部控制等因素的改进。

综上，现有研究多立足管理经济学，关注瑞幸咖啡造假与公司治理、信息披露、内部控制层面的关系，鲜少关注瑞幸咖啡造假的后续措施以及这些措施造成的影响，这给本文的研究提供了机会。

3 案例介绍

3.1 瑞幸咖啡造假的信号

瑞幸咖啡（英文名：luckin coffee，简称“瑞幸”），成立于2017年，是一家中国咖啡连锁品牌，总部位于厦门，由神州优车创始人陆正耀、神州优车 COO 钱治亚创立。公司定位新零售专业咖啡运营商，致力推动咖啡消费在国内的普及和发展。2017年10月底，瑞幸咖啡实验性门店在北京银河 SOHO 营业。此后，瑞幸咖啡迅速攻城略地，凭借快速开店、大幅价格补贴、明星代言等高调宣传推广活动，开始出现在各大城市核心区域。2019年5月，瑞幸咖

啡在纳斯达克成功上市；同年年底，瑞幸咖啡直营门店数达到4507家。但是，2020年2月1日，美国研究公司浑水却宣布收到一条长达89页的短信，该报告声称，国内知名品牌瑞幸咖啡存在财务造假。也许是为了印证这条短信，2020年4月2日，瑞幸咖啡自曝财务造假二十二亿元。2020年7月1日晚，瑞幸咖啡官网宣布内部调查已完成，国家市场监督管理总局罚款6100万元。2020年，瑞幸咖啡因财务造假问题从纳斯达克退市，市值蒸发350亿元，每股股价仅剩4.65美元，钱治亚、陆正耀等人也因此退出瑞幸咖啡。

其实，瑞幸咖啡造假并非突然爆出，而是早有预谋。但2019年的第二季度与第三季度瑞幸咖啡的营业收入却突然攀升，比2019年第一季度提升了将近一倍，这是值得市场关注的问题，也是瑞幸咖啡造假的开始。

如图2所示，瑞幸在2018至2019年虽发展迅猛，但利润一直为负，说明盈利能力有待提高。同时，2018年瑞幸公司的经营净现金流也一直为负，但2019年的第二季度与第三季度瑞幸咖啡的营业收入却突然攀升，比2019年第一季度提升了将近一倍，这是瑞幸咖啡开始造假的信号。同时，本季度瑞幸咖啡的单价和销量也开始呈现出问题：

如图2与图3所示，自2019年第一季度起，瑞幸咖啡的咖啡平均单价由9.2元涨到11元，其他产品的平均单价由8.8元涨到12.1元。按照管理经济学中“需求与价格成反比”的逻辑，价格上涨，需求应当下降，但是瑞幸咖啡年报显示，自2019年第一季度起，瑞幸咖啡的咖啡平均日销量由184杯涨至314杯，其他产品的平均日销量由45杯涨至86杯，价格与需求同向变动，严重违背了管理经济学中“需求与价格成反比”的规律。另外，尽管销量大幅增长，公司整体的营业利润依旧呈现亏损状态，变化幅度不大，经营现金流也始终为负，说明瑞幸咖啡销量的增长对其盈利和现金流均无影响。这些财务数据彼此矛盾，说明瑞幸咖啡可能存在财务造假行为。

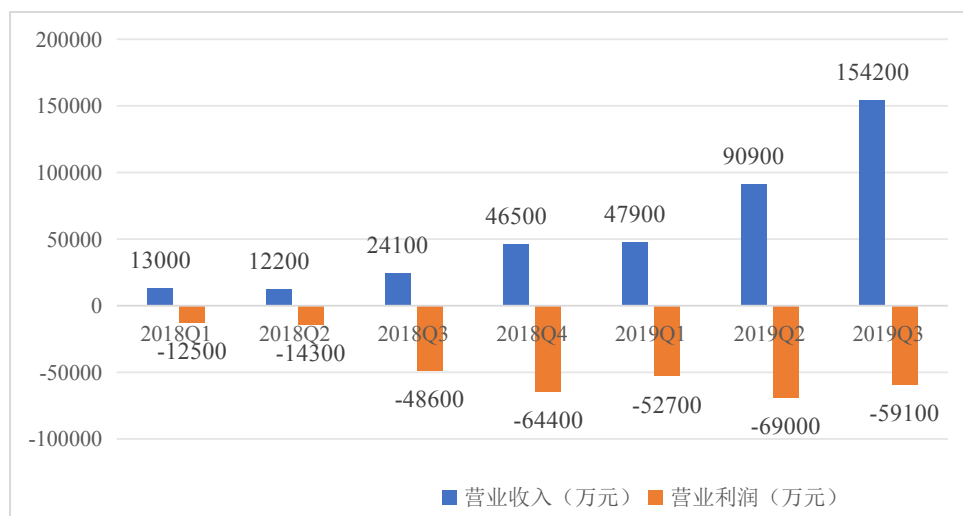


图1 瑞幸咖啡2018年第一季度至2019年第三季度营业收入与利润

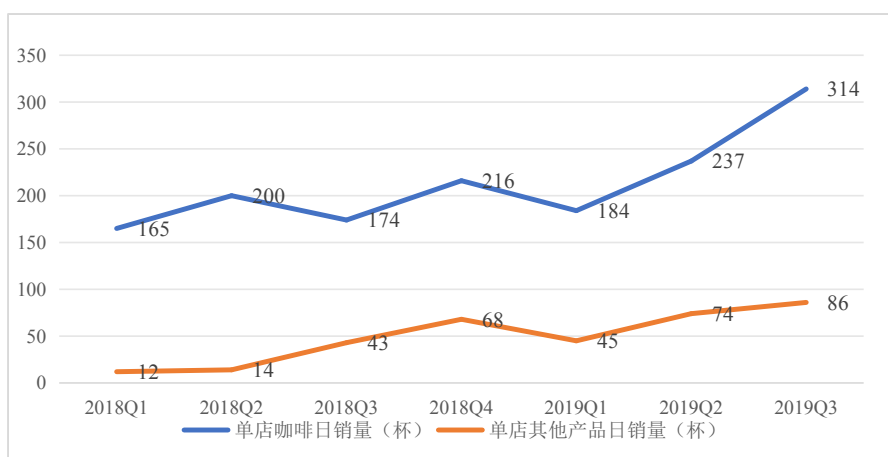


图2 瑞幸咖啡 2018年第一季度至2019年第三季度产品平均单价

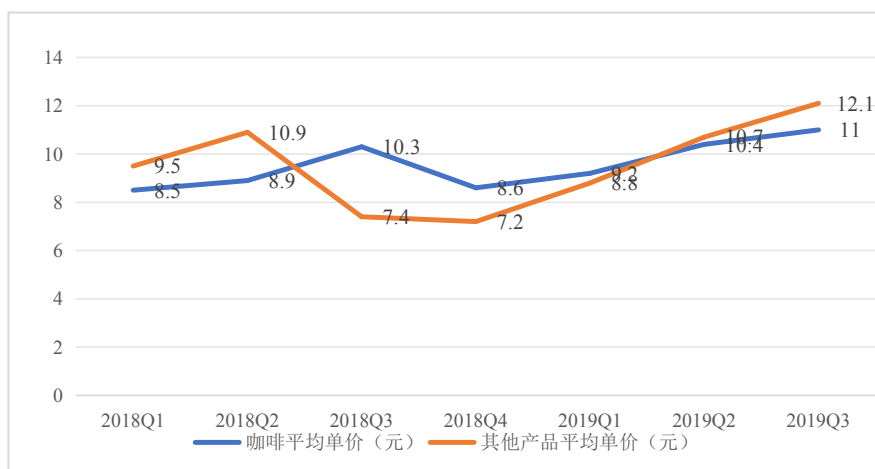


图3 瑞幸咖啡 2018年第一季度至2019年第三季度产品平均日销量

3.2 瑞幸咖啡造假的后续

如前所言，瑞幸咖啡造假事件爆发后，市值蒸发350亿元，每股股价仅剩4.65美元，所有人都认为瑞幸会破产。然而，根据瑞幸2022年财务报表显示：2022年第四季度瑞幸实现总收入36.95亿元，同比增长51.9%；经调整后净利润为1.67亿元，同比大增511.36%。2022年全年，瑞幸实现收入132.93亿元，同比增长66.9%；净利润4.88亿元，同比减少15.62%；经调整后净利润为10.48亿元，这是瑞幸自2017年成立以后，首次实现整体利润转正。

关于瑞幸咖啡在造假后还能扭亏为盈的原因，现有研究并未有很多涉及，笔者通过收集相关新闻材料，并通过访谈相关人员，总结出瑞幸咖啡扭亏为盈的几大措施，并对瑞幸咖啡扭亏为盈的原因进行分析。

4 案例分析：瑞幸咖啡的“重生”之路

瑞幸咖啡的重生之路可以用一个“卷”字概括，具体来说即为：卷产品、卷营销、卷门店。卷产品：精确控制成本，重塑产品定价，多元化供货，研发新产品

4.1 精确控制成本

瑞幸咖啡之所以造假，是因为企业无法达成市场的预

期目标，而之所以无法达成预期目标，也是因为瑞幸咖啡当年的价格过高，偏离了最初的市场定位所致。因此，造假事件爆出后，瑞幸咖啡首先要做的，就是精确化控制成本，掌握定价权。

表1 瑞幸咖啡成本计算表

成本结构		价格模型	
原料	5元	划线价	32元
人工	2元	常规价(6~7折)	20元
租金	1.2元	到手价(券后价)	12.9元
折旧	0.8元		

如表1所示，造假事件爆出后，瑞幸咖啡首先运用了作业成本法，对成本进行了详细控制，精细计算了每一个环节、每一条作业、每一单位产品的原料、人工、租金和折旧成本，这种精细化的成本控制大大降低了瑞幸咖啡的成本，帮助瑞幸咖啡实现了集约化的成本管控，也为瑞幸咖啡后续重夺定价权奠定基础。

4.2 重塑产品定价

在进行严格的成本管控后，瑞幸咖啡又根据成本管控，在对星巴克和景区咖啡价格的基础上，重新制定了产

品价格。瑞幸首先锚定星巴克和景区销售的课费为目标企业，以星巴克和景区咖啡的价格即32元为划线价；再在划线价的基础上，参照城市或区域价格打上6折或7折，计算出瑞幸咖啡的常规价20元，作为瑞幸咖啡的主流产品，例如生椰拿铁、橙C美式等的产品定价；最后再在常规价的基础上，打上1.8到5.5折，作为以瑞幸咖啡的低价引流和灵活折扣带，帮助企业实现灵活引流。咖啡最低价格抵扣后的到手价作为12.9元，较之同期星巴克的相同产品约降低了70%左右，就帮助瑞幸咖啡扩大了客户受众，增加了瑞幸咖啡的市场优势，也极大地提升了瑞幸咖啡的竞争力。

4.3 多元化供货，拼配咖啡豆

在降低价格的同时，瑞幸咖啡也采用拼配咖啡豆策略，供应链覆盖了世界各地，从全球采购咖啡豆，原材料种类包括从埃塞俄比亚采集的名为“花魁”的高品质阿拉比卡咖啡豆以及来自其他国家和地区诸如巴西、哥伦比亚和危地马拉等高品质咖啡豆。瑞幸咖啡之所以这样做，是因为拼配咖啡豆可以确保产品的多样性和品质的稳定性，咖啡豆可能来自世界各地的咖啡产区，这些地区的气候、土壤和环境都对咖啡豆的口感和味道产生了影响，使它们的口感各异。通过拼配咖啡豆，瑞幸可以组合不同产区、不同品种的咖啡豆，取长补短，最终营造出一种单品咖啡不具备的丰富口感和风味。

4.4 针对年轻人需求，开发新产品

瑞幸咖啡之所以如此重视原材料供应，是因为其要在控制原材料货源的基础上，开发研发新的产品。4月12日，瑞幸咖啡为了应对造假后面临的亏空，上架了一款新产品——生椰拿铁，瑞幸将目标瞄准为年轻人，针对年轻人当下要求的“低糖”特征，打造生椰拿铁“0乳糖”的特征，强调生椰拿铁适合喝不了牛奶的乳糖不耐症和喜欢素食的

小伙伴，从而成功让生椰拿铁挤入市场。同时，瑞幸咖啡还采用“饥饿营销”的策略，聘请无数小红书、微博无数博主疯狂安利，让该产品时常处于售罄状态，打造“瑞幸断货王”的品牌形象。生椰拿铁甫一上市，就受到了销售各方的热烈欢迎，自上市以来，生椰拿铁累计售卖已超过7亿杯，销售额突破百亿元，一扫瑞幸咖啡造假爆发后，财务亏空的颓势。之后，瑞幸咖啡乘胜追击，上新了另外4款包括“椰青冰萃咖啡”在内的生椰系列饮品，并不断推出诸如“橙C美式、柚C美式”等新产品，不断推陈出新，保持较强的创新能力，这进一步巩固了瑞幸咖啡在市场上的地位。

5 卷营销：品牌造势，智能发券精测收益

5.1 品牌造势，公域引流

瑞幸咖啡使用联名战术，与“玫瑰的故事”、“黑神话悟空”等知名IP进行联名，聘请谷爱凌、张震、汤唯、易烱千玺等为代言人，并在抖音、小红书、美团外卖等APP上进行公域引流，这大大增加了瑞幸咖啡的销量，盘活了瑞幸咖啡的市场。

5.2 智能发券，精准促销

除了品牌造势和公域引流等手段外，瑞幸还一改往日手工发券的套路，实行“智能发券”的方法：即根据用户的“基本、行为、消费”等用户标签，使用人群包、智能图选和AI引擎，寻找客户的活跃度、城市地区、门店类型、产品、口味、分享等偏好，进而调用卡券策略、自动触发APP推送、福利官推送、微信短信服务等发券队列。具体如图5所示。

瑞幸发券的目的，是尽可能给出最优惠的价格，让用户可以有机会了解，尝新的机会。通过发券，瑞幸将用户分为新用户、高频用户和沉睡用户，并分别针对每类用户制订了促销策略，具体如表2所示。



图4 瑞幸咖啡的代言与联名

表2 瑞幸咖啡的用户类型

用户类型	用户特征	促销策略
新用户	未涉及瑞幸或涉及较少的用户	通过发放优惠券和折扣累加的方式，达到“越喝越优惠”的效果，比如用户的第二杯是4.8折，到了第5杯会直接给到1.8折的优惠。
高频用户	一周内至少有三四天都在平台上下过单的用户	给高频用户一定的专属权利，一定的话语权，可以参加特别活动等等。
沉睡用户	下过单但很久没再下单的用户	通过多种形式来提醒限时领券

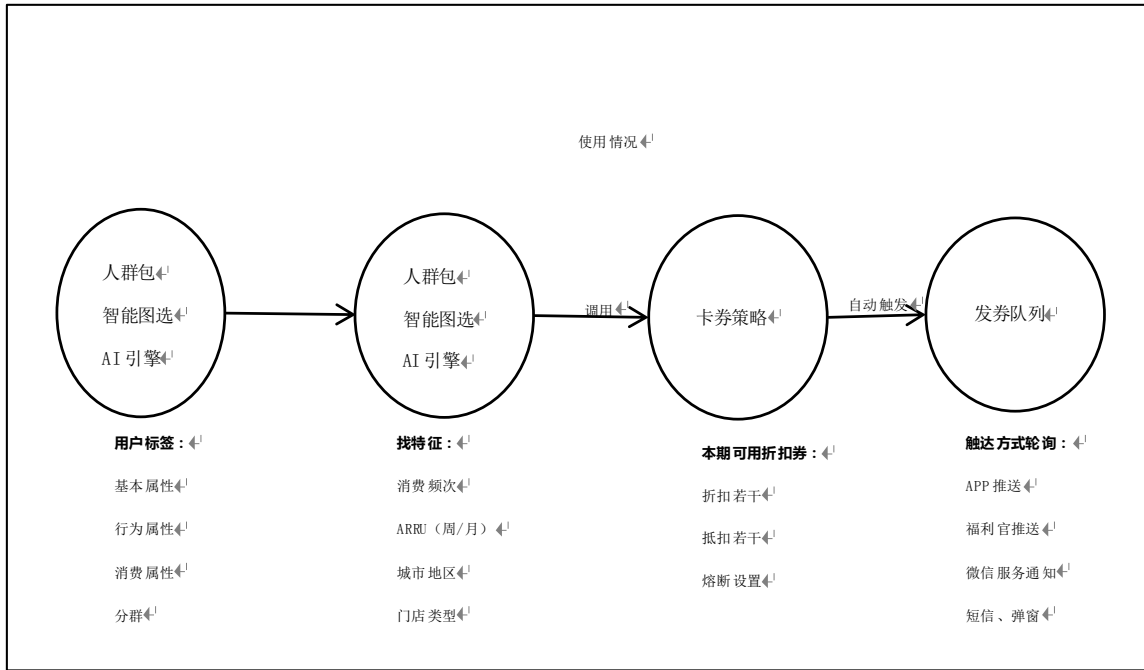


图5 瑞幸智能发券促销图

经过智能发券，瑞幸的年净收入增加到了80亿，市场份额得到了有效增加，有效打开了市场。

5.3 分析对象，精测收益

瑞幸以客户的基本特征为主轴，通过数据分析定方向，并通过收益模型定目标，实时调整大盘策略，并根据综合数据计算投产。

瑞幸首先根据分析对象（即客户）的特征，对客户进行细分，分析对象特征即为客户的标签，包括客户的基础属性、到访偏好、APP偏好、设备偏好、财富属性、旅行偏好等，每一类标签下又细分各类小标签，例如财务属性就可以以客户的消费水平、餐饮消费价格、居住酒店价格等、居住社区房价等进行进一步细分，标签如图6所示。

之后，瑞幸根据对客户特征的细分，通过网格法和轮廓法深入绘制客户的兴趣点（POI）和兴趣区域（AOI）；并密切关注不同时间点的客流量，分析不同时间点客流量指标，诸如手机品牌、收入水平等，以及AOI内各业态数量和品牌数量；最后根据兴趣点（POI）和兴趣区域（AOI）的常住、点位租金、面积、近似门店销量、本城门店销量等着表，调整各门店的产品分布，精确测算各门店的销量与收益，流程如表3所示。

6 卷门店：重新定位，精确选址，实现全门店的智能化治理

6.1 重新定位，精确选址，智能点餐

瑞幸重新将门店进行定位，将门店由销售网点定位为加工网点，由加盟商定位为委外生产商，将店员由咖啡师定位为操作员；之后又根据网格规划和AOI规划选定目标区域，自动分派目标AOI到各地拓展团队，历经探索、记点、预估、上报、审批，形成任务和绩效，生成点位综合分析报告，根据分析报告进行重新选址。

这种选址方案可以将选址成功率提升至99%，将销售预测准确率提升至90%，将选址周期由22天降至5天，并减少40%的选址专员，改变拓展人员的人才画像，规避作弊和虚假，从而大大提升了瑞幸门店的选址效果，增加了门店销量。

除此之外，瑞幸还进行了智能化的点餐取餐服务设计，按照“自助点餐、扫码出餐、取餐通知、出餐台陈列、取餐”的顺序，结合“品牌用户植入、产品丰富呈现、营销策略覆盖、用户行为采集、简化点餐服务、即时通知用户、库存实时更新”等特征，实现智能化的扫码出餐，从而大大缩短了等餐和用餐时间，具体流程如图7所示。

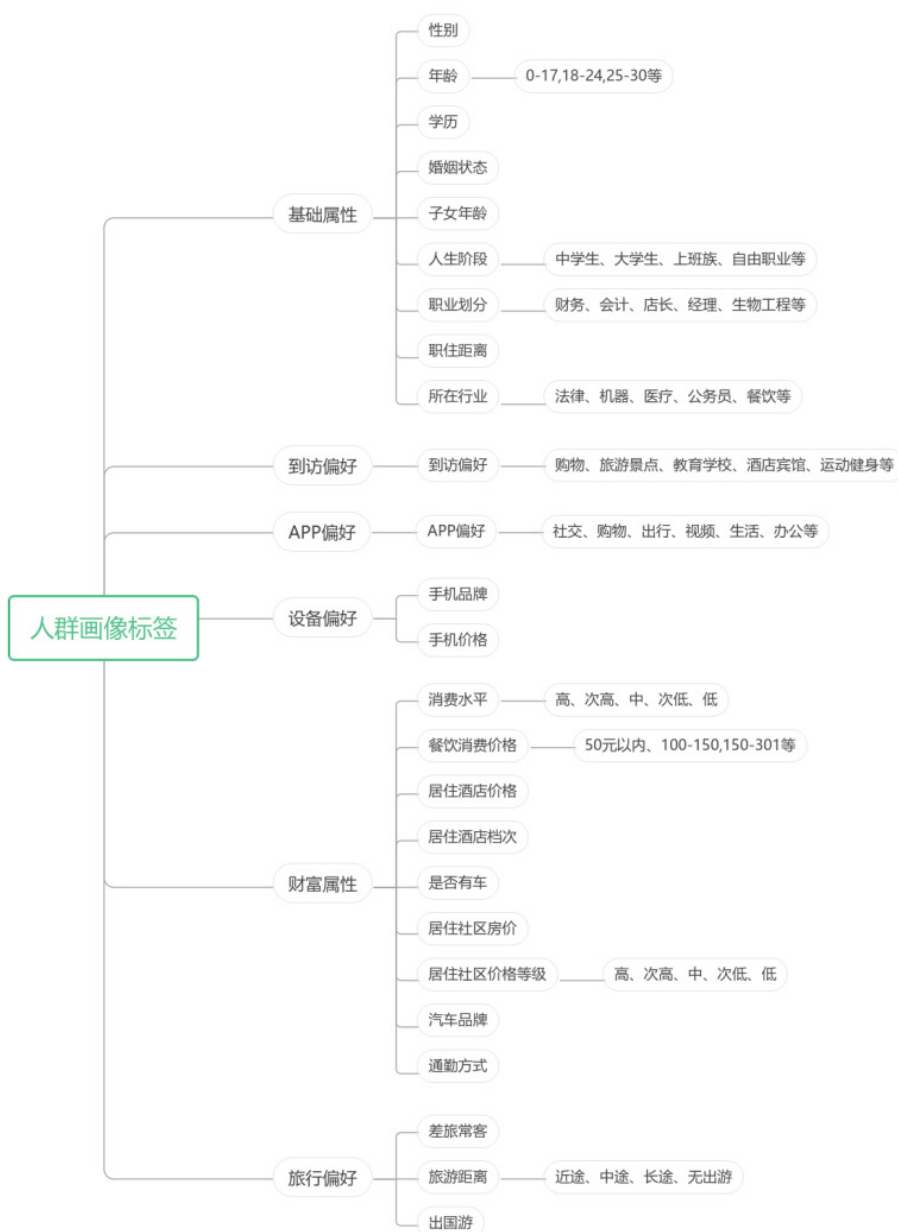


图 6 瑞幸客户人群画像标签

表 3 瑞幸咖啡收益测算表

常住人口和流动人口指标	+	点位类型	+	近似门店数量	⇒	销量预测 453 杯 / 天
收入水平		租金		本城市门店销量		
手机品牌		面积		周边门店销量		
职业		估算营建费用		同类型门店销量		
年龄段		估算人力成本		近似面积门店销量		
....		估算水电费用				
业态指标		楼层				
AOI 内各业态数量		沿街情况				
AOI 内各品牌数量		室内位置特征				
外卖 POI 指数		营业天数和时段				
自取下单 POI 指数						

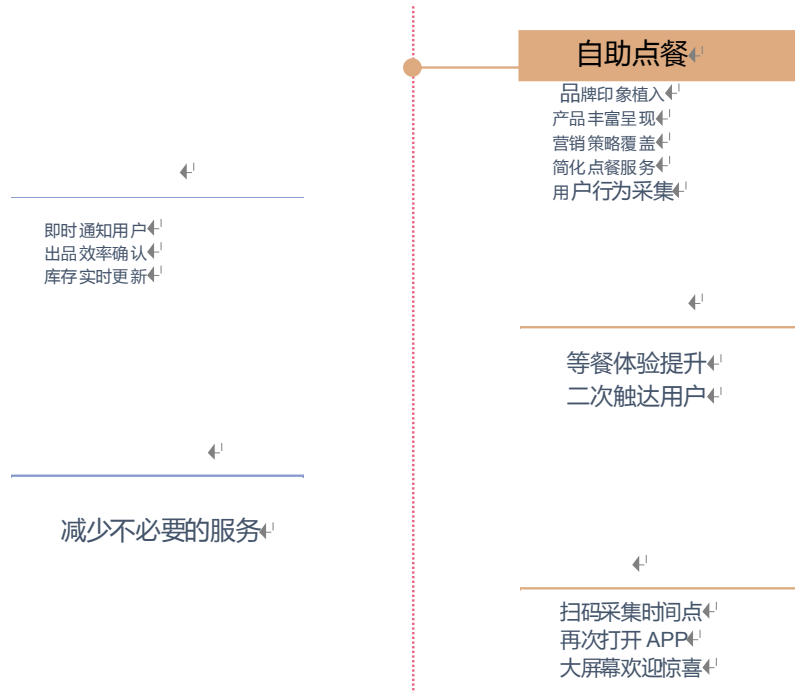


图 7 瑞幸咖啡点餐流程图

6.2 智能化流程设计

在完成门店选址后，瑞幸咖啡又开始使用智能化手段，完成门店流程的全部智能化设计，包括但不限于：

实行智能化进销存，包括根据前几周的咖啡数量预测一周的咖啡出杯，自动转换物料需求量，自动发起订货单；使用二维码实现无人收货和无脑收货；盘点修正库存，提高仓储物流的容错率，设置预制品效期自动提醒和安全库存自动预警，并实行报损动作视频监控等。

实行智能督导、智能稽核、智能巡检：例如每半小时或一小时提醒洗手，使用摄像头识别空岗、着装、关键物品摆放并抓拍洗手池画面，自动提醒店员执行自检任务；利用

设备联网、温度计、智能插座监控设备的运行健康状态等。

实行智能调度：整合自有订单和外卖订单，利用 APP 进行路径规划，实行外卖员通知和多订单合并配送；实现自动分单到周边门店并进行共享履约；预约单，自动预警，提前备货；给特殊身份会员优待，实现优先插队和大屏幕欢迎等。

6.3 实现全门店的数字化治理

瑞幸建立数字化技术中心，用大数据和算法、IoT、PMO 等构建数字化技术中心，用以支撑大增长、大运营、大产品和职能，并实现物料编码、门店储存空间、选址数据可信度等数字化治理，用来处理总部组织架构和数字化部门的关系，实现整个瑞幸的数字化运行。企业架构如图 8 所示。

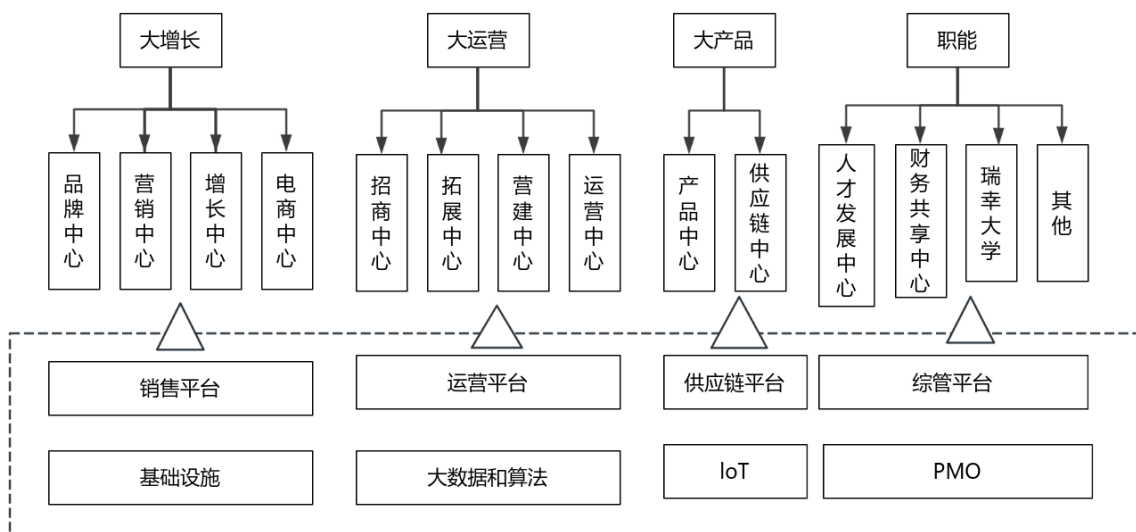


图 8 瑞幸咖啡总部架构与数字化部门的关系