

零售网

文库 19

陈广主编

海天
企管

全球餐饮大讲堂系列 3

星巴克

标准化作业 与管理细节

袁欢慧◎著

揭秘餐饮巨头标准操作细节  解析国内餐企必备管理智慧

“连锁店只有标准统一，而且持之以恒地坚持标准才能保证成功。”

——雷·克洛克



深圳出版发行集团
海天出版社

零售网 文库 19

陈广 主编

海天
企管

全球餐饮大讲堂系列 3

星巴克

标准化作业 与管理细节

袁欢慧◎著

STARBUCKS



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

星巴克标准化作业与管理细节 / 袁欢慧著. — 深圳:
海天出版社, 2008.7

(全球餐饮大讲堂系列)

ISBN 978-7-80747-176-9

I. 星… II. 袁… III. 咖啡馆—连锁商店—商业经营—
经验—美国 IV. F737.121.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 013994 号

责任编辑 张绪华 (Email: zxx@htph.com.cn)

责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
经 销 新华书店
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel: 83461000
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 13.25
字 数 180 千
版 次 2008 年 7 月第 1 版
印 次 2008 年 7 月第 1 次
印 数 1-7000 册
总 定 价 96.00 元 (共三册, 32.00 元/册)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

序

□ 陈 广

标准化是连锁经营的最本质特征。标准化不仅可以规范连锁经营秩序，还可以使得连锁企业对“店铺”快速复制，有助于培育企业核心竞争力。国际连锁餐饮企业成功的重要秘诀就是标准化，星巴克、肯德基和麦当劳都是如此。

星巴克带给顾客的快乐，是优雅地品着咖啡，倾听旋律美好的音乐，和亲朋好友享受一下下午的阳光，因此，星巴克有理由认为，他们的产品不单是咖啡，而且是咖啡馆的体验。“我不在家的时候，就在咖啡馆，我不在咖啡馆，就在去咖啡馆的路上”，这个咖啡馆指的就是星巴克。如今的“星巴克”的意义已经等同于“咖啡”，常常会有人说“来一杯星巴克”，一个品牌等同于一个行业，无疑是一个企业所能获得的最高荣誉。

在星巴克，不仅仅有咖啡的标准，还有水的标准、奶的标准、杯子的标准、温度的标准。为了寻找到品质优良的咖啡豆，星巴克专门设立一个由副总裁领导的工作小组到全球的咖啡产地采购咖啡豆。不仅如此，星巴克还将咖啡机重新设计，咖啡的磨制、蒸煮也因此变得与众不同。星巴克通常要求咖啡机高压、高温，一般是18秒到24秒冲出一杯咖啡，10秒钟以内须送到顾客手上。如果没有达到这个标准，星巴克的员工就会把咖啡倒掉，并将其计入营业成本。

中国餐饮企业要培育自己的竞争优势，把企业做大做强，不仅要摒弃传统式经营、经验型管理，还要学习星巴克隐藏在成功背后的标准化运营作业与细

节管理智慧。

零售网文库推出的这套《全球餐饮大讲堂》专门深度挖掘星巴克内部经营管理标准化的各个方面：品牌的标准化、服务的标准化、质量控制的标准化、运营管理的标准化、员工培训的标准化、连锁经营的标准化等，系统而详尽地剖析和总结了星巴克取得成功的关键所在。

《全球餐饮大讲堂》系列丛书既可作为标准化作业的管理教程，也可以作为餐饮企业细节化管理的培训、学习用教材或参考。

目录

第一章 追寻“梦幻店面”/1

- 第一节 确定好商圈是星巴克决胜千里的关键 3
- 第二节 门店地址要选在最能吸引顾客的地点 5
- 第三节 店堂设计影响了顾客对咖啡店的第一印象 11
- 第四节 在不同地域采取不同的布点策略 14

第二章 扩展咖啡产品的内涵/19

- 第一节 以丰富的产品组合吸引越来越多的顾客 21
- 第二节 不断开发新产品，使顾客获得最大享受 26

第三章 全球统一的标准/35

- 第一节 标准化的门店设计保证所有星巴克均为正版 37
- 第二节 标准化的制作流程保证了咖啡品质的一致 39

第四章 确保每一滴咖啡的优质品质/49

- 第一节 全面的质量管理是一种“内部营销”过程 51
- 第二节 原材料上的严格要求，保证优质产品的产生 53
- 第三节 管理供应商是控制咖啡品质的重要步骤 56
- 第四节 精湛的制作工艺是咖啡品质的基本保证 59

第五章 以顾客为经营的中心/65

- 第一节 优质服务是星巴克获得巨大成功的基点 67
- 第二节 推行“消费者教育”，培育忠实消费者 74
- 第三节 以“体验营销”的方式带领顾客体验咖啡文化 78

第六章 激发员工工作热情和潜力/87

第一节 为“合作伙伴”进行职业生涯规划	89
第二节 薪资激励能带给员工基本工作动力	92
第三节 与员工公开沟通, 给员工以精神鼓励	96
第四节 培训是企业进行员工激励的重要内容	103

第七章 星巴克的营销之术/111

第一节 高超的定价技巧往往能获得丰厚回报	113
第二节 开拓更多渠道, 使品牌与顾客亲密接触	117
第三节 独到的促销策略成就世界顶级品牌	120

第八章 飞速上升的企业品牌/127

第一节 成功的品牌定位决定品牌的光辉未来	129
第二节 做好品牌识别是塑造品牌的首要工作	136
第三节 品牌传播对提升品牌竞争力至关重要	141
第四节 加强品牌价值管理, 增强品牌影响力	149

第九章 梦想: 成为全球第一咖啡品牌/161

第一节 启动品牌定位工程, 进军全球第一品牌	163
第二节 加快扩张和结盟步伐, 不断提升品牌	167

第十章 本土化: 开疆拓土的利器/175

第一节 开发本土化产品, 拉近与消费者的距离	177
第二节 采取本土化的营销方式, 适应中国市场	180

第十一章 直营模式与许可经营模式/187

第一节 坚持直营连锁, 保证总部的控制权	189
第二节 部分店铺许可经营, 加速扩张发展	198

参考文献	207
------------	-----

后 记	208
-----------	-----

星巴克标准化

XingBaKeBiaoZhuanHua

作业与管理细节

ZuoYeYuGuLiXiJie

第1章

追寻“梦幻店面”

- ◆ 确定好商圈是星巴克决胜千里的关键
- ◆ 门店地址要选在最能吸引顾客的地点
- ◆ 店堂设计影响了顾客对咖啡店的第一印象
- ◆ 在不同地域采取不同的布点策略

Starbucks

门店开发是连锁咖啡企业经营的一个非常关键的环节，不仅包括商圈的确定、店址的选择，还包括如何进行店堂设计。此外，如何在一个地区、一个市场进行布点，也是咖啡门店开发的重要内容。

星巴克将最完美的店面称为“梦幻店面”。为了找一个适合开设“梦幻店面”的地段，星巴克成立了一支专门的房地产、结构、建筑和设计队伍，拥有一批专业的房地产经纪人的、设计师和艺术家。这些人专门为全世界的星巴克门店从商圈划分、地址选择到店铺设计提供专业的设计指导，这使得星巴克每开一家店都像在搭建一个梦。另外，在设计时星巴克一方面要计算它的盈利，另一方面也会从顾客的角度考虑如何架构一个好的“第三空间”（即家和办公室，中间还应该有一个地方可以提供给大家休息、畅谈，包括来洽谈一些商务的环境），而不只是简单地建立一家咖啡店。

学习目标

1. 了解进行店铺开发需要考虑的几个方面。
2. 理解星巴克是怎样来选择商圈，吸引顾客的。
3. 掌握星巴克店堂设计的特色以及它对企业形象的影响。
4. 了解星巴克在中国布点的具体情况。

学习内容

1. 零售商店在选址时，首先要明确商圈范围，评估经营效益，然后再确定大致地点。
2. 地点选择是门店开业之前所需的主要资源之一，也是其成功的关键所在。
3. 形成顾客对整个店第一印象的是其店堂的格调与布置，其设计需给顾客以视觉冲击。
4. 连锁店铺在布点上须遵循因地制宜的策略，以达到事半功倍的效果。

第一节 确定好商圈是星巴克决胜千里的关键

■ 内容概要

商圈的选择，关系着门店日后的经营状况，因此在选择商圈上要严格要求。星巴克在选择商圈时有自己严格的标准，星巴克把商圈的成熟和稳定作为选址的重要条件，而且在选择商圈时，星巴克也有着独到的眼光和预测能力。

■ 咖啡精讲

所谓的商圈，是指餐饮门店以其所在点为中心，沿着一定的方向和距离扩展能够吸引消费者的辐射范围。简单地说，也就是来店消费者所居住的地理范围。如果把商圈视为以门店为中心的同心圆形，一般由以下三部分组成：

- 核心商圈：核心商圈是最接近门店的区域。
- 次级商圈：次级商圈是位于邻近商圈以外的区域。
- 边缘商圈：边缘商圈是位于外围商圈以外的区域。

商圈的选择，关系着咖啡店消费者的范围及层次、店铺规模的大小、投资成本的多寡、回收的效益及分店的数量等各种层面的问题，而且与日后咖啡店经营的形态、广告的宣传、相应的顾客策略等，也互为因果，这些都是选择商圈所要考虑的重点。因此，咖啡店在挑选自己的商圈时，一是要与咖啡店的经营品种、价位、装修规模、档次联系起来，确定开店的地点；二是要了解与当地风土民情和生活模式是否契合，综合考虑当地的人口变数及其他一些变数，预测所选地区未来的发展潜力。此外，还要考察同行业的经营状态和竞争实力，最终决定经营的重点。

星巴克在选择商圈时有自己严格的准则。

1. 商圈的成熟和稳定是选址的重要条件。

通常人们不可能经常光顾一家“方便性”不足或太远的咖啡店。因此星巴克一般都选择把店铺开在成熟和稳定的商圈。比如星巴克把在维也纳的门店设于市中心老区，隔邻即为闻名全国的歌剧院；在东京，星巴克则把店铺设于最繁华热闹的银座区，现在该区已有14家店；在上海，只要是最繁华的地段，就能找到星巴克的影子。

商圈的成熟与稳定可以通过两种方法来确定。

一是测人流量。从不同时段去“抓”，看概率是多少。在星巴克看来，不仅要测人流量，更重要的是测量自己目标客户的人流量，从中选出最合适的地段。在测得人流量数据的基础上，判断这是什么性质的商圈，然后跟星巴克既有的商圈比，做一个相关的预测：入店率是多少，从这里面吸引多少人进来才能经营好，然后去算营业额、相关的投资额、用人、租金等。

二是确定是否有“好邻居”。好邻居可以互相造势。在星巴克眼里，书店、服饰店、办公大楼、展览会场、机场、饭店以及大学，都是好邻居的典型。

2. 选择商圈时要有独到的眼光和预测能力。

星巴克刚开始在上海开的新天地店和滨江店，一开始都冷冷清清，因为那里并不是成熟的商圈，但是星巴克看到了那里有它得天独厚的条件，新天地店有着独特的娱乐方式，而滨江店面对黄浦江，有着赏浦西风景的地理优势，星巴克认为这里可以慢慢发展成为成熟的商圈，因此选择了在这里开店。事实证明星巴克的独到眼光和高明的预测能力，这两家店面后来都生意兴隆，成为上海公司主要的利润点。可以说，星巴克对商圈的成功选择，正是它决胜千里的关键。还有，南京店的开立，更是星巴克选择商圈有独特眼光和预测力的一个典型的范例。

2003年年初，星巴克了解到长江三角洲地区的经营代理权到9月份要放开，于是抢在年初，在南京选择旗舰店的店面。对星巴克来说，旗舰店的开设

意味着在一个城市的初次亮相。人们在接触不熟悉的事物时，第一印象往往至关重要。因而，星巴克对南京市第一店的选择尤为慎重。

星巴克对南京店的位置做出了两个选择。一个是在南京市的新街口商圈，那里行人密集，有4~5家大型商场，尤其是东方商厦，作为一家经营高档商品的大型商场，其消费者的层次与星巴克的消费人群类似，而且消费水准稳定；另一个是南京市北极阁地区，那里风景优美，环境安静而不嘈杂，更重要的是，那里是省市政府机关的工作区域，在星巴克看来，政府消费也是不可小觑的一块。另外，南京正在修建的地铁就从那里路过。星巴克对于两个地区的流动人群做了调查，从他们的穿着、年龄、男女比例来确定潜在的顾客数量。

最终东方商厦与星巴克一拍即合，以营业额抽成的租金方式，建立了在南京的第一家星巴克。随即，星巴克在南京的北极阁地区开出了第二家连锁店。将第一家咖啡店开设在新街口，星巴克看重的是其稳定成熟的商业氛围，可以维持营业额的稳定。而将第二家店开设在北极阁，星巴克主要看重的是未来几年的增长。

第二节 门店地址要选在最能吸引顾客的地点

■ 内容概要

店铺选址是一项科学而缜密的工作，前期往往需要做出大量的市场调查和分析，科学地做出选择。好的店铺位置是能否赢利的关键。如何选择好的门店位置是开店所面临的首要问题，如果不经认真而科学的选择，而是仓促或者盲目开店的话，通常很容易遭受失败的打击。星巴克在选址是很突出的，它除了遵守选址的基本原则外，还会对地址进行可行性分析，而且星巴克采取的占

点布局和多店面策略使得星巴克的店址成为了最吸引顾客的地方。

咖啡精讲

地点选择是商店开业之前所需的三大主要资源之一，因为开设地点的优劣决定了门店吸引有限距离或地区内潜在顾客的多少，这也就决定了门店销售收入的高低，从而反映出开设地点的价值大小。餐饮连锁经营也是如此。连锁店的正确选址，不仅是其成功的先决条件，也是实现连锁经营标准化、简单化、专业化的前提条件和基础。

1971年发源于美国西雅图的星巴克，由于创立伊始就奉行直营策略，在世界各地发展星巴克咖啡店时，一般采用与当地的公司合资或者授权经营的方式。目前，星巴克在中国内地有三家合作伙伴：北京美大咖啡有限公司代理中国京津地区，台湾统一集团代理沪苏杭地区，香港美心餐饮有限公司则代理广州、深圳等南方地区。就星巴克授权经营的北京美大咖啡有限公司而言，该公司在京津地区的总店数已达到45家，仅2003年在京津地区就开了11家店。北京美大星巴克咖啡有限公司代理总裁王朝龙说，星巴克除了将稳固地发展津京市场以外，还将开拓北方的一些外埠市场。近些年来，星巴克在世界平均每年开店1800多家，如此迅捷的步伐，秘诀就是在选址上。

星巴克的选址策略事实证明是很成功的。一位经常光顾星巴克店的顾客说道：“星巴克给我的方便大于给我的味觉享受，它总是出现在最繁华的街道中最显眼的位置，于是当逛街逛到疲惫时，当双眼在电脑屏幕前感觉酸涩时，当朋友来了没地方说话时，我会自然而然地想到星巴克。”这正是星巴克想要的——任何时候都能够为热爱星巴克的人群提供服务。而支撑这份雄心的是一张明晰的选址图。星巴克就是善于在最能吸引顾客的地方选择门店地址。

1. 选址原则

要实现餐饮连锁经营，做好商圈分析是必不可少的，其最终目的是为了选定适当的设址地点。

在进行店面选址时，一般要注意把握以下几个原则：

●市场潜力比较大，即商圈内的消费能力大，选址地点可以获得较高的市场占有率。

●市场成长可能性大，即商圈内的消费人口成长处于上升状态，消费能力在逐渐增大。

●市场竞争不太大，或者可以回避竞争。

●具有集结顾客的吸引力，即商业繁荣，人气旺盛。

●有互补店铺存在，即与其他品牌能互相协作，共同吸引顾客。

星巴克在选址的时候就是遵从以上原则，以发展的眼光及整体规划的考虑来选址。星巴克首先考虑的是诸如商场、办公楼、高档住宅区等此类汇集人气、聚集人流的地方。此外，是对星巴克的市场布局有帮助、有巨大发展潜力的地点，那些即使在开店初期的经营状况不会很理想但有巨大潜力的地点，星巴克也会毫不犹豫地把它纳入自己的版图。星巴克认为现在不成功并不等于将来不成功。

美大咖啡有限公司总裁助理陈笑郁曾举过这样一个例子。位于北京西单商业街的星巴克中友百货店的营业额及整体宣传效果一直位居北京市场的前列。然而当初开店时，中友百货商场前面的文化广场还是一片工地，环境很差，而西单商业街的整体规划和购物环境也很不理想。但由于该地区地处长安街沿线，星巴克毫不犹豫地选择了它。尽管该店经营初期，效果并不好，但后来成了一处旺铺。这就是说星巴克在选择店址时比较强调使用发展的眼光，强调店铺未来的发展潜力。

星巴克全球最大的咖啡店是位于北京的丰联广场店，当初该店开业时，客源远远不能满足该店租用大面积的花费，经营前期一直承受着极大的经营压力。但是星巴克相信，随着周边几幢高档写字楼的入户率不断提高，及区政府对朝外大街改造力度的不断加大，丰联店一定会成为该地区的亮点，于是星巴克最终咬着牙关坚持了下来。现在该店的销售额一直排名在北京市场前列。

2. 选址可行性分析

准确的可行性分析，是星巴克开店成功的关键。在星巴克的可行性分析报

告里，包含这样一些内容：

第一是地点的分析。

地点分析首先要分析一些基本的信息，如地点周边的情况，有什么样的建筑物，有什么样的设施，交通是否方便，交通客流量一天有多少，步行的有多少等。然后星巴克还要进一步分析竞争对手，周边参与情况，并且对整个地点将来的发展做出预判。在中国，星巴克门店的地址多选择在商业区。这里的白领们因接触国际文化较多而能更容易接受咖啡饮品，同时他们也更需要有一个调节压力的“驿站”。而在欧美，人们在家里就有喝咖啡的习惯，星巴克要满足的是人们走出家庭之外享受咖啡的需求，因此那里的星巴克主要集中于社区。而这个社区有着更丰富的概念，它是一个功能更加综合、丰富的区域，是欧美人除了工作圈之外的一个非常重要的社交场所。在北京，星巴克甚至做到在道路两边各开一家，这样人们就省去了过马路的麻烦，也消除了一家店里客人多没有空位的无奈。虽然这样做，有时会导致单一门店的经营业绩下降，但从整体上看，星巴克的收入增加了。

在星巴克的地点分析中，除了确定地点的优势，还要分析将来可能出现的劣势。星巴克认为，在整个分析过程中，对将来环境的分析，要大于周边环境。

比如，星巴克北京日祥广场店，开在顺义。顺义整体的知名度无法跟北京市内比较，但是星巴克通过分析，顺义店店外500~1000米之内，有将近10个别墅小区和三所国际学校，这里虽说人流量不大，但是这些人几乎全部都是星巴克的目标客户群。星巴克对其周边的环境也进行考察，了解到它的对面就是民族园，而且这个地区的未来规划也非常好，日祥广场的定位，包括一些超市、餐饮的定位都比较高。并且星巴克认为这个位置目标消费群比较大，因此一般在城里的星巴克100、150平方米面积的比较多一些，这里的星巴克却有236平方米，取得了很好的效果。

第二是财务分析。

星巴克在进行地址可行性分析的同时，会重点考虑财务分析，因为这关系

到企业的赢利。

星巴克要确定店铺，就必须考虑店铺资金的问题。业主在把店铺出租给星巴克时，必然会对星巴克的整个租金储备以及品牌知名度进行了解，星巴克在以后的经营中所遇到的风险也在考虑之中，那么业主在给星巴克报价时就会把这个风险性租金加进去，不过这也仅仅是一些小业主考虑的问题。值得欣慰的是，星巴克凭借其品牌知名度和信誉度，跟一般大的业主都有非常好的合作关系，所以对星巴克来说，流动财务分析就只要考虑开发商以及一些小业主的问题，这是他们在财务分析时要考虑的情况。

第三，针对每一个将要开发的地点，星巴克都要考虑其是否在它的规划之内。

星巴克在对新店的地址进行决策时，首先要看是否在星巴克既定的规划之内，星巴克每五年做一个计划，计划将来开店的大概的位置在哪里，并说明为什么要在这里，比如说社区的培养，政府开发的力度，主攻在哪一个方向，哪一个城区，星巴克都是有计划性的，当然这个计划也是很灵活的，通常认为可以进行一两次的变动。

3. 占点布局和多店面策略

选对开店地点是星巴克成功的关键之一。在澳洲，星巴克采用的策略跟在美国一样，而且十分成功，也就是在市区繁华地段密集开店，直至毫无空间让竞争者介入，这就是星巴克的占点扩张策略。

星巴克的目标顾客是一群注重生活情趣并有一定消费能力的高层白领，这些高端顾客一旦对某种产品产生了文化认同，就极易形成稳定的品牌忠诚。因而他们的生活、工作区域就会成为竞争者争相抢食的优质市场，而且这个消费群体的分布地域一般会相对集中，城市闹市区及高档写字楼是其主要分布地。正是由于星巴克这个高端定位范围狭小，所以要确保其目前的竞争优势和现有的市场份额，不得不依赖于占点扩张，因而星巴克选择了占点布局的战略进行主动出击，加剧了在竞争者间竞相抢占黄金店址。

星巴克往往会选择闹市区进行集中布点，将黄金店址全数都收入囊中，彻

底消除竞争者插身而入的可能性。在占点扩张的同时也就加大了店面的数量，这也就是它的多店面策略。

多店的集结无疑会助长星巴克的品牌形象，使得星巴克在品牌影响力上形成先入为主的优势；而且多店面之间的客源竞争实际上对区域顾客进行了分流，这样有利于单店的顾客接待量保持在一个较为适宜的水平，避免因顾客过多而导致服务质量的下降，同时较少的客流量也更能迎合高端顾客闲适清静的心境。

不过，多店面的集群布点有一个显而易见的弊端。尽管星巴克的开店程序已相当成熟，能够在十六周或更少的时间内设计并开办一家新店，并在三年内收回最初的投资，然而这并不能缓解星巴克因为不断扩充的新店而带来的投资压力。比如从上海淮海中路“东方美莎”到“中环广场”，短短1000米的距离，星巴克就“圈”了四家店。这个地段每平方米每天的租金应在2美元左右，再加上每家店固定的30万美元的装潢费用，星巴克简直就是在“烧钱”。这种做法是星巴克刻意推行的，也延续了统一星巴克集团一贯的大兵团作战方法，但它同时成为了星巴克潜在的风险，这也是星巴克现在所面对的压力，如果能采取好的策略化解这种压力，那么带来的收益是非常可观的。

附录：百怡和真锅咖啡的店面选址

1. 百怡咖啡的店面选址

百怡的咖啡店选址有两种方式：一种是由加盟主自行寻找选址，百怡中国总部派专家对备选地址进行评估；另一种是直接由百怡的专家物色合适的选址，供加盟商选择。百怡中国总部深知对店址的正确选择是成功开店的基本保障，故此对店址的选择和审核非常严格。选址往往需要经历一个相对较长的周期，但百怡保持高开店成功率的秘诀也正在于此。

百怡认为，合适的店址是加盟店成功运营的必要条件，因此非常关注每个加盟店的选址工作。百怡的选址建立在客流、消费对象、市场变化等综合因素