

不只是咖啡

星巴克的经营哲学

STARBUCKS
COFFEE

杨宗勇 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



不只是咖啡 星巴克的经营哲学

**STARBUCKS
COFFEE**

杨宗勇 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

不只是咖啡：星巴克的经营哲学 / 杨宗勇著 . —北京：中国法制出版社，2017.1

ISBN 978-7-5093-8024-6

I . ①不… II . ①杨… III . ①咖啡馆—连锁店—商业
经营—经验—美国 IV . ① F737.121.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 268621 号

策划编辑：李 佳 (amberlee2014@126.com)

责任编辑：靳晓婷 (tinajxt@126.com)

封面设计：古涧文化

不只是咖啡：星巴克的经营哲学

BU ZHISHI KAFEI: XINGBAKE DE JINGYING ZHIXUE

著者 / 杨宗勇

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 640 毫米 × 960 毫米 16 开

版次 / 2017 年 1 月第 1 版

印张 / 17.5 字数 / 204 千

2017 年 1 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 978-7-5093-8024-6

定价：39.80 元

值班电话：010-66026508

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真：010-66031119

网址：<http://www.zgfs.com>

编辑部电话：010-66054911

市场营销部电话：010-66033393

邮购部电话：010-66033288

(如有印装质量问题，请与本社编务印务管理部联系调换。电话：010-66032926)



C O N T E N T S

目录

第一章 出售的不是咖啡，而是对咖啡的独特体验

把咖啡作为载体，将独特的格调传送给顾客 / 003

顾客无法拒绝的“第三空间” / 008

独一无二的星巴克体验 / 014

激发和孕育人文精神：每人，每杯，每个社区，每次 / 020

围绕知识和艺术下功夫 / 026

以咖啡的名义整合各地文化元素 / 031

第二章 一切为了让顾客感受到价值

重视每一杯咖啡，重视每一位顾客 / 039

价格主张：提供负担得起的奢侈 / 044

关注顾客的感受，聆听顾客的心声 / 049

给顾客带来预期以外的惊喜 / 053

对顾客的需求适当妥协 / 058



处理好顾客关注的每一个细节 / 062
每位顾客的个性化需求都能得到满足 / 067

第三章 坚持贩卖最高品质

品质是事业成功的基石 / 073
购买世上最好的咖啡豆 / 078
与供应商荣辱与共 / 083
用近乎苛刻的要求制作每一杯咖啡 / 088
每一位员工都是快乐专业的咖啡调制师 / 093
为保证品质，星巴克拒绝加盟 / 098

第四章 打破常规思维，不断推陈出新

迅速想出新点子，推出新产品 / 105
将渠道创新进行到底 / 110
把咖啡店音乐变成“大生意” / 115
星享卡背后的“秘密” / 121
另辟蹊径，对顾客进行引导 / 126

打造以移动互联网为平台的“第四空间” / 130

第五章 复制思想与战略性连锁经营

坚持直营的“戒律”，由星巴克直接管理 / 141

对直营模式进行灵活有效的补充 / 145

“入乡随俗”，采取本土化的经营方式 / 149

便于识别的标志与店面设计 / 154

门店连锁而不重复，充分发挥各门店特色 / 159

地毯式轰炸开店，追求密集分布 / 165

第六章 星巴克不做广告，口碑是宣传的法宝

品牌定位：让顾客从“知道”到“喜欢” / 173

品牌影响力来自于口碑的累积 / 178

“我们的店就是最好的广告” / 183

借力热点事件，塑造品牌影响力 / 187

用良好的公益形象捕获人们的心灵 / 193

尽力补救错误，减少品牌损害 / 198



第七章 员工是“合作伙伴”，要尊重他们做出的贡献

用“薪”对待员工，重视员工的福利和培训 / 209

让员工都持股，成为公司的合伙人 / 214

为员工提供多样化的晋升渠道 / 220

在星巴克，工作是件快乐的事情 / 225

让员工贡献主意，并认真对待 / 231

权力下放，鼓励员工的独立性 / 236

第八章 打造分工不分家的团队文化

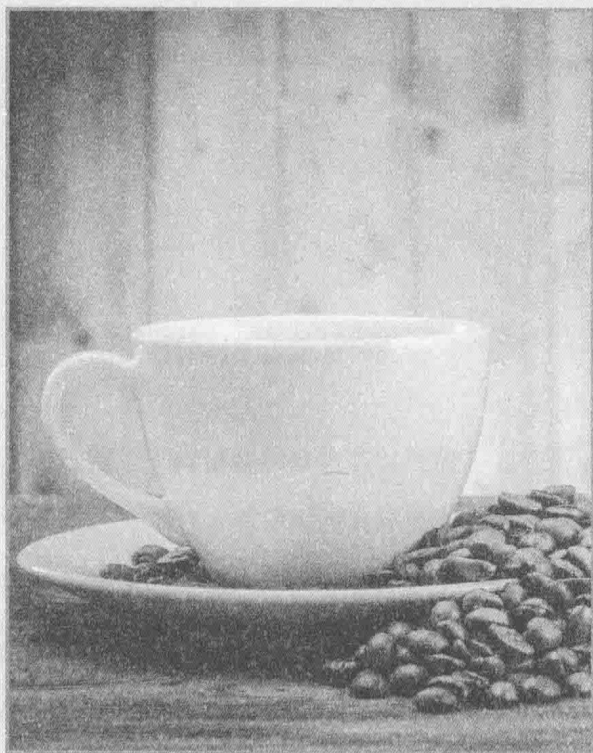
雇用最优秀的人才负责各项工作 / 245

吸引有相同价值观的人才 / 250

沟通是团队文化的润滑剂 / 253

以店长为核心的 360° 团队关系网 / 258

营造活泼快乐的团队氛围 / 263



第一章 出售的不是咖啡，而是对 咖啡的独特体验

在星巴克，咖啡只是一种载体。通过这种载体，星巴克营造出了一种全新的格调和品位来感染顾客，让顾客获得独一无二的消费体验。

把咖啡作为载体，将独特的格调传送给顾客

在中国，星巴克可以说是除了肯德基和麦当劳以外最为人们所熟知的连锁品牌之一。作为唯一一个将店面开遍四大洲的世界性咖啡品牌，在各大都市每一条最为繁华的街道，几乎都能看到 STARBUCKS COFFEE 显著的标志。

但是可能很少有人会想到，发展迅猛的星巴克在诞生之初，只是一家卖咖啡豆的小店铺。1971 年，因为对咖啡的真诚热爱，三位创始人鲍德温、波克尔、西格尔合资在美国华盛顿州西雅图市的派克市场开了第一家星巴克（Starbucks）小店，志在向美国大众传播咖啡文化，至于是否盈利则不在他们的考虑之中。当时的星巴克只向顾客出售咖啡豆，店内装潢以手工及自然格调为主，偶尔会向顾客提供一些免费的咖啡，



星巴克门店外观



第一家星巴克店：派克市场
1912 号

没想到这样随性自然的经营方式竟然大受欢迎。这让三人备受鼓舞，在几年时间内又开设了 4 家分店。

1981 年，有一位家用电器公司的副总裁注意到了这些与众不同的咖啡小店，他就是将星巴克带上征服世界之路的“导师”霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）。当时，舒尔茨发现西雅图有家咖啡店订购了大量滴泡式咖啡壶，订购数量甚至超过了当地的大型百货公司。而那是一种很简单的不插电咖啡壶，保温瓶里只有一个锥形装置，除此以外再无特殊之处。舒尔茨对这个现象很感兴趣，不远千里从纽约赶到西雅图调查原因。当貌不惊人的星巴克小店打开门的一瞬间，舒尔茨马上就被那种高雅的格调和浓郁的文化气息深深吸引，至于咖啡的芳香倒是其次。在他眼中，星巴克仿佛就是“一座咖啡崇拜的庙宇”。

这次探访让舒尔茨感觉发现了新大陆，他当时就决定放弃一切，加盟星巴克。回到纽约之后，他不顾亲友的反对，辞去了高薪工作，义无反顾地进入星巴克，负责运营工作。为了融入星巴克，他从站柜台开始，亲自冲泡、品尝咖啡，与众多顾客亲切交谈，体会咖啡店的个性。不仅

如此，他还走遍世界各地，到处取经。1983年，舒尔茨来到意大利米兰，那里的咖啡馆给了他不少启发：服务员们在为顾客服务时几乎能叫出每位客人的名字；顾客和服务员相处融洽，犹如知己好友；人们习惯在咖啡馆聚会，认为这是格调和品位的象征。

回到纽约后，舒尔茨马上决定在星巴克推行意大利咖啡馆的经营思路：把咖啡作为载体，将独特的格调传送给顾客。结果却遭到了几位创始人的强烈反对，他们无法接受这种听上去本末倒置的想法。由于一直无法达成共识，双方好聚好散，舒尔茨在几位老东家的帮助下开设了自己的“每日咖啡厅”，按照自己的想法为顾客打造轻松的气氛、交友的空间和转换心情的机会，结果他的咖啡厅真正吸引住了顾客，发展势头迅猛。两年后，每日咖啡厅有了3家分店。

1987年3月，舒尔茨听说鲍德温和波克尔要卖掉星巴克，这让他感觉无比兴奋。他想方设法说服了董事会，拿出全部身家，耗时5个月，完成了对星巴克的收购。自此以后，舒尔茨将旗下所有的咖啡厅都改名为“星巴克”，自己出任星巴克企业董事长。在之后十几年的时间里，星巴克从位于西雅图的小店发展为拥有一千多家连锁店、遍及美国的实力强大的企业，并很快扩张到世界各地。

2015年，星巴克在全球已经拥有2.3万家门店，全年营收接近192亿美元，净利润高达27.59亿美元。不仅如此，星巴克还在世界各地将自己打造成了一个时尚的代名词，它所标志的已经不只是一杯咖啡，而是一个品牌、一种文化、一种格调。在星巴克，咖啡只是一种载体，通过这种载体，星巴克营造出了一种全新的格调和品位来感染顾客，让顾



客获得独一无二的消费体验。

那么，星巴克是怎么做到这一切，从而获得顾客的认可和追捧的呢？



提供高雅的氛围

对于星巴克的忠实拥护者来说，店内高雅的氛围和文化气息对他们具有无与伦比的吸引力。在星巴克，每件商品的陈列、每种颜色的选择都要经过专门设计，与标语、音乐、香味都要风格一致，并全部用于营造咖啡文化的氛围。在暖色调的灯光营造出的温馨怡人的气氛中，星巴克的顾客们坐在舒适的沙发或木质座椅上，被西方抽象派艺术作品和精美的欧式饰品包围，聆听着舒缓的欧洲古典名曲或小提琴独奏，看着陈列架上琳琅满目的袋装咖啡豆，手捧一杯热乎乎的醇香咖啡，与亲切优雅的店员闲聊……所有的细节都在烘托着一种休闲时尚的“星巴克格调”，这种惬意、放松的星巴克氛围已经让无数“小资”神魂颠倒。



提供感官的极致享受

在星巴克，顾客可以享受到高品质的咖啡与食物，咖啡豆的选择、运输、烘焙、配制都有严格标准，以保证顾客能够得到最佳的嗅觉、味觉感受；此外，星巴克还采取差异化策略，深入研究顾客的需求，将咖啡分为十多种口味，并安排季节性菜单，以便每一位顾客在任何时候光临都可以找到适合自己的咖啡。

当然，咖啡只是星巴克售卖的产品之一。在星巴克，顾客还能得到许多额外的感官享受，比如，精致装修带来的时尚摩登、自由高尚的视觉享受，精选背景音乐带来的听觉享受，人性化、个性化服务带来的心理享受，等等，这些美好的感受相互叠加，不仅能够制造更加美妙的感官体验，带来非常时尚、易于接近的消费体验，还有助于顾客更好地记住品牌。



提供文化品位和身份标志

“星巴克”的名字本身就代表了一种格调和品位，Starbucks，本是19世纪美国杰出的浪漫主义小说家麦尔维尔创作的著名小说《白鲸》里的一个人物，那是一位性格刚强却不乏忧郁气质、极具性格魅力的大副，平素最大的爱好就是喝咖啡。麦尔维尔的读者群以受过良好教育、有较高文化品位的人士为主，由此也可以看出星巴克的品牌定位，就是向注重品质、崇尚知识的富有小资情调的人们提供服务。也正因为这样，出入星巴克成了一种身份和品位的象征，使得星巴克的拥护者们可以骄傲地告诉别人：“我不在家，就在星巴克；不在星巴克，就在去星巴克的路上。”有些星巴克的忠实顾客为了买一杯晨间咖啡，甚至不惜绕道开车，也要光顾星巴克。



提供真诚的情感交流

现今，消费精致化的趋势越来越明显，顾客对品牌的认识更多地开始从物质需求向情感需求转化。想要赢得顾客的心，不仅要提供全方位



的周到服务，还要满足顾客的情感需求，让顾客感受到诚心实意、心甘情愿的服务热情。而星巴克深谙这一点，致力于打造人与人之间真挚情感交流的文化核心。一方面，在星巴克，顾客一边品尝着香醇的咖啡，一边与新朋旧友畅谈，人与人之间的交流不再有距离感和疏离感。另一方面，经过深度培训的星巴克员工也乐于和顾客进行面对面的情感互动交流，员工会悉心了解顾客对饮品的需要，还会将顾客甚至顾客家人的名字默记于心。

总之，正是因为掌握了这些细致入微的细节，星巴克才能得到长足的发展。对于星巴克来说，咖啡并不是单纯用来售卖的功能性产品，提供高雅的聚会场所、身份标志、品位象征和情感经历才是更重要的。正是在这样的经营理念指导下，几乎没有做任何广告，星巴克就成长为世界知名品牌，其利润约等于此行业平均利润的 5 倍。为此，从某种意义上说，舒尔茨确实“改变了我们对于咖啡的想象力”。

顾客无法拒绝的“第三空间”

美国社会学家雷·奥登伯格在其作品《绝好的地方》(*The Great Good Place*)一书中第一次提出了“第三空间”的概念。在奥登伯格看来，人类的日常生活主要集中在三个空间，其中家庭居住的空间可以称为“第一空间”；而工作的职场则是“第二空间”，至于休闲娱乐的空间就是“第三空间”，城市中的咖啡馆、酒吧、咖啡店、博物馆、

图书馆、公园等不受功利关系限制的公共空间都可以算在“第三空间”的范畴内。

第三空间的存在，体现了人们对提高生活质量、丰富生活内容的需要。随着社会经济的不断发展和物质文化生活水平的不断提高，人们对于第三空间的渴望必然会越来越强烈。

正是基于这种第三空间理论，星巴克打造出了自己的成功之道：致力于为顾客营造一种“非家、非办公”的中间状态，也即打造“第三空间”。依照星巴克的分析，家庭、工作场所是当代人生活的两大空间，一边是饮食起居的生活之所，一边是辛苦拼搏的工作之所，而星巴克就是要找到两者之间的平衡，为人们提供放松自我和与他人相互沟通的空间。

星巴克第三空间理论的灵感来自于舒尔茨的一次米兰之旅。1983年，舒尔茨奉命到米兰出席一项贸易展览。在意大利逗留期间，他发现米兰的人们特别喜欢到一家家浓缩咖啡店度过快乐时光。当时意大利有大约20万家咖啡店，米兰的咖啡店就有1500家之多。从每天清晨开始，几乎每一家咖啡店里都挤满了人，大家抱着浓缩咖啡，欣赏着店内播放的意大利歌剧，消除清晨的困倦。到了午后，又不时有人们陆续进来休闲，和咖啡师傅聊天，度过一个轻松惬意的下午。

暮色下沉，很多咖啡店会把桌椅摆到人行道上，向人们提供咖啡、开胃酒和一些美味糕点。顾客们很喜欢这种自由、开放的感觉，他们放慢脚步，在咖啡店停下来，喝一杯咖啡，或闲适地落座沉思，或走来走去，与周围的人们闲聊，以此排遣白天工作、生活积累的疲倦和烦闷。



舒尔茨惊讶地发现，这里的顾客看上去身份、地位大相径庭，但好像彼此都认识似的，他们无话不谈，其乐融融。对这些浪漫的意大利人而言，浓缩咖啡馆似乎成了家庭的延伸，是一种交际场所，是大家每天必去的地方。

米兰咖啡店的成功经验给了舒尔茨极大的启发，从那时起，他坚定地认为星巴克的核心业务不应该是咖啡，而是应该像米兰的咖啡店一样，给顾客创造一种精神栖息的环境和场所。这就是星巴克第三空间的由来，舒尔茨说：“它是忙乱、寂寞都市中的小绿洲，让奔波于家庭与办公室之间的现代人有个转换的落脚点。”

事实证明，就连最挑剔的顾客也会被星巴克的“第三空间”所吸引，十多年过去，星巴克赢得了无数忠实顾客，在世界各地的门店里坐满了市民、观光者、用手提电脑的年轻人，他们把这家连锁咖啡店看作休憩、聚会、交友的好去处。

那么，星巴克的“第三空间”到底是什么样的呢？



意大利街头咖啡馆