

星巴克攻略

全球第一咖啡连锁店的行业创新与体验营销

陈 广 / 著



[首次完全解密星巴克的餐饮连锁经营秘诀]

STARBUCKS



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

星巴克攻略

全球第一咖啡连锁店的行业创新与体验营销

陈 广 / 著



STARBUCKS

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

星巴克攻略 / 陈广著. —北京: 企业管理出版社,

2005.1

ISBN 7-80197-168-X

I.星... II.陈... 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 (2004) 第 130246 号

书 名: 星巴克攻略

作 者: 陈广

责任编辑: 禾 烨

书 号: ISBN 7-80197-168-X/F·169

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-cceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京市北苑印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 20 印张 350 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



星巴克

介于家与办公室之间的第三场所

“我们有能力成为世界上最知名、最受尊敬的品牌。”

——霍华德·舒尔茨



我们有一个使命：

教育全球的消费者什么是极品咖啡。

我们有一个憧憬：

为咖啡馆创造迷人气氛，吸引大家走进来，在繁忙生活中也能感受片刻浪漫和新奇。

我们有一个梦想：

希望星巴克跳出传统公司的窠臼，成为不断创新的公司。

我们不得不承认：

星巴克或任何一种品牌的成功不是一种一次性授予的封号和爵位，它必须以每天的努力来保持和维护。



星巴克关键词

星巴克 (Starbucks)

这个名字来自麦尔维尔的小说《白鲸》中的一位处事极其冷静，极具性格魅力的大副。他的嗜好就是喝咖啡。麦尔维尔的读者并不算多，主要是受过良好教育、有较高文化品位的人士，才会知道 Starbucks 这个人的。星巴克咖啡的名称暗含其对顾客的定位——它不是普通的大众，而是有一定社会地位、有较高收入、有一定生活情调的人群。

星巴克体验 (Starbucks Experience)

星巴克的价值主张之一是：星巴克出售的不是咖啡，而是人们对咖啡的体验。星巴克对产品质量达到了发狂的程度。无论是原料豆及其运输、烘焙、配制、配料的掺加、水的滤除，还是最后把咖啡端给顾客的那一刻，一切都必须符合最严格的标准，都要恰到好处。除了产品本身之外，“星巴克体验”还包括店内诱人、浓郁的环境——时尚且雅致，豪华而亲切。人们来到星巴克，为的是放松，摆脱繁忙的工作稍事休息，或是约会。人们每次光顾咖啡店都能得到精神和情感上的报偿。

第三场所 (Third Place)

星巴克公司努力使自己的咖啡店成为“第三场所”(Third Place)——家庭和工作以外的一个舒服的社交聚会场所，成为顾客的另一个“起居室”，既可以会客，也可以独自在这里放松身心。



合伙人(partners)

这个普通的词在星巴克公司有特定的含义。在星巴克公司,员工不叫员工,而叫“合伙人”。这就是说,受雇于星巴克公司,就有可能成为星巴克的股东。

咖啡豆股票(Bean Stock)

1991年,星巴克开始实施“咖啡豆股票”(Bean Stock)。这是面向全体员工(包括兼职员工)的股票期权方案。其思路是:使每个员工都持股,都成为公司的合伙人,这样就把每个员工与公司的总体业绩联系起来,无论是CEO还是任何一位合伙人,都采取同样的工作态度。

霍华德·舒尔茨(Howard Schultz)

星巴克公司现任董事局主席兼CEO。星巴克能有今天的成功,显然与舒尔茨独特的经营理念和管理方法密切相关。美国《财富》杂志曾说,舒尔茨“改变了我们对于咖啡的想象力。”

浪漫(Romance)

星巴克人认为自己的咖啡只是一种载体,通过这种载体,星巴克把一种独特的格调传递给顾客。这种格调就是“浪漫”。星巴克努力把顾客在店内的体验化作一种内心的体验——让咖啡豆浪漫化,让顾客浪漫化,让所有感觉都浪漫化……这些,都是让顾客在星巴克感到满意的因素。舒尔茨说:“我们追求的不是最大限度的销售规模。我们试图让我们的顾客体会品味咖啡时的浪漫。”



零售复制法 (retail duplication)

舒尔茨经常说, 星巴克以一种商业教科书上没教过的方式创立了自己的品牌。星巴克的“第三个场所”的概念, 集中体现了成功的“零售复制法”, 而又不成为咖啡店行业中的麦当劳。星巴克的品牌传播不是通过一点对多点的“广播”模式, 而是一种“窄播”模式, 或者说“口碑式营销”。舒尔茨说, “星巴克的成功证明了一个耗资数百万元的广告不是创立一个全国性品牌的先决条件, 即它并不能说明一个公司有充足的财力就能创造名牌产品。你可以循序渐进, 一次一个顾客, 一次一家商店或一次一个市场来做。实际上, 这也许是在顾客中

建立信任的最好方法。通过这种直接对话的方式, 再加上你的耐心和经验, 用不了多久, 你就会将一个地方性品牌提升为一个全国性的品牌——一个多年来关切个人消费者和社区利益的品牌。”

咖啡宗教 (Coffee Religion)

星巴克的“咖啡宗教”是由具有大致相通的人生情调、社会身份的人组成的一个共同体。用舒尔茨的话来说, “如果人们认为他们与某公司有着相同的价值理念, 那么他们一定忠于该公司的品牌。”星巴克公司就是这种“咖啡宗教”的“教会”, 星巴克咖啡店就是散布在各处的“教堂”, 星巴克的合伙人就是这种“宗教”的“神职人员”, 在经过严格的教育和价值熏陶后, 他们把一套知识、格调传达给他们的“教民”——常常到咖啡店来做“晨祷”和“晚祷”的顾客。



前言

美国著名管理学者杰格迪斯和拉金德拉在长期观察产业发展之后发现,在绝大多数行业,总会有几个最强大而且最有效率的标杆企业,他们控制着 70%~90% 的市场份额。

长期对这些可以称得上行业先锋的标杆企业进行长期观察和专门研究,并不仅仅是因为他们的作为单个企业在商业上取得的巨大成功,而是要站在行业发展与企业成长的双重背景下,探讨这些行业先锋在特定行业中如何一步步从小到大;如何在特定领域内进行创新;如何获得比竞争对手更大的优势,等等。

没有人会怀疑星巴克所获得的成功!在过去 10 年间,星巴克的股价在经历了四次分拆之后已经攀升了 22 倍,收益之高超过了通用电气、百事可乐、可口可乐、微软以及 IBM 等大公司股市收益的总和。在美国华尔街,星巴克已成为投资者心目中的安全港。

时代华纳董事长詹罗德·莱温(Gerald Levin)曾做出如此论断,判断城市进步的指标就要看它是否拥有星巴克!甚至已经有人用“来一杯星巴克”,取代“来一杯咖啡”。

星巴克,已经成了咖啡的代名词,达到了品牌的最高境界。更有人预言,星巴克有机会成为 21 世纪最伟大的品牌。



星巴克今天所获得的成功与辉煌最初来源于其现任总裁霍华德·舒尔茨的一次旅途创意。舒尔茨在意大利度呷他的第一杯意大利香奶咖啡，这一令人难忘的体验促使舒尔茨以 400 万美元的代价买下了原先只卖咖啡豆的星巴克，将其“意式咖啡屋美国化”的创意付诸实践，舒尔茨当时并可能并没有想到，他的这一举动使一种商品得到了再生，星巴克不仅成了一种文化图腾，还创造了一个行业。目前，星巴克，这个只有 20 多年历史的小企业的传统产品零售品牌，也是惟一个把店面开遍四大洲的世界性咖啡品牌。

用什么来解释星巴克这一企业版麻雀变凤凰的传奇呢？不妨从以下这几个方面寻找答案：

1. 强调“格调体验”

星巴克始终相信，“星巴克感受”是顾客需要购买的体验价值。它提倡当下体验的观念，强调在每天工作、生活及休闲娱乐中，用心经营“当下”这一次的生活体验。星巴克还极力强调美国式的消费文化，顾客可以随意谈笑，甚至挪动桌椅，随意组合。这样的体验也是星巴克营销风格的一部分。

消费者在星巴克里，无论是点单，冲煮，每一杯的细细品味，都融入了一种提升格调的剧院氛围。

2. 定位“第三空间”

星巴克成功之处就在于攻占人们的心灵，也就是说，其品牌是咖啡熏出来的。它正在创造人们从来没有真正拥有过的东西：咖啡生活，这就是星巴克的“第三空间”定位。它独具设计感及优雅特质，并且相当友善及亲切。



其舒适温馨为消费者提供了：可以振奋人心并重新思考的感性空间；让人感受到热忱及活力的随性环境；便利；与社区融合的随性空间，一个人们悠闲交流的聚会场所……

3. 坚持“员工第一”

星巴克之所以能成功扭转美国人原本牛饮咖啡的习惯，用欧式的拿铁、卡布其诺等浓缩咖啡从无到有教育出一批忠诚的追随者，凭借的正是其“重视员工”这一核心理念。在公司的“使命宣言”中，员工被放在第一位，而利润则处于第二位。

“员工是我们最好的广告载体，他们是最好的品牌代言人。”公司总裁舒尔茨不止一次这样对外宣传。

4. 追求“极品品质”

高品质的产品不一定能成为经典的品牌，但经典的品牌必须具备更好、更高、更可靠的质量。在星巴克看来，产品质量无疑是品牌的灵魂。而它也一直努力营造出最好的品牌咖啡精品感觉。为了做到这一点，星巴克不计成本到全球各地购买最高品质的高原咖啡豆；采用著名的星巴克烘焙法，即以其更深度、更饱满的烘焙，将世界上最好的咖啡豆的各种独特风格发挥得淋漓尽致。

不止这些，星巴克还要求出售的任何咖啡制作设备都经过测试和评估，任何新设备在上市前都会经过重新的检测；它对新鲜与品质的要求相当严格，如果咖啡豆烘焙的品质没有达到标准，或者咖啡豆拆封后在一周内未被卖出，就将被淘汰；还有，每一个咖啡师傅都经过全面培训，以保证顾客在喝到完美咖啡的同时了解到相关的咖啡知识……



本书以简洁、生动的文字,详细地剖析了星巴克 20 多年来如何从咖啡豆零售店起家,发展成为今天受世人推崇的著名跨国品牌的经过,重点展示了星巴克在市场定位、顾客服务、营销策略、连锁经营、全面创新、人才方案及全球扩张等方面独具特色的成功经营方法。为了让读者更真实地贴近、了解星巴克的运营管理,本书还大量采用了我们专为培训而设计的大量的幻灯片,结合星巴克在不同时期的发展状况,生动而具体地讲述了其迅速发展、获取巨大成功的具体经过。

在写作过程中,作者查询、参考了许多国内外餐饮专家的相关图书、文章资料。由于资料来源广泛、繁多,有些由于时间关系未能标明出处或是无法及时与作者取得联系,在此表示衷心的感谢。

最后,星巴克公司的有关人士接受了我们的访谈并友情提供了相关资料或图片,他们的大力支持使得本书得以顺利完成。在此,表示深深的感谢。



目 录

第一章 星巴克传奇

关键词点击

全球连锁店 纳斯达克 当下体验 卡布其诺 第三空间 霍华德·舒尔茨 高原咖啡 星巴克烘焙法 咖啡连锁帝国 烘焙大师毕特 咖啡老饕 重烘焙咖啡豆 咖啡保香袋 品牌认知度 上口吸管 咖啡的混合调制

1.1 星巴克秘诀 4

1.2 连锁帝国 8

1.3 咖啡教父 14

链接1:咖啡的起源 18

链接2:浓缩咖啡用语 19

链接3:星巴克大事记 23



第二章 开店标杆

关键词点击

市场定位 盈利能力 商圈选择 利润点 旗舰店 选址流程 可



行性分析 入住率 选址标准 筛选 目标顾客 发展竞争态势 品
牌语言 市场渗透 经济因素

2.1 市场定位 27

2.2 商圈选择 29

2.3 选址策略 31

2.4 店堂设计 35

链接1:市场定位的要点 38

链接2:咖啡店的商圈选择 43

案例1:真锅、上岛等店堂设计 46

案例2:肯德基的选址策略 48



第三章 连锁运营管理

关键词点击

运营策略 管理作业规范 直营连锁 自愿连锁 特许连锁 规
模效益 毛利 加盟金 品牌价值 跨国经营 区域授权 统一星巴克
标准作业 网络沟通 战略联盟

3.1 连锁运营 55

3.2 标准作业 60



3.3 沟通管理 61

3.4 战略联盟 65

链接1:中国咖啡店的经营模式 74

链接2:沟通的原则与方式 76

链接3:战略联盟的成功要素 79

案例:真锅咖啡馆的连锁加盟 81



第四章 顾客服务

关键词点击

顾客服务观念 顾客细分 “神秘顾客”制度 考评机制 顾客需求 自助式经营 情感工作 心情训练 快乐餐 柜台服务六步骤 哈佛企业学院 提升顾客满意度 评估表 市场经济学 购买行为 顾客俱乐部

4.1 以顾客为本 89

4.2 “神秘顾客” 90

4.3 互动式服务 91

4.4 自助式服务 93

案例:麦当劳的互动服务 94



第五章 关系理论

关键词点击

经济全球化 “关系”网络 关系理论 核心价值观 行销 品牌形象 流动率 奖励政策 期权 权力下放机制 顾客管理体系 关键商品 附加服务 关系模式 监管价格 特惠待遇 供应商声誉 采购程序 业务评估 关系资产管理 双赢

5.1 员工关系 101

5.2 顾客关系 103

5.3 供货商关系 105

5.4 合作商关系 106



第六章 全面创新

关键词点击

创新 生产函数 循环流能 均衡 组织更新 产品创新 星冰系 科技应用中心 年轻族群 星巴克随行卡 累积红利积点 重复储值 高速无线上网服务 “一对一”的关系 星巴克快运



6.1 产品创新 112

6.2 服务创新 114

6.3 设计创新 116

6.4 定位创新 117

链接1:创新的四个阶段 121

链接2:创新进程中的五大阻力 124



第七章 营销体验

关键词点击

体验式营销 “理性消费者”假设 企业品牌经营 文化底蕴 情感体验营销 氛围体验营销 感官体验营销 社会体验营销 4P组合 咖啡宗教

7.1 体验式营销 129

7.2 口碑营销 138

7.3 文化营销 140

7.4 教育消费 143

7.5 全方位造势 145

7.6 公益营销 147