

店长经营

手把手带你走过开店的整个流程

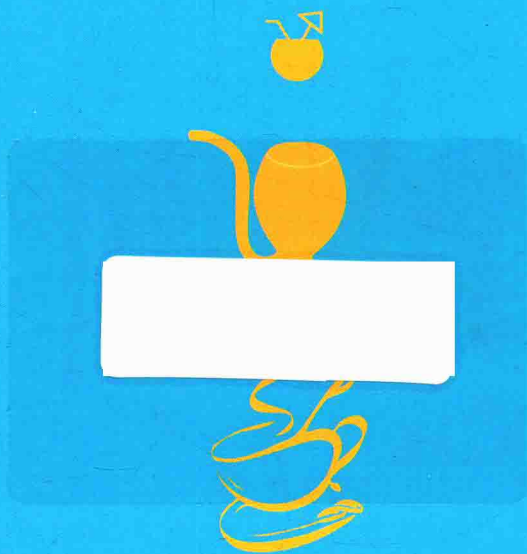
调研选址与盈利模式设计

拓客营销与运营管理精算

写给饮品店老板 的 第一本书

饮品店开店运营全程指南

咖门 著



TEA & COFFEE



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

写给饮品店老板 的 第一本书

饮品店开店运营全程指南

咖门 著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

写给饮品店老板的第一本书：饮品店开店运营全程
指南 / 咖门著. -- 北京：人民邮电出版社，2018.6
ISBN 978-7-115-48422-2

I. ①写… II. ①咖… III. ①饮食业—商业经营
IV. ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第093584号

内 容 提 要

消费升级的趋势，为饮品行业带来了变革和兴盛；较低的行业门槛，也使得餐饮投资人、公司白领，甚至在校大学生纷纷涌入这个行业。面对快速发展的行业和日趋激烈的竞争，饮品店这门生意如何做才能赚钱，成了很多人要解决的第一个问题。

本书作者深入研究和访谈了星巴克、喜茶等饮品行业的领先者，实地探访了1点点、CoCo都可等新业态饮品店，详细讲解了饮品店在开店选址上的注意事项，系统总结了饮品店现有的14种盈利模式，还提炼了饮品店营销拓客的高效实战方法，使读者可以通过阅读本书全面掌握饮品店从“设想开店”到“真正运营赚钱”的每一个实操细节和要点。

本书适合想要进入或刚刚进入饮品行业的创业者、经营者和投资者阅读。

◆ 著 咖 门

责任编辑 王飞龙

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：720×960 1/16

印张：17.5

2018年6月第1版

字数：230千字

2018年6月河北第1次印刷

定 价：59.00元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

咖啡向下，茶饮向上

在饮品业“万有饮力”高峰论坛上，我把行业趋势总结成一句话放在开场的PPT上：咖啡向下，茶饮向上。

星巴克中国传播总监张蔚当时也在场，她当即打趣说：“你说咖啡向下，我不能苟同。因为我们十分看好中国的咖啡市场潜力，星巴克在中国快20年了，我们认为也才开了个头呢。”

其实我说的咖啡向下，并不是指它的发展趋势向下。它的发展趋势还是很棒的，咖啡行业在国内的增速都快达到世界平均水平的10倍了。我说的向下，指的是咖啡在中国应该放下身段，去探索大众化的市场。

“咖门”和美团点评联合发布的饮品大数据显示，我国咖啡馆的数量在2016年年中突破了10万家以后，便一路下滑。2016—2017年，国内咖啡馆一共开店8万家，关店数则达到了12万家。

在很长一段时间里，咖啡在国内是“小资”“情调”“高级感”的代名词，很多开咖啡馆的老板对咖啡馆的定位模糊不清，仅靠个人喜好头脑一热就开店的比比皆是。

但在国内这片广袤的、消费习惯复杂的土地上，作为一种舶来品，咖

啡遇到的是失衡多变、迭代迅速的市场生态。竞争激烈、洗牌速度加剧、开店容易赚钱难，成为咖啡馆老板们的普遍感受；“六亏三平一盈利”，成为咖啡馆生存状态的基本写照。

咖啡向下，说的是咖啡大众化市场的趋势。将精品咖啡的价格降下来，将服务意识提上去，放下身段，去做普适性的产品，去让更多的人喜欢上它。只有客群基数培养起来，咖啡馆的生意才会好做。

至于茶饮向上，就比较好理解了。

近几年大家也都看到了，茶饮市场正在向上升级。产品升级，品牌升级，背后的供应链也在升级和重塑，品牌溢价做出来了，整个形象也焕然一新。像现在的喜茶、奈雪的茶，可以跟国内外一些很顶级的机构做营销联动，这在以前的奶茶时代是无法想象的。

从现象来看，茶饮向上是升级。但从其本质来看，则是一场重塑。因为其背后的产业、供应链变了。

在奶茶时代，因为行业发展得很成熟，上游集约化特征很明显，产业结构已经优化得非常好了。比如你要买冰淇淋粉，挑遍整个市场，都逃不开那几个渠道。这也导致其供应链的同质化非常严重，模仿和抄袭的门槛也很低。尤其在品牌端，出现了以供应链为核心驱动的快招模式。

但是新式茶饮，其本质上最新的一点在于，市场供给端消费升级的需求，迫使供应链发生变革。新生代的品牌都是在自己摸索自己的供应链，例如承包茶园、水果园等，给大家提供独家的、区别于以往的、更加高级的产品。

这个向上的过程是比较辛苦的。除了上游原材料需要自己一点点“打磨”，产品在市场端的呈现也是需要老板们解决的问题。比如，至今市场上没有一款大家都满意的泡茶机。茶在市场端的文化表达有时候也跟不上产

业发展。比如你有冰滴咖啡，我就来个冰滴茶；你有手冲咖啡，我就搞个手冲茶。很多时候显得比较肤浅。

上游供应链、产业和市场文化，茶饮跟咖啡比可能有一二十年的差距。但我认为这正是新式茶饮真正的黄金发展期。因为它在市场上已经呈现出“开挂”一般的无敌状态，所向披靡，品牌溢价和形象都做出来了，而且真正得到了消费市场的喜爱。

“咖门”是国内饮品行业首席经管自媒体，自2016年成立以来，刊发了千余篇行业纵深报道，从头部大牌到独立小店，从风向趋势到运营细节，从研发产品到塑造品牌，沉淀出一些规律性、实操性的打法和一些典型案例，“咖门”将之总结成册，便是这本《写给饮品店老板的第一本书》。希望它能让你的饮品店生意更顺利。

第一章 调研、选址、装修——那些开饮品店之前要考虑清楚的事 //1

1. 咖啡馆经营的七个趋势 //2
2. 茶饮行业的八个未来趋势 //8
3. 你需要找个合伙人吗 //12
4. 投资人喜欢什么样的咖啡馆 //16
5. 你要给谁、在哪儿、开一家什么样的咖啡馆 //22
6. 什么样的咖啡馆，才有可能开到 1000 家店 //29
7. 进购物中心开店前，你要考虑的几个问题 //33
8. 接手一家咖啡馆，你需要搞懂这几个问题 //38
9. 如何为饮品店起名字 //41
10. 五步设计出节省百万宣传费的 Slogan //47
11. 饮品店装修的四个样板 //52
12. 咖啡馆装修有哪些坑 //57
13. 咖啡馆装修如何找对调性 //61

第二章 商业模式——饮品店的 14 个赚钱模式 //67

1. IP+ 咖啡馆如何运营 //68
2. “二次元”咖啡馆的机会与挑战 //72
3. “8 元咖啡”搅动繁华商圈，靠“白菜价”能突围市场吗 //78
4. 包月咖啡馆 //81
5. 一天拼出“插件式”咖啡馆，便捷咖啡的风口到了吗 //86
6. 零店员咖啡馆 //89
7. “楼咖”与星巴克的竞争 //95
8. 开在小区里的咖啡馆 //99
9. 如何做活社区咖啡馆 //103
10. 如何把路边摊做成品牌茶饮店 //107
11. “共享”咖啡馆 //112
12. 如何做一家有温度的咖啡馆 //116
13. “消费降级”的咖啡馆 //119
14. 给消费者“找事做”的咖啡馆 //124

第三章 产品——饮品店，卖什么 //129

1. 咖啡馆如何加餐 //130
2. 咖啡馆跨界经济学：印上 LOGO，啥都能卖吗 //134
3. 跨界的风险：新增一道牛排，搞垮一家咖啡馆 //138
4. 借助供应链做产品设计 //140
5. 水果茶火了，但它是趋势吗？如何判断一款产品的趋势 //143
6. 引爆新品要回答的五个问题 //148

7. 谁说咖啡馆的菜单玩不出花样 //152
8. 这十个问题，看看你家店的菜单上有没有 //158
9. 喜茶菜单的五次迭代精简 //164

第四章 运营——饮品店的 N 种必备能力 //171

1. 为什么卖咖啡的还不如卖米线的 //172
2. 新式茶饮店的六大策略 //175
3. 咖啡馆的运营成本与产品定价 //182
4. 咖啡馆甜点陈列的四项“吸引法则” //185
5. 饮品涨价的四大方法 //189
6. 饮品店的动线设计 //193
7. 那些厉害的咖啡馆，是这么选背景音乐的 //197
8. 新式茶饮店如何找形象代言人 //201

第五章 人——饮品店的招聘与获客 //207

1. 星巴克的隐形员工福利 //208
2. 你招不到的“95后”，都去了哪里 //214
3. 会员卡：别小瞧一张卡片的“算计力” //220
4. 咖啡馆如何建立社群 //223
5. 咖啡馆的场景营销 //226
6. 如何用微信“逆袭”一线咖啡馆 //230
7. 如何建立顾客认知 //234
8. 如何应对顾客的“差评” //237

第六章 开店日记——饮品店经验谈 //243

1. 在开一家小咖啡馆前，先听她算这样一笔账 //244
2. 咖啡狂人的另类生意 //246
3. 闭店两年又复活的咖啡馆 //252
4. 开咖啡馆千万不能“自嗨” //256
5. 从零开始开咖啡馆的L小姐 //259
6. 一家饮品店的学费清单 //263
7. 总结：开好一家奶茶店的逻辑 //267

Chapter 1

第一章

调研、选址、装修——那些开饮品店之前要考虑清楚的事

1. 咖啡馆经营的七个趋势

“六亏三平一盈利”，这是目前国内咖啡馆所处的尴尬境地。

一段时间以来，在与不少咖啡馆主的聊天中，“熬”成了他们共同的感受。

《世界咖啡地图》的作者曾表达过这样一个观点：“我发现业内人士的聊天内容已经开始变化。那些更有经验的咖啡业老板们，已经把他们关注的焦点从‘如何出品好咖啡让同行们惊艳’，转变为‘如何更持续化地经营这门生意’了。”

市场在不断成长，在本节，“咖门”梳理了国内咖啡馆未来发展的7个关键词，解读了未来几年行业发展的大趋势。

01 品牌连锁化

在国内，咖啡馆“散户”繁多，品牌寥寥。如果不是咖啡爱好者，能说上来的国产咖啡馆品牌估计一只手就数得过来。

小店有小店的好，上海有很多小到几平方米的咖啡馆都发展得很不错，这是区域咖啡文化成熟的体现。而缺乏品牌意识和连锁经验，咖啡馆的盈利点就会限制在其场所之内，往大了讲，这是市场角色中的失位，让整个市场的潜力激发相对缓慢。

除了星巴克、太平洋咖啡、Costa，实际上，第三波咖啡浪潮带来的精品咖啡馆并不甘于“小众”与“偏安一隅”，比如咖啡品牌知识分子（Intelligentsia Coffee）、树墩城（Stumptown），它们在2015年被注重规模扩大的被称为“商业咖啡馆”的Peet's Coffee & Tea收购。

而另一个大家更熟悉的蓝瓶咖啡（Blue Bottle Coffee），更是将生意扩张至了海外，连锁步伐飞快。咖 sir 曾提过品牌规模化的重要性——只有规模化，前端品牌才有辐射力，中间系统才有控制力，上游供应链才有整合力。

在这方面，国内新式茶饮市场或许是一个有力的表率，因味茶的高开高打、老牌茶企大益茶的茶饮空间实验，背后都有雄厚的资金实力与成熟的管理体系作为支持，品牌连锁化才得以推进。

02 复合式经营

这年头，跨界早不是个新鲜词了。卖家具的开餐厅、卖家居的开酒店、卖时装的开商场……

咖啡馆早有和书店“联姻”的先例。近些年，“cafe & store”似乎也异常火爆（想想 LINE CAFE 与同道大叔咖啡馆的客流吧），贩卖周边产品 + 半个下午的拍照体验，对咖啡馆来说生意宣传两不误。

总体上讲，复合式经营呈现了更多、更新、更有趣的趋势。

比如，“咖门”之前介绍过的各种案例：“不喝咖啡哪有力气减肥”的咖啡馆 + 健身房、“开开心心做家务”的咖啡馆 + 洗衣店、“喝着咖啡买着菜”的咖啡馆 + 生鲜超市……



▲ 咖啡馆 + 医院

延伸阅读

《美女护士做店长，“邵逸夫”牌咖啡来一杯？》，详见微信公众号“咖门”。

让顾客在咖啡馆“发呆”已经不再流行，满足他们的综合需求（甚至潜在需求）才是关键。

03 企业认同感

要了解咖啡馆的企业认同感这事儿，看星巴克就可以了。

行业中流传有“50万元年薪挖不走星巴克一个店长”的说法，除了员工晋升空间大、机会清晰透明外，企业认同感是不可或缺的因素。

星巴克的咖啡师进阶计划、“伙伴识天下”计划、住房津贴等为员工提供了理想的职业发展与设身处地的人文关怀；同时，内部的“伙伴文化”，更被视为向中国传统“家文化”的致敬。

比如，覆盖到家人的补充医疗保险、不定期邀请员工父母到店聚会、高层亲自出席的伙伴及家属交流会等。

但是你不妨思考一下：星巴克的企业认同感是怎么来的？

在极度重视主观体验的行业，保持高度的热情与稳定的服务水准，需要员工有发自内心的喜悦、热情、认同感与自豪感。

延伸阅读

《揭秘星巴克隐形福利：星巴克店经理为何难挖？》，详见微信公众号“咖门”。

难怪马云曾在演讲中提到：“星巴克员工发自内心的笑，是培训不出

来的。”

04 培训高投入

对咖啡师而言，与咖啡制作技艺相比，更重要的是服务意识。然而现实是，在招聘时，咖啡师夸夸而谈的是咖啡豆的来源、处理方式和烘焙方法，至于每天吧台开张前要准备什么，咖啡机怎么开关、保养和清洗，磨豆机如何调节研磨程度，这些他未必清楚。更大的尴尬是，咖啡馆有时连懂点咖啡的咖啡师都很难招到。

再如店长、值班经理，这些岗位需要的是对于店内人员、物料的掌控，对顾客服务、销售等一系列工作的专业素养，如果没有经验又不经过培训，仅仅咖啡馆的日常营运都能让你马上烦恼到“怀疑人生”。经过充足且正确的培训，才能提高咖啡馆的人均效率，精简人力配置，也为咖啡馆提供了高级人才自输出的可能性。

需要注意的是，目前培训课程市场鱼龙混杂，咖啡馆主在选择时，一定要以解决问题为前提，多了解、多比较之后再做决定。

05 操作开放式

蓝瓶咖啡在东京的店面是开放式操作的一个范例。

蓝瓶咖啡在店内中央区域设置四面低矮的吧台，座位区围绕在吧台四周，桌椅经过精确测量——高度设置在腰部以下，以便让每个人



▲ 蓝瓶咖啡开放式的吧台

的视线保持在舒服的高度。

这种充分开放式的设计，让顾客可以观赏从烘焙豆子到盛装咖啡的所有步骤。

不约而同采用开放式操作的还有在西雅图开咖啡店的 La Marzocco，店铺本身面积仅约 100 平方米，但吧台空间有充分的延展性。

这种开放式的操作，不但会提升消费者的信任感，所创造出来的与消费者之间紧密、积极的联结，是增加品牌黏性的关键所在。

06 服务定制化

消费者越来越挑剔了，提供标准化的服务已经难以让他们满意，个性化的定制服务成了一部分顾客渴望的体验。实现这点并不容易，因为顾客的个性体验需求是无法量化的。即使有心，仍需要大量的数据准备、体系建立与工具支持，并非一天两天之事。但有一点是肯定的，服务归根结底会落到咖啡师和店员与顾客的互动上。

咖评

咖啡师和顾客的互动开始受到重视。

备受硅谷科技新贵喜爱的 Philz Coffee 的一个小诀窍是用询问的方式与购买咖啡的顾客互动：“尝尝它，如果不错，请告诉我。”

大多数时候，顾客不会吝啬对产品的赞誉，当然如果他们不喜欢，对 Philz Coffee 来说也没有什么损失——它依旧得到了产品的第一手意见，服务或产品将得以改进，并让顾客觉得他们是被重视的，甚至会有“一对一”专属服务的认同感。

07 产品礼品化

这一点上，还是不得不服“星爸爸”，不仅咖啡卖得好，在中国传统食品粽子、月饼的售卖上也有“绝活”，其中产品礼品化是关键点。

咖评

产品微创新、精致包装，再加上恰当的时机，怎么会愁卖？

固然，星巴克的品牌势能不是谁都有的，但提高附加值的模式并非不可复制，关键在于，你是否能够给消费者一个选择你的理由——满足他们回家串门、走亲访友时，以你的产品作为赠礼的“面子”和“谈资”。



▲ 圣诞节，只星巴克、太平洋、Costa 三个品牌就推出了 72 款杯子