

星巴克在中国——星巴克市场营销分析案例

只用了短短几年时间，星巴克在中国就成了一个时尚的代名词。它所标志的已经不只是一杯咖啡，而是一个品牌和一种文化。1971年4月，位于美国西雅图的星巴克创始店开业。

1987年3月，星巴克的主人鲍德温和波克决定卖掉星巴克咖啡公司在西雅图的店面及烘焙厂，霍华·舒兹则决定买下星巴克，同自己创立于1985年的每日咖啡公司合并改造为“星巴克企业”。

现在，星巴克已经在北美、欧洲和南太平洋等地开出了6000多家店，近几年的增长速度每年超过500家，平均每周超过10000万人在店内消费。预计2005年，星巴克在全球将有10000家店。目前，星巴克是惟一个把店面开遍四大洲的世界性咖啡品牌。

1998年3月，星巴克进入台湾，1999年1月进入北京，2000年5月进入上海，目前星巴克已成为了国内咖啡行业的第一品牌。

2003年7月，美国著名的咖啡连锁企业星巴克集团对外宣布：集团大幅提高其在台湾与上海合资公司中的股份，持股比例从原来的5%增至50%。由此，星巴克集团的子公司“星巴克国际”和台湾的统一(星巴克)集团，将从授权关系转为事业合作伙伴。上海统一星巴克咖啡有限公司总经理徐光宇表示，美方增持10倍股份的主要原因是看好台湾和上海的市场前景，愿意进一步投资未来。

台湾、上海星巴克股权之变使得“星巴克王国”再次引起人们的注意。作为一个市场跟进者，进入的又是一个充满竞争的完全成熟的市场，星巴克靠什么从一间小咖啡屋发展成为国际最著名的咖啡连锁店品牌？请看本期“星巴克市场营销分析案例”。

模式

根据世界各地不同的市场情况采取灵活的投资与合作模式

★同麦当劳的全球扩张一样，星巴克很早就开始了跨国经营，在全球普遍推行三种商业组织结构：合资公司、许可协议、独资自营。星巴克的策略比较灵活，它会根据各国各地的市场情况而采取相应的合作模式。以美国星巴克总部在世界各地星巴克公司中所持股份的比例为依据，星巴克与世界各地的合作模式主要有四种情况：

1.星巴克占 100%股权，比如在英国、泰国和澳大利亚等地；

2.星巴克占 50%股权，比如在日本、韩国等地；

3.星巴克占股权较少，一般在 5%左右，比如在中国的台湾、香港，夏威夷和增资之前的上海等地；

4.星巴克不占股份、只是纯粹授权经营，比如在菲律宾、新加坡、马来西亚和北京等地；

星巴克在世界各地的合作伙伴不同，但是经营的品牌都是一样的。上海统一星巴克有限公司总经理徐光宇表示，这样做的好处是，“它可以借别人的力量来帮它做很多事情，而且是同一个时间一起做。”

★一般而言，美国星巴克在某一个地区所持的股权比例越大，就意味着这个地方的市场对它越加重要。另外，星巴克制定了严格的选择合作者的标准：如合作者的声誉、质量控制能力和是否以星巴克的标准来培训员工。

★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行使其在中国北方的代理权，台湾统一集团行使其在上海、杭州和苏州等江南地区的代理权，南方地区(香

港、深圳等)的代理权则交给了香港的一家公司。

★1999年初，星巴克授权北京美大咖啡有限公司在北京市场开设第一家分店，至今已在京、津地区迅速发展到了36家。而“统一星巴克”则于1998年3月在台湾开出第一家店，当时的统一星巴克咖啡有限公司由“统一超商”、“统一企业”和“美国星巴克”分别持股50%、45%与5%。2000年5月，两大集团再以同样的合资模式，取得在内地江浙地区的经营权，成立“上海统一星巴克”，在上海地区开出第一家店，目前已在上海开出26家店，年底计划达到30家店。

★正是出于这种灵活的投资策略和合作模式，使得美国星巴克集团在看好中国市场时看好这个市场上的合作伙伴，加大投资，将持股比例增加到50%。这表明了美国对这个地区的更加重视，今后会有更多的投入。之前，“统一”与“星巴克”之间是授权关系，今后，两大集团将从授权关系转变为合作伙伴，共同发展两岸咖啡市场。徐光宇说，股权的改变是更深的合作而不是对抗，这对于统一集团与美国星巴克来说都是一个很好的机会。

直营

多以直营经营为主

★30多年来，星巴克对外宣称其整个政策都是：坚持走公司直营店，在全世界都不要加盟店。

但是，也有质疑观点认为，在星巴克与世界各地企业的这几种合作模式中，星巴克不占股份而只是纯粹授权经营的模式在本质上就是一种加盟的经营模式。对此，徐光宇表示，星巴克在某一个国家或某一个地区，比如新加坡、北京(授权经营星巴克在中国华北地区的市场)等，寻找一个比较实力的大公司进行授权合作，双方是合作的关系，这种方式不属于平常所说的加盟连锁。

★事实上，星巴克的直营路子更多地体现在另外一个层面：星巴克合资或授权的公司当地发展星巴克咖啡店的时候，“顽固”地拒绝个人加盟，当地的所有星巴克咖啡店一定是星巴克合资或授权的当地公司的直营店。

业内人士分析说，如果星巴克像国内多数盟主那样采用“贩卖加盟权”的加盟方式来扩张，它的发展速度肯定会比现在要快得多。当然，也不一定比现在好得多。

★星巴克为自己的直营路子给出的理由是：品牌背后是人在经营，星巴克严格要求自己的经营者认同公司的理念，认同品牌，强调动作、纪律、品质的一致性；而加盟者都是投资客，他们只把加盟品牌看作赚钱的途径，可以说，他们惟一的目的是为了赚钱而非经营品牌。

★直营与加盟店的不同之处还在于：直营店的所有权力均由母公司所掌握；而加盟店的老板有部分的权力，母公司只是提供技术或相关资源。星巴克之所以不开放加盟，是因为星巴克要在品质上做最好的控制。比如，星巴克决不会吝啬报废物料，而只为了提供顾客最好的咖啡。但是如果开放加盟权，很难说每个加盟店的老板都会舍得一直增加成本报废，只为了提供客人一杯好咖啡。同时，推行加盟连锁的企业必须具备很强的法律事务处理能力，以应对与加盟商产生的各种法律问题。因此，为了让品牌不受到不必要的干扰，星巴克决定不开放加盟权。

广告

不花一分钱做广告

★星巴克给品牌市场营销的传统理念带来的冲击同星巴克的高速扩张一样引人注目。在各种产品与服务风起云涌的时代，星巴克公司却把一种世界上最古老的商品发展成为与众不同、持久的、高附加值的品牌。然而，星巴克并没有使用其他品牌市场战略中的传统手段，如铺天盖地的广告宣传和巨额的促销预算。

★“我们的店就是最好的广告”，星巴克的经营者们这样对记者说。据了解，星巴克从未在大众媒体上花过一分钱的广告费。但是，他们仍然非常善于营销。

徐光宇表示，星巴克除了利用一些策略联盟帮助宣传新品外，几乎从来不做广告。因为根据在美国和中国台湾的经验，大众媒体泛滥后，其广告也逐渐失去公信力，为了避免资源的浪费，星巴克故意不打广告。这种启发也是来自欧洲那些名店名品的推广策略，它们并不依靠在大众媒体上做广告，而每一家好的门店就是最好的广告。

★星巴克认为，在服务业，最重要的行销管道是分店本身，而不是广告。如果店里的产品与服务不够好，做再多的广告吸引客人来，也只是让他们看到负面的形象。徐光宇表示，星巴克不愿花费庞大的资金做广告与促销，但坚持每一位员工都拥有最专业的知识与服务热忱。“我们的员工犹如咖啡迷一般，可以对顾客详细解说每一种咖啡产品的特性。只有透过一对一的方式，赢得信任与口碑。这是既经济又实惠的做法，也是星巴克的独到之处！”

★另外，星巴克的创始人霍华·舒尔茨意识到员工在品牌传播中的重要性，他另辟蹊径开创了自己的品牌管理方法，将本来用于广告的支出用于员工的福利和培训，使员工的流动性很小。这对星巴克“口口相传”的品牌经营起到了重要作用。

风格

充分运用“体验”

★星巴克认为他们的产品不单是咖啡，而且是咖啡店的体验。研究表明：三分之二成功企业的首要目标就是满足客户的需求和保持长久的客户关系。相比之下，那些业绩较差的公司，这方面做得就很不够，他们更多的精力是放在降低成本和剥离不良资产上。

星巴克一个主要的竞争战略就是在咖啡店中同客户进行交流，特别重视同客户之间的

沟通。每一个服务员都要接受一系列培训，如基本销售技巧、咖啡基本知识、咖啡的制作技巧等。要求每一位服务员都能够预感客户的需求。

★另外，星巴克更擅长咖啡之外的“体验”：如气氛管理、个性化的店内设计、暖色灯光、柔和音乐等。就像麦当劳一直倡导售卖欢乐一样，星巴克把美式文化逐步分解成可以体验的东西。

“以顾客为本”：“认真对待每一位顾客，一次只烹调顾客那一杯咖啡。”这句取材自意大利老咖啡馆工艺精神的企业理念，贯穿了星巴克快速崛起的秘诀。注重“oneatatime”(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。

推广教育消费者

★在一个习惯喝茶的国度里推广和普及喝咖啡，首先遇到的是消费者情绪上的抵触。星巴克为此首先着力推广“教育消费”。通过自己的店面，以及到一些公司去开“咖啡教室”，并通过自己的网络，星巴克成立了一个咖啡俱乐部。

顾客在星巴克消费的时候，收银员除了品名、价格以外，还要在收银机键入顾客的性别和年龄段，否则收银机就打不开。所以公司可以很快知道消费的时间、消费了什么、金额多少、顾客的性别和年龄段等。除此之外，公司每年还会请专业公司做市场调查。

★星巴克的“熟客俱乐部”，除了固定通过电子邮件发新闻信，还可以通过手机传简讯，或是在网络上下载游戏，一旦过关可以获得优惠券，很多消费者就将这样的讯息，转寄给其他朋友，造成一传十、十传百的效应。

设计

异同的 VI 及店内设计

★星巴克在上海的每一家店面的设计都是由美国方面完成的。据了解，在星巴克的美国总部，有一个专门的设计室，拥有一批专业的设计师和艺术家，专门设计全世界所开出来的星巴克店铺。他们在设计每个门市的时候，都会依据当地的那个商圈的特色，然后去思考如何把星巴克融入其中。所以，星巴克的每一家店，在品牌统一的基础上，又尽量发挥了个性特色。这与麦当劳等连锁品牌强调所有门店的 VI 高度统一截然不同。

★在设计上，星巴克强调每栋建筑物都有自己的风格，而让星巴克融合到原来的建筑物中去，而不去破坏建筑物原来的设计。每次增加一家新店，他们就用数码相机把店址内景和周围环境拍下来，照片传到美国总部，请他们帮助设计，再发回去找施工队。这样下来，星巴克才能做到原汁原味。

★例如上海星巴克设定以年轻消费者为主，因此在拓展新店时，他们费尽心思去找寻具有特色的店址，并结合当地景观进行设计。例如，位于城隍庙商场的星巴克，外观就像座现代化的庙，；而濒临黄浦江的滨江分店，则表现花园玻璃帷幕和宫殿般的华丽，夜晚时分，可以悠闲地坐在江边，边欣赏外滩夜景，边品尝香浓的咖啡。

问题

急剧扩张后的潜在风险

★开设新店的投资压力巨大。据介绍，星巴克在上海每开一家新店，投资都在人民币 300 万元左右。这些投资主要包括从美国进口设备、报关费用、场地租金、人员招募、培训费用

等。星巴克 2000 年 5 月进入上海以来，到现在开店 26 家，年底将达到 30 家，将近每月开一家新店的速度。以此计算，星巴克在上海一年用在开店上的投资就要人民币 3000 万元以上。

★同时，由于星巴克不允许加盟，所以经营者非但不能像其他咖啡店那样靠加盟金坐收渔翁之利。而为了吸引客流和打造精品品牌，星巴克的每家店几乎都开在了租金极高的昂贵地段，租金压力也是经营中的一大风险。比如，星巴克在北京主要分布在国贸、中粮广场、东方广场、嘉里中心、丰联广场、百盛商场、赛特大厦、贵友大厦、友谊商店、当代商城、新东安商场、建威大厦等地，在上海则主要分布在人民广场、淮海路、南京路、徐家汇、新天地等上海最繁华的商圈。

★星巴克选择在黄金地段开店被有些人看作是在“圈地”。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。业内人士估计，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 30 万美元的装潢费用，星巴克简直是在“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，它同时成为了星巴克潜在的风险所在。

★现实和潜在的竞争者众多。中国内地市场已有的台湾上岛咖啡、日本真锅咖啡，以及后来进入的加拿大百怡咖啡等无不把星巴克作为其最大的竞争对手，“咖啡大战”的上演已经不可避免。而综合分析认为，星巴克面临的竞争对手不止于这些，大致可分为四大类：

1.咖啡同业竞争：连锁或加盟店如西雅图咖啡、伊是咖啡、罗多伦咖啡及陆续进入市场的咖啡店及独立开店咖啡店。

2.便利商店的竞争：便利商店随手可得铁罐咖啡、铝罐包装咖啡、方便式随手包冲泡咖啡。

3.快餐店卖咖啡：麦当劳快餐店、得州汉堡、肯德基快餐店等以便利为主咖啡机冲泡的咖啡。

4.定点咖啡机：驻立于机场、休息站以便利为主，随手一杯咖啡机冲泡的咖啡，或铁罐咖啡、铝铂包装咖啡。

★让习惯喝茶的中国人来普遍地喝咖啡还有很长的路要走。有统计数据表明，目前国内咖啡的年人均消耗量只有 0.01 公斤，咖啡市场正在以每年 30% 的速度增长。从理论上来说，中国的咖啡市场还有巨大的增值空间。星巴克在以绿茶为主要饮料的国家的初步成功，也说明它的理念可以被不同文化背景所接受。

但是，要将非本土的咖啡文化融入国人的生活并非容易的事情。无论是星巴克还是真锅，大家的产品都很简单，就是咖啡，而生产过程不外乎就是将咖啡豆变成咖啡，没有所谓的核心技术问题，一切完全由市场来决定，顾客喜欢，经常光顾，企业就活下去，否则就死掉。而国内的咖啡市场毕竟还刚刚起步，因此，不管星巴克与其他的咖啡店之间有多少的竞争，他们还是做一件共同的事情，那就是培育市场。

点评

适应市场和“雅皮”体验

张辉

星巴克能够盈利并且迅速推广的真正理由是什么？从产品角度看，它并不是产品制胜替代性产品和竞争性产品比比皆是；从服务角度看，也不是服务制胜，自助式的服务顶多让消费者感到“平等”，个性化服务根本谈不上；另外，很多专业搞 VI 的人还曾质疑它的凌乱，除了星巴克的招牌统一之外，其他很多东西是违反 VI 理论的；在特许加盟方面，星巴克也是一个“怪胎”，在北京很多人以为它是“美大”的买卖，在上海很多人以为它是“统一”的企业，它自己则说：“我们主要的经营模式还是直营。”

其实，星巴克的成功主要在于它是“市场下的蛋”，它的一切都是在市场这只“无形的手”中雕塑完成的。如果上升到理论高度来评判星巴克，则可以说星巴克充分运用了目前最热门的“体验”来作为其制胜的“营销工具”。在“体验经济”运用巧妙的情况下，其他问题迎刃而解。

在星巴克，产品并非完全是产品，它更多成分是“体验一种感觉”。试想，透过巨大的玻璃窗，看着人潮汹涌的街头，轻轻啜饮一口香浓的咖啡，这非常符合“雅皮”的感觉体验。由此，产品的超值利润自然得到实现。

凌乱可以理解为“自然舒适”，据说它是美国文化的一部分。很多星巴克的主流消费群体目前已经习惯多元文化的重叠感觉，坚持视觉统一的观点似乎又有些“老土”了。

关于直营还是合作的争论，其实意义不大，如果能赚钱还能保持“核心竞争力”，星巴克自然考虑让你加盟。如今加盟市场太乱，星巴克和肯德基、麦当劳一样，都不敢轻易开放加盟市场。