

投稿類別：商業類

篇名：

『星』不落國—星巴克

作者：

陳容凰。國立基隆高級商工職業學校。資料處理科三年級
鄭卉君。國立基隆高級商工職業學校。資料處理科三年級
鄧伊涵。國立基隆高級商工職業學校。資料處理科三年級

指導老師：

吳素雲 老師

壹●前言

一、研究動機

咖啡是現代人的隨手飲品，不僅是上班族的最愛，就連學生對它也愛不釋手，說到咖啡你不得不知道星巴克（Starbucks），它從一杯杯咖啡開始，讓世界各地喝咖啡的人們改變了習慣，大多數到星巴克的人都在感受一種文化，這種文化在美國內外都正被越來越多的人們所接受，究竟星巴克如何在全球鞏固無法撼動的地位呢？商品價位較同業高，為何每年的客流量卻不斷攀升？它又如何從一家不起眼的小店變成風靡全球的時尚代名詞？

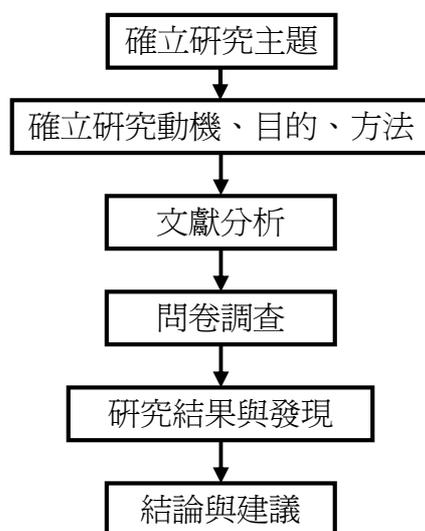
二、研究目的

- (一) 瞭解星巴克。
- (二) 瞭解星巴克的經營策略。
- (三) 分析星巴克的行銷 4P 與 4C。
- (四) 分析星巴克的 SWOT。
- (五) 瞭解高職學生眼中的星巴克。

三、研究方法

- (一) 文獻資料整理分析。
- (二) 問卷調查分析。

四、研究流程



貳●正文

一、關於星巴克 (Starbucks)

「如果我不在辦公室，就在星巴克；如果我不在星巴克，那我就在去星巴克的路上！」(註一)

「星巴克」，它是以梅爾維利所著的小說《白鯨記》的主角—Starbuck 而命名，他生平酷愛喝咖啡並周遊列國品嚐咖啡。1971 年三位美國人在派克市場合夥開了一家咖啡店，他們希望員工都能成為像 Starbuck 那樣的咖啡師，於是借用了這個名稱，並在後面加上「s」作為招牌。

他們後來僱用了霍華·蕭茲為零售部經理，四年後他以四百萬美金買下原本就職的公司，然後按照自己的想法作了一番整修。過了十幾年的歲月，星巴克分店達到一百多家，到現在，它已經在全世界家喻戶曉。

二、星巴克的經營策略

(一) 經營理念

- 1、使用精品咖啡豆打造極致的咖啡。
- 2、「我們是以人為本的企業，只是剛好賣的是咖啡。星巴克在社區裡頭深植的人性和歸屬感，是我們品牌的核心。」(註二)
- 3、人們第一空間是家，第二空間是辦公室，希望星巴克成為第三空間。

(二) 品牌策略

管理學大師—彼得·杜拉克：「在競爭多變的商場，靠廣告捧出來的品牌，其持久度絕對比不上贏得顧客信賴的正宗品牌。」

這說的就是星巴克，它很少花錢打廣告，並不是否定現代廣告的重要性，而是認為是否要用廣告來打造知名度的主要判別方式，是根據企業的特性來決定，每家連鎖店輻射是固定範圍，而廣告的受眾卻是不確定。

1、高品質獲得固定客源

「在咖啡產品購入，烘焙和保鮮運送過程中採用最高的質量標

準。」(註三)這是星巴克使命宣言其中一條。在1994年主產地巴西原物料上漲，許多同業放棄這個管道，但是星巴克卻仍以高價買入高品質的咖啡豆，雖然成本上升，不過它以提升業績來彌補虧損，維持了自己的商譽也帶來更多固定光顧的消費者。

2、拒絕加盟

星巴克在發展時期，管理層曾經考慮過是否讓別人加盟，當時加盟方式是全美最合邏輯的路線，能夠短時間內搶佔市場，但他們並沒有這麼做，他們寧願多花錢開立自己的咖啡店，訓練自己的員工，以確保一制化的品質。

3、利用品牌擴張市場

品牌是公司主要的長久資產，連鎖經營是品牌本質的延伸，從一個品牌名稱就能夠辨別出銷售者對於消費者的保證。品牌知名度高，顧客的忠誠度也就高，然而公司的行銷成本就會隨之而減，還可以比競爭廠商訂定更高的價格來謀取利潤。

(三) 用人理念

星巴克的理念是員工第一，他們認為員工不只是一群提供勞務的工作者而已，更是創造更好的環境與提供高品質服務的夥伴。透過完善的福利方案，建立了完整的專業訓練以提高員工素質、凝聚員工的向心力，使得員工自動自發的以最大熱情款待顧客。

1、福利制度

與同業相比，星巴克員工的工資和福利是最優厚的，每年都有固定的調薪，每周工作超過二十小時的員工還可享有醫療保險、員工扶助、傷殘保險等，在不同狀況都有不同的補貼方法，讓員工感受到企業對他們的關心，那些員工也會因為如此，在工作上更加認真，對顧客的服務更加周到。

2、豆股票

星巴克的每位員工都享有公司的股票，就連兼差員工也不例外。當星巴克未上市前，就已經決定依照員工薪資為基準發放無償

配股，在配股計劃進行的時候，來自於人力資源部的一位員工將這計畫稱為「豆股票」，意味著希望星巴克的事業可以節節攀升。在星巴克上市後，隨著豆股票的發放，使他們成為一群有福同享的星巴克合夥人，員工們可以完全信任公司不再參與工會組織。

（四）用創新製造無限商機

經濟學家熊彼得認為創新是資本主義發展的動力，而創新就是將各種生產要素加以新組合，組合共有五種型態分別為：

- 1、新物品的提出或提供一種產品的新品質。
- 2、新生產方法的提出。
- 3、新市場的開發。
- 4、新原料或半製成品來源的發現。
- 5、新企業組織形式或新生產組合方式和管理方式。

而星巴克它做到：

（1）新物品的提出

第一次引進了歐式烘焙的咖啡豆，由員工發展出的新商品—卡布奇諾，為了能夠繼續發展商品的創新和文化的傳承，星巴克每兩年定期舉辦「精品咖啡大師盃」的比賽，每位參賽選手都是星巴克的資深員工，像抹茶奶霜星冰樂、咖啡啤酒、咖啡月餅等等，都是星巴克令人驚豔的創新。

（2）新企業組織形式

星巴克從美國西雅圖一家咖啡豆零售小店，到十幾家義大利式的咖啡分店，而現在成為全球各都會地區到處可見的連鎖店，經過的時間不過十幾年而已，造就迅速擴張版圖的原因是霍華·蕭茲發現人們需要的不是一杯咖啡而是一個良好的氛圍、心情的放鬆、交友應酬的場所，這正是第三空間的組織形式。

（五）第三空間的體驗經濟

「擁有深濃的文化底蘊，不懈地追求品位，時時處處體貼入微，向顧客提供最舒適、最優雅的場所。」（註四）人們在星巴克享用咖啡成

爲一種時尚，而成爲時尚代名詞的原因是與眾不同的體驗。

1、感官體驗

星巴克的店面是由視覺、聽覺、觸覺、味覺、嗅覺設計而成，在偏暗的燈光中享受著咖啡的香氣，同時聆聽著舒適溫和的音樂，希望帶給顧客們一種放鬆的感覺。

2、情感體驗

星巴克重視每一次與人們的互動，積極的展現人文關懷和精神層面的體貼入微。人們第一次的消費可能只是爲了一杯咖啡，但當他們再次光臨，卻是嚮往享受一種友善親切的環境。

3、思考體驗

企業想爲顧客創造驚奇與興趣，讓顧客享受發現問題以及解決問題的體驗，例如星巴克的「咖啡教室」就能夠讓顧客了解更多有關於咖啡的知識，滿足求知的慾望，有些顧客會因爲對這方面有所了解而主動與朋友分享，享受令人尊敬的眼光，也讓他的虛榮心得到滿足。

4、行動體驗

強調的是顧客的親身體驗，拋下繁瑣講究，讓喝咖啡變成親切閒暇的活動，這種體驗沒有種族國界之分，進而吸引各界的人前往星巴克享用這份體驗。

5、關聯體驗

綜合以上四點體驗互相結合，關聯活動的訴求是希望得到別人的認同，讓人和一個比較廣泛的活動產生連結，進而建立對星巴克這個品牌的偏好，自然而然顧客的回流率就會高。

三、行銷組合 4P 分析

「行銷組合是指在目標市場上，爲了完整傳達企業的市場定位，以利產品或服務的順利銷售，所採行的行銷手段。」（註五）其中最具代表性的即

為 4P：產品（product）、價格（price）、通路（place）、推廣（promotion）。

（一）產品策略（product）

雖然星巴克主要是賣咖啡，但是不僅僅只有咖啡而已，還有販賣不含咖啡因系列等飲料以及各式各樣的點心，提供消費者多樣的選擇，比較受歡迎的產品是「花式咖啡」，這通常是年輕人的最愛，也就是所謂的星冰樂，它是以咖啡為底，上面加上一層鮮奶油，再添加不同的配料，像是巧克力碎片等，自從開始販售星冰樂，經過不到幾年的時間，就成了星巴克的招牌品種。

（二）價格策略（price）

在美國西雅圖一杯咖啡相當於台幣三十幾元，但在台灣販售的咖啡卻要價上百，雖然價格略顯偏高，但仍然是大多數人負擔得起的奢華，雖然對學生族群來說，價錢令他們卻步，但對於白領階級而言，不只是為了一杯咖啡而已，而是為了犒賞自己一天辛勞後的回甘。

（三）通路策略（place）

「由美國 Starbucks Coffee International 公司與台灣統一集團旗下統一企業、統一超商三家公司合資成立，共同在台灣開設經營 Starbucks Coffee 門市。」（註六）在統一星巴克的經營下快速達到規模經濟，利用異業結盟、進駐校園及電子商務。

（四）促銷策略（promotion）

星巴克會不定時舉辦買一送一的促銷活動，沒有廣告宣傳卻讓人們得知這個訊息，原因是在星巴克的官方網站會公布或口耳相傳的口碑式行銷以及網際網路的連結，因此星巴克的消息隨時隨地被人們傳遞著。

四、行銷策略 4C 分析

4C 指的是顧客需求（consumer demand）、成本（cost）、便利性（convenience）、溝通（communication），它是由行銷組合 4P 配合的概念，以瞭解並滿足消費者的需求為重點。為了瞭解顧客選擇消費的條件和希望星巴克能夠提供的項目，本組利用 4C 以消費者的角度分析，如表一：

《表一 行銷策略 4C 分析》

顧客需求 (consumer demand)	成本 (cost)
1、合理價格 2、實際商品符合自己所需 3、店面裝潢與氣氛 4、優良且一制化的品質	1、需自行到店內消費，無外送服務 2、內用需自行領取餐點 3、較偏遠地帶無設立門市
便利性 (convenience)	溝通 (communication)
1、提供 Wi-fi 無線上網功能 2、提供聚會休憩洽公等地點	1、設立顧客意見回函 2、出版與企業相關書籍

五、星巴克的 SWOT 分析

SWOT 分析是企業用來了解內部優缺點和外部環境變化的工具，也是制定行銷計畫的第一步驟，綜合分析後適當分配資源與充分發揮，以確保目標的實現。為了能夠更加瞭解星巴克的優劣勢和未來發展，本組根據文獻資料整理 SWOT 分析，如表二：

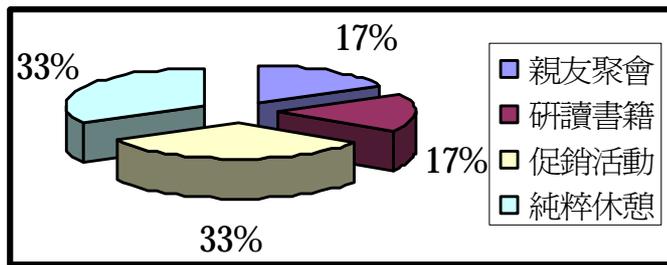
《表二 星巴克的 SWOT 分析》

優勢 (strength)	劣勢 (weakness)
1、位於都市地區人潮易聚集 2、產品多樣化顧客選擇多 3、嚴格把關品質重要易獲得顧客信賴 4、鎖定白領階級之消費者，獲利高 5、公司培育員工，專業人才不易流失 6、直營販售每間店品質一制化	1、商品價格高無法維持顧客消費次數 2、培育專業人才成本高 3、門市設置於大都會區店面租金較高 4、門市店內休息位置不足，顧客流失 5、改良和創新，造成產品線不穩定 6、同質商品在市場漸增，不具特色
機會 (opportunity)	威脅 (threat)
1、異業結盟創造商機 2、善用促銷活動吸引大量消費者 3、利用連鎖店發揮規模經濟 4、創造第三空間的理念 5、新產品或服務的推出 6、行銷路線與資訊網路結合	1、替代品眾多導致市場競爭激烈 2、易於模仿，進入障礙低 3、原物料成本上升，利潤下降 4、國際品牌進駐攻佔市場佔有率 5、商品大眾化較難分辨差異性 6、同業競爭者擁有更好的銷售管道

七、問卷調查分析

為了達成本研究之目的，針對本校學生進行問卷調查。共計發放 100 份，回收 100 份，有效問卷 100 份。問題調查分析如下：

(一) 您為何到星巴克消費？ (複選)

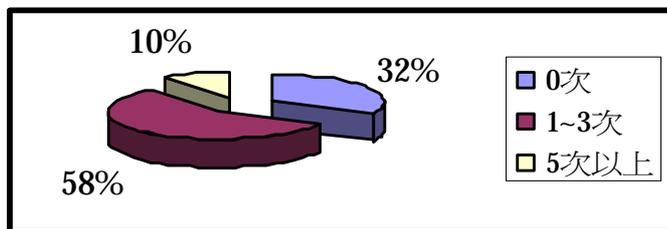


《圖一 顧客消費原因之分析圖》

從圖一得知：

促銷活動和純粹休憩各佔 1/3，由於學生經濟能力有限，只能在促銷活動裡得到滿足。現在的學生面臨課業上的壓力，到星巴克放鬆心情紓壓，也成了消費原因。

(二) 最近三個月您到星巴克消費次數？

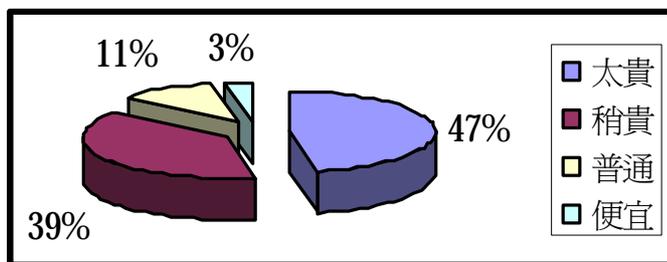


《圖二 顧客消費次數分析圖》

從圖二得知：

大多數的學生消費次數只有 1~3 次，原因是學生的消費能力有限，進而影響消費的次數，但學生亦有 10 人消費五次以上。

(三) 您覺得星巴克的價位如何？

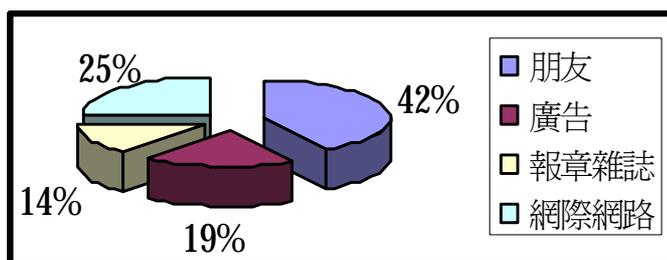


《圖三 顧客對價錢接受度分析圖》

從圖三得知：

學生大多數認為價位頗高，卻有 11% 覺得普通，更有 3% 認為便宜，或許對學生而言，買到的不只是物質層面的商品。

(四) 您從何得知星巴克？ (複選)

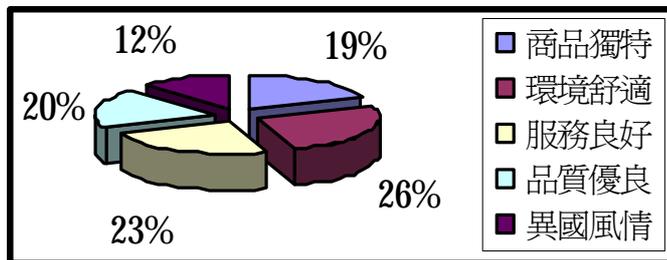


《圖四 顧客消息來源之分析圖》

從圖四得知：

星巴克主要的銷售模式是以人為基礎散播，每一位進入星巴克的客人對他們來說都是行動式招牌。

(五) 您覺得星巴克的特色是？ (複選)

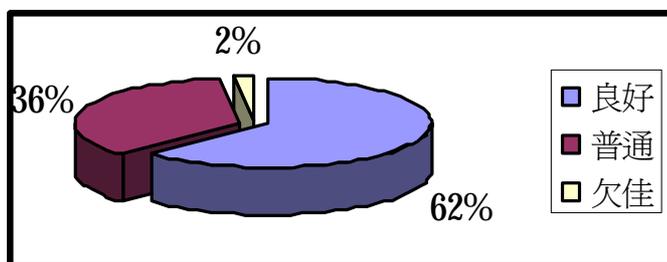


《圖五 顧客認為星巴克之特色分析圖》

從圖五得知：

星巴克的特色除了商品以外，其次就是氣氛的營造，很重視正文所討論的「第三空間」概念，有些學生們認為它營造出的環境更勝他們的商品。

(六) 您認為星巴克的環境品質如何？



《圖六 顧客環境品質評分分析圖》

從圖六得知：

星巴克給人的感覺普遍是良好的，在三個月內 1~3 次的消費次數下，給大多數人留下好印象，那極其微小的欠佳，或許是因為生意好到忙不過來，而怠慢了顧客。

參●結論

根據以上文獻資料與問卷調查的結果，本組發現星巴克能夠成為時尚代名詞的原因如下：

一、星巴克經營策略

三高	1、對於員工而言：報酬高、福利高、素質高。 2、對於顧客而言：品質高、服務高、價位高。 3、對於企業而言：成本高、要求高、利潤高。
三拒	1、拒絕加盟：堅持直營方式，避免加盟主為了營利而破壞品牌形象。 2、拒絕廣告：將廣告費投資在員工身上，員工極佳的服務會讓形象加分。 3、拒絕守舊：打造獨一無二的風格，讓顧客享受與眾不同的體驗。
三讓	1、讓員工無後顧之憂：不同狀況有不同的補貼方案，不需擔心突然變故。 2、讓顧客擁有歸屬感：打造一個體貼、舒適、雅致的第三空間。 3、讓星巴克成為時尚代名詞：咖啡不只是一種飲品，它也可以很時尚。

二、分析星巴克的行銷 4P 與 4C

星巴克能夠快速擴張版圖，原因是價格策略處理得體，利用產品創新以及促銷活動來吸引顧客上門，善用合資的方案發展到全世界。星巴克很重視顧客佔有率，因此盡可能的符合消費者所需，但有些需求對他們來說是難以達成的，像是在偏遠地區因為沒有龐大顧客群，所以沒有辦法設立門市。

三、分析星巴克的 SWOT

從優勢可以發現星巴克確實是以人為本的企業，雖然劣勢可能會造成利潤沒有預期的高，但是可以利用機會所提到的方案，面對外在種種的威脅，以與眾不同為根本的星巴克可不會因此被擊敗。

四、高職學生眼中的星巴克

在普遍高職學生的眼中，星巴克是高級的咖啡店，有不少學生在找工作時會把星巴克列為第一志趣，原因是正文所討論的用人理念相當誘人，同時也對服務人群與咖啡調製有極大的熱忱。

對於經濟能力薄弱的學生來說，只能盼望星巴克有更多的促銷活動，因為它是平常無法多次消費的奢侈品，不過還是有不少學生到星巴克，有的是為了犒賞自己，有的是純粹喜歡它的商品，有的是為了聚會，甚至有的是為了追逐時尚，顯然星巴克已不只是咖啡，它亦是一個代表時尚的名詞。

肆●引註資料

註一：羅月婷(2005)。咖啡中的極品：星巴克。台北市：維德

註二：約瑟夫·米其里(2005)。星巴克模式。台北市：維德

註三：香港星巴克。2012年3月20日，取自 <http://www.starbucks.com.hk/zh-hk/>

註四：張希(2005)。星巴克的 10 堂管理課。臺北縣：霍克

註五：王寶玲。行銷學。龍騰文化事業股份公司

註六：維基百科。2012年3月21日，取自 <http://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%98%9F%E5%B7%B4%E5%85%8B>