

案例探讨：星巴克：也许它在引诱你犯错 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/256/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E6_8E_A2_E8_c67_256153.htm 星巴克正面临巨大的挑战，它必须在保持顺利经营和保留忠实顾客的同时，不断快速增长。而且，作为一家上市公司，星巴克还必须不断拓展规模，以满足来自华尔街的期望。华伦·巴菲特曾经把香烟誉为完美的产品：“香烟的成本只有一个便士，但却以一美元的售价卖出。它还能令人上瘾。” 眼下的咖啡生意与香烟非常相似。无论咖啡的售价多么昂贵（星巴克的拿铁咖啡售价根据地点不同而变化，但大约在3.5美元左右），其原料也不过是一杯水、少量牛奶、一汤匙咖啡豆，然后经过30秒钟的加工而成。星巴克就利用消费者对咖啡的酷爱获得64亿美元的年收入，公司旗下的咖啡馆有将近6000家，目前每天平均有5家新店开门迎客。其他众多咖啡销售商因而对星巴克所夺取的高市场份额虎视眈眈。邓肯甜甜圈连锁店在过去几年中，通过不断推出各种新的咖啡种类来拓展经营。最近《华尔街日报》刊登文章指出，邓肯甜甜圈正在推出新的食品供应种类，并将部分门店装修成咖啡馆风格。店内出售的咖啡包括咖啡冰沙以及新近上市的TurboHot，即在咖啡表面淋上一份香浓的Espresso（意式浓缩咖啡）。连锁店女发言人苏珊娜·诺维茨说，这些变化再加上新的广告宣传旨在告诉消费者，“我们店里虽然没有舒适的沙发和无线网络接入服务，但我们卖的食品物超所值而且方便快捷。” 尽管邓肯甜甜圈出击星巴克的意图是司马昭之心路人皆知，但诺维茨仍坚持说，这些变化之举的目的并不是要抢夺星巴克的客源。她说

，“我们不过是在坚持过去一贯的做法，吸引那些直言不讳、严肃认真的老顾客。”麦当劳也开始在门店里出售新的上等咖啡，并与纽曼食品公司进行联合行销。就连7-11便利店（7-Eleven）也开始出售卡普基诺咖啡和宣传自己饮料中含有美味的大豆成分。但沃顿商学院的营销专家警告说，这些举措可能会让这些公司误入歧途。有些公司被星巴克横扫各地的拓展势头，弄得心烦意乱或者害怕自己的顾客被星巴克抢走，于是，可能会放弃一个其实他们只要坚守阵地就能获得盈利的细分市场。出于对星巴克红火生意的羡慕，某些公司可能会放弃自己原有的忠实顾客。营销学教授彼得·菲德说，“任何成熟的市场上都有注重价许多快餐店可行的选择。以邓肯甜甜圈连锁店为例，该店出售小甜饼和油炸饼，同时兼售咖啡和甜甜圈。假如它不在卖果酱夹心甜甜圈的同时兼售还算过得去的咖啡，顾客就会光顾别的快餐店。而顾客一旦离开，可能就不会再回头了。按需定制的咖啡 沃顿商学院杰·贝克零售业项目执行总监比尔·科迪认为，星巴克和毕特咖啡、嘉里伯咖啡等许多规模较小的公司意识到，消费者对咖啡的意识正罗伯·普莱斯说，作为固定购买的商品，咖啡还能带动其他商品的销售。普莱斯是宾州一家名为娃娃连锁便利店的首席营销官，他还是沃顿商学院的兼职教授。“咖啡好像总是与晨报、甜甜圈或者早餐三明治等许多东西一起出售。”人们每周平均有五到七天会去买咖啡，而且常常在同一家店购买。商家最青睐的就是这类忠诚的顾客。咖啡文化的普及让更多的人整天都离不开咖啡，这就意味着娃娃这样的商家可以卖出更多的咖啡。普莱斯指出，“优质的咖啡其实已经走向大众。公司网站上可以找到更多关于公司“

发动一场战争，反击高昂的价格、长时间等待以及让人眼花缭乱的杯子尺寸”的字眼。“每个曾经费心研读星巴克菜单的人都知道，星巴克把一般尺寸的咖啡杯称为tall、中杯的称为grande、最大尺寸的杯称为venti（尽管许多顾客在点单的时候仍旧把小杯叫做small、中杯叫medium、大杯叫large）。”邓肯甜甜圈还宣称，自己的“意式浓缩咖啡革命是以大众化的价格向顾客提供真正原汁原味的日常享受”。但星巴克本身对这些冷嘲热讽并不以为然。其女发言人梅·库索尔在电子邮件中写道，星巴克对于“能够创立今天这个让许多咖啡馆生意红火的特色咖啡行业感到非常自豪。但帮助我们在市场上脱颖而出的，是独一无二、原汁原味的星巴克体验，以及我们对咖啡的专业知识和对优质咖啡的不懈追求。”菲德和其他几位沃顿的同事认为，邓肯甜甜圈以及其他咖啡品牌争夺的顾客和出售的商品都与星巴克不同。换言之，库索尔邮件中所谓“独一无二、原汁原味的星巴克体验”不过是促销的花俏用语。营销学教授戴维·鲁宾斯坦说，星巴克叫卖的除咖啡等饮料外，还有美妙的音乐、舒适的沙发和免费的无线网络接入。顾客购买昂贵的咖啡其实就是在为这些享受体验买单。鲁宾斯坦说，他在自己的星巴克案例教学中，曾要求学生画出三幅由星巴克联想到的画面。学生们画下的第一幅画照例都是一杯咖啡，但第二和第三副几乎都不是星巴克其他的商品，譬如糕点和报纸，而是“店内的家具陈设、带着穿环或纹身的古怪店员、携带电脑独自坐着或者三五成群的顾客”。与星巴克相反的是，人们通常不会选择邓肯甜甜圈作为休闲的场所。在它的许多门店，顾客不能坐下来慢慢品尝油炸苹果馅饼或“冰冻咖啡卷”。有些门店最多提供

一个简易吧台。鲁宾斯坦问道，“星巴克和邓肯甜甜圈在这种情况下如何可以相互竞争？没错，他们的门店都是遍地开花，也都出售咖啡和糕点，但两者其实根本不是竞争对手。

”菲德对此表示同意，他说现在的商家都太过于强调质量与价格，正如咖啡销售商对咖啡豆的质量太过挑剔精细，但他们是否具有竞争力常常取决于被遗忘的顾客需求。他说，“顾客可能只是想在45秒钟内买杯咖啡离开。但即使他们想要的不过是便捷，许多商家仍旧孜孜不倦地提高品质或者降低价格。”假如顾客希望得到快捷的服务，你给他们一杯质量堪与星巴克媲美的咖啡，但却让他们等待的时间延长了一倍，这对于增加收入几乎毫无帮助，甚至还可能造成顾客流失。菲德还说，尽管早餐店在盲目模仿星巴克销售优质咖啡，但他们看起来起码“已跌跌撞撞踏入各自的细分市场。”星巴克走的是高端路线，邓肯甜甜圈一贯以便捷著称，麦当劳和其他快餐连锁店则以价格取胜。菲德不无讥讽地说，“不知道是否有人去麦当劳是追求品质，但吸引他们的很可能应该是价格的魅力吧。”沃尔玛之于塔吉特 其他零售业态的现状也表明细分市场是可行之路。菲德指出，“以沃尔玛和塔吉特为例，它们看来似乎处于同一细分市场，但消费者却有着大把理由可以既光临沃尔玛，又去塔吉特购物。虽然两者同被定位为连锁百货折扣商店，但沃尔玛历来走的是低价路线和提供更快的商品周期，塔吉特则以平价出售流行服饰及日用百货。（最近有新闻报道称沃尔玛正在部分门店出售较为高端的服饰和优质的家用电器，试图以此举打入塔吉特占据的细分市场）”同样，我们可以早晨去邓肯甜甜圈买早餐，下午去星巴克享受休闲时光。邓肯甜甜圈根本不必为竞争

压力而烦恼。顾客在一天的不同时刻可能有不同的需求。“即便是以出售优质咖啡而生意红火的星巴克也面临着挑战，它必须在保持顺利经营和保留忠实顾客的同时不断快速增长。作为一家上市公司，星巴克还必须不断拓展规模，以满足来自华尔街的期望。但它未来的发展显然充满着许多风险。星巴克已经开始增加菜单品种，但这种做法可能会搞砸经营和降低利润率。德雷兹说，“当我听到星巴克开始增加食物供应品种时，我的感觉是它们也在孤注一掷。这种做法通常会导致自己的独特市场形象变得模糊不清。”此外，星巴克正在尝试提供免下车点餐服务，这可能也会给品牌造成伤害。鲁宾斯坦指出，“假如店员对你说，‘拿着，这是你的咖啡，’那么它可能更像是一杯普通的咖啡而已。如果只是要买杯咖啡，那么没问题，但你愿意花大价钱只买杯带走的咖啡而不是坐下来慢慢体验吗？”营销学教授巴巴拉·卡恩说，发展成熟的公司，或者被认为拥有特别客户定位的公司，常常在向外拓展试图吸引其他客户之际陷入困境。她提到传统职业女装零售商塔尔伯茨。该公司的传统目标顾客是年纪较长的女性。“但塔尔伯茨为吸引其他年龄层次的女性推出了较为年轻的款式。而这种做法不仅招致年长女性的不满，在年轻市场最终也是铩羽而归。”卡恩说，同样的年龄“固执症状”也在汽车行业中泛滥。别克和奥兹莫比尔是通用汽车旗下的两大标志性品牌，长期以来它们都无法吸引年轻客户的关注，这也是通用在几年前逐步淘汰奥兹莫比尔生产线的部分原因。虽然没人在说星巴克会步奥兹莫比尔的后尘，但它如果离自己的特色太远，就可能会失去都市专业人士的宠爱，同时也无法吸引新的顾客群。卷土重来的瓦尔德兹哥

伦比亚咖啡农胡安·瓦尔德兹，是这场咖啡大战中不为人知的牺牲品。作为全球最知名的咖啡种植者，瓦尔德兹只是个虚拟的广告人物，同时也是哥伦比亚全国咖啡种植者联合会的虚构形象代言人。该组织创造这个人物的目的，是促销自己的罐装咖啡，他们称自己的咖啡赛过其他杂货店出售的咖啡，并以此来确保零售商支付不菲的进价。联合会甚至还说服某些零售商将它的商标（胡安骑着骡子的肖像）印在咖啡罐上。营销学教授帕蒂·威廉姆斯指出，这是“首个宣传自己是‘优质咖啡’的罐装咖啡品牌，人们对胡安·瓦尔德兹这个角色的认可程度也令人感到惊诧。而这个品牌形象人物却出自一个微不足道的组织笔下。”但咖啡革命使联合会的收益不断缩水。星巴克和其他地区连锁店在营销活动中向顾客宣传这样的理念，只有新鲜烘焙和研磨的咖啡豆才能冲泡出最优质的咖啡，杂货店里很难买到这种现磨咖啡。“现在人们认为所有的罐装咖啡都是劣质咖啡。”瓦尔德兹开始还击，他也变身成为一名“酒保”（意大利文中的酒保，许多咖啡店用它来指调制意式浓缩咖啡的咖啡师）。联合会在纽约、华盛顿特区和西雅图开设瓦尔德兹咖啡馆，其中西雅图门店于2006年4月16日举行了盛大的开幕仪式，该门店的位置靠近星巴克原先的店址。但联合会主席胡安·伊斯特班·奥杜兹对《西雅图时报》称，他们开设咖啡馆的目的并不是要向烘焙咖啡巨鳄挑战，而是想把它打造成美国的“流行音乐排行榜”，向新一代的咖啡人士宣传优质的哥伦比亚咖啡。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com