

舒尔茨：星巴克的悦耳定位 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E8_88_92_E5_B0_94_E8_8C_A8_EF_c123_288250.htm 在中国一些有关小资生活方式的文本中都提到这样一个现象：高级写字楼里的高级白领们一般都遵循这样一个日程表，上午在办公室，下午则在星巴克泡着。便有这样一句很经典的话：我不在办公室，就在星巴克，我不在星巴克，就在去星巴克的路上。星巴克的梦想是成为世界上最大的品牌。不过在朝着这个方向迈进的时候，作为其立命之根的个性化体验也不可避免地面临动摇。在一些人看来，霍华德·舒尔茨有点杞人忧天。这位星巴克董事长兼首席全球战略官成功地创造了一个财富神话。自1992年星巴克股票上市后，迄今其股价累计涨幅已达到3500%，市值从4亿美元增至今年的150亿美元。据分析师预计，今年第四季度及2005财年，星巴克收入增长有望达到7%。然而，舒尔茨却表示，星巴克正处在关键的转折点上。增长空间还有多大？舒尔茨说：“卓越的公司能正确认识自己，他们必须有勇气去研究转折性的机遇。”他认为，星巴克就正面临着这样的一个机遇。默瑟管理咨询公司(Mercer Management Consulting)合伙人、《在市场不景气时如何发展》(How to Grow When Markets Don't)一书的作者阿德里安·斯莱沃兹基(Adrian Slywotzky)对此评价说，舒尔茨已认识到，按照目前的业务模式也许星巴克还能增长几年，但这种模式不可能长盛不衰。在中国一些有关小资生活方式的文本中都提到这样一个现象：高级写字楼里的高级白领们一般都遵循这样一个日程表，上午在办公室，下午则在星巴克泡着。便

有这样一句很经典的话：我不在办公室，就在星巴克，我不在星巴克，就在去星巴克的路上。实际上，已有越来越多的人认为星巴克的市场正接近饱和。现在，星巴克在全球的咖啡厅数量接近8000家，相当于1992年的48倍。12年前，星巴克只在美国几个州开有咖啡厅。现在星巴克的咖啡香味已飘到几乎每一个州，最多的一个州加利福尼亚州开有1400多家。在多年时间里，星巴克的收入年增长率一直在20%以上。随着规模的扩大，两位数的增长已让位于一位数增长。星巴克CEO奥林·史密斯承认，过去3年，尽管其同店销售收入实现了增长，但却是有史以来最艰难的。2003年，星巴克的同店销售额增长9%。史密斯预期，今年下半年星巴克的同店销售增长大约在3%~7%的幅度。星巴克在国际上的扩张也并不十分顺利。目前，该公司在海外约有1867家店。据预计，今年其国际业务有望首次实现盈利，但要在5年之后才有可能超过其国内业务。德国是咖啡消费大国之一，平均每人每年的咖啡消费量约为158升。但在这里星巴克却没有赚到钱。2001年，星巴克和德国卡尔施泰特百货和旅游集团合资成立卡尔施泰特咖啡公司，卡尔施泰特集团占80%股份，星巴克占20%。双方原计划在2006年前开200家店，但现在的计划却是到今年年底开43家，2007年增加到180家。目前，卡尔施泰特咖啡公司在德国11个城市经营有31家星巴克咖啡厅。合资之初，双方表示销售利润率有望达到9%。实际上，开业两年后星巴克在德国的咖啡厅仍未摆脱亏损。据卡尔施泰特咖啡公司预计，还要再过3年它才有可能持平。在马来西亚，星巴克的第一家店于1998年年底开张，现在它在马来西亚的咖啡厅总数仅有48家。舒尔茨不同意市场饱和的说法。他反驳说，星巴克

在北美咖啡市场的份额只有7%，这表明增长空间还很大。他表示，星巴克的目标是开2.5万家咖啡厅。这是一个宏大的计划。依靠特许经营的麦当劳目前约有3万多家店面。星巴克坚持保持对每家咖啡厅的控制，因此无意实行特许经营。在这种情况下，它是否有足够的实力实现这个目标多少令人怀疑。再者，目前其在北美咖啡市场7%的份额也无法成为市场空间还很大的证明，因为星巴克的市场定位并非所有的咖啡饮用者。现在，该公司已经在有意无意地控制其开设新店的步伐。然而，舒尔茨还是感觉到了公司变大所带来的挑战。他说：“最困难的就是在变大时保持小。”为了减少风险，星巴克主要依靠自有资金进行扩张，没有通过出售股票或债券进行筹资。另外，它也通过各种方式进一步提高服务的速度和质量。有一个问题是舒尔茨考虑最多的星巴克如何重新定位？哈佛商学院教授、现代营销之父利维特提出，一家公司发展阶段就必须重新定位，否则可能会因为看不到新竞争者的威胁而衰亡。他以美国铁路公司为例。在汽车业和航空业先后发展过程中，铁路公司对这两种运输方式的威胁熟视无睹，以为竞争仍只停留在铁路公司之间，最终铁路公司日薄西山。利维特指出，这主要是因为铁路公司没有及时重新定位，将目光投向原市场之外。舒尔茨也强调，一家公司要有运动员那样的思维，即一旦达到某个高度，就必须重新思考。显然，作为一家“提供咖啡的服务公司”，星巴克的确已经达到了某个该重新思考的高度了。舒尔茨的目光投向了一般人不敢梦想的高点成为全球最大的品牌。他直言不讳地说：“我们有能力成为世界上最知名、最受尊敬的品牌。”但这不是一个触手可及的梦。进军音乐：机会还是陷阱

？舒尔茨把他的新梦想的落点放在音乐上。他相信音乐是星巴克朝着世界上最大品牌方向迈进的重要一步。2003年3月，星巴克首家音乐零售与咖啡厅二合一的新型咖啡厅“赏乐咖啡馆”(Hear Music Coffeehouse)在加利福尼亚州西南部城市圣莫尼卡开张。这是星巴克与其全资子公司Hear Music唱片零售公司共同推出的。在这里，顾客除了可以喝咖啡外，还可以购买旧光盘，或者在店里的电脑数据库存的数千首歌曲中选择自己喜欢的歌曲，做成非常个性化的光盘。只要花6.99美元，就能买5首歌曲，超过5首的每首加1美元。星巴克定于2004年8月在西雅图的10个咖啡厅安装可制作CD的个人音乐欣赏台(music-listening station)。其后，将在得克萨斯州推广这种音乐咖啡厅模式。预计明年圣诞节前这样的咖啡厅要达到100家，2005年前超过1000家。舒尔茨的野心很大。按他的计划，这不仅仅是增加了一项服务或一种辅助的收入模式。他最终的目标是成为美国最大的音乐零售公司。为此，他希望唱片公司做出专供星巴克网络销售的音乐产品，同时星巴克也可以帮助挖掘新星及开发原创音乐作品。他要改变整个音乐行业。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