



星巴克：极限在哪里

不可否认，星巴克的商业模式颇具优势。不过，这种在一二线城市为消费者所接受的模式，随着星巴克的快速扩张，三四线城市能否接受仍是一个巨大的疑问。

文 | 本刊特约记者 孙斌

事隔4年后，星巴克开始了新一轮涨价。

一杯中杯“美式”从22元涨到24元、大杯焦糖玛奇朵从37元涨到38元……自6月中下旬开始，很多消费者发现星巴克的价目牌已全部更新，这也是星巴克自2012年以来首次全面提价。

对此，星巴克方面表示，自2016年6月16日起，星巴克将对中国大陆门店内的部分饮品进行1至2元的上调。对于涨价原因，星巴克方面表示是“长期的定价策略”，是“对各种本地营运成本和市场动态进行了认真评估和考量后，做出了定价策略，因素包括租金、

物流、门店设施、人力、产品研发和顾客体验创新等各个方面”。

而就在星巴克涨价前夜，一场声势浩大的扩张计划也浮出水面。星巴克 CEO 霍华德舒尔茨首次对外宣布，星巴克在中国的市场规模未来将超过美国本土成为全球第一大市场。未来五年，星巴克在中国的开店速度将达到每年 500 家。

2015 年对于星巴克来说，是业绩增长特别优秀的一年，年报数据显示，以中国为代表的亚太地区，2015 财年净收入为 24 亿美元，比 2014 年激增了 112%。

就在取得如此优良业绩之后，星巴克依然采取提价策略，这或是在为扩张做准备。

“进攻”立场

从 1999 年进入中国至今的 17 年内，星巴克公司目前在中国的 100 个城市开设超过了 2000 家门店。截至目前，中国已经成为星巴克除美国本土外的第二大市场。

按照星巴克方面的最新披露，未来 5 年，星巴克计划加大在中国地区投资，其每年在华新增门店数量将达到 500 家，预计 2019 年星巴克在华门店总数量达到 3400 家。这意味着，相比过去的 17 年，星巴克在华的年开店速度将是以往的 4 倍多。

“如果有一天我们在中国市场上的连锁店数量超过了美国连锁店数量，那么我不会对此感到意外。”星巴克 CEO 霍华德·舒尔茨在接受 CNBC 采访时说道，“在过去多年时间里，我们一直都在中国市场上取得了巨大的成功，而现在我们刚刚开始教中国人学着在早上喝咖啡。”

纵观近几年星巴克的在华扩张，其正在不断向中国的二三线城市下沉，受益于此前十多年的耕耘，其在上述中国市场也取得了巨大的

星巴克的商业模式



加深一二线城市的布局，同时向三四线城市扩展

北上广持续上涨的租金也给星巴克带来了巨大的压力，故星巴克近年来正在逐步采取加深一二线城市的布局，同时向三四线城市扩展的模式。

几乎不做广告，专注口碑营销

注重顾客体验

“互联网+”时代积极转型

2015 年 12 月星巴克在天猫推出了官方旗舰店。这是星巴克第一个“互联网+咖啡”的平台。



资料来源：根据公开资料整理

成功。而同时，在星巴克全球多个市场趋于饱和的背景下，中国市场无疑能给星巴克带来稳定增长的营收和极高利润率。

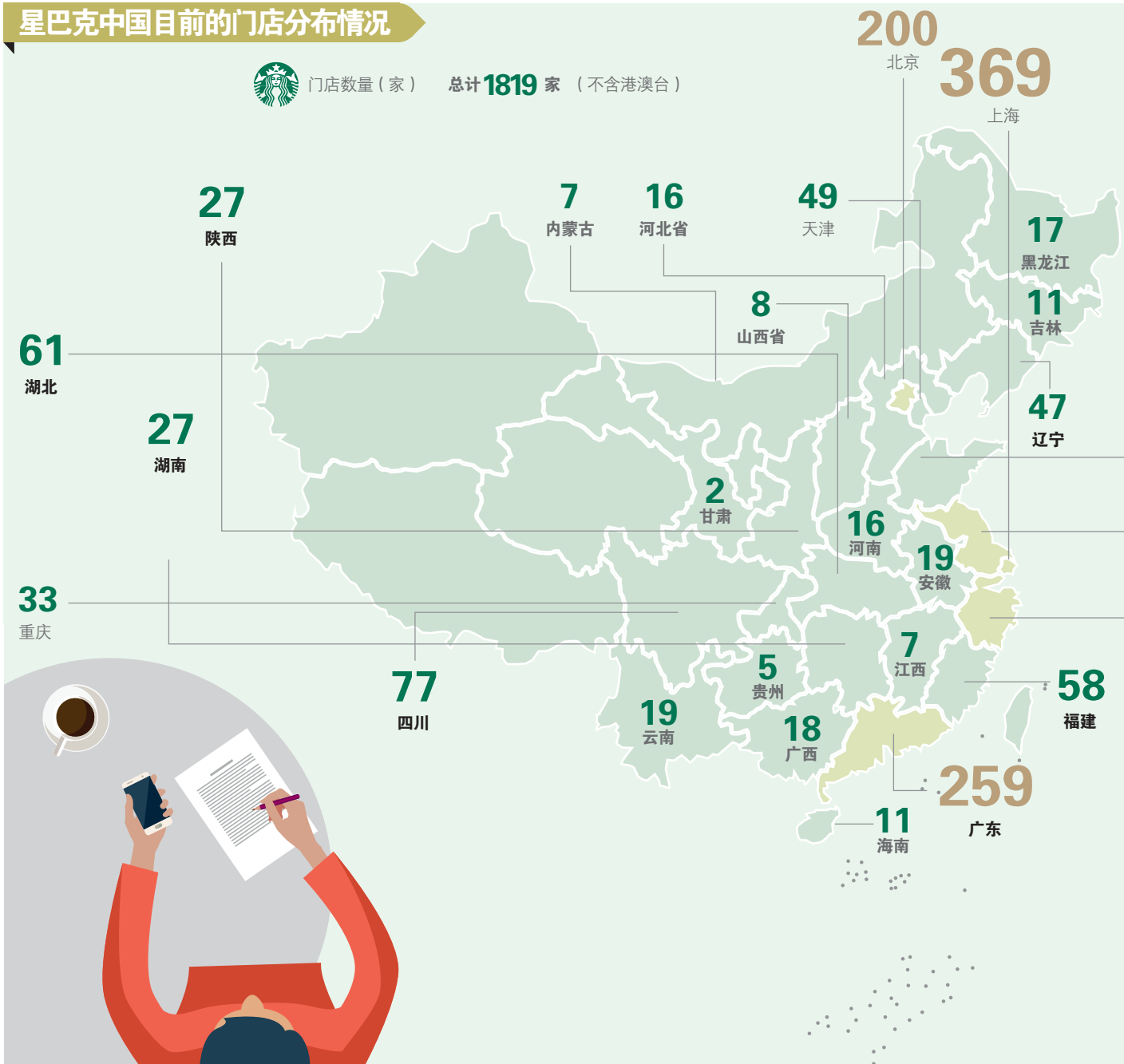
然而，中国经济增速正在逐渐放缓也是一个不争的事实。2015 年，中国全年经济增长从去年的 7.3% 下降到 6.9%，这也是 25 年来的最低水平。

但星巴克方面却表示出对于中国市场的巨大信心，舒尔茨在股东大会上指出，中国经济在转型过程中正在经历显著的发展：“我每年都到中国来，我相信我看到的，中国的中产阶级会在接下来 10 年内增长到 6 亿人，对

星巴克中国目前的门店分布情况



门店数量(家) 总计**1819**家 (不含港澳台)



64

山东

215

江苏

177

浙江

数据来源：星巴克官网

于星巴克来说，中国市场仍有巨大潜力，我们在这里做了长线布局。”

扩张有理

舒尔茨的信心并非空穴来风。

当下，国内消费者对咖啡消费观念正在形成，有业内人士认为，咖啡市场也有望突破10亿元。同时，消费者对咖啡消费观念正在由速溶咖啡转变为门店消费或者即饮消费，因此，未来连锁咖啡门店及即饮咖啡饮料或是国内咖啡市场的主流领域，这两个领域也是投资主体加码的重点，尤其是连锁咖啡门店。

就连锁咖啡而言，其与连锁餐饮品牌发展模式及竞争要素几乎如出一辙，即门店数量是先行者。门店数量直接关乎品牌对消费者的网罗能力，更是品牌的宣传载体，兼具销售和营销双重作用。星巴克选择增加门店来应对行业日益激烈的竞争也是顺理成章。只不过选择增加门店策略的并非只有星巴克，麦咖啡、Caffebene、太平洋等都有扩张门店的计划。

不可否认的是，星巴克在国内咖啡市场的品牌影响力和市场基础占据优势，但是由于进入者增加，星巴克需要有进一步行动才能稳住地位。

对此，星巴克中国有关人士曾公开表示，包括供应链以及品控、服务等方面星巴克都已经准备好。同时，星巴克并不能把争夺市场计划都放在扩张门店之上，提升品牌文化等软服务能力也提上了议事日程。

星巴克亚太区 CEO John Cluver 指出，在不断进入中国更多城市的过程中，会做出很多让当地消费者感到星巴克品牌是正面的努力。“我们虽然在快速扩张，但我们所走的每一步都是非常谨慎的，我们会做很多工作保证我们的服务，比如我们花更多时间在员工培养上。”

同时，因为国内消费者对咖啡的认知能力

正在不断提高，他们不仅需要一杯可口的咖啡，更需要高认知度的咖啡品牌、舒适的店面环境和良好的服务能力。据悉，扩张门店只是星巴克拓展布局的一部分，产品和模式也正不断推陈出新，除了进军线上领域，还计划将旗下 Teavana 茶品牌带入中国。

模式待考

尽管对未来中国市场信心满满，但市场对其快速扩张的忧虑仍然存在。

一位长期观察星巴克的业内人士分析称，虽然在一二线城市通过高端消费的方式抓住消费者心理取得了可观的业绩，但随着星巴克对三四线城市发展的下沉，这种依靠抓住消费者心理的扩张方式或将为今后的发展埋下隐患。

不可否认，星巴克的商业模式颇具优势——其带给消费者的特色鲜明的美国文化体验也很有吸引力，内控和外控管理做得到位，这无疑是在中国市场取得成功的关键因素。不过，虽然这种模式在一二线城市能够让消费者接受，但随着星巴克的快速扩张，三四线城市能否接受也是一个巨大的疑问。

按照目前的扩张时间表，未来几年内星巴克的门店就可能会出现各个城市的大街小巷，在这个过程中，需要避免门店密度过大的问题。

众所周知，星巴克注重体验度，密度过大会造成门店之间的直接竞争，导致单店利润下降进而影响总体运营效率，同时还影响消费者对星巴克这一品牌的认知。国内某著名运动品牌，就曾在发展最好时期过度扩张，短时期内开辟太多的专卖店，最终占用资金流太大，挤占了广告投入和产品研发的资金。因此，星巴克在扩张门店之际要注意衡量城市已有咖啡店密度、可着重有较大发展潜力的二三线城市以抢占市场先机。E