

篇名：

「星巴克」咖啡店經營模式之研析--以新莊分店為例

作者：

林芸如。國立基隆商工。綜合高中三年三班

廖婉婷。國立基隆商工。綜合高中三年三班

張雅萍。國立基隆商工。綜合高中三年三班

「壹●前言」

從小到大，不過管是從家人身上，還是從師長或同學們的表現上，都可感覺到「每個人都很緊繃」，為家庭經濟，為工作，為課業……因此我們喜歡駐足在咖啡店。因為店裡，明亮、舒適的佈置與播送好聽的音樂氣氛，可讓人放心的卸下緊繃情緒，讓內心得以放鬆。所以上咖啡店，成為個人休閒的最愛方式。

進了職校，有學習些商業課程，察覺到個人對商業經營頗感興趣，因此心裡暗暗打算，將來退休可以在家鄉開間可讓鄉人感受到溫馨、舒適且可休息的咖啡店為個人工作生涯的目標，所以想辦法來增加自己對經營咖啡店的知識與了解，進而將來真的能如願以償，在家鄉清淨的土地上開設一家受鄉人青睞的休閒去處。此是本研究的動機。

既已決定個人將來老年退休時生活的目標，所以會要求自己定期吸收新知，每二個星期要上圖書館借一本相關的書或雜誌來閱讀。在圖書館找尋欲借閱的書籍時，赫然發現一本「星巴克模式~體驗熱情煮沸的經營哲學」時，心裡好雀躍！因為找到可馬上為我們增能築夢能力的書呀！為了增進我們這些對商店經營完全沒經驗的初生之犢，對在全球有連鎖店的「星巴克」咖啡店經營哲學的領悟，及為了便於研究的進行，所以我們選擇「星巴克」新莊分店為我們觀察的據點。我們採用田野調查的研究方式，親身到實地（星巴克新莊連鎖店）去體驗並訪問店裡的工作人員與顧客的感受，進而來增加我們對經營咖啡店的知識與了解，此是本研究的目的，。

「貳●正文」

一. 文獻探討

(一). 「星巴克」是個怎樣的企業?或是它有那些成就?

「星巴克」於1971年的美國華盛頓西雅圖成立第一家專賣咖啡、茶與香料的店。在美國「財星」雜誌上，是「最受景仰的美國企業」及經常上「美國最佳雇主名單」榜中；在「商業周刊」(Business Week)上，被評為「全世界最佳品牌」之一；在「商業倫理」(Business Ethics)「最負社會責任的企業」名單中。又「星巴克」股票在1992年上市，若當時投資一元美元，那現在的市價是65美元，漲幅為百分之五千，獲利能力讓人驚嘆！(註一)就以上資料可知，「星巴克」是一家非常受同業、員工及消費者所青睞與肯定的跨國連鎖的咖啡店。

(二).「星巴克」是怎樣經營？也就是它的經營哲學為何？

「星巴克幾乎主導了整個市場，而且無人能出其左右，它的成長速度如此驚人，到底是靠什麼力量？」

美國「星巴克」總裁吉姆·艾林曾這麼說道：「星巴克領導的成功事蹟可不是靠魔術，而是靠著對產品、對人、對經驗和對社會強大的熱情所趨動。我們的員工秉持『星巴克經驗法則』在全世界各地落實這樣的熱情。」(註二)

(三).『星巴克經驗法則』的內涵是什麼？(註三)

『星巴克經驗法則』包括兩個部分：

1.為夥伴（「星巴克」以「夥伴」來稱呼全體員工）創造獨一無二的公司文化，來激發他們的工作熱情。星巴克以為經營公司的正確之道，是讓員工變成夥伴，也就是成為公司的股東。所以，凡是在「星巴克」每個禮拜服務二十個小時以上的員工（包括其各地分店站櫃檯的服務人員都可以有此福利），都可以享有分配股票股利的權利和健保。

以「授權」、「企業家精神」、「品質」以及「服務」來建立公司的價值。「星巴克」也為夥伴提供多種的訓練課程，例如個人授權、說明產品的知識、關鍵性的成功原則以及為顧客創造溫馨體驗的重要性。據其夥伴說明，公司充分授權給夥伴，讓他們可以滿足每一位顧客的要求。例如當有顧客還沒來得及享用就把飲料打翻後，又來點相同的飲料時，這時夥伴可以有權來決定由公司請客，讓顧客感受到公司對顧客的體貼與溫馨，夥伴們覺得這樣的授權，讓他們感到工作的自豪。更有夥伴表示，「星巴克」基本上是一個大家庭，領導者很尊重夥伴，而夥伴間也會彼此相待。依據漢威特(Hewitt Associates)對「星巴克」夥伴進行對工作滿意度的調查報告顯示為82%。即使是「最佳雇主」企業員工對其工作滿意度也只有74%。「星巴克」並設置「使命評鑑委員會」，來鼓勵夥伴申訴他們發現公司政策或經營程序或主管行為偏離公司的價值時。

2.夥伴在承繼公司價值後，以為顧客創造獨一無二且個人化的體驗為工作目標。「星巴克」身為全世界頂尖的零售商、烘焙業者，以及精緻咖啡品牌，他們也知道，顧客蜂擁而至，為的是要享受極致的「星巴克」體驗，也就是說，消費者要的是一個舒適的環境，可以享有個人化的服務和溫馨的款待。所以「星巴克」的環境必須能吸引顧客，讓他們覺得可以自由地和朋友談天

說地，或享受到和在上班地方或家裡不一樣的溫馨獨處時光。許多顧客對飲料的溫度或是糖漿的份量等都會有不同的要求，「星巴克」會滿足每位顧客的獨一無二需求的。夥伴們每天直接和顧客接觸、互動，進而會記住顧客的名字或其家人的名字，愛喝的飲料，而且在他每次您光臨「星巴克」時，都會調配出他喜愛的口味飲料。用上述等的方式來豐富顧客的個人化體驗中的內涵。

若將「星巴克」這樣的驚人成就，加以分析，可歸納出五個關鍵性的商業準則，也就是「星巴克經驗法則」的內涵，分述於下：

1. 視為己有：大文豪蕭伯納說：「莫胡亂怨嘆病痛折磨，或這個世界對你的不公；積極投入本身認同的使命，有所貢獻，方為人生一大樂事。」「星巴克」讓夥伴們能將公司視為己有，進而全心投入每個任務的同時，也能充分發揮自己的創造力。「星巴克」領導者設計出五大特質(熱誠歡迎、真誠相待、用心體貼、具備豐富的知識、積極參與)來幫助夥伴們在工作中能將其融入於其中，來為顧客創造驚奇的個人經驗。為了將這些概念落實，特別製作「綠圍裙手冊」的口袋書，以便隨時為夥伴們提供工作的各種指引：如，怎樣可以和顧客打成一片等等。

2. 注重每個細節：心理學家巴士卡力說：「單單一個碰觸、溫馨的話語、傾聽的姿態、誠心的讚美，甚至最微不足道的關心之舉，都可能讓生命為之改觀；可是大多數人卻忽略了這樣的力量。」「星巴克」的前任執行長霍華·蕭茲常說：「零售業就是要鉅細靡遺。」因為如果忽略細節，就算是有耐久的顧客也會覺得不耐，而以不再光顧本店，事後並到處宣傳這段不愉快經驗！所以「星巴克」夥伴們對“舉凡是攸關顧客的細節，都會面面俱到去處理”。從品質千萬不能偷工減料，餐巾紙到咖啡紙袋，門面到靠窗的座位，年報到郵購，桌面到保溫瓶等等，對顧客體驗的每一個小地方都要去關照到，期待當他們離開時心中能獲得一些啟發或靈感。

3. 驚喜與歡樂：印度詩人泰戈爾在「漂鳥集」曾這麼說道：「我進入夢鄉，感到人生充滿喜悅。醒來之後，體會到人生就是服務。我秉持這樣的精神待人接物，服務便成了喜悅的泉源。」驚喜是獎勵，歡樂喜悅就像焦糖爆米花。因為顧客對於驚喜是會有某種某種程度的期待，所以夥伴們會在自然、隨性下對顧客釋放出驚喜，而讓他們能對「星巴克」產生歡樂喜悅的感受。

4. 擁抱阻力：有段話：「不要在乎別人的批評。如果是不實的指控，根本無須理會，那也無須」生氣；如果是出於無知，就一笑置之；如果是中肯的評語，那就不是批評，是值得虛心接受」。當外界對公司有批評，「星巴克」覺得要先好好了解對方的意見，並分析那些是要化解疑慮的，那些是純粹喜歡抱

怨的。當有錯誤資訊出現時，一定要立刻予以更正；若犯了錯，一定要負起責任，並採取補救措施。那批評者因疑慮獲得化解，他們往往就會成為你最堅強的盟友。

5.留下軌跡：安·法蘭克曾說了這麼一段話：「令人歡喜的是，想要開始改變這個世界，任何人隨時都可以開始。」「星巴克」覺得每個人(企業)都會在世界留下自己的足跡，但他們是要留下好的紀錄給世人。所以他們要積極參與社區活動，因為在這世界上若希望看到什麼改變，那就從自己做起，就可夢想實現。

(四)與其他企業的經營策略比較

鴻海集團自1998年起，年年均被選入為美國商業週刊『科技100強』，該集團負責人郭台銘先生曾說道，他的經營哲學是，企業經營要有超越國界、縱跨產業，沒有時差的全球競爭的胸襟，以利潤為國界，而且會賺錢不等於有競爭力，能適者生存，也能長遠佈局，發展的根本，建立在隨時應變的執行力。失敗的人找理由，成功的人找方法。領導者和員工間的看法不同沒關係，但是要有相同的價值觀。「歷史對時代的無情，連國家都無可倖免。沒有進步，原地踏步，不到一個世紀就被取代。國家如此，企業更是如此。」(註四)

創意魔王賈伯斯(蘋果創辦人兼執行長，也是玩具總動員、蟲蟲危機的電腦動畫製作人)則以為用創意、隨機應變克服各種突來狀況，要謙虛行事，並把握每個學習機會來儲備各項能力，及激發式的領導，就能啟動企業快速發展的動力。(註五，創意魔王賈伯斯，台北，天下遠見，89年)

日本新力(SONY)的前執行長大賀典雄則認為一個偉大的領導者，是要為企業不斷找到新的方向，開創新的格局。另外，最重要的是要將新的思想帶進組織，讓組織充滿活力、希望、願景。他在新力(SONY)的五十年，為新力打下長治久樂的基礎。一是提升新力的品牌形象和價值，二是監持不在別人的地盤上拼輸贏，所以將產品標準規格化，掌握機械光學工業技術、軟硬體整合三個主軸，往數位CD、迷你光碟、遊樂器、八釐米攝影機等新產品市場，與音樂、電影領域發展，即研發有魅力(能觸動心弦~不僅性能優異，視覺優美，還能令人愉悅，且具有新力風格的)的商品。三是在組織變革方面，讓企業能因應外在環境變化以及本身成長需要，併購相關產業公司，來開拓新力的成長空間。(註六)

綜合以上優秀企業的領導策略可知，企業、消費者與社會責任三者並重的經營哲學是最好的，因為這樣可營造出企業、消費者與社會三贏的局面。

二.研究方法

本研究是透過下面三種方式，去蒐集「星巴克」新莊分店的經營資料。

(一).研究者個別親自前往「星巴克」新莊分店去消費，去體驗消費的感受。

(二).研究者去訪問，曾經去過「星巴克」新莊分店消費的老師與同學們約10人，他們的消費的感受。

(三).研究者去訪問「星巴克」新莊分店的員工，他們的工作感受。

三.研究結果

茲將研究結果，分述於下:

(一).在研究者親自前往「星巴克」新莊分店去消費，去體驗消費的感受部分。

對一個學生消費者來說，覺得去「星巴克」的消費額太高了。但店內充滿著濃郁的咖啡香，坐在「星巴克」裡慢慢品嚐咖啡，身旁都被咖啡香所包圍著，這種感覺很好，而且他們的服務真的很不錯，自然、親切。店內氣氛很喜歡，真的可讓人放鬆去品嚐飲料的的味道。

2.在訪問曾經去過星巴克新莊分店消費的老師與同學們的消費感受部分。

老師表示，感覺還不錯。顧客的座位與吧檯離得較遠，飲用時比較沒有壓力，消費稍高了些。而且可按個人口味來添加香料的種類與份量。同學們以為，咖啡真的好喝，但價格太高了。其所在地點選得不錯(位在市中心)，是逛街逛累時的休息好去處。

3.在訪問「星巴克」新莊分店的夥伴，他們的工作感受部分。

「星巴克」新莊分店的夥伴說，本店業績不錯，本公司的制度、待遇與福利都好。其他的則不便說明，但歡迎大家光臨「星巴克」新莊分店。

「參●結論與建議」

本研究旨在對「星巴克」新莊分店的經營作瞭解與分析。經參考文獻，採用研究者親自體驗、訪問曾去「星巴克」新莊分店消費過的本校師生及「星巴克」新莊分店夥伴等三種方式去蒐集對「星巴克」新莊分店的經營資料，藉以瞭解「星巴克」經營情形。並將調查資料彙整，獲得下列結論，從而據以試提建議，供作進一步研究之參考。

一. 結論

綜觀上述的研究結果，我們可以得到以下的結論：

- (一) 在消費者方面:不管是從學生的消費者或老師們的消費群，大體上，都覺得「星巴克」新莊分店的經營是不錯的。
- (二) 在「星巴克」夥伴方面:「星巴克」夥伴們是滿意這個公司的。

二. 建議

研究者對本研究的缺失，先進行檢討，再據而提出進一步的研究建議。

(一).本研究的限制:

- 1.本研究調查對象是取自本校三年三班學生與授課老師。故本研究結果僅能推論及具有和本校會三年三班學生素質(中等資質)相同的學生上
- 2.受試者抽取採立意抽樣，且人數少。因此研究結果的推論亦受到限制。
- 3.調查時間較短，因此研究結果的推論將受到限制。

(二)對進一步研究的建議

本研究限於人力、時間與財力，去「星巴克」新莊分店的消費次數太少，故宜進行長期追蹤研究，並輔以訪談、觀察等方法，來獲得更詳實的研究結果。

「肆●引註資料」

(註一、約瑟夫·米其里著；胡瑋珊譯。星巴克模式。(台北市：美商麥克羅·希爾，民96)。頁1-20。)

(註二、約瑟夫·米其里著；胡瑋珊譯。星巴克模式。(台北市：美商麥克羅·希爾，民96)。頁21-30。)

(註三、約瑟夫·米其里著；胡瑋珊譯。星巴克模式。(台北市：美商麥克羅·希爾，民96)。頁31-160。)

(註四，虎與狐~郭台銘的全球競爭策略，p35台北，天下遠見，96年)

(註五，創意魔王賈伯斯，台北，天下遠見，89年)

(註六，指揮家與總裁)大賀典雄著，劉錦秀譯，商周出版，95年)