

主題：

星巴克與城市咖啡之探討－
統一集團市場行銷策略



指導老師：羅秀琴

研究人：

湖口高中-三年四班・吳筱薇

湖口高中-三年四班・莊雅婷

湖口高中-三年四班・林智清

序文

現今社會中有許多各式各樣的咖啡店，而許多人談到咖啡店，首推星巴克咖啡，統一星巴克咖啡在台灣受到許多人的喜愛，很多人願意較高的價格去買一杯星巴克的咖啡，而較少選擇廉價的咖啡，這是否代表著星巴克咖啡有超凡的咖啡口味？以致星巴克能以高價位立於咖啡業頂尖。

近期來，統一集團投資數億元，在 7-eleven 門市中廣設城市咖啡，竟也受到許多好評，而令人不解的是：統一星巴克大受好評，為何又設置城市咖啡？相同的企業，卻要同時有兩種品牌競爭咖啡市場；城市咖啡加入了咖啡市場後，是否對原有的星巴克造成負面影響？引起我們研究的興趣。

因此，我們著手研究統一集團的行銷策略，製作訪談問卷，並且假設了數個理想結果，其中包含：城市咖啡對星巴克的影響、城市咖啡加入咖啡市場的原因、兩品牌咖啡價格差異的原因、主要消費群、經營理念，希望能從中尋找兩者差別，研究出星巴克與城市咖啡成功的法門，讓更多的企業邁向頂端。

計畫表-表(一)：

主題	星巴克與城市咖啡之探討-統一集團市場行銷策略
資料來源	書報雜誌、Internet
研究方法	實際訪談、資料蒐集、資料分析法、實際試喝
理想結果	1. <u>了解城市咖啡加入咖啡市場後，對同樣是統一企業的星巴克咖啡有何影響</u> 2. <u>為何統一集團廣泛開設星巴克門市後，又要成立城市咖啡來分割咖啡市場</u> I. 商品價格高低 II. 研究星巴克咖啡&城市咖啡價位的不同，定價的根據為何 III. 所用咖啡豆之差別 IV. 區分主要的市場消費群 V. 商品差異性 VI. 區別星巴克咖啡&城市咖啡行銷的方式 VII. 星巴克咖啡&城市咖啡門市設置主要分佈的地區和設立的條件有何不同

目錄

壹、文獻探討	1
一、行銷策略的意義	1
二、行銷組合的意義	1
三、行銷策略	1
貳、個案分析	2
一、研究方法	2
二、研究結果－星巴克	2
三、研究結果－城市咖啡	8
參、結論	12
一、研究限制	12
二、結語	12
三、星巴克與城市咖啡比較表	14
四、SWOT 分析	14
肆、感想與獲得	16
伍、附錄	17
一、中文資料來源	17
二、網路資料來源	17
陸、研究照片	18

壹、文獻探討

一、行銷策略的意義

企業進入市場之前，針對其所處的市場地位、與市場競爭情形所擬定的各種銷售策略。(註四)

二、行銷組合的意義

將產品(Product)、價格(Price)、促銷(Promotion)、通路(Place)四大行銷策略加以組合運用，以達到企業的目標；行銷組合簡稱行銷 4P，是由麥卡錫(Jerome McCarthy)所提出。(註四)

三、行銷策略：

I、行銷策略－產品策略

1. 品牌策略
2. 包裝策略
3. 產品生命週期策略
4. 產品線與產品組合策略

II、行銷策略－價格策略

III、行銷策略－促銷策略

IV、行銷策略－通路策略 (註四)

貳、個案分析

一、研究方法

1. 查詢維基百科-星巴克
2. 查詢城市咖啡網站
3. 查詢星巴克網站
4. 購買相關書籍並詳讀《星巴克模式》
5. 圖書館借閱相關書籍《星巴克的咖啡王國傳奇》
6. 尋找網路相關新聞
7. 設計問卷親自訪問星巴克與城市咖啡門市人員
8. 參閱相關雜誌
9. 實際前往門市觀察
10. 實際試喝比較差別

二、研究結果-星巴克

I、星巴克介紹

星巴克是美國一家連鎖咖啡公司的名稱，1971 年成立，為全球最大的咖啡連鎖店，其總部坐落美國華盛頓州西雅圖市。台灣區星巴克是由統一企業與美國星巴克合資的，除咖啡外，星巴克亦有茶、餡皮餅及蛋糕等商品。部分星巴克店甚至與超級市場，書店等異業結盟，於合作店舖內覓地開業。一般而言，星巴克咖啡的價格與其他類似等級的競爭者相當。（註五）

星巴克在全球範圍內已經有近 12,000 間分店遍佈北美、南美洲、歐洲、中東及太平洋區。星巴克不打算調低在全球開設 4 萬間店的長期計劃，迄今已開了逾 1.5 萬間。2007 年 11 月，星巴克表示將在本財政年度增設 2500 間分店，美國佔 1600 間，比最初計劃少約 100 間。（註五）

II、經營理念

A、視為己有

星巴克秉持著「視為己有」的原則，視為己有是讓星巴克的工作夥伴知道，每個夥伴的態度能力，與公司營運優劣有著莫大的關係存在，而公司的高層人員也樂於與夥伴分享利潤，更賦予每個夥伴擁有充分的自由權，使每個夥伴們全心投入每一個任務，同時也能充分發揮自己的創造力。

星巴克更有一套獨特的服務體系，將這一套體系製成一小本《綠圍裙手冊》，使它可以存在於每個夥伴的綠圍裙口袋中，讓夥伴在工作之中充分融入個人特質，同時達到公司的原則，為顧客創造嘖嘖稱奇的傳奇體驗。

《綠圍裙手冊》的「星巴克的五大特質」：

1、熱誠歡迎

星巴克定義的「熱誠歡迎」是「讓每個人都能產生歸屬感」。因此必須讓顧客體驗到星巴克的環境，讓顧客充分感受到星巴克的歡迎，並且營造家的溫馨、氣氛與環境，讓每來到星巴克的顧客都能產生歸屬感，同時也讓顧客產生再度光臨的想法與衝動。

然而，如果顧客上門時星巴克的夥伴可以喊出他們的「名字」、記住他們喜歡喝的咖啡，更可以讓顧客有被重視的感覺，而留下深刻的好印象。戴爾·卡內基在《人際關係學》之中指出：「不論是用什麼語言來稱呼對方的名字，都是全世界最窩心、最重要的聲音。」

2、真誠相待

星巴克定義的「真誠相待」意義是指「聯繫、探索以及回應」，簡單來說，就是與顧客分享、傾聽與討論。

星巴克夥伴真誠的為顧客服務，並不是達到顧客的基本需求，而是遠遠的超越，才能創造顧客對服務品質的肯定，但星巴克並不是設計一套詳細的服務規範，而是讓他們可以發揮每個人的特質和優點，建立情感上的聯繫。

而要遠遠超越顧客的需求，得積極和顧客建立獨一無二的關係，明白每個顧客的需求特質，幫顧客找出潛在需求，並使其滿足。在滿足顧客需求的同時，星巴克的夥伴更要做出最佳回應。

3、用心體貼

星巴克所謂的用心體貼，並不單單只有對顧客用心，對夥伴體貼，而是體貼我們的大環境，用心對待所有人。星巴克非常重視環保，願意花費更多的錢購買風力發電，因此便降低了二氧化碳排放量。

4、具備豐富的知識

星巴克團隊花費在訓練員工的費用，遠遠高於花費在廣告上的費用，而星巴克讓夥伴具備豐富知識，是爲了鼓勵員工對工作產生高度興趣，並能與顧客分享咖啡上的專業知識，並增加員工的自信，同時也讓星巴克的咖啡資訊傳達給每個顧客。

5、積極參與

星巴克團隊爲了使員工在工作上充滿熱情，工作效率提升，因此，非常鼓勵員工積極參與「店裡、公司及當地社會」的事務，同時也能創新點子與產品，發現缺點並加以改善。

B、注重每個細節

「成大事不拘小節」，但星巴克團隊卻不這麼認爲，爲了讓顧客的滿足達到最高，不論是櫃檯前櫃檯後，每個小地方都要求最好，對於每個細小的地方都很在乎，而和咖啡或顧客有關的事情，更是不容忽視，也因此，星巴克的品質爲大家所肯定。

C、驚喜與歡樂

來到星巴克的顧客，總有一些意外的驚喜，而這些驚喜，是星巴克爲了讓顧客消除疲勞、壓力或難過，同時也讓顧客內心對星巴克留下深刻印象。例如：毫無預警的請在場的顧客每人一杯咖啡。

D、擁抱阻力

星巴克在發展中，也不是一切順利，往往會遇到一些難題，然而，當他們遇到問題時，只懂得去面對它、克服它，而從來沒有想過逃避或忽略。當顧客在抱怨時，星巴克會要謝謝他們並表示認同，並且加以改進和負責，如此，星巴克能留住顧客，也能獲得寶貴的意見。

E、留下軌跡

星巴克把「少說話，多做事」落實在各個階層，對周遭的貢獻是他們成功的主因之一。而成功的同時不忘繼續對社會有貢獻，在社會上留下軌跡，是維持不敗的方法。企業也要言出必行，才使人們足以信賴，這樣的信賴感也和企業的品牌價值有相當大的關聯。

III、成功關鍵

A、熱情不能少

霍華・蕭茲說：「星巴克成功的基石在於顧客、員工和投資者對咖啡共有的熱情。」一旦對一件事情充滿熱情和興趣，便會努力想要達到最好，達到成功的目標。

B、地點很重要

星巴克對於選址非常挑剔，絕大部分的店面都位於黃金地段。例如車站的出口、路口的轉角處，每天總是人來人往，經過的人次可達上萬。這樣可觀的人口流量，肯定能為星巴克增加不少收入。因此，星巴克之所以能享有豐厚的利潤，其實重點不在於它的咖啡是否好喝或員工是否較優秀，而是地點。（註一）

C、氣氛要講究

星巴克管理團隊從一開始就知道，咖啡館裡的氣氛將是決定成功或失敗的要點。於是從一九九一年起便成立建築師與設計師的工作團隊，以維持每一家分店獨特的風格及特色。此外，在各個分店中，都會融入當地的文化特色。星巴克為了緊緊抓住顧客，不斷想辦法改善店面環境的每一個環節，儘管是一個角落或是一面牆。好比說，他們開始在店裡播放音樂，就是為了營造舒適的氣氛。（註一）

D、只要直營，拒絕加盟

星巴克秉持著只要直營，拒絕加盟的理念，因為他們知道，加盟的人通常只懂的賣咖啡，不懂的行銷品牌，更不是去提升品牌的價值。正因這樣，加盟的投資者通常不會顧慮到品牌，甚至可能打壞他們耗費大量心血營造出來的品牌價值，所以星巴克拒絕加盟。而直營又能直接在品質管理上做控制，讓員工能有充分的訓練，並讓每家星巴克都擁有一貫的風格，因此，星巴克只要直營。

IV、星巴克的成就

星巴克的股票在一九九二年於納斯達克（Nasdaq）首次公開上市（IPO），其股價的漲幅遠高於標準普爾（S&P）的平均水準。自一九九二年以來，標準普爾的漲幅為百分之兩百，道瓊是百分之兩百三十，納斯達克為百分之兩百八十，星巴克呢？答案居然是百分之五千！光是看到這個數字，就足以知道這公司的獲利能力是如此驚人。在這段期間當中，星巴克雖然積極展店，但產品品質卻始終如一。現在星巴克平均每天開設五家新的分店，一年三百六十五天都不間斷。

星巴克改變了全世界對咖啡的品味，更改變了一切，從人們喝咖啡的習慣、生活用語、到繁忙的街道。短時間內，義式咖啡成了我們生活的一部分。此外，星巴克還徹底改寫了商業、行銷、甚至於一般大眾文化。（註一）

V、讓顧客把錢掏出來

A、抓住顧客的心

星巴克咖啡，其實並不只是賣咖啡，賣咖啡的同時，也行銷品牌、氣氛、空間和感覺，而這些就是星巴克的商品，所謂的「星巴克體驗」。

星巴克擁有舒適的沙發、柔和的背景音樂和特殊的咖啡香。以前大部分的人喝咖啡是為了生理性的需求，而星巴克卻引發了顧客一些情感上的需要。因此，現在許多人不只注重咖啡的口感，更重視內心的感覺。星巴克抓住了消費者的心裡，同時滿足顧客心理和生理，自然賺到消費者的錢。星巴克有個「第三空間」的概念，就是要成為這個「除了家、辦公室以外的第三個生活空間」，能同時有溫暖的感覺，又可以交友的好地方，並以此抓住顧客。

B、就是不嫌貴

星巴克咖啡的價格雖然不低，以毫無經濟能力的人來說，星巴克的價格高的嚇人；但是，對於經濟能力良好的白領階級來說，星巴克根本不貴，而他們要的是感覺與時間，如果要他們花時間跑遍大街小巷，尋找廉價普通的咖啡店，可能無法滿足他們的需求，而他們花的機會成本早就遠遠超過星巴克咖啡的價位了。

VI、星巴克問卷

1. 星巴克咖啡有哪些？

現在在台北街頭處處可見的「STARBUCKS」「西雅圖極品咖啡」都是屬於義大利式的咖啡。義大利式咖啡的品項都是以「Espresso」(義大利濃縮咖啡) 為底來作變化的。(註六)

2.咖啡高價位的原因是？

咖啡行銷的不只是咖啡，而是體驗氣氛，行銷的是品牌、環境和氣氛。
當然，咖啡豆選用的較嚴格，品質也較高。

3.使用的咖啡豆？

a.拉丁美洲咖啡豆

特級哥倫比亞拿里諾 NT\$390(250g)

瓜地馬拉安提瓜 NT\$390(250g)

星巴克家常 NT\$320(250g)

b.亞太咖啡豆

蘇門答臘 NT\$390(250g)

低咖啡因蘇門答臘 NT\$450(250g)

c.非洲咖啡豆

肯亞 NT\$390(250g)

衣索比亞斯丹摩 NT\$390(250g)

阿拉伯摩卡聖那里 NT\$500(250g)

d.綜合產區

優肯綜合咖啡豆 NT\$350(250g)

佛羅娜綜合咖啡 NT\$350(250g)

黃金海岸 NT\$350(250g)

艾斯提瑪 NT\$390(250g)

e.深烘焙咖啡

濃縮烘焙 NT\$350(250g)

法蘭西烘培 NT\$350(250g)

義大利烘培 NT\$350(250g) (註八)

4. 咖啡豆篩選的方法？

星巴克所使用的咖啡豆都是來自世界主要的咖啡豆產地的極品，十分挑剔地選擇咖啡豆，從品種的產地到顆粒的形狀等，每一個環節都有嚴格的標準；星巴克絕不讓未經專家嚴格品評的咖啡豆進入市場，其咖啡品評專家每年要品評十萬杯以上的咖啡，以確保品質，以杯評法挑選咖啡豆，然後決定精準的烘焙程度，令每一種咖啡的獨有滋味都得以完全釋放。（註一）

5. 店裡主要的顧客群？

主要是上班族，通常在店內與人談生意、交友、放鬆心情，也會有許多追求浪漫的年輕人。

6. 大部分的顧客都有來常來消費的習慣嗎？

星巴克推出「咖啡熟客券」、「星巴克隨行卡」等，有效的行銷方式，加上星巴克秉持的原則理念，吸引不少顧客上門，也抓住不少消費者的心，因此，大部分的顧客都有經常到星巴克消費的習慣。

7. 曾經有過什麼促銷手段？

星冰樂買一送一、持當日一張星巴克發票、得在次日換取 60 元那堤、咖啡集點卡、外送滿 10 杯送一杯大杯那提、推出咖啡熟客券、星巴克隨行卡、星巴克門市挑選的位置等。

8. 顧客通常在店裡慢慢品嚐還是外帶？

大部分的顧客還是會在店內，一面品嚐星巴克咖啡，一面查資料、做報告、交友、放鬆、看書、談生意等。

三、研究結果-城市咖啡

I、城市咖啡介紹

7-ELEVEN 自 21 年前（1986 年）即開始在門市內販售現煮滴漏式咖啡，當時因喝咖啡的族群較少，再加上外帶仍非主流，所以該類別便淡出門市，但其間 7-ELEVEN 仍不放棄該市場，經過多次測試再加上消費生活習慣轉變，7-ELEVEN 於 2004 年以 CITY CAFÉ 品牌重返市場。（註七）

在機器設備部分，7-ELEVEN 投資數億元，與廠商共同開發適合門市空間、便利操作、品質穩定的瑞士進口頂級義式咖啡機，讓顧客 24 小時隨時隨地享受到香醇美味的義式現煮研磨咖啡，帶來平價化的頂級體驗。（註七）

在選擇性部分，除基本的為拿鐵咖啡、美式咖啡……等等，還不定期推出新品如抹茶拿鐵、比利時摩卡咖啡等。此外，7-ELEVEN 的 CITY CAFÉ 還推出一系列糕點，共有 4 款糕點及 4 款手工餅乾，如布朗尼蛋糕、巧克力大理石切片蛋糕、法式重奶油檸檬蛋糕、法式重奶油水果蛋糕，建議搭配美式咖啡食用；另還推出 CITY CAFÉ 手工餅乾，如杏仁碎角酥餅、法式咖啡薄片、巧克力雙色蜜酥、巧克力、杏仁酥等，建議搭配拿鐵咖啡、卡布奇諾咖啡皆非常適宜。（註七）

城市咖啡在第一階段（2004 年~2007 年）以便利、快速及 24 小時不打烊特性為基礎，再加上積極鋪機，故讓 CITY CAFÉ 成功在平價咖啡市場佔有一席之地，而在第二階段，CITY CAFÉ 除維持既有優勢外，還提出「整個城市就是我的咖啡館」品牌主張，期望在現有競爭的平價咖啡市場走出一條自己的道路。7-ELEVEN 觀察到由於物價上漲，再加上 M 型社會來臨，所以越來越多消費者希望在有限預算下追求有自我主張的生活、或是平價但優質的商品，7-ELEVEN 的 CITY CAFÉ 也相當受到歡迎，並吸引到許多上班族及學生族群。（註七）

而為真正符合「整個城市就是我的咖啡館」的品牌概念，7-ELEVEN 在 CITY CAFÉ 類別投入許多資源經營，在設計部份，以溫暖咖啡紅作為 CITY CAFÉ 主色系，從 logo、門市操作台、陳列架及杯套均展現相同調性，甚至部份門市還設置客席區，設計不同的城市主題，配合溫暖吊燈，即使在匆忙的午後，CITY CAFÉ 仍可為消費者帶來片刻悠閒。（註七）

除硬體設備外，7-ELEVEN 也從品質提昇做起，在咖啡豆選擇部分，選擇專屬咖啡豆，並以生豆在本地新鮮烘焙，確保新鮮度，而熱咖啡的豆子以哥倫比亞的薇薇特南哥豆種，混合多種咖啡豆調和，口感濃順；冰咖啡的豆子以安地斯品種，亦混合多種咖啡豆調和，重烘焙口味，是最適合作冰咖啡使用。（註七）

根據 T N S 模範市場研究公司調查，購買超商咖啡的人口中，有五％的人是原本來不喝咖啡，也就是說，台灣喝咖啡人口因超商加入咖啡市場戰局而增加五％。其中最大的獲益者，就是近四千八百家門市的統一超商。（註三）

從二〇〇四年打出 CITY CAFÉ 品牌開始，7-ELEVEN 每年賣出咖啡杯數以倍數成長。從〇五年賣出三四〇萬杯，〇七年成長到一四〇〇萬杯。（註三）

統一超商 CITY CAFÉ 能成功建立最便利的咖啡連鎖的關鍵，就是把強調人工客製化的義式咖啡製作，精準地標準化，與便利超商的運作完全結合。（註三）

咖啡機是一大關鍵。統一超商不斷要求瑞士獨家設備廠商改良、簡化，到現在只要按個鈕，就有穩定品質的濃縮咖啡，而且設有獨立牛奶冰櫃直接插管使用，減去過去清洗牛奶槽時間。更重要的是，把機器價格從七十萬降到三十萬，符合超商成本。（註三）

人員也要重新訓練。除了評估商圈特性是否適合賣咖啡，想要申請賣咖啡的加盟業者，首先本身要有喝咖啡習慣、證明有心經營咖啡市場，經過統一超訓練、考試、通過認證，才能加入 CITY CAFÉ 這個明星商品的行列。（註三）

去年，請女星桂綸鎂做代言人，在電視廣告上用慵懶富磁性的聲音說，「整個城市就是我的咖啡館。」梁文源很清楚，咖啡不同於一般便利商店貨架上的消費品，只有便利，不會長久成功，「提高消費者對這新品牌好感度，是未來的關鍵。」一台機器三十萬的投資，一定要朝讓消費者每天都喝一杯 CITY CAFÉ 的方向努力不可。CITY CAFÉ 跟著 7-ELEVEN 包圍你。（註三）

II、城市咖啡問卷

1. 城市咖啡的咖啡種類有哪些？

以沖煮的器具不同，在台灣比較普遍的咖啡品項可以分成三大類：

1.美式咖啡

2.日式咖啡

3.義式咖啡

而 city cafe 是屬於義式咖啡。（註六）

2. 咖啡價格？

城市咖啡大致上可分為大中小三個尺寸的杯子，價格分布在 NT\$25 至 NT\$55 之間。

3. 咖啡定價的根據？

主要進軍平價咖啡市場，與廉價咖啡店價格相近。

4. 所使用的咖啡豆？

城市咖啡的咖啡豆由專人至國外產區採購優質生豆，在台灣以最先進的全自動化機器生產設備新鮮烘焙，熟豆經過品管嚴格把關、確實控管鮮度，提供消費者咖啡的最佳賞味期限。(註六)

CITY CAFÉ 熱咖啡採用的是薇薇特南哥熱咖啡豆，冰咖啡則為安地斯冰咖啡豆，最主要的差異為烘焙程度不同，由於冰咖啡需要較濃郁的咖啡基底，經冰塊稀釋呈現出完美適度的口感，故安地斯冰咖啡豆的烘焙度較深。(註六)

5. 曾經有過哪些促銷城市咖啡的手法？

買一送一(每家門市輪流)、第二杯半價、用 ICASH 買 9 折等、集點換咖啡等。

6. 只要是 7-ELEVEN 門市都可以設置城市咖啡嗎？

門市的設置是依商圈的位置來決定，設置在主要幹道是吸收過路的消費族群的客源，熱鬧的商圈附近是吸引觀光客，新式大樓由於進駐的大多為年輕上班族群，容易吸引上班族消費，而校區則是主要設立於高中大學等，比較有可能飲用咖啡習慣的學區附近。

7. 最常購買城市咖啡的顧客群？

上班族居多，也有學生族群購買。

8. 曾經遇過買了城市咖啡後，在門市裡慢慢品嚐的人嗎？

沒有，通常會購買的人都是趕時間的族群，如上班族等，都是買完就立刻帶走了。

參、結論

一、研究限制

根據計畫表(表一)的計畫，研究星巴克與城市咖啡的差別，主要訂定三個方法：實際訪談、文獻書籍查詢整理、實際至門市購買試喝並體驗，然而，設計完問卷，實際詢問兩家星巴克門市，他們說星巴克並沒有在接受訪問，我們只好放棄實際訪問星巴克，因此，星巴克訪談問卷的問題皆由網路與書籍雜誌中一一尋找解答。但是城市咖啡卻成功的尋找到願意為我們回答問題的門市人員，遺憾的是，7-ELEVEN 門市人員對這方面的資訊並不充足，能回答的題目不多，也不夠詳細，如此，門市人員無法回答的問題，也只好尋找相關資料。

而實際前往門市購買試喝並體驗，因為不擅長品嚐咖啡，無法明顯分辨出咖啡的品質和差異，也沒有太多的資金可以試喝比較每一種咖啡，因此，試喝一法對此研究幫助並不大。前往星巴克體驗環境，因星巴克門市較少，不如 7-ELEVEN 處處可見，前往需耗費許多時間與金錢，因此，無法多次前往，但是卻有不錯的收穫。

研究期間，巧遇上學校舉辦大規模活動比賽、模擬考、期中考和檢定考，因此，實際能研究的時間並不多，而無法使報告呈現最完美的狀態，為此感到遺憾。

城市咖啡是個新的商品，不如星巴克一般有著豐富的歷史，正因如此，與城市咖啡相關的資料只有新聞雜誌，而沒有相關書籍，資源有限，要與星巴克咖啡作出詳細的分析比較，附有相當的挑戰性。

二、結語

對於現代人來說，咖啡已經不再只是種飲料，而是精品、是藝術、是文化、是流行、是休閒，在星巴克的經營與管理之下，使美國原本平淡無奇的咖啡文化，從此寫下完美的一頁，而傳遍世界，在許多地方捲起不散的炫風。

星巴克對於顧客的用心、品質的留心、產品的創新、全世界的關心、每一個小細節的重視，以及它獨有的經驗法則－「星巴克體驗」，是讓它能拓展全世界的重要原因。

而在台灣，星巴克和統一集團合資，星巴克的體貼加上統一集團的行銷，組合而成的統一星巴克，更是在短時間內設立多家分店，其如此驚人偉大的成就實在不得不令人嘖嘖稱奇，它就是擁有那魔鬼般的吸引力，讓顧客心甘情願的將錢放進它的口袋裡，來購買一種高品質的享受。

星巴克在台灣能讓消費者在有限的消費能力內花費一百多元買一杯咖啡，它成功的秘訣一定在於幾個要素：嚴格的徵才與職員訓練、優質的材料咖啡豆、環境佳裝潢好、消費有一定的水準與價值，使顧客對星巴克有著堅持與忠誠度。這些因素，造就了星巴克在台灣能成功的取得消費者的心，在台灣咖啡業有一席之地。

星巴克的企業經營理念乃是打造一個悠閒而具有品味的休憩場所，希望藉此空間讓顧客每天享受喝咖啡的浪漫氣氛，秉持「以顧客為本」的服務精神，提供溫馨、美好的氛圍、感官、社會體驗給予顧客，引領全球的迷戀咖啡香的風潮，讓我們對於星巴克目前如此成功的經營現況無庸置疑。

星巴克在行銷策略上，揚棄以往投注鉅資廣告已大肆宣傳的傳統手法，除了利用一些策略聯盟手法幫助宣除新品之外，幾乎從來不利用廣告宣傳，因為它知道如何運用店面特色與產品包裝替自己形象作好宣傳，不但節省了廣告成本，也突顯其與眾不同之處，建議星巴克未來若能仰賴多樣化、多元化的商業行銷手法，保持產品創新、服務創新的經營理念，必能繼續坐擁今日星巴克咖啡王國的地位，創造更多的咖啡傳奇。

城市咖啡走的價位偏低，但咖啡豆品質與星巴克大致相同，如此，統一集團推出城市咖啡，主要是為了針對較無時間與金錢的上班族和學生，希望推出城市咖啡後，統一能掌握更大的咖啡市場，進而引起消費者嘗試兩家不同經營理念的咖啡。

城市咖啡推出的行銷策略，通常以一個門市為單位，每個門市各個時段推出的活動並不相同，這讓城市咖啡在每個地方慢慢的打響名聲，因為城市咖啡價格並不高，消費者通常願意嘗試購買一杯熱熱的咖啡，由此低價滲透市場，最後也讓城市咖啡變成生活的一部分，維持消費者的品牌忠誠度。

三、星巴克與城市咖啡比較表（表二）

項目	星巴克	城市咖啡
價格	價位偏高	平價咖啡
門市數量	較少	較多
主要消費群	較有經濟能力與時間的人	較忙碌的上班族與學生
人員訓練	較嚴格、落實	較寬鬆
經營理念	行銷品牌、體驗經濟	銷售咖啡
品牌忠誠度	極高	普通
咖啡專業知識	高	低
咖啡種類	義式咖啡	義式咖啡
咖啡豆品質	嚴格	嚴格

由（表二）整理得知，星巴克價位偏高，城市咖啡價格屬平價，主要差別在於主要消費群、經營理念的不同。星巴克人員訓練較落實，是爲了行銷品牌，維持顧客忠誠度，也對咖啡的專業知識較高；而城市咖啡門市較多，讓忙碌的上班族和學生不管在哪裡都可以很容易的找到城市咖啡，但是基於經營理念爲銷售咖啡，較不容易維持品牌忠誠度，人員訓練也較寬鬆。而兩者價格差別與咖啡種類、咖啡豆品質篩選較無影響。

四、SWOT分析：

SWOT分析即強弱機危綜合分析法，是一種企業競爭態勢分析方法，是市場營銷的基礎分析方法之一，通過評價企業的優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)、競爭市場上的機會(Opportunities)和威脅(Threats)，用以在制定企業的發展戰略前對企業進行深入全面的分析以及競爭優勢的定位。（註五）

1. 星巴克 SWOT 分析：

優勢(S)	劣勢(W)
1. 員工專業訓練成功落實。 2. 顧客對品牌忠誠度極高。 3. 員工咖啡專業知識高，易與顧客分享。 4. 咖啡豆挑選嚴格，獲得顧客信任。 5. 直營販售，容易掌握所有分店。 6. 咖啡品質佳，受顧客喜愛。	1. 門市設置較少，商圈無法涵蓋各地。 2. 訓練員工需花費成本高。 3. 門市設置通常設置在鬧區，店面租金租金較高。
機會(O)	威脅(T)
1. 擁有第三空間的經營理念。 2. 促銷手段豐富，吸引消費者。 3. 與餐飲、百貨等異業結盟。 4. 近年來咖啡愛好者大幅增加。 5. 販賣周邊商品。 6. 生活水準提高，享受體驗經濟人數增加。 7. 態度親切服務佳，掌握顧客喜好，客源穩定。	1. 價位偏高。 2. 咖啡市場容易進入，導致許多業者加入，競爭激烈。

2. 城市咖啡 SWOT 分析：

優勢(S)	劣勢(W)
1. 咖啡價格較低，願意購買人數多。 2. 門市處處可見，容易把握每個地方的客源。 3. 咖啡豆挑選嚴格，獲得顧客信任。 4. 咖啡品質佳，受顧客喜愛。	1. 員工訓練較寬鬆，不易創造品牌形象。 2. 員工咖啡專業知識低。 3. 品牌新進，信任度不夠。
機會(O)	威脅(T)
1. 近年來咖啡愛好者大幅增加。 2. 新產品加入市場，容易引起消費者好奇心。	1. 品牌忠誠度不易維持。 2. 咖啡市場容易進入，導致許多業者加入，競爭激烈。

肆、感想與獲得

經過這次的研究，使我們感受到「原來咖啡是一門很深澳的學問」，然而，統一集團「行銷策略」的深謀遠慮，更是令我們大開眼界。一般人可能會有個疑問：「統一城市咖啡和統一星巴克競爭，不就等於自己打自己一個耳光嗎？」，當初我們也想過這個問題，而在對這個研究投入的同時，這個問號好像慢慢變淡了，不知不覺到了尾聲，這個問號變成了驚嘆號，心裡有說不出的佩服，而能計畫這些行銷策略的人，想必有著經過不斷歷練之後的智慧與經驗吧！

起初，我們投入這份研究時信心滿滿，我們想：「就是研究一個集團競爭同個市場，只要去訪問他們，這些問題自然有了答案」，但是，情況並不像我們想像的順利，星巴克拒絕了我們的訪問，城市咖啡門市人員知道的不多，我們曾經一度想要放棄，也曾經想過要換個主題研究，雖然內心很多不願服輸的聲音，但是希望就這麼出現了，我們多次與星巴克聯繫，卻也不是完全沒有收穫，他們提供了一些研究的方法，而我們需要的答案，一點一滴慢慢累積起來，研究期間，我們曾幾次到星巴克與城市咖啡門市，在我們還沒開口時，他們就已經熱心的詢問我們需要什麼服務，並也願意幫我們拍照，當時的我們真是意外，因為很多的人都想「我幫忙拍照又沒有錢賺」，而星巴克的夥伴多了這份熱心，讓我們確信，他們的理念原則，絕對不是常常掛在嘴巴上說說而已，而是完完全全落實在每個員工身上。而有一次，我們預定要到7-ELEVEN買城市咖啡並拍照，不巧的是，那天的天氣冷的不像話，那天的雨來的真是時候，我們也照預定計畫前往，在拍照喝咖啡的同時，我們又有一種想法慢慢浮現，「在寒冷的冬天，當你下班或下課時，要是能花個小錢喝杯熱熱的城市咖啡，那是很幸福的。」，「城市咖啡為什麼要設置在處處可見的7-ELEVEN」，可能就是為了打進這片市場吧！

現在，我們更應該努力了，像統一集團這樣驚人的行銷策略，若沒有訓練出縝密的思維想法，是沒有辦法計畫出這般策略吧，有這樣的好榜樣，值得我們學習，也提醒了我們「前面的路還很長，要學的東西深似海」。

而最後，完成了這「星巴克與城市咖啡之探討-統一集團市場行銷策略」，希望這份研究能提供許多人建議和靈感，也讓下一個研究這部分問題的人，能有不錯的資料能夠參考，而可以繼續延續下去，把我們受到的限制突破，做出更有價值的研究結果。同時我們也要感謝指導老師、專題老師，給予我們許多寶貴的意見和指導，還有星巴克、城市咖啡夥伴的建議和幫忙，以及統一集團如此完美的行銷策略給予我們的學習和提醒。

伍、附錄

一、中文資料來源

註一：

星巴克的咖啡王國傳奇-羅月婷-華立文化事業有限公司

註二：

星巴克模式-約瑟夫·米其里(Joseph A. Michelli)著 胡瑋珊譯

註三：

天下雜誌 398 期 2008/06-吳韻儀·盧昭燕

註四：

商業概論攻略本-李翔、詹怡-旗立資訊股份有限公司

二、網路資料來源

註五：

維基百科全書

<http://zh.wikipedia.org/wiki/>

註六：

統一城市咖啡

<http://citycafe.7-11.com.tw/>

註七：

大紀元網新聞

<http://www.epochtimes.com/b5/7/12/4/n1926750.htm>

註八：

統一星巴克咖啡

<http://www.starbucks.com.tw/home/>

陸、研究照片



(附圖一：城市咖啡門市)



(附圖二：城市咖啡商標)



(附圖三：城市咖啡熟客集點卡)



(附圖四：星巴克咖啡 Menu)



(附圖五：城市咖啡)



