



复盘星巴克 07、08 年经营危机始末：回归品牌核心价值 咖啡龙头逆境重生



星巴克作为精品咖啡行业的龙头企业、连锁餐饮企业的成功典范，曾在 07、08 年经历过内忧外患的严重危机，而近两年，在“新冠反复、餐饮内卷”的背景下，我国一些头部餐饮品牌正面临着相似的困境。

我们通过深度复盘星巴克经营危机始末，分析其陷入低谷又得以重振的关键原因，探究什么是品牌长期发展的核心驱动力，思考当前我国身陷类似窘境的连锁餐饮企业如何破局。

陷入危机：1、次贷危机引发连锁效应，私人消费受严重冲击。2007 年开始的美国次贷危机引发多米诺效应——房地产价格大幅缩水、股价暴跌、失业率和个人负债上升等多重因素叠加，导致私人消费增长乏力，冲击零售行业。同时食品能源价格的激增提高了消费者在必选消费上的支出成本，进一步影响消费者对可选消费的意愿。2、全球门店高速扩张，利润空间难以提升。高速扩张对供应链及员工管理造成巨大挑战，使星巴克极度依赖营收的持续高增长以覆盖每年的大量投入，因此对潜在外部冲击的抗风险能力不强。金融危机的冲击叠加同店分流效应使星巴克客流量降低、收入端疲软，较高的营业杠杆和大量关店产生的重组费用则进一步挤压利润空间。3、新晋对手强势入局，竞争日趋白热化。麦当劳和唐恩都乐强势入局精品咖啡赛道，主打低价占据大环境优势，并从营销上对星巴克展开猛烈进攻，而星巴克本身的差异化根基也在动摇，定价较高的同时产品和服务质量没有同步上升，陷入低成本与差异化两难的尴尬境地。

逆境重生：1、聚焦顾客体验，回归核心价值。2008 年霍华德·舒尔茨

回归管理层后推动品牌转型，以升级顾客体验为核心，立足品牌在咖啡品质、店内体验、客制化产品上的传统优势，通过全线升级产品设备、推出会员奖励机制、创建线上互动社区，加强与顾客之间的情感联结并扩大和快餐巨头间的差异化，有效改善了门店销量。

2、开源节流并举，稳步提升利润。从成本端看，08、09 年星巴克大力推进成本削减举措：关停不盈利门店、减缓扩张、减少人员数量，以短期控制损失进一步扩大；优化门店选择、改善门店运营流程、重组供应链，以长期确保业务良性发展。创新驱动降本提效并行，稳步提升利润空间。

3、切入速溶新赛道，创意推广促销量。规模庞大的速溶咖啡赛道为品牌提供了挖掘新客群、提高销量与利润的增长机会。星巴克瞄准较为空白的细分领域“精品速溶”，以避免与行业巨头雀巢咖啡的正面竞争，并减小对品牌形象可能造成的损伤。同时加码营销，创意推广精准触达顾客，速溶产品 VIA® 推出一年销售额便达到 1.35 亿美元。

4、乘社交媒体之风，推广数字化营销。借力社交媒体在全球的快速发展和持续渗透，星巴克推动数字化营销，以较低成本撬动客观经济收益，凭借优质内容和带给用户的良好体验迅速积累起大量粉丝，脸书和推特平台账号粉丝数一年内达到同品类最高，有效带动线下销量。

投资建议：通过研究星巴克走出危机的经验我们发现，坚定立足并不断发扬自身优势、创新驱动各维度降本提效并行、保持开放心态敏锐发掘新机会，是星巴克得以在内外交困的局面下突出重围的关键，也是品牌巩固护城河且保持长期竞争力的重要驱动因素。我们认为，面对激烈竞争带来的价格压力，品牌忌“为补短而失长”，忌因追求极致性价比而丧失焦

点，尤其对于差异化品牌而言，如何打造和建立强大的品牌资产，是企业最终决胜江湖的关键。在产品力、品牌力和渠道力的界定中，制胜的法宝终是因创新而带来的产品力提升，从而稳固长期品牌资产形成的护城河。

风险提示：突发事件对经营影响超预期，宏观经济变化导致消费增长不及预期。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_37547

