



星巴克中国：探索新世代消费者

盖嘉、张影、周密

案例摘要：本案例基于对中国新世代消费者及咖啡市场的介绍，展示星巴克中国在面临市场变化时如何从消费者角度寻找市场机会。通过星巴克中国的业务情况和历史简介，及其近期在数字化、产品和品牌等方面的一系列动作，本案例希望引导学生讨论如何基于客户年龄进行市场细分，并理解该细分方式下的种种挑战与机遇。

关键词：市场细分、Z世代、新世代消费者、星巴克、咖啡行业

“星巴克的顾客几乎涵盖了所有年龄层，而且年复一年，我们顾客群体的画像也变得越来越年轻。我们对此保持敏锐，并确保我们能与年轻人产生共鸣，因为他们驱动着我们公司的成功。”——星巴克创始人霍华德·舒尔茨¹

星巴克是全球连锁咖啡品牌，于1971年成立于美国西雅图。星巴克这一名称的灵感来自19世纪美国经典著作《白鲸》中喜欢喝浓咖啡的大副角色，品牌logo的原型是古希腊神话中的美人鱼塞壬。这些元素能够唤起西方世界对公海浪漫和早期咖啡商人航海传统的联想，也在21世纪成为了远在大洋彼岸的新世代中国消费者表达创意的素材。年轻的中国消费者们亲切的将品牌称为“星爸爸”，并通过DIY将从包装袋到纸杯的各种星巴克物料融入生活（附录1）。

本案例由北京大学光华管理学院盖嘉教授、张影教授、案例研究员周密根据公开二手资料整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

Copyright©2023 北京大学光华管理学院。如申请使用本案例请联系：
casecenter@gsm.pku.edu.cn。
未经学院授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

星巴克在中国内地的第一家门店开设于1999年1月，中国目前是星巴克发展速度最快、最大的海外市场。李思（化名）入职星巴克第一家门店时是一位只有20岁出头

的年轻人，而现在他已经是管理上千家门店的区域总经理。在他于星巴克任职的 20 多年里，星巴克中国由最初近十年的亏损²到后续盈利并大规模扩张，在最新的 2025 战略愿景中已经制定了相当于每 9 小时要新开一家门店的目标³。随着越来越多的国外咖啡品牌进入中国，以及中国消费者咖啡知识与饮用经验的增加，在 2025 战略愿景中，星巴克中国也表示将加快咖啡新品的本地化研发，满足更多年轻消费群体的喜好。李思们的年轻时代已成过往，面对求新求变求精的新世代消费者，历史悠久的星巴克如何确保与年轻人产生共鸣？

中国新世代消费者

消费者代际划分是细分大众市场的常见方式。由于同一时期出生和成长的人群通常会经历相同的重大历史事件，因此他们更容易形成相似的价值观和生活态度。中国消费市场目前相对主要的 5 个世代包括建国后到 1964 年间出生的婴儿潮一代、1965-1979 年出生的 X 世代、1980-1994 年出生的 Y 世代、1995-2009 年出生的 Z 世代和 2010 年之后出生的阿尔法世代。其中，当前处于 14-28 岁年龄段的 Z 世代是正在站上中国消费舞台中心的新世代消费者。他们的人口总数约为 2.3 亿⁴，超过德国、法国和英国的人口总和。他们约占中国人口数的 20%，却贡献了整体消费的 40%⁵。麦肯锡认为，“对消费品公司而言，如果希望在中国强劲的经济发展中有所作为，了解 Z 世代是头等大事。”⁶这不仅因为年轻消费者很快会成为明天的主力消费者，还因为数字原住民的身份使他们与之前的消费者存在明显的区别。他们通常是新技术与新产品最早的试用者，是潮流和趋势的引领者，并且正在成为世界变革的主要推动者⁷。

得益于中国市场利用信息技术进行的弯道超车，中国的新世代消费者可能是全球最习惯于全渠道购物的消费者。他们可以在各类新兴的社交媒体、电商平台包括线下新零售渠道收集尽可能多的信息来支持消费决策，综合产品性价比和购物便利性进行购买，然后再通过包括短视频在内的各种形式的评价分享自己的经历。

无论从速度还是范围的角度来说，中国的新世代消费者都比之前的消费者具有更强的流动性。更长的工作和通勤时间使新世代消费者的生活节奏明显加快，而随着中国的城镇化进程和交通便利性提升，他们成长、求学和工作、旅行的城市甚至国家都可能存在巨大差异。

他们也是兴趣至上的圈层爱好者。从动漫潮玩剧本杀，到汉服 JK 洛丽塔^a，大量年轻人的小众兴趣爱好成功破圈，撑起百亿市场。而文化自信奠定了他们共同的

^a JK 是日语女子高校生的发音简写，此处指代指日本女高中生制服。JK 制服、洛丽塔装和汉服由于价格不菲，又被年轻人称为破产“三坑”。

国潮偏好，促成了能挑战国际巨头的小米、花西子、三顿半等一众新国货品牌的崛起，唤醒了故宫文创，使李宁起死回生。在国货当红的背后，是新世代消费者的“既要又要还要”——他们是挑剔功能的成分党，也是追捧外观的颜控，还是爱薅羊毛的做题家。

中国新世代消费者正处在人生的早期阶段，因此自身消费能力暂时有限。与前辈相比，他们的受教育程度普遍更高，重视品牌责任，但并不比其他代际更愿意为环保品牌支付溢价⁸。他们对家庭购买决策已经开始起到重大影响，特别是食品饮料方面⁹。Z世代不断增长的财富和影响力，无疑值得所有品牌对这一市场认真评估。

中国咖啡市场

咖啡与茶和可可并称世界三大无酒精饮料，因其提神功效及多达 900 种¹⁰的香味而受到消费者喜爱。咖啡饮品市场通常可细分为速溶咖啡、即饮咖啡与现磨咖啡三类。速溶咖啡与即饮咖啡通常属于包装/零售产品。与瓶装即饮咖啡相比，速溶咖啡泛指加水后可饮用的便携式咖啡产品。而现磨咖啡，顾名思义，通常包含咖啡师在门店对咖啡豆现场研磨的过程。数据显示，2020 年中国咖啡行业市场规模为 3000 亿元，并将以 27.2% 的增长率上升，到 2025 年将达到 10000 亿元规模¹¹。

作为舶来品，特别是与茶文化相比，咖啡在中国的饮用历史并不悠久。这导致中国咖啡饮品市场的市场结构与人均消费量（附录 2）都与海外市场存在差距，潜在增长空间广阔。与相对成熟的海外市场由现磨咖啡主导不同，在中国咖啡饮品市场中，速溶咖啡占比更高，超过半壁江山（附录 3）。90 年代以雀巢为代表的速溶咖啡进入中国市场奠定了这一基础。此后，星巴克、Costa、上岛咖啡等连锁品牌咖啡店开始带来商务休闲体验。由于此时的咖啡消费人群多为海外人士、海归或外企白领，在一定程度上带有身份感，喝咖啡一度成为一种时尚的象征。然而对早期的大多数消费者而言，几乎没人能说出拿铁和摩卡有什么区别。随着市场日趋成熟，咖啡的新奇性逐渐减退，消费者习惯逐步养成，并体现出了多元化特性。以低价、快速推出新品并广泛联名特色的瑞幸的出现提升了现磨咖啡市场的热度，无论是 Manner 等本土精品咖啡店崛起、屡获融资，还是外资品牌 Tims 中国连续开店到敲钟上市，或是麦咖啡、全家等便利店咖啡遍地开花随处可见，都进一步加剧了中国咖啡市场竞争的激烈程度。

现磨咖啡市场竞争

中国现磨咖啡市场的消费模式主要包括店内饮用、自提和外卖 3 种，饮品价格范围约在 5-50 元左右。现磨咖啡品牌既包括 Peet's Coffee、%Arabica、M Stand