

## 迪欧：撇开星巴克

**编者按：**在星巴克和上岛领头的中国连锁咖啡市场中，迪欧依靠不一样的体验咖啡悄然崛起。编者希望借助本文对国内众多的咖啡馆经营者一些有益的启示。

标志性的绿色，上千平米的店堂宽敞大气，毕加索壁画、橡木的隔断和壁柜，暖色调的布艺流苏相接，顶天立地的大圆柱??欧陆风格的装潢带着淡淡的怀旧气质，含蓄而不张扬。置身其中，是无尽的高雅和恬静，神驰于流逝岁月的记忆中、感受现时生活的波动，畅想未来的追求。这或许就是迪欧咖啡传递出的消费体验和咖啡文化的真实写照，代表了西式的原味和中式的体验。在星巴克和上岛领头的连锁咖啡市场中，迪欧依靠不一样的体验咖啡悄然崛起，迅速占领市场。

### 有情调的咖啡馆

谈到经营连锁咖啡，就不能不提星巴克。在强调顾客体验的时代，弥漫着咖啡浓香和舒适的商务环境，是星巴克“第三空间”的完美消费体验。“在咖啡连锁领域，星巴克是全球龙头老大，我们没有能力以同样的模式跟它对抗。所以一开始就采取差异化经营，撇开星巴克。”苏州迪欧餐饮管理有限公司总裁王阳告诉记者。

差异化经营带来则是迪欧咖啡的超常快速发展。尽管在时间上，迪欧咖啡比星巴克晚了30年，星巴克创立于1971年，而迪欧是2001年成立的，然而，从门店数量上，迪欧已经超过了星巴克，迪欧在全国21个省、直辖市，近百个城市已经拥有了近300家门店，星巴克只有200多家门店。

与星巴克单一咖啡经营相比，迪欧将自己定位为“复合式经营”，更多以咖啡、生活、文化为切入的复合式的餐饮经营品牌，以服务 and 休闲为诉求点，以白领阶层作为诉求的目标，消费群体主要定为 30 岁以上白领阶级。

基于这一特殊定位，迪欧在门店选择上，放弃了一线城市人流较大、商务活动集中的地方，而选择由二线城市切入，这使得迪欧可把门店面积做得足够大，上千平米，装潢设计采用了巴洛克风格，在风格上更强调情调和文化氛围，更好地制造休闲体验。

在服务上，星巴克为快餐式自助型；而迪欧倡导主动服务、尊重服务和关怀服务，关注每个细节。迪欧的服务在客人开口之前，用一个低声的问候，或是一个轻柔的手势，来为顾客品尝咖啡、享用餐点营造出一种尊贵又不失亲切的感受。

王阳发说：“咖啡只是载体，服务和体验才是真谛。我们创造并传达了典型的东方美德，例如：尊重、关怀和真诚。这是同星巴克的快节奏的西方风格截然不同的??尽管咖啡并不是中国传统饮食，但通过不一样的服务，创造出独特的中国味，迪欧培养出了属于我们的细分市场。”

### 将文化完整传递

2005 年，英国路透社和 BBC（英国国家广播公司）在中国做连锁咖啡专题报道时，选择了中西各一代表。星巴克毫无疑问成为聚焦重点，是西式咖啡的最杰出代表，另外一个中式代表，在经过多次研究

之后，最终落定迪欧咖啡，原因是：迪欧咖啡很好地在大陆沿承了中式文化精神。这也正是王阳发所强调的差异化经营下的成果。

迪欧一面用复合式的产品策略满足消费者需求，一面用复合式的加盟方式吸引着投资者的眼球。迪欧咖啡的加盟方式有三种：特许加盟、直营加盟、特许直营加盟。

每一个加盟店的开张，都是迪欧咖啡文化一次成功传递和复制。尽管餐饮连锁业标准化已经是一个难以逾越的问题，而要实现文化的传递更是难上加难，但王阳发表示：“知难而上，才能让迪欧优秀的文化品牌实现长久地发展，将我们的成功商业模式得以复制。这需要我们在直营系统的摸索、验证方面进行经验的累积，也需要建立能够很好复制、管控的门店运营和连锁管理系统。”

2001 年成立伊始，迪欧即构架了未来的特许经营体系，但它没有急着去推行，而是先与欧洲专业特许经营咨询机构合作，引进了较先进的特许连锁管理模式，并在 2003 年初率先通过了 ISO9001 国际质量管理体系认证。这些理性规划为迪欧将开展的特许加盟业务奠定了坚实的基础，在陆续开设了 14 家自营店后，迪欧才开始授权了第一家加盟店。

“即使是纯加盟商投资的门店，在投资后，我们也会有专业团队给予帮助，提供基层人员的培训，包括在初期 3 到 6 个月的支援，这些干部团队本身就是迪欧培养成熟的团队。这些人可以培训基层员工，保证在开业之初就能提供相当水平的服务。”迪欧咖啡副总经理

杨晓兰说，“所以从这点来讲，可能是迪欧在众多行业、众多品牌里比较稳健发展、得到消费者认可的原因。”

在强调体验经济的今天，咖啡本身的差异已经微乎其微，需要通过消费者自己的体验来认知感受，通过口碑传播。而如何把企业的口碑传播出来，就要靠前期专业培训、过程中的实时督导和监控、管理，保证让每一家门店都在标准之上。“所以这也是总部关注加盟店的原因，如何让每一家门店可以直接和消费者对话，产生良好认同，对门店来讲也是奠定了经营的扎实基础。”杨晓兰补充说。

为了在快速发展过程中更好的把握市场先机，迪欧咖啡 2006 年投资成立了餐饮研发中心；为了在管理上紧跟世界先进水平，去年，迪欧与世界第二大软件公司甲骨文协作开发 ERP 系统等，成为整个餐饮行业里的第一个也是唯一一家投巨资开发 ERP 的企业。

#### 加盟准则：“钟摆理论”

在各个品牌咖啡店纷纷跑马圈地的同时，速度和先机成为品牌发展的重要因素。如何平衡速度和质量，成为迪欧扩张上需要解决的一大问题。

“在一些加盟展上，我们经常看到很多特许品牌在敲锣打鼓，大肆宣传又成功加盟了多少个。尽管连锁品牌需要众多的加盟商来参与实现发展，但我们在心里考虑更多的却是，品牌是企业最宝贵的财富，需要所有的加盟商悉心打造，我们希望开的每一家店都是成功的，而不仅仅是收到多少加盟费，多开多少门店。更何况，一个糟糕的加盟

商很可能对品牌的区域形象造成极大破坏。”杨晓兰说，“基于这些考虑，我们认为质量是第一位的。”

迪欧咖啡的加盟店除了统一管理和文化外，在“硬件”——餐点口味上，也不会由于门店的不同而相异。迪欧从原材料到产品制作流程，从装修布置到服务模式，在管理手册上都有严格的要求，配备教学录影带作为教学辅助工具。比如一个简单的拉门动作，在客人离店门多大距离的时候拉门，甚至站姿、用哪个手拉，在管理手册上都有章可循。

高定位需要高规格来支撑，服务品质、制作品质和产品的品质是统一的整体。迪欧通过完整的培训系统、人才培养系统，包括督导、管理的系统，把相对复杂的东西变成了便于通过文件传输、培训而复制的系统，确保复制不走样，完整地把最真实最丰富的顾客体验传递给每一个消费者。

迪欧咖啡在考核加盟商时，除了经济投入能力和持续维护品牌良性发展的能力外，还会重点考量他们是不是能负起未来经营的责任，包括在理念上和公司达成统一等。为此，迪欧咖啡设计了一个“钟摆理论”作为加盟的标准。“钟摆有两个极端，需要从一个极端荡到另一个极端。在我们看来，加盟商也如此。一个极端是雇员倾向的加盟商，这一端的加盟商认为，一切都应该由总部负责，甚至连最基本的日常经营细节都要总部支持。另一个极端就是有创业者倾向加盟商，这一端加盟商的创造力和自主能力都很强，往往以自我认识、自我理念为轴心。”王阳发认为，作为加盟经营，必须要遵循总部的统一原

则,不能任由加盟商随意破坏这个统一性,危害整个连锁系统的品牌。在迪欧看来,钟摆的两个极端可能都不是适宜的加盟商。只有居中的部分,具备准确自我定位,能负起自主经营的责任,又能遵循规则,更好地和特许商产生互动,实现协同效应推动品牌发展,促进门店经营,这些才是理想的加盟商。

CCA