



—— 让每一位怀揣梦想的人梦想成真 ——

埃尔咖啡的经营致胜法则



爱上咖啡

【图解经营法则】

◎董衍平 著

民主与建设出版社

爱上咖啡

埃尔咖啡的经营致胜法则

董衍平 ◎ 著

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

爱上咖啡：埃尔咖啡的经营致胜法则/董衍平著. —北京：民主与建设出版社，2012.7

ISBN 978-7-5139-0213-7

I. ①爱… II. ①董… III. ①咖啡馆—连锁店—商业经验—经验—中国 IV. ①F721.7

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第109598号

责任编辑 李保华
装帧设计 红色调文化
出版发行 民主与建设出版社
电 话 (010) 86598040 85698062
社 址 北京市朝阳区朝外大街吉祥里208号
邮 编 100020
印 刷 北京领先印刷有限公司
成品尺寸 170×230
印 张 12.5
字 数 150千字
版 次 2012年9月第一版 2012年9月第一次印刷
书 号 ISBN 978-7-5139-0213-7
定 价 35.00元

注：如有印、装问题，请与出版社联系

目录

序章	美丽新世界	1
	1. 开除自己	3
	2. 与咖啡相遇	5
	3. 冰山理论	7
	4. 美丽新世界	9
第一章	认清自我	13
	找到那把椅子	16
	我们需要什么样的椅子	18
	不再害怕目标	21
	忠于自我，敢于承诺	23
	拥有独立思考的能力	25
	定义自己到经营自己	27
	价值观生存	29
第二章	追逐梦想	33
	为梦想而工作	35
	把握关键时刻	37
	运用梦想吸引力	38
	世上没有万事俱备这回事	40
	使用奥卡姆剃刀	42
	全力以赴，如有神助	44
	梦想让我们走得更远	46
	打造幸福工作链	48
第三章	有底线的事业	53
	用事业存续激情	55

	用价值观做天平	57
	罗布斯塔开辟新大陆	59
	重新定义PL法则	62
	亏损是无法避免的	64
	这是我的责任	66
	做管理的哲学家	68
第四章	心无旁骛	71
	要月亮，也要六便士	73
	做减法而非加法	76
	拥抱并驱动变革	77
	运用1%的力量	80
	是我们而不是我	82
第五章	信任值得信任的人	87
	不信任是最大的成本	89
	信任向内而生	91
	疑人不用，用人不疑	94
	有监更要有督	95
	创建公平文化	97
	重建信任巴别塔	100
第六章	勇于挑战	103
	职位意味着什么	105
	用信仰赶走害怕	108
	像婴儿一样好奇	110

	容许犯错	112
	没有失败这回事	114
	直面问题而不是逃避	116
第七章	关注他人	119
	培养共情能力	121
	用心倾听	124
	打捞沉没的声音	126
	鼓励大家发出声音	127
	积极回应	127
	制造互动的气氛	128
	一月一次头脑风暴	128
	领导者做表率	128
	请吃赞美三明治	129
	尽量避免指责	131
	什么都可以问	134
	不要“滥用”规定	136
	避免歧义性表达	138
第八章	从结果出发解决问题	141
	一线才有真相	144
	经理都在做什么	146
	让一线直接呼唤炮火	148
	开发地头力	150
	打开创造之门	152
	绝不空谈	155

第九章	知性而营	157
	做品牌而不是做噱头	159
	将价值最大化	162
	多备几双鞋上路	164
	告诉顾客他想知道的	166
	试验出真知	168
	小细节，成大事	171
第十章	让顾客WOW起来	175
	缔造第三空间	177
	是咖啡又不是咖啡	181
	从记住顾客的名字开始	183
	和顾客建立关系	185
	杜乡式微笑	187
	人人都有WOW故事	189



序章

美丽新世界





1. 开除自己

多年来我已习惯了被早上七点的闹钟狂轰滥炸中叫醒，这一天也不例外，穿上公司统一配发的工作服——白衬衣加深蓝色西装，穿上它后我看起来既威严又职业，作为整个山东片区的负责人，我还要管理一个数百人的销售团队，并要和数百家医院、数千家药店打交道，经常奔波在山东各市县。

我尽职尽责，每月二十多天在外出差，工作就是我的全部，所以我经常出现在酒店里、药店里、医院里、餐厅里，还有下面销售支部的办公室里。即便在格调优雅的咖啡厅里，我也要绞尽脑汁和药店店长谈促销方案、讲优惠政策。一场无硝烟的厮杀已悄然展开，我丝毫闻不到醇厚浓郁的咖啡香气，又或者单独找某个推销员出来喝咖啡，一半暗示一半明说地告诉他最近表现不好，然后他瞪着一双无辜的眼睛看着我，努力想辩解什么，最后我不得不直截了当地告诉他即将被解雇。现在这样的场景又出现了，只是对象换了，我瞪着一双无辜的眼睛，虽然老板极力想要委婉一些，但我还是敏锐地捕捉到了他话里的含义。我所负责的药品全国市场反馈不佳，尽管在天津、北京等地还算过得去，但它是瘦狗产品，和金牛、明星等产品相比，它最好的归宿就是被淘汰。

之前为应对产品的不景气，总部提出了成本削减计划，除了减少促销宣传费用，对销售员的大刀阔斧的裁员也是应对政策之一，我毫无悬念地成了“刽子手”。公司的决策我只能遵守，我是这次“瘦身”计划的执行人，这是无法避免的事情，因为到公司的第一天上司便明确地告诉我他的期望：你来到公司只需要做一件事——增加公



司的利润。这是多么明确的期望，他不需要任何虚无缥缈的东西，这是公司最需要的，也是员工最应该创造的。我的头顶上始终悬着一把达摩克利斯之剑。

我努力地去拜访客户，在他们不愿意见我的时候使出围追堵截的本领，这一套方法奏效了，我从销售员到销售主管，到销售经理，再至大区经理，最后荣升至大区销售总监之后成为山东公司负责人，期间我这个小菜鸟变成了展翅高飞的雄鹰。当然，有一部分也要归功于公司完善的培训系统、严密的晋升体系，还有老板慧眼识才的伯乐精神。老板给了我一个新职位，美其名曰平行调动。

自己不在被裁范围内，我并没有喜悦，只是更加沮丧。他给我一张裁员名单，接下来我要一一和他们谈话，在他们最无助的时候清理门户。这些和我并肩作战的同事，每天顶着白眼冷遇拜访客户，晚上睡觉连梦里想的都是签单。产品失策，业绩惨淡，公司决定放弃时他们就被一脚踢出去。我拿过名单，名字一个个地扫过去，我沮丧极了，之后我开始用理智说服自己。

我凭什么不高兴？公司付我高薪，就是为了创造更多的利润。我每月领着不菲的薪水，却达不到公司的期望值，公司裁掉这个业务部门天经地义，哪轮得上我发牢骚，他们还要花功夫收拾这个烂摊子，哪里有心思来考虑我的感受，考虑整个销售团队的感觉。我考虑过老板的感受吗？我能想像出他看着销售报表时愁眉紧锁的样子，那个时候他脑子里已经做出了一个决定，为公司创造价值的人是资产，不能为公司创造价值的人是负债，他抖了抖身子，清除这些负债就像弹掉烟灰一样。

我们是他战略失误的炮灰，但没办法，这里是公司，不是福利院。需要我们的时候，我们就是人才，是资产，不需要我们的时候就是废才，是负债。每年一度的营销大会上，我走上讲台向全国各区的销售总监汇报来年的销售目标时，不得不再调高数字以配合公司的总体士气；我又把这些数字强行分配到下面去的时候，拍着桌子让推销员扛起来。然后我奔波在拜访客户的路上，在检查督导推销员工作的路上。在公司，我永远是第一个上班的人，往往是最后一个下班的人。

每天我就像拼命三郎一样，但还是失败了，因为没有达成公司交付的使命，但是



就算达成目标又会怎么样呢？头顶总悬着一把达摩克利斯之剑。我们需要的是工作，还是需要工作赚来的钱？难道工作只能给我们带来钱吗？它不能给我带来更多的东西吗？譬如幸福感、成就感、满足感，想到这里，我开始写辞职信，决定还是自己干，和几个朋友合伙创建了一家保健品连锁店。

2. 与咖啡相遇

有了自己的事业，闲暇时间多了，喝咖啡的时间变得充裕起来，心情也很放松，这个时候才真正懂得咖啡的妙处，更是钟爱手磨咖啡，于是经常去朋友李的家，还没进门就能闻到一股浓浓的咖啡香气。

在商旅途中，我光顾过无数的咖啡厅，上岛、星巴克、SPR，但在李家里，我闻到了从未有过的温暖亲切的咖啡香气。我饶有兴趣地看着他的妻子将咖啡豆一点点地用一个老式的手摇咖啡机磨成细粉，空气中弥漫着让人心醉的咖啡香气。她站在料理台前，将磨好的咖啡粉倒入玻璃容器里，点燃酒精灯，给一个注水的圆形玻璃窗口加热，沸腾的水倒吸进上面的容器里，不断地翻滚，最后慢慢渗流下来，黑色的原味咖啡香气简直倾国倾城。她像在做一个古老的仪式一般虔诚，将咖啡分倒在三个杯子里，递给我们。

品着咖啡，身体也有从未有过的放松，我开始思考自己的将来，保健品连锁店只是一门生意，它不是我的事业，我一定能找到这一生钟爱的事业。在医药公司工作时，经常光顾一家咖啡店，和老板混熟了，刚好老板想出国，想找一个人托管咖啡店，他看中了我，用他的话说，他目睹我在职场纵横近二十年后，各方面的才能几乎武装到牙齿，是一个少有的全方位管理人才。我带着试一试的想法接手了，事情完全不按我的思路出牌，我领教了卖药丸和卖咖啡的完全不同。一年后咖啡店老板回国，店面亏损让他决定直接关门，但这期间我被咖啡深深吸引住了，我决定自己开一家咖啡店，于是，只身飞往美国西雅图去学习和见识咖啡知识。西雅图人因咖啡消费量极



大而闻名，星巴克（Starbucks）、西雅图贝斯特咖啡（Seattle's Best Coffee）和塔利咖啡（Tully's）都是在此地建立起来的。朋友李笑我头脑发昏，他说永远不要玩你一窍不通的游戏，即使你看到很多人在这场游戏中赚到很多钱，但如果一定要玩，就要先搞清它的游戏规则。

在西雅图的大街上，我就是个外地观光客。当我走到松树大街和第四大道时，我看到一家咖啡店门口摆着一条长龙，它不是星巴克，而是埃尔咖啡，我兴致勃勃地加入到这个队伍中。咖啡很香，看着拿着咖啡杯的人啜饮着咖啡，满脸笑意地从我身边经过，不知不觉中我也感染了这种快乐。轮到我时，店员居然俏皮地说了一句中国话“你好”，这让我大吃一惊，不过我高兴地回应了她。接过热气腾腾的咖啡，我走到不远处的长椅上，在那里我碰到了杰克·哈特曼，因为他也坐在那里，静静地看着咖啡店门前发生的一切。

他热情地招呼我，就像看见久违的老朋友一样，我们坐在长椅上聊了起来。在交谈中我得知他就是埃尔咖啡的创始人，这让我吃惊不小。我开始问他，你的咖啡店生意真好，你怎么做到的？他递给我一本书《咖啡店》，说书中有他们咖啡店成功的全部秘密。我乐了，你的咖啡店在中国有吗？我只知道星巴克。他说，没有。我说，你不打算扩大规模吗？譬如在西雅图，或者在美国开更多的店，再或者理想更大一些，开到美国以外的任何地方。他摇摇头说，小就是美，对于我来说规模不是最重要的。你知道我的店门口为什么总有人排长龙吗？你知道为什么我们搬家，那些老主顾还会上门买咖啡吗？那是因为我们是一家有人情味的咖啡店。我说，可是很多人都在追求规模，你看星巴克。他说，规模化会吓跑顾客的。他向一个戴鸭舌帽的中年男人挥手喊道，“嗨，比尔！”转过来对我说，这就是小的好处，这里的顾客我差不多都认识。

我心里顿时一惊，说，真是一家有人情味的咖啡店。他继续说，你不把咖啡店当赚钱机器，不把员工当成这个机器的一部分时，这家店就充满了人情味。他神秘地一笑说，而且顾客会越来越喜欢它，你看这条长龙就是证明。我说，我也想开一家这样的咖啡店。他说，当然可以，在任何地方，只要你能做到有人情味。

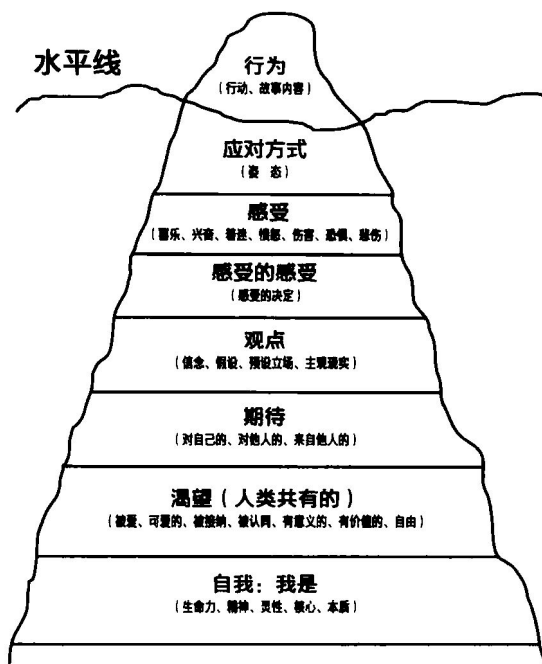


3. 冰山理论

埃尔咖啡门店前人满为患的景象始终在我脑海里浮现，我拒绝了好几个猎头的约访。我知道继续在医药行业干下去，我的生活不会有任何改变，只是A药品变成B药品，张老板变成李老板，每一天就像磨架上被蒙上眼睛的驴子，我不想这样。事业应该能赋予我们更多的东西，不仅仅是职务、利润、销售任务，还有薪水。

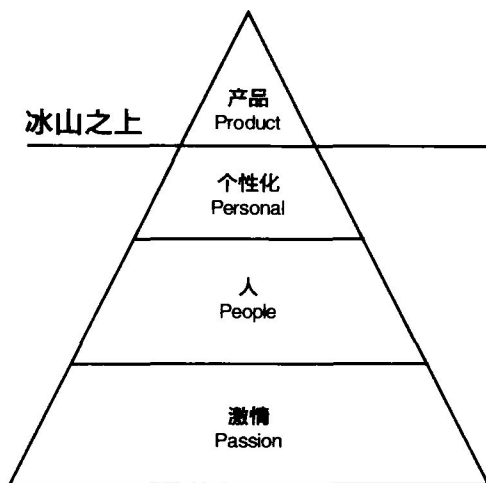
从西雅图回来之后，我迫不及待地想要开始新事业。李被我拉到麦当劳，作为我事业的第一个见证人，他不得不听我眉飞色舞地讲述埃尔咖啡的宏伟蓝图。我说，埃尔咖啡将来就要依照麦当劳的模式走下去，将来在南京、在上海、在北京、在广州你都能看到……我的话被李打断了，他说，1996年，乔赢在他的办公室指着地球仪说，我要在2000年时将红高粱开遍全球，在世界各地开两万家连锁店，与麦当劳一决高下。然而到了2000年，乔赢却因涉嫌非法集资被捕入狱，他的红高粱早就不见踪影。我想你应该不会这么天真吧。我说，那当然，好歹我做了近十几年的市场营销工作，做咖啡是外行，但市场的道理都是相通的。李说，作为一位心理咨询师，我可以用萨提亚冰山理论帮你分析一下，想做好一个咖啡店品牌我们应该做些什么？我说，用心理学来指导经营管理，很新鲜，我倒是想听听看。

维吉尼亚·萨提亚（Virginia Satir）是举世知名的心理治疗师和家庭治疗师，也是美国家庭治疗发展史上最重要人物之一，她提出著名的冰山理论。冰山实际上是一个隐喻，它指一个人的“自我”就像一座冰山一样，我们能看到的只是表面很少的一部分——行为，大约只有八分之一，更大一部分的内在世界却藏在更深层次，不为人所见，恰如冰山。我们现在吃的鸡腿汉堡、薯条和冰淇淋，闻到麦咖啡的浓香，还有我们坐着的餐椅、餐桌，看到服务员彬彬有礼的服务，还有那个著名的金黄色的M形招牌，只不过麦当劳露出的冰山一角，深藏在水面以下的部分你是看不到的。他取出一张白纸，在上面划了一个图（图一）。



图一

我拿起那张白纸，陷入了思考。当一个人站在我们面前，我们只能看到其外貌衣着、举止言行，这是露出冰山的部分，他之所以会以这样一种面貌出现，那是冰山之下的隐含部分决定的。当我们真正洞悉到八分之七的部分，对这个人的一举一动我们就会有更精确的诠释，就不会产生误会和歧义了。正如我所看到杰克·哈特曼的埃尔咖啡店，那只是冰山之上显露的部分，冰山之下的部分是我无法洞察的。如果要呈现冰山之上的八分之一，我应该怎么做呢？应该关注那八分之七，只有那八分之七都做到了，那么西雅图埃尔咖啡店我所看到的八分之一就会露出水面了。晚上我翻开他送给我的《咖啡店》，仔细阅读起来，直到凌晨三点我才看完，在纸下我画出了另一个冰山（图二）。



图二

到店里消费的顾客无法洞悉到隐藏的部分，他获得的服务和产品只是冒出海面的冰山一角，下面的八分之七才是决定这八分之一的决定因素，如果我们把时间和精力都花在打造下成的八分之七上，那么露出海平面的可能不止八分之一，甚至更多，这个想法让我雀跃不已，是的，我即将开创一个美丽新世界。

4. 美丽新世界

我在西雅图看到的埃尔咖啡无疑是一个美丽新世界，它呈现给顾客的不止是一杯咖啡、一些小点心，也不是它那有经典标识的招牌，因为它传递给我们快乐，首先是杰克·哈特曼、他的员工，然后是顾客，大家在啜饮咖啡的同时能感觉到从未有过的愉快体验，这是别的咖啡店不能赋予的。

幸福是衡量一切的最高标准，埃尔咖啡把这一原则演绎得淋漓尽致。在《Courage To Teach》一书中，教育家帕克·帕尔默曾这样写道，“**在一个把痛苦和工作绑在一起的文化里，最好的行业应该就是寻找快乐的行业了。**”把工作与痛苦



绑在一起的恶习，已经深深地影响了我们在工作上的幸福感，埃尔咖啡颠覆了这一惯例，他创造了一个奇迹，在这里，他、员工和顾客都找到了快乐。

但凡伟大的公司，其创始人都有着乌托邦式的浪漫情怀，但这些情怀更多倾向于创建一个巨无霸的商业帝国，却很少有回归到最根本的人性中去。诚然不少公司为员工创造了舒适的办公环境、轻松的工作氛围，但把创造快乐写进企业愿景的公司并不多。许多公司倡导个性化管理，而真正的个性化恰恰是埃尔咖啡提到的“个性化”——即我就是你，你就是我。

将心比心，谁不希望快乐地工作呢？那到底什么样的工作才会让我们快乐呢？2009年，澳大利亚昆士兰旅游局向全球招聘一名大堡礁管理员，这名管理员半年薪水高达70万元人民币，还可以邀请家人朋友住豪华别墅，而工作内容只是每周上网写写博客、更新照片，同时接受媒体采访向全世界推销大堡礁壮丽景色，饲养海龟、清洗泳池、担任兼职信差，平均每周只需工作12小时，这项工作也被称为“全球最理想工作”，引得全球3.4万人前去应征，为什么？因为这份工作能给人带来快乐。

物质生活水平的提高，并没有相应地带来精神生活的丰富，相反更多人陷入空虚、无聊和焦虑中，至少在任职销售总监时，我只感觉到沉闷和抑郁。每天要督促和检查各支公司的销售情况，还要和客户斗智斗勇，每年收入不菲，但我就是像一张拉满的弓，下面的销售员看到我战战兢兢，同样地我一见到老板也有如履薄冰的感觉。积极心理学权威米哈里·西卡森特米哈伊问过这样一个问题：“我们这么富有，为什么我们还不快乐呢？”什么样的工作才是最好的，我在埃尔咖啡店的员工身上看到了这一点。快乐是可以相互传递的，首先杰克·哈特曼，他将自己的激情注入到埃尔咖啡店，接着员工感受到这股活力，来店的顾客购买一杯香气馥郁的咖啡同时还消费了一张快乐的笑脸，这真是意外的附加值。员工的笑脸从哪里来，那不是职业礼仪培训出来的，而是因为杰克·哈特曼把他们当成同路人，那是发自内心肺腑的笑容。

从埃尔咖啡4P原则中不难看出，杰克·哈特曼一直在创造一种快乐文化，让顾客接受服务时发出惊叹，员工也在不断地创新中发出WOW的欢呼声，这是一种无与伦