

ROCKET

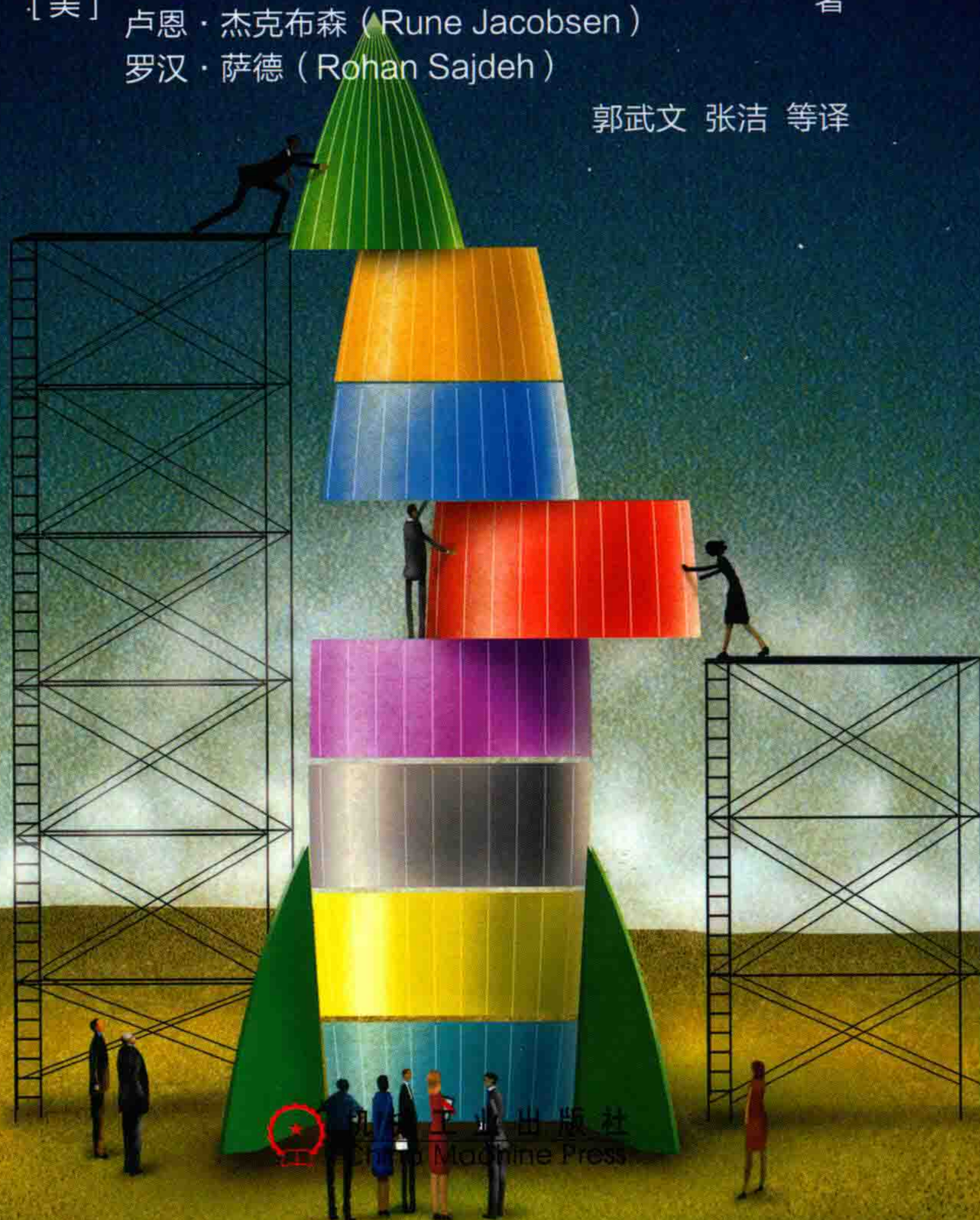
Eight Lessons to Secure Infinite Growth

感官营销

引爆品牌无限增长的8个关键点

[美] 迈克尔 J. 西尔弗斯坦 (Michael J. Silverstein)
迪伦·博尔登 (Dylan Bolden) 著
卢恩·杰克布森 (Rune Jacobsen)
罗汉·萨德 (Rohan Sajdeh)

郭武文 张洁 等译



出版社
Machine Press

ROCKET

Eight Lessons to Secure Infinite Growth

感官营销

引爆品牌无限增长的8个关键点

迈克尔 J. 西尔弗斯坦 (Michael J. Silverstein)

[美] 迪伦·博尔登 (Dylan Bolden)

卢恩·杰克布森 (Rune Jacobsen)

罗汉·萨德 (Rohan Sajdeh)

著

— 郭武文 张洁 等译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

感官营销：引爆品牌无限增长的 8 个关键点 / (美) 迈克尔 J. 西尔弗斯坦等著；郭武文等译. —北京：机械工业出版社，2017.5

书名原文：Rocket: Eight Lessons to Secure Infinite Growth

ISBN 978-7-111-56673-1

I. 感… II. ①迈… ②郭… III. 营销—研究 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 070778 号

本书版权登记号：图字：01-2016-8128

Michael J. Silverstein, Dylan Bolden, Rune Jacobsen, Rohan Sajdeh. Rocket: Eight Lessons to Secure Infinite Growth.

ISBN 978-1-259-58542-5

Copyright © 2015 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2017 by McGraw-Hill Education and China Machine Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。

版权 © 2017 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。

感官营销：引爆品牌无限增长的 8 个关键点

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：王璐

责任校对：李秋荣

印刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次：2017 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm × 242mm 1/16

印张：16.25

书号：ISBN 978-7-111-56673-1

定价：50.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

献给我们的配偶和孩子，感谢他们给予的支持和灵感

献给西尔维亚、希瑟、查理、约翰和凯尔（迈克尔家人）

献给卡拉、杰克、安娜和克莱尔（迪伦家人）

献给梅特、尼科莱和茱莉亚（卢恩家人）

献给玛莎、苏海尔和塔拉（罗汉家人）

R
O
C
K
E
T

赞誉

无论你是为信徒品牌工作，还是在遭受着“竞争性分化”，本书都将帮助你找到助力信徒品牌脱颖而出直至茁壮成长的关键因素。作者举例说明了建立、维持以及成就成功品牌的必要特征。本书讲述了非常有趣和实用的故事，涵盖了世界上最好的一些品牌。对任何一位正在建立品牌的人来说，本书都是一本非常好的参考书。

——丰田汽车业务高级副总裁

鲍勃·卡特 (Bob Carter)

本书是一本非同寻常的书。该书讲述了许多成功企业的故事和秘诀，非常吸引人又耐人寻味。本书强调诚信和人类尊严的价值观，这样的价值观正是我们做生意的基本原则。

——布鲁奈罗·库奇内利创始人兼首席执行官

布鲁奈罗·库奇内利 (Brunello Cucinelli) [⊖]

这是一本论述有力的书，论述了带来增长的关键因素——对消费者行为的深刻洞察，并讲述了鼓舞和激励的故事。本书是营销人员、创

⊖ 来自意大利的山羊绒世界顶级奢侈品牌，被誉为低调奢华的“山羊绒之王”和“服装界真正的奢侈品”。从2010年开始，Brunello Cucinelli 正式进入中国内地市场，在上海、北京、南京、大连、成都、哈尔滨、沈阳、长春、天津、西安等城市，陆续开设专卖店，为顾客带来真正低调奢华的奢侈生活体验。——译者注

新者和变革推动者的入门读物。本书能助你打开未知之门，并推动增长。

——全食超市 (Whole Foods) 联合首席执行官兼联合创始人

约翰·麦基 (John Mackey)

很多文章介绍过四季酒店的传奇服务模式及其每天 4 万以上的入住人次，但是本书采用的方法是独一无二的。通过探索我们在增长背景下对于员工的深挚承诺，本书准确地展示了一个充满激情的员工团队如何进行品牌转型，并走向成功。本书是专注于实现长期增长的商业领袖的必读物。

——四季酒店及度假村创始人兼董事长

伊萨多·夏普 (Isadore Sharp)

引人入胜的睿智经验，任何企业都可以加以利用。

——Zappos.com 有限公司首席执行官

《纽约时报》畅销书《传递幸福》作者

谢家华 (Tony Hsieh)

书中的故事均为取得非凡成果的真实案例，很有说服力。书中切合实际的想法可以立即予以实施。如果今年你必读一本商务类书籍，就读这本吧！

——亿滋国际 (Mondelez International) 董事长兼首席执行官

艾琳·罗森菲尔德 (Irene Rosenfeld)

这是一份可以充分发掘你全部潜力的引人入胜的蓝图。一本重塑实现增长方式的极好指南。

——柯南特领导力 (Conant Leadership) 创始人

雅芳公司 (Avon Products) 董事长

金宝汤公司 (Campbell Soup Company) 前总裁兼首席执行官

道格拉斯 R. 柯南特 (Douglas R. Conant)

序

本书致力于论证这样一个命题，即凡人也可以创造不朽。你可以建立一个流芳百世的品牌。你可以比你的竞争对手增长得更快。然而，要做到这一点，你需要了解的是：企业的大部分价值是由极少数人——极少数主要消费者——创造的。如果你能把忠实消费者变成你的信徒，他们就会为你宣传，推动你进入增长通道。本书是你理解增长现象的指南。

本书讲述关于零售、包装消费品和旅游业企业家的 16 个故事，他们正是这么做的。这些故事关乎爱和情感联系。这些企业家专注于他们的核心消费者，誓要了解核心消费者的希望、梦想和愿望，由此创造出价值数十亿美元的企业。

在这本书中，我们讨论了 8 比 1 比率。一位忠实的消费者——一位信徒——通过向亲朋好友进行口碑营销可以产生 8 倍于其本人的消费额。此外，我们讨论了 2/20/80 法则：2% 的消费者直接贡献 20% 的消费额，并通过推荐带动 80% 的总消费额。他们为你提供超过 150% 的利润，不需要折扣，直接购买产品和服务，并且年年如此。

本书是一本关于如何创建伟大品牌的故事书。然而，它讲述的并不是天才，也不是偶然或运气的故事，而是信徒、渴望者、品牌大使，以及你需要如何来培养他们。

大多数公司都没有意识到这一点。他们仍在研究大众群体；仍在推出最终很大程度上侵占其自身业务市场的产品；仍在推出那些消费者不予理会的“同质化”产品。

如果你经营的公司正是如此，你需要改变你的策略，对真正有效和真正重要的消费者进行调研，专注于那带来 20% 销售额并带动 80% 总销售额的 2% 的消费者。学习如何与你最好的消费者一起，像火箭一样迈向高速增长。

本书中，没有一位品牌塑造大师是从一个大师计划开始的。他们当中，没有任何一位是从第一天开始就在一页纸上写好策略，并肯定：“这就是我们要成为的样子。”他们各自寻找自己的成功之路。尽管如此，他们的故事仍然透露出许多相通的道理。

要想成功，你必须在许多层面证明自己的存在——情感存在、智力存在以及关键时刻的存在。这就需要你保持好奇、谦逊，拥有自己的秘密武器，自主发明并且每天学习；需要你不在研究上而在开发上支出大量资金；切勿把第一次推出的产品当作结束；需要领导者关注自己的追随者，并将追随者视为全面合作伙伴；需要管理者把消费者当成老板来对待；需要你既勇往直前，又居安思危——勇往直前承担风险，居安思危建立忧患意识。

你应当从所谓的消费者“需求空间”（后文将对此进行解释）出发。通过消费场合理解需求，进而理解消费者选择的真正推动因素。本书致力于使你在读过故事并完全整合了经验教训后，助你成功并对你创造（或再创造）的企业有所助益。

用信徒文化打造受人喜爱、标志性的品牌

人类天性好奇。他们喜欢探索，喜欢购物。

每逢周六周日，美国都会有多达 2500 万消费者光顾商场。有时他们会带着一张准备好的购物清单，有时他们只是随意逛逛，有时只是想感受一下他们准备在网上购买的商品。

如果你拥有一个品牌，这就是你从林林总总的品牌中脱颖而出的机会。零售商的经验告诉我们，强大的品牌不需要促销就能大卖。消费者来到店里，点名购买明星产品，拒绝替代品。而不知名的品牌只能待在货架上，等着大减价时被喜欢买便宜货的顾客收走。

如果你愿为之努力，伟大的品牌可以万古长青。顾客永远希望能买到优秀品牌的产品，品牌让他们的生活更轻松、更可预测，而不用焦虑地做决定。如果顾客想买礼物，选择大品牌可以降低引起对方轻视的风险。大品牌能够为顾客带来一致的质量和满意的笑容。

消费者热衷于为品牌付出真情，也热衷于谈论品牌。如果你让消费者介绍他们喜欢的品牌，他们不会放过任何一个细节。他们喜欢向你唠叨些小事实，希望表现出自己真的知情。但是他们所了解的永远不够。他们会问：这个产品是哪里生产的？成分是什么？它是如何进行测试的？它能经受住时间的考验吗？朋友们会不会因为我有而他们

没有而羡慕我？他们总是想要知道更多，想要获取更多，想要与你有一个完全透明的关系，想要了解你的真实身份。他们寻求真相，不仅要了解品牌的全部技术和功能特点，还要找出其中的情感要素。他们很在意你的社会政策：你如何对待员工？员工工资如何？你如何对待你的供应商？你是否有良好的环保记录？

对于成功的品牌，在消费者心目中占据第一位能够获得丰厚回报。品牌拥有者将获得数倍于销售额的估值。通常，这会带来超过 25% 的现金利润。当消费者爱你时，这一位置就像纪念碑一样。他们会对你忠诚，支付溢价不断购买，并向朋友和陌生人推荐。

但是如果你让他们失望，他们便对你反目成仇。他们会谴责你、责骂你，对你的名字怒目相视。更坏的是，他们会告诉每一个人对你的所知所想。而在这个数字时代，评论传播迅速。他们会通过敲击键盘告诉全世界，你的声誉将被迅速摧毁。

为保持领先地位，你要做的是每天都以各种方式传递魔法。你的顾客期待你给他们带来完美、完整的体验。他们期待你提供物有所值的产品。不是低廉的价格，而是价值，包括给他们带来的体验。他们期待你以活力和热情提供产品。

品牌很脆弱，大部分公司未能完全开发其价值。大多时候，一旦品牌做大，高管们便开始懈怠。在一家大公司，他们会计算名册上的大品牌数量。你需要在组织中往下四个级别，才能找到特定品牌的负责人，负责实现可预计的销售额、销售增长、利润和利润增长。高管层通常不会看到所有的数据——品牌排名、品牌宣传以及在最重要消费者类别需求中的份额。单凭一份利润表，管理层就让那些“数据漂亮”的员工升职。他们变得贪婪，优先考虑短期利润，让竞争对手有机可乘，夺去其在消费者心目中第一的位置，公司管理费用增加，价值却没有增加。他们进而削减基础研究支出、材料研究支出，寅吃卯粮。这就是一个又

一个行业中，新进入者增长最快并不断赢得市场份额的原因之一。这些灵活的公司将因它们在市场中的单一位置“成也萧何，败也萧何”。

对于大公司里开始失去优势的大品牌来说，损失一旦开始，想要恢复原有地位便十分困难。这种情况通常出现在管理层变动和维权股东施压时期。若要成功，你最好在维权股东将其注意力转向品牌之前采纳我们的建议。高压之下余下的时间已经不多，所以我们建议先发制人。你必须在失去核心消费者前有所行动。本书讨论了“竞争性分化”。这是一个人类学术语，意思是关系不稳定，关系总是忽上忽下，情况不断变化。一旦品牌出问题，几乎无法完全恢复，一般都是漫长、缓慢地下降。有问题的品牌就像底特律市中心的房屋一样——遭人遗弃、无人问津、无法挽救。未来支离破碎。

想要防止这一切发生，需要一系列的创新。它需要你最好的客户对你进行持续、正式和定性的评价；需要你“启动”全部感官。

问一问你自己：当你的消费者使用你的产品或服务时，他们看到了什么？他们经历了什么？这样的经历是否令人愉快？是否在情感上打动了他们？是否带来了日常生活层面之上的东西？是否令人鼓舞？

如果这些问题的答案充满活力、激动和热情，你就能乘上魔毯不断增长。而如果答案消极否定，你将死无葬身之地。

你需要做的是，为消费者创造一个巨大的泡沫，用幸福、喜悦、内心平和以及物有所值的购买来包围他们。

为什么每周有 7 500 万人去星巴克喝咖啡，而他们完全可以从被窝里钻出来自己煮咖啡或从办公室的咖啡壶里倒一杯免费的？

霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）说，答案就在于品牌和那杯咖啡包含的所有特征——最高品质的咖啡豆、完美的烘烤、新鲜的酿造、个性化的组合、气氛、声望、依恋、真正的放松、熟悉的咖啡师，等等。星巴克已经找到在顾客和员工之间建立情感联系的方法。舒尔茨

及其团队把每一名员工都称为合伙人。1991年，星巴克推出了“咖啡豆股份计划”，符合条件的兼职和全职员工可持有公司股份。他说，这么做的目的是将员工对增长的贡献与公司价值挂钩。星巴克已经开设22 000家分店，不仅在早晨为顾客提供咖啡，还在周末上午晚些时候为顾客提供与朋友一起消遣的去处，下午有免费的Wi-Fi和电源，当地星巴克可以作为会议办公室，匆忙时你可以来一份快速的提神饮料。星巴克懂得如何用一系列的咖啡饮料营造浪漫氛围，同时搭配出售面包圈、柠檬蛋糕或牛角面包。

在星巴克之前，美国消费者只喝在咖啡店或甜甜圈店购买的咖啡。现在，许多消费者会自豪地拿着一杯完全按其要求定制的手工制作饮料。对于这些顾客，星巴克的拿铁、卡布奇诺、白咖啡、焦糖玛奇朵或是意式浓咖啡正是他们专属的饮料。

采访：霍华德·舒尔茨如何在星巴克运用八大品牌定律

你不需要随时运用所有定律，但是星巴克运用了所有定律。这是一家估值680亿美元的企业，证明同时运用八大定律产生了重大的影响。¹

霍华德·舒尔茨不是星巴克的创始人。一开始他只是一名员工，辞职之后策划收购案。舒尔茨原计划设立150家分店，而不是22 000家，当时他并没有成为全球企业的全面愿景。凭借企业家精神和勇气，他最终打造出一个强大品牌。

舒尔茨用自己的方式，实践着八大品牌定律。他深知员工（他们是星巴克所谓的合伙人）的投入度是成功的关键。他的目的是成为员工心中的理想雇主——支付体面的工资、提供医疗福利（甚至包括兼职员工）、建立全面的员工参股机制。他做过店里的每一份工作，批判性地

听取建议，不吝于美观的建筑设计支出，甚至向从咖啡师到办公人员的广大员工群体开放自己的手机和电子邮箱，接听电话时总是那么积极、专注，言语间透露出真诚的赞赏。星巴克的移动和忠诚度平台设有各种支付选项、会员等级、门店定位功能和赠品，这些使其成为数字领域领头羊。从曼哈顿到上海，星巴克无远弗届证明了增加门店和门店密度的价值。这是一个出生于布鲁克林低收入住宅区的男孩实现的美国梦。

舒尔茨认为，星巴克的成功缘于其文化、合作伙伴和员工。

“我们在人文联系的基础上创办企业，希望所有的合作伙伴都能受益。”他说道，那是2015年年初西雅图的一个雨天。他解释说，星巴克的出现是将拥有共同愿景的人们聚在一起，建立一个负责任、有爱心的就业场所，尊重每一位员工。

我们刚开始访谈时，舒尔茨提到他的父亲，一位参加过第二次世界大战的老兵。他的父亲曾是一位蓝领工人，舒尔茨七岁时，他因为受伤遭到解雇。当时家里没有存款，没有医保，也没有任何安全保障。今天的舒尔茨创造了一个与员工共享财富的公司，包括医保、咖啡豆股份（股票期权）、大学学费报销以及许多其他福利，哪怕员工只是兼职工作。²

“我努力建立一个父亲从来没有机会为之工作的公司——努力平衡利润和良知，无论员工的身份地位如何。”他说道。

舒尔茨愿意处理棘手的社会问题：政治僵局、退伍军人问题、婚姻不平等以及种族关系。他最近举行了一系列大会，与门店经理和店员讨论多元与平等问题。

“公司运气好，但我们记得自己是从哪里来的，”他说，“分享成功的果实，成功才会更加充分、完整。正是因为分享公司的部落知识，我们才能一直快速成长。公司文化定义了我们。”

星巴克拥有 22 000 多家分店和超过 30 万名员工³，每家店的销售额不到 100 万美元。目前市值仅比快餐行业“巨无霸”麦当劳低 30%，是快餐业宠儿墨西哥卷饼店（Chipotle）⁴ 的 3 倍。

舒尔茨非常清楚星巴克的 DNA。“通常情况下，把利润当作目标或是主要目的只会惹来麻烦，而业绩就是利润的‘入场费’。公司必须有业绩，但我们是一家在人文环境中追求业绩的组织，”他说，“文化定义了公司。品牌价值始终源于内在。我们一直知道，星巴克品牌是由穿绿色围裙的一线员工定义的。星巴克是一家员工驱动、基于文化的组织。”

星巴克总部坐落于西尔斯 - 罗巴克公司（Sears, Roebuck & Co.）旧址。⁵ 标牌上写着：“热情咖啡”“专注伙伴”以及“人文联系”。舒尔茨的语录写在墙上：“自律成长；平衡直觉与缜密；围绕核心创新；不满足于现状；不期望找到一劳永逸的高明方法；亲力亲为；移情聆听，充分沟通实现透明；讲述自己的故事，拒绝让别人来定义你；以真实经验激励他人；坚持自己的价值观——价值观是你的根基；实施问责制度，适当放权；果断处理危机；保持敏捷；从尝试中发现真理，从错误中吸取教训；对自己的所见、所闻、所为负责；有信念。”

舒尔茨是充满激情的利他主义者，他表示自己的目标是利用公司的壮大和成功做善事。

星巴克认为门店数量能够带动销售额——品牌形象真的很重要。公司投资者会议说明了城市门店密度与人均销售额明显相关。公司也专注于推出新的用餐场合，比如全套早餐、午餐、下午茶、晚餐等。

星巴克的七点策略⁴ 很简单：

1. 成为最佳雇主。
2. 成为咖啡行业的领导者。
3. 增加门店组合。

4. 推出新的用餐场合。
5. 实现品牌包装消费品增长。
6. 建立茶瓦纳 (Teavana) 品牌。
7. 扩展数字领域。

舒尔茨会与比他低许多级别的员工建立联系，他表示这样他能够了解门店的现状。“我与世界各地的员工建立有深厚的关系，我鼓励这种关系。我认为员工能够感受到他们拥有可以与我直接沟通的权利。由此我可以深入了解员工，而这是无法通过调查或在工厂里巡视获得的。”

愿意解决诸多商业、社会和政治问题

难怪舒尔茨关于星巴克的第一本书取名为《将心注入》，它讲述了一个关于“想象、梦想和白手起家”的故事，那是公司早期的故事：介绍他如何利用价值观、文化、自豪感和雄心，从几家门店增长到 1600 家（1999 年该书出版时的数量），并建立起跨越国界的文化。他的核心信念是大公司可以像小公司一样运作，做正确的事每天都能带来回报。

舒尔茨认为零售商需要严格控制质量和客户体验。“成功易逝，每天都须努力，我们不能成为一家坐在这里庆祝、满足于现状的公司，因为顾客不会歌颂昨日的辉煌。我们必须在今天好好表现，更加渴望成功、更加精明，并比任何时候都更加努力地推动创新和自我更新，因为随着技术更迭和手机的出现，消费者行为出现了翻天覆地的变化。”

他表示：“公司现在每周要处理将近 700 万笔移动交易，约占全部订单的 16%。忠诚计划一直是成功的主要来源。公司正在试点移动订购和支付，并于 2015 年推广到其他国家。公司也在试验快速交货。所有这些都是为了使星巴克与顾客联系更紧密。公司必须与顾客建立高度紧密的联系，给顾客带去惊喜，进而激励组织成为一家随时了解情

况的创新公司。”

舒尔茨建议年轻企业家追随梦想——但必须心思缜密，并乐于学习和积累经验。“我对年轻的企业家说，如果企业不是个人的，如果你不热爱它，如果你不愿意为它牺牲一切，那么你就不要去。你必须要有远大的梦想和一点点运气。”舒尔茨继续说，“我认为公司当时没有人敢相信，我们会拥有 22 000 家分店……但是现在我们确实已经做到了，而且扩张的机会还很大。不知道公司的发展前景完全没有关系。只要继续追逐梦想，继续努力就可以。”

部落知识已经像烙印一般融入公司的历史和传统。舒尔茨在员工会议上与领导团队谈论重要的商业、社会和政治问题。他以讨论为平台，证明星巴克不仅仅是一家咖啡零售商。

在距星巴克总部不远的西雅图派克街 1124 号，第一家星巴克精品烘焙品尝室已经开业。这间 15 000 平方英尺的前帕卡德汽车展览厅，已被精心改装成星巴克旗舰店，包含星巴克全部产品。正如星巴克的柜台伙伴向我们解释的：“这间门店的装修和陈列确实很走心，顾客进门的那一刻就可以感受到。我很高兴可以每天都来这里工作。”

门店就是一个讲述星巴克故事的舞台，既是一家零售店，也是一家剧院。只需花 15 美元，你就可以品尝三种类型的意大利浓咖啡，包括带有巧克力味的厚重科纳咖啡、香味较轻的柑橘和香草混合咖啡。咖啡师会教你如何进行选择。你就在咖啡烘焙现场中心，所有的星巴克全球特色咖啡（星巴克精品）正在准备配送到世界各地。星巴克说食物是烘焙体验的重要部分。菜单的建立是为了完善提供咖啡的口味——就像高级餐馆的葡萄酒搭配一样。汤姆·道格拉斯（Tom Douglas）及其团队提供同一栋大楼里 Serious Pie 餐厅供应的新鲜应季比萨，烘焙咖啡厅还提供糕点、三明治、沙拉以及甜品。

舒尔茨表示，公司准备在世界各地投资建立其他烘焙室——以派克

街烘焙室为样本，为品牌庆祝、正名。

他并非盲目自信：“我们面临着许多挑战，也存在很多问题。改变需要的深谋远虑远远超出战略和执行力。它要求我们深入理解如何推进组织前进、如何分享成功、如何建立信任以及如何凝聚人心。这些都需要围绕领导力进行，而领导力表现为多种形式。领导最困难的部分是在不方便、不顺利的情况下带领团队，在信息了解不全面的情况下果断决策，还得承受身为领导的孤单。”

他继续说道，“发展企业的软实力颇具挑战：比如维护、强化、完善企业文化，对 300 000 员工及其家庭负责，做出让员工自豪的决定，做正确的事，维护壮大公司的创业 DNA，拥有勇气和信念，庆祝成功，不惩罚失败，鼓励在公司承担风险等。”

他理解今天进入星巴克的伙伴与第一批员工不同。“这批员工更理想化，我认为他们期望从工作单位获得更多，大多数人来星巴克之前已经有其他公司工作经验，因为曾经失望过，所以会有一定的不信任，公司必须勇于提供证据，及早证明我们与其他公司不同。”

当问到热咖啡饮料的携带便捷性以及外卖前景时，他笑着说，“你很快就知道了，”他自信地说道，“我们已经掌握了解决方法，这不过是为一家好企业增加销量而已。”

他不断推动公司成长，避免变得“专断、难以接近或者落伍”。

星巴克创造出 18% 的营业利润率、10% 的全球目标增长率，以及连续达到 30% 的股东总回报率，每年新开 1500 家分店——过半分店位于美国以外国家。中国现有 1500 家分店、20 000 名伙伴。⁵ 公司收购 La Boulange 面包店之后，已经在美国和加拿大推出烘焙食品。星巴克 Evenings 门店供应咖啡、红酒、啤酒和小吃。星巴克进一步践行了创新及变革茶业的承诺，收购茶瓦纳购物中心店，开设新的茶瓦纳茶吧，⁶ 并推出温弗瑞印度拉茶。现在星巴克奖励项目拥有超过 900 万名忠诚