



THE STARBUCKS
EXPERIENCE

★★★ 从普通转变为卓越的五大原则 ★★★

星巴克 ★ 体验

[美] 约瑟夫·米歇利 著

陈小白 译

“ 我不在星巴克，就
在去星巴克的路上。 ”



華夏出版社

THE STARBUCKS
EXPERIENCE

星巴克
体验

[美] 约瑟夫·米歇利 著
陈小白 译

图书在版编目(CIP)数据

星巴克体验 / (美) 米歇利著; 陈小白译.

- 北京: 华夏出版社, 2007. 4

ISBN 978 - 7 - 5080 - 4250 - 3

I. 星… II. ①米…②陈… III. 咖啡馆 - 连锁商店 - 商业经营 - 经验 - 美国 IV. F737.121.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 041443 号

The Starbucks Experience: 5 Principles for Turning Ordinary into Extraordinary
by Joseph A. Michelli

Original Edition Copyright©2007 by Joseph A. Michelli

Simplified Chinese Translation Copyright©2007 by Huaxia Publishing House

All Rights Reserved

本书英文版版权为 Joseph A. Michelli 所有。

本书中文简体版版权由 McGraw - Hill 授予华夏出版社, 版权为华夏出版社所有。未经出版者许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有 翻印必究

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01 - 2006 - 3507

星巴克体验

[美] 约瑟夫·米歇利 著

陈小白 译

策 划: 陈小兰

责任编辑: 梁 敏

出版发行: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京建筑工业印刷厂

版 次: 2007 年 6 月北京第 1 版

2007 年 6 月北京第 1 次印刷

开 本: 670×970 1/16 开

印 张: 15.75

字 数: 126 千

插 页: 2

定 价: 28.00 元

本版图书凡印刷、装订错误, 可及时向我社发行部调换

《星巴克体验》得到的赞誉

“是啊！星巴克不仅改变了这个世界体验咖啡的方式，它还彻底改写了商业、营销甚至一般的大众文化。米歇利博士对于星巴克的精辟见解让我们得以敏锐地洞察到星巴克这股革命性的力量。更重要的是，《星巴克体验》可以使商业界和日常生活中的每个人都会获得这种力量。”

——杰基·弗莱伯格博士

《瞧！那些家伙》和《我为伊狂！》的合著者

“本书为人们提供了一系列实用的、业经证实的思想和战略，而这些都是每个人可以即刻运用的。”

——布赖恩·崔西

《大富翁好习惯》的作者

“比起星巴克咖啡，我更喜欢的是一本美妙的著作。在《星巴克体验》中，约瑟夫·米歇利对于星巴克如何成为一个世界级的品牌作了引人入胜的描述。您不仅可以洞悉到底是哪些因素使得星巴克获得如此非凡的成就，而且还可以认识到自己也能够使用这些原则来为顾客创造一种丰富的体验。”

——马克·桑布恩

《邮差弗雷德：从平凡到杰出》的作者

“米歇尔博士所展现的原则对于我们集团 14 家公司都具有直接的指导价值。本书集商业信息与市场洞察力于一体，这将使您及您的组织焕然一新。”

——斯科特·麦凯恩
《顾客到底要什么》的作者，黑曜石企业有限公司副
主席，增值协会的创始人之一

“星巴克是约翰逊发展公司的绝佳商业伙伴。关于星巴克的伙伴，不论是店面层次的还是公司领导层级别的，米歇尔博士都以他敏锐的洞察力阐述了他们是如何为员工、顾客以及社区创造独特而丰富的体验的。看看这本书，您的生活必将焕然一新。”

——伊尔温·“魔术师”·约翰逊
美国 NBA 全明星成员，约翰逊发展公司的主席兼 CEO

“星巴克取得、保持并不断扩大的非凡成就必将吸引人们对本书发生兴趣。它所揭示并赞赏的原则触动了我的心弦，我无条件地向您推荐本书。”

——肯·布兰佳
《一分钟经理人》和《秘密》的合著者

“我了解星巴克！其第一家店面离我的公司——蜚声世界的派克鱼市——大约一个街区。米歇尔博士不仅帮助我写下我的公司的故事，而且在《星巴克体验》当中，他抓住了星巴克为何获得无可匹敌的成功本质。看看这本书，实践这些原则，享受数不胜数的利润所带来的乐趣吧。”

——约翰·横山
《让鱼飞翔》的合著者，蜚声世界的派克鱼市老板

“米歌利为人们提供了一个实用的解决方案，即，创造独特的顾客体验将获得并保持成功。”

——哈里·保罗

《鱼》和《激活》的合著者

序

我们是平时身着绿围裙四处打扫的人，我们会收拾起也许被您遗忘在我们咖啡馆某张餐桌上的书籍。每天清晨，当您点要您熟知的常规饮品——杯底带些香草的双层无脂摩卡咖啡时，我们是隔着柜台向您微笑的人。我们是星巴克的伙伴（世上通常的称谓是员工）。

关于我们的公司和文化的故事，我通常以一段我们是“拾荒者”的描述开始：当我们与您谈起孩子们如何做事、天气如何糟糕的时候，我们会很自然地弯腰拾起路边的口香糖包装纸或苏打罐。这并非因为我们是被雇佣

的，这也并非商业成功的不可思议的定则；我们原本就是这样的人。

好吧，它或许不可思议。因为，建立一个公司，立志要丰富人们的精神，确实有其不可思议之处。这实际上是星巴克核心目的的一部分。星巴克使命描述中有这样一条指导原则：包容多样性，并创造一种卓越的工作环境，每天都遵照这些使命和原则生活。虽然另外还有一条原则承认盈利对于我们未来的成功是必不可少的，然而该原则并没有被排在原则清单的第一位，而是被排在了最后。当人们遵照这些原则生活和工作时，好运似乎随人们同行。

要成为星巴克伙伴应该具有什么特性呢？我们可以通过《绿围裙手册》来说明。它是一本口袋大小的书，里面列举了一些要想在星巴克成功所必需的核心“行为方式”。这些核心“行为方式”是：热情好客、真诚待人、博学多识、关怀体贴和积极投入。它们用词简练，是从所有有关星巴克及其员工的故事中提取的精华。

我们每个人都有机会成为这个群体的一部分。这个群体用无数的方法给人们的生活带来巨大的变化——微笑着递给您饮料、以您喜欢的方式为您手工制作饮料、为您提供一把舒适的椅子和一个适当的场所，从而使您无需走太远就可以脱离世事的烦扰。

我是一个幸运的家伙。我的职务使我有机会每年到数百个星巴克咖啡店巡视，帮助店经理和店里的其他伙伴铺平道路，从而为您提供星巴克体验。我全身心地投入

到扫除障碍和提供指导的工作，使我们的伙伴能够全力以赴地照顾彼此、照顾顾客、服务社区。

我还是一个讲故事的好手。我喜欢接触和收集来自伙伴和顾客的故事，我发现它们是分享我们当前及未来的成功的最佳方式。

我想，关于星巴克伙伴的故事我已经收集得够多的了，但是，米歇利博士所披露的比我可能想到的要多得多！他与星巴克伙伴以及顾客的友好关系使之收集到了令人惊奇的故事。这些故事不仅帮助您了解星巴克，它们还帮助您了解我们成功的根源和我们对未来的希望。

米歇利博士把传统商业上的智慧和叙述故事的技巧结合得天衣无缝，我向您表示祝贺。您在此读到的故事揭示了极端浅显然而又让人得到启迪的道理——人们想要把事情做好，想要创造和提供高品位的東西，想要为这个世界有所奉献；如果您给予他们做这些事情的机会和资源的话，他们将表现出众。以下就是米歇利博士要讲给您的所有故事。

美国星巴克公司总裁 吉姆·阿林

致 谢

这是科罗拉多州科罗拉多之泉市。我在该市上帝路的“我的星巴克”咖啡店里写下这些感谢的话应该是合适的——咖啡店经理米奇·迪塞尔肯及其团队始终如一地为我创造着星巴克体验。我手中的特大杯无脂拿铁咖啡是许许多多人努力的结果，这些人我将永远不知道他们的姓名（包括地球另一端的咖啡采摘工人和种植的农民）。同理，本书也是那些具有天赋、充满热情的人们的成果，但本书封面上却没有出现他们的名字。

《星巴克体验》是众人用近两年时间合作的结晶。最

初，我按照星巴克卡背面的顾客服务号码打电话联系。稍作努力和坚持，我最后找到了星巴克全球品牌沟通部的克里丝·戈尔雷。克里丝是星巴克所有优良品质的化身，她热切地接受了该项目。她还让我有机会审视星巴克的各个层面，从星巴克全球总裁兼 CEO 吉姆·唐纳德，到我正落座的星巴克咖啡店柜台后面的咖啡师。克里丝体贴、能干和富有耐心，她对公司更是衷心地尊重。

自始至终，克里丝与其他了不起的星巴克伙伴——例如公共事务部的凯文·卡罗瑟斯和公共关系部的凯利·谢帕德——组成团队，为本书倾注了他们的才识。从一开始，克里丝就与媒体关系部的拉娜·维斯紧密合作。在拉娜，咖啡与全球采购部的高级副总裁杜博·海伊，以及哥斯达黎加的星巴克农民支援中心的整个团队的引领下，我在圣何塞附近山区的咖啡农场获得了星巴克体验。拉娜的活力、热情和幽默感已经是本次调研和写作过程的不可或缺的一部分。照我看，如果您想了解星巴克如何成为如今的国际化公司，只需与克里丝和拉娜会面就足够了。

本书的参考资料中列举了涉及到的星巴克方方面面的高级领导人。这些领导人百忙中抽出时间与我会面，与我分享他们对商业成功的非凡见解，我为此感谢他们每个人。星巴克的许多经理为本书的写作提供了巨大帮助，他们设法帮我找到相关的熟人和故事。虽然他们自己的故事可能没有容纳进来，然而他们的影响却意义深远。

这一群体包括 CUP* 基金会的泰什·伯克，安妮特·金和安妮特的熟人。还有数以百计的客户和伙伴也贡献了资料，但由于篇幅所限，参考资料中没有纳入他们的名字。同样原因，本书只收入了我所听到的部分故事，许多丰富的体验只好留待他日著述。

此外，包括德怀特·高德特、保罗·普罗迪、罗布·格拉夫和戴维·胡德在内的 CEO 和商业领袖，让我为他们的公司提供重要咨询服务或计划，我感谢他们。特里·保尔森博士给予了宝贵的指导和支持，我要向他致以深深的感激。

从个人角度来说，我需要感谢的人非常多。虽然我总是遗漏一些名字，但是我从未忘记他们的贡献。本计划得以顺利地进行，有无数的人需要感谢，其中包括：帕特·伯恩斯坦，我曾与他讨论本书的早期想法；我的前任个人助理咪咪·康韦尔和初期的研究员玛丽·皮尔斯。在我与麦格劳-希尔公司合作成书的过程中，我的文学经纪人马莎·朱伊特不仅提供了帮助，她还是我的知己、啦啦队队长、正直的评论家和朋友。在我面临困境的时候，马莎总是为我加油鼓劲。马莎还和我那了不起的出版律师劳埃德·里奇一起，确保修补本书所有的法律漏洞。麦格劳-希尔公司的多雅·迪克森和优秀的杰弗里·克雷姆斯紧紧地把握各个环节，他们将本作品最后定型直至面市——这是我最希望看到的。他们的工作只有极

* Caring Unites Partners, 关爱单元伙伴。

少数编辑才能够做到。他们适时而富有洞察力的见解使本手稿达到更高的水准。

在本书的成书后期，还有许多人看过本书的文稿并助以一臂之力。其中包括：诺拉·米奇利、海迪·纽曼、朱迪·斯登弗蒂奈格尔、朱迪·德雷斯、艾丽斯·曼宁和鲁思·曼尼诺。安东尼·兰迪、特里·穆尔和希瑟·塞姆斯在艺术方面的才华不容忽视。杰克·赫夫龙能够把想法转变为学习机会，他在《读者指南》中的工作反映了这方面的罕见才华。基于此，我深表谢意。

其实，本书还应该有一位作者。琳恩·斯登弗蒂奈格尔是我的助手兼业务经理，她精力充沛，是活力的源泉。琳恩为本书进行了采访、调查、校订、改写和编辑。她热爱本书，曾为之叹息、流泪。如果没有她，本书只是一本小册子，至多是一本平凡乏味的书籍。能与她一起撰写本书，我备感自豪。

可以说，没有亲朋好友的爱和支持，本书是写不出来的。我原本想写下许许多多的文字，但我找不到合适的语句来表达我对上帝的感激之情——上帝给予我的是如此之多。诺拉，我们共同经历了多少风雨！感谢你为整个家庭付出的一切辛劳。对于我们风雨同舟时你与我分享的点点滴滴，我表示最深切、最真诚的感激。菲奥纳和安德鲁，我就要关上电脑回家了。不过在此之前，先让我举杯敬酒，向曾经参与了本书的每一个人，表达我最深切的感激。

导 言

带领您和您的事业走向卓越

从开始的微不足道到与咖啡同义，星巴克是我们这个时代极速增长的公司之一。虽然星巴克的部分早期历史曾在各种各样的出版物上讲述过，但是，准确地书写星巴克如何彻底地变革咖啡工业，从而改写了管理领域的许多传统规则的文字却少之又少。

《星巴克体验》探究了一个公司的内部工作方式，介绍了该公司如何将一个普通甚至平凡的产品转变为卓越的商业功绩。对星巴克的这种内部审视最终归结出了五项关键原则，它们将在后续各章中介绍。这些原则造就了伟大的星巴克，也能够真正促进您的事业。当人们富有激情、始终如一地将这些概念应用于他们的公司时，就能够像星巴克那样抓住把自己推到国际显著地位的机会。但在接触星巴克的“成功之道”之前，让我们先看看星巴克真正的成就。

从西雅图到波特兰再到全世界

1917年，星巴克咖啡、茶和调味品店在华盛顿州的西雅图开始营业。在第一家星巴克店开张之前，人们往往顺路走进街道拐角处的某个便利店，喝上一杯50美分的咖啡，还可以免费续杯。对于我们之中的某些人来说，早晨不到便利店喝上一杯就不得劲儿。在便利店里，我们把那黑色的酿造咖啡倒进一个白色泡沫塑料杯中。为了掩盖苦味，我们再把奶酪粉凝块和糖加入杯中，并用一根红色塑料细棍（两根合起来像一棵麦秆）搅拌。最后，我们把零钱递给一位面无表情的店员。他会完成还算过得去的工作，以赚取最低的工资。这是一项一成不变的平凡的待客仪式和服务事项。

尽管这种服务单调乏味、品质低劣，我们大多数人却

并不知道还可以有其他方式来“享受”咖啡。当我们用冷冻干燥的、带有焦味的或毫无光泽的自酿咖啡打发日子的时候，星巴克前 CEO、现任主席霍华德·舒尔茨却问了这样一个令人遐思的问题：“如果您把星巴克传统的优质咖啡豆与迷人、浪漫的欧式咖啡馆相结合，结果将怎样呢？”他的答案是：星巴克可以把美国传统的咖啡体验从普通转变为卓越。当然，霍华德·舒尔茨本人当时是否意识到其远见的巨大潜力还不清楚。直到 1980 年，在一次星巴克的股东会议上，霍华德才公开表明：“我们的梦想是在俄勒冈州的波特兰开一家分店。”目前，公司在全世界拥有超过 11 000 家咖啡店。如此看来，它确实远远超出了最初的目标。

无论从什么角度来看，霍华德提出的观念都是一个雄心勃勃的想法。你如何转变人们对咖啡的看法？毕竟，数百年来咖啡一直伴随着我们，对客户的偏爱进行一个重大的转变似乎是毫无动力的。

当顾客只知道“普通”咖啡的时候，你如何说服他们放弃常规饮品，使之为了醇厚的异国情调的调制咖啡而多花 6 到 8 倍的钱呢？此外，当一个人本可以在抓起一杯咖啡的同时还能够购买牛奶、汽油和一张报纸的时候，谁愿意为了体验欧式咖啡馆而费时呢？

在评价舒尔茨的远见时，早期评论家认为他只不过碰巧发现了一个即将失败的短命花招而已，其他的人则更不能领会所有这些大惊小怪的人究竟在讨论些什么。正如考拉·丹尼尔斯在《财富》杂志上的一篇文章中指出



的：“星巴克的故事在各种意义上都印证了‘想象’的力量。当该公司公开上市时……它拥有聚集在西雅图和相邻各州的165家咖啡店……怀疑论者把3美元咖啡的想法奚落为‘一个西海岸雅皮士的时尚’”。¹

霍华德·舒尔茨狂热的“雅皮士时尚”能真正管用吗？显然，他必定行进在正确的轨道上，因为世界上很多地方欣然接受了他的观念：在从容而舒适的环境里为品尝者招待咖啡。事实上，现如今，星巴克在超过37个国家拥有分店，平均每周有3500多万名顾客光顾，其忠实的熟客每月平均光顾18次。与所谓的业界分析人士的粗鲁预测相反，星巴克靠自己的力量做得相当出色。

星巴克到底有多成功呢？如果您1992年在纳斯达克市场星巴克公司的IPO*上投资了10000美元，那么，您的投资今天大约值650000美元。星巴克比S&P**平均股指的增长快得多。要了解其收益率的意义，您只需明白以下事实：自1992年以来，S&P的股价增长200%，道琼斯股票增长230%，纳斯达克平均增长280%，而星巴克——高达5000%！这段时期，星巴克公司在继续其雄心勃勃的扩张的同时保证了它的质量。如今，在一年365天中，星巴克每天开张5家新店。

星巴克不仅仅是一个华尔街灰姑娘的故事，它的文化、品牌和卓越的产品在持续赢得热情洋溢的赞美。它

* 股票首次公开上市发行。——译注

** 美国标准普尔成分股。——译注