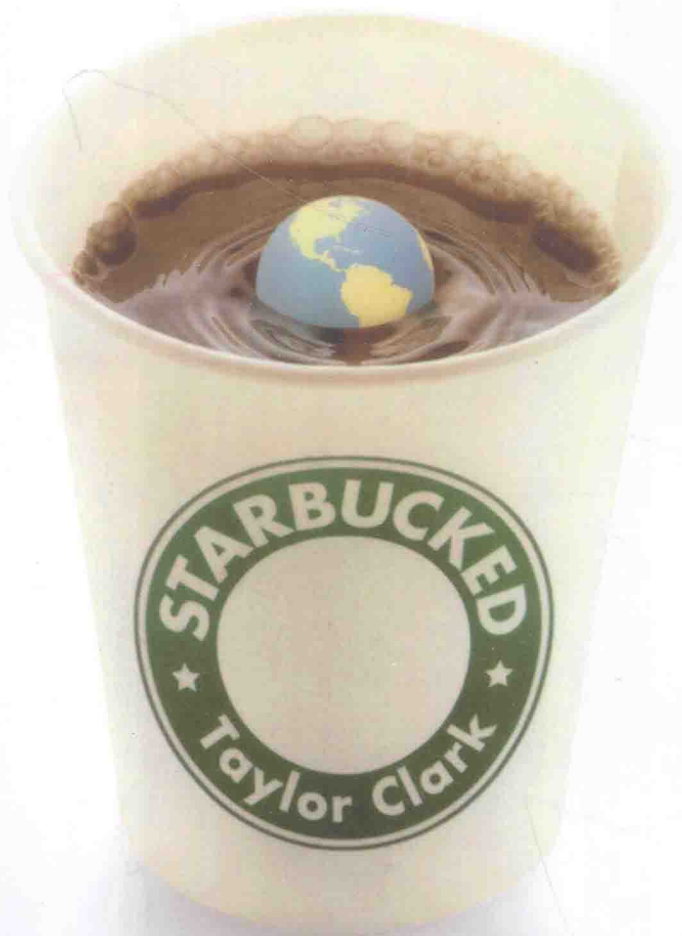


Starbucked
A Double Tall Tale of Caffeine, Commerce and Culture

星巴克

关于咖啡、商业和文化的传奇

[美] 泰勒·克拉克 (Taylor Clark) 著
米拉 译



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

Starbucked
A Double Tall Tale of Caffeine, Commerce and Culture

星巴克

关于咖啡、商业和文化的传奇

[美] 泰勒·克拉克 (Taylor Clark) 著
米拉 译

图书在版编目 (CIP) 数据

星巴克：关于咖啡、商业和文化的传奇 / (美) 克拉克著；米拉译. —北京：中信出版社，2014.5

书名原文：Starbucked: A Double Tall Tale of Caffeine, Commerce, and Culture

ISBN 978-7-5086-4452-3

I. 星… II. ①克… ②米… III. 咖啡馆—商业经营—经验—美国 IV. F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 031381 号

Copyright © 2007 by Taylor Clark

Afterword copyright © 2008 by Taylor Clark

Reading group guide copyright © 2008 by Taylor Clark and Little, Brown and Company

This edition published by arrangement with Little, Brown and Company, New York, USA.

Chinese (simplified characters) copyright © 2014 by China CITIC Press

All rights reserved.

本书仅限中国大陆地区发行销售

星巴克：关于咖啡、商业和文化的传奇

著 者：[美] 泰勒·克拉克

译 者：米 拉

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：中国电影出版社印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：20 字 数：256 千字

版 次：2014 年 5 月第 1 版

印 次：2014 年 5 月第 1 次印刷

京权图字：01-2012-9124

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-4452-3/F · 3141

定 价：49.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com



引言

星巴克传奇

开创星巴克咖啡帝国的霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）当初的大胆举措究竟是特立独行、胆大妄为，还是英明神武、远见不凡？这取决于你究竟对咖啡钟爱几何。

1991年年初，舒尔茨名下最赚钱的咖啡店就位于罗布森大街的十字路口，这条街地处加拿大不列颠哥伦比亚省温哥华的繁华闹市，而咖啡店就在一个熙熙攘攘的购物区内。几年前，舒尔茨终于凑够钱买下一家名叫“星巴克”的咖啡公司，当时的星巴克还是一家羽翼未丰、默默无闻的小公司。这家咖啡店的外观毫不起眼，因年久失修而破旧发霉，内部窄小局促，几乎没有空间可供客人坐下来享用咖啡。然而，它却见证了一个特别的年代——当时人们对于昂贵的咖啡饮品热望空前，这种冲动突如其来，令人不解。即使像拿铁这样的调制咖啡在当时都是稀罕之物，令人颇感神秘。小小的星巴克每周为上万人提供咖啡——这还不算未买到咖啡的顾客，否

则数目还要更多。小店终日繁忙，店外等候的顾客排成长龙，店员每天不得不将成百上千的潜在客户拒之门外。

对于年轻气盛、雄心勃勃的舒尔茨来说，这一点绝对无法让他接受。在布鲁克林的廉租房里长大的舒尔茨家境贫寒，早年靠推销厨具为生。自从买下星巴克的那天起，舒尔茨就开始加速招徕顾客、扩大经营。在他收购星巴克之初的1987年，公司只有11家门店；不到3年工夫，门店已达85家，几乎是原来的8倍。舒尔茨可看不得客户就这么白白流失。几年来，他一直催促温哥华的房产经纪人在附近帮忙物色新店选址，却一直未能如愿。更糟的是，舒尔茨获悉罗布森大街那家店的房东也计划年内收回商铺，准备重新装修。如果这样，在翻修期间，星巴克最赚钱的门店将无法营业。在当时，人们普遍认为经营咖啡饮品是和奶酪火锅、时尚腰包一样新鲜的事物，所以此时的星巴克还在力求保本，这一消息不啻晴空霹雳。仅1989年一年，星巴克就损失了120万美元，更多的损失则意味着雪上加霜，前途堪忧。

尽管这些消息令人沮丧，但也促使舒尔茨决心破釜沉舟、放手一搏。有个想法他已酝酿良久，人们对此举也是闻所未闻，任何明事理的同道中人可能都会认为这一想法简直疯狂透顶、匪夷所思。一天，舒尔茨和房产经纪人谈到在附近选址的问题时，他透露了自己的想法。

“对面那家饭店怎么样？”他问。

“您这是什么意思啊？”经纪人大吃一惊。

“就斜对面的那家店呀，我去过那里，现在已经关门歇业了。”他说。

“这恐怕不行吧，而且能不能付得起那里的房租还是个问题。您当真要在对面再开一家？”惊愕不已的经纪人如此回复。

“绝无戏言。”舒尔茨说。

接着，舒尔茨开始着手一项别出心裁的大胆尝试。如果他在距离现有的星巴克门店咫尺之遥的地方再开一家店，将会怎样？（这里用“咫尺之遥”毫不为过，这两家店都在罗布森大街，一个是1099号，一个是1100号——距离就是这么近！）对那些疑虑重重的雇员和投资者，舒尔茨从以下两方面来解释他的计划。第一，两家连锁店毗邻而设，这种异乎寻常的举动必定能吸引众人的眼球，从而产生不俗的新闻效应——星巴克店主居然会让两家店隔街相望，这种近乎疯狂之举无疑是在给捉襟见肘的公司免费做广告。第二，他认为如果对两家店的外观设计下足功夫，从视觉效果上让人感觉不是在十字路口立了面巨大的镜子，两家店不是活脱脱地在互相复制，而是风格迥异，那么就可以吸引截然不同的客户群。为此，舒尔茨在新店采用了全新的设计装修风格，它显得更为柔和低调，整体铺陈暗红、深绿和乳白的色调，以区别于老店的铬黄色调及其鲜艳抢眼的意大利旗帜风格。1991年3月2日，星巴克双子店正式对外开张营业。

星巴克在老店对面开新店的做法本身已令人称奇，更让人难以置信的是，它的顾客并未对星巴克的出位之举嗤之以鼻，而是争相光顾新店，仿佛老店设在了加拿大育空区的荒野之中，让所有人对其视而不见。舒尔茨原以为两家店会影响彼此的营业额，事实上如此顾虑实属多余。正如事先所期待的那样，两家门店吸引了不同的客户群。穿着考究、荷包殷实的商业人士青睐新店，而紧跟潮流、享受随意自然的人群则眷恋老店；无论老店还是新店都人流如织。舒尔茨的孤注一掷获得了巨大成功，罗布森大街上两家店的业绩不久就在星巴克连锁店中名列前茅。这一商业传奇的亮点

值得再次强调：星巴克最赚钱的两家店相距不过 15 码^①。

在温哥华的那条街上，舒尔茨看到了别人视而不见的商机。他看到了十字路口的不同角落涌动着截然不同的人流。他后来在接受《新闻周刊》的采访，谈及罗布森大街那两家店的大胆布局时，这样说：“这里与其他街区并无甚不同，但却有着别样的气息。”他意识到只要把店开在几步之遥，给顾客带来更多方便，就能吸引到更多新顾客光临此处。但更重要的是，他发现全社会对于精致咖啡饮品表现出了极大的热忱。星巴克的一位早期房产经纪人阿特·沃尔曾对我这样说：“在此事之后，我们才意识到，‘天哪……两家店的距离可以如此之近，近得超乎我们的想象’。”

当然，现如今，人们对多家星巴克的门店彼此相距不远的情形已经司空见惯。例如，在俄勒冈州的波特兰，当人们在高档购物商区先锋广场购物中心闲逛时，会发现在一楼有一家星巴克，而在三楼的对应位置还有一家，尽管两家店之间仅有 12 英尺^②之隔，但你已对这番景象不会有丝毫的诧异。如果你身处纽约曼哈顿的亚斯特坊广场，那么你身边可能就会有三家星巴克：一家位于地铁口，另一家在广场对面，还有一家就在美国最大的连锁书店——巴诺书店旁边。现在，我们对星巴克连锁店的集中轰炸模式早已习以为常，这不过是给我们的生活增添了几分乐趣，但不会令人对它倍加关注。以电影《爱犬大赛》(*Best in Show*)为例，作为主角的那对夫妻是这样解释两人在星巴克初次见面时的情形的，“其实我们并不是在同一家星巴克相遇的，当时我们是在一条街上隔路相望的两家店里”，丈夫这样

① 1 码约为 0.914 米。——译者注

② 1 英尺约为 0.305 米。——译者注

澄清道。这种情况是完全可能发生的，而且已经成为现实。

那么，仁者见仁智者见智，在看待舒尔茨在罗布森大街敢为天下先的门店布局战略上，大家也会各持己见。有些人将此举视为精品咖啡的胜利，甚至是给人带来无尽便利的妥帖安排；还有人觉得这是企业创新的天才之举，可称作过去半个世纪以来，企业成功案例的经典之作；当然还有其他观点，比如喜剧演员刘易斯·布莱克就认为，这预示着有大事将要发生。

布莱克在休斯敦首次见到星巴克双子店时这样写道：“刚看到这种情形时，我有点儿乱了，但当我理清思路之后，一下子明白过来，觉得仿佛是上帝在昭显，赋予了我创世以来的所有知识，我就像是面对着苦苦求索的宇宙的终极命运一般。”

世上有些事物对人类生活而言的确是必不可少的。即便是最为简朴的生活，也有衣、食、住、行等方面的需求。虽然人类历史上从未有谁必须要喝拿铁，更别提什么大杯特浓香草拿铁，还是不加奶泡、滚烫滚烫的，但是现如今全世界很多人对于这些尤物的需求似乎已势不可当。20年前，听说过玛奇朵咖啡的美国人连一所中学体育馆都装不满，可是现在，想要找到一家不提供咖啡饮品的便利店或是加油站超市都实属不易。当今社会对咖啡精益求精的程度已经让我们的祖先汗颜。当我们看到有人对卡布奇诺应该放入的甜蜜素数量做了精确的规定，那份心思甚至远高出对个人卫生的关注，我们还有必要大惊小怪吗？

我们出生在一个嗜咖啡如命的国度，美国人购买的咖啡数量超过了世界上任何一个国家，几乎相当于全球咖啡供应量的 1/3，美国人每年要喝掉将近 1 100 亿杯咖啡。想要证明这小小的棕色咖啡豆对我们生活的影响之

大，相关数据不胜枚举。比如，咖啡贸易是仅次于石油的全球第二大现货贸易，80%的美国成年人经常饮用咖啡。

但是，这只是抽象的数字而已，波士顿港口有着更直观的证据以证实咖啡在美国人生活中无所不在。1998年，马萨诸塞大学波士顿分校（University of Massachusetts Boston）的两名研究人员对波士顿港口进行了全面的化学分析，其结果令人瞠目结舌——那里的水质中含有大量咖啡因。好在浓度不高，不至于让水中的游鱼感觉晕头转向，但是咖啡因的存在却令人困惑不解。咖啡因仅仅存在于几种陆上植物中，它怎么会跑到波士顿港呢？专家给出的文雅说法是：这是人类的排泄物导致的。每天波士顿市区都会排出上千磅^①纯咖啡因，这种物质的结晶形式非常厉害，人们需要穿上特殊的防护服才能对之进行处理。我们知道，人体仅能吸收95%的咖啡因，这就意味着每天有大量的咖啡因进入下水道，流入波士顿港，其效果相当于每周向港口倾倒入百万杯咖啡。实际上，咖啡因在美国的河流、湖泊、港湾，甚至是处理后的饮用水中都出现过。美国的一位地质调查研究学者爱德华·弗朗（Edward Furlong）索性将之称为“星巴克效应”。

当然，星巴克并未发明咖啡，它只是在用别人觉得不可能的方法调制咖啡。星巴克将美国人以往用0.25美元就能购得的廉价咖啡重新打造成奢侈饮品，再让大家以不菲的价格买回来，接着又在大城市中每隔几个街区就开设若干星巴克门店，顾客蜂拥而至，排成长队，不惜花大价钱购买。星巴克在消费者心目中的影响之大，甚至可以使得有罪之人皈依上帝。佛

① 1磅约等于454克。

罗里达库珀市浸信会牧师为了提高复活节礼拜的参与度，发邮件通知前来参加活动的新教友，每人都会得到一张价值 10 美元的星巴克礼券。据《迈阿密先驱报》报道，这一措施立竿见影、效果显著。在复活节那天，整整来了 8 500 人，这几乎是往年的教堂复活节活动参与人数的两倍，以至于教堂工作人员不得不在停车场劝说大家离开。在 21 世纪，救赎之路显然包括在路边小憩时，来上一杯星冰乐。

在这种宗教般狂热的推动下，星巴克的市场之大已几乎无人能敌，要找到美国第二大咖啡连锁店颇为困难。有谁能说出其中的原因吗？回答这个问题难就难在，与星巴克市场排名最靠近的明尼苏达州驯鹿咖啡馆只占其规模的 1/25。实际上，如果把星巴克所有的竞争对手（旗下拥有 3 家以上连锁店的企业）都加在一起，也都不及星巴克的一半规模。“这种局面就像是快餐业中汉堡王、温迪快餐或是赛百味这些巨头都不复存在，只有麦当劳一家独大。”凯文·诺克斯如是说，他曾长期担任星巴克的咖啡豆烘焙专家，现在是业界的咨询师。

如今，星巴克凭借其 78 亿美元的年收入，每周接待 4 000 万名顾客，拥有 1.3 万家连锁店，它已超越奶酪火锅等风靡一时的潮流，引领着一种全新的美国时尚。

实际上，考虑到星巴克在国际市场上的快速扩张，以及它在世界范围内改变人们咖啡饮用习惯的能力，它更像是世界性风尚。如今市场上充斥着夺人眼球的夸张的图书标题，诸如“维可牢（Velcro）何以改变历史”、“为何帕布莉卡包包（Pabrika）至关重要”，但是谈到星巴克，说它改变了现代世界的动力都毫不为过，因为它影响了车流模式，改善了将近 2 500 万名咖

啡农场主的生活，并将各国的文化习俗都转移到咖啡消费上来。它巧妙且迅速地将自己融入美国城市景观之中，其速度之快使得史上任何零售企业都无法与之媲美。而且，它还永久性地改变了西方企业针对消费者的自营营销方式。星巴克的前CEO（首席执行官）奥林·史密斯（Orin Smith）在接受美国《财富》杂志采访时更是直言不讳：“我们彻头彻尾改变了人们的生活方式——想想人们早晨起床后要做什么，他们想小小犒赏自己时又要做什么，人们平时又是在哪里见面的？”

当人们想到这些时，围绕星巴克发生的一切都令人困惑不解。它不过是一家咖啡企业，怎么可能对社会产生如此大的影响？星巴克凭借其价格不菲的产品，仿佛一夜之间就成为人们日常生活中不可或缺的组成部分。根据美国特种咖啡协会的数据显示，1989年美国总有585家咖啡馆。在大多数人看来，当时用杯子盛装咖啡售卖的方式绝对属于疯狂之举。多年以来，业界评论人士都预言咖啡馆时日不多、即将关门倒闭，而如今的美国有2.4万家咖啡店，这一数字还在不断上升。经过几十年的几何级数增长，这一行业还在以更快的速度继续扩张，星巴克也仍保持着激增的势头，并且吸金无数。当然它的成就还远不止如此：它已成为正当、合理的社会运动。在全球范围内，无论是在有着几百年悠久咖啡历史的国度，还是在20年前对咖啡饮品基本上还闻所未闻的国家，星巴克所推出的咖啡店模式所向披靡，势不可当。世界上有数百万人将咖啡店融入了自己的生活之中，仿佛将其视作自己的第二居所。毋庸置疑，咖啡店无尽魔力的背后势必隐藏着惊人的秘密。

幸运的是，英国政府帮我们揭开了这其中的奥秘。2002年，英国经济

和社会研究协会向格拉斯哥大学的两位教授拨款 25 万美元，用以研究英国经常出入咖啡馆的人数上升背后的社会因素。这两位研究人员埃里克·劳里埃（Eric Laurier）和克里斯·菲洛（Chris Philo）耗时 3 年，对人们行为的核心进行了详尽的研究。他们成为咖啡馆的“常客”，拍摄记录自然状态下的顾客，还接受了咖啡师的培训，对顾客和咖啡店员工进行采访，钻进图书馆寻找历史和文学资料方面的相关记载。这一项目得出了怎样的惊人结论呢？结论是咖啡店的环境舒适宜人，在这里人们可以独享惬意，或是邀友人共度美好时光。劳里埃和菲洛的重要发现也包括在一天当中的不同时段，咖啡店的背景音乐也各有不同（在晚上，多为放客音乐，听上去效果还相当不错）。来咖啡店通常包括几个步骤，“一般是先点单，再选位，然后占桌，最后走人”。

由此，我们可以得出几个结论。首先，英国政府对研究经费的批准相当草率，而且相关管理较为宽松。其次，咖啡店对我们的吸引绝非看似那么简单，而是有着更深层次的原因。劳里埃和菲洛的研究成果无法给人留下深刻印象，并非只是因为这些结论太明显，且过于简单，还因为他们未能就顾客为何对咖啡店产生如此深刻的眷恋给出解释。毕竟，在英国，并非只有咖啡店才温馨惬意、适合交际，小酒馆也是不错的选择。此外，该研究也并未对咖啡馆为何会在全球范围内广受喜爱加以诠释，这其中还包括一些长久以来就对咖啡敬而远之的国度，例如中国和英国。当然，星巴克在美国及其他国家对咖啡店的宣传推广势必功不可没，但这一切都要归功于公司的点石成金术吗？为什么星巴克在上海和西雅图都能深入人心？

更重要的是，人们是否希望星巴克在上海和西雅图都广受欢迎？对于

许多人而言，答案是否定的。星巴克希望将自己打成一个国际性的乐善好施的“好心人”，洋溢着集体主义精神，仿佛是在撒播着让人心想事成的精灵粉。即便如此，星巴克还是引发了大量争议，其中最主要的抱怨是关于其连锁店的无孔不入，而且星巴克在不断探查消费者的底线在哪里。为具体说明这类情况，你可以思考如下问题：

下列哪一个场所没有星巴克的门店？

- A. 古巴的关塔那摩湾海军基地
- B. 印第安纳州蒙斯特的一个基督教堂
- C. 黎巴嫩贝鲁特
- D. 华盛顿州的星巴克镇
- E. 中国的长城

正确答案是D，而且这个答案貌似不会冒犯任何人。尽管华盛顿州东部的星巴克小镇距离最近的星巴克门店也有 40 英里^①之遥，但每年还是有成百上千名游客从各地赶来，结果却发现这里与星巴克公司的发源地没有丝毫关系。如果你觉得星巴克已经让人无法回避，那么还是等着瞧吧。星巴克帝国的创始人霍华德·舒尔茨总喜欢这么说：“如果将公司的发展与棒球赛做比较，那么在九局比赛中，现在才是第二局。”他信誓旦旦地要在全球打造 4 万家星巴克门店，使得星巴克一跃成为全球最大的连锁机构。

但是让人光火的并非仅是星巴克的无孔不入，在一些人看来，星巴克具备了那些让大公司饱受诟病的诸多特质。有批评人士谴责星巴克对环境肆

① 1 英里约为 1.609 公里。——译者注

意践踏、虐待员工、剥削第三世界的咖啡农、倾轧当地独立运营的咖啡店、压榨当地经济、兜售有害产品并导致世界日益趋于同质化，这些还只是对公司最具力度的打击。就连星巴克的杯子都难逃被争议的厄运——在白色的咖啡杯上印制的引语原本是要发人深省，结果却引发两次抗议活动。一次是保守派人士对同性恋作家奥古斯丁·伯勒斯（Augusten Burroughs）的一句话表示不满，还有一次是自由派人士对福音传教士里克·沃伦（Rick Warren）的宣言分外恼火，他宣称：“你的到来并非偶然，你的父母并未对你的出生做出任何计划，缔造这一切的是上帝。”星巴克唯一不受争议的地方就是它的洗手间，即便不是星巴克的顾客，也可以在内急的时候免费使用。

星巴克的门店一家连着一家，波士顿港存在大量的咖啡因，对于咖啡店令人欲罢不能的强大诱惑的原因调查，还有星巴克种种举措所引发的激烈道德争论，所有这些都表明星巴克对整个世界所产生的微妙影响。这也勾勒出我撰写本书的目的：讲述一家大企业如何通过兜售简单而古老的商品，从而影响到人们的日常生活以及世界文化。

实际上，星巴克的重要性远远超过人们所想。纵观历史，所有的文明社会都提供了大家聚会交际的场所，人们可以在这里尽情闲聊、探讨观点，或者就是单纯地放松心情。这类公共聚会场所对于文化的健康发展非常必要，并且可以从中反映出其顾客群的独特性格：伦敦有热闹喧嚣的小酒吧；巴黎街头有轻松惬意的咖啡店；北京有庄重雅致的茶馆；20世纪50年代，有利健康的汽水吧台和酒铺曾现身美国街头。现如今，我们可以将这种温馨惬意、给人带来颇多享受的咖啡馆作为社交中心，而星巴克正是首家涉足于此的企业，它通过将公共空间加以合理运用，使之标准化、品牌化，

并推广到世界各地。实际上，这也是将美国式客厅发展为世界性客厅的一种战略。来自世界各地的顾客紧紧抓住这根锁链，使之成为生活中不可或缺的组成部分，这本身就在传递着一个重要的信息。星巴克提供的是奢华的体验、身心的愉悦、社会归属感、安全的避风港，所有这些都是人们所迫切需要的东西。但是当星巴克把这种产自美国的社会习俗在世界范围内推而广之的时候，就有诸多不确定的因素接踵而至了。企业这种日益增长所带来的影响到底是福是祸，尚不清楚，仍有待时间的考验。

本书分为两个部分。在第一部分，我们将探讨星巴克及其咖啡文化何以如此突然地与美国这个国家紧密相连，这其中有何秘密。同时还研究了与之相关的一些有趣现象：为何西雅图成为世界咖啡的中心？为何星巴克会让顾客对其如痴如醉？为何星巴克找不到一个真正意义上的竞争对手？第二部分探讨的是星巴克在追求世界咖啡业独揽天下的地位时，围绕其企业文化所产生的道德问题。星巴克是否真如批评家所言，在排挤其他独立经营的咖啡店？每次当我们购得一杯香草拿铁时，想到咖啡农的窘迫境遇，是否觉得自己与星巴克沆瀣一气？

日复一日，随着时间的流逝，星巴克日益成为全球景观中不容忽视的一隅，这与它每天都以6家新店开张的速度和规模不无关系。对于一些人而言，无所不在的星巴克意味着极大的便利性；在另一些人看来，这标志着世界末日的日益临近。

对于后者而言，不幸中的万幸就是，如果世界末日当真即将来临，至少还有星巴克的舒适座椅可供大家享用。

目 录

引 言 星巴克传奇 VII

第1章 完美咖啡的秘密	003
咖啡简史	008
糟糕的速溶咖啡	015
荷兰人带来的精品咖啡	019
创建星巴克	027

第2章 拿铁狂潮	037
咖啡吧创意出炉	042
创立星巴克集团	049
芝加哥一劫	057
风靡好莱坞	065
奇妙的第三空间	068
超酷星冰乐	074

第3章 星巴克，一切皆非偶然 081

第一阶段：星巴克体验 085

第二阶段：激情营销 089

第三阶段：独特的装修风格 096

第四阶段：争分夺秒的游戏 103

第4章 星巴克魔咒——无所不在 109

抢占街角宝地 114

面目“可憎”的竞争对手 123

独霸咖啡市场 128

爆炸式扩张 132

第5章 星巴克迷思 143

被抵制的贵族文化 150

星巴克美人鱼指数 154

进攻型霸主文化 161

星巴克引发的经济繁荣 166

第6章 应对咖啡危机 173

咖啡豆之旅 177

拉美咖啡季 182

《国际咖啡协议》 186

公平贸易运动 191

冲撞四大咖啡公司 199