

「熱情、真誠、熟悉產品、體貼顧客、和積極參與，都充分說明了星巴克的精髓。」
——美國星巴克總裁 吉姆·艾林 (Jim Alling)

The Starbucks Experience
星巴克模式

體驗熱情煮沸的經營哲學





星巴克改變了全世界對咖啡的品味；但除此之外，星巴克還徹底改寫了商業、行銷、甚至於一般的大眾文化。作者精闢的見解讓我們得以一窺星巴克這股革命性的力量。更重要的是，不管是在日常生活、還是在商業界，本書讓每個人都能獲得這樣的力量！

- ☒ 第一法則：視為己有
- ☒ 第二法則：注重每個細節
- ☒ 第三法則：驚喜與歡樂
- ☒ 第四法則：擁抱阻力
- ☒ 第五法則：留下軌跡

Careful, the book you're about to read is extremely hot.

ISBN 978-986-157-369-4



9

789861573694

**Mc
Graw
Hill** Education
麥格羅·希爾

定價：NT\$300元
建議陳列類別：企業典範

麥格羅·希爾
全球智慧中文化
www.mcgraw-hill.com.tw

企業典範叢書 CE011

星巴克模式：體驗熱情煮沸的經營哲學

原 著 約瑟夫·米其里 (Joseph A. Michelli)
譯 者 胡瑋珊
執行編輯 廖姿菱
行銷業務 林政鴻 陳嘉倫 李永傑

出版者 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司
地 址 台北市 100 中正區博愛路 53 號 7 樓
網 址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>
讀者服務 Email: tw_edu_service@mcgraw-hill.com
Tel: (02) 2311-3000 Fax: (02) 2388-8822
法律顧問 普華商務法律事務所蔡朝安律師、朱瑞陽律師
劃撥帳號 17696619
戶 名 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

亞洲總公司 McGraw-Hill Education (Asia)
60 Tuas Basin Link, Singapore 638775, Republic of Singapore
Tel: (65) 6863-1580 Fax: (65) 6862-3354
Email: mghasia_sg@mcgraw-hill.com

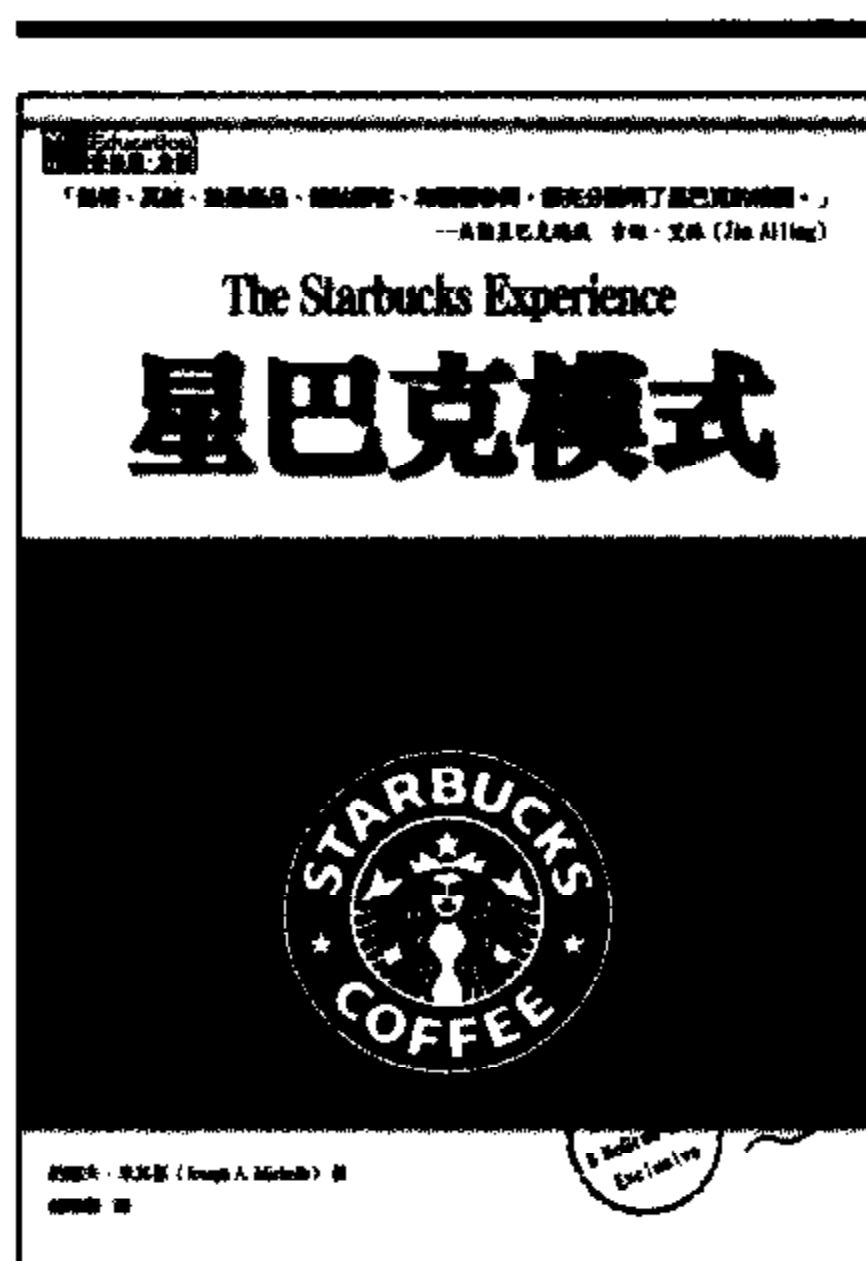
製 版 廠 長城製版廠 2918-3366
電 腦 排 版 菊舍工作坊 2331-9430

出版日期 2007 年 1 月 (初版一刷)
2007 年 6 月 (初版五刷)
定 價 300 元
原著書名 The Starbucks Experience

Copyright © 2007 by Joseph A. Michelli
Chinese Translation Copyright © 2007 by McGraw-Hill Education (Taiwan)
All rights reserved.
English edition published by The McGraw-Hill Companies, Inc. (0-07-147784-5)

ISBN : 978-986-157-369-4

※著作權所有，侵害必究 如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回對換
經銷商：農學股份有限公司 電話：(02) 2917-8022



星巴克模式

The Starbucks Experience

*5 Principles for Turning Ordinary
into Extraordinary*



Education *Your Learning Partner*

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司



前言 5

謝辭 9

簡介 15

法則一 視為己有 41

法則二 注重每個細節 79

法則三 驚喜與歡樂 125

法則四 擁抱阻力 163

法則五 留下軌跡 219

結語 252



我們就是平常穿著綠圍裙、四處打掃收拾的那群傢伙；如果你把書擺在桌上忘了帶走，我們會幫你找。每天早上當你來點「雙層低脂摩卡，底下加一點香草口味（你知道我平常喝什麼）」的時候，站在櫃檯對你微笑的就是我們——我們是星巴克的夥伴（Starbucks partners），也就是外界俗稱的「員工」。

當我們在跟你們聊小孩怎麼樣、最近天氣怎樣惡劣時，還不忘彎腰把人行道上的口香糖包裝紙、或是可樂罐撿起來。我們就是這樣「你丟我撿」的人物，我每次談到公司跟內部的文化時，通常會以這麼一段作為開場白。我們本來就是這樣的人，可不是公司成功或聘僱的



神奇「配方」。

好吧，這樣的特質或許真的有些「神奇」。因為能夠成立一家公司，啟發、豐富人們的心靈，確實有其神奇之處。其實星巴克秉持的核心使命正是如此。公司在「使命說明」(Mission Statement)以及「經營理念」(Guiding Principles)裡強調要擁抱多元以及為員工創造很棒的工作環境；我們每天都秉持這些理念而努力不懈。當然，「獲利能力是公司未來成功與否之關鍵」也是我們秉持的理念之一。不過公司將此列在最後，而不是第一考量。只要在生活中和工作層面落實這些原則，好運似乎就會源源不絕。

我們透過許多管道說明星巴克夥伴應該具備什麼樣的品質；譬如《綠圍裙手冊》(*Green Apron Book*)這本口袋大小的冊子，裡頭列舉要怎樣才能在星巴克出人頭地的行為準則，主要包括——要熱情款待、要真心相待、對產品具備充分的了解、要體貼顧客、以及積極參與。這些都是很簡單的字眼，但卻充分說明了星巴克和員工的精髓。

我們每個人都努力扮好自己的角色——親手調配你想要的咖啡，面帶微笑地把飲料遞給你，以及提供舒適的座椅和環境，讓你無須出遠門，就能暫時遠離所有的紛擾——在無以數計的小地方用心經營，從而為人們的生活帶來無數巨大的改變。

我很幸運的是，基於本身的職責，我每年得四處巡視好幾百家分店，協助各地店經理和夥伴克服困難，好讓他們可以專注在本身最專精的地方——彼此照料、款待顧客、服務社會。而這些寶貴的經驗，也構成了本書的基石。

我也是個說故事的人。我喜歡跟夥伴和顧客見面，聽聽他們的故事，從中歸納出公司的成功之道，以及未來邁向顛峰的計劃。我覺得這是和各位分享經驗的最佳方法。

我本來以為這些有關星巴克夥伴的事蹟已經非常豐富；沒有想到米其里博士憑著他和夥伴以及顧客的人脈，挖出更多的故事！從這些事蹟當中，各位不但可以了解星巴克，還能了解我們成功的根源，以及我們對未



來的期望。

在此我要恭喜米其里博士，他成功地結合了傳統的商業敏銳度和說故事的技巧。從書中描述的故事中，各位將會發現到，每個人都有想要將事情做好的決心；想要創造、提供高品質的事物；想為這個世界有所貢獻，只要提供機會和資源，他們必能締造出亮麗的成績——這些道理雖然非常簡單，可是卻深具啟發性。書中故事現在就請各位聽他娓娓道來。

——吉姆·艾林（Jim Alling）

美國星巴克總裁



我這篇謝辭是在「我的星巴克」裡頭完成的——這家星巴克坐落於科羅拉多州（Colorado）科羅拉多泉市的上帝路（Gods Road）；店經理米契・迪斯爾肯（Mitch Disselkoen）和他的團隊努力不懈地為我創造星巴克體驗，所以在這裡寫感謝辭，似乎再適合不過了。我手上這杯特大杯無脂拿鐵（venti nonfat latte）是許多人的心血結晶，譬如遠在天邊的咖啡採摘工人和種植的農民，我永遠不會知道他們姓什麼叫什麼；同樣的道理，這本書得靠許多人貢獻才華和熱情才得以完成，但封面上卻不會有他們的名字。

本書是我耗時將近兩年，結合眾人的力量齊心協力



完成的。當時，我打了星巴克隨行卡後面的客服電話，在努力和堅持之下，終於找到星巴克全球品牌溝通（Global Brand Communications）的克莉斯·葛里（Chris Gorley）——這位讓星巴克化身為一切美好事物的功臣。克莉斯非常積極地投入這項計劃。她還讓我有機會接觸到星巴克每個階級的人員，從總裁暨執行長吉姆·唐諾（Jim Donald）乃至於「我的星巴克」櫃檯後面的咖啡師。克莉斯個性善良，能力很強，而且非常有耐心；她對公司更是感到衷心的佩服。

我在寫這本書的過程中，克莉斯和星巴克其他了不起的夥伴們——譬如公共事務部門的凱文·卡羅特（Kevin Carothers）以及公關部門的凱利·雪帕（Kelly Sheppard），一塊為本書貢獻了不少才華和見解。從一開始，克莉斯就與媒體關係部門的拉納·威斯（Lara Wyss）密切合作。而我則在拉納、咖啡與全球採購部門資深副總裁杜伯·海伊（Dub Hay）和哥斯大黎加（Costa Rica）的星巴克農民支援中心（Starbucks Farmers Support Center）的引領之下，在聖荷西（San

José) 附近山區的咖啡農場獲得豐富的星巴克體驗。拉納的活力、熱情和幽默感，成為我在寫作和研究過程不可或缺的一部分。在我看來，如果你想了解星巴克怎樣成為當今這樣的全球企業，只要跟克莉斯和拉納見個面就足以心領神會。

星巴克許多高級主管不辭辛勞，百忙之中撥冗和我見面，與我分享他們對星巴克成功的看法，我對此深表感激。星巴克多位經理更幫我尋找人脈和故事，其中包括泰許·柏克 (Tesh Burke)、阿妮塔·金恩 (Annette King) 以及阿妮塔在「CUP 基金會」(Caring Unites Partners) 的人脈，有好幾百位夥伴和顧客不吝與我分享經驗，本書雖然因為空間關係，無法一一列舉他們的姓名與所分享的故事，但他們對本書的影響卻十分深遠。許多感人的故事雖然未在本書列出，但我將留待日後再集結成書。

杜威特·葛德 (Dwight Gaudet)、保羅·普羅堤 (Paul Prouty)、羅伯·葛瑞夫 (Rob Graf) 以及大衛·霍特 (David Hood) 等企業領袖，讓我有機會為他們的



公司提供諮詢服務或各項訓練計劃，我也深深感謝。我也要藉此機會對泰瑞·寶森博士（Dr. Terry Paulson）表達誠摯的謝意，感謝他寶貴的指導和支持。

另外，我還有許多人需要感謝。雖然我總是會漏掉一些人的名字，但他們的貢獻卻讓我永生難忘。本書之所以能夠順利付梓，有太多人需要感謝。其中包括派特·柏恩斯坦（Pat Bernstein），我當初有本書的寫作點子時，他曾給我許多寶貴的意見；還有曾經擔任過我個人助理的咪咪·康威爾（Mimi Conwell）以及初期的研究人員瑪莉·皮爾斯（Mary Pierce）。我的經紀人瑪莎·朱艾特（Martha Jewett）在本書在進行期間不斷提供協助；她和我莫逆之交，不但為我加油打氣，更不時給我最誠實的批評。我在面臨瓶頸時，瑪莎的聲音總是能讓我找回靈感。她並和出版律師勞伊·李奇（Lloyd Rich）齊心協力，為我找出所有可能疏漏的法務細節。麥格羅·希爾（McGraw-Hill）的唐妮亞·狄克森（Donya Dickerson）以及了不起的傑佛瑞·克萊姆斯（Jeffrey Krames），為我建立了本書的架構，並導

入我最想打入的市場族群——沒有幾個編輯能有這樣的能耐。他們即時、精闢的見解讓本書得以登上更高的境界。

在本書的最後製作階段，許多人看過文稿並為本書增添生花妙筆。其中包括諾拉·米契利（Nora Michelli）、海蒂·紐曼（Heidi Newman）、茱蒂·史坦傑（Judy Stenftenagel）、茱蒂·德瑞斯（Judy Dreis）、艾利斯·曼寧（Alice Manning）以及羅斯·曼寧諾（Ruth Mannino）等人；此外，安東尼·蘭迪（Anthony Landi）、泰瑞·摩爾（Terry Moore）、以及海瑟·山姆（Heather Sams）等人的藝術才華更是不容忽視。傑克·赫夫龍（Jack Heffron）能從點子當中擷取學習的契機；他在《讀者指南》（*Reader's Guide*）的作品充分彰顯了他在這方面的才華。基於這一點，我深深感謝。

其實本書應該說有兩位作者。我的助理和辦公室經理——琳恩·史坦佛杰（Lynn Stenftenagel）進行訪問、研究、編輯、謄寫、編排等工作，為這本書注入活力和血脈。她熱愛本書，甚至為了書中的故事感動落



淚。要是沒有她，這本書充其量是本小冊子而已。她願意和我一塊合作本書，讓我覺得十分光榮。

要是沒有親朋好友的愛和支持，我也不可能完成這本書。書中固然有千言萬語，但我卻找不到確切的話語感謝上帝賜給我這麼豐盛的一切。諾拉，我們一塊經歷了許多事情！我要感謝你為家人的奉獻。我要對你獻上最誠摯的感激，謝謝你在這段時間和我分享的一切事物。費歐納（Fiona）與安德魯（Andrew），我就要關機回家了；不過在此先讓我舉杯和每一位為《星巴克模式》貢獻過心力的功臣祝賀，並獻上我最深的感激。