

将心注入

一杯咖啡成就星巴克传奇

「美」霍华德·舒尔茨 多利·琼斯·扬◎著

文敏◎译

Pour Your Heart Into It

How Starbucks Built a Company One Cup at a Time

星巴克创始人
董事会主席霍华德·舒尔茨
自传



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

Pour Your Heart Into It
How Starbucks Built a
Company One Cup at a Time

将心注入

一杯咖啡成就星巴克传奇

〔美〕霍华德·舒尔茨·多莉·琼斯·扬◎著
文敏◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

将心注入 / (美) 舒尔茨, (美) 扬著; 文敏译. —2 版. —北京: 中信出版社, 2015.8

书名原文: Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time

ISBN 978-7-5086-5106-4

I. 将… II. ①舒… ②扬… ③文… III. ①咖啡馆-商业经营-经验-美国 ②舒尔茨, H.-生平事迹 IV. ①F719.3 ②K837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 068186 号

Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time by Howard Schultz and Dori Jones Yang.

Copyright © 1997 by Howard Schultz and Dori Jones Yang.

Originally published in the United States and Canada as Pour Your Heart Into It. This translated edition published by arrangement with Hyperion.

This edition arranged with through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Excerpt from "If" by Rudyard Kipling, reprinted by permission of A. P. Watt Ltd on behalf of The National Trust.

Simplified Chinese edition copyright © 2015 by CITIC Press Corporation.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

将心注入

著 者: [美] 霍华德·舒尔茨 [美] 多莉·琼斯·扬

译 者: 文 敏

策划推广: 中信出版社 (CITIC Press Corporation)

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: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 19 字 数: 272千字

版 次: 2015年8月第2版

印 次: 2015年8月第1次印刷

京权图字: 01-2010-6291

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-5106-4 / F · 3355

定 价: 48.00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

谨以此书献给

我的爱妻雪莉、我的母亲、记忆中的父亲，以及所有星巴克公司的伙伴，特别是玛丽·凯特琳·玛霍尼、安龙·戴维·古德里奇和艾蒙瑞·阿伦·伊万斯，你们一直在我们的心中。



若比他人计较得失——想想明智
若比他人铤而走险——想想平安
若比他人耽于梦想——想想现实
若比他人期望更多——想想概率

那是 1961 年寒冷的 1 月，我父亲在工作时跌断了脚踝的骨头。我那时 7 岁，正在我们学校后边的操场上起劲儿地打着雪仗。我母亲从 7 层高的公寓窗口探出身子朝我拼命挥手。我赶快跑回家。

“爸爸出事了，”她告诉我，“我得去医院去。”

后来，我的父亲弗雷德·舒尔茨在家里吊着伤脚躺了一个多月。我以前从来没见过一个人裹着石膏的样子，所以最初还感觉挺新鲜的。可是那种新奇感很快就消失了。就像生活中已经发生过很多次的情况一样，爸爸一旦不能工作，家里就断了收入。

他的最后一份工作是开着卡车回收脏尿布，再把干净的尿布送回给客户。几个月来，他一直很痛苦，不断抱怨着这份臭烘烘的活计，说这算是世界上最糟糕的工作了。现在不能工作了，他倒又想念它了。我母亲那时已经怀孕 7 个月，不能出去工作。我们一家没有收入，没有医疗保险，没有工伤赔偿，什么都指望不上。

吃饭时，父母亲在餐桌上叽叽咕咕商量着还得去借多少钱，向什么人借，我和妹妹则默不作声地吃着饭。有时候，晚上响起电话铃声，妈妈就让我去接，如果是要账的，就让我对人家说父母都不在家。

我的弟弟迈克尔出生在3月，父母不得不再次借钱来支付医院的费用。

多年来，我父亲的形象——脚上裹着石膏，歪在沙发上，不能出去工作，不能挣钱，被抛入社会底层的那副模样——一直萦绕在我的脑海里。今天回想起来，我对自己的爸爸还是非常敬重的。他虽然连高中都没毕业，但他是个做事兢兢业业的老实人。有时还兼做两三份工作，只是为了让家里的餐桌上能有食物。他对三个孩子都非常关心，周末经常和我们一起打球，他喜欢扬基队。

可他是个倒霉的人。干过的全是蓝领差事——卡车司机、车间工人、出租车司机，他一年从没赚到过两万美元，因而也没有能力拥有自己的房子。我的童年是在布鲁克林^①的卡纳西度过的，住在政府提供的廉租公寓里。当我长成一个青涩少年时，我才明白这是自己背负的一种耻辱。

渐渐成年的我，时常和父亲发生冲突。我为他的落魄潦倒和不负责任深感痛苦。我总觉得如果他肯多多尝试的话，就不会这样一事无成。

他去世后，我意识到自己对他的评价有失公允。他从也曾尝试过去适应体制，但体制毁了他。由于内心自卑，他不曾有爬出洞穴出人头地的可能。

他死于肺癌，1988年1月去世。那是我一生中最悲哀的一天。他没有积蓄，没有养老金。最糟糕的是，他从来没有从自己的工作中获得过人的尊严和生活的意义。

当我还是个孩子时，脑子里压根儿就不会想到有朝一日自己会成为一个公司的老板，但我曾在心里默默地想，倘若我有出头的一天，我一定不让别人沦落到这种地步。

我的父母亲不会理解星巴克到底对我有什么吸引力。1982年，我辞去一份报酬丰厚又体面的工作，而去了西雅图那家只有5家连锁店的小咖啡店。在我眼里，星巴克并非它原来的那副模样，而是它将来会成为的样子。这家店深深吸引了我（其中既有激情，

^① 布鲁克林（Brooklyn），纽约的一个区，是工业区和贫民住宅区。——译者注

也有理性)。我慢慢意识到，如果能把它那充满意大利式浪漫的浓缩咖啡制作技艺和新鲜烘焙的咖啡豆推向全美，就有可能会让一种古老商品重新焕发生命力，吸引成千上万的人，正如它强烈地吸引了我一样。

我于1987年成为星巴克的首席执行官，因为我以一个企业经营者的身份四处奔走，说服投资者相信我的眼光，在接下来的10年里，我和一群聪明而且有经验的经理人一起，把星巴克从当地一家只有6个店铺和不到100名伙伴的公司，建成了店面遍布全美各地、有1300多家门店和25000名伙伴的大企业。今天，世界各地的很多城市都有我们的咖啡店。星巴克成了全美认可的一个品牌，这种声望比给我们颁一个开发创新产品的执照更为重要。连续6年，我们的销售额和利润每年都增长了超过50%。

然而，星巴克的历史并不仅仅是一个发展和获胜的历程，它也是关于如何以不同方式来建立一个公司的故事。它完全不同于我父亲工作过的那种公司。它证明了一个以心灵为导向、以自然为灵魂的公司仍然可以赚钱。它表明了一个公司在保证它的股东们能长久赢利的时候，却不必牺牲它尊重员工的核心价值——皆因我们有一个领导团队，他们相信这样做是正确的，而且相信这是运作一个企业的最佳方式。

星巴克扣动了人们的心弦，许多人驾车出门从我们的店里买一杯早餐咖啡。我们那令人眼熟的绿色塞壬^①标识几乎成了当代美国生活的一个象征，因而在电视和电影里频频出现。我们为美国增添了新的词汇，并为20世纪90年代的美国社会引入了新的社交礼仪。在某些社区，星巴克的咖啡店已经成为人们不可或缺的“第三空间”——工作和家庭之外的舒适的聚会场所，就像是前廊的一个延伸。

人们与星巴克的依存关系与星巴克所代表的意义有关，这种意义远远超过美味的咖啡。它是人们在星巴克店里能感受到的具有浪漫意味的咖啡体验，是一种温暖和亲切的感觉。这种基调是由我们的咖啡师定下的，正是他们为顾客调制每一杯意大利浓缩咖啡，并介绍它的由来。他们有些人刚来星巴克时手艺不会比我父亲好多少，但他们却是创造魔法的人。

^① 塞壬(Sirens)，希腊神话中半鸟半女人的怪物，后被缪斯女神拔去翅膀，变成美人鱼，常用美妙的歌声给航海者以致命的诱惑。——译者注

如果说星巴克有什么让我最引以为傲的成就的话，那就是我们的伙伴中自信与互信的氛围。这并非一句空话，而是体现在公司的许多行事方式中。我们破天荒地给所有伙伴都提供了一份涉及面很宽的医疗保险，并向他们每一个人提供股票期权，甚至连兼职伙伴也包含在内。我们给予仓库保管员和刚加入的新手更多的尊重，在其他公司，只有高级管理层才享有这样的待遇。

这些方式和态度显然与传统的经营策略背道而驰。一般而言，公司经营以股东利益为重，视员工为流水线上的螺丝钉和人力成本的开支。管理者大幅度地削减员工的利益通常可以获得暂时的股价飙升。但从长期来看，这不仅是一种道德缺失，也是对企业精神和改革创新的牺牲，它伤害的是那些有可能使企业从优秀到卓越的忠心耿耿的员工。

商界至今还有许多人没有领悟到劳资双方绝非在进行零和游戏的道理。仁慈地对待员工并不意味着成本的增加和利润的减少，反而是一种强有力的兴奋剂，它能使企业达到仅凭领导者个人的能力远远不可能达到的高度。星巴克的伙伴们对自己的工作深感骄傲，他们中很少有人跳槽。我们的人员流动率低于一般企业的平均水准，这不仅节省了开支，而且有助于增进我们与顾客之间的联系。

好处不仅限于此，对于善意的运用还有其更深层的意义。如果人们把自己与为之工作的公司联系在一起，在其中投入感情、编织梦想，他们就会倾心于此，并努力把事情做得更好。当雇员有自信、有尊严时，他们就会做出更多贡献——为公司，为家庭，为世界。

虽说我并不是一开始就有意为之，但星巴克已成为来自我父亲的一份有活力的遗产。

不是每个人都能掌握自己的命运，因此那些握有实权登上高位的人不光对公司的日常运转负有责任，还要注意把握正确的方向，还应当保证不让团队中的任何一个人落在后面。

我从未想过要写一本书，至少在我职业生涯的早期没有这种打算。我坚定地相信星巴克最了不起的成就不在过去，而在未来。如果星巴克是一本有 20 个章节的书，我们现在尚在第 3 章。

但出于某些原因，我觉得现在是把星巴克的故事讲出来的好时机。

首先，我想激发人们追求他们的梦想。我是平民，没有任何家庭背景和社会关系可以借助，可以依靠。但我敢于做最大的梦，并将其变成现实。我确信，大多数人能实现

他们自己的梦想并超越梦想，只要他们下决心不断尝试。

其次，也是更深刻的原因，我希望激发那些企业的领导团队把目标定得更高些。如果你的目标只是单纯到达终点，那么成功是非常空洞虚无的。最好的奖赏是，到达终点时有众多胜利者环绕在你身边。你身边的胜利者越多——不管他们是雇员、顾客、股东，还是读者——你的胜利就越会带给你满足感。

我写这本书不是为了挣钱。这本书挣到的所有钱我都会投入新成立的星巴克基金会，这个基金会将代表星巴克公司和它的合作伙伴们致力于慈善事业。

这是星巴克的故事，但并非一个传统的企业发展历程。本书的目的不是要与读者分享我的个人生活，或是为挽救破产企业提供意见，或是向读者展现一个公司成长的历史。这里没有企业操作的要点，没有行动方案的公告表，也没有分析为什么有些企业成功、有些企业失败的理论框架。

相反，这个故事讲述的是一个基于自己独特的价值观和行为准则建立起来的成功企业团队的故事。他们的价值观和准则很少能在美国的其他企业中看到。本书想要告诉读者的是，我们如何在自己的经历中学到关于经营企业与生活的某些重要的课程。我希望，这些见识可以帮助那些正在创办企业和追求生活梦想的人。

我的最终目的是希望本书能够让人们重新振奋起来去追寻自己的梦想，追随自己的内心，即使遭人讥笑也无所顾忌。不要轻易就被否定意见打倒，别让失败的可能性吓倒。什么失败的可能性能够吓倒一个在廉租公寓里长大的孩子呢？

一个公司不必失去激情和个性也可以做强做大，但这只有在以人为本、以自身的价值观为本，而不是以利润为本的情况下才可以做到。

关键是人心。我把心交给了每一杯咖啡，还有星巴克的合作伙伴们。当顾客们感受到这些时，他们就会给予相应的回应。

如果你倾心投入自己的工作，或是任何值得为之努力的事业，你就有可能实现在他人看来不可能实现的梦想。生活因此会变得很富有意义。

犹太人有一个传统，在亲爱的人去世的周年纪念日前夕，亲人们会点亮一支蜡烛，并让它持续燃烧 24 小时。我每年都会点亮这支蜡烛，为我的父亲。

我就是不想让蜡烛熄灭。



前 言 //VII

01

重新发现咖啡

- 第1章 | 想象、梦想和卑微的出身 //003
- 第2章 | 丰盛的“遗产” //015
- 第3章 | 对意大利人来说，浓缩咖啡就像一曲咏叹调 //027
- 第4章 | 好运气只眷顾有规划的人 //041
- 第5章 | 说“不”者难成大业 //051
- 第6章 | 铭记企业的价值 //063

02

重建咖啡体验

- 第7章 | 睁大眼睛实践梦想 //079
- 第8章 | 让自己情迷，才能虏获他人的心 //089
- 第9章 | 员工不是生产线上的零部件 //101
- 第10章 | 万丈高楼始于一石一木 //115
- 第11章 | 别被比你聪明的人吓倒 //127
- 第12章 | 坚守信条还是灵活变通？ //137

03

重塑企业精神

- 第13章 ■ 华尔街评估的是公司市值，而非价值 //151
- 第14章 ■ 想要再造卓越，先要重塑自我 //161
- 第15章 ■ 别打击下属的进取精神 //175
- 第16章 ■ 想要保持超前，必须时刻更新自我 //185
- 第17章 ■ 价格危机考验公司价值观 //197
- 第18章 ■ 建立品牌的最佳方式：面对每一个顾客每次都给予诚挚的服务 //209
- 第19章 ■ 为2000万名新顾客冒险，值！ //229
- 第20章 ■ 做大之后如何保持小企业的优势 //237
- 第21章 ■ 企业怎样担负起社会责任？ //251
- 第22章 ■ 如何避免千篇一律 //263
- 第23章 ■ 为长远目标和品牌建设创造价值 //273
- 第24章 ■ 跟随内心前行 //283

致 谢 //291



POUR YOUR
HEART INTO IT



01

重新发现咖啡

1987 年以前



POUR YOUR
HEART INTO IT


第 1 章

想象、梦想和卑微的出身

只有心灵才能洞察一切，用眼睛是看不到事物的本质的。

——安东尼·德·圣埃克苏佩里

《小王子》



直到今天，星巴克都是父母结合生下的孩子。所谓的父亲，是指最初成立于 1971 年的星巴克公司，这家公司以饱满的热情烹制世界级水平的咖啡，而且培育了自己的顾客群，使他们得以一杯一杯地逐步了解到什么是好咖啡。

所谓的母亲，是指我注入公司的价值观和见识：它结合了竞争的驱动力和确保公司内每一个伙伴都能赢的深层意愿。我想要在咖啡中调入浪漫，敢于在其他人认为不可能的事情上付出努力，以创新的观念挑战失败的可能性，并以优雅的方式来做这些事情。

事实上，星巴克是在父母双方的影响下才成长为今天这个样子的。

在我发现星巴克的价值之前，它已经兴盛了 10 年了。我从它的创办者身上了解到它的早期历史，这段故事我会在第 2 章说明。在本书中，我将从自己的早年生活经历开始讲述星巴克的历史，因为公司的许多价值观都可追溯到纽约布鲁克林那幢拥挤的公寓房子。

卑微的出身可养成进取心与同情心

我注意到浪漫而充满幻想的人有一个特点：他们力图创造出一个与单调乏味的日常生活截然不同的更美好的世界。这也是星巴克的目的所在。我们想在我们的故事中创

造一片绿洲；一个就在我隔壁的地方，你可以去那儿小憩一番，听听爵士乐，一边喝咖啡，一边思考一下宇宙或是个人，甚至异想天开。

什么样的人 would 向往这样一个地方呢？

从我的个人经历来看，我得说，越是在起步阶段缺少激励的人，就越有可能以自己的想象去创造一个在旁人看来不可能的世界。

对我来说，当然是这么一回事。

1956年，我们一家迁出祖母的公寓搬到湾景公共项目住宅区时，我才3岁。那个地方位于牙买加湾区的卡西纳中心地带，到机场只需15分钟，到科尼岛也是15分钟。回想当时，那个公共项目住宅区倒不是什么可怕的地方，而是个怡人的、庞大的、树木环绕的复合区，有着十几幢八层高的砖石楼房，都是新的。那儿有所小学，是第272小学。在住宅区的空地上，有运动场、棒球场。但还是没人会为住在这个地方而感到骄傲，我们的父母都是一些给他人打工的人。

但我的童年不乏许多快乐的时光。在平民住宅区长大的，使人形成了相当客观的价值理念，也使我结交了三教九流的朋友。仅在我们那一幢楼房中，当时就住了150户人家，我们只有一部小电梯。每一个单元房都很小，我们一大家子挤在一个两居室的单元房里。

我父母都出身于工人家庭，在纽约的布鲁克林东区已经住了两代了。我的祖父去世时还很年轻，所以我父亲十几岁时就辍学了，开始了打工生涯。第二次世界大战期间，他是驻守在南太平洋新喀里多尼亚和塞班岛的部队的卫生急救员，他在那儿染上了黄热病和疟疾。这导致他的肺部后来变得非常虚弱，他经常感冒。战争结束后，他做过许多不同的蓝领工作，但从来没有显示出什么才能，也从来没为自己的人生做过什么打算。

我的妹妹罗妮和我年龄相仿，童年时代也和我一样吃了不少苦。不过对于弟弟迈克尔来说，在某种程度上，我觉得自己是他贫困生活中的一个守护者和安慰者，这是我的父母所不能给予他的。我走到哪儿，他就脚步蹒跚地跟到哪儿。我曾叫他“影子”。虽说我们之间有8岁的年龄差距，但我们俩总是黏在一起，我尽可能像个父亲一样照顾他。我以极为骄傲的心情看着他成长为一个出色的运动员，一个强健有力的人，并最终在他的职业生涯中取得成功。

我母亲是一名意志坚强又有干劲儿的女人。她叫艾莲，但别人都以绰号叫她，“芭比”。她当过接待员，不过，当我们逐渐长大后，她就整天待在家里，照顾我们三个孩子。

童年时，我和邻居家的小孩们玩游戏，每天都是从一大早一直玩到天黑。父亲下了班或是周末时，一有可能就会和我们一起玩。每个星期六和星期日的早上8点，几百个孩子就会聚集在学校的操场上。你必须表现出色，因为你若是不能获胜，就会被淘汰出局，在旁边待着，看别人玩，直到你被允许再次加入。因此，我总是抱着非赢不可的心态去玩。

对我来说非常幸运的是，我是个天生的运动员。不管是棒球、篮球，还是橄榄球，我都学得很快，并努力成为一把好手。我曾把邻居的孩子们组织成一支篮球队或是棒球队——什么样的孩子都有，犹太人的孩子、意大利人的孩子、黑人孩子。没人告诉我们要如何弥合种族差异，我们就那样生活在一起。

我的个性中一直有一种任由自己在喜欢的事情上尽情投入感情的倾向。我最初对棒球有一种激情。那时候，在纽约的街区，每一场谈话都是以棒球开始，并以棒球结束的。把人们联结在一起的纽带不是种族，也不是宗教信仰，而是你支持哪支棒球队。道奇队离开纽约去了洛杉矶（他们伤透了我父亲的心，他永远也不会原谅他们），但我们还有许多了不起的棒球手。我记得在回家的路上，可以听到院子每一扇敞开的窗子里都能传出报道一场场棒球比赛的激动声音。

我是个不可救药的扬基迷，我爸爸带我弟弟和我去看过无数场比赛。我们永远坐不上好座位，但这没关系，只要在那儿就让人很兴奋。米奇·曼托是我的偶像，我的衬衫上、球鞋上以及每一样东西上都有他的号码——7号。当我开始打棒球的时候，我就模仿米奇·曼托的姿势和打法。

米奇退役时，他忠诚的拥趸们简直不敢相信。他怎么可能不打球了呢？1968年9月18日和1969年6月8日，我父亲曾两次带我去扬基体育场观看米奇·曼托的告别比赛。我看着人们对他表示敬意，听见其他队员和他道别，还听到了他的讲话。我感到深深的悲哀。从那以后，棒球对我来说就不再和从前一样了。米奇在我们生活中占据的地位是如此重要，以至于当他去世时，我竟然从几十年音讯杳无的童年时代的朋友那儿接到了许多安慰电话。