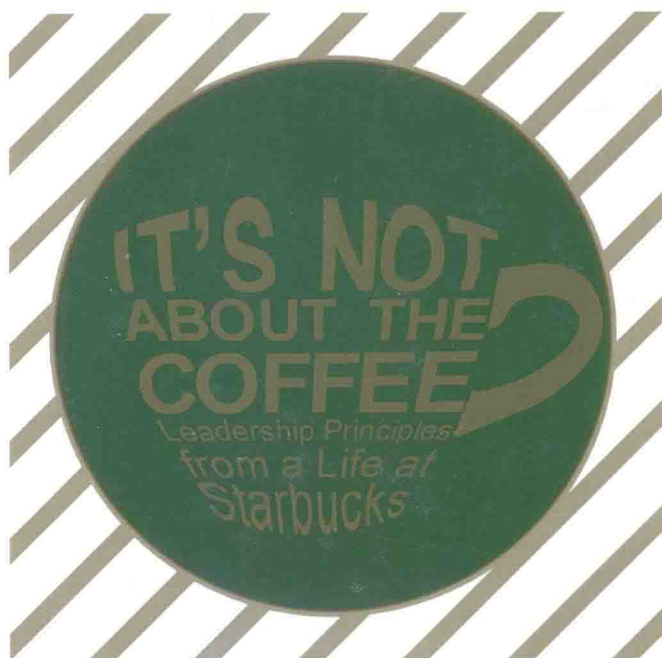


星巴克创始人、董事会主席霍华德·舒尔茨亲笔作序

星巴克， 一切与咖啡无关

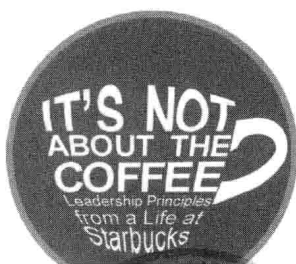
[美] 霍华德·毕哈 (Howard Behar) 珍妮·哥德斯坦 (Janet Goldstein) 著
徐思源 译



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

星巴克， 一切与咖啡无关

[美] 霍华德·毕哈 (Howard Behar) ©著
珍妮·哥德斯坦 (Janet Goldstein)
徐思源◎译



图书在版编目 (CIP) 数据

星巴克：一切与咖啡无关 / (美) 毕哈, (美) 哥德斯坦著; 徐思源译. —3版. —北京: 中信出版社, 2015.8

书名原文: It's Not About the Coffee: Leadership Principles from a Life at Starbucks
ISBN 978-7-5086-5183-5

I. 星… II. ①毕… ②哥… ③徐… III. 咖啡馆-连锁店-商业经营-经验-美国 IV. F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第100043号

It's Not About the Coffee: Leadership Principles from a Life at Starbucks by Howard Behar.

Original English language edition copyright © 2007 by Howard Behar.

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by CITIC Press Corporation.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限中国大陆地区发行销售

星巴克：一切与咖啡无关

著 者: [美] 霍华德·毕哈 [美] 珍妮·哥德斯坦

译 者: 徐思源

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: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 7 字 数: 140千字

版 次: 2015年8月第3版

印 次: 2015年8月第1次印刷

京权图字: 01-2008-1646

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-5183-5 / F · 3388

定 价: 39.00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

献
给

林恩，萨琳娜，迈克尔，斯科特，金，以及我四个可爱的孙子孙女——希尼、埃拉、马修和佐伊，他们总是让我心甘情愿地说“太棒了”。



世间的工作，平凡如尘土，
你为它劳心，它却弄污你的双手，
最终又化为乌有。
但那些值得好好成就的事啊，
都相差无几：
它们令你愉悦如上九天，
你也能将它们一眼望穿。
虽然，
古希腊的陶瓶起初装的是香油与美酒，
霍皮人的陶罐当时储放的是杂粮和五谷，
但现在，它们却安静地躺在博物馆中，
不过，你也知道，当时制作这些陶罐却是为了实用。
水罐只想盛水；
而人，只想要一份真正的工作。

——摘自玛吉·皮尔斯的《成为有用之才》

IT'S NOT ABOUT
THE COFFEE

• 致读者 •

尽管本书名为“星巴克：一切与咖啡无关”，但实际上它的确与咖啡有关——是关于人和咖啡的书。没有人采购、运输、烘焙和制作咖啡，我们就不会有星巴克。星巴克的精髓就在于：没有人，就不会有咖啡。

同理，尽管本书是我从星巴克发展过程中获得的领先之道，但你却不能从星巴克的任何公司指南中获得这些成功的经验。实际上，星巴克没有任何成功的秘诀，也没有任何关于领先技能或信念的权威指南。每个人都应找到一条属于自己的道路，来为我们所效力的企业及他人做出贡献。现在有很多书和文章都在写星

巴克，每一本或每一篇都有它独特的视角。本书以我自身的经历为基础，它是我在领导星巴克期间发现、实践和学习到的经验。谦虚地说，我希望这些原则和经验能帮助你找到属于你自己的成功之路，并把它付诸实践。

IT'S NOT ABOUT
THE COFFEE

• 序 •

能为霍华德·毕哈这本关于星巴克领先之道的书作序，我感到很自豪也很荣幸。霍华德·毕哈的这些领先之道都来自他在星巴克的生活与实践。他很可能是你遇到的废话最少、最没架子、最不爱吹牛和最可靠的人。他总是实事求是——不管事实是好是坏。他有一种深刻的洞察力，能够迅速看透毫不相关的表面现象。他富有激情，并且总是把它表现在脸上。不管是应对个人还是公司的挑战，他总会让你觉得他将一直和你并肩作战。

就领导才能来说，他是天生的企业领导者，和很多公司里的大多数人比起来，他拥有

更高超的领导技巧。我相信，当1989年星巴克还是一家很小的地区性公司时，他能加入我们，对我、对星巴克，乃至对他自己，都是一次幸运的选择。从霍华德·毕哈来到公司的第一天起，他就是在为我们奋斗，同时他还不断地提醒我们：“我们不是在经营那种卖咖啡给顾客的生意，我们是在经营一项关于提供咖啡的人的事业。”

本书激动人心且颇具指导意义，它讨论的主题是“人”，它要强调的也是“以人为本”的重要性。它告诉我们，在打造企业文化时，“人”应该扮演何种角色才能将企业文化变为现实，并保证它一直朝正确的方向发展。

在星巴克，霍华德·毕哈一直在证明：一项伟大的事业必须具备良心。他也通过长达30年的领导生涯向我们表明，一个人能通过“利他”来做好自己的工作。我能成为一名优秀的领导者，都是受惠于他的合作与指导。我也知道，他的经验、博爱以及对我们所从事的事业的热忱，对我、我们的员工和顾客产生了深刻的影响。

回顾星巴克成功的历史，你将注意到，我们总能把握住最好的时机，也总能在恰当的时间吸引称职的人来做合适的工作。如果霍华德·毕哈和奥林·史密斯没能在恰当的时刻来到我们公司，今天的星巴克很可能就是另一副样子了——星巴克就不会拥有如此丰富的智力资源，而我们三人间也一定没有今天这种亲密的合作关系。幸好他们来到了星巴克，我们之间的相互理解也达到了现在这种无法用言语来形容的程度，正是这种相互理解才使我们能按自己的想法去做事。

为了帮助你理解我们之间的互动，我想可以从一件事说起。我和霍

华德·毕哈之间有很多不同，比如，当我有一个远大的梦想时，我往往还会做另一个更大的梦；而当他有一个远大的梦想时，他会回头看看有哪些做法可能会导致错误（哪怕这是他自己支持的想法，哪怕他一心想要把它付诸实践）。这种互动带来的冲突极富创造力，它能使公司更快地向前发展，也能为公司创造一个更好的前景，因为我们在保持乐观心态的同时也特别注意谨慎行事。这种互动带来了平衡，有了它，我们才不至于因走得太快而发生危险。也正因为这种平衡，虽然公司内部有各种各样的观点，我们也总能保证朝着同一个方向前进。我们对“应该去往何方”从没有什么异议，我们只会为“如何到达那里”而争论。

奥林则会在不同的道路间提供一种平衡，同时，他还拥有财务管理方面的技能和我們需要的其他知识技能。尽管我是公司真正的领导者，但我们都给予彼此很大的尊重，并且从不分离。我们三人组成了一个整体，公司里的很多人都称我们为“H₂O”（这是霍华德·毕哈、我和奥林三个人名字首字母的组合）。我们成了公司里必不可少的组成部分，就像水之于咖啡一样。

信任是霍华德·毕哈和我之间进行沟通的语言。创建一个企业需要彼此都有牺牲意识，但很少有人能体会到这一点。作为一位领导者，你总是试图去建立自信，所以你会感到孤独，而大多数人通常感觉到的是一种安逸，显然，你体验到的脆弱和不信任感与他们体验到的不同。但霍华德·毕哈和我能够相互倾诉，我们能为公司的决策谈上很久，公司的许多业绩也正来源于此。

霍华德·毕哈总能心无旁骛地将事情办成。有一件往事，我们不常

谈起，那是1989年年末，我们差点儿就失去了公司。我们去芝加哥向潜在的投资者们说明星巴克的成功不是区域性的，但我们没有成功，我们试图筹集更多资金的想法也随之破灭了。霍华德·毕哈对我说：“我会搬到芝加哥，不成功我就不会离开那里。”他知道，需要有人帮助芝加哥的投资者们了解我们，帮助他们体会到星巴克的理想远远大于他们的个人目标，也远比某一个门店更加重要，帮助他们认识到他们的参与充满价值。

搬到芝加哥之后，霍华德·毕哈表现出了他对企业的关心和组建优秀团队的能力，同时也用行动诠释了他在本书中所阐述的那些原则。他将人们投入工作的能力和他所承诺的目标结合在一起，鼓舞了整个公司的士气，对我们的业绩产生了巨大的影响。

他一直坚信我们的目标，坚信知行合一，坚信要尊重事实，这使他总是将所有人都放在心上，不管他手上在忙什么。他教会了我怎样聆听伙伴们的意见，他帮助我将我们的价值观付诸实践。

霍华德·毕哈知道为他人考虑和尊重伙伴有多么重要。伙伴们都围在他身边，因为他能让他们的自我感觉更好。他为人们的成功提供了一套方案。如果你遵循本书中的准则，你将变得更有智慧、更有影响力、更加成功。

我坚信，这本书对以下这些人或团体来说，是一本必读书：

- 每一家大公司或小企业的所有者。在任何企业的发展中，早期阶段都是最关键的时期，这是公司被打上企业文化和企业价值观烙印的时期。

- 处于创业早期或成长期，并且想知道“拥有大梦想”的意义的任何一个人。本书能帮助你确定和形成自己的价值观、技能和目标，并教会你如何用它们来指导你的生活和工作。
- 任何想要理解人类行为背后隐藏的价值观的个人和团队成员，以及任何想要在自己的团队或者企业中鼓舞斗志、提升业绩的个人和团队成员。
- 任何带着自己的文化和价值观在奋斗的企业领导者。这是一本好书，它能提醒你“还有哪些是可能的”。
- 对于任何团队（不仅仅指企业）而言，如果你们一直在探索“如何管理人”和“如何实现基业长青”这两个问题，那么本书就是为你们而写的。

霍华德·毕哈和他的这本书提供了一套简单而具体的原则，它们能为你的管理工作提供指导。它唤醒我们去创造足以令我们自豪的生活、工作环境和属于我们自己的世界。在这一点上，没有比霍华德·毕哈更好的老师了。

星巴克创始人、董事会主席

霍华德·舒尔茨

IT'S NOT ABOUT
THE COFFEE

• 引 言 •

一切都与人有关——与所有人有关

永远不要怀疑一小部分尽心尽职的人能改变这个世界。

——玛格丽特·米德

“从本质上讲，我们都只是人。”这句神秘的咒语告诉我，我们中没有谁天生就是消费者、员工、经理或者老板；我们都是同一类人；我们都是人。

在星巴克，我们的成功靠的是伙伴的服务，而不是顾客对我们的照顾。这意味着咖啡必须是最优良的，从选料到烘焙，直到冲煮，都要如此。对我们的伙伴，对我们所处的社会，对我们所服务的所有人，我们必须让每一

步都显得令人耳目一新又富有内涵。除此之外，我们必须有一种良好的资金状况，以保证我们能全身心地投入到我们所挚爱的工作中去。但如果没有人，我们将一无所有。有了人，我们才能拥有远胜于咖啡的财富。

你用心培养起来的与其他人之间的关系会帮助你拓展生意。一切都这么简单，但这才是重中之重。如果你的员工都是比较优秀的人，那么他们将是理想的伙伴。如果你将顾客视为贵宾，你就能同他们建立某种感情上的联系，他们也将为享受咖啡、享受好的心情而一再光顾。如果你用心地对待你身边的世界，全世界都将用爱来回报你。

在我的一生中，我都竭力使自己保持在学习中进行管理和领导的状态。当我还是个孩子时，我就是个梦想家。无论是打扫自家的杂货店、从我兄长和姐夫那里学做家具生意，还是想在家具行业中找到最棒的雇主来帮助自己实现更大的抱负，我都希望能善始善终。

我发现“三人行，必有我师焉”的确是一条至理名言。所以，我不仅自学，也向他人学习，因为我需要学习，也渴望学习。同时，我还会把自己学到的东西付诸实践——比如，要为自己设定目标、要有自知之明、要构建信任、要坦诚相待，等等。当然，通过学习，我把所谓的“成败”看得更加透彻，也学会了应该如何应对它们。在年少时，我也犯过许多错误，但从这些挫折中，我更多的是尝到了“吃一堑，长一智”的甜头。这使我能够逐渐看清楚，对我和他人而言，到底哪些东西是重要的，而哪些东西又是无关紧要的。现在，我依然在不断地学习中。

事实上，正是我在自己深爱的事业受挫之后，我才有机会到其他团队中工作并运用我所领悟到的那些领导之道。这个时候，我的激情和能

力虽然能够激励员工，并营造出集体工作的氛围，但仍然不足以战胜旧的企业文化和他们一直都不敢突破的原则——宁愿牺牲人也要追求利润。对我而言，这是一次崭新的管理实践。为此，我一直在寻找一个让自己一展身手的大舞台。

功夫不负有心人。我常常坐在西雅图郊外的贝利夫星巴克门店谋划自己的未来。我天生就是个零售商，当坐在那里考虑下一笔投资时，我在为这家门店盘算着一些应该改善的地方——要好好设计一下布局，不要华而不实，还要多放几把椅子……

1989年时我44岁，本来我已经打算自己做生意，这是我追逐多年却又不得不一再拖延的一个计划。但就在这一年，我获得了一个千载难逢的机会，我决定去星巴克工作。因为我的梦想和星巴克的理念有如天作之合，我们提倡、采纳、实施的团队经营之道都强调要“以人为本”，而且我们每天都会把理念付诸行动并加以检验。

当我的工作思路变得更加清晰，当我们成功打造出一支长期梦寐以求的“以人为本”的团队时，我便以更大的热情投入到工作中去，因为我特别希望能同朝夕与共的工作伙伴们分享我知道的一切。虽然也同他们发生过争论，但我总是尽力引导、激励和关心他们。我常常只带着一部手机就走出办公室和会议厅，实地考察星巴克的各个门店。不管是大型会议还是小组讨论，我都会积极发言，因为我很想同他人分享我学到的东西并以此激励他们。

无论在哪个地方，每个星期我都会尽可能多去几家星巴克门店。因为在领导与打造团队的过程中，我日益渴望获得管理方面的智慧，这种

渴望与日俱增，我也希望能在星巴克之外寻找到这种智慧。

此外，我还从亲身经历中了解到，在“知道什么是正确的”和“正确地去做”这两种智慧之间存在着一条巨大的鸿沟。我在本书中所提倡的这些经营之道是我自己的领悟，它们听起来很简单，因为它们都源自人性中最基本的信念，但要把它们付诸行动就有点儿难了。因为人天生都想逃避现实，对我们来说是这样，对别人来说也如此。

你的任务就是要找到“自我”。只有这么做，你才能激发你的激情、潜能和禀赋，你才能够制定一个更大的目标，踏踏实实地去奋斗并最终实现这个目标。同时，你还能个人与团队的成功提供不竭的动力。

个人领导能力的10条法则

在星巴克，有一本绿色的小册子，叫《绿围裙手册》(*The Green Apron Book*)^①，它为所有的伙伴制定了指导原则。

这只是一本简单的小册子，但从没有人抱怨过它的简单。这些指导方针在反复提醒我们，星巴克到底支持哪些原则（也就是说，哪些是我们“能做的”），但它并没有讲哪些是我们“一定要做的”或者是我们“根本就不能做的”。

随着我们从一个小企业成长为跨国集团，《绿围裙手册》记录了企业成长历程中的很多细节，比如“我们的目标是什么”和“我们想创造的

^① 这本书是由星巴克北美地区的客户服务经理詹妮弗·艾姆斯·卡勒曼 (Jennifer Ames Karreman) 主导创作的。

是怎样一个企业”等。我所提倡的领导之道同样是我自己体悟来的，因为它们，我给人们留下了讲信用、思路清晰的好印象。现在，我将同读者们分享这些法则，我相信它们适用于每一个人。

在我领导星巴克期间，这些法则都经过了实践检验，它们已经完全渗透进我们的行事方式中：包括制定决策、处理问题、表达关心、持续奋斗以及积极为未来创造机遇等各个方面。这些法则都是值得你信赖的航标，它们将在汹涌的商业、社会和人生大潮中帮助你确定航向。

我已经用这些法则培训过数以百计的各层级领导者。当然，对你而言，也许不是每条法则都很有意义，因为每条法则的激励作用不尽相同。但是，我敢向你保证，如果你用这10条法则来指导自己和你的管理工作，你定会有所收获。

1. 了解你自己：“只戴一顶帽子”

成功取决于我们能否坦率而清楚地回答下面这些问题：我们是谁？我们不是谁？我们想去哪里？我们如何才能到达那里？当一个团队很清楚自己的价值标准、目标以及决心的时候，他们才能为干一番大事业找到活力和激情。

2. 忠于理想：只做正确的事

做任何事都只因为它是正确的。如果你不知道自己竭力追求的是怎样的一个目标，或者没有人同你一起追求某个目标，你都不会取得成功。到你自己和你的员工身上去寻找决心和激情吧，如果还没有决心和激情，那