

It's Not About the Coffee

Leadership Principles from a Life at Starbucks

[美] 霍华德·毕哈 珍妮·哥德斯坦◎著

星巴克

一切与咖啡无关

为什么星巴克总能够超越地域和观念的鸿沟，成为难以取代的选择？通过这本书，我们看到：在每一杯咖啡的背后是由精细执行力体现出的服务观念，而在背后的背后，是对人与人之间关系的洞察和尊重，所以星巴克才有机会成为特别的文化大使。

——伊利集团董事长 潘刚



星巴克功勋卓著的前执行副总裁霍华德·毕哈
畅谈星巴克“以人为本”的经营秘诀

星巴克创始人、董事会主席霍华德·舒尔茨
亲笔作序



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

It's Not About
the Coffee

Leadership Principles from a Life at Starbucks

星巴克

一切与咖啡无关

[美] 霍华德·毕哈 珍妮·哥德斯坦◎著
徐思源◎译



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

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. —北京: 中信出版社, 2008.7

书名原文: It's Not About the Coffee: Leadership Principles from a Life at Starbucks
ISBN 978-7-5086-1201-0

I. 星… II. ①毕…②哥…③徐… 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 (2008) 第 074741 号

Translation Copyright © 2008 by China CITIC Press

It's Not About the Coffee: Leadership Principles from a Life at Starbucks

Original English Language edition Copyright © Howard Behar, 2007

Published by arrangement with the original publisher.

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.

星巴克：一切与咖啡无关

XINGBAKE: YIQIE YU KAFEI WUGUAN

著 者: [美] 霍华德·毕哈 珍妮·哥德斯坦

译 者: 徐思源

策 划 者: 中信出版社策划中心

出版发行: 中信出版社 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 11.75 字 数: 140 千字

版 次: 2008 年 8 月第 1 版 印 次: 2008 年 10 月第 4 次印刷

京权图字: 01-2008-1646

书 号: ISBN 978-7-5086-1201-0/F·1366

定 价: 28.00 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。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

献给

林恩，

萨琳娜和迈克尔、斯科特和金，

和我四个可爱的孙子孙女，

悉尼、埃拉、马修和佐伊，

他们总是让我很乐意说“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：

它令你愉悦如上九天，
你也能将它一眼望穿。

虽然，

古希腊的陶瓶起初装满的是香油与美酒，
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《成为有用之
才》(To Be of Use)

致读者

尽管本书题为《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、烘焙和准备咖啡，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生涯中获得的领先之道，但你却不能在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在写星巴克，每一本或每一篇都有它独特的视角。本书以我的自身经历为基础，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，我很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。



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于他在星巴克的生活与实践。他是你能遇到的废话最少、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。他总是富有激情，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，和很多公司里的大多数人比起来，他拥有更好的领导技巧。我相信，当1989年我们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，同时他还不断提醒我们：“我们不是在经营那种卖咖啡给客人的生意，我们是在经营一项提供咖啡的人的事业。”

本书激动人心且颇具指导意义，它讨论的主题正是“人”，它要强调



的也正是“以人为本”的重要性。这本书告诉我们在创造企业文化时应该扮演何种角色，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，霍华德一直在证明：一项伟大的事业必须具备良好的良心。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人，都是拜他的合作与指导所赐。我也知道，他的经验、博爱以及对我们所从事的事业的挚爱，对我、我们的员工和客户产生了深刻的影响。

回顾星巴克成功的历史，你将注意到，我们总是把握了最好的时机。我们似乎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·毕哈和欧林·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。幸好他们来到了我们星巴克，而我们之间的相互理解也达到了现在这种无法用言语形容的程度，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，我想可以从这件事说起。我和霍华德之间有很多不同，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；而当霍华德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（哪怕这是他自己拥护的想法，哪怕他热心地想要把它付诸实践）。这种互动带来的冲突极富创造力，它们能使公司更快向前发展，也能为公司创造一个更好的前景，因为我们在保有乐观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”进行争论。

欧林则会在不同的道路间提供一种平衡，同时，他还会提供财务管理方面和我们需要的其他知识技能。尽管我是公司正式的领导者，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



序

的很多人都称之为“H₂O”（这是霍华德、我和欧林三个人名字的合称）。我们成了公司里最必不可少的组成部分，就像水之于咖啡一样。

信任是霍华德和我之间进行沟通的语言。创建一个企业需要彼此间都有牺牲意识，但很少会有人体会到这一点。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，你体验到的这种脆弱和不信任感迥异于他们。但霍华德和我能够相互倾诉，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。

霍华德总能心无旁骛地将事情办成。有一件往事，我们不常谈论，那是1989年年末，我们差点就失去了公司。我们去芝加哥，向潜在的投资者们说明星巴克的成功不是地区性现象，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。霍华德对我说：“我会搬到芝加哥，不到成功的那天我就不会离开那里。”他知道，需要有人帮助芝加哥的投资者们了解我们，并且帮助他们体会到星巴克的理想远远大于他们的个人目标，也远比某一个店铺更加重要，帮助他们认识到他们参与的价值其实很重要。

搬到芝加哥之后，霍华德表现出了他对企业的关心和优秀的团队组建能力，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，不管手上在忙什么。他教会了我怎样聆听员工们的意见，他帮助我将我们的价值观付诸行动。

霍华德知道为他人考虑和尊重员工有多重要。员工们都围在他身边，因为他能让他们对自己的感觉变得更好。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、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烙印的时期。

- 处在创业早期或成长期，并且想知道“拥有大梦想”的意义的任何一个人，这本书能帮助你确定和发展自己的价值观、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人。这是一部好书，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“如何使基业长青”这两个问题，那么这本书就是为你们而写的。

霍华德和他的这本书提供了一套简单而具体的原则，它们能为你的领导行为提供指导。它唤醒我们要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。

霍华德·舒尔茨

目录

C
O
N
T
E
N
T
S

致读者	/IX
序 (霍华德·舒尔茨)	/XI
引言 一切都与人有关——与所有人有关	/1
第一章 了解你自己：“只戴一顶帽子”	/9
你戴着谁的“帽子”?	/13
弄清楚你在意的是什么	/15
目标能使我们将梦想付诸行动	/16
培育并激励他人的精神	/18
设定“帽子”的目标	/20
价值观帮你平衡生活	/21
价值重于金钱	/23
永远为计划多考虑一步	/25
我们不去找机会,因为机会会来找我们	/26
第二章 忠于理想:只做正确的事	/29
人并不是为了工作而工作,而是为了梦想而工作	/31
团队联合的力量	/32
和职位比起来,你有更大的职责	/37
“第一百只猴子效应”:只做正确的事	/38
如果世上根本没有表扬这回事……	/40
你是否真的适合这份工作	/40
如果你发现工作与理想间的“反骨”,请选择离开	/43
只用一顶“帽子”的领导之道	/45
第三章 独立思考:要做到知人善任、人尽其才	/49
我们需要的是“配方”,而不是规章	/51
在“人性化”方面,并没有什么规章手册可言	/52
员工不是“资产”	/53
独立思考者站得更稳	/54
让“使用扫帚的人来决定买哪把扫帚”	/55

目录

CONTENTS

“独立”源于你很清楚“自己为什么要来这里”	/56
坚定地做你自己	/57
加拿大式的“独立思考”	/59
我们只做该做的事	/60
用交谈传达信念	/62
第四章 构建信任：真诚地去关心	/65
“行动的巨人”更受欢迎	/67
把“关心”写在脸上	/69
关心是装不出来的	/70
客人想让我们知道的事	/71
用每天的关心织出良好关系的纽带	/72
只做正确的事	/73
永远都别关上心的门	/74
企业顶层的关心：H ₂ O	/74
知其大，守其小	/76
第五章 倾听事实：墙壁也会说话	/81
星巴克的墙壁会说话	/83
竖起你的“天线”	/84
用五官去倾听	/86
慈悲空	/87
避免在“倾听”时心不在焉	/94
穿T恤衫的周五	/96
内部交流的公开论坛	/97
倾听会带来开诚布公	/99
第六章 勇于承担：只有事实听起来才像是事实	/101
直面“裁员”的事实	/104
准确的语言很重要	/106

目录

C
O
N
T
E
N
T
S

	“半真半假”的“好心”	/107
	信任=事实=责任	/109
	可持续贸易	/110
	敢于承认事实	/112
	不要让你的“帽子”被大风吹跑	/112
	让信仰取代害怕	/113
第七章	采取行动:像实干家那样思考,像思想家那样行动	/117
	像实干家那样思考,像思想家那样行动	/119
	热情、目标与坚持不懈	/120
	食品会成为咖啡伴侣吗	/121
	一件事不行,就做下一件	/123
	创建充满灵感的地方	/124
	行动与耐心	/126
	“停止挖掘”并不意味着“停止努力”	/127
	思想与行动的平衡	/128
	“感觉—思考—行动”和“感觉—行动—思考”	/128
第八章	应对挑战:从本质上讲,我们首先都是人	/131
	保持平衡的工作艺术	/133
	请牢牢抓住危机中的机会	/134
	灾难是对自我认知的考验	/135
	悲剧来临时以人为先	/135
	无论如何都要直面事实	/137
	时刻保持正确的方向	/138
	内在的力量	/141
第九章	实践领导力:将“声色俱厉”换成“柔声细语”	/143
	雷声大,雨点小	/145
	仆人式领导	/147

目录

CONTENTS

帮助企业多倾听自己的“柔声细语”	/148
别盲目崇拜所谓的“权威”	/149
多注意真正行动的人	/150
激发员工比火箭科学更难	/157
领导永不止息	/158

第十章 敢于梦想：要说“Yes”——这个世界上最有力量

的词	/161
扔掉那些写满“No”的手册	/163
“Yes”改变世界	/165
“一切如你所愿”	/165
敢于梦想	/167
“Yes”会带来信仰的飞跃	/168

后记	/170
----	------



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，我们的成功靠的是员工的服务，而不是客人对我们的照顾。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而又富有内涵。除此而外，我们必须有一个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。一切只是



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。如果你将客人视为贵宾，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，全世界都将用喜爱来回报你。

在我一生中，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”的确是一条至理名言。所以，我不仅自己学习，也向他人学习，因为我需要学习，也渴望学习。同时，我也会把自己学到的东西付诸实践——比如，要为自己设定目标、要懂得自知之明、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，我也曾犯过许多错误，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，正是在我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有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。

工夫不负有心人。我常常坐在西雅图郊外的贝利夫星巴克分店谋划自己的未来。由于我天生就是个零售商，当坐在那里考虑下一笔投资时，我却在为这家分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，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想法；但也就在这一年，我获得了一个千载难逢



引言

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、实行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，当我们成功打造出一一直梦寐以求的“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，但我总是尽力诱导、激励和关心他们。我也常常只带着一部电话就走出办公室和会议厅，实地看看星巴克的各个分店。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分店。因为，在进行领导与打造团队的过程中，我日益渴望获得人力管理上的智慧，这种渴望与日俱增，我也希望能在星巴克之外寻求这种智慧。

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”这两种智慧之间存在着一巨大的鸿沟。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，对别人来说也一样如此。

你的任务就是要找到“自我”。只有这么做，你才能接近你的激情、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，你还能为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》^①（*The Green A-*

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