

口袋本
图文书

图解世界商业经典系列



星巴克 咖啡帝国传奇

XINGBAKE
KAFEIDIGUOCHUANQI

三眼国际 程德胜 编著

中国铁道出版社

口袋本
图文书

图解世界商业经典系列



星巴克

咖啡帝国传奇

XINGBAKE

KAFEIDIGUOCHUANQI

三眼国际 程德胜 编著

中国铁道出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

星巴克咖啡帝国传奇/三眼国际, 程德胜编著. —北京:
中国铁道出版社, 2008. 12

(图解世界商业经典系列)

ISBN 978-7-113-09497-3

I. 星… II. ①三…②程… 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 197185 号

书 名: 星巴克咖啡帝国传奇
作 者: 程德胜 编著

责任编辑: 马 军 电话: 010-51873156
编辑助理: 陈 胚
封面设计: 大象工作室
责任校对: 张玉华
责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)
网 址: <http://www.tdpress.com>
印 刷: 北京朝阳新艺印刷有限公司
版 次: 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷
开 本: 880 mm×1 230 mm 1/32 印张: 3.5 字数: 100 千
书 号: ISBN 978-7-113-09497-3/F·562
定 价: 15.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部调换。

电 话: 010-51873170 打击盗版举报电话: 010-63549504

序

狄更斯在《双城记》的开端说：“这是最好的时代，也是最坏的时代；这是智慧的时代，也是愚蠢的时代；这是信仰的时代，也是怀疑的时代。”而我们认为，这是一个正经历着前所未有变革的梦想时代，也是经典商业思想层出不穷、锐意创新的时代。

每年都有数以万计的商业图书出版问世。可是，只有那些真正称得上经典的商业著作，才能在我们掩卷之后，对我们的经营管理产生深刻的影响，并以它们所承载的商业理念，继续改变着我们的事业和生活。那么，在时间如此宝贵的今天，我们如何才能从浩瀚的文字海洋里吸取到最经典的商业思想？如何才能把那些卷帙浩繁的“大部头”以最短的时间进行最有效的利用？这是一个让数以百万计的商业人士苦恼的问题。

鉴于此，三眼国际作为国内第一家专注于为企业总裁级别的高端人才提供全面策略指导、交流服务和智力产品支持的文化机构，由企业案例研究中心和图书策划出版中心发起，为大家奉献一套图解世界商业经典的系列图书。我们认为，本套图书最大的特点，就是能让大家在不花费太多时间的情况下，以简洁精练的文字和一目了然的图示，一览所有对人类产生了重大影响的经典商业思想，并为想深入研读这些伟大著作的读者提供一种有用和直接的参考。

我们真诚地希望，我们的愿望能够达到！

三眼国际图书策划出版中心 刘超

三眼国际创意文化传播机构 联席总裁兼首席创意官 张勇

◇ 前 言 ◇

对于喜欢咖啡的人来说，星巴克是一个怎么也无法绕过的名字。

1971年，在美国西雅图，杰拉德·鲍德温和戈登·波克两位热爱咖啡的人开设了第一家咖啡豆和香料的专卖店公司，此后16年内，公司并没有大的发展，直到霍华德·舒尔茨斥资400万美元重组了星巴克，才推动了公司的成功转型。霍华德·舒尔茨以自己的完美理念来经营星巴克，把自己的梦想和价值观注入到了公司的长远发展中。

霍华德·舒尔茨是位“草根平民”，他并没有任何家庭背景和社会关系可以凭借和依靠。但就是这样一个人，却敢于怀有最大的梦想，并努力将之变成现实。

在霍华德·舒尔茨的带领下，经过短短20多年的发展，星巴克已由昔日西雅图的一条小“美人鱼”，摇身变成遍布全球40多个国家和地区，拥有13000多家连锁店、145000多名伙伴（员工）的“绿巨人”，其股价攀升了22倍之多，收益竟然超过了通用电气、百事可乐、可口可乐、微软以及IBM等巨型公司。

如今，星巴克公司已成为全球一流精制咖啡的零售商、烘烤商及一流品牌的拥有者，它的成长历程让《财富》、《福布斯》等世界顶级商业杂志津津乐道。

一杯小小的咖啡何以如此生猛？星巴克究竟是怎样从一个名不见经传的小公司发展成为引领全球的咖啡帝国的呢？到底又是什么秘密在推动着公司的发展？

星巴克是三眼国际企业案例研究中心一直比较关注并长期跟踪研究的公司之一。我们愿意和大家一起，跟随星巴克

的创始人兼全球董事长霍华德·舒尔茨的脚步，一起来探求其成功的秘密！相信，所有有志于创建伟大公司的人都能够从中吸取养分。

编者

2008年12月

第1章 重新发现咖啡 / 001

- 1.1 星巴克的概况 / 001
- 1.2 星巴克的“双亲” / 003
- 1.3 够了并不是足够 / 004
- 1.4 早期创办者的商业哲学 / 006
- 1.5 早期星巴克的不足之处 / 007
- 1.6 债务危机的深刻教训 / 009
- 1.7 我不需要坐拥大股东 / 011

第2章 彻底改造一种商品 / 013

- 2.1 第三个好去处 / 013
- 2.2 星巴克永远都属于他们 / 015
- 2.3 独特的发展策略 / 016
- 2.4 企业价值的印记 / 018
- 2.5 注重当下体验 / 020
- 2.6 不打广告的营销 / 021
- 2.7 成就品牌的伟大秘密 / 023
- 2.8 加强控制与拓展商机的两难境地 / 025
- 2.9 早期坚守的四大原则 / 026
- 2.10 信条与变通的价值 / 028
- 2.11 冒险争取商机 / 030
- 2.12 组建战略联盟 / 032
- 2.13 价值观不随销售发展而枯萎 / 033
- 2.14 积极赞助社区和环保 / 035
- 2.15 供货商就相当于合伙人 / 037
- 2.16 既正宗又创新 / 037
- 2.17 国际化营销的思路 / 040
- 2.18 担负起社会责任 / 042

- 2.19 环境道德与基本生意冲突时怎么办 / 043
- 第3章 服务于顾客 / 046
- 3.1 以顾客为尊 / 046
- 3.2 注重客户感受 / 047
- 3.3 提供全面而优质的服务 / 049
- 3.4 出售的不仅仅是产品 / 050
- 3.5 卓越服务的价值 / 052
- 3.6 神秘顾客制度 / 053
- 3.7 互动式服务 / 055
- 3.8 自助式服务 / 057
- 第4章 建立和谐的劳资关系 / 059
- 4.1 最具优势的竞争手段 / 059
- 4.2 非常培训 / 061
- 4.3 让员工成为公司合伙人 / 063
- 4.4 以人为本，尊重人才 / 065
- 4.5 别挡住下属的进取精神 / 066
- 4.6 让员工多贡献些主意 / 068
- 4.7 快速发展对个体的伤害 / 069
- 4.8 咖啡公司做起了音乐生意 / 071
- 4.9 工作轮换，促进组织发展 / 073
- 4.10 保持有效的情感沟通 / 074
- 4.11 牺牲“小我”，才能换取“大我” / 076
- 第5章 塑造完美的领导力 / 078
- 5.1 找到搭档，分担使命 / 078
- 5.2 不能自己包打天下 / 080
- 5.3 做一个大家愿意追随的人 / 081

- 5.4 不能只靠创意行事 / 083
- 5.5 谨慎地对待期盼的东西 / 084
- 5.6 快速发展要付出的代价 / 086
- 5.7 企业家最大的挑战 / 088
- 5.8 必须放手让别人去做 / 090
- 5.9 越是大公司，越需要按规程办事 / 091
- 5.10 看得远些，再远些 / 093
- 5.11 最优秀的决策需要直觉 / 095
- 5.12 做大之后如何保持小企业的优势 / 095
- 5.13 追随着心灵前行 / 098
- 5.14 与众多胜利者一起抵达终点 / 099

附录 星巴克的发展历程 / 101

第1章 重新发现咖啡

1.1 星巴克的概况

对于爱喝咖啡的人来说，星巴克是一个再熟悉不过的名字了。但是，并不是每个人都能了解星巴克名字的来源及其商标的含义。

1. 名字的来源

星巴克的名字最早来源于19世纪美国文坛杰出大师赫尔曼·梅尔维尔的经典著作——《白鲸——莫比·迪克》。在决定使用“星巴克”这个名字之前公司的领导人曾讨论了很久，星巴克的三位发起人中，有位酷爱文学的作家，他是在名著《白鲸》中找到的灵感，星巴克就是这部小说中“毕阔德”号上爱喝咖啡的大副史塔波。如今星巴克标志中央的“美鱼人”，就和史塔波有着密切的关系。

2. 星巴克的商标

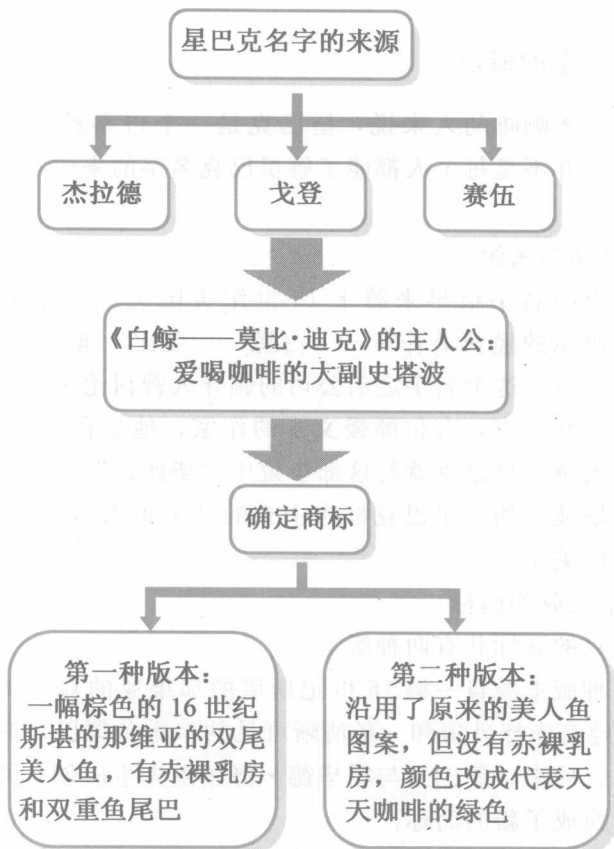
星巴克的商标共有两种版本。

第一种版本源自一幅16世纪斯堪的那维亚的双尾美人鱼木雕图案，她有赤裸乳房和一条清晰可见的双重鱼尾巴，商标的颜色为棕色。后来，星巴克与霍华德·舒尔茨先生所创立的天天咖啡合并，换成了新的商标。

第二种版本，仍然沿用了原来的美人鱼图案，但有了些许的修改，它没有赤裸乳房，商标颜色也改成绿色。就这样，融具原始星巴克与天天咖啡的双重特色的商标就诞生了。目前，位于美国西雅图派克市场的一家星巴克店铺仍保有原始商标，其内販售

的商品也多带有这个商标。

星巴克的概况



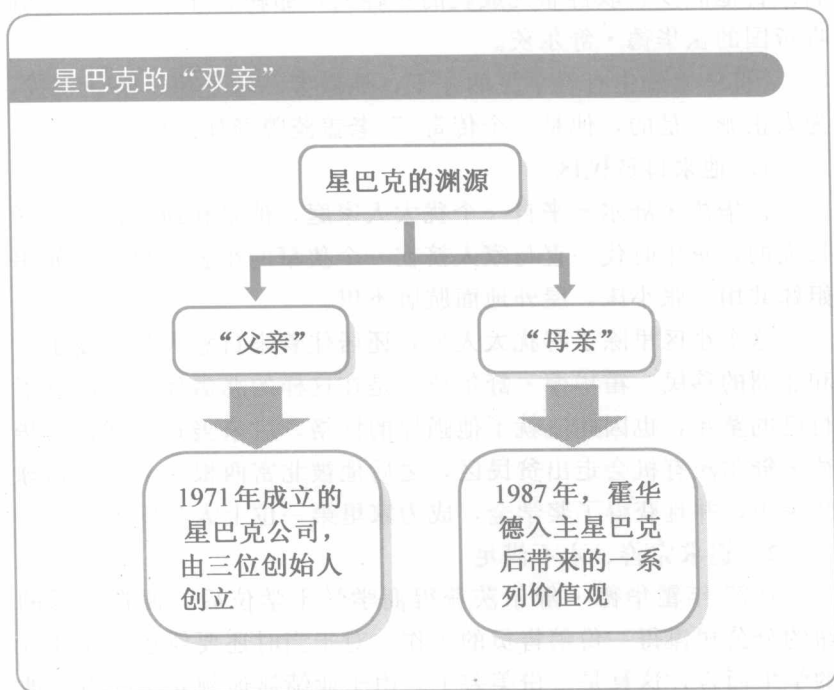
1.2 星巴克的“双亲”

星巴克的成功不是单方面的，也不是偶然的，其渊源很值得去细细体味。它是“父母双亲”共同影响的结果。其实，在霍华德·舒尔茨发现星巴克的价值之前，它已经在美国的一个偏远小城西雅图存在了10多年。

1. 星巴克的“父亲”

星巴克的“父亲”指最初成立于1971年的星巴克公司，这家公司由杰拉德和戈登两位热爱咖啡的人创立，后来又加入了第三个合伙人赛伍。他们以对咖啡的无限热情逐渐吸引了大量的顾客。

他们创办星巴克只有一个理由：他们喜欢咖啡，想要在西雅



图为顾客提供最好的咖啡。

2. 星巴克的“母亲”

星巴克的“母亲”指，1987年霍华德·舒尔茨入主星巴克，带给公司的一整套企业价值观。霍华德·舒尔茨想要在咖啡中调入浪漫，来营造一个“第三空间”，以咖啡为纽带，连接起顾客和企业。

在霍华德·舒尔茨的价值观念中，浓缩咖啡是一种体验经济的灵魂；咖啡店的意义不仅仅在于教给顾客如何懂得咖啡，还在于教会他们如何享用咖啡，以及享受咖啡带来的美妙感觉。

1.3 够了并不是足够

在美国的西雅图，世界首富比尔·盖茨的父亲总喜欢谈论一名来自他故乡、取得非凡成就的年轻人，那就是开拓了星巴克咖啡帝国的霍华德·舒尔茨。

“霍华德先生有着罕见的才干，他做事一丝不苟，坚韧不拔，为人正派。是的，他是一个传奇。”老盖茨曾经如此回忆道。

1. 他来自贫民区

霍华德·舒尔茨来自一个犹太人家庭，他是在纽约的贫民区长大的，童年时代一直与家人挤在一个狭窄的小公寓里，与兄弟姐妹共用一张小床，屋外地面肮脏不堪。

这个小区里除了有犹太人外，还居住着来自意大利、爱尔兰和非洲的移民。霍华德·舒尔茨正是在这样的恶劣环境下度过了自己的童年，也因此造就了他强悍的性格。后来美式足球让霍华德·舒尔茨有机会走出贫民区，之后他被北密西根大学的野猫球队录用，并且获得了奖学金，成为家里第一位上大学的人。

2. 追求完善、永不满足

1975年霍华德·舒尔茨获得商学学士学位后，便在施乐的纽约分公司谋得一份销售员的工作。对于当时还要偿还学校债务的学生而言，这算是一份美差了。由于业绩遥遥领先于同事，他

很快就成为一名金牌销售员。

大学毕业才6年，霍华德·舒尔茨就已经取得了很大的成功，获得了高薪，有了自己的房子。他取得的成就已经远远超出了父母对他的期望，可霍华德·舒尔茨却并没有满足已取得的成绩。

他想把命运掌握在自己的手中，在他看来“够了并不是足够”。

3. 邂逅星巴克

不久，霍华德·舒尔茨跳槽到一家厨具公司，成为该公司美国分部的副总裁。在销售产品时，他发现位于西雅图的一家叫“星巴克”的小公司在他这里购买了很多台煮咖啡的机器。他感到很好奇，便亲自到西雅图看个究竟。

够了并不是足够

霍华德来自贫民区

恶劣的环境下与
兄妹度过贫穷又
快乐的童年

追求完美永不满足

职场上的成功并
不能让他满足，
他想把命运掌握
在自己的手中

邂逅星巴克

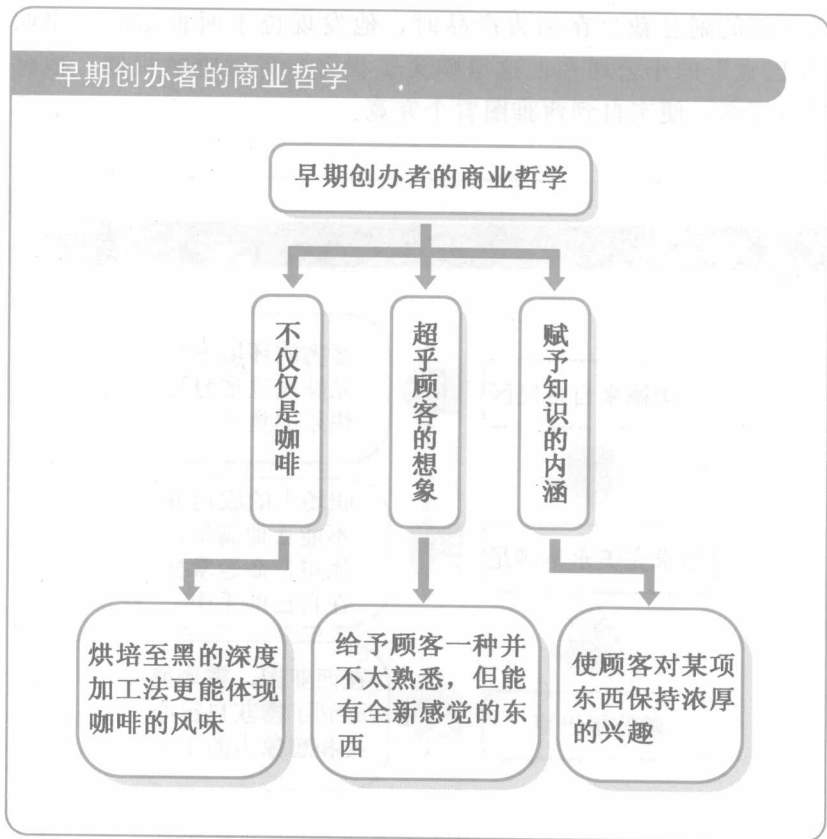
在西亚图，霍华德
遇到了攫获自己心
灵和想象力的工作

在那里霍华德·舒尔茨“邂逅”了星巴克。

很快，霍华德就意识到，与咖啡打交道才是攫取自己心灵潜力、发挥想象力的事业。

1.4 早期创办者的商业哲学

星巴克最初的三位创办者和所有的生意人都迥然不同；杰拉德的专业是文学，曾当过英语教师；戈登曾是位作家；他们的第三个合伙人赛伍，是一位历史老师。正是因为这三位创办者都有一定的文学和艺术修养，才潜移默化地使星巴克的血液中流淌着



更多的感性商业元素。

1. 不仅仅是咖啡

在三位早期创办者的心目中，星巴克代表的不仅是优质咖啡，还包括烘焙至黑的深度加工法，这种方法使他们陶醉。他们觉得，只有用这样的方式，才能把优质咖啡豆的风味完全地表现出来，从而使星巴克的咖啡具有超凡脱俗的魅力。

2. 超乎顾客的想法

星巴克向顾客提供的不仅仅是他们想要的东西，而且还超乎顾客的想象。在三位早期创办者的心目中，如果星巴克能给予顾客带来他们并不太熟悉但又超乎他们想象的东西，那么就能给顾客一种全新的感觉，从而和顾客建立起稳健的联系，最终赢得顾客的忠诚度。

3. 赋予知识和经验的内涵

怎样才能使顾客对某项东西保持浓厚的兴趣呢？三位早期创办者认为，能让顾客感兴趣的东西必定是那些具有知识的内涵，并且这些内涵能够与顾客本愿相契合的东西；如果这样做了，就能够被顾客追捧，并且逐渐培育起一个庞大的咖啡消费市场。

1.5 早期星巴克的不足之处

星巴克的早期创立者们拥有崭新而卓越的商业思想，但他们没有一个人想把企业做大做强，而且也没有把星巴克当成自己一生唯一的事业，在他们的心目中，星巴克只不过是自己的业余爱好而已！

1. 霍华德·舒尔茨的发现

1982年，霍华德·舒尔茨毅然辞去年薪7.5万美元的职位，加入到星巴克，担任咖啡店零售业务的营销总监。他开始向西雅图的餐馆和咖啡店销售咖啡豆。1983年，霍华德·舒尔茨去了趟米兰，他被米兰咖啡馆里幽雅的人文气氛所感染，深受启发，便产生了使星巴克从出售咖啡豆转变到出售咖啡饮品、贩卖咖啡

的想法，并逐渐形成了一套完整的运营思路。他觉得自己的想法是超级棒的，于是他就向星巴克的三位创始人建议，要建立一种全新的企业运行机制，并试图改变美国人喝咖啡的习惯。然而，在别人的眼里，他却成了一个过分热心的市场经理，意见自然得不到采纳。

2. 有点傲慢的服务态度

“米兰之行”使霍华德·舒尔茨认识到了星巴克的不足之处。对于零售行业来说，服务永远是最重要的。对于星巴克咖啡质量，霍华德·舒尔茨一点儿也不担心。毫无疑问，星巴克咖啡的

