

星巴克 领先之道

联结顾客、产品、员工的五大原则

LEADING THE STARBUCKS WAY



+



5 Principles for Connecting
with Your Customers, Your
Products, and Your People



+



[美] 约瑟夫·米歇利 (Joseph Michelli) 著

周芳芳 译

成功就是爱你的顾客，爱你的产品，爱你的员工



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

星巴克 领先之道

联结顾客、产品、员工的五大原则

LEADING THE
STARBUCKS
WAY

[美] 约瑟夫·米歇利 (Joseph Michelli) 著
周芳芳 译



图书在版编目 (CIP) 数据

星巴克领先之道 / (美) 米歇尔著; 周芳芳译. —北京: 中信出版社, 2015.1

书名原文: Leading the Starbucks Way: 5 Principles for Connecting with Your Customers, Your Products, and Your People
ISBN 978-7-5086-4835-4

I. 星… II. ①米… ②周… III. 咖啡馆-商业经营-经验-美国 IV. F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 227016 号

Joseph A. Michelli

Leading the Starbucks Way: 5 Principles for Connecting with Your Customers, Your Products, and Your People

ISBN-13: 978-0-07-180125-6 (alk. paper)

ISBN-10: 0-07-180125-1 (alk. paper)

Copyright © 2015 by McGraw-Hill Education.

All Rights Reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China CITIC Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2015 by McGraw-Hill Education and China CITIC Press

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔 (亚洲) 教育出版公司和中信出版股份有限公司合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内 (不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾) 销售。

版权 © 2015 由麦格劳-希尔 (亚洲) 教育出版公司与中信出版股份有限公司所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

星巴克领先之道

著 者: [美] 约瑟夫·米歇尔

译 者: 周芳芳

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: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32

版 次: 2015年1月第1版

京权图字: 01-2013-6204

书 号: ISBN 978-7-5086-4835-4 / F·3270

定 价: 45.00 元

印 张: 8.75 字 数: 195 千字

印 次: 2015年2月第2次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

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

谨以此书献给我已逝的妻子诺拉·莉·米歇利
(1961年9月7日~2013年2月11日),我们一起携手
走过了人生的大半旅程。

在最后的6年里,你一直在和乳腺癌做斗争,现在
在你终于解脱了。

我想,上帝一定会赞美你:“做得好,我善良而
虔诚的仆人。”

诺拉,愿上帝让你幸福快乐。

在当今社会中，企业领导者面临着各种各样不断变化的挑战。例如，如何选择既有能力又善交际，能够为顾客提供难忘体验的员工？如何引进人才、如何培训，才能拥有具备完美服务的专业技能、对工作充满激情的员工，进而一心为顾客提供高质量的产品和服务？如何发挥科技的作用，提高而不是降低个人服务的质量？

如果你有幸任职于像丽思卡尔顿酒店或者星巴克这样足迹遍布全球的大企业，并且担任经理或者领导者的话，那么你所面临的挑战就会更多。每到一地，你的产品和服务都要随之做出相应的改善，以迎合当地的文化和顾客群。同时也要注意，一定要自始至终保持企业的卓越运营以及对现有客户群的忠诚。

在约瑟夫·米歇利的每一本著作里，他都列举了丰富的事例，阐述领导者在遇到上述机遇和挑战时是如何采取行动的。这些例子不仅阐明了领导者是如何通过人文关怀创造高绩效的，还对整个过程的分析提出了很多真知灼见。本书探讨了星巴克努力为自己的产品和服务打开市场，在提供一致的、有吸引力的、忠诚的顾客体验的过程中，公司领导层都取得了哪些重大进步，并遭遇过哪些挫折。

我第一次见到约瑟夫·米歇利博士大约是

在 6 年前。那时他已身兼多职，不仅是顾客体验专家、商业顾问，还出书记录丽思卡尔顿酒店的管理和文化。在那本书中，他介绍了我们对顾客永恒不变的承诺：在遍布 27 个国家的酒店或者度假村中，我们的员工都是“绅士和淑女”，我们必将以绅士和淑女的态度为我们有幸接待的每一位绅士和淑女（顾客）提供忠诚的服务。

作为丽思卡尔顿酒店的总裁，我一直都认为，一个公司的文化对于它的成功至关重要。在丽思卡尔顿酒店，我们努力满足顾客的需求，并超越他们的期望，全心全意为顾客提供一个温暖、舒适、精致的生活环境。对此我们从来不敢懈怠，一直努力寻找各种方法，预测顾客可能产生的需求和渴望，想顾客之所想，急顾客之所急，力求为顾客提供超出他们期望的高品质服务。这就是我们的酒店文化。每天，丽思卡尔顿酒店的绅士和淑女（包括我在内）都在认真地贯彻、执行这一文化。

美国作家 M. 斯科特·派克曾说过，我们应该“分享彼此的相似之处，赞美各自的不同点”。虽然丽思卡尔顿酒店和星巴克在很多方面都不相同，但本书却用很多经典事例告诉我们，不管我们从事何种职业，处于何种行业，从某种程度上来讲，每个人都有能力改善产品质量，提高服务品质，增强顾客的情感体验，美化社区，吸引社区积极参与。

最后，祝大家有一次愉快的阅读之旅。

赫维·哈姆勒

丽思卡尔顿酒店总裁兼首席运营官

前言 // IX

第1章 星巴克的魅力何在 // 1

星巴克领导力的基本原则可以用这些词概括：联结、人文、谦逊、激情，最重要的一点就是爱。

原则1 用心体验，充满激情

第2章 激情是成功的秘诀 // 13

每一杯咖啡的制作完成，都不仅仅是一份“工作”的完成，而是“激情”的完美演绎。我们坚信我们所创造的一切都能够触及他人的心灵，因为最先被触动的就是我们自己。

第3章 独一无二的星巴克体验 // 39

和顾客的联系要深入到顾客的日常生活中去。人们可以复制你的产品，模仿你的服务，但是他们很难有效地提供一个毫无差别的体验服务。因此，星巴克体验也是独一无二的。



原则2 将爱注入，让信任流动起来

第4章 在信任的宝库中存款 // 67

领导者要信守对伙伴的承诺，没有把握的事情不要轻易许下承诺，一旦做了承诺就要兑现。只有言出必行、信守承诺，才称得上有诚信。

第5章 尊重员工让星巴克更成功 // 91

确保员工忠诚度的一个关键因素就是给予员工“提升能力和发展”的机会。伟大的领导者与好的领导者之间的区别就在于，是否能够定期、一心一意、谦逊地倾听团队成员的声音。

原则3 相互尊重，达成共识

第6章 假设普遍性：服务人类的统一真理 // 117

星巴克品牌的魔力就在于星巴克能够主动地从各个层面去关注顾客，聆听顾客的心声。在星巴克伙伴的眼中，顾客不再是一杯“拿铁”或是一杯“摩卡”，他们会像你的朋友那样知道你的名字。

第7章 尊重，庆祝和定制：倾听，创新，满足当地、地区以及全球的需求 // 139

门店的设计不能丧失其功能性，而且要满足服务社区的地方建筑特色，店里提供的食物也要根据当地人的口味做出调整。此外，在制定顾客奖励机制时，也必须认真考虑当地文化的特点，努力与其价值观保持一致。

原则4 建立广泛联结，让人们息息相关

第8章 通过技术加强联系 // 165

在数字革命来临以前，星巴克已经行动起来，其移动业务发展迅速，每个人都可以用前所未有的方式获得信息或者进行交流。星巴克利用数据搜集、分析以及数据建模的方法，更好地建立顾客信息库，与顾客保持联系。

第 9 章 通过与顾客建立情感联结增强品牌效应 // 189

我们真正想要确定的是，不管顾客在哪里，我们都能和他们建立联系。未来我们要让顾客在家、在办公室、在咖啡店，甚至在行走中都能享用到我们的咖啡和相关产品。

原则 5 学会珍惜，一路向前

第 10 章 齐心协力 // 215

我们拥有足够的远见、十足的好奇心、足够的勇气和信心，并利用高科技破解质量密码。我们愿意下大赌注、出猛拳，向我们的伙伴和员工表明我们有能力，敢于采取与众不同的发展道路，因为这才是星巴克。

第 11 章 创造可持续发展的未来 // 237

当顾客感到一家公司的使命和愿景与他们自己的使命和愿景相一致时，他们就会对这家公司奉献出自己的忠诚。

第 12 章 建立真正的生活联系 // 261

星巴克是从一家咖啡店起家的。如果我们能够吸取经验教训，认真思考要如何创新并扩充产品、服务、社会化媒体工具、科学技术以及支付渠道，那么就没有什么是不可能的。

致 谢 // 267

第1章

星巴克的魅力何在

在瑞士，一对夫妇走进一家星巴克门店，这是他们第一次来这里，服务员热情地接待了他们。当被问及需要什么时，这对夫妇说，他们只是进来看看。他们很好奇，为什么那么多人走进星巴克，他们想知道“星巴克的魅力何在”。很快他们也成为那家星巴克的常客。

一个星巴克的伙伴（在星巴克，每一个员工都被称作“伙伴”）讲述了他的感人故事。他曾受邀参加一位星巴克老顾客的葬礼。在葬礼上，老人的儿子在悼词中专门提到了这位星巴克员工，非常感谢他平日里在咖啡店对老人的耐心接待和照顾。

一位男士经常一个人到星巴克吃午饭，这里已成了他的最爱。他曾对一位身穿星巴克绿色制服的咖啡师说，每天中午这里就成了他的避风港，他还强调说：“在星巴克，你对我非常好，你不但记住了我，而且真心欢迎我来这里。”

以上都是真实的故事。这些故事表明，一个公司的领导者在为公司树立远大的发展前景、规划具体行动时，产品销售固然应该放在首位，但与顾客建立强大、忠诚的联系同样至关重要。通过阅读本书，你会从根本上明白“星巴克的魅力何在”。你会知道，星巴克的领导者是采用哪些英明决策管理产品和顾客的，为什么星巴克会得到顾客的长久青睐、忠诚和支持，星巴克为什么会成为顾客心中的最爱，领导者如何在各个方面都塑造完美，先进的产品运送方式、诚信的服务、持续增长的公司股票价值、社会道德的典范——星巴克是如何做到这一切的。此外，星巴克的伙伴们同样会引起你的兴趣。你会好奇，他们如何与顾客建立友谊，让顾客不再只把星巴克当作一个咖啡店？他们如何利用各种科学技术提高顾客体验？在全球，为了迎合当地人的口味，他们又用了哪些方法为顾客量身定制咖啡？最后，从星巴克的领导者、管理者以及工作在各个门店的伙伴们身上，你会明白，和顾客建立良好的人际关系，不仅有助于拓展你的事业，还能够丰富你的私人生活，让你交到更多的朋友。

七大举措：为星巴克注入持久的生命力

在全球，星巴克被公认为领导最有效、最受大众喜爱的品牌之一。星巴克被《企业家》杂志评为十大最值得信赖的品牌之一，同时在《财富》杂志评出的最受尊敬的企业中，星巴克也赫然在列。星巴克还曾得到过美国总统的表彰。美国总统巴拉克·奥巴马在发表一个重要的就业计划演讲前，特意打电话给星巴克创始人兼董事长霍华

德·舒尔茨，感谢星巴克在创造就业方面的突出贡献。《财富》杂志提名霍华德为年度最佳企业家。很多杂志在谈及企业家对全球商业发展的影响时，都对霍华德作为一流领导者做出的贡献给予了充分肯定。在脸谱网上，关注星巴克各个层级的领导的粉丝人数高达5 400万，在推特和品趣志上也有数以百万计的粉丝追捧星巴克的领导模式。

更重要的是，星巴克的领导者对全球的经济发展也做出了实质性贡献，带来了积极的社会效益，创造了大量的就业机会。星巴克的足迹遍布全球60多个国家，开设了18 000多家分店，目前共有员工20多万人，每个星期为6 000多万名顾客服务。

我之前写过一本关于星巴克的书，即《星巴克体验》^①。该书主要介绍了20世纪90年代到21世纪初，星巴克的领导者如何成功为产品打开销路，实现公司的飞速增长。在该书出版后不久，由于先前的大规模扩张、不切实际的年销售额增长计划，以及全球经济下滑导致的顾客人数的骤减，巨大的困难和挑战又一次摆在了星巴克领导的面前。2008年，星巴克的创始人和首席战略官霍华德·舒尔茨再次回到星巴克，重掌公司大权，担任首席执行官一职。在2008年第二季度财政收益电话会议上，霍华德在解释上一年度收益下降21%的情况时说：“在美国，虽然各门店顾客减少导致了营业额大幅降低，但我相信，只要坚持执行变革议程中的方案策略，我们必将再次激活顾客对星巴克体验的热情，为股东创造更多的收益。”

① 《星巴克体验》中文版由中信出版社于2012年出版。——编者注

2011年，霍华德出版了《一路向前》一书，在这本书中他详细介绍了“变革议程”的具体内容。这是由星巴克领导者精心设计的一份过渡性质的战略议程。其核心内容是着眼未来，建立具有前瞻性的愿景，完善公司现有的品牌使命。星巴克过去的品牌使命是“激发和孕育人文精神，从每个人、每杯咖啡、每个街区开始”，即一次一个顾客、一家门店，采取逐步发展的策略。在变革议程中，领导者们制定的目标更具活力和凝聚力，公司的目标是“成为世界上经久不衰的大公司，成为最受欢迎、最受尊敬的世界知名品牌，注重并鼓励培养人文精神”。

在行动策略上，星巴克的领导者确定了“七大举措”。其目的在于集中精力发挥现有优势，坚持改革创新，逐步改进目标，为公司注入持久的生命力。这七大举措如下：

1. 成为咖啡界无可争议的领袖。
2. 吸引并激励我们的伙伴。
3. 点燃顾客的热情，与顾客建立情感纽带。
4. 扩大全球业务——让每个门店都成为当地社区的核心。
5. 做道德采购和环境保护的领军者。
6. 打造与我们的咖啡匹配的创新发展平台。
7. 建立可持续发展的经济模式。

七大举措一经实施，立刻收到了立竿见影的效果：连续13个季度，星巴克全球可比店面的销售额增长超过5%。而就在星巴克经济复苏时，全球经济不景气却使破产企业的数量逐年攀升。邓白氏集

团的报告显示：“截至2010年6月，在过去的12个月内，正式递交的破产申请上升了10%，比2008~2009年环比增长50%。”在这3年间，有无数企业的领导者因业务扩张不利走向失败，但星巴克在其领导者的带领下，不仅在经济上实现了连年增长，其品牌文化也日益深入人心。

本书内容涵盖了星巴克各个发展时期的基本领导原则，主要包括持续飞速增长时期、经济滑坡时期、复苏时期和变革时期。和变革议程的内容类似，本书着力介绍了星巴克领导者都运用了哪些关键策略和方法，让公司取得了持久的成功，尤其是在产品创新、新产品研发、国际市场开拓、技术和社会化媒体创新等方面。本书在呈现这些指导原则和策略时力求在语言上和星巴克的文化特色保持一致，虽然这样的语言用在讨论领导力上不太多见。简而言之，星巴克领导力的基本原则可以用这些词概括：联结、人文、谦逊、激情，最重要的一点就是爱。

爱的奇迹：卓越领导力的核心

坐在霍华德·舒尔茨对面，你很快就会明白卓越领导力的核心是什么。在霍华德看来，大多数领导力归结起来都具有三个特质，即爱、人文和谦逊，并在一个高效能的企业中将它们付诸实践。他说：“从表面来看，这三个特质存在冲突，互不相容。但我相信，如果一个企业的领导者拥有了这三个特质，那么企业的效能必将大大提高。同时我也深信，正是因为这样的领导力，我们才创造出了比以往任何

时候都高的绩效，公司的价值也达到了前所未有的高度。如果在全球范围内，每一个追求高效能的企业都能宣扬爱、人文和谦逊的精神，那它一定是不可战胜的。”

显然，在霍华德看来，积极的情感联结能够促进企业实现高效能。虽然在各个大型公司的CEO（首席执行官）中，和他持有相同观点的人并不多，但他的观点却与领导力研究专家的发现和研究成果不谋而合。例如，作家詹姆斯·奥特里就曾说过：“优秀管理的关键是‘爱’。要是你不喜欢这个词，你可以说‘关心’，因为正确的管理不是操纵员工，而是关爱他们。”得克萨斯州农工大学的伦纳德·贝里教授在总结了几十年的消费者调查研究结果后指出：“大企业总是会 and 潜在的客户建立起情感联结。它们超越了纯理性和经济水平的范畴，激发了彼此之间的亲密感、热情和信任。顾客生活在一个情感世界里，他们的情感会影响他们的决策。大企业所代表的不仅仅是商品本身的具体特征和价值，它还深入人心，代表了一种情感。”

并非只有顾客“生活在一个情感世界里”，员工同样也是情感动物。星巴克的经验表明（已得到研究证实），如果领导者能够和自己手下的员工进行积极的情感互动，那么其伙伴（员工）的忠诚度、稳定性以及生产率也会更高。

在星巴克，无论做什么，领导者都非常重视人与人之间的关系。而且，领导者在制定商业战略时，也多是和伙伴、顾客、社区以及股东的互动中产生灵感，并以此为基础。实际上，星巴克之所以成功，根本原因就在于它的人文精神和对员工高绩效的期望。

五大领导原则：打造全方位的领导模式

本书将和大家一起分享星巴克公司的主要领导原则。运用这些原则，星巴克的领导者建立了多方面的情感联结，从而推动了企业创新，为公司开拓了新的生产线，加强了员工和顾客对星巴克的忠诚度。现今，由于移动技术的发展和社交媒体媒体的出现，消费者的选择日益增多，服务业正经历着巨大的变革，这些原则的意义也因此显得尤其重大。每一个原则都以成果为导向，易于操作。不管你的企业处于发展的哪个阶段，都非常适用。本书介绍的领导原则是我历时两年多的时间，在对星巴克服务的地区和相关方面进行了彻底的调查研究后得出的成果。各个规模的公司及其员工都可以有所借鉴。500多个小时的采访和研究产生了如下五大领导原则：

1. 用心体验，充满激情
2. 将爱注入，让信任流动起来
3. 相互尊重，达成共识
4. 建立广泛联结，让人们息息相关
5. 学会珍惜，一路向前

只要依照这些原则行事，你就能够与员工、顾客、供应商甚至是潜在顾客建立起强大的联系。反过来，这些业务上的情感联结又会帮助领导者创造持久的效益，提升品牌价值。因为这些联系的存在，网络中和现实中涌现出很多有关忠诚和爱的感人故事。

其中一个故事的主人公叫作黛安娜·凯利，她是星巴克公司的

一名区域经理。她管理的区域位于弗吉尼亚州东北部的弗雷德里克斯堡的郊区。在她的店里，她偶然遇见了一位无家可归的人，这个人叫作多米尼克。她以前几乎没有遇见过这样的事情。黛安娜没有因为他打扰了她的生意而赶走他，相反，她请他喝了一杯热巧克力，并请他讲述了自己的经历。当她听说这个人住在一个为无家可归的人提供的临时宿营地，而且就在附近的树林里时，她非常震惊。黛安娜和其他几位门店经理及咖啡师决定去小树林，希望和多米尼克以及其他几十个人建立联系，并为他们提供力所能及的帮助。

这件事过后，黛安娜和她的团队与其他顾客分享了那些无家可归的人的故事，并在她所管辖的区域内的 14 家门店里设置了募捐箱，号召顾客捐物捐款，充分发挥了顾客联系的作用。这些募捐箱成为一个个小仓库，里面放满了诸如牙刷、卫生用品、衣服等日常生活用品。这些都是要发放给宿营地的流浪汉的。在当地一位商人（他也是星巴克的顾客）的帮助下，他们成立了一个专门的非营利性组织，并命名为“多米尼克项目”，帮助生活在底层的人们。这位商人不仅捐助了必要的资金，还找来了律师帮助他们。

那么，黛安娜为什么会对多米尼克感兴趣？这样的行为又有什么好处呢？这与星巴克的持久效益、品牌价值，以及星巴克奉行的“爱的原则”有什么关系吗？虽然黛安娜行动的初衷可能仅仅是出于一种同情和关爱，她并没有考虑到这个人是否会给星巴克带来可观的收益，但不可否认，在黛安娜主动与多米尼克建立联系的过程中，星巴克确实从中得到了很多好处。

在这个故事中，如果说受益，那么在弗雷德里克斯堡工作的星巴