

隐藏在杯子里的秘密

高乐雅击败
星巴克的商业智慧

[澳] 彼得·欧文 (Peter Irvine) 著 刘伟 译



WIN IN BUSINESS

your vision

東方出版社

隐藏在杯子里的秘密

高乐雅击败
星巴克的商业智慧

「澳」彼得·欧文 (Peter Irvine) 著 刘伟 译

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

隐藏在杯子里的秘密: 高乐雅击败星巴克的商业智慧/ (澳) 欧文 著; 刘伟译. —北京: 东方出版社, 2010

书名原文: Win In Business: 20 keys to catapult you towards your vision

ISBN 978-7-5060-4050-1

I. ①隐… II. ①欧… ②刘… III. ①咖啡馆—连锁商店—商业经营—经验—澳大利亚 IV. ①F736.111.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 216660 号

Original Title: Win In Business: 20 keys to catapult you towards your vision By Peter Irvine

Copyright © 2007 by Peter Irvine All rights reserved.

Chinese language (simplified characters) translation copyright © 2010 by The Oriental Press.

本书版权由创新知识产权公司代理

中文简体字版权属东方出版社所有

著作权合同登记号 图字: 01-2010-0253 号

隐藏在杯子里的秘密: 高乐雅击败星巴克的商业智慧

作 者: [美] 彼得·欧文

译 者: 刘 伟

责任编辑: 姬 利 樊 虎

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2011 年 1 月第 1 版

印 次: 2011 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 630 毫米×950 毫米 1/16

印 张: 15

字 数: 147 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-4050-1

定 价: 33.80 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

绪论



我曾经有幸在澳大利亚同麦当劳和高乐雅这两个非常成功的品牌企业进行过密切的合作。在此期间，我还同很多其他的企业进行过合作，不过，这两家企业是最广为人知的，因为它们都获得了巨大的成功。

在 20 世纪 70 年代，我作为恒美广告公司的一员开始为麦当劳澳大利亚餐厅的开张进行策划宣传。如今，在澳大利亚已经有 745 家麦当劳餐厅。到 20 世纪 90 年代，我们恒美公司还提出了一个“麦当劳时间”的概念——这个概念等同于早餐、早茶、午餐或者晚餐等任何一个进餐时间。

另一个品牌，即高乐雅咖啡，被称为是澳大利亚发展速度最快的特许经营品牌。在 2005 年和 2006 年，它分别获得了澳大利亚特许经营理事会颁发的“年度特许经营奖”和“年度国家零售商奖”。2006 年，它还获得了美国运通公司颁发的“年度特许经营奖”和“年度新兴出口商奖”。1996 年，当我们刚开始在澳大利亚引入高乐雅咖啡的时候，我们的计划是要在 10 年内开设 25 家分店。然而，事实上如今我们在澳大利亚的分店已经超过了

500 家。仅 2008 年一年，澳大利亚的高乐雅咖啡就销售了 5000 多万杯咖啡。

在 2005 年的时候，我们购买了高乐雅咖啡在世界多个国家的品牌专营权和供货权（除了美国和波多黎各）——其中有 15 个国家已经开始了高乐雅咖啡专营店，所以，这 15 个国家的专营权和供货权我们是直接继承过来的。如今，我们一共在 35 个国家开设了 900 多家分店。这些国家包括印度尼西亚、爱尔兰、日本、约旦、哈萨克斯坦、科威特、马来西亚、墨西哥、新西兰、菲律宾、罗马尼亚、沙特阿拉伯、新加坡、南非、韩国、泰国、土耳其、阿拉伯联合酋长国、英国、越南、印度、德国、巴基斯坦等。

我的故事

002

1963 年 2 月，也就是在我 14 岁零 10 个月的时候，我就开始参加工作了。在就业之前，我只拿到了一个“中级证书”——相当于现在澳大利亚中学的 9 年级学历。那时候，很少有家长能够供孩子读完中学 10 年级和 11 年级，更不要说读大学了。而且，那时候的就业机会也比较少，所以年轻人必须要尽早在某个行业找到一个低级的职位。



我在悉尼的一家主要从事印刷、报纸和杂志广告代理的小型广告公司找到了一份工作。当时，对于大多数广告公司来说，电视依然还处在初级发展阶段。当我被录用的时候，我非常感激这家公司。虽然工作极其辛苦且薪水很低，但是有了工作就有了未来。因为当时年幼无知，所以工作了大约 9 个月之后，我才意识到自己供职的公司是一家广告公司。在此之前，我一直以为电视上播放的商业广告都是电视台拍摄的，而报纸上的广告也是由他



们自己设计制作的。当我了解所在公司的性质之后，才发现自己原来的想法是多么幼稚！

多年来，我在广告公司里从事过各种各样的工作：从急件发送到印刷制作、再到媒体策划。最后，我成了公司媒体经理（负责广告公司的媒体业务），紧接着，又成了悉尼恒美广告公司的总经理。在此期间，我用了很多年来为麦当劳进行策划宣传。其实，除了麦当劳之外，我的客户还有很多，比如庄臣公司，这是一家具有 100 多年历史的家族式企业，主要生产诸如稳洁清洁剂、密保诺家庭储藏产品、碧丽珠家具/皮革光亮剂、佳丽空气清新产品、锋利剃须产品等创新性的家庭清洁产品；比如箭牌糖果公司，生产世界著名的口香糖产品以及孩之宝公司，生产玩具、游戏、智力玩具等诸多儿童产品。在离开广告行业之前的两年里，我在恒美广告公司担任执行董事。因为有一个爱岗敬业、甘于奉献的团队，所以我们能够打造出一流的广告公司——通过成功的广告设计既为客户带来了巨大的经济效益，也使自身获得了丰厚的利润回报。

高乐雅咖啡的故事

下面谈一谈高乐雅咖啡的故事。高乐雅是为忙碌的人群量身定做的咖啡专营店。在这里，人们可以在一种友好的氛围中享用到高品质的冷热咖啡饮品、豆制品以及相关的食品。通过外卖杯、自助调味品以及奶油制成品的使用，高乐雅能够迅速为顾客提供服务。顾客不仅可以在店内的临时坐席区用餐，还可以将食品或者饮料带走。高乐雅咖啡店大都位于繁华地段，而且店内的装饰简洁明快、温馨典雅、富有现代气息和迷人的魅力。另外，澳大利亚的大多数店面都是个人加盟的，这样就使得我们通过特

许经营人同当地的社区建立了密切的联系。

我第一次听说高乐雅咖啡是在 1995 年。在 16 年前，也就是 1979 年，高乐雅咖啡店作为一个单独的店面在美国伊利诺伊州的芝加哥市开业。1979 年，科维克家族的一位女士在逛街时无意中走进了一家小型礼品店，在那里，她发现了包装精美的咖啡豆并且萌生了开办一个咖啡馆的念头。这位女士名叫格洛丽亚·吉恩·科维克。到了 20 世纪 80 年代中期，随着专业咖啡店的日益普及，高乐雅咖啡也开始在芝加哥开设分店。这就是这个全球性品牌咖啡店的起源。

在 1995 年，我的朋友，也是后来的商业伙伴，奈比·萨利赫，来找我商量一件事情。奈比是一个成功的商人，在茶叶和咖啡领域有着 30 多年的从业经验。年轻时，奈比曾在巴布亚新几内亚的澳属巴布亚领地内的咖啡种植园里工作过，从那时开始，他就对咖啡产生了一种特殊的感情。1978 年，奈比收购了一家中等规模的咖啡公司 ASCO，并且将它的年营业额从 25 万澳元（约为 21.3 万美元）提高到了 1500 万澳元（约为 1300 万美元）。此后，他又相继成立了多个与咖啡和茶叶有关的家族企业。

在 1995 年夏秋之交的时节，奈比和安吉拉·萨利赫找到我和苏，同我们商量能否将高乐雅咖啡从美国引进到澳大利亚。接下来，我和奈比飞往美国同高乐雅咖啡的商标持有人进行接洽。那时候，该品牌已经归兄弟咖啡公司所有。兄弟咖啡公司是一家主要向超市供应烘焙咖啡豆的零售公司。他们对于超市产品有着深刻的理解，但对于特许经营和零售业务未必能够得心应手。当然，在从格洛丽亚·吉恩·科维克那里收购了高乐雅之后，通过在大型购物中心设立店面，他们也取得了一些成功。

虽然兄弟咖啡公司对于特许经营知之甚少，但是他们也希望将自己的业务向全球扩张。在参观了他们的多家店面并且经过长时间的讨论之后，我们决定购买其 10 年内在澳大利亚开设的 25





家高乐雅分店的特许经营权。当时，对我们来说，25 家分店是一个难以企及的宏伟目标。然而，没有想到在 10 年之后（到 2006 年 11 月为止），我们在澳大利亚的高乐雅分店已经达到了 400 多家。同样没有想到的是在 10 年之后，我们还拥有了高乐雅品牌除美国和波多黎各之外的所有国家和地区的特许经营权和供货权。其中，有 15 个国家的特许经营权和供货权是从别人那里继承过来的——他们由于缺乏必要的培训和运作支持，所以这些加盟店大都经营不善。

在 2005 年的时候，我们购买了高乐雅品牌在全球的特许经营权，并且按照已经获得普遍成功的澳大利亚模式将业务向世界各地扩展。我们的目标是要成为全球第二大咖啡零售商，尽管面临着一系列的困难，但是我们依然坚定地为此目标有条不紊地做着准备——这些准备工作包括商标注册、品牌宣传、标示设计、店面规划、标准菜单、标准配方、原料供应等。

如今，作为为忙碌的人们量身定做的咖啡专营店，高乐雅已经广为人知。为了保证咖啡的品质，我们直接从种植园里采购原料（因此，咖啡种植者可以卖得一个公平的价格），然后按照规范的操作程序进行烘焙，最后由训练有素的员工进行精心的调制。我们的咖啡豆不是来自普通的咖啡市场，而是直接来自世界主要咖啡产地的种植园。我们的采购价格是双方协商之后确定的，这样做可以让种植者维持一种可持续的生活方式，同时为作物提供一种持续的品质保证（比如，让咖啡树得到恰当的休养）。另外，我们还尽可能地采购“雨林联盟”的咖啡。这些咖啡是在经过了雨林联盟认证的农场里生产出来的——雨林联盟是一个非营利性环境保护组织，他们会根据最严格的环境和社会标准对咖啡生产者进行评估和认证。这些标准包括对咖啡种植者及其家人利益的保护、对野生动植物和它们的生活环境的保护以及对水源、土壤和树木的保护等。

专家的警告

1996年，当高乐雅开始被引入澳大利亚的时候，咖啡和特许经营领域的专家警告说我们的做法很可能会遭遇失败。他们认为澳大利亚人不会接受风味咖啡或者外带咖啡杯。要想获得成功，高乐雅必须要突破很多既定的传统。如今，我们所获得的成功甚至已经超过了原来的预期。而且我们已经改变了澳大利亚人的咖啡文化，同时还引领着咖啡行业的潮流。比如，我们不仅将消费积分卡引入咖啡零售行业，而且还在2002年的时候将“印度茶拿铁”作为一种饮料引进澳大利亚的大众消费市场——如今，在几乎每一个咖啡馆或者餐厅，你都可以发现“印度茶拿铁”。

当我们的咖啡馆刚开始在澳大利亚营业的时候，有很多人都建议我们换一个名字，因为“高乐雅”听起来不像是一个咖啡零售店而更像是一家时装店——我猜想他们肯定以为我们是在卖牛仔褲。所以，我们不得不反复地给他们解释：根据特许经营协议，我们只能用这个名字，而没有权利换一个更好的名字。事实上，我发现只要具备了一定的条件，不管你给自己的商品起一个什么样的名字，都可以将它打造成一个知名的品牌。当麦当劳被引入澳大利亚的时候，人们看到它并不会马上想到汉堡包。同样，当达美乐在澳大利亚开业的时候，人们也并不知道它是一家比萨专营店。

你能够成功的决定因素并不是名字本身，而是你如何打造这个品牌。如今，超过85%的澳大利亚人不仅听说过高乐雅咖啡，而且还知道它是一家咖啡专营店。这充分证明了我们的品牌已经获得了巨大的成功。虽然很多公司的历史远比我们悠久，而且所投入的广告费也远远超过了我们，但是，它们在公众中的知名度却根本不能同我们相提并论。





有人曾经问我：“你为什么要离开熟悉的广告行业而转向另一个完全不同的行业呢？”这是因为在为麦当劳进行品牌策划的时候，我学到了不少特许经营方面的知识，而在为五金器具以及时尚产品等其他诸多行业的公司进行广告宣传的时候，我又积累了很多零售方面的经验。当然，作为一个广告从业人员，我也拥有必不可少的营销宣传经验。上述经验都可以被运用到高乐雅咖啡的运作当中去。不过，我必须得承认：即使有了多方面的经验积累，但是，在真正开始创业的时候，还是遇到了不少的困难，所以我的学习曲线仍然非常陡峭！

我之所以要改行，主要原因——或者说我们更高的目标——在于：我和苏必须要经营并拥有一家能够为一项有意义的事业源源不断地提供资金的企业。我们很高兴能有机会为人们提供一种有价值的职业和一种在我们退休之后能够继续传承的经营理念。幸运的是，我们的合作伙伴奈比和安吉拉·萨利赫也有着同样的梦想。

借鉴以往，开拓未来

正因为有了上述丰富的经验，所以我才有机会同大家一起分享我在生命旅程中采撷到的诸多商业秘诀和人生感悟。在这本书当中，我不仅要讲述在恒美广告公司工作时的一些故事，而且还要同读者分享在高乐雅咖啡的创业经历。我写作本书的目的在于同大家分享一些经验，同时提醒大家机遇在你的面前而不在你的身后，从而鼓励大家借鉴以往，开拓未来。我不希望大家总生活在过去：既不能躺在过去的功劳簿上呼呼大睡，也不能沉浸在过去的落魄和失败中难以自拔。当然，你应该从过去的经历中吸取经验教训，但是，为了继续前进，为了开拓未来，你必须将这些

经历都抛于脑后。

我在本书中同大家分享的经验有可能会让你对原有的某些想法和心态做出调整，因为它们会对你实现自己的目标和梦想构成障碍。我是一个实干家，所以在本书中同大家分享的经验都是很实用的。如果你能够将它们应用到自己的企业、工作、人际关系或者其他方面，你的人生将会发生质的飞跃——正如我的人生因此而精彩一样。

我坚信我们来到这个世界就是为了获得某种成功。我不认为我们的天赋使命就是在鸡零狗碎中无聊地打发时光，我也不认为我们的人生目标就是在浑浑噩噩的工作中盼望着早日退休。如果这就是生命的全部，那么，我相信我们的人生终将变得空虚而乏味，而且我们很快就会对自己的生活状态感到不满和厌倦。但是，当我们找到了一个超越自我的目标时——即我们可以帮助那些需要帮助的人并且让他们过上更好的生活——我们的存在便开始呈现出了一种全新的意义！

008



作为一家公司，高乐雅咖啡已经获得了成功，所以我们有能力对其他人或其他机构，比如学校、慈善团体以及教堂等，提供必要的帮助。在 2005 年的时候，我们开始同一个名为 Compassion 的国际儿童慈善组织合作，以帮助巴西农村的 300 名少年儿童。2004 年，澳大利亚南威尔士州政府提议，让我们在一所女子劳教中心开设一家分店，我们同意了。那些正在服刑的女性被剥夺了生活的希望，所以，我们就在这所劳教中心开设了一家高乐雅咖啡店，雇用她们来进行相关的运营，当然，我们会首先对她们进行必要的培训——这对于她们将来的重新就业很有价值。她们的孩子们会定期来看她们，而咖啡馆轻松的气氛——再加上劳教中心配备的一个运动场——可以为他们的会面提供一个安全、舒适的环境。

不过，我们正在做的主要工作是同一个名叫 Mercy Ministries



的慈善机构合作，来为面临生活窘境的年轻女性提供救助和培训。目前，在澳大利亚一共有两个“Mercy Ministries 之家”，一个设在昆士兰州，另一个设在新南威尔士州。从 2007 年开始，将会有更多的“Mercy Ministries 之家”在全国各地开设。通过我们的国际参与，在英国已经开设了第一个“Mercy Ministries 之家”，而且在世界其他国家开设更多“Mercy Ministries 之家”也已经列入了议事日程。我们决心继续为这项慈善事业筹集资金。通过在柜台上设置募捐箱和宣传单的形式，我们不仅可以帮助募集到更多的资金，而且还能够让更多的人了解 Mercy Ministries。在每年 10 月份的周末，我们都会在澳大利亚举行一个名叫“爱心咖啡”的促销活动。届时，我们每销售一杯卡布奇诺或者冰镇卡布奇诺，就会拿出 50 美分捐献给 Mercy Ministries。我们计划无论高雅咖啡开到哪里，我们都将保持并扩大同 Mercy Ministries 的合作。

人生是一段旅程，而不是一个终极目的地

每一个人、每一家公司或者企业都需要拥有一个目标。为了实现这个目标，我们必须认识到：人生只是一段旅程，而不是一个终极目的地。当我们喜结良缘的时候，我们没有达到目的；当我们开创了一家公司的时候，我们没有达到目的；当我们呱呱坠地的时候，当然更没有达到目的。它们只是人生旅程中的一个个驿站而已。同任何旅程一样，在人生旅程当中，我们将要面临各种各样的困难和障碍，还要经历痛苦与欢乐交织的情感体验。只要一息尚存，我们将永远无法达到一个终极目的地，所以就应该不断地学习、不断地进步。

有时候，生活的挑战会让我们的前途变得暗淡，让我们的承

诸变得苍白，因此，很多人就会丧失生命的激情，他们会选择屈膝妥协、黯然放弃。如果是这样的话，无论是在情场、商场还是在运动场上，我们的激情与渴望、锋芒和斗志就将荡然无存。这是绝对不应该发生的事情。在本书当中，我希望给读者展示一种方法，利用这一方法，读者将能够重燃激情、再踏征程，度过一个美丽而充实的人生——这也正是上天所愿意看到的，因为他原本就是这样安排的。

我相信，在读完本书之后，你将会受到莫大的鼓舞和激励，从而会在商业经营、人际关系以及其他生活领域中争取再上一个新的台阶。毕竟，正如我们高乐雅咖啡的广告语一样：人生短暂，不容我们浪费时间去喝劣质咖啡！

彼得·欧文



目录



绪论 / 001

在 20 世纪 70 年代的时候，我作为恒美广告公司的一员开始为麦当劳澳大利亚餐厅的开张进行策划宣传。如今，在澳大利亚已经有 745 家麦当劳餐厅。到 20 世纪 90 年代的时候，我们恒美公司还提出了一个“麦当劳时间”的概念——这个概念等同于早餐、早茶、午餐或者晚餐等任何一个进餐时间。

第 1 章 确立愿景 / 001

在开始经营高乐雅咖啡之前，我们就列出了公司的愿景、宗旨和价值观。这样，我们的职员和我们的客户都能够清晰地知道我们的发展方向和追求的目标。我们的愿景是要“成为澳大利亚最受尊敬和最受欢迎的咖啡公司”

第 2 章 管理成功 / 014

对于绝大多数人来说，一夜暴富不仅会颠覆他们的人生观、破坏他们人际关系，而且还会断送他们的企业。这是因为他们从来没有学会如何去创造财富，也从来没有学会如何去管理财富。

我认识许多不同行业的特许经营者，他们虽然都拥有一家销售业绩不错的特许经营店，但却不知道如何管理资金、不知道如何支付员工薪资，甚至不知道该如何对待他人。

第3章 跳出你的“舒适区” / 021

在你的日常工作中你是否感到非常舒适惬意？你是否更希望维持现状而不愿意再给自己施加更多的压力？如果是这样，我就需要提醒你：你正处在临界点上，接下来，很可能就会表现出骄傲自满。处在这样的“舒适区”里，你的工作或者企业就可能会停滞不前。

第4章 迎接挑战 / 027

很多人往往都会认为那些在商业、媒体、政治或者体育等领域的成功人士天生就是成功者，因此，他们根本就不知道我们常人所经历过的艰难困苦为何物。如果你也这么认为，那么请允许我揭穿这个神话。事实上，每个人都会面临挑战，只不过那些成功者学会了如何克服这些挑战罢了。

第5章 坚持到底 / 035

大约在一年前，我和妻子苏在度假的时候看了一部名叫《极限飙车》的老电影。这部电影讲的是从美国东海岸到西海岸之间的一场汽车拉力赛。这场比赛没有任何规则，只要谁先到达终点，谁就是最终的赢家。

第6章 管理员工 / 048

一个团队也由很多人组成，而且每个人都需要各司其职——无论是一家公司、一家店铺，还是一个慈善机构，都概莫能外。如果某一个人不能正确地履行自己的职责，那么，整个团队的工作都会受到影响。

第7章 要勇敢地做你自己 / 063

我曾经作为董事会成员之一在恒美广告公司任职多年。在董事会成员当中，有一个年龄比我大得多的董事管理着一大群重要的客户。有一天，我到他的办公室里去跟他讨论一个客户的事情，他对我说的第一句话就是：“你知道，我不信任你！我之所以不信任你，是因为你不喝酒，你会清楚地记得我喝醉之后所说的每一句话。”

第8章 市场营销 / 074

市场营销对于企业的生死存亡至关重要。然而，有许多人虽然在市场营销方面投入了大量的资金和精力，但却毫无结果。他们的营销策略只是在碰运气。之所以这样说，是因为他们的作法同他们的竞争对手一模一样！他们不知道利用差别化战略，而只是随波逐流、亦步亦趋。

003

第9章 不断学习 / 088

当我和奈比于1996年开始了我们的高乐雅咖啡之旅的时候，我们很快就发现我们在零售方面的经验是多么地缺乏！很多事情，比如寻找一个合适的经营场所、通过谈判达成一个适当的租金协议，以及雇用店面设计人员和其他服务人员，我们以前都没有做过。这些零售业的方方面面对我们来说都是陌生的。所以我们决定寻求帮助，同时马上开始学习。

第10章 善始善终 / 097

用橡皮做成的不倒翁是一种很有意思的儿童玩具，而且这种玩具还可以给我们很多启发。当你击打不倒翁的时候，它就会向一侧倾倒，但是，倒地之后马上就会重新起来。我们必须像不倒翁玩具一样，坚决不能倒地不起、一蹶不振。否则，我们也许永远都不能振作精神、东山再起了。

第 11 章 穷则思变 / 109

在重新审视了我们的业务之后，我们意识到从美国引进的咖啡品牌和相关产品有着巨大的商业潜力。它们具备获得成功的一切要素，只不过它们在美国没有得到很好的经营，而且在引进澳大利亚之后也缺乏必要的发展。

第 12 章 轻装前进 / 116

在生命的旅程中，我们需要多关注正面的东西并且从中借鉴学习，但是一定注意不要养成错误的态度。比如怨恨和自卑就有可能成为你沉重的包袱，它们不仅会把你压垮，而且还会让你的企业无法健康发展，让你的人际关系无法和谐进步。

第 13 章 保持积极心态 / 124

心态的好坏将会决定一个人能否取得成功。无论是你自己的心态还是你周围人们的心态，都会对你未来的成就产生重要影响。如果你目光短浅、胸无大志，那么，你一定不会取得重大的成就。相反，如果拥有一种健康的心态，那么，不管是在生活还是在工作中，你都可以获得成功。

第 14 章 克服消极倾向 / 134

美国的和平活动家“和平朝圣者”曾经说过：“只要认识到你思想的力量是多么强大，那么，你就永远不会产生出一个消极的想法。”无论是积极的态度还是消极的想法，它们的力量都是非常强大的。它们可以摧毁一切，也可以创造一切。你事业的成败在很大程度上都取决于你的人生态度。

第 15 章 诚实正直 / 145

作为一个有道德的人，他必须要具有如下的性格特征：诚实正直、信守诺言、公平无私、关爱他人、尊重他人、勇于承担责任等等。我并不是说我们每个人的一言一行都应该完美无缺——

004

