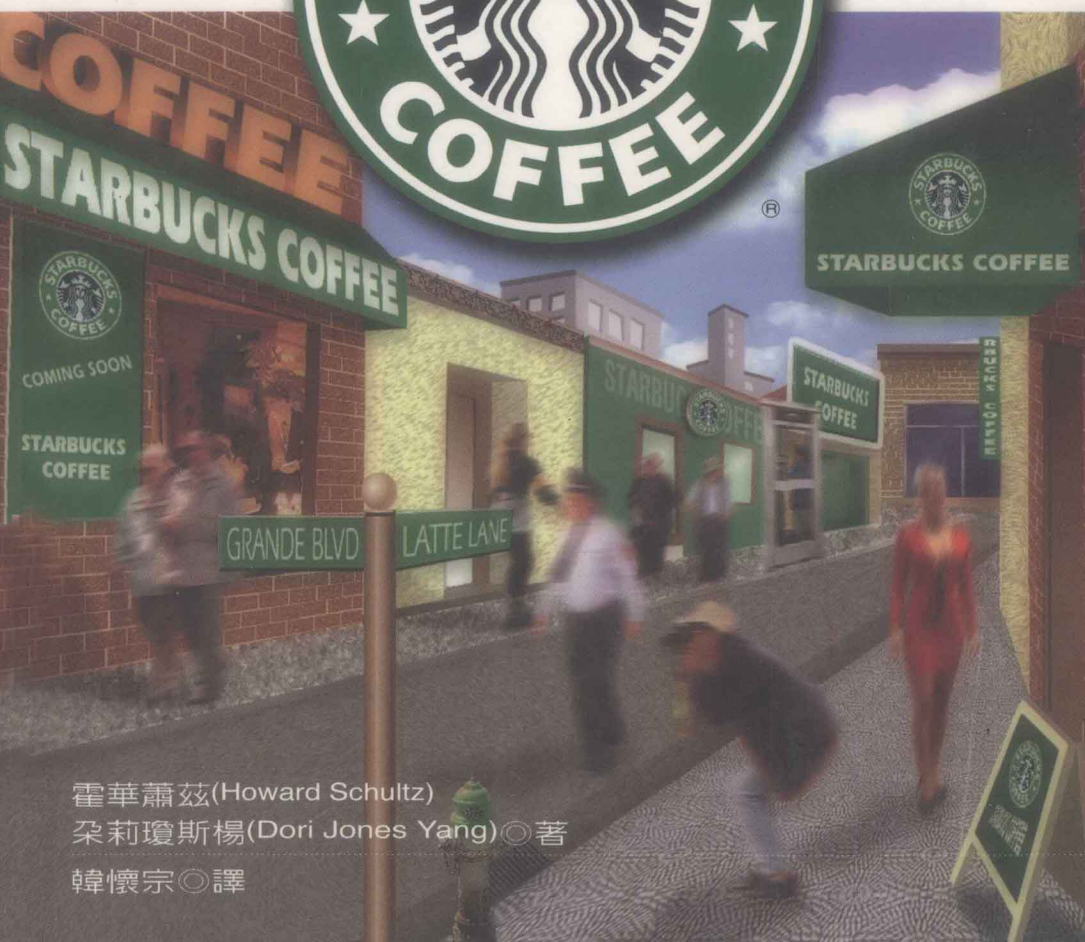


STARBUCKS

咖啡王國傳奇



霍華蕭茲(Howard Schultz)
朵莉瓊斯楊(Dori Jones Yang)◎著

韓懷宗◎譯

企業傳奇®

STARBUCKS咖啡王國傳奇

Howard Schultz & Dori Jones Yang 著

韓懷宗 譯

企業傳奇®

STARBUCKS咖啡王國傳奇

1998年3月初版

定價：新臺幣200元

2003年5月初版第二十六刷

有著作權・翻印必究

Printed in Taiwan.

著者 Howard Schultz &
Dori Jones Yang

譯者 韓懷宗
發行人 劉國瑞

出版者 聯經出版事業公司
台北市忠孝東路四段555號
電話：23620308・27627429
發行所：台北縣汐止市大同路一段367號
發行電話：26418661
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
郵撥電話：26418662
印刷者 世和印製企業有限公司

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換。 ISBN 957-08-1791-7 (平裝)

<http://www.udngroup.com.tw/linkingp>

e-mail: linkingp@ms9.hinet.net

POUR YOUR HEART INTO IT

Copyright © 1997 Howard

Schultz and Dori Jones Yang

Originally published in the United States and Canada

by Hyperion as POUR YOUR HEART INTO IT.

This translated edition published

by arrangement with Hyperion

國家圖書館出版品預行編目資料

STARBUCKS咖啡王國傳奇 / Howard

Schultz & Dori Jones Yang著；韓懷宗譯。

--初版，--臺北市：聯經，1998年

264面；14.8×21公分，--(企業傳奇：8)

譯自：Pour your heart into it: how starbucks

built a company one cup at a time

ISBN 957-08-1791-7(平裝)

[2003年5月初版第二十六刷]

I. 蕭茲 (Schultz, Howard)-傳記 II. 星巴克
咖啡公司 III. 飲食業-美國-歷史

483.8

87002993

POUR YOUR HEART INTO IT

HOW STARBUCKS
BUILT A COMPANY
ONE CUP AT A TIME

Howard Schultz

CHAIRMAN & CEO,
STARBUCKS COFFEE COMPANY

AND Dori Jones Yang

譯者序

愛喝濃縮咖啡、卡布基諾和拿鐵的人，大概都聽說過 STARBUCKS，這是一家以重烘焙咖啡豆為基業，再轉進咖啡館、罐裝咖啡飲料、咖啡冰淇淋、咖啡館情境 CD 唱片和零售家用咖啡機具，最成功的垂直整合企業。該公司目前在全美擁有一千二百多家咖啡館，成長腳步仍未稍緩，平均每天增開一家店面，是全球咖啡館數目最多的企業，也是靠經營咖啡館，成功上櫃的首例。美國有些華人社區以「星錢」咖啡來稱呼 STARBUCKS。1997 年 9 月，統一企業和 STARBUCKS 達成合資協議，成立統一星巴克，進軍國內咖啡市場，預計五年內至少在全台灣開設九十家咖啡館。

STARBUCKS 取名自《白鯨記》小說裡，冷靜又愛喝咖啡的大副史塔巴克。1971 年在西雅圖派克地市場開設第一家店，專售重烘焙咖啡豆和香料，當時星巴克不賣咖啡飲料只賣豆。而今，卻發展成跨國咖啡企業，咖啡館遍布北美、英國、夏威夷、日本、新加坡、菲律賓，1998 年 3 月 28 日將登陸台北天母的華納商品專賣區，另兩家店則分別設在台北的華納影城、延吉街與忠孝東路交叉口。

星巴克從市場附近的咖啡豆小鋪子，一躍成為全球知名咖啡企業，饒富傳奇色彩，其間曲折，就連美國咖啡界

人士也不甚清楚。現任星巴克企業總裁霍華蕭茲所著《STARBUCKS 咖啡王國傳奇》，將該企業成長的故事，一五一十公諸於世。

成功創業人多半會把所有功勞歸於自己的遠見，然而，霍華蕭茲卻謙虛認為，星巴克有今日規模，一半是稟承前人遺緒，另一半才是自己和夥伴的心血。星巴克歷經創業、轉型、上櫃、策略連盟，過程相當複雜，霍華蕭茲雖以二十四章來說明，但各章節並不是全按照年份敘述，讀者可能容易搞混，不過只要記住以下的導讀脈絡，應可輕鬆閱讀。

首先，讀者不妨將星巴克分為轉型前與轉型後兩個階段，也就是說以 1987 年做為分水嶺，1987 年以前可視為舊星巴克，是由鮑德溫、波克和席格三人創設的，他們在舊金山柏克萊唸大學時，迷上荷蘭裔烘焙大師畢茲(Alfred Peet) 的重烘焙咖啡(註：譯者曾喝過 Peet's 最有名的招牌綜合咖啡豆 Major Dickason's Blend，濃而不苦、甘甜潤喉，是我所品嚐過全世界最棒的咖啡。)1971 年，鮑德溫等三人合資在西雅圖開設星巴克咖啡豆與香料專賣店，在畢茲調教下學會了重烘焙技術，並將畢茲一對一教育消費者的經營理念，一併帶回西雅圖，贏得咖啡迷絕佳口碑。這就是今日星巴克繼承的遺緒，因此，畢茲咖啡應該是星巴克的啓蒙祖師爺，這段歷史直到本書出版後，業界才有更深一層認知。

舊星巴克生意興隆十年後，霍華蕭茲仍住在紐約，任職瑞典一家廚房用品公司經理，年薪近八萬美元，不過此時的蕭茲仍是咖啡「文盲」，1981 年某天，他發現遠在西雅圖只有四家小店鋪的星巴克所採購的不插電咖啡壺數量，竟然超過全美最大的梅西百貨公司，在好奇心驅使下，親自造訪星巴克，結下了咖啡緣，並決定放棄紐約令人稱羨的事業，落戶西雅圖，投入咖啡事業，經過一番毛遂自薦，1982 年星巴克創業三元老才聘用他出掌行銷業務，這段求職經過很有傳奇性。

1983 年，蕭茲奉派米蘭參觀商展，又迷上義大利濃縮咖啡，並遊說三元老開設義式咖啡館，遭到拒絕，於是離開舊星巴克，自行創業，並開設了義式每日咖啡館(*Il Giornale*)，生意大好。1984 年舊星巴克在鮑德溫堅持下，借債購併聞名的畢茲咖啡，由於債務負擔太重，財務出了問題，蕭茲認為機不可失，1987 年說服金主買下舊星巴克，並和每日咖啡館合併為今日的星巴克。鮑德溫退出星巴克後，回到舊金山繼續經營畢茲咖啡，目前是星巴克在舊金山的強勁對手。

1987 年 8 月，蕭茲入主後，大力推動星巴克轉型，從專賣重烘焙咖啡豆轉進為歐式咖啡館，為星巴克引進新客層，並在市區精華地段大肆開店，業績扶搖直上，1992 年成功上櫃，資金從此不虞匱乏，星巴克如虎添翼，並於 1994 年 8 月宣布和百事可樂結為咖啡事業夥伴，合作開發

罐裝法布基諾冷飲，並利用百事可樂綿密的行銷網路來鋪貨。1996 年和醉爾思研發咖啡冰淇淋，在全美超市販售，造成轟動。星巴克自此跨越咖啡館的格局，朝向更多元化經營。股價也從 1992 年上櫃時每股十七美元，揚升到目前的三十七美元左右，華爾街分析師更預測一年後會漲到五十美元。

霍華蕭茲成功的因素很多，關鍵點在於他以滿腔的咖啡熱情，說服了金主以入股方式投資他的咖啡夢，如果他是借債方式購併舊星巴克，肯定會被債務拖跨。另外，蕭茲特別重視員工福利，不但為兼差員工爭取到健保福利，還實施員工無償配股方案，連兼職者也有份，員工於是最熱忱的服務態度回報公司，細心照顧到每位上門的客人，星巴克商譽不脛而走。

蕭茲也很重視研發工作，不惜花費鉅資，設立精密實驗室，聘請二三十名液體、氣體和食品科學家，在免疫學家瓦倫西亞率領下，開發下一代咖啡產品。另外，他也成立秘密工作室，由一群藝術家、建築師和設計師規畫「明日之店」或「新觀念咖啡館」。據悉，台灣所開的星巴克咖啡館甚至比日本還先進，全部是「新觀念咖啡館」。

星巴克已成了美國家喻戶曉的商標，更是老饕咖啡的點火者，並改變老美牛飲咖啡的惡習。美國柯林頓總統也是星巴克迷，他經常以星巴克咖啡豆餽贈國外貴賓。星巴克被視為美國當代文化不可或缺的象徵。譯者也是濃縮咖

啡迷，多次赴西雅圖朝聖，並做一些採訪工作，深刻感受到「老饕咖啡首都」的無邊魅力。

《STARBUCKS 咖啡王國傳奇》傳遞濃厚的勵志寓意，最適合夢想遠大，行將創業的年輕人閱讀。

韓懷宗 謹識

中華民國87年2月18日

前 言



關懷比別人多，
儘管大家笑我傻。

冒險比別人多，
儘管大家說不妥。

夢想比別人多，
儘管大家稱荒唐。

預期比別人多，
儘管大家不看好。

1961年某個寒冷1月天，父親在工作時摔斷腳踝，當時我才七歲大，母親從七樓公寓的窗口伸手向我猛招呼，那時我正在學校後面結冰的遊樂場打雪戰，見狀立即跑回家，母親說：「老爸發生意外了，我要馬上趕到醫院。」

我老爸弗雷蕭茲(Fred Schultz)就這樣懸著腳在家養傷一個多月，以前我從未見過石膏模子，因此覺得很有趣。但是新鮮感很快就消失了。老爸無法工作，就像其他低階勞工一樣，是領不到薪水的。

父親最後的工作是貨車司機，專門處理廢棄的尿布，幾個月來，他不斷埋怨這個又髒又臭，全世界最爛的職業。而今丟了這份工作似乎又想索回來。此時母親已懷胎七月，無法上班。全家頓時沒有收入、沒健保、沒工人津貼，毫無依靠。

吃晚飯時，父母還爲了要向誰借多少錢吵得面紅耳赤，我和妹妹一聲不響的吃飯。晚上有時電話響起，母親就要我接，如果是催款電話，就說父母親都不在家。

老弟麥可三月出世，父母親又要借錢來支付醫院開銷。

至今我仍記得老爸坐在沙發、腳裹上石膏、無法工作賺錢，被殘酷世界壓得透不過氣的模樣。不過現在回想起老爸，我還挺尊敬的，他有時要身兼數職，以養活一家大小，也很照顧咱們三個頑皮鬼，常陪我們打球，老爸最愛洋基隊。

4 STARBUCKS 咖啡王國傳奇

父親很不得志，當過貨車司機、工人和計程車司機，但年收入不會超過二萬美元，無力擁有自己的房子。我的童年就是在貧戶安頓計畫下長大，住在紐約布魯克林區卡納西，聯邦所補助的房舍裡。十來歲時我就感受到安頓計畫所帶來的恥辱。

年歲稍長，我常和老爸起衝突，抱怨他事業無成，缺乏責任感，如果他敢放手一搏，應有更好成就。

父親去世後，我恍然大悟，錯怪了他。老爸曾努力去適應這個社會，但整個制度卻壓垮了他。毫無尊嚴的父親，不會爬出被歧視的黑洞，去改善他的一生。

1988 年 1 月父親因肺癌去世，這是我一生最難過的日子。老爸不留一物的走了，沒有存款和津貼。更重要的是，他並未找到一份有意義的工作，從中獲得滿足感與尊嚴。

小時候，我不曾夢想會成為公司領導人，但潛意識卻存有一個念頭：如果哪天我有能力改變時局的話，我決不會遺棄任何人。

父母親無法了解究竟是什麼原因吸引我投入星巴克 (Starbucks) 懷抱。1982 年，我放棄待遇佳又受人尊敬的工作，投效這家當時在西雅圖只有五家店面，專售咖啡、香料的小公司。我會看上星巴克，主要是它未來的遠景，而不是它過去的好口碑。星巴克的咖啡熱情及正統形象，深深吸引我。後來，我逐漸發覺這家小公司如果能在烘焙咖

啡豆的本業外，兼營義大利濃縮咖啡館，並向全美展業開店，將可為古老的咖啡注入新生命，吸引無數消費者，就像迷死我一樣。

然而，我的遠見未獲星巴克舊老板認同，於是離職另闢天下。1987 年我說服金主，順利集資，買下星巴克並當上總裁，全心投入咖啡事業。近十年來，我們聘請一群精明幹練經理人，將原先只有六家店面、八十名員工且侷限區域生意的星巴克，擴展成全國企業，目前的店面超出一千三百多家，員工也多達二萬五千人。今天我們的店面遍布全美各大城市以及亞洲的東京、新加坡、馬尼拉（註：1998 年 3 月 28 日，星巴克將在台北天母開店。預計五年內至少再開九十家）。星巴克已然成為全美家喻戶曉的品牌，在商譽的羽翼下，我們又開發其他新產品。銷售額和利潤的成長率連續六年都超出百分之五十。

然而，星巴克的故事並不僅限於成長和成功的紀錄而已，更闡述了一家公司也可採行員工福利優先的方式經營，迥異於我父親任職的「黑心」公司。星巴克更證明了以誠待人並有高度情操的公司，一樣會賺錢。我們的經驗也顯示，公司以尊嚴對待職員，照樣可為大股東謀得長期利益。我們的經營團隊堅信員工有了向心力，公司才能永續經營，這是最佳經營之道。

星巴克深得人心，有些死忠早上為了買一杯晨間咖啡，不惜繞道開車，光顧我們的店。我們也成為當代美國

人生活的寫照，星巴克綠色美人魚商標也經常出現在電視和電影中。我們為九〇年代的美國增添新詞彙(註：如BARISTA 咖啡大師傅、SHORT 小杯、TALL 中杯、GRANDE 大杯等)以及新的社交方式。在某些社區，星巴克咖啡店儼然成為「第三個好去處」也就是說離開老家和上班地點以外，另一個舒適的交誼場所，就像是前廳的延伸。

星巴克不僅提供好咖啡，也讓進門的客人感受到浪漫、溫馨和四海一家的喜悅。宜人氣氛全由店裡的咖啡大師傅塑造出來，他們除了親手調理每一杯濃縮咖啡飲料，還要向好奇的客人解釋各種不同咖啡的由來。有些剛進入公司的新人和我父親當年一樣沒什麼技能，但是他們都成了星巴克傳奇故事不可或缺的一員。

我最引以為傲的，應該是和員工建立了互信關係，這和許多公司口惠實不至的做法截然不同。我們完成破天荒的福利方案，比方說，涵蓋面極廣的健保計畫，連兼差員工也有份，另外，職員入股方案，讓大家成為公司的所有人。我們對倉庫苦力和零售部門基層職員的尊敬，就像是其他公司禮遇高層主管一般。

這些政策和態度似乎和傳統經營理念背道而馳。只顧股東利益的公司，常把員工視為生產線上的消耗品，想盡辦法降低成本。而大刀闊斧裁員的主管，經常會獲得股價暫時揚升的回報。但是長期而言，他們非但打擊公司賴以

成長的員工士氣，也犧牲他們的創造力、冒險精神和敬業承諾，殊為不智。

商界至今還有很多人無法體悟勞方和資方絕非零合遊戲的道理。厚待員工不應視為成本增加、獲利減少的因素，而應視為一大助力，促使公司成長到難以置信的規模。星巴克人以工作自豪，離職的可能性較低，職員流動率低於業界平均值的半，這不但為公司省下可觀的新人訓練費，同時也加強我們與顧客的關係。好處還不僅此，員工獲得好待遇，很容易和公司融為一體，服膺公司的理念，全心投入工作，業務蒸蒸日上。職員在工作上得到滿足，有了自尊，對公司、家庭乃至世界，才會做出非凡貢獻。

我並不是一開始就知道這些大道理，而朝著此方向走，只是不希望員工步上老爸無尊嚴的後塵，星巴克似乎成了父親留給我的活遺產。天有不測風雲，沒有人能掌控自己命運，因此公司負責人，就有責任照顧日夜為公司打拚的員工，不僅要引領公司走上正途，更要確保沒有一名職員遭到遺棄。

我不曾打算寫一本書，至少不是在事業生涯的早期。我堅信星巴克最大成就是在未來而不是過去。如果星巴克將來的豐功偉業可以寫成一本二十章節的書，目前我們身處於第三章而已。

然而，有很多因素使我相信現在正是述說星巴克故事的好時機。

首先，我想鼓舞大家追尋自己的夢。我家世清寒，沒有顯赫的祖譜，更沒有早期啓蒙的良師。但我就敢作大夢，沒有大夢哪來大事業。我相信只要下定決心放手一試，超額實現夢想並非不可能。

其次，我更深遠的用意，是鼓舞企業界領袖追尋更高超的目標。切記，如果只有你獨自抵達最後終點，成功只是一場空。成功的最大回報是一群陪你衝抵終點，你帶愈多人一塊邁向成功之路，不管他們是員工、顧客、股東或讀者，勝利的果實一定更甜美。

我寫這本書不是爲了賺錢，所有收入將捐給甫成立的星巴克基金會，該組織代表本公司，把收益捐獻給慈善事業。

本書記載星巴克的故事，絕非傳統的經商專書。本書用意不在分享我個人的故事，或提供如何挽救破產公司的建言，抑或詳實紀錄公司的歷史。本書也不包含管理摘要、行動方針和分析企業成敗的理論綱領。

本書要闡述的是，一群工作夥伴採行美國公司相當罕見的價值觀和指導原則，卻成功建立大企業的故事。並詳述我們在創業途中如何記取經商和人生的重要教訓。我希望這些見解對於行將創業或追尋人生大夢的青年有所幫助。

我寫這本書最大宗旨是要鼓勵大家堅持到底的勇氣，即使別人不斷嘲笑也要全心投入。千萬不要被只會說不的人洩了氣。不要讓逆境嚇壞而不敢一試。想想看，我小時候的環境有多惡劣，我是在貧戶安頓計畫長大的，還有誰比我更背？

一家公司茁壯後不致喪失昔日的創業熱情和格調，這是有前提的，唯有公司不以利潤掛帥，改以價值觀和工作夥伴為本才行。

公司的成敗，全看經營者是否用心。我全心灌注在每一杯咖啡中，星巴克的夥伴也用心調理每杯咖啡。顧客感受到我們的用心，也會熱情回報。

全心投入工作或任何有意義的事業，實現別人認為不可能的大夢。人生因此而可貴。

猶太人有一個名為「周年悼親日」的傳統，也就是敬愛的人辭世周年的前夕，親戚朋友特地點上一根蠟燭，延燒二十四小時不滅。我每年都會為敬愛的老爸點上一柱蠟燭，我不會讓燭光幻滅。