



書名: **STARBUCKS 咖啡王國傳奇**



作者: **霍華蕭茲 (Howard Schutlz)**



朵莉瓊斯楊 (Dori Jones Yang)



出版者: **聯經出版事業股份有限公司**



本書簡介

Starbucks 是一家橫越歐洲、亞洲、美洲的跨國咖啡企業，在咖啡界佔有不可或缺的重要地位。本書作者，也是現任星巴克總裁--霍華蕭茲(Howard Schultz)，在這本書中將星巴克企業成長的歷程，作了清楚而完整的呈現。

作者本身來自美國貧窮的布魯克林區，艱苦的童年塑造了他渴望成功、求勝及勇於築夢的性格。又因擁有對咖啡的喜好與執著，使他毅然決然的放棄高薪工作，全心投入星巴克的行列，成爲一位真正的星巴克人。

在加入星巴克行銷部後，霍華蕭茲中途曾因爲和星巴克三元老，對於創立義式咖啡館的理念不合而退出星巴克，自行創立義式每日(Il Giornale)咖啡館。不過不久之後，星巴克就因爲舉債而導致財務出狀況，蕭茲把握不可多得的機會，買下原星巴克，將其與每日咖啡館合併，成爲今日真正的星巴克風貌。

蕭茲勇於改變現狀，挑戰眼中別人視爲不可能的情況，並意欲以”供給創造需求”的概念，形創市場新價值。他將原本專賣重烘焙咖啡豆的星巴克轉型，成爲具有歐式風格的咖啡館，因此吸引廣大客源，並重新塑造了美國的優質咖啡文化。

之後他更多元發展星巴克，積極和可樂、冰淇淋廠商合作，拓展星巴克的新領域，將咖啡界眼中原本不可能的任務，轉化爲具備高度潛力的發展契機。

霍華蕭茲擁有對咖啡的狂愛和熱情，重視員工福利，堅持產品品質，並積極鼓勵研發。這種種的領導者優秀特質，使他成功的建立一個龐大的咖啡王國，也同時開創了星巴克的傳奇故事。

Starbucks 三部曲(各階段作爲)

首部曲:當蕭茲遇上咖啡—併購舊星巴克之前(1981~1987)

(一) 具有創業家精神:

1981 年，蕭茲發現星巴克所賣的咖啡豆能泡出最濃噲的咖啡，還有星巴克的重烘焙方法，便前瞻到重烘焙咖啡豆所能帶來的無限市場。因此，他便毅然放棄高薪職位，勇敢投入咖啡事業。進入星巴克之前，他遇到不少挫折，但他堅持自己的理念，奠定星巴克未來的成功，而且他領先發掘星巴克可同時賣咖啡豆和飲料的商機，推動他實行夢想。雖然這樣的概念不獲認同，但他堅持不服輸的性格推動他創立了 Il Giornale，也逐漸顯露他的創業精神。另一方面他也不折不撓的尋找願意參與投資的人，積極的傳遞他對咖啡新市場的眼光、抱負及熱情;這些都是創業初期不可缺少的因素。

(二) 資金籌措的概念:

蕭茲在星巴克學到的不只是咖啡知識，更重要是對資金的籌措有了一番概念。當初鮑德溫爲了購併畢茲咖啡，向銀行大肆舉債，使得星巴克承受巨大的債務負擔，導致即使有很好的發展計畫也因爲資金不足無法執行。蕭茲有鑒於此，故堅持絕不舉債籌資，而是用變賣股票來籌資發展。此適用於星巴克的金錢觀也鞏固了公司，使其穩定成長。

(三) 價值觀的定型:

舊星巴克在債務吃重時，職員發現紅利減少，權益受損，便引進工會的勢力。此一舉動破壞了公司原有的團隊精神，也使得蕭茲驚覺到，員工對公司的信任和信心，是公司的重要無形資產；而且他自小目睹父親因任職福利不佳的“黑心”公司，終身得不到優良待遇的悲慘景況，使得他更加重視員工的福利。他希望公司適當的照顧每個員工，使他們對公司產生歸屬感，願意為公司盡心盡力的服務，公司除了提供他們最合理的薪酬與報償外，也保障他們的福利和權益，後來星巴克甚至為每個員工保了健康險。

(四) 企業精神的萌芽:

星巴克對於咖啡豆的品質要求很嚴格，對員工也很有要求，公司會要求每一個服務的員工都擁有專業的咖啡知識，從而推展至顧客。蕭茲非常認同這種觀念，以致星巴克以後的發展也是以這個理念為宗旨，意欲提供顧客最高品質的產品。

二部曲: 為未來成功奠定基石—蕭茲重新入主星巴克~星巴克上櫃前 (1987~1992)

(一) 重視員工:

- (1) 蕭茲剛併購老星巴克時，舊員工擔心咖啡豆的品質會降低，也害怕有被裁員的可能性，因而士氣低落。蕭茲主動去了解員工的心聲，聽取建言，承諾改善公司不當之處。之後又以事實證明，公司並未因快速擴張而降低咖啡豆品質，使得員工對管理階層產生信心，大部分工會勢力也因此消褪。
- (2) 在 1991 年，實施“員工配股計畫”，配給員工“豆股票”，職員升級成為股東，使公司全體上下一心，一起為公司成長而努力。
- (3) 成立“使命考核隊”，只要員工覺得公司政策抵觸或違反了“使命宣言”〈見附錄〉就可利用意見卡向使命考核隊報告，且公司必須在兩週內回覆。這個機制成為公司上下重要的溝通管道，公司也因此獲得很多創見，也確保了使命宣言的生命力。
- (4) 蕭茲將每周僅僅工作二十小時的兼職員工也納入健保，並提高公司的福利制度。如此一來降低員工流動率，也省下一筆新人培訓費。而事實也正明星巴克的員工流動率確實較其他類似行業低了許多。

(二) 知人善任:

蕭茲聘請了許多有熱情、願意幫助公司成長的專業經理人，來協助管理正在快速擴張的星巴克公司，且非常尊重他們的專業能力。隨著新的管理人才進入公司，公司也因而獲得許多不同的觀點及促使制度更臻完善。像是畢哈帶來以客為優先的觀念；史密斯為公司建立了更嚴謹的財務、會計、資訊系統、後勤…等體系，大大提升公司的紀律與效率。

(三) 基礎投資:

蕭茲強調藥味將來成長預先投資，所以不顧公司仍在虧損狀態，向大股東追加投資額度，並向創業投資基金集資，以興建一座世界級烘焙廠，完成一套足以分析數百家店面營收的資訊系統，及支應擴店所需。專業經理加上穩固基礎投資，使得公司有強勁的爆發力，得以快速成長。

(四) 堅持與妥協:

星巴克起初堅持提供道地不摻假的優質咖啡，但後來再加入”向顧客說遵命”的價值觀，於是使公司內部爲了咖啡該不該加入低脂奶而引起衝突。最後，在堅持只提供頂級重烘焙咖啡豆的原則下，整體策略在咖啡飲料的成品上作了彈性化處理，意即咖啡豆絕不添加化學香精，但調製出的飲品則可視顧客需要而妥協。

而今星巴克仍秉持四大堅持:

1. 拒絕加盟(爲避免品質無法統一控管)
2. 拒絕販售人工調味咖啡豆
3. 拒絕進軍超市(不忍使咖啡倒入塑膠容器內而走味)
4. 選購最高級咖啡豆

(五) ”第三個好去處”:

蕭茲希望能將星巴克塑造成人們除了家庭和公司之外的”第三個好去處”。於是蕭茲擴大店面，請樂隊演奏助興，使得星巴克成爲眾人心目中的綠洲，讓客人能在此悠閒的與他人互動。

三部曲: 多元發展和遠景—上櫃後的星巴克 (1992~現今)

(一) 自我革新與多元化發展:

原本星巴克走專賣咖啡路線，未有多元性發展。在 1992 年星巴克上櫃後，開始拓展其他領域，進攻冰品市場，結合冰品與咖啡形成法布基諾(Frappuccino)，成功攻佔市場並創造高比例的利潤。

在技術層面，這段時期星巴克運用了咖啡萃取液的技術，大大的提升了咖啡的口感，也將道地的星巴克風味完整的呈現在各種產品中，並成功促使咖啡啤酒、咖啡可樂、咖啡口味冰淇淋、瓶裝咖啡在各地的推展。

同時星巴克也發現爵士樂和咖啡結合的可行性，藉由星巴克優良的商標保證，推行多張具有不同風格的音樂 CD，和不同口味的咖啡相互輝映，使得唱片銷售量大好，蔚爲一時風潮。

(二) 重視公司利益，而非股價:

股價的升降往往影響領導者甚鉅，但蕭茲強調以公司價值觀爲基石，不隨著報紙媒體或投資人眼光而影響整體決策品質，仍以公司利益及整體發展爲優先考量。

(三) 繼續維持上下屬密切關係和小公司的靈巧:

星巴克的”豆股票”發行，使員工人人皆擁有公司股票，間接促使員工對公司的忠誠度增加，並同時凝聚員工向心力。蕭茲並認爲公司在壯大的同時，不能失去求新求變的精神。他廣覽出色的專業人才，並且真心願意放下原有成見，讓創新產品能依客觀市場反應作出最後決策。蕭茲也鼓勵員工自發性的從事研發工作，也激勵他們勇於創造機會。例如星巴克的兩項產品: 法布基諾和音樂 CD，都是出於分部人員的構想，而非出於總公司的既定策略。

(四) 危機處理的智慧:

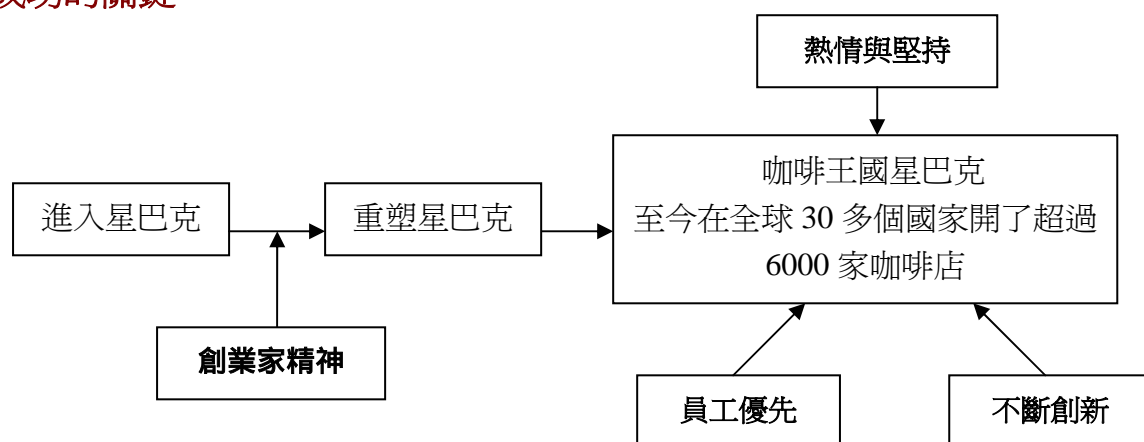
1994 年巴西遭到霜害，導致全球咖啡豆價格飆漲。星巴克內部決定以微調的方式因

應這樣的狀況，並在生豆價格再次大漲前，大量批購價格偏高的生豆。之後雖然生豆價格回復正常水準，造成成本過高，發生無法達成預期獲利目標的危機，但也在同一時間內，提供高層主管再一次檢視內部營運績效與重新配置資源的機會。在這次的危機過程中，蕭茲堅持高品質咖啡的價值觀，成為這次應變危機的最高指導原則。

(五) 社會責任和企業倫理:

星巴克在拓展商機的同時，並未忽略自身肩負的社會責任。星巴克尤在環保和贊助社區上貢獻良多。星巴克更在 1997 年更設立星巴克基金會，擴大慈善事業的規模。並在同年獲得由 Scenic America 組織頒發的”史塔福特獎”，肯定星巴克在社會公益事業的莫大貢獻。

成功的關鍵



• 對事業的熱情與堅持

蕭茲在 1981 年與星巴克的重烘焙豆邂逅後，便對這種他從未嘗過的極品咖啡深深著迷，也催生了他的咖啡夢，而這種向全美推廣頂級咖啡的理念也一直延續至今。雖然開放加盟對擴店而言成本最低，速度也最快，但品質管理不易。為了堅持高品質的理念，星巴克始終採取直營方式經營，此外也拒絕用香料烘咖啡豆。蕭茲對咖啡理想的追求與熱情也深烙員工心中，因此即使 mission credo(使命宣言)是在稍晚才提出，員工也能感受到這股強烈的企業精神。也憑藉這股熱情，蕭茲完成籌措資金的艱鉅任務，也度過了險些被股東架空的低潮，更完成了他的理想—建構一個溫馨的交誼所，提供高品質的咖啡及親切的服務。蕭茲有著具結構性的夢想與不懈怠的行動力，加上其不服輸的個性，使星巴克得以成功地茁壯。

• 強調創新驅動成長以保企業常青:

成功後的星巴克不以此為滿，蕭茲鼓勵企業上下要有創新精神，他深信創新以維持領先才是利基所在，不管是科技業或是咖啡業都是如此，因此，星巴克不斷在產品領域推陳出新，同時也多元擴展事業場域，如:研發並推出夏日冰品--法布基諾(台灣譯為星冰樂);店內播放的音樂最後集結成為 CD 發行，跨入音樂界;推出罐裝咖啡飲品、咖啡可樂、

咖啡啤酒、咖啡冰淇淋;爲了提供顧客最佳的視覺觀感，針對室內裝潢再設計。另外又爲了滿足顧客需求，推出低脂奶拿鐵，這些創新都爲組織創造可觀收入。雖然創新以滿足客戶的過程中，難免會和星巴克的基本教義派發生衝突，但總能在技術的研發下，兼顧以客爲尊和最高品質的宗旨。

- 以員工爲優先 厚植競爭力:

蕭茲由自身成長及工作經驗中，體認到員工是公司最重要的資產。尤其是咖啡業員工每天都和顧客有直接的面對面接觸，員工表現直接影響客戶滿意度和公司營運。根據需求理論，蕭茲給予員工比一般公司更好的健保計畫，和較高的薪酬，滿足員工基本需求(安全需求、生理需求)外，對員工給予極高的尊重，員工的問題能夠快速得到上級的回應及解決，並給予員工極大的自主權，不打壓其創意和新的構想，這些作爲讓員工得到較高層次的需求滿足(如:尊重需求、自我實現需求)，自然也有意願付出更多。此外他也運用股票跟頒獎達到正向激勵(Reinforcement)的效果，讓員工更有工作幹勁。

星巴克賣的不只是咖啡，更是一種雅痞式的體驗，而平民化的價格讓人人皆可享有奢侈的享受。事實上，星巴克是以不斷擴充的分店爲宣傳利器，他們不花錢打廣告，而著眼於員工的培訓和教育。因爲服務業重要的行銷管道即是分店本身，透過一對一的專業服務建立信任與口碑，又透過客戶意見反置卡的機制加強客戶關係。這樣的舉動，或許也歸結爲星巴克獨特的品牌經營方式。

星巴克並非以壟斷高級咖啡市場來創造其王國，它之所以有別於其他的咖啡館，除了對咖啡品質的堅持外，就是這一群充滿熱情、服務至上的員工。這就是蕭茲最重視的資產，在他的努力下這些員工成爲星巴克最重要的資產，也建構了星巴克的競爭優勢。

讀後感

蕭茲咖啡夢的實現是一頁精采的創業史，雖然當今環境與八零年代已不可同日而語，但其遠見與逆勢而爲的氣魄激勵了我輩年輕人勇於築夢的熱情，提醒我們當機會出現時，也要放手一搏！無論時代更迭，這永遠都是成功的基本要素！

附錄

星巴克使命宣言

建立星巴克為極品咖啡的翹楚，成長的同時，

絕不放棄過去的堅持以下六綱領

將協助我們衡量各項決策的正當性：

提供完善環境，以敬意及尊

嚴來對待所有員工。

多元化觀念是經營的重要原則。

採行完美無缺的高標準，選購、

烘焙，分銷新鮮咖啡。

盡力培養極度滿意的客人。

積極回饋我們的社區和環境。

體認利潤是未來成功的要件。

