

3

Chapter

星巴克——兼顧成長與員工福利的模範面臨風暴

霍華·蕭茲(Howard Schultz)是一位夢想家。他在最平凡無奇的产品中，發現龐大的市場潛力，儘管身邊質疑、唱反調的聲音不斷，他還是勇往直前，帶領公司成為全世界最大的咖啡業者，並為投資人帶來豐沛的收益。在這期間，他的企業成為開明的員工關係及福利的典範，並為企業應有的社會責任做出最佳示範。

1992年6月，星巴克以每股17美元的價格上市，首次交易日的收盤價為每股21.50美元。如果你當時對其投資1萬美元，則投資價值最後高達65萬美元左右。儘管許多企業對重要管理階層和工程師提供認股權（如同前一章Google的做法），蕭茲卻把認股權連同健保福利，提供給每週只工作20小時的員工，甚至是那些在門市櫃台工作的店員。這些門市彼此間的距離相近，有的甚至只在對街，或是在另一頭的街角。

令人遺憾地，當2008年美國經濟衰退之際，星巴克的財務狀況變糟，其引人入勝的成長路程也變得崎嶇不平。

3.1 霍華·蕭茲

霍華·蕭茲出身於紐約的布魯克林貧民區。他曾在 Canarsie 高中擔任美式足球的四分衛，但是學校窮到連足球場也沒有。北密西根大學(Northern Michigan University)給了他一筆足球獎學金，蕭茲於是離開了布魯克林區。但是他沒錢參加球隊，只好靠著當酒保和賣血維生。他的主修科目是大眾傳播，但 1975 年畢業之後不知道要做什麼工作才好，就在附近一家滑雪旅舍工作。最後，他被全錄公司(Xerox)錄取，在銷售訓練部門任職。

他發現自己的專長是銷售，並於 1981 年當上一家瑞典廚具製造商的美國分公司副總裁。那時，他發現在西雅圖有一家名叫星巴克(Starbucks)的小型零售商，對某一特定款式的咖啡機下了數量驚人的訂單。蕭茲開始調查，這家小公司買這款咖啡機的數量為何會比梅西百貨(Macy's)還多？自此之後，他原本安逸知足的生活產生重大改變。結果他成功地推銷自己，成為希望業務成長的星巴克老闆所求助的對象。

開始行動

星巴克的本店位於西雅圖的派克市場(Pike Place Market)，是鄰近岸邊的主要觀光景點。除了本店之外，還有三家分店，都開在西雅圖周圍。一般在自助式便利商店中，賣的是一杯 50 美分的黑咖啡，通常旁邊有幾罐讓人自己加的粉狀奶精和糖。而星巴克與其剛好相反，賣的是香醇又有異國風味的研磨咖啡，價格是一般咖啡的六到八倍。到星巴克上市前，他們擁有 165 家分店，除了一家在加拿大的溫哥華，其他幾乎都集中在西雅圖周圍和鄰州。當蕭茲決定把事業版圖拓展至全美國時，美國東岸的評論家對一杯賣 3~4 美元的咖啡嗤之以鼻，認為那只是西岸雅痞們一時的風潮罷了。

有時候，蕭茲自己也懷疑星巴克究竟會不會開始成長，因為有很多的困難阻礙了他的夢想。起先，這四家西雅圖分店的店主對於蕭茲的成長願景表現冷淡，他們只想安於現狀。其中一個爭執重點在於：蕭茲想要把重心放在供應咖啡及義式濃縮咖啡(espresso)，而不單只是該公司平常所賣的咖啡豆而已。店主們反駁說：「星巴克是家零售商，不是餐廳或酒吧。」

1985 年年底，因僵局無法解決，蕭茲決定離開並自行創業。他特別想要

複製幾年前到義大利旅遊時，令他很感興趣的正統義式咖啡吧。這種咖啡吧是個小型的社交場所，有時一條街上就有二到三家，賣的是口味濃厚的咖啡和濃縮咖啡。蕭茲決定把新店取名為「每日咖啡」(Il Giornale)，源自於義大利最大報的報名，而「Giornale」就是義大利文「每天」的意思。顯然，蕭茲希望顧客每天都上門光顧。

蕭茲估計他需要 40 萬美元的本金，把西雅圖的店面裝潢地很有藝術氣息。接著，他會需要 125 萬美元，在西雅圖及鄰近地區設立八家分店。

很快地，蕭茲便籌到本金，並且在 4 月時開設第一家店，儘管營業額超過預期，但還是沒有開始獲利。他已經簽定第二家店的租約，卻沒辦法籌到 125 萬美元。他了解到，投資人因為無法擺脫「咖啡只是個日常消費品」的想法，而有所顧慮；除非他能改變這種心態，否則這會成為讓他的夢想幻滅。對任何聽得進去的人，蕭茲會一直重複他的老話：「我們會把老式、無趣又一般的咖啡，加入羅曼蒂克的感覺，並弄得有社群感。我們會重新發現幾個世紀以來，咖啡中蘊藏的神祕和魅力。我們會用成熟世故、博學又有型的氣氛吸引消費者。」最後，他募得了 165 萬美元。那些最初的投資人，最後的投資報酬率高達 100 倍。

在六個月之內，「每日咖啡」每天有超過 1,000 位顧客上門，在完全鬆了一口氣之餘，蕭茲發現到，只有 700 平方呎大小的店面，已經成為顧客的聚會場所，就和他在義大利感到印象深刻的咖啡吧一樣。他隨即又多開了兩家店，其中一家位於溫哥華；至 1987 年年中，每家店的營業額各達 50 萬美元左右。接著在 1987 年 8 月，一個重要的契機出現了。

星巴克的店主們給了蕭茲收購他們的機會；他們現在有六家店、一家烘焙工廠，以及「星巴克」的名字。蕭茲現在需要將近 400 萬美元，但是蕭茲已資源用盡，無力再籌到和之前一樣多的金額。然而，憑著善於說服他人的能力，他還是籌到這筆錢，其中大部分來自於認為這個事業具有前景，且對蕭茲有信心的當前投資人。蕭茲當時只有 34 歲，就已開始投身於這個偉大的冒險。於是，他拿下「每日咖啡」的招牌，然後將所有分店統一取名為「星巴克」。這個名字聽起來比較吸引人，並且與他所銷售的濃醇咖啡相配。

3.2 上市前的成長（1987 年到 1992 年）

蕭茲很快便發現到，星巴克原來的員工士氣不振，因此他需要得到他們的信任。他寫到，「我希望在星巴克工作的人能為自己感到驕傲，打從心裡認為管理者相信且尊重他們。我確信在我的領導之下，員工將了解到我會傾聽他們的意見。如果他們對我和我的動機有信心，就不需要工會」。

沒有上市公司的亮眼光芒，蕭茲得以在仍是私人公司的時期，對星巴克進行各種試驗和發展。他著重於全國性的擴張、員工福利、對未來的投資及管理發展。

全國性的擴張

在芝加哥的試驗

早先，蕭茲想要把事業拓展至芝加哥，以測試這個中西部保守文化的中心，是否能接受星巴克那種較為強烈、濃郁的口味，還有這些門市是否能轉型為日常社交的場所。他擔心芝加哥也許會是決定星巴克未來的重要地點，但他認為最好在剛開始的時候就一決生死。專家們對此都抱持負面看法：第一，芝加哥遠在 2,000 英哩之外，供應像新鮮研磨咖啡這樣易腐敗的食物有其困難；第二，芝加哥是 Folger's 和麥斯威爾(Maxwell)即溶咖啡銷售的心臟地帶，星巴克帶來的文化衝擊過大。

但是在蕭茲的推動下，1987 年 10 月在芝加哥盧普區(Chicago Loop)開了第一家分店，結果是失敗的。一個原因是，這家店面對馬路，蕭茲現在才了解，在冬天，芝加哥人除非萬不得已，否則不會走到室外，他應該把店開在大廳裡。在接下來的六個月，蕭茲在該地區又開了三家店。但是因為租金和勞工成本比西岸高出很多，生意充其量只能算過得去。星巴克真的式微了嗎？蕭茲的概念真的可以移轉嗎？類似上述的質疑使得資金的籌措越形困難，最後，儘管募到所需資金，每股價格也遠低於蕭茲所希望的價格。

1990 年，在花了三年的時間後，由於管理者的經驗累積，加上為了反映成本而適度地調高價格，芝加哥的業務有了轉機。蕭茲驚訝地發現，有一股風潮正逐漸形成，一群忠實顧客已喜愛上口味濃厚的咖啡，還有卡布奇諾和拿鐵。對了，當然還有星巴克友善的服務，以及吸引人的氣氛。

進軍加州和其他地區

1991 年蕭茲決定進軍洛杉磯。懷疑論者又批評這個進軍南加州的計畫：第一，加州的人不走路，他們開車；第二，他們不想在溫暖的天氣中喝熱咖啡……等等。但是結果這個計畫跟芝加哥比起來，算是很輕易地就完成了。《洛杉磯時報》(Los Angeles Times)把星巴克封為全美最佳咖啡，它在一夕之間成為時尚風潮。接著是舊金山，再來，全美國看起來都是可以輕易拿下的市場。

星巴克被批評者緊追不放的問題，就是配銷範圍廣大，要如何保留研磨咖啡的鮮度？批評者警告，分店最好是開在鄰近烘焙廠的附近。但蕭茲和他的助手們發現，用保鮮袋(FlavorLock)就能解決這個問題，這種真空包裝袋可以把咖啡豆經過烘焙過後的香氣和鮮度鎖在袋內，再運送到各地。

問題解決後，現在無限擴展的路已為蕭茲而開。

員工福利

「打從一開始管理星巴克，我就希望它能成為理想的雇主，並且是每個人都想在裡面工作的公司。透過比一般餐飲零售業更高的薪水，以及提供他處所沒有的福利，我希望星巴克能夠吸引受過良好教育並熱切地想要把我們對咖啡的熱情傳達出去的人。」蕭茲說的這一席話並非紙上談兵，他真的推動星巴克成為員工關係及福利的模範公司，並因此贏得全體員工的忠誠和全心投入，甚至計時工讀生也是如此。參見以下的資訊方塊，以了解這家仁慈、有同理心的企業之背景。

蕭茲建議董事會，應該把每週只工作 20 個小時的兼職員工也納入健保。星巴克於 1998 年底，在成為上市公司之前，就開始對兼職員工提供健康方面的福利。該公司也為有宿疾的員工支付全額的醫療費用，直到他們得到政府的補助為止。

星巴克在 1990 年 10 月首度轉虧為盈。1991 年 8 月，蕭茲對全體員工推出股票選擇權，也再次包括在公司工作滿六個月以上的兼職員工。如今員工不再是「員工」，而是「夥伴」。每年的 10 月，每位夥伴都可以獲得佔薪水 14% 的認股權。當公司在數年後上市時，有些認股權就變得非常有價值。

I 資訊方塊... 建立仁慈、有同理心的公司

這一切從霍華·蕭茲 7 歲時，就已開始成形。他生長在布魯克林區的工人階級家庭，他的父親是高中輟學生，只能找到一些非技術性的工作。有一天，蕭茲放學回到公寓裡，發現父親整條腿上了石膏，癱坐在沙發上，原來是因為在工作時在冰塊上滑倒所致。他父親的工作並沒有提供任何勞工意外保險或是健康保險，蕭茲的家庭因此而面臨嚴重的財務問題，父親也從此一蹶不振，永遠都不曾在他覺得有意義的工作中，找到成就感和自尊。這對年輕的蕭茲而言，造成很大的衝擊。他說：「在我小的時候，我從沒想過將來有一天我會領導一家公司。但是我心裡明白，若我能夠爬到可對公司做出改變的位子時，我不會捨棄任何人。我認為成功最好是能夠被分享的。」

有幾年，星巴克確實在健康保險上所花的錢，比咖啡還要多。蕭茲說：「雖然我不是有意計畫這麼做，但星巴克已經成為我父親留給我的重要遺產。」

你的評論呢？

為未來的擴展而投資

1987 年至 1989 年間，為了因應公司往後的快速成長，蕭茲開始訓練經理人及其他員工，成為堅強的領導陣容。他要的是有經驗的人，大部分的時候很容易就找到這樣的人才，因為他們非常想為快速成長的公司工作。現在蕭茲必須為腦中的擴展計畫尋找財源。過去的績效是增加投資人信心的關鍵。

很幸運地，星巴克的營業收入以每年 80% 的速度成長，有些分店甚至以每年將近兩倍的速度成長。蕭茲已經證明了，他的經營模式可以運用在不同

I 資訊方塊... 創投公司：創業家的幫手

創業最大的阻礙就是資金來源。銀行通常不願意對來路不明的新公司融資，特別是那些沒有信用記錄的新公司。既然大部分創業家的資金來源有限，他們要到哪兒去找所需的財源呢？答案就是創投公司。

創投家指的是那些想要得到超高投資報酬率的有錢人（或公司），同時他們也願意承擔大量的風險。經過創投家睿智的選擇，對具有風險的新公司投資，報酬可能會比一般其他的投資高出許多。當小公司有好的開始時，投資決定也就相對簡單。創投公司通常會插手公司的決定，但在此之前，創業者必須很努力地爭取創業基金。

對於尋求創投公司幫助的創業者而言，最重要的一個步驟，除了推銷自己的構想外，就是自我推銷。理智上的誠實(intellectual honesty)有時被創投公司視為是必要的條件。意思就是願意面對嚴苛的事實，而不被不切實際的夢想及期望所迷惑。

那些取得創投公司早期資助的創業者，很可能必須要放棄部分的公司所有權。若公司經營成功，創投公司就會想要分一杯羹。的確，由創投公司提供的資金在剛開始時，具有決定性的影響，其中的差別在於資金充沛與否，若為資金短缺，則失敗將無可避免。

對創投公司推銷業務計畫，通常是獲得這類融資的要求。在這個過程中，你當然得自我推銷。你可以試著做以下的練習：選定一個新的商業構想，擬定一個初期的業務計畫，然後把你班上的同學當成未來的投資人，試圖說服他們接受你的計畫。

的城市及地區。除此之外，有跡象顯示，在全國各地的超市及商店，精品咖啡(specialty coffee)的業績都在成長中。

在蕭茲以 380 萬美元買下星巴克的一年之後，他必須為成長計畫籌資 390 萬美元。到了 1990 年，所需的資金更多，創投公司挹注了 1,350 萬美元，隔年又加了 1,500 萬美元。參見「資訊方塊」中，創投公司扮演的角色。

蕭茲沒有辦法再處理這麼複雜又龐大的展店計畫，因此目前的挑戰是，尋找專業人才，並為正在成長為大型企業（正確來說，應該是數十億美元的企業）的星巴克，提供各方面的專業見解。

上市

最後，蕭茲終於明白他們再也無法保持私人公司的做法，資金也不足以維持成長所需。1992 年 6 月 26 日，星巴克的股票在那斯達克(NASDAQ)掛牌上市。最初的股價範圍設在每股 14~16 美元，財務分析師建議採用這個範圍中的低價，但蕭茲力排眾議，把價格定在每股 17 美元。在他和公司高階主管們迫切的注視下，開盤的鐘聲一響，股價應聲上漲至 21 美元。首次公開募股 (Initial Public Offering, 簡稱 IPO) 為星巴克籌得 2,900 萬美元，比預期多出了 500 萬美元。

星巴克的股價在一個星期之內漲到每股 33 美元，但蕭茲認為市場是變化無常的。1995 年 12 月初，該公司的股價達到歷史新高。但是隔年 1 月的股價下跌，損失了 3 億美元的市值；接著三個月後，又創下歷史新高。蕭茲了解到，身為上市公司必有其缺點，但現在公司已準備好在成長上躍進一大步。

3.3 2006 年到 2007 年的星巴克

到 2006 年為止，星巴克已有 12,440 家門市；營業淨額為 78 億美元，淨利為 5 億 6,400 萬美元。自千禧年後，該公司每年增加 1,000 家門市；2006 年更開了超過 2,000 家，其中 85% 為公司直營，而非加盟店。他們到底是如何組織這些門市，並維持高度成長？他們的成長有任何限制嗎？

星巴克的成長策略是在 1992 年和 1993 年擬定的。員工的招募和訓練必須系統化，以訓練出優秀的人才，並對好幾家門市進行支援及監督。除此之外，還包括對開店地點的監督指導、處理法律事務，以及每年在新市場開設數百家門市……等等，都不是輕鬆的任務。來自漢堡王(Burger King)、7-Ele-

ven 等其他連鎖零售業的高階主管，都被延攬進入成長迅速、充滿活力的星巴克。他們的策略是鎖定某些大城市作為樞紐，接著派遣一隊專業人才，去支援新門市的開設。蕭茲表示：「我們迅速打進大型市場，目標是在頭兩年開設 20 家或甚至更多的門市。我們再從那個核心發展出去，進入鄰近的小市場，包括較小的城市和郊區等，那些在人口統計上與我們一般顧客組合相似的地方。」

結果在公司大樓、大廳裡的休息區、機場和超市裡，都可以看到星巴克。蕭茲也推出像「星冰樂」(Frappuccino)這樣的新產品，並開始增加產品種類。

1994 年，蕭茲發現，他最初野心勃勃的計畫已快要實現。現在，他有一個更遠大的目標：世界市場。事實上，他們成功的商業計畫已在世界各地被模仿，包括商標也是如此。蕭茲確信，在外國市場只有靠快速展店的計畫，才能對抗仿冒者。對未來幾年，他的長期全球展店目標是四萬家門市。

以下的「資訊方塊」提供了星巴克成長最快的數年之統計數字。

威脅

2007 年年底，美國由於愚昧甚至有詐欺意味的次級房貸盛行，使許多民眾喪失房屋贖回權(foreclosure)，遭受房屋被法拍的命運，進而導致房地產市場崩潰，經濟開始衰退。股票市場反映了投資人的擔憂，從前一年的歷史高峰崩落。星巴克的股票所受的重擊特別深，從高點下跌了將近 50%。有一位分析師說：「潛在的隱憂是，星巴克終於發現美國市場已經飽和的徵兆。」某些分析師認為，這家連鎖業者已經沒辦法再創造出誘人的新飲料，現在得由熱騰騰的起士夾蛋三明治，才能引起人們的一點興趣。

其他的分析師則指出，星巴克的客戶層分佈有些細微的變化，也就是說，在快速展店的過程中，他們也接觸到平均薪資較低的美國人。這些人在景氣較差的時候，就會減少對奢侈品的消費——畢竟，高價咖啡可算是昂貴的奢侈品，不是嗎？分析師提出客戶層改變的警告，而評論家則指出店數過多，二者的意思其實很接近。

除此之外，漸趨激烈的競爭也是潛在的威脅。在過去幾年中，麥當勞提

資訊方塊... 星巴克的營運統計數字

Table
表 3.1 星巴克 2001~2006 年的營業收入及每年的成長率

	營業收入 (單位：10 億美元)	與前一年比較的成長率
2006	\$7.8	22%
2005	6.4	20
2004	5.3	30
2003	4.1	24
2002	3.3	24
2001	2.6	22

資料來源：Starbucks 2006 Annual Report.

評論：值得注意的是每年的成長率。這是一家成功公司成長的象徵，足以維持股票的高本益比 (price/earning ratio，也就是每一塊美元的收入所代表的每股價格)。現在請看表 3.2，檢視淨利 (net earnings) 是否可與穩定成長的營收相配合。

Table
表 3.2 2001~2006 年的淨利和每年的成長率

	淨利 (單位：百萬美元)	與前一年比較的成長率
2006	\$564	14%
2005	494	27
2004	389	47
2003	265	26
2002	210	17
2001	179	

資料來源：Starbucks 2006 Annual Report.

評論：把淨利成長率和表 3.1 的營收成長率做比較。2006 年的淨利成長率較低，可能是因為該年新開了 2,199 家門市所致。表 3.3 所呈現的是，在這六年中所增加的門市家數。

Table
表 3.3 2001~2006 年新開張的門市家數，以及比前一年增加的家數

	門市總數	比前一年增加的家數
2006	12,440 家	2,199 家
2005	10,241	1,672
2004	8,569	1,344
2003	7,225	1,339
2002	5,886	1,177
2001	4,709	22

資料來源：Starbucks 2006 Annual Report.

評論：門市增加的速度驚人，每年新開的家數都比前一年增加很多，其中 2006 年增加最多。不容置疑的是，新門市增加的數量對公司的資源會產生限制，如表 3.2 所示，2006 年的淨利成長率是六年之中最低的。你是否認為星巴克成長過快？

升咖啡的品質，並在 2006 年花了 6,000 萬美元打廣告。它計畫 2008 年在幾千家店中，把拿鐵和卡布奇諾列入菜單。在市場測試階段，麥當勞把這些咖啡飲料的價格定在 3 美元左右，比星巴克便宜許多。但有某些分析師質疑麥當勞是否有辦法賣一杯 3 美元的卡布奇諾。

直到 2007 年為止，星巴克從來沒有在電視聯播網上出現，只花了 3,790 萬美元在報章雜誌上打廣告（這是和 Dunkin' Donuts 在美國花了 1 億 1,620 萬美元的廣告費相比）。一直以來，星巴克大多仰賴口耳相傳和地區性的行銷方式，例如：贊助動物園的免費參觀日。但股票的不斷下挫，迫使該公司轉向全國性的廣告方式。由於美國一些舊有門市的銷售量，遭受有史以來首度的減少，星巴克不得不調降 2008 年預估的營收和淨利成長率。

3.4 分析

星巴克是當今世界上最知名的品牌之一，這一切都歸功於具有遠見的霍

華·蕭茲。他雖然不是星巴克的創始者，卻把這家公司打造成咖啡帝國。他相信應該把門市的數量極大化，不管彼此之間有多相近。儘管許多分析師批評這樣的做法是不正確的，因為門市之間距離太近，可能會造成「同類爭食」(cannibalizing，也就是掠奪彼此間的銷售量)的結果。但蕭茲卻認為，這樣才能減少吧台前大排長龍的現象。

這些年以來，在投資者和批評者的心目中，星巴克同時扮演著寵兒和代罪羔羊的角色，股票的本益比也很高。在2007年底股票崩盤以前，蕭茲一直都能證明批評者是錯的。儘管如此，若市場確實趨於飽和且店數過多的話，成長就會減弱。咖啡是否有別於漢堡、運動鞋、瓶裝水，甚至個人電腦呢？數十年來，相同的批評者不斷地對麥當勞大聲疾呼：「一個人到底能吃多少漢堡？」有時候，謹慎的多角化經營可讓公司重新站上成長曲線。然而，更常發生的是，這樣的分散式經營和購併，效果並不如預期。

像麥當勞這樣的大企業所帶來的競爭，會不會限制星巴克的成長？答案是可能的，除非我們能預期全部的市場都偏向較濃郁的咖啡，以及提供社交活動的咖啡屋。星巴克正在菜單上加入某些食物的選擇，但管理階層擔心他們會被視為只是另一個速食餐廳。星巴克必須堅守其咖啡屋的形象。

在最近緊縮的股市中，星巴克股價下跌的主要原因是：在相同的分店中，已沒有過去5%~10%的成長率。表3.4顯示了過去2001年到2006年，星巴克某些舊有門市的營業額成長率。

Table
表 3.4 2001~2006 年舊有門市的成長率

與前一年相比的營收成長率(%)	
2001	5
2002	6
2003	8
2004	10
2005	8
2006	7

資料來源：Starbucks 2006 Annual Report.

評論：這六年呈現出非常健全的成長模式。我們知道星巴克一直快速展店，但舊有的門市也有營收成長。但不幸地，2007年和2008年由於經濟環境不佳，某些門市的營收開始減少，也引發了投資人對「同類爭食」及市場飽和的疑慮。投資人對星巴克的成長前景喪失信心，股價因此而下跌。

由於2007年至2008年相同門市的營業額減少，投資人很快地就認為星巴克已不再是一家成長公司，因此無法再為它的高本益比提出解釋。這種對星巴克的看法是否絕對正確呢？也許不是。只要有新的門市開張，我們就不應該只看相同門市的營業額數字，而不看整體的成長。而同類爭食的現象可能只不過是批評者認為的隱憂罷了。

資訊方塊... 星巴克轉負為正

泰勒·克拉克(Taylor Clark)是一位研究人員，他最近出版了一本關於星巴克的書，對美國國內的咖啡店業者做了問卷調查，並發現了一個令人驚訝的現象，他將其稱之為「星巴克轉負為正」(Starbucks Reverse Jinx)。這家連鎖咖啡店的誕生，非但沒有打壓其他咖啡店的生計，反倒似乎激起人們對咖啡屋的需求，並擴及其他的咖啡店。他發現到，這種需求有時是來自於那些不想在星巴克大排長龍，而在別處尋找咖啡店的顧客。他推測，由於那些已習於像卡布奇諾這種咖啡口味的星巴克顧客現在想尋找更便宜的咖啡，才會使其他的咖啡店得利，但這會不會對星巴克帶來負面的影響？

統計數字支持克拉克有趣的見解，但不完全支持他全部的結論。美國有57%左右的咖啡店是獨立經營的。在2000年至2005年間，獨立經營的咖啡店由9,800家增加至14,000家。但是在這段期間內，星巴克的門市數量增加了三倍，並且同一家門市的營收仍持續成長，如表3.4所示。

你認為這種精品咖啡及咖啡屋的熱潮會持續多久？你是否認為以低價競爭的對手將會搶走許多星巴克的顧客？基於上述的統計資料，你是否同意競爭對手的成長只到2005年為止，因此不足以對星巴克產生負面影響？

最近《華爾街日報》中有一篇文章認為，星巴克增加門市，不但不會造成互相搶食市場，反而會擴展整個咖啡市場，讓所有的咖啡業者得利。以下的「資訊方塊」有更詳細的說明。

藉由對所有員工（甚至工讀生）和其家屬提供完整的健康保險，以及對所有員工，包括在公司任職滿六個月以上的工讀生，提供包含認股權的退休計畫，蕭茲對所有人做出了企業承擔社會責任的最佳示範。麥可·吉爾 (Michael Gates Gill) 著有一本令人感動的書，書名就叫做《星巴克救了我一命》(How Starbucks Saved My Life)。

作者在書中描述了他不平凡的遭遇。他同時喪失了在廣告公司的高階主管職位，以及他的婚姻。在 63 歲的那年孤獨一人又失業——更糟的是，在被診斷出患有腦瘤之後，失去了醫療保險。最後他在紐約曼哈頓的星巴克找到工作，他的同事和主管都比他年輕好幾十歲，大多為非裔美國人，而且教育程度和他那常春藤名校耶魯大學的學位相比，簡直差了一大截。但是，吉爾在為客人點咖啡、倒垃圾的時候，一點兒都不覺得沮喪，因為星巴克為他提供了健康保險和一個棲身之所。

吉爾把他在星巴克當店員的生活記錄於書中，並引起電影明星湯姆·漢克斯 (Tom Hanks) 的興趣，想把他的故事拍成電影，因為這本書可讓讀者思考，在團體中工作，會比坐擁豪華大辦公室的職位更有收穫。

星巴克也參與各種與環境相關的計畫，例如：改善咖啡及茶葉生產地區的兒童健康、對以生產咖啡維生的馬雅族人倡導教育的重要，以及在東非宣導咖啡品質、環境保護及天然資源的保存。舉例來說，星巴克付給衣索比亞咖啡農民的價格，比市價高出 75%，因為它相信這麼做比付出等值的福利還要好。

然而，令人懷疑的是，星巴克的營收和利潤在遇到經濟衰退的挑戰時，是否還能在投資人和股東的壓力下，繼續承擔這樣的社會責任。

3.5 2008 年的最新狀況

2008 年 1 月初，星巴克的董事長蕭茲回鍋擔任執行長一職，因為公司財

報顯示，同一門市的季營業額為有史以來最差的狀況。某些人認為，目前環境中的競爭日趨激烈，牛奶和咖啡豆等商品的價格節節升高，加上消費者因為景氣衰退而手頭拮据，星巴克是否能夠重新振作，值得懷疑。為了因應經濟環境的轉變，星巴克開始在西雅圖地區試驗「1 美元咖啡」，以及傳統咖啡的免費續杯。

蕭茲決定停止供應熱三明治早餐，因為他怕熱三明治會散發出令人不快的味道。他說：「熱三明治的氣味會干擾我們店裡咖啡的香氣，讓星巴克變得太像連鎖速食店。」但蕭茲是否能忽視這些熱三明治，每年對各門市增加 35,000 美元營收的事實？新門市的成長將會趨緩，但他還是預計在 2008 年開設 2,000 家門市，但是也將關閉某些績效不佳的門市。國際化的擴展被視為是該公司重新振作的關鍵，中國大陸已有 420 家門市，為星巴克最大的市場之一。蕭茲認為，「眾多的人口，使它變成一個巨大的商機」。儘管麥當勞和 Dunkin' Donuts 用較便宜的研磨咖啡加入戰場，但蕭茲和某些分析師一樣，都不把它們視為很大的威脅，因為星巴克長久以來，一直都在面臨低價競爭。「當你在這個程度上已經成功經營了這麼久……你會變得有些鬆懈」，蕭茲說，「我們必須找回讓這家公司發光之處」。

以下是對蕭茲得力助手的介紹，看她如何用有創意的的方法，讓星巴克恢復成長的活力。

2008 年 2 月 26 日星期二早上 5 點半到 8 點半之間，美國本地將近 7,100 家星巴克同時關起門來，對員工舉行史無前例的教育訓練，以傳達公司開始把重心放在轉變顧客及員工在星巴克的體驗。在這個特訓中，咖啡調理師 (baristas) 學習更高的品質標準，「有技巧地倒出一杯完美的義大利濃縮咖啡 (espresso)，以確保每位顧客每一次光顧的時候，都能得到完美的飲料和服務」。(Dunkin' Donuts 則趁虛而入，在星巴克關起門來進行員工特訓的三小時空檔，推出 99 美分的小杯拿鐵、卡布奇諾及義式濃縮咖啡。)

在 2008 年 3 月 19 日的股東年會中，蕭茲宣布星巴克將買下高檔咖啡機的製造商，並添購新的義式濃縮咖啡機，讓咖啡調理師和顧客之間的互動更為容易。公司也推出貴賓卡，給予持卡顧客優惠；並設立網站，讓顧客提出建議，還有讓使用者討論彼此意見的社交網。星巴克也計畫推出提神飲料，

Profile 人物側寫... 星巴克制定全球策略者、執行長的左 右手——資深副總裁蜜雪兒·蓋斯

40歲的蜜雪兒·蓋斯(Michelle Gass)是一位化學工程系畢業生，她在為星巴克制定新議題和重振公司之時，成為霍華·蕭茲的得力助手。她承認，「我並不是經過傳統訓練的策略家」，「我從來沒有在麥肯錫(McKinsey)或是Bain這樣的公司工作過」。蓋斯在緬因州長大，因為具有分析的天分，她選擇了在麻州的伍斯特理工學院(Worcester Polytechnic Institute)就讀。她在寶鹼(Procter & Gamble)暑期工讀時，對消費者研究產生興趣。在和先生搬到西雅圖後，她在華盛頓大學(University of Washington)取得企管碩士學位，並於1996年加入星巴克，擔任「星冰樂」(Frappuccino)的行銷經理。利用消費者研究的方法，她成功地領導這個產品，成為星巴克最成功的產品之一。她說：「我們發現自己正把從沒喝過咖啡的客人吸引到店裡」，她認為這正是「這個飲料的神奇之處」。

蕭茲在2008年重掌執行長職位之時，蓋斯成為他的首席策略顧問，並搬進蕭茲旁邊的辦公室。她每天都和蕭茲商討對策，一天工作12個小時，開會時，她就坐在蕭茲的身旁。最近她舉辦了一場三天的高峰會，對包括遠及中國大陸的200家分公司領導人，解釋最新的議題。她說：「那場會議非常感人，任何一種像這樣的轉變，都不只和你個人的生涯規劃有關，還包含你個人身為一個領導人，對公司未來的命運所再次做出的承諾。」

讀者可以持續注意星巴克的重大轉變，因為這應該會反映出蜜雪兒·蓋斯對公司的付出和對計畫的執行。

並創造更具健康導向的商品。在某些門市試賣的1美元咖啡，則因為銷售不佳而被放棄。原本計畫在2008年增加的門市數量，也從2,000家減少至1,175家，並計畫關閉100家績效較差的門市。

● 針對蕭茲為了扭轉星巴克頹勢的所提出的計畫，你預測將會有什麼樣的結果？

學 What we can 習 重點 Learn

企業強烈的社會責任使命感無法與成長並存

這些年來，星巴克展現出穩定且卓越的成長速度，並同時對於員工、供應商及整個環境，做出最佳社會責任示範，並致力於對顧客提供良好親切的服務。在穩定健全的成長及超越一般標準的社會責任之間，是否存在著因果關係？我們無法證明這點，但這是合乎常理的想法。現在這種社會責任的使命感必須付出一些代價，例如：減少員工健康保險的福利，但如此一來，誰能保證員工還能為公司奉獻更多的心力，使顧客滿意並且讓業務蒸蒸日上？

市場飽和並不具毀滅性，並且是可改變的

市場飽和被視為會限制成長，對公司和投資人都會有負面影響。但筆者不認為市場飽和度是有限的。它可以透過更符合顧客的需求、尋找區隔市場的因素（也許是超越產品，在市場實質環境上的因素）等等，而達到擴充市場的目的。即使有「同類爭食」的風險存在，市場飽和也不應該只是意味著停止設立新的門市。表現較差的店面應被關閉，由績效較佳者取而代之。

事實上，「同類爭食」的狀況若不是特別嚴重，其實並不完全是不好的。剛開始時，可能會因為附近開了分店而少了一些生意，但總營業額應該會比較高。但若是加盟店而非直營店的話，「同類爭食」就會造成問題，因為獨立經營的加盟店會比較積極地想要捍衛疆土。若是兩家店所吸引的客層不同，「同類爭食」也不會造成影響，例如：在機場及

附近的門市。在非常極端的狀況之下，「同類爭食」才會產生負面的影響，並且必須以單獨店面來檢視。在前面「星巴克轉負為正」的「資訊方塊」中，有提過連鎖店的增加可提高對星巴克咖啡的需求，甚至還能刺激競爭對手的業務成長。

具有遠見者必須付諸行動才有效

很多人都有一些想法或點子，但很少人能在當下決定付諸行動；有勇氣放棄固定薪水的穩定生活而去追求夢想的人，更是少之又少。有毅力、自信心強，並能夠無視挫折和旁人的閒言閒語，且持續努力不懈，這些都是成功的創業家必須具備的特質。蕭茲當然具備以上的特質，並且一心一意地追求他的夢想：讓咖啡不單只是個商品，而是令人愉悅滿足的生活體驗。

當心不要為了成長而莽撞行事

若想要成功地獲得成長，就必須對其加以控制。在具有無窮潛力的狀況下，成長就會受到誘惑而迷失方向。謹慎的成長很可能會使連鎖零售業者開店的速度變慢。小心謹慎的做法包括：選擇門市地點、發展協助新門市的組織卻又不忽略現有門市，並提供所需的實體設施、生產設備及存貨。此外，也需要招募及訓練員工，為了掌控日益擴張的業務，也必須制定準則及系統，這有助於讓門市的營運標準化，以及確實掌控成本和預算。若對於以上細節不加以注意的話，很可能會造成不受控制的成長、無謂的花費及浪費、訓練不良的員工，以及漫無章法的展店業務計畫。

蕭茲了解到，在實力堅強的競爭對手出現前，公司必須有大幅成長，而自己缺乏處理這種成長所需的經驗。因此，他從其他的零售業者挖角優秀的經理人，並發現很多人都非常想加入像星巴克這樣快速成長的企業。他們開始建立成本控管及評估績效的系統，並且制定準則，故能有條理地達到快速的成長。

成功不是天上掉下來的

這句話寫在霍華·蕭茲在 2007 年 2 月 14 日對公司主管發表的備忘

錄中，警告大家不可因成功而鬆懈。他擔心星巴克模式(Starbucks experience)的威力減弱，也就是某些人所說的，把星巴克這個品牌變得「廉價商品化」(commoditization)。這顯示出蕭茲要在不動搖其核心定位的前提下，力求突破現狀的企圖心。我們可從這段話中發展出兩個觀念，來擬定行銷策略：第一，在情況許可之下，公司必須為策略的調整做準備；第二，若需要重新調整經營方向，應該以公司的基本核心業務作為最後的依歸。

思考

你能想到其他的學習心得嗎？

討論問題

1. 蕭茲的業務經營模式是否會被質疑？
2. 你要如何證明「快樂的員工會創造更多的業績」？
3. 你是否經常喝星巴克的咖啡？若是的話，你有什麼意見？
4. 若你不是星巴克的常客，那要怎麼樣才會吸引你上門光顧？
5. 你認為星巴克的成長是否有任何限制？
6. 類似麥當勞的「得來速」窗口，是否會讓星巴克更吸引人？為什麼？
7. 最近有個調查顯示，在矇眼口味測試(blind taste test)中，星巴克的評價並沒有高於麥當勞、Dunkin' Donuts，以及其他當地咖啡店，但是星巴克的定價還是比較高，請以此進行討論。
8. 有人說：「星巴克讓顧客回籠的隱藏策略是用很強的咖啡因，讓顧客像抽菸一樣對咖啡上癮。這是優良公民該有的行為嗎？」請對此加以評論。
9. 針對「星冰樂」(Frappuccino)這項產品，蜜雪兒·蓋斯說：「我們發現自己正把從沒喝過咖啡的客人吸引到店裡。」這句話隱含的意義很有趣，請從各個層面加以評估。