

星巴克成功的秘密

从一个咖啡店发展成咖啡帝国，星巴克以事实证明关系资产与有形资产一样至关重要。

1986年霍华德·舒尔茨购买并改造星巴克。15年后，星巴克已经成为全球最大的咖啡零售商、咖啡加工厂及著名咖啡品牌。目前，该公司已从西雅图的一个小公司发展成为一个在全球四大洲拥有 5000 多家零售店的大型企业。星巴克给品牌市场营销的传统理念带来的冲击同星巴克的高速扩张一样引人注目。在各种产品与服务风起云涌的时代，星巴克公司却把一种世界上最古老的商品发展成为与众不同的、持久的、高附加值的品牌。然而，星巴克并没有使用其他品牌市场战略中的传统手段，如铺天盖地的广告宣传和巨额的促销预算。在过去的 20 年中，星巴克在广告上的支出大约为 2000 万美元，平均每年 100 万美元。2001 年知名商业杂志分析的世界前 100 名品牌的资料中，宝洁公司的“帮宝适”(Pamper)品牌排在第 92 位(星巴克排名第 88 位)，其每年在广告上的支出大约为 3000 万美元。

那么，星巴克从一个西雅图小公司发展成为全球的商业帝国，其秘密究竟何在？事实上，“关系理论”作为星巴克的核心价值观，同烤制高品质的咖啡豆一样重要。星巴克的核心价值观贯穿于公司的业务始终，这种核心价值观起源并围绕于人与人之间的“关系”。

当现代的企业集中精力做好主营业务的时候，他们越发地依赖同主要股东们的合作关系，使客户们参与产品的开发、与供应商共享信息资源、与合作伙伴建立广泛和持久的沟通桥梁，企业的各个部门需步调一致。历史证明许多企业已有了一定的心得体验并在不断地完善。随着知识经济全球化的发展，企业应该以星巴克公司为榜样，用同样严格的手段，管理自己的“关系”网络。

星巴克的历程

1971 年在美国西雅图“Pike Place”市场，星巴克第一家分店正式开业。当时，美国经济已经从 60 年代巅峰走向衰退，咖啡的销量也已经下滑，咖啡的消费者占总人口的 75%；80 年代咖啡销量进一步减少；90 年代以后，咖啡消费人群基本保持稳定。现在，美国 52%(1.07 亿)的成人每天都喝咖啡，平均每天 3 杯。另外有 28%的成人(大约 5700 万)不定期饮用咖啡。

上个世纪 70 年代初，咖啡消费人群不断地减少，但三个大学伙伴还是建立了星巴克公

司，开发咖啡消费领域并在今后的几十年得以飞速发展。自从星巴克以磅为单位销售咖啡以后，市场上对这种特制咖啡口感丰富、味道浓郁、粉末细致的咖啡的兴趣与日俱增。北美每年都有更多的人执迷于咖啡，像星巴克公司这样的咖啡店对人们的影响是巨大的。它增强了客户对高品质咖啡的意识与需求。星巴克的最初发展，得益于舒尔茨早期的战略和理念，公司始终追求“市场第一”的战略，从太平洋西岸到芝加哥再到加利福尼亚广建分店。

1990年星巴克开始赢利，但只有充足的现金才能满足舒尔茨雄心勃勃的发展计划。他拒绝从银行贷款和以特许经营方式获取资金。他害怕自己精心挑选和烤制的咖啡在销售末端由于无法顾及的细节而遭到玷污。最终他选择资本密集型战略上市。1992年6月26日星巴克在Nasdaq市场正式挂牌上市，缩写“SBUX”，上市招股210万股，每股17美元，融资总额为2800万美元。它为星巴克今后的发展补足了动力燃料。

星巴克依靠最初的战略扩张到美国各地。先在主要的城区开店，再围绕该店在附近郊区开店。城区店成为郊区店和小城镇店分店的起点。由于有些分店相邻太近，竞争无法避免。但是公司认为同一地区的多家分店可以树立品牌形象和增加客户的便利度。星巴克很少使用传统的广告手段进行宣传。众多相临分店增强了品牌的认知度，极大方便了老客户。如果以特许经营方式开分店，这种矛盾就很难解决。1996年星巴克已经在美国开设1000多家分店。同年，它在日本东京开设第一家海外分店，全球扩张战略开演了。

星巴克在以绿茶为主要饮料的国家的成功，说明它的理念能被不同文化背景所接受。到2002年，星巴克已经在四大洲拥有分店。2000年营业额为22亿美元，利润9460万美元。2001年营业额为26亿美元，利润大涨32%达到1.81亿美元。员工关系资产星巴克的成功主要得益于对“关系理论”的重视，特别是同员工的关系。后来，舒尔茨写道：知名的品牌和尊重员工使我们挣了很多钱和很具竞争力，两者缺一不可。

双方合作的合约一旦签订，星巴克公司希望得到特惠待遇，如价格、折扣、资源等。作为回报，供应商的营业额将会随着星巴克的壮大而上升。由于星巴克极其严格的质量标准，供应商们也会得益于星巴克良好的品牌。长期的合作提升了供应商的声誉，也会收到更多的定单。

一旦采购程序开始履行，星巴克会积极地同供应商建立良好的工作关系。在开始的第一年合作双方的代表会见面3-4次，以后每半年或一年做一次战略业务评估。战略性的产品或战略性的地域越多，高层人员介入的也越频繁。评估的内容包括供应商的产量、需要改进的地方等等。另外，双方还会就生产效率、提高质量、新品开发进行频繁的接触。星巴克希望供应商了解业务需求，包括产品的趋势发展、成本的理想化、生产效率等诸多因素，以求得牢

固的合作关系。特许经营模式在舒尔茨精心呵护下，星巴克凭借日益强大的品牌，通过各种联盟来销售和开发星巴克的产品。

为使客户在更多的地点感受星巴克的服务，除星巴克分店之外，星巴克通过机场、书店、酒店、百货店来销售产品。“在星巴克严格的质量管理和特许销售行为之间，产品品质的控制是有风险的，”舒尔茨说，“这是一种内在矛盾”。因此，星巴克制定了严格的选择合作者的标准：合作者的声誉、对质量的承诺和是否以星巴克的标准来培训员工。

星巴克的特许业务包括业务联盟、国际零售店许可、商品零售渠道许可、仓储娱乐部项目、直销合资厂等等。星巴克的第一张许可证是给 HMS(美国最大的机场特许经营服务商)。如今，星巴克的特许经营店已经发展到 900 多家，包括：Barnes & Noble 书店，零售连锁店 Target Albertson，另外美联航与 Marriot 等公司也已经和星巴克签定协议，只提供星巴克的咖啡。

星巴克在许可经营和特许加盟连锁店之间，更倾向于前者，因为前者更容易控制。两者在销售品牌上是最近似的，但因为许可经营者不像后者拥有加盟店的产权，只是付费经营因此更容易控制管理。星巴克希望合作者们赢利，对于合作者提供的相关产品(比如运输和仓储等)都不赚取利润，星巴克只向合作者收取一定的管理费用。

Barnes & Noble 公司是同星巴克合作最成功的公司之一。他们认为书籍和咖啡是天生的配对。Barnes & Noble 书店早已经发起一项活动?D?D 把书店发展成人们社会生活的中心。为吸引更多的顾客，这里需要一个休闲咖啡店。1993 年 Barnes & Noble 开始与星巴克合作，星巴克在书店里开设自己的零售业务，双方都从中受益。早晨星巴克已把人流吸引进来小憩而不是急于购书；而书店的人流则增加了咖啡店的销售额。

以后，Barnes & Noble 书店在星巴克没有业务的地区或暂没有开店计划的地区，设立了 Barnes & Noble 咖啡店。它得到星巴克的许可证经营星巴克咖啡，星巴克的 Hendrix 说：由于该公司的经营理念与星巴克相近似，使合作顺利进行。

当星巴克在美国中西部开始设立自己分店的时候，尽管双方都试图尽量不侵犯对方领地而又要确保自己的业务量增长，但是双方的矛盾冲突却不可避免。最终双方坐下来解决矛盾，达成一致。星巴克不在 Barnes & Noble 设立咖啡专卖店。而在 400 多家 Barnes & Noble 图书连锁店内只提供星巴克咖啡，拥有大量不可缺少的客户。Hendrix 说：你可以设想一下在这 400 多家书店里，顾客品尝的是另外品牌的咖啡是什么感觉？

星巴克还同食品公司和消费品公司结成战略联盟。例如：食品服务集团和指南针集团：为公司、学校、医院、提供晚餐，在这里人们可以喝到星巴克咖啡。通过同百货公司如

Kraft Peps 和 Dreyer 等公司的合作，使星巴克的品牌延续到了百货零售渠道中，充分利用了现有的分销网络，并共同分担了物流费用。星巴克同 Kraft 公司的合作启始于 1998 年，它使人们可以在商店里买到星巴克的咖啡豆和咖啡粉。Kraft 公司拥有 3500 名销售人员，食品工业中最大的直销团队，成为星巴克最大的零售商之一。它还为星巴克展开一系列市场推广活动。人们可以从咖啡车上得到星巴克咖啡的样品。

不过，在迅猛的扩张过程中，星巴克在关系资本的管理方面，也面临一系列挑战，比如如何使用先进技术工具，提高服务质量，又不会破坏咖啡调制生和顾客的亲密关系？如何使新的合作者接受企业文化，理解其在组织机构的重要地位？如何使更多的供货商保持卓越的质量、合理的价格？

对这些问题，舒尔茨的看法是：“更多的分店使人们感到星巴克正变得无处不在，如果我们始终保持同合作者们相互信任这个优势，能否会使一个 25000 人的企业发展到 50000 人的企业？对实现这个目标，我坚信不疑。而关键在于我们如何在高速发展中保持企业价值观和指导原则的一致性。”

舒尔茨意识到员工在品牌传播中的重要性，他另辟蹊径开创了自己的品牌管理方法。本来用于广告的支出被用于员工的福利和培训。1988 年，星巴克成为第一家为临时工提供完善的医疗保健政策的公司。1991 年，星巴克成为第一家为员工(包括临时工)提供股东期权的上市公司。通过一系列“员工关系”计划，公司确实收获不浅。在改革福利政策之后，员工的流动率大幅下降。

星巴克通过有效的奖励政策，创造环境鼓励员工们自强、交流和合作。因为所有的员工都拥有期权，他们同样被称为“伙伴”。即使星巴克公司的总部，也被命名为“星巴克支持中心”，说明管理中心的职能是提供信息和支持而不是向基层店发号施令。

星巴克公司通过权力下放机制，赋予员工更多的权利。各地分店也可以做出重大决策。为了开发一个新店，员工们团结于公司团队之下，帮助公司选择地点，直到新店正式投入使用。这种方式使新店最大程度地同当地社会接轨。创造“关系”资本，跨越企业内部障碍，实现文化、价值观的交流，是创造企业关系资本的基础。

客户资产星巴克认为他们的产品不单是咖啡，而且是咖啡店的体验。研究表明：2/3 的成功企业的首要目标就是满足客户的需求和保持长久的客户关系。相比之下，那些业绩较差的公司，这方面做得就很不够，他们更多的精力是放在降低成本和剥离不良资产上。

星巴克一个主要的竞争战略就是在咖啡店中同客户进行交流，特别重要的是咖啡生同客户之间的沟通。每一个咖啡生都要接受 24 小时培训：客户服务、基本销售技巧、咖啡基本知识、咖啡的制作技巧。咖啡生需能够预感客户的需求，在耐心解释咖啡的不同口感、香味的时候，大胆地进行眼神接触。

星巴克也通过征求客户的意见，加强客户关系。每个星期总部的项目领导人都当众宣读客户意见反馈卡。

当星巴克准备把新品发展成为一种品牌的时候，客户关系是星巴克考虑的因素。他们发现：客户们会建议将新品改良成为另一品种。客户们能够看到一种新产品或服务与星巴克品牌的核心实质的关系。例如：客户不认可咖啡与冰激凌口味的不一致性。

供货商资产星巴克的关系模式延伸到供货商们。包括咖啡种植园的农场、面包厂、纸杯的加工厂等。

通过我们对“关系”资本的研究表明：星巴克遵从着成功企业的模式。当企业把工作的重心放在主业的时候，同供应商的关系至关重要，特别是关键商品和附加服务的供应商。成功企业知道商业交易和相互信任之间的根本区别，他们使相互信任在采购过程中“制度化”，因此在进行正常业务的时候，成功企业进一步紧密供应商的关系，最后捆绑和整合成战略伙伴。供应商将承担更多的责任和义务。

企业希望同供应商保持长久的合作关系，这不像从一个价格比较低廉的供应商那里买东西那么简易。星巴克的采购经理 Buck Hendriy 说：“质量放在第一位，服务放在第二位，价格放在第三位。我们不会因为低价格而在质量和服务方面放宽标准。”

挑选供应商是一个相对漫长和正规的过程，各部门有关员工都将参与进来，由采购部门牵头，履行程序，提供范围。产品开发，品牌管理和业务部门的员工也会参与其中，这使星巴克公司了解整个供应渠道及对今后业务的影响。为达到特殊的质量标准，星巴克从生产能力、包装和运输等多个方面对供应商进行评估，只有具备发展潜力的供应商才能与星巴克荣辱与共。

星巴克已经花费大量人力、物力、财力来开发供应商，所以希望长期稳定的关系，积极配合控制价格而不只是简单地监管价格。星巴克副总裁 John Yamin 说：失去一个供应商就像失去我们的员工，我们花了许多时间和资金培训他们。