

## 第3章 星巴克—兼顧成長與員工福利的 模範面臨風暴

---



## 本章大綱

- 3.1 霍華·蕭茲
- 3.2 上市前的成長（1987年到1992年）
- 3.3 2006年到2007年的星巴克
- 3.4 分析
- 3.5 2008年的最新狀況



# 前言

- 霍華·蕭茲(Howard Schultz)是一位夢想家。
- 星巴克成爲開明的員工關係及福利的典範，並爲企業應有的社會責任做出最佳示範。



## 霍華·蕭茲

### □ 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。
- 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。
- 星巴克的店主們給了蕭茲收購他們的機會，蕭茲拿下「每日咖啡」的招牌，然後將所有分店統一取名為「星巴克」。



## 上市前的成長（1987年到1992年）

- 全國性的擴張
  - 在芝加哥的試驗
  - 進軍加州和其他地區
- 員工福利
- 爲未來的擴展而投資
- 上市



## 資訊方塊：建立仁慈、有同理心的公司

- 若我能夠爬到可對公司作出改變的位子時，我不會捨棄任何人。我認為成功最好是能夠被分享的。
- 蕭茲說：「雖然我不是有意計劃這麼做，但星巴克已經成為我父親留給我的重要遺產。」



## 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。
- 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。
- 你可以試著做以下的練習：選定一個新的商業構想，擬訂一個初期的業務計畫，然後把你班上的同學成爲未來的投資人，試圖說服他們接受你的計畫。



## 2006年到2007年的星巴克

### □ 威脅

- 2007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%。
- 漸趨激烈的競爭也是潛在的威脅。



## 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）	與前一年相較的成長率
2006	\$7.8	22%
2005	6.4	20
2004	5.3	30
2003	4.1	24
2002	3.3	24
2001	2.6	22



表3.2 2001~2006年的淨利和每年的成長率

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



## 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



## 分析

- 許多分析師批評因為門市之間距離太近，可能會造成「同類爭食」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。
- 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。
- 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。
- 星巴克也參與各種與環境相關的計畫。



## 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



## 資訊方塊：星巴克轉負為正

- 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？



## 2008年的最新狀況

- ❑ 爲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。
- ❑ 停止供應熱三明治早餐。
- ❑ 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爲容易。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，並創造更具健康導向的商品。



## 學習重點

- ❑ 企業強烈的社會責任使命感無法與成長並存
- ❑ 市場飽和並不具毀滅性，並且是可改變的
- ❑ 具有遠見者必須付諸行動才有效
- ❑ 當心不要爲了成長而莽撞行事
- ❑ 成功不是天上掉下來的



## 討論問題(1/2)

- 蕭茲的業務經營模式是否會被質疑？
- 你要如何證明「快樂的員工會創造更多的業績」？
- 你是否經常喝星巴克的咖啡？若是的話，你有什麼意見？
- 若你不是星巴克的常客，那要怎麼樣才會吸引你上門光顧？
- 你認為星巴克的成長是否有任何限制？
- 類似麥當勞的「得來速」窗口，是否會讓星巴克更吸引人？爲什麼？



## 討論問題(2/2)

- 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。
- 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爲嗎？」請對此加以評論。
- 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。



## 實務演練

- ❑ 身為星巴克的主管，你會如何抵抗麥當勞的競爭？
- ❑ 霍華·蕭茲命令你重新評估星巴克的成長策略，請提出你的建議，並儘可能地合理說明。
- ❑ 請擔任「魔鬼代言人」。他們正決定採用電視廣告，並且在門市加入「得來速」的服務，星巴克將越來越像一家速食餐廳。你會用什麼意見來反對這樣的作法？請儘量以有說服力的方式表現。



## 小組辯論

- 請就這句話進行辯論：星巴克在沒有重大的轉變之下，已達到成長的極限。（注意：贊成有重大轉變的一方，必須說明改變的方式；並就業務擴充的可能性進行辯論。）
- 請就公司獲利衰退、股價下跌時的員工福利進行辯論。同學請分為兩方，一方認為應該取消一部分的員工健康保險及利潤分享制；另一方則強烈支持應保留這些福利。

