

<<勇往直前>>

图书基本信息

书名：<<勇往直前>>

13位ISBN编号：9789570837902

10位ISBN编号：957083790X

出版时间：聯經出版事業股份有限公司

作者：霍華·舒茲（Howard Schultz），瓊安·戈登（Jo

页数：432

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<勇往直前>>

前言

自序 「今天對我來說，是個具有特殊意義的日子。」在某家小餐館裡，我告訴一群圍坐在四周的星巴克店員和他們的店經理，「因為二十八年前的今天，也就是一九八二年的九月七日，我在各位目前的工作地點——派克市場（Pike Place Market）的星巴克創始店——就任新職。

接著，我伸手從口袋裡掏出一把鑰匙繼續說：「我到現在還留著這家店的大門鑰匙。」雖然這群員工不會期待星巴克的執行長隨身攜帶這樣東西，但我一直把它套在我的鑰匙鏈上，以便隨時提醒自己：尊重公司的遺產和創業先輩，是我的責任。

派克市場創始店自一九七一年開張以來，室內裝潢從未變過，連最早的商標圖案都沒換掉。

幾個星期前，店經理查德·摩爾（Chad Moore）發了封電子郵件給我，盛讚他領導的團隊連續八週衝破業績。

我對此事印象極深，遂邀請該團隊全體人員前來此地聚餐。

為了讓每一位成員都能共襄盛舉，別家分店的店員和幾位區經理，都自告奮勇在我們舉行慶功宴這段時間前往派克市場幫忙。

此刻，西雅圖已步入溫暖舒適的向晚時分，我們二十七人一起包下了這家小館共進晚餐。

用餐之際，我輪流坐在每張餐桌前問候這群夥伴。

他們的年紀從二十八歲到四十歲不等，席間洋溢著輕鬆活潑的談話氣氛。

大家聊了一陣後，有人要求我說說自己的故事。

於是，我將思緒拉回從前，臉上泛起了笑意。

我來自清寒家庭，從小住在紐約布魯克林區的貧民國宅中，長大後靠著半工半讀念完大學，日後偕妻子雪莉遷居華盛頓州西雅圖市，在規模不大的老星巴克咖啡公司掌理行銷業務。

剛上任頭幾個星期，就在派克市場創始店工作。

那時不但得學習各種咖啡知識，還得幫顧客把新鮮咖啡豆舀出來封裝到小袋子裡。

後來，我去義大利出了一趟差，這才意外發現衷心熱愛的志業。

我在米蘭和維洛那市（Verona）的大街小巷四處造訪義式咖啡館之際，看到當地人只要啜飲一小杯咖啡，即可聯絡感情、建立社群，這股力量深深吸引了我，從此打定主意要將世界級的咖啡，還有義式咖啡館的浪漫情調引進美國。

我由衷相信這種經驗可豐富人們的生活，但是許多人卻對我的願景毫無信心。

當時星巴克咖啡店不販賣現煮咖啡，只銷售咖啡豆和咖啡粉，於是我遞出辭呈自立門戶，創辦了每日咖啡公司（Il Giornale），並先後在西雅圖開設兩家義式咖啡館，另外也在加拿大溫哥華成立一家分店。

一九八七年，我打算收購老東家的六間店面和一座烘焙廠，卻陷入資金不足的窘境。

後來順利找到幾位金主，遂將兩家公司合併，並選擇繼續使用「星巴克咖啡公司」這塊招牌。

到了年底，我們已有十一家分店、一百位員工，還有一份在全國打造知名品牌的夢想。

本書即將付梓前的二一年秋天，星巴克公布了近四十年來最漂亮的財務成績單。

儘管批評者曾預言，我們最風光的日子已成過去式，但星巴克依然生意興隆，而且更勝於以往。

我們除了在世界各地成立新的分店之外，也跟顧客建立更深厚的關係，並推出創新產品以及擴充銷售據點，因此獲利大增。

如今星巴克年營收已突破一百億美元，每星期在全球五十三國、一萬七千家分店，為六千萬名顧客服務，而我們以「夥伴」相稱的員工已超過二十萬人。

這些數字固然是衡量本公司經營成果的指標，但並非星巴克真正的成功因素，至少不是我所定義的成功要素。

身為企業領導人，我有兩大職志，不但要為員工爭取或創造財富，還要建立大有作為、可長可久的企業。

換言之，我們必須設法在追求獲利以及發揮社會良知之間維持平衡。

任何企業若是不能公平對待它接觸到的所有對象，就無法為股東謀福利。

<<勇往直前>>

拿星巴克來說，這意味著我們必須竭盡所能，用尊重和尊嚴對待每一個人，從咖啡農人到公司員工、從顧客到鄰居，一律包含在內。

我明白要讓一家企業兼顧獲利和人情，聽起來似乎好高騖遠，但我始終不願放棄這目標，哪怕在星巴克與我個人都迷失方向之際也不例外。

星巴克的股東與夥伴曾經共度了數十年的榮景，我們是第一家讓兼職員工享有廣泛健保福利，並以配股方式入股的美國企業，也因為提供優良的工作環境而屢獲褒獎。

二〇〇一年，我卸下執行長職務，轉任董事長，此後不再監督日常營運，而是專心擘畫全球策略，擴充事業版圖。

接下來，星巴克分店在數年之內加速成長，我們的信心隨之激增，股價也因為每一季的營業額與獲利率持續上揚而一飛沖天。

直到業績滑落那一季才告終止。

二〇〇七年，星巴克開始走下坡。

在此之前，我們走火入魔地追求成長，既不在乎營運狀況，也不理會核心業務。

但這並非任何不良決策、謀略或員工造成的疏失，公司蒙受的損害其實是慢慢、悄悄、漸漸形成的，情況就跟一件毛衣因毛線鬆脫而一寸寸解體差不多。

我們從每項決策、每家分店、每位顧客的身上，都看到星巴克逐步喪失昔日建立的若干重要特質。

雪上加霜的是，外在環境更使得這些咎由自取的內部問題變本加厲，因為全世界在某些方面都經歷了史無前例的轉變。

最令人矚目的變化是，災難性的金融風暴迅速拖垮經濟，導致個人財富損失累計高達幾兆美元，並相繼引發信貸危機、房市崩盤、高失業率，最後造成一發不可收拾的全球景氣衰退。

與此同時，消費者行為也出現了重大的改變，人們不但更在乎成本，也更重視環保、健康與道德，許多顧客紛紛提高標準來檢視企業（包括星巴克）的經商手法。

接下來，又發生另一波數位革命，資訊流動方式產生巨變，線上媒體和社交網絡忽然暴增，部落格社群崛起，全球性的意見與新聞即時交流活動，似乎都對星巴克的一舉一動緊追不捨。

最後一項改變是，新興咖啡競爭業者——從多國籍企業到獨立咖啡館——蜂擁而至，搶攻市場，而且毫不留情地拿星巴克當箭靶，嚴加抨擊。

任何企業一旦遭逢這些挑戰，都會望之卻步。

每當星巴克面臨某個威脅，我總是非常在意，而不敢掉以輕心。

我身上流的是星巴克的血液，這家公司早已成為我的一部分，我絕不會選擇任其土崩瓦解，因為曾經有這麼多人如此盡心盡力，創造了這家不吝於獎勵員工與投資人，並長期為顧客提供優質產品和美好經驗的咖啡企業。

身為董事長的我，對於公司本身鑄成的問題當然責無旁貸。

雖然我還不確定究竟該如何處理公司承受的外在壓力，但我心知肚明，如果我不繼續掌控日常營運，勢必無力阻止星巴克愈陷愈深。

因此，二〇〇八年一月，我再度出任執行長，此舉跌破了眾人的眼鏡。

本書就是我重新掌舵以後的故事。

【推薦一】 一六五〇：一 政治大學科技管理研究所教授 李仁芳 一六五〇 是現在星巴克全球門市總家數，一是義大利米蘭最時尚出名的蒙提拿坡倫街（VIA Montenapoleone）的一家「只此一家，絕無分號」的刀具店Coltelleria G. Lorenzi。

二〇〇九年，霍華·舒茲由朋友介紹首次造訪此店，與第二代店主阿多·羅倫基（Aldo Lorenzi）原訂二十分鐘的拜會，因相談投機，兩人熱切地從上午十點一直聊到下午，欲罷不能。

這家刀具店外表低調不張揚，裡頭卻像是一首架構雄偉，體大思精的交響曲。

總數上萬的品項展示在玻璃櫃裏，光是修剪刀就有八十五種，來客彷彿置身於博物館中。

那感受大概很像我們在日本京都，進入錦市場的「有次」刀具店一般。

舒茲在今年三月十一號的《西雅圖時報》（Seattle Times）上也提到羅倫基二代目送給他的描繪此店經營精神的著作That Shop in VIA Montenapoleone。

星巴克是一個四十歲的集團企業，可以向八十歲的Coltelleria G. Lorenzi單店學些什麼呢？

<<勇往直前>>

二 八年一月七日舒茲重新回任他三十幾年前一手創立的星巴克執行長。下台的前執行長歐林·史密斯（一九九一年初加入星巴克時擔任財務長）五年任內，星巴克衝勁十足，門市幾乎擴增三倍，突破九千家大關，後續的吉姆·唐諾時代也走門市擴充路線，繼續追求營業量的擴大。

舒茲重任執行長，其實是代表兩種企業經營哲學的對抗——史密斯與唐諾的「規模經濟」/「成本經濟」信念，對上舒茲的「深度經濟」/「體驗經濟」信念。

歐林的路線是「正統」商學院MBA式的思維，衝高店數，降低平均成本，提高坪效，採用流線型設計，即使店內空間裝璜稍嫌呆板無趣也不在意。

可是舒茲當初創立星巴克的核心企業靈魂卻是加咖啡香、店內空間的獨特色調、材質、空間設計醞釀出舒服的氣息與魅力，舒緩客人官能的感受，成為客人家與辦公室外的「第三個好去處」、「小小的避風港」。

星巴克存在的理由，是去細緻地傳達這種「星巴克式體驗」，MBA式的理性、分析、無溫度、缺熱情的思維風格與經營手法會是逐漸殺死星巴克的必然途徑。

舒茲的用語中常出現「風格」、「靈魂」、「工作熱情」、「道德」、「愛」等字眼，這些都是會讓商學院式理性辨證感到困惑、尷尬、深感不可思議的觀念。

可是卻就是這些觀念，是星巴克初創以來就持續追求，但一度迷失，舒茲回任後再重新帶回，並賴以讓星巴克重回榮光的關鍵概念。

仔細看舒茲能「再造」星巴克成功，很大條件是他善於用人。

他本身無疑是右腦型領袖，但他也懂得挑選像米雪·高斯（工程出身）這種思想前衛，但注重細節；既能具體實踐星巴克的企業文化價值觀，又能根據數字理解外界事務的核心團隊夥伴。

九十年代，星巴克在她策劃下，成功地把只有兩種口味的冷飲星冰樂，建立成獲利二十億美元的冠軍產品線。

星巴克再造成功，秘訣是他們重新回到「以人（夥伴、顧客）為重」的「人本精神」：每次都為一名顧客、一杯咖啡、一個社區熱情服務的人本企業。

而不是把心神注意力只關注在「成長」、「降低成本」、與「坪效」上。

星巴克再造成功的故事啟示我們：如果成功的定義是指你是否變得更大，那麼這種成功並不能維持長久。

一度困住星巴克的偉大數字——四千家門市、九千家門市、一萬六千五百家門市——並非成功的關鍵所在。

真正重要的數字是「一」。

不論是一杯咖啡，一個顧客，一個夥伴，還是一次體驗。

星巴克再造成功是因為舒茲重新帶領他們回到真正重要的企業靈魂核心——這個「一」上！

【推薦二】 星巴克給我的啟發 中山大學企管系副教授 楊碩英 星巴克的創辦人舒茲在《勇往直前》這本書中，深沉地指出星巴克在二〇〇〇年至二〇〇六年依靠展店追求成長，營業額與獲利率持續上揚，而股價也一飛沖天，是一種含有致癌物質、走火入魔式的成長。

二〇〇七年星巴克開始走下坡。

二〇〇八年一月，舒茲再度出任執行長，進行一連串的轉型計畫，但卻和許多企業一樣遭遇到外在環境災難性的巨變，金融風暴迅速拖垮經濟，並相繼引發信貸危機、房市崩盤、高失業率，最後造成一發不可收拾的全球景氣衰退。

與此同時，消費者行為也出現了重大的改變，人們不但更在乎成本，也更重視環保、健康與道德，許多顧客紛紛提高標準來檢視企業的經商手法。

此外，另一波數位革命，資訊流動方式產生巨變，線上媒體和社交網絡忽然暴增，部落格社群崛起，全球性的意見與新聞即時交流活動，似乎都對星巴克的一舉一動緊追不捨。

接下來，新興咖啡競爭業者——從多國籍企業到獨立咖啡館，蜂擁而至，搶攻市場。

星巴克處於混亂無比的黑暗時期，沒有任何範本或教科書可以告訴舒茲該怎麼辦，他感到異常恐懼，公司前途茫茫，焦慮無以復加。

在驚濤駭浪中，星巴克遭遇了公司門市關閉、裁員、寄以厚望的新產品下架和市場資金低迷的低

<<勇往直前>>

潮，在艱困時刻重要幹部辭職，讓他措手不及，身心俱疲，進退失據。

舒茲在夥伴的鼓勵下保持信念、忠於自己和公司的核心價值、超越現狀、找到正確的人、建立領導團隊、凝聚所有成員面對變革的挑戰。

舒茲更四處虛心求教，其中義大利米蘭羅倫基刀具店的阿多·羅倫基老先生的一席話深深啟發了舒茲，從而開展了星巴克突破性創新的新頁。

計畫實施了六個月，星巴克轉型已掌控全局的明確跡象開始浮現。

舒茲讓所有成員發揮創造力，在可以維護星巴克價值、使命和品質標準的範圍內，鼓勵成員們放手去做、打破成規、真正創新，讓有些門市在設計和產品調配上獨一無二，看來一點也不像傳統的星巴克，店名也不叫星巴克。

同時在網路上行銷，在臉書、推特和其他九個平台上的曝光率星巴克都名列第一，成為最受矚目的社交媒體品牌。

二〇一一年秋天，星巴克公布了近四十年來最漂亮的財務成績單。

在整個轉型過程中，即使必須為生存奮戰，星巴克也未曾喪失道德良知和靈魂。

書中詳實地陳述星巴克是如何兼顧善意和責任、抱負與現實、浪漫與效率、自主與規範、傳統與未來、人性和業績、對股東的責任和社會良知，值得所有的企業借鏡與反思。

我有幸先讀《勇往直前》，深獲啟發，相信你讀了之後也會與我有同樣的感受。

【推薦三】 向霍華·舒茲致敬 統一星巴克公司總經理 徐光宇 今年三月二十一日我收到霍華親自送給我的英文版簽名書Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul，隔天在西雅圖參加星巴克全球事業夥伴經營會議，霍華親自為我們說明星巴克健康獲利成長藍圖（Starbucks Blueprint for Profitable Growth）的重要策略。

第三天在第二十屆股東大會中，霍華又再度充滿自信、熱情洋溢地向現場超過兩千名的股東說明，並透過網路媒體傳送給全球星巴克夥伴。

股東大會最後是開放股東詢答，隊伍最後一人是霍華的好朋友肯尼（Kenny G），他面帶熱情的笑容並簡短致詞：「謝謝霍華的英明領導，持續為股東與夥伴創造價值。」

此時現場響起熱烈掌聲，霍華面帶喜悅祥和的笑容，宣布股東會圓滿結束。

回想二〇〇七年十一月初，統一超商徐重仁總經理和我到西雅圖參加全球事業夥伴經營會議，當時的霍華表情凝重、面容消瘦，也看到當時的執行長吉姆·唐諾（Jim Donald）不若往常的開朗。

在霍華家中晚宴時，肯尼以好友身分吹奏薩克斯風助興娛樂賓客，當晚徐總和我隨著肯尼吹奏著 月亮代表我的心，完整地唱出中文歌詞，贏得滿場歡呼與掌聲。

然而曲終人散，隔年一月八日人事變遷，霍華跌破眾人眼鏡回任執行長，即刻展開大刀闊斧地轉型改革計畫。

這本書就是霍華從二〇〇七年開始，公開誠懇地和大家分享這一段艱困領導的心路歷程。

從霍華回任執行長的那一刻，我就深信他啟動轉型改革一定會成功。

在今年三月二十三日股東大會，霍華帶領全新領導團隊一掃陰霾，成功扭轉公司局勢與命運，並提出未來健康成長的藍圖。

看到霍華的頭髮雖變得較稀疏、斑白，但卻神采奕奕、目光炯炯有神，特別是他不變的那一份充滿人文關懷的愛。

又讓我回想起二〇〇五年在哥斯大黎加聖荷西市召開國際會議時，有一幕震撼我們與會者的情景，霍華竟可以在會議分享星巴克體驗時，像小孩子般地感動到嚎啕大哭，一時之間我們也都不知所措，這就是天生情感豐沛的霍華。

他也是溝通高手，通常都不用講稿，只大略想好當天要說的話，總是有感而發、真情流露地表現出他對星巴克與夥伴的愛。

今年初聯經出版社來訪討論《勇往直前》新書在台灣發行事宜，我有幸先閱讀原文書稿，其中最感動與印象深刻的是最後一章，霍華提到二〇〇九年九月訪問上海時的一段親身經歷，是由我們上海統一星巴克店經理李燕帶給他難以忘懷的上海星巴克體驗：She Makes Howard's Day。

此事讓我深深以上海星巴克夥伴為榮，更開心的是我多年前在上海工作時，幾乎每天到總部附近的遵義店報到，享受美好的星巴克體驗，而當時的店經理就是李燕。

<<勇往直前>>

台灣統一星巴克也曾經在二〇〇六至二〇〇七年間遭遇嚴酷挫敗的過程，但是我很感激林蒼生總裁於二〇〇八年四月二十四日在杭州舉行統一星巴克董事會中，給予我們經營團隊神來之筆的啟發與鼓舞：分享心靈花園（corner park）的概念。

接著我們經營團隊奮力自強緊密合作，延續二〇〇七年「新速實簡」改革，二〇〇八年慶祝十週年慶，提出「從心出發與成功有約」扭轉經營局勢，二〇〇九年推出「淨化心靈喜樂服務」持續成長，二〇一〇年推動「心靈花園共愛地球」再創高峰。

統一星巴克二〇〇八至二〇一〇年間的轉型改革計畫，同步和霍華全球轉型改革計畫接軌、調和與呼應，終究創造連續三年的健康獲利成長的優異績效。

展望二〇一一年以及未來「交心時刻感動四方」的全新品牌策略，我們已做好準備蓄勢待發，持續緊密地和全球星巴克成長藍圖接軌。

但是我們更要專注台灣市場的需求，持續創建一家不平凡的統一星巴克公司。

此時，我從書架拿起一九九七年霍華送給我的簽名書Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built A Company One Cup At A Time，內心平靜地浮現出一句話：《基業長青》一書中所強調的「保持核心刺激進步」。

我誠摯推薦霍華的新書《勇往直前》！

<<勇往直前>>

内容概要

國內外媒體、名人一致肯定 2010年11月台灣《財訊雙週刊》專題報導 全球媒體關注熱烈報導中 ONWARD美國上市一週 即榮獲亞馬遜網路書店四月選書、紐約時報非文學類暢銷書排行榜第一名 星巴克執行長舒茲 與你分享 解決危機的經營智慧 真誠 果斷 勇氣 這是一門課堂上學不到的失敗經驗 以地毯式擴張崛起的星巴克，2008年遭受金融風暴、同業競爭等壓力，營運走下坡。

舒茲回任執行長力挽狂瀾，轉型成功，並帶領星巴克邁向40週年。

身為企業領導人，舒茲有兩大職志： 要為員工爭取或創造財富， 還要建立大有作為、可長可久的企業。

在外界引頸企盼下，星巴克執行長霍華．舒茲繼第一本暢銷書《咖啡王國傳奇》之後再度執筆，娓娓道出這家跨國咖啡企業重振雄風的幕後故事和領導教訓。

2000年，舒茲卸下執行長職務，轉任董事長，專心擘畫全球策略，擴充事業版圖。

八年後，他做了一項跌破眾人眼鏡的決定：回鍋續任執行長。

舒茲擔憂星巴克誤入歧途、偏離本業，因此決意協助公司重拾核心價值觀、恢復健全財務、找回企業靈魂。

他在書中慨然分享自己重新掌舵之後的精采故事，不但提及他領導星巴克持續轉型的過程，也披露星巴克在有史以來經濟最混亂的時期，如何再度獲利、邁向永續經營，卻不失人情味。

《勇往直前：我如何拯救星巴克》除了言簡意賅地敘述美國企業遭受經濟風暴波及的窘境，也鉅細靡遺地透露星巴克如何在擾攘不安的環境中奮鬥求生、重建自我。

讀者可從緊湊的敘事節奏中，感受到星巴克每日面對的激烈競爭壓力，同時體會到舒茲克服個人限制、改變領導作風所經歷的內心轉折。

本書透過引人入勝、坦率直言的筆調，記錄一個品牌和一名商人邁向成熟的故事。

本書敘述舒茲的基本領導哲學：不鼓勵一味爭強好勝，而強調以正當手段取勝。

最重要的是，舒茲帶給讀者一個他每天都在努力傳遞的訊息：不管時局多麼艱困、無論成功定義是什麼，都要懷抱希望，相信未來會和過去一樣成功，或是更甚於以往。

<<勇往直前>>

作者簡介

霍華·舒茲 (Howard Schultz) 現任星巴克董事長、總裁兼執行長。他對企業的熱情、領導力和強化社區關係的努力廣受肯定與表揚，曾獲頒何瑞修·艾爾吉傑出美國人獎、聖母大學門多薩商學院企業倫理獎、哥倫比亞大學商學院企業倫理獎，並首獲加州大學安德森管理學院的全球領導力獎。

也曾入選《美國時代》雜誌全球百大影響力人物「時代百人」名單。

目前和妻子雪莉及兩個孩子定居西雅圖。

「我來自清寒家庭，從小住在紐約布魯克林區的貧民國宅，靠著半工半讀念完大學，畢業後……」 1982年舒茲進入星巴克任職行銷主管，負責四家分店的行銷業務。

1985年成立咖啡吧公司IL GIORNALE。

1987年買下星巴克，並將IL GIORNALE改名。

1992年讓星巴克公開上市。

2000年卸下執行長職務，轉任總裁兼董事長，不再監督日常營運，專心擘畫全球策略，擴充事業版圖。

2008年全球面臨金融風暴經濟不景氣、同業競爭等壓力，營運走下坡時，舒茲回任執行長力挽狂瀾，交出漂亮成績單。

2010年美國星巴克全新概念店應運而生，銷售酒類飲品。

2011年帶領星巴克邁向40週年。

瓊安·戈登 (Joanne Gordon) 曾任《富比世》(Forbes) 雜誌記者。

十餘年來，陸續為多家刊物和五本著作撰寫企業故事及商界領導人傳記。

譚家瑜 台灣大學歷史系、美國德州大學奧斯汀分校新聞系畢業，曾任職於《天下》、《遠見》雜誌，現為專職譯者兼《哈佛商業評論》中文版特約翻譯。

譯作包括《醫院裡的哲學家》、《心態，決定幸福》等數十本。

休閒時常以繪畫、縫紉自娛，崇尚自然簡樸。

葉有聲 東海大學外文系畢業。

曾任新聞記者和出版社編輯。

<<勇往直前>>

书籍目录

推薦一：一六五 一 李仁芳推薦二：美好的星巴克體驗 / 洪世章推薦三：向霍華·舒茲致敬 / 徐光宇推薦四：MBA課程裡沒教的事 / 湯明哲推薦五：星巴克給我的啟發 / 楊碩英自序：重新掌舵第一篇 熱情 咖啡不會說謊愛的故事問題浮現機密外流搜尋魔法密商大計懷抱信心第二篇 自信 信任寶庫用新眼光看事情贏得競爭加強本業踩進泥地星巴克存在的理由積極行善數位網站大膽出擊第三篇 煎熬 捲入風暴致命的組合表達敬意沒有萬靈丹發現至理第四篇 希望 患難真情振奮時刻靈活行事推動B計畫堅守正軌第五篇 勇氣 致力創新保持信念聯絡據點獲得平衡堅持道德良知重新獲利布局全球後記感謝篇筆者的話

<<勇往直前>>

章节摘录

推薦一 一六五 :一 政治大學科技管理研究所教授 李仁芳 一六五 是現在星巴克全球門市總家數，一是義大利米蘭最時尚出名的蒙提拿坡倫街（VIA Montenapoleone）的一家「只此一家，絕無分號」的刀具店Coltelleria G. Lorenzi。

二 九年，霍華·舒茲由朋友介紹首次造訪此店，與第二代店主阿多·羅倫基（Aldo Lorenzi）原訂二十分鐘的拜會，因相談投機，兩人熱切地從上午十點一直聊到下午，欲罷不能。

這家刀具店外表低調不張揚，裡頭卻像是一首架構雄偉，體大思精的交響曲。總數上萬的品項展示在玻璃櫃裏，光是修剪刀就有八十五種，來客彷彿置身於博物館中。那感受大概很像我們在日本京都，進入錦市場的「有次」刀具店一般。

舒茲在今年三月十一號的《西雅圖時報》（Seattle Times）上也提到羅倫基二代目送給他的描繪此店經營精神的著作That Shop in VIA Montenapoleone。

星巴克是一個四十歲的集團企業，可以向八十歲的Coltelleria G. Lorenzi單店學些什麼呢？

二 八年一月七日舒茲重新回任他三十幾年前一手創立的星巴克執行長。

下台的前執行長歐林·史密斯（一九九 年初加入星巴克時擔任財務長）五年任內，星巴克衝勁十足，門市幾乎擴增三倍，突破九千家大關，後續的吉姆·唐諾時代也走門市擴充路線，繼續追求營業量的擴大。

舒茲重任執行長，其實是代表兩種企業經營哲學的對抗——史密斯與唐諾的「規模經濟」/「成本經濟」信念，對上舒茲的「深度經濟」/「體驗經濟」信念。

歐林的路線是「正統」商學院MBA式的思維，衝高店數，降低平均成本，提高坪效，採用流線型設計，即使店內空間裝璜稍嫌呆板無趣也不在意。

可是舒茲當初創立星巴克的核心企業靈魂卻是加咖啡香、店內空間的獨特色調、材質、空間設計醞釀出舒服的氣息與魅力，舒緩客人官能的感受，成為客人家與辦公室外的「第三個好去處」、「小小的避風港」。

星巴克存在的理由，是去細緻地傳達這種「星巴克式體驗」，MBA式的理性、分析、無溫度、缺熱情的思維風格與經營手法會是逐漸殺死星巴克的必然途徑。

舒茲的用語中常出現「風格」、「靈魂」、「工作熱情」、「道德」、「愛」等字眼，這些都是會讓商學院式理性辨證感到困惑、尷尬、深感不可思議的觀念。

可是卻就是這些觀念，是星巴克初創以來就持續追求，但一度迷失，舒茲回任後再重新帶回，並賴以讓星巴克重回榮光的關鍵概念。

仔細看舒茲能「再造」星巴克成功，很大條件是他善於用人。

他本身無疑是右腦型領袖，但他也懂得挑選像米雪·高斯（工程出身）這種思想前衛，但注重細節；既能具體實踐星巴克的企業文化價值觀，又能根據數字理解外界事務的核心團隊夥伴。

九 年代，星巴克在她策劃下，成功地把只有兩種口味的冷飲星冰樂，建立成獲利二十億美元的冠軍產品線。

星巴克再造成功，秘訣是他們重新回到「以人（夥伴、顧客）為重」的「人本精神」： 每次都為一名顧客、一杯咖啡、一個社區熱情服務的人本企業。

而不是把心神注意力只關注在「成長」、「降低成本」、與「坪效」上。

星巴克再造成功的故事啟示我們： 如果成功的定義是指你是否變得更大，那麼這種成功並不能維持長久。

一度困住星巴克的偉大數字——四千家門市、九千家門市、一萬六千五百家門市——並非成功的關鍵所在。

真正重要的數字是「一」。

不論是一杯咖啡，一個顧客，一個夥伴，還是一次體驗。

星巴克再造成功是因為舒茲重新帶領他們回到真正重要的企業靈魂核心——這個「一」上！

推薦二 星巴克給我的啟發 中山大學企管系副教授 楊碩英 星巴克的創辦人舒茲在《勇往直前》這本書中，深沉地指出星巴克在二 至二 六年依靠展店追求成長，營業額與獲利率

<<勇往直前>>

持續上揚，而股價也一飛沖天，是一種含有致癌物質、走火入魔式的成長。

二〇〇七年星巴克開始走下坡。

二〇〇八年一月，舒茲再度出任執行長，進行一連串的轉型計畫，但卻和許多企業一樣遭遇到外在環境災難性的巨變，金融風暴迅速拖垮經濟，並相繼引發信貸危機、房市崩盤、高失業率，最後造成一發不可收拾的全球景氣衰退。

與此同時，消費者行為也出現了重大的改變，人們不但更在乎成本，也更重視環保、健康與道德，許多顧客紛紛提高標準來檢視企業的經商手法。

此外，另一波數位革命，資訊流動方式產生巨變，線上媒體和社交網絡忽然暴增，部落格社群崛起，全球性的意見與新聞即時交流活動，似乎都對星巴克的一舉一動緊追不捨。

接下來，新興咖啡競爭業者——從多國籍企業到獨立咖啡館，蜂擁而至，搶攻市場。星巴克處於混亂無比的黑暗時期，沒有任何範本或教科書可以告訴舒茲該怎麼辦，他感到異常恐懼，公司前途茫茫，焦慮無以復加。

在驚濤駭浪中，星巴克遭遇了公司門市關閉、裁員、寄以厚望的新產品下架和市場資金低迷的低潮，在艱困時刻重要幹部辭職，讓他措手不及，身心俱疲，進退失據。

舒茲在夥伴的鼓勵下保持信念、忠於自己和公司的核心價值、超越現狀、找到正確的人、建立領導團隊、凝聚所有成員面對變革的挑戰。

舒茲更四處虛心求教，其中義大利米蘭羅倫基刀具店的阿多·羅倫基老先生的一席話深深啟發了舒茲，從而開展了星巴克突破性創新的新頁。

計畫實施了六個月，星巴克轉型已掌控全局的明確跡象開始浮現。

舒茲讓所有成員發揮創造力，在可以維護星巴克價值、使命和品質標準的範圍內，鼓勵成員們放手去做、打破成規、真正創新，讓有些門市在設計和產品調配上獨一無二，看來一點也不像傳統的星巴克，店名也不叫星巴克。

同時在網路上行銷，在臉書、推特和其他九個平台上的曝光率星巴克都名列第一，成為最受矚目的社交媒體品牌。

二〇一〇年秋天，星巴克公布了近四十年來最漂亮的財務成績單。

在整個轉型過程中，即使必須為生存奮戰，星巴克也未曾喪失道德良知和靈魂。

書中詳實地陳述星巴克是如何兼顧善意和責任、抱負與現實、浪漫與效率、自主與規範、傳統與未來、人性和業績、對股東的責任和社會良知，值得所有的企業借鏡與反思。

我有幸先讀《勇往直前》，深獲啟發，相信你讀了之後也會與我有同樣的感受。

推薦三 向霍華·舒茲致敬 統一星巴克公司總經理 徐光宇 今年三月二十一日我收到霍華親自送給我的英文版簽名書Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul，隔天在西雅圖參加星巴克全球事業夥伴經營會議，霍華親自為我們說明星巴克健康獲利成長藍圖（Starbucks Blueprint for Profitable Growth）的重要策略。

第三天在第二十屆股東大會中，霍華又再度充滿自信、熱情洋溢地向現場超過兩千名的股東說明，並透過網路媒體傳送給全球星巴克夥伴。

股東大會最後是開放股東詢答，隊伍最後一人是霍華的好朋友肯尼（Kenny G），他面帶熱情的笑容並簡短致詞：「謝謝霍華的英明領導，持續為股東與夥伴創造價值。」

此時現場響起熱烈掌聲，霍華面帶喜悅祥和的笑容，宣布股東會圓滿結束。

回想二〇〇七年十一月初，統一超商徐重仁總經理和我到西雅圖參加全球事業夥伴經營會議，當時的霍華表情凝重、面容消瘦，也看到當時的執行長吉姆·唐諾（Jim Donald）不若往常的開朗。

在霍華家中晚宴時，肯尼以好友身分吹奏薩克斯風助興娛樂賓客，當晚徐總和我隨著肯尼吹奏著《月亮代表我的心》，完整地唱出中文歌詞，贏得滿場歡呼與掌聲。

然而曲終人散，隔年一月八日人事變遷，霍華跌破眾人眼鏡回任執行長，即刻展開大刀闊斧地轉型改革計畫。

這本書就是霍華從二〇〇七年開始，公開誠懇地和大家分享這一段艱困領導的心路歷程。

從霍華回任執行長的那一刻，我就深信他啟動轉型改革一定會成功。

在今年三月二十三日股東大會，霍華帶領全新領導團隊一掃陰霾，成功扭轉公司局勢與命運，並提出

<<勇往直前>>

未來健康成長的藍圖。

看到霍華的頭髮雖變得較稀疏、斑白，但卻神采奕奕、目光炯炯有神，特別是他不變的那一份充滿人文關懷的愛。

又讓我回想起二〇一五年在哥斯大黎加聖荷西市召開國際會議時，有一幕震撼我們與會者的情景，霍華竟可以在會議分享星巴克體驗時，像小孩子般地感動到嚎啕大哭，一時之間我們也都不知所措，這就是天生情感豐沛的霍華。

他也是溝通高手，通常都不用講稿，只大略想好當天要說的話，總是有感而發、真情流露地表現出他對星巴克與夥伴的愛。

今年初聯經出版社來訪討論《勇往直前》新書在台灣發行事宜，我有幸先閱讀原文書稿，其中最感動與印象深刻的是最後一章，霍華提到二〇一九年九月訪問上海時的一段親身經歷，是由我們上海統一星巴克店經理李燕帶給他難以忘懷的上海星巴克體驗：She Makes Howard's Day。

此事讓我深深以上海星巴克夥伴為榮，更開心的是我多年前在上海工作時，幾乎每天到總部附近的遵義店報到，享受美好的星巴克體驗，而當時的店經理就是李燕。

台灣統一星巴克也曾經在二〇一六至二〇一七年間遭遇嚴酷挫敗的過程，但是我很感激林蒼生總裁於二〇一八年四月二十四日在杭州舉行統一星巴克董事會中，給予我們經營團隊神來之筆的啟發與鼓舞：分享心靈花園（corner park）的概念。

接著我們經營團隊奮力自強緊密合作，延續二〇一七年「新速實簡」改革，二〇一八年慶祝十週年慶，提出「從心出發與成功有約」扭轉經營局勢，二〇一九年推出「淨化心靈喜樂服務」持續成長，二〇二〇年推動「心靈花園共愛地球」再創高峰。

統一星巴克二〇一八至二〇二〇年間的轉型改革計畫，同步和霍華全球轉型改革計畫接軌、調和與呼應，終究創造連續三年的健康獲利成長的優異績效。

展望二〇二一年以及未來「交心時刻感動四方」的全新品牌策略，我們已做好準備蓄勢待發，持續緊密地和全球星巴克成長藍圖接軌。

但是我們更要專注台灣市場的需求，持續創建一家不平凡的統一星巴克公司。

此時，我從書架拿起一九九七年霍華送給我的簽名書Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built A Company One Cup At A Time，內心平靜地浮現出一句話：《基業長青》一書中所強調的「保持核心刺激進步」。

我誠摯推薦霍華的新書《勇往直前》！

自序 「今天對我來說，是個具有特殊意義的日子。

在某家小餐館裡，我告訴一群圍坐在四周的星巴克店員和他們的店經理，「因為二十八年的今天，也就是一九八二年的九月七日，我在各位目前的工作地點——派克市場（Pike Place Market）的星巴克創始店——就任新職。

接著，我伸手從口袋裡掏出一把鑰匙繼續說：「我到現在還留著這家店的大門鑰匙。

雖然這群員工不會期待星巴克的執行長隨身攜帶這樣東西，但我一直把它套在我的鑰匙鏈上，以便隨時提醒自己：尊重公司的遺產和創業先輩，是我的責任。

派克市場創始店自一九七一年開張以來，室內裝潢從未變過，連最早的商標圖案都沒換掉。

幾個星期前，店經理查德·摩爾（Chad Moore）發了封電子郵件給我，盛讚他領導的團隊連續八週衝破業績。

我對此事印象極深，遂邀請該團隊全體人員前來此地聚餐。

為了讓每一位成員都能共襄盛舉，別家分店的店員和幾位區經理，都自告奮勇在我們舉行慶功宴這段時間前往派克市場幫忙。

此刻，西雅圖已步入溫暖舒適的向晚時分，我們二十七人一起包下了這家小館共進晚餐。

用餐之際，我輪流坐在每張餐桌前問候這群夥伴。

他們的年紀從二十八歲到四十歲不等，席間洋溢著輕鬆活潑的談話氣氛。

大家聊了一陣後，有人要求我說說自己的故事。

於是，我將思緒拉回從前，臉上泛起了笑意。

我來自清寒家庭，從小住在紐約布魯克林區的貧民國宅中，長大後靠著半工半讀念完大學，日後

<<勇往直前>>

偕妻子雪莉遷居華盛頓州西雅圖市，在規模不大的老星巴克咖啡公司掌理行銷業務。

剛上任頭幾個星期，就在派克市場創始店工作。

那時不但得學習各種咖啡知識，還得幫顧客把新鮮咖啡豆舀出來封裝到小袋子裡。

後來，我去義大利出了一趟差，這才意外發現衷心熱愛的志業。

我在米蘭和維洛那市（Verona）的大街小巷四處造訪義式咖啡館之際，看到當地人只要啜飲一小杯咖啡，即可聯絡感情、建立社群，這股力量深深吸引了我，從此打定主意要將世界級的咖啡，還有義式咖啡館的浪漫情調引進美國。

我由衷相信這種經驗可豐富人們的生活，但是許多人卻對我的願景毫無信心。

當時星巴克咖啡店不販賣現煮咖啡，只銷售咖啡豆和咖啡粉，於是我遞出辭呈自立門戶，創辦了每日咖啡公司（Il Giornale），並先後在西雅圖開設兩家義式咖啡館，另外也在加拿大溫哥華成立一家分店。

一九八七年，我打算收購老東家的六間店面和一座烘焙廠，卻陷入資金不足的窘境。

後來順利找到幾位金主，遂將兩家公司合併，並選擇繼續使用「星巴克咖啡公司」這塊招牌。

到了年底，我們已有十一家分店、一百位員工，還有一份在全國打造知名品牌的夢想。

本書即將付梓前的二〇〇一年秋天，星巴克公布了近四十年來最漂亮的財務成績單。

儘管批評者曾預言，我們最風光的日子已成過去式，但星巴克依然生意興隆，而且更勝於以往。

我們除了在世界各地成立新的分店之外，也跟顧客建立更深厚的關係，並推出創新產品以及擴充銷售據點，因此獲利大增。

如今星巴克年營收已突破一百億美元，每星期在全球五十三國、一萬七千家分店，為六千萬名顧客服務，而我們以「夥伴」相稱的員工已超過二十萬人。

這些數字固然是衡量本公司經營成果的指標，但並非星巴克真正的成功因素，至少不是我所定義的成功要素。

身為企業領導人，我有兩大職志，不但要為員工爭取或創造財富，還要建立大有作為、可長可久的企業。

換言之，我們必須設法在追求獲利以及發揮社會良知之間維持平衡。

任何企業若是不能公平對待它接觸到的所有對象，就無法為股東謀福利。

拿星巴克來說，這意味著我們必須竭盡所能，用尊重和尊嚴對待每一個人，從咖啡農人到公司員工、從顧客到鄰居，一律包含在內。

我明白要讓一家企業兼顧獲利和人情，聽起來似乎好高騖遠，但我始終不願放棄這目標，哪怕在星巴克與我個人都迷失方向之際也不例外。

星巴克的股東與夥伴曾經共度了數十年的榮景，我們是第一家讓兼職員工享有廣泛健保福利，並以配股方式入股的美國企業，也因為提供優良的工作環境而屢獲褒獎。

二〇〇二年，我卸下執行長職務，轉任董事長，此後不再監督日常營運，而是專心擘畫全球策略，擴充事業版圖。

接下來，星巴克分店在數年之內加速成長，我們的信心隨之激增，股價也因為每一季的營業額與獲利率持續上揚而一飛沖天。

直到業績滑落那一季才告終止。

二〇〇七年，星巴克開始走下坡。

在此之前，我們走火入魔地追求成長，既不在乎營運狀況，也不理會核心業務。

但這並非任何不良決策、謀略或員工造成的疏失，公司蒙受的損害其實是慢慢、悄悄、漸漸形成的，情況就跟一件毛衣因毛線鬆脫而一寸寸解體差不多。

我們從每項決策、每家分店、每位顧客的身上，都看到星巴克逐步喪失昔日建立的若干重要特質。

雪上加霜的是，外在環境更使得這些咎由自取的內部問題變本加厲，因為全世界在某些方面都經歷了史無前例的轉變。

最令人矚目的變化是，災難性的金融風暴迅速拖垮經濟，導致個人財富損失累計高達幾兆美元，並相繼引發信貸危機、房市崩盤、高失業率，最後造成一發不可收拾的全球景氣衰退。

與此同時，消費者行為也出現了重大的改變，人們不但更在乎成本，也更重視環保、健康與道德

<<勇往直前>>

，許多顧客紛紛提高標準來檢視企業（包括星巴克）的經商手法。

接下來，又發生另一波數位革命，資訊流動方式產生巨變，線上媒體和社交網絡忽然暴增，部落格社群崛起，全球性的意見與新聞即時交流活動，似乎都對星巴克的一舉一動緊追不捨。

最後一項改變是，新興咖啡競爭業者——從多國籍企業到獨立咖啡館——蜂擁而至，搶攻市場，而且毫不留情地拿星巴克當箭靶，嚴加抨擊。

任何企業一旦遭逢這些挑戰，都會望之卻步。

每當星巴克面臨某個威脅，我總是非常在意，而不敢掉以輕心。

我身上流的是星巴克的血液，這家公司早已成為我的一部分，我絕不會選擇任其土崩瓦解，因為曾經有這麼多人如此盡心盡力，創造了這家不吝於獎勵員工與投資人，並長期為顧客提供優質產品和美好經驗的咖啡企業。

身為董事長的我，對於公司本身鑄成的問題當然責無旁貸。

雖然我還不確定究竟該如何處理公司承受的外在壓力，但我心知肚明，如果我不繼續掌控日常營運，勢必無力阻止星巴克愈陷愈深。

因此，二〇〇八年一月，我再度出任執行長，此舉跌破了眾人的眼鏡。

本書就是我重新掌舵以後的故事。

2 愛的故事 我們一旦愛上某件事，往往會在情感的驅使下採取一些行動。

這是創業家每天都要面對的恩賜與挑戰。

我們夢寐以求、空手打造的事業，將成為我們的一部分，而且帶有濃厚的個人色彩。

這些事業猶如我們的家人，與我們的生活息息相關。

然而，創業之路並不是每個人都適合走，過程中固然會有令人興奮、報酬可觀的高潮，但也會遇到灰心喪志的低潮。

創業家必須熱愛自己的事業，不惜犧牲一切，有時還要忍受煎熬，但他們認為這些過程都很值得。

因此，我們無法想像自己從事其他行業會是什麼狀況。

二〇〇七年二月某日清晨，我懷著沉重的心情，獨自坐在家中廚房的長桌前，親筆為星巴克的高層主管們寫了一份備忘錄。

綿綿細雨沿著廚房的窗戶滴下來，戶外昏暗的天色還會持續兩小時。

雪莉和我已在西雅圖定居將近二十五年，記得還沒搬來以前，住在紐約的朋友曾警告我們，西雅圖一年四季都是壞天氣。

他們的預言不但誇大其詞，也過度悲觀，因為西雅圖瀕臨美國西北岸的太平洋邊，擁有蜿蜒起伏的美景和健康宜人的生活。

我打從心底喜愛西雅圖的冬天，這個季節雖然灰濛濛的，但其實不算太潮濕。

像今天這種小雨紛飛的冬日清晨，最適合用來沉思，於是我動筆寫下第一句話。

「我想跟各位分享一些我的心得。

」打從一九八六年起，我就習慣用文字向同事們說明我的經營哲學、內心感觸和各種計畫。

不過，我應該先交代一下個人經歷。

我之所以寫下這份曾在日後引發一場激烈爭議，並且改變星巴克與我個人前途的備忘錄，原因得從幾年前說起。

一九八二年，我加入老星巴克公司擔任新主管，負責四家門市的行銷業務，因此培養了對咖啡的愛好。

然而，真正發現咖啡的神奇魅力，卻是一年以後的事。

當時我遠赴義大利米蘭考察，此行不但為今日的星巴克播下了種子，也開出燦爛的花朵。

某日一大早，我從下榻的旅館步行前往米蘭商展會場，在半路上走進一座小咖啡館。

「早安！

」站在櫃台後方一名年紀稍長、體型瘦小的男子，首先以對待常客的態度跟我打了聲招呼，接著就像翩然起舞似的，動作純熟、優雅而精準地磨豆子、熱牛奶、汲取濃縮咖啡、調製卡布奇諾，同時還跟一群並肩站在吧台邊的顧客閒話家常，小店裡的每個人似乎都彼此熟識。

我發覺我正在目睹一場每天都會舉行的儀式。

<<勇往直前>>

「要濃縮咖啡嗎？」

」那名男子問我。

我點頭同意後，就站在一旁觀賞他為我重複相同的儀式。

當咖啡機嘶嘶作響、規律轉動之際，他便笑容可掬地仰頭看著我。

我心想：這不是他的工作，而是他的嗜好。

我從小在布魯克林區的校園裡踢足球長大，擁有一副魁梧身材。

當某位被稱作「咖啡師傅」的優雅義大利紳士遞給我一個白色的小瓷杯，杯裡盛滿他特地為我調製的黑咖啡時，我感動得全身都快融化了。

這家小店不僅是個咖啡休憩站，也像一座劇場，它的精神與內涵，都值得細細品味。

在品嚐完那杯溫暖人心的咖啡之後，我向咖啡師傅和收銀人員道過謝，便繼續前往商展會場，一路上駐足觀察了更多的咖啡館，發現每一個街區似乎至少都有一家，而且總會出現類似的場景：吧台後方站著一、兩位手藝高超的咖啡師傅，正在為一群看來不像顧客而更像朋友的鄉親調理濃縮咖啡、卡布奇諾，還有我從未嘗過的其他飲料。

每座咖啡館都讓我感受到人群熱絡交誼的氣氛，覺得這些人只要站在店裡喝一小杯濃縮咖啡，生活步調就會慢下來。

這個融合了精湛手藝和人際交流、散發著新鮮咖啡溫暖氣息和提神香味的場所，觸動了我的心弦。

我感到思緒奔騰，儼然已預見自己和星巴克的未來。

那時的星巴克咖啡店不販賣現煮咖啡，只賣家用袋裝咖啡豆和咖啡粉。

我離開米蘭飛回美國後，便興奮地把這段見聞告訴我最敬重的三位老闆兼星巴克創辦人。

他們對我打算在西雅圖複製義式咖啡館的夢想都不感興趣，令我大失所望。

不過，我對自己的想法深信不疑，於是就在一九八六年四月辭去星巴克的工作，接著又設法向西雅圖投資人集資，自創了一家咖啡零售公司，並仿照米蘭一家日報的名字，取名為「每日咖啡」。

同一年，每日咖啡在西雅圖最新、最高的辦公大樓哥倫比亞中心的大廳開了第一間店面，佔地七百一十平方英尺。

當時我名下沒有任何資產，卻必須設法提供個人財力擔保才順利取得租約。

為了壓低勞工成本，我和兩位咖啡採購主管戴夫·歐森（Dave Olsen）以及珍妮佛·愛美絲凱若曼（Jennifer Ames-Karreman），有時不得不跟著咖啡師傅一起站在櫃台後面倒咖啡、蒸熱牛奶、調飲料。

我還為員工們寫下第一份備忘錄，大略敘述了每日咖啡的使命和目標，以及如何完成這些要務。

我滿懷自信，不但以堅定的信念支持我所熱愛的事業，也相信有志者事竟成。

從這份備忘錄的口氣，不難看出一位年輕創業家的雄心與熱情。

每日咖啡公司將致力成為世上最好的咖啡館事業，我們願意提供優質咖啡及相關產品，協助顧客展開並持續完成每天的工作。

我們由衷熱愛教育顧客，不願為了營利而犧牲道德與操守……每日咖啡館將改變人們對咖啡的認知，為了贏得顧客的尊敬和忠誠，我們將為各家門市建立優良的品質、業績和價值。

最後，我並未依照傳統做法在署名上方寫下「感謝大家」或「謹致」，而以「勇往直前」取代。

如今我早已忘記從前是否也這麼做過，不過當時腦海裡驟然閃進這幾個字，我覺得很適合用來呼籲員工們採取行動，一起和公司攜手展開一場驚心動魄、充滿刺激的探險之旅。

我期望大家都能態度積極、心思靈活、鬥志高昂、抬頭挺胸地展現永不滿足的成功欲望。

這段旅程果然相當精采。

十六個月後，我偶然有機會買下老星巴克公司，因為兩位前雇主傑瑞·鮑德溫（Jerry Baldwin）和戈登·波克（Gordon Bowker）決定脫售西雅圖的幾間店面、一座烘焙廠，還有響叮噠的公司招牌。對我來說，收購這家在我心目中擁有崇高地位的咖啡公司，似乎是命運的安排，但我差點錯失良機，因為我和另一位潛在買主曾為了持股比例發生火爆衝突。

假設當時無法儘快從信得過我的金主手上，籌足將近三百八十萬美元的資本，星巴克恐怕早已從我的指間溜走。

<<勇往直前>>

但我總算如願以償，新成立的咖啡公司也在轉眼之間，從三家門市拓展到十一家。

兩家公司合併之初的重大決策，就是要不要保留每日咖啡的稱號？

應該遵守哪家公司的商業模式？

是否沿用星巴克的名稱與商標？

雖然我對每日咖啡這個名號有點依依不捨，心裡卻明白必須忍痛割愛，因為星巴克公司已經為品質優良、風味獨具的咖啡建立了人人推崇的口碑。

「星巴克」取自美國作家梅爾維爾（Herman Melville）的經典小說《白鯨記》（Moby Dick），書中提到的捕鯨船「皮闊德號」（Pequod）有位愛喝咖啡的大副就叫星巴克。

這名字不僅帶有某種令人熟悉又神秘的特質，也可反映公司的產品與服務特色，以及致力為顧客創造美好體驗的基本精神。

我們相信直覺，認為公司應該改名換姓，於是從那時起，每日咖啡就搖身變成了眾所周知的星巴克咖啡公司。

那年我三十四歲，擁有一百名員工和一份夢想，期望創造一個名聞全國的咖啡品牌，以及我所謂的「咖啡體驗」。

我希望提升美國的咖啡品質，也相信星巴克必能大展鴻圖，因為我們除了提供頂級咖啡外，也採取一流的管理原則。

我決心打造一家獨樹一格、努力創造股東價值和承擔獲利責任的咖啡企業，但我也承認若要成功做到這點，必須透過社會良知的鏡片來檢視自身行為。

……

<<勇往直前>>

媒体关注与评论

「舒茲能「再造」星巴克成功，很大因素是他善於用人、重新回到「以人（夥伴、顧客）為重」的人本精神，以及帶領夥伴回到真正重要的企業核心「一」：一杯咖啡、一個顧客、一個夥伴，或是一次體驗。

」 ——政治大學科技管理研究所教授 / 李仁芳

<<勇往直前>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>