

案例探讨：星巴克：把员工当伙伴 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/256/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E6_8E_A2_E8_c67_256151.htm 童年生活的阴影却造就了星巴克这样一个全新的以员工为伙伴的新型企业，星巴克董事长霍华德·舒尔茨昨天在上海“SNAI-ASU企业家高层论坛”上，讲述了一个不以赚钱为目的的星巴克故事：其管理的精神仍然是关注员工的成长；建立了美国历史上第一个“期股”形式，即公司所有员工都将获得公司的股权。关注员工长期成长在众多MBA教学案例中，星巴克一直被称为用人典范而被誉为全球最佳雇主。在业界，星巴克并不是薪酬最高的企业，其30%的薪酬是由奖金、福利和股票期权构成的，中国的星巴克虽然没有股票期权这一部分，但其管理的精神仍然是关注员工的成长。中国星巴克有“自选式”的福利，让员工根据自身需求和家庭状况自由搭配薪酬结构，有旅游、交通、子女教育、进修、出国交流等等福利和补贴，甚至还根据员工的不同状况给予补助，真正体现人性化管理的真谛，大大增强了员工与企业同呼吸共命运的信心。而这一企业文化的形成来源自舒尔茨的童年经历。他昨天在上海再次讲述他的童年故事：从小在纽约的贫困街区长大，父母没有固定收入来源，7岁时，当卡车司机的父亲外出送货时脚踝受伤后，企业没有给予健康保险和工资，使得父亲在身体和自尊上都受到极大伤害。亲眼目睹这一点，对舒尔茨的世界观形成产生极大影响，从而萌发出要打造一个不一样的企业的信念，“在维护股东利益与社会良心责任中建立一个平衡”。所有员工持有公司股票 1987年，舒尔茨购买了星巴克

咖啡公司，他建立了美国历史上第一个星巴克“期股”形式，即公司所有员工都将获得公司的股权，获得健康保险，尽管“刚开始是有亏损的”。1982年，星巴克美国上市，市值3亿美元，14年后的今天，星巴克市值已接近300亿美元。而这使得“成功与员工、顾客共享”。“与员工形成互相信任的伙伴关系，信任和真诚才会传递到顾客，股东的长期价值才会增加。”这才是舒尔茨不为赚钱为目标的“为商之道”。这一理念同样带到中国。1999年，星巴克在北京开出第一家分店。截至2005年底，这家全球最热门的咖啡连锁店在中国内地的18个城市仅有165家咖啡店，与其在美国拥有的近5000家连锁店相比，中国市场开拓的速度远远不够。但并没有在中国赚钱的星巴克仍然带进了其“员工伙伴”理念，中国的雇员也成为了星巴克的合作伙伴，包括员工的家庭成员同时成为星巴克交谈和关注的对象。让顾客看到信任“信任”已经是当今社会的稀缺品，但舒尔茨执着地要找回它，建立它。他说，在美国，有一项令人感慨的研究结果，40年前，当产品推广经理要推广产品时，只要在电视上播放30秒的广告，那么90%看到广告的人都认为广告是真实的，那么如果有机会购买的话，90%看到广告的人会去购买；但40年后的今天，同样的广告，大多数人不再相信，只有10%的人才去购买。“推销者违背了其对员工、团队、顾客的承诺，造成了信任的遗失。”舒尔茨说，他希望星巴克的品牌让员工，让顾客重新看到“信任”，包括在中国，在世界各地，“而赚钱不是最主要的”。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com