

尋找 股價飆漲前的

下一個星巴克

麥當勞

沃爾瑪與全食超市

How to Spot the
Next Starbucks,
Whole Foods,
Walmart, or
McDonald's
Before Its Shares
Explode

馬可·提爾 Mark Tier —— 著
陳儀 —— 譯

找出下一個星巴克的五個線索： 讓它創造不同格局的差異化因素

- | | | |
|-----|--------------------------------------|-----|
| 第一章 | 為什麼義大利完全沒有星巴克分店 | 11 |
| 第二章 | 「我的每一項成就幾乎都來自抄襲」
——山姆·華頓 | 27 |
| 第三章 | 當抄襲者被抄襲 | 36 |
| 第四章 | 約翰·麥基的願景：
讓全食超市擺脫沈淪的命運 | 52 |
| 第五章 | 雷伊·克洛克領軍下的麥當勞如何以優越
的創業管理與執行力戰勝漢堡王 | 77 |
| 第六章 | 「隨意逛逛」，找出下一個星巴克 | 153 |

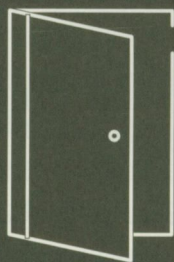
如何利用下一個星巴克賺錢： 掌握投資與商業機會

第七章	懷抱遠大的夢想： 開創你自己的星巴克	210
第八章	特許經營方法	242
第九章	投資策略：從巴菲特到泰爾	261
第十章	在新股公開上市前後 購買「下一個星巴克」	297
第十一章	把握東風，或是創造東風	318
第十二章	找出下一股能幫助你的東風	330
第十三章	接下來該做什麼？	405

附錄一	「富不過三代」：當創辦人從舞台上淡出後，接下來該做些什麼	414
附錄二	透過特許經營授權賺錢的速成指南	432
附錄三	大衛茶館	438
附錄四	資源	442
參考書目		451
附註		453
謝詞		467

第一部

找出下一個星巴克的五個線索：
讓它創造不同格局的差異化因素



⇒ 為什麼星巴克的分店數比世界上所有其他咖啡公司多？為什麼畢茲咖啡茶館（Peet's，比星巴克早 20 年開始營業）、西雅圖極致咖啡（Seattle's Best）或其他任何咖啡公司皆難以望其項背？

⇒ 是什麼因素把一家名叫沃爾瑪（Walmart，又譯為「威名百貨」）的「暴發戶」型折扣賣場，改造為世界上最大且獲利最為雄厚的零售商，更在超越業界老大哥 Kmart 與塔吉特（Target）後，創造出比這兩家企業合計更高的銷貨收入，甚至成為世界上銷貨收入前兩大的企業之一？*

⇒ 雷伊·克洛克領軍下的麥當勞，如何取得「先行者」（first mover）優勢，取代比它早兩年開業的業界一哥漢堡王（Burger King），成為世界上最大的漢堡連鎖餐廳？更讓一度幾乎搶下麥當勞龍頭寶座的漢堡主廚（Burger Chef），走向結束營業的命運？

⇒ 還有，為何全食超市（Whole Foods）——在全美有數百家專業雜貨店——開張便隨即雄霸那個市場？

總而言之，究竟好企業和高成長的股票之間，關鍵差異何在？

我們將在本書一一檢視並回答以上所有疑問。這本書的目標是要提供必要的工具和概念，讓你有能力找出下一個可能跟隨前述四家偉大企業發展軌跡的潛力新創公司。

當然，你也可以利用這些工具開創屬於你自己的「下一個星巴克」。看過以下這類報酬率數字，任誰都想會搶在潛力企業剛

* 從 2000 年起，沃爾瑪和埃克森（Exxon）輪流搶佔財星 500 大企業（Fortune 500）前兩大位置，兩者排名的先後，（多半）取決於油價。

起步時先參一腳。

在辦理股票首次公開發行（IPO）時投資 1,000 美元後的價值變化

	麥當勞	沃爾瑪	全食超市	星巴克
IPO 日期	1965 年 4 月 21 日	1970 年 10 月 1 日	1992 年 1 月 23 日	1992 年 6 月 1 日
在 IPO 時投資 1,000 美元， 目前價值*	\$3,705,110.93	\$8,637,595.15	\$26,757.65	\$201,901.18
股利	\$6,438,828.27	\$1,526,522.10	\$3,913.39	\$4,023.25
總報酬金額	\$10,143,939.20	\$10,164,117.26	\$30,671.04	\$205,924.42
複合年度 報酬率	19.60%	22.20%	14.80%	24.50%
S&P 500	6.38%	7.27%	6.85%	7.10%

* 2016 年 10 月 26 日當天，S&P 和這四家公司的股票 IPO 後那段期間的績效比較。資料來源：雅虎財經網（Yahoo! Finance）、沃爾瑪公司網站（walmart.com）及麥當勞公司網站（aboutmcdonalds.com）。

比較星巴克和其他高成長型企業之間的成長模式後，我們找出了這幾家企業全都具備的五個顯著共通點——也就是讓星巴克、麥當勞、沃爾瑪、全食超市及其他類似企業遠遠超越眾多競爭者的作業方式。

找出讓這些企業得以創造不同格局的差異化因素後，我們歸納了有助於找出下一個星巴克的五個線索。

● 找出下一個星巴克的五個線索

⇒ 這些企業永久改變了一般人的習慣：麥當勞永久改變了我們的飲食方式——事實上，麥當勞可說是當今所謂速食行業的開山始祖。沃爾瑪和全食超市則改變了一般人的購物方式；而

在星巴克問世以前，有幾個美國人聽過一杯要價 4 美元的拿鐵咖啡？遑論用這個價格去買一杯拿鐵咖啡喝？

- ⇒ **這些企業都是抄襲者：**雷伊·克洛克在世界各地複製許多和麥當勞兄弟的原始店面一模一樣的分店。
- ⇒ **這些企業的成就皆因同業競爭而獲得認證：**世界各地有成千上萬家百分之百複製星巴克、麥當勞、沃爾瑪和全食超市的企業，幾乎每天都有一家這類新店開張。「同業競爭」證明了這些創始人的概念有多麼卓越，也清楚顯示市場的潛在規模有多麼巨大。一家無法激起同業競爭的企業，註定只能為小眾利基型市場效勞。
- ⇒ **這些企業深受創辦人的願景（vision）與熱情驅動：**如果一家企業的經營管理階層無法激發員工的士氣或向心力，勢必也無法留住顧客。星巴克（霍華德·休爾茲〔Howard Schultz〕）、全食超市（約翰·麥基〔John Mackey〕）、沃爾瑪（山姆·華頓〔Sam Walton〕）與麥當勞（雷伊·克洛克〔Ray Kroc〕）等企業的創辦人，都成功地將自身對公司的願景與熱情傳播到整個企業，並將之轉化為某種獨一無二的顧客體驗。
- ⇒ **這些企業都擁有一流的創業經營管理（entrepreneurial management）與執行力：**世界上有成千上萬家優良及偉大的企業擁有以上四個特質，但若一家企業的掌舵者不是一個擁有一流經營管理能力與執行實力的創業家，它註定無法發展成大型企業，甚至有可能淪為單打獨鬥的「一人樂團」。

對一家成長型的企業來說，具備上述任何一項特質並沒什麼大不了的。不過，如果一家企業同時具備以上五項特質，那麼，它就很有機會成為下一個高成長型股票。

不過，身為一個平凡的投資人，要如何找出那樣一檔火熱的成長型股票？尤其你根本無法接觸到最高經營階層，無法取得內線資訊—而且完全不敢奢望能取得任何內線資訊；更何況，我猜你寧可到星巴克喝咖啡，也不想檢閱它的年報吧？在這種情況下，要怎麼找出那種潛力股？

雖然這件事顯然不容易，但其實它可能比你想像的簡單很多。

第一步就是設法體會為何切實落實上述五個線索的企業，必然會超越其他不落實這些特質的競爭者，並瞭解這些偉大的企業如何落實五個線索。

這就是本書第一部的主題，我們將在這部分篇幅，比較星巴克、麥當勞、沃爾瑪和全食超市之間的差異，也會拿它們和各自的競爭者（落後者）比較，以說明為何這五個線索會讓這幾家企業成為真正偉大的企業—而不僅是優良企業。

我們將在第二部應用第一部所歸納出來的框架，說明一般人的確有可能在一家偉大的企業還處於萌芽階段時，清晰地看出它未來的潛力。

讀完本書後，你將擁有辨識高成長型股票的複雜技能，也會懂得利用本書討論的技巧，將沒有潛力的標的從追蹤清單上剔除（這一點也同樣重要），你也將學會：

- ⇒ 透過四處逛逛來找出「下一個星巴克」的九個方法。
- ⇒ 如何應用這五個線索，挖掘被埋沒的寶石，進而打敗華爾街眾多「專家」—而且只要舒服待在家裡就能完成這個任務。
- ⇒ 透過下一檔火熱成長股獲利的四個不同方法。
- ⇒ 如何藉由詳細解讀潛在標的的企業年報資訊，從而去蕪存菁—即使你完全不想學初級會計學。

⇒ 另外，矛盾的是一你也將學會如何更輕易藉由投資下一個星巴克（或它的任何一個競爭者）來賺更多錢。

若能應用這五個線索找出下一個成長型企業，你將獲得一個意外的附加利益：找出讓小型企業變為大型企業的必備「要素」，進而掌握自行開創成功事業的「配方」。

那代表你將不再只能投資下一個星巴克，到時候，你將有能力決定是否要開創屬於你自己的星巴克！

為什麼義大利完全沒有星巴克分店

1998 年，星巴克在英國開了第一家它位於歐洲的分店。

我在 2017 年年中撰寫本書之際，西歐地區完全沒有星巴克分店進駐的國家，多半是一些小而貧窮的市場，像是阿爾巴尼亞、波西尼亞、克羅埃西亞、列支敦斯登、馬其頓、馬爾他、塞爾維亞和斯洛維尼亞。最後，還包括了義大利。

一如我們現在耳熟能詳的，義大利堪稱成立於 1983 年的星巴克的發源地。誠如《商業周刊》（*Businessweek*）所描述：「若非義大利，星巴克可能不存在。」¹

在星巴克跨越大西洋幾乎二十年後，義大利第一個星巴克銷售點終於將在 2018 年 6 月開張（編按：經過一再推遲，首間據點終於在 2018 年 9 月 7 日開幕）。

究竟是什麼原因讓星巴克拖這麼久才進入義大利？

這似乎不是任何人會第一個想到的問題。不過，這個問題的答案卻是瞭解星巴克的成就、它的局部失敗，以及它如何永久改變一般人咖啡飲用習慣等問題的關鍵。

誠如霍華德·休爾茲在他的《STARBUCKS：咖啡王國傳奇》（*Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*）一書裡述說的故事，整件事的緣起是，當時擔任星巴克公司行銷處長的他到米蘭出差。那時的星巴克公司還是西