

# 葡萄牙岱塔咖啡：可持续企业发展

[葡] 奥杰尔德·斯维亚特科维茨(Olgierd Swiatkiewicz)\*

陆晓禾 译

[提要] 在岱塔咖啡(Delta Cafés)案例研究中,我们讨论了这家葡萄牙公司和品牌在其存在 55 年中的可持续发展。已有的研究从营销活动、社会责任、管理控制体系等方面对岱塔作了分析。本文中,我们参考了这些研究,并追溯了案例的来源,即由岱塔提供的信息。根据咖啡市场的性质和案例研究方法,我们首先从更广泛的背景描述了这个案例、世界咖啡市场以及葡萄牙咖啡市场,然后介绍了公司和岱塔品牌的发展史,本文最后根据岱塔公司和品牌战略的发展,讨论了社会和环境责任问题。

## 一、导 言

作为一个品牌和公司,岱塔成立于 1961 年,位于葡萄牙中部,靠近西班牙边境。它由 30 岁的瑞·纳贝罗(Rui Nabeiro)创立,在已故父亲和叔叔的咖啡烘焙厂工作了 17 年之后,他与 3 名员工成立了自己的企业,在一个面积 50 平方米的仓库和两个容量 30 公斤的烤箱里,开始创建自己的烘焙咖啡品牌。

当时,葡萄牙不仅是咖啡的进口国和咖啡销售的目标市场,而且也是咖啡生产商,因为其部分领土位于欧洲以外的热带地区。

今天,岱塔不再是一家小企业,而是一家国际化和多元化的控股公司,由纳贝罗家族的三代人:子女、孙辈和该公司的创始人管理。在公司的发展中,我们可以看到许多转折点,既有外部条件产生的,也有公司自身的影响,

---

\* © Olgierd Swiatkiewicz, 2020. 作者为葡萄牙塞图巴尔理工学院(Polytechnic Institute of Setubal)教授。编者对参考文献作了删略。——译者

以及不同管理策略(差异化、降低成本、国际化、垂直整合、收购、联盟等)的运用。其发展中不变的要素似乎只是原材料即咖啡、岱塔品牌以及与消费者的直接联系,需要做的项目以及整个控股公司都是围绕着这些要素而展开的。

在世界和欧洲高度集中的咖啡贸易市场,岱塔是一个无关紧要的参与者,但它在葡萄牙拥有近 80% 的业务,在多个领域都是无可争议的市场领导者。

岱塔并没有完全失去一家小型家族企业的最初特征,在这个公司中,这位 85 岁创始者的品格、激情、远见和活力的特点继续发挥着强大的影响力,尽管其他人发展了他的一些理念,他最初的价值观也得到了扩展。瑞·纳贝罗已经并仍然发挥着重要的战略作用,因为正如沃特森(Watson, 2003)和阿吉尼斯和格拉瓦斯(Aguinis and Glavas, 2013)所强调的,战略家们不断地带来他们自己的价值观、谋划和优先事项,这些都会影响战略的制定过程,同时也会受到他们所参与的战略制定过程的影响。

在中小型企业中,社会责任与企业经营战略的联系往往具有不同于大公司的性质。兰贝蒂和诺奇(Lamberti and Noci, 2012)认为,中型企业的战略与社会责任之间的关系具有一定的特征,从而有别于小公司和大公司。其中的一些特征似乎仍可以在岱塔宣布和实施的活动中找到。正如他们所指出的,这些公司具有小公司的一些典型特征(例如,基于风险的 CSR 方法、社会倾向、环境和社会依赖),而其他方法则是典型的大公司的做法(例如,资金和管理技能的可用性)。然而,无论是中小企业还是大公司,都对不同的利益相关者给予不同的优先性,优先考虑监管机构和股东,而环境组织和当地社区团体则处于较次地位。

岱塔是葡萄牙著名的和受人尊敬的品牌,它被认为是在葡萄牙市场上运营的最富有人文价值观的公司之一。

为了分析该公司和岱塔品牌,我们采用了案例研究方法,结合研究对象所处的环境,即其真实状况,对研究对象提供了全面和深入的分析。案例研究方法是一种解释性和特质性的分析方法。我们不会把这里描述的案例分析与教学中使用的方法相混淆,尽管我们试图使对岱塔的分析也有助于这一目的。

## 二、咖啡和世界咖啡市场

咖啡是干的或发酵的(“绿色”咖啡),通常是烘焙咖啡树的果实后,作为纯粹、研磨和加工的咖啡出售,并作为由它制成的热饮或冷饮。咖啡来自东

北非洲和阿拉伯半岛,在赤道附近的 70 多个国家种植。咖啡不喜寒冷,在山区的森林山坡上生长得最好,大多由小的、独立的或与合作社有联系的农民种植。在近 100 种咖啡中,其中两种更常见,即阿拉比卡(Arabica),更受赞赏和更温和,以及罗布斯塔(Robusta),更有抵抗力,但味道苦涩。咖啡是世界上主要的商品之一,它是一种经济作物。

据统计,咖啡是世界上仅次于石油的第二大最受欢迎的商品,也是世界上仅次于水的第二大消费饮料。根据国际咖啡组织(ICO)的年度报告,2013—2014 年度世界“绿色”咖啡产量共计 1.468 亿袋,每袋 60 公斤,而同年咖啡出口为 1.118 亿袋,其中阿拉比卡出口达 6 910 万袋,罗布斯塔出口为 4 270 万袋(ICO, 2015)。

在发展中国家,咖啡种植是其主要出口商品之一。例如,在东帝汶,高达 80% 的出口收入来自咖啡出口。正如麦克默特里(McMurtry, 2008)所强调的,咖啡经济,如椰子、茶或香蕉等商品,是以殖民时期遗留下来的经济关系为基础的,在殖民时期,作物/原料的获取发生在“南方”,其附加值和消费则发生在“北方”。根据 2011 年的数据,咖啡的最大消费国是美国(世界咖啡消费量的 17%)、德国(7.8%)、日本(5.8%)、意大利(4.5%)和法国(4.5%)(ICO, 2012)。

咖啡种植需要大量人力,因为它不允许机械化。咖啡也是数百万从事咖啡种植的人及其家庭的唯一生计来源。据估计,2 500 万小生产者及其家庭收入完全取决于咖啡。咖啡生产过剩,正如巴西 20 世纪上半叶的历史所发生的那样(巴西是世界上最大的“绿色”咖啡生产国),往往导致大量咖啡被毁,为的是提高市场价格(ICO, 2014)。

广泛种植咖啡,使用杀虫剂、化肥、农田灌溉等,对自然环境产生负面影响:它剥夺了鸟类的栖息地;它造成热带森林砍伐、土壤污染等。

与咖啡供求大幅波动有关的问题以及由此产生的商品价格波动,导致了通过国际协定、建立不同的监督机构和 20 世纪初以来的进出口配额制度来调节市场的尝试(ICO, 2014)。

在联合国主持下,1962 年在纽约谈判的《国际咖啡协定》获得批准后,国际咖啡理事会于 1963 年在伦敦成立,目的是“促进所有类型和形式的咖啡国际贸易的扩大和透明度”(ICO, 2012: 1),并促进咖啡出口国与进口国之间的合作(ICO, 2015)。ICO 是一个政府间组织,其使命是咖啡部门的可持续发展和发展中国家的减贫(ICO, 2015)。国际咖啡组织的成员是咖啡的最大生产者和消费者,占世界生产的 94% 和世界咖啡消费的 75%(ICO, 2015)。

世界咖啡消费量正以每年 2%~2.5% 的速度增长,在不久的将来,这一趋势有望继续下去(ICO, 2015)。从 1960 年至 2010 年,“绿色”咖啡的产量几乎翻了一番(Pokorna and Smutka, 2010)。

由于咖啡的国际(经济、社会和环境)重要性,世界各地成立了不同的组织,其主要目标是促进世界经济的这一部门及其可持续发展,但它们也支持诸如提高和认识妇女在咖啡部门的作用、消费者、分销商和制造商的社会和环境责任、公平贸易等目标,例如像欧洲咖啡联合会(European Coffee Federation)、国际妇女咖啡联盟(International Women's Coffee Alliance)、咖啡科学和信息协会(Association for Science and Information on Coffee)所做的那样。

在世界咖啡市场上,根据可持续种植、加工和贸易标准:公平贸易、雨林联盟、有机和 Utz 认证,有 4 种经过认证的咖啡(Kolk, 2012)。科尔克(Kolk, 2012)强调,诸如雀巢、卡夫(Kraft)和斯马克(Smucker)等跨国公司和以前的宝洁公司在生产者和消费者之间的咖啡加工链中发挥着特别重要的中介作用。根据世界咖啡市场的可持续种植、加工和贸易标准,咖啡的份额,即已认证的 4 种基本咖啡,包括星巴克(Coffee and Farm Equity Proactive, CAFE)、雀巢(AAA Nespresso)和 4C(Coffee Common Code for the Coffee Community)的项目,仅占 6%。

在有利于环境或人的条件下,种植的咖啡数量很少,国际咖啡贸易对发展中国家的支持不足,导致参与建立其价值链的各方生产和贸易产生的收入分配不均。虽然近年来情况似乎正在发生积极变化,因为许多公司(麦当劳、宜家、英国石油、沃尔玛等)正在根据社会责任制订计划,以公司可持续发展总体战略的形式,或只是储存经认证的咖啡(Utz, Fairtrade, Rainforest Alliance or Organic),这在现有统计数据中是看不到的,因为它们指的是历史数据而不是当前数据(Kolk, 2012)。

根据欧洲监测国际对 21 个进口咖啡的国家进行的市场调查,1997—2011 年葡萄牙在世界咖啡进口中的参与率仅为 0.7%(ICO, 2012)。葡萄牙进口咖啡的主要国家是西班牙(14.8%)、巴西(12.6%)、越南(9.6%)、乌干达(8.5%)和象牙海岸(7.4%)(ICO, 2012),但在其他年份有所不同。

2011 年葡萄牙的咖啡年人均消费量为 4.7 公斤,低于欧洲 6.4 公斤的平均水平(Lusa, 2014; ICO, n.d.)。

1997—2011 年的统计数据表明,焙炒咖啡占葡萄牙咖啡总消费量的 83.5%(1997 年为 89.3%,2011 年为 82.6%),速溶咖啡占 14.7%(ICO,

2012)。同样的统计数据表明,葡萄牙是少数几个咖啡大部分不是在家消费的国家之一(60.3%),在家消费只占 39.7%。家庭以外的大部分咖啡消费发生在独立的、业主经营的咖啡馆和餐厅,只有一小部分消费是在咖啡馆连锁店。然而,近年来,人们可以看到相反的趋势,即,家庭外咖啡消费减少,家庭内咖啡消费增加(ICO, 2012)。里贝罗·席尔瓦和朱尼尔(Ribeiro Silva and Junior, 2012)证明了这一点,因为喝咖啡的习惯发生了变化:从传统的消费模式转向更有价值和高质量的胶囊咖啡。2010年,胶囊咖啡消费量分别增长了 75%(价值)和 61%(数量),占全国咖啡市场总量的 49%咖啡胶囊的消费量在 2010 年增加了 75%(价值)和 61%(数量),达到了该国咖啡市场总量的 49%。

由马奎斯(Marques, 2013)在 919 个人的非随机样本中进行的调查表明,葡萄牙最受欢迎的咖啡品牌(首选品牌)是岱塔,其次是雀巢(Nespresso)。相同的调查显示,55.2%的消费者忠于他们喜欢的咖啡品牌。

在葡萄牙,有 16 家咖啡生产商拥有 40 个咖啡品牌,占国内市场的 85%,其余 15%属于 15 家市场份额较小的公司(Marques, 2013)。岱塔咖啡,连同卡梅洛(Camelos)品牌,都属于纳贝罗集团(Grupo Nabeiro),而 Buondi、Sical、Tofa、Christina、Nespresso、Nescafe、Nescafe Dolce Gusto 品牌,都属于雀巢,它们是葡萄牙最受欢迎的咖啡品牌(Marques, 2013)。

几乎所有这些品牌和公司都在它们的使命中写下了社会和环境责任,或开发了各种相关项目和活动。

### 三、岱塔咖啡公司的发展和品牌

自成立以来,岱塔的总部设在坎波·迈尔(Campo Maior)村,目前居住着约 7 500 名居民,位于阿连特茹(Alentejo)地区。这个地区作为葡萄牙最大的地区,更不用说海岸了,人口不断减少。找到工作的机会很少或根本没有。

在 1972—1986 年的短暂休息期间,岱塔公司/品牌创始人管理着公司,他还担任坎波·迈尔村的村长,这使他有时间研究更广泛的社会经济和环境问题。

创立之初,岱塔专注于获得市场信任和建立品牌形象。为此多年来,它展开了一个获得消费者忠诚度的朋友网络,他们转而又向朋友和熟人推荐这个品牌(DeltaCafes, n.d.)。瑞·纳贝罗遵循的管理原则体现在岱塔的“有人情味的品牌”口号中,以及基于假定“客户是朋友”的贸易关系中(Lendrevie,

et al., 1996; Lindon et al., 2010; Delta Cafés, 2012)。这种策略包括对客户采取个性化的方法；每种情况都被视为独特的和不同的，这在实践中意味着与客户的直接亲身接触(Lendrevie, et al., 1996; Delta Cafés, 2012)。

1984年，岱塔将贸易与生产分开。商业活动由纳贝罗(Manuel Rui Azinhais Nabeiro Lda)公司承担。同时，生产由新岱塔(Novadelta, S. A.)掌管。

在1980年代末和1990年代初，岱塔开始了一场大规模的电视广告活动(Delta Cafés, n.d.)。

岱塔的国际进程始于80年代进入西班牙市场。接着其业务的国际发展方向是沿着葡萄牙侨民的路线发展。1998年岱塔进入安哥拉市场，创建了安哥纳贝罗(Angonabeiro)公司，并购买了生产当地咖啡品牌任加(Ginga)的兰戈尔(Liangol)工厂，通过当地分销商分销岱塔品牌。2000年岱塔在东帝汶建立了第一家私营公司Delta Cafes Timern S.A.。2008年岱塔开办了新岱塔法国公司，在巴黎购买了一家当地经销商，并在2011年创建了新岱塔卢森堡公司(Novadelta Luxembourg)，从合作10年的Bexeb公司购买了客户网络。2012年Delta进入巴西，创建了Delta Foods Brazil，并购买了Q-Brasil(Oliveira, 2014)，目前它在巴西有一个由DeltaExpreso的47个销售点组成的网络。一年多来，岱塔最初与一家本地合作伙伴一起进入中国市场，现在也由Delta Foods Shanghai独立运营(Delta Magazine, 2014, October-December; Silva, 2015)。2016年，该公司成立了NovadeltaSuisse，收购了该公司的前经销商及其350名客户群(Lopes, 2016)。

1994年，岱塔以42%的份额赢得了葡萄牙咖啡市场的领导地位，直到现在。

1994年，Novadelta公司成立，是咖啡部门第一家按照欧洲标准EN29002/ISO9002而获得质量证书的公司。2000年，公司以Diamante(钻石)、Platina(铂)和Ouro(金)等品牌的混合咖啡品牌获得质量认证(Lindon, et al., 2010; Silva, 2013)。

1994年，该公司在Campo Maior开设了咖啡博物馆，后来博物馆变成了教育和科学中心，致力于咖啡和区域发展(Delta Cafés, n.d.)。

岱塔控股只制定了岱塔品牌的战略，并根据战略业务单元和与市场的沟通，实施或创建各种细分服务(Delta Cafés, n.d.)。

1998年，由于重组控股公司Grupo Nabeiro/Delta Cafes，成立了22家公

司,其业务重点是特定的战略领域,以支持控股公司的核心业务即咖啡(Delta Cafés, n.d.; Delta Cafés, 2015)。

2005年后,岱塔把从里斯本到坎普-马约尔的咖啡运输从卡车改为铁路(Lisbon-Elvas),这使得减少温室气体排放(减少碳足迹)和运输成本成为可能(Oliveira, 2014)。

2007年,Delta开发了Delta Q-咖啡胶囊和使用这些胶囊的机器(Delta cafe, n.d.),并于2012年在葡萄牙市场取得了这一领域的领先地位(Delta Cafés, 2015)。

目前,岱塔属于Nabeirogest SGPS, S.A.控股公司,它在运输、分销、服务和贸易、酒店和餐馆、房地产、农业和食品工业(包括葡萄酒和橄榄加工)、汽车修理、工业设备安装等各个行业拥有27家公司;这种多样化的活动围绕着咖啡这一基本产品而发展(Delta Cafés, 2015)。

岱塔雇用了2.5万多名员工,为伊比利亚市场6.1万多名直接客户提供服务,在葡萄牙有22个销售办事处,在西班牙有16个销售办事处,在30个国家开展业务,在其中7个国家领导直接业务,从60多个不同产地运来咖啡(Delta Cafés, 2015; Lopes, 2016)。

岱塔过去和现在与多个合作伙伴一起参与的项目有:

- 作为“可持续源头发展”项目的一部分,岱塔支持对当地工人的培训,并为东帝汶、安哥拉、巴西和圣多美的当地小咖啡农社区的发展作出了贡献,目的是促进环境友好行动,包括土壤的合理种植、种植的可持续发展、水源保护和使用可再生能源(Lindon, et al., 2010)。该项目现在安哥拉继续进行。
- Um Café por Timor是在“可持续源头发展”倡议范围内组织的一项运动,其目的是建立地方基础设施,重建学校和设备,提供处理“绿色”咖啡设备,实行公平价格;送往东帝汶的Delta Timor混合咖啡每包售价为0.25欧元(Delta Cafés, n.d.; Lindon et al., 2010)。
- 2000年,员工自愿采取名为“岱塔之心”(Um Coracao Chamado Delta)的倡议活动,为葡萄牙、安哥拉、莫桑比克和东帝汶的贫困家庭收集衣服、书籍和玩具。2005年,这个项目转变成名为岱塔之心的社会援助协会,由控股公司及其员工参与。作为这项活动的一部分,2007年成立了Alice Nabeiro教育中心,以照顾115名儿童,发展他们的创业技能。青年创业发展项目继续在不同年龄组(3~12岁和13~18岁)开

- 展,并为他们编写了创业教科书。
- “地球岱塔”(Planeta Delta)是2007年发起的一项倡议,涉及地球气候变化(Lindon, et al., 2010; Andrade, 2013)。
  - “重新思考”(ReThink)(2009—2011),是一个亲生态的研究项目,它将结束产品的循环,由planet Delta计划开发,旨在回收Delta Q的咖啡渣和胶囊,并用生物聚合物替代胶囊生产中的塑料(Lindon, et al., 2010; Andrade, 2013)。
  - “Q创新”(Q Innovation)(2011—13)是一个旨在提高公司竞争力、增加其在国内市场的份额、出口和渗透新市场的项目;它还旨在提高工厂生产力和团队绩效、提高信息效率、控制等。
  - “咖啡艺术”(Coffeart)(2012—2014)是公司开发的一个项目,服务于咖啡消费新市场的开发,涉及基于研究(消费者行为、咖啡增值分析等)的咖啡新概念的开发,结合设计和艺术创造力,因为正如菲特和卡普林斯基(Fitter and Kaplinsky, 2002)所说,“咖啡是一种具有巨大差异化潜力的产品”(第4页)。
  - “岱塔咖啡馆”(Grão Maior-Escola Barista Delta Cafés)—为在坎普·马约尔的国际研究生中心(Centro Interacional de Pos-Graduacao Comendador Rui Nabeiro)工作的调酒师建立的职业学校,以培养调酒师为目标,拓展调酒师职业,组织调酒师大赛(Delta Cafes n.d.)。
  - “咖啡记忆”(Café Memória)是一项旨在消除阿尔茨海默病症状的举措(Delta Magazine, 2014, October-December)。
  - “给予时间”(Tempo Para Dar)是一项与志愿服务和建立地方伙伴网络有关的倡议,以确保满足老年人的基本需要。
  - “欧洲最大村庄”(Campo Maior Vila Solidaria da Europa)旨在促进成功的学习、罗姆人的融合、促进企业家精神和经济活动(Delta Magazine, 2014, April-June)。

#### 四、公司三重底线战略与岱塔咖啡馆品牌

由于这个例子来自顶层,并影响其他人,所以许多作者(例如, Lendrevie et al., 1996; Castro, 2012; Silva, 2013)将岱塔取得的成功归功于其创始人瑞·纳贝罗的性格特征、职业道德和与人相处的技巧。

瑞·纳贝罗被认为是企业家和咖啡市场规则方面的专家(Delta Cafes, n.d.),一个有远见的人(Lindon et al., 2010),他个人认识90%的直接客户

(Lendrevie, et al., 1996),他以奉献于人民的方式管理公司(Lendrevie, et al., 1996)。他向员工灌输谦逊、团队合作和对公司奉献的理念,从而促进与客户建立良好而持久的关系(Lendrevie, et al., 1996; Castro, 2012)。

来自岱塔的一些交谈者强调,他作为坎普马约尔村长多年,同时作为该地区最大公司的经理,他对当地事务(人民、其生存条件和环境)的态度、知识和兴趣产生了重大影响。

根据朗德维等人的说法(Lendrevie, et al., 1996),公司的活动以四大支柱为基础:持续专注产品和服务的质量;以“有人情味的品牌”为口号管理公司;以“顾客是朋友”为原则建立贸易关系;提供全面服务,以培训为支持,使用宣传材料提供技术知识;与有需要的社会团体积极合作,以减少他们的短缺。

林顿等人(Lindon, et al., 2010)进而阐述了岱塔正在发展的综合社会责任体系的三个层面:在企业层面上,以公司可持续发展为目标,注重创新、自我指导的学习和富有远见的领导;在人力层面,努力向合作者传输变革的意愿和能力,同时尊重他们及其家庭的发展;在社会层面,帮助解决社会问题。

外部可见的公司文化,发展了诸如谦逊、毅力、团队合作、奉献公司、尊重他人的原则,这些原则大大促进了消费者对岱塔的忠诚和信任,这意味着该公司是在葡萄牙市场上经营的最富有人文价值观的公司之一。安德拉德(Andrade, 2013)将其描述为组织幸福的案例,并增加了一些其他特征,如团结、安全、技术能力和强烈的学习意愿。公司本身提倡的价值观是诚信、透明、忠诚、全面质量、负责任创新、可持续性、团结和真实(Delta Cafes, 2011; Delta Cafes, 2015)。

自活动开始以来,该公司的主要战略目标之一不是扩大市场份额,而是保持客户忠诚度,因此在岱塔,“每一种情况都被认为是特殊的和个别处理的”(Delta Cafés, n.d.; Lendrevie, et al., 1996)。进一步对外扩张、非相关的多元化和市场份额的增长是其他战略目标,这些目标随着纳贝罗家族第三代成员进入董事会开始占主导地位,这反映在他们的活动中(例如, Silva, 2015)。未来将表明这是正确的、错误的还是互补的方向,因为对顾客的个性对待和与市场的定量扩张似乎会造成张力,并迫使人们作出必要的权衡。

岱塔是第一个葡萄牙品牌,而且多年来是唯一(在2012年)根据社会责任标准 SA8000 认证的品牌(Lindon, et al., 2010; Silva, 2013)。

岱塔一直积极参与社区慈善活动(在地方、区域、全国各地和国际层面),

为此,公司获得了许多奖项和荣誉,同时瑞·纳贝罗被认为是一个值得信赖的人(Delta Magazine, 2015)。2003年,东帝汶的“Um café por Timor”运动为岱塔赢得了由“社会责任国际”颁发的“社会积极影响”国际奖。

岱塔没有将总部从小的省级村庄移到里斯本或波尔图这样的大城市中心。它位于阿连特茹地区,与葡萄牙所有内陆地区一样,不包括海岸线,人口正在减少。与其他公司相反,Delta没有将总部转移到税收天堂,也没有将其转移到国外以降低生产成本(Delta咖啡品牌从未在葡萄牙境外生产)(Oliveira, 2014),这种行为有助于公司和该品牌作为一个值得信赖和对社会负责的品牌形象和声誉。

岱塔和瑞·纳贝罗发挥着重要的社会作用,支持40多个社会机构(Lendrevie, et al., 1996),如消防部门、学校,包括特殊学校、家长协会、防治艾滋病和癌症组织、葡萄牙红十字会。该公司组织职业培训和实践,支持科学研究、业余体育运动、艺术活动、葡萄牙奥林匹克委员会等。它参与了好几个符合更广泛的社会、环境和经济责任或三重底线的项目:它促进当地社区的社会经济发展,关心员工及其家庭的生活质量,赞助体育项目,资助科学研究,努力合理管理自然资源(减少水和电的消耗),关心环境(增加废物的回收利用、水的处理等),以可持续方式扩大贸易(它从经雨林和优质咖啡等认证的可持续种植/贸易的来源进口咖啡,尽管数量很小。在照顾生物多样性的同时,它从60多个不同来源进口咖啡,有时直接从种植者那里购买,正如在安哥拉的情况),支持员工自愿工作,与非政府组织合作等(Lindon, et al., 2010; Delta Cafés, 2015)。

可持续发展战略和社会责任列入了岱塔的使命中,同时公司自己多年来也发布了可持续发展报告,包括在线报告。2015年11月,它根据“全球报告倡议”的指南——GRI G4发布了第七次报告(Delta Cafés, 2015)。这报告已由普华永道会计师事务所独立外聘审计员核实。基于GRI标准,岱塔可以使用可持续性报告来确定其在企业社会责任方面的战略目标和义务,并衡量其绩效水平(Pichola, 2012)。

岱塔的企业社会责任政策对品牌形象产生了积极影响,因为岱塔激发的消费者协会影响了他们的行为(提高品牌忠诚度),这反过来又影响消费者为其产品支付更高价格(溢价)的意愿,提高营销工具的有效性,并导致公司取得更好的经济效益。然而,正如奥利维拉和罗德格斯(Oliveira and Rodrigues, 2012)在其关于竞争品牌雀巢的研究摘要中所指出的,尽管与社会责任有关的公司政策对于建立一个强大的品牌形象很重要,影响了消费者的忠诚度,并且反

映在愿意为商品和服务支付更高的价格,但在变量(良好的品牌形象和/或公司声誉)与消费者支付更高价格(溢价)倾向之间的关系是脆弱的,无法在经济困难时期生存。

岱塔在其历史上有几个关键时刻,它巧妙地并带着一点点运气利用了它的优势:

在1974年之前所谓“新国家”(Estado Novo)的社团主义独裁政权期间,尽管受到税务当局的骚扰,公司在市场上幸存甚至发展。

1974年“康乃馨革命”后,公司在获得原材料方面遇到了困难,因为葡萄牙失去了以前的殖民地,那里曾种植过咖啡。随后,纳贝罗以果断但冒险的行动解决了问题。他把所有的东西都写在一张卡片上,租了一艘船,把所有必需的“绿色”咖啡从罗安达(安哥拉)送到坎波·马约尔。

2000年之后,在对葡萄牙和葡萄牙人造成严重影响的经济衰退之前不久,公司开发了Delta Q胶囊咖啡,并在2012年凭借雀巢的Dolce Gusto系列获得了市场领导地位。当以强劲的上升趋势进入一个新的市场时,它必须克服现有的市场壁垒(新产品的研发成本,国内市场规模小1000万,跨国竞争对手强大,等等),但它已经与其他全国性公司联合起来,利用这场运动支持国内生产(Compro o que é nosso-“我买我们的东西”),并且公司的品牌形象和信誉具有国家认可的质量(Ribeiro, Silva and Junior, 2012)。岱塔反对经济衰退,达到6%的销售增长,而且咖啡胶囊的销售实现了90%的增长(Lopes, 2012)。然而,似乎岱塔并没有真正积极地反对衰退,而是经济衰退加上社会和制度对国内生产的支持帮助岱塔取得了成功。

企业社会责任沟通策略不仅影响企业在外部利益相关者之间的声誉和信任,还影响企业内部成员、员工对职场的认同、忠诚度等。外部利益相关者的企业社会责任沟通被认为是最有影响力的沟通策略之一,因为它甚至适用于那些不相信它的人(Morsing, 2006)。岱塔深知与利益相关者沟通与合作的重要性,因此愿意接受他们的建议,并以伙伴关系开展项目,但它也对任何潜在的负面影响非常敏感。2006年,由于涉嫌税务欺诈,它成为税务警察行动的目标。在回应媒体时,岱塔强调“事实的严重性(违反调查机密性)影响集团的国家和国际形象”(Candoso, 2006)。

根据奥利韦拉(Oliveira, 2014)的说法,岱塔未来的战略发展与生产绿色咖啡的国家(发展中国家)和所谓的新兴经济体的新市场密不可分,因为与欧洲或北美相比,这些国家的咖啡消费正在不成比例地增长。岱塔已经在其中一些国家开展业务。在安哥拉,新岱塔安哥拉分公司(Angonabeiro S.A.)正在开发精选的混合咖啡(Delta Mussulo),并直接支持当地咖啡种植者。在巴西,它正在通过与战略伙伴(Fazenda Ipanema)的关系开发精选的混合咖啡(Delta Manaus),这种伙伴关系是根据岱塔的伦理原则管理的。在中国,独家在线销售 DeltaQ 的咖啡机和胶囊(Lindon, et al., 2010)。

建立可持续发展战略是一个持续、动态的过程,并不是所有的业务都能顺利进行。正如经常发生的那样,当一家公司试图将经济维度与社会和环境维度结合起来时,就会出现失败和必要的改变。例如,2000年在东帝汶的一个项目由于该国政治局势不稳定以及岱塔财产遭到破坏而没有后续行动。然而,公司仍然从东帝汶进口咖啡,直接从该国购买咖啡,而对培育环境可持续性种植者的伙伴关系和支持则集中在安哥拉。

尽管如此,岱塔企业的持续发展仍面临威胁,凯茨·弗里斯(Kets de Vries, 1993)将这称为家族企业的致命弱点,例如,在圣埃斯皮里托银行(Banco Espírito Santo)的“可持续/负责任”经营中,这种情况变成了现实,它给葡萄牙和国外的个人和组织造成了连锁问题,并导致圣埃斯皮里托家族(1个多世纪前成立)被逐出银行管理部门。

## 参考文献

Aguinis, H. and Glavas, A. 2013. Embedded versus Peripheral Corporate Social Responsibility: Psychological Foundations. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 6 (4): 314-332.

Andrade, M. F. M. 2013. O Poder Económico da Felicidade Organizacional. Estudo de Casos: Delta Cafés, Bruno Janz, Novabase e Eu-Steel. Master Degree Dissertation, Porto: Universidade Portucalense.

Candoso, M. A. 2006. Delta Cafés entra na Lista da Investigação Fiscal, *Diário de Notícias*.

Delta Cafés 2012. Relatório de Contas 2010-2011.

Delta Cafés (n.d.). <http://www.delta-cafes.pt/> (accessed on March 06, 2015).

Delta Magazine (2014, April-June). No.59.

Delta Magazine (2015, January-March). No.61.

Fitter, R. and Kaplinsky, R. 2001. Who Gains from Product Rents as the Coffee Market Becomes More Differentiated? A Value Chain Analysis. *IDS Bulletin*, 32(3):68 – 92.

Fitter, R. and Kaplinsky, R. 2001. Who Gains from Product Rents as the Coffee Market Becomes More Differentiated? A Value Chain Analysis. *IDS Bulletin*, 32(3): 68 – 92.

ICO (n.d.). Country Data on the Global Coffee Trade: Coffee Trade Statistics.

ICO. 2012. ICC 109 – 8. Trends in Coffee Consumption in Selected Importing Countries, London.

ICO. 2014. The International Coffee Organization 1963 – 2013: 50 Years Serving the World Coffee Community.

ICO. 2015. Annual Review 2013 – 14. Strengthening the Global Coffee Sector Through International Cooperation.

Kets de Vries, M. 1993. The Dynamics of Family Controlled Firms: the Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21(3): 59 – 71.

Kolk, A. 2012. Towards a Sustainable Coffee Market: Paradoxes Faced by a Multinational Company. *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, 19: 79 – 89.

Lamberti, L. and Noci, G. 2012. The Relationship between CSR and Corporate Strategy in Medium-sized Companies: Evidence from Italy. *Business Ethics: A European Review*, 21 (4): 402 – 416.

Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P. and Rodrigues, V. 1996. *Mercator. Teoria e prática do Marketing*. 6 ed. Lisboa: Pub. D. Quixote.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy J., Dionísio, P. and Rodrigues J. V. 2010. *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. 13ed. Alfragide: Pub. D. Quixote.

Lopes, D. 2016. Delta Cafés Reforça no Mercado Externo com a Compra de Empresa na Suíça, *Económico Digital*.

Lusa. 2014. Indústria Quer Aumento de 50% no Consumo de Café, *Diário de Notícias (Economia)*.

Marques, P. F. B. 2013. Os Efeitos do país de Origem e Comércio Justo na Criação de Valor de Marca e a sua Influência na Intenção de Compra do Consumidor de café em Portugal. PhD Thesis, Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa — Departamento de Ciências Económicas, Empresariais e Tecnológicas.

McMurtry, J. J. 2008. Ethical Value-added: Fair Trade and the Case of Café Femenino. *Journal of Business Ethics*, 86: 27 – 49.

Morsing, M. 2006. Corporate Social Responsibility as Strategic Auto-communication: On the Role of External Stakeholders for Member Identification. *Business Ethics: A European Review*, 15(2):171 – 182.

Oliveira, E. R. and Rodrigues, P. 2012. The Importance of Corporate Social Responsibility in the Brand Image: the “Nespresso” Case Study. *International Journal of Engineering and Industrial Management*, 4: 77 – 87.

Pichola, I. 2012. Raportowanie i Ocena Społecznej Odpowiedzialności. In W. Gasparski (ed.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność* (pp.394 – 411). Warszawa: Wydawnictwa Profesjonalne PWN.

Pokorna, I. and Smutka, L. 2010. What is the Structure of the Coffee Market: Can the Real Poor Benefit from the Coffee Trade? *Agris On-line Papers in Economics and Informatics*, 2: 27 – 37.

Ribeiro, F. B., Silva, E. C. and Junior, L. G. C. 2012. Delta Cafés: Exemplo Para a Produção de Café em Cápsulas no Brasil. Bureau de Inteligência Competitiva do Café, Lavras, MG.

Silva, A. R. 2015. Rui Miguel Nabeiro. Público, p.3.

Silva, A.M. P.2013. A Relevância do Controlo de Gestão em Empresas de Sucesso. Estudo de Caso Delta Cafés SGPS, S. A. Master Degree Dissertation, Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal — Escola Superior de Ciências Empresariais.

Watson, T. J. 2003. Strategists and Strategy-making: Strategic Exchange and the Shaping of Individual Lives and Organizational Futures. *Journal of Management Studies*, 40(5): 1305 – 1323.

Yazan, B. 2015. Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*, 20 (2): 134 – 152.