

EMBA听课记(四):决策挑战的头脑风暴 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/109/2021\\_2022\\_EMBA\\_E5\\_90\\_AC\\_E8\\_AF\\_BE\\_c71\\_109426.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/109/2021_2022_EMBA_E5_90_AC_E8_AF_BE_c71_109426.htm) 案例八：请用三个词描绘星巴克咖啡的老板舒尔茨的个性。猴子、狮子、鹰。这不是小学生的语文课堂，而是厦门大学EMBA企业竞争战略课程中案例分析的重头戏星巴克咖啡。案例讨论的开场是描述“星巴克之父”（并非原创始人）舒尔茨的个性。几乎每一个举手的老总都发表了自己的看法。厦门电视台台长沈艺奇的答案很有个性，他用了三个动物来描述：猴子聪明灵活，狮子称雄于世的霸气，鹰感觉敏锐而行动坚决果断。这样一个“小儿科”的问题，惜时如金的刘持金老师居然用了15分钟的时间。刘持金介绍，这个小插曲的目的是让学生在讨论中形成更深刻的感性认识：优秀的企业家应该具备什么素质。毕竟在企业决策中的很多问题，不是依靠知识和能力就能完全解决的。经营管理同样是一种艺术，而这艺术的部分就要看企业家的素质和悟性了。星巴克咖啡的案例采用了分段的分析方法，在三天的教学中抽出了三个时段，分析星巴克的创建，扩张和拓展中国市场，案例的决策模拟一波三折。“我要挑战你们了！”成为刘持金在情景模拟中经常说的一句话。伴随着星巴克咖啡的案例分析，战略决策始终挑战着老总们的神经。“80年代后期美国超市的咖啡销售下滑48%，为什么舒尔茨还要进入这个市场？”“如果你是舒尔茨，会怎么做？舒尔茨究竟看到了什么市场机会？”“你用什么理由说服投资人向你投资呢？”“如果你是投资人，你会给舒尔茨投资吗，为什么？”“星巴克在芝加哥开店的决定是否正

确？你的理由是什么？”“有人建议用直邮的方式开拓市场，舒尔茨对此犹豫不决，你有何建议？”“直邮的信封里会放些什么东西？”“拓展中国市场，你认为应采取自营、合营还是特许经营？”“还有没有不同意见？”……在一个个决策分析的引导下，老总们的思维仿佛进入了星巴克发展的时空隧道，他们“扮演”着舒尔茨的角色，为星巴克的每一步发展做决策。当时间倒流回到今天，星巴克在中国的拓展，激动人心的时刻来了：刘老师用手机现场接通了星巴克北方区总代理David孙的电话，学生在课堂上直接与其对话。案例情景模拟达到了高潮，老总们七嘴八舌地抢着与David孙对话。

案例九：企业的运作，往往不是按常理“出牌”的。尽管舒尔茨是如此固执地维护星巴克的品牌形象，老总们认为不应该使用直邮的方式开拓市场，但事实是舒尔茨采纳了；星巴克开拓中国市场时，大多数老总选择自营，但和David孙对话后，却发现星巴克采取了特许经营！……一项项出人意料的决策连缀起来，描绘了星巴克发展的轨迹，决定了星巴克今天的面貌。案例分析中，所有问题都没有惟一正确的答案。同学的讨论与案例的结果是否一致并不重要。毕竟MBA的学生“扮演”了一回这位传奇的企业家舒尔茨，亲历了星巴克发展每一阶段的决策。这种“经历”给每一个在现实中被类似问题困扰的老总们的刺激太强烈了。来自台湾的女企业家蔡泉云，经营着一个近两千人规模的企业，其产品在高档礼品出口领域有很强的竞争实力。她认为，在课堂交流讨论中刘持金不仅仅是“诱导”，更是一种“逼迫”，通过决策挑战的头脑风暴，不断激发出学生们思维的潜能。

案例十：研究星巴克的案例，还留给学生们一个启示：国外品牌如

何拓展中国市场。星巴克刚进入中国时，品牌连锁店一般开在涉外宾馆和写字楼附近，因为它首先针对的是在中国的外国人和去过国外的中国人，他们熟悉星巴克，星巴克的品牌对他们有亲和力；然后才扩展到大中城市，目标是讲究情调最求时尚的中青年消费者；而后随着品牌知名度的提高才有可能继续向其他城市拓展。品牌延伸的核心是满足消费者“寻找”统一而且亲切可靠的产品和服务的需求。刘持金认为，国内的品牌特许经营中出现一个“连锁”的误区，第一家店的品牌还没有建立就忙于扩张。这种扩张为纯粹投资建立一个经营实体，而不存在品牌的延伸。由于星巴克还没有进入厦门市场，有些老总们并没有喝过星巴克咖啡。讨论结束后，他们急迫地向北京、上海的同学打听：“喝星巴克是什么感觉？”“下次去北京一定要去星巴克！”一副“意犹未尽”的样子。EMBA教学中大量的案例分析，会让某些习惯于“灌输理论”的学生感觉很“空”。刘持金回忆他在哈佛商学院读MBA时的情景：上课就是学生交流各自企业的情况，老师其中“点拨”一下，课程就结束了，只留下了黑板上的几个概念。上半个学期他的感受就是“什么都没有学到”，这几乎是所有同学共同的感受。而现在他也做了老师，他体会到，EMBA的学生能不能学到具有操作性的东西是最为重要的，而理论不是摆花架子，更不能层层剥笋一样分析理论。EMBA教学就是通过对具体的企业案例，把企业真实的场景搬到课堂中来，让管理理论回归到企业的实际运作中去。

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](http://www.100test.com)