

2007年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_2007_E5_B9_B4EMB_c71_109453.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，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？” 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