

企業個案評論試題

(限用答案本作答)

本卷共有三大題(四頁)，答卷時請注意下列事項：

- (1) 請按照各題分項作答，以利計分。
- (2) 若個案的資料不足，請提出「假設前提」作為邏輯推導與評析依據。
- (3) 評分標準依據分析的深度與廣度、邏輯推理、創意及想像力。

一、美國紐約時報專欄作家佛里曼在《世界是平的》書中點出，全球有許多工作已外移至中國和印度，以及上班族擔心飯碗不保的隱憂。他舉例，小時候常聽爸媽說：「兒子啊，乖乖把飯吃完，因為中國跟印度的小孩沒飯吃。」現在會說：「女兒啊，乖乖把書念完，因為中國跟印度的小孩正等著搶你的飯碗。」

資訊產業研究機構 Forrester Research 統計，2005 年美國將移轉 83 萬個工作至海外，2015 年將攀升到 330 萬個。消失的工作已朝高薪與腦力密集邁進，美國《華爾街日報》2005 年 9 月 28 日的報導，美國企業將律師的工作外包至海外，像杜邦公司雇用印度律師協助撰寫專利文件。

麥肯錫針對美國企業外包的市場，分析印度、中國大陸、菲律賓、巴西、波蘭、墨西哥、俄羅斯、愛爾蘭、匈牙利及捷克的優劣勢，並指出全球工作的流向。跨國企業選擇這些國家不純然是成本考量，更著眼於人力資源的質與量。

台灣第一波大量外移工作是傳統製造業，第二波是電話客服、程式設計師等白領職員，第三波是人資、會計與資訊等「總部」人員，有許多功能將從台灣的總部外移，例如系統組裝業的廠長及品保主管等職務在台灣逐漸減少。上班族的工作方式也產生改變，很多工程師以一個月兩週的方式出差到對岸支應。許多行政支援部門透過網路傳遞資料，將工作交付給對岸的員工完成。

工作消失並非是個人不夠努力，而是全球專業分工的方式改變了。在抹平的世界中，沒有終身雇用的保障，只能培養終身的受雇力。

(資料參考：Cheers 雜誌 2005 年 11 月及工商時報 2006/02/18) (本題 35 分)

- (1) 白領的工作為何會消失？請分析世界的趨勢與台灣的產業背景。
- (2) 未來五年中，台灣將有那些類型的工作將加速外移？原因為何？
- (3) 未來五年中，台灣將有那些類型工作不可能消失？原因為何？
- (4) 台灣企業應採取那些策略與管理方式以因應全球工作外移趨勢？
- (5) 您個人將採取那些生涯規劃的策略以因應全球工作外移的挑戰？

企業個案評論試題

(限用答案本作答)

二、第一屆世界經典棒球賽 (WBC) 於 2006 年三月落幕，華裔日本總教練王貞治帶領日本隊以十比六擊敗棒壇霸主古巴，拿下世界第一。

王貞治在日本職棒贏得兩次三冠王、五次打擊率王及十五次全壘打王。他從 1984 年擔任巨人隊的監督五年，但未贏得日本大賽優勝。巨人隊的老闆和球迷只要贏，王貞治希望在過程中體驗團體的榮譽，提昇個人成就感，以體會「棒球是很有趣的」美好滋味。面臨球迷的責難，他來不及改造巨人的文化就下台了！接著他做生意與擔任 NHK 棒球球評，六年沉潛不斷反思，在 1995 年擔任福岡大榮鷹隊的監督。

大榮前兩年吊車尾，但老闆中內功尊重王貞治按部就班進行五年的改造工程。前監督根本陸夫協助他選秀建立堅強陣容，讓前線作戰人才不虞匱乏。王貞治對待球員像兒子，他以父親的角色帶領大榮鷹隊。他對新秀和預備球員關愛備至，對明星球員要求嚴格。他了解每個球員的個別差異，期許球員能發揮特質。1999 年大榮登日本第一。

日本代表隊從世界賽前的徵召到比賽過程都極為不順，旅美職棒大聯盟的日籍球員不願加入，國內的球團又配合度低，讓王貞治一度失望想辭職。初賽時慘遭南韓修理，以分組第二晉級八強，八強賽對美國之戰碰上改判爭議導致一分落敗，兩度輸給南韓，幾乎打道回府，飽受日本球迷的責難，王貞治受到的打擊非外人可以想像，但他不會在選手面前露出一絲沮喪。墨西哥 2:1 擊敗美國後，日本死裡逃生晉級四強，第三度和南韓交手，他說：「要擊敗南韓，精神比技巧重要。」他氣定神閒指揮作戰，以 6:0 完封南韓。

日本隊缺乏大砲型球員，就採取小球戰術，在冠軍戰採用密集安打與盜壘取代傳統的揮大棒與全壘打戰術，穩紮穩打，一分一分的拿，沒有出現雙殺，讓古巴吃足苦頭。王貞治啓用年輕的西岡剛、川崎宗則掩護鈴木一朗，一朗從第 1 棒調到 3 棒後，兩場擊出 5 支安打。一朗問王貞治：「你覺得打擊是一件簡單的事？」王回答：「從來沒有。」一朗說：「這句話給我莫大的勇氣。王監督在人前與人後的態度一致，他絕不是一個只留下數字（紀錄）的人。」

王貞治帶領日本隊治軍嚴謹，以親和力凝聚球員的感情和團結氣勢。OH 桑在球場上或私下展現以德服人的氣度。擔任第四棒的大砲松中信彥：「我很想讓王監督成爲世界第一，拿下冠軍終於鬆了一口氣。」王貞治把球員擺第一位，以一個多月的培訓建立球員們伴的信賴感，



一朗說：「這是一支最棒的隊伍！」(資料參考：聯合報 2006/03/22；經理人月刊 2006 年 5 月號)(本題 30 分)

- (1) 請分析王貞治採取那些策略與戰術讓日本隊能夠反敗為勝？
- (2) 請分析王貞治展示那些領導行為與領導風格，並對照領導的理論。
- (3) 您從個案中學習到那些啓示可以應用於工作與生活中？

三、SARS 期間，五星級大飯店賣 150 元便當，雖然貴仍吸引人潮搶購，85 度 C 吳政學董事長有了結合五星級飯店的糕點師傅，開設咖啡蛋糕專賣店的念頭。後來他認識了曾任凱悅飯店西點主廚的鄭師傅，他當時在學校教書，無意轉到企業界工作。但是吳政學連續拜訪七次，展現誠意，終於打動他及其他五星級飯店的糕點師傅加入創業團隊。

夜貓族下班後想吃蛋糕、喝杯咖啡，只能到便利商店購買，爲了給夜貓族更好的選擇與服務，第一家店採 24 小時經營，120 坪的店面提供蛋糕、麵包、咖啡、茶飲等，貼心的服務並未獲得消費者熱烈的迴響，經過半個月等消費習慣養成後，凌晨經常座無虛席，午夜至早上 8 點的營業額達 15,000 至 20,000 元。蛋糕賣 35 元以量制價，壓低原物料與人事成本，所有麵包新鮮現烤，當日賣不完丟棄。前兩家店不賺錢，直到規模大了，人事成本由 33% 降到 9%，獲利趨穩定。

研究咖啡時，吳政學先派遣採購人員上網搜尋資料，再飛到瓜地馬拉了解咖啡的品種，最後選用種植於安堤瓜的火山咖啡作咖啡的基礎，再依據專家針對國人喝咖啡的習慣分析數據，由工作人員試喝兩百多種咖啡口味後，調配出的口味不輸於有品牌的高價咖啡，讓許多人一喝就上癮。

85 度 C 的加盟店只販售蛋糕，直營店有附設幸福烘焙工房。傳統的麵包老師傅沒有安全感，習慣留一手技術，七年級生又不習慣吃苦，麵包師傅愈來愈難找，在惡性循環下，擔心麵包師傅出現斷層，吳政學就投資中央烘焙工廠，替加盟主培訓麵包師傅。公司採利潤中心制，副理級以上可入股，員工可分紅，員工持股約占了 60%。

85 度 C 有專屬的蛋糕師傅具備五星級製作技術，經常研發新商品，再由中央廚房統一生產，兼顧創意與品質。商品只要連續兩天賣不好，第三天便要換新品上架，有 100 多種商品隨時上架供消費者選擇，同業的蛋糕多採 OEM 方式，由外包工廠提供同樣的貨。

總部開一間店約需 350 萬元，要求加盟店月營業額要達到 150 萬元，爲確保加盟者達成目標，店面審核非常嚴謹，在人潮多的時段觀察將

銘傳大學 95 學年度二年制在職進修專班招生考試

企業管理學系

第二節

(第 11 頁共 4 頁)

企業個案評論試題

(限用答案本作答)

設點的鄰近店面半個月，了解當地人的消費習性，店面選擇三角窗，租金貴，但人潮多。開店後輔導 5 天，每家店有輔導員，每周到店內 2 次解決疑難雜症，嚴格要求加盟者必須投入工作以避免玩票。

永和直營店每天來客數約 1,800 人，客單價平均 70 元，成本較同業為高但客源穩定。成立於 2004 年七月的 85 度 C 有 118 家店面，加盟店平均月營業額為 135 萬元至 180 萬元，直營店為 350 萬元至 650 萬元，淨利約 25% 至 30%，各店每月獲利 15 萬至 70 萬元。公司單月營收約 1.33 億元，期望年底達成 200 家店及年營業額 16 億元的目標。

台灣咖啡協會估計，全台約有一萬兩千多家咖啡館及加盟店，統一星巴克 2004 年全省有一百四十家門市，創造新台幣 24 億元的營業額及近 1.2 億元的獲利，總經理徐光宇估算台灣一年有 55 億元咖啡市場。壹咖啡宣示將挑戰統一星巴克的第一品牌，壹咖啡的消費族群不同，但壹咖啡主攻低價外帶市場，迫使怡客與丹堤咖啡改裝店面，往中、高價位區隔，並擠壓統一星巴克與西雅圖的空間。

咖啡市場競爭愈來愈激烈，徐光宇強調統一星巴克打整體品牌策略，不會跟隨著市場波動起舞。「我們的目標不僅是領導品牌，更是領袖品牌，領袖的責任是引領產業風潮，」統一星巴克的體驗行銷與產品創新已成為台灣咖啡館的主流商業模式，「店面陳設與店頭音樂或許可以模仿，但品牌的文化卻是內涵的一部分，」。

(資料參考：贏家雜誌，2006 年 5 月；聯合新聞網 2005/08/25；遠見雜誌，2005 年 8 月)

(本題 35 分)

- (1) 請分析 85 度 C 與統一星巴克兩家企業在經營策略定位、目標顧客層與行銷作法 (4P: product, price, promotion, place) 方面有何不同？
- (2) 您認為 85 度 C 的經營模式會不會像葡式蛋塔一般被競爭者快速模仿，讓平價咖啡蛋糕市場趨向泡沫化？原因為何？
- (3) 如果您明年想要創業開咖啡連鎖店，請問您打算如何規劃經營策略？咖啡市場競爭激烈，您將以那些藍海策略來贏得優勢？

本試題係兩面印刷

試題完