

銘傳大學 98 學年度研究所碩士在職專班招生考試

觀光研究所碩士在職專班(金門考區)

觀光餐旅個案分析試題

(第 2 頁共 1 頁)(限用答案本作答)

可使用計算機 不可使用計算機

餐旅個案說明

麥當勞當年決定要在歐洲興建幾家四星級的旅館，這些旅館的房間床鋪設有拱門型的床頭板，而且附設速食餐廳。歷經兩年半的時間，到了 2003 年時，麥當勞在瑞士的「金拱門旅館」投資案劃下休止符，兩家旅館停止營業。其實，這個決定並不如當初認定的那般糟糕。麥當勞這宗為時甚短的投資案，可以視為一項花費不高的「實質選擇權」(real option)，為急於創新的麥當勞公司提供一次機會，從還在控制範圍內的一次失敗經驗中汲取寶貴教訓。

住宿過、或是聽說過麥當勞旅館的旅客並不多。這兩家旅館都在 2001 年春季開幕，前後相距只有幾個星期。一家位於蘇黎士機場附近，一家位於盧利(Lully)，靠近 A-1 跨國公路。這兩家旅館是麥當勞瑞士公司董事長厄斯·韓默(Urs Hammer)在母公司催促要多元化及尋找新點子的壓力下，一手促成的產物。「蘇黎士金拱門」飯店先開張，它跟附近其他旅館都不一樣：首先，旅館大廳旁的麥當勞餐廳 24 小時營業，這在瑞士是很不尋常的。其次，旅館提供一個晚上 120 到 160 美元的房間，裝潢很簡陋，色彩卻很明亮；但裡面最凸出的，還是別出心裁、彎彎曲曲的牆面，以及一個圓柱造形、透明的淋浴間。「整個感覺就是很怪，而且讓人不舒服。」另一家旅館的情況也很類似(曾有旅客表達這樣的意見)。

這兩家旅館顯然都沒有達到預期的效果。雖說 2001 年的 911 事件後，世界經濟緊縮、瑞士法朗升值，也是促成兩家旅館沒落的因素，不過還有其他主要和次要的失敗原因。例如，淋浴間就是一個問題：不論全家一起旅行，或是因公出差，而必須住在一起的旅客，都抱怨過缺乏隱私，後來淋浴間的玻璃才改成霧玻璃。另一個問題是，在德語系的國家中，英文詞語「金拱門」(golden arch)並不會讓人聯想到麥當勞。更糟的是，就像一家餐旅業諮詢公司負責人指出的，「拱門」這個字如果按德文發音，聽起來很像一個指人臀部的粗俗字眼。

除了上述因素之外，經營策略也有令人質疑之處。雖然這項投資和公司的食品業務有關，而且在很多方面仰賴麥當勞在連鎖經營和房地產管理等方面的核心能力，但麥當勞的品牌卻不一定符合一家四星級旅館的形象。

《華爾街日報》(Wall Street Journal)曾引述一位金融分析師的話說：「我剛剛在麥當勞吃完午餐回來，但很難想像自己在出差的時候會住在麥當勞的旅館。」的確如此，麥當勞在 2003 年開始改變策略方向，從這種擴張品牌的作法，改採更好的作法，就是為既有的餐廳爭取更多顧客。

本試題兩面印刷

銘傳大學 98 學年度研究所碩士在職專班招生考試

觀光研究所碩士在職專班(金門考區)

觀光餐旅個案分析試題

(第 2 頁共 2 頁)(限用答案本作答)

可使用計算機 不可使用計算機

然而，麥當勞董事會在 1999 年通過同意執行韓默的計畫時，確實知道自己在做什麼。董事會的決策是一項「實質選擇權」：投資固定的金額，期待不確定、但有高報酬潛力的回收。麥當勞想多角化跨足旅館業，嘗試進入一個數十億美元的行業。多角化投資本來就是失敗機率比成功高，因此企業必須好好節制推動多角化的成本。麥當勞做到了這一點，它的投資規模相對較小，而且有做到控制風險。

由於公司把這項大膽投資主要放在瑞士，用的是「金拱門」的名稱而不是麥當勞，因此不會傷害到公司品牌。此外，房地產方面的投資也沒有太大的損失，因為現在這兩家旅館由 Rezidor SAS 餐旅公司經營，納入「公園旅館」(Park Inn) 品牌旗下。儘管這項投資的損益情況從來都沒有公開，但據估算，營運損失的金額對麥當勞公司來說應該不大。三年不到就決定從旅館業撤退，也使公司的風險更進一步降低。這宗投資案，也為多角化和全球化的經營方式帶來若干省思。一位麥當勞的經理曾表示：「我們每年都要做幾百種新的嘗試，其中只有少數幾樣會成功。不過這些新計畫使我們的企業成長，充滿朝氣。我們是不會停止嘗試的。」

(本文摘自《哈佛商業評論》全球中文版 2007 年 4 月號(The Upside of Falling Flat)一文，史帝芬·米契爾是雷鳥國際管理學院助理教授。)

根據上述個案，請依下列問題進行申論說明：

1. 麥當勞在瑞士的「金拱門旅館」投資案中，在哪些方面是導致經營失敗的原因？其市場定位為何？四星級旅館應具備有哪些條件？若麥當勞在台灣試圖要開發其旅館業，您的看法與建議？(30%)
2. 請比較旅館住宿業與餐飲業之同質性與差異性為何？麥當勞在跨足不同產業領域時，品牌策略應如何建立？(30%)
3. 請針對麥當勞近期的午餐優惠方案，提出您的看法對餐飲市場之影響及對於企業營運之影響。(40%)

本試題兩面印刷

試題完