

國立金門大學

100 學年度觀光管理學系碩士班考試試題

管理個案分析（企管組）

—作答注意事項—

考試時間：90 分鐘

題型題數：

◎ 申論題共 3 題

(答題請標明題目編號)

配分：

◎請參考各題配分，總分 100 分

作答方式：

◎以黑筆或藍筆於「答案紙」作答

祝考試順利

答題說明：

1. 以下共三題。
2. 題型為申論題，請提綱挈領加以分析與表達。

一、 統一星巴克於 1998 年進入台灣市場，資本額為新台幣 3.56 億元，目前全台門市大約達 230 家左右。然而，淨利一直呈現衰退趨勢，直到 2010 年第 3 季，整體來客數比起去年同期成長 20%、平均客單價也有提高；此外，光前三季稅後淨利二億五千萬元，就比三年前全年成長逾四倍。統一星巴克淨利下滑，始於 2007 年發生卡債危機、消費緊縮，加上便利商店、平價咖啡大舉搶市、原物料上漲，星巴克雖因有展店而增加營業額，但稅後淨利卻大幅下滑，從 2005 年的一億四千四百萬元掉到 2007 年的四千八百萬元。【參考資料來源：商業周刊 2010.12.12-12.19;2010.5.10-5.16】

- (1) 統一星巴克指出：消費者把便宜、方便與簡單的咖啡當作首選，這與價格偏高、講氛圍重情境與客製化的星巴克，正好背道而馳。請問統一星巴克應該繼續維持差異化或採低價格競爭策略？20%
- (2) 請分析統一星巴克如何提高營業額，而同時不降低稅後淨利？持續維持 2010 年的淨利成長。20%
- (3) 徐重仁帶領統一超商登上零售業龍頭，旗下並發展出星巴克、無印良品等 43 家企業，統一流通次集團也因此成為多角化經營的典範。目前公司內部有一派說法，公司要堅持核心競爭力，堅守本業，因為隔行如隔山；另一派則說，非多角化不可，因為未來的環境變化非常快，如果不採多角化經營，將無法面對未來挑戰。請分析此二派的看法？並分析多角化的核心競爭力為何？20%

二、 管理經常沒有標準答案，美式管理非常制度化，總是有規則與計畫，重視文件與標準化；而在東方社會，管理是基於社會人脈網絡而運作。隨著新興經濟體的成長，引發東西方管理哲學差異的探討，將是持續發展的趨勢。請以您的工作經驗或您所熟悉企業的觀察，探討東西方管理的差異？20%

三、 後 ECFA 時代，人才是驅使大家急著改變的力量。當中國不在是世界工廠，而是世界矚目的市場時，企業開始要面對幅員比以前更大、據點更分散的市場。目前全台企業都急於尋找大中華區儲備主管或經理人才，請問這群大中華區儲備主管或經理人才須具備什麼特質與能力，才能勝任此一任務？20%