

系所組別：企業管理學系在職專班

考試科目：管理實務（專班）

考試日期：0223，節次：4

※ 考生請注意：本試題不可使用計算機

問答題

請在看過以下兩個案例之後，回答之後的問題。

一、星巴克奇蹟

美國星巴克咖啡公司(Starbucks coffee company)創立於 1971 年，開業至 2005 年已逾 30 個年頭。從早期的小型頂級咖啡豆專營店，到 2005 年全球擁有 54,216 名員工及 6,294 個連鎖咖啡分店的規模，是全球咖啡店數目最多的企業，也是藉著經營咖啡館成功上市的首例，光是 2002 年一年所開設的分店數即高達 980 家。幾乎是以一天開三家分店的速度在美國本土及海外進行擴張。另外，星巴克於 2003 年 1 月 Forbes 發布的「100 BEST COMPANIES TO WORK FOR」中，被評選為第 47 大優良企業，星巴克的成功被世人讚譽為「奇蹟」，在美國的華人甚至還把 Starbucks 戲稱為「星錢」。

星巴克能享有現今的成功及地位，其背後包含了一連串建構競爭優勢的策略。星巴克透過許多作法來多元化經營品牌，例如採用頂級重烘焙咖啡豆；僱用對咖啡懷有熱情的員工作專業的咖啡知識訓練；教育消費者認識重烘焙的咖啡；並和顧客一對一溝通，建立良好的互動關係。除了建立並打響星巴克的品牌知名度外，也培養一群死忠咖啡迷。

在塑造咖啡館氣氛方面，星巴克所有分店的店內裝潢都來自於一個專門負責店內設計及裝潢的團隊，其為星巴克的每一個分店塑造出一個獨一無二的浪漫氛圍，包括舒適的沙發、慵懶的爵士音樂、極具巧思風格的店內裝潢...，更是吸引人們流連忘返的原因。而其所精心營造出的特殊空間，更成為許多人在家庭與工作地點外的「第三個最佳去處」。在音樂方面，則與首都唱片公司合作，在星巴克門市販售第一張爵士專輯「藍調選粹」。

此外，星巴士秉持著不斷研發創新的精神推出新產品，並且採取多元化經營模式來維繫其競爭優勢。例如，1995 年星巴克推出由員工自行研發的冰品飲料-法布奇諾「Frappuccino」，上市後立即造成大轟動；又如與西雅圖紅鉤微釀啤酒廠開發濃縮咖啡黑啤酒；1996 年和聯合航空策略聯盟，在飛機上提供星巴克咖啡；與百事可樂合作推出帶有氣泡的咖啡冷飲和瓶裝法布奇諾；和醉爾思冰淇淋公司共同開發冰淇淋，法布奇諾和冰淇淋為星巴克吸引一批原本不上咖啡館的客群。持續研發、創新及多元化的經營模式擴展了星巴克的事業版圖。

星巴克曾有四項堅持：(1)拒絕加盟；(2)拒絕販售人工調味咖啡豆；(3)拒絕進軍超市；(4)選購最高級的咖啡豆，最完美的目標永遠不變。

(背面仍有題目,請繼續作答)

系所組別：企業管理學系在職專班

考試科目：管理實務（專班）

考試日期：0223，節次：4

※ 考生請注意：本試題不可使用計算機

然而，受到市場環境影響，有些賴以提升品牌形象、維持品質的堅持的作法，卻使星巴克陷於競爭劣勢，促使星巴克適度地在正統與創新之間尋求平衡點。星巴克醉心於品管，將垂直整合的作業程序發揮到極致，走直營店路線，從選購生豆、烘焙、調製到販售，都不假他人之手。然而，星巴克終究體認到追求利潤是成功的要件，因此破例於機場和一些校園內採授權方式開設星巴克咖啡店，但是對授權夥伴的挑選和品質把關仍舊是相當謹慎的。

因應客人的需求，星巴克提供頂級重烘焙咖啡豆的原則不變，但在咖啡飲料成品方面採取彈性處理，例如添加低脂牛奶或糖漿。星巴克堅守咖啡豆本質不變的底線，但為開發更多元的咖啡飲料，甚至在超市通路中開始販賣瓶裝咖啡飲料及冰淇淋，吸引更廣泛的客層。堅持或妥協，星巴克端視其所帶來的價值。

問題

1. 什麼是一個組織的策略管理？(15分)
2. 請以星巴克的案例說明組織策略管理與規劃的重要性。(15分)
3. 星巴克曾有四項堅持，但因為時空環境的改變，卻使得星巴克陷於競爭劣勢。如果你是星巴克的經理人，請問你將如何修正其經營策略以挽回劣勢？(20分)

二、東方百貨

東方百貨是一家美國的連鎖百貨公司。

東方百貨的員工都很喜歡下列這則故事：當這個零售連鎖百貨才剛成立時，一名顧客拿了一組汽車輪胎要求退貨。店員不知如何處理這個問題，就在二人交談時，東方百貨的 CEO 王傑走了過來，瞭解原因後，馬上讓店員收下輪胎，並退還現金給這名顧客。在顧客離去後，店員迷惑的說：「老闆，我們並沒有賣輪胎啊！」王傑的回答是：「我知道，但我們要盡力使顧客高興。我們的退貨政策是不問原因的。」王傑隨即打了通電話給賣汽車零件的朋友，並把輪胎轉賣給他。

系所組別：企業管理學系在職專班

考試科目：管理實務（專班）

考試日期：0223，節次：4

※ 考生請注意：本試題不可使用計算機

不靠拍賣、多樣化等特色，東方百貨以其服務品質獨樹一格。每個分店的員工都樂於協助顧客，而且為了顧客或交易，他們都願意長途跋涉。如果你在幾百公里之外叫貨，一般的店員多會用郵寄的方式送貨，但是東方百貨的店員必定親自將貨物送達府中。

與其它零售業者比起來，東方百貨的主管幾乎都是從店員往上升的，而東方百貨給店員的薪資、獎金及分紅也是同業中最高的。大學畢業生起薪是年薪二萬美元，表現十分良好的店員，年薪還可以有八萬美元。但不見得每個人都能適應東方百貨的文化，在強烈競爭的氣氛下，新進員工的離職率也很高。

公司成立於西雅圖，近年來成長迅速，並拓展到其他地區。1978 年進入加州，十年間吃掉加州將進 1/3 的零售市場。1988 年在華盛頓特區附近開設東岸第一家分店，營業沒多久，就迫使附近一家頗負盛名的零售百貨，因此倒閉。東方百貨還計劃在東岸及中部幾個大城市中，開設分店，目標是在 1995 年之前，開設八十家分店，年銷售額超過 50 億美元。這個計畫令其它業者大感威脅，他們知道東方百貨以服務著稱，也因此賺了不少錢，利潤成長率之高在業界中無人能及。

有人不禁在想，新分店如何才會有東方百貨的文化？管理當局的秘訣是，從舊店移植過去。例如：新店需要 800 名員工的話，有 200 名是從其他店調去的舊員工，這些舊員工有示範作用，讓新員工見識東方百貨的服務文化。

問題

1. 試說明東方百貨的文化與你所熟悉的百貨公司有何不同？(15 分)
2. 東方百貨的員工管理方式有什麼特別的地方？對其員工有何影響？(15 分)
3. 既然東方百貨文化如此成功，其它業者為何不起而效尤？有什麼因素會導致難以模仿？(20 分)