

※ 考生請注意：本試題不可使用計算機。請於答案卷(卡)作答，於本試題紙上作答者，不予計分。

1. 企業的發展可以進行多角化，請說明並比較相關多角化策略和非相關多角化策略，並以實例說之？(20%)
2. 請說明三種不同型態的全球性組織在全球運作和組織設計上的不同？(1) 多國型組織 Multidomestic Corporation？(2) 跨國型組織 Transnational organization？(3) 全球性組織 Global Corporation？(30%)
3. 請在看過以下個案之後，回答之後的問題。

美國星巴克咖啡公司(Starbucks coffee company)創立於 1971 年，開業至今已逾 30 個年頭。從早期的小型頂級咖啡豆專營店，到今日全球擁有 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；雇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，星巴克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。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，甚至在超市通路開始販售瓶裝咖啡飲料及冰淇淋，吸引更多廣泛的客層。堅持或妥協，星巴克端視其所帶來的價值。

問題研討

- a. 請以此案例，說明星巴克策略成功的地方？(25%)
- b. 請比較星巴克和 85 度 C 和 7-11 的 City Café 等不同的業者，在策略上和市場操作上的不同？(25%)