

國立屏東商業技術學院 100 學年度碩士班暨碩士在職專班入學考試試題

系所別：國際企業研究所碩士在職專班(EMBA)

科目：企業個案分析

第 1 節

第 1 頁，共 2 頁

注意事項：選擇題請於答案卡作答；非選擇題請於答案卷作答，未依規定作答不予計分。

【答題要言簡意賅，每小題請勿超過 350 字】

一、

1990 年代以前，咖啡在臺灣是少數人才捨得花錢品嚐的飲品。1990 年代初期，業者自日本引入「真鍋咖啡」和「羅多倫咖啡」。羅多倫咖啡致力於提供平價美味的咖啡，價格從 35 元開始起跳；真鍋咖啡走的是中高價位路線，咖啡價格區間位於 90 至 160 元左右。此外，也有本土自創的咖啡品牌陸續進入市場，包括丹堤 (1993)、怡客 (1994)、西雅圖極品 (1997) 等。1998 年統一集團引入高端市場的星巴克品牌，初期業績成長亮眼：來台三年財務就達損益平衡，2003 到 2005 年是星巴克黃金年代，營收達 26 億，淨利也有 1 億 5 千萬。2004 年，85 度 C 在永和開幕，訴求提供低價高品質手工蛋糕與咖啡專賣的商業模式，很快地成為星巴克的競爭對手。連鎖便利商店和速食業也開始加入現煮咖啡市場，提供現煮研磨咖啡外帶的商品 (7-eleven 的 City café、全家便利的 Mr. Brown café、萊爾富的 Hi-café、OK 便利商店的 OK café 及麥當勞的 McCafe)。連鎖便利商店和速食業利用現有店面的規模優勢，提供平價咖啡，對星巴克也造成相當的競爭壓力。台灣現煮咖啡市場年約一百三十至一百五十億台幣，而且持續成長中。世界咖啡組織統計，台灣平均每人每年喝八十杯咖啡，只有日本的四分之一。雖然市場需求成長，但台灣星巴克獲利在 2006 及 2007 卻連續下滑兩年；星巴克全台家數和營業額雖然維持小幅成長，淨利卻跌到 5 千萬以下，雖然持續有新店開張，但是業績不好的店門也關門收場。

另一方面，美國星巴克受經濟衰退影響，關店 100 家、裁員一千人，營業利潤 2008 年呈現跌幅。哈佛商業評論專訪 2008 年回鍋的星巴克 CEO Howard Schultz，標題為：“We had won the mistakes.”(我們必須坦誠錯誤)。內容提到八年來他看著星巴克持續成長，但是現在由於經濟環境險惡，加上經營策略錯誤，所以面臨嚴峻的挑戰。某些連鎖商店採取低階 (low-end) 的做法，提供折價券或免費咖啡，另一方面，一些獨立經營的業者切入高階 (high-end) 市場，模仿星巴克的做法，也有些人覺得應該支持當地企業，於是星巴克就被排擠到市場的中間位置。

問題：

1. 雖然連鎖咖啡的先進者「真鍋咖啡」目前並非台灣咖啡市場的強勢業者，但是先進者佔有某些特定的優勢。請說明先進者的優勢 (15%)。
2. 試說明 Ansoff 的產品市場擴張矩陣 (15%)。
3. 請對上述情境，提供台灣統一星巴克突破競爭環境的因應策略 (20%)。

國立屏東商業技術學院 100 學年度碩士班暨碩士在職專班入學考試試題

系所別：國際企業研究所碩士在職專班(EMBA)

科目：企業個案分析

第 1 節

第 2 頁，共 2 頁

注意事項：選擇題請於答案卡作答；非選擇題請於答案卷作答，未依規定作答不予計分。

二、

台灣永恩集團在大陸投資製鞋廠並自 1992 年自創女鞋品牌「達芙妮」，由原本為歐美客戶代工走向自創品牌，成為中國最成功之國內品牌之一。早期採取代理商模式拓展市場，由於只需預付 10% 貨款即可取貨銷售，任意下單導致嚴重的庫存問題，加上為了有效掌握流行趨勢與消費者多變的需求，因此永恩決定自設直營店。

大陸已連續十多年成為全世界最大的女鞋消費市場，每年均以 10% 以上速度增長，目前達芙妮在大陸與香港、台灣總店數達到 5,199 家，其中仍以大陸市場為主，包括 1986 間直營店、819 個直營專櫃及 984 個加盟零售點，涵蓋大陸大、中、小城市。競爭品牌百麗、星期六等也都是以廣鋪新店的模式搶占大陸市場。

由於「達芙妮」屬於高檔價位，2004 年永恩又在大陸市場推出較平價的「鞋櫃」品牌，目前已設有數百間「鞋櫃」專門店，亦將繼續擴大其銷售網絡。

永恩亦積極代理國際品牌，為中國顧客引進多元化的外國品牌鞋類，於 2002 年首先獲得「adidas」的中國零售權，並於大陸不同地區開設專門店及專櫃；2008 年又獲得高檔國際品牌「AREZZO」、「Sofft」、「Born」以及「Nike」的中國代理銷售權。

問題：

1. 直營為何較能掌握庫存及流行趨勢？直營尚有何優點？(10%)
2. 在「達芙妮」之後又推出較平價的「鞋櫃」品牌可能的原因為何？產品線延伸有何風險？(20%)
3. 永恩代理國際品牌之目的為何？國際品牌又為何選擇永恩集團？(20%)