

世新大學九十七學年度碩士在職專班招生考試試題卷

第 1 頁共計 1 頁

系所組別	考試科目
企業管理學系	管理實務個案

※本考題 ☐ 可使用 ☒ 禁止使用 簡易型電子計算機

※考生請於答案卷內作答

以下是最近一則財訊報導的節錄，請在閱讀後，回答下面問題：

你要是屬於每天都會去星巴克排隊，捧著一杯拿鐵上班的那種人，一定很難想像星巴克竟然是去年美國股市表現最差的大型股，一整年股價掉了四二%，今年一月初又暴跌一二%，讓創辦星巴克的董事長舒茲終於耐不住，在一月七號把執行長唐諾換了下來，自己披掛上陣，坐回睽違八年的執行長寶座。

你也許會問，麥當勞不是在全球上萬家店廣設咖啡檯，大張旗鼓的要以「McCafé」取代星巴克嗎？關於這件事，以舒茲的話來回答，就是：「這是我們自作自受！」怎麼說呢？舒茲在二〇〇〇年交棒時，星巴克只有三千五百家，現在呢？全球一萬一千多家店，這數字已經和肯德基相去不遠了。

為了因應快速增長過程滋生的管理難題，星巴克開始走向自動化、標準化，美國的星巴克開始採用大型的全自動咖啡機，取代原先傳統的 La Morzocca 手動咖啡機，並簡化新店的室內設計流程。這過程在學界有個專有名詞，叫「麥當勞化」，意思和「平庸化」相去不遠。《經濟學人》便以「麥當勞想做星巴克，星巴克想做麥當勞」為標題評論這個變化。

舒茲早就反對這個改變，而且還在去年二月寫了一篇員工備忘錄表達這一點，結果被媒體披露後引起軒然大波。他認為星巴克手工煮咖啡的過程、高壓蒸汽的嗤嗤聲、現磨豆子的香氣，都是顧客體驗的重要核心，若為了追求效率犧牲這些重要的「儀式」，「我們的確會有一個漂亮的 ROI（投資報酬率）數字來，但愈來愈不像一間鄰家小店，」他寫著。

舒茲打算讓「誤入歧途」的星巴克重拾魅力，他在就任後的法說會直言，星巴克已經無法帶給消費者原先承諾的「浪漫、溫暖和戲劇性」，並宣布全球減緩開店速度，在美國還關閉部分分店，而且最重要的是，淘汰全自動咖啡機。

一、根據文中所言，星巴克提供給顧客哪些價值？這些價值是否在星巴克快速擴張的過程中受到影響？為什麼？（25%）

二、除了文中提到快速擴張的問題，你認為是否還有哪些環境因素變化導致星巴克遭逢危機？請參考文中所言，並根據你對目前總體環境、咖啡事業產業環境以及星巴克的瞭解，針對星巴克進行簡要的策略分析，並給予適當建議。（50%）

三、事實上，創業者在創業成功後因為種種原因退居幕後或被迫離開崗位，一段時間又重新披掛上陣並不罕見，包括蘋果電腦創辦人賈伯斯（Steve Jobs），雅虎楊致遠都是知名案例。創業者和專業經理人有哪些不同特質？這些特質如何影響事業發展不同階段的成敗？（25%）