

國立屏東商業技術學院 98 學年度碩士班暨碩士在職專班入學考試試題

國際企業研究所碩士在職專班 <在職專班生>

企業個案分析

注意：

1. 本試題均為問答題，計二大題。請依序並標明題號作答於答案卷上。
2. 試題隨答案卷一併繳回。

一、 吳政學，一位來自雲林縣口湖鄉的農家子弟，或許因為從小家境清寒，讓他天天都在做發財夢，一有創業機會絕不放棄，打從退伍後他開過髮廊、大理石工廠、休閒小站泡沫茶坊、50 元 Pizza「熱到家」。全盛時期，熱到家 Pizza 在全省擁有 100 多家連鎖加盟店，只不過 50 元 Pizza 熱潮沒維持多久就消退了。在 SARS 流行的那年，吳政學參加世貿中心連鎖加盟活動後，與幹部到附近君悅飯店喝咖啡吃下午茶，大家一致認為：「真的好吃，但是好貴，如果以平價販賣五星級咖啡、蛋糕，那生意一定會很好」，於是燃起吳政學心中新的創業火苗。

吳政學從過去泡沫紅茶店與 50 元 Pizza 店的失敗經驗體會到「能掌控原料才能掌控品質」，經測試選出安提瓜火山咖啡為主打咖啡，還遠赴瓜地馬拉看貨源，最後找到在台灣的總代理商，拿出過去在泡沫紅茶店、50 元 Pizza 的展店成績，說明新創事業的前景與未來，終於說服這位阿拉伯人代理商，簽了半年具價格競爭力的獨家銷售合約。有了競爭優勢原料，吳政學信心大增，於是 2004 年 7 月第一家 85 度 C 在永和市保平路的三角窗誕生。

從台中起家的 85 度 C，平均以 40 元的咖啡加 40 元蛋糕，大開平價咖啡市場，嚴重衝擊高價位的星巴克。創立 5 年，專佔三角窗的 85 度 C，店數已達 330 家，超越星巴克的 215 家。吳政學認為，加盟店生意越好，向總店採購原料越多，總店賺的採購錢就越多，現在一年可採購 200 萬磅的咖啡豆，消費者亦可經由高品質平價方式得到最大的滿足，共創三贏。85 度 C 每年賣出 4,600 萬杯飲品咖啡、及 5,000 萬片切片蛋糕，2007 年營收 27.8 億台幣，逼近星巴克的 31.6 億台幣。

請以 PEST 分析(Political- Economic- Social- Technological Analysis)，說明 85 度 C 掀起這一波熱潮的原因。(50%)

二、 <窮能生變的創新潛力正在發酵>在諸多車廠推出低價小車的競賽中，印度 Tata Motors(塔塔汽車)生產出全世界最便宜的汽車 Tata Nano，於今年 3 月 23 日在印度上市，基本款售價僅 10 萬盧比(約值 2,000 美元)，印度有許多民眾買不起最便宜 5,000 美元起跳的汽車，所以只好把全家人都載在 1,000 美元的摩托車上，董事長 Ratan Tata 為了窮人家構想出一台安全、負擔得起又能適應天氣狀況的交通工具，創造極低成本的小車概念。「印度大約有 5,000 萬到 1 億人是處在這青黃不接的鴻溝中。」從這個角度來看，Tata Nano 是所謂「藍海策略」最好的實例。

Tata Nano 的新突破，包括供應鏈和工程技術。塔塔集團將德國汽車零件商 Bosch 和全球汽車零件領導品牌 Delphi 都帶入供應鏈，投入早期設計工作，激勵供應商全新投入 Tata Nano 的研發，開發更低成本的汽車元件。

在 Tata Nano 研發的過程當中，消費者永遠是核心考量。塔塔汽車並不先計算好生產成本然後添加一部分利潤來定價，他們反而接受價格挑戰並壓縮利潤，生產價值 2,000 美元的車而僅收取極小獲利。工程師觀察目標客層的生活型態來摸索降低成本的創意。例如 Tata Nano 的引擎比其他車子小，因為汽車馬力太大，在印度處處塞車的城市交通中非常浪費，各種配備也省常人所不能省，只要能遮風避雨達到安全標準即可。此款 Nano 汽車在印度上市之後，進一步將行銷到國際市場。經濟學者 Vijay Govindarajan 表示，如果大型跨國公司如 GM 或 Ford 不跟塔塔汽車一起白熱化競爭，最後這些新興市場的车廠也會步步逼近。

此外，Tata 集團在 2008 年 6 月耗資 23 億美元向美國 Ford(福特)集團購買 Jaguar 與 Land Rover 兩個英國汽車品牌，但在金融海嘯衝擊下，銷售走軟使兩家汽車品牌出現財政困難；分析師也憂慮，這兩個品牌和塔塔的卡車、中低階汽車產品並無法融合，因為 Jaguar 和 Land Rover 並未生產小車。

請對於下列議題提出您的觀點：

1. Clayton M. Christenson 在「創新的兩難 The Innovator's Dilemma」中提到，提供主流市場需求的廠商往往執著於「延續性創新」，Tata 的低價 Nano 汽車是該公司進行「突破性創新」的產物，為何國際級的歐美汽車大廠無法做到？(15%)
2. 新興國家的後進企業如何逐步成長成為國際市場的一個角色？國際知名大廠擁有關鍵技術知識，掌握人才以及全球的分銷網絡，很少有新興市場的汽車製造商擁有這些能力，將如何與之競爭？請建議幾種策略供 Tata 集團參考並指出各模式運用的前提。(20%)
3. 針對專家對 Tata 收購 Jaguar 和 Land Rover 經濟效益的質疑，請提出您的看法。(15%)