

國立臺北商業技術學院 100 學年度研究所碩士班考試入學試題

准考證號碼：□□□□□□□（請考生自行填寫）

碩士在職專班 筆試科目：管理個案研析（EMBA） 共 3 頁，第 1 頁

- | | |
|------|--|
| 注意事項 | <ol style="list-style-type: none">1. 本科目合計 100 分，答錯不倒扣。2. 請於答案卷上依序作答，並標註清楚題號（含小題）。3. 考完請將答案卷及試題一併繳回。 |
|------|--|

個案一 太陽馬戲團的藍海策略個案

加拿大知名的文創產業廠商—太陽馬戲團，以「沒有動物的馬戲團」概念，結合芭蕾、劇場及特技的表演方式，自 1984 成立以來，在短短的二十多年時間內，已成為加拿大最大的文化出口業者；同時近十年來在獲利的情況下，年營業收入已增加 22 倍之多，經營績效成果相當卓越。回溯太陽馬戲團成立初期的產業狀況，正值替代性娛樂（如各種職業運動比賽、電視遊樂器等）的大量興起，促使觀賞馬戲團的消費者大幅減少，馬戲團在當時已被大多數的業者視為一個沒落的產業；此外，太陽馬戲團成立之時，又面臨大多數早已進入該產業，且以動物明星及小丑特技的傳統馬戲團的業者競爭；很明顯地，當時太陽馬戲團的產業經驗是相當不足的，但卻能在二十年後創造令人驚奇的績效成果，實有其獨到的經營策略；策略學者們稱之為藍海策略。請就上述之個案說明，回答下列問題：

- 一、 請從「沒有動物的馬戲團」為創意發想，詳述太陽馬戲團如何提供不同於傳統馬戲團的產品及服務內容。(20%)
- 二、 請詳述太陽馬戲團的目標市場定位與傳統馬戲團有何差異性。(20%)
- 三、 請依照新產品(服務)研發程序，詳述太陽馬戲團如何開發新產品或服務。(10%)

註：請以條列式作答與說明。

(本個案部份資料內容摘錄自 Harvard Business Review, 2004 年之 Blue Ocean Strategy.)

背面尚有試題

個案二 奈米創業・膠囊有趣

在經過金融大海瀉之後，有愈來愈多的民眾紛紛想要自己來創業，於是興起了一股前所未見的「微型創業」熱（資本少於 100 萬以下的創業方式），積極的投入這個市場來分食大餅。小本創業由於資金門檻較低，具備的技術多不會太複雜，相對的競爭者進入也較容易，因此大家都想在這激烈的市場中找尋機會、脫穎而出。

「膠囊百貨」是幾個年青人於 2008/8/8 合資設立的公司，經營至今全台已有近 30 家店面，遍佈在全省熱鬧商圈的巷弄裡。所採取的是類似日本「膠囊旅館」(CAPSULE INN) 的經營方式，將十幾坪店面切割成格狀專櫃，將每個專櫃依尺寸大小分租給已經創業或準備創業的人。老闆吳大偉表示「我們不是提供微型創業者機會，我們做的是“奈米創業”，就算個人沒有足夠資金也一樣可以實現作老闆的願望。」

現今公司每天的交易筆數可達一萬多筆，客單價平均達 180 元，已經超過便利商店的金額，每個月經由此百貨平台成交的金額更是逼近 2 千萬元，公司的毛利高達三成，足見這種消費型態確有其利基！且透過客製化的電腦管理機制，膠囊百貨不僅成功地搭起奈米創業和消費者互動的平台，也為自己和公司賺進大筆新台幣。吳大偉在全省的招商會中宣傳「別看這小小的格子，每月租金 500 到 3000 不等，只要你的商品夠獨特、有創意，都會有不錯的營收！」

對於創業者提供的產品，公司在經過評估後多半都能上架順利銷售。但卻也陸續發生一些糾紛，有客人在分別買了包包、化粧品和手工香皂後，卻發現是膺品、產品過期及疑似品質不良引起皮膚的過敏等，對公司的商譽也產生了負面的影響。

審視公司現有的客戶業態，更是包括了：百貨禮品、居家用品、玩具精品、飾品配件、書籍小說、影音遊戲、3C 商品和時下流行發燒貨等等不下二三十類；可謂麻雀雖小五臟俱全。但也因為商品太複雜，平均一家店 300 個膠囊格，個個不同、產品說明標識不清；銷售人員也搞不清楚到底是什麼，客人走馬看花在買了之後與期望落差很大，導致糾紛迭起！

不只是買家，賣家也有許多抱怨，在招商時說：「有趣的經營法一定會賺錢！」但發現肯定賺錢的只有公司，因為他就像是房東一樣，把一間間隔好的套房租出去，大多數的賣家還是無法獲利。但是吳大偉倒是信心十足，目前也已開放連鎖加盟，打著只要 80 萬元就可做”百貨店老闆”的口號，預計要在二年之內，衝到全台灣 150 家店的規模。

國立臺北商業技術學院 100 學年度研究所碩士班考試入學試題

碩士在職專班 筆試科目：管理個案研析（EMBA） 共 3 頁，第 3 頁

假設你是膠囊百貨新聘的經理，一天吳老闆心血來潮對你說，公司很久都沒大案子了，針對現在公司面臨的問題、經營的模式；提出個新的想法、新的企劃；目的在創造買家、賣家和公司的三贏，請問你有何構想、如何來規劃？並請撰寫出此一企劃案概要內容。(50%)

企劃書內容建議包括：提案名稱、環境分析、目的目標、經營策略、企劃內容、時間進度、財務規劃、風險控管及預期成果等。

註：本個案改寫自國內某知名企業，唯人名、相關金額與數字等另編撰。

