

## 個案 A：誠品 風格與獲利的兩難

誠品信義店傳出租約即將在明年底到期，陷入熄燈危機，引起社會熱議。誠品信義店所在的統一國際大樓商場，原持有股東為統一、統一超、統一國際開發、太子建設、南紡、環泥建設及坤慶國際等「泛台南幫」企業。但網路論戰未歇，有人說該保留信義區書香據點，但也有人說在商言商，房客不能強迫房東續租。更有人說誠品早已不是一間書店，而是百貨公司。誠品有兩種店型：一種是「書包店」，就是傳統誠品以書店為主、兼賣文創商品；另一種是「店包書」，大商場中有誠品書店，其餘部分由誠品當二房東分租給其餘品牌。一位百貨高層透露：「他們已經習慣做二房東，一定要兩個樓層以上、要自己招商，算是百貨業了。二房東的商業模式容易被複製，風格才是誠品難以被取代的關鍵，誠品最大的資產，終究是長年培養的死忠消費者，也是這次吳旻潔發聲的底氣。」

資歷來源：亞洲最佳書店變百貨公司 誠品陷「二房東模式」大難題

網址：[https://www.businessweekly.com.tw/magazine/Article\\_mag\\_page.aspx?id=7006070](https://www.businessweekly.com.tw/magazine/Article_mag_page.aspx?id=7006070)

請問：1) 請說明誠品二房東的商業模式？

2) 若您是統一集團主事者，您會租給誠品嗎？為什麼？

## 個案 B：主管去留

A 老闆來諮詢，他說最近一些員工對公司有了很大的意見。A 老闆了解後才發現，原來是 B 經理到了下班時間，總是不讓員工下班，就算沒有什麼事做，也得讓他們多待一下。為的是給 A 老闆一種管理有方、非常出色的形象。B 經理這麼做，讓員工對公司有意見，還以為是 A 老闆讓他這麼做的。這位 B 經理的做法，看似是為了公司，讓大家加班，做更多貢獻。但卻傷害了員工對公司的感情，實際上是為了自己，是一個精緻的利己主義者。

「精緻的利己主義者」這個說法源於北京大學中文系教授錢理群的一段話：「我們的一些大學，包括北京大學，正在培養一些『精緻的利己主義者』，他們高智商、世俗、老道、善於表演、懂得配合，更善於利用體制達到自己的目的。這種人一旦掌握權力，比一般的貪官污吏危害更大。」

資歷來源：看似為公司著想，實際卻損害團隊...有這 5 類特質，不適合擔任管理者

網址：<https://technews.tw/2022/04/30/netflix-facing-reality-check-vows-to-curb-its-profligate-ways/>

請問：1) 請問若您是 A 老闆會讓 B 經理離開主管的位置嗎？為什麼？

2) 如何避免學校培養出精緻利己主義者？

個案 A  個案 B

報名序號：\_\_\_\_\_

姓名：\_\_\_\_\_

高分秘笈：

1. 論述架構與標題要層次分明，如：(一) 1. (1)
2. 適當運用圖型或表格更有助於理解
3. 掌握時間寫好寫滿

## 個案 A：通膨下的購物變化

《CNN》報導，物價飆漲時消費者行為出現三大改變，除了轉向便宜替代品、停止購買非必需品，還減少衝動性購買。往購物車順手丟進口香糖或玩具車之前，開始三思而行。沃爾瑪( Walmart)、Target 等大型零售股都受創。NPD 集團數據顯示，今年民眾在綜合零售店購買的產品量，比去年同期少了 6%，購物頻率則少 5%。一片蕭條下，廉價商店卻逆勢突圍。全美最大一元商店 Dollar General，低廉的自有品牌銷量越來越好，加上汽油、食物等必需品價格飆漲，一元商店因此成為省錢最佳去處。為了省錢，美國人可以不搭飛機、不做美甲，也不買電視和氣炸鍋！可是，有一類完全非必要商品，竟讓他們甘願掏錢？答案，是讓人提神或興奮的小物 ( pick-me-up )。巧克力、香水、蠟燭..... 每個人的提神小物不一樣，只要能在不安的未知時期，讓你有「小確幸」感覺就算。

資料來源：節儉風，回來了！通膨瘋 首先從購物車消失的東西是...  
網址：<https://www.businessweekly.com.tw/international/blog/3010016>

請問：1)根據本文的說明，在全球通膨之下，您覺得在台灣那些產品或通路的銷量可能不跌反漲？

2)看過本篇報導後，若您是 7-11 店面設計人員，您會如何調整結帳台旁的貨品架？

## 個案 B：組織裡的「葡萄藤」

組織內部的非正式溝通網絡，對新上任主管尤其重要。中午吃飯閒聊、公司活動交流、下班後的聚會，這些非正式管道，往往不是公司內部正式的垂直 / 平行線，卻是管理者快速完成工作、獲得情報的重要管道。而這種相互交錯、錯縱複雜的溝通網絡，又被稱為「葡萄藤」。一串葡萄藤中，必定會有幾個網絡重要交匯處，也就是「葡萄節」。作為新任主管，應盡快辨識組織中的「葡萄節員工」，也就是組織裡的重要意見領袖。他的想法，會影響其他員工的想法；他的指令，會立刻獲得其他人的回應。

小林升主管後，原先很興奮，但隨著時間慢慢過去，「我是不是不適合當主管」的念頭，越來越常出現。這兩個月，他感覺自己越來越叫不動團隊，任務派下去，同仁總要拖個半天，讓他一直催、一直催，才姍姍來遲。他也感覺大家心裡有話，常常低聲私語、眼神來去，而他總是團隊裡最後才知道事情的人。唉.....怎麼辦才好？

資歷來源：給主管們：那個每天吆喝著吃午飯的人...務必對他多留心  
網址：<https://www.businessweekly.com.tw/management/blog/3008155>

請問：1) 若您是小林，剛上任時應該要怎麼做？

2) 請給現在的小林一些具體的行動建議？

個案 A 個案 B

報名序號：\_\_\_\_\_

姓名：\_\_\_\_\_

高分秘笈：

1. 論述架構與標題要層次分明，如：(一) 1. (1)
2. 適當運用圖型或表格更有助於理解
3. 掌握時間寫好寫滿

## 個案 A：路易莎的展店與數位策略

過去幾年來，路易莎不斷透過升級店面和體驗感，發展全方位生活門市的特色店型，包含圖書館門市、親子門市，甚至曾讓日本最知名的體驗大王蔦屋書店，主動尋求合作機會，在疫情間仍大膽逆勢展店，同時路易莎也積極布局數位發展，導入線上點餐功能，希望提升會員的黏著度，增加客單價，有助於提升業績。事實上，路易莎會員已達 130 萬人，相較於其他餐飲業者早著手分析會員樣貌、做精準行銷，路易莎的步調相對緩慢。一名同業更直指：看不出路易莎的數位布局策略。因路易莎有七成比例是加盟門市，想要導入線上點餐或跨店優惠，要取得加盟主共識，「過去幾年，我們推數位發展，根本推不動。」他坦言，這一直是該公司的痛，如今，疫情成為最好的助攻，「現在各門市搶著要做轉型！」

資料來源：選在最壞時機點興櫃？路易莎董座第一手告白：我不是喜歡賭的人  
網址：<https://www.businessweekly.com.tw/business/blog/3007803>

請問：1) 從文中路易莎逆勢展店，提升店面與體驗，想要打入那些不同的族群？

2) 路易莎數位發展的優勢與困難？應如何解決？

## 個案 B：Netflix 明星員工出走

影音串流龍頭 Netflix 達到「破壞式創新」的獨特企業文化，正在反噬？該平台公布新一季財報，十多年來首次總訂戶數量下跌，營收以多年來最龜速速度成長，因此股價暴跌 35%，創下有史以來第二大單日跌幅，市值蒸發 540 億美元。在投資人信任暴跌的空前危機中，《彭博》報導，Netflix 還可能失去它更寶貴的資源：明星員工。由於股價下殺，抹去許多員工認股選擇權的價值，可能引爆一波員工出走潮。該公司現任和前任員工上週表示，有意離開公司的人數，比公司過去任何時期都還多。員工士氣大受打擊，將是 Netflix 最不樂見的結果。因為，它向來仰賴全明星員工陣容，幫助它不間斷創新，領先競爭對手。

資歷來源：Netflix 比股價崩盤更慘的事？想離職的天才員工，達到史上高峰  
網址：<https://technews.tw/2022/04/30/netflix-facing-reality-check-vows-to-curb-its-profligate-ways/>

請問：1) 請推想 Netflix「破壞式創新」的獨特企業文化中，明星員工可能的特質？

2) 短期應如何解決個案中明星員工出走的問題？長期應該設計那些制度？

個案 A  個案 B

報名序號：\_\_\_\_\_

姓名：\_\_\_\_\_

高分秘笈：

1. 論述架構與標題要層次分明，如：(一) 1. (1)
2. 適當運用圖型或表格更有助於理解
3. 掌握時間寫好寫滿

## 個案 A：蝦皮力拚實體通路？

蝦皮開出第一間實體店、正式推出店到店服務，是 2021 年 8 月的事，但在短短不到一年的時間內就已展店 400 間，光是北部地區就新成立了將近 150 間實體門市，官方也表示會持續尋找 10 坪以上、50 坪以下店面。除了以這種平均「一天一分店」的驚人擴張速度，蝦皮宣布與台灣第 4 大超商連鎖體系 OK mart 聯手的合作案也備受矚目，消費者在全台 830 間的 OK mart 門市皆能雙向寄件取貨。值得注意的是，這已經不是加速展店的異界合作首例：蝦皮先前已和 85 度 C、美廉社、亞太電信達成合作，無一不是在鞏固原先的火速展店策略。

資料來源：聯手 OKmart 每天新開一家店！蝦皮力為何力拚實體通路？

網址：<https://www.gvm.com.tw/article/89143>

請問：1) 蝦皮推出店到店服務，對其電商平台品牌有何助益？

2) 蝦皮採用異界合作，請問此舉的優點和風險為何？

## 個案 B：後疫情新職缺

新後疫情時代 6 職業崛起！「永續管理師」求才若渴 大學修課搶先機

隨著科技與時俱進，企業所需的人才也開始跟著轉變，不僅小學生的夢想職業從老師換成 YouTuber，根據 Yes123 求職網調查，41.1% 的企業有數位轉型計畫，其中 62.2% 企業仍缺乏相關人才，許多公司也願意給付數位能力求職者高出 7.4% 的薪資，以 42,990 元經常性薪資估算，平均可多領 3,181 元，大幅提升上班族挑戰數位專業技能意願。此外因應後疫情時代發展，配合數位轉型及全球經濟情勢，人力銀行也整理出前景備受看好的 6 種職業，包含 ESG 永續管理師、AI 人工智慧工程師、元宇宙 AR / VR 工程師、數位行銷專家、帶貨直播主與線上教師等。

資料來源：後疫情時代 6 職業崛起！「永續管理師」求才若渴 大學修課搶先機

網址：<https://udn.com/news/story/7241/6243322>

請問：1) 請問在近兩年疫情下就業市場有哪些萎縮？您認為經營管理系的畢業生應具備什麼樣的關鍵能力，以適應就業市場的變化？

2) 在六種被看好職業中，你喜歡哪一種？你該如透過大學的學習培養這種工作的關鍵能力

個案 A  個案 B

報名序號：\_\_\_\_\_

姓名：\_\_\_\_\_

高分秘笈：

1. 論述架構與標題要層次分明，如：(一) 1. (1)
2. 適當運用圖型或表格更有助於理解
3. 掌握時間寫好寫滿

★

★★

★★★

## 個案 A：快物流

為了增加物流配送的彈性，momo、PChome 選擇自建倉儲與車隊，自己養物流軍隊。PChome 率先在 2018 年成立百分百持有的運輸物流公司「網家速配」、momo 也在 2020 年成立百分百持有的運輸物流公司「富昇物流」。「我們觀察到國內宅配業者投資在物流上的成長性，比不上台灣整體物流的需求，市場呈現供不應求。若 momo 不自己建的話，很快面臨到『有貨送不出』的狀況。」momo 董事長林啟峰點出自建物流關鍵原因。根據未來流通研究所的調查報告，台灣宅配服務業營業額近 10 年 ( 2011~2019 ) 年複合成長率 ( CAGR ) 達 12%；而台灣電子商務營業額近 5 年 ( 2016~2020 ) 年複合成長率達 9%，顯示電子商務也在快速成長中。

資料來源：3 大電商「快物流」戰場解析！momo、PChome、蝦皮如何籌建最後一哩路？  
網址：<https://www.bnext.com.tw/article/65929/e-commerce-build-logistics>

請問：1) 請問電商自建物流的對消費者的價值有？

2) 請列點說明電商自建物流的優點與缺點？

## 個案 B：鈍感力

我曾遇見過很多非常有才華的年輕人，有一些年輕人很厲害，工作沒幾年，就從同齡人脫穎而出，當上了主管，甚至有人做到了合夥人。但也有一些年輕人，他們也十分聰明，可是在職業發展半途突然就折掉了，令人痛心疾首。為什麼折掉了？因為基本上都是一顆玻璃心，受不了委屈，經不住壓力。像是工作出了失誤，主管批評了 2 句，他們的心就崩了，覺得受了天大的委屈，患得患失，鬧脾氣，賭氣辭職。日本作家渡邊淳一提過「鈍感力」的概念，即面對外界的挫折，人要有一種遲鈍的力量。在他看來，有才能的人不一定成功，而鈍感力強的人，總能從容面對外界的挫折和打擊，大大方方地勇往直前，成為真正的大贏家。

資料來源：遲鈍，反而是脫穎而出的關鍵？職場上走得遠，靠的是這件事  
網址：<https://www.businessweekly.com.tw/careers/blog/3009925>

請問：1) 依據本文，長期的職涯成就來自於？您覺得您現在開始要如何培養？

2) 請就您對明志科大的認識對本文列出一些討論大綱？

個案 A  個案 B

報名序號：\_\_\_\_\_

姓名：\_\_\_\_\_

高分秘笈：

1. 論述架構與標題要層次分明，如：(一) 1. (1)
2. 適當運用圖型或表格更有助於理解
3. 掌握時間寫好寫滿