

大葉大學 九十二 學年度 研究所碩士班 招生考試試題紙

系 所 別	組 別	考 試 科 目 (中 文 名 稱)	考 試 日 期	節 次	備 註
國際企業管理研究所	乙	經營個案分析	4 月 13 日	第 三 節 13:30~15:00	共 2 頁

註：考生可否攜帶計算機或其他資料作答，請在備註欄註明（如未註明，一律不准攜帶）

在過去 15 年來的大部分時間中，美國的航空業是最不具吸引力的產業之一，當美國航空業特許設立的禁令在 1978 年解除之後，直到 1993 年間，有 29 家新的航空公司加入營業的行列，快速增加的運輸能量使得供給大過需求。因此，愈來愈多的業者為了能夠吸引顧客，一再促銷降價，價格低到公司幾乎不可能有利可圖，從 1978 年開始，這個產業已經經過了 1981 年到 1983 年以及 1990 年到 1993 年等兩次競爭異常激烈的價格戰期間，而由於這兩段期間異常激烈的價格戰，使得整個航空產業產生令人心驚的虧損，1982 年整各產業總虧損金額達到 7 億美元，1990 到 1992 年間，總損失更高達 71 億美元，較過去五十年的虧損總額還多。

儘管環境如此惡劣，卻仍有一家名為 ABC 的航空公司，卻能夠持續獲得利潤，事實上，當其他的競爭者仍赤字連連之時，這家公司的績效卻比以前還要好。ABC 是個以德州為主的地區性航空公司，1992 年當其他美國公司都還在賠錢時，ABC 卻有令人難以置信的高度淨利成長，他在 1991 年的營收是 13.1 億美元，淨利是 2,690 萬美元，1992 年的營收大幅成長到 16.8 億美元，淨利則高達 1.05 億美元。

之所以如此，原因在於低成本與顧客的忠誠度此兩項因素。低成本來自於許多地方，ABC 提供顧客的是樸實的服務，機上不提供正餐，也沒有頭等艙座位，ABC 也以成本太高為理由而不贊成使用大型訂位系統，另外，公司僅使用燃料利用率最高的 Boeing737 這種機型來飛行，以降低訓練及維護成本。公司另外還有一項重要的資產，就是非常高效率的人力，ABC 的員工說他們之所以如此努力工作，是因為他們覺得高階管理當局對他們很好，如同一位空服員所說「您不會想要 Herb 下台吧！」Hreb Kelleher 是 ABC 的執行長，他以幫忙空服員端飲料與幫維護人員維修飛機而聞名。此外，ABC 還有一項擴及所有員工的股票選擇權計劃，結果是大約有 10% 的 ABC 股票為公司員工所擁有，這使員工有進一步努力工作的誘因。

ABC 的顧客忠誠度也是來自多方面的，他的低成本結構，使其得以用較低的價格提供顧客服務，並由此而建立公司的忠誠度，ABC 同時擁有最值得信賴的運輸業者之美名，他的準備時間是業內最短的(只要十五分鐘，就可以完成所有起飛準備工作)，這使得所有班機都能準時起飛。另外，這家公司還有個傾聽顧客意見的好名聲，譬如有五個德州的醫學院學生，每週通勤到其他州去上課，但他們抱怨說搭 ABC 的飛機會使他們遲到，為此，ABC 將這班飛機提早約 15 分鐘，以配合這五個學生。

此外，ABC 採取集中化的航線結構(只飛 15 州，而且大部分在南方)，如此使他能夠建立扎實的地區性表現，並且避開了全國性航空公司所需要面對的激烈競爭。

個案討論問題

1. ABC 的成功，告訴我們產業因素或公司因素在解釋企業績效的相對重要性為何？(40%)
2. ABC 的競爭優勢基礎為何？(30%)
3. ABC 公司可能如何失去競爭優勢？(30%)