

國立臺北大學 109 學年度碩士班一般入學考試試題

系(所)別：企業管理學系經營管理組

科目：管理個案分析

第1頁 共3頁

可 不可使用計算機

一、(25%) **組織發展與設計** 目前有關人工智慧及大數據的相關主題是十分熱門的。不少企業也想引進或導入相關的功能。很迷惘公司是一間網路旅遊相關業務的公司，除了有美麗的網頁介紹以外，有些國外的顧客也可以協助訂票及相關的住宿旅遊事宜。近來因為各家網路公司的服務激烈的競爭，業務已有走下坡的趨勢。請問如果你(妳)是一個人工智慧與大數據的專家，該如何協助很迷惘公司導入相關的運作及考慮哪些可能的問題？

二、(25%) **人格與領導激勵理論** 恨自己先生是一個自認再也平凡不過的上班族，常常就對老闆所交代的任務很有意見，也沒有自信，覺得達不到目標或者是老闆要求太高，還沒開始做就先預設立場跟結果；有時候恨自己任務達成或者失敗還會覺得是天意，從來不覺得自己努力不夠。渾身充滿負能量，也常常挖苦或諷刺同事，人際關係不佳。如果你(妳)是恨自己的老闆讓他活，該如何幫助與帶領恨自己？說明你(妳)的建議與理由。(需提及管理學的理论、原理、定理、規模、效應等等)

三、(50%) 外送平台席捲全國¹²³

過去，外送是消費者用電話訂餐，餐廳再送餐給消費者，如今的餐飲電商化，則是消費者透過手機，進入各餐飲外送平台的 App，中式、日式、美式、泰式等美食眼花撩亂，不只能下單鼎泰豐、麥當勞、瓦城等連鎖品牌，還有許多單一品牌店家。根據 Deliveroo 數據顯示，目前在平台上的業者，以雙北地區來說，連鎖業者占比 40%，一般小吃則為 60%，就能點餐。

下單後，透過 AI 運算系統，經由 App 付錢後，平台會將訂單分配給有餘裕接单的外送員。而運送費與餐費自動轉至送餐員與餐廳，消費者只要人在家中坐，美食便會自動送上門來。

事實上，外送平台已為臺灣餐飲業帶來天翻地覆的變化。智慧餐飲科技公司 iCHEF 內部統計，2018 年元月，外送在餐飲的營收僅占 5%，截至 2019 年 7 月，已攀升至 30%，足足成長六倍，交易筆數更成長八倍。

去年 12 月初，星巴克宣布在 Foodpanda、Uber Eats 上架，開放全台 50 間門市外送咖啡與輕食甜點。星巴克在百貨有門市，也在超商推出咖啡飲品，如今進入外送平台。各家百貨也很聰明，立即跳出來與外送平台洽談合作。近日，Foodpanda 便推出百貨美食節的行銷活動。誠品敦南自去年 5 月和外送平台合作後，業績平均增加兩成。

但通路改變，會影響業者的成本和獲利結構，若外送在營收的占比持續升高，考慮到平台抽成問題，業者勢必會調整產品規劃和人力配置。

國內四大超商，儘管全家已在 9 月率先上架 Uber Eats，但超商業者多表示，目前外送對鮮食業績尚無明顯影響。萊爾富指出，Foodpanda 進駐臺灣已超過六年，以現階段而言，超商未有

¹ 林珮萱、蕭玉品 2019,〈業者不加入就賺不到錢？全家、星巴克、小吃店紛紛搶上外送平台〉，《遠見雜誌》12 月

² 蕭玉品 2019,〈美食外送 App 土洋爭霸，搶賺 225 億「懶人財」〉，《遠見雜誌》8 月

³ 吳元熙 2019,〈9 大外送平台「僱傭」認定出爐：戶戶送過關，foodpanda、Uber Eats 中槍〉，《數位時代》10 月
<https://www.bnext.com.tw/article/55298/food-delivery-courier-argument> Accessed January 2020

國立臺北大學 109 學年度碩士班一般入學考試試題

系（所）別：企業管理學系經營管理組

科目：管理個案分析

第2頁 共3頁

可 不可使用計算機

品項明顯受到衝擊，不過，未來不排除與外送平台合作的可能。

臺灣市場雖小，卻具備適合發展外送的條件。根據主計處家庭收支調查，自 2009 年起，臺灣餐廳和旅館消費在家庭支出中節節上升，2017 年占比 12%。

以臺灣一年 4,500 億元的餐飲產值、外送約占 5% 的比率來看，高達 225 億元。商業發展研究院經營模式創新研究所副所長李世珍補充，臺灣人愛嘗鮮、對新科技接受度高，以及行動支付普及等因素，更將外送平台推了一把。隨處可見的機車，則提供外送平台足夠的勞動力。

為了搶攻臺灣商機，德商 Delivery Hero 收購的 foodpanda 最早於 2012 年來台；2016 年美國 Uber Eats 攻台；2018 年底，英國的戶戶送也登台了。

至於由信義房屋投資、本土聲量最大的有無快送，於 2016 年成立，看好社區經濟一年有 2 兆元的潛在商機，與快遞業者合作，號稱連隔壁美味的滷味、便當、小吃，都能快速送到消費者手上。

臺灣外送成長力道的確驚人。foodpanda 臺灣區執行董事總經理方俊強表示，2018 年底和剛進臺灣相比，使用 foodpanda 人數成長了 35 倍。今年上半年訂單和去年同期相較，也成長 15 倍。

Uber Eats 臺灣區總經理李佳穎則透露，2019 年第一季，Uber Eats 合作餐廳已超過 6,000 家，是 2018 年同期的 2 倍，平台活躍用戶和外送趟次，也成長 3 倍。

戶戶送雖然在台發展不到 1 年，訂單增速卻比香港快上 5 至 6 倍。「現代人的生活和手機綁在一起，臺灣和所有城市一樣，叫過一次外送，叫下一次的機會高很多，」戶戶送香港暨臺灣區總經理羅家聰笑稱，2 年前，一個消費者平均每月叫 2 次外賣，如今已提高到 5 次。

各平台目前仍以搶市占率為首要目標，尚未獲利。且網路上已有消費者開始抱怨，平台的補貼似乎愈來愈少。一旦各平台停止免運費，還有多少消費者買單？值得觀察。

此外，市場競爭者眾，各大外送平台想做出差異化，其實不太容易。「你現在叫各家外送，送過來沒有太大差別，（消費者）不易產生忠誠度，」程開佑指出，外送市場仍在補貼燒錢階段，消費者多是哪裡便宜哪裡去。

雖然各外送平台會以較低抽成，積極簽下「獨家餐廳」，藉此吸引消費者。但對消費者來說，想吃什麼，就去哪個平台，未必能真正加強忠誠度。平台後勤、客服、外送員等各種因素，都會影響消費者和美食店家使用意願。

勞動部去年 10 月 30 日公布調查結果，認定臺灣 9 大外送平台裡，有 5 家和外送員的勞雇關係屬於「僱傭」制，包含 foodpanda、Uber Eats、Lalamove、Cutaway、QUICKPick 等平台，都未替外送員「加保勞保」與「提撥勞退金」，將依法轉交地方主管機關處理。

根據勞動部職安署調查，至十月初為止，臺灣共有 45,129 名外送員。若依 foodpanda、Uber Eats 兩大業者過去公開提供過的外送員人數計算，保守估計會有超過 2 萬人受到影響。勞動部認為，臺灣外送平台與外送員之間的合作模式可分為四種：像街口外送委託 Lalamove 服務，平台本身

試題隨卷繳交

接下頁

國立臺北大學 109 學年度碩士班一般入學考試試題

系（所）別：企業管理學系經營管理組

科目：管理個案分析

第3頁 共3頁

可 不可使用計算機

沒有外送員服務；Foodomo 是委託貨運行，由「德發貨運」、「全球快遞」指揮旗下外送員送餐，同樣沒有直接對接外送員；有無快送的合作對象「聯岳交通公司」，則是少數替員工保勞保、提撥勞退的業者，不過也和其他被認定僱傭的平台一樣，未核備工作規則與舉辦勞資會議。

圖一：各大平台與外送員的勞雇關係

平台	平台名稱	勞雇關係
平台→外送員	foodpanda	僱傭
	Lalamove	僱傭
	Cutaway	僱傭
	Quickpick	僱傭
平台委託貨運行(虛設)→外送員	Uber Eats	僱傭
	戶戶送 (Deliveroo)	非僱傭*
平台委託貨運行→外送員	有無快送	無自有外送
	街口外送	無自有外送
平台委託平台合作	Foodomo	無自有外送

*戶戶送的機制屬於「鼓勵接單」，並未「限制」外送員的上線時間與接單量，而是採取「正面表列」方式提供薪資激勵，因此和其他平台相比之下，對外送員的約束性較小。

表格內容來源：(吳元熙 2019)

簡單說，政府認定當外送員拒單、上線時間、接單量少會受處罰（扣薪、獎金減少等），且需要在送餐任務過程回報、登入系統、受平台管理，就屬於僱傭員工。

勞動部職安署長鄒子廉舉例，Uber Eats 外送員在送餐之前（取餐）、送餐過程與送餐結束後，都需要向 APP 系統結案回報；公司可透過 APP 全程監控外送員服務，「代表平台對外送員是有控制力的。」

這場外送大軍競賽，才剛開打，還沒那麼快分出勝負。

問題：

(一) 請問什麼是「商業模式」(Business Model)？(10%)

(二) 請就商業模式觀點回答下列問題：

甲、圖一中九家外送平台的商業模式都一樣嗎？請說明之。(20%)

乙、就食物外送平台一天中時時需要保持供需服務平衡，與服務品質之角度而言，有無快送及 foodpanda 哪家公司較有優勢？請說明之。(10%)

(三) 為何餐飲外送平台能成長如此快速？就商務系統可擴增的能力(Scalability)請說明之。(10%)

試題隨卷繳交