

國立勤益科技大學 100 學年度研究所碩士班招生筆試試題卷  
所別：企管系 組別：

科目：企業管理個案評論

准考證號碼：□□□□□□□□ (考生自填)

考生注意事項：

一、考試時間 100 分鐘。

二、

三、

### 試題一：〈30 分〉

最近美國有一個極有趣的新訂價模式，可能挑戰「Groupon」兩年前的那種態勢。據《Boston Globe》報導，這是一位哈佛剛畢業的華裔年輕創業家張怡芳(譯音, Yifan Zhang)，決定挑戰「健身」的事業，創立了一個新的健身中心的獲利模式，她稱為「Gym-Pact」，中文翻成「健身合約」。

你若是想健身，這個「Gym-Pact」可以讓你免費加入甚至免費使用健身的設施。費用誰出？由沒有來健身的會員幫你出。換句話說，當你踏進健身房，看到在裡面運動的那些人，他們並沒有付錢；反而是「沒看到」的那些人，是他們來支付、支持這間健身房，讓這間健身房繼續經營下去！首先，Gym-Pact 打的旗幟是，它是要來幫助大家「約束」自己的，大家都只會在那邊說要每周健身三次，但大家都無法實現諾言。因此，Gym-Pact 說服大家，「來吧，免費的健身房！」如果你沒按時來，才需要付錢！

1. 你覺得，這樣的訂價模式，有道理嗎？為什麼？請詳細說明原因。(10%)
2. 以此案例，創業家需要自己開健身房嗎？為什麼？請詳細說明原因。(10%)
3. 你認為 Gym-Pact 會賠錢嗎？為什麼？請詳細說明原因。(10%)

本文節錄自 Mr.6- 下一個 Groupon？哈佛華裔生想出了一個讓商家、消費者都無法拒絕的新點子，出處「動腦網站 [www.brain.com.tw](http://www.brain.com.tw)」。

### 試題二：〈30 分〉

行動，通常不是「更多」，而是「更少」。現代有一群新的創業家，他們在賣自己品牌的「酒」，奇怪的是，他們卻沒有「酒廠」，業界稱這樣的沒酒廠的酒品牌為「吉普賽酒廠」(Gypsy Brewers)，他們沒有酒廠，所以沒有機械，也沒有大量的員工；他們只有老闆和老闆娘兩位，頂多就再幾位業務員來賣酒，他們也沒有辦公室，就「行動」化的，來賣他們的酒！酒廠「行動化」，他們就不必像其他的小酒廠，花很多很多精力在資金的調度、人員的處理、機械器材的維護等等，他們雖然沒有自己的酒廠以致於成本過高，但他們卻

可以將「資源」全部集中在一般酒廠無力去做的行銷、業務、創意、彈性端，有機會可以打敗其他的傳統酒廠。

「行動」往往可以讓一個僵化的商業模式，突然間變得「更少」，脫掉傳統作某個生意的包袱，砍掉許多從前都不敢砍掉的部位，以求在一個成熟的產業中，剎那之間成為新秀，我們看到，曾經在電子產業的 fabless 設計廠，也是以這樣的概念，沒有了工廠，辦公室變小、人數變很少，以少少的人數、更靈活的產品，去打敗了傳統如 Intel 的「從頭到尾什麼都自己做」的大廠，當然，當這種「行動商業模式」興起時，也會帶起另一個「專門在支援這些行動商業模式」的另一批廠商，就如同晶圓廠去支援那些 IC 設計廠是一樣的意思。

1. 請以策略工具分析該酒廠的競爭優勢。(15%)
2. 除了「醫生」、「酒廠」，還有哪些還可以行動化的呢？試舉例說明之。(15%)

本文節錄自 Mr.6—行動醫生、行動酒廠，「更少就是更多」的商業模式，出處「動腦網站 [www.brain.com.tw](http://www.brain.com.tw)」。

### 試題三：〈40 分〉

統一企業(現為統一集團)自從 1967 年創立以來即採取多角化的經營策略，主要的關鍵原因在於前總裁高清愿認為「多角化經營」最大之優勢就是風險較低。由於同時經營許多企業可以分散其經營風險，因為不是每一種商品都能賺錢，也不是每一種商品都會虧損，所以多角化經營起來會較為安全。並且若是從事相關產業之多角化經營，不僅能消耗某些企業本身所生產之原物料，而且也能節省推銷、社交、廣告、運輸、包裝、稅金等費用。例如生產製造速食麵所需之原物料，如麵粉、肉汁、醬油與油脂等，若可從公司本身來供應，不用對外採購，即可減少其原物料取得成本。另外所需之麵粉都從麵粉廠使用散裝空壓送至食品廠，不僅能降低包裝費及運輸費，更可易於控制其原物料品質。此外，一家企業若能採用自製之原物料進行兩次加工生產，政府可免除其原物料之營業稅，而使統一企業每年能節省一千多萬元之稅金。相同情況，在養雞、養豬方面其所需飼料也皆由本身企業之飼料廠供應來降低成本，因而增加其產品在市場上的競爭力。由此可知，垂直多角化的經營方式可使得統一企業從上游原物料至下游生產及配銷產品到消費者間密切的加以整合，而形成了一能相互支援、同擔風險、共享利潤之供應鏈網路。如此不但能充分使用及消耗本身所生產製造之原物料，而且可降低其生產成本及提高產品與服務之附加價值，

讓統一企業能獲取顯著之規模經濟效益。

接著於水平多角化經營方面，統一企業將其所擁有之食品方面之相關專業知識、技術與設備擴展運用到飲料、保健、乳品與食糧等其他相關領域產業，因此消費者可看到許多不同的統一產品，可說明統一企業充分運用產品相關多角化經營策略。當今幾乎能吃及喝的商品很多都是統一企業生產的商品，統一企業實踐「食品研發與製造」之核心知識，創造更多市場價值及密集通路網路，進而擴展其市場佔有率，因此帶給競爭者許多壓力。現今統一集團旗下之流通次集團，以 7-Eleven 為首，也皆仿製統一企業之多角化發展歷程，並不斷擴展延伸其營運範圍，如咖啡店(星巴克)、量販店(家樂福)、藥妝店(康是美)、生活用品店(無印良品)、電子商務(博客來)等皆是台灣有名之連鎖通路，甚至從連鎖通路還擴展至捷盟、統昶、統一速達等物流產業。

在民國 80 年底，統一企業為了其集團物流及金流活動的整合(這是統一集團重要的價值流程和活動)，因而創立了萬通銀行。高清愿表示當時會想去經營銀行是由於統一集團之資金很充裕，還加上以前公營行庫的利潤很高才誘使他去投資經營萬通銀行。但後來因為政府開放新銀行政策，使得銀行數量多致使銀行業之競爭愈來愈激烈，利潤愈來愈低並逐漸難以生存。而食品業和銀行業的差異性也相當大，如食品業一般較保守，可是金融業則需較快的創新步調，另一方面統一集團也較缺少金融專業人才，因此也無法自集團內部調派人力資源來支援。所以當時難以實現統一集團和萬通銀行間所能產生綜合效益，因此在民國 92 年，統一將萬通銀行賣給中信金控。

總而言之，統一集團之多角化經營方式相當成功，它能將其在產品與市場核心知識充分發揮與運用，並積極進行全球國際化佈局，期望將統一集團之競爭優勢能擴展延伸至更廣大的國際市場。(資料來源:方至民，策略管理，前程文化事業，2010)

問題:

1. 請說明統一集團進行多角化之背景動機為何? (15%)
2. 你(妳)認為統一集團多角化經營策略有何風險? (10%)
3. 由於中國大陸是一個新興市場，因此世界許多國家皆至大陸投資，而統一集團也積極進

軍大陸市場(如民國 98 年，統一集團已取得 7-Eleven 在上海地區的經營權，還有旗下許多事業也進軍大陸，如上海統一星巴克)，請說明統一集團進入大陸市場之背景動機及其可能的成效與風險? (15%)