

100 學年度國立勤益科技大學碩士在職專班招生入學考試

企業管理系 【企業管理個案評論】 試題

准考證號碼(請考生自填)：□□□□□□□□

注意事項	考試時間 100 分鐘
------	-------------

1. 早期投資過 Amazon 和設計師品牌線上購物網站 Nordstrom.com 的創投公司 Madrona，最近在「Indochino」這個購物網站，投入 400 萬美元資金。網站或者百貨公司的線上商城，都不太敢做「線上西裝」，也就是因為這樣，Indochino 成為極少數在做線上西裝訂製的網站。

Indochino 的購物網站，它什麼沒賣，就只賣「西裝」。Indochino 的基本策略就是瞄準，西裝最麻煩的「量身訂做」下手。Indochino 名字暗喻「India、China」，可見，創業家當初搭金磚四國這個熱潮。目前 Indochino 已經完成佈局，共有 35 位員工，其中 15 位在加拿大，剩下 20 位，竟然是放在中國，做什麼？他們專門接收歐美來的「線上訂單」，在中國的西裝工廠直接製造。這個走了半個地球的交易，卻只要 2 個星期的時間，一套完全量身訂做的西裝，就會寄到歐美人士的家中。

Indochino 在三年多前率先去嘗試「到中國訂西裝」的模式，到現在已經帶來了 100 萬美元的營收，而且 2010 年正是他們的成長年，營收成長了 2.5 倍左右，這成績至少表示，的確有人在線上買中國做的西裝。當初這兩個創業的加拿大年輕人，腦筋動到外包給中國和印度，心想的是「低價西服」，所以他們一開始的目標族群是「學生」，希望提供給他們 200 美元的廉價西裝，但後來，他們的方向改變了！

現在，打開他們的網站，第一頁全都是 400 至 500 美元的高級西服。他們說，目前的設定的範圍已經從「學生價」調高到 300 至 550 美元、中高價位的層次。他們認為，外包到中國大陸的西裝，不應該再以低價來競爭了。以料子好、作工細取勝，讓客戶覺得物超所值，雖然沒有高價名牌的牌子，但是有媲美它水準的品質，從來沒有商家在線上將「客製西裝」做到這樣的程度。

Indochino 在中國的 20 個人，不只找代工廠，他們可是擁有「自己的生產線」。他們希望在西裝這條供應鏈上面，在好幾處做創新；表面上 Indochino 就只是一個網站，事實上它的後面的配套，已完全緊扣著中國的製造鏈。重要的是，這個網站位於加拿大溫哥華，以網站來說應該算是相對遙遠的地方，兩位創業家只是商學院認識的同學，兩個西方人，卻還能藉由開 Indochino 這間網站，就比別人先一步的來抓住現在的中國熱潮！

這件事顯然是高瞻遠矚，因為，在 Indochino 2007 年創立的兩年後，巴菲特那句話才出現——巴菲特 2009 年在中國大陸，曾提到他現在衣櫃裡的九套西服都是中國製造，並且他已經把其他西裝都「丟掉了」。這句話，捧紅了在中國農村創業的大楊創世集團的李桂蓮，大家說，這是繼比亞迪的王傳福之後，巴菲特在中國捧紅的第二人。現在，繼巴菲特之後，Indochino 也得到投資亞馬遜等網站的創投「加持」投資，突然間，兩個位於世界邊陲的老外，竟然和「世界主流」結合了！

A. 請以策略工具分析該公司的競爭優勢。(35%)

B. 不再是「平價」，還有哪些延伸？請舉例分析。(15%)

本文節錄自 Mr.6-直接上網訂購巴菲特的高檔大陸西裝，看 Indochino 兩個老外如何「網搭」中國熱，出處「動腦網站 www.brain.com.tw」。

2. 張總是一個中小企業的老闆，聽說現在企業沒推 ERP 就落伍了。因此他積極的收集 ERP 系統的資料，此外他也在籌備原來就沒有的資訊室。請問，如果你是張總的管理顧問，妳會給他什麼樣的 ERP 系統評估模式？另外，對於資訊室的成立，在功能跟規模上你會有什麼建議？（40%）

3. 試就日本大震議題討論，台灣應有哪些啟示錄？（10%）