

國立勤益科技大學九十七學年度研究所碩士班招生筆試試題卷

所別： 流通管理

組別：

科目： 管理學

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：〈 20 分〉

波特(Michael Porter)認為五種力量是決定產業競爭力度大小的重要因素，設想某廠商欲在勤益附近商圈經營書局，正進行企劃中，試擬出該企劃案中之「五力分析」。(20分)

試題二：〈 20 分〉

請說明霍桑研究(Hawthorne Studies)的主要內容與發現，又霍桑研究在管理史上的價值為何？

試題三：〈 20 分〉

請說明馬斯洛(A. Maslow)的需要層級理論及阿道夫(C. Alderfer)的 ERG 理論，又兩者有何異同？

試題四：〈 40 分〉

閱讀下述案例，說明老杜甜筒成功之道。

喜歡吃甜筒的人，一定吃過老杜的甜筒，在當時，老杜 10 元一支的甜筒已經賣得很好了，國內市場佔有率第一名。大量銷售的市場上，沒有一支超過 10 元的甜筒，只有在百貨公司商店街裏，那種進口的冰淇淋，以甜筒方式販賣，有較高的價位。

當時，市場已經有傳聞聯合利華(Unilever)旗下的品牌 Wall's 即將進入臺灣市場。Wall's 堪稱是世界最大的冰淇淋公司，不僅技術領先，在各地市場其佔有率都是第一，最重要的是它的東西實在好吃！他們在泰國市場和福樂作戰多年，可以一下子把福樂買下來，叫福樂在市場上銷聲匿跡。每次 Wall's 有什麼動靜，像新產品、廣告，在那個國家的促銷，老杜都會盡全力搜集。老杜在大陸那一段時間，上海、天津、北京幾個大城市都親身感受到 Wall's 的作戰威力。老杜的冰淇淋專業課程訓練，也是在 Wall's 公司受訓的。

Wall's 最強的商品就是甜筒，叫「Connetto」，這個甜筒在英國、法國有 75% 的市場佔有率，是歐洲最大品牌；在澳洲、紐西蘭、東南亞如泰國，所到之處，望風披靡，無人能擋。面對這樣的一個商品，老杜怎麼辦呢？難道要坐以待斃？老杜一定要想個辦法。

老杜設法從泰國及其他國家帶進了一些 Connetto 甜筒，老杜試吃的結果，都認為是一個非常好吃的產品，而且具有品質及技術上的優越性，以老杜的技術及能力根本做不出那樣的東西。好慘！如果這個產品打進臺灣市場，老杜一定很慘，而且當時泰國才賣 8 元，算算台幣也差不多 10 元一支。一支量至少比老杜多 30% 以上，又好吃，老杜怎麼打得過呢？

老杜的第一招，要求研發單位做出皮很脆的甜筒。人家的甜筒，遠渡重洋，都很硬脆，國內的甜筒皮都不脆，包括老杜的甜筒，怎麼跟人家打仗呢？所以第一步要讓甜筒的皮脆起來！這一點後來研究單位做到了！

幾經思考，老杜決定先發制人。老杜的估算，如果 Wall's 要進入台灣，如果要設廠生產，那是好幾年以後的事，最快的方式是購併，但國內的甜筒就只有老杜最強，一時之間購併尚缺乏成熟條件。

老杜假設這個產品對手會引進在國內市場販售。假設以泰國進口，市場上新台幣 10 元一支的甜筒，加上關稅，運費等，老杜估算最少一支賣 15 元，加上利潤，促銷成本，尤其是剛上市的投資，一支最有可能賣 20 元，最高可以賣到 25 元。看對手怎麼估算投額和市場量。

但是，以當時的狀況，不要說一支 15 元的甜筒沒有，一支 25 元的甜筒誰吃啊！所以老杜估算最有可能就是 20 元一支。20 元一支可以確保有一定的量和利潤，25 元一支市場就太小了，消費者可能很難接受。現在，老杜假設他最有可能賣 20 元這個價位，可是 20 元一支甜筒，在當時也是很高。所以老杜決定先訂價為 20 元，將這個價位市場搶先占領。如果萬一 Connetto 進來，賣 15 元一支，老杜就可以把價格拉下來對打，降價促銷，如果萬一對手一支賣 25 元，老杜就在 20 元守住，多辦贈品促銷，分割他的市場，而且 25 元一支的甜筒，如果沒有強力的媒體支持，促銷支持，是賣不動的！如果對手賣一支 20 元，老杜已經先佔領了這個價位，他想要輕易攻佔進來，是要付出代價的，譬如說他至少也要有相當的廣告投資，促銷活動，和老杜們一樣的品牌知名度，這樣對打，可以讓老杜們至少撐個三至五年，到時候再看競爭態勢做變化吧！

老杜決定在 20 元一支甜筒的價位先佔領，以待敵人來攻。可是 20 元一支甜筒也是很貴，這個 game 要怎麼玩呢？老杜想到了一招，既然這個東西市場佔有率那麼高，消費者這麼喜歡，一定有存在的道理，而且老杜們又做不來，要投資這種設備也不是說要有就有的。所以老杜想到乾脆來個依樣畫葫蘆，把老杜能做到和 Wall's 一樣的所有可能都去做。Wall's 是採用鮮奶來做，甜筒比較大，冰淇淋露出來的部份比較高，花捲也有較高技術，冰淇淋可以填充到底部，這些是老杜做不出來的；但是老杜用不同的奶製品，把脆皮變硬脆，花捲做不同型，包裝做漂亮一點，上面的硬粒作脆一點，撒多一點，這老杜是可以做的。在公司的要求下，研發部門幾經努力，老杜做到了。各級同事都很配合，同心協力，都是促使這個產品成功上市的重要因素。

這樣的做法是，盡量讓 20 元一支的甜筒，品質和售價可以一致，以減少消費者的抗拒。現在這個棋局擺出來已經有一個樣子了，就等敵人來下棋了。

當時 20 元一支的甜筒，很多人都說老杜是「肖仔」（瘋子），營業部的同事，在當時都努力的鋪貨，雖然挫折滿多的，等到商品上市，廣告及促銷活動開始，深獲好評。經銷商拼命回頭補貨，通路也回轉快速，老杜心中那塊大石頭才落了下來，這個產品大概賣得住，不會死了！剩下來的，就等 Wall's 來挑戰了！後來 Wall's 真的到台灣來了，真的也已 Connetto 作為主打商品，不過它竟然一支賣 25 元，老杜聽到消息後，暗暗竊喜，這下子它大概活不成了，不過，老杜還是不敢掉以輕心。有一次在市場上和 Wall's 的品牌負責人見面，從他口中得知，這是一個市場試銷，有一定期限和一定金額投資的限制，這個品牌負責人似乎做得很不愉快，定價太高，市場打不開，消費者抱怨連連。不久以後，Wall's 退出市場，這個品牌負責人也離職了。