

國立勤益科技大學 102 學年度研究所碩士班招生筆試試題卷

所別：企業管理系

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 80 分鐘。

二、

三、

試題一：〈 50 分〉

王品餐飲股份有限公司 (Wowprime, 簡稱：王品集團) 是台灣著名的餐廳連鎖集團，創立於 1993 年 12 月，董事長為戴勝益。該集團旗下餐廳包括：王品牛排、西堤牛排、陶板屋和風創作料理、原燒優質原味燒肉、聚 北海道昆布鍋、藝奇 新日本料理、夏慕尼 新香榭鐵板燒、品田牧場、石二鍋、舒果 新米蘭蔬食、曼咖啡。

王品 (股票代號：2727) 2012 年合併營收 123.06 億元，年成長 28.04%，稅後淨利為 10.50 億元，每股稅後盈餘 (EPS) 高達 15.69 元，每股擬配發現金股利 13.67 元，另從資本公積中加發股票每股 1 元，合計每股配發股利 14.67 元，獲利及股利均創下歷史新高 (當日收盤價 \$438)，激勵今日股價向上走升，漲幅一度達到 4% 以上，創去年 9 月中以來新高點。

王品去年無懼全球景氣逆風，及國內油電雙漲的衝擊，藉集團在餐飲市場深耕多年的品牌力，仍繳出令外界驚豔的亮眼成績，今年隨中國經濟成長力道可望逐漸復甦，王品在對岸接連展出既有平價火鍋品牌「石二鍋」，以及「LAMU 慕 新香榭鐵板燒」及「花隱懷石料理」兩個高價品牌。未來將複製台灣多品牌經營成功模式，朝向單城市多品牌的方向發展。

王品指出，LAMU 慕 新香榭鐵板燒定位於新法式鐵板燒，定價為人民幣 358 元 (新台幣 1720 元)；花隱懷石料理希望帶給顧客的用餐經驗是「一期一會的極致賞味」，定價在人民幣 338 元 (新台幣 1620 元)。藉由平價品牌「石二鍋」以及高價品牌「LAMU 慕 新香榭鐵板燒」、「花隱懷石料理」，搶啖對岸龐大的餐飲商機。

展望後市，王品指出，未來將複製台灣多品牌經營成功模式，朝向單城市多品牌的方向發展，在 2013 年預計各品牌都將展店 3~5 間，王品集團深耕大陸十年，盼藉本次再創新品牌，2013 年將以上海為中心快速展店。【資料來源：時報資訊，2013/02/23】

問題：

1. (15%) 何謂核心競爭力？核心競爭力的種類有哪些？您認為王品集團具有哪些核心競爭力？

2. (15%)何謂多品牌策略？何謂個別品牌策略？

除了王品外，請各舉一個分別採取多品牌策略及個別品牌策略的例子。

3. (20%)何謂每股盈餘(Earnings per share；EPS)？何謂本益比(P/E ratio)？

您對王品的獲利及股利政策看法如何？

您覺得王品這樣的獲利及股價，還值得投資嗎？

## 試題二：〈 50 分〉

以代工起家的美利達(MERIDA)，從二十二年前開始掛上自有品牌外銷歐洲，不但沒有失去代工訂單，還入股客戶的公司，成為美國自行車領導品牌 Specialized 的最大股東。同時，美利達品牌在歐洲也日漸茁壯，自有車隊在國際賽事上屢創佳績，讓冠軍選手所騎的車款單價一舉推上三十五萬台幣的高峰。脫離單純的工廠角色，美利達透過合資，垂直整合製造、行銷、服務的能力。有捨有得、互利共享是美利達二十年品牌之路的經營心法。但直到近年，品牌效益才終於展現在穩定攀升的 EPS 上。在職二十年的行銷本部副總經理鄭文祥，親身參與美利達的轉型，他指出，將市場衝突極小化、產品差異化，是美利達獲得代工與自有品牌雙贏的策略。代工的好處是不用接近第一線消費者，不用辛苦的建立品牌，只要培養高品質與具競爭力的價格，就可以接到訂單，但接單的風險就深怕其他同業搶單或是被客戶倒帳，美利達就遭遇如此狀況，被 20 年的老客戶美商因其發生財務危機而倒帳，造成訂單流失，公司營運面臨危機。而且總經理曾崧柱說：做代工，每年都要面對慘烈的殺價搶單，但下場竟是無緣無故被老客戶倒帳，這種感覺，就像叫你把身上的現金全部交出來，然後叫你走回家去一樣。這也讓美利達創辦人父子深深體會到唯有真正掌握與打響品牌，美利達才能走出自己的路，不在受限於人。而代工是以價格導向，代工業者要靠生產營運效率決勝負，但走品牌通路，就是另一種全然不同的思維。現在，美利達每賣出一台自行車的利潤，就有百分之三是品牌投資預算。以二〇〇九年的每股收益 4.0 元為例，其中 45%來自生產效益，另外 55%是品牌通路的貢獻。也就是，如果仍然只做代工，公司的營業規模大約就在五十多億之譜，但有了品牌通路，得以擴增一倍的營收。

目前美利達擁有三大品牌——包括 MERIDA、Specialized 及 Centurion，各有定位與區隔。其中，MERIDA 產品線齊全，主攻歐洲市場；Specialized 為北美前二大自行車品牌；至於 Centurion 則強調德國風格設計，主攻高單價市場。其中 MERIDA 及美國品牌（持股 35.5%）分別占自行車營收 35%及 60%、德國的 Centurion 則定位為歐洲較高階的登山車品牌，約占 3%。美利達採取「合資」、「品牌共營」的策略，大型客戶就是自己的合夥人，因此在接單設計的時效方面也與其他廠商效能更高。美利達現在走的方向是：「德國設計，台灣製造，選手背書」的經營策略，持續維持高單價、高級自行車的營運主軸。美利達篤信：「離工廠越近，離市場越遠。」要貼近市場，得先學會傾聽消費者心聲，得到二〇一〇年台灣精品獎的「三鐵競速車—時光(Time Warp)」即為一例。

另一方面，美利達也在開拓普羅消費市場頗具心思。以「單車逍遙遊」行銷計畫為例，美利達就採取步步蠶食的做法。先送印有 MERIDA 字樣的 T 恤，再送安全帽，佔領車友的

上半身後，他日有換車買車需求，可能會買美利達。養一支職業車隊，每年要花上三百萬美元，所幸選手們也交出好成績。從二〇〇〇年起連續五年，美利達車隊都奪得世界排名賽的冠軍，也在雅典奧運拿下女子隊金牌、男子隊銀牌的佳績。這股氣勢和動能，讓美利達體認「品牌投資」是一場長期的作戰，回饋到營收的報酬是正向的。2009年二月，美利達從歐洲二十個國家請來超過八十名的記者，齊聚在西班牙馬約加(Mallorca)舉辦三天的媒體營，占一年七〇%的媒體曝光前置作業都在此時完成。「二月是媒體營，三、四月發動行銷戰，接著是自行車運動賽季，然後賽事的效應就在通路發酵。」產品研發先行，然後進行車隊行銷活動，所有細節預備，都是為了讓運動行銷的效益，能夠在通路的最後一哩，喚起消費者的品牌印象。根據歐洲最大的自行車雜誌《BIKE》的調查，二〇〇二年，只有二二%的受訪者表示，透過自行車賽事知道美利達這個品牌，而在二〇〇八年則升高到七四%。美利達在歐洲現在距離第一名的市佔率僅差三個百分點，下一個目標是從登山自行車市場前五大品牌衝進前三大品牌。(資料來源:方至民，策略管理，前程文化事業，2010)

問題:

1. 美利達的代工模式有何特色?這種代工模式有何優點? 但是否會有潛在的風險? (20%)
2. 請從產品特色、目標客群或是需求價值面向說明美利達自有品牌的策略定位。(15%)
3. 請以美利達公司為例，說明對於購併品牌經營策略之看法。(15%)