

## 九十六年度產業顧問測驗 企業經營個案分析

**請不要翻到次頁！**

**讀完本頁的說明，聽從監試人員的指示才開始作答！**

請先確認你的准考證號碼、座位貼條、答案卷號碼是否一致無誤。

請自行閱讀以下測驗作答說明：

測驗說明：

這是產業顧問測驗，企業經營個案分析的試題，題本採單面印刷，共 2 頁，有 3 個案，請依每大題之個案敘述填寫適當的答案。測驗時間共 90 分鐘。作答開始與結束請聽從監試人員的指示。

注意事項：

所有試題均為簡答題，答錯不倒扣。

試卷及答案卷不得攜出考場。

作答方式：

請依每大題個案敘述下之問題，填寫適當的答案。將您的答案填於答案卷內

**個案一：** Zara 是西班牙公司 Inditex Group 旗下的一個服裝品牌連鎖，Inditex Group 旗下同時也擁有如 Massimo Dutti、Pull and Bear、Stradivarius 和 Bershka 等品牌。公司總部在西班牙的 A Coruña，Zara 在 1975 年開出第一家分店。今天，Inditex Group 可能已經是世界上發展最快的零售商，其在全球七十多個國家擁有超過 3,100 家分店（比 2000 年時的分店數多了四倍），其中 Zara 這個品牌佔有 1,000 多家分店。在 2006 年 3 月，Inditex Group 已經超過瑞典的 H&M 成為歐洲最大的時裝零售商。ZARA 將自己定位為生產「品質中等、價格合理」的流行服飾，以「中等價位、高更新頻率、多元產品樣式」為主要產品開發策略；其營運模式符合低成本、快速反應、允許多樣式生產三大目標，在成衣界創造出新時代的消費頻率，開啟了快速流行（Fast Fashion）的風潮與平價奢華風（Masstige）。

**問題：(40%)**

- 1.請分析 Zara 與傳統服裝廠商的主要策略差異？
- 2.請問 Zara 維持「中等價位、高更新頻率、多元產品樣式」產品開發策略的主要競爭優勢為何？
- 3.請問 Zara 未來持續成長擴充的可能策略選項有哪些？

**個案二：** 華碩電腦於 2007 年 7 月 2 日召開重大訊息說明會，由董事長施崇棠和副董事長童子賢親自說明分家計畫，宣布分割旗下代工及品牌業務，華碩將保留品牌業務，而代工業務則一分为二，成為“和碩聯合”及“永碩聯合”兩家子公司，由華碩百分百控股，並均由副董事長童子賢領軍；其中，和碩聯合負責電腦相關代工，永碩聯合負責機殼模具及非電腦代工。

**問題：(30%)**

- 1.請問華碩本次分家的主要原因為何？
- 2.未來華碩集團要如何調整品牌與代工事業的營運策略方可勝出？

請翻頁繼續作答
---------

**個案三：** A 公司是一家大學育成中心進駐廠商，已成功開發無線傳輸的影像監視模組，A 公司目前有意開發兩個新產品，一個是將其產品模組規格置入(spec- in)在現有的 TFT-LCD 的電視上，使的電視也可影像監視功能，但如何說服家電大廠與之合作將是最大挑戰； 另一新產品開發則是將其產品與保全業合作，來更新現有有線的影像監視系統，但保全業者要求 A 公司需將其產品與現保全監視系統整合，但 A 公司目前不具此系統整合之能力。

**問題：(30%)**

1.如果你是這家公司產業顧問，考慮面臨的困難與有限的資金下，只能發展其中一個新產品開發，在兼顧公司短期的現金流量與長期市場潛力下，你會建議該公司推行那一產品開發案，請說明理由，並提出您對 A 公司新產品開發的策略。

2.A 公司目前營運模式主要賣影像監視模組的方式，為發展問題 1 你所建議的產品發展案，研發能力如何提昇，對未來營運模式又需如何調整呢？