

九十八年度資深產業分析師測驗 產業情勢前景個案分析

請先讀完本頁的說明，再開始作答！

※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：

這是資深產業分析師測驗，產業情勢前景個案分析的試題，題本採單面印刷，共 6 頁，有 15 題簡答題，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

一、 台灣近幾年各式咖啡連鎖店林立，咖啡店創業是近幾年都一直名列為台灣前十大最熱門開店創業的第一名，據估計全台灣大大小小的咖啡店已近 10 萬家，咖啡市場規模有 250 億，且每年有 20% 的成長率，咖啡店的商機也高達 50 億以上。許多國外的知名咖啡連鎖更和台灣食品大企業合作，迅速在台灣擴展連鎖版圖，諸如：星巴克(Starbucks Coffee)、is Coffee、KOHKAN Coffee、丹堤咖啡、羅多倫咖啡、怡客咖啡、西雅圖咖啡、壹咖啡…等

統一星巴克股份有限公司於 1998 年由美國星巴克與台灣統一集團旗下統一企業、統一超商 3 家公司合資成立。美國星巴克公司總裁霍華·蕭茲先生經營咖啡事業著重在人文特質與品牌堅持，強調尊重客戶與員工，甄選本地優秀人才培育訓練，並堅持採購全球最好的咖啡豆烘培製作，提供消費者最佳的產品與最舒適的消費場所，他說：「星巴克不只是一種潮流，而是一種生活方式」，星巴克創造出各種咖啡冰淇淋，並航空公司以及連鎖書店等強勢通路進行異業聯盟，至今已成為當今全球及台灣精品咖啡領導品牌。

然而，2002 年 2 月於台中市成立的壹咖啡，看準了台灣還有更龐大的上班族咖啡外帶市場尚未開發，重新把冰咖啡定位成泡沫紅茶般的外帶獨享「飲品」，而非一定要坐在咖啡館沙發品味的熱咖啡；並且以一杯 35 元的冰咖啡成功打進了原本不喝咖啡的族群。「壹咖啡有超過七成以上的消費者原先不喝咖啡，」一手創立壹咖啡品牌的文軒國際總經理顏文山指出。

壹咖啡成功地抓到了外帶冰咖啡的商機，提升業界忽視的冰咖啡品質。價格不到星巴克的一半，卻快速在全台灣建立起近三百家連鎖加盟店，令咖啡龍頭星巴克備感威脅。(參考資料：遠見雜誌，231 期)

◆ 問題 1-1：請論述星巴克在全球佈局下以連鎖經營成功之必備要素？(8 分)

◆ 問題 1-2：請論述壹咖啡如何在百家爭鳴的市場中，以異軍突起之姿，成功進入市場之競爭策略？(8 分)

二、 流行相關產業是廣大且複雜的，而成員大致包含零售業者、設計商和製造商，而產品的製造由原物料轉換到顧客身上的成品，需經過農業、化學染色、紡織、設計、成衣及物流。大部分公司的策略會依其市場及產品而有所不同如時髦的時裝設計或消費性流行產業。目前大型的消費性流行產業公司如 GAP(美)、H&M(瑞典)都是在完成設計後以大量外包的方式生產。而 ZARA 卻採取不同的作法達到 12% 稅後淨利(net income)成長。

ZARA 是近年來最成功的流行企業因為他在創造高度流行時仍能同時保持低成本，其提供的產品擁有高流行性而其價格卻相對的便宜。ZARA 的母公司為西班牙 Inditex 集團，該集團提供 ZARA 完整的供應鏈也有針對不同客層生產不同的子品牌，Inditex 股票於 2001 上市後，其股價於兩年內翻升 53 倍而營業額亦高達 45 億歐元。

全球且複雜的供應鏈是流行產業的特色之一，而流行成衣業又是人力密集的產業，

請翻頁繼續作答

所以將製造外包國外人資較低廉的區域是相當常見的。而 ZARA 卻反其道而行，ZARA 採用垂直併購以強化上下游的聯繫。她以一個完整的垂直整合結構，將布料染色、設計、製造及銷售均一手包辦且 ZARA 成衣製造工廠卻幾乎全座落於高人資費用的西班牙。

流行產品研發需要大量的時間，傳統流行產業一年中有二次新品發表。而 ZARA 卻極力縮短新品研發的時間至二~四週，比起其他競爭者如 GAP(世界第一大流行產業)的九個月足足快上十二倍，因此 ZARA 發展出一套大量設計少量生產的策略以因應其極短新品研發時間。亦能於知名廠商新品發表後一個月內生產出類似卻相對便宜許多的產品，也能對運用其優秀的資訊交換能力對市場上最新產品作立即反應。

所有 ZARA 的產品於完成後附上條碼由位於西班牙的配銷中心統一發送，而在貨運上 ZARA 以空運取代海運以貨車取代火車。ZARA 的每家門市都配有 PDA 等資訊設備，設計師們能立即查詢當日各個產品於各個商店的銷售數量或是直接撥電話與門市人員溝通產品銷售狀態。而門市人員如發現任何新穎的流行或是收到顧客反應亦可直接向設計師反映。(參考資料：Retail, The Speed of Fashion, Devangshu Dutta, 2002)

◆ 問題 2-1：試以企業價值鏈之概念分析 ZARA 的成功關鍵因素？(8 分)

◆ 問題 2-2：試以 SWOT 交叉分析，以強化優勢與機會及降低威脅與弱勢之觀點，論述 ZARA 競爭策略？(8 分)

三、 UPS，隔夜送達服務之先驅者，360 億美元營業額大部分仍是將 1350 萬個包裹從 A 地運送到 B 地，擁有 270 架貨機，可媲美全球第十一大航空。隨著時代轉變，UPS 已經不是單純送快遞，也開始幫大小公司做全球供應鏈。

客戶如果電腦壞掉，以往維修程序為通知企業，企業要你將電腦送去有 UPS 設點的店，UPS 送回企業維修點處理，修好在送回給客戶。但現在角色已經轉變，與其經過多重程序進行維修，不如由 UPS 幫忙收、幫忙修，節省的時間與成本將會更多。1996 年 UPS 推出同步商務解決方案，購併二十五個不同全球物流中心與轉運中心，以便任何供應鏈皆能服務。UPS 工程師將會進入企業，了解企業的製造、包裝、出貨過程，然後由 UPS 設計並管理整體全球供應鏈，有必要甚至可以提供融資。有些企業可以專注核心能力，將工廠、倉庫、顧客到維修整個過程交給 UPS。

福特經銷商最頭疼的就是從出廠到展示間複雜過程，一批車可能要一個月才能送到，也無法告知經銷商，到底什麼時候能送到什麼車款，也無法掌握倉儲中之存貨。UPS 介入後，幫福特重新設計北美發貨網，從路線到區域中心處理過程，整體效率也提高，成效大幅提升，從出廠到達經銷商時間，節省了四成，平均只要十天，經銷商得以追蹤所需車款。

根據 UPS 統計每天全球生產總值 2%，就在 UPS 運輸貨車中。不僅運輸同步，也將企業、顧客和供應商之互動，變成步調一致。(參考資料:World Is Flat, 2005)

請翻頁繼續作答

- ◆ 問題 3-1：試論述企業新營運模式設計與策略發展重點？（6 分）
- ◆ 問題 3-2：在資源有限情況，企業要創造更大獲利價值，請提出供應鏈夥伴間合作考慮之關鍵因素？（8 分）
- ◆ 問題 3-3：試分析 UPS 經由商務解決方案，不斷解決企業問題之知識管理思維？（6 分）

四、 根據熊彼得的觀察研究，任何一個長期的經濟循環，幾乎都是源於一組技術創新並且能夠普及到人們的一般生活當中。在其觀察中，熊彼得指出：在 18 世紀末期，一波長達 60 年的經濟擴張與收縮，就是來自於水力、紡織及鐵的廣泛應用；接著在 19 世紀中則出現蒸汽、鐵路及鋼鐵；到了 20 世紀初，電力、化工及內燃機的普及應用，都分別帶動兩次相當長的經濟循環。

在 20 世紀中熊彼得過世後，對於這樣的觀察其實也未曾間斷。英國經濟學人在 1999 年二月的專刊中(The Economist, 1999)，則綜合各家延續熊彼得的觀察研究，認為 20 世紀中後，是在石化、電子及航空等技術創新的驅動下，帶動了一波維持約 40 年的經濟循環。並且研判在 80 年代打下相關技術基礎，自 1990 年代初，展開以半導體、光纖、基因及軟體等關鍵技術為基礎的經濟循環。最後，經濟學人也特別綜合這些觀察，指出在這些近代幾個長期的經濟循環中，每個循環的週期長度是逐次遞減，從最早的 60 年遞減到 30-40 年左右，因而推測最近一次的經濟循環將可能僅會維持大約 25-30 年左右。

- ◆ 問題 4-1：在觀察技術發展的工具中，有所謂的「S 曲線」的概念，請問何謂「S 曲線」？（6 分）
- ◆ 問題 4-2：請嘗試以「S 曲線」的概念，描繪出熊彼得所觀察的長期循環。（6 分）
- ◆ 問題 4-3：在個人電腦的發展歷程中，其實也歷經相當多個世代的轉變，請問這些各個世代的轉變，與熊彼得的長期發展循環觀察關係為何？請利用「S 曲線」的概念描繪出來。（6 分）

五、 我們常說過去的台灣社會，是沒有美感的；但是我覺得台灣社會過去之所以沒有美感，是因大家從來不去區隔、不去判別哪些事物是美的，或是不美的。美學社會的誕生是來自「區隔」及「判別」，當你開始斤斤計較這個好看，這屬於我，或是不是屬於我時，這個社會已進入「美學化的社會」，事實上，「美」不是絕對的事物，而是一種選擇！就是在這樣選擇之中，產生了不同的品味標準。

台灣從一個沒有美學意識的社會，逐步進化到有美學意識的社會，可以從經濟生產關係來分析。過去 40 年，台灣人勤勉的特質，造就台灣成為代工王國的事實，而代工製造業就是「去個性化」追求制式統一。

請翻頁繼續作答

40 年代的台灣，從農業社會過渡到工業社會，靠的就是龐大的製造業基礎，從早年的石化業，到其後的紡織業、製帽業……，為台灣賺進了大量的外匯，製造業的發展是非常 powerful 的。

台灣也一路從 OEM 到 ODM，至今台灣電子業蓬勃發展，足為全球運籌中心，台灣從一個窮苦的島嶼，變成世界第三大外匯存底的國家。值得注意的是，台灣從 OEM 到 ODM，最重要的轉捩點即是如戴爾電腦與廣達、Nike 與寶成等關係的轉變，當代工製造廠轉變為 OEM 廠，也就是象徵著過去製造業大量生產的時代，不需要做「判斷」，也不需要「區隔」的時代已經過去了！如今進入 ODM，一旦要做設計時，判斷也就來了！

過去製造業發達的年代，要求員工過一種集體的「禁欲」生活，企業要求所有員工不能表達主觀的意念；但在 1994、1995 年時台灣進入 ODM 時代，企業開始要員工盡量表達主觀的意念與設計，造就了企業「創新」的精神。

台灣製造業從 OEM 進入 ODM，並不是心甘情願去改變的，而是社會變遷所導致。這種改變在企業組織內形成了集體鬆綁，不再是製定統一格式，意味著產品要有創造及突破力，研發設計過程更顯其重要；對外則是讓消費大眾產生感官體驗，讓每樣商品都具有獨特性及生命力。由內而外，每一個企業必須提出它的美學主張，因為企業了解不如此做，公司就失去創新的能力。

現在老闆要求員工要有屬於自己的風格，每一個員工也不像過去是機器運轉的螺絲釘，而是要有獨特性；這樣的轉變讓過往生活中不知表現感官的體驗，進入讓工作中有創新出現。每一個人要能雕琢出屬於自己的顏色及印記，對於自己存在有一種反思，進而促成自我特色的消費誕生。

不過，在創新及體驗的同時，人們內在會有一種集體尋找自我的焦慮！過去集體的情懷不再，於是人們開始學品味、體驗；個人常常會出現一種人生有沒有更多長進的反思 (Reflection)。因此，你看如今 SPA 館林立，強調個人化的旅行行程也應運而生；許許多多的商機在於幫助個人做「判斷」與「區隔」，各種創新商品、體驗的商品也應運而生。

而台灣近年來的經濟轉變，在大中華經濟圈可以扮演著文化生產者的角色，如同香港用西方文化去影響東方世界。而中國大陸正處於開放之際，目前走的是台灣 30 年前的路，工業生產及製造是集體式的；所以台灣更應發揮己身所長，用豐富的人文特色扮演大中華經濟圈中「文化生產者」的角色。

(本文參考至今週刊，95 年 12 月 22 日，作者高文採訪學學文創志業副總經理詹偉雄)

- ◆ 問題 5-1：台灣產業在現階段主要的特色為何？未來台灣產業及經營管理的重要趨勢可能為何？為什麼？(6 分)
- ◆ 問題 5-2：何以「工業設計」也將是未來我國企業價值鏈活動很重要的一環？(6 分)
- ◆ 問題 5-3：「文化創意產業」是我國未來的六大新興產業之一，您認為要如何來發展這個產業？(5 分)

請翻頁繼續作答

六、 2005 年四月二十二日，標準普爾（S&P）將美國數位相機公司柯達（Kodak）的信用評等，一舉降至「垃圾級」，柯達因此成為標準普爾 2005 年首度開刀的對象，標準普爾持的理由是：柯達的「核心業務加速下滑」。再將時間往前推一週，IDC 公布的 2004 年全球數位相機銷售排名，柯達首度取下全球第三名寶座，甚至擠下日本新力（SONY）與佳能（Canon），成為美國第一數位相機品牌。才不過一週的時間，柯達執行長丹尼爾·卡波（Daniel Carp）的心情竟猶如洗了一場三溫暖般。而事實上，專業投資機構與一般消費者分別給予柯達截然不同評價的這種情形，在 2004 年也曾經發生過。

2004 年四月初，道瓊三十種工業股指數將柯達從名單中剔除，理由為柯達已是一家風光不再的公司。但截止 2005 年四月底，柯達整體市值不僅曾經由最低點的六十億美元回升到九十六億美元，至第一季財報出爐前，柯達的股價表現甚至還優於道瓊三十種工業股指數的漲幅，儼然是對道瓊的一種嘲弄。柯達獲得的兩極評價，似乎顯示柯達 2003 年九月宣布的轉型計畫，存在有相當大的爭議。當時，柯達面對外界一片質疑之聲，宣布將逐漸放棄傳統的底片業務，全面朝數位化領域轉型。但若仔細分析，其實可發現，即使柯達的轉型計畫喊得震天價響，最終的結果可能只是「找死」和「等死」之間做一選擇——轉型是找死，不轉型就是等死。

找死，指的是一旦柯達全面投入數位相機領域後，將會被迫捨去最賺錢的傳統底片業務；等死，則因為數位化趨勢使然，柯達不轉型，終將被數位化浪潮淹沒。

若從柯達的 2005 年第一季財報其實已可見端倪。儘管柯達在全球數位相機市場的排名不斷上攀，但財報表現卻讓人失望。柯達第一季虧損 1.42 億美元，其中將分成三年進行，高達 17 億美元的重組費（主要用於關閉工廠與裁員）就花了 1.18 億美元，這點顯示，轉型數位相機此計畫對柯達來說付出的代價太高；而柯達第一季的營收也較 2004 年同期下滑 3%，這則意味著柯達在數位相機領域的突出表現，並無法彌補傳統底片業務的流失。

事實上，沒有人否定柯達的轉型計畫，然後，柯達的最終結果卻可能得在「找死」和「等死」中做一選擇，其中的最大原因，在於柯達的轉型之路啟動得太晚。儘管柯達在短時間內就取下全球第三、全美第一數位相機品牌的地位，但在這之前的五年間，整體數位相機產業的平均毛利率，已由於競爭太過激烈，從將近 30% 到跌破 10%；縱使柯達這一年推出的數位相機，獲取再多消費者青睞，其 2004 年在數位相機的整體獲利甚至不及 2003 年的表現。

在長達一個多世紀的時間裏，柯達一直是傳統底片行業當之無愧的領袖。然而，進入 90 年代後，這個巨無霸其實已開始出現盛極而衰的先兆。自 1992 年以來，柯達每年都提列重組費用，重組費用總額相當於柯達近十二年獲利的一半。

柯達連續長達十二年的重組動作，竟然直到 2003 年九月才毅然決定全面投入數位相機領域。當時丹尼爾·卡波表示，儘管柯達 2002 年達 130 億美元的營收中有 80% 來自傳統底片業務，但柯達還是決定停止底片業務的大規模投資，把資源轉到數位相機、數位醫療成像技術等新業務中。為此，柯達當年還將股息降低 72%，幅度之大為多年來罕見。

請翻頁繼續作答

當時丹尼爾·卡波用「歷史上最大的轉折」，來形容柯達這次從底片技術三級跳到數位技術的轉型計畫，顯然柯達也自認，傳統底片業務的衰落已不可逆轉。諷刺的是，早在 1965 年，柯達已率先發明世界上第一台數位相機，卻因為猶豫再三，裹足不前，反倒成為這場數位化盛宴的遲到者。

光電科技工業協進會 (PIDA) 產業分析師葉德川就指出，1999 年，美國傳統底片市場的銷售成長率仍高達 14%，至 2000 年初，在美國市場銷售的新相機中，數位相機還僅占二十分之一。

直到 2000 年底，傳統底片的市場需求開始停滯，但 2003 年傳統底片的銷售佳績讓柯達的判斷出現錯誤，柯達認為這種停滯狀況是整體經濟衰退所造成的，之後再發生「911 恐怖攻擊事件」，柯達更因此將矛頭指向當時哀鴻遍野的美國經濟環境。

一直以傳統底片製造商自居的柯達，由於懷著「自己人不打自己人」的想法，對於數位相機取代傳統相機的積極性計畫始終裹足不前，這一怠慢，因此讓其他對手有了可乘之機。即使柯達在六年前，也已開始生產數位相機，但在 2003 年九月全面啟動轉型計畫前，柯達只是將它視為熱身運動，缺乏長遠而明晰的戰略。

在柯達的身上，數位化所形成「創造性破壞」的特點，也表現得尤為明顯，甚至還威脅到了它的生存。面對數位影像技術的風起雲湧，柯達被迫將主戰場轉到數位化領域，這個長期扮演傳統底片市場的老大哥，一個世紀以來，即使面對富士軟片 (Fujifilm) 與柯尼卡 (Konica) 眾家日商打群體戰包圍，依然呈現誰與爭鋒局面。但在數位化趨勢的衝擊下，百年霸業的地基竟立刻崩塌一塊。

儘管起個大早卻趕了個晚集，柯達在這個既熟悉又陌生的數位相機環境中，仍努力重新構建自己的領地。早先柯達曾預估，從 2004 年至 2007 年，其數位相機產品和服務的年成長率將達到 36%，公司的營業收墜年成長率也會有 7 至 8% 的表現。但直到 2005 年第一季結束，還看不到柯達有任何達陣目標的可能性。

至於標準普爾與 IDC 所呈現對柯達的兩極評價，則不免讓人回想起，2004 年十月二十八日，柯達在大陸廈門舉行的全球第一億台「即可拍」相機產出慶祝典禮上的一幕。當象徵著柯達已生產出足以環繞地球五十圈傳統底片數量的模型底片，由工人共同拉起時，似乎只能充分說明柯達有多輝煌的過去，卻無法有任何足夠的證據告訴外界，柯達會有一個怎樣的未來。

(本個案參考至商業週刊，911 期，作者：胡釗維)

- ◆ 問題 6-1：柯達本身曾發展出全世界第一台數位照相機，為何後來栽在數位化的潮流？為何組織的轉型是那樣的挑戰？(請依您所知道的產業分析及經營管理知識來作答)。(8 分)
- ◆ 問題 6-2：如果您是該公司長期的董事長，且如果有機會重新來過的話，您會打算怎麼做？(5 分)