

國立中山大學 101 學年度碩士暨碩士專班招生考試試題

科目：管理實務【企管系乙班碩士班】

題號：4142
共 2 頁 第 1 頁

請勿於試題紙上作答

一、申論題 (以下每題 15%，總計 60%)

1. 國際間由於受到 2001 年 Enron Scandal 的影響，引進許多高階財務、法務與內部控管經理，並取代原有的組織溝通、倫理協調人才等，請分析其利與弊的效應 (本題 15%)。
2. 請說明 ECFA 是傾向自由貿易 (free trade) 或公平貿易 (fair trade) 呢? (5%) 而依照你對此的分析怎麼有「讓利說」呢? (5%) 而所承讓的利益又以哪些產業獲益最多呢? (5%)
3. 去年 (2011) 下半受到景氣的影響，許多企業開始面對人力調整的需求，某些企業開始要求員工放無薪假，某些企業則開始進行組織重整並且資遣部分員工。請比較放無薪假與直接資遣哪一種政策對於公司比較有利，並說明原因。(本題 15%)
4. 近年來，社會企業 (Social Enterprise) 的概念開始出現，孟加拉經濟學家尤納斯 (Muhammad Yunus) 更因為創辦鄉村銀行得到諾貝爾經濟學獎。請試比較社會企業與一般企業間，有何不同點?(本題 15%)

二、個案分析 (40%)

美國財經網站 24/7 Wall St. 於日前在網站上公佈《2012 將消失的十大品牌》名單，其中包含大家耳熟能詳的手機大廠 Nokia 與 Sony Ericsson。24/7 Wall St. 名單制定的根據來自其母公司《華爾街日報》針對當年度市占率急速萎縮、嚴重虧損或經營出現危機的品牌進行評比，預測出下個年度可能將消失的十大品牌。

Nokia 是一家有百年歷史的老公司，成立於 1865 年，當時主要的業務是利用芬蘭豐富的林業資源，從事紙漿和各項用紙的生產業務，1977 年時開始轉向其他科技產品的生產活動，到了 1992 年時，Nokia 推出了第一支 GSM 手機，1997 年時，打敗了 Motorola，成為全球手機產業市佔率最高的生產廠商。

Nokia 的口號是「科技始終來自於人性」，這句話也反應在 Nokia 的產品設計上面。人性化的產品設計，一向是 Nokia 的特色，除此以外，Nokia 對於科技的發展也不落人後，1998 年起，Nokia 和 Ericsson、Motorola 等公司組成了 Symbian 聯盟，目標是發展整合 PDA 和手機的智慧型手機。

國立中山大學 101 學年度碩士暨碩士專班招生考試試題

科目：管理實務【企管系乙班碩士班】

題號：4142

共 2 頁 第 2 頁

然而好景不長，2007 年時，Apple 公司的 iPhone 在美國上市，造成了一股智慧型手機旋風，除了 Apple 之外，來自台灣的 HTC，以及南韓的 Samsung，也都開始在智慧型手機市場有所斬獲。2008 年時，Nokia 登上的顛峰，單季的全球市佔率突破了 40%，但這也是 Nokia 走下坡的開始。一方面，在聯發科的手機晶片的支持下，降低了手機製造的技術門檻，白牌手機逐漸崛起。另一方面，智慧型手機的興起，也逐漸地分食了傳統手機市場的大餅。儘管 Nokia 本身也有智慧型手機的 Symbian 平台，但隨著合作夥伴逐漸退出，連 Nokia 也難以繼續維持推展這一項技術。2011 年第三季起，Nokia 開始面臨獲利下滑，甚至微幅虧損的狀況。其市佔率也從 2008 年的 40%，下滑至 25%。跟在智慧型手機領先群的 Apple 相較，儘管就整體手機市場的市佔率而言，透過在傳統手機市場的優勢，Nokia 依然大幅領先 Apple 的 3.9% 市佔率，但在毛利率方面，則顯現出兩者的消長。

Nokia 的毛利率僅有 18%，但 Apple 的毛利率則高達 57%。在這一個新興的智慧型手機市場中，已經被 Apple，Samsung 和 HTC 等廠商取得先機。以科技始終來自於人性的 Nokia，似乎未能趕上這股智慧型手機風潮。

Nokia 在手機市場的敗退，對於其母國芬蘭也是一項打擊。顛峰時期的 Nokia，其出口值佔了芬蘭全國的 25%，且芬蘭政府的稅收中，有超過一成是來自於這家公司。然而，對於 Nokia 的困境，芬蘭政府所採取的態度卻是袖手旁觀，芬蘭政府認為，儘管 Nokia 芬蘭最大的企業，但政府不應該以政府資源的挹注，來支持這家公司的發展，反而應該將資源投資在其他小型的新創公司。

這樣的做法，和在東亞的台灣與南韓的政策方向出現了截然不同的做法。南韓和台灣一向是政府產業政策的強力支持者，在南韓，三星、LG 等企業的成長，常被評論為與政府支持有著相當的關係，而在台灣，半導體代工業中的聯電和台積電，也是在產業政策引導下的成功案例，但另一方面，產業政策似乎也不是永遠成功，在 2002 年起，台灣政府推動了兩兆雙星產業，其中包含半導體以及 LCD 產業，然而，近年來，屬於兩兆雙星重點產業中的 DRAM 以及 LCD 產業卻面臨了大幅的虧損。受到政府強力支持的 DRAM，LCD，LED 和太陽能面板產業，甚至被戲謔式地稱為「四大慘業」，來形容其虧損狀況，在此同時，政府也開始面對了困境，有人認為應該延續過往的政策，繼續以資源來支持這些產業的發展；但也有人認為，這些廠商的資源已經夠多，應該回歸市場機制，而非以產業政策的方式繼續加以支持。

請分析以下問題：每題 20%

1. 請從政府是否可以透過產業政策的方式來有效地扶植國內產業成長？並說明理由？
2. 請問芬蘭政府決定不以政府資源拯救 Nokia 的做法是否合宜？並說明理由。