

國立高雄應用科技大學  
100 學年度研究所碩士在職專班招生考試  
高階經營管理研究所

准考證號碼  (考生必須填寫)

管理個案分析

試題 共 2 頁第 1 頁

- 注意：1. 本試題共三題，共 100 分。  
2. 作答時不必抄題。  
3. 各試題答案必須依題號順序寫在試卷指定的答案欄；寫錯位置不予計分。  
(題目由此開始)

第一題：

眾所皆知，自創品牌對於台灣企業而言幾乎是一項不可能的任務。然而有一家行李箱廠商「德國通路」，卻以極優越的品質，進軍德國市場，並打敗美國 Samsonite 與德國 Rimowa 等國際名牌，攻入德國第一大百貨通路 Kaufhof，並拿下第一寶座，而且拿下「台灣精品獎」，行銷九十國。德國剛進入歐洲市場時，就碰到大釘子，講求質感的歐洲市場，當時並不太認同台灣品牌，所以百貨公司都拒絕德國公司設櫃，於是在英國找當地一個代理商，合資設立發貨倉庫，先從街上的小店開始賣，授權獨賣，以鄉村包圍城市方式，逐漸建立口碑，終於打入百貨公司通路。不過，到了中國大陸卻直攻沿海大城的百貨公司專櫃，而不是從路邊個體戶等通路著手。德國通路的成功可說明如下：

第一，進入德國市場品質一定要好，在進軍德國市場時仍遭受相當大的困難。經過多次努力，砸下重金提升品質，從 2001 年起被 Kaufhof 評為優良廠商，上架前不必再經過品質測試。第二，除了高品質之外，德國積極地提升具特色的產品與良好功能性，與競爭對手差異化。產品以輕量化、人性化、建立具有風格與流行時尚感，不論是如手握把、拉桿、輪組等，以建立品牌特色。例如德國人非常重視功能性，曾要求德國降低四分之一空箱的重量，德國經多方努力，生產出符合需求的產品。第三，砸大錢進行品牌形象與通路經營，該公司董事長強調，要經營品牌一定要有四本：本行、本事、本領、本錢。為此，德國連續六年，每年四次參加展覽，提昇品牌曝光度。此外，德國砸大錢做廣告，光是德國每年就要 2,300 萬元新台幣的廣告費，在車廂、高速公路旁 T-Bar，甚至贊助 F1 賽車。德國通路終於闖出名號，攻進最挑剔的德國市場，目前已經成為全球前三大品牌。

問題 1-1 個案公司進入歐洲與中國大陸，為何採用不同的進入策略，其理由何在？(15 分)

問題 1-2 個案公司有那些建構競爭優勢的來源 (成本、差異化、創新等...)，試詳細說明之？(15 分)

問題 1-3 Aaker 認為品牌價值可以由品牌權益加以評估，而決定品牌權益的要素有四項：知名度、品質認知、品牌聯想與忠誠度。請詳細說明個案公司有那些建構品牌權益的要素？(15 分)

背面有題

## 第二題：

隨著新興經濟體的企業在成長與創新方面迎頭趕上、甚至超越西方企業，今日的世界正處於從「西方領導東方」(West leads East) 轉換為「西方遇見東方」(West meets East) 的過渡時期。我們必須向東西兩種文化學習，並且透過「文化雙融」(ambicultural) 的方式，創造出更美好的結果。在融合東西方文化時，整合對立面，正是文化雙融導向的關鍵。而這個過程端賴強有力的領導，藉以積極地面對挑戰和危險，妥適地協調極端性，並且有效地管理多方的矛盾。這種整合相互矛盾的事物，或是「兩者兼顧」的思維，正是中華文化的精隨。

國際知名的策略學者陳明哲教授，創立的「動態競爭」(competitive dynamics) 理論已被學術界廣泛接納，也廣被應用於企業經營實務。這個理論就是融合東方哲學與文化以及西方科學與方法的最佳案例，也就是探討文化雙融的一種典範。事實上，動態競爭的立論基礎「動態性」與「相對性」，就是從中華文化中汲取養分，然後整合西方的系統化知識建構而成。傳統中華文化蘊含著豐富的策略與競爭智慧，因此，如何將以小博大、避實擊虛、聲東擊西、知己知彼百戰百勝……等思維或觀念，加以系統化，轉變成可實際運作的管理架構與制度，是陳明哲教授一直以來所努力探討的方向。

問題 2.1：試評述中國式管理與西方式管理的異同 (15 分)

問題 2.2：請以 貴公司(單位)的經營為例，說明如何實踐「中國式管理」？(15 分)

## 第三題：

最近天災頻傳，先有歐洲冰島的火山灰噴發，近有 2011 年 3 月 11 日下午的日本東北地區宮城縣發生規模 9.0 的強震，引發海嘯以及福島核電廠的輻射災難。這些天災的發生造成產業莫大的影響以及讓我們不襟思考「危機管理」的重要性。對一個企業而言，當企業面臨與社會大眾或顧客有密切關係且後果嚴重的重大事故，而為了應付危機的出現在企業內預先建立防範和處理這些重大事故的體制和措施，則稱為企業的危機管理。危機管理是企業為應對各種危機情境所進行的規劃決策、動態調整、化解處理及員工培訓等活動過程，其目的在於消除或降低危機所帶來的威脅和損失。企業危機管理的機制是指企業從危機監測、危機預警、危機決策和危機處理，達到避免、減少危機產生的危害。

問題 3.1：試以 貴公司(單位)最近發生(或預期可能發生)的重大事故為例 (答題時先說明是那方面的重大事故)，以危機監測、危機預警、危機決策和危機處理等面向，說明 貴公司(單位)的危機管理機制。(25 分)