

國立屏東商業技術學院 97 學年度碩士班暨碩士在職專班入學考試試題

國際企業研究所碩士在職專班 <在職專班生>

企業個案分析

注意：

1. 本試題均為問答題，計二大題。請依序並標明題號作答於答案卷上。
2. 試題隨答案卷一併繳回。

一、南仁湖集團成立於 1989 年，近年來陸續取得政府 OT(經營—轉移)案，經營國道一號的泰安、國道三號的清水、關西、古坑高速公路服務區，以及車城海生館等。2002 年取得清水服務區的經營權後，南仁湖引進一線品牌廠商，將該服務區經營得有聲有色，去年營收達 6.3 億元，約佔該公司去年總營收的五成，稱得上是南仁湖的金雞母。清水服務區的經營權至今年 6 月中旬到期，經過激烈競爭後，高公局於 3 月 18 日公布委外評選結果，新東陽擊敗原經營者南仁湖，取得未來六年經營權。

這次的競標中，新東陽獲選最優申請人，次優申請人為統一超商，原本看好的南仁湖不僅落敗，連次優申請人都沒選上。南仁湖表示，新東陽集團承諾在清水服務區投資 1.8 億元，確實高於南仁湖編列的 1.5 億元，價格因素恐是造成此次未得標的因素之一。失去清水站，今年 6 月國道三號的西湖服務區也將換約決標，南仁湖將積極爭取。此外，斥資 30 億元建構的海生館第三期工程於去年完成，車城海生館成爲全球第三大的海洋生物博物館，南仁湖表示，如果今年下半年起開放陸客來台觀光，將可望締造另一波的觀光潮。

請回答下列問題：

1. 請爲南仁湖集團進行「SWOT」(Strength, Weakness, Opportunity, Threat)分析。(30%)
2. 南仁湖集團未來的競爭策略爲何？(20%)

二、歐德名店在競爭極其激烈的女裝市場，仍一路壯大成爲兩岸門市逾百店的時尚女裝品牌，何玉玲創立歐德名店近 25 年，幾年前台灣市況很好時，全國門市一度達 60 多家，但這三年來內需市場蕭條，何玉玲也當機立斷汰弱擇強，重新調整剩下 40 多家，並擴大大陸的發展，大陸部分早已設廠、開店，門市現已擴張到 60 家。何玉玲自認，歐德名店的競爭力來自好的團隊與信譽，市場定位清楚，及具備自己開發、生產製造、銷售通路等一條龍的營運，讓商品具備中價、高質化的競爭力，此外，她並認爲掌握好研發就已成功一大半，因爲一個品牌如果不願投入研發，只採取短線複製國外商品的方式，很快這個品牌的價值就會持續流失，最終淪爲製造、銷售的層級。

請回答下列問題：

1. 何玉玲在台灣內需市場蕭條時汰弱擇強縮減門市的原因爲何？爲何有人認爲景氣不好勿再投資以免資金週轉不靈，有人卻認爲景氣不好正是投資佈局的好時機？兩種說法分別有什麼前提要件才能成立？(15%)
2. 爲何「一條龍」的營運讓歐德名店具備中價、高質化的競爭力？但也有說法認爲垂直整合程度過高(例如原料自己生產、自己加工製造、自己的通路行銷)反而競爭力會降低，原因可能爲何？(20%)
3. 爲何一個品牌如果不願投入研發，品牌價值將流失，最終淪爲製造、銷售的層級？(15%)