

# 國立金門技術學院

98 學年度島嶼休閒資源發展研究所碩士班（企管組）入學考試試題

## 管理個案分析

一、以您的工作經驗或對您所熟悉企業的觀察，您認為台灣企業本質上，其資源能力的強勢與弱勢為何？處在當前愈來愈需要採用高度知識化、科技化的經營理念與管理方法的產業環境，必須以更優異的產品、服務，面對國際間低成本生產競爭及追趕工業化國家產業發展雙方面的困境，企業如何從功能層級策略（係指：領導、生產、行銷、物料管理、研發、資訊系統及人力資源等方面）來建立競爭優勢，以正確的因應上述的經營壓力。【**答題說明：本題可針對某一單獨產業（例如：消費性電子產業、航空業等），或以整體環境作分析。本題佔 20%**】

二、時尚世界中的資訊科技、網際網路與變革策略（原文：[www.zara.com\(2004\);](http://www.zara.com(2004);) [www.gucci.com\(2004\);](http://www.gucci.com(2004);) C. Vitzthum, “Just-in-Time-Fashion” Wall Street Journal, May 18, 2001, pp.B4, B4.; 中譯文：策略管理七版，朱文儀等譯，華泰文化，頁 297-298。）【**共二小題，每小題佔 20%，本題共計 40%**】

香奈兒(Chanel)、迪奧(Dior)、古馳(Gucci)及亞曼尼(Armani)等知名時尚公司，每年春秋二季推出索價昂貴的新裝，向來僅有財力雄厚者才足以負擔這些所費不貲的高級時裝，但為擴大對高級服飾的需求，多數高級時裝設計師也開始生產一些較不昂貴的服飾及配件，在高檔服飾百貨公司，例如，尼門馬可士(Neiman Marcus)和薩克斯第五大道百貨公司(Saks Fifth Avenue)中銷售。

流行服裝設計師和服裝零售業者在過去十年面臨諸多問題，新競爭者採行網際網路和先進的資訊科技，以利取得進入高價時尚市場的機會，並藉由提供高品質、低價位的服裝，與原有廠商進行面對面的直接競爭。本質上，所有新競爭者皆已經發展出利用資訊科技的能力，藉以追求不同的集中化策略，然而，卻擁有比高級時尚公司更低廉的成本。此種情形，已促使新競爭者具備規避進入高級時尚市場障礙的能力，並發展出廣為顧客接受的品牌名稱。

首先，高檔百貨公司和零售連鎖店，例如迪拉德和梅西百貨，其以中價位時尚服裝市場為發展目標，並以發展出具有自我特色、聲譽卓越的服裝標誌，這些品質優良的服裝經常以顯著的折扣販售，吸引源源不絕的顧客。其次，許多小規模但反應機伶的時尚設計業者，例如英國的 Jaeger、Laura Ashley 和西班牙的 Zara，目前都生產低價位的時尚服裝，並在自己所屬的服飾連鎖店銷售。特別是 Zara，其銷售額已向上攀升。由於 Zara 引用創新的資訊系統，除能降低產品成本外，還能促使產品快速上市。Zara 在時尚服裝市場自我定位為低價位和成

本領導的廠商。

Zara 使用資訊科技有效地管理設計和生產作業間的介面。主要時尚公司，例如迪奧、古馳須花費六個月或更久的時間，設計一系列服裝，再用三至六個月製造完成，然後在高檔零售店推出該系列產品。而 Zara 的設計師會密切注意高價時尚產業趨勢，以及主要時尚公司正推出的創新款式商品，再利用資訊系統連結供應商和國外低成本生產製造商，因此，Zara 的設計師能在五週內設計出一系列新款服裝，並於一週內產製完成，隨即上市。此種縮短上市時間的方式，給予 Zara 很大的彈性，並允許其在快速變化的時尚市場有效競爭，以符合該市場顧客品味快速變遷的需求。

資訊科技也能提供 Zara 即時訊息，讓公司了解哪些服裝產品銷售正創佳績，以及在哪些國家備受歡迎。資訊科技給予 Zara 競爭優勢；因其可讓 Zara 持續關注產品發展的狀況，並維持它在時尚市場的領先優勢。例如，Zara 能製造更多特定款式的連身服及套裝，以符合顧客的高度需求，並經常改變服裝組合，提供給在全球快速擴張的流行連鎖店的顧客。另外，Zara 亦採行特定的集中化策略，進行小批量生產。

事實上，Zara 另一個競爭策略的重要層面，乃是利用資訊科技，促使庫存（服裝製造業者和零售業者主要的銷售成本）降到最低，此亦為服飾業者的主要獲利來源。由於 Zara 可以加快產品從製造到銷售的循環，並能夠及時追求時尚，因此 Zara 具有提供一系列相對低價服裝的能力，而且仍能賺取利潤，此乃時尚產業中令人稱羨之事。事實上，訂價已成為時尚產業的主要競爭工具，2001 年 Zara 股票初次公開發行時，因為投入資本報酬率很高，其股價急速上升，投資人相信 Zara 的連鎖店很快會遍及全世界各主要城市，它的名字將會像知名設計師一樣，廣為人知。

其他服裝設計和零售公司已經警覺到 Zara 的威脅，許多零售店開始拓展屬於自己特色的服裝生產線，並採取與 Zara 類似的策略。服裝設計師如 Ralph Lauren 和 Tommy Hilfiger 也不得不採用相似的方法，每年可以產出多次全新的服裝系列，並建立減價制度以快速銷售庫存品。甚至，某些主要時尚公司也留意到這種變化；例如，古馳在 1990 年代開始遭遇這些銷售上的問題，所幸其美國籍首席設計師 Thomas Ford 投入資源，生產一種男女都適用的服裝以挽回古馳的舊客戶。古馳也運用資訊科技，來達到提升設計、生產和配銷其服裝產品的速度。

漸漸地，許多公司意識到，無法單獨藉品牌印象維持其競爭優勢，並取得卓越的獲利能力。所有服裝公司必須學習利用競爭行動與戰術，以維持其差異化訴求，此乃現今快速改變的全球市場上，稍縱即逝之事。

問題：

1. Zara 所追求的是何種經營模式和策略？
2. Zara 的經營模式如何改變了原本服飾產業的競爭型態？

三、請仔細閱讀無線上網調查報告並回答下列問答。此資料來源為：「資策會 FIND / 經濟部工業局「行動台灣應用發展推動計畫」。**【共二小題，每小題佔 20%，本題共計 40%】**

## 無線上網調查報告

任何一個新的服務或產品，不論在過去是否有類似的產品推出，皆會進入一個新的產品週期的循環。而無線應用之技術或服務內容亦是如此。而在新興產品週期的初期，為達到有效的擴散效應，則必須找尋新興產品的前期使用者，並且將其視為產品週期初期的目標消費群（target），並且針對目標消費群進行客製化的產品包裝與服務。本次調查主要瞭解無線應用前期使用者之目前使用行為與態度，以及其對於 WiMAX 無線寬頻技術之認知與接受度。進而評估目前無線應用前期使用者的使用狀況，以做為未來推動無線寬頻時之參考依據。

本次調查線上問卷調查，調查期間為 2007 年 3 月 5 日至 2007 年 4 月 2 日止。調查範圍為台灣地區 21 縣市、連江縣、金門縣、台北市及高雄市。調查對象為「無線上網前期使用者」（由於無線上網前期使用者 56% 為重度網路使用者，較一般網路使用者的使用程度更高，因此更容易透過網路調查接觸到無線上網前期使用者），有效樣本為 1,315 份。

### 一、無線／行動上網族群分屬不同經濟地位

在本次調查中，無線應用前期使用者有 50.3% 僅使用過無線上網，另外有 10.3% 僅使用過行動上網，而兩者皆有使用者占 39.4%。顯示在無線應用前期使用者中，主要是以「無線上網」的應用為主流。進一步觀察無線應用前期使用者的人口特質，則發現教育程度越高，則「僅使用無線上網」的比例越高；教育程度越低，則「僅使用行動上網」的比例則越低。若觀察前期使用者的個人平均月收入，則發現有使用無線或行動上網的前期使用者，其個人平均月收入（39,840 元）明顯高於其他未使用行動或無線上網的網民（32,017 元），顯示出無線或行動網路應用「經濟地位」上的差異。而更進一步瞭解各種無線或行動上網型態的前期使用者，其個人平均月收入的狀況，則發現「僅使用無線上網」者的平均月收入（39,676 元），高於「僅使用行動上網」者（31,968 元）。

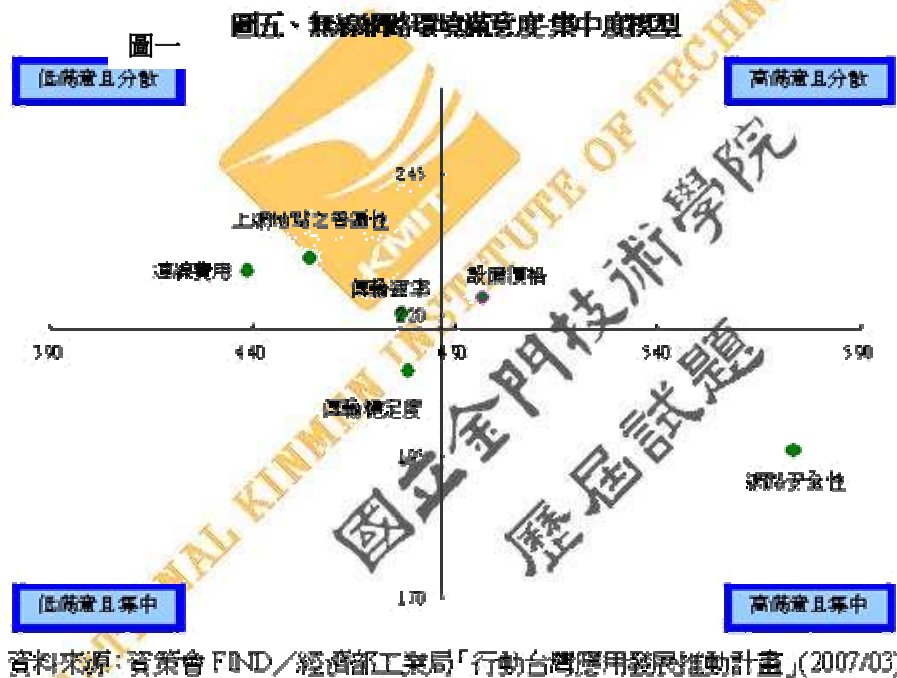
### 二、無線／行動上網之使用設備及連線方式

根據本次調查結果顯示，無線應用前期使用者在使用「無線上網」時，最主要的連網設備為筆記型電腦（93.8%），而其他可供無線上網的設備，諸如：PDA、Smartphone 等，其使用的比例偏低。顯示目前使用無線上網服務時，仍偏好「定點式」地使用筆記型電腦。而 PDA 及 Smartphone 等手持式、體積小及較易於行進間使用的設備，則使用行為尚未成形。一方面在於「無線上網」訊號覆蓋率較低，且「無線上網」無法提供行進間連網的功能；另外一方面，以手持式設備進行無線連網時，仍有其使用的障礙限制，尤其是習慣於 PC 或筆記型電腦連網的使用者而言，手持式設備的連網介面（如：軟硬體設定、螢幕大小等），對於使用者而言，皆會造成不便的感受。另外，在「行動上網」的連網方式方面，無線應用前期使用者使用 3G 連網的比例最高，占 66.2%。以目前行動網路門號的統計數字來看，仍是以 2G（WAP、GPRS）所占的比例最高，約占整體行動網路門號近八成之比。與行動

電話門號數相較之下，前期使用者使用 3G 行動連網的比例高出許多，顯示無線應用前期使用者對於 3G 的接受度較高，並且有較高的使用程度。

### 三、無線上網環境指標中，「網路安全性」的滿意度具有較高的評價

根據本次調查結果顯示，無線應用前期使用者對於目前我國無線網路環境的整體滿意度分數為 4.89 分，屬於偏低的狀態。若以無線網路滿意度的各項指標來看，滿意度最高的為「網路安全性」(5.74 分)，其次依序為「設備價格」(4.97 分)、「傳輸穩定度」(4.79 分)、「傳輸速率」(4.77 分)、「上網地點普遍性」(4.55 分)及「連線費用」(4.39 分)。連線費用的滿意度最低，最主要還是反映了一般消費者最為關切的議題。若進一步以滿意度-集中度模型來分析，「網路安全性」為前期使用者集中且高滿意度評價的項目；而「設備價格」則為高滿意度評價，但因族群的差異，有評價較為分散的現象。相對的，「傳輸速率」、「連線費用」及「上網地點普遍性」則有低滿意度評價，但評價分散的現象；而「傳輸穩定度」則有低滿意度評價，且評價集中的現象（圖一）。



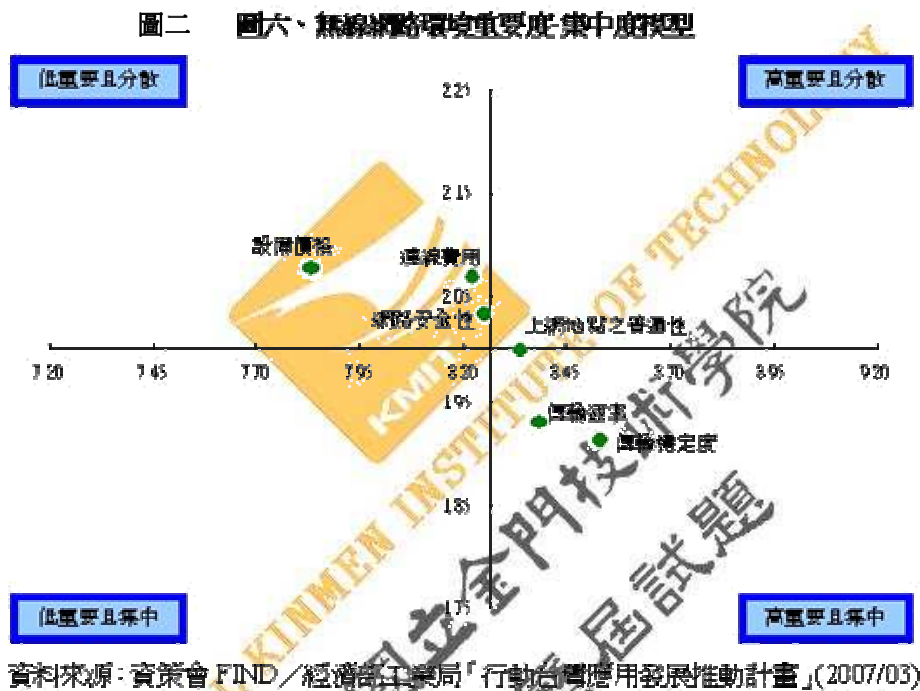
若我們進一步以相關係數分析，則會發現前期使用者對於無線網路環境「整體滿意度」的評價，受到「上網地點普遍性」的影響較大，皮爾遜相關係數為 0.715；其次則為「傳輸穩定度」(0.663)及「傳輸速率」(0.647)，這三項指標與整體滿意度評價呈現高度相關性。

### 四、「傳輸速率」與「傳輸穩定度」為使用無線寬頻上網時的重要考量

在本次調查結果中，無線應用前期使用者認為「無線上網在生活中的重要程度」為 6.46 分，重要度呈現中等狀態。另外，無線應用前期使用者在未來若使用 WiMAX 無線寬頻做為連網方式時，其對於六項重要度指標的重要度評價（包含傳輸穩定

度、傳輸速率、上網地點普遍性、網路安全性、連線費用及設備價格)，以傳輸穩定度的重要度評價分數最高，為 8.53 分，表示無線應用前期使用者認為在採用無線上網時，最重視的是網路傳輸的穩定度。其他諸如傳輸速率、上網地點普遍性、網路安全性及連線費用等，其重要度評價皆在 8.20 分以上。相較之下，對於設備價格的重要度評價較低，為 7.83 分。

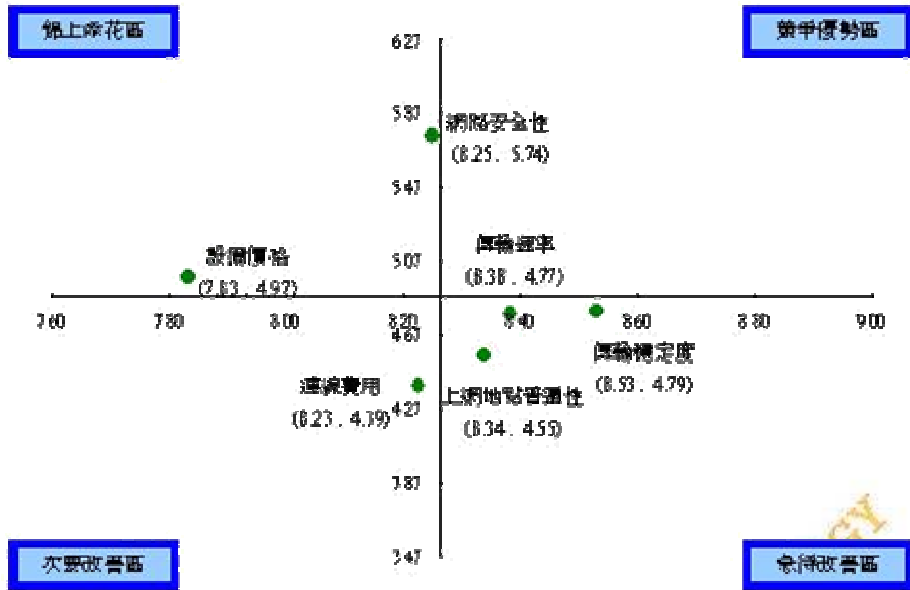
進一步以重要度-集中度模型來分析，則發現「傳輸穩定度」、「傳輸速率」及「上網地點之普遍性」等項目，皆落在高重要度且評價集中的象限中。相對的，「網路安全性」、「連線費用」及「設備價格」則落在低重要度但評價分散的象限中，顯示儘管平均而言，「網路安全性」、「連線費用」及「設備價格」等項目的重要度分數較低，但會因不同族群考量因素之差異，而有較為分歧的評價（圖二）。



#### 四、「傳輸速率」、「傳輸穩定度」及「上網地點普遍性」為無線上網環境急待改善之項目

依據滿意度-重要度模型觀之，無線上網環境「急待改善」的項目為「傳輸穩定度」、「傳輸速率」及「上網地點普遍性」。相對的，「網路安全性」勉強落在「錦上添花」及「競爭優勢」之邊緣。另外，落在「次要改善區」的項目則為「連線費用」（圖三）。

圖三 圖七、無線網路環境滿意度重要度模型—全體



資料來源：資策會 FIND/經濟部工業局「行動台灣應用發展推動計畫」(2007/03)

## 五、前期使用者對於 WiMAX 的認知度及接受度皆較 2006 年大為提升

根據調查結果顯示，有 66.3% 的無線應用前期使用者聽過 WiMAX，與 2006 年的調查數據相較（27.8%），有大幅度的成長。這顯示出在行動台灣計畫下，所產生的議題性，已有大幅度的發酵，對於未來推動 WiMAX 無線上網，認知度的提高會帶來更多正面效益。

若提示無線應用前期使用者「使用 WiMAX 無線網路，其傳輸速率更快，上網環境變為無線」，則有 91.7% 的前期使用者願意使用 WiMAX。若與 2006 年的調查結果相較（56.8%），有意願的比例大幅提昇。顯示這一年來，在 M 台灣計畫推動下，WiMAX 的話題性，讓 WiMAX 無線寬頻連網技術營造了一個良好的推動環境與氣氛。

若進一步以 WiMAX 認知度做使用意願的交叉分析，則發現「有聽過 WiMAX」的前期使用者，有九成五的比例願意使用 WiMAX，相較之下，「沒有聽過 WiMAX」的使用者，只有八成五的比例願意使用。顯示出認知度對於使用意願有顯著的影響力（圖四）。

圖四 圖八、前期使用者 WiMAX 使用意願



資料來源：資策會 FIND/經濟部工業局「行動台灣應用發展推動計畫」(2007/03)

在有意願使用 WiMAX 的無線應用前期使用者中，其願意每月支付 WiMAX 無線網路的平均金額為 483 元，與 2006 年所調查的 496 元相當。但若以現在市場上的連網主流 xDSL 的月費價格比較之下，則發現無線應用前期使用者並沒有因 WiMAX 新興技術，而有更高的價格接受度，反而將 WiMAX 視為「有線」xDSL 的「無線」版，以目前中華電信 Hinet 下行/上行頻寬 2M/512M bps 的價格 880 元（包含月租費 440 元及電路費 440 元）相較，無線應用前期使用者對於 WiMAX 的價格接受度，僅大約為 xDSL 主流頻寬的月租費。

#### 六、無線寬頻的「居家社區安全」應用，最為前期使用者青睞

在本次調查結果顯示，無線應用前期使用者最想使用無線應用服務的情境為「安心的社區環境」（8.62 分），其次為「休閒娛樂」（8.02 分），在其次依序為「行動工作」（7.72 分）、「賣場購物」（7.25 分）及「觀光旅遊」（6.39 分）等情境。

問題：(答題時請有條理針對問題回答，若能以統計方法的觀點說明尤佳)

1. 請分析此調查報告所用的方法為何？發現那些資訊？
2. 若由你負責延續此調查報告(2008-2009 年)，調查報告中你會提出那些需增加或減少的部份？(至少說明二點)