

# 亞洲大學

## 96 學年度碩士班入學招生考試試題紙

學系別	考試科目	考試日期	時 間
國際企業學系	管理個案分析	96.4.21	08:20-10:00

以下為個案公司甲的相關敘述，請依個案中所描述之狀況，提出您的分析與解決方案。答題時請注意配分與時間。

### 「個案公司甲的基本資料」

甲公司創立於 1969 年，從事於無線遙控車、遙控飛機、遙控直昇機、遙控船等模型引擎以及遙控器等相關之週邊產品為主。從創立到 1990 年代末期，甲公司均專注於研發技術，來區隔遙控玩具市場，尤其，無線遙控模型被視為成人的高價玩具，仿真車縮小比例的遙控模型車售價從數百元到數萬元不一而足，競賽用的遙控飛機、直升機售價甚至則可高達 10 萬元以上。

到了 1990 年代初期，由於導入單機自動化及遙控直昇機引擎的特殊設計，更強化產品的特殊性，逐漸攻下海外玩家級市場，侵蝕主要競爭對手——日系廠商在遙控玩具市場的領先地位。面對日系廠商經常挾著技術優勢，以削價策略的競爭，甲公司仍獨立以三項自有品牌行銷全球各國，其一為主打品牌——Flying Tiger，二為副品牌——Ace Runner，以及 FasSpeed。世界銷售分布約為歐洲地區占 44%、美洲地區占 41%、內銷占 5%、其他地區占 8%。儘管其遙控玩具的定位鎖定在高價位產品，例如其遙控車出廠單價即可達 6000 元，但是，海外玩家級的遙控模型玩具市場的發展已逾 30 年，且每年新產品的變化有限，市場已十分成熟，因此競爭相當激烈。

90 年代是產業轉型的時代，許多台灣的中小型企業均面臨轉型的壓力。屬於勞力密集、技術層次較低的玩具業者，紛紛移往境外投資設廠，尤其是中國與東南亞國家，利用其充沛的勞動力與低廉的工資，有助於降低製造成本，以確保外銷市場。在內部問題上，主要顯現在人事成本漸增、工作流程設計不佳、研發設計能力不足，組織設計不健全、企業文化不良導致員工不認同企業經營方式，企業財務發生危機等問題。來自於外部市場的壓力有心競爭者不斷加入，以低成本的产品搶佔低階市場，引發惡性競爭；而許多公司本身的產品亦面臨產品週期過長等問題。

在如此內外環境的影響下，甲公司也面臨了一連串的包含組織、策略、行銷、生產、品牌，乃至於全球佈局的企業變革。

2005 年中，甲公司申請公開上市，目前資本額為 6.4 億元，該公司去年營收為 11.13 億餘元，超過財測目標的 13%，成長達 32%，每股稅後盈餘 3.12 元，本益比 6.4 倍。目前有 200 名員工，研發人員佔 12%。每年投注在研究發展的經費都維持在營業收入的 6% 以上，隨著近幾年的營業收入上升，研發經費也隨之提高到 10% 左右。2000 年以後的營收仍維持成長的因素即在於，長期累積的技術能力足以管控開發成本，創新產品

# 亞洲大學

## 96 學年度碩士班入學招生考試試題紙

學系別	考試科目	考試日期	時 間
國際企業學系	管理個案分析	96.4.21	08:20-10:00

而侵蝕日商市佔率。

董事會面對公司現階段所面臨的問題，也充分的理解到自身所擁有的核心競爭力，然而，解決方案卻是莫衷一是，人言言殊。遠從 1980 年代末期，甲公司也因為勞力成本的增加而外移到中國與越南生產低階產品，而將研發與產品加工留在台灣，形成海外分工生產的體系。有些意見因而認為，面對微利時代，應發展代工業務。有些則主張多角化經營以分散風險。而有些看法則主張應在既有的品牌基礎上，透過策略聯盟或是購併其他品牌的方式，加速國際化的程度，赴國外設點服務，以擴大市佔率。

請從甲公司現有的資源與優勢中，對照現有的營商環境，分析甲公司針對國內外市場的經營策略與行動方案。

1. 為拓展國內市場，甲公司所應採取的營運方案。(35%)
2. 為強化國際品牌的策略，所應採取的解決方案。(35%)
3. 為因應前述的策略變動，甲公司內部組織應採何種發展的變革。(30%)

附表一：台灣分類玩具歷年出口值

[ 單位：千美元 ]

項 目 名 稱	2001	2002	2003	2004	2005
無線電遙控玩具及模型	23,201	48,419	77,783	104,762	97,363
電視遊樂器	22,220	31,257	42,030	65,702	68,173
室內局戲	14,861	23,454	41,750	48,844	42,378
玩具槍	26,047	31,749	43,744	47,859	38,089
騎乘玩具	70,536	57,729	39,763	31,093	28,459
賽會用品	32,585	30,879	29,007	28,771	25,948
模型組合套件	22,125	14,072	15,737	16,362	18,718
測驗智力玩具	24,751	20,097	15,587	19,828	13,606
建築玩具及零件	510	375	1,832	3,327	3,637
玩偶類及零配件	7,779	7,416	2,895	2,151	2,120
動物造型玩具	515	694	807	1,207	946
吹氣玩具	1,616	979	1,615	664	684
填充玩具	780	580	393	561	537
玩具樂器及器具	1,194	884	331	462	294
電動玩具火車	342	214	320	1,318	128

※ 試題請隨卷繳回

# 亞洲大學

## 96 學年度碩士班入學招生考試試題紙

學系別	考試科目			考試日期	時 間
國際企業學系	管理個案分析			96.4.21	08:20-10:00
其他玩具	149,710	135,879	106,312	105,040	98,858
合 計	398,772	404,677	419,906	477,951	439,938

資料來源：台灣區玩具暨兒童用品工業同業公會

共三頁，以下空白。

# 亞洲大學

## 96 學年度碩士班入學招生考試試題紙

學系別	考試科目	考試日期	時 間
國際企業學系	管理個案分析	96.4.21	08:20-10:00

※ 試題請隨卷繳回

# 亞洲大學

## 96 學年度碩士班入學招生考試試題紙

學系別	考試科目	考試日期	時 間
國際企業學系	管理個案分析	96.4.21	08:20-10:00

※ 試題請隨卷繳回

# 亞洲大學

## 96 學年度碩士班入學招生考試試題紙

學系別	考試科目	考試日期	時 間
國際企業學系	管理個案分析	96.4.21	08:20-10:00

※ 試題請隨卷繳回