

國立臺北商業大學附設空中進修學院 114 學年度第二學期期末考參考答案

考試科目： 二專 316 企業個案研討

考試日期： 115 年 6 月 28 日 節次： 1

問答題(共四題，每題 25 分)

一、試述巨大集團下的四個品牌，其產品和服務各有何特色？

答：

1. GIANT 為集團首創的自有品牌，專注於經營自行車專業競賽與運動市場，同時也是全球自行車的前三大品牌之一。
2. Liv 全球唯一女性專屬自行車品牌，為各不同族群的女性，提供專業自行車與相關配件，並以貼心服務滿足所有女性的騎乘需求。
3. Momentum 將自行車融入日常生活，提供城市通勤、休閒活動的一般與電動自行車款。協助人們享受騎乘樂趣。
4. CADEX 則為高端自行車零組件品牌，與全球頂尖自行車手合作，針對專業車手的騎乘動態研發，創造出最符合人體工學的坐墊、輪組、輪胎等專業自行車零組件。

二、明基購併西門子失敗的原因為何？

答：

明基在購併一年下來累計營運虧損已高達 350 億元，因此決定不再投資德國手機。造成如此重創的理由分析如下：

1. 急於完成併購，未作詳細加分析；
2. 缺乏效率與管理產品開發不順；
3. 兩團隊難以整合，跨文化缺乏共識；
4. 以小併大，小蝦米難嚥大鯨魚等（請詳 11-2 購併失敗的原因）。

三、董明珠如何搞通路革命，並平等對待銷售商？

答：

她將銷售商分為一級、二級，每個地區都只有幾個有限的一級經銷商。由一級經銷商發展二級經銷商。不同的規模有不同的回饋方式。這樣一級經銷商就會傾向於努力擴充通路，格力的經銷網得以迅速擴大。規定一級經銷商負責監督二級經銷商，一旦二級經銷商的品質或安裝出了問題，就立即停止一級經銷商的貨。公司也削減了營銷業務員，把省下來的高達億元的業務費，全部拿來回經銷商。這樣就能以 23 位業務員，與對手公司上千名業務員隊伍抗衡。這是全國獨一無二的營銷方法，也是董明珠「通路革命」的內容等。

四、請討論顧客占有率與市場占有率，並舉例說明。

答：

「市場占有率」指的是，某公司的實際銷售量占該產業市場之整體實際銷售量的比率，業者之間搶的是同一塊市場大餅。而「顧客占有率」指的是在同一名顧客的可支配所得中，某公司可以賺取多少，也可稱為「皮夾占有率」，就是能從一位顧客身上皮夾內拿走多少錢等（請詳課本 12-4 空間大革新 攻顧客占有率，請自行舉案例）