

1. 台灣油品市場的供應由兩大公司掌控（中油與台塑），各有其下游的加油站支援，要不是直營就是加盟。前兩年台中地區開始發生加油站的降價競爭，一時之間掀起了全省加油站的價格大戰，戰火也波及了油品煉製公司。去年由於全世界性的油品價格上漲，某油品煉製公司亦將其供油價格提高，導致其下游的加油站叫苦連天。試簡潔扼要分析加油站與油品煉製公司之間的競合關係？

(25分)

2. 何謂「資訊不對稱」，在管理的意涵上，有何重要性？請舉例說明之。(25分)

3. 透過併購的方式，達到策略性的目的，在國內企業界愈來愈常見。但併購經常碰到的問題在於組織整合，因為雙方企業文化、管理制度的差異，及人事問題會造成整合困難。請提出一套做法，解決整合問題，以提高併購績效。

(25分)

【背面還有試題】

4. 以下報導來自經濟日報〈2006/3/7〉，巨大機械的主張能給台灣傳統產業什麼啓示？ (25分)

自行車 將吹時尚生活風

巨大劉金標：新產品將以戶外活動、休閒健康為主軸，衍生更多商機。

【記者魏錫鈴／大甲報導】巨大機械公司董事長劉金標預期，時尚生活 (Lifestyle) 將是自行車產業的下一波主流，新產品的研發設計會以戶外活動、休閒、健康及流行為主軸，衍生出更多商機。

巨大機械目前是全球產值最大的自行車製造廠，主攻中高價位車種。劉金標表示，台灣自行車出口單價已從五年前的109美元，提升至去年199美元以上，重新打開、建立了新市場，台灣是高級車研發、製造、供應及客戶服務中心的地位已獲全球同業認同，而且地位日益穩固。

高階市場飽和 尋求新突破

但劉金標提醒業界，早幾年的高級車市場對台灣來說有如真空，近年已被同業漸次填滿，在欣喜之外，他也感覺到市場正趨近供需平衡，逐步走向飽和階段，再發揮空間漸小。

劉金標認為，今後要努力在研發 (R&D) 及市場尋找新商機，且有趨勢可循，因近年全球的經濟發展不錯，Lifestyle 的進化加速，孕育無限商機。

他指出，以前大家或較不注重戶外活動，長時間使用電腦或投注過多心力在工作；而今，不只在台灣，全球各地都更重視健康、休閒活動，新的 Lifestyle 正快速形成。

打造自行車島 風氣漸形成

至於未來五年、十年的暢銷自行車種，劉金標說，應該不再是現今的登山車、城市車或路跑車，而會有新的 Lifestyle 車種。但車型是什麼形狀還講不出來，尚待研究。他認為，自行車產業未來發展空間應在這一塊，屬於台灣的商機。

做為台灣自行車龍頭廠負責人，劉金標說，台灣自行車被歐盟課徵反傾銷稅案「畢業」兩年，仍須小心應對。歐盟去年中對大陸自行車課徵 48.5%、越南課徵 34.5% 反傾銷稅後，部分訂單轉向台灣，宜透過公會、國貿局等共同防止海外進口、復運出口情事，以免觸犯規避等條款，才能長期耕耘。

劉金標兼任自行車新文化基金會董事長，他說，基金會長期的夢和目標是建立台灣成為「自行車島」，這是大工程、

難度高，絕非一蹴可幾。經由基金會多年推動，加上政府廣闢自行車道，已帶動騎車風氣，台中地區的東光、后豐、潭潭雅神自行車道等，假日且見塞車盛況。

他認為，騎車人口大量增加，內銷市場建立後，消費者越來越挑剔，這對新產品研發、品質提升或市場資訊的蒐集都有很大助益，也是產業發展最寶貴的資源。

【背面還有試題】

第一部份：解釋名詞

請解釋下列十個企管詞彙（每小題 5 分，合計 50 分，每則的解釋文字勿超過 100 字）

1. 腦力激盪 (brainstorming)
2. 目標管理 (management by objectives)
3. 控制幅度 (span of control)
4. 情緒智商 (emotional intelligence)
5. 組織學習 (organizational learning)
6. 合資企業 (joint venture)
7. 刻板印象 (stereotype)
8. 同理心 (empathy)
9. 平衡計分卡 (balanced scorecard)
10. 需求階級理論 (needs hierarchy theory)

第二部分：案例分析 <<兩岸毛巾戰>> 共 50 分

最近台灣毛巾產業受到媒體的高度關注，也成為政治角力的一個焦點。雲林縣虎尾鎮是台灣毛巾產業的重鎮，生產量佔全國九五%，年產值原本高達廿五億元，近年受中國大陸劣質毛巾低價傾銷，產值遽降到五億元，令業者大呼「凍未條」，串聯在三月二日北上遊行陳情，請政府救救在地產業。

林國隆指出，台灣目前幾乎只剩下雲林縣的虎尾有毛巾工廠，目前約有一百五十家，生產量佔全國九五%，曾創造過廿五億元的年產值。不過，自從二〇〇二年加入 WTO 後，不敵大陸低價進口毛巾的衝擊，已成夕陽工業，日漸萎縮。

他進一步說，單是去年，縣內就有四家毛巾廠倒閉，七家收廠轉業，連規模最大的「保長興業毛巾廠」都在去年關廠，其他同業也都搖搖欲墜，隨時都有可能倒閉消失。

毛巾業者北上陳情，將訴求政府舉辦毛巾節，促銷正港的台灣毛巾，限制軍用品及公家機關採購使用國產毛巾，並協助業者研究設計 LOGO，使國產品便精緻化，並與大陸貨區隔，嚴厲取締魚目混珠的「台灣製」大陸毛巾。

雲林縣毛巾產業科技發展協會理事長周清源說，自二〇〇二年開放大陸毛巾進口後，毛巾業者受到重大衝擊，去年雲林縣毛巾業者組成展協會，並向經濟部提出進口申請案，成為台灣第一宗進口救濟申請案。

毛巾協會總幹事林國隆表示，協會已請經濟部協助毛巾廠進駐絲織工業區，包括低利融資及降低土地成本等，希望每坪價格能降至 6,000 元。周清源也說，已有幾家毛巾廠有意到雲林絲織工業區投資設廠，若是政府能協助降低土地、製程設備取得成本，提供技術輔導措施，就會有更多毛巾廠願意擴大投資。雲林縣政府建設局提出設立毛巾生產合作社構想，可以幫助廠商節省成本，開拓銷售通路，協會期待此構想能落實執行。

另一方面，台灣毛巾業界龍頭的雲林斗六市保長興業公司，嚴詞駁斥被業界誤傳「關廠」，指出該公司不僅營運正常，且以高科技研發出多項毛巾產品，並順利進軍國際市場，面對大陸劣質毛巾的傾銷，毛巾業應更團結。

斗六市保長興業公司，早年生產的毛巾產品內外銷，曾創下十多億元實業額，為國家爭取不少外匯，多次獲得經濟部獎勵，被政府視為台灣傳統毛巾業的一塊瑰寶。保長興業公司說，近年來毛巾產業受到大陸產品的傾銷衝擊，該公司的營運業績也受到影響，但保長興業為供應中下游加工廠商，仍努力研發新產品，因此不僅營運正常，且多項高科技產品包括熱轉印、奈米、超纖及無撚毛巾均順利進軍國際市場，其中熱轉印毛巾已在美國申請專利，保長公司希望毛巾業界團結迎接挑戰。

問題：

1. 請列出在上面的短文中所指出目前毛巾業者，針對大陸毛巾傾銷所列出的因應對策有哪幾個？並分別分析這些對策的優缺點。(30%)
2. 保長興業公司目前的對策是否有效？如果您是該公司的總經理，請問您要如何提出策略來因應目前該公司所面臨的挑戰。(20%)

【背面還有試題】

科目：國際企業管理實務【EMBA 丙組】

1. 快樂公司是一家製造並銷售滾輪溜冰鞋的台灣企業，公司在十年前設立時，剛好搭上台灣溜冰鞋熱潮，所以，業績表現不錯。最近幾年來，由於溜冰熱潮逐漸下降，導致快樂公司的銷售也逐漸下降，去年的資產報酬率僅達 5%。為了應付這種情況，快樂公司的股東在股東大會當中向管理階層施壓，並希望提升公司營運。

為了因應現在的困境，快樂公司的張總經理現在提出一個變革方案，亦即若快樂公司在台灣無法擴展市場或降低成本，何不考慮從國外進口，並且將公司的滾輪溜冰鞋賣到國外。張總經理首先鎖定泰國，因為泰國的零件成本較低，一些台灣的同業也已經從泰國進口零件來製造滾輪溜冰鞋。

快樂公司除了可考慮從泰國進口橡膠與塑膠零件以降低成本外，也可以考量將滾輪溜冰鞋出口到泰國，因此快樂公司正規劃在泰國設立一個子公司，子公司除了協助泰國進口零件到台灣，也可以幫忙公司將滾輪溜冰鞋外銷到泰國。

假設快樂公司的張總經理對國際貿易不熟悉，請你協助他這件泰國國際業務擴展計畫，他對你提出下列五個問題向你請教。因此，請你就上述個案，依據你個人的經驗與經營哲學，回答下面五個問題。

1. 若快樂公司從泰國進口零件以及出口滾輪溜冰鞋，對公司有何優點與缺點？(10 分)
2. 快樂公司除了在泰國設立子公司外，公司在長期規劃上還有哪些可行的做法？(10 分)
3. 何種國際企業的理论可以用來描繪快樂公司的現況？(10 分)
4. 若快樂公司決定從泰國進口零件，並出口產品到泰國，若台幣相對泰銖升值的話，對快樂公司是有利還是不利？相反的，若台幣相對泰銖貶值的話，對快樂公司有利還是不利？(10 分)
5. 有關面對匯率變動的風險，快樂公司有哪些避險措施？(10 分)

2. 高盛證券的報告指出金磚四國 (BRICS：巴西、俄羅斯、印度及中國) 的崛起，將在未來數十年，重塑全球經濟新版圖。其中，印度及中國都在亞洲，前者的服務代工快速成長；後者已被認定為“世界工廠”，而兩個國家均有廣大人口，更是被視為未來重要的市場。從台灣產業的角度，應如何因應這種趨勢？ (25 分)

【背面還有試題】

3.以下兩則報導，分別來自中國時報及自由時報，請為台灣傳統產業的中小企業提出建言。(25分)

〔記者黃文鐘/台南報導〕中國內衣大舉入侵台灣，從菜市場、賣場，甚至電視購物頻道；業者估計，每年廿億元產值的中小型內衣市場，中國內衣的市佔率搶佔九成，政府應正視這個現象，協助業者脫困。

中國貨佔九成 台南廠商剩不到一成

來自中南部數十名內衣業者，昨天在立委王德發及台南市議員邱利和陪同下，召開公聽會，為台灣的內衣產業請命。

劉姓業者代表指出，民國八十五年以前，台南地區擁有三百多家業者，是內衣產業的黃金時期。但在民國八十五年以後，中國內衣陸續輸入，雖然品質無法與本地產品相比，但挾著廉價優勢，逐漸侵蝕內衣市場，業者不堪營運壓力，倒閉、出走，目前台南地區只剩下不到卅家內衣廠商。

中國仿台製 價格僅三分之一

業者表示，在台灣，一件內衣從設計到開板、製作，最少要三個月時間，但中國只要花半個月的時間，就能炮製出一模一樣的內衣，而且價格只有台灣的三分之一。

業者舉例，百貨公司週年慶，是內衣業者相當重要的業績來源，每年都會為此推出價廉產品，曾經出現業者以三件一千元價格促銷內衣，但卻有消費者持同樣款式的內衣向百貨公司投訴，表示相同產品，在夜市一件只賣一百元，由於不堪其擾，百貨公司甚至把貨品下架了事，業者蒙受損失也只能自認倒楣。

超微小產業

經部：難挽救

江會習/台北報導

繼毛巾之後，台南內衣業者也站出來指控大陸貨傾銷，快活不下去。對於毛巾、內衣類型的「超微小產業」，經濟部工業局現在擬訂全盤輔導措施，但工業局官員坦陳，在全球自由化潮流中，這類內銷的產業，要靠低價、國內市場保護，幾乎都無法挽救。

工業局已針對雲林毛巾業者提出輔導計畫，工業局長陳昭義表示，主要是政府採購限定要買國內毛巾，藉此方式替毛巾業者打通路，估計可有一點五億的市場由國產毛巾供貨。至於台南市內衣，工業局官員更搖頭說，「比毛巾還要微小型」，沒有通路，也沒有特殊性，「難不成，也要政府集體採購台南內衣？」

針對台南內衣代工廠的訴求，經濟部貿易調查委員執秘黃

經指出，「難提出這類的對策，例如從香港進口毛巾，因為要先經香港轉運的對象，例如從香港進口毛巾，有可能是大陸或越南貨，或是假標產地證明，在WTO架構下，不能一竿子打翻，要證明誰打你，要有證記的價格證明，現在要先確定是誰打你，香港、越南、還是大陸。

台灣紡織產業一年產值有新台幣五千二百億元，每年出口二十八億美元，創匯九十二億美元，僅次於電子業。但其中，毛巾產業的產值僅三億新台幣，國內有六十五家做內銷業者，九成集中在虎尾。

內衣屬於成衣中的一項，而台灣成衣每年出口有二千億美元，但這次跳出來哀嘆的台南市內衣業，工業局官員說，比毛巾更是「微小型」，多屬家庭工廠，沒有工廠登記證，都是從事沒有品牌的代工，走低價內銷路線，就是雜牌內衣。

【背面還有試題】

1. 有人說：「在網際網路上，小公司也可能成爲國際化的巨人(大企業)」。請詳述小公司如何能在網際網路上辦得到？(25 分)
2. 請說明何謂電子商務？請舉一例說明電子商務在生物科技或健康產業可能的應用及其效益？(25 分)
3. 企業爲強化知識競爭力，應重視哪些人力資本？請以您所服務的企業爲例說明之。(25 分)
4. 請列出 Porter 所提出影響產業競爭狀態的五股主要作用力，並用您所在的產業說明之。(25 分)

公共政策與管理實務

總分:100 分

1.(50%) 試述你對下列國際經濟情勢的看法。

a.(15%) 國際原油價格持續上漲的原因為何？對國內的影響為何？

b. (15%) 兩岸貿易行為對國內有何正面影響？有何負面影響？請從經濟面，文化面，與政治等三方面來闡述。

c. (20%) 國際經濟情勢有日趨整合的趨勢，如歐洲共同體，北美貿易組織，東亞十協等的成立。試述國家整合的優缺點，且台灣是否應該積極加入此類組織？為什麼？

2. (50%) 近年來許多城市的開發建設都連結了科學園區的興建。請從政治，經濟與其他相關角度來分析此種城市開發的優缺點。

a. (15%) 科學園區的興建是否解可完全決失業問題？可解決何種失業？無法解決何種失業？

b. (20%) 科學園區的興建是否可有產業提升的效益？對城市發展有何正面或負面影響？

c. (15%) 科學園區的產業關聯效果(industrial linkage)是否對部分產業有排擠效應，對整體經濟有何影響？