

- 一、 您認為在產業全球化程度加深的時代，經理人最主要的能力與素養是什麼？請申論。(50分)
- 二、 非營利組織的績效要如何衡量？試以中山大學為例，提出你的觀點。(請以500字內簡潔作答，10分)
- 三、 什麼是目標管理(MBO: Management by Objective)，請用500字內簡述之。(10分)

四、 個案分析(30分)

自從康師傅速食麵於2002年12月2日正式在台以碗麵16元、袋麵11元破壞性價格上市之後，點燃了台灣速食麵市場的戰火。以下是兩家公司的策略分析：

首先，頂新集團於91年12月2日表示，國內的速食麵價格太貴，含有暴利，所以康師傅速食麵一碗16元尚稱合理。頂新的目標初步為2年內達到年銷售20億元及20%市佔率。並預計六年內獲利回收，該集團強調的是整合兩岸資源、互通有無、降低成本以回饋鄉里。

其次，看看統一的回應，統一強調，若以國內製造業一般毛利水準6%來計算，訂價25元的桶麵利潤其實只有1元，並進一步推估競爭對手康師傅一碗16元的售價乃低價賠本銷售，每賣一碗甚至要賠到6元！雖然說歸說，統一為了因應這一波競爭仍然推出一系列的對抗行動，立刻於12月初先行打出副牌「阿Q碗公麵」以保護主牌「阿Q桶麵」，並配合通路進行交叉運作：雖然該副牌阿Q碗公麵定價25元，但以差別性低價方式進行副牌競爭，即阿Q碗公麵在全家、福客多及OK便利商店以16元推出，為期兩週。在量販店大賣場的通路上，與業者協商共同吸收毛利，推出兩碗入阿Q碗公麵售價以29元取代原先之50元，降幅達42%。並宣稱不排除速食麵全面長期八折，來迎戰來勢洶洶的康師傅速食麵。

就在統一不斷的推出因應策略的同時，頂新集團於康師傅推出一個月後宣稱，頂新原先在台的銷售目標(2年內20億元及20%市場佔有率)以及六年回收的投資目標會提前達成。

現在離當初康師傅上市的時間約一年又三個月，康師傅的市占率也達到20%~25%之間，請您就您的觀察分析兩家的策略應用，並請預測未來一年兩家在市場上的表現。