

# 國立聯合大學 105 年度 產業碩士專班(春季班)一考試招生試題

專班別：管理產業碩士專班

科 目：企業個案分析

第 1 頁共 3 頁

以下參考資料作為分析工具：(以下資料提供參考，並非標準答案)

## 一、SWOT 分析

- (一) SWOT 分析應該算是一個眾所周知的工具，來自於麥肯錫諮詢公司的 SWOT 分析，包括分析企業的優勢 (Strengths)、劣勢 (Weaknesses)、機會 (Opportunities) 和威脅 (Threats)。因此，SWOT 分析實際上是將對企業內外部條件各方面內容進行綜合和概括，進而分析組織的優劣勢、面臨的機會和威脅的一種方法。
- (二) 通過 SWOT 分析，可以讓企業的戰略變得明朗(參考下圖)，除了幫助企業把資源和行動聚集在自己的強項和有最多機會的地方，也可以讓企業識別威脅，設法降低負面衝擊。

	強勢	弱勢
機會	策略群A	策略群B
威脅	策略群C	策略群D

## 二、價值鏈 (Value chain) 分析

- (一) 又名價值鏈模型，由麥可·波特 (Michael Porter) 在 1985 年，於《競爭優勢》一書中提出。波特指出企業要發展獨特的競爭優勢，要為其商品及服務創造更高附加價值，商業策略是解構企業的經營模式(流程)成為一系列的增值過程，而此一連串的增值流程，就是「價值鏈」。

- (二) 一般企業的價值鏈主要分為：

1. **主要活動 (Primary Activities)**，包括企業的核心生產與銷售程序：

進貨物流 (Inbound Logistics)，即來料儲運，隸屬資源市場

製造營運 (Operations)，即加工生產，隸屬製造商市場

出貨物流 (Outbound Logistics)，即成品儲運，隸屬中間商市場

市場行銷 (Marketing and Sales)，即市場行銷 (4P)，隸屬消費者市場

售後服務 (After sales service)

(以上為產生價值的環節)

2. **支援活動 (Support Activities)**：包括支援核心營運活動的其他活動，又稱共同運作環節，

包括：

企業基建 (The infrastructure of the firm)，即企業基礎建設和組織建設

人力資源管理 (Human resources management)

國立聯合大學 105 年度  
產業碩士專班(春季班)一考試招生試題

專班別：管理產業碩士專班

科 目：企業個案分析

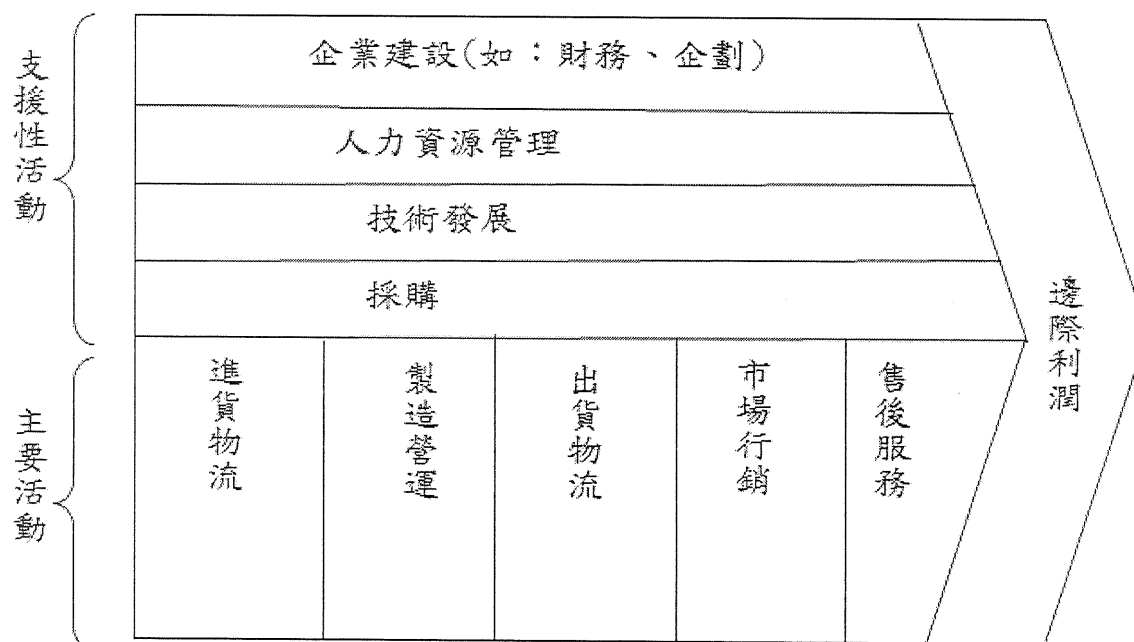
第 2 頁共 3 頁

技術發展 (Technology development)，即技術研發 (R&D)

採購 (Procurement)，即採購管理

(以上活動利於資產評估，為輔助性增值環節)

(三) 價值鏈模型圖參考下圖。



三、五力分析 (five forces analysis)

為麥可·波特在 1979 年提出的架構，其用途是定義出一個市場吸引力高低程度。波特認為影響市場吸引力的五種力量是個體經濟學面，而非一般認為的總體經濟學面。五種力量由密切影響公司服務客戶及獲利的構面組成，任何力量的改變都可能吸引公司退出或進入市場。

五力：

- (一) 現有競爭者：現有競爭者增加，競爭者分食市場，廠商的獲利會降低；客戶分散後廠商可能要降低售價來吸引顧客，導致收益降低。
- (二) 潛在競爭者：潛在競爭者也是威脅，潛在競爭者隨時可能會進入市場，因此要想辦法阻礙他們進入。
- (三) 替代品威脅：替代品增加，競爭壓力當然增加！為了要有競爭力，所付出的成本勢必增加。
- (四) 購買者議價能力：議價能力指討價還價的能力，當消費者選項增加時，其議價能力相對增加。
- (五) 供應商議價能力：供應商議價能力高，自然壓縮廠商獲利空間。

國立聯合大學 105 年度  
產業碩士專班(春季班)—考試招生試題

專班別：管理產業碩士專班

科 目：企業個案分析

第 3 頁共 3 頁

---

---

壹、請閱讀以下個案並回答？50%

「聯合文具公司」於1980年代高雄縣岡山鎮開設第一家加盟店，同時也逐漸擴展了連鎖加盟事業的腳步，然而不同於其他類型的文具書店，該公司選擇深耕鄉鎮地區，而後再漸漸的由鄉鎮朝向都市地區擴展。開放加盟至今，目前總共招攬了300家加盟店，其足跡遍佈全省各大鄉鎮都市，開放加盟方式屬於「自願加盟」，對外形象有統一的企業標誌，其銷售季行銷決策權由總公司統一規定，但在一般平日之店務處理，包含人事、進貨量…等，由店家經營者自行決定。在進貨方面，由於總部和加盟者雙方具有契約關係，因此，文具方面的進貨皆是由物流中心提供，加盟者可以利用加盟總部大量進貨的優勢進而壓低成本減少加盟店經營風險，這也是加盟總部所扮演最重要的角色之一。整體而言，加盟總部僅收取出貨給加盟店的部分價差，並不和加盟店分享營業利潤。

1.請應用以上參考資料分析公司（如：五力分析、SWOT）？[30%]

2.目前加盟總部的管理方式，請您分析並提出建議？[20%]

貳、如上題「聯合文具公司」，請說明 Porter 所提出之 Value Chain (價值鏈)之概念如何應用於此公司？

[30%] 最近電子商務之風潮，請由價值鏈之角度解釋「聯合文具公司」在此過程中將如何整合其

價值活動？ [20%]

作答時可以不按題序，但請註明題號。