

國立中山大學九十一學年度碩士班招生考試試題

科目：管理實務(甲)[在管系(乙)碩士班](甲組)

共 / 頁 第 / 頁

所謂新事業經營模式(New Business Model)指的是完全不同於現有產業內其他競爭者的經營模式，因此新事業可以擺脫傳統上後進者在市場競爭的劣勢，並且因為採行創新的經營模式，反而享有更高額的利潤。新事業經營模式並不強調競爭策略的研擬，模式設計的重點主要在創新經營觀念(New Business Concept)、創新作業程序(New Business Process)、以及開發獨特的核心能力(Differentiated Business Competence)。

如何設計一套能呈現非常競爭優勢(Sustainable Competitive Advantage)的事業經營模式，是所有創業者在投入創業前必須要學習的一門課程。一般而言，一個好的事業經營模式內涵，必須要包括「核心策略」(Core Strategy)、「策略性資源」(Strategic Resources)、「顧客介面體系」(Customer Interface Infrastructure)、「價值網絡」(Value Net)等四大關鍵構面。唯有充分掌握這四大關鍵構面的重心，並加以整合搭配，才可能建構出一份具有非常競爭優勢的新事業經營模式。

- 一、請問何謂核心策略？(請說明它的內容，但字數勿超過60字)(5%)
- 二、請問何謂策略性資源？(請說明它的內容，但字數勿超過60字)(5%)
- 三、請問何謂顧客介面體系？(請說明它的內容，但字數勿超過60字)(5%)
- 四、請問何謂價值網絡？(請說明它的內容，但字數勿超過60字)(5%)
- 五、請舉一個你所知道的新事業經營模式(New Business Model)的案例，該公司所採行的經營模式與現有產業其他競爭者具有顯著差異，並能創造出非常競爭優勢(Sustainable Competitive Advantage)。(10%)

科技產品創新採取標準化還是差異化的策略較好？標準化產品是否會因為進入障礙較低，造成低價競爭，而不利於企業的發展？傳統的策略規劃學者較多主張企業採取差異化產品的策略，原因是差異化策略可以在區隔市場中創造競爭優勢，因此廠商能夠獲得豐厚的利潤。但為何今日科技產業的主流市場卻多是採行標準化與相容性的產品發展策略，尤其許多本應是鹿死誰手的競爭對手，卻採行策略聯盟共訂標準規格，甚至將技術授權提供後進者生產相容性產品？難道這些先進廠商不明白專屬性技術與差異化產品才具有競爭優勢，利基市場利潤遠要比大眾市場來的豐厚的道理嗎？

- 六、請分析上述問題現象，並說明為何科技產業主流市場大都採行標準化與相容性的產品發展策略。(20%)
- 七、目前全球企業(包括許多著名或成功的企業在內)，在管理觀念、理論、實務上：
 - (一)你認為基本上有何偏差或共同缺失？(10%)
 - (二)你認為根本原因為何？(10%)
 - (三)你認為應如何改善？(10%)
 - (四)你的改善建議在哪些情況下不一定有效？(10%)
 - (五)答完(一)、(二)、(三)、(四)後，寫下你的感想。(10%)

國立中山大學九十一學年度碩士班招生考試試題

科目：管理實務(乙) [在管系(乙)碩士班] 乙組

共 / 頁 第 / 頁

所謂新事業經營模式(New Business Model)指的是完全不同於現有產業內其他競爭者的經營模式，因此新事業可以擺脫傳統上後進者在市場競爭的劣勢，並且因為採行創新的經營模式，反而享有更高額的利潤。新事業經營模式並不強調競爭策略的研擬，模式設計的重點主要在創新經營觀念(New Business Concept)、創新作業程序(New Business Process)、以及開發獨特的核心能力(Differentiated Business Competence)。

如何設計一套能呈現非常競爭優勢(Sustainable Competitive Advantage)的事業經營模式，是所有創業者在投入創業前必須要學習的一門課程。一般而言，一個好的事業經營模式內涵，必須要包括「核心策略」(Core Strategy)、「策略性資源」(Strategic Resources)、「顧客介面體系」(Customer Interface Infrastructure)、「價值網絡」(Value Net)等四大關鍵構面。唯有充分掌握這四大關鍵構面的重心，並加以整合搭配，才可能建構出一份具有非常競爭優勢的新事業經營模式。

- 一、請問何謂核心策略？(請說明它的內容，但字數勿超過 60 字) (5%)
- 二、請問何謂策略性資源？(請說明它的內容，但字數勿超過 60 字) (5%)
- 三、請問何謂顧客介面體系？(請說明它的內容，但字數勿超過 60 字) (5%)
- 四、請問何謂價值網絡？(請說明它的內容，但字數勿超過 60 字) (5%)
- 五、請舉一個你所知道的新事業經營模式(New Business Model)的案例，該公司所採行的經營模式與現有產業其他競爭者具有顯著差異，並能創造出非常競爭優勢 Sustainable Competitive Advantage)。(10%)

美國全錄公司在 70 年代稱霸於影印機產業，無論技術創新或引進新管理思維都遙遙領先其他競爭者，甚至今天個人電腦架構與視窗作業系統觀念都是全錄帕洛奧圖研究中心(Palo Alto Research Center)首先創意的。全錄曾積極進軍國際市場，以技術轉移成功的創造了日本富士全錄，不過全錄的海外市場開發卻落後於其子公司富士全錄。全錄積極推動 TQM 與 Benchmarking 等卓越的管理制度，並獲得美國品質管理最高榮譽的 Malcom Baldrige 國家品質獎，成為美國其他企業積極效仿的對象，但全錄業績卻日落西山，二十世紀最後一年中，全錄股價下跌幅度高達 80%，市場傳言全錄將要為 GE 所購併，成為美國下一個 RCA。全錄擁有許多經驗豐富的經理人、創意十足的科學家，但卻喪失了創新與創業精神。1988 年 Smith 等所著「摸索未來」一書批評：「全錄發明第一台個人電腦，但卻完全忽略他的市場潛力與商業開發(Marketing and Commercialization)。其中一項原因是，公司太大了，歷史太悠久了，經理人太自信於過去的榮耀，以致核心能力與制度僵化，決策行動遲緩，風險承受意願不足。」

- 六、請問何謂核心僵化？並請說明企業應如何克服這種核心僵化的危機與困境。(20%)
- 七、目前全球企業(包括許多著名或成功的企業在內)，在管理觀念、理論、實務上：
 - (一)認為基本上有何偏差或共同缺失？(10%)
 - (二)你認為根本原因為何？(10%)
 - (三)你認為應如何改善？(10%)
 - (四)你的改善建議在哪些情況下不一定有效？(10%)
 - (五)答完(一)、(二)、(三)、(四)後，寫下你的感想。(10%)