

考試科目	中文管理實務個案分析	所(組)別	經營管理碩士學程 高階經營班全球企業家(B)	考試 時間	3 月 5 日 星期六
------	------------	-------	---------------------------	----------	----------------

第一題

甲公司為一家國內知名之球鞋公司，因為日益高漲成本和嚴苛之法令考量，準備將廣東之生產規模縮減並關掉，另外在中國內地投資設廠或前往越南投資。

問題(本題共計 50 分)：

若你是公司執行長，公司的投資決策需要評估哪些因素？試就你的觀點予以討論。

第二題

香港迪士尼樂園是迪士尼公司在美國本土外開設的第三個主題樂園，前兩個海外據點分別為東京迪士尼樂園與巴黎迪士尼樂園；和其他迪士尼樂園近似，香港迪士尼有四個主題區：美國大街、冒險世界、幻想世界、以及明日世界。香港迪士尼的設置係著眼於中國經濟的掘起！前香港迪士尼樂園總經理指出：「中國人民已經聽聞太多世界各地的迪士尼樂園，他們想要親身體驗。」中國消費者渴望跟全球流行文化接軌，遠離先前的集體窮困與共產獨裁。香港雀屏中選是因為它融合了東西方，具備中國根源與英式殖民遺緒，超現代新潮與古老傳統並存，本身是當今世上最多元刺激的城市。迪士尼公司與香港政府合作，共同促銷香港迪士尼樂園。

巴黎迪士尼樂園發生過文化上的過失般鑑不遠，迪士尼公司對香港迪士尼樂園相關的文化議題便格外留心；由於主要目標客層為人數日增的中國大陸有錢觀光客，為了避免文化後座力的問題產生，迪士尼嘗試將中國文化、習俗及傳統融入樂園的設計和建構上，自然也依循風水的原則。當中有一個主廳蓋成 888 平方公尺，因為 8 在中國文化中是吉祥數字，象徵好運。樂園的服務人員被要求能說一口流利的廣東話、英文及國語；導覽地圖印有正體與簡體中文，以及英、法、日文；園內指示則以中英文並陳。另一個在地化調整之處為蹲式馬桶，中國普遍採用這種馬桶。

香港迪士尼樂園於 2005 年 12 月 12 日開幕，起初估計三分之一的訪客來自香港，三分之一來自中國大陸，其餘三分之一則來自東南亞國家。樂園容量為每天 34,000 人，它是最小的迪士尼樂園。時至今日，香港迪士尼樂園仍未能達成目標設定的來園訪客數。第一年樂園吸引了 520 萬訪客，低於

備	考	試題隨卷繳交
---	---	--------

考試科目	中文管理實務個案分析	所(組)別	經營管理碩士學程 高階經營班全球企業家(B)	考試 時間	3月5日 星期六
------	------------	-------	---------------------------	----------	-------------

目標值 560 萬；訪客數在第二年下滑了 20%，變成只有 400 萬人，這個數字低於公司目標，並遭到當地民意代表的抨擊。所幸樂園來客數在第三年微幅增加了 8%，2007-2008 會計年度吸引了總計 450 萬名訪客；在 2008-2009 會計年度，樂園來客數則增加了 2%，吸引到 480 名訪客。根據香港政府發佈的統計數字顯示，目前中國大陸的觀光客約佔訪客數的 33%，海外遊客則佔 60%。香港迪士尼樂園在過去這些年為當地帶來的 300 億經濟利益，以及超過 10,000 的工作機會。

權威人士已經開始質疑香港迪士尼樂園的下場接近東京迪士尼？抑或相似於法國經驗？最近的一份香港迪士尼樂園訪客調查指出，百分之三十的遊客不想要再造訪香港迪士尼，前景看起來不甚樂觀。最常為人引以解釋香港迪士尼樂園績效不彰者，是其面積狹小(現佔地 22.4 公頃)。園區計畫擴建到 27.4 公頃，新增三個主題區：灰熊山谷、迷離莊園及反斗奇兵大本營，新建的遊樂設施將特別針對 18 到 25 歲的年輕族群。此擴建投入 62.5 億港幣，預計五年完工。完工後，樂園將能於 2014 年應付七百九十萬至八百九十萬名遊客；最終，樂園容量將達每年有能力應付 1,000 萬名觀光客。三個新主題區將增加園內遊樂設施，從 30 個到超過 100 個。據估計，擴建後的樂園將在往後四十年中為香港帶來 467 億到 1,173 億的經濟收益。迪士尼公司深信深耕中國的計畫終將開花結果，但對香港迪士尼而言，計畫在上海開設的迪士尼樂園直如芒刺在背。

問題(本題共計 50 分)：

1. 請評論迪士尼公司在香港採取的在地化策略。(25 分)
2. 除了擴建計畫，香港迪士尼樂園還應該採取哪些策略行動以提升其未來遊園人數與營收？(25 分)

考試科目	中文管理實務個案分析	所(組)別	經營管理碩士學程 高階經營班全球企業家(B)	考試 時間	3 月 5 日 星期六
------	------------	-------	---------------------------	----------	----------------

第三題

綠色牧地農業公司 (GPA) 是一個大型的、資產密集的公司，其最高管理當局面臨著識別一些企業 e 化策略與轉型它傳統企業模式的挑戰。然而，他們不太了解，是否能夠從傳統行業導出新的商務競爭優勢，或透過企業 e 化加強其全球領導地位。

公司

1989 年，GPA 建立了其法國公司總部，提供肥料原料。透過幾次收購，公司發展成為一個垂直整合的全球肥料公司，結果，繼承了一個多種文化組織的全部挑戰，其中內部權術可能影響到任何企業 e 化行動的成敗。

GPA 的六個企業單位包括：企業開發、策略、採購、物流、銷售與行銷、以及支援服務。企業 e 化部是支援服務的一個新增加的部門，它連同採購、物流、策略、與企業開發一起，在組織上和實際上與商業活動（銷售與行銷）分開。支援服務辦公室設置在北歐，在實體與文化上都遠離西歐的商務總部。

GPA 的主要活動包括尋找來源、生產、儲存、運輸、和把肥料銷售到其終端用戶—農夫。其傳統企業模型涉及利用原料、勞力、和資本生產一系列的肥料。GPA 大體上已經從製造廠的規模經濟及其物流能力建立了市場地位與力量。主要的企業活動劃分為四個企業流程：尋找原料來源與採購、肥料生產、肥料儲存與運輸、與肥料銷售。

煤氣與電是 GPA 的兩項最大輸入；它們用來運行工廠，製造化學產品與肥料。因此，公司面對著不斷波動的煤氣與電力價格的重大風險。在行業利潤率薄如刀刃與任何成本增加都顯著影響經營利潤的條件下，這種風險加劇了。

公司的價值鏈以複雜的物流為基礎；由於有關物流的成本代表著 GPA 交付產品的百分之 20 以上的成本，所以，降低這些成本就出現了取得競爭優勢的一個機會。

肥料行業的改變

肥料部門的資本密集性質，導致相對較不重視 IT 科技。較小的市場參與者依賴於比如電話與傳真之類的傳統科技，許多人相信它們就足以應付企業需要。但較大的經營者則急於採用新科技。它們著重於利用科技降低其中交易成本，而不是開發一些新的企業模型本身。

備	考	試題隨卷繳交
---	---	--------

考試科目	中文管理實務個案分析	所(組)別	經營管理碩士學程 高階經營班全球企業家(B)	考試 時間	3月5日 星期六
------	------------	-------	---------------------------	----------	-------------

這個行業中企業轉型失敗的一個原因是高階管理當局缺乏對新的企業流程的支持，不願也無能應付組織變革。這些公司以傳統方式進行企業工作，不曾面對過行業動態變化。

然而，由於對利潤率低的壓力，企業轉型成為必要，出現了確認一些新的企業模型的需要。科技正在促成農業行業中的新行動，先進的物流方法，比如“Just in Time”、“賣方管理的庫存”、與“合作制訂預測和補貨計劃”之類，正在變得流行起來。從建置的觀點看來，這些解決辦法需要開放的環境，支持顧客與供應商之間的資訊交換與交易，某種與傳統如何進行企業工作相反的東西。除此之外，數位經濟正在迫使農業企業擴大其企業，與貿易夥伴和供應商自動交換資訊，整合他們的系統與應用。

GPA 的企業 e 化開創行動

GPA 需要加強其全球地位，要求著手兩項主要的企業 e 化行動：電子搜尋來源與電子採購。

電子搜尋來源工具幫忙採購部收集想要購買的任何東西的資訊，尋找供應商並預先規定其資格；把資料與線上專案構成一些組合，吸引最大的競爭，設計一種契約策略。迄今為止，電子搜尋來源工具僅僅用來購買“間接”材料，比如電力之類。但採購部的目標是把電子搜尋來源整合到 GPA 的全部企業流程中，建立最佳的供應商與契約的線上組合，並根據與供應商的契約管理購買。

電子採購總體目標本質上是電子促成交易方面，或訂貨到支付整個週期：發出訂單與收到貨物，得到發票，與供應商聯絡，以及把這些資訊以數位化自動進入公司的企業資源規劃 (ERP) 系統中。

企業 e 化部

企業 e 化部，是全面的總體組織改建流程的一部分，目的是開發一些有成本效益的電子通路，取代那些較為傳統的行銷系統。然而，該部過去其所提出的建議被人們視為對現有體制的威脅，遭到強烈的反對。

公司中企業單位管理者對任何進一步的企業 e 化建置表現出沒有多少熱情；他們對現有企業 e 化建置的結果很悲觀，懷疑對任何新的工作流程的成功整合。

缺乏熱情歸咎於兩個主要原因：管理當局不能採取對其企業轉型流程的整體方法，以及他們無法管理員工與科技之間的互動。

管理當局開始認識到，組織抗拒是由對變革的恐懼、失去部門與個人層面的自治、或害怕被企業 e 化部接管造成的。除此之外，由於在新的組織結構下企業 e 化部的負責人不再參與每月的最高管理

備	考	試題隨卷繳交
---	---	--------

考試科目	中文管理實務個案分析	所(組)別	經營管理碩士學程 高階經營班全球企業家(B)	考試 時間	3月5日 星期六
------	------------	-------	---------------------------	----------	-------------

會議，企業 e 化部的地位已經變得不穩；這個部變得進一步脫離決策人員核心，在這種管理變革下，企業 e 化的狀況顯著下降了。

對科技變革的組織抗拒

儘管管理當局成立了企業 e 化部，引入了企業 e 化的觀念，但沒有列出關於這個部門在組織之內的角色、其目標、或任何建置計劃的任何解釋。雖然隨後企業 e 化部經由專用的網站並透過在管理論壇與企業單位會議上的報告從事形象與公關工作，新的做法卻並未充分制度化，而企業單位管理者則利用最高管理當局的缺乏溝通，抗拒任何企業流程轉型。

因此，最高管理當局的不能傳達其願景付出了 GPA 內部支持與對任何進一步轉型行動之抗拒的代價。雖然電子採購與電子搜尋來源的實驗已經產生許多觀念，但是企業單位管理者擔心，新企業流程的軟弱建置將造成混亂，因為工作團隊將不支持納入舊的企業系統之中的那些新的科技。

問題(本題共計 50 分)：

1. 請提出 GPA 公司從事企業轉型出現的一些主要問題。
2. 請幫助 GPA 公司提出其未來的企業 e 化策略。如何能夠將企業 e 化整合到其企業模型中；以及如何克服來自企業單位管理者的抗拒。

備	考	試題隨卷繳交
---	---	--------

考試科目	中文管理實務個案分析	所(組)別	經營管理碩士學程 高階經營班國際金融(B)	考試 時間	3月5日 星期六
------	------------	-------	--------------------------	----------	-------------

第一題

你從事進出口貿易行業的叔叔是家中唯一會向你請教經濟問題的親人，有一天他打電話給你說：「假設我必須在一個月後付出 100 萬歐元的貨款，但是我手上的現金是台幣，我想知道我應該現在就把台幣換成歐元，還是晚點再兌換？我的想法是應該現在將錢換成利率最高的貨幣，但是我公司一位有 MBA 學位的財務長卻告訴我說這項決策與兩國利率的高低無關，因為現在的歐元利率較高，代表預期未來歐元的匯率會走跌。當我再追問她那我該怎麼做決定時？她居然回答我說用丟銅板來做決定就可以了，丟銅板？難道要我用高薪雇用她以丟銅板的方式來幫公司做這項決定？」你嘗試平息你叔叔的怒氣並且和他解釋效率市場假說的觀念，但是他還是沒有被說服，你就跟叔叔提議說：「好吧，如果你相信你可以做的更好，那麼我們來做一個實驗，你用你的想法投資，然後和你公司的財務長用丟銅板的方式來比較，看看誰的績效好。」他覺得這是一個很好的建議並且說會將實驗後的結果告訴你。

出乎意料的，你叔叔最近打電話給你說他有一個可以打敗以丟銅板來做投資的策略。他說：「我是這麼做的，當其他國家的利率上升時，我把錢匯到該國並且賭該國的貨幣不會貶值，但是如果其他國家的利率比台灣低時，我就把錢留在台灣，我承認這個策略很簡單，但卻很管用，當然啦！我的財務長宣稱這只是因為我比較幸運，她會用歷史的數據來證明她的觀點比較好。」

問題(本題共計 50 分)：

1. 請評論案例中推薦的兩種匯率避險策略的優劣點。
2. 匯率預測是一件非常困難的事，針對以上的案例，你有沒有其他更好的匯率避險策略？

備	考	試題隨卷繳交
---	---	--------

考試科目	中文管理實務個案分析	所(組)別	經營管理碩士學程 高階經營班國際金融(B)	考試 時間	3 月 5 日 星期六
------	------------	-------	--------------------------	----------	----------------

第二題

一家大型台商企業聘請你擔任顧問幫忙設計員工獎酬制度，該公司業務為製造及銷售消費性電子產品，訂單主要來自國外大廠，生產地點在中國大陸，產品的毛利主要受到匯率和生產數量影響，大規模的生產可使單位成本降低並提高公司的國際競爭力。

問題(本題共計 50 分)：

1. 在設計該企業的員工獎酬制度，你會考量哪些因素？
2. 在設計高階主管和一般員工的獎酬制度，你會有何不同的考量？
3. 我國現行允許採用的員工獎酬工具(如現金、股票、選擇權...)中，你認為有哪些適合作為該公司的獎酬工具？會有哪些優點和缺點？
4. 該公司想轉型成為品牌之公司，將製造外包給其他公司，試問員工獎酬制度之設計如何協助該公司策略之達成？

備	考	試題隨卷繳交
---	---	--------

考試科目	中文管理實務個案分析	所(組)別	經營管理碩士學程 高階經營班國際金融(B)	考試 時間	3 月 5 日 星期六
------	------------	-------	--------------------------	----------	----------------

第三題

中文有句話說：受人之託、忠人之事，但實際上多是「道義放兩旁、自利擺中間」。這就是所謂的代理問題 (agency problem or principal-agent problem)。以金融業為例，存款人、投保人、或投資人（這些人就是所謂的委託人 principal）把錢交給金融機構（所謂的受託人 agent），但金融機構（的股東）是否真有把委託人的權益看為最重要呢？還是會以自己的利益為最高優先，即使犧牲委託人的權益也在所不惜？另一個例子是：股東委託經理人管理公司，但經理人是將自己的利益（例如薪酬、升遷）還是公司的價值擺在前面？

其實委託人也知道受託人會有這類的代理問題，所以也會採取一些措施來預防或減輕代理問題。例如股東可能發放股票選擇權給經理人，讓經理人的目標和股東的權益變成一致。

問題(本題共計 50 分)：

請就您熟悉的某類金融機構（銀行、壽險公司、產險公司、投信等），多方面列舉說明潛在的代理問題，並闡釋委託人、受託人、以及監理機關有什麼方法可以減輕這些代理問題的嚴重性。

備	考	試題隨卷繳交
---	---	--------

考試科目	英文管理實務個案分析	所(組)別	經營管理碩士學程 高階經營班國際金融(B)	考試 時間	3 月 5 日 星期六
------	------------	-------	--------------------------	----------	----------------

Case 1

The one person in your family who ever asks your advice about economics is your uncle, who is in the import-export business. A while back he called you about a foreign exchange issue. "Let's suppose I owe a million Euros, payable in one month," he said. "We have the money to pay the bill in New Taiwan dollars, so the issue is whether to put the money into Euros now or later. I figure we should put the money wherever it would earn the highest interest rate, but my treasurer, one of those MBA hot shots, tells me that this is irrelevant because if the interest rate is high in Euro that means that the Euro is expected to go down. When I ask her what we should do, she says that it doesn't matter. 'Flip a coin,' she says! Is this what I am paying her so much money for? To flip coins?" You tried to calm your uncle down, and explain the idea of efficient markets to him, but he was unconvinced. "OK," you told him, "if you think you can do better, why don't you run an experiment." You invest some of your money your way, while your treasurer flips coins, and then see who does better. "He thought this was a great idea, and promised to let you know what happens.

Much to your surprise, your uncle called back recently. He claims to have a strategy that beats his coin-flipping treasurer. "Here's what I do," he crowed. "When interest rates rise in other countries I put my money there, and take my chances on the currency falling. On the other hand, if rates in the foreign country fall relative to Taiwan's rates, I keep my money here. It's simple, I admit, but it seems to be working. Of course, my treasurer claimed it was just luck, and said she would do some testing with historical data to prove her point."

Questions (total 50 points):

1. Describe the pros and cons of the hedging strategies recommended in this case.
2. Forecasting the exchange rate is obviously a daunting challenge, do you have a better hedging strategy for the decision in this case?