

# 九十八學年度國立勤益科技大學碩士在職專班招生入學考試筆試試題

## 企業管理系

### 【企業管理個案評論】

准考證號碼（請考生自填）：

|                  |   |
|------------------|---|
| 注<br>意<br>事<br>項 | 1. 考試時間共 100 分鐘(09:00-10:40)<br>2. 禁止使用計算機、翻譯機或相當功能之裝置。 |
|------------------|---|

#### <試題一>:

陳立恆先生一生與創意結緣，有企業家與設計師的才華。集 20 餘年從事貿易代理德國陶器經驗，於 1984 年創海暢集團，在 90 年代成爲世界頂尖之禮品製造商，爲國外知名公司進行產品代工及設計(OEM/ODM)。1997 年起積極部署，投資從事陶瓷廠的研發和生產，在 2001 年自創品牌「Franz」(法藍瓷)。

陳立恆將法藍瓷定位爲文化創意產業，他說：「所謂文化創意產業就是生活產業」。如何使文化創意落實爲商品進而形成產業，關鍵在於「以人爲本，以科技爲後盾，以市場爲訴求」，加上瞭解市場趨勢與消費者心理，進而創造需求。法藍瓷以「創新、承諾、實踐、學習、分享」的經營理念創造世界品牌。

「法藍瓷在設計上的優勢，就是東方人看起來像東方，西方人看起來像西方。」短短一句話，道盡了法藍瓷的設計精髓。他的瓷器理念是：「做瓷器要先研究人，要有能夠打動人的親和力和魅力。」他指出：「法蘭瓷在於其擁有獨樹一格的創意與風格，在歐洲瓷器品牌走向把實用性與擺飾性分開之際，法蘭瓷卻強調功能藝術 (Functional Art)，以豐富的色調與立體雕刻手工工藝，走出一條不一樣的路，並得到國際市場的肯定。」

目前法藍瓷設計團隊的每一位成員，在陶瓷製作和設計領域，都累積了 10 多年經驗。法蘭瓷每年設計的樣品多達四千餘種，其中只有五分之一會有幸成爲產品。其設計策略以出色的視覺效果與產品親和力，引發客戶擁有產品的渴望。創作題材多源於大自然，主要材質爲純淨高嶺土，包裝均符合環保規定。同時從產品及服務的角度及文化的角度來落實綠色科技的訴求。

在生產方面以獨家專利的「倒角脫模工法」精緻的表現出融合浮雕與雕塑的立體造型和浪漫夢幻的豐富色彩，創造獨特風格。以工業安全及綠色環保爲導向，從原物料採用即開始要求，如釉藥使用無毒配方符合美國 FDA 標準，在過程上會有較低的污染問題，包裝上亦盡量使用紙來取代保麗龍材料。工廠具有先進的環保設備，爲環保示範廠區。在研發階段即避免使用有工安環保疑慮的原料，物料及燃料，並以好的設備減少對環境的傷害。

陳立恆認爲製作一件優美的瓷器很簡單，但設計一件同時蘊含著東西方文化的瓷器，才是現代瓷廠最大的挑戰。法藍瓷設計總監也表示，從設計、製模到樣品，最少需要三個月的時間，有些複雜度更高的產品，所需要的時間就愈長；而且一直在開發新商品，所以無法像其他工廠那樣有生產效率。「生產趕不上訂單」問題讓陳立恆深感困擾，也成爲他最想克服的問題。

法藍瓷策略佈局採「台灣研發、大陸生產、全球行銷」，研發設計及行銷部門設在臺北，約有 200 人，生產製造在台灣及中國大陸，產品行銷於全球。因此，在數年內快速成長，已自創品牌行銷國際。大中華地區之行銷策略採直營直銷模式，美國則設置專責公司行銷，歐洲採用代理商的方式。迄今，全球擁有超過 6000 個銷售據點。主要分佈爲美國有 2,500 個銷售點，歐洲約爲 1,000 個銷售點，大洋洲 500 個銷售點，大中華地區約 20 個專櫃等。美國總部位於舊金山，歐洲及紐、澳地區另有代理商，大中華區則由臺北法藍瓷公司經營。

以下是法藍瓷之重要事蹟。

| 年/月  | 事蹟  |
|------|---|
| 1970 | 陳立恆先生就讀輔大德文系，德文名 Francis。   |
| 1984 | 創立海暢集團，爲法藍瓷主要的產品研發製造者，以禮品之貿易製造外銷爲主。成立設計開發部門並親自帶領產品開發，設計遍及台灣及海外，開發部門擁有專業人才近百人。 |
| 1992 | 開始承製美國最大禮品公司 Enesco 產品 Cherished Teddies，在美銷售已超過兩億件。                          |
| 1995 | 海暢集團成爲全球藝品最大且最佳製造商之一。   |
| 1997 | 爲了對抗大陸產品低價攻勢，積極部署投資數億元新台幣，從事陶瓷廠的研發和生產，以培養世界頂級瓷器技術團隊爲重點。                       |
| 1999 | 進駐臺北內湖科學園區，設立研發在台製造中心，並投資數百萬美元於研發設備上。   |
| 2001 | 決定自創品牌「Franz」(法藍瓷)，與母公司「海暢實業」分割，成爲獨立品牌。在美國成立                                  |

|         |   |
|---------|---|
|         | Franz Collection, Inc. 為推展自我品牌所設，並投資 400 萬美元購買辦公大樓作為美國營運總部。   |
| 2002    | 以台灣本土設計師何振武所設計的「蝶舞」系列贏得紐約國際禮品展頒發「最佳收藏首獎」，改變了百年來世界陶瓷產業，由歐洲名窯獨領風騷的歷史，隨即成為國際精品著名品牌之一。  |
| 2003/12 | 蝶舞系列—漫天蝶舞花瓶於文建會 2003 陶瓷產品年度評鑒中榮獲佳作；蝶舞系列—蝶戀花扁平甕榮獲時尚藝術裝飾陶瓷獎   |
| 2003/3  | 「FRANZ 法藍瓷」在台首賣。  |
| 2003/6  | 全球法藍瓷銷售據點突破 2000 個。   |
| 2003/9  | 法藍瓷有限公司於臺北新光百貨南西店、高雄新光百貨三多店舉辦首次產品發表會。   |
| 2004/1  | 法藍瓷獲外貿協會評選為臺灣潛力品牌。  |
| 2004    | 又被英國水晶陶瓷專賣零售店票選為第一名產品，一舉打破由歐洲名窯獨領世界瓷器百餘年風騷的慣例，成為台灣自創品牌成功的典範。  |
| 2005    | 歐洲總部成立於奧地利。   |
| 2005/6  | 榮獲象徵臺灣產品最高榮譽的「國家產品形象金質獎」。   |
| 2005/7  | 獲美國禮品與收藏品零售商協會 NALED (The National Association of Gift and Collectable Retailers)提名 2004 年最佳供應商(Vendor of the Year)、2004 年最佳設計師(Artist of the Year)、最佳燭臺飾品(Decorative Candle Accessory of the Year)、最佳珠寶佩飾(Ladies Accessory of the Year)，其中最佳燭臺佩飾，更獲年度首獎。 |
| 2005/8  | 法藍瓷與國立故宮博物院合作，推出法藍瓷故宮系列藝術瓷器精品，首部作品—桃花雙燕正式發表。  |
| 2005    | 取得北京故宮的授權及監製，主導「福海騰達」瓷器餐具組國際分工計畫，先取得北京故宮的授權及監製，由法蘭瓷的設計團隊以清代龍袍上的龍形圖案為主題，設計深具中國風韻和西方雅潔的瓷器餐具，並下單給三家法國頂尖製造工廠「柏圖瓷器」(Bernar-daud)、「百樂水晶」(Baccarat)及「昆庭銀器」(Christofle)三家，共同製作代工生產。全球限量生產 200 套餐具，每套價值百萬元台幣。  |
| 2006/5  | 臺灣產品形象銀質獎作品—福海騰達。   |
| 2006/9  | 參與第三屆景德鎮國際陶瓷博覽會。  |
| 2006/12 | 福海騰達作品在北京故宮面世。這套價值百萬元台幣、全球限量生產 200 套的餐具，搶盡全球瓷器風采，獲聯合國頒發的傑出工藝獎章，肯定其文化價值的貢獻。  |
| 2007    | 北京文化創意博覽會—創意中國盛典中陳立恆先生獲頒「最具創意貢獻獎」，「福海騰達」作品獲頒「最具創意產品獎」。  |
| 2008/11 | 「繽紛派對」作品獲聯合國教科文組織世界傑出手工藝品徽章。  |
| 2008/11 | 獲文建會「文馨獎」。  |

問題：

1. 請分析其 SWOT。(25 分)
2. 你授命處理「生產趕不上訂單」問題，請以企畫書形式提出並說明你的解決方案。(40 分)

<試題二>：

甲空調公司面臨「競標政府機關分離式冷氣機市佔率太低」之問題。

1. 請嘗試分析可能原因(15 分)
2. 針對所分析之原因列表提出具體改善措施與建議作法(20 分)