

樣
張

經國管理暨健康學院

九十八學年度研究所碩士班考試入學招生

筆試科目一：管理個案分析

准考證號碼：□□□□□□□□

答題規定：1.選擇題—請使用 2B 鉛筆直接於答案卡上畫記作答。

非選擇題—請使用藍或黑色原子筆直接於答案卷上作答。

2.請在試題卷右邊欄位書寫准考證號碼。

3.請勿於試題卷及答案卡(卷)上書寫與答案無關的文字及圖案。

4.本試題卷共 3 頁，滿分 200 分。

個案一：

由於台灣中小企業的專長在於製造，而不擅長於經營品牌與行銷通路，但是其實只要能掌握品牌及行銷優勢，就不擔心中國大陸的低價競爭。1996 年，喬山健康科技公司 (Johnson Health Tech.) 購併當初委託其代工的美國健身器材公司 EPIX，經分析後採取對方負責產品設計及通路，喬山負責製造、軟硬體設計的模式，自創 Vision 品牌，打入美國健身器材專賣店，開啟喬山公司自創品牌之路。喬山現在有四個品牌，高單價的 Matrix 鎖定連鎖健身俱樂部及高級飯店；Vision 則主攻健身器材專賣店；Horizon 瞄準的是運動器材連鎖店；最老的品牌 Johnson 奪走輕型俱樂部市場。

喬山公司自組行銷公司與委託經銷並進，建立綿密銷售網。喬山選擇不直接與其委託代工的客戶做正面衝突，並避開對方最大市場與客戶，以求初期能穩住代工業務。雖然，目前與喬山往來的 450 家美國連鎖專賣店中，有少部份與全球第二大健身器材公司 Schwinn 有重疊，不過，由於雙方的產品賣點、優勢與價格不盡相同，因而在良好的市場區隔下，仍能共存共榮，互謀其利。在確立這樣的營運模式後，喬山迅速拓展版圖，整合全球分工體系，陸續創立美國品牌行銷公司 Horizon Fitness 及 Matrix Fitness，購併英國經銷商 Style UK 及創立德國行銷公司 Style Germany 等，負責產品設計及當地市場的行銷通路，至於全球其他市場，則委託合適的代理商經營，目前喬山公司擁有七家行銷公司，經銷商及服務網遍及全球 65 個國家。

問題：

1. 試以 SWOT 分析討論喬山健康科技公司所面臨的經營環境為何？(25%)
2. 台灣中小企業資源有限下，您認為應該如何經營自有品牌與行銷通路策略？請問您會怎麼做？(25%)

個案二：

台灣地狹人稠，垃圾日益嚴重，啟發環保意識足漸抬頭，焚化爐或掩埋場之設置亦越加困難，但垃圾若無法有效的處理；所衍生出來的環保問題，將帶給台灣人民切身的痛苦。台塑企業王創辦人有感於現今垃圾污染問題的嚴重性和迫切性，急需尋求一徹底解決的方法，特於民國 1999 年 6 月成立台朔環保科技股份有限公司，並於民國 2000 年 8 月在麥寮建立一個實驗性的廚餘堆肥的工廠。於是台朔環保科技公司積極提倡將會發臭腐爛的有機廢棄物，像廚餘部分，先加以分類處理；經過這樣的分類後，剩下的無機垃圾就不會再被污染，而且可以很容易地加以收集、分類、回收再利用。對於有機廢棄物，可以把它轉製成有機質肥料，重新施用回歸土壤，解決多年來土壤酸化及固化問題；至於無機垃圾，可以將將它加工後再製作成各種生活必需品。如此一來，民生垃圾問題就自然消除，而且資源的回收再使用，對於消耗殆盡的地球資源，應該會有所幫助。

因此台朔環保科技公司近年來積極推動環保再生，秉持改善環境生態及提昇人類健康的理念，首開廚餘回收製成環保肥料之先河。2002 年推出的有機質肥系列產品，用於土壤改良及養蝦。除了可以有效減少垃圾量達 30% 以外，並可栽培用於有機農作物，提供國人吃的健康更好的保障。台朔環保科技公司後續分別在在台北、桃園、雲林、屏東等地投資百億元設立有機廚餘工廠，以家庭廚餘生產有機肥，每座工廠年產肥料高達 3 萬 6 千噸。此外，台朔環保並在桃園、嘉義設立大規模有機農場種植有機蔬菜，每座 20 公頃，年產量 4 百萬台斤。該集團打算由旗下的長庚生技公司在全台各百貨公司、購物中心、社區中心設立 60 個直營門市提供有機蔬菜餐（沙拉餐每份 250 元、外帶 80 元），預計單店月營業額可達 150 萬。

問題：

1. 請問台塑集團進入有機蔬菜市場的動機？你認為該集團開設直營門市部賣蔬菜餐成功的機會大不大，為什麼？你若是其經營顧問，你能不能替其擬定一個行銷策略？(30%)
2. 假如你是台糖公司的高層人員看到台塑集團積極打造成有機王國時，你認為台糖公司是否也要跟隨？請說明理由。如果你的答案是要跟隨，請一併寫出你的作法。(20%)

個案三：

白木屋在蛋糕市場經營八年且爭得一席之地後，於 2005 年的 6 月，跨入常溫糕餅市場，推出法式雪茄蛋糕、法式費倫雪蛋糕和頂級手工餅乾，替將於中秋節過後推出的囍餅試探市場反應，不過，囍餅同業一開始並不相信白木屋會選擇進入囍餅市場的，因為白木屋一向堅持走高價路線、不打折，而囍餅市場是個漫天喊價的殺戮戰場，結果，白木屋還是於 10 月推出囍餅，簡董事長說：「我六年前就規劃好喜餅的上市時程的，因為企業需要持續成長，白木屋對於高難度需著重保鮮的蛋糕和冰淇淋都沒問題了，常溫糕餅更簡單多了，我想做的是打破消費者原來的消費觀念，以高品質去突顯合理價位和經營品牌的價值」。白木屋的囍餅趨勢



向法式，部分產品為中西合璧，中式喜餅則請國內 30~40 年老師傅協助開發。西式喜餅使用的材料，由國外自辦進口，使競爭者無法模仿。喜餅的生產方面，因為喜餅的出貨量有淡旺季之分，旺季通常集中在 6、10、11、12 月，淡旺季銷售量差異很大。

白木屋的願景是立足台灣、放眼全球，矢志成為食品業的領導品牌，以愛圓愛、回饋社會最終願景成立幼稚園、養老院。簡董事長做事很有規劃，喜餅的上市時程在 6 年前就已經規劃好了，同時預計在 2009 年跨入有機飲料市場，2011 年多角化經營連鎖幼稚園，2016 年成立托老中心，2027 年成立養老院。對於白木屋的未來，簡董事長說：「白木屋將以現有的品牌優勢，在未來推出其他系列性的產品及服務，以便能夠以家族品牌之延伸策略，擴大品牌所帶來的效益，創造高品質附加價值。」這就是白木屋未來的品牌計劃。白木屋進入喜餅的第二年(2006 年)即創造了一億元的營收，且對同業造成甚大的震撼，簡董事長說：「白木屋喜餅絕對是市場金字塔的頂端，而且不論品質和銷量都將持續擴大，我們將領導整個喜餅的未來發展」。

問題：

1. 白木屋進入喜餅市場動機？喜餅和原來營運模式將有哪些綜效與挑戰？(30%)
2. 除了喜餅之外，白木屋未來的成長策略為何？(20%)

個案四：

隨著家庭結構及社會型態的變遷，現今台灣社會的老年人口快速增加，因此，發展老人健康照護產業是順應社會發展結構的顯學。然而，順應社會發展趨勢及老人實際需求，台灣出現許多老人安養、養護及長期照護服務措施及機構，但設立之目的大多是為了因應大量且急迫性需求，因此在成立時，並無完善規劃；同時，在社經環境變遷下，家庭結構核心化、婦女就業人口增加，家庭所能負擔的照顧功能日漸式微，而現行的長期照護體系又未健全，國內照顧服務的供給與需求之間便有很大的落差，因此許多管理上的問題油然而生。

廣義的老人健康照護包含了「生理」、「心理」及「社會」三個層面，彼此和諧互動。一般而言，健康照護是指：以延緩老化、活化機能與身心照護為主，所以對促進健康、維持健康、恢復健康，以及短期照料、長期照護等以人為主體的生命關懷皆屬於此領域範疇之內。

問題：

請提出你對老人健康照護產業的看法？(50%)