



文藻外語大學

103 學年度 研究所 碩士班暨碩士在職專班招生考試 試題卷

科目：管理學

考試日期：103 年 4 月 20 日

1. 珍珠奶茶 (Bubble tea) 這個發明及流行於台灣的茶類飲料，現在已經流行至韓國、印尼、德國、英國…等國家，如果想進日本這個國家去經營，請問應如何規劃企業的產、銷、人、資、發、財等策略？ (50%)

2. 個案分析(50%)

中欣造船(JS Shipbuilding)以富豪遊艇讓台灣船遨遊四海

1980 年代，全球石油產業崛起與遠洋漁業發展，油輪與漁船需求激增，同時期台灣政府積極推動十大建設，造船工業是其中重要的發展重點之一。1985 年，台灣造船年產量名列世界第三名，當時中欣造船公司正式在高雄的旗津成立，並在短時間內迅速擴大規模。沒想到 1989 年，政府實施漁船限建政策，三年內，台灣的造船數量僅剩下原有的 27%，致使許多造船廠都呈現停工的狀態。面臨這樣的挑戰，中欣造船集團一方面盡力引進自動化設備，持續提昇本身造船技術的品質與載重量，另一方面，積極開拓建造政府公用船舶，甚至商用船的國內市場，成為少數能維持造船的船廠。

2001 年台灣躋身全球前七大遊艇生產國，成為亞洲第一大遊艇生產國，但台灣遊艇業做的多是 FRP 玻璃纖維遊艇，此種材料建造噸位、長度及抗浪性遠不及金屬建造之船舶，加上無法回收，許多國家基於環保考量限制製造，其後因匯率等因素，訂單劇減，外銷數量下跌，造成國內 70% 的遊艇廠歇業。中欣造船公司雖未投入遊艇建造，但造船業未能有明顯回春的趨勢下，也亟欲尋找新的可能性與經營方向。觀察國外製造客製化遊艇的經驗後，中欣在 2004 年成立高竿遊艇公司，目的是為了要整合台灣的遊艇木工技術和中欣造船的工藝水準，來建造歐式的豪華大型私人遊艇，成為台灣唯一能做鐵、鋁合金遊艇的公司。

成立高竿遊艇公司的策略性是：

- (1) 與中欣造船作區別，是休閒遊艇的建造公司，不是漁船與軍用艇艦。
- (2) 把非核心的工作外包，減少製造成本，也使製造彈性大幅提升，快速滿足顧客客製化需求。

德國造船大廠的海洋工程師表示，豪華遊艇的製造商主要是在歐洲和澳洲，台灣在技術和經驗上還有所不如，但台灣擁有四季如春的地利、數十年造船基礎，與努力工作的人和，很有潛力成為豪華遊艇未來的製造大國。中欣造船集團最強的能力，在配合客戶想法修訂的「彈性」，以相同經費在歐美與台灣所得到的遊艇品質可能一樣好，但歐美造船團隊只肯按照原來的設計圖打造，但中欣卻能回答：「好啊，你想怎麼改？」

高竿遊艇公司也承包了一個相當有名歐洲精品公司的豪華大型私人遊艇建造案，以台灣 2005 年時的造船

水準敢接這個案子，是令人驚奇。結果由於許多建造細節標準的認知差異與溝通不良，使交船過程很不順利，令船東火大將之訴之於法律，在法律的問題的處置上高竿遊艇公司遭受挫折，使這個案子結束後，高竿遊艇所虧損金額之大也讓人跟當初敢接這個案子一樣的驚奇。當然，這巨額的學費也讓高竿遊艇公司學會不少教訓與經驗。德國造船大廠的海洋工程師說：「要打入豪華遊艇市場，台灣不缺中低階的技術勞工，卻很缺乏高階的造船和設計人才。」



請問：

高竿遊艇公司應該要掌握那些關鍵成功因素，才能將其國際化的策略成功的運轉以創造集團公司的綜效？