

國立臺北大學 103 學年度碩士班一般入學考試試題

系(所)組別：企業管理學系經營管理組

科目：管理個案分析

第 1 頁 共 3 頁

可 不可使用計算機

一、『全球運籌管理』

以往品牌商將產品委外給合約廠商製造均為全權委外，即品牌商告訴委外合約廠商生產數量，生產廠商必須負責所有原物料的採購、組裝、測試等的工作。但產品的主要零組件成本明顯具 80-20 的結構。如以個人筆記型電腦為例五項主要零組件的成本佔整體的原物料成本的 70%。於是品牌商，便將主要零組件改由其直接採購後提供給合約製造廠。

問題：依此品牌廠商之採購決策更動，請分別對品牌商和合約廠商的影響進行說明？(30%)

二、報考『研究所』的入學計畫

計畫(plan)的定義：『A plan is typically any diagram or list of steps with timing and resources, used to achieve an objective.』

問題：請以你報考本次碩士班入學為例，以計畫的方式說明你的準備過程。(20%)

三、個案：將薩克斯風推向國際的連昌公司

只是愛音樂

出身務農的家庭，世居后里墩西村的張連昌，從小對藝術展露極高興趣與天份，不受當時男丁需務農之禮俗束縛而熱衷繪畫，13 歲跟隨住於大甲的中國唐山師傅專研工筆畫與裱褙，後以繪圖為業，且向人稱「黑印度」鄉人學習吹奏小喇叭和薩克斯風，從此醉心樂器演奏。

二戰時期，為逃避日本軍伏之徵召，張連昌流浪外鄉以演奏為業。1945 年，張連昌與自日本東京醫大畢業的張姓望族子弟張騰輝及張基盤等人共組「JAZZ BAND」輕音樂團。

「你家昨天失火了！一切還好嗎？」張連昌其實心中擔心是樂團中唯一的一支薩克斯風狀況如何。

「我知道你要問什麼！很不幸，薩克斯風燒壞了。」張基盤答。

「怎麼辦啊？可以再買這一把嗎？」

「當然不可能，買一把薩克斯風的錢可以買一甲地了。」

「沒有了薩克斯風...樂團不就...」

自己動手做

為了樂團，張連昌決定自己做一把薩克斯風，於是向基盤先生取得那把燒壞的薩克斯風，自行摸索樂器製造原理。在銅、銀、錫、鐵匱乏的年代，他買書自修、鑽研技術及四處張羅材料，憑著繪圖工筆畫技法，花費三個月的時間，細心地繪製出精準的薩克

試題隨卷繳交

接背面

國立臺北大學 103 學年度碩士班一般入學考試試題

系(所)別：企業管理學系經營管理組

科 目：管理個案分析

第 2 頁 共 3 頁

可 不可使用計算機

斯風四百多個零件的製圖表，並用盡各種可以熔解、焊接和代用的材料，例如龍銀(銀元)、腳踏車鋼條、銅片，整天對著銅片捶打，終於無師自通成功打造出台灣第一支薩克斯風(張連昌薩克斯風博物館網頁)。

張連昌先生學徒眾多，后里薩克斯風製造業者大多師承於他。教學嚴格的他認為一位好的薩克斯風製造者，必須要懂得吹奏技巧與原理，才能調製出好的薩克斯風。因此，張先生不僅傳授製造的技術，更教導學徒們吹奏薩克斯風。此時期所培育的許多樂器技能工人，如張阿權、張三、張漢錫、王敏川、王敏恭等都紛紛回到后里開業(后里鄉公所 2006)。這些人大部份都是張姓子弟，或與張姓宗族有親屬關係，因此開業地點聚集於現今后里鄉公安路與四村路交接口的墩仔腳一帶，形成了著名的「樂器巢」。在八零年代末期薩克斯風產業的外包網絡完全成形之前，當時住在樂器巢附近的人總是能聽到這些樂器工匠們在製作喇叭頭時，不停的用木棒敲擊銅片的聲音，蔚為當地的一大特色。

黃金時期

樂器產業對於『精密』的要求絕對優於『量產』，這也是無法短時間大量出貨的原因，同樣的情形也適用於國外知名品牌工廠，故當訂單增多時，尋求可靠、技術層級有一定水準的代工廠是必然的趨勢。1980 年代中期，薩克斯風廠商為了因應不斷提升的需求，四處尋找可以提升產量的方式。自此，管身的銅板成形、零件沖壓加工、鈎金、電鍍、噴漆、焊接、組裝等等製程先後外包，負責不同製程的廠商在整個中部地區形成一張薩克斯風產業的代工網絡。而台灣后里地區薩克斯風產業，由於技術精良，以及擁有完整的產業價值鏈，獲得美國、歐洲和日本等世界知名品牌樂器商的青睞。

全盛時期，台灣每年產出的薩克斯風約五千多支，產值近十億元。產量曾占全球出口量的三分之一，繼法國、日本之後，成為世界第三大薩克斯風生產重地。后里也成為台灣樂器大廠「功學社」最大的薩克斯風供應地，更是歐美品牌業者的最佳代工廠商。這段時期，可說是后里薩克斯風產業的黃金歲月。(后里鄉全球資訊網)

瓶頸與困境

早期因為人工成本低廉、市場資訊閉塞、價格與利潤有相當大的操作空間，在少有競爭的壓力下，薩克斯風產品和技術並未有多大進步。當中國業者漸漸進入樂器市場，沒有自我品牌、沒有標準技術流程、製作憑師傅經驗、訂單全仰賴外商的后里薩克斯風業者，面臨成本、產量、品質無法與人抗衡的瓶頸。

大廠「功學社」開始自行製造薩克斯風並大量生產，不再向后里業者下訂單，將薩克斯風製作的技術與技藝擴散到中國地區，成為了台灣樂器產業的大敵，致使后里薩克斯風工廠關閉一半。而且台灣的工資隨著經濟的成長而上揚，整體工資亦上漲快速，相對而言，中國藉著便宜的薪資成本，以低廉的價格吸引原先在台灣買貨的貿易商到中國下單，搶奪台灣薩克斯風產業原先佔據的低價產品市場。另外，由於中國樂器不僅便宜，還打出買一支薩克斯風，送一支長笛的促銷方案，部分貿易商或國外買家轉移中國找代工廠商。

國立臺北大學 103 學年度碩士班一般入學考試試題

系(所)組別：企業管理學系經營管理組

科 目：管理個案分析

第 3 頁 共 3 頁

可 不可使用計算機

品牌誕生

西元 2000 年，「連昌樂器工廠」傳承至第三代張宗瑤、王彩蕊夫婦，有感於國際間熠熠閃耀的薩克斯風，都是台灣世代相傳的精湛手藝，卻始終為人作嫁衣，為知名品牌的代工廠，遂毅然決然地決定在製作的薩克斯風管體刻上屬於自己的名字；並將品牌稱為『LC(連昌)牌』，繼承張連昌先生發揚與推動薩克斯風樂器的生產與行銷工作。

從此，后里不再是隱沒於國外品牌之後的無名代工廠，薩克斯風的技術在台灣已有六十多年的歷史，隨著大環境的轉變，決定勇敢跨出這一步，以張連昌先生之名為品牌推廣薩克斯風樂器的製造與教育學習為主，感念個案公司創始人張連昌的無私，為後人留下這筆無形的資產。

| | |
|--------|---|
| 1944 年 | 張連昌自製台灣第一把薩克斯風 |
| 1945 年 | 「連昌樂器工廠」成立 |
| 2000 年 | 自創「LC」(連昌)薩克斯風品牌 |
| 2005 年 | 品牌商標國內外註冊 |
| 2006 年 | 張連昌薩克斯風館成立；獲得專利與工研院授權製造；創新 C#音孔及連桿(新型第 M291063 號) |
| 2007 年 | 獲國科會國家型數位典藏科技計畫；獲經濟部商業司協助服務研究發展輔導計畫：薩克斯風尊榮服務行銷 |
| 2008 年 | 再次獲得國科會國家型數位典藏科技計畫 |
| 2009 年 | 張連昌薩克斯風博物館新址成立 |
| 2011 年 | 榮獲經濟部優良觀光工廠 |
| 2013 年 | 獲得第 21 屆國家精品獎殊榮 |

個案公司以承繼張連昌先生當年創業精神自許，揹負起后里地方薩克斯風產業之發源傳承、推廣與創新發展標竿等多重重責。期待能帶領台灣薩克斯風產業由傳統的代工製造，轉型為心靈嚮宴的工藝文化創意服務產業。藉由完整的文化行銷模式擺脫低價競爭陰霾，冀望能在全球音樂界創造出真正的台灣價值！（張連昌薩克斯風博物館網頁）

問題：

- (一) 影響產業升級的原因有哪些？以台積電為例，該公司一直堅持代工，同樣可以獲利，那麼個案公司是否一定要走向「品牌」一途？(25%)
- (二) 若您是個案公司負責人，您認為個案公司的主要客層應鎖定在哪裡？請提出您的看法與建議。(25%)

試題隨卷繳交