

第六屆貿易經營師認證考試

「國際行銷與運籌實務」試題本

※請先確認您的准考證、答案卷與座位標籤是否一致無誤。
請於作答前詳讀並遵守下列注意事項！

—作答注意事項—

考試時間：

- * 自 15：30 到 17：30，共 120 分鐘。

題型題數：

- * 共計四大題，總分合計為 100 分。
- * 採雙面印刷，共 4 頁。

注意事項：

- * 應考人須持准考證及貼有照片之身分證件入場應試。未攜帶准考證者，應攜照片二張先至試務中心申請補發。未攜帶身分證件者，須於應試完畢後至試務中心辦理身分確認。
- * 限用黑色或藍色原子筆或鋼筆作答，作答請書寫端正整潔以利評分，並請勿在答案卷上作任何與答題無關之註記，違者本科不予計分。
- * 非應試用品尤其是英文電子辭典一律置於教室前後方地板上；行動電話必須關閉電源並去除鬧鈴或去除電池後亦置於教室前後方地板上。電話鈴或鬧鈴響者扣本科五分，電話震動者扣本科二分。
- * 考試開始三十分鐘內不得離場，違者本科不予計分。
- * 本科考試一經離場，概不得以任何理由再進入試場。不得在試場附近逗留、高聲喧譁或宣讀答案，違者本科不予計分。

祝考試順利

國際行銷與運籌實務試題

共四大題，總分計 100 分，請依序作答。

第一題 (25 分)

個案

UNIQLO(優衣庫)的品牌名稱源自英文 Unique Clothing，是日本服飾廠商 Fast Retailing 集團旗下第一品牌，並為該集團貢獻 90%的營收。該集團企業理念是：「改變服裝，改變常識，改變世界」，標榜著「讓任何人不論性別或是年齡，都可以輕鬆地享受穿著 UNIQLO 的服飾」。UNIQLO 特別強調用料實在，剪裁適合亞洲人的身形。平價的魅力、舒適好穿、同時又帶有設計感的服飾，是吸引消費者的主因。

UNIQLO 海外第一家分店為 2001 年設立的英國店，隔年，也就是 2002 年，UNIQLO 開始進軍亞洲市場，在上海開設分店，其後幾年也陸續在香港、韓國、美國設立了據點。事實上，UNIQLO 未進入台灣之前，已在台享有相當知名度；當時台灣市面上許多 UNIQLO 的衣服多來自外國，其中尤其以來自日本平行輸入的水貨居多。為分食台灣平價服飾市場，UNIQLO 於 2010 年進軍台灣，第一家分店開在台北市府捷運站共構的「統一阪急百貨台北店」，結果大受歡迎，之後陸續在全台迅速展店。

開幕至今，台灣 UNIQLO 的商品售價一直飽受關注，其價格是否合理引起消費者爭議，因為比價（轉換為同一貨幣）的結果顯示，台灣的 UNIQLO 商品價格比起大陸、香港甚至日本都是偏高的；大眾質疑，如此定價的 UNIQLO 在台灣是否仍屬平價品牌？根據媒體報導，UNIQLO 表示，由於部份販售品項受限於台灣法規，無法在大陸製造，必須移到其他地方生產，才增加成本，導致 UNIQLO 在台許多商品的售價比日本貴上 1 至 2 成。該公司後續又發表聲明指出，部分生產地點將會移至越南、柬埔寨等東南亞地區，藉此來降低成本，未來售價上會較親民，可望與日本相同。

問題

1-1. 請說明企業在從事海外市場定價時，主要會考量哪些因素？(15 分)

1-2. 請評論 UNIQLO 在台灣市場的定價策略與衍生爭議。(10 分)

參考答案

1-1. 影響國際企業海外市場定價之主要因素：

1. 公司目標

投資報酬率(ROI)

市佔率

特定目標

2. 成本

3. 顧客需求（需求強度 價格敏感度）

4. 競爭（參考對手價格）

5. 配銷通路

通路商毛利和通路長度之變動

平行輸入（水貨）(parallel imports; gray market)

6. 政府政策

1-2. 由 UNIQLO 的官方說法可知，該公司主要以成本附加法(cost-plus pricing)或成本加成法(cost mark-up pricing)為其服飾相關產品在台灣市場之定價策略；但部分消費者與媒體則是以購買力平價(purchasing power parity)的角度，質疑 UNIQLO 價格偏高，將使其在台的品牌定位偏離平價服飾。然而，觀乎 UNIQLO 在台受歡迎的程度，台灣的消費者似乎並未被相對高價所嚇阻，此顯示喜歡 UNIQLO 的台灣消費者仍視其產品為高價值，主因可能是 UNIQLO 品牌形象（含來源國形象）在台灣高於其他平價服飾品牌，而價格-品質關係也進一步形塑其正面質感，強勁的需求導致該公司不輕言降價，此顯示其定價策略實際上也考慮了顧客需求因素。

第二題 (25 分)

個案

迷你 (MINI) 是英國的小型汽車品牌，現在隸屬於德國寶馬集團 (BMW) 旗下。2010 年，BMW 公司在瑞典斯德哥爾摩，為其新產品 MINI Countryman 舉辦上市造勢活動—迷你斯德哥爾摩大逃離 (MINI Getaway Stockholm)。MINI Countryman 為寶馬迷你汽車家族第四位成員，設計講求大空間、實用性，具備翻山越嶺、靈活操控的功能。此上市造勢活動為期七天，任何擁有 iPhone 手機的人，都可以在斯德哥爾摩市內獵取一台虛擬的 MINI Countryman 汽車；只要接近此虛擬 MINI Countryman 汽車 50 公尺內，即可用 iPhone 將它取走，但是，取走該虛擬汽車之後得立刻逃離 (Get Away)，因為，任何在 50 公尺之內的人，

都可能將這台虛擬 MINI Countryman 汽車搶走。遊戲結束時，iPhone 中仍擁有此虛擬汽車的人，將可贏得一台真正的 MINI Countryman 汽車。

為使此上市造勢活動廣為人知，BMW 公司在 Youtube 上登出宣傳影片，解釋手機 App 如何運作，該影片迅速得到超過 10 萬人次觀看。BMW 公司並與廣播電台合作，電台主持人於活動開始前一週，即在廣播節目中談論此活動，並持續討論到整個活動結束。此外，該公司也與知名遊戲玩家配合，以創造公關話題，遊戲玩家向粉絲從事口碑行銷，利用廣播與平面媒體廣告鼓勵大家參與該活動。此造勢活動總計有 11,413 人參加，虛擬的 MINI Countryman 汽車被運送了將近 1,500 公里，參加者每人平均玩了 5 個小時又 6 分鐘；共計有 90 個國家的人透過網頁關切該遊戲的進行；根據統計，該活動結束後一季，寶馬迷你汽車在瑞典國內銷售增加了 108%。

問題

- 2-1. 請探討寶馬迷你汽車(MINI Countryman)在斯德哥爾摩上市活動的成功之道。(15 分)
- 2-2. 請從整合行銷溝通觀點，評述如果要在全球其他城市複製該活動的成功經驗，將面臨哪些挑戰？(10 分)

參考答案

2-1. 寶馬迷你汽車在斯德哥爾摩的上市活動是行動行銷(mobile marketing)的成功例證，行動行銷或稱為品牌在手行銷(brand-in-the-hand marketing)，係一善用行動裝置特色與目標顧客溝通的促銷溝通策略。其獨特之處在於，它的執行可針對顧客的位置或消費情境予以客製化，行銷者亦能與目標顧客互動。本大逃離活動完全發揮行動行銷的潛力，行銷者利用 App 應用程式，透過手機下載內容，規劃出與目標產品特色結合的創新主題，提升品牌知曉度，增加潛在顧客的涉入與互動，並進而直接影響顧客的購買意願。此外，BMW 公司於活動前和活動期間，利用廣播、遊戲玩家與平面媒體，同時從事許多行銷溝通活動以大力推廣，也是成功主因。

2-2.

1. 政府層次：法令是否允許類似活動？獎賞會不會逾越規定上限？有無違反交通法規？城市政府是否有意願配合？
2. 社會、文化層面因素：如個人/集體主義、不確定迴避程度等影響參與意願。

3. 消費者特性：活動接受度與偏好、生活型態等。
4. 市場環境：經濟發展階段與市場成熟度；iPhone 的普及率；基礎設施（如當地電信業者的條件與能力）；當地媒體特色；廣告、公關以及行銷服務等相關業者的專業能力。
5. 活動本身：媒體熱度可能消減；全球大規模同步活動不易；預算龐大；活動內容標準化/在地化的問題。

第三題 (25 分)

個案

某採購主管在公司策略會議上，做了以下的報告：

「在採購這個領域，剛開始的時候，買賣雙方是非常對立的。要降低成本，殺供應商的價格是最直接的方法。過去企業會『有供應商愈多愈好』的觀念，主要是基於兩種考量：

- 一、供應商愈多，斷料的機會愈少。當我有很多供應商，張三交不了貨，或許李四可以。
- 二、供應商多，彼此競爭，價錢會比較便宜。

但是，過去我們所認為供應商愈多愈好的那些利益，並沒有完全實現。最近我發現許多先進國家的企業，開始減少供應商的家數。舉例來說，2001 年，日本的 NEC 供應商家數有 6,500 家，2002 年三月只剩下 4,500 家，減少了 30%，同時降低了 4,000 億日圓的採購成本。同樣的，東芝、富士通也有同樣的作法。

要減少供應商家數，當然要對自己的產品做些瞭解。特別有效的是，我們應該將產品做 ABC 分類。此外，減少供應商家數，並不表示所有產品的供應商都要減少，而是要去瞭解哪些產品的供應商確實太多。也有可能某些產品的供應商太薄弱，應開發新的供應商也不一定。當然，我們一定要有減少供應商家數的作業流程。

除了減少供應商家數外，供應商的早期介入(early supplier involvement)也是降低成本很好的方法。但和供應商共同合作，一定要有伙伴關係(partnership)，同時為了及時生產(just-in-time production)，我們還可以做到由供應商管理庫存(vendor-managed inventory)。在傳統觀念中，存貨向來是買方自行管理，現在比較新的觀念，是買方的存貨由供應商來管理。

此外，透過產品的整合，改變產品的結構，也可降低成本。在改變產品結構部分，一個是使用標準零件，另一個是減少產品的複雜度，就是減少產品的項目。另外，我們以前採購，傾向買零組件回來自己組裝，現在潮流變成不一定要這樣，我們可以買半成品，但要求半成品供應商要使用所指定廠家的零組件，以達品質要求。使用標準零件的部分，我認為，顧客看得見的部分，我們一定要和別人不一樣，看不見的部分，我們則盡量用標準零件。

整體來說，要透過和供應商建立夥伴關係來降低成本，最主要的關鍵來自買賣雙方的長期承諾，把過去對立的立場，引導到合作的觀念。」

問題

- 3-1. 為何減少供應商家數，可以降低成本？（10 分）
- 3-2. 請根據該主管的報告，摘要「管理供應商」的重點。（8 分）
- 3-3. 如果您是該公司供應商的銷售經理，應如何因應？（7 分）

參考答案

- 3-1.
 - 1. 可以降低訂單處理的費用（人力、時間等）
 - 2. 供應商家數減少，個別供應商的訂單金額增加，可提升談判籌碼
 - 3. 促進買賣雙方長期合作，因合作熟稔度增加進而降低交易成本
- 3-2.
 - 1. 減少供應商家數的目的是降低成本
 - 2. 評估目前公司供應商的家數與素質
 - 3. 與重要供應商合作（包括共同研發設計、供應商庫存管理等）
 - 4. 減少產品的複雜度與產品的結構
 - 5. 與重要供應商由對立走向合作與長期承諾
- 3-3.
 - 1. 設法成為該公司優先名單內的供應廠商
 - 2. 瞭解該公司其他相關零組件的供應商廠商並尋求合作
 - 3. 提早介入該公司的研發與產品設計步驟
 - 4. 建立與該公司相連的內部網路系統、ERP 系統以及關鍵客戶管理系統
 - 5. 主動提案以降低該公司的成本、或增加該公司的產品價值
 - 6. 配合該公司進行存貨管理系統、及時生產系統等

第四題（25 分）

個案

銅箔產業是技術與資本密集的產業。銅箔為印刷電路板業主要原料之一，而印刷電路板是各種消費性電子、電腦、通訊、資訊電子、工業用控制及醫療儀器設備的基礎零件。近年來，由於多媒體興起並朝向電腦、通訊、及消費電

子等3C產品整合，致使全球電子產品不斷推陳出新，展望未來，消費電子產品的成長應會有不錯的表現，全球對印刷電路板之需求將與日俱增。因此，銅箔產業未來是樂觀的。

CT是一家銅箔製造公司，以供應國內市場為主，隨著客戶外移中國大陸，為了企業的生存與成長，該公司目前正積極開拓全球市場。由於海外設廠需要投入相當大的資本，該公司基於降低經營風險之考慮，仍採以國內為生產基地，行銷全球市場之策略作法。然而，即使是國內生產，由於過去該公司以銷售國內市場為主，如今要擴展全球市場，勢必增加營運成本與其經營管理之複雜性，因此，董事會要求公司總經理分析開拓全球市場相關問題，並向董事會報告。

問題

- 4-1. 如果你(妳)是公司管理部經理，請你(妳)向總經理說明有哪些因素造成全球營運的高成本與複雜性？（15 分）
- 4-2. CT公司為零組件供應商，換言之，其顧客並非一般消費者，請說明這種工業品市場與消費品市場有何不同的特性？（10分）

參考答案

4-1.

促使全球營運的成本提高且較複雜的因素有：

1. 距離：距離造成較高的運輸成本及複雜的運送風險
2. 匯率：匯率的變化也會影響成本及其決策
3. 海外中間商：海外中間商協調不易，會增加協調的成本
4. 外國政府的法律限制：關稅、配額、反傾銷稅、反托拉斯法等等
5. 安全性問題：被搶、被偷、天然災害或國家風險所造成的損失

4-2.

工業品市場與消費品市場不同的特性：

1. 顧客的規模相對較大
2. 專業化採購(較理性)
3. 集體的決策
4. 需要業務人員多次拜訪
5. 多為衍生性需求
6. 購買者地理區域集中
7. 直接向供應商採購(通路較短)