

# 第八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、答案本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 6 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，應申請補發後應試。未攜帶身分證件者，須於考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，並請勿在答案本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；各式電子器材(行動電話、平板電腦與個人電腦等)務必關機且關閉鬧鈴或去除電池。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。
- \* 本試題不得以任何理由攜帶出場，違者本科不予計分。
- \* 考試進行中，應考人欲提前繳卷，應將試題本及答案本繳交予監試人員點收後方能離場。一經離場，概不得以任何理由再進入試場，並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

香港迪士尼樂園是迪士尼公司在美國本土外開設的第三個主題樂園，前兩個海外據點分別為東京迪士尼樂園與巴黎迪士尼樂園。香港迪士尼的設置係著眼於中國經濟的崛起!而香港雀屏中選是因為它融合了東西方，具備中國根源與英式殖民遺緒，超現代新潮與古老傳統並存，本身是當今世上最多元刺激的城市。香港迪士尼樂園本身為一合資企業 (Joint Venture)，股東為香港政府與迪士尼公司，總投資金額超過 140 億港幣，香港政府佔 57% 的股權，而迪士尼則佔 43%。迪士尼公司與香港政府合作，共同促銷香港迪士尼樂園。它於 2005 年 12 月 12 日開幕，樂園容量為每天 34,000 人，它是最小的迪士尼樂園。根據香港政府發佈的統計數字顯示，目前中國大陸的觀光客約佔訪客數的 33%，海外遊客則佔 60%。香港迪士尼樂園在過去這些年為當地帶來 300 億港幣的經濟利益，以及超過 10,000 個的工作機會。

巴黎迪士尼樂園發生過文化上的過失般鑑不遠，迪士尼公司對香港迪士尼樂園相關的文化議題便格外留心；由於主要目標客層為人數日增的中國大陸有錢觀光客，為了避免文化後座力的問題產生，迪士尼嘗試將中國文化、習俗及傳統融入樂園的設計和建構上，自然也依循風水的原則。當中有一個主廳蓋成 888 平方公尺，因為 8 在中國文化中是吉祥數字，象徵好運。樂園的服務人員被要求能說一口流利的廣東話、英文及國語；導覽地圖印有正體與簡體中文，以及英、法、日文；園內指示則以中英文並陳。另一個在地化調整之處為蹲式馬桶，中國普遍採用這種馬桶。

### 問題

- 1-1.請說明迪士尼公司進入香港的國際市場進入模式，並分析此模式之優劣得失，以及迪士尼為何作此選擇。(15 分)
- 1-2.請評論迪士尼於香港的在地化(localization)與因地制宜(adaptation)策略。(10 分)

## 參考答案

- 1-1.合資(Joint Venture)模式。合資的優點包括：風險分擔、較少資源投入（與百分百獨資相比）、產生綜效的潛力；缺點則涵蓋了：與合作夥伴衝突的風險、缺乏控制、以及產生未來競爭對手。對美國迪士尼公司而言，香港是屬於心理距離遠，又困難進入的市場，採取合資(Joint Venture)的進入模式是最合理的選擇。香港本身融合了東西方，具備中國根源與英式殖民遺緒，超現代新潮與古老傳統並存，本身是當今世上最多元刺激的城市。以華人市場來說，它比上海西化，比新加坡傳統；對東南亞市場而言，它佔有地緣優勢。合資模式一方面可善用母公司優勢，迪士尼的經營管理能力向居全球樂園產業之冠，並且記取到了巴黎迪士尼失敗的國際經驗；另一方面，可以借重香港政府對當地市場的專業與瞭解，有了港府的努力配合，共同促銷香港迪士尼樂園當可事半功倍。
- 1-2.在地化意指產品或服務必須改變以在新國家市場執行應有之功能，而因地制宜係將產品或服務修改以吻合顧客品味或偏好；在地化是顧客考慮採用產品或服務的必要條件，廠商因地制宜則是嘗試使顧客對其產品或服務加以青睞。迪士尼樂園服務的標準化在於總公司完整的核心服務，是屬於服務的後台(back room)層面的標準化，而香港迪士尼的在地化與因地制宜策略則聚焦在前場(front line) 層面，與顧客接觸的人員與設施。例如，與多數全球服務公司一般，香港迪士尼聘任勝任語言能力與掌握風土人情的當地人擔任前場人員，以確保服務價值的遞送得宜。

## 第二題 (25 分)

### 個案

1993 年 11 月，王品集團在台中市文心路開設第 1 家王品台塑牛排，這家高級牛排館以 1 頭牛只做 6 客牛排的行銷手法一炮而紅，菜單特色是允許顧客自由選擇的套餐組合。台塑牛排的成功促使王品將事業延展到中價位的餐飲市場，接連在 2001 推出西式的西堤牛排，內部裝潢呈現生命熱情，品牌標誌為向日葵；2002 則推出日式的陶板屋，氛圍以薰衣草紫色營造。聚焦餐飲業，王品以「多品牌經營」，每一家餐廳都針對特定市場區隔，擁有獨特的品牌個性，藉由增加品牌數目，讓王品集團的旗下企業發揮所長，提升營收。現今，王品年營業額已突破五十億元，成為台灣餐飲業第一名的企業集團。

為使品牌經營無後顧之憂，王品更制訂一連串的標準化規則，輔佐內部創業品牌的經營，輔助研究發展、行銷佈局、人力資源、資訊系統，讓每個品牌創造更佳業績。以基礎的服務流程來說，王品將第一線服務作業流程標準化，包括對顧客的每一句問候、每一次添水遞紙巾，都必須經過完整的訓練。無論員工人數是 500 人或 5000 人，是 1 家店或 100 家店，一本本標準作業流程，不但可以確保食物和服務品質維持一致、不走調，還可以迅速複製，快速展店；至於套餐化的做法，則有助於有效控制食物成本，便於計算來客數。秉持著和顧客「搏感情」的理念，王品集團教育他們的員工：「顧客和他們是主人和貴賓的關係，這裡沒有服務生，只有主人與貴賓。」基於這樣的經營服務理念，顧客滿意度一直是王品關注的焦點。只有永續的顧客才有永續的經營，因此顧客滿意度是最主要的資產。

2001 年王品開始進入美國市場，在加州的比佛利山莊開設了 Porterhouse Bistro，國際化的第一步黯然收場，慘賠了新台幣 1.2 億元。但王品學到了國際化寶貴的一課：尋求當地夥伴、自嫻熟當地業務之頂尖人士中擇一合作、減碼以降低風險、由在地文化擷取競爭優勢、跨國經營尋求接枝而非移植。記取美國的失敗經驗，王品於 2003 年在上海開設了中國大陸的第一家餐廳，其大陸擴展至今順利成功。2014 年中國市場將快速往二、三線城市發展，預計展店 43 間，其中仍以高價位的王品 25 間新展店面佔最多，其次是中價位的西堤牛排。未來王品計畫以授權加上合資方式將品牌推向更多海外市場設點，進入新加坡、美國市場。

## 問題

- 2-1.請試依據服務業本質，探究王品為何成功。(10分)
- 2-2.請從服務業國際行銷觀點，評述王品要跨國複製其成功經營模式，為何強調接枝而非移植？(15分)

## 參考答案

- 2-1.品牌形象的建立，維繫及強化克服無形性。避免變異性導致服務品質起伏並有效控制服務水準，王品作法是：招募優秀人員與訓練作業加以投資、設立清楚明確的服務標準、持續監控顧客服務滿意水準。人員方面：王品集團教育員工以客為尊，強調關鍵時刻(Moments of Truth)或服務接觸(Service Encounter)的互動。實體證據之努力：標誌、內部裝潢、人員服裝儀容、菜單等。在服務流程上：設計良好的服務流程，使顧客與人員和實體證據產生良好互動。可選擇套餐組合以大量客製化形式創造差異，提供個人化餐點同時兼顧服務效率。
- 2-2.服務標準化做為國際化複製成功經驗的平台(Platform)，以求生產、研發及行銷的規模經濟，並擁有一致性的品牌形象。但為了善用地主國(如中國)市場的文化力量，有效克服母國(台灣)市場與地主國市場之間的文化落差，王品必須將服務產品適度客製化，以符合當地市場的需求，而非完全移植台灣作法。對服務行銷的國際化而言 王品同時從事標準化與客製化，兩者均可行，可以並行不悖。重點在於王品本身策略是選擇其服務的後台(Back Stage)作業標準化，但前場(Front Line)作業除了標準服務流程外，則順應當地環境調整，融入在地元素，進行在地化(Localization)與/或因地制宜(Adaptation)。

### 第三題(25 分)

#### 個案

IKEA 是世界最大的家俱零售商，總部設在瑞典，以其各種現代風格的家俱器皿與環保簡約的室內裝置飾品聞名。該公司聚焦於生心理年輕的顧客，其核心市場區隔為預算有限，但欣賞 IKEA 的產品、陳列及價格的顧客，是以 IKEA 專注成本控管、營運細節、以及持續產品發展，這些努力使得 IKEA 能夠於全球擴張的十數年間平均降低其售價約百分之二到三之譜。截至 2014 年 9 月，IKEA 在 43 個國家擁有 351 店，2010 會計年度總營收達 300 億美元，相較於前一年有 7.7% 的成長。其官網陳列之產品近乎涵蓋所有產品範圍，有多達 1 萬 2 千個品項。IKEA 的成功反映其創辦人 Ingvar Kamprad 的願景：打造 IKEA 成為販售多樣、時尚、功能性強的家俱飾品，且其價格低廉，近乎人人負擔得起。

在 IKEA 店內購物採自助式，瀏覽後填寫欲採購的品項名稱，然後再往低樓層領取貨物，消費者自行攜帶家俱返家組裝；顧客享有獨特價值與超低價格。

2002 年時 IKEA 在北京開設了第一家商店時，購物民眾進入賣場主要是為了享用空調與參考家居裝潢概念。在該店外圍，其他店家以遠低於 IKEA 售價，販售 IKEA 家俱飾品的仿製品；IKEA 唯一能做的事便是猛砍其售價，藉以吸引價格敏感又節儉的中國顧客。IKEA 在中國的商店販售中國製產品，得以將售價下殺甚至到低於中國境外其他店 3 折的低價，此舉大為奏效。西方品牌在中國通常將諸如化妝品和運動鞋定價較其他市場高出百分之二、三十，一方面是彌補中國的高額關稅，另一方面則塑造高品質形象。然而 IKEA 證明了它自外於其他外商的定價趨勢是值得的，它已席捲中國家飾品區隔市場百分之四十三的市佔率。

#### 問題

3-1.請說明 IKEA 的基本定價方法及其依據 (10 分)

3-2.請評論 IKEA 國際定價決策，並探討其中國市場的產品定價策略與影響此策略的內外環境因素。(15 分)

#### 參考答案

3-1.IKEA 的基本定價方法，其決策根基於顧客價值。IKEA 採用價值定價法(Value Pricing)，該法牽涉提供高品質商品但設定低廉價格，使得本身的交換優於競爭對手的交換；設定低價只是其中的一種手段。IKEA 的事業概念圍繞著提供廣泛設計與功能精良的家飾用品，有絕佳的品質和耐久度，訂定絕大多

數人都買得起的低價，因為該公司的目標顧客為追求品質，且願意接受自助模式，自行攜帶回家組裝的消費者。

3-2.IKEA 的國際定價策略為多元中心 (Ethnocentric Pricing) 定價策略，主軸是因地制宜 (Adaptation)；允許每個當地子公司或事業夥伴設定最適合當地情境的價格，而不硬性追求國家間協調。

針對中國市場 IKEA 使用市場滲透定價策略(market-penetration pricing strategy)，刻意以低價推出產品，刺激市場成長與攫奪市場佔有率，確保鎖定中國竄升的市場。採用此策略的先決條件是大眾市場、價格敏感顧客、以及透過規模經濟和經驗曲線效果降低單位成本。

影響 IKEA 中國市場定價之主要因素:

- 1.公司目標(Company Goals)：市佔率。
- 2.成本：在地產製，降低人力與採購成本，免除關稅限制；與中國市場無直接關係的成本，可不加入計算（邊際成本定價或遞增成本定價）。
- 3.顧客需求：當地顧客收入較低。
- 4.競爭：當地市場競爭者眾多且強勢，競爭相當激烈。

#### 第四題 (25 分)

##### 個案

G 公司係一家美國公司，行銷全球知名的刮鬍刀產品，數年前該公司進入某一亞洲國家(I 國)發展。I 國是一個位於東南亞的群島國家，境內有超過 15,000 個島嶼，人口約 2 億，他們使用多於 250 種的地區語言與方言，約有四成的人口集中在都市，而將近六成居住在鄉村地區。

刮鬍子在 I 國仍屬於並未普及的生活習慣，但逐漸地為人接受，修容產品仍被多數人視為奢侈品。此外，亞洲人的鬍鬚原本就不似西方白人或是拉丁族裔那般茂盛，是以即使在完全開發市場，刮鬍子的頻次也較低。刮鬍習慣受到很多因素的影響，接觸外國媒體，以及日益增多的國際公司與其駐外員工，都有助於提高對西方梳洗習性的知曉和接受；尤其在都會地區，接受西式教育的大學畢業生進入職場後，往往成為極為重要的潮流指標。

一份針對 18 歲以上居住在都會區的男性(約有 4 千萬人)的調查報告顯示，他們 80% 刮鬍子，而會刮鬍子的人平均每月刮 5.5 次；相較於香港的每月 12 次與美國的每月 26 次都來得少。兩年前的資料則指出，當時只有 66% 的成年男性刮鬍子，而他們平均每月刮 4.5 次。百分之四十的刮鬍者一直或有時使用購自商店的安全刮鬍刀，其餘則使用乾、濕剃刀。20% 的刮鬍者經常使用安全刮鬍刀，其每年平均購買 15 個刀片，偶爾使用者每年平均買的刀片數則僅有 4 片。只有 4% 的男性使用刮鬍泡或刮鬍露，25% 使用肥皂與水，12% 僅用水，而 58% 則採用乾刮的方式。

在 I 國，G 公司的品牌名稱基本上就是高品質刮鬍刀的代名詞。前一年 G 公司在 I 國總共販售了 1 億 1 千 5 百萬個刮鬍刀片，其中 A 產品佔 85%；B 產品佔 15%；C 產品佔 5%。零售價分別為 .11 美元、.15 美元、.20 美元，毛利率近五成。G 公司的主要競爭對手則是來自東歐與中國的進口低階產品；依據一項針對四大城市所做的最新市調顯示，T 牌、S 牌以及 C 牌是市場上最常被人提及的競爭品牌，G 公司產品的零售價大約是競爭產品的四倍。另一項針對 I 國男性刮鬍者的市場研究指出(見下表)，G 公司的 A 產品享有 97% 的品牌知曉度，以及 55% 的最常使用品牌比率。



| 調查產品      | 品牌知曉度 | 曾經使用過 | 最常使用品牌 |
|-----------|-------|-------|--------|
| G 公司 A 產品 | 97%   | 85%   | 55%    |
| G 公司 B 產品 | 49%   | 18%   | 5%     |
| G 公司 C 產品 | 14%   | 5%    | 1%     |
| 競爭者       |       |       |        |
| T 牌       | 42%   | 21%   | 4%     |
| S 牌       | 16%   | 4%    | --     |
| C 牌       | 59%   | 44%   | 11%    |

### 問題

4-1. 基於本年度相對於前一年預計 17% 的銷售成長，G 公司亞太高層相信下一年度 I 國的刮鬍刀產品營業額應有 25% 的成長。若你(妳)是 G 公司在 I 國的高階行銷主管，請依據上述市場與消費者調查資料，針對 I 國從未使用刮鬍刀的消費者與公司現有的三種產品，分別擬定行銷策略，達成高層要求的行銷目標。(25 分)

### 參考答案

4-1. 針對從未使用刮鬍刀的消費者，G 公司身為市場領導者，應思索如何透過行銷溝通活動，教育消費者，提高對其產品的需要(Want)，擴大刮鬍刀品類總體需求(Demand)。

針對已經使用刮鬍刀的消費者，G 公司應就旗下三個產品的市場知曉度與試用率，個別擬定增加銷售與有利競爭的定價、通路及行銷溝通策略。

A 產品知曉度高，是當地最常用品牌，維持市佔率為首要行銷目標。業績的增加可透過通路據點的增加，或是刺激既有顧客交易與維繫其忠誠度（如附贈折價券、熟客計畫等）的促銷活動。

B 產品知曉度中等，但試用與偏好比率都偏低，當務之急在於舉辦試用體驗的推廣活動，並搭配增加產品價值的溝通活動，建議考慮價格相關的促銷（如折扣、退款、發送折價券），降低交易的金錢成本，提高顧客價值。

C 產品的根本問題在於知曉度甚低，應優先加強電子、平面、網路或戶外等媒體的行銷溝通，並搭配公關活動與公共報導，提升知曉度。針對通路商進行促銷，增加銷售點與陳列效果；可考量調整售價，刺激買氣。