

第一屆貿易經營師 「國際行銷與運籌實務」測驗試題與參考答案

鈴響前請勿翻開試題！

請詳讀下列注意事項並聽從監試人員的指示後開始作答！

請先確認您的准考證、答案卷與座位標籤是否一致無誤。

- 作答注意事項 -

考試時間：

- * 測驗時間自 15：30 到 17：30，共 120 分鐘。

題數及總分：

- * 共計三大題，總分合計為 100 分。
- * 採雙面印刷，共 4 頁。

注意事項：

- * 作答開始與結束請聽從監試人員的指示。
- * 應考人須持測驗准考證及貼有照片之身分證件入場應試。未攜帶測驗准考證者，應攜照片乙張先至試務中心申請補發。未攜帶身分證件者，須於測驗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置於教室前後方地板上。電話鈴響者扣本科五分，電話震動者扣本科二分。
- * 本試題不得以任何理由攜帶出場，違者本科不予計分。
- * 本科測驗在 16:00 後方得繳卷離場。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，違者扣減本科全部成績。

請於鈴（鐘）響後才翻頁作答

祝考試順利

國際行銷與運籌實務試題與參考答案

共三大題，總分計 100 分，請依序作答。

第一題 (30 分)

個案

最近中國大陸製造的產品在國外市場頻頻出現安全問題，以玩具為例，美商 Mattel 公司已經三度公開收回部份含鉛的玩具。一時之間，“Made in China”成為歐美消費者與客戶的敏感話題。

由於中國大陸是世界工廠，品牌大廠除了直接將訂單下給中國大陸的工廠代工外，也有大量訂單是透過台灣貿易公司而間接下給大陸工廠，也就是俗稱的「台灣接單，大陸出貨」模式。國外客戶之所以不直接下單給大陸工廠，主要是考慮到後續的訂單整合、供應鏈管理與運輸等問題。以台灣的 T 貿易公司為例，該公司為美國 Wal-Mart 的優良供應廠商之一，T 公司接到一張訂單後，就必須為客戶設計出一條供應鏈，而不僅是將訂單整張轉包出去，經常必須採取分散式生產模式—將訂單交給多家以上的大陸工廠分散生產所需之零組件，最後集中零組件組裝完成後，再打上客戶品牌與包裝，並由 T 公司在大陸的物流中心安排出貨事宜。同時，T 公司亦須投資電腦資訊系統，才能夠與供應商和客戶同步在同一個資訊平台上交流。

中國大陸也是 T 公司的重要供應來源，因此這一次中國製造的產品安全問題，必然也會對 T 公司產生衝擊。如果大陸工廠貨品品質出問題，國外客戶一定唯 T 公司是問。換個角度想，若能針對這次事件引發的可能問題預作對策，或許也可能對 T 公司帶來新的機會？此刻，該公司李總經理陷入沉思中。

問題

- 1-1.以 T 公司為例，說明出口廠商為什麼需要替客戶設計供應鏈並進行供應鏈管理？
(15 分)
- 1-2.在全球化趨勢下，全球尋買(global sourcing)乃大勢所趨，T 公司在這一次中國製產品安全問題當中，可能遭遇到的正面與負面的衝擊是什麼？應該如何面對？
(15 分)

參考答案

1-1.傳統貿易商附加價值在於尋求價廉物美的貨源，知道哪裡有工廠可以生產顧客要的東西，如今，由於網際網路與資訊透明化，目前全球搜尋供應來源已經不再是問題，因此，台灣出口廠商能夠提供的附加價值在於更進一步向上游發展，主動開發新產品並且為不同的生產流程找到不同生產地點，競爭優勢關鍵在於整合生產的能力與運籌服務；國際貿易的基礎在於比較利益，傳統重點都放在最終產品，各國專注於生產最具比較利益的產品，但是面對生產全球化以及全球分散式生產，換句話說，比較利益已經不在是比較最終產品的價格與品質，而必須充分利用每一個生產要素的比較利益，貿易商必須根據各種不同零組件與人工優勢設計出一條供應鏈，例如，一台 iPod 最後組裝地可能在大陸，但是零組件來自台灣、日本、南韓、新加坡等不同地點，又例如一批女洋裝，可以是韓國紡紗染色，台灣織布，拉鍊來自日本，最後由泰國成衣廠完成出貨

1-2.所謂原產地國效應(country of origin effect)主要是美國消費者對於產品 Made in China 會產生疑慮與不信任，影響到對該產品的偏好與態度，此外，消費者對於高單價的選購品可能更重視原產地國是哪裏，因此，在對外投資與生產據點的佈局上，可以考慮調整情況，高單價或是高檔產品應該會開始對台灣製產品有利；同時，大陸出貨驗貨必須加派人手，不可因小失大

(續下頁)

第二題 (30 分)

個案

東亞鋁業國際公司(以下簡稱東亞公司)新升任的行銷副總經理陳俊宇，正在評估公司的國際配銷契約，他認為這些契約研擬的並不周詳，並且他覺得公司應該採行全球性的策略，而不是目前的作法。

東亞公司位於台灣台中，生產鋁製成品，如：鋁梯、傘狀掛衣架、鷹架、摺疊式陽台桌椅等。東亞公司在 2006 年的銷售額達到 2500 萬美元，主要收入來自美國地區的顧客。

東亞公司在 2005 年時決定嘗試拓展美國以外的市場，特別是歐洲市場。銷售經理林怡君相信，不斷湧入歐洲的工作人口有助於快速提昇公司產品的在歐洲市場接受度。

林經理考察歐洲市場的第一步，是參加一個由台北市進出口公會所主辦的歐洲貿易拓銷團，參訪的國家有義大利、德國、丹麥、法國和英國。在這趟參訪行程中，林經理透過貿易洽談認識許多重要的採購者，包含連鎖百貨公司、進口貿易商、批發商及其他採購集團。經過這次拓銷，林經理深信，歐洲近來強大的購買力是拓銷的好時機。

回到台中後，林經理隨即展開下一步的潛在客戶信用評等。對於信譽評等卓著的公司，便寄出信函表明合作意願，並附上樣本目錄、報價單及其他相關資訊。第一筆訂單是來自法國的批發商，2006 年在法國市場的銷售額總計有 \$50,000 美元。德國與英國市場也同樣有成功的發展；但是義大利卻沒有任何銷售成績。林經理猜測，這是因為東亞公司的產品屬於半奢侈品，再加上義大利的收入水準較歐洲其他已開發國家低，使得該國對於 DIY (Do It Yourself) 組合式產品的接受度高於製成品。

在美國市場：東亞公司是透過一個積極且有系統組織的五金批發商與其採購集團所發展的配銷網路來銷售產品。為了避免通路混淆，東亞公司在每一個地區市場希望只設立一個客戶，被選定的經銷商都是獨家經銷。

在法國市場：東亞公司透過一家在巴黎的批發商發展配銷網路，這家批發商在全國總共有五位銷售人員，主要供應小型家庭用品，並且與其他採購團體、批發商和百貨公司等主要採購者都有合作。林經理對該公司的積極態度與商品陳列技術留下深刻的印象。

在德國市場：東亞公司將產品賣給位於漢堡的一家全國性五金批發商的採購集團。林經理認為該公司廣大的配銷網路可以有效提高市場能見度。

在丹麥市場，東亞公司將產品賣給一家代表五金零售業連鎖的採購集團。這個採購集團最近將業務範圍拓展到瑞典、芬蘭與挪威的零售商，總共負責為約 500 家五金零售商的採購業務。北歐人的購買力相當強大，東亞公司預期該市場將會有成功的發展。

在英國市場，東亞公司的合作對象是一家進口配銷商，除了自己買產品外，還擔任

東亞公司的代理商。該公司將產品再賣給百貨公司與其他五金零售商。雖然這家公司的整體績效不是很好，不過卻成功銷售了東亞公司的摺疊式陽台桌椅。

澳洲市場的業務主要是由一家經營連鎖折扣公司的進口商負責。他們是透過一家英國廠商得知東亞公司，經過一連串電子郵件的溝通之後，該公司認為可以進口鋁製陽台傢俱，在墨爾本和中國進口商進行價格競爭。因此這家進口商開始進口東亞公司的商品，希望用以降低高價位庭園傢俱市場的價格。

林經理出口作法如下：

1. 產品：外銷產品未達一定銷售量前，不做任何產品修改。
2. 價格：不標示建議售價。由批發商以其進口成本自行加價，供應價格在可容許範圍內盡量降低，可透過（a）刪除廣告費用與其他當地經常費用，（b）尋求最具經濟效益的運送方式，以及（c）與運輸業者協議最低運送費率來降低價格。由於東亞公司提供批發商最低的價格，因此，不再提供其他財務方面的協助。
3. 促銷：在海外市場不做廣告。將公司的產品手冊與其他銷售資料提供給各國外經銷商，並允許他們依需要增加其他資料。東亞公司會繼續透過參加海外商展的方式進行商品促銷，這些工作會交由銷售經理負責，而所有相關諮詢則交由各國批發商負責。
4. 通路：透過國外商展可增加與新批發商接觸的機會。雖然林經理希望與大型批發商合作，但是，她發現大型批發商對於不完整的產品線的接受度不高，反而小型批發商對有興趣的產品線或個別品項都能接受。因此，在一個國家的銷售量未達一定水準之前，她傾向與小型批發商合作。
5. 行銷與規劃協助：林經理認為各國的批發商對於該國市場瞭若指掌，會做好所有自身業務規劃。

問題

- 2-1. 請簡述考察海外市場與後續市場開發的重點工作。（5分）
- 2-2. 林經理可以以哪些因素作為評估市場的基礎？（5分）
- 2-3. 請評估東亞公司現行海外市場銷售策略。（10分）
- 2-4. 以中長期而言，新任行銷副總經理陳俊宇應該如何調整現行銷售策略來開發歐洲市場？試說明之。（10分）

參考答案

2-1.1.決定行銷的國家以及相關的協助單位。

- 2.收集參訪國相關產品的需求狀況以及潛在顧客名單。
- 3.參訪前先寄發相關資料給潛在顧客。
- 4.引薦管道的確定
- 5.主動拜訪並提出公司對潛在顧客的價值
- 6.針對特定潛在顧客寄發開發資訊、並進行徵信調查
- 7.協商、契約與管理

2-2.可支配所得高低、生活形態、產品飽和水準、工業化程度等

2-3.被動、獨家經銷（開拓市場的速度慢）、未予以經銷商推動該公司產品的誘因、所採用的小型批發商對其並非最有利，行銷組合不夠競爭力（品牌未建立、價格任由經銷商決定、產品組合不完整或產品線不齊全）。東亞公司的產品是屬五金類商品，並非特殊品，採獨家經銷無法迅速開拓市場，市場涵蓋面不足，且若遇到不積極或經營、行銷能力不佳的經銷商，公司可能無法創造佳績。但採獨家經銷讓經銷商有專屬權，可減少產品在市場上自相殘殺。

2-4.應制訂中長期市場開發滲透策略如下：

- 1.先將歐洲各國進行區隔（intergroup segmentation）。並根據公司資源，決定逐步進入策略（incremental approach），還是同時一起進入策略（shower approach）。該公司資源有限情況下，應逐年依序開拓市場，深耕某國市場後，再延伸至鄰近國家。。
- 2.接著鎖定產品的目標市場，如針對高所得家庭或中產階級或中基層民眾為目標市場。
- 3.根據公司所設定的目標市場，決定所應採取經銷通路策略，例如透過百貨公司，或小型五金連鎖店，或是大型超市所附設的家庭五金部門。
- 4.短期可以經銷商品牌來經營，為求長期經營與公司品牌價值，應以自有品牌行銷，或與經銷商共同品牌行銷。
- 5.應訂定參考價格，並配合經銷商進行推廣並協助經銷商進行業務規劃。

第三題 (40 分)

個案

A 公司生產工業用離合器多年，產品品質甚佳，在國內市場口碑良好，且擁有多項生產專利技術。A 公司曾經考慮採用出口方式進入國外市場銷售，不過因為缺乏國際貿易經驗，故而遲遲未採取行動。

日前馬來西亞廠商 B 公司主動前來洽談，要求 A 公司採取技術授權的方式，讓 B 公司得以使用 A 公司的專利技術生產工業用離合器，並在印尼與馬來西亞境內銷售。其他技術授權內容如下：B 公司支付 A 公司權利金 1.5%，計算方式為使用該技術所生產出的產品出廠價(ex-factory)銷售金額為基礎，並要求給予 B 公司為期 15 年的獨家授權。雙方展開合作後一切都很順利，B 公司業績成長快速，三年內銷售金額幾乎成長了兩倍，這意味著印尼與馬來西亞的市場潛力很大。此時，A 公司開始懷疑，當初的授權決定是否正確，也許應該由 A 公司自己生產再出口到印尼與馬來西亞，可以獲得更高的利潤。另外，A 公司究竟與 B 公司當初洽談的授權內容條件是否合理呢？

問題

- 3-1.請比較 A 公司採取技術授權或出口的利弊得失？ (15 分)
- 3-2.A 公司應該如何判斷權利金與授權時限是否合理？為什麼？ (15 分)
- 3-3.以 A 公司為例，採用獨家或是非獨家的授權應考慮因素有哪些？ (10 分)

參考答案

- 3-1.技術授權的優點：無須投資、資金零風險。缺點：技術外流、培養未來競爭對手。
出口的優點：規模經濟、技術不外流。缺點：國際市場風險承擔；對缺乏國際貿易經驗的 A 公司而言，會採用技術授權方式進入東南亞市場，也無非是基於風險較低的考量。
- 3-2.出口是自製自銷，授權是外包，出口與授權的選擇主要在自製與外包之間作成本與效益的考量；因此，授權金比率可以與該公司過去淨利率為基礎作比較，而授權時間長短除了要考慮產品生命週期外，也要考慮前置作業時間與對方的沉入成本，授權時間太長可能會僵固化，太短也可能使被授權廠商難以回收成本，不願

投入。

3-3.主要考慮因素有：B 公司與 A 公司過去合作經驗、B 公司的能力與管理模式是否與 A 公司相合、雙方信任程度、商譽口碑、B 公司的企圖心、以及東南亞市場的成長潛力。如何獨家授權主要有機會成本的問題，除非很有把握，雞蛋不要放在同一個籃子裡，尤其是市場成長快速時，若授權時間長又給獨家，可能所託非人，錯失機會，但是，若確定 B 公司是合適對象，獨家的好處是可相對要求對方作出投資與承諾 全力以赴開發這個市場，基本上若無把握，為保持彈性，獨家授權的時間不宜過長。