

# 第三屆貿易經營師認證考試

## 「國際行銷與運籌實務」測驗試題本

※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：

- \* 測驗時間自 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

XYZ 公司是台灣一家生產資訊電子用品的廠商，個人數位助理(PDA)是該公司主要的生產品項，為美、日廠商代工的業務及以自有品牌銷售的業務各佔 XYZ 公司 PDA 營業額的 50%。1989 年隨著柏林圍牆倒塌，東歐各國在政治上逐漸由鐵幕專制邁向自由民主，而在經貿投資上亦逐漸由計畫管制走向市場經濟。東歐各國中，由於波蘭人口眾多、人民教育尚稱普及、再加上共黨統治時期已具備相當的工業化基礎，為了尋找公司成長的動能並減少代工模式對國外買主的依賴，XYZ 公司決定以自有品牌的經營模式進軍波蘭這個新興且具有發展潛力的市場。

在 90 年代初期，波蘭雖然在經濟成長與國民所得的提升上較之前顯有進步，但在經濟結構、管理制度與企業運作方面卻面臨轉型的需要。對 XYZ 公司而言，進軍波蘭市場銷售自有品牌的 PDA 首先要決定的就是生產與通路佈建決策。就生產決策而言，自台灣母廠出口、與當地廠商合資(joint venture)經營生產、或是在當地獨立自建新廠生產，此三種作法都是 XYZ 公司可以考慮的選項；就當地市場通路佈建決策而言，自建通路(通路內部化)或是以市場契約方式利用當地代理商與經銷商代為銷售產品(通路外部化)，此二種作法也是 XYZ 公司考慮的可行選項。面對以何種進入方式及通路佈建方式進軍波蘭市場以獲得較佳的經營績效，XYZ 公司的高階主管似乎必須在上述決策中權衡取捨。

### 問題

- 1-1. 對欲將產品銷往波蘭市場的 XYZ 公司而言，自台灣母廠出口、與當地廠商合資經營生產、或是在當地獨立自建新廠生產，此三種市場進入模式各有何優缺點？(15%)
- 1-2. 在波蘭市場通路佈建決策方面，通路內部化與通路外部化對 XYZ 公司而言，各有何優缺點？(10%)

### 參考答案

- 1-1.a. 台灣母廠出口的優點：可以獲得生產上的規模經濟與學習經濟效果以及可以確保產品的生產品質；缺點：必須負擔運輸成本與貿易障礙以及無法及時獲取消費者對產品的回饋意見。
- b. 與當地廠商合資經營生產的優點：可以獲取當地合作夥伴的經驗與知識並與其分攤市場開發及生產活動的成本及風險；缺點：本身的知識技術容易外漏給合作夥伴，培養未來的競爭對手以及雙方在經營管理上容易產生衝突，進而導致經營與決策上的無效率。
- c. 在當地獨立自建新廠生產的優點：可以確保本身的知識技術不致外漏、可以獨享在當地

的生產利潤、以及可以執行 XYZ 公司在全球的策略協調與佈局；缺點：XYZ 公司必須獨自承擔在當地經營的風險與成本。

1-2.a.內部化的優點：可以直接掌控通路並型塑適合產品特色的通路風格以及可以及時且正確地取得消費者之需求與回饋資訊；缺點：通路佈建的成本高、風險大、速度慢。

b.通路外部化的優點：通路佈建成本較低、風險較小、速度快。缺點：直接掌控通路並型塑適合產品特色、通路風格，無法及時且正確地取得消費者之需求與回饋資訊。

## 第二題 (25 分)

### 個案

LF 公司為全球知名的民生消費品採購貿易商。1970 年後，傳統貿易商的角色式微，外國的客戶不再仰賴貿易商，它們直接到亞洲設立國際採購辦事處 (International purchasing office)。製造工廠也愈來愈強大，有意願且有能力自行辦理出口業務。做為一個中間商，在業務、利潤萎縮的情況下，LF 改變了傳統貿易商經營型態。

傳統貿易商的角色是買主需要一件棉外套，貿易商負責找到成品。LF 既無工廠、也無原物料，更沒有直接聘用任何一名生產線工人，但它卻構築一個既廣且深的網絡，這個網絡囊括了全球四大洲、四十一個國家、超過一萬家的工廠。在這個網絡中，全球有超過兩百萬人為它工作。

當客戶向 LF 下單時，LF 可以利用資訊科技在它的網絡中，迅速找到最適合的生產者，組織出一座「虛擬工廠」。平均而言，LF 每天要處理一千張訂單，每張訂單的商品都不一樣，每張訂單都透過許多供應商組成的虛擬工廠來完成。舉例來說，在五月三十日，某美國零售商向 LF 下了一張三十萬件男性斜紋工作短褲的訂單。LF 沒有工廠、沒有紡織機、沒有布料、沒有染料，也沒有拉鍊，也沒有雇用任何一位女裁縫師。即便如此，這筆訂單在一個月後就出貨了！其中，短褲的鈕扣來自中國，拉鍊是日本製造，紗是在巴基斯坦紡的，然後在中國織成布料並染色，最後成品在孟加拉裁剪並縫製完成。因為客戶要求的交貨時間很短，所以 LF 一接到訂單，就分給三家工廠承接，同步處理，最後每件短褲看起來都像同一家工廠製造的。

此外，LF 也把交貨期限從三個月縮短到五個星期，降低客人的庫存成本。在這種新的管理模式，LF 除了對客戶提出生產計畫，還要協調和監督整個生產流程。換言之，LF 不只管理它的供應商，還要管理供應商的供應商，管理的挑戰也很大，任何一個管理環節出問題，都有賠錢的風險。

## 問題

- 2-1.請利用本個案說明「去中間化」(disintermediation)以及「再中間化」(reintermediation)。(10%)
- 2-2.與傳統的貿易商相比，LF 仍然經營卓越，它的競爭優勢為何？(15%)

## 參考答案

- 2-1.「去中間化」(disintermediation):外國的客戶不再仰賴貿易商，它們直接到亞洲設立國際採購辦事處(International purchasing office)。製造工廠也愈來愈強大，有意願且有能力取代貿易商自行辦理出口業務。
- 「再中間化」(reintermediation):貿易商可以利用資訊科技在它的網絡中，迅速找到最適合的生產者，組織出一座「虛擬工廠」。貿易商除了對客戶提出生產計畫，還需協調和監督整個生產流程。換言之，貿易商不只管理它的供應商，還要管理供應商的供應商
- 2-2. 以本個案為例，LF 集團運用資訊科技(IT)和供應鏈管理兩大優勢。在 IT 方面，LF 隨時可透過網路掌握下單、生產進度。在供應鏈管理方面，LF 有效利用全球四大洲、四十一個國家、超過一萬家的工廠為它生產並迅速完成訂單。

## 第三題 (25 分)

### 個案

全球第二大食品廠商卡夫食品公司(Kraft)所生產的奧利奧(Oreo)餅乾早在 1912 年就在美國問市，但是直到 1996 年才到中國銷售。當時，該公司在中國銷售和美國本土一模一樣的奧利奧餅乾，其後五年，銷售並未出現明顯成長。

事實上，卡夫食品往往會針對不同市場的偏好推出適合當地的產品。例如，為了充分利用歐洲人對黑巧克力的偏愛，卡夫食品以 Milka 品牌在德國推出了黑巧克力產品。在俄羅斯的調查顯示，當地的消費者喜歡高級即溶咖啡。因此，卡夫公司將旗下 Carte Noire 咖啡粉定位於高階品牌，在歌劇院、電影節以及時裝秀等場合進行推廣。

為了擴大中國市場占有率，2002 年卡夫食品公司進行了一項市場調查，結果發現傳統美式奧利奧餅乾對中國人來說口味過甜；其次，14 片裝的奧利奧餅乾定價太高(5 元人民幣)。因此，卡夫食品研發出 20 種含糖較少的樣品，並請中國消費者測試品嚐，以確定符合中國消費者口味的配方。之後，卡夫食品推出了小包裝、售價僅為 2 元人民幣的奧利奧餅乾，促銷推廣方式也做了許多改變。

2006 年，奧利奧餅乾成為中國最暢銷的餅乾。

## 問題

- 3-1.根據當地市場調整產品特色並不是一個全新的概念。但是，要不要針對每一個不同市場發展不同的產品與促銷方式，應考慮哪些因素？（15%）
- 3-2.產品在全球各地單一定價有何優缺點？（10%）

## 參考答案

- 3-1.最重要的考慮是該海外市場的潛在市場規模，其次是產品修改成本，以及行銷成本。因為市場規模太小，無利可圖，回收期限長；此外做產品調整，修改設計或內容，都需要另外投資；若未進行行銷溝通、推廣，未必能有效打開市場，可能難以回收投資。
- 3-2.優點：管理容易，沒有繁複的計算，也不易因為價差而出現水貨問題。
- 缺點：世界各地購買力不同，若是價格彈性大的產品，很容易因而喪失商機。此外，對國外進口商而言，若已買斷該批進口商品，自然擁有自行定價的權利，很難要求其執行全球單一定價的策略。

## 第四題 (25 分)

### 個案

德國漢諾威電腦展 (CeBIT)，台北國際電腦展 (COMPUTEX TAIPEI)及美國拉斯維加斯秋季電腦展 (COMDEX FALL)，是全球公認最重要的三大指標性電腦展，就展場面積、參展廠商家數、攤位數、以及觀展人次等指標，CeBIT 仍然穩居冠軍。在 CeBIT 展覽中，過去連續數年蟬聯最大海外參展國的台灣，2007 年時還有 599 家廠商參展，不過到 2008 年只剩 425 家，次於中國的 474 家。而亞洲最大專業電腦展 COMPUTEX TAIPEI，26 年來持續成長，地位越來越重要。2006 年，COMPUTEX TAIPEI 的國內外參展廠商超過 1,300 家，使用攤位數超過 2,900 個，COMPUTEX TAIPEI 在該年正式超越日漸衰退的 COMDEX FALL 而躍升為全球第二大電腦展。

A 公司為台灣著名的網通產品廠商之一，在台灣與大陸均有製造基地，且擁有自己的品牌行銷全球，過去每年都花不少行銷預算參加全球三大電腦展覽，可說是公司年度行銷的重頭戲。不過，這幾年來，公司在全球市場佔有率已經穩定在 30% 左右，行銷副總乃進一步地思考是否應該繼續利用參展的行銷方式來建立品牌，或者該有其他創新的行銷作法。

### 問題

- 4-1.請問 A 公司是否該繼續參加三大電腦展？請分別列出應該與不應該參加的可能原因。（10%）
- 4-2.假設 A 公司要繼續參加台北電腦展，您被指定為主要負責人，請問您會如何規畫，以確保參展成功有效呢？（15%）

## 參考答案

### 4-1.

應該參加展覽的原因：

1. 藉由參展來蒐集市場情報，瞭解市場發展趨勢，以發展未來的定位和競爭策略。
2. 發表新產品，建立市場對此新產品的知名度，同時蒐集客戶對新產品的意見，以適時修改新產品。
3. 找尋新的代理商客戶，藉以汰舊換新。

不應該參加展覽的原因：

1. 公司市場佔有率已經很高，市場知名度是眾所皆知，現有客戶或潛在客戶應該都會主動來詢問，不需特別利用參展來曝光，參展所增加的附加價值有限。
2. 由於客戶分佈全球，而此三大電腦展所能吸引的參觀者仍受地域限制，而且參觀者有越來越在地化的趨勢，即使有參觀者，對公司的全球效益仍是有限。
3. 參加三大電腦展的成本所費不貲，而且其效益有越來越低的趨勢，應該要將此預算轉移至其他的行銷活動，諸如給經銷商或代理商的合作廣告或促銷協助，對品牌的成長應該會更有幫助。

綜合上述考慮，A 公司或許可先退出美國拉斯維加斯秋季電腦展（COMDEX FALL），而將這部分展覽行銷的預算轉做其他行銷工具使用，以增加 A 公司行銷策略的空間和彈性。另外，建議 A 公司仍繼續參加德國漢諾威電腦展（CeBIT），台北國際電腦展（COMPUTEX TAIPEI）等二大展覽，但需密切關心退出美國拉斯維加斯秋季電腦展（COMDEX FALL）是否可能帶來銷售上不利的影響。

### 4-2.參展規劃：

1. 檢討過去參加電腦展的紀錄、成本與成效。
2. 確立本次參展的目的、所欲推廣的產品、以及尋找合作代理商。
3. 訂定參展的目標，此乃為重要績效的評估指標。
4. 攤位的綜合設計規劃、人力選派分工和相關設備、器材和材料的準備。
5. 收集整理顧客與潛在顧客名單，事先發出邀請函。
6. 訂定接待客戶的標準作業流程（SOP），例如事先掌握客戶的基本資料，及其過去與公司的關係、公司與產品介紹的標準話術和接待技巧。
7. 進行後續的追蹤。