

第四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

第一題 (25 分)

個案

許多台灣企業有很好的生產技術與產品品質，但欠缺品牌，在國際業務的經營上多是接受國外品牌客戶委託從事代工及設計(original equipment manufacturing or original design manufacturing，簡稱 OEM 或 ODM)的型態。由於製造活動所能獲取的附加價值往往不如品牌行銷，近年來不論是企業、政府或學界，均積極鼓吹並協助企業走向品牌行銷之路。

企業建立品牌可以選擇單一品牌或多品牌策略。雖然許多企業偏好單一品牌策略，但是也有多品牌策略經營成功的企業。著名的衛浴產品製造公司「CL 企業」即曾榮獲由經濟部國際貿易局主辦、外貿協會執行之「台灣國際品牌價值調查」的「潛力之星」獎。CL 企業原本是一家生產及代工水龍頭的小公司，現今已成為衛浴設備與廚具的知名品牌企業，所靠的就是對品牌經營的堅持。1985 年 CL 企業在中國自創 GB 品牌，1999 年在美國高階市場成立 DA 品牌。同時，過去的 10 多年來，CL 企業以併購策略快速成長，包括收購美國 GR 品牌、中國陶瓷衛浴公司 ML 公司、英國最大廚衛通路商 PJ 公司以及專做高檔廚具的台灣 LS 企業。

目前 CL 企業在全球共擁有 13 個品牌，包括北美的 GR 品牌與 DA 品牌、歐洲的 LN 品牌、亞洲地區的 GB 品牌與 AD 品牌、以及南美洲的 AE 品牌，各有自己的品牌定位與通路策略。CL 企業董事長表示，一個具有設計感的時尚品牌獲利可以成長幾十倍、甚至幾百倍，唯有創造品牌的價值，才能使企業的獲利持續成長。

問題

- 1-1. 對 CL 企業而言，同時代工與品牌經營可能產生哪些效益與問題？CL 企業取得品牌方式有何利弊？ (15 分)
- 1-2. 對 CL 企業而言，多品牌策略有何優缺點？ (10 分)

參考答案

1-1：(1) 同時代工與品牌經營可能產生的效益有：

- a. 發揮規模經濟效益，增加營收。
- b. 代工具學習效果，可應用於品牌經營管理，兩者相輔相成。
- c. 良性內部競爭。

(2) 同時代工與品牌經營可能產生的問題有：

- a. 得罪國外品牌大廠客戶，客戶會擔心培養了競爭對手。
- b. 降低委託代工客戶之信任感，不願傳授太多新知。
- c. 若區隔不當，兩者可能自相殘殺，對營收不利。

(3) CL 企業取得品牌的方式有：自創品牌、併購品牌，利弊分析如下：

- a. 就速度而言，併購可快速切入市場，自創品牌耗費時日。
- b. 就成本而言，併購具有後續磨合問題，管理成本高。自創品牌需開拓新市場，行銷成本高。
- c. 就學習效果而言，自創品牌雖辛苦，但可累積經驗與能耐，併購若能留下原品牌資源(含人力與通路關係)，亦有學習效果。

1-2：(1) 多品牌的優點：

- a. 可進行內部競爭。
- b. 滿足不同市場區隔需求。
- c. 佔領較多通路貨架，同時吸引游離顧客。
- d. 企業較可以分散品牌風險。
- e. 可以形成內部員工良性競爭。

(2) 多品牌的缺點：

- a. 增加廣告費用支出。
- b. 分散資源，產品在市場上容易自相殘殺。
- c. 易造成品牌混淆。

第二題 (25 分)

個案

L 公司是台灣一家嬰幼兒服飾用品連鎖零售商。為拓展海外市場，L 公司決定與中國連鎖零售業者 H 公司成立合資事業 L&H 公司，雙方各持股 50%。一開始，L 公司滿懷信心與希望，想將台灣市場的經營實務與競爭優勢移轉至中國。然而，中國市場的基礎設施薄弱、廠商資訊科技的應用程度不佳、以及當地供應商考慮 L&H 公司規模不大及歷史不久，不願意直接供貨，使得 L 公司無法成功地複製台灣經驗，亦無法降低成本與價格，提高在中國市場的佔有率。除成本因素外，商品採購與銷售未能符合當地消費者需求，亦是造成業績不佳的重要原因。

經過數年的摸索與學習，L 公司認知到必須調整在中國市場的營運模式。首先，L 公司與中國一家知名的貨運公司聯盟，改善配銷效率。其次，L 公司補助中國供應商，改善他們的資訊科技設備與應用能力。最後，商品選購上，L 公司以適合當地的消費環境及顧客需求為優先考量，以爭取顧客的滿意與認同。

近年來，L 公司不但收購原合資夥伴 H 公司所擁有的 L&H 公司股權，而且積極向其他國家拓展市場。目前 L 公司已進入 3 個海外市場，海外營收佔總營收 40% 左右。隨著國際貿易投資障礙逐漸取消、資訊科技的進步，連鎖零售已轉變為全球性產業，L 公司知道如果不繼續從事國際拓展，以獲取全球化的效益，最後將會被其他的跨國零售巨人淘汰。

問題

- 2-1. 請評述 L 公司在中國市場營運模式所做的調整。 (10 分)
- 2-2. L 公司最初以合資模式成立 L&H 公司進入中國，此一決策可能的考慮因素為何？ (15 分)

參考答案

- 2-1. L 公司應該先以適合當地的消費環境及顧客需求為優先考量，以爭取顧客的滿意與認同。其次，無論是與貨運公司聯盟改善配銷效率，或是補助中國供應商，並改善他們的資訊科技設備與應用能力，都可同步進行，這些措施有助於服飾零售業者存貨成本及運籌成本的削減，對 L 公司在中國市

場的知名度與競爭優勢也有加成作用。

2-2. 中國市場環境：

- a. 政治風險—地主國政府對股權與營運上的管制。
- b. 經濟風險—地主國經濟成長與貨幣幣值的波動。
- c. 市場風險—地主國吏治不佳，對當地社會文化與消費者偏好不熟悉。

企業本身條件與經驗：

- a. 進入市場之初，合資可以提供給雙方互補性的資源與能力。
- b. 合資可使L公司借用合作夥伴的經驗與資源，迅速進入海外市場。
- c. 在政治上或許較易獲得當地政府的接受。

第三題 (25分)

個案

根據世界貿易組織(WTO)的調查顯示，世界成衣市場的前二大地區分別為北美地區（佔29%）和歐盟市場（佔26%）。其中，美國為全球最主要的成衣進口國。

G公司係台灣成衣產業後進廠商之一，成立於2000年，擁有自創品牌，並將生產工廠設於泰國。G廠商早期以歐美進口商為貿易對象，訂單規模不大，通常每種款式約在2,000打以下。度過了創業維艱階段，正當G廠商面臨成長瓶頸時，突然接獲美國平價百貨公司JC Penny的同款女裝襯衫3萬打訂單，並要求G廠商成為代工廠商。對於這個突如其來的大訂單，G公司內部意見分歧，業務經理面臨著接或不接的兩難。

問題

- 3-1. 接受與不接受訂單可能考慮因素為何？你的建議為何？（15分）
- 3-2. 如果接受訂單，G公司目前的營運模式可能要做何種調整？（10分）

參考答案

3-1. (1) 接受訂單的考慮因素為：

- a. 可以提升規模經濟以降低單位生產成本。
- b. 提升品質（產品線可以縮減以利品質控管，及透過與JC penny合作得以有機會獲得技術轉移或管理的經驗）。

- c. 聲譽效果，有助提升公司信譽。
- d. 累積與大型通路商合作的經驗。
- (2.) 不接受訂單的考慮因素為：
 - a. 產能供給有限可能排擠承接其他訂單的機會。
 - b. 營收過於集中風險。
 - c. 合作對方投機行為之風險。
 - d. 自創品牌成功性降低。
 - e. 需投入專屬資產但有可能被套牢的風險。

3-2. 若接受訂單，則需：

- a. 增加自有產能來源(如至泰國以外的地區設廠)；或搜尋新供應來源。
- b. 增加供應來源與客戶間溝通協調整合能力。
- c. 須有專責人員或部門服務此重要客戶(key account)。
- d. 加強供應商的採購和研發設計管理。

第四題 (25 分)

個案

Wal-Mart 從鄉村小型的折扣商店起家，藉由不斷整併與擴張，成為今日全球零售業的霸主。Wal-Mart 所提供的產品，無論是在價格、品質、多樣化及貨源充足都是對手無法比擬的，天天低價(Everyday Low Price)更是 Wal-Mart 長期以來執行成本領導的行銷策略。近年來，Wal-Mart 更強調省錢過更好(Save Money & Live Better)的概念，提供顧客更好的消費享受。

Wal-Mart 的經營邏輯為，真正有助於提高採購效率或降低採購成本的中間商，才給付合理的佣金。長久以來，即要求自交易中排除製造商的銷售代理商，直接向製造商訂貨，如此便能將進貨成本下修 2%至 6%。由於 Wal-Mart 擁有龐大的通路與銷售能力，供應商都不敢忽視此大客戶，因此 Wal-Mart 在進貨成本上享有極大的競爭優勢。

Wal-Mart 採集中管理的配送中心，幾乎所有分店都圍繞配送中心進行區塊式擴張。供應商根據各分店的訂單，將貨品送至配送中心，配送中心負責完成商品的篩選、分裝和檢貨工作。配送中心具有高度現代化的物流設施，送到配送中心的商品 98%都採用現代化的機械處理，減少了人工處理的費用與時間。Wal-Mart 的機動運輸車隊提供無可比擬的優勢，從倉庫到任一家商店的進貨時

間不超過 48 小時；相較於其他同業平均兩週補貨一次，Wal-Mart 確保各分店平均一週補貨兩次。快速的送貨，使得各分店即使維持低於同業的存貨量亦能保持正常銷售，節省庫存空間與費用。Wal-Mart 現代化的運籌系統包含了：透過衛星傳輸市場訊息；運用電腦網路將顧客、分店及供應商彼此緊密連結；進行採購供需管理；與供應商透過 intranet 相連結，供應商可自行補貨。

Wal-Mart 於 1991 年開始進軍海外市場，首先在墨西哥成立據點，而後海外據點遍及加拿大、巴西、日本、波多黎各、中國以及英國。目前國際市場佔總營收約兩成。國際市場應是 Wal-Mart 未來發展的重點，尤其在金融海嘯後，業績的提高須仰賴新興市場的開發。近幾年的數據顯示，Wal-Mart 在先進的國際市場的表現較為不佳，市佔率的成長有將近百分之八十來自中南美洲與中國大陸等地。

問題

- 4-1. Wal-Mart 的通路與運籌系統可能完全轉移到其他海外市場嗎？原因為何？
(15 分)
- 4-2. Wal-Mart 的行銷策略與物流供應鏈管理之作法，對供應商、消費者與其他零售業者而言，有何利弊得失？ (10 分)

參考答案

- 4-1. 不可能完全轉移，原因為：
- 各國通路環境發展程度不一，行銷基礎設施完善程度不同。Wal-Mart 的運籌系統端賴電腦、通訊以及物流作業的整合協調，其他國家市場未必有如美國的基礎建設。
 - Wal-Mart 體系複雜，海外市場的營運若未達規模或範疇經濟，很難在與供應商關係上具備絕對優勢。
 - Wal-Mart 對海外市場熟悉度不佳，有賴於當地策略夥伴的協助。
- 4-2.
- 對消費者而言：全球需求日趨旺盛，人們渴望過好的生活，能提供產品多樣性、選擇性與價格低的零售商，自然有吸引力。
 - 對供應商而言：面對大型零售連鎖業者，議價能力低，獲利空間小，但可發揮專業分工規模經濟效益。
 - 對其他零售業者而言：新加入者與同業的進入障礙提升、生存空間受到擠壓、具地方特色之小型業者逐漸消失。