

第五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：

- * 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，務請依序作答。

第一題 (25 分)

個案

HS 公司是台灣著名且歷史悠久的飲料公司，最暢銷的飲料是汽水與沙士。2002 年公司董事會決議進軍中國大陸，認為中國大陸市場規模是台灣市場的數十倍大，加上中國大陸市場沒有「沙士」這項產品，是一個重要的發展契機。HS 公司初期鎖定上海、南京等區域深耕，並進行市場調查。調查結果發現，有七成的當地消費者可接受沙士的口味，如此更強化 HS 公司揮軍中國大陸的信心。2003 年，HS 公司以 OEM 的方式生產飲料並在上海地區試賣，其中包括與台灣口味一模一樣的沙士，外包裝則針對中國大陸偏愛的風格來加以設計。

孰料先前的市調預測和實際銷售出現極大的差異，導致 HS 公司在中國大陸連續三年虧損。想當初 HS 公司信心滿滿，以密集配銷的方式將 HS 沙士鋪在所有類型的通路上。然而，南京、上海等地的經銷商普遍認知是「HS 公司是賣難喝飲料的廠商」，有經銷商當面表示要將剩餘未售出的沙士產品退貨。當地民眾更認為沙士的味道很像風油精或鞋油，HS 公司這時才赫然發現，實際上七成的當地民眾根本無法接受沙士的口味。

在確定 HS 沙士無法被中國大陸民眾接受後，HS 公司轉而發展新的產品線。HS 公司察覺，中國大陸和台灣飲料市場一樣，茶類產品最好賣。當時中國大陸的茶飲主流商品是紅茶和綠茶，競爭者 UP 企業和 DS 集團早已卡位，HS 公司若要進軍茶飲料市場，勢必要避開這兩種商品。隨著經濟條件的改善與健康意識抬頭，中國大陸消費者開始熱衷健康瘦身。經過考慮種種因素，HS 公司最後選擇「麥茶」重新出發，並加入油切概念。確定產品走向後，HS 公司找當地人進行研發與測試，皇天不負苦心人，麥茶一推出就大受消費者好評。2006 年推出至今仍然熱銷不減，光是這支商品就占了 HS 公司產品銷售額一半以上。

問題

- 1-1. 以 HS 公司進軍中國大陸的過程而言，該公司先前的市場調查可能犯了哪些錯誤？應針對哪些市場行銷資訊進行瞭解？（10 分）
- 1-2. HS 公司選擇進入油切麥茶市場並一舉成功。在本案例中，行銷人員在選擇目標市場時應考慮哪些重要因素？（15 分）

參考答案

1-1. (10 分)

(1)

- a. SRC 自我評估準則:以原本觀念去解讀新市場。
- b. 調查對象的錯誤:未針對目標顧客與通路成員。
- c. 調查方法的錯誤:調查工具的設計、資料的解讀等的不當。

(2)

- a. 針對消費者:各區隔消費者購買市面上各種產品之比例、消費者對品牌的認知、各區隔消費者於各種不同通路選購的比例、各區隔消費者對於各品牌的購買意願。
- b. 針對通路:各通路販售各品牌的銷售量、銷售額比例。
- c. 針對產品:各種產品的屬性評比。
- d. 針對廣告:估計各品牌在廣告所付出的費用。
- e. 針對促銷:估計各品牌在各種促銷手段上所付出的費用。

1-2. (15 分)

- (1)HS 公司長期目標和策略:所選的目標市場應能與長期目標和策略能有所配合。
- (2)市場整體的吸引力:指規模、成長率、成長潛力等為市場的吸引力。
- (3)競爭環境:相關市場內的競爭者多寡,也會影響到進入後是否具有優勢。
- (4)HS 公司擁有的核心能力與資源:本身的核心能力是否為該目標市場所需。

第二題 (25 分)

個案

俄羅斯的國土面積廣大,以首都莫斯科為政經中心共橫跨十一個時區,需要非常多的資訊基礎建設。2009年俄羅斯國民平均所得已超過一萬美元,但仍然有許多資訊產品需求尚未被滿足,市場的領導廠商是1990年代已率先進入的韓商。根據資訊市場調查機構 Gartner的預估,到2012年,俄羅斯將會是歐洲最大資訊產品市場。

然而,俄羅斯政府仍處在計畫經濟到市場經濟的過渡期,行政服務品質欠佳,法規繁瑣又不統一。例如,貨物通關的問題。由於俄國邊界長,海關非常

多，加上每個海關的清關時間、規定及關稅都不太一樣，有時還會無故扣留貨櫃，嚴重影響廠商鋪貨。此外，俄國資訊產品安全標準和國際沒有接軌，所以產品入關時都需全部再檢驗一次才能放行。由於法律制度不健全，造成俄國銀行業不被信任，至今有國際信評的當地銀行只有三家。信用狀不是很有「信用」，常出現假信用狀，客戶信用資料也很難查到。一般而言，俄羅斯的人治色彩仍然濃厚，有時候必須透過檯面下的關係，才能解決國外企業在俄羅斯所遇到的經營難題。

2011年俄羅斯通信及資訊展(SVIAZ/ EXPO COMM MOSCOW 2011)中，曾獲台灣精品獎的X廠商正在評估如何開拓俄羅斯的潛在市場。會展中，有數家當地廠商明確對X廠商的產品表達出技術授權的興趣。不過，X廠商的高階主管對於是否要進入俄羅斯市場以及以何種方式進入，出現分歧意見。積極者認為此時投入較高的資源承諾，如以合資或獨資進入，則仍有機會與俄羅斯市場領導廠商競逐市場大餅；消極者則認為俄羅斯經營環境充滿高度不確定性，不宜貿然進入。

問題

- 2-1. 面對俄羅斯市場的政治法律風險，X廠商的國際行銷人員可以採取哪些方式來因應？（10分）
- 2-2. X廠商若決定開拓俄羅斯市場，請評估採取技術授權、合資和獨資三種進入模式之利弊。（15分）

參考答案

2-1. (10分)

- (1)規避：所謂「規避」，意指刪除那些政治不穩定的國家，凡風險太高而不願意冒此風險者，則放棄這些國家的行銷機會。
- (2)保險：「保險」，則屬於把風險移轉給其他團體（如私人保險公司或公營保險公司）的策略。
- (3)協商：若是覺得放棄很可惜，則可採事先協商的方式來降低不確定性的風險，亦即在對外直接投資前，與地主國政府間訂立一明確的協定，列出國際企業、國際企業的外國合夥人，以及地主國政府的權利與責任。
- (4)有組織的投資策略：其目的是藉由調整公司的營運與財務策略，使潛在的威脅達到最小，例如採授權的進入方式；或者在俄羅斯鄰近的東歐設廠或合資；或者是建立唯一的、全球性的商標。

2-2. (15分)

進入模式	優勢	劣勢
授權	<ul style="list-style-type: none"> • 低廉開發成本與低風險 • 快速進入潛力大的市場 	<ul style="list-style-type: none"> • 無法獲得經驗曲線、範疇經濟效益 • 無法進行全球策略性協調 • 對技術難以控制 • 培養競爭對手
合資	<ul style="list-style-type: none"> • 獲得當地合資企業之知識 • 資源互補 • 分擔開發成本與風險 • 高政治接受度 	<ul style="list-style-type: none"> • 利潤需與人分享 • 與合資夥伴意見不一 • 無法獲得經驗曲線、範疇經濟效益 • 無法進行全球性協調 • 對技術難以控制
獨資	<ul style="list-style-type: none"> • 技術上保密 • 利潤獨享 • 可進行全球策略性協調 • 獲得經驗曲線、範疇經濟效益 	<ul style="list-style-type: none"> • 高成本與高風險

第三題 (25 分)

個案

ZA 是西班牙服飾巨擘 I 集團旗下的一個子公司，是專營服裝的連鎖零售，開創了快速時尚、快速上架，成為全球時尚服飾的領導品牌。ZA 的快速流行與平價奢華從歐洲、美洲、到亞洲，從布料、款式、剪裁、物流與存貨管理都以最快速的方式呈現在消費者面前。同時限量供應的策略正滿足人們「與眾不同」、「獨一無二」的需要。ZA 慎選人潮流量大的購物商圈店址、寬敞的挑高設計、醒目的展示櫥窗、每兩星期的新品更換、無拘束的自由試衣空間，提供消費者享受悠閒的時尚洗禮，儼然成為時尚的流行指標。

除了實體店面外，ZA 亦經營線上商店，初期針對西、德、法、義、葡、英等六國營運，接著是美國，直接挑戰美國最大服飾連鎖店 G 集團，之後並擴及日本、南韓等市場。集團營運長對《華爾街日報》透露，ZA 打算藉由網路擴大市場，以推廣至全球為目標。I 集團對線上銷售充滿高度期待，為了準備在美國

推出線上商店，過去兩年投資了 2,400 萬歐元(約 3,373 萬美元)。該集團指出，美國約有 20 萬人從 iPhone 或 iPad 下載 ZA 的應用程式。

ZA 以時尚平價的服飾著稱，許多單品價格介於 50 美元至 80 美元之間，吸引年輕族群青睞。I 集團放棄傳統廣告模式，改採仔細選擇店面來行銷品牌。不過該集團在美國僅有 49 間分店，多數分布於東西兩岸大城市。在歐洲的據點有 4,000 個，半數位於西班牙，在亞洲約有 600 間分店。I 集團耗資 3.24 億美元，買下美國職籃協會 (NBA) 在紐約第五大道上的舊址，準備打造全新 ZA 全球旗艦店，這樁交易創下美國最貴房地產交易紀錄。營運長表示：「雖然此刻的優先目標是亞洲與歐洲業績的成長，但在中長期目標，美國市場對我們來說也是很重要的。在美國推出線上商店和紐約旗艦店開幕，都具有里程碑的意義。」I 集團並未透露在各國的銷售業績，但零售業分析師估計，該集團在美國市場年營收約 2.5 億歐元 (3.53 億美元)，僅占前一年度全球總營收 125 億歐元的一小部分。分析師預估該集團美國市場的營收將於 2014 年前成長三倍，其中多數營收來自線上商店的貢獻。

問題

3-1. 請分析 ZA 的國際市場擴張歷程與策略。(15 分)

3-2. 請說明 ZA 可以採行快速時尚、快速上架的供應鏈管理作法。(10 分)

參考答案

3-1. (15 分)

- (1) ZA 的全球拓展，以區域來說，先歐洲，再北美，而後亞洲；符合文化距離效應(cultural distance effects)的原則，先選擇與母國心理或文化相近的國家逐步國際化，如此漸漸累積海外營運的知識能力，藉由學習曲線遞增國際市場涉入。
- (2) 在市場擴張策略上 ZA 採取的則是國家多元與市場集中(country diversification and market concentration) 策略。ZA 的海外市場進入模式主要有兩類：第一是海外直接投資(Foreign Direct Investment)，運用自身的資源去購買零售據點，或是從頭開始，整地自建；另一種模式則是虛擬進入(virtual entry)策略，透過線上購物方式，足不落地亦能進入海外市場。

3-2. (10 分)

- (1)ZA 聘請大量設計師大量設計符合流行趨勢的服裝樣式，每款樣式採限量生產，並以最快方式運送至每個零售據點。
- (2)店面位於人潮流量大的商圈，透過櫥窗展示吸引顧客上門，店內採行電子存貨管理隨時掌握銷售資訊。
- (3)每兩週推出新品，不時地吸引顧客重覆上門，限量生產不致產生過期存貨。

第四題 (25 分)

個案

A 公司是一家典型的台灣接单、研發，中國大陸生產，香港出貨的貿易公司。工廠位於大陸深圳，員工總數約 900 人，業務部及財務會計部在台灣，台灣辦公室約 20 人。A 公司的主要產品為電子禮品，諸如雷射筆、無線翻頁筆、MP3 筆、攝錄像筆等週邊產品，還有以光電產品變更設計的迷你電子產品等品項。

多年來，A 公司以所得水準較高的已開發國家為主要市場。推廣銷售的活動一向以參加國際商展為主，參加的展覽包括香港春季秋季電子展、德國慕尼黑電子展、德國柏林 CEBIT 電子展、台北國際電子展等；並輔以其他的平面與電子媒體，如國際專業雜誌，網路(如阿里巴巴網站)及世貿中心的各種業務推廣文宣。

由於參加國際專業電子展的攤位費用高昂，A 公司開始思索如何評估每個展覽的有形與無形參展績效，以便必要時作出取捨。同時，多年的經驗也讓 A 公司領悟到，展前行銷的準備工作非常重要，若能將相關的展前行銷工作做好，參展績效也會大幅提升。

問題

4-1. 個案中的 A 公司應從哪幾個角度來評估參展績效？ (10 分)

4-2. 為增進參展績效，展前行銷常見的工作項目有哪些？ (15 分)

參考答案

4-1. (10 分)

A 公司應從下列面向來評估參展績效：

- (1)接单多寡：除現場可能有些訂單外，同時追求後續訂單。
- (2)測試新產品：有時推出新產品旨在試探市場反應，藉各國買主都來參觀

的機會，測試新產品被接受之程度，以蒐集改進意見，修正之後再行正式推出。

- (3) 蒐集商情：與參觀客戶互動，瞭解市場需求，蒐集其他攤位展示出來的新產品，也十分重要。
- (4) 既有客戶聯繫：展前就已邀請客戶來參觀，到當地也可電話聯繫或拜訪
- (5) 企業曝光度：維持知名度並透過展場設計建立企業形象。
- (6) 成本：參展費用與相關推廣費用。

4-2. (15分)

為增進參展績效，展前行銷常見的工作項目有：

- (1) 先由工商名錄或網路上蒐集並建立買主資料，並寄發邀請函與產品目錄等。
- (2) 在專業雜誌上刊登展前廣告。
- (3) 可透過展覽主辦當局發布展前新聞稿。
- (4) 若經費許可，可雇用公關公司邀請媒體記者採訪，或舉辦新產品發表會。
- (5) 公司網頁上設置展覽專區。
- (6) 配合展覽主辦單位的推廣活動。