

第七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 4 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，須於應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；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。
- * 本科考試一經離場，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

酩悅·軒尼詩－路易·威登集團 (Moët Hennessy- Louis Vuitton, LVMH Group)，1987 年由全球著名的皮件公司路易·威登與酒業家族酩悅·軒尼詩合併而成。該集團年營收逾 281 億歐元，主要業務包括以下五個領域：葡萄酒及烈酒、時裝及皮革製品、香水及化妝品、鐘錶及珠寶、精品零售，集團旗下共擁有 60 多個品牌，是當今世界最大的精品集團。

總裁伯納德·阿諾特(Bernard Arnault)於 1989 年上任後，靠著購併精品名牌，成就此時尚帝國。所購併的品牌有迪奧(Christian Dior)，芬迪(Fendi)，唐娜凱倫(Donna Karan)，紀梵希(Givenchy)，瑟琳(Celine)，克里斯汀·拉克魯瓦(Christian Lacroix)，馬克雅各(Marc Jacobs) 等精品時裝皮件品牌，豪雅錶(TAG Heuer)and 玉寶錶(Ebel)等精品錶，以及玻璃櫥百貨(Le Bon Marché)和絲芙蘭(Sephora) 等精品零售。2010 年 LVMH 更購入愛馬仕集團 14.2%股份，其後仍不斷增加持股至 22.3%。

雖然經營精品店面和在高檔雜誌刊登廣告所費不貲，但奢華精品的昂貴售價仍創造出可觀的利潤，單是 Louis Vuitton 一個品牌就佔 LVMH 集團 60%的營業淨利。事實上，不肖業者早已看上印有獨特棕色棋盤格子 LV 經典花紋的手提包、行李箱的高額毛利，LVMH 每年要花上千萬元在土耳其、泰國、中國大陸、摩洛哥、南韓、義大利等地打擊仿冒品。水貨猖獗則是另一個問題，紀梵希和迪奧的沙丘(Dune)香水時常未經過合法授權，就被 Wal-Mart、Costco 等大型折扣零售商店私自進口逕行販售。

問題

- 1-1. LVMH 以購併方式打造眾多精品名牌的國際時尚帝國，請試評述購併品牌對該集團有何優缺點。(10 分)
- 1-2. 何謂水貨？請試評論水貨對商品國際行銷之影響。LVMH 主管應如何因應惱人的水貨問題？(15 分)

參考答案

1-1

a. 購併品牌對 LVMH 的優點:

1. LVMH 可迅速擴張事業群，從事多角化經營，追求事業群內與事業群間的綜效。
2. 可依據品牌架構(Brand Architecture)，進行品牌組合管理。
3. 以 LV 品牌明顯地扮演金牛品牌(Cash Cow Brand)的角色，因為有顯著的顧客基礎，挹注集團購併的資金需求。

b. 購併品牌對 LVMH 的缺點:

1. 購併有購入價過高。
2. 購併後管理、調適等問題。

1-2.

a. 水貨即平行輸入，係指某一品牌的產品，在一個國家除了一個授權許可的經銷管道外，還有一個以上、非原廠許可的經銷管道，形成彼此在市場上相互競爭的狀況。由於該商品沒有國外原廠的經銷授權，遊走在合法與非法之間，因此又稱為「灰市產品」。

b. 水貨輸入所引發的相關問題如下：

1. 被合法授權的經銷商可能會失去銷售商品的動機，因為主要盈餘來源被間接費用低的平行輸入業者所吞噬掉，而造成長期的傷害。
2. 消費者於不知情的情況下買到未經授權的商品，而無法得到該產品的品質保障，消費者會傾向責怪其商標所有者，所以其原廠之產品品質形象也容易受到損害。
3. 由於配銷商間的價格不穩定，容易造成配銷通路的衝突，所以原廠隨時調整其對各國經銷商之權利金的差距與各經銷商的經銷契約，以適度規範各經銷商的行銷作法。

c. 對抗水貨可能的策略如下：

1. 對各國子公司採取經濟控制，嚴格制定售價或控制產品數量；
2. 對各國子公司販賣產品訂定價格帶(Price Corridor)，規定價格上下限；
3. 發展自己的通路系統或教育代理商；
4. 建立行銷資訊系統，掌握全世界各地價格變化；
5. 各地產品力求差異化，並增加可及性(Availability)；
6. 致力行銷溝通，長期提昇形象；
7. 興訟以建立法律先例。

第二題 (25 分)

個案

正新橡膠工業股份有限公司以代工起家，在自行車、機車胎生產上擁有豐富的經驗和技術。1980年代中期，台灣勞工短缺、工資與土地價格高漲，勞資糾紛與環保議題接踵而至，各種工業用橡膠製品廠商因而紛紛赴中國與東南亞投資。當時中國輪胎產業集中度低，且市場潛力龐大並擁有廉價的勞動力與豐沛資源，而正新擁有十多年外銷歐美日所累積的市場經驗，遂於1991年前往廈門投資設廠生產自行車與機車胎。

由於是第一次到海外市場擴充生產營運據點，正新缺乏全球化營運的經驗，管理海外子公司成為一項新的挑戰。早期開放的中國大陸市場，除限制獨資外商之內銷比例外，有關合資、購併的相關法令也都具高度的不確定性。此外，當地國營企業的技術水準普遍低落，經營效率也不佳。基於各項考慮，正新最後並未選擇以合資的方式進入中國大陸市場，而是以獨資方式進入。正新廈門廠在投資的第2年後即達損益兩平，且營業收益率高達13%。

時至今日，正新產品銷售遍佈5大洲、世界100餘國，分別以正新、Maxxis 與Presa多品牌策略，因應不同文化需求，英文品牌融合西方文化要素，進而爭取西方消費者接受度。自1989年在美國自創Maxxis輪胎品牌以來，為了要成功塑造Maxxis International的形象，故意不強調來自台灣，例如，正新產品目錄後面的通訊地址，可以看到Maxxis America、Maxxis Japan，就是沒有放Maxxis Taiwan。

大量贊助運動賽事，是Maxxis一個重要行銷策略，雖然世界級運動競賽與選手的贊助金額非常高，廣告效果卻也十分有效。當老品牌Michelin與Goodyear等業界對手都在強調自己是老牌時，Maxxis反其道而行，透過「運動行銷」大力宣傳自己的年輕、富有創造力與活力，以吸引年輕族群。Maxxis從美國職籃NBA到各種世界級越野賽事，如法拉利車隊、美國越野車公開賽、美國職棒和美國職籃的知名隊伍等都看得到Maxxis的橘色招牌。當第一名的選手穿上帶有Maxxis品牌的衣服，或者賽車上印著Maxxis，就代表Maxxis也是世界級的品牌。

Maxxis在世界各地，品牌基調一律都沿用美國版的設計，由美國設計公司規畫各種充滿美國風的廣告、宣傳、包裝，營造熱情、年輕又健康的美式形象。除了外在形象美國化，Maxxis在當地，也透過各種授權管理、公益活動、營隊和賽事舉辦等方式，建立內部員工對公司的認同感。在美國，Maxxis除了最高負責人外，經理人都是美國人，台灣母公司給予很大的授權。

問題

- 2-1. 請說明正新橡膠採取獨資設廠進入中國大陸市場的決策考慮因素。(10 分)
- 2-2. 請就正新在國際市場行銷 Maxxis 品牌做法，評論 Maxxis 品牌國際定位作法的理由，以及其不強調來自台灣的國際行銷溝通活動。(15 分)

參考答案

2-1.

- a. 中國大陸國營企業經營效率不佳且技術水準較低，為了確保輪胎品質，正新若採合資方式進入必須耗費大量的經營成本以提升合作夥伴之技術水準。
- b. 中國大陸市場剛剛開放，當地人民價值觀與台灣相距甚遠。若正新採雙方合作投資的方式，在管理上將可能出現理念不同而產生執行效能的低落。
- c. 當時中國大陸官方對於外資投資在購併或合資方面的法律不齊備，為了避免程序太過複雜或日後衍生問題，正新選擇以獨資的方式避開這類風險和交易成本。
- d. 管理權可完全控制、獲利獨享、技術機密不易外洩。

2-2.

- a. 美國是全世界最大的汽車市場，也是最大汽車輪胎市場，以美國基調來定位可爭取美國消費者的認同。
- b. 顧客之所以對不同來源國的產品有不同的評價，在於他們對不同國家存在著鮮明的國家刻板印象，這就是所謂的來源國效應(Country of Origin effect)。對購買者而言，產品與來源國之間往往可以產生若干聯想，將影響其對產品品質的判斷，這種品質形象的形成，一方面是由於來源國本身的政治、文化、經濟發展程度及科技發展所造成的印象；另一方面，則是來自買者本身特質與產品的使用經驗，Maxxis 強調全球形象，不凸顯台灣來源國形象，巧妙迴避歐美等主流市場(尤其是 B2B)買家對台灣來源國潛在的負面形象，俾使商業買家與一般消費者對 Maxxis 產品的認知，不致承受過多扭曲。
- c. 該公司企圖心強，市場敏感度高，積極在國際市場上尋求機會，以創新產品 Maxxis 進入國際市場。行銷溝通以美國風格為基調的國際行銷溝通組合，執行上則透過廣告、贊助、公益活動和賽事舉辦等方式，打造國際品牌。

第三題(25 分)

個案

海暢實業公司25年來，除了OEM（原廠委託製造）耶誕裝飾外，也應國外客戶要求，以ODM（設計代工）生產泰迪熊玩偶、哈利波特公仔等商品，多次暢銷到缺貨。令人驚訝的是，代工這些小玩意，毛利率竟高達3成。

根據一位產業顧問分析，西方人送禮是生活文化的一環，歐美禮品市場空間夠大、也未完全飽和。2002年，海暢實業負責人以自己的德文名字「FRANZ」做為精品瓷器品牌進軍國際市場。憑藉對國際高價瓷器市場的瞭解、高水準的設計團隊，還有獨到的成本控制能力，以一流品質，較低售價策略，讓法藍瓷（FRANZ）順利躋身一線國際精品品牌。

負責人陳先生認為：「台灣設計、大陸生產、全球行銷，是法藍瓷的關鍵佈局。」他大手筆投資CAD/CAM（電腦輔助設計/電腦輔助製造）等專業3D電腦軟體，讓台灣設計師可以在電腦上直接雕模，輸出絲毫不差的精準瓷器模型後，再送到大陸深圳、景德鎮工廠手工製作，最後在歐美4千個以上的高級百貨通路販售。歐美禮品市場廣納百川，看似競爭激烈，但沒有業者能夠維持寡占地位。陳先生談到「法藍瓷雖然沒有百年歷史，但是我們勇於創新、沒有包袱，每年可以推出超過1千件新作品，尤其對於市場喜好的精準嗅覺，更是由25年的代工經驗中，長期累積所得。」另外，法藍瓷也投入重金，進行前端的研發管理，每一套雕模設備與製程，都是花了上百萬美元購置。

雖然法藍瓷品牌之路發展順遂，海暢實業的代工業務卻連年面臨抽單危機。陳先生一心投入發展自有品牌，雖有了初步成果，還是苦於代工營收下降的事實，為了雙方面兼顧，他開始思考如何調整組織結構，降低發展自有品牌帶來營收下降的衝擊。

問題

- 3-1. 海暢實業公司採用差異化策略在國際市場競爭，鎖定禮品市場的金字塔頂端顧客，此項策略的成功基礎為何？（10 分）
- 3-2. 海暢實業公司同時擁有代工和品牌業務之經營模式有何利弊？（10 分）為降低自創品牌帶來的負面影響，海暢實業應進行何種組織結構調整？（5 分）

參考答案

3-1. 禮品市場屬於零碎型產業，並無明顯的市場領導廠商。輔以陳立恆對於國際高價瓷器市場的瞭解、高水準的設計團隊，還有獨到的成本控制能力，法藍瓷方能成功地立足高價禮品市場區隔。

3-2. 同時進行代工與品牌經營：

a. 可能產生的效益

(1)發揮規模經濟效益，增加營收。

(2)代工具學習效果，可應用於品牌經營管理，兩者相輔相成。

(3)良性內部競爭。

b. 可能產生的問題有：

(1)得罪國外品牌大廠客戶，客戶會擔心培養了競爭對手。

(2)降低委託代工客戶之信任感，不願傳授太多新知。

(3)若區隔不當，兩者可能自相競爭，對營收不利。

c. 可以考慮將法藍瓷之品牌業務獨立成一家新公司，與原有從事代工業務的海暢實業公司進行區隔，除可降低原有禮品代工客戶的疑慮，也可提升法藍瓷的行銷策略彈性和營運效能。

第四題 (25 分)

個案

日本第一大購物網站 Rakuten 樂天市場在 1997 年由三木谷浩史創立，2008 年公司的營收已逼近 1 兆日圓，超過 2 萬家零售商家。基本上，樂天市場是由這些商家大軍所組成，允許商家獨立管理他們的商品。商家需要和樂天公司簽約一年，入會費為 5 萬日圓。樂天主要的商業模式是 B to B to C，也就是「樂天-商家-消費者」的經營模式。

樂天在篩選商家，有一個完整的評估過程。例如，某商家出售有品牌與商標的貨物，就必須證明該產品的真實性。樂天在客戶購買之後兩周給消費者電子郵件(詢問他們的購物經驗)，商家和樂天會嚴密監控調查的結果。如果一個商家收到許多負回饋，樂天的銷售人員與商家將合作調查原因，並且改進服務。目前樂天市場也設有點數評估機制，評估商家與商品。

此外，樂天會指導商家經營電子商務，讓商家在樂天市場直接對消費者行銷販售。除了技術方面的支援，樂天還提供商家進入樂天大學的機會，教育初學者網際網路資訊與電子商務，以及教育商家經營買賣，鼓勵重覆購買，部分課程要收費。另外，樂天也有電子商務顧問(ECC)，運用樂天市場不斷累積的 Know-how 輔導店家，提供經營方向的建議與協助。

同時，樂天發行兩種型式電子報，一為樂天電子報，一為樂天店家電子報。「樂天電子報」會不定時的彙整最新熱門商品以及優惠資訊，並且以電子報的方式推薦給消費者，電子報撰寫每日事件小品文、有吸引力的新產品，和最新的商品情報。後來該電子報對商業的廣告收費，也成為公司一個非常重要的收入來源。「樂天店家電子報」內容則為店家的一手最新消息，店家可透過店家頁面確認相關訊息。樂天對忠誠消費者實施超級點數計劃，消費者賺的點數是消費金額的 1%，點數可保有 12 個月，這計畫使得樂天銷售額顯著跳升。

樂天市場產品系列具有非常強的深度與廣度，例如紅酒就有 8 萬種。消費者在網上購物，除了便宜，還可以節省時間及中間商的價格加成，消費者可使用樂天從商店察看報價和做購買。2007 年 11 月 29 日，樂天集團與國內統一企業集團簽約，成立合資公司「台灣樂天市場股份有限公司」，資本額新台幣 1.74 億元（樂天株式會社持股 51%，統一超商持股 49%），2008 年第二季正式開始營運，台灣是樂天市場的第一個海外據點，計畫把網路市集的經營模式複製到台灣市場，並透過統一超商全國 4 千餘家門市，與其關係企業黑貓宅急便物流資源，將虛擬銷售與實體通路整合。

問題

4-1. 請分析樂天市場業務流與促銷流的特色。(10 分)

4-2. 請針對樂天市場與統一超商合資計畫案，分析雙方的利弊。(15 分)

參考答案

4-1.

a. 業務流(商流)：業務流即是指商品所有權的轉移。由於樂天市場是B2B2C模式，在樂天對商家模式部分，並未有商品所有權移轉，只向店家收取會員費以及上樂天大學費用。

b. 促銷流：

(1)樂天對商家的促銷：樂天對商家的樂天大學，以及透過一對一的電子商務顧問教學、經營課程輔導，讓原本對電子商務無概念的各地方小店，也能學習如何進行電子商務，吸引消費者。樂天電子報也可以幫商家促銷。

(2)樂天對消費者的促銷：提供電子報服務、產品促銷、超級點數之促銷活動，以刺激樂天市場的流量

4-2.

a: 對樂天市場	b: 對統一超商公司
利： 1. 快速進入台灣市場 2. 可利用 7-11 全台據點 3. 不用重複投資物流作業	利： 1. 多角化進入網購市場 2. 集團綜效 3. 學習效果
弊： 1. 須分享網路經營技術 2. 創造潛在競爭者	弊： 1. 持股未過半，主導性較差。 2. 分享資源和經營技術給合資夥伴