

## 大葉大學九十一學年度碩士在職專班招生考試試題紙

系 所	組 別	考 試 科 目 (中 文 名 稱)	考 試 日 期	節 次	備 註
國際企業管理 學研究所	乙	企業國際化個案分析	4 月 14 日	第 一 節	共二頁 P2-1

註：考生可否攜帶計算機或其他資料作答，請在備註欄註明（如未註明，一律不准攜帶）

### 考試個案：

1940年代於北歐某國設立的ABC公司，最近幾年已經快速成長為世界上最大的家具零售商。剛開始全球擴張時，ABC公司忽略國際化成功的零售法則需要緊密地修改產品線，來迎合國際性的品味及偏好。反而堅決採用公司創辦者所提的願景，認為公司不論在世界上任何一處銷售的產品都應該有“母國的特色”該公司是一家生產導向的公司；也就是說，母國的管理及設計團隊決定要銷售什麼產品，就會在世人面前公開展示，至於對大眾真正想要的則很少研究。更甚者，該企業所強調的是將母國精神深植於國際性的廣告中，甚至於還堅持要將母國旗的顏色做為構成店面的主要顏色。

儘管打破一些國際零售的主要法則，在世界個地以同樣的模式銷售母國設計的產品似乎有用。1974年到1994年間，ABC從一擁有10家分店的企業，其中只有一家分店不在北歐，每年年收入為2.1億美元，擴張到一個在26個國家擁有125家分公司的跨國集團，年營業額將近50億美元。在1994年，只有11%的銷售額來自於母國本土，就整個收入來源比較，29.6%來自德國，42.5%來自於西歐其他地方，以及14.2%來自於北美。ABC最近的國際投資就是在北美擴張。

ABC成功的基礎，就是提供給消費者物超所值得感受。ABC的國際性接觸開始於全球供應商網路，這個網路目前有2,700家公司，分散於六十七個國家。ABC的供應商可以從公司獲得長期合約、技術顧問以及設備上的租賃。相對的，ABC要求供應商要提供獨立的合約和低的價格。從產品設計之初，ABC的設計師就和供應商緊密的結合在一起，節省物料以生產成本更低的產品。在郊外的分店，ABC可以展示超過10,000種以上的便宜產品。他們銷售給顧客的大部分家具都是可拼裝的組合，方便顧客帶回家自己組裝。從每家店的銷售和以相同的產品行銷全世界的大量生產，讓該公司獲得很多規模經濟的好處。這項策略允許ABC以與競爭者相當的品質，卻比競爭者價額便宜30%的產品來從事競爭，同時能穩健的維持7%的稅後盈餘。

直到1985年ABC進入北美市場之前，此項策略執行的都很成功。1985年到1990年間ABC在北美開設了六家分店。不像歐洲開分店那麼順利，北美的分店並沒有立即獲利，到了1990年北美分店出現了營運上的問題。ABC不解的是，在歐洲銷售那麼好的產品，在迎合美國人的品味及規格上卻踢到鐵板。例如，歐式的床是窄的而且是以公分來衡量長寬。ABC並沒有銷售讓美國顧客喜歡又符合臥室大小的床。ABC的廚房碗櫃也太窄，容納不下裝披薩的大型碗盤。他們的玻璃杯也太小，加冰塊後會溢出來。而且ABC臥室衣櫃的抽屜也太淺，毛衣根本擺不下。

1990 年公司高層瞭解如果公司想要在北美延續以往的成功，就必須將所提供的產品顧客化。結果，公司設定重新設計的產品範圍。例如，臥室衣櫃的抽屜被設計成兩英尺深，銷售立即增加 30% 到 40%。ABC 現在所銷售美國式的國王與皇后床是用英尺來衡量尺寸，並且搭配臥室配套一起販售。目前 ABC 將廚房設備及用具的產品範圍重新設計，以符合美國顧客的品味。公司產品在美國當地的銷售量由 1990 年的 15% 急速上升到 1994 年的 45%，這項正面的發展，使公司在匯兌方面負面的損失較輕。

這項打破 ABC 以前傳統的策略對 ABC 而言是值得的。在 1990 到 1994 年間 ABC 的北美銷售增加三倍到 4.8 億美元，而且公司宣稱自從 1993 年早期，北美市場已經開始獲利（雖然公司承認，北美市場的邊際利潤仍然比歐洲市場還低）。截至 1995 年為止，公司已經將北美分店數擴張到 15 家。

請考生就上述個案回答下列問題

- 一、 ABC 公司國際化的動機或目的為何？(25%)
- 二、 ABC 公司國際化經營面對環境中不同的競爭壓力時，ABC 公司其調適行為為何？如何處理？(25%)
- 三、 若您是 ABC 公司的管理幹部，為協助公司規劃國際化決策，您會收集與分析那些資訊？(25%)
- 四、 請分析 ABC 公司進入國際市場的可能方式並對其管理方式予以討論。(25%)