

實踐大學 101 學年度研究所碩士班入學招生考試試題
所 別：企業管理學系碩士班(國際企業管理組) 80 分鐘
科 目：商業案例分析 共 2 頁第 1 頁

→ 備註：請在答案卷上作答，於本試題紙上作答者一律不予計分。

請就下列兩個國際行銷案例，提出您個人的看法。看法的內容應包括：

1. 這兩個案例中，主事者的做法有何異同？40%
2. 有無任何理論可支持案例中的做法？20%
3. 如果您是這兩家國際企業的行銷主管或主事者，您會有不同的做法？還是您贊同他們的做法？請加以引伸。40%

案例一：

立錡科技是台灣最大的類比IC設計公司，主攻的產品是電源晶片。電源晶片最主要是放在中央處理器的旁邊，相對於中央處理器每顆要價動輒數百美元，電源晶片通常一顆僅約1美元左右，因此它在整個主機板的成本比例中算是比較低的。儘管電源晶片的成本相當低，但是只要它一有問題，中央處理器就會燒壞，所以這是一個價格雖低、但是買者道德危機成本相當高的產品，而這讓大部份的主機板廠商都不太敢去選用一些沒有太多經驗的台灣廠商的產品。

不過就在幾年前，電源晶片剛好出現了很大的供需缺口，美國的戴爾總公司急著尋找國內廠商生產的相容電源晶片，並且因而找上立錡科技，下了20萬顆電源晶片的訂單。但是立錡分析發現，該公司原來的晶片與戴爾所用的電源晶片事實上有差異的，如果要使用立錡的電源晶片，最好是能夠加裝一個電阻，以避免電源供應器不穩定。立錡馬上把這個消息通知戴爾，告訴戴爾這個電源晶片可能並不一定很適合戴爾來使用，因為戴爾的主機板是沒有電阻器的。立錡科技的這個動作，最主要的目的是希望不要因為短期利益而犧牲掉長期聲譽，所以準備要拒絕戴爾的訂單，但是經過雙方的協調，戴爾認為立錡所生產的電源晶片品質不錯，要發生燒壞中央處理器的可能性非常低，因此雙方簽署了一份充分告知的同意書後，立錡才開始出貨。最後發現，這個電源晶片相當穩定，並沒有發生立錡原先所預估的最糟的狀況。立錡的誠實告知與高度品質控管的能力，讓這些國際大廠留下了深刻的印象。

今刊(2003), 9月22日, pp. 86-87

實踐大學 101 學年度研究所碩士班入學招生考試試題

所別：企業管理學系碩士班 國際企業管理組

80 分鐘

科目：商業案例分析

共 2 頁第 2 頁

→ 備註：請在答案卷上作答，於本試題紙上作答者一律不予計分。

案例二：

2009年倫敦G20高峰會，照例舉辦各國第一夫人的晚宴，俗稱「手提包高峰會」(Handbag Summit)上，美國第一夫人蜜雪兒戴著一串珍珠項鍊亮相，這串珍珠項鍊出自台灣的大東山珠寶。

1963年創立，大東山發跡於澎湖湖西鄉一個落後的小漁村，以打撈珊瑚起家。七〇年代，大東山靠著出口加工飾品，成為台灣最大珊瑚出口商。但從美國採購人員口中得知外銷價1美元的珊瑚飾品，到末端店面竟可賣到10美元，因此興起大東山董事長呂明鑑想要到紐約設立銷售公司的念頭，直接爭取店面生意。只是一個來自台灣的傳統加工廠，其品牌沒沒無聞，在爭取美國通路的生意上相當辛苦。為了突破僵局，呂明鑑直接找上當時美國高級百貨公司布魯明戴爾(Bloomingdale's)，為了說服布魯明戴爾進貨，大東山甚至壓低售價至成本價，並提供寄賣，讓布魯明戴爾幾乎穩賺不賠，因此答應進貨。在順利進入高級百貨公司之後，利用布魯明戴爾這個形象外溢效果，大東山也順利進入中級百貨公司如JC Penny，因此打開了美國市場。極盛時期，大東山的珊瑚加工飾品盤據美國珊瑚零售通路五成以上市場。

八〇年代末期，珊瑚逐漸稀少，大東山另尋可穩定供應的原料，於是公司從珊瑚轉戰珍珠，赴中國設立珍珠養殖場與加工廠。但珍珠的客戶層次比起珊瑚的客戶更是高檔，經營品牌的困難度也更高，呂明鑑再次尋找形象外溢的夥伴來建立品牌，這次的對象是梵蒂岡。呂明鑑花三年時間駐守梵蒂岡，積極贊助當時台灣駐教廷大使戴瑞明珠寶，做為外交交誼使用，終於讓大東山獲得梵蒂岡授權推廣千禧年整年度的平安文物。在梵蒂岡的形象外溢效果加持下，使大東山的祈福禮品開市熱賣。

因為對外交體系的政治敏感度，呂明鑑在美國總統大選前，就積極贊助歐巴馬，成立非裔美人基金會(The African American Goods Foundation)，提供許多珍珠產品供歐巴馬募款。蜜雪兒的珍珠項鍊，原本是大東山捐給基金會作慈善義賣，後才由蜜雪兒買下，配戴出席多種國際場合。一砲而紅後，大東山成立MASAMI品牌，利用蜜雪兒的名人代言效果，不到兩年，至少為公司帶進3,000萬美元的業績，較品牌成立前成長逾五倍。

商業案例(2009), 1136期 P.66.