

科目：管理學 適用：國企系甲組

編號：323

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題
共 7 頁
第 / 頁

請仔細閱讀以下個案，佐以相關管理理論分析論述，回答：

- (1) 在個案中，狄宏德國際公司的主要產品有哪些？經營現狀與展望如何？（10%）
- (2) 「溝通」，包含哪些組成元素？涉及哪些行動？溝通「障礙」來源又包括哪些？在個案中，楊建國與公司其他人員的溝通存在哪些問題？如何改進？（25%）
- (3) 何謂「協商」？在個案中，楊建國該如何利用亞蘭不在公司的最後三天，協商出兩、三種新產品的具體上市計劃？包括一規劃哪些新產品與目標客群？如何組織與授權？預期績效與進度如何管控？（25%）
- (4) 何謂「領導」？何謂「激勵」？在個案中，楊建國具有哪些領導者特質與能力？他該如何有效領導與激勵公司團隊，始以勝任全球產品開發負責人？（20%）
- (5) 綜觀全個案，執行長亞蘭當初為何「拔擢」楊建國，而非其他人選？這個組織變革決策是否恰當，為什麼？萬一楊建國適應情況繼續惡化，將造成哪些後果？亞蘭該如何調整，為什麼？（20%）

「巴黎的法國美食世界聞名，但北京烤鴨還是讓中國人來做吧！」楊建國一面用筷子撥著米飯，一面這樣想。為了歡迎他榮升狄宏德國際公司負責全球產品開發的資深副總裁，公司高層在「中國海」設宴接風，這是當地老饕愛去的美食餐廳。高層主管談笑風生，討論吃北京烤鴨和軟殼蟹時，該配什麼葡萄酒最好。

楊建國對自己的升遷，不免有種民族驕傲感。他本來是這家香水公司的中國區總經理，在他的領導下，研發部門推出兩款新香水，在亞洲市場大受歡迎。短短一年半內，中國分公司就成為新興市場裡成長最快的單位，他也從此平步青雲。雖然這個資深副總裁職位，有好幾個前途看好的角逐者，執行長亞蘭·狄宏德還是欽點他出線，因為他不僅有專業技術的強項，更重要的是，他對亞洲市場及品味瞭若指掌。

科目：管理學 適用：國企系甲組

編號：323

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題
共 7 頁
第 2 頁

為鄉親爭光

楊建國自信能想出致勝的點子，但沒有把握這謝恪守傳統的同事會不會接納他的創新之舉。不論如何，這是不容錯過的機會，因為到目前為止，還沒有一家跨國或亞洲在地的香水公司，在亞洲市場獨大，大家都在爭食這塊大餅。楊建國是全球化妝品業界第一個出掌產品開發的中國人，中文媒體對此殊榮廣為報導，他可不能讓國人失望。

楊建國想得入神，突然被執行長亞蘭的聲音喚回現實，他抬起頭，看到亞蘭滿臉笑容說：「我們非常高興有你加入，更等不及要看你大顯身手！希望你們一家人都喜歡巴黎。」楊建國眉頭微蹙，有點衝口而出地說，他們都很好，他希望在下周的高階主管會議前，有機會和執行長交流一下意見。

「沒問題，我會叫秘書安排一下。」亞蘭說話的時候，不禁想起楊建國的「360度評量」人事考核資料中，經常出現「心思有點難以捉摸；總是深藏不露」之類的描述。他在拔擢楊建國前，曾試著想像這位研發科學家和他太太（她叫什麼名字？），坐在狄宏德家族的法國鄉村宅邸陽台上，小口吃著核桃及鵝肝醬的情景，卻總是覺得格格不入；現在，這種感覺愈來愈強烈了。

世界大不同

第二天，楊建國走進他位在邊間的大辦公室，感到任重道遠。數十年來，狄宏德都享有兩位數的成長，但近年來市占率逐漸下滑。公司最具代表性的香水是 *Insouciance*，這款香水的愛用者如今都垂垂老矣。更糟的是，狄宏德旗下各品牌的香水，都是為了迎合北美及歐洲顧客的品味，但這些地區成長停滯；公司因此對新興市場寄予厚望，但中國等亞洲國家的消費者，普遍覺得西方的香水太濃烈，令人不舒服，而中南美洲的銷售成績也不理想。狄宏德在聖保羅設了研發中心，但即使巴西的經濟蓬勃發展，當地消費者還是喜歡幾個屬於大眾市場的品牌。

狄宏德是家族企業，更以自身的法國血統為榮。*Insouciance* 香水瓶的設計，呈

科目：管理學 適用：國企系甲組

編號：323

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題
共 7 頁
第 3 頁

現優雅的上寬下窄型，配上多稜面的水晶瓶蓋，充分展現巴黎風情。楊建國心想，如果瓶身設計模仿著上海著名的東方明珠電視塔，大概就不合歐美顧客胃口了。

一陣急切的敲門聲，打斷了他的思緒，他有點不快地抬起頭，原來是負責已開發國家市場的副總裁伊夫·索哈克。公司大多數同事本來都以為，資深副總裁非伊夫莫屬，甚至亞蘭本來也這麼想，直到最後一刻，他才改變心意。伊夫自信滿滿但待人和氣，對公司忠貞不二，是極有效率的強勢領導人，也是標準的法國人。夏天時，他常到狄宏德家族的鄉間宅邸度周末，不時和亞蘭的女兒在河面泛舟。另兩位競逐資深副總裁職位的對手，也曾受邀到大宅作客，他們是負責護膚產品行銷的副總裁伊莉絲·伯尼爾，以及負責按摩保養產品的總經理安拓·蘭伯特。楊建國有點懷疑，自己有沒有獲邀前往作客的一天。

「我在想，香氛產品可以加入一些東方風。」伊夫說，前幾年他主導推出新的空氣芳香系列產品，結果相當成功。「比如說，大紅色的香水蠟燭，燭座是漂亮的中國風紅色漆器，就取名為『中國風』系列。你太太會買這種產品嗎？」

「這要看香味聞起來如何，不過她八成不會買。」楊建國回答：「她對空氣芳香產品沒興趣，而且你曉得，我們還沒找出中國人喜歡的香味。美國女人大概會覺得這種產品很有異國情調，但我不覺得中國女人會去買號稱是中國風的法國香水蠟燭。你太太會買香檳瓶造型、取名為法國風的蠟燭嗎？」

「我沒有太太。」

「那你的姐妹呢？」

「她也許會買，就看聞起來的氣味如何。你的意思我懂了。」

楊建國對伊夫揚揚眉毛，似乎是送客的意思，於是伊夫起身告退。他有點不高興，因為楊建國沒有請教他對公司現有西方顧客的想法，畢竟他們仍是最大的市場，而且楊建國也不肯透露自己的想法。

伊夫出去並關上門，楊建國心想：「我應該打個電話給外甥女。」琳琳才從企管

科目：管理學 適用：國企系甲組

編號：323

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題
共 7 頁
第 4 頁

系畢業沒幾年，目前在北京一家高科技公司擔任低階主管職務，她相當符合狄宏德想掌握的消費群。楊建國升官之後，琳琳一直要求她的朋友試用個種不同的西方香水，但大多數牌子她們都不喜歡。楊建國看看手表，現在琳琳應該下班到家了。

楊建國用各種方式探詢琳琳和朋友們喜歡什麼樣的香水，結果答案千篇一律是「清新、淡雅」。他也拿伊夫的想法問她，結果她嗤之以鼻：「是喔，那他們要不要推出坦都里烤雞香味的蠟燭，取名『旁遮普』，去印度賣賣看？這根本就是侮辱人。」

中法「戰爭」

隔週，要召開高階主管會議的前一天，亞蘭找了楊建國等幾位副總裁，以及總經理安拓一起吃午飯，想聽聽他們有什麼新產品的點子。乳酪上桌時，他問安拓，他們請巴黎一位著名皮膚科醫師代言的事情進行的如何，這系列新產品包括保濕乳液、防曬乳、抗老化保養品等。

「聽起來很合理，也許有點大膽。」楊建國插話說：「可是，法國以外的顧客曉得這個人是誰嗎？會在乎嗎？」他的同事們聞言，一臉茫然地瞪著他。談話繼續，亞蘭說他想簽下凱薩琳·丹妮芙當代言人，希望重振 Insouciance 香水的買氣，甚至推出一款以她為名的香水。

「就取名為丹妮芙，一砲而紅。」亞蘭說。

楊建國差點沒嘆氣。他來到法國後，聽到太多人給他各種建議，絕大多數都是法國本位中心，像是環保系列的高檔沐浴乳系列，或是進軍化妝品市場的煙薰妝，公司想以置入性行銷法推出這些產品，播出網路偶像劇來吸引年輕人，不必說，兩名主角當然是歐洲名模。現在呢，連凱薩琳·丹妮芙都搬出來了？

他深吸一口氣，說：「我的想法不太一樣。」他先提出自己認為最可行的建議，就是針對中國年輕人推出香氛產品，開發新的市場，這些產品必須比較含蓄，像是清淡的花香味。他說：「我發現一些化學成分，可以做成溫和的空氣芳香劑，去除環境中的臭味。」他還建議，開發一系列以北京植物園中牡丹為主題的產品，這種作

科目：管理學 適用：國企系甲組

編號：323

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題
共 1 頁
第 5 頁

法在狄宏德公司以經行之有年，但對中國人來說，在生活環境中使用芳香劑仍是很新奇的作法。他進一步指出，他正在研究一些成分，可以讓牡丹的香味淡雅宜人，不致太濃烈。

「我們可以取名為 Jardin (花園)！」伊夫說。

楊建國又說，他覺得可以用中文「牡丹」這兩個字來命名，但如果用日文的發音 Botan 來取名也無妨。

「聽起來不錯。」安拓說。

「聽起來有點像 Botox (保妥適、肉毒桿菌)。」伊夫說：「叫做 Fleur (花朵) 如何？」

冷眼旁觀的伊莉絲，注意到楊建國高談闊論時，亞蘭臉上有種不自在的表情，但她不曉得楊建國是否注意到了。

文化衝突

第二天一早，楊建國準備面對所有高階主管，這是他晉升以來的頭一遭。

他看到安拓、亞蘭及伊夫在走道上輕聲交談，他們看到他就停住不說了，但楊建國走進會議室時，他們臉上的表情並沒有異狀。幾名主管已經就座，伊莉絲本來在看記事簿，此時抬頭對他笑了笑，說：「有點像閒人莫人的俱樂部，對吧？」楊建國有點尷尬地點了點頭，坐了下來，開始讀自己的筆記。

15 分鐘後，大家都到齊了。亞蘭特別致詞歡迎楊建國，稱讚他的技術長才，也提醒所有主管，要努力追求新興市場的龐大商機。雖然中國等開發中國家的銷售額，目前只佔公司營收的一小部分，但未來的成長絕對不容小覷。

亞蘭很快和伊夫交換了一個眼神，然後說：「我們請他到公司總部來，就是為了打進這些新興市場，所以我們要勇於接納新想法。」說完，他請楊建國這位負責全球產品開發的新科資深副總裁發言。

楊建國先把前一天午餐時提出的幾個想法很快複述一遍，接著提案說，公司可

科目：管理學 適用：國企系甲組

編號：323

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題
共 2 頁
第 6 頁

推出一系列針對年輕男性的護膚產品，而且他連最佳代言人都想好了：中國奧運跨欄金牌選手劉翔。沒錯，2008 年奧運時，劉翔因為舊傷，在最後一刻退出比賽，傷了億萬中國同胞的心，但他已準備東山再起，可以做為希望與機會的象徵。隨著中國經濟在世界舞台上突飛猛進，達成父祖輩根本無從想像的成就，劉翔證明了中國人也可以在田徑場上揚威。

「大家都認識他嗎？我是說，在中國以外的地方？」伊夫環顧會議室眾人，忍不住問道：「沒錯，中國很重要，但千萬不要忘記，我們的顧客大部分都不在第三世界國家。」

楊建國沒有答腔，只是接續先前的話題：「不過在討論針對這些市場的新產品前，得先收購一些公司。我們在北京和聖保羅的研發中心人力都不足，我找到巴西一家小公司，他們在研發香味更持久的化學成分；還有一家新加坡的市場研究公司，對男性消費者有深入研究。」接著他又提出，狄宏德要找一個巴西足球明星來當品牌代言人，其實每個新興市場國家都應該找個運動明星代言。例如，印度可以找板球健將育夫拉吉·辛格代言，俄羅斯可以找曲棍球明星等。

伊莉絲接著說，巴西會主辦 2014 年的世界盃足球賽，狄宏德可以出資贊助，趁勢炒熱這個男仕產品新系列。

「我們會不會衝得太快了？」伊夫看著亞蘭說，亞蘭也若有所思地點了頭。「我們不該太偏離核心，至少目前不該如此。也許我們可以找幾個新面孔代言，但狄宏德能否打入男仕市場，現在還不知道。」

楊建國聽了身子一僵，他的建議沒有獲得回響。接著大家開始討論財務數字，不久亞蘭看看表，宣布會議提前結束，他有事要飛往瑞士達沃斯，順便停留幾天滑雪。他說很感謝大家提出這麼多點子，希望趁他不在公司的這十天期間，通力合作提出兩、三種新產品的具體上市計劃。說完，他又和安拓談了起來，因為安拓急著敲定和皮膚科醫師合作的計畫。

科目：管理學 適用：國企系甲組

編號：323

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題
共 7 頁
第 7 頁

看到這場會議雖已宣布結束，大家都還談得很起勁，楊建國忍不住嘀咕：「我還以為他急著要走。」過了幾分鐘，他收拾好自己帶來的資料，走出會議室，結果都沒人理他。楊建國納悶著：「安拓為什麼不來找我談那個案子，而要找亞蘭談？全球新產品的研發不是由我負責嗎？」

伊夫看著楊建國走出去，和安拓及伊莉絲交換了個眼色。這三人雖然是競爭對手，但彼此共事多年，因此也頗有交情。不久，他們三個聚在一起，伊夫忍不住對公司的未來表示憂心，他說：「楊加入我們有三個星期了，我大概知道他為什麼會高升，而我也努力保持好風度。我說不能忽略核心市場，並不是要故步自封。楊從來沒有和我談過西方市場的問題。我甚至努力要搭起東西方的橋梁，但他每次都很快轉移話題，大談一些無足輕重的市場。」

孤立無援

一個星期過去了，楊建國仍深感挫敗且充滿困惑，公司重大決策似乎沒他的份。不管他經過哪裡，都不時聽到別人竊竊私語，似乎還聽到有人說「坐冷板凳」、「不夠世故」等字眼。甚至有傳言說，高階主管又要在狄宏德家族宅邸聚會，但他沒有受邀。不過每當他試著推銷自己的想法時，大家都會露出和善的微笑。

伊莉絲私下跟他說，她覺得他的點子都很好，但他應該想想人際關係的問題。她說：「你必須讓步。我也是權力核心外的人，像我們這類人，就必須照他們的規矩來，因為你無法改變他們。所以，還是廣結善緣吧。」但楊建國還是心存疑惑，到底要怎樣才能讓這些人聽他的話？如果亞蘭根本不聽他的意見，又何必升他的官？

想到自己的困境，他就覺得當初不該接下這份工作。也許，他該繼續當狄宏德公司的中國區總經理才對，在自己的地盤上，可以愛怎麼做就怎麼做。不少對手公司都想挖角他，他到別的地方很可能拿到更多薪水，贏得應有的肯定。

【摘錄自哈佛商業評論全球繁體中文版 2009 年一月】