

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，並限以藍黑色筆作答。

3. 試題隨卷繳回。(餘詳詳閱試場規則)

1. 何謂管理功能？何謂企業功能？兩者間有何關係，試請加以申論。(25%)
2. 何謂決策？請問我們應該假定人們在做決策時是理性的或是非理性的，抑或是其他的條件？請詳加申論。(25%)
3. 請閱讀下列個案後，回答以下問題：
  - (1) Procter & Gamble 公司在海外市場犯的錯誤是什麼，請任選一個國際企業管理的理論觀點加以說明。(25%)
  - (2) 您建議 Procter & Gamble 公司應改採取哪些方法經營海外市場。(25%)

美國最大的消費品公司 Procter & Gamble，早已贏得全世界最好行銷者之一的聲譽。擁有超過 80 個主要的品牌，在全世界產生超過 200 億美元的營收。P&G 和 Unilever 公司並列為洗衣劑、清潔品、及個人保養品的全球性領導品牌。P&G 在二次大戰後期藉由追求國際策略擴張到海外，此策略是將在美國發展出來的品牌及行銷政策轉移到西歐，一開始相當成功。在接下來三十年，這個政策致成一個典型國際企業的發展，新產品開發和行銷策略都在母國進行，然後才轉移到其他國家。雖然 P&G 也曾試圖要修正其行銷政策以適應國家間的差異，但終究這樣的修正是很小的。

這個策略的瑕疵徵兆首先出現在 1970 年代，當時 P&G 在日本受到一些重大挫折。截至 1985 年，也就是進入日本 13 年後，P&G 在日

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，並限以藍黑色筆作答。

3. 試題隨卷收回。(餘請詳閱試場規則)

P&G在日本的免洗尿布經驗使企業覺醒到，需重新思考它的新產品開發和行銷哲學。現在P&G已承認這種以美國為中心的做生意方式已經不管用了。從1980年代後期，P&G嘗試將更多新產品開發及行銷策略的責任，授權給它在日本和歐洲的重點子公司。創新的結果，使得企業較能回應當地消費者品味和偏好的差異，並且較願意承認好的新產品也能在美國以外的地方開發出來。

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，並限以藍黑色筆作答。

3. 試題隨卷繳回。(餘請詳閱試場規則)

儘管 P&G 已產生明顯的改變，但 P&G 是否已達成思想上的革命，則仍未清楚，P&G 最近進入波蘭的洗髮精市場，正暴露出企業仍有待努力之處。1991 年夏天，P&G 以它的 Vidal Sasson Wash & Go 多效合一的洗髮精和潤髮精進入波蘭市場，這個產品是美國及歐洲銷售最佳的產品。此產品是以美國式的行銷閃電出擊在波蘭上市，規模之大是波蘭人前所未見。一開始似乎十分有效，因為 P&G 獲取了波蘭洗髮精市場超過 30% 的佔有率，但在 1992 年銷售突然大跌。然後出現一則謠言——Wash & Go 洗髮精會導致頭皮屑及掉髮——P&G 全力否認。接著又有一則在波蘭流傳開來的笑話，是這麼說的：「我用 Wash & Go 多效合一洗髮精洗車，而輪胎胎紋卻禿了。」而在 1993 年，總統 Lech Walesa 提出要兼任首相時，許多批評則嘲笑這個點子為一種「雙效合一，就像 Wash & Go」。

試

題