

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。(錄詳詳閱試場規則)

請先閱讀下列個案，接著再回答次頁所附問題。

1984年東京迪斯奈樂園剛好經營屆滿一年，一千多萬名遊客，(9%來自其他亞洲國家)，消費3.55億美元，比預計多1.55億美元。主要是因為原來預計每個遊客平均消費21美元，但每人實際消費30美元。東京迪斯奈樂園第一年祇有130萬美元赤字，而原計為1400萬美元赤字。分析家估計第二年將可獲利。迪斯奈有限公司(WALT DISNEY CORPORATION)與日本東方土地公司(ORIENTAL LAND COMPANY)簽約後，經過5年的規劃和建設，才有這樣的績效。

儘管東京迪斯奈樂園採用日本的規模和設計，但其却是美國兩個樂園的翻版，東方土地公司經理希望遊客能感到他們看到的是如同美國迪斯奈那樣貨真價實的東西，並且像享有經營特許的麥當勞連鎖店在日本的成功一樣，因為日本的年青一代已接受了美國式的文化。

東京迪斯奈樂園開幕的時候，正是日本人所得成長和閒暇時間增加的時候，為樂園奠定成功的基礎。一位迪斯奈總經理指出，第一家迪斯奈樂園在洛杉磯附近開幕時，也正好遇上所得和閒暇時間增多的時機，因而成功。

東京的樂園與美國的樂園形式相差不大，但並不是說他們的經營策略完全一樣。最突出的也許是促銷方式。在美國迪斯奈用自己的員工做廣告，而在日本則由日本的廣告社負責，以適應文化差異。即使在日本，也不盡相同。例如其他地區的廣告比東京的廣告更詳盡。在東京，該樂園已家喻戶曉，廣告祇不過刺激推出更逗人的迪斯奈動物形象。

迪斯奈不向東京的迪斯奈提供資金，祇在建造時提供主要計劃、設計、製造和培訓，設備完成後，提供諮詢服務。建造時，迪斯奈收取一定的工作報酬，並從門票、商業、食品銷售中收取專利權益金。

東京迪斯奈樂園的成功使該公司考慮將迪斯奈樂園進一步向歐洲擴展。1985年公司宣佈在兩個國家中做一選擇——西班牙和法國。該公司估計可提供4萬個永久工作機會，並能吸引大量的遊客。兩國便公開討好迪斯奈，而迪斯奈則在兩國之間公開挑撥，以刺激雙方。西班牙提供兩個地方供選擇，並提供25%的建造費用，同時宣稱一年可以吸引4000萬遊客。法國保證一年有1200萬顧客，迪斯奈認為這個數目足敷成本。法國還同意用3.5億美元擴建巴黎通往公園的鐵路(把

國立暨南國際大學九十二學年度碩士班研究生入學考試試題

第 1 節管理實務 適用:(國企所在職專 811)

(本試題共 貳 頁, 第 2 頁)

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)

公園與歐洲其他國家聯接起來)。由於巴黎所處的中心位置和每年的遊客人數, 迪斯奈最終在1986年與法國政府簽訂合約, 該公園已於1991年開幕。

如果迪斯奈選擇西班牙, 那就更像美國的迪斯奈樂園, 露天遊覽, 妙趣橫生。巴黎的氣候較冷, 需要較多的室內景致。因此技術與歷史背景是很重要的。

與在日本投資不同, 迪斯奈在法國擁有少數股權, 並且以其特殊貢獻收取專利權益金和其他費用。公園的投資為12億美元, 公園周圍, 包括旅館、購物中心、野營地和其他設施的投資, 又花12億美元。

儘管公園會在經濟上帶來許多效益, 但許多法國人擔心, 公園祇不過與其他美國文化進一步取代法國文化。一本叫 *Le Nouvel observateur* 的雜誌刊登一幅漫畫——一個碩大的米老鼠踏在巴黎式房屋的屋頂。但演員 Yves Montand 總結大部份法國年青人的想法, 指出: 「T 恤衫、牛仔褲、漢堡——沒有人把這些東西硬塞給我們, 是我們喜歡它們」。迪斯奈製造商為了抵制各種批評, 在法國報紙上解釋道: 迪斯奈是法國後裔, 他原來的名字是 *Disgny*, 而不是 *Disney*。

請回答下列問題:

1. 迪斯奈在國外建立樂園的動機是什麼? (40%)
2. 你認為一家跨國企業要在海外能夠經營成功必需具備的成功因素是什麼, 請以本個案 (迪斯奈樂園) 為例加以說明。(60%)