

許士軍 著

國際行銷管理

三民書局印行

中華民國六十二年七月初版
中華民國六十六年二月再版

國際行銷管理

基本定價貳元叁角叁分

版權所有
翻印必究

著者 許士軍

發行人 劉振強

出版者 三民書局股份有限公司

印刷所 三民書局股份有限公司

臺北市重慶南路一段六十一號
郵政劃撥九九九八號

行政院新聞局登記證 版臺業字第〇二〇〇號

自序

企業國際化的趨勢，在整個自由世界內，代表近二十年來最重要的發展之一。它不但改變了世界貿易和經濟的型態，而且對於政治、文化、技術等各方面，都產生絕大影響作用。因此，任何人只要關心今後企業發展的外在環境和內在策略，都無法——也不應該——忽視這一新的因素。

所謂「國際企業」(international business)，依本書所採廣義解釋，包括範圍甚廣，其中以從事國際間進出口貿易業務者，具有最悠久的歷史。這種貿易，基本上係建立於比較經濟利益之基礎上，使各國資源獲得最有效的利用。所以儘量國與國間存在有重重的障礙，但就整個貿易發展趨勢而言，仍屬有增無減。可見人類追求最大經濟效益的力量，是無可阻遏的。

不過，藉由貿易以發揮資源效用的方式，仍然是局部和有限度的。在國界兩方，係由獨立的機構或個人從事經營決策；因此，所追求的目標是分歧的，步調是各別的，而彼此間的交往，也限於貨品和價款的流通。諸如觀念、技術、人力、資金、研究發展，尤其是管理能力，都難以發生充分的交流；而對於種種人為障礙，尤非貿易方式所能克服。

但是，對於國際企業而言，在某種意義上，國界是不存在的；透過企業內部情報、組織和管理系統的運用，使得許多傳統上為貿易而設的國界限制，都失去其控制作用。自這觀點言，現代的國際企業的發展，代表人類在經濟活動方面，邁向更高一層的結合和合作。對於國際企業的母國(home country)和地主國(host country)來說，都具有極其重要的意義。至於其為利為弊，也常成為爭論的焦點。因此，

無論自那一立場，均有對於這種企業予以密切注意，並求進一步瞭解的必要。

以上係自較廣泛立場，探討國際企業之發展及其意義。本書所採觀點，則較具體，此即自一管理者立場，探討其對於國際企業行銷功能 (marketing function) 的管理；提供一較合邏輯之分析構架，協助其瞭解國際行銷中所將遭遇之問題，發掘及分析關鍵因素，進而形成其個別之決策。

如本書第三章中所稱，在於國際企業各種功能之管理中，以行銷管理 (marketing management) 最富挑戰性，但對於一企業之成敗，往往也具有最大的決定作用。在以往，從事此方面的管理工作，多採聽其自然或隨機應變的方式。但隨行銷環境之愈趨複雜以及企業規模之擴大，這種傳統方式是非常危險的，自將為較有系統與較科學的方式所代替，這也是本書所企圖說明者。

行銷之基本原理原則，本無國際與國內之分；事實上，國際行銷可視為一般行銷原理之延伸與應用。故討論國際行銷管理 (international marketing management)，乃建立在一般行銷管理之基礎上，而非取代或推翻後者。本書討論國際行銷管理，乃假定讀者對於一般行銷管理，已有基本認識與瞭解，故對於一般原理或因素之討論從略，以免重複。

本書內容共計十章。其中第一、二兩章，係提供讀者有關國際企業之若干背景知識，以為進一步瞭解其行銷管理之基礎。特別對於國際企業中一最重要之型態——多國公司 (multinational corporation)——予以進一步說明與強調。第三章則根據一般管理程序——規劃、協調、組織、控制——對於整個行銷管理，予以整體之說明，俾讀者有一較完整之認識。此三章，可視為本書中之基礎部份。

從事國際行銷管理，應自瞭解行銷環境入手；此種環境，包括範

圍極其廣泛，舉凡經濟、文化、政治、法律各種因素，莫不和行銷活動發生密切關係，故本書第四章中皆分別予以討論。對於個別企業言，瞭解行銷環境之主要目的，在於發掘有利之市場機會，以供進一步之把握與利用，此屬於本書第五章之內容。由於國際企業進入國際市場之方式甚多，但鑒於我國內企業目前實況仍以外銷為主，為配合需要，有關討論亦以分析及把握外銷機會為主。所不同者，為所提出的一種策略性外銷規劃方式，甚值得讀者參考利用。

但是要瞭解國際行銷環境，發掘行銷機會，以及進而擬訂行銷策略，均有賴管理者獲有客觀、完整與可靠之事實情報。此種國際行銷情報之取得與利用，和國內行銷者相同，需要利用行銷研究（marketing research）之方法。不過，以國際市場之複雜與遙隔，利用此種方法，勢必遭遇甚多特殊困難問題。究竟有那些特殊困難，應該如何解決，這是本書第六章所嘗試說明者。

自第七章以至第十章，本書係分別針對一種行銷手段：產品規劃、分配、定價與推銷——亦即 Mc Carthy 教授所提出之 4p's 分類——探討其在國際行銷管理中之應用。在此，應加強調者，有兩點：第一，有關此等手段之運用，必然是根據前此數章所說明之步驟進行分析之結果；第二，此等行銷手段予以分章討論，並不表示，它們可加孤立考慮或應用，這也是一般行銷管理中所稱之「行銷組合」（marketing mix）觀念。

最後，本書之編著，係根據作者最近兩年在國內大學企業管理研究所及大學部四年級擔任本門課程教材，整理而成，其中甚多觀點，係經過選課同學在教室內外熱烈討論而來，教學相長，誠人生一大樂事，內心甚表感謝。唯選課同學甚多，無法在此一一列舉。政大同僚洪良浩兄亦擔任同樣課程，平時交換意見及教材，獲益良多，亦表感謝。又追溯作者對於本項國際企業管理之興趣，乃緣於民國五十九年

在國家科學委員會之支持下，再度赴美國密歇根大學(The University of Michigan) 企業研究院進修，在該校國際企業系 Dr. Robert W. Adams 及 Dr. Vern Terpstra 兩教授指導下，進行較有系統之探研而來。飲水思源，亦應感謝國科會所給予之進修機會以及兩教授之指導啓發也。在平時任課及寫作期間，吾妻趙鳳玲女士操勞家務，給予精神鼓勵及支持甚大，已非感謝所能言宣。又最後文稿係經政大企管系劉春美同學代為整理抄謄，公行所研究生陳明璋擔任校對工作，幫助甚大，亦甚感謝。當然，書中如有乖誤失當之處，乃作者個人學力不逮之故，尚祈海內外方正，不吝賜教是幸。

許士軍

民國62年4月於木柵

政大企管系

國際行銷管理 目錄

自 序

第一章 國際企業概論

第一節	國際企業之意義及類型	1
第二節	國際企業之歷史發展	3
第三節	企業國際化之理由及其方式	5

(圖表)

表 1-1	1968 年世界十大貿易國對外貿易額	(
表 1-2	我國近年來對外貿易在國民總生產中之地位 (民國 55-59 年)	(
表 1-3	近十年來世界出口貿易發展趨勢 (1960-1969)	'
表 1-4	二十家最大多國公司及其銷售總值 (1971)	!

第二章 多國公司

第一節	多國公司之意義	1
第二節	全球性規劃	2
第三節	多國公司組織方式	2
第四節	多國公司之政治、經濟及技術影響	2

(圖表)

表 2-1	部份國家國民總生產與多國公司銷售額之比較 (1967)	1
圖 2-1	國際事業部組織結構	2
圖 2-2	地理性組織結構	2

圖 2-3 產品性組織結構.....	27
--------------------	----

第三章 國際行銷管理之整體觀

第一節 國際行銷管理之特質	33
第二節 國際行銷規劃.....	37
第三節 協調及組織.....	40
第四節 國際行銷控制.....	44

(圖表)

圖 3-1 產品——地區之交叉組織結構.....	42
圖 3-2 國際企業之外部行銷組織類型.....	43

第四章 國際行銷環境

第一節 行銷環境與行銷制度	49
第二節 行銷之經濟環境	52
第三節 行銷之文化環境	55
第四節 行銷之政治及法律環境	58
第五節 國際消費者分析	61

(圖表)

圖 4-1 行銷制度與其他社會制度相互關係.....	51
表 4-1 各國消費者購買力指標資料.....	62
表 4-2 美、英、印三國家庭所得分配之比較.....	63
表 4-3 各國國民平均實際所得之變動趨勢指數.....	64
表 4-4 若干國家主要消費支出項目佔全部消費支出之比例 (1967) ...	65

第五章 外銷市場之分析、選擇與規劃

第一節 外銷規劃之意義與程序	71
----------------------	----

第二節	外銷產品之分析	74
第三節	外銷市場之初步選擇與分析	76
第四節	外銷市場可能銷量之估計	80
第五節	外銷策略之設計及外銷利潤規劃	87

(圖表)

圖 5-1	策略性外銷規劃程序	73
圖 5-2	各國轎車普及率與平均國民總生產之關係	83
圖 5-3	各國洗衣機普及率與平均國民總生產之關係	84
表 5-1	××電器產品市場結構(示例)	86
表 5-2	富臺公司外銷策略計劃利潤提要	90

第六章 國際行銷研究

第一節	國際行銷研究之特質	93
第二節	情報需要與價值	94
第三節	國際行銷研究之特殊問題	97
第四節	國際行銷研究之主要類型	101
第五節	國際市場之區隔化研究	104

(圖表)

圖 6-1	各國行銷模式	95
圖 6-2	國際市場之區隔化程序	105

(附錄)

1.	國際市場情報來源	105
2.	國際貿易中心及其情報服務	120

第七章 國際行銷之產品策略及政策

第一節	產品的意義	131
-----	-------------	-----

第二節	產品策略基本類型	14
第三節	影響產品策略的基本因素	14
第四節	產品線政策	14

第八章 國際行銷之分配通路

第一節	分配通路在行銷組合中之地位	15
第二節	分配中間機構及通路基本類型	15
第三節	國際行銷中間機構 (一) 間接外銷	15
第四節	國際行銷中間機構 (二) 直接外銷	16
第五節	實體分配中間機構	17

(圖表)

圖 8-1	國際分配通路基本結構	15
-------	------------------	----

(附錄)

成立「大貿易商」的幾點基本認識	17
-----------------------	----

第九章 國際行銷之定價政策及問題

第一節	定價在於行銷策略上的地位	18
第二節	定價目標與定價因素	18
第三節	若干重要國際定價問題: (一) 價格協議或設定 (二) 傾銷與差別定價 (三) 控制轉售價格 (四) 外銷報價 (五) 定價責任	19
第四節	內部轉移價格之決定	19

(圖表)

表 9-1	各種成本因素對於最後零售價格之影響	18
-------	-------------------------	----

(附錄)

如何利用外銷成本計算卡	19
-------------------	----

第十章 國際推銷與廣告

第一節	推銷之基本溝通理論及問題.....	210
第二節	國際推銷環境.....	213
第三節	國際推銷計劃之擬訂	220
第四節	廣告公司之選擇與利用	224
第五節	幾種國際推銷方法：（一）合作廣告 （二）直接郵件（三）人員訪問（四）參加商展.....	227

（圖表）

圖 10-1	基本溝通程序	210
圖 10-2	廣告策略示例	222
圖 10-3	國際企業之廣告部門的組織	225
表 10-1	世界主要國家廣告活動水準	214

第一章

國際企業概論

雖然本書所討論者，屬於國際行銷管理 (international marketing management) 問題，但是從一企業之整體觀點，行銷管理不過是整個企業活動中一方面功能之管理——無論這企業所經營的，是屬於國內業務，或國際業務——則在這開始第一章中，自應先就國際企業之意義、類型，歷史發展等基本問題，予以扼要說明，以為全書之基礎。

第一節 國際企業之意義及類型

什麼是國際企業？

似乎不同的學者，在不同場合中，常給予不同的定義。而實際上，由於今日世界上所存在之國際企業，形形色色，複雜萬分，也的確難有一個具體的定義，能夠完整地涵蓋所有各種類型的國際企業。依本書觀點，國際企業的特色，乃是相對於國內企業而言，因此，對於國際企業的界說是：「在兩個以上國家內，或彼此間，經營業務的企業」(註1)，那麼這種企業所包括的類型極其廣泛，可以從經營進出口貿易，一直到在海外直接投資，都算在內。在這定義下，依照范黉 (Richard N. Farmer) 和李區門 (Barry M. Richman) 的看法，此種企業之性質，常隨其管理者為當地人民、或外國人而有重要不同；

註1 Richard N. Farmer and Barry M. Richman, *International Business: An Operational Theory* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1966), pp. 13-44.

因此他們將國際企業依照此一標準，分爲兩大類(註2)：

(一) 由當地人民管理之國際企業

這種國際企業所經營之業務，主要有以下幾種：

1. 進口 係由當地廠商或貿易機構等，自國外進口貨物，但供應國家之廠商並不參與貨物進口以後之管理經營。

2. 出口 輸出貨物供應國外市場需要，管理功能 (management function) 並未隨同輸出。

3. 證券投資 從事買賣外國證券或公債，但並不取得或參與所投資企業之管理權。經營這種業務，由於缺乏有力法律保障，風險較大。

4. 授權 (licensing) 授權外國企業或人民使用所擁有之商標、專利或製造方法等無形資產，由使用者 (licensee) 依照合約規定支付權利金 (royalty)。授權者 (licensor) 除注意使用者有無違反合約規定外，甚少參與直接經營。即使有之，也多屬於顧問、諮詢性質。

5. 承建工程 如承建國外水壩、管路、公路、通訊、工廠等重大工程，可能包括設計和施工在內。經營這種業務，在承建期間，常由國外機構派遣管理及技術人員負責工程進行；但工程完成後，則移交當地人員接管，或許有少數人員暫時留下，也多只擔任訓練和顧問工作。

由於經營這種業務，所提供者爲一整套系統，不僅包括各種機械和材料之類產品，尤其涉及各種設計、工程和管理服務，內容至爲複雜，所以依賴有優越的管理能力，才能有效達成任務。

(二) 由外人直接參與管理之國際企業

這種國際企業所經營之業務，主要有：

1. 直接投資 此處所謂直接投資，係指其權益全部歸投資企業所擁有，而且由後者在當地設立機構或派遣人員直接管理。所投資之企業，除採伐、農業、製造業外，並包括各種金融、保險、交通、推銷、管理諮詢等服務事業。由於這類事業所帶給地主國 (host country) 的，除有形之產品、就業或機器設備外，就長期而言，更重要的、是進步的技術、方法和現代化的觀念，所以在今天，這類國際企業已被視為國際間「技術傳遞」(technology transfer) 的重要媒介。

2. 合資 (joint venture) 由一國際企業與當地企業或其他機構、人民合作，投資經營某種事業。當然，此等事業的控制和管理也歸雙方分享；故如國外投資者居於少數股地位，則不但其權益有受危害的風險，而且有關經營政策或管理方式之主張，也每難以貫徹，所以甚多國際公司儘量避免採取這種投資方式。可是往往格於地主國外人投資法令之規定，或鑒於當地情況複雜和有欠安定，這是唯一可行的途徑，也只有勉強接受。

3. 國際性服務事業 例如國際航空公司，經營國際間空運業務，主要管理人員均來自投資國。其他如國際性保險、投資公司等，也可歸屬這一類。

第二節 國際企業之歷史發展

自上列國際企業之經營業務而言，並非近日嶄新的發展，而係有悠久的歷史根源。為瞭解今日國際企業狀況，亦有略加說明其歷史發展梗概之必要。最古老的國際企業，係發生在貿易方面，現即先說明

這一方面的發展。

(一) 世界貿易

人類歷史中有關貿易的記載，可上溯至古代迦太基、腓尼基人，他們航海從事貿易，足跡遍及亞、非、歐三洲；當時還有一些其他位於小亞細亞的城市，如 Miletus, Rhodes, Corinth 等，也都是以貿易中心聞名。古代交通不便，商人們不但溝通各地不同的物產和貨品，而且對於促進觀念，文化和技藝的交流，也有重大的貢獻。

歐洲中古時期末所發生的文藝復興和宗教革命，解除了人類心靈上的枷鎖，刺激了地理上的新發現，尤其是 1492 年美洲新大陸的發現，大大擴展了人類活動的領域，促進貿易的發展。今日所存在的種種專業貿易商人以及金融保險事業，都開始在這階段中萌芽。其後，重商主義抬頭，各國王室視黃金白銀為一國財富多少的象徵，遂一方面鼓勵出口，以為搜集金銀的手段；另一方面，為了防止本國金銀外流，種種限制性貿易措施，如貿易管制、關稅以及貿易津貼等，也都開始利用。

工業革命帶來了大量生產技術，需要自海外取得原料，然後又將產品銷售予海外市場。於是經濟上的自由放任思想，代替了重商主義，成為時代主流，更給予了國際貿易擴展以理論上之支持。依統計，在 1850 年至 1914 年間，整個世界的貿易量增達三倍以上。

一次大戰後，由於各國積極進行重建，加上美國供應大量貸款，遂使戰後貿易又登高峰。在戰前，世界貿易額從未超過 400 億美元，但至 1929 年時，竟達 700 億美元。不過這一趨勢受到 1929 年世界性的經濟恐慌的打擊，一直到 1938 年時，世界貿易額竟萎縮至 270 億美元水準。同時，貿易上的保護主義亦告抬頭；各國紛紛要求貿易優惠待遇，其中著名者，如 1929 年的渥太瓦協定 (Ottawa Agreement)，

給予大英國協各分子國間的進出口優惠待遇。

二次大戰後，各自由國家積極謀求消除貿易障礙，希望藉由國際貿易的發展，達到促進經濟發展的效果。例如在 1947 年各國在日內瓦所簽訂的「關稅及貿易總協定」(General Agreement on Tariffs and Trade)，以及幾年前美國甘迺迪政府所推動的「甘迺迪談判」(Kennedy Round)，都代表這種努力。以關稅及貿易總協定而言，其中揭櫫四項基本原則(註 3)：

1. 無歧視原則 (Nondiscrimination) 凡給予任何一國任何關稅減免或貿易優惠，都應該無歧視地給予所有其他會員國。

2. 貿易自由化原則 (Trade liberalization) 只能以關稅做為保護本國工業之手段；諸如進口配額、進口許可之類限制性措施，皆在禁止之列。

3. 互相諮詢原則 (Consultation) 凡發生於各會員國之間之任何貿易問題，皆應在總協定之監視下，進行討論以求解決。

4. 關稅談判原則 (Tariff negotiation) 各國所徵收之關稅，皆可由談判途徑予以減免；這也代表最初簽訂總協定的精神。

事實上，依照此一總協定，在 1947 年至 1963 年間，國際間一共曾舉行五次重要關稅會談，導致了成千上萬產品項目關稅之減免，這對於促進國際間貿易的成長，無疑地具有極大的貢獻。以 1968 年言，世界十大貿易國之對外貿易額如下表所示(註 4)：

註 3 GATT: *General Agreement on Tariffs and Trade* (Washington, D. C.: U. S. Dept. of Commerce, 1964).

註 4 Philip R. Cateora and John M. Hess, *International Marketing*, Rev. ed. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1971), p. 34.

表 1-1 世界十大貿易國對外貿易額(1968) (單位: 億美元)

國 別	出 口	進 口
美 國	340	330
德 國	238	198
英 國	153	189
日 本	128	130
加拿大	121	110
法 國	111	111
蘇 俄	105	94
意大利	98	101
荷 蘭	82	91
比利時	81	83

不過，上表數字並不足以顯示貿易在各國之重要性。以美國言，雖然無論進口或出口，皆居各國之首，但實際上，其出口尚不及其國民總生產之 5 %。反之，對於若干西歐國家，長久以來即對於貿易仰賴甚深；例如名列末位的比利時，其國民總生產 (GNP) 中有 36% 係供應國外市場之需要。再如荷蘭 (32%)、丹麥 (23%)、瑞典 (15%) 等國，也有類似情況。其他如南美的委內瑞拉，1968 年之國民總生產為 85 億美元，而外銷達 28 億美元，佔前者之 33% 之多。而我國近年外銷佔國民總生產之比例，更是迅速增加。如下表所示：

表 1-2 我國近年來對外貿易在國民總生產中之地位
(民國 55-59 年) (單位: 百萬美元)

年 次	國民總生產 (GNP)	貿易總值		出口總值	
		數 額	佔GNP%	數 額	佔GNP%
民國55年	3,139	1,185	38%	584	19%
56	3,576	1,523	43%	675	19%
57	4,199	1,866	44%	842	20%
58	4,770	2,315	49%	1,111	23%
59	5,461	3,089	57%	1,562	29%

(資料來源：經合會出版，自由中國之工業)