

科學圖書大庫

如何開拓海外市場

編著者 戴照煜

徐氏基金會出版

科學圖書

如何開拓海外市場

編著者 戴照煜

徐氏基金會出版

美國徐氏基金會科學圖書編譯委員會

科學圖書大庫

監修人 徐銘信 科學圖書編譯委員會主任委員
編輯人 林碧鏗 科學圖書編譯委員會編譯委員

版權所有

不許翻印

中華民國六十一年十月廿三日初版

中華民國六十二年九月三十日再版

如何開拓海外市場

編著者 戴照煜 國立政治大學教授

中華民國駐巴西大使館商務專

內政部版臺業字第1347號登記證

出版者 財團法人臺北市徐氏基金會出版部 臺北郵政信箱53002號 電話783686號

發行人 財團法人臺北市徐氏基金會出版部 林 碧 鏗 郵政劃撥帳戶第15795號

印刷者 台元彩色印製有限公司

我們的工作目標

文明的進步，因素很多，而科學居其首。科學知識與技術的傳播，是提高工業生產、改善生活環境的主動力，在整個社會長期發展上，乃人類對未來世代的投資。從事科學研究與科學教育者，各就專長，竭智盡力，發揮偉大功能，共使科學飛躍進展，同把人類的生活，帶進更幸福、更完善之境界。

近三十年來，科學急遽發展之成就，已超越既往之累積，昔之認為絕難若幻想者，今多已成為事實。人類一再親履月球，是各種科學綜合建樹與科學家精誠合作的貢獻，誠令人有無限興奮！時代日新又新，如何推動科學教育，有效造就科學人才，促進科學研究與發展，允為社會、國家的基本任務。培養人才，起自中學階段，學生對普通科學，如物理、數學、生物、化學，漸作接觸，及至大專院校，便開始專科教育，均仰賴師資與圖書的啓發指導，不斷進行訓練。從事科學研究與科學教育的學者，志在貢獻研究成果與啓導後學。旨趣崇高，至足欽佩！

科學圖書是學人們研究、實驗、教學的精華，明確提供科學知識與技術經驗，本具互相啓發作用，富有國際合作性質，歷經長久的交互影響與演變，遂產生可喜的收穫。我國民中學一年級，便以英語作主科之一，然欲其直接閱讀外文圖書，而能深切瞭解，並非數年所可苛求者。因此，本部編譯出版科學圖書，引進世界科技新知，加速國家建設，實深具積極意義。

本基金會由徐銘信氏捐資創辦，旨在協助國家發展科學知識與技術，促進民生樂利。民國四十五年四月成立於美國紐約。初由旅美學人胡適博士、程其保博士等，甄選國內大學理工科優秀畢業生出國深造，前後達四十人，返國服務者十不得一。另贈國內大學儀器設備，輔助教學頗收成效；然審度衡量，仍嫌未能普及，乃再邀承國內外權威學者，設置科學圖書編譯委員會，主持「科學圖書大庫」編譯事宜。主任委員徐銘信氏為監修人，編譯委員林碧鐸氏為編輯人，各編譯委員擔任分組審查及校閱。「科學圖書大庫」首期擬定二千冊，凡四億言，叢書百種，門分類別，細大不捐；分為叢書，合則大庫。從事翻譯之學者五百位，於英、德、法、日文中精選最新基本或實

II

用科技名著，譯成中文，編譯校訂，不憚三復。嚴求深入淺出，務期文圖並茂，供給各級學校在校學生及社會大眾閱讀，有教無類，效果宏大。賢明學人同鑑及此，毅然自公私兩忙中，撥冗贊助，譯校圖書，心誠言善，悉付履行，感人至深。其旅居國外者，亦有感於爲國人譯著，助益青年求知，遠勝於短期返國講學，遂不計稿酬菲薄，費時又多，迢迢乎千萬里，書稿郵航交遞，報國熱忱，思源固本，僑居特切，至足欽慰！

今科學圖書大庫已出版七百餘冊，都一億八千餘萬言；排印中者，二百餘冊，四千餘萬字。依循編譯、校訂、印刷、發行一貫作業方式進行。就全部複雜過程，精密分析，設計進階，各有工時標準。排版印製之衛星工廠十餘家，直接督導，逐月考評。以專業負責，切求進步。校對人員既重素質，審慎從事，復經譯者最後反覆精校，力求正確無訛。封面設計，納入規範，裝訂注意技術改善。藉技術與分工合作，建立高效率系統，縮短印製期限。節節緊扣，擴大譯校複核機會，不斷改進，日新又新。在翻譯中，亦三百餘冊，七千餘萬字。譯校方式分爲：(1)個別者：譯者具有豐富專門知識，外文能力強，國文造詣深厚，所譯圖書，以較具專門性而可從容出書者屬之。(2)集體分工者：再分爲譯、校二階次，或譯、編、校三階次，譯者各具該科豐富專門之知識，編者除有外文及專門知識外，尚需編輯學驗與我國文字高度修養，校訂者當爲該學門權威學者，因人、時、地諸因素而定。所譯圖書，較大部頭、叢書、或較有時間性者，人事譯務，適切配合，各得其宜。除重質量外，並爭取速度，凡美、德科學名著初版發行半年內，本會譯印之中文本，廢即出書，欲實現此目標，端賴譯校者之大力贊助也。

謹特掬誠呼籲：

自由中國大專院校教授，研究機構專家、學者，與從事科學建設之工程師；

旅居海外從事教育與研究學人、留學生；

大專院校及研究機構退休教授、專家、學者。

主動地精選最新、最佳外文科學名著，或個別參與譯校，或聯袂而來譯校叢書，或就多年研究成果，撰著成書，公之於世。本基金會樂於運用基金，並藉優良出版系統，善任傳播科學種子之媒介。祈學人們，共襄盛舉是禱！

序

本書原名「戰略性輸出市場推銷計劃的釐定」(Strategic Planning for Export Marketing)係美國賓夕凡尼亞大學市場推銷及國際企業學教授 Franklin R. Root 所著。

陸德教授曾於一九六三～六四年應聘為傅爾布萊特講座赴丹麥，在哥本哈根經濟及企業管理學院講授輸出市場推銷，本書即源自其當時之講稿。

本書係以中小企業為立場，就如何釐定輸出市場推銷計劃之理論與實務，作層次分明及條理清晰之解說，對欲積極拓展海外市場之我工商界及有意從事國際市場推銷工作之人士，甚具參考價值。編者於民國五十六、七、八年間先後在“出進口貿易實務講習班”、“海外市場開拓講習班”，及國際市場推銷方面之專題演講，多取材於本書，深受各方歡迎，而講習班各期同學亦多函索講稿，乃興重加整理全部翻譯出版之念；六十年秋，適徐氏基金會邀請為其「科學圖書大庫」翻譯有關市場推銷方面書籍，遂以本書綱目送交該會審閱，迅獲同意，惟以公務羈絆，翻譯工作進度遲遲，迨本年五月始行脫稿；本書之得以付梓，實賴徐氏基金會出版部之鼓勵與支持，敬致誠摯之謝忱！

戴照煜 謹識

中華民國六十一年七月二十二日
於巴西聖保羅

目 錄

第一章 輸出利潤戰略性計劃的釐定	1
第一節 戰略性輸出計劃釐定的要素	3
第二節 戰略性輸出目標的決定	6
第三節 輸出市場推銷編配計劃的釐定	7
第四節 輸出利潤計劃的釐定	8
第二章 輸出市場機會的確認及估量	12
第一節 輸出市場的初步篩選	13
第二節 估計在所選市場中的市場潛能	15
第三節 估計在所選市場中的銷售潛能	16
第四節 輸出市場中市場區隔潛能的估計	19
第三章 輸出市場產品計劃的釐定	22
第一節 產品計劃釐定的意義	22
第二節 為輸出釐定產品計劃	24
第三節 產品核心計劃的釐定	26
第四節 產品包裝計劃的釐定	28
第五節 輔助性服務計劃的釐定	32
第六節 產品類計劃的釐定	32
第七節 產品戰略	33
第四章 輸出訂價戰略計劃的釐定	35
第一節 基價的決定	35
第二節 折扣結構計劃的釐定	39
第三節 輸出訂價的特 未因素	40

第四節 輸出訂價戰略·····	40
第五章 輸出分配經路計劃的釐定 ·····	46
第一節 輸出市場推銷中的經路·····	46
第二節 輸出經路計劃的釐定·····	48
第三節 選擇經路種類以及篩選經路成員·····	51
第四節 實質分配計劃的釐定·····	53
第五節 經路績效的控制·····	54
第六章 輸出推廣計劃的釐定 ·····	56
第一節 輸出推廣就是思想及意見的溝通·····	56
第二節 推廣目標的決定及目的的設定·····	60
第三節 輸出推廣的主要種類·····	61
第四節 輸出推廣編配計劃的釐定·····	62
第七章 戰略性輸出計劃釐定的組織 ·····	67
第一節 輸出計劃釐定的組織·····	67
第二節 輸出市場推銷的組織·····	69
附錄 ·····	71
一、如何辦理國外市場調查的事前調查·····	71
二、選擇輸出市場·····	81
三、市場策略·····	85
四、開拓德國市場的途徑與策略·····	90

第一章

輸出利潤戰略性計劃的釐定

計劃的釐定（Planning）是為所有企業管理的一主要部份。預測未來的發展，確立目標，制定戰略，動員人力、物力、及財力以達到目標，這些活動都是各行業（所有各類企業）中經理人職務的核心。

不過，問題並不在於企業執行人員是否釐定計劃，因為事實上他們不能夠避免對未來作若干的假設。問題是在於他們所作計劃的優劣程度到底如何？如果企業活動並不是邁向目標的達到——長期的利潤可能性及整個企業經營的成功，那麼所有活動不僅不足重視且甚或有害。這誠如俗話所云：如果你不知道你要去那裡，那麼任何路都將帶你到那裡。

輸出管理的基本責任，即在於為企業經營形成（作成）一項輸出市場推銷戰略（Export Marketing Strategy）。輸出市場推銷戰略是一項包羅廣博的計劃，其目的在於設定目標以及創造根本的政策，藉以引導公司的輸出活動配合輸出市場的經濟發展以及影響成長與生存的因素。戰略性的輸出計劃，包括輸出目標的陳述以及達到這些目標所作市場推銷努力的分配，即計劃期間內進度的排定以及各項努力的協調。同時也包括有關收益、支用、以及利潤的估計。

對多數公司言，為輸出市場推銷所釐定的戰略性計劃其期間大致是從三到五年。但是對某些公司言，或許只有一年，其他或者十年或十年以上。計劃期間的長短並非所有公司都相同，因為許多與輸出成長有關的因素是隨着時間各公司而不同。對輸出計劃者言，選擇釐定計劃的期間是為最重要的事情，因為計劃所採的期間迫使他們興起及回答有關公司的輸出市場推銷活動的未來方向及範疇。同時，計劃釐定的期間亦必須要長得足以使根據計劃所做的決定發生效果。為便於說明，本文中將戰略性計劃釐定的期間定為三至五年。

雖然我們將談到一項單一的輸出市場推銷計劃，事實上它是許多個別計劃的最終結果。基本上，輸出管理者必須為每一輸出市場內的每一產品釐定計劃。然後將各個個別計劃能加以彙集與調和，使形成全面性的輸出市場推

銷計劃。每一這些構成的計劃為未來的三到五年限定一行動的方針，以達到某一產品對一海外市場（該市場的銷售潛能及其他特性均經市場研究加以測度）輸出的明顯的目標。本文所討論者主要是有關單一產品（或產品類）以及單一市場的構成的計劃，因為他們包括對所有輸出計劃釐定所必需的要素

計劃的釐定對於有效的輸出績效常是很重要的。過去有人指出：「製造商在發展其業務中所能做的最大錯誤是聽憑其輸出業務在一機會主義者基礎上去發展——讓其產品的海外需求強迫其輸出業務的發展及方向。」

今天，輸出計劃的釐定不僅重要而且必需。只要考量下述改變世界經濟的變化即可明瞭：(1)歐洲經濟共同（歐洲共同市場）以及歐洲自由貿易協會，現在迅速的撤除其會員國間的貿易限制，同時世界其他地區的區域性貿易集團亦正開始採取同樣措施；(2)關稅暨貿易總協定正不斷的努力於削減自由世界國家間的關稅以及其他阻碍貿易的藩籬；(3)非洲、亞洲及拉丁美洲的新興國家現正推動工業化，有時即利用貿易管制以達到工業化的目的；(4)科學革命繼續產生新的技術，加速新產品發展及產品廢棄的比率；(5)世界性交通及運輸的明顯的新發展影響國際間意念、人及產品的交換。事實上，勿須對此再加贅述。任何一位讀者均能列舉出很多現下橫掃世界經濟的因素。有位英國學者曾指出：「今天的輸出市場推銷要求努力的更廣泛多樣化並聯同在每一海外市場企劃的更大集中。」

對某些管理者言，戰略性輸出計劃的釐定似乎只是大公司始能做到的事情。他們將此類計劃的釐定視為係由一組老練的計劃者所應用於大量資料的精巧的、分析性的技術。事實上，這是一項錯誤的觀念。基本上，輸出計劃的釐定，是藉原因及事實的利用，而並非盲目的碰碰運氣，以描繪出公司輸出業務未來方針的一項嘗試。它是考慮業務的一種方法，也是正視必須在其中發生機能的世界的一種方法。最重要的還是戰略性輸出計劃釐定的意念（idea），一旦公司接受這項意念，將發現利用輸出計劃釐定的途徑。關於今後五年的輸出業務必須在何處以及為抵達該處將需要什麼有系統的思考活動，能將創造性的精神灌入輸出管理中。這種未來的方向是非常重要的。說小公司無法釐定戰略性輸出計劃，就是說他們對於未來不能作有系統的思考。

輸出計劃的釐定並不是一項機械性的，一成不變的活動，每一公司需要發展其各自的輸出計劃的釐定工作。然則，即使計劃釐定的工作其細節及優先性公司與公司間有不同之處，但却有一觀念上的途徑是通用於所有的輸出計劃的釐定。這戰略性輸出計劃釐定的觀念上的途徑，就是我們研究的焦點。我們特別避免對於諸如市場方案，成本會計、審計形式、預算等計劃釐定

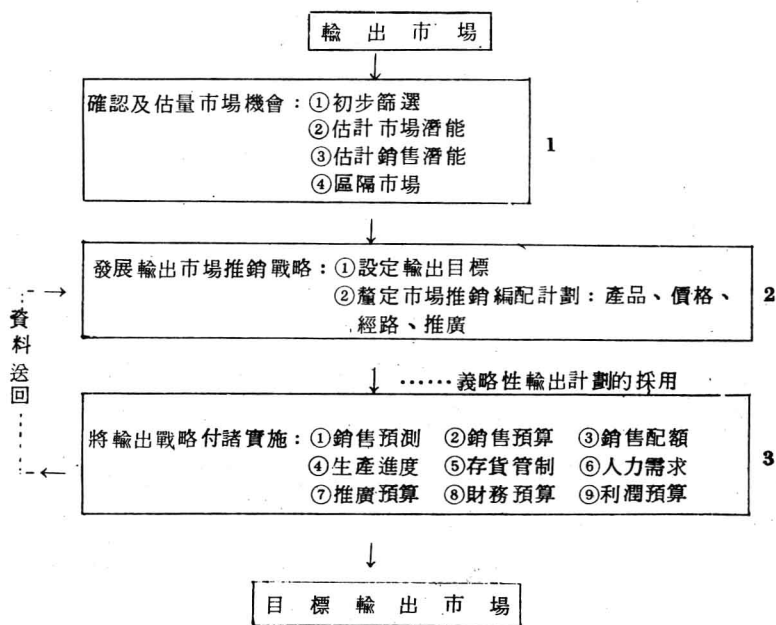
技術的本身作任何冗長的討論。

我們將從一家對於擴張輸出市場推銷業務具有活躍興趣的中型製造企業的觀點，來考慮輸出計劃的釐定。我們這樣做的理由有二，第一，單一的觀點便於說明。更重要的，是製造商在釐定輸出市場推銷政策計劃方面通常較原料生產者或輸出中間商有更大的選擇餘地。因為我們想儘可能的廣博的考慮輸出計劃的釐定，因此以製造商來說明是很合理的。不過，本文所註有關輸出計劃的釐定的工作與初級產品生產者及輸出中間商亦同樣有關係。

第一節 戰略性輸出計劃釐定的要素

輸出市場推銷戰略性計劃的釐定，可視為是一組順序相連的活動以及有關確定目標與選擇達成目標所需的手段的具連續性的決策。

當視為順序相連的一組活動時，戰略性輸出計劃的釐定工作可分為三個階段。該三個階段是有其邏輯性的順序，此順序明顯的表現於圖一。



圖一・輸出市場推銷戰略性計劃釐定程序

4 如何開拓海外市場

戰略性計劃的釐定工作是開始及結束於輸出市場 (Export Market)，輸出計劃的釐定其根本假設之一為「企業的持續目的是在於開創市場。」若干公司在必須取悅於其顧客時，却常有不斷設計及製造新產品以博取其高階層管理者歡心的趨勢。戰略性計劃的釐定就在於藉迫使公司放開眼界以破除此項趨勢進而發展輸出市場。本書將一再的強調瞭解市場以及滿足消費者的重要性。

輸出計劃釐定的第一個活動階段，是為認明及估量市場機會 (Identifying and measuring market opportunity)。這包括初步篩選 (Preliminary screening)，估算市場及銷售的潛能 (Estimating market and sales potentials)，以及區隔輸出市場 (Segmenting the export market)。凡是能夠提供最高銷售效能的海外市場的區隔，即成為目標輸出市場 (Target export market)。

第二個階段，是輸出管理者發展一套輸出市場推銷戰略，以開拓其在目標市場中的銷售潛能。發展輸出戰略，首先需要決定在計劃期間的輸出目標，並設計市場推銷編配 (Marketing mix)——產品、訂價，經路及推廣政策的一項混合——以達到目標。戰略性輸出計劃的釐定，必須觀察公司的整個政策以及可資利用於輸出市場推銷的資源加諸於輸出管理者的束縛。

戰略性計劃釐定程序的第三個階段是將輸出戰略付諸行動。戰略性計劃的第一年變成將引導輸出作業的一組預算及工作政策，這項活動是與通常的一年的預算計劃釐定工作有別，因為它是受延伸到未來的輸出戰略所指引。

圖一所示的計劃釐定的活動是為單一計劃釐定程序的部份。每一階段均與其他階段有密切的關係，而每一階段直到整個程序完成才算是完全完成。這項相互的依賴性，因依照輸出戰略對管制作業的需要，以及依照變動的條件對檢討戰略的需要而更因之增高。為管制作業，輸出管理者必須接受有關報告作業情形的資料的回送。除了其管制功能外，這項回送的資料必定影響輸出戰略。戰略的檢討或要求新的市場研究，輸出目標的修正或市場推銷編配的調整。最後，因為時間的推移，輸出管理者必須定期的延展目前的計劃期間進而至未來。

在本文之初我們曾提及，戰略性輸出計劃的釐定或可視為關於公司在輸出市場的未來行動方針的一系列決策，包括從兩或兩個以上可能的行動路線中，審慎的選取一項行動方針的決策。企業決策，常須在可選擇的行動路線的效果不確定的條件下做成，因此無可避免的要擔負風險，即所選擇的行動將不一定能導致所欲求的結果。計劃的釐定，即在於透過有系統的評估與既

定目標有關的各種行動路線的可能結果，期減少上述風險至最低限度。湯普生在其所著「公司如何計劃」一書中指出：「任憑準確的預測未來的不可能性（計劃者）認明可能性的範圍以及為該可能性做應有的準備。」

計劃釐定的本身要求兩種決策，一為關於目標的決策，一為關於達致這些目標的手段的決策。這兩種決策是截然不同，通常均由不同階層的管理者去做成。因此輸出執行人員從其上級管理者至少獲得其戰略性計劃的廣泛目標。當然，他可以影響其上級管理者，但他自己對目標並不做基本的決策。由於執行人員僅負責公司的一部份，他無法做這項基本決策。很明顯的，在任何經營良好的公司，戰略性輸出計劃的目標必須符合公司整體的目標。輸出經理必須將廣泛的公司目標轉譯為更專門的輸出目標，但後者必須經常吻合前者。順從其上級管理者的這項指導，輸出執行人員能夠及必須做成輸出市場推銷編配的決策。

輸出計劃釐定中，決策的做成必須克服許多障礙：(1)關於公司可資採用的許多行動路線的知識的缺乏；(2)關於每一可資採用的行動路線的結果的不確定性；(3)加諸輸出管理者的財務及其他拘束；(4)時間的短絀。沒有方法可用以消除這些困難，但有些計劃者却往往較其他者更能克服這些困難。

無疑的，在決策中最具創造性的步驟乃是認識為達致所欲求的目標可資選擇的行動路線。戰略性計劃的釐定，提供管理者想出在輸出市場中創造顧客的新而佳的方法的機會，它需要有想像力。這就是為什麼因襲的思想（主意）是為輸出計劃釐定的累贅；他們依戀看起來似乎舒適及安全的古老方法。

未來行動路線的結果常是不確定的，但透過對於與結果有關的因素及條件的審慎估計，有可能將不確定性減低至最低限度。市場、競爭及其他外部的事實的調查，加上管理者所支配的市場推銷編配要素的（價格、產品、經路、推廣）有效瞭解，組成了為合理的期待某一行動路線結果所需的基礎。這並不是說，對未來的評價能將之形成一套數學公式。雖然企業預測者或會發現利用統計或數學上的技術很有幫助，他們仍無法避免對未來事件的可能性作主觀的估計。健全的預測絕無法消除企業的風險，但它較之其他許多水晶球或瞎猜更能消滅企業的風險。

有位美國的輸出執行人員做了如下的觀察：「我們只是還沒有開始盡力的去將計劃準時釐定好。每天的工作的壓力推出了做好長期計劃的願望。這就是為什麼我們在公司裡繼續不斷的促進計劃釐定的意念的原因之一，因為人類的脾氣是去擱置長期計劃的釐定。你擱置的越多，你越需要緩和你的心跳……我們強迫我們的經理們去準備計劃。」重點在於，公司必須秉着其為營

運所做組織的同樣理由為輸出計劃組織。

輸出計劃者必須受到由於公司的有限的能力——不論是財務、物質、管理或其他方面的能力的拘束的限制。不過，將這些拘束視為一成不變則是一大錯誤。輸出計劃的釐定本身能隨時間的過去而增加公司的能力。就短期言，公司能透過外來的財務協助，生產設備的較充分利用，以及與他公司的合作等方式擴張能力，尤有甚者，還有可能移轉公司內部門及職能間的資源。

執行人員常受制於時間，但這並不能做為不釐定計劃或好好釐定計劃的藉口。

第二節 戰略性輸出目標的決定

任何企業體其基本戰略性目標是為維持其企業的生存。但這是最低限度的目標。多數企業也想能繼續成長，以及至少達致所投入資本的競爭性收益。如果這些基本的目標在企業經營的實際工作中是用以指引管理者的話，那麼必須將之轉譯為專門性的目標。

輸出計劃釐定中專門性目標的形成，係自有關海外市場的知識及其對公司所提供的機會開始。輸出目標也反映公司的競爭強力及弱點，以及高階層管理者對輸出活動提供支持的意願。在真空中決定專門性目標是行不通的，這就是以他們無法預料計劃釐定的程序。輸出目標是萌芽自輸出管理者在其計劃釐定工作中所做的思考及分析。

由於各個公司的本質不同，因此在我們僅能將專門性的輸出目標作一般性的說明。普通戰略性輸出目標包括：(1)擴大銷售或達致銷售目標，(2)擴大市場滲入比例（市場佔據率）或達致目標滲入比例，以及(3)擴大市場的涵蓋或達致地理上或分配上的涵蓋目標。我們將於後面幾章有關產品、價格、經路及推廣政策等文中討論及其他目標。

輸出計劃者如何能決定專門性目標的合宜性或對於各種目標作有意義的比較？簡單的答案是利用「利潤碼尺」(Profit Yardstick)。計劃者必須選擇在戰略性計劃期間內能擴大利潤貢獻的目標及市場推銷編配。我們稍後將對這決策規則做更詳盡的討論，因為它對於輸出利潤計劃的釐定是不可缺乏的。

在設計輸出目標中，一項關鍵的考慮是為在輸出市場中競爭者的實際的及預料的行為。輸出管理者的計劃的目標，縱使在面臨競爭公司的對抗的戰略時亦必須要加以達致。因此，在計劃釐定期間，管理者對有關競爭者的獨立的或對抗的行動必須作一正確的判斷。事實上，競爭在輸出市場推銷戰略中佔居非常重要的地位。計劃的釐定，是為管理者接受積極性輸出戰略的先

要條件，因為計劃的釐定力求開拓市場機會以及利用將來可能發生的任何變化。這並不排斥消極的戰術，甚或「有計劃的撤退」(Planned withdrawals)，但是有效的計劃在於探索最初的行動，以及減少對競爭者的行動作不可預期的調整的需要。

第三節 輸出市場推銷編配計劃的釐定

一旦管理者清楚的將戰略性輸出目標加以決斷後他就必須決定為完成這些目標的產品、價格、經路及推廣政策。這些政策或市場推銷行動的工具的總體，即組成公司的輸出市場推銷編配。決定最佳的市場推銷編配是一項非常困難的工作。

困難的原因在於：

(1)許多市場推銷編配要素(產品、價格、經路、推廣)是互相間有互相依賴性；沒有任何單一的要素在輸出市場中不賴其他要素的支持而能充分有效。因此計劃者必須考慮全面的市場推銷編配要素以及配合戰略性目標創造市場推銷編配，以形成整體性的輸出戰略。例如，倘不考慮已計劃的產品，經路及推廣政策，誠無法計劃一有效的價格政策。

(2)計劃者很少有關於任何單一市場推銷編配要素與在一特殊目標市場的輸出銷售間的關係的精確知識。例如，如果廣告活動費提高一〇%，則對某一市場的銷售將發生什麼影響。諸如此類問題實難作精確的答覆，因此，必須允許相當大的錯誤餘地。當市場推銷編配的許多要素的變遷是可以預料到的，那麼預估對輸出銷售影響的問題，變得更為難以輕視。

(3)市場推銷編配計劃的釐定是為用於未來的期間，而該一期間只能以可能性方式加以預測。

(4)已計劃的市場推銷編配必須不超過公司物質的，財務的，及管理上的能力。

因為這些條件，輸出管理者絕無法確定，是否已計劃了達致其輸出目標的最合適的市場推銷編配。不確定的因素是出現於所有的計劃釐定決定中。即使市場試驗或輸出計劃的實際執行亦無法指出市場推銷編配是否是最佳者，雖然它可以指出該編配是否有缺點以及如何可加以改善。說到公司必須要有最合適的輸出市場推銷編配，無異是耶穌向欲上天國者所說的教訓。計劃釐定的益處，是存在於其獲致市場推銷編配決定的合理方法以及對其許多問題的完全認識。因為，只要認識這些問題，事實上即可克服減少這些問題。在面對許多不確定因素中，藉努力於改善市場推銷編配，輸出計劃者能合理

的期待比那些根本不基於事實分析及深謀遠慮而設計政策的公司更能發展出有效的輸出政策。而這種益處是能在輸出市場的競爭中決定勝負的。

輸出管理者應自何處開始釐定其戰略性市場推銷編配計劃？由於所有的編配要素均係相互依賴，純邏輯的答案是或可藉考慮任何的要素——價格、產品設計，個人推銷等作為開始。不論計劃者係自何處開始，他們終須考慮每一要素與所有其他要素的關係。這項工作則有賴於列出每一計劃的市場推銷政策（包括其對生產及企業其他職能的影響）的成本以及預估其對收益的影響，所有這些均必須以增加的金額來衡量。

根據此種論點，多數人認為應自對有意推出與輸出市場的產品或產品類評估開始。如果產品不能提供市場所需求的滿足，所有其他市場推銷努力均將失敗。其次，則以考慮價格政策為有益，特別是將由輸出市場中最終消費者及使用者所支付的基價（Base Price）。健全的價格政策，為輸出者的產品擴張自輸出者至最終購買者的所有大道，雖然，實際上或由中間商去服務這些最終購買者。

第三個步驟，為決定適當的分配（流通經路以用以使輸出者的產品達到其目標市場。輸出計劃者然後可轉向市場編配的最後的主要要素——推廣。在這一步驟，他必須決定個人推銷、銷售促進及廣告活動的政策。

在這一階段，所有市場推銷編配的計劃決定均係推測的，現在他們必須加以整體及調合以消除不合理並改善效力，將整個市場推銷計劃與財務及公司其他資源完全相一致。

第四節 輸出利潤計劃的釐定

上文我們說過，輸出計劃者必須使用「利潤碼尺」以決定特殊目標的願望以及在各種目標間做有意義的比較。這同樣可應用於決定為達致輸出目標所需的產品、價格、經路及推廣政策。事實上，戰略性輸出計劃必須以利潤加以形成及說明，換言之，戰略性輸出計劃的釐定就是釐定利潤計劃。在想到有關利潤時，企業家通常接受會計人員的定義。根據該定義，利潤是企業毛所得減去所有成本的餘數。不過，這定義只適合會計人員的工作，而無助於必須作影響未來經營的決策的企業執行人員。

執行人員所想知道的是他的決策對於未來的利潤，銷售利益及成本將有什麼影響？不受一般企業決策影響的成本亦不應被允以影響這些決策。過去所發生的成本（諸如資本投資）以及維持公司營業所必須的一般管理與其他費用，是為「高出水壩的水」（Water over the dam），與目前決定的效率

沒有關係。以會計利潤名義所評估的企業決策，往往受到過去的限制而不能自由的解決未來的問題。

那麼所需要的應該是摒除歷史性成本及經常費用 (Over head cost) 負擔的「利潤碼尺」。固定成本 (Fixed Cost) 與變動成本 (Variable cost) 必須加以區別，前者不論目下的決策為何均將繼續下去，而後者則可藉管理上的行動加以改變。只有變動成本必須列入用於釐定戰略性輸出計劃的利潤碼尺。因此，這項碼尺乃成為期待自計劃的營運所生的成本與收益變動的淨貨幣影響的一種測度。我們利用「利潤貢獻」 (Profit Contribution) 以有別於古典「會計利潤」 (Accounting Profit) 的利潤觀念。

在戰略性計劃中，利潤貢獻是用以估量整個已計劃的輸出方案的「增加利潤」 (Incremental Profit)。通常輸出者試着從每一個別的銷售獲致會計利潤，其價格及其他政策乃與此項努力有關。這種利潤觀念不僅忽視我們所說的利潤貢獻，而總輸出利潤完全依賴輸出量，同時利潤也來自個別的銷售。事實上，談及從單位銷售去獲致利潤，這是一大錯誤；輸出營運是否有利潤可能性，這要在總輸出收益及所有有關成本完全整理出來後始能確定。

藉在戰略性計劃釐定期間探索擴大利潤貢獻，輸出管理者能夠不僅僅考慮所有成本及單位利潤邊際 (Unit Profit Margin) 即能估量其計劃的利潤可能性。

計劃者在整個計劃釐定過程中自始至終均須利用此項利潤碼尺。關於每一釐定計劃的決策，計劃者均必須詢問兩個問題：其對銷售的影響是什麼？對成本的影響將是什麼？此類問題少有精確的答案，有時在本質上幾近猜測而非事實的結論。不過這類問題仍須加以質問，因為這類問題將注意力導向期待來自計劃決策的利潤貢獻上。

為更進一步說明，在輸出計劃釐定中利潤貢獻碼尺的使用，試舉一機器輸出者的假定例子如下。為避免問題的複雜，我們做幾個簡單的假定：(1)該出口商僅銷售一種機器以及僅售於一個輸出市場，所有其他銷售均屬國內；(2)該出口商有能力生產供已計劃的輸出銷售而無須做新的資本投資；(3)每部機器的變動成本為新台幣叁仟貳佰元，在計劃期間可望不會改變；(4)在計劃開始的前一年，該出口商在其輸出市場銷售一千部機器，市場佔據率為1%（該年此類機器在輸出市場的總銷售為拾萬部）；(5)根據市場研究結果，該出口商預料在今後四年該輸出市場此類機器的總銷售將由拾萬部升為貳拾萬部然後即呈水平發展；(6)再根據市場研究結果以及對其本身的強度與弱點的評估，該出口商相信他能將其市場佔據率在今後四年自1%提高為3%（