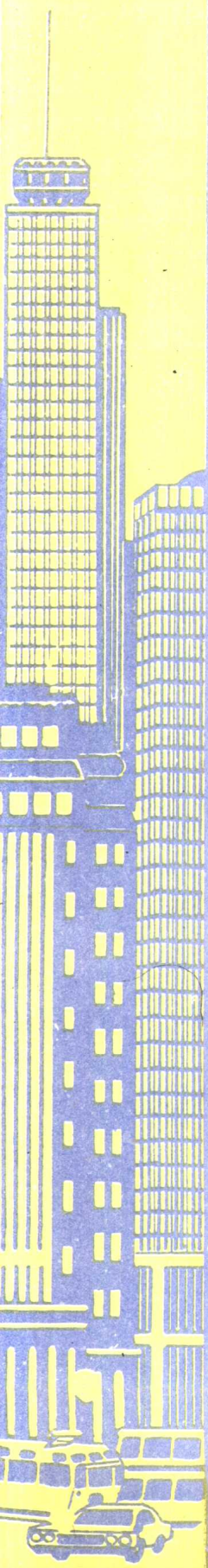


台港及海外中文报刊资料专辑

第六辑

工商企业管理研究

书目文献出版社



编 后 记

本辑内容包括“企业的销售管理与采购管理”和“企业的财务管理”两个栏目，第一个栏目的重点资料有：《如何使用资本预算方法来作行销决策》、《中小企业如何评估国际行销机会》、《如何解决销售和生产之间的冲突》、《如何做好销售预测？（座谈会）》以及《有效提高采购绩效的供应策略》等，这些都是企业领导和供销人员的有益参考材料。第二个栏目的重点资料有：《如何健全企业的财务结构》、《企业财务诊断之个案分析》、《营业周期的衡量与运用》等，也值得企业财会人员和企业主管人员阅读参考。虽然社会制度不同，这些资料提供的又是不同经济制度下的具体作法和经验，但从技术和方法的角度看，有些内容对我们仍有参考意义。

工商企业管理研究（6）

——台港及海外中文报刊资料专辑
北京图书馆文献信息中心剪辑

书目文献出版社出版
(北京市文津街六号)

河北省南宫市印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

787×1092毫米 1/16开本 5印张 128千字
1986年10月北京第1版 1986年10月北京第1次印刷

印数1—5,000册

统一书号: 4201·28 定价: 1.30元

[内部发行]

出版说明

由于我国“四化”建设和祖国统一事业的发展，广大科学研究人员，文化、教育工作者以及党、政有关领导机关，需要更多地了解台湾省、港澳地区的现状和学术研究动态。为此，本中心编辑《台港及海外中文报刊资料专辑》，委托书目文献出版社出版。

本专辑所收的资料，系按专题选编，照原报刊版面影印。对原报刊文章的内容和词句，一般不作改动（如有改动，当予注明），仅于每期编有目次，俾读者开卷即可明了本期所收的文章，以资查阅；必要时附“编后记”，对有关问题作必要的说明。

选材以是否具有学术研究和资料情报价值为标准。对于某些出于反动政治宣传目的，蓄意捏造、歪曲或进行人身攻击性的文章，以及渲染淫秽行为的文艺作品，概不收录。但由于社会制度和意识形态不同，有些作者所持的立场、观点、见解不免与我们迥异，甚至对立，或者出现某些带有诬蔑性的词句等等，对此，我们不急于置评，相信读者会予注意，能够鉴别。至于一些文中所言一九四九年以后之“我国”、“中华民国”、“中央”之类的文字，一望可知是指台湾省、国民党中央而言，不再一一注明，敬希读者阅读时注意。

为了统一装订规格，本专辑一律采取竖排版形式装订，对横排版亦按此形式处理，即封面倒装。

本专辑的编印，旨在为研究工作提供参考，限于内部发行。请各订阅单位和个人妥善保管，慎勿丢失。

北京图书馆文献信息中心

目 次

企业的销售管理与采购管理

如何使用资本预算方法来作行销决策

苏镇安 1

九十年代的行销管理

黄俊英 龙伟业 6

如何区隔工业市场?

陈国嘉 7

中小企业如何评估国际行销机会

王国华译 10

被迫上路, 走出路来

陈海鸽 14

如何解决销售和生产之间的冲突?

陈国嘉 16

如何做好销售预测? (座谈会)

黄俊英等 19

你的顾客属于那一类型?

伯 光 27

有效提高采购绩效的供应策略

渔 人 29

如何做好企业的采购管理? (座谈会)

黄俊英等 34

企业财务管理

九十年代的财务管理

洪三雄 蔡昭发 43

如何健全企业的财务结构

黄俊英等 44

企业财务诊断之个案分析

黄松荣 53

营业周期的衡量与运用

吕竹轩 60

企业编制预算应注意的事项

程春沛 65

让资金周转更灵活: 应收帐款管理

陈国嘉 67

中小企业的财务诊断与改善对策

张 钧 69

落实内部稽核工作的功能

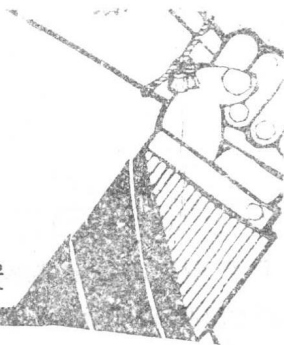
杨灿雄 76

健全企业内部控制制度的七大要领

陈泰皓 78

如何使用資本預算方法來作行銷決策

～在使用資本預算方法前應先瞭解其缺點 ■ 蘇鎮安



重大的新產品決策

T公司目前正考慮是否要行銷一種由研究發展人員所開發出來的新產品，名為「Moondust」。如果該公司決定要產銷這種產品的話，現在就必須投資一百萬元。

一旦決定銷售「Moondust」這種產品，又假如競爭者並不會加入銷售類似的產品，預期未來十年中總計將可獲得淨現金收入計五十萬元。

爲了籌措此投資資金，必須向銀行貸款一百萬元，銀行會要求公司提供現有資產作抵押品。但如此可能會減弱銀行對公司的信用評等，而增加未來貸款的成本，以及影響資金的週轉與公司股票的價格。

如果公司方面不想產製「Moondust」，而其競爭者却決定要製造類似的產品，則將會影響到其現有的產品。而且，競爭者也因此可獲得很多經驗而有利於其未來產品的開發。那麼，經營階層是否要重新考慮實施該產銷方案呢？資本預算方法能否幫助他作決定呢？

資本預算方法（Capital budgeting）可使用在那些現金回收需要數年的投資計畫上。一般而言

，投資計畫需投下龐大的資金，而且，一項投資案也將牽涉到公司大部份的資產。

龐大的現金支出以及長期的投資期間使得資本預算決策對公司的成敗顯得很重要了。

資本預算方法的一些假設

行銷主管時常使用資本預算內一些項目，例如，允許的投資報酬率。然而，近年來却有不少人批評資本預算對重大決策（包括行銷決策）的適用性。

資本預算方法為何被普遍使用呢？資本預算應用於行銷決策時，它的某些假定有多大的正確性？行銷主管如何避免資本預算方法所存在的缺點呢？

批評資本預算方法並不適用於行銷決策的人，所舉的理由大多是因為行銷主管在使用資本預算方法時並不了解其中的一些假設。

財務學者在研究資本預算方法時，提出了兩種假設：一爲由投資所產生的現金流入假定都可預先知道；二爲現金流入可按統計的或然率方法逐年估計。

此外，財務學者在發表資本預算理論時，還提出一些其他的假定，這些假定也許與事實有所出入，例如下列是其中的幾項假定：

- 假定有完全的資本市場存在（亦即資本市場可適當反映與廠商有關的所有因素，以及所有廠商都可自由平等地接近市場）
- 假定每項投資案的稅後淨現金流入都可適當地在整個投資期間中顯現出來。
- 假定投資的主要目標乃在獲得最大的現金流入現值。

資本預算的幾種方法

表1說明資本預算方法的應用。爲簡便計，我們假設有一投資案是爲投資某一新產品線。本投資案的現金流入假定可達三年之久，產品風格的變化，競爭者的行動等因素均納入估計數額中考慮，（表中的現金流入爲稅後淨現金流入金額）。

然而，第四年起的現金流入就無法估計了，因爲假如此產品線的產銷能成功，則競爭者將可能進入市場參加競爭。

衡量該資本投資案是否可接受的方法之一就是「收回期間法」。所

表一

單位：千元

年次 = 0	1	2	3
(現在)	(第一年)	(第二年)	(第三年)
- \$1,000 (成本)	800	1,000	400

謂收回期間就是收回投資額所需的時間，而貨幣的時間價值則不予考慮。

此產品的收回年數為 1.2 年，如表 1 所示。其算法為投資額一百萬元於第一年時可收回八十萬元，若現金流入很平均，則其餘的二十萬元需要五分之一年或 0.2 年即可收回，合計為 1.2 年。

1.2 年即可收回投資額，這麼快速的收回年數，大多數的廠商必然會接受此一投資案。收回期間法僅可衡量需多久時間才能收回投資的資金，故此法是著重於資本的留存，而不着重於投資報酬的最大化。

現金流量折現法則能在各種不同

投資決策的比較上提供一種週全且簡便的方法。此法有考慮貨幣的時間價值（即未來某一特定時間所收到的金額推算成現在的價值）

如果你今天收到一元，你或許可以馬上拿去投資以賺取利息；等到明年時，這一元將更具價值了。另一方面，如果你要等到明年才能收到一元時，你將無利息收入。所以說，今天的一元將比明年的一元更有價值。

表二

單位：千元

$$\begin{aligned} & \$800(1.15)^{-1} + 1,000(1.15)^{-2} + 400(1.15)^{-3} \\ & = \$800(0.8696) + 1,000(0.7561) + 400(0.6575) \quad (\text{請參閱表 3}) \end{aligned}$$

現金流量折現法包括兩個主要的方法：一為內部投資報酬率法，二為淨現值法，此兩種方法互有關係。此兩種方法一般均假定每年收到現金的時間是在年底。

表 1 投資案，我們假定該公司希望每年有 15% 的時間價值（報酬率），則此投資案是否對該公司具有利益？請參閱表 2 及表 3 的計算，由此兩表中可知第一年至第三年共有現金流入現值計 \$1,714,780 元，如把投資的成本一百萬元扣除，則得淨現值 \$714,780 元。

現金流量折現法的用處

對此淨現值 \$714,780 元，我們該如何解釋呢？所謂淨現值是指現

表三 淨現值計算

單位：千元

	0	1	2	3
	-1,000	800	1,000	400
	0	1	2	3
-\$1,000.00	←			
695.68		←		
756.10		←		
+ 263.00		←		
<u>\$ 714.78</u>				

$$\begin{aligned} 0.8696 &= (1.15)^{-1} \\ 0.7561 &= (1.15)^{-2} \\ 0.6575 &= (1.15)^{-3} \end{aligned}$$

表四

單位：千元

$$0 = \$ 800(1.5882)^{-1} + 1,000(1.5882)^{-2} + 400(1.5882)^{-3} - 1,000$$

$$0 = \$ 800(0.6296) + 1,000(0.3965) + 400(0.2496) - 1,000$$

$$0 = \$ 503.68 + 396.50 + 99.82 - 1,000$$

金流入金額超過投資支出金額的超出價值。

因為我們能獲取超過投資額的超出價值，所以公司的價值也就因而能提高，其提高的金額即等於超出價值。總之，該投資案將可產生現金流入而用以支付股東股利，償還債務以及再作其他投資。由於淨現值大於零，故我們對此投資案當可接受。

內部投資報酬率（IRR），就是淨現值為零時的報酬率。前述的投資案其內部投資報酬率為58.82%。如果把此投資案改為分期還本的貸款案，則其報酬率稱之為「實質利率」（Yield Rate）。故內部投資報酬率可視為遞減貸款餘額的利率。

正如前文所述，在內部投資報酬率下，其淨現值將為零，而其每年的資金成本將可使投資案被接受。表4即在應證該投資案在內部投資報酬率下，其淨現值為零。由於其內部投資報酬率為58.82%，大於其資金成本（原先假定的15%），所以我們可以接受此投資案。（註：所謂資金成本是指投資者對於特定風險程度所需得到的預期報酬。）

現金流量折現法的限制

投資成本與報酬若是已知時，則現金流量折現法將是評估資本預算方案的有效工具。但現金流量折現法是基於幾項假設，其中之一就是假定有完全的資本市場存在。

我們再以前述的「Moondust」投資案為例來說明。公司當局是否接受「Moondust」投資案呢？他是否能依賴現金流量折現法來評估此一投資案呢？

第一個問題：你是否接受「Moondust」投資案呢？這個問題很難作明確的回答。譬如說，我們若決定接受此投資案，那是否意謂不再接受未來一兩年內所開發的較為優良的產品案。

至於第二個問題：你是否能依賴現金流量折現法來評估Moondust投資案呢？此一問題較容易回答。其答案為「否」，我們不可依賴現金流量折現法來決定是否要產銷「Moondust」產品，因現金流量折現法不會將競爭者的反應、環境的變化以及投資者的感受等因素之間的複雜關係列入考慮。

我們再舉一個例子來說明只要有正確的情報以供分析，現金流量折

現法有助於作投資決策。例如某家公司的某一投資方案在未來二十年內其現金流入每年預估將有十五萬元，而需要的投資金額則為一百萬元。

在投資當時，利率相當高，這或許是通貨膨脹的關係。同時，股票的價格却很低。由於利率高及股票價格低，這兩種因素乃促使此投資案的折現率很高。

此外，預估的現金流入若有風險時，折現率也得提高。我們假設一般現金流入的折現率為20%，有風險的現金流入其折現率將提高為25%。試問，我們得接受此一投資案嗎？如果詳加計算，其答案應該是不能接受。因為此投資案的內部投資報酬率僅13.9%而已，而且，在折現率20%或25%之下，其淨現值為負數。

但前述的分析犯了三個錯誤：第一個錯誤是將預估的現金流入均以現在的價值表示，而沒有考慮到在通貨膨脹下，我們也許會提高售價的事實。

第二個錯誤就是把二十年間每年的折現率都假定不變。因為假如目前的高利率與股票獲利率是屬週期性的，那麼數年後當資金成本降低時，却仍繼續使用原先高的折現率就顯得不合理了。

第三個錯誤就是未考慮此投資案的現金流入與其他投資案的現金流入之間的相互關係。一般而論，投資大眾較喜愛日趨增加的現金流入

而非保持不變的現金流入。

如何正確使用 現金流量折現法

那麼，我們該如何正確地使用現金流量折現法來評估投資方案呢？我們可以使用同等幣值（而非目前金額）來表示現金流入，或隨著貨幣及資本市場的利率及股票殖利率的改變來調整折現率。

經此調整後，我們或許可安心來使用現金流量折現法。然後，或許可對現金流入與其它資產的現金流入之間的關係作一分析。如此，也許就可決定是否接受此投資案了。

但是，我們仍遭遇到難題。那就是現金流量折現法下有許多假設。其中一些假設與事實並不符合，這是大部份行銷主管一致的看法。

為了配合實情，淨現值法此一理論的模式業經修改以便在實際情況下得以使用。但是某些假設中仍有無法反映實情者，故此模式的實用性尚令人懷疑。我們由一般行銷主管對現金流量折現法的觀感中，可看出他們對數量方法的模式是難以接受的。

既然企業各級主管對現金流量折現法並不完全接受，那麼他們是否有其他途徑來評估資本預算案呢？

當然，他們是有一些方法。有的是依據投資案品質的不同使用不同的「臨界點投資報酬率」（Hurdle Rates of Return），例如品質較吸引人的投資案則採用較低

的折現率。

另有些主管採用很低的折現率，而以投資案對公司策略的影響大小來作抉擇。有些則純粹以品質的因素，如任務目標或形象等來作取捨的依據。

由於有許多行銷主管並不喜歡以現金流量折現法來評估那些具有長遠影響的投資案，所以對新產品的選擇及其他重大決策，他們也都沒有使用現金流量折現法了。

雖然如此，行銷主管及其他企業管理人員設計了一些特別的模型。以評估長期決策。這些特別的模型雖仍有缺陷存在，但它們對處理一些存在不定環境下的問題却也發揮了很大的功效。換句話說，某些特別的模型用於某些特別的狀況比其他方法更適用。

如上所述，行銷主管為使用折現率，乃儘量使淨現金流入能平均分配到各年度中。例如，某投資案在第五年時才開始有現金流入，行銷主管為比較各個投資案折現率的高低，他就須把該投資案第五年後的現金流入，設法分離一些到前四年中。

很多行銷決策與前述的一些投資案有相同的性質。最明顯的例子就是新產品決策。但廣告活動、選擇銷售區域，以及訂價決策等也屬長期重大的決策。譬如，零售商有時也得簽訂金額龐大的二十年或三十年租約。

但是，行銷主管對折現率却少去

談及。很多論文建議要使用適當的折現率來求現金流入的淨現值；但却很少論文說明選定折現率有何假設，或闡述不同的折現率為何其現值有很大的差異。

折現率不同，則現值的差異就很大。例如，二十年後收到一元的淨現值如果以25%折現率來算約等於一角。反之，若折現率為5%時，其淨現值則為三角八分。

資本預算與短期決策

資本預算程序也可對短期行銷決策或較不重要的決策提供有關的情報。

例如，行銷主管在比較兩個新的銷售區域選擇方案時，他也許就想對此兩案未來數年的現金流入求算其現值。此時，資本預算程序即能提供折現率，以供選擇短期投資案之用。

折現率的其他用途是，可用於求算預估率及隱含利率，採購者需要預估率來決定是否值得在規定期限前提前付款，以節省為控制過期付款所耗費的成本。為此問題，採購者需要選定一個折現率以求算現在付款的價值等於將來付款的價值。

從事零售業的機構常對其內部的利潤中心計算存貨的隱含利息，雖然沒有金錢借貸的發生或沒有利息的支付；其目的乃在提醒存貨管理人員，應了解存貨是一項具有價值與成本的資產。

一般而言，隱含利息應比短期融

通的利率略高。

折現率也可以幫助作許多短期決策。因此，對某些主管而言，我們若能告訴他們提高存貨量所獲得的利益要大於資金成本，這將是一件很有意義的事。

同樣的道理，一項行銷決策，不論短期或是長期的，其產生的收入若能大於其資金成本，必可增加公司的價值。

所以，對公司的一切行銷決策，應評估其投資報酬並加以比較。例如，有一家零售商考慮要開一家新店面，但卻須在四年間增加存貨金額約四百萬元，此零售商可能因而放棄此一決策。

因此，這項增加存貨的決策案雖然能達到最低的投資標準，但其獲利價值也得超過開一新店的花費才划算。

現金流量折現法 應用的準則

目前企業界對資本預算方法及折現率都很感興趣，但現金流量折現法該如何使用才能作出明智的決策呢？以下是應予遵守的六條準則：

1. 促使瞭解

在使用現金流量折現法時，應向使用者說明此一方法有那些假設。

2. 選定不同的臨界點折現率

凡在品質上吸引人的投資案應選擇較低的折現率；又資金較寬裕的企業應選擇較低的折現率。獲利的企業對新投資案的看法是，只要能

順利發展，利潤低也無所謂。

3. 選定一個低的折現率

對一項投資案除考慮折現率外，主要須考慮投資案對公司策略的影響。

4. 採取優先順序的選擇程序

選擇各種投資案時應當考慮品質（非數量化因素），如任務或形象等。僅依賴數量方法來選擇投資案是很容易出錯，如能配合品質觀點來考慮，決策者將不會作出錯誤的決策。

5. 採取混合的方法

每一個投資方案的評估方法都各有利弊，並沒有一項最佳的方法。收回期間法、平均投資報酬率法、

淨現值法、內部投資報酬率法，以及電腦模擬法等都能提供有用的情報，故各種方法應該混合使用。一位投資分析家可能會使用每種方法來評估投資案未來數年內現金流入的未來價值。

6. 尋找新的方法

在面臨不確定經營環境的今天，企業主管應當尋找新的投資預算方法，以應付特殊的需要。

後記

本文為美國德州大學兩位教授合寫的論文，作者闡述兩種資本預算方法的功用及其缺點。謹將這兩種方法作一彙總比較以供參考。 (M)

表五 淨現值法和內部投資報酬率法的比較

摘要	現金流量折現法	
	淨現值法	內部投資報酬率法（現值報酬率法）
優點	1. 考慮貨幣的時間價值。 2. 考慮投資案整個年限的收益。	1. 考慮貨幣的時間價值。 2. 考慮投資案整個年限的收益。 3. 所求出的報酬率較淨現值法所求出的淨現值更有意義。 4. 所求出的報酬率可對各投資案的等級作優先順序的排列。
缺點	1. 難以適用。 2. 管理當局必須決定採用何種折現率。 3. 如果各投資案所需的投資金額不同，此法所計算而得較有利的投資案，若需較多投資，則可能並非是一良好的計劃。 4. 各投資案的年限若不相同，淨現值可能導致錯誤的判斷。	1. 難以適用。 2. 此法暗示盈餘的再投資是以所獲得的報酬率來加以計算，而淨現值法則暗示盈餘的再投資是以折現率加以計算，經分析後得知淨現值法的假定較為合理。
方法說明	1. 以臨界報酬率作為折現率，計算淨現值。 2. 若淨現值為零或正數，則接受此投資案。	1. 利用現值表來計算內部報酬率。 2. 若報酬率大於或等於臨界報酬率，則接受此投資案。

重視消費者與環境保護運動



政治大學企業管理研究所
教授 黃俊英

在一九九〇年代，台灣地區的消費者運動和環境保護運動將更加茁壯，並將對企業的營運構成更大的壓力。消費者運動自一九八〇年起進入成長期以來，已日益受到消費大眾的支持。近幾年來，由於消費者團體的努力，新聞媒體的報導和鼓吹，已促使社會大眾更加關切消費者保護問題。有許多廠商已經感受到消費者運動的壓力，並密切注

意消費者運動的發展。在九〇年代，消費者意識將日益高漲，對消費者本身的權益將更加關切，對企業損害消費者利益的行為將愈加不能容忍，並更傾向於支持消費者團體對危害消費者利益的企業採取抵制和對抗行動。

台灣地區由於人口的成長和經濟的快速發展，生態環境的品質不斷惡化，環境污染的情形日益嚴重，民眾對環境品質的要求已日益殷切。近年來，政府主管機關已採取多項環境保護措施，若干環境保護團體也積極在推動環境保護運動，期能喚起社會大眾對環境保護的重視。目前，環境保護運動似尚未對企業的營運構成任何重大的威脅，但可以預見今後社會大眾對生態環境

保護的反應將一天比一天強烈，對環境品質的重視將一天比一天增強，人們將不願意為了獲得經濟利益而任令生態環境受到無情的摧殘。在九〇年代，環境保護運動將對企業營運產生重大的影響。

消費者運動和環境保護運動不僅是保護消費者權益和保護生態環境的運動，也是保護優良廠商的運動。面對這兩個新興社會運動的興起和壯大，對企業的發展而言，是一種威脅，也是一個成長的機會。面對這兩個運動日益擴增的壓力，企業當局必須一方面體認它們的存在價值和時代意義，支持它們的發展；另一方面評估它們對企業經營的可能影響，及時採取有效的、正面的因應對策。

公共關係的企業角色



IBM企劃資訊部經理 龍偉業

國內的企業經營，公共關係將逐漸的被重視。而基本上公關的主要工作目標，對外是樹立合適的企業形象；對內則是強化同仁間對公司的認同和向心力。

企業成功的三要素：合適的產品、強勁的行銷能力、良好的經營環

境。這三要素皆牽涉到企業形象，良好的形象能幫助產品的推廣，促使企業成功。任何一個企業的成功與否，端視這三個條件是否被充分滿足。從這個角度來看，公關在不久的將來，將會在任何一個企業裏扮演舉足輕重的一環，成為企業成敗重要的因素之一。

一般公關只應付突發事件，比較被動。在未來，公關在企業經營上將扮演一個更主動、積極的角色。而且公關的成效也必需如同其他的部門一樣，予以管理及考核。首先，對企業在一般大眾、企業環境所處的地位或形象必須做正、反兩面的了解與評估；再針對這些現象擬

定各種的策略，並依據企業本身的強處有計劃地推廣而降低企業形象弱點可能造成的影響。

至於公關和其他部門的協調，須依公司的組織、需求而定。基本上，公關是獨立一部門，而非隸屬於某某部門。

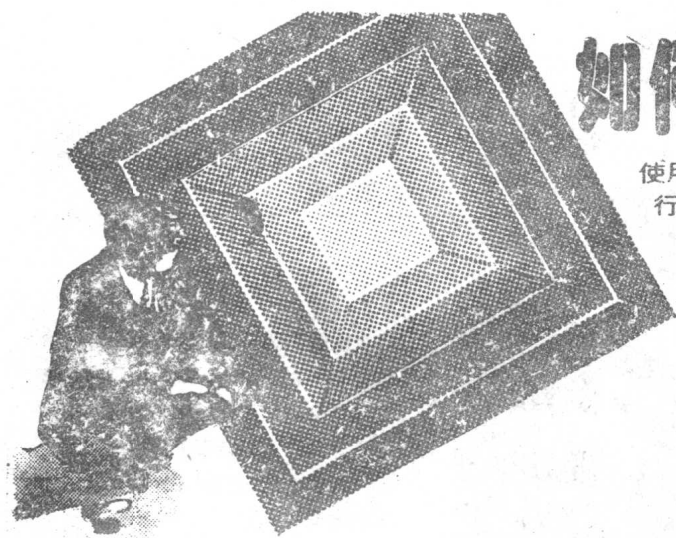
公關和交際在國內常被混為一談，但事實上交際只是公關的方法之一，而非目的。公關的對外目的在塑造公司的形象，而非喝酒吃飯。最重要的是要增加社會大眾對公司的了解及認同。而「交際」可能遠不及「主動的提供公司的動態」或「介紹公司的目標與政策」等做法來得有效。

(原載：現代管理月刊[台] 1985年 100期 28頁)

如何區隔工業市場？

使用巢狀的方法，
行銷經理可決定最佳的市場區隔方式。

陳國嘉



當企業決定投入某一市場——無論是消費者市場，工業市場，中間商市場或政府市場——首先必須認清一個事實，就是在正常情況下，公司無法服務市場中所有的顧客，它只能對某些特定的顧客進行區隔，才能以最有利的姿態來進行有效的服務。

區隔消費者市場比較困難，但與工業市場相比較則又容易得多了。因為，相同的工業品可能有多種用途，而不同的工業品則可能只有一種用途。更何況工業品使用者本身和消費者有很大的差異性，行銷者也很難去辨識此種差異，以作為行銷策略發展的依據。

事實上，區隔工業市場的目的在使行銷者進行下列項目：

(1) 市場分析

對於整個工業市場作通盤的瞭解，包括工業品使用者如何購買和為何購買。

(2) 選擇主要市場

以公司的產能來理性的選擇主要市場。

(3) 行銷管理

發展行銷策略、計劃及利潤規劃，以配合不同特定市場的需求，及造成公司獨特的競爭利益。

本文將根據顧客群和個別購買者在人口變項（包括產業和公司的規模）、營業上的變項（生產技術的不同）、採購組織、文化、個人特質等變項，由行銷者根據這些區隔工業市場的因素，而形成巢狀的層級（Nested Hierarchy）如圖一所示，以全盤考慮顧客群，潛在的顧客和購買狀態，俾區隔工業市場。

一、人口變項

首先從巢狀層級最外層市場區隔因素開始討論。這些變數對於公司和有關顧客的需求，以及使用型態有廣泛的解釋。變數包括產業和公司的大小、顧客地區。

(一) 產業

產業訊息提供了顧客的需求和採購情況的知覺。有些公司如銷售辦公設備、商業用電腦、和財務諮詢等行業，其市場相當的廣闊。就這些行業而言，產業特性是市場隔化的重要因素。

行銷者可依據產業特性區分成個別的產業；例如，財務諮詢業為單一產業，但可根據產品和服務對象的不同而區分為商業銀行、保險公司、信託公司……等。

(二) 公司規模

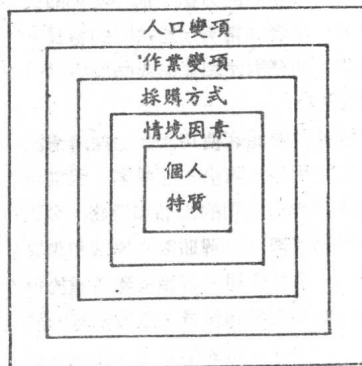
大公司會運用特定的行銷方案來影響市場；小公司也可以。例如，一家小型化學品供應商以公司的大小來區隔市場後，絕對不會選擇需求大於公司產能的公司。

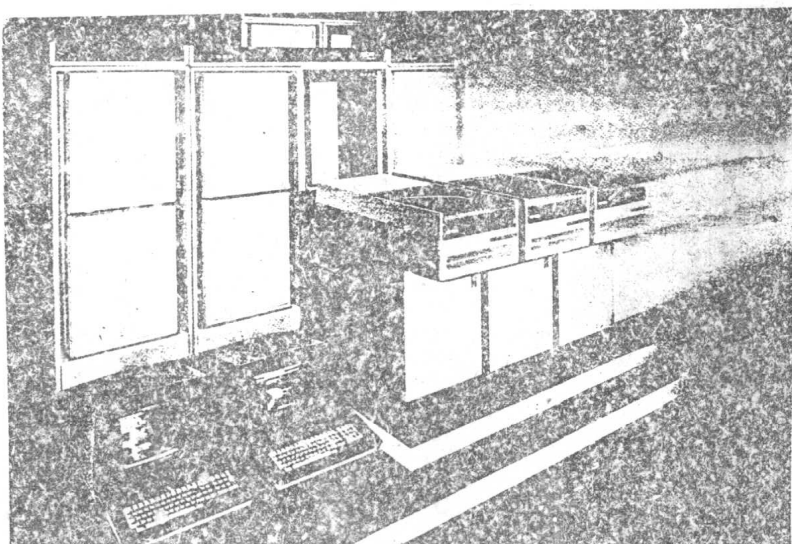
(三) 顧客所在地區

顧客所在地區是公司進行行銷組織和行銷人員運用決策時的重要因素。當地理位置是企業經營的需求變數時，則顧客所在地區是市場區隔化的重要因素。

人口變項的資料是最容易取得的。除了工商名錄可提供產業、公司和地區的顧客名單外；政府的統計資料、

圖一 形成工業市場區隔的因素





行銷研究報告、貿易週刊等都可提供大量的人口變項資料。

二、作業變項

作業變項是用來仔細確認人口變項所選取的顧客，它包括技術，使用者一非使用者的狀態（用產品和品牌區分）和顧客的潛能（如技術、生產、財務）。

（一）公司的技術

公司的技術視其生產過程或產品的不同而決定其購買需求。例如，蘇打灰（Soda ash）能用兩種不同的生產方式來生產，則它需要兩種不同的資本設備和原料。

（二）產品和品牌使用狀態

產品和品牌使用狀態是區隔市場最容易和最明顯的方法。而特定產品或品牌使用者通常有一些共同的特質，至少，他們對使用產品或品牌有共同的經驗。

根據現有顧客使用產品的採購情況，也可用來區隔潛在的顧客。因為現有顧客熟悉公司的產品和服務，公司的行銷經理也瞭解顧客的需求和購買方法。有些公司的行銷策略著重於增加現有顧客的銷售量，以及顧客的成長率或相對市場的佔有率。在這些個

案中，工業行銷經理通常採取兩個步驟：首先，他們致力於取得第一筆訂單，接着，再增加顧客購買的數量。

有時候用以區隔消費者市場的因素不僅可作為區分公司和競爭者的顧客，也可用來確認競爭者。這種訊息並可使行銷者更容易地找出競爭者的缺點，而誘使競爭者的顧客購買本公司的產品。

（三）顧客的潛能

行銷者可針對潛在市場評估公司的現行作業、生產技術或財務的優劣點。例如，公司實施嚴密的存貨控制，使用運送記錄來評估原料供應商。如未能實施品質控制的測試，則須花費更多的費用於檢驗原料的品質。

在化學工業裏，技術較差的公司傳統上需由供應商進行技術上的支援；因此，供應商必須先確認顧客的支援為何。

技術上的優勢也能區隔市場。例如，迪吉多（Digital）公司銷售迷你電腦給顧客供其自行發展軟體；以及Primer公司銷售其整套電腦系統（Computer System）給顧客，而不需密集式的技術支援。這兩家公司都是以區隔因素作為選擇公司目標市場的最佳實例。

Prime公司銷售整套電腦系統給顧客，是以區隔因素為選擇目標市場的依據。

三、採購的方式

在區隔工業市場的因素中，有一項最容易使人疏忽的，就是顧客的採購方式和公司的經營哲學。這項因素包括正式的採購組織權力結構、購買者一銷售者之間的關係、採購政策和採購的標準。

（一）採購的功能性組織

採購組織的大小決定於公司的規模和採購的作業量。購買者可用集中方法把個別購買單位合併成一購買群，而銷售者如果是分散的生產作業，則很難配合此集中購買型態。為配合這些不同的需求，銷售者可用一特定方案來掌握對集中採購者的銷售，以及使用地區的銷售群來控制分散採購的方式。

（二）權力結構

權力結構隨著顧客的不同而有差異，由於不同的組織結構進而採取不同的採購方式。例如通用汽車和福特汽車的財務分析單位在作採購決策時，並非以價格為唯一的根據。有些公司進行採購決策會受到生產、技術部門的影響。

（三）購買者一銷售者之間的關係

供應商可能和某些顧客有較親密的關係，這種關係能很清晰的被認定。例如銀行家、律師、或投資者都可視為未開發的市場。

（四）採購政策

財務狀況較佳的公司提供租賃的方式，以期確認潛在顧客喜歡租賃資本設備或者是有嚴密的資產管理。當AT&T採取租賃而非銷售時，其採購政策成為區隔市場的重要變數。

潛在顧客的採購方式對整個採購過程是相當重要的，因為有些採購者視供應商所發生的成本而決定購價；而有些採購者則採用市價或招標來進行採購。

(五)採購標準

權力結構、購買者一銷售者之間的關係、和採購政策都影響採購的標準。消費品市場的利益區隔是爲了找出消費者的購買原因。事實上，消費品市場區隔最重要的是它能直接處理消費者的需求。在區隔工業市場時，這種標準可考慮作爲採購決策。

四、情境因素

情境因素類似於作業變數，但它是要求較多的顧客資料。情境因素包括訂單的緊急性、產品的應用和訂單的大小。

(一)訂單的緊急程度

對於正常替換的產品和用於建立新廠或緊急替換的產品，其生產時間是不相同的。有些公司則以緊急的程度作爲選擇市場的依據，並發展出「行銷一製造方法」。以導引出「緊急訂購商店。」（Hot-Order Shop），使其能快速地提供小額且緊急訂單的需求。

(二)產品應用

五馬力汽車間歇性的使用和五馬力汽車連續性使用下的需求是不相同的。因而產品的應用對採購過程、採購標準和銷售者的選擇有重大的影響。

(三)訂單的大小

市場的選擇可以訂單的大小作爲基準。高度自動化的公司可以區隔市場，俾能集中於一些項目，而採取大量

生產的方式。但非自動化的公司則生產小數量的個別產品。因而行銷者可以產品的使用和使用者的區別個別的訂單；這區別提供使用者考慮在不同情境下，選擇生產同一產品的不同供應商。

情境因素大大地影響採購的方式。而訂單的緊急程度能改變採購的過程和採購的標準。

五、購買者的個人特質

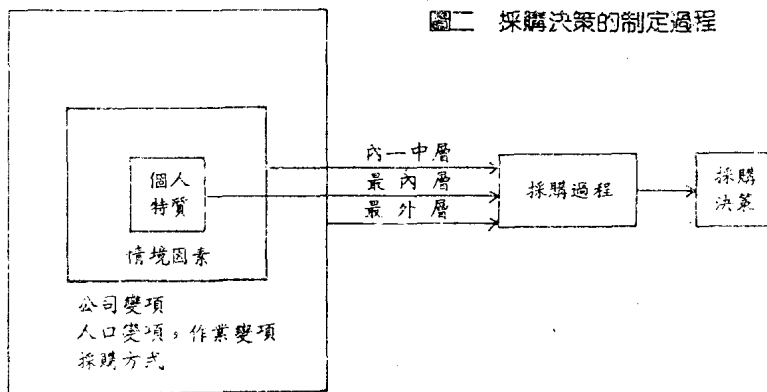
雖然購買者在選擇廠商時受了組織結構和公司政策的限制，但採購決策仍是由人來執行，因而工業品行銷者

則專門向老朋友（即以前經常往來的經銷商）購買。

蒐集個人特質方面的訊息不但費時而且困難；個人特質的訊息可用來發展出良好且正式的銷售資訊系統，以確信銷售人員所蒐集的資料可供行銷部門發展市場區隔的行銷策略。

根據上述特性，行銷者可依據公司的變項，情境因素，和購買者個人特質來決定購買決策。由圖二可看出整個採購決策的決定過程。此巢狀的最外層是公司的變項，包括人口變項、作業變項、和採購方法，接着是情境因素，最內層則是購買者個人特質。

圖二 採購決策的制定過程



仍和消費品行銷者一樣，要根據個人購買的動機、個別的認知以及風險管理策略來區隔市場。

購買者所應承擔的風險程度與其個人特質如個人型態、自信等有關係。不考慮風險的採購者對新產品而言，他並不是一位潛在的顧客，而且他也較傾向於向未經測試的經銷商購買。

有些採購者則僅限於向本身工作場所附近的經銷商購買，這樣他所下的訂單才能及時的送達；而有些採購者

總之，市場是由具有不同偏好的顧客團體所組成，而企業必須考慮各項區隔因素，使能夠有條理、有系統的區隔每一市場，而把每一市場看成一個明顯的機會，然後把各區隔的利益分析與公司的目標結合。本文旨在介紹一巢狀的方法來作爲區隔工業市場的方法，使工業品行銷者能根據公司的產品和產業的特性，來劃定公司利基（Niche）所在，使其在有限的資源運用下，達成預期的銷售目標。⁽¹⁾

中小企業如何

評估國際行銷機會

王國華譯

一家大規模多國籍企業的全球性策略計劃，關鍵在於資訊（Information），而資訊最主要的來源在於該多國性公司駐國外的代表。一般說來，在本國從事營業活動與在外國是有區別的。以前者而言，該公司有自己的幕僚人員，非常熟悉公司在該地區的實力：優劣點、利益以及環境。這些人能搜集和評估各種資料，並呈報給總公司。

然而對尚未進入某一特定國家或地區的中小企業而言，情況就不同了。小公司必需依賴第二手的資料以及對該潛在市場進行調查。規模較大的多國性公司則對海外行銷有廣泛的經驗，他們可使用種種不同的程序以獲得國際環境的資訊。例如國際商業機器公司（IBM）近十年來一直有專門的單位負責此事。六十位幕僚人員，其中二十五位是在國內公司的經濟部門，其餘三十五位廣佈海外。他們集中精神研究經濟狀況和電腦產業的演變因素，諸如消費者運動、資料安全性、以及國際政治與經濟關係。這個單位每年四次向高層管理人員作總體性預測，應用計量經濟預測未來經濟趨勢。

即使採取有限的國際擴張計劃的企業也會注意觀察國際環境。例如美國罐頭公司（American Can）決定限制其國外營業量低於其全部業務量的百分之五十，然而該公司仍然從各種來源搜集資料，評估各地區的政治、

經濟和經營效率因素。

上述過程需賴受過專業訓練的幕僚人員和熟悉當地情勢的專家來執行。在協調這些活動及規劃、決策的部分過程中，可能需投入相當的管理時間與努力。

對中小企業而言，使用這種方式來觀測國際環境未免太過複雜，並且經費也不允許。現在問題發生了，一家中小企業如何在維持原有地區發展的同時，再去調查其他國際市場的機會，以及探討擴張的可能性呢？這就需依賴第二手的資料來源，以及資料應用方面的技巧了。

本文擬運用第二手資料來進行下列三方面的決策：（一）選擇值得業者深入調查的國家或市場；（二）初步評估市場需求潛力；（三）探討環境的變化。

進軍國際市場的決策

中小企業第一次進軍國際市場，須做銷往何國以及如何打進該國市場的決策。這就需要評估該國的投資氣候、市場潛能、以及營運所需擔負的風險與成本。一個主要的問題是：在衆多的國家與市場間如何去選擇？要對世界上所有的國家與市場都做深入的調查，事實上是不可能的。相反的，只對有限的國家進行調查，可能會遺漏一些市場展望很好的機會。解決之道是對第二手資料予以過濾，以決定對那些國家做深入調查。



市場潛能、市場成長以及進入當地市場的風險，可透過國外出版物（如商業週刊Business Week）或配合公司目標及營運所制定的指標來加以預估。

國外出版品來源

出版品來源有很多，例如Business International為西歐、東歐、中東、拉丁美洲、非洲、亞洲及澳洲等國家出版了三種指標資料：市場成長、市場強度、市場規模。這三種指標隨各地區而有所不同，這也反映了各地區市場的特性。市場成長指數是根據過去五年不同變數的成長百分比加以平均所求得。以歐洲為例，這些變數有人口、銅品消費量、水泥及電力生產量、國內生產毛額、國民所得、個人消費、客車、電話及電視機的擁有數量。在拉丁美洲，後面五種變數省去，另外加入能源消費、卡車與巴士使用數量。

市場強度（Market Intensity）是衡量一個市場富有程度的指數，或購買力集中的程度。首先選擇一地區做為基準，再依特定變數求出每一國家的分數。以歐洲為例，這些變數與市場成長的變數相同，只是給予個人消費及客車的擁有數兩倍的加權。在拉丁美洲，使用的變數是人口、個人消費量、每人能源及銅品的消費量、水泥的生產量、客車及電視機的擁有數。以該基準地區為1，各國的分數即可表示出來。例如拉丁美洲在一九八〇年時，安地列斯群島有最高的市場強度，分數是3.45，其次是波多黎各，分數是2.7。

市場規模（Market Size）指數是衡量每一國家在該地區的相對大小，以百分比來表示。拉丁美洲使用與市場強度相同的變數。一九七九年巴西佔拉丁美洲市場潛能的27.50%，其次是墨西哥，佔21.78%。

此外尚有其他類似的出版物，例如Price Waterhouse Country Information Guides以及Dun and Brad-

street's Exporters Encyclopaedia也提供有關投資機會、外匯管制或獎勵投資的資料。這些出版物的限制是僅集中於衡量一般的商業環境。例如他們在確認那一國較有吸引人的投資氣候方面甚有用，但缺乏對特定市場更詳盡的分析。

至於特定產品市場的分析方面，也有一些出版品。美國商務部出版有詳細的全球性市場調查報告，該調查報告涵蓋了二十到三十個某一產業最佳國外市場，例如工業機器、醫療設備及電腦等。它的優點是，提供了容易取得、容易吸收的世界市場調查資料。但美國商務部的調查報告有一個缺點，就是只列出有限的產業。Economist Intelligence Unit則出版了某些特殊主題的報告，如國際旅遊發展、世界紡織產業等，和某一國家某種產業概況，屬於詳盡而有系統的報告。

另外World casts刊物，為某些產業提供生產及消費量的預測，包括對世界、地區、國家做一年、六年、十年及十五年的預測。他們集中在商品及工業產品的預測，例如農業、礦業、紡織業、木材業、造紙業、化學業、石油、橡膠、金屬及機械業。

慣常使用的方法

另外一種方法只需較少努力，也就是配合公司特定目標及產業特性，使用第二手資料的慣用模式。基於國際市場營運的管理目標，及配合有關的特定產業及產品線，選擇一些變數，過濾不值得去開發的國家。例如某些公司會考慮政治風險的重要性，而有些公司則較關心通貨膨脹率及未來市場的成長。同樣的，對某一產業有關係的判斷標準，在別種產業就不見得一樣。一家從事迷你電腦行銷的公司，可能會關心銀行及財務機構的多少，而從事玉米採集機行銷的公司將更關心當地玉米的產量。



一些指標可因此被選擇做為進入某一國家或地區的主觀衡量工具。我們可建立一些初期的過濾標準，決定排除那些國家。例如對某種產品銷售予以限制的國家，可據此不加考慮。也有管理人員希望應用已確定的標準，例如電子遊樂玩具製造廠可能不考慮低於某一國民生產毛額水準的國家。

接著是選擇一些指標來衡量行銷機會。一般而言五種因素需列入考慮：(1)市場大小及成長潛力。(2)在一國或一產品市場營運的有關風險。(3)競爭。(4)有關在該國營運成本的因素。(5)可利用的配銷通路及廣告媒體。

例如市場潛力的指標可能包括人口成長、國民生產毛額、教育水準及投資佔國民生產毛額的比例。基本指標如表一所示。

表一：商業和市場環境指標

一、人文特性
—人口的多少
—人口成長率
—都市化的程度
—人口密度
—年齡結構及人口的組成
二、地理特性
—領土的大小
—地形特徵
—氣候狀況
三、經濟因素
—每人國民生產毛額
—所得的分配

一國民生產毛額的成長率

一投資占國民生產毛額的比例

四技術因素

一技術熟練的水準

一現有生產技術

一目前消費技術

一教育水準

五社會文化因素

一支配價值

一生活方式和型態

一民族團體

一語言統一的程度

六國家的目標與計劃

一產業優先順序

一基層組織投資計劃

最低要求分數標準的國家，可接受並做進一步的調查。

無論使用何種方法，評定國家等級的順序，與管理人員最初決定的目標，兩者之間的一致性需加以考量。如果評定出來的國家等級順序與管理當局的擴張與財務目標不一致時，就需要重新加以評估；這時也許需要納入財務資料或其他標準。然而不管何種情形，對於有關公司或產品市場的指標做仔細的選擇，對有效評估國家市場方面是相當重要的。

市場大小的估計

一旦決定那些國家要進行調查後，下一步是進行市場大小及市場成長的概略估計。一種相關產品已經在該國行銷多年時，我們可利用其生產與銷售的資料，並使用銷售預測技術來擬定計劃。在沒有生產及銷售資料可利用的國家，或者產品在該國要進行第一次行銷，這時就需要技巧了。

資料插補技術（Data Extrapolation Techniques）頗為可用，這是一種使用經驗及從一國或多國搜集而來的資料，對別的國家做潛能的估計或預測的技術。有一點要切記的是這種技術是基於一假設前提：搜集到的資料在一國與另一國有相關連性。在兩國間有類似的市場結構或需求特徵時，應用此種技術可能會很成功。

一、前一後分析法

第一種最簡單的資料插補法是前一後分析法（Lead-Lag Analysis）。這種分析是使用某一國在某時間的資料，來計劃在別國的銷售。這種方法假定兩國決定需求的要素是相同的，唯一不同的是時間的先後。例如在法國的銷售趨勢可用美國的銷售趨勢來加以預測。但這種方法不被廣泛使用，因為不易辨認相關的時間落後。而且這種方法精確性也頗有問題。創新品在不同國家有相同的滲透率與擴散率的情形下，使用這種方法最為有效。

二、替代性指標法

第二種方法是使用替代性指標（Surrogate Indicators）。這種方法是用調查或第二手資料來搜集資料。另外肉眼的觀察，對於評估開發中國家也很有用。

甲、市場潛力指標

我們必需發展某種特定產品或產業的市場潛力有相關聯的替代性指標。例如Dickensheet就發展出儲存量大型冰箱的市場潛力指數。這包括十一個指標：食品購買習慣、超級市場及自助食品店的數目、汽車的擁有數、冷凍食品的消費、每人個別的消費性支出、婦女的就業、國內售後服務可行性、可利用的消費者信用、家庭用電成本、新居的大小、高所得家庭冰箱的飽和情形。

當這些變數依其重要性別列出先後順序，或予以加權後，這些指標就可依其相關的吸引力來評定國家的先後順序。另外，這種方法也可用於一國之內不同地區的估計，藉以評估不同地區的銷售潛力。

乙、肉眼觀察法

肉眼觀察法（Macrosurvey）是基於觀察，而非調查所得的資料。此法使用在低市場潛力的開發中國家頗為有效。先就可觀察的項目導出一些指標，假設這些指標相對應於一定水準的市場潛力。我們可藉此來評估美國產品在泰國鄉下的市場潛力。一個市集廣場的出現，可被認為是一個對布匹及輕型農業機具的潛在市場。一個纖維工場、佛廟、小學及商店的出現，意味存在有對器具、五金、學校用品及簡單農業機動設備的潛在市場。

三、反映分析法

第三種技術：反映分析法（Barometric Analysis）類似使用反映工具來預測國內銷售情形。這種方法假定一國之內產品或勞務的消費與某一指標間的直接關係，在別的國家也有相同的情形。這種關係可應用於整體

三種主要風險可能影響在國外營運的成敗與獲利：政治的、法律的以及財務上的風險。有關指標包含徵收和進口限制以及通貨膨脹率。某些產業需有適當的產品市場指標。例如，一家電話銷售公司可能關心電話所有者的水準及電話服務的品質。其在一國營運的成本指標包括運輸網及通訊系統的發展、可利用的銀行及財務服務、基本資源如電力、勞工成本及技術的需求。

然後可根據選擇的指標對列入考慮的國家進行評估。根據所選擇指標數目的多少，及這些指標對這些國家及產品市場的相關程度，可使用不同程序加以評估。如果只使用少數某些標準，被評為最高等級的國家可作為管理當局的考慮。另一種方法，就是為已確定的標準設定一項需達到的最低水準，只有達到這項水準的國家，才做進一步的考慮。第三個程序是給每一種指標加權，並計算每一國家的全部分數，再選擇高分的國家做進一步考慮。

我們也可使用較複雜的程序，即在評估的過程中，使管理人員做更大參與，也許還得借助電腦。這種方法是先由管理人員選擇標準或指標，並根據重要性予以加權，不同的營運方式可能需要不同的加權。然後基於所選定的標準對各個國家予以評分。達到

市場或特定區隔市場。

甲、總和反映分析法

在需求因素相類似的市場間，這種反映過程可用以抵補一國至另一國：一個總和指標與銷售或消費間的關係。對諸如紙張、玻璃、或水泥之基本性貨品，國民生產毛額（GNP）通常是消費的一個關鍵性指標。我們可進一步基於國民生產毛額的水準來預測在別的國家的銷售潛力。

乙、區隔市場插補法

在不同區隔市場有不同需求因素的情形下，可為每一區隔市場發展出不同的指標。例如旅館可有兩種潛在的市場區隔。對觀光客的區隔而言，相關指標可由到不同國家旅遊的觀光客數目來估計；商業考察的區隔指標，則可由國民生產毛額加以估計。

在不同的區隔市場有不同的消費比率及市場滲透率的場合，需要的是區隔市場插補法，而非總市場插補法。這在奢侈品的場合最可能發生。例如高級酒及腕錶。假設說昂貴腕錶的市場滲透與所得有關，我們可藉以確認在一國之內腕錶出售給不同所得團體的數目，進而確認第二國每一所得團體的家庭數，將此家庭數乘上相關團體的滲透率，便可求得各次級團體潛在市場的大小。

在工業市場方面，一國的工業使用者及其滲透率可加以決定。將第二國每種工業的公司數，乘上相關的滲透率即可決定潛在市場的大小。迷你電腦市場方面，主要的工業使用者，可能是財務機關、商業資料處理公司及市場研究公司。

利用這技術可進一步依市場大小、銷售量及銷售潛力指標因素，分析出每種工業的公司數目。其次決定基準國每種工業區隔市場的市場滲透率。近而可決定第二國工業區隔的公司數，再乘以相關的區隔市場滲透率。例如微波爐工業市場可確認出的工業使用者是旅館、速食連鎖店、連鎖餐廳。就旅館而言，可能的購買數量，依房間數而有不同。基準國依房間數求

得的銷售潛力可以決定，如表二。

表二、用旅館區隔市場估計 微波爐的市場潛能			
房間數	銷售潛力 (單位)	第二國 旅館數	市場 潛力
50 以上	5	$\times 200$	$= 1,000$
30 ~ 49	2	$\times 100$	$= 200$
30 以下	0	$\times 500$	$= 0$

探討環境的變化

僅僅評估那些國家的潛力最具吸引力以及估計這些國家的需求是不夠的。有興趣進軍國際市場的公司應該持續不斷的分析國際環境的趨勢及觀察其改變。即使是目前不從事國際行銷的公司也應觀察國際環境的變化及這些變化對國內營運所產生的衝擊。別國市場的趨勢，可能意味國內市場變化的前兆、未來市場趨勢的信號、國際競爭的闖入及其他變化，這些都需要對目前的行銷策略重新檢討。

一般而言，公司需對特定商業或產品市場及目前趨勢的衝擊做深入的監視。就進入市場的決策而言，可經由仔細的選擇關鍵性指標，及監視管理當局所關心的特定產品。使用的指標型態通常與評估進入市場的指標類型相同，所不同的只是使用的分析過程罷了。

在觀察環境變化方面，一個主要的問題就是如何預期事件的轉向及特定產品市場的經驗。因此使用趨勢分析或追蹤程序是有必要的。

應用這些技術，在每一國家觀察所

選定的指標。例如，在迷你電腦市場，可觀察的是服務部門、銀行及財務機構的成長，以及表現有潛力的其他工業。再者，觀察不能止於有大量市場潛力的市場，尚需觀察如遠東地區開始具備有潛伏性潛力的市場。

在數量性指標可確認的場合，各種統計程序，如生命週期趨勢曲線的分析可以使用。適當的技術將視可利用的資料性質，尤其是資料可使用的年數而定。

另外要注意到重要的一點是這些技術的使用暗示著過去的趨勢提供了未來發展的指標。這樣的假設，在諸如電腦、電子及製藥工業方面，尚需存疑。最近微處理、國際通訊的發展急速的改變了技術的基礎，而其所給的暗示遠超出最近的將來。因此，對公司基本利益方面可能有衝擊的技術性發展，需持以較廣泛的看法。例如，在消遣及廣告產業方面的管理者所應知道的不僅是國際通訊的發展，更應該知道辦公設備、資訊系統、出版及其他有關方面的發展。

結 論

第二手資料對希望評估海外市場潛力的中小企業可利用者甚多，它可用來做有關進入那一國或那一產品市場的決策，對這些國家市場大小做初步估計及觀察環境變化。

使用這些資料的主要問題在於選擇最具關聯性的資料，對這些資料做最有效的使用與分析，及將這些資料納入成為管理人員做決策的一部分。

(原載：現代管理月刊〔台〕1984年 85期 32 — 36 頁)