

进入国际市场的战略

■ (美) 富兰克林·阿·茹特著

■ 李冀凯 蒋黔贵 译

■ 中国经济出版社

JIN RU GUO JI SHI CHANG DE ZHAN LUE

进入国际市场的战略

富兰克林·阿·茹特 著

李冀凯 蒋黔贵 译

中国经济出版社

(京)新登字079号

内 容 简 介

本书系统全面地论述了“进入国际市场”的战略制订过程,包括对准备进入的国家和地区的政治、经济因素的分析,对海外产品销售中的一些原则,以及代理、经销、许可证贸易、海外投资、组建跨国公司等“进入战略”思路中的不同模式及若干环节。书中还提供了进入战略决策流程图。

本书较少枯燥的论述,实例丰富、语言通俗,是企业、公司的厂长、经理,国际贸易专业的教师、学生、政府机关有关决策者、工作人员的必读之书。

责任编辑:张抒文

封面设计:王 滨

进入国际市场的战略

富兰克林·阿·奈特 著

李冀凯 蒋黔贵 译

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京朝阳北苑印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 10.125印张 218千字

1992年1月第1版 1992年1月第1次印刷

印数:1—4000

ISBN 7-5017-1446-0/F·912

定 价:5.40元

译者说明

这是一本系统而通俗的教材。

“进入国际市场”目前是一个常常提起而又不甚清晰的概念。在改革开放的新环境中，这本书将有助于我国的企业经营者、外贸及政府机构中的有关人员全面了解影响“进入国际市场战略”的诸多因素，战略制定过程，包括对准备进入的国家和地区的政治、经济因素的分析。它比较详尽地阐述了海外产品销售中的一些原则，以及代理、经销、许可证贸易、海外投资、组建跨国公司等“进入战略”思路中的不同模式及若干环节。实际工作者比大学的教师和学生更感兴趣的，可能是书中提供的进入战略决策流程图。

这本书较少枯燥的论述，穿插了许多生动的实例。因为作者在与上百个美国和其它国家的大中型企业总裁们座谈调查中获得了大量素材。这使作者可能在论述时不仅“务虚”，还间以“务实”。书是为美国企业经理人员写的。那些来和中国做生意的国外企业家是照此行事的。因此读起来就会发现，近年来和他们打交道时，我们的有些想法实在“天真”，甚至近乎“一厢情愿”。本书有助于增进我们对国际贸易中伙

伴和对手的了解，进而掌握国际“商战”中的主动权。

从作者批评美国企业家因头脑中潜在的民族优越感而导致决策失误的分析中，我们可以捕捉到一些称之为走向国际市场“观念”的东西，尽管它多少反映了美国企业家的思维方式。读者或许会发现，与书中介绍的进入国际市场的战略及其制订方法相比，我们有些企业拟定的“战略”更像是政府部门的工作方针。因此，对于正在考虑这项战略的我国“外向型”企业的经营者来说，本书可以启发思路并具有较强的可操作性，使制订“进入战略”的过程尽快步入正轨。

作者富兰克林·阿·茹特（Franklin·R·Root）是美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院的教授，并曾在哥本哈根经济企业管理学院任教，担任过拉美经济委员会推动出口贸易的顾问。他的较有影响的著作《国际贸易和投资》曾经行销过五版。而沃顿商学院在推动美国企业走向“全球化”方面也是觉悟较早、行动较快的著名学府之一。

由于水平所限，疏漏之处，望读者批评指正。

引 言

这是一本专为那些正在积极寻求国际市场机遇以进入国际市场的企业经营者们写的书。也可以作为大学国际经营管理特别是世界市场管理决策等课程的教材。一切从事外经外贸工作的人都可从中受益匪浅。

本书旨在为经营者提供必要的制订和实施进入国际市场的战略步骤。使其能持续稳定地占领国外市场。同时编入了与这一主题相应的、包括关键决策及其相互关系的进入计划模式。这些模式贯穿全书，能够综合而完整地反映进入国际市场的各种方式：即出口、投资、许可证贸易以及其它合同方式等。通过分析对比，提供了大量可供选择的进入国际市场的范例。据我所知，这样完整的描述迄今尚未出版过。

本书将集中回答三个基本问题：（1）经营者决定进入什么样的国际市场？（2）经营者以什么方式进入国际市场？（3）经营者怎样制订国际市场计划，即产品、渠道、价格、推销战略计划。第一章至第七章主要涉及单一产品（或产品系列）以及单一目标市场的有关问题；第八章主要涉及含有若干产品和若干国家市场的跨国公司的有关问题；最后，第

九章主要是从不同文化背景对国际贸易的影响来考虑进入战略问题。

本书的素材直接源于我所召集的一系列关于进入国际市场战略问题座谈会，参加这些座谈研讨的是海内外数以百计的公司总裁。我们的合作是愉快的。在此我对诸位总裁表示，你们提出的问题及评论大大丰富了我对这个问题的研究，你们的经验使我的描述生动活泼，如果进入国际市场的战略能在读者中取得实效，我在此一并致谢！

目 录

引言	1
第一章 制订进入国际市场的战略	1
一、进入战略的要素	3
二、进入模式的分类	7
三、进入模式的选择	10
四、动态的进入战略决策过程	18
五、进入国际市场的计划	22
六、进入决策过程流程图	23
七、小结	23
第二章 决定国际候选产品及目标市场	27
一、选择候选产品	28
二、以合适的产品进入国际市场	32
三、初步筛选各国市场	36
四、评估产品的市场潜力	44
五、评估企业的销售潜力	47
六、小结	53
第三章 通过出口进入国际市场	57

一、试探性出口	57
二、直接出口	60
三、决定直接出口渠道	64
四、选择国外代理 / 经销商	69
五、出口运行	78
六、出口起动	86
七、小结	90
第四章 通过许可证贸易和其它合同	
安排进入国际市场	94
一、作为基本进入模式的许可证贸易	95
二、工业产权的海外保护	99
三、许可证贸易建议的盈利能力分析	106
四、谈判许可证贸易协议	111
五、法律和政府对于许可证贸易的限制	123
六、国际特许经营	125
七、其它合同进入模式	129
八、小结	136
第五章 通过投资进入国际市场	141
一、对投资进入模式的总评估	142
二、在目标国家的投资决策	145
三、国外投资环境分析：评估政治风险	148
四、国外投资项目分析：评估盈利能力	158
五、通过兼并的投资进入	166
六、通过产权合资的投资进入	171
七、与东道国政府的进入谈判	180
八、小结	181
第六章 决定正确的进入模式	186

一、朴素原则	186
二、实用原则	187
三、战略原则	188
四、进入模式比较: 方法论	191
五、小结	196
第七章 制订国际市场计划	198
一、国际市场计划	198
二、目标国家市场的分割	203
三、制订进入国际市场的价格	207
四、制订国际推销战略	219
五、读者注意	230
六、小结	231
第八章 在跨国公司体系中制订进入战略	235
一、跨国公司体系	235
二、组建跨国公司	242
三、在跨国公司体系中制订进入战略计划	251
四、为共同的市场战略对国家市场进行分组	260
五、对进入战略的控制	266
六、小结	272
第九章 制订和实行跨越文化差异的进入战略	276
一、什么是文化	277
二、跨越文化的交流	284
三、跨越文化的谈判	296
四、增进文化间的理解	300
五、小结	306

第一章 制订进入

国际市场的战略

生产制造和服务型企业谋求进入国际市场有各种各样的原因，有的是因为国内市场萧条而国际市场很兴旺。有的如广告、计算机、工程、保险等服务型企业往往是随着国内顾客而走向世界的。其它一些被少数经销商控制的垄断产业的公司走向国外，不过是为了与进入国际市场的国内对手较量，或是阻止国外公司对国内市场的渗透。有些公司则是为了扩大销售额以降低单位制造成本，从而增强他们在国内外市场上的竞争能力。但是，对于一个特定的企业，进入国际市场的基本的或者说是战略的动因，只是朝着这个方向进行初次风险尝试一段时间之后，才能显现出来。

企业在进入国际市场之后，首先意识到的激励因素几乎都是获得销售利润。为了回答来自外方的主动或是偶然的要求，企业将其产品发运海外，因为利润看好而且国内销售不减。或者是企业卖给外国公司许可证，为的是从技术上获得递增的收入，而这些技术已从国内销售中偿还完毕了。因此，在一些成功的、临时性的出口和许可证贸易之后，企业

开始考虑应该怎样做才能长期保持在国际市场上的有利地位。

企业只有不再相信仅靠盘据国内市场即可达到其战略目标时，才会致力于走向国际市场。许多美国和其它地区的企业已经走出了这一步，但持续扩展的全球经济将会带动更多的企业赶上来。实际上所有的企业性公司，无论大的和小的、国内或国际性的，都不得不为盈利而奋斗：即在一个以产品、技术、资金、企业在许多国家之间大规模流动为特点的世界经济中寻求发展。在这样的经济环境中，没有什么市场面对外国竞争者是绝对安全的。因此，即便是企业只呆在国内，它们或早或晚就会得到教训：即单纯的国内市场不复存在，只有一个世界性的市场（美国的汽车、电器、照相机、体育用品、摩托车、制鞋以及其它许多制造业已经受到进口的伤害！）。企业也不可能依靠关税和其它限制进口壁垒的保护长期拥有国内市场，因为国外的竞争者可以用到国内来进行生产的办法跃过这些壁垒。

全球经济发展对国内企业是个威胁，也是促使他们开拓更广阔的、发展更迅速的国际市场的机遇。可以肯定，不少企业已经学会了在国内战胜外国竞争对手以及在国际市场上和他们较量的最好途径。不妨设想一下，如果美国的电视工业，用积极开拓国外市场来取代在国内死等着来自日本的不可避免的挑战，将是什么结果？也许这个行业从开始就注定失败，但是也许不会。

我的观点不是所有企业都要国际化，而是所有的企业都必须在全球性的竞争中生存和发展。没有一个企业能做出这样的假定，即未来的国内市场都属于自己。为了将来的发展，每个企业都不得不在全球范围内竞争，无论它在国内还

是国外。也许绝大多数制造和服务型企业仍在国内，但总有相当一部分以它们成功的生存和发展战略而成为国际性企业。为此，这些企业需要提出谋略和承担必要的风险，以稳定地分享国外市场。换句话说，即它们需要制订一个能提高企业在全球经济中竞争能力的进入国际市场的战略。

一、进入战略的要素

进入国际市场的战略是一项综合性的计划。它设定对象、目标、方法和政策，用以指导企业在相当长时间内的国际经营活动，以求实现在国际市场中稳定的发展。对大多数企业而言，进入战略延续的时间一般为3至5年，企业用这段时间持续地进行开辟市场的活动。对有些企业，这个周期也许或长或短，但无论长短，应该使经营者有足够的时间去寻求企业的长远方向及国际贸易规模问题的答案。为了叙述方便，本书的进入战略计划周期为3至5年。

一般说来，企业的进入战略作为单立的一项计划，实际上是由若干单一产品和市场计划组合而成的。经营者必须制订每种产品进入每个国外市场的计划，因为要想提出一个相同的独特的进入战略，能囊括所有的产品进入不同的国家，无疑是愚蠢的。一旦完成了经过挑选的单一产品/市场计划，经营者就应该将其综合构成一个协调的进入国际市场的战略。

单一的产品/市场进入战略决策要求：(1) 选择目标产品/市场；(2) 在目标市场中要达到的对象和目标；(3) 选

择向目标国家渗透的进入模式；(4) 制订向目标市场渗透的市场开拓计划；(5) 目标市场中进行追踪监督的调控系统。图1描述了进入国际市场的战略要素。

图 1 进入国际市场战略要素图

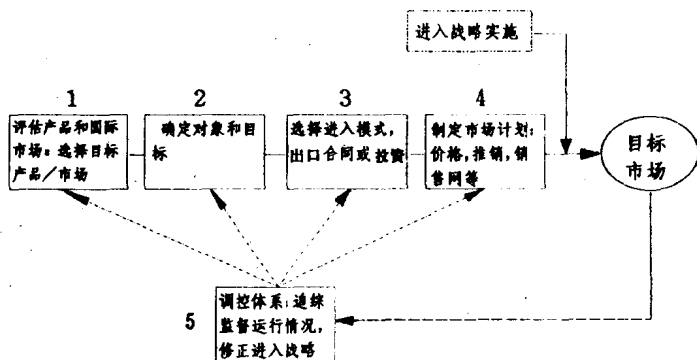


图1所表示的要素仅仅是战略研究活动和决策的逻辑顺序,事实上制订进入市场战略要经过多次反复。比如,对可供选择的进入模式的评估,可能会促使企业改变市场对象及目标,甚至从头寻找新的对象。而且,市场计划的形成过程也许会对早先倾向的进入模式提出质疑,随着计划的运行,不断变化的市场情况导致我们局部或全部修订这4个要素,如图1从调控体系方框中引出的虚线所示。简而言之,进入国际市场计划是一个开环的、持续的过程。

有些中小企业的经营者也许认为，进入战略计划只是大企业能做的事，他们把某些计划看成是精密的研究技术，只能由掌握大量数据的庞大的专家组才能提供，这是对制订进入计划过程的误解。事实上，最重要的是制定进入战略观

念，一旦经营者接受了这种观念，就会找到制订进入国际市场计划的方法。可以说如果企业承担不了进入战略计划的制订工作，就意味着它没有能力对其在世界市场中的未来做出系统性的思考。

没有产品 / 目标市场的进入战略，这个企业只不过拥有一个向国外市场“销售”的目标。表 1 将这种销售目标和进入战略目标进行了对照。只说一点就够了，单纯的销售目标对一个首次进入国际市场、缺乏任何经验、并怀疑自己在海外竞争能力的企业，或许顺理成章。但是，自始至终坚持单纯销售目标必将导致企业在国际竞争中失败，这种目标虽然简单，但在一个拥有国际竞争者的世界上并不可取，因为每个企业都在计划和行动，以便在国外市场上创立长期成功所需的地位。

表 1 进入国际市场战略目标与“销售”目标对比表

	销售目标	进入战略目标
时间周期	短期	长期（3 至 5 年）
目标市场	没有系统地选择	在分析市场和销售潜力的基础上进行筛选
主要对象	立即销售	建立持久的市场地位
资源投入	只满足近期的销售需要	为持久地占领市场所必需的资源
进入模式	没有系统地选择	系统地选择最合适的方式
新品开发	从国内市场需要出发	同时考虑国内外两个市场
产品的适应性	只考虑适应国内产品的一般要求（满足法律、技术上的要求）	考虑国内产品对国外买主的爱好、收入状况及使用条件方面的适应性
渠道	不努力去控制	努力在其对市场对象 / 目标的支持方面进行控制
价格	根据国内成本和具体销售状况适当地加以调整后决定	根据需求、竞争、对象和其它市场政策、成本来决定
推销	主要限于个人销售，或依靠中间商	广告、推销和个体销售联合，以达到预期的市场对象 / 目标

二、进入模式的分类

所谓进入国际市场的模式是使企业有可能将其产品、技术、工艺、管理及其它资源进入国外国家（地区）市场的一种规范化的部署。一个企业，如果已经置身于容纳其市场的某一国家之中，显然不存在把进入模式从市场进入（即销售计划）中单独分离出来的问题。反之，一个国际型企业，本来站在某国及其包含的市场这二者门外，它必需找到进入其它国家同时也进入其它市场的方式，因此国际型企业在决定进入模式的同时，还必需制订进入每个国外目标市场的计划。

从经济学者的角度看，企业进入国外市场仅有两条道路。第一，在目标国家以外的地区生产产品向目标国家出口。第二，向目标国家输送技术、资金、工艺及企业，直接地或者采用联合方式运用当地的资源（特别是劳力资源）生产产品在当地销售。对于那些以服务为最终产品的企业，无法在国内生产，则必需采取第二条道路。

从管理 / 运营的角度看，上述两条道路可以分成几种对国际型企业具有不同成本和利益的进入模式。如下：

出口进入模式

非直接型

直接代理商 / 经销商

直接分支机构 / 子公司

其它