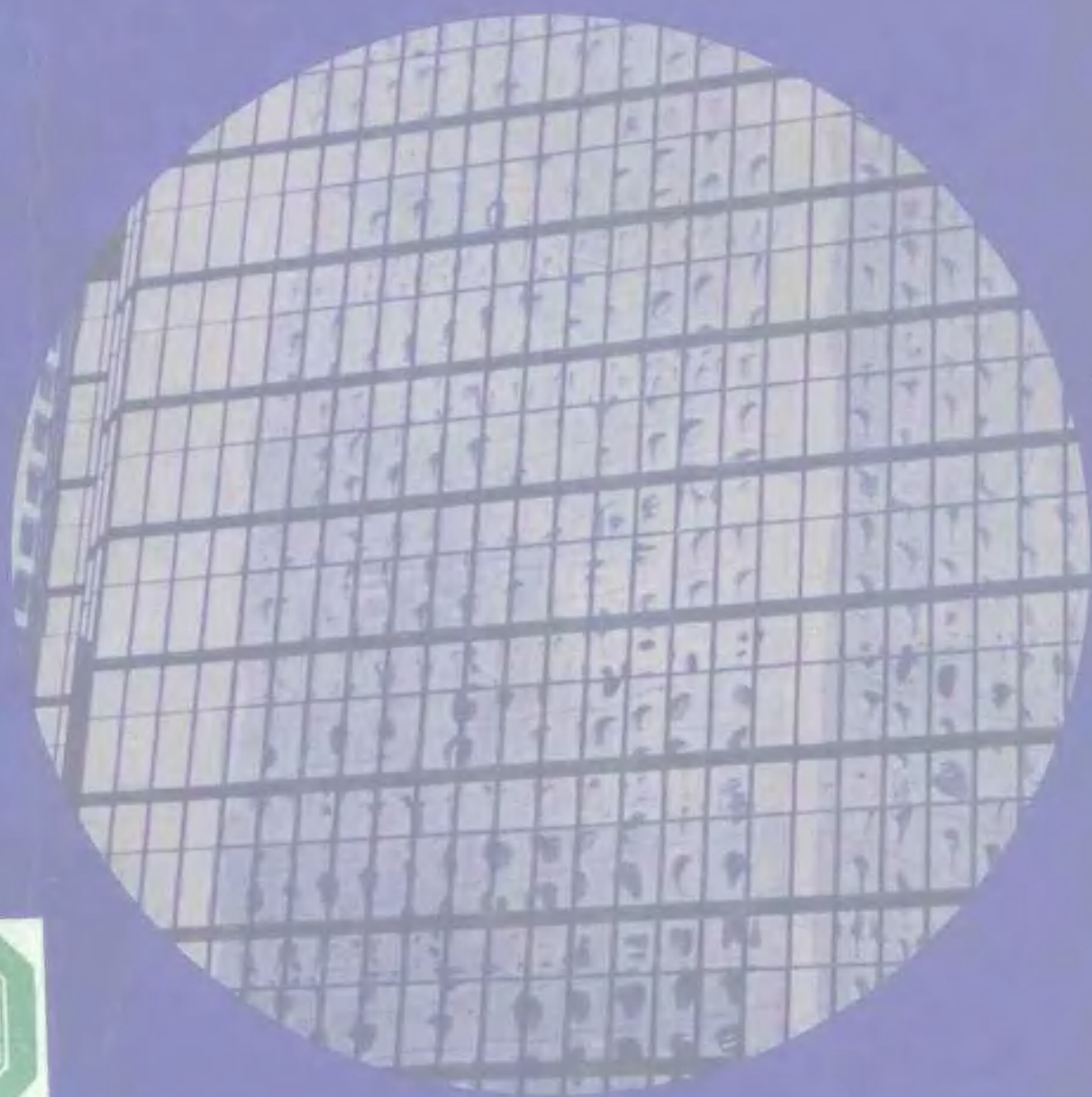


營銷與管理——八十年代的挑戰



游漢明 冼日明 編著

營銷與管理——八十年代的挑戰

7
-47

分
8

F71
86-47

營銷與管理——八十年代的挑戰

MARKETING AND MANAGEMENT : STRATEGIES & ANALYSES IN THE EIGHTIES

游漢明
H. M. YAU

冼日明
Y. M. SIN



S0364536

大學出版印務公司

UNIVERSITY PUBLISHER & PRINTER

香港

HONG KONG

1984

DA190/33
13

營銷與管理學叢書

營銷與管理——八十年代的挑戰

作者：游漢明 冼日明（編著）

出版及發行：大學出版印務公司

九龍郵政信箱73031號 電話：3-322101

承印：大華永記印刷廠

一九八四年五月初版

書號：ISBN 962-7069-15-9

版權所有

翻印必究

序

過去十年來，企業受一連串的風暴所蹂躪。石油的風暴帶來能源短缺的危機，破壞了原來的世界經濟體系，更令超級大國的經濟進入了痙攣的狀態，其影響普及全世界；七零年代末期，後遺症的經濟蕭條又席捲全球，令人警覺到三十年代初期的慘痛經驗。這一連串的風暴，摧毀了不少企業，粉碎了不少企業家的美夢，但在管理史上却帶來了新的一頁。轉入八十年代，企業家與學術界綜合了他們苦痛的經驗皆不約而同地深信：沒有訂立「策略」，不足以應付多變的環境，令企業繼續生存或獲取合理的利潤。

一切的策略都須經「分析」的階段，令企業管理人員充份了解有關困難後才能訂立。本書的編輯主旨是以營銷為經，管理為緯，收集過去香港中文大學工商管理學院的教授們曾發表有關「分析」及「策略」方面的文章，以供營銷人員及大專市場營銷系學生參考。

本書按文章性質分為兩篇：分析篇與策略篇。分析篇共收集了八篇文章，主要針對「如何」分析現今企業所面對之環境及困難。陳增聲先生借策略規劃來分析國際企業出口分銷途徑的問題，並討論策劃出口分銷途徑的八個基本步驟。游漢明先生的第一篇文章根據中國大陸現時的實際情況，分析中國企業在進行使用市場研究之困難，並提供一個全面的市場研究模式，以供中國企業參考。第二篇則說明如何使用推銷方格，了解不同類型的顧客，了解銷售員自己的推銷能力，以達到「知己知彼，百戰不殆」之境界。冼日明先生以簡潔的文字，分析廣告費用支出與國民生產總值間之關係，並藉此估計香港廣告市場之潛量。「剖析工業市場營銷常見的謬誤」是一篇針對工業市場的時弊的文章。冼先生提出的六個謬誤，實是從事工業市場人員檢討的欵目。許丹林先生撰寫的「財務管理對企業決策的重要性」一文，給予企業管理人員對財務管理嶄新的概念，指出財務部門在企業內外所扮演的重要角色。陳繼揚先生對企業統計圖表的正確使用和表達方式，有詳細的分析和論述。鄭偉楠先生的文章是管理學上最新的一個話題——管理人員緊張情緒之處理。他分析了緊張情緒的成因及其對企業之

影响，提醒企業人員必須予以正視。

策略篇共收集了九篇文章，針對「如何」處理有關企業定價，銷售，產品，分銷途徑等營銷難題。陳增聲先生的「淺談跨國公司的市場策略」是根據近期的廠商調查資料，分析近年來製衣業和電子業的國際市場策略，反映出成功的市場營銷活動必須了解東道國的傳統與習慣。鄭偉楠先生的「產品管理」一文首先提出了產品經理工作上之困難，並針對該等困難，提供了一套應付之策略。劉可儀先生的兩篇有關「定價」上的文章，結合了營銷理論與他個人的實踐經驗，為本港出口廠商提供了兩個定價的策略。游漢明先生的「如何克服推銷三大困難」為「接觸潛在顧客」，「約談」，與「顧客的反駁」這三個困難分別提出應變的策略。文中多處以談話方式寫出，表達出與顧客商談時的語調，是一篇實踐性的文章。在香港，一般管理經理並不太強調銷售訓練。盧榮俊、黃啓立兩位先生的文章點出了銷售人員的訓練，是現代營銷的重大策略。文中又提供了籌劃訓練課程的基本步驟，文字精簡，內容豐富。最後服務行業的營銷是近年來熱門話題之一。洗日明與岑偉昌兩位先生特別從服務營銷的角度，提出四個提高服務行業效率的「配合供求」策略。

本書十七篇文章，大多屬實務性質，每篇的作者都力求文筆簡潔，深入淺出，一般從事工商管理工作的讀者都能清楚了解，並能領略文中之精髓，應用於實際工作之上。本書亦可作市場營銷學之補充教材，或供大專同學參考之用。

本書在編輯期間，承蒙多方的協助，使本書得以順利出版。編者首先對各文作者答允讓本書轉載原文或特為本書撰文，致以萬分謝意。又中文大學市場及國際企業學系講師何淑貞小姐對本書文章之安排提供了不少寶貴意見，特此深致謝忱。

編者才疏學淺，公餘之暇從事蒐集及編檢，倉促成書。不完善之處，在所難免，尚祈先進賢達不吝賜教，俾在再版時得以修正。

編者謹識

一九八四年四月

於香港中文大學

李達三樓

作者簡介

游漢明

香港中文大學工商管理學士及碩士並獲國際管理教師文憑（C E S.A）。現任香港中文大學市場與國際企業學系講師，並為英國管理學會，英國市場學會，美國市場學會，及美國統計學會會員。主要研究興趣為模擬模型法與多向變數分析於市場研究之應用，資料結構分析及消費者行為研究等。

冼日明

香港中文大學工商管理學士，美國德薩斯大學工商管理碩士。現任香港中文大學市場與國際企業學系副講師，並為美國市場學會及香港管理專業人員協會會員。主要研究興趣為計量經濟學在市場研究之應用，及本港廣告行業之研究等。

陳增聲

美國威斯康辛大學工商管理學士及碩士，美國印第安那大學工商管理學博士。曾任印第安那大學客座助理教授，現任香港中文大學市場與國際企業學系講師，並為美國、英國及香港等地市場學會，美國國際企業學會及英國管理學會會員。主要研究興趣為策略規劃在國際企業決策問題應用、包括出口市場營銷和海外投資方面的研究等。

陳續揚

香港中文大學工商管理學學士、加拿大英屬哥倫比亞大學工商管理學碩士。現任香港中文大學企業管理與人事管理學系講師，主要研究興趣為管理問題的數理分析。

劉可復

香港中文大學商科學士及碩士，美國哥倫比亞大學工商管理碩士。曾任美國可口可樂公司駐香港及澳門地區性代表，聯亞企業有限公司策劃經理。現任香港中文大學市場與國際企業學系講師；並為美國市場學會，美國市場科學學會，及國際企業學會等會員。其主要研究興趣為國際營銷理論的探討，及如何應用市場學理論於消費品市場，出口業務，及跨國企業上。

鄭偉楠

美國德薩斯大學工商管理學士及碩士。現任香港中文大學企業管理及人事管理學系副講師。主要研究興趣為小型企業管理及工作壓力的行為研究等。

許丹林

畢業於香港崇基學院，獲統一文憑，其後並獲美國聖地牙哥州立大學碩士學位。現任香港中文大學會計與財務學系講師。主要的研究興趣為企業財務管理，金融制度及機構的發展及財務管理，財務會計的應用等。

JOSEPH C. MILLER

美國芝加哥大學法學博士及美國威斯康辛大學哲學博士。現任美國印第安那大學市場學講座教授。並為美國市場學會及國際企業學會會員。主要研究興趣為市場分銷途徑及國際工業合作方面的問題。其著作見於多份國際知名的學報。

盧榮俊

香港中文大學工商管理學士，美國加州柏克萊大學工商管理碩士，英國倫敦城市大學商業學院博士候選人。現任教於香港中文大學市場與國際企業學系，並為美國國際企業學會、美國市場學會、英國皇家公共行政學會及香港統計學會會員。主要研究興趣為有關中國及香港之投資與管理問題，國際市場策略，服務行業及非牟利機構之管理運籌等。

黃啟立

香港中文大學工商管理學士，曾任香港中文大學市場與國際企業學系助教，現於英國倫敦城市大學進修工商管理碩士課程。

岑偉昌

香港中文大學工商管理學士，曾任香港中文大學市場與國際企業學系助教，現於美國印第安納大學進修工商管理碩士課程。

目錄

序.....	i
作者簡介.....	iii
目錄.....	v

(甲)分析篇

(一) 策略規劃在出口分銷途徑之應用.....	1
陳增聲, Joseph C. Miller	
(二) 市場研究在中國企業可以應用嗎?.....	9
游漢明	
(三) 世界廣告市場之分析與比較.....	21
冼日明	
(四) 剖析工業市場營銷常見的謬誤.....	31
冼日明	
(五) 如何利用推銷方格了解你的推銷能力.....	43
游漢明	
(六) 財務管理對企業決策的重要性.....	55
許丹林	
(七) 別掉進統計圖表的陷阱.....	65
陳繼揚	
(八) 緊張情緒——一個必須小心處理的問題.....	79
鄭偉楠	

(乙)策略篇

- (九) 淺談跨國公司的市場策略..... 85
陳增聲
- (十) 產品管理——產品經理工作難題試解..... 91
鄭偉楠
- (十一) 略論正確選擇分銷途徑的重要性
香港產品的出口市場推銷..... 97
陳增聲
- (十二) 內銷定價——為本港出口廠商而設的
定價方法..... 101
劉可復
- (十三) 彈性價格——出口廠商穩定盈利的最佳工具... 113
劉可復
- (十四) 如何克服推銷三大困難..... 125
游漢明
- (十五) 存貨管理效率與競爭..... 131
陳繼揚
- (十六) 如何成為優秀銷售人員..... 137
盧榮俊，黃啓立
- (十七) 配合供求——提高服務行業效率的最佳方法... 143
冼日明，岑偉昌

甲、分析篇

(一)策略規劃在出口分銷途徑之應用

策略規劃在出口分銷途徑的應用

陳增聲 Joseph C. Miller

引言

策略規格 (STRATEGIC PLANNING) 已開始成為分析市場問題和引導管理決策的重要程序。特別在出口分銷途徑 (EXPORT MARKETING CHANNELS) 方面，其應用的重要性可見於下列各點：

①分銷途徑的發展與成功是有賴於分銷途徑成員的互相信任和合作。在發展各成員之間和洽的工作關係時，策略規劃是不可缺少的。

②從香港的立場觀看海外各出口市場，鄰近國家如南韓，台灣，星加坡在這些市場的發展將引起更強烈的競爭。策略規劃的一個重要步驟是競爭情況的分析，特別強調對未來變化和發展的預測。

③策略的規劃對政治和法律上的拘限也非常重視，特別對預期的政變及其對公司業務方面的影響更加深入了解。出口商必定要認識管制貨物出入口的法則，例如關稅，配額，評價方法，及運輸和保險文件等等。

從理論上說，策略規劃是公司面對不停轉變的商業環境時製訂計劃的程序。所謂出口分銷途徑，就是負責把貨物交到外地最後消費者手上的代理組織或機構。有關出口分銷途徑的策略規劃，就是研究如何製訂及實行計劃，令海外市場的顧客在適當地點和時間取得產品。

出口分銷途徑 的策略規劃

筆者基於近期進行的一個調查研究而提議策劃出口分銷途徑的八個步驟 (圖表一)。

圖表一：策劃出口分銷途徑的八個步驟

- (一) 企業目標和任務的陳述
- (二) 海外市場和顧客的分析
- (三) 出口分銷途徑結構選擇的分析
- (四) 經濟與政治環境的審查
- (五) 國際競爭情況的分析
- (六) 公司內部資源的估計
- (七) 出口分銷途徑策略和實行計劃的陳述
- (八) 評估及修正計劃的程序

企業目標和 任務的陳述

第一個步驟是企業目標和任務的陳述。對一般的公司而言，這將會是對公司基本企業目標的從新評定。很多企業策劃者都會同意這種企業目標的從新審查是需要最少每年執行一次。特別在出口分銷方面的運用，其重要性是特別重大的。

由於產品的種類繁複和海外市場的相異，管理人員是很容易對公司所服務的市場和產品的性質失去認識和了解。如果對公司的基本目標也沒有清楚的觀念，管理人員在設計出口方銷途徑，甚至一般管理決策，都會有更大的犯錯可能性。筆者的研究結果特別顯示出這一步驟在出口分銷途徑策略的重要性。出口分銷途徑是聯接本港廠家和海外客戶的代理組織或機構。在選擇出口分銷途徑時，本港廠家基於公司的基本目標而讓海外機構處理全部或部份工作，也可以由公司自己獨力承擔。由此可見企業目標在決定有效分銷途徑時的重要影響。

海外市場和 顧客的分析

這出口分銷途徑策劃模式的分析首先由海外市場和顧客開始。海外市場分析包括市場或劃分市場的客戶數量，市場增長率，各市場的季節性和循環性，和市場客戶對產品、推廣，價格及分銷途徑各方面改變的反應及其敏感程度。顧客分析包括客戶運用產品動態的改變，選購其他代替品的習慣，產品維修和護理的需求，購買的動機，願意付出的代價……等等。釐訂成功的出口分銷途徑策略有賴於對上列分析有深入的了解，不但只要清楚知道目前的情況，對將來也需有準確的預測。

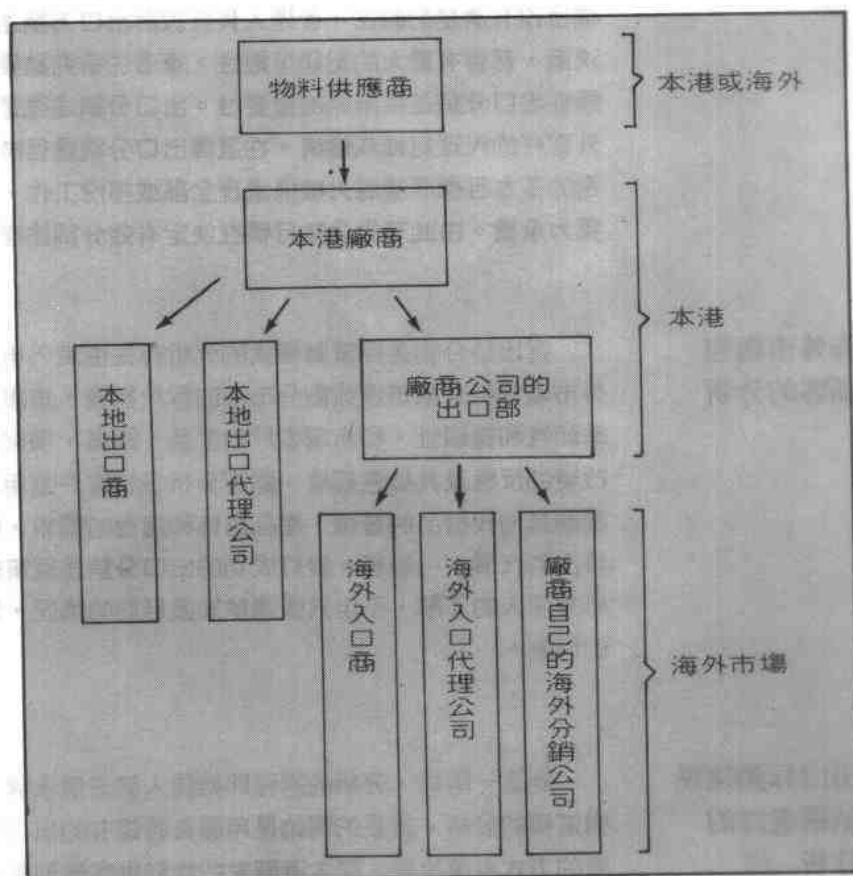
出口分銷途徑 結構選擇的 分析

到這一階段，分析的過程開始進入第三個步驟：出口分銷途徑結構選擇的分析。重要的開始是用圖表將現有的出口分銷途徑結構用垂直的方式表達出來。從本港廠家的物料供應商到廠商本身到客戶或用戶為止。大型的公司當然有非常複雜的出口分銷途徑，但在策略規劃時，必定要簡化到最基本的程度。不必將每一代理組織或機構都包括在圖表中，只要將負責相同職責的聚為一類，次要的細節是可以省略處理。圖表二列出一簡化的出口分銷途徑結構，其中包括多種出口分銷代理組織和機構。

當各分銷途徑代理組織和機構在結構圖表中的位置和關連都清楚分類，這部份的分析可以針對各組織和機構的職責。出口的分銷途徑包括多種主要職責：除帳，存貨，廣告，推銷，貨運，服務，和對客戶及競爭者的資料搜集。這分析強調未能有效地執行的職務，更注意整個分銷途徑系統的強處。因為本港廠商與各分銷途徑代理組織和機

構互相倚存的關係，策略分析人員必定要對分銷途徑各成員可能會採取的行動有所認識和預算，才可以減少成員間發生衝突的可能性。

圖表二：簡化的出口分銷途徑結構



經濟與政治 環境的審查

經濟與政治環境的審查可以增加對政府管制方面加深了解，特別是將來管制的趨向和各管制條例的影響。這分析對國際性的公司，正如強調外銷的香港廠商，有非常重要的價值。本港廠商必定要對其海外市場國家加以審查，俾能清楚市場增長，通貨膨脹，政治的穩定性，貨幣和匯率的變動，及其他重要的指標。經濟趨勢對分銷途徑的成員有重大的關連，特別在各成員業務表現方面有明確的影響。例如本港廠商在出口時短期放脹的能力是受經濟趨勢所支配。出口分銷途徑的效率也受貨物進口條例，關稅和貿易壁壘，及價格和推廣方面限制

的改變所影響。七十年代後期，保護主義的興起已引至很多企業策略在釐訂時有針對克服保護壁壘的傾向。

國際競爭情況的分析

從國際競爭情況的分析可以尋找出發展市場的新策略。對海外分銷途徑競爭的分析可以加深了解和準備好進入市場的方法。成功的進入市場方法包括運用新的分銷方法，例如自己設立海外市場的銷售分支控制產品的分銷，或是透過聯營的方式而與當地的代理機構提高合作。對海外分銷途徑的競爭分析可以幫助決定進入市場的最佳方法，所需要的資源和時間，和公司的獲利機會與可能性。

公司內部資源的估計

大致上，策劃出口分銷途徑的首五個步驟都有審查過公司內部的資源，但第六個步驟強調一次詳細和徹底的估計。估計的重點應放在運輸管理、資料系統、和財務方面。對國際性業務有專長的人仕它是必需的，公司必定要有清楚和明白國際貿易、國際金融和貨物運送情況各方面的專家。通過對外的聯絡，如海外的研究公司，國際銀行，或是出口管理公司等，部份以上所提及的專業技能可以得到幫助。但每間公司必定要在這一階段很明確的定下最基本人力資源方面的需求。

出口分銷途徑策略和實行計劃的陳述

將以上五個分析步驟的有關資料整理後，便可以製訂公司出口分銷途徑的策略。出口分銷途徑策略應包括廣泛的目標的方法。出口分銷途徑策略是管理策略重要的一部份，其重要性的原因有下列各點：

一、管理策略和出口分銷途徑策略都需要了解公司的競爭能力和佔市場的百分比，然後訂立適合的策略。出口分銷途徑策略更深入了解到不同分銷途徑的營業額和業務增長，可以加深對市場情況的認識。

二、管理策略重視公司在適應法律和規例時的表現。由於出口分銷途徑受多種規例的影響，如出入口，運輸，零售方面，製訂有效的出口分銷途徑策略是必要的。

三、從財務的觀點，管理策略當然強調公司的利潤水平和比率以顯示賺錢的能力。出口分銷途徑策略包括徹底的分析，能了解到出口分銷組織或機構的強處和弱點，更可認識到每一分銷組織或機構為公司帶來的盈餘數額。

引用香港製衣業為例，廠商多以生產精良成衣而外銷歐美市場，各類衣着頗受海外買家歡迎。由於港美紡織品貿易協定在一九八三年本港獲配的配額增長率很低，加以本港與西歐共同市場方面的紡織品貿易談判結果是削減本港主要成衣出口配額，對製衣業的發展有重大的阻力。更有台灣，南韓，星加坡等地產品在海外市場的加強競爭，

本港成衣出口更受打擊。為求保持輸往美國和其他西方市場的出口，成功的廠商都實行加強控制出口分銷途徑的策略。實行方法是增加直接出口及減少間接出口。間接出口是倚賴外間的代理組織或機構在海外銷售公司的產品，公司內部並不積極從事產品出口的活動。直接出口是透過公司自己的出口部和設在海外市場的銷售分支而控制出口途徑。這些公司由倚賴外地代理組織或機構變為透過出口部門和海外的銷售分支直接控制產品在海外市場的分銷。²

另一種常見的出口分銷途徑策略在實行時強調維持現有的出口分銷途徑結構，但重視改良廠商與各代理組織和機構的關係。成功的例子是廠商提供財政的援助或鼓勵，或其他的服務，如縮短交貨期，接受數量少的訂單等等。當廠商負擔起現有代理組織和機構的部份職責時，廠商在代理組織和機構心目中的吸引力相對增加。在世界出口市場呈現一片不景氣的情況下，這無疑是不錯的可行策略。為了應付海外競爭及保護主義，正確地選擇出口分銷途徑策略將日益重要，因為巧妙地運用分銷途徑可令香港廠商增加銷量，降低成本及提高利潤。

評估及修正計劃的程序

策劃出口分銷途徑模式最後的步驟是評估及修正計劃的程序。由於投資在分銷途徑方面的資金相當巨大，公司必定要定期或經常評估出口分銷途徑的效率和績效，和決定修正的需要。最常見運用於出口分銷途徑的比率分析有資本收益率和護利能力率。更加要利用分銷成本分析來了解不同分銷途徑的成本和獲利情況。由於公司與每一代理組織和機構的交易活動和銷售費用皆有不同，公司必定要對各分銷途徑的有關銷售費用作合理的分析和了解，才可以改良分銷的生產力，提高進攻出口市場的效率和替公司帶來銷量和利潤的增長。

結論

自七十年代中期，歐美的出口市場都面對多種經濟問題，例如石油價格的升降，通貨膨脹，經濟衰退，失業等等，因而各國政府都強調關稅和貿易壁壘（例如，配額）的保護政策。加以台灣，南韓，星加坡等地產品在海外市場的競爭也搶去香港部份的生意。在保護主義和競爭之壓力下，香港的廠商應重視出口分銷途徑方面的知識與技術。廠商必須具備應用策略規劃在出口分銷途徑方面的技能，經常分析經濟、政治，競爭環境的變動，再選擇，製訂或調整出口分銷的策略，更定期評估及修正策略來配合未來環境的變動。

註釋：

- ¹ 陳培聲、Miller J. C.，「影響確定出口途徑戰略的因素：對香港非跨區公司的研究」，《美國國際企業學會會議論文集》，夏威夷大學出版，一九八二年。
- ² 陳培聲，「略論正確選擇分銷途徑的重要性：香港產品的出口市場推銷」，《香港經理》，香港管理專業協會，一九八二年，十一月。

