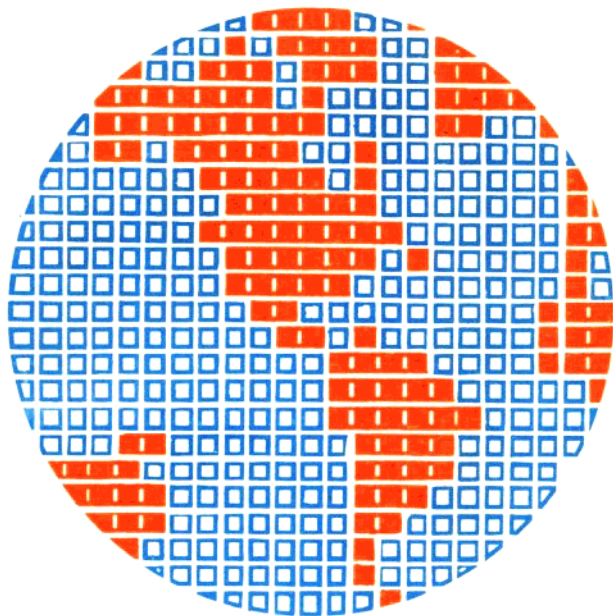


ENTRY STRATEGIES FOR INTERNATIONAL MARKETS

国际贸易丛书



进入国际市场战略

[美] 富兰克林·路 特 著

梁品华 魏 相 韩功孝 译

东北工学院出版社

国际贸易丛书编委会

主 编 李 瑞

编 委 (以姓氏笔划为序)

王永多 李盈柱 张 莹

徐明泽 董庆学

序 言

闻世震

我国经济摆脱了原来的封闭半封闭状态,大踏步走上世界舞台,这是我国对外开放迈出的重大步伐,并使对外经济技术交流与合作迅速扩大。1980年至1990年,全国进出口总额增长近两倍。同时,我国对外开放规模和领域也不断扩大,形成了“经济特区——沿海开放城市——沿海经济开发区——内地”逐步推进的开放格局。^①可以预见,在深化改革与开放的推动下,我国今后的对外经济技术贸易,必将出现新的更大的飞跃。

对外贸易,包括商品贸易和技术贸易,是国民经济的重要组成部分,也是对外进行经济技术交流的重要方面。因此,世界各国都把对外贸易放在重要地位,有些国家甚至把它当作立国之策。我国的对外贸易经历了曲折的发展道路,还是取得了显著的成绩和发展。但是,我们应当看到,我国的进出口贸易额在整个世界贸易额中所占比重甚小,这与我们这个拥有近11亿人口的大国的地位是不相称的;我国每年出口总值,仅为我国工农业总产值的5%左右,而世界上一些经济发达国家的年出口额大都占其工农业总产值的20%以上,这说明我国的出口能力远远低于我国的生产能力;在对外贸易结构中,我国还是以商品贸易为主,技术贸易不仅起步晚,而且水平低,竞争能力不强。就是商品贸易的结构,还未能从根本上扭转以初级产品、农副产品和原料为主的出口状态。它表明我国产品的技术水平、质量与发达国家相比,还有较大差距。对

^① 见《中共中央关于制定国民经济和社会发展十年规划和“八五”计划的建议》

外贸管理体制和政策还需要进一步完善,借以调动商品生产者和经营者的出口积极性。总的来说,一个国家和地区的对外贸易能力与其经济基础、科技水平有直接关系。

党的十一届三中全会制定了改革开放的方针,为我国大力发展对外经济关系开辟了道路。它提出了要利用两种资源(国内资源和国外资源),要打开两个市场(国内市场和国际市场),要学会两套本领(组织国内建设本领和发展对外关系本领),从而使我国对外贸易出现了新局面。随着对外开放、对内搞活经济的方针深入展开和工农业生产不断发展,我国进出口贸易不仅有了新的突破,而且也表明我国拥有巨大的国际贸易潜力。当前突出的问题是,我国精通外贸业务人才不足,对国外贸易信息不够灵通,以及许多产品由于质量标准和包装装潢等原因无法进入国际市场,技术贸易还有待于加强。同时,我们还应注意到,在对外贸易中注重贸易实务(这是应该的、必须的),而对国际贸易的战略、规划和方法,特别是对世界各国进入国际市场战略的研究探讨不够。在国际市场的激烈竞争中既缺乏知己,更缺乏知彼,这种状况,制约了我国对外贸易水平的提高和发展。马克思早就指出过,科学是人类“从理论上征服自然”,^① 缺乏国际贸易理论研究和指导的外贸工作,在实践中必定难以避免盲目性和带来工作的失误。因此,掌握国际贸易理论和进入国际市场战略,对我国的对外贸易具有重要意义。

富兰克林·路特撰写的《进入国际市场战略》一书,从考察世界国际性公司的全球企业体系(特别是跨国公司的出现)的国际贸易角度出发,全面系统地论述了制订进入国际市场战略问题,在总的进入国际市场模式的框架中,分别就产品和目标市场决策,通过出口进入、通过许可证和其他契约性协议进入,以及通过投资等进入国际市场的各种模式加以评价,并对进入模式的选择方法和制订国际市场营销计划作了分析,提出了具体的操作性程序、步骤。

^① 见《马克思恩格斯全集》第47卷570页。

作者还对国际贸易的新趋势——全球企业体系的设计与管理进入战略加以详细的描述,使跨国公司的形象历历在目。值得一提的是,作者将在国际贸易中不可或缺的跨越文化差异的沟通(这在一般论述外贸著作中是不常见的)作了精湛的综合。这些内容对于了解世界各国的国际性公司的行为和做法,研究和探讨进入国际市场的战略模式,实有帮助。对于我们更好地适应国际贸易新的发展趋势,做好对外贸易,具有启迪作用和参考价值。

基于此,我愿将《进入国际市场战略》这部实用性较强的著作,推荐给我们那些正在从事或准备从事对外贸易的企业厂长(经理)和外贸管理部门的领导与业务工作者,希冀从中能得到我们需要的东西,或许能为我们更好地开展对外贸易有所裨益。

1990年5月

前 言

本书的读者对象是那些积极利用或准备利用国际市场机会的公司经理,以及学习国际商业与销售专业的大学生,特别是对学习全球市场管理决策方面的大学生尤为有用。本书也会使那些不得不与国际公司打交道的政府官员产生兴趣,通过本书使他们对国际公司有更多的了解,从而受益匪浅。

本书的主题是经理需要设计并执行国际市场的进入战略,以维持其在国外市场的地位。这一主题体现在一个进入计划模型中,它指出了关键性的决策及其关系。这个模型也是全书的结构框架,使作者能对各种市场进入模式,如出口、投资、许可证以及各种契约性协议,进行全面的、综合的处理。全书处处都对可供选择的进入模式和国际营销计划进行了比较。据作者所知,任何其他著作都未能做过这样的综合。

本书集中讨论了三个基本问题:(1)经理应该怎样决定进入哪些国际市场,如果有这样市场的话;(2)经理应该怎样确定其进入国际市场的模式;(3)经理应该怎样制订其国际市场营销计划,即产品、渠道、价格和促销等战略。书中第1章至第7章的内容,是对在单一产品(或产品系列)和单一目标国家的情况下,阐述了上述方面的问题。而后的第8章内容,则是对具有多种产品和多个国家市场的全球企业体系环境中,对上述方面作了阐述。最后,第9章的内容是从文化差异(它是国际性商业的一个极为鲜明的特点)的角度出发,分析了进入战略。

本书的素材直接得自作者在国际市场进入战略的经理研讨班上的讲授。对于那些参加研讨班的数百名经理,我要说,我为能与他们共同渡过的那些美好时光,表示由衷地感谢。因为他们的问

和评论,极大地丰富和推动了我对本书主题的研究,他们的经验也使本书的阐述变得更加生动。如果本书对国际市场进入战略所作的一般性阐述,能给读者留下作者的写作是务实的印象,那我唯有再次感谢他们。

富兰克林·路特

目 录

序 言	闻世震
前 言	1
第 1 章 制订进入国际市场战略	1
1.1 进入战略要素	2
1.2 进入模式分类	5
1.3 影响选择进入模式的因素	8
1.4 进入模式决策的动态变化	16
1.5 国际市场营销计划	19
1.6 进入决策过程的逻辑程序模式	20
小 结	20
第 2 章 产品和目标市场决策	23
2.1 选择预销产品	23
2.2 使产品适于国际市场	27
2.3 对目标国家市场的初步筛选	30
2.4 估价工业市场潜力	37
2.5 估价公司销售潜力	39
小 结	44
第 3 章 通过出口进入国际市场	47
3.1 出口作为经验积累	47
3.2 直接出口	49
3.3 确定直接出口渠道	53
3.4 选择国外代理商/经销商	57
3.5 出口经营	64
3.6 步入出口	70

小 结	73
第 4 章 通过许可证和其他契约性协议进入国际市场	77
4.1 许可证作为基本的进入模式	78
4.2 保护在国外的工业产权	81
4.3 计划中的许可证贸易的利润分析	87
4.4 洽谈许可证贸易协议	91
4.5 法律和政府对于许可证的约束	101
4.6 国际特许	103
4.7 其他契约性的进入模式	107
小 结	113
第 5 章 通过投资进入国际市场	117
5.1 对投资进入方式的一般评价	117
5.2 对目标国家的投资决策	120
5.3 分析国外投资气候:政治风险评估	122
5.4 分析国外投资计划:估价赢利性	131
5.5 通过买进投资进入	138
5.6 通过股份式合资企业投资进入	142
5.7 与东道国政府的进入谈判	150
小 结	151
第 6 章 决定正确的进入模式	155
6.1 天真规则	155
6.2 实用规则	156
6.3 战略规则	156
6.4 比较进入模式:研究方法	159
小 结	163
第 7 章 制订国际市场营销计划	165
7.1 国际市场营销计划	165
7.2 目标国家市场细分	169
7.3 国际市场进入定价	173

7.4	决定国际促销战略	182
7.5	给读者的提示	192
	小 结	192
第8章	在全球企业体系内设计进入战略	195
8.1	全球企业体系	195
8.2	组织全球企业	199
8.3	在全球企业体系中制订进入战略	208
8.4	为统一的营销战略将国家市场分组	215
8.5	控制进入策略	220
	小 结	225
第9章	跨越文化差异设计和管理进入战略	229
9.1	什么是文化	230
9.2	跨越文化的沟通	235
9.3	跨越文化的谈判	245
9.4	加强文化了解	248
	小 结	253

第1章 制订进入国际市场战略

制造业与服务业的公司进入国际市场有如下原因：有些是因国内市场萧条而国外市场发展较快；有些只是跟随要进入国际市场的国内顾客——这是广告、计算机服务和保险服务公司中普遍存在的现象。还有一些是由几个卖方控制的寡头垄断工业公司，为与本国对手进行竞争而进入国际市场（“潮流”效应），或为反击国外公司进入本国市场而进入国际市场。或者公司欲寻求更大的销量以便降低（减少）生产管理费用的单位成本，从而加强国内外的竞争力。但对于典型的公司，进入国外市场的基本的或战略的原因，只有在其初次尝试后才变得明显起来。

公司首次有意识地进入国外市场的动机往往是期望立即销售，获取利润。对于国外主动送来或偶尔送来的定单，因利润可观且不与国内销售冲突，所以公司便将产品发运国外。或者公司授给国外公司许可权，只收取用于国内销售支出的技术增值收益。只有在偶然的出口或许可证贸易稍有成功后，有的公司才开始考虑应怎样做才能赢得长期的国外市场地位。

公司只有在放弃留守国内而达到战略目标的设想时，才能投入到国际市场。美国及其他国家的许多公司已做到了这一点，而全球性公司的继续发展毫无疑问地使更多的公司在将来也要做到这一点。因为事实是，当今所有的业务公司（无论大小、国内国际）都必须在以产品、技术、资金及企业在各国间的巨大流动为特点的世界经济中追求利润和发展。在这种经济中，所有市场都会遇到国外竞争。因此，公司甚至在国内经营时，迟早也会从残酷的经验教训中认识到，不再有任何国内市场，而只有世界市场（请与美国的汽车、电子产品、照像机、体育用品、摩托车、鞋以及其他产品的制造商交谈，他们都受到过进口的残酷打击）。公司也不能指望国内市

场受关税及其他进口障碍的保护,因为国外竞争者可以通过在本国内生产而越过这些障碍。

但如果全球性公司威胁到国内公司,这对国内公司也是走向挖掘更大、发展更快的国际市场的机会。诚然,有些公司已领悟到防御国内的外国竞争者的最佳办法,就是在国际市场中攻击这些同类竞争者。以美国电视工业为例,如果它不是在家坐等日产制造商的不可避免的挑战,而是开发国外市场,结果会是怎样?也许该工业从一开始就注定了失败,也许不是。

问题不在于所有的公司都要进入国际市场,而是所有的公司都应计划在全球性竞争的世界里发展与生存。没有哪家公司能够把自己的前途押在它“拥有”国内市场的假想上。为了将来的繁荣,每个公司必将在全球范围内进行竞争,无论是在国内还是走向国外。大多数制造业和服务业的公司极有可能继续守在国内,而许多其他公司却认为其发展与生存的未来战略是成为国际公司。要具有国际性,就要投入资源,并为不断参与国外市场竞争而承担必要的新风险。换句话说,他们将需要制订使其在目前和将来的全球经济中具有竞争力的进入战略。

1.1 进入战略要素

国际市场进入战略属综合性计划。它确定了目标、目的、资源,以及引导公司在将来一段足以在世界市场中,在不断发展的时期内进行国际业务经营的策略。对于大多数公司,进入战略的时限为三至五年,因为公司要经过这样长的时间才能争取持久的市场经营。对于有些公司,这个期限可长可短,但无论多长,都应足以促使经理提出并回答关于公司国际业务的长期方向和范围的问题。为便于说明,我们在本书中假定进入战略计划期为三至五年。

尽管通常所说公司的进入战略,似乎是指一个单独的计划,但它实际却是几个个别产品/市场计划的组合。经理要为在每个国外

市场的每项产品制订进入战略,因为那种对一个特定的进入战略反应会与对不同产品和不同国家的进入战略反应相同的认为是轻率的。一旦个别(组合)产品/市场计划得以完成,便应将这些计划汇集一起,并整理成综合的国际市场进入战略。

组合产品/市场进入战略要求作出相应的决策:(1)目标产品/市场的选择;(2)目标市场中的目标和目的;(3)进入目标国家的进入模式的选择;(4)进入目标市场的市场营销计划;(5)监测目标市场中经营的控制系统。图1对国际市场进入战略的这些要素进行了说明。

虽然这些要素按活动与决策的逻辑顺序列在图1中,但制订市场进入战略实际是随信息反馈而反复的过程。例如,评价不同的进入模式可以使公司修正目标市场的目标或目的,甚至开始寻找新的目标市场。另一方面,形成营销计划会引起过早地选择特定的进入模式。经营开始后,市场经营中的差异可引起任何一个或前四个要素的全部改变,如自控制系统栏向外画出的虚线所示。简言之,制订国际市场进入计划是连续的、开放式结尾的过程。

在小型或中等规模公司的经理看来,计划进入战略似乎只是只有大公司才能做得到的事。这些经理认为,这种计划就是专家利用大量数据、资料进行的复杂的研究方法。然而,这是对进入计划过程的一种曲解。真正重要的是计划进入战略的“观念”。一旦经理接受了这种观念,便会找到制订国际市场进入计划的途径——无论公司资源多少。承认公司不能计划进入战略,就等于承认不能系统考虑它在世界市场中的前途。

如果没有关于产品/目标市场的进入战略,公司只能靠“销售”的方法进入国外市场。表1将销售与进入战略方法进行了对比。在这一点上只要这样说就足够了:对于缺乏国际经验并且怀疑自己在国外竞争能力的初次进入的公司,销售方法可能是勉强过得去的方法。然而,过久地依赖于销售方法肯定会毁掉公司的国际业务。在计划并实施确立长期市场地位的国际竞争对手的世界里,这

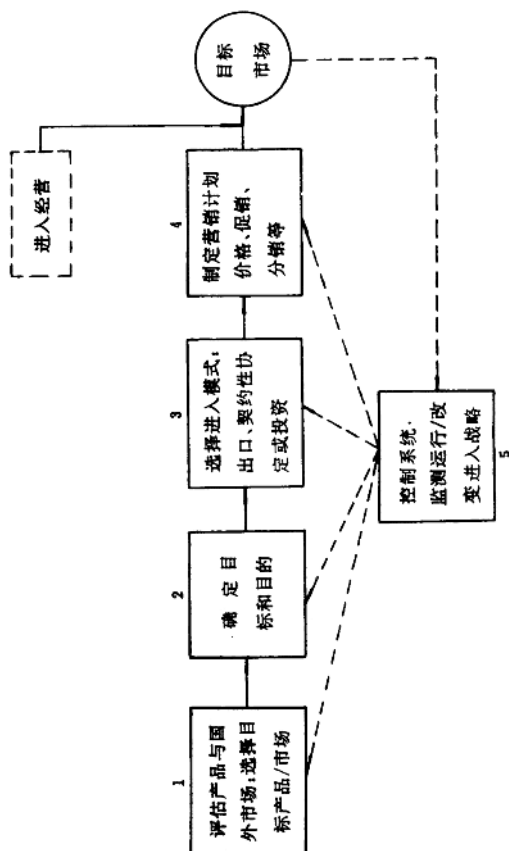


图 1 国际市场进入战略要素

种方法干脆就是没有生命力的。

表 1 进入国际市场的“销售”方法与进入战略方法的比较

	“销售”方法	进入战略方法
时间期限	短 期	长期(3~5 年)
目标市场	无系统选择	根据对市场/销售潜力分析来选择
主要目标	立即销售	建立长久市场地位
资源投入	仅够立即销售	赢得长久市场地位所需
进入模式	无系统选择	系统选择最佳模式
新产品开发	仅为国内市场	既为国内市场又为国外市场
产品适应性	只是国内产品的强制性适应 (以满足法律/技术要求)	国内产品适应国外买方爱好、 收入及使用条件
渠 道	不加以控制	尽力控制支持市场目标/目的
价 格	由国内全部成本与某些临时 适应特定销售条件决定	除成本外,由需求、竞争、目标 和其他营销策略决定
促 销	主要限于个人推销或留给中 间商	广告、营业促销和个人推销的 配合,以达到市场目标/目的。

1.2 进入模式分类

国际市场进入模式是使公司的产品、技术、技能、管理或其他资源有可能进入国外的惯用方式。对于那些已在本国市场立足的国内公司,不属于国际市场进入(市场营销计划)模式的问题。相反,国际公司最初处于他国及其市场之外,因此必须找到进入该国及其市场的途径。所以,国际公司既要确定进入模式,又要确定每个国外目标国家的市场营销计划。

从经济学家的观点看,公司只能通过两种途径打入国外市场。首先,它可以将其产品从目标国家境外的生产基地向该国出口;第二,它可以向国外转让技术、资金、技能及企业方面的资源,这些资

品向当地市场销售。属于服务业的公司的最终产品不能在国内生产而向国外销售,因而必须采取第二种途径进入国外市场。

从管理、经营的观点看,这两种进入形式可以细分为几个不同

资),因为公司最终或中间产品是在目标国家境外生产,然后输入该国的。因此,出口限于物质产品。间接出口是利用本国驻在公司并且实际从事出口业务的中间商。相反,直接出口不用本国内的中间商,虽然它可以用目标国家的中间商。后者使用直接代理商、经销商出口,即依赖于目标国家中间商营销出口商的产品,不同于直接分公司、支公司出口,即依赖于公司自己在目标国家的经营单位。因此出口的后一形式要求对在目标国家的营销机构进行股本投资。契约性进入模式是指国际公司与外国目标国中的一家实体之间的非股本式合作,该实体从事的是将技术或人的技能从前者转移到后者。契约性进入模式有别于出口模式,因为契约性进入模式主要是技术和技能转让的手段,虽然也可以创造出口机会。契约性进入模式也不同于投资进入模式,因为没有国际公司进行股本投资。在许可证贸易协定项下,公司向国外实体(通常为另一家公司)转让一定期限的使用其工业产权(专利、专有技术或商标)的权利,然后收取许可费或其他补偿。特许贸易虽与许可证贸易相似,但前者在动机、服务及期限方面不同于许可证贸易。除授权使用商号、商标和技术外,特许人还帮助被授权人在预计为时长久安排下进行组织、营销和一般管理。其他契约性进入模式有劳务直接输出到国外实体,以收取货币补偿(技术协定、工程承包、管理合同和工程、交钥匙合同)或换取这些劳务生产的产品(合同制造和联合生产协议)。国际公司经常将契约性进入模式与出口或投资模式结合起来使用。

投资进入模式涉及到生产工厂的国际公司或目标国家的其他生产单位的所有权。就生产阶段而言,这些支公司包括了所有类型,从完全依赖自母公司进口中间产品(可以将其看作是出口进入模式的延伸)的简单的组装工厂,到负责产品的全部生产的制造工厂。至于所有权和管理控制(该进入模式的区别性特征),在国外生产的附属公司可分为归母公司全部所有和控制的独资企业,或归母公司和一家或更多的当地伙伴共同所有和控制的合资企业。国