

中興經營管理叢書

外銷開拓策略

Franklin R. Root原著
陳勝年譯

中興管理顧問公司 發行

中興經營管理叢書

外銷開拓策略

Franklin R. Root原著
陳 勝 年 譯

中興管理顧問公司 發行

版權所有
翻印必究

中華民國六十九年二月 再版

中興經營管理叢書

外銷開拓策略

高級精裝本實價新台幣 一百五十元

Franklin R. Root 著

陳 勝 年 譯

發行者：中興管理顧問公司

地址：台北市民生東路六十六號 新力大樓五樓

電話：五六一六三五六・五六一六三五七

郵政劃撥儲金戶第 100952 號

印 者：一升印刷有限公司

電話：三三一二三〇八

行政院新聞局出版事業登記局版台業字 0040 號

中興經營管理叢書

出版宗旨

在這個多元衝擊、競爭激烈、充滿希望也
遍佈機會的環境中，管理的良窳對企業成
敗常有決定性的影響。本叢書的出版，希
望能為國內管理知識的普及與企業經營的
現代化獻畫一份心力，也深願能帶給讀者
更佳和智慧、判斷與信心。

中興管理顧問公司 敬啓

臺北市民生東路66號新力大樓五樓

電話：5616356・5616357

郵政劃撥帳戶第100952號

原 序

筆者何以決定寫此「外銷開拓策略」一書，甚難解釋。但環境因素的累積則有跡可尋。筆者於 1963~1964 學年在丹麥擔任外銷開拓的教學工作，迫使筆者對此問題的更佳教學法重做檢討。其結果乃決定運用外銷計劃的觀念解析之。事實上，本書係直接來自筆者每週之上課講義。因此，它實為教室經驗的痕跡。

如再向前追溯，筆者對許多美國大學中國際貿易的教學法實不敢苟同。它們似乎過份重視國際貿易實務，而忽略從事這些實務所須之決策，而現有教科書也甚少申述及此。

因此，本書可視為彌補上述有關外銷文獻上的差距而提供的一項外銷管理之新看法。吾人希望它能使研究外銷的教師、學生及對外銷感興趣之企業界有所受益。

Franklin R. Root

1966 年 1 月寫於美國賓州費城

臺灣產品之外銷長成趨勢預測

(代序)

本文為聯合國國際貿易中心市場分析專員 Mr. Angus Hone 於去年九月至十一月間來臺灣協助我國開拓外銷，並以他豐富的國際市場經驗、敏銳的觀察力及對我國外銷開拓現況的認識，對臺灣產品未來十二年之外銷遠景所做的政策性預測。曾先後在自由中國之工業、生產力及貿易月刊、臺灣貿易月刊、日文版今日之中國、經濟日報及臺中工商經營研究社社友通訊上刊登，極受一時之注意。有若干國人專家對 Mr. Hone 所做之預測認為過份樂觀。但依譯者之意，其預測不是樂觀或悲觀問題。因為預測目標能否達成，須視吾人之努力而定。

外銷市場預測可分為三個層次，即 ①外銷市場之總需要量，②對個別國家之需要量及 ③個別國家之銷售量預測。外銷市場之總需要量受國際上各種環境的影響；對個別國家之需要量視各國之可能佔銷率而定；而個別國家之銷售量預測則與該國之外銷力有極密切的關係。換言之，所預測之目標能否達成，須視吾人於外銷開拓與推廣所做的努力與企業家的抱負而定。為此，譯者特譯此文為本書之序，以對 Mr. Angus Hone 對我國外銷開拓的熱誠、關注與友誼，表示感謝與懷念之意。

——譯者註於 1970 年 5 月——

企業欲於外銷市場上持續成長，必須及時釐定整體性之長期計劃；而長期計劃之釐定，須先認識外銷之機會。本文係依國際商情之動態趨勢及臺灣企業之特殊背景試對臺灣產品之外銷長成趨勢予以政策性的預測，以供企業界釐定長期計劃之參考。

外銷數額與市場分析

一般預測之關鍵往往依賴合理機率之成長趨勢。以臺灣產品之外銷預測而言，目前由於政府對外銷輔助之零散，以及外銷商尚未主動而進取地進行外銷開拓，端處於被動之地位，使預測時吾人必須顧及開發新市場之困難；同時，目前的貿易及產品多樣化問題亦構成外銷預測之困難。另一方面，臺灣在成衣、電子及機械等方面之新產品開發，具有甚大之潛力。臺灣目前，除了韓國以外，尚不致於遭遇其他國家低廉人工的競爭。韓國目前的工資只有香港的百分之五十到六十；而為日本的百分之三十。臺灣產品之外銷數額自一九六一至一九六八年七月之間，由二億一千八百三十萬美元增至八億四千二百七十萬美元，每年平均成長率約為百分之十七。由此看來，在政府對新興工業與外銷推廣方面的輔助之下，吾人不能相信臺灣不能繼續保持百分之十八的成長率。此處必須說明，長期預測的數字常是不很精確的指標，對其真實性不能予嚴格的批評，它畢竟是對未知的未來的預測，它所提供者只是政策性的方向。

如依上述外銷數額或成長率對未來加以預測，可得其數字如下：

年	外 銷 金 額 (百萬美元)
1968	841
1972	1,682
1976	3,364
1980	6,728

這些數字表面看來似不能達到，但按百分之十至十二的世界貿易增加率看來，它却可能達到。前幾個月於討論德國馬克升值的國際貨幣基金會議上，對於亞經國家的貿易成長率預測為百分之十六至十八。因此，臺灣之產品外銷，如給予充分地釐定計劃，對於主要產品予以財務上的支援，並大力改進外銷策略、貿易推廣與新產品開發，則百分之十八之成長率似乎沒有理由不能達到。此項預測大致可按其外銷市場分析如下：

(金額單位：百萬美元)

地 區	金 額	年	1968	1972	1976	1980
美 國			279.9	520	1,000	1,980
日 本			151.9	390	850	2,000
香 港			68.4	110	230	400
西 德			50.2	80	160	200
越 南			43.7	30	40	60
加 拿 大			36.2	70	110	170
泰 國			27.2	52	90	100
新 加 坡			23.3	50	80	100
韓 國			14.9	30	50	100
其 他			146.0	350	750	1,700
總 計			841.7	1,682	3,364	6,728

此項預測分析之主要改變，係於一九八〇年，寄望日本市場為臺灣外銷之主要市場，而其主要產品可望為新鮮或加工食品、紡織機械與密集人工之機械。與日本以外之亞經國家之貿易除了受賦稅之限制外，其貿易成長率可望繼續增加。而預測之成長率中最具戲劇性者，為與「其他國家」之貿易部份，這些國家之市場目前僅佔臺灣外銷數額之小部份而已。例如西歐（西德除外）、西亞、中東、非洲與拉丁美洲等地區。

這些國家的成長率雖係推測，却係基於目前成長率、運費與產品組合之比較研究。美國之國民生產額之成長雖比日本之成長為慢，但仍將繼續提供成衣、塑膠、加工食物、機械、以及大量之電子、科學產品之市場。然而，日本於此期中之成長率，每年將為百分之十至十四。而由於勞工成本之提高，日本有關密集勞工之產品勢必逐漸被淘汰，例如初級電子工業、紡織品、塑膠與加工食物，而轉移為耐用消費品等。

香港、泰國、新加坡及韓國之成長率係基於其最近之高度成長率及未來預期之遠景，西德方面之預測則基於該國農產品之緩慢進口成長率，相對的，可能以增加企業品之進口來相平衡。加拿大目前之關稅很高，但是在七十年代可能降低，則將給臺灣以新機會。關於銷往越南之預測至為困難，但如戰爭於一九七二年左右停止，則其成長仍有可能。因此，將一九八〇

年外銷越南之數額估為六千萬美元可能過於悲觀。

最難判斷者為「其他國家」部份，於十二年中，由一億四千六百萬美元增加到十七億美元，雖然臺灣目前的外銷幾乎尚未達到西德以外的西歐、中東、印度、非洲，以及拉丁美洲，然而臺灣產品如能建立起貿易網，指定代理商，並開始自動推銷，則在國際市場上頗具競爭力。但此種目標如缺乏政府與企業界在財力上之結合而加以滲透市場，則不易達到。中華民國即將成立的「國際貿易推廣協會」應更注意這些市場的開發。

與世界其他地區之貿易之成長率，大約稍多於百分之二十，譬如臺灣電氣與非電氣機器之外銷商，以其低成本之資本財與比較不專門的設備，開始銷往西亞、非洲與拉丁美洲；並以下列大量的傳統產品銷往歐洲（包括西德），例如合板、折疊式傢俱、玩具、塑膠與成衣。

總而言之，外銷之主要成長率應基於下列各項：

- (1) 向北美洲推銷新產品，特別是電子製品與機械；
- (2) 以直接推廣擴大日本之加工食品市場；
- (3) 開發特別得到低廉人工之益處之產品；
- (4) 專業化之機械與中間供應品，可向東南亞推銷；
- (5) 建立世界性之銷售網路，以便向尚未進口臺灣產品之「其他國家」推銷臺灣產品。

外銷產品與政策

按外銷產品別以預測其外銷趨勢，雖比國家別更難以判斷，却更有意義。下表為按產品別之預測。

(金額單位：百萬美元)

產 品	金 額	1968	1972	1976	1980
紡 織 品		203.5	400	600	700
金 屬 與 機 械		24.8	260	650	1,400
木 製 品		81.5	140	170	200
香 蕉		57.2	80	100	150
化 學 品		46.2	50	70	120
糖		50.8	35	60	60
罐 製 洋 茄		32.7	40	50	70
罐製蘆筍及其他蔬菜		34.4	50	100	150
水 泥		24.4	30	40	50
罐 製 鳳 梨		19.0	20	20	20
米		13.9	13	15	15
茶		12.0	14	15	15
其 他		152.0	430	1,460	3,770
總 計		841.0	1,682	3,364	6,728

紡織品外銷美國者，將轉為高價值項目與時尚衣物，銷往日本及其他市場者，將為低成本之紡織品。其成長率可能受到美國配額的限制，但仍然很可觀。金屬機械及「其他產品」，將因高水準之生產技術與低廉勞工成本而急速成長，但其增長

率須視開發新市場與新產品之情形而定；香蕉之外銷將比糖、罐裝食物、米與茶為迅速。罐裝食物之最佳機會在於下列新產品的開發：甜番薯、熱帶水果、烤鱈片、以及食品罐頭；食品工業方面，如為消費者包裝之包裝食物、脫水或冷凍食物等均有擴張之可能。木材工業由於購買原木之困難，韓國之競爭及產品價格之低下勢必被迫逐漸減少柳安合板之製造，而可能朝向圓木塊或精美合板等產品。

這些產品別之未來外銷趨勢值得吾人注意者，係下列產品之外銷額於一九八〇年將降低其重要性：紡織品、木製品、香蕉、糖、米、茶以及目前之食品罐頭。這些傳統的產品在未來的發展中所佔的百分比可預測如下：

年	百 分 比 (%)
1968	50
1972	48
1976	34
1990	25

主要成長者將為「金屬及機械」及「其他產品」部份，例如電子工業、計算機、科學與精密儀器、成衣、玩具、珠寶以及加工或製造之食物。一九八〇年之外銷產品中，將有百分之三〇至四〇為一九六九年所無之「新產品」。這些新產品須要

在研究與發展、專利發展與管理技術等方面的大力投資。

吾人願再強調本文各表中所列之數字只是臨時性的預測，提供臺灣外銷決策者釐定未來外銷計劃之參攷而已。

本文檢討臺灣一九六八至一九八〇年之外銷結構，建議中華民國政府與民間務須通力合作，通盤策劃有關外銷開拓、產品發展以及貿易推廣之措施。主要之外銷目的地將為日本、東南亞及其他新市場，這些市場的開發須與政府之商業服務與企業界之合作。市場研究與推廣以及貿易展覽會等活動將比過去需要更多的資源。政府與企業界雙方必須重視為市場滲透而釐定市場計劃之重要性。同樣的，許多臺灣外銷的產品將為「新產品」，因此，臺灣之企業界必須能購得國外技術與借得外資，期能與同行業之外來投資者相抗衡。企業界必須在研究與發展及市場開發方面做更多的投資，期能在新產品與新市場上保有競爭的能力。此種形勢將使臺灣感到缺乏够資格之管理及外銷開拓人員，而此一困難只有政府輔助管理教育之推展始可克服。

聯合國國際貿易中心市場分析專員

Angus Hone

1969年10月

外銷開拓策略

(目次)

原序.....	2
臺灣產品之外銷成長趨勢預測(代序).....	3
第1章 釐定策略性之外銷利潤計劃.....	15
釐定策略性外銷計劃的要素	
設定策略性外銷目標	
釐定外銷組合計劃	
釐定外銷利潤計劃	
第2章 辨認並測度外銷市場機會.....	37
外銷市場的初步甄選	
估計所選定市場之市場潛量	
估計所選定市場之銷售潛量	
估計外銷細分市場之市場潛量	
第3章 釐定外銷產品計劃.....	57
何謂產品計劃	
爲外銷而釐定產品計劃	

釐定產品核心計劃

釐定產品包裝計劃

釐定輔助性服務計劃

釐定產品線計劃

產品策略

第 4 章 釐定外銷訂價策略.....83

決定基價

釐定折扣辦法

外銷訂價的特殊因素

外銷訂價策略

第 5 章 釐定外銷分配徑路計劃..... 105

外銷中的分配徑路

釐定外銷徑路計劃

選擇徑路型態及徑路中間商

釐定實體分配計劃

控制徑路績效

第 6 章 釐定外銷推廣計劃..... 125

將外銷推廣視為意見溝通

設定推廣目標與目的

外銷推廣的主要項目

釐定外銷推廣組合計劃

第 7 章 釐定外銷策略性計劃的組織..... 149

釐定外銷計劃的組織

釐定外銷組合的組織