

進入國際市場



領導人叢書 ③③

進入國際市場

領導人叢書③③

進入國際市場

1997年4月初版
有著作權・翻印必究
Printed in R.O.C.

定價：新臺幣160元

著者	張文欽
執行編輯	邱孝竹
發行人	劉國瑞

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換。

出版者 聯經出版事業公司
臺北市忠孝東路四段555號
電話：3620308・7627429
發行所：台北縣汐止鎮大同路一段367號
發行電話：6 4 1 8 6 6 1
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
郵撥電話：6 4 1 8 6 6 2
印刷者 雷射彩色印刷公司

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

ISBN 957-08-1674-0(平裝)

自序

企業因人而設立，亦因人而發展；企業家在創業初期，總會有一連串的疑問：到底要從事那一行？要從那一種商品著手？要銷到那裡？要賣給誰？價格要訂多少？要如何告知？要不要大肆宣傳？為推展業務，又要用多少人？投入多少資金？要那些生財器具？未來的發展潛力如何？這一切都有了答案以後，接下來還要考慮的是資金的來源、人才的招募和培訓、商品的開發和貨源的掌握、客戶的尋找和接洽、辦展示、打廣告和加強推銷的活動等等。當然這過程也包括策略的形成、資源的規劃、制度的建立等要件。這一切都要費盡相當的心思與時間，而且也很難一次就做得很完美，總要在實務上一再的實戰及檢討修正，才能愈來愈成熟。我們常聽到，創業一定要有三年之內難以賺錢的心理準備；這也是創業維艱，萬事起頭難的寫照。

經歷過了草創期以後，企業就邁入了成長期。這一階段的經營，其考慮因素與草創期大同小異，不過所要思考的深度、廣度及彼此的交互影響，其複雜度較高，也要有更多人才和資金的投入。

永續經營、擴展企圖強烈的企業，要不斷面對這些問題，並尋求更有效的解答及對策；爾後企業的運作和發展

的格局，就隨著業主企圖、人才、資金、經營策略的良窳、對環境變遷的應變能力而異，其結果有三種類型：一、以內銷為主的自足型企業；二、跨出國界，在世界主要國家局部設點、設分公司的中庸型企業；三、不但跨出國界，而且在世界各地普遍設點、設分公司，企業知名度遠播，家喻戶曉的宏觀型企業。

我生長於台灣的農村社會，熱愛這塊土地、熱愛這個國家和人民，在接受這個社會的資源而成長而受教育後，也直接投入國際的生產行列，至今已接近二十年的時間。在這段期間我大部分是從事行銷企劃、推銷、管理的工作，更在國際行銷的實務上盡了十幾年的心力，足跡也遍布二、三十個國家。我發覺最可愛的還是台灣土生土長的人們，尤其他們勤勉、剛毅、友善和在商場上雖遇挫折仍不氣餒的精神，引起我的構想，希望把我的所學及實務經驗寫下，以期指引有志從事國際行銷或一般公司企劃工作的後起之秀，共同為台灣的經濟進步盡點心力。

本書在撰寫期間，適逢台灣第一次省市長選舉，有鑑於新聞媒體對各候選人的品頭論足，我在本書第七章有關廣告策略部分也湊點熱鬧，而對台北市市長候選人之形象塑造，也表達了部分意見。另外，在這期間，1994年10月號《天下雜誌》的主題：比較世界各國之國際競爭力與體檢台灣企業之競爭力，也給了我很多的靈感，同時也引述其中的一些資料。本書個案中也引述部分資策會的資料以為論述的佐證，均要一併感謝。

我也要藉此機會，感謝在求學過程中授課老師的啟蒙與教誨，尤其是陳定國、許士軍教授在行銷管理方面的傾

囊相授，以及同學的相互砥礪。另外，也要感謝新力公司過去的栽培，並讓我在國際市場上有理論與實務互相應證的機會，對有關的雇主與同事也一併謝過。

本書於撰寫期間，妻經常伴我至深夜兩、三點，且一直給我鼓勵和照顧，幼年先父辭世後，先慈一手茹苦含辛育我養我，也是我最要感謝的親人，同時也感謝我的親朋好友。

最後，要感謝聯經出版公司的人員，但願本書能在大家的努力下，對台灣的企業在國際市場的開拓有所貢獻。

目次

自序／ i

第一章 總論／ 1

- 一、前言／ 1
- 二、國際行銷的涵義／ 2
- 三、國際貿易的實務要點／ 4
- 四、國際行銷的要點／ 7
- 五、結論／ 11

第二章 目標市場／ 13

- 一、目標市場的涵義／ 13
- 二、目標市場的選擇／ 14
- 三、世界主要國家的市場分析／ 19
- 四、結論／ 21

第三章 策略規劃／ 23

- 一、前言／ 23
- 二、策略規劃的性質、種類及其互動過程／ 23
- 三、策略規劃的方法——資料的收集與分析／ 27
- 四、策略的擬定／ 30

五、策略的執行／ 31

六、結論／ 32

第四章 商品策略／ 35

一、前言／ 35

二、商品的涵義／ 36

三、商品的策略規劃／ 37

四、國際行銷邁向宏觀型格局，成功的商品策略／ 45

五、結論／ 47

第五章 訂價策略／ 51

一、前言／ 51

二、價格的涵義／ 52

三、影響訂價策略的主要因素／ 53

四、訂價策略常用的方法／ 61

五、結論／ 66

第六章 通路策略／ 67

一、前言／ 67

二、通路的型態與功能／ 68

三、通路的選擇及決策／ 73

四、台灣企業進行國際行銷掌握通路可行的方案／ 78

五、通路管理／ 80

六、結論／ 81

第七章 廣告與促銷／ 83

- 一、前言／ 83
- 二、廣告的分類／ 84
- 三、廣告的時機／ 84
- 四、廣告決策的考慮因素／ 89
- 五、國際行銷上廣告宣傳應注意的事項／ 91
- 六、結論／ 93

第八章 國際行銷的組織與人事管理／ 95

- 一、前言／ 95
- 二、國際行銷組織的發展／ 97
- 三、營業人員的管理／ 101
- 四、國外分公司的管理／ 103
- 五、結論／ 104

第九章 客戶的選擇與管理／ 107

- 一、前言／ 107
- 二、客戶的特質及分類／ 108
- 三、客戶的選擇／ 111
- 四、客戶開發的步驟／ 112
- 五、通路及客戶管理／ 113
- 六、結論／ 117

個案一／ 119

個案二／ 127

個案三／ 135

第一章 總論

變動的世界經濟中，企業主管的角色在於釐清後資本主義的方向，並帶領知識與服務工作者，掌握正確的社會趨勢。

——彼得·杜拉克

後資本主義社會中的企業領導人，要有宏觀的世界觀，與洞燭機先的能力。

一、前言

國際觀在今日普遍存在一般人的觀念裡，可是在實際的運作上卻出現了很大的差異，特別是運用到企業的實際經營上時，差異性更大。有些企業根本就把全部的心力放在國內市場，完全忽略了天外有天的道理，而不去耕耘國際市場。中央大學王弓教授指出，許多台灣產業經濟的研究發現，國內的產業結構一向有中小企業做外銷，國際競爭力較強，而大企業多以內銷市場為主；另一種現象是許多外銷企業則只是剛跨出第一步：只進行國際貿易。近年來這種國際觀因個別企業家認知的廣度、深度及其胸懷而異，並明顯的影響到個別企業的成長性與永續性；僅注重國內市場的產業如汽車

2. 進入國際市場

業、家電業，很明顯的正面臨著痛苦的掙扎，而最風光的要算是資訊業，雖然突起得晚卻已凌駕日本之上，甚至可能超越美國。這與資訊業積極從事國際行銷有絕對的關係，他們不但踏出國內市場，同時也跨越國際貿易的領域而到國外設分公司，直接在國際市場從事行銷活動，就如同日本、美國商社的作法。過去台灣以廉價勞工為主要競爭能力的時代已不存在，未來的競爭力勢必要跟隨先進國家的經歷，依靠產地外移與整體國際行銷。

因此，我們有必要先對國際貿易與國際行銷的涵義及其差異做個說明，然後再針對國際行銷做更詳細的說明；至於單純的國內行銷則望讀者依國際行銷的有關內容而舉一反三。

二、國際行銷的涵義

以內銷為主的企業，整個企業活動大部分都集中在國內市場，與國外有關的活動大多是進口或與其有關的商務接洽；早期台灣的製造業與出口尚不普遍時，大部分的商業活動都是這種型態。

後來因製造業逐漸興起，由於規模擴大有剩餘的產量或產能，必需另尋產品的出路，於是國外市場就成為另一開拓的市場。商品在本地生產後賣給國外進口商，再由國外進口商往其下游推銷並負責往後的一切行銷，對製造商而言這是最單純的出口貿易，我們爾後稱之為純出口及純出口商。

台灣這幾年來靠著出口貿易使得經濟突飛猛進，國民所得提高，生活水準已經擠進已開發國家之列。然而，晚近十

幾年的出口型態與早期的型態已有相當大的不同，其間的差異在於早期是以純出口方式進行，而近來則是以國際行銷的方式進行。

台灣的國際貿易初期有很大部分是靠外商來投資設廠，然後再把產品一部分留在國內，其餘大部分則出口到外商本國或其他國家。後來由於外銷比率的取消與進口管制放寬，就有更多的外商到台灣來設分公司，並直接由國外進口商品在台販賣、打廣告、設倉庫、找通路甚至乾脆自設店面，進行一切有關行銷的活動，這是外商在台灣進行的國際行銷。同樣的道理，台灣廠商也可在國外設立分公司據點、倉庫，並由分公司主控一切有關的行銷活動。而分公司所經營的商品，全部或一部分來自母公司，也有可能來自母公司在第三國生產，或向他國的既有廠商進口。這種跨越國界的行銷活動，必為未來企業活動的主流；這種方式在先進國家的知名企業已行之數十年，充分證明：國際化是競爭力的重要指標。而台灣廠商的後續競爭力，也要視台灣企業爾後國際化的腳步，是否快速而穩健的踏出而定，否則「前有猛虎，後有追兵」，不進則退的自然定律，必產生自然淘汰的結果。

商品在本國販賣是人熟、地熟、制度習慣都熟，情況掌握更是近水樓台，只要方法得宜生意即可興隆。但是要到國外做生意如果只是找尋幾個買主，把商品賣給他們，再由他們去負責往後的行銷，這種純出口的貿易或許還單純一點；而如果往後的行銷也要自己進行，那麼情況就沒有那麼的單純了。然而國際行銷是企業為求發展、拓展商品競爭空間、延續商品生命週期、創造更高商品價值、增加企業利潤與發展空間的必要作法。

4. 進入國際市場

三、國際貿易實務的要點

國際貿易如上述指商品或勞務由甲地轉移到乙地的過程，其中涉及產地、製造商、運輸、倉儲、銀行、海關、貿易商以及兩地政府的有關規定。

國際貿易實務的進行過程是進口商與出口商雙方就商品的價格、品質、規格、數量、付款條件、交貨期間、運輸工具、出口港、進口港等條件商定後，出口商將商品或勞務交由進口商所指定的報關行將物品透過運輸公司運到進口商所指定的地點。其中所涉及的條件：

(一)價格

一般常用的有F.O.R(出廠價)、F.O.B(出港價)、C&F(出港價加運費)、CIF(出港價加保險費加運費)，差別在於費用的分攤。

	F.O.R	F.O.B	C&F	CIF
內陸運輸費	X	V	V	V
報關費	X	V	V	V
港工捐	X	V	V	V
貨櫃場作業費	X	V	V	V
船空運費	X	X	V	V
保險費	X	X	X	V

註：X表示費用由買方負責，V表示費用由賣方負責。

(二)商品品質、規格及數量

在國際貿易上常發生糾紛，主要原因在於商品的品質、規格及數量界定不清楚，或實際出貨的東西與當初所商定的內容有所差異。

1.品質：在國際貿易實務上對品質的要求有下列幾項：

①AQL(允收水準)

一般進口商在出口商品出口之前，都會親自或委託第三者進行抽樣檢查，而所憑藉的標準就是允收水準。允收水準包含：

minor defect：小瑕疵之最高比率(4.5%)

major defect：大瑕疵之最低比率(1.5%)

sampling level：抽樣之個數相對於母體總數

②RMA(市場不良率)

指商品銷到市場後某一段時間內，使用者發現商品不良或不滿意而退回給進口商的數量占總銷售量的百分比，一般此項數據與售後服務的費用成正比，會影響公司信譽。

2.規格：依商品類別不同而有不同的定義，如尺寸、大小、重量、材質、電壓、安全規格等。一般在規格的確認上常會以樣品作為以後雙方在商品規格方面的標準。

3.數量：數量在國際貿易所要注意的重點包括：

①數量單位：如個(pcs)、公斤(kgs)、台(sets)、套(kits)、箱(cartons)，端看物品的種類、特性、包裝方式而定。

②信用狀的規定：在裝船文件(shipping document)上所顯示的單位須與信用狀上所顯示的單位一致，同時更要注意信用狀上所載明的裝船條款是否允許部分裝船(partial

6. 進入國際市場

allowed)。

(三)付款條件

俗語有一句話，會賣東西並不厲害，要會收錢才是本領；國際貿易也是如此，而且尤有過之，因為國際貿易的交易金額都很大。國際貿易的付款條件，一般常用的有：信用狀(Letter of Credit, 簡寫為L/C)、匯款(Telegraphic Transfer, 簡寫為T/T)、信用支票(Credit Check)。

1. 信用狀

又分為見票即付信用狀(Sight L/C)和遠期信用狀(Usance L/C)。所謂見票即付信用狀是指商品出口(廠)後，出口商就可以向銀行押匯取款的信用狀，而遠期信用狀則是要在商品出口(廠)某一段時間以後再向銀行押匯取款，一般是30~90天。

2. 匯款

係買方將貨款透過銀行直接電傳匯入賣方帳戶，這是風險最低的付款方法。

3. 信用支票

國外一般都使用即期票，不像台灣流行遠天期支票、

(四)交貨期間

商機是影響生意成敗的重要因素，而交貨期間是國際貿易上很重要的條件；因為自出口國到進口國商品的運送時間很長，其間市場的變化大，所以交期準確性常被列為信用的要因，務必要依雙方的約定準時交貨。

(五)運輸工具

一般內陸有卡車或整櫃所用的拖車，將商品運到雙方指定的港口(出口港)後，再委託船運或空運公司運送到指定的進口港。

四、國際行銷的要點

就實務面而言，國際行銷至少包括下列三個重點：

- (一)國際貿易實務(如前節之說明)；
- (二)行銷實務；
- (三)國際投資與國際事務。

本書將以行銷實務為經，國際貿易實務、國際投資與國際事務為緯，說明國際行銷的理論與實務。

行銷學在晚近二、三十年來，普遍被企業界所採用，其內容包含商品、訂價、廣告及促銷、通路，也就是廠商依市場的需要，提供適當的商品，定出合理的價格，通過適當的管道，必要時並藉助廣告或促銷的方法，把商品銷售給最後消費者。這一整個過程和手段，即一般所稱的4P(產品、訂價、通路、促銷)。當然在4P的說明過程裡，也必定會涉及4O(商品標的、購買目的、購買對象、購買作業)以及4C(顧客、競爭對手、成本、環境變遷)。

而國際行銷所涉及的範圍和領域則較一般行銷廣而複雜，國際行銷不但包含一般行銷，同時也包含國際貿易的事務。國際行銷是將商品或勞務透過國際貿易轉移到他國，並藉著行銷手段把商品或勞務銷售給消費者，甚至更廣義而言，整個企業的運作也都可以視為國際行銷的領域。在國外投資、設分公司、進行行銷活動，必定會涉及到當地國的法

8· 進入國際市場

令、民俗習慣、語言、工業安全、消費水準等；各種不同於國內市場的特性，也因此與一般國內市場的行銷理念有或多或少的差異，尤其多國性的行銷，其差異性變化更大。因此，近年來國際行銷商，尤其世界知名的企業，對國外市場的經營均充分授權分公司處理，徹底就地本土化，甚至母子公司的關係，就如同中心工廠與衛星工廠之間的關係。

現在先對商品、訂價、通路、廣告及促銷等行銷4P，作概要說明。

(一)商品

商品的產生有主動以及被動兩種，過去以生產為導向的時代是以供給創造需求，廠商先創造出商品，再尋求銷售管道及方法，或因物質缺乏時代，只要有東西不怕沒有人要。但是處在現在這個充分競爭的時代，有東西並不一定能銷售出去，廠商一定要先了解市場要的是什麼，才根據市場的需求創造供給。前者如戰後物資缺乏時期，後者則普遍存在現今的每一種產業。

行銷上若以供給創造需求的方式，一般成功的機會並不高，即使有，也要費很大的功夫、資源或靠機緣，一般較正統的作法是先了解市場的需求再提供商品。

而在多國性的行銷裡，即使同一種商品，也可能因各國的規格、標準、嗜好不同，而須作修正。圖示如下：

	商品不變	修改商品	新商品
原市場	商品延伸	商品適應	商品開發
新市場	商品適應	商品適應	