

行銷管理

—分析、規劃與控制—

第五版

何 雍 慶
周 逸 衡 博士譯
柯特勒 (Philip Kotler) 原著

華 泰 書 局

譯者簡歷

何雍慶

國立政大企管博士（1984年元月）

國立政大企管碩士（1975年6月）

國立政大國貿系商學士（1972年6月）

亞洲管理研究院 (Asian Institute of Management) 研究
（1979年3月）

博士後公費留學錄取人（1984年12月）

工研院研究員兼經理

中國鋼鐵公司“營業管理制度”設計人

台塑關係企業總管理處總經理室專員

考試院高等考試襄試委員

淡江大學與文化大學企管系所兼任教授

譯者簡歷

周逸衡

國立政大企管博士（1984年元月）

國立政大企管碩士（1976年6月）

國立台大機械系工學士（1971年6月）

中原大學企管系主任兼企管研究所所長

行政院科技顧問組研究員

中山大學副教授

工研院工業經濟中心顧問

工業技術研究院研究員

行銷管理

下冊

(第五版)

目 錄

下冊譯序	
------	-------

第十四章 全球市場行銷策略	 1
---------------	---------

壹、評估國際行銷環境	 4
貳、決定是否要向海外發展	 12
參、決定進入那些市場	 12
肆、決定如何進入市場	 14
伍、擬定行銷管理	 19
陸、決定行銷組織	 24

第五篇 擬訂行銷戰術

第十五章 產品、品牌、包裝和服務決策	 31
--------------------	----------

壹、什麼是產品？	 31
貳、產品分類原則	 35
參、產品組合決策	 42
肆、產品線決策	 44
伍、個別產品決策	 54
陸、服務產品決策	 79

第十六章 訂價決策	93
壹、初次訂價	94
貳、價格的調整	114
叁、引發價格變化與應對價格變化的對策	124
第十七章 行銷通路決策	137
壹、行銷通路的性質	138
貳、通路的動態性	147
叁、通路設計決策	154
肆、通路管理決策	163
伍、通路改進決策	167
第十八章 零售、批發和實體分配的決策	175
壹、零售業	176
貳、批發業	204
叁、實體分配	214
第十九章 溝通與推廣組合決策	231
壹、溝通程序	233
貳、發展有效溝通的步驟	237
第二十章 廣告決策	277
壹、廣告目標的設定	279
貳、廣告預算之決定	281
叁、訊息的決定	283
肆、媒體的決定	292
伍、評估廣告效果	305

第二十一章 促銷與公共報導決策..... 315

壹、促銷..... 315

貳、公共報導..... 325

第二十二章 銷售管理與人員推銷決策..... 335

壹、銷售力設計..... 337

貳、銷售力之管理..... 349

叁、人員銷售之原則..... 366

第六篇 執行行銷管理

第二十三章 行銷組織與執行..... 391

壹、行銷組織..... 391

貳、行銷執行..... 421

第二十四章 行銷控制..... 429

壹、年度計劃控制..... 431

貳、獲利性控制..... 441

叁、效率控制..... 447

肆、策略控制..... 449

伍、行銷控制人員之概念..... 465

第十四章

全球市場行銷策略

無知旅者，猶如無翼之鳥 (A traveller without knowledge is a bird
without wings.)

——沙弟·格雷斯頓
(SA'DI, GULISTAN)

由於美國本身已是一個很大的市場，加上一些向外擴張失敗的行銷經驗，使得許多美國公司一直未能積極的向全球市場進軍。多數的美國公司之所以比較偏愛國內行銷，主要是因為對內行銷畢竟比對外行銷簡單而且安全，管理階層也不用再去學另一種語言，經手不同的貨幣，面對變幻莫測的政治與法律問題，或調整原有產品以期能適應不同的顧客需求。

有兩個因素，使美國公司走向國際行銷。第一、他們被國內日益減少的行銷機會「推」向國外市場。諸如國民生產毛額成長的減緩、研究發展成本及製造成本的增加等，這種情形惟有走向全球市場才能獲得平衡。此外，美國政府對企業的管制也日趨嚴苛，稅負加重，甚至政府有意要求企業向國外擴張，以賺取更多的外匯，以減少美國國際貿易收支的逆差（註1）。第二，美國公司也會被其他國家日益增加的行銷機會「拉」向國外市場。他們並不必放棄國內既有的市場，但是在扣除向外營運所產生的額外成本或困難之後，還是可以發現若干有利可圖的國外市場。

1979年美國的出口貿易佔國民生產毛額的11%，就絕對金額而言，這使美國成為全世界最大的出口國。不過，就佔國民生產毛額的

比例而言，其他國家的對外貿易在國民總生產中所佔的地位則比美國重要得多。譬如英國、比利時、荷蘭、紐西蘭等國其國內的大半產出均係輸往國外，以維持較高的就業率及支付進口貨物所需的巨額外匯，國際行銷遂成為其國內企業的第二生命。我國的情形更嚴重，約百分之九十的國民生產毛額是供出口外銷的，國際行銷對我國企業之重要性可以想見。

有一些大公司在世界市場上介入許多國家進行行銷活動，我們稱他們為“多國公司”。1981年美國公司中，60%以上的營業收入是來自於海外業務的計有：泛美航空公司（Pan Am World Airways, 92%）、艾克森石油公司（Exxon, 72%）、花旗銀行（Citicorp, 67%）、德士古石油公司（Texaco, 62%）、美孚石油公司（Mobil, 60%）、及高露潔公司（Colgate-Palmolive, 6%）等。另外像卡特匹勒（Caterpillar）、可口可樂、陶氏化學、福特汽車（Ford）、吉利刀片（Gillette）（註2）、海灣石油（Gulf Oil）、IBM、ITT、柯達（Kodak）、輝瑞藥廠（Pfizer）、及全錄（Xerox）等公司的利潤亦有一半以上係來自海外，其國外業務的成長也比國內來得迅速；這些美國公司在國際市場上要面對許多強勁的競爭對手，如荷蘭皇家殼牌石油公司、英國石油公司、英國的優尼列佛公司（Unilever）、荷蘭的飛利浦公司（Philips）、德國的福斯汽車公司、日本鋼鐵公司、德國的西門子公司、日本的豐田汽車公司、及瑞士的雀巢公司等等。

正當一些美國公司積極地向外擴張之際，許多外國公司也已打進了美國國內的市場。下列各公司的名稱與品牌在美國已經成為“家喻戶曉”了，如新力、本田、日產、雀巢、賓士、福斯等；有許多美國人特別偏愛這些品牌，而不喜歡美國國內公司的品牌。另外有許多頗受歡迎的產品，其製造廠商乍看之下似乎是美國公司，其實也是外資的多國性公司所產製，譬如Bantam圖書、Baskin-Robbins冰淇淋、Capitol唱片、Kiwi鞋油、Lipton茶葉、Saks Fifth Avenue等皆是。在觀光旅遊與房地產方面，美國也同樣吸引了大量的外來投資，其中最引人

注目的是日本人在夏威夷炒地皮、科威特人在南卡羅來納外海開闢海島樂園、以及阿拉伯人在紐約曼哈頓購買辦公大樓——其中有一位沙烏地阿拉伯的酋長甚至想爲他兒子買下 Alamo 堡。

因此國際貿易可以說一方面是機會，另一方面也是威脅。就機會而言，他爲美國公司產製的產品提供了額外的市場，透過國際貿易，美國公司可以將他們的產品導入其他已經準備好，可以使用這些產品的國家，來延長產品的生命週期。就威脅方面而言，因爲其他國家終究將學會做相同甚至更好的產品，以較低的成本侵入美國市場。總而言之，國際性的產品生命週期觀念，促使公司當局對他們的事業採取全球性的眼光。

由於國際競爭日趨激烈，美國公司遂必須不斷地增加其處理國際行銷事務的能力。有些在美國有相當傑出行銷表現的公司到了國外，仍免不了笨拙的摸索。例如肯塔基炸雞在香港開了11家分店，在不到兩年間就全部關門了。麥當勞也在荷蘭阿姆斯特丹近郊開了第一家歐洲分店，但營業成績卻令人失望。某些在美國國內最強的行銷單位，如康寶公司 (Campbell's)、寶鹼公司 (Procter & Gamble)、通用汽車 (General Motors) 等，往往也會在海外犯下行銷上的錯誤。

或許有人會問，全球性的行銷是否牽涉到一些新的行銷原則？很明顯的，有關設定行銷目標、選擇目標市場、發展市場定位、擬定行銷組合，以及執行行銷控制等等活動的原則都仍然適用。原則並沒有不同，但是國與國之間畢竟有相當的差異，所以國際行銷人員必須深入瞭解國外特殊的環境因素與體制，並從而修正若干有關「消費者對行銷刺激的反應」之基本假設。

我們現在就開始探討公司在考慮國際行銷時所面臨的六項基本決策。(見圖 14-1)

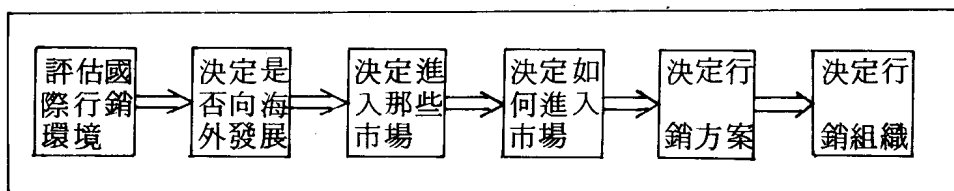


圖 14-1 國際行銷的主要決策步驟

壹、評估國際行銷環境

公司在決定是否進行海外行銷之前，必須先學習許許多多新的事務，也就是公司必須深入瞭解國際行銷的環境。自從 1945 年以後，國際行銷環境已經有了很大的變化，這一些變化，一方面帶來了若干新的機會，但另一方面也產生了一些新的問題。這些重大的改變包括（註 3）：

- ☐ 全球性貿易與投資的快速成長，反映了世界經濟的日趨國際化。
- ☐ 美國的領導地位逐漸喪失，隨之而來的問題是美國的貿易赤字（1982 年的對外貿易赤字達 430 億美元）及世界市場上過分被高估的美元強勢價位。
- ☐ 日本在世界市場上的經濟力量日益壯大。（見釋例 14-1）
- ☐ 國際金融體系的建立，提供了外匯市場操作的便利。
- ☐ 自 1973 年起，全球所得已開始大量移轉到產油國家。
- ☐ 日增的貿易壁壘，保護國內市場免於外來的競爭。
- ☐ 若干主要市場次第對外開放，如中國大陸、蘇聯、阿拉伯國家等。

釋例 14-1

世界行銷金牌得主——日本

無可置疑地，自從第二次世界大戰結束迄今，日本已產生了一項經濟奇蹟；在相當短的時間裏，日本在工業方面，已成為全

球市場的領導者，其支配地位猶如巨人般難以動搖，如汽車、機車、手錶、照相機、光學器材、鋼鐵、造船、鋼琴、拉鍊、收音機、電視、錄影機、掌上型電算機等等…。最近日本的電腦與營建機具也已成爲世界第二，其他如化學、製藥、工具機等產業亦擁有相當之優勢。

有許多理論被提出來解釋日本的成功，有些認爲是日本特有的若干經營方式所導致，譬如終身僱用、品管圈、共識管理、及時送貨（零庫存生產方式）等等。其他的說法有「日本政府積極的支持政策與補貼」、「有強而有力的大商社存在」、及「企業取得銀行的融資容易」等等。甚至還有人將日本的成功歸因於低工資與不公平的傾銷政策。

事實上，日本成功的主要關鍵之一是行銷策略的制定與執行的高明。日本人到美國學行銷，回國後卻比美國公司更懂行銷的原理；日本人知道如何去選擇市場、如何採取正確的方式進入市場、如何鞏固市場的佔有率、如何保護自己市場的領導地位以免於競爭者的攻擊。

選擇市場 (selecting markets)

日本政府及公司對於找尋全球具有吸引力的市場一事，下過苦功。他們偏愛需要高度技術、勞力密集，而只需少許天然資源的產業，包括消費性電子產品、照相機、手錶、摩托車及藥品等工業。他們偏好那些以技術發展而成的產品市場，他們也喜歡那些全世界的消費者都願意買同一種設計的產品市場（可以大量生產）。他們到處尋找那些市場領導者心存自滿或投資不足的產業作爲他們進軍的目標。

進入市場 (entering markets)

日本人將研究小組送到目標國家，以數個月的時間來評估市場並提出適當的策略，研究小組所尋找的，是那些尚未被現行產品所滿足的市場利基。他們有時以低價而無甚特色的產品去打頭

陣，有時以與競爭者品質差不多但價格較低的產品去搶灘，有時則以高品質、新設計、新面貌的產品來建立他們的灘頭堡。日本人往往建立良好的配銷網，以便為顧客提供快速的服務，他們也使用廣告讓他們的產品能引起大眾的注意。在日本人的進入市場策略中最主要的特性就是爭取市場佔有率重於獲利；日本人是很有耐心的資本家，他們甚至願意在真正獲利前等上個十年之久。建立市場佔有率 (building market share)

一旦日本企業獲得立足點之後，他們會轉移他們的心力到擴張市場佔有率上去。他們主要使用產品發展策略及市場發展策略。他們投下重金去從事產品改良，提高產品品級，增加產品項目，以期能提供比競爭者更好的產品及服務。另外，他們也透過市場區隔去發現新的機會，在許多國家逐步次第發展其新市場，朝向建立一個世界性的市場與生產據點的網路去發展。

保護市場佔有率 (protecting market share)

一旦日本公司取得了市場主宰的地位，他們就從攻擊者的角色一變而為防禦者的角色了，一些美國公司如IBM、全錄(Xerox)、摩托羅拉(Motorla)、和德州儀器(Texas Instruments)等正磨拳擦掌，準備展開反擊。日本公司的防禦策略是透過不斷地產品開發及重新細分市場區隔來採取主動攻勢，他們的目標是在敵人攻擊其市場弱點之前，即先作好補洞的工作。

□許多國家如墨西哥、波蘭等的嚴重國際負債問題，加重了國際金融體系的壓力。

一、國際貿易體系

美國公司如果想要到國外發展，必須先瞭解整個國際貿易體系。想要把公司的產品銷往其他國家時，往往會面臨不同的貿易管制。最常見的一種貿易管制就是「關稅」(tariff)——即外國政府對特定進口貨品所課徵的一種稅捐，通常係根據商品的重量、數量或價值課稅，

其主要目的乃在增加政府的財政收入（謂之財政關稅）或保護國內的產業（保護關稅）。「配額」(quota) 是出口商可能受到的另一種管制，即輸入國針對其某些產品項目的進口數量設限，以減少外匯支出及保護國內工業增加就業機會。「禁運」(embargo) 則為配額管制的極致，這時列名的產品項目全部禁止進口。此外限制外匯申請額度及其匯率的「外匯管制」(exchange control) 對國際貿易也有不利的影響。另外，美國公司也可能會面臨一些「非關稅障礙」(nontariff barriers)，像外國政府對美國公司的投標給以差別待遇，或專門針對美國產品的特徵設定歧視性的產品標準。例如，荷蘭政府禁止其境內使用時速十英哩以上的曳引車，這意謂著大部份美國製的曳引車都將在禁止之列。

在這同時，國際上也有一種力量致力於追求國與國之間，至少在某些國家之間的經濟合作與貿易自由化。「關稅暨貿易總協定」

(General Agreement on Tariffs and Trade, 簡稱 GATT) 就是這種國際性的協定，曾先後六度全面降低世界各國的關稅水準。此外，也有些國家已成立了「經濟共同體」(economic communities)，其中最重要的就是「歐洲經濟共同體」(European Economic Community, 簡稱 EEC)，即俗稱的「歐洲共同市場」。EEC 的成員都是西歐的主要國家，其共同致力於降低會員國之間的關稅、降低產品價格、以及增加就業與投資機會。

也形成一種「關稅同盟」(customs union)，即它一方面是「自由貿易區」(free trade area, 會員國之間關稅全免)，另一方面各會員國對非會員國也都課徵同樣比率的關稅。其未來的一步將是建立一個真正的「共同市場」(common market) 或「經濟同盟」(economic union)，屆時所有的會員國就跟美國各州之間一樣，均將採行一致的貿易政策。而自 EEC 創立以來，其他的經濟合作組織也相繼成立，較著名的有「拉丁美洲自由貿易聯盟」(Latin American Free Trade Association, 簡稱 LAFTA)、「中美洲共同市場」(Central American Common Market, 簡稱 CACM)、以及東歐國家的「經濟互助會議」(Council for Mutual Economic Assistance, 簡稱 CMEA)。

每一個國家都有其不同的特色，所以必須分別加以了解。即使屬於一個經濟合作組織的國家亦如此，一個國家是否適於引進不同的產品與服務，及該市場對外國公司有沒有吸引力，端視其經濟、政治法令、文化與企業環境而定。

二、經濟環境

在考慮國外市場時，國際行銷人員必須設法先對各國的經濟狀況進行瞭解，而最能顯示外銷市場吸引力大小的經濟指標有兩種。

第一種指標是該國的「工業結構」(industrial structure)。一個國家的工業結構往往決定其對商品與服務的需求、所得的多寡及就業的水準等。工業結構又可分為四種類型：

(一)自足型結構 (subsistence economies)

在這種經濟型態之下，絕大多數的人民都只從事簡單的農業，其產出的大部份也都是供自己的消費；若尚有剩餘，就跟別人交換一些簡單的產品與服務。很明顯的，出口商在這裏幾乎毫無「用武」之地。

(二)原料出口型經濟 (raw-material exporting economies)

這種經濟型態的國家都擁有一種或數種豐富的天然資源，但其他方面的建設則甚落後，於是這些天然資源的輸出便成為其主要的收入來源。例如：智利（錫、銅）、剛果（橡膠）、沙烏地阿拉伯（石油）等都是。這些國家因此成為開採設備、工具與器材、物料處理設備、卡車等產品極佳的市場。若是外國來的居民及當地富有的統治階層與地主人數夠多的話，這些國家也是西式的商品與奢侈品的市場之一。

(三)開發中經濟 (industrializing economies)

在這種經濟型態之下，工業開始扮演比較重要的角色，通常約佔其國民生產毛額的10%~20%。例如：埃及、菲律賓、印度、巴西等國家。這些國家開始發展工業之後，紡織品、紙製品、汽車等產品的進口數量日趨減少，但紡織原料、鋼鐵及重機械設備的進口量則日漸增加，成為這些產品的好市場。工業化通常也會帶來一些新的暴發戶以及愈來愈多的中產階級，這兩種階層的人都需要許多新式的商品，

其中有些人更是非得使用進口品才會獲得心理上的滿足。

(四)工業化經濟 (industrial economies)

這種經濟型態的國家都已建立了相當的工業基礎，遂能成為工業產品與投資資金的輸出國。這一類型的國家除了彼此之間有貿易上的往來之外，還將工業產品輸往其他經濟型態的國家，以換取原料與半成品。當然，這些工業化國家的各種大量生產活動及其為數眾多的中產階級，也使他們成為所有商品的最佳市場之一。

這四種型態不一定是依序逐「代」發展的，許多開發中國家同時具有雙重的經濟特性，也就是在這些國家的某些產業部門顯現「自足型」經濟特徵，而在另一些較進步的產業部門則呈現第(一)型或第(二)型的經濟特徵；對出口商而言，如果行銷工作的目標放在統合這兩種型態經濟上，則其機會當然是更多的。

第二種經濟指標是該國的「所得分配」(income distribution)。一個國家的所得分配情形固然與其工業結構有關，但政治體制的不同也會有影響。這又可分成五種不同的類型：(一)赤貧，(二)均貧，(三)貧富懸殊，(四)貧、富、中產階級並立，(五)均富。就以 Lamborghinis 這種售價超過 50,000 美元的汽車來說，在(一)，(二)兩種所得分配型態的國家，它的市場一定很小。Lamborghinis 最大的市場還是在葡萄牙（第(三)種所得分配型態），雖然它是歐洲最貧窮的國家，却有很多富裕而重視社會地位的家庭願意花錢購買這種車子。

在某些自足型經濟佔其國家經濟體系內重要地位的國家中，由於自足型經濟的所得不是以貨幣的形式來表現的，不容易「量化」，因此所得分配在這些國家中並不是一種正確的指標，而必須運用其他如能源消費指數、食物消費指數或工業就業人口百分比等指標來輔助。

三、政治法律環境

在政治法律環境方面，各國之間也有很大的差異。因此，一個公司在評估是否要與某一國家建立商業關係時，至少應考慮四個要素：

(一)對國際性採購的態度

有些國家非常歡迎、甚至鼓勵外來的投資，但有些國家却對外商懷有很深的敵意。前者可以墨西哥為例，多年以來，它都不斷的採取各種獎勵投資措施，提供工業用地等，以吸引外國的投資人。而另一方面，印度却要求各國的出口商接受進口配額、限制外匯進出，並要求外國公司在印度設廠時，其管理階層中必須有相當高比例的職位由當地人民担任；IBM 與可口可樂公司之所以決定撤出印度，也就是因為這些爭執所致。

(二)政局的穩定性

國家政局未來的穩定性，是另一個必須加以考慮的問題。政權的移轉過程有時相當激烈，甚至在政權並未更迭的情況下，該國政府也可能決定順應新的民意，而採取截然不同的政策。外國公司的財產可能會被沒收、或者限制持有外匯方式、或者對進口設限、或者增加新的稅捐。儘管如此，在政局較不穩定的地區從事國際行銷活動依然有利可圖，當然進入市場的方式必須因地制宜而作修改。一般而言，在這種情況下行銷人員比較喜歡以出口方式行銷產品到當地，而不願意直接到地主國投資；並且儘可能降低其在當地的存貨數量，儘快將持有的當地貨幣兌換成所需的外匯。結果地主國的人民反而要支付較高的價格購買品質或服務較差的產品，而且喪失了許多就業的機會。（

註4）

(三)金融管制

賣主所獲得的利潤必須透過有價值的貨幣才能實現。當然最好是進口商能以賣方國家的貨幣或其他世界上的強勢貨幣來支付貨款；要不然，如果賣主能將所得的貨款在當地買到其他自己需要的貨品，或是能銷往他處以換取所需貨幣的貨品，則以地主國的貨幣支付亦無妨，最糟的情況是有些賣主只能將銷路很差的貨品從地主國運往他處虧本出售，才能從地主國取回自己的貨款。除了上述的外匯限制外，匯率的波動對出口商也是一樁相當大的風險。

(四)政府效率

第四個要素就是當地政府是否建立了有效的體系，來協助外人投資；這包括提高通關效率，提供適當的市場資訊，以及其他有助於發展貿易的措施。一般而言，最令美商感到震驚的是，有些國家政府衙門雖然關卡重重，但若上下活動打點（賄賂）得當，立刻能通行無阻；這在美國雖是不太容易見到，但在外國卻不是一件太稀奇的事。

四、文化環境

每個國家有它自己的風俗習慣、生活規範與禁忌，在規劃行銷方案之前，行銷人員應該先了解外國顧客對某些產品的看法與用法，下面舉一些在消費者市場裏，令人驚訝的例子。

- ☐ 平均每個法國男人所用的化粧品種類幾乎是他太太的兩倍。
- ☐ 德國人與法國人購買的袋裝通心粉麵（又稱義大利通心粉）遠比義大利人為多。
- ☐ 義大利的兒童喜歡拿兩片麵包夾巧克力棒當點心吃。
- ☐ 坦桑尼亞的婦女不讓他們的小孩吃雞蛋，只是爲了怕將來他們禿頭或性無能。

商業規範和行爲也因國家之不同而異，美國企業主管在與另一國家締結交易合同之前，應先明瞭彼此不同之處。下述是一些有關美國商業行爲與他國不同的各式各樣例子。

- ☐ 南美洲人跟別人洽談生意時，通常都坐得非常接近——就差沒有臉貼著臉，美國的企業主管只好往後退縮，但南美洲人仍然緊迫不捨，結果弄得雙方不歡而散。
- ☐ 日本人很少當面做出拒絕的表示，這使美國的企業主管如墜五里霧中，不知所措。同樣的，美國人喜歡開門見山的談生意，也使日本的企業主管大感不悅。
- ☐ 法國的批發商根本就不負責產品的促銷工作，他們只是看零售商需要什麼，按時把貨送到而已。如果美國公司將其促銷策略全部寄望於法國批發商，就幾乎註定了失敗的命運。

世界各國（甚至一國的各個地區）都有其文化傳統、偏好與禁忌，行

銷人員對於這些都必需有深入的了解才行（註5）。

貳、決定是否要向海外發展

公司最初介入國際行銷通常不外兩種方式，一是國內出口商、國外進口商或外國政府等外人要求該公司將產品銷往國外，二是因為產能過剩、或者發現國外有較佳的行銷機會，公司主動想向海外發展。

在向海外發展之前，公司應先設定其國際行銷的目標與政策。第一、公司必須決定其海外營收預定將要佔總營業額的百分比是多少。大部分的公司向海外拓展的時候，國外部分所佔的比重都很小。有些公司始終保持只把國外的業務視為其營業範圍一小部分的作法，所以比重始終很低；但也有些公司卻把海外與國內的業務等量齊觀，甚至認為海外的業務比國內重要，因此就有較具規模的海外發展計畫。第二、公司必須決定到底是要在少數幾個國家或者在很多個國家從事行銷活動。在一定的預算之下，公司可以只進入少數的幾個市場，充分地加以開發（市場集中）；也可以同時進入很多個市場，淺嚐即止（市場分散）。例如，寶路華鐘錶公司（Bulova）就選擇了後者，在六十年代末期與七十年代初期，先後打入了一百多個國家的市場。但由於力量過於分散，真正賺錢的只有二個市場，損失多達4,000萬美元（註6）。第三、公司必須決定她所想要拓展市場的國家類型。一個國家市場吸引力的大小將視產品特性、地理位置、所得、人口、政治局勢等因素而定。不過，賣主也可能會特別偏愛某些特定的國家或地區。

參、決定進入那些市場

公司在列出一些可能的出口市場之後，還必須進行甄選及評估，下面就是一個例子。

◆ Computer Machinery 公司的電腦市場調查顯示，英國、法國、西德、義大利等國都可能是本公司的重要市場。其中，英國、法國與西德的市場大小約略相等，而義大利的市場潛量則只有她們的三分之