

商品 打入国际市场的 战略

成都科技大学出版社

商品打入国际市场的战略

本书编译委员会 编

成都科技大学出版社

责任编辑

成 戈

技术设计

商品打入国际市场的战略

本书编译委员会

※

成都科技大学出版社出版发行

新华书店重庆发行所经销

重庆市江北县印刷厂印刷

※

787×1092毫米 32开本 印张：7 字数：159千字

1992年1月第1版 1992年1月第1次印刷

印数：1—2000册

ISBN 7—5616—1206—0/F·69

定价：3.95元

编译委员会（按姓氏笔画为序）

主 编：甘达新

副 主 编：孙光成（常务） 李中林 雷仲明

编译委员会成员：王一民 文楚雄 甘达新 刘文哲

刘 芳 孙光成 李中林 张晋蓉

范定洪 雷仲明 濮德琴

审 校、总 纂：孙光成

我们愿与各界朋友真诚合作

国营江陵机器厂厂长 甘达新

《商品打入国际市场的战略》一书编译出版，并与广大读者见面了，我谨致以热烈的祝贺！这本书阐述精辟深刻，具有较强的应用价值，对于促进我国对外经济贸易，有非常重要的参考作用，很值得企业界的领导及经济管理工作者一读。

借此机会，我愿意把我们企业的情况简要介绍给各位读者和朋友。

我厂于1936年建厂，现是中国北方工业（集团）总公司所属的大型骨干企业。座落在嘉陵江重庆石门大桥北端，距重庆火车站、重庆港、江北国际机场的最远距离为23公里。企业技术力量雄厚，在精密机械加工、成型工艺、表面处理、检测技术等方面具有强大的优势。

几十年来，本着“求实、创新、拼搏、奉献”的企业精神，全体职工自力更生，艰苦奋斗，在国家总体发展战略指引下，沿着社会主义经营方向，开拓迈进，使企业建立起了较完备的市场研究、设计开发、生产制造、销售服务、生活后勤和思想政治工作体系，多次被评为全国、省、市和局级先进企业。

近年来，我们坚持军民结合、内外结合、技贸结合的方针，充分发挥企业经济、技术、人才的优势，除为我国国防提供优良装备外，还先后开发了石油钻机动力装置、

ZDD4—1型自动转位刀架、自行车不等壁等二十多个民用产品。其中JBR—56—1型消雹降雨火箭弹、83型人工消雹降雨弹、江龙牌木钟荣获国家优秀新产品奖。江龙牌木钟系列被评为四川省优质产品。人工降雨弹为发展我国农业生产发挥了重要作用。

从1984年开始，我厂与日本铃木汽车公司进行技术合作，开发了JL462Q、JL368Q汽油机，使我厂发动机生产一开始就建立在八十年代先进水平的高技术、高质量、高起点上。这种发动机具有油耗低、噪音小、污染少、升功率大、结构紧凑等特点。为使发动机上质量、上水平、上批量，我们坚持走投资省、见效快的路子，先后从日本、西德、奥地利等国引进关键设备，建立起了专业生产线，年产能力达到5万台，建立了零部件质量保证体系和国内第一流的检测中心；进行了严格的质量检验和鉴定，各项性能技术指标均达到日本原机水准。1988年发动机产量达到了10000台，1989年突破20000台大关。近年来，我厂生产的汽车发动机已广泛用于长安、汉江、吉林、五菱、昌河、飞虎、长安奥托等各种微型汽车和轿车。1991年我厂研制生产的“翔羊牌”F客货车，现已投产，适用于企事业单位和城市出租业务使用。同时，我厂还开发了发动机其他配套系列，努力把我厂建成发动机的科研、试制、生产基地，为我国汽车工业的发展作出贡献。

竞争需要联合，联合创造优势。我们愿与国内外的企业界、金融界、科技界、教育界等更加广泛领域的朋友们进行真诚合作，推动我们共同事业的共同发展。

1992年4月

目 录

第一章 打入国际市场战略的设计	(1)
1. 构成发展国际市场战略方案的诸要素.....	(2)
2. 打入国际市场的方式的分类.....	(5)
3. 影响打入方式的因素.....	(7)
4. 打入方式决策发展变化的动因及动态.....	(16)
5. 海外销售计划.....	(19)
6. 小 结.....	(21)
第二章 确定打入国际市场的产品和目标国市场 ...	(23)
1. 选择打出去的产品.....	(23)
2. 对各国市场的统计性概览.....	(29)
3. 对世界各国市场作初步调查.....	(37)
4. 对工业市场及公司的销售潜力的估计.....	(43)
5. 小 结.....	(52)
第三章 以出口作为打入的方式	(54)
1. 进行出口——学习经验.....	(54)
2. 确定直接出口渠道.....	(56)
3. 挑选一位外国代理人或批发商.....	(59)
4. 出口活动.....	(65)
5. 开始出口.....	(68)
6. 小 结.....	(70)
第四章 许可证、特许权以及其他契约性的 打入方式	(73)
1. 许可证——主要的打入方式.....	(74)

2. 保护在国外的工业产权.....	(76)
3. 对一项发许可证建议的利害分析.....	(81)
4. 谈判许可证合同.....	(85)
5. 法律及政府对出让许可证贸易的约束.....	(93)
6. 国际特许代理权.....	(94)
7. 其他签订合同的打入方式.....	(98)
8. 小 结.....	(101)
第五章 以投资作为打入方式.....	(104)
1. 总估价.....	(104)
2. 作出在一个目标市场国投资的决定.....	(107)
3. 分析向外国投资的气候; 估计政治 风险.....	(109)
4. 分析投资计划; 估计利润.....	(112)
5. 通过购买当地企业再以投资打入市场 的方式.....	(119)
6. 通过合资达到投资打入市场的方式.....	(124)
7. 和东道国政府进行谈判.....	(129)
8. 小 结.....	(131)
第六章 采用适当的打入(市场)方式.....	(134)
1. 单纯原则.....	(134)
2. 实用原则.....	(135)
3. 策略原则.....	(136)
4. 对打入方式的比较; 一种处理方法.....	(138)
5. 小 结.....	(143)
第七章 设计国外销售计划.....	(145)
1. 国外销售计划.....	(145)
2. 区分目标国市场.....	(149)

3. 为打入国外市场制定价格·····	(152)
4. 为打入国外市场制定推销策略·····	(162)
5. 致读者的短笺·····	(171)
6. 小 结·····	(171)
第八章 跨国公司系统打入国际市场战略的	
设计 ·····	(174)
1. 跨国公司系统·····	(174)
2. 跨国公司的建制·····	(176)
3. 跨国公司系统打入国际市场战略的	
设计 ·····	(181)
4. 国家市场按共同销售战略聚集分组·····	(186)
5. 对打入国际市场战略进行控制的	
若干问题 ·····	(189)
6. 小 结·····	(197)
第九章 跨文化发展贸易的战略设计与实施 ·····	(198)
1. 什么是文化? ·····	(199)
2. 跨文化信息交流·····	(203)
3. 跨文化谈判·····	(210)
4. 增进文化上的理解·····	(213)
5. 管理人员在处理新的文化方面的	
注意事项 ·····	(216)
6. 小 结·····	(218)

第一章 打入国际市场战略的设计

制造业和服务业打入国际市场的原因通常有如下几种：国内市场萧条或发展不及国外市场迅速；跟随国内的客户打入国外市场，象广告、计算机服务、工程技术、保险等服务性行业就多属这种情况；在垄断程度高的行业中，一些公司打入国外市场是为了在国际市场上跟国内对手竞争，或为了抵制外国公司渗入本国市场；有些公司是为了增加销量，降低产品的单位成本而打入国外市场，并以此提高自身在国际国内市场上的竞争力。凡此种种，不一而足。但就某一特定公司来说，其打入国际市场的根本目的（或称战略目的），往往要在最初的几次尝试之后才会逐渐明确起来。

一般地说，促使公司进行国外贸易的最初诱因，总是直接销售带来的利润好处。比如，公司偶然接到国外的订单，就会在利润丰厚且不影响国内销售的情况下做一笔生意，或通过许可证贸易的方式将生产技术转让给外国公司以增加收入。当几番这样偶而为之的出口或许可证贸易成功之后，一些公司就开始慎重地考虑如何在国外市场奠定长期稳定的地位的问题。

当国内市场无法满足公司的发展要求时，它们就会寻求打入国际市场的机会。美国和其它国家的许多公司已经这样做了，而且世界经济的继续发展肯定会促使越来越多的公司顺应这一潮流。事实上，以产品、技术、资本和经营事业的巨大流动为特色的当今世界经济，为一切大小、形形色色的实业公司角逐利润、寻求发展提供了一个广阔的天地。在这样的世界经济中，任何国内市场都不可避免地要受到来

自国外的竞争。因此，如果有的公司只打算守在国内，不去竞争，那它迟早会从惨痛教训中明白一个道理，那就是：所谓的国内市场已成昔日黄花，现在的市场只有一个，那就是国际大市场。关于这个问题，遭受进口产品猛烈冲击的美国电子产品、照相器材、体育用品、汽车工业、制鞋工业等行业已经深深领教。如今的公司再也不能指望依靠关税壁垒和其它进口限制来保护自己的利益，因为外国竞争者完全可以采取打进来生产的办法，避开所有这些障碍直接与本国公司争利。

世界经济的发展虽然对各国企业构成了如此的威胁，同时也给企业提供了开发更大的、发展更快的国外市场的大好机会。许多公司已经明白了这个道理：对付国外竞争者的最有力的武器就是在国际市场上去决一雌雄。如果当年美国的电视机制造业从一开始就积极地开发海外市场，而不是守在国内挨揍，谁又敢肯定它就一定会输给日本的生产厂家呢？

关键的问题是每一个公司都要准备在全球性竞争中求生存和图发展，无论是留在国内还是走向世界，它都必须具备在国际市场上竞争的能力。在这种形势下，许多公司都会认识到最有前途的生存与发展战略是打入国际市场！为了在国际市场上建立稳固的地位，公司就须要投入资源并冒新的风险。因此，它们需要设计出适当的战略方案，以使自己在当今及未来的世界经济中具备相当的竞争能力。

1. 构成发展国际市场战略方案的诸要素

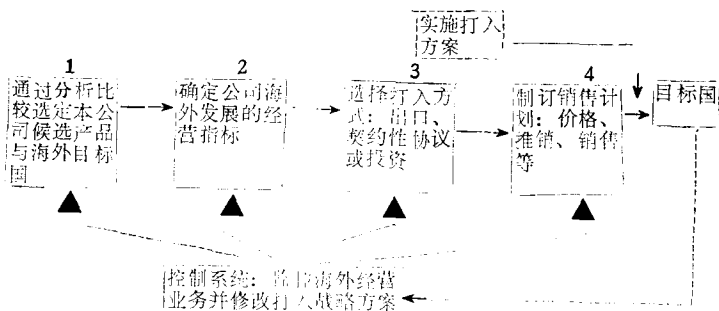
打入国际市场的战略方案是一项综合性计划，它要解决

公司在海外发展的大目标和小目标、资源问题、以及保证公司在海外市场上长期稳定发展的经营方针和政策等一系列问题。大多数公司的战略方案，从开始制订到完成约需3—5年的时间，公司需要在这段时间中在海外达到长期经营的规模。当然，各公司所需的时间长短有差异，但无论如何，其长短必须足够迫使公司经理提出并解决本公司在海外的经营方向和业务范围等重大问题。在本书中为论述方便起见，我们把这段时间假设为3—5年。

这个战略方案，实际上是对一系列单项计划的综合。公司经理要为每项产品打入各自在国外的市场制订出具体的战略方案。认为某一获成功的战略方案可以适用于任何产品、或任何一个国外市场的思想是盲目蛮干的思想。公司在单项计划完成之后，再把它们加以综合协调，才能形成公司的总的战略方案。

单项计划的组成要素有：①选定目标产品／目标国市场；②确定公司在目标国市场上要达到的各项指标；③选定对目标国的渗透（打入）方式；④制订销售计划；⑤建立对海外经营业务的监控体系。

打入国际市场的战略方案的要素图



实际上各要素是相互影响的。例如，有关打入方式选择的评估意见，可能引起公司修改它在目标国市场的各种经营指标，甚至重新研究选定新的目标国市场，而制订销售计划也可能引起对打入方式的修改。业务开展以后，市场经营的变化可能导致公司对其战略方案的任何一部分乃至全部进行必要的修改。一句话，打入海外市场的战略计划总是处于不断地修改完善之中的。

当然，制订打入国外市场的战略方案需要专家意见和大量的数据资料作为参考，一般中小型企业的经理对此都望而生畏，认为自己无力承担这样大的费用。其实这里最主要的问题是要有全局作战的观念。任何公司，无论资金多么有限，只要具备了这种观念就能想法制订出自己的作战方案。认为自己无力制订打入海外市场的战略方案的公司，就等于承认它对于自身在国际市场上的发展前途没有进行系统性思考的能力。

不具备整体作战方案的公司对于国际市场来说只是个“卖方”，表1对“卖方”经营和整体战略经营的优劣作了比较。对于刚进入国际市场，缺乏经验并对自己在海外竞争的能力无把握的公司来说，“卖方”经营方式还是行之有效的，但如果长期守住这一种做法那就注定要失败。仅仅作为“卖方”，是根本无法与那些有计划有步骤建立长期稳固的市场地位的对手相竞争的。

表 1：对海外市场的打入战略方式与仅仅是销售方式的比较。

	“卖方”销售方式	整体打入战略方式
时间范围	短期	长期(如3—5)
目标国	没有系统的选择	在对市场/销售潜力进行分析的基础上进行选择
主要目的	直接销售(立即)	建立长期稳固的市场地位
资源投入	仅仅满足立即销售的需要	满足取得稳定的市场地位的需要
打入方式	未进行系统的选择	通过系统的分析,选出最佳打入方案
发展新产品	只面向国内市场	同时针对国内和海外市场
产品改造	只根据法律上、技术上的要求对产品作必须的改造	根据海外用户的喜好、收入状况及使用环境对产品作相应的改造
销售渠道	不予控制	努力控制销售渠道以完成公司的销售指标
价 格	依据国内全部成本决定,针对具体销售环境作临时调整 主要限于个人销售或利用中间商	依据成本,及需求量、竞争力、公司经营指标及其他销售策略来决定 采用广告宣传、扩大销售、个人销售相结合的办法来完成公司的销售计划

2 . 打入国际市场方式的分类

打入方式是使公司的产品、技术、人员、管理技术等资源进入外国的重要环节。公司对于每一个目标国都要设计出具体进入方案和制订出销售计划。在经济学家看来,打入形式有两种: ①在目标国外建立生产基地,将产品向目标国出口; ②将公司的技术、资本、人员、经营事业等资源输入目标国,与当地资源(主要是劳动力资源)相结合,产品就地销售。

经营服务业的公司只能采取第二种形式打入国际市场。

从经营管理的角度我们又可将这两种形式细分为下列几种方式，每种方式各有其利弊。

出口方式：①非直接出口；②直接聘用国外代理商；③直接在国外建立子公司；④其它方式。

契约性打入方式：①授予许可证方式；②授予特许方式（出卖产销权）；③技术（转让）协定；④服务合同；⑤管理合同；⑥交钥匙工程合同；⑦生产合同；⑧合作生产合同；⑨其它方式。

投资方式：①独资企业（新建或接管企业）；②合资企业（新建或接管企业）；③其它方式。

下面略述各种方式的主要特点，详细介绍请见以后的章节。

出口方式与其它两种基本方式的区别主要在于采用这种方式时，公司是将加工好的成品或半成品输入目标国，因此只限于实物产品的出口。非直接出口是通过本国的中间代理商完成，直接出口则有通过目标国的代理商完成，或通过公司在目标国的子公司完成这两种方式。当然，建立子公司首先需要直接向海外投资。

契约方式则是由公司与目标国中的某一企业实体签订长期的、非投资性的合伙契约，内容主要是有关技术转让或派遣技术人员。契约方式的主要特点：转让知识与技术，但也可能由此产生一些出口的机会。公司不进行直接投资。在许可证贸易中，公司同意目标国中的契约伙伴（通常为一家公司）在限定时间内利用自己的工业产权——专利权、技术、商标等，以此取得使用费或其他某种报偿；授予特许与许可证方式相近但在动机、服务和时间长度上都有一定区别，除许

可证方式所包含的内容外，公司还根据长期协议，在组织、销售、总体管理等方面对其契约合伙人提供帮助。其它契约方式如技术协议、服务合同、管理合同和交钥匙工程等，一般是直接向目标国出售服务以换取现金报酬。而生产合同和合作生产协议则是要求目标国用产品作为对公司所提供服务的报偿。公司将契约方式与出口方式或投资方式相结合是常见的作法。

投资方式即公司在目标国拥有对生产厂家或其它生产机构的所有权。从生产方面说，这些子公司或分厂可以具备各种规模，从依靠母公司进口半成品的装配厂到具有完全生产能力的工厂都有；从所有权和管理权限说，子公司分为独资企业（母公司掌握全部股份和控制权）和合资企业（母公司与当地合伙人分享股份和管理控制权）两种，合伙人即当地的公司，可以是一个或几个。

3. 影响打入方式的因素

公司对打入方式的选择要受到多种因素的影响，而且这些因素通常是相互制约的。公司必须充分估计到诸种因素在未来一段时间里对本公司业务影响力的大小变化，以及各自发展的方向。因此，对打入方式的决策实际上是一个很复杂的过程，它包含对各种不同的打入方式的权衡和综合使用。为掌握好这一复杂的过程，公司经理们需要一个供分析用的模式，以便于进行系统的比较。分析性模式请见第六章，现在我们先就各种外部的和内部的因素作一个概述。

现在谈谈各种因素对决策的影响。

① **外部因素** 母国和目标国的市场、生产及环境状况对公司而言是一种客观存在，极少受到公司管理决策的影响，它

们可以被看成公司决策时的参考项。就总体而言，没有一种外部因素会对公司的打入方式产生决定性的影响，但对具体某一公司的某一项决策产生决定性影响却是可能的。因此，我们只能说每一种因素对公司选择某一具体的打入方式是有利还是不利。

② **目标国的市场因素：**首先，目标国市场的现有规模和规划中的规模对公司打入方式的选择具有重大的影响。市场规模小适合采用低保本销售额的方式（非直接出口、利用代理商／批发商出口、许可证贸易及其它契约性协议）。销售潜力大的市场则适合采用子公司／分支机构出口或直接投资的高保本销售方式。

第二，目标国市场的竞争结构有原子状竞争、少数寡头大企业垄断竞争、垄断竞争等多种模式。原子状结构的市場最适合采用出口方式；垄断式结构的市場则须采用直接投资的方式，以利于公司同目标国的垄断势力竞争。在竞争对手太强，出口和直接投资方式均不适宜时，公司可考虑采取发放许可证或其它契约性方式。

第三点值得提的是目标国市场销售结构的可利用性及其质量。如果无法在当地聘请到能干的代理人或销售商，公司就应该决定采取在目标国建立子公司或分支机构的做法。

③ **目标国的生产因素：**目标国中原材料、劳动力、能源及其它生产要素的质量、数量和生产成本，及其基本的经济结构，诸如交通、通讯、港口设施等因素对打入方式的决策当然有着举足轻重的影响。生产成本低时公司宜采取在当地生产的方式，生产成本高则否。

④ **目标国的环境因素：**目标国的政治、经济、社会特点对打入方式的选择也具有决定性的影响。最值得注意的