

國際行銷管理學

楊介中 譯
金 山 校訂

巨浪出版社印行

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

國際行銷管理學

原著：Franklin R. Root

譯者：楊介中

校定：金山

巨浪出版社 印行

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

版權所有
翻印必究

國際行銷管理學 定價 250 元

原 著：Franklin R. Root

譯 者：楊介中

校 定：金 山

出版者：巨浪出版社

總經銷：巨浪商業圖書公司

地 址：台北市重慶南路一段
61 號七樓

電 話：3120648·3712850

郵 撥：102452 號

初 版：中華民國 72 年 9 月

出版登記證：局版台業字第 0158 號

原 著 序

本書之問世，原先的目的是為提供企業界中，熱衷於國外市場及想要開拓國外市場的經理朋友們一些參考。然而，筆者相信本書亦可供作大專院校國際企業及行銷課程之教材，尤其是對於全球性企業管理的課程具有參考的價值。同時，筆者認為平日處理國際企業事務的政府官員們，閱讀本書後，亦能從中獲得助益。

任何一個企業要開拓國外市場，經理者面臨最重要的課題，即是設計和執行國外市場開拓策略，以冀公司在國外市場的業務能夠繼續生存下去並且不斷的成長。此一課題在本書納入拓展計劃模式（entry-planning mode）中，它可以確定主要決策及了解各種方案之間的關係。並且利用該模式建立起全書的架構，使得讀者諸君能夠對外銷、投資、特許權、及許多契約協定等各種形式的拓展方式，得到一個綜合及整體性的看法。有關各種拓展模式及國外行銷計畫亦加以討論和比較，據筆者所知，類此的整合工作，仿間論著，尚屬首見。

本書探討的重點主要有下列三項：

1. 經理人員如何決定進入某一個國家的市場（如果想開拓國外市場的話）
2. 經理人員如何決定其國外市場拓展模式
3. 經理人員如何決定國外市場行銷計畫，包括產品、通路、價格、推廣策略的決定。

本書之敘述即圍繞上面三項重點逐章分析，自第一章至第七章就單一產品或生產綫以及單一標的國家而討論，接着第八章承前面所談，以全球性企業系統之觀點，討論多種產品及多目標市場，最後一章

2 國際行銷管理學

則從文化上的差異，來討論國際市場拓展策略。

本書主要脫胎於經理者國際市場拓展研討會的心得。在此，願藉一隅，特別感謝許許多多參與該會的經理朋友們，由於他們提出精關的問題與見解，豐富了本書之內容，並且由於他們的實務經驗，使本書增色不少。

佛蘭克林·魯特

序

本書係譯自 Franklin R. Root 之原著 Foreign Market Entry Strategies 一書。作者對於企業拓展國外市場之立論精闢，在美國學術界及企業界中頗享盛譽。原書即針此以深入淺出之方式娓娓道來，理論與實務兼顧，實為當今國際行銷學不可多得之參考書。喜愛之餘，乃不揣謏陋，特別將之譯介，以饗讀者。翻譯期間，多方參閱相關之書及請教專家，俾期譯文能夠正確表達原著思想，譯作過程，甞不敢言捻斷三根鬚，然幾番尋思構意，足堪回味再三。

本書得以翻譯問世，首應感謝金山教授之鼓勵及仔細校定，他將本書翻譯錯誤及用詞不當的地方一一修正，使得本書生色不少，其次同窗好友陳耀宗及李枝璧二位之鼎力協助，於此願藉一隅，祝福他們更上層樓。本書在求盡善、篤力以赴情形下完成，惟恐囿於本人學識閱歷未深，疏漏之處，在所難免，尚祈方家先進不吝賜正是幸。

楊介中 癸亥立秋 謹識
於台大商學研究所

目 錄

第一章 擬定國際市場拓展策略	1
一、拓展國際市場策略的要素	3
二、國際市場拓展模式的類別	5
三、影響拓展方式選擇的因素	8
四、外在因素影響的實證研究	13
五、摘要	24
第二章 決定國外目標市場與目標產品	27
一、選擇備選產品	27
二、國外市場的統計概觀	35
三、國外市場的預選	43
四、估計產業市場及公司銷售潛力	49
五、摘要	57
第三章 外銷拓展模式	59
一、以外銷獲得學習經驗	59
二、直接外銷	61
三、直接外銷拓展模式的選擇	64
四、選擇國外代理商配銷商	69
五、出口作業	74
六、著手進行外銷	83
七、摘要	86

第四章 特許權、加盟權及其他合約式的拓展方式 89

- 一、以特許權 (Licensing) 爲主要的拓展方式..... 89
- 二、保護企業的海外財產權利..... 93
- 三、計劃特許權投資的獲利能力分析..... 99
- 四、談判特許權協議..... 103
(Negotiating the Licensing Agreement)
- 五、特許權方式中的法令和政府限制..... 113
- 六、國際間加盟經銷 (International Franchising) 115
- 七、其他合約式的拓展方式..... 119
(Other Contractual Entry Modes)
- 八、摘要..... 125

第五章 投資拓展模式 129

- 一、投資拓展模式的一般評估..... 129
- 二、在標的國投資的決策..... 132
- 三、分析國外投資氣候評估政治性風險..... 135
- 四、分析投資計劃：評估獲利力..... 144
- 五、直接收買式投資拓展..... 151
(Investment Entry Through Acquisition)
- 六、合資拓展..... 157
(Investment Entry Equity Joint Venture)
- 七、與當地政府的拓展協商..... 163
- 八、摘要..... 165

第六章 正確拓展模式的決定 169

- 一、不具技術性的準則..... 169
- 二、實用準則 (The Pragmatic Rule) 170

三、策略準則 (The Strategy Rule)	170
四、拓展模式的比較	172
五、摘要	178
第七章 擬訂國際市場行銷計劃	179
一、國外行銷計劃	179
二、區隔標的國家市場	184
三、進入國際市場的訂價策略	188
四、擬訂國際市場的推廣策略	198
五、註記	211
六、摘要	211
第八章 全球性企業體系中國際市場拓展策略的設計	215
一、全球性企業體系	215
二、全球性企業組織	219
三、策劃全球性企業體系的拓展策略	228
四、將國家市場分組以配合共同行銷策略	234
五、有關拓展策略控制的一些意見	240
六、摘要	245
第九章 設計與經營跨越多種文化差異的拓展策略	247
一、何謂文化	248
二、跨越多種文化間的溝通	253
三、多國文化間的協議	265
四、建立文化認識	268
五、摘要	273

第一章 擬定國際市場拓展策略

無論從事製造或提供勞務的公司總有一些理由進入國際市場。有些公司拓展國際市場或許基於國內市場發展遲滯，或者由於國際市場成長快速。也有的公司因為受到他們顧客走向國際化的影響而相繼跟進，諸如廣告電腦服務、工程顧問、及保險公司。當然，還有一些，如由少數賣者操縱或寡占產業內的公司，他們之所以開拓國際市場，或為了配合國內競爭對手的進入國外市場，或為了應付國外廠商滲透本國市場。除此而外，公司向國際市場進軍，亦可能是希望追求更大的銷售量，藉以降低單位固定製造成本，俾加強本國及國外的競爭能力。然而就一個公司而言，它們之願意致力於拓展國際市場，其基本的理由或者策略上的考慮，祇在他們首度嚐試拓展工作歷經一段時間有些眉目後，才會變得明顯而予以重視。

一般而言，一個公司之希望拓展國際市場，其背後都蘊藏着一個動機，就是希望能迅速銷售其產品而賺取利潤。譬如，公司對來自國外偶發的訂單，一定迅即安排裝船運貨，因為這樣子做不僅可賺取利潤，而且出口不會影響其國內銷售量。或者，有些公司與外國公司專利技術合作，希望除了享有該項技術在國內市場銷售以謀利外，更希望另闢國際市場以增加更多的收入。不管是偶發的定單或是專利技術合作，經過一段時間有了好的成績後，有些公司才開始考慮他們應該在國際市場爭取一席之地以能長期持續業務。

也有許多公司認為他們在國內市場不能達到策略目標後才開始從事國外市場之開拓。這種現象在美國及其他國家已經發生，而且由於世界經濟持續成長更會使許多公司步上此途。截至今天所有企業，不

論其是大、是小，或國內或國際的，都必須在國與國之間其產品技術、資金及企業相互流通的經濟體系內爭取利潤及獲得成長。在這樣國際經濟體系中，正不可能有任何一個市場可以免除國外廠商之競爭威脅。也因為這樣，若公司僅在國內市場銷售，遲早會因國內市場中進口貨品充斥而不再是單純的“國內市場”。（比方說目前國內產品相機、運動器材、摩托車、鞋類等已嚴重受到進口貨威脅）同時，許多公司也因為國外的競爭廠商能夠突破藩籬直接在該國生產銷售，而不似往昔可藉關稅保護及其他進口限制以獨佔國內市場。

事有好壞，雖然全球性經濟予國內廠商相當威脅，但是，它未嘗不是一個大好機會，使得廠商們能夠開發更大及快速成長的國外市場。當然，有些廠商已經明瞭在國內市場上對抗國外，廠商競爭的最好辦法，就是以其人之道反治其身，也將自己產品拓展至國際市場。本此道理，試想美國電視機業者如果能及時拓展國際市場，而不是一味地在家養尊處優結果遭致日本業者強力的競爭，情形將會大大的不同，也許有人認為電視業自始即命運多舛，然而，業者能採取行動，情況也許改觀。

我們所要重視的問題並不是要所有的企業都得走向國際路線，而是所有企業應該於全球性競爭的經濟世界中作長遠的計畫，以求成長和生存。相信沒有企業對於它的未來僅敢孤注一擲於國內市場，企業爲了未來鴻圖大展，不管是固守國內市場或者是開拓國際市場，它必須要使自己具有世界性的競爭能力。不少製造商或服務公司會專心於國內市場，但也有許多公司會認為他們如要求成長以及生存，最樂觀的策略便是成爲國際企業。企業走向國際，需要從事投資以及承擔因介入國外市場必然滋生的風險。換言之，他們需要擬定國際市場拓展策略，使他們能在今天及明天的世界經濟舞台上更具挑戰性。

一、 拓展國際市場策略的要素

國際市場拓展策略係全盤性的計畫。它設定了公司的目標、資源及政策，也指導公司國際化過程中所有的營運作業，俾便在未來歲月中，在國際市場上享有相當持續性的成長。通常公司拓展國際市場的策略期間大約預定為三至五年，因為唯有如此長的時間，才能約略看出市場績效。這樣的期間對一些公司而言可能太長，但是時間長短並非絕對一定，重要的是要有一段充分的時間使得經理人員對於公司、長期及國際發展方向有所明瞭及掌握。本書為了方便說明起見，在闡述拓展策略計畫的期間均假定三至五年。

儘管一般所提及一個公司的國際市場拓展策略似指單一的計畫，但實際上它是由許多個別的市場或產品計畫組合而成的。經理人須要對每一國外市場每一產品作拓展計畫。因為對不同產品及不同國家的拓展策略會產生不同的結果。因此，一旦產品或市場計畫完成後，應將它們組合起來設法形成整個公司的國際市場拓展策略。

產品國際市場拓展策略的構成要素，主要有：(1)選擇標的產品，(2)設定目標市場（target market），(3)選擇拓展模式（entry mode）以滲透目標市場，以及(5)監督目標市場業績的管制制度。

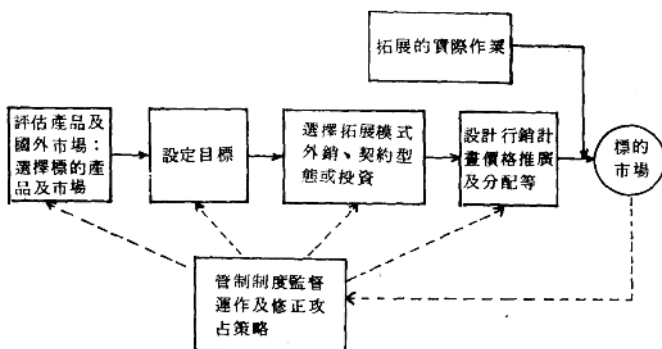
國際市場拓展策略的構成要素，由圖一可知其行動及決策的邏輯程序，但實際上不僅如此，它是重覆循環的，彼此之間有回饋關係。如此，我們評價拓展模式時，可能導致公司修正它的目標市場，甚至因此另尋新的目標市場，再者，行銷計畫的內容可能在初期因對某種拓展方式的偏愛而產生問題。一旦開始作業後，市場績效的差異將導致公司對上述一個或全部的構成要素予以修正，此種情形由圖一管制制度以虛線與各階段相連接可知。因此，我們可以說拓展國際市場策略

乃是連續、循環不息的過程。

就一些小型公司或中型企業經營者而言，常會以為只有大公司才值得計劃國際市場拓展策略，他們認為這些涉及精心研究技術的計劃，必需借重許多專家才能處理大量資料，其實不然，他們誤解了拓展計劃的過程。就整個國際市場拓展過程而言，最重要的是對這些計劃的基本看法。因為一旦公司管理者認為有此必要，他們必會排除一切困難，即使在資源有限的情形下，也會設法拓展國際市場。但是，經營者推說公司無力實施國際市場拓展計劃，也就等於表示該公司缺乏在世界市場上角逐一席之地的眼光。

假如一個公司沒有釐訂某一產品或目標市場的拓展計畫，它只好利用銷售（sales approach）以進入國外市場。表一係銷售方法與拓展策略方法的比較，在一個缺乏國際拓銷經驗而第一次想拓展國外市場的公司，以及一個懷疑自己具有國際競爭能力的公司，通常僅將原有銷售方法，略作調整即想進入國際市場。但是長期僅求“銷售”方法將不利公司的國際業務。在國際市場上，競爭者若有長遠拓展市場計畫，那麼僅用“銷售”方式的公司一定會遭到淘汰的厄運。

圖一 拓展國際市場策略的構成要素



二、國際市場拓展模式的類別

國際市場拓展模式是公司組織上的一種安排，經由這種安排，可能使得公司的產品如科技、人才技術、管理或者其他的資源進入國際市場。如果設於國內的一家公司，在本國即有該公司產品的市場存在，則不會發生拓展方式（Entry mode）以及市場進入（market entry）的問題。相反地，一家國際性公司，一開始它便在標的國家的市場之外，它必須想盡辦法進入該標的國及打開該國的市場。因此該國際性公司便須針對每一個標的國家，決定它的拓展策略以及行銷計畫。

從一個經濟學家的眼光來看，一個公司可能安排拓展國際市場的方式有二種。第一種方式是將產品輸出至標的國，而不在標的國生產，第二種方式是轉移該公司的資源諸如科技、資金、人工技術、以及整廠輸出至標的國，直接售予該國消費者，或者是利用當地的資源（特別是勞工）製造產品，而在當地市場銷售謀利。有許多公司它們的最終產品是“服務”這類公司的產品沒有辦法在國內生產而於國外銷售，它們只得選擇第二種方式來拓展國外的市場。

假使從管理或作業的觀點來看，前二所提二種方式，可以再細分為許多不同的模式，每種模式都能帶給國際性公司不同的利益及成本負擔。本書討論的拓展模式，其類別臚列如下：

外銷拓展方式（Export Entry Modes）

- 間接外銷
- 直接外銷代理商 / 經銷商
- 直接外銷分公司 / 輔營機構
- 其他

契約拓展方式 (Contractual Entry Mode) 。

- 特許權 (Licensing) 。
- 加盟權 (Franchising) 。
- 技術合作 (Technical Agreements) 。
- 服務契約 (Service Contracts) 。
- 管理契約 (Management Contracts) 。
- 營造 / 一手包辦契約 (Construction / Turnkey Contracts)
- 合約製造 (Contract manufacture)
- 聯合生產合約 (Co-production agreements)
- 其他

海外投資拓展模式 (Investment Entry Modes)

- 獨資：新廠設立 (New Establishment)
- 獨資：取得自我控制方式 (Acquisition)
- 合資：設立新廠或取得自我控制權方式。

上述諸種模式，本書均列有專章討論。因此，於此僅摘其重要的特點簡述之。

外銷拓展模式 不同於契約及海外投資拓展模式。若採用外銷模式，表示公司的最終產品或中間產品均在標的國以外的地區生產製造，俟製造完成，再續將該產品銷至標的國，因此可想而知，本方式只適用於實體產品 (physical product)。間接出口 (indirect exporting) 則利用本國實際從事外銷的中間商。相反地，直接出口 (direct exporting) 不經由本國的中間商，而可能經由標的國的中間商從事外銷，直接出口又有二種不同的方式，其一為在標的國尋找代理商或經銷商由他們行銷產品至市場；其二為出口公司在標的國設立分支機構，由該分支機構負責行銷工作。第二種方式顯然地得在標的國投下資金購買公司。

表一1 開拓國外市場“拓展策略”模式與只重“銷售方法”的比較

	僅重銷售方法	拓展策略模式
時間長短	短期	長期（通常3—5年）
目標市場	缺乏系統的選擇	根據市場銷售潛力來作選擇
主要目標	立即銷售	建立長期市場地位
投入資源	僅求能立即銷售商品即可	投入獲得長期市場地位所有必須的資源
拓展方式	沒有系統的選擇	系統方法選擇最適當的方式
新產品發展	只注重國內市場	國內及國外市場並重
產品改良適應顧客需求	只要求符合法令規定或技術要求而已	改良國內的產品以符合國外買者偏好，收入所得及使用條件等
通路	不作控制上之努力	為達目標致力於控制
價格	根據國內所有的成本情形以及考慮特殊的銷售情況略作事前調整	根據市場需求、競爭情形、目標及其它行銷政策，以及成本來決定。
推廣	主要為人員推銷或中間商	利用廣告、促銷活動及人員推銷組合來達成市場目標

契約拓展方式 係指一個將科技、人工技術移轉至標的國的國際性企業，它是兩國企業間長期非資產式的結合。契約拓展方式不同於外銷拓展方式，因為它有如移轉知識和技術的車輪而外銷方式不能如此。縱使，它也可能開拓一些外銷機會。它亦異於投資拓展方式，因為該國際公司並沒有從事資產投資。比方說，特許專利權（licensing arrangement）方式，公司特許國外某一企業單位（通常是另一公司），在某一特定期間使用公司的資產（專利權、製造秘訣、商標等），而祇要該國外公司付出一筆特許費（royalty）或其它方式

的報酬。franchising 與特許權方式類似，所不同的是契約動機，服務方式以及契約期限：加盟權授與者除同意買方公司（franchisee）使用公司名稱、商標和技術外，同時協助國外公司在組織、行銷及一般管理上作特定的安排，以期業務往來持久。至於其它的契約拓展方式諸如技術協定、服務合約，管理合約，一手包辦營造合約，均可提供服務給國外的企業單位，而賺取金錢上的報酬。也有的合約如製造生產合約及聯合生產合約，藉提供服務而換取生產的產品，國際性公司經常將契約拓展方式與外銷或投資拓展方式合併應用。

投資拓展方式 即指國際公司擁有標的國內的生產工廠或其它生產單位等資產的所有權。從生產的過程來看，這些國外工廠的情形範圍不一，有的是簡單裝配工廠，從母國（parent country）進口半成品，負責裝配。（這種情形也可視為一種外銷拓展方式的延伸）。也有的工廠是負責產品的全部生產製造。若從所有權及管理控制權觀點來看，這些國外輔助公司可以分為：獨資方式（Sole Venture）與合資方式（joint Venture），前者為母國公司所有，並對該國外公司有全部管理控制權，後者則分別為母國公司與當地一個或者二個以上的合夥人共同所有，而且通常由當地合夥人代表公司。所以，一個國際公司從事海外投資拓展時，可能以獨資方式建立新廠，也可能設法取得當地的公司的所有權。

三、影響拓展方式選擇的因素

公司對某個特定產品或標的國所作彼此拓展模式的選擇，是許多因素綜合考慮的結果，並且在考慮的時候，這些因素之間常常衝突。這許多不同因素，有時難以衡量它們影響力的大小，而在幾個拓展方式諸多兌換關係（trade-offs）中，我們希望能夠在未來計劃期間組