

彭 威 葛 亮 编译
彭次忠 校订

如何进入 国际市场



中国对外经济贸易出版社

国际商务

龚维新 主 编
彭福永 副主编

(沪)新登字 304 号

责任编辑：金忠义

封面设计：费 嘉

上海财经大学丛书

国际商务

——策略与技巧

龚维新 主 编

彭福永 副主编

立信会计出版社出版发行

(上海中山西路 2230 号)

邮政编码 200233

新华书店经销

立信会计常熟市印刷联营厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 11.125 插页 2 字数 272,000

1993 年 10 月第 1 版 1993 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—7,000

ISBN 7-5429-0158-3/F·0152

定价：7.90 元

编译前言

本书是根据《进入国际市场战略》(英文版)编译的。《进入国际市场战略》一书为美国宾夕法尼亚州大学瓦尔顿学院国际经济中心主任富兰克林·R·鲁特博士所著。鲁特博士现任国际经济学会主席。他在执教之前从事国际商业管理工作多年,有丰富的实践经验。从教后潜心研究进入国际市场战略这一课题,所著甚多,造诣颇深。他多次到一些国家讲课,在美国各地举办学术专题讨论会,被学术界和实务界普遍誉为这一课题的权威。

《进入国际市场战略》第一版于1982年问世。鉴于国内对这一学科知识的迫切需要,笔者在1988年第六期《国际贸易问题》上发表《〈进入国际市场战略〉一书简介》一文,在国内国际贸易理论和实务界引起强烈反响。根据杂志负责发行工作的同志介绍,许多外贸公司和自营出口企业纷纷来信求购该期杂志,并渴望见到该书中文本。为此,笔者找到该书最新修订本(1987年版),怀着极大的热忱将其编译成中文,并补充了国内一些案例,而且针对国内情况作了一些改编。现将该书定名为《如何进入国际市场》,奉献给大家,以飨读者。

本书特别适合从事国际贸易业务的管理人员,业务人员;适合政府关于出口战略的客观决策制定者。它同时也是学习国际贸易专业的大学生的必备自修教材。

目 录

第一章 制定进入国际市场战略	(1)
第一节 进入战略的要素.....	(3)
第二节 进入模式的分类.....	(6)
第三节 影响进入模式选择的因素.....	(8)
第四节 动态的进入模式决策.....	(19)
第五节 国际营销规划.....	(22)
第六节 进入决策过程的逻辑流动模型.....	(24)
小结.....	(26)
第二章 国际拟销产品与目标市场的决策	(27)
第一节 拟销产品的选择.....	(27)
第二节 修改产品以适应国际市场.....	(32)
第三节 对外国市场的统计观察.....	(35)
第四节 预筛外国市场.....	(44)
第五节 估计行业市场潜力.....	(51)
第六节 估计企业销售潜力.....	(54)
小结.....	(60)
第三章 通过出口进入国际市场	(63)
第一节 通过出口获得经验.....	(63)
第二节 直接出口.....	(66)
第三节 确定直接出口渠道.....	(69)
第四节 选择外国代理商或经销商.....	(76)
第五节 出口经营业务.....	(84)

第六节	开始出口	(93)
	小结	(97)
第四章	通过许可合同及其他契约安排进入国际	
	市场	(100)
第一节	许可合同作为主要进入模式	(101)
第二节	保护在外国的工业产权	(105)
第三节	对拟议中的许可贸易进行盈利分 析	(112)
第四节	洽商许可协议	(116)
第五节	法律和政府对于许可合同的限制	(127)
第六节	国际特许专营	(129)
第七节	其他契约式进入模式	(133)
	小结	(139)
第五章	通过投资模式进入国际市场	(142)
第一节	对投资进入模式的总评估	(142)
第二节	在目标国家投资的决策	(145)
第三节	分析外国投资环境, 评估政治风 险	(148)
第四节	分析外国投资项目, 评估盈利	(157)
第五节	通过收买投资收入	(165)
第六节	通过合资经营投资进入	(170)
第七节	与东道国政府洽商投资进入	(179)
	小结	(180)
第六章	决定正确的进入模式	(182)
第一节	幼稚规则	(182)
第二节	实用规则	(183)
第三节	战略规则	(184)

第四节	比较进入模式：一种方法	(186)
小结		(192)
第七章	制定国际营销规划	(193)
第一节	国际营销规划	(193)
第二节	目标国家市场细分析	(197)
第三节	进入国际市场的定价	(202)
第四节	国际促销战略的决策	(214)
小结		(226)
第八章	在全球企业体制中制定进入战略	(229)
第一节	全球企业体系	(229)
第二节	组织全球企业	(235)
第三节	在全球企业体制中制定进入战略.....	(243)
第四节	为共同营销战略将国家市场分 组	(249)
第五节	控制进入战略	(255)
小结		(260)

第一章 制定进入国际市场战略

生产企业和服服务性企业可能出于种种原因而进入国际市场。一些企业进入国际市场是因为国内市场萧条，或者外国市场比本国市场增长更快。另一些企业进入国际市场则只是为了追随其走向国际化的顾客——这是广告、电脑，工程服务企业和保险公司等服务性企业进入国际市场的一个共同原因。此外，由少数几家卖主控制某个行业的寡头垄断企业进入国际市场是为了与进入国际市场的本国对手抗衡（即“潮流”效应），或为了反击进入本国市场的外国企业。还有一些企业进入国际市场是为了获得更大的销售量，以便降低单位生产不变成本，增强在本国市场和国际市场上的竞争力。但是对于有代表性的公司而言，只有当其进入国际市场的首次尝试之后，其进入国际市场的主要原因或战略原因才显而易见。

企业首次进入国际市场的能动推动力几乎总是即刻销售的预期利润。企业收到国外突如其来的订单后，看到利润可观，而且接受该订单也不妨碍国内销售利益，便向国外发货。或者，企业的技术已经打入在本国销售的成本之中。但企业为了追求额外收入而将该项技术与外国公司签订许可合同。只有在后来，在偶然的出口或许可合同取得成功之后，这些企业才开始考虑作出建立其在国际市场上的地位所需的长期战略。

企业只有认为本国市场不足以达到战略目标之时，才算真正面向国际市场。美国和其他地区的许多企业已经达到这

一点，而且随着世界经济的进一步扩展，在未来将会有更多的企业被推向国际市场。究其原因，当今所有企业，不论大小，亦不论是国内的还是国际的，都必须在产品、技术、资本和企业在国家间大量流动的世界经济中求盈利，求增长。在该经济中，没有一个市场能够永远避免来自外国的竞争。正因为如此，企业即使固守在本国市场，仍迟早会在严酷的教训中懂得这样一个事实：本国市场不复存在，只有统一的世界市场。美国深受进口货打击的电子产品，照像机，运动器材，摩托车和鞋类的制造商对此深有体会。企业也不再能指望进口关税和其他进口壁垒保护本国市场，因为外国竞争者可以在消费国制造产品，从而绕过这些壁垒。

全球经济对本国企业是一种威胁，但同时也向它们提供开拓更大，增长更快的国际市场的一个机会。确实，一些企业懂得这样一条道理，保护本国市场的上策是在国际市场上向竞争对手出击。例如，假使美国电视机行业开发了国际市场。而不是在家坐等日本厂家的必然竞争，结局会是怎样？或许该行业一开始便注定会失败，但或许不会。

问题的关键并不是所有企业都应当国际化，而是它们应在全球竞争的世界中规划生存与增长。没有一家企业能够将其未来维系在它“占有”本国市场的设想上。为了将来的发展，每一家企业都必须在全球意义上具有竞争性，不管它是立足本国还是面向国际市场。大多数生产企业和服务企业将立足本国，这是十分可能的；但是也有许多企业会总结出一条真理：企业生存和发展的最有前途的战略就是企业实行国际化。要使企业国际化，就需要投入参与国际场所必需的资源，并承担必要的风险。换言之，需要制定在当今和今后的全球经济中具有竞争力的进入国际市场战略。

第一节 进入战略的要素

进入国际市场战略是一项综合性规划。它提出目的、目标、资源和方针以指导企业在足以在世界市场上取得持续增长的未来时期内的国际业务经营活动。绝大多数企业进入战略的时间一般需要三至五年，因为实现持续的市场经营需要这样长的时间。有些企业所需时间可能更长或更短，但不管时间的长短，其长度应足以迫使经理提出并回答企业的长期方向及其国际业务范围的问题。为了便于说明，我们假设进入战略的规划期间为三至五年。

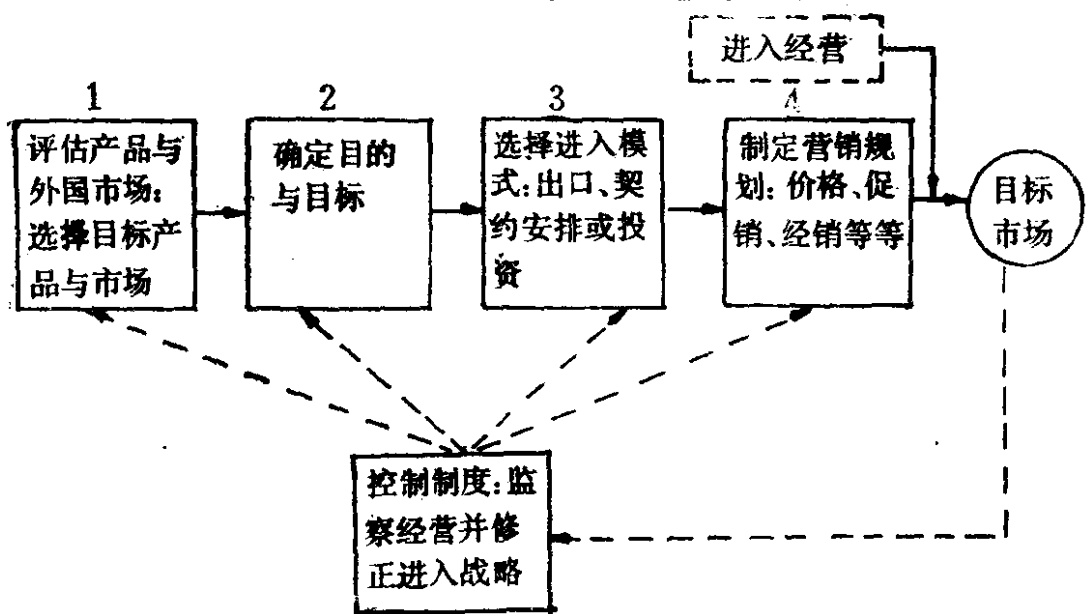
虽然一般都把企业进入国际市场战略说成一项规划，但在实际上它是几项单独的产品与市场规划的组合。经理需要为每一项产品在每一个外国市场规划进入战略。因为认为不同产品在不同市场中使用同一进入战略，或同一产品在不同市场中使用同一进入战略会得到相同的反应，是愚蠢的。每一项单独的产品或市场规划一经确定，就应当将这些规划集中起来并加以协调，形成企业进入国际市场战略。

每一项单独的产品或市场进入战略需要作出下列决策：

(1) 目标产品或市场的选择；(2) 目标市场的目的与目标；
(3) 渗入目标市场的进入模式的选择；(4) 进入目标市场的营销规划；(5) 监察在目标市场的经营活动的控制制度。
图1描述了进入国际市场战略的这些要素。

虽然图1中按逻辑顺序展示各项活动和决策，但是进入国际市场战略的制定实际上依据多项反馈信息反复进行。例如，对不同进入模式的评估可能导致对目标市场的目的或目标的修改，甚至导致对新的目标市场的调研。同样，在制定

图 1 进入国际市场战略的要素



营销规划时可能会对先前对某种特定进入模式的偏好提出质疑。市场营销开始后，经营活动的差异可能导致对前面四项要素的部分或全部修正，如控制制度栏射出的几条虚线所示。简言之，进入国际市场战略的规划过程是一个连续的，无止境的过程。

在中小型企业经理看来，似乎只有大型企业才有能力规划进入国际市场战略。这些经理将这种规划与专家们分析大量数据资料所采用的高深调查技术等同起来，但是，这是对进入战略规划过程的误解。规划进入战略这种想法才是真正重要的。不管企业的资源多么有限，一旦管理者接受了这种想法，便能找到规划进入国际市场战略的办法。与其说企业无力规划进入战略，还不如说它无力系统思考自己在世界市场中的前途。

企业若没有每一项产品或每一个目标市场的进入战略，便是对国外市场采取“销售”方式。表1对销售方式和进入战略方式进行比较。首次进入国际市场的企业，由于缺乏国

际营销经验，并且对自己在国际竞争中的能力持怀疑态度，因而采用销售方式，这还勉强说得过去。可是，几乎可以断定，持续采取销售方式却会导致企业的国际业务失败。在当今的世界，国际竞争对手为取得永久的成功而规划并采取行动创立在国际市场中的地位，因而这种方式简直行不通。

表1 **对待国际市场的进入战略方式**
与“销售”方式的对照

	“销售”方式	进入战略方式
时间长度	短 期	长期（如3~5年）
目标时间	无系统选择	基于对市场及销售潜力的分析作出选择
主要目的	即刻销售	建立永久的市场地位
资源投入	仅仅足以获得即刻销售	为取得永久市场地位所必需的一切
进入模式	无系统选择	系统选出最合适的进入模式
新产品开发	专为国内市场	既为本国市场也为外国市场
产品更改	（为满足法律与技术要求）仅对国内产品进行必要更改	依据外国买主的偏好、收入水平及使用条件对国内产品进行更改
销售渠道	无控制的努力	为支持市场目的与目标而努力控制
价 格	由国内总成本确定，依具体销售情况作出特别调整	不但取决于成本，而且取决于需求，竞争，目标及其他营销方针
促 销	主要限于人员推销或以中间商为主	广告，营业推广和人员推销相组合，以取得市场目的与目标

第二节 进入模式的分类

进入国际市场模式是指使企业的产品，技术、技能、管理诀窍或其他资源能够进入他国的系统筹划和安排。对于市场也在本国的国内企业而言，有别于市场进入（即营销规划）的进入模式的问题简直不会产生。与此相对照，位于某国及其市场之外的国际营销企业必须设法进入该国及其市场。因此，国际营销企业必须对每一个目标国家同时作出进入模式和营销规划两项决策。

从经济学家的角度看，企业只能用两种方式安排进入外国市场。其一，可以将本国或别国生产的产品出口到目标国家。其二，可以将技术、资本、技能、管理诀窍等资源转移到外国，在外国将资源直接卖给用户，或者与当地资源（特别是劳动力）结合，生产制成品在当地市场销售。最终产品为劳务的企业不能在本国生产劳务到外国出售，因而只能采用第二种方式进入外国市场。

从经营管理角度看，这两种进入方式可分解成为几种独特的进入模式，各种进入模式对于国际化企业提供不同的利润和成本。现将本书所使用的进入模式分类如下：

出口进入模式

间接出口

直接出口

直接代理或经销

其他

契约进入模式

许可合同

服务合同

特许专营

管理合同

技术协议

承包与交钥匙合同

契约制造

其他

合作生产协议

投资进入模式

独资经营：创办新企业

独资经营：收买现有企业

合资经营：创办新企业或收买现有企业

其他

鉴于这些模式将在后面的章节中进行阐述和评价，我们在这里只引用其独特特征。

出口进入模式与其他两种基本模式（契约进入模式和投资进入模式）的区别在于企业的最终产品或中间产品是先在本国境外制造好，然后再输入该国。由此可见，出口局限于有形产品。间接出口指企业使用本国的中间商来从事真正的出口。与此相对照，直接出口不使用本国的中间商，但可能使用目标国家的中间商。使用外国中间商又有两种情况：直接代理商或经销商出口，即依靠目标国家的中间商来销售出口商的产品；直接由分公司或子公司出口，即依靠企业在目标国家设立的销售机构销售出口产品。因此，直接分公司或子公司出口形式要求设立在目标国家的营销机构进行股权投资。

契约进入模式是国际化企业与目标国家的法律实体之间长期的非股权联系，前者向后者转让技术或技能。契约进入模式与出口进入模式的区别就在于它是知识和技能转让的主要手段，虽然它也可能创造出口机会。它与投资进入模式的区别在于国际化企业不进行股份投资。在许可合同安排中，企业在一定时间内向一外国法律实体（通常是另一企业）转让其工业产权（专利，诀窍或商标）的使用权，获得提成费

或其他补偿。特许专营虽然与许可合同相似，但在动机、服务及期限方面均有区别。许可方不但授权被许可方使用其企业名称、商标及技术，而且在组织、营销及总的经营管理方面协助被许可方，这种安排是长期性的。其他契约进入模式涉及直接向外国法律实体转让服务，获得金钱报酬（如技术协议，服务合同，管理合同及工程承包和交钥匙合同），或获得用这些服务所制造的产品作为报酬（如契约制造及合作生产协议）。国际化企业通常将契约进入模式与出口模式或投资模式相结合。

投资进入模式指国际化企业在目标国家的制造厂或别的生产实体拥有所有权。就生产阶段而言，这些从属企业范围广泛，在一极，加工装配厂完全从母公司进口中间产品进行组装（这种方式可视为出口进入模式的延伸），在另一极，工厂完全由自己生产整件产品。就所有权与管理控制权而言（这是该种进入模式的特征之一），外国附属生产企业可以分为由母公司完全掌握所有权和控制权的独资企业和母公司与通常代表一家当地企业的当地合伙人（一家或多家）分享所有权和控制权的合资企业。国际化企业可以用设立新企业或收买当地企业的方式成立独资企业。

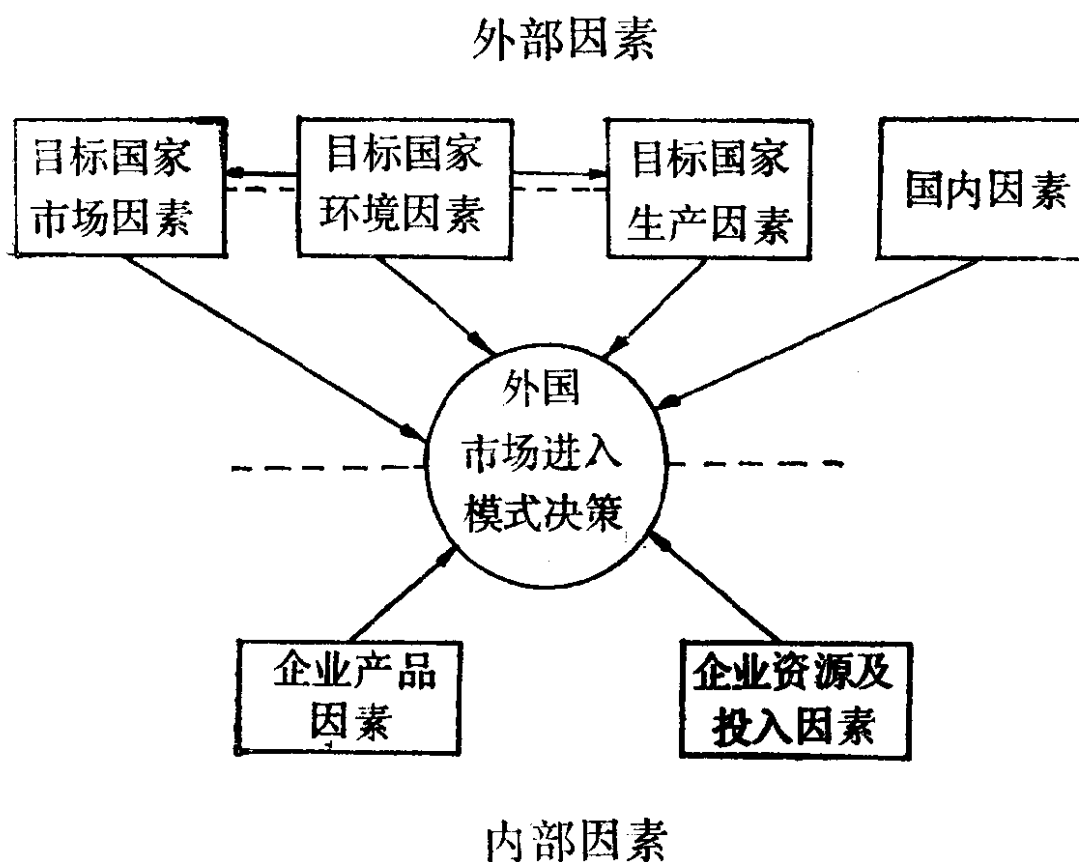
第三节 影响进入模式选择的因素

企业对于特定产品和目标市场的进入模式的选择取决于好几个相互矛盾的因素。这些因素的种类较多，其作用难以估量，并且需要预期它们在未来规划期间的变化方向，所有这些使进入模式的决策成为一个复杂过程，需要在各种进入模式之间反复权衡。为了掌握这种复杂过程，经理需要一个

便于系统比较各种进入模式的分析模型。现在总的分析一下影响进入模式选择的外部因素和内部因素。

这些因素在图2中标示出来。以下所述只是对其影响作些提示。

图2 决定进入模式的因素



一、外部因素

企业经理的决策很难影响本国和目标国家的市场、生产和环境因素。这些因素独立于企业之外,可以视为进入模式决策的参数。一般而言,单项外部因素对企业的进入模式不起决定性影响作用(尽管对个别企业而言可能起到决定性作用),我们只能说这类因素鼓励或阻止企业选择特定进入模式。

1. 目标国家的市场因素。目标国家目前及预期的市场规

模对进入模式的选择影响很大。规模小的市场适合使用销量低的进入模式（例如间接出口，代理商或经销商出口，许可合同及某些契约安排）。反过来，销售潜力大的市场适合使用销售量较大的进入模式（例如分公司或子公司出口，股份投资在当地生产）。

目标市场的另一个尺度是竞争结构：从原子市场（由众多不具备统治地位的竞争者组成）到寡头市场（由少数占统治地位的竞争者组成）到垄断市场（仅有一家企业）范围广泛。原子市场通常比寡头市场和垄断市场更适合出口进入模式，寡头市场或垄断市场则常常要求采用投资进入模式，在市场当地生产，与统治企业竞争。在竞争十分激烈、出口进入模式与投资进入模式均不宜采用的市场，企业可以采用许可合同或其他契约进入模式。

另一个值得一提的目标国家市场尺度是当地营销基础设施的可得性与其质量。例如，若当地称职的代理商或经销商已与别的企业建立了长期服务联系，或者干脆不存在，则出口企业可能决定采取设立分公司或子公司的进入模式进入该目标市场。

2.目标国家的生产因素。目标国家的原材料、劳力、能源与其他生产要素的质与量，连同其经济基础设施（运输、交通、港口设施等）的质量与成本对进入模式决策有明显的影响。目标国家低廉的生产成本将鼓励某种形式的当地生产，而不是出口。显而易见，高成本会减少在当地生产。

3.目标国家的环境因素。目标国家的政治、经济和社会文化特点对进入模式的选择产生决定性影响，其中最引人注意的要算有关国际贸易的政府政策法规。限制性进口政策（高关税，严格的配额及其他壁垒）显然会阻止采用出口进