

目 录

Content

国际营销管理之二

第一章 国际营销分析	1
一、出口程序	1
（一）国际化的动机	2
（二）国际化的阶段	7
（三）公司的策略与出口	14
二、辅助性研究	15
（一）国际及国内的营销研究	17

(二) 评量研究的利益	18
(三) 决定研究目的	19
(四) 决定资讯需要	22
三、国际性产品	28
(一) 产品变数	28
(二) 市场环境	34
(三) 产品特征	40
四、出口定价策略	49
(一) 出口价格的订定	49
(二) 出口定价策略	50
(三) 销售条件	52
(四) 付款条件	54
(五) 价格协商	57
五、国际沟通	60
(一) 营销沟通过程	61
(二) 国际协商	62
(三) 营销沟通策略	66
六、国际配销通路	76
(一) 通路组织	77
(二) 通路设计	79
(三) 通路管理	92

(四) 国际装船	97
第二章 国际营销活动	103
一、进入国际市场条件	103
(一) 海外直接投资	103
(二) 完全产权	109
(三) 合资, 合作产权	111
(四) 管理契约	116
(五) 全球定价策略	118
二、国际物流管理	131
(一) 国际物流活动的领域	131
(二) 国际运输问题	135
(三) 国际存货问题	139
(四) 国际包装问题	140
(五) 国际仓储问题	141
(六) 国际物流管理	143
三、全球推广策略	147
(一) 推广运动的策定	147
(二) 其他的推广策略	156
(三) 发展全球营销策略: 案例探讨	161
案例: 丰田的营销术	166

第一章 国际营销分析

一、出口程序

国际市场是一个附加价值极高的市场，也是一个公司的再生之钥。但是大部分公司并不能贸然加入竞争行列而期待成功，因为在一个不熟悉环境的交易行为必会增加公司的风险；因此，一个公司为了成为一个长期的国际市场参与者，必需衡量本身的需求与生存机会。然而在逐渐全球化的市场中，参与者实在没有太多时间调整步伐，加上很多公司是被情势所逼而匆促上阵。

因为大部分公司以出口为国际化之开端，本章将讨论以出口程序为跳板的国际市场准备动作，着重于公司内部与外部的基本出口因素与变数；另外，公司初期国际化的关切点，出口发展模型与战略也将于本章讨论。

经理人员必需了解“卖”什么给老板与决策人员，以帮助他们推展公司到国际市场，职员们也必须能贯彻公司的战略方向。了解一个既存的国际化政策，可帮助学习者选择最好的国际化市场环境。

（一）国际化的动机

许多研究者致力于决定公司国际化的理由，主要原因在于经营的型态与品质，有些研究者表示机能性的经营是一个公司初期国际化的重要步伐；长期而言，经营的方针、认知与态度也是出口成功的保证，通常出口公司的经理人员在学历与外国语言能力也都比非出口公司的经理人员高，研究者在主动与被动的经营型态中也发现国际化成果的关联性；同样地，公司一般划分为积极与非积极两种经营型态，而积极性经营的公司则占市场的大部分，就是那些重视长期发展与主动经营的公司。

依据不同方向总结，一个公司的国际营销与经营的期望、能力以及经营者对于国际营销成果所赋予的约定息息相关。大体而言，这个结论来自负面的推论——公司的经理人员在国际市场中扮演不成功或无活动力的角色，通常是因为对国际营销缺乏决心与信心。严格来说，国际市场非一夕即可占有，而是需要大量的市场发展活动、市场研究与对国外市场的灵敏度。国际市场的经营必须经得起经济萧条以及偶尔的挫折与失败，这个方针则必须让各阶层的经营人员于初期的出口规划中就认知，而公司所有人员全面化的朝此方向努力则更是成功的基石。

为了这个广大的经营方针，建立专人负责出口结构是很重要的，没有专门责任中心，则方针很容易失败，只要指定一职员负责国际营销活动就可以朝国际市场进军了。

大部分的商业活动很少仅能由单一因素说明一切，通常皆归因于公司所采取的方向而产生的综合结果，而这就是所谓的国际化。国际化的动机是由许多因素所组合，这些因素则藉由国际路径推动公司的国际化步伐。表 2.1.1 是国

表 2.1.1 中小型国际化公司的主要动机

正面动机	负面动机
· 利润 · 特殊产品 · 优越技术 · 独家资讯 · 经营渴望 · 营业税利益 · 经济规模	· 竞争者压力 · 生产过剩 · 下滑的国内销售业绩 · 过剩的能力 · 饱和的国内市场 · 接近顾客与港口

国际化主要动机的概论，正面与负面的动机是有差别的，正面的动机在于刺激经营策略的改变，而负面的动机则是影响公司反应环境的改变与调整过时的经营活动。

1. 正面动机

利润是刺激正面动机真正参与国际化市场的最大因素。经营者可能察觉国际交易是一个高利润或高附加价值的潜在市场，然而这笔利润最终拿到的可能远不如原先进军国际市场前所预期的。最新的研究显示初期的利润可能很低，尤其是那些新进加入国际市场者；对于那些从未参与任何国际化交易者，预期的利润与实际利润的差别则更显著。不管计划如何周详，不可预知的因素往往实质影响利润；例如，即使国际化的推行是基于详细的市场评估，汇率的改变就可大幅度影响利润的预测。

特殊产品或是优越技术则是第二主要刺激因素。有的公司可以制造其他竞争者所没有的产品或服务，或是在一特殊领域具有优越的技术，同样地，实际与预期的优点也是不一样的。许多公司相信他们的产品或是服务是绝无仅有的，

但在国际市场或许不是如此。如果产品与服务真的是世上惟一的，则这个公司就具有一竞争性的筹码，也真能于国外成功地发展生意，然而这项独门技术或产品的魅力能持续多久则是值得关切的；通常这项独门生意可在国际市场横行数年，而后就会因为竞争者的新发明或国际性专利制度的缺乏而萎缩。

独家资讯则又是另一个正面动机的因素。资讯包括不能广泛与其他公司分享的国外顾客、市场与市场情况的商机，而这些商机则可能直接影响到公司的国际性研究，这些研究可能是基于特别的接触或单纯性的天时地利之便（比如在旅游中发觉一个好的商业交易）。虽然独家资讯在国际营销活动有初期效果，然而在竞赛中途时，它则会因为竞争者的追赶而无法提供长期性的动机。

经营渴望的动机是反应经营者朝国际营销的愿望、动力与狂热。这种国际化的狂热是一般企业的动机反应，它可以单纯是因为经理人员希望成为国际化公司的一分子，以便市场的成长与扩张。

营业税利益也是一个主要因素。在美国有一个专为出口公司设立的税金机构——国外交易公司 (Foreign Sales Corporation/FSC)，FSC 不仅强化国际间的承诺，也使得国际营销更具获利力。尽管 FSC 税制利益超过成本，公司仍需依照国际营销活动范围的规则行事，这个规则则需国外市场提供较低成本的产品，或累积较高利益，这点则与利润动机息息相关。

经济规模则是正面动机的最后一点主要因素。公司可因身为国际营销活动的一分子而提高产量，也可因此而加速学习的步伐，这一论点更因 Boston Consulting Group 发表双倍的产量可以减低 30% 的生产成本，并可让公司于国内更具竞争力。简言之，可让公司于国内争取更多市场占有率，而在国际化初期，则可让公司增加出口的据点；日后更可于国外设立分公司或产品设施，这一点会在后面章节讨论。

2. 负面动机

这是属于第二类的动机，这类动机只会影响公司反应商业环境的改变与压

力，而不是指引公司做一个开路先锋。

对竞争者压力的反应是负面动机的第一因素。公司或许会害怕因为涉足国际营销所获得的经济利益而失去国内市场占有率，或者因害怕同业竞争者而永远失去国外的目标市场；或因知悉竞争者已迈开国际化脚步，为了早起的鸟儿有虫吃而奋力投身国际市场，然而终因准备不足匆促上阵而草草收场。

生产过剩则也是另一个负面动机的因素。记录显示，当国内经济循环呈现不景气时，国外市场则因为时间差异而较不受影响，相反地提供一个投资者的理想境地。实质上，藉由生产过剩而扩展国际市场的动机并非全然代表经营概念，而只是一种安全活动的象征；相对于以调整国外市场需求发展国际市场远景，生产过剩的策略皆于短时期使用，这类型出口交易常因短时期的价格削减而产生，只要国内市场需求再买回原先水准，国际市场活动就马上被削减或停止。许多国外公司因为不喜欢暂时性或零星式的商业关系，运用此策略的公司于再次的出击就可能遭遇拒绝。经由国外公司的反应、大型公司在不景气时所受到的教训与主要经济活动的一致性步伐，或许可以了解这类生产过剩动机的过时理论。

经由销售量与市场佔有率估计出下滑的国内销售业绩，也是负面动机的另一个因素。原定国内销售的产品，可能在产品生命周期处于下跌的趋势，公司则必须藉由扩展国外市场停止这种趋势；过去，这类的扩展之所以会成功，皆因国外客户往往只要未达到需求以及客户先入为主的产业理念；时至今日，国外市场的时间差异虽越来越短，然而对于那些发展中国家，这类型负面动机仍不失为一种有效的方法；因为即使在工业化国家已下跌的产品，在发展中国家仍可是抢手货。

周剩的能力则是另一个有力的负面动机因素。如果资源未能物尽其用，则公司一般会朝国际市场扩充以求减轻固定成本的压力；相对的，如果固定成本于国内市场即能平衡，则国际市场的产品即可以不固定成本为定价基本。这种

国外产品成本低于国内之策略于短时期或可奏效，然而终究会引发倾销代价；长期而言，固定成本终须利用以资平衡国际市场的税赋压力，以不固定成本为市场扩张基点终究非长远之计。

饱和的国内市场同样也会造成国内销售业绩滑落，相同于其他负面动机，公司亦可利用国际市场延长产品整体组织的生命周期。

顾客与港口大概是负面动机的最后要素。不管有形或无形的接近国际市场，公司皆能于出口业务上扮演重要角色；例如，一个建基在加拿大边境附近的美国公司，其国际市场影响力就远不如建基于加拿大境内者，这类仅以国内市场活动范围为延伸，确实无法与以实际产品销售国外者相抗衡；然而这种情形在美国以外之其他国家则无影响，除了某些在加拿大与墨西哥边境的公司以外。不同于欧洲的公司，大部分美国公司于国外的分公司皆非常遥远；以相同200英里而论，在美国可能仅是国内促销活动，而对欧洲而言，则可能就是国际市场了；例如，比利时的公司只要再扩展50英里的范围就是国际市场了。

本章所提有形或无形的距离实有了解之必要。以国外市场而言，地域性的接近或许不必以真正的接近客户为定义；有时候，文化差异、法律约定与其他社会规范对于这个定义皆有其影响力。例如，研究显示，美国公司在无形中觉得加拿大比墨西哥亲近；先不以地域范围而论，对于美国公司而言，只因英国是同语系国家，因此感觉上都比墨西哥或其他拉丁美洲国家亲近。但是，如果牵涉到北美贸易协定（NAFTA），则距离的标准就会改变蛮大的。

如以全盘考量而言，则下列几点也需列入范围：第一，大部分出口业务成功的公司，皆属公司内部的正面动机。第二，公司的动机大体皆属固定形态，不会于短期内戏剧性改变。对于那些想研模国际市场的学习者与研究公司最佳环境者而言，本章提供一个重要考量点——公司是正面或负面的型态。

正面型态的公司比之负面型态者，更着重于服务之外，营销与策略运用上也是主要理论。两种型态公司最明显差异，在于初期进入国际市场的模式；两

者比较，正面型态公司比较会以业务导向进入国际市场。

（二）国际化的阶段

正常而言，国际化是一个循序渐进的过程。只有极少数的公司是以国际营销活动为起源，特别如美国之类的大国。以小型市场而言，公司或可因为了解国际市场的重要性，或因为国内经济活动不足以支持市场推广，而明确的表示推展国外市场的目标。依以色列的研究显示，所谓的天生或草创的出口家皆有扮演经济国际化的特质。大部分例证显示，以国内市场为始的公司，大部分于一段时间后，皆会有兴趣于国际化市场推展。

这种兴趣皆以几个步骤为推展过程，在这些过程中，公司以不同的角度测量个别的能力、问题与需求。在国际化过程中，大部分的公司其实并非对国际市场有兴趣。通常，经营与自发性的出口订单是不能相等的，也许自发性订单具国际市场的激因未能及时作同，公司或可因而逐渐成为部分出口者，此时，经营与自发性订单即可维持平衡。

对于那些可以从毫无兴趣到部分参与国际化的公司，都是因为有一份国内市场推广记录。下一步，公司会逐新发展国际化市场，经营者也开始考虑出口的可能性；经过探险性的过程，公司开始成为出口实验者，然而经营者仍不会承认国际化市场的活动。

第三步骤，公司会评估出口对一般活动的影响，可能公司会对国际化市场的表现失望而撤退所有活动，也许会继续为一小型出口者。最后，公司于此步骤可能成为一真正的出口者，此时，公司会由一个国家的实验性出口者转型为足以改变汇率、关税与其他变化的出口者，经营层面也因为出口比例占销售业绩15%，而预备向其它远方的国家推展出口活动。就如停车费的收入不预期的成为市政的预算之一一般，出口市场的收入也能成为公司的预算之一；如此，公司即可或为国际市场的策略参与者之一。

1. 国际化的利害关系

可预期的，公司进入国际化市场初期都会面临一些新的问题，表2.1.2显示公司于不同阶段的国际化主要的利害关系点。在此表中，没兴趣的公司不在研究之内，因为国际化市场对于他们来说有太多问题与无报酬性。

公司在出口觉醒阶段，也就是部分国际化市场兴趣的阶段者，初期皆以资讯流通与国际化交易为经营手法。他们了解新的知识与专业是必要且需获得的，已有国际化市场研讨经验的公司也寻求战略性市场策略，如沟通及销售业绩。最后，已达实验性阶段的公司则完全以策略与服务为导向，也就是他们更关心于长期性的论点，如递送服务与管理改变。利用传统市场概念，可以了解增加国际化市场的知识以转化成公司的市场资讯。公司愈主动参与国际化市场，则公司愈能了解国际市场与国内市场实是同等重要。

结合各种结论与特质，可促进了解公司国际化的重要性。图2.1.1呈现国际化过程着重于出口的模型。这个模型展现各项要素间的交互影响，并呈现一个公司如何渐进地完全参与全球化市场。基于这个模型的帮助，不管是经营层面或潜在职员皆可依此决定，公司在出口发展过程与改变阶段的延续过程。为强调不同国际化阶段的主要关系，下列公司的简介描绘各阶段的杰出特质。

(1) 阶段一：完全无兴趣的公司

①简介

大多数公司在这阶段于销售业绩少于500万美元，员工亦少于100位，公司的决策者为董事长，此类公司不想也不计划从事出口事业。经营层面不想研讨出口的可能性或接受自发性的订单，经营者相信出口对于公司的利润不会有成长。

②协助的必要条件：提升出口知觉阶段

③实行策略

增加沟通以便解释自发性基础的出口价值，经由贸易协会与小型会议以沟

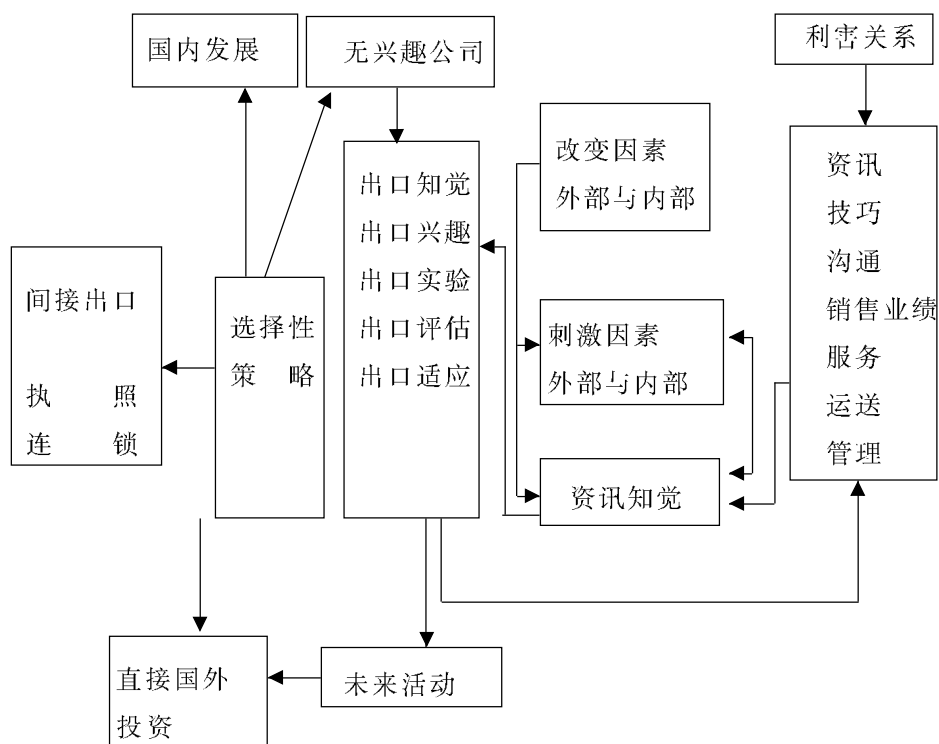


图 2.1.1 出口发展过程模型

表 2.1.2 不同阶段的国际化主要利害关系点

等级	有兴趣阶段	研讨阶段	实验性阶段	有经验小出口商	有经验大出口商
1	财务	沟通	销售业绩	沟通	沟通
2	交易资讯	销售业绩	财务资讯汇集	销售业绩	销售业绩
3	沟通	市场资讯汇集	产品	市场资讯汇集	市场资讯汇集
4	技术提供	交易资讯	市场资讯汇集	财务资讯汇集	维修服务
5	销售业绩	财务资讯汇集	交易资讯	文件管理	交易资讯

通出口实体利益。以成功的小出口商为模式，提供实例予无兴趣出口的公司。增加资讯传播以显示国外市场的真相与利润，增加学校国际化教育以促进国际市场认知。或出口利润统计与经由出口贸易的数据，陈列经营层面的出口活动。

（2）阶段二：部分参与的公司

①简介

大多数公司在这阶段于销售业绩少于 500 万美元，员工亦少于 100 位，此类公司的平均出口业绩低于 20 万美元，销售对象少于 10 位顾客。公司 1/4 的成员积极寻找第一份出口订单，几乎一半以上的公司皆以加拿大为出口目的地。公司的董事长决定大部分出口决策，而营销经理则是另一重要决策者，经营者了解公司有可出口的产品，也致力于寻求出口订单；经营者相信出口是一良机，也积极寻求出口的机会。经营者未能确定公司能否于将来创造更多出口机会，或经由出口提升公司的成长或利润；经营者主要的出口动机只为了特殊产品与获利率。

这类公司于出口奋斗中所面临的困难大概是财务、交易资讯、沟通、技术提供以及销售业绩；他们深信外界可经由财务资讯提供、财务协助、文件管理、沟通与基金转移于出口业务上予以协助。

②协助的必要条件：提升出口利润知觉阶段，以出口技巧资讯提供为协助要点。

③实行策略

以实例证明出口可衍生利润，增加沟通使公司更加了解服务的必要性，促使服务趋向正确与迅速的方向。一个新进流行的潮流，乃经由美国进出口银行反应小型公司的出口财务状况，或以一种便利设施提供偶发性小额信用贷款（10 美元以下）支持小型出口公司。训练职员处理日常文件，并且能有国际基金流转的基本技能；在商业部制定中央集权权力，以提供一快速管道处理非常事件。鼓励大学把商业课程规划进外语课程中，创立大学语言银行，以极少费用帮助

公司翻译外国文件。

(3) 阶段三：研讨阶段的公司

①简介

大多数公司在这阶段于销售业绩少于1000万美元，员工亦少于100位，此类公司的出口商品总值约50万美元，客户则少于20位。超过1/3的公司已积极寻找第一份出口订单，且大部分以加拿大为起源；现在，约有1/3的加拿大出口业务。

在经营层面上，董事长是这类公司的主要出口决策者。只要公司有可出口的产品，出口的好处人尽皆知；此类公司正进行出口规划，并且积极寻找出口的机会。虽然出口对于公司成长与利润的潜在贡献是被认可的，然而昔日的出口利润仍未如预期，毕竟拥有特殊产品以及获取较高利润是出口的主要动机。此类公司于沟通、销售业绩、市场资讯汇集、交易资讯以及财务资讯汇集范围中遭遇极大的困难。

此类公司的最大外援来自财务资讯的获得、交易资讯的落实、市场资讯汇集、文件管理以及沟通。

②协助的必要条件：提高出口利润，提供一般资讯以与实质协助

③实行策略

为了增加出口获利率，诸如外国销售公司应该增加，以提高税金的延缓缴付；税务部减少公司第一次出口金额20万美元的税率，也未尝不是一个诱因，增加出口损失的减免也是出口公司增加获利的另一助因。亦或与政府代理商协商于首批出口中的特定数量，以利润与风险分享为协议。记载一般市场资讯以及广泛资料的书籍与手册可满足一般资讯的需求。如第二阶段所提，与大学合作，也是一种助因。

(4) 阶段四：实验性阶段的公司

①简介

大多数公司在这阶段年平均销售业绩少于 500 万美元，员工亦少于 100 位，此类公司的平均出口商品总值约 75 万美元，客户则约 10 位左右。1/3 的公司已积极寻找第一份出口订单，且大部分以加拿大为起源；现在，约有 1/3 的加拿大出口业务。

董事长是这类公司的主要出口决策者。出口看似有利润，但极少有研讨性的出口情形；主要出口动机是特殊产品、技术优点以及利润优点。

主要的出口问题在于销售业绩、财务资讯汇集、产品、市场资讯汇集以及落实交易资讯。

市场资讯的汇集、交易资讯的落实、文件管理、财务资讯汇集以及沟通等外来的协助或多或少是一种帮助。

②协助的必要条件：鼓励主动研讨性的出口，提高产品采用的一般性协助。

③实行策略

提供经营层面外国采购需求，增加此类公司参观商展的机会；寻找接触的机会，特别是第一次接触的安排。以中间者的角色陪同公司发出出口订单，这种角色清楚的告知出口的利益，并且不强迫分享风险。不谈一般的协助，不断增加的外国产品标准资讯应告知此类公司；税务部允许减少因产品采用所增加成本的负担，将可大大减低问题的压力。

(5) 阶段五：小型出口公司

①简介

年平均销售业绩少于 1000 万美元，大多数公司的员工亦少于 100 位，平均出口商品总值约低于 1500 百万美元左右，客户则约 40 位。10 家公司有 4 家积极寻找第一份出口订单，1/3 的公司以加拿大为起源；现在，约有 1/4 产品出口至加拿大。

董事长是主要的决策者，与副董事长积极的投入营销行列中。出口看起来

是一个很有利的观点，只有过往的出口利润是一个问题。利润优点、特殊产品、管理上的主张以及技术优点都是出口的主要动机。出口遭遇到的主要问题是沟通、销售业绩、市场资讯汇集、财务资讯汇集以及文件处理。落实交易资讯、市场资讯汇集、财务资讯汇集、沟通以及财务于此类公司都具某种助力。

②协助的必要条件：提升出口更具利润，提供一般性以及财务协助。

③实行策略

鼓励此阶段公司使用外国销售公司。此阶段对于财务的协助比前阶段需求量大也需更长时期的协助，对于财务要求的快速反应则不是如此重视。此阶段与美国进出口银行的合作则会有很大的帮助，出口财务训练课程也极具价值，财务资讯的请托则必须快速且正确的进行。

(6) 阶段六：大型出口公司

①简介

大多数公司年平均销售业绩少于 5000 万美元，员工人数介于 100 到 250 位，平均年出口商品总值约 600 万美元左右，客户则约 140 位左右。大约一半的公司活动在于积极寻找第一份出口订单，1/5 的公司以加拿大为起源；现在，约有 1/8 产品出口至加拿大。

董事长与营销经理是主要出口决策者。只要公司计划未来仍继续此活动，出口看起来是一个很有利的观点。主要的出口源动力在于利润优点、技术优点、竞争压力、美国进出口银行法规、特殊产品以及管理上的主张。此阶段会遇到的重要困难点是沟通、销售业绩、市场资讯汇集、维修服务以及落实市场资讯。外在的助力如市场资讯汇集、落实市场资讯、财务资讯汇集、财务以及基金转移都是重要的协助。

②协助的必要条件：设立顾客服务处，提供一般性协助

③实行策略

于国外设立顾客服务处，此阶段公司应训练外国的人事资源，以备国外服

务的需求。属于顾客服务处间接成本之类的如修护手册翻译成本，可以有多项减免的关税优惠权，如此可使公司的出口花费没有很大的支出。因为此阶段的公司已非常满意现阶段的销售业绩，也积极的准备加倍于国际化活动中再冲刺，即使没有关税的利益存在；因此，关税优惠权对于此类公司实应再加以考虑。

（三）公司的策略与出口

公司经由国际化阶段的改变，因而可能产生利润或风险。鉴于专门性的渐次发展、新拓展的关注点以及新环境的适应力，所以经营层面对于风险的认知则愈强。在国内，公司已渐熟悉市场，也了解如何减低风险。在新式国际化扩展过程中，公司因为新的未知原因而增加风险程度。同时，因为投资需要一系列的出口努力，则利润可能会随之滑落；以长期而言，国际市场的熟悉度以及市场区隔的利益，将会减少公司的风险低于先前的国内市场，同时增加获利率。短期而言，经理人员也许会面对一个不寻常，也或许无法接受的情况，如风险增加并伴随利润的降低。

了解国际化阶段经常伴随着风险及利润，可以帮助经营者接受看似惊人的国际化成本，并认知负面的发展只是短暂的现象。要想出口成功者，公司必须能承担风险，并了解要满意出口的表现，需一段时间的等待。出口的成功表现可经由下列三方面达成：出口效力、效率以及竞争力。效力是由国外市场分布与销售增加而验证，效率是由获利率的增加而证明，竞争力则反映于公司于业界的定位以及不断成长的国际市场经验的利益。为了长期的成功，国际市场必须接受时间与空间的考验，并积极开拓国外市场。

公司不会一夜即成为有经验的出口者，而是循序渐进的发展；这个过程是经由不同的动机转化国际化的各式经营与公司的特征、改变因素的努力以及公司克服国际化障碍的努力。

动机可能是正面的，也可能是负面的。正面动机是由经营层面开始，伴随