

第一部分

如何拟订企业出口经营方案

导 言

出口商品经营方案(Export marketing Plan)通常被称为出口营销计划是对企业出口销售人员预先决定干什么、怎么干、何时干以及由谁干进行事先的规划和设计,使经营活动能够有条不紊,按照科学合理的计划顺利进行。

一、出口经营方案的种类大致有以下几种

(1)年度计划(Annual-Plan):由高中层管理人员及企业计划部门负责,主要规划年度内出口地区及产品的销售目标和措施。

(2)中长期计划(Intermediate or Long-range Plan)由高级管理人员及企业计划部门负责,主要就企业的中长期目标、发展战略进行规划,一般为3~5年左右。

(3)产品营销计划(Product Marketing Plan)由出口部门和产品生产部门的经理负责,主要就产品发展目标、产品成本及销售策略、产品市场预测等方面进行计划。

(4)出口市场销售计划(Export Market Plan)由企业的出口销售部门负责,主要对企业的出口市场发展进行计划。大致分为:对老产品老市场的出口市场计划;对新产品新市场的开发计划;对老产品新市场的开辟计划;或对老市场投放新产品的开拓出口市场计划。

二、出口商品经营方案的形式

可分为文字叙述式和表格式两种。本书将主要介绍文字叙述式的出口商品经营方案数篇。同时附上表格式的两种表格供读者参考（表一、表二）。

三、计划制订的方式

可分为从上至下和从下至上两种。从上至下是高级管理者给下级部门下达、布置今后出口工作的目标和任务，然后由下级部门拟订具体计划和方案，递交上级管理者，待批准后实施。

从下至上是由企业的具体业务部门拟订今后出口计划和方案，递交给上级管理部门，上级管理部门在根据企业的方针、政策制订出一个企业今后总的出口营销计划。

出口商品经营方案的内容

不同的企业其国际市场营销计划的内容是不同的，主要包括以下内容：计划概要、当前市场状况、机会与问题分析、目标、市场营销策略、行动方案、预计盈亏报表和控制。其篇幅可长可短，根据具体情况而定，大致分为以下几方面内容：

一、计划概要

计划书一开头便应对本计划当中的主要目标和建议作一扼要的概述。计划概要应达到使较高层次的管理部门能迅速了解计划的主要内容，而计划具体内容的目录应放在计划概要之后列出。

例如，1988 年 Allegro 产品线的销售计划试图使公司的销售额与利润比上年有可观的增长。利润目标为 180 万美元。销售总收入目标为 1800 万美元，计划销售比上年增长 9%。通过调整价格、广告和配销活动，这个增长是可以达到的。所要求的市场营销预算将为 229 万美元，比上年增长 14%。

二、市场营销现状

计划的这一部分负责提供与市场、产品、竞争、分销和宏观环境有关的背景资料。通过对市场营销状况的分析使企业的管理者对当前销售形势有充分的认识和了解，以便有效地制订今后的计划。

(1) 市场情况

这里所提供的资料是有关所服务的市场。市场规模与增长（应以数量单位或以金额计算）是由反映过去几年的总体情况，按市场细分与地区细分来分别列出。还应列出有关顾客需求、产品观念和购买行为趋势方面的资料。

(2) 产品情况

这里应列出过去几年来产品线中各主要产品的销售、价

格、收益和利润等资料。

(3) 竞争情况

这部分将分析自己的主要竞争对手 并对他们的规模、目标、市场份额、产品质量、市场营销战略和任何有助于了解竞争对手的意图、行为和其他特征方面加以阐述。

(4) 分销情况

这部分应提供有关在各个分销渠道中相关产品的销售数量和每个分销渠道重要地位的变化。这种变化反映了分销商和经销商能力上的变化，也反映了为鼓励他们多销售所必要的鼓励措施和贸易条件。

(5) 宏观环境情况

这部分阐述影响这一产品线未来的重要宏观环境趋势，即人口统计的、经济的、技术的、政法的、社会文化的趋向。

三、SWOT 分析

SWOT 代表 :S-为优势 ,W-为劣势 ,O-为机会 ,T-为威胁。产品经理应以上面的资料为基础，找出企业在执行该产品计划期间将要面临的主要机会与威胁，优势与劣势，及企业所面临的问题，以便对本企业进行定位。

(1) 机会与威胁分析

在这里经理应找出其企业所面临的主要机会与威胁。机会与威胁是指能够影响企业未来发展的外部因素。列出这些因素是为了建议一些可能采取的行动。经理应把机会与威胁按轻重缓急进行排列，以便使较为重要的方面能引起关注。

(2) 优势与劣势分析

在这里经理还应找出其企业所具有的优势和劣势。优势与劣势是影响企业的内部因素。公司的优势是指公司可以成功利用的某些策略，公司的劣势是指公司需要改正的方面。

(3) 问题分析

在这里，公司通过对机会与威胁和优势与劣势分析的研究，确定企业在计划中必须强调的主要问题。对这些问题的了解将有利于随后的目标、策略和战术的制定。

四、目 标

此时，管理部门已经清楚地掌握了企业的问题所在，并要作出与目标有关的一些基本决定。这些目标将指导随后的策略和行动方案的拟定。

计划中要确立两类目标：即财务目标和市场目标。

(1) 财务目标

每个公司在计划中都寻求达到一定的财务目标。企业的所有者将寻求一个稳定的长期投资收益率，并想知道他们当年获利的可能性。

例如 在未来的 5 年中争取 20% 的税后平均投资收益率。计划在 1988 年取得纯利润为 180 万美元。

(2) 市场营销目标

财务目标必须要转换成市场营销目标。例如，如果某公司计划获得 180 万美元利润，其目标利润率订为销售额的 10% 那么 只有当它确定一个 1800 万美元的销售额作为目标方能实现。假设该公司制订产品的单价为 260 美元 公司则必须卖出 69230 个产品才能完成这一目标。现在预计整个该

产业市场销售量将为 230 万个产品 那么该公司的 69230 个产品的销售量就是市场占有率的 3%。要保持这一市场占有率，公司必须确定一定的目标来赢得在消费者中的知名度和广泛的分销覆盖面。

目标的制定应符合一定的要求。第一 每个目标应以清楚的可衡量的方式来陈述 并有一个规定的完成期限。第二 企业各种目标应保持内在的一致性。第三 如果可能的话 目标应分层次地加以说明，应反映出较低目标是如何从较高目标中引伸而来的。第四 目标应是可达到的 并能最大限度地调动各层次人员工作积极性。

五、市场营销策略

经理应列出主要市场营销策略纲要 或称为“精心策划的行动”。在制定市场营销策略时 经理们将面对多种可能的选择。每个目标可以各种不同的方式实现。例如 使销售额增加 9%的目标，可以通过提高全部销售产品的单价来实现，或是以增加销售总量来实现，或是以销售更多的较高价格产品来实现。而上述的某一个目标又可以多种方式实现。例如 增加销售总量可通过提高市场增长率，或是提高市场占有率来获得。以此类推 提高市场增长率又可通过说服顾客购买更多的产品或吸引消费者成为回头客来实现。

通过对每一个目标的深入研究，经理们便可发现企业产品线面临的主要策略。策略的制定应在那些可供选择的策略中进行最佳选择。经理可用文字形式写出最终策略陈述书。

在制订策略时 经理需要同其他有关人员进行讨论 因为

这些人的参与与否，将影响到策略的成败。如产品经理要会晤采购人员和生产人员，弄清楚他们是否能够买到足够的原料和生产足够的产品，以达到计划销售水平所需；同时也要告知推销经理，以得到相关的销售人员支持，最后还要会晤财务主管以确认有足够的资金可以使用。

六、行动方案

策略陈述书表达了经理用以完成企业目标的主要营销责任。在市场营销策略中的每一部分都要经过深思熟虑，例如：将做什么？什么时候做？谁去做？费用多少？

七、预计盈亏报表

行动计划允许产品经理来调用盈亏报表中规定的预算，此预算为一项预计的盈亏报表。在收益方，它列出按产品单位预计的销售量和实际平均价格。在支出方，它显示了生产成本、营销费用，并分成细目加以详列。收入与支出的差额就是预计的利润。上级管理部门将对此预算进行审查、批准或修改。如果所需的预算太高，产品经理将不得不削减一部分。预算一旦批准，它便成为制订计划和安排原料采购、生产进度、招工和市场营销的基础。

预算盈亏对于一个企业来说是不可缺少的，也是较为复杂的。在本书的资料收集过程中，这方面的数据很难获得，因为许多企业不便提供有关数字，它涉及到企业的商业秘密。我们认为做为一个企业的管理者，在拟订出口经营方案时，切莫

忽略相关产品盈亏的计算，以避免企业在经营过程中出现不必要的损失。我们将在本章中介绍有关计算盈亏的方法，望能对读者有些帮助。

八、控 制

计划的最后一部分为控制，它用来监督整个计划的进程。通常目标和预算都是按月或季度来制订的，这样便于上级管理部门检查各阶段计划执行情况，及时发现未能完成计划的部门。这些部门经理必须对所发生的情况进行解释，并说明完成计划应采取的行动。

有些计划的控制部分包括意外应急计划。意外应急计划扼要列出可能发生的某些不利情况如罢工、价格战，管理部门应采取的措施。应急计划制订的目的是鼓励经理们预先考虑可能出现的问题。

制订出口商品经营方案的具体步骤

国际市场营销方案的制订，目的在于用科学的分析方法，为企业的营销活动提供行动指南，使企业的营销活动有目标、有准备、有步骤地进行。营销计划重在科学性和合理性。因此制订出口商品经营方案的步骤一般来说分为以下几个阶段：

第一阶段：思考下列问题的答案

1. 本公司开发市场的目标何在？
2. 本公司想开发及营销何种产品？

3. 谁是本公司的潜在顾客？顾客在哪里？顾客的财力及购买力如何？
4. 目前产品的分销过程如何？
5. 目前产品是通过代理商还是经销商销售？
6. 目前产品如何定价？
7. 在同行业中的竞争对手做法如何？
8. 本公司目前的市场占有率如何？
9. 过去是否制订过出口营销计划？其成功或失败的因素何在？
10. 本公司为营销计划所制定的衡量成功与否的标准是什么？

第二阶段 市场研究

如果公司的销售策划人员对于上面的问题未能立即找到答案，则必须先进行市场调研。

1. 进行分析与筛选：

制订出口商品经营方案，先要对潜在市场进行评估，即分析企业在现有的哪几个或哪一个国家的市场上投资最为适宜、企业的优势与劣势、产品及所要达到的市场目标、目标国市场的局限性、潜力及限制因素、本国资源及市场情况将会如何影响企业的市场目标等；在此基础上，确立筛选标准以评估那些有前途的出口国家和地区，剔除没有前途的出口国家。筛选标准是以公司目标、资源及其他方面的能力和局限性来确定的。评估标准包括最低的市场潜力、投资收益、最低利润、可以应付的竞争程度、政治稳定状况、必须遵守的法律及其他适合于企业产品的措施等，并且还要对环境进行全面的分析，包括国内外的限制政策、企业营销目标、企业实力等。

2. 评估与目标市场相适应的营销活动：

一旦目标市场确定，市场组合则须根据分析结果进行评估即 4p's 对产品策略、促销策略、定价策略和渠道策略进行组合和调整方能满足目标市场的要求。写明所要营销的产品特征、定位、分销渠道、定价、广告宣传方式及费用、竞争对手的情况等。

第三阶段 拟订营销计划

1. 制订出口商品经营方案：

在上述两个阶段的评估与分析的基础上，就要为具体的目标市场制订销售计划从现状分析入手最终形成一个市场行动方案这一方案对具体做什么、由谁做、如何做及何时做进行计划其中还包括对预算、销售和利润所要达到的目标期望值进行确定，将所需的经费支出进行估计。

2. 计划的执行和控制：

企业管理人员要根据所制订的计划，在整个计划期内对计划执行情况进行评估和监督，衡量是否达到预期构想的目标灵活机动地调整行动纠正工作中的偏差使之符合计划要求。出口商品经营方案的控制包括：一是年度计划控制即在本年度内所采取控制的步骤检查实际绩效与计划的偏差从而采取必要的改正措施二是获利能力的控制即定期分析检查各种产品、渠道、区域的实际获利能力以确定最佳的改正措施三是策略控制即建立营销审计制度对企业的营销环境目标、战略、营销组合方面进行独立而又系统的定期审查，以发现新的营销机会，找出问题所在，提出改进销售的建议。

出口商品经营方案实施后，可能出现计划与实际不符的情况同时企业生产经营活动的条件也在不断变化为适

应不断变化的客观条件 就需要对计划进行调整 从而使企业计划与客观环境之间达到一种动态平衡，保持企业计划的旺盛生命力。在计划实施过程中 信息反馈是十分重要的 其作用便于调整计划，使计划更加符合市场需要。

常用的几种市场分析方法

一、企业 SWOT 分析

SWOT 被称为企业的优势与劣势和机会与威胁分析方法。

S 代表优势 W 代表劣势。这两方面是企业的内部因素。

O 代表机会 ;T 代表威胁。这两方面是企业的外部因素。

分析这些因素的目的是为了弄清企业现状，特别是针对竞争对手而言，企业所面临的外部因素和内部因素。

企业内部和外部环境是相互联系的，外部环境所提供的有利机会和不利条件，一般是相对于企业内部因素而言，分析时要求把企业内外部环境结合起来进行，它所用的是十字形图表（见 13 页表）。

二、市场定位和产品定位

一个企业无论是大企业还是小企业都不可能完全满足顾客的需求。任何一种产品的市场，都有为数众多、分布广泛的购买者，他们拥有着各种不同的需求。因此，每个企业都应该

按照一定的标准 例如 从地理分布、人口、购买行为等方面对市场进行细分；然后评选出对本企业最有吸引力的细分市场作为自己服务的目标市场；最后确立自己在市场上的竞争地位 以进行产品的市场定位。

企业内外环境对照表

	不利条件(威胁)	有利条件(机会)
外部环境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 是否有新竞争对手 2. 是否有替代品出现 3. 不断增长的竞争压力 4. 经济萧条的影响 5. 政府相关政策的制约 6. 消费者需求偏好变化 7. 慢速市场增长率 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 增加附加产品 2. 相关产品的多样化 3. 快速市场增长率 4. 进入新市场 5. 服务于新消费者群 6. 垂直一体化 7. 跨国经营
	企业优势	企业劣势
内部环境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成本优势 2. 产品开发能力 3. 管理水平 4. 产品知名度 5. 市场领先程度 6. 生产规模 7. 技术水平 8. 人员素质 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 狭窄的产品线 2. 市场份额小 3. 低于对手销售能力 4. 缺少市场战略目标 5. 科研方面落后 6. 缺少管理人才 7. 市场中企业形象差 8. 企业管理薄弱

市场定位是根据所选定的目标市场的竞争情况和本企业的条件，确定企业和产品在目标市场上的竞争地位。是在目标市场上找出市场空隙，然后钻进去填满，并寻找有利的市场优势。市场空隙包括产品大小、价格高低、包装、口味、用途、效用

等方面的空隙。市场定位是由顾客对市场的认知决定的。顾客信任的程度是整个市场定位的关键。市场定位主要的思路和方法有别人不做的 我做 别人没有的 我有 别人做不到的地方,我做不到。

产品定位不是指产品本身,而是指产品在消费者心中的印象,即产品在消费者心目中的定位。产品定位可以利用产品品牌、价格与包装上的改变获得产品在消费者心目中有价值的地位。产品定位的思路是:确定目标顾客群;确定产品的差异性;确定谁是市场的竞争者。

三、4p's 营销组合

4p's 包括:Product 产品、Price 价格、Place 分销渠道、Promote 促销。

1. 产品是指所有能满足顾客欲望和需要的有形及无形的组合体,包括包装、颜色、品牌、价格、尺寸、服务、制造商和销售商的声望等等。

2. 每个企业都要为自己的产品定价,企业定价要遵循市场规律价格的制定要受到一系列内部和外部因素的影响和制约。企业制定价格的一般步骤为:(1)确定定价目标 例如是争取利润最大化,还是提高市场占有率等;(2)估计成本 包括固定成本和变动成本;(3)了解竞争对手的价格 并作为定价的参考依据;(4)考虑消费者可以接受的价格水平;(5)找出消费者心目中不同档次的产品价格幅度,如手表从 50~100 元,100~200 元,200~400 元,400 元以上等几个档次的价格;(6)综合上述方面确定最后价格。价格制定好后,可以进行调

整，以便更好地达到企业确立的目标。

3. 产品从生产者到消费者的销售过程是通过一定的渠道实现的。渠道也称为中间环节包括各种批发商、零售商、商业服务机构。分销渠道就是不同的企业为了共同的利益而联合在一起 渠道成员之间是相互依赖的关系。企业根据产品的性能不同决定分销渠道的长短和选择不同的分销方式。渠道的开拓也是十分重要的 营销网点的增加和扩大 就等于营销数量的增加。

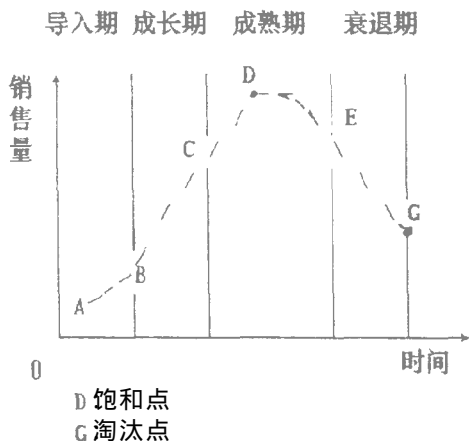
4. 促销就是营销者将有关企业及产品的信息通过各种方式传递给消费者和用户 促使其了解、信赖并购买本企业的产品 以达到扩大销售的目的。促销方式有 广告、人员推销、营业推广、公共关系四种。企业在营销过程中根据产品、目标市场、渠道的特点选择适当的促销方式 使企业获得理想的销售额。

4p's 营销组合是将企业的产品策略、定价策略、分销策略和促销策略根据目标市场的需要和各种有关环境的因素，制定出 4p's 营销方案。在营销组合中产品是最主要的、决定性因素。价格是一个十分敏感的因素 是可控的变量。企业营销活动是一场整体战，营销运作必须对 4p's 作最佳组合、整体齐发，方能发挥真正的营销实力。

四、产品生命周期

产品生命周期 (Product Life Cycle) 是指某种产品在市场上营销的延续时间。这个理论认为：一切产品，从完成试制投放到市场开始，直到最后被市场淘汰退出市场为止，大体上都

经历一个类似人类生命模式的周期性规律。典型的产品生命周期包括四个阶段。不同行业、不同企业和不同的产品，各阶段所经历的时间长短有着一定的差别。企业认清自己的产品处于哪个阶段，将有助于营销人员提出切合实际的相应对策。



第一阶段为导入期 (introduction stage) 指新产品经历了开发设计和试制阶段，转入小批量生产，投放到市场进行试销的阶段。由于刚打入市场，尚未被顾客知晓接受，表现为销售额缓慢增长的趋势。由于前期研制生产费用高、批量小、宣传广告费用大，成本通常都会比较高，在财务上还会出现亏损 因此 几乎无利润可言。

第二阶段为成长期 (growth stage) 指新产品经试销效果良好 开始为市场所接受 转入成批生产 扩大销售阶段。这时销售量急剧增长，产量增大，生产工艺及设备逐渐成熟配套、成本逐渐下降。在财务上开始扭亏为盈，利润也相继增长。

由于有利可图,竞争者将会闻风而至,他们会引进新的产品特性,刺激消费者的需求,结果是价格可能会稍微滑落,但市场规模却大幅度增长。

第三阶段为成熟期 (maturity stage) 指产品已稳定地占领市场进入畅销阶段。大多数购买者都已接受该产品,各企业已各自占有一定的市场份额,销量大而稳定,但增长率已不如成长期。由于产量增长,工艺稳定,企业内部经营管理趋于合理完善,生产能力得以充分发挥,成本逐渐降至最低水平,从而利润可达到最高水平。

成熟期后期 D-E 曲线部分称为饱和期,届时销售额已不再增长,甚至趋于下降,该产品已经基本普及,并可能已出现了性能更佳的新产品,利润也开始下降,预示着衰退即将来临。

第四阶段为衰退期 (decline stage) 指产品已老化,不能适应市场的需要,市场上已经出现了更新换代的,性能趋于完善,价格更廉的产品,足以满足消费者的需要。届时销售量和利润额皆会呈现锐减的趋势,甚至出现了亏损,直至被市场淘汰,被迫停产退出市场。有人把成熟期的后期阶段又称为淘汰期或衰退期, G 点为淘汰点。

造成销售衰退的原因有许多,如科技的进步、流行或口味的变化等,使得厂商的利润严重受损。在这个阶段,许多厂商会退出市场,以便将资金投入更有利的地方。留下来的厂商则会采取减少服务,削减促销广告预算,以阻止需求下降的速度。

由于市场竞争越来越激烈,许多产品的生命周期也日趋短暂,有的产品生命周期只有几个月或一年,有的产品甚至刚