

国际营销学教程

（第二版）

张景智 主编

对外经济贸易大学出版社

(京)新登字 182 号

图书在版编目(CIP)数据

国际营销学教程(第二版)/张景智主编. —2 版. —北京:对外经济贸易大学出版社,2003

ISBN 7-81078-267-3

I. 国… II. 张… III. 国际市场—市场营销学 IV. F740·2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 074373 号

© 2003 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

国际营销学教程

(第二版)

张景智 主编

责任编辑:宋志红

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 12 号 邮政编码:100029

网址:<http://www.uibep.com>

河北省唐山市润丰印务有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸:140mm×203mm 13.875 印张 357 千字

2003 年 9 月北京第 2 版 2005 年 12 月第 5 次印刷

ISBN 7-81078-267-3/F·161

印数:38 001—43 000 册 定价:25.00 元

第二版前言

本书的第一版深受广大读者的欢迎。出版社曾先后 16 次重印，发行了近 20 万册，在国际营销学这一类作品中，称得上最畅销书之一。本书的第一版还被国家劳动人事部和对外经济贸易部选定为商务师资格考试的必读书，同时被多所大学选用为教材。这些成绩使本人感到十分欣慰和鼓舞。

这次修订基本上保持了原书的结构，但对各章节的具体内容作了大量的增删和改写，对原书中的数据和实例进行了更新，对原来的案例进行了更换，以反映变化了的国际营销环境以及国际营销学术的最新进展。

参加本书编写的，除本人外，还有黄秀芬、黄莉华和陈洁华。本书第一版的主要作者还有吴臻、郑少颖等学者。在本次修订过程中，作者参阅了大量的国内外新著（见《主要参考文献》）。在此向各位前辈和同仁表示感谢。

对外经济贸易大学出版社的社长刘军教授也对本书的两次出版给予了极大的支持。正是由于这位学长兼朋友的多次鼓励，本人才得以将本书修订后再次奉献给读者。

最后，本人还要特别感谢妻子陈琦、儿子天力和女儿曼彤。来自家人的期望总能有效地转化成本人努力工作的动力。

张景智

2003 年 7 月于香港

第一版前言

国际营销学是 20 世纪 60 年代以来在营销学基础上发展起来的一门管理学科，是营销学的一个分支，也可以说是一门高级营销学（Advanced Marketing）。它运用营销学的概念和原理，研究企业从事国际经营与销售的特殊问题，指导企业跨越国境，开拓国际市场，寻求更多的机会，迎接更大的挑战。十几年前，这个领域里的著作、教科书还不多见，而进入 20 世纪 80 年代以来，特别是在 20 世纪 80 年代中期以后，西方国家的工商管理学院（Business School）普遍开设了这门课程，有关国际营销方面的论著也开始大量出现。这是由于实践对理论的迫切需要而导致的。近一二十年来，贸易和生产的国际化已成为世界经济中的一个大趋势。企业在从事国际营销的过程中发现，世界各国在经济、文化、政治和法律等方面存在着巨大的差异。在许多场合，只有采用与国内营销不同的方法和策略，才能适应各国不同的营销环境。因此，原有的营销学原理在指导企业国际营销方面已显得力不从心，迫切需要一门专门指导企业从事国际营销活动的新学科。正是在这种背景之下，国际营销学得到迅速发展。

从我国的情况来看，自 10 年前重新引进营销学以来，这门学科迅速地得到普及，各财经院校、综合大学甚至工科院校都普遍开设了此课，同时出现了不少优秀的营销学教科书和专著。这门学科对我国企业适应商品经济新形势的需要，实现从生产型企业向经营型企业的转变做出了很大贡献。但是，在营销学的普及过程中，还存在着一个明显薄弱的环节，即国际营销学。虽然有些院校已开设此课，但还远远没有得到普及，尤其是这方面的教材和专著尚不多见，不能满足教学和研究的需要，从根本上说，

是不能满足实践发展的需要。目前正是我国对外经济贸易迅速发展的时期,许多生产企业获得了外贸经营权,正在由内向型逐步转变为外向型;同时,许多专业外贸公司和综合性的国际贸易公司在大力发展传统的进出口贸易的基础上,正在积极地以国外生产的方式进入国际市场,开展全方位的国际营销活动,向国际化大步迈进。为了满足实践发展和教学的迫切需要,我们在参阅了大量国内外最新资料的基础上,编写了这本《国际营销学教程》。

本书是以教材的体例编写的,全书共有13章。第一章介绍了国际营销的一些基本概念以及企业从事国际营销的原因和方式;第二、三、四章分别分析了文化、经济、政治和法律等因素,使读者对国际营销的客观环境及其分析方法有所了解;第五章是国际营销调研,介绍了搜集、整理和分析国际营销信息的方法和技术;第六章是国际市场细分和目标营销,研究了划分、选择国际市场并相应地制定营销策略的过程;第七、八、九、十、十一、十二章研究的是国际营销组合决策,对国际营销中的产品、渠道、定价和促销等具体决策进行了详细的分析和探讨;第十三章对国际营销的计划、组织与控制等协调性因素进行了初步探讨。

本书的读者对象主要是那些已经学过营销学原理的学生和正在从事国际营销工作的企业管理人员和推销人员。对于那些没有学过营销学原理而想直接学习国际营销学的读者来说,可以先从本书的附录——营销学基础学起。附录以简洁的语言对营销学原理进行了浓缩。通过学习附录,可以使读者快速地掌握营销学原理中的一些最基本的概念和方法,为进一步学习国际营销学打下基础、扫清障碍。

为了教学方便,应选案例做示范性分析,以帮助读者掌握案例分析方法。通过案例分析,可巩固所学内容,加强实际运用的能力。教师可根据实际教学需要,从不同途径选编一些案例供学

生分析、讨论。

本书的编写人员有：对外经济贸易大学国际贸易系张景智、国际企业管理系郑少颖、倪黛黛、王正元、厦门大学外贸系吴臻、荆林波。此外，王海燕、张扬、肖锦、孙同全和李辉几位同志也参加了部分案例和资料的整理和编译工作。全书由张景智统改、定稿。

本书出版之前，对外经济贸易大学国际经济合作系主任储祥银同志审阅了全部书稿；在本书编写过程中，编者参阅并引用了不少国内外有关国际营销方面的论著；本书的出版得到了对外贸易教育出版社领导和编辑同志的大力支持；对外经济贸易大学的曾钢同志也对本书的编写提供了不少帮助。值本书即将出版之际，编者一并表示衷心感谢！

编写这样一本国际营销学教材，对我们来说还是一种新的尝试，加之编者水平有限，书中尚有不足之处，敬希读者指正。

编 者

1990 年 10 月

目 录

第一章 国际营销导论	(1)
第一节 国际营销的基本概念	(1)
第二节 企业从事国际营销的原因及方式	(9)
【案例分析】惠而浦和全球电器行业	(17)
第二章 国际营销的文化环境	(24)
第一节 文化与国际营销	(24)
第二节 语言与教育	(27)
第三节 宗教与社会组织	(31)
第四节 美学观念和价值观念	(37)
第五节 文化适应与文化变迁	(41)
【案例分析】ESPN	(47)
第三章 国际营销的经济环境	(51)
第一节 市场规模	(51)
第二节 经济特性	(58)
【案例分析】达玛尔国际公司	(70)
第四章 国际营销的政治和法律环境	(74)
第一节 政治环境	(74)
第二节 法律环境	(89)
【案例分析一】耐克在东南亚	(95)
【案例分析二】环境灾难的余波：联合卡百在布巴	(99)

第五章 国际营销调研与信息系统	(105)
第一节 营销调研的概念和程序	(106)
第二节 国际营销决策所需要的信息	(111)
第三节 案头调研	(117)
第四节 实地调研	(124)
第五节 国际营销调研的组织	(128)
第六节 国际营销信息系统	(130)
【案例分析】冰岛的水	(134)
附录 重要二手资料来源及网址	(145)
 第六章 国际市场细分与目标营销	(152)
第一节 国际市场细分的概念和意义	(152)
第二节 国际市场宏观细分	(156)
第三节 目标国家进入时机的选择	(164)
第四节 国际市场微观细分	(168)
第五节 目标营销	(170)
【案例分析】戴姆勒·克莱斯勒集团公司	(174)
 第七章 国际市场的进入方式	(188)
第一节 间接出口	(189)
第二节 直接出口	(193)
第三节 国外生产	(202)
第四节 进入国际市场方式的选择	(211)
【案例分析】科蒂斯汽车液压升降机公司	(217)
 第八章 国际产品决策	(229)
第一节 国际产品的设计策略	(230)
第二节 国际新产品的计划与开发	(241)
第三节 国际产品的其他主要决策	(257)

【案例分析】水熊	(266)
第九章 国际分销渠道决策	(271)
第一节 整体渠道概念	(271)
第二节 国外分销渠道的现状与发展趋势	(273)
第三节 分销模式的设计	(282)
第四节 渠道成员的管理	(294)
【案例分析】昆特葡萄酒厂	(301)
第十章 国际定价决策	(306)
第一节 影响国际定价的主要因素	(306)
第二节 企业定价的基本方法	(311)
第三节 出口定价决策	(315)
第四节 国际企业的定价策略	(320)
【案例分析】湖木筷子出口	(325)
第十一章 国际促销决策——国际广告	(330)
第一节 国际广告的作用及其制约因素	(331)
第二节 国际广告信息决策	(337)
第三节 广告媒体的选择	(346)
第四节 国际广告的其他决策	(350)
【案例分析】宜家	(357)
第十二章 国际促销决策——人员推销、营业推广及公共关系	(364)
第一节 人员推销	(364)
第二节 营业推广	(370)
第三节 公共关系	(374)
第四节 营销组合的促销作用	(378)

【案例分析】CBC 公司的国际公关活动·····	(381)
第十三章 国际营销的计划、组织与控制 ·····	(384)
第一节 国际营销计划 ·····	(384)
第二节 国际营销组织 ·····	(391)
第三节 国际营销控制 ·····	(404)
【案例分析】阿拉卡斯公司 ·····	(410)
附录 营销学基础 ·····	(415)
主要参考文献 ·····	(432)

第一章 国际营销导论

第二次世界大战结束以来，世界经济中最显著的变化之一，就是企业经济活动的国际化。进入 20 世纪 80 年代后，这种企业国际化的趋势更为明显，各国企业纷纷把注意力转向海外市场，在广阔的海外市场上寻求新的营销机会和生存环境。随着我国改革开放政策的进一步贯彻和落实，我国的企业也越来越注意由“内向型”向“外向型”转变，特别是在近几年来，随着外贸体制改革的深入，大批生产企业已获得对外贸易经营权，直接投身于竞争激烈的国际市场上。还有相当一批规模较大、基础较好的企业，开始尝试着以国外生产的方式进入国际市场，开展了全方位的国际营销活动。在这种形势下，企业应如何有效地开拓国际市场，如何在国际市场上搞好经营与销售，在激烈的竞争中立于不败之地，已成为企业普遍关注的问题，当然也是理论界所面临的一个重要课题。这一课题正是本书研究的重点。

本章首先介绍国际营销基本概念，讨论国际营销与其他相关概念之间的联系与区别，然后考察企业从事国际营销的原因及方式。

第一节 国际营销的基本概念

一、国际营销的基本概念

市场营销（Marketing）是指企业为满足市场需求并获得利润

而进行的一切与市场有关的经营和销售活动。国际市场营销（International Marketing）简称国际营销，是指企业超越本国国境进行的市场营销活动。与国内营销者的任务一样，国际营销者也要首先确定市场需求，然后制定出适当的产品、价格、渠道和促销策略。国际营销的目的及其达到目的的手段与国内营销一样，都是通过满足顾客需求而实现企业利润。

既然国际营销与国内营销的任务、目的及达到目的的手段都一样，那么为什么还要专门研究国际营销呢？这是因为，两者除具有相同点外，还具有不同点，即国际营销具有自己的特殊性。这种特殊性也就是国际营销的“跨国”性质：它是在两个甚至在两个以上国家里所进行的经营与销售活动，如图 1-1 所示。图中的一国营销也就是国内营销。两国营销和多国营销均属于国际营销的范围。如果我国一家企业向日本出口产品，这家企业也就是进行了跨国界的营销活动，即进行了国际营销。另一家中国企业在日本设立了一个子公司，在日本从事生产并就地销售，这一企业进行的营销活动也属于国际营销的范围，因为其子公司在日本的生产与销售活动都要受到设在中国的公司总部的指挥和监督。如此看来，国际营销并不一定意味着产品的跨国界转移（进出口）。只要营销决策具有“跨国”性质，其营销活动也就属于国际营销的范畴。

国际营销的这种“跨国”性质，导致了其与国内营销的区别：

第一，国际营销管理是一种对“跨文化管理”（Cross-cultural Management），国际营销者与国内营销者面临着完全不同的环境因素，如不同的经济发展程度，不同的语言和价值体系，不同的政治制度和法律体系等。在营销学中，这些被称为非控制因素（Uncontrollable Factors）。这些非控制因素的国际差异，必然会导致各国在需求、竞争、经营惯例和习俗等方面的差异性，从而影响到企业的营销决策。因此，在本书中，我们将首先研究环

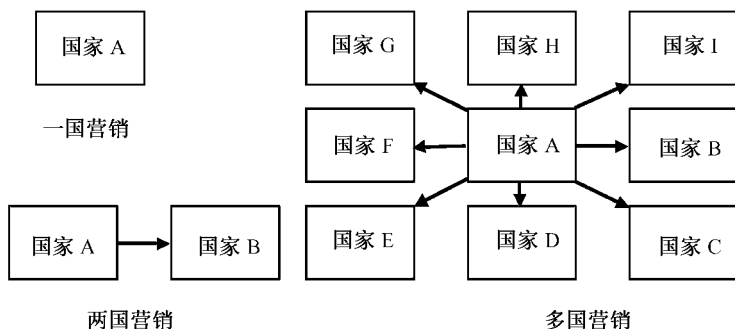


图 1-1 国内营销与国际营销

境因素对国际营销决策的影响。

第二，国内营销与国际营销的可控因素（Controllable Factors）也有所不同。所谓可控因素主要是指企业可以施加控制的营销组合因素，包括产品、定价、分销渠道和促销等。这些因素几乎在各国市场上都有所不同。比如企业在每一个国外市场上提供的产品和产品线、成本结构和价格构成以及促销方式等都可能存在着差异。

第三，国际营销需要进行多国协调和控制。当企业在许多国家有营销业务时，营销管理的任务并不仅仅局限于把在每个国家的营销活动管理好，还需要对各国的营销活动进行统一规划、控制和协调，使母公司和分散在世界各国的子公司的营销活动成为一个灵活运行的整体。只有这样，才能贯彻和执行全球性营销战略（Global Marketing Strategies），使整体效益大于局部效益之和。这也是国际营销的特点之一。

总之，国际营销是国内营销的跨国延伸。国际营销这种“跨国”性质，使其大大增加了复杂性、多变性和不确定性。作为一个合格的国际营销者比作一个合格的国内营销者要困难得多。因此，企业如果想更好地利用国际市场上提供的机会，并在竞争

激烈的国际市场上获得竞争优势，其营销人员就必须认真学习和研究国际营销学。

二、多国营销、全球营销与国际营销

一些教科书的作者认为多国营销（Multinational Marketing）、全球营销（Global Marketing）与国际营销（International Marketing）这些术语之间差异不大，而众多的跨国公司在实践中也并未对这些术语加以区分。因此这些术语都属于同义词，可以互换使用^①。

另外一些作者则认为，这些术语的含义是不同的，不可以互换使用，否则会造成混乱和误解^②。按照这些作者的观点，国际营销只是初级阶段，意味着企业在本土以外开始了初级的经营和销售活动；多国营销是中级阶段，指企业在许多国家有营销行为，并针对各国的差异性制定了不同的营销策略；全球营销是最高阶段，指企业将全球视为目标市场，将企业本土只视为“全球村”的一个成员而已。在此阶段，国界已变得不重要，企业将世界变成由若干相互关联市场所构成的一个整体。

本书作者认为，上述这些术语的含义是有区别的，因此不可以无条件地互换使用。同时，本书作者也不完全同意上述第二类作者的观点。这些观点将国际营销的含义和范围给人为地压缩了。实际上，国际营销是指企业所从事的跨国界的经营与销售活动，既包括了初级阶段（如只对另一国家的出口），又包括了在多个国家设厂、投资等较深层的介入，同时，也涵盖了高度国际化跨国公司的全球经营。换言之，国际营销是一个比全球营销更广的概念，它不只是全球营销之前的一个初级阶段；而全球营销

① Sak Onkvisit and John J. Shaw, *International Marketing-Analysis and Strategy*, 3rd ed., Prentice-Hall, Inc., 2000. pp. 10 - 11.

② Susan P. Douglas and C. Samuel Craig, *Global Marketing Strategy*, International Editions, McGraw-Hill, Inc., 1995. pp. 20 - 21.

却是国际营销的最高阶段。

三、国际营销观念的演进

西方的企业在逐步走向国际化的过程中,大致有三类经营观念(或经营哲学)指导着其国际营销活动的开展:一是市场延伸观念(Market Extension Philosophy);二是多国市场观念(Multidomestic Market Philosophy);三是全球市场观念(Global Market Philosophy)^①。

(一) 市场延伸观念

市场延伸观念是企业指导其海外经营活动的最早的一种观念。如今,这种观念仍被众多的中小型企业所采用。该观念认为,相对于国内营销来说,国际营销是次要的,只是对国内营销业务的补充。国外市场基本上被视为消化剩余生产能力、增加销量以取得规模效益或利润的一种机会而已。因此,采用这一观念的企业一般不会认真研究国外顾客的需求并为其开发新产品及相应的营销组合策略,而是将在本国的产品及有关策略搬到国外市场,期望得到国外顾客的接受。这种国际营销观念在某些情况下是适当的。例如,企业接到了国外订单,有时只打算向国外顾客供货,而并不想或没有能力认真发掘这一机会,争取更大、更长远的利益。又如,有时国外市场的购买者与国内购买者很类似,而国内外的经营环境也类似,而此时将本国市场适当延伸到国外也是顺理成章的。但无论如何,这一观念主要适用于一些初涉国际市场、能力较差的中小型企业。

(二) 多国市场观念

采用这种观点的企业认为,国外市场与国内市场同样重要,

^① Brian Toyne and Peter G. P. Walters, *Global Marketing Management-A Strategic Perspective*, 2nd ed., Prentice Hall, Inc., 1993. pp. 3 -6.

每一个国外市场都存在着一定的机会，企业应研究每个市场的需求特点及经营环境，并制定出能够针对不同市场的营销策略（目标市场及营销组合策略），以充分发掘各国市场机会。此外，企业还应建立有效的机制，尽量将在某些国家获得的营销技能及经验转移到其他国家去。

从西方企业的国际化过程来看，大多数跨国公司在二战后都采用了这种多国市场观念。目前，仍然有许多企业停留在这一阶段。

（三）全球市场观念

持这种观念的企业认为，国内市场与国外市场是没有区别的，应将所有市场放在同一天平上，根据公司的长期战略目标，用同一的标尺进行评估和筛选，公司的资源配置也是建立在这一基础之上的。按照全球营销观念，公司要制定全球性的营销战略和规划，对在各国的营销策略与活动进行协调与整合，以实现规模效益（Economies of Scale）和范围效益（Economies of Scope）。在国际营销中，规模效益一般是通过充分利用现有生产线和生产能力而实现的，而范围效益则往往是通过在不同生产线和不同产品业务之间分享生产、营销及分销等的设施和体系，并充分利用相同的管理及后勤支持系统来实现的。能否把国际营销的“跨国”性质所带来的独特竞争优势充分发挥出来，将成为国际企业在全球竞争中成败的关键^①。

应该指出，究竟采用上述哪一种国际营销观念，取决于多种因素，如公司规模、从事国际营销的历史及经验、产品的性质、公司领导人的管理能力和管理风格等。例如，一家规模很小的乡镇企业可能会寻求更多出口机会，但不能指望这家企业马上采用

^① Susan P. Douglas and C. Samuel Craig, *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, Inc., 1995. p. 48.

全球营销观念。相反，另外一家庞大的、已经以全球为目标市场的公司却可能在某些产品系列的营销中只是在国外寻求一些额外订单而已。此时，该跨国公司采用的只是一种市场延伸观念，但这家公司在其主要产品和业务的经营中，却可能是由全球市场观念所主导的。

四、国际营销学与其他学科的关系

（一）与营销学的关系

20 世纪 60 年代中期，随着企业国际营销活动的发展，逐步形成了国际营销学。这门学科运用营销学原理的概念和方法，研究企业进行跨国界营销的特殊问题。所以说，国际营销学是营销学的一个分支，也可以说国际营销学是一门高级营销学（Advanced Marketing）。

（二）与国际企业管理的关系

较之国际营销学而言，国际企业管理（International Business Management）是一个研究更广的学科，其研究对象是国际企业的各种管理职能（包括营销、会计、财务、人事、生产等）的综合运用和有机搭配。因此可以说，国际营销管理（International Marketing Management）、国际会计（International Accounting）、国际财务管理（International Financial Management）、国际人力资源管理（International Human Resource Management）和国际生产管理（International Operation Management）等已经独立出来的学科，都是国际企业管理的分支学科。

（三）与国际贸易的关系

国际营销学与国际贸易是两门相关的学科，但二者存在着若干区别；

第一，国际贸易是一门宏观学科，是经济学的一个分支，其研究对象是国与国之间的商品交换（进口与出口）；而国际营销学则是一门微观学科，是管理学的一个分支，其研究对象是企业所进行的跨国界营销活动。

第二，从企业进行的国际贸易活动或国际营销活动方面来看，国际营销是一个比国际贸易含义更广的概念。例如，一家中国企业向美国出口机械设备，这时可以说该企业从事了国际贸易活动，也可以说企业从事了国际营销活动。然而，如果这家企业在美国从事生产制造并就地销售，在这种情况下，没有产品或劳务的国际转移，因此不能说这种企业活动是国际贸易，但此时却可以说企业从事了国际营销活动。如前所述，国际营销并不一定意味着产品和劳务的国际转移。由此可见，在一定意义上来说，国际营销是一个比国际贸易更为广泛的概念。

除上述两点主要差别之外，国际贸易与国际营销还在市场调研、产品开发、促销、分销渠道管理等方面存在着一定程度的差别如表 1-1。

表 1-1 国际贸易与国际营销的比较

比较的内容	国际贸易	国际营销
行为主体	国家	企业
产品跨越国境	是	不一定
动 机	比较利益	公司决策（通常出于利润动机）
信息来源	国家的国际收支表	公司记录
营销活动：		
买 和 卖	进行	进行
实体分销	进行	进行
定 价	进行	进行
市场调研	一般不进行	进行
产品开发	一般不进行	进行

续表

比较的内容	国际贸易	国际营销
促 销	一般不进行	进行
分销渠道管理	不进行	进行

资料来源：Vern Terpstra, *International Marketing*, 4th. ed., Dryden Press, 1987, p. 7.

第二节 企业从事国际营销的原因及方式

一、企业从事国际营销的原因

前已述及，国际市场要比国内市场复杂得多，从事国际营销也比从事国内营销困难得多。那么，企业为什么还要进入国际市场，开展国际营销呢？

当今的世界经济，是以各国的相互依赖为主要特征的。巴西的一场干旱及其对咖啡生产的影响可能会改变世界市场上的咖啡价格。伊拉克入侵科威特引发了海湾战争，并进而影响了世界各国的石油价格、股票价格，甚至房地产价格。2002 年底在美国西海岸码头发生的长达几周的罢工，不仅影响了美国与其他国家正常国际贸易的进行，而且影响了许多产品在美国市场上及相关国家市场上的价格。现在许多品牌的汽车都不是完全在一个国家生产的，而往往是在甲国生产部件，在乙国组装，在各国销售，仅在一二十年前这种现象还是极少见到的，现在则是普遍现象。互联网的广泛使用，更拉近了各国之间的距离。

总之，由于近几十年来各国的科技进步，通讯事业的发展，以及交通运输设施的改进，世界贸易和投资得以迅速发展。这种情况下，本国市场再也不是专供本国企业销售的场所，而是充斥着外国的产品。以美国市场为例，85% 的望远镜，70% 的计算

器, 50%的收音机和摩托车以及 30% 电视机都是日本货^①。面临这种竞争形势, 美国企业为了求得生存和发展, 它们必须发现新的市场机会。越来越多的企业发现, 国外市场上的投资收益率要远远高于国内。有的企业在国外的业务成了公司的主要收入来源。表 1-2 显示了国际营销对美国一些大企业的重要性。

表 1-2 一些美国公司的国际营销业务所占比重 (单位:%)

公司名称	净利润比重	销售收入比重	资产比重
雅芳 (Avon)	65	65	59
美国无线电 (Cable & Wireless)	83	70	64
德州仪器 (Texas Instrument)	93	61	44
可口可乐 (Coca Cola)	77	67	60
高露洁棕榄 (Colgate-Palmolive)	78	76	64
陶氏化工 (Dow Chemical)	61	56	58
吉列 (Gillette)	64	63	63
固特异 (Goodyear)	77	47	49
麦当劳 (McDonald's)	58	58	56
惠普 (Hewlett-Packard)	53	56	53
国际商业机器 (IBM)	66	61	51
史克必成 (Smithkline Beecham)	94	78	73
强生 (Johnson & Johnson)	50	49	41
施乐 (Xerox)	61	50	54

资料来源: Subhash C. Jain, *International Marketing*, 6th ed., South-western, a division of Thomson Learning, 2001, p. 17.

对于发展中国家来说, 全面地开展国际营销活动, 也是企业避开各种形式的贸易保护主义、扩大产品和劳务的国际销售、学习和掌握外国先进技术和方法, 从而获得更大利润、取得竞争优势的一种有效途径。因此, 近年来不仅发达国家的企业营销活动逐渐趋于国际化, 而且发展中国家和地区的国际营销活动也

^① Philip R. Cateora, *International Marketing*, 6th. ed., Richard D. Irwin. 1987, p. 6.

有很大发展。自我国实行对外开放政策以来,进口贸易有了长足进展,而且更引人注目的是,我国的企业正在逐步向国际化迈进。各种非贸易形式的国际营销活动正在迅速发展。据外经贸部统计,截至2001年底,中国累计批准境外投资企业共6601家,中方协议投资总金额达83.6亿美元。经过批准的境外投资企业大多为国有企业。如果加上未经政府批准的投资,我国在海外投资的总规模要比上面的数字大得多^①。“应该说,我国对外经济贸易形式正在由较为单一的对外贸易向较为广义的国际企业(International Business)转变;正在由经常以商品进出口业务为依归的管理观念和组织机构向多元化、国际化转变”^②。可以预见,中国企业的国际营销活动在近年内必将有一个较大的发展。

归纳起来,从企业角度来看,从事国际营销至少有以下几条重要原因:

1. 产品在本国已处于生命周期(Life Cycle)的衰退期(Decline Stage),但在其他某些国家却正处于介绍期(Introduction Stage)或增长期(Growth Stage)。随着产品进入新市场,相当于延长了产品生命周期。例如,20世纪70年代末,黑白电视机在日本已进入衰退期,在中国则只处于成长期。这时日本电视机厂商值中国政府刚刚放松对家电产品的进口限制之际,将其行将淘汰的黑白电视机大举出口到中国这个庞大的市场上,使黑白电视机的生命周期延长了多年。

2. 在国外市场上往往可以获得更高的利润。即使利润率不高,也有可能增加总销售额和总利润额。

3. 扩大销售量,实现规模经济效益(Economy of Scale),使得单位成本下降,研究与开发(R&D)费用也可以在更大的营业额基础上分摊。

① 《财经文摘》2003年1月,总第2期,第11页。

② 孙维炎:“研究理论,探索实践,促进中国企业的国际化”,见《国际贸易问题》,1988年第3期,第3页。

4. 在某些场合，国外市场上竞争的激烈程度低于国内市场。在这种情况下，企业到国际市场上另辟蹊径，反而可以得到生存与发展。美国市场是世界上最大的市场，因此很多企业把其主要营销业务都集中在美国国内，不愿到复杂的国际市场上去冒风险。然而近年来，美国市场上充斥着外国产品。例如，1999 年美国最畅销汽车前三位都是外国品牌：第一是丰田佳美，第二是本田雅阁，第三是大众帕萨特。许多产品在美国市场上竞争的激烈程度远远高于国际市场。迫于国内竞争的压力，不少美国企业不得不到国际市场上去寻求新的营销机会。近年来中国市场上也出现了类似的情况。许多行业都出现了产品供过于求、竞争异常激烈的状况。从电视机、洗衣机、空调等家用电器，到服装、鞋类、食品、饮料等几乎所有行业，价格战此起彼伏，企业毛利率一降再降。这种局面迫使许多国内企业到国际市场上去寻求生存和发展。

5. 地区多样化（即国际营销）往往比产品系列多样化（Product-line Diversification）更优越。最典型的例子是美国的箭牌公司（Wrigley）。该公司只有口香糖一个产品系列（Product Line），但公司的地区多样化政策使口香糖的生产和营销业务遍布世界各主要地区，从而使该公司一直保持在美国《财富》杂志的 500 家大公司之列。

6. 国外市场潜量巨大。市场是由人口和购买力等因素构成的，任何一个国家的国内市场都要远远小于世界市场。美国是世界上最大的市场，然而 95% 的人口和 75% 的购买力是在美国以外。其他任何一个国家的市场规模与整个世界市场相比，更是微不足道。因此愈来愈多的企业把希望和未来寄托在国际市场上。

7. 对于大多数发展中国家和社会主义国家的企业来说，进入国际市场的一个重要原因，就是取得国内短缺的外汇，用外汇进口生产急需而国内没有供应的物资、技术和设备，以便进一步发展生产力，提高竞争能力。

8. 与出口相比,国际营销是一个含义更广的概念,因为它还包括国外的投资和生产制造活动。因此,较之出口贸易而言,国际营销还具备以下几项特殊优点:

(1) 可以避开关税、配额等贸易壁垒。目前国际贸易中保护主义仍然是很严重的,我国许多产品的出口都因进口国的关税、配额等贸易壁垒而受到限制。然而,如果将生产移至市场国,就可以避开重重限制,打入市场。此外,还可将生产移至无贸易限制的第三国进行,并以该国作跳板,将产品销往目标市场。例如,我国棉纺织品出口受到欧美等国的配额限制,而发达国家对那些同类产品生产比较落后的国家,往往无配额限制。因此,在某些发展中国家设厂生产,并将产品出口到发达国家,成为我国纺织品行业中不少企业绕过贸易壁垒、扩大出口的重要手段。彩电行业也有类似的现象:按照 WTO 的规定,中国向东盟国家出口彩电的税率为 15%,但如果从越南生产出口,由于有东盟国家内部的互惠条款,税率仅为 5%,到 2006 年,东盟国家内部将实现零关税。因此,TCL 用了多年时间处心积虑强攻越南市场,收购当地工厂,进行当地生产,其目标不仅仅是越南市场,更重要的是以越南为跳板,走向整个东盟市场^①。

(2) 充分利用国外的资金、技术和管理经验。通过以合资、独资等形式到国外生产,可以利用国外的资金,学习和掌握国外合营者或同类企业的先进技术和管理经验。

(3) 充分利用国外的资金、技术和管理经验。在某些情况下,到国外投资或生产可以使企业充分利用国外的劳动力资源和廉价的原材料,进一步降低成本,提高竞争力。

(4) 更接近市场,可以更直接地获得信息。通过到国外设厂生产,使企业更接近市场,更直接、更及时地掌握需求动态及竞争状况,从而使产品更加适销对路,使竞争策略针对性更强。

^① 张念庆:“彩电四巨头争抢出口第一”,《北京青年报》2003 年 3 月 9 日。

(5) 可以享受外国政府的优惠待遇。许多国家限制进口,但鼓励外资的投入,并相应地规定了一些鼓励外来投资的优惠条件。企业到国外进行直接投资,可以享受到这些优惠待遇。

综上所述,企业从事国际营销,可以得到多种利益。正由于这些原因,近年来世界各国的企业都在积极地寻求世界市场,利用世界资源,美国库珀斯—莱布兰公司战略管理部门主任格雷迪·米恩斯甚至说:“今后十年几乎任何公司如果要取得成功,就必须参加世界市场的竞争。”^①这种强调尽管有些过份,但足见美国企业进军国际市场的强烈欲望和决心。对我国企业来说,尽管从事国际营销也可以得到上述诸多利益,但并不是所有的企业都应立即到国际市场上去全面地开展营销活动。对于许多不具备条件的企业来说,盲目地进入国际市场必然会蒙受损失。因此,企业在决定是否应进入国际市场时,既应看到国际市场上的机会,又应考虑本企业是否已具备管理、资金、人员以及其他方面所必需的资源。也就是说,只有在国际市场上具有很好的机会,而且本公司也拥有必需的资源来利用这种机会时,企业才能作出进入国际市场的决策。

二、企业进行国际营销的方式

企业一旦决定进入国际市场,就要考虑进入国际市场的方式 (Mode of Entry) 或参与国际市场的程度 (Degrees of Involvement)。一般来讲,进入国际市场可以有如下几种基本方式或参与程度:

(一) 出口 (Exporting)

出口就是指企业将产品销售到国外市场。出口有消极出口和

^① 见“世界市场的全球化及发展趋势”,载1988年4月14日《参考消息》,转译自美国《华盛顿季刊》,1988年首季号。

积极出口之分。所谓消极出口 (Casual or Accidental Exporting) 是指企业把出口当作处理积压货物的手段。这种企业的着眼点是国内市场, 但是当国内市场供过于求、企业产品不能完全卖出去时, 企业可能会将积压的产品出口到国外市场。一旦处理完积压产品, 企业又把注意力转向国内市场。这类企业的出口业务就是消极出口。消极出口还包括另外一种情况: 企业的产品被出口到国外, 而企业根本不知道。例如甲公司和乙公司都是中国的公司。甲公司买来乙公司的产品后, 又将这批产品出口到日本。这时乙公司并不知道自己的产品已被出口, 而只知道它的产品内销给了甲公司。在这种情况下, 乙公司产品的出口也被视为消极出口。这些公司实际没有真正参与国际营销活动。

积极出口 (Active Exporting) 是指企业已经把注意力或相当一部分注意力转向国外市场, 认为国际市场是企业盈利的重要机会, 因此积极、主动地寻求海外市场上的产品销售。积极出口意味着企业主动地拿出部分或全部资源用来出口。企业可以自设出口部负责出口业务 (直接出口), 也可以委托其他公司承担本企业的出口工作 (间接出口)。积极出口的关键是企业要做出努力来寻求出口业务。

(二) 许可贸易 (Licensing)

许可贸易是指企业向国外企业出售某些工艺、商标、专利等使用权, 允许国外企业生产本企业的产品。这种做法表明企业参与了比出口更深一层的国际营销活动, 因为企业的产品已被在国外市场上生产出来, 尽管是授权外国企业生产的。

(三) 国外销售办事处或营销子公司 (Sales Office or Marketing Subsidiary Abroad)

在海外市场上设立销售办事处或营销子公司表明企业已进一步参与了国际营销。销售办事处是总公司的派出机构, 不是独立

的法人。营销子公司则是一个独立的公司和法人。企业在国外建立销售办事处或营销子公司，可以对国外营销业务进行更直接的控制。

（四）国外生产和营销（Foreign Production and Foreign Marketing）

当企业开始其在国外的生产和制造业务时，表明企业已完全参与了国外营销活动。在国外从事生产意味着企业把大量资金和管理资源投入海外业务。当然投入资源的多少也取决于海外生产的形式。例如，国外组装业务与国外独资建厂生产相比，需要投入的资源就要少一些。而合营企业则意味着与国外的合营者分担成本和风险。

在本书第七章中还要对进入国际市场的方式进行更为详尽的探讨。在这里我们想说明的只是进入国际市场有许多方式，有各种参与程度。此外，即使是小企业，只要采用了与自身条件相适应的方式进入国外市场，也会成为成功的国际营销者。大企业可以有较大的选择余地，但究竟采用哪种方式，取决于产品特点、进入的国家等具体情况。有些大企业有多种产品系列，并在许多国家从事营销活动，因而采取了各种参与国际营销的形式。例如，美国的通用电气公司（General Electric）在许多国家中拥有制造工厂，在另外一些国家中建立了合资企业或从事许可贸易业务。此外，还有多种产品是在美国国内生产出来的，然后被出口到不同的国家。通用电气公司甚至还使用本国的出口代理商来负责飞机照明系列产品的外销工作。1984年，通用电气公司通过各种国际营销业务达到83亿美元的销售额，占公司总营业收入的33%，其中出口额为35亿美元，其他形式的营业额为48亿美元^①。

^① Vern Terpstra, *International Marketing*, 4th. ed., The Dryden Press, 1987, p. 12.

了解进入国际市场的各种方式很有必要，因为企业的各种具体的营销策略在很大程度上取决于企业所选择的进入方式。例如，企业采取出口方式时与采取国外生产方式时所面临的定价问题具有很大区别，所面临的人员推销问题也不同。关于进入方式对营销策略的影响问题，本书以后的章节里还要进行详细的讨论。

复习思考题

1. 试分析国际营销与国内营销的异同。
2. 试分析国际营销与国际贸易的异同。
3. 你是如何理解“多国营销”、“全球营销”和“国际营销”之间的联系与区别的？
4. 简述企业在国际化过程中所经历的三种国际营销观念。
5. 国际营销可以为企业带来哪些利益？
6. 企业进行国际营销有哪些方式？
7. 为什么要学习和研究国际营销学？

【案例分析】

惠而浦和全球电器行业

1987年，戴维·伟特万（David Whitwam）成为惠而浦公司（Whirlpool）的首席执行官的几个个月后，他跟高级经理们召开了研究公司未来发展的会议，讨论如何使公司保持持续的增长。在当时，惠而浦是美国家电行业的市场领先者，但是在北美以外销量并不大。由于美国市场已经相对成熟，惠而浦与它的主要竞争对手，比如通用电气和美泰克，同样面临毛利空间很小的问题。除了价格战之外，尤其在成熟的市场，行业不断整合，消费者也

要求更环保的产品。

惠而浦及其选择

伟特万和他的管理班子探讨了几种增长的方式，包括让公司投资到其他增长比较快的行业，（例如家具和园艺产品，）以及将公司重组。最后，集团决定发展重点是把家电产品拓展到北美市场以外。毕竟无论在欧洲、北美、亚洲还是拉丁美洲，管理家电企业的原则和产品技术都是相似的。正如伟特万所说的：“我们对于家电行业非常在行。我们需要做的就是进入其他国家的家电市场并学会如何满足不同消费者的需求。”

惠而浦的行业数据预测，家电生产将慢慢发展成为全球工业。伟特万认为惠而浦有三个选择：“我们可以忽略这一不可阻挡的趋势，而这种决定将使惠而浦慢慢消亡。我们还可以等待行业的全球化开始并迎合这一趋势，这种决定使我们在技术上和企业组织上都采取跟随的模式。我们的第三种选择就是掌握自己的命运，参与行业全球化的转变。简单来说，我们要迫使我们的竞争对手对我们作出回应。”

伟特万和他的队伍作出了第三种选择，开始了一项使惠而浦转变成全球公司的运动。他们的目标不仅仅是在全球营销惠而浦的产品。过去的几十年里，惠而浦已经在向其他国家的消费者销售家电。伟特万想把这种策略拓展为一种利用全球资源以取得长远竞争优势的公司远景目标。用他的话来说，那就是“用最低的成本来提供最好的技术、设计、生产、销售和服务。惠而浦的远景目标是整合各地市场的最先进的经验，使无论是空调技术还是分销策略都不仅仅局限在一个市场。我们希望把我们最突出的优势应用到全球各地的分支机构去。”

惠而浦从一个美国企业转变为全球企业的第一步是收购了荷兰的消费品巨头飞利浦公司的欧洲家电公司——飞利浦电子。飞利浦多年来不断流失市场份额，它的欧洲公司作为一个独立的区

域公司，为全世界各地市场制造适应不同需求的家电。伟特万回忆说：“当我们收购这家企业的时候，我们拥有两套洗碗机的设计，一个在意大利的工厂，一个在德国的工厂。如果身为消费者，你会认为这不过是同样的机器。但是实际上，这两款洗碗机没有任何相同之处，甚至没有相同的螺丝帽。”

惠而浦的策略是改变欧洲市场份额下降的现状，通过改进产品设计、生产流程和中央采购来提高盈利能力。同时，从飞利浦交接过来的本地设计和研究人员也被重新编入惠而浦的欧洲产品队伍，与美国的设计师们紧密地合作。重新设计的型号可以共享更多的配件，惠而浦把36个仓库缩减为8个，仓储费用因而下降。交接过程中，飞利浦原有的1600个供应商被削减了50%，而且原来的全国性机构都被替换成区域公司。

伟特万相信，如果想成为一个全球公司就必须使惠而浦成为一个全球性品牌，而这一任务之所以艰巨是因为惠而浦在欧洲没有知名度。惠而浦将飞利浦的产品系列重新组合，并花了1.35亿美元做亲欧洲的广告，最初在这些广告上，飞利浦和惠而浦的品牌同时出现，最终都变成了惠而浦的名字。

另一个惠而浦全球策略的重要组成部分是产品革新，也就是在满足消费者需求的前提下力求开发高档的产品。“我们必须为消费者提供一个除了价格以外的强有力的卖点，”伟特万说，“要做到这一点，我们必须比任何人都更了解消费者需求，并将我们的了解转换成高档的产品设计，特色和售后服务。我们的目标是使消费者选择惠而浦的原因是因为惠而浦比其他竞争品牌可以提供更大的总体价值。”

产品革新的一个成功例子是惠而浦烘烤型微波炉。在欧洲消费者中做的广泛的市场调查发现，消费者希望微波炉可以把食物烘烤得金黄、松脆。为了迎合这一需要，惠而浦的工程师设计出豪华烘烤型微波炉。它可以烘烤松脆的烟肉和薄装薄饼。这一新款的微波炉在欧洲获得了成功，惠而浦继而将它引进美国市场。

惠而浦的全球策略还包括要成为亚洲家电市场领先者的目标。到 21 世纪, 亚洲将成为世界最大的家电市场。1988 年, 惠而浦已经开始在亚洲建立起销售和分销系统, 以求服务亚洲市场的同时, 也了解这些市场和潜在顾客的特点。惠而浦在亚洲建立了三个区域性办事处: 服务东南亚市场的新加坡办事处, 服务中国市场的香港办事处以及服务日本市场的东京办事处。通过细致的分析, 惠而浦的营销人员力求使目前的产品可以满足亚洲消费者的需要。他们研究现有的和新兴的行业渠道, 比较亚洲市场上的竞争对手间相对的优势和劣势。惠而浦与 5 个亚洲的生产厂家成立了合资企业, 生产四个最有市场潜力的家电系列: 冰箱、洗衣机、空调和微波炉。惠而浦在每个合资企业都是控股方, 这个刚转型的全球公司满怀信心、期望在这个全世界增长最快的市场可以成为佼佼者。

惠而浦在全球化策略上已经有了相当大的进展。2000 年, 惠而浦的销售收入翻了一番, 达到 100 亿美元, 惠而浦现在已经进入了超过 170 个国家, 在北美和拉丁美洲是行业领先者。惠而浦是欧洲的第三大家电企业, 也是亚洲最大的西方家电企业。在建立统一全球网络方面, 一个行业分析家评论道, “惠而浦成绩相当好, 比行业领先一大步。”

全球成功因素

从全球市场的角度来看, 有两个影响所有地区的成功要素。首先是建立成功的品牌。每一个大型全球厂家在建立品牌策略方面都非常成功。大多数这些厂家都有一系列不同的品牌可以分别针对不同的质量要求和价格层次。此外, 厂家如果要地区扩张或上市新的产品系列, 都必须有强大的品牌知名度作为基础。例如, 美泰克没有洗碗机, 但在洗衣机和干衣机方面有很高的品牌知名度。为了拓展产品系列, 美泰克决定在洗碗机领域开发一个新的产品系列。通过成功的品牌推广策略, 美泰克在不到两年内

就成为第二大洗碗机生产商。美泰克利用它在其他种类家电的成功品牌形象迅速从二线品牌手中夺取到市场份额。

第二个成功要素是价格敏感度。由于家电的成本很高,规模较大的生产厂家可以通过更优惠的价格来吸引顾客。在某些没有降价空间的品种,有些生产商把他们的高端产品的价格调高,但生产厂商调低大多数种类的价格和毛利以适应行业竞争。每一个品种的毛利都非常微薄,因此只有那些有规模效益的厂家有能力维持有竞争力的低价来满足顾客的需要。这种价格敏感度和持续的对低价的需求是促成了行业内的合并的主要因素之一。许多小规模的品牌无法与大的家电品牌竞争,因此只能被吞并。

中国和亚洲

要想在中国和亚洲取得成功,除了要注意上述两个全球性成功要素外,还有必要注意另外两个要素。首先,家电厂家必须有分销网络,有能力向中国的不同地区供货。对于跨国企业来说,建立完善的分销网络很困难,却让像科龙、海尔这样的中国本土公司拥有了绝对的竞争优势。

其次,大型家电企业必须拥有全系列的产品才能取得成功。也就是说,要在中国取得成功的关键是公司要有多种产品供应不同的家电品种市场,而不是在某一个品种的市场里有多种产品。科龙生产112种不同型号的空调,但是没有全系列的家产品。相反,海尔在每一种家电分类都有产品,用同一品牌名称提供给消费者不同的家电产品。

日本的家电市场与中国或亚洲其他地区又有所不同。在某些方面,日本市场与欧美市场有许多共同之处。除了全球成功要素外,要在日本市场取得成功还必须有以下两个要素。其一,由于日本的住房相对较小,产品体积的革新显得尤其重要。日本消费者想要的产品是可以适合狭窄的空间,然而又可以提供正常的用途。其二,在日本取得成功的家电企业的产品都必须有很好的质

量。日本消费者对于产品质量的要求很高，他们指望所购买的产品可以用上几十年。因此，能够生产高质量家电的企业会拥有更大的竞争优势。

美国

除了全球成功要素之外，在美国要获得成功还必须拥有如下两个要素。首先，这个公司的产品必须拥有更多的创新功能，同时还必须节省能源。美国消费者非常注重某一家电产品长远来说对他们的水电账单造成的影响，因此他们更愿意购买节能的产品。此外，消费者乐意为了高端产品的创新功能付更高的价钱。让许多家电厂商感到意外的是美泰克可以一再提高其高档洗衣机的价格。相比较产品的价格，消费者更注重的是产品是否使用方便。

另一个成功要素是产品质量，尤其是耐用程度。美国消费者愿意买价格更高的产品，前提条件是这个产品可以基本零维修费用地用上10年。因此，一个家电企业要在美国市场取得成功，它的产品既要质量好，还要有创新的设计。

欧洲

除了两个全球成功要素外，在欧洲市场要取得成功还必须有两个突出的要素。其一，必须有创新的产品。也就是说，产品必须节能、环保。环保运动在欧洲非常盛行，因此生产环保产品的厂商比不生产环保产品的厂商取得成功的可能性更大。

其二，质量在欧洲也是一个关键的成功要素。与其他市场相似的是，质量指的是耐用程度。欧洲消费者想要的产品是耐用的、可以用更长时间的。在这点上，欧洲市场与美国、日本和拉美市场都非常接近。

拉丁美洲

在拉美市场，这两个额外的成功要素包括：首先，为消费者提供优质售后服务的厂商有更大的竞争优势。拉美消费者拥有一件家电的平均时间比其他国家要长，因此消费者需要厂家提供优质的服务。近年来，拉美的经济经历了几次冲击，因此消费者宁愿修理现有的家电，而不是买新的。

其次，质量也是在拉美市场取得成功的要素。这个要素是和优质售后服务直接联系在一起的。最初，拉美消费者希望产品可以耐用，使用寿命超过十年，然后通过售后服务，产品维修后使用寿命再延伸多几年。

【问题】

1. 惠而浦的营销目标是在世界范围内充分发挥其优势。惠而浦的营销策略是否反映了这一目标呢？查看网站 www.whirlpool.com 以获取更多信息。

2. 惠而浦面临的挑战不仅表现在外部（如何适应各国消费者的需要），而且表现在内部（各国家和地区的分公司都必须具有全球观）。迎接这些挑战的过程中，会出现哪些具体问题（如产品或技术的转让）？应怎样对待及解决这些问题呢？

3. 查看美国家庭用品制造商协会的网站（www.aham.org），研究该行业的国际化趋势。

4. 讨论：惠而浦在中国的营销策略。

（此案例由 Michael R. Czinkota 和 Ilkka A. Ronkainen 编写。参见其所著：《International Marketing》，Harcourt, Inc., 2002, pp. 708 - 711.）

第二章 国际营销的文化环境

国际营销与国内营销之间最主要的区别在于营销环境的差别。这种营销环境的差别又主要地表现在各国文化背景的差异性上。文化差异如何对企业的营销决策发生影响？国际企业应如何对待文化差异？这些问题将是本章讨论的重点。

第一节 文化与国际营销

一、文化的概念

被称为“人类学之父”的爱德华·B·泰勒（Edward B. Tyler）于1971年在其代表作《原始文化》中给文化的定义是：“文化是一个复合的整体，其中包括知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗以及作为社会成员而获得的其他方面的能力和习惯。”泰勒的定义至今不失为经典名言。当然，在泰勒之后，又有不少人类学家给文化下过颇有见地的定义，但无论如何，大多数人类学家都认为文化具有下述主要特征：（1）文化是学而知之的；（2）文化是分成部分或因素的；（3）文化是某个社会中的成员共同享有的，即不同社会的文化具有差异性；（4）文化是不断演进的。

文化是分成部分或因素的，但究竟分成多少部分或多少因素？在泰勒的定义中，文化包括知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗等。美国学者哈里斯和摩根曾用系统方法来分析文化，

认为文化这个大系统包括以下几个子系统：亲属系统，经济系统、教育系统、政治系统、宗教系统、社会组织系统、健康系统以及消遣系统^①。在本书中，我们将根据文化诸因素对国际营销决策影响的大小，分别探讨语言、教育、宗教、社会组织、美学观念、价值观念、经济、政治、法律等因素的国际差异性及其对企业国际营销决策的影响。由于经济、政治和法律在国际营销环境中具有特别重要的地位，所以将在第三章和第四章中分别进行专门讨论。其他因素将在本章中予以研究。

二、国际营销中进行文化分析的必要性

从事国际营销的企业，必须对国外的文化环境给予特别注意，原因在于：

1. 国际营销是跨国界的经营活动，这种经营活动与国内营销的主要区别，就是企业在其他国家面临着不同的文化环境。从事国际营销的企业要研究国际营销的特殊性，就必须对异国文化给予特别的重视。

2. 现代企业成功的关键，在于企业能否在经营中真正贯彻现代营销观念，即在激烈的竞争中，能否做到比竞争者在更大程度上满足顾客需求。然而，各国文化背景的不同，导致了各国顾客的需求不同。企业要想在国际营销中满足异国顾客的需求，就必须首先进行文化分析，根据各国文化的差异性判断各国顾客需求的差异性。换言之，成功的跨国营销是以成功地跨越各国文化差异为前提的。

3. 从各国企业的国际营销实践来看，重视文化分析者成功，忽略文化分析者失败，这已成为国际商界的一条定律。20 世纪的七八十年代，在国际商业战场上，美国企业连遭败绩，而日本

^① Philp R. Harris and Robert T. Margan, *Managing Cultural Differences*. Gulf Publishing Co., 1979, p. 64.

企业却节节胜利，重要原因之一就是美国企业在适应各国文化方面做得不如日本，不能像日本企业那样理解各国顾客的需求。不少美国企业误认为在美国畅销的东西拿到国外自然会畅销。美国的金宝牌浓缩罐头汤，在美国十分畅销，在美国同类产品中享有90%的市场份额，但产品投放英国市场后，几年时间也没能得到英国消费者的认可，使金宝公司在几年中损失了3 000万美元。究其原因，结果是英国人要求的口味与美国人不同。另一家大公司在美国国内销售蛋糕配料很成功，在把同样的配料销往日本时受挫，损失了数百万美元。原因在于，日本家庭不像美国家庭一样拥有烘烤蛋糕的习惯，家里一般也没有烘烤机。美国巨人食品公司（Green Giant Foods）曾试图在欧洲营销玉米，但当地人普遍认为玉米是喂猪的饲料，人是不能以其作为食物的。在上述几例中，美国公司都是因为对异国文化的忽视而导致营销失败。直到最近几年，有美国企业经历了无数次失败之后，才认识到适应异国文化在国际营销中的重要性。一位美国专家告诫说：“国外经营的成败，取决于国际企业管理人员对文化基本差异的认识和理解，取决于他们是否愿意把美国文化观念当作超重行李一样留在美国境内^①。”现在，越来越多的美国企业都开始对异国文化保持高度的敏感性。从“新春新意，新鲜新趣，可喜可贺，可口可乐”这句广告词，可见可口可乐公司对中国春节文化了解之深刻。

4. 从我国企业的出口实践来看，外销人员普遍缺乏文化差异的概念，习惯于用自己的文化价值观去推测异国购买者行为，按照本国文化背景下的决策方法制定国际营销决策。这已成为我国企业进一步开拓国际市场、增强竞争地位的一个限制条件。因此，在我国企业的出口营销实践中，强调文化分析的重要性，已

^① Philip R. Cateora, *International Marketing*, 6th. ed., Richard D. Irwin Inc., 1987, p. 99.

成为当务之急。

第二节 语言与教育

文化分析的一个简便方法是分解法，即分别研究文化诸要素。本书将采用分解法，分别研究文化诸要素的国际差异性及其对国际营销决策的影响。本节首先考察处于文化表层的两个因素——语言和教育。

一、语言

语言是人类进行信息沟通的方式，是重要的文化因素之一。要了解一种文化，应首先了解该文化中的语言，因为语言反映了一种文化的实质和价值观。譬如，英语中有关商业活动和工业活动的词汇很丰富，这反映了英美社会工商业发达的特点。爱斯基摩人描述雪的词汇很丰富，而阿拉伯国家的语言中基本上没有描述雪的词汇，这说明雪对爱斯基摩人的生活是非常重要的，而对阿拉伯人来说是无紧要的。相反，在阿拉伯语言中有大约3000个词用来描述骆驼，这说明了骆驼在阿拉伯人生活中的地位之重要。有人把语言比喻为“文化的镜子”，这是很有道理的。

语言的差异往往代表着文化的差异。因此，企业在进行国际营销活动，应充分重视语言的差异对顾客购买行为的影响。下面从信息沟通和翻译两个具体方面探讨语言差异给国际营销决策带来的影响。

（一）信息沟通问题

企业进行跨国界经济活动，必然要与国外的政府、顾客、中间商、雇员等各方面进行沟通。对国际营销来说，最重要的是与

顾客的沟通：要了解顾客的需求，向顾客介绍企业及产品，说服顾客购买。在这个过程中，对营销人员的语言能力要求很高。如果营销人员能够熟练使用顾客的母语或顾客所熟悉的语言，就能增加对顾客的说服力和影响力。同时，沟通应是双向的：企业还应了解顾客的需求，了解顾客对企业或产品的意见和反映，掌握市场动态。这也要求营销人员掌握顾客所使用的语言，否则沟通就会出现障碍，营销活动也难达目标。瑞士雀巢公司在向一些发展中国家销售奶粉时，曾因未能正确使用当地语言说明产品使用方法，造成了许多儿童的营养不良甚至死亡，引起了国际舆论的谴责，严重影响了公司声誉。

如果企业在某国设有子公司，那么在语言上的要求就更高了。因为公司要与东道国的各方面进行更直接的接触。在这种情况下，最好的办法之一是在当地找到合格的管理人员。这里的“合格”是指：既对本国文化了如指掌，又熟悉和了解国际企业母国的语言和文化。若能找到这样的人才，则对公司在当地的经营活动十分有利。对出口企业来说，选择好合格的经销商或代理商，也是跨越语言和文化障碍的办法之一。

（二）翻译问题

在企业的国际营销活动中，如广告、产品目录和产品说明书、合同，牌号、谈判等，都经常会遇到翻译问题。翻译实际上是两种文化的交流，稍有不慎就可能犯错误。在这方面的一个经典性的例子是美国通用汽车公司生产的“Nova”牌汽车。这种汽车在美国很畅销，但在销往拉美国家时一度无人问津。原来，许多拉美国家过去曾是西班牙的殖民地，在西班牙语中，“Nova”意为“不走”。于是美国“Nova”汽车在拉美就成为“不走”牌汽车了，这个名字显然不能增加潜在购买者对这种汽车的信心。

另一著名事例是美国 Coca Cola 在中国的翻译。20 世纪 20

年代初,当这种饮料被首次引入中国市场时,根据 Coca Cola 的英语发音,译成的中文牌子为“口渴口蜡”。产品投放市场后销量极低。因为这种饮料在当时的中国市场上完全是一种新产品,很多人将“口渴口蜡”理解为“口渴时喝一口蜡”而不予购买。

前些年,新西兰的 Stinger 风味酒在中国市场上推出。根据发音,将中文名字定为“时定”,并发放了大量的海报做宣传,但消费者的购买并不积极,其中原因之一,是因为在中国南方各省,人们并不擅长发卷舌音,多将“时定”读为“死定”。后来公司将中文名重新定为“星格”,情况才有好转。

我国企业在外销翻译中也出现过不少错误。如某公司把“白象”牌汽车配件译为“White Elephant Auto Parts”向美国出售,而“White Elephant”在英文中有“废物”之意。另一家公司把“芳芳”牌唇膏直译为“Fang Fang Lipstick”向美国出口,而“Fang Fang”在英文里有“毒牙”的含义。“废物”牌汽车配件和“毒牙”牌唇膏当然难以唤起顾客的需求。

以上例子说明,在翻译商标和广告时,必须注意了解各种文字在表达上的特点、忌讳、隐喻等,忽视了这一点,很可能在翻译中造成一些不必要的误会,给商品宣传工作带来麻烦。

具体来说,在外销翻译中可参考以下做法:(1)到哪个国家去进行营销,就请精通该国语言和文化的人作翻译。(2)必要的时候,可使用两个翻译人员,即先由我方一名翻译将中文译成外文,再由外方一名翻译把外文还原为中文,如果这一中文还能体现原来中文的精神和创意,那么这个译文是可取的。(3)译文由我方翻译,最后再由外国当地人审核。审核人应对产品很熟悉。显然,代理商和经销商一般是最佳人选。(4)在翻译中避免使用生僻的成语和俚语。(5)在翻译产品牌名或公司名称时,有一条经验可资借鉴:使名字在各国均能发音,但在各国语言中都无具体含义。“柯达”(Kodak)是最成功的一例,“埃克森”(Exxon)是又一例。据说埃克森的名字是在电脑的协助下

进行了长期调研，发现该名在世界各地都能发音而无具体含义后才被公司接受的。当然这种做法只是策略选择之一。

二、教育

教育是培养人的一种社会现象，是传递生产经验和生活经验的必要手段。各国的教育体系、方法和内容差别很大，这将给企业的国际营销决策带来很大影响。

在考察和比较各国教育发展水平时，常用识字率这一指标。各国识字率差别很大。据统计，美国、加拿大、英国、德国、法国、日本、荷兰、前苏联等国的识字率均在 99% 以上，中国、巴西的识字率为 76% 左右，印度为 36%，阿富汗为 12%，而埃塞俄比亚仅为 10%。一般来说，经济愈发达，识字率愈高。

关于教育的差异对国际营销决策的影响，可以从以下几方面分析：

（一）教育普及程度是市场细分标准之一

一般来说，在受教育程度较高的国家，高档文具、艺术品、乐器等产品都比较好销，因为人们的文化素养较好，对这类产品有需求。相反，在教育普及程度较低的国家，这类产品的市场就不会很大。

（二）对营销调研的影响

如果某国识字率很低，就会给企业的营销调研带来一些困难。首先，企业调研人员难以与被访者进行信息沟通，表现为问卷的回收率低，或者因答卷人文字理解能力差导致答非所问等。其次，企业难以在国外当地找到合格的调研人员或调研机构。最后，在教育普及程度较低的国家，资料往往不全，缺乏系统整理，难以为调研者所用。

（三）对营销组合决策的影响

首先，企业在设计产品时，必须使产品的复杂程度、技术性适合国外顾客的受教育程度，否则难以打开销路。产品包装上的文字以及产品目录和产品说明书等也要考虑目标市场的受教育程度。其次，在选择广告媒介时也必须考虑到目标听（观）众的受教育程度。如果受教育程度低或根本不识字，报纸和杂志广告就难以奏效，而电视广告、无线电广告、现场示范等促销形式可能会收到良好效果。

（四）企业自身营销人员的受教育程度也影响到国际营销决策

近几年来，我国不少企业开始在海外直接投资，逐步实现企业的国际化。但企业界普遍认为，阻碍企业国际化的主要障碍之一，是缺乏精通管理、法律的人才。这说明我国的工商管理教育还不能适应企业国际化的要求。

第三节 宗教与社会组织

一、宗教

宗教是文化要素之一，而且是文化中处于深层的东西，对于人的信仰、价值观和态度的形成影响甚大。例如，印度教徒心目中的等级观念、家庭观念是很强的，因为印度教的主要信条之一是种姓制度。佛教认为，“人生在世，一切皆苦”，造成苦的原因是“业”（由欲望而引起的行为）和“惑”（对佛教义理的无知），只要消除欲望，追求佛教，就可以摆脱痛苦。可见，佛教的核心思想与追求富裕和成就的思想是格格不入的。《古兰经》是伊斯兰教的基本经典。伊斯兰教把（古兰经）神圣化，说成是安拉“降示”给穆罕默德的“天启”经典。《古兰经》

上没允许做的事情，穆斯林绝对不能去做。天主教强调礼拜和圣餐仪式，要求教徒绝对依从教会和神职人员，而新教则否认世俗生活和宗教生活的差别，主张人们通过努力工作来愉悦上帝，而成就则是努力工作的证明。可见，不同宗教有着不同的价值观和行为准则，从而会导致不同的需求和消费模式，这将对企业的国际营销决策发生深远影响。具体来说，各国宗教对企业国际营销的影响主要表现在如下几个方面：

（一）宗教与需求

前已谈及，宗教对人的价值观、审美观，生活方式等有着深刻影响，从而影响着人们的需求。

（二）宗教节日

各种宗教都有自己的节日，这些节日可以直接影响到企业营销活动的进行。例如，在伊斯兰教的斋月里，一切工作都要减速，尤其是做生意。“在西方国家，宗教虽然重要，但只是大多数人生活的一个侧面，在大部分时间里买卖活动是照常进行的。而在穆斯林国家，宗教是大多数人的全部生活方式。宗教影响生活的各个方面。无论多么重要的生意，在斋月里也不能进行。这就是阿拉伯人的价值体系。”^①此外，节日前后需求大涨大落，据估计，在许多基督教国家，圣诞节前一个月的零售额往往高出其他月份的几倍。节日前夕，居民除购买食品外，还要购买大量生活用品，如家具、服装、装饰品、礼品和节日特殊用品。用于节日的商品必须赶在节前运到，否则，一旦过了节，错过了销售时令，再好的东西也卖不出去，至少会价格大跌。

^① Subhash Jain, *International Marketing*, 6th ed., South-western, a division of Thomson Learning, 2001, p. 211.

（三）宗教要求与禁忌

各种宗教都有其独特要求和禁忌，如印度教视牛为圣明，其教徒不仅不吃牛肉，连与牛相关的产品也不使用。麦当劳公司在进入印度市场时发现：（1）60%的消费者都是素食主义者；（2）剩下的40%的食肉者基本上不吃牛肉和猪肉；（3）不喜欢吃经冷冻处理的肉类和鱼类；（4）喜欢辛辣食物。为满足上述条件，麦当劳公司推出了素食汉堡、鸡肉汉堡及鱼肉汉堡，并为素食主义者准备了专用餐具。此外，还为爱吃辛辣食物的人准备了“McMasala”和“McImli”等调料^①。可见，在国际营销中，了解不同宗教的要求和禁忌是至关重要的。

（四）宗教组织

宗教组织本身往往在经济事务中起到相当大的作用。第一，宗教组织本身是大型的团体购买者；第二，它是教徒购买决策的重要影响者。比如天主教会坚持反对避孕工具的使用，对其教徒影响很大。一般来讲，如果宗教组织认为某种新产品，新技术对宗教构成威胁，就会限制使用和引进；反之，如果宗教组织认为某产品或技术对宗教有利，就会号召教徒使用和购买，因此会非常有效地促进该产品和技术的推广和普及。

（五）妇女在经济事务中的地位

在不同文化中，妇女在经济中的地位有很大区别。这往往与宗教有直接关系。比如在伊斯兰教盛行的中东国家，妇女的地位低下，使其作为购买决策者和购买影响者等方面的能力受到很大限制。在印度也是如此，即使是妇女在作为调查对象时，都没有自主权。在那里，“妇女还没有从厨房中解脱出来，与男性相比还有很大差别。因此，如欲对家庭主妇进行调查访问，时间只能

^① “Spice with Everything”, *The Economist*, November 22, 1997, p. 81.

安排在早晨 7 时 30 分到 9 时 30 分,因为在这两个小时里丈夫在家。”^① 这说明丈夫不在家里妻子就不能作为被调查对象,更不用说在这种环境下招聘女职工了。因此,企业在进行跨国经营时,应根据国外当地妇女的地位高低和作用大小,适当地调整营销策略。比如,如果一个社会中家庭妇女在购买大件家具时没有什么发言权,而只有男子作主,那么企业在进行这类产品的宣传推广时,应以男子为宣传目标,而不应把力量花在说服家庭主妇上。

(六) 政治风险

企业在国外从事经营时,会遇到各种各样的政治风险,而宗教导致的政治风险,就是最常见的政治风险之一。不同宗教之间的对立以及同一宗教中不同教派之间的对立,都会给国际营销带来诸多困难。北爱尔兰一直存在着天主教与新教之间的敌对行为;穆斯林与印度教徒之间的对立导致了巴基斯坦的产生;伊朗人于 1979 年以宗教的名义颠覆了巴列维政权;黎巴嫩一直存在着基督教与穆斯林的斗争;在荷兰,存在着天主教集团与新教集团的分歧,各自都有自己的政党和报纸。这种由宗教引起的矛盾往往会给国际企业的营销活动和人事管理带来困难。在一般情况下,宗教差异可能标志着市场差异,即不同的宗教集团可能意味着不同的子市场,企业应据以制定不同的市场营销策略。

二、社会组织

社会组织 (Social Organization), 又称社会结构, 是一个社会中人与人发生关系的方式, 它确定了人们在社会上所扮演的角色及人们的权责模式, 是人类行为的基础之一。不少人类学家把社会组织概括为亲属关系和社会群体两大类, 其中亲属关系主要

^① L. S. 沃尔什:《国际市场营销学》(中译本),中国对外经济贸易出版社,1989 年第 1 版,第 33 页。

是指家庭；社会群体包括年龄群体、性别群体和共同利益群体等。下面将按照这种划分方法，分别探讨不同的社会组织对企业的营销决策等的影响。

（一）亲属关系

亲属关系的基本单位是家庭。家庭的含义和规模在各国之间存在着巨大的差别。主要分为核心家庭（Nuclear Family）和扩展家庭（Extended Family）两大类型。美国和西欧大部分发达国家中的家庭都比较小，一般只有夫妻二人加上一二个未婚子女，这就是所谓核心家庭。而大多数发展中国家的家庭规模都比较大，包括更多的成员，父亲，母亲、祖父母（外祖父母）、叔叔、舅姨、堂兄妹、表兄妹等，都属于一家，这就是扩展家庭。即使是以核心家庭为单位，发达国家的家庭规模也比发展中国家的家庭规模小得多。据统计，哥伦比亚的平均家庭规模是6人，而欧共体国家的平均家庭规模在1997年时为2.9人，到1999年时已下降为2.7人^①。这种现象主要是由于单亲家庭和单人家庭的大量增加而造成的。

研究家庭规模对于市场营销具有直接意义。首先，很多产品都是以家庭为单位购买的。以洗衣机为例，假如一对年轻夫妇和父母住在一套单元房里，父母家里已有洗衣机，这对年轻夫妇就没有再买一台的必要。但是如果这对年轻夫妇是独立生活，他们可能认为有必要买一台洗衣机。其他消费品也是如此。家庭规模小，家庭数目多，就在一定程度上意味着购买单位多，家庭消费品的市场潜力大。反之，市场潜力就小。在美国，平均每个家庭（4人）拥有一台电视机，而在一个拥有同样人口，以扩展家庭为主的发展中国家里，如假设每家拥有一台电视机，那么这个国家的实际购买潜力也要远远小于美国，因为实际购买单位并不

^① European Marketing Data and Statistics 1999. London: Euromonitor, 1999, p. 395.

多。因此，国际企业在分析市场潜力、制定营销决策时，必须考虑家庭规模的大小。

其次，在扩展家庭中，由于家庭成员多，可以形成较大的集合购买力。据说在墨西哥郊区的贫民窟里，有许多家庭拥有汽车和电视机。这说明，尽管有些国家的人均收入较低，但扩展家庭的集合购买力使之成为一个高档消费品的潜在市场。

最后，家庭结构对于企业的促销决策也有影响。促销决策的实质是通过各种宣传手段影响购买决策人，使其作出购买决定，从而促进企业的销售。然而，在不同结构的家庭里，购买决策可能是由不同的人作出的。在扩展家庭中，往往由作为一家之长的父亲或祖父来决定贵重物品的购买。而在小规模的核心家庭中，决策往往是由夫妻甚至子女共同作出的。因此企业的促销决策应有不同的针对性。

（二）社会群体

人类学家把家庭以外的社会组织形式概括为社会群体，包括年龄群体、性别群体和共同利益群体。

1. 年龄群体。按照年龄进行市场细分，然后据以选择目标市场，早已是公认的有效手段。因为在很多国家，年轻人和年长者存在着“代沟”，在价值观念，生活方式等方面存在着很大差异，即分属于不同的亚文化群，因而有必要把它们视为不同的子市场。

2. 性别群体。按照性别进行市场细分，也早已证明是行之有效的市场细分标准。妇女在经济事务中的作用及其对营销决策的影响，在本章关于宗教部分中已有论及，不再赘述。

3. 共同利益群体。另一种社会群体的划分方法是按照不同的利益集团来进行的。具有共同利益的一群人将组成一个共同利益群体。这种群体可以是政治性的，也可以是宗教性的，职业性的、娱乐性的。这些“共同利益群体”对企业的营销决策影响

极大。比如向某一国出口汽车,就有可能受到该国汽车生产者协会的反対。这种协会往往可以通过取得政府立法部门的支持,设立各种有形和无形的障碍来限制汽车进口。20 世纪 70 年代中期以来,日美汽车贸易就一直处于这种关系之中。其他共同利益群体,如劳工组织、政党、消费者协会、职业协会等等,都可以在某种程度上起到鼓励或限制企业的销售和投资活动的作用。在这种情况下,企业可以通过改变产品设计、调整渠道、促销、定价等策略和手段,充分利用积极因素,避开消极性限制因素。如果目标市场上的既得利益集团使市场成为一个封闭型市场,使企业无法直接将适销对路的产品和服务提供给潜在顾客,那么企业即可采取大营销策略(Megamarketing),打开目标市场的大门,将产品和服务送到潜在顾客手中。

第四节 美学观念和价值观念

一、美学观念

美学观念是指一种文化中的审美观,即表现该文化所崇尚的美是什么。美学观念主要表现在各种艺术形式(如音乐、戏剧、美术及舞蹈等)中,也表现在对颜色和形式的欣赏之中,对美的享受可以给人以极大的满足感。因此产品的审美功能大小是决定购买者购买行为的重要因素之一,具有强烈的民族性,具有明显的国际差异,因此会对企业的国际营销发生影响。下面将从颜色、音乐、产品设计几个方面探讨这个问题。

(一) 颜色的偏好和禁忌

颜色是美学观念中的重要组成部分。不同的文化对颜色有不同的偏好和禁忌。比如中国人喜欢红色,认为红色吉祥。泰国人崇尚黄色。印度人偏爱红色或橘黄。中国人及大多数亚洲人都不

喜欢蓝、黑、白三种颜色，因为联想到丧葬病痛。而马来西亚人忌讳深绿，认为绿色象征病患。可见，颜色对企业营销活动影响很大，因为企业在产品设计、广告色彩的运用、包装色彩选择等方面，都要涉及到颜色。企业必须充分了解各种文化中的色彩观念，了解关于色彩的偏好和禁忌的知识。

（二）音乐的利用

音乐广告已是世界上很流行的广告技巧。但营销者必须了解目标听（观）众究竟喜欢什么风格的音乐，因为不同的文化对音乐的欣赏也有很大差异。音乐是各民族文化中的一个重要组成部分。要理解一种文化中各种音乐的象征意义，就必须更多地了解这种文化背景。因此，在世界范围内寻求音乐美感的一致性是不可能的。这就需要国际企业进行充分的调查研究，选择目标听（观）众喜欢的音乐配合企业的促销活动。

（三）产品设计

产品的式样、设计风格是产品审美功能的重要组成部分。国际企业的产品设计有两种策略选择：一是标准化策略。即把在国内市场上的设计原封不动地搬到国际市场。二是多样化策略。即根据不同国家，不同市场的偏好和设计要求设计不同的产品。两种策略各有利弊，但对消费品来说，多样化策略往往能取得更大成功。芭比娃娃在美国一直是最畅销的产品，但在日本的销量一直上不去，后来，马特尔玩具公司（Mattel Toys）将生产许可授予了日本的一家公司。这家日本公司经调查发现：多数日本女孩及家长都认为美国芭比娃娃的胸部太大，腿太长。于是该公司将美国版的芭比作了改进，结果产品开始供不应求，在两年中卖掉了 200 万个^①。

^① Kenichi Ohmae, *Triad Power*, The Free Press, 1985. pp. 102 - 104.

二、价值观念

价值观念,指的是人们对事物的评价标准和崇尚风气。价值观念决定了人们的是非观、善恶观和主次观,在很大程度上决定着人们的行为。不同国家、不同民族和宗教信仰的人,在价值观上往往有很明显的差异,比如中国人往往把坚固耐用与否视为质量好坏的重要标准。美国人则喜欢标新立异、与众不同。在管理方面,日本人强调团结合作精神,美国人则强调个人的作用。不同的价值观也造成人们对时间变化、风险等问题产生不同的态度,从而导致消费行为的差异,给国际企业的营销决策带来直接影响。在此,我们只以时间观念的国际差异为例,说明其对企业营销决策的影响。

时间观念是价值观的重要组成部分,也是重要的文化特征之一。不同文化背景下的人对待时间往往有不同的态度。美国有两条关于时间的谚语:“时间就是金钱”,“今天能做的事不要拖到明天”。这两条谚语可以表明美国人的时间观念是很强的。欧洲人的时间意识与美国人相近。如果一个德国人约好第二天上午8点开始谈判,他一定会在次日早8点准时到达谈判地点。但是拉美人和中东人的时间观念就要差得多。一些欧美商人经常因拉美和中东商人不能按时赴约谈判而感到恼怒。

中国人的传统时间观念是千百年来小生产的环境下形成的。“工夫”不值钱,长期以来一直习惯于慢节奏、低效率,满足于有活儿大家干,有饭大家吃,以不饿死人为限,不注意把时间和效率结合起来考虑。生产和生活都缺乏争分夺秒的紧迫感。近几年来随着改革开放的深入进行和竞争观念的加强,不少人的时间观念已有所加强。相对来说,深圳人和广州人的时间观念要强于内地大部分城市,城市职工的时间观念要强于农民的时间观念。但从整体上看,中国人的时间观念还是比较差,习惯势力不容易克服。在日常工作中办事拖拉、不讲效率的现象还比比皆是。中国人的时间观念还不能适应当今世界市场上的激烈竞争。

日本基本上还属于传统的东方文化社会。但明治维新以后开始向西方学习。日本客观上资源匮乏，在竞争激烈的环境中以贸易立国、以技术立国，结果导致了时间和效率观念的加强。例如，日本丰田汽车公司每次开会前都要贴出告示，说明每一个与会者一秒钟值多少钱，用这个数字乘以开会总人数，再乘以开会总时间（按秒计算），从而得出每次开会的成本^①。通过这种形式，使每位与会者都会产生时间的紧迫感，从而节约时间。日本人和美国人虽然都很强调时间观念，在珍惜时间、强调效率这一大方向上是一致的，但存在着一些细节上的差异。美国人比较重视决策效率，日本人比较重视实施效率。这一差别又是其他价值观念派生出来的。美国人重视个人的作用，强调权威，因而决策往往自上而下、由个人或少数领导者作出，决策过程相对简单、迅速。日本人强调团体合作、“集体决策”、“参与决策”，强调意见统一、认识一致，因而决策过程往往花费较多时间。然而一旦完成决策，实施的效率很高，因为很多“实施者”都参与了决策过程。相对而言，美国的企业决策是少数人制定的，实施者大多不参与决策，对决策的实质领会不深，甚至有不同意见，有抵触情绪，因而实施过程的效率往往低于日本企业。

了解时间观念的国际差异对于国际营销决策的制定是有益处的。首先，在时间意识强的国家里，那些节省时间的产品，如快餐、快速摄影、成衣、电动剃须刀，速溶咖啡等都会受到欢迎。哪怕这些产品的价格高一些，只要能为购买者赢得时间，他就会考虑购买。相反，在另外一些时间观念差的国家里，这些产品就不一定受欢迎。比如在某些拉美国家，家庭主妇们宁可购买普通咖啡而不购买速溶咖啡，因为在那里时间不值钱，购买速溶咖啡反而被人们嘲笑为“懒惰的主妇”。企业可以把时间观念的差异作为确定消费者需求，选择目标市场的依据之一。

^① 徐建军：“小气的丰田”，载《中国商业报》，1987年3月31日。

其次,在进行营销决策及实施过程中,必须充分考虑时间因素。时间观念往往和办事效率结合在一起,所以时间观念有时亦称时效观念。一般来讲,在经济发达国家,办事节奏快,竞争激烈,营销机会稍纵即逝,在这种国家里进行营销,必须争分夺秒,有紧迫的时间感,高速度的效率观,才能抓住机会,在竞争中立于不败之地。在经济欠发达国家里,时间观念差,办事效率低,营销人员必须有充分的思想上和措施上的准备,打好“持久战”。

第五节 文化适应与文化变迁

一、文化适应

在企业的国际营销活动中如何对待文化的国际差异性?这就涉及到“文化适应”的概念。所谓文化适应(Cultural Adaptation)是指企业的决策要适应社会的文化特点。对国际营销来说,文化适应就要求企业在制定国际营销决策时,充分考虑目标市场上的文化特点,使决策在实施过程中不但不会触犯当地的文化传统、生活习俗、宗教禁忌等,而且能比竞争对手更能满足消费者需求,取得竞争优势。

前面已经谈到,我国还有相当一部分出口企业的营销人员,缺乏文化差异的概念,更谈不上文化适应,还是习惯用自己的文化观念去推测国外顾客的购买行为。原因何在?

事实上,文化适应的必要性是公认的,但在实践中做到这一点是很困难的。造成困难的重要原因之一是所谓“自我参照准则”在起作用。

“自我参照准则”(Self-reference Criterion, SRC)的概念是美国詹姆斯·A·李在1966年的《海外经营中的文化分析》一文首先提出的,指的是“无意识地参照自己的文化价值观”。可

以这样来解释 SRC：只要经营人员一遇到具体情况，他就用自己的价值体系作为理解这种情况的尺度和标准。我们可以用中国外贸公司的谈判人员的一个细小举止来说明：有的谈判人员见到外国商人总要递上一支香烟，实际上这就是在使用 SRC。在中国，向客人敬烟是为了表示礼貌和友好，然而在国外，特别是欧美国家，一般是不向客人敬烟的，因为有不少人是反对吸烟者，向这类人敬烟反倒是不礼貌的表现。在这方面，有的外贸公司甚至得到过更严重的教训。1985 年我国某烟草公司去美国参加一大型展销会，带去大量香烟准备在开幕式上做招待用，并进行促销性质的免费散发，结果遭到抵制，再加上香烟不适应美国人的口味，结果在这次展销会上一笔生意未成。可见，使用 SRC 往往是无意识的，正是这种无意识的行为往往成为文化适应的障碍。

怎样克服 SRC 倾向？詹姆斯·A·李提出一整套方法，分四个步骤：

第一步：按照本国的文化特点、习俗和规范来确定业务问题或目标。

第二步：按照外国的文化特点、习俗或规范来确定业务问题或目标。

第三步：把 SRC 在该问题中的影响孤立出来，研究 SRC 如何使问题变得复杂化。

第四步：在没有 SRC 的影响下，重新确定业务问题，确定最适当的业务目标^①。

詹姆斯·A·李的“四步骤法”，对于我国企业在国际营销业务中消除 SRC 的影响也是有可借鉴之处的。在此试举一例：如何把中国的自行车打入美国市场？

第一步：虽然汽车在中国已开始进入家庭，但对绝大多数家

① Philip R. Cateora, *International Marketing*, 6th. ed., Richard D. Irwin Inc., 1987, p. 109.

庭来说,自行车仍然是主要交通工具。中国人购买自行车的主要着眼点是车身的结实程度、喷漆、电镀工艺及外观。车身一般系由钢材制成。挡泥板必不可少,因为雨天也要骑车上班。车后座不可少,因为自行车还是运输工具。一般没有变速轮,重量一般在 30-40 公斤。

第二步:美国家庭的主要交通和运输工具是汽车,自行车主要是作为健身器材使用,供人们进行体育锻炼和娱乐消遣。购买者要求自行车灵巧轻便,要有几档变速并配上一些美观的零配件。自行车车身一般用铝合金制成,全车重量一般只有 10-15 公斤。一般不设车后座和挡泥板。

第三步:将第一步和第二步比较,可以发现中美两国对自行车的需求有着本质的不同。

第四步:如欲在美国的自行车市场上占一席之地,就要重新设计产品,使自行车符合美国市场的要求:小巧、轻便、有变速挡,无挡泥板和后座……等等。只有这样,才能打开销路,在美国自行车市场上占有一定份额。

应该指出,设计全新产品只是产品设计策略中的选择之一。在许多情况下,由于各种原因(如考虑成本因素等),企业宁愿将产品原封不动地搬到国外市场(即标准化策略),或者只对产品作某些局部改进后就出口。但在此我们要强调的是:营销人员在主观上必须努力克服 SRC,学会用外国顾客的文化价值体系来评价企业的产品,确实认识到为国外市场设计全新产品是可供选择的策略之一。只有这样,才能抓住国际市场上的各种机会,才能使我们的外贸企业真正成为“市场导向”和“国际导向”企业。

二、文化变迁

(一) 文化是处于动态之中的

上面已经论述了文化诸因素的各国差异对国际营销决策的影

响以及企业克服 SRC 做到文化适应的方法，但我们尚未强调文化的动态性质。事实上，文化总是处于动态之中的。随着时间的推移，一个社会中的价值体系、美学观念、语言、道德规范、生活习惯等文化因素，都在发生着变化。只要我们看一看 10 年前的报纸，就能体会出这种变化。

文化变迁的原因是什么呢？一方面，文化是服务于人类需要的，随着时间的推移，人的需要在发生变化，这种变化导致了文化的调整和演进，另一方面，社会与社会之间并不是封闭的，它们之间有着千丝万缕的联系，存在着各种沟通形式。这就是文化的借鉴与吸收过程，同时也是文化变迁的过程。

（二）文化变迁与企业的国际营销

1. 文化变迁对企业国际营销的影响

文化变迁可以给企业的国际营销带来两种影响。第一，文化的变迁迫使企业改变营销决策，使决策适应新的文化特点。因为文化变迁首先就意味着消费需求、购买方式、审美观念以及经营方式的改变，企业为了适应这种变化，必须及时调整营销策略。在 20 世纪六七十年代，我国的青年人在穿衣方面以蓝、灰制服为主，而到了 20 世纪 80 年代以后，蓝、灰制服已经为各式各样的茄克装，西服、牛仔服、套装和运动服所代替，这表明青年人的审美观念已发生了巨大变化。这种文化的变迁必然要求生产服装的企业调整自己的营销策略，只有这样，才能在变化的潮流中求得生存和发展。

第二，文化的变迁可以为企业带来新的营销机会，因为文化的变迁标志着人们的需求发生了变化。比如在 20 世纪 60 年代，西方国家很多人喜欢高脂肪、高蛋白食品，尤其讲究食品的色、香、味。但自 20 世纪 80 年代以来，西方国家的饮食发生了巨大变化，正在发生一场“营养革命”，高脂肪和高蛋白食品不再受欢迎，猪肉的销售量越来越少，就连牛肉也不受欢迎了，因为这

些食物使不少人趋向肥胖。相反, 各类健康食品、低脂肪、低盐、低胆固醇和天然食品都大受欢迎。日本食品商人看准这个时机, 迎合这股“健康食品热”, 推出“豆乳糕点”、“豆乳酸奶”、“豆乳面包”和“豆乳雪糕”等。日本一家食品公司——森永乳业公司, 1982 年度的豆腐外销量达 480 万块。该公司把经严格挑选的大豆制成很浓的豆乳, 经过“瞬时超高温灭菌”后, 制成豆腐, 装入一个特殊的纸盒里, 这种纸盒使豆腐在常温下保存 6 个月, 在冰箱内则可保持一年而不失其新鲜味道。由于产品适销对路, 再加上品质优良, 这种豆腐在美国超级市场的销售价为每块 6.9 美元, 比猪肉价格还高^①。目前, 保健食品仍然风行西方国家, 据有关资料统计, 1985 年保健食品占西方国家食品销售总额的 14%, 而 1980 年仅占 5%。因此, 目前美国每一家大型食品公司在推销自己的产品时, 几乎都尽可能与健康食品挂钩。事实上, 靠健康食品赢利的美国食品加工业正如雨后春笋般发展起来。这些例子说明, 文化环境的变化可以给企业带来新的营销机会。企业必须善于审时度势, 提高应变能力, 跟上流行趋势, 抓住营销机会。否则就会贻误战机, 甚至会被变化了的文化环境和市场形势所淘汰。

2. 国际企业在文化变迁中的作用

企业在进行国际营销活动的过程中, 在大多数情况下, 需要企业按照国外的需求来设计产品, 提供产品, 这就是所谓“文化适应”。然而, 企业有时会面临另一种情况, 当企业试图把一种创新(新产品、新技术、新思想)介绍到某一社会时, 会引起该社会文化的抵触。在这种情况下, 国际企业有两种选择: 一是等待, 二是促使其变化。前者是等待该社会文化自然发生变化, 以证明企业的创新对该文化是有价值的; 后者是通过企业的

^① 林德金等:《消费心理与购买行为分析》, 机械工业出版社, 1986 年第 1 版, 第 137 页。

努力,宣传和介绍新产品、新技术和新思想,审慎地克服文化阻力并使其加快变化过程,从而加快接受企业创新的速度,在这种情况下,国际企业成了文化变迁的促进者。

以日本的饮食变化为例。二次大战后不久,美国麦当劳等其他西方食品公司将西方食品介绍到日本,几经努力,才使日本的饮食结构发生了变化。过去以吃蔬菜、鱼和米饭为主的日本人逐渐对牛奶、面包和牛排发生了兴趣。到1981年,在日本大众饮食结构中,动物脂肪和蛋白质的摄入量第一次超过了蔬菜的摄入量。麦当劳的汉堡包也像传统的饭团一样受欢迎了^①。由此可看出麦当劳公司在日本文化变迁中所起的作用。

事实上,在日本文化变迁中起有重大作用的何止麦当劳一家?在20世纪60年代,可口可乐和雀巢咖啡一下成了风靡日本,冲击日本传统消费习惯的马前卒。到了20世纪70年代,肯德基炸鸡、苏格兰威士忌、美国牛仔裤、P&G公司的方便尿布等其他西方消费品都成了日本的热门货。这些产品都对促进日本人生活方式的改变起了很大作用。到了20世纪80年代和90年代,上述产品同样改变了中国人的生活方式。

改变目标市场,介绍新产品、新技术、新思想的过程,正是创造需求、唤起需求的过程。市场营销学认为,营销不但要善于满足需求,而且要善于创造需求,这就是说,国际企业在进行营销活动,不仅要善于适应目标市场的文化特点,而且要善于促进目标市场的文化发生变化,使其加速接受企业的创新。

应该指出,企业所能做到的只是加速促进文化的变迁,但企业并不能任意改变某一社会文化的发生方向,使其走向倒退。假如一家跨国公司企图在中国开办赌场或贩卖毒品,不管它的营销活动多么卖力,也不会得到成功,这种“改变文化”必然要遭

^① Philip R. Cateora, *International Marketing*, 6th. ed., Richard D. Irwin Inc., 1987, p. 118.

到失败。相反,如果一家跨国公司到中国来销售高尔夫球和球棍,传播这种西方的娱乐和健身方式,唤起和创造中国人对这种活动的需求,这种营销活动是有可能获得成功的。由此看来,企业必须善于观察和了解目标市场的文化发展、变化的总体方向。从这种意义上说,国际企业从整体上还是要做出文化适应,只是在一定幅度内,在某些特殊情况下,才有可能发挥“主观能动性”,促进和加快文化的变迁。换言之,国际营销活动主要还是为了适应需求和满足需求,创造需求是受一定限制的。

复习思考题

1. 分析海外营销中进行文化分析的必要性。
2. 国际营销活动中的哪些环节涉及到两种甚至多种语言的翻译问题?翻译中应注意哪些问题?
3. 试分析宗教对企业国际营销决策的影响。
4. 举例说明美学观念的国际差异性及其对国际营销决策的影响。
5. 中美两国的消费者和管理人员对待风险、成就和财富等问题的价值观有何异同?
6. 为什么说“自我参照准则”是“文化适应”的主要障碍?在国际营销中应如何克服“自我参照准则”倾向?
7. 试述文化变迁对企业国际营销决策的影响。
8. 国际营销人员应如何学习和了解异国文化?

【案例分析】

ESPN

公司的开始源于一个错误。20 世纪 70 年代末,比尔·拉斯

姆森（Bill Rasmussen）决定建立一个有线电视站来播放康涅狄格州的体育节目。在合作伙伴的协助下，拉斯姆森先在布里斯托（Bristol）租下一幢大楼进行广播，然后买下一些卫星时间。签下合约后，他才发现他的卫星是覆盖全国的，就这样，他那个原打算只播放新英格兰地区体育节目的小计划开始膨胀起来。频道早期的名字——娱乐体育节目网络，实在是太复杂了，于是在1985年，他们用频道名称的首字母ESPN作为公司的名字。现在，这四个字母虽然毫无意思，但却代表了体育界一个传奇。

从早期无论什么体育节目都播放的电视网络——从男子职业垒球赛到1979年公司首次播放的国家冰球联盟的比赛——公司现已迅速发展起来，一如ESPN的威尔·博克哈特（Will Burkhardt）所说，公司填补了美国现在已经饱和的体育电视市场并快速向海外拓展。他说：“我们的节目观众包括世界上1.5亿至1.55亿个家庭（不包括美国），覆盖约180个市场和区域。”ESPN的覆盖范围遍及7大洲，包括位于南极洲的一个科学站。公司的扩张是在过去15年进行的，以ESPN在1987年从澳洲全程报道美洲杯国际帆船比赛这一历史时刻开始。这次比赛不仅是ESPN的转折点，也是有线电视广播的转折点。从那时起，ESPN购买了欧洲体育网络（欧体）的大部分股份，开始向25个中东和北非国家提供广播服务。除了欧体市场，ESPN最大的国际市场还有中国、印度和阿根廷。

博克哈特认为，ESPN进入国际市场的原因是“渴望在美国以外的市场发展，并把他们在美国市场所感受到的体育热情带至世界上其他地方”。当时正值有线和卫星电视在全球发展，ESPN选择的时机简直是完美的。

然而，世界市场的拓展并不是一帆风顺。例如，虽然印度有庞大的中产阶级，但在该国，中产阶级的定义是年收入1800美元的家庭，与之相比，美国的中产阶级家庭年收入达3.5万美元。所以，要吸引印度观众看收费电视并不容易。而且，当地有

线电视的基础设施与美国的差异很大，这便要求 ESPN 的市场拓展人员付出更多的努力。印度有上万个有线电视供应商，每个供应商约服务于 100 名客户，与之相比，美国有美国在线时代华纳这样的巨头为 1 300 万名客户提供服务。不过，ESPN 仍然认为印度是一个值得投资的市场，他们把节目相应调整为只播放这个国家最喜欢的运动：板球。

在开始萌芽的南美市场，人们的体育热情高涨，他们收看各种各样的节目，例如阿根廷橄榄球、阿根廷马球、巴西篮球、巴西网球。但博克哈特强调，ESPN 从一开始就采取地区市场策略：“先打好节目的基础，然后再进行本地化。”目前，大部分节目都以英语或当地语言进行广播，但当遇到某些国家的多种方言时，公司尤感头痛。此外，小规模市场的观众更宁愿见到他们自己国家的人广播节目，而非 ESPN 标准的广播队伍。博克哈特说：“毫无疑问，墨西哥观众都希望旁述员是墨西哥人而非阿根廷人。”不过，ESPN 暂时还负担不起这种层次的本地化。

ESPN 的最终目标是克服开拓新市场的困难，覆盖世界上尽可能多的用户。最近，公司签订了一份重要的合同，获得了在拉丁美洲播放高尔夫球大师巡回赛四个回合比赛的权利。目前，拉丁美洲 ESPN 在 41 个国家和地区为 1 100 万户家庭提供服务，节目播放的语言有英语、西班牙语和葡萄牙语。

虽然取得了像播放大师赛这样的成功，ESPN 面对的最大的困难之一，是如何找到有线和卫星电视营运商，使他们的节目有渠道到达观众。这些营运商的操作方法都不相同，他们缺乏分级制度，有些甚至以自己制作的节目代替 ESPN 的节目。接下来还有政治困难，例如，在美国错误地炸毁中国位于东欧的大使馆后，ESPN 被逐出中国的有线电视圈。此外，在每个国家都有不同的法律问题要处理。但是，体育作为一种国际化语言，是无政治分歧的娱乐，世界各地的人都喜欢收看。博克哈特说：“我们不会通过播放美式棒球赛宣扬任何政治信息。”可能，这正是

ESPN 的成功之道：不分时刻，把体育带给世界上所有地方的所有人。

【问题】

1. ESPN 的营销人员在进入亚洲和南美市场时应该考虑哪些问题呢？
2. 为什么全球化对于 ESPN 很重要？ESPN 可能会遇到哪些障碍呢？
3. 你会如何评价 ESPN 的全球营销策略呢？
4. 进入 ESPN 的网站（www.espn.com），总结 ESPN 目前的国际市场活动。

（此案例由 Michael R. Czinkota 和 Ilkka A. Ronkainen 编写。参见其所著： *International Marketing*, Harcourt, Inc., 2002, pp. 669 – 670.）

第三章 国际营销的经济环境

经济是文化中的一个重要因素。市场营销本质上是一种经济活动，当然要受到各国经济环境的影响，因而企业营销人员必须使营销决策适应各国的经济环境。

国际营销的经济环境，具有两个层次上的含义。第一个层次是世界经济（或称国际经济），其中主要是指国际贸易体系（包括贸易方向、商品结构、国际收支、贸易政策、区域性经济与贸易联盟等因素）和国际金融体系（包括汇率、国际金融机构、国际支付制度和储备体系等因素）。毫无疑问，无论是国际贸易体系还是国际金融体系，都要给企业的国际营销决策带来影响。因为国际营销是跨国界的经营和销售活动，必须伴随着商品和货币的国际转移，因而也必然受到国际贸易体系和国际金融体系的制约。

国际营销经济环境的第二个层次是国别经济。本书对经济环境的研究，以第二层次为主。企业进入某国市场，必然要研究该国的经济环境及其对营销决策的影响。在研究一国的经济环境时，主要研究其市场规模和经济特性两大类因素。

第一节 市场规模

企业在进入某国市场时，首先关心的是该国的市场规模（Size of the Market），如果市场规模太小、潜量不大，就不值得

去开拓；如果市场规模足够大、值得开拓，企业才能进一步考虑该市场的其他特性。

市场规模是由多种因素决定的，而不同产品的市场规模又有不同的决定因素。但是大多数产品的市场规模都与人和收入有着密切的关系，甚至主要是由其决定的。此外，各国的消费模式也是千差万别，也在相当程度上决定着某一产品的市场规模。因此，我们重点分析人口、收入和消费模式对市场规模的影响。

一、人口

人口（Population）是构成市场的主要因素之一，在其他条件相同的条件下，人口愈多，市场愈大。当然“其他条件”绝不会完全相同，因而人口总量本身常常不足以表明一个国家市场的大小。然而，许多产品的消费量是与人口数量有关的，譬如在衡量许多保健用品、食品、教育用品等产品的市场潜量（Market Potential）时，人口数量是首要指标。此外，还有一些价格低廉或具有特殊用途的产品，如软饮料、圆珠笔、自行车、缝纫机等，其市场潜量都与人口数量有直接关系。中国人口最多，所以也是“自行车王国”。

从事国际营销的企业，不仅要关心某一潜在市场（Potential Market）的当前的人口总量，而且要注意了解该市场的人口发展趋势，即人口增长率，因为许多营销决策都是长期的，受人口增长率的影响很大。

各国的人口增长率有很大差异，欧洲的一些国家，如德国、英国、意大利、西班牙、瑞典、法国、芬兰等，平均每年的人口增长率低于0.5%，而另外一些经济落后的国家，如阿曼、肯尼亚、刚果、冈比亚、也门等，其平均每年的人口增长率均高于3%^①。一般来说，经济愈发达，人口增长率愈低。反之亦然。据

^① The World Bank Group: *World Development Indicators* 2002.

联合国预测,在今后的30年,北欧的人口将会是零增长。而非洲的人口却可能是目前的三倍。当然也有例外:自20世纪70年代以来靠石油输出而收入猛涨的一些中东国家,其人口增长率比其他地区的国家都高。

对国际营销者来说,国外市场上的人口增长率会产生两方面的影响。一方面,人口的增长意味着新的家庭增多和对商品需求的扩大,这正是国际营销者所希望的。另一方面,人口增长过快将会限制经济的发展,进而会限制人均收入(Per Capita Income)的提高,从而又使该市场对国际营销者的吸引力减少。究竟哪一方面的影响更大一些,要视产品的具体情况而定。

人口对市场的影响还体现在人口的年龄结构和人口密度等方面。从人口的年龄结构方面来看,老年人和青年人的需求有很大差异。譬如在老年人比重较高的地区,助听器和电池的销售就多;在年轻人比重较高的地区,化妆品、时装的销售量就大。从人口密度方面来看,企业一般都希望在人口密度较大的地区从事营销活动,因为这些地区购买力比较集中,企业可以在促销、分销渠道等方面都比较容易收到较好的效果。当然,其他企业也可能希望在这种地区经营,因而竞争可能比较激烈。

二、收入

市场上只有人还不行,人还要有钱。人没有钱,没有购买力,也不能构成市场。因此,在分析一国市场规模时,除分析其人口因素外,还必须分析其收入(Income)。对收入的分析可以从收入的分配(Distribution of Income)、人均收入(Per Capita Income)和国民生产总值(Gross National Product, GNP)三方面入手。

(一) 收入的分配

在许多国家,收入的分配是很不均匀的。比如,巴西、肯尼

亚和墨西哥的低收入阶层占人口总数的 20%，而其收入占国民收入（National Income）的比重分别为 2%、2.6% 和 2.9%，而这三个国家中占人口总数 20% 的高收入阶层都分别获得了 66.6%、60.4% 和 57.7% 的国民收入。这说明在这些国家中有一些人过着十分富足的生活，而另一些人则过着贫困的生活。一些发达国家也存在着收入分配不均的情况，比如，在加拿大、美国、法国和澳大利亚，占人口总数 20% 的上层社会获得的国民收入比重分别为 36%、39.9%、42.4% 和 47.1%，而上述四个国家中占人口 20% 的低收入阶层都只获得国民收入的 5.3%、5.3%、5.5% 和 5.4%^①。意大利也是西欧诸国中的一个二元经济典型，其北方人口要比南方人口富裕得多。

这种在收入分配上出现的两极分化现象，要求企业的营销人员在对这些国家的市场进行分析时，应注意两极人口的巨大差别，处于两极的人口，具有不同的购买力和需求特性，往往代表着不同的市场，企业应向其提供不同的产品，实施不同的营销策略。

（二）人均收入

我们常使用人均收入这一指标来衡量一个国家的经济发展水平，这一指标还在很大程度上反映出一国在现代化程度以及在医疗保健、教育和福利事业等方面的进展。国际营销人员在分析外国经济时，也往往从分析其人均收入水平着手。

然而，国际营销人员在使用这一指标分析各国市场潜量时，应注意以下几点：

第一，人均收入指标不一定能准确反映实际购买力，从我们所能见到的二手资料中，各国的人均收入都是将本国货币按一定

^① 世界银行：《1988 年世界发展报告》，中国财经出版社，1988 年 9 月第 1 版，第 272-273 页。

汇率折算成美元表示的。这种用美元表示的人均收入指标正确与否，在很大程度上取决于汇率是否合理，是否能正确地反映两种货币的实际购买力。在现实中，不少国家货币的价值都被人为地高估或低估，用这种汇率折成的美元表示的人均收入指标自然就不能准确地反映出实际购买力水平。

近几年来，世界银行等国际组织开始使用购买力平价法（Purchasing Power Parities, PPPs）来衡量各国的实际收入水平，从而剔除了各国物价差异及汇率波动等不稳定、不准确的因素。表3-1列出了两种方法表示的某些国家的人均国民收入。

表3-1 人均收入的不同表示方法 （单位：美元）

国家或地区	人均国民收入 (以现行汇率折合成美元)	人均国民收入 (以购买力平价折合成美元)
美国	34 100	34 100
瑞士	38 140	30 450
挪威	34 530	29 630
日本	35 620	27 080
丹麦	32 280	27 250
中国香港	25 920	25 590
德国	25 120	24 920
法国	24 090	24 420
中国	840	3 920
印度	450	2 340
印度尼西亚	570	2 830
巴基斯坦	440	1 860
越南	390	2 000

资料来源：The World Bank Group: *World Development Indicators* 2002, pp. 18-20.

第二，各国的人均收入指标缺乏可比性。有些项目在甲国被算入国民收入，在乙国则被排除在国民收入之外。例如在中国和

许多其他不发达国家的部分农村地区，商品生产和商品交换还不够发达，农民的衣食住行在很大程度上是靠自给自足而不是通过商品交换来解决，这些项目就不能全部算入国民收入之中。而在商品交换高度发达的国家中，这些项目就能被算入国民收入。可见，各国的国民收入计算范围有所不同，在此基础上算出的各国人均收入就缺乏可比性。

第三，收入分配的不均等使人均收入不能实际反映一国的需求量。例如，科威特是一个典型的两极分化的社会，人均收入虽然高过美国，但广大民众收入很低，对绝大多数产品的需求量要少于美国。

（三）国民生产总值

评估国外市场的另一个重要指标是国民生产总值。对某些产品来说，用国民生产总值这一指标来衡量一国的市场规模比用人均收入要好得多。例如，比利时的人均收入大约是印度的 34 倍，但印度卡车、公共汽车、水泥和钢铁消费量却是比利时的 3 倍，收音机是比利时的 5 倍，这说明使用人均收入指标来就上述产品比较两国市场的大小是不对的，然而用国民生产总值指标却可以说明问题。因为印度国民生产总值大约是比利时的 2 倍。当然，在衡量另外一些产品（如电视机、私人轿车等）的市场规模时，人均收入指标可能更有用处。可见，究竟使用哪个指标更可行，取决于产品的特性。

三、消费模式

在研究一国的市场规模时，除了解该国的人口及收入水平外，还要搞清楚该国的消费模式（Consumption Patterns）。一国消费者用于购买生活必需品的支出占全部消费支出的比重，表示了该国的经济发达程度，同时也表明了该国消费者还剩下多少钱可用于其他产品的开支。恩格尔法则（Engel's Laws）是用来表

示一国消费模式的一种方法。按照该法则,当家庭收入增加时,用于购买食品的比重会下降,用于住房及日用品的支出比重不会发生太大变化,而用于购买其他物品或服务的支出比重将会增加,或者储蓄相应地会增加。表3-2列出了一些国家消费者用于购买不同类型商品或服务占总支出的百分比。

表3-2 不同类型商品和服务的消费支出占总支出比重 (单位:%)

	食 品、 饮 料 及 烟 草	服 装、 鞋 类 及 其 他 纺 织 品	家 用 能 源	日 用 品 及 服 务	住 房	医 疗	休 闲 及 教 育	交 通 及 通 讯
阿根廷	30.3	11.3	4.3	7.7	11.2	7.7	8.3	12.5
澳大利亚	23.9	5	2.1	11.2	13.4	5.1	10.9	13.9
巴西	38.4	4.9	5	3.1	20.3	5	3.2	5.7
加拿大	14.4	5.1	3.5	8.3	22.1	4.4	9.8	16.1
中国	42.3	13.8	4.5	7.7	3.3	3.7	9.6	5.2
哥伦比亚	32	13.7	1.9	4.6	6.6	4.1	7.2	20.6
东欧	41.2	7	7.8	4.3	7	4	7.7	10.5
欧共体	17.6	6.3	3.7	7.9	19.2	5.5	9.1	16.2
印度	49.4	9	3.5	2	4.8	1.9	3.2	20.1
印度尼西亚	44.6	4.6	2.9	9.2	14.1	1.6	1.2	3.5
以色列	20.7	5.6	4.3	9.5	19.5	10.6	9	18.5
日本	15.9	4.8	6.1	4.1	23.7	11.7	11	11.1
墨西哥	29	4.2	1.2	8.3	14	4.6	6.2	15
尼日利亚	49.8	10.4	4.3	4.8	11.1	3.9	3.6	7.6
新加坡	16.7	5.2	5.1	8.3	13.6	4.9	10	13.5
韩国	26.6	3.5	3.7	6.4	6	6.8	13.1	15.7
泰国	25.2	10.5	1.6	8.9	4.9	6.5	12.2	11
美国	10.4	5.7	2.7	5.5	15.9	18.3	11	20.7

资料来源: *International Marketing Data and Statistics*, 1999, London; Euromonitor, 1998
table 1103.

从表 3-2 可以看出,各国消费模式差异巨大。美国的消费者用于购买食品的比重只有 10%,而印度为 49%。中国消费者在交通及通讯方面的支出只占总支出的 5%,而美国却占 20%。可见,消费模式在很大程度上影响、甚至决定了某些产品在各国市场规模的大小。

第二节 经济特性

在上一节中我们讨论了市场规模问题。在研究一国经济环境时,除研究该国市场潜量大小之外,还要研究该国经济中影响企业营销的一些特性,如自然条件、经济活动的特点、基础设施以及城市化程度等。

一、自然条件

一国的自然条件包括该国的自然资源,地形和气候条件。这些因素都会在不同程度上给企业的营销决策带来影响。

(一) 自然资源

一国的自然资源是指自然界提供给该国的各种形式的财富,如矿产资源、森林资源、土地资源、水利资源等。企业到某国去投资或从事营销,必须了解该国的经济地理条件。如果该国对本企业产品需求很大,但缺乏必要的生产资源,那么企业只能向其出口;如果不仅需求大,而且必要的生产资源很丰富,企业就有可能前往投资建厂,在当地生产,然后就地销售。可见,一国自然资源丰富,往往是吸引外国企业前来投资建厂的重要原因。

此外,企业营销人员了解一国的自然资源状况,有助于判断该国未来经济发展前景。例如,中东许多国家正因为丰富的石油资源而成为经济上的暴发户。澳大利亚也因为丰富的矿产资源而

使其经济在 20 世纪 60 年代得以迅速发展。

（二）地形

地形是指一国领土的表面特征，由平原、山脉、江河、湖泊、森林、沙漠等因素构成。这些因素也会影响国际营销。譬如，在地势平坦的国家，公路和铁路的运费都较低；反之，如果一国多山，道路崎岖，运费自然就高。可见，地形对产品的实体分配影响甚大。

此外，高山还可以将一个国家分成若干个独立的市场。如南美的安第斯山脉将许多国家分成几个区域，尽管这些区域在政治上都属于同一个国家，但营销人员发现这些不同区域从文化上和经济上划分都属于截然不同的市场，因为不同区域的人具有不同的购买能力、不同的消费模式和不同的需求。沙漠和森林亦给一国不同地区之间造成运输上的困难，并可将其分成若干不同市场。

（三）气候

自然条件中的另一因素是气候，表明某国家或地区的气温、干湿度以及刮风、降雨、降雪等条件。中国疆土辽阔，东西、南北之间气候条件差异很大，而世界上大多数国家面积较小，气候条件比较单一。各国气候条件的差异也会影响到国际营销决策。例如，向热带国家出售的汽车里应有空调装置，向寒带国家出售的汽车里应装有暖气设备。一些美国制造商发现，在美国运转良好的建筑设备，在撒哈拉使用时，必须对设备进行许多改进和精心保养，否则就难以适应那里的炎热和干燥气候^①。

二、经济发展阶段

各国经济都处于发展之中，但所处的发展阶段不同。按照经

^① Philip R. Cateora, *International Marketing*, 6th. ed., Richard D Irwin, Inc., 1987, p. 229.

济学家罗斯托（Walt W. Rostow）的划分，世界各国经济的发展过程可分为五个阶段：

第一阶段：传统社会。处于该阶段的国家缺乏大幅提高生产力的能力，不能系统地运用现代科学和技术。识字率低，其他方面的人口素质亦很差。

第二阶段：起飞前的准备。处于第二阶段的是指那些正在向起飞阶段转化的国家。在此阶段，现代科学的发展已经应用于农业和工业生产。运输、通讯、电力、教育、保健等公共事业已开始发展，尽管规模不大，但很重要。

第三阶段：起飞。处于此阶段的国家，经济开始稳定增长，人力资源和社会福利得到发展，以支持经济的稳定发展。农业和工业的现代化导致其规模迅速扩大。

第四阶段：趋于成熟。在起飞阶段之后，经济持续发展，现代技术开始应用于各种经济活动，并开始参与国际经济。在此阶段，无论从技术上，还是从企业家的管理技能上，都能够生产那些打算生产的东西，而不是生产所有东西。

第五阶段：大众高消费时代。在这一阶段主要经济部门开始转向生产耐用消费品和服务。实际人均收入达到较高水平，大量居民拥有相当规模的可自由支配的收入。^①

罗斯托的经济发展五阶段理论对企业开展国际营销具有一定的指导意义。可以说，处于不同发展阶段的国家，具有不同的经济特性，代表着不同的生产和营销体系，其顾客的需求规模也有所不同，所以企业在这些国家中所面临的营销机会和问题亦有区别。因此，国际营销者可借助罗斯托提出的方法，将国际市场划分成若干不同类型，分析其不同特点，从而制定相应的营销策略。

① Walt W. Rostow, *The Stages of Economic Growth*, 2nd. ed., London: Cambridge University Press, 1971, p. 10.

三、基础设施

一国的基础设施（Infrastructure）主要包括该国的运输条件、能源供应、通讯设施以及各种商业基础设施。运输条件是指多种运输方式（包括公路、铁路、航空和水运）的可获性（Availability）及其效率。能源供应是指各种能源的可获性及其成本。通讯设施是指各种信息传递媒介的发达程度及其传递信息的质量。商业基础设施是指各种金融机构、广告代理、分销渠道、营销调研组织的可获性及其效率。

各国的基础设施条件差异很大，以运输能力为例，如将德国与尼日利亚作一比较可发现，前者拥有的汽车数量是后者的 20 倍，再将尼日利亚与墨西哥进行比较，尽管两国都是经济发展速度较快的发展中国家，但尼日利亚却远远落后于墨西哥，其汽车拥有量只是后者的 1/5，铁路运输能力是后者的 1/37^①。当然在比较两国运输能力时，除比较其公路、铁路的运输能力外，还应注意航空和水运等运输能力的比较。

再以通讯为例，各国电话（包括台式电话和手提电话）、报纸、电视、广播以及电脑等信息传递方式的发达程度差别也很大。美国每千人拥有电脑数为 585 部，日本为 315 部，中国为 16 部，而巴基斯坦为 4 部，加纳则只有 3 部^②。有关各国通讯媒体的发达程度，详见表 3-3。

表 3-3 一些国家通讯媒介的发展情况

国家	每千人拥有台式电话数（台） （2000 年数据）	每千人拥有报纸数（份） （1996 年数据）	每千人拥有收音机数（台） （1997 年数据）	每千人拥有电视机数（台） （1997 年数据）	每千人拥有手提电话数（台） （2000 年数据）	每千人拥有电脑数（台） （2000 年数据）
美国	673	212	2116	806	400	585
法国	580	218	946	595	494	305

① Vern Terpstra, *International Marketing*, 4th ed., The Dryden Press, 1987, p. 69.

② *Statistical Abstract of the United States*, U. S. Census Bureau, 2001, p. 858.

续表

国家	每千人拥有台式电话数(台) (2000年数据)	每千人拥有报纸数(份) (1996年数据)	每千人拥有收音机数(台) (1997年数据)	每千人拥有电视机数(台) (1997年数据)	每千人拥有手提电话数(台) (2000年数据)	每千人拥有电脑数(台) (2000年数据)
德国	601	311	948	567	586	336
英国	567	331	1443	521	670	338
日本	558	578	956	686	526	315
中国	86	—	335	321	67	16
俄国	217	105	417	410	19	43
印度	32	—	120	65	4	5
巴基斯坦	22	—	94	22	2	4
泰国	86	64	234	254	44	24
巴西	149	40	434	223	136	44
菲律宾	40	82	161	52	84	20
韩国	464	—	1039	348	567	190
埃及	81	38	317	119	20	12
马来西亚	211	163	434	172	155	105
波兰	263	113	522	337	181	69
墨西哥	125	97	329	272	142	51

资料来源: *Statistical Abstract of the United States*, U. S. Census Bureau, 2001, p. 858.

应该特别指出的是电脑和互联网技术的普及,在很大程度上改变了商业运作模式和消费者的生活方式。一项研究表明,意大利人在2002年平均每天发送的电子邮件达1.8亿个,其中商业邮件达1.6亿个,私人邮件为0.2亿个,每一位员工平均每天花两个小时收发电子邮件,每人每天收发的电子邮件约为70个^①。

另一项研究表明,美国的网民最多,占总人口的72%,加

① “Italian Sent 70 Billion Email Messages in 2002”, available at <http://www.nua.com/surveys>.

拿大为 62%，韩国为 53%。据 eTForecasts 估计，截至到 2002 年底，全世界使用互联网的人口约为 6.65 亿，比 2001 年增加了 1.1 亿。网民最多的国家见表 3-4。eTForecasts 预测中国网民总数将在 2003 年超过日本；世界网民总数将在 2005 年达到 10 亿。

表 3-4 网民最多的国家 (单位: 百万)

国家	网民
美国	160.0
日本	64.8
中国	54.5
德国	30.3
英国	21.7

资料来源: “eTForecasts: *Global Net Population on the Rise*”, <http://www.nua.com/survey/index>

国外市场上的基础设施对企业的国际营销活动影响甚大。一国运输能力的大小, 多种运输方式的发达状况, 运费高低等条件都直接决定了企业在该国的产品实体分配 (Physical Distribution) 的效率。“一个生产电力机械设备和耐用消费品的企业, 要关心出口市场的电气化程度, 那些能源消耗数字较低的国家, 便不是非常具有吸引力的市场。”^① 从通讯设施来看, 企业在一国从事营销活动, 必须要与企业内部的职工, 外部的顾客、供应商、营销商、政府部门以及对公众进行信息的沟通, 当地通讯设施发达与否, 直接影响着信息传递的效果。至于商业基础设施 (Commercial Infrastructure), 对企业营销的影响更大, 而且更为直接。没有各种金融机构、广告公司、市场调研公司提供服务, 没有一套完备的分销渠道结构, 企业的营销活动就寸步难行。一般来说, 一个国家的基础设施愈发达, 在该国的营销活动也就愈顺

^① 中国工业科技管理大连培训中心编: 《国际市场学》, 企业管理出版社, 1985 年版, 第 13-14 页。

利,如果该国的基础设施不够发达或极为落后,那么企业或者设法适应该国的条件,或者干脆放弃这一市场。近年来,我国在大量吸引和利用外资的过程中,已逐渐认识到:我国基础设施的落后,也成为进一步吸引外资的桎梏;只有加紧基础设施建设,进一步改善投资环境,才能更大规模地利用外资。反过来,我国的企业在打入其他国家市场时,也应将其基础设施状况作为分析和评估其市场吸引力的重要内容之一。

四、城市化程度

城市化(Urbanization)是各国经济发展中的一个重要趋势。随着生产力的提高,农业人口越来越少,而从事工业、商业、服务业的城市人口越来越多。世界各国城市化程度差别很大。根据世界银行1998年的统计,英国城市人口比重为92%,比利时为96%,荷兰为88%,美国为74%,科威特为92%,印度为25%,中国为22%,前苏联为66%,泰国为18%,埃塞俄比亚为15%,卢旺达为5%,不丹为4%^①。

国际营销者在进入某国市场时,要了解该国的城市化程度。因为一般来说,城乡居民之间存在某种程度的经济和文化上的差异,进而导致其不同的消费行为。例如,农村居民在衣食住行等方面是以自给自足为主的,而城市居民则主要通过货币交换来满足这些需求。城市的信息传递媒体比较发达,因此城市消费者掌握的信息较多,在购买时善于对各种商品进行比较。此外,城市居民一般受教育较多,思想较开放,容易接受新事物,而农村则相对闭塞,农民的思想较为保守。因此,一些新产品和新技术往往是首先被城市接受的。企业必须注意这些消费行为方面的城乡差别,相应地调整营销策略。

^① 世界银行:《1988年世界发展报告》,中国财经出版社,1988年9月第1版,第284-285页。

从事国际营销的企业还必须研究各国城市化程度与企业产品消费量之间的关系。在某些国家,对某些产品来说,城市居民和农村人口,虽属同一市场,但在某些方面存在着明显差别,应被视为不同的子市场;对另外一些国家和另外一些产品来说,农村人口和城市居民在企业产品消费方面没有多大差异。有时农村和城市是两个根本不同的市场,企业只能进入其中一个市场。这就是说,尽管城乡居民在消费行为上存在着差异,但在某些国家(或对某些产品来说)这种差异可能更大一些;在另外一些国家(或对另外一些产品来说),这种差异就较小。企业应根据自己产品的特点以及目标市场国家的特点,对城乡居民的差别作出具体分析。

五、通货膨胀

国际营销者研究各国经济特性时需注意的另一个问题是通货膨胀。各国都有自己的货币体系和独立的货币政策,导致各国都有不同的金融环境和不同的通货膨胀率。通货膨胀一直是令各国政府最头痛的问题之一。进入 20 世纪 80 年代以来,各发达国家相继采取通货紧缩政策。在一定程度上遏制了通货膨胀的发展。根据国际货币基金组织的统计,从 1996 年到 2000 年期间,发达国家的年平均通货膨胀率基本上都控制在 5% 以下,如美国为 2.5%,加拿大为 1.8%,德国为 1.4%,英国为 2.9%,日本为 0.3%。而在同期,不少发展中国家的年平均通货膨胀率达到了两位数字,如巴西为 17.6%,哥伦比亚为 16.2%,伊朗为 23.9%,墨西哥为 19.5%。在这五年期间,年平均通货膨胀率最高的三个国家是土耳其、俄罗斯和委内瑞拉,分别为 75.6%、69.3% 和 37.1%^①。企业到这些国家从事营销,必须了解高通货膨胀率造成的影响。表 3-5 列出更多国家的通货膨胀状况。

^① *Statistical Abstract of the United States*, U. S. Census Bureau, 2001, p. 844.

表 3-5 一些国家通货膨胀率 (1996-2000 年) (单位:%)

国家	1996 年	1997 年	1998 年	1999 年	2000 年
阿根廷	3.4	0.5	0.9	-1.2	-0.9
澳大利亚	4.6	0.3	0.9	1.5	4.5
孟加拉国	5.8	5.2	8.3	6.2	2.3
比利时	1.5	1.6	1	1.1	2.5
巴西	66	6.9	3.2	4.6	7
加拿大	2.2	1.6	1	1.7	2.7
哥伦比亚	21	18.9	20.4	11.2	9.5
法国	1.8	1.2	0.7	0.5	1.7
印度	10.2	7.2	13.2	4.7	4
印度尼西亚	9.4	6.7	57.6	20.5	3.7
伊朗	49.6	17.3	17.9	20.1	14.5
以色列	10	9	5.4	5.2	1.1
日本	-0.1	1.7	0.6	-0.3	-0.6
墨西哥	35	20.6	15.9	16.6	9.5
尼日利亚	72.8	8.2	10.3	6.6	6.9
俄罗斯	197.4	14.7	27.7	85.7	20.8
土耳其	88.1	85.7	84.6	64.9	54.9
英国	3.4	3.1	3.4	1.5	2.9
美国	2.8	2.3	1.6	2.2	3.4
委内瑞拉	59.9	50	35.8	23.6	16.2

资料来源: *Statistical Abstract of the United States*, U. S. Census Bureau, 2001, p. 844.

通货膨胀首先影响需求。从理论上讲,一国发生通货膨胀,人们的实际工资下降,购买力下降,需求也会下降。但从实际上看,消费者从心理上担心物价进一步上涨,所以纷纷抢购商品,这样,通货膨胀反而刺激了需求。同时,通货膨胀使企业的成本控制 and 定价决策变得更为复杂化了,此外,通货膨胀率在各国之

间的差异，还影响到企业产品和资金的国际转移。

六、外来投资

当企业考虑进入某国市场时，还应该研究该国的外来投资的多寡，即了解有多少外国企业已在或正在该国建立独资或合资企业。通过对外来投资的了解，可以了解到该国政府对外国企业的态度，还可以了解到该国市场的吸引力大小及竞争状况。

如果该国的外来投资很少或没有，说明该国政策可能不欢迎外国企业，也可能其他方面的投资环境（如基础设施等）条件很差，致使外国企业望而生畏。当然，外来投资少，竞争不会很激烈，本企业前去投资，也可能是一个机会，在这两种可能性中，前者可能性较大，后者可能性较小，但并不意味着绝对没有机会。反之，如果该国中有很多外国企业，说明该国是一个开放的市场，政府欢迎外来投资，但同时也说明该国的竞争比较激烈。表3-6列出了一些国际和地区对外来投资的态度及限制。

表3-6 一些国际和地区对外来投资的态度及限制

国家或地区	态度及限制
加拿大	1985年通过了《投资加拿大法案》，开始鼓励外来投资。但政府不会轻易批准外资进入电影、出版等“会影响加拿大文化传统和国家象征的行业”
美国	除古巴、伊朗、朝鲜和苏丹外，欢迎各国商家前来投资，外资对下述公司的控股不得超过25%：航空公司、广播电台、海洋船务运输公司，以及经营淡水的公司。外资如欲投资于一家可能影响到国家安全的公司，肯定被政府否决
墨西哥	政府颁布了《促进墨西哥投资及规范外来投资的法案》，但该法案并不能使外资得到清晰的指引。政府限制外资涉足于石油、核电站、采矿、电力、铁路及通讯等行业
英国	政府的官方立场是欢迎外来投资进入各个领域。但政府其实可以通过幕后施压影响最后的结果

续表

国家或地区	态度及限制
瑞士	没有禁止外资的法律，但像许多其他欧洲国家一样，一些变相的管理措施影响了外资的投资领域及程度。较小的国家一般不希望其重要产业由外资控制
沙特阿拉伯	鼓励外商在沙特办合资企业，向当地人传授技术、管理、营销等方面的技能。不鼓励外资进入法律服务等被视为较敏感的行业
日本	这个在海外投资最多的国家并不希望外资前往。政府限制影响国家安全及公众秩序的外来投资，而且这些限制性的法规含糊不清，使政府有足够空间扼杀几乎所有投资立项
韩国	鼓励外资的领域：高科技。限制的领域：出版、电力、酒吧、储蓄银行、运输、通讯、赌博。随着韩国加入经合组织，对外资将开放更广泛的领域
中国香港	是外资的天堂，其法律条文清晰，限制性的条文几乎不存在。1997 年回归后，涉及外资的法律几乎没有任何改变

资料来源：Jaclyn Fierman, “The Selling of America,” *Fortune*, May 23, 1998, pp. 56 – 57.

从表 3 – 6 可以看出，东道国对外来投资的限制主要表现在两个方面：一是所投资的行业，二是资金的来源国。许多国家都设立了外资审核机构，如美国对外资的审批是“美国外来投资委员会”（Committee for Foreign Investments in the United States-CFIUS）来进行的。被该委员会否决的外来投资主要是关系到国家安全的领域的项目及来自某些国家的投资项目。在 20 世纪 70 年代，受限制的国家主要是某些阿拉伯国家。在 20 世纪 80 年代末和 90 年代初，主要是对日本的投资项目施加限制^①。从目前的情况来看，各国企业的对外直接投资多集中于两类国家，其一是发达国家，其二是经济发展速度较快、实行开放政策的发展中国家。例如，美国公司主要投资于欧洲和加拿大；日本公司比较热

① Michael R. Czinkota and Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing*, Harcourt Inc., 2002, p. 113.

衷于把资金投放到北美和亚洲；德国公司则喜欢投资于欧洲和北美。近几年来，由于政治、经济环境的稳定和基础设施的改善，中国已成为跨国公司投资的首选目标之一。在连续几年成为发展中国家吸收外资最多的国家之后，中国于 2002 年一举超过美国，成为全球各国之中对外投资最有吸引力的国家。

我国的企业近年来也开始了对外直接投资活动，虽然规模尚小，但发展迅速。然而，目前的问题在于既缺乏实践经验，又缺乏理论指导。因此，我们在选择和评估海外投资机会时，应特别注意借鉴其他国家企业的经验。具体说，在进入某国之前，应详细了解该国的外来投资现状，使之作为评估市场机会和投资环境的标准之一。

复习参考题

1. 为什么说一国的人口数量是判断该国市场规模的一个重要指标？
2. 在使用人均收入这一指标衡量和评估各国市场规模时应注意哪些问题？
3. 一国的自然条件如何影响国际企业在该国的营销活动？
4. 罗斯托关于各国经济发展阶段的划分对企业的国际营销有何借鉴意义？
5. 何谓基础设施？企业应从哪些方面分析一国基础设施及其对营销的影响？
6. 一国的城市化程度对企业在该国的营销活动有哪些影响？
7. 一国的通货膨胀和外来投资状况如何影响企业的营销活动？

【案例分析】

达玛尔国际公司

达玛尔国际公司（Damar International）是一家位于华盛顿郊区的伯尔克（Burke）的进口印尼手工艺品的公司。这家公司是由总裁杜伊·索曼多罗（Dewi Soemantoro）和副总裁罗纳德·阿斯齐（Ronald I. Asche）共同拥有的私人公司。整个公司的全部人员还包括兼职人员和索曼多罗在印尼的亲戚，但这些亲戚只是帮忙，并没有领取工资。公司的融资渠道仅限于这两个合作伙伴在印尼和美国的亲戚和朋友的借贷。

达玛尔国际估计公司每年的营业收入在2—3万美元之间。尽管公司目前还没有开始盈利，营业收入和客户的增长速度比达玛尔的业务计划的预期要快得多。两位合作伙伴对目前的成果都觉得满意，并有意进一步拓展业务。

达玛尔国际是建立在索曼多罗的国际背景和个人社会关系上的。索曼多罗出生于印尼外事官员的家庭，青少年时期的大部分时候都在西欧居住，然后在美国生活了18年。她的直系亲属，包括她的母亲，目前仍然在印尼生活。除了英语和马来语，她还会说法语、德语和意大利语。尽管她过去四年都先后任职于华盛顿的信息管理行业的两家公司，MCI和目前任职的记录管理公司，她对进口的兴趣来自于更早之前她任职管理顾问的六年经验。因为这份工作，她经常要就从印尼进口服装、家具和装饰用品给予客户意见。在家人和朋友的鼓励下，她决定要自己创业。索曼多罗负责采购和行政事务，而阿斯齐则负责市场推广和销售。

达玛尔国际目前从印尼进口服装、高档黄铜制品、蜡防印花布的装饰品、木头雕刻工艺品和家具。所有这些商品都是村里的工匠在家庭手工业作坊的基础上手工制作的。达玛尔国际估计公

司从印尼进口的业务带来的营业收入大约有 30% 来自于服装, 30% 来自于蜡防印花布的装饰品, 30% 来自于木头雕刻工艺品, 其余的来自于高档黄铜制品和家具。此外, 达玛尔还在美国东部推广由一家较小的加州公司从泰国和菲律宾进口的手工艺品, 而这家加州公司也为达玛尔进口的一些产品在美国西部做推广。

达玛尔大多数的买家是小的商店和时尚用品店。达玛尔并不供应大的百货商店和零售连锁店。达玛尔通过参加礼品展、贸易展览和手工艺展, 使公司的客户从华盛顿地区延伸到美国东部的许多城市。

达玛尔只向小型的零售店供应印尼的手工艺品是采取了针对缝隙市场的策略。尽管很多进口商向百货商店和零售连锁店供应类似的从印尼进口的大批量生产的工艺品, 在向时尚用品店供应手工艺品这一方面, 达玛尔没有任何竞争对手。小型零售店很难直接从大规模地进口批量生产的产品进口商那里订货。更重要的是, 很难组织印尼的手工艺品工匠制作出足够供应大型零售店的手工艺品。

达玛尔的做法是储备一些库存。索曼多罗将买家的订单量通知她在印尼的家人, 他们再与爪哇和巴厘农村的工匠约定生产数量。买家可以提出对传统印尼手工艺品的修改要求。索曼多罗经常和她的母亲一起将传统手工艺品的设计作调整, 以符合美国人的审美观和美国买家的要求。索曼多罗每周至少要跟印尼的家人通过传真或电话来沟通新订单情况和旧订单的生产情况。此外, 索曼多罗每年还要回印尼一次, 以便跟家人沟通和与工匠们保持良好关系。

达玛尔同时也为索曼多罗在印尼的家人出口货物。因此这家公司虽然建立在有限的个人关系上, 实际上它既是进口商也是出口商。在这点上, 以及它的融资渠道上, 达玛尔的做法非常特殊。这家公司的优势很明显就是索曼多罗的家人的私人关系, 这使它可以用非常有限的资源和劳动力来满足空缺的缝隙市场的需

求。这一个具有两地文化背景的家庭没有使用任何中介，有能力把美国零售商和印尼的工匠联系起来，专门为美国市场供应独特而不是单一的产品。

达玛尔最大的劣势就是它的融资方式。很明显，只是依靠家人和朋友的借贷是很有限的。正常的运作资金是必须的，因为印尼的工匠在买家付款之前必须收到报酬。尽管达玛尔要求买家支付订单的10%作为定金，其余的90%必须在到货后的30天后才能收款。然而，达玛尔单一的融资方式也有其优势所在：直至今日，达玛尔不需要开立信用证，因而可以避免相关联的单证工作。

目前进口的一个主要问题就是美国海关要求的单证工作、繁杂的证明文件和配额规定。为了满足这些规定，有时候会延误订单的准时交货。另外，由于印尼贸易处是驻在纽约而不是华盛顿，达玛尔的人手也有限，从印尼政府获得帮助以使这类问题加快解决的可能性是很小的。例如，美国海关扣住了一张订单，原因是美国商务部和印尼出口部门在进口盖章和贴标上出现了误会。为了解决这一问题花了好几个星期。

尽管达玛尔刚开始进口的时候也曾从美国商务部那里直接获取了一些规范性文件，但由于出口单证全都由报关代理负责，它与政府部门打交道的机会非常少。

达玛尔所总结的最重要的经验是要积极参加各种礼品展、贸易展和手工艺展。索曼多罗认为公司目前最大的失误是没有参加纽约的一个行业展销会。达玛尔参加各种行业展销会和精品店的展览，通过现有顾客的介绍又获得了更多的新顾客。在达玛尔决定是否有必要参加某个行业展销会时，买家们的意见尤其有用。这同时又一次证明了达玛尔发展个人关系对公司业务所起的重要性。

个人关系同样使达玛尔拓宽了进口的品种。通过法国的一个朋友，索曼多罗目前正计划进口一些手工制作的法国陶瓷和丝织

衬衫。

达玛尔目前的隐患是如何持续扩大它的从印尼进口手工艺品的业务，因为公司目前还没有足够的资源在印尼组织大规模的生产。另外的主要问题还包括延迟到货和汇率的变动。

【问题】

1. 评论达玛尔国际公司在美国的扩张策略有没有其他选择。
2. 讨论达玛尔在印尼和法国的各种扩张方式以及这些方式对美国市场的可能产生的影响。
3. 达玛尔可以如何保护自己的利益，避免汇率变动带来的损失？
4. 达玛尔的货物延迟到货可能有什么后果呢？如何克服这些后果呢？

（此案例由 Michael R. Czinkota 和 Laura M. Could 编写。参见 Michael R. Czinkota and Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing*, Harcourt, Inc., 2002, pp. 459 - 461.）

第四章 国际营销的政治 和法律环境

在进入一国市场时，企业不仅要考虑该国的经济环境和文化环境，还有必要分析其政治和法律环境。在某些情况下，政治环境可对营销发生直接影响（如一国的政治暴乱将直接影响国际企业在该国的经营），而在另外一些情况下，东道国政府是通过法律和规章来鼓励或制约企业的营销活动的。可见政治因素和法律因素往往是交互作用的，其对国际营销的影响有时也是难以分开的，所以我们用一章的篇幅对政治和法律因素进行合并研究。

第一节 政治环境

这里所讲的政治环境，是指影响企业国际营销活动的各种政治因素。这些政治因素中，有些是来自国际企业母国（Home Country）的，有些是来自东道国（Host Country）的，有些则是国际性的。本节讨论的重点是源自东道国的政治因素，主要包括政府的作用及行为目标、政治稳定性、极端民族主义、政治干预以及东道国的国际关系等。国际企业到某国去从事营销活动，必须对该国的上述因素进行系统分析，并在此基础上进行政治风险评估，进而确定出躲避或减少风险的措施。

一、政府的作用及行为目标

（一）政府在经济中的作用

目前，各国政府在其本国的经济事务中都起着重要的作用，这种作用主要表现在两个方面：一是经济事务的参与者，二是经济法规的制定者。

政府作为经济事务的参与者，其参与程度因国而异。一般来说，社会主义国家比资本主义国家的参与程度高，发展中国家比发达国家的参与程度高。国际企业之所以关心东道国政府在经济事务中的参与程度，是出于以下几个原因：第一，在政府参与程度较高的东道国，国际企业的力量明显减弱，因为政府往往垄断了某一行业的生产与经营，使国际企业无法涉足其间。第二，在任何国家，政府都是产品和服务的最大买主。这也是政府作为经济事务参与者的一种重要形式。例如，日本政府和瑞士政府的支出分别占各自国民总值的 19%，美国约占 25%，丹麦和瑞典约占 45%，比利时和荷兰约占 58%^①。第三，政府参与经济的另一形式是直接与外商建立合营企业。在这里，政府是以合伙者的面目出现的。在社会主义国家和一些发展中国家，这种情况很常见。

政府还是经济法规的制定者。政府的货币政策和财政政策一般都是通过制定法规来实施的。况且，政府的某些法规还更直接、更具体地规定了外来企业的经营方式、经营范围等，进而限制了企业营销组合中产品、渠道、促销、定价等因素的运用。本章第二节还将具体讨论这些问题。

（二）政府行为的目标

东道国政府对国际企业的经营活动往往既有鼓励，又有限

^① Vern Terpstra, *International Marketing*, 4th. ed., The Dryden Press, 1987, p. 116.

制。在不同时期、不同政治、经济环境下，政府的态度和政策都可能有所不同。为了趋利避害，国际企业应了解东道国政府的行为目标或行为动机。

许多政治学家指出，政府行为的动机或目标在很大程度上取决于政府自身的利益（往往被称为国家利益）。各国政府的利益都有区别，但归纳起来，主要有五种目标：

1. 自我保护目标。主要是指主权的完整。某些国家的政府往往将外来企业视为对国家主权的一种潜在威胁，因而制定了一些相当严格的限制性措施。

2. 安全目标。各国政府都将尽最大努力寻求生存下去的机会，并将外来威胁保持在最低限度。为达此目标，各国政府除建立以军事力量为主的防御体系外，还在另外一些领域中保持着高度的敏感性。许多政府规定在基础设施、国防工业、重要原料（如石油）的供应等方面，不能依赖外国企业，并尽可能减轻外国企业对这些行业的影响力。

3. 繁荣目标。提高本国公民的生活水平是各国政府的重要的和经常性的目标。当国际企业的行为符合东道国这一目标时，政府就会对国际企业的经营活动给予鼓励；反之，则对其活动加以限制。

4. 声誉目标。多数国家和政府或是把提高本国声誉本身作为目标，或是将其作为实现其他目标的一种手段。

5. 意识形态目标。政府往往把保护某种意识形态的存在并促进其发展作为目标之一^①。

上述五个目标是东道国政府对外来企业的营销活动所采取鼓励或限制性行为的出发点。当然，在不同时期，东道国政府的重点目标有所不同，因此鼓励或限制性措施也不同。国际企业只有

^① Vern Terpstra, *The Cultural Environment of International Business* South-western, 1978, p. 225.

经过细致的分析，才能对东道国的政策导向保持预见力。

二、政治稳定性

东道国政治环境的另一个方面是该国的政治稳定性。各国的政治环境都在变化，但有的变化平缓，有的变化突然。平缓的变化使企业有调整策略之余地，而突然的变化往往使企业措手不及。这种政治环境的突然变化就是政治不稳定的表现。如果东道国政治经常处于不稳定状态，国际企业就不得不采取相应的措施，如停止投资、减少在该国的经营活动以至全部撤出该国市场等。在考虑一国是否稳定时，应注意以下两个重要方面：

（一）政策法规的连续性

政策法规的变化，往往代表着该国政治环境的变化。一般来说，国际企业对渐进的、非暴力的变化是能够适应的。但如果变化太频繁、太突然，企业就无法在策略上作出适应性调整，在这种极不稳定的环境中是无法开展营销活动的。譬如缅甸对外来投资者限制极为严格，但这些法规比较稳定，外国企业比较熟悉。因此，许多外国企业都申请在那里投资。相反，秘鲁比较欢迎外来投资，但其政策经常变化，环境很不稳定，使外国企业难以适应，因此，外来投资者很少。

（二）政治冲突

政治冲突是指一国的动乱、内战、政变等不安全因素。比如在俄罗斯的车臣地区，连年的动乱和战火，以及接二连三的自杀式爆炸等恐怖主义事件使跨国公司望而却步。一国发生政治冲突的原因有很多，主要有政府的更迭、政党的对立、劳资关系的对立、不同宗教集团的对立以及同一宗教集团中不同教派之间的对立等。政治冲突对国际企业的影响包括直接影响和间接影响两个方面。直接影响是指对管理人员的人身伤害、公司财产的破坏以

及工人罢工等。间接影响是指导致政府对外来投资和经营在态度和政策上的变化等。一般来说,直接影响是短暂的,而间接影响是长期的、深刻的。有时,政治冲突不一定对国际企业的经营带来负面影响。例如,埃及前总统萨达特遇刺后,在埃及的国际企业并未受到任何影响。阿根廷前总统帕罗尼斯特被推翻后,新政府采取了一些对国际企业更为有利的政策,甚至将以前被国有化的外国公司的资产物归原主。1991 年拉杰夫甘地首相遇刺后,印度的政策变得对外资更有利,美国的跨国公司突然之间发现印度是一个很有吸引力的经商地点^①。

三、极端民族主义

各国都在某种程度上存在着民族主义 (Nationalism), 这是一种认为本民族优越于其他民族的情绪。如果一个国家中居民的民族主义情绪很强烈, 就会认为外国公司和外国产品是对本民族的一种威胁, 从而有可能发展到敌视甚至抵制外国产品和限制外国公司在本国经营。在 20 世纪 80 年代, 美国的 12 家公司撤离了萨尔瓦多, 就是因为当地居民长期对美国公司采取敌视态度。长期的极端民族主义情绪, 也可能会迫使政府推出一些政策和法规来限制外来产品和投资。加拿大魁北克省政府的 101 法案 (Bill 101) 规定所有企业工作语言必须是法语, 结果该法案一获通过, 导致了 570 亿美元的资本大逃亡。其中一家跨国公司将 192 亿美元的资本从蒙特利尔转移至渥太华^②。

四、政治干预

政治干预 (Political Intervention) 系指政府采取各种措施,

① Subhash Jain, *International Marketing*, 6th ed., South-western, a division of Thomson Learning, 2001, p. 239.

② Sak Onkvisit and John J. Shaw, *International Marketing: Analysis and Strategy*, 3rd ed., Prentice-Hall, Inc., 2000 p. 148.

迫使外国企业改变其经营方式、经营政策和策略的行为。政治干预的形式主要有没收、征用、国有化、本国化、外汇管制、进口限制、税收管制、价格管制以及对劳动力的限制等。

（一）没收、征用和国有化

没收（Confiscation）是指政府强迫企业交出其财产，不给企业以任何经济补偿。征用（Expropriation）是指政府强迫企业交出财产，给企业一定的经济补偿，但对企业来说，这绝不是一桩自愿的交易。国有化（Nationalization）是指政府将企业的资产收归国有，由政府接管。没收、征用与国有化的区别在于：前二者是政府强迫外国企业交出其资产，但不一定由政府接管，而可能由该国的私人企业接管；而后者则是指政府强迫外国企业交出资产后由政府接管。

东道国政府的没收、征用和国有化是国际企业面临的最严重的政治风险。在这方面比较著名的事例如：1937年墨西哥政府接管了所有外国人经营的铁路系统，1938年接管了整个石油工业；1953年危地马拉政府接管了所有外国人在本国的香蕉种植园；1960年古巴政府将所有工业收归国有；1962年巴西政府接管了美国公司拥有的发电厂；1969年秘鲁政府没收了美国标准石油公司在该国的资产；1979年伊朗政府没收了所有外来投资；1983年法国政府将所有银行收归国有。根据一项研究报告，在1960年到1980年期间发生的所有接管事例中，49%发生在拉美国家，近30%发生在阿拉伯国家，13%发生在非洲，11%发生在东南亚国家^①。联合国组织的一项研究表明：在1960年到1974年期间发生的所有接管事例中，2/3发生在10个国家，其中包括阿根廷、智利、古巴、秘鲁、阿尔及利亚、利比亚以及伊

^① Peter Doust, *International Aspects of Marketing*, U. K. : Financial Training Publications Limited, 1986, p. 20.

拉克等^①。

东道国政府之所以采取这些措施，是认为该行业对国家的国防、国家主权、国民福利、经济增长等是至关重要的，不能掌握在外国人手中。一般来说，最容易被没收、征用和国有化的行业包括公共事业和某些自然资源的开采业，如煤炭、石油等。

近年来，采用这些极端措施的国家愈来愈少。原因主要有三：其一，愈来愈多的国家政府逐渐认识到了外来投资对本国经济发展的巨大作用；其二，东道国一旦没收某国际企业的资产，便会遭到其母国的反对乃至严重的经济制裁；其三，国际企业采取了各种策略保护自己，如与当地企业或政府共办合营企业，培训并聘用当地人在公司中担任重要职务，向当地银行或第三国银行贷款等。

尽管愈来愈少的政府采取没收、征用和国有化等极端措施，但这些现象依然存在，仍然是企业从事国际营销的最大政治风险，企业对此切不可掉以轻心。

（二）本国化

近年来，愈来愈多的政府采取本国化（Domestication）的措施来对付外来企业的投资。本国化实际上是一种逐渐地控制外来投资的过程，最终结果与征用或国有化无异，只是不像征用和国有化那样突然和激烈。本国化的具体措施包括：“逐渐地使外国企业缩小其在本国某一行业或某一企业中的所有权比例；提拔本国担任企业的高级管理职务；使本国人有更大的决策权；使更多产品国产化，而不是进口后在本国组装；制定有关出口法规，旨在使本国企业更多地参与国际市场。”^②

对国际企业来说，东道国的本国化政策同样构成了政治风

^① *Transnational Corporations : A Re-Examination*, New York: United Nations, 1978.

^② Philip R. Cateora, "The Multinational Enterprise and Nationalism", *MSU Business Topics*, Spring, 1971, p. 52.

险。即使企业在一定时期还能在该国经营下去，但政府派来的“高级管理人员”是否称职？是否全心全意维护公司的利益？国产化的产品质量是否合格？国产化以后是否会影响到企业的声誉和销售？更何况本国化无非是一种渐进的征用而已，企业迟早要被彻底接管。可见，对国际营销者来说，东道国政府的这种干预形式也是一种较严重的政治风险。

（三）外汇管制

有些外汇短缺的国家往往对外汇的使用规定一些限制条件，这就是外汇管制（Exchange Control）。外汇管制对国际企业的影响主要表现在两个方面。一方面，企业的利润和资本不能汇回母公司；另一方面，企业生产所需的原料、设备和零部件不能自由地从国外进口，因为东道国政府限制企业自由买进外汇。

（四）进口限制

进口限制（Import Restriction），系指东道国政府所采取的限制进口的各种措施，如许可证制度、外汇管制、关税、配额等。政府采取进口限制的主要目的在于保护本国工业。东道国的进口限制措施必然影响到国际企业在该国的经营。例如，在甲国（东道国）经营的某制药公司过去一直从乙国（母国）进口制药原料，如果甲国政府采取了限制进口的措施，该公司就不得不改从当地购买原料，但此举可能会带来至少两方面的问题：第一，当地的原料质量差，致使成品药质量下降；第二，当地制药原料供应紧张，致使生产开工不足，成本上升。

（五）税收管制

东道国政府在税收方面的管制（Tax Control）措施也会对国际企业的经营活动产生影响。有时政府决定对外来企业征收特别税，这种歧视性的税收政策就间接地表明东道国政府不再欢迎外

国企业在本国的经营。有时政府违背前约，提前结束免税期。这些措施都会给外国企业的经营带来不良影响。

（六）价格管制

即使是在市场经济国家中，价格控制（Price Control）也时常发生。如 20 世纪 70 年代初美国的尼克松政府就曾为遏制通货膨胀而冻结物价。政府实行价格管制通常是为了维护公众利益，保障公众的基本生活。但这种价格控制直接干预了企业的定价决策。从产品角度来看，生活必需品的价格最容易受政府的控制；从时间角度来看，政府在通货膨胀时期最可能采取价格管制措施。

（七）劳动力限制

在许多国家，工会的力量强大，很有政治影响，往往能使政府制定很严格的法规来限制企业的人事政策，如不许裁减工人，不许关闭工厂等，从而构成了对劳动力的限制（Labour Restriction）。这是一个很令国际企业棘手的问题，有时不得不撤出某国市场。例如，1977 年日立公司（Hitachi）经英国政府批准在英国的一个失业率较高的地区建立一个电视机组装厂，可以为当地提供 500 个就业机会。但英国工会坚决反对，认为此举将严重打击英国国内工业，最终导致 2000 人失去工作机会。英国政府最后决定支持工会的立场，日立公司不得不放弃建立组装厂的计划^①。

五、东道国的国际关系

在研究一国的政治环境时，还要考虑该国的国际关系。主要原因在于：首先，对东道国来说，国际企业本身就是外国的一部

^① Richard F. Jansen, "Hitachi Bid to Build Television Plant in Britain, Creating Jobs, Provokes a Storm of Opposition", *The Wall Street Journal*, Nov. 1, 1977, p. 46.

分,因而也是该国的国际关系的一部分;其次,国际企业在东道国的经营过程中,在产品的供需方面都或多或少地与其他国家发生往来,东道国与其他国家的关系也必然会影响到国际企业的这些贸易往来。

东道国与企业母国的关系是研究东道国国际关系时的最重要的一个方面。例如,我国企业到某国去投资建厂,如果该国与我国的关系正常,则对企业在那里的经营是有利的;反之,如果该国对我国政府的内外政策持敌对态度,就有可能对我国的企业采取某种不利的态度或政策,在这种情况下,我国的企业继续在那里经营,就可能面临着较大的政治风险。

研究东道国国际关系时应注意的另一个重要问题,是该国与其他国家的关系。如果某国是某一区域性组织(如欧洲经济共同体、东南亚国家联盟、阿拉伯联盟、拉美自由贸易联盟等)的成员国,企业在决定是否在该国进行贸易或投资时,就必须考虑这一因素。如果某国与许多国家均属敌对关系,企业在决定是否在该国进行贸易或投资时就需要谨慎行事,要认真研究该国一般从哪些国家进口,向哪些国家出口等。例如,阿拉伯国家不仅不与以色列进行贸易,而且对于在以色列投资建厂的任何国家的企业实行抵制政策(据估计被抵制的企业或牌子达1 800个,其中1 500个是美国的企业或牌子。通用汽车公司、施乐公司、可口可乐公司等均被列在被抵制的黑名单之中)^①。又如,智利与阿根廷的边界纠纷使阿根廷政府作出了停止向智利出口某些“传统产品”的决定。这些“传统产品”包括了石油化工产品、药品、汽车及配件等。该决定严重影响了已在阿根廷设厂的通用、标志及雷诺等汽车公司向智利出口汽车零部件的计划^②。

此外,一国参加国际组织的状况也对该国的经贸政策发生影

① “That Curious Barrier on the Arab Frontiers”, *Fortune*, July 1975, p. 82.

② Sak Onkvisit and John J. Shaw, *International Marketing: Analysis and Strategy*, 3rd ed., Prentice-Hall, Inc., 2000 p. 148.

响。例如北约成员国不得单独采取重大的军事行动和政治行动，世贸组织成员国不得擅自增设新的贸易壁垒，一国参加了国际货币基金组织可以改善该国的财政状况，但同时其经济政策亦受到某种程度的约束。许多其他国际组织或国际协定都对其成员国或缔约国的经济政策和经济行为规定了某些限制性条件。一般而言，某国参加的国际组织或国际协定愈多，则其被各种规章的束缚愈大，采取各种极端性经济政策和措施的可能性愈小。

六、政治风险的评估

根据美国有关专家的统计，在 1975 年到 1980 年期间，有 60% 的以美国为基地的跨国公司在国际经营中受到了某种程度的、出于某种政治动机的损害^①。因此，自 20 世纪 80 年代初以来，西方许多大型的跨国企业越来越重视国际营销中政治风险的评估。随着我国企业对外直接投资的增加，对国外政治风险进行评估也变得愈加重要。

（一）政治风险评估方法

企业可采用多种方法进行政治风险评估。常用的几种方法包括实地走访法（Grand Tour）、专家咨询法（Old Hands）、德尔菲法（Delphi Technique）和定量分析法（Quantitative Methods）。

1. 实地走访法。由一位或数位企业高层管理人员对打算投资的国家进行实地走访。实地走访前，通常要对该国进行初步市场调研，掌握一些最基本的情况。到达该国后，可以通过与政府官员和商界人士会晤，了解当地政局、经贸政策、投资环境等具体情况。

2. 专家咨询法。向有关专家和专业咨询人员（如外交人员、

^① Bob Donath, "Handicapping and Hedging the Foreign Investment", *Industrial Marketing*, Feb. 1981, p. 56.

政界和商界的消息灵通人士及专业咨询公司的咨询人员等)了解某国情况。

3. 德尔菲法。按照这种方法,企业向若干位专家发放事先拟定的问卷,由他们独立地对问卷中的各个问题进行打分。企业将打分后的问卷进行汇总,并将结果分发给每一位专家。各位专家可在参考他人的意见的基础上,更正自己的最初意见,并对问卷中的各个问题进行重新打分。企业将这一过程重复若干次。实践证明,企业将诸位专家最后一轮打分结果汇总之后,可以对某些问题得出比较明确的结论。

4. 定量分析法。除使用定性方法外,许多企业还试用定量方法来评估政治风险。其中,最常见的方法是判别分析法(Discriminant Analysis),即将一系列相关因素用数学关系式表示出来,以预测某一事件发生的可能性。这种方法要求预测人员收集多种数据。复杂的分析过程往往需要借助计算机来完成,并需要专家来解释分析结果。

上述几种方法各有利弊,企业可根据具体情况选择使用。

(二) 政治风险评估的内容

企业在研究国际营销的政治环境时,可对本公司在某一东道国中从事营销的政治敏感性(Political Vulnerability)进行初步分析。分析的内容可分为两大类,一是公司外部因素,二是公司内部因素。

1. 公司外部因素

(1) 公司母国与东道国的关系。在其他条件相同的情况下,公司母国与东道国关系愈密切,到该国从事营销就愈顺利。

(2) 产品或行业。研究表明,企业从事某些行业、某些产品的生产和经营时(如原料、公共设施、通讯、药品以及国防产品等行业),在东道国面临的政治风险较大。

(3) 经营规模及地址。公司经营规模愈大,被东道国视为

一种威胁的可能性愈大。特别是当公司的经营地址选在东道国的大城市（如首都）时，其政治敏感程度愈高。

（4）公司可见性（Visibility of the Firm）。这里所说的“可见性”也就是指公司在东道国的显露程度或曰知名度。可见性愈大，政治敏感程度愈高，风险愈大。可见性的高低是由多种因素决定的，如公司在东道国的经营规模及地址，产品的性质（消费品比工业品更具有可见性，制成品比零部件更具有可见性），广告（广告频繁的产品比没有广告的产品更具有可见性），牌号（国际牌号比当地化的牌号更具有可见性），等等。

（5）东道国的政治情况。如政局稳定性、政策和法规的连贯性、国际关系、外交关系的稳定性等。

2. 公司内部因素

（1）公司的行为。在东道国经营的不同公司，都有着不同的经营政策和管理行为，因此在东道国中的形象亦不一样。形象好的公司政治敏感度低，形象差的公司政治敏感度高。在这里，公司的形象和声誉也是公司的宝贵资产之一。

（2）公司对东道国的贡献。公司给东道国所作的贡献中，很多是比较明显的，而且是可用数量表示的。例如：为东道国提供了多少就业机会？向政府缴纳了多少税金？出口额有多少？给东道国带来了哪些资源和先进技术？等等。

（3）经营的当地化。经营的当地化（Localization of Operations）可以表现在许多方面，如使用当地的资金、管理人员和技术人员；产品的生产中使用当地的原料、零部件和服务；在当地开发新产品；使用当地的牌子；等等。概括地说，经营愈当地化，愈容易为东道国所接受，政治敏感度愈低。

（4）子公司对母公司的依赖性。这一因素与上述几个因素或多或少地有些冲突：在东道国经营的子公司对母公司的依赖性愈强，在当地受到政治损害的可能性愈小，或者说其政治敏感性愈低。这是因为，如果子公司在关键性资源、市场等方面严重地

依赖于母公司，东道国政府即使接管这一子公司，也不能使这一企业独立地运转和发挥作用。

（三）评估政治风险的模型

由于跨国公司对政治风险评估（Political Risk Assessment, PRA）的需求很大，不少信息及管理咨询公司已经开始向跨国公司提供全面、系统的政治风险评估服务。在这方面最为出名的主要有 EIU 的“国家风险服务”（Country Risk Service, CRS），BERI 的“商业风险服务”（Business Risk Service, BRS）以及美国银行的“国家风险服务”（Country Risk Monitor）。在此我们简单介绍一下 EIU 的“国家风险服务”。

“EIU”是“Economist Intelligence Unit”的缩写，可直译为“经济学家情报单位”。“Economist”是以伦敦为基地的一个国际性杂志，其“情报单位”是该杂志社在纽约的一个子公司。EIU 的国家风险评估模型中包括了以下四个方面的内容^①：

1. 政治风险（Political Risk）：占比重 22%，由 11 个指标构成。
2. 经济政策风险（Economic Policy Risk）：占比重 28%，由 27 个指标构成。
3. 经济结构风险（Economic Structure Risk）：占比重 27%，由 28 个指标构成。
4. 清偿风险（Liquidity Risk）：占比重 23%，由 10 个指标构成。

构成上述政治风险的 11 个指标又可分为两大类：第一类是政治稳定性，其指标包括战争、社会动荡、政权更替秩序、以政治为动机的暴动以及国际争端；第二类是政府效率，其指标包括

^① Subhash Jain, *International Marketing*, 6th ed., South-western, a division of Thomson Learning, 2001, pp. 252 - 253.

政府方向的改变、机构的效率、官僚主义、透明度或合理性、腐败及犯罪。

EIU 将各国有关上述四个方面的 76 个指标进行详细的分析并打分，经加权后得出一国的分数，然后将各国按分数排列，从而使国际企业对各国的风险程度有一个大致的了解。

应该指出，这种分析对国际企业作出最初市场选择和进入市场决策是有用的，但对于企业在某一国外市场正面临的某一行业的具体风险却又显得过于粗略。

（四）减少政治风险的措施

根据以上对政治风险的分析，我们可以总结出减少政治风险的下述几项措施，企业可根据具体情况斟酌使用。

1. 寻求当地合作者。合作者既可以是个人，又可以是企业。例如，可以在当地聘请合格的管理人才担任管理工作，甚至担任高层管理工作；与当地企业共同投资，举办合营企业等等。这样做可以利用当地合作者在东道国的关系和影响力，来疏通各种渠道，使国际企业比较容易地跨越文化障碍，从而减少政治风险。许多国际企业的实践证明，这是一种行之有效的做法。

2. 促进当地经济发展。如果国际企业在东道国的所作所为对当地的经济有明显促进作用，则政治风险较小。促进当地经济发展的方法很多。例如，积极地发展与当地企业的关系，向其采购部分原材料，或委托其生产部分产品。又如，国际企业可以积极地拓展国际市场，帮助东道国创汇或增加当地就业机会。美国电话电报公司成功地进入法国电话交换机市场的前提，是同意帮助一家法国国有企业向美国出口小型的数字交换机。

3. 保持政治中立。国际企业应在商言商，避免卷入各种政治势力的纷争之中。保持低调行事是重要的技巧之一，因为企业不可能在所有的时间里让所有的人都高兴。

4. 突出技术上的不可替代性。在采用这种策略时，国际企

业将产品的研究与开发工作放在母国进行，在东道国只从事某种特殊产品的生产。企业应向东道国强调这种产品对东道国经济的特殊贡献，同时使东道国政府了解该产品的生产技术是不可替代的。

5. 保持子公司对母公司的依赖性。前已述及，国际企业在重要原料、零部件、市场等方面使子公司依赖于母公司。这种做法可以减少子公司被东道国接管的可能性。

6. 在东道国筹资。许多国际企业采取了在当地举借资金，而不是向东道国大量带进资金的做法来减少政治风险。

7. 使固定资产投资保持在最低水平。

8. 搞好公共关系。如果企业在当地建立了良好的公众形象和有利的公众舆论，它所面临的政治风险要小得多。

第二节 法律环境

对于国际企业来说，仅仅了解国际营销的政治环境还是不够的，因为一个国家政府对外来产品和投资的态度往往是通过法律来体现的，法律具体地规定了企业竞争和经营等行为的“游戏规则”（Rules of the Game）。可见，营销人员还应了解从事国际营销活动的法律环境。关于国际贸易和投资的有关法规，营销人员可通过《国际经济贸易法》等课程来学习。在本节中，我们只简要地介绍国际法律环境的构成因素以及东道国法律对企业营销组合决策的影响。

一、国际法律环境的构成因素

企业从事国际营销所面临的法律环境主要由三部分构成：一是本国法规，二是国际法规，三是东道国法规。

（一）本国法规

我国从事国际营销的企业，首先必须了解并遵守我国政府颁布的关于经营、贸易、投资等方面的法规，如《涉外经济合同法》、《专利法》、《商标法》以及有关进出口许可证制度的各种规定。此外，近年来我国先后颁布了一系列的有关境外投资方面的法律和规定，如1981年发布的《关于在国外开设合营企业的暂行规定》；1989年发布的《境外外汇管理办法》及1990年的实施细则；1992年制定的《关于在境外举办非贸易性企业的审批和管理规定（试行）》；1996年发布的《中华人民共和国外汇管理条例》、《结汇、售汇及付汇管理条例》以及《境外投资财务管理暂行规定》等。

（二）国际法规

构成国际法律环境的第二个因素是国际法规。究竟什么是国际法（International Law），目前尚无权威性定义。这是因为，从目前情况来看，国际上并没有为各主权国家承认的立法机构和能够强制各国执行国际法的权威机构。为讨论方便，我们在此将国际法定义为：国与国之间（双边或多边）签订的条约、公约和协定的总和，这些条约、公约和协定在一定程度上对于缔约国具有法律约束力。在这方面，最重要、全面的法规是世贸组织所通过并由各国执行的各项规定和条例。此外，还有一些规范缔约国企业具体商业行为的法规，如《联合国国际货物销售合同公约》、《国际贸易条件解释通则》、《跟单信用证统一惯例》；保护工业产权方面的《保护工业产权的巴黎公约》、《专利合作条约》、《欧洲专利公约》、《国际商标注册的马德里协定》、《商标注册条约》。此外，一些区域性或国际性的保护消费者利益和保护竞争的条约和协定也影响着企业的国际营销活动。

（三）东道国法规

构成国际营销法律环境的第三个因素是东道国法规。世界上大多数国家的法律体系，大致可分为两种：一种是英美法系，一种是大陆法系。

英美法又称为普通法，它是以英美两国为代表并包括受其法律传统影响的一些国家的法律。英美法的特点是传统导向（Tradition Oriented），即对某一案件的判决是以过去对类似案件的判决为主要依据的，或者说过去对某一案件的判决理由在以后类似案件的判决中必须得到遵循。所以英美法又称为判例法或习惯法。目前世界上属英美法系的国家和地区大约有 26 个。除美国外，还有加拿大、新西兰、澳大利亚、印度、巴基斯坦、缅甸、新加坡、中国香港等国家和地区。

大陆法又称为成文法，是指欧洲大陆各国及受其影响的其他一些国家的法律。大陆法起源于罗马法，在内容上继承了罗马法的基本原则，在形式上采取了古罗马成文法典的形式。大陆法的特点是强调成文法的作用，即在对某一案件进行判决时，以系统的、条理化的、详尽的法律条文，而不是过去的判决案例为主要依据。大陆法是目前世界上最普遍采用的法律体系，大多数欧洲大陆国家，如法国、德国、比利时、荷兰、意大利、瑞士、西班牙以及其前属殖民地国家，整个拉丁美洲，以及非洲、亚洲的大部分国家均采用大陆法系。

两大法系的区别不仅在于不同的历史渊源、法律结构和风格，而且其性质也有很大区别。对同一案例，可能会得出不同的判决。近几十年来，由于世界经济全球化的推动和各国政府在法制协调上的努力，两大法系的差别正在逐渐缩小。例如，美国虽属英美法系，但近年来也越来越多地采用详尽的法律条文来规范商业行为。

虽然可对世界各国的法律作上述大致分类，但国与国之间的法律都有所不同。企业到各国去从事营销活动，都要对当地的法

律进行研究，了解其对营销决策的影响。

二、东道国法规对企业营销组合决策的影响

（一）对产品决策的影响

企业国际营销中的产品决策，必然会受到各国法律的影响。首先，在设计产品的物理性能和化学性能时，必须注意各国在安全性能、纯度、功能等方面的要求。例如，美国政府规定了严格的防污染法，向美国出口的汽车，必须装有防污染装置，并要达到美国政府的汽车排放控制标准。欧洲各国的政府按汽车发动机的规格来征税，向欧洲出口汽车，在设计发动机时，不得不考虑这一因素。

东道国制定这些法规和要求，有时是为了保护消费者的利益，而有时则是为了保护生产者的利益，即实行的是贸易保护主义措施。例如，英国禁止进口法国牛奶，原因在于法国牛奶是以公升为单位，不符合英国习惯上使用的单位（品脱）。又如，德国禁止进口英国的割草机，是因为英国的割草机达不到德国的噪音标准。这些限制进口的措施，实际上都是变相的保护主义措施。无论东道国政府规定这些限制条件是出于何种目的，企业都不得不严格遵守。

在产品的包装、标签、牌号、商标、保证和服务等方面，国际企业也必须了解东道国的特殊要求。以标签为例，各国的法律一般都要求企业在标签上标明产品名称、生产者和经销者名称，产品成分和使用方法、净重或毛重、原产国等。但各国又有不同的要求和侧重。企业在哪个国家里从事营销，就必须遵守当地政府的规定。

（二）对定价决策的影响

许多国家采取控制物价的做法，但各国的控制的范围上大小

不同。总的来说，许多欠发达国家对价格控制得较为严格，而发达资本主义国家则一般鼓励企业在定价方面进行自由竞争。当然，发达资本主义国家在定价方面的做法也有区别，如法国对许多商品在定价方面实行价格限制，而日本只控制大米这一种商品的价格。一般而言，生活必需品，如粮食、药品等，最容易受到政府的价格控制。

在控制价格的手段上，各国亦不相同。有些国家是直接控制价格本身，而另外一些国家则采用控制利润的做法。例如加纳政府曾按不同行业，把生产企业的利润率规定在 25% ~ 40% 之间；阿根廷政府规定：制药公司的标准利润率为 11%，比利时政府规定了药品的最高限价，同时规定药品的批发毛利率和零售毛利率分别为 12.5% 和 30%；德国政府虽未对利润率作规定，但要求企业详细地申报其价格和利润率方面的资料^①。

（三）对渠道决策的影响

各国的法律对企业渠道决策的影响较小，企业可比较自由地在市场上现有的渠道中进行选择。但是，当企业在当地与经销商或代理商签订或终止某一协议时，都要涉及到法律问题。此外，有些国家对当地中间商的经营范围（如产品范围、地理范围等）可能作出一些规定，企业在选择中间商时应考虑这一因素。

（四）对促销决策的影响

促销的主要方式包括广告、人员推销、营业推广和公共关系等。在此，我们仅以广告为例，探讨各国法律对企业广告决策的影响。

大多数国家都以法律的形式对广告加以管理和限制。比如，

^① Vern Terpstra, *International Marketing*, 4th. ed., The Dryden Press, 1987, p. 139.

新西兰至少有 33 个法律与广告有关^①。一般来说，各国对广告的管制不外乎以下几种形式：第一，对广告信息进行限制。例如，按照德国的法律，企业在广告中不得使用“比……好”或“最好”一类比较性词句。在阿根廷，企业在做药品广告之前，必须经过公共卫生部的批准。第二，对某些产品的广告进行管制。例如，美国法律禁止在电视上做香烟和酒的广告；芬兰的法律更为严格：禁止在报纸上和电视上做政治团体广告、宗教性广告、酒精饮料广告、殡仪广告、减肥药品广告以及不道德的文学作品广告等。第三，对广告媒介进行限制，有些国家的法律规定不允许以电视或无线电作为广告媒介。第四，对广告课税。例如，秘鲁对所有户外广告均课以 8% 的税款；西班牙则对电影广告征税。

从上面的讨论可以看出，各国的法律对国际企业营销组合各方面的决策都有影响，营销人员对这些法律应有所了解。此外，还应了解东道国各种法律的执行情况。有些国家制定了一些法律，但其中有些根本得不到执行，而另外一些法律却得到严格的执行。因此仅了解法律条文本身还不够，还要了解法律的执行情况。

当然，营销人员并非律师。即使是律师，也不可能对本国的、国际的和各国有关营销活动的法律了如指掌。但是营销人员应知道哪些重要的营销决策最易受到法律的影响和制约，以便在制定这些决策时，求得精通该方面法律的律师的帮助。

复习思考题

1. 东道国政府行为的目标主要有哪些？为什么要研究这些

^① Vern Terpstra, *International Marketing*, 4th ed., The Dryden press, 1987.

目标?

2. 为什么要了解东道国的政治稳定性? 一国政治稳定与否的标志主要有哪些?

3. 何谓政治干预? 东道国政府对于外来企业的经营进行政治干预的形式主要有哪些?

4. 简述政治风险的评估方法、评估内容以及国际企业为减小政治风险可以采取的措施。

5. 国际营销的法律环境有哪些构成因素?

6. 简述东道国法律环境对国际企业营销组合决策的影响。

【案例分析一】

耐克在东南亚

“好鞋出自好厂，而好厂有好的劳资关系。”这是耐克的董事会主席兼首席执行官菲利普·耐特（Philip Knight）在公司的劳资关系受到指责时所作的反驳。在过去的几年中，耐克受到了一系列针对其在东南亚工厂中的雇佣行为的指控，公司高层不得出面回答许多问题。

1997年夏天，耐克迎来了它的成立25周年纪念。自成立以来，耐克在体育服装界逐渐成长为最成功的公司之一。在1972年，公司仅生产7种类型的鞋，年销售额则为300万美元。耐克运动鞋的销量在过去的25年中不断上升，销售金额在1990年达到了22亿美元，在1997年底达到了92亿美元。

耐克惊人成长速度的秘诀在于其有效的国际营销和推广战略。公司对于乔丹（Michael Jordan），泰格·伍兹（Tiger Woods）和其他一些运动高手的赞助使它与世界顶尖的体育运动联系在了一起。此外，公司的广告语“想做就做”（“Just Do It!”）是世界上最受欢迎的广告用语，并已经成为了流行文化的一部分。当然，耐克的骄人业绩的取得不仅仅来自上述举措。另

一个成功的因素是它对劳动成本的控制。自公司成立之初，它便设法寻找最廉价的劳动力来生产鞋子，而东南亚在这方面无疑是最具有吸引力的。耐克在亚洲找到了许多独立的企业，并将自己的鞋类及衣帽类的定单外包给它们做，而它自己则专注于设计，营销及技术开发。

一般而言，耐克工厂所在的国家的那些工会组织往往并不强大甚至是非法的。在所在国政府的支持下，耐克成功地避免了许多由于劳资问题所带来的纠纷，并且将成本控制在一个非常低的水平。这些举措使得耐克只要花 22.50 美元可以制造及运输一双鞋，而一双这样的鞋子在美国国内可以卖到 90 美元。在某些情况下，如果生产耐克的工人在当地争取到了足够的权益，从而使产品的成本上升的话，耐克甚至会将整条生产线迁移出该国家或地区，如南韩和台湾省。这样的举措可能会增加公司的赢利，但是却使公司受到越来越多的批评，被指为工人的血汗工厂。在 20 个世纪的 90 年代早期，不断有个人或组织指控耐克虐待工人，这些指控迫使耐克对它的供应商颁布了一些规范条例。

1992 年，耐克颁布了它的第一份行为准则文件。编写该准则的目的是为了表明公司在任何情况下都会遵守它维护劳动者权益的诺言。此外，该准则还要求管理层尊重劳动者组织工会的权利，并禁止管理人员骚扰、虐待和惩罚工人。准则是出台了，可是许多耐克的供应商们仍然我行我素，因此，就算有了行为准则之后，耐克还是在劳资关系方面受到许多批评。耐克辩称其全球范围内有 50 万个工人替他们生产，因此执行该准则是非常困难的，尤其当某些工厂并不直接属于耐克公司时。然而许多人认为耐克并没有诚心去执行它的行为准则，批评家则相信如果这些准则被严格执行的话，耐克的生产成本将大幅度上升。

耐克的设计，生产和营销都是针对喜爱运动和健身的消费者的。作为一个市场领先者，我们不仅仅要满足消费者的需求，还必须满足他们的期望。我们期待我们的生意伙伴也能同样做到。

耐克要求合作伙伴不断精益求精，并不断改进以下的方面：

1. 职业的健康和安全，薪酬和工作时间长度。
2. 减少对环境的损害活动。
3. 尊重个人的尊严，自由集会和组织谈判的权利，创造一个没有性骚扰或滥用体罚的工作环境。
4. 聘请、薪金、晋升、解雇或退休的决定只参考个人的工作能力而定。

这套行为准则适用于耐克在全球各地的企业。我们希望我们的合作伙伴也遵守这些准则。

1. 雇用方必须证明没有雇佣任何服刑人员、学徒或役工。
2. 雇用方必须证明没有雇佣任何当地法律认为是童工的人，或任何虽然已经完成强制性教育但年龄未满 14 岁的小孩。
3. 雇用方必须指明已支付高于当地最低标准的工资、补贴和福利。
4. 雇用方必须证明已支付法律要求的各项福利，包括但不限于住房、餐费、交通和其他补贴；保健、生育、病假、事假、产假、休假、宗教假日、丧假和公众假期；社会保险、寿险、健康保险、失业保险等各项保险。

5. 工作时数不得超过当地法律标准。加班的员工必须得到当地法律规定的补偿。如果加班比较经常，必须在签订雇用合同之前说明，而且工作六天就必须安排一天休息，每周工作小时数不得超过 60 小时，或符合当地法律规定。

6. 雇用方必须证明它已经制定适用于员工宿舍的健康和安全指导条例，而且符合耐克的健康和安全标准。

7. 遵守当地环保规定，符合耐克对工厂、供应商的环保要求，这些要求的宗旨是改善各项程序以减少对自然环境的影响。

1997 年 9 月，耐克终止了它与印尼的 4 个供应商的合同。公司在声明中指出，这 4 个工厂在三个重要的方面与公司的标准相悖，即加班要求，体力劳动环境和最低工资。据耐克称，该举

动象征了公司为了改善加工工厂的劳动条件所做出的努力。耐克没有提到被终止合同的工厂的具体名称，只是说明他们并不是制鞋的工厂。耐克之所以没有将工厂的名字公之于众，无非是表明，只要这些工厂达到了耐克的标准，它仍然会再与他们签约。

正当耐克为它在印尼的举动而沾沾自喜的时候，许多批评人士认为，在东南亚地区对耐克的劳资关系的谴责日益高涨的情况下，这只不过是一种应付措施。但无论从哪一方的角度看，在东南亚地区的所有的跨国公司中，耐克无疑已经成为了一个剥削劳动者的活靶子。耐克已经意识到了这些批评对其声誉和销售的损害，但是它至今为止似乎还没有找到有效的解决方法。

【问题】

1. 如果耐克要处理好对它的劳资关系的谴责，你对此有什么建议呢？
2. 行为准则文件表现了耐克的价值观是怎样的呢？耐克公司怎样保证自始至终都遵照行为准则办事呢？
3. 耐克是否应该解除与那些无法达到耐克要求的供应商的合同呢？耐克公司对这些经销商的员工负有什么责任呢？除了解除合同，耐克是否有其他更好的选择呢？
4. 耐克公司对其股东和合作各方的责任是否不同呢？
5. 你认为耐克是否应该对跟它签约的供应商的劳资关系负责呢？这种责任应该是什么层次的呢？

（此案例由 William H. Hener 和 Ilkka A. Ronkainen 编写。参见 Michael R. Czinkota and Ilkka A. Ronkainen: *International Marketing*, Harcourt, Inc., 2002, pp. 696 - 698. ）

【案例分析二】

环境灾难的余波：联合卡百在布巴

1984年11月3日，印度一个城镇的平静生活陷入了一片混乱。联合卡百（Union Carbide）在布巴（Bhopal）的工厂对外泄漏了有毒气体。布巴离印度的首都新德里不到400英里。一周内，事故造成了200多人死亡，更多的人仍然是病情危殆。十几万人因恶心不适、失明和支气管问题而需要治疗。这是历史上最严重的工业事故之一，其造成的危害影响至今。到1998年，8000多人死于该事故，50万人因此患病。据驻布巴的国际医疗委员会说，大约五万名生还者成了永久性残疾。一些家庭仍住在仅用刺铁丝围起的联合卡百废置的厂房设施外，虽然这些设施已被拆除和等待出售。附近的水源和土壤已发现受到污染。可食水只在每天早上供应半个小时。该地区的地下水受污染严重，但仍继续受废物处理区工厂排放的废物污染。事故发生后，由于该地区农作物产量连年锐减，这里的耕地被荒废了。

1984年，联合卡百是美国第37大工业集团。有十几万名员工，年销售额达九百多万美元。该公司主要从事石油化学制品、工业汽油、钢铁、碳制品、消费品和技术转让。

联合卡百在印度有14家工厂。其印度的经营总额差不多占全公司销售额的2%。尽管印度政府的政策限制外资成为国内工厂的最大控股者，但联合卡百却拥有了布巴工厂50.9%的股份。印度政府同意这一特殊安排，是因为这家工厂是一个技术转让的主要项目。为了能实行长期的技术转让，该工厂主要由印度人管理。该工厂本应遵守通用的企业安全指引，但当地的管理机关因为执行印度当地的环境法规而受到指责。在事故发生前三周，该工厂才刚获得由印度国家污染控制委员会颁发的环境许可证。

事故引起了美国公众的广泛关注。其后的一个民意调查中，47%的受访者认为联合卡百与布巴的事故有关。这一认知对联合

卡百经营造成的直接冲击仍是未知数。大多美国普通消费者没有将其旗下的消费品品牌与卡百联想到一起，其中包括劲量（Energizer），Glad 和 Presto，但工业用户已对联合卡百的产品提高了警觉。受影响尤为严重的是技术转让部分。技术转让占联合卡百 1983 年总收入的 24%。该公司已不断加大力度发展这一部门，出售其工程、生产和人才培养等方面的技术。

公众的反应

国际反应之一是消费者对卡百的广泛敌意。在印度新德里有多次的游行示威。示威者要求印度政府承诺采取行动引渡外国被告到印度受审，包括联合卡百的前任主席沃伦·安德生（Warren Anderson）。环保分子在联合卡百德国和澳洲的工厂举行游行示威。卡百的一些设施被投燃烧弹，大多被用喷漆涂鸦。在苏格兰建立工厂的计划被搁置。在法国的一家工厂的营运受到法国政府的怀疑。

主要的财政问题也相继出现。事故后的一周内，联合卡百的股价下跌了 10 美元。市场价值损失近 9 亿美元。1.2 亿美元的信贷额度被冻结。联合卡百印度有限公司 1984 年的利润达 820 万卢比，相当于 48 万美元。1985 年，其利润下降到 130 万卢比，相当于 7.8 万美元。1985 年，由于股价受到事故的重创，联合卡百成了恶意吞并的目标，而被迫出售了有价值的资产，其中包括消费品部门。卡百借款 30 亿美元买回 55% 的股份，从而维持经营独立。第二年，联合卡百卖掉了它的电池、农业、家用和汽车用品部门。

随后对布巴灾难的争论，主要有三个突出的方面：负责任的设计，充足的工业安全措施和公司应付的责任。就工业设计方面来说，联合卡百和印度政府都是失败的。联合卡百印度的子公司没让员工清楚知道工厂在生产 MIC 的剧毒性，和对邻近地区居民健康形成的潜在危害。在事故发生后，子公司的管理班子拒

绝母公司的指引，没有向受害者提供急救，害怕在公司内部和该地区引起广泛的恐慌。而印度政府似乎认为技术转让比公众安全更重要。地方政府没对设厂可能对环境 and 居民带来的生态影响做出详细的医学和科学研究前，就同意了设立工厂。

第二个方面是印度的技术人员、工程师和管理人员缺乏“安全文化”。从一开始，这工程就缺少经验丰富的维修人员，他们本应可以注意到需要加强安全措施，更重要的是需要改变技术。早在整个印度政府只一心一意地同意把最先进的化学制品生产设施引入像印度这样一个发展中国家，而没有合格的处理材料的人员，也没有设想到万一发生事故应采取的适当的紧急应变措施时，祸根已种下了。

布巴事件的第三个利害方面是企业应付的责任。国际法有三个关于本国政府对外国附属企业司法权的准则。

1. 本国或非本国企业实体都要为环境污染和事故的受害者支付赔偿。

2. 企业有责任把危险技术和材料的生产和运输所带来的实质和潜在危害通知有关机构，并为其提供咨询。

3. 环境破坏的肇因者或引起者都要向受害者支付赔偿。

以上这些以及其他正在起草的国际法准则使跨国公司为其运作负上更多的责任。

对受害者的赔偿：第二个悲剧

事故发生5天后，首宗索赔诉讼案提交到美国联邦地区法院，要求的赔偿金额为150亿美元。自此，有150多宗案件在美国提起诉讼，2700多宗在印度提起。联合卡百30年内支付了3亿美元来解决在美国和印度提起的诉讼。印度政府拒绝接受这一赔偿金额，因为其远低于原本要求的6.15亿美元。到1986年，大多在美国提出的诉讼都由纽约联邦法院统一受理。可是，1986年5月，负责审理与布巴事故有关案件的法官宣布所有由该事故

引起的诉讼都要按印度司法程序审理，他说：“印度是事故发生的地点，也是受害者、证人和文件所在的地点。”这一决定似乎对联合卡百有利，因为印度法律裁定的赔偿金额比较低，但法官明确表明：（1）美国联合卡百及其印度子公司必须服从印度法律体系；（2）联合卡百必须将所有有关文件转交给在印度的原告的律师，正如他们在美国会做的那样；（3）联合卡百必须服从印度法院所做出的任何裁定。这一决定对美国联合卡百有重大影响，其中由于美国联合卡百及其印度子公司都必须到印度法院应诉，所以其全企业的资产都被牵涉入内。

在印度，诉讼案的审理先在布巴地区法院，然后到 Madhya Pradesh 高级法院，最后到印度最高法院。虽然印度政府与联合卡百达成了协议，但 2 000 名受害者的家属并不满意。一些受害者消费者团体和关心公共利益的律师向最高法院提交了请愿书，对政府代受害者家属处理诉讼案的合法性提出质疑。请愿书中指出，政府无权代表受害者家属，政府的疏忽也是造成事故的重要原因之一。因而政府跟联合卡百一样，也是诉讼案的被告之一。若印度最高法院支持这一解释，那么印度政府将无法代表受害者参与和解。假若如此，已协定的赔偿也是无效的。因此，印度国内的争论使按协定由联合卡百支付的 4.2 亿美元的赔偿被冻结，改为由印度政府向所有居住在受气体泄漏影响地区附近的居民支付每月共 200 卢比（约 10 美元）。

1991 年 10 月 3 日，事故发生近 7 年后，印度最高法院作出裁决，联合卡百已支付的总额 4.7 亿美元的赔偿被裁定为和解，并且重新开始追究联合卡百的刑事责任。虽然印度法院承认由于缺乏司法权，法院将无法执行在美国的刑事罚款。

既然最高院的裁决将无法再复审，所以赔偿基金被解冻，支付给布巴事故受害者及其家属。虽然很多受害者对此感到高兴，但新德里的一名律师 Prashant Bhushan 对此感到非常焦虑。他认为维持民事仲裁决议是对此法律课题发展的一大打击。他特别指

出, 应要求联合卡百按“第一世界”赔偿比例而不是“第三世界”赔偿比例来向受害者支付赔偿。Prashant 并不是在孤军作战。25 个人权和环境组织于 1996 年要求联合卡百在印度以杀人罪来定罪判刑。绿色和平、地球之友等组织团体促请纽约州首席检察官启动取消联合卡百经营权的程序, 因为该州法律规定, 凡引起巨大危害的企业应该被解散。

联合卡百私下也采取了措施帮助受害者。它在伦敦设立了一个独立的慈善基金, 该基金与印度政府委员会及布巴荣誉市民密切合作。该基金支付 1 亿美元建立了一家新的医院和一些新的诊所。联合卡百企业通过该基金开展了一个提倡人道主义的医疗活动。

另外一个布巴

人们从布巴灾难中得到什么教训了吗? 鉴于联合卡百在布巴的经验, 一些化学制品公司已改为使用较小的容器来储存他们的有毒物料, 有些公司已把有毒物料的储存量减少了 50%。许多公司向他们生产基地所在的社区提供有关信息。一些已投资的公司进行风险评估来研究他们危险物料的运作。在规章方面, 最为显著的变化是印度实行了环境保护条例。从而使对环境的规划成为强制性要求。这个条例赋予环境和森林部权力去直接命令公司关闭, 而不需要先通过国家污染控制委员会。另一个成果就是公共利益的立法, 以及法定的知情权。印度政府规定, 无论是国家资助或是外国机构资助的新工程项目都必须申请环境许可证。

联合卡百在环境问题上仍是公众注意力的焦点。在澳洲 2000 奥运会场附近发现 69 桶剧毒二氧化己的废置物后, 环境保护组织把矛头直指联合卡百 (UCC)。从 1999 年 3 月 13 日到 6 月 1 日, 联合卡百在布巴废置工厂内的三次起火, 引起布巴气体泄漏灾难生还者的恐慌。1998 年, 当联合卡百与 Petronas 国家石油公司联合在马来西亚管辖区 Jerengganu 的 Kereth 建立综合石化大楼

时，引发了一场争议。联合卡百如何确保布巴的同类事故不再发生？联合卡百集团的执行官查尔斯·叶耐说：“UCC 将遵守最严格的标准，不会是双重标准。我们不允许第二次布巴事故的发生。”新的工厂大楼耗资 16 亿美元，将于 2001 年前落成。

至于联合卡百的财政状况，公司在 1998 年销售额为 57 亿美元，盈利 4.03 亿美元。1997 年 11 月 1 日，该公司股票被定为可以估计道琼斯工业指数的 30 家股票之一。1999 年 10 月，联合卡百被陶氏化工（Dow Chemical）以 93 亿美元的股价并购，成为了世界第二大化学制品公司，仅次于杜邦制药。

【问题】

1. 联合卡百为什么要在印度投资呢？
2. 事故发生的原因主要有哪些？事故发生后可以有更好的处理方法吗？
3. 从该事故中，企业可以学到什么教训？

（此案例由 Michael R. Czinkota 教授编写。参见 Michael R. Czinkota and Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing*, Harcourt, Inc., 2002, pp. 701 – 704.）

第五章 国际营销调研 与信息系统

市场营销的中心任务是生产和经营能够满足顾客需求的产品和服务，在此基础上实现企业利润。因此，企业必须通过营销调研来搜集有关顾客需求和营销决策方面的信息。信息是决策的基础。没有信息，决策就成为无米之炊。一家美国公司了解到日本市场买不到番茄酱，为了捷足先登，该公司立即向日本运去了大量番茄酱，结果无人购买。原来，日本消费者喜欢用酱油类的调味品，而不喜欢番茄调料。又如，KFC（肯德基）公司层雄心勃勃地打入了巴西市场，并计划开 100 家店。结果在圣保罗的最初经营业绩令人大失所望。原来，在决定进入巴西市场前，KFC 没有对竞争对手作充分研究，后来才发现，巴西各城市街头巷尾都有大量摊贩在出售用炭火烧烤的熟鸡，而且很能迎合当地人的口味^①。

无论是国内营销还是国际营销，营销调研无疑都是十分重要的。然而，由于国际环境与国内环境有着很大区别，使得国际营销调研工作变得更为复杂和困难。因此，国际营销调研人员除应具备国内调研人员必须具备的素质外，还应掌握一些特殊的知识和技能。

本章首先简要介绍有关营销调研的基本概念，然后依照营销

^① Susan P. Douglas and C. Samuel Craig, *Global Marketing Strategy*, International Edition, McGraw-Hill Book Co., 1995, p. 51.

调研的程序，重点讨论国际营销调研的方法、国际营销调研中常见的问题及其解决途径，最后还将就国际营销调研的组织方法及建立国际营销信息系统的问题进行初步探讨。

第一节 营销调研的概念和程序

一、营销调研的概念

（一）市场调研、营销调研与营销信息系统

市场调研与营销调研是两个不同的概念。市场调研（Market Research）是指企业所进行的以有关顾客的信息为中心的调查研究活动。市场调研要解决的问题如：现有顾客由哪些人或组织构成？潜在顾客由哪些人或组织构成？这些顾客需要购买哪些产品或服务？为什么购买？何时何地以及如何购买？

与市场调研相比，营销调研（Marketing Research）是一个含义更广的概念。除研究顾客外，还要研究与营销决策（产品、价格、促销、渠道、营销组织等）直接相关的数据资料，使之为决策所用。

与营销调研相关的另一个概念是营销信息系统（Marketing Information System）。所谓营销信息系统是指由人、机器和程序构成的，系统地搜集、整理、贮存、检索、分析和说明市场营销数据资料的一个持续的过程和方法。它不是针对某一项具体的营销决策而设立的，它要服务于各种营销决策。而营销调研则是针对某一项具体决策问题而进行的。一旦解决了这一问题，调研过程即告结束。所以营销调研是有始有终的，不是一个持续的过程。本章将在最后一节中对企业建立国际营销信息系统的问题作专门论述。

（二）国际营销调研与国内营销调研的异同

国际营销调研（International Marketing Research）是指从事国际营销的企业（包括出口企业和跨国公司）所进行的营销调研活动。国际营销调研与国内营销调研的相同点表现在：两者的程序是一样的^①。无论是国际调研还是国内调研，都要首先确定营销中存在的问题，制定出调研计划，然后再搜集、整理、分析并说明有关信息，最后撰写出调研报告供营销决策者使用。

在这里，我们所强调的是两者的不同点，因为只有这样，才能使国际营销调研者充分注意国际营销调研的特殊性，有意识地避免他人在国际营销调研中常犯的错误，有效地为国际营销决策提供依据。国际营销调研与国内营销调研的差异性至少表现在如下几个方面：

第一，国际决策比国内决策更需要充分、及时、准确的信息。这是因为，各国的文化、法律、政治、经济等方面存在着巨大的差异性，国际营销决策者远不像国内营销决策者那样熟悉营销环境，稍有不慎，就有可能导致决策的失误。相对来说，信息对国际营销来说更为重要。

第二，国际营销决策所需要的信息不同于国内营销所需要的信息。这是由国际营销决策不同于国内营销所致。例如，国际营销的重要决策之一，是选择进入国外市场的方式。为了制定这一决策，企业需要了解目标市场国的外汇和外资政策，了解市场国的劳动力、原材料、管理经验等资源条件，了解市场国的竞争状况以及渠道模式等。这些信息在国内营销中一般是不需要的。

第三，国际营销调研比国内营销调研更困难、更复杂。这种困难性和复杂性主要表现在：（1）有些信息在国内很容易得到，在国外（尤其是在发展中国家）很难得到或根本得不到。（2）

^① Jean-Pierre Jeannet and Hubert D. Hennessey, *International Marketing Management*. Houghton Mifflin Company, 1988, p. 211.

从不同国家得到的信息,由于各国统计方法,统计时间等因素存在着差别,需经过复杂的整理、换算后,才能使其具有可比性。(3)同样的调研方法,在甲国有效,在乙国则可能无效或受到很大制约。(4)国外调研的成本要远远高于国内调研。(5)国际营销调研的组织工作要比国内调研更复杂。例如,如何处理好跨国公司的母公司调研与子公司调研的关系?如何利用国内调研公司和国外调研公司?这些问题显然比国内调研中所遇到的问题复杂得多。

总之,国际营销调研与国内营销调研存在着很大的差异性,企业营销人员和调研人员对此应给予充分的注意。

二、营销调研的程序

前已述及,尽管国际营销调研比国内营销调研更复杂、更困难,但二者的程序是一致的,一般包括以下几个步骤(见图5-1):(1)明确营销中存在的问题;(2)制定营销调研计划;(3)执行调研计划;(4)分析、解释调研结果并撰写调研报告。

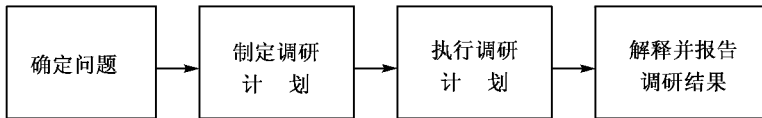


图5-1 营销调研程序

(一) 确定问题及调研目标

营销调研的第一个步骤是确定营销中存在的问题。这一步骤看似简单,实际上很复杂,而且对整个营销调研乃至营销决策都是至关重要的。例如,一个时期内企业在某国的销售额直线下降,原因可能有许多,如产品质量下降、服务水平降低、国外代理商责任心下降、出现了强有力的竞争对手、广告媒介选择失当

等，这些因素都可能引起企业在该国的销售额下降。如果在该例中导致企业销售额下降的真实原因是出现了强有力的竞争对手，而调研人员却误以为是代理商的责任心下降，就会使后面的各步骤和调研工作误入歧途，并可能导致错误的营销决策（如更换代理商），给企业带来更严重的损失。

（二）制定调研计划

营销调研过程的第二个步骤是制定营销调研计划。在这一阶段，首先要确定营销决策需要哪些信息，然后再确定信息的来源。

在上例中，企业已发现导致销售额下降的原因是出现了强有力的竞争对手，于是企业打算采取一些新措施，以增加竞争力，究竟应采取哪些措施呢？为了制定这一决策，必须进行下一步调研程序，即确定决策所需要的信息并搜集信息。需要的信息可能包括：（1）顾客需求是否已发生变化？变化的趋势如何？（2）市场国的政治、经济、文化等因素是否已发生变化？变化趋势如何？（3）本企业在该国市场上的营销策略（进入市场的方式、目标市场的选择、产品、渠道、定价、促销等）是否有不适合顾客需求特点和该国经营习俗之处？（4）主要竞争对手的营销策略如何？有何值得借鉴之处？（5）本企业应采用哪些措施提高竞争力并保持较高的市场占有率等。

上例只是一个非常具体的决策。国际营销决策，既包括具体的、战术性的决策（如上例），又包括重大的、战略性的决策（如进入国际市场的决策、市场选择决策等）。当然，决策不同，需要的信息也不同。本章的第二节将重点讨论国际营销的主要决策及其所需要的信息。

在确定了国际营销决策所需要的信息之后，还要进一步确定信息的来源，也即取得信息的途径。一般来说，营销调研人员取得信息的来源主要有两方面：一是二手资料（Secondary Data）；

一是原始资料 (Primary Data)。所谓二手资料,是指经别人搜集、整理过的资料,通常是已经发表过的。原始资料则是指调研人员通过发放问卷、面谈等方式搜集到的一手资料。营销人员搜集二手资料的过程叫做案头调研 (Desk Research),搜集第一手资料的过程叫做实地调研 (Field Research)。本章的第三节和第四节将分别讨论国际营销调研中搜集二手资料和原始资料的方法、常见的问题及其解决途径。

(三) 执行调研计划

执行调研计划主要包括搜集、处理和分析数据资料等工作。搜集资料的过程,可由企业内部的调研人员完成,也可委托企业外部的专业调研公司完成。在委托专业调研公司时,既可委托国内的公司,又可委托国外的公司。

在搜集资料的工作完成以后,下一步就是对搜集到的资料进行处理与分析。没有经过处理的资料是杂乱无章的,况且,从不同来源得到的资料是按照不同的统计方法计算的,其时效性和准确性也可能不同,有些甚至是彼此矛盾的。例如在北欧诸国,啤酒被列为酒精性饮料,而在地中海沿岸国家,啤酒被算作软饮料。因此,只有对搜集到的资料进行加工和处理,才能使其具有可比性并作为决策依据。这种信息处理过程主要包括分类、核对、换算、调整、编校等步骤。

在对资料进行加工处理后,调研人员还要用有关统计技术对经过处理的信息进行分析,进一步对营销决策提供依据。

(四) 解释并报告调研结果

营销调研的最后一步是对调研结果作出解释和说明,得出结论,向管理部门提交调研报告。调研报告不能只是一系列的统计数据和高深的统计公式,而应当是简明扼要的结果及说明,并且这些结果和说明应与营销决策有直接关系。

美国纽约大学的道格拉斯教授（Susan P. Douglas）和克雷格（C. Samuel Craig）教授于 1983 年在其《国际营销调研》一书中，提出了国际营销调研的九个步骤（如图 5-2 所示），从另一角度详细描述了国际营销调研的程序，对于国际企业中从事营销调研的人员来说，也有很好的借鉴意义。

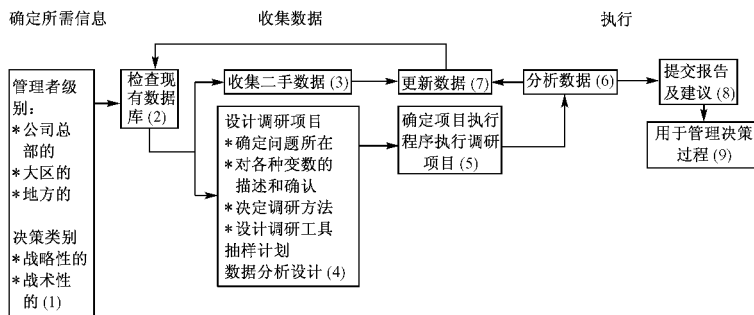


图 5-2 国际营销调研程序

资料来源：Douglas and Craig, *International Marketing Research*, Prentice Hall, 1983
p. 27.

第二节 国际营销决策所需要的信息

营销调研是为营销决策服务的。这就是说，营销调研的目标和范围，要由营销决策对信息的需要来确定。国际营销决策有很多，归纳起来，主要有下述五种决策。

第一，进入国际市场的决策。即决定企业是否应进入国际市场，从事国际营销。

第二，市场选择决策。即决定在世界一百多个国家的市场中，进入哪个或哪些市场。

第三，进入方式决策。即决定以何种方式（如出口、许可

贸易、国外合资企业、国外独资企业等）进入国外市场。

第四，营销组合决策。即决定如何将企业的各种资源（如人、财、物）在世界各国市场、各子公司、各产品系列之间进行分配。

不同的决策需要不同的信息。现将这五大决策所需要的信息分述如下：

一、进入国际市场的决策

是从事国际营销，还是继续搞国内营销？要作出这种决策，需要企业将国内外的机会和潜在的困难进行比较。需要搜集的资料包括：

- （1）国际市场和国内市场的价格。
- （2）产品的世界市场总需求量。
- （3）企业潜在的世界市场份额（Market Share）。
- （4）影响企业市场份额的竞争因素。主要竞争对手来自哪些国家？它们的市场份额是多少？主要营销策略如何？
- （5）企业产品进入世界市场是否会导致企业产品单位成本的降低？降低幅度有多大？
- （6）企业的人、财、物等资源条件。企业可以主要根据上述资料来对国际营销的机会进行评估，看看国外市场机会是否足够大。如果资料表明，企业潜在的国际市场份额非常小，不值得企业去开拓，那么企业还应集中力量搞国内营销。如果资料表明国际市场潜力很大，而且企业具备足够的实力，就要下决心进入国际市场。

二、市场选择决策

企业在进入国际市场时，不可能一举进入所有国家的市场，而是要选择某个或某些国家作为目标市场。这就需要将各国市场根据其吸引力的大小予以排列。吸引力愈大，次序愈靠前，企业

愈优先进入。在评价一国吸引力大小时，需要搜集的资料包括：

（一）市场潜量

市场潜量（Market Potential）是指理想状态下的市场总需求量。在一般条件下，计算某国的市场潜量是比较困难的，所以往往在计算市场销售量的基础上对市场潜量进行估算。

某国市场销售量 = 当地产量 + 进口量 - 出口量

但是某国市场销售量并不能真正代表其市场潜量。例如某国政府限制消费品的进口，该国的消费品实际上处于短缺状态。如果外国企业在当地建厂生产消费品，避开进口限制，实际销售量有可能比原有销售量高出若干倍。

（二）市场竞争情况

在研究某国竞争因素时，调研人员需要的信息很多，主要包括：（1）该国主要竞争者是哪些公司？它们分别来自哪些国家？（2）这些竞争对手在该国市场各占多大份额？未来发展趋势如何？（3）主要竞争对手的营销策略如何？各自的优劣势如何？

（三）市场国的政治状况

该国的政治制度如何？政局是否稳定？政策和法规是否具有连续性？政府对外来产品和外来投资的一般态度和政策倾向性如何？

企业要根据上述资料，将各国市场进行比较，选择那些最有吸引力、最有发展前途的市场作为目标市场（Target Market）。

三、进入方式决策

企业一旦选定了目标市场，下一步就要考虑进入市场方式的问题。是出口，还是许可贸易？是国外组装，还是国外生产？在选择进入国际市场的方式时，所需搜集的资料主要包括：

1. 市场潜量。
2. 贸易壁垒（如关税、配额等贸易限制）。
3. 运输费用。
4. 当地竞争情况。
5. 政府给予外来企业的优惠条件和施加的限制。
6. 政治状况。
7. 企业的人才、技术、管理经验、资金等资源条件。

上述资料对企业选择进入市场的方式是极为重要的。例如，如果目标市场的规模很大，但贸易壁垒高、运输费用昂贵，那么企业愈是采用直接方式进入市场，获利也愈多；如果目标市场的政局不稳，企业应采用比较间接的方式，风险可能会小一些。

四、营销组合决策

产品、价格、分销和促销是企业的可控制因素，如何最佳组合和配用这四个因素是出口企业的产品能否成功地进入市场国的关键。国际企业必须尊重客观现实，不能凭主观臆测行事，这就要求调研人员首先了解市场国中有关顾客的情况，然后再就产品、价格、分销和促销这四个营销因素分别进行调查研究。

（一）有关购买者的信息

对出口企业来说，它的产品不可能适合整个进口国全部人口的各种需求，只能去满足进口国中某一部分顾客（目标市场）的需求。这个目标市场如果是消费者，则他们的收入、年龄、受教育程度、职业、道德准则、消费习惯等情况是企业必须了解的基本内容；如果这个目标市场是工业用户，则要了解其数目、地理、分布、规模大小、资信状况、发展前景等有关情况。

对购买者的调查，要着重了解他们的购买动机、习惯和偏好等。例如：顾客为什么购买牌号甲，而不买牌号乙？他们购买产品后如何使用？他们在选择产品时最注重产品的哪些特性？对什么

因素最反感？这些信息都会有助于企业成功地制定营销组合策略。

（二）有关产品的信息

产品适销对路是海外营销成功的基础。但如促使产品适销对路，必须对有关产品的信息有足够了解。在这方面需要掌握的主要信息包括：目标市场对产品的颜色、大小、设计风格、所用材料、操作特点、技术性能、用途、使用方式、使用条件等有哪些具体要求？对服务种类、服务方式、服务收费标准和方式等有哪些具体要求？其他公司在这方面有哪些成功的经验？有哪些失败的教训？

（三）有关分销渠道的信息

这里所讲的分销渠道，主要是指进口国内部的分销渠道。企业在这方面需要掌握的信息包括：该产品在市场国的常规分销渠道有哪些？其他可供选择的非常规渠道有哪些？利用常规渠道有哪些利弊？利用非常规渠道有哪些利弊？各级中间机构在技术、服务、促销、资金等方面的功能如何？各级中间机构的存货水平如何？该国市场对交货期有哪些具体要求？在批零差价、折扣和信贷方面有哪些习惯做法？经营该类产品的最主要的中间商有哪几家？经营现状（如规模、营业额增长速度、经营范围、推销队伍、顾客类别、地区分布、服务设施、市场地区等）如何？市场国在运输、储存等方面的条件如何？

（四）有关价格方面的信息

价格是产品进入国外市场的最敏感的因素之一，需要企业掌握的信息也很多，主要包括：在进口国中，该产品是由企业定价还是由政府定价？如果是由企业定价，是企业家有完全的定价权还是受到政府的某种限制？该产品在市场国需求弹性如何？直接竞争性产品和间接竞争性产品的供求状况和价格水平如何？市场

国的运输费用如何？渠道成员加成率如何？信贷条件和销售条件、支付方式上有哪些习惯性做法？顾客对价格变动的承受力如何？

（五）有关促销方面的信息

促销的主要方式包括广告、人员推销、营业推广和公共关系。为了正确地制定促销决策，也需要掌握大量信息。例如，广告决策所需要的主要信息包括：顾客购买某种产品所追求的根本利益是什么？确定怎样的广告主题才能在最大程度上诱导顾客采取购买行动？目标市场习惯于哪一种广告信息表达方式？对色彩、画面等有哪些偏好和禁忌？可供选择的广告媒介有哪些？各种媒介市场覆盖面及成本如何？广告代理业的发达程度如何？主要广告公司的业务范围、能力、市场覆盖面、收费标准等方面的条件如何？

五、资源配置决策

企业的人、财、物等资源是有限的，企业应把它们投放到最能产生效益的市场上和产品上。假设企业在甲国的投资占国外总投资的 50%，但在甲国的利润只占企业国外总利润的 20%；而企业在乙国的投资只占 10%，利润却占 30%。在这种情况下，如果甲国的营销前景再不特别具有吸引力的话，企业就应考虑减少在甲国的投资，追加在乙国的投资。这就是一种企业资源的重新配置。企业制定资源配置决策需要的信息包括：

1. 企业在各国市场上的销售潜量。
2. 企业在各国市场上的经营状况。
3. 企业各种产品在各国市场上的生命周期状况。
4. 企业在各国市场上各种经营方式的经营现状及前景。

应该指出，国际企业的资源配置决策是一个非常重要且非常复杂的决策，需要的信息量极大。上述几条只是一个纲目，每一

条都包含着大量的、具体的信息。企业只有在充分地掌握了这些信息之后,才能不断地调整企业资源在各国市场、各种产品、各种经营方式之间的分配,使其产生最佳的经济效益。

第三节 案头调研

一、案头调研的概念和作用

案头调研(Desk Research)又称为二手资料调研(Secondary Data Research)或文献调研(Literature Research),是指查寻并研究与调研项目有关资料的过程,这些资料是经他人收集、整理的,有些是已经发表过的。

在国际营销中,案头调研的作用主要表现在如下两个方面^①:

1. 是重要的信息来源,为某些营销决策的制定奠定基础。例如,企业在制定市场选择决策时,可以通过案头调研搜集到各国人口、收入、政法环境等方面的资料,筛除没有前途的市场,初步选择出市场潜量大、经营环境好的国家作为目标市场。

2. 为国外实地调研打下基础。到国外进行实地调研的成本是很高的。调研人员进行实地调研之前,一般先进行案头调研,这是因为,案头调研可以为实地调研提供必要的背景资料,使实地调研的目标更加明确,从而节省时间和调研成本。

二、二手资料的来源

成功地进行案头调研的关键是发现并确定二手资料的来源。二手资料的来源有很多,下面仅介绍最常用的资料来源。

^① International Trade Centre, *Export Marketing Research*, Geneva, 1978, p. 50.

（一）调研者的案卷

有经验的调研人员往往把以前每一次调研中搜集到的各种资料储存起来，以备日后使用。经过一定时期后，调研人员的这些案卷便成了一个非常有用的小资料库，进而成为调研者最方便、有时也是最重要的二手资料来源之一。

（二）本企业的营销信息系统

西方许多企业都建立了以电子计算机为基础的营销信息系统，其中储存了大量有关市场营销的数据资料。这种信息系统的服务对象之一就是营销调研人员，因而是调研人员的重要的二手资料来源。

（三）本企业的记录

有些企业虽无正式的营销信息系统，但也存有某些资料和记录，如某产品在某国市场上历年的销售额，各国客户的名单及简要情况（如规模大小、市场覆盖面大小、历次成交的数量、金额、支付和交货方式等），推销员、代理商或经销商的销售情况报告以及顾客的函电等。

（四）政府机构

我国政府在许多国家和地区设有商务处。通过这些商务处，可以系统地搜集到各国的市场情报，如贸易统计资料，关税及海关情况，进口商、零售商、制造商名录，有关政府部门的名称及地址，有关统计资料和出版商的名称及索取办法，官方和非官方的可以提供某种帮助的组织机构，等等。我国的国际贸易促进会及各地分会也掌握着大量的国外销售和投资方面的信息。

此外，企业往往可从外国政府的有关部门得到更多信息。许多国家的政府为了帮助发展中国家对其出口，专门设立了“促进进口办公室”，负责提供下列一些信息：（1）统计资料；（2）

销售机会；（3）进口要求和程序，当地营销技巧和商业习俗；（5）经营某一产品系列的进口商、批发商、代理商等中间机构的名单；（6）某一类产品的求购者名单及求购数量^①。

（五）国际组织

许多国际组织都定期或不定期地出版大量市场情报，这里只介绍比较重要的几个国际组织：

1. 国际贸易中心（International Trade Centre, ITC）

该中心提供某些产品的市场研究、各国的市场概况以及各国“促进进口办公室”名单和服务范围等方面的资料。此外，该中心还提供咨询服务，提供有关各种产品贸易数据的电脑软盘。

2. 联合国（United Nations, UN）

提供国际的和国别的有关贸易业务及其他方面的统计丛书以及和市场发展有关的各种专题研究报告。

3. 粮食与农业组织（Food and Agricultural Organization, FAO）

提供有关农业及相关领域的统计丛书和包括市场研究在内的专题研究报告。

4. 经济合作与发展组织（Organization for Economic Cooperation & Development, OECD）

提供有关外贸、工业、科技、粮食、运输等方面的研究报告和统计丛书。

5. 联合国贸易和发展会议（United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD）

提供有关国际贸易许多方面（如贸易壁垒、普惠制等）的会议文件和专题报告。

6. 联合国经济委员会（UN Economic Commissions）

^① International Trade Centre, *Export Marketing Research*, Geneva, 1978, p. 54.

提供有关地区的统计资料和专题报告。

7. 国际货币基金（International Monetary Fund, IMF）

提供各国的或国际性的有关外汇管理条例和其他贸易壁垒、外贸、金融及经济发展等方面的报告。

上述大部分国际组织都提供其各种出版物的目录集。然而，它们所编写的许多研究报告和其他资料并不公开出版，在目录集上也找不到，但通常可通过与某组织内部的某一部门直接联系即可得到。因此调研人员应熟悉这些重要的国际组织的内部结构及其内部各部门的工作范围。

（六）行业协会

许多国家都有行业协会，许多行业协会都定期搜集，整理甚至出版一些有关本行业的产销信息。对调研者来说，这也是一种有价值的信息来源。但是，有些行业协会的信息服务对象仅限于本协会成员。此外，有些行业协会提供的信息是不够准确的，因为这些信息是从其成员那里搜集到的，而其成员数量每年都可能有所变化，一些规模最大的企业有可能并未参加其所在行业的协会。这些问题都需调研者给予注意。

（七）调研机构

这里的调研机构主要指各国的咨询公司、市场调研公司。这些专门从事调研和咨询的机构经验丰富，搜集的资料很有价值，但一般收费较高。企业在制定重大营销决策（如到某国设立营销公司或投资建厂等）时，往往有必要利用当地的调研机构。

（八）银行

银行是市场信息的重要来源。如果本国的某家银行是一家国际性大银行的分行，或者与国外银行有着广泛的业务联系，那么它一般能提供下列信息和服务：（1）提供有关世界大多数国家

的经济趋势、政策及前景，重要产业及外贸发展等方面的信息；（2）提供某一国外公司的有关商业资信状况的报告；（3）提供各国有关信贷期限、支付方式、外汇汇率等方面的最新情报；（4）介绍外商并帮助安排访问^①。

调研人员应首先接触自己的银行，因为银行一般都愿意向自己的客户提供信息和帮助。此外，调研人员还应与大型的国际银行（在本国的分行或其总部）进行联系，要求其提供有关信息。一些著名的国际银行，如巴克莱银行、劳埃德银行和大通曼哈顿银行等，都出版一些期刊，并免费寄送给需要者。这些期刊能向调研人员提供经济、金融、贸易等方面的有用信息。

此外，调研人员还可径向目标市场所在地的主要银行发函联系。这些银行除能提供所在国的经济、金融等信息外，还能将自己的客户介绍给调研人员。这些银行客户有可能成为企业的潜在顾客或供应商。

（九）消费者组织

许多国家都成立了以保持消费者利益为宗旨的消费者组织，这些组织的众多任务之一就是测试各企业生产和销售的产品，并向公众报告测试结果。这些组织有时还向公众报告零售价格并进行消费者调查。这些信息对调研者来说都是极有价值的。

（十）图书馆

一些较大的综合性图书馆和专业图书馆都藏有大量有关世界经济、国际贸易、国际环境等方面的图书资料。调研人员可以在图书馆查阅到一些有用的市场背景资料。在某些专业图书馆还可以查阅到一些更为具体的资料，如企业名录、贸易统计资料等。

^① International Trade Centre, *Export Marketing Research*, Geneva, 1978, p. 59.

（十一）公司

为了成功地打入某一国家的市场或与当地的公司进行有效的竞争，了解有关竞争对手（现实的或潜在的）的信息是十分必要的。有关竞争者信息的一个重要来源，就是这些公司本身。调研人员可直接与这些公司的公关部联系，索取产品目录、价格单、产品说明书、经销商名单，年度财务报告等。在某些情况下，通过间接途径索取这些资料可能更好一些。

（十二）网上信息调研及服务

仅仅在 10 年之前，互联网技术还没有被广泛使用，搜集二手资料是一件耗时、费力的工作。现在，调研人员用几分钟在网上调研，往往会得到过去几个小时、几天，甚至几个星期的劳动成果。无论是政府机构、国际组织，还是图书馆或其他公司，调研人员都可以在网上与其发生联系，索取或直接下载所需的资料。

此外，在许多国家还有一些机构专门从事网上信息出售的服务。例如，美国商务部每月出版一张叫做“全国贸易数据库”（National Trade Data Bank, NTDB）的光盘，其中有约 17 万份文件，其内容包括一些市场研究报告、国内外经济数据、进出口统计数据以及国别研究报告等^①。此外，联合国、国际货币基金组织、世界银行等国际组织也都在网上向公众及企业提供各种经贸数据及各种分析报告。本章附录列出了欧美国家的一些机构、国际组织以及一些出版物的网址，调研人员可通过这些网址获取大量的、与国际营销有关的二手资料。

三、案头调研中应注意的问题

案头调研的优点是省时间、省费用。然而，调研人员务必注

^① Michael R. Czinkota and Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing*, Harcourt, Inc., 2002, p. 234.

意，在许多市场上得来的二手资料都存在着严重缺陷。调研人员特别需要注意下述几个方面的问题；

（一）可获性

某些国家统计非常完备，企业可以很容易地得到所需要的资料，可是在另外一些国家（特别是发展中国家），统计手段落后，调研人员很难得到需要的资料。

（二）时效性

在某些国家某些信息来源中得到的数据资料往往已过时数年，不能作为企业决策的依据。

（三）可靠性

有些国家提供的数据是采用科学方法加工整理的，准确性很高，而另外一些国家提供的数据只是估计数，准确性不高。

（四）可比性

有时从不同国家得到的数据不能进行相互比较，这是由于各国条件不同，数据搜集程序和统计方法不同等原因所致。有时，同一类资料在不同的国家可能会使用不同的基期，同一指标在含义上也可能不大相同。例如，电视机的消费量在德国被归入消遣性支出，而在美国则被归入家具类支出。各国数据在各国之间的不可比性，必然会影响到数据的有用性，从而影响到企业决策。

由于二手资料存在着上述几个方面的问题，所以调研人员在使用这些资料时，应考虑以下几点：（1）统计资料的具体范围是什么，即包括了哪些产品的数据资料？（2）资料最初由谁搜集？目的何在？是否存在着歪曲数据的动机？（3）资料从何处搜集而来？提供资料者是否有理由歪曲数据？（4）资料是怎样搜集的？搜集的方法是否可靠？（5）该数据是否与其他地方或国

际资料相符？如有严重不符，是否能对不符的原因作出圆满解释^①。

第四节 实地调研

实地调研是指由调研人员亲自搜集第一手资料的过程。企业在采用这种方法搜集信息时应谨慎行事，因为相对案头调研而言，实地调研的成本很高。例如，当企业打算在某国选择一个代理商时，就没有必要花很多资金和时间对该国长期市场潜量进行一手资料调研。然而，如果企业打算在该国建厂生产，那么取得该国有关市场潜量的第一手资料就很可能是必要的。

一、实地调研中的常见问题

实地调研的主要方法有个别访问法、电话调查法、邮寄调查法、商店观察法等。在采用这些方法时，往往需要用抽样调查和问卷调查等技术。采用这些方法和技术的具体步骤在国内外营销调研中没有多大区别，故在此不予赘述。本节的重点在于研究在外国营销调研中应用这些方法和技术的一些特殊问题。这些问题的产生，主要是由于各国在经济、社会、文化诸方面存在着差异。

（一）抽样调查中的问题

一项抽样调查要取得成功，样本必须有代表性。但是，在许多国家，特别是发展中国家，抽样调查很困难，样本往往具有很大偏倚性，难以得到可靠的概率样本。有的国家人口统计不完全，有的地区根本没有街道图，房屋未编号。在这种情况下，国

^① L. S. 沃尔什：《国际市场营销学》（中译本），中国对外经济贸易出版社，1989年1月第1版，第31页。

际调研人员不得不采用就便抽样法。这当然就存在着数据不准确的可能性。

（二）问卷调查中的问题

在国外使用问卷（Questionnaire）方式进行调查，最重要的问题就是语言的翻译，翻译不当就会引起误解，致使调查失败。

在同一个国家有几种语言的情况下，问卷的翻译就更为困难，必须在一国中被译成若干种语言。例如，印度在不同的地区共有 14 种官方语言，加拿大主要是英语和法语两种语言；在扎伊尔，官方语言是法语，但人口中只有少数人能讲流利的法语，大多数人能用本国 4 种混合方言中的一种流利地交谈。在这种情况下，问卷调查是极其困难的，因为一种语言中的成语、谚语和一些特殊表达方法很难译成另一种语言。

问卷调查中的另一个问题是，问卷的邮寄在许多发展中国家中十分困难。有些国家的邮电系统效率低，例如巴西的国内信函有 30% 根本收不到^①，在这样的国家中邮寄问卷的调查法就行不通。

（三）电话调查中的问题

在一些工业化国家，特别是在美国，家庭电话拥有率很高。在这些国家中，即使是进行消费者调研（Consumer Research），采用电话调查法也是可行的。然而，在许多发展中国家，电话数量很少。例如，在印度，每千人只拥有 32 部电话，印度尼西亚的情况也差不多^②。况且，安装电话往往要拖延很久，安装费和电话租金也都很高。在这些国家中，即使是进行工业调研（Industrial Research），采用电话调查法也是不足取的。

① Vern Terpstra, *International Marketing*, 4th ed., The Dryden Press, 1987, p. 185.

② U. S., Census Bureau, *Statistical Abstract of the United States*, 2001, p. 858.

（四）个别访问中的问题

在发达国家，用个人访问法进行调查虽然费用高，但也不失为进行消费者调研的一条好办法，个别访问法是获取可靠数据的重要方法之一。但在许多发展中国家，采用这一方法很困难，被访问者或者拒绝访问，或者拒绝回答问题，还可能故意提供假情报等。主要原因在于：（1）在许多文化背景中，人们不愿意与陌生人交谈，妇女与陌生人谈话更是冒天下之大不韪。（2）在许多场合，被访者不愿意与来访者交流真实情况，担心来访者系政府所派，谈出真实情况有可能造成不利后果，如增加赋税等。（3）在一些发展中国家，来自中等收入阶层的被访者往往虚报自己的消费水平，以满足其虚荣心需要。例如，在印度进行的一项有关茶叶消费的调查中，来自中等收入阶层的 70% 的被访者声称自己饮用某种名牌茶叶。这一调查结果是不符实的，因为在印度市场上，60% 的茶叶是无牌、无包装的普通茶叶^①。（4）被访者受教育程度太低，以至连口头交流都有困难。（5）在许多发展中国家都没有或少有市场调研公司，这就使得与当地居民进行面谈变得更为困难和复杂。

二、解决实地调研问题的方法

以上介绍了进行国际实地调研中的几个较常见的问题。如何解决这些问题？应该说尚无放之四海而皆准的通用方法。在这里，仅就如何解决这些问题提一些建议。

1. 要重视借鉴书本知识

现在美国、日本、西欧等发达国家已出版了一些有关国际营销调研方面的著作。调研人员可从中学到一些专门的调研技能。

2. 取得当地人的帮助

^① Subhash Jain, *International Marketing Management*. Boston: Kent Publishing, 1984, p. 568.

尽管各国之间存在着文化差异,但在许多国家中都可找到一些人充当跨越文化障碍的桥梁。这些人应精通两国语言和两种文化,最好系统地接受过营销学和营销调研方面的训练。他们在帮助企业搞好在当地调研项目的过程中,可以起到很大作用。

3. 问卷翻译可采用两次翻译(Back Translation)的做法

即首先用中文起草问卷,并请翻译译成外文,然后到市场国请当地的翻译译成中文,调研人员再将两份中文问卷进行对比,考察其中的差别。如在含义上无差别,说明外文翻译正确;可在市场国使用。否则,还需进一步找出差距之所在,对两次翻译进行推敲。实践证明,这种“两次翻译”的做法是解决问卷翻译问题的有效方法。

4. 加强对调研人员的培训

通过培训调研人员,使其熟练掌握各种调研技巧。这样,当在某国不能使用某一种或某几种调研方法时,还可以使用其他方法。

5. 通过实践积累经验

经验是最好的老师,只有通过营销实践,才能真正了解一个市场。营销调研费用很昂贵,有些市场在近期内规模不会太大,搞调研不值得,这时企业可以不搞正式的营销调研,而是采用直接向该市场进行试探性出口的方法,借此了解市场。这实际上是一种低成本的调研方法。许多西方的公司在中国设有办事处和子公司,其业务量很小,实际上是亏本经营,但这些西方公司并不撤回这些办事处和子公司,因为可以通过这些办事处和子公司了解许多中国市场的情况。这实际上也是一种低成本的营销调研活动。这些西方公司的着眼点在于中国的未来市场。

第五节 国际营销调研的组织

国际营销调研的组织工作主要包括两个方面的问题：一方面，调研公司由公司总部搞，还是由各国的子公司搞？另一方面，调研工作是由企业自己搞，还是委托企业外部的市场调研公司或咨询公司搞？

一、母公司调研与子公司调研

国际企业的营销调研工作既可以在本国的公司总部进行，又可以由国外的子公司负责。一些大型跨国公司往往在两个层次上都设有营销调研部门。然而在不同层次上所调研的内容有所不同，因为不同层次的管理者面临着不同的决策，需要不同的信息。

公司总部所进行的调研一般都是为了制定公司长期发展战略和公司总体规划。例如公司应进入哪国市场？应撤出哪国市场？应在哪国市场上追加投资？要制定这些战略决策，应由公司总部负责进行营销调研，了解与这些决策有关的信息，如公司在各国市场上的经营状况，各主要产品系列在各国所处的生命周期，各国宏观经济环境、政治环境和法律环境的变化以及各国营销环境的相互比较，主要竞争对手的营销策略及其对世界市场形势的影响等。

各国子公司所进行的营销调研主要是为制定日常经营决策和短期经营计划服务的。例如：导致本子公司上一季度销售额下降的原因有哪些？公司是否应辞掉经销商甲，聘任经销商乙？公司打算在专业杂志上刊登广告，应在杂志第几期上登载？要作出这些日常经营决策，就要由子公司负责进行调研工作。

二、委托调研与公司自己调研

营销调研工作是十分重要的，因此许多公司都设有专门的调研部门。以美国 NCR 为例，该公司在总部由国际营销副总裁领导下的一位专职人员负责公司总部的国际营销调研工作。该公司在日本、英国和德国的子公司都设有营销调研部。可以说 NCR 公司的调研力量是很强的。但是 NCR 公司并不是将所有的调研项目都由自己完成。该公司在印度市场上的调研项目就是委托其他调研组织来完成的。许多小公司没有专门的营销调研机构和人员，所以也将调研项目委托给外部机构进行。这就说明，究竟是由企业自己进行调研还是委托外部机构调研要取决于具体的情况。

当企业处于下述情况之时，最好委托外部机构进行营销调研：

1. 企业没有专门的调研人员；
2. 企业有专门的调研人员，但已无力承接新的任务；
3. 企业到某国去进行营销调研，不能克服信息交流方面的障碍，如语言不通，环境不熟等；
4. 调研项目非常重要，企业所拥有的调研人员不如外部机构的调研人员更有经验，更专业化；
5. 企业在某国市场营业额很小，不值得派人前往进行调研；
6. 调研项目是定量消费者调研，需要在国外有一支完备的实地访问队伍。

当企业处于下述情况之时，最好由公司自己完成调研项目：

1. 企业有足够的调研力量；
2. 企业在该市场上已有丰富经验；
3. 企业在该市场上尚无经验，但该市场潜力很大，值得花力量去获得在该市场上进行调研的经验；
4. 调研项目属于工业调研，而且只需要少量的访问人员；

5. 本公司与外部调研机构在信息沟通上有困难, 比如有关高技术产品的调研, 企业外部的调研人员可能不懂技术, 难以胜任调研任务;

6. 该市场上根本不存在专门的调研机构或咨询机构。

第六节 国际营销信息系统

国际营销信息系统 (International Marketing Information System), 就是为搜集、整理、贮存、检索和分析信息并据以制定国际营销决策而设计的一个持续的系统。建立这个系统的目的在于: 第一, 保证搜集到信息; 第二, 保证信息与决策有关; 第三, 保证信息可以被管理部门容易地得到、理解和使用。

一、国际信息系统的构成要素

每个国际企业向国际市场提供的产品不同, 打入国际市场的方式不同, 企业内部的资源条件不同, 因而面临的国际营销决策及其所需要的信息不同。这就决定了每个企业所建立的信息系统的构成要素不同。一个大型多国公司可能有多种产品系列, 同时在很多国家和市场销售产品或提供服务, 甚至同时有多种经营方式。每一种产品决策, 每一个国家和市场的选择决策、每一种经营方式的决策, 以及上述各项决策的交叉和组合决策, 都需要不同的信息内容, 因而在一个总的国际营销系统之下, 企业可按不同标准建立不同的子系统。比如按国家设立子系统, 每个子系统要包括企业在该国各种产品的供求情况, 各种经营方式的经营效果以及该国的宏观经济形势等方面的信息, 为制定公司总体控制和长期战略规划服务。各国子系统还可以从母公司的总系统中获取信息, 帮助作出各种日常业务决策。总系统与子系统的关系如图 5-3 所示。

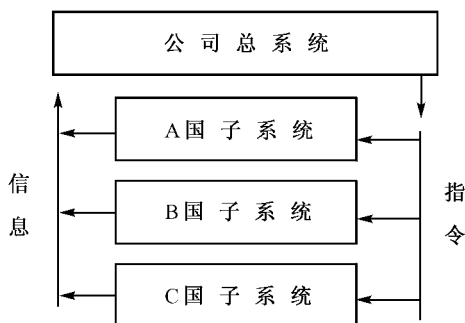


图 5-3 总系统与子系统

确定信息系统的构成要素是非常重要的问题，它决定了系统中的信息内容与决策的相关程度，因此也就决定了所设计的信息系统的作用大小。在此我们只对国际营销信息系统的构成要素作一个一般性概括。无论什么性质的国际企业，在其国际营销信息系统中，一般都要包括这些要素（见表 5-1）。

表 5-1 国际营销信息系统的一般构成要素

类 别	内 容
(1) 市场信息 市场潜量	有关产品的潜在需求方面的信息，包括公司现有产品在市场上的地位和前景；有关互补产品和替代产品的产销信息
消费者态度和行为	消费者或用户对公司现有产品的态度和需求；购买阶层、购买时间、购买频率等信息
分销渠道	有关公司分销系统，竞争对手的分销系统、独立经销商、批发商和零售商的分销系统的信息，包括可获性、态度和偏好、效率等
信息传递媒介	媒介的可获性，效果及成本方面的信息
新产品	有关新产品（包括已在其他国家销售过的产品）、新设想及其市场潜力的非技术性信息
竞争对手的销售	竞争对手销售额、历史、现状及趋势

续表

类 别	内 容
对手的市场经营规划	竞争对手现有产品和新产品的市场经营规划（如营业推广、广告、销售区域等）
竞争产品	竞争对手现有产品和在研制产品的特性及价格
对手的管理	有关对手能力、员工士气、调离调入频繁程度、生产效率等信息
对手的投资	竞争对手的投资、扩建计划、迁移计划等等
(2) 惯例和法令方面的信息	
外 汇	外汇管制当局所操纵的外汇汇率变化及趋势；外汇制度和外汇市场；外汇银行及其他有关贸易金融机构的信息
税 收	外国当局对所得、股息和利息的课税规定，所持的意向和态度；关税
其 他	影响经营、资产和公司投资的其他信息，包括地方机构和国家机构的条文、规定和法律等
(3) 资源信息 人 力	劳动力来源、失业、罢工等情况
资 金	公司所用资金的来源及成本
原 料	原料的来源及成本
(4) 一般情况	诸如国民生产总值、人均国民收入、经济增长速度、经济结构、经济地理一类宏观经济数据
社会文化因素	社会结构和习俗、生活方式、教育普及程度、宗教信仰等
政治因素	“投资气候”、政体、政治安定性、选举、政局变动、国际关系、战争等因素
科技因素	重大科技成果、技术发展趋势等
管理做法	如员工报酬、对员工的招聘和解雇、会计体系及报表程序等方面的管理做法和程序
(5) 公司经营信息	公司性质不同，衡量标准也不同。一般可包括下面一些数据：投资收益率、市场份额率及变动趋势、营销支出占销售额比率、各产品系列销售增长等

二、国际数据的收集和处理问题

（一）资料来源问题

资料来源可以有两种划分方法。第一种划分方法是将资料来源分为第一手资料（实地调研）和第二手资料（案头调研）。第二种划分方法是将资料来源分为企业外部来源和企业内部来源。在此需强调的是企业内部的资料来源。企业内部的信息传递是企业顺利运行的必要条件。在国际营销中，建立一个有效的内部信息传递系统是至关重要的，这是由国际企业的经营范围广、母公司与各子公司之间的距离相对遥远这一特点所决定的。

（二）数据搜集方式问题

数据搜集方式可根据企业投入力量的大小分为四种：

1. 一般观察：对各种信息进行一般性地了解，并不特别注意某一问题。这种方式投入力量最小。
2. 监视：无实际搜寻行动，只是集中观察某一方面的信息。
3. 简单调查：对某一方面的信息进行有限的和非正式的搜寻。
4. 调研：为某一目的、某一信息进行正式的、有组织的调查和研究。

（三）数据的可比性问题

从各国得来的数据能否进行相互比较，是否能按照统一标准而输入企业的信息系统，从而帮助管理部门作出正确的决策，是建立国际营销信息系统必然遇到的一个重要问题。企业必须有一套完备的程序和机制，对这些数据进行调整、换算和加工，使其在具备可比性的基础上输入信息系统，这样才能使信息成为决策基础。

信息系统可简可繁。最简单的系统只提供信息来源，复杂的系统则包括全面使用电子计算机，并提供具体的决策模型。企业

应根据自身的条件，建立起或简或繁的国际营销信息系统，使企业的国际营销决策逐步走向科学化。

复习思考题

1. 试比较市场调研、营销调研和营销信息系统三个基本概念的同异。
2. 国际营销调研与国内营销调研有什么区别？
3. 简述国际营销调研的程序。
4. 某电视机生产企业欲将其产品打入国际市场。为正确地制定这一决策，需了解哪些方面的信息？可能有哪些信息来源？
5. 在国外进行实地调研可能会遇到哪些问题，应如何解决这些问题？
6. 企业是否应委托市场调研公司或咨询公司来完成国际营销调研项目？
7. 国际营销信息系统的含义是什么？该系统的基本构成因素有哪些？

【案例分析】

冰岛的水

斯坦·奥提（Stan Otis）此刻心情复杂。他刚与花旗集团的副总裁罗杰·莫利（Roger Morey）通完电话。莫利向他提供了一个在该公司投资银行部的职位。面试非常顺利。斯坦毕业于美国东北部一所主要私立大学，花旗集团的管理层对此印象很深。“斯坦，我相信你能在这干得很出色。一周内让我们知道你是否接受这份工作。”莫利对他说。

斯坦心想，这3个月的求职有了很好的回报。然而，另外的

一个计划使接受该职位与否的决定变得复杂。斯坦几个月前从一次欧洲之旅回来。这是他父母给他的迟来的毕业礼物。此行他到过冰岛的雷克雅未克。即使语言沟通不是很好,但他仍觉得这个地方非常迷人。特别吸引他的是这里工厂稀少,自然景色优美。其中,他觉得这里的水的味道特别地好。回国后,他开始打算把这些水运到美国。

美国的水市场

为了评估从冰岛进口水到美国的可能性,斯坦知道他首先要对美国水市场的总体情况有更多的了解。幸好,他几个大学同学在一家市场研究公司工作。为了回报欠斯坦的人情,这些朋友为他提供了一份水市场的咨询报告。

咨询报告

纯净水占美国饮料消费总市场的11%。市场份额的总体状况,参见图1。

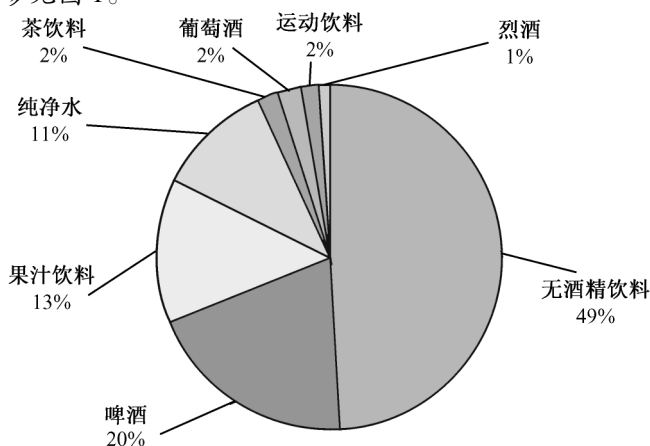


图1 美国零售饮料市场份额 (1998年)

水被分为两大类：地表水和地下水。地表水主要是指河水和湖水。地下水是指地下蓄水。在美国，人们主要的饮用水包括经过处理或加工的水、矿泉水、有汽水或泡腾水、苏打水和汤力水。

经过处理或加工的水来自中央水库供水或净化河水。这类水通常供应自来水，并且已被净化和氟化。矿泉水是泉水，含丰富的矿物质。这些矿物质或是添加的或是天然的。天然矿泉或地下含水层都蕴涵天然矿泉水。源头的泉水成分稳定，产量和温度也稳定。矿泉水区别于其他类型的水，正是由于其源头水质稳定和相对高的矿物质和微量元素含量。而且加工过程并不使原有的水质改变。

有汽或泡腾水含天然或人造二氧化碳物质。有些矿泉水流出地面时被地下气体二氧化碳化了。但流出地面后，在常压下失去了所含的二氧化碳。许多这样的水随后被注入二氧化碳。经过这一处理后，这些水的二氧化碳含量就与其流出地面前的二氧化碳含量一样多了。

苏打水是加入了人造二氧化碳物的蒸馏水或自来水。这类水的矿物质含量取决于其水源和经过的净化程序。汤力水与苏打水的加工程序一样，不同的只是多加入了一些苦味药草调味。

矿物质对水的味道和质量都很重要。矿物质的种类和种类的多样化能使水成为一种健康且可口的饮料。水中矿物质的组成决定了水的相对酸性。酸性用 pH 值来衡量。pH 值最高值是 14，最低值是 0，中性是 7。值越高表明水含了越多的固体，例如镁。这种水被称为“硬水”。相反地，pH 值越低的水被称为“软水”。大多的自来水都是软水，而大部分在市面上出售的水通常是硬水。

美国水的消费情况

在美国，自来水通常便宜，相对纯净，而且供应充足。过去纯净水在美国的消费对象都是有钱人。然而过去 10 年，纯净水

开始吸引更多的消费者。这一变化的四大主要原因是：

1. 消费者日益意识到城市供水的水质并不纯净（见表1）。
2. 对自来水的味道、气味和质量的日益不满。
3. 社会的不断富裕和纯净水价格的下降。
4. 日益注重个人健康，避免摄入过多的咖啡因、糖份，以及其他在咖啡和软饮料中含的成分。

表 1 消费者对城市水质的意见

你对州及联邦政府在保护公众饮用水安全方面会如何评价呢？	非常好 - 20%
	较好 - 49%
	较差 - 18%
	非常差 - 11%
你通常在家会喝什么水呢？是直接饮用自来水、经过滤的自来水还是纯净水？	自来水 - 53%
	经过滤的自来水 - 24%
	纯净水 - 22%
你曾经接到通知或听说过有关饮用水安全问题的警告吗？	是 - 21%
	否 - 79%

资料来源：盖洛普调查，1998年6月。

纯净水市场主要分布在加利福尼亚州、佛罗里达州、德克萨斯州、纽约和阿肯色州。在1998年，这些州合计的销售量占全美国纯净水总销售的53.7%。仅加利福尼亚一个州就占行业总销量的26%。全美国，每13户就有1户人饮用纯净水。全国人均消费量约计13.3加仑。纯净水的人均消费量与其他饮料的人均消费量的比较参见表2。

表 2 1998年美国饮料销量

	零售总额 (10亿美元)	人均销量 (加仑)
无酒精饮料	\$ 53.7	54.6
啤酒	53.3	21.9
烈酒	34.1	1.3

续表

	零售总额 (10 亿美元)	人均销量 (加仑)
果汁饮料	15.2	15.0
葡萄酒	13.0	2.5
纯净水	5.1	13.3
茶饮料	3.2	2.7
运动饮料	2.2	2.2

资料来源：饮料营销公司，美国纯净水，1999 年版。

1976 年前，纯净水主要被认为是美食家的专用品，一种有钱人的奢侈品。如今，在美国市场上有 750 多个品牌的纯净水。纯净水销售额从 1976 年的 2.55 亿加仑上升到 1998 年的 36 亿加仑。美国纯净水的销量翻了不止一番。抢占了咖啡、茶、牛奶、果汁和含酒精类饮料的市场份额（见图 2）。

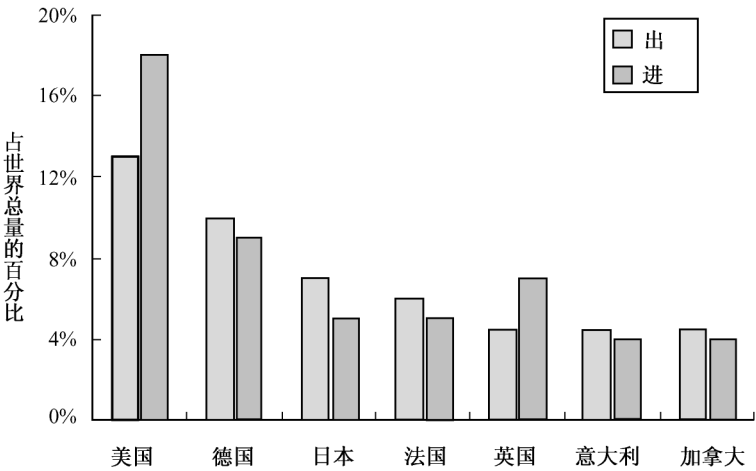


图 2 美国饮料消费增长（1988 - 1998 年）

1998 年，饮用水行业的批发销售额不到 40 亿美元，零售总

额仅 51 亿美元。从 1997 到 1998 年，纯净水销量增加了近 9%。更多的美国纯净水销售情况参见图 3。无汽纯净水占纯净水总量的 91%，1998 年上升了 11.9%。有汽纯净水下降了 3.6%。

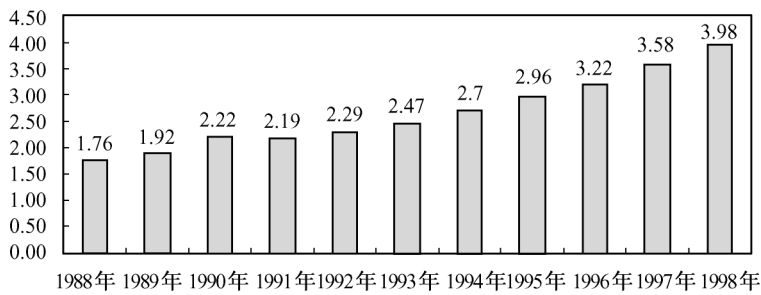


图 3 美国 1998 年纯净水销售额（10 亿美元）

1998 年，进口水在销售量方面只占美国国内市场的 4.5%，但在销售额方面，却占 18.5%（见表 3）。皮埃尔（Pierrier）公司的总部法国是向美国出口水最多的国家，占全美国进口纯净水总量的 60.2%；Naya 的总部加拿大居第二位，占 25.3%；意大利居第三位，占 7.2%（见图 4）。

表 3 美国纯净水进口所占百分比

年份	估计批发总金额所占百分比（%）	加仑所占百分比（%）
1984	8.0	1.8
1985	11.7	2.8
1986	10.0	2.6
1987	11.0	2.7
1988	12.1	3.1
1989	11.9	3.1
1990	13.0	3.7
1991	11.2	3.5
1992	12.6	4.1

续表

年份	估计批发总金额所占百分比（%）	加仑所占百分比（%）
1993	15.0	4.1
1994	16.2	4.2
1995	14.4	3.6
1996	15.3	3.8
1997	17.9	4.6
1998	18.5	4.5

资料来源：国际纯净水委员会，<http://www.bottledwater.org>。

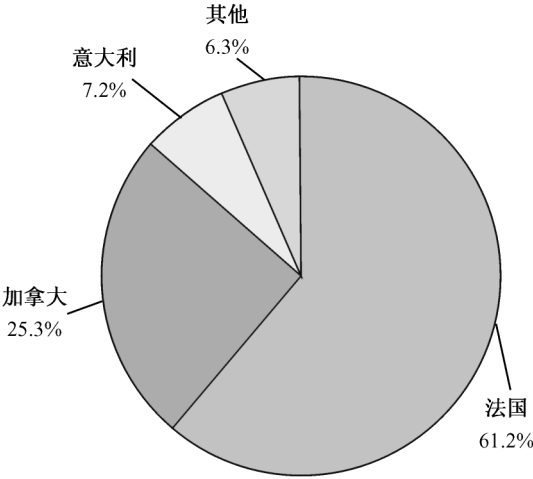


图4 各国纯净水进口（1998年）

国内生产商中，美国皮埃尔集团处于强势的龙头地位，占市场份额的 29.4%。皮埃尔集团三大畅销品牌分别是 Poland Spring、Arrowhead 和 Zephyrhills。拥有两大最畅销品牌和八大中的五大品牌，皮埃尔集团占有 1/4 的市场份额（见表 4）。

表 4 1998 年十大纯净水品牌

排名	品牌	销售额（百万美元）
1	Poland Spring（Perrier）	350.90
2	Arrowhead（Perrier）	283.20
3	Sparkletts（McKesson）	205.00
4	伊云（达能国际）	200.70
5	Aquafina（百事可乐）	165.00
6	Zephyrhills（Perrier）	134.40
7	Hinckley & Schmitt（三得利）	128.60
8	Deer Park（Perrier）	123.60
9	Ozarka（Perrier）	122.80
10	Crystal Ceyser（三得利）	113.10

资料来源：饮料世界，1999 年 4 月。

进一步调查

纯净水有两大不同的行业和子市场。五加仑装或可回收水桶的纯净水占最大的份额。Arrowhead, Sparkletts 和 Hinckley 等公司是该行业的领头人。除了常用于办公室饮水外, 2.5 加仑和 1 加仑的罐装水也在超级市场出售。这类型的纯净水是作为自来水的替代品。

如伊云（Evian）、Vittel 和皮埃尔等牌子的高档纯净水都被看作是软饮料和酒类的替代品。包装规格从六盎司到两升不等, 有一般的玻璃瓶装、聚脂塑料（PET）装和铝罐包装。越来越多的纯净水生产商改用塑料瓶装, 而不用玻璃瓶装了。因为塑料瓶装越来越被接受。PET 瓶的使用是纯净水业的一个突破。PET 瓶保留水的营养成分而不改变其味道, 而且 PET 瓶可以循环再用。PET 瓶有许多不同的规格, 是现今市面上纯净水最常用的包装材料。

纯净水市场的竞争越来越激烈。因为如可口可乐等重要的饮

料公司都推出了新品牌的纯净水。纯净水的价格继续下降。品牌形象也是重要的——许多纯净水瓶外都印上了山脉和山泉的图片来吸引消费者的注意力，让他们觉得他们饮用的是市面上最纯净的水。

美国纯净水管理条例

美国的纯净水业由三级部门管理和监控——联邦政府、州政府和业界商会。遵循联邦食品、药物及化妆品条例的美国食品及药物管理局（FDA）把纯净水作为食品来管理，包括零售的小瓶装纯净水以及家用和办公室用的五加仑大罐纯净水。和所有的食品一样，除了肉类（肉类属美国农业部管理）外，纯净水必须符合FDA食品安全和标签的各项严格要求。除此之外，所有进口到美国的纯净水必须符合进口国自身的标准以及遵守美国制定的所有条例。从事州际贸易的生产商必须接受FDA周期性突击检查。

冰岛的概况

冰岛主要是市场经济。其福利制度完善，失业率低，而且收入分配非常平均。在出口方面，冰岛的经济主要依靠渔业。渔业占国家出口收入的75%，雇佣了12%的劳动力。冰岛的经济仍易受到影响，因为鱼数量的减少，而且其主要出口产品的世界市场价格下降，其中包括了鱼、鱼类制品，铝和铁矽齐。

出口的多元化是冰岛政府的一个主要目标。同时，将继续减少预算和财政赤字，限制外债，遏制通货膨胀，修改农业和渔业政策，推行国有产业私有化。冰岛政府依然拒绝加入欧盟，主要是因为担心失去对其渔业资源的控制。

近年来，冰岛经济增长速度快，通货膨胀率低，失业率下降，而人们的生活水平提高了。从这些方面来看，冰岛是经合组织中表现最好的国家。从1994年到1997年，冰岛的平均经济增

长率是每年的 3.4%，1998 年是令人瞩目的 3.9%。失业率从 1995 年的 5% 下降到了 1996 年的 4%，到 1998 年更低了，只有 3.8%。相比之下，1998 年欧盟国家的失业率平均是 11.1%，通货膨胀常常是一个经济问题。而冰岛的通货膨胀率从 1996 年的 2.3% 下降到 1998 年的 1.8%。

与中央银行磋商后，国家商务部（Ministry of Commerce）拥有进出口许可证发放的最终决定权。中央银行负责管理外汇交易和兑换率，包括资金控制。同时负责确保所有居民的外汇都存到国家授权银行。所有的商业输出品必须申请特许证。装船单据必须寄存在授权银行。商品出口所获的款项必须存到中央银行。

总体而言，冰岛为外商投资提供了一个良好的商业气候。所有非本国居民在冰岛投资都必须接受单独审批。非本国居民在冰岛参与合资公司，其投资额不得超过公司总投资额的 49%。然而，冰岛政府已经开始取消一些限制，从而创造一个更加良好的投资氛围。其中，原规定非本国居民的投资若以外汇形式进入冰岛的必须上交，而此限制正在被考虑修改。

冰岛是欧洲经济区（EEA）的成员。这使美国或加拿大投资的公司可以免税进入欧盟成员国。冰岛同时也加入了联合国、欧洲自由体和世界贸易组织。冰岛享有美国给予的正常贸易地位（原称最惠国待遇）。拥有这些称号，冰岛的矿泉水和有汽水只需缴纳每升 0.33 美分的关税，而天然（蒸馏）水免交关税。

【问题】

1. 案例中有没有提供足够的信息来决定从冰岛进口饮用水到美国是不是盈利的生意？如果没有，还需要一些什么方面的信息来做最后决定？

2. 美国水市场的环境是否有利于从冰岛进口饮用水？

3. 过去 10 年里，可能是什么原因造成了进口饮用水市场份额的变动？

（此案例由 Michael R. Czinkota 教授编写。参见 Michael R. Czinkota and Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing*, Harcourt, Inc., 2002, pp. 427 – 432. ）

附录 重要二手资料来源及网址

联合国

United Nations

www.un.org

联合国贸发会

Conference of Trade and Development

Palais des Nations

1211 Geneva 10

Switzerland

www.unicc.unctad.org

联合国经济与社会事务署

Department of Economic and Social Affairs

1 United Nations Plaza

New York, NY 10017, USA

www.un.org/ecosocdev/

联合国工业发展组织

Industrial Development Organization

1660 L Street NW

Washington, DC20036

and Post Office Box 300

Vienna International Center

A - 1400 Vienna, Austria

www.unido.org

联合国国际贸易中心

International Trade Centre

UNCTAD/WTO

54 - 56 Rue de Montbrillant

CH - 1202 Geneva

Switzerland

www.intracen.org

联合国统计年鉴

Statistical Yearbook

1 United Nations Plaza

New York, NY 10017, USA

www.un.org/pubs/

国际贸易统计年鉴

Yearbook of International Trade Statistics

United Nations Publishing Division

1 United Nations Plaza

Room DC2 –0853
New York, NY 10017, USA
[www. un. org. pubs/](http://www.un.org/pubs/)

有关组织及机构

Selected Organiza- tions

美国国际发展署
Agency for International De-
velopment
Office of Business Relations
Washington, DC20523, USA
[www. info. usaid. gov](http://www.info.usaid.gov)

美国海关服务署
Customs Service
1301 Constitution Avenue NW
Washington, DC 20229, USA
[www. customs. ustreas. gov](http://www.customs.ustreas.gov)

美国农业部
Department of Agriculture
12th Street and Jefferson
Drive SW
Washington DC, DC20250,
USA
[www. usda. gov](http://www.usda.gov)

联合国出版处
UN Publications
Room 1194
1 United Nations Plaza
New York, NY 10017, USA
[www. un. org/pubs/](http://www.un.org/pubs/)

美国国务院
Department of State
2201 C Street NW
Washington, DC 20520, USA
[www. state. gov](http://www.state.gov)

美国财政部
Department of Treasury
15th Street and Pennsylvania
Avenue NE
Washington, DC 20220, USA
[www. ustreas. gov](http://www.ustreas.gov)

美国联邦贸易委员会
Federal Trade Commission
6th Street and Pennsylvania
Avenue NE
Washington, DC 20580,
USA
[www. ftc. gov](http://www.ftc.gov)

美国国际贸易委员会

International Trade Commis-
sion
500 E Street NW
Washington, DC 20436,
USA
www.usitc.gov

美国小企业管理局
Small Business Administration
409 Third Street SW
Washington, DC 20416, USA
www.sbaonline.sba.gov

美国商务部
Department of Commerce
Herbert C. Hoover Building
14th Street and Constitution
Avenue NW
Washington, DC 20230, USA
www.doc.gov

美国贸易与发展署
U. S Trade and Development
Agency
1621 North Kent Street
Rosslyn, VA 22209, USA
www.tda.gov

美国银行家协会

American Banker Association
1102 Connecticut Avenue NW
Washington DC 20036
USA
www.aba.com

美国管理协会
American Management Asso-
ciation
440 First Street NW
Washington, DC 20001
www.amanet.org

美国营销协会
American Marketing Associa-
tion
311 S. Wacker Drive,
Suite 5800
Chicago, IL 60606, USA
www.ama.org

美国石油研究会
American Petroleum Institute
1220 L Street NW
Washington, DC 20005
www.api.org

亚太经合秘书处
Asia – Pacific Economic

Cooperation Secretariat
438 Alexandra Road
#41 –00, Alexandra Road
Singapore 119958
[www. apecsec. org. sg](http://www.apecsec.org.sg)

亚洲开发银行
Asian Development Bank
2330 Roxas Boulevard
Pasay City, Philippines
[www. asiandevbank. org](http://www.asiandevbank.org)

东南亚联盟
Association of South East Asi-
an Nations (ASEAN)
Publication Office
C/O The ASEAN Secretariat
70A, Jalan Sisingamangaraja
Jakarta 11210
Indonesia
[www. asean. or. od](http://www.asean.or.od)

加拿大市场数据
Canadian Market Data
[www. strategis. ic. gc. ca](http://www.strategis.ic.gc.ca)

美国商会
Chamber of Commerce of the
United States

1615 H Street NW
Washington DC 20062, USA
[www. uschamber. org](http://www.uschamber.org)

美国电子行业协会
Electronic Industries
Association
2001 Pennsylvania Avenue
NW
Washington, DC20004, USA
[www. eia. org](http://www.eia.org)

欧洲投资银行
European Investment Bank
Press releases and information
on Borrowing and loan opera-
tions, Staff, and publications
[www. eib. org](http://www.eib.org)

美国进出口银行
Export-Import Bank of the U-
nited States
811 Vermont Avenue NW
Washington, DC 20571, USA
[www. exim. gov](http://www.exim.gov)

纽约联邦储备银行
Federal Reserve Bank of New
York

33 Liberty Street
New York, NY 10045, USA
www.ny.frb.org

国际商业教育与研究基金会
FIBER

Foundation for International
Business Education and Re-
search
1101 30th Street NW, Suite
200
Washington, DC 20007, USA
www.fiberus.org

世界银行

International Bank for Recon-
struction and Development
(World Bank)
1818 H Street NW
Washington, DC 20433
www.iadb.org, USA

国际货币及基金组织
International Monetary Fund
700 19th street NW
Washington, DC 20431, USA
www.imf.org

国际电信联盟

International Telecommunica-
tion Union
Place des Nations
Ch - 1211 Geneva 20
Switzerland
www.itu.int

美国制造商协会
National Association of Manu-
facturers
1331 Pennsylvania Avenue
Suite 1500
Washington, DC 20004, USA
www.nam.org

经济合作与发展组织
Organization for Economic
Cooperation and Development
2 rue Andre Pascal
75775 Paris Cedex Ko, France
and 2001 L Street NW, Suite
700
Washington, DC 20036, USA
www.oecd.org

出版物

Literature

纽约时报指数

New York Times Index

University Microfilms International

300 N Zeeb Road

Ann Arbor, MI 48106, USA

www.nytimes.com

华尔街日报指数

Well Street Journal Index

University Microfilms International

300 N Zeeb Road

Ann Arbor, MI 48106, USA

www.wsj.com

商业周刊

Business Week

McGraw – Hill Publications Co.

1221 Avenue of the Americas

New York, NY 10020, USA

www.businessweek.com

经济学家

The Economist

Economist Newspaper Ltd.

25 St. James Street

London SW1A 1HG, England

www.economist.com

金融时报

The Financial Times

Bracken House

10 Cannon Street

London EC4P 4BY, England

www.ft-se.co.uk

财富

Fortune

Time, Inc.

Time & Life Building

1271 Avenue of the Americas

New York, NY 10020

www.pathfinder.com/fortune

福布斯

Forbes

Forbes, Inc.

60 Fifth Avenue

New York, NY 10010, USA

www.forbes.com

国际金融统计	New York, NY 10281
International Financial Statistics	www. wsj. com
International Monetary Fund Publications Unit	市场份额报告
700 19th Street NW	Market Share Reports
Washington DC20431, USA	U. S. Government Printing Office
www. imf. org	Superintendent of Documents
	Washington, DC 20402
商业杂志	www. access. gpo. gov
Journal of Commerce	
100 Wall Street	海外商业报告
New York, NY 10005, USA	Overseas Business Reports
www. joc. com	U. S. Government Printing Office
	Superintendent of Documents
华尔街日报	Washington, DC 20402
Wall Street Journal	www. access. gpo. gov
Dow Jones & company	
200 Liberty Street	

第六章 国际市场细分与 目标营销

满足顾客需求是企业营销活动成功的关键。然而，世界上有200多个国家和地区，各国政治、经济、文化、地理等状况迥异，导致了各国顾客的需求差别很大，企业的资源条件无论多么雄厚，也难以同时进入所有国家的市场。同时，即使是在一国之中，顾客的需求也是千差万别，企业也不可能同时满足该国所有顾客的需求。因此，企业应首先对众多的国家进行分类和筛选，从中选择出需求缺口最大、同时又是竞争对手所忽略的国家作为目标市场，有计划、有步骤地开拓并占领这些目标市场；然后，企业还应对这些国家中的顾客作进一步分类，选出某些顾客群作为目标市场，并提供适销对路的产品满足其需求。只有这样，才能使企业在激烈的国际市场竞争中赢得竞争优势，获得更好的经济效益。

然而，如何对世界各国以及某国的顾客进行划分？如何选择目标市场并进而制定相应的营销策略？这是本章所要解决的问题。

第一节 国际市场细分 的概念和意义

一、市场细分

市场细分（Market Segmentation）的概念是由文德尔·史密

斯教授于 20 世纪 50 年代中期首次提出的^①。这是一个选择目标市场的策略思想，已得到营销学界和企业界的普遍重视。

市场细分，是指企业按照某种标准将市场上的顾客划分成若干个顾客群，每一个顾客群构成一个子市场，不同的子市场之间，需求存在着明显的差异。市场细分是目标营销的基础。

市场细分的概念依据是顾客需求的异质性理论。由于顾客需求的差异程度，市场可被分为同质市场（Homogeneous Market）和异质市场（Heterogeneous Market）。当顾客对产品的需求大致一致，而且对企业同一营销策略反应也十分相似时称为同质市场；当顾客对产品的质量、款式、价格等有不同要求，而且对企业的同一营销策略会作出不同反应时，称为异质市场，在异质市场上，具有类似需求的顾客群就构成了一个子市场（Segment）。

例如，可将服装市场根据不同性别顾客的不同需求划分成男装市场和女装市场两个子市场，还可根据顾客年龄的差别划分成老年市场、中青年市场和少儿市场等。企业可根据市场、产品、竞争以及自身条件等因素，确定究竟选择哪一个或哪几个子市场作为目标市场。

二、国际市场细分

国际市场细分（International Market Segmentation）是市场细分概念在国际营销中的运用。国际市场细分具有两个层次上的含义。第一，世界上有众多的国家，企业究竟进入哪个（或哪些）市场最有利？这就需要根据某种标准（如经济、文化、地理等）把整个世界市场分为若干子市场，每一个子市场具有基本相同的营销环境。企业可以选择某一组或某几个国家作为目标市场。这种含义的国际市场细分称为宏观细分（Macro Segmentation）。第

^① Wensell R. Smith, "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies," *Journal of Marketing*, July 1965, pp. 3-8.

二, 企业进入某一国外市场后, 将发现该国的顾客需求也是千差万别, 企业不可能满足该国所有顾客的需求, 而只能将其细分为若干子市场, 满足一个或几个子市场的需求, 这种含义上的国际市场细分叫做微观细分 (Micro Segmentation), 也叫一国之内的细分 (In-country Segmentation)。

举例来说, 一家牛仔裤公司根据消费者身材特点将世界划分为亚洲市场和欧美市场。亚洲人和欧美人都喜欢穿牛仔裤, 但亚洲人身材较矮小, 欧美人较高大, 因此亚洲和欧洲构成不同的子市场。这种国际市场细分就是宏观细分。根据企业的条件, 企业目前比较适合只进入亚洲诸国, 放弃欧美市场。进入日本后, 发现日本青年人对牛仔裤又有不同的要求, 一是男女要求不同, 二是对牛仔裤的颜色要求不同, 三是对裤腿的肥瘦要求不同。这样在日本又需要进行市场细分和目标市场的选择。这种国际市场细分就是微观细分。

国际市场宏观细分的重要性可以通过马西—弗格森有限公司 (Massey-Ferguson Limited) 的例子来加以说明^①。马西公司是加拿大多伦多的生产农业机械的公司。早在 1959 年, 该公司就将世界农机市场划分为北美和北美以外两大市场, 并决定将本公司的业务重点放在北美以外的市场上, 以避免与福特汽车公司 (Ford Motor Company)、迪尔公司 (Deere & Company) 和国际收割机公司 (International Harvester Company) 进行直接竞争。公司花了多年时间实施其细分策略, 最后终于使 70% 的产品销售到北美以外的市场上。结果到了 20 世纪 70 年代, 北美市场萎缩, 福特、迪尔和国际收割机公司都在进行着激烈的竞争, 难以盈利, 而北美以外的市场却迅速发展, 马西公司的销售额持续增长。

^① Subhash Jain, *International Marketing Management*, 1st. ed., Boston: Kent Publishing Company, 1984, p. 294.

国际市场微观细分的重要性可以通过日本汽车成功占领美国市场的实例得到证实。第二次世界大战后，日本的汽车行业几乎全部崩溃。在美国汽车行业的扶持下经过一二十年的努力，又重新发展起来。到了 20 世纪 70 年代初期，日本汽车厂商开始瞄准美国市场。美国汽车行业非常庞大，选择什么方位作为突破口？营销人员对美国汽车市场进行了细分（如图 6-1 所示）：首先，可将美国汽车市场分成货车市场和客车市场两个子市场，日本企业根据自己生产的和工艺上的经验和技术水平，选择了客车市场作为目标市场。然后，客车市场又可分为大客车市场和小轿车市场两个子市场，日本企业再次选择了小轿车市场作为目标市场。最后，对小轿车市场还可作进一步细分：豪华轿车市场和廉价轿车市场。

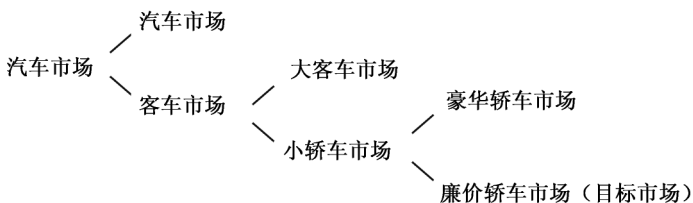


图 6-1 美国汽车市场细分

日本企业最后选择了廉价轿车市场作为目标。原因在于：（1）到 20 世纪 60 年代末和 70 年代初，美国的家庭数目越来越多，而家庭规模越来越小，过去的传统大家庭（扩展家庭）此时已大部分分化成小家庭（核心家庭）。这一社会结构的变化对汽车行业的影响表现在两个方面：一方面，家庭规模变小，对小型轿车（Mini Car）需求大增。另一方面，家庭规模变小，每个家庭的总收入也相应减少，对廉价汽车的需求大增。（2）20 世纪 70 年代初，中东产油国成立了石油输出国组织，形成了石油贸易中的卖方垄断，此举使世界油价飞涨，导致了“石油危机”。这样一来，在美国汽

车市场上，对节油型的小轿车需求激增。(3) 美国汽车业的竞争出现白热化局面，最后走进了“死胡同”：通用、福特、克莱斯勒以及美国汽车公司等汽车巨头仍在比豪华、比速度、比功率，忽略了以小型、节油、廉价为主要特征的汽车市场。(4) 日本汽车企业在生产低档小轿车方面拥有一定经验和基础。

在选定目标市场之后，日本企业根据目标市场的特点，相应地制定了具体的营销组合策略，成功地打开并占领了美国廉价型小轿车市场。

从上述两个实例可见，无论是宏观市场细分还是微观市场细分，都是企业在国际营销中赢得竞争优势、取得最佳经济效益的必由之路。归纳起来，市场细分的作用主要表现在如下几个方面：

1. 有利于企业发掘新的市场机会。通过市场细分，企业可以了解到哪些顾客有哪些未满足的需求。这些未满足的需求正是企业的新的市场机会。
2. 有利于针对目标市场制定适当的营销方案，使产品、价格、渠道、促销等策略更加适合目标市场的特点。
3. 有利于企业扬长避短，获得竞争优势。

第二节 国际市场宏观细分

前已述及，国际市场细分的第一层含义是宏观细分。宏观细分是微观细分的基础，因为只有首先确定进入哪个或哪些国家，然后才能进一步在某国进行一国之内的细分，即微观细分。因此，我们首先来讨论国际市场宏观细分的问题。本节的讨论可以分为两个部分：一是国际市场宏观细分的过程，二是国际市场宏观细分的标准。

一、国际市场宏观细分过程

国际市场宏观细分过程可以分为下述几个步骤：

1. 确定划分世界市场的方法（即确定细分标准）；
2. 按照这种分类标准，将所有具有共同特点的国家划为一组，即构成一个子市场；
3. 了解满足每组需求对企业资源条件有哪些要求；
4. 根据本企业的特点，看看由本企业满足哪个或哪些子市场最适当，最有优势；
5. 从理论分析，要满足目标市场的需求，应采取的措施；
6. 把这种理论上的策略和方法根据实际情况加以修正和调整。

让我们举例说明企业应如何应用上述细分过程。假设一个生产机床的企业打算进入国际市场。应用上述细分过程，该企业将分六个步骤细分世界市场。

第一步：企业认为，应根据各国经济技术的发展水平和对机床的需求来划分世界市场。

第二步：按照上述细分标准，可将世界机床市场分成三个子市场。（1）需要简单机床（如第一代机床）的市场；（2）需要中型机床（如第二代机床）的市场；（3）需要大型、复杂机床的市场。

第三步：要满足第一个子市场，企业只要具备生产简单机床的技术能力和生产能力即可；要满足第二个子市场，需要具备中等技术水平和生产能力；要满足第三个子市场，需要企业拥有生产现代大型机床的尖端技术。

第四步：根据企业的资源条件，认为服务于第二个子市场最有利。

第五步：假设下述国家和地区属于第二子市场：马来西亚、巴西、泰国、印度尼西亚、菲律宾、墨西哥以及土耳其。为满足这些目标市场国家的需求，公司初步打算在巴西、土耳其和马来西亚各建一个组装厂，其他国家的需求可以通过从这三个国家进口而得到满足。

第六步：经过进一步调研，发现马来西亚比较缺乏科技人才，在马来西亚建厂难免出现效率低的现象。而印度的科技人才较多，可以把组装厂建在印度，再由印度向整个亚洲地区出口。

二、国际市场宏观细分的标准

对国际市场进行宏观细分的一个基本问题，就是按什么标准来划分世界市场。以地理位置作为细分标准，可将整个世界市场划分为北美市场、南美市场、非洲市场、中东市场、西欧市场、东欧市场以及亚洲市场；以经济发展程度为标准，可分为发达国家市场和发展中国家市场；以政治制度为标准，可分为社会主义国家和资本主义国家；以文化为标准，可分为东方文化社会和西方文化社会……。这些都是企业划分世界市场时常用的方法。下面将对这些基本方法进行简单介绍和评析。

（一）用地理标准细分国际市场

划分国家的一个最常用的方法是使用地理标准，许多企业在组织其国际营销业务时，习惯于把世界分成西欧、东欧、北美、南美、亚洲、中东以及非洲。对从事于海外营销的企业来说，地理细分法是可行的方法之一。这是因为：第一，地理上接近便于管理。例如，公司在所有南美国家的营销活动可以通过设在巴西的一个地区性公司总部来管理。第二，有时，处于同一地理区域的各国具有相似的文化背景，甚至共同的语言环境。第三，第二次世界大战以后，区域性贸易和经济上的一体化（Integration）发展迅速，如欧洲经济共同体、拉美自由贸易联盟、北美自由贸易协定、东南亚国家联盟等。这些区域性经济贸易组织对国际营销者影响很大，有时企业进入了某一组织中的某一个国家，就相当于进入该组织中的其他所有国家。从上述三点来看，地理细分是有用处的。

但是，企业营销人员进行国际市场细分时务必注意，用地

理标准来进行市场细分并不总是可行的。不同国家在地理上的接近并不一定能保证这些国家能够提供同样的市场机会。例如，墨西哥与美国和加拿大处于同一大陆，但其经济和文化显然有别于美、加两国。处于中东地区的伊朗、伊拉克、科威特、沙特阿拉伯、阿拉伯联合酋长国以及埃及和黎巴嫩等国，彼此都存在着这样或那样的差异，各自都有不同的法律体系和政治制度。沙特阿拉伯制定了非常复杂的法规，埃及的法律有着很长的历史，是以法国的法律为基础的，而阿拉伯联合酋长国根本没有正式的法规。总之，中东国家无论如何也不能构成一个共同市场。这说明应用地理标准来划分国际市场是有其局限性的。

（二）用经济标准划分国际市场

用经济标准来划分世界市场的一个最简单的方法就是单纯地以人均国民生产总值（GNP Per Capita）作为衡量指标。例如，我们可将人均国民生产总值在 12 000 美元以上的国家划为高收入国家；将人均国民生产总值处于 1 000—7 500 美元的国家划为中等收入的国家；将 1 000 美元以下者划入低收入国家。这样就把整个国际市场分成了三个子市场。

世界银行在其 2003 年的出版物中，将世界各国和地区按人均国民总产值划分为四类，如表 6-1 所示：

表 6-1 世界银行：用经济标准划分

类型	人均国民生产总值	国家或地区数量
低收入	745 美元或以下	66
中下收入	746—2 975 美元	52
中上收入	2 976—9 205 美元	38
高收入	9 206 美元或以上	52

罗斯托（W. W. Rostow）于 1960 年使用了类似的方法将世

界各国分成五类。第一类为传统社会 (Traditional Society); 第二类为起飞前阶段 (Pre-take-off Status); 第三类为起飞阶段 (Take-off Status); 第四类为趋于成熟阶段 (Drive-to-maturity Status); 第五类为大众高消费阶段 (High Mass Consumption Status)。^①

对某些产品和某些企业来说, 利用经济标准来划分世界市场是有意义的。例如, 联合利华公司 (Unilever) 曾使用人均国民生产总值的概念来制定其洗涤用品的营销策略。该公司根据人均国民生产总值的高低将世界分成四类。第一类最低, 第四类最高, 第二、三类居中。公司在第一类国家中主要销售肥皂, 在第二类国家中主要销售洗衣粉, 在第三类国家中主要销售洗衣机用洗衣粉, 在第四类国家即人均国民生产总值最高的国家中, 公司主要销售衣物柔顺剂 (Fabric Conditioner)。

尽管用经济地位来划分世界市场在很多情况下是可行的, 但企业不能忽视其潜在的缺陷, 有时仅用经济标准就难免失之偏颇。比如, 按人均国民生产总值划分, 科威特、利比亚和沙特阿拉伯等国都可被列入工业化国家类, 但这些国家无论如何也不能与美国、德国、意大利等国并入同一子市场。只用经济标准很容易忽略文化差异的重要影响。

(三) 以文化为标准细分国际市场

关于文化对国际营销决策的影响, 在本书第二章中已有详细论述。文化对国际营销决策的重要影响之一, 就是文化诸因素 (如语言、教育、宗教、美学、价值观和社会组织等) 都能构成国际市场细分的标准。首先以语言和教育为例, 为英国市场生产的教育用电子计算机软件, 在法国和美国就不适销。在法国是因为语言不同, 在美国是由于教育体系不同^②。再来看宗教, 宗教

① W. W. Rostow, *The Stages Economic Growth*. London: Cambridge University Press, 1960.

② Alan West, *Marketing Overseas*. Longman Groups U. K. Ltd., 1987, p. 47

严重地影响着人们的生活方式，而生活方式又严重地影响着企业的市场营销。因此，宗教也可以作为一条市场细分标准，世界上的主要宗教有印度教、佛教、伊斯兰教和基督教，不同宗教的教徒有着根本不同的信仰、价值观和生活方式，因而可将信奉同一宗教的国家划分为同一子市场，实施同样的营销策略。

应注意的是，单纯地用文化作为细分市场的标准在很多情况下是不可行的。还以宗教为例，法国和菲律宾的主要信仰都是天主教，但决不能使用同样的营销策略进入这两个国家。沙特阿拉伯和巴基斯坦都是穆斯林国家，但沙特人均国民生产总值高出巴基斯坦 20 多倍，两国显然具有不同的市场潜量，不能使用相同的营销策略。

（四）用组合法细分国际市场

1980 年，里兹克拉（Elias G. Rizkallah）提出了一种新的，以战略计划为基础的划分国际市场的方法，称为组合法^①（Portfolio Approach）。这种方法要求从国家潜量、竞争力和风险三个方面分析世界各国，从而把各国分成 18 类。如图 6-2 所示。

在组合方法中，国家潜量（Country Potential）是指企业的产品或服务在一国市场上的销售潜量。衡量国家潜量的基础包括人口、经济增长率、实际国民总产值、人均国民收入、人口分布、工业生产和消费模式等数据资料。对竞争力（Competitive Strength）的衡量主要考察内部因素和外部因素两方面。内部因素是指企业在该国市场上所占份额（Market Share）、企业资源、便利条件（包括对该国特点的了解程度）以及企业适应该国特点的能力和优势。外部因素包括该行业中竞争对手的竞争力、来自替代产品行业（Industries of Substitute Products）的竞争以及国

^① Elias G. Rizkallah, "Multiple Product; Multiple Market Allocations—A Portfolio Approach," A Paper presented at the Academy of International Business Annual Meeting in New Orleans, October 24, 1980.

内外的行业结构。风险（Risks）是指企业在该国面临的政治风险、财务风险和业务风险（如消费者偏好的转移）以及各种影响利润、资金流动和其他经营结果的因素。

		竞 争 力			国 家 潜 量
		强	中	弱	
风 险	高				
	低				

图 6-2 国际市场组合细分法

里兹克拉认为，用这种组合法划分世界市场有如下优点：（1）该方法使用三个维度衡量各国，更全面地反映了各国营销环境；（2）每个维度都与营销密切相关；（3）把风险单独作为一个维度，更符合实际情况，因为许多国家都很有潜力，很有吸引力，但风险程度不一；（4）每个维度都由若干因素构成。例如无论是国民生产总值（GNP）还是收入水平，单凭一个因素都不足以表示整个国家的市场潜量；（5）该方法使用了 18 个方格，国家潜量和竞争力都有三个档次。这是很重要的，因为世界上不仅有大和小或强和弱，而且有中间位置。

菲利普·考特勒（Philip Kotler）1991 年在其《营销管理》第七版中，也提出了类似的组合法来对国际市场进行划分^①。考特勒的方法也是用了三个主要变量将被评估的国家和地区分为 18 类。这三个变量分别是市场吸引力（Market Attractiveness）、竞争优势（Competitive Advantage）和风险（Risks）。三个变量

^① Philip Kotler, *Marketing Management*, 7th ed., Prentice Hall, Inc., 1991, pp. 411 - 412.

所包含的具体内容或指标又取决于企业所在的行业。考特勒举了一个采矿设备生产企业的例子。该企业在分析一国的市场吸引力时,主要研究该国的人均国民生产总值、采矿业就业人数、采矿设备的进口状况以及人口增长等;分析企业的竞争优势时,主要分析企业在该国以前的业务成绩、生产成本以及企业高层管理在该国的经验等;最后再分析该国的政治稳定性、货币稳定性、利润汇回方面的管制措施等。

考特勒认为,将不同国家和地区按上述三大变量作出粗略划分还是不够的,企业还需对在备选国家的投资回报率作出测算。这种测算包括了五个步骤:(1)估算现有市场潜量。即对各国的行业总营业额作出估计。作这种估算需查阅很多已发表的数据,也可能需要公司作一手资料的搜集工作。(2)预测未来市场潜量及风险。这不是一件容易完成的任务,需要企业研究各国将来的政治、经济发展前景及其对某行业总营业额的影响。(3)销售预测。根据企业的竞争优势,预测企业可能占有的市场份额,进而预测企业的销售额。(4)估算成本及利润。对成本的估算取决于企业打算以怎样的方式进入某国市场。如果是以出口或许可证转让,则成本已基本上在合同上列明;如果是在国外当地设厂,就需要了解当地的劳动成本状况、税率、当地贸易惯例,等等。企业将计划期每一年的营业额减去成本,即可对每年的利润状况作出初步预测。(5)测算投资回报率。将预测的利润与总投资额联系起来,即可测算出投资回报率。该回报率应高于企业正常的投资回报率,因为必须把在国外经营的风险因素考虑在内。

组合法是企业进行国际市场宏观细分的一个很有用的方法,可以作为企业分析国外市场机会的基础。但这种方法在实施过程中比较复杂,因为它要求掌握大量的信息,要求企业事先进行大量的调查和研究。

以上介绍了几种进行国际市场宏观细分的方法。除上述几种

外,还可以用许多方法来细分,如按政治制度为标准的细分、按生活方式为标准的细分等等。在众多的方法中,究竟选择哪一种方法呢?这种选择往往取决于产品的性质。例如,对生产机器、设备的企业来说,罗斯托的“五个经济阶段”论可能是细分国际市场的有效办法;对从事耐用消费品营销的企业来说,用人均收入为标准来划分世界市场可能更有意义;对于那些试图综合分析海外市场,评估海外营销机会的企业来说,组合法则更为有效。企业应根据具体情况进行具体分析,灵活运用各种细分方法。

第三节 目标国家进入 时机的选择

通过国际市场宏观细分,企业可将世界上众多的国家划分成若干类别,并将其中某一类或某几类作为潜在目标。在此基础上,企业还要作出目标国家进入时机的选择。例如,企业应循序渐进式地逐个进入国外市场,还是应同时进入多个国家?应进入环境和条件基本相同的市场,还是进入差异较大的、不同类型的市场?此外,在决定目标国家的进入时机时,企业在竞争战略上,应有怎样的考虑和选择?

一、逐个进入策略与同时进入策略

当企业通过国际市场宏观细分,确定了潜在的目标国家后,可以在逐个进入策略(Incremental Entry)与同时进入策略(Simultaneous Entry)之间作出选择。所谓逐个进入策略,是指企业首先进入某一个国家,以积累国外营销的经验,然后再循序渐进地逐个进入其他国家地市场。相反,企业也可以选择同时进入策略,即同时进入若干国家的市场,以便迅速地将公司的资源

分配到目标市场上，在若干个国家同时将公司的优势发挥出来。

大多数中小企业在进入国际市场时都会选择逐个进入的策略，因为这些企业资源不足，体现在如下几个方面：（1）缺少从事海外经营的经验；（2）缺少精通国际业务的人才；（3）缺少海外市场信息和渠道网络。在上述缺陷较为明显时，同时进入多国市场意味着巨大的风险和潜在损失。如果循序渐进地逐个进入国际市场就可以逐步地积累经验、信息、人才和网络，从而避免承担重大的风险和损失。

而另外一些企业，特别是较大型的企业，则选择同时进入多国市场的策略，以求迅速地捕捉市场机会，迅速地积累市场经验，在生产和营销等方面获得规模经济效益。如果所涉及的产品和服务是一种新的发明，或者代表着一种重大的科技进步，那么采用这种同时进入的策略就更有意义：可以在竞争对手入市之前先下手为强，在多国市场上取得先入为主的优势。随着世界经济的全球化，采用这种同时进入策略的企业越来越多，优势也越来越明显。但无论如何，同时进入多国市场的策略毕竟意味着大量的资金和丰富的管理资源，同时也伴随着巨大的风险。因此，目前对大多数中国企业来说是不可行的。

二、集中策略与多元化策略

所谓集中策略（Concentration Strategy）是指企业将资源集中在少数几个相同或类似的市场上。比如，许多跨国公司只选择进入较发达的国家和地区，如欧洲、日本、加拿大等，对发展中国家的市场则采取回避的态度。另外一些跨国公司则只集中进入某一地区的市场，如北欧市场、中东市场、东南亚市场等，采用这种集中策略的目的，是可以针对这些相同或类似的市场，设计统一的营销组合策略，以减少营运成本。

相反，另外一些企业则采用多元化策略（Diversification Strategy），即进入一些营销环境与市场特点不同的市场。各国经

济增长率不同,经济发展程度不同,政治、经济制度不同,竞争激烈程度不同,在不同的市场上进行投资和营销,可以起到分散风险的作用。

究竟应选择集中策略还是分散策略,取决于一系列因素,如企业的规模和资源多寡,企业高层管理者对待风险的态度,企业从事国际经营的经验,市场一体化的程度等。企业应根据市场、竞争及自身的具体特点,选择出适当的策略。

三、目标国家的选择与竞争战略

国际企业在选择国家时,有时还应认真考虑企业的国际竞争策略。在国际市场上,有些行业集中化程度较低(Fragmented),处于这些行业的企业在选择目标国家时,只需考虑企业自身的进入国际市场的目标;而在另外一些集中化程度较高的行业,世界市场往往由少数几家规模巨大的跨国公司所垄断,此时竞争因素成了企业选择海外市场时必须认真考虑的一个重要因素,因为进入哪些市场以及何时进入市场都会对竞争格局产生重大影响。

对于那些试图在国际市场上发挥重要作用并获得有利竞争地位的国际企业来说,在选择海外目标市场时有三种主要战略可供选择^①:

(一) 先发制人战略(Preemption Strategy)

采用这一战略的国际企业要抢先进入并占领重要的海外市场,以取得先入为主之优势。美国3M公司国际竞争战略的核心就是先发制人,这一战略被3M公司归纳为“FIDO”战略,即“First In(to new markets) Dominate Others”。先发制人战略可以使企业在建立品牌知名度、培养顾客忠诚度、建立分销网络等方

^① Susan P. Douglas and C. Samuel Craig, *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, Inc., 1995 pp. 138 - 143.

面取得先入为主之优势，使后来的竞争对手不得不花费数倍的代价抢夺市场份额，甚至使后来者望而生畏，知难而退。在某些市场，先发制人战略可使企业通过采用撇脂定价策略（Skimming Pricing Strategy）而先人一步取得丰厚利润。

采用这一战略的企业，往往要“提前”进入目标市场，即在需求尚未充分发展起来时，企业就需要进入市场，并往往需要投入巨资开发、引导需求，以期在需求发展到一定程度时获得回报。因此，采用这一战略有时是存在着相当大的潜在风险的。

（二）正面进攻战略（Confrontation Strategy）

在某一目标国家的市场上，某一主要竞争对手已经确立了其霸主地位，企业决定进入该国市场，向这一对手发动正面进攻。企业采用这种战略的目的，可能是为了破坏主要对手对市场的垄断，使其不能主导市场的发展方向。当主要竞争对手在某国市场上处于垄断地位，在该市场取得其大部分利润，但在其他海外市场上没有投资或只有很少投资时，对其发动正面进攻时最为有效。在这种情况下，以低价进攻市场往往是主要的手段，此举可以缩减主要竞争对手的毛利率及整体盈利能力。米其林（Michelin）在进入美国汽车轮胎市场时采取了这一战略：为了防止在美国的主要竞争对手固特异（Goodyear）进入欧洲市场，米其林以低价打入美国市场，压缩了固特异的利润空间^①。

上例也同时说明了采用这一战略的危险性。如果固特异为了报复米其林，可以以其人之道还治其人之身：以低价进入欧洲市场，打击米其林在欧洲市场上的盈利能力，并动摇其垄断地位。事实上固特异也的确这样做了。可见，在采用正面进攻战略时，必须考虑被报复的可能性，否则极有可能出现两败俱伤的结果，

^① Hamel, Gary and C. K. Prahalad, "Do You Really Have a Global Strategy?" *Harvard Business Review*, July-August, 1985, pp. 139 - 144.

米其林与固特异在两大市场上的攻防战的确以两败俱伤收场。但是，在激烈竞争的国际市场上，有时这种结果是不可避免的，因为即使米其林不到美国去攻击固特异，固特异也会到欧洲去攻击米其林。这种战略的选择及其结果往往不是以一方的意志为转移的。

（三）迂回战略（Build-up Strategy）

这种战略要求企业在选择海外目标市场时，避开竞争激烈的主要战场，而只进入那些主要对手尚未发现的国家或地区。这些目标市场相对于那些主要市场而言，可能规模较小，吸引力不够大，但优点是主要对手不在，竞争不是十分激烈。企业选择这种战略，主要是要在一些中小市场上积累经验，锻炼队伍，并逐渐扩大市场份额，降低单位成本，以期在适当时机向市场领先者发动正面进攻。

第四节 国际市场微观细分

上面介绍的是进行国际市场宏观细分的一些方法。借助这些方法，企业可以在众多的国家中选择某个或某些国家作为目标市场。然而，仅仅选择了某个或某些国家作为目标市场还是不够的。就某一个国家而言，其中必然存在着若干个不同的顾客群，从而构成若干不同的子市场。因此，企业在决定进入某国之后，还要在该国中再一次进行市场细分（即微观细分），更加精确，具体地选择目标市场。

一、微观细分的标准

国际营销中微观市场细分的方法与国内营销中市场细分方法基本相同，因为都是在一国之内进行的。因此，这里仅对微观细

分的方法作一简单介绍。

（一）消费品市场的细分标准

1. 人口统计因素。如年龄、性别、家庭规模、职业、教育、种族、宗教等。
2. 社会经济因素。如社会阶层、家庭生命周期、收入等。
3. 地理因素。如南方、北方、城市、农村、平原、山区、沿海、内地等。
4. 心理因素。如性别、生活方式、对产品和企业的态度等。
5. 行为因素。如追求的利益、对品牌的偏爱程度、购买频率、消费模式、对企业营销组合的敏感程度等。

企业可以根据本企业产品的特点选择某种标准进行一国的市场细分。例如，美国一家食品公司根据消费者对加工食品（Processed Foods）的态度将法国市场分为现代消费者群和传统消费者群两个子市场。前者喜欢吃加工食品，后者则认为加工食品对人体有害。一个卫生用品生产企业根据地理因素对某一非洲国家进行市场细分，发现城市和农村是两个不同的子市场。

（二）工业品市场的细分标准

1. 地理位置。
2. 用户性质。如生产企业、中间商、政府部门等。
3. 用户规模。如大客户、中等客户、小客户等。
4. 用户要求。如经济型、质量型、方便型等。
5. 购买方式。如购买频率、支付方式等。

二、微观细分的要求

市场细分一定要对企业制定营销策略有实际意义。比如，在美国食盐市场上，如果根据消费者头发的颜色将消费者分成棕发群和黑发群两个子市场就毫无实际意义。因为头发的颜色与购买

食盐毫无关系。实际上，如果所有购买食盐的人每日都买相同数量的盐，愿意支付同样的价格，而且认为所有的盐都相同，那么从营销角度来看，这个市场就不需细分。

如欲使细分出的子市场对营销有用，必须具备下述条件：

第一是可衡量性（Measurability），即子市场的规模和购买力可以被衡量的程度。如果不可衡量，企业就不能分配适量资源来开发这一子市场，比如用生活方式来作为细分标准就很困难，因为很难确定一国中究竟有多少人属于某一种生活方式。这种细分往往就是不可衡量的。

第二是可接近性（Accessibility），指企业可以达到并服务于该市场的程度。例如有些产品既可民用又可军用，因此可以分成两个子市场。但在有些国家，军用产品只能由国家军工企业生产，一般企业就难以接近军用品市场，因而划分出军用这一子市场就没有价值。

第三是足量性（Substantiality），即子市场的规模应足够大，企业服务该子市场应能获得足够多的利润。因为服务于子市场就失去了规模经济效益（Economy of Scale），子市场不够大，就难以抵偿提高了的成本。

第四是可实施性（Actionability），即企业能够有效地吸引并服务于子市场的可行程度。例如，一家小航空公司将其顾客划分成7个子市场，但公司力量不足，人员缺乏，没有能力分别为每一个子市场制定单独的营销策略，因此该公司的市场细分就没有意义。

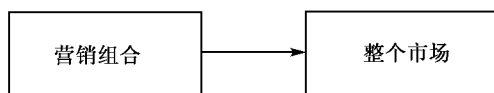
第五节 目标营销

企业在进行了市场细分之后，面临着众多的子市场，应选择哪个或哪些作为目标市场？有哪些策略可供选择？这就是本节所要解决的问题。所谓目标营销（Target Marketing），是指企业在

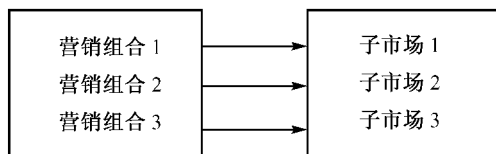
市场细分的基础上，选择一个或若干个子市场作为目标市场，并相应地制定营销策略的过程。

一、目标营销的各种策略

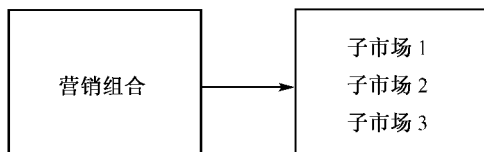
企业在进行市场细分之后，究竟应选择哪些国家作为目标市场？企业可在下述三种策略中进行选择，即无差异营销策略（Undifferentiated Marketing Strategy）、差异性营销策略（Differentiated Marketing Strategy）和集中性营销策略（Concentrated Marketing Strategy）。三种策略如图6-3所示。



A. 无差异营销策略



B. 差异性营销策略



C. 集中性营销策略

图 6-3 目标营销的三种策略

（一）无差异营销策略

企业经过市场调研之后，认为没有必要把整个市场划分成若

干子市场，而是要把整个市场作为自己的目标市场，用一种标准化的营销组合策略，吸引更多顾客 [见图 6-3 (A)]。这种策略的优点在于通过大批生产和标准化的营销活动，可以实现规模经济效益，降低生产和营销成本。只有少数大企业有能力采取这种策略。如可口可乐公司曾以单一的品种、标准的瓶装和统一的广告宣传长期占领软饮料市场。这种策略的缺点是忽视不同消费者需求之间的差异性，从而丧失许多市场机会。

（二）差异性营销策略

企业经过市场细分后，认为企业可以把全部或多数子市场作为目标市场，并为不同的子市场设计不同的营销组合方案 [见图 6-3 (B)]。这一策略的优点在于可以增加企业的竞争能力，扩大销售额。缺点是由于品种、分销渠道、广告宣传等因素的扩大与多样化，生产和营销成本也相应增加。只有少数采取高度分权化 (Decentralization) 管理的大企业才能实施这种策略。

（三）集中性营销策略

无论是无差异营销策略还是差异性营销策略，都是企业面向整个市场或其中大部分子市场。而采取集中性营销策略的企业则把自己的目标集中在一个或少数几个子市场上 [见图 6-3 (c)]。采用这种策略的多是资源有限的中、小型企业，它们追求的目标不是在较大的市场上占有一个较小的市场份额，而是在一个或几个较小的市场上占有较大的、甚至是领先的市场份额。这种策略的优点是适应了本企业资源有限这一特点，可以集中力量向某一特定子市场提供最好的服务。生产和营销的集中性，使企业经营成本得以降低。这种策略的缺点是放弃了其他市场机会，以后想再进入，困难很大。此外，集中性营销有较大的风险。如果目标市场突然变化，如价格猛跌，购买者兴趣转移，或突然出现强有力的竞争者，企业就可能陷入困境。因此，许多企

业宁可分散力量于几个子市场，使生产和营销多样化。

二、选择目标营销策略应考虑的因素

企业在选择上述三种营销策略时，应考虑如下因素：

1. 企业的资源条件。如果企业资源有限，最好是选择集中性营销策略。

2. 产品同质性。如果企业经营的是一些彼此差别不大的产品，如钢铁、煤炭、粮食等，采用无差异营销策略比较合适。如果产品可以有多种设计、多种式样和质量，如照相机、服装和一些机械产品等，比较适宜于采用差异性营销策略或集中性营销策略。

3. 产品生命周期。当产品处于介绍期（Introduction Stage）时，企业最宜采用无差异营销策略，当然也可以集中在一个或少数几个子市场中进行营销。当产品处于成熟期（Maturity Stage）时，企业最好采取差异性营销策略。

4. 市场的同质性。如果顾客的需求相同，在同一个时期内购买的数量相同，对企业同一营销策略作出的反应也相同，企业采用无差异营销策略比较合适。

5. 竞争对手的营销策略。如果竞争对手积极地进行市场细分，那么企业不应采用无差异营销策略与之抗衡。反之，如果竞争对手采用无差异营销策略，企业则可采用差异性营销策略或集中性营销策略与其竞争^①。

复习思考题

1. 什么是市场细分？什么是国际市场细分？二者关系怎样？

^① R. William Kotrba, "The Strategy Selection Chart," *Journal of Marketing*, July 1966, pp. 22 - 25.

2. 试举例说明国际市场细分的意义。
3. 试举例说明国际市场宏观细分的过程。
4. 国际市场宏观细分的标准主要有哪些？各有什么优缺点？
5. 简述国际市场微观细分的标准。
6. 怎样才能使微观细分有意义？
7. 试述目标营销的三种策略。
8. 企业在选择目标营销策略时应注意哪些因素？

【案例分析】

戴姆勒·克莱斯勒集团公司

简介

1998年，德国的梅塞德斯·奔驰公司（Mercedes-Benz）与美国的克莱斯勒公司（Chrysler）组成了世界第三大汽车生产厂商——戴姆勒·克莱斯勒集团公司（Daimlerchrysler AG）。最初这桩交易被认为是一次合并，但结果证明这实际上是梅塞德斯·奔驰吞并了克莱斯勒。2000年，戴姆勒·克莱斯勒花了20亿美元收购了日本三菱公司34%的股份（成为其控股公司）、韩国现代公司（Hyundai）10%的股份以及吞并了美国的一家生产卡车发动机的厂家——底特律柴油机公司。

这种扩张策略正是戴姆勒·克莱斯勒的首席执行官司来普（Schremp）策划的长远目标的体现，即要创建一个全球性的企业，生产符合不同需求的汽车。这一点与许多其他汽车生产厂家的策略有异曲同工之处。20世纪90年代，整个汽车生产行业的重点都在于生产出适合全世界的主要汽车市场的不同子市场的汽车。尽管包括梅塞德斯奔驰在内的几家汽车公司在这方面都取得了一些成果，这一策略的局限性在于无法满足全世界不同国家的众多喜好和不同的收入层次。21世纪汽车生产行业的重点在于

转变成一个可以生产出各种类型的汽车，以获取全世界每一个主要汽车市场的份额的全球公司。汽车行业的目标包括争取更大利润，以及更大型、覆盖面更广的公司所可能产生的规模效益，使科研、产品开发、合作生产以及营销可以降低成本，分摊风险。

2000 年的下半年和 2001 年的上半年，戴姆勒·克莱斯勒美国分公司的销售额下降了将近 20 亿美元。三菱公司在 2000 年的财政年度里亏损了 12.5 亿美元。美国卡车销售的下降使底特律柴油机公司的前景变得黯淡。戴姆勒·克莱斯勒集团公司的利润和股价急剧下降。公司里有些美国的高级行政人员辞职，有些被解雇并被德国人接替。股东们抱怨连天甚至诉诸法庭。

戴姆勒·克莱斯勒的策略和管理都受到了质疑。公司问题的起因包括收购的时机不佳以及随后产生的市场变化，各分公司的管理不善，融合各种不同的管理风格和激励士气的难度，或许还包括实现因公司合并而产生的效益和互补优势中存在的问题。为了了解公司的意图，主要问题产生的原因和因此应采取的措施，我们要研究几个相关的题目：（1）全球汽车工业的环境和结构变化。（2）三个成功的生产厂商（戴姆勒·克莱斯勒、丰田和福特）的策略的差异和变化。（3）戴姆勒·克莱斯勒目前的架构和策略是如何适应竞争环境的。

变化中的全球汽车工业

汽车及汽配市场已经相当国际化，而且会变得更加全球化。主要的美国、欧洲和亚洲生产厂商都纷纷从最便宜的汽车配件生产地进货，在国外建厂，参与合资企业和其他形式的战略性联盟。近年来，由来自大多数欧洲国家、北美和一些其他国家的外国厂商控股的股份大幅度增加。在工业化国家里，只有日本的汽车工业没有被外国厂商大规模渗透，而这是因为日本有官方和非官方的贸易壁垒，外国厂商又缺乏对分销网络和消费者的喜好的了解。其他试图把他们的汽车工业独立于国际化趋势的国家，大多都只

能生产出一些相对很贵，因而无法在全球市场上竞争的产品。

欧洲的汽车生产能力有大约 25% 过剩，而全世界大约有超过 32% 的生产能力过剩。生产能力过剩增加了降价的压力，并导致那些规模较小而产品覆盖面太广的生产厂家的经营发生问题。为了研制更环保和更复杂的汽车，科研费用日益增长，使许多公司只能合作进行研究开发。结果是在过去十年里，发生在汽车生产厂家之间的合并、合资企业或战略性联盟比比皆是，实质上所有主要生产厂家和许多规模较小的公司都参与其中。20 世纪 90 年代初，12 个汽车公司控制了全世界 70% 的市场；2000 年，4 家公司（通用、福特、戴姆勒·克莱斯勒和丰田）就控制了全世界 70% 的市场。

“世界汽车”的探索过程

20 世纪 80 年代末和 90 年代，全球汽车工业都热衷于研制可以吸引全世界大多数国家的特定子市场的“世界汽车”或“全球汽车”。两个相反的因素决定着这一策略的可行性。一方面，由于各国人民之间沟通的日益频繁，信息和想法可以在全世界范围内传播，人们对消费品的基本需求变得更为相像。例如，各国汽车市场都有一个规模虽小而由来已久的豪华车市场和一个增长的中档车市场。另一方面，由于人们变得更为富有，他们会追求更多的品种和选择。此外，由于文化、经济和法规的差异，消费者喜好的基本差别仍然存在。

汽车公司所面临的挑战是选择合适的产品组合和研发地点，以及最有效地满足目标市场需求的营销策略。只要他们能够研制出适合广阔的全球市场的汽车，而不仅限于个别国家或地区的某个子市场，那么他们就可以拥有生产和营销的规模效益。这一切也可以增加他们的品牌价值、销量和利润。但是，他们仍需要争取足够大的市场份额来支撑为了适应变化中的市场需求而产生的研究和开发费用。

劳斯莱斯就是一个典型的例子，它可以把同一款汽车卖给世界各地的很小的豪华车子市场。然而，这种子市场已经证明小得无法支撑为了维护公司的两个品牌——劳斯莱斯和本特利（Bentley）而产生的设计和开发的费用。最后，这两个品牌都只能被卖掉。其他较小的公司只能通过组成战略性联盟而维持生存，否则要么被更大的公司吞并，要么就此消失。

向“世界汽车公司”或“全球汽车公司”的转变

只集中在一个子市场会限制一个公司的规模，同时也限制了由于规模效益而可能产生的研究、产品设计和开发、生产和营销方面的费用节省。如果一个汽车企业想要有更大的利润，必然要转变为可以在2-3个主要的汽车市场的若干个子市场取得竞争优势的“世界汽车公司”或“全球汽车公司”。福特因为在美国和欧洲的汽车和轻型卡车市场都取得较高的市场份额，并在世界各地都有战略性联盟而受益匪浅。通用汽车虽然在过去的30年里不断流失市场份额，它仍然是世界最大的汽车生产厂家，在全世界各地都有分公司。它与其他汽车公司有多种合作关系，包括意大利的菲亚特（Fiat），日本的铃木（Suzuki），五十铃（Isuzu），富士通（Fuji），中国的一家合资企业等等。丰田在亚洲拥有最多的市场份额，在美国和欧洲也有很大的市场份额，它也与更多的汽车公司签订战略性联盟协定。

在这种背景下，梅塞德斯·奔驰开始了它现在的策略，要转变为一个全球汽车公司。

三个策略

任何一个汽车企业要转变成为世界汽车公司都有三个不同的策略，而任何一个公司都要经历所有这三个策略的阶段。它们的策略最初侧重于在本国进行生产，通过出口来满足国外市场需求。接着它在若干个国家生产和销售，但仍然在国内进行研究、开发

和控制的跨国企业。最后，这个企业发展成为真正的全球企业，开始在全球任何一个最有利的地区进行设计、开发、生产和营销。

这个案例里分析的三家公司研究和生产出一系列的汽车，这些汽车畅销于全球多数地区，在全球三个主要的汽车市场中两个以上的市场，有大量的销售。三个公司总体来说都有很高的盈利。然而，当有新市场出现和现有市场竞争变得更为激烈时，每一个公司都在不断改变策略。

福特、丰田和收购克莱斯勒之前的梅塞德斯·奔驰的经验和策略，描述了不同策略的优劣势。在此基础上可以分析这次收购的合理性，以及导致戴姆勒·克莱斯勒目前问题的其他政策。

福特及其全球化的探索过程

福特在全球各地拥有研究、设计机构以及生产和营销机构，是三家公司里最为全球化的。福特创建于1903年，引入了可以互换汽车生产配件的生产线。福特的优势是低成本、高销量和可提供售后服务所需的配件，因此有能力迅速扩张市场。福特很快由国内企业发展为跨国企业。1908年福特在法国建立销售分支机构，1911年在英国建立第一个在欧洲的工厂，1925年在德国建立福特·威克集团公司（Ford-Werke），同年在日本开始生产。福特在北美、拉丁美洲、欧洲和亚洲都有工厂。

在那些由于官方政策、有限的市场规模或其他因素导致福特无法建立全资工厂的国家，福特使用出口或合资生产的方式来满足当地市场需求。1971年，福特开始把购自马自达（Mazda）的卡车转销往亚洲其他地区。20世纪70年代中期，当马自达出现财政问题时，马自达向福特求援，1979年福特买入马自达25%的股份，目的是获取研究生产小型汽车的技术。两家公司之间存在许多差异需要协调，包括民族差异、文化差异、企业文化差异、目标差异和沟通问题，因而两家公司的合作很困难，但高层管理人员的直接干预、频繁的会议和愿意寻求互利解决方

案的决心使双方的合作得到不断发展和加强。

这次合作令福特转变为一个为全球市场而设计、生产和营销的企业。20 世纪 80 年代末期, 福特的董事长唐纳德·彼得森提出“全球汽车”的概念, 即汽车在一个洲设计, 然后在多个洲生产和销售。这样做的目的是减少昂贵的重复研究开发费用。1991 年生产的 Escort, 外观设计由福特负责, 内部机械由马自达装配, 在 12 个地区进行生产并销往 90 个市场。合作达到了双方的目的, 大约节省了至少 10 亿美金的研究费用。Escort 在各国生产尽管有外观上的一些差异, 仍然成为全球最畅销的汽车。

福特持续加强与马自达的合作伙伴关系。这两家公司合作开发出 10 个型号的汽车, 每四部福特车里就有一部有马自达的合作成果, 而每五部马自达车里就有两部有福特的合作成果。20 世纪 90 年代, 当马自达出现财政困难时, 住友 (Sumitomo) 银行请求福特接管这家公司。

1995 年, 为了加强公司产品开发的全球意识, 福特决定把它全球的设计研制部门重组为五个独立的“汽车中心”。每一个位于美国、英国、德国的“汽车中心”都针对不同的细分市场。欧洲的蒙迪奥 (Mondeo) 就是如此设计的, 同时也成为了美国制造的福特车的基础。福特的“福克斯” (Focus) 是比 Escort 更为高级的汽车, 它的设计制造就是为了取代 Escort 的地位。“福克斯”成为了全球销量最高的汽车之一, 在十几个欧洲国家被选为本年度最佳汽车, 在美国的销量也不错。

福特与欧洲、亚洲和拉美的其他公司也有不同形式的战略性同盟关系, 其中包括与雪铁龙 (Citroen) 的合作协议, 共同生产环保和高科技的柴油引擎。1999 年, 福特在德国的亚绅 (Aachen) 成立了一个新的研究实验室, 主要致力于开发新的环保科技。福特也继续为不同区域设计新车。

福特有以下四个主要的优势:

1. 福特成立和使用的全球研究、设计和生产基地是最为先

进的。

2. 福特拥有一系列的汽车型号，2001 年上市的 ESCAPE 将拥有汽车行业里最完整的越野车（SUV）系列的汽车，而越野车是最赚钱的。

3. 福特有很高的品牌知名度，尤其是在美国和欧洲。福特在欧洲的长期投入使其被认为是一个欧洲公司。

4. 福特的工厂的生产能力在美国前 3 位的汽车生产企业里是最高的，在欧洲的前 4 名里也是最高的。

福特的劣势在于亚洲。日本车在亚洲拥有 85% 的市场份额。福特较大的车型不适用于亚洲的路面，也不适合大多数亚洲市场的喜好，而且福特车也没有像奔驰车那样以质量和高档著称的名声。丰田则拥有质量好的声誉，小型车和某些豪华车的价格相对便宜，在除朝鲜和台湾省以外的大多数亚洲市场有长期投入，这些优势都使福特在亚洲市场的竞争更为困难。

丰田及其策略变革

丰田公司 1935 年开始在日本进行小规模的汽车生产，其后开始生产卡车。经历了第二次世界大战和 1949 年的严重劳资纠纷后，丰田当时只是一个很小的、挣扎求存的卡车工厂，一个月也就能卖出大约 300 台车。然后，朝鲜战争期间，美国国防部需从丰田订购几千台卡车。这桩交易产生的利润使丰田有能力资助客用汽车的生产。

丰田开发出小型车的原型，并研究过福特的生产线。丰田购买了现代化的生产设备，成功地组织了“企业工会”（Enterprise Union），对生产线工人采取终身聘用制，邀请普通员工参与决策，创立了及时库存体系。官方及非官方的贸易壁垒为丰田以及其他日本汽车生产企业提供了受保护的国内市场，使它们发展出日渐高效的生产体系。

由于生产规模扩大和成本下降，丰田决定尝试出口美国市

场。第一批汽车于1958年在美国上市,但由于未能通过道路测试和外观设计十分蹩脚,最终失败了。第二批出口到美国市场的丰田车得到重新设计,质量也得到提高,因此销量很好,接着丰田开始出口欧洲。1973年和1978-1979年间的原油危机使丰田车的小型、节油的特点在美国市场更受青睐,丰田的市场份额迅速增长。

尽管丰田希望继续在日本生产,依靠出口来供应国际市场的需要,丰田最终被迫开始在国外生产,以避免贸易壁垒限制其在海外市场份额的增长潜力。日本车销量的迅速增长以及随之而来的美国工人的失业和美国汽车企业的大量市场份额流失,导致了1980年的“自愿限制协议”。这一协议严重影响了日本车向美国的出口。而欧洲国家持续的针对进口日本车的限制,也限制了丰田在欧洲市场的出口能力。

1984年,丰田与通用成立合资企业,“新联合汽车制造公司”在海外建立了第一个工厂,在加利福尼亚生产汽车。丰田除了利用这个合资企业来生产供应,同时也通过与通用的合作来学习。丰田最初的目的包括学习与美国工人和供应商合作。丰田在保持原有的高效生产体系的基础上,在他们的管理措施中添加了对美国工人有吸引力的平等主义价值观的特点。在这个合资企业取得成功后,1986年丰田在肯德基州成立了一个独资工厂,然后于1992年在加拿大和英国设立工厂。随后又分别在泰国、我国台湾省、印尼、菲律宾和巴西成立生产基地。2000年,丰田在北美有6个工厂,2001年增加至6个。

丰田目前是全球最大的汽车生产企业之一,在日本拥有最大的市场份额。从最初的重点发展小型、相对便宜的汽车隙缝市场,丰田扩展到更高档的型号,最终生产豪华车。丰田也为个别的国家和地区专门生产特定型号的汽车。

丰田已经从一个国际性企业发展成为跨国企业,现在更具备了全球企业的一些特征。丰田大约14%的销售额来自欧洲,

32%来自美国,40%来自日本,其余14%来自其他地区。丰田在日本以外的海外市场售出比国内更多的汽车。1995年出售的175万辆汽车里,60%是在当地市场装配的。丰田仍然在日本生产很多零配件供应海外的工厂,但迅速增加在这些海外工厂里生产和使用当地的零配件。丰田继续在日本设计和产品开发,但依靠它的生产体系来提供高质量和低成本的产品满足消费者需求。

丰田最主要的优势是它的高效生产能力,质量好的声誉以及持续努力改进这两方面。虽然汽车的型号系列不如福特多,丰田已经不断增加型号的品种。丰田研制豪华车的策略非常成功。丰田有超过250亿美元的现金和政府债券,它有经济实力发展新的机会。

尽管丰田由于不能设计出符合欧洲市场喜好的汽车因而在欧洲的市场份额增长受到限制,丰田仍然没有很大的劣势。加强在欧洲的市场调查和设计能力,丰田应该能够克服这个问题。

梅塞德斯·奔驰对出口方式的偏爱

戴姆勒·克莱斯勒成立之前的很长时间里,梅塞德斯·奔驰主要依靠出口来满足国际市场需求。直至20世纪90年代末,奔驰公司一直集中在德国进行生产,同时发展全世界各地的分销渠道。

自20世纪60年代起,全世界的豪华车市场一直是奔驰公司的缝隙市场,而奔驰车在全世界都拥有经典风格的豪华车的声誉。拥有一辆奔驰车已经成为发达国家、新兴工业国家和地区以及较发达国家里的成功标志。几乎东南亚的每一个国家的豪华车市场都被奔驰所垄断。1982年,奔驰推出第一款小型车——奔驰190。1989年后,梅塞德斯·奔驰的母公司戴姆勒·奔驰公司,在总裁埃泽德·鲁特的领导下,进行了一系列的合并和收购。

直至20世纪90年代,梅塞德斯生产的型号都是比较少的,而且相对很少改变型号。相比之下,福特生产的汽车有不同大

小、不同风格的多种选择，在主要市场型号经常改变。而丰田拓宽它的出口类型至高端型号。1991年，豪华型凌志（Lexus）400上市，销量超过美国销售的奔驰车。在消费者满意度调查中，凌志400的得分也比奔驰高很多。经济和竞争的压力迫使奔驰重新评估自己的策略。董事长哈默特·瓦尔纳曾经说过：“我们必须明白世界已经改变，曾经让梅塞德斯如此成功的经营哲学已经过时。”

梅塞德斯减价并成功地夺回美国市场份额。梅塞德斯还开始生产更多的新型号和设计。1995年，梅塞德斯奔驰开始推出三款E级的豪华车。这是11年来奔驰公司第一次在日本市场上市全新型号的车。1997年10月又上市了一个新的、相对比较便宜的小型车——A级的上掀式斜背轿车。

在德国生产的高成本以及日本车的日益激烈的竞争，导致奔驰开始在海外生产。1997年，奔驰在美国建立第一家工厂，生产新的商务车。A级车不只在德国生产，也在巴西开始生产。亚洲的工厂也紧跟着开始生产。然而，最重大的策略变革还是收购了美国第三大汽车制造商——克莱斯勒公司，并创建了戴姆勒·克莱斯勒。然后又收购了一些其他的公司。

梅塞德斯公司在收购以前的最主要优势包括：（1）公司在优良的制造工艺、高质量的产品以及历久常新的设计这几方面的重要竞争优势；（2）公司在全世界各地的分销网络；（3）公司的声誉。梅塞德斯的主要劣势包括：（1）相对较低的销量限制了可供新型号的设计和开发的资源；（2）生产和营销高销量汽车的能力不足限制了公司的整体规模和效益。

戴姆勒·克莱斯勒的架构和策略

收购克莱斯勒和取得三菱控股权似乎紧跟转变为“世界汽车公司”的趋势。从欧洲第九大跃升为世界第三大汽车生产商，戴姆勒·克莱斯勒已经拥有全世界11%的市场份额（通用占

23%，福特占 17% 以及丰田占 9%）。拥有超过一个主要世界市场的几个子市场的大量市场份额有这些潜在的好处：

1. 为研究开发提供更多的费用。
2. 在几个分支部门间进行联合开发和生产相关的产品。
3. 即使某一产品不被市场接受，也不致于严重影响一个多元化经营的公司的整体业绩，从而降低开发新产品的风险。
4. 提供适应不同需求及生产体系的宝贵的信息。
5. 营销过程中的互补作用。

戴姆勒·克莱斯勒最初声称它无意进行任何可能影响它的高档产品地位的举动。它宣布决不把梅塞德斯的零配件与克莱斯勒共享，在采取任何与三菱和克莱斯勒的合作时都非常谨慎，尽管三菱和克莱斯勒可以一起合作。由于三菱和克莱斯勒都在亏损，现在这种情况似乎在改变。戴姆勒·克莱斯勒已经宣布了新计划：它将在产品开发、共享零配件等方面与三菱和克莱斯勒合作。

戴姆勒·克莱斯勒目前部分的问题源自时机欠佳以及对美国市场缺乏足够了解。在收购克莱斯勒的时候，美国汽车市场势头良好。1998 年和 1999 年汽车行业的销量和利润都非常不错。克莱斯勒的迷你货车很受欢迎，因此它可以比通用和福特为潜在顾客提供更少的折扣，而且推广费用也相对较低。几个问题在 2000 年同时浮现。首先是销量开始下滑，尤其在下半年。克莱斯勒向来是美国前三大汽车公司中最弱的一个，也是第一个陷入急转直下局面的公司。克莱斯勒在好些年前在得到美国政府的贷款后才免于破产，近些年业绩不错完全是因为它在迷你货车市场上的领先地位和它不断改进它的汽车型号。其他汽车公司在迷你货车方面不断赶超，福特在开发和推广商务车方面一直领先，并取得越来越多的整体市场份额。整个汽车行业都在提供越来越多的“奖励”（对购买者的折扣），从而减少了销售利润。克莱斯勒不愿意减少生产来迎合当前的需求，因此它必须提供更大的

折扣。

还有其他的问题。尽管上市了“智能车”和一些其他的较为便宜的汽车，梅塞德斯·奔驰一直拥有生产高质量汽车的声誉。虽然它必须降低成本以回应日本豪华车的竞争威胁，但是它的声誉使它没必要只在价格上竞争。因此它不需要像日本汽车厂商那样追求高产量和低价格。然而，这样的策略并不适用于克莱斯勒。克莱斯勒必须在价格上与拥有更多型号的美国厂商以及拥有价格优势的日本厂商进行竞争。

戴姆勒·克莱斯勒也没有预见到三菱所有的问题。三菱作为日本第四大汽车厂商，与其他较小的日本汽车厂商一样面临着同样的问题，即持续的经济衰退、过剩的生产力和过剩的劳动力。三菱在1999年年底有总值160亿美元的债务。然而，最无法预见的是三菱非法隐瞒产品的缺陷和回收产品长达10年之久的丑闻。雷诺的卡洛斯（Carlos Ghosn）车型通过日本第二大汽车生产厂商日产所取得的成功也不是通过较小的三菱可以重复的。

另一个长期来说可能很难解决的问题是梅塞德斯和克莱斯勒的管理风格差异，以及克莱斯勒和三菱管理风格的迥然不同。母公司的管理风格比美国风格更为注重权威，又比日本风格更加果断和独断专行。当福特收购马自达并指派了一个美国的总裁后，马自达在1998年和1999年从连续六年亏损中扭亏为盈，但之后又再次亏损。这种关系与戴姆勒·克莱斯勒所面临的完全不同。福特在接管马自达前已经在产品共同开发、生产和营销安排方面都跟马自达高效地合作了几年。双方在那期间都清楚了解到各自在策略、价值观的不同，并学会了彼此分享，因此对于新的管理安排都有充分的准备。福特替换了原来指定为马自达的总裁的人选，因为他急于推行重组计划而与工会发生冲突。

戴姆勒·克莱斯勒的管理层也曾激怒三菱的董事会成员，而在日本，自大和冲突是很不受欢迎的，但情况还是有好转的迹象。戴姆勒·克莱斯勒开始在日本通过三菱的代理商和原有的代

理商推广新款的智能车。戴姆勒·克莱斯勒还计划与三菱一起开发更多的型号。这个计划的成功与否就要看两家公司的合作关系了。具有讽刺意味的是，戴姆勒·克莱斯勒与三菱合作的其中一个优势是三菱自从1970年以来，尽管与克莱斯勒在管理风格上不相同，它们之间的合作一直在持续。

在美国，克莱斯勒的高层管理层对合并后的一段时期的计算发生错误。这个错误导致上市新款的迷你货车时，花费了大量的市场费用，他们希望这些推广费用可以在新车上市时通过减少折扣来得到弥补。竞争压力使他们的计划落空，折扣增加了，而销量不仅没有上升，反而下滑，库存积压。高层管理层似乎没有意识到问题的严重性，没有提供准确的信息给德国总部。一些美国商业杂志评论说，由于产品积压和折扣上升，克莱斯勒本应该自行采取更为有力的措施。

克莱斯勒的首席执行官詹姆斯·胡登向戴姆勒·克莱斯勒的首席执行官哲根·司来普报告，需要暂时闲置7个工厂，代价是350 000 000美元，然后胡登被解雇了。胡登被一个德国人取代，这个德国人虽然在美国工作过，但是对大批量生产的汽车市场没有任何认识。此外，几个高层管理人员也被解雇，被德国人接替。这些举措加深了一些经理和工人的感觉，就是德国管理层太独断专行了。一些主要的管理人员，包括负责公司最畅销型号的设计师辞职了。

哲根·司来普说，尽管在谈判过程中，他说过这是一个平等的合并，但他一直认为克莱斯勒是一个下属子公司。这被认为是欺骗而自大。他还解散了戴姆勒·克莱斯勒的特别股东委员会，而公司的第三大股东，美国科克·科括里恩公司是成员之一。这个举措导致了媒体和公司员工的负面反应。

迪特·泽斯，克莱斯勒的新首席执行官，希望重组这个子公司，重点增加灵活性和缩减原材料管理的费用、固定费用和管理费用。他还希望通过规模效应以及使用与三菱和宏达一样的设计

来节省费用。最后，他还将重新评估定价和产品策略。

这么多问题究竟能否解决，将决定戴姆勒·克莱斯勒通过收购来成为全球汽车公司的政策是否可行。

【问题】

1. 梅塞德斯·奔驰如果继续作为一个缝隙市场的厂商来供应全世界各地的豪华车市场，它可能面临哪些问题？
2. 福特转变为全球公司的方式有哪些特点？
3. 丰田转变为全球公司的方式有哪些特点？
4. 三个公司里，哪一个的全球化方式是最好的？请解释。
5. 除了依靠大规模收购，梅塞德斯·奔驰有没有其他方式进行全球化？如果采用这些方式可能产生什么问题呢？
6. 德国管理层是否可以预见克莱斯勒和三菱潜在的问题呢？
7. 既然福特与马自达的合作这么成功，为什么戴姆勒克莱斯勒和三菱的合作会有问题呢？

（此案例由 Mitsuko Saito Duerr, Nicklas Gurney 及 Joel Nicholson 编写。参见 Gerald Albaum, Jesper Strandskov and Edwin Duerr, *International Marketing and Export Management*, 4th ed., Pearson Education Ltd., 2002, pp. 68 – 75.）

第七章 国际市场的进入方式

企业在进行了国际市场细分并进而确定了目标市场之后，下一步所面临的重要决策是如何进入国际市场。在本书第一章中，我们曾探讨了企业从事国际营销的方式。本章将对这些方式进行更为详尽的研究和评估。归纳起来，企业进入国际市场有三种方式：一是间接出口，二是直接出口，三是国外生产。在每种主要方式之下，又有若干进入国际市场的具体方式，如图7-1所示。

图7-1显示出企业进入国际市场的三种主要方式以及各主要方式之下的具体形式。在三种主要方式之间用“和/或”连接，表明企业可同时采用三种主要方式，或只选择一种方式进入国际市场。下面将分别介绍和分析各主要方式及其具体形式。

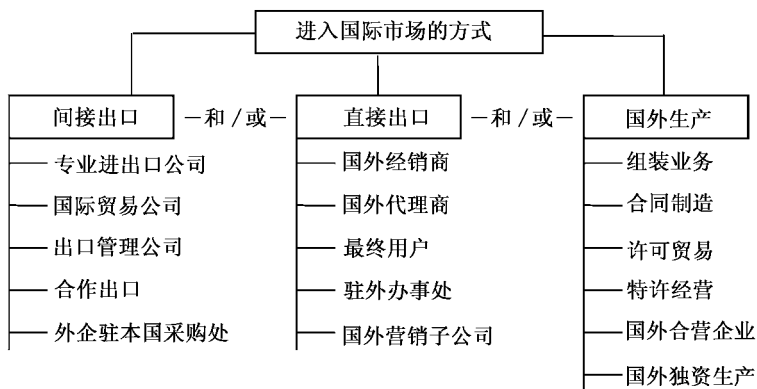


图7-1 国际市场的进入方式

第一节 间接出口

间接出口 (Indirect Exporting), 是指企业将生产出来的产品卖给国内的中间商或委托国内的代理机构, 由其负责经营出口业务。我国大部分生产企业的出口工作是采取间接出口的形式。在本节中, 我们首先来探讨企业进行间接出口的具体形式, 然后, 对间接出口这一进入国际市场的主要方式进行分析和评价。

一、间接出口的形式

(一) 专业进出口公司

在我国, 企业的间接出口主要是通过原外经贸部系统的专业进出口公司进行的。这些进出口公司是专门从事进出口业务的贸易企业。与生产企业相比, 这些外贸公司在从事国际贸易方面具有下述几方面的突出优势: 首先, 拥有大量的精通国际商务、外语和法律的专门人才。这是从事出口工作的最重要的资本。其次, 与国外客户有着较为广泛的联系。这些专业公司经营外贸业务的历史较长, 拥有相当广泛的、较为稳定的销售渠道。第三, 具有较为灵敏的国际市场信息网络, 为其制定正确的国际营销决策奠定了基础。第四, 拥有一定的资金规模 (包括外汇资金)。第五, 在国际市场上享有较高的声誉。第六, 在国家对外经贸政策方面, 享有某些较为优惠的待遇。由于专业外贸公司具有生产企业所难以比拟的上述优势, 因此, 这些专业公司目前仍是我国出口创汇的主要力量, 迄今仍有相当多的生产企业将产品卖给或委托给这些专业公司, 由其经营出口业务。在今后一定时期内, 利用这些出口公司出口仍是我国生产企业从事间接出口的主要形式之一。

（二）国际贸易公司

国际贸易公司是高度多样化的大型贸易企业。相对于专业进出口公司而言，国际贸易公司的特点表现在：它们往往既从事国际贸易，又从事国内贸易。有些还有相当规模的生产业务和金融业务。国际贸易公司最早于 19 世纪出现在西欧一些主要资本主义国家，当时的主要业务是从殖民地国家购买初级产品和原料并转销世界各地，同时向殖民地国家出售消费品和机器设备。日本的综合商社是现代国际贸易公司的典型，它们兼营国内外贸易，承担外汇风险和各种信贷风险，从事管理咨询并参与生产制造，经营范围广，资金雄厚，人才济济，市场覆盖面极广。许多中小型企业，甚至一些大型生产企业都是通过国际贸易公司将产品打入海外市场的。

改革开放以来，我国已涌现出相当一批正处于发展壮大之中的国际贸易公司。随着改革开放的进一步深入，这种综合性的贸易公司将会愈来愈多。国际贸易公司也是我国专业外贸公司的发展方向。因此，利用国际贸易公司进行出口，对生产企业来说将是日益重要的一种间接出口形式。

（三）出口管理公司

出口管理公司（Export Management Company, EMC）是一种专门为生产企业从事出口贸易的公司。这种公司在我国尚不多见，但在欧美很常见，是中小型生产企业进行间接出口的一种重要形式。这种公司拥有外贸人才，熟悉出口业务程序，了解国际市场行情，并拥有一定的资金规模。对于那些缺乏必要出口资源的中小型企业来说，可以利用出口管理公司提供的人才、信息和资金等优势，将本企业产品打入海外市场。这种业务主要是以代理形式进行的，即出口管理公司以生产企业的名义从事产品的外销，然后向生产企业收取一定比例的佣金。

（四）合作出口

合作出口 (Cooperative Exporting), 又称为“猪驮式出口”(Piggyback Exporting) 和“互补出口营销”(Complementary Export Marketing), 指的是两家生产企业在出口方面的合作: 一个生产企业利用自己的出口力量和海外渠道为另一家生产企业出口产品。这时前者称为“负重者”(Carrier), 后者称为“乘坐者”(Rider), 负重者之所以为乘坐者出口产品, 原因有许多, 例如负重者认为乘坐者的产品是相关产品, 配套出口更容易为外国顾客所接受; 或者负重者发现自己在海外的渠道没有得到充分利用等等。乘坐者之所以通过负重者出口产品, 是因为自己尚无力量从事出口, 或者自己在海外缺乏客户联系等等。在合作出口形式中, 两个企业之间的关系可以是买卖关系, 亦可是代理、委托关系。

合作出口虽然不是什么新方式(美国的通用电气公司早在半个多世纪以前就已开始使用这种方式), 但在西方国家却成为越来越重要的一种间接出口的形式。在我国这种形式已有所发展, 但发展还不够迅速, 原因有二: 第一, 我国的生产企业只是在近一二十年才有一部分获得了外贸经营权, 而且这些获权企业在海外的销售渠道并不十分发达, 推销力量也有限, 作为负重者的能力还嫌不够。第二, 从体制上来看还存在着一些规定, 限制了企业在出口方面的横向合作。但从长远来看, 随着改革的进一步深入和外贸体制的进一步完善, 预计这种形式的间接出口将会有一个较大的发展。

（五）外企驻本国采购处

一些外国企业(主要是外国的大型批发商、零售商和国际贸易公司)往往在其他国家设有采购处。生产企业可将产品卖给这些采购处, 由其负责将产品出口到它们自己的国家或其他国家。这一形式目前在我国还受到一定限制, 因为按照国家规定, 只有那些已获得外贸经营权的企业才能将产品直接卖给外企驻本国采购处。

二、对间接出口的评价

企业采用间接出口的渠道进入国际市场，主要有以下优点：

1. 企业可以利用国内其他组织机构在国外的分销渠道和经验，迅速地将产品销售到国外市场。这一点在生产企业试图将产品打入像日本一类较复杂的市场时，显得尤为重要。

2. 企业可以在一定程度上解脱在出口贸易资金方面的负担，而且不必承担外汇风险以及各种信贷风险。

3. 企业不必增设专门机构和专门人员负责出口业务，如单证、运输、保险等。这就是说，在企业还不具备外销机构和人才的条件下，可借助国内其他企业的力量将产品销到海外，而企业本身则可集中力量搞好生产。

4. 这种方式的灵活性较大，企业和承接出口业务的其他组织机构签订的合同都是有一定期限的，合同期满后，企业可根据需要随时更换其他方式进入海外市场。

然而，采用间接出口也有其潜在的局限性：

1. 不能迅速地、直接地掌握国际市场信息。国际市场信息是国际营销决策的基础。企业在搞间接出口时，并未直接与外商打交道，与国外的最终用户相距更远，因此只能间接地通过各层中间商来了解国外的最终用户需要什么，需要多少，而这些信息经过多次传递，或者已过时，或者已变形走样。这将严重影响企业生产和经营决策的正确性和及时性。

2. 企业没有亲自进行海外经营与销售，无法取得直接经验，而这种经验对从事国际营销工作来说是十分重要的。

3. 企业不能在海外市场上建立起自己的声誉和渠道并以此作为扩大市场销售的基础。

4. 企业对海外市场的控制程度低或根本不能控制。这就是说，企业对自己的产品在海外市场上究竟制定什么价格、采用何种分销渠道决策和促销决策等问题，只有很小的发言权或根本无发言权。

由此可见，间接出口主要是由一些中小型生产企业采用的方

式。这些企业没有足够的出口力量（如人员、机构、资金等），也没有发达的海外分销渠道和信息网络，因而有必要利用国内其他组织机构（目前以专业进出口公司为主）提供的人才、经验、信息、渠道等优势，将产品出口到国际市场。应该指出，这种间接出口与国内销售是没有本质区别的。从事间接出口的中小企业应在搞间接出口的同时，积极积蓄力量，争取早日跻身于国际市场。一些资金雄厚、经验丰富的大企业，往往同时采用几种方式进入国际市场，间接出口也是其中之一，但主要用来针对那些潜力不大或风险较大的市场。

第二节 直接出口

直接出口（Direct Exporting）是指企业把产品直接卖给国外的顾客或最终用户，而不是通过国内的中间机构转卖给国外顾客。直接出口和间接出口的区别在于，企业要独立地完成出口管理工作。这就意味着企业要花费一定的资金和精力来从事出口管理工作。企业可抽出专人负责出口业务，也可以设立专门的出口部，还可以组织一批专业人才成立国际部。究竟使用多少企业资源来完成出口任务，取决于出口额的大小及潜力。无论如何，只要企业从事直接出口，就要有专人负责出口营销的管理工作。我们在本节中先来讨论出口营销管理的任务，然后再介绍企业采取直接出口渠道可以选择的各种具体形式，最后对直接出口进行简要评估。

一、出口营销管理的任务

（一）进行企业自我评估

并非所有企业都适合出口销售。许多企业集中精力做好国内

（三）选择国外市场

企业应在众多的国家中选出自己的目标市场，然后再系统地、有步骤地去开拓市场。

（四）发现并选择渠道成员

企业一旦选定目标市场，下一步就要在目标市场上确定渠道成员，即发现并选择经销商或代理商。当然，规模较大的企业可在目标市场上建立自己的分销机构，如营销子公司等。

（五）负责产品的实体分销和出口单证工作

确定渠道成员之后，下一步就是将产品转移到他们手中，这就是实体分销（Physical Distribution）。实体分销涉及到国际运输、保险及其单证等工作，这些因素比在国内要复杂得多。

（六）出口定价和促销

在出口中以何种货币报价？以什么价格术语报价？究竟应定高价还是应定低价才能使企业实现最佳经济效益？可见，出口营销中的定价也远比国内复杂。有时出口企业还要部分或全部地负责产品在国外市场上的促销工作，这一工作涉及面更广，需要企业更多地了解国外市场上有关市场需求、竞争、广告媒介和法规等方面的信息。

对于资金雄厚、经验丰富的大型国际企业来说，出口只是一项相对简单的工作；而对于大多数初涉国际市场的中小企业来说，出口毕竟不同于国内销售，因此算得上一项艰巨的任务。美国商务部对许多新近从事外贸工作的企业的失误进行了总结，归纳出“十条常见错误”。这些“错误”在我国中小外贸企业，甚至大企业中都是屡见不鲜的，故我国各类外贸企业也应引以为戒。这“十条常见错误”是：（1）在开始出口业务之前，不去寻求高质量的出口咨询，不制定国际营销计划；（2）高层管理

人员重视不够；(3) 选择海外代理商或经销商时不够慎重；(4) 不去打好基础，保持盈利能力强的、稳定的业务增长，而是盲目地向世界各地寻求订单；(5) 当国内市场兴旺时忽视出口业务；(6) 把国外的经销商放在比国内的经销商更重要的位置上；(7) 不愿意改变产品以适应其他国家的偏好和法规；(8) 不使用外国语言向外国顾客传达有关销售、服务和保证等方面的信息；(9) 不利用出口管理公司或其他营销中间机构；(10) 不采用许可贸易和合营企业等方式。^①

英国海外贸易委员会在其出版物《积极有效的出口》(Into Active Exporting) 一书中，将成功出口企业和不成功的出口企业分别对各种与出口相关的问题所采取的不同态度进行了比较(见表7-2)。这种比较对我国中小企业开展出口业务也有明显的借鉴意义。

表 7-2 不同企业对若干出口问题的取态

	成功企业的取态	不成功企业的取态
一、关键问题		
1. 选择适当的分销商	被视为非常重要的问题。董事会也将介入对分销商的审批	对潜在分销商的询价或询问会作出反应。期望能轻易地通过企业名录、大使馆等渠道找到分销商
2. 对出口业务的长期投入	企业要持续增长，就必须开展出口业务。应经常性地、以专业的态度和方式主动与客户联系。公司上下都应对出口业务给予足够的重视	对出口业务持有偏见，方式也不够专业，不明白核心问题之所在。只把出口当作解决公司眼下部分困难的措施而已
3. 面对初期困难的态度	公司内部应配备专业人员负责整个出口过程。出现一些错误是难免的	被初期的困难所吓倒，并开始指责有关人员

^① *Business America*, April 16, 1984.

续表

	成功企业的取态	不成功企业的取态
4. 对国外市场的选择	对众多的国外市场按照客观标准进行排列, 选择和进入国际市场时要有轻重缓急	战线拉得太长, 过早地进入高成本、高风险市场。不是主动地确定目标市场, 而只是被动地应付那些不期而至的询价和订单
5. 资金投入	以长期观点看待投资回报率问题	将出口视为获取更多现金的一种赌博。只注重短期的投资回报率
6. 长期性	为了长期的成功, 花费几年时间打下坚实的基础是必要的。挫折是预料之中的	只投入很少资源却期望很快有结果
7. 信心	没有成功的信心就不要开始出口业务。控制业务增长的幅度	仓促开始出口业务。战线拉得过长
8. 尊重顾客	认为顾客至少是与自己一样成功的商人。认真研究并适应顾客需求	采取“要不要由你”的态度, 看不起顾客
9. 对待中介机构	在出口过程开始时听取顾问的建议。此后则很少使用“外脑”	或者过分依赖外面的建议, 或者很少听取外面的建议。征询意见的范围过窄
10. 快捷的沟通	适当地选用电话、传真、电传、电子邮件等	依赖于信函。不了解反应速度的重要性
二、非关键问题		
1. 语言	视为满足顾客需要的一部分。语言能力是公司内部必备的技能之一。	过分强调语言的难度和重要性, 结果是知难而退, 或者是彻底忽略。
2. 信贷风险	一般认为比国内的风险更大一些。使用信用证以进行慎重的资信调查以避风险。某些欠发达国家显然风险过大	怕担风险, 不采取任何行动, 坐失商机

续表

	成功企业的取态	不成功企业的取态
3. 出口单证及程序	对专业人员来说不成问题。由内部专业人员承担或交给货运代理承担	处理方式不够专业：偷工减料，致使单证不齐全，程序有漏洞
4. 出口定价	认为价格由市场决定，出口方应控制成本。如顾客要求，可以以外币报价。如有必要，采用海琴保值措施。了解销量与单位成本之间的关系	做法死板。试图以国内价格水平加上运费作为出口报价。担心外汇汇率问题
5. 出口人员招聘	认为优秀人才可由公司内部培养	认为优秀人才很难找到，即使能找到也太昂贵
6. 技术标准/法律体系	可以是一个非关税壁垒，但通常可以达到要求	重要性被过分地强调
7. 出口职能的组织	可能有一个单独的出口部门，也可能没有，但整个公司对出口有足够的重视。通常有专门人员处理具体的单证业务	出口业务并未与公司的整体业务进行充分的整合
8. 支付延期	通常与国内情况类似或略好于国内情况。某些欠发达国家例外	认为是搞出口业务的一个高代价

资料来源：英国海外贸易委员会（1987）： *Into Active Exporting*, pp. 30 - 31.

二、直接出口的形式

（一）利用国外的经销商

经销商（Distributor）系指在国外特定地区或市场上，在购买及转售本企业某种产品或服务方面获得独家权或优先权的客户。经销商本质上是一种批发商，是通过贱买贵卖获得利润的。但经销商与一般批发商又有区别：他与供货方建立了固定的经销关系，被授予了“独家权或优先权”（Exclusive or Preferential Rights）。

（二）利用国外的代理商

代理商的任务就是促使其委托人（卖方）与第三方（买方）达成销售合同。代理商与经销商有相同之处，也有不同之处。相同之处是：两者都被供货方授予了“独家权或优先权”；不同之处表现在：前者不实际掌握货物的所有权，与供货方只是代理、委托关系；而后者掌握货物的所有权，与供货方是买卖关系。因此，代理商的利润来自代理佣金，而经销商的利润来自买卖差价。

国外代理商依其职能不同，可分为三种：

1. 佣金代理商（Commission Agent）

这种代理商借助于委托人的产品目录和样品进行推销，但并不掌握产品库存，不承担信贷风险，只是把收到的订单转交给委托人，由委托人直接向买主发货，代理商根据销售额的大小向委托人收取一定比例的佣金。

2. 存货代理商（Stocking Agent）

这种代理商保持一定库存，提供仓储和装卸设施，但并不拥有产品所有权，只收取佣金和仓储、装卸费用。

3. 提供零部件和服务设施的代理商（Agent Providing Spares & Service Facilities）

这种代理商备有产品零部件，并提供服务和维修设施，除向委托人收取佣金外，还向买主收取配件和服务费用，收费标准通常要经过委托人同意。

（三）直接卖给最终用户

这是直接出口诸形式中最直接的一种，即把产品直接卖给最终用户，而不经经销商、代理商等中间机构。例如，在下述场合可采用这种最直接的形式：

1. 产品价格极高或技术性极强，如飞机、轮船、高技术产品、大型机械设备等。

2. 最终用户是国外政府、地方当局及其他官方机构。
3. 以邮售方式直接卖给国外最终用户更受用户欢迎。

（四）设立驻外办事处

设立国外办事处（Branch Office Abroad）实际上是企业向另一国家的延伸。办事处的主要职能是搜集市场情报、推销产品、负责实体分销、提供服务、维修、零部件等。设立驻外办事处，可以更直接地接触市场，掌握需求动态，提高服务水平。而且办事处可以集中力量经营本企业的产品，不像一些代理商和经销商那样，经营若干家企业的产品。但设立驻外办事处需要大量的最初投资，并需要持续的间接费用。如果在某市场上销售额不大，而且该市场潜力不大，就不值得专设办事处。

（五）建立国外营销子公司

国外营销子公司（Marketing Subsidiary Abroad）的职能与驻外办事处相似，而且其优缺点也差不多。所不同的是，子公司是作为一个独立的当地公司建立的，而且在法律上和赋税方面都有其独立性，这说明企业已更深入地介入了国际营销活动。

三、对直接出口的评价

直接出口意味着企业真正地、直接地参与了国际营销活动。与间接出口相比，直接出口具有下述优点：

1. 企业直接从事出口活动，能够从实践中积累更多经验，为今后进一步扩大国际市场奠定下良好基础。
2. 企业更直接地接触国外顾客，能够更直接地得到信息反馈，了解国际市场的需求动向，并据以提供更适销对路的产品，制定更切实可行的营销策略。
3. 企业独立地完成各项出口任务，如营销调研、市场选择、运输、保险、单证以及定价、促销等，使企业对海外营销的控制

权更大一些。

4. 通过直接参加国际营销活动,有利于企业在国际市场上直接地树立自己的形象和声誉,建立起自己的渠道网络。

当然,直接出口与间接出口相比,也有一些缺点,主要表现在以下几个方面:

1. 成本比间接出口更高。直接出口意味着企业要独立地完成多道出口程序,这会使企业承担更高的成本。

2. 需要增加专门人才。企业从事直接出口,需要一些精通外语、懂得外贸业务和法律的人才。没有这些人才,企业是难以应付出口业务的。

3. 渠道方面的困难。专门从事出口贸易的企业一般都掌握着相当数量的国外客户,即与国外客户有着较广泛业务联系。这是一笔无形的资产。如果生产企业不利用贸易企业这一优势,而由自己重新联系客户,建立渠道,这对小企业来说是比较困难的。

总之,企业搞直接出口有利亦有弊,究竟是利大还是弊大,取决于多种因素,如企业自身的规模大小、产品性质、市场规模大小及需求特点等。企业应认真地进行短期和长期的利弊权衡,慎重地做出选择。当然,按照我国目前的外贸体制,只有那些获得了外贸经营权的企业才拥有这种选择权。这就是说:第一,没有外贸经营权的企业必须按照国家的有关政策和规定,依赖专业外贸公司和其他中间机构来进行产品的外销;第二,即使是那些已获得外贸经营权的企业,也不应完全摆脱专业外贸公司和其他中间机构,而是要针对每一笔业务、每一种产品、每一个出口市场的具体情况,对直接出口和间接出口两条渠道进行认真细致的利弊权衡,并从中作出抉择。

第三节 国外生产

前面所讨论的直接出口和间接出口两种渠道，都是生产企业把国内生产出的产品销售到国际市场。但在某些情况下，在国内生产出产品再出口的方式，或者不可能，或者不是最理想的方式。例如，运输成本太高，关税、配额等贸易限制太严等都可能迫使企业放弃出口的方式，而改用在目标市场国家就地生产、就地销售的方式。再有，有些国家市场较大；劳动力成本和原料成本都较低；政府鼓励外来资本，等等，这些原因都可能促使企业到国外投资建厂，就地生产。因此，国外生产已成为企业进入国际市场的一种非常重要的渠道，而且其重要性还在加强。

在国外生产的形式有许多，这里只简单介绍比较重要的几种：组装业务，合同制造、许可贸易、国外合营企业和国外独资生产。

一、组装业务

组装业务（Assembly Operation）是指生产企业在国内生产出某种产品的全部或大部分零部件，运到国外市场上就地组装，完成整个生产过程，然后将成品就地销售或再行出口。例如日本“东芝”、“日立”、荷兰“飞利浦”等许多牌子的家用电器都在中国有组装业务，“三菱”、“丰田”等牌子的汽车都在美国有组装业务。许多欧美国家以及日本的汽车巨头们几乎都在中国有庞大的组装业务，如通用、大众、雪铁龙、本田等，在进入中国市场初期，基本上都属于组装业务，即把全部或大部分零配件从国外运到中国的工厂进行组装，然后将成品在市场上销售。国外组装业务的主要优点是运费低、关税（特别是从价税）低、投资少、成本低（如组装工人工资低或当地零部件便宜），而且能够为目标市场国家提供一定就业机会，容易为当地政府接受。

二、合同制造

合同制造（Contract Manufacturing）是指这样一种情形：企业与国外某家生产企业签订合同，规定由对方按照本企业的要求生产某种产品，然后由本企业负责产品的营销。这种做法的优点在于：第一，如果本企业的资源优势在于工艺过程和营销而不在于生产制造，那么采用这种形式进入海外市场是比较合适的。例如，美国的 P&G 公司（Procter and Gamble）有好几种产品都是采用合同制造方式进入意大利市场的，因为 P&G 公司在营销方面力量雄厚，采用这种方式可以扬长避短。第二，采用这种方式，需要对国外的投资很少，因而风险也小。如果发现当地市场太小或风险太大，企业可以立即终止合同，这比关闭并卖掉自己在当地的工厂要容易得多，成本也低得多。第三，产品由自己销售，市场的控制权还是在自己手中。第四，产品是由当地企业生产的，有利于国际企业在当地搞好公共关系，从而扩大产品的销售。

采用这一做法也有其局限性，首先，在国外找到合适的生产企业决非易事；其次，一旦合同终止，对方可能成为本企业的竞争对手；再次，生产质量难以控制；最后，企业只能从销售中取得利润，而生产利润归当地厂家所有。

三、许可贸易

许可贸易（Licensing），又称为技术授权，是指企业（许可方）与国外另一企业（被许可方）签订许可协议，授权对方使用本企业的专利权、版权、商标权以及产品或工艺方面的专有技术（Know-how）等从事生产和销售，然后向对方收取许可费用。在许可贸易条件下，被许可方的义务通常包括以下几项：采用经许可方授予的专利权、商标权、版权或专有技术从事有关产品的生产；在指定地区内从事该产品的营销，按照该产品销售额的一定比例向许可方支付许可费用。由此可见，许可贸易与合同制造

的主要区别在于：合同制造条件下的国外生产者只负责产品的生产制造，不负责产品的营销，而许可贸易条件下的国外被许可方不仅从事产品的生产，而且负责产品的营销。

目前，我国企业以许可贸易方式进入其他国家的情况尚不多见，而许多西方发达国家的企业却纷纷以这种方式进入了我国市场。事实上，这些西方企业在进入许多其他国家时都采用了这一方式。例如，许多国家都实行烟草专卖制度，美国大型香烟生产企业飞利浦·莫里斯公司（Philip Morris）为了占领这些国家的市场，就采用了许可贸易这一方式：授权各国政府，允许其使用该公司的配方、工艺和牌子进行香烟的生产和销售。飞利浦·莫里斯公司在西欧的六个国家和东欧的四个国家中都采用了许可贸易的方式^①。又如，可口可乐和迪斯尼等著名美国公司都在积极地利用许可贸易的方法，例如允许海外的服装、玩具、手表等生产商使用它们的商标^②。

企业采用许可贸易方式进入国际市场的优点主要表现在如下几方面：首先，企业无须进行生产和营销方面的大量投资，即使是中小企业，只要拥有适当的专利和技术，也可采用这一方式；其次，可以避开关税、配额、高运费、竞争等不利因素，较容易、较迅速地占领市场；再次，由于向目标市场国提供了先进技术，更容易得到东道国政府的批准；最后，由于没有进行对外直接投资，风险也较小。

采用许可贸易方式的企业也面临着一系列不利因素。^③第一，在收取许可费方面，对国外被许可方的依赖性较大。许可费一般是按被许可方的销售额的一定比例（一般为3%—5%）收取的。这就是说，能否得到这笔为数不多的许可费，取决于被许可方能

① Vern Terpstra, *International Marketing*, 4th. ed., The Dryden Press, 1987, p. 358.

② 沃伦·J·基坎，马克·C·格林，《全球营销原理》，中国人民大学出版社，2003年3月第1版，第287页。

③ Jean-Pierre Jeannet and Hubert D. Hennessey, *International Marketing Management*, 1st. ed., Houghton Mifflin Co., 1988, p. 281.

否成功地经营和销售被授权生产的产品。如果被许可方营销失败,支付给许可方的许可费也就随之化为乌有。第二,由被许可方生产的产品质量难以保证。被许可方是采用许可方的专利、专有技术或牌子进行生产和营销的,如果产品达不到质量要求,必然有损于许可方的形象。要保证产品质量,许可方不得不提供技术咨询和质量控制人员,这就有可能增加许可方的成本,进而减少盈利能力。第三,为自己培养了潜在的竞争对手。许可协议都是有期限的。协议终止后,被许可方完全有可能独立地运用被授权的技术从事产品的生产和营销,并占领本国甚至外国的市场,成为许可方的强有力的竞争对手。

许可贸易虽然有上述缺点,但仍不失为进入国际市场的一种有效方式。况且,许多企业经过多年实践,总结出一系列将上述不利因素限制在最低程度内,从而减少损失的技巧。这些技巧主要包括:(1)慎重地选择被许可方,企业在向目标市场授权之前,应在该国选择出若干个企业作为授权“候选人”,然后对这些“候选人”进行详细了解和认真比较,最后选择出最理想的企业作为被许可方。(2)详细、认真地拟定许可协议,以保护双方利益。协议中一般应包括产品销售区域、协议有效期、许可费率、商业秘密的保护、质量控制等条款。(3)授权时只提供部分关键部件或成分,而不是将专利或专有技术全盘托出。这样做可以使被许可方保持对许可方的依赖性,或者说保持许可方对被许可方的控制。(4)通过购买被许可方的股份来加强控制。许可方可通过直接投资购买被许可方的股份,亦可将许可费直接转变为被许可方的股份。许多合营企业就是由许可贸易演变而成的。只要建成了合营企业,被许可方就很难在许可协议期满后成为许可方的竞争对手。(5)许可方可采用限制被许可方产品范围和销售区域的方法来加强对被许可方的控制。(6)当向第三国销售时,以许可方的名义,而不是以被许可方的名义进行商标注册。这样做也可保持对被许可方的控制。(7)使许可贸易长

期保持对被许可方的吸引力。为达此目的,许可方应积极帮助被许可方解决生产和营销中存在的问题,同时,许可方也应努力保持自己在技术、产品和营销等方面的优势。(8)最后,许可方还应特别注意两方面的问题:第一,企业应专门制定有关许可贸易的政策和计划;第二,必须有专人(或部门)负责许可贸易,而不是由负责其他业务的人员(或部门)兼管许可贸易^①。

四、特许经营

特许经营(Franchising)是指特许方(Franchiser)授权另一家独立的公司,即被特许方(Franchisee)按某种特定的方式从事业务经营。授权的内容往往包括特许方产品、特许方商标的使用权、生产或营销技术,或某一种商业制度或模式。特许经营的形式主要包括制造商—零售商模式(如雅阁汽车专营店)、制造商—批发商模式(如可口可乐在各地的瓶装及销售公司)、以及服务性企业—零售商模式(如麦当劳快餐店等)。

特许经营在最近二三十年里取得迅速发展。以美国市场为例,1999年全美零售总额中有40%是以特许经营的形式实现的。以特许经营形式完成的商品与劳务的零售总额达8 000亿美元^②。特许经营不仅在美国国内举足轻重,而且逐渐走向国际市场。例如,美国有大约2 900个特许方,其中有超过20%的特许方将特许业务扩大到国外^③。在其他西方发达国家,特许经营也逐渐成为进入国际市场的一种重要形式。例如,24%的英国特许方和30%的法国特许方都活跃在海外市场上^④。

① Vern Terpstra, *International Marketing*, 4th. ed., The Dryden Press, 1987, p. 361.

② Michael R. Czinkota and Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing*, Harcourt Inc., 2002, p. 297.

③ Leonard N. Swartz, "International Trends in Retailing: Franchising Successfully Circles the Globe", *Arther Anderson*, December 1999, <http://www.accenture.com>.

④ Josh Martin, "Profitable Supply Chain Supporting Franchises", *Journal of Commerce*, Global Commerce Section, Mar. 11, 1998.

应该指出，许可贸易的许多原则同样适用于特许经营，但特许经营一般比许可贸易涉及的范围更广泛一些，而且特许方与被特许方在签约后的联系与接触更密切一些。波钦斯（Perkins）曾对两种形式的差异性进行了分析（见表 7-3）。

表 7-3 许可贸易与特许经营的区别

许可贸易	特许经营
1. 通常使用“许可费”（Royalty）这一术语	1. “管理费”（Management Fee）被认为是最合适的术语
2. 授权的内容通常是某一系列产品，甚至是某一单一产品	2. 授权的内容通常是整个商业运作模式，包括专有技术、知识产权、商誉以及业务联系
3. 被许可方通常已有相当实力和经验	3. 被特许方通常处于起步阶段
4. 合同期限一般长达 16-20 年，特别是当涉及有技术版权和商标的时候。与专利合同的期限相似	4. 合同期限一般为 5 年左右，有时会延长至 10 年。合同一般可以续签
5. 被许可方经常毛遂自荐，它们一般是已有相当规模和实力的公司，可以展示其经营该许可业务的能力，有时被许可方会将许可证转移给相关的，有时甚至是不相关的第三方，而不必经许可方同意	5. 被特许方绝对系由特许方选中的，将特许经营权转让给其他人也是由特许方控制的
6. 授权生产、经营的产品一般都是现有的产品。在协议执行期间许可方研制的新产品一般不会授权给被许可方	6. 在协议执行期间，特许方会将最新研究成果转让给被特许方。在特许经营协议中一般会对这一点作出规定
7. 在许可证中一般不包含商誉的转让，商誉完全归许可方拥有	7. 特许方仍然拥有自己的商誉，但被特许方可在自己的经营区域内利用特许方的商誉
8. 许可方在许可费的谈判中拥有相当大的主动权。它们可将自己的实力及在市场上的地位作为谈判筹码	8. 存在着一个标准的管理费结构，个别收费方法的不同会引致整个系统的混乱

资料来源：Perkins, J. S. (1987), “How Licensing, Franchising Differ”, *Les Nouvelles*, 22 (4), p. 157.

特许专营的优点与许可贸易相似。首先，企业不需大量资本

即可迅速地占领国外市场；其次，由于不需要大量的直接投资，风险也减少；再次，将标准化的经营方式大量地授权给合格的被特许方，反过来可以扩大特许方的知名度和影响力；最后，从被特许方的角度来看，特许经营也是一种很好的方式，因为采用一种在其他地方被证明是成功的经营方式，成功的机会要大得多。例如，马来西亚的被特许方有 90% 是经营成功的，而如果将资金投入其他新的生意，有 80% 会失败^①。

企业在以特许经营方式进入国际市场时，要特别注意以下几个方面的问题：（1）认真地选择和培训被特许方。许多特许经营的失败都是由于在太短的时间里授权给太多的不合格的被特许方所造成的。严格的筛选以及持续不断的培训是特许经营成功的关键。（2）要特别注意保护所授权的经营模式。一般来讲，商标和专利等都比较容易得到法律的保护，但一种经营模式或服务程序则较容易被别人模仿和抄袭。因此，详细的经营模式手册或培训手册等要特别注意保密。（3）要特别注意标准化经营问题。特许经营中的标准化一般包括商号名称、相同的装潢设计、统一的价格以及标准的生产及服务程序等。没有这些要素的标准化，特许经营的好处就无从谈起。当然，由于各国经营环境的差异性，百分之百的标准化也是不可能的，有时必须针对各地市场的具体情况对产品、价格、促销等因素作出适应性调整。例如，欧洲的快餐连锁店往往要出售啤酒，以迎合消费者需要。麦当劳在印度市场上不得推出素食汉堡包。因此，标准化是特许经营的基础，但针对各地市场的具体要求作出局部的调整可能也是必要的。

五、国外合营企业

国外合营企业（Foreign Joint Venture）是指企业与国外某一

^① Leonard N. Swartz, “International Trends in Retailing”, *Arthur Andersen*, December 1999.

个或某几个企业共同投资，在国外联合建立的一个新企业。投资各方都持有一定的股份，都参与企业的经营与管理。国际企业在国外合营企业中的持股比重可高可低，低者只有 10%，高者可达 90%，但一般在 25%—75% 之间。合营企业的一个基本特点是投资方面共同管理、共负盈亏、共担风险，而不是由任何一方的持股比重大得足以完全控制整个企业。

国际企业在决定是否采用这种方式之前，必须对这种方式利弊进行分析。与许可贸易、合同制造等介入国际市场程度较低的方式相比，合营企业的优点是：潜在的利润更高一些；对生产和营销的控制程度更高一些；能更多、更快地获得当地市场信息；更直接地获得国际营销经验。缺点主要是需要更多的资金和管理资源，而且风险也较大。

较之介入海外市场程度更高的国外独资企业而言，合营企业的主要优点在于：投资少，风险小。此外，有些国家的法律不允许外国企业来本国独资经营。例如，印度、日本、墨西哥等国一直严格限制外来企业在本国企业中持股比重达 50% 以下。国际企业如欲向这类国家进行直接投资，只能在当地举办合营企业。与独资企业相比，合营企业最主要的缺点是合营各方有可能发生冲突，如经营目标上的冲突、利益分配上的冲突、销售市场上的冲突等。例如，我国实行对外开放政策以来，许多外国企业纷纷来华与中国企业建立合营企业，然而不少合营企业都存在着这样一种情况：外国企业企图通过这种方式进入中国市场，而中方企业则希望通过这种方式将产品打入世界市场，从而使合营双方产生了经营目标和销售市场方面的冲突。为了减少冲突，企业在与国外合营之前，应对合营者的目标、资源等方面进行细致的评估，充分考虑可能出现的各种冲突，并在合营协议中就一切可能发生争议的问题（如分红政策、销售市场等）作出明确规定，并规定出解决争议的方式。

六、国外独资生产

国外独资生产（Wholly-owned Foreign Production）是企业进行国外生产的最高阶段，意味着企业在国外市场上单独控制着一个企业的生产和营销。其做法主要有两种：一是在市场上收购一个现成企业，二是在当地投资，从头开始建立一个新企业。

许多企业都采用第一种做法，即在东道国买下一个现成企业。这一做法的主要优点体现在“现成”二字上，即通过购买现成企业，可以容易地得到现成的劳动力、现成的管理人员及其经验、现成的顾客和现成的分销渠道等。这是一种快速进入市场的方法。此外，购买国外企业对现金的需要并不一定很大，因为企业可以通过发行股票来支付这一购买。但是，采用这一做法也有其潜在的不足：“使本公司与任何新吞并的公司融为一体，历来都是一件困难的、费时费钱的工作，而且不一定能成功，如果被吞并的公司是外国公司，这一工作的难度就更大了”^①。

另外一些企业则采用第二种方法，即在当地投资，从头建立新企业。这种方法要求国际企业的管理人员花费更多的时间和精力，但有时这是在当地建厂的唯一选择。因为国际企业在某些国家找不到合适的现成企业并对其进行收购，或者东道国政府不允许外来企业在本国收购现成企业。例如，西欧各国政府就不允许外国企业在本国收购现成企业，但允许外企在本国独立投资建厂。

无论以何种形式在国外独资生产，都可使国际企业得到如下利益：首先，百分之百的所有权，意味着全部利润都归自己所有；其次，没有合作伙伴，便不会存在利益、目标等方面的冲突问题，从而使该子公司的营销战略与国际企业的全球营销战略有机地融为一体。美国的国际商业机器公司（IBM）和美国的一些

^① L. S 沃尔什：《国际市场营销学》（中译本），中国对外经济贸易出版社，1989 年 1 月第 1 版，第 114 页。

汽车公司不愿意到国外建立合营企业，而主要采取独资的形式，主要目的就是为了避免与合营伙伴的冲突，有效地贯彻其全球营销战略；第三，企业采取这种方式进入国外市场，可以更直接地、更全面地积累国际营销经验。这种方式的主要缺点表现在：企业投入的资金最多，风险也最大，东道国政府和公众可能不欢迎外来独资企业；不能得到当地合作者的帮助：灵活性最差。

第四节 进入国际市场 方式的选择

在本章前几节中，我们研究了进入国际市场的各种方式及其具体形式，并讨论了各自的优缺点。究竟哪一种方式或哪一种形式最佳？营销学认为，最佳的决策就是最适合当时、当地具体情况的决策。这就是说，企业必须根据自身条件、市场状况、竞争特点等因素来作出选择。本节首先讨论选择进入国际市场方式时应考虑的各种因素，然后介绍企业开拓国际市场方式的演变过程。

一、选择进入国际市场方式应考虑的各种因素

企业在选择进入国际市场的方式时，一般应考虑两大类因素。第一类因素是指与企业或企业所在行业密切相关的因素，第二类因素是指与进入方式相关，而与企业或行业基本无关的因素。

（一）与企业或行业相关的因素

1. 企业目标

企业选择何种方式进入国际市场，首先取决于企业目标。例如，甲企业计划在今后若干年内实现从内向型向外向型的转变，

那么该企业在目前应更多地搞一些间接出口，同时积极做好人员、机构等方面的准备，在条件具备时搞直接出口。乙企业是一家大型专业外贸公司，计划在今后逐步办成国际化的大公司，因此企业应积极地寻求国外生产的机会。

2. 企业规模

在其他条件相同时，企业规模大，应以较直接的方式进入市场；反之，企业规模小，应以较间接的方式进入市场。

3. 产品特点

一般来说，当产品价格高，技术性能强或需要较多售后服务时，需要企业以较直接的方式进入市场；反之，如果产品单价低，技术含量少或不需要售后服务，则需要企业以较间接的方式进入市场。

4. 市场规模

如果某国的市场规模比较小，企业只要以间接出口或直接出口的方式满足其需求就足够了；反之，如果市场规模巨大，企业就应认真考虑是否有条件在该国进行生产和营销。

5. 竞争状况

如果某国竞争激烈，企业为减少运输、保险费用和关税，增加价格上的竞争力，可能有必要到当地生产。否则，市场竞争不激烈，企业则可根据其他方面的具体情况，选择出口方式或国外生产方式。

(二) 与进入市场方式本身相关的因素

1. 市场信息

信息是决策的基础。从事国际营销的企业一般都希望更多、更快、更准确地掌握国际市场上的需求动态和竞争状况。一般来说，进入市场的方式愈直接，获得的市场信息愈快、愈多、愈准确。反之，如果企业只是依赖国内的中间商搞间接出口，就不能及时、充足、准确地获得国际市场信息。

2. 投资规模

进入国际市场的方式不同,需要的投资规模也不同。国外独资生产需要企业进行大量的海外投资,而间接出口则根本不需要进行海外投资。因此,企业在选择进入市场方式时,应将各种方式所需要的投资规模与自身的资金状况结合起来,进行综合考虑。

3. 风险程度

进入市场的方式不同,企业所面临的政治、财务、外汇等方面的风险程度也不一样。一般来说,间接地进入市场风险较小,直接地进入市场风险较大。如企业经验不足,规模有限,怕担风险,就应选择较为间接的方式。

4. 人员要求

企业只搞间接出口,那么原来从事内销的原班人马就足以应付;企业要搞直接出口,就有必要培养一批懂外语、外贸实务的外销人员;企业要到国外投资建厂,就要有相当一批通晓外国语言、文化、管理、法律等方面知识的专门人才。

5. 控制程度

企业仅从事间接出口,就很难控制产品在国外市场上的定价、广告、渠道选择、服务等问题。要想有更大的控制权,就应在更高程度上参与国际营销。

6. 营销经验

经验是宝贵的财富。不直接参加国际市场上的营销活动是难以得到丰富经验的。因此,企业营销人员如欲学到更多的国际营销经验,就应投身国际市场,到瞬息万变、竞争激烈的国际市场上去经风雨、见世面,这就要求企业以更为直接的方式进入国际市场。

7. 营销成本

从事国际营销活动必然意味着增加营销成本,但进入市场的方式不同,增加的成本也不同。例如,企业以间接出口方式进入市场所增加的成本,远远低于在海外投资建厂所需增加的成本。

因此, 营销成本也是选择进入海外市场方式所必须考虑的因素。

8. 盈利能力

进入市场方式不同, 盈利能力也不一样。一般而言, 直接方式比间接方式的盈利能力更强, 但所需的投资和风险也随之增大。因此, 在选择进入市场方式时, 也应考虑各种方式的盈利能力。不过应该指出, 在衡量各种方式的盈利能力时, 利润率是一个重要指标, 但利润总额是一个更为重要的指标。例如, 甲方式利润率为 25%, 乙方式利润率只有 17%, 而乙方式的总收入为 1 000 万美元, 甲方式只有 200 万美元。在其他方式相等的情况下, 企业此时应选择乙方式, 尽管乙方式的利润率要低于甲方式。

9. 灵活程度

国际市场变化多端, 企业自身条件也非静止不变。因此, 企业不能永远以一种方式在某国从事营销, 而是要随着环境的变化而改变进入市场的方式。这就意味着企业应具备应变能力, 即灵活性。一般来说, 间接方式灵活程度较高, 直接方式灵活程度较低。

综上所述, 企业在选择进入国际市场的方式时, 既要考虑和企业及所在行业相关的因素, 又要考虑和进入方式本身相关的各种因素。只有这样, 才能对各种方式进行全面的利弊权衡, 从中选择出最佳方式。

二、企业进入国际市场方式的演变过程

我们先来考察一家西方企业进入国际市场方式的演变过程, 然后再探讨我国企业应以何种方式进入国际市场。

西欧一家大型化工企业在开拓国际市场的过程中, 采用了“五阶段战略”:

第一阶段: 通过贸易公司或经销商对国际市场进行试销, 即小规模地将产品打入国际市场。

第二阶段：当市场看好时，该公司向国外市场派遣区域性贸易代表，协助经销商从事推销工作。例如，该公司在尼日利亚和东非国家就采用这种做法。

第三阶段：当区域性贸易代表向公司报告市场规模大、前景好时，该公司就开始在国外市场上建立起自己的销售机构。

第四阶段：如果在国外市场上的销售子公司取得的销售业绩很可观，公司便考虑在市场上投资建厂。第一步是在市场上建立合成厂或组装厂。从欧洲进口制造成品所需的各种成分，然后进行加工合成，生产出成品。该公司在巴西和墨西哥就采用了这种做法。

第五阶段：在市场上建立完整的制造厂，这种制造厂根据当地原料供应和市场需求等情况，生产出自己的产品，然后就地销售或转销他国，该公司在印度就建立了这样一个制造厂。

事实上，这家欧洲化工企业所走过的道路，正是大多数西方跨国公司的演进历程。这些跨国公司在走向国际化的初期，也是以间接出口为主，然后是小规模的直接出口。如果市场前景看好，企业具备了一些必要条件，就开始在市场上设立自己的营销子公司，最后一步是在当地投资建厂。

我们认为，中国企业在其国际化过程中，也要经历与上述大致相同的几个阶段。“首先，可通过其他企业从事进出口业务，与国外市场建立间接联系。接着，企业拥有外贸进出口权，与国外市场建立直接联系，定期派员出国收集市场信息。再接着，开始在海外直接投资，生产产品，提供劳务；设置专门处理国际业务的部门，并在国外设立常设机构，企业的海外业务比重远远超过了国内业务比重，国内市场被当作世界市场的一部分，最终完成了从国内导向型向国际异向型的转变。”^① 这就是说，我国企

① 金润圭：“国际化——我国企业的发展方向”，载1990年6月30日《文汇报》，第4版。

业在其向国际化发展的不同阶段，应以不同方式进入国际市场，任何企业都不能指望在一夜之间就实现了跨国化经营。

另一方面，我国企业在实现国际化过程中的起点不同，应以不同方式进入国际市场。在现阶段，中小型生产企业还应以间接出口为主，充分利用专业外贸公司等国内中间机构提供的经验、信息、渠道、资金等便利条件，逐步地与海外市场建立联系。大型生产企业、专业外贸公司和国际贸易公司等应在搞好直接出口的同时，积极而慎重地以国外生产的形式进入国际市场。实际上，我国已有相当一批企业早已开始了国外生产业务，而且已收到较好效果。这些企业应在总结自身经验的同时，积极吸收外国大型跨国公司的经营管理经验，争取早日办成中国式的跨国企业，从而实践跨国经营的整体效益。

复习思考题

1. 什么是间接出口？间接出口主要包括哪些形式？
2. 在国际营销方面，我国的专业进出口公司与生产企业相比具有哪些优势和劣势？
3. 企业以间接出口形式进入国际市场，具有哪些优点和缺点？
4. 企业一旦获得外贸经营权，就可以开始以直接出口形式进入国际市场。此时企业所面临的出口营销管理方面的任务主要有哪些？
5. 美国商务部总结出新近从事出口企业的“十条常见错误”。这些错误是否在我国企业的出口实践中也普遍存在？试举例说明。
6. 试说明批发商与经销商、代理商与经销商以及驻外办事处与国外营销子公司之间的异同。

7. 试评述企业以直接出口方式进入国际市场的利弊。
8. 我国的生产企业是否应摆脱外贸公司，搞直接出口？
9. 简述企业进行国外生产的几种形式。
10. 简述企业以许可贸易方式进入国际市场的利弊。
11. 企业在选择进入国际市场的渠道时，应考虑哪些因素？

【案例分析】

科提斯汽车液压升降机公司

2000年9月，科提斯（Curtis）汽车液压升降机公司（CAH）的总裁马克·科提斯（Mark Curtis），刚刚读完一份2001年进入欧洲市场的可行性报告。CAH生产汽车液压升降机，其用途是在车库、汽配服务中心和其他维修店用于升降汽车。这份报告是由CAH的营销经理皮艾尔·加农提交的，描述了进入欧盟市场的机会和进入方式。

科提斯没有想好CAH究竟要不要这么做。尽管公司在美国市场的销售扩张非常成功，但他不知道这种成功模式是否能在欧洲同样取得成功。他认为只要在美国再加大投入，销量就能增长。另一方面，进入欧洲市场的想法有其可取之处。他开始研究资料，准备第二天与加农开会。

科提斯液压升降机

科提斯是一个设计工程师，他为一家美国的汽车液压升降机生产厂在加拿大的子公司服务了8年。在这8年期间，他花了大量时间设计地面汽车液压升降机。尽管科提斯对提升器的特点，包括一个剪刀型液压升降机和轮轴垫钻研得很深，高层管理人员对他的发明没有任何兴趣。1990年，科提斯离开了这家公司开始自己创业，目的就是为设计和生产这一款液压升降机。他的前任雇主在他离职时给予他祝福，并且不反对他的创业计划。

在随后的3年里,科提斯从一家风险投资公司得到资金,在魁北克的拉辛(Lachine)建立了一个工厂,开始生产和销售这个名叫科提斯液压升降机的产品。

从一开始,科提斯就很自豪地开发和推广科提斯液压升降机。最初的设计包括一个剪刀型的液压升降机和一个安全锁定设备,可以使液压升降机提升到任何高度并锁定在那里。此外,这款设计便于汽车修理工的修理工作。因为液压升降机完全由液压驱动,不需要任何链条或滑轮,所以几乎不需要任何维护。这个设计的另一个主要特点是它的连接转动板是液压升降机的一部分。这使器械可以像滑轮那样准确、轻松地运作。因为液压升降机是平面的,科提斯提升器只需要大半天时间就可以安装好了。

科提斯不断改进产品质量,添加更多的安全措施。事实上,科提斯液压升降机被认为是同类产品里安全系数高的领先者。安全是汽车液压升降机市场的重要元素。尽管液压升降机很少会坏掉,但是如果真的坏了,后果将是非常严重的事故。

科提斯液压升降机在行里有液压升降机的“凯迪拉克”(Cadillac)的美誉。这是由于科提斯液压升降机比竞争对手有更多的优势,它设计先进,做工精良,安全系数高,易于安装,还提供5年的保修期。科提斯液压升降机拥有四项专利,包括剪刀形的设计和安全锁定系统。这一产品拥有一系列的不同型号,可用于不同的用途,例如防锈、消声器维修和一般性的汽车维修。

1991年,CAH卖出23台提升器,销售额是172 500加元。在早年期间,大部分的买主都是魁北克和安大略的独立维修中心和车房。大部分的销售都由皮埃尔·加农负责,他受雇于1992年,负责营销。1994年,加农开始利用经销商来把液压升降机卖到加拿大的其他地区。1996年,他与一个大汽车经销商签订协议,让其成为CAH在美国市场的代理商。1999年,公司卖出1 054台液压升降机,销售额达到9 708 000加元(见表1)。60%的销售额来自美国市场,剩下的40%来自加拿大市场。

表 1 科提斯汽车液压机公司财务数据（1997 - 1999 年）

	1999 年	1998 年	1997 年
销售额（加元）	9 708 000	7 545 000	6 218 000
销售成本（加元）	<u>6 990 000</u>	<u>5 541 000</u>	<u>4 540 000</u>
毛利（加元）	2 718 000	1 913 000	1 678 000
营销费用（加元）*	530 000	510 000	507 000
行政管理费用（加元）	<u>840 000</u>	<u>820 000</u>	<u>810 000</u>
税前收入（加元）	1 348 000	583 000	361 000
销量（台）	1 054	847	723

* 1999 年的营销费用包括 70 000 加元的广告费用，240 000 加元的四个销售人员费用，220 000 加元的一个营销经理和三个销售协助人员的费用。

行业

北美每年的液压升降机的销售量大约为 49 000 台。通常液压升降机的购买者是汽车服务、修理、汽配店等行业，包括新车销售店、二手车销售店、专项服务汽配店（例如消声器、传动装置、车轮调校设备）、轮胎连锁店（例如凡士通、固特异、加拿大轮胎），和一些独立的汽车修理中心。据估计，新车销售店在一年内会购买所有汽车配件的 30%。总体来说，专项服务的汽配店重点提供某一方面的维护，例如消声或防锈，而“非专项服务”的汽配店则提供一系列的维护服务。尽管这两类汽配店提供的服务有共同之处，总体来说，CAH 的目标顾客是专项汽配店，尤其是那一类提供轮轴服务的。这一类目标顾客包括有相当比例利用液压升降机进行轮轴修理的客户，如凡士通和加拿大轮胎以及新车销售店（例如福特），还有一些独立的专门修理轮轴的汽车修理店。

液压升降机的发明是为了把一辆汽车提升到某个让技工或修理工便于工作的位置。由于不同的维修需要把汽车提升到不同的

位置, 所以为了适应不同的需求, 必须设计一系列的液压升降机。例如, 一个消声器维修店需要一个让技工能够轻易地在车底工作的液压升降机。同样道理, 一个轮轴修理店就需要一个可以把汽车提升到某一个便于修理轮轴的角度度的液压升降机。皮艾尔·加农估计 CAH 的 85% 的业务来自轮轴修理店, 如凡士通、固特异、加拿大轮胎和其他一些独立的专门修理轮轴的汽车修理店。其余 15% 则是来自于利用液压升降机进行一般性汽车维护的客户。

购买液压升降机的公司是被称为汽车售后服务市场的行业的一部分。这个行业专门供应汽车配件, 并为新旧车辆提供维护服务。1999 年, 整个行业为加拿大的超过 1 000 万辆汽车提供服务, 销售额总值为 54 亿加元。这个行业不仅庞大, 而且很多样化, 包括几千个新车销售店、几百个加拿大轮胎店和大量的凡士通连锁店、固特异连锁店、防锈维护连锁店。

购买一个汽车液压升降机是汽车维护服务店老板或代理商的一个重大决定。因为一个提升器的价格大约是 3 000 到 15 000 加元, 是绝大多数汽配店的重要资产购买。

对于新开张的汽车服务中心或汽车代理商来说, 购买液压升降机的决定因素包括需要什么用途的液压升降机, 然后决定什么品牌对公司是最适合的。大多数新开张的汽车服务中心或汽车代理商都有多个修理汽车的停车湾。这样的情况下, 购买的决定就包括选用什么款式的液压升降机 (例如, 是嵌入地面的还是平面的)。通常, 他们需要根据自身情况购买多个款式的液压升降机。

有经验的汽车维护店老板购买新的液压升降机时 (通常液压升降机的使用寿命大约为 10 - 13 年), 通常他们要调查有什么产品可供选择然后再做购买决定。如果这个老板也是技工出身, 那么他们有可能知道两三种型号的液压升降机, 但不是很清楚现有的牌子。而不是技工出身的店老板可能对液压升降机知之甚

少。因此，店老板们经常购买的是由母公司推荐和批准的产品。

竞争

北美的汽车市场有许多公司在竞争：25%是加拿大公司，75%是美国公司。对于科提斯来说，两国之间变动的汇率对售价是有影响的。

北美市场有一系列型号的液压升降机。最基本的两种是嵌入地面式和平面式。正如名字所显示的，嵌入地面式的液压升降机要求在地面挖一个坑，而液压升降机的阀键就安装在这个坑里。嵌入地面式的液压升降机都是单个安装或多个安装，一旦装好就不能再移动。1999年，嵌入地面式液压升降机占了整个液压升降机销售的21%（见表2）。平面式液压升降机安装在一个平面，通常是水泥的平面。平面式液压升降机又分为两种基本类型：液压升降机和剪刀式液压升降机。与嵌入地面式相比较，平面式占了1989年79%的总体销售。在每一种类型的液压升降机中，都有许多在大小、形状和提升能力上的区别。

这个行业被两家美国企业所垄断，他们是AHV和伯尔尼（Berne）公司，这两家的市场占有率约为60%。AHV公司是最大的液压升降机公司，占据了40%的市场份额，年销售额为6000万加元，它提供一系列的液压升降机（也就是包括嵌入地面式和平面液压升降机），但主要集中在嵌入地面式和两极平面液压升降机的市场。AHV公司是惟一一个完全依靠自己的销售队伍进行推广的公司，其他所有的液压升降机公司都通过经销商，或通过经销商和自己的销售队伍共同进行市场推广。AHV公司提供的液压升降机都是标准的，而且很少有附加的特色设计，基本上依靠价格进行竞争。伯尔尼公司拥有约20%的市场份额，同样也是在嵌入地面式和两极平面液压升降机的市场进行竞争。伯尔尼通过经销商和自己的销售队伍进行市场推广，但也像AHV一样主要依靠价格进行竞争。

其他大多数公司都是区域性公司（例如，加州或英属哥伦比亚），并提供有限的产品型号（例如，四极平面式液压升降机）。

表 2 北美液压升降机不同类型的销量（1997 – 1999 年）

	1997 年	1998 年	1999 年
嵌入地面式			
单极	5 885	5 772	5 518
多极	4 812	6 625	5 075
平面式			
两极	27 019	28 757	28 923
四极	3 862	3 162	3 745
剪刀式	2 170	2 258	2 316
其他	4 486	3 613	3 695
合计	48 234	50 187	49 272

科提斯推广的剪刀式液压升降机有两个竞争对手。AHV 推广的一款剪刀式液压升降机用跟科提斯应用不一样的提升原理，以及不包括科提斯液压升降机的安全锁定设计。AHV 的销售量平均比科提斯少 20%。另一个竞争对手米特（Mete）液压升降机是一个小型的区域公司，在加利福尼亚和俄勒冈销售。米特生产的液压升降机与科提斯的设计非常相近，但缺少一些科提斯所拥有的安全设计。米特液压升降机被认为是优质的产品，比科提斯的销售量少 5%。

营销战略

直至 2000 年初，CAH 在液压升降机市场，主要是轮轴维护这个子市场，建立起拥有良好服务支持的优质产品的声誉。

CAH 在 20 世纪 90 年代使用的分销体系反映了广泛个人销售的需要。分销体系中包括三支推广队伍：公司的销售队伍，加拿大的经销商和美国的汽车批发商。公司的销售队伍包括四个销

售人员和皮艾尔·加农。他们的主要任务是向重要“直接”客户提供服务。最初的做法是使科提斯液压升降机能被大型的连锁店和生产厂家所批准，然后得到批准之后向它们的分店进行推广。例如，如果通用批准了液压升降机，CAH 就可以向通用的代理商们进行推广了。CAH 直接向大的客户进行推广，例如通用、福特、克莱斯勒、加拿大石油公司、凡士通和固特异。CAH 成功地取得了同时是加拿大和美国的前三位汽车生产厂家的批准。另外，CAH 也从像加拿大轮胎和固特异那样的服务公司那里得到批准。直至今日，CAH 没有被任何主要的客户拒绝，而在有些时候，一个批准的过程要花费超过 4 年的时间。

总体来说，公司的销售队伍每年创造的销售量占总体销售的 25%。美国的重要“直接”客户的销售则由 CAH 在美国的批发商负责。

加拿大的经销商为全国的客户进行销售、安装和服务。这些经销商除了推广科提斯液压升降机之外还经营一系列的非竞争性的汽车产品（例如引擎分析装置、轮轴平衡装置）和一些非竞争性的液压升降机。这些经销商主要负责小型的连锁店、汽车服务维护店和修理厂。

美国的批发商向汽车维护服务店销售全系列的产品。科提斯液压升降机是批发商经营的五种不同类型的升降机之一。尽管批发商为科提斯建立了广泛的分销体系，但科提斯仍然只是批发商所有经销产品里比较次要的一种。尽管皮艾尔·加农没有任何确切的数据，他认为科提斯可能只占该美国批发商升降机销售总额的 20% 以下。

科提斯和加农都认为美国市场非常有潜力。美国市场拥有 27 800 万人口，超过 14 000 万的注册车辆，大约是加拿大市场的将近 10 倍（3 000 万人口，大约 1 100 万车辆）。加农留意到 6 个新英格兰的州，3 个最大的亚特兰大中部地区的州以及三个最大的中东部的州，加起来占了将近美国人口的 1/3，全部在距拉

辛的工厂一天的车程之内。科提斯和加农考虑过在纽约建立销售分公司以向这些州提供服务，但是他们也担心美国批发商不愿意放弃它的任何销售区域。他们还考虑过想跟批发商加强合作以鼓励它加大力度推销科提斯液压升降机。然而批发商的主要目标是卖出更多的液压升降机，而不一定就是科提斯液压升降机。

CAH 向经销商和用户提提供使用手册，包括所有产品、用途、价格和其他必要的信息。另外，CAH 还在行业杂志上做广告（例如《汽车服务店和汽车维修店管理》），加农还在加拿大和美国举行行业展览会以促销科提斯液压升降机。

1999 年，科提斯液压升降机的平均零售价约为 10 990 加元，而 CAH 平均每个液压机赚 9 210 加元。这个平均值反映了三种分销途径的混和销售：（1）直接（CAH 赚取 100% 的销售额）；（2）加拿大经销商（CAH 赚取 80% 的销售额）；（3）美国批发商（CAH 赚取 78% 的销售额）。

科提斯和加农都感觉到公司目前的成功是建立在选择了主要为目标顾客提供高档产品的策略。这种策略要求持续的产品改良、高质量的技术产品和服务。个人销售是这个策略的重点；销售人员可以向顾客展示科提斯液压升降机的优势。

欧洲市场

在这种背景下，马克·科提斯考虑如何延续公司的快速发展。一个可能性就是利用欧洲市场的潜力。有鉴于此，科提斯让加农准备一份 CAH 进入欧洲市场的可行性报告。加农的报告简要内容随后会提到。

20 世纪 90 年代，许多北美和日本的公司欧洲建立公司，原因是两方面的。一方面，这些公司认为这是一个增加全球市场份额以及利润的好机会。这个市场的吸引力来源于它的容量很大而且很少内部壁垒。另一方面，在欧洲当地建立的公司可以由于欧盟的对外关税、当地的互惠主义而受到保护，免于外部的竞争。

市场潜力

对于科提斯液压升降机来说，决定一个潜在市场的容量的重要指数是这个国家客用车辆的数目。有 4 个欧洲国家拥有超过 2 000 万辆客用车辆，其中德国拥有 4 000 万辆，其次是意大利、法国和英国（见表 3）。车辆的数目之所以是一个重要的指数，是因为越多车辆意味着越多的汽车服务和维修设备需要使用科提斯生产的升降机。

未来车辆维修和服务市场的主要参数是新车登记数目。这是因为新车可以取代淘汰掉的旧车，维持车辆的总体数目。1998 年，德国拥有最多数量的新车登记，其次是法国、英国和意大利。在这些国家里，每年售出超过两百万辆新车。

表 3 汽车数量（1998 年）以及人口（1999 年）

国家	客用车辆（千辆）	1988 - 1998 年间的增长率 （%）	人口（千人）
德国	41 670	44	82 100
意大利	31 370	24	57 600
法国	28 630	28	58 600
英国	23 295	24	59 500
西班牙	16 050	49	39 400

基于大的国内市场对于最初的发展非常重要，欧洲国家的选择就限于这四个最大的工业国家：德国、法国、英国和意大利。在一次国际调查里，北美和欧洲的公司将欧洲的国家按 1 - 100 分来排列市场潜力和投资地点潜力。调查结果证明，德国在市场潜力和投资地点潜力两方面都位居第一。法国、英国和西班牙依次排名第二、第三和第四。意大利无论是市场潜力还是投资地点潜力都没能排进前四名。然而，意大利拥有许多车辆，在欧洲人口排名第四，并在汽车技术和生产方面是公认的行业翘楚。其他国家拥有的汽车相对比较少，但是在 1988 - 1998 年间增长非常

快：葡萄牙（115%），希腊（77%）和爱尔兰（60%）。

欧洲的行业竞争的相关信息很少。但是可以明确的是不存在像北美那样的垄断性的企业。德国有一个公司也生产剪刀形液压升降机。这个公司的销售局限在德国市场。此外惟一的信息就是意大利有超过 20 家汽车液压升降机的生产厂家。

投资方式

加农认为 CAH 进入欧洲市场有三种选择：特许授权经营、合资企业或直接投资。特许经营有相当的可能性，因为有一家法国企业已经表示了生产科提斯液压升降机的意向。

2000 年 6 月，加农参加了一个在美国举行的行业展示会以促销科提斯液压升降机。在这次展示会上，他与菲利普·波普莱初次会面，波普莱是一家名为巴尔·马赛的法国家轮轴设备生产厂家的市场部经理。这家公司在法国的切莱斯，生产的一系列轮轴设备销往整个欧洲。最畅销的产品是一个电子模块装配设备，技工可以用它的精密电脑系统来装配汽车的轮子。波普莱正在为巴尔·马赛的电子模块装配设备和其他产品寻找北美经销商。

在展示会上，加农和波普莱进行了轻松的会谈，各自介绍了公司生产的产品。他们交换了公司的产品介绍册子和名片，然后各自前往其他展览商。第二天，波普莱找到加农，问他是否有兴趣让巴尔·马赛在欧洲生产和推广科提斯液压升降机。波普莱认为科提斯液压升降机可以完备巴尔·马赛的产品系列，授权经营对于双方都是有利的。他们同意进一步讨论这个意向。回到拉辛之后，加农向科提斯汇报了讨论的内容，科提斯同意进一步探讨可行性。

加农致电了一些同行，询问他们对于巴尔·马赛的认识。大约一半的人说从来没有听说过这家公司的名字，但对它的产品质量评价很好。一个在欧洲工作过的同行非常了解这家公司，他说巴尔·马赛的管理名声很好，这个公司会是一个好的合作伙伴。七月，加农给波普莱去信说 CAH 有意与他们进一步详谈，并附

上了各种公司介绍，包括科提斯液压升降机的价格清单和技术参数。八月底，波普莱回信说巴尔·马赛愿意与 CAH 签订三年的在欧洲授权经营科提斯液压升降机的协议。巴尔·马赛准备交纳整体销售额的 5%，作为生产权使用费用。加农没有回应这一提议。

第二个可行性是合资企业。加农不知道是否应该向巴尔·马赛重新提议，建立合资企业。他暂时没有准备好细节，但是他觉得 CAH 如果跟这个熟知欧洲市场的合作伙伴建立合资企业，可以对欧洲市场了解更深，赚取更多的利润。加农的提议是由双方进行一比一的投资和分成。他的设想是巴尔·马赛在 CAH 的技术支持下生产液压升降机。加农觉得 CAH 可以通过巴尔·马赛的分销体系参与市场推广。他认为如果有正确的市场推广方式，科提斯液压升降机能够取得欧洲市场相当大的一部分市场份额。假若如此，加农认为 CAH 以合资企业的方式可以得到更大的回报。

第三个提议就是直接投资。也就是说，CAH 将建立自己的生产厂和自己的管理层来推广液压升降机。加农联络了一个行业里的熟人，他最近曾经参与了在德国生产合成钢片。在与这个熟人的讨论基础上，加农估算了在欧洲建立厂房的费用：（1）35 万加元购买资产设备（焊接机器，起重机和其他设备）；（2）30 万追加投资建立厂房；（3）常备资金以应付 100 万加元的库存和应收账款。尽管租借厂房地点的实际费用还要看具体地点的选择，加农估计每年包括暖气、供电和保险在内的租借费用大约为 9 万加元。加农知道这些初步估算可以起指引作用，但他觉得这些估算费用有可能只是实际费用的 20%。

最后决定

马克·科提斯仔细研究过报告的内容后，他有了几点想法。他就进入欧洲市场的可行性和公司的前途作了一些分析：

➤ 如果 CAH 决定进入欧洲市场，皮埃尔·加农将会是直接投资或合资企业的项目负责人。科提斯认为加农对于公司目前

的成功作出了重大贡献。

➤ 尽管 CAH 拥有足够的财力进行直接投资，但合资企业可以分摊风险（和回报）。

➤ CAH 已经拥有了设计和生产优质产品的良好声誉。无论最后作出任何一个决定，科提斯希望公司的声誉可以持续下去。

➤ 无论是授权经营还是合资企业都是建立在双方的优势上的：巴尔·马赛拥有对市场的了解，而 CAH 拥有优质的产品。让科提斯无法作出判断的是不知道这种显然的优势互补是否真的可行，而且巴尔·马赛是否会试图控制整个运作。

➤ 任何一种选择都无法估算销售额有多少。在前两种选择（授权经营和合资企业）里，这取决于巴尔·马赛的 effort 和专业，在第三种情况下，这就取决于加农了。

➤ 如果美国的批发商肯加大力度推销科提斯液压升降机，那么 CAH 在美国市场的销售会增加。另一个选择就是，在纽约建立销售公司来服务美国东部地区，这样同样可以增加销售。

科提斯非常肯定一点，那就是他要让他的公司保持快速的增长，在明天的会议上，他和加农将决定如何去做到这一点。

【问题】

1. 根据科提斯液压升降机公司进入欧洲市场的具体情况，评估每种市场进入方式的利弊。

2. 初次进入欧盟市场应选用什么进入方式？

3. 选择不同的国家作为进入欧盟的第一步会不会造成影响？请解释。

（此案例由 Gordon H. G. McDougall 教授编写。参见 Gerald Albaun, Jesper Strandskov and Edwin Duerr, *International Marketing and Export Management*, 4th ed., Pearson Education Ltd., 2002, pp. 368 - 375.）

第八章 国际产品决策

产品决策是国际营销活动中的一个关键性决策。在国际市场上参加经营和竞争的企业，都面临着一个迫切而尖锐的问题，“究竟要经营什么？”有些企业将它们在国内市场畅销的产品销往国际市场，取得相当可观的成就，但更多的企业采用同样做法则遇到各种各样的困难，产品根本无法吸引外国顾客，销售呆滞，无利可图。因此，研究出口产品如何满足国外购买者的现实需求，激发其潜在需求并战胜竞争者，成为企业兴衰攸关的大问题。

究竟经营什么产品？归结起来就是一句话：经营那些能够满足顾客需要的产品。即使是科技水平不高的国家和企业，其产品若能满足上述要求，也同样能够在国际市场上占有一席之地。以菲律宾藤碟子出口为例。菲律宾出口的用藤条织成的碟子独占了美国市场，原因就在于他们看准了美国人的需要。美国的家庭，一般都由夫妇亲自操持家务，如果省去洗碗碟的工序，就可以让他们大为解放。因此，菲律宾人教美国人在藤碟内铺一块纸巾，然后放上三明治或炸鸡腿，吃完之后，把骨头和纸巾扔进垃圾桶内，留着藤碟下次再用，这样就诸事大吉了。由于卫生、简便，菲律宾在美国占得一块市场。

可见，国际企业经过市场调研和细分，确定有利的目标市场之后，就必须以适当的产品策略为该市场服务。本章将阐述国际产品设计策略、国际新产品计划与开发、国际产品定位以及国际产品决策的其他方面。

第一节 国际产品的设计策略

一、改变产品的几种策略设想

国际企业在制定产品决策时，首先要决定生产和经营什么产品。有时企业将在国内畅销的产品原封不动地搬到国外，同样可以得到畅销；有时需将国内产品作某种程度的变动才能外销；有时则需要专门为国外设计新产品。因此，国际企业的产品设计可有三种：（1）以现有产品向其他市场推销；（2）根据新市场的具体要求改进产品；（3）开发全新的产品。由于产品组合的安排必须同时考虑到在目标市场上广告宣传的方式，因此，美国的基坎教授将国际营销中的产品策略和宣传策略归纳为五种（见图8-1）^①。

宣传	产品			
		不改变产品	改变产品	发展新产品
	不改变宣传	1. 双重延伸	3. 产品改变	5. 产品创新
	改变宣传	2. 宣传改变	4. 双重改变	

图8-1 国际产品和宣传的五种策略

（一）产品和宣传的直接延伸

如果企业通过市场调查与研究，了解到海外市场的购买者对某项产品的要求和使用情况与本国相同，即当产品的用途和使用方式在国内外市场上一样时，便可以改变产品，也不改变广告宣传方式和内容，直接出口到海外市场。如万宝路、健牌、希尔顿香烟在中国市场的销售就是采用这种策略，也取得相当成功。

^① Warren J. Keegan, *Multinational Marketing Management*, 4th ed., Prentice Hall, 1989, pp. 378 - 381.

吉列公司在世界范围内推出其感应剃刀时也同样使用这一策略。其统一的广告主题是：“男人的最佳选择”。这种策略的好处在于：可以取得大规模经济的效益，节省成本和各项费用；容易为国际游客所辨认和接受从而扩大销售量；有利于在全球范围内扩大影响和声誉，由于采取统一的广告宣传形式，容易在世界市场上树立统一的形象，有利于加强市场竞争力量。然而，许多企业在经历了许多失败的痛苦之后才认识到：这种双重延伸方式并不适用于所有产品或所有市场。美国的金宝公司（Campbell）打算把其在美国畅销的番茄汤配方销售到英国去，结果在花了许多钱之后才发现，这种汤的味道难以被英国人接受。英国人不像美国人一样希望味道那么淡，而是希望味道浓一些^①。

（二）产品延伸，宣传改变

为适应海外市场的文化背景和消费习惯的特点，企业有时必须改变广告宣传内容和形式，突出与海外市场相适应的文化价值观，使得在不改变产品的前提下，也能使广告为当地顾客所接受，便于他们的理解和记忆。换言之，当产品用途在各国不同，使用方式相同时，产品可保持不变，而宣传策略要有所改变。例如，我国的一些中成药出口到国际市场很受欢迎，但不能用难以令外国消费者理解的中医字眼如“补气”、“补虚”、“顺气”等作广告宣传，而必须改用当地能接受的医学词汇进行介绍，才能发挥其宣传的效能。否则，中药的购买者只能局限在那些对中医和中华文化有所了解的华裔范围内。又如，自行车在许多发展中国家是成年人的基本交通工具，而在发达国家则是消遣或运动用具，使用者多为青少年。可见，自行车在不同国家里，其用途和使用环境都有所不同，所以在向其他国家出口时，其宣传主题和

^① L. S. 沃尔什，《国际市场营销学》（中译本），中国对外经济贸易出版社，1989年1月第11版，第47页。

定位都可能会不一样。

这一策略的有点在于其相对较低的实施成本，因为产品本身并没有改变，所以避免了产品研发、增加或改进生产设备等成本增加因素。

（三）产品改变，宣传延伸

一些产品在国内外市场上的基本用途相似，只是使用条件不同，或是顾客的使用习惯和购买习惯略有差异。这就要求企业产品作若干变化，包括改变式样、包装、色彩等以适应其特点。但是，由于产品的基本功能、品质没有改变，宣传方式也不必变动。如日本商人在产品的改进上，采取投其所好、因地制宜的做法。他们发现香港人喜欢用电饭锅蒸食品，并希望透过锅盖能看到锅里的食物是否蒸熟，便把锅盖改为透明的。结果，产品十分畅销。又如，埃克森公司（Exxon）根据世界各地的不同气候条件，适当地改变其汽油配方，但在信息传递方面采用了标准化的方法，即开展了统一的以“把老虎装进你的油箱”为主题的宣传运动，并取得很大成功。

（四）产品和宣传的双重改变

有时，为适应国际市场的需要，无论是对现有产品或是广告宣传内容都必须加以改变。它适用于新市场的消费者不愿放弃传统文化熏陶而形成的消费习惯。也就是说，当产品的用途和使用方式在国内外市场上均不相同，企业可将产品和宣传策略进行双重改变。例如，美国著名的中档旅馆假日旅店（Holiday Inn）在世界各地均有开设。当它刚在欧洲开办之际，以为欧洲人同属西方人，生活习俗与美国相差不多，所以，建造的假日旅店是清一色美国式样——火柴盒似的钢筋水泥大厦，内部装修得黄澄澄的，另附咖啡厅、汉堡包——因此，除了美国游客之外，欧洲人很少光顾，旅店亏损严重。后来，该旅店改变策略，尽量使其成为当地旅馆业的一分子，

适应当地风格，在树立旅店形象的同时也给人以某种“欧洲味”经营的感觉，以新的姿态跻身于欧洲旅馆行业。^①

（五）设计并开发全新产品

为了适应国外市场完全不同于国内的需求，必须有针对性地生产新产品出口。虽然该策略要花费巨大的成本，但如能获得当地消费者的青睐，收益也十分可观。例如，埃姆科尔国际公司（Emcol International）专门为欠发达国家研制出一种新产品叫做“柏油路速修材料”。这种材料由碎石、沥青和混凝土等材料制成，使用它可以修补柏油路面上的大小坑洼，而无须使用机械设备。这种材料使用时很简单：将材料从容器中倒在路面的坑洼处，用铁锹铺平后即可通车。这样，只要有辆汽车拉上这种材料，有几个人带上几把铁锹，就可以在三分钟内修好一块路面。经过采用适当的宣传策略，这一新产品在尼日利亚等欠发达国家取得了巨大成功。

上述五种策略成功的基础在于针对出口市场的条件以及潜在购买者的爱好和选择标准，合理选择产品及其提供的满足基本需求的功能，并正确分析每项策略的经济成本和技术条件。归纳起来，国际营销中产品和宣传策略的选择主要取决于以下三个关键因素：（1）产品本身。以其提供的功能和满足的需要来定义；（2）市场。以产品使用的环境、潜在顾客的偏好和对有关产品的购买力来定义；（3）成本。当公司按照这些产品/宣传方式作出调整时，产生的修改成本和生产成本。只有经过对产品/市场组合、公司能力和成本的分析，经营者才能选定最能获利的策略（见表8-1）^②。

① D. L. Loudon and A. J. Della Butta, *Consumer Behavior: Concepts and Applications*, 2nd. ed., McGraw Hill Publishing Co., 1984, p. 195.

② 沃伦·J·基坎，马克·C·格林：《全球营销原理》，中国人民大学出版社，2002年3月第1版，第390页。

表 8-1 国际产品/宣传组合：战略选择

战略	产品功能或应满足的需求	产品使用条件	产品购买力	推荐的产品策略	推荐的宣传策略	改变的相对成本
1. 双重延伸	相同	相同	有	延伸	延伸	低
2. 产品延伸 宣传改变	不同	相同	有	延伸	改变	中
3. 产品改变 宣传延伸	相同	不同	有	改变	延伸	低
4. 双重改变	不同	不同	有	改变	改变	中
5. 创新	相同	——	无	创新	创新	高

资料来源：W. J. Keegan, *Global Marketing Management*, 6th ed., Prentice-Hall, 1999, pp. 397-402.

二、标准化与差异化

从事国际营销活动的企业应要充分理解产品的概念，认识人们对产品的看法和整个文化状况的密切联系。不论在什么市场上经营，对产品概念的理解应该是相同的，即产品并非仅是物，或仅是一种有形的东西，而是一种购买者所获得的满足和效用，包括精神上 and 物质方面的效用。因此，现代营销学强调整体产品概念（见图 8-2）。

整体产品，是指购买者需要得到的各种有形的利益和无形的满足感，它由三部分构成：核心部分——顾客需求的中心内容；有形部分——产品的实体外观、包装、牌号、款式、规格、质量等；附加部分——顾客希望得到的附加利益，如送货、安装、保证等服务。很显然，各个部分的重要性是随着海外市场的文化环境的变化而变化的，某些部分在一个文化环境中可能是重要的，而在另一个文化环境下可能又不重要。因此，可以说，产品选择是一种文化现象，文化决定了购买者对产品以及产品提供什么样的满足的看法。基于这个理由，在开发适合国际市场的产品时，企业面临着一个基本问题：是采取标准化的产品策略还是采用差

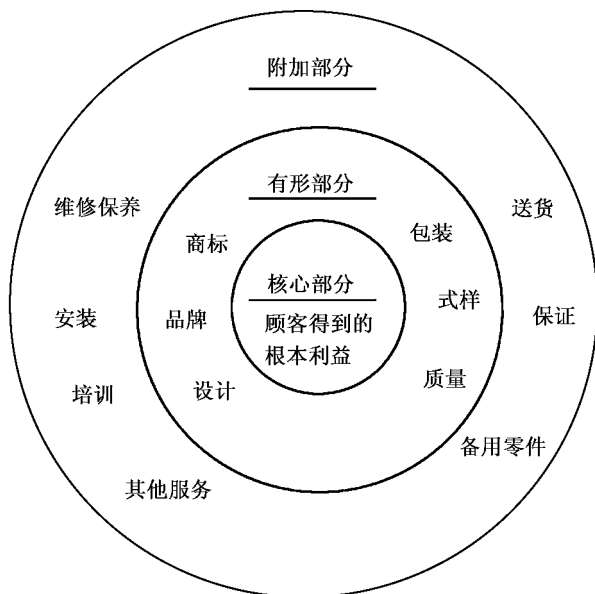


图 8-2 整体产品概念

异化的产品策略？也就是仅向海外市场提供与国内市场相同的产品，还是根据不同市场修改产品，提供不同于国内市场的产品。

解决这一问题有其现实意义，因为，如果企业的产品计划不能根据每一种文化的特点进行修改，那么，可能出于对某种文化的不了解，或者出于企业决策阶层的疏忽，制定和使用的产品计划因不适应新文化环境而失败或成效甚微；另一方面，如果要求企业的产品计划都按不同文化来制定，则生产成本和其他方面的费用又将大大增加。因此，两种决策之间必须找到一个均衡点。企业必须依据收益大于成本的原则权衡利弊，决定自己的选择。例如，一份研究报告对 27 家著名的全球性跨国公司如雀巢公司、可口可乐公司、P&G 公司、露华浓化妆品公司等进行了调查，

发现 63% 的营销计划是“高度标准化”的^①。但是，同时也有不少调查报告指出了国际营销中的重大失误之一，就是产品计划没有因地制宜进行更改，没有采用差异化策略的结果^②。下面我们分别介绍两种观点。

赞成市场营销（包括产品计划）策略标准化的观点以美国哈佛大学著名教授 T·李维特（Theodore Levitt）为代表人物。他在《哈佛商业评论》1983 年 5—6 期上发表了题为《市场全球化》一文，认为企业应把整个世界看成一个大市场，不必理会各地区和国家之间的差别，企业的任务就是提供先进的、性能良好、可靠而又廉价的全球性标准化产品。赞成其观点的学者还提出，消费者心理带有全球性的共性，各种文化之间也有相近之处，因此，与产品密切相关的广告也可以采用标准化形式。

从企业的角度考虑，有许多因素促成企业作出产品标准化的决策，主要表现为以下几方面：

1. 生产的规模经济

如果产品只在一个生产基地制造，为了满足世界市场而进行的大批量生产可以大大降低生产成本。随着企业在世界各地设置更多的生产基地进行生产，则这一优势将逐渐减弱。

2. 产品开发与研究的规模经济

如果企业销售标准化产品，其产品的研究与开发费用就可以在大批量生产的基础上分摊。并且，无须投入太多的研究力量和经费为每一个市场设计独特的产品，从而可以更专心地致力于新产品的开发，使产品开发活动集中统一以减少成本。

3. 营销活动的规模经济

当产品标准化时，如果广告内容和形式带有全球都普遍接受

① J. F. 恩格尔、R. D. 布莱威尔、P. W. 米尼阿德：《消费者行为学》，1986 年第 5 版，第 399 页。

② V. H. Kirpalani, *International Marketing*, 1st ed., Randon House, Inc., 1985, p. 346.

的特点,则无论在世界哪一个市场,企业都可以利用一种广告同时组织一场全球性的广告宣传活动,既降低成本,又避免在不同市场上的时间拖延。此外,在宣传小册子、推销人员的训练等方面,尽管因各市场稍有差异,但至少在产品介绍、零件的存货控制以及售后服务维修诸方面,可以大大节省开支,并保证较高的准确性和可靠性。例如,IBM公司使其产品和服务标准化,目的在于使各国的IBM用户得到相同水平的服务,并从各零件生产商处购进相同的零配件以保证生产。还有不少的连锁经营的公司如快餐业中的麦当劳快餐、肯德基家乡鸡公司等,无论处在哪一市场,都使用相同的标记、快餐包装容器、相同情调的餐厅格局等,以更好保持自己的特有风格。

4. 消费者流动性

随着国际旅游业的蓬勃发展,旅游者构成了一个不可忽视的市场。当他们旅行海外时,标准化产品帮助他们识别产品并可能导致购买,帮助他们产生对该产品的忠诚信赖感,维持企业产品与购买者之间的关系。如吉列剃刀、柯达胶卷及希尔顿饭店就是如此。

5. 国家形象

某些产品的标准化有助于借助该国的形象进行推销,使之在海外市场具有独特含义。如,几年前风靡美国和西欧市场的中国功夫鞋,在外国消费者心目中就含有独特的中国情调。同样,美国香烟、口香糖、牛仔裤以及法国的香水等,都在世界市场上有其自己的形象。

6. 技术影响

具有关键性技术规格的产品一般趋于标准化,这主要是因为,技术上的工艺和规格并不一定随国别市场而变化,即使要变化,也不过是微小改进,如电压和计量制的更换等。因此,大多数的工业品可以采用标准化策略。如在计算机业中,为了各种辅件、软件接口方便以及联机并网的需要,都要求其产品实行标

准化。

主张企业营销策略差异化的人们认为,世界市场应该按照不同地区、不同文化、不同的社会加以细分,并把每一个子市场视为独特的市场进行经营,企业的产品计划和促销手段都将因地制宜地进行修改、调整甚至重新制定。企业实行差异化策略,可以获得更大的利润,这主要由于产品标准化虽可最大限度地降低成本,但并不一定能最大限度地增加利润,而适当修改产品使其适应某个海外市场则可以大大提高销售额,从而弥补并超过产品修改的成本,使利润额有较大增加。此外,下列好处也支持了企业从事产品差异化的经营。

1. 使用条件的差异

尽管产品在不同国家里都能满足相近的基本要求,然而产品的使用条件却因国情而有很大差异。例如,就气候来看,温度及湿度都将给产品的使用造成影响。日本汽车最初进入加拿大市场时,因使用条件的不同导致汽车极易生锈,消费者对产品质量产生怀疑。原来加拿大的冬季天寒地冻,常需在公路上撒盐以融化冰雪、清扫道路,小汽车在公路上跑的时间一长,受盐腐蚀,导致车身锈点斑斑。日商经过调查之后,改进了其车身的喷漆配方,添加了防盐抗锈漆,解决了这一问题。又如,产品使用国的规定也要求适当修改产品。日本的交通规则是靠左边行驶,因而汽车方向盘设在右边。美国汽车制造商们却不曾根据这一情况将其出口日本的汽车稍加改动,将方向盘从左移至右,就因这一微小疏忽使得美国汽车大举进攻日本市场的希望成为泡影。而德国的大众汽车公司入乡随俗,作了改动,占据了进口车的首位。此外,使用条件的差异还包括各市场技术水平的差异、维修标准的不同以及使用习惯的差异等方面。

2. 市场差异

市场差异首先表现在各市场的收入水平不同,从而引起消费者购买力大小有所区别,这不仅会影响到耐用消费品的规格和质

量,也会影响到日常用品的包装形式。例如,收入水平不同的海外市场,看待产品质量与价格的侧重点不同,收入低下的市场要求产品价廉,而收入高的市场则更重视产品质量、式样等因素。因此,我国生产的自行车出口到两种不同的市场时,就必须根据目标市场的要求进行不同的设计,分别生产价廉、功能简单的一般产品和高价但具有变速、轻便的高质产品。就日常用品的包装来看,较富裕的市场上多采用自选购物的方式,包装的质量要好,能够起到“无声推销员”的作用,且消费者也愿意多付点钱换取好包装带来的方便、美观、可靠以及某种社会声望。较贫穷的市场上消费者因购买力有限,会较多地重视产品本身的使用价值,而不太讲究包装的精美了。

其次,市场差异还表现于产品在不同市场上被接受的程度不同。某一产品在某一市场中处于生命周期的成熟阶段,而在另一个市场中却可能不为人知而被当成一种新东西,正处于介绍期。例如,美国的一次成像照相机发明者拍立得公司,1965 年把“摇摆者”20 型照相机投入国内市场,靠着公司已建立起来的声誉和众所周知的一次成像的特点,很快便畅销起来。1966 年,公司在美国取得惊人成功之后,原封不动地将“摇摆者”像机投入法国市场,成为该公司在法国推销的第一个产品,但惨遭失败。原因何在呢?经过一番调查,公司发现法国市场中仅有 5% 的人熟悉一次成像是怎么回事,而在美国却有 85% 的人早已熟知其事。换言之,该产品在法国处于初创阶段,在美国则处于生命周期中的成熟阶段了^①。因此,拍立得公司撤回产品,修改了营销计划,最后成功地重新进入法国市场。

3. 强制性因素

在某些情况下,一些不可控制的影响迫使国际市场的经营者

^① Philip R. Cateora, *International Marketing*, 5th ed., Richard D. Irwin, Inc., 1983, p. 412.

必须采取产品差异化策略。一是贸易保护主义的影响。一些国家为了保护国内工业的成长,限制进口以保障国内市场免受外货冲击。对于国际企业来说,惟一可行的策略就是在当地投资生产并购买当地的零部件,因而使产品差异化成为不可避免。二是税收。政府的税收政策可以决定产品的性质,例如,欧洲市场对小汽车的税收是根据发动机马力大小来计征的,这就使美国汽车制造商不可能推行标准化产品。三是政府的规定。各个国家政府对于产品成分、包装、商标等都有详尽的规定,尤其对食品、玩具和药物更是严加管理,这必然迫使经营者实行产品的差异化策略。

纵观产品标准化和差异化的经营策略之主张,企业最现实的选择只能是,根据自身特有的情况,进行系统的文化比较分析。如果准备开拓的几个新市场之间、新老市场之间的消费者行为(由社会的、文化的、经济和政治因素所决定)和市场环境(如宣传推销媒介、法律及政府规定或是否有现成销售渠道存在等)情况相差很远时,必须避免强求实行标准化策略,以减少失误;如果不同市场之间的文化差别不大或文化差别对该产品的选择影响不大,则不必过分强调制定特殊的策略,以减少费用和实施的困难。这里,产品的特性对于执行标准化策略或差异化策略也十分关键。一些高技术产品、高档消费品、某些通用食品等等,在进入某些新市场时就可以保持其原来特色。如日本商人在美国电视机市场上一举成功就是例子。日本商人钻美国市场的缝隙,悄悄占领了小型电视机市场后,又小心探明情况,逐步建立起销售网络,根据周密部署,用上万只集装箱把标准化的彩电从日本运到美国,存入仓库,待仓库装满后,廉价的日本彩电就如汹涌的潮水淹没美国,仅在18个月内,日本在美国彩电市场的份额就由14%激增到50%。待美国公司垮台后,又相继在美国进行巨额投资,建造高技术的

消费电器组装厂^①。这并不是说文化因素在决策时可以被忽视，而恰恰是重视了文化因素，问题在于对文化要进行综合的比较分析。有的企业对海外市场进行粗略地归类，将几个文化相近的市场归并，从而出现了地区性产品标准化策略，如把海外市场划为西欧地区、北美地区、西非地区和南亚地区等。不少企业按这种做法获得了经营的成功。

第二节 国际新产品的 计划与开发

一、发展国际新产品的策略

在科技日益发展的今天，企业不能以一成不变的产品在千变万化的国际市场上竞争，而必须适时推出新产品，以满足顾客不断变化的要求和购买欲望。由于竞争的加剧，模仿产品和替代产品的迅速涌现，使得产品生命周期日益缩短，昨天还是明星产品，今日已成夕阳产品的现象比比皆是。保持企业的生存和发展就必然要求进行产品开发，进行革新。正如著名管理学家彼得·杜拉克（Peter Drucker）所说：“任何企业有两个——也只有两个——基本的功能，那就是贯彻营销观念和创新，因为它们可以创造顾客。”^② 一个企业在这方面做得好，就能够比它的竞争者取得更多优势，树立一个不断进取、创新的公司形象，而在国际市场上，优良的形象是不可多得的无形的推销资本。

新产品开发涉及许多技术性和实践性问题，产品开发的成功不仅取决于这些问题的解决，也依赖于企业目标、资源、市场机会和

① “欧美人得了‘恐日症’”，转载西德《明镜》周刊，见《经济参考》，1989年12月7日，第3版。

② Peter Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Row Publishers Inc., 1954, p. 37.

产品研制计划之间的有机配合和协调。发展新产品的风险很大,在投资研制过程中,各种内部的、外部的因素困扰着企业,使得新产品的效果达不到公司预期的目标,有时就会导致新产品开发失败。概括起来,新产品开发失败的原因主要有如下几个方面:

1. 对潜在市场容量的错误估计

企业事先进行的市场调查与预测工作失误,过高地估计市场规模。由于竞争的激烈,市场已被分割得越来越小,不能保证新产品取得较大的销量和利润以支付高昂的开发试制费用。

2. 对市场竞争的激烈程度预计不足

由于产品生命周期日益缩短,当新产品成功地进入商业性投产时,竞争对手很快进行了产品的模仿和改进,使该产品很快进入成熟期,与竞争对手进行市场争夺战,未获得大销量和利润就可能退出市场。

3. 成本过高

企业要想得到一个成功的新产品,必须通过各方面的限制与筛选。首先是社会与各国政府的限制。例如,设计新产品必须认真考虑消费者的使用安全与维持生态平衡的问题,各国在这方面的限制日益增多,使得新产品设计工作的成本越来越高。1989年台湾省出口美国的一批新设计的玩具,因不符合美国政府的安全规定而被退回,造成经济损失就是一例。其次是新产品由构思至商业化,要经过无数关卡,淘汰率很高,通过许多阶段的筛选测试之后所剩已寥寥无几。据有些专家统计,每40个新产品构思可能只有一个能够进入商业性投产^①。这也加重了企业的负担。

4. 缺乏有效的管理

企业最高管理层对新产品的发展工作必须给予应有的重视,

^① E. J. McCarthy and S. J. Shapiro, *Basic Marketing*, 3rd. ed., R. D. Irwin Publisher, 1983, p. 372.

并且要对其质量负最后责任，但要做到这一点是不容易的。一些新产品的质量不过关，在进入市场之初就不受欢迎；有的产品由于企业的营销计划没有跟上而遭失败；有的企业则因为没有培训出适当的人员在海外市场上推销新产品；有的是由于对新产品进行错误的定位，或是制定不切实际的价格等等。因此，对发展新产品进行有效管理的一条途径，就是在考察新产品是否具有成功的特性的同时，相应地制定出完整的营销策略，如调查潜在的市场容量；考察现有的销售渠道和推销队伍能否胜任新产品的销售工作；计算在不同销量水平下的单位生产成本和相应的价格水准及投资收益率；征集最佳的新产品包装，包括颜色、设计图案和包装材料等等。

由于开发新产品的风险和成本较大，企业在制定发展国际新产品的策略时，一般都要考虑如何最有效地获得新产品，同时又节省企业资源，增加利润。因此，开发新产品的策略可以是获取策略或创新策略。

所谓发展新产品的获取策略是指企业不通过自己的研究与发展，而直接从外部购买某种新技术、新工艺的使用权或某种新产品的生产权，其形式有三：一是直接兼并策略，即企业收买或控制拥有吸引力的产品系列的其他公司。例如，日本索尼公司为了发展其娱乐产品，于1989年9月以34亿美元的巨款收购了号称“美国的灵魂”的哥伦比亚影片公司，从而顺利地完成了公司新产品的发展任务。二是专利获取策略，即从新产品或新技术发明者手中购买生产和销售新产品的权力。例如，我国许多企业引进国外家电生产的专利和技术，生产了品种繁多的家用电器并出口海外市场，成为本企业开拓国际市场的拳头产品。三是许可策略，即企业从其他企业那里获得生产和销售某种产品的许可。比如，厦门华美烟草公司获得美国雷诺烟草公司的许可，生产和出口骆驼牌及云丝顿牌香烟，从而增加了新的品种和牌号。上述这些获取策略的好处在于企业不必花费巨大投资和精力自己发展新产

品,有利于节省开发资金和争取时间,迅速参与新的市场。

所谓发展新产品的创新策略是指企业主要通过自己的力量来开发新产品,一种为内部创新,另一种为委托创新。前者是由企业自己的研究与开发部门发明或改良新产品,如不少大企业都有自己的科研部门,从事相关产品的基础研究和应用开发,能够积极参与市场的新潮流;后者是企业把发展新产品的工作通过合同形式交由企业外部的人员或公司去完成。这主要适用于那些内部科研人员不足、研究基础薄弱或资源能力较差的中小企业,如许多企业为了开发新产品在国际上竞争,将某一项目或课题委托高校或科研机构进行研究开发就是一例。

国际企业对于各种策略只有综合加以运用,才能以最经济的费用获得最有效的新产品。

二、开发国际新产品的程序

国际新产品的开发经历着从新产品设想到生产进而全面商业化的过程。在每一个阶段,管理人员都要决定是进是退还是需要进一步调查研究,正如图 8-3 所示。在发展的过程中,前三个阶段(即新产品构思)最为重要,这不仅是因为它们还未涉及到大笔的资金投入,是最省钱的阶段,还在于许多新产品的失败与这三阶段有关——或是设想不新颖,或是商业分析有误导致进入市场的时间不妥,从而使其后的每一阶段巨额投资费用付之东流。为避免损失,企业必须重视这几步早期阶段的工作。

第一阶段:提出新产品构想。在发展新产品的过程中,首先要考虑的是根据某种新的需要提出产品设想,这些设想可以分别来自不同的渠道和途径(见表 8-2)。从事国际经营的企业也可以利用这些新产品设想的来源开发国际新产品。例如,通过基础研究的运用和独创性的技术成果,企业可以将产品推向国际市场,使其成为国际新产品,赵章光发明的“101”毛发生长精就是一个很好的例子。又如,世界上一些跨国公司充

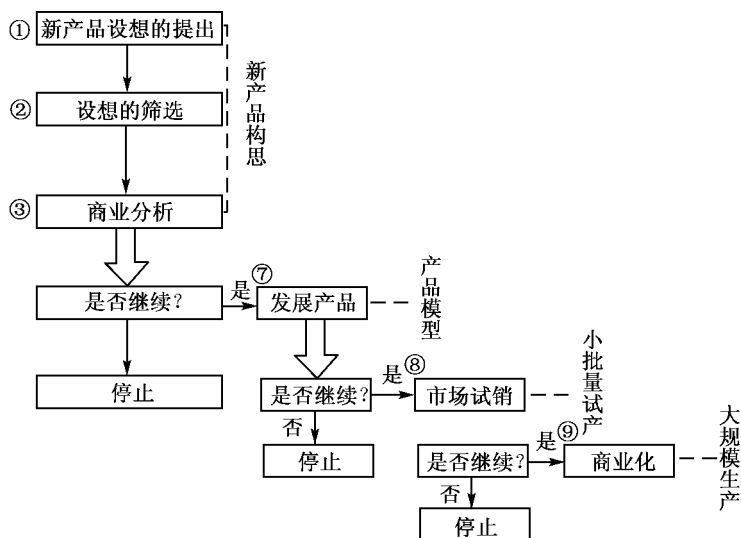


图 8-3 国际新产品开发程序

分利用其广泛的信息网对海外市场进行全面的了解，从而研制出国际新产品。当土耳其决定自己生产卡车的时候，要求卡车必须最大限度地使用国产零配件，克莱斯勒在土耳其的子公司了解到这一情况后，帮助设计了一种全新的更易于装配的卡车，为土耳其节省了 500 万 - 1 000 万美元的外汇。^① 这种新产品设想来源于市场需要，比起单凭技术力量进行创新来说风险较小；这些市场需求又是比较迫切和要优先考虑的，因而能够保证新产品开发研制的资金；根据市场需求进行新产品构想代表着一种正确的营销思路，为某个国家市场研制的新产品可以在将来推向其他市场。

① Vern Terpstra, *International Marketing*, 3rd. ed., The Dryden Press, 1983, p. 282.

表 8-2 新产品设想的来源

1. 销售环节
a. 对顾客需求的了解和认识
b. 向顾客或潜在消费者询问
c. 对本行业和竞争的了解和认识
2. 技术研究
a. 基础研究运用
b. 独创性研究成果
c. 试验现有产品及操作记录
d. 偶然发现
3. 公司内部其他途径
a. 员工建议
b. 副产品的开发利用
c. 具体的市场调查
4. 公司外部途径
a. 发明创新
b. 供货者建议
c. 中间商和广告代理商建议
d. 顾客建议

由于企业的国际经营活动规模有大小之分，在发展新产品的构想时来源也有多少之别。国际经营活动规模较小的企业，从海外市场得到新产品构想的途径较少，而随着业务规模的扩大，来源也随之增加。对出口企业来说，由于它们只是通过进出口商进行海外经营活动，企业本身不在国外市场经营，因而根据外国市场需求的来源产生新产品构想有一定困难和局限。一个较好的途径就是视其中间代理商为企业的信息收集者，将当地消费者的要求和爱好反馈给企业，使之成为企业新产品构想的一个来源。此外，企业派出人员赴海外市场实地考察竞争状况和产品使用条件也是大有益处的。

第二阶段：产品构想的筛选。对新产品构想的筛选工作是为进一步进行研制与开发所作的去粗取精与综合整理的活动。进行这一活动，不仅要及时确定要实行的构想，特别要尽早发现并放弃不可行的或发展前景不大的产品构想，以集中资金和力量，避免浪费。因此，如何进行筛选是一个关键的因素。筛选主要是看

这项新产品是否和企业的总体任务目标一致,产品的性能是否合适,有否进行过类似产品广告宣传的经验,流通渠道是否健全,资金和制造技术的可能性,等等。对于从事国际营销的企业,上述筛选工作可以这样分工:先由提出产品构想的子公司进行筛选,然后上报总公司进行全盘考虑,再由总公司将筛选后剩下的主要方案通报所有驻在各市场的子公司,由它们根据各地市场的特殊条件对构想进行修改和补充,使将来的产品更具适应性。无论在哪一个层次的筛选中,主要重点应放在产品与市场营销两方面。就产品方面而言,和现有生产能力越接近的产品构想,成功率越高,它可以充分利用现有设备、技术力量、工人的劳动技能甚至原材料,从而节省投产时间和资金。一些跨国经营的企业因拥有多样化经营的生产设施和技能,在进行选择时范围更广泛,各子公司都具有各自的比较优势,某种新产品构想不适合在甲地生产却有可能在乙地开发,甲地的劳动力成本过高,就可以在乙地试制以降低成本。这种通盘筛选的方法给予各子公司最佳的选择余地,就市场营销方面而言,如果新产品能够利用现有的营销设施和手段如推销经验、流通网络、企业形象和广告牌号,通过筛选的可能性越大。但是,各个国家的市场差异性极大,市场营销的手段和途径都必须进行调整,从而使从事国际经营的公司筛选过程中不得不考虑到外界环境如当地政府的限制和要求、社会文化风俗的影响、消费者经济收入水平等众多因素。

第三阶段:商业分析。这一阶段主要是将新产品构想发展为具体的商业计划,如确定产品的功能、估算可能的销售量和利润额、设立产品开发的研究计划和市场计划、分派人员和确立职责等等。在其后的实际研制中,企业可以根据新的信息随时调整和补充该计划,使之趋于完善和全面。

第四阶段:新产品研制。经过商业分析后选定的最佳产品构想必须转送到负责研制和开发新产品的部门,使构想落实,制成产品原型。研究与开发部门根据产品构想的主要特征、在预算的制造

成本范围内,完成产品原型的设计原型产品制造出来后,为了保证技术上可行和消费者满意,通常要进行测试。既对产品功能进行实验室内或实际使用中的操作和安全试验,也请消费者对原型的试用、观察、鉴别和评价结果进行考察。在进行国际营销活动的企业里,产品研制的任务既可以集中在国内母公司进行,也可以分散到国外子公司中去。一般情况下,由于企业对国内市场的经验和了解最丰富,人员配备和技术设施也最齐全,集中进行产品研制能够取得规模经济的好处。经过前面适当的筛选和商业分析阶段,在通讯方便发达的当今世界,国外市场的需要可以融会进在国内进行的产品研制。例如,可口可乐公司在国外市场上销售了许多种在美国国内市场不曾见过的饮料,这些新品种都是在美国母公司研制的。又如我国的出口企业,大多数在国外没有设立子公司,但根据海外的信息也研制出许多新产品。福建安星藤器企业有限公司对商品信息做了广泛深入的收集和研究,发现国外购买藤制工艺品的多为女性,在不同的节日和季节里,她们对色彩、色调和造型的讲究是各异的。圣诞节要以红色和绿色为主,复活节要轻快明朗的色调;春天是粉红色;夏日是浅蓝的冷色;秋季则是象征丰收的五颜六色;而在情人节,人们热望得到的就是“心”形的图案……公司根据这些需要研制了大批的篮子、瓶子、盘子和玩具等藤制品,走俏北美、西欧和东南亚市场^①。

但是,有的时候,一些大企业的研制新产品的工作也交由海外分公司进行,这主要是出于以下考虑:研制工作规模太大,母公司无法单独胜任,又急于尽早投放市场;研制工作必须随时跟踪最先进的科技成果,而本国在这一领域又不够发达;分公司所在国政府要求该公司的产品研制和发展工作必须在其国内进行,如印度政府规定外国的公司必须在印度从事产品研制,并为此提供较优惠待遇;一些技术性不强的产品特别是消费品在研制过程

^① “明亮的新星”,见《国际商报》,1987年4月25日,第1版。

中需要在当地市场进行各种使用条件的测试，而接近市场是一个十分关键的因素，等等。当然，在国外子公司进行产品研发和发展也会带来不利的一面，如建立科研与开发工作需要投资，要有一定的周期才能上马；各子公司之间可能由于交流不够而进行重复的研究工作等等。

第五阶段：新产品试销。对于国际企业来说，试销是一个不可缺少的环节。因为新产品的使用地点可能与研制地点不同，从而必须对实际的使用条件和市场进行试销，收集顾客和中间商的反馈意见，衡量广告效果、了解重复购买率的情况。新产品试销面临一系列问题：（1）试销市场的数目。这主要取决于各市场的地区性差别的大小、企业对市场环境的了解程度、竞争者参与干扰试销工作可能性的大小、可供选择的营销计划的多寡及试销费用等因素。（2）试销市场的确定。任何一个市场都不可能完全是其他市场的缩影，因此企业只能够选择某些具有其他市场较多共性的特定地点。如该市场同类产品较多，商业宣传较发达，中间商愿意合作，竞争程度中等，该市场的试销结果就大体能反映将来在其他市场广泛推销的情况。（3）试销时间的长短。试销期限长短不等，如果产品的消费和再次购买的时间较长，试销期也应较长，以收集有关的消费者评价及竞争的反应；如果产品容易仿制且竞争者反应迅速，就应缩短试销期以防竞争者抢占市场。

试销之后要根据试销结果考虑采取什么行动，一般以试用率和重复购买率的高低来判断是进入商业化投产，或是重新设计，或是完全停止发展。一般来说有几种结果，见表 8-3。

表 8-3 试销结果及其策略

试用率	重复购买率	策略
高	高	商业化生产
高	低	重新设计产品或停止发展
低	高	加强广告宣传和促销活动
低	低	停止产品的发展和进入市场的计划

第六阶段：商业化生产。一旦试销成功，企业就可以进行新产品的全面生产和销售。有的实力雄厚的大公司可以同时在世界主要市场投入新产品，如柯达公司在 1963 年发明的一次成像照相机，同时在世界 28 个国家投放市场。另一些实力较弱的公司可以先在某个国家的某一市场投放新产品，待站稳脚跟后，再逐渐向其他地区市场铺开。这种方法要求对不同市场的重要性进行研究，以掌握先进入哪一个市场和进入其他市场的时间表。这可以用列表法来排队，见表 8-4。

表 8-4 确定各地区市场重要性的因素

因 素	市 场	候选市场 1	候选市场 2	候选市场 3
· 市场潜力 · 公司声望 · 销售渠道费用 · 调研资料质量 · 竞争者的市场渗透能力 · 对其他地区的影响				

经过评分排队，企业就可以看出各市场的重要程度，并据此确定扩展市场的方案。

三、国际新产品定位

产品定位是对目标市场的选择，具体来说，是企业在进行市场细分之后，根据本身的条件和特点，生产出适合某一目标市场的产品，同时利用各种营销手段使该产品在消费者的心目中占据一个理想的位置。定位的目的是要影响消费者的心理，影响他们的态度和看法，为企业产品和服务开辟广阔的市场。

要使产品在消费者的脑海中占有一席之地，最好的办法是使产品在某一方面成为同类产品的“第一”。因为人们总是对第一的东西印象最深。对企业来说，发明新产品是必要的，但不可忽视的一个重要点是设法使产品信息先进入消费者的头脑。那么，

怎样进行国际产品的定位呢?这是个复杂的问题。企业不仅应考虑自身的情况,如企业在国际市场上的地位,市场份额、生产的产品特点及所处的生命周期、企业的规模、资历、企业所追求的目标等等,而且应考虑到企业的外部情况,如市场容量和饱和程度、竞争状况、竞争对手情况等,以此选择产品的定位方法。归纳起来,国际新产品定位策略大致有以下几种:

(一) 产品特色定位

企业一般利用新发明或新技术生产出新产品并率先进入市场,产品具有较为明显的特色或优于其他同类产品的性能,在某一方面常常能占据“第一”的位置。企业刻意宣传其产品中最有特色即“第一”的方面,舍弃与竞争品的共性,而弱化不如竞争品的地方,从而使自己的产品与竞争品拉大距离,给消费者留下较深的印象。如日本的东芝冰箱侧重宣传其产品省电的特色;松下 L 系列录像机则强调“磁带适用范围广”的特色,以“创造 AV 新潮流”的形象在市场上独树一帜,获得较大成功。

(二) 在所追求的利益和要解决的问题上定位

企业根据消费者的要求,并针对自己产品的不足之处,进行改进,从而赋予原产品新的特色,使产品自然而然地在消费者心中定位。例如,在 20 世纪 60 年代,世界照相机市场上,主要产品都是结构复杂、操作繁琐的相机,而一般人只要求照相机影像清晰即可,操作尽可能简单。柯达公司为此研制出一种新型全自动“傻瓜”机,一上市就被抢购一空。随后,又针对市场需求改进产品,发明了可装在傻瓜机上的方型闪光灯。进而又推出超小型、匣式、带有不用电池新奇闪光灯设备的相机和一系列冲印设备,使公司产品在国际上赢得极高声誉。

（三）按使用者类型定位

这是一种源于市场细分的定位方法，即在市场细分基础上，根据不同类型使用者的需求，生产不同用途或性能的产品，使之定位于不同的消费者群体。国外运动鞋行业的发展，在很大程度上是依靠这一策略而取得的。世界各大体育用品公司，利用消费者经济条件改善，对产品要求提高的新情况，一改早期不论从事何种运动，穿的都是胶底鞋的局面，根据不同运动的特点生产出适于不同运动的专用运动鞋，如各类田径鞋、球鞋、旅游鞋、登山鞋等等。

（四）追随定位法

对于大多数实力较弱的追随企业来说，他们的产品要想和主导企业的产品相竞争，只能以价廉物美来实现。采用这一策略的关键在于选择进入市场的时间。应在市场上出现新产品时立即进行仿造或改进，否则，等到整个市场被占领后，自己的产品在市场上将无立足之地。具体有两种做法：一是利用市场上的规格空档，发现该产品在规格上的不全之处，包括型号、颜色、大小、长短、形状等方面，迅速生产出这些空缺规格的产品，迅速填补市场空隙，使后来者能够在市场上争取一容身之地。二是利用市场上的价格空档，或优质高价，仿造并改进原有产品以提高档次；或低质低价，生产功能少、式样较差但价格便宜的产品，如我国不少企业生产并出口到国际市场上的许多电子产品如“随身听”收放音机、小屏幕电视机等就属这类情况。

（五）特殊场合定位法

当追随企业面对一个饱和的国际市场无计可施时，可将自己产品的某些特点同人们很熟悉的某种东西联系起来，让人们接受自己的产品，从而使产品更易于定位。目前世界饮料市场几乎被可口可乐、百事可乐、七喜等饮料所垄断，市场几乎无可乘之

机,作为追随厂家的广东“健力宝”公司赞助中国体育代表团参加第23届洛杉矶奥运会,被指定为中国体育代表团专用饮料,随着中国运动员的出色表现,“健力宝”一举成名,被誉为“魔水”,各国商人争相订购,成功地打入世界市场。

(六) 与另一种产品相抗衡的定位策略

一般说来,某种产品在人们头脑中会形成一个阶梯,处在顶端的是人们认为最好的产品。由于记忆容量有限,人们往往只能记住几种牌号,每种商品的阶梯只有几层,一个竞争者如想抢占市场或取代人们心目中阶梯上层的产品是非常困难的,这种情况下必须把自己的产品与那些与在人们头脑中占据有利地位的老产品联系起来,采用与之相抗衡的策略。美国七喜汽水在国际市场出现时,软饮料市场几乎为可乐型饮料所垄断,七喜汽水打出“非可乐”的旗号与之相抗衡,一举成功。

作为一个国际企业,产品要在国际市场上定位,除了产品具有高质量和使用正确的定位方法外,产品的牌号和企业的国际形象也不可忽视。我们在下面一节将会论述,一个合理的、别出心裁的牌号往往会给人留下深刻的印象,而良好的企业形象会给消费者以安全感和信任感。一些有影响的品牌和公司名称甚至成为该类商品的代名词,如 Underwood (打字机)、Xerox (复印机)、Nike (旅游鞋) 等等。

四、国际新产品的接受与普及

(一) 顾客接受新产品的一般规律

一种新产品投放市场后,顾客并不是立即决定是否长期购买这种新产品,他要经过几个过程之后才能决定是否接受这种新产品。这几个过程是:(1) 知晓阶段:顾客通过广告或别人的传说,知道了这种新产品。(2) 感兴趣阶段:顾客知道这种新产

品之后，对它产生了兴趣，并积极寻求有关该产品的信息。（3）评估阶段：顾客在掌握了足够多的有关该产品知识以后，开始对这种产品进行评估，即权衡购买该产品的利弊。（4）试购阶段：经过评估，顾客决定买一次试试，看看该产品能否满足需要。（5）接受阶段：经过试购，顾客对产品感到满意，决定以后进行重复购买（Repeat Purchase）。

值得注意的是，并非所有顾客都一定要经过这五个阶段，而且，不同的顾客可能会花长短不等的时间，从一个阶段到下一个阶段。比如，一个顾客在商店里发现了一种新型火柴，他可从知晓阶段一步跳到试购阶段，所需时间可能只有两分钟。一个研究机构了解到有一种新型的大型电子计算机问世，该研究机构接受这种计算机的过程可能经过上述全部五个阶段，花数月时间。企业应根据产品的特点和市场的特性，制定相应的营销策略，加快新产品的被接受过程。

（二）新产品的普及

在国际营销学中，新产品普及（Diffusion）的概念是十分重要的。一种新产品的普及是指整个目标市场都接受了这种新产品。新产品得到了普及就意味着新产品的营销取得成功。企业要加速新产品的普及，就必须了解影响新产品普及的各种因素。对这个课题的调查和研究表明，新产品的普及程度主要取决于两大因素：即与产品有关的因素和与市场有关的因素。

1. 与产品有关的因素

这一类因素包括五个方面：第一，相对优势（Relative Advantage）。相对优势是指新产品优越于原有产品的程度。这种新产品的相对优势越大，普及就越容易。计算机远优越于计算器，因此一问世就很快得到普及。第二，适应性（Compatibility）。适应性是指新产品适应国外购买者的价值观、消费习惯和偏好的程度。适应性愈高，普及过程愈快。第三，复杂程度（Complexi-

ty)。如果一种新产品的功能和使用方法很容易被购买者理解和掌握,那么,它的普及速度就相对快些;反之,普及就慢些。雀巢(Nestle)儿童食品在许多非洲国家受挫的原因之一,就是其配方太复杂,母亲们不知道给孩子吃多少才能保证足够的营养,因此,母亲们后来纷纷放弃了这种产品。第四,可分性(Divisibility)。如果一种新产品在普及过程中,可以先让顾客试用一小部分,那么它的普及速度就快。因为顾客不必一开始就投以重金来购买。换言之,可分割性减少了顾客的风险。第五,可传播性(Communicability)。如果可以较容易地把一种新产品介绍给潜在顾客,把有关该产品的信息传递给潜在顾客,那么这种产品的普及速度就较快。换言之,一种产品的优点和品质的明显程度与该产品的普及速度成正比。

2. 与市场有关的因素

这一因素包括三方面的内容:第一,顾客创新精神(Customer Innovativeness)。如果在某一文化背景下,人们的思想比较开放,容易接受新事物,那么新产品普及就较快。相反,在较保守的社会里普及这种新产品,速度就较慢。一般来说,新产品在西方社会比在东方社会里容易普及,在年轻顾客中比在年长顾客中容易普及。第二,顾客对需求的认识(Need Perception)。如果顾客对自己到底需要什么有比较明确的认识和感觉,那么新产品就较易普及,因为顾客容易判断出新产品是否能满足他的需求。反之,如果顾客不清楚自己到底需要什么,新产品的普及就慢得多。第三,顾客的经济能力(Economic Ability)。即使上述诸因素都有利于产品的迅速普及,但如果顾客无力购买,还是无济于事。一种新产品对甲、乙两国来说都是新产品,但甲国居民购买力高,乙国居民购买力低,那么产品很可能在甲国普及得快,在乙国慢。可见,顾客的经济能力也是新产品普及快慢的另一决定因素。

五、过时产品的淘汰

企业在考察其各种产品的盈利能力时经常会发现：企业的20%或30%产品却为企业贡献了60%—80%的利润，而其余大部分产品却只能保本经营甚至亏本经营。在这种情况下，企业必须对不能盈利的产品进行认真检查和分析，及时淘汰那些现在不能盈利而且将来也没有前途的产品。在国际营销中，企业管理人员经常把主要注意力集中在新产品开发以及增加和改变现有产品等方面，而对产品的淘汰决策不够重视。实际上，及时而适当地淘汰过时产品是企业保持盈利能力的一条重要途径。不淘汰过时产品，就会使企业背上沉重的包袱，让那些没有前途的产品占用管理部门和销售人员过多的时间和精力。而且，企业不淘汰过时的产品，还容易给企业造成一种不求进取、技术落后的形象。

当然，淘汰过时产品的决策应慎重作出，因为企业将一种产品发展起来很不容易，而且，国际营销远比国内营销复杂，因此需要考虑的因素更多。下述几点是企业营销人员作出淘汰过时产品决策之前应解决的问题：

第一，从未来的市场潜量来看，该产品的销售额和利润额还有无回升的可能性？

第二，该产品在甲国不盈利，是否能在乙国或丙国市场上盈利？

第三，改变其他策略（如渠道、定价、促销等）是否能使该产品转亏为盈？

第四，该产品虽然亏损，但是否对其他盈利产品的销售有促进作用？换言之，淘汰该产品是否会影响到其他盈利产品的销售？

第五，如果该产品的亏损是由于生产成本过高或生产规模不够大，是否可以采取其他经营方式（如许可贸易、特许经营、合作制造等）来使该产品继续为企业盈利？

如果经过上述种种考虑之后认为该产品确实已属过时产品而不能为企业继续盈利，就应果断、及时地淘汰之。

第三节 国际产品的其他 主要决策

一、国际产品包装策略

包装是国际产品决策中不可忽略的一环，特别对于发展中国家的企业来说，产品要进入国际市场，必须更注意对包装的研究。一个失败的包装可能彻底断送产品的销路，使原来消费者喜爱的产品变成无利可图。长久以来，我们的出口包装还未改变过于简陋的状况，如很精美的工艺品用马粪纸包装，并在盒子上歪歪斜斜地写上价格，导致了“一等产品、二等包装、三等价格”的结果。这是必须努力改变的现象。由于科技发展的日新月异，新的包装材料不断涌现，生活水平日益提高，人们对包装的期望越来越高，既要求它具有保护产品便利运输的功能，更要求它能够直接促进产品的销售。很难想象在当今的国际市场上，劣质的包装能够顺利出口或能够争取到广阔销路。正因为包装已成为国际营销手段之一，营销人员才十分重视包装的设计和材料的更新。

包装大体上可分为运输包装和销售包装两大类。运输包装也称大包装或外包装，主要是为了便利运输、储存和装卸；销售包装又称小包装或内包装，主要是为了便于产品的陈列、销售和消费。包装对于出口产品的作用归纳起来有以下几个方面：

第一，保护商品，便于储运。这是商品包装的最基本功能，出口商品离开工厂到销售，要经历好几个阶段的运输，历时几周、几个月或更长时间。每阶段的运输都要遇到各种恶劣条件的侵蚀，因此，包装要起到防潮、防震、防热、防冷、防光、防挥发、防污染、防氧化等一系列作用。即使商品到达目的地市场，还需要经过销售渠道的中间环节分销，最后才在商店中出售。至

于为了在储存和运输过程中防止偷盗，良好的包装更是必不可少的。

第二，描述商品，刺激购买。包装可以美化商品，宣传商品，指导消费，促进推销。当顾客进入商店选购商品时，对商品的第一印象就是通过包装的好坏来判断的。因此，包装必须吸引顾客注意力，提供产品的性能、特色、使用方法、注意事项等信息，增强顾客购买信心，使产品在顾客心目中形成一种良好的深刻印象，起到出口商的无声推销员的作用。

第三，满足需要，方便使用。产品包装的设计极大地影响着使用的方便程度，从而也能作为吸引消费者重复购买的手段之一。使用的方便性主要在于包装的大小、开关包装的难易度、包装容易识别和查看产品的可能性以及购买时便于消费者提拿等等因素。

在出口商品中，利用包装促进销售已日益成为企业的营销手段之一。这主要是由于：国际市场上自选购物的方式已经普及，琳琅满目的商品互相竞争，只有优良包装的商品才有可能争取到摆上货架的资格，在无人现场推销的情况下，包装就必须具有强烈的吸引力与货架冲击力，才能争取顾客对其多扫上几眼才有销售出去的可能性。第二，消费者生活水平提高，收入增加，愿意为商品包装的方便、美观、可靠、名气和社会声望多付一点钱，特别当商品作为礼品时，包装的华贵更是顾客决定是否购买的因素之一。日本市场的消费者对于商品包装的期望非常高，北美市场也是如此，化妆品包装的昂贵费用自不用说，就连啤酒这样简装的产品，包装也要占去生产成本的一半左右^①。第三，出口厂商愈来愈认识到设计精美的包装对于树立公司和品牌形象的功劳，认为“每只盒子应该是一块招牌”，包装应该成为顾客购买

^① W. J. Stanton, M. S. Sommers & J. G. Barnes, *Fundamentals of Marketing*, 3rd. ed., McGraw-Hill Ryerson Ltd., 1982, p. 273.

的推动力。许多国际知名的包装如柯达胶卷、百事可乐和可口可乐就是例子，第四，创新的包装不但方便消费者，而且也为厂商带来丰厚的利润。如名贵香水、空气清新剂采用喷雾包装，既方便用户，又抬高了商品本身的价值，可以卖出更好的价钱，不但弥补了包装的附加费用，还可以提高商品的单位利润。当然，无论是出口企业还是进口中间商或消费者，在要求包装具有保护产品、方便提运、容易鉴别和有利销售的同时，还要求包装经济。否则，过高的包装费用势必影响出口厂商及中间商的销售价和消费者的购买价，这对销售量的扩大也是不利的。

从事国际营销的企业在考虑国际包装策略以前，必须先解决如下问题：

1. 是否需要改变包装的材料？是否需要设计新的包装？应该采用多大的包装？由于各市场的商品储存条件各有差异，包装就必须以适当的材料、大小、形状与之相适应。可口可乐公司曾试图向西班牙市场推出 2 公升的塑料瓶装可乐，但购买的人却很少，原来是西班牙一般家庭用的冰箱门上没有那么大的格子可以放得下 2 公升的瓶子。所以，只能改变包装的大小和形状^①。

2. 包装要不要保持“家族性”的特征？要不要有共同特色和相似外貌？包装的结构和装潢是否需要统一？

3. 进口国对包装有哪些规定？对运输包装的材料、重量、危险防护方面各有什么标准？对销售包装的标签内容包括文字、图案、雕刻以及印制都有哪些管理条例？越来越多的国家对这些方面的规定十分严格，特别在食品、药物等产品中，更是如此，稍有不符即不予进口。如加拿大政府 1969 年通过的《危险产品法案》规定，所有危险产品如洗涤剂、化学品、喷雾包装的商品都必须在标签上标明一系列符号，用以提醒消费者该产品具有

① David A. Ricks, *Big Business Blunders: Mistakes in Multinational Marketing*, 3rd. ed., Dow. Jones-Irwin, 1983, p. 31.

易燃、易爆、易腐蚀或有毒的危险。1974年通过的《消费品包装和标签法案》也规定了一系列条例。

4. 对包装的生态要求是否强烈？随着国际市场消费者生态意识的增强，包装的用后处理以及循环利用的问题已提到议事日程上来，这就要求出口企业加强对市场的了解，改进新的包装容器。如国际市场的塑料袋包装已开始部分采用可生物溶解的塑料以缓解对环境的污染。

在了解和解决上述诸问题之后，国际企业可以采取相应的包装策略。总归起来，包装策略有以下几种：

(1) 配套包装策略。将几种有关联的产品放置于同一容器中，便于顾客购买和使用，如化妆品，将胭脂、口红、眼影、眉笔、香水、粉饼、睫毛膏等等放置于同一盒中，使用起来极为顺手。配套包装还有利于企业以新产品带老产品，以短线带长线，既赚了消费者的钱，又赢得消费者的心。

(2) 类似包装策略。有时也称为家族式包装策略。企业对同类的系列产品在包装造型、色彩、图案上采用同一种形式和共同特征，形成一种视觉系统，反复出现，这样不仅能节省包装设计成本，还能加深用户对这类商品的印象，起到广告宣传的作用。对于刚进入国际市场的新产品，采用类似包装策略，可以运用老牌子的信誉，取得用户的信任，为迅速打开销路创造条件，如日本资生堂不同的几套男用化妆品，十几个品种，格调一致，都收到了很好的视觉效果。

(3) 附赠品包装策略。在包装内附赠品以引诱消费者购买，对重复购买具有一定促进作用。

(4) 双重用途包装策略。在原包装的商品使用完毕之后，空容器可移作他用。这种策略一方面可讨好消费者，另一方面使刻有商标的包装发挥广告的效果，引起重复购买，像古色古香的酒瓶可当花瓶就是一例。这种包装实际上本身也是一种产品，故包装成本较高。

二、国际品牌策略

商品要畅销国外，品质上乘当然重要，但也不能忽略争取外国人对产品发生好感，从而乐于选购它们。要怎样争取外国消费者对企业的产品产生好感呢？除了产品的装潢精美好看，能吸引人之外，给产品取个好听的名字，即定一个响亮的牌号，也是给人好印象的重要一招。

品牌对于卖方或买方来说，都是重要的，因为品牌能够区分产品。卖方重视品牌，是因为它能促进销售业务，如果人人都认为某一种品牌是最好的，非买不可，那么，该品牌的形象就能不断积累，就能对“迷”于该品牌的消费者进行宣传，促进对这种品牌的需求，使品牌成为卖方的有价财产。对商品确定品牌，企业可以获得如下好处：（1）鼓励重复购买。优良的品牌加速顾客购买过程，减少卖方的销售时间和推销努力。当消费者凭品牌购买时，企业可以大大减少推销费用并使销售额增加。（2）抑制竞争。一旦顾客“迷”于某个品牌，就出现“品牌忠诚”的现象。这可以大大抑制竞争者在价格上的竞争。（3）利于市场细分。厂商利用不同品牌在不同的细分市场上经营，从而满足各类消费者的需要。（4）维持公司的形象，提高利润。知名度高的品牌大大加强了公司的名气，使得新产品顺利进入市场，而其他产品能够保持价格上的优势，获取更高利润。如日本的“尼康”相机出名后，凡是“尼康”品牌的系列都能顺利进入国际市场，虽价高一筹，但仍不乏购买者。

而品牌对于买方来说，不论是制造商的品牌或是零售商的牌子，都表示了谁是产品质量的负责人，在购买时就不需要对每件商品加以仔细观察和评价，这就可以使购买进程加快，也更加简便和安全。在消费者看来，品牌几乎可作为质量稳定的保证，使他们放心，同时，购买名牌货也能提高消费者本人的身价。因此，企业在为出口产品确定品牌时持认真慎重的态度是十分必要的。

在国际市场上，优秀的品牌必须具备如下条件：

1. 合法性。在必要时，应将产品品牌向所在市场的专利和商标管理部门申请注册，以保护厂商的权益，同时也取得合法销售的地位，使顾客信任。

2. 合宜性。理想的品牌应和这类产品及系列产品相适应，便于今后加进新品种。

3. 区别性。品牌应易于识别，有别于其他品牌，并且富于寓意。如，欧美一种名牌女用内衣 Maiden Form，有少女丰姿的含义，在出口到亚洲华人社区的市场上销售时，取名“美婷婷芳”，意为穿上“美婷婷芳”不但美丽动人，而且婷婷玉立，高雅芬芳。这个华文名字，既谐音，又切意，令人心动，女消费者一见能不喜欢吗？

4. 启发性。品牌能表达产品的优点和给消费者带来的利益。如，北京产的牡丹牌便携式收录机质量很好，但若出口美国，就得更换品牌。因为在美国，该产品的消费对象主要是 15 岁至 25 岁的年轻人，他们乐于提着收录机在公共场合跳霹雳舞，收录机的品牌最好是“大力神”、“飞虎”、“金刚”类刚强名字，而“牡丹”这名字太柔弱，如果男孩子用它伴音在地上打滚，翻跟头地跳舞，显得很失调。

5. 简易性。品牌最好能易读、易拼、易懂和易记。如美国 KLIM 奶粉，就是牛奶 MILK 的倒写，容易与产品相联系，也便于记忆。我国出口的竹蔗茅根精，是以产品成分来命名，若卖到东南亚问题还不大，因为华人多半知道其用途，但若远运欧洲市场，则洋人很少知道茅根这种草药的用途。所以，应给它取个简短的洋名，才有利打开销路。

企业在设计出适当、优良的品牌之后，还面临着一些有关品牌的决策。首先是品牌的使用决策，也即在制造商、批发商、零售商的 brand 中，使用哪一个品牌的问题。在国际市场上，商品一般有制造品牌、批发品牌以及零售品牌。使用哪一类型的

品牌在市场上销售,取决于诸多因素,其中之一就是企业的实力强弱,包括资金能力、市场销售网点的畅通程度和经验的丰富程度,企业的信誉和知名度以及在竞争中的地位等等。大凡实力雄厚、商誉名扬的厂家多保持自己的品牌,而当企业竞争力较薄弱,或只是国际市场上同类产品的“新来者”的时候,则多使用中间商品牌甚至名厂家的品牌,这也称为定牌生产,它特别适合于那些在海外市场上毫无名气、又想打入国际市场的厂商使用。福建省许多鞋厂就属于这类情况,如定牌生产,使用一些名厂家的品牌如耐克(Nike)、彪马(Puma)、锐步(Reebok)或采用一些中间商品牌如 Santa Monica,利用名牌的声誉及销售渠道进入国际市场,取得很好的效果。

其次是系列产品品牌决策,即以什么方式为系列产品确定品牌。这又有两种选择:一是家族品牌决策,前提条件是企业原有的品牌在市场上已有一定知名度,新的系列产品使用家族品牌,可以用老字号带动新产品的销售,使其较易打入国际市场,同时也节省创品牌知名度所需的昂贵费用,如日本的日立、东芝、三洋公司的产品都采用家族品牌,使这些公司常盛不衰。二是个体品牌决策,适用于老品牌声誉日下或不佳,或新产品使用老品牌会影响老产品的形象甚至争夺老产品的市场等场合。以美国生产日用化学品的 P&G 公司为例,它生产的“象牙香皂”举世闻名,当该公司的另一种新产品——强力洗衣粉问世时,由于其功能与“象牙香皂”强调的“柔和、保护肌肤”的功能相反,如果使用“象牙”品牌势必影响它在人们心目中的形象,因此, P&G 公司使用新品牌“汰渍”,在“汰渍”牌洗衣粉投入国际市场后,也成为名牌。

再次是品牌的文化差异决策,即出口产品的品牌要考虑到国外市场、语言和习俗的差异。一方面既要考虑到品牌的发音,如前面提过的,中国产品运往欧美,取英文名字也须注意要有洋味,才能为外国消费者接受。这正如许多洋货运到东方来,所取

的华文名字也很注重华人味道，像日本的佳能（Canon）相机、德国的奔驰（Mercedes）轿车、瑞士的铁达时（Titus）手表都是绝妙译法。另一方面还要考虑到品牌的寓意，不能与当地文化有所冲突，或带有贬意、不吉征兆的含意，比如，龙在东方是神圣、庄严、飞黄腾达的吉祥物，而在西方则寓意相反，以“龙”为牌号不受消费者喜爱。又如，20 世纪 70 年代中期，美国新泽西标准石油公司花费 1 亿美元更名，从“埃索”（ESSO）改为“埃克森”（EXXON）^①，耗资巨大是因为公司要求新品牌在字形和发音上完全中性，在公司遍布世界的市场上，无论以哪种语言说出都不含贬义，为的是避免消费者的不正确联想，有利于产品的销售。

比起消费品，国际市场上对生产资料的品牌要求相对随便，厂家更多关心的是工业品由谁制造，即制造商的名称和国别。因为，在生产资料交易中，买主一般要经过对产品内在性能的反复了解、比较，才决定购买的，不会过多地轻易地受品牌等等的影响。这是不同于生活消费品的一个重要方面，是另当别论的。

如何保护企业产品的品牌和商标也是值得重视的一个问题。有些国家的商标法规定了“使用优先”（Priority in Use）的原则。在这些国家中，仅仅注册商标还不行，还要使用商标，即在该国有一定的销售，才能使商标得到保护。另外一些国家的商标法则采用“注册优先”（Priority in Registration）的原则，即商标一经注册就可得到保护。在第二类国家中，要防止有人钻法律的空子。例如在 20 世纪 60 年代中期，摩纳哥一位化学家注册了 300 多个著名商标，其中包括波音（Boeing）、杜邦（Du Pont）、摩根（Morgan）、西尔斯（Sears）、三菱（Mitsubishi）、德士古（Texaco）等，他的目的是抢先取得这些商标的所有权，然后再

^① K. E. Runyon and D. w. Stewart, *Consumer Behavior and the Practice of Marketing*, 3rd. ed., Merrill Publishing Ltd. 1987, p. 40.

转卖给这些商标的真正拥有者。

近年来,越来越多的上述第二类国家也开始要求商标注册者必须使用该商标才能得到保护,如玻利维亚、法国和德国等。在这两类国家之间,还有一些采用“折衷”原则的国家。例如,以色列的法律规定,在先注册者和先使用者之间,谁采取行动(注册或使用)的时间更早,谁就能得到法律保护。在日本,首先申请商标注册者可以注册,但如果另一公司早就广泛使用同一商标,则可继续使用下去^①。商标仿冒(Trademark Faking)是值得注意的另一问题。“Levis”是牛仔服真牌,名声很大,但欧洲几个厂家的牛仔服的名字都与Levis相似,例如法国有“Lew-is”,在德国“Levy's”。企业遇到这种情况,只得在促销时花大气力,使公众有能力识别真品和赝品。

三、保证与服务

为了增强顾客对产品的信心,减少其风险感,企业有时要向顾客作出保证:即保证顾客得到购买本企业产品应该得到的利益。企业在制定保证决策时,应进行多方面的考虑。首先是市场条件。如果产品的市场真正是国际性的,那么在各地的保证条款都应一致。如果在甲国保修3年,在乙国只保修1年,乙国的顾客就会产生不满。其次是竞争条件。如果市场上的竞争对手都保修3年,而本企业只保修1年,就会失去竞争力。第三要考虑的是使用条件。如果企业向沙特阿拉伯和瑞士出售空调设备,那么在两国的保修条件应各有不同,因为沙特阿拉伯气温高,空气中尘埃较多,空调设备的使用寿命明显短于瑞士。第四要考虑的是企业的保证能力。如企业无力在各国都提供保修服务,就应合理分配现有力量,决定在哪些国家多投放一些力量,在哪些国家少

^① Gerald Albaumb, Jesper Strandskov and Edwin Duerr, *International Marketing and Export Management*, 4th ed., Pearson Education Ltd., 2002, p. 423.

投放一些力量。

服务是指企业通过检修、换件、调试、培训等方式来保证产品发挥功能。服务活动有利于企业的竞争，并是吸引顾客的有效方法之一。向国外顾客提供服务主要有三种方法：一是委托国外的经销商或代理商向顾客提供服务；二是由企业派出服务人员出国提供服务；三是由企业与经销商或代理商结合起来，共同向顾客提供服务。企业可根据产品的复杂程度、技术水平、经销商或代理商提供服务的能力以及三种方法所涉及的成本因素等，在三种方式中作出适当的取舍。

复习思考题

1. 简述在国际营销中改变产品和宣传策略的几种设想。
2. 对于我国的外向型企业来说，应如何注意和评价其国际产品的标准化和差异化问题？
3. 开发国际新产品的设想都可从哪些途径得到？
4. 讨论：作为主导企业或追随企业，其国际新产品定位的策略有哪些异同之处？
5. 一种新产品在市场上的普及程度取决于哪些因素？
6. 调查与讨论：近年来我国出口产品的包装有什么改进与不足之处？
7. 国际产品的品牌决策对产品销售的影响表现在哪里？

【案例分析】

水 熊

水熊（Aquabear AB）于1970年在瑞典的斯得哥尔摩创建，它是一家小型的、生产航海服装的私营公司。1975年，水熊开

始生产一系列滑雪服装，并将这一品牌命名为雪熊（Snowbear）。

直至 2000 年底，公司的雇员大约为 110 人。2000 年的销售额价值 17 500 万瑞士法郎。（假定汇率为 1 美元 = 9.83 瑞士法郎，1 欧元 = 10.75 瑞士法郎）由于运动服装和休闲服装市场的扩大，水熊在过去十年里经历了快速的增长，同时财务相当稳健。雪熊这一个品牌成为了公司的主要产品，相当大的原因是由于有一个富有创意的设计师（他同时也是一个滑雪爱好者）的不懈努力，他于 1979 年加入水熊。

水熊所有的生产设备都在瑞典，由于前一年的突出的业绩，水熊的厂房和设备在 2000 年获得更新。在瑞典，水熊通过直销把产品卖给百货商店和专卖零售店。水熊还拥有 25 年的出口西欧市场的经验，主要出口市场包括德国、奥地利和瑞士。水熊是通过在各国的代理商直接出口的。

滑雪服装

水熊的雪熊滑雪服包括一系列为北欧和阿尔卑斯山的滑雪者们设计的高档服装。雪熊的商标是一个粗体的突出设计，服装的设计和颜色都相当简单，剪裁精美，用料高档。服装用途的设计相当周全，考虑到许多细节，如脖子、手和脚位置的密封，口袋缝制得十分细致。雪熊服装的生产和设计都紧跟滑雪服用料的发展和时尚潮流的变化。公司的产品甚至在一些方面成为潮流的引领者。

男女式的上衣、背心、滑雪服和滑雪裤的设计使其可以成套穿着，也可以随意搭配。一个系列包括每一种服装的几个款式和颜色，但通常上衣会有更多的款式，因为上衣也可以在不滑雪的时候穿着。

这一系列的服装的价格虽然偏高，但跟由名设计师专门设计的滑雪服仍然不是一个档次。2000 年底，瑞典的滑雪服的大致零售价如下：（瑞士法郎）

滑雪服	2 800
上衣（阿尔卑斯山式）	1 800
上衣（北欧式）	1 200
背心	1 000
长裤（阿尔卑斯山式）	1 100
长裤（北欧式）	900

开发新市场的策略

水熊在过去的十年的发展都很成功，尤其是它的雪熊系列产品。公司的成功有以下几个原因：滑雪爱好者增加，把滑雪服当作冬季休闲服装穿着的潮流，以及雪熊的质量。水熊的销售人员认为，雪熊的顾客不分男女老幼，但都属于中高收入的人群，他们对质量、性能和原创的追求远胜于对价格的注重。

滑雪服是一种季节性商品。在欧洲，销售旺季是从10月到3月，尽管有时候也会根据天气而变化。由于在瑞典和欧洲市场的成功，以及稳健的财务状况和组织架构，公司高层希望将出口业务拓展到南半球。这样做比起在欧洲或北美拓展新市场的好处在于除了拓展了新市场之外，还可以因为南北半球的季节不同，错开生产和销售的安排。南半球的滑雪服季节刚好跟北半球互补。

在南半球寻找潜在市场

公司有意向的位于南半球可以滑雪的国家包括：南美洲的智利、玻利维亚和阿根廷，澳大利亚和新西兰。公司决定排除玻利维亚，因为这个国家只有一个滑雪道（尽管这是世界最高的）。公司对其余的4个国家在地理、人口、经济和政治各方面状况进行分析，以求选择出南半球最适合的出口市场。

出口部经理威尔·霍纳克（Wil Honacker）做了一些前期的初步背景调查，发现阿根廷、智利和澳大利亚的滑雪季节平均分

布在5月或6月，一直延伸到9月，而新西兰则一直延续到10月或11月，每个国家有一些主要的滑雪地点。

霍纳克意识到选择目标市场时必须考虑一系列的因素。因此，他让他的助理哈罗德·戈尼森（Harald Gornisson）做了进一步的调查。戈尼森最近刚从加拿大的西蒙·法拉塞大学（Simon Fraser University）读完工商管理硕士。经过调查得到了附表的数据。

戈尼森回复霍纳克，指出这些信息只包括了筛选潜在出口市场的总体的指标。为了取得更全面的分析，需要做更详细的调查，例如滑雪服的购买模式和竞争环境。他提出了以下这些问题：

- 滑雪胜地的数量和滑雪爱好者的数量
- 收入水平和生活水平
- 滑雪胜地与大城市和人口密集城市的距离
- 海关关税，其他进口相关费用，销售和增值税情况
- 进口规定，例如进口许可证和配额
- 政治状况（成熟性和稳定性）
- 民族主义狂热程度
- 滑雪服市场增长的潜力
- 语言障碍
- 游客的数量（以及来源）
- 竞争对手
- 交通费用
- 外汇状况

与霍纳克开过会后，戈尼森对上述问题作出进一步思考。他觉得奇怪的是为什么南非没有被霍纳克选中。在过去的几年里，南非新发展了几个主要的滑雪胜地。

附表

	智利	阿根廷	澳大利亚	新西兰
人口	1 521 万	3 705 万	1 916 万	384 万
15 - 64 岁年龄段占全部人口的比例%	64%	62%	67%	65%
国内生产总值 (按购买力平价法, 1999 年)	1 851 亿美元	3 670 亿美元	4 162 亿美元	638 亿美元
人均国民生产总值 (按购买力平价法, 1998 年)	4 990 美元	8 030 美元	20 640 美元	14 600 美元
个人人均消费 (按购买力平价法, 1998 年)	5 573 美元	7 818 美元	14 890 美元	10 915 美元
衣服鞋袜消费支出 (1997 年)	358.7 万美元	3 158.3 万美元	1 123.1 万美元	166.5 万美元
休闲/教育支出 (1997 年)	305.5 万美元	2 488.4 万美元	2 313.8 万美元	304.8 万美元
入境游客数量	1 750 000	4 101 000	3 771 000	1 454 000

【问题】

1. 水熊应不应该把自己的滑雪服系列引入南半球市场呢?
2. 如果是, 应该进入哪个 (些) 市场呢? 为什么?
3. 如果不是, 为什么?

(此案例由 Gerald Albaum, Jesper Strandskov 及 Edwin Duerr 编写。参见 Gerald Albaum, Jesper Strandskov and Edwin Duerr, *International Marketing and Export Management*, 4th ed., Pearson Education Ltd., 2002, pp. 239 - 241.)

第九章 国际分销渠道决策

在本章中，我们先来介绍营销学中的整体渠道概念，并借此来强调研究国外市场上分销渠道问题的重要性，然后在第二节中，介绍国外分销渠道的现状和发展趋势，最后在第三节和第四节中，分别讨论国外市场上的渠道模式设计和渠道成员管理等具体决策。

第一节 整体渠道概念

对于国际企业来说，国外市场上的分销渠道决策是一项重要的决策。许多国际企业不仅从事产品出口业务，还往往在国外市场上进行产品的生产和营销。这些企业要将产品顺利地送达最终顾客手中，必须考虑各市场国的分销渠道结构、渠道成员状况等问题。但是，许多生产企业和出口企业并不重视国外市场上的分销渠道决策。这些企业认为，把产品卖给国外的进口商就已万事大吉。这种观点和做法是不正确的。国际营销者的任务“并未随着产品抵达海外市场（或产品在海外生产出来）而宣告完成。”^① 国际营销者“应关心从生产者到最终购买者（如工业品的最终用户或顾客）的整个分销渠道，尽管他并不总能对所有

① L. S. 沃尔什：《国际市场经营学》（中译本），中国对外经济贸易出版社，1989年1月第1版，第69页。

中间环节的行为和政策施加直接影响。”^① 这就是现代营销学中的整体渠道概念（Whole - Channel Concept）。

在我国的外贸工作中强调整体渠道概念是有现实意义的。这是因为，长期以来，我国的出口企业最重视的就是出口创汇，而只要把产品卖给国外的进口商就似乎达到了这一目标，所以根本不去关心诸如国外市场上的渠道结构如何、产品在国外市场上经历多少层次的中间商才到达最终用户、各级中间商的加成率如何、各渠道成员的状况如何、各层中间商的推销方法如何、最终用户购买情况如何等问题。这就是说，我国许多出口企业的营销人员的心目中，并没有整体渠道概念。然而，“从盈利角度来看，在任何重要市场上采用这种做法都是欠佳的，因为渠道中有些成员的效率很低，它们会影响整个渠道的效率，产品的销售可能会在渠道中任何一个环节受阻。”^②

此外，由于中国 20 多年来在制造业领域中的对外开放，世界上最先进的生产技术和设备几乎都被引进到中国，中国制造业的能力已接近世界水平，其产品已遍及世界各国，中国甚至被称为“世界工厂”。然而，绝大多数中国生产企业只能获得微薄的生产利润，有些企业甚至是亏本生产，以维持工厂的运转。其中的原因很简单：不了解国外的渠道，不能抓住国外最终用户和广大消费者，也就是说，我们的企业营销人员还不懂得国际营销中的整体渠道概念，所以也就不可能主导或参与国外的分销，使绝大部分利润落到国外进口商和经销商手中。

因此，无论对那些在国外有生产和营销业务的国际企业来说，还是对那些仅仅从事出口业务的外贸公司（甚至那些仅仅从事间接出口的生产企业）来说，都应关心把国外进口商和最

① L. S. 沃尔什：《国际市场营销学》（中译本），中国对外经济贸易出版社，1989 年 1 月第 1 版，第 69 页。

② L. S. 沃尔什：《国际市场营销学》（中译本），中国对外经济贸易出版社，1989 年 1 月第 1 版，第 70 页。

终用户联结起来的国外分销渠道。然而,对大多数企业来说,仅仅“关心”还是不够的,还要进行国外分销渠道的实际决策。例如,从事出口的企业,面临着对国外进口商的发展、选择、激励和更换等问题,这就是渠道成员管理决策,而在国外有营销业务的企业,则不仅要制定渠道成员管理决策,还要制定渠道模式设计决策(如渠道的长度、宽度等决策)。本章的重点是研讨渠道模式设计和渠道成员管理等问题。不过在此之前,我们首先介绍国外分销渠道的现状与发展趋势,作为企业制定渠道决策的基础。

第二节 国外分销渠道的现状 及发展趋势

一、分销渠道与经济发展水平

一般来说,一国的分销渠道决定于该国的经济发展水平。国外一位营销学者在对发达国家和发展中国家的分销渠道进行了对比之后,就分销渠道与经济发展水平之间的关系问题得出了如下结论:

1. 经济愈发达,分销层次愈多,专业商店(Specialty Stores)、超级市场、百货商店和农村地区的商店愈多。
2. 随着经济的发展,外国进口代理的作用逐渐减小。
3. 随着经济的发展,生产者、批发商、零售商三者的职能愈来愈分离。这就是说,在经济落后的国家,生产者、批发商和零售商三者之间的分工不明显。
4. 随着经济的发展,批发商的职能愈益接近北美批发商的职能。
5. 随着经济的发展,批发商的融资职能逐渐下降,而批发利润逐渐增加。
6. 随着经济的发展,小商店数目逐渐减少,而中等规模商

店的数目逐渐增加。

7. 随着经济的发展,沿街叫卖的小商贩和流动售货商的作用逐渐减小,露天集市的重要性也随之降低。

8. 随着经济的发展,零售利润也将逐渐提高^①。

按照这一理论,企业的营销人员可根据某国的经济发展水平对该国的分销渠道状况作出大致的判断。然而,我们认为,一国的分销渠道虽然在很大程度上取决于经济发展水平,但经济发展水平决不是惟一的决定因素。例如,“日本是当今世界第二经济大国,但其分销系统一直被认为是过时的、复杂的和低效率的。”^②这说明一国的分销系统是一国整个文化和传统的产物,当然经济发展水平是其中的一个比较重要的决定因素。

二、国外的批发商

批发商是指专门从事批发业务的中间商。批发商的主要职能包括购买、销售、运输、储存、融资、搜集信息、承担风险以及向生产企业和零售企业提供咨询服务等。对于从事国际营销的企业来说,各国的批发商一般都是重要的渠道成员,有些批发商还被授予了独家权和优先权,对企业在国外市场上的经营成败起着决定性的作用。

各国的批发业区别很大,如表9-1所示。从该表可以看出,各国因分销结构和批发模式的不同,其批发商的数量、由每一批发商供货的零售商数量、每一批发企业中职工数量等因素都有所不同。例如,美国和日本两国的批发商数目大致相同,平均每一批发企业的员工数量也大致相同(美国为13人,日本为10人),但在美国平均每一批发商要为564人服务,而日本只为278人服务,只是美国的一半左右。另外,在埃及、印度、智

① George Wadinambiaratchi, “Channels of Distribution in Developing Economies”, *The Business Quarterly*, Winter 1965.

② Subhash Jain, *International Marketing*, 6th ed., South-western, 2001, p. 351.

利、巴西等发展中国家，平均每一个批发商所服务的人口数量都比较大，而在埃及、奥地利、瑞典、比利时等国家，平均每一个批发商所服务的零售商数量则较少，一般只有二、三个。

表 9-1 一些国家的批发模式

国 家	批发商数量 (单位: 千个)	平均每一批 发商拥有 员工数	平均每一批发 商所服务的 零售商数量	平均每一批发 商所服务的 人口数量
美 国	416	13	5	564
日 本	429	10	4	278
爱尔兰	3	14	11	1 139
巴 西	46	10	61	2 820
土耳其	25	4	20	1 923
韩 国	46	4	21	878
奥地利	13	12	3	582
瑞 典	28	7	3	145
比利时	57	3	2	174
印 度	116	-	32	5 612
埃 及	2	24	1	26 595
智 利	1	28	42	20 856
意大利	120	5	8	473
以色列	5	8	8	782

资料来源: *United Nations Statistical Yearbook*, 1993 - 1994, pp. 889 - 890.

各国批发业的最重要的差别还表现在批发商的职能和服务质量上。例如，在许多国家，批发商的主要职能是储存商品、向零售商征集订单，然后根据零售商的订货量向其发货。但是在日本，批发商除履行上述基本的批发职能外，还向零售商提供信贷援助，与其共担风险，有时甚至还向其提供管理和营销方面的技巧^①。日本的批发商对零售商的控制力极强。大多数国际企业在

① Jean-Pierre Jeannet and Hubert D. Hennessey, *International Marketing Management*, 1st. ed. Houghton Mifflin Co., 1988, p. 370.

向日本销售时，不得不利用批发商提供的服务，尽管这样做意味着提高成本甚至降低流通效率。这是因为，日本的零售商资金力量一般比较薄弱，严重依赖于批发商。如果国际企业绕过批发商到当地搞直接销售，就必须在财力上对当地零售商给予大力支持，这反过来也意味着较高的成本。美国可口可乐公司和瑞士雀巢公司都是在日本搞直接销售，因此也都付出了极高的代价^①。日本的分销渠道是世界上最复杂的，使许多国际企业望而生畏，因此有人认为日本的分销渠道是最有效的非关税壁垒^②。

三、国外的零售商

零售（Retailing）是指所有将货物或劳务售予最终消费者用于生活消费的买卖活动。凡是以经营零售业务为主要收入来源的企业和个人，均称为零售商（Retailer）。零售商通常是消费品分销渠道中的最后一个成员。

由于各国经济、文化、法律等方面的不同，各国零售模式差别很大，如表 9-2 所示。例如，从平均每一零售商所服务的人口数量这一指标来看，阿根廷只有 42 人，日本为 68 人，美国为 228 人，马来西亚为 124 人，菲律宾为 531 人。这说明各国零售商的规模和经营效率都不相同。

表 9-2 一些国家的零售模式

国 家	零售商数量 (单位：千个)	平均每个零售商拥 有员工数	平均每一零售商 所服务的人口数量
阿根廷	787. 0	3	42
加拿大	134. 5	9	185
韩国	716. 8	2	60
澳大利亚	160. 2	6	100

① Vern Terpstra, *International Marketing*, 4th ed. The Dryden Press, 1987, p. 389.
② Vern Terpstra, *International Marketing*, 4th ed. The Dryden press, 1987, p. 392.

续表

国 家	零售商数量 (单位：千个)	平均每个零售商拥 有员工数	平均每一零售商 所服务的人口数量
印度	3 140. 0	—	259
马来西亚	148. 3	9	124
墨西哥	825. 0	3	109
菲律宾	118. 5	29	531
美国	1 872. 5	11	228
日本	1 821. 0	3	68

资料来源： *International Marketing Data and Statistics*, 18th ed., London: Euromonitor Publications, 1994.

各国零售商规模的不同，还导致了其对生产企业提供的服务不同。零售商向生产者提供的服务一般包括产品储存、产品陈列、产品促销、售后服务以及提供市场信息等，但零售规模不同，提供上述服务项目的能力和质量亦不同。

1. 产品储存

产品储存是各国零售商的基本职能，但在实际执行这一职能时，又表现出不同之处。小规模的小零售商一般库存量有限，而且经常发生缺货现象，这也相当于使生产者丧失了销售机会。况且，小零售商存货量有限，同时也意味着经营的产品范围有限。

由于财力的不足，许多小零售商只愿意储存那些不需投入资金的产品，这就是说，这些小零售商很需要从生产者或批发商那里得到信贷方面的援助。如前所述，日本的小零售商往往从批发商或其他供货方那里得到长达 10 个月的赊购。批发商或其他供货方也可采用零售方式来解决小零售商因财力不足而导致的储量有限等问题。

2. 产品陈列

产品的包装具有促销作用，因此，零售商对产品的陈列也是重要的促销因素。产品陈列是否得当，决定了包装这一“无声

推销员”能否发挥作用。而产品陈列得当与否，在很大程度上取决于零售商店的客观条件，如空间大小、货架大小及设计、照明设施等。在这些方面，各国的差别也很大。例如，在非洲的小零售店里，营业面积一般不足 200 平方英尺，店里没有电灯，只有一扇门，一个窗户，几个货架，一二张桌子，几乎没有剩余空间进行产品陈列；而在欧美国家，特级市场（Hypermarket）或大型百货店的营业面积有的可达 250 000 平方英尺。

3. 产品促销

国外有些零售商除进行产品陈列之外，有时还进行一定规模的人员推销和广告等促销活动，特别是当零售商特别重视某种产品时，更可能采取这种促销措施。零售商进行产品促销的另一形式，是使用购买点宣传材料（Point-of-Purchase Materials）。在发达国家，这一形式很常见，但在许多发展中国家，由于零售商规模太小，这一形式不太可行。因此，在发展中国家中，国际企业往往主要还是依赖自己的促销活动。

4. 其他零售服务

国际企业还希望从国外零售商那里得到另外一些服务，如产品的维修、换件等售后服务、提供市场信息等。零售商是否能提供产品售后服务以及服务质量的高低，取决于零售商的规模及技术力量。一般来说，零售商规模越小，提供服务的能力越差。从提供市场信息方面来看，如果零售商很重视某国际企业或其产品，是愿意提供这方面服务的。但是，零售商提供市场信息的能力及信息质量差别很大。一般而言，发达国家的零售商具有这方面的经验，而发展中国家的零售商，或者因为规模太小，或者因为欠缺搜集市场情报的技巧和经验，不能很好地提供这方面的服务。

四、国外分销渠道的发展趋势

以上简要介绍了国外分销渠道（主要是批发模式和零售模式）的现状。然而，各国的社会、经济、文化都在发展，分销

渠道也在变化。因此,国际营销人员除了解国外分销渠道的现状外,还应掌握其发展趋势。在此基础上,才能正确地制定国外市场上的分销渠道决策。国外分销渠道的发展趋势主要表现在以下四个方面:(1)零售商规模愈来愈大;(2)零售业出现国际化趋势;(3)直接营销愈益重要;(4)折扣商店迅速发展。

(一) 零售商规模愈来愈大

第二次世界大战后的几十年来,西方发达国家的零售模式逐渐趋近于美国模式:零售商的规模愈来愈大。在除意大利之外的所有西欧国家中,零售商的数量不断减少,而平均规模却逐渐增大。一位学者指出,出现这一趋势的原因有三:(1)小汽车拥有量的增加;(2)家用电冰箱和电冰柜的增加;(3)家庭主妇参加工作的增加^①。

零售商规模愈来愈大这一趋势,不仅在西方发达国家中表现出来,而且在发展中国家和地区(特别是发展速度较快的国家和地区)中表现出来。1971年南朝鲜出现了第一家超级市场,而10年后发展为1500家。

在香港地区,超级市场的数量在1975年到1983年这8年期间中增加了6倍,而同期内传统的杂货店的数量减少了30%。发生这些变化的原因也像美国和西欧一样:收入增加、汽车增加、工作妇女的增加等。

与此同时,超大型商场或称特级市场(Hypermarket)这一概念也在全球得到了蓬勃发展。这种巨型的商场的营业面积有时比2个足球场还要大。超大型商场部分像超级市场,部分像百货公司,在一个商店内供应种类繁多的商品(食品、杂货、玩具、家具、快餐,甚至包括金融服务)。该类零售店的代表

^① Stanley R. Hill, "Distribution in Britain: The Next Ten Years," *Journal of Retailing*, Summer 1974, pp. 23-30.

是法国家乐福（Carrefour）。该零售集团自 1962 年在法国开设第一家超大型商场起，迄今已在法国、西班牙、葡萄牙、意大利、土耳其、巴西、阿根廷、中国、美国等国家开设了几百家超大型商场。

这一趋势对生产者意味着什么呢？首先，意味着零售商对产品分销的控制权增大；其次，意味着中间商品品牌（又称私人品牌）的增加；第三，意味着零售商在价格谈判中的实力增加。

（二）零售业的国际化趋势

近年来的企业国际化趋势不仅表现在制造、银行、广告等行业里，还表现在零售业中。美国的西尔斯公司（Sears）已将其零售业务开展到墨西哥、南美和西班牙等地；派尼公司（J. C. Penney）已在比利时和意大利等国设立了分店；塞福维公司（Safeway）已进入了英国、西德和澳大利亚等国；摩西公司（Macy）在 30 多个国家设有采购处。沃尔玛（Wal-Mart）不仅进入了加拿大等发达国家，还进入了包括阿根廷、巴西、中国等在内的发展中国家；玩具反斗城（Toys ‘R’Us）也在十几年间进入了加拿大、英国、新加坡、德国、法国、意大利、日本、中国香港等国家和地区。

零售业的国际化趋势不是美国企业的专利，其他国家的零售业也表现出这一趋势。例如，西欧的零售业大举进入美国市场，已占有美国杂货零售业务的 10%。日本的许多大型百货商店也在美国建立了分店，如日本的大荣（Daiei）、西友（Seiyu）和吉之岛（Jusco）等公司都进入了美国市场。同时，西欧和日本也有彼此渗透的情况，如英国最著名的百货商店哈罗兹公司（Harrods）就在日本设立了分店；日本的大荣公司也已进入了法国市场，日本十家最大的百货商店都在英国伦敦设有采购处或代表处。

（三）直接营销方式愈益重要

通过邮售、电话推销和上门推销等手段将产品直接卖给顾客的方式叫做直接营销（Direct Marketing）。这也是近年来零售业中的一大趋势，其中美国表现最显著。1985年美国直接营销的营业额达1 500亿美元，比1975年时的600亿美元增长了1倍多。其他国家的直接营销业务虽然不像美国这样发达，但也形成了一个强有力的发展趋势。例如，据1985年的一项统计，直接营销业务的营业额在前西德为100亿美元，法国和英国均为30亿美元，而日本则达到224亿美元^①。

适宜直接营销方式的产品主要包括书籍、保险、大宗商品、电子器件、家具、家庭用品以及化妆品等。美国雅芳（Avon）化妆品公司在亚洲有100 000名推销员，其上门推销业务的营业额（Door-to-Door Sales）高达2亿美元。导致直接营销业务迅速增加的原因主要是“许多国家中生活方式的改变、信用卡的普及、邮电服务的改进”等等^②。

（四）折扣商店的迅速发展

国外分销渠道中的另一个趋势是折扣商店迅速发展。以德国为例：1953年产生了第一家折扣商店，1957年发展到27家，1963年发展到300余家，1970年超过了1 000家，1986年发展到大约2 000家^③。这一趋势在美国、西欧和日本都表现得很明显。例如在日本，折扣连锁商店已取代百货商店，成为全国最大的零售组织。

近年来，美国的折扣商店已逐渐发展得更为专业化，如出现

① Masayoshi Kanabayashi, "Busy Japanese Turning to Mail Order, Which They Once Spurned as Shoddy," *The Wall Street Journal*, June 26, 1985, p. 30.

② "Direct Marketing Wins High-Value Sales," *Business Europe*, April 26, 1985, p. 132.

③ Philip R. Cateora, *International Marketing*, 6th ed., Homewood III: Richard D. Irwin, 1987, p. 534.

了许多折扣运动用品商店、折扣电器商店、折扣书店等。

折扣商店规模越来越大，数量越来越多，这一趋势必然会给生产者的定价、分销等决策带来影响。国际企业对此应予以充分注意。

第三节 分销模式的设计

在上一节中，我们介绍了影响企业国外分销渠道决策的客观环境因素，国外分销渠道的现状及趋势。从本节开始，我们将着重研究国外分销渠道的主要战略决策，即分销模式的设计和渠道成员的管理。本节先来探讨分销模式的设计决策。

一、分销模式的标准化与多样化

所谓分销模式的标准化，是指企业在国外市场上直接采用国内的分销模式。多样化则是指根据各国的不同情况，分别采用不同的分销模式。

有些企业采用了标准化的分销模式。采用这一做法的主要优点是可实现规模经济效益，这是因为，如果在不同国家采用了相同的分销模式，营销人员更容易利用自己的经验来提高营销效率。而且，将本国的分销模式直接转移到他国，也有一些成功的先例。例如，美国的特百惠家庭用品有限公司（Tupperware Home Products Inc.）一直通过“家庭聚会”的方式在美国进行销售，即由家庭主妇们在家中组织聚会，在聚会中展销产品，取得销售佣金。该公司将这一推销方式原原本本地搬到日本，尽管存在着社会、文化和经济诸方面的不同，仍然非常成功^①。

然而，更多的企业采用了多样化的分销模式。原因主要有以

^① L. S. 沃尔什：《国际市场营销学》（中译本），中国对外经济贸易出版社，1989年1月第1版，第119页。

下几点：首先，各国的分销结构（如批发商、零售商的数量大小和特点等）不同，要求企业在不同国家采用不同的分销模式。例如，企业在甲国所采用的渠道，在乙国根本就不存在；在许多发展中国家的市场上，中间商数量很少，而且有可能早已成为竞争对手的独家经销商。在这些情况下，企业只能根据各国的不同情况，重新设计分销模式。

其次，各国消费者的特点（如数量、地理分布、购买模式、购买偏好等）也有所不同，也可能要求企业采用多样化的分销模式。

第三，竞争对手的渠道策略也可能要求企业采用与本国不同的分销模式。例如，有时竞争对手长期在某国采用某一渠道模式，使得该国市场只能接受这一模式，而不接受其他创新模式，因此，企业在进入这一市场时，只能效仿竞争对手的做法。在另外一些情况下，竞争对手势力强大，足以控制一国的某一渠道，企业欲进入该国市场，不得不另寻他路。

第四，企业对某国分销模式的选择，还取决于企业自身的一些特点，如进入市场的方式、企业规模大小、产品组合、渠道经验以及整体营销战略等。例如，当企业在市场国独资生产和营销时，对产品在该国的分销模式就有较大的选择权；反之，如果企业只是在市场国选择一家进口商或经销商来从事产品的分销，对其渠道模式的选择余地就小得多。即使企业以同样的方式进入两个国家，如果进入两国的产品及其销售额不同，也可能要求企业采取不同的分销模式。

总之，分销模式的标准化和多样化各有利弊，因此有的企业采用标准化，另外一些企业采用多样化。但一般而言，多数企业都根据各国渠道结构、市场特点、竞争特点以及企业自身特点的不同，采用适应各国不同情况的、多样化的分销模式。

二、渠道长度决策

渠道模式设计中的两个具体问题是渠道长度决策和渠道宽度决策。渠道的长度是指中间商层次的多少。最短的渠道可使产品从生产者直接抵达最终用户；最长的渠道要经过进口商、批发商、零售商等诸多层次，才能使产品抵达最终用户。在上述两个极端之间，还因中间商层次的多寡而存在着长短各异的各种渠道。国际企业应根据产品特点、市场状况和企业自身因素等因素来决定渠道的长短。

（一）产品特点

渠道的长度首先取决于产品特点。一般来说，技术性强的产品，需要较多售前、售后服务的产品，如机械设备、汽车、电视机、电冰箱、收录机等，需要较短的渠道。从而避免层层转手，维修、服务等无人负责。保鲜要求高的产品，应尽快送达顾客手中，也应使用较短的渠道。而单价低、标准化的产品，如牙膏、肥皂、香烟、卫生纸等，一般采用较长的渠道。

（二）市场状况

顾客数量少，购买量大，而且在地理比较集中时，宜用短渠道；反之，则宜用长渠道。此外还要考虑市场所在国的渠道结构。美国等西方多数发达国家的渠道一般较短，而发展中国家的渠道一般较长。例如，联合利华公司（Unilever）等一些经营消费品的公司在印度进行产品分销时，先将产品委托给当地的代理商，再由代理商将产品交给存货商（Stockists），存货商再将产品转交给零售商，最后由零售商销售给最终消费者。当然，有些发达国家中的渠道也较长，例如，P&G公司在意大利采用的消费分销渠道与联合利华公司在印度使用的渠道几乎一样长。日本的分销渠道甚至比意大利和印度的渠道更长一些。

（三）企业自身条件

渠道的长短还取决于企业自身的条件。企业规模大，自己拥有相当规模的推销力量，可以少使用或不使用中间商，因而渠道较短；反之，企业规模小，推销力量有限，有必要使用较多的中间商，其渠道则较长。此外，渠道长短还取决于企业的经营意图、业务人员素质、国家政策法规的限制等因素。

三、渠道宽度决策

渠道宽度决策是指企业在某一市场上并列地使用多少中间商的决策。例如，某公司打算在某国选择中间商作为公司在该国的代理商或经销商。那么，究竟应指定几家中间商？多一些好还是少一些好？这种决策就是渠道宽度决策。企业在制定渠道宽度决策时面临着三种选择，即广泛分销（Intensive Distribution）、独家分销（Exclusive Distribution）和选择性分销（Selective Distribution）。

（一）广泛分销

广泛分销又称为密集性分销，即在某一市场上使用尽可能多的中间商从事产品的分销，使渠道尽可能加宽。价格低、购买频率高而每次购买数量不大的日用消费品、工业品中的标准件、通用小工具等，多采用这种分销方式。其优点是市场覆盖面广泛，潜在买主有较多机会接触到产品。缺点是中间商的经营积极性较低，责任心差。

（二）独家分销

独家分销是指在一定地区、一定时间内只选择一家中间商经销或代理，授予对方独家经营权。这是最窄的一种分销渠道形式。生产和经营名牌、高档消费品和技术性强、价格较高的工业品的企业多采用这一分销形式。这种做法的优点在于：中间商经

营积极性高,责任心强。缺点是市场覆盖面相对较窄,而且有一定风险:如该中间商经营能力差或出现意外情况,将会影响到企业开拓该国市场的整个计划。

(三) 选择性分销

选择性分销是指在市场上选择部分中间商经营本企业产品。这是介于上述两个极端之间的一种中间形式,主要是用于消费品中的选购品、工业品中的零部件和一些机械、设备等,经营其他产品的企业亦可选用这一做法。因此,这一做法适用面较广,如中间商选择得当,可以兼得上面两种形式的优点。当然,如果中间商选择不当,同样难以避免上述两种形式的缺点。

企业在选择国外市场上渠道宽度决策时,应注意以下两个问题:第一,企业初涉某一市场,对该市场的需求特点、竞争情况、渠道结构等因素都不甚了解,在这种情况下,不宜急于采用独家分销的做法。这样做容易束缚自己的手脚,同时风险也较大。第二,要注意各国顾客购买行为的差异性。同样一种产品,在人均收入较高的国家中只是一种日用品,而在人均收入较低的国家中却可能是一种选购品,甚至是一种特殊品。反之亦然;低收入国家中的特殊品,在高收入国家可能只是选购品。

四、影响渠道设计的因素

美国乔治城大学的两位著名学者辛可特(Michael R. Czinkota)和罗凯能(Ilkka A. Ronkainen)认为,企业在设计国际营销渠道模式时,受到11个因素的影响,如表9-3所示。由于这11个因素的英文单词都是由英文字母“C”,所以又被称为影响渠道设计的“11Cs”。辛可特和罗凯能两位教授认为,这11个因素既影响到企业设计新的分销渠道,又影响到企业管理和调整现有的分销渠道。这11个因素中每一个因素的作用大小又因不同市场而异,而且,这11个因素彼此也是互相影响的。

企业在设计和决定渠道模式、选择中间机构之前，应认真分析和评估这 11 个因素所可能产生的影响。在这 11 个因素中，前 3 个是外部条件，是企业不可控制的，因而也是要努力去适应的。后 8 个因素是在相当大程度上可由企业所控制的^①。下面将对这 11 个因素作一简单介绍。

表 9-3 决定渠道结构与关系的因素

(1) 外部因素	顾客特征	Customer Characteristics
	文化	Culture
	竞争	Competition
(2) 内部因素	公司目标	Company Objectives
	产品特性	Character
	资本需要	Capital
	成本	Cost
	覆盖面	Coverage
	控制	Control
	持续性	Continuity
	沟通	Communication

资料来源：Michael R. Czinkota and Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing*, Harcourt Inc., 2002, p. 392.

(一) 顾客特征

目标顾客的生活方式和购买习惯是设计渠道模式的基础。换言之，在渠道设计之前，必须回答顾客需要什么、为什么购买、何时购买以及如何购买等问题。例如，如果某种工业品在某个国家里只有屈指可数的几个顾客，那么企业就应直接与他们取得联系，使渠道尽量缩短。反之，如果产品的顾客是平民大众，则企业就应尽量

^① Michael R. Czinkota and Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing*, Harcourt Inc., 2002, pp. 391-402.

利用众多的经销商和零售店来将产品送达到消费者手中。

（二）文化

在设计分销系统时，企业必须分析市场上已经存在的渠道结构，或称分销文化（Distribution Culture）。例如，日本分销渠道的结构和管理方法构成了众多外国公司不能成功打入日本市场的重要原因之一。一般情况下，企业不得不想方设法去适应国外市场上已有的渠道结构。例如，在芬兰，92%的非耐用消费品是通过国家批发连锁公司分销出去的。如果不与其中的一家合作，就不可能成功地将产品打入芬兰市场。

日本的分销文化明显地不同于其他西方国家。在日本，零售商对制造商和批发商地要求要高得多。例如，在其他国家，零售商一旦进了货，除非发生了质量问题，否则是不可以退货的。但是在日本，如果产品卖得不好，就可以向批发商或制造商退货。此外，日本的零售商还需要批发商或制造商向其提供较长期的赊账。这些要求在其他西方国家是不可能被满足的。当然，日本的零售商也同时向顾客提供较多的服务，与顾客的关系也比较密切。表9-4中列出了日本的化妆品行业中各渠道成员所履行的职能：制造商集中于生产和全国性的广告和促销活动；中间商主要负责物流活动、资金融通以及与制造商和零售商的沟通；零售商则把注意力放在具体的店内推销和促销活动上。

表 9-4 日本化妆品行业中不同渠道成员的职能

制造商	中间商	零售商
生产	接收订单	销售
广告	保持库存	建立顾客联系
全国性促销	控制零售货架面积	店内促销
向经销商提供帮助	产品分类	
经销商培训	向零售商提供销售支持	

续表

制造商	中间商	零售商
提供信贷	在负责区域内进行营销	
	提供信贷	

资料来源：Michael R. Czinkata, “Distribution of Consumer Products in Japan: An Overview”, *International Marketing Review*, Autumn 1985: pp. 39 – 51

（三）竞争

在某些情况下，竞争对手在某国所采用的渠道模式是市场上最被认可、最有效率的模式。此时企业应该做的，就是充分利用同样的模式打入市场。国际商业机器公司（IBM）在计划向日本的商业机构推销其小型电脑时发现，其竞争对手日立公司（Hitachi）所采用的模式，是利用其 10 000 名代理商和推销员在向商业机构推销汽车和其他机器设备的同时，顺便推销小型电脑，结果非常成功。于是，IBM 也采用了类似的分销模式：利用日产汽车的代理商网络销售自己的电脑，结果也很成功。

另外一种做法就是进行渠道模式的创新：开辟一条通往目标顾客的新的渠道。在开辟新渠道模式时，要对当地的政治、文化、法律等环境因素进行认真的分析，并对这一新模式进行充分的论证和测试。应该指出，建立新的渠道是国际营销中最困难的任务之一。

（四）公司目标

公司管理层所确定的公司目标也直接影响着渠道模式的设计。如果渠道模式不能帮助企业满足在利润率和市场份额方面的目标，那么这种渠道模式的设计就是失败的。同样，公司的整体经营目标一旦发生变化，渠道模式也经常会随之变动。例如，在 20 世纪 90 年代之前，施乐公司（Xerox）的 95% 的营业额都来自复印机，而这些复印机都是通过公司自己的直销队伍完成的。

后来公司决定对产品组合进行战略调整：在整个 20 世纪 90 年代，50% 的营业额要来自其他产品，即大力发展其他产品，使复印机业务占整个业务的一半。随着公司经营目标的调整，在各国的渠道模式也随之改变。以法国为例，施乐公司在中心城市地区建立了大量的连锁零售店，以增加其他产品的营业额；在周边的乡镇和农村地区，施乐公司则撤回直销队伍，取而代之的是独立的经销商系统^①。

（五）产品特性

产品的性质也在一定程度上影响了渠道模式的选择，这一点在前面介绍渠道长度决策和渠道宽度时也有述及。其实，产品的性质不仅影响到渠道的长短决策，也会同时影响到宽度决策，甚至影响到公司对整体渠道模式的设计。在此需要指出的是，产品的特性有时也是处于动态之中的，今年的特殊品（Specialty Goods）有可能明年就变成了选购品（Shopping Goods）甚至方便品（Convenience Goods）。以电脑为例，几年前电脑还被认为是一种特殊品，需要配以较为直接的渠道和较窄的渠道。如今电脑在许多国家都变成了选购品，渠道也变得较长和较宽。此外，由于各国的经济发展阶段和产业结构不同，同样的产品也可能在不同国家表现出不同的特性，因而需要不同的渠道设计。

（六）资本

在这里，资本是指建立分销系统的资金需要。企业的资本实力也在一定程度上决定了国外分销渠道的设计。企业的实力愈强，对渠道的控制能力则愈强。在不少市场上，中间商都会提出这样或那样的要求，如赊账（寄售）、期初库存、送货车、业务

^① “Rank Xerox Reorganizes Distribution to Succeed in Europe?”, *Business International*, February 15, 1988, pp. 2 - 5.

人员的培训等等。要满足这些要求或部分要求，都需要企业投入不少的资金，实力不足是难以办到的。有时越是有实力、有能力的中间商，越会提出较多、较高的要求。

（七）成本

与资本相关的另一概念是成本，即在渠道建立起来后维护渠道运转的费用，如运输费用、对中间商人员的持续培训费用、给中间商或零售商的季度或年终奖励、合作广告费用、向中间商或零售商提供的促销品、过期产品的回收以及其他各种管理费用等。维护渠道成本的高低在一定程度上取决于企业与中间商之间的实力对比。如果企业实力雄厚，产品属于强势品牌、属于畅销品，则中间商一般不会或不敢提出过分的要求；反之，如果企业规模小，产品知名度不够，推销起来有困难，那么中间商则会乘机提出这样或那样的要求，从而会加大企业的渠道维护成本。

（八）覆盖面

覆盖面指的是企业的产品在市场上的渗透程度，也即产品的覆盖范围。有些时候，企业的目标是较快地将产品铺遍整个国家，此时企业需要选择的是能够有全国分销能力的大经销商。然而，在许多发展中国家，这种全国性的经销商是不存在的。在这种情况下，企业就必须尽快在全国各地选择较有能力的区域性经销商。

在另外一些情况下，企业并不打算立即将产品进入全国各地市场，而计划采用稳扎稳打、步步为营的策略。此时企业只需要在目标市场上寻求或建立起适当的销售渠道，而不必立即寻找或培养全国性的经销商网络。

在某一个城市或地区选取多少家中间商的问题，属于渠道宽度决策，企业可在根据实际情况在广泛分销、独家分销和选择性

分销之间作出抉择。本节前半部分已对这一内容作了较为详细的介绍。

（九）控制

这里所说的控制，是指企业对海外市场上营销活动的操控能力。控制能力越强，对达到营销目标就越有保障。但较高的控制往往意味着较高的成本。在国外市场上使用中间机构本身就意味着企业对产品的营销失去了部分控制权。但是，在进入国外市场的初期，企业对国外当地市场的了解是有限的，而利用国外中间机构的知识和经验对迅速占领市场是有必要的，因此对产品的营销失去部分控制也是难免的。随着对市场的逐步了解和经验的积累，有些企业就逐步建立起自己的分销队伍，以加强对营销活动的控制。

一般来说，企业与中间机构的关系越密切，对营销活动的控制程度就越高。反之亦然。此外，渠道越长，企业对终端营销活动的控制则越弱。

控制程度与产品特性也有较为密切的关系。工业设备和高科技产品的终端营销活动一般较易控制，因为中间机构在很大程度上依赖于企业所提供的专业服务和技术支持。

（十）持续性

企业在国外市场上营销活动的成败，在很大程度上取决于营销渠道能不能长期地、持续地有效运转。过于频繁的渠道模式的改变或中间商的更换都会使整体营销活动出现中断，其效果也会大打折扣。因此，企业在设计渠道模式时，必须有长期眼光和长远打算，选择中间商也必须十分谨慎，以保持渠道的稳定和持续。当然，许多外界因素都可能会导致渠道运转的中断，如中间商退出，中间商增加新品牌并将注意力转移，中间商由于竞争激烈而破产、中间商与企业沟通不畅产生冲突并进而导致积极性下

降等等。这种渠道的中断有时可导致企业整个营销活动的失败。巴巴多斯最大的朗姆酒酿造商 Cockspur 为了将其产品打入美国市场,经长期谈判终于与美国一家颇具规模和实力的经销商签约,委托后者在美国经销其产品。正在 Cockspur 公司准备在美国大展拳脚之际,这家经销商被另一家公司收购,这家母公司认为酒类产品的分销不符合该公司的宗旨,于是将酒类产品从经营范围中砍掉,并将有关的业务人员另行分配工作。Cockspur 公司失去了这家中间商后,一直未能在美国建立起令其满意的分销网络,产品在美国市场上的分销也一直未能成功。

(十一) 沟通

沟通也是国际营销中渠道设计中的一个重要因素,因为信息的沟通对于渠道的运转起着重要作用。美国学者大卫·福特(David Ford)将工业品市场中买卖双方的距离归纳为五种:(1)社会距离(Social Distance):即一方对另一方运作方式的了解程度;(2)文化距离(Cultural Distance):指双方由于国别或民族特点不同而导致的行为规范、价值观及工作方法的不同程度;(3)技术距离(Technological Distance):指双方在产品技术或工艺技术方面的距离;(4)时间距离(Time Distance):即从开始建立业务联系或开始订货到产品或服务的实际转让所花的时间;(5)地理距离(Geographical Distance):即双方所在地之间的实际距离。

在国际营销中,企业与国外市场上中间商之间的上述五种“距离”都是存在的,对这些“距离”的处理不当,都会造成隔膜、误解,甚至冲突,最后使企业的营销目标落空。因此,企业在设计渠道模式时就必须考虑如何通过有效的沟通来缩短与中间商的距离,同时,对沟通效率及可行性的考虑有时也会有助于企业做出要不要中间商,以及要何种中间商的决策。也就是说,在选择中间商时就应选择那些可以沟通、有共同语言的中间商;如

果市场上没有可沟通的中间商，企业就不应该利用中间商在该市场上分销其产品。

事实上，即使是选择了可沟通的中间商，在实际合作期间仍然会出现沟通中的问题，这是因为双方毕竟属于不同的经济实体，其根本利益并不完全一致。遇到冲突时，企业一定要对原因作出认真、具体的分析，有时不排除会牺牲自己的短期利益来换取中间商的长期合作。

第四节 渠道成员的管理

企业在国外市场上除进行分销模式的设计外，还应进行渠道成员的管理。渠道成员即是指分销渠道中的中间商。渠道成员的管理过程也就是发展、选择、激励和更换中间商的过程。渠道成员管理的好坏，直接关系渠道的分销效率，甚至关系到开拓某国市场的整体营销计划。

一、发展渠道成员的途径

渠道成员管理的第一个任务就是发展渠道成员，即与国外中间商建立联系。对新近从事外销的企业和刚刚进入某国市场的国际企业来说，完成这一任务无疑是至关重要的。近年来，在我国不难发现这样一种现象：某一长期从事间接出口的生产企业，经过长期的努力争取，终于获得了外贸经营权，然而在欣喜之余，突然发现出口业务很难开展，原因在于缺少国外的客户联系。在国外市场上没有广泛的、稳定的客户联系，扩大出口贸易是不可能的。即使是那些长期从事外贸工作的专业进出口公司、国际贸易公司，甚至包括从事跨国经营的大型国际企业，在大规模开拓某国市场之初，也要广泛地联系和发展该国的中间商。可以说，广泛、稳定的国外客户联系，是外贸企业和国际企业的宝贵资产。

那么, 如何发展国外市场上的渠道成员呢? 黄燕教授归纳出以下主要途径^①:

1. 请我国经营外汇的银行和驻我国的外国商业银行介绍;
2. 函请我国驻外商务机构 (如商务参赞处、商务代办处) 和各国驻华商务机构介绍;
3. 函请联合国有关机构, 如促进进口办公室、国际贸易中心等介绍;
4. 通过各种国际友好组织和各国的华侨团体等介绍;
5. 在国内外举办或参加展销会、展览会、博览会接触客户;
6. 各国民间组织, 如各国大城市的商会和工业协会进行联系, 请其介绍客户;
7. 在国外适当地点和适当机构举办学术讨论会、技术交流会等, 在会上接触客户;
8. 在国内外报章、杂志和专业刊物上登载广告, 招徕客户;
9. 查阅国内外报刊广告、行业名录等, 主动发函联系;
10. 通过我国的国际贸易促进会及其分会以及国内外的咨询公司介绍;
11. 请原有的国外客户介绍其他行业的客户;
12. 通过各种私人关系介绍。

除上述 12 种途径外, 利用互联网来与国外的进口商、经销商取得联系已成为一种趋势。一方面, 企业可以在网上搜索各国、各地区的经销商及其联系方法; 另一方面, 国外的客户也会在网上主动寻找生产企业, 或在产品包装上发现企业网址后主动与企业进行询价或建立联系。互联网的普及使企业更容易地接触到国外的客户。

此外, 许多企业都在国外重要市场上设立了办事处, 利用办

^① 黄燕:《企业对外营销策略》, 上海社会科学院出版社, 1988 年 11 月第 1 版, 第 100 页。

事处来联系及评估国外的中间商更为直接、有效。

二、渠道成员的选择

通过上述种种途径,企业可以发现许多国外市场上的中间商。然而,并非所有这些中间商都能成为渠道成员。例如,有些中间商的规模太小,实力太弱,难以负担开拓市场的重任;有些中间商虽然实力雄厚,享誉全国,但不愿意经营本企业产品;有些中间商的经营范围与本企业产品不对路,难以充任渠道成员,而另外一些虽然经营范围对路,但早已成为竞争性产品的独家经销商……。总之,企业应对已建立初步联系的国外中间商进行全面的考察,从中筛选出合格者作为渠道成员。

对国外中间商的考察和选择标准,主要包括以下若干项目:

1. 经营目标和经营范围。中间商的经营目标是什么?经营的产品范围有哪些?有无经营本企业产品的经验和渠道?是否正在或准备经营与本企业产品发生竞争的产品?这些都是选择中间商时应首先考虑的因素。如果该中间商的经营目标和经营范围与企业在当地的经营意图和产品系列相吻合,可将其列入备选成员之一,否则就不应列入。

2. 市场覆盖面大小。如果该中间商的市场覆盖面符合企业的经营意图和目标市场范围,可将其列为备选成员。

3. 企业规模。反映中间商规模的指标如资产总额、营业额、利润额、职工总数等。中间商作为渠道成员,要承担产品的宣传推广、承担风险等职能,在财力上应有一定规模。

4. 业务人员素质。业务人员的推销能力、服务和维修力量如何也在一定程度上决定着分销效率,因此也应作为考察内容之一。

5. 公司声誉。主要是指中间商的信誉好坏、公共关系如何,企业不应选择有经营劣迹、信誉不好的中间商作为渠道成员。

6. 经营历史。中间商经营历史长,一般意味着经验丰富,渠道联系,社会关系较为广泛,便于产品的推销。但有些老企业

在经营上因循守旧，缺乏进取精神。

7. 未来的销售增长潜力。有些企业目前规模尚小，但发展迅速，销售增长，潜力巨大，也可成为企业备选的渠道成员。

8. 合作态度。中间商是否愿意与我方合作，诚意如何等，应作为考察内容之一。

9. 提供信息的能力。中间商更接近最终用户，更了解市场动态，应能及时向企业提供有关市场、竞争等方面的信息。中间商提供信息的能力是与其规模、人员素质、经营历史等因素密切相关的。

10. 地址、设备、仓储等条件。这些因素也直接影响到中间商的经营能力，故应作为选择标准之一。

11. 顾客特点。中间商所服务的顾客的类型、购买力大小、需求特点等，是否与企业目标市场相吻合？

上述诸项只是选择中间商的一般标准。企业应根据经营意图、产品、市场、竞争等具体情况，拟定更为详尽的考察标准，选择出真正合格的中间商作为渠道成员。

三、渠道成员的激励

如何调动渠道成员的积极性、加强其责任心？这是渠道成员管理的另一个问题。在这方面，常见的措施包括：

（一）降低价格

它是指降低卖给中间商的价格，使其更有利可图。这种做法很有效，但也会给企业以后的经营带来一些问题，因为价格一旦降低，以后再调高会很困难。另外，如果渠道成员是代理商，降低产品价格可能有利于代理商的推销，但代理商的收益可能会因此减少，因为代理商的佣金额一般按照销售价格的一定比例提取，价格降低，如果佣金比例不变，意味着佣金总额的减少。所以，代理商有时不希望产品降价销售。

（二）授予中间商以独家经营权

即指定某一中间商为独家经销商或独家代理商。这种做法能够调动中间商的经营积极性。例如，在某一市场上若有多家经销商经营本企业的产品，这些中间商就不愿意花钱为本企业的产品做广告宣传；如果本企业产品只有一家中间商独家经营，那么，该中间商就乐于为产品做广告宣传，因为该中间商可以独享广告宣传与增加销售所得到的一切利益。此外，中间商独家经营一种产品，特别是作为大企业或名牌产品的独家经销商，可以树立在市场上的声望和地位。

（三）为中间商培训推销人员和服务人员

特别是当企业产品技术性较强，推销和服务（如维修）都需要一定专门技术时，这种培训就显得更加重要。企业可以派人到市场所在国就地培训，亦可请中间商派人到企业所在国前来接受培训。中间商的推销人员和服务人员经过培训，可以更有效地推销本企业产品。例如，美国福特汽车公司在向拉美国家出售拖拉机过程中，为其经销商培养了大批雇员。培训内容主要是拖拉机和设备的修理、保养和使用方法等。此举使福特公司加强了与其经销商的关系，提高了经销商在拖拉机维修服务方面的能力。

（四）广告方面的支持

企业可以出资到市场上做广告，这将对中间商的销售起促进作用；也可以与中间商进行合作广告，即请中间商在当地做广告，由企业提供部分甚至全部资助。

（五）帮助中间商进行市场调研，并向中间商提供经营咨询

一般说来，国际企业在市场调研和经营管理等方面有着比较丰富的经验，故可以在这些方面向中间商提供帮助。

（六）向中间商提供信贷援助

当中间商规模较小或出现暂时财务困难时，企业向其提供信贷援助就显得更为宝贵。另外，允许其延期付款（赊购）也是一种信贷援助。

（七）组织中间商进行推销竞赛

对推销绩效显著的优胜者给予适当奖励，如免费来华旅游、参观等。

（八）互购

既向中间商推销产品，又向中间商购买产品。在某些场合，这一措施也能起到鼓励中间商的作用。

应该指出，上述各种方法均能程度不同地调动国外中间商的经营积极性，但同时都会使企业付出一定的代价。因此，企业在采用这些方法之前，必须进行调查研究，了解中间商的经营能力和经营现状，预测市场潜量，并将采取这些做法的成本与可能带来的收益进行比较和权衡，看看是否值得这样做。再者，不同国家的中间商，同一国家中不同的中间商以及同一中间商在不同时期，都可能有不同的困难和需求，企业应因地、因人、因时制宜，选择最能解决中间商困难、最能满足中间商需求的方法来调动其积极性，这样才能使激励措施达到预期效果。

四、渠道成员的更换

国外渠道成员管理中的另一个问题是更换渠道成员的问题。这一问题主要出现在下述两个场合：第一，国外的某中间商不能很好贯彻企业的经营意图，或不能完成既定的销售计划；第二，企业在某国市场上的销售额已有很大增长，改用更直接的方式进入市场将更有利。当出现上面两种情况时，企业都可能发现，现有中间商的经营已不能达到企业目标，有必要更换现有的中间

商，而改用新的中间商或采用新的方式在目标市场上进行分销对企业更有利。

然而，在国外市场上更换中间商并非易事，在许多国家，企业如欲更换现有的中间商，都要花费很高的代价。例如，在洪都拉斯，企业如终止一个代理协议，必须向该代理商支付相当于5年的毛利，并补偿该代理商所进行的一切投资和各种附加开支。在比利时，企业如终止一个代理协议或经销协议，必须在实际终止前至少3个月通知将被终止的经销商或代理商，并必须向代理商或经销商赔偿名誉损失费、开展业务费、辞退雇员费等^①。

可见，更换中间商的工作是很复杂的，有时需要企业花费很高代价。企业在作出这种决策时，最重要的是对改换中间商的利弊进行充分比较和分析。在进行比较和分析时，既要考虑局部又要考虑全局；既要考虑现在又要考虑将来。只有这样，才能作出正确的决策。

复习思考题

1. 何谓整体渠道概念？在我国外贸工作中强调这一概念有什么意义？
2. 简述国外批发业和零售业的概况。
3. 简述国外分销渠道的发展趋势。
4. 企业在设计国外分销模式时，应采用标准化策略还是多样化策略？
5. 什么是渠道长度决策？企业在制定渠道长度决策时应考虑哪些因素？

^① “Gukdelines for Terminating Agents and Distributions,” *The Export Advisor*, November 1981.

6. 什么是渠道宽度决策? 企业在制定渠道宽度决策时面临着几种选择?

7. 简述影响国际渠道设计的“11Cs”。

8. 简述发展国外渠道成员的途径。

9. 简述选择渠道成员的一般标准。

10. 简述激励渠道成员的常用措施。

【案例分析】

昆特葡萄酒厂

麦克·昆特 (Michael Quint) 最近接管其家族经营的葡萄酒厂。这是一家高品质葡萄酒生产商, 位于德国风景如画的莫赛尔 (Mosel) 河谷。在妻子和父母的持续不断的热心支持下, 他制定了新的策略, 以使其酒厂能在日益激烈的竞争中立于不败之地。这些策略包括新的产品, 新的包装和营销策略的改变。凭借这些改进措施, 昆特的目标是在提高产量、销量和利润的同时, 保持其公司的传统和独特性。日本葡萄酒市场的迅猛发展以及不断注重从世界各地进口的市场特点, 将为昆特葡萄酒厂提供新的发展机会。

背景

莫赛尔河谷自罗马时期已是一个高质量葡萄酒的产区。这一河区有一系列低落差的水坝, 从而形成了辽阔平坦的表面, 把夏日的阳光折射到河谷陡峭斜坡富含页岩质的土壤里。页岩和水本身就在白天吸收热量, 在晚上释放热量, 于是形成了一个微型气候区, 该地区独有的气候最适合出产用于酿造高品质葡萄酒的葡萄。在罗马时期该地区已被认为适合种植葡萄。罗马人引入葡萄栽培, 而自此葡萄酒就成了该河谷地区的特产。

陡峭的河谷壁使得一些地方在种植和收成时要利用绞车和绳

缆来移动工作台。同时，由于河谷壁上的气候不适宜种植葡萄，因而形成了一些规模小的独立经营的葡萄园。为了使小规模的经营有利可图，每家每户都自己种植葡萄，酿造和包装葡萄酒，而且自己进行市场推广。

许多小的德国葡萄酒厂实行直销。其中吸引顾客的主要工具是在酒厂附近传统地窖式酒吧里举行“品酒会”，以一个低的套票价，参加者可以品尝到酒厂不同品种的葡萄酒，以及牛排招待晚餐会。另外，酒厂的主人还会让人们参观他的葡萄园及酒厂。酒会的参加者通常会当场买几瓶葡萄酒，有时会成为长期顾客，而且他们也会向朋友推荐这类酒会。这种市场推广方式在过去对那些非常缺乏广告宣传资金的小型酒厂是非常有效的。

欧洲一体化和单一市场的推进已加剧了竞争。因此，不管产品如何高品质而且独特，葡萄酒的定价范围仍然是有限的。许多酒厂都有这样的经历：当年的存货卖不完，只能积压到第二年，这表明厂家需要开拓更多的市场。

策略

昆特葡萄酒厂出产的高品质葡萄酒以其独特的口感和香味著称。其目标顾客群是中上阶层人士，尤其是那些欣赏优质葡萄酒，对葡萄酒、文化和历史内涵有兴趣的人士。麦克·昆特正规学习过葡萄酒生产工程，因此拥有丰富的知识，而且他也乐意与人分享。

酒厂的整体策略是保持小规模，沿用传统配方和生产工序。然而，由于酒厂把特种瓶装的包装外包，酒厂的产量在提升，因为购买包装所需的机器对酒厂来说并不划算。另外，除了本厂的生产线外，酒厂跟其他有着核心技术的酿酒厂合作，因为由昆特酒厂自身开发这些技术也不合乎经济效益。这些合作使酒厂得以享受小规模大生产的好处。

一位大主教在几个世纪前颁布了一条规例，禁止该地区生产

红葡萄酒。这一规例一直延续到 20 世纪 90 年代。至今许多该地区的葡萄酒商仍然只生产白葡萄酒。但是,当这一限制被取消,昆特酒厂就开始生产一些红葡萄酒。事实证明非常成功,同时也扩大了他们产品的种类。随后,酒厂与该镇的一个小分包商合作,在昆特的白葡萄酒的基础上生产有汽葡萄酒。在 21 世纪,同样在具专业技术的朋友的帮助下,昆特开始生产白兰地。该酒厂正在开发和尝试新的瓶装设计,既突出昆特葡萄酒厂品牌,又使其与酒厂的文化传统相一致。

昆特葡萄酒厂主要的市场推广手段仍是举行传统的“品酒会”。慷慨大方地提供葡萄酒和食物,以及提供大量有趣的关于历史、文化和葡萄酒制造过程的演讲,麦克增加了其家族的影响力。他坚信,避免任何形式的压力去迫使顾客购买,而是让质量和葡萄酒的独特来激起购买的欲望。除了一般性的服务外,昆特还提供了一项与众不同的服务:在德国境内专人为顾客送货上门。

这一方式非常有效。出席品酒会的人们通常会买酒,随后向他们的朋友推荐这类酒会和葡萄酒。尽管这些酒会使顾客的数目有所增加,但还是需要更多的市场。

一位由其德国朋友带去参加品酒会的日本游客非常赞赏昆特葡萄酒的品质。她相信这些酒在日本是有市场的。如果市场推广策略得当,销量应该会增加,而且很可能带来更大的赢利。麦克·昆特的第一步应与日本外贸组织(JETRO)驻杜塞尔多夫(Dusseldorf)办事处接洽。

日本市场推广的信息

从 JETRO 那里可以得到很多关于日本葡萄酒市场及市场推广的信息。他们的《日本贸易商行名录 2001-2002》列出了 14 家进口葡萄酒到日本的公司。同时,他们的办事处也乐意有为潜力的出口商提供信息、联系和参与商展的机会。

日本葡萄酒的销量在过去的 10 年差不多翻了 3 倍,而且出

现了从白葡萄酒转移到红葡萄酒的消费趋势。在日本，红葡萄酒的畅销始于研究人员认为饮用红葡萄酒与减少心血管疾病有关，这股热潮到 21 世纪仍然持续。德国是日本葡萄酒市场的主要供应商之一，出口货运额仅次于法国，出口货运量仅次于法国和意大利，居于第三位。其他国家的进口，尤其是南美和澳洲，也在不断地增加。

葡萄酒进入日本市场现有若干途径：直接供货给百货商店和大卖场，直接供货给批发商和折扣商店，供货给大的贸易公司，通过合作计划买卖，或散装或瓶装销往家庭酒类生产商。许多小型、专门或偏重葡萄酒的贸易公司出现了。这些小贸易公司供应那些没有直接进口酒的或希望以少量其他生产商的进口酒来补充他们自身进口酒不足的商店和饭店。总之，这些变化为小的外国出口商增加了大量的机会。

日本的市场在不断复杂化。大型的百货商店经营许多种类的葡萄酒，而且提供促销和展览。葡萄酒专卖店也越开越多。一些网上葡萄酒店为日本市场提供许多品种的葡萄酒。据 JETRO 说，价格是决定购买葡萄酒的主要因素，其次是口感、颜色和牌子。然而，消费者对质量差的葡萄酒不感兴趣。

JETRO 为有潜质的国外出口商提供多种帮助。它为其安排参加日本政府资助的消费品贸易展。这使有潜力的出口商可以向广大日本消费者和公司推介他们的产品。JETRO 的海外办事处提供市场信息和进入市场的方法。JETRO 在日本的商务支持中心为外国在日本寻找商机的出口商或投资商提供可长达 2 个月的免费办公地方。

在日本进行市场推广的可能性

与小型日本贸易公司或直接与日本连锁店进行交易，对昆特葡萄酒厂可能有两个好处。第一，为现在多余的生产能力提供了出路。第二，远离国内市场的激烈竞争。独特和高质量的葡萄酒

有可能卖得更高的价钱，尤其是如果能让日本大众了解莫赛尔河谷葡萄酒商的历史、故事和文化后。昆特葡萄酒厂似乎没有能力一次性供应一集装箱的昆特葡萄酒，而一个小型连锁店也无法购买一整集装箱葡萄酒。那么，昆特葡萄酒厂下一步该怎么做呢？

【问题】

1. 日本作为昆特葡萄酒厂的出口市场潜力是否够大？请解释原因。
2. 昆特葡萄酒厂如何在日本找到潜在买家？
3. 酒厂人员是否应该访问日本，并吸引买家代表到酒厂参观呢？你的答案有没有受日本文化影响呢？请解释原因。
4. 昆特葡萄酒厂应该自己负责日本市场的营销还是应该与当地的酒厂合作呢？
5. 如果要调查日本潜在消费者的特点，应该采用哪种市场调查方式呢？
6. 昆特还应该问些什么问题呢？他可能遇到哪些问题呢？

（此案例由 Alfred Joepen 教授和 Neil Evans 博士编写。参见 Gerald Albaun, Jesper Strandskov and Edwin Duerr, *International Marketing and Export Management*, 4th ed., Pearson Education Ltd., 2002, pp. 319 – 321.）

第十章 国际定价决策

在国际营销中，定价是一个非常重要而且非常复杂的决策。说它重要，是因为它关系到企业的盈利与亏损，关系到企业在市场上的竞争力。说它复杂，是由于价格的制定要受到成本、需求、竞争、法律等各种因素的影响，而这些因素本身就是不确定的，这就更增加了定价的复杂性。因此，许多企业都要花费很大精力来研究国际营销中的定价决策。

本章首先分析影响国际定价的一些基本因素，然后介绍企业定价的基本方法，最后还将分别探讨出口企业的定价决策和国际企业定价决策。

第一节 影响国际定价的主要因素

企业在定价之前，应认真分析影响其定价的各种因素。

一、需求因素

需求应具备两个条件：一是购买欲望，二是支付能力。因此，考察需求量大小时必须考虑顾客的需求层次和支付能力。由于各国的文化背景、自然环境、经济条件等因素存在着差异性，决定了各国消费者的消费偏好，以及对商标的认知程度和产品的推广普及程度不尽相同。这些促使我们在进行国际营销时必须进

行深入的市场调研,以掌握消费者的需求动态,进而随时调整我们的定价策略。例如:日本市场对抽纱制品容纳量很大,他们要求图案轻盈自然、色彩明快、淡雅,喜欢纯麻或棉麻交织品。我国浙江萧山花边总厂生产的万缕花边由于符合这些需求,在日本市场上很受欢迎。该厂通过在日本举办展销会和手工艺表演,促进销售,结果标价45万日元一张的重工万缕床罩也成了抢手货^①。

二、成本因素

这里的成本包括了生产成本与销售成本。生产成本主要包括原材料成本、生产线工人和管理人员工资与奖金以及厂房、设备的投资费用;销售成本包括运输费用、保管费用、一般销售费用以及关税、保险费、报关费等。可以说,成本的高低直接关系到商品定价的高低。然而,这些不同的成本因素对于最终价格构成的重要性却是随着产品、市场等因素的不同而迥异的。例如,将一种产品销售到遥远的一个小市场,其营销成本(包括销售人员的费用、海运运费及保险、产品包装的调整、广告稿本的改变等)将极大提高整个产品的成本。有时,市场所在国的特殊法律规定也会大大提高产品的成本。例如,美国克莱斯勒公司所生产的切诺基吉普车在2000年进入日本市场时,必须依据日本的238项法规对汽车设计进行调整。毫无疑问,这将使生产成本大大提高^②。

三、竞争因素

产品的国际定价除了受企业自身可以决定和控制的因素,如利润的高低和生产成本的大小等影响外,还要考虑到国际市场上竞争强弱这一不可忽视的因素。企业一方面要调查本企业产品在

① 联生:“萧山花边在国际市场”,见《国际市场》,1989年7月,第12页。

② Gerald Albaun, Jesper Strandskov and Edwin Duerr, *International Marketing and Export Management*, 4th ed., Pearson Education Ltd., 2002, p. 443

市场上具有的非价格竞争的优势有多大，同时还要了解竞争产品的特性、竞争企业采取的价格策略以及中间商的信用优惠程度等问题，因为在一个充分竞争的市场上，企业的定价必然受到其他竞争者可能采取的对策的牵制。除非企业的产品独一无二并受专利保护，才有可能实行高价垄断策略，否则，一定要环顾四周竞争者介入的可能性及时间，相应地制定和调整价格。例如：在日本进口汽车市场上，美国在 1987 年以前一直处于领先地位，但在近几年，由于美国汽车商没有及时调整与欧洲对手的竞争策略，最终使得欧洲汽车在日本东山再起。正如一位专家所言，“欧洲人在恰当的时间，以畅销的产品和令人吃惊的适宜价格进入了日本市场”^①。

四、产品特性

在国际市场上出售的是生产资料产品还是消费品？是生活必需品还是奢侈品？是制成品、半制成品还是原料？标准化产品还是差异化产品？生产和销售有无季节性？是否拥有专利权？价格弹性如何？产品的特性各自不同，制定的价格也应不同。例如：企业在各国市场上，对人们所需的生活必需品定价都较低，以使各消费者群体不论收入高低都支付得起。而各类奢侈品如游艇、珠宝则定价较高，主要目标针对收入丰厚、追求社会地位及声望或喜欢炫耀自己的消费者群体。

五、分销渠道因素

在不同的海外市场，商品销售所经过的中间环节有多有少。倘若销售渠道较长的话，最终的市场零售价格必定较高，反之则较低。此外，中间商的利润率水平高低，愿意为企业提供的

^① 迈克尔·伯杰：“欧洲汽车在日本东山再起”，载《国际商业与管理》，1988 年第 3/4 期，第 44～47 页。

推销援助的多寡、中间商要求的佣金和价格折扣率的高低以及中间商的信用程度都会影响到出口商品在海外市场的最终售价。有关这方面内容我们在第三节中还会提及。

六、消费者心理

消费者的心理就像产品一样纷繁复杂。尽管各国消费者之间存在差异，但这不等于说他们之间没有共同之处。这就要求我们深入研究其心理，制定适宜的价格。例如：美国马泰尔公司的芭比娃娃是该国儿童的偶像，但它同样受到法国儿童的喜爱，因而在法国杜欧第一个芭比娃娃反以 5 000 法郎拍卖成交^①！可见消费者心理作用之大。

七、通货膨胀因素

在许多市场上，企业如果没有考虑通货膨胀这一特殊因素就无法确定成本。几乎所有国家都面临着或高或低的通货膨胀趋势，一些国家甚至对持续高涨的通货膨胀现象无可奈何。在这些国家，价格水平以每年二位数百分比、甚至成倍地增长。这将给企业定价带来一些特殊困难。

对于国际企业来说，必须明确通货膨胀带来的不利影响：首先，成本可能比价格上涨更快；其次，政府倾向于采取价格控制措施以遏制物价上涨，可以说，高通货膨胀的国家往往也是价格控制十分严格的国家。第三，高通货膨胀的国家常常对外汇交易加以限制。所以，跨国公司在这些国家所获利润不能如数汇回母公司，至少要扣除通货贬值的部分。

在通货膨胀的国家里定价并非易事，特别是当这些国家的政府对价格进行控制的时候，国际企业应特别要考虑这些方面的问题以避免可能发生的损失。一是重视成本价格的预测，尽量从低

^① 黄华民：“消费心理决定玩具市场”，见《国际市场》，1989年5月，第12页。

价供应商手中购进原料或其他生产要素；二是长期合同必须规定上下调整的条款或重新协商的条款，应当缩短向买方提供的信用期限；三是母公司与海外子公司要协调政策，利用转移定价获取应得利润。

八、政府干预与国际协定

东道国政府可以从多方面影响国际企业的定价政策，如关税、税收、汇率、利息、竞争政策以及行业发展规划等。为了保护国内的工业不受外来冲击，一些国家的关税和各种限制措施使得进口商品成本大增。作为出口企业，不可避免地要遇到各国政府的有关价格规定和条例的限制，如政府对进口商品实行最低限价或最高限价等，都约束了国际经营者的自由定价决策。有时，即使东道国的干预程度较小，国际企业仍面临着如何对付国际间价格协定的问题。

有时，同行业之间为了避免恶性竞争，尤其是削价竞争而达成价格协议。这种协议有时是在政府支持下，由同一行业中的企业共同达成，有时则是由政府直接出面，通过国际会议达成多国协议。价格协议的形式及其对企业定价决策的影响主要表现在以下四个方面：（1）专利授权协定。授权公司首先划分市场范围，然后给予被授权者在一定区域内的独家产销权利，同时控制其销售价格。（2）卡特尔。由若干个生产或经营相同或类似产品的厂商组成的垄断组织。该组织可签订协议，规定销售价格，分配销售市场，甚至分配利润，借此控制国际市场。（3）联营。由参加公司组成理事会，对外一致行动，如同一个整体公司，成员中有违反协定者将受处罚。目前，许多日本公司通过该形式渗透到美国市场，并获得了一定市场份额。（4）同业公会。公会对其产品定价进行控制，保持该行业的价格水平，使会员共同繁荣，并限制外来竞争品的价格制定。例如：许多大宗产品如可可、咖啡、糖、小麦和石油等，其国际市场价格一般都是由各生产国共同确定，或由生产国与消费国通过谈判

而确定。一般而言,这些产品的生产国大多属于发展中国家,他们通过彼此间的国际协定,把价格确定在对自己最有利的水平上。最著名的例子当推石油输出国组织。

第二节 企业定价的基本方法

企业在进行国际定价时所采取的主要方法有三种,即成本导向定价法、需求导向定价法和竞争导向定价法。

一、成本导向定价法

成本导向定价法(Cost-oriented Pricing)是指企业在定价时主要以成本为依据。当然,在定价时除以成本为基础外,也考虑其他因素,如企业目标、政府法令、需求状况、竞争格局等;并根据这些因素对以成本为基础得出的价格进行适当调整。但这种定价法的最主要的依据还是成本。在此前提下,成本导向定价法可以分为两种主要方法。

(一) 成本加成定价法

成本加成定价法(Cost-plus Pricing)是指在总成本基础上加上一定利润,由此作为产品价格。例如,企业的固定成本为1 000 000元,变动成本为40 000单位 $\times$ 20元=800 000元,则总成本为1 000 000+800 000=1 800 000元。如果利润率为20%,则利润额为1 800 000 $\times$ 20%=360 000元。因此:

$$\text{单位价格} = \frac{\text{总成本} + \text{总利润}}{\text{生产总量}} = \frac{1\,800\,000 + 360\,000}{40\,000} = 54 \text{ (元)}$$

成本加成法的特点是简单、易算,定价人员只根据企业的会计记录就能定价。许多刚刚从事出口业务的企业都采用这种定价法,因为企业对国外市场上的需求、竞争等因素了解不多,只要

能够保本经营,能够卖得出去,就达到了目的。这一定价法的主要缺点是忽视了目标市场上的各种因素,有时会出现大部分利润被中间商赚走的情况,有时则因定价低于市场流行价格,使购买者认为企业产品质量低,从而影响产品和企业的形象。

(二) 边际成本定价法

在上例中,单位产品的固定成本为 $1\,000\,000 \div 40\,000 = 25$ 元,单位产品的变动成本为 $800\,000 \div 40\,000 = 20$ 元,因此单位总成本为 45 元。如果售价低于 45 元,就意味着亏本经营。现在假设在某一国家出现了这样一个机会;购买者愿意以单价 35 元购买 10 000 个单位的该种产品,这时企业应该不应该利用这一机会呢?如果按照成本加成定价法,企业就不会利用这一机会,因为以单位价格 35 元卖出就意味着亏本销售。然而如果企业按照边际成本定价,就可能利用这一机会。所谓边际成本定价(Marginal Cost Pricing),是指企业在定价时只考虑变动成本,不计算固定成本。固定成本不随产量的变动而变化,在生产能力之内,企业多生产这 10 000 个单位的产品与不生产这 10 000 个单位的产品所发生的固定成本是一样的。企业就是不利用这一机会,固定成本也是 1 000 000 元。企业利用这一机会,只会增加变动成本: $10\,000 \times 20 = 200\,000$ 元,而销售额却增加了 $10\,000 \times 35 = 350\,000$ 元,增加的利润额为 150 000 元。可见,在这种情况下,利用边际成本定价法可以为企业增加总利润率,尽管平均利润率是降低了。

利用边际成本定价法是有一定限制条件的。第一,企业除满足原有市场外,还有剩余生产能力为新市场服务。否则,企业为利用这一新的市场机会还要增加固定资产投资,相应地增加了产品的固定成本,边际成本定价法也就失去了应用的基础。第二,这一新的市场与原有市场是彼此隔绝的,否则会影响原有市场的销售。例如,一家英国的剃须刀片生产企业在对美贸易中盈利甚

巨。该企业还抓住机会向东欧以边际价格大量出口。这些卖到东欧的刀片后来却出现在美国的零售商店里，其价格远低于原来美国市场上的价格^①。第三，新市场上的政府不能迅速进行干预，如课征倾销税等。第四，这种做法是短期的，而且不应在总销售额中占有较大比重。

二、市场导向定价法

按照市场导向定价法（Market-oriented Pricing），企业主要根据国外市场需求的强度来制定价格。需求大时定高价，需求小时定低价。这种定价法的主要依据是市场需求，即顾客可以接受的价格，而不是产品的成本。即使产品成本一样，只要需求大小不一样，就制定不同的价格。按照这种定价法，企业要首先分析国外市场上的供求关系，估算出企业产品在目标市场上的销售价格，然后从这一估算价格中减去中间商的利润、关税、运费等，从而反推出产品的出厂价格（或 F. O. B. 价）。表 10 - 1 列出了具体推算过程。

表 10 - 1 市场导向定价法

国外市场价格	\$ 40.00
减去 40% 的零售毛利	- 16.00
零售商成本	24.00
减去 15% 的经销商毛利（以其成本为基数）	- 3.13
经销商成本	20.87
减去 12% 的增值税（以 C. I. F. 价加关税为基数）	- 2.24
C. I. F. 价加关税	18.63
减去 9% 的关税（以 C. I. F. 为基数）	- 1.54
C. I. F. 价	17.09
减去运费、保险费	- 2.09
F. O. B 价	15.00

① L. S. 沃尔什，《国际市场营销学》，中国对外经济贸易出版社，1989 年 1 月第 1 版，第 136 页。

在表 10-1 中, 我们假设估计了国际市场售价为 40 元, 扣除中间商利润、增值税、关税、运费和保险费之后, 最后推算出产品的 F. O. B 价格为 15 美元。当然, 不同的产品、不同国家的中间商数目以及运保费都不相同。表 10-1 中所列出的数据都是假设的。

在此例中, 15 美元是企业推算出的 F. O. B 价格。根据这一推算, 企业可以对出口机会进行评估。如果这 15 美元高于这一产品在国内的售价, 则出口对企业十分有利。如果低于国内售价, 企业就要综合考虑各种因素, 决定是否出口。面临这种情况, 企业一般有下列几种选择: (1) 国内市场尚有较好的销售机会, 所以放弃这一出口机会。(2) 如果除供应国内市场外尚有剩余生产能力, 可考虑按边际成本定价法为出口产品定价。(3) 企业设法缩短分销渠道, 以减少中间商利润。(4) 部分改变产品, 使产品成本降低, 例如可以使产品的包装由精装改为简装等。(5) 改变进入海外市场的方式, 例如可将国内生产改为国外就地生产, 这样做可以减少关税及运费等, 尽管国外生产风险大, 但如果国外市场足够大, 这种选择还是值得考虑的。

相对于成本导向定价法来说, 市场导向定价法更复杂、更困难一些。这是因为, 企业对自己的成本结构一般是比较清楚的, 而对国外市场上最终价格的构成就不一定清楚。而且, 企业要想及时、准确地得到有关国外市场上的价格信息也要花费一定代价。因此, 我国绝大多数从事外贸的企业都在按照成本导向定价。时间一长, 这一做法造成了至少两个明显的不良后果。第一, 我国企业只能获得微薄的生产利润, 甚至有些只能亏本生产, 而大部分利润被国外的进口商所获得; 第二, 由于不了解国外价格状况, 我国企业只能根据成本制定较低的价格, 结果产品在国外市场上的价格也较低, 而且无人真正负责产品的宣传和推广, 结果使我国的产品在许多国家市场上只被当作低档产品, 产品没有品牌形象或只有低档形象。

要改变这种状况，企业必须尽量多地了解国外市场上的价格信息，贯彻“整体渠道”观念，学会市场导向定价法。

三、竞争导向定价法

竞争导向定价法（Competition-oriented Pricing）要求企业依据竞争对手的产品价格来确定自己产品的价格。当然，按这种方法定价也必须考虑产品的成本、需求等因素，但主要的依据还是竞争产品的价格。这种定价方法主要适用于以下几种情况：

1. 企业在某一时期、某一市场上，以击败某一或某些竞争对手为主要目标。在这种情况下，企业定价时可以以竞争对手的价格为主要依据，使价格低于或等于竞争价格，并随着竞争产品价格的变动而调整，直到击败竞争对手为止。

2. 企业初涉某一市场，对需求、渠道加成等因素知之甚少，此时的一个简便定价方法就是模仿竞争产品的价格，待以后对市场情况有了进一步了解之后，再对价格作适当调整。

3. 某些大宗商品，如小麦、茶叶、咖啡、石油等，其世界市场价格是众所周知的，基本上是流行价格，这类价格是众多的买主和卖主通过多次交易达成的，企业在一般情况下只需随行就市，没有必要使自己的价格高于或低于这种流行价格。高于流行价格，就会丢掉生意；低于流行价格，就会减少利润。当然，随行就市并不意味着与流行价格分毫不差，企业应根据当时、当地的具体情况，对价格作出适当的调整。

第三节 出口定价决策

大多数从事国际营销的企业在初期都是以出口业务为主的。即使是大型的国际企业也往往会在全部国际营销业务中保持一定比重的出口业务（比如某些产品在某些国家的市场上只适合出

口的方式,不适合当地生产的方式)。因此,本节主要讨论企业在出口定价中常见的几个问题以及解决这些问题的策略。下一节再研究国际企业的定价策略。

一、出口报价货币的选择

出口报价应使用本国货币还是外国货币?这是摆在出口企业面前的一个重要问题。对于许多发达国家的出口企业来说,由于本国货币属于可自由兑换的硬通货,可以使用本国货币报价。用本国货币报价的优点主要是易于管理,便于计算,可以避免汇率波动的风险。

对于中国的出口企业来说,由于人民币还不属于可自由兑换货币,习惯上都采用外币报价。然而,即使本国货币是可自由兑换货币,使用本国货币也有其致命的弱点:不能避免本国货币币值波动的风险。举例说来,一家中国企业与一家外商签订了一项为期5年(1982—1986年)的合同,如果出口报价采用人民币,这家中国企业每年可获得10万元人民币。5年合同期满后,这家中国企业一共将获得50万元人民币。但是这5年间人民币贬值很快,如果企业用美元报价,每年获得5.56万美元,情况则大不相同。1982年,人民币与美元的比价为1.8:1,中国企业获得5.56万美元,相当于10万元人民币。1983年,人民币与美元的比价为2:1,该企业获得5.56万美元,相当于11.12万元人民币。1984年,人民币与美元的比价为2.4:1,企业获得的5.56万美元相当于13.34万元人民币。1985年,人民币与美元的比价为2.8:1,企业获得的5.56万美元相当于15.57万元人民币。1986年,两种货币的比价为3.7:1,企业获得的5.56万美元相当于20.57万元人民币。这样,中国企业若用美元报价,5年共获得27.8万美元,相当于70.6万元人民币。由此看来,对中国企业来说,以当时情况来看,采用美元报价显然是有利的。

自20世纪90年代初以来,人民币的币值一直保持在一个较

稳定的水平上，与美元的比价约为 8.27:1。即使在 1997 年亚洲金融风暴、周边各国纷纷将货币贬值期间，人民币也仍然保持了稳定，加之近年来我国的国际收支状况良好，外汇储备稳定增加，国内市场物价稳定等因素，使国际商界和金融界对人民币的信心大增，也使人民币成为国际硬通货及可兑换货币的可能性大增。可以预见，在不远的将来，人民币将成为重要的国际流通手段之一；同时以人民币进行国际贸易和国际投资的计价货币，将成为企业界和金融界的重要选择之一。

实际上，无论是出口企业还是进口企业，都希望在进出口交易中避免汇率波动的风险。自 1973 年实行浮动汇率制以来，世界主要货币的币值都在经常性地上下波动着，从事出口业务的企业也愈来愈注意出口报价货币的选择问题。究竟以本国货币报价有利，还是以外币（进口国货币或第三国货币）报价有利，取决于当时各种货币的波动情况及趋势。从目前情况来看，国际贸易的流通手段主要还是美元、欧元、英镑、日元等可兑换货币，很少使用软币（Soft Currency），因为这样就能使买卖双方都在一定程度上避免了货币风险。当然，这些可兑换货币也是经常处于波动之中的，这就需要企业关心并预测汇率波动趋势，选择对自己有利的货币进行报价。

二、货币的贬值、升值与出口报价

当本国货币贬值或升值时，本国货币与其他货币的比值就会发生变化，本国的出口企业就需要重新考虑其出口价格。出口企业应充分利用任何币值变动带来的有利机会。

（一）本国货币贬值与出口定价

如果本国货币出现贬值，企业在制定出口价格方面有三种可供选择的方案。

第一种方案是保持本国货币表示的价格不变。例如，人民币

与美元的比价由 5.7:1 下降为 8.3:1, 中国某企业某产品原来的出口价格为 5.7 元 (即 1 美元), 如果在贬值后仍保持本国货币表示的价格 (即 5.7 元), 那么用美元表示的价格实际上已降低为 0.69 美元。这样, 该企业产品在国外市场上的竞争力会得到加强。许多国家试图利用本国货币贬值来促进出口, 就是出于这种考虑。然而, 这一措施只能在短期内奏效, 因为货币对外贬值将使进口成本提高, 进而会引发国内物价的上涨。迫于成本提高的压力, 企业最终不得不提高出口价格以避免亏本经营。采用这一方案的另一限制条件是产品需求的价格弹性要大。如果价格弹性大, 降价就会带来销售额的猛增, 即使把成本上涨因素考虑在内, 也会导致总利润额增长。

第二种方案是保持外币表示的价格不变。我国出口企业在人民币对美元的比价从 5.7:1 下降为 8.3:1 以后, 仍以每单位 1 美元报价, 实际上此时以人民币表示的价格已上升为 8.3 元。这样, 人民币贬值前后其产品在国际市场上的价格都是 1 美元, 如果仍保持原有销售量, 则用人民币表示的利润会大幅增长。但在实践中, 这一方案有时行不通, 原因是: (1) 国外的经销商 (可能还包括顾客) 希望人民币贬值会降低出口价格, 如果一点不降, 可能会损失一些订单; (2) 我国的其他出口企业可能会降价出口, 使其产品在出口价格上比其他产品更有竞争力; (3) 其他国家的出口企业预期中国企业会降价, 因此也可能相应地降价, 以保持竞争力。因此, 在采用这一方案时, 企业应全面地分析国内外竞争环境。

第三种方案是确定一个中间价格, 即把出口价格确定在上述两个极价格之间。在多数场合, 这一方案是比较理想的, 因为它综合考虑了成本、需求和竞争等多方面的因素。

(二) 本国货币升值与出口定价

本国货币升值往往会使本国出口企业陷入一种较波动的局

面。在这种情况下，企业面临的选择有：

(1) 保持外币表示的价格。这一选择能使企业不致损失在国际市场上的销售额，但国内成本的提高往往使企业发生亏损。

(2) 保持本国货币表示的价格。如果产品价格弹性较小，可以采用这一方案。

(3) 想方设法降低成本。例如，本国货币升值通常可使进口便宜一些，企业此时可考虑进口一些生产原料以降低成本，从而使出口价格的上涨限制在一定幅度之内，甚至可以保持原来的出口价格。

三、倾销

所谓倾销 (Dumping)，是指企业将产品的出口价格定得低于该产品在国内市场上的销售价格。在国内，企业将同一产品在不同地区的价格定得不一样，是有可能的。但在国际上，采用这种定价方法就可能会受到某些国家的限制乃至惩罚。

企业在出口时，为了达到某一目的（如有效地进入某一国市场或以低价挤垮市场上的竞争对手等），可能会采用低价渗透策略，这种策略本身是必要的。然而一旦将价格定得低于本国价格，就有可能触犯市场国的反倾销立法，使企业蒙受处罚或其他损失。因此，企业在采用低价出口措施之前务必搞清楚市场上是否存在反倾销规定。一般来讲，发达国家的反倾销规定最为严格。企业在以低价策略向发达国家出口时，尤需小心谨慎。

四、租赁

租赁 (Leasing) 是代替销售的一个重要方法，在工业器材、机械设备的营销中使用最为普遍。近年来，国际市场上的租赁业务发展迅速。一些国家（特别是发展中国家）的企业缺乏资金，缺乏设备维修力量，无力直接购买昂贵的机械设备；有些企业对机械设备的需求是周期性或临时性的，直接购买不合算。但是，如果采用租赁方式，这些企业就可得到所需的设备。对出租方

(Lessor) 来说, 在某些场合, 采用租赁方式比直接销售更容易打开目标市场的大门。

国际租赁业务中最重要的一个问题就是如何确定租赁价格。在国内租赁中, 一般的作价方法是: 在设备使用寿命的一半时收回全部成本, 在后半期是纯粹获利的。可是在国际租赁中问题就不这样简单。首先, 各国使用设备的条件不同, 设备的使用寿命可能长于或短于在本国的使用寿命。因此, 在复杂多变的国际市场上确定设备的使用寿命决非易事。其次, 国际租赁的风险远比国内租赁大, 这些风险很难用货币价值来衡量, 因此也就难以在价格上体现出来。最后, 如果把各国的通货膨胀因素和外汇波动因素考虑在内, 制定出租赁价格就更困难。因此, 企业在制定国际租赁价格时, 必须对各国租借方 (Lessee) 的设备使用条件和使用频率进行充分的调查研究, 对国际租赁业务的风险和各国的通货膨胀、汇率波动等因素作出恰如其分的估量和预测。只有这样, 才能使出租价格定得比较合理。

第四节 国际企业的定价策略

许多大型国际企业除了出口业务外, 还在不少国家有生产业务。这些业务不仅要考虑出口定价, 还要考虑一些国际性定价策略。例如: 应使本公司的产品在世界各国保持一致, 还是应使在各国的价格有所区别? 应由公司总部制定在各国的价格, 还是应由在各地的子公司自己制定价格? 在海外市场定价应考虑哪些因素, 有什么策略? 当在各子公司之间发生产品转移时, 应如何确定产品价格? 本节重点研究这些问题。

一、统一价格, 还是差别价格

一些大型的国际企业常常会碰到这样一个问题: 究竟应使一

种产品的价格在世界各国保持一致，还是应针对各国的不同情况制定不同的价格？对这一问题的经验研究表明，许多公司都采用差别定价策略。鲍狄温（J. J. Boddewyn）发现，美国 2/3 的耐用消费品和 1/2 的工业品生产企业在国际定价中采用差异化策略^①。原因在于，各国的生产成本、竞争价格以及税收都不一样，企业应根据这些不同的因素制定不同的价格。但是，还有众多的国际企业认为，在各国市场上保持统一价格，有利于公司和产品在世界上的统一形象，有利于企业制定统一的市场定位策略，同时便于公司总部对整个营销活动的控制。

可见，在这个问题上，不同的企业有不同的选择。实际上，不可要求所有的企业都采用一种策略。企业究竟应采用哪种策略，取决于下述因素：

1. 竞争条件。如果企业在各国市场上的竞争地位一样，可采用统一价格策略。波音公司（Boeing）出售的喷气式飞机在世界各地的售价都完全一样。

2. 产品生命周期。在产品的介绍期，产品未得到普及，顾客都是一些富有创新精神、敢于冒风险的买主。无论这些顾客在哪个国家他们都可构成一个市场。因此，新产品在介绍期，可使价格在世界各国市场上保持一致。

3. 产品普及过程。如果新产品的普及过程在各国都基本相同，那么制定统一价格是可行的。

4. 法律。法律可能会影响统一价格。如果某国税收太高，将迫使企业在该国制定较高的价格。

5. 分销渠道。分销渠道的结构和效率也影响统一价格。据说收音机和电视机在德国的售价最低；熟食在意大利最贵，在荷兰最便宜。这种价格的差异是由于各国分销结构和效率的不同造

^① J. J. Boddewyn, "American Marketing in the European Common Market, 1963 - 1973", in *Multinational Product Management*. Cambridge Mass Marketing Science Institute, 1976.

成的。如某国分销渠道效率低,就会使分销成本增加,也就需要提高价格来保持利润,从而使该国价格高于其他国的价格。

6. 公司目标。企业在各国的经营目标不同,可能会导致价格的差异。例如,某公司在甲国的目标是以低价打入其大众市场(Mass Market),并准备在该国长期经营下去。同时,该公司还准备进入乙国,乙国有一个特殊的市场机会,公司只准备在乙国经营二三年,等该国这一产业成熟后就撤出该国。这种经营目标上的差异可能会导致该公司在甲乙两国制定不同的价格策略:在甲国以低价渗透,在乙国以高价撇脂。

7. 产品特性。如果产品的技术含量高,易于与其他产品相区别,则企业可以采用差别价格;如果产品是大路货,世界价格基本一致,企业就使产品在世界范围内保持一致。

二、公司总部定价,还是子公司定价

许多大型的国际企业在定价工作中面临着这样一个问题:应由母公司统一制定在世界各地的价格,还是应由在各地的子公司独立地定价?对这个问题的回答有三个:其一是由公司总部定价;其二是由子公司单独定价;其三是由公司总部与子公司共同定价。

各国的生产、市场和竞争等条件都有所不同,由母公司为各国子公司统一定价的情况还不多见。因此不少企业都把定价权下放到各国的子公司。

然而最常见的方法,是由母公司和子公司联合定价,具体的做法是,由母公司确定一个框架,子公司可根据所在国的具体情况使价格在母公司确定的框价内浮动,这种方法的优点是:既能使母公司对子公司的定价保持一定程度的控制,又能使子公司有一定的自主权,使价格适应当地市场情况。

三、国际转移定价

国际转移定价(International Transfer Pricing)是指跨国公司

的母公司与各国子公司之间或各国子公司之间转移产品和劳务时所采用的定价方法。当今的国际贸易中很大一部分是由跨国公司内部交易组成的。例如，美国在 1999 年全部出口贸易总额中，55% 是在关联公司之间产生的；在同年的出口总额中，有 50% 是在关联公司之间产生的^①。尽管是公司内部的交易，也需要制定价格，因为现代跨国公司一般都实行分权管理，母公司及各国的子公司都是不同的利润中心，为了评估各利润中心经营情况，必须对它们之间的交易制定价格，即国际转移价格。

然而，评估各利润中心经营状况并非跨国公司制定转移定价的惟一目的。如果是惟一目的，那么转移价格就应该等于正常交易（Arm's Length Transaction）价格。实际上，许多公司都使转移价格偏离于正常定价时的市场价格，而把国际转移定价当成使跨国公司总利润极大化的一种手段。具体做法主要有下述几种：

1. 在将产品由甲国转移到乙国时，如果乙国关税较高，而且是从价税，那么公司就将转移价格定得很低，以减少缴纳的关税。

2. 如果某国征收的所得税很高，在将产品转移到该国时，公司就将转移价格定得高些；在将产品由该国转移到其他国家时，可将价格定得低些。这样就会降低公司在该国的利润，从而会减少在该国缴纳的所得税。

3. 某国实行外汇管制，对在该国经营的外国子公司的利润汇出进行严格限制或征税。跨国公司在向在该国的子公司转移产品时，可将价格定得高些，产品由该国转移到其他国家时，将价格定得低些，以减少在该国的利润，避免利润汇回的麻烦和赋税。

4. 某国已经出现或即将出现较高的通货膨胀率，为了避免

^① Subhash C. Jain, *International Marketing*, 6th ed., South-western, a division of Thomson Learning, 2001, p. 339.

公司资金在该国中大量积累，在向该公司转移产品时，可将价格定得高些，由该国转移到其他国家时，将价格定得低些。

有些跨国公司操纵转移定价还出于竞争方面的考虑。例如，公司在某国的子公司面临着强大的竞争，为了维护这个子公司的竞争地位，公司可以采用低价供给其产品和高价购买其产品的做法。

总之，跨国公司制定转移价格的基本目的是为了评估各利润中心的经营状况，调动各单位的经营积极性。跨国公司人为地抬高或降低转移价格，是为了使公司的整体效益最优化，因为转移价格的承担者毕竟同属于一个跨国公司。为了公司的全局利益和长期利益，牺牲某个或某些利润中心的局部利益和短期利益是有必要的。

跨国公司人为地操纵转移价格无疑会有利于公司的整体利益，而它却损害了某些国家的利益。公司通过这种手段逃避了在某些国家纳税，就等于减少了这些国家的税收。有鉴于此，许多国家的政府都作出严格规定，要求跨国公司在制定转移价格时遵守公平交易的原则，使转移价格符合市场价格。例如，美国在1994年通过了国内税法 S. 482，对转移定价作出详尽规定。随着美国开始对外国公司进行转移定价调查，其他国家也纷纷效仿，陆续颁布了相应的法规，日本税务局（NTA）也开始对在本国设有子公司的著名美国公司进行转移定价审计。其他国家如韩国、英国、加拿大和澳大利亚也陆续加强对转移定价的监督力度。时至今日，中国、印度和其他一些国家也加入了这个“全球征税战争”，以确保本国利润不通过转移定价流向国外^①。跨国公司在制定转移价格时，一定要充分了解并遵守有关国家在这方面的规定，以免出现被动局面。

^① Glenn Robert DeSouza, “全球征税战争中的中美落差”，见《21世纪经济报道》，2003年4月17日，第25版。

复习思考题

1. 简述影响国际定价的主要因素。
2. 什么是边际成本定价法？采用这种定价法有哪些制约因素？
3. 什么是市场导向定价法？与成本导向定价法相比，市场导向定价法有哪些优、缺点？
4. 什么是竞争导向定价法？这一定价法适用于哪些情况？
5. 当本国货币贬值时，企业有哪些定价策略可供选择？
6. 什么是国际转移定价？跨国公司在哪些情况下人为地调高或调低国际转移价格？

【案例分析】

湖木筷子出口

自从 20 世纪 70 年代以来，美国与世界其他国家之间长期存在贸易逆差。直至 1982 年，这种贸易逆差没有造成真正的影响，因为逆差相对比较小。然而到了 1983 年，贸易逆差迅速增加，并由于逆差很大及其未来可能产生的影响，成为了全国关心的话题。突然之间，贸易就成为了全国辩论的热点，同时引发了一场关于美国公司的国际竞争力的辩论。这场辩论的焦点是究竟美国公司是否能够在生产力、质量和价格方面改进，以长期保持国际营销中取得的成功。

美国和日本的贸易关系尤其受到注视，因为这两个国家间存在最大的双边贸易逆差。除了贸易谈判、市场开放措施、贸易立法和其他政府措施，通过增加美国对日本的出口以使贸易逆差逆转的动力很明显是来自私营企业。因此，美国公司在进入日本市

场的任何成功迹象都受到广泛关注。明尼苏达州西冰市（Hibbing）的湖木林业产品公司（Lakewood）在日本的成功就是其中一个话题。

公司背景

1983年，伊恩·J·沃德（Ian J. Ward）的出口业务濒临结束。整个20世纪70年代，沃德的公司——加拿大贝达斯有限公司（Bedas Canadian Ltd.）成功地将加拿大的林木和三文鱼出口到波斯湾。渐渐地，公司在世界各地开办了4个办事处。然而，两伊战争的爆发使沃德长期以来在这个地区的贸易关系在短短几个月内烟消云散。此外，国际林业市场开始萎缩。结果就是，沃德和他的加拿大贝达斯有限公司变成了一个挣扎救生的公司，全世界的员工都在寻找新的市场和商业机会。那一年末，公司接到了一个有趣的订单。韩国的一家企业紧急需要购买生产筷子用的木材。

了解筷子市场

在与韩国人谈判这桩木材交易的时候，沃德了解到在生产高档筷子的过程中，超过60%的木材纤维被浪费掉。考虑到高昂的运输费用、大量被浪费掉的原材料和他正需要开发新的业务，沃德决定进一步详细了解韩国和日本的筷子工业。

他很快就发现，远东生产的筷子市场是一个行业集中程度很低的行业，生产技术落后，自然资源匮乏。亚洲的筷子生产通常是由家庭作坊消费小批量生产的。即使是日本最大的450家筷子工厂也只不过是一个月生产500万双筷子。这个数字与每天消费1.3亿双一次性筷子的市场容量相比是微不足道的。此外，筷子市场是一个正处于成长期的市场。亚洲国家的经济能力日益增强，人们更经常地在外用餐，因而一次性筷子的需求增加。对传染病的恐惧大大地减少了多次使用的筷子的使用量。多次使用的

塑料筷子被许多环保组织攻击，被认为会引发未来的生态问题。

沃德的研究结果是世界筷子市场是一个很有吸引力的缝隙市场。他相信只要他能使用低成本的原材料并保持低劳动力成本，他可以在世界筷子市场的竞争中取得成功。

湖木林业产品公司的成立

在研究国际筷子这一缝隙市场的业务机会时，沃德制定了 4 个筛选厂房地点的条件：

1. 靠近原材料的产地；
2. 靠近可以利用 60% 的废料的其他林木产品厂家；
3. 靠近方便运输到远东的港口；
4. 拥有大量劳动力。

此外，沃德还深知产品质量的重要性。因为人们天天使用筷子，这些产品有可能被一支一支地仔细观察，要在竞争中取得成功，他必须生产高质量的产品。筷子不能容易折断、形状不均匀，木质有瑕疵或木刺。

为了实施他的计划，沃德需要启动资金。私人财务机构在提供资金之前，问的问题太多，时间也拖得太久。他们问这么多问题是因为沃德的计划很不寻常。远东的公司在许多行业里都有成本优势，尤其是在像筷子生产这样的劳动密集型行业。美国公司很少会在生产低价值产品中占优势地位。此外，美国国内的筷子市场很小。

然而，沃德发现明尼苏达州有意投入这个新企业。自从采矿业示威以来，明尼苏达州的失业率不断攀升。1983 年，明尼苏达州的钢铁山脉（Iron Range）的失业率高达 22%。因此，州政府以及地方官员十分欢迎采矿业以外的新兴行业来投资。其中州长鲁迪·普比治（Rudy Perpich）热心地提供了最大的帮助。州长通过出访国外和频繁接待外国参观团促进了明尼苏达州与国际的合作。他对沃德的计划十分支持，这一计划一年将带来 100 多

个工作机会。

明尼苏达州的西冰市最后成为沃德的计划的最佳实施地点。这一地区大量出产白杨树,而这种树木生长在黏质土壤上,木质基本没有瑕疵。西冰市还是州长的家乡,更是不会有什么不好。此外,西冰市拥有大量的劳动力,市政府和州政府愿意贷出 50 万美元的款项。钢铁山脉资源安排委员会将为这个计划售出 340 万美元的工业债券。政府对这一项目的投资占了启动资金的 30%,其中包括工作和培训工资补贴,企业信贷和补贴融资。这个新企业对这一地区的潜在利益是很明显的。湖木林木产品公司的第一次招聘广告招 30 个人,结果超过 3 000 人应聘。

筷子的生产和销售

沃德坚持认为,如果要真正进入国际市场,就必须保持低廉的劳动力成本。因此他决定尽可能使生产自动化。然而,生产筷子是没有现成的设备的,因为以前没有人研究过筷子生产的自动化。

经过多次研究,沃德决定让欧洲的一家生产制造冰棒棍设备的厂家来进行合作。他从这家荷兰公司购买了设备,以便改良分类和成型的工序。然而,因为白杨木与这个机器所适用的木材不同,需要对机器进行调整。还必须购买复杂的设备剥除树皮,并把木材削成又长又细的木条。最后,还购买了电脑监控设备来检测筷子上的缺陷。这个设备剔除了 20% 的产品,但还是有些带木刺的产品通过了检测。然而,沃德坚信通过进一步调整设备和加强新员工的培训,这个问题可以得到解决。

由于采用全自动生产设备,湖木林木产品公司的产量达到一天生产 700 万双筷子。单位生产成本是 0.03 美元一双,而计划售价是 0.057 美元,沃德计划 1988 年的税前利润可以达到 470 万美元。

公司在日本不断的广告宣传和日本消费者确实需要足够的一

次性筷子供应，使沃德很快就预售出前 5 年的产量。1987 年底，湖木林业产品公司为进入国际市场作好了各种准备。湖木林业产品公司拥有大量的原材料供应，工厂几乎完全自动化，是世界最大和最不依靠劳动密集的筷子生产厂家。第一批 6 个集装箱的 1 200 万双筷子在 1987 年 10 月运往日本。

【问题】

1. 一个公司在开始出口之前要做好哪些方面的准备？湖木林业产品公司是否已为出口做好了充分的准备？
2. 在美国以及目标市场日本，有哪些环境因素是对湖木林业产品公司有利的，有哪些是不利的？
3. 研究中国的筷子市场，并评估湖木林业产品公司进入中国市场的可能性。

（此案例由 Michael R. Czinkota 教授编写。参见 Michael R. Czinkota and Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing*, Harcourt, Inc., 2002, pp. 450 - 452.）

第十一章 国际促销决策 ——国际广告

促销是促进销售（Promotion）的简称，是指企业将本企业及产品的信息通过各种方式传递给消费者和用户，促进其了解、信赖并购买本企业的产品，以达到扩大销售的目的。由此可见，促销的实质是营销者与购买者之间的信息沟通^①。

国际促销是企业国际营销组合决策中的重要决策之一。国际企业发展出适销对路的产品，并为产品制定了适当的价格，选择了适当的分销渠道，下一步重要工作就是努力让潜在顾客了解这种产品，并促使其购买这种产品。再好的产品，如果无人知晓，也不会有销路。因此，应认真分析各目标市场国的促销环境，认真制定国际促销决策。

国际促销的方式与国内促销一样，包括广告、人员推销、营业推广和公共关系。这四种方式的综合运用和有机搭配称为促销组合。本章的重点是研究国际广告决策。下一章将分别讨论国际营销中的人员推销、营业推广和公共关系等决策。

在本章中，我们首先分析国际广告的作用及其制约因素，然后分别探讨国际企业面临的重要广告决策，如广告信息决策、广告媒体选择等。

^① 苏亚民、张景智主编《现代营销——原理与实务》，对外贸易教育出版社，1989年12月第1版，第247页。

第一节 国际广告的作用 及其制约因素

一、国际广告的作用

广告是由广告人以付费形式通过大众媒体将有关信息传递给目标受众（Target Audience）的一种促销手段。所谓目标受众，是指广告人预期的广告信息接受者，包括目标听众、观众、读者等。较之其他促销手段而言，广告有以下几个主要特点：

1. 公众性

广告是一种高度大众化的信息传递方式。这一特点表明，它比较适用于供应大众的标准化产品的宣传推广。

2. 渗透性

广告是一种渗透性的信息传递方式，它可以多次重复同一信息，使购买者易于接受并比较各企业所传播的信息。

3. 表现性

广告是一种富有表现力的信息传递方式。广告通过对文字、音响以及色彩的艺术化地运用，将企业及其产品的信息传递给听众、观众和读者。

4. 非人格性

广告不像人员推销那样具有人格性，受众没有义务去注意广告并对广告作出反应。广告只能对受众进行独白，而不能与其对话。

但是，广告在不同国家、不同社会起着不同的作用。在美国，广告已成为美国人生活中不可缺少的一部分，是消费者作出购买决策的最主要的信息来源。世界上近一半的广告费用是在美国。但在其他国家，广告就没有这么重要，有些国家甚至没有广告。研究表明，一国的广告支出总额与该国的国民生产总值及经

济发展水平是有一定关系的：经济愈发达，国民生产总值愈高，则广告支出额就愈高。美国的人均广告支出额是世界上最高的，达到了每年人均 499 美元，而日本、加拿大、德国和法国则分别为 298 美元、266 美元、196 美元及 154 美元^①。

我国在实行改革开放以前，在传统的计划体制下，企业生产的产品完全由商业部门和物资部门统购包销，因此对企业来说，广告基本上不起作用。近年来，随着改革开放，搞活经济，广告在中国人民的经济生活中发挥着越来越大的作用。虽然我们的广告还很不成熟，在技术、内容和形式上还赶不上发达国家，但它正一天天地发展起来，而且在不断地改进。它向人们提供商品信息，介绍新产品、新牌子；它刺激着竞争，促使各生产厂家改进产品，同时也帮助消费者了解产品特性，作出最佳购买选择。

我国企业在国际营销实践中，也逐渐认识到了广告的重要作用，许多企业由于运用广告这一促销工具，成功地打开了海外市场，获得了可观的经济效益。

国际广告的重要性具体表现在以下几个方面：首先，许多企业在进入国际市场时，广告往往是它们的惟一代表。成功的广告能为企业树立起好的形象，为开拓市场奠定基础。其次，广告能在目标市场上为企业的产品实现预期定位。在国际市场上树立一定的产品形象是很重要的，它关系到企业产品的命运。第三，做广告需要一笔数目不小的资金。成功而有效的广告对企业是很宝贵的财产和资源；而失败的广告则是资金的浪费，更严重的是企业营销战略的失败。第四，成功的广告是企业建立新市场、联系潜在顾客的最有效手段。自从有了国际广告，各国之间的经济和商业交往迅速发展。各国都能够及时地收到其他国家最新的商业信息，世界变小了。最后，广告还是企业用来控制营销计划实施

① Johny K. Johansson, "The Sense of 'Nonsense' Japanese TV Advertising," *Journal of Advertising*, March 1994, pp. 17 - 26.

的一个手段。广告的效果直接影响着企业产品的销售和企业目标。

总之，国际广告具有联系顾客、实现企业目标的重要作用，它能为企业的产品在国际市场上建立牌号形象和成功的销售铺平道路，是国际市场营销的一个重要工具。

二、国际广告的制约因素

尽管国际广告可以为国际营销铺平道路，是导致企业实现经营目标的主要因素之一，但是做国际广告要比做国内广告复杂得多、困难得多。这是因为，各国文化背景之间存在着巨大差异，而广告是营销组合诸因素中对文化差异最敏感的一个。换言之，企业在做国际广告时面临着一系列制约因素。如语言、广告媒体、政府控制、广告代理商等。

（一）语言的限制

在本书第二章中，我们讨论过作为文化要素之一的语言对国际营销决策的影响。这里我们重点研究语言的差异对国际广告的影响。

虽然有些语言在多国使用（如英语、法语等），但在更多情况下，一国中又存在着多种语言。许多企业发现，在泰国做广告，要使用英语、汉语和泰国语；在新加坡做广告，要使用英语、汉语、马来语和泰米尔语。国际企业的营销人员没有必要，也不可能掌握所有国家中的所有语言，但必须使用这些不同语言与潜在买主进行信息传递。有时在国际广告中采用了标准化的广告主题，也就是说，通过广告向各国顾客传递同一信息，然而即使是在这种情况下，也必须使用各国语言。广告信息可以是标准化的，但语言必须是地方化的。

在处理多国语言问题时，稍有不慎就可能犯错误。美国克莱斯勒公司（Chrysler Corporation）在将其“达特”（Dart）牌汽车

销往西班牙时，使用了在美国使用的广告主题“达特就是力量”(Dart Is Power)，然而，在西班牙语中这句话的含义是：顾客想买，但缺乏性冲动。美国汽车公司(American Motor)在将其“曼达多”(Matador)牌汽车销往波多黎各时，发现“Matador”在当地语言意为“杀手”(Killer)。在交通死亡率本来就高的波多黎各，这一名字更使人不敢问津^①。

营销人员在跨越语言障碍时，需要得到当地人的帮助。例如，可以请市场国子公司的当地雇员帮助审阅该广告稿本，也可以完全利用当地的广告代理商。对出口企业来说，可以从市场国的经销商或代理商那里寻求帮助。这种帮助并非仅从文字角度审核广告稿本翻译的正确性，而是要使广告语言变成纯正的当地语言，变成可为当地顾客理解和接受的语言，只有这样，才能使潜在买主正确地理解广告信息，使广告达到扩大销售、提高声誉的目标。

(二) 广告媒体的限制

国际广告还面临着媒体可获性(Media Availability)的问题。有时在甲国可以利用的媒体，在乙国却不能利用。原因主要有二：一是政府限制使用某种媒体，二是某种媒体的普及率低。

以电视媒体为例，有些国家完全限制电视广告，有些国家限制某些产品在电视上做广告，另外一些国家则规定电视台每天播放广告的时间。美国政府对电视广告限制较松，平均每一频道每天播放广告的时间是180分钟，而欧洲各国均低于100分钟，西欧只有34分钟^②，这是因为西欧国家都对电视广告进行某种程度的限制。

有些国家通讯基础设施落后，某种或某些广告媒体的普及率

① Philip R. Cateora, *International Marketing*, 6th. ed., Richard D. Irwin, Inc., 1987, p. 426.

② Vern Terpstra, *International Marketing*, 4th. ed., The Dryden Press, 1987, p. 430.

很低，也限制了企业在做国际广告时对媒体的利用。联合国教科文组织的一项研究表明：居住在 100 多个国家中的 20 亿人口缺乏通讯设施；非洲有 19 个国家没有日报，报纸的发行范围只占人口的 1%^①。这种情况与一个国家的经济发展水平、人口收入水平以及教育普及程度具有直接关系。

（三）政府控制

无论是发达国家还是发展中国家，政府控制的日益加强已成广告业的一个普遍趋势。在这方面，西欧诸国表现得尤为突出。企业在利用广告传递信息时，必须了解并遵守各国政府制定的有关广告的法规。一般来说，各国政府关于广告的规定主要是在如下几个方面^②：

1. 对某些产品的广告进行限制。例如，许多国家都禁止在部分甚至全部媒体上做香烟广告。完全禁止香烟广告的国家包括：挪威、芬兰、意大利、冰岛、莫桑比克、阿尔及利亚、约旦、苏丹、保加利亚、捷克、匈牙利、波兰、罗马尼亚、俄罗斯、新加坡等。在部分媒体上禁止香烟广告的国家包括：塞内加尔、玻利维亚、塞浦路斯、加拿大、埃及、比利时、丹麦、法国、德国、爱尔兰、瑞典、英国、澳大利亚、新西兰、美国。

2. 对广告媒体的限制。前已述及，某些国家禁止使用某些媒体做广告，有些国家限制某种媒体的广告时间。例如，丹麦、挪威、瑞典等国都曾禁止电视广告和广播广告。1981 年，印度尼西亚宣布禁止电视广告。在此之前，该国还曾就报纸广告规模问题作出规定。

3. 对广告信息的限制。许多国家的政府对广告信息施加限制，但限制的方法不同。例如，法国和墨西哥对广告使用的语言

① Philip R. Cateora, *International Marketing*, 6th. ed., Richard D. Irwin, Inc., 1987, p. 419.

② Vern Terpstra, *International Marketing*, 4th. ed., The Dryden Press, 1987, p. 431.

作出了规定；世界上有 24 个国家规定，某些广告在播出之前，必须经有关部门批准；荷兰颁布了非常详细的广告条例，由“广告条例委员会”（Advertising Code Commission）监督执行。联合利华公司的奥妙（OMO）洗衣粉在匈牙利的广告被该国的“经济竞争委员会”处以 2.5 万美元的罚款，因为广告中声称这种奥妙洗衣粉比“一般”的洗衣粉去污能力更强。

4. 对广告开支的限制，某些国家政府甚至对企业的广告开支施加限制。印度政府曾限制外国轮胎公司在印度的广告额；英国政府也曾要求联合利华公司和 P&G 公司减少在英的广告开支。

（四）广告代理商的限制

限制国际广告的另一因素是各国广告代理商的可获性。有些国家广告业很发达，广告代理商数量多、规模大、服务质量高，而在另外一些国家中很难找到合格的代理商。一般来说，广告业的发达程度是与经济发展程度成正比的。也就是说，经济愈发达，广告业愈发达，广告代理商的数量愈多，服务质量愈高。因此，在西方发达国家比较容易找到较好的广告代理商（当然费用也较高），而在许多发展中国家比较困难。另外，广告业发达程度还与国家大小有关。印度人均国民生产总值虽然很低，但国家大，市场大，因而拥有一定数量的、高质量的广告代理商。例如美国的华尔特·汤姆森公司（J. Walter Thompson）在印度有 4 家分公司，员工数量超过 500 人。美国林塔斯公司（Lintas）在尼日利亚的员工数量也有 150 人之多。

总之，国际广告是一项复杂、艰巨的工作，面临着各种各样的机会和挑战。企业必须首先跨越语言、媒体、法规、广告代理商等各种障碍，才能将广告信息传递给目标受众，从而实现广告目标和营销目标。

第二节 国际广告信息决策

一、标准化与当地化

国际广告中的一个最重要的决策就是广告信息决策。企业究竟应通过广告媒体向市场传达什么信息？有些企业认为，各国之间存在着文化、经济、政治、法律等方面的巨大差异，因此，应根据各国市场的不同特点，为各国市场设计不同的主题，传递不同的信息，这样才能打动顾客的购买欲望，扩大企业的产品销售。有人认为这种观点和做法是不现实的。比如有些公司（如可口可乐、百事可乐等）在世界上 100 多个国家从事营销，难道需要为 100 多个国家分别设计广告主题和广告信息？如果将每一个国家再划分成若干子市场的话，这一工作将变得更为复杂，复杂得难以想象！然而，如果为世界各国制作统一的广告必然又会使广告缺乏针对性，忽略各国顾客要求的差异性，在广告信息和顾客需求之间出现南辕北辙、格格不入的现象。那么，究竟应采用哪种广告策略呢？这就引出了国际广告界长期争论的一个问题：标准化还是当地化？

所谓标准化（Standardization），就是把同样的广告信息和宣传主题传递给各国市场。这种策略要求忽视各国市场的个性，而强调基本需求的一致性。美国可口可乐公司的广告宣传基本上采用的是标准化策略，其广告主题在世界各地始终保持一致。

所谓当地化（Localization），是指企业通过广告向不同国家和地区传递不同的信息，它强调的是各国市场的差异性。美国吉列公司（Gillette）采用的就是当地化策略。该公司在世界上 100 多个国家和地区销售 800 种产品，大多数产品在不同国家都使用

不同牌名,并使用不同的广告策略^①。

二、赞成标准化策略的论点

有些学者和管理人员认为采用标准化广告策略更有利,其理由主要有以下几点:

1. 各国顾客的基本需求是一致的,例如人们对美的追求、对健康的向往等是没有国界的。因此,采用标准化广告策略是完全可能的。正如英国营销学者沃尔什所说:“从表面看,如果广告活动顾及到每个具体市场的文化背景和购买动机,销售量就必须能达到最大值。但是,在所有市场上或者说多数市场上,消费者的购买动机都是大致相同的。在这种情况下,真正的广告创意(一种普遍缺少的东西)是至关重要的。因此,不论这种创意产生在哪个国家,如果使之成为标准化的信息而加以传播,都会增加产品的销售。”^②

2. 可以降低成本。一旦确定了广告主题,可将这一信息不加改变地传播到各国市场。这种标准化的策略可以节省许多开支,如美术设计、文案撰写、排版、印刷、制片以及创造人员的费用等。例如,在过去的20年间,美国可口可乐公司通过采用标准化的广告策略,大约节省了9 000万美元^③。

3. 由公司总部集中管理国际广告业务,可以实现规模经济。

4. 标准化广告策略可使公司总部的专业人员得到充分利用。合格的广告专业人员是很难得的,使各国市场都配有这种专业人员几乎是不可能的。

5. 标准化广告策略有助于使企业和产品在各国建立起一致的形象。反之,向各国市场传递不同信息将有损这一形象。

① “Playtex Kicks off a One - Ad - Fits All Campaign,” *Business Week*, Dec. 16, 1985.

② L. S. 沃尔什:《国际市场营销学》(中译本),中国对外经济贸易出版社,1989年1月第1版,第153页。

③ “Global Marketing Divides Asian Ad Congress,” *Advertising Age*, July 2, 1984.

6. 标准化广告策略有利于公司整体促销目标的制定、实施和控制。

7. 随着广播、电视、报纸、杂志等大众传播媒体的国际化、国际旅游的普遍化以及各种国际经济同盟和跨国公司的发展，各国消费者的需求愈益趋近一致，广告信息也应标准化。

三、赞成当地化策略的论点

有些学者和管理人员认为采用差异化策略更有利，其理由主要有以下几点：

1. 各国文化背景不同，顾客的需求千差万别，企业只有使广告信息符合各国的不同特点，才能达到广告目标。

2. 当地化广告策略针对性强，能使产品在世界各国的销售额增加。

3. 尽管当地化广告策略成本较高，但由于销售价格可以定得高一些，总利润额可能会增加。

4. 各国广告代理商的可获性、媒体发达状况以及政府规章很可能要求企业采用当地化策略。

5. 尽管有些产品在不同国家的属性和功能是基本一致的，但各国顾客对于这种属性和功能所形成的知觉（Perception）是不同的。因此，“产品在各国普及并不意味着广告信息可以在各国普及……理解各国消费者的欲望、需要、动机和行为是成功地制定促销方案的必要条件。”^①

6. 无数事实证明，标准化策略往往是行不通的。美国的基坎教授（W. Keegan）在其《国际营销管理》一书中举出大量例子来说明标准化策略是不可行的。美国通用汽车公司的“Nova”牌汽车在拉美国家销售受挫，原因是“Nova”在西班牙语中意

^① Jacob Hornik, “Comparative Evaluation of International vs. National Advertising Strategies,” *Columbia Journal of World Business*, Spring 1980, p. 43.

为“不走”；在巴西做洗衣粉广告不能强调“洁白”这一主题，因为巴西人不穿白衣服；智利人是否购买咖啡取决于咖啡的价格，前西德人则把咖啡视为必需品，价格再高也要购买；美国人把肯德基家乡鸡视为极普遍的食品，而日本人则把家乡鸡当作招待用品；以马戏团里的大象为主角的一则糖果广告在南非受挫，原因是当地人把大象视为神圣之物，而且在南非的邻国斯威士兰，国王夫人的王室称号为（“She - elephant”），如南非播放了这则广告，则会惹怒邻国；研究西非文化的学者指出，在西非诸国都不能把广告文稿印在白纸上，因为白色是与死亡相关的，人们把白纸上的广告看作与死亡通知书一样不吉利。

四、广告信息策略的选择

通过上面的分析可以看出，两种策略都可以找出若干理由，都有许多事例说明其论点的正确性。大多数学者和管理人员认为，广告信息策略决不限于标准化和当地化两种策略的选择。一个企业通过标准化策略获得了成功，而另一企业可能利用当地化策略获得成功；同样一个企业，甲产品广告采用标准化策略获得成功，乙产品广告也采用标准化策略就可能会失败；同样一个企业，同一种产品，以前采用标准化策略获得了成功，今后再采用这一策略就可能会失败……。由此可见，在选择广告策略时，应认真分析多种因素，如环境因素、广告目标、目标市场、产品特性、媒体可获性、法律限制、成本、收益的关系等。

（一）环境因素

影响国际广告决策的最重要的因素是各国的环境因素。当外国环境与本国环境相类似时，可采用标准化策略，反之，则应采用当地化策略。美国学者威森·丹（S. Watson Dunn）认为影响国际广告策略的环境因素主要有 31 个（见表 11 - 1）。这是一种站在美国角度进行分析的方法，但对我国企业国际广告策略的制

定也有一定的借鉴意义。值得注意的是, 这些因素并不一定对所有产品、所有市场都至关重要, 企业在应用时应注意选择并考虑那些对自己所经营的产品和市场最重要的因素。例如, 如果在发达国家做消费品广告, 应考虑的因素包括: 教育水平, 识字率, 对待风险、成就、工作、财富和货币收入的态度, 国外代理商、经销商、子公司和分支机构的人员素质及经验, 市场国民族主义倾向的严重性以及对待我国的态度, 市场国的经济增长率, 人均收入和收入分配状况, 市场国进口关税及配额, 国际商标和牌名的发展状况及接受程度, 饮食模式及习俗, 自助性零售业务的重要性, 对待权威的态度, 社会阶层, 广告主题对其他市场的适用性, 广告媒体相对独立于政府控制之外的程度, 合格的广告媒体的可获性等等。显然, 如果企业在发展中国家从事营销或经营的是工业品, 应重点考虑另外一系列因素。如果目标市场国中的这些因素与本国相似, 可采用标准化策略; 如果差别较大, 则应采用当地化策略。

表 11-1 影响国际广告策略的因素*

国家经济增长率
人均收入和收入的分配
平均家庭规模
识字率
教育水平
职业培训
社会阶层的结构
对待权威的态度
对待美国的态度
民族主义的程度
对待成就和工作的态度
对待风险的态度
对待财富和货币收入的态度
与美国伦理道德标准相似的程度
视听广告媒介的时间限制
视听广告媒介的市场覆盖面

续表

合格的户外广告媒介的可获性
合格的印刷广告媒介的可获性
媒体独立于政府控制之外的程度
政治组织及政治稳定性
国家进口/出口的增长率
该国对广告的法律限制
模式广告（Prototype Campaign）的可获性
广告信息中视觉部分和听觉部分的相对重要性
国外子公司和经销商的人员素质及经验
国外代理商和美国在国外的分支机构的人员素质及经验
饮食模式和习俗
自助性零售业务的重要性
该国的进口关税及配额
国际商标或品牌的发展状况和接受程度
产品广告主题对其他市场的适用性

* 各因素的次序按重要程序排列。

资料来源：S. Watson Dunn, “Effect of National Identity on Multinational Promotional Strategy in Europe,” *Journal of Marketing*, October 1976, p. 52.

（二）广告目标

在产品生命周期的不同阶段，企业的广告目标不同。在介绍期应做通知广告，增长期应做劝说广告，成熟期应做提示广告。假若同一产品在各目标市场国处于产品生命周期中的不同阶段比如在甲国正处于成熟期，在乙国正处于增长期，在丙国刚进入介绍期，那么企业在各国的广告目标就不应一样，广告信息也应有所差别，即应该用当地化广告策略。反之，如果产品在各国市场均处于产品生命周期中的同一阶段，广告目标相同，则有可能需要企业采用标准化的广告策略。

（三）目标市场

如果企业在各国的目标市场属于同质市场（Homogeneous

Market), 即这些市场的一些特质, 如收入高低、受教育程度、宗教信仰、生活方式等比较接近, 那么可以推断这些市场的顾客在需求、态度、动机、行为等方面可能很相似, 可以采用标准化的广告策略; 反之, 则可采用当地化广告策略。例如, 美国李维公司 (Levi Strauss & Company) 发现世界各国的年轻人都喜欢牛仔服, 这些年轻人购买牛仔服的动机以及所追求的形象几乎都是一致的, 于是李维公司推出了标准化的国际广告, 结果大获成功: 其海外销售额在 5 年间增长了 5 倍。在另外一些情况下, 标准化的广告就不一定能成功。例如, 比利时人进食时, 注意食物的味道, 而很少留意对本人健康是否有损; 荷兰人则十分重视自己的健康, 选择食物时, 维他命成分比味道还重要。法国人对健康的态度比较淡漠, 向法国人推销牙膏, 如果只能强调防牙蛀的话, 功效不大, 而同样的广告却可在英国奏效。

(四) 产品特点

在选择广告媒介时还应考虑产品特点。一般来说, 工业品的广告信息比较适宜于标准化, 消费品多适宜于当地化。这是因为, 工业品多属标准化产品, 其购买者的购买动机、购买方式也比较接近, 工业品市场多属于同质市场。而消费品则易受各国环境差异的影响, 产品设计多采用多样化策略, 市场也多为异质市场, 因而采用多样化策略场合更多一些。例如, 美国通用电气公司 (General Electric) 在将其工业品销往海外时, 主要采用标准化策略, 而在将其消费品销往海外时, 多采用当地化广告策略, 前西德的西门子公司自 1955 年以来, 一直对其销往 52 个国家市场的工业品采用标准化广告策略。

(五) 媒体可获性

媒体可获性是选择广告策略时应考虑的另一因素。有时在甲国使用的媒体, 在乙国受到严格限制。例如, 在国内一则成功的电视

广告,可以被直接搬到美国,但搬到印度却行不通,因为印度对电视广告的限制极为严格。在另外一些场合,在甲国使用的媒体在乙国根本不存在。无论是哪一种情况,都限制了广告的国际ization。值得欣慰的是,世界各国的大众媒体设施尽管起点不同,但都在迅速发展。例如,电视广告正在进入越来越多的国家;通讯卫星的发展,使卫星电视正在成为一种真正的国际信息媒介。例如,英国的“空中频道(Sky Channel)卫星电视台于1983年开始向芬兰、法国、挪威、瑞士、奥地利、前西德等6国播放包括广告在内的各种电视节目。到1985年底,它的节目已传播到13个国家的470万家庭中。其广告收入中有1/3来自日本公司,20%来自欧洲公司。在“空中频道”做广告的著名公司如佳能、NEC、柯达、尼康、松下、福特、丰田、施乐、西门子、联合利华等。^①印刷媒体的国际化程度要低一些,但有些报刊也称得上已实现国际化,如《读者文摘》(Reader's Digest)的发行范围达40多个国家,拥有数亿读者。大众媒介的这些发展趋势越来越有利于标准化的国际广告策略。

(六) 法律限制

各国的法律对广告,特别是对广告信息都有不同的限制。如德国的法律禁止在广告中使“最好”或“比……更好”一类比较性词句。如果使用了这类词句,被贬低者有权对广告人起诉,要求赔偿损失。在法国,如果广告人无法证明其广告的真实性,法院可强令他做更正性广告,并由他自己付费。英国对香烟广告限制极为严格。英国曾禁止飞利浦·莫里斯公司(Philip Morris)为万宝路香烟所做的以美国西部牛仔为主题的广告,理由是:在香烟广告中宣传这种英雄形象可能具有特殊的魅力,它会鼓励人们开始吸烟。美国普雷泰克斯(Playtex)公司曾推出一种标准化的国际电视广告宣传其新型乳罩,在其他市场国的电视台都顺利播放了这一节目,但在澳大

^① “Advertising Potential Elevated by Satellite,” *Financial Times*, Nov. 14, 1985, p. 12.

利亚只能在电影院播放，因为澳大利亚的法律规定，澳大利亚电视台只能播放在本国制作的广告节目。可见，各国法律对广告的限制，有可能影响到企业标准化广告策略的实施。

（七）成本与收益关系

对广告信息策略的选择还取决于成本与收益的关系。标准化策略成本低，当地化策略成本高，但如果当地化策略的高成本带来的总利润额大于标准化策略的低成本带来的总利润额，还是应采用当地化策略；反之，则应采用标准化策略。显然，这种分析是困难的。况且，这种分析不能建立在急功近利基础之上。

除上述各种因素外，企业在决定采用何种广告信息策略时，还必须注意公司的整体国际营销策略是标准化还是当地化。如果整体策略都是标准化的，那么广告策略当然应是标准化的。美国学者基恩（Jain）教授在美国《营销学杂志》（*Journal of Marketing*）上发表的一篇论文中，提出了适合采用标准化营销策略的 13 种情况。企业在制定国际广告信息决策以及整体国际营销决策时，可以作为借鉴。

-
1. 不同市场上的经济发展水平相似。
 2. 以世界各国的顾客作为确定目标市场的基础，而不是以国家为基础。
 3. 不同国家的顾客具有类似的消费行为和生活方式。
 4. 产品能够适应各国的不同文化。
 5. 公司在不同市场上的竞争地位很相似。
 6. 公司在不同市场上的竞争对手相同，而且各自在不同市场上的市场份额也相似。
 7. 产品属于工业用品或高技术产品（消费品则不同）。
 8. 母国的市场定位战略在东道国市场上仍然是可行的。
 9. 不同国家的物资环境、政治环境及法律环境相似。
 10. 母国与东道国的营销基础设施相似。
 11. 公司的各主要管理人员具有相同的世界观。
 12. 母公司与子公司的管理人员对公司的发展战略问题具有相同的观点。
 13. 公司的重大政策问题和资源分配是由公司集中决定的。^①
-

^① Subhash C. Jain, "Standardization if International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses," *Journal of Marketing* 53 (January) 1989, pp. 70 - 79.

第三节 广告媒体的选择

广告效果的大小在很大程度上取决于广告媒体的选择适当与否。广告媒体主要有报纸、电视、直接邮寄、无线电、期刊杂志、户外广告牌等,各种媒体都有其特点。一般来讲,报纸广告收费较低,传播范围广,而且比较及时、灵活;电视是把形与声结合起来的媒体,地理选择性好,但成本较高;直接邮寄是地理选择性和质量选择性都较好的惟一媒体,灵活度高,但成本也较高;无线电的地理选择性好,成本较低,但没有视觉上的刺激,给听众的印象不深;杂志的质量选择性好,能够把信息传达到特定的读者范围,但成本高,灵活性较差;户外广告牌的地理选择性好,成本低,持续时间也较长,但在许多国家受到法律限制和公众的反对,而且传播的信息量较小。

在做国际广告时,仅了解各种媒体的基本特点是远远不够的。由于各国营销环境差别很大,这些基本的媒体特点可能在甲国表现得很充分,在乙国表现不出来或表现出另外一些特点。因此,国际企业在选择广告媒体时,还应注意另外一些因素,如产品的性质、媒体可获性、媒体覆盖面、媒体成本等。

一、产品的性质

工业品和消费品,高技术产品和一般性产品应选用不同的媒体。如服装广告,重要的是显示其式样、颜色,最好在电视或杂志等表现效果好的媒体上用彩色画面做广告,以增强美感;高技术产品、成套设备等则宜用直接邮寄说明书的方法。

二、媒体可获性

有时被视为最合适的广告媒体在某些国家根本就不存在,或

者受到严格限制。例如，北欧斯堪的那维亚地区诸国根本不存在电视广告，中东的沙特阿拉伯也不允许做电视广告，法国的电视广告是由国家控制的，不仅对每天广告节目的播放时间有严格规定，而且对每种产品每年的广告时间都有严格的限制。

在有些国家，广告媒体太少，存在着严重供不应求的现象，这种情况会导致两种结果：第一，从预订登载广告到实际登载广告的时间间隔太长。例如，印度的报纸相对较少，广告人必须在实际登载广告的6个月之前就预计。第二，某些企业为了及时登载广告，有时只能不择手段。一家企业的广告部经理曾谈到在印度尼西亚登载报纸广告的情况：“登载报纸广告的情况几乎难以描述。由于报纸不多，各大报纸经常会出现广告版面短缺的情况，这就意味着每一次登载广告之前，都要贿赂报社的广告管理部门。”^①相反，在另外一些国家，广告媒体太多，也会给企业做广告带来麻烦。例如，在人口只有150万的黎巴嫩，竟有210种报刊，其中只有4种的发行量超过10 000份，平均发行量只有3 500份。可以想象，如果企业希望将广告信息通过报刊传达到20万个黎巴嫩家庭会有多么困难、多么复杂。

表11-2描述了拉美各国广告媒体支出的总体状况及各种媒体在各国的相对重要性。这些数据进一步告诉我们各种媒体在不同国家中的作用是不同的。例如，电视广告在各国都是最重要的，但秘鲁的电视广告几乎是惟一的广告媒体。报纸广告在阿根廷几乎可以与电视广告平分秋色，而报纸广告开支在秘鲁只占电视广告开支的1/14。

表11-2还列出了拉美各国的互联网用户数。事实上，互联网作为一种广告媒体，在世界广告总支出中的比重逐步提高，已成为一股不可忽视的力量。据统计，在互联网上的广告开支在

^① Philip R. Cateora, *International Marketing*, 6th ed., Richard D. Irwin, Inc., 1987, p. 435.

2002 年已占全部媒体广告开支的 5% 左右，总额近 170 亿美元。
表 11-3 显示了互联网在世界各主要地区中广告开支。

表 11-2 拉美各国广告媒体现状

		阿根廷	巴西	智利	哥伦比亚	墨西哥	秘鲁	委内瑞拉
总广告开支 (1997 年, 单位: 万万美元)		2 704	8 649	814	2 854	4 246	1 081	1 008
各种 媒体 所占	电视	37	59	45	60	73	84	67
	报纸	34	24	35	14	8	6	25
	无线电	8	5	11	21	11	6	2
比重 (%)	杂志	5	9	5	5	4	1	3
	户外	6	3	4	—	3	1	2
	影院	2	—	—	—	1	2	1
互联网用户		503 600	3 423 000	201 600	576 000	795 400	N/A	357 000

资料来源: Web Hot: Net Marketing Surges in Latin America, “Advertising Age International,” March 8, 1999, p. 28, and “Latin American Media Map”, Advertising Age International, October 5, 1998, Supplement.

表 11-3 世界各地区互联网广告开支(单位:百万美元)

地区	1998	1999	2000	2001	2002
北美	1 300	2 805	5 358	8 680	12 587
欧洲	105	268	621	1 217	2 169
亚太	80	166	346	691	1 235
拉美	20	51	121	259	949
其他	1	2	4	8	14
全部	1 506	3 310	6 450	10 855	16 954

资料来源: <http://www.forrester.com>

三、媒体覆盖面

选择广告媒体时应考虑的另一因素是媒体覆盖面（Media

Coverage)。覆盖面的大小取决于显露时间和拥有率两个因素。各种媒体的显露时间在各国有不同的规定和习惯，各种媒体的拥有率在各国也是高低不一。因此，各国广告媒体的覆盖面差别也很大。企业在进行媒体选择之前，应对市场国各种媒体的覆盖面情况进行了解。但是，完成这一任务也是很困难的，在某些国家根本得不到这方面的数据，在另外一些国家只能从政府部门得到这些数据，但政府往往出于政治原因或其他原因而夸大或缩小某些媒体的发行量，因此企业得到的只是虚假数据。在这种情况下，企业需要在当地广告代理商、咨询公司、子公司、经销商或代理商的帮助下，尽可能地多掌握一些媒体覆盖方面的统计资料，为媒体选择奠定基础。

四、媒体成本

在许多国家，媒体的价格是由买卖双方经过谈判来决定的。因而价格高低在很大程度上取决于买方（广告代理商）的谈判实力。在某些发展中国家和大多数社会主义国家，媒体价格是由政府部门确定的。一般来说，发达国家的媒体价格较高，发展中国家的媒体价格较低。但是，从近几年的发展趋势上看，发展中国家的媒体价格上涨速度远远高于发达国家。

作为企业来说，广告活动应考虑企业的经济负担能力，力求在一定预算内，使广告信息尽可能有效地达到目标受众，这就需要将媒体的成本与其传播能力（覆盖面）两个因素进行权衡。

五、全球性媒体

所谓全球性媒体（Global Media），是指能够达到至少三个洲（如亚洲、欧洲、北美洲）上的目标受众，而且能进行统一购买的媒体^①。以前，我们讲全球性媒体时一般指的都是出版物，如《读

^① “Global Media,” *Advertising Age International*, February 8, 1999, p. 23.

者文摘》(Reader's Digest)、《时代》(Time)、《经济学家》(Economist)等。随着卫星通讯的发展,全球性的电视频道也愈加重要,如CNN、BBC、The Discovery Channel、MTV等在世界绝大多数国家均可收看。在中国电视节目中,中央电视台第4套和香港地区的凤凰卫视也堪称以全球华人为目标受众的全球性媒体。

互联网为国际营销者提供了一个崭新的全球媒体,而且其重要性还在日益增加。

随着世界经济全球化的进一步发展和科技的日益进步,全球性媒体的地位会越来越重要,越来越多的企业将会利用全球性媒体向居住在不同国家的目标顾客群传递信息。

第四节 国际广告的其他决策

一、广告代理商的选择

广告代理商(Advertising Agency)是独立的企业组织,通常为客户制作和安排广告,并向客户收取佣金。它可以帮助企业进行全部广告活动,包括调研、撰稿、美术设计以及媒介的选择。正因为广告代理商拥有专业化的知识、技术、人才和服务,所以几乎所有的企业都通过广告代理商进行广告宣传,许多自设广告部的企业也常依赖广告代理商提供的服务。国际企业可以委托本国的广告代理商做国际广告,也可委托外国的广告代理商做国际广告。国内外的广告代理商多如牛毛,企业在选择时应注意下述几个方面:

第一,市场覆盖面。这些候选广告代理商的信息传播范围是否包括了所有目标市场?显然,有些大广告代理商有着广泛的国际覆盖面,但不一定恰好与企业的目标市场相吻合。

第二,广告质量。各广告代理商所做的广告质量高低不等,在选择广告代理商时应注意这个因素,因为它直接关系到广告的

效果。

第三，市场调研、公共关系及其他营销方面的服务。如果企业需广告代理商在国外市场上除做广告外，还提供上述服务，那么这些服务项目的质量如何也应考虑。

第四，广告费用。一般国外广告代理商的收费较高，国内代理商的收费较低。但国外的广告代理商一般比较了解当地市场和媒介习性，能够提供的服务项目较多。在这种情况下，企业应权衡各种选择的利弊，量力而行。

第五，企业广告部的作用。如果企业设有很强的广告部，就可以自己制作广告，不通过广告代理商，直接与国外媒介联系播放或登载广告。如果企业广告部力量较弱，就需找一个较强大的广告代理商；反之，如果企业广告部力量较强，能完成大部分广告制作工作，那么就可以在企业外部选择一个较小的广告代理商。

二、广告预算的确定

广告预算的确定是一个很复杂的问题。从理论上讲，只要广告带来的收益大于支出，就应继续增加广告支出。但在实际工作中，企业很难确定广告支出带来多大收益。销售额的增长或利润的增长，是企业整体经营的结果，很难精确地计算出广告支出从中起了多大作用。

由于在理论上很难确定广告预算的最佳方法，企业通过长期实践，总结出一些更便于实际计算的预算方法，现简介如下。

1. 量力支出法

企业在制定广告预算时首先考虑自己究竟能够负担多少广告费用，即以本身的经济能力为基础来确定广告费用的绝对额。这种方法比较简单易行，但缺点是完全忽略了广告额与销售额之间的因果关系，忽略了促销对销售额的影响。按照这种方法，企业每年的促销费用可能有较大差异，不利于企业制定长期的市场拓展计划。我国企业在制定广告预算时多采用这种方法。

2. 销售比例法

这是一种很流行的方法，该方法要求企业根据在某国的销售额来确定广告支出，使广告支出占销售额一定比例。这种方法主要有三个优点。其一，简便宜行；其二，广告额与销售额结合起来，能使广告支出保持在支付能力以内；其三，如果企业在许多国家有销售业务，使用这种方法能使广告预算在各国有效地分配。这种方法的主要缺点是颠倒了广告额与销售额的因果关系。例如，企业在某国的销售额因遇到强有力的竞争而下降，为了加强竞争力和扩大销售，企业应增加广告支出，可是按照这种预算法，销售额下降就应该减少广告支出，可见这种因果倒置的方法有时是不符合实际情况的。

3. 竞争对等法

该方法要求企业确定与竞争对手大致相等的广告预算，许多企业在问津国际市场之初，缺乏国际广告经验，难以确定自己究竟花多少钱做广告。在这种情况下，企业便效仿竞争对手的做法，与其保持大致相等的广告额。但这种方法不一定很科学。首先，竞争对手的预算不一定合理、有效；其次，企业与竞争对手在资源、营销目标、市场机会以及在市场上的竞争地位等各方面各不相同，对方的预算不一定符合自己的实际情况。

4. 目标与任务法

照这种方法，企业首先要确定广告目标（如销售额增长、牌号知名度提高等），然后确定为达到这些目标而必须完成任务，最后再估算完成这些任务所需要的广告费用。采用这种方法，最好作一次成本—收益分析，即把广告目标与成本进行比较，这种分析有助于达到最佳效果。使用这种方法的困难之处，在于正确地确定广告目标。如果企业对市场上的情况了解不充分，所确定的广告目标本身就不合适，那么据此所预计的广告预算也就会出现错误。

5. 主管判断法

按照这种方法,主管广告业务和促销业务的经理以及上级主管营销和财务预算的经理将对广告支出的实际需要作出判断,并进一步决定广告预算。这种方法实际上是上述各种方法的综合使用,既要考虑营销目标与任务,又要考虑公司目前的财务现状,还要考虑竞争对手的支出总额。此时,各级主管的经验至关重要。目前美国的企业界比较广泛地采用这种方法。

上述几种方法,各有其优缺点,企业可根据自身条件、市场情况和产品特点等因素进行灵活的选择。表 11-4 对不同国家和地区的企业界所习惯采用的广告预算方法作出了对比。从该表可以看出,目标与任务法和销售额比例法是各国企业界较为常用的广告预算方法。从该表还可以发现,各国企业界在制定国际广告预算时,所采用的方法是有很大区别的。

表 11-4 不同国家和地区采用的不同广告预算方法

预算方法	使用者所占百分比 *	各国的主要差别	
		最低使用者	最高使用者
目标与任务法	64%	瑞典 (36%) 阿根廷 (44%)	加拿大 (87%) 新加坡 (86%)
销售比例法	48%	德国 (31%)	巴西 (73%) 中国香港 (70%)
主管判断法	33%	芬兰 (8%) 德国 (8%)	美国 (64%) 丹麦 (51%) 巴西 (46%) 英国 (46%)
量力支出法	12%	阿根廷 (0%) 以色列 (0%)	瑞典 (30%) 德国 (25%)
竞争对等法	12%	丹麦 (0%) 以色列 (0%)	德国 (33%) 瑞典 (33%) 英国 (22%)
其他	22%	以色列 (0%) 德国 (0%) 芬兰 (0%)	加拿大 (24%) 墨西哥 (21%)

* 总数超过 100%, 因为被访者选择了所有曾用过的方法。但上面的表示方法仍能显示各种预算方法的重要性。

资料来源: Nicolas E. Synodinos, Charles F. Keown, and Laurence W. Jacobs, "Transnational Advertising Practices," *Journal of Advertising Research* (April - May 1989): pp. 43 - 50.

三、广告效果的评估

企业应对广告效果进行持续的评估。评估的内容很多，但主要有两个方面：一是信息传递效果；一是销售效果。

（一）信息传递效果的评估

信息传递效果的评估，就是评估广告是否将信息有效地传递给目标受众。这种评估在事先和事后都应进行。在做广告之前，可邀请顾客（可是最终购买者，亦可是经销商或代理商）代表对已经制作好的广告进行评价，了解他们是否喜欢这则广告，广告信息中及信息传达方式还存在着哪些问题。在做广告之后，企业可再邀请一些顾客，向他们了解是否听到或见到这一广告，是否能回忆起广告内容，等等。此外，还可用一些现代科学手段进行测试。

（二）销售效果的评估

销售效果的评估，就是评估广告使销售额增长了多少，这种评估很困难，因为产品销售额增长了多少，不仅取决于广告，而且取决于其他许多因素，如经济发展，顾客可支配收入增加，产品本身质量的提高和功能的改进，渠道效率的提高，价格定得更合理，其他促销方式（如人员推销、营业推广、公共关系等）的效果提高，等等。因此仅仅衡量广告对销售额的影响比较困难。目前有的企业尝试着采用试验法来测量广告效果。按照这种方法，可以把某种产品的销售市场按地区划分，在甲地区使用电视广告，在乙地区使用杂志广告，在丙地区使用报纸广告。各种媒介的广告预算相等，经过一定时期后，检查各地区的销售额增长情况。通过检查，可大致分析出哪种媒体最有效。此外，企业还可以采取另一种做法，即在甲地区使用大量广告，在乙地区使用少量广告，在丙地区不做广告，一定时期后，检查各地销售额增长情况，可大致估计出广告对销售额的影响。

应该指出,要测试广告效果并不是一件容易的事情,在国际市场上更是如此。这是由于企业与国际市场之间的远距离和通讯障碍以及当地缺乏这种工作的经验和设施所造成的。此外,各个国家对广告有不同的看法和限制,要成功地做广告并测试其效果就更困难。这就更加需要营销人员的灵活性和创造性。

四、国际广告的组织工作

广告战略的实施需要适当的组织安排。在公司的组织结构上一般有三种选择:一是集中决策,即在公司总部设有国际广告部或办公室,配备专门人员负责公司的国际广告工作。这种组织形式适用于标准化的广告战略。二是分权决策,即把广告的决策权下放到每个海外市场。三是集中与分权并用。

在集中领导的情况下,公司总部在广告决策中起主要作用,但不是完全控制。公司通常与一家国际广告代理商打交道,采用标准化的国际广告,适用于相似的国际市场条件和相似的媒体使用条件。总部的广告人员需要充分了解各海外市场及当地媒体的情况,以便根据当地条件作出相应的决策。这种组织方式的缺点是不利于调动当地子公司的积极性,有时还会脱离当地实际,导致广告失败。

在分权决策的情况下,各国子公司在当地市场做自己的广告决策。这种方式适合市场较小,与本部通讯联系比较困难,或者企业需要树立一种当地形象等情况。分权决策需要公司配备这方面的专业人员,由他们自己负责作出决策。其优点是有助于调动各公司的积极性,而且可以使广告更符合当地实际情况,收到预期效果。这种组织方式的缺点是可能会出现各子公司各自为政的现象,从而导致重复劳动的发生,不利于公司整体在广告方面实现规模经济效益,不利于公司在整个世界观上树立统一的形象。

一个折衷的方法是集中与分权并用,把母公司和子公司的任务和人员合理分工,各展所长,发挥各自的优点。有人称之为

“协调性分权”。通常的做法是，公司总部的广告经理负责广告政策和方针的制定，并制定目标和广告预算。基本的创造性工作和主题的选择一般也集中进行。而子公司主要负责广告媒体的选择，并使广告适应当地市场需求，吸引当地顾客。美国的国际商业机器公司和福特汽车公司采用的就是这种协调分权的组织形式。

上面讲到的是跨国公司的广告做法。如果企业在海外没有子公司，而是通过许可贸易或经销商的形式在国际市场从事营销，那么企业可以有三种选择；一是自己做广告，二是请当地经销商来做广告，三是由企业与国外合作者联合做广告。就第一种选择而言，因为企业不太了解国外市场，完全依靠自己的力量做好广告不太现实。但如果得到国外代理商的合作还是可以的。第二种选择的主要缺点是企业难以对当地广告施加管理和控制，有时连广告质量都难以保证。联合做广告是个较好的办法，它克服了单独做广告的缺点，出口商和经销商都能发挥自己的优势，一方可以提供专业人员和广告技术，一方可以提供当地市场情报，使广告更适合于当地情况。

复习思考题

1. 简述国际广告的作用。
2. 为什么说国际广告要比国内广告困难、复杂得多？
3. 标准化的广告有哪些优点？
4. 当地化的广告有哪些优点？
5. 企业在选择广告信息策略时，应注意哪些因素？
6. 企业在选择广告媒体时，应注意哪些因素？
7. 为什么多数企业利用广告代理商做广告？对广告代理的选择标准有哪些？

8. 简述广告预算的几种方法及各自的优缺点。

【案例分析】

宜 家

1943 年,一名叫英格瓦·康普拉德(Ingvar Kamprad)的 17 岁瑞典男孩开始挨家挨户地去推销工装裤和其他农场用品,他的这门生意后来发展成一间价值数十亿美元的大公司。英格瓦·康普拉德开始销售农具时使用的牌子是宜家(IKEA),这是他名字和出生地名称首字母的缩写词。发展至今天,Inter IKEA Systems BV 是宜家经营概念的拥有者和特许经营主。全球的宜家零售商都以特许经营的方式运作。宜家的大多数零售商都归属 IKEA 集团,该集团包括宜家的零售商、宜家在瑞典的产品开发中心以及宜家的贸易和批发公司。宜家集团的所有活动由位于丹麦的宜家国际公司(IKEA International A/S)进行协调。宜家集团的所有权则属于荷兰的一个慈善基金会。宜家瑞典公司代表 Inter IKEA Systems BV 授权生产所有产品。1997 - 1998 年,该公司的销售额达 70.2 亿美元。宜家可能是全球最大的家居产品零售商。

公司历史

20 世纪 50 年代的瑞典仍然是一个相对贫穷的国家,人们还在为鲜明的阶级分别而挣扎。康普拉德正成长于那个年代,虽然生活贫穷,但他认为美好的事物不应仅是有钱人的专利,每一个人都应该拥有。怀着这种平等的观念,他在 1950 年决定在他销售的农场用品中加入一系列设计精美且实用的家具。

他的产品马上大受欢迎。为了扩大市场,康普拉德很快增加了产品目录,并开设了陈列室。到 1955 年,斯堪的纳维亚设计的家具开始在上世界上享有声誉,IKEA 于是开始设计自己的家具产品。第一间宜家零售店于 1958 年在阿穆特(Almhult)开张,

阿穆特是离康普拉德童年居住地很近的一个村庄。1965 年，当 IKEA 在斯德哥尔摩开始第一间商店时，商店面积达 45 万平方英尺，数以千计的人排队等候，只为试用一下该公司生产的器皿。

虽然斯堪的纳维亚设计界的设计师都接受了康普拉德关于家具的观念，即设计美观实用的、广大消费者都能负担得起的家具，但直到战后，他们设计的家具才能在 Milan Triennale 等声名显赫的国际比赛中得奖。得到国际认可后，斯堪的纳维亚国家开始大规模地将家具销售往全世界。从那时起，设计简朴、具几何线条的家具和家居装饰品被称之为斯堪的纳维亚设计。

公司运作：战术与战略的结合

然而，斯堪的纳维亚设计的问题在于其价格太高，非一般消费者可以承受。因此，数次在瑞典以外的国家销售斯堪的纳维亚家具的尝试都以失败告终。在 20 世纪六七十年代，瑞典连锁店 Bonniers 和美国的 Design Research 都作相同尝试并最终失败。时至今日（21 世纪初），斯堪的纳维亚家具仍然是属于小数消费者的高级产品。不过，康普拉德认为如果这种漂亮的家具价钱合理的话，将受到大量缺乏此种产品的中产阶级的欢迎，鉴于此，他决心将成本降至最低。1997 年，儿童家具和玩具加入到产品系列中。

从一开始，价格就是宜家最重要的竞争因素，为了将价格进一步减少，康普拉德生产出容易组装的家具零件，这一做法将组装（RTA）概念转变为一种艺术。即使在今天，大部分的宜家家具用一个通用扳手就可以组装起来，通常组装箱都包括有这种扳手。

RTA 概念同时也为宜家节约运输和储存成本。公司大部分产品都以吸水箱包装，减少运输成本，也减低产品受损的风险，同时也方便顾客将产品拿回家。宜家北美分公司的总裁约翰·克曼（Jan Kjellman）表示，宜家的 RTA 策略非常有效，因为顾客

们认识到,通过自己动手组装家具,他们可以比在传统的家具店购买家具节省很多钱。

由此,宜家意识到家具制作的附加价值不仅仅存在于生产过程中。宜家的组装家具将顾客置于其价值链之中,让他们负责很多本应该由生产商做的事情。这种方法大大节约了操作系统中的成本。

宜家通过以生产为导向进一步减低成本。公司把生产车间作为产品开发的起点。十名公司内部的设计师被派往供应商的工厂,他们对机器的性能和限制进行研究,设计最适合这些机器生产的产品,而不是让机器去迁就产品的设计。“大部分的设计师都注重产品的外型和功能,但我们的设计师必须注重价格,”克曼解释说,“我们并不想制造限量版的产品,我们只想进行大量生产”。

有时候,为了控制成本,某些宜家设计并不会采用最好的材料。例如,公司会毫不犹豫地用一种比较低级的木料制作有色的桌面,或采用一种更简单的材料替代产品内部的基座。如果用桦树做家具太贵的话他们就会用松树代替。

公司在注重提供高质量产品的同时,其价格因素仍然是吸引顾客走入宜家商店的主要原因。公司的家具、玩具和家用器皿一般而言比对手都便宜两到三成。

国际化拓展

公司的国际化拓展开始于20世纪60年代,当时公司被迫从国外购买原材料。瑞典当地的家具零售商觉得宜家的低价政策是种不公平的竞争,他们阻止本地的生产商向宜家提供产品。但宜家没有因此而提高他们的价格,反而从国外购进原材料。今天,公司向全球65个国家的2400个供应商购买原材料,他们根据供应商的生产能力订货,而不是要求他们生产某些特定的产品。有时候,宜家会把某些工厂买下来,用以生产家具和家居产品。

有些时候，宜家又从事金融活动，尤其是在东欧地区，该项活动现在已经占公司生意额的 13%。宜家同时也在全球运作着 14 个分销中心。

宜家用 30 年的时间，从一间在当地只有七间连锁店的公司发展成一间深入国际市场的公司。当公司开始扩张时，克曼说道：“我们当时决定先进入一个最保守的市场，这个市场就是瑞士。”在瑞士取得成功后，宜家开始了其缓慢但稳定的扩张，并渐渐进入以德国为中心的北欧、中欧、澳洲和加拿大。到 2000 年为止，宜家集团在 20 个国家里经营 115 间商店，另外还在其他八个国家里以特许经营的方式开设了超过 16 间商店。下表为宜家在各个国家或地区开设第一间商店的时间：

国家或地区	年 份
挪威	1963 年
丹麦	1969 年
瑞士	1973 年
德国	1974 年
澳大利亚	1975 年
加拿大	1976 年
奥地利	1977 年
新加坡	1978 年
荷兰	1979 年
加那利群岛	1980 年
法国	1981 年
冰岛	1982 年
沙特阿拉伯	1983 年
比利时	1984 年
科威特	1984 年
美国	1985 年

续表

国家或地区	年 份
英国	1987 年
中国香港	1987 年
意大利	1989 年
匈牙利	1990 年
波兰	1990 年
捷克共和国	1991 年
阿拉伯联合酋长国	1991 年
斯洛伐克	1992 年
马略卡	1992 年
中国台湾省	1994 年
芬兰	1996 年
马来西亚	1996 年
西班牙（大陆）	1996 年
中国	1998 年

在 20 世纪 80 年代，宜家以每年 5 - 10 间的速度开设商店。扩张在 20 世纪 90 年代相对地放缓，当时公司正合并其股份，并致力于增加商店前期销售和提高总体利润。

世界范围的扩张带来了新挑战，其中一个就是衡量市场需要并相应地调整存货。“我们有很多不足之处，”克曼承认：“我们走出瑞典后所遇到的最大困难之一，就是如何保证热销产品的库存。当我们刚进入北美市场时，实在是低估了产品的销售数量。”

美国市场

宜家必须克服的另一个更大的困难就是顾客对其品牌有限的认知度。克曼说：“我们进入美国市场的第一件事就是教大家如

何读我们的名字。”为此，宜家在其广告中画上眼睛，钥匙，再加上“啊”这个单词（英文“眼睛、钥匙、啊”连起来的读音与IKEA发音一样）。第一轮广告攻势之后，公司开始在广告上强调其“设计精美、价格相宜”的产品价值观，并以“这是一个大国家，得有人装饰她。”为广告口号。1990年，宜家通过收购加州Stor Furnishings International的五间商店后进一步扩张。

1985年至1986年间，美国本土的销售从一间店的5 000美元发展到13间商店5.5亿美元。但公司直到1993年才开始赢利。1997-1998年北美的营业额约为9.1亿美元。这种增长的主要原因是美国消费者认为低价是理所当然的。

宜家意识到美国是个高度流动的社会，家庭的组合和改变速度很快，于是宜家改变其电视广告的策略，将其家居装饰品的价值与简约低廉的生活方式联系起来。克曼意识到他们的竞争对手不仅仅是其他家具连锁店，还有其他对可支配收入虎视眈眈的商家。“我们必须去说服人们他们应该来我们店里买一张新沙发。”

在美国站稳脚跟并不容易，所以公司并无意向离开这个市场。美国的家具市场是庞大的——约值500亿美元——同时也是高度分散的。事实上，十间最大的公司只占零售量的12%，而宜家已经位列十大的上游。1997年，公司在伊利诺伊州的Schaumburg开设了第一间大型超级商场，成为以后超级连锁商场的原型。现在公司在美国的15个城市都有商场。

克曼说：“美国是世界上最艰巨的市场，但我们从中学到许多经验。”在美国开始的家具潮流，如家庭娱乐组合或家庭办公家具，都会渐渐地传到世界上其他地方。宜家位于这些潮流的发源地，可以开发出新设计迎合这些潮流，然后通过把这些新设计售往世界其他地方回笼设计成本。

宜家的吸引力在于，它的家具容易为人所接受，易于搭配，而且是经济实惠的。康普拉德说：“其他人不会费神去迎合这种需要，我们做到了，而且消费者的反应棒极了。”

【问题】

1. 评估宜家的市场扩张方法。
2. 宜家自己拥有工厂生产自己的产品更好，还是委托其他厂家加工自己的产品更好？
3. 讨论宜家对中国的市场进入策略及营销策略。

（此案例由 Sharen Kindel 编写。参见 Gerald Albaum, Jesper Strandskov and Edwin Duerr, *International Marketing and Export Management*, 4th ed., Pearson Education Ltd., 2002, pp. 197 – 202. ）

第十二章 国际促销决策

——人员推销、营业推广及公共关系

在营销组合中，除广告外，还有人员推销、营业推广以及公共关系等几种方式。本章重点研究这几种促销方式在国际营销中的运用。此外，本章还将对营销组合诸因素的促销作用作一简单介绍。

第一节 人员推销

一、人员推销概述

（一）人员推销的特点

与广告相比，人员推销是一种更直接的促销方式。它是指企业派出推销人员或委托、雇用当地或它国的推销人员向顾客和潜在顾客面对面地介绍和宣传产品，以期促进产品的销售。人员推销的主要特点是面对面地推销，这样往往可以收到较好的效果。企业可以把公司和其产品信息直接传递到市场，并能得到迅速的反馈。同时，人员推销的方式在国际市场上又往往比较容易受到目标市场国家的文化和社会诸因素的影响，因为这种促销方式通常是两种文化的直接接触和碰撞。

人员推销的方式多用于工业用品的销售。因为工业用品的购

买者往往少而集中,商品的技术性强,需要专门的内行人员销售。它也用于消费品的促销,往往配合广告,推销技术性较高、价格较高的产品,或用于开拓竞争激烈的新市场。

与其他促销方式相比,人员推销所需的费用较高,因为企业必须向推销人员支付相应的工资或其他报酬、旅费以及培训费用等等。这往往是一笔可观的支出。

(二) 人员推销的目标

各类企业的人员推销目标都有所不同,但归纳起来,大致不外乎以下六个方面:

- (1) 发现并培养新顾客;
- (2) 将有关本企业产品和服务的信息传递给顾客;
- (3) 推销产品,包括接近顾客、介绍产品、回答顾客意见以及达到交易;
- (4) 提供服务;
- (5) 进行市场调研,搜集市场情报;
- (6) 分配产品,即当产品短缺时,分析和评估各类顾客,然后向企业提出如何分配短缺产品的建议^①。

(三) 推销的主要步骤

在众多的推销理论中,应用最广泛的是“公式化推销”理论。这种理论把推销过程分成七个不同阶段(见图12-1):

1. 发掘。推销工作的第一步是找出潜在顾客。例如,保险公司的推销人员可通过仔细阅读当地报纸上登载的新婚、毕业、出生等消息,为其保险业务找到潜在的顾客。有些企业也可通过现有顾客的介绍,或查找工商名录、电话号码簿等发掘潜在顾客。

^① 苏亚民、张景智主编:《现代营销学》,对外贸易教育出版社,1989年12月第1版,第268页。

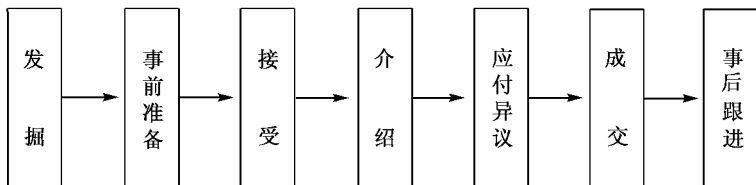


图 12-1 人员推销的步骤

2. 事先准备。在走出去推销之前，推销人员必须具备三类基本知识：（1）产品知识——关于本企业、本企业产品特点及用途等；（2）顾客知识——包括潜在顾客的个人情况、所在企业的情况等；（3）竞争者知识——竞争对手的产品特点、竞争能力和竞争地位等。同时，还要选择最佳的接近方式和访问时间。

3. 接近。接近是指与潜在顾客开始面对面的交谈。此时推销人员头脑里应有三个目标：（1）给对方一个好印象；（2）验证在预备阶段所得到的全部情况；（3）为后面的谈话做好准备。

4. 介绍。介绍阶段是推销过程的中心。任何产品都可以用某种方法进行介绍，甚至那些看不见摸不着的产品（如保险业），都可以用一些图形、坐标图、小册子等形式加以说明。介绍可以通过顾客的多种感官传达给顾客，其中视觉是最重要的一个，因为在顾客所接收的全部印象中，通过视觉得到的占比重最大。在介绍产品时要着重说明该产品可给顾客带来什么好处。

5. 应付异议。推销人员应随时准备应付否定意见。一个有经验的推销员应当具有与持不同意见的买方洽谈的技巧，随时有准备对付否定意见的适当措辞和论据。

6. 成交。即推销人员要求对方订货购买的阶段。多数推销人员认为，接近和成交是推销过程中两个最困难的步骤。在洽谈过程中，推销人员要随时给予对方以成交的机会，有些买主不需要全面的介绍，介绍过程中如发现对方有愿意购买的表示，应立

即抓住时机成交。在这个阶段，推销人员还可以提供一些优惠条件，促成交易。

7. 事后跟进。如果推销人员希望确保顾客满意并重复购买，那么“跟进”这一阶段就是必不可少的。推销人员应认真执行订单中所保证的条件，诸如交货期和服务等。跟进访问的直接目的在于了解买主是否对自己的购买感到满意，发现可能产生的各种问题，表示推销员的诚意和关心，以促使顾客作出对企业有利的购买行为。

人员推销的上述七个步骤在各国的差别不大。也就是说，一个完整的推销活动大致是要包括这七个步骤的。然而，在实际推销工作中，推销人员要特别注意各国的文化差异。例如，在丹麦推销产品时，对方如果说“不要”就真的是“不要”，推销人员再坚持也是没用。而在美国市场上，对方说“不要”时，并不意味着推销的结束，推销人员还应坚持下去^①。在中国及其他一些亚洲国家，对方说“不要”可能只意味着讨价还价的开始。

此外，“耐心”（Patience）也是国际商务谈判中的一个成功经验。一些欧美企业认为，要想成功地进入日本市场，必须准备好用几年的时间进行谈判^②。

二、人员推销管理

人员推销管理（简称推销管理），主要包括对推销人员的招聘、培训、激励和评价等职能。

（一）招聘

推销人员的招聘是管理好人员推销工作的基础。在国际营销中，推销人员可以有三个来源，一是本国，二是市场所在国，三

① Gerald Albaun, Jesper Strandskov and Edwin Duerr, *International Marketing and Export Management*, 4th ed., Pearson Education Ltd., 2002, p. 523.

② Gerald Albaun, Jesper Strandskov, and Edwin Duerr, *International Marketing and Export Management*, 4th ed., Pearson Education Ltd., 2002, p. 524.

是其他国家。无论来自哪里,这种推销员除应具备国内推销员的全部条件外,还应具备如下素质:首先是果断决策的能力。海外推销员必须能就风险和机会等问题作出迅速的决策。海外营销的风险和机会都要比国内大得多,决策所依据的信息量要比国内少得多,而且很少能够及时地得到上级的指导和帮助。这就要求海外推销员具有果断决策的能力。其次是调研才能,海外推销员必须懂得如何寻求建议,如何搜集市场信息,第三是文化适应能力。海外推销员必须能够理解并适应异国文化,掌握不同民族的要求特点及心理特征。此外,最好能精通目标市场国家的语言。这样才能使推销工作更富有成效。第四是可靠性。海外推销员往往是独立工作,很少受到监督,工作努力与否在很大程度上依赖于他的自觉性,因此,他必须值得信赖,在任何情况下都能坚守自己的岗位,努力完成自己的职责。

(二) 培训

无论是本公司派出的推销员,还是聘用的外籍推销员,为使其达到上述素质,都要经过一定的培训。对本公司的推销员来说,应重点进行外语、礼仪、生活习俗和商业习俗各方面的训练;对外籍推销员来说,应让他们充分地了解本公司及产品,掌握有关技术信息和必要的推销技巧。

对于多国公司来说,这种培训一般由各国子公司负责。公司总部应监督各子公司的培训效果,并可向各子公司提供培训资料,组织各子公司交流培训经验。如果产品是高价格、高技术产品,培训工作可在公司总部统一负责,并可在某一地区设立区域性培训中心。这是因为,高技术产品的市场在各地都比较类似,推销方法和技巧也差不多。以国际商业机器公司(IBM)为例,该公司在欧洲设立了一个培训中心,每天平均有5 000人参加培训^①。

^① Vern Terpstra, *International Marketing*, 4th. ed., The Dryden Press, 1987, p. 458.

（三）激励

海外推销人员的激励也是推销管理工作的重要环节，其复杂程度也远远高于国内。这是因为，海外推销队伍的构成比较复杂，人们来自不同的文化背景，有着不同的需求和行为动机，同样的激励措施对本国推销员有效，对异国推销员可能无效。例如，对美国推销员可以采取给予个人奖励的办法，但这种办法对日本推销员就不一定奏效。原因何在？日本的管理强调集体合作和年功序列（Seniority），每个人都希望与同一团体中的其他人和平共处，而不希望自己当众冒尖，受到上级的个别奖赏。可见，不同国家的推销员由于文化背景不同，价值观也不同，对他们不能采用完全一致的激励措施。

在国际推销管理中，最普遍采用的激励措施当然是工资。合格的海外推销员一般都具备较好的素质，其工作也比较艰辛，理应获得较高的工资待遇。除工资外，还有几种常见的激励措施。譬如，公司可以组织优秀推销员免费到其他国家旅游，也可以给予优秀推销员特殊培训机会或授予某种荣誉称号。无论采取何种措施，一定要注意不同国家的文化差异，了解各国推销员的个人要求，因地制宜，因时制宜，因人制宜，使激励措施收到良好效果。

（四）评估

企业应定期对在各国的人员推销工作进行评估。原因有二：其一是通过评估来促进在各国的推销工作。为达到这一目的，公司总部可向在各国经营的子公司推荐和介绍各种行之有效的评估方法和评估标准；其二是通过对各国推销工作的评估，将各国的推销效果进行比较。这种比较有助于鼓励先进，鞭策后进。

对推销工作进行评估可以有许多标准，如一定时期内每百万美元销售额所使用的推销员数量；每百次访问平均得到的订单数；推销员费用在总营业额中所占百分比；一定时期内增加多少

客户数目或失去老顾客数目，等等。当然，在进行国际比较时，必须将各国之间在市场、竞争、推销员成本等方面的差异考虑在内，使在各国的推销效果具有可比性。

第二节 营业推广

一、营业推广概述

营业推广（Sales Promotion）是指能够迅速刺激需求、鼓励购买的各种促销形式。营业推广的另一定义方法是：除人员推销、广告和公共关系以外的促销活动^①。营业推广的形式很多，主要分为三大类：一类是针对最终消费者的如免费样品、折价券、现金兑换、竞赛、交易印花、现场示范、附带廉价品等；一类是针对中间商的，如购买折扣、合作广告、推广津贴、经销竞赛等；一类是针对推销人员的，如奖金、推销竞赛等。许多企业的实践证明，营业推广在国际营销中也是一种行之有效的促销方式。

二、采用营业推广方式应注意的问题

（一）注意各国的法律限制

企业在国外采用营业推广的促销方式，最重要的一个问题是要注意各国的法律限制，企业应认真检查各种营业推广形式是否违反了当地法规。在北欧国家，几乎任何一项促销活动都要经政府机构的批准，所以企业在设计一项促销活动时，一定要事先对政府的态度和政策有一个大致了解。法国的法律规定，随商品附送的小礼品在价值上不得超过所销售商品价值的4%，同时规定

^① 张景智：《国际营销策略》，香港中流出版社，1989年1月第1版，第117页。

附送小礼品的最高价值不得超过 10 法郎。荷兰的法律规定, 销售奖品的价值最多不能超过 250 荷兰盾, 这使得许多大型促销活动变得不可能^①。

(二) 注意了解在各国行之有效的形式

营业推广的形式有多种多样, 但有些形式在甲国有效, 在乙国无效, 而在甲国无效的某种形式, 在乙国可能很有效。一项研究表明: 在法国, 最有效的营业推广形式是商店降价、贸易折扣和免费样品; 在西班牙, 最有效的形式是折价券、免费礼品和商店降价; 在德国, 最有效的形式是商店降价、展销和贸易折扣; 在巴西, 最有效的形式是附送礼品, 在瑞典, 最有效的形式是合作广告; 在匈牙利、荷兰和希腊, 最有效的形式是贸易折扣^②。可见, 由于各国的传统, 法律规定和收入水平不同, 最有效的营业推广形式也不同。

此外, 企业还可根据市场国的具体情况采取一些灵活做法。例如, 巴西的通货膨胀率一直较高, 巴西的银行不愿意向打算购买高价商品的低收入家庭提供贷款。在这种情况下, 美国的福特汽车公司为了扩大汽车在巴西的销售额, 在巴西建立了许多“购买汽车俱乐部”(Car—Buying Clubs), 每一个俱乐部由 60 个成员组成, 每个成员每月付一次款, 在 60 个月内付清一辆汽车的款项。这 60 个成员每个月搞一次抽奖活动, 每次有一人中奖, 中奖者可立即得到一辆福特公司生产的小汽车。通过这种形式, 许多巴西低收入家庭在高通货膨胀、银行不贷款的情况下, 仍继续购买小汽车, 而福特汽车公司也可以保证每月卖掉一定数量的小汽车^③。

① Michael R. Czinkota and Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing*, Harcourt Inc., 2002, p. 639.

② William J. Hawkes's Presentation to the International Marketing Workshop AMA/MSI, March 1983, Of A. C. Nielsen Company Material.

③ 同②。

（三）加强与国外零售商的合作

采用营业推广方式应注意的另一个问题是企业应加强与国外零售商的合作，因为营业推广的许多形式都需要与零售商配合进行，如发放折价券、安装展览设备、安排包装内礼品、现场示范等。

三、展销

尽管展销只是营业推广诸形式之一，但在国际营销中，其作用要远远大于其他形式，这是因为：第一，在我国的外贸实践中，展销是非常重要（甚至是最重要）的贸易形式之一。第二，通过产品的展览和示范，自然就越过了所有的沟通障碍。第三，对某些产品来说，只有通过当面的检查和观察，才能对其质量和性能作出较有把握的判断，而参加展销会就可以帮助潜在买主完成这一过程。因此，这里专门讨论一下国际展销问题。

（一）展销的种类及其选择

对展销种类的划分有不同的标准。从展销产品性质划分，可分为一般性的（或综合性的）展销会和专业性的（某一行业）的展销会；从参展者国别来看，可分为一国展销会和国际展销会（即国际博览会）；从参观对象来看，可分为对商界开放的展销会和对公众开放的展销会；从举办的时间上来看，可分为临时性的展销会和永久性的展销会。

企业在决定是否参加某一展销会时，应考虑如下因素：第一，这一展销会的观众是否与本企业的目标观众相吻合？要回答这一问题，企业应了解参观者的构成（有些展销会的主办者会提供该方面的数据）。第二，该展销会举办的历史有多久？如果是传统展销会，将会有较多的观众或顾客；如果是新举办的展销会，只能吸引少量观众或顾客。第三，在过去几年中，参加该展销会的展出单位都是哪些公司？其展销效果如何？第四，展销会

的时间安排是否有利？如果恰好与另一个展销会在时间上发生冲突，就会减少观众或顾客；如安排在附近某一地区的另一展销会之后，就可能吸引较多观众或顾客。

（二）参加展销的目的

企业在参加展销会之前，应首先明确参加展销会的目的。一般来讲，参加展销会的目的有：（1）在现场收集订单；（2）征询顾客意见；（3）只对本公司和产品进行一般性的介绍，旨在今后打开市场；（4）趁机选择代理商或经销商；（5）趁机评估市场潜量和产品对该市场的适应性。

企业参加展销会，可以出于上述某一目的，也可能为了达到上述全部目的。企业应据此确定该展销会投入力量（如人力、物力、财力的大小。）

（三）参加国外展销会应注意的问题

对于首次到海外参加展销会的企业来说，要特别注意以下几点：第一，所租赁的场地面积要大一些，展室或展架太拥挤的话，顾客就不太愿意进来参观或洽谈。第二，应对参加展销会事先作出细致而全面的预算。该预算的项目主要包括：货架及展室的设计费、展品运费、展架的建造费及运费、租赁场地费、业务人员的差旅费、应酬费、译员费用、广告费等。第三，在展销会开始之前就应向主办者索取准备参加展销会的顾客名单及地址，并写信给这些顾客，通知他们本公司即将前往参展的消息。对于一些重要的顾客，应开始安排洽谈及宴请的时间。第四，派往参加展销会的业务经理及销售代表必须是高素质的，应是谈判高手、展示专家、精通外语，能够当机立断、见机行事，作出及时的、恰当的业务决策。第五，前往参展的业务人员应提前几天到达，以便调整时差、适应饮食、熟悉当地交通情况等。展销会结束后，业务人员也可能有必要在当地多停留几日，进一步拜访或

以其他形式继续跟进某些重要的客户。第六，展销会结束后，要对参展过程和结果进行全面的评估。

（四）评估和后续工作

在展销会结束之后，企业应及时做好下列工作：（1）将展销结果与预定目标进行比较，看看哪些目标已完成，哪些目标未完成，原因何在。（2）将实际费用和预算相比较。（3）对所获得的市场信息进行分析和评估。（4）就下次是否参加该展销会的问题作出初步决策（因届时还要考虑已变化的情况再作最后决策）。

第三节 公共关系

一、公共关系的性质和作用

顾名思义，公共关系（Public Relations, PR）是指企业为搞好与公众的关系而采用的策略和技术。搞好公共关系的最终目的也是为了扩大企业产品的销售，因而公共关系也被视为一种促销手段。然而，这一促销方式与广告和人员推销等是有区别的；后者是直接的促销手段，而前者则强调通过搞好与公众的关系和树立良好的企业形象来促进产品的销售，因此是一种间接的促销手段。

企业要搞好公共关系，必须首先明确企业所面临的公众（Publics），即公共关系的对象。企业的公众比企业的市场范围更广，包括与企业打交道的各个方面，如顾客、供应商、经销商和代理商、竞争对手、政府机构、企业的股东和职工以及一般公众等。

近年来，公共关系作为一种促销手段，正在发挥着愈来愈重要的作用，在国际营销中更是如此。1978 年之前，美国可口可乐公司一直在印度市场上独占鳌头，但是迫于印度政府的压力，

不得不于 1978 年撤出了印度市场。然而，可口可乐公司的主要竞争对手百事可乐公司却通过各种公共关系策略，成功地打入了印度市场。公共关系策略是企业打入封闭型市场（Blocked Market）的重要手段之一，而目前世界各国无不加强贸易保护主义，采用关税壁垒和非关税壁垒来阻止别国产品进入本国市场。各国的各种既得利益集团也往往采用各种措施限制外国产品的进入。因此，国际营销者应积极采用公共关系策略，打开这些封闭型市场的大门^①。随着公司越来越多地参与国际营销，产业全球化不断持续，公司管理层对全球公共关系的作用越来越重视。一项最近的研究发现：从世界范围来看，每年公关费用的增长率为 20%^②。

二、企业公共关系的手段

企业应如何与其公众搞好关系？一般可采用以下手段：

首先，搜集信息，了解公众需求。企业要赢得公众好感，在公众心目中树立起良好形象，就要使自己的行为符合公众利益。这就要求企业通过调查和研究来了解公众关心什么、需要什么、讨厌什么、反对什么。然后，企业可以据此确定自己的行为准则。

其次，进行企业形象分析。企业应根据搜集到的有关公众需求方面的信息，从公众的角度出发，分析本企业在公众心目中的形象和地位，判断本企业的种种行为是否符合公众的利益，迎合了公众的需求和利益。在此过程中，最重要的是避免使用自我参照准则（Self Reference Criterion）来进行自我鉴定。在国外市场上，特别要注意入乡随俗，了解当地文化，学习当地语言，尊重

① Philip Kotler, "Megamarketing", *Harvard Business Review*, March-April 1986, pp. 117 - 124.

② 沃伦·J·基坎，马克·C·格林：《全球营销原理》，中国人民大学出版社，2002 年 3 月第 1 版，第 474 页。

当地习俗。

第三，根据形象分析结果，调整企业行为，进一步改善企业形象。

第四，利用宣传报道（Publicity）等手段进行对企业有利的信息传播。企业的公共关系人员可通过各种信息传播媒介向公众介绍本企业、企业的产品以及企业所做的对公众有利的东西，发布对企业有利的新闻稿件，进一步完善企业形象，提高企业知名度。

第五，加强与政府部门、特别是立法机构的联系。企业可通过游说（Lobbying）等活动，促使政府和立法机构制定对企业有利的政策和法规，避免不利的政策和法规。

第六，扩大社会交往，加强社会联系。例如，企业可以举办新技术、新产品的介绍会、展览会和研讨会，也可以举办各种招待会、聚餐会和纪念活动，还可以对各种文化、体育事业进行赞助，向教育、卫生、福利等公共事业捐款。通过这些活动来与社会各界建立良好关系，赢得人们对企业的信任和好感。

除上述主要公关手段外，企业还应特别重视内部公关（Internal Relations）。特别是对于跨国企业来说，内部公关对于企业文化的形成是至关重要的。搞好内部公关的主要手段是出版内部员工通讯，一般为月刊或季刊，有些公司采用的是周报的形式。随着互联网的发展，电子版形式的内部通讯越来越普遍，可以更为及时地将公司内部公关的信息传达给每一位员工。

三、国外子公司的公共关系

设在国外的子公司如何在当地搞好公共关系？不少营销学家认为，尽管各国对外国子公司的要求标准都不一样。以在加拿大的子公司为例，一般来说，大多数公司只要按照加拿大政府的外国投资检查局所规定的行为准则去做，就能获得良好声誉，搞好在当地的公共关系。现将这些准则简述如下：

1. 在履行决策和承担风险等职能时，寻求高度的自主权；
2. 提高技术革新、生产、市场营销、采购和会计核算的自主能力，并把这种能力作为整个加拿大业务经营的一个组成部分；
3. 把充足的利润份额保留在加拿大，以对加拿大业务的增长和创业潜力的发掘给予强有力的财力支持，同时还要注意投资股东的合理收益；
4. 当有能力使加拿大公司通过生产业务专业化来提高效率时，努力争取在技术革新和市场开发方面为加拿大公司提供全面帮助；
5. 不仅在加拿大市场上，而且要在国际市场上寻求和开发市场机会；
6. 在经济上可能的前提下，最大限度地扩大对加拿大自然资源的加工程度；
7. 寻求并发展由加拿大企业生产的产品和提供的专业服务及其他服务；
8. 不仅要扩大加拿大的就业机会，而且要为加拿大培养出更多的管理人才，其方式是把更多的加拿大人提升到中高级管理职位上来，而且在所有加拿大公司的董事会中，要使加拿大人保持多数席位；
9. 创造一种财务体制，使其能够为加拿大公众提供机会在加拿大企业中拥有足够多的股份；
10. 定价政策要保证所有出口产品和劳务（包括卖给母公司和其他机构的商品和劳务）能够为公司和加拿大带来公平合理的收益；
11. 定期公布公司经营状况和财务状况；
12. 对公认的国家目标和已确定的政府规划给予适当的支持，如果外国政府或联营公司做了与此相反的事情，应予以抵制；
13. 参与加拿大社会和文化生活，对促进加拿大全民智力和

文化水平提高的组织机构给予支持^①。

由上述可见，国外子公司在当地建立良好声誉和公共关系决非易事，有时甚至需要企业花费很大代价。如果市场足够大，企业准备长期经营下去，花费这些代价是值得的。美国百事可乐公司在进入印度市场时，主动提出帮助印度出口农产品，并使其出口额大于进口软饮料浓缩液的成本。此外，百事可乐公司还保证，它不仅要在主要城市销售，而且要尽最大努力把可乐销往乡村，并将食品加工、包装和稀释处理等技术提供给印度。百事可乐公司由于向印度提供了一系列利益，赢得了印度各利益集团的支持，最后终于越过了印度国内软饮料公司的反对和反跨国公司立法机构成员的反对，获得了印度政府的批准，占领了印度这一巨大的市场^②。

值得注意的是，虽然公共关系是一个重要的促销手段，但毕竟是一种间接手段。企业不应期望为社会做一件好事就立即得到报应，这样做不仅不能改善企业形象，而且会损害企业形象。企业应从长计议，着眼于企业的长期目标，使企业行为既符合公众利益，又符合企业的长期目标。

第四节 营销组合的促销作用

在营销组合中，产品、渠道和定价等因素也起着一定的促销作用。

一、产品的促销作用

产品本身也能起到促销作用。“一个好的产品能够销售它自

① L. S. 沃尔什：《国际市场营销学》，中国对外经济贸易出版社，1989年1月第1版，第170至171页。

② Philip Kotler, "Megamarketing", *Harvard Business Review*, March - April 1986, pp. 117 - 124.

己”。当然，这并不意味着促销无足轻重、可有可无，但如果产品本身能够做到质高物美、适销对路，那么其销路就有了保障。

除产品本身的功能和质量外，产品的包装装潢也是促销因素之一。包装的作用主要表现在两个方面：一是保护产品，二是促进销售。如果产品的包装在大小、成本、文字说明、色彩和图案的设计等方面能够迎合目标市场的需要，就能够起到“无声的推销员”的作用。我国某些企业的出口产品质量是一流的，但因包装太差，往往给人以低档、低质产品的印象，或者只能被当作三流产品以低价甩卖，或者由国外中间商重新包装、改头换面以高价销售，赚走大部分利润。当然，“草皮包黄金”不行，“金皮包稻草”亦不足取，无论是产品本身还是产品包装，都应与潜在买主的需求相吻合，才能起到促进销售的作用。

产品的牌子和商标也有促销作用。尤其是消费品，其购买者多属外行，对产品的用料、工艺、设计原理并不了解，因而牌子是最重要的购买决策依据之一。

此外，产品的保证和服务也是重要的促销手段。在竞争激烈的国际市场上，向顾客提供保证与服务，已成为增强顾客信心，减少其风险感，从而吸引顾客、扩大销售的有效方法。

二、分销渠道的促销作用

分销渠道是产品从生产者到达最终用户所经历的各种环节和途径。渠道的长短、宽窄等决策，直接影响着产品的分销效率，进而影响着渠道的促销作用的发挥。例如，渠道过长，企业与最终用户之间的中间环节过多，必然影响着企业对顾客的信息传递，或者使信息不能到达目标受众，或者使信息失真、变形，起不到应有的促销作用，甚至起副作用。相反，如果渠道过短，企业或中间商的市场覆盖面有限，也会制约产品的销售。

渠道成员管理的好坏也直接影响着渠道的促销作用。如果中间商选择得当，再配以适当的激励措施，必然会使产品的销路畅

通无阻；反之，中间商选择失当，再加上缺乏经营积极性和责任心，必然会使销路阻塞。总之，只有正确地制定分销渠道决策，才能使产品在适当的时间和地点抵达顾客手中，使渠道起到必要的促销作用。

三、定价的促销作用

定价的促销作用表现得更为明显。首先，价格本身就是一种促销方式，如营业推广中的折价券、降价销售，附带廉价品、折扣等手段，都是利用价格的调整来吸引顾客。其次，价格能够向潜在买主传递有关产品、企业等方面的信息。例如，顾客往往把价格与质量联系起来考虑，往往认为高质产品应定高价，高价产品应具有高质。因此，产品价格本身就成了促销工具，这就要求企业认真研究市场特点，正确地制定价格决策。

复习思考题

1. 简述人员推销的主要步骤。
2. 作为国际企业的推销人员，应具备哪些基本素质？
3. 管理人员应怎样对推销人员进行培训、激励和评价？
4. 在国际营销中采用营业推广方式应注意哪些问题？
5. 简述公共关系的性质和作用。
6. 企业为搞好公共关系可采用哪些手段？
7. 简述营销组合中产品、分销渠道和定价等因素的促销作用。

【案例分析】

CBC 公司的国际公关活动

1982 年初, CBC 公司通讯联络部的副部长丹尼尔·哈伍德先生正在计划一系列的大规模公关活动。CBC 公司每年要为当地的芭蕾舞剧团、歌舞团及各种剧团进行 60 万美元到 70 万美元的赞助。CBC 公司还是当地文学协会的主要资助者。CBC 公司是一个高技术领域的公司。对这类公司来说, 进行这种文化艺术事业的赞助活动是很少见的。但是, 据哈伍德先生说, CBC 公司已从这种赞助活动中获益非浅。除赞助活动以外, 哈伍德先生还自称创造出一种新的公关技术: 在与公司业务联系最密切的一些国家里举办艺术展览。当然, 在不同国家里举办的展览要有不同特色, 要适应各国的文化特点。

1982 年, CBS 公司的主要公关任务是在前西德、法国和中东国家树立起公司的形象, 提高公司的知名度。

公司背景: CBC 公司是一个拥有多种产品的高技术公司。公司职工约有 184 000 人, 有大约 300 个工厂, 在世界各地都设有销售办事处和服务网点。CBC 公司是世界上最大的 50 个工业康采恩之一, 美国十大制造公司之一, 也是美国的主要军工企业。其三大业务领域是宇航、建筑系统和电子。主要产品系列包括喷气式发动机、空调设备、电梯、直升飞机和半导体产品。其他产品还有: 喷气式发动机控制器、环境控制品、飞机螺旋桨、雷达及展示系统、整体指令系统及火控制系统、微电脑、印刷油墨、汽车油漆, 等等。

1982 年, 公司的营业额约为 110 亿美元, 其中的 1/4 来自海外业务。1982 年利润额中的 40% 来自海外业务。

在德国的公关活动: 在德国的艺术展览, 展出的是著名摄影师阿尔弗莱德·艾森思特的摄影作品, 主题为《当代德国》。

CBC 公司在德国的顾客和一些外交官员应邀前来参观。参观者除观看摄影作品外，每人还可以得到一本《当代德国》摄影作品集，此外还可看到一部关于艾森思特创作过程的电影。展出之后还由公司举行一个招待会，并邀请艾森思特出席招待会。此外，那部电影还被送到电视台播放。

在德国的展览结束后，公司将展品运回美国，并在纽约国际艺术中心展出。公司邀请了前西德政府的一些官员、公司的顾客、德国一些企业的高级管理人员以及重要杂志的记者前来参观，除参观艺术展览外，公司还邀请他们参观了公司的主要部门和工厂。

在法国的公关活动：在法国，公司面临着与德国不同的问题。外国企业在法国所遇到的重要问题之一，是社会党政府的国有化政策。在德国，不存在绝对的中心，CBC 公司先后在六个城市里举办同样的展览。而在法国，巴黎是唯一的中心，公司的活动必须围绕着巴黎进行。

在巴黎，CBC 公司与美驻法使馆合作，庆祝“约克镇之战”。大使夫人邀请了 500 人参加了在大使馆举办的艺术展览。

与在德国一样，CBC 公司《巴黎摄影佳作：1935 - 1981》，其中都是第二次世界大战以来的有关巴黎的摄影作品。然后，CBC 公司于 1981 年 11 月在巴黎举办了摄影作品展览。CBC 公司共邀请了 800 人参观，有 760 人到，有三家电视台和几家报纸报道了展览活动。参观者每人可得到一本书。此外，该书还在书店销售，第一周就卖掉 5 000 册。该书先后三次印刷，三次售罄。

除展览外，CBC 公司还向约 3 000 人寄送了小礼品，包括摄影作品、法国著名科学家的传记等。

今后的计划：由于在德国和法国取得了巨大成功，CBC 公司希望在墨西哥、日本、英格兰、意大利、西班牙和中东等地继续开展这种公关活动，因为这些地区都是 CBC 公司的重要市场。国际公关活动进展虽然顺利，但最近出现了一些问题。第一，德

国和法国的一些报纸抨击 CBC 公司，指责 CBC 公司利用艺术来为本公司谋私利。第二，CBC 公司的主要竞争对手通用电气公司和西屋公司也开始采用同样的技术进行国际公关活动。例如，通用电气公司于 1982 年在沙特阿拉伯举办了一个题为“伊斯兰的复兴：奴隶创造的艺术”的艺术展览。

在为今后的公关活动进行规划时，哈伍德先生正在考虑下述问题：通过艺术进行公关活动的方法是否已失去其新颖性和创造力？这种方法在西方文化中很奏效，但在东方文化中和拉美国家中是否会同样奏效？

【问题】

1. CBC 公司的公关对象（或说“公司的公众”）包括哪些方面？
2. 公众形象如何影响 CBC 公司的业务经营？
3. 为什么要通过艺术来扩大公司的知名度？
4. CBC 公司今后应怎样做？

第十三章 国际营销的计划、组织与控制

国际市场上充满了挑战 and 机会。企业为了迎接挑战，赢得机会，就要制定出相应的战略。企业战略是在企业编制战略计划的过程中制定的。此外，这些战略能否顺利地得到实施，在很大程度上取决于企业的组织结构是否适应以及企业是否有得力的手段来控制战略的实施过程。

本章首先简要介绍企业国际营销战略的制定方法，然后探讨各种可供选择的国际营销组织结构，最后研究控制企业国际营销活动的一些基本方法。

第一节 国际营销计划

计划就是对未来的打算。企业欲在竞争激烈的国际市场上求得生存与发展，必须不断地为自己明确前进的目标以及为实现目标而采取的策略。营销计划是整个公司计划的一个重要组成部分，它规定了一定时期内企业营销活动的目标以及达到目标的策略和步骤。通过制定营销计划，可以使企业明确各时期前进的方向，使各级营销人员明确自己的目标和责任，做到心中有数，避免在营销活动中出现大的失误。因此，认真制定营销计划是企业取得营销成功的一个重要保证。

国际营销计划可分为短期计划和长期计划。短期计划又称为

营业计划 (Operational Plan), 一般是年度计划。长期计划又叫做战略计划 (Strategic Plan), 其期限因公司而异, 有五年计划、七年计划、十年计划, 甚至还有二十年以上的计划。本章首先讨论短期计划, 然后再讨论长期计划。

一、短期计划的制定

许多国际企业在制定短期营销计划时, 首先由在各地的子公司制定出其短期计划, 然后由母公司修正和协调。

(一) 子公司制定短期计划的过程

国际企业的子公司一般都要制定短期的营销计划。当然, 各子公司在这方面所花力量不同, 计划的内容不同, 制订计划的程序也不同。在此, 我们只一般性地讨论子公司短期计划的制定过程。

图 13-1 表明子公司制定短期营销计划的过程。许多国际企业的公司总部要事先为子公司制定其营销计划规定出一般性的指导原则, 如计划的程序、内容等。子公司根据总部规定的原则, 下一步便可以开始形势分析 (Situation Analysis)。形势分析一般包括下述几个方面的内容: 一是上期计划的执行情况, 如目标完成情况, 超额完成或尚未完成的原因等; 二是现状分析, 主要是指企业目前的资源状况、市场需求状况、竞争对手现状、本公司的市场份额、优劣势分析以及本子公司当前的主要机会和问题等。应该指出, 在制定计划的过程中, 形势分析是最重要的一个步骤, 是其他步骤的基础。如果不能正确地评估自己的起点和环境, 就可能会导致整个计划的失败。

在形势分析之后, 下一步要进行的是前景预测, 其内容如子公司资源条件的变化趋势, 市场需求的变动趋势, 竞争对手今后的竞争策略, 子公司销售额的前景等。预测的方法可采用定量方法, 也可采用定性方法, 还可将两种方法加以结合使用。预测人

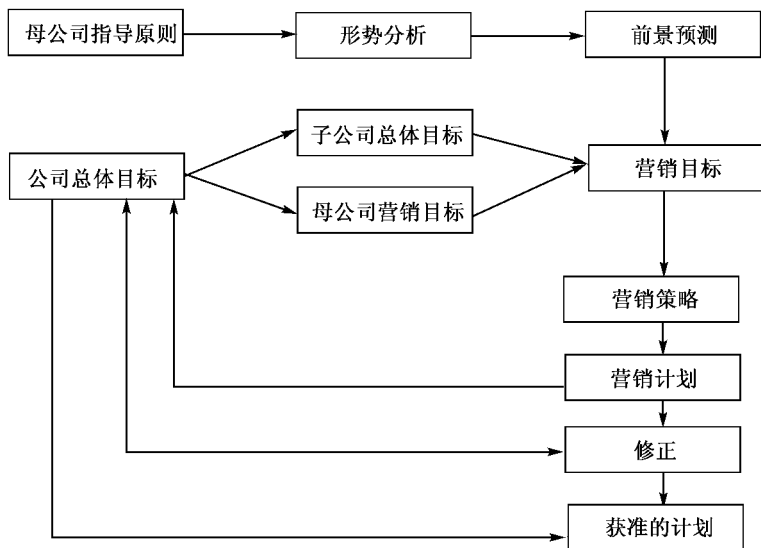


图 13-1 子公司短期营销计划的制定过程

员可以是本子公司的人员，也可以是委托的外部专业机构，应视子公司的条件而定。

前景预测之后，就要确定下一计划期子公司营销目标，如销售额增长目标，市场份额增长目标，投资收益率目标，开拓新市场、新产品目标，公司声誉目标等等。这些目标的确定当然要以前两个步骤（形势分析和前景预测）为基础。此外，还要受到两方面的制约：其一是子公司总体目标，其二是母公司的营销目标。因为子公司的营销目标既是子公司总体目标的一部分，又是母公司整个营销目标的一部分，所以要受到它们的制约。当然，子公司的整体目标和母公司的营销目标又要受到母公司总体目标的制约。

有了目标还不够，还要有达到这些目标的具体步骤，也即营销策略。为了实现上述目标，子公司应在产品、渠道、促销、定

价诸方面进行哪些改进? 如何将责任落实到各个部门甚至人员? 这些都是营销策略中所要规定的问题。

下一步是编制营销计划。应该指出, 计划 (Plan) 与制定计划 (Planning) 有不同的含义。计划只是制定计划过程中的一个步骤, 只是一个书面文件, 而制定计划则是一项重要的管理职能或管理制度, 包括为编制计划而进行的各种准备、计划的编制甚至包括计划的执行和控制过程。当然, 编制计划也是整个计划制定过程的一个重要环节, 它以书面文件的形式规定了下一阶段营销工作的目标以及为实现这些目标而应采取的策略和步骤。

子公司应将编制出的书面计划上交母公司, 由母公司负责审核, 并根据公司的总体目标对子公司的计划提出修改意见。子公司可根据母公司的意见和本子公司的具体情况对计划进行适当修改, 然后送交母公司批准。一经批准, 子公司便完成了短期营销计划的制定过程。

应该指出, 上面所讨论的只是一个简化过程, 并不一定适应各公司的具体情况。譬如, 有些大型的多国公司在各国设有子公司, 而且还在世界几个主要地区设有区域性总部 (Regional or Area Headquarters)。这样, 子公司的计划过程就要经历更多环节, 受到更多的制约。又如, 有些企业介入国际营销的程度还没有这样深, 只在少数几个国家中有出口业务, 这些企业的计划制定过程可能会更简单一些。

此外, 我们这里讨论的是一种互动制定计划 (Interactive Planning) 的过程, 即先由母公司提出制定计划的指导原则, 然后由子公司根据母公司的原则制定计划草案, 最后由母公司和子公司进行协商和修正, 从而完成计划制定过程。但是另外还有一些企业并不是这样制定计划, 而是自上而下地制定计划 (Top-down Planning), 即主要由公司总部下达计划, 子公司基本上没有发言权; 或是自下而上地制定计划 (Bottom-up Planning), 即公司总部完全下放权力, 由子公司自己制定计划。各个企业应

根据自身条件在这三种计划制定方法中作出选择。一般来讲,互动制定计划的方法比较优越^①,因为这种方法兼顾了母公司和子公司双方的利益、目标和环境。

(二) 母公司的短期计划

母公司的短期计划一般是在各子公司短期计划基础上制定的,但这并不意味着在各子公司计划完成之后才开始制定母公司的计划。母公司的计划过程早在子公司制定计划之前就已开始了,这就是说,母公司向子公司提供的制定子公司计划的指导原则,就是母公司计划制定过程的开端。在子公司计划制定过程中,母公司不断地提出自己的意见,也是母公司本身制定计划的必要过程之一。母公司在提出意见之前,必须经过充分的调查和研究,掌握大量的和决策有关的信息。经过与子公司反复协商和对子公司计划的反复修改,帮助子公司完成其短期营销计划。这时,公司总部的计划人员面临的任务,就是将各国子公司的计划进行比较分析,然后制定出母公司的总体营销目标及其策略。

母公司的总体营销目标基本上由各国子公司的营销目标构成。除此之外,总体目标中一般还包括开辟新市场的目标。例如,公司在某些国家里尚无营销业务,或者介入的层次较浅,如果这些国家需求上涨很快,很有发展潜力,而且从政治、法律、文化、经济诸方面的环境因素来看,进入这些国家很有利,那么公司的总体营销目标中就应包括这些新目标。

在制定公司总体计划时,应注意两个重要问题:一是注意公司资源在各国之间的合理分配;二是注意对竞争对手的分析。各国子公司的经营现状、经营前景各不相同,母公司应逐步地把资源撤出那些没有前途的市场,对于那些潜力很大的市场应追加投

^① Warren J. Keegan, *Multinational Marketing Management*, 3rd. ed., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1984, p. 533.

资。此外，许多大型国际企业都把主要技术力量（如研究与开发部门）保留在公司总部，因此母公司还应合理安排资源在母公司和各子公司之间的分配。

进入 20 世纪 80 年代以来，许多大型公司都更加重视对竞争对手的分析。这种分析可以从四个方面进行。第一，它们未来的目标是什么？包括今后一定时期的财务目标 and 市场目标。第二，它们的资源如何？优势何在？劣势何在？第三，它们目前的策略是什么？第四，它们的前景如何？能否实现它们的目标？这种分析对于公司制定营销计划很有帮助，无论是形势分析，还是确定目标和策略，都需要对竞争对手进行详细的分析。

二、长期计划的制定

近年来，企业愈来愈重视长期计划的制定，主要原因是世界市场更加复杂多变，竞争日益激烈，为了应付这种复杂局面，企业必须具有长远的战略观点，制定长期的战略计划。

（一）长期计划的特点

与短期计划相比较，长期计划有以下几个特点：

1. 长期性

如前所述，长期计划的期限一般为 5 年，更长的则有 7 年、10 年甚至 20 年以上。

2. 战略性

长期计划所关心的不是日常经营中的问题，如某国市场上的媒介选择、其产品保修期的长短等，而是更关心一些重大的战略问题，如公司将向哪些产业发展？公司将进入哪些国家的市场？公司在今后若干年内在市场份额和销售额等方面达到什么目标？如此等等。

3. 复杂性

较之短期计划而言，长期计划更为复杂，它需要对世界贸

易、生产、技术、竞争等重大问题作出判断和预测，所需要的信息量更大，有时不得不委托企业外部的力量进行调研和预测。

4. 灵活性

尽管要花大气力进行调研和预测，但世界贸易环境是多变的，不可能预测得十分准确，十分详细，这就要求对企业的长期计划进行应变性调整。实际上，大多数企业和长期计划都是“滚动式”计划。例如，2003 年制定 2004 - 2008 年的五年长期计划，到 2004 年再制定 2005 - 2009 年的五年计划。这样做既能使企业保持长期的战略观念，又不致使长期计划成为僵化的教条。

（二）母公司的长期计划与子公司的长期计划

从各国企业的实践来看，目前在子公司层次上还很少制定长期战略计划。原因在于：第一，企业制定长期计划只是近些年来做的事情，虽然在企业界普遍受到重视，但大多数企业还只是在母公司层次上进行尝试；第二，制定长期计划需要专门的人才，而子公司层次上一般还比较缺乏这种人才；第三，制定长期计划需要对整个国际市场具有较深入的了解，需要掌握大量有关世界各国政治、经济、文化、法律等方面的信息，子公司往往还不具备这样的能力。

尽管大部分子公司尚未独立地制定自己的长期计划，但是许多子公司都在某种程度上参与了母公司长期计划的制定。许多母公司在制定其长期计划时，或请子公司派人参加，或者向子公司征询意见。因为子公司对所在国的营销环境更为熟悉。

（三）制定长期计划的程序

长期计划的制定程序与短期计划的制定程序基本一致。计划人员应首先检查过去若干年期间企业的经营效果和计划完成情况，总结经验，找出存在的问题。其次是分析企业的经营现状，

如企业在世界各国子公司的经营现状,所占的市场份额,竞争对手的状况,世界各国政治、经济、文化、法律等环境因素的现状等。第三是前景预测,如未来若干年中,世界经济、技术、贸易和竞争格局将发生哪些重大变化,对本企业产品的需求将发生什么影响等。第四是确定目标。计划人员应根据对前景的预测,为本企业今后的发展确定目标,如企业应向哪些产业发展,企业应进入哪些国家、应撤出哪些国家,企业应发展哪些新技术、新产品,等等。第五是制定战略与战术,即为实现这些目标而应采取的行动方案和步骤。第六是落实监督和控制手段,即如何保证上述战略和战术得以实施。第七是决定计划调整措施,即当环境发生重大变化,计划已不符合实际时,由哪些人负责以及怎样来调整现有计划。最后是编制计划。计划人员将上述诸方面的内容形成一个正式的文件,从而完成计划制定过程。当然,各类企业的条件不同,环境不同,制定计划的程序也各异,这里所讨论的只是一个基本程序和方法。

第二节 国际营销组织

组织 (Organization),就是指企业合理地利用企业的各项资源 (主要是人力资源),以实现企业目标的过程。在这个过程中,企业应首先明确企业目标,即应该完成哪些工作和任务;其次将这些工作和任务进行分类,即划定专业分工;然后指定企业人员负责完成各项工作和任务,即协调人员与任务,明确职权与责任。企业组织工作的根本目的就是为了达到最佳的周转效率,保证企业各项战略的实施。

对于从事国际化经营的企业而言,要想在千差万别、竞争激烈的国际市场上立于不败之地,就必须尽可能地适应各子公司所在地不同的社会、政治、经济和文化环境,同时又必须建立强有

力的公司总部，对全公司的经营活动进行统一的协调和控制，以最大限度地利用企业的资源。国际营销组织的目标就是要避免企业组织机构的重复设置，使企业的资源达到最佳的配置，发挥最佳的效能。

一、国际营销组织的发展阶段

企业在设计国际营销组织时至少应考虑下列七个因素：一是企业业务量的大小，包括国外业务量和企业总的业务量；二是企业所占市场的数目；三是企业参与国际市场营销的程度；四是企业从事国际营销的目标；五是企业从事国际营销的经验；六是企业的性质，产品是属于技术复杂型的，还是属于服务型的；七是企业营销任务的性质。由于每个企业的条件不尽相同。所以其国际营销组织的发展阶段也各不相同。不过，企业组织国际营销的方法大致可划分为两大类：一是分开经营的组织形式；二是一体化经营或称世界性公司的组织形式。分开经营的组织形式是指企业将国际业务与国内业务区别对待，专门设置一个独立的部门负责企业的国际营销活动。一体化经营的组织形式是指企业不加区别地对待所有的业务活动，无论是国内业务，还是国际业务，企业都一视同仁。企业的所有活动，包括原材料的采购，人员的招聘，产品的销售等都是全球性的。

分开经营的组织形式随着企业参与国际营销程度的加深大致经历了以下三个阶段：

（一）出口部（Export Department）

有些企业初涉国际市场，只有一部分出口业务，但企业已经认识到了出口工作的特殊性质，便组成一个专门从事出口业务的适当规模的出口部。所谓适当规模，是指出口部的规模大小要与出口业务量的大小相适应。有的企业只有少量出口业务，出口部可能只有三五人组成，如有的出口部只有经理，秘书和一二个专

职人员组成。有些企业的出口业务较大，其出口部的规模也应与之相适应，如有些规模较大的出口部本身又下设推销处、调研处、运输处、单证处和广告宣传处等。

出口部的组织形式只适应于那些只有出口业务的企业。如果企业在更深程度上参与国际营销，比如在国外进行技术转让，建立合资企业或独资企业，则出口部的形式显然已不能胜任，应该采用其他组织形式来管理已经发展了的国际营销业务。

（二）国外子公司（Foreign Subsidiaries）

当企业的国际营销业务由单纯的产品出口发展到国外生产和销售之后，原来的出口部就可能被国外子公司所取代。如图13-2所示，国外子公司直接受总公司经理领导，总经理独立负责国外子公司的生产和经营活动，公司总部的管理职能部门，如生产、营销、财务、人事等不参与国外子公司的经营决策。这种组织形式通常是企业在开始进行国际化经营时所采取的组织结构。

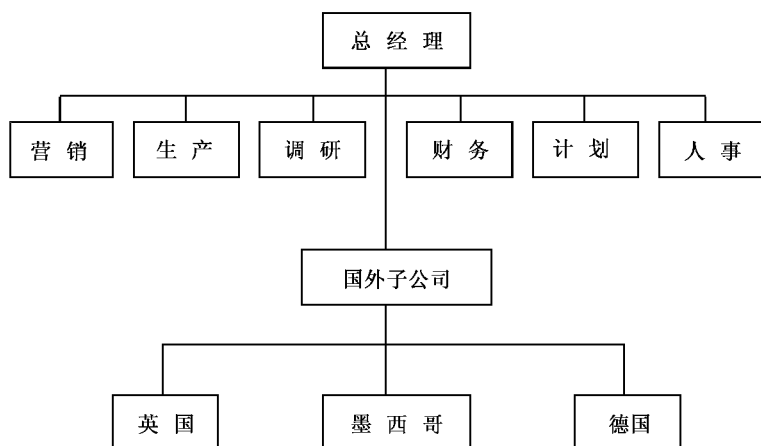


图 13-2 国外子公司组织形式

（三）国际部（International Division）

随着企业国际业务的不断增加，企业对海外子公司的协调和指挥越来越复杂。这时，单凭公司总经理负责国际业务已经难以适应，需要成立一个国际部，全面负责企业不断发展的国际化生产和经营活动的协调和指挥。图 13-3 显示了国际部组织结构的一种形式。在国际部这种组织结构下，公司总部的职能部门可以参与也可以不参与国外子公司的国际营销管理活动。一般说来，在国际部力量较大，管理职能健全的情况下，公司总部的职能部门较少参与国外子公司的营销管理；在国际部力量较为薄弱的情况下，公司总部往往向国外子公司提供诸如市场调研，广告宣传等服务。

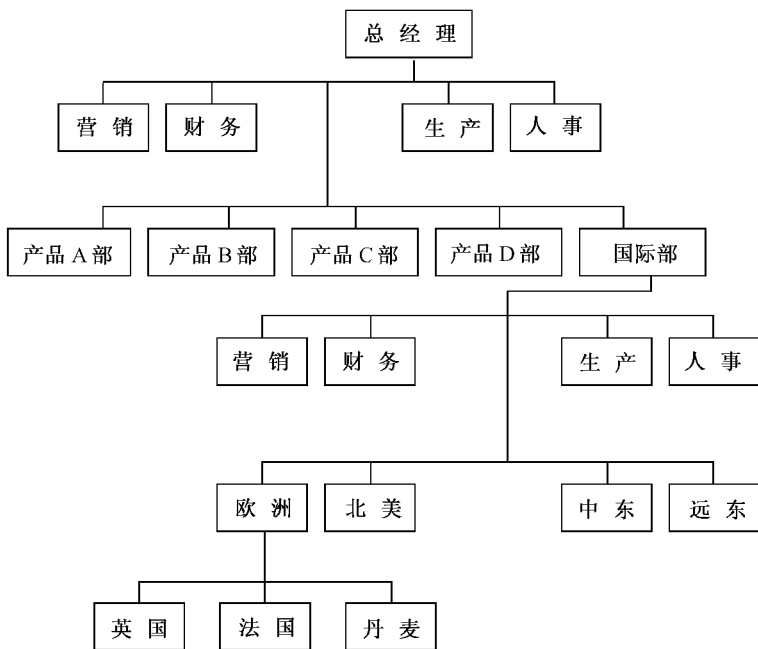


图 13-3 国际部组织形式

国际部这种组织形式有以下优点：第一，国际营销活动需要专门的知识和技术，企业采取国际部的形式，可以集中专门人才于一个部门。如果企业的国际营销人才都分散在各个部门，那就不能高效率地集中力量搞好国际营销。譬如，一个具有许多产品部的国际企业如果不设立国际部，而由各产品部各自为政，分别开展国际营销业务，那么就必然会导致机构重叠和资源浪费。

第二，对于具有大量国内营销业务的企业来说，在公司总部设立负责海外营销的国际部有利于避免失掉有利的国际营销机会，有利于企业利用国内和国外两种资源，开发国内和国外两个市场。

第三，成立国际部有助于公司上层管理人员树立全球化经营的思想，了解公司决策对于海外营销经营活动的影响。国际部通晓国际经营业务的专家可随时协助公司上层管理人员进行战略决策。由于国际部领导企业的各个海外子公司，国际部的专职人员能从全局的角度观察和分析问题，所以国际部提供的国际市场信息往往比国外子公司单独提供的信息更全面，更客观。

国际部这种组织形式的主要缺点是：当企业的国际业务增长迅速而且潜力很大时，国际部并不一定能得到应有的重视。因为尽管国际部是企业诸部门中的一个独立的部门，但企业最高领导人有可能不把它放在与其他部门同等重要的位置上，这样就会出现贻误国际营销机会的可能性。这种组织形式的另一潜在局限性是，当企业的国际市场机会看好时，其他部门都想争抢从事国际业务，从而造成自相竞争、渔翁得利的不利局面。

一体化经营的组织形式简称世界性公司或全球性公司。这种组织形式的特点是不分国内业务和国际业务，企业最高领导阶层的经营思想是国际导向型的，企业各部门都同时从事国内业务和国际业务的管理工作，企业对产品的制造，市场营销和资金流动等进行全球性统一规划。图 13-4 显示了世界性地区型公司的组织结构。

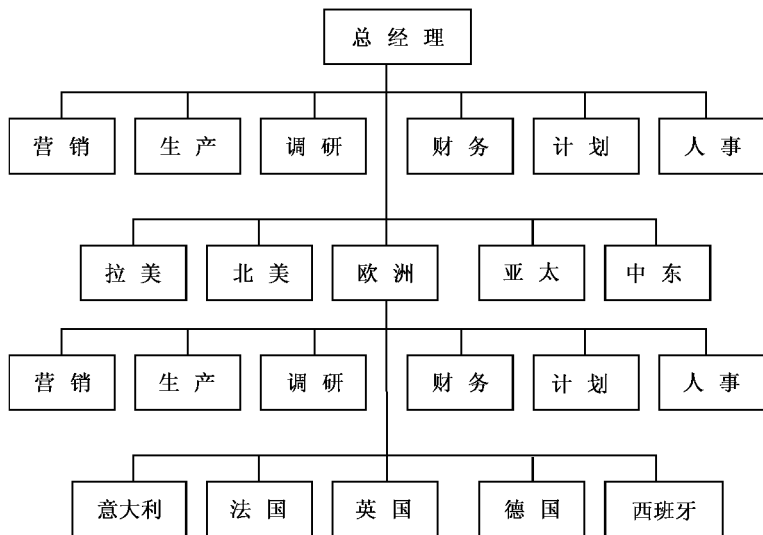


图 13-4 世界性地区型公司组织形式

这种组织形式的目标在于充分发挥国际化经营的优势，既重视国内市场，又重视国际市场。哪里机会更好，就向哪里投放更多资源。这种组织形式的潜在缺陷在于企业各部门的人员不一定都具备从事国际营销业务的经验和技能，世界性公司难以摆脱母公司所在国政治、经济、社会、文化和法律制度等方面的烙印，从而难免造成经营中的失误，使企业难以发挥预期的国际化经营的优势，实现企业资源的全球性最佳配置的目标。

二、国际营销组织结构类型

无论企业的组织形式是国际部还是世界性公司，都需要对其组织结构进行更深一步的设计。国际企业的经营决策通常需要三个方面的专门知识：地区知识、产品知识和管理职能知识。比如，国际企业在决定是否在巴西市场上推出某种新产品时，显然

要求决策人员有地区知识,了解巴西市场的特点,当然,产品知识和营销技能也是必须具备的。因此,尽管各类企业的国际营销组织结构的设计都不尽相同,但大致可按对上述三种专门知识的侧重程度分为四种基本结构,即职能型结构 (Functional Structure)、地区型结构 (Geographic Structure)、产品型结构 (Product Structure) 和矩阵型结构 (Matrix Structure)。

(一) 职能型结构

所谓职能型结构是指企业根据其主要管理职能设立有关部门,如营销部、生产部、市场调研部、财务部、计划部、研究与开发部等,各部门均负责企业的国际业务。这种结构设计的重点是发挥企业管理职能方面的知识,所以在下列情况下,企业最适宜采用职能型结构:(1) 企业产品系列不多,或属于同质产品系列,对不同的国际市场所需的对产品的改变不大。此时,产品知识在不同的国际市场上不是一个变量,所以在组织机构的设计中无须突出产品知识;(2) 企业的经营和销售活动在各国之间的差异不大,即地区差异较小,地区知识不太重要时,可采用职能型结构。

由于企业在国际营销中很少能达到上述两个条件,所以那些具有较大国际营销业务的企业很少采用这种职能型结构。不过,这并不等于说管理职能知识对于国际营销无足轻重。事实上,在其他组织结构的企业中部离不开管理职能知识。

(二) 产品型结构

第二种结构是产品型结构(如图 13-5 所示)。这种结构要求企业根据经营产品的类别来划分组织结构,各产品系列部都要担负国际和国内营销的责任。事实上,图 13-5 显示的是世界性产品型公司的组织结构,各产品系列同时从事国内和国际的营销业务,对产品生产,市场营销和资金流转等进行全球性的统一

规划。

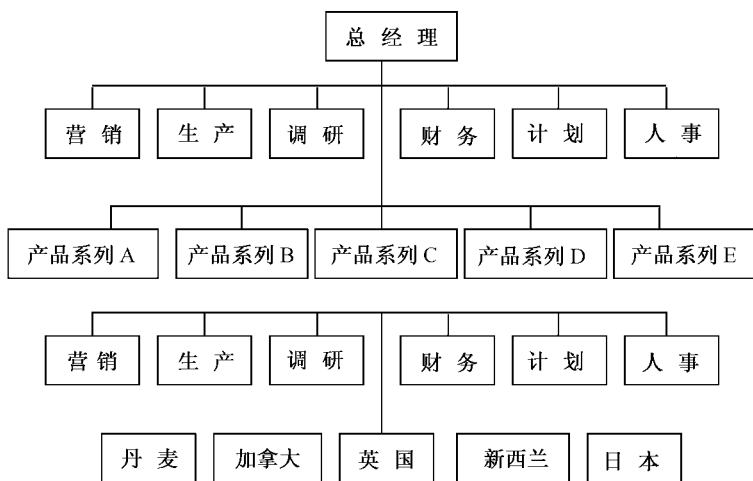


图 13-5 产品型结构

当企业的若干产品系列彼此之间相关程度很低，各类产品都需要专门的营销技术和人才时，最适合采用这种组织结构。

产品型结构的最大优点在于其灵活性，当企业涉足新的产品领域时，只要在组织结构上增加一个新的产品系列部就行了。另外，产品型结构有助于企业对各个产品系列给予足够的重视，防止企业忽视开发新产品和那些销售量虽小但有发展潜力的产品。然而，产品型结构也有一些潜在的局限性：第一，当国内市场销量较大时，如果某产品系列部又缺乏开拓国际市场的技能和人才，那么很可能失掉许多本来有利可图的国际市场营销机会；第二，产品型结构的一个普遍存在的缺点是缺乏地区知识，因为每个产品系列部不可能全部配备熟悉各地区市场的专门人才；第三，由于各产品系列部各自开展国际营销活动，所以各产品系列部之间不可避免地会发生矛盾和冲突，而且全公司范围内的协调

和统一指挥也难以实现。

（三）地区型结构

除了上述两种组织结构外，企业还可以按照其从事营销活动的地区来设计其营销组织结构。图 13-3 中，国际部的组织形式是由地区型结构组成的，欧洲、北美、中东和远东是图示企业国际营销活动的主要地区。图 13-4 中的世界性地区型公司组织形式是地区型结构的又一例子，图中世界性公司全球营销的主要地区是：南美洲、北美洲、欧洲、亚洲和太平洋地区以及中东地区。

地区型结构适用于下列情况：（1）企业从事营销的主要地区之间差别较大，而每个地区内各国之间的差异较小（如欧洲经济共同体）。随着地区内各国经济一体化程度的加深，企业可以采用地区型组织结构，在同一地区之内使用大致相同的营销技术和管理方法。（2）在企业经营的产品系列较少、产品的技术性能和营销方法比较接近时，企业应采用地区型组织结构。

尽管许多国际企业采用地区型组织结构，但这种结构并非十全十美，其最大的缺陷在于可能导致管理职能的重叠，从而造成企业资源的浪费。各地区管理机构为了获得必要的产品和管理职能知识，就各自设立营销，生产，财务等职能部门，这样就必然会导致机构重叠和效率低下。另外，地区型结构也可能导致各地区各自为政，从而牺牲全局利益。

（四）矩阵形结构

在组织结构方面的一个最新进展是矩阵型结构的出现。近二十年来，一些大型的国际企业对传统的组织结构（如职能型结构、产品型结构、地区型结构等）只能在某一方面进行协调所带来的种种缺陷感到不满，于是开始着力研究和设计一种新的结构形式，使其既能同时对产品、地区因素加以协调，又能发挥分

权管理的优越性，这就使矩阵型结构应运而生。

矩阵型结构的特点是：海外子公司管理人员不仅要听从地区经理的指挥和协调，而且要听从产品经理的指挥和协调。换言之，海外子公司管理人员有两个上级，要对两个上级负责。从公司角度来看，矩阵型结构存在着两条“指挥链”（Chain of Command），而不是通常的单一指挥链。产品经理要负责本产品系列在世界各地经营和销售；地区经理则负责各种产品系列在本地区的经营和销售。对于某一产品系列在某地区的重大营销决策，要由产品经理和地区经理共同参与制定。图 13-6 是这种矩阵型结构的简单模型。

矩阵型结构最适用于那些产品经营范围高度多样化而且地区经营范围也高度多样化的企业，因为矩阵型结构兼顾了产品和地区两大变量在营销决策中的重要性。这种结构的主要缺点在于管理中的困难。产品系统和地区系统都有自己的目标和规划，在具体的营销决策过程中，很容易产生冲突，使海外管理人员无所适从。要克服矩阵型结构内在的矛盾和冲突，经理人员都必须有很强的领导才能和出色的协调工作的能力，企业必须有健全的计划和控制系统。此外，许多决策是产品经理和地区经理协调与折衷的结果，因此企业难免会丧失一些营销机会。

三、国际营销组织结构的选择

企业无论怎样设计其营销组织结构，其根本目标都是要保证企业各项营销决策的顺利实施，使企业组织结构做到两方面的适应：一方面要适应国际市场环境；另一方面要适应企业内部产品、技术、资源等条件。具体说来，企业在设计其营销组织结构时，应重点考虑下面几个因素：

（一）产品和地区的多样化程度

许多产品高度多样化的大型国际企业都是以产品系列为基础

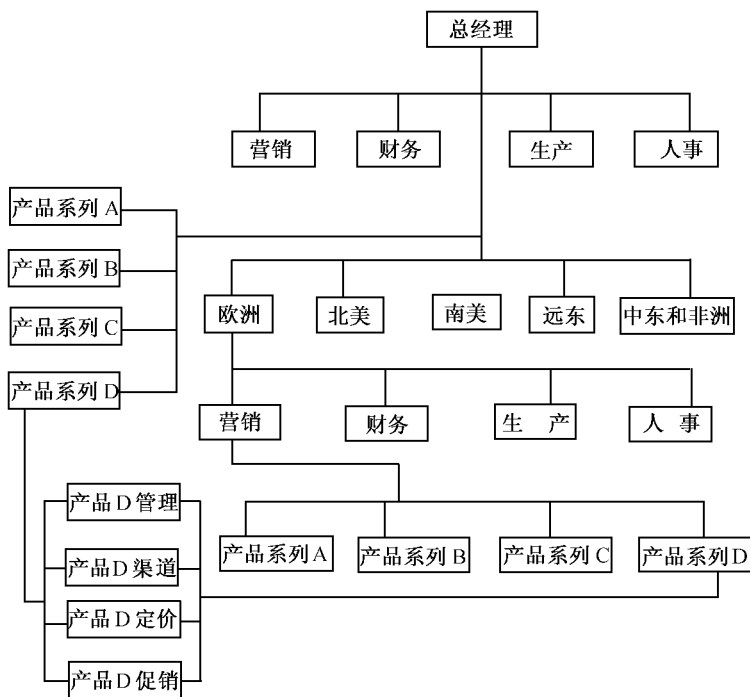


图 13-6 矩阵型结构

进行分权管理的，即采用以产品型结构为主的组织设计。这是因为，产品不同则市场不同，需要的营销技术和人才也不同。在这种情况下，采用产品型结构便于对营销工作进行有效的管理。反之，如果企业产品系列很少，或各产品系列之间的相关程度很高（基本上属于同质产品），企业就可以在产品方面进行相对集中的管理，而在其他方面（如地区）进行相对分散的管理。

有些企业经营的地区范围很广，各地区之间在经济、文化、政治、法律诸方面表现出很大的差异，需要不同的营销技术和人才，这时企业不宜对各地区的营销活动进行集权管理，而比较适合采用以地区为基础进行分权管理的组织结构。相反，如果企业

从事营销活动的各个地区之间差别较小（例如美国市场与加拿大市场就比较相似，欧洲经济共同体诸国市场亦较接近），就可以在地区方面进行较为集中的营销管理，而在其他方面进行分权管理。

假如一个企业在产品和地区两方面的多样化程度都很高，往往比较适合采用矩阵型结构。因为此时只在产品方面进行分权管理，就容易忽视各地的特性；只在地区方面进行分权管理就可能忽视各产品系列的特性，而在这两方面都高度多样化的企业营销管理中，两方面中的任何一个方面都是不容忽视的。矩阵型结构正是能够兼顾这两方面特性的一种组织设计。

（二）国际营销业务的比重

如果企业的国际营销业务占企业总业务量的比重很小，就可以采用职能型结构，对整个企业的国际营销活动进行较为集中的管理。反之，如果企业的国际营销企业占企业总业务量的比重很大，就应该采用产品型结构、地区型结构或矩阵型结构。

以美国的几个公司为例。美国的国际商业机器公司（IBM）、斯派里·兰德公司（Sperry Rand）和控制数据公司（Control Data）都属于电子计算机行业，但这三个大公司采用了不同的组织结构。斯派里·兰德公司由于其高度多样化的产品系列而采取了产品型结构；国际商业机器公司在许多国家和地区中从事营销活动，因此采取了地区型结构；控制数据公司的国际营销业务比重较小，尚不需要高度分权化的组织机构，所以采用了职能型结构。^①

如前所述，对于那些国际营销业务比重较大的企业来说，产品因素和地区因素最为重要。有些企业认为产品因素重要，因而

^① Subhash Jain, *International Marketing Management*, Boston: Kent Publishing Company, 1984, p. 630.

采用了产品型结构。但这些企业认为地区因素也不能完全忽视，于是采用了一种补救措施：即在产品型结构基础上进行地区分组。同样，有些采用地区型结构的企业也在此结构基础上考虑了产品因素。图 13-7 给出的是在产品型结构基础上进行地区分组的例子。

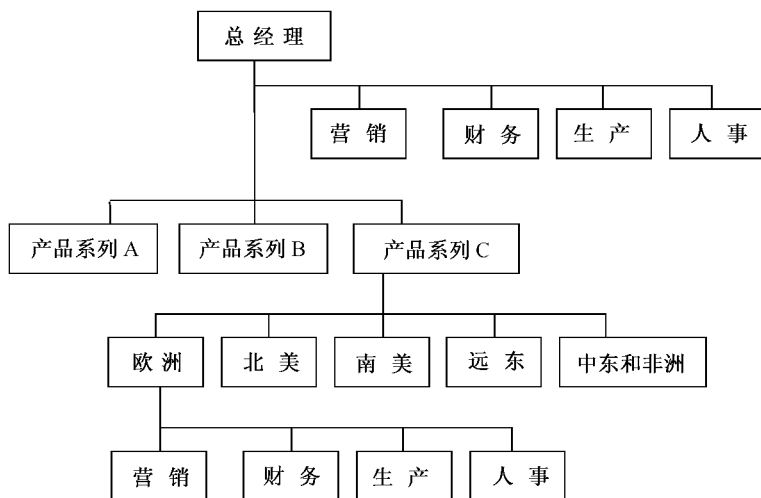


图 13-7 在产品型结构基础上考虑地区因素

美国的两位研究跨国公司经营管理的研究人员斯托福德（John M. Stopford）和韦尔斯（Louis T. Wells）在对跨国公司的组织机构进行了大量调查的基础上，提出了国际企业选择组织结构的四阶段论。

第一阶段：在企业进行国际营销的初级阶段，即当企业海外产品的多样化程度和企业海外营销业务比重都较低时，一般会采用国际部的组织结构。

第二阶段：当企业在海外的销售额大量增加，而在海外的产品多样化程度仍较低时，通常会采用地区型结构。

第三阶段：当企业的海外产品多样化程度提高时，理想的组织机构是世界性产品型结构。

第四阶段：最后，当企业的海外产品多样化程度和企业海外营销业务的比重都较高时，企业应考虑采用矩阵型结构。

国际企业在组织结构设计方面的这一演变过程，如图 13 - 8 所示。

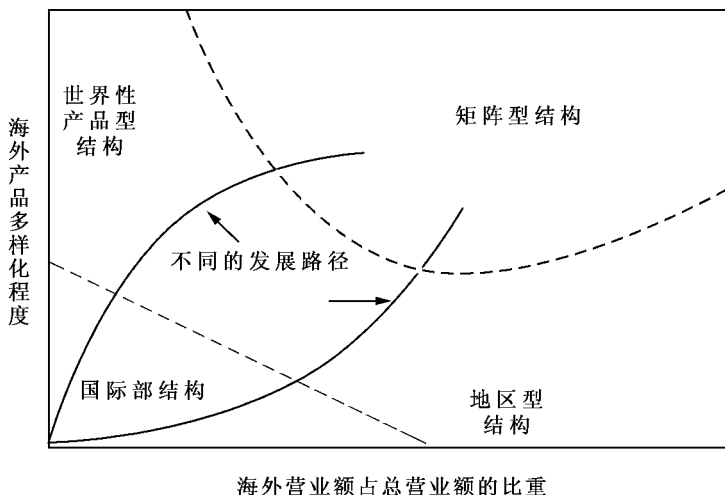


图 13 - 8 国际企业组织结构演变模型

第三节 国际营销控制

一、营销控制的必要性

企业通过制定国际营销计划，确定了企业在海外营销活动的目标及达到目标的策略；通过组织结构的设计和选择，确定了权力和责任的分工。为了监督和指导营销策略的实施过程，保证营

销目标的实现,企业还应对海外营销活动进行有效的控制。只有计划和组织而没有必要的控制,就难免出现计划的执行过程中出现偏差,甚至导致营销目标的落空。可见,营销控制就是指对营销计划执行过程的监督和评估,纠正计划执行过程中的偏差,旨在保证既定营销目标的实现。营销控制是营销管理的一个重要组成部分。

在国际营销中,控制的必要性取决于企业分权管理的程度。如果企业采取了高度分权化的管理方法,那么公司总部对各国子公司进行严格控制的必要性就不大,但各子公司本身对其下属的控制就变得比较重要了。反之,如果企业采取的是高度集权化的管理方法,则公司总部就有必要而且有可能对各国子公司的营销活动进行严密的控制。当然这并不意味着子公司本身应放松对下属营销活动的控制。

二、国际营销控制的步骤

国际营销的控制过程主要分为三个步骤:一是明确标准,二是绩效评估,三是纠正偏差。

明确标准,就是要向所有执行计划的人员明确对其工作进行衡量和评估的标准。一般来说,营销工作好坏的标准就是指营销目标的完成情况,而这些目标和完成目标的总的策略一般都在企业营销计划中有所规定。企业营销控制人员应向所有执行计划的人员明确他们所担负的责任和应该达到的目标。

绩效评估,就是根据已明确的控制标准对计划执行人员的工作进行检查和评估。在国际营销中,公司总部对子公司的检查是通过建立报告制度来进行的,即总部要求各子公司定期提交经营结果报告或在制定重大决策时向总部报告。报告的形式可以是电话、电报、电传,也可以是正式的书面报告或会议报告。除报告制度外,公司总部的控制人员还可定期对子公司的营销工作进行巡回检查,通过实地考察来了解各子公司的经营状况。

在通过各种方式了解了各子公司的营销现状之后，公司总部需要对各子公司的营销绩效进行评估，即分析和判断哪些子公司在哪些方面完成了预定目标，哪些子公司在哪些方面背离了预定目标或出现了偏差。

纠正偏差，就是对那些背离了预定目标的子公司提出纠正意见，要求子公司迅速采取措施，保证计划的完成。当然，有时会出现这种情况：子公司背离了公司计划中的目标，不是因为子公司的营销措施不当，而是因为计划欠妥，目标订得过高或不当。在这种情况下，应该纠正的不是子公司的营销措施，而是公司总部的计划本身。

三、影响国际营销控制的因素

国际营销控制的方法不是千篇一律的，不同的企业由于各自的条件和所处的环境不同，所以采取的国际营销控制手段也不完全相同，有时甚至可能截然不同。一般说来，影响国际营销控制的因素包括以下几个：

（一）国内营销控制方法

大多数国际化经营的企业都是首先在国内市场上取得成功后开始开拓国际市场的，在国际营销控制中，这些企业便继续沿用那些在国内市场营销中已被证明行之有效的控制方法。这种策略之所以可取，是因为国内营销控制方法已被实践证明行之有效，而且企业上上下下都熟悉并习惯于这种传统的营销控制方法。企业的营销控制方法只有被全体员工所了解和接受才能得到彻底的实施，发挥积极的作用。事实上，现在许多国际企业已经在传统的国内营销控制方法的基础上建立起了一整套标准化的控制制度，用以控制企业在全范围内的经营和销售。国际企业的公司总部要求国外子公司定期提交标准格式的有关经营状况的报告。如果国外子公司的规模较小，则定期报告的内容可以简略，报告

的周期可以缩短。这种标准化的报告控制制度有利于国际企业在全世界范围内比较各个子公司的经营状况,有利于国际企业人才和信息在全公司内的流动。

(二) 交通和通讯系统

影响国际营销控制的另一个主要因素是交通和通讯设施的发展水平。一个世纪以前,由于交通和通讯设施很不发达,企业不得不采取高度分权化的管理。今天,交通和通讯手段已经得到了飞跃的发展,除了陆上交通和海上交通外,飞机已经成为世界上主要的远距离交通手段。这使得国际企业总部的管理人员能定期和国外子公司管理人员进行面对面的商谈。电话、电传和传真等电子通讯手段使公司总部和国外子公司能保持不间断的接触。发达的现代交通和通讯系统使国际企业加强国际营销控制成为可能。

(三) 母公司和子公司间的距离

在其他条件都一样的情况下,母公司和子公司间的距离越大,母公司对子公司的控制就越小,子公司享受的自主权也就越大。这是因为遥远的距离不仅增加了旅差费用和使用电话、电传和其他电讯设备的费用,而且也可能延误决策的时间,因此,随着子公司与母公司距离的增大,母公司对子公司的授权范围也将增加。

(四) 产品的性质

产品的性质直接影响国际营销控制的方法。技术复杂的产品由于在世界各地的用途很接近,所以可以由公司总部集中制定,制定统一的控制标准和绩效评估方法。计算机和许多工业产品都是属于对文化环境不敏感的产品,所以可以采取统一的国际营销控制方法。药品和食品以及许多日用商品如衣服等是属于对文化

环境敏感的产品，所以对这些产品的控制不能一刀切，而要对具体情况作具体分析，采取分权式的控制方法。

（五）环境差异

母公司和子公司所处的政治、经济、社会、文化、技术、法律等环境相差越大，母公司对于公司的授权范围就越大，子公司所受的控制也就越小。例如，由于加拿大和美国在政治、经济、社会、文化等方面很相似，所以许多美国跨国公司对设在加拿大的子公司进行高度集权化的控制。许多国际企业为了加强对国外子公司的控制便采用了地区型的组织结构，成立若干个地区总部，使得各地区之间环境差别较大，而每个地区内各国之间环境差异较小。

（六）环境的稳定性

子公司所在国环境（尤其是政治和经济环境）越不稳定，母公司对子公司的营销控制就越小。在子公司所在国环境动荡不时，对母公司来说比较明智的办法是放手让处在第一线的子公司独立决策，自主经营。

（七）子公司的绩效

当国外子公司能圆满完成母公司制定的营销计划，绩效卓著时，母公司对其控制将放松，国外子公司的自主权将加大。相反，当国外子公司完不成计划，屡遭败绩时，母公司对其控制将加紧，国外子公司享受的自主权不可避免地要被削弱。

（八）国际营销业务的比重

国际营销业务的比重越大，公司总部的职能管理人员也就越多，对子公司的控制相应地就越广泛。反之，国际营销业务的比重越小，公司总部所能雇佣的职能管理人员就越少，对子公司的营销控制也

就越狭窄。大型的国际企业不仅在公司本部设置诸如营销、财务、生产、人事等管理职能部门。而且在地区总部，产品系列部和国家子公司一级设立管理职能部门（如图 13-9 所示）。可以想象，在这样的国际企业中，对国际营销的控制是相当严格的。

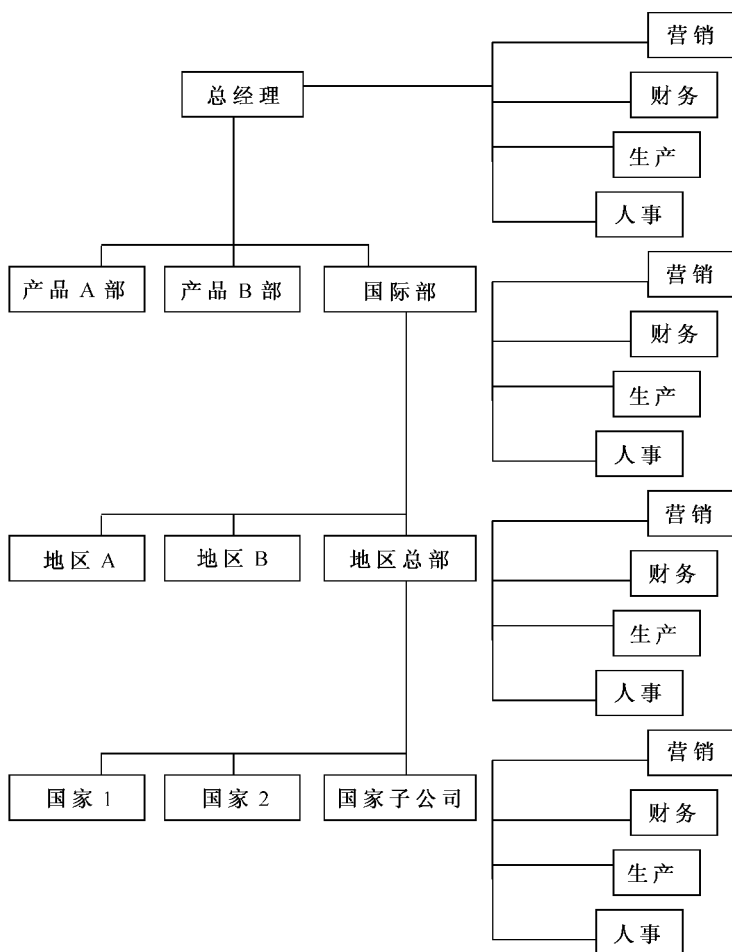


图 13-9 大型国际企业管理职能机构的设置

复习参考题

1. 简述子公司短期营销计划的制定过程。
2. 长期营销计划有哪些特点？
3. 国际营销组织的发展一般经历哪些阶段？
4. 国际营销组织结构有哪些主要类型？各自适用哪些情况？
5. 企业在设计其国际营销组织结构时，应考虑哪些因素？
6. 简述国际营销控制的必要性及其步骤。
7. 影响国际营销控制的因素有哪些？

【案例分析】

阿拉卡斯公司

阿拉卡斯公司（Alcas Corporation）是纽约的一家公司，创建于1949年，生产和销售名为CUTCO的高档厨房餐具。阿拉克斯原本是ALCOA的子公司，在1982年，公司的4位管理层人员将所有的股份买下，使其成为一家私营的公司。阿拉卡斯在运作上是一家控股公司。它的两个主要的全资子公司是生产CUTCO餐具的CUTCO餐具公司和CUTCO在北美的直销公司—维克特（Vector）营销公司。1994年，阿拉卡斯建立了CUTCO国际公司，作为子公司来进行CUTCO在国际市场的营销。阿拉卡斯在过去六年里持续大幅度增长，见表1。自从1995年以来，总体销售额的年平均增长率为15.5%。国际市场的销售额不是增长的主要原因，尤其在1997-2000年间，国际市场的销售额停滞不前。2001年的总体销售额预计超过1.8亿美元。阿拉卡斯公司的资产负债表里，债务占资产的比例很小，而且现金储备很大。

表 1 阿拉卡斯公司的 1990 - 2000 年销售历史记录

(单位: 千美元)

年份	总体销售额	总体国际销售额
1990 年	59 197	0
1991 年	64 449	0
1992 年	72 228	1 055
1993 年	70 435	1 407
1994 年	66 275	1 961
1995 年	80 113	4 473
1996 年	101 889	9 007
1997 年	113 501	9 394
1998 年	123 746	9 968
1999 年	130 420	9 569
2000 年	152 946	10 160

CUTCO 餐具包括一系列的厨房刀具、用餐刀具、盘子、厨房用品、打猎和钓鱼用的刀子、以及可供随身携带的小刀 (大约有 83 个品种, 180 套礼品套装)。这些产品的宣传口号都是“CUTCO, 世界最好的餐具”, 而且全世界范围内进行的与竞争对手相对比的产品测试也证明了这一点。产品的零售价格也跟这一宣传口号是一致的。也就是说, CUTCO 的产品是定价最高的。CUTCO 的价格与汉高 (Henckels) 以及乌斯托夫 (Wustof) 的定价相似, 这两个品牌同样也是在一般的零售商店可以购买到的最高档的餐具用品。产品可以单独售卖, 也可以以礼品包装的套装形式出售, 或者用木盒包装进行零售。

在美国和加拿大的销售和市场推广策略

CUTCO 是由维克特营销公司雇佣一批兼职大学生进行家庭演示的方式进行销售的。维克特每年都招聘成千上万的销售人

员,其中90%都是兼职大学生。大部分的销售人员都是趁暑假招收的。有些大学生开学后仍然继续工作,公司的业务当然也是全年不断的(9-4月的销量比夏天的旺季要低)。销售人员的招聘和培训是由分散在美国和加拿大不同地区的220个地区经理负责的。这些销售人员每个都独立承包任务。暑假期间,公司通常增加超过225个临时办事处,这些办事处由上一年参与过销售和管理的兼职大学生进行管理。1990年,公司成立了维克特加拿大公司作为独立营销的国际公司。维克特加拿大公司是一个成功的范例(2001年的预计销售额为850万美元)。维克特加拿大公司基本遵照维克特美国公司的模式运作,尽管它是一个独立的实体,它是由维克特美国进行管理的,而且两家公司都属于维克特北美公司。

目前的国际销售活动

1992年,阿拉卡斯在韩国成立了一家营销公司,起名为CUTCO韩国公司。与维克特加拿大公司相似的是,它是由美国公司培训的经理进行管理,模仿美国公司在招聘、培训和销售方面的策略,不同的只不过是经理们都是韩国人。进入韩国市场的决定恰巧是因为有现成的经过美国公司培训的韩国经理。

加拿大公司迅速而有效地全盘接受了美国经理和美国公司的策略,然而韩国的这家公司就仅仅能做到不赚不赔。由于巨大的文化差异,他们雇佣兼职大学生的做法必须做一些改变。1995年,CUTCO韩国公司的管理层展开了一项计划,雇佣了一批家庭主妇,以聚会的形式进行产品展示。这个措施立即见效,1996年的销售额达到600万美元。1997-1998年的亚洲金融危机使销售额一落千丈,甚至不到200万美元,CUTCO国际公司差点就关闭了这家韩国公司。1998年11月管理层作出的“维持现状”的最后决定显然是正确的,2000年的销售额回升到650万美元,并且CUTCO韩国公司第一次开始盈利。尽管目前韩国公司

的前景看起来不错，在韩国这家公司的投资还是很大的，因为进入市场的费用远远比预期要高（直至目前的总投资额加上1992-1999年的亏损，达到500万美元。）

1996年春天，CUTCO国际公司在德国建立了销售队伍，基本沿用韩国公司的做法，当时取得了一定的成绩。德国的这个公司最初显示是很有前途的，但1999年，CUTCO国际公司不得不把这个德国公司关闭。关闭这家公司的原因是销量的增长并不能支持在德国开办一个公司的所有费用。CUTCO把这个直接负责销售的公司转变为经销商代理的形式，自此以后一直都合作得不错。经销商代理后，销量增长得很慢，但是因为不需要供养一个公司的整套队伍，公司得以盈利，而且经销商的销量也在增长。

1996年秋天，CUTCO国际公司在澳大利亚设立了销售队伍，共有五个美国派驻的维克特销售经理。这个公司沿用的是美国公司的模式。这样做是因为CUTCO认为澳大利亚的文化跟美国文化十分接近，因此美国模式在澳大利亚也应该行得通（正如美国模式在加拿大也行得通）。最初的两年似乎证明了这一点。1998年，澳大利亚的销量几乎与加拿大持平。然后，1999年CUTCO国际公司发现，尽管它在澳大利亚的登广告招聘的模式与美国一样，澳大利亚在广告方面的法规尤其严厉，在登广告的位置有许多限制。这些限制使可招聘到的人员数量急剧下降，因而造成一系列的管理问题。所有这些造成销售额下降，2000年的销售额下降到不到200万美元，CUTCO国际公司甚至想关闭澳大利亚公司。2001年2月初，国际公司的高层人员访问了澳大利亚的总部，决定改组架构，并给6个月的观察期给澳大利亚公司。现在CUTCO澳大利亚是否能解决自己的问题仍然是个未知数。

1997年，CUTCO国际公司在哥斯达黎加设立了分公司。尽管哥斯达黎加的人口很少（300万人），CUTCO国际公司把它作为打开拉美市场的第一步。由于哥斯达黎加的政局和财政都很稳

定,文化氛围浓厚,而且文盲率低,看来这个决定是正确的。CUTCO 选择了美国模式来进入市场,因为之前的三年,CUTCO 在波多黎各运作这个模式也很成功。公司预计波多黎各的经理们可以协助启动并发展这个哥斯达黎加公司。然而,波多黎各和哥斯达黎加的这种联系并没有成功,因为尽管两个国家之间的文化差距很细微,但却是很重要的。因为这个原因以及其他一些原因,哥斯达黎加的增长速度非常缓慢,CUTCO 哥斯达黎加公司的前景是不明朗的。

2001 年,CUTCO 要筹划它的未来 5 年发展计划,公司的董事长和高层管理人员要讨论的问题包括:

1. 公司是否还要继续期望在国际市场上增加销量?
2. 公司计划进入国际市场时,选择目标国家的标准是什么?
3. 在做决定进入某个国际市场时,需要做怎样的市场调查以使这个决定更为合理?
4. 在筛选目标国家时,应该考虑比较哪些当地的法律、规定和风俗习惯?
5. 哪些国家应作为目标市场?筹备进入各国时应该如何按轻重缓急安排计划?
6. 进入国际市场应该继续沿用现有的直接销售的基本模式吗?如果是,那么究竟该用美国模式还是韩国模式呢?还是两者结合?如果不是,可以改用什么策略呢?
7. 有没有其他途径可以让 CUTCO 国际公司在拓展国际市场的时候,投资回报率更高呢?

【问题】

阿拉卡斯公司应如何在其五年战略计划中回答上述问题?

(此案例由 Gerald Albaum, Jesper Strandskov 及 Edwin Duerr 编写。参见其所著: *International Marketing and Export Management*, 4th ed., Pearson Education Ltd., 2002, pp. 265 - 267.)

附录 营销学基础

一、市场营销学概论

什么是市场营销？什么是市场营销学？企业营销活动的指导思想有哪些？在此重点解决这几个问题。

（一）市场营销与市场营销学——Marketing 的两重含义

“市场营销学”一词译自英文 Marketing。Marketing 在英文中有两个基本含义：一是指一种经济行为，一种实践活动，即企业进行的营销活动，简称营销；二是指一门学科，即市场营销学，简称营销学。

1. 营销。即为满足顾客需求并获得利润而进行的一切与市场有关的经营与销售活动，主要包括两方面的内容：一是研究市场，即研究顾客的需求特点和需求量，从而作出生产（经营）什么、生产（经营）多少等决策，二是推销产品，即将生产出来的适销对路的产品，通过适当的分销渠道和推销手段，以适当的价格销售给顾客，从而实现企业利润。

2. 营销学。是一门研究企业经营与销售活动的学科。具体来说，它研究企业应如何适应和刺激顾客的需求，并将能够满足这种需求的产品送达到顾客手中，以获得利润。

（二）企业营销活动的指导思想

市场营销作为一种有意识的经营活动，是在一定的思想指导

下进行的。也可将这种经营思想称为“营销管理哲学”。企业的经营思想是在一定经济基础上形成的,并随着经济的发展和形势的变化而发展、演变。现代营销学认为,企业的经营思想大体可分为五种:生产观点、产品观点、推销观点、营销观点和社会营销观点。

1. 生产观点 (Production Concept)。这种观点认为,顾客可以接受任何买得到和买得起的产品,因而企业的主要任务就是努力提高生产效率,扩大生产规模,降低产品成本。

2. 产品观点 (Product Concept)。是一种与生产观点类似的经营思想,它认为,只要产品质量好、别具特色,就一定能够获得经营成功。因此,企业应持续地改进产品重量。

3. 推销观点 (Selling Concept)。这种观点认为,顾客不会主动购买企业的产品,而是要通过卖方的销售刺激,才被诱导着采取购买行动。因此,企业只要对已生产出来的产品进行大力推销,就能增加销量,获得利润。

应该指出,前三种经营思想尽管各有侧重,但总的来看,都是以企业自身为出发点,属于“以产定销”的范畴。

4. 营销观点 (Marketing Concept)。按照这种观点,企业应以顾客需求为中心,在满足顾客需求的基础上实现利润。贯彻营销观点有三个基本要求:(1)以顾客需求为中心,努力满足顾客需求;(2)进行整体营销活动 (Integrated Marketing),即综合运用产品、价格、渠道、促销等营销因素,同时使企业的营销、生产、财务、人事等部门协调一致,共同满足顾客要求;(3)从长远看,通过满足顾客需求来实现利润,是企业的最终目标。

营销观点的产生代表着企业经营思想的一次根本性变革。它要求企业从“以产定销”转变为“以销定产”或“以需定产”,即生产和经营顾客需要产品,并在此基础上实现利润。

5. 社会营销观点 (Societal Marketing Concept)。该观点认为,企业应在满足顾客需求的同时,兼顾整个社会的利益。只有

这样，才能获得经营的成功。

社会营销观点是营销观点的进一步发展。营销观点认为只要满足顾客需求就能经营成功，但社会营销观点认为，只满足顾客需求还是不够的，因为不少企业在满足顾客需求的同时，损害了整个社会中其他公众和团体的利益，如造成了资源浪费、环境污染等社会弊端，结果引起整个社会的不满和谴责，败坏了企业的声誉和形象，最终导致经营失败。所以，按照社会营销观点，企业如欲获得长期的成功，除满足顾客需求外，还应兼顾整个社会的利益。

二、购买者行为分析

这时重点介绍三个问题：一是营销学中有关市场的概念，二是消费者购买行为分析，三是集团购买行为。

（一）有关市场的概念

1. 市场。营销学中市场的概念不同于日常生活中和其他学科中市场的概念。营销学认为，市场就是顾客，包括现实顾客和潜在顾客。具体来说，市场由三要素构成：人口、购买力和购买愿望。只有当三要素同时具备时，企业才拥有市场，或者说拥有顾客。

2. 消费品市场和工业用品市场。在营销学中，产品被分为两大类：一类是消费品（Consumer Goods），一类是工业用品（Industrial Goods）。消费品是指个人和家庭为了生活消费而购买的产品。工业用品是指组织和团体为营利和营业而购买的产品。由此看来，营销学是依据产品的购买者及其购买意图，而不是根据产品的属性来对产品进行分类的。例如，棉花被某人买回做棉衣或被褥、用于个人消费时就是消费品，而被工厂买去纺纺织布时是工业用品。营销学之所以根据购买者的不同来划分产品，是因为个人、家庭的购买行为与集团购买行为有着很大差异。也就

是说,由个人和家庭构成的消费品市场(或称消费者市场),不同于组织和团体构成的工业用品市场。企业在针对两类不同市场进行营销活动时,应制定不同的策略。

(二) 消费者购买行为

消费者的购买行为取决于他们的需要和欲望,而他们的需求和欲望以至消费习惯和行为是在许多因素的影响下形成的,主要包括文化因素、社会因素、个人因素、心理因素等。在这四类因素中,文化因素的影响最为深远,它影响到社会的各个阶层和家庭,进而影响到每个人及其心理过程。下面简要介绍影响消费者购买行为的主要因素:

1. 文化因素。营销学认为,文化背景不同,消费者的需求及购买习惯也不同。每一种文化群体内又包含若干亚文化群,如民族群体、宗教群体、种族群体、地区群体等。不同的亚文化群体,也会导致消费者行为的差异。营销者在选择目标市场和制定营销方案时,必须注意文化差异以及由其导致的消费者行为的差异。

2. 社会因素。营销学认为,与消费者发生直接、间接关系的其他个人或群体,如家庭、亲友、同事、邻居、所在组织、社会名流等,都将对消费者的购买行为发生程度不同的影响。其中家庭的影响最大。营销者应善于利用消费者的社会联系来对其购买行为发生影响。

3. 个人因素。在社会、文化诸因素都相同的情况下,每个消费者的行为仍会有很大差异,这是由于年龄、职业、收入、个性和生活方式等个人因素的不同而造成的。

4. 心理因素。消费者的购买决策还要受到某些心理过程的影响,其中比较重要的是动机(Motivation)形成过程。在这方面。美国心理学家马斯洛(A. Maslow)的动机形成理论(又称为“需求层次论”)有一定参考价值。他认为:第一,动机取决

于需求，只有未满足的需求才引起行为动机；第二，需求是由低到高分成层次的，只有当较低层次的需求得到满足后，较高层次的需求才会出现并要求得到满足。在这两个前提下，马斯洛将人类需求按由低到高的顺序分成五层，即生理需求（衣、食、住）、安全需求（人身安全、健康保护）、社会需求（社交活动、归属感、友谊、爱情）、自尊需求（得到社会尊重和承认，自尊心满足）和自我实现需求（自我潜能极度发挥，追求理想的实现）。

（三）集团购买行为

这里所指的“集团”，主要包括生产者、中间商和政府部门。在此，我们只研究生产者市场与消费者市场相比所表现出的特点。

1. 购买者数目少。
2. 购买规模大。
3. 地理位置比较集中。
4. 派生需求。生产企业对工业用品的需求是由消费者对消费品的需求派生（或引伸）出来的。
5. 需求弹性小。需求弹性是指需求量对价格变动的敏感程度。相对于消费品而言，工业用品的需求弹性较小。
6. 专业化购买。企业的采购工作一般由内行的专业人员担任。
7. 理性购买。即受个人感情因素影响较小，冲动性购买行为较少。

三、市场细分与目标营销

任何一个市场，都有为数众多、分布广泛的购买者，并且由于各种因素的影响，他们有着不同的需要和欲望，对此，任何一个企业，即使是大企业，也不可能全面予以满足。因此，企业应

按照一定的标准对市场进行细分,然后再选择出对本企业最有吸引力的部分市场(即子市场)作为自己为之服务的目标市场,实行目标营销。

(一) 市场细分 (Market Segmentation)

市场细分,就是指企业按照某种标准将市场上的顾客划分成若干个顾客群,每一个顾客群构成一个子市场,不同子市场之间,需求存在着明显差别。市场细分是选择目标市场的基础。

对企业来说,市场细分的作用至少表现在如下几个方面:

1. 有利于企业发掘新的市场机会。通过市场细分,企业可以了解到哪些顾客有哪些未满足的需求,这些都是企业的新的市场机会。

2. 有利于企业针对目标市场制定适当的营销方案,使产品、价格、渠道、促销等策略更加适合目标市场的特点。

3. 有利于企业扬长避短,获得竞争优势。

消费品市场细分与工业用品市场细分的方法有所不同。消费品市场细分中常用的标准主要有人口统计因素(如年龄、职业、教育、性别、种族、宗教)、社会经济因素(如社会阶层、收入)、地理因素(如国际、国内、南方、北方、城市、农村,沿海、内地)、心理因素(如性格、生活方式、态度)和行为因素(如追求的利益、购买方式、购买频率)等。工业用品市场细分的常见标准有地理位置、用户性质(如生产企业、中间商、政府部门)、用户规模(如大、中、小)、用户要求(如经济型、质量型、方便型)和购买方式(如购买频率、支付方式)等。

(二) 目标营销 (Target Marketing)

所谓目标营销,是指企业在市场细分基础上,选择一个或若干个子市场作为目标市场,并相应地制定营销策略的过程。

企业的目标营销策略有三种:

1. 无差异营销策略。企业经过调研,认为没有必要把整个市场划分成若干子市场,而是要把整个市场作为目标市场,用一种标准化的营销组合策略,努力吸引更多顾客。这是一种求同存异的营销策略,旨在通过大规模的生产和经营,产生规模经济效益,使成本保持在最低水平。但由于营销策略缺乏针对性,可能要丧失许多市场机会。

2. 差异性营销策略。企业经过市场细分,认为可以把全部或多数子市场作为目标市场,并为不同的子市场设计不同的营销组合方案。这种策略针对性强,能扩大企业总销售额。但由于产品、分销渠道、广告宣传等因素的多样化,生产和营销成本相应增加。

3. 集中性营销策略。经过市场细分,企业决定放弃大部分子市场,而只选择一个或少数几个子市场作为目标市场。资源有限的中、小型企业多采用这一策略。其目标不是在整个大市场上占有较小的市场份额,而是在一个或几个较小的市场上占有较大的、甚至是领先的市场份额。该策略的优点是适应了企业资源有限这一特点,可以集中力量向某一特定子市场提供最佳服务。生产和营销的集中性,使企业经营成本得以降低。这种策略的缺点是风险较大。如果目标市场突然变化,如价格猛跌,购买者兴趣转移,或突然出现强有力的竞争者,企业就可能陷入困境。

四、营销组合决策之一:产品决策

企业在选定目标市场之后,下一步工作就是制定具体的营销组合决策。所谓营销组合(Marketing Mix),是指企业可以控制的各种营销因素的综合运用。这些因素主要包括产品、渠道、定价和促销。这里重点介绍营销组合决策之一:产品决策。

(一) 整体产品概念(Total Product Concept)

按照传统的理解,产品是指有形的物体,但现代营销学是从

顾客需求角度来给产品下定义的,认为产品是指能够满足顾客需求的一切有形的物体和无形的利益,这就是整体产品概念。具体来说,整体产品由三部分构成:一是核心产品(Core Product)。即顾客购买某种产品所希望得到的根本利益;二是有形产品(Tangible Product),即产品的实体,如外观、款式、包装、牌号、质量、特色等;三是附加产品(Augmented Product),即顾客需要得到的附加利益,如售后服务、保证、信贷、交货等。譬如,顾客购买一台电视机,他希望得到的根本利益是清楚地收看电视节目,愉快地度过业余时间(核心产品);为达此目的,他要考虑电视机的外观、牌子、规格、质量等(有形产品);此外,他还需要得到保修、调试、送货、信贷等利益(附加产品)。企业应努力满足其各种需求,即向其提供整体产品,从而获得更多利润。

(二) 产品生命周期(Product Life Cycle)

产品生命周期是指产品的市场寿命,即一种新产品从开始进入市场到被市场淘汰的整个过程。典型的产品生命周期可分为四个显著阶段,即介绍期、增长期、成熟期和衰退期。产品生命周期的不同阶段,在销售额、市场需求和竞争等方面具有不同特征,企业应相应地采取不同的营销策略。

(三) 产品决策的其他方面

1. 包装策略。包装的作用主要表现在保护商品和促进销售两个方面。为了保护商品,在确定包装策略时应考虑运输距离的长短、装卸次数的多少及气候条件等。为了促进销售,应使包装在大小、成本、文字及图示、色彩的运用等方面,符合目标市场国家的偏好、习俗和法律规定。

2. 牌号和商标。牌号(Brand)可以是一个名字、一个名词、一种符号、一种标记,也可以是上述四种形式的组合,其作用是使本产品与其他产品区别开来。商标(Trademark)是一个

法律术语,是经合法注册的名字、名词、符号或标记,其专用权受法律保护,别人不得侵犯使用。

3. 保证与服务。所谓保证,即保证顾客得到购买本企业产品而应该得到的利益。包退、包修、包换就是典型的保证措施。保证的目的在于增强顾客对产品的信心,减少风险感。所谓服务,是指企业通过说明、调试、检修、换件、培训等方式来保证产品发挥功能,使顾客需求得到充分满足。保证和服务都是顾客所需要的,是企业提供的整体产品中一部分。

五、营销组合决策之二:分销渠道决策

分销渠道(Channel of Distribution)又称为营销渠道(Marketing Channel),指的是产品从生产者到达最终用户所经历的各种环节和途径。出口贸易中的分销渠道主要由出口商、进口商以及进口国的批发商、零售商等一系列中间机构组成。分销渠道的主要功能和任务包括:市场调研、促进销售、联系业务、编配分装、洽谈生意、实体储运、资金融通、承担风险等。

企业的分销渠道决策主要包括下述几方面:第一,渠道长度决策;第二,渠道宽度决策;第三,渠道成员的选择和激励。

(一) 渠道长度决策

渠道的长度是指中间商层次的多少。最短的渠道可使产品从生产者直接抵达最终用户;最长的渠道则要经过出口商、进口商、批发商、零售商等诸多层次,才能使产品抵达最终用户。在上述两个极端之间,还因层次的多寡而存在着长短各异的多种渠道。出口企业应根据产品特点、市场状况和企业自身条件等因素来决定渠道的长短。

1. 产品特点。一般来说,技术性强的产品,需要较多售前、售后服务的产品,保鲜要求高的产品等,都需要较短的渠道;而单价低、标准化的日用品需要长渠道。

2. 市场状况。顾客数量少,而且在地理上比较集中时,宜用短渠道;反之,则宜用长渠道。此外还要考虑市场所在国的渠道结构,如日本的渠道一般较长,美国的渠道则较短。

3. 企业自身条件。企业规模大,自己拥有一定规模的推销力量,使用的渠道一般较短;反之,企业规模小,有必要使用较多的中间商,其渠道则较长。此外,渠道长短还取决于企业的经营意图、业务人员素质、国家政策法规的限制等因素。

(二) 渠道宽度决策

渠道宽度决策是指企业在某一市场上并列地使用多少中间商的决策。例如,某公司打算在某国选择中间商作为公司在该国的代理商或经销商,究竟应指定几家中间商?多一些好还是少一些好?这种决策就是渠道宽度决策。企业在制定渠道宽度决策时面临着三种选择:

1. 广泛分销(Intensive Distribution),又称为密集性分销。即使用尽可能多的中间商从事产品的分销,使渠道尽可能加宽。价格低、购买频率高的日用消费品,工业用品中的标准件、通用小工具等,多采用这种分销方式。其优点是市场覆盖面广泛,潜在顾客有较多机会接触到产品。缺点是中间商的经营积极性较低,责任心差。

2. 独家分销(Exclusive Distribution)。在一定地区、一定时间内只选择一家中间商经销或代理,授予对方独家经营权。这是最窄的一种分销渠道形式。生产和经营名牌、高档消费品和技术性较强、价格较高的工业用品的企业多采用这一形式。这种做法的优点在于:中间商经营积极性高,责任心强。缺点是市场覆盖面相对较窄,而且有一定风险,如该中间商经营能力差或出现意外情况,将会影响到出口企业开拓该国市场的整个计划。

3. 选择性分销(Selective Distribution)。即在市场上选择部分中间商经营本企业产品。这是介于上述两个极端之间的一种中

间形式，主要适宜于消费品中的选购品，工业用品中的零部件和一些机器、设备等，经营其他产品的企业亦可选用这一做法。因此，这一做法适用面较广，如中间商选择得当，可以兼得上述两种形式的优点。

（三）渠道成员的选择和激励

1. 渠道成员的选择。这里所说的渠道成员即中间商。渠道成员的好坏直接关系到企业整个营销活动的成败。一般来说，对渠道成员的选择标准应包括：（1）历史长短、声誉好坏、资产和利润状况；（2）经营目标和经营范围；（3）业务人员的素质；（4）未来的销售增长潜力；（5）合作态度；（6）市场覆盖面大小；（7）顾客属于什么类型、购买力大小和需求特点等。

2. 渠道成员的激励。如何调动国外中间商的经营积极性？常见的措施包括：（1）降低卖给中间商的价格，使其更有利可图；（2）授予中间商独家权或优先权；（3）为中间商培训推销人员和服务人员；（4）合作广告，即请中间商做广告，由出口企业资助；（5）合作调研，即请中间商进行市场调研，由出口企业资助；（6）向中间商提供信贷援助；（7）互购，既向中间商销售产品，又向其购买产品。

应该指出，上述诸法均能程度不同地调动中间商的积极性，但需要企业花费代价。因此，企业在使用之前，应进行利弊权衡。

六、营销组合决策之三：定价决策

这里重点介绍企业定价的三种基本方法：即成本导向定价法、市场导向定价法和竞争导向定价法。

（一）成本导向定价法

企业定价的主要依据是成本。在这一类定价方法中，最常用

的是成本加成定价法（Cost - plus Pricing），即在产品成本之上再加一定比例的利润，构成产品价格。成本导向定价法是一种保本经营的做法。当定价人员对市场需求及竞争等有关信息了解不多时，可采用这一方法。

（二）市场导向定价法

市场导向定价法又称需求导向定价法，指企业定价的主要依据是顾客的需求强度，即顾客可以接受的价格，而不是产品成本。按照这种方法，企业应首先分析国际市场上的供求关系，估算出最终用户可以接受什么价格，然后从中减去中间商利润、关税、运保费等，从而反推出产品的出厂价格（或 FOB 价格）。如果该价高于成本，则对出口企业十分有利。若低于成本，则需企业综合考虑各种因素，决定是否出口。一般说来，市场导向定价法要比成本导向定价法好得多，更符合现代营销观念，但需要企业掌握很多信息，而获得这些信息也需要代价。

（三）竞争导向定价法

该方法要求企业在定价时主要以竞争对手的价格为依据。这种定价法主要适宜于下述几种情况：（1）企业在某一时期的经营目标就是击败某个或某些竞争对手；（2）企业刚刚进入某一市场，对如何定价尚无主见；（3）企业经营的是大宗性商品，定价时只需随行就市。

七、营销组合决策之四：促销决策

促销是促进销售（Promotion）的简称，其含义为：将企业及其产品的信息传递给目标市场，旨在扩大销售，提高企业声誉。促销的实质是企业与购买者之间的信息传递。

企业促销的方法主要有四种：广告、人员推销、营业推广和公共关系。这四种方式的组合与搭配称为促销组合（Promotion

Mix)。

(一) 广告 (Advertising)

广告是由特定广告主以付费方式对于构想、产品或劳务的非人员介绍及推广。广告的基本功能是传播企业及产品的信息,扩大市场,促成交易。企业的广告决策主要有:确定广告目标、决定广告信息、选择广告媒介以及评估广告效果。这里只简要介绍确定广告目标和选择广告媒介两项重要决策。

1. 广告目标的确定。按照不同的广告目标,可将广告分为通知广告、劝说广告和提示广告三种。(1) 通知广告。这种广告主要适用于产品生命周期中的介绍期,其内容主要是介绍一种新产品的问世,说明该产品的用途,目标是为了促使初步需求的产生。(2) 劝说广告。当产品处于增长期时,顾客对某一类产品有需求,但尚未形成偏好,企业此时应做劝说广告,其目标是劝导顾客买自己的产品,突出宣传本企业产品优越于其他产品之处,使顾客形成牌号偏好。(3) 提示广告。这种广告适用于产品的成熟期,广告的目标是提示顾客在何时、何地购买。

2. 广告媒介的选择。广告媒介的种类很多,主要包括报纸、电视、直接邮寄、广播、杂志、户外广告等。企业在选择广告媒介时,应了解各种媒介的特点,并考虑目标顾客的习好、产品种类、广告信息、媒介成本因素。

(二) 人员推销 (Personal Selling)

人员推销是指企业派出专职或兼职的推销人员,直接向潜在买主进行的推销活动。其特点是:双方可直接对话,进行信息的双向沟通;直接观察顾客的态度和反应,及时调整推销策略;可促使买卖双方从单纯的买卖关系发展到建立个人友谊,进而保持长期的业务关系。

1. 人员推销的目标。各类企业的人员推销目标都有所不同,

但归纳起来,大致有以下几个:(1)发现并培养新顾客;(2)将产品及企业的信息传递给顾客;(3)推销产品。包括接近顾客,介绍产品,回答顾客意见以及达成交易;(4)提供服务;(5)进行市场调研,搜集市场情报;(6)分配产品,即当产品短缺时,分析并评估各类顾客,然后向企业提出如何分配短缺产品的建议。

2. 推销的主要步骤。在众多的推销理论中,应用最广泛的是“公式化推销”理论。该理论将推销过程分成七个不同阶段:(1)发掘。即找出潜在顾客。(2)事先准备。在走出去推销之前,推销人员应具备三类基本知识:一是产品知识——本企业产品特点及用途等;二是顾客知识——包括潜在顾客的个人情况,所在企业的情况等;三是竞争者知识——竞争对手的产品特点、竞争能力、竞争手段等。在此阶段还要选择最佳的接近顾客方式和访问时间。(3)接近。即开始面对面谈。此时推销人员头脑里要有三个主要目标:一是给对方一个好印象;二是验证在预备阶段得到的全部情况;三是为后面的谈话做好准备。(4)介绍。这是推销过程的中心。任何产品都可以用某种方法进行介绍,甚至那些无形产品(如保险业务),都可以用一些图形、小册子等形式加以说明。介绍可通过顾客的多种感官传达给顾客,其中视觉是最重要的一个,因为在顾客所接收的全部印象中,视觉印象占比重最大。在介绍产品时应着重说明产品可给顾客带来什么好处。(5)应付异议。推销人员应随时准备应付否定意见。一个有经验的推销员应具有与持不同意见者洽谈的技巧,随时有准备对付否定意见的适当措辞和论据。(6)成交。即推销人员要求对方定货购买阶段。(7)事后跟踪。推销人员应认真执行订单或合同中所保证的条件,诸如交货期等,必要时可进行跟踪访问,其直接目的在于了解买主是否对自己的购买感到满意,发现并解决可能产生的各种问题,表示推销人员的诚意和关心,促使顾客作出对企业有利的购后行为。

（三）营业推广（Sales Promotion）

营业推广是指能够迅速刺激需求，鼓励购买的各种促销形式。企业营业推广的目标主要有三类：一是针对消费者的，二是针对中间商的，三是针对企业推销人员的。

营业推广的形式有许多，主要包括：样品、代价券、有奖销售、附送礼品、交易印花、现场示范、竞赛、交易折扣、津贴、展销会等。企业在选用上述诸方式时，应特别注意各国的法律限制和商业习俗。

（四）公共关系（Public Relations）

公共关系是指企业为搞好与公众的关系而采用的策略和技术。但公共关系与广告、人员推销等是有区别的：后者是直接的促销手段，而前者的直接目的是改善公众形象，建立良好的公众舆论，只是一种间接的促销手段。

企业的公共关系工作一般可采用下列手段：首先，搜集信息，了解公众需求。其次，进行企业形象分析。即分析企业在公众心目中的形象和地位，判断企业的种种行为是否符合公众利益。第三，根据形象分析结果，调整企业行为，改善企业形象。第四，通过宣传报道（Publicity）等手段，传播对企业有利的信息。第五，加强与市场所在国的政府部门，特别是立法部门的联系，促使其制定对企业有利的政策和法规。第六，扩大社会交往，加强社会联系。例如，可举办新技术、新产品介绍会、展示会和研讨会，还可对文化、体育、卫生、福利等公共事业进行赞助等。通过这些活动建立与社会各界的良好关系，赢得公众对企业进而对产品的信任 and 好感，从而使企业行为既符合公众利益，又符合企业的长远利益。

八、市场营销调研

信息是决策的基础。在复杂多变的国际市场上，企业要作出

正确的决策，必须依赖充分、及时、准确的信息，而营销调研（Marketing Research）就是企业对与市场营销有关的数据资料进行系统搜集、整理、分析和说明的过程。这里简要介绍营销调研的步骤。

（一）确定问题及调研目标

在此阶段，调研人员应首先确定营销中存在的问题，然后再确定为解决这些问题应达到的营销调研目标。

（二）制定调研计划

在这一阶段，先要明确营销决策需要哪些信息，然后再计划如何有效地搜集到这些信息。

调研人员搜集资料的方法主要有两种：即案头调研（Desk Research）和实地调研（Field Research）。案头调研又称二手资料调研，就是对现成资料（通常是已经发表过的）进行搜集、整理和分析的过程。二手资料主要有两个来源：一是内部资料，二是外部资料。内部资料包括企业现存的各种数据，如企业历年销售额、利润状况，主要竞争者的销售额、利润状况以及有关市场的各种数据等。外部资料主要是政府的各种出版物，公共出版的各种报刊、书籍，各种行业协会、咨询公司、信息中心、国际经贸组织提供的有关数据等。一般来说，调研人员可以比较迅速、便宜地得到二手资料，但有时仅靠二手资料不能满足决策者对信息的需要，还需要通过实地调研搜集一手资料。所谓实地调研，就是指调研人员通过发放问卷、面谈、电话调查等方式搜集、整理并分析原始资料的过程。

（三）执行调研计划

执行调研计划主要包括搜集、处理和分析信息等工作，也就是案头调研或实地调研的实际执行过程。该过程可由企业内部的

调研人员完成，亦可委托企业外部（包括国外）的调研公司或咨询公司完成。

（四）解释并报告调研结果

调研的最后一步是对调研结果作出解释，得出结论，并向营销决策部门提交调研报告，供决策者参考。

主要参考文献

1. Brian Toyne and Peter G. P. Walters, *Global Marketing Management: A Strategic Perspective*, 2nd ed., Prentice Hall, 1993.
2. Michael R. Czinkota and Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing*, Harcourt, Inc., 2002.
3. Subhas Jain, *Intertional Marketing*, 6th ed., South – western, a divison of Thomson Learning, 2001.
4. Sak Onkvisit and John J. Shaw, *International Marketing: Analysis and Strategy*, 3rd ed. , Prentice Hall, 2000.
5. Frank Bradley, *International Marketing Strategy*, 4th ed., Pearson Education Limited, 2002.
6. Gerald Albaum, Jesper Strandskov and Edwin Duerr, *International Marketing and Export Management*, 4th ed., Pearson Education Ltd. , 2002,
7. Stephen Young, James Hamill, Colin Wheeler and J. Richard Davies, *International Market Entry and Development: Strategies and Management*, Prentice Hall, 1989.
8. Susan P. Douglas and C. Samuel Craig, *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, Inc., 1995.
9. Philip Kotler, *Marketing Management*, 7th ed., Prentice Hall, 1991.
10. Vern Terpstra, *International Marketing*, 4th ed., The Drydon Press, 1987.
11. Philip R. Cateora, *International Marketing*, 6th ed., Richard D. , 1987.
12. Alan West, *Marketing Overseas*, Longman Group UK Ltd., 1987.
13. Jean – Pierre Jeannet and Hubert D. Hennessey, *International Marketing Management*, Houghton Mifflin Company, 1988.
14. International Trade and Centre, *Export Marketing Management*, 1985.
15. 沃伦·J·基坎等著, 傅慧芬等译: 《全球营销原理》, 人民出版社, 2002 年 3 月。
16. 甘碧群主编: 《国际市场营销学》第二版, 武汉大学出版社, 1999 年 11 月。

-
17. 蔡新春、何永祺编著：《国际市场营销学》，暨南大学出版社，2000 年 8 月。
 18. 徐子健、朱明侠：《国际营销学》，对外经济贸易大学出版社，2000 年 6 月。
 19. 梅汝和主编：《国际营销管理学》，中国对外经济贸易出版社，1992 年 6 月。
 20. 黄燕编著：《企业对外营销策略》，上海社会科学院出版社，1988 年 12 月。
 21. 陈宏主编：《国际营销新概念》，对外经济贸易大学出版社，2001 年 6 月。
 22. 夏正荣主编：《跨国市场营销实务》，中国海关出版社，2002 年 8 月。
 23. 吴晓云主编：《全球营销管理》，天津大学出版社，1999 年。
 24. 张海东编著：《国际商务管理》，上海财经大学出版社，2002 年 10 月。
 25. L S 沃尔什：《国际市场经营学》，中国对外经济贸易出版社，1989 年 1 月。
 26. 张景智：《国际营销策略》，香港中流出版社，1989 年 1 月。