

International Marketing

Eleventh Edition



International Marketing

Eleventh Edition



第四部 發展全球行銷策略

Philip R. Cateora
John L. Graham

Chapter

11

全球行銷管理：計畫及組織

企業管理矩陣

	生產	行銷	人事	財務	研發	資訊	總務
規劃							
組織							
用人							
領導							
控制							

第十一章 全球行銷管理:計畫及組織

11.1 全球展望:全球的出入口 355

11.2 全球行銷管理:一個舊的爭論及一個新的看法
356

11.2.1 雀巢的方法:是演進而不是革命 357

11.2.2 全球化行銷的優點 359

11.2.3 以平衡法進行全球行銷策略--3M公司 359

11.3 規畫全球市場 360

11.3.1 公司的目標及資源 362

11.3.2 國際化的承諾 362

11.3.3 規畫的過程 363

11.4 進入市場的策略選擇 368

11.4.1 出口 368

11.4.2 網際網路 369

11.4.3 契約協定 370

11.4.4 直接國外投資 376

11.4.5 策略性的國際聯盟 376

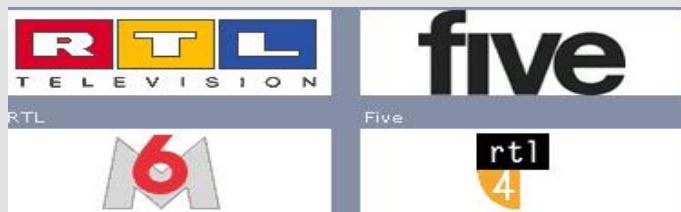
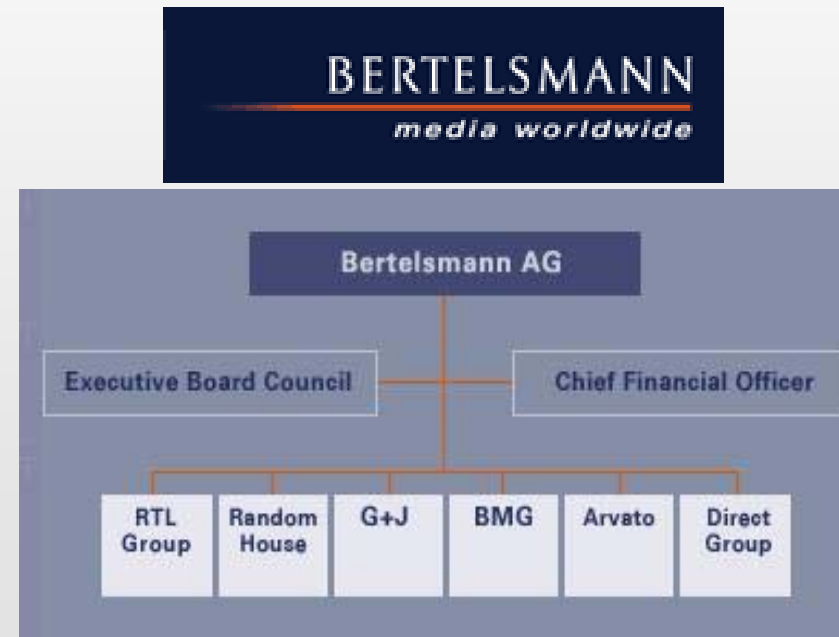
11.5 組織全球競爭 379

11.5.1 決策中心 380

11.5.2 集權對分權組織 380

11.1 全球展望:全球的出入口

Lycos與德國 Bertelsmann AG.
合作建立的歐洲入口網站



11.1 全球展望:全球的出入口

BERTELSMANN
media worldwide

贝塔斯曼书友会
Bertelsmann Book Club



RANDOM HOUSE
BERTELSMANN

BMG
BERTELSMANN

arvato
BERTELSMANN

DIRECT GROUP
BERTELSMANN



ALICIA KEYS



WHITNEY HOUSTON



CARLOS SANTANA



KENNY G.



CHRISTINA AGUILERA



EROS RAMAZOTTI



THE BILL



GREASE



Outkast



Santana



Avril Lavigne



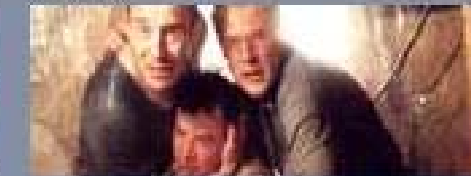
Elvis Presley



Christina Aguilera



THE PRICE IS RIGHT



DER TUNNEL

11.1 全球展望:全球的出入口



Bertelsmann AG

在线媒体产品商店一览

美国	欧洲
Barnes & Noble.com	BOL Great Britain
CDNow	BCA Great Britain
Book of the Month Club	Der Club Germany
BMG Music Service	
亚洲	
BOL China	

- ◆ 貝塔斯曼業務範圍廣播電視；圖書出版；雜誌報紙出版；唱片公司；專業資訊；印刷和媒體服務；圖書和音樂俱樂部；傳媒電子商務。
- ◆ 員工：80,632人（至2002年12月31日截止）
- ◆ 收入狀況：183 億歐元 (2000/2001財政年度)
- ◆ 美國占27.5%；德國占31.1%；除德國以外的歐洲地區占35.5%；其他國家占 5.9%

11.1 全球展望:全球的出入口

- ◆ **BMG**是美國排名第一的單曲唱片發行公司，在全世界十個國家的當地音樂市場占有數一數二的市場份額。**BMG Music Publishing**是全球第三大音樂發行公司。
- ◆ 貝塔斯曼直接集團在全球擁有**5500**萬客戶和會員。書友會在全世界擁有**2800**萬會員，在各地區的市場都處於領先地位。直接集團的強勢品牌，如**CDNow** 和 **barnesandnoble.com**（巴諾）構成了它在客戶直銷業務領域的企業領導地位。**Barnes & Noble.com**（巴諾）在美國的網上書店中名列第二。



11.1 全球展望:全球的出入口

- ◆ S O N Y B M G : S O N Y—B M G將為450億美元到500億美元，為年收入第二大的唱片公司，僅排在威望迪—環球唱片公司之後。

S O N Y及B M G宣佈合併的計劃. 他們希望成立合營企業S O N Y B M G，各持50%股權，成為全球第二大唱片公司，共同對抗唱片龍頭——環球公司，專家分析該新公司將搶佔全球25.1%的唱片市場。

全球共有五大唱片公司，根據市場佔有率排名為：環球、百代(EMI)、S O N Y音樂、華納音樂、B M G。



11.1 全球展望:全球的出入口

- ◆在美國的國內市場充滿競爭對手的情況下，雅虎(Yahoo!)、里科斯(Lycos)、美國線上(America Online)及其他企業等都趕在對手之前，到歐洲、亞洲、拉丁美洲去建立品牌。
- ◆美國的網路企業執行長及投資者相信國外網路將成長得比國內的網路事業快速。
- ◆然此些美國公司面對當地網站的強力挑戰; 因為當地人較了解當地的文化。

AOL.COM.HK

AOL.DE

AOL.FR

.JP.AOL.COM

AOL.CO.UK

TimeWarner

11.1 全球展望:全球的出入口

- 此外,許多當地的電話公司也加入入口網站的競爭,且往往成為該國的第一大入口網站。



法國第一大入口網站Wanadoo,由該國電話公司(France Telecom)擁有。



德國第一大入口網站T-Online,由該國電話公司(Deutsche Telekom)擁有。

11.1 全球展望:全球的出入口

- ◆ 美國的入口網站冒著被認為是數位殖民主義者的風險,嘗試伸展他們的觸角到全世界。許多人建議,想到海外建立據點的美國公司,最好和了解文化的當地廠商形成夥伴關係來進行網站服務。
- ◆ 針對擴充市場所面臨持續增加的全球競爭,許多多國公司正在改變他們的行銷策略和改變他們的組織架構。他們的目標是要提升競爭力和確保適當的定位,以便在全球市場中利用機會獲利。

11.2 全球行銷管理:一個舊的爭論及新的看法

◆ 在1970年代的爭論的框架主要是在

「標準化對調適修正」。

1980年代變成是「全球化對當地化」，

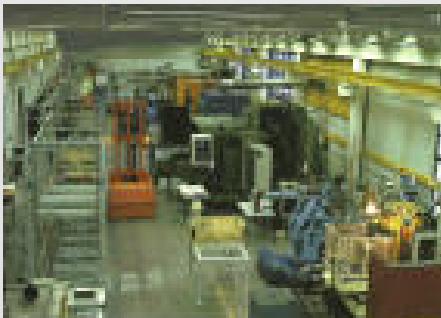
1990年代是「全球整合對當地的回應」

1990年代前所未有的全球網路革命，對舊爭論增添了新的看法。



一個舊的爭論及新的看法

- ◆ 爭論的基本的問題是, 消費者品味的全球同質化程度, 是否足以支持行銷組合的全球標準化。
- ◆ 促成本土化的因素:
 - 網際網路
 - 彈性製造系統
 - 工會. 環保人士
 - 消費者的成熟
 - 國家民族主義



Dell的“Mass Customization”說明了標準化只是一般公司財務或製造部門主管的期盼. 追求本土化才是行銷人的職責。

一個舊的爭論及新的看法

- ◆ Dell的“Mass Customization”說明了標準化只是一般公司財務或製造部門主管的期盼.追求本土化才是行銷人的職責.
- ◆ 雖然其間偶有例外, 如Twix的 Cookie Bars, Mattel的金髮芭比. 但有更多的公司已朝向本土化邁進.



Coke的“Think Locally, Act Locally”,說明了大多數的跨國企業,已不再沉溺於標準化的迷思中. “ThumsUp”是印度當地的飲料,也是Coke產品本土化的例證.

一個舊的爭論及新的看法

娃哈哈®



俗擱大碗
- “中國人，
喝中國人自
己的可樂”：
非常可樂

非常可樂與可口可樂、百事
可樂鼎足而立，三分天下。

杭州娃哈哈集團：全球第五
大飲料生產企業

一個舊的爭論及新的看法

- ◆ 在21世紀，標準化的爭論將不再是國際行銷的焦點。
- ◆ 國際行銷者所面臨更重要的問題是如何以最有效的方法來區隔市場。
- ◆ 隨著全球市場繼續同時同質化和多樣化，卓越的企業將不再以一個國家來作為他們首要市場區隔的變數。其他的市場區隔變數也很重要，如氣候、語言團體、媒體習慣、年紀，或者收入。



全球市場區隔變數

其他的也許更重要

- 氣候
- 語言團體
- 媒體習慣
- 年紀
- 收入

~~國家~~



全球市場區隔變數

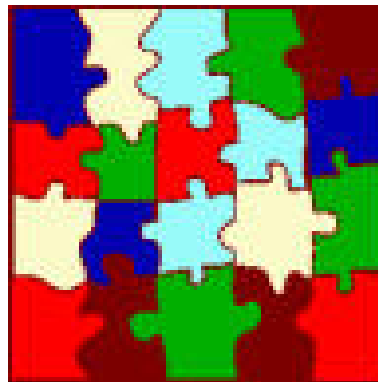
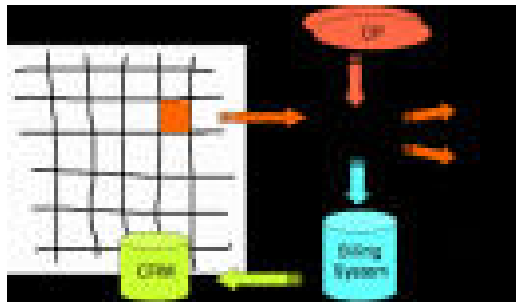
BRUNO MAGLI



以收入(所得)為全球區隔
變數的例子

一個舊的爭論及新的看法

特別是對美國人來說，國家一直是最明顯的區隔變數，但是當更好的通信系統繼續淡化了國家的界線時，全球市場的其他區隔指標就會愈來愈凸顯。



Red: Industrial Goods
Green: Industrial Components
Blue: Industrial Services
Yellow: Consumer

- ◆ 雀巢從1866年開始就一直是國際上嬰兒奶粉的製造者。到了1920年這家公司開始在巴西、澳洲和美國生產，並出口到香港。現今他們在193個國家的489個工廠中，生產超過8500項產品銷往全世界。雀巢是世界嬰兒奶粉、奶粉、即溶咖啡、巧克力、湯塊和礦泉水的最大生產商。



Breast milk is best for babies. Before you decide to use an infant formula consult your doctor or clinic for advice.



雀巢的方法

franc suisse (CHF)
\$US 1 = 1,6866 CHF
Euro 1 = 1,5103 CHF

2003-2002 Totals

millions of CHF

In millions of CHF(except for per share data)		2003	2002
Sales		87 979	89 160
EBITDA			
	(Earnings Before Interest, Taxes,	13 669	13 671
	as % of sales	15.50%	15.30%
EBITA			
	(Earnings Before Interest, Taxes and	11 006	10 940
	as % of sales	12.50%	12.30%
Net profit		6 213	7 564
	as % of sales	7.10%	8.50%
	as % of average equity	17.30%	22.10%
Capital expenditure		3 337	3 577
	as % of sales	3.80%	4.00%
Equity before proposed appropriation of profit of Nestlé		36 880	34 819
Market Capitalisation, end December		119 876	113 368

雀巢的方法-策略

◆ 「雀巢的方式」是要成為當地市場的領導者。

他的策略可摘要為四個重點：

- (1) 長期思考和規畫，
- (2) 地方分權，
- (3) 堅持專業的領域，和
- (4) 適應當地的口味。



雀巢的方法-波蘭



- ◆ 爲了解雀巢如何運作，可以看一看他們在波蘭所使用的方法。
- ◆ 公司主管認爲要在當地建立工廠並發展產品的知名度，所需要花的時間太長。取而代之的是由該公司併購一家當地公司(**Goplana**),並隨後採取「自然的演進而不是革命」的策略。
- ◆ 雀巢花了兩年的時間逐步調整原有公司的產品.每兩個月調整一次,直到所有產品都符合雀巢的水準爲止.雀巢並輔以大量的廣告,而向市場領導者的地位邁進.



雀巢的方法-中東地區

- ◆連年的戰亂，中東地區市場甚小，目前僅佔全球銷售額的**2%**。然雀巢堅信紛擾終有停時，因此公司的目標是為未來做準備。
- ◆雀巢於該地區的五個國家合併建立起一個生產系統，而提供所有雀巢的產品。
- ◆在五個國家中雀巢銷售的所有品牌裡，雀巢的名字及小鳥在巢的商標總是在每一項產品上出現。

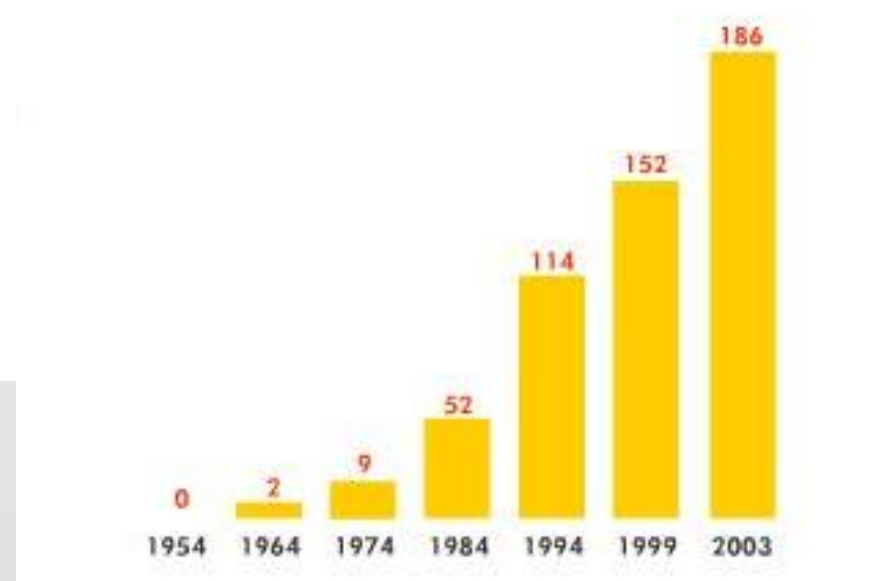
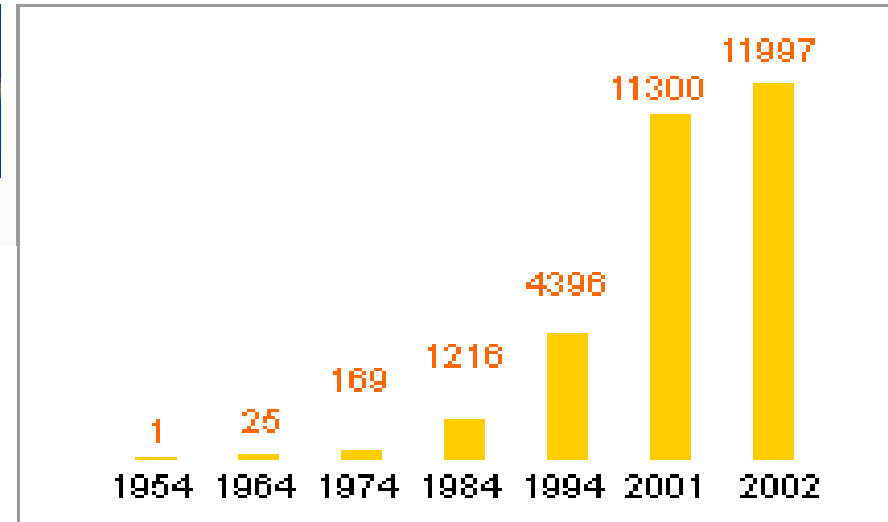
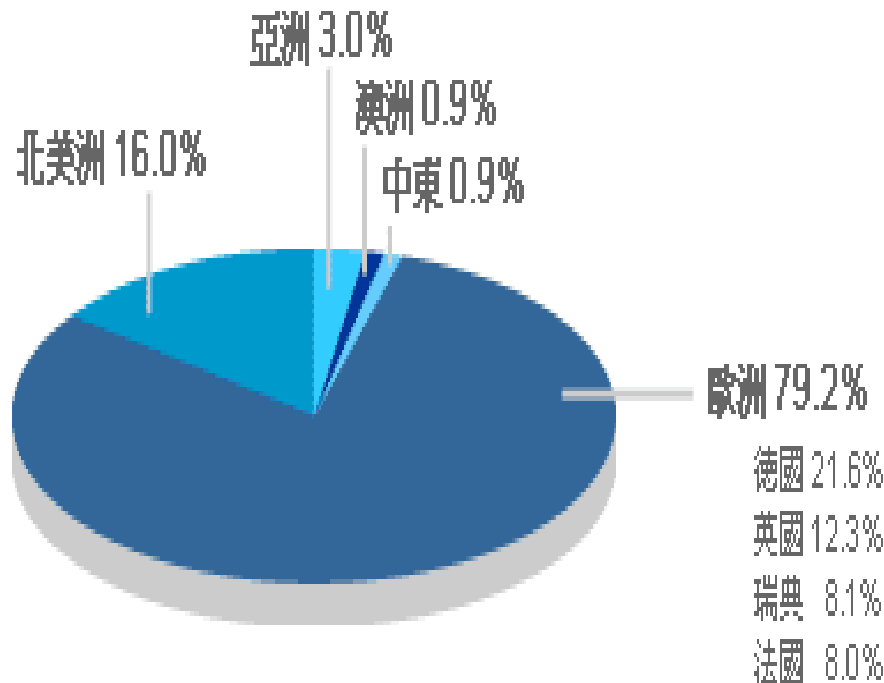


雀巢的中東生產系統: 杜拜生產冰淇淋, 沙烏地生產早餐食品與速食湯, 埃及生產Yogurt, 土耳其生產巧克力, 敘利亞生產番茄醬. 速食麵等

雀巢的方法-中東地區

- ◆ 對許多公司來說, 這樣的長期策略可能不易獲利, 但是對雀巢卻非常有用, 因為公司利用當地的原料, 並銷售當地消費者所能夠負擔的產品。
- ◆ 例如, 敘利亞工廠所用的蕃茄和小麥, 都是當地主要的農業產品。即使敘利亞繼續貿易管制, 當地的**1,400**萬人仍會買該公司在那裡所生產的蕃茄醬、麵條和其他的產品。

IKEA-開創新的零售型態



大部份業務集中於歐洲. 年營業額75億其中80%來自歐洲. 由於慎選加盟商, 所以擴展不快, 目前全球共186間店.

IKEA-名字的由來

- ◆ 宜家家居是在1943年由Ingvar Kamprad創立。商標的顏色—黃、藍兩色正好與瑞典國旗一樣



商標的顏色—黃、藍
兩色與瑞典國旗一樣
因創立人係瑞典人



IK 係創立人
Ingvar Kamprad
名字字首的縮寫

EA則係創立人成長的農場
與村莊Elmtaryd and Agunnaryd,
名字第一個字的組合

IKEA

- ◆ 所謂**Inter IKEA Systems B.V.**，其實就是宜家家居這個經營概念的擁有者。
- ◆ 至於你在宜家家居所看到的各式商品，都是由**IKEA of Sweden AB**所發展及統籌，並由**Inter IKEA Systems B.V.**授權生產。所以每件商品都附有**Design and Quality. IKEA of Sweden**的標籤。
- ◆ 瑞典人最重視大自然和家庭生活。事實上，清新、陽光、自然而不造作，正是瑞典家具的設計風格。

IKEA

- ◆ **Inter IKEA Systems B.V. Independent Group**
旗下除了包括大部份的宜家家居通路，更有 **IKEA of Sweden AB** 產品開發中心和其它的貿易及批發公司。
- ◆ 集團是由荷蘭一慈善基金會所擁有。一切業務，則交由在丹麥的 **IKEA International A/S** 所統籌。



IKEA宜家家居-牛奶國際控股

- ◆ 台灣宜家家居成立於**1994**年，由怡和集團附屬公司怡和太平洋控股有限公司取得經營權，後於**2002**年轉由同集團之牛奶國際控股有限公司(Dairy Farm International)經營。
- ◆ 牛奶集團與關係企業 頂好**Wellcome**超市的總公司 - 牛奶國際控股有限公司在歷經百餘年來的發展，已成為一個國際性的食品及藥品零售企業集團，為亞太地區的食品及藥房零售業務市場上的領導者之一，其業務範圍遍及香港、台灣、新加坡、印尼、泰國、澳洲及紐西蘭，並在新加坡上市股票。

IKEA宜家家居-牛奶國際控股

- ◆ 牛奶國際及其投資所經營的連鎖零售商店遍及世界各地，除了台灣的頂好Wellcome超市外，包括
 - 香港惠康超市、萬寧藥房及7-Eleven便利超商；中國深圳、廣州的7-Eleven便利店；
 - 新加坡Cold Storage超市、Guardian藥房及7-Eleven便利商店
 - 馬來西亞Guardian 藥房；
 - 印尼Hero超市及Guardian藥房；印度 Health and Glow 藥房
 - 澳洲Franklins超市及Big Fresh 生鮮超市，
 - 還有紐西蘭Woolworths超市及Price Copper優惠店，
- ◆ 而投資合營的企業，主要有香港美心食品。共計有一千八百七十一家商店，員工約七萬四千人。



11.2.2 全球化行銷的優點



生產和銷售中的規模經濟

跨國移轉經驗和技術知識

生於憂患

分散風險

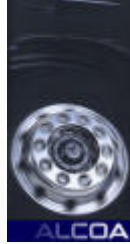


全球化行銷的優點-規模經濟



- ◆ 當可以確認大的市場區隔時，在生產和銷售中，規模經濟對全球公司就是重要競爭優勢。
- ◆ 例如製造電動手工機具、家電及其他消費者產品的布雷克及戴克製造公司(Black & Decker Manufacturing Co.)，當採用一個泛歐的策略時，就體認到節省重要生產費用所產生的利益。不只能減少歐洲市場馬達尺寸的數目從**260**到**81**，而且把**15**種不同的模型減少成**8**種，同樣地，福特也估計透過跨越數個國家來統一產品的發展、購買及供應活動，他們估計這樣一年可以節省**30**億美元。

全球化行銷的優點-經驗和技術知識移轉



- ◆經由行銷活動和合作方式的改善，而在橫越許多的國家中移轉經驗和技術知識，也是經常被引述的一種全球運作利益。
- ◆美國鋁業公司(Alcoa)在日本合資生產的鋁片是非常完美，以致於在展示樣品時讓美國工人誤認該公司的樣品是特別挑選的。他們後來還把生產線的工人送至日本工廠學習技術，並把技術轉移到美國來運作。
- ◆由於這樣知識轉移的利益，美國鋁業已經改變了他們原來只送管理幹部到海外「看管事務」的作法，轉而變成派送產品線工人及管理幹部到外國去尋求新技術和方法。

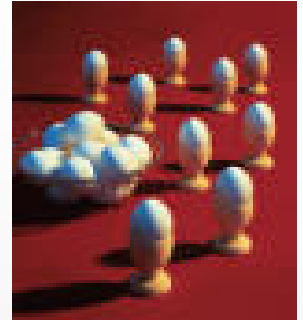
全球化行銷的優點-生於憂患

- ◆ 全球行銷也確保行銷者能接近最難對付的顧客。例如，在許多產品和服務的範疇中，日本的消費者是最難滿足的;而愛挑剔的顧客正是使該國產生高品質和服務的原因。本來是爲了競奪日本的顧客，但反而提供了廠商一個高品質產品和服務最好的試驗環境。



全球化行銷的優點-分散風險

- ◆ 市場的多樣性還附帶著財務利益。
市場資產組合的擴展為全球性企業帶來收益及運作的穩定。
- ◆ 1990年代後期在亞洲市場景氣下滑期間，以全球行銷運作的公司比那些專注在這個地區的公司遭到比較少的損害。
- ◆ 以全球銷售的公司也能利用其他方法改變財務環境來占取利益。例如，當稅率和關稅在周遭的世界變化和流動時，全球化的公司也能夠平衡這些相關的複雜性來獲得利益。



11.2.3 全球性行銷策略--3M公司



- ◆ 3M的方法一直是把國家當作市場區隔變數，而在不同的國家之間，沒有統一的包裝，且分支機構的成員也很少合作和溝通。
- ◆ 一個研究顯示，以同質包裝來做不同品牌的擴散，可以造成消費者不能區別產品之間的差異。此外，進一步分析消費者的偏好，更確認了這個趨勢在不同國家情況是一致的，結果3M在一個全球的基礎上發展出一個明顯和一致的形象。



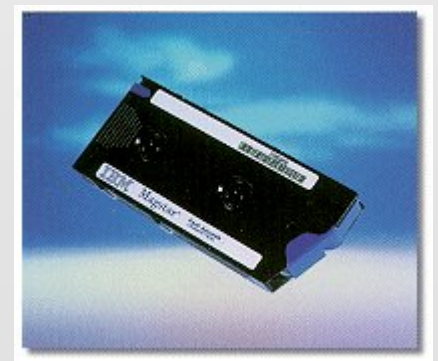
3M公司

- ◆ 3M is an \$18 billion diversified technology company with leading positions in consumer and office; display and graphics; electronics and telecommunications; health care; industrial; safety, security and protection services; transportation and other businesses.
- ◆ Headquartered in St. Paul, Minnesota, the company has operations in more than 60 countries and serves customers in nearly 200 countries.
- ◆ 3M is one of the 30 stocks that make up the Dow Jones Industrial Average and also is a component of the Standard & Poor's 500 Index.

3M公司-全球品牌策略

- ◆ 3M制定全球策略, 採用全球品牌及相同的包裝設計 (magnetic media products; 磁性媒體產品)。透過此包裝設計, 把Scotch-3M品牌的品質傳達給各個市場。這個模式用在所有部門的產品(這是該公司第一次的統一包裝)和所有的市場中(包裝隨國家的不同而異)。爲了讓消費者注意到設計的改變, 3M發動了全球廣告活動

。

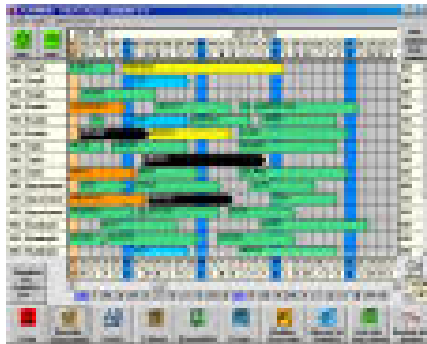


3M公司-全球品牌策略

- ◆ 因為印刷傳單及電視廣告側重於介紹新的標識，使這些廣告較易依不同語言而修改。廣告分別以日語、德語、西班牙語和義大利語製作，主題音樂也分別反映不同國家的品味。此外，包裝和廣告的標準化也改善了母公司和國外子公司之間的溝通與整合。
- ◆ 這個努力的結果，使**3M**在所有三個主要市場達成他們的目標；不但恢復了在歐洲和北美的領先地位，並在日本急劇地增進他們的市場占有率。除提高銷售量和市場的占有率以外，也降低了銷售的費用(統一的包裝系統)。

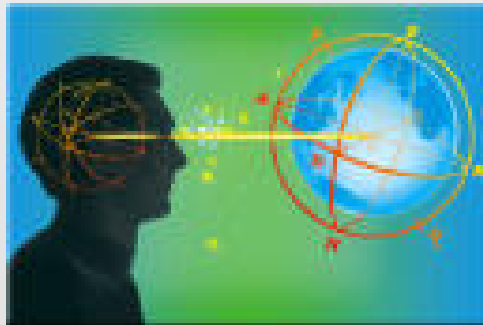
11.3 全球市場規劃

- ◆ 規劃是一種有系統地將現在與未來結合的方法。
。它試圖管理外部的不可控制因素對公司的強弱點、目的和目標所造成的影響,進而達到希望的結局。
- ◆ 進一步說,它是把公司的資源投入某國家市場而達成特定的目標。換句話說,規劃就是使原本不會發生的事情發生。



全球市場規劃

- ◆ 計畫必須融合公司外部的環境變動與公司內部的目標和能力，而發展出紮實可運作的行銷計畫。
- ◆ 一個策略性計畫是把公司資源投入特定產品和市場上，而增加競爭力和收益。
- ◆ 規劃包括目標的制定和達成目標的方法的選擇，所以它是一個過程也是一種哲學。

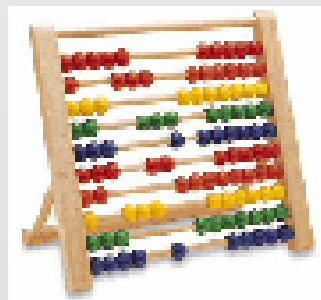


全球市場規劃

- ◆ 以結構來看，計畫可以分爲總公司的、策略性的或者戰術性的。
 - 國際的總公司計畫(**corporate planning**)基本上是長期的、把企業看作整體來整合全面性的目標。
 - 策略性計畫(**strategic planning**)則是由最高階層所執行，以處理產品、資本、研究發展和公司的長.短期目標。
 - 戰術性計畫(**tactical planning**)或市場計畫是附屬於專門行動，或分配資源而在特定的市場中，用來執行策略計畫的目標。戰術計畫是以當地的層級來進行，來應付市場和廣告的問題。

11.3.1 公司的目標及資源

- ◆ 評估公司的目標和資源, 在國際營運計畫的每一階段都是至關緊要的。
- ◆ 每一個新市場都需要這個完整的評估, 包括現有的資源投入程度相對於母公司的目標和資源。
- ◆ 此外, 隨著市場競爭激烈、新機會的出現, 及進入國外市場成本的增加, 公司更需要評估現有的目標和資源。
- ◆ 國外的機會並不一定與現有的目標吻合, 籍由評估公司的目標和資源, 我們可決定是否修正目標或放棄機會。

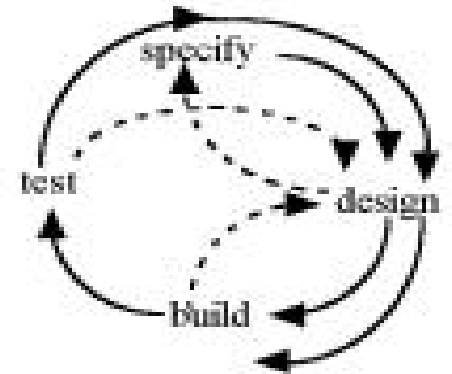
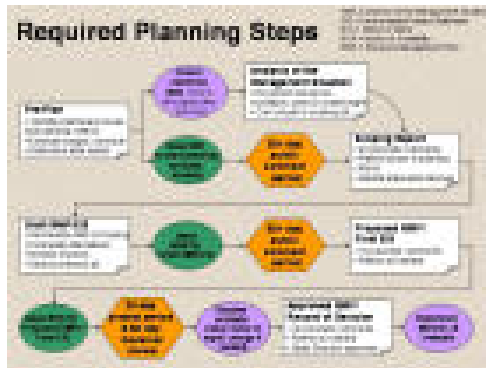


11.3.2 國際化的承諾

- ◆ 一個跨國企業所採用的計畫方法會影響管理信念所承諾實踐的國際化程度。這種承諾的態度會影響公司特定的國際策略和決策。
- ◆ 在公司目標已經確定以後，管理階層就需要決定是否準備承諾成功的國際運作所需要的投注水準，即承諾實踐需要投資的金額、管理這個國際組織的人員，並決定必須長期在這個市場中直到實現投資收益。

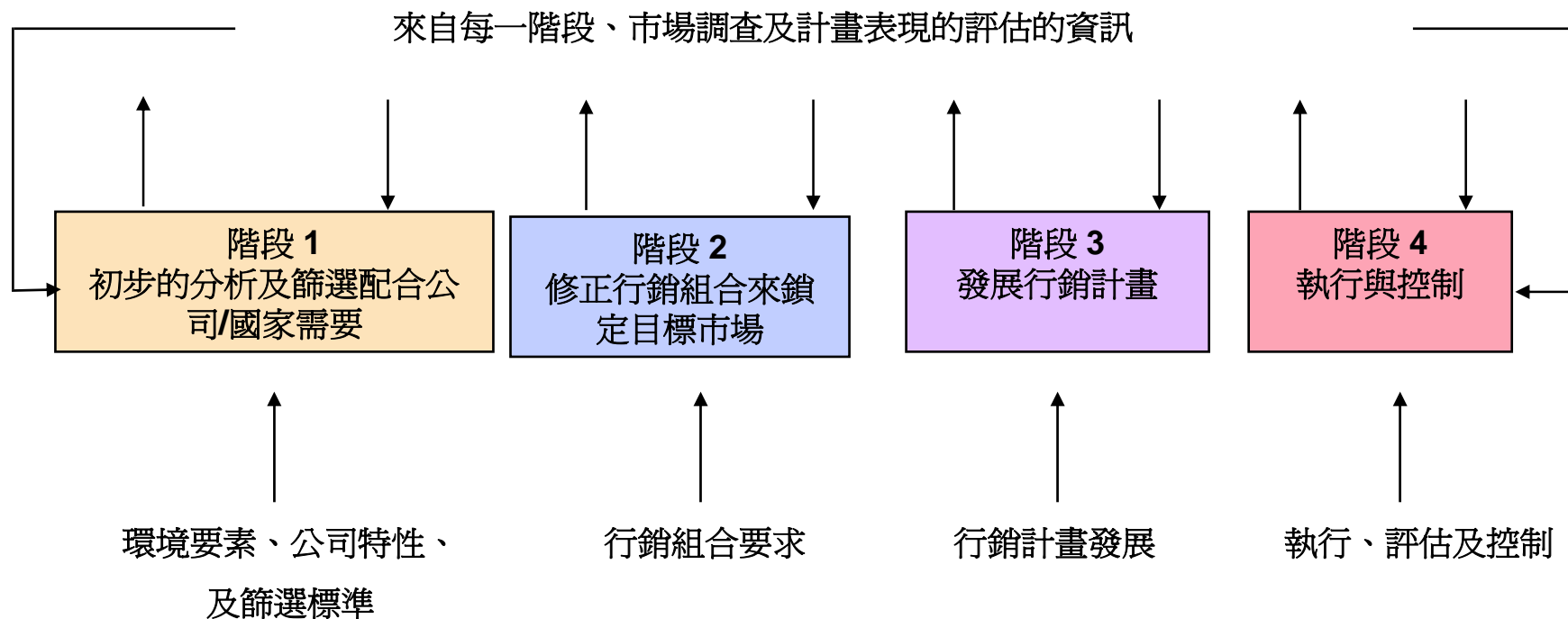
11.3.3 規劃的程序

- ◆ 階段一：初步分析和篩選---撮合公司和市場需要
- ◆ 階段二：依目標市場特性修訂行銷組合
- ◆ 階段三：發展行銷計畫
- ◆ 階段四：執行和控制

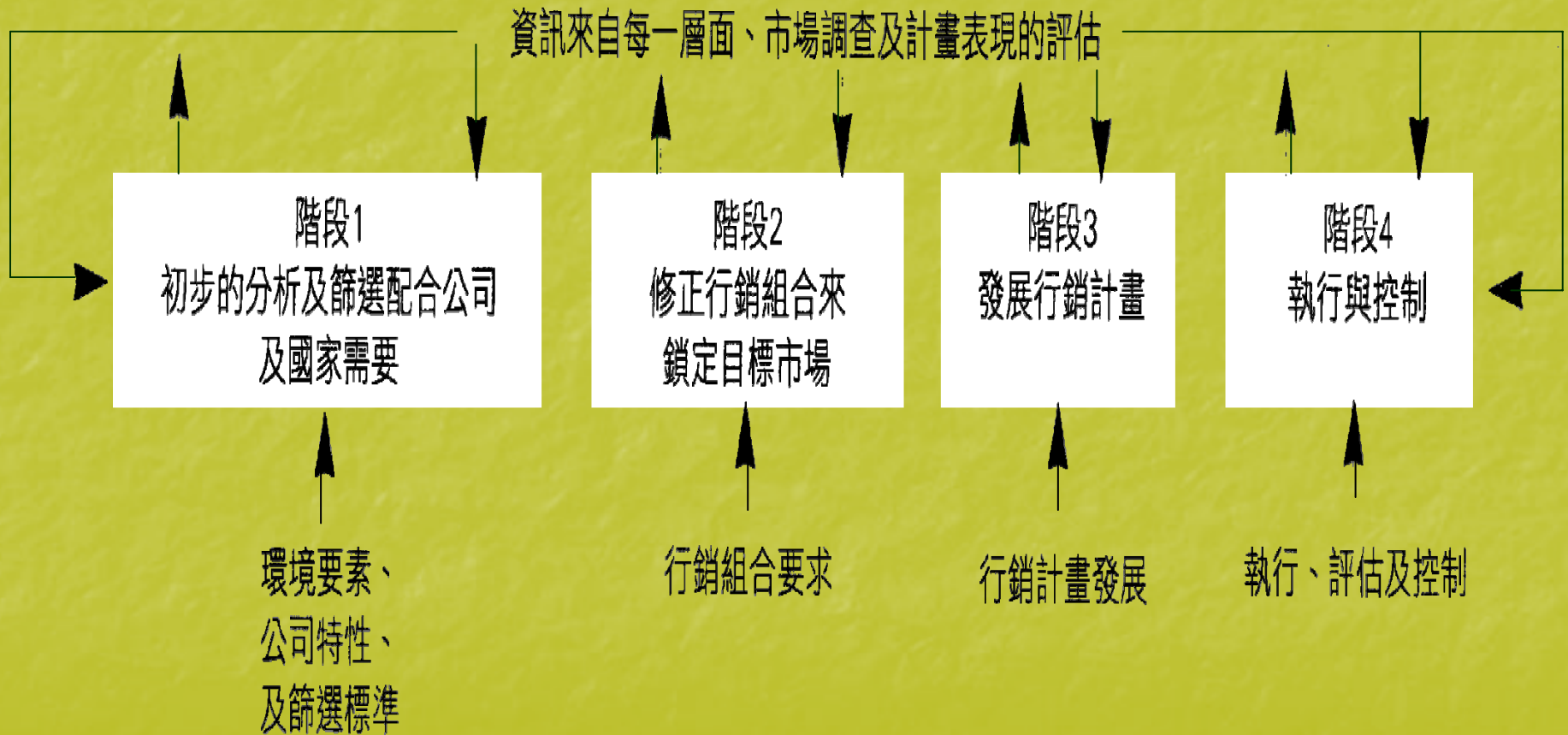


國際規劃程序

11-5



國際規畫程序



階段一：初步分析篩選-撮合公司和目標市場需要

公司特性	母國限制	地主國限制
<ul style="list-style-type: none">◆哲學◆目標◆資源◆管理風格◆組織◆財務限制◆管理及行銷技巧◆其他	<ul style="list-style-type: none">◆政治◆法律◆經濟◆其他	<ul style="list-style-type: none">◆經濟◆政治/法律◆競爭◆技術水準◆文化◆供銷結構◆地理◆競爭

國際計畫過程

階段 1 初步的分析及篩選配合公司/國家需要

公司特性

- 哲學
- 目標
- 資源
- 管理風格
- 組織
- 財務限制
- 管理及行銷技巧
- 產品
- 其他

母國限制

- 政治
- 法律
- 經濟
- 其他

地主國限制

- 經濟
- 政治/法律
- 競爭
- 技術水準
- 文化
- 供銷結構
- 地理
- 競爭



規劃的程序-階段一

- ◆ 於此一階段中, 我們想了解有限資源應投入那一或那些市場? 我們先初步評估, 而過濾那些不具潛力的市場.
- ◆ 其次, 我們應建立篩選標準.
- ◆ 標準建立後即可正式評估市場.
- ◆ 本階段的評估結果應包括:
 - 具潛力市場的基本資料
 - 那些問題可能迫使我們放棄某些可能使具潛力的市場
 - 需進一步分析的環境因素
 - 行銷組合中的那些元素可考慮標準化, 而那些則需依地區特性修正

規劃的程序-階段一; Radio Shack

◆ **Radio Shack**即是未做好目標市場的環境因素分析,而使該公司於國際化的過程中受挫.


- 該公司依美國人的傳統慣例,計劃在**12月25日**於荷蘭推出大規模的聖誕節禮品促銷活動;殊不知何蘭人過的是聖尼可勞斯節,並於**12月6日**即交換禮物.
- **Radio Shack**亦忽略了歐洲地區的法律問題. 該公司竟然不知大多數歐洲國家,禁止企業銷售**citizen-band (CB; 個人無線電收發報機)**型收音機.



規劃的程序-階段一; Radio Shack

- 此外, 德國法院亦裁示該公司的德國銷售據點不可以免費的手電筒促銷. 因為此舉違反德國的交易法.
- 亦未慎重選擇零售店設立地點; 因此,許多店才開張不久,即匆匆關門大吉.



				
NEW Cobra® 40-Channel NightWatch™ Chrome CB Radio ... \$149.99	Uniden® Bearcat PC78 Elite CB Radio \$129.99	Compact Remote-Mount Cobra CB Radio \$119.99	Deluxe Chrome- Faced 40- Channel Mobile CB Radio... \$119.99	Handheld 7- Channel Weather + Alert CB Radio \$99.99

規劃的程序-階段一; Radio Shack

Fortune 500 ranking 378 (2004)
(Previous year's ranking: 358)

Net sales & operating revenues \$4,649,300,000
(Fiscal year ending 12/31/03)

RadioShack stores 6,992 (As of 12/31/03)

Company-owned 5,099

Dealers/franchisees 1,893



Average store size 2,350 sq. ft.

Inventory 3,600 items in-store
5,127 items in-store and online

Employees 35,000

Company Web Site <http://www.RadioShack.com>

規劃的程序-階段一；經驗談

- ◆ 一定要預妥替代方案，萬一進入市場的初期計畫在一開始就失敗了，也能妥適而有秩序的離開。
- ◆ 不要以為最貴的與最大的選擇就是最好的。
- ◆ 在作任何的決定時，一定要將當地政治的變化及紛擾估算在內。
- ◆ 永遠不要依靠租稅優惠或投資獎勵所帶來的自由，並藉以選擇市場從事生產或進行買賣。當地的市場總是站在它自己那一邊，這卻使我們太晚發現那些獎勵動機及免稅誘因背後的真相——貧乏的公共設施、未經訓練的勞工、資訊不足的消費者市場．．．等等「不適當的商機」。
- ◆ 即使是最小的細節，如電話線、通訊線路等，均會影響市場的成功與否；高深的觀念與背景固然在市場中扮演重要的角色，但後勤支援亦有其一席之地。
- ◆ 無論那個市場多麼適合你，避免（或至少要小心的運用）以過去陳舊的觀念來複製或重建另外一個跨國公司。
- ◆ 不要忽略評估下列事項：當這個市場被評估為頗具潛力且能使公司獲益時，或許在別處尚有其他的機會未獲評估。

階段二：修訂行銷組合來鎖定目標市場

產品	價格	促銷	供銷
<ul style="list-style-type: none">◆修正◆品牌◆特徵◆包裝◆服務◆保證◆型態◆標準	<ul style="list-style-type: none">◆信用◆折扣	<ul style="list-style-type: none">◆廣告◆人員銷售◆媒體◆訊息◆銷售促銷	<ul style="list-style-type: none">◆後勤◆通路

國際計畫過程

階段 2 修正行銷組合來鎖定目標市場

產品

- 修正
- 品牌
- 特徵
- 包裝
- 服務
- 保證
- 形態
- 標準

價格

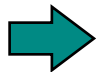
- 信用
- 折扣

促銷

- 廣告
- 人員銷售
- 媒體
- 訊息
- 銷售促銷

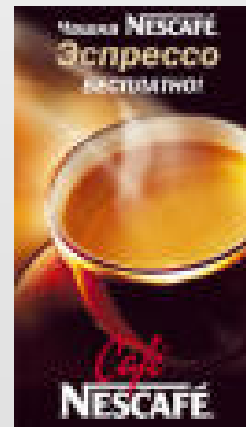
供銷

- 後勤
- 通路



規劃的程序-階段二

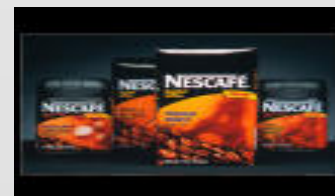
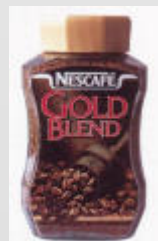
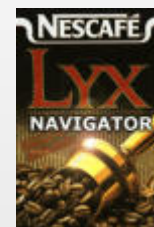
- ◆ 本階段的主要目的在於利用第一階段的資料, 分析行銷組合要素應如何調整, 以符合目標市場的環境.
- ◆ 雀巢公司的規劃程序可供參考. 每一位產品經理都有一份詳盡的國家分析資料; 裡面尚列舉了各種與文化有關的問題.



規劃的程序-階段二; 咖啡產品經理

◆ 德國的咖啡產品經理必須能回答下列問題:

- 咖啡對德國人的重要程度?
- 德國平均咖啡消費量是高還是低?(瑞典人平均年消費6.4公斤,而日本人則僅有0.8公斤).
- 咖啡是如何被消費的?(咖啡豆? 研磨?還是粉狀?)如果是研磨,咖啡是怎麼煮的?
- 偏好何種咖啡?(巴西?哥倫比亞?混合?還是象牙海岸?)
- 是否焙製(roasted)?
- 偏好深色的焙製咖啡或blonde咖啡?
- 德國人午餐後才飲咖啡或伴隨早餐飲用?晚上喝不喝?
- 加不加糖?
- 加奶精或牛奶?
- 幾歲開始喝咖啡?

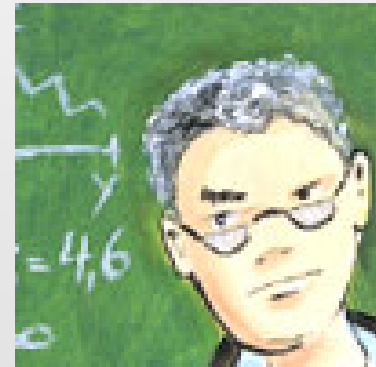
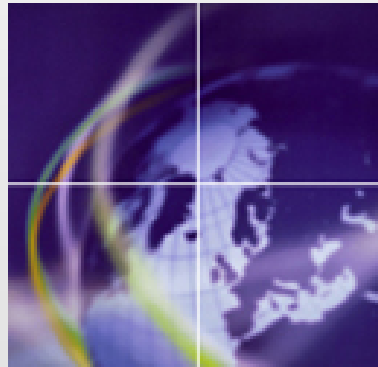


規劃的程序-階段二

- ◆ 也就是基於此類分析, 雀巢公司共有**200**種即溶咖啡以適應不同地區顧客的偏好.
- ◆ 該公司每年投入伍仟萬美金於散布於世界的四個實驗室, 研究咖啡的顏色. 香味與口味.
- ◆ 有時, 深入分析的結果, 會使公司打消進入某一市場的計畫. 例如, 產品的修改成本過高, 或該市場無法接受使公司獲利的價格.
- ◆ 另一方面, 分析的結果有時會使廠商合併不同地理區域的市場區隔, 而達到經濟規模. 例如, 雀巢公司即發現英國喝咖啡的年輕人與日本人於某些特性上甚為類似, 而可用相同的廣告訊息與他們溝通.

規劃的程序-階段二;分析結果

- ◆ 經過此階段的分析, 廠商應可回答下列問題:
 - 是否有機會合併不同地理區域的市場區隔, 而可運用相同的行銷組合?
 - 那些行銷組合變數是必須修正的?
 - 修正成本是否可接受? 是否仍有利可圖?



階段三：發展行銷計畫

- ◆情況分析
- ◆目的與目標
- ◆策略及戰術
- ◆選擇進入模式
- ◆預算
- ◆行動計畫

國際計畫過程

階段 3 發展行銷計畫

- 情況分析
- 目的與目標
- 策略及戰術
- 預算
- 行動計畫



階段四：執行和控制

- ◆目的
- ◆標準化
- ◆分派責任
- ◆績效衡量
- ◆修正錯誤

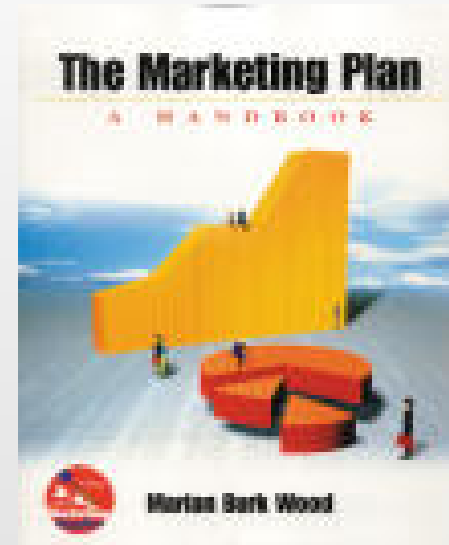
國際計畫過程

階段 4 執行與控制

- 目的
- 標準化
- 分派責任
- 績效衡量
- 修正錯誤

發展一套行銷計畫的指南

- ◆ 本參考書頁669: “發展一套行銷計畫的指南”可供參考.



11.4 進入市場的策略選擇

- ◆ 當公司決定要進入國際市場，他必須選擇進入策略。這個決定應該反映市場特性的分析(如潛在銷售、策略重要性和國家的限制)，並且包括管理當局準備涉入的行銷和實行的程度等有關的公司能力和特性。
- ◆ 一家公司有四種不同的模式可以進入外國市場：
 - 出口
 - 網際網路、
 - 契約的協定 (許可，連鎖店授權，合資企業，聯盟)
 - 直接國外投資。
 - 策略性國際聯盟(IJV, JV, consortia..)

進入市場的策略選擇

- 出口
- 網際網路
- 契約協定
 - 許可
 - 連鎖店授權
 - 合資企業
 - 聯盟
- 直接國外投資
- 策略性的國際聯盟

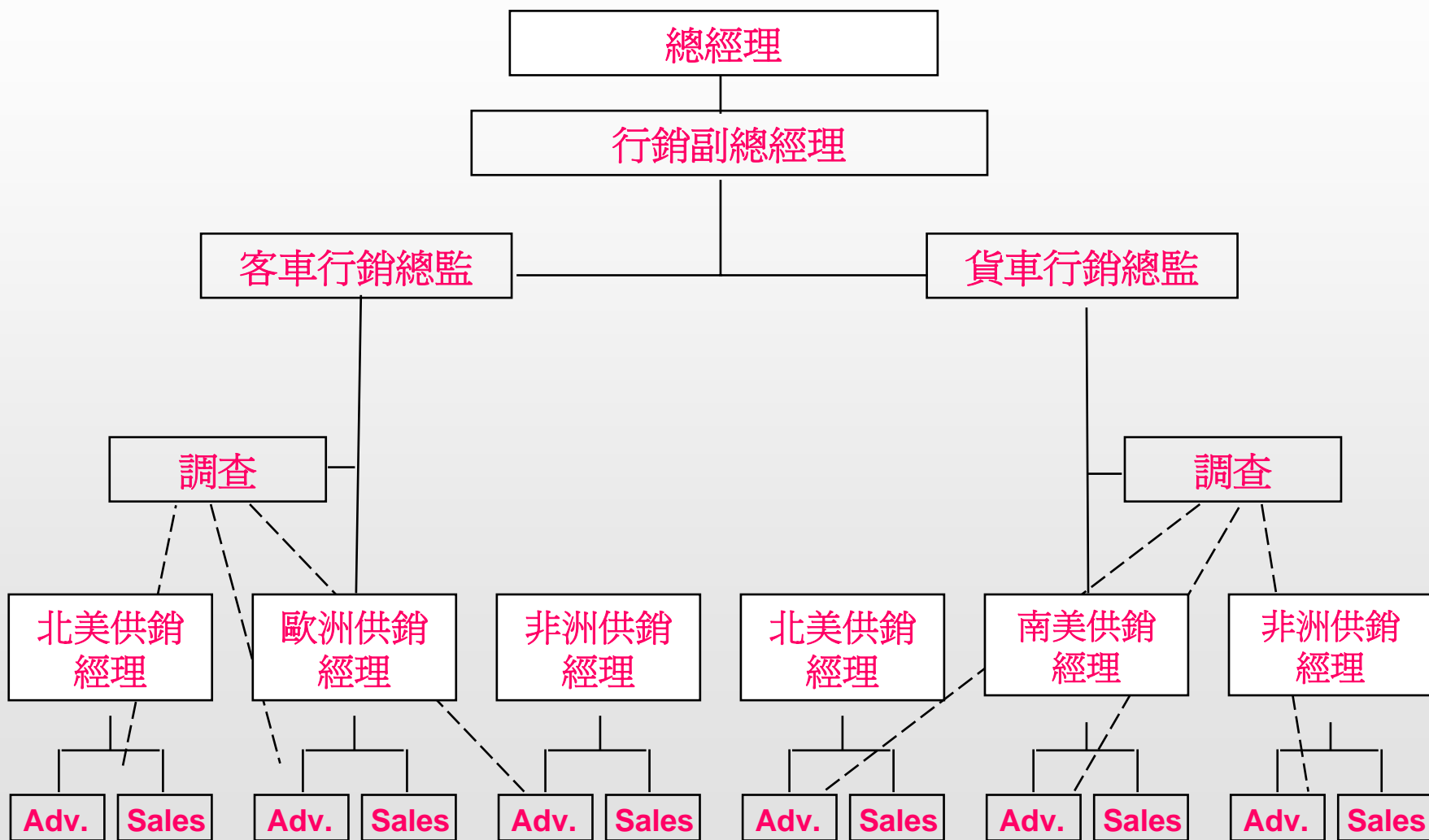
11.5 全球競爭的組織結構

- ◆ 一個國際行銷計畫應該對為實現公司目標而投入的資源予以妥善規劃。
- ◆ 組織計畫包括使用的組織類型安排，和組織的責任範圍與位置。
- ◆ 因為組織需要反映公司各式各樣的特性，如,規模、政策制定的層次、指揮系統的長度、幕僚員工、自然的資源及人力資源、控制的程度、集權程度、行銷活動的類型或層次，所以很難去設計一種標準的組織架構。

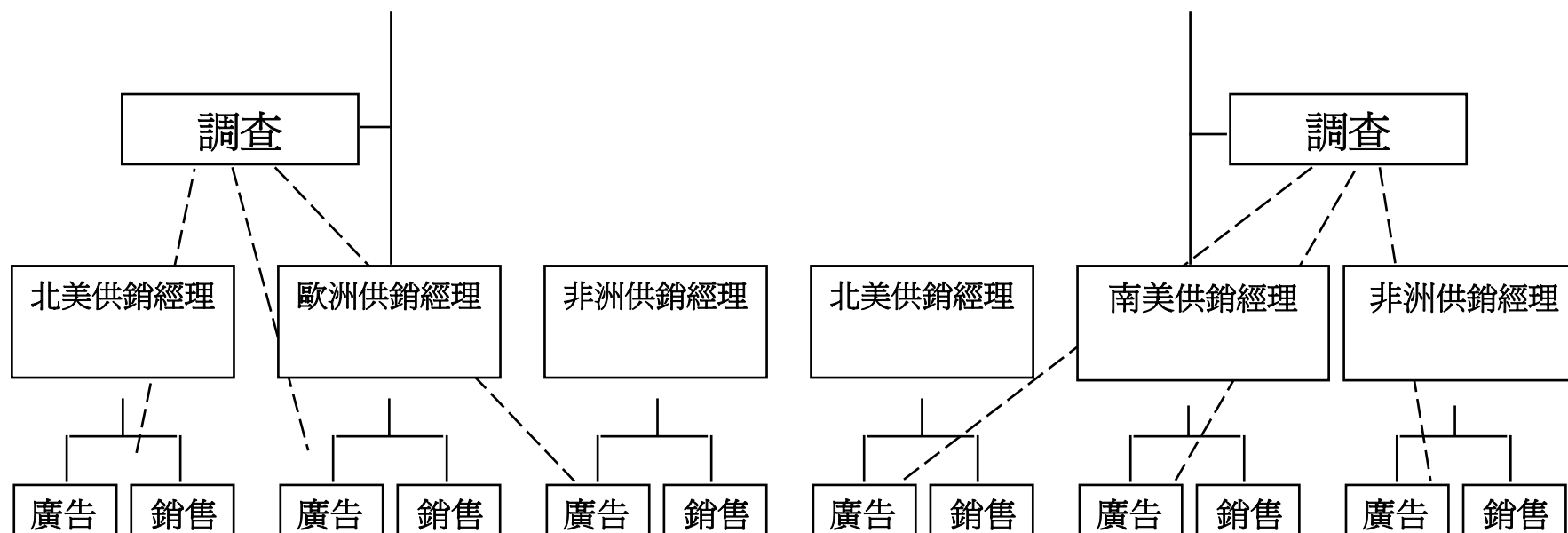
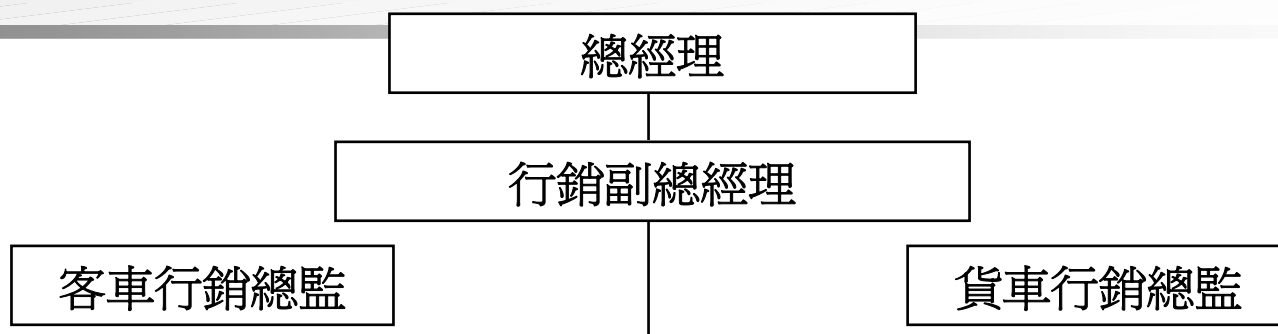
全球競爭的組織結構

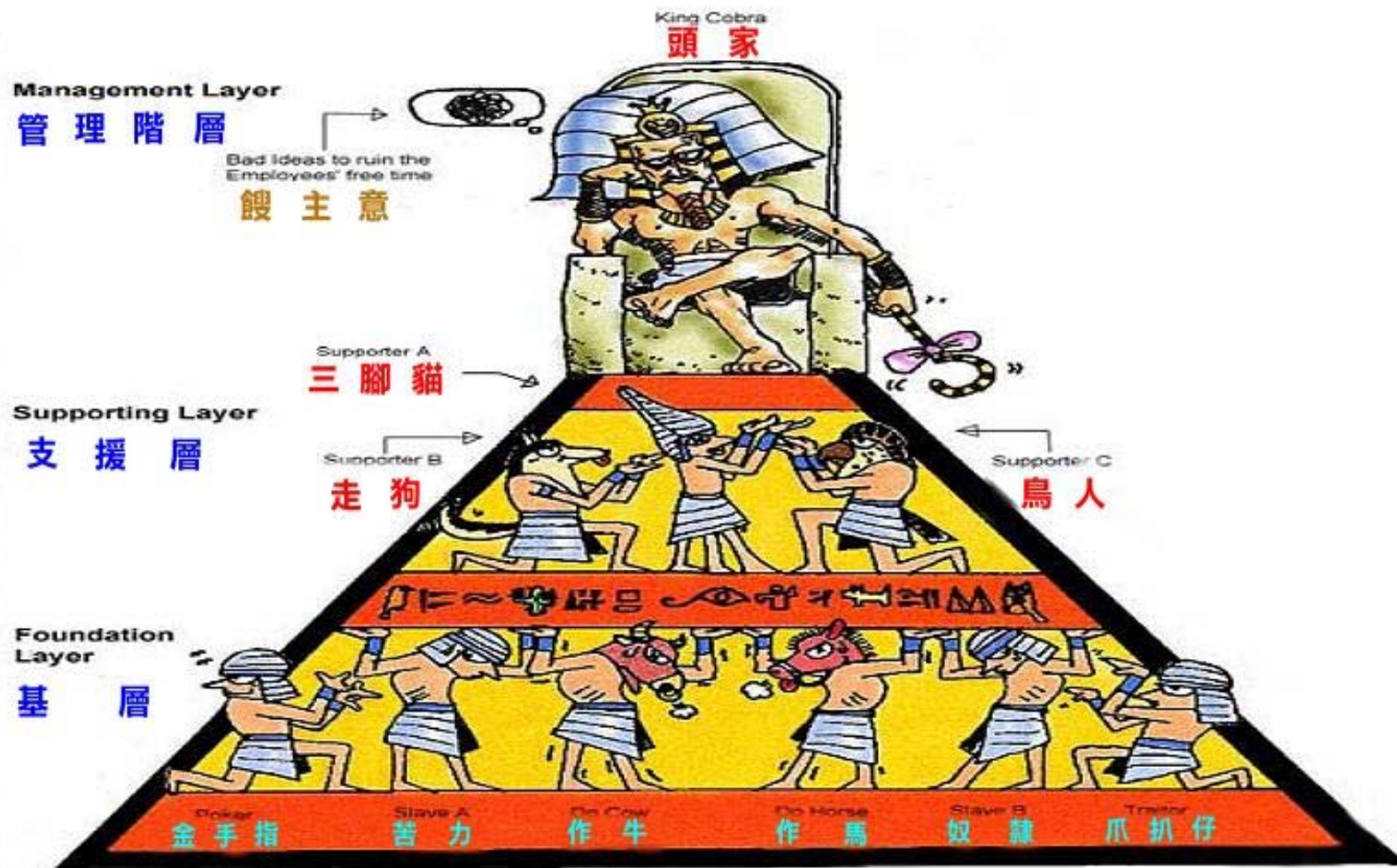
- ◆ 許多積極的多國企業計畫無法達到完全成功，因為權限的統屬範圍關係混淆、不良的溝通，及在總部與分支機構的組織間缺乏合作。
- ◆ 要有效地整合國內和國際行銷活動的一個組織架構還必須設計。公司面臨需要使他們產品及服務的國際潛力發揮最大而不會稀釋掉他們國內市場的努力，通常公司在三個結構之間選擇其一
 - (1)負責遍及世界產品銷售的全球產品部門;
 - (2)負責某一地理區域內所有產品與功能的地理部門;或
 - (3)用集中銷售與由集中職務的職員所經營安排的行銷，或區域運作與全球產品管理的結合，任何一種所構成的矩陣組織。

結合產品、地理區域，及功能方法的行銷組織計畫



結合產品、地理區域，及功能方法的行銷組織計畫





Model of a Modern Corporation Organization
現代化企業機構圖

結 論

- ◆ 世界周遭擴張的市場為各層級的國際行銷增加了競爭。為了對持續增加競爭的市場保持競爭力並維持一個能生存的位置，全球觀點是有必要的。
- ◆ 全球競爭也需要規畫有品質的產品來滿足不斷改變的顧客需要和快速進步的技術。費用的包含、顧客滿意和更多的參與者，意謂詳細討論國際商業實務中的每一個機會，都必須在公司目標的考量下加以斟酌。
- ◆ 合作的關係、策略的國際聯盟、策略的計畫、市場進入策略的選擇，都是通往國際行銷重要的巷道，必須在全球行銷管理的計畫和組織中執行。