



国际贸易简明教程译丛

THE SHORT COURSE IN INTERNATIONAL TRADE SERIES

〔美〕杰弗里·埃德蒙·柯里 著

Jeffery Edmund Curry

<http://iask.sina.com.cn/u/1644200877> 此处有大量书籍免费下载!

本电子书仅供个人阅读研究用,不得用于商业或其他非法目的。切勿在他处转发!

水隐醉月制作



International Marketing

国际营销

——向国际市场进军和渗透

*Approaching and Penetrating
the International Marketplace*

竺彩华 刘宏彦 译

云红茹 校



经济科学出版社
Economic Science Press

ESP

封面设计：张卫红



<http://iask.sina.com.cn/u/1644200877> 此处有大量书籍免费下载!

本电子书仅供个人阅读研究所用，不得用于商业或其他非法目的。切勿在他处转发!

水隐醉月制作



国际贸易简明教程译丛

国际营销

International Marketing

第一辑

《国际营销》

《国际支付》

《国际合同》

《国际谈判》

第二辑

《国际经济学》

《国际商务文化》

《国际贸易单证》

《国际合资企业》

第三辑

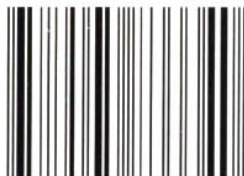
《国际营销错误案例》

《国际知识产权》

《国际企业贸易》

《国际商务策划》

ISBN 7-5058-3334-0



9 787505 833340 >

ISBN 7-5058-3334-0

F·2684 定价：27.80 元



国际贸易简明教程译丛

THE SHORT COURSE IN INTERNATIONAL TRADE SERIES

[美] 杰弗里·埃德蒙·柯里 著

Jeffery Edmund Curry

International Marketing

国际营销

——向国际市场进军和渗透

*Approaching and Penetrating
the International Marketplace*

竺彩华 刘宏彦 译

云红茹 校



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

国际营销：向国际市场进军和渗透 / (美) 柯里著；
竺彩华，刘宏彦译. —2 版. —北京：经济科学出版社，
2002.12

(国际贸易简明教程译丛)

ISBN 7-5058-3334-0

I. 国… II. ①柯… ②竺… ③刘… III. 国际市
场—市场营销学—教材 IV. F740.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 103486 号

责任编辑：朱 丹
责任校对：杨晓莹
版式设计：周国强
技术编辑：王世伟

国际营销

——向国际市场进军和渗透

[美] 杰弗里·埃德蒙·柯里 著

竺彩华 刘宏彦 译

云红茹 校

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036
总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

河北省财政厅印刷厂印装

787×1092 16 开 18.75 印张 300000 字

2002 年 12 月第二版 2002 年 12 月第一次印刷

印数 0001—5000 册

ISBN 7-5058-3334-0/P·2684 定价：27.80 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

目 录

| | |
|------------------------|-------|
| 第 1 章 营销学基础 | (1) |
| 第 2 章 市场要素 | (15) |
| 第 3 章 国际营销的范围 | (25) |
| 第 4 章 国际贸易 | (35) |
| 第 5 章 政府的作用 | (43) |
| 第 6 章 文化力量的作用 | (61) |
| 第 7 章 国外市场的产品开发 | (87) |
| 第 8 章 市场调研 | (103) |
| 第 9 章 进入市场前的准备工作 | (127) |
| 第 10 章 开发分销渠道 | (171) |

| | | |
|--------|---------------------|-------|
| 第 11 章 | 广告和促销 | (193) |
| 第 12 章 | 接触：不同的产品和促销活动 | (213) |
| 第 13 章 | 新市场的人员配置 | (225) |
| 第 14 章 | 业绩评估 | (247) |
| 第 15 章 | 营销计划 | (257) |
| 第 16 章 | 营销审计 | (265) |
| 第 17 章 | 词汇表 | (273) |
| 第 18 章 | 资料来源 | (289) |

导 言

一切事物应力求简明，但不可过于简单。

——阿尔伯特·爱因斯坦

Everything must be made as simple as possible
but not one bit simpler.

——Albert Einstein

市场的互相依赖性：谁需要谁？

关注全球经济的需要已为许多企业所大大强调，即使他们的经营范围仍显然在国内。之所以出现这种对更广阔视野的要求，是因为几乎没有哪一家企业能真正地说他们不会受到国外市场状况的影响。当南美洲的咖啡收成欠佳时，纽约街头的餐馆会注意到咖啡价格的上涨；当欧洲运输工人罢工时，布宜诺斯艾利斯的办公用品商店会感觉到它的影响；当美国的微型处理器价格暴涨时，北京的计算机生产厂家会了如指掌。大的企业在雇请专门人士跟踪市场方面早已先行一步，因为市场对他们影响最甚。许多人会说，所有这种依赖性都是交通和通讯发展的结果。但是，其真正原因还在于国际营销力度的增强。

要成为在国际舞台上表现最为出色的企业，就必须摆脱对任何旧规划情感上的依恋，尽管这些规划使他们在国内市场上取得了成功，其目的是让他们将每一个新市场都视为一个与众不同的市场。但这并不意味着用于国内市场的计划的某些方面不能在国际市场上应用，很多时候新的市场要求新旧成分相结合。成功的关键在于依靠恰当的研究和分析。鉴于一些管理职能（诸如销售、人力资源甚至有些生产过程）可能被称之为“艺术”，那么，就可以说营销（不管是国内营销还是国际营销）是一门科学。如果仅仅依赖推测、直觉或莽撞，那么下的赌注未免太大，走的步伐未免太快。没有一个具体的计划便进入一个远离本国的新市场，无异于建一栋没有蓝图的摩天大楼——可能，但极不可靠。

本书出版的目的就是让读者奠定营销学和营销学在国际商务领域应用的基础。其目标对象不仅包括初入市场的新手，而且包括那些在国内市场应用熟练而对国际市场相当陌生的营销人。前者会发现营销学比当初看来要复杂得多；后者则会发现，经过合理的重组之后，他们原已获得的营销技巧很容易地就可以转移到国际市场上应用。但他们两者都将会发现，国际营销学与国内营销学的界限有时会相当明显，有些场合则有那么点模糊。

国际市场的现实就是这样，通常简洁明了，没有具体的实践就没有理论的产生。其内容是为了实际应用，而不是为了理论上的探讨。读者们还

将会发现，国际营销学的本质在于文化和文化的差异。那些有能力注意和了解到不同社会差异性的企业就会逐渐体会到长期获利与短期亏损之间的区别。由于不同的社会都力图持续地保留自己社会的独特性，伴之以人们越来越意识到商业对文化的影响作用，这就要求从事国际营销的人员具有专业化的知识和水平。

同一性的缺乏：一个世界，不同的财富

世界将可能变得越来越大同化，但是，整个世界要变成同质则即使不在数千年之后，也至少要在数百年之后。发展中国家将不再被迫接受其富裕邻国的产品，已实现工业化的国家也将不再对强大的美国和日本的技术入侵噤若寒蝉了。甚至在商业极为发达的国家，这种对外来产品的对立情绪也相当高涨。例如对美国人来说，他们对日本的汽车生产厂商就极为不满，而日本人则对美国的大米生产者同样感到不满。这种将外国人排除在“传统”市场之外的想法不仅仅是出于文化保护的意识，而且也是出于经济上的担心。

本书将广泛地研究国际营销过程中需要考虑的内在的文化因素，有时也会涉及国内营销过程中需考虑的因素。通过通读本书，将有利于帮助您设计出一套营销战略。读者们通过分析不同文化，制定研究计划和营销计划纲要，就可以逐渐形成一套从事国际商业活动的强有力的组合方案。本书也为制定长期计划提供了一套营销审核方法。

在环球旅行者中一种常见的弊病就是“文化冲击”。向读者提供足够的信息以使他们免遭因“市场冲击”而带来的显然要付出更高代价的结果，正是本书作者的写作目的。

杰弗里·埃德蒙·柯里
于旧金山

第 1 章

营销学基础

生活中可以犹如亲兄弟，而生意场上则
无亲情可言。

—— 阿拉伯谚语

Live together like a brothers and do business like
strangers.

—— Arab Proverb

“市场 Market)”这一单词来源于拉丁语“Mercari”，其义就是“购买或交易（to buy or trade）”（商人即由此而产生）。而“购买或交易”一词又来源于“Merx”一词，其义就是“商品”。所谓市场就是出售或交易商品或服务的场所。如今它的范围极为广泛，从一块互换农产品的露天场地，到一个完整的经济体（如欧洲市场）或仅仅是一种模糊的商业功能（如股票市场）。市场这一术语也涵盖了特定的种族、文化、宗教、民族、政治或社会群体。人们可能会有目的地将自己进行分类而组成一定的市场（如北美自由贸易区，NAFTA），或按照违约情况将他们归为一个群体（如21~30岁之间的成年人）。所有市场都可以再分或细分成更小的群体，如果愿意的话，可以一直细分到消费个体，这将会在后面有所论述。

营销与销售

出于某种原因，营销总是莫名其妙地与销售联系在一起，而其他的管理职能则不会发生这种情况。很多人包括高级管理人员，往往认为它们是可以互换的而加以混淆。这种错误的认识不管在国内企业还是国际企业都确实存在，他们相信营销只是销售人员应做的事（即销售和营销部门的任务），其实，对这种认识的传播是极其危险的。这个问题的出现看来不仅是因为人们没有认识到营销在所有管理职能中的中心地位，而且也对过程和结果之间的区别产生了误解。只有把商品或服务转移给顾客以换取货币或其他有价值的对价物时，才会产生销售。它是营销过程的最终结果。

营销（marketing）包括了整个的商业活动过程，这个过程就是通过促销在成交以前引起潜在顾客的兴趣，销售的作用就是利用顾客的这种兴趣来成功地实现互换交易。一俟销售过程结束，企业还必须提供售后服务以使顾客保持满意并促进未来的销售。许多大的企业已经开始正式区别和权衡这些职能，其做法就是在被称为销售和服务部的分部内设立一个营销部门。那些规模小一些的企业和个体企业对于营销这一术语的有关领域也必须同样明确地加以区分和认识。

富有成效的营销：将买者和卖者紧密结合起来

营销的目标就是促使销售交易的达成，而销售则是构成买卖关系最为基础的环节。所有来到市场进行买或卖的人，都带有一种期望，那就是获取一定类型的利益。不管交易达成的速度有多快，金额有多小，它都能在买者和卖者之间建立起一种关系。营销计划就是一项研究企业如何选定和接近特定的消费群，将产品卖给他们并为他们服务的具体方案。如果营销计划能恰当地被执行的话，它就能够建立起一个有利于买卖双方获利的交易环境。而买卖关系是否能够持久则取决于双方对确保共同利益的关心程度。如果对于刚刚前来接触的顾客就想占尽便宜，那么即使成交，这种买卖关系也难以长久，而且双方通常都比较苛刻；相反，如果能挤出一部分合理的利润让渡给顾客并主动提供售后服务，那么就能建立起更为广泛和更为持久的关系。尽管使用前种方法的企业几乎无力与顾客保持长期关系，但还是不乏有人在这方面进行计划和实施。通过营销方法而建立起来的买卖双方之间的具有约束力的关系则更为持久，而且由于信息在市场中传播速度的加快，使得这种关系建立的速度也更快了。随着消息灵通和挑剔的顾客的日渐增多，企业的良好声誉可以来得很快，同样也可以迅速被毁，甚至一去不复返。

营销计划的作用：行动的预算

正如生活中的许多实践所表明，没有劳苦就不会有收获，更确切地说，不经过努力就不会有收获。对卖方来说，他们要付出的努力是最多的，所以说，这是市场上卖者的责任。产品、价格、促销、分销和邮政服务等所有一切都必须市场计划过程中就设计周全，而且必须与计划的实施保持一致。企业内部的其他管理人员可能会觉得难以接受，但不管怎样，他们的一切行动都必须以本企业的营销计划为指导，并服从于营销计划。我们再来回顾一下引言中所作的建筑方面的类比：要建一栋楼，不论是木匠、电工、砌砖工，还是装玻璃的工人，他们的操作都必须受到建筑

图纸的限制。事实上，是否能够按照所限制的要求进行制作正是衡量他们专业水平的标准。但这并不意味着营销居于首要地位就可以凌驾于其他管理活动之上。营销计划仅仅是一项行动“预算”，正如企业的资金预算一样，在企业存续期间可随时更改。营销会受到现有许多内部和外部因素（这些因素有的是可以控制的，有的则是不可控制的）的影响，因此必须做相应的调整。在第 16 章中的营销审核过程分析了这种调整的必要性，其目的无非是将已计划好的预算与“实际”成本相对应。当应用到财务领域时，这些计划和审核过程是由专业管理人员来认定和评估的。然而，营销在这方面却很少得到同样的重视。

营销通常被认为是一种带有直觉性的技能，所以要求营销商对特定的市场或生产线有“感觉”，其结果就是导致如今在高科技领域、电信业和金融服务业中营销专家为数众多。而事实上，营销学在程序上与会计学极为相似，而且也具有同样普遍的应用性。正如会计们擅长与数字打交道一样，营销商也很熟谙与消费者有关的数据。人们一旦掌握了营销法，就可以将它应用到任何业务中去。

警告：在人员使用上，企业既可以启用内部营销商，也可以聘请外面的营销商，但不管人员如何变动，现有的信息和最新分析出来的方法都是无可替代的。一个专业的营销商应该有能力为任何产品开发出一套可获利的战略。

营销的潜力：今天和明天

市场的潜力——即市场的最大规模和最大的获利可能性——有大有小，它受到许多因素的影响，这些因素有的是可以由营销商来控制的，有的则是不可控制的因素。有关这些因素，本书后面将有相当一部分来进行论述。但在这儿，读者们应知道营销商在考察市场时，必须把市场分成短期、中期和长期市场。营销商对这三种市场的重视程度也往往是此消彼长，不能兼顾。因此在昂贵的资源配置到位以前就必须对有关的市场（尤其是国际市场）潜力加以权衡。新出现的市场通常会经历不同的发展阶段，当需求持续与供给保持均衡，实现定价目标时，市场即趋于成熟。但

市场需要多长时间趋于成熟却是不固定的。

尽管为数不多的一些企业敢于让市场来支配他们在市场中的定位，但通常来说，企业都力图自己掌握他们在任一特定市场的地位。在某一市场存续期间，这种地位可能保持既定不变，也可能上上下下剧烈波动。根据产品的竞争状况进行产品定位与企业的形象密切相关。对知名品牌的认可大大有助于知名企业在新的市场上为其老产品找到位置，或为其新产品在原有的市场上找到位置。企业为了创建品牌，可能需要为之奋斗几十年（如沃尔沃汽车），但也可能在一夜之间就为全世界所认可（如为 Internet 设计的浏览器 Netscape）。所以，品牌是关系到时间和消费者需求的问题。

营销在商业中所起的作用：商海中的船舵

营销就是经过斟酌，在产品（包括商品和服务）的生命周期里，决定、赢得并长期拥有目标消费者。但在很多情形下营销只是挂在了人们的嘴上，与其所需要的广泛的研究和复杂的分析背道而驰。营销是能够给产品带来销路的构想的先行活动。当然市场上这些好的构想很多，但那些钱囊鼓鼓又急于花钱的消费者还是会经常两手空空地回家。标榜自己为“自……以来最佳”的产品很快会在垃圾堆里找到自己的容身之所。那么，这是由于质量有问题吗？有时候是。是由于政府的干预吗？偶尔是。是由于广告的虚假吹嘘吗？经常是。是由于消费者的变幻无常吗？往往是。是由于营销计划做得不够好吗？总是。

迫不及待地进入市场往往最容易招致的结果就是被市场拒之门外，而在市场获得成功的人往往被那些失败者极不乐意地称之为“幸运儿”。毫无疑问，只有在“适当的时间适当的地点出现”，才能在市场获取成功。然而，与其他人类所从事的事业一样，商业领域也不再有了“幸运”两字。1997 年夏天，美国国家航空和宇宙航行局（NASA）精确地将“探路者”号置于火星的轨道并成功地着陆于火星表面。在这里，时间和地点都经过仔细地策划，而且所有的计划都得到了井然有序的执行。各种变量和风险都经过计算，如认为风险在合理范围之内则还要努力加以克服。在这其中，逻辑学、后勤学和长远的思考都得到了全力运用。NASA 的成功正好证明了亚里士多德的一个假设，即受过良好教育的人往往比未受过良好教

育的人“幸运”。营销要发挥作用也要基于同样的要求。

营销的功能：五种传统和一种被遗忘的功能

当一个企业建立或找到一个市场后，就能够利用它从每一件产品中获取最大的利润，或者也可以选择追求一种使市场份额达到最大化的过程。后面这个过程要求企业通过审慎的定价策略和质量监控力求建立与消费者之间的长期关系，从而赢得最大的消费者购买份额。如此经过一段时间以后，一旦其他的竞争者被从市场中挤走或至少他们的市场份额被减少时，企业就可以提高价格或降低各种费用以谋取利润。以这种方式取得市场份额往往取决于企业的资金实力（在这么长的时间里不挣钱，它是否能撑得住？）、机遇（消费者们是否愿意并有能力来购买它的产品？）和对手们的实力（他们是否会卷土重来？）。

根据传统的做法，营销的功能可以分为以下几个过程：

接触

这是一个寻找潜在顾客的过程，可能会受到种种决定性因素的影响。时间问题、距离问题、广告媒体的选择问题和压倒一切的融资问题，这些因素都能使这个开始过程变得极为困难。不管你的产品多么有用，人们有多么需要它，如果这个先期的接触工作做得不恰当，社会就会把企业无限期地排除在市场之外。

推销

一旦对潜在的顾客进行定位以后，就必须对所提供的商品和服务进行重新开发或专门为这些顾客而定做。推销这一过程就是将适当的产品在适当的时间以适当的数量和适当的价格带到适当的地点，以此来实现国际营销的目的。而最终，将会由消费者自己来决定什么才是“适当。”

定价

产品的价格在消费者购买时经常起着决定性的作用，它对销货方的利润也总是至关重要，而且它还是赢得市场份额战略的一个部分。能否制定一个适当的价格将会决定企业在市场中存续时间的长短。当一个企业展开价格竞争时，它就会有意识地把价格作为吸引消费者的主要手段有一种现象也较为常见，即对于消费者来说，他们在购买时（不论是批发还是零售）往往只考虑价格因素，而无视营销商在宣传产品质量和服务上所下的功夫

促销

当产品和价格策略确定下来以后，还必须确信消费者在与竞争者的出售物相比较时，更青睐于我们的产品。在营销过程中利用的促销方式有如下四种：广告促销、人员推销（面对面）、公共关系和补充工作（如发赠券或抽奖）。所有的促销活动，尤其广告促销，一不小心就会夸大其词，歪曲事实。而具有职业道德的成功营销商所制作的广告却总是让消费者对产品或服务的真实状况保持清醒的认识。关于促销将会在第 11 章详细阐述

分销

尽管一谈到分销，人们经常会不由自主地联想到产品本身在一定距离之间的移动，而事实上，分销就是将消费者和产品（包括商品和服务）联到一起的过程。从最严格意义上来讲，它是指消费者接近某一产品的程度，这个程度被比作为各个可能接近渠道的总数。更广泛地来讲，分销包括一切在产品从营销者转移到消费者过程中所涉及到的参与者。这些参与者是为营销者的利益来从事经营活动的，他们包括零售商、批发商、代理人、发货人、报关经纪人、厂家代表、广告代理人、媒体购买商和其他太多的中间商。而且他们在其中所起的作用有好多都是重叠的。

人力资源

所有企业在吸引、雇用、培训和保持雇员时，都会遇到企业的内部营销问题，它直接反映了企业对外向公众进行营销的能力。所有雇员，不论是收发室的工作人员还是会议室的工作人员，都必须根据他们的能力来选择，使他们为企业的对外营销工作做出各自的贡献。任何交易都不是在企业与无名无姓的消费者之间达成的，而是在有情感的人与人之间达成的。卖方有必要去了解买方，与买方进行沟通，并尊重买方。不管企业是否去积极地认识这一点，这种纯人情方面的营销是所有企业成功的基础。虽然我们确知地球上的其他动物也能够“制造”一些东西，但是将制造出来的东西拿到市场上去交换却是人类仅有的。

对消费者影响的阶段：消费者为什么及怎样进行购买

任何营销过程都必须经历一系列不同的阶段，才会最终与消费者达成交易。不管最终用户是个人消费者还是一个大的公司，在不同阶段所受到的影响却是相同的。

产品的认知阶段

任何产品都必须让潜在的顾客意识到它的存在。这个目的可以通过促销、做广告、积极的调研或顾客之间的大力推荐来实现。而最后一种方式，即由已经获得满意的顾客向其他潜在的顾客对产品大加赞扬，总被认为是最理想的，但是它所产生的影响需要经过很长一段时间才能显示出来。

产品的吸引阶段

对产品的认知并不总是会引起消费者购买的欲望。营销者还必须大大努力来确保消费者对产品和企业有一个良好的印象。产品光有用是不够

的，还必须对顾客产生吸引力。要记住“有用（useful）”这两字的概念是根据消费者对产品的感性认识来下定义的。这种感性认识，我们不仅要认可它们，更需要去了解它们。

产品的偏好阶段

某种产品可能会先于其他同类产品出现在市场上，但是这种在市场上的惟一性很快就会被打破，因为在市场上甚至连实力强大的版权和专利权都不能阻止竞争者的参与。一旦产品对消费者产生了吸引力，营销者还必须让他们在与其他产品进行比较时对该产品产生一种偏好。这种偏好可能是对该产品价格的偏好，也可能是对质量的偏好，也可能是对服务的偏好，亦可能仅仅是对产品包装颜色的偏好。不管什么东西，只要能使消费者喜爱该产品胜于竞争者所提供的产品，我们就应当去努力挖掘。与竞争者保持同等水平并不能为产品带来竞争力，而只有比竞争者做得更好，才能使产品具有竞争力。

产品的信任阶段

任何东西，如果给人留下不可靠的印象，消费者就会鲜去问津。尽管也有很多被大肆吹捧，明显言过其实的产品在市场上得以出售，但它们在市场上出现的时间往往是很短暂的。如今的营销者心里都非常明白，即消费者已经变得越来越精明了。他们必须清醒地意识到，对顾客的欺诈行为不仅要受到法律的制裁，而且“水卖酒钱”很快就会露马脚。而赢得并保持顾客对你产品的信任却不仅能尽快促成交易的成功，而且也能为产品建立品牌地位打下基础。

产品的购买阶段

当顾客了解了你的产品，喜欢你的产品，对你的产品产生了偏好并信任你的产品的时候，就等于他们随时会掏腰包给你。但奇怪的是，真正达成买卖交易的频率却不高。究其原因，主要是因为一些企业在消费者购买过程中无意识地制造了许多麻烦。诸如过多的手续，信用方面融资的缺

乏，交货安排的不当，或处理问题速度太慢等，这些都会导致营销在这一点上功亏一篑。如果不能使这个购买过程顺畅无阻，那么你就只好再重新“回到起点”，开始艰难的跋涉。

营销过程中常见的错误：应引起重视，否则你将付出代价

消费者是营销商关心的主要对象，提供的产品不管采取何种形式（商品或服务）都不会使起支配作用的关系准则发生明显变化。这个准则很简单：消费者所花费的成本必须反映该消费者对该产品所“认定的价值”。所有商人（或许是所有人）都知道这个准则的重要性，然而在商业中这方面的败笔之多却令人震惊。营销商的职责就是在接近顾客时去了解顾客所愿意付出的成本和他们对产品价值的认定，从而避免发生商业上的灾难。下面就是一些常见的错误：

普遍性

如果 A 组的人很乐意地接受了某产品，那么 B 组、C 组和 D 组的人也会同样乐意地接受它。（Group A accepted the product, therefore Groups B, C, and D will be equally receptive.）

上面这种方法的应用在企业从一个较小的市场向一个较大的市场进行转移或从国内市场向国际市场开拓时是相当普遍的。尽管人类的文化之间和各种支流文化之间有许多共同之处，但消费者的行为却是千差万别的。所以，营销者必须找到一个具有相似行为的消费者群体，而且这个群体的人数要达到一定的数量，使营销者在努力达成交易时有利可图。即使像可口可乐、麦当劳和丰田这样的巨头企业都已经认识到了追求普遍性是一件力所不能及的事，他们都是采取相应的办法对自己的产品进行重新包装。

个人主义

我觉得我的产品很不错，相信你也会这么认为的。（I think my product is great and so will you.

这种思维方式犯的错误与普遍性是类似的，不过错误的程度要小得多。专利局对发明人的专利保护提出了许多这样那样的意见，这些意见看上去都尽善尽美。然而当他们真的被拿到市场上来运用时，就会被攻击得体无完肤。顾问们所提供的服务也遭到了同样的命运，他们经常会发现，曾经被前雇主高度评价的服务如今在公开市场上的价值几乎已经丧失殆尽。同样地，互联网（Internet）所提供的产品和服务对于某些人、某些地区来说是很不错，但是也会在其他入、其他地区碰壁而不能盈利。

价格的盲目性

人们愿意以高价来获取这个产品（People will be willing to pay big money for this.）

许多好的主意和好的产品往往由于在进入市场时定价过高而失去了市场或放慢了成功的步伐。例如，发展中经济体里的商品房地产市场长期以来都面临着双重的夹击：即定价过高和建得过多（在 1996~1997 年间，由于货币贬值，一些东盟国家的资产价格下跌了 25%。）最终，尽管不乐意，还是对价格作了向下的调整，但是此时要挽救市场却常常为时已晚。对于房地产所处的“位置”和所能观赏到的“风景”到底值多少钱，消费者和房地产开发商的看法通常也相去甚远。

质量的无保障

在这个价位上，我们要（能）做的就这些。（For this price, it's the best we will (can) do.）

无论是在发展中的市场和工业化的市场还是在技术市场上，消费者除了在文化方面有不同的要求以外，在质量上的看法也各不相同。尽管香港和她的近邻——大陆的深圳在旅馆业的收费价格上相差无几，但是它们之间服务质量的差距却很悬殊。香港人的好客在世界上都闻名遐迩；而深圳人却说着“够好了”这样的话，其对销售业绩的影响可想而知。

文化上的近视

这些人就是不要我们的产品。(These people just don't get it.)

在营销学书籍和过去的案例中，列举了许多在营销时犯下的大错特错的例子，它们中许多是因为对目标文化缺乏了解。对于国际性大企业来说，犯这种错误所付出的代价是最大的，然而并不是说其他企业就不会发生这种问题。美国通用汽车公司生产的雪佛兰诺瓦（Chevrolet Nova）在销往拉美国家时曾一度无人问津（Nova 在西班牙语中，意为“不走”），尽管这已经成为一个经典性的例子，但现在还是有乐观的牧场主想努力去弄懂为什么在德国没人购买他的鸵鸟肉（德国人喜欢吃猪肉）。文化研究上的粗心大意必将导致营销的失败。

包装的随意性

酒香不怕巷子深。(The product speaks for itself.)

这句话可能是真的，但是对好多人来说，产品上的“语言”可能会比较晦涩难懂。即使在国内，由于存在着地区差异，消费者对产品的性质和价值往往就会产生曲解。而传达信息应该是送货方的责任，而非受货方的责任。无论是高价律师的全木镶嵌的办公室，还是儿童玩具盒子的大小和形状，包装所起的作用通常可与产品本身相提并论。

定时不当

我们该怎么知道_____的趋势已经结束？(How were we to know that the _____ trend was over?)

你可以将任何一种产品，无论它是商品还是服务，填入上述的空格中。总有一些人或一些企业偏偏在消费者兴趣减退的时候将他们的产品推向市场。这种无视市场上即将来临的现状，而一味被轰轰烈烈的筹备工作所蒙蔽的结果就是失败。

警告：大忙或资金太紧张都不能作为不重视这些问题的理由

被发现的市场与人为创造的市场之间的比较：发现与创造

许多人说市场是被发现的，而其他人则认为市场是被创造出来的。其实这两种说法都没有错。所谓的以市场为导向的企业经常是通过掌握普通公众的商业活动规律，来确定什么是人们想要的，然后再来努力生产这些必不可少的商品或服务在这种情况下，消费者的需求决定了产品的供给个人电脑这种产品的实例最能说明这个问题。在工程师们开发出各种应用软件程序（如空白表格程序、桌面排版、文字处理等）以前，计算机的销量是很小的。但是当营销商发现了消费者的需求时，销量一下子就狂升起来

另外一种情况（尽管如今很鲜见）却是先将产品开发出来，然后再试图让公众相信他们需要这种产品。这种新产品，至少在刚出现时是新的，很有可能出现毫无实用价值的现象。像这样以产品为导向的企业（譬如 50 年代和 60 年代的除臭剂生产厂家）通过广告创建了虚假的需求，希望能为这个新出现的“需要”长期提供产品。在大量的广告活动中，他们把没有体味与清洁相提并论，致使全世界有数百万的人都相信自己需要除臭剂。像这样被创造出来的市场（现在已美其名曰“个人卫生产品”）最终还是需要“改进”（如简单的除臭剂改成防汗剂），甚至创造的市场还会升华，而不管是否需要（如兆字节侵蚀软件的升级）。

到 20 世纪 80 年代末，产品导向企业或市场导向企业这样的名称不再被营销经理们提及，代之而起的分别为进取型企业和存活型企业有的产品通过分销系统历经重重险阻被推到消费者面前（即创造的市场），而有的产品则完全要依靠需求才能在市场上渡过难关（即发现的市场）。

第 2 章

市场要素

光瞄准是不够的，你还必须命中目标。

——意大利谚语

It is not enough to aim, you must hit.

——**Italian Proverb**

很少有企业是直接进入市场的。绝大部分企业都是先从国内市场转向出口市场，然后才算是进入了正式的国际市场。这既适用于商品，也适用于服务。产品要走上国际舞台，很可能要花上数十年，也可能只是几个月的事情。在今天，任何公司只要通过国际互联网络就可以实现进入全球市场，即使当时它的产品是针对国内市场的。在跳入国际海域以前，必须“对当地的海域进行测试”，这个过程无论是对小厂家还是金融咨询服务公司甚至大型的高科技企业都大同小异。企业在国内场所获得的经验教训对其向国际市场进军会有所帮助。

国内营销要素：从国内市场做起

许多企业对目前在当地的经营规模都相当满意，可能他们积极营销的范围不会超过方圆几里地。而有的企业则有可能将他们的视野扩展到几个城市，全省甚至全国。所有这些都被认为是国内营销。在向国内市场或国际市场进军时，所有企业都要经历同样的计划过程，只不过有的企业在做计划时与其他企业相比更为有意识一些。下面列举的是营销的主要组成部分。

市场评估

这一部分是对市场机会进行最初的评估。它既能简单得如同观察到睡意朦胧的上班一族在登上早班列车以前是找不到地方买咖啡的，也能复杂得如同去发现在古远的耕作社会中对卫星电视的潜在需求。

市场定位

经过最初的市场评估之后，企业就必须确定它的基本目标，即决定向市场提供什么产品，以什么价格提供，面对的是什么样的消费者。在这一阶段，企业还应该考虑好它所希望控制的市场份额是多大和控制的时间长短，这个过程主要是研究和客观地分析市场的竞争状况。

战略形成

一旦目标确定下来，企业就必须形成一个战略，通过最有成效的方式来实现这些目标。战略必须处理好如下三个过程：

- 市场细分

市场细分（segmentation）就是为特定的产品确定特定的目标消费群。营销商意识到不同的人 and 不同的消费群会需要不同的产品，或者对产品提出不同的修改意见。因此，是否能找到顾客对产品的要求程度决定了企业在市场上的成功水平和它的持续时间。不管你的咖啡有多美味，它都不能使那些喜欢喝茶的人感到满意。（市场细分将会在第 9 章详细论述。）

- 市场渗透

市场渗透（penetration）是营销计划的一部分，它关系到一个企业向消费者接近的能力。之所以要进行市场渗透，正如你所知，是因为有市场并不意味着你就会被准入。一个企业可能艰苦奋斗之后还是被市场拒之门外，或者就是不能克服一路上所遇到的规章制度或资金方面的障碍。向市场渗透不仅需要你的意愿，而且还不能少了各种资源的配置。

- 定位

定位（positioning）是让消费者将注意力投向自己的产品，而不投向竞争对象的一种方式。它可以以质量、规模、价格、品牌意识、包装和其他许多“带有主观性”的特征来作为基础。企业要么选择自己主动“控制（control）”他们的定位问题，要么只是让自己被动地对市场的易变性做出“回应（react to）”。商店可以高价出售“全镇最好的咖啡”，尽管在这个价位上顾客的量很小；它也可以低价出售大众化的饮料以尽可能地赢得顾客。所以无论是咖啡馆还是酒吧都必须考虑定位问题，要不然就会让顾客们来进行定位，即选择他们或遗弃他们。

战略实施

一旦制定营销战略的工作完成之后，接下来要开始的就是艰巨的计划实施工作。在这儿就是要灵活运用包装策略、定价策略、促销策略、销售策略、广告策略和分销策略。在市场上销售不出去的上乘产品的数量如此

之大，以至于使那些被冠以营销经理头衔的人都感到汗颜。计划要比实施来得容易，这在所有管理工作中都是如此，而且实施工作本身还需要进行大量的计划工作。

控制工作

许多产品（如 BetaMax 录像带和 Atari 计算机）已成功地打入了市场，而且销量也实现了数年的增长，而后却急转直下，最终成为营销失败的垃圾这种失败的最主要原因就是企业不能持续保持对产品的质量、改进、分销和形象的控制。在部署控制手段和确定执行情况的监控能力时应当同制定战略计划一样详尽透彻，而且也要同战略实施计划一样必须在产品推向市场以前就布置到位记住，你是无法在洪水中央筑起一道大堤的

战略分析

在把各种形式的信息反馈，如消费者满意、利润记录、品牌认可等，及市场份额统计资料一古脑儿地输入到企业的数据收集仪器（即从档案室转移到计算机里面）时，必须对他们进行恰当地分析。原先制定的战略计划必须经过“推敲”甚至全盘修订，还必须不断地对各项策略进行评价即使连回旋余地最小的国内市场也会有足够的动力来排除萧条现象。只要我们总结经验，计划先行！

出口营销要素：确定你的新视野

人们有很多理由认为产品应该向国外市场出口。比如国内市场可能饱和了（如汽车），产品在国内市场已经到了使用周期的尾声（如电脑软件），国外市场可能对产品产生意外的需求（如食品），或者是企业本身在寻求新的区域不管是什么理由，企业在做出这项决定以前通常都在国内市场取得了一定程度的成功。在制定出口营销计划时，企业除了要考虑上述国内市场的通常要素外，还必须考虑如下因素：

管制

所有的国家对进口都要实行管制。即使目标国家对产品有很大的需求量，政府的管制也会使你的出口货物到达不了消费者手中。有些情况下，政府为了保证产品的质量和消费者的安全，对产品设置了许多限制条件。由于政府要照顾国产品，所以管制就能够成为其实施保护主义的一种手段。这种做法可能是出于政治上的原因，也可能是出于文化上的原因（比如日本对大米进口的种种限制），而且可能需要使用大量的策略以达到规避法律的目的。出于同样的原因，所有国家对自己的出口也要施加管制（比如美国对计算机出口的种种限制）。考虑出口时所要研究的首要领域就是彻底调查管制的氛围如何。

许可

向企业实际颁发出口许可证（或进口许可证）可以说是管制过程的一部分。但这已远远超越了对产品的管制。政府不仅对越过其边境的为何物极其敏感，而且对谁能从交易中获益也同样敏感。许可证制度被认为是一种控制和除进口和出口关税以外的一种税收方式。

分销

开发分销渠道是出口过程中所遇到的最为棘手的困难之一。如果把产品交给当地的分销商，你将不得不在一定程度上放弃对商品销售和质量保证方面的控制权。如果你想自己保持分销商的这种地位，那么你将付出高昂的代价来学习适应国外的做法。尽管许多大型企业可能支付得起这个高昂的代价来拥有自己的分销渠道，但是当地政府对这个可能性却是紧锁眉头——因为分销费用是增加进口货物价值的惟一方式，在新兴市场尤其如此。在有些市场里，产品（包括法律和金融服务）在市场里的内部流动也会成为跟实际进口活动一样敏感的问题。当许多企业发现他们对分销丧失了直接的控制时，要么会频繁地来到目标国家进行质量检查，要么就在那里设立一个代表机构来达到此目的。

融资

进行国际交易经常需要给予对方信用。出口难度的一个部分就是买卖双方所展示的对对方的信任程度。由于卖方在遥远的彼岸持有货物，买方就不愿意提前支付货款；而卖方也不愿意给予买方信用支付方式而将货物发给素不相识的人。许多进口商和出口商直到他们的关系发展到比较稳固的地步时，才会使用信用证（L/C）支付方式，并利用有关的银行作为中立的信用中介机构。在有些文化中，进口商对国外出口商不相信自己许诺的行为很不满意，但要求这种信任其实是极不现实的，因为这种长距离之间的关系还处于初始阶段记住，即使有一家相关的银行作为中介，政府也可以为了进口商的利益而使整个过程发生“短路”

汇率风险

即使融资进行得很顺利，交易合同订立的时间与货款到位的时间之间还是会存在一个“时滞”问题。在这段时间差里，交易的计价货币的价值会发生变动。例如 1997 年夏秋所示，货币尤其是新兴市场的货币会迅速地贬值。无论是进口商还是出口商都存在着一定的汇率风险，因此各自都力求使用对自己有利的支付方法出口商都喜欢用硬通货（如日元、德国马克、美元等）来作为计价货币，而进口商则喜欢用软通货来作为支付货币。出口商在订立价格条款时必须极其小心。原因很简单，如果在与一澳大利亚进口商订立合同时订明价格为 5000 元，就会犯下一个要付出高昂代价的错误，因为这里支付的可以是美元、港元，还可以是澳元。

注意：有些国家（如中国和越南）的货币在国际市场上是不能自由兑换的，因此在向这些国家出口时必须要求进口商以外国货币来支付 汇率要受到许多因素的影响，因此在签订合同以前必须对汇率状况作一番调查研究。

法律地位

尽管近 20 年来出现了许多经济联盟、关税同盟和贸易集团，但当地政府对于进口和出口过程所产生的影响仍然是不可忽视的。当交易出现问题的时候，而且有的交易也确实会有问题，出口商在法律援助上所受到的待遇简直跟外国市场的数量一样千差万别。在一些主要的市场里，外国人几乎毫无法律地位，对进口商的非法活动，外国出口商却无处寻求伸张正义而其他国家，如英国，则为外国企业提供了大量的保护。因此，无论交易合同如何诱人，在正式签订以前一定要研究一下你在进口国的法律地位。

产品进入国际市场时的决策：瞄准目标

下列问题清单对于做出向国际市场进军的初步决策会有所帮助。它适用于进出口企业、服务性企业、生产厂商，和那些正在考虑与外方合资的企业。

做决策时应考虑

| | 是 | 不是 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我是否已经研究过了目标市场中潜在的竞争者？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 目标市场是否显露了对我的产品的兴趣？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 是否已经确定了目标市场的潜在规模？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 进口国政府会允许进口我的产品吗？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我的政府会允许我的产品出口吗？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我的价格目标是否能实现？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 出口时，以信用证作为支付方式是否可靠？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 在目标市场是否能获得适当的保险？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 目标市场的基础设施是否有能力运输我的产品？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 进口国政府对我们是否会公平对待？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 11. 我是否能够控制分销过程？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 如果我不得利用当地的分销商，那么他们是否可信？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 我是否能够维持我的产品在海外市场的质量？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 我们能够保持对产品的控制权（而不将它拱手让给当地的合营者或代理机构）吗？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 进口国政府是否会推销进口产品？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 进口国政府的货币是否可以自由兑换？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 我是否能在目标市场来去自由？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 我在进口国的法律地位是否已经被研究过了？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 是否调查了管制和许可证颁发的过程？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 进口国的关税法对我们是否公平？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. 本国的关税法对我们是否公平？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. 进口国是否允许我们对自己的产品在其国内进行促销和广告活动？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

尽管在回答上述问题时，一个“否”的答案并不会自动消除成功的可能性，但它确实也让读者有理由在行动开始之前先进行反思。

共有性和摩擦性：读懂目标市场

就像射箭一样，谁都想命中目标市场，但想来容易，真正做起来可就难多了。看来很简单的一项事情，当真正去做时却会发现它其实需要大量的技巧和准备工作。这一点无论是国内营销还是国际营销都是这样的。尽管国际营销与国内营销有许多共同之处，但是它比国内营销所需要的技巧却更多。

目标市场总是在变化

国际市场是极其有活力的，有人甚至说它是反复无常的。只要简单回顾一下中国和巴西在五年前的购买力就能使你很清楚，作为一个营销商，他的反应能力该有多快。无论何时，市场里都会充斥着新的产品、新的竞争者和暴发户，彼此之间进行着疯狂的角逐。

没有完全相似的两个目标市场

在某种文化看来很令人着迷的东西，对于另一种文化来说却是相当乏味。在某个国家很流行的品牌名称，在另一个国家却是一句咒语。在此地很公道的价格，到了另一地却会有诈欺之嫌。

不同的靶子需要不同的箭

不同的文化对于产品的一般类型的需求可以是一致的，如汽车和空调，但在细节上却会千差万别——型号、形状、颜色、电压和其他许多更改要求。这些更改小到可能只需要把蓝色开关换成红色开关，大到可能需要对整个车的底盘进行重新设计。要想进入某一市场，你可能会不得不对你的产品做一番改进以适应市场需要。

每个目标市场的距离是不一样的

直接跨越国境去从事经营活动会遇到一系列的问题，身在国内而经营在世界另一端的业务则会有其他一系列的问题。随着距离的增加，就会要求更加关注通讯、后勤服务和质量控制等方面的问题。

注意：目标市场与国内市场的距离越远，你的战斗力就会越弱。只有更强壮的弓手——即更大的企业——才更善于击中遥远的靶子。

侧风随时会发生变化

除了消费者的善变性所导致的变化外，诸如政治、战争、气候和宗教这些因素都能对你的目标产生极大的破坏作用。因为这些因素的出现完全超越了你的身体和文化界限，所以你几乎是不可能去预测它们何时会到来。

注意：不断获取国外市场的信息将有助于分析这些“风力影响”问题。

第 3 章

国际营销的范围

剪羊的毛，不要剥羊的皮。

——荷兰谚语

Shear the sheep, but don't flay them.

——Dutch Proverb

人类在市场方面积累的大量智慧历史悠久，已逾千年。就如上述格言，这种智慧的最佳之处在于它是人们透过常识而进行清醒认识的结果。要正确地从事营销业务就要求实践者既要回顾形成今天市场格局的各种因素，又要前瞻这些因素对市场新前景的推动作用。许多营销商未能意识到许多现成的基础工作和研究工作，给他们最好的建议就是应该站在前人的肩膀上去展望未来。“不要去重新发明车轮，而只要换上新的轮胎就可以了”，这句话在营销行业极为普遍，它向听者提出忠告：在前进之前，要向历史学习而不要重复历史。本章为读者介绍基本的背景知识，以使读者了解国际市场的复杂性及其范围。

市场条件的定义：货币才有最终说话权

人们之间总是在进行着交易，且交易双方都相信自己能从交易中获益。最初的时候，人们进行商品交易是为了换取其他商品（如拿我的两只鸡换你的一桶牛奶），这个过程被称为易货贸易。最后，还可以用商品换取服务（我用两只鸡换取你在医疗方面的忠告）。市场上的许多这种行为其实就是一种感觉问题（现在也仍是）。我相信你这桶牛奶的价值高于我的两只鸡的价值，因此我愿意放弃对两只鸡的所有权。当然，你的想法要正好跟我的相反。

不久，货币的出现代替了易货贸易，货币成为交换的媒介。货币也为人们进行讨价还价创造了更大的余地（对一只活鸡要找零头是很困难的）。货币在刚出现时，本身具有一定的价值（如金币、银币和铜币），但在商品和服务的交易过程中，它逐渐地起到了本票的作用。一旦所有的东西都用货币（而不用鸡或牛奶）来“定价”时，那么证明产品价值的责任就完全落在了卖方的肩上。因为买方手中的货币的价值是固定的，所以卖方必须证明他的产品的价值与那笔货币的价值相当。尽管也有极端的例子（比如在战争蹂躏过的经济里）需要买方说服卖方使他们相信货币是有价值的，市场（就绝大部分而言）是要求卖方去说服买方，买方去相信卖方。卖方将他们的产品投入市场，希望能够吸引有钱的买主，这时就诞生了营销的概念。但要注意，在这其中买卖双方的地位是不平等的，卖方即使是费尽了口舌，最终的决定权还是在于口袋里揣着钱的买方。

汇率风险初露倪端

多个世纪以来，没人能够保证在一个国家内只使用一种通货。不同的地区都铸造自己的硬币并发行自己的小额通货，由此使市场的概念和市场的实践活动变得复杂起来。当不同地区之间进行买卖交易时，不仅产品的价值而且货币的价值都有待于商议，甚至连铸币中的贵金属含量都会引起争议。在很多方面，买卖双方证明价值的责任经过重新分配，几乎又回到了易货贸易时的状况。全国统一的货币结束了国内贸易的这种混乱局面，使卖方重新承担起营销的各种责任。但是一旦当交易跨越了国境或在城市国家之间盛行时，原来的货币价值问题又会重新出现。由于任何国家都不愿意放弃自己的铸币权，所以大家不得不商议好货币之间的汇率。因为金银具有全球通用的价值，所以在历史上它们曾经是国际贸易中最为主要的支付手段，但是就像当年一样，人们对金银的纯度总是心存疑虑。

随着时间的推移，国际贸易的支付手段逐渐向纸币转移。这使得货币的供给和运输变得容易多了，但是由于纸币失去了贵金属的支持（就像今天的纸币），它的发行只能依靠发行国家的“充分的诚实和信用”来确定它的价值（或来支持它）。一个强国就可以对比它弱的国家说他的货币更有价值，这就产生了“强币”和“弱币”之分，后来人们把这两个术语称为“硬币”和“软币”（以示各国支持本国货币的能力）。在营销一国的商品和服务时，其货币的价值至关重要。货币所代表的“实力”是纯经济的实力，正如许多强势货币来自军事实力较弱而经济实力却较强的国家（如德国和日本）。在国际贸易中仅有军事实力是算不上什么的，这可以从俄国卢布得到证实——卢布长期以来几乎一直处于疲软和不可自由兑换的状态。

美元，作为“硬币”中最硬的货币，它的发行不仅依靠了军事超级大国的实力，而且有世界上最庞大的经济体作为它的后盾。从 1997 年夏秋的东南亚业可以看出，新兴市场国家的货币显示出最弱的趋势，而且他们的货币市值会发生剧烈的波动。这种巨额幅度的贬值，大大影响了马来西亚、印度尼西亚、韩国、泰国等国企业在国际市场上出售产品时的盈利能力。这些国家货币的突然贬值，有的贬值幅度高达 40%，使得他们的产

品对国外买主极有吸引力。但是由于汇率的原因，如果以外国硬通货作为支付货币，那么出口商所收到的以本币标价的产品货款就会比以前少得多。拥有强势货币的外国人就可以以更少的货币获取更多的产品。但是很不幸，这些影响又会反过来波及经济更强的国家，因为他们的产品和原料的价格如今已远远超出了新兴的亚洲市场的消费者和生产厂商的购买能力。国际营销商所遇到的这些问题只有当货币和价格重新找到新的平衡时才能有所解决。

即使经济实力最强的国家也不能避免这种因汇率波动而产生的对营销的影响。作为两个超级经济大国——日本和美国的营销商，他们最主要的问题就在于两国之间对贸易赤字和贸易顺差的持续不断的争论。汇率将决定企业何时、怎样、把什么样的产品带人国际市场。政治和文化因素对营销的影响作用也不可低估。在国际市场上这个决定产品和货币“价值”的因素是各种影响因素中最原始的（也是最显然的），而且现今还在发挥着作用，理解这一点是相当重要的。

国际业务：谁是参与者，谁是获胜者

国际业务可以在许多不同的商业层次上发生，在所有的参与者中，既有成功者也有失败者。下面列举了那些最大程度地参与国际贸易活动的企业类型（大型、中型和小型）。读者需要从交易双方来理解营销的过程，因为只要他们在市场上存在他们就会同时扮演两个角色：营销者和营销目标。

- 出口商（*exporters*）这些“卖主”是国际贸易的支柱，因为他们承担了证明价值的责任。尽管各国的出口通常都与商品有关，但他们也出口服务，众所周知，英美“服务经济”取得了极大的成功。出口货物从芒果到电影，从水生贝壳类动物到软件，从咖啡到相机，可以无所不包；交易规模可以是巨额的也可以是小额的。如果你在国际市场上出售你的产品，那么不管成交额多大，你都是一位出口商。
- 进口商（*importers*）他们是处于交易另一方的“买主”，尽管他们可能并不是“最终用户”。像出口商一样，他们可以是任何类型、任何规模的企业，而且也会经常扮演出口商的角色。由于他们是交易中持有货币的一

方，所以全部的营销努力最终都是为他们而做的。如果你在国际市场上购买产品，那么即使你的业务名片上并未载明你是进口商，你也是一位进口商。

- 货运代理人和托运人 (freight forwarders and shippers) 这些人通过提供资本密集型的服务，使产品经陆运、海运和空运在各国之间流动。甚至连其他的服务 (如软件公司和电影制片厂所提供的服务) 都有赖于货运代理人和发货人来运输他们的有形产品 (如光盘和胶片) ，而这些有形产品对于他们提供最终的服务是必不可少的。在这个竞争极为激烈的行业里，有各种庞大的海洋运输航线、航运经纪人、集装箱集装承运商、特快专递、航空邮寄、铁路、卡车运输公司，甚至还有用自行车驮着的越境二轮车。如果说出口商是国际贸易的支柱，那么他们就是它的左膀右臂。
- 客运业 (transportation) 有的企业运输的是产品，而客运业则是来运送人的。没有人会怀疑，国际贸易的巨幅增长对客运领域发生的革命功不可没。就在几十年以前，人们在国际间的旅行还需要数个星期甚至数月，而如今却可以以天甚至小时来计。由于外国公司可以经常前往设在目标市场的代表办事处，所以如今在国外经营已不再是一件遥远的事了。尽管航空公司和飞机制造商是国际贸易的主要受益者，但其他客运业诸如铁路也同样可以从中获利。目前，许多新兴市场国家都把国际客运业作为赚取“硬币”的极佳来源，而且所有国家都在追求能拥有本国的航空系统。
- 接待业 (hospitality) 接待和旅游作为一个完整的行业如今已成为世界上最大的雇主，地球上每十个人中间就有一人从事这一行业。这个巨头行业中的旅馆、航空公司和餐馆等不仅为旅行者提供了各种娱乐活动，而且通过出售国际产品满足了他们在这方面的需要。一旦某种产品被国外来访者在其度假或业务旅程中选用，那么这种产品在他的国家进行营销时就会被当作一种高级品。所有的国家都要通过移民统计资料来掌握来访者的行踪，而精明的营销商则早又形成了新的供应指标。新兴市场国家甚至在电话系统还没建成的地方就建起了旅馆，以此从旅游者身上赚取硬通货。对于大多数国家来说，旅游业是如此重要以至于成了反政府集团攻击的首要目标：扼杀旅游业，也就是扼杀了这个国家的经济。
- 电信业 (telecommunications) 国际业务是以“信息流动”为生的，而电信业正是传递信息的渠道。最近 10 年来，“电信”服务及其硬件的营销可谓极其激烈，但是消费者的需求似乎也有不可遏制的趋势。现在通常用

“电信密度”或每百人所拥有的电话数量来衡量某一市场的内部发展水平和市场潜力。如今，信息流动的重要性已经丝毫不亚于货物或人在国际上流动的重要性了，因为国际电话是发展中国家获取硬通货的又一来源。

- 基础设施（infrastructure）桥梁、公路、海港、空港、垃圾处理、饮用水、洪水控制和发电站等，这些都是发展国际业务的关键性因素。如果企业在这些市场里营销的产品和服务能满足他们的上述需要，那么通常来说，这些企业不仅往往是那些来自发达国家，力求保持国际领先水平的企业中的佼佼者，而且也往往能最先占领这些新兴市场。其实道理很简单：没有上述基础设施，他们就无法进入这些市场。
- 广告业（advertising）广告以及与之相关的各种服务业（如媒体购买业和图表设计业）也在全球占有了一席之地。如今各广告机构的办公地点遍布多个国家，而且在世界范围内获得了广告合同。尽管这一行业能够生财而且也被认为是国际业务所不可缺少的，但是许多国家还是对于营销中的这种驱动力如何在其国家的贸易中进行经营制定了严格的限制措施。在当地市场为国外商品做广告并不是安然无恙的。通常它都会不幸地成为政府或者亚文化发泄愤怒的对象，而且还可能成为更为重大问题的导火索。
- 娱乐（entertainment）娱乐业包括音乐、录像、电影、剧院、游戏、无线电、电视、报纸、杂志和书籍出版等。在国际营销中，娱乐业也居于首要地位，而且像广告业一样，搞得不好的话，它也会成为人们大量怨恨和责难的目标营销商必须十分小心，千万不要让自己的娱乐产品被人看成是文化帝国主义的一种形式。娱乐业是一种服务业，它为填充贸易大国（如美国和英国）的国库也出了一份力，但是它却很巧妙地游离于贸易赤字纷争之外。
- 科技（technology）美国和日本这两个国家毫无疑问是这一市场的领导者。产品的制造可以在世界范围内进行，但是如何制造的想法却主要来源于这两个大玩家，尤其美国在硬件和软件市场都占据了主导地位。科技的先进性是用来衡量一国经济的外部尺度，而且“计算机知识”的掌握程度标志着劳动力的发展水平。所有国家都希望能进入这一市场。
- 外汇交易商（currency traders）就实际价值来说，外汇交易已成为世界上最大的单一市场。如今，每天都有相当于一万亿美元的资金在世界范围内易手，而且这个市场是一周 7 天，一天 24 小时都在营业。许多国际性银行从套汇业务（即赚取同一商品——这里即指货币，在两个市场中的差

价)中所赚取的利润比其商业贷款的利润还要高。几乎没有国家敢对这种交易疏忽大意,因为它对价格、汇率和货币购买力会产生极大的影响。尽管外汇交易商经常受到来自饱经其中苦痛国家的政府的谴责,但是他们的业务仍然在极其自由的市场里进行着。这是一种技术性很强的业务,大型国际企业经常专门设立自己的套汇部门以保护他们从国际市场获取的销售利润。

- 银行业 (bankers) 在全球范围内流动的所有货币,必须有人对它进行记录。而银行业除了开立信用证以外,还可以为贸易提供担保和资金上的扶持,因此银行业所提供的服务对跨国境的交易商来说是首要的服务之一。虽然当今的许多货币在国际之间的流动是通过电子手段来实现的,但纸币的最早发行者却是银行。无论是政府经营的国有银行(如纳米比亚银行),还是国际性银行(如瑞士信贷银行)或地方性银行(如越南的对外贸易银行),都为国际业务做出了贡献,而他们也从中获取了利润。如果说资金是商业的血液,那么银行就是输送血液的动脉。
- 生产厂商 (manufacturers) 营销学就是对各个国家生产厂商所生产的产品大加颂扬,而且这些产品往往都是大批量生产的。厂商的规模有大有小,大到主要的汽车生产商,小到做计件工作的农民。即使是服务的提供者在交付他所提供的服务产品中的有形零部件时,也有赖于制成品。从 VCRs 到化妆品到眼镜,制成品目前仍是而且在将来一段时间内也还会是国际营销最为关注的焦点。
- 食品业 (foodstuffs) 这个行业包括:农业、水产养殖业、食品加工业、食品化学工业和食品遗传工业。尽管有些国家的人口出现下降趋势,但是就世界整体来说,人口还是在不断膨胀。物质供应是中国(13亿人口)和印度(9亿人口)深为关切的问题,而非洲则不断地闹饥荒。更令人惊恐的是,朝鲜连年不断地与饥饿作斗争,也成了周边地区国家担心的一个很大的安全性问题。各发达国家需求的食品则在不断向高级化发展,而且这种需求趋势一无尽头。正如本书第6章会讲到,对于营销商来说,食物问题是一个严肃的文化上的问题,任何人都不应怀疑它在国际商业和世界和平中所处的地位。
- 医学 (medical) “财富带来健康”。一个国家的财富与其国民的死亡率之间有着很显然的关联。医药的生产和医疗服务是世界上最大的生意之一(只有最近才被旅游业超过),而且它们主要集中于经济发达的国家。营销

与“生命”攸关的产品是一件相当容易的事，它的需求量总是会超过供给量。营销商只需要制定适当的价格就可以了。

- 金融服务业 (financial services) 就像娱乐业一样，许多经济大国在公布贸易统计数字时，往往集中在商品贸易上而忽略了这方面的统计。这一行业涉及的多是上亿美元（或日元、马克和英镑等）的业务，如信用证业务，企业顾问业务，会计后勤服务业务和证券经纪业务等。这一行业的存在使国际业务得以有秩序地进行。这一领域的发展前途将不可限量。
- 法律服务业 (legal services) 有的国家是受法律约束的国家（如法国），有的国家被过多的法律诉讼所累（如美国），而其他国家在商业法方面则有麻烦（如中国）。目前，许多国家纷纷加入了世界贸易组织（World Trade Organization，简称 WTO）和其他各种形式的贸易条约（如北美自由贸易协定——NAFTA，亚太经济合作组织——APEC，南方共同市场——MercoSur），这大大促进了国际法律服务业的发展。因为这些新的要求——即规范国际贸易中的许多做法并同时在不遵循者进行惩罚，将会使布鲁塞尔和其他国际商业法庭中心的律师们和其他辅助工作者花上数十年的时间来做这项工作。尽管许多国家都限制外国执业律师到本国从业，但现在法律公司都具有多国性的特征。虽然法律行业可能稍比金融服务业更能激起人们的怨恨情绪，但它仍处于国际“牛市”中。
- 信息服务业 (information services) 电信业可以发射卫星，安装光缆和出售调制解调器，而这里的信息企业却是提供信息。像数据库集成者、信息搜寻人员、统计研究人员和档案保管员，他们所提供的服务就是信息服务。国际互联网及其服务供应者（ISPs）使网上数据库能在世界各个角落得到应用，而国际营销商则是最先受益者。这个行业要依靠电信和其他高级基础设施在全球范围内的运转，而且现在所有的国家（即使是极权主义国家）都已经认识到了它对商业发展所起的关键作用。“没有消息就是好消息”的这种老说法，在现代商业社会应改为“没有消息就没有业务”。请务必相信这句话。

第 4 章

国际贸易

没有哪个国家曾毁于贸易。

—— 本杰明·富兰克林

No nation was ever ruined by trade.

—— Benjamin Franklin

相对于人类历史发展的漫漫长河，国家的产生和发展是非常短暂的，而国际贸易可能在国界确定的同时也相伴而生。文化（种族和政治）把人们联系在一起组成一个国家后，接踵而来的即是开始保护自己的财产，羡慕邻国的财富。在几个世纪以前，开始出现了进口关税和货币估价。本章将考察贸易产生的基本动因以及决定这些动因的人们之间的争端。营销商在接近目标市场之前必须先了解这些大规模的促进因素。

国际市场的发展：总有更绿的草地

即使最富庶的国家也都在寻求与其邻国交换商品和服务。实际上，越是发达的国家，其参与国际市场的程度就越深。可以这样说，如果一个国家在国际舞台上缺乏竞争力，那么他所做的一切都将会是碌碌无为的。那个从自己的疆域内获得住所、食物和水源的自给自足的时代已经一去不复返了。矿产品、燃料、服务、技术、生产工艺和教育也都成为新的“生活必需品”，如今没有哪一个国家能够生产出自己所需要的一切。

交通运输和通讯与跨国界贸易的增长有着密切的联系，这已成为公认的事实。到国外旅游不再是政界和经济界名流的专利。一旦人们普遍认识到了来自另一个国家的产品，那么对它的需求将很容易被激发出来。国际营销商就是激发这种需求的火花，而正是这种需求的激发推动了商业全球化。尽管有许多人恐惧也有一些人怨恨，但全球化已成为不可逆转的浪潮，并且没有任何消退的迹象。下表展示了国际贸易在最近几年的巨幅增长。

世界出口额（单位：10 亿美元）

| 1989 年 | 1990 年 | 1991 年 | 1992 年 | 1993 年 | 1994 年 | 1995 年 | 1996 年 | 1997 年 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 3727 | 4273 | 4391 | 4717 | 4724 | 5283 | 6247 | 6535 | 6747 |

资料来源：国际货币基金组织——《世界经济展望 1997》

自豪、繁荣与民族工业

对国际贸易并非没有毁损者，许多说“不”的人其理由并不完全符合经济学的基本原理。认为全球化会对国内产业繁荣构成威胁，是蛊惑人心的政客和惧怕自由竞争的企业的普遍成见。外资企业被描绘成掠夺成性的宠儿，而国内企业则被渲染成是时刻把国家最高利益放在心中的企业。这种策略能够获得成功主要是因为大多数国家（可能所有国家）有一种对本国产品的民族自豪感。

一些产业（例如汽车工业和钢铁冶炼业）被认为是一个国家经济发展的标志。这些“地位显赫”的产业有时在一国经济发展的初期就投入生产以作为其向邻国炫耀的资本。例如，如果印度尼西亚试图生产出一种“国产车”，那么分析家就会认为，对于一个主要农业大国来说，这未免有点早熟。这种举动造成了经济上的损失，而且由于雅加达当局致力于保护其幼稚产业，使得外国汽车制造商很难在当地推销自己的产品。

产业自豪感不仅存在于新兴市场，同样情况也可从 90 年代中期英国在“疯牛病”问题上的毫不妥协略窥一斑。除了杀死成千上万的病牛所带来的经济损失之外，还要花很多时间来抚慰受到创伤的产业自豪感，这种自豪感是英国所固有的，因为“约翰牛”是英国的民族象征。英国的养牛业受到政府法令的严格保护，并成为英国与其欧洲大陆贸易伙伴不断发生冲突的根源。这种出于民族骄傲，而非从商业角度考虑的做法，使日本的农场主、法国的酿酒商、美国的微型集成电路制造商、巴西的咖啡种植园主和中国的几乎全部产业部门都受到长期的保护。

注意：营销商在试图进入一个市场时，应当理解并善于利用民族自豪感这种因素。民族自豪感是不能被消除的，而只能智取。没有哪一个市场是完全封闭或完全开放的。营销商的职责就是去找到一个可以放入“楔子头”的地方，以便于把东西撬开。

绝对优势和比较优势

你能做的事我也能做，也许做得更好。

一个受过良好教育和充满活力的劳动者在有足够原材料的情况下可以制造出任何产品。然而大多数国家都互相购买制成品和劳务，而不是去自行生产这些产品和劳务。这主要是因为出口国在生产某种产品时相对于进口国有其自身的优势。出口国可能仅仅是因为质量高和产量高，正如越南国内的啤酒生产商就要从丹麦进口酿酒设备一样。当然越南也可以自行生产出酿酒设备，但价格却要远远高于丹麦。这就是“比较优势”的一个例子。还有的时候，正如瑞典要从印度进口茶叶一样，有时某一个国家的确无法生产出可以合理定价的某种产品，在这种由地理原因而引起的情况下，也就只好放弃其“绝对优势”给外国营销商。

绝对优势（absolute advantage）可能是气候、教育和经济发展等因素造成的，但通常是由出口商所在国家的经济规模所决定的。任何人只要愿意和能够投入上万亿元，就能够生产出微处理芯片，但是为什么不把这笔巨额资金投入其他领域呢？营销商喜欢去发现和利用绝对优势，但绝对优势并非普遍存在。

而另一方面，比较优势（comparative advantage）却普遍存在并成为大多数国际营销计划的基础。当年美国决定购买 9 毫米口径的意大利制造的左轮手枪以装备其军官队伍前，也是确信在同一价位贝雷塔公司（Beretta Company）生产的产品优于任何美国公司生产的产品之后才付诸于行动的。比较营销优势可能会以质量、数量、价格、运输、保证和售后服务的形式存在，而且只要营销商保持警觉就可以一直得以维持这种优势。

警告：绝对优势和比较优势将会把你带入某一个市场，但是只有保持竞争力才是长期生存发展的唯一途径。瑞典人也许永远无法种植茶叶，但越南人却可能最终会比丹麦人酿出更好的酒。

共同生产与贸易：以苹果换苹果

各国之间经常互相出售同类产品，这一点国际营销商早就意识到了。汽车、纺织品、鞋子、音乐、食物等就属上述产品，而且从长远来看将遍及所有的产品。当消费者断定哪个企业生产的产品最好、价格最优时，这种共同生产在很多方面就是各国确定比较优势的方式。正如读者在第 5 章中将看到的那样，政府（通常受到陷于困境的制造商的紧急要求）经常以关税和贸易限制来干预这种“自然选择”过程。在这里将讨论共同生产的动机而非对其的反应。

许多共同生产是由消费者需求的微小变化（正如第 2 章中所提到的，这种微小变化是指市场细分）而引起的。精明的营销商能够准确地判断消费者的需求，而不论其是单个的消费者，还是一个主要的次消费者群。因此，尽管在 70 年代世界汽车供应量的较大比重是由美国生产并消费的，但日本生产商还是在这个被认为市场渗透已不可能的成熟时期成功地瞄准了美国的消费者。在石油输出国组织联合实施石油提价后，日本人正是利用了美国生产商不能迅速和廉价地满足其国内消费者对高效燃油汽车的需求而成功地进入美国市场。整个美国汽车细分市场被再细分为豪华、中档、小型、超小型，其中日本生产商就把目光集中在低档车上来获取市场份额。最初日本车只是出口到美国，虽然谈不上占统治地位，但也很快在美国市场上形成了特色；而最终，日本人在美国建立了汽车生产厂。在过去的一段时间里，美国企业也在亚洲和欧洲从事着同样的事业，同样欧洲生产商也做出了反应，但他们把主要精力放在高档汽车部分。

共同生产通常发生在政治关系良好的国家之间，而产品仅限于那些被认为不会对国家的经济命脉和国防安全产生致命影响的产品。必须阐明一点，即这里所说的“致命”一词是以重大的政治变动为背景的，这从今天有许多国家合作生产军用产品就可以略见一斑。在一国决定哪些产品应由本国自行生产时，文化同样发挥着很大的作用，但是这个因素也同样变化得非常快。一个营销商应当知道，几乎没有市场会饱和到不能对之再细分，也没有哪个市场能永远保持封闭。

注意：对全球经济、文化和政治现象保持敏锐的洞察力是走向成功必不可少的条件。积累和分析各种信息如果不是每小时也是每天应做的事。全球的运转不断产生出“信息流”，而国际营销商则可以在这些信息流中致富。

国家之间的贸易：寻求平衡，互通有无

选择何种产品到国外营销，在很大程度上取决于本国对贸易伙伴的看法以及那些伙伴们对你的国内市场的看法。正确地理解“贸易收支”不仅可以影响你向一个市场进行渗透的能力，而且也可以决定你的产品和服务在目标细分市场的长期生存能力。

有些国家的进口多于出口，有些国家的出口多于进口，只有很少国家能够基本上达到进出口平衡。相对于商品和服务的进出口而言，美国对其贸易伙伴存在总体的“贸易逆差”（进口得多），然而他的主要对手和贸易伙伴——日本——却存在着持续的“贸易顺差”（出口得多）。世界上最大的两个经济实体之间的贸易失衡消除了那种认为逆差有害和顺差有利的观念。

美国依靠刺激国内消费来推动其经济增长并成为世界上最大的“消费社会”，其居民的储蓄率极低（不到 15%），而消费率却极高。日本的情况正相反，它宁愿保持其国内市场免受进口产品的冲击，并压制消费主义（至少与美国相比情况是这样的）。日本居民通常将其 30% 以上的收入存入银行。由于这种对外国产品的不同对待方式，世界上大多数的营销商，尤其是日本人，都径直来到美国市场从事营销活动，因为美国市场容易进入而且有着极大的潜力。与此同时，日本继续通过正常限制和非正常的分销控制来保护其国内的生产商，但随着限制措施的逐渐减少，其国内市场对外国厂商已越来越具有吸引力。另外，日本的人均国民收入稍高于美国，但其货币的国内购买力却要比美国小得多。在外国厂商眼里，这两个市场哪一个更具有长期的潜力呢？有一点应当很清楚，即这两个国家各自的政府都通过不同的方法使本国在外国营销商的眼中都极具吸引力。

注意：没有哪一个国家愿意成为另一个国家劣质或过时产品的倾销场所，而且所有国家都相信贸易的互惠性。然而，互惠不等于平等，许多的不平等正是各种层次的国际营销商所得到的主要结果。

第 5 章

政府的作用

苛政猛于虎。

—— 孔夫子

An oppressive government is more to be feared
than a tiger.

——Confucius

营销商应当知道世界市场处在各国政府的监督管理之下，即使“自由”市场也受制于相当多的法规。那些政府之所以制定这些管制政策，是因为他们理想地认为他们制定的政策会在最大程度上服务于其最大多数的国民。贸易及其相关法规是政府税收收入的来源，这些政府还往往把它们的安全和经济安全紧密地联系在一起。通过国际贸易，不仅可以使国家富强，获得足够的军费开支，而且可以使国家之间相互依赖，通过联盟来加强各国的国力。回顾历史可以看到，贸易伙伴在战争时期往往成为军事同盟。同样也可以看到，在谈判桌上不能赢得的经济利益往往会诉诸于战争来解决。营销商既应了解政府在贸易中的作用，也应了解政府之所以发挥这种作用的动机。

主权、尊严和安全：在我们的市场，就要按照我们的规则行事

国界是划分国内贸易与国际贸易惟一的最重要标准。地理问题暂且撇开不谈，任何国家在处理国内贸易和国际贸易时都采用不同标准的限制措施。维持、保护国内市场 and 限制产品通过国界输入（或者输出）不仅具有象征性的意义，而且还是国家主权在法律上的正当要求。不能做到这些就等于是对外宣称其根本不是一个国家，而是置于其他国家的控制之下。

有些国家（如俄罗斯、中国）在边境地区设置了军事和商业检查站，对他们的边境控制极严。还有的国家（如加拿大、美国）则对通过其边境的人员和产品流动采取了相对宽松的政策。前一种类型的国家相信如果外国进行干预，将会对其国家安全产生威胁；而后一种类型的国家则在与外国人打交道时表现出极高的开放程度。这种处理方式的不同在很大程度上与国家如何看待国家尊严有关。经济发达国家趋向于展示其开放性以挑战其潜在的竞争对手；经济欠发达国家则通过限制外商以保护其国民经济的薄弱环节。

最近形成的欧洲联盟（EU）主要是由多个相对较小、经济实力较弱的国家同几个强国联合起来而组成的一个具有新的中央政府的更大的“国家”。这个新的实体在内部实现自由流动但对非联盟成员实施严格地限制。欧盟并不像北美自由贸易区（由墨西哥、加拿大、美国组成）那样只是形成一个贸易集团，它是由 13 个独立的（以前是主权国家）的经济体组成

的一个全新的统一体，目前已经拥有单一的货币。欧洲联盟又被称为“欧洲合众国”，它形成的惟一原因就是为了提高其成员国在国际贸易中的竞争能力，因为这关系到 3.5 亿人口的商业利益问题。但是，不可避免的是欧盟内部的政治主权争端将在不久的将来出现。

人们总是希望他们的政府能够担当起促进国家总体经济繁荣的职责。这项职责是如此之大，以至于大多数革命运动都是因为民众对经济现状不满而引起的。政府则按照他们对国内市场和国际市场的了解以及他们控制货币流通的能力，来设置关税和其他跨境贸易方面的限制措施。尽管世界上所有国家对发展“市场经济”几乎都没有异议，但每个国家对市场经济哲学又都有着自己的见解。

每个国家对待国内和国外市场的态度受制于他们对国家独立的要求，以及对国家尊严的信仰和保护国家利益和经济利益的需要。营销商必须从法律（即在他们的国家须遵守他们的法规）角度和商业（即我的供应是为了满足他们的需求）角度尊重每个政府对其国民的独特职责。

注意：尽管没有一个政府是完美的，但是有些政府在推动国际贸易方面的确做得比另一些政府要好。单个的营销商如果想试图改变一个政府在特定贸易问题上的态度，那么他无异于是在浪费大量的时间和精力来进行道义上的说服工作。应当让大公司和贸易组织来处理这些问题。作为营销商，你的职责就是去发现当前市场状况中你的产品在哪里最合适并且利用这一细分市场。

东道国政府所设置的贸易壁垒：在这里你不能那样做

目标市场的东道国政府在你成功的道路上设置了大量的路障——其中许多措施都表现得极为任意专断。在对新的外国市场进行调研时，必须注意这些政府所制定的如下限制措施。

关税

进口关税是政府通过海关来控制外国商品流入境内的方法。它是税收

的一种，也是国家财政收入的来源之一。这种做法并不是完全禁止某种产品的进口或禁止其与国内生产商相竞争，而是通过征收关税使进口产品价格高得使人望而却步，这样就限制了国内消费者的购买能力，从而使这种产品在其国内不能被广为接受。所有的国家针对不同的产品类别和贸易伙伴都采用滑动税率，而它的“正常”关税率是针对享有最惠国待遇（MFN）的国家所实施的。对来自非最惠国国家的进口商品根据其受歧视的程度要支付数倍于最惠国待遇税率的关税。很多新兴市场国家的关税率就相当专断，他们把这归咎于本国经济发展的易变性本质。关税要根据政治影响和对各国的喜好而定。营销商在其营销计划的定价部分应当考虑到这方面的因素。

商检

没有人会对政府保护国民的健康和福利的权利和职责产生异议。这对于涉及食物、医疗设备和畜牧业的情况来说也确实如此。然而，有些商检却是出于延误外国产品进入其市场的进程的目的而进行的。这对于那些易腐烂的商品或那些时效性极强的商品（例如出版物）来说可以成为一个很重要的影响因素。在没有正式贸易限制的情况下，东道国政府通过延缓外国产品的进口过程，从实际上达到了其保护国内生产商的目的。这种技巧，像其他非关税壁垒一样，通常被一些国家所采用，这些国家在国内生产商感到有足够的能与外国生产商一争高下之前，往往试图来尽量减少本国消费者对外国商品的消费水平。

进口许可证制度

像商检一样，进口许可证制度是政府的合法职能，即进口产品必须得到进口国政府的正式许可，而且进口商还需要支付一笔费用。商检是用来控制产品质量的，而进口许可证制度则是用来控制进口贸易所涉及的交易双方的。政府在颁发许可证的过程中也有一些非常专断的规章制度，只要当地的生产商或者官员一有不满意的迹象，进口许可证就会被拒发（或者“重新考虑”）。当进口许可证被作为一种贸易壁垒时，由于获得它需要花费大量的费用，而且在发放过程中还存在着潜在的腐败行为，以至于很多

需求量很大的商品最终走上了走私之路。

分销

分销将在第 10 章详细探讨，但在此先略作阐述。从更广泛的意义上讲，分销包括从最初的卖方到最终的用户之间的网络的各个方面。许多营销商已经发现，正是由于当地政府在分销渠道中设置不公平的限制，或者由于当地分销商的低效率使他们所有的营销计划都化为泡影。通常情况下，分销层次是如此之多以至于产品一旦经过了各种各样的中间商和他们增加的费用之后在最终到达消费者时，消费者已无力支付这种价格高昂的产品。许多国际营销商发现这个问题在亚洲非常普遍，尤其是在经济高度发达的日本

环境控制

各国政府都在不断加大其境内的环境保护力度，而且许多限制措施都是在其边境上做文章。东道国政府在发放许可证之前，可以在产品包装（如数量、尺寸、可循环性）、产品内容标签（如化学成分）和污染控制方面对外国出口商施加限制措施。每个国家都有自己的环境标准，严格程度与其国民财富有直接的联系。由于先进国家（如美国，德国）以前过分强调工业发展，致使其许多环境受到污染，所以现在他们因为对环保的密切关注而闻名遐迩。他们关于环境方面的“影响研究”和“绿色”产品包装要求就像过高的价格一样，很容易就能把某种产品逐出市场。所以关键是要在产品进入市场之前就做好市场调研和准备工作，以避免出现因为环保主义者对其提起诉讼而产生的问题。新兴国家因为急于吸引外国投资，所以在环保方面的限制要宽松得多，但是“环境殖民主义”也在很快成为发展中国家里越来越多人的呼声。

技术转让

目标市场的企业在与国际营销商讨论建立合资企业、产品进口或者特许制造时，可以坚持国际营销商最终要对其进行技术转让（可以是有形

的，也可以包括程序设计、管理技能或其他方面）。这是无需付出昂贵的研究费用和投资就能“赶上”竞争者的一种方法。大多数发展中市场都坚持，如果某种产品要在其境内销售就必须进行技术转让。这种技术转让之后他们可能还会要求给予几年的“宽限期”来支付转让费用。而由于这些市场在专利权和著作权保护方面非常宽松，所以在这些市场知识产权被剽窃或者被本国化的风险是不可避免的。

注意：由于可口可乐公司拒绝向印度的当地合作者透露它的配方，导致这个饮料业巨头很多年都被排斥在这个庞大的市场之外。就像商业旅行一样，如果你输不起，那么你在旅行时就别抱着做生意的目的。

海关延误

即使一种产品已经获得了进口许可证，仍有可能无缘无故地被海关拖延很长时间。软件、音乐光盘和录像带经常会成为海关拖延的对象，并且可以肯定，在这些国家非法复制是很猖獗的。出于收取贿赂或保护国内市场的目的，海关也可能扣押易腐烂商品。应对这种情况的惟一方法就是，营销商在向东道国出口之前要求本国驻东道国大使馆人员出面疏通关系。

与当地的合作关系

政府往往要求营销商使用当地机构代理其经营的产品，或者允许当地机构“投资”于营销商的业务活动。有时，当地合作者要求成为控股方而不管他们的投资在总投资中的比重。政府通过强制规定当地人参与经营，使当地能够保持对企业的控制并且希望能够从中获取管理知识以作为技术转让的一种形式。在这种环境中如何正确地选择合作方就成为可靠的营销计划的一部分。在有些国家（如印度尼西亚、中国、越南），政府将为进入某种产业领域的外国营销商指定合作方。

当地成分要求

如果你的计划包括在海外建造或购买生产企业，你将发现大多数政府

会要求你利用当地企业作为零配件供应商。无论对你的业务活动能产生多高的效率，你都将被不允许从你的总部进口所有的零配件。尽管营销商可以在营销计划中考虑到这种要求，但是如果当地供应商提高供货价格时他们就无可奈何了。这种情况通常是在当地企业准备把你挤出市场并接管你的企业时发生，所以为了防止这种情况的发生，保持高度的警惕性并与当地政府保持良好的关系是不可或缺的。

合同语言

与外国企业签订的有约束力的合同通常是以当地语言来表述的，合同要根据他们的语言来实施。（尽管你可能也签署了合同的翻译文本，但这种做法毫无意义，也是不可行的。）所以在你签署任何文件之前，应当先让你的翻译彻底审查这个文本。无论在经济天平的哪一端，当地法院都会袒护当地企业。

检疫

检疫程序多数应用于那些被怀疑带有病菌或者被感染的商品上（例如活牲畜或食品）。在检疫人员能够确定它们是否会威胁消费者的健康之前，这些商品就被扣留在管制区内。尽管“检疫”一词的字面意思是“40天”，但是按照国际标准，并没有为检疫程序规定明确的时间限制。有些国家利用检疫扣留那些他们认为会产生文化毒害结果的物品。书籍、电影、录音带、期刊和光盘成为显著的目标，宗教原教旨主义者和奉行政治孤立主义的国家最经常采用这种检疫行为。

配额

进口配额是政府为了限制来自特定国家或者出口商的进口商品数量而强加的一种非关税壁垒。同时它也是让所有贸易伙伴都感到高兴的一种做法。例如，A政府把某种产品的全部进口量的20%分配给5个贸易伙伴中的每一个。这种做法还可以用来保护当地生产商免受对外贸易行为的冲击（如降低最具有竞争力的出口商的配额），或者用来作为对有关对手国

家的政治问题的一种惩罚（如降低或取消其全部配额）。当母国政府与东道国政府发生冲突时，即使最优秀的营销商也会遭遇这类问题。

注意：经济落后的国家认为给予外国企业与自己同样的贸易权利对于本国绝对没有任何好处。来自这些国家的营销商必须认识到，母国政府制定的配额也可以作为其打开国外目标市场的对策。在国内保持良好的政治关系与在国外保持良好的政治关系是同样重要的。

反倾销法

制定这项法律是为了防止外国企业以极低的价格在某一市场上出售其产品，以此来挤走其他竞争者。外商的这种行为被称为“倾销”。其首先当其冲的受害者就是当地的竞争者们，他们会怒斥这种“可恶”的行为，并希望把从事倾销活动的外商绳之以法，这种方法通常都非常灵验。只有那些拥有完善的商业法律的国家才能使用这项立法权，而其他国家则只好使用上面提到的全部或任一策略来保护自己的市场份额。

警告：现在由于存在着大量的贸易信息渠道，证明存在“倾销”已是出乎意料地容易了。你的海外竞争者非常清楚你生产和分销的某种产品的成本是多少。在一个信息社会里以“低于成本”的价格销售产品是一种非常危险的策略。

母国政府干预：你不能在那里那样做

很少有国家会去试图抑制国内企业发展出口。当然，即使当他们允许稳定的出口增长时，他们也会保持监管和征税的权利。然而，在营销商处理与本国政府的关系时，可能会面临着与处理纷繁复杂的海外关系同样的困难。就像有关进口贸易的法律一样，并非所有的国家都把对出口贸易的要求明确地写进法律，所以也不是所有的要求都是需要“谈判”并强制执行的。加强研究并保持与母国政府良好的关系是贵方商品顺利出口的关键。

贸易禁运

尽管贸易禁运是否能够达到政治目的尚存在着很大的争议，但毋庸置疑，它对出口商造成了灾难性的影响。任何营销计划都很少会有偷越经营的内容，而且偷越经营的风险也是非常高的。有些贸易禁运（如美国对越南实施的贸易禁运）在实施多年后逐渐就被淡忘了，然而还有一些贸易禁运（如联合国对伊拉克的贸易禁运）现在仍被严格地执行着。

注意：营销商必须熟知自己经营所处的政治环境，而且要随时分析和化解风险。

国家安全问题

有些商品被认为在军事和经济上具有重要的战略意义，因此母国往往不管其潜在的利润，都一律禁止将这些商品自由地销售给其他国家。这些商品包括核武器材料、具有战略意义的矿产品、化学制品、计算机芯片、技术资料或者军事物资。有这些限制的国家都明确地规定，一旦违反这些限制措施就会以刑事犯罪论处。

出口关税

最初政府对出口产品征收关税是作为财政收入的源泉，并且利用这种方法促进或惩罚某个特定的产业部门。这些关税，像进口关税一样，是控制商品流动和商业活动的手段。由于在有些国家出口关税有很大的谈判余地，所以在制定营销计划时应予以充分考虑。许多国家在境内为外国制造商设立了出口加工区，在区内制造的用于出口的产品将被免除关税。这些区域能够促进外国投资，创造就业机会，同时保护国内的制造商免受外国制造商的直接竞争。

出口许可证

像出口关税一样，出口许可证管理同样是一种限制商品流动的手段。在没有对敌对国家实施全面禁运时，它通常被用作是拒绝向他们输出原材料和制成品的一种方式。所以你一定要小心谨慎并且要避免政治交火地带。

反规避措施

在实施贸易禁运和配额管理时，出口商经常通过冲突较轻的地区来改变“原产地”，实施规避措施。一旦这种做法被母国政府发现，出口商将陷于极大的麻烦。

保护就业观念

一旦政府意识到有些商品的出口会导致其国内市场工作机会减少时，它们就会对出口商施加压力。从事重型机械设备和高科技制造设备出口的出口商往往成为攻击的靶子。如果对这些产品的出口关税收入不能超过由此造成的就业机会减少所带来的损失，政府就一定会进行干预。

正式和非正式限制：保护繁荣

上面探讨的是非常正式的，而且其中的大多数是直接的限制手段，政府用这些手段既可以控制外国企业的营销活动，也可以控制国内生产商的营销活动。除了这些以法律形式体现的限制外，还有许多限制措施——它们既不是以法律形式体现出来，也不一定需要政府来强制实施——能够影响你的产品在国外的营销活动。这些非正式的壁垒（下面依次讨论）比政府设定的壁垒更难于觉察，在很多情况下它们比那些正式的限制措施更难以克服。

公共关系

跨国公司在公共关系方面惨败的事例是很多的，也非常具有传奇色彩，并且已成为许多书著的主题。从蹩脚的品牌名称翻译到缺乏从当地雇用的管理人员，这一系列不融洽的公共关系（甚至恶化、压抑的公共关系），可以把最好的产品驱逐出市场。这些公共关系方面的灾难通常是由市场的竞争者利用下面提到的一些或者全部问题引发的（或至少是引起恶化）。

民族主义

竞争者、东道国政府官员和政治活动家总是不断地大声疾呼你的营销活动“对其国家有害”，并危及其持续生存或国家实力。这种贸易壁垒就曾经被用来限制澳大利亚酒在法国的销售，英国电影在阿根廷的畅销，以及 80 年代几乎每一种日本的主要产品在美国的营销活动。这是一种强有力的力量并且难于控制。

宗教意识

每年，宗教在经营活动中存在着很大的影响力，主要是围绕伊斯兰教对获得利润和利率水平的观点而展开。然而，近年来许多天主教原教旨主义者也不断地采取措施（如抵制迪斯尼运动），并且取得了显著成效。由于宗教能够对人的情感产生如此强烈的影响，所以营销商依靠纯粹的讲道理和展示实物是无法使他们的产品走上轨道的。

种族主义

就像在波斯尼亚或布隆迪随时可见的那样，种族冲突是一个古老但仍然炙手可热的话题。如果市场认为你的产品存在挑起种族冲突的危险或者含有种族歧视的色彩，那么不管他们对你的指控是真的还是假的，这种看法将阻碍你的各种营销活动。雀巢当年在非洲销售婴儿奶粉时就面临着种

族主义的指控，而“Yugo”（也被当做Yugoslavia的简称）牌汽车制造商也面临着许多营销问题，因为几乎没有人相信南斯拉夫人也能够生产出好汽车来。消除种族成见需要花费多年的努力和大量的金钱。

社会观念

有些社会存在着一种思想观念，即他们就是不想接受某些特定的产品——至少是不能立即接受。这可能是一种品味问题（如味道淡的啤酒在德国不受欢迎）或社会限制问题（如“成年人”电影在伊朗禁止放映）。营销商经常需要多次努力才被允许进入该市场。许多行业被法令禁止促销外国产品。例如，加拿大的法律就要求其广播业限制演播国外制作的音乐，以此作为推动加拿大本土文化发展的一种方式。

科学

更新换代太快的产品线可能会在打消目标市场的疑虑方面度过一段困难时期。医药、治疗方法、商业软件、证券以及诸如此类的产品在进入外国市场时会受到极为严格的审查（其中大多数是正当的）。所以最好的办法就是，事先调集各种能证明贵产品的证据，并专门向目标市场推出。

伦理道德

“终结种族隔离”被用来作为大众的呼声，以影响来自南非以及来自与这个国家有贸易往来的企业的许多产品的营销和获利情况尽管这个国家最终产生了一些正式的立法，但是伦理道德方面的各种考虑从其一开始就是根深蒂固的非正式限制措施。

警告：从伦理道德上的关注到政治上的积怨乃至最终的限制性立法是个一系列的快速跳跃过程。如果一个营销商等到最终立法时才采取行动，那么可能就为时已晚了。

环境保护

被污染的水源、濒临绝迹的物种和据说是人类活动导致的全球气温变暖，都引起了那些说话极有份量的群体组织的极大关注，国际性企业常常成为他们攻击的对象。环保主义者有着良好的组织和工作热情。如果你的产品对环境存在潜在的影响，并且一旦这种影响被媒体曝光，那么即使没有限制性法规，你的产品也将在市场受到极大的抵制。环保主义组织一旦认定一个问题，他们就会努力动用各种力量而且毫不顾忌。

注意：历时 9 年、令人精疲力竭的“拯救海豚”运动就像法律一样改变了金枪鱼的捕捉方法（而且也影响到人们的购买习惯）。所以在营销活动中要提防并注意那些要自己主持正义的消费者。他们往往要凭着自己的良心去消费。

教育程度

有时最大的非正式贸易壁垒是目标市场中大多数人的教育程度。在全球中仍然有很大一部分人是文盲，并且有更多的人不会计数。专制的政府希望保持这种状态，这也是很常见的。即使教育水平不是那么低，但是从汽车到电脑的很多产品，却需要特定的“知识程度”。当教育程度成为决定你的产品能否被消费者所接受的关键时，培训就必须成为营销计划中的一部分。

贸易集团：无形的手铐

在最近的几十年中，许多国家纷纷联合起来组成非军事的区域联盟，旨在（至少是表面上）推动对外贸易的发展。然而，那些已参与了类似贸易集团的国家承认彼此在贸易上的相互依赖性，并且利用贸易集团阻挡外部营销商，防止他们的产品自由地流入该区域。贸易集团主要是利用弱小成员的联合来抵制外部营销商，利用集体的力量来保护他们自己。贸易集

团从本质上来说都是利用其数量优势来保护比较弱小的成员，以限制国外贸易商对他们的袭击。所以只要是与其中的一个成员对抗，你也就是在与所有成员进行对抗。与亚当·斯密提出的著名的市场自然力量理论不同，市场自然力量即“看不见的手”，是使所有的市场最终都达到均衡，而贸易集团则是作为区域性的手铐来控制，有时甚至是消除某些产品的贸易。

国际营销商们需要了解这些贸易集团的成员国和宗旨，这样一来，他们的营销计划不仅仅是专为某一个国家所制定，而且还有可能适用于整个地区。下面列举的是一些主要的贸易组织。

1. 亚太经济合作组织 (APEC—Asia - Pacific Economic Cooperation)
2. 东南亚国家联盟 (ASEAN—Association of Southeast Asian Nations)
3. 北美自由贸易区 (NAFTA—North American Free Trade Agreement)
4. 南方共同市场 (MERCOSUR—Argentina、Brazil、Paraguay、Uruguay、Chile、Bolivia)
5. 美洲自由贸易区 (FTAA—Free Trade Area of the Americas)
6. 石油输出国组织 (OPEC—Organization of Petroleum Exporting Countries)
7. 欧洲联盟 (EU—European Union)
8. 南亚区域合作组织 (SAARC—South Asian Association for Regional Cooperation)
9. 南亚太太平洋地区贸易联盟 (SAPTA—South Asian Pacific Trade Association)
10. 独立国家联合体 (CIS—Congress of Independent States)
11. 东盟自由贸易区 (AFTA—ASEAN Free Trade Association)

世界贸易组织和国际干预：一个世界，一个法庭

世界贸易组织 (World Trade Organization, WTO) 是对营销活动最具影响力的国际性组织机构。作为关贸总协定 (GATT) 发展的结果，世界贸易组织及其执行机构和世界法庭的建立，都是作为一个监督机构来解决国际贸易争端。那些被指控实施不公平贸易的国家和企业将会受到审判并可能得到惩罚 (通常是罚金)。

由于在加入世界贸易组织之前必须符合许多特定的指标才能够被接纳，所以其成员地位并非是开放性的。加入世界贸易组织最大的利益是在成员之间进行贸易可以享受低关税（如果有的话）。这个组织的最终目标就是彻底消除所有的进出口贸易壁垒。世界贸易组织的成员及其企业必须接受由其制定的公认会计准则（Generally Accepted Accounting Principles, GAAP），由此每个国家的“账簿”都可以精确地与其他成员国相比较。很多国家就是因为公认会计准则将大大影响其国家资产的估价而不愿接受，从而又被世界贸易组织所拒绝。

世界贸易组织对营销商的影响就是，他们现在不再需要担心目标市场当地法院的判决了（尽管这些法院的判决对外国公民几乎没有实施的能力）如今营销商所下的赌注是越来越大了，而世界贸易组织所做出的裁决也具有了很广泛的影响力恶劣的违规者很有可能被取消进入市场和作为其成员的权利，而且商业行为也很容易演变成国际政治问题（正像法国道达尔石油公司（Total）在伊朗的境遇一样）。当政治卷入其中的时候，商业行为通常会受到不公平地待遇，营销商被预先警告不要违反世界贸易组织的规定。世界贸易组织尚未成熟，因此最好保持自身的经营活动符合其规定和立法

海外风险管理：看清地图...并且注意它

在国外从事营销活动是一种高风险的商业活动，因为有些国家的法律体系总是在不断地变动。法律有时是不成文的，而且即使它们是成文的，对它的解释也可以有其任意性。政府当然有权利，而且在某种情况下也是它们的一种职责，去干预外国人所进行的商业和贸易行为。然而，有许多政府行为超越了法律界限（至少是模糊了这种界限），为此，国际营销商必须有充分地准备。

本国化

把一种新的产品带入一个新的市场往往会使当地政府感到困惑，由于他们不知道这种产品潜在的利润，所以在最初的时候往往会全权委托某个

营销商来经营。但是在取得成功之后确实会吸引当地政府的注意力，所以特别是在新兴国家，成功的外国企业往往会突然发现他们在当地有了新的合作伙伴，这种情况也是不罕见的。这个合作伙伴可能对你的业务一无所知，而且不会对你的企业进行任何投资。但尽管如此，当地政府可能还会坚持由新合作伙伴控制公司 51% 的股份，或者当地合作伙伴至少拥有决定公司事务的投票权。

本国化可能是出于政府的贪欲，也可能是出于来自当地竞争者的压力，因为在他们眼里你的业务受到了“特殊的照顾”，或者是出于对外国人的突然憎恨以及对受剥削的恐惧。投入几百万美元的工程在正常走上轨道之后就可能会被重新进行谈判，正像曾发生在印度的恩戎水电站事件一样，排外活动迫使美国公司停止建造，并对这项交易重新做出了对当地合作者有利地调整。当地政府通常要等到外国企业由于对当地投入太多以至于难于脱身时才会运用本国化措施。

税收

各国政府，无论国家大小和经济发展水平如何，都把商业活动当作财政税收的源泉。与本国化战略不同，税收允许政府直接收取外国企业经营收入的一部分，而不需要在外国企业中设立一个花架子。有些政府为了吸引外商，给予外商在投资初期以低税率或“宽限期”，其目的就是让外商全身心地投入并且取得经营上的成功，之后再迅速提高税率达到外资企业几乎所有的收入都被政府没收的地步。

征用

在极端政治压制时期或者受过度的贪欲驱使，政府将直接接管外资企业。由于前者原因所造成的征用在被战争摧毁的国家（例如东欧和中非的一些国家）中经常发生。无论是否发生战争，当市场内部或国际政治发生争端时，那些在外国领土上经营的企业总是存在着被没收的风险。由于后者原因所引发的征用自 20 世纪 80 年代早期以来就已经很少见了，代之而起的是更有点微妙的本国化战略。

竞争支持

与本国化战略一样，竞争支持就是将受到政府青睐的本地某企业或某个人置于政府的庇护之下。政府给予这些“竞争者”大量的资金和分销方面的支持，期望他们能够击败最先引入某种产品的外国企业。通常，政府还通过强迫外国企业向当地竞争者转让技术以作为允许外国企业在其境内经营的条件之一，以进一步提高本国企业的竞争能力。这种情况下技术被直接转让给当地企业，而且他们无须为使用这些技术而支付购买费用或专利费。

作为这种技巧的一个变种，当地合作者还会经常从与外商合资的企业中抽取资金和原材料，以便于建立一个新的企业与其竞争，这种情况也是广为人知的。而这时当地政府官员往往对外商发出的抱怨和提起的诉讼不予理睬。

贿赂

政府官员向外国企业索取贿赂是一个全球性的问题。它的表现形式主要有：警察通过干扰经营活动来索取贿赂，海关官员索取特别“通关费用”，或者是被“要求”为在任的政客们的竞选捐资。在某些国家，贿赂成为便利商业经营活动的润滑剂。每一个从事国际营销业务的人都要学会同或明或暗的贿赂要求打交道。

风险管理

在上面提到的所有问题中，营销商还必须学会如何进行风险管理。第一步就是通过进入前所进行的恰当的市场调研（第 8 章）来发现潜在的风险一旦确定某个特定市场的风险水平（风险在所有市场都不同程度地存在着），最好的防范措施就是与有关的政府官员培育和保持良好的“关系”。营销商们应当意识到，如果一个外国企业不能博得东道国政府的好感，那么现实的政治将会迅速变为强权的政治。风险管理是一个不断发展的进程，并且需要保持不懈的警惕。

第 6 章

文化力量的作用

习俗支配着法律。

—— 拉丁谚语

Custom rules the law.

Latin Proverb

对目标市场文化正确和彻底的了解是确定你的产品，无论是商品还是服务，是否符合特定市场需要的最为重要的因素。文化既可以用粗线条来勾画也可以进行精密地解剖。市场的层次越多，可能的细分市场也就越多。在这里，知识的确就是力量——即营销力量。由于本书探讨的是国际营销问题，所以“文化”被看做是一个国家及其内部各不同群体的人们行为的总体模式。

语言：交流的重要性

词语

世界上大多数的国家边界都是沿着语言的界限来划分的。这些界限通常表现为实体形态（如山脉、河流、海洋），而正是这些实体使语言在其发展过程中与外界隔绝，使各邻国的语言也都各不相同。跨越这些边界一旦成为可能并为人们所希望时，跨国贸易活动也就开始了，这时就出现了第一个营销问题：交流。

仅就一片面包而言，在不同的地方就有不同的称谓。一旦不同名称在各地确定下来，那么试图买卖一片面包也将会引起其他许多问题和名称问题。确立商品共同价值的最好办法就是说共同的语言。尽管在用牛奶交换面包时，手势可以在短期内发挥作用，但现代的营销商们既没有时间也没有心情去研究这种手势。

尽管英语已不由自主地成为全球商业活动中的语言，但它也是仅此而已——即只是在没有更好的工具时采用。聪明的营销商在他们事业的早期就明白，在某种程度上，会讲当地语言能够使他们比不会讲当地语言的竞争者们更具有明显的竞争优势，而且还可以使他们洞察到目标市场的真实情况。除了给予外国商人展示商品和表明价值的能力之外，语言还为他们打开了通往目标市场文化内部的大门。在一些特定的社会中，对于所有表现出来的（包括那些引发购买欲望的）动机因素的一切评价，必须是在掌握对方的语言之后才能做出。

（一旦在社交场合可以撇开翻译人员）社交的相互影响可以更加密切。

而且外国营销商们可以接触到构成一个社会组织的各个不同层次的人们。节日、聚会、艺术、文学、音乐，甚至包括饮食都有着更深层次的意义，更为重要的是对于我们的目标来说，它们有着更加重要的营销意义。对于有些国家（例如法国、中国和巴西）而言，语言被认为是文化的基础，如果没有语言，文化的其他部分都无法得以真正的了解。所有的文化在很大程度上都是如此。

大量的人际关系是通过语言表现出来的。例如，在美国这样讲究平等的文化中，无论是对于密友还是对于比较正式的关系，在称呼上都没有语言上的差别。你就是你，不论你们刚刚认识 5 分钟还是已认识了 50 年。但是在西班牙，对正式的关系要称呼“您”，直到双方熟悉到一定地步时才称呼“你”。这种做法在法国也是同样严格。这种说话方式显示了以上三种社会的生活方式和他们接受陌生人及其产品的态度。亚洲语言在称呼性别、年龄、家庭关系和排行（“尊敬的老大姐”，“长子”）时也采用了大量的敬辞。

当然，名称在所有的语言中都很重要。而对于营销商而言，品牌名称的重要性是至高无上的（详见第 9 章）。当一种新的产品进入一个新的市场时，如果冠之以很差的名称无异于是自我毁灭。即使享誉全球的跨国公司在命名时也受到困扰：如“西门子”一词在德国以外的国家很少能够被正确地拼写，东亚地区很少有人能够正确地读出“雀巢”两个字，西方人也很少有人能够正确地发出韩国的“现代”这两个字。

身体语言

在一种文化中说话时所伴随的手势、姿势、举止、目光接触和笑容都是非常重要的。对于国际营销商而言，如同词语本身一样，身体语言的交流在谈判和广告活动中同样发挥着重要作用。在一种文化中被接受的身体语言在另一种文化中可能被认为是粗鲁的，甚至被认为是身体暴力。

- **手势** 全球的各种文化不仅用它们的语言也用“手势语言”为自己获得了声誉。这些手势可以用于强调谈话中的重点和表达说话人内心的情感。在不同的文化背景下，同样的手势具有不同的含义。例如在法国，耸肩表示对当前的话题不感兴趣或感到厌恶；而在美国则表示没有听懂或不想作任何评论；在中国，很少有人会在说话时耸肩，耸肩往往被看成是用手按摩脊

柱的一种治疗方法。用手指点在许多文化中存在的另一种很普遍的手势，而在有些文化中却会受到唾弃。在法国，这种手势作为加重语气的方式，食指通常指向对方的胸部或者指向天空作为思想高尚的引喻；在美国，用手指要么是打招呼的方式，要么是责骂对方的前兆；在中国，如同大多数亚洲国家一样，是粗鲁的表示，因为人们不想在公众场合被人指点。

- **姿势** 在谈判或销售产品时，营销商（跟其他人一样）的仪态是别人对其做出判断的依据，因为“姿势”是一个人的身体对其自尊心的展示。如果在产品的广告中涉及到对消费者的描述，那么消费者在广告中的姿势也将发挥很重要的作用。正像手势一样，姿势在不同的文化背景下也有着不同的含义。一个颓然坐在椅子上，衣着随便、未修脸的男人，却有可能是一个美国硅谷靠软件开发起家的百万富翁，或者是法国的一个造诣很高的艺术家；在中国，这种姿势则意味着贫穷和精神颓废。营销商在海外工作时就会处在各种不同的文化中，这时最好的形象应当是最能获得目标市场好感的形象。
- **亲近** 每一种文化对“个人空间”都有着自己的规则。了解这种空间对于全面理解一种文化是非常重要的。例如俄罗斯人，在谈话中总是与商业伙伴站得很近并且经常触摸他们，在欢迎对方时经常是互相拥抱。日本人则非常含蓄，他们在进行商业谈判时非常正式并要保持一定的距离。阿根廷人开始时非常正式并保持一定的距离，但是随着谈话（或谈判）的进展，气氛很快就会活跃起来而且双方之间的距离也会缩短。所以如果你对俄罗斯人神情冷淡你就会得罪他们，如果你去拥抱日本人就会使他们感到震惊，如果你在一开始谈话时就很不正式阿根廷人就会认为你有些冒昧。

注意：如果营销商们希望在国际范围内展开竞争，那么他们就必须跨越不同时区时能够迅速改变自己的行为方式。在让市场接受你的产品之前必须先让市场接受你自己。

- **目光接触** 如果营销活动涉及到面对面的会谈时，有无目光接触能够对你的营销努力产生很大地影响。同样，在广告中人物的眼睛和它注视的地方都可以使一种产品成功或失败。（万宝路广告中的人物被消费者广泛接受的一个原因就是，不同文化的人们都从牛仔那深邃的目光中读到了肯定却又有所不同的信息。有些人看到了安详，有些人看到了雄心，还有一些人看到了自信。）在有些文化中，“盯住别人的眼睛”是诚实和坦然的表示；

而在另一些文化中却可能被看做挑衅或者希望建立亲密关系的信号。在许多文化中，如果在某种关系（商业关系或其他关系）的初期，就直接死死地盯住对方则会被认为是不尊重对方，尤其当对方是长者时。

注意：在谈话中“四处张望”和“注视”有着不同的功能，通常来说，如果你不四处张望，那么你的表现就会出色得多。

- 笑容 来自美国的商人总是因为他们脸上不变的笑容和乐呵呵的神情而受到嘲笑；而日本人的脸上却总是皱着眉显得那么深不可测。其实前者并不是真的有那么高兴，而后者也不是真的有那么郁闷。笑容是商业和文化传统的表现。由于美国人成功的道路是比较平坦的，因此他们认为工作是一件快乐的事。而同样取得成功的日本却是在其濒临崩溃边缘的国民经济上逐渐发展起来的，所以他们认为业务活动是一件很严肃的事情。

教训：在目标市场为产品做广告时，微笑的面孔和幽默的语言有时可能会遭到适得其反的反应。所有的文化都有其各自认定的应当严肃的话题。

翻译

营销商不可能掌握在国际营销活动中所需要的所有语言，他们不时地需要使用翻译。这在谈判中是一个关键问题。（关于谈判的详情可以查阅《国际谈判》，世界贸易出版社，1999年版）。在此介绍一些正确地挑选翻译人员和正确处理翻译材料的方法。

- 翻译人员要么是当地人，要么在目标市场经验非常丰富。他们必须既是文化也是语言的翻译，并且在弥补贵方文化调研中的漏洞时能够发挥关键作用。
- 在谈判中，宁愿雇用你自己的翻译人员也不能使用对方给你提供的翻译人员。而且你必须能够相信翻译人员在字面翻译之外的洞察力及其建议。
- 向翻译人员简要介绍你的营销目标和一些技术术语，使他们能够正确理解你的意图。由于翻译人员是贵方营销计划的延伸，因此他们必须对贵方业务有全面的了解。
- 所有的书面材料（如信函、传真、商业名片、说明图表）和广告附属物都应当被翻译成当地语言，然后让当地人而不是原来的翻译人员来复核。翻

译得很糟糕的材料会对你的营销活动造成无可挽回的损害——因为这些材料会使你的营销活动看上去很草率或者使你的目标市场感觉受到侮辱。

关于语言，最后一点需要注意的：所有的文化都喜欢别人去学习他们的语言。即使对方能够很熟练地说你的母语，你（作为一个聪明的营销商）也应当学习对方语言中的一些话语，以强调你对他们文化的兴趣。不要害怕讲错。当前很多贸易“专家”也会犯很多这样的语言错误。

当地习俗：失礼，有礼（失败是成功之母）

很久以前，成功的营销商就发现了习俗和顾客之间密切的联系：即，要使人们成为贵方产品的消费者，最好的办法就是使贵方产品成为他们习俗活动中的一部分。有时整个行业都是围绕某个习俗而建立起来的（如万圣节服装），有时习俗又是根据某种产品形成的（如情人卡）。在这两种情况下，营销商们都利用了人们对于礼节的基本需要。即使人们都讲同一种语言，但不同的文化对礼节的要求也不一样。没有人会去想象某种在西班牙取得成功的产品在墨西哥也能自动地获取成功。这两个市场的差异就像德国和意大利一样。

要收集有关当地习俗知识的最好办法就是接近市场取得第一手资料（关于调研更详细的内容将在第 8 章讨论）。如果能取得“实地”信息，那么其可能需要的花费也是很值得的。如果你第一次去一个新的国家时，是抱着去直接销售产品的目的而不是怀着先行调研产品销售潜力的目的，那么你可能会乘兴而去，败兴而归。除非你带去的是治疗癌症的方法或药品，否则你取得成功的可能性就会小得可怜。为了使你的产品适合目标市场的需求，你必须去了解它是怎样运作的，为什么会这样做以及他们的工作时间。

传统节日、假期、宗教节日、工作安排、颜色的使用、购买决策者、性别作用、标准购买模式、年龄结构、对外国商品的看法以及家庭结构都会在一定程度上影响商品和服务的消费方式。营销商们应当了解习俗行为，因为这些知识在谈判中非常重要。在成功的合同谈判中，了解谈判对手的动机可能就是成功的最关键因素。知道什么时候该鞠躬，什么时候该

握手或什么时候该祝酒可能不会改变你产品的质量，但是它却可以让你与目标市场保持良好的关系，使你的产品最终有机会来打开销路。

例如：第一手的信息可能会有帮助：“九生猫食”在拉美国家从来都没有很好的销路，因为拉美国家的人们相信他们的猫只有七次生命。

历史：承受着过去的重担

每一个国家和每一种文化，无论像印度一样古老还是像捷克一样年轻，都有一段大大影响市场和营销商的历史。如果一个市场在过去曾经遭到外国人无情地剥削（甚至成为殖民地），那么他们对那些寻求新市场的海外企业预先就会持有一种怀疑的态度。他们甚至可能拒绝那些能给其社会带来很大利益的产品。理解这段历史将使营销商以一种更加谨慎的态度来接近这种文化，而且也必然对其营销计划进行调整。相反，那些独立时间很长的国家对外国企业的营销活动则很少表现出畏惧，反而可能觉得那些谨慎的营销计划缺乏吸引力并且低效。

营销商在营销过程中还有可能掺杂他们自己的历史负担，在这种情况下，营销商应当注意，至少要在情感上，把他们个人与他们所属文化的历史区分开来。通常来说，这些历史负担包括难以动摇的种族歧视，从未完全解决的早期政治不和以及未能治愈的旧战争创伤。

先让我们来看一下种族歧视问题。白人营销经理回到解除种族隔离后的南非，经常被这样一种情感所困扰，即他们对现在以黑人为主的新政府有所“亏欠”。这是一种完全自发的负罪感，而实际上新政府是异常高兴的，因为经过长期的贸易禁运后投资者终于又回来了。然而这种高兴丝毫不会影响南非的企业在谈判中去利用对方的这种负罪感。

在政治前线，越南和美国之间的关系是一个典型例子，当两国的营销商们开始做生意时，他们彼此都对对方的历史和文化有一种曲解。那场持续了 20 多年的流血战争在 1975 年结束，直到 1994 年两国才重新恢复贸易关系。越南人以为美国商业社会将投入巨额资金来弥补过去的错误做法，而美国人则认为他们可能会被当作挽救濒临崩溃的越南经济的救世主而受到欢迎。大多数被派到越南的营销商们在美越战争期间还是孩子，

那场战争并没有给他们留下深刻的印象。而越南的决策者们却都是越战时期的老兵，在他们眼中，那场战争仍是美越关系中的关键因素。双方都没有去注意对方对于历史的看法，结果当然是几乎使所有人都感到失望。

教训：营销的成功和失败就像历史一样，它们总是在重复地上演

教育：让市场为你的产品做好准备

某些商品和服务需要最终用户具有一定的教育程度。一个长期困扰营销商（尤其是来自西方发达国家的营销商）的问题是，有许多国家对于能够接受教育的对象和人数进行了限制。这些限制有时是以性别来作为标准的，妇女们除了学习一些基本的读写和计算技能之外很少能受到其他的教育，一些传统的伊斯兰国家和尊崇儒教的国家都是这么做的。有一些国家则通过阶级或种姓来决定受教育的程度，这种做法几乎禁止了处于社会底层的人们接受教育的机会。还有一些国家（在非洲的很多地区）是以部落为基础来决定受教育的权利。

营销商应当认识到，除了这些极端鲜明的例子之外，每个国家都存在着教育上的不平等。它可能是由于不平等的机遇、利益或结果而引起的，但是其对于营销活动的影响却是相同的：即至少在开始阶段，并不是每个人都能够使用或理解你的产品。所以应当了解这种社会现实，并根据相应情况制定营销计划。

宗教：上帝和市场

尽管营销商应当注意那些奉行原教旨主义的政府会利用宗教把一些他们认为有害的产品排除出市场，但是消费者个人和消费者群体的宗教感情仍然是营销商应当考虑的问题。电影和书籍是经常引起宗教冲突的对象，但是像银行和儿童保育这样的服务业也同样能够挑起积怨。穆斯林认为银行业，至少像标准贷款或收取利息的经营模式在《古兰经》看来是一种高利贷的形式，而严格的天主教团体则认为出于商业目的的儿童保育是对家

庭关系的攻击

商品也有可能受到宗教上的一些不利反应的影响或受到宗教的忽略。如犹太人因为担心猪肉产品的卫生，所以他们就不可能成为烤乳猪的消费者。印度人也不食用猪肉，而倾向于把死猪焚烧。哲理胜于宗教的佛教，其严肃的信徒们也很少会蜂拥到以肉为主的快餐店。向施洗礼者销售舞蹈教材，向锡克教徒销售电动剃刀都将会是极端错误的。

宗教细分

尽管有些宗教团体的人数在全国范围内只占少数，但在当地文化中却有着极大的影响力。例如，美国的天主教徒会责难星期五吃肉的行为，以至于影响到饭馆里的许多菜单；在罗马教廷撤消许多限制之后的数十年里，干鱼和蛤肉杂烩仍然是许多菜单上标准的星期五特色菜。同样，犹太人的节日也影响到欧洲和北美洲主要城市的购买模式，伊斯兰的斋月也具有同样的影响力。分布在全球的中国人和越南人在庆祝农历春节（或者越南新年）时具有类似的经济影响力。最后，对基督徒或者非基督徒而言，在世界范围内庆祝圣诞节与其说是一个具有宗教意义的节日，还不如说是一项重大的营销活动。

国际营销商可能会发现，即使在新市场营销已经被其他国家接受的产品时，仍然需要适应许多习俗以免引起宗教问题。小经营者和跨国公司都需要注意这类问题。在 20 世纪 90 年代中期，麦当劳试图进入印度市场时，发现印度人不吃牛肉的习惯让大多数快餐业都在其市场难以立足。而 Big Mac 为了解决这一问题，则用被宗教接受的羊肉代替了牛肉，制作出被称为“土邦兄弟”的快餐食品。另一个向宗教称臣的特大例子就是特纳广播公司（全球著名的 CNN 公司的奠基人）在试图推行全天候卡通片时，向印度尼西亚政府做出了让步。因为这个国家大多数人都信奉穆斯林，所以该公司很明智地同意在对印度尼西亚的卫星传播中消除所有的快乐小猪的卡通片。

节日市场

仅从购买模式的观点来看，进入任何市场都需要适应当地的宗教活

动。宗教节日能够极大地刺激消费，例如圣诞节；或者减少消费，例如斋月期间的节食。有些节日和活动可以促进某些特定产品（如复活节的鲜花，农历新年的蛋糕）的购买或者使普通产品（如为了参加聚会而购买的新衣服，为出外旅游而购买的汽油）的销售猛增。宗教节日对旅馆业和旅游业的影响也非常大，经营与这些行业相关的产品的营销商们需要对这个问题保持极高的敏感度

数字迷信

确定进入一个市场的正确时机也有可能受到宗教信念或节日的影响。数字迷信在不断发展的世界中仍然发挥着重要的作用。一个星期中的某一天或者一个月中的某一天甚至一年中的某一天都有可能被看做是对开业特别吉利或特别不吉利的一天。如果你的企业或产品线的名称中含有数字，那么你就有可能发现它们在当地接受程度会受到这些数字的影响。555 牌香烟在中国或者 333 牌啤酒在越南之所以被广泛接受，与其各自的文化中对这些数字的向往有着极大的关系为价格选择一个适当的数字也有着同样的影响。在销售高价物品（如房地产的销售）时，即使连楼宇地址中的数字构成这样无关痛痒的事情也会大大影响其销售情况，这就是为什么营销商们经常会收到一些更换名称要求的原因。即使在人们眼中科技高度发达而且不迷信的美国也有很多大楼在楼层设计时没有“不吉利”的 13 层。

经验：要花费时间去仔细琢磨你的品牌名称在当地有什么含义。

日期

所有的社会对于阴历和季节的考虑都有其宗教方面的原因，这种考虑的影响力在亚洲更是要高于平均水平，尤以中国和东南亚为最。在选择签约、会谈和开业的日期时，选择适当的阴历日期与业务的紧迫性有着同等重要的地位神道教在日本也具有同样的影响力。年的称呼（如鼠年、牛年等）对商业行为也具有特定的意义，就像在企业名称中附加某些词语（如金、幸运、虎、和谐）一样。亚撒哈拉非洲的各种文化喜欢在品牌和

企业名称中加上很多他们喜欢的动物的名字（如象牌啤酒、金狮公司），因为这些词语有着礼仪上的重要性多年来世界汽车工业就采用了这种方式（如美洲虎、美洲狮、毒蛇、山猫），尽管这些名称与宗教的联系早已经被淡化了国际营销商们可能会发现合资企业的合作方在为企业选择名称和开业日期时都非常固执

聪明的营销商们可能会决定去征得当地教士、僧侣和圣人的帮助，以“保佑”他们的新业务或新产品线。由一群舞狮者或一位风水先生、阿訇、毛拉、受人尊重的僧侣或地区的主教所主持的神圣活动可能成为营销商所能获得的最好的促销方式。这种公共关系不仅可以使你的产品或服务在当地消费者（他们中的很多人不喜欢那些没有为宗教做出贡献的企业）中有稳定的销路，而且也可以使你走向成功

经验：国际商业人员必须利用他们可能得到的一切帮助

营销商必须特别谨慎，不要使他们自己的宗教信仰过分地影响他们的营销行为或营销决策。即使在那些与自己宗教信仰相同的目标市场也是如此。科伦坡的天主教徒比波士顿的一般教徒更加虔诚，雅加达的穆斯林跟喀布尔的穆斯林相比更不受宗教的束缚宗教是一种非常个人化和充满个人情感的行为，必须谨慎地对待它

警告：如果你的产品对宗教有着潜在的影响，而且几乎没有产品不具有这种影响，那么一定要确保你事先已对目标市场的精神世界作了彻底的研究；否则，你将会长期，甚至永远地被排除在目标市场之外

家庭：等级和决策者

各家庭单位是某种文化的基础，认真研究家庭中的等级可以获取很有价值的营销信息。营销商必须清楚一个家庭中谁主外，谁主内，因为这将决定某个社会对某类产品的购买模式。

父权制社会

在有些文化中，男人一律是家庭的主宰。除了生活必需的食品之外，

男人（通常是父亲，父亲不在时由长子代替）几乎是购买所有物品的决策者。他们掌管着所有的钱财，无论是谁挣的。在这样的社会中婚姻关系通常都非常稳定，很少会发生离婚现象。女孩子可以在家中呆到 20 多岁或更大一些，但是家居用品很少能够传到第三代。它们通常都属于以农业为基础的文化，实行着长子继承制（长子可以得到遗产的大部分）。尽管这种文化遍布全球，但中南美洲最为常见。在这些文化中从事营销活动总是普遍以男人为主题

母权制社会

与父权制相对应的就是母权制社会，像亚撒哈拉非洲国家，在那里继承权是以母系血统来划分的，妇女在农村生活和各自的家庭中都掌握着最高的权力。婚姻关系可以很容易就得以解除（通常是被妻子解除），忠诚只是极个别的事例。尽管大多数业主权利和资金都由妇女掌管，但这并不能在全国政坛上得以反映，因为在国家政治生活中，具有“勇士”色彩的男子仍然居于主导地位。所以在这种文化中，市场的细分是相当明显的，而且细分也要取决于营销商所推销的产品。一般消费性商品应当把目标直接对准妇女，而高价产品（如汽车，有时可能是坦克）则要以男子为目标。

大家族

大多数家庭介于这两种极端之间，在购买决策中以协商为主。许多亚洲国家拥有像“大家族”这样的家庭组织。在同一个家庭中生活着四代人，年纪最长的一代人保持着高度的影响力。在公开场合，男子发挥着领导作用而女子很少讲话。公司也是由男子掌握，很少有女子能进入董事会。然而在家中，这种情况就发生了很大的转变，有关家庭生活和孩子们的事都由女子们做出决定。男子挣钱而女子决定如何花钱——包括决定购买高价品或低价品，购买一般消费品或是进行长期的证券投资。虽然亚洲国家的离婚率不断增长，但仍然不是一种普遍现象。家庭是一个紧密的经济单位，但其意义已远远超出了对其自身的意义，因为许多亚洲的大企业都是由家族来控制的，几个管理层都是由一个家族的成员来掌握的现象在

亚洲并不少见。由于血缘关系在这种文化中是一种非常重要的因素，所以营销活动最初的成与败将在一个广泛的区域内长期影响营销商。在这些国家拥有良好的“关系”是非常重要的，而且这些关系要围绕各家族展开。

家庭所有企业

欧洲尽管不像亚洲那么传统，但仍然是一个传统的、以家庭为主导的社会（母亲、父亲和孩子们）；很多企业仍然由私人家庭所有。离婚现象相当常见，然而由于家庭规模的减小，有些大国（法国和德国最为突出）正面临着人口零增长或负增长的问题。一些妇女也在政府和企业中身居要职。大多数的欧洲传统家庭都有双份收入，这就使购买力的增长和“可随意支配的收入”的使用都有了可能。随着单亲家庭的增多，对于非生活必需品的购买力也有了相应地减少。营销商将发现欧洲文化也在趋于消费主义，只不过他们仍要以欧洲的观点来看待质量问题。

谁的家庭价值观

经济巨人——美国居于消费者层次的顶部，因为它的文化偶像遍布全球。大多数国家认为美国不仅是经济上的榜样，而且也是未来问题——特别是对于家庭前沿问题的担心——的先驱者。它的标志就是：高（并且不断增长的）离婚率和单亲家庭成为社会的普遍现象，受贫穷驱使的未成年妈妈依赖福利救济维持生活，充满暴力倾向的青少年极少（如果有的话）与他们的父亲相接触。这一切随着经济繁荣、个人消费水平的疾升和失业的减少而不断地发生。坦率地讲，在一个崇尚自由的社会里消费主义所受到的待遇是最好的，因为人们可以想做什么就做什么，而且认为这种自由具有其文化上的迫切性。营销商们将会发现几乎所有的产品都很富庶，在“我现在就需要它”的美国文化中有着现成的消费者。

正处于经济腾飞中的国家发现美国的社会模式中存在着问题。即使连墨守成规的日本社会也发现经济发展和家庭价值观的堕落之间有了紧密的关系。亚洲领导人喜欢把“亚洲价值观”（主要是指儒家观念）当作一剂良药，而欧洲政府则主要依赖几个世纪以来的文化中心地位来保护自己且不管社会学对这个问题的考虑，营销商们应当事先予以注意的是，最近

在新兴市场上出现了“要投资，但不要投资者”的态度，这是反对经济殖民主义战斗中的第一发炮弹。如果你的产品带有文化影响的意味（如音像、书籍和服装），那么你就要随时准备面对当地社会的排斥，这种排斥往往以保护家庭为幌子。在关于惧外的话题中还将进一步讨论这个问题，在很排外的社会中排斥的是外国人而不是外国的产品。

气候：不要把煤炭带到加尔各答

气候对国家文化的影响也是显而易见的。炎热、潮湿的气候使人们喜欢聚居而且性格开朗，就像寒冷、质朴的地方造就了人们内向、自给自足的倾向一样。温和的气候适合于全年劳作，形成高产出和普遍富裕。即使只在一个国家之内，例如中国，也可以发现各种极端的天气和地形的缩影，这对当地的文化也有着同样的影响。财富、生产力水平和稳定都不是平衡分布的，而这一切其实都是由大自然确定的气候和资源（例如水）分布不同而产生的结果。

营销商们在试图使一国接受自己的产品时经常会按照这种地理模式来推销自己的产品。找到一个能够买得起贵方产品的市场跟找到一群觉得贵方产品有用的人是同样重要的。有时只需要把产品介绍给一个国家中的一部分人，因为营销商们知道它在适当的时候就会传播到全国。这种方法被称为“海岸线”营销模式（尽管并不需要一条实际的海岸线），这样做的原因就是考虑到一个国家的人口中总有一部分人比其他人更容易接纳新产品的事实。

大城市的居民比中小城市、郊区和农村居民更容易考虑和接纳商品和服务。这些城市通常由于他们的地理位置而发展成为主要的中心城市（如果海岸线或江河流域控制了贸易路线时，这些地理区域就肯定会成为聚居区），几十年甚至上百年以来这些区域吸引了大批的冒险家们前来冒险。由于城市被看做是各种文化和商业活动的中心，所以郊区和农村的居民也逐渐采纳了城市居民的生活方式，但是同时也出现了一些反面作用的迹象。电视和因特网通讯手段把城市和农村之间的交流时间从几个月缩短到几天，并且也使这种交流向境外延伸。最新潮的纽约街头青年穿的宽大服装，不出一周便可以在温暖的密苏里地区发现，在月末就可以在闷热的马

尼拉看到。同时从反面来看，英国生产的四轮驱动的兰治罗孚（Range Rover）车从农村到伦敦再到三藩市的速度从某种意义上来说就要比上面提到的传播速度慢得多。

经验：除非某种产品是专供农村使用，否则商品和服务会发现在城市里更容易被接受。只有为数极少的富豪们才会对游牧生活表现出一种渴望——主要是因为他们已经有几代人没有从事这种体力劳动了。

惧外：特洛伊木马的影响

前面曾经讨论了文化通常如何保护自己免受其认为有害的产品的影响。法国生产的 RU-486 堕胎药片被美国人认为是文化上的危险，就像以英语为主导的因特网在法国受到了持续的反反对一样。尽管伴随商品和服务的营销商们总是为人们所排斥，但现在各种文化都在不断地趋向于接近全球的商品和服务。这种现象出现的主要原因就是营销商们在带去产品的同时也带去了他们的思想和生活方式，而这些思想和生活方式在目标市场看来可能会“污染”当地人的价值观。所以当营销商在海外建立代表处或合资企业时，文化冲突的可能性就会逐渐暴露出来。

外国的影响

发展中国家受这种惧外思想的影响是最大的，因为他们现在处于两难境地，即是向前发展（在很大程度上要受控于外国的技术）呢还是应该保持过去的原样。他们也感觉到自己在财力和教育水平上与那些漫游在商海中的工业和技术国家相去甚远。所以这些发展中国家认为通过立法规定所有权比例来保证使当地人控制外国人的入侵是很有必要的像越南这样的国家几乎是不可能让外国人在其国土上拥有自己的土地的，这样他们就从实体到形式上都限制了外国人融入当地的社会。还有其他国家如中国也有着同样的情况，他们出于同样的原因一直都禁止外国人获得其公民权。为了改正以前外国剥削所造成的错误，马来西亚和印度尼西亚制定了法律，要求“土生土长”的居民进入所有主要的商业事业。加入该国国籍的公民

的地位被看成与外国人一样，即使他们的家庭作为其社会成员已有数十载。

许多南美国家，巴西就是其中之一，已经采取了类似的措施来确保当地的部落亚文化能够在外商利用他们土地上的资源时保有其一部分利益。在许多更为动荡的中部非洲国家，部落机构决定在商业和政治上的权利，随着政权的更迭，原已达成的协议都将随时发生变化。每届新领导人都希望确保“他们的人”能够分得一块适当的馅饼。在所有这些案例中，它们的动机都是为了确保其公民（至少是指定的文化精英）能够对巨大的现代文化发动机——商业——保持控制能力。当今世界，缺乏财力支持的文化就会趋于绝迹。

第一世界的担忧

惧外思想并不只是欠发达国家和偏远的土著部落才有的。20世纪70年代，阿拉伯新近富起来的酋长们在购买英国的资产和企业时，英国人对他们的这种做法就不仅仅是皱眉了，就像90年代福特公司收购马自达公司时引起了整个日本社会的震惊一样。80年代日本掀起了对夏威夷房地产的购买狂潮，这使美国对日本购买热的担心也达到了顶峰，从而导致了美国用立法来限制日本人购买高尔夫球场，这主要是担心日本人购买后不允许当地人使用。（当日本人购买纽约的洛克菲勒中心时，这被认为是对美国的严重侮辱。这种被侵略的感觉直到多年后购买者破产，重新把该中心放到拍卖桌上才得以缓解。）加拿大与美国的关系始终被一种担忧所困扰，即担心成为美国的“第51个州”。加拿大人在海外旅行时经常被误认为是美国人，这对于加拿大人来说简直是一个莫大的讽刺。在法国，几乎每一项大业务，从卡车运输业到航空业，当外国人取得竞争优势时，往往会引起国内的广泛（有时是暴力地）抗议，尽管这些外国企业也为当地人提供了就业机会。坦率地讲，发达国家担心的不止是对产业“空洞化”，而且也是对文化“空洞化”的担忧。

警告：营销商们应当采取措施确保他们的业务活动对目标市场所产生的文化影响是极小的。不论是单纯的贸易行为或者是大规模的投资行为，建议营销商们都采取“低调”的态度。在进入市场之前，取得当地政府官员和商业领导人直接或间接的帮助是十分必要的。在全球市场中文化帝国主义是一个真正受到人们普遍关注的事情。就跟许多业务一样，由于缺乏资金扶持，文化帝国主义已大大减弱。

文化适应：理解并不等于协议

并不是每一个潜在的市场都在寻找理由来拒绝外国的产品和生产商。文化之间许多的相互影响都是无意识的，而且这种影响在冲突发生之前几乎都是看不见的。通常情况下这种冲突是由营销商而不是由目标市场的文化引起的。

交易双方都需要了解对方的文化背景。然而，当问题涉及到双方的文化差异和国际业务时，就不会出现“迁就消费者”这种事了，营销商们可能会非常坚持自己的看法。成功的营销商却会根据当地人的规则来行事，他们食用当地的食物，讲当地的语言，而且符合当地人的人品标准。很少有企业会在整个市场中成为孤独的垄断者，而且竞争可以是非常激烈的。如果一个企业不能适应国际消费者的需要，那么另一家企业随时都会愿意而且能够满足这种需要。要记住：只有消费者才有资格不容异说。

国际营销在许多层次上对营销商的要求都是很苛刻的，因为没有哪一层次不涉及到文化方面的相互影响。你将会被邀请去参加不同寻常的活动，吃奇怪的食品，睡不舒适的房子，忍受令人尴尬的社交场景，并且经历与本土文化差异极大的商业行为。。许多活动可能与你的宗教信仰或哲学理念发生直接的冲突。专业营销商必须不断地提醒自己容忍文化差异的首要原则：即仅有理解并不能带来协议。

文化分析的准则：一份清单

并不是每一个人都适合在国际商业舞台上工作，而且缺乏营销技能将会付出非常高昂的代价。且不管商业法律的束缚能力或合同的法律效力如何，国际业务处理的仍然是人与人之间的关系问题。通常营销商所面对的人们都有着冲突的哲学理念，而且也永远不会完全地接受某一个观点。下面一份清单，读者应当仔细审阅，以确定从事国际营销是否是一项可行的事业选择。如果你对所有的问题都回答“是”，那么你就跨越了第一道也是最基本的商业障碍——即了解你的顾客的能力；如果你对不止几个问题都回答“不”，那么对你来说最妥当的可能就是改变心意或更换职业。

| | 是 | 否 |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我是否发现其他文化很有意义很有趣？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我是否相信所有的社会都有其积极和消极的一面？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我是否相信所有的国家都有经济成功的潜力？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 如果碰到讲不同语言的人我是否会感到舒服？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我是否愿意花费时间去学习另一种语言？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 和不同种族的人在一起我是否会感到舒服？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 和教育程度不同的人在一起我是否会感到舒服？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 和经济状况不同的人在一起我是否会感到舒服？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 我是否对自身的社会历史学得很好？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 我是否对世界历史学得很好？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 我是否认为自己的文化有很大的价值？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我是否能够从多方面来考虑问题？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 我是否相信任何两个人都有着一些共同的基础？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 我在别人眼中是否是“善解人意的人”？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 我是否能够为了达到目的而克制自己的意志？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

国际营销商需具备的素质

当然，选择国际营销中的某一种职业时仅有对其他文化的理解能力是远远不够的。所要求的条件中有一些是有形的，但在更多的知识方面拥有才干并且开发和应用这些才干（在大多数情况下），能够克服有形方面的任何问题下面简单介绍了 12 种基本素质，只有具备了这些素质的人才最适合这项充满活力并极具挑战性的职业。

有组织能力

营销活动在国内就可以是一个非常复杂的问题，到国际上营销的复杂性则更是双倍于此。所以国际营销必须谨慎地加以计划和实施。国际营销所下的赌注更高而且竞争也更快更激烈。在宏观营销和微观营销这两个层次上是否能够进行彻底地组织将决定国际营销是取得长期的成功还是在短期内便以失败而告终。除了制定营销计划之外，国际营销商还应当能够满足国际旅游所提出来的一些附加需求。飞机航程的安排、饭店住宿和谈判日程都有可能给周密计划的营销方案造成灾难性的影响很多国内营销人员很快就会发现，国际营销比纷繁复杂的国内营销要求更高。在处理国际营销活动所伴随的所有细节问题时，如果营销人员未能看到这是一个“大场面”，那么就应当把他们留在国内市场。

精力充沛

国际业务对其参与者在时间上提出了特别的要求。。因为在一个相对较短的时期内可能会发生很多事，所以营销商们必须随时准备并能够连续数日进行较长时间的工作。虽然这种节奏的工作并不是一直持续的，但是当它真的发生时所有当事人必须随时都能专心致力于其工作。商业会谈可能会被安排在得到充分休息之后的周一，也可能被安排在刚刚经过 15 个小时、多个时区的空中旅行之后的早晨。全球性的工作还要求你按照地球另一面的顾客的日程表安排自己的工作——可能会在早晨四点就有电话吵醒

你或者要求你在凌晨四点就出现在某个轮船码头。旅行和跨时区高速飞行所造成的生理节奏的破坏是你真正的对头许多业务机会的丧失或谈判的不成功就是由于营销商们太精疲力尽了，而且有些外国企业则正好利用了你的疲惫来给自己带来好处。如果你每天需要 8 个小时的睡眠，每周只能工作 44 个小时，那么最好让别人来从事国际营销工作。

有耐力

身体和情感上脆弱的人将被全球商业的严酷性所吞没。超长时间的工作、奇异的食物、可疑的水质、极端的气候以及较差的居住条件都是一些很普遍的问题。环境变化对人的身体提出了严重的挑战，很多人从新兴市场国家到发达国家或者从发达国家到新兴市场国家时都会感到身体不适。避免出现身体不适的能力以及确实不适时的忍受能力都是国际营销商所必需的一种素质。一旦机会出现就必须及时抓住所出现的机会，但是躺在医院的病床上或者旅馆的浴室里的人是抓不住这种机会的。保持身体健康是营销人员工作要求的一部分。

如果外派人员思想上未做好充分准备，那么让他们外出工作还会有情感上的代价。小一些的企业可能会只派一个人到海外去实施营销计划，那么这个单独的营销商就可能发现自己感到非常孤立。尽管营销商有着可靠、先进的营销计划，但是孤独、思乡病以及有时候真正存在的恐惧感（很多新兴市场既有着潜在赢利性也有着同样的危险性）能够极大地影响其判断和行动经常有营销商匆匆完成他们的调研或者草草达成协议以便能够早日回家或者至少可以离开目标国家，这样的事例不胜枚举。营销商们（从某种程度上讲还包括他们的亲人们）必须坚定自己的信念以抵制这些情感上的影响。

注意：商业行为有其自身的发展节奏，你要准备好使每一项交易都善始善终。

冷静

营销商将是营销计划的一部分，同样也将是交易谈判和实施过程中的

一部分。营销不仅仅是“纸上谈兵”，它也是一种与人打交道的能力。尽管谈判本身就是一个独立的主题（详见《国际谈判》，经济科学出版社，1999年版），读者在此必须要注意，如果应对的是顽固或者优柔寡断的顾客时，保持沉着和冷静是非常必要的。另外，在国际旅行中，由于海关工作人员的笨拙、移民局官员蜗牛式的工作方式以及其他政府机关的官僚作风都有可能使你大发脾气。一句错话或者因此而表现出来的不耐烦，都将使你的整个业务旅行半途而废。这也有可能为你的母国造成许多法律上的问题。还应该引起注意的是，许多文化把情感的爆发看做是精神上有问题而不是怨恨或傲慢的表示。不论你是在什么样的文化中经营，头脑比较清醒的营销商通常都能够获胜。

爱交际

无论何地的人都更乐于同他们所喜欢的人做生意，并且将来重复的业务可能就惟一地取决于这个问题。友善、外向的营销商使业务上的接触更加容易也更有能力进行相互影响，这些影响是达成协议所必需的。尽管在会议桌上有时也需要一些严厉的措施，但是那句老话“蜂蜜比醋更容易捉到苍蝇”仍然非常有意义。

国际营销对其参与者的社交能力提出了许多要求。很多能够长期获利的交易就是在餐桌上或在高尔夫球场中达成的。世界范围内绝大多数的高级商人对于其对手的性格所下的赌注就跟他们在其资产负债表上所下的赌注一样多。逐渐去了解人们以及被人们了解的能力无论是在国内市场还是在国际市场都是一个很重要的业务技巧。不管合同法是如何规定的，人与人之间的彼此信任仍然是商业活动的基础，本性善于交际的人就可以使彼此的信任增长。

乐观

在国际交易及其运转所必需的旅行中，许多事情都有可能出现差错，而且也确实会出现差错。任何企业都不需要的一样东西就是营销部门的悲观主义。即使营销计划已经很理想而且营销商的旅行也已经是来来回回地轻车熟路了，这时营销商尽管已经精疲力尽但仍必须保持热情和坚信最终

取得成功的信念。因为顾客几乎是不会考虑去购买那种连销售者都缺乏热情的产品。一种对前景积极的态度会使与之接触的人也有同样积极的态度；反之则会使后者也变得消极。

注意：喜欢抱怨的人，爱发牢骚的人和听天由命、情绪低落的从业者都是极差的营销商（或许就因为这个原因他们干什么都不行），所以如果你想从事国际商业活动，那么就把这些消极的态度抛之身后。

受过良好教育

如果有一个地方可以被贴切地描绘成是一个处于永动状态的地方，那么这个地方就是全球市场。营销商必须变得消息灵通并且保持消息灵通。即使对目标市场最初的调研工作已经完成，信息的收集工作也远未结束。在国际商业中表现最出色的企业都不断地要为市场“号脉”。总有企业在全全球市场中失败，也总有企业在国际市场中成功，但是丝毫毋须怀疑这两种不同命运的企业中哪一方掌握了最有价值的信息。

尽管学历对营销商非常有用，但它们并非成功的保证。商业活动不是一个学术实验，但它可以是现实生活中最残酷的事情。许多工商管理硕士就遇到过一些极富经验的竞争对手，他们除了在学校中学习基本的语言知识之外没有受过其他正式的教育。当今世界，以骆驼作为交通工具的商人的精明程度并不亚于华尔街或者香港最优秀的商人。实践总是最好的老师。

无论在何种情况下，营销商都决不能自欺欺人地相信他们是某一特定市场的“专家”。情况在不断地发生变化，而且变化迅速，任何人都不能在这么短的时间内知道所有的事情，即使是在那些被认为很稳定的西方国家市场。每个人所能期待的最好事情就是希望在给定时间内知道得最多。

警告：全球市场信息的时效性极强。超过一周的新闻就值得怀疑，超过一个月的新闻只能认为无用。营销商应当像保护他们的护照那样保护他们的联系渠道和消息来源。没有这些，他们将寸步难行。

灵活性

在实施营销计划的过程中一个敏锐和果断的头脑是很重要的。尽管在计划制定阶段取得一致意见可能是非常重要的，但头脑敏锐的人却能够在实施营销计划时取得最好的效果。谈判、推销和达成协议都要求营销商对消费者的需求做出反应时迅速进行思维过程、选择信息并做出决定。耽误时间无异于让消费者有时间去考虑其他的竞争产品。

在会议上和社会交往中“站在你的角度考虑问题”对你同样有益。正确的说法，宽容的姿态，或者对商业建议的适当选择都可以推动你的计划走向成功

注意：在商业活动中，没有比同时拥有好的信息和敏锐的头脑更具有竞争力的了，但是二者只具其一就几乎等于没用

观察敏锐

国际营销工作的艰辛和强度常常会遮掩住真正的问题毫无疑问，紧张会使人的身体和大脑都受到影响，所以保持敏锐的观察能力是所有营销商都很想具备的优点。尤其当成功看来为期尚远的时候、分清孰轻孰重并使营销计划不偏不离并非总是一个很容易的过程。新到国际舞台上的营销商们即使没有经验方面的智慧，也不得不从所有的角度来看整个画面

保持清醒的头脑和敏锐的观察力将使你获取所有可获的信息（你自己国家的信息和目标市场的信息），而且不对其结果产生任何感情的因素。当然这对于那些本身就是企业业主或产品发明人的营销商来说是很难做到的。与产品的关系太亲密反而会削弱你从消费者的观点来看待事物的能力（“他们怎么可能不需要这个呢”），在你眼里消费者对产品的抵制就是对你个人的奇耻大辱作为营销商必须对产品和营销过程都保持一种专业性的观察能力。你可能是为了生计而这么做，但它毕竟不是你自己的生命。

注意：对某种产品怀有极大的热情与个人对它的感情色彩是两回事。

多才多艺

一项营销活动可能需要汇集大批人员，每个人都被指派去履行特定的任务。这些汇集的人员还可以接着再分成计划和实施群体。采取这种做法的通常是大企业，以为只有它们才有充足的资金来支持大手笔的营销活动；小一些的企业可能只会使用由三四个人组成的一小组人员；贸易商和企业家们更有可能只身处理整个的营销过程。无论是大企业、小企业还是单独的营销商，对他们的要求都是一样的：即多才多艺。

专业营销商应当对营销活动的各个方面都很娴熟，这样他们才能在营销计划的各个不同层次上运营并予以投入。有关的信息不应被“秘藏”起来，同时分析信息的能力也不应只是几个专家们独有的才能。海外旅行向营销商展示的难题，有时可能需要替换普通的工作人员才能得以解决，而多才多艺的人就可以做到这些。单个营销商从本质上来说，也必须有能力去处理从最初的调研到计划实施过程中所能涉及到的各个方面。

尽管某个特定国家的市场或某个特定地区会引起某一个企业、营销部门或贸易商的兴趣，但是太专门化却有着极大的危险。现在各国和各地区之间的联系是如此紧密，以至于某个由法国企业在柬埔寨建立的合资企业可能会很快发现他们在为委内瑞拉的最终用户提供商品和服务。所有的市场都值得引起营销商的注意，但也不应太集中于某个市场而把其他市场排除在考虑之外。能够在某个市场独立运营的时代已过去好几十年了，如今如果你看不到这一点就会大大限制你的营销效果。

注意：多才多艺加上敏锐的观察能力就能使你长久地立足于世界市场

有远见

如果企业所不能控制的情况对其产生影响，那么即使最精密计划的营销方案也都有可能以失败而告终。然而，这种失败只是短暂的。如果营销计划不能实施到底的话，成功也可以是同样的短暂。所以营销商应当采用长期的方法——即把失败看成只是输掉一场战斗而把成功看成是需要不断管理的一种休战状态。

注意：商业是永恒的。而对你来说，关键就在于你能在其中存在多久。

随和

国内顾客需要你对他们好言相劝，而国外顾客却需要用好处来诱惑他们。国际营销商在国外市场将会被看成是一个未知数和一个外国人。这就会使他的销售工作更加困难，但是如果随和——从这个词的最初意义来看——就将抵消这些困难。

“与人方便”这个词来源于拉丁语中的“*conmodare*”，意思是“使合适”或“衡量”，而这也正是营销商为了成功所必须做的。在衡量了目标细分市场之后，产品（不管其在其他市场已经取得了多大的成功）就必须为新顾客而专门设计。很少有新市场会接受“现成做好的”东西。他们可能只是对产品的型号、颜色、数量或交货时间不满意，但是只要有不满意，就必须对产品加以改动。没有一项专门为目标市场而制定的营销计划，或者完全使用与国内市场同样的方法向海外市场进军，那么即使真的能成功也是极为罕见的。

警告：对于每一个新市场你都必须从零开始做起。如果你不这样做的话，那么你将会在哪儿开始就在哪儿跌倒。

注意：进行文化分析所需要的信息在第 8 章最后部分的调研过程中有详细的纲要。

第 7 章

国外市场的产品开发

让每个人都管好自己的事。

—— 塞万提斯

Let every man mind his own business.

—— Cervantes

对于国际营销人员提供的商品和服务，每个国家（及其国内的不同的细分市场）都有自己不同的看法。某种产品在本国市场甚至也有可能在一地区销量很旺，但在相距不到 100 英里的另一地区却不太起色。当营销活动需要跨国境进行时，这种差异性将更为明显（即使是在语言、气候或地理条件相同的国家之间）。各国不同的饮食习惯就是一个极好的例子。为什么比利时人喜欢喝啤酒而法国人却钟情于葡萄酒呢？为什么中国的烹调既复杂又历史悠久而俄罗斯在这方面却显得简单多了？像阿根廷和智利这两个邻居都有漫长的海岸线、庞大的捕鱼船队和繁荣的畜牧业，但为什么前者的菜单上主要是牛肉而后者却喜欢海鲜和鸡肉呢？这些例子对于营销人员来说意味着将某一产品推向另一国市场几乎无异于从头学烹调。

将已有产品推向国外市场

很多原因促使人们考虑要突破国内市场到国际上出售自己的产品。下面我们来讨论许多可能的动因：

饱和

发现国内市场已达到顶峰而且市场对自己的产品也达到了饱和，这是人们转向海外营销业务的最常见的理由。虽然市场并不见得真正达到了饱和，但有时进入国外市场确实比在国内重新开辟一个市场要来得容易，对于大国的企业来说尤其如此。例如，莫斯科的企业会发现他们在东欧出售产品远比在遥远的符拉迪沃斯托克（Vladivostok）更容易也更赚钱。

消费者对产品的兴趣下降

所有的产品都有一个寿命周期，之后他们就会被新的或改进的产品所替代，这种替代通常都是在产品内部进行的（如 Windows 取代了 DOS）。尽管最初产品的开发费用早已收回，可以寿终正寝，但它在那些从未有过同类产品的市场仍会十分有用。许多在西方即将被淘汰的工业技术到了新兴市场却具有了新的“产品生命周期”，其中有些技术甚至是几十年前就

已经被淘汰了。如果你一直都在使用水牛耕地，那么即使是在 1997 年给你一台 1960 年产的拖拉机都将会受到欢迎。

国外对产品的需求

对于一家在国内经营得很好且销售额直线上升的企业来说，国外的买主对其产品主动要求购买的情况也并不罕见。这种情况不仅在技术和消费品领域出现得较为频繁，而且许多资本密集型企业（比如汽车生产和宾馆建筑）更是如此。如果你有高质的产品或是某一行业的主导者，那么自然就会有国外市场找上门来。

业务扩展

许多企业进入国外市场只是因为他们的有能力这么做。由于资金充足或是对国外市场充满了好奇，他们希望通过提高产品的覆盖面进而增加企业的销售额。通常高级消费品和专业性服务总是在寻找海外市场，不是出于需要而仅仅是因为想这么做。

竞争

一旦某一企业开始在国外市场营销，那么即使只是初试深浅，国内其他的竞争者也会随之而来。他们的这种举动通常并非出于自愿而是由于害怕竞争对手在国外市场获利会对将来的国内市场对其产生不利的影响。有一点已越来越成为事实，即如果你不是一个国际玩家，那你就根本算不上玩家——做大生意即意味着做全球性的生意。许多企业为了求速度而不做详细的规划，匆匆来到国际市场甚至感到是被推入国际市场，为此他们付出了昂贵的代价。最典型的例子就是苹果电脑在本世纪 80 年代初想再继国际商用机器公司（IBM）在海外市场尤其是亚洲市场获得成功，结果他们的努力以失败而告终。这个初出茅庐的企业自己使自己的品牌受到重创，而且在其长长的营销错误名单上又加上了“鲁莽”这一罪状。

注意：因作准备而来得晚总比因没有“地图”做指引而匆匆收场好。

货币汇率价值

通常本国货币币值的剧烈波动会对国内企业产生不利的影响。尤其当企业必须从国外购买生产原料时，情况就会更糟。当生产成本增加导致国内购买力下降时，营销人员就别无选择只好在离岸市场寻找顾客。最受此影响的当属高价商品，消费品偶尔也会受到影响。

有时企业可能会发现国外市场对自己的产品早有购买意愿并有能力出比国内市场更高的价格。这样，正常情况下是为国内市场生产的产品在排除了海关官员的干预之后就被转移到了海外市场。这时如果国内消费仍保持稳定，那么产品在当地的价格就会上升，但即使价格上升仍会出现供不应求的现象，其原因在于这种产品如今由于出口而减少了其在当地的供应。如果这种情况不会引起当地政府愤怒的话，生产商就拥有了最佳的国内和国际市场。

在境外直接生产之前的渗透

企业在境外开始全面生产以前，往往是先把产品在目标市场进行出售，以此来测定目标市场的需求，观察这一市场的价格弹性，或者让这一市场的人们熟悉其产品。最后这一点使企业在这—新市场内部开始生产之前，就可以让自己的产品为人们所熟知，所以当产品真的在当地生产的时候，它就无须再为此费力了。各硬件生产商心里都十分清楚，他们在国外生产的大多数产品都会出口到生产所在国之外的国家，因此他们经常在目标市场低价“倾销”他们的计算机，以此来激起人们对计算机的兴趣并奠定对计算机的未来需求。（在本世纪 80 年代，新加坡生产的康柏计算机是专供出口的。如今，新加坡本身也已经成了得克萨斯企业生产的计算机的主要用户。）

政府的要求

许多发展中国家由于国内购买力有限，往往通过出口来扶持经济的发展。甚至一些经济巨头（以日本为甚），也极力限制进口，鼓励出口以支

持经济发展。在这两种情况下，国内的生产商得到了保护，他们可以免受来自国外（往往是更有效率的）生产商的竞争，而同时由于出口大增使得硬通货大量流入本国。在极端的情况下，有些国家还为企业制定了严格的最低出口限额，促使营销人员带着“成者王，败者寇”的营销计划奔赴国外推销自己的产品。还有的国家则有意识地削弱本币的币值以鼓励国外企业购买本国的产品（如美国和日本就相互指控对方有运用此策略之嫌）。

注意：当政府开始注意到不断增长的贸易赤字和一蹶不振的外汇储备时，向海外市场进行营销就可能不再是一件可以选择的事，而是一项必须执行的命令。

何时应为国外市场制作新的产品

正如第 6 章所述，即使是一种已在国内市场大获成功的产品，要在国外市场也取得成功就必须对产品稍作修改。但有时经过调查或应客户的主动要求，企业还需要设计全新的生产线以适应海外市场的消费特点。当这种盈利机会出现时，营销人员还须注意考察长期的潜力和可能出现的问题。下面列举了 10 个基本问题，这些问题应在专门为国外市场生产的新生产线建立以前就提出来。

1. 新的产品在目标市场会不会引起品牌上的混淆？
2. 新的产品在国内市场会不会引起品牌上的混淆？
3. 企业在资金上是否有能力进入新产品开发阶段？
4. 新产品的开发会不会将企业的各种资源从其国内营销活动中转移过来？
5. 新的生产线会不会对国内的营销努力产生负面影响？
6. 目前的在职人员有没有能力来开发和运营新的生产线？
7. 企业的管理层是否会全力并热情地支持新产品的开发？
8. 新产品的品牌和企业的名称在海外市场能否得到法律的保护？
9. 新的市场是否有潜力同时容纳企业日前的产品和新开发的产品？
10. 是否已经彻底地研究和制定了对新市场的营销计划？

绝大多数企业在向海外市场提供全新的产品以前都试图推销现有生产线所生产的产品。很显然，要把一种从未上过市的新产品推向一个全新的

市场将会冒极大的风险，但如果这一市场对新产品有极强的需求而且人们也易于认同你的品牌，那么这种风险也是值得冒的。举例来说，尽管美国的比萨饼大王——多米诺比萨在其他许多市场都大获成功，但在进入台湾市场的当初，其标准生产线生产的比萨饼却并未受到大家的欢迎，因为当地的消费者喜欢的是带有海鲜味道的比萨饼。幸亏由于企业的品牌在岛上并没有得到真正的认可，所以很容易就摆脱了在其他市场中所宣传的“胡椒—蘑菇—奶酪”的形象，专门为台湾市场开发了一条新的生产线。最终的结果是：到 1997 年 10 月，该企业已在台湾建立了 100 家多米诺连锁店，成了台湾比萨饼行业中首屈一指的老大，年销售额 5000 万美元。它最卖座的产品就是：用鱿鱼、虾、螃蟹和豌豆作为原料所制作的海鲜比萨饼。

产品的生命周期：扩展产品的平均寿命

给产品生命周期下定义很容易，但要预测它的周期到底有多长就会困难得多。产品的生命周期是指产品在营销历史（或生命）中所历经的各个阶段的总和。这些阶段包括：开发期、介绍期、成长期、成熟期和衰退期。所有产品都不会在市场上永远地持续下去，不管它过去如何风靡市场亦或上市就不堪一击，最终都会被抛弃到历史的垃圾箱里。由于不同的产品成长过程有快有慢，成熟期有长有短，而且其退出市场的过程也各不相同，有的可能是急剧性下挫，而有的可能在不知不觉中慢慢地从市场中隐退，所以产品的生命周期是不确定的。

在产品的整个生命周期中，机警的管理层不仅能控制其上升阶段或衰退阶段，而且要能够在一定程度上控制其一系列的过程。缺乏经验或未受过训练的营销人员往往会有大喜大悲的感觉，因为有时候产品的成长速度会大大超出预期速度，而同样对由于产品不适销目标市场而导致的销量持续下降他们也会束手无策。因此，各个不同层次的营销人员都必须准备好接受这样一个事实：即商业可以是永恒的，但是他们的产品却毫无疑问是有生命的。

就像人一样，那些得到精心照顾并有适当的预防措施来管制的产品从数字统计上来看，要比那些被直接推向凶险莫测的市场中的产品长寿得

多。还有一点也同人类相似，即产品也会经常受到反常因素的影响，这些因素往往连最敏锐的观察人员都难以解释，即使是最精明的营销人员所作的计划在这些因素的影响下也会落空。Tamagochi 玩具宠物在全球范围内的迅速成功和 Java 编程软件极为平庸的表现就最能说明这个问题。前者虽然只是毫无用处的小玩意，却受到人们广泛的喜爱；而后者虽然是一项具有革命性的软件技术，却不能实现自己的预期目标。

对老产品的抵制：“锋刃”的两面

产品的生命周期取决于市场的细分状况。如果引入或适应外国新市场的是某种已有的产品，那么营销人员就必须小心行事，一定要了解好该市场对这种产品是如何看待的。决定该产品能否在该市场获取成功的关键在于它在这一市场是否被看成是一种新的产品种类而不在于它的真实年龄或它的应用性如何。以在新兴市场出售技术为例，许多发展中国家都极度缺乏发展现代商业所必须的电信基础设施，比如越南在 20 世纪 90 年代初期，人均电话拥有率就极低，全国 7200 万人口中每百人才拥有一部电话。这个国家的电话系统其实就是一个大杂烩，即将法国殖民地时期的技术、华沙公约 70 年代时期的技术和美国 50 年代中期的技术粗制滥造地拼在一起，以至于无人对这种电话系统表示满意。而且由于这个国家太穷了，连付费电话亭都没有建起来。这些将严重阻碍它的发展，如果要在在这方面进行改善，那么将需要进行大动作而不是小修小补。

相对年龄

来自英国、加拿大、德国、法国、澳大利亚、日本、意大利、瑞典和美国的电话公司都看好越南，认为在那里他们将有机会延展他们产品的生命周期，而这些产品在其国内如今正被纤维光学技术、蜂窝技术和固定无线技术所替代。人们想当然地认为这些企业仓库里大量积压的 80 年代水平的转换器、手机和专用小交换机控制板到了越南这个“来者不拒”的市场一定能卖出好价钱（虽然现在的价格都已经打了折扣）。然而令这些电信企业感到不幸的是，这种情况从未发生过。其原因就是他们认为能够显

著改善越南电信状况的事在越南政府眼里无异于是一种有辱国格的“殖民”表示。不管这些被抛弃的技术在其国内市场有多么“锋利”，越南也不愿意接受人家抛弃的东西。就像中国一样，越南也希望自己能跨越几十年甚至几个世纪直接奔向 21 世纪的水平。河内政府很巧妙地利用英、法、日、澳之间激烈争夺市场份额的斗争，坚持以极低的价格引进真正具有“锋利”的技术，而且如愿以偿。

物极必反

但是并非所有的产品生命周期问题都只涉及到先进的技术，而且在消费者眼中也不仅仅会出现产品过时的问题。有时一种已有的老产品在一个新的市场里也会显得太革命。坎贝尔汤料公司（Campbell Soup）在 1978 年试图将它久经考验的产品推向巴西市场就是一个极好的例子。它在巴西投资了 600 万美元，并在营销方面也大张旗鼓，在巴西获得了两项国家级的荣誉，但是最终却发现他们的罐装成品汤大大冒犯了巴西的家庭主妇，因为在她们眼里为家人做饭是她们的职责。罐装汤在她们眼里并不是一件省时间的事，而是一种人们并不需要的现代事物，并会对家庭生活构成威胁。

而坎贝尔的竞争对手——Knorr 生产的脱水产品却深受巴西的母亲们的喜爱。不像成品汤，经过脱水的浓缩物只是被作为底料，厨师们可以在其上面加上他们所喜爱的配料。所以尽管 Knorr 的产品也很现代，但是在人们看来并未像坎贝尔的产品那样过于现代。坎贝尔在巴西损失了 120 万美元，最终在 1981 年关闭了它在巴西的罐装汤生产线。对于这场惨败，大多数的责难都落到了坎贝尔的营销人员的头上，因为是他们只在气候温和的库里蒂巴（Curitiba）城市做了市场调研，而忽略了在这个幅员辽阔的国家中更具传统特色的许多亚热带地区的调研。

尽示诚意

从上述案例中可以得出一些经验教训。例如在上面谈到的越南电信系统这个案例中，千万不要设想新的市场仅仅因为你的老产品比他们现时所用的产品要好就会欣然接受它。如果你一开始就只拿你的二流产品向顾客

进行推销，那么你就很难建立起你自己的顾客群。但是如果同时向顾客推销新旧两代产品，而老一代产品在价格上更为诱人，那么情况就会好得多。顾客就会相信他们是买了便宜货，而且买的决定可以由自己来做出。要记住：大多数顾客在做出购买决定时往往要先考虑他们的钱包是否足够鼓，然后才会考虑个人的喜好和与其他产品的理性比较。

从越南这个案例中还可以得出另外一个教训：即尽管国外市场对你的产品可能并不熟悉，但你面对的顾客却是精于砍价之道。而且，为了使自己各方面收支相抵，穷人总是要比富人更擅长于讨价还价。如果你在进入市场时怀着这样一种想法，即与顾客们斗心机而非尽心为他们服务，那么你在这个市场中将会是昙花一现。诚实行事是良好的经营之道，而且据我所知，没有人会拒绝与一个诚实守信的人做生意。

熟知地域人情

在巴西这个案例中，可以指出坎贝尔在进入市场时有两个缺陷：一个就是对巴西的文化缺乏了解，另一个就是缺乏综合性的调研。大企业长期以来形成了这样一种习惯性的看法：即认定世界上人人都需要他们的产品。然而在现实中这是不可能的，所以坎贝尔在进入巴西市场时竟没有取得当地投资者的投入，也找不到巴西方面的管理人员为之所用。因为整个投资都是缘于坎贝尔自己一厢情愿地认为巴西的母亲们也会像美国的母亲们一样，会欣赏到他们生产的汤所带来的方便价值之所在。虽然 1978 年美国的许多妇女更多担心的是其事业上的发展而不是具有家庭风格的烹调技术，但这种情况在巴西却恰恰相反，巴西的母亲们当时仍处于闭门不出的状态，一心只扑在孩子的培养方面。其实只要稍一洞察，这种文化上的差异就会显现出来。

坎贝尔对巴西这样规模的市场所做的调研工作（显然他们已经得到了在 1978 年肆意、鲁莽营销的“奖励”）也是极不充分的。这个具有 850 万平方公里土地和 1.4 亿人口（1978 年的数字）的国家，决不是仅仅研究其中一个二线城市就能解决的事。世界上几乎没有哪国市场可以通过考察其中一个城市就可以确定其市场状况。因为巴黎并不是法国的全部，上海并不是中国的全部，开罗并不是埃及的全部，蒙特利尔也不是加拿大的全部，只有新加坡这个城市才是新加坡这个国家的全部。虽然市场调研将在

第 8 章详细阐述，但在这儿大家应该明白，当某种产品——不管是新产品还是老产品——跨越国界来到另一国市场时，对这一市场的全面调研将会对你的成功起决定性的作用。

符合质量上的新要求：什么是“ISO”

各种不同的文化会在许多领域产生冲突，其中之一就是质量方面的问题。在某个国家被认为是最优的产品到了其邻国可能就会成为次品。诸如“高级”、“精密”和“最优”这样的字眼给卖方同时也给买方留下了很多的解释空间。国际市场竞争的日趋激烈导致人们对质量提出了更多的要求，由此产生了在世界范围内被公认的一个衡量尺度。

国际标准化组织（International Organization for Standardization，简称 ISO——它并不是英文的缩略语，而是来源于希腊语 *equal*）在联合国的赞助下成立于 1947 年。它当初设立的目的只是作为控制工业产品质量的一种工具，而如今这个总部设在瑞士的组织为所有类型的商品和服务提供了质量准则。从食品到船舶，从锁簧到书籍，从扳手到胡桃，ISO 为其自愿加入的成员制定了所有产品和服务的加工标准。现在这些成员控制了全世界总产值的 95% 以上，其中有许多成员拒绝与产品不符合 ISO 标准的企业做生意，而不管其是否是 ISO 的成员。

商家必须维持产品的质量以在市场里求得生存，为了避免客户们在质量上无休止地制定武断的、不断波动的和仅为自己考虑的诸多标准，许多销售者都来求助于 ISO 的质量认证。要获取 ISO 的质量认证不是件容易的事，而那些已经取得的企业就可以很自豪地将之展示来作为他们促销的一部分。在一些国际项目中，甚至只有取得了 ISO 质量证书（也就是注册证书）才有资格进行投标，这种情况已不罕见。

ISO 质量认证并不保证实际产品的质量，而是将产品（包括所有类型的商品和服务）的开发过程和体系用书面文件加以证明。这种做法缘于高质量的加工过程产生高质量的产品的想法。最常见的证书是 ISO9000 和它的分支（包括 9001, 9002, 9003, 9001—1, 9004—1），其中尤以 ISO9001 最为普遍。如果企业生产的商品或服务会对环境产生影响，那么对他们产品的质量认证就要利用 ISO14000 标准，这通常在国际贸易中被

作为贸易壁垒以阻碍那些不能达到“绿色环保”要求的国家或企业的产品进入本国市场。所有 ISO 的标准都具有自愿性，但是也允许成员国在进口商品或服务时坚持使用 ISO 标准。ISO14000 标准不仅涵盖了实际的产品和它的用法，还包括了产品的包装及其装运，而且这种标准在逐年增加。

当然商家会有自己的质量标准，这些标准可能符合甚至超过 ISO 不同种类的标准。但是即使他们的质量超过了 ISO 的标准，获取 ISO 质量证书仍不失为明智之举，因为它得到了国际上的认可。由于多数的大企业都已经获得了这种证书，所以在本书最后一章“资料来源”中包含的两本这方面的参考书目，旨在帮助小企业寻求获得 ISO9000 和 ISO14000 证书。因为商业竞争可能不仅围绕质量问题展开，而且也会在谁具有证明质量的资格方面展开角逐，所以建议读者们考虑加入国际标准化组织的问题。

融资和产品开发：你的速度有多快？

不考虑产品的质量，仅产品的开发就要付出高昂的代价。尽管商家可能已有了极有见地的营销思想和精心制作的计划，但是要使一种新产品或改进的产品在市场上获得成功，则还需要大量的资金。在产品的开发阶段缺乏资金可能是产品不能面世的最主要原因。有些产品可能光开发它们的原型就需要投入大量的资本，而且还要花费大笔的资金对这些原型作局部的修改，之后才能获得可以上市的最终产品。具有高技术含量的计算机、重工业（如钢铁，汽车）和运输工具等都属这类产品。其他行业（如食品加工工业、软件和金融服务等）可能产品开发费用较少，但仍然会有费用存在。因为开发费用还包括营销调研阶段所花费的费用，这笔费用很多时候是开发阶段所支出的各项费用中的最主要部分。

下面简单列举了营销人员，尤其是新手，能为其产品研究和开发获得资金的各种方式。（其中获取资金来源的有些方式也可以应用于国际交易中，详见第 9 章）。

合资

小公司，尤其是企业家们，发现跟大公司合伙做项目既能解决自己急需的资金问题，还能大大提高其管理技能。由于这种合伙只涉及具体的项目而不涉及公司其他方面的经营业务，所以这类合伙可以有固定的期限，解散的时候也很容易。合作伙伴既可以是本国企业，也可以是来自目标市场国家甚至是来自第三国的企业。如果合作方是来自本国市场的企业，那么就应该考虑其产品品牌在国内市场的认知程度。借知名企业的光也不见得有什么害处。同样，如果合作方来自目标市场，企业也照样可以借他们的光，在这儿其实还额外地考虑到了政治上的关系，因为它可能对企业的成败起决定性的作用。如果所选择的合作方来自第三国，那么他们几乎无一例外地应该是那些要么在目标市场具有丰富的经验，要么在国际市场上叱咤风云的企业。而对于一个初出茅庐的企业，则不管它的资金力量有多雄厚，都不应在考虑之列。

投机资本

投机资本家的特性就是拥有开发资金，而且高风险就是他们的生财之道。尽管他们主要是在一些科技领域享有极高的声誉，但是其他的部门也可以感觉到他们的影响。与合资企业不同，这些投机资本家们往往是拥有某一企业的很大比例（通常高达 40%）和长期的股份，但除此之外，他们不再为企业筹集资金，也不直接参与管理。他们的计划就是引导企业获得早期的成功，然后在适当时机将企业“上市”，这时他们将手中的原始股票以几倍于原始投入的价格出售，从中赚取大量利润。许多大公司，如英特尔和微软，在其艰苦的创业之初都曾得到过投机资本的扶持。这种由美国最先发明的筹资方式后来在全球范围内成为各类产品的一种融资工具。有的投机资本公司对其投机资本进行专业性分工，分成许多不同形式，从早期高风险的“种子基金”，到随后由于业务前景看好而风险逐渐减少时以“循环资金”著称的各种资金投入，不一而足。对于那些愿意放弃一部分股权的企业家或商家来说，采用这种途径来获取开发资金无疑是很明智的。

投资银行。

美国人发明的另一项筹集开发资金的方式就是投资银行，只不过这项发明早在 19 世纪。投资银行（正如大家已知的）与支票兑现处、圣诞俱乐部以及商业性的机构不同，它通过扮演中介人的角色，将企业的证券（通常都是债券）出售给投资基金以使企业获得所需资金，从而也为自己筹集资金。投资银行不积极参与企业的经营活动，但是通常他们不仅会关注企业债券首次销售的盈利状况，而且也会关注企业原始债券的再次销售情况。许多投资银行都是一些著名的大型机构（如 Goldman Sachs），但是也并不排斥全球的小规模经营者从事这一行业。企业通过出售债券获取资金的成本要比获得投机资本的成本低得多，但是它构成了企业的债务，到期必须偿还本金而无论企业的营销计划成功与否。

商业银行

众所周知，商业银行是不愿意承担风险的，因此它们的多数贷款都要求有抵押物，这样就降低了它们的风险而同时借款者的利率也得以降低。这种融资方式可能会与合资方式联合起来使用，但实际上只有那些希望负债的企业才会采用这种方式。

国际机构

如果企业的产品能满足基础设施建设、教育或人道主义的目的，那么它们就可以为其产品开发向国际机构寻求资金，因为这些国际机构建立的目的就是为了促进国际经济的发展（详见第 3 章）。像国际货币基金组织、世界银行以及亚洲开发银行这样的机构也为那些能够显著增加发展中国家就业的项目提供融资。它们提供的贷款利率很低而且期限也较长。

公司股票

对于已经创建起来的企业来说，发行公司股票可以帮助它们为新产品

开发或对现有产品线进行全面改进筹集所需资金。企业还可以考虑在目标市场建立股份公司各国在股份公司成立和股票发行的规定上差异很大，许多国家在公司对股东所承担的责任方面都有严格的法律加以限制。所以新建的公司既可以是上市公司也可以是非上市股份公司，这主要取决于企业所愿意承受的当地法律和监控的程度如何。尽管这是一种很普遍的融资手段，但也必须对读者提出忠告，即如果这种融资结构安排不妥当的话，该方式就会成为法律上的陷阱最终使企业难以自拔。

私人融资

按普通人的想法，有钱人只是整天呆在自己富丽堂皇的大厦里除了数钱不用再干其他任何事，而事实正好相反，他们对手中的钱要进行投资。他们中的许多人本身就是企业家，他们喜欢把自己的钱投入到其他人的项目中去，他们的这种“乐善好施”往往最终也会为他们自己带来大量的利润这些“后台老板们”（人们这么称呼他们）于这方面的投资在其总的投资组合中占了相当重要的比例，为其他企业家和商家从事与其最初获得成功的相关领域的项目提供了资助。这些后台老板们在营销者的国内市场有，在目标市场里也有，甚至可以说几乎在全球范围内都有这样的后台老板。如国际互联网上到处都是这样的网址，即专门将私人投资者与前景看好的营销者相连的网址。

投资警告：当你试图寻求外部投资时，千万要小心谨慎地挑选你未来的合作伙伴或贷款方，这是千真万确的。正如选择资信很差的贷款方会对营销者的项目产生毁灭性的打击，因为资信差的贷款方往往到时不能提供其允诺的资金，同样，政治上的错误选择也会导致致命的打击。对于投资方的利润如何分成应该有一定的措施来加以确定。营销者可能还会发现，某些特定类型的项目会招致政府的直接干预甚至“指定”其国内合格的投资方。

调研：洞察胜于直觉

产品开发以及使产品开发成为可能的融资，需要对其本身所呈现出来的诸多可能性和结构进行大量的调研工作。从时间、金钱和精力这几个观点来看，进入海外市场的代价是相当昂贵的，因为这不是一个光靠直觉就可以进行的过程。仅仅因为“对市场的一种感觉”就预知在这一市场会获取成功而贸然闯入市场的情况还是很少有的，即便是真有，往往也不会产生其预料的结果。

对于企业来说，很难让他们客观地来对待自己的产品，尤其当他们的产品在其国内市场为他们带来了可观的利润时。然而，营销者在全球商业环境中，却玩不起这种主观性的游戏，因为在这一市场中，人们对品牌和企业的忠实性很快会被“最近你有什么新花样”的态度所支配消费者对产品和服务在情感上的依恋是很短暂的，同样，营销者也不应坐以待毙。企业必须时时问自己：“我的产品是否能取悦目标市场？”恰当的调研工作将为营销人员提供其所需要的对市场的洞察力。

第 8 章

市场调研

教育的开始是艰难的，但其果实却甘甜
无比

——亚里士多德

The roots of education are bitter, but the result
is sweet

——Aristotle

人们研究一个新的市场时总是会产生令人惊讶的结果——即在你开始对市场进行调研之前你对它的了解是多么的浅显。即使世界上最小的市场也像一个复杂的商业地毯，有着数以千计的流苏头。有条理的调研可以使营销商能够了解到每一块地毯是如何织成以及由什么东西将其织在一起的。没有两块地毯是完全相似的，而且每块地毯还可以有自己多种多样的花色，就像市场可以不断细分，产品可以不断升级一样。

调研是以教育为根本的，但绝非是那些与国际业务相关的学术实验。它是一个非常真实、很重要也很耗费的过程，因为没有它业务决策就只能建立在猜测的基础上。“调研 (research)”这个词来源于盎格鲁法语“sercher”，它又源于拉丁语“circare”（四处走走的意思），所以调研需要实施者在做出结论之前应当有一个全面地了解。营销商在未对一国的商业地毯进行彻底考察之前就贸然踏入，那么他就会冒着釜底抽薪的风险。

确定调研目标：计划你的工作

营销调研通常与长长的调查表和复杂的公式联系在一起。对十拥有上亿美元或上万亿日元的企业来说，这种煞费苦心是必需的也是可以承担得起的。中小企业的营销费用预算和营销部门就要精简得多，从事计算工作的人员也更少。但是要相信，无论企业规模或者其年销售总额是多大或多小，其市场调研的过程是相同的。

建立目标

市场调研过程的第一步就是建立目标，这个目标不要与其结果相混淆。目标应当是信息收集，而结果则是在信息分析之后才能得到营销商在开始调研时必须避免完全由自己做出假设的可能性——你不能主观地确定目标。一个恰当的初始目标将是：确定 X 产品在 H 市场的需求程度。对进入新市场不恰当的一个总体目标将是：确定谁是 X 产品在 H 市场中最好的分销商。前一种情况没有作任何假设，然而后者却事先就假定了需求。由于进入一个新市场时是没有“假定情况”的，所以为了使所做的市场调研有价值必须首先对基本的问题做出回答。

目标是对调研意图的精确阐述。最全面形式的目标将包括三个重要的组成部分。

- 调研问题 第一个组成部分就是调研问题，即调研需要弄清楚哪些具体的信息。由于调研的最终目标就是对决策者有所帮助，所以找到这个问题的答案就表明已完成了全面的调研。在上面提到的目标中，能够导致其实现的调研问题就应该是“此时 H 市场对 X 产品的需求水平是多少？”紧接着的一个问题可能就是“通过促销活动可以增加其需求吗？”“如果能，什么类型的促销活动最适合 H 市场？”
- 调研建议 第二个组成部分就是调研建议，这部分是营销商对所提出的调研问题预期其可能的答案。这些假定的答案可以是很普遍的，如“H 市场的需求将会很高”，也可以是更具体的答案，如“H 市场接受这种产品将是当地强劲的经济实力以及伴随着对国际品牌的认知而不断增长的消费者购买力的结果。”很显然，这个建议越详细，调研所要揭示的问题也就越多另外，由于调研是为了对决策者有所帮助，所以也应当提供否定性的建议营销商知道好的结果或坏的结果都不会是永远不变的，所以他们在考察新地区时必须随时准备接受不理想的结果。

注意：如果在市场调研完成之前，你就已经做出了整个营销计划，那么你就会浪费大量的时间和金钱。

- 调研极限 制定调研目标所必需的第三个组成部分就是确定调研的极限。这个极限有的是由调研建议所设置，有的则由整个调研过程的资金限额而定，还有的是由信息的可获性而定。在第一和第二种情况下，极限与潜在的投资规模成正比。如果只是一集装箱的食品贸易就可能只需要几天的调查，然而投资数亿德国马克的海产品加工厂则可能需要花费大量的资金和多年的时间来获取一个恰当的结果。建议营销商千万不要吝惜调研的经费，因为在这一阶段所投入的资金可以减少将来的损失或者保证将来的收益。即使你决定用企业外部的人来收集资料，也应当确保所得到的资金（和你的预算）所能买到的最好信息。

信息的可获性

调研受到限制的主要因素就是信息的可获性。西方的营销商，尤其是

美国的各种营销商，通常为有些文化对消费者行为和商业统计数字的保密性而感到震惊。这种现象在新兴市场普遍存在，但并不仅仅限于新兴市场。亚洲市场尤其对其一系列统计数据被怀有敌意的外国力量获得而十分敏感，因为它们怕对其经济前景造成损害。中国政府会因为记者在政府正式宣布国家商业统计数据之前就进行报道而囚禁他们，越南则宣布其商业统计数据是国家机密。在亚撒哈拉的非洲市场，精确的统计可能成为致命的原因，所以这些市场的信息保护又是另外一回事。这些市场的统计数据如果有，也是很少会得以保留的，因为新政权会迅速制作出一些信息以为其推行新政策找到理由。南美洲各国尽管开放的程度不同，但对国外收集情报还都是持谨慎态度。

存在经济问题的国家，即使是发达国家，可能出于某种原因也会突然采取措施限制市场调研者对某些类型数据的收集。所有的国家都希望尽可能地渲染其在全球市场中的重要性，每一单个企业也同样希望如此。这些绊脚的障碍更加强了调研的价值和确定适当目标的必要性。应当在目标市场进行尽可能多的实地调研。

警告：调研是海外营销活动中非常重要并且不可或缺的一部分。小企业和企业家们经常犯的一个错误就是把海外商业调研和度假旅游结合起来，希望达到“一箭双雕”的效果。这种不合时宜地把业务和娱乐混合在一起的做法只有惟一的结果，即不充分的调研和未能完全放松的假期。这除了会对调研产生影响，还有可能损害将来你在目标国家的商业关系。那些封锁商业信息的国家通常对那些持旅游护照但从事商业活动的外国商人极为不满。通常的结果就是对个人或者整个企业处以罚金、驱逐出境和“排斥”。度假对于领略非正式的文化氛围是很有帮助的，但是纯粹的营销调研却需要全神贯注。

设计你的调研进程：制定你的计划

一旦营销调研的目标（或多个目标）确定后，营销商就需要计划实现这些目标的方法。目标是从事调研活动的驱动力量，现在营销商或者调研者需要决定调研什么、在何地调研、何时调研以及如何调研。为进行调研

活动设计一个蓝图，可以使营销商实现初始目标并避免在资料收集过程中分散大量的精力。调研计划也可以保证在真正的调研活动开始之前考虑好所有的因素。

调研什么

在理想的条件下，调研者面前可以有各种信息并且可以很快进行分类，把相关信息分成各个整齐的卷宗。而现实情况却不同，因为信息是分散的，有时还是隐蔽的，经常是完全不可及的，它分布在地球上偏远的各个角落，以另外一种语言表示而且很多时候都是过期无用的。接近这些信息可能会受到政府、所有者以及资金和空间上的限制。在本章最后的图表中列出了详细的领域，这些领域是营销调研所必须囊括的，但在这里，建议营销商从现实的观点来设计调研的内容。调研内容应当分成两个主要部分：文化信息和商业信息。调研者可能会发现很多重叠的地方但是这些重叠的地方在两个领域里都同样重要，应同样予以计划。调研的深度和内容通常根据由以下 3 方面内在原因所引起的资金方面的限制而定。

在何地调研

文化调研应当是由营销商或者可以信赖的工作人员在目标国家内部进行。无论在何种情况下都不要使用二手的文化信息。查看导游手册和该国历史书本应当只是为调研旅行做准备，而不应当替代调研活动。即使使用顾问或者调研承包商（详见下面的国际商业调研来源），营销商也必须获得除简单的贸易项目信息之外的所有文化信息。如果目标国家是一个长期开放的经济，那么商业调研有一部分就可以在营销商的国内市场进行。国际互联网和政府的数据库都是统计资料的很好来源，但显然还必须在目标市场进行考察和产品实验。只要有可能，就要使用你自己的工作人员。应监督其开支但不要斤斤计较，因为好的调研活动花费巨大。

在何时调研

全球商业风云变幻，但是调研和接近信息渠道却需要花费时间。在这

种情况下，调研应尽快而且应在被认为很节约的最短期间内完成。一个耗时 1 年完成的调研项目可能在它的最后报告中会含有一些过时的信息。在短时间内再出去考察是非常昂贵的，但是理想上说，好的计划将会先于所有必要的调研旅行。娴熟的营销商所采取的迅速行动都应当是调研及调研计划引发的，而不是由其他原因造成的。

如何调研

企业可以从纷繁复杂的方法中选择某一种方法来进行调研。它可以收集自己的信息，也可以使用政府机构或者咨询机构所提供的信息。调研可以在消费者中间展开的面对面的调查，也可以是在遥远的地方来观察消费者的行为。它可以利用原始统计资料来精心建立各种市场运行的数学模式，也可以依赖试验结果和文化历史来进行调研。成功的国际产品无论企业规模大小都利用了上面这些方法。方法可以提供有用的信息，这些信息又反过来提供了一种对市场的洞察力——国际市场喜欢洞察力胜过喜欢直觉。

国际商业调研的来源

因为信息能够起到向营销商教授有关市场知识的作用，所以调研必须根据它的计划有一个合乎逻辑的结构。就跟进行学术教育一样，营销商对于目标市场的研究必须从一般到具体，因为你对目标总是先有一个远观的印象然后再进行重点视察。从获取信息的观点来看，这就是从信息的间接来源向目标市场的直接来源运动的过程。这些被许多研究人员（包括商业和学术研究人员）称为第一和第二来源，但是就营销目的而言，这种称呼容易使人们对于信息收集应发生的顺序产生混淆。营销商应当遵循的正确顺序应当是从更为一般（间接）的来源再到具体（直接）的来源。间接来源有助于研究人员确定哪种直接来源是最有收益的。

间接来源

- 政府 政府机构是中小企业获取国际营销信息的第一来源。每个国家（有时还包括它们的主要城市）都设有一个政府部门来致力于推动贸易的发展。他们汇编各种统计数据并且分析当前和潜在的贸易伙伴的状况，但是这些都要受制于其预算和运作者的才干。政治也会在其中发挥作用，在关系友好的国家之间所获取的数据也更加全面。

营销商在调研中可以从他们自己的政府或者从其设立在目标市场的各种机构中寻取资料。大多数工业和科技大国对其数据资料并不保密，因此小国的营销商们可以利用他们所提供的数据而非本国政府机构所提供的数据。

警告：所有的政府都有推动本国贸易发展的习惯，而这通常会对其邻国或者竞争对手造成损害。所以在接受政府统计数据时不应该认为其公布的数据是完全可靠的。如果重要的数据（无论是政府还是私人提供的）不能从至少另外一个途径来证实其真实性，那么就放弃不用。

- 贸易组织 私人机构或者贸易组织积极涉足于国际商业活动（例如国际商会），而且他们的惟一目的通常就是去收集贸易统计数据并且进行分析。尽管贸易组织也可能抱有如政府机构的一些偏见，但他们也可以是关于潜在竞争对手和市场基本状况的自信、的可靠来源。这些组织很少会对非会员免费提供信息。在这种情况下，就应当先对其所提供的一小部分信息的质量进行分析，然后再做出最后的决定，看自己是否需要他们为自己提供大量有用的信息还是觉得他们的信息太肤浅而弃之不用。
- 当地合作方和代理商 在利用合资企业、战略合作伙伴或者分销代理商时，即使他们的业务规模极小，也不要忽视他们对新市场提供洞察的能力。像先前提到的，这些合作方也许不是你自己挑选的，但是不管怎样他们都是你的合作方，所以在这种不甚理想的状态中，应当进行最充分的利用除了能够提供商业统计数据和竞争对手的状况外，当地合作方还可以提供许多疏通政治的关系和取得各种许可证的途径；事实上，这些也可能被证明是他们所做出的最大的贡献。有些市场是相当封闭的，所以应当对当地合作方所作的介绍和当地情景分析引起一些注意。合作方可能会受到

很大的压力（来自政府或者其家族势力），这种压力又会影响到你的事业。

- **咨询机构** 市场调研咨询公司在发达国家和不发达国家如雨后春笋般迅速发展起来。其原因非常简单：即使在海外拓展业务的小企业也都已经认识到经过专业处理的信息的必要性。但是这些小企业甚至那些大一些的企业中，也几乎没有人觉得有必要自己保留一批全职人员，来做在他们看来要么是一次性的努力或者充其量只是兼职性的工作。所以他们往往求助于咨询机构来弥补自身的缺陷。大多数咨询公司或者单个从业人员不仅收集信息而且还会帮助制定一个营销计划——通常要价很高。当然它们的质量相差也很大，因为没有相关的执照能证明自己是“营销咨询专家”，而且也几乎没有从业人员在学历方面投入大量的赌注。

决定使用咨询公司进行市场调研的营销商应当坚持能够与咨询公司以前的顾客相接触。如果咨询公司不想提供其顾客的名称（通常声称顾客希望保密），就不要考虑使用这家咨询机构。当他们向你提供了一个名单之后，就营查看一下其调研的深度和与你的目标市场的相关程度。大多数咨询公司只会把那些对其感到满意的顾客的名称提供给你，因此你可能希望在费用不高的情况下通过自己的努力了解一些背景情况（国际互联网就为你提供很有用的工具来进行这项活动）。

警告：尽管大多数咨询机构都是信誉卓著的，但是还是有资信很差的一些咨询机构以与小一些的企业签订合同作为自己的追逐目标，因为它们知道这些小企业的要求不那么严格。咨询机构使用的信息可能就是一些现成的信息，而这些信息你可能用低得多的费用便可以得到。在它们通过一项小的任务证明自己的能力之前千万不能与它们签订任何合同。很多咨询机构都被指控是“大熔炉”，它们把标准化信息经过重新包装之后使之看上去好像刚刚（而且花费了巨大的代价）被挖掘出来，再出售给多个顾客。（“查找和替代”的文字处理功能软件把这种做法推向了一个新的高度，或者是降低了——就像实际发生的那样——信息的可靠性。）一定要坚持咨询公司提供详细的发票明细表以及其日常活动记录，除非你能按照自己的利益来修改合同，否则就不要与咨询机构签订其提供的“标准合同”。最好的方法就是提供你自己设计的合同

- **承包商** 如果营销商拥有足够的资金实力就可能决定雇佣一个承包商，以

便于自己能够对信息收集过程进行密切的审视，承包商是相对于咨询公司来说的。承包商扮演临时雇员的角色并且直接服务于企业的管理方向。这种做法既可以保证控制调研过程而又不需长期雇用这种职员。对承包商应当给予详细的指示并且让他们尽可能地与经理或营销商进行接触。由于营销调研与学术研究并不是相去太远，所以在每个大学校园内都有一批愿意和价格合理的承包商。营销商还可能会在这些研究人员中发现他们的其他才干（如语言、会计、机械），这些才干可以为企业长期使用。你的企业现在可能很小，但是其发展速度也可以是相当快的，可能在你自己都还没有想到的时候你就已经需要建立一个全职的营销部门了。

注意：由于这些承包商既可以在国内市场也可以在目标市场雇用到，所以要注意有关他们的雇用、酬劳和合同终止的应用性法律。在有些国家，没有“临时”雇员这样的事情

- 数据库和因特网 计算机数据库和因特网很少能实现其广告上所说的超越所有新的进步的诺言；然而，他们对于市场调研者来说仍是非常有用的工具。光盘技术使图书馆和数据企业能够以一种非常容易进入的方式来储存大量的信息，并具有迅速查阅功能。以前需要几个月来整理的资料现在可能在几分钟之内就可以汇编出来。在光盘或者网上可以自由或者近乎自由地得到国家人口统计、工业统计、文化概况、企业季报、商业论坛，甚至网上贸易展览等信息，这一切使数据库的查找成了任何调研人员进行调研工作的一个重要起点。电子邮件同样是营销商与潜在的合作方和顾客进行初步接触的比较经济的一种方式。

注意：很少有企业，除了因特网服务提供者，在网上进行交易时就能够真正地赚到钱。一旦有了第一次接触，那么接下来还需要进行更加亲密的接触。计算机只是工具，所有的工具都会有其局限性。

- 媒体 从书籍、杂志、时事通讯到报纸等各类出版物中，都充满了有用的商业和文化信息。聪明的营销商将尽可能地阅读各种信息来源以克服各种新闻媒体内在的不同偏见。大多数出版物都有档案室对其进行保存，同时图书馆也用缩微胶片汇集了它们所有的各种出版物以随时供读者查阅历史资料。有些专门从事商业领域的出版物和出版商（例如《经济学家》、《华尔街日报》，世界贸易出版社）也在国际互联网上建立了自己的网站。

警告：政府和媒体作为信息来源所提供的信息可能会有很大一部分重叠。在存在极权主义政府的国家里，从这两种来源中所得到的信息是一样的。确定“来源的来源”将有助于营销商分析所收集到的信息。

直接来源

- 外交 如果你的国家允许你与目标市场从事贸易活动，那么对于营销商来说机会是很好的，因为你的政府会在当地设有外交机构，并配备一批商务专员。他们的工作就是提供从目标市场直接收集到的信息用于推动进出口贸易。在认定当地投资政策的真实性时，他们同样是很好的信息来源。在那些需要“关系”来从事商业活动的国家里，外交工作人员能够指引营销商走上通往正确目标的正确道路上。

注意：在冷战时期，“商务专员”的头衔是设在主要国家从事商业情报活动的机构的普遍标志。尽管这种活动现在已经大大减少，但是这些工作人员还可能会被目标市场政府认为是嫌疑犯。如果你的政府和目标市场政府在外交上存在积怨，那么你和这些商业专员接触时就要谨慎小心。毋庸置疑，世界上以前的许多安全情报人员现在都已经转而从事商业研究。他们与当地的冲突也从作战指挥室转到了经理室。

- 当地的工作人员 如果预算允许，企业可能希望通过在目标市场直接雇用当地工作人员来进入当地市场信息的储存库。尤其管理人员，是获得有关文化、语言、商业和法律信息的高质来源，而这些信息如果不通过他们则可能需要几个月甚至几年才能获取。这种类型的信息不应与那些以自我利益为中心的当地合作方（尤其当这些合作方不是营销商自己选择的时候）所提供的信息相混淆。当地的工作人员是营销商所属企业的雇员——而不是合资企业的雇员——而且还有可能把他们作为营销商所属国家的移民来雇用他们，也可以让他们留在当地市场中。他们必须绝对忠诚，尤其当他们是在当地被雇用的时候，因为对于国际企业来说，工业情报是他们越来越担心的一个问题。即使他们被雇用以前不是经理级的人员，但这些雇员还是获取在目标市场开展业务时所必需的文化信息的良好来源。

实地调研

迄今为止，调研人员所能得到的最佳信息就是那些本人亲自到目标国所获得的信息。实地调研是真实地观察消费者和市场运行情况的惟一方法。尽管很多商业信息能够被缩减成数据库中的一系列数据，但是有关文化上的微小差别和消费者的行为最好还是亲自到其所发生的环境中去评估。

这个术语中的“实地”是指调研应广泛进行的本质，而不是指漫无目的的调研。实地调研如同所有出色的调研，也应当从一般开始然后再到具体的研究。在国际商业中逆向而行的错误做法也是很普遍的。

注意：一个好的例子就是外国企业在中国的不断失败，其原因就是它们总是把中国繁荣的沿海地区与整个市场的特点相混淆。如果你只想在上海营销你的产品，那就没有关系，但是当你希望整个“中国”接受时，你就应把产品先拿到农村去试试。

广泛的实地调研可能会是一个很昂贵的建议，因为它能够用尽营销商的时间和金钱。然而对这种投资的回报也是相当大的。在国际商业的历史长河中，从来都没有人因为在外国市场进行广泛的旅行所获取的洞察力而感到后悔。而那些最终后悔缺乏实地调查的企业往往都是全球市场中的失败者。

由于进行实地调研会引起相关的费用，所以应当周密地作好计划和时间安排（例如，不要在狂欢节期间到里约热内卢或者在圣诞节前一周在爱丁堡安排一次会议）。大企业可以派团对确定的地区进行广泛考察，但是他们应当像小企业一样，应当允许他们有几周（至少 3 周）时间来把工作恰当地完成。仅仅几天时间是做不好的，两个月非常理想，甚至也可以用 1 年的时间。对于企业，无论是大企业还是小企业，为了避免不能取得结果或者把调研活动变成一次没有计划的假期，采取有组织的方法来进行实地调研是很重要的。

收集信息：统计、定性和观察的方法

调研人员必须获取了 3 种类型的信息才能够用“彻底”这两个字来形容他们的信息收集过程。这三种类型的信息就是使用统计、定性和观察的方法所获得的信息。所有的营销调研都包括这 3 方面因素。由于这 3 种方法的应用取决于其所考虑的商品或服务，所以它们并不一定要引起同样的重视

统计方法

统计方法（在本书中）是指调研人员从上面已提到的任何间接来源中所获得的数据资料。这些资料包括人口统计、气候、经济、政治和地理特征尽管许多这方面的信息可以从数据库或者档案室中找到，但即使这类信息在它的范围和报道中可能会受到偏见的极大影响，也应重视它们。所有的统计信息都应当被证实，而且永远都不要只看到它的表面价值。

注意：一位权威人士曾经说过：“正是因为存在谎言，可怕的谎言，所以才有了统计学。”

定性方法

定性信息是指通过在目标市场直接进行调查和分析而获得的信息。这些信息有的可以从真实的消费者群体中获取，也可以从上面所提到的外交和当地的工作人员中得到。在调查消费者的时候，应当采用标准化的问题和采访场景进行正式的调查。

警告：建议正处于调研过程中的营销商在进行调查和采访之前，要首先符合当地权威机构的要求。许多新兴市场，甚至一些发达市场的政府对外国人所提出的政治和经济方面的询问都非常敏感。当他们派一个人去“协助”你的采访时，你不要感到惊讶。

观察方法

观察式的信息收集方法发生在实际调研的所有重要阶段。这些信息既可以随机地取得，也可以根据设定方案得到。后一种方法最可取的，但是营销商或调研人员仍应当随时随地地把一些自动出现的有价值的信息记录下来。与进行调查不同，观察需要一些微妙的技巧，调研人员千万不要让人感到你是在收集信息，或者说从事这项活动应以一种不明显的方式进行。

注意：进行观察必须小心谨慎的另一个原因就是为了避免引起当地政府的注意。外国人如果草草记录冗长的笔记或者用录音机把别人的讲话记录下来，在他们眼里可能是对其有害的行为而非无害的商业研究。

实际竞争的研究：保持清醒的头脑

所有商业活动都存在着某种类型的竞争。即使产品不存在直接的竞争，它们也总是为消费者的消费模式而竞争。竞争可能存在于目标市场，也可能存在于营销商的国内市场或者另一个外国市场中。在营销计划阶段的调研过程中应当收集各种竞争形式的信息。如果营销商想完全地了解国外市场，那么就必须同时考虑市场细分、总需求和市场份额等问题。通常，当地政府及其国有企业或者官办的商家将会是主要（或者单一）的竞争者。这种情况给调研带来很大困难，但并非不可能。

在进行竞争者状况的调研时，客观地对待竞争对手的能力——实际或者潜在的能力，是非常重要的。这对于本身就是企业家的营销商们来说，自己进行这种客观的调研是很难做到的。那些被派出去搞调研的下级经理人员来说，由于不想给其国内的办公室带来坏消息，他们也很难保持客观的态度。无论在哪一种情况下，出现“失败者”的情况都不应成为问题。如果竞争者的产品更好，价格更低甚至还有政府保证的市场“封锁”，那么你也必须将这种信息传递给国内办公室。隐瞒这种信息或者“甜言蜜语”只能造成对市场状况的不正确分析。调研人员，无论是单独行为还是

国际商业巨头所派出的一大队人马，都必须对市场的真实状况保持诚实的态度，让分析人员来处理这些结果。

客观性的价值：有时的答案就是“现在不行”

调研人员收集的所有信息，不仅仅是有关竞争者的信息，在写进最后报告之前都必须进行分类并客观地加以分析。收集到的信息中有很多都能在某种程度上反映出其提供者的偏见，所以这些信息要么须进行过滤，要么须用其他的观点对其偏见加以抵消没有哪一个意见是绝对正确的，也没有哪一个事实能全面地讲述整个事情的真相。文化信息的收集是最容易偏离客观性的要求的，但是如果营销商所下的赌注太大，商业信息也同样会违背客观性的要求。

在试图进入新市场的时候人的情绪往往会比较高涨，调研人员在判断各种信息的时候一定要保持冷静的心态。这种情绪很大一部分来源于营销商害怕失去外国市场中绝好的机会。意识到有些机会最好放弃是很重要的，至少是在当前放弃这些机会。营销商和他们的调研人员需要了解的是，尽管市场信息、提供的答案可能从来不是“不行”，但可能是“现在不行”。只有客观的信息和不带感情色彩的分析才能使营销商真正地读懂目标市场的潜力以及开发市场的适当时机。

调研的解释：好主意，好产品，好时机

在很多方面，收集信息远比确定这些信息的用处要容易得多在这里就需要发挥精湛的解释和分析技巧的作用。这两者区别很大，不要将他们混淆是非常重要的

调研结果的解释

对真实材料的解释就是把这些信息整理成能让最终使用者（即营销商）理解和消化的一种形式。这种工作与语言翻译者的工作极为相似，一

位好的解释人员应当知道信息的交流，即使是在两个市场之间的交流，都存在着许多细微的差别。只要清楚地了解了最终使用者的目标，那么咨询人员、工作人员或者承包商都能够正确地解析这些信息。尽管抛弃无用的信息与强调有用的信息同样重要，但解释人员也必须等到调研的各个部分都完全得足以得出这些差别时再有所留弃。即使营销商自己作自己的解释人员，他们必须注意要等到调研计划的所有部分都获取之后才挑选材料

警告：不要在调研进程中就试图去解释信息。早期看上去无用的信息可能与调研后期所得到的信息联系起来之后才会显示出其意义。调研解释实际上就是把所获得的信息联系起来的一个过程。

调研结果的分析

分析紧随解释而发生，而且是把经过解释的信息应用于手边问题的解决过程。拥有好的信息和如何应用它们可以是两个非常独立的问题，这可以从每天的世界股票市场中得到证实。买方和卖方面对的是有关某一股票的同样的信息，在某个人眼里这可能是进入市场的好机会，但另一个人却可能认为这是退出市场的绝佳机会。那么他们中肯定有一个做对了，而另一个则做错了。但是如果他们所获得的信息完全不同，那么可能两人都是正确的。能够正确分析的这个人就能取得胜利而另外一个则只能以失败而告终。全面的调研和高质量的分析都能够为营销商提供一幅详细的有关目标市场的地图，但是只有正确的分析才能决定现在是否是进入市场的正确时机。

有人说良好的分析技巧是学不来的，而且这种经历可能有助于磨练业已存在的天赋。成功的营销商本身都有着做出盈利决策所必需的分析技巧，而且他们从来不曾也不会依赖运气。营销商可能会雇用他人来收集信息甚至解释信息，但是分析最终还是必须由他们自己来完成。就跟收集和解释信息一样，在分析阶段也必须控制住以自我利益为中心的做法。惟一能够影响这个过程的情感就是希望把工作做好的热情。对于产品、包装和广告的个人情感都只会给分析带来阴影。营销调研首先也是最重要的即这是一项纪律，而不是一个直觉的过程。

文化调研的准则：过去、现在和将来

文化信息将为营销商提供有关目标市场的人们的生活方式和他们对于目标市场的看法的信息。除了提供关于产品开发或者改造的基本信息以外，文化信息也能使营销商洞察到目标市场的商业运作过程以及人们对外国产品的态度。下面列举了一项彻底的文化概要所需要包括的各个方面：

历史方面

- 政治
- 历史上的统治派别
- 外国入侵或者殖民
 - 战争和国际争端
- 经济的进步
- 法律的发展
- 宗教团体
- 种族群体
- 语言根源

地理方面

- 位于哪个大洲
- 国界划分
- 天气类型
- 自然资源
- 地形
- 人口分布
- 人口规划

家庭方面

- 基本家庭单位
- 大家族的作用

- 出生和死亡率
- 结婚和离婚率
- 父母的作用
- 男性 / 女性的作用
- 亲属关系的影响
- 年龄的作用
- 政府在家庭中的作用

政治 / 政府方面

- 当前的国家结构
- 政府部门 / 部委
- 预算占 GDP 的比例
- 主要政治党派
- 地方政府
- 选举的限制
- 政府稳定性评估
- 国内安全
- 税收政策
- 贸易政策
- 军队在政治中的作用
- 政府在商业中的作用
- 风险评估
- 国际关系和条约

教育方面

初级和中级教育
 高等教育的可获性
 不同性别、不同地区、不同种族和不同收入的人的识字率
 政府在教育中的作用
 私有企业对教育的支持
 重点学科（例如工程学）
 海外教育的作用
 语言教育
 技术指导
 教育前景

法律方面

司法的力量
 法律模式的基础
 警察（全国的和地方的）
 贿赂的作用
 对外国公民的保护程度
 专利法、商标法和著作权法
 国际协定（例如世界贸易组织）
 少数民族的参与
 征用法
 利润汇回法律

哲学方面

文化哲学
 宗教团体
 世俗和宗教的影响
 象征和偶像

宗教和政府
 各宗教之间的冲突
 个人崇拜的作用

艺术方面

种族传说
 外国的影响
 发展水平
 音乐
 戏剧
 绘画、舞蹈等
 政府的支持
 私人的支持
 在日常生活中的作用

语言方面

全国性的语言
 各种方言
 民族的影响
 人们所说的外国语种

娱乐方面

全国性的运动
 休闲活动
 人们对休闲的态度
 收入用于娱乐所占的比例
 全国性的假期
 节日

饮食方面

烹调类型和背景
 营养水平

| | |
|------------|---------------|
| 外国的影响 | 居住工程 |
| 全国性的菜肴 | 工作方面 |
| 不同等级之间的差别 | 劳资关系 |
| 民族方面的差异 | 全国、农村和城市的平均工资 |
| 卫生要求 | 每周工作时间 |
| 饮食礼仪 | 收入税 |
| 酒类消费 | 从事工农业的劳动力比例 |
| 性别作用 | 培训项目 |
| 居住方面 | 法定的津贴 |
| 农村和城市的居住条件 | 假期和休假政策 |
| 人口密度 | 工资支付方法 |
| 居住成本 | 产业发展前景 |
| 税收 | 健康方面 |
| 房产所有权比率 | 平均寿命 |
| 非公民所有权 | 人均医生数量 |
| 卫生条件 | 影响健康的主要问题 |
| 平均居住的面积 | 政府承保的范围 |
| 继承政策 | 人均拥有的医院数量 |
| 对穷人的待遇 | 对外国人的医疗保健 |
| 雇主的作用 | 健康和生命工程 |
| 政府的作用 | |

商业调研：进行决策所需的清单

由于经济调研的许多信息可以从数据库中随时取得，所以它们在很多方面都要比文化信息更加直接也更容易取得。毫无疑问，文化调研中所包括的各个细目都会对经济产生重大影响（同样经济因素也会影响文化因素）。只独立地研究其中的一个方面而不涉及另一方面几乎是不可能的。在准则中分别列出是为了显示各自强调的地方的不同，而不是要排除哪个因素。下面所列出的清单就是试图得到有关一个国家经济的精确信息时所

需要了解的各个方面：

发展

历史上的经济发展模式

经济哲理的变化

国内生产总值 (GDP)

总值

人均和家庭平均

经济增长率

国际地位

人口

总数

分布

地理

民族

种族

宗教

年龄

增长率

性别比例

农村 / 城市人口密度

移民率和移民政策

财富

收入在不同阶级、民族、种族

团体、宗教、性别或不同地

区之间的分配

农业

主要农作物

农作物的分布

食物消费总量

气候因素

农村劳动力在总劳动力中所占

的比率

农产品进出口比率

农业对经济的贡献度

农业发展规划

工业

主要产业部门

主要工业项目

可利用的资源

工业劳动力在总劳动力中的比

重

工业品进出口比率

工业对经济的贡献度

工业发展规划

在国际上的工业水平

技术

主要技术企业

主要技术项目

可利用的资源

从事技术工作的人在总劳动力

中的比重

技术产品的进出口比率

技术对经济的贡献度

技术发展规划

技术发展水平

技术研究和开发的资金提供

基础设施

运输

公路 水路 海港 空港

铁路系统

能源

石油 / 天然气部门

进出口比率

汽油的来源

当地炼油厂

发电厂

电力消费

居民消费

工业消费

能源发展规划

通讯

电视机

人均台数

私人发射台数

公共发射台数

卫星发射能力

外国的参与程度

收音机

人均台数

私人发射台数

公共发射台数

外国的参与程度

电话

分布密度

政府拥有比率

外国拥有比率

蜂窝容量

国际长途

因特网

服务提供者

最终使用者

使用限制

邮政系统

公共与私人的比率

外国载体

邮资

报纸 / 杂志 / 印刷品

全国范围内的总量

主要出版物

审查方面的问题

政府

预算占 GDP 的比例

全国债务总额

预算赤字

通货膨胀率

国际收支平衡

货币汇率

钉住汇率

汇率稳定性

外汇储备

政府在国内贸易中的作用

国内税率

国有企业

政府在外贸中的作用

进出口管制

关税

配额

海关程序

许可证发放程序

禁运限制

外国援助

 公共和私人来源

 利用率

在国际上的债券等级

经济政策

外商投资政策

财产所有权

经营所有权

出入境签证政策

永久居住政策

税率

 个人

 企业

外资企业

外派工作人员

利润汇回法律

征用和国有化风险

劳动力

 全国生产力水平

 应用部门生产力

 用工制度

 培训要求

 最低工资要求

 法定津贴

 每周工作时间

对超时工作的要求

宗教限制

解雇政策

工会的活动及其力量

当地管理比率要求

语言方面的问题

当地劳动力的态度

广告和促销

 政府监管

 文化方面的问题

 可用的广告模式

 价格

 覆盖率和影响程度

 当地人的熟悉程度

 可用的促销手段

 当地代理商的使用

 标识和品牌的被认知程度

分销

 外国人参与的潜力

 由当地进行分销的可能性

 提供的服务

 产品的经历

 财务地位

 零售经营的程度

 代理人的质量

 零售商的质量

 储存和运输商品的能力

 资信需求

 质量监督体系

 当地

| | |
|------|------|
| 自我管理 | 工业标准 |
| 环保 | 政府管制 |
| 污染问题 | 环境条约 |

竞争方面：何时把苹果比作橙子

目标市场中的竞争者可能并非总是一眼就能够识别出的。但是，很可能是当他们发现你在调研他们的国内市场时，他们才成为你的竞争对手。任何能够被复制的产品（商品和服务）都会被复制。复制的容易程度和法律保护的松弛程度决定了复制产生的速度。竞争从来都不可能完全予以消除，但它总是能通过对敏锐的调研进行分析来预测。了解竞争概况将有助于营销商确定市场中已存在的竞争者以及近期和远期可能出现的其他对手。下面是应当存储的有关（通常是当前）竞争者的各类信息。

| | |
|-----------|-----------|
| 竞争者名称 | 包装 |
| 来自的国家 | 间接竞争的产品 |
| 在目标市场的现状 | 广告 |
| 在邻近市场的现状 | 促销活动 |
| 在国际上的现状 | 当地分销渠道 |
| 交易的总量 | 国际分销渠道 |
| 估计的收入 | 与政府的关系 |
| 在其国内市场的现状 | 战略联盟 |
| 交易的总量 | 合资企业 |
| 估计的收入 | 与进口商的关系 |
| 直接竞争的产品 | 当前市场份额的估计 |
| 定价策略 | 未来竞争的潜力 |
| 产品特点 | |

注意：记住当你发现某一个新市场很有吸引力时，其他人可能也感到很有吸引力并也在对它进行调研

第 9 章

进入市场前的准备工作

机不可失，时不再来。

—— 保加利亚谚语

Seize opportunity by the beard . . . for it is bald behind.

—— **Bulgarian Proverb**

从来都没有完全开放或者完全封闭的市场。每个市场都会向可能的进入者敞开众多的可行之门。只不过有些门是毫无防范的，就像玻璃一样透明；而有的门则像钢铁一样坚固，也一样令人捉摸不透，并且紧紧地封锁。容易进入并不能保证有利可图，政府作为每个市场的守门人经常会把最赚钱的市场保护起来供自己或者本地商业使用。还有的时候，门户开放并且无人看守的目的是为了吸引那些毫不迟疑的投资者和商人进入，而等待他们的则是遗憾和无利可图的命运。有利可图的大门可能会突然开放一段时间，也有的则需要经过多年利诱，甚至威逼才能迫使其敞开门户。许多大门在进入时只需要你能出示其所认定的身份就可以进入。在任何情况下，营销商所需要具备的能力就是当这些门敞开的时候，正确分析所获得的信息来决定进入哪个门和提供哪些产品。

细分：如何把机遇再分

营销商决定将他们的产品推向多大或多小的消费群体的过程就是市场细分。在国际营销中对机遇的细分仿佛是无止境的。整个世界可以被看做是一个单独的市场，也可以被看成是由数十亿个单独的由每个社会成员所构成的市场。任何介于这两者之间的群体都可以认为是细分市场。市场的细分程度取决于某种产品对一般市场的吸引力以及其在变得不断具体的市场中的适应能力。正是由于这种原因，大多数的企业在一开始时往往都尽可能地扩大自己产品的吸引力，但是随着他们对市场洞察力的提高，他们就会逐渐将注意力集中到某一群体。

从一开始就把目标对准整个国家是有风险的，尤其是那些地理范围很广阔和人口类型多样的国家。营销商必须判断任何特定群体的消费者对其营销组合——即产品、价格、促销努力和分销方式会有什么样的反应。营销商往往根据在调研过程中所收集的信息做出最初的判断，而且随着时间的推移这种判断将被进一步提炼。但这并不一定意味着企业将改变其最初确定的目标细分市场。但即使细分市场保持不变（例如，细分市场是 H 国的介于 35 岁和 50 岁之间的具有大量的可支配收入的高级职员），随着营销商对消费者的品味更精确地了解或者当消费者的口味发生了变化时，市场到时都将最终被细分得越来越小。

差异化：参与竞争

差异化是一个企业通过有意识的努力把自己与竞争对手区分开来。即使已经选定了一个细分市场，也必须清醒地意识到竞争对手也已经做出了同样的选择或者不久就会有新的竞争者做出同样的选择。这时就需要差异化发挥影响来作为争取消费者的一种方式。每一个消费者都会有某一个原因来购买某种特定的产品——如因为必需、舒适、地位、冲动、情感、颜色偏好或者其他的多动机。从营销活动的宏观层面来看，营销商在进入一个新的市场时，对于这些动机只会有一个大体的了解。但随着消费者的购买模式（和他们的基本动因）的逐渐明朗，时间和对市场的熟悉将会产生微观层面的营销方法。不断地与竞争者相区别，其结果要么是市场得到扩展，要么是现有的市场得到进一步的细分，或者是两者兼有。

运动鞋袜行业就是一个很好的例子，这一行业中正在不断发展的营销活动就是在利用细分和差异化来扩展市场和市场再分。最初的时候只有跑鞋的供应商，但他们又不断地为市场设计出适合特定用途的运动鞋和可用于多种运动的鞋子，后一种鞋子适用于那些无法确定从事哪一类运动的人。这些制造商们就是将这一市场进行了细分，同时他们又千方百计寻求著名运动员的认可和附加一些带有技术性的小玩意儿（如带气泵、准科学的设计图案），以求在消费者心目中确立与其竞争对手不同的形像。最初的目标群体，即运动员们已经根据其不同的运动领域“被细分”了，然而鞋子本身则撇开了其运动的内容而进入了时尚的领域。只有密切注意消费者的要求（由于在这一类产品中，几乎没有消费者会真的是为了设计图案上的目的而使用该产品），生产商才能够在宏观和微观层次上取得同样的成功。有些制鞋企业，如耐克公司，由于他们将自己的营销中心从鞋子转移到服装再到旅行包，到最终拥有自己的批发商店时，就会有自己的标识，这些标识后来就发展成为文化上的偶像。

市场定位

市场定位是指营销商在消费者脑海中建立产品的独特形像或者品牌的方法。简单地说，市场定位是对市场察觉的一种管理，它也超越了消费者对产品的一般性的信任。在人们眼里，某种产品就是更大范围的某一类产品中的一个部分，但是营销商却要力求使其产品在消费者的心目中拥有一个独立和单一的位置（例如，在定位之前：喜力（Heineken）只是啤酒，定位之后：喜力就成为盛在大绿瓶中进口的荷兰啤酒，虽然贵一些，但品位极佳）。这里有 6 个主要的步骤你可以利用（就像喜力成为世界啤酒业领导者的经历一样），来为你的市场定位战略作好准备。

细分市场

决定在国外市场中追逐哪一类消费群体通常要以在国内市场上成功营销所取得的类似经验作为基础。对于新市场中消费者的要求和需要必须以调研（或调查），这样不仅可以对于目标定位进行微调而且还可以确定原先的产品是否需要进一步改进。

列举竞争者

你的竞争者可能非常明显，也有可能必须做一番搜寻才能发现。即使你的产品是市场中的首创，竞争者也有可能从相关的产业中出现。详见第 8 章的竞争概述

确定竞争者如何进行市场定位

由于你的定位只有与竞争对手相对应才会有意义，所以你必须确定当前的竞争状况。如果他们是一个当地企业，那么机会就非常好，因为他们（即使仅仅是相关领域的企业）在市场中已经很有建树，消费者对他们的感性认识也已经确立。如果你的竞争对手是另外一个外国企业，那么有关

的市场信息就不可能如当地公司那样唾手可得了。

识别开放的市场定位

由于没有哪个市场是完全封闭的，所以可以对市场的定位机会进行评估。竞争可能是“白热化”的，正如泛亚运输业中的国泰航空公司（Cathay Pacific）和新加坡航空公司之间的竞争那样。这两家航空公司都试图在完全一致的细分市场即豪华旅行中以更优的服务把另外一家从几乎同一的航线中挤出去。虽然二者也都意识到了还有其他的细分市场（如差旅航线）和其他的市场定位（如经济舱），但是谁都不愿意放弃这一豪华市场而让渡给对手。现在各航空公司通过利用不同的市场定位（如迅捷、航线密集、经济实惠、豪华、舒适、专业性强、性感等等）来为自己创造利润，而且各航空公司还有意识地选择某种形象，使其根植于消费者的脑海中。而定位机会可能就在这些“脑海”中，更为通常的是，这种机会还可能是在可以扩展和利用的。但不论是扩展还是利用，首先必须识别这些机会。

确定消费者如何做出选择

一旦识别了某一市场定位，营销商下一步必须做的就是发现消费者在购买时是如何对你的市场定位做出反应并做出购买决定的。例如，在以上提到的例子中，消费者选择新加坡航空公司是由于豪华，舒适地安排，新式的飞机，多层次的飞机票还是在广告上大大特写了的“新加坡女孩”的性感？无论答案是什么（可能在不同的时间，五种原因都会出现），新的竞争者都会为自己做出相应的定位。只有与消费者直接接触才能发现消费者的真实想法。

将你的产品与其他产品加以区分

市场定位战略的最后一个阶段就是使你的产品与其他产品加以区分使其具有最大的吸引力，即产品差异化。这一步只有在向消费者直接接触之后才能完成，而不要试图去猜想他们的想法。你可能把自己定位在更高质量

量或者更经济实惠以跟竞争对手加以区分。早已在市场中存在的商品和劳务的模仿供应商甚至也同样可能取得成功。在有些市场（如计算机、饮料、服装）中，“克隆”的产品经常超过其原产品。

公共关系：形象就是一切

公共关系是在指一个企业在促进产品及其全体工作人员的信誉的过程中，为了保持自身形象而进行的一切活动。市场定位是维护形象的一个部分，在今天的信息社会中形象需要不断地加以保护。营销商们意识到，一个企业的形象能够而且通常也必须在消费者的心目中发生变化，但是太多的变化或者剧烈的变化可能会造成破坏性的结果。当形象转变时，应当谨慎从事，而且保持一个合理的度。不幸的是，一个企业的形象并不是完全掌握在其自己的手中。不论是建立形象还是毁坏形象，媒体都可以是一个强有力的工具。公共关系努力的目标就是与各种形式的媒体（如出版业、电台、电视、因特网）保持良好的关系（数 10 年以前，公共关系（PR）是表示企业与出版业之间的关系（press relations），但随后由于非印刷媒体的不断出现，使这一名称发生变化）。

由于国际性企业不仅需要与国内的新闻媒介打交道而且还需要与大量有着不同文化背景的海外各种媒体进行周旋，所以他们有着庞大的有关利害的公共关系在国外，几乎外国企业所做的一切，包括进入新市场之前和之后所做的事都要被仔细地检查，而且企业越大检查得也越仔细。而在其国内，他们在海外市场的这些行动和关系将被用来衡量他们在当地市场的被接受程度。有两个很好的例子就能说明这种双刃剑的作用，即可以从最近瑞士银行和那些在仰光（缅甸首都）从事业务的公司所遇到的麻烦中可以看到这种作用。瑞士银行拥有上百年的谨慎和守法的形象，由于有新闻报道其在 50 年前曾与纳粹有财务往来（一开始拒绝承认）而受到人们的关注，其多年苦心经营的形象顿时化为乌有。美英各种类型的大公司迅速从各瑞士金融机构撤出资金以疏远他们。在仰光，由于人权问题已经成为各新闻媒体的主要关注对象，来自全球各地的大量的外国企业纷纷停止其在仰光的投资活动以免对国内的消费者产生不利的影 响。在这两个案例中，企业会发现尽管他们的形象受到精心的呵护，但如今已不受他们的控制，他们只能根据消费者的看法来做出反应，而不是去操纵他们。

即使某种产品在进入目标市场之前其品牌名称已家喻户晓而且颇受好评，良好的公共关系对它来说也还是非常关键的，而且在实际进入市场之前就必须先进行公共关系方面的各种努力。如果某个企业已经立足于国际市场时，那么其公平交易的名声和其顺应当地文化的声誉甚至会早在其考虑是否进入该市场之前就已深深地锁在了当地人们的心中。发出友善的信息（例如艺术保护、教育项目、运动队赞助）是各种规模的外国企业讨好当地人的通常方式。为当地人（经理人员和普通员工）创造就业机会是外国企业扭转当地人认为其只是到新市场来赚钱的印象的另一方式。

注意：公共关系跟产品定位一样，需要实施者对当地文化和方法论有很确切的了解。当一个小企业试图立足于某一市场时，人们可能会通过其派到目标市场进行调查的人员所进行的各种行为来判断这一企业的情况。这些人员如果态度傲慢、失约、专业性不强和不做充分的准备工作都会在产品甚至还未进入市场之前就导致恶劣的公共关系。公共关系不只是为大玩家而准备的，而且也并不总是见诸于报端的。

在新市场中应注意避免的问题

当营销商试图进行市场细分和产品差异化时应注意许多容易犯的错误。发生这类问题的大多数原因是由于存在着错误的观念。下面提到的错误观念是最普遍的。

产品就是产品本身

在出售的商品中总是包含有服务的内容，而提供服务时通常还包括某些实体货物。然而，商品和服务不能采用同一种方式进行营销。尽管本章中有一部分来探讨这种营销方式之间的差别，在此应当注意的是，当商品是销售的主要部分时消费者对服务方面的要求就会少得多。反过来说，当消费者购买某种服务时，他们对商品方面的要求也不那么严格，尽管这些商品也是提供服务所必需的。当营销商把商品或服务作为自己销售的主要产品时，应当了解这一点。

市场越大越好

在市场细分时，一开始应该选择一个本企业可以控制的市场规模，即使贵方产品的潜在销售能力可能遍及全国。但是当你的企业处于这样一个境地，即无力应付纷沓而来的需求时，你无疑就会吸引竞争对手的进入。在处理产品差异化问题时，产品之间的主要差异可能并不是消费者在购买时所期望得到的东西。在一个快餐店提供桌旁服务不仅不能取悦于消费者，反而会引起混乱。只要产品能够满足消费者的期望，它与其他产品的差异程度无论是多大都是可以的，既可以是细小入微也可以是极其明显的。

所有的变化都是好的

消费者并不愚蠢。他们需要的是改进的产品，而不仅仅是作了改变的产品。如果你希望改变你的产品以求在市场中达到差异化，你需要保证产品的改变要对消费者有益（实际的或者想象中的）。

没有人能够抵抗便宜货的诱惑

当用“在市场之外定价”这句话来形容一个企业的产品线时，通常是指定价过高。然而，很多企业，从航空公司到快餐店，都是因为定价过低而导致失败。甚至在企业由于给予大量的折扣而能带来潜在利润时，这种情况也同样会发生这种失败是由于消费者倾向于相信低价格意味着低质量。当这种情况发生时，人们只会对产品的质量持怀疑态度，而不会去欣赏产品价格上的低廉。这种情况在物质消费品（如食品、饮料、药品）中或者与安全和服务有关的服务（例如，有多少人能够信任一个工资要求最少的医生）中尤为明显打折还会让消费者对其过去已购的产品有种上当的感觉，因为消费者有这样一种逻辑，即如果某企业今天提供 50% 的折扣，那么就说明其昨日的价格至少高估了 100%。如果把减价作为产品差异化的关键，要注意千万不要让消费者“看轻”了你的产品。

人们喜欢奢华

大多数人确实喜欢奢华，但是很少有人愿意或者能够支付得起这种奢华。如果你的产品是以奢华为导向而且可能需要用高价格来弥补高成本，那么你就要注意贵方产品的目标要对准那些能够支付得起（或者至少是不会埋怨价格太高）的消费者。航空公司在不久前就意识到了“一流”这样的字眼会限制其对消费者的吸引力，所以他们继续把豪华细分为各不相同的等级以使每个等级的消费者都支付得起。各种不同形式的“业务等级”现在已成为各行各业的标准。旅馆业也采用了类似的一种方法，既有“门房俱乐部”又有大量不同类型的各种套房。在此值得注意的是消费者总是期望得到的东西比他们付出的多，而很少能接受比他们付出的还要少的这种情况如果产品达不到预期的效果，那么人为地制造一种奢侈的气氛或者表象就会出现。要记住，奢华并不是一个普遍的观念；对某个人来说是很奢华的事，而在另一个人眼里可能就是一种标准的生活方式。

只要产品有益人们就会购买

如果这是真的话，那么摩托车头盔和安全带的使用就无须要由法律来作规定了。同样，烟、酒、高脂肪的食物甚至海洛因的广泛传播都说明人们愿意牺牲健康来换取一时快乐。如果在产品的健康或者安全方面作改善可能会在实际中减少销售额，在安全法规出台之前的汽车工业就是这种情况。再比如“低酒精”含量的各类啤酒，虽然对人们的健康有利，但其也只是在 20 世纪 80 年代曾昙花一现。还有时候，就像“低度”啤酒，其在健康方面的重要性往往被人们淡忘而其他更吸引人的有关产品属性却得到大力吹捧，使人们相信产品的变化（主要是降低酒精含量）能为他们带来更多的快乐。对于万宝路香烟而言，在出售时分为“正常”和“轻度”两档，就能够使消费者根据自己所能承受的尼古丁和焦油的含量来作选择。近年来，他们又推出了“中等”来作为一个新的档次。

所有人都想要前卫的产品

有关营销学的课本里指出了这样一种人，他们在购买新产品的时候，根本不考虑新产品的可靠性如何，而只是一心想成为这种新产品的早期接受者对他们来说，拥有“最新产品”比产品是否真正有效或是否真正有用要重要得多。计算机产业通常依赖于这种类型的消费者来购买其还处于测试阶段的新产品。有时这是人们诚信于某种品牌的结果（如人们对苹果电脑的信任）或者是由于人们对某一技术进步的渴望（正如每次移动电话的体积变得小一点，就会出现这种情况）。高科技产业可能拥有许多这样的早期接受者，但是其他行业则很少有这么幸运。大多数行业（银行业、纺织业、建筑业）也在不断地发生着变化，这些行业的一些主要的技术进步（ATM机、聚碳酸酯、标准房屋）从最初向人们推出到广泛应用可能需要很多年。在其他部门（例如医药和食品加工）可能需要几十年才能赢得足够多的公众对其技术进步（如用激光做外科手术，冷冻干燥技术）的信任，政府扶持的除外如果总是想当然地认为大多数人都是很前卫的，那么甚至连那些更具有“创造性”的行业（如时装、音乐）通常也会遭受同样的命运

消费者会知道我们的产品比其他产品更好

正如贵方产品的差异性太大是不明智之举一样，贵方产品的差异性太细微也同样是愚蠢之举如果产品的差异性很小，而且有时可能真的很小，那么它就必须通过广告或者包装来引起消费者的注意。世界范围内的长途电话公司就通常会在每分钟几分钱的差异上展开争夺战。而且他们也很聪明，总是向消费者表明尽管每分钟只差几分钱，但如果以每月或每年所累计的金额来看，所节约的钱还是很可观的。要不然，消费者就不会有动力来选择他们。

竞争使产品趋向完善

总有人产品会成为市场中最好的产品，但它不一定总是你的企业

但这并不能成为认输的理由。当企业面对的是比之定位得更好的竞争者时，有两种方法可供其采用。第一种是利用尚未被竞争者所占领的市场。某个行业的领头羊们通常不愿意自己受到部分低级市场的欢迎，以免贬低其商标的价值，但是其实挖掘这种还未引起很大关注的市场也能带来很多的利润。日本占领美国汽车市场就是从低成本的小型汽车开始，这种市场长期被底特律的汽车企业所忽视，他们只是重视高油耗的四门轿车。但是要知道，高级轿车可能总是会存在施展的空间，但中档轿车却有着更大的空间。第二种办法就是改进竞争者的产品以利用竞争者的成功。计算机制造业中的“克隆者”就是利用这种方法打破了 IBM 在计算机行业的垄断地位。通过利用这位“巨头”所打好的基础工作，像康柏和德尔这样的公司的利润日渐增长，而反过来他们的工作成果也被阿克（Acer）和 Gateway 所利用。

所有人都会需要我们的产品

很少有消费者会接受一种“未有任何改进”的产品，即产品的形式跟企业当初设计时的样子相比毫无变化。令人费解的是，有些企业拒绝对期根据市场需求来改进自己的产品，而总是力图让消费者来屈从于自己的意愿。这种“我们是最了解”的态度在电视业中会经常重复发生，当观众的口味早已发生变化时，电视上仍还会播放制作人自认为是成功的节目。这种与消费者已明白表示的需求浪潮逆势而行的做法，并不能使你的产品在市场上确立独特的位置。

注意：你不必去迎合每一个消费者的特殊要求，但是如果他们的特殊要求关系到是否有足够多的消费者保持对你的产品的兴趣的话，那么你将不得不去满足他们的这些需求。

每个人都与众不同，但并非没有共同点

MTV（音乐电视）是近年来国际营销中的巨大胜利之一。它最初于 20 世纪 80 年代早期很不起眼地从纽约市开始，逐渐发展成为全球音乐、时尚甚至道义的主宰者。它的影响力是如此强大以至于在世界范围内受到

父母们、宗教领导人和各政府的不断谴责（但这却让其营销部门的人员感到很高兴）。因为这种全球性的成功可以归功于他们意识到了这一点，即电视观众们之间只有一样事情是他们真正的共同点：那就是他们都要看电视。除了这个共同点，只要各种考虑和资金状况允许，MTV 已经变得极其多样化了。这个以多语言、多文化、多种族、多时代、多国、多个大陆、多种媒体和多种题材为特点的娱乐巨人，已经把其竞争者从版图中清除。差异化不仅仅是 MTV 的营销工具，而是对其使命的声明。

注意：只要产品不同，就会有消费者对各种不同的产品产生偏好。如果能专门投其所好，那么你就能赚取利润，而且是不小的利润。假如你有能力来微分这种市场，那么尽管放手去干吧。

用我们的品牌可以出售任何东西

品牌在国际营销中确实非常有用（他们的开发将在本章后面部分详细讨论）。在很多情况下，品牌是企业打在细分市场上的自己的标志。营销商在努力维持自己产品与竞争者产品的差异化的同时，还必须注意保护与企业品牌密切相关的企业形象。如果某一产品线由于太注重多样化而使消费者感到混淆的话，那么这种做法就毫无价值而言，而且还存在着巨大的潜在危害。再以前面的例子来说，MTV 在娱乐业中几乎能够无限制地进行多样化，而且已经扩展到电影和赌博业中。然而，如果他们突然试图推销证券交易所经营的产品，那么成功的希望将是很渺茫的。上一句话中的关键词是“突然”。因为随着时间的推移，消费者就会逐渐相信一个企业的名称（和它的品牌）所包含的涵义远远超过了他们最初的产品。营销商在实行产品多样化时，长远的规划和市场细分将有助于其保护自己的品牌名称。

注意：以 MTV 形式推销证券的时代可能已经不再遥远。1997 年，经纪商法内斯托克公司（Fahnestock & Co.）在摇滚巨星戴维·鲍伊（David Bowie）的乐迷中销售了超过五千万美元的“期货”。

这个市场是稳定的

市场的确是稳定的，但不会永远都是稳定的。营销商必须时刻注意，这不仅仅是为了打开一个市场而且也是为了扩展市场和签订更多的契约。在每一个市场内部，由于技术的发展（例如，计算机的应用使大量的专业化附件行业得以诞生）或者立法（例如在泰国由于摩托车头盔成为强制规定所必需的装备而使这一产品的销售迅速上升）或者环境因素（例如1997年印度尼西亚森林大火期间防毒面具在东南亚非常畅销），新的细分市场的机会就会展现出来。但是还应考虑这些机会将会缩小还是根绝。

警告：对专业营销商来说，不会存在“突然”的机遇和机遇的转让。在这里，“突然”是“不予关注”的委婉说法。在营销活动中没有意外的事件，而只有错过的本可以观察到的东西。千万不要因为太忙而不予关注，否则你的忙碌状态也将不会持续很久。

这个市场被用完了

市场是永远不会被用完的；只有向市场供应的产品才有一个终止的日期。那些因为受到挫折而埋怨市场的营销失败者只会显示出他们自身的不足。就像稳定性中所提到的那样，保持清醒的头脑是在不断发展变化的国际市场中立足的关键。随着时间的推移，商品和服务会老到无用的地步（例如油印机和油印机的修理），所以营销商必须时刻准备着这种终将发生的被市场淘汰的结果。准备新的产品线（例如复印机和传真机的修理）和重新组织市场细分将能够使你与全球经济同步发展。

注意：警告：在当今世界的商业氛围中，不变则亡

使商品适应市场：只有这样做，他们才会购买

在这一点上，“产品（product）”这一名词是被用来形容商品（goods）

和服务 (service) 的, 其意思就是在把这两种产品推向市场时所必需的营销战略几乎没有区别。在必要的时候, 销售商品的过程中也会包括某种形式的服务内容, 但是商品的实物特征的事实又使它们和消费者之间的关系与更为无形的服务与消费者之间的关系相区别。商品 (货物) 可能包括初级产品 (如谷物、牲畜、石油、矿产品、通货、证券), 制成品 (如机械产品、纺织产品), 或者财产 (如不动产)。这三个种类涵盖了在市场中出现的各种形式的实物货物。(尽管财产被认为不像其他的货物那样是可以移动的, 但是它的所有权——即对不动产的权利——能够在国际范围内买卖)。

商品的包装：东西虽小但意义无穷

包装是货物的外形、特征和容器的设计和制造。它是企业对每一个市场进行定位的有形说明。各种形式的包装是用来在销售过程中激起消费者对商品的兴趣的。商品在零售时, 最重要的部分就是其给人的视觉感受。一本书的封面、一块糖果的包装纸、茶壶的外表、玩具盒子、一台个人电脑的外形或者牛奶的容器都会召唤消费者前来购买。这些例子都属于初级的包装——即产品直接的容器。二级包装是用来容纳初级包装的容器。三级包装是用来装运或者储藏产品的容器。包装是通过 6 种标准的手段来推销 (不仅仅是容纳) 产品的。

- 鼓励更大的次性购买量 特大的罐装啤酒、5 公斤袋装的洋葱和大纸箱装的鸡蛋都能使消费者所购买的数量大大超过他们即时能用完的数量。由于消费者会根据其消费能力来确定购买的量, 所以单一的大包装也能够吸引大使用者。英国的 Burger King 就是利用这个观念生产出了新型的 Super King Burger, 这比原来都已经很大的 Whopper 的量还要大。就像澳大利亚的富仕达 (Fosters) 啤酒公司一样, Burger King 也发现了啤酒的容器越大, 人们的酒量也会越大。
- 便利使用 有些包装能够使商品使用起来非常容易, 由此也会增加消费量。四道菜组成的冷冻午餐、旋转的瓶盖、茶包或者是内置扬声器的个人电脑都因为使用方便而变得更加富于购买吸引力。有时这种便利可能是以储藏的形式出现的, 就像瑞典的 Tetra Pak 国际公司所生产的 “asceptic” 包装一样, 可以使橙汁和牛奶的储存期达到 5 个月。这一点可能成为业务

具备不规则或不频繁的交货日期的关键。

- 一体组合 具有寻呼功能的移动电话，内装 VCR 的电视机或者带有复印功能的打印机 / 传真机都能够使几种产品包装在一起作为一个单位来出售。有时这种一体组合包装是如此成功以至于消费者都没有看出这是多种产品在同时发挥作用的事实。在工厂里就已经装上了调制解调器或者音响系统的个人电脑就是个很好的例子，它说明了一体组合能够淡化各个不同产品之间的界线，甚至当每一种产品都是由不同的，通常也是各个知名企业所生产的时候也能如此。
- 促销 包装能够通过视觉识别和建立一种品牌来推销某种产品。大众 (Volkswagen) 汽车的甲壳虫外形或者可口可乐瓶子的外形都能够迅速地被消费者识别。同样地，当产品出现改变或者一种新产品推向市场时，包装的其他要素还可以保持品牌的持续性。除了作为品牌的平台，包装还能够通过体积、形状、数量或者颜色与竞争者的产品相区别。
- 介绍 包装能够被用于向消费者提供这样一个信息，即某一产品是最近刚刚生产出来或有一种全新的产品刚刚上市了。产品造型和颜色上的改变，甚至在包装上写上著名的营销用语如“全新和改进装”，都能吸引消费者前来购买。有时候整条产品线中可能只有包装才是真正“全新”的部分（例如建立在旧汽车框架和驱动齿轮上的新汽车模型）。但是对许多消费者而言，“新”就意味着“更好”，即使在没有发生实质性变化的时候他们也如此认为。
- 方便分销 每一市场都有其与众不同的分销方式，这是每一个营销商将必须面对的——即使他们在目标市场经营有自己的分销渠道。包装的体积、重量、形状和可再生性将影响分销渠道和最终用户对产品的接受态度。由于这个原因，在开拓新市场时包装和重新设计的费用也将不得被考虑在内。当政府管制逐渐严格时，标签经常是包装重新设计的中心。欧盟 (1997 年) 要求所有的重量和容量标识必须使用公制，这将对希望同时开拓美国和欧洲市场的企业产生巨大的影响，因为这就要求为这两个市场设计独立的包装。语言和原料 / 成分方面的要求也能够使包装设计变得困难和昂贵。有的消费者喜欢小量的购买（如日本人），但也有的消费者喜欢大量的购买（如北美人），所以为了便于储存，包装容积的大小可能也必须重新设计。尽管三级包装（以及大多数的二级包装）目前都已经在国际上实行了标准化，但初级包装仍然是文化差异的主题。

注意：有的时候，合适的包装以及符合当地分销要求的意愿将为营销商在面对不太合作的竞争者时占尽上风。准备好新包装无疑将给你一个时间优势。最先接近消费者总是最好不过的。

定价的过程：价值的相关性

价格是消费者用来交换产品的价值。它可以采用货币交换的形式，也可以采用以服务直接交换的形式，还可以用其他商品的形式。价格必须是确定的，只有这样才能使消费者和营销商在可感知的基础上从交易中“获利”。价格（至少是开始时的价格）是由营销商来确定的，而全世界的消费者，无论他们是在当地购买蔬菜、钻戒、办公家具还是工厂的机械设备，又会把价格作为影响其购买决策的一个主要因素。控制定价过程的关键是营销商充分了解目标市场的消费者对商品价值的看法。

注意：关于定价这部分的很多内容既可以适用于商品，也可以适用于服务。关于服务定价特别要考虑的内容将在后面阐述。

消费者必须要相信（而且它也确实仅仅是一个信念）价格低于或者等于他们从所购买的商品中所获得的价值。营销商能够通过调整商品本身的质量（如提高或者降低质量来迎合消费者的购买能力）、商品销售的氛围（如通过操纵氛围来提高或降低消费者的期望）或者通过促销手段（如折扣）来在消费者心目中制造这种信念。

定价主要受 3 种因素的制约：即成本、需求和竞争。每一个因素都可以成为企业在制定定价战略时要考虑的主要关注问题

成本导向的定价

生产某种产品的成本代表着营销商可以对商品而不致发生亏损而可能做出的最低价格。然而，成本不像看起来那么简单，而且它的范围可能被隐藏起来。理解成本首先是一个会计过程。这些会计概念将以一个简化的形式出现以帮助解释定价战略。

固定成本是指那些无论生产多少产品都不会发生变化的支出。这些支

出包括诸如房租、管理人员的薪金、折旧和财产税等项目。由于这些成本在一段时期内保持不变，所以每一单位的固定成本会随着产量的增加而降低。变动成本是指随着企业产出数量变化而变化的支出。这些支出包括雇员的工资、原材料、运输和包装等项目。当提高效率 and 大量购买原材料带来显著的费用节约时，每一单位的变动成本实际上也能够随着产量的增长而降低。总成本是固定成本和变动成本之和。边际成本是在现有的产出水平上每增加一个单位的产品所带来的成本，它只能影响变动成本，而且被用来确定扩大产量的效果及对定价的最终影响。下面阐述了成本导向定价的 6 种方法

- 要素成本 这种战略通过选定成本的一个组成部分（通常是主要的变动要素，例如劳动力或者原材料）并加上一个标准的百分比来得出市场价格（例如，每单位原材料的成本是 X ，那么销售价格就等于 $300\% X$ ）。这个由最先的生产者所确定的百分比被称为加价标准（与中间商所附加的加成相对应），是非常普通的定价方案，但过于简单化。因为它不考虑消费者的需求以及单位总成本或者竞争者的定价情况。
- 成本加利 这种战略是在单位总成本的基础上附加了一个利润百分比。由于在这里考虑了所有的成本，所以这种方法比要素成本定价法更有效，但是仍然没有说明需求对价格的影响。成本加利战略同样要取决于成本保持相对的稳定，也就是说这种定价方法难以包括成本大幅度波动的情况。对于最初的生产商来说，这种定价方法就表现为加价标准而中间商利用这种战略来确定他们的销售价格时就是附加上一个加成。
- 平均收益 在这个方法中，企业在其总成本之上再加上一个固定的利润额（而不是一个百分比）。为了取得价格，这个利润额必须被所生产出来的总产量来除。平均收益法取决于所有生产出来的产品的销售情况以实现其利润。但是正如许多使用这种方法的企业所发现的那样，如果需求量小于最初计划时的需求量时，它们是不可能通过提高价格来弥补其利润的，而且打折还会使早期销售过程中所获得的利润进一步减少。

$$\text{平均收益} = \frac{\text{计划生产数量的总成本} + \text{想达到的利润}}{\text{生产的总数量}}$$

- 保本定价 通过确定收入（回收的资金）等于总成本（支出的资金）时的产品销售数量的水平，销售额可以用来获取利润。这时的价格就是保本价格。超过这个价格点，增加的销售额代表着利润；低于这个价格点，所有

的销售都会带来亏损。各种不同的价格，保本价格点也会不同；为了取得最有利的价格，可以对计划的销售额和竞争者价格的不同变化以及预计的销售数量进行试验。像平均收益一样，这种方法也同样假设，无论生产出多少能够被销售出去的产品而变动成本在生产过程中将保持稳定。

$$\text{保本价格点} = \frac{\text{总固定成本}}{\text{单位产品的价格} - \text{单位产品的变动成本}}$$

注意：即使最终不采用这种方法，它也是确定贵企业在新市场中状况（以及是否有潜力）的有效手段。

- **边际** 打入一个新的市场可能需要一些严厉的措施来赢得市场份额或者得到市场的认可。低于总成本的定价——即边际定价——是一种既可被大企业也可被小企业利用的一种方法。它可以用来迅速抓住新出现的市场机会或者把竞争者逐出市场。如果把前者当作目标，企业就希望通过长期的高效率和逐渐增长的价格来弥补其早期的亏损。如果把后者当作目标，企业就计划成为市场的领导者（如果不是市场的惟一供应者）并通过长期的销售额来弥补亏损。当大型的国际制造商利用这种战术时，它就被称为是“倾销”；在有些国家这是一种违法的定价程序。
- **规模经济** 非常明显，当一个企业的市场份额增长时（伴随着它的生产水平的提高），也会相应地提高效率和降低成本。这些规模经济的产生得益于原材料的大批采购所获得的折扣和工人生产效率的提高。对于生产过程来说，生产水平每提高 100%，每单位产品的成本就会明显地降低 15%。由于生产的增加所带来的资金上的节约可以用来作为价格减让，从而进一步增加市场份额。所以，作为一种定价策略，企业都在努力争取市场份额对于刚刚起步的新企业来说很少会考虑这种方法，但对于已颇有建树的企业来说，这是其进入新市场面对比其低效的竞争者时通常采用的一种手法

需求导向的定价

成本可能是确定价格的基础，但是需求决定了它的最高上限，因为消费者对商品价值的评价经常会大大超出生产它们所需要的成本。宝石和贵金属就是最好的例了，它们的价格几乎完全是由需求来任意决定的。需

求的波动幅度可以是很大的，而且对消费者需求的预测表现为信念（而不是事实），并且总是只能将其作为短期的考虑。需求、价格和供给这三者密切联系并且需要对它们进行持续的监督。在有关供需的传统经济学理论中，在保持供给稳定的前提下，当价格上升时需求会下降。如果需求增加而供给有限，则价格会上升。如果供给增加而需求保持不变，则价格会下降。营销商能够通过促销来把需求推进到一定程度，而且他们显然能够控制其供给，但是事实上供给和需求远非如价格调整那么易于变动，尤其是当商品必须被预先生产出来的时候。不同的商品对于价格的变动有着不同的反应方式，这种现象就是人所共知的价格需求弹性。这种价格—需求关系将在下面分 4 部分来讨论。

- **需求富有弹性** 当价格发生一定百分比的变动时，需求按更大的百分比发生变动。在正常情况下，当价格上涨时需求会迅速下降并且当价格下降时需求会迅速上升。然而，消费者有时把价格当作质量的显示器，当价格上涨时实际的需求反而会上升（如酒、房屋）或者当价格下降时需求反而会下降（如方便食品、服装），而不受来自供给领域的任何压力。
- **需求缺乏弹性** 当价格发生一定百分比的变动时，需求按更小的百分比发生变动。那些被认为是必需品的商品（如药品）的价格或者近似必需品的商品（如糖）的价格能够承受价格的大幅增长而不影响其需求。同样地，由于对某种商品的消费量（如牛奶）存在着一个限度，所以即使商品的价格大幅度下降，需求也只会发生轻微的变动。
- **需求弹性单一** 当价格发生一定百分比的变动时，需求按同样的百分比发生变动。当需求富有弹性或缺乏弹性时，这两个百分比的变动幅度都是按反方向进行的，但是对于一些奢侈品或者供给少而需求量大商品来说，情况并不总是这样的。
- **交叉需求** 当商品与其他商品联起来使用时，它们的价格将随着其他商品的变动而变动。例如，当 CD 播放机的价格下降时，对它的用量就会增加，从而对音乐 CD 的需求也将增加（它们的价格也会上涨）。

注意：当流行艺术家所出的 CD 价格保持在较高水平时，传统音乐的 CD 价格却有了下降。原因何在？因为流行音乐的歌迷们很容易就接受 CD 播放机，而传统的歌迷们则仍停留在要求更高保真度的唱片机上。直到最近各种唱片艺术家们才又重新开始去生产唱片集，这又引起了与唱片同时代的唱片转盘和放音机价格的上涨。价格、供给和需求都要不断地适应市场进行调整

需求的价格弹性能够简单地用一个公式来确定，但是它同样需要营销商去了解目标市场中消费者是如何做出决定的。由于小企业在进入外国市场之前收集调查信息非常困难，所以在确定初始价格时不应使用弹性，弹性只能用来确定以后的价格变化。下面就是一个简单化了的公式：

$$E = \frac{\text{销售数量的百分比变化}}{\text{单位价格的百分比变化}}$$

E 等于弹性系数如果 E 大于 1，说明需求是富有弹性的；如果 E 小于 1，说明需求缺乏弹性；如果出现单一需求，那么 E 就为 1。

竞争导向的定价

成本和需求可能是确定价格的极端界限，但是营销商很少会有一个完全属于自己的市场——至少不会是很长时间里都只有你一家。价格问题涉及到弥补成本、满足需求以及对价格竞争做出反应——这也是最重要的。有些产业（例如汽车制造业）对于竞争者发起的定价策略会直接产生回应的产业（例如全球的啤酒制造商）对竞争者的价格变动做出的反应就是通过增加广告投入来维持其顾客来源。还有的产业（如快餐经营业）通过给予消费者一系列的商品折扣以对竞争性定价做出反应，这种混合性的折扣掩盖了单个商品的边际利润。最近出现的一个定价趋势就是降低直接产品的价格，并通过提高其他供应品的价格来弥补价格减让所带来的损失，因为这些供应品是实现这种产品的最先目的所必需的。计算机打印机和复印机所需要的墨盒和色带就是这种趋势最佳的例子。

竞争性定价的关键就是不要让消费者看到你的定价和竞争者的定价有着直接的联系。当消费者知道了这种联系的时候，他们就会开始在企业之间挑拨离间以从中谋利（如他们在购买汽车时就经常会出现这种现象）。

当竞争者降低价格时，“不肯做出退让”的企业就必须作出双倍的努力来使消费者相信他们的产品与目前偏高的价格是相称的。如果产品先前就已定位于与竞争者的产品直接相对的状态，这对企业来说就很难办了。同样地，折扣和混合包装通常会使消费者看轻了你产品的价值，尤其当价格的变动很大的时候。当价格的变动是季节性的时候（例如假日期间的销售），价格的上涨会被看做是“欺诈”。许多发展中国家都在假日期间制定了严格的定价准则或“最高限”，以防止出现通货膨胀和民众的怨声载道。即使在科技社会中，如果企业对某些重要商品的竞争性定价过于极端或者被认为是在利用突然激增的需求时，他们也随时会受到调查和控告。

产品生命周期：定价和时间

所有的产品都有一个市场生命周期，这个周期分别经历了开发期、介绍期、增长期、成熟期、衰退期直至最终撤出市场（详见第 7 章）。在这个周期中，一种产品可能以非常低的价格进入市场，然后再提高价格直至达到“需求的成熟期”，随后由于消费者对产品的兴趣减退，产品的价格也随之降低。很多产品，尤其是技术产品，在进入市场之前需要广泛的研究和开发成本。这些商品的介绍期价格可能会很高，但是当需求增长而且研究开发成本得以收回的时候（如移动电话和数字化计算器）价格实际上会下降。如果商品只是仿制早已在新市场中出现的商品，那么就需要一个特别的介绍价格来使消费者彻底试验这种仿制品

有限的需求

在产品生命周期中的衰退期，竞争者都开始离开市场。企业可能会发现自己成为某一商品的惟一供应者，但这种商品只是被一小群消费者所需要，由于需求量太小以至于没有能够吸引竞争者的参与。这种情况能够大大延伸本已注定要消亡的产品的生命周期。例如，大型的计算机企业通常把零售计算机替换部件的权利转让给最先的部件供应商，而原来的计算机型已不在零售市场上出售了。那些仍在用过时的计算机型的消费者现在就只能依赖这些供应商来维持产品的生命周期。这种二级市场已经成为一

个利润非常丰厚的细分市场，因为有限的供给会使价格上涨。作为有限市场中惟一的供应商，应符合一个限制性的条件，即确定价格时不能太高，价格太高会使消费者转而去购买一种全新的产品线。

计划产品的生命周期

在某一特定市场，具有大量经验的企业能够根据他们的定价方案来计划产品的生命周期。对他们来说，消费者行为是一个已知数，而且需求弹性也已经被测试出来。其结果可能就是一系列“计划好的废弃”或“可随意处理的”商品。这些有经验的营销商们并不会让产品的生命周期由消费者来决定，而是他们自己要对产品的生命周期进行限制。他们对这些短期的产品进行定价（和制造）时都在想着它们可进行随意处理——而无须付出太高的代价，也不会太费劲。

在市场的另一端就是那些希望生产以耐用奢侈为主要特征的产品的生产商，高级钟表制造商正说明了这种情况。此时的消费者来源就是那些富人了，但为数甚少最终的价格通常都很高，而且并不一定刚好反映原材料和劳动力的成本。由于只有很少的目标消费者才会在他们的一生中购买一件这样的产品，所以每出售一件都必须为生产商提供巨利。这种定价方法有一定的势利倾向，因为一只便宜的数字表也同样能够像一只昂贵的 Patek Phillippe 表一样准确地报时。高位定价对于那些很容易被替代的商品来说，比如手表、衣服或食品，要取决于消费者将价格与质量等同起来的愿望。从生产商的观点来看：当他们能够以 100 倍的价格来出售一件高品质产品时，他们凭什么还要以低价来出售 100 件这样的产品呢？当人们问及一个充满希望的小男孩，为什么他要以每杯 1000 元的价格来出售他的柠檬汁时，他会回答说“我只希望能卖掉一杯”，而有着高位定价战略的企业则不像这个小孩，他们要求对消费者的行为有一个深刻的了解。

长寿和价格

即使在进入一个新的外国市场时，也必须考虑长寿和价格之间的关系。对于目标市场中消费者行为的大量了解将来自调研过程。如果在新市场中已经存在竞争者，那么他们的定价可以用来作为建立介绍期价格的准

则大多数企业过去都选择低于他们竞争对手的价格以便于建立一个立足点。当 1994 年百事可乐进入越南市场时（碰到的对手既有当地的制造商也有长期的竞争对手可口可乐公司），他们发现在介绍期最好的价格是“免费”（至少在几天之内）。当然并非所有的企业都能够做到为了扁得市场的进入而白白送掉它们的产品，但是竞争越激烈，消费者对产品的认知程度越低，介绍期的价格也应当越低，这是合乎情理的。

保证和服务方面的考虑：顾客的需要

即使只是销售工作人员的劳动力，商品在交易中也总是会有一些内容与服务相关。今天，消费者要求越来越多的售后服务。几个世纪以来，买商品的责任通常都在于购买方——因此有了古代的警句“货物售出概不负责”（即买主自行当心）。甚至在 100 年以前，如果一个农夫购买了一个犁，他就需要自己来保养这个犁，而且一旦用坏了，这个农夫还应当知道如何来修理它。现代经济帮助消费者解除了这种负担并把它转嫁到了营销商的身上。大多数国家都拥有各种不同形式的产品责任立法，要求生产者在商品售出之后的规定时间内“保证”商品的质量。各个国家，甚至各个省份之间这种强制的产品担保在范围和期限上都有很大差异。营销商在进入任何市场之前都需要充分了解他们对消费者的法律义务。不去了解的后果可能就是因为不履行这些法律义务而酿成悲剧，在有些国家事实上还会以刑事（而不是民事）犯罪来起诉这些案件，尤其是当消费者由于产品的低质量问题而处于伤害风险之中时。

服务的价值

但是并不是所有的产品担保都是强制的。精明的营销商已经学会了如何来区别自己——不仅通过他们商品的质量和价格，而且也通过他们长期保证产品的能力。伴随这些保证的是一系列的消费者服务，其形式有修理、保养、培训和升级等。对于一些“高价”（昂贵）的产品，例如汽车、计算机或洗衣机，售后服务和保质期限是销售时的主要关键问题。企业通常以自己能够提供比对手更好的产品服务作为与对手进行竞争的惟一基

础，但是在这方面每一种行业都有着自身的反应。例如，富士个人电脑公司利用一个广告鼓吹他们的电脑服务人员是如何在两分钟之内而不是行业平均的 13 分钟之内来回答电话咨询的，但是这个广告缺乏有关电脑本身的信息。

尽管汽车制造商们不断地扩大了产品保证和服务的范围和期限，而电脑企业的做法却恰恰相反。前者发现消费者保留他们汽车的时间长于所期望的时间（尤其在经济衰退时期），因此他们希望有着保养期的产品生命周期越长越好。然而，电脑（尤其是高档次电脑使用者）的购买者发现对他们来说，3 年的产品保证期是无用的，因为他们每隔 18~24 个月就会购买新机器所以电脑企业把产品保证期降为 1 年，而且现在有的电脑企业甚至在消费者利用电话“咨询”服务寻求帮助时要收取费用。正如这两种截然不同的服务方法所阐述的那样，汽车的价格有了上升而电脑的价格却有了下降，这也是可以理解的。

注意：当消费者为某种商品支付的价格越高时，他们希望得到的服务也越多，对保证的要求也更加严格。期望“更多”使人们对文化背景也产生了曲解。例如，在亚洲工作的西方人经常被称为是要求很多而且对其同行或者商品销售者不能容忍的人。这主要是源于西方人对服务期望比亚洲人更高。亚洲商业人员在西方同行面前表现出很大的被动性，造成这种结果的很大原因是由于亚洲人对于交货有着不同的期望。无论在何种情况下，购买者最终决定一切。营销商必须承担起责任去了解消费者文化对服务的“期望”。销售者的意见是没有重要性的。

使服务迎合市场：销售无形产品

“服务”是一个企业所做的对另一个企业或者消费者有益的工作。它们经常被称为“无形产品”，因为服务过程通常涉及很少的实物组成部分甚至不涉及实物成分服务包括教育、银行、医院、航空旅行、会计、咨询、中介、软件、保险、卫生保健、通信和其他由一群人为另一群人所做出的“行动”。尽管服务企业也会涉及到一部分实物形态的项目（如银行要有钱，旅馆要有食品，学校要有书籍），但是只要它所出售的产品的主

要部分是其工作人员所提供的劳务，那么它就是一家服务企业。在发达国家服务业是一个增长迅速的部门；全球的国际服务贸易额已高达每年 7000 亿美元服务社会并不是意味着奴役社会，如今成为一个“服务社会”是指这个社会已达到了工业和技术经济之上的最发达的经济形式。绝大多数富有的人们购买的是服务而不是商品，这是一种标准的经济观察力从这方面来说，“服务”这两个字的字面意义是针对那些已经拥有了他们所需的一切的消费者（包括企业）来说的。

商业服务和消费者服务：态度不同

服务可以分为两个主要大类：即为其他商家所提供的商业服务和针对个体购买者的消费者服务。每一类服务都有着不同于另一类的需要和态度。两种服务产业——即银行业和旅店业——在国际上就有着能够形成鲜明对比的经营方法。

一家银行将以不同的方式为商业顾客和消费者提供相似的服务。商人和公司作为银行的顾客要求的是即时服务和优惠待遇。除了存款、提款和开支票，这些商业消费者们还希望银行为他们提供工资账户、低利率的商业贷款、投资意见、外汇交易、相应的银行联系和信用证。他们根据自己在银行的存款额希望银行在提供服务时得到巨额的折扣。

个体消费者得到的是基本的支票和储蓄账户服务，同时也可以获得银行卡的特权（如维萨卡 / 万事达卡）他们极少对银行提出各种要求，并且无论银行提供的利率是多少，（大多数人）都会毫无疑问地接受。大多数消费者更多考虑的是哪个分支银行离家最近而很少会去考虑应选择哪一家银行几乎没有大银行发现，在为消费者提供服务时能够获得利益，因为它们需要做大量的管理工作来处理相对来说金额较小的账户。很多国家以保留银行的经营权为条件来“强迫”银行为消费者提供服务。作为回报，银行也被允许进入那些利润丰厚的领域（例如保险业和证券业）以弥补其经营消费者账户所带来的亏损，这些消费者账户在他们看来是不利的因素。

旅店业对于消费者和商业顾客的差别存在着截然不同的观点。它们甚至把公司顾客也看做是个体并且相应地来营销它们的服务。大型的旅店设

施专门辟有“商业级别”和“门房服务”的楼层为商业旅游者使用，尽管这些服务也同样可以为一般旅游者所用。由于公司订购客房使得全年中客房使用率很高，所以在购买这种服务时能够获得折扣。这种服务通常是出售给航空公司，使其能为其机组人员解决住宿问题：或者出售给经常光顾的公司。就像对待航空公司一样，旅店业也为非公司的客人作为“常客”时提供了同等的打折机会。像马瑞特（Marriott）这样的国际旅店企业也为那些被分派有长期任务的商务旅行者创造了“长期居住旅店”，当然也同时为休闲旅游者提供服务。旅店业是不能放弃某一个细分市场而专门去喜欢另一个细分市场的，它们注重的是每一个消费者的需要并且试图去最大限度地利用这些需要。

没有人能够否认银行是高利润的行业，也没有人能够忽视旅店业在国际贸易中的重要性。每一种服务的营销战略都表现出很成功。在服务行业工作的每个营销商都必须做出决定，是关注商业服务呢还是消费者服务或者是二者兼顾。营销商们将会发现，从大多数来说，商业消费者更加挑剔而且也具有更大的“影响力”，因为他们的购买力是如此之强大。有一种自然倾向就是努力工作来维持大主顾的光临。（如果银行出纳或者旅店职员因为自己的粗鲁失去了一个小主顾，将造成极为微小的后果；然而，如果在这里的主顾是飞利浦电子公司（Philips Electronics），那么肯定会引起极大的关注。）但是这并不是说消费者就不能提出要求了，或者消费者就不具有相当的购买力了，只是他们单个的规模要小一些。

定价：服务到底有多大的价值

前面讨论的关于商品定价的方法也可以用于服务。只不过，服务的定价（pricing）为营销商们制造了很多的麻烦。因为服务没有体积、形状或者重量，所以即使对应于类似的服务消费者也很难对某种服务的价值做出评估。除非某一项服务是知名品牌所提供，否则消费者都会倾向于把价格等同于质量。这种“你支付多少就得到多少”的观念，已经成为消费者对许多从律师到休闲服务的服务业进行标准定价的方法。

消费者的这种看法经常被称为迪斯尼乐园效应（Disneyland Effect）——即人们既然花费了这么多钱来到并进入了这个主题公园，那么

他们就很难去承认他们最终对结果并不满意。即使人们无论干什么都必须排着长长的队伍，他们也还是会高高兴兴地离去。（“花了我那么多钱，我必须得到快乐”。）同样，顾问们收取高额咨询费用，是因为他们相信如果价格高的话，消费者将会对他们的工作更加满意。而且这种做法还真的奏效了。消费者知道高质量商品索要的价格也高，反过来考虑，他们想当然地认为高价的服务也能够提供高质量的服务。

服务评估

服务的价值问题实际上就是个人价值的问题，而且这些价值也容易被别人操纵我们来看下面的案例：

一个纽约出口商以每小时 100 美元的价格聘请一位律师对其贸易单据进行审核，但是对于为其照看小孩的移民保姆所支付的薪水却微乎其微。

一家全球性制造商以每天 500 英镑加上相关费用的价格聘请一位英国的商业顾问，但是他却会因为庆功宴会中向一家香港的旅店支付了 15% 的服务费用而大加不满。

一家加拿大财务计划企业在法国的分支机构对于顾客的简短电话查询也要收取费用，但是他们却经常非法拷贝其办公应用软件以避免支付额外的申请领取许可证的费用。

市场价格

服务像商品，是因为置于服务之上的价值也具有文化方面的任意性；但服务又与商品不同，因为服务是没有“市场价格”（而商品却有市场价格）的一家服务企业（例如一个咨询机构）可以孤立地确定自己的价格，也可以相对于竞争者进行市场定位（例如一家快餐店）。全球性的大玩家传统上都是按照逐个市场定价法来营销其服务的，即价格要根据目标市场对服务的看法、在当地提供服务的成本以及当地人的购买能力而定。一项服务在一个市场上的价格可能是另一个市场的 10 倍，尽管向这两个市场的顾客提供服务的实际成本相差并不是很大。在过去，这种做法是可行的，因为那时候服务不容易从低价市场向高价市场转移。然而，由于最近几十年信息的流动加速，使这种状况发生了巨大的变化。有的服务的可

转让性在不断地增长（如财务、电讯），而且如今的消费者也更清楚地知道其他市场的服务价格。这就产生了更公正定价的要求。

统一定价

统一定价就是指在各个市场中的价格都只与汇率相对应而不考虑其他的因素。制定统一定价的很多困难来源于那些使国际企业颇为烦恼的关税、税收和其他地方费用的问题。消费者看到的只是产品或者商品，而不是它们的基础成本。这种状况在像服务这样的无形产品中表现得更明显。市场与市场定价是最好的办法，尤其当营销商在经济发达的地区。这在如服务那样的无形商品中的影响是极大的。所以逐个市场定价法仍不失为最好的方法，尤其当营销商是在一个经济条件完全不同的地方工作的时候服务在高技术社会中能够比在以农业为基础的新兴市场中得到更好的了解和更高的估价。如果在这两种极端的市场中提供服务的价格是一样的，那么就会产生一些问题。也就是说，如果这个价格是专门为高技术市场所制定的，那么新兴市场的消费者就会买不起这种服务；如果这个价格是针对新兴市场而定的，那么这种低价位在高技术市场的消费者眼里就标志着粗劣的质量

注意：服务定价需要在调研过程中给予额外的注意。研究人员必须确定当地市场对行将出售的服务的熟悉程度以及当地人对服务的一般态度如何。尽管许多市场对全球的知名品牌商品很熟悉，但是很少有市场能够通过名称就识别服务的供应者。

融资战略：今天购买，有可能明天付款

拥有一种需求量很大并且在获利基础上市场销路看好的好产品并不能绝对地保证成功。无论哪里的消费者都倾向于获得用现金——至少是他们本国的现金所买不起的产品。营销商们必须注意在购买商品和服务时的融资方式和补偿方式。而且用当地货币支付并不是惟一的选择，在很多情况下当地货币根本不会成为选择的对象。

寻求融资

融资(*finance*)从字面上来看意味着“债务的结束”，它隐含的意思就是指过去曾经产生了一项债务。在这儿为了方便讨论，融资的意思是指利用第三方使其以买方的名义向交易中的卖方支付货款。如今已越来越要求那些希望在国际市场上工作的营销商们去了解融资和可能获得的不同融资渠道为了达成一项成功的交易，认为卖方有责任为买方列出各种融资方法已不再是件不寻常的事了。由于买方的地理位置和教育程度的原因，他们在获得融资方面可能会受到很大的限制。在新兴市场中，相当的交易都将有可能要求卖方把融资条件带到谈判桌上。下面的许多融资渠道也可以适用于进入市场之前的产品开发

- 商业银行 国内和外国商业银行都愿意为国际交易提供融资服务，但是前提必须是很小的风险和短期的合同。这种小风险也反映在相对较低的利率水平上。大型商业银行（例如花旗银行（*Citicorp*）和住友银行（*Sumitomo*））在过去的 30 年中因为给高风险的项目贷款而损失惨重，因为这些工程现在已告失败。所以这样的银行对国际交易都非常谨慎。向它们获取融资的最佳时机就只有在交易具有稳固的基础和买方非常可靠的前提下进行。
- 投资银行 传统意义上的投资银行是代表企业出售证券，它们可以因为提供了服务而从每笔交易中收取手续费或买卖差价。更为新式的投资银行是为各种项目从所有的渠道（包括所有在这里列举的渠道）筹措资金。由于投资银行主要与技术项目或者制造企业的建设相关，所以它们也可以因为这些大型且复杂的项目而获得丰厚的报酬。
- 进出口银行（*exim banks*）这是由政府设立的银行服务设施的普遍叫法，旨在促进商品或服务的进出口，人们认为它们能够为国家带来好处。它们提供的是短期（180 天之内）、中期（180 天 ~ 5 年）和长期（5 ~ 10 年）的融资服务短期融资通常是 为交易提供低成本的保险以便于出口商能够更容易地得到商业贷款。中期融资既提供保险也为交易贷款提供折扣长期融资延伸到向国外购买商提供直接信用或者为私人贷款提供担保（而不是部分付款保险）。无论中期还是长期融资都要求买方提供预付款。
- 开发银行 这些是为推动世界上被认为欠发达的部分地区的发展而设立的

国际机构。它们为一些有价值的项目提供低利率贷款，在最近 10 年它们甚至也“帮助”那些摇摇欲坠的经济摆脱了困境。银行（例如中非国家银行）的专业技术水平越高，为贸易过程提供融资的可能性也就越大。有些开发银行也建立在省级和市级范围内。

- 弗费廷（无追索融资）在这一过程中，卖方接受买方所欠（可收回的）债务，并且在扣除贴现利息之后把这项债务卖给另一家愿意接受长期债务的企业。卖方在出售价格中要扣除贴现费用，这样即使是长期融资的交易或项目卖方也可以立即收取货款。弗费廷企业就是专门从事于接收债务并赌它们一定能够在固定的期限内收回债务。它们还有可能在二级市场中把这些债务以本票或者汇票的形式再出售。

警告：正如前面所讨论的那样，执行正统伊斯兰教义的国家是不会卷入到“高利贷”交易中的，也就是贷款者参与其中以牟取利润的交易。所以福费廷在这种情况下也是不可能的。在有些依赖个人关系而不是商业合同的文化还可能认为把他们的债务卖给第三方并且进入公开市场是对他们的侮辱。如果真的要使用福费廷融资方式，那么一定要确保买方知道其结果

- 私人投资者（天使）很多个体公民，尤其是外派人员或者目标市场的前公民，都愿意为国际项目提供融资。本世纪 80 年代成群的海外华人掀起的对中国的大规模外国投资热潮就是一个很好的例子。目标市场中的有钱人或者群体也有可能成为融资提供者。
- 冒险资本家（VC）这种资金的本性就是投向高风险项目。冒险资本家在商业银行不敢涉足的领域看到了潜在的机会。冒险资本企业要求直接参与项目（占有 40% 或者更多的股权）并且在管理层也非常活跃。卖方可能把冒险资本家也带到谈判桌旁，但是买方却将需要很长的一段时间来适应他们。冒险资本企业拥有长远的目标，即一旦投资项目赚钱后就将把其股份全部出售尽管冒险资本家很少参与贸易性交易，但他们能够为某一个项目带来业务智慧上的无形财富。
- 内部融资 大一些的企业和拥有大量现金储备的小企业可能会选择自行销售进行融资的方式。建造—营运—转移项目（即 BOT 项目）就经常采用这种形式，这种形式从字面意义来看，也就是先由卖方承担销售款项而买方在一段时间之后再向卖方偿还货款。这种情况在发展中国家建设基础

设施时非常普遍。从再小一些的规模来看，出口商可能会在进入新市场时的初始交易中提供融资以便“立足于新市场”并且给新市场留下好印象。当这种形式成为一种普遍的做法时，有些企业实际上已成立了独立的分支机构来专门为新市场中的新项目提供融资。

注意：市场中对国际贸易很陌生的买方可能不愿意向卖方支付甚至是很短期的利息。而把利息直接计入销售价格甚至会带来更多的问题。成立一个独立的融资机构将有利于改善买方对内部融资的看法。

- 策划的融资 拥有遥远的办公地点和全球性经验的卖方能够要求在全球范围内进行融资。这些卖方给予买方在条件最有利的任一国家安排融资的机会。当营销商所在的企业不断地成长和逐渐取得成功时，其在一个市场的融资关系就能够被用于另一个市场，甚至在原始项目完成多年之后还可以利用。就跟商业的其他部分一样，保持广泛的关系网络是长期成功的关键。

交易结算

通货

在国际商业中，并非所有国家的货币都物有所值。具有稳定价值的货币（即俗称的“硬通货”）更容易被兑换成其他国家的货币。有些货币，像中国的人民币，是完全不可自由兑换的货币，由于它们在交易中用得比较少，所以被称为“软货币”。而另一方面，美元则被认为是最硬的通货。如果你是卖方，那么美元以及日元和德国马克被认为是在交易中最想要的货币。卖方更喜欢合同款项以硬通货来支付；而买方则更喜欢使用软货币来支付货款。

在如何向外国企业支付其所售产品的货款的问题上，存在高通货膨胀问题及拥有软通货的国家通常都会设置严格的限制措施。那些受战争折磨的中非国家都禁止在其境内持有外国通货，由此导致在购买外国货物时支付非常困难且要取决于政府的直接批准，即使是很小的交易也不例外。那

些试图建立大量的硬通货储备的国家（如越南和中国）也对其商业人员在海外旅行时的花费做出了严格的限制，因为这些费用是需要使用外币而不是其国内货币来支付的。在危机期间（如 1997 年夏天的货币贬值风潮），有些国家实际上会停止各种形式的货币兑换来试图保护他们的经济。有经验的卖方在风险市场上交易时必须确保其交易免受此侵扰。（参见由经济科学出版社出版的《国际支付》。）

注意：在签订合同直至支付货款这段时间内可能会发生很多事情。营销商必须了解在交易中规定使用的货币的现行价值，以及交易所处的政治和经济环境

对销贸易

正如泰国许多企业在 1997 年所发现的那样，以外币表示的债务能够在当地货币贬值时摧毁一个企业。另一方面需要记住的是，营销商既是原材料的购买者又是产品的出卖者。货币价值可能会对你的产品销售有利，但在你购买原材料或者劳务时却对你不利。在汇率波动频繁的国际经济中工作的营销商将会发现，有时候竟会因为找不到合适的货币而使买方不能实现融资。当这种情况发生时，而且也确实会发生且约占国际贸易中的 10%~15%，买方可以提供货物或者服务作为补偿。这种以一种产品交换另一种产品的过程就是对销贸易。

易货贸易

易货贸易指两个企业之间对等和全额地交换商品，是对销贸易的一种形式。在交易过程中没有使用货币，而且由于参与交易的每一方都希望得到有用的产品，所以有可能不仅仅只有两个最初的企业会涉及其中。例如，A 企业把糖出售给 B 企业，而 B 企业只能用小麦来支付。由于 A 企业不需要小麦，所以 B 企业又把小麦出售给 C 企业，而 C 企业只能用酒来支付，酒对 B 企业来说是一种不需要的产品但对 A 企业却有用。B 企业又转过来把相当于原来糖数量的酒出售给 A 企业。这种类型的易货贸易只要效率允许就会存在这种细分市场。应当注意的是，尽管在交易过程

中没有货币交换，海关官员同样还要征收关税。他们是不会让你用实物来进行交易的。

混合补偿贸易

混合补偿贸易是对销贸易的另一种形式，在这种方式下商品或者服务与其他商品和服务以及货币相交换。例如，进口商可能用现金支付商品价款的 40%，用其他商品来支付货款的 25%，剩下的 35% 则用服务来支付。在另外一种涉及上述 A、B、C 三家企业的交易中，A 企业把糖出售给 B 企业，B 企业将小麦出售给 C 企业。这时 C 企业就可以把最初 A—B 之间的贸易额的 30% 用现金来支付给 A 企业，剩下的 70% 可以用酒来支付给 A 企业。有时来自同一个国家的一个进口商和一个出口商将与一个同时经营进出口业务的外国企业进行交易。这样，尽管各自出售的是不同的产品（但有着同样的价值）而且产品也是在国际之间流动，但是货币仅需在最初的进出口商之间进行交换就可以了。

冲销贸易

冲销贸易或者购回协定是卖方和买方之间的一个特殊协定。它涉及到卖方做出的一个承诺，即在未来某个日期从买方那儿购买可能由当初销售的原材料所制成的产品。这种贸易形成的安排通常只有在非常大额的购买或者那些对全国经济会产生影响的购买行为时才会发生。由于其中可能会涉及众多的企业或行业，所以通常还需要政府的合作。举一个例子来说，一家大型的汽车制造企业只有在其同意从目标市场中进口配件时才被允许在这一外国市场中销售汽车。再举另外一个例子，一家化学制造企业只有在其同意从外国市场中进口石化产品时才将被允许向这一市场中的一家聚乙烯厂家出售其制造方法。

注意：通常来说，规模小一些的营销商群体会联合起来，共同来努力达成他们自己的购回协议。这也需要大量的内部合作和政府之间的合作。

品牌选择和品牌资本：构筑在成功基础之上

品牌是与众不同的名称或者设计图案（包括标识、包装、商标等），它是一种被市场所承认的形象，是使买方把产品与竞争者的产品相区别的一种方法。建立强大、积极的品牌形象事实上能够提高企业的价值，而且这时候的品牌就被看做是品牌资本。就像对待价格一样，营销商也必须考虑某一特定的品牌在各个不同市场中的接受程度如何。说了并做了一切之后，商标就是形象，而形象能够在很大程度上被有技巧的管理和对消费者动机的全面了解所控制。正如所有的形象一样，它们的毁损比创立更加容易。

大企业，大气

有些企业已建立了国际品牌名称（如丰田、麦当劳、壳牌石油、雀巢），它们几乎在全球各地都得到了承认像这类著名的名称通常在产品还未跨越国界之前就成为某一市场语言的一部分，甚至在尚未进入市场之前就已被了解。然而，大多数营销商在到达新市场之前都并未已事先拥有这样的声誉，所以他们在进入一个新市场时就必须“从头开始”。这种状况有其有利的一面，也有其不利的一面。

从有利的角度来看，目标市场对于企业不会事先拥有成见。著名企业通常需要克服的不是其声誉而是其臭名昭著（无论是真的还是假的）。举例来说，丰田和麦当劳不仅要承担起保持产品标准的责任，而且还经常被看做是盛气凌人的外国文化的传播者。壳牌石油和雀巢咖啡经常在全球范围内由于其产品所造成的环境（如石油钻探）和医学（如婴儿食物）方面的影响而承担责任。即使知名品牌企业只是某一项事业的一个很小的投资者或者供应商，也会迎来当地大量的抗议声，这种情况也并不罕见。除了臭名昭著的可能之外，还有一个问题就是财富问题。新市场认定有钱的公司将会到处撒钱（包括合法和非法的方式），当地合作伙伴对严格的财务控制会感到非常义愤，而这种控制又是国际业务的重要组成部分。

小企业，大问题

当然，作为不知名企业的负面影响就更令人麻烦了。目标市场的商家和政府领导人可能会很不愿意去会见无名的营销商。如果真的有会见，营销商也不得不花费额外的时间来解释企业的背景和可靠性。同样营销商还必须去说服分销商和消费者，而后者可能会认为使用一种名不经传的品牌毫无价值。但是这种情况必须被认为是一种挑战，就像当初在国内市场中所碰到的那样。

在外国市场中创造品牌意识也会面临如同在国内市场中一样的障碍，但又增加了语言和文化差异的问题。品牌意识先从认知阶段开始，然后再到回想阶段，最后到偏爱阶段。这在新市场中可以通过各种各样的促销和设计方法来实现。

与众不同的名称

选择一个用于外国市场的名称会是一个非常棘手的问题。直接把国内市场中的名称进行字面翻译可能会非常滑稽，也有可能引起反感。这种做法甚至可能使消费者对产品线产生混淆。同样地，未经翻译而保留国内名称也会产生许多问题，因为这个名称在目标市场的语言中可能听起来是一个毫无吸引力的字眼。（如 Sunbeam's Mist Stick 卷发器在走向德国的时候就未经翻译，结果发现 Mist 这个单词在德语中是肥料的意思。）

在国际上有着广泛影响力的企业可能会选择使用简化的名称或者国内名称的首字母（例如 ING Bank，即荷兰商业银行）。选择名称应当以想要建立的形象、消费者的文化观点和营销商的产品线作为基础。

有吸引力的标志或者标识

这个话题可以像品牌名称一样敏感，标志通常能够在消费者中产生更大的反响。例如，某一日本制造企业可能会使用花来作为其标识的一部分，因为这些标识在其国内文化中象征着完美和匀称。同样的花在美国市场中则象征着女性形象而没有人会把它们与工厂和机械联系起来。另一家

日本企业昴星公司（Subaru）则使用了某一星座的同名，昴宿星团（Pleiades）来作为其企业的标识。然而这个标识出了日本几乎没有任何意义，在上面这两个例子中，名称和标识在企业走向国际化之前就已经选定。如今，企业开始避开那些只有某一种文化才能够很容易辨认的标识而转向了更为普遍的标识。比如说，微软视窗就采用了窗框的模式，而朗讯科技（Lucent Technologies）则采用了一个简单的红色圆圈。即使你的标识具有很明显的中性形象，也要在向国外市场全面亮相之前进行彻底的测试。

口号

口号或者促销口号应当适应每一个市场。诗歌和音乐与文化有着密切的联系。除了使口号对当地的群众产生吸引力之外，还必须使口号具有意义。即使如象牙香皂那么简单的口号，即“它漂浮在水中是多么的纯洁”，在像日本这样的文化中也会显得非常平淡，因为日本人在进入浴缸之前已经洗过澡了。漂浮在浴缸中的香皂几乎是没有什么价值可言的。与此相反，日本人意识到了美国人对个性的追求（而不讲究完美的语法），所以它们在营销丰田汽车的时候就提出了“你想要的，正是你所拥有的——丰田”这样的口号。英国的 Burger King 也看到了美国人的这种情感，所以他们推出了“用自己的方式来拥有它！”的口号。口号总是很容易在消费者的意识中保留相当长的时间。消费者在几十年之后都能够重复广播和电视中的口号。口号的内容可能在各个文化中不同，但它们的作用却是相同的。

创造声誉

这个话题在前面公共关系部分中有关企业在社会中所必需的风貌问题时已经讨论过。但是在进入一个新市场时，商誉方面的努力也是赢得品牌意识的有效手段。

如果标识或者企业名称能够明显地附加于节目材料、公告栏、招牌和其他与文化活动或工程有关的促销附属品上，那么向文化事业、艺术工程或者健康设施进行捐赠对于营销商来说是非常有效的。这种情况不应与广告相混淆，尽管两者的界限非常模糊。为了使商誉努力取得成效，必须让

目标市场的公众相信企业所提供的资金、产品或者劳动力是为了特定的事业而捐赠的。

警告：展示企业的标识或者名称时应当保持谨慎，但是要能够看得见而且其影响要小，绝不要在主要活动或事业中喧宾夺主。受到太多的关注反而会产生事与愿违的效果。

与活动相联系

这种形式的联系比声誉更能起到广告的关键作用。在这里，企业力求在消费者心目中把一件很受欢迎的事件与其产品之间建立起紧密和长期的关系。大多数是利用冠军运动赛事和主要的摇滚乐巡回表演，最能说明问题的是许多企业都希望能够成为“奥林匹克运动会的——官员”其实他们是希望将源于这种活动的好感觉能溶入到其产品中去。这种做法不仅能够发生在活动发生的地方奏效，而且也是外国企业赢得新市场认可的有效方法。

担保

企业既可以选择努力工作一段时间来获得新市场的承认，也可以在目标社会中寻求威望颇高的成员为其进行担保。担保既可以采取引语的形式，也可以采取使用某种产品的广告的形式。营销商通常向担保方免费提供产品以获得其担保。

注意：尽管这是加速品牌被接受步伐的一种良好方式，但是营销商必须要谨慎地去选择那些能够为他们带来好处最大而损害最小的担保方。由当地的权威骄傲地展示你的标识确实是很好的，但是其前提条件是这些权威们不会因为渎职罪被戴上手铐而带走。

品牌延伸

品牌延伸是将一个已经建立起来的名称应用于新产品线的过程。即使

在国内市场这种做法也是有风险的，所以在进入国外市场时其风险丝毫也不会减弱然而，有风险即意味着存在着更大成功的可能性，营销商可能会考虑将其品牌名称附着在已经被新市场接受的某一产品上。

这种想法与担保非常相似，其不同之处就在于现在营销商成了担保方并且要对产品全权负责，而不是仅仅跟产品有点儿联系。把品牌延伸到新产品可能会提高产品的知名度；但是，营销商必须谨慎地选择他们的产品以免使消费者混淆。虽然消费者会接受有些品牌的延伸（如耐克品牌就从鞋子发展到服装），但是他们不会接受有些品牌的延伸（如麦当劳的烤猪三明治在大多数市场都未能持续得到人们的欢迎）。

品牌合作

这种有意识创造品牌的技巧就是把不同企业的品牌名称直接联系在一起。一个广泛的例子就是在大多数个人电脑的机箱上展示的“Intel Inside”（即内部使用的是英特尔产品）标识。如果这个电脑运转良好，那么电脑生产商和英特尔公司都能够从这个展示中获益。当然，如果机器的某一组成部分（例如浏览器）并非由英特尔直接控制而造成了功能失常，那么两家企业也还是同时会受到损失这就需要你去谨慎地选择品牌合作伙伴

注意：某个外国企业在进入一个新市场时可能把自己与一个很成功的当地企业或者已经站稳脚跟的外国企业联系起来。在新兴或者不稳定的市场，当地合作方可能会是最好的选择，至少最初的时候是这样的，因为这种协作在得到当地政治和经济的保护方面是很有用的

重复

建立品牌认知和回忆通常就是一件简单重复的事情。所有层次的消费者都宁愿去购买他们所熟悉的产品，即使只是熟悉产品的牌子也可以。商品，例如香烟、啤酒、快餐、运动器材、玩具和音乐唱片，都来自于重复，因为在这些领域里不仅存在着大量的竞争，而且这些商品还具有很高的使用率。这里的道理就是，由于消费者会经常购买这些产品，所以必须

不断地“提醒”他们哪种产品是他们最钟爱的。

品牌重复可以尽可能大规模地进行，就像在 Umbro 运动服上所做的那样，他们在全球转播的足球赛事中，让所有的运动员都穿上带有其标识的衣服，还在足球场上树起了醒目的标志。品牌重复也可以像万宝路香烟在越南做的那样便宜——即把小小的但又是绚丽多彩的张贴物贴在胡志明市数不清的人力三轮车上，而不提及这是什么产品。其效果是同样的。重复能够带来下意识的认知，而且消费者在购买时能够最终激起他们对某种品牌的回忆。这可能是建立品牌意识最古老的形式，但是它也可能是最经济的形式。各种规模的企业应当在其全盘计划中考虑使用这种方法。

限制性条款：有些国家政府（并且几乎所有的地方政府）都会从文化、语言和艺术角度对广告进行限制。在全面实施重复计划之前，要先与恰当的权威机构核实一下当地的各种标准和语言方面的要求

包装

当谈及商品时，突出展示其包装上的品牌或者标识能够激起消费者购买商品的欲望。这就是超级市场货架上的所有商品标签都面向路过的购物者的原因。食品生产商甚至为了取得货架上的显著位置而展开竞争，其目的也是为了引发消费者的购买欲望。在这一层次上，包装是营销商能够对消费者施及影响的最后一次机会。从更大规模上来看，汽车工业已经把包装和重复的生产过程结合起来，使他们所生产的每一辆汽车都成了一个滚动的品牌认知机制。有些标识装饰（例如劳斯莱斯、戴姆勒-奔驰和宝马的标识装饰）已成为其国家的文化偶像和地位的象征。

赢得市场份额

市场份额（也可以称为品牌份额）是指一个企业在特定市场上销售的产品数量占该市场所出售的同种类型产品总数的百分比。。它也可以用销售所带来的收入为基础来进行计算，而不是用销售的数量来计算。然而，市场份额是以营销商所选择的目标细分市场为基础来计算的，而且那

些细分市场的规模几乎都是大小不一的。所以市场份额及其扩张是开展一切营销活动的基础。

营销商可以选择一个目标市场然后在相当长的一段时期内逐渐地发展他们在其中的份额，也可以通过购买一个已在目标市场上非常活跃的企业来“抓住”市场份额。后一种方法在资本密集型的部门（如重工业制造，旅店业）非常普遍。在这两个极端之间，无论营销商选择什么战略，为了进入外国市场他们同样都必须考虑一些变量。每一种变量都将从企业营销商品或服务的角度来讨论。

出口

产品出口（在第 2 章中已经比较详细地探讨过）是企业试图进入外国市场最普遍的方法。商品生产商都把利用出口作为测试消费者兴趣的一种方法，而这种方法的风险也最小。服务供应商经常会发现出口他们的产品是让外国政府允许使用其产品的惟一方法。有些服务（如软件，出版物）发现由于其著作权被侵犯而成了“违背自身意愿的出口商”。这样一来，这些企业于是不得不正式向新市场出口以避免进一步的资金损失和质量控制的恶化。

许可

许可是一个企业在另一个企业支付一定费用的情况下允许其使用自己产品的品牌、商标、著作权或者专利权的过程。这种费用可以是一次性支付，也可以按生产出来的产品的每个单位来付费，还可以按总销售额的百分比来付费。许可协议通常要涵盖特定的期间，而且由于许可企业控制了被许可方的生产能力而使其在这一国外市场也拥有了股本。许可企业不是等着市场份额的发展，而是让被许可方承担了产品成功或者失败的绝大部分风险。像安霍伊泽-布施公司（Anheuser-Busch）和喜力啤酒制造商就是最佳的例子，它们允许当地企业使用自己的生产工艺而不是承担各种费用来建造自己的酿酒厂。在服务前沿，像麦克米伦、麦格劳-希尔和世界贸易出版社这样的出版商都在经常地向外国出版商许可使用翻译和出版的权利。无论是商品还是服务，如果市场证明具有潜在的扩张能力，那么一

旦许可到期，营销商就可以考虑在地方政府法规允许的前提下在外国建立他们自己的生产基地。当然，不管长期风险的水平是多高，营销商也必须明智地选择他们的被许可方。当地政府可能会要求在许可协议到期之后技术或者生产程序转让给被许可方，这就使得营销商全面进入市场变得更为复杂了。要记住商标和专利的保护程度在不同的市场之间有很大区别。

特许

特许是许可进一步延伸的一种形式，是指目标市场的某个企业同意购买或者许可使用营销商的品牌名称、产品、标识、经营方法、促销计划，有时甚至包括建造图案。这种形式除了费用比许可更高以外，还给予营销商（即特许经营方）更大的控制质量和当地市场定位的能力。目标外国企业（即被特许经营方）则得到了程序和管理方面的专门知识。在服务领域，旅店经营者假日饭店（为英国的拜斯集团所拥有——Bass PLC）是世界特许经营的领导者，它同时向被特许方提供经营程序和房间的设计。在商品领域，英国石油公司（BP）在全球范围内都在特许经营加油站和炼油厂以跟上不断扩张的汽车市场。有些特许经营方如 Burger King（又一家英国企业）则提供了被称为交钥匙工程的经营方式——即作为特许经营协议的一部分，被特许方要购买整个建筑物、经营方法、管理培训和生产供给等。

注意：大多数特许经营合同包括这样的条款，即如果被特许经营方不能保证要求的质量标准或者使品牌名称蒙辱时特许经营方可以撤销协议或者接管企业。营销商可能会发现，在对非公民缺乏法律保护的外国市场实施这种协议难度是很大的。

代表处

代表处是一个海外“分支机构”，其设立的目的要么是调查市场潜力，要么是为母国市场寻求商业机会，或者是监督许可/特许协议的实施。由于这些机构很少能有自己的收入来源，所以他们的经营成本可能会很难证明应当由谁来承担。然而，这些“代表处”还可以作为一个进行市场调查

的极好中心和进入更大市场计划的跳板。这种情况适用于商品和服务生产商。有些国家强行规定，如果外国企业希望在新市场中开展业务，那么就必须设立一部分员工是当地人的“代表处”。这样既可以以房租的形式为当地经济带来硬通货也可以为当地带来就业机会——这些都能够为企业创造很重要的“声誉”。

警告：许多营销商都通过把旅店房间作为长期的“代表处”以求规避新兴市场中办公室租价的欺诈行为。尽管这在短期内从营销商的角度来看认为是很理性的做法，但地方政府（以及房地产的业主们）会对这种做法很反感，而且会使长期的公共关系遭到破坏。

合同生产

在“合同生产”的形式中，由外国营销商来安排当地的生产，之后产品又转交给营销商在当地和国际上进行分销或者销售。尽管有些设施在升级而且人员培训上可能也是很必要的，但营销商只需保证在一个特定时期内生产的数量而无须承担建造生产设施或者雇用工人的费用。像康柏和得克萨斯这样的计算机硬件制造商经常与低成本的东南亚国家的企业签订合同生产协议。在服务领域，国际银行通过合同使爱尔兰成为许多银行卡的结算中心。尽管合同生产可能最先表现为降低成本的措施，但制造商和服务供应商都知道，随着“与之签合同的”市场收入的增长，对商品和服务的需求也会随之增长。这是一个长期的战略，可能在真正进入市场之前需要几十年的时间。

装配

装配战略要求一小部分制造过程设置在目标市场。通常这部分都采用“最终装配”的形式，只不过利用的是进口部件。这种战略可以使营销商在向目标市场提供技术转让作为开端以及“增值”后的制成品出口的同时，能够利用技巧熟练而成本却又很低廉的劳动力。试图吸引这类投资的国家通常都设有出口加工区（Export Processing Zones, EPZs）或者经济特区（Special Economic Zones, SEZs）。在这些由政府主持设立的地区，

如果最终的产品是用于出口的，那么外国企业就被允许免除关税进行生产。

当地生产

在国外建立生产企业是相当昂贵的，但是也可能是实现市场份额目标的最佳方式。这主要是因为以下的原因：

除非外国企业对雇用当地人做出有力保证，否则有些政府是不会允许外国企业在其境内销售已增值的成品的。这些国家还会要求营销商转让技术。

当地生产可能是在无须支付限制性高额进口关税的情况下接近市场的惟一途径。丹麦的玩具制造商 Lego 发现巴西市场就属于这种情况，尽管并没有多少巴西玩具制造企业值得让政府去保护它们。

成功的出口营销商经常发现他们的成功会导致目标市场的当地制造商要求用高额关税来保护自己。当出口由于高关税而变得无法忍受时，当地生产就成为保护已经赢得的市场份额的惟一途径。

注意：即使已经开始实施当地生产，政府也还有可能提出附加条款——“当地含量要求”，以保证制造企业不会变成简单的加工厂。

服务企业必须经常光顾其顾客所在的地方，因为在进行服务时可能需要大量的个人接触。这些顾客既可能是外国市场中的本地人，也有可能是在外国市场建立滩头堡的其他国家的营销商。不想设立特许经营的企业（如 Deloitte - Touche 、英国航空公司、里昂信贷银行）必须亲自提供他们的服务，由此也必须同样以会计师事务所、机场服务和银行的形式分别从事当地“生产”。

进入市场时最后需注意的问题：营销商必须保持清醒的认识，即尽管国际市场的规模可能表现为无限的，但是单个国家的市场扩张能力却可能要小得多。而且当地竞争者还能够非常容易地要求当地政府出面保护他们的利益或者为其恢复市场份额。所以良好的政治关系同良好的商业关系有着同样的价值

第 10 章

开发分销渠道

在你离开之后，这儿肯定都是不信任。

——但丁

Here must all distrust behind thee leave.

——Dante

分销是把产品在适当的地点和适当的时间推向消费者的过程。这看起来是一项很简单的要求，但是几个世纪以来它是导致无数企业走向失败的原因之一，尽管事实上许多这样的企业都拥有质地优良而且价位很好的产品。其失败的主要原因不是没有可以使用的分销渠道，而是在营销计划初期没有对分销问题进行认真的考虑。这一章将探讨制定分销计划所必需的所有应考虑的因素。

控制渠道：到达消费者

分销渠道是产品从制造商到消费者所经过的途径。有的渠道可能简单得几乎没有任何中间环节，有的可能是由无数的中间商所组成的复杂网络所构成的。营销商必须与国内市场分销体系打交道以获得原料等供应，同时与国际分销网络打交道以使其产品或者服务进入外国市场。这一切都做好之后，还必须同时考虑目标市场内部的分销体系。很显然，营销商对这三个分销渠道的控制程度越高，成功的可能性也就越大。控制的程度将取决于以下几个因素。

成本

首先是建立分销渠道的成本，包括寻找和谈判分销协议的管理工作——这是一个可以如同为产品寻找消费者那样漫长和耗资的过程。其次是分销渠道的维持成本，包括内部销售人员、中间商和促销活动所带来的成本。最后应考虑的成本是与运输、仓储和行政管理密切相关的费用。在这一层次所确定的所有成本最终都将转嫁到消费者身上，因此，营销商总是尽可能地寻求减少这些开支。

资本深度

对渠道的选择和控制在很大程度上依赖于营销商对这一过程投入资本的能力。分销链上的许多中间商可能在这些产品经过分销链时会用自己的资金来支付，这样的话营销商就只需为生产活动提供资金就可以了。这种

情况经常发生在那些向营销商或者出口商购买产品然后再向当地零售商进行销售的进口分销商身上，而当地零售商则直接将产品销售给消费者。随着渠道的延伸，分销链上的每一位成员都得到了下家支付并且都经历了短时间的资金风险。而有的时候，分销链可能也同样很长，但其中没有哪个成员（包括制造商）能够在产品销售给最终用户之前得到支付。通常在营销商使用那些只是代销（而不是购买）产品的机构人时发生。这种情况即使机构人与进口分销商相比，与营销商有着更好的关系，而且证明是一种更好的营销选择，然而如果营销商本身资金实力薄弱，那么他可能就没有能力来等待机构人在货物销售后才向其付款。

产品线

企业所销售的产品类型也当然会对其分销方法的选择产生很大的影响。分销商往往愿意经营类型多样的产品线，而专卖机构人的经营范围则只是局限为单一品种的产品。易腐烂的产品必须使用简短的分销渠道和快速的处理程序。有的消费产品（如个人保健用品）可能需要更多的人员推销，然而高科技产品却可能直接从制造商到达最终用户，其中仅仅需要发货人作为中间环节。每一单位产品的体积和价格也同样会影响营销商分销链成员的可获性和对他们的选择。

控制方面的要求

对分销渠道的完全控制可能不一定总是必需和想要的，甚至可能是难以实现的。每个营销商必须确定控制分销渠道所需要的程度以及分销商们能够接受的控制程度。对于直接销售，企业可以控制产品的促销、质量和价格，如果采用分销方法，那么其费用是相当大的（就像利用许多时装设计店进行销售，与之对应的是利用百货商店进行零售）。有时，企业可能发现它的产品一旦到达最终的分销形式之后就几乎不再需要给予任何关注了。因为有的产品的分销商往往愿意以“预付款”方式购买产品，而不是在产品销售给最终用户之后再付款（例如那些为世界各地的分销商制作音乐唱片的企业）。

分销范围

产品在市场上的成功很大程度上取决于其分销活动所覆盖的地区，即分销的范围。并非所有的产品都需要同等规模的范围。例如，法律服务可能只需要在城市地区展开营销，然而像鸡蛋这种商品则需要更为广泛的分销地区。在寻求外部分销商、机构人或者中间商时，应当考虑以下因素：

- 当前的办公地点（能够表明企业营销活动的焦点）
- 根据地理位置确定先前的销售情况（显示企业营销活动的影响）
- 其他需要考虑的因素（有助于确定市场对产品类型的熟悉程度）

和谐性

无论分销合同规定得多么严格，如果生产商和分销链上的成员不能在一起有效地工作，那么分销活动就不会取得成功。不和谐可能源于各方不同的目标、商业实践或者文化背景。企业在从事分销活动之前必须把这一切协调一致。对于各分销商的目标和商业实践，营销商在期待找到和谐的链成员之前必须做到心中有数。大企业在寻求分销链上的外部成员时都要制定准则，而且把他们之间的职责明确写进合同里。小企业（在市场上的影响力较小）可能就没有能力来促使分销链上的成员签署同样的准则，但它们可以很明确地声明其要求，而这种声明当然只是能起到一些辅助作用。还有的企业（其生产的产品需要跟踪服务）可能会选择在“授权经营”的范围内来分销其产品以维持标准。文化和谐是决不能成为合同或者授权的主题的；它就是需要链成员之间的相互容忍。从那些与最终用户关系最紧密的分销成员到生产商这一级，必须按照递减的顺序来考虑各成员的文化背景。而许多企业往往把其高级职员放在这个有管理的金字塔的顶端，为这种企业工作的营销商可能会发现上述做法在开始时是很难忍受的，但是这种文化方面的考虑却是国际（可能更贴切的说法应该叫做“各种文化之间的”）商业的关键。

分销战略：使企业资源符合市场要求

分销密度

分销密度是指为产品提供充足的分销范围所需要的销售商家的数量。分销密度的要求是最终用户购买习惯直接作用的结果。密度需要的变化将一直影响到分销链上的其他组成部分。对消费者习惯的研究是确定适当密度的关键。密度及其对分销的影响的最佳事例首推计算机行业。多年以来，消费者在购买个人电脑之前，往往先到遍布全球的计算机销售商店去浏览、比较和进行试验。他们购买电脑的方式与他们购买立体音响设备或者电视机的方式在许多方面都是一样的。无须诧异，销售这两种电器消费产品的商店过去也曾经像一些计算机硬件的早期分销商一样。但随着时间的推移，消费者对电脑使用变得更加熟练并且获得了更多电脑方面的技术，他们就不再需要销售人员的帮助或者那种直接比较购物法了。

信息灵通的消费者

这种消费者技能的变化已经改变了他们的购买习惯。最近个人电脑销售的增长主要是通过因特网的直接销售来实现的，因为像 Gateway 和德尔这样的企业为消费者提供了远距离、低成本的销售服务。消费者现在可以在网上查询各种计算机硬件，发出定做的订单并且在几天之内就直接发送到家中或者办公室。没有零售商店，没有销售人员，没有当地的仓库——这是一条在缩小的分销链。对 Gateway 企业而言，分销密度就是南达科他州的装配厂和电子空间（这种新过程的一个极端例子是，航空公司的机组人员通过收音机向 Gateway 企业订货，尽管交货细节尚不能马上确定）。

尽管有的分销链在收缩，而有的则在扩张，就像 Starbucks 咖啡企业一样。这个曾经一度为咖啡烘制的企业现在开设了自己的“咖啡屋”并且在全球范围内从事零售活动，先后在三大洲开设了 200 多家商店。因为伴随商品（咖啡）的服务（调制咖啡）必须是每天（有的甚至更频繁）都供

应的，并且要与顾客直接面对面地打交道，所以 Starbucks 企业必须不断开设新店以满足新的消费者。就像其之前的快餐经营业那样，Starbucks 企业必须提高它的分销密度以赢得市场份额，而很少有机会来考虑撤销它们的动向。尽管有的批发 / 零售经营者可能会考虑到未来的分销目录或者在网上的直接分销，而很友好的经营者则会面临不断扩展的分销密度。

每一位营销商都将需要考虑新市场的密度要求以及为了在新市场中发展壮大而必需时密度扩展或者收缩的情况。在考察分销密度时，技术的进步（如因特网）、分销渠道的升级（例如敦豪企业的国际运输服务）和竞争活动（如苹果计算机企业就向德尔计算机企业发起挑战，危及德尔的“直销”市场份额）都能够左右一个企业的决策。

注意：是否建立适当的分销密度能够完全决定市场份额的赢得或丧失，因为产品的质量和价格对于接近市场的作用是第二位的。

分销长度

分销长度是指产品在中市场中运动所需要的不同层次的中间商的数量。前面提到的密度的扩展并不意味着长度，然而密度可能几乎用不着中间商（就像 Starbucks 企业的事例一样）。一个企业可能选择利用建立垂直营销体系来缩短分销渠道的长度，在这个体系中所有的分销链成员都在生产商的直接控制之下。通常存在三种模式：

- 公司型 企业拥有分销渠道的所有领域，包括运输和零售商店。
- 契约型 分销渠道成员要受与生产商之间所签订的长期合同的约束并且必须严格按照生产商所制定的标准进行经营。
- 管理型 生产商利用其在细分市场中的支配地位，监督分销渠道的所有环节。由于生产商能够为各成员带来大量的业务，因此分销渠道中的成员都很愿意参与其中。（有些国际性企业，例如麦当劳，更进一步利用了这种方式，他们通过控制其业务的所有领域，包括产品供应线而在这条路上走得更远，这种做法也被称为垂直一体化）。

两个企业，一个体系

控制分销链长度的另一种方法就是水平营销。在这种营销方式下，两个或者更多的企业把他们的营销努力和分销活动结合在一起，而且他们的分销对所有的参与者都有益。这种做法与品牌合作相似，但是相形之下这种合作关系因为共担分销成本和共享分销效率而更加紧密。眼镜设计行业就是一个最佳的例子。如时装设计师乔治·阿尔马尼（Giorgio Armani）通过配镜师来销售传统眼镜框而通过自己的零售商店来销售太阳镜。意大利镜框设计师和制造商 Luxotica 同样通过配镜师和零售商店来分销其产品。Luxotica 发现把自己与设计师的名字联系起来（阿尔马尼就是许多设计师中的一个）并且把两个分销网络结合起来可以起到共同扩展市场份额和减少促销成本的作用。反过来，这种“姓名”品牌在他们的营销活动向“水平”方向发展之前就为他们打开了先前对他们封闭的细分市场。

企业在分销活动中，增加中间环节或者“延长”分销链容易导致对分销活动失去控制，这可能会对一些产品产生不利。但这样做确实节省了支付运输船队、零售商店和当地仓库以及训练零售人员的费用。常规上，那些需要严格控制产品质量的企业分销渠道往往很短，而那些对产品质量控制较为宽松的企业则能够承受（并不一定真的使用）较长的分销链。

注意：营销商在拓展市场初期可能没有能力像希望的那样控制分销渠道。当地政府的法令甚至可能会插手分销渠道的任一部分。尽管如此，营销商仍必须不断地筹划其分销渠道并且寻找时机使它们发挥更大的效用。

后勤

物质分销（也称为后勤）是指把产品从生产商推向最终用户时所需要的物质方面的要求。后勤包括出口加工、货物运输、进口加工、仓储、履行和即时转运。从全球的范围来考虑，后勤能够成为营销计划中最为复杂的一个问题。尽管在最通常的情况下后勤总是与产品的运动相联系，但其实服务也面临着后勤方面的问题。后勤能够对企业的资源产生巨大的影

响，包括资金方面和管理方面的影响。后勤能够调动超过 33% 的企业收入，并且通常存在于企业的“核心业务”（经营的中心）之外。企业经常向外部专家请教关于后勤的问题（主要是费用问题）。高效率的后勤保障通常都是企业获得、维持和扩展市场份额的决定性因素。

后勤管理：如何实现货物转移

后勤管理体系的目标就是为了保证使产品高效、可靠地从生产商到达最终用户。后勤管理是所有企业向消费者提供的首要服务。当营销商在筹划分销过程中后勤方面的问题时，应当考虑下面一些因素。

运输

传统的运输模式是通过飞机、轮船、火车或者卡车，但是现在因特网同样可以传送产品——至少是传送数字产品。运输的所有领域中有三个主要的问题需要在营销的计划阶段就予以考察。

- **运输时间** 是指采用选定的运输方式从启运地到预期目的地所需花费的时间。海洋、铁路或者卡车运输可能需要几个星期的时间，然而航空运输时间可以用小时来计算，而因特网则只需要用秒来计算。除了因特网之外，运输工具的速度决定了成本；运输时间越短，运输价格就越高。
- **定货至交货的时间** 是指产品从定货到实际交付使用所需要花费的时间。（不应把定货至交货的时间与运输时间弄混了，尽管运输时间的长短会对定货至交货的时间产生影响。）除了运输时间之外，定货至交货的时间还包括其他延缓交货的因素，例如订单处理时间、货款转移时间、海关单据处理时间和装船时间。如果一个企业能够承受较长的定货至交货的时间，那么通常它就可以利用较为便宜也较为缓慢的运输方式。
- **边境费用** 这些费用是指与进入每一港口有关的运输费用（上面提到的费用除外）。例如，由于海关和港口收费的标准不同，企业就可以通过海运先把货物运到目标消费者的邻国，然后再用卡车运到目标市场，而不是直接把货物运到目标市场，这样做的费用可能更低一点儿。各个国家通常会在没有事先通知的情况下调整其港口费用和装卸费用，因此后勤管理人员

和营销计划人员在任何时候都应保持信息的灵通。

存货

控制存货对于一项分销计划是非常重要的，主要原因有两方面：即减少用于原材料储存的资本投入和减少储存空间上的费用。精简存货几乎已成为所有企业所追求的目标，而且很多的存货负担也都已转嫁给供应商，而他们则反过来必须力求控制自己的存货水平。国际企业比国内企业更倾向于保留更多的存货以解决远距离经营所出现的问题。然而，即使在全球范围内，只是储存满足几天或者几星期（有时甚至几小时）所需要的原材料和成品也是一种普遍的做法——通常被称为即时存货（Just-in-time Inventory, JIT Inventory）。采取这种存货方式的供应商给予了大力的协作，而且企业也倾向于减少供应商的数量以使与所有供应商的联系变得更有价值。效率的提高不仅能够降低工作量，也能够节约原材料。

订货

处理订单的低效率会延长订货至交货的时间，这跟采用最慢的运输方式交货几乎相差无几。同样，由于订货处理过程属于典型的内部处理，所以营销商为了使业务顺利进行必须承担起所有的职责。营销商应当尽最大努力使订货过程迅速和便捷。（迅速满足订货要求的企业可以坚持买方即时支付货款。）传真和电子信箱订货体系正在迅速成为国际商业的标准，因为这些通讯中介不受时区差异的限制。同样，全球性的寻呼机和卫星电话可以让顾客在每天的 24 小时中接近即使是最遥远的接受订货的企业。

注意：企业必须让消费者知道其分销链上所有成员在技术方面的限制。订货处理过程的速度只能取决于分销链中速度最慢的参与方。一家在东京办公的企业可能向位于蒙特利尔的一家制造商订货，但是如果订货必须通过安第斯地区一家通讯条件极差的分支机构，那么整个过程将陷于停止。

供给与产品储存

企业在为国际经营筹划储存设施时需要考虑的 4 个因素是储存设施的规模、条件、系统和安排。无论是在国内还是在（问题更多的）海外生产，为生产活动所预备的原材料必须得以恰当的储存。虽然国内市场可能有充分的可供使用的储存设施，而国外市场却可能没有生产活动所需的仓库规模和数量。即使有面积合适的设施，仓库所处的气候条件也可能对所需要储存的原材料不适宜。像电梯、铲车、传送带等这样的处理系统也可能同样不理想，甚至可能会对储存的原材料带来损害。另一个可能的问题是储存设施远离港口或者内陆运输路线的问题而不能使产品高效率地流通。即使设施的物质条件非常理想，但位置不好或者运输条件太差都将极大地限制企业处理订货、制造产品和向买方交货的能力。

营销商们都希望在目标市场建立自己的储存设施，特别是当他们在不发达国家从事营销活动时，这种做法并不罕见。但是即使营销商具有了经济实力并且愿意建立自己的储存设施，当地的法规也可能会阻拦或者干脆禁止这种工程。当地政府可能会通过制定法律来禁止外国人在目标市场拥有土地或者在不与当地人合作的情况下不允许其独自经营。在极端的情况下，当地政府可能会禁止外国企业进入所有的分销过程。

注意：如果你的原材料或者产品需要特别的处理或者较大的储存设施，那么仓储工序可能成为成功的决定因素。应当仔细并且尽早地考虑这个问题

渠道选择和相关问题：选择正确的方法

当分销体系向外国经营者开放时，对于这些经营者而言存在着很多进入各种分销渠道的方法。外国经营者在新市场从事分销活动时，最大的挑战并非总是对中间商的恰当选择，而是如何引起这些中间商经营新产品的兴趣。这些外国经营者在东道国的竞争者可能会劝阻当地渠道的成员与外国经营者打交道，同时那些渠道成员可能也不相信外国生产商的竞争

力。

当新市场对营销商进入分销渠道进行限制时，营销商可能会遇到以下一些问题并且存在许多可供考虑的选择。

分销成员封锁

当一个市场只存在有限的分销渠道可供选择时，分销链上的成员对什么产品可以进入和什么产品可以成功具有决定性地影响。营销商可能发现他们面对的是“中间商市场”中的其中一个，在这个市场里消费者在中间商决定“进或者不进”某种产品之前没有任何选择的权利。中间商的这种权力地位可能是以自然市场为主体的法律制度或者当地生产商和中间商们紧密联系的文化传统所带来的结果。关于进入日本市场的很多抱怨都是源于这种形式的分销商封锁。

竞争封锁

强有力的竞争者劝说当地分销网络拒绝外国生产商的进入是更为普遍的一种封锁形式。如果当地销售链成员协助外国营销商则可能会受到倾家荡产的威胁。有时这种压制直接来自竞争者，或者也可以通过政治关系。这种“封锁”的市场存在于全球范围内。即使像自负的微软公司也面临着美国政府的不断调查，主要是调查他们针对国内和国外竞争的分销策略

● 选择

1. 法律行动 如果分销活动受到封锁，营销商可能会去寻求法律支援，但这种情况仅限于那些国际商业条约的缔约国。这种诉讼可能在当地法院进行，也可能在世界贸易组织（WTO）的国际商事法庭中来处理。当以“诉讼”方式进入新市场时，营销商除了需要承担大量费用之外，还会造成不利的公众影响相形之下，当地竞争者和分销商们反而会更易于赢得当地人的同情，因此即使法院的判决对营销商有利，当地消费者也可能从情感上排斥这种产品。

注意：很多国家都把外国生产商当作敌人，而不是竞争对手，因此他们不会因为市场封闭和分销渠道的封锁而感到羞愧。

2. 外交行动 外交行动往往是营销商试图打开封闭市场时最乐于采用的方式。这种方法只有在营销商所在国家和目标市场存在外交关系并且在目标市场设有为营销商提供商务服务的大使馆或者领事馆时才能够发挥作用。大多数外交谈判都在公众的视野之外进行，因此，公众的抵触情绪不大。很多时候外国营销商会发现他们的本意被目标市场大大误解。外交行动则可以让所有的参与者消除误会。它同时也能够为营销商在新市场所从事的其他商业活动打下基础。
3. 政治行动 生产商可能发现很有必要提醒目标市场关于全球经济的相互依赖性。通过利用其国内市场的政治结构，他们能够限制目标市场中与他们直接相关的部门或者其他细分领域的出口能力。美国各种规模的生产厂商就经常游说美国政府限制那些对他们实施分销封锁或者竞争封锁的国家的产品进口。同样，在本书前面提到的所有的贸易集团，其建立的目的之一就是为了确保这种类型的“公平”（如果不是自由）贸易

注意：那些没有足够能力来单独影响本国政府为其利益采取行动的小企业可能会希望与其他合作企业或者贸易集团联合起来，因为他们善于利用无数弱小的力量以形成合力。
4. 财务行动 由于分销链上总有这样或那样的参与者担心失去顾客，所以封锁其实就是一个金钱的问题。营销商有时必须以“购买”的方式进入目标市场，包括承担分销商应当承担的潜在损失，或者与当地的潜在竞争者合资经营。在极端的情况下，企业可能简单地买断当地的竞争市场，完全接管当地竞争者的生产设施和分销渠道。

注意：虽然“买断”某一个市场从时间角度来看是有效率的，但营销商应当谨慎对待这种行为。即使是收购一个较小的企业，这种行为也能够在目标市场表现为经济或文化殖民主义，这样会遭到当地已有消费者的坚决反对和彻底抵制。在许多国家，这种市场进入方式都必须得到政府的同意后方可实施。

基础设施建设滞后

尽管某个市场可能存在着跃跃欲试的分销商，市场竞争也微不足道，而且消费需求也很强烈，但是这些也有可能并不足以克服基础设施方面的

欠缺问题，因为基础设施是推销专业化的商品和服务（例如那些需要高科技手段运送的商品和服务）所必需的。冷冻式卡车、温控仓库、光纤电缆、带空调的计算机房、管道，有时甚至是平整的道路、桥梁或者电力等基础设施在目标市场都可能存在质量上的不合格和数量上的欠缺，甚至是完全没有。

● 选择

基础设施开发 这种开发总是需要公共部门和私人部门的共同努力。营销商可能会发现他们的产品或项目在人口众多的市场（例如中国）有很大的需求，但是要使他们的产品真正走近消费者却会受到限制。在这种时候，营销计划的一部分必须是通过国际游说来获得足够的基础设施建设资金。国际援助组织和开发银行往往成为营销商的首选对象（详见第 3 章）。另一种可能的措施是提供建造—运营—转移（BOT）的融资方式，通过这种方式，营销商自行为基础设施建设进行融资以满足自身在从事分销活动中的需要（例如铺设管道）。根据 BOT 项目协议，当地政府在一段时间后将买回这项工程，但仍然保留营销商利用该项设施从事分销的权利。这类 BOT 项目往往是由大型的全球性企业来建造的；小一些的企业（即那些不能为桥梁、管道或者电站建设提供融资的企业）可能代表目标市场的政府来为基础设施项目提供专业技能服务以获取恰当的“融资”地位。

电信设施供应商在与新兴市场打交道时就经常采用这种办法。澳大利亚的 Telstra 就是通过在第一阶段建立恰当的融资关系和安装基础设施与东南亚国家的市场和政府部门建起了长期的关系。

渠道抵制

经营新产品可能会对当地分销商产生不利影响，所以他们可能不太愿意来分销未经证实的产品。即使产品已在其他地方取得了很大的成功，当地中间商仍然会抵制分销这种产品。

● 选择

1. **共同分销** 营销商可能试图同那些已经在目标市场取得成功的外国营销商共同分销自己的产品。80 年代早期，著名的酱油制造商 Kikkoman，在墨西哥（并非亚洲烹调产品的传统使用者）推销产品受到抵制时就选择了这种方法。他们通过与成功的美国食品营销商德尔蒙特（Del Monte）

企业合作，利用他们在墨西哥业已确立的分销渠道，Kikkoman 才能够以最低费用迅速进入目标市场。

2. 使用当地品牌 当一个企业只是热衷于推销其产品而不太在意向公众推广其品牌时，它可能会考虑在分销之前与当地企业合作，在自己的产品上使用当地企业的品牌。这种做法使外国企业得以迅速进入当地市场，当地企业也可以把他们的品牌与高质量的商品和服务联系起来。日本电子行业中的许多大企业（例如日立电器和松下电器）在海外从事分销活动时，允许使用当地享有声誉的品牌重新命名他们的产品以解决分销商对日本品牌产品的抵制。
3. 当地合作方 就像前面提到的，目标市场内部对营销商产品的抵制通常只需要通过购买一些当地的经营行为的方式就可以解决。营销商可能采取与当地生产商合作的方式，也有可能采取成为当地分销渠道组成部分的形式。

注意：与当地企业合作所带来的优势可能在不同程度上被目标市场对合资企业另一种形式的抵制冲销；营销商可能发现与非直接竞争者或者主要分销渠道之外的分销商合作起来更加容易。

4. 当地买断 当一个营销商买断当地生产商或者分销商以便于进入目标市场分销体系时，其花费的买断费用是为了换取高效率的分销。适用于在当地合伙的附加条件也同样适用于此，另外还要建议营销商保持低姿态并且取得当地政府的支持。
5. 发掘新渠道 在许多时候，由于当地分销商的抵制，外国营销商除了从头开始建立起自己的营销渠道之外别无选择。这种做法除了需要高额费用之外，往往还存在着极大的风险——但是通常又值得一试。美国玩具公司（Toys “R” Us）就是外国营销商成功地在当地市场建立自己的营销渠道的一个最为著名的例子。1990年，日本在经历了将近20年的对外国产品分销渠道实施体制性抵制之后，终于撤销了由当地竞争者来决定是否“允许”外国企业开设超过500平方米的零售店的法律。美国玩具公司是一个垂直营销的倡导者，但他们摒弃了中间商层次重重的日本分销体系而在新潟开设了5000平方米的零售店。他们在新潟经营的第一年的市场份额就达到了50%。

选择同事：将你的未来寄托于对他人的信赖

成功可能取决于营销商在解决分销问题时选择与什么类型的企业进行合作。由于这种合作关系可能要持续很长一段时间，而且关系不和谐对双方都没有好处，所以要谨慎选择。下面是一些在为产品分销寻找“队友”时应当考虑的对方的品质因素，包括财务方面和个人方面的品质。

联系广

分销渠道链上的成员应当尽可能地拥有广泛的可使用的网络，这个网络不仅包括那些实际分销所直接需要的资源，而且还包括顺利经营所必需的政治、外交和公共关系。在国际营销中，链中的成员就像商业的中间环节一样，可能成为政治、文化和法律的中间环节——只要你有能力，就应获取最好的这种中间环节。

注意：对于分销渠道成员的各种关系不要只看到其表面价值。如果他们声称的关系不能得以证实的话，那么就当它们不存在。在证实过程中要谨慎小心而且要征求各方的意见。

财力雄厚

分销属于商业活动，因此就像所有的商业活动一样存在着资金的问题。就像社会关系一样，分销链上的成员都应当能够证明他们自己有能力做到他们所说的一切而且保证不会在合同执行几个月之后就感到“饥肠辘辘”。营销商应当牢记，在新的市场上你的形象与分销渠道的质量直接相关。

注意：在有些发展中国家，分销商可能会利用其经营外国产品的声望来为其他项目获得融资。在这些市场上营销商应时刻警惕，以免你所属企业的名称在你不知情的情况下被分销商们用于筹集其经营资金。

以服务为导向

分销活动是一种服务，这种服务的水平必须与营销商的标准相匹配。除非营销商能够实现完全的垂直性营销，否则消费者所得到的许多服务都是由一些不受生产商控制的分销商所提供的。在选择分销渠道合作方时，你应当对目标市场提出明确而合理的要求标准。分销活动，就像产品本身，有时也必须根据具体的市场细分而进行调整。分销商达到营销商所提出的标准而应得到的奖励和没有达到标准而应受到的惩罚都应当成为双方分销协议的一部分。即使分销商能够提供一些证明自己能力的证书（例如分销商达到 ISO9001 标准），也不要想当然地认为你和最终用户的需要能够被分销商完全地“理解”。分销商必须以高质量的服务为开端并始终坚持这一经营方针。

注意：当分销渠道有限或者当地政府为你的项目“指定”了分销渠道时，那么营销商应十分小心地弄清楚对方的服务水平。如果你不能确保分销服务符合你的要求，那么最好推迟进入当地市场，直到分销渠道的状况得到改善。千万不要自欺欺人，认为你进入市场后可以“使他们达到你所要求的水平”。因为当你把分销问题全部处理好之后，消费者可能已经对你的产品不感兴趣了。

专业化

这个词在许多文化背景下有众多的涵义，但是只有最终用户的文化背景才是这个问题的关键。营销调研必须揭示什么东西构成了目标市场的专业标准，而且这种专业标准必须成为当地分销商的标志。不要接受低于这个标准的分销服务，但也不能要求更高的分销服务标准。

注意：营销商在从事分销活动时，不要盲目按照母国市场的专业标准来要求分销商，或者把母国标准强加于目标市场的分销商，至少在刚刚进入目标市场时不能这样做。你必须先适应当地的分销渠道，从而才能让当地分销渠道慢慢地也适应你。不像服务标准，对于你来说你是等得起的，而且同时还可以学到一两样东西。

灵活性

对于合同的分歧也可以像对于专业化标准的分歧一样大。然而，当一个新产品进入市场时，在有关问题解决之前所有的渠道成员都应保持灵活性。如果别无选择，营销商才可以利用那些很死板地执行“合同条款”的分销商。

注意：如果可能的话，可以设立具有明确起止日期的“试用期”，从而使这些成员知道这种灵活性并不是永无止境的。

稳定性

链上的某些成员可能没有把分销作为自己的主营业务或者其针对的目标市场并非是按常规选定的细分市场。但是营销商却不能容忍“兼职”的渠道成员。所以他们只能选择稳定和可信赖的分销商。

注意：尽管在那些已在市场中长期经营的分销渠道成员中最有可能找到这种稳定性，但新的成员也同样不容忽视，尤其是那些具有良好品质的成员。

热切性

营销商应当寻找那些热切于新市场中分销你的产品的合作者。热情是可以感染他人的；聪明的营销商都知道分销商的这种感情还可以直接影响到消费者。分销商的分销行为和分销方法能够化解消费者对产品的抵制。

与稳定性不同，热切性更多地体现在那些因为市场的变幻莫测而兴奋的新成员身上。由于分销链的延伸是向与销售直接相关的各环节接近，所以热切性将发挥更大的作用。

注意：尽管热切性是销售的关键部分，但是它对分销渠道的其他领域也同样具有影响力。例如，许多企业选择联邦快递来运送他们的产品，主要是因为这家全球运输企业中从事运送业务的服务人员很热情。

有远见

国际市场上不乏希望迅速获利的人。营销商应当学会避免与他们打交道。因为新产品在新市场中可能需要很长的时间才能获得利润。分销链成员必须愿意接受营销商的长期规划。

注意：对于那些试图在合同中附加一些条款以允许他们在整条产品线中很容易地放弃某一单个产品（被称为“挑樱桃”）的潜在成员，应当选择以短期的起始合同并允许延长的形式来鼓励他们。要把压力施加于分销商而非产品身上。如果他们看不到产品的前景，那么就再找别人。

公正性

分销渠道的目的是协助生产商把产品转移到消费者手中——包括任何产品和任何消费者。那些存在文化、种族、阶级、宗教或者其他任何偏见的分销成员都应当弃置不用。营销商应当在时间和条件允许的情况下尽可能地会见分销渠道成员（尤其是那些直接与消费者接触的成员）。这种做法可以确知渠道成员是否对产品线和目标消费者感到满意。不愿意与“那种类型的人”打交道或者不能很巧妙地谈论产品的“质量”问题通常都表明潜在的渠道成员不能控制其偏见；而且这些偏见在他们面对消费者时也会仍存在。

注意：每个人都会遭到某种类型的负面偏见。营销商及其分销队伍必须学会如何来控制这些偏见。

开放性

在全球范围内从事跨国经营的营销商发现每一种文化对“开放”这两个字都有着自己的价值观。其中有一种极端的文化会在业务关系的初期就“把所有的事情都摆在桌面上”，甚至他们的私生活。另一个极端则是很轻易地公开好消息而对坏消息严加保密，至少是保密一段儿时间。无论哪一种极端都不比对方更为“诚实”；而只是交往的时间和亲密的程度不同而已。重要的是营销商应学会如何进入他们在处理业务时所需要的开放程度。很多需要了解的方法将在文化调研阶段就被披露（详见第 6 章）。

注意：尽管你已经实施了市场调研，但你仍然不可能从渠道成员那里了解“全部的真相”，除非你在建立分销关系初期就让对方了解你的要求。应当牢记，对文化内容的理解和保持诚实的责任有一半在分销商的身上。分销商不仅应当使最终用户满意，而且还要使生产商满意。

道义

这个单词是国际商务活动中最有争议的单词之一。它来自拉丁语“*moralis*”，意思是“习俗”，而且每一种文化都有其自身的习俗。营销商必须寻找那些最能反应出适合营销商和目标市场道德水准的分销渠道成员。在确定分销合作关系前，双方必须进行妥协和退让。营销商发现道德水平（要求太高或者要求太低）难以接受也是常有的事。如果这样，就只能去寻找另一个市场。在处理与潜在的渠道成员的关系时也同样应当保持这样的尺度。除非双方正好“适合”，否则随着时间的推移，合作关系将归于失败。

注意：道义吸收了上面提到的许多其他品质。要想取得成功，营销商在改变那些不那么严格的道德准则的同时，还必须坚持其自己的道德核心。就像一种产品需要经过微小的改动以便被新市场接纳一样，营销商的道德准则也同样需要改动。在此并非建议要达到道德的无差异性，而是需要知道，在国际营销中自认为自己有道德并不是一个良好的基础。

关于分销最后需要注意：分销渠道的成员可能是营销商在目标市场需要直接联系的惟一成员，所以要小心地挑选并善待他们。他们将成为贵方产品的销售力量和服务的代表。从你选择的分销队伍，可以看出你在当地市场营销的发展前景，并且决定着你的成功和失败。营销商在这项充满竞争的活动中既是经理又是教练

第 11 章

广告和促销

我们喜欢被欺骗。

—— 帕斯卡

We like to be deceived.

—— Pascal

尽管广告在商业活动中被广泛应用，但这个单词的词义却被极大地误解了。广告实际上意味着“把某人的注意力吸引过来”，而且广告本身也几乎没有什么害处。上面引用的帕斯卡的话指的是欺骗（to deceive），但欺骗的原意是“抓住”。广告，如果能恰当使用的话，那么确实是这样的：即抓住消费者的注意力。广告不是说谎（尽管可能被错误使用），而且消费者也确实喜欢把他们的注意力转向对他们有用的产品。促销也遭到了类似的误解。尽管最终它与大吹大擂的叫卖联系在一起，但它实际上意味着“向前运动”，但是在用于推销产品时这个含义很少被表达清楚。这一章将主要介绍营销商能够用来广告和促销产品的正确方式，这种方式对顾客和生产商都有利。但首先，应当弄清两个定义：

广告 是指出资来告知公众的一种形式，以力求为消费者提供产品的信息，对消费者进行劝说，或者扭转消费者对产品的态度，其目的就是引发消费者的最终购买。

促销 是指为了使产品在潜在买主心目中建立一个积极的形象而使用的各种技巧。它包括的领域有：广告、人员推销、公共关系和折扣等。

外国市场的挑战：理解顾客

营销商应当尽最大努力来研究是什么动机驱使消费者的购买行为的。有些广告能够在所有文化背景下使用（例如，万宝路香烟广告中的那个男人形象），尽管这些广告所造成的积极影响因市场而异。有些促销活动（例如个人推销）则可能不得不作一些改变或者延伸，这都取决于目标消费者认为什么是充分和有利的。重要的是营销商应当根据新市场的特点来调整广告和促销的技巧，就像他们调整所经营的产品一样。

国际市场中的广告开支以每年超过 10% 的速度在增长，现在全球花费在广告上的开支接近每人每年 60 美元。仅美国一个国家每年在全球的广告开支就超过了 1000 亿美元。当然花费这样大量的金钱也必然使他们掌握了大量的筹码。然而，广告和促销不仅仅意味着大量的开支。实际上许多最节俭的技巧反而是最有效的。营销商一旦确定了当地市场的挑战程度，他们就会开始选择正确的营销技巧和形式。

语言挑战

语言是生产商和分销商与消费者进行沟通的首要途径。从事个人推销的人员发现在销售活动中讲当地语言不是可随意选择的事情，而是成功的必要条件。推销人员除了能够从消费者中得到基本的信息以外，还可以向市场宣传本企业为市场所做的贡献。所有的推销人员在推销产品时都面临不断升级的挑战，而这对于那些不具备语言能力的推销人员来说，通向成功的道路无异于登天。

语言技能还会在翻译广告和促销的附属品（如手册、指南、商业卡片等）时发挥作用。一个用词不当的文件或者错误翻译的口号将把销售努力扼杀在萌芽状态。（例如，通用汽车企业的营销商为了加深比利时观众对其汽车坚固性能的认识，曾一度把他们的销售宣传口号“捕鱼者的身体”翻译成佛兰芒语。但是翻译的结果却使比利时人听起来更像“捕鱼者的尸体”，结果非常尴尬。有人可能会问，即使这个口号是被正确翻译的，那么是否还能够对比尔时的消费者产生预期的效果呢？）品牌名称的选择（见第 9 章）也同样将大大取决于翻译或者标识的设计在新市场中的影响。

在分销之前，所有广告和促销材料的翻译都应当让当地人来反复地审阅以发现潜在的问题。所有在目标市场正常工作的管理和销售人员都必须使用当地语言到一定程度，以便于让他们的营销技能长期地发挥作用。

文化的挑战

在理解目标市场的文化时，即使是那些全球著名的跨国企业也会不断地遇到各种困难。权威人士可能宣称世界正变得越来越同一化，但在营销领域却远非如此。文化挑战都是感性的，而感性的认识通常都会发生变化。对一种文化 10 年前的状况非常了解在今天看起来则几乎没有任何价值。如果启动在目标市场的广告和促销活动后，营销商对目标市场的文化调研应不间断地进行，以保证紧跟目标市场的时代潮流。

即使是在有着长期渊源的文化之间，有时也会难以沟通。例如，尽管以巴黎为基地的夏奈尔香水屋几十年以来在美国已成为一个颇有名气的品牌，但是它们也不能把在欧洲取得极大成功的广告带到美国市场。现今非

常著名的 Egoiste 香水的广告——特写了几个面容娇美的女人从一家位于里维埃拉（位于法国）的旅馆的窗口尖叫出香水的品牌名称——在当年的美国消费者看来几乎都无动于衷。这个广告对于当时的美国人来说“太法国化”了，所以证明其缺乏市场调研。而夏奈尔的另一个广告活动则非常成功，这一次是为可口可乐产品所做的，它特写了欧洲的流行歌星温尼莎·帕拉迪斯（Vanessa Paradis）衣着暴露地在一个鸟笼里荡秋千的镜头。这个广告拍得非常成功，尽管在美国并没有多少人知道这位帕拉迪斯女士是谁。在这个例子中，广告中的性内容跨越了文化的界限。这样的广告在大多数亚洲或者中东国家就会被禁止播出。

只有很少的广告活动能够在全球范围内都克服文化界限而取得成功。某些种类的产品可能比其他产品更容易“全球化”。那些成为“生活方式”一部分的产品（如饮料、服装、个人用品、食品）是最为普遍的文化界限跨越者。由此，百威、莱维斯（Levis）、柔美（Lancome）和 Mars 在进入其他市场时都非常容易跨越文化的界限。因为这些“生活方式改善者”被它们自己创造的“形象”所定位，所以它们都是有意识地针对年轻人而展开广告和促销活动，因为这些年轻人通常更愿意在当地的主流文化中追求标新立异。最有可能在全球范围内取得成功的广告计划都显示出如下的特征：简洁、直接、幽默和聪明的描述。为了使广告取得普遍的吸引力，应当在广告中尽可能广泛地使用这四个特征。

法规的挑战

有关政府的法规在本书前面已经探讨过（关于合作关系和分销权的内容）然而，正如许多营销商所发现的那样，市级或者省级政府也会广泛地卷入广告和促销活动之中，它们通常采取法规的形式来规定广告牌的尺寸、组成内容、位置和照明等。对国家政府来说，它们主要是控制广告名称的使用和广告内容的证实。在德国，当 Yves St. Laurent 试图营销其香槟香水时，这家企业就被来自法国地区的香槟酿酒商送上了法庭，因为法国酿酒商认为 Yves St. Laurent 企业未经许可就擅自使用了他们的称号。同类的法规也制止了加利福尼亚的酿酒商把其产品命名为香槟的做法。

- 广告内容 就广告内容而言，政府将要求企业在广告中“说实话”，否则就会受到起诉。美国拥有世界上最详尽的广告法规（同时它也是全球最大

的广告宣传者），它们对使用“本国制造”、“美国制造”，甚至是“新鲜的”这样的字眼都做出了限制。然而，这并没有使美国的一些企业得以在外国市场上免遇麻烦。可口可乐企业在泰国和挪威从事营销活动时被迫放弃它们的口号“可口可乐美化生活”，因为那些国家认为这个口号夸大了产品的益处。同样，凯洛格公司（Kellogg）为了进入荷兰市场而不得不将广告中维生素含量的内容删除掉，而在法国做广告时则把一个儿童身穿带有产品标识的T恤衫的形象从广告中删除，否则就违犯了法国关于禁止儿童参与广告宣传的法律。显然，每一个市场都制定了自己的标准应当引起注意的是大多数国家（美国是一个主要的例外）禁止在广告中用自己的产品与竞争产品作比较。

- 品牌名称注册 政府同样要对许可谁为了广告目的而注册名称进行控制，而且每一个名称或者标识都必须在各个国家分别登记注册。营销商甚至可能发现他们必须向目标市场中的有些人支付一些费用，以便于在广告活动中使用自己的企业名称，出现这种状况的原因非常简单，就是因为当地精明的企业家在外国营销商之前抢先注册了这个企业的名称。尽管有关国际商标和著作权的法律在纠正这些问题方面已经取得了一定的进展，但是距离完善还有相当长的一段路要走。在许多发展中国家，即使一个企业已经在当地注册了它的商标，当地人仍然会出于自身的经营目的而使用这种商标，他们并不担心受到指控。营销商早在实际进入外国市场之前，就应当在自己的能力范围之内在尽可能多的国家注册他们的品牌和标识。购回他们的商标使用权可能需要大量的开支，而诉诸法律则通常会在当地产生对营销商不利的影响。
- 文化标准 外国企业的广告经常被看做对当地文化损害和致使当地文化崩溃的开端。许多国家都要求在广告牌中主要使用当地的语言（如法国）；当人物形象在广告中出现时，有的国家甚至规定了种族的比例搭配（如南非）。在1996年，越南发动了反对“社会罪恶”的运动，结果导致大量外国企业的广告被撕下或者被重新粉刷覆盖——试图保持其文化的单一性这种情况即使在外国企业严格执行政府颁布的指导方针时也同样会发生。
- 健康警告 各国的宪法都规定政府有责任去关心产品可能对国民健康所造成的影响。在许多国家，香烟和酒的广告（如果允许的话）必须带有健康警告或者反向声明，甚至警告的面积和设计同样要受到制约。同样，食品的广告必须明确说明所使用的原料和制作工序。服务的广告可能必须列出

其限制条件或者保证条款（即保修单），而制成品则要求附有使用注意事项的说明和制造商所承担的责任。

- 折扣和抽彩 促销活动（如折扣、抽彩、竞赛、赠券）也同样要受大批政府的管制政府这样做的目的是为了确保外国或者本国的企业在采用促销活动吸引顾客时，做到“光明磊落”。即使像“销售”这样普通的促销活动也可能会引起政府的干预。例如在加利福尼亚的三藩市（旧金山），政府向市区范围内挂起“亏本清仓”招牌的零售商征收额外的销售税。这种做法的目的是防止企业利用旅游者希望借企业清仓之际购买便宜商品的心理，而实际上这些企业并没有清仓的打算。这项法律不仅适用于那些挂起招牌的企业，它也同样限制那些显示无利可赚的（即使是临时的）的销售行为。
- 法律 外国企业使用广告和促销活动来引起人们对他们的注意——这在当地市场供过于求的时期可能会成为一种倾向。当前，所有国家的政府，要么已经制定了监控广告活动的法律，要么出于自身的（政治和经济）目的而准备进行广告方面的立法。对营销商来说，最大的挑战就是既要遵守当地的法律，还要能够制作出有效的广告宣传和促销活动。

注意：有关广告和促销活动的立法能够在政府不事先进行通知的情况下就迅速发生变化像在海外从事商业活动的其他方面一样，随时了解当地的做法将有助于你避免这些问题。

媒体的挑战

媒体是营销商得以传播广告和促销活动的各种交流形式。目标市场中可获得的媒体数量和种类将在两个方面影响广告和促销活动；即当地人愿意接受的广告和促销类型以及实施广告和促销活动时可以使用的媒体。广告销售的两种主要形式就是很咄咄逼人的“硬式推销”和使用了更为微妙的劝说形式的“软式推销”。每一种文化的特征决定了它们如何看待“硬式”或者“软式”这两种推销方法以及它们对这些推销方法的容忍程度（例如，在纽约实施的软式推销方法到了东京就可能被看做是硬式推销）。而大多数的广告和促销活动则介于这两个极端之间。

来自科技发达国家的营销商习惯于利用从电视到直接邮寄等各种商业

媒体来从事广告和促销活动。然而在某些外国市场，他们可能无法找到同样的媒体组合。而媒体匮乏国家的营销商在试图进入经济发达、媒体丰富的营销环境时也面临着同等的问题。像这样营销商无法正确运用被当地普遍接受的媒体将阻碍其产品进入当地市场。

消费者习惯的挑战

了解消费者习惯包括去了解市场的时间、地点、原因、方式以及程度。

法国购物者可能每天都要到食品杂货店去购物；而美国购物者可能一周才去一次。

北京的家庭主妇一次就要购买 10 公斤一袋的大米；而她在伦敦的表妹则每次只购买一盒 12 盎司的大米，而且盒子包装也很别致。

慕尼黑的购车者在购买新款梅塞德斯（Mercedes）车时将寻求银行的融资；然而在雅加达购买同样的一辆汽车则需要用现金来支付。

哥本哈根的驾驶员使用信用卡在当地加油站购买汽油；然而在符拉迪沃斯托克的街角，一打鸡蛋可以用于交换满满一个大软饮料瓶的汽油。

在蒙特利尔，一个商品经纪人从电视“购物网络”购买用于切割牛排的餐刀；然而在肯尼亚，一个农夫需要走两天的路到市场上去购买一把用于雕刻的刀。

营销商必须能够去了解目标市场的经济条件的限制、文化的影响、自然条件的限制和消费者购买习惯的个人心理。但是随着时间的推移，消费者的购买习惯确实会发生变化，特别是会受到营销商广告和促销活动的影响。然而，改变消费者购买习惯不应当成为营销商进入市场的战略，而只能作为营销活动的长期目标因为消费者购买习惯真正的变化可能需要一代人的时间和对消费者施加大量的影响，任何营销商在进入某一市场时都不具备这两方面的条件。迎接消费者行为的挑战就是考验理解其行为并做出反应的能力，反应的方式就是“一只脚踏进门里”。这只脚就是广告。

在大多数情况下，广告和促销活动可能是营销商的企业和产品给消费者留下的第一印象如果营销商不能在广告和促销活动中给消费者“留下印象”，那么消费者将不可能购买这种产品，营销商只有一次给消费者留下美好的第一印象的机会。

注意：消费者习惯可能还会受到营销商无法控制的因素的影响。对普通市场上消费者购买习惯的发展变化状况了然于胸，将有助于你“读懂”你自己的消费者细分市场。最好的例子就是在 90 年代初期日本青年消费者使用信用卡的人数突然大幅度下降。这种状况使很多零售商（无论是日本国内还是海外的）都感到非常惊讶，因为他们已经习惯了采用对上一代日本人的促销战略，那一代日本人以使用信用卡购物为骄傲。由此可见，在目标市场从事广告和促销活动应当时刻睁大眼睛、认真观察，这样你的选择也将大有余地

标准型广告与适应型广告：不同的受众

当营销商在国际市场上销售某一种产品时，必须对其广告活动中所采用的标准化形式的比重做出决定（促销活动将在本章最后探讨）这也适用于所考虑的产品对当地市场的适应能力较弱时的情况。在 50 年代后期，有些跨国企业曾经尝试过采用完全标准化的广告但收效甚微，所以只好走向另外一个极端，那就是完全采用当地化的广告方案。尽管其内容非常有效，但这些当地化的广告方案开支巨大而且难于管理。在 20 世纪 60 年代末的欧洲，人们第一次认识到了更大规模的标准化广告运动的极为有效性。因为工业观察家发现有一点非常明显，那就是大多数欧洲国家尽管语言不同，但却有着相似的生活方式、收入水平和媒体覆盖面。自那以后，这种广告模式开始扩展到全球范围内。全球性的广告计划既暴露出很多的问题，也展示了大量的潜在收益

全球性广告计划的问题

- 对当地广告控制能力削弱 营销商可能不愿意让其最为接近当地受众的企业成员放弃控制广告的权利。这种担心也非常合理，它可以通过在广告计划的开发过程中吸引当地广告业的投入来加以克服。
- 接近媒体 即使是在相邻并且经济发展水平相当的国家，可供营销商选择的媒体的差别也可能很大。比如，德国拥有发展完善的商务电视媒体，而

他的近邻丹麦则缺乏这种广告形式。幸运的是，卫星转播技术的使用打破了这种特殊的商业壁垒，尽管有些国家（例如中国）限制临近国家卫星体系向其本国境内的发送。

- 语言差异 尽管英语正在迅速成为国际性的语言，但很多国家仍然坚持在广告中使用当地语言。这可能是广告人员永远需要关注的事情，但惟一值得欣慰的是，由于技术的发展，营销商能够更快和更准确地得到广告材料的翻译文本。
- 文化差异 这是另外一个正在不断发展的问題（具体细节在前面已经讨论过），它甚至能够影响国内的广告。在标准化广告方案中，这些差异可以通过使用被广泛接受的形象和简单的内容来加以解决。
- 当地法规 许多政府已经看到了全球广告时代的到来，并且采取了很多措施以确保在广告中有一定程度的当地投入和当地内容，由此来努力保护其国内广告业例如，巴西和澳大利亚长期以来要求所有的电视商业广告必须在其境内制作完成。这时技术将最有可能成为限制广告活动的因素，但也不是完全的因素。
- 缺乏全球广告机构 广告机构并没有在全球范围内发挥其作用。有些广告企业已经试着在世界范围内建立其分支机构（其中，较为著名的有 Saatchi & Saatchi 和 Ogilvy & Mather），但其效果不明显。成本巨大和无法进入当地媒体是失败的主要原因。并非是广告企业的后勤保障不力，而是当地的法律限制了这些企业的发展。

全球性广告计划的收益

- 联合广告才能 广告才能并不是到处都有的，在许多发展中国家几乎不存在广告才能。一项全球性的广告计划可以使这种能力的缺乏在较小的领域里与有着广告才能的企业联合起来，使其广告设计的效率大大提高，批准使用的时间也大大缩短。当然，这要求联合成员有着必要的广告才能，而且与之联合的企业要有足够的规模来承受这种联合。
- 成本控制 将广告计划置于营销商的单独直接领导之下，有助于他们提高控制广告成本的能力。当然，成本控制要求高水平的管理和对全球广告方案中的每一项内容的充分了解。
- 形象控制 当广告方案由当地广告机构来管理而不受生产商的直接监管时，从事营销活动的企业将面临着在目标市场失去对企业形象进行控制的

风险。全球性广告活动有助于保持企业形象的一致性。例如，当 Novell（全球网络专业企业）利用非常自信和直接的口号“是的”作为核心设计了广告活动后，发现这个单词在日本当地广告机构所设计的版本中已经被替代成了“您好”。

- 品牌资本 确立企业的品牌资本是广告方案中的重要部分，对国际营销来说尤其如此。全球计划可以使某种品牌得以一致地使用，而且还可以紧紧控制这种品牌在进入某一新市场时所需要的各种关系。

可以利用的媒体和使用计划：在顾客能够看到的地方

无论是标准型还是当地适应型广告计划，营销商都必须做出选择以确定利用哪种媒体以及利用的频率。这种选择受制于资金实力、目标市场细分的复杂程度和可以使用的媒体的情况，其中可以使用的媒体是最重要的。并非所有的媒体都可以在任何时间、任何地点都能被同等程度地使用。在国际上使用的广告运动必须考虑这一事实，即不同的市场可能没有你必须使用的媒体或者可能不能无限制地为某一特定产品所用。如果企业的广告活动集中于某一种媒体上，那么它就可能发现这类广告活动在海外市场推广时将非常困难。例如当 Suntory（日本威士忌酒生产商）试图大举进入美国市场时，却发现联邦法律禁止利用电视做酒的广告；而在日本，许多 Suntory 的广告都是以电视的形式出现的（每年高达 5000 万美元以上）。他们对通过印刷媒体来传播广告知之甚少，而这种方法却是美国酿酒商的通常选择。

就像在本章后面将探讨的那样，在各个不同的市场中，并非所有的媒体都具有同等的可信度。同样，在处理不同的细分市场时也应当选择不同的媒体，因为每一种媒体在每一个市场中都有其自己的“影响面”或者适用范围。营销商在设计标准型或者适应型广告计划时必须围绕这些不同的媒体进行充分的计划。下面是在全球范围内可利用媒体类型的图表和每一种媒体在不同市场的利用百分比。

广告利用百分比

| 国家 | 电视 | 印刷品 | 贸易 | 收音机 | 电影 | 户外 | 其他 |
|------|------|------|------|------|-----|-----|------|
| 澳大利亚 | 30.3 | 47.6 | 2.6 | 8.8 | 1.6 | 8.1 | 1.0 |
| 巴西 | 42.0 | 22.5 | 9.5 | 16.0 | 0.5 | 3.5 | 6.0 |
| 德国 | 9.6 | 66.5 | — | 3.3 | 0.8 | 3.6 | 16.2 |
| 日本 | 35.5 | 36.3 | 10.0 | 5.0 | — | — | 13.2 |
| 南非 | 19.3 | 55.7 | 6.5 | 12.0 | 2.1 | 4.4 | — |
| 美国 | 20.5 | 35.2 | 3.4 | 12.0 | — | 1.1 | 27.8 |

广告机构的选择

营销商可能会决定雇用—个机构来设计和实施广告方案。广告机构很像分销代理商，是作为广告销售方和购买方之间的中介人。广告机构涉足广告活动的程度取决于营销商。（在此简单地讨论—下这种程度的可能范围。）尽管真正的“国际性”广告机构的数量有了—个小幅度的下降，但在跨国界的商业活动中这些机构的使用仍然—个最主要的因素。在产品线和可用的广告费用确定的情况下，广告机构不仅向刚刚进入某—新市场的企业提供了有关最有成效的媒体类型的现成信息来源，而且又向他们提供了选择最适合媒体的方法。下面讨论的广告机构类型可供营销商进行选择。

国内广告机构

企业在开拓国际市场时继续使用其在国内经营时的广告机构，即使这些机构没有从事境外业务的经验，这种做法也并不罕见。当然，当国内机构得知它的某—客户正在筹划进行国际营销时，他们也将急于为之提供服务

- 赞成使用国内机构的依据
他们已经熟悉营销商的产品和企业形象；

他们已经与企业管理层建立了合作关系；
他们在维持品牌资本时具有更大的投入；
他们可能愿意在提供服务时对其所收取的费用打折，以此来赢得在国际市场运作的机会；
由于他们在国内和国际上的活动和人员配置与企业联系在一起，所以他们能够使企业节约长期的成本。

- 反对使用国内机构的依据

他们可能不了解目标市场消费者的购买习惯；
他们可能缺乏进入细分市场所必需的文化和语言能力；
他们可能缺乏得到最佳价格所需要的媒体关系；
他们可能不熟悉有关外国企业的当地法律和政策。

当地广告机构

使用目标市场当地的广告机构从事广告活动的现象是非常普遍的，而且在有的国家他们还是营销商可以获得的惟一选择。即使没有当地政府的强制命令，当地广告机构也同样急于向外国顾客提供服务，因为这样做可以带来声望，并且还有可能借机进入其顾客的国内市场。

- 赞成使用当地机构的依据

他们可能在当地有着强大的政治关系及对政治势力的充分了解；
他们非常熟悉目标细分市场的消费者习惯；
他们与当地消费者拥有共同的文化和语言背景；
在产品适应当地标准时他们可以提供额外的投入；
他们当前就与当地市场中所有必要的媒体有着业务往来；
他们可能提供大量的折扣以吸引外国顾客。

- 反对使用当地机构的依据

他们可能缺乏向外国企业提供服务时所必需的技术能力；
他们对企业形象或者管理模式缺乏了解；
他们在维持企业的国际品牌资本时投入很少；
他们不能像大型的、全球性的广告企业那样通过规模经济给客户带来成本上的节约；
他们可能试图用同样服务不同价格来“欺骗”外国企业：

他们可能与当地消费者一样不熟悉企业的产品。

附属的广告机构

附属的广告机构是指那些得到国际大型广告机构的投入和支持的在当地经营的广告机构。有时国际广告集团在当地附属机构中投入资金，或者可能只是在涉及全球营销商的项目中“在需要时”与当地附属机构进行合作。

● 赞成使用附属机构的依据

他们已经拥有或者已接近大多数国际企业所需要的技术标准；
他们拥有进入新市场所需要的文化和语言能力；
他们在当地拥有与政治部门和新闻媒体之间的关系；
他们深知当地消费者的购买习惯及其对产品的需求；
他们能够在大规模的广告运作中为客户节省费用。

● 反对使用附属机构的依据

他们通常不熟悉外国企业在其本国市场中的形象；
他们可能发现与营销商的管理层共处非常不易；
他们可能希望听从国际广告机构而不是营销商的指挥。

网络广告机构

网络广告机构体系与附属广告机构在范围上相似，但是前者是一个单一的经营商，对当地的广告机构拥有完全的所有权和监督权。虽然网络广告机构看起来是一种建立国际广告体系的完美方法，但是实际情况并非如此，许多试图全面建立广告网络的大型机构都事与愿违，努力的结果或者是被迫大量撤销海外机构而代之以“地区机构”，或者完全从海外撤退。广告活动和媒体进入的联合所带来的成本节约被增加机构所产生的劳动力和租金成本的增加所抵消。

● 赞成使用网络机构的依据

他们拥有任何广告计划所需要的全面的技术要求；
他们可能已经成为营销商推行广告计划的国内广告机构，所以完全熟悉营销商所属的企业形象、管理模式和财务状况；

他们拥有具备适当文化和语言能力的当地工作人员；
他们已经接近必需的媒体、公共关系和政治联系；
他们对当地的法规环境深有体验；
他们能够通过标准化的广告计划为客户节省广告开支。

● 反对使用网络机构的依据

他们更倾向于推荐使用标准化广告计划而不是适应型广告计划；
他们可能利用较小营销商的资源的有限性来压制他们；
他们在从事小规模广告活动时存在困难；
他们并不总是能够从规模经济中带来成本的节约；
他们可能在当地的竞争广告机构中引起反感，其结果是给营销商所属的企业带来不良的公共关系；
由于竞争者对他们的反感，而可能致使营销商很难接近当地的分销渠道；
法规可能阻止网络机构在营销商所有的目标国家从事广告计划。

媒体计划：只与聪明人讲一句话并不总是充分的

媒体计划是广告运动与适当媒体相搭配的过程，这个过程可以扩大广告运作对消费者的影响。小一些的企业尽管可能只是作一些咨询，而且也有入推荐它向广告机构为其在新市场中进行的广告活动作咨询，但它还是可能会在内部处理这项业务活动。尽管企业可能拥有一系列清楚和正确的目标来到达它的目标受众，但是在准备发起广告活动之前，还要必须同时考虑大量的其他因素。这些因素中有一些将可以由营销商（或者其指定机构）来直接控制；而其他因素则可能在外部组织或者立法机构的监管之下。

购买媒体

购买媒体是指购买大块的媒体空间（或者广播时间）然后再一小块一小块地重新出售给顾客的做法。那些顾客可能是广告机构，也有可能是自己处理广告计划的营销商。就像代理机构，媒体购买商也只是介于营销商和消费者之间的另一种形式的中间商。（这种大块购买媒体的行为是由以

伦敦为基地的 Carat 在 1966 年“发明”的。)并非所有的媒体购买商都是独立的实体，因为大多数广告机构都设有自己的媒体购买部门。尽管真正全球意义上的媒体购买仍然处在萌芽状态，但是在大多数的主要市场媒体购买商仍然占据支配地位。广告机构或者自行实施广告活动的营销商发现即使在较小的市场，他们也同样需要与媒体购买商打交道。媒体提供者（如电视、印刷品、收音机等）通常更愿意向媒体购买商批量销售，因为这样可以节省他们建立销售队伍的费用。对营销商而言，这同样是一种潜在的节约，因为媒体购买商能够在多个市场出售并且能够在顾客实际使用之前就通过锁定价格来保护他们免受汇率的风险。

注意：在有的国家，所有媒体都由政府通过在广告购买和再出售方面的严格立法来集中加以控制。

安 排

对于广告活动而言，选择错误的安排可能与选择错误的广告同样是致命的。如果目标受众很容易受感染而且具有资金上的购买能力，那么就必須安排好广告以到达这样的受众。这种安排对于有些产品（如服装）来说可能是季节性的，对于有的产品（如农历新年的鲜花）来说则与文化密切相关，或者完全以目标市场或者单个企业（如工业产品）的预算周期为基础。安排可能像在一家月刊上登广告那样宽松，也可能像选择电视商业广告在一天中的什么时候（甚至精确到以分钟来计）播出那样具体决定安排的主要外部因素是消费者的需要和消费者做出购买决定所需要的时间。一位中国消费者可能需要考虑几周时间才能决定购买洗衣机，而一位美国的消费者则可能在看电视“购物网络”时出于冲动就会决定购买。同样，一位乌拉圭的农民在天气开始变冷后才决定给孩子购买冬装，而一位德国的消费者则会在夏末购买“打折出售”的冬季流行服装。这些消费模式和富裕程度决定了广告活动的安排。当然，对于企业内部来说，广告活动的安排在很大程度上取决于营销商对所需媒体的资金投入程度。很多企业都很愿意在超霸杯期间播放 60 秒的广告或者赞助世界杯决赛阶段中的足球比赛以换得在赛场上放一块自己的广告牌，但是他们的预算却容不得他们这么做。在进入新市场时应当在广告活动中投入大量的金钱，加倍于国内

市场的投入是比较明智的

影响范围和使用频率

影响范围是受广告活动影响的潜在消费者占全部消费者的百分比。使用频率是每一个广告活动所对准的目标所“经受”的广告的次数。要进入新市场的营销商，由于新市场不熟悉其产品，所以他们希望能够引起消费者对他们产品的认知，因此总是把主要精力放在“影响范围”上。一旦在市场上消费者对产品的认知（和销售）已经确立起来，营销商就会把注意力转向广告的“使用频率”，以确保其市场份额。所有的广告，无论是在进入市场初期还是长期来看，都是影响范围和使用频率在交替发挥作用。这种交替在很大程度上取决于从事营销活动的企业所投入的资金。另外一个决定性因素将是目标市场中可供选择的媒体类型和这些媒体中哪一种类型最容易到达目标消费者。在选择媒体无法与消费者和产品相匹配的情况下，即使拥有广泛的影响范围和很高的使用频率也无济于事。例如在南非，那里的人们以农业人口为主，利用电视播放与农业相关产品的广告都收效甚微，而不管播放的频率如何。主要是因为农村缺乏电力和电池，使得甚至连收音机的普及范围都很低。在这里，超过 55% 的广告是以印刷品的形式出现的，这是此类产品最经济实惠也是传播最广的媒体。而另一方面，与城市相关的产品（如豪华型汽车、证券服务、休闲服装）最好采用电视商业广告，这种广告形式在城市中非常流行，因为城市居民更有可能有能力来购买（而且也想买）这种产品。

就像适应某一种产品一样，广告活动的影响范围和使用频率也必须适应单个的市场。另一个需要考虑的方面是在特定社会中整体广告的一般性水平。尽管普通的美国人或者日本人都要受到广告的轮番轰炸，它们相互竞争只是希望能够引起他们的注意；但是一般的中国人或者秘鲁人相对来说接触这种大众媒体的机会就要少得多。竞争性广告的相关层次被称为“噪音”，当地的“噪音”越大，营销商就将不得不付出更大的努力来赢得人们的注意力。在纽约或者东京，要使人们能够超越这些庞大的噪音而听得到（或看得到）你的广告，就可能需要延伸影响范围，增加使用频率，或者两者兼备。当然，营销商也可能会很高兴地发现，目标市场相对来说比较安静，而且与消费者沟通起来也更加容易和便宜。

注意：市场能够改变消费者接受广告的水平，这通常都是技术改变的结果。发达国家的市场利用因特网进行的广告活动正在迅速增长，而伴随着卫星体系的普及，大多数东欧的工业化国家也正经历着电视广告活动的大幅度增长。即使是在多事的南非，培根企业现在也正在销售一种无需电池或者电路的收音机。这种收音机设计的原意是使农村地区了解政治发展的情况，但精明的营销商却无疑能够从中看到其对广告影响范围和使用频率的潜在影响。

争取得到别人的信任：对你所说的一切保持谨慎

对于广告活动的内容愿意和不愿意相信，每一个社会都有自己的接受水平，并且对每一种类型的媒体的相信程度也不同，在给定市场中的不同的细分市场之间差异也很大。有关“类型”的一些普遍性的观察是能够做到的，但是还是要提醒读者在目标市场中去核实这些一般性特征。

联 系

接触大量政治广告牌的社会总是容易不太相信商业广告，因为他们把广告牌等同于政治口号和未实现的政治诺言。

阶级导向

不太富裕的社会对他们接触最少的媒体都非常相信（如电视、电影以及貌似有理的杂志），因为他们把这些媒体与上层社会的行为相联系。

个 性 化

受过高等教育的细分消费者可能更喜欢专业性的印刷媒体（如商品目录、有关市场的特定杂志）而拒绝电视和收音机这样的“大众媒体”。这些细分市场是非常有洞察力的，而且也比较挑剔。面对这样的消费者，产

品最好严格如广告所言。

形象意识

与广告的内容相比，发达国家在广告制作方式方面有更大的，至少是等同的投入。这种类型的广告（如凌志汽车）取决于强调形象而不是技术方面的顾客。以这种顾客群体为导向的广告就不得不在具有提供信息作用的同时，又具有娱乐性和刺激性。

疑虑重重

受教育程度较低的细分消费者对所有的广告都持怀疑态度。因为他们担心被更加诡计多端的卖方所欺骗。当卖方来自更为发达的外国市场时，这种怀疑态度就会越发加重。这样的细分市场很少会在真正看到产品之前就购买它。

地方主义

农业社会往往更愿意从当地卖方手中购买商品，也更愿意让他们来提供售后服务。其原因就是出于这种感觉——即使在自己的国境内，但如果不是近在身边就自动成了外国产品。所以真正的外国企业必须建立雇用当地工作人员的当地机构。

喜欢排场

全球发达国家里富裕的城市居民经常通过投入在广告活动中的资金来判断广告和它所描述的产品。这种类型的广告（例如，华尔街日报中的 4 整页）可能传达的信息量和一个费用更低的广告是一样的，但是它却仅仅因为耗资巨大而吸引了这样的顾客。

第 12 章

接触不同的产品和促销活动

、的机会往往是大企业的开端。

——狄摩西尼

Small opportunities are often the beginning of
great enterprises.

——Demosthenes

广告是与消费者进行间接沟通的一种方式，但它并非是影响他们的惟一途径。其他的促销技巧——人员推销、工业销售、赞助活动和直接营销——使营销商与各个不同层次的买方有了更为密切的接触。

人员推销

营销商或者营销商的中间机构无论何时，只要是为了推销产品而接近潜在顾客的行为就是人员推销。它要么是采用面对面的形式，要么就通过电话联系（如今，通过电子信箱推销甚至也被看做是“人员推销”）。每一位消费者都受到单独的对待，基本上使他们自己就成了独立的细分市场。由于产品信息的广泛传播、选择机会的不断扩大和社会财富的不断增长，这种类型的促销方式在国际和国内商业活动中逐渐流行起来，这使消费者也变得更加挑剔。

工作人员的选择

在国际市场从事人员推销，需要选拔专业水平较高的销售人员他们不仅需要先前提到的语言和文化技能，而且还需要充分了解目标市场的商务礼节和方法。更为重要的一点是，他们必须是技术高超的谈判者。尽管人员推销计划在执行时也有许多方面与消费者保持了一定的距离，但是它却是营销商和消费者所能达到的最近距离，没有哪一部分的营销活动比正确地选择推销人员更为重要。

许多国际企业选择在目标市场内部选拔销售力量，并且置于总部管理人员或者地区部门的监控之下。很显然，这些当地人员拥有营销活动所必需的语言和文化技能以及许多商业礼节方面的信息。同时，当地法律也可能强制要求营销商使用当地人员。营销商将不得不对当地的销售力量提供大量的培训，内容涉及到企业所经营的产品和（大多数情况下）适合企业形象和财务要求的谈判技巧。有时营销商也被允许（或者发现出于技术上的原因更加容易）从国内市场或者在另一个国家的分支机构中带来自己的销售人员。这些“外派”的工作人员也应当在语言、文化和礼仪以及当地的谈判技巧方面进行强化和广泛的培训。

注意：现在，国际企业不断减少对外派工作人员的使用，而更多地使用当地的工作人员。出现这种结果的主要原因是向海外转移工作人员（以及他们的家属）会带来巨大的费用，同时也与外派人员和当地人员之间薪水的差异有关。在新兴市场中，可能十分之一的原因就是因为他们。其他要考虑的因素就是签证和工作许可方面的法规。营销商可能发现将外派人员仅用于培训的目的从长期来说是经济可行的。

工业销售

工业销售是指一个企业购买另一个企业销售的商品或者劳务来制造新的产品。尽管这种方式类似于消费产品的人员推销，但是它还是具有一些商业交易所特有的特征

投标交易

绝大多数公共和私人的大型项目，都是通过“报价”来建造的——即关注项目。购买的企业要求有兴趣的参与者呈交（或者投标）他们的建议以供审查。对于“投标”来说，项目的购买方将在做出决定之前要权衡质量、价格、融资、交货和邮政服务等方面，这样可以使买方在花费最小努力的情况下得到最有竞争力的价格。向政府销售产品的营销商都几乎无一例外地使用这种方式。所以清楚地了解自己企业的产品及其边际利润，以及购买方的支付能力对于投标的成功是非常必要的。

希望成为投标过程一部分的企业在完成销售之前必须作好以下几方面的工作

- 调查 在这一阶段，营销商通过对市场进行调查，来判断新的招标将在什么时候允许投标人开始报价。销售工业品的企业拥有专门人员来寻求有关这些机会的信息。
- 先期资格审查 并非所有项目对每一位报价人都开放。只有那些被认为“具有资格”的营销商才能够参与报价。在这一阶段，企业必须提供一些文件来证明其有能力提供由投标项目的买方所要求的商品或者服务。买方

企业经常在实际报价前几个月甚至几年前就向竞卖方提供了它的“规格说明书”

- 递交报价单 尽管许多企业都参与了先期的资格审查，但购买方只会邀请他们中的一小部分来递交真正的报价单。在这一点上，营销商可能还需要额外收集一些信息，它们可能是准备一份适当的报价单所需要的。投标可能是“公开的”，在这种方式中每一位竞争者都能够根据竞争情况来更改他们的建议。这个过程要求营销商是一个精明的谈判者，因为报价时所有的竞争者都会聚集在谈判桌旁。报价也有可能是“封闭的”（也可以称为“盲目投标”），在这种方式中，工程的买方在除了正式的建议之外不作任何投入就做出决策。
- 购买指令 一旦真的确定某营销商就是这场投标活动的胜利者，那么买方就要发出一项有着明确交货日期的购买指令。买方还有可能要求卖方保证履约并在确定的交货其期交货，或者保证产品质量。任何违约行为都要处以罚金

注意：投标交易在先期资格审查和项目完工之间可能需要持续很长一段时间，有时甚至需要许多年。这就可能需要营销商极具耐心及灵活的资金

赞助

从技术方面来看，赞助人是指向他人提供保证的人，但是企业却利用同样的技巧来推销他们的产品。进入新市场的企业可能发现赞助是最容易接近消费者的一种方式。对于商业来说，赞助在正常的情况下会得到反向的赞助——即提供赞助的企业实际上会从其所赞助的活动或者节目中得到保证。作为资金投入的回报，允许赞助商把自己与已经在消费者心目中具有正面形象的一项活动联系起来。如果那个形象丧失或者遭到损坏，那么提供赞助的企业就可以撤回他们的赞助，因为他们提供赞助的对象作为促销工具的作用已经下降了。赞助可以采用以下两种方式。

商业性赞助

这些赞助通常与娱乐业相联系，特别是电视。在这种模式下，赞助商不仅被允许在所赞助的活动中展示其企业的名称，而且还可以展示和（在不同程度上）销售他们的产品。赞助商希望公众对其所赞助活动的喜爱也能够反映在他们对其产品喜爱程度的增加中。尽管这与广告非常相似，但仍然存在着区别，因为赞助主要集中在非标准性的活动中，例如对运动或者娱乐节目提供独家赞助（如温斯顿杯（Winston）汽车赛、美孚杰作剧场）。当几家企业共同赞助一个活动时，它们将坚持自己被指定为“正式赞助商”，以使它们与标准的广告人员区别开来。大型赞助商如今都力求控制他们所赞助活动的内容，目的是为了促销的影响达到最大化

注意：商业赞助不能与电视或者收音机中的“商业广告”相混淆，因为后者是在公开市场上出售的有着广泛基础的广告活动

非商业性赞助

尽管这种赞助形式也的确要涉及到资金的换手，但是赞助商只被允许在所赞助的活动中展示他们的品牌名称。除此之外，并没有销售行为发生。在职业运动队的服装和装备上使用企业的标识（如阿迪达斯、Umbro、Rossignol）甚至展示与这种活动毫不相干的企业的标识（如 Ricoh Copier 健力士啤酒、富士胶卷），这种做法现在已被接受为运动赛事的一个组成部分。艺术展览、社区活动、教育项目和交响乐团通常都会千方百计地去寻求这种形式的“赞助”以便为其从事大型活动筹集资金。作为回报，这些赞助商从表演人员和参加人员在节目观看者心目中所创造的积极（偏爱的）形象中受益。有些企业赞助多种多样的活动以求影响尽可能多的消费者细分市场。例如啤酒，在赞助传统的运动赛事和汽车比赛的基础上，又赞助了摇滚乐团在全球的巡回演出。

注意：在新的市场里，营销商应当谨慎地选择所赞助的活动类型。文化调研是使赞助作用最大化的关键。即使经验丰富的企业在其国内市场运作时也会因为其做出赞助某项特定活动或者庆祝活动的决定而后悔不已。

直接营销

直接营销使用各种不同的营销技巧——直接邮寄、门到门、优惠券、电话征订、电视和收音机、印刷媒体、因特网——与潜在的消费者进行联系，希望能够得到直接的、可衡量的和几乎是立即的反应。同其他促销方法不同的是直接营销的结果具有可衡量性。

现在，利用计算机收集消费者产品偏好信息的方式不断地增长，这就产生了一种新的营销方式——“数据库营销”。企业互相销售关于具体细分市场背景和联系方式的信息。美国运通公司（American Express）是这种促销方式的先锋，几十年来它一直都在提供会员购买习惯的有关信息。在内部，企业跟踪现有顾客的购买习惯以求进一步细分顾客群。数据库营销的许多信息都来自信用卡的使用调查和消费者的反应调查。这样的信息通常只能从经济发达和技术先进的国家中获得。

即使在非常有限的市场上经营的小规模营销商，也应当跟踪消费者的消费习惯。这种跟踪不一定需要计算机，即使是一个文件柜或者一个简单的 Rolodex 都可以用来创造一个即使不是很高级但却很有用处的数据库。下面所有的直接营销方式都能够利用（也可以提供信息以供汇编）消费者数据库。

直接邮寄

通过这种营销方式，企业直接向作为潜在消费者的家庭或者办公地点发送产品目录或者“邮件”。邮寄的形式具有高度的目标性，但是数量却极其庞大。世界范围内的大多数邮政体系给大宗邮寄提供了带折扣的“优惠费率”。直接邮寄如果能够得到 2% 的回应率就被认为是非常成功的，

因此在制作邮寄品时必须在企业形象允许的范围内尽可能的便宜。有些市场（如最先发明直接邮寄形式的美国）的直接邮寄过于泛滥以至于其效果越来越受到限制。这种对消费者的狂轰乱炸使这些邮寄品得到了一个不雅的称号——“垃圾邮件”。

营销商只有在邮政系统非常发达的环境下工作时才能够采用直接邮寄这种营销方式，因为征订和产品都要受制于邮政系统的效率问题。尽管许多国际运送体系（例如敦豪（DHL）和联邦快递（FedEx））提高了全球的通讯水平，但它们对于最初的征订工作来说通常还是太昂贵了。同样需要的是高效的交易支付方式。尽管在许多市场仍然使用货到付款（C. O. D. —Cash on Delivery）的方式，从事直接邮寄的营销商则更愿意在货物发运前买方能够利用支票或者信用卡进行支付。

注意：世界上大多数消费者仍然缺乏可以信赖的银行体系或者信用卡。
直接邮寄只适用于发达国家的市场。

门到门推销

尽管一提到门到门的销售技术就总是会令人联想起过去的时代，但它仍然在各种各样的市场中被广泛地使用。雅芳化妆品就是通过派发大量的当地推销人员深入到每个小村庄和农业社区而大举进入了巨大的中国市场。这种推销模式的另一种技巧是利用“销售聚会”，即邀请朋友、邻居和商业伙伴参加展示产品的聚会。安利（Amway）——另一家美国企业，几十年来都在利用这种模式销售其洗涤用品。日本的夏普电器企业甚至雇用安利企业来营销其消费产品。

注意：并非每一个社会都会接受门到门这种推销技巧，甚至不会接受把产品出售给朋友或者邻居的推销方式。有些地方甚至可能要求每一个销售人员都要作为单个的商人进行许可登记。当地销售税同样是一个需要关心的问题。在接受国外订单之前，营销商必须确保其产品的供应线和分销渠道要畅通无阻。

优惠券

优惠券是在消费者购买产品时，给予消费者折扣、现金减让或者允许免费增加产品的凭证或者其他文件。有时优惠券在购买时就可以使用，而有时则需要消费者在购买之后与生产商联系以取得优惠券的收益。在美国，优惠券是促销的主要形式，在这种情况下，一些大型的服务企业（也可以称为“赎回中心”）发展成为专门处理消费者提交的优惠券的企业。优惠券也可以采用抽彩的形式，把提供的奖金与产品直接联系起来，要是与广告联系起来就更好了。

这种形式的促销方式，同店内的价格减让或者赠送礼物一样，都要受到政府的高度管制，因为它们经常与欺诈消费者相联系。有些国家（如德国、希腊）禁止在产品上使用优惠券，还有的国家（如巴西、新西兰）限定只有特定的产品才可以使用优惠券或者限定优惠的价值。

注意：由于有关销售促销的法规在各个国家之间（和各个城市之间）的差异是如此之大，以至于营销商在发行优惠券或者使用抽彩类型的促销活动时应当寻求当地人的广泛参与。

远距离营销

远距离营销是指使用电话直接与潜在的消费者联系，这种促销方式在 20 世纪 90 年代早期有过大幅度地增长。远距离营销的即时性对营销商具有最大的吸引力，但是对消费者的吸引力却很小。许多文化认为营销商打电话到家中征订产品是一件令人讨厌的事情，而且现在远距离营销商已经受到越来越多的管制——如保护隐私的法律和技术手段（例如要求提供打电话者的身份证），这些管制的目的就是要阻挠远距离营销商的促销活动。但这并没有使他们感到前途茫茫。在正常工作时间采用公对公的方式往往能够取得最大的成功。在此，远距离营销被用来识别那些对产品显示出一定兴趣的潜在消费者，然后再安排销售人员进行面对面的销售拜访。这种先“确定主角”的做法使整个销售过程变得更为有效了，尤其当销售对象是远距离的消费者的时候。

像直接邮寄一样，远距离营销取决于拥有适当水平的现有基础设施。应当注意到当前全球的大多数人口还没有电话；然而，在电话基础设施方面已经有了爆炸性的增长，尤其是在亚洲新兴市场。营销商（或者远距离营销商）也迅速跟上了这些基础设施的增长。当前，欧洲和美国的很多企业都把利用国际长途直拨电话来作为与顾客建立联系以进行企业之间的促销活动的常规做法。最近，“因特网电话”（见下文）的发展将使远距离营销不仅更加有效而且更加减少了其侵犯性。在那些允许公开使用远距离营销方式而且产品的定位在其中有助于这种联系方式的国家，所有的营销商都应当认真考虑这种营销方式。

电视和无线电

远距离营销的即时性会使消费者感到非常反感，而利用电视和无线电则可以使消费者能够自己控制何时和何地成为各种促销活动的对象。电视不仅提供了“信息广告”来对产品进行将近半个小时的详细介绍，而且还提供了能够得到观众直接信息反馈的“购物频道”，这其中都一直在诱使观众打电话前来咨询。这两种方式在美国都相当普遍，而卫星网络则迅速增加了它们在全球的影响力。就像由生产商赞助的节目一样，几十年来打电话抽奖的方式一直都是无线电广播的主要依靠。尽管许多国家都缺乏进行广泛的电视促销活动所必需的富裕水平和基础设施，但是大多数国家都有着大量的无线电广播。

注意：电视和无线电是由当地政府直接控制的，而且即使是卫星广播也要受制于当地的法规。还有，对电视和无线电的大多数反应都是通过电话进行的，所以要求有适当的基础设施，而且产品的运送也需要有高效的邮政体系为其提供服务。

因特网

因特网促销是指营销商为了销售产品而通过电子邮件（电子邮寄方式）与消费者直接联系的促销方式。这种做法不应当与出现在商业和因特网服务供应者（Internet Service Provider——ISP）的网页上的“标语”或

者交键“偶像”相混淆。这些更接近于广告和赞助形式的促销活动。

因特网促销（如果它表现出与垃圾邮件一样令人讨厌的形象时，有时又称为“罐头猪肉”）结合了远距离营销的信息反馈速度的优点和更为自愿的消费者接触水平（因为消费者无需阅读促销邮件就可以把它们从其电子信箱中删除掉）。尽管有的因特网使用者对利用这种媒体来进行商业活动感到很沮丧，但是像这样的促销活动和广泛的广告活动在电子化的日常生活中都已成为一种很普遍的现象。

注意：即使小企业也能够承担因特网促销的费用。如同远距离营销一样，电子邮件也是营销商在很昂贵的旅行出发之前确定主角以进行正式接触的一种很好的方式。潜在顾客的有关资料可以从服务性企业那里购买，也可以从企业内部的记录中收集。

推动与拉动：创造需求，创造兴趣

推动战略

推动战略要更依赖于个人推销和与消费者更为直接的接触。在这里要强调的是让广告来激发消费者对产品的兴趣。当产品的本性很复杂，要求大量的售后服务，且必须在广告媒体数量受到严格限制或在广告媒体价格很贵的地方进行营销的时候，推动战略的应用则更为普遍。所以，这些战略在不发达国家的市场或在那些不太相信广告的细分市场中是一个很普遍的特征。在这些地方，生产商和分销商必须通过分销渠道来推动产品走向消费者。

拉动战略

当产品被广泛地使用并且没有复杂性，而分销渠道的费用又很昂贵，大众化的交流媒体随时可用的时候，就可以应用拉动战略。由于消费者会对离生产商最远的分销商施加压力，要求递交其在广告中所看到的产品或

服务，所以这种战略就是用来克服漫长的分销渠道的低效性的。毫不夸张地说，这是由消费者拉动产品走向分销渠道的。在较大的市场（如欧洲、美国和日本）里，如果其他要求都已就绪，营销商就应当考虑使用拉动战略以达到最佳的效果。

注意：通常来说，企业从推动性促销战略转向拉动性战略比从拉动性促销战略转向推动性战略要容易得多。营销商如果经历这样一个过程，即从以广告为基础的营销计划转向以直接的促销活动为中心的营销计划，那么他们就需要在心理上及与顾客接触的技能中作大量的变动。在进入新市场之前，要确保对营销人员进行重新培训。

第 13 章

新市场的人员配置

良好的开端是成功的一半。

——法国谚语

The first step binds one to the second.

——French Proverb

世界市场可能急需某一生产商所生产的商品和服务，他们手中拿着现金随时准备购买。即使这样，生产商仍会面临风险。做好进入某一市场的准备也就是要求准备好下一步，即做好准备去管理市场。国内市场所使用的完全不变的技巧和人员可能只有一部分适用于国外的项目。因此，适当的选择和培训有关人员，与总部恰当的指导对于企业在国外市场的长期成功起着决定性的作用。

人事限制：企业是你们国家的，但是要用我国人

所有国家对外国人在其国内的参观和工作都有限制。而对于在其国内拥有或经营企业的外国公民则还要设置一些额外的限制。跨国公司面临着两种选择，即要么培训当地的管理和工作人员来为新的产品线工作，要么从其国内市场里找人来填补其在国外新项目中的空缺位置。在这里，当地的政府会加上一些规定，即在某一项目中可以有多少外国工作人员，可以工作多长时间等。而且，随着市场竞争的“升温”，营销商会发现，对当地人才的竞争又会成为另外一个不稳定因素（如在 1995 年，由于当地缺乏人才，在越南的外国企业有 60% 的管理人员位置空缺）。无论是对于想在加拉加斯（Caracas）建立一个办事处的小贸易商来说，还是对于想在班加罗尔（Bangalore）（位于印度南部）建立一家编程实验室的微软公司来说，当地政府的人事限制已是国际业务中一个很普遍的问题。

准备在海外经营的企业为了改善这种状况，可以与当地政府协商各种交易条件。在正常情形下，政府设置一些规则是为了保护当地的人力和自然资源免受剥削。甚至连美国这样的超级经济大国也追逼在其境内经营的日本企业，要求在高级管理人员中更多地聘用当地人。所以，营销商由于产品或分销的复杂性而需要广泛使用其本国人员时，就应当允在合理的时期内培训并提拔当地人，在此基础上来解决项目运营问题。这个过程还可能涉及技术转让问题，抑或为当地培养的经理人才可能被遣还营销商的国内市场。

另一种解决途径就是免税（或减税），以此来弥补项目早期的低效运营和当地人员的培训费用。在不发达国家的市场中，由于这种方式能使当地人立即而不是在一定期限（有可能数年）之后就业，所以多数政府喜欢

选择这种方法。

注意：在这一阶段，营销商很容易碰到一些腐败的交易，即有关税收的“暗中交易”及要求他们考虑雇用政客们的亲戚。这一点就像去行贿一样，营销商在与当地政府协商之前必须把它作为一个选择事先做好决定，千万不要等到了谈判桌上显得措手不及。

选择的准则：选择外派人员与当地人的规则

企业所雇用的外国人与当地人之间的比率因项目和国家的不同而不同。然而，在任何情形下，在任何市场中，营销商都能够在选择其雇员时设置一些准则。下面列举了营销商在考虑聘用外派人员还是当地人时能够使用的一些准则。其中外派人员应有的特性也可以用来衡量营销商自己是否为从事海外项目运营的最佳人选。

外派人员应具备的素质

- **健康** 有的人很难适应国外的生活。当企业费尽力气且不惜花费将某个人派驻到海外市场时，需要确保其能够忍受各种环境。不管是将一个加拿大的经理派驻到文莱还是将一个孟加拉国的经理派驻到斯德哥尔摩，一定要确保他们的身体都是很健康的。
- **果断** 即使有着最为先进的通讯手段，但从长期来看，海外的工作人员也有可能和总部和区域办公室失去联系。所以外派人员必须在没有很多指导的情形下，具有做出决策（与其职位相当的决策）的能力。
- **生活费用低** 外派人员在当地的住房和办公设施的标准可能与其国内市场的标准相去甚远，所以只有那些能够在“非理想化”的条件下进行工作的人才可以被考虑派驻国外。而那些认为空调只是生活的必需品而不是一种奢侈品的人员则不应在考虑之列。
- **灵活性** 当外派的管理和普通工作人员试图弥补由于当地人缺乏训练而遗留的缺口或一些还没有合适人选的位置时，他们就必须会“扮演多种角色”。光会履行名片上所载的头衔应做的职责是远远不够的。外派人员必

须具有多种才华，而且无论何时何地，只要有需要，他们还愿意施展其才华

- **宽容** 即使外派人员对于正在考虑中的外国市场很熟悉，但如果让他们长期呆在这一国家，就很可能使他们产生原先并未得到测试的一些偏见。这些偏见在分配任务之前就必须消除掉，因为它们会对产品的盈利性和企业的形象产生长期的、极具破坏力的影响。抱有偏见的人不适合做外派人员
- **忠诚** 那些在难度极大的国外市场工作的精明强干的外派人员对于想在同一市场渗透的其他国外企业来说，是极具吸引力的。所以他们会突然发现自己面临着更为诱人的工作机会，这种情况丝毫都不见怪。但是如果他们真的决定“跳槽”时，营销商的投资就会处于极大的风险之中，至少他们得一切从头开始。而且外派工作人员的忠诚也能保证技术或者技巧不会在新市场中泄露给公众，或出现在竞争对手的产品线中。

注意：如果你不得不在选派强干的雇员或选派极为忠诚但很平庸的雇员之间进行选择，那么宁可因选择忠诚而犯错误，因为忠诚的人比有能力的人更难找。

- **有道德** 道德是一种非常具有相对性的属性，但如果外派人员能反映出其雇主的道德准则，那是再好不过的。“山高皇帝远”，外派人员身在异乡，其做出贪污受贿或者其他邪恶行径的潜力就大大增加了。营销商必须牢记，其企业的形象（或许连其品牌资本）都将与海外工作人员的行为息息相关。由于他们的行为并不能得到保证，所以在一开始的选择过程中必须采取措施以确保他们在国外市场保持合理的道德标准。

注意：现在许多企业在与外派人员的聘用合同中都规定，外派人员的去留问题要取决于其经营业绩，如果项目经营业绩不佳，企业就可以终止合同。同时也要求外派人员在国外工作时遵守当地的道德准则，尤其是在那些原教旨主义国家。

- **沉着** 外派从商人员的生活可能会是很动荡的——这一点对于 1997 年在金沙萨（Kinshasa）呆过的人来说，是深有体会的。在一个完全不同、有时甚至难以改变的市场中工作，即使连日常的小困难都能够考验每个人的耐心。外派人员应该能够正确观察事物（和问题），而且能够得出冷静并受其支配的解决办法。

注意：在有些文化中，“发脾气”表明一个人的精神基本上处于不稳定状态。显然，这样的名声对营销商的营销活动是毫无益处可言。“经理（manager）”这个单词出自拉丁语中表示“手（hand）”的单词，所以外派人员必须既能处理（handle）好自己的业务，又能从容应付当地的环境。冷静的头脑和平静的心情是做好海外业务的关键。

- 性格外向 外派人员，尤其是外派的经理们，将会被要求代表企业出席包括社交和政治等不同的场合知名的大型企业在大多数市场中或者那些在新兴市场做业务的几乎所有的外国企业，尤其会出现这种情况由于外派人员代表着企业的利益，所以他们无论是处于主人还是宾客的位置，都必须能够热情地从事社交活动。对于性格腼腆、孤僻的人，除非他们所具有的技能无人可以替代，否则他们的名字就应该在分配海外工作的名单上划掉。

注意：由于许多文化都将社交场合当作谈判的主战场，所以外派人员的性格必须具有外向性，但是当生意和娱乐混在一起时他们还必须能保持清醒的头脑。在饭桌上或鸡尾酒会中，既能够得到很多的合同，但也会丧失许多合同。

- 团队指挥能力 外派人员通常会被指派到在海外业务运营中极有权力的位置上，并且可能掌管雇用当地工作人员的权力。这种位置要求他们有能力调集迥然不同的各种人并与他们一起有效地工作。除了这一点，外派人员还应将自己视作为企业目标而奋斗的国际队伍中的一分子，这也是很重要的。虽然他们在做事时比国内市场的经理们具有更大的独立性，但切不可就此相信自己已经是独立于企业集体外的一个实体。那些在国内市场都不具有团队指挥能力的经理们在脱离了总部的视野之外就更不可能进行有效的工作了。

注意：有些企业错误地认为独立性强的人所需要的指导也更少，所以他们往往选择“独行狼”作为其海外代表，这其实是在犯错误。事实是这些“独行狼”往往会拒绝接受任何的指导。这种将项目委托给一个易叛变的外派人员的做法是企业常犯的一个错误，而这种错误其实是很容易避免的。

- 自我激发能力 那些而 要不时地进行安抚、利诱或者对其所做的任何工作

都需要支付报酬的雇员是不适合做外派人员的。由于外派人员几乎没有在其国内停留和受到嘉奖的时间或机会，所以即使连普通的外派工作人员也必须能在难以承受的条件下自己来保持较高的士气。海外办公室，尤其是新设的办公室通常都没有走上轨道，而且人员配备也不足。除此之外，激励外派人员的各种因素还远远达不到其国内市场正常的激励因素所以派驻到海外工作的人选应当能够赏识别人已完成的工作，以项目的成功完成之乐，并随时准备继续下一项任务而无需有人对其成果进行夸耀。

注意：雇员具有自我激发能力并不是说企业的高级管理层就不必给予必要的赞赏了。外派人员最大的抱怨之一就是当他们回到国内市场的岗位上时，他们在海外的工作往往就被轻描淡写了。这也是企业的宝贵人才流失到竞争对手中的很迅速也很确凿的一种方式。

- 善于联络 外派人员可能会一下子发现自己在国外（通常很奇异的）市场中成了一项激动人心的事业的主管，而且在这里其重要性要大大超过其在国内市场的重要性。一旦这种想法深入外派人员的头脑，那么他们在集中精力处理当地事务的时候很可能会突然减少与国内总部的联络。作为外派人员，他们必须让总部的工作人员有规律、定期地掌握其在国外的经营状况——既汇报好消息，也不隐瞒坏消息。如果外派人选在其国内职务中与公司在沟通上都有问题，那么这样的人被派驻到海外只会扩大这个问题而最终带来灾难性的结果。

注意：营销商为了确保能够及时获得重要信息以进行更正，即使他们的雇员具有很强的依赖性，他们也必须制定出清楚无疑的计划和汇报日程表。在国际业务中很常见的例子就是，外派人员为了保有他们当前的职位，常常会隐瞒一些信息或“修改账簿”。

- 会多种语言 无论在生意场上还是在社交场合，会说当地语言是一项很重要的资本。当然，有时指派外派人员到某个位置可能并不需要会说完美的当地话而是要求有先进的技能和管理技巧。除此之外，只有那些愿意花时间和精力去学习当地方言的人选才可以在考虑之列。如果在分配任务之后的6个月之内他们还不能达到会话的水平，则说明他们还不够努力。

注意：尽管这是令人难以忍受而且代价极高的一种考验，但还是应强调其重要性，使其成为企业在新市场中的一部分长期义务

- 信心 外派人员除了需要有调集和管理其项目工作人员的信心外，他们还必须能够有效地应付竞争对手、政客、记者甚至当地潜在的活动家。当他们进入一个新市场时，自信和对其公司的信心对于他们获取成功是至关重要的。
- 信息灵通 海外的工作可以是很吸引人的，有时甚至会吸引得过分。外派人员必须时刻关注他们周围包括当地和全球所发生的一切。尽管“重视业务”是一种很令人钦佩的品质，但是海外职位的人选还应当认识到，业务会受到大量的外部因素（如竞争对手、金融市场、政治等）的影响。尽管这些因素并不是他们所能控制的，但是也不应该脱离于他们的视线之外。总部也要承担一些责任，随时向其海外雇员通报本企业 and 国际上所发生的重大事件。这可能会有一些财务上的额外支出（尤其是在基础设施很差的新兴市场），但是它的好处也是立竿见影的，因为一个信息、灵通的外派人员其工作效率也是很高的。

注意：有的政府（如中国）对其国内的整个电信设施都有着严格的控制，还有的政府（如越南）常常对他们自身的商业信息控制得很严格。在这些情况下，要保持信息灵通是很困难的，代价也极为昂贵，而且还会有危险。

- 有组织能力 首次被委以海外任务的外派人员可能会发现，在国外经营时由于没有了其在国内经营中人事支持方面的安全感，而显得有点困难。很自然，有组织能力的人比具有躁动倾向的人在国外城市新建办公室（或家居）时，往往更容易经受住考验。所以，那些需要大量支持才能正常运营的雇员是不能成为成功的外派人员的，除非在他们被派驻到海外市场以前，海外业务已经顺利运营了一段时间。
- 兴趣广泛 外派人员由于其工作任务的要求而本身又缺乏一些自己所熟知的娱乐活动，他们就很可能成为“工作狂”。这样做又会导致其精力耗尽而最终企业还得派其他人来替代他（这种替代往往代价很高）。而除了业务之外有着广泛兴趣的人选则可以成为最佳的外派人员。他们更擅长于在长时期的工作之后去“换换脑子”，而且对于难度较大的项目还会有他们自己独到的见解。“工作狂”总是容易把一种营销事业弄成一件苦差使，

更谈不上什么创新了而兴趣广泛的雇员则会觉得新市场更有意思，这既能增加他们与企业之间的长期关系，也可能对企业建立各种社会关系很有助益，而后者能够成为企业在国际上营销很重要的组成部分。

- 见多识广这句话的原义就是“与外来物质相混合”。外派人员应当能够随时接受当地文化并汲取各种文化之间的差异以便为将来在确定当地人的价值观和动因时所用。他们已尽力吸收的其他文化在当地市场中也是必不可少的。一位外派人员应当周游过很多地方，而且应当尽可能多地参加过各种文化之间的交流活动作为企业的代表，他们必须摒弃“地方主义”或狭隘的思想。

注意：拥有各个国家签证的护照并不一定说明这个人见多识广。有些人一辈子都在各地旅行，但是旅行并未给他们带来什么收益。见多识广的人从外表看来应该是很沉着的人，这也说明他可以成为一个很好的外派营销人员。

- 经济状况良好 即使雇员向海外流动的所有费用都由企业来承担，这种流动过程对外派人员的个人经济来说还会是一个负担——尤其涉及到全家人的搬迁问题时。如果外派人选本身已经有了经济方面的问题，就决不应该将他或她派驻到国外去履行职责（令人悲哀的是，有些人希望得到海外任务甚至是为了躲避债主）这些问题只会使他们在新市场中履行职责时分神甚至促使其做出一些不诚实的行为。

注意：外派人员还有一个很普遍的抱怨，即他们在海外市场纳税之后所剩无几，其回国时往往毫无积蓄，而这种状况与他们所付出的努力是极不相称的。所以，国际性企业最近对外派人员采取了一些激励措施，如承担其在执行海外任务时的纳税责任并向他们颁发奖金这些措施使企业更有实力来挽留从事海外业务的能人。

当地工作人员应具备的素质

- 受过教育 营销商招聘当地人做雇员时，应当在面试的时候就有一个明确的概念，即这些当地人所填补的职位需要多高的培训程度这种培训程度可能在当地市场不能唾手可得，企业甚至在让他们真正从事业务之前需要

实施一项由自己设计的广泛的培训计划。为了迎合项目的需要，应该力求聘用那些高学历的雇员。在所必需的培训程度到位之前，应该雇用那些接受能力强的人。

注意：大中型企业为了填补管理位置的空缺，往往在新兴市场实施大量的知识培训项目。小型企业则可以通过支付报酬或用更高的薪金从上述项目中聘用合适的人选。在新兴市场的国际饭店也同样实施了他们自己的培训计划来提高当地向顾客销售和服务的水平，这样既对他们自身有好处，也使大量的小饭店受益匪浅。

- **有进取心** 即使连最成功的营销商也很少会让同一班外派人员长期掌管其国外业务。他们必须培养当地雇员使其能够得到这些管理职位，有时，提拔当地工作人员还可能是当地政府的意图。为了使培训有效果，业务能够持续经营下去，当地工作人员本身必须都渴望晋升。由于营销商自身从本质来说都是一些实干家，所以他们常常为有些文化中居然没有“雄心壮志”这个词汇而感到震惊。这种缺乏进取心的表现是出于文化，有时是出于宗教原因而引起的，必须通过选择最有雄心的当地人加以避免。通常这些人只是当地人中的少数，所以还应小心不要过于激怒大多数的当地人，因为他们可能是你的顾客来源。

注意：在有很强进取心的社会里，雇员人选的个人雄心不应与其业务范围内所需进取的东西相混淆。如果他们想让企业获得成功，那还说得过去，但如果他们只是想到个人的成就，那么最好还是另觅他人。

- **信心** 营销要求对产品、分销渠道、顾客和企业有信心但是只有自信才能使上述这四种信心适当地发挥作用。营销商在进入东欧这个很有前景的市场时，其最初的抱怨之一不是当地人缺乏教育或进取心，而是对自身的能力缺乏信心，也就是长期中央计划经济的后遗症。对于缺乏信心的雇员（无论是当地雇员还是外派雇员），企业要给予的监管更多，而他们的工作效率往往很低，在生产过程中也很容易出错——这不是一种良好的辅助素质从长期来看，当地雇员也会逐渐代表企业。所以当雇员缺乏信心的时候营销商应当尽各种努力来提高其自信心，如果雇员有这种信心时又必须尽力让他们保持他们的自信心。
- **灵活性** 挑选当地雇员的这一规则和挑选外派人员的规则是一样的：如果一个雇员只能做详细指定的工作范围，那么企业就不应雇用他们。这种做

法可能会受到工会合约或当地法规的制约，但是营销商还是必须努力尽可能地去争取获得办事最有灵活性的雇员。营销商和外派经理们不能滥用这种灵活性，这是他们义不容辞的责任。企业既能增强其雇员的灵活性同时又能维持良好的社会关系的一般性做法就是进行交叉性培训和加薪。

警告：外国企业或者其中间商们如果在工作实践中灵活过头的话，往往会导致其营销努力在目标市场内和国际市场上的严重失败。如耐克的承包商们就迫于当地政府的压力而不得不滥用这种灵活性，甚至当母公司已经迅速做出解决这个问题的方案时也不例外。

- **热切** 热切不同于进取心，它是雇员所具有的能够直接感染消费者的一种本质。以自己所做的工作为豪并时时希望把它做好，这种精神只会生产出尽可能好的产品。不仅营销商应当有这种希望给顾客带来愉悦的渴望，而且营销过程中的所有组织都应当具备。
- **联系面广** 雇员可以是营销商与社会联系的最重要的渠道。除了公共关系的价值之外，他们在政治和文化上的各种关系可以为国外企业提供诸多的进入新市场的渠道。

注意：在这里并不建议仅仅因为他或她的各种关系而去雇用这个人（尽管有的雇员在外企中可能会被迫去运用他们的关系）。然而，如果雇员真的能给你带来各种关系，则要尽可能地利用好这些关系。在与当地谈判各种合同时，监督和中层管理人员具有特殊的作用。

- **忠诚** 所有的雇员都应当展示出对企业一定的忠诚程度。当然忠诚是双向的，营销商期望得到多少忠诚，他们自己就得付出多少忠诚。如果要在新市场中雇用当地的工作人员，那么最好去了解候选人的责任感如何。这在有些文化中，通过调查有关资料就可以解决，而在有些文化中则不得不在面试过程中通过“直觉”来获得。为了保证技术和信息的安全，雇主在证实当地雇员的忠诚之前千万不要毫无保留地信任他们。尤其在那些几乎没有法律保护的市场里，外国企业很容易成为工业间谍的目标。

注意：并不是所有的市场都允许外国企业完全随意地雇用当地人。近来正在改革的社会主义国家和那些极权主义的政府都把严格规定有关当地人的雇用、保留、培训、报酬和劳动合同的终止等作为一般性就业法的一个部分。许多国家都制定有外派人员和当地人之间的确切比率和明确的培训和提升计划。在开始对当地人员进行面试之前，营销商一定要对这些当地法规做一番彻底的核查。

整体管理

营销商在真正向市场渗透之前，应当对其国外的经营业务早就做好长期管理的工作。对于企业高级管理人员的整体风格以及业务经理和监督人员的日常工作技巧，都应当进行彻底地商议和计划。与国内市场不同，国外市场很有可能只会给营销商一次机会来正确行事。

企业在设计海外经营业务时，可以采取三种基本形式：

矩阵型

这种形式就是将企业的各个完全不同的部分集中到一起，为与整体管理有关的具体任务而工作。每一项任务完成之后，就会再组成新的队伍来研究新的项目或任务。其中的成员既要对其任务小组的负责人负责又要对其原来的监管者负责。

功利型

这种形式反映的是与多数国内业务经营方法相同的分级制度（如分成工程部、销售部、进货部、会计部等）。每个部门只做项目中与其直接相关的部分，工作上几乎没有交叉。这种方法保持了标准的公司结构并使之根植于新市场中。

集中型

这种形式选择国际市场中某一具体的方面（比如地区、国家、消费者、产品），把它作为企业所有业务的焦点。

营销商所选择的总体风格应当是最适合目标市场，及其通讯系统的发展程度和质量，项目的范围以及企业的资金实力。对小一点的企业最为有利的方法就是“集中型”，尤其是当它们把当地消费者作为自己的重点的时候

业务的管理

为了适应新市场的状况和法规，可能不得不对管理和监管的风格进行大量的调整。正如日本刚在美国开办工厂时所发现的，国外的雇员与国内市场的雇员相比，并不总是有着同样的温顺、忠诚和工作习惯。或者正如韩国的经理们在越南所发现的，当地的雇员并不总是能够容忍国外管理方式中的管教行为。（有一个在越南工作的韩国经理，就因为用鞋子打她雇员的脸而被驱逐出境。）

尽管日常业务的管理通常不被认为是营销功能的一部分，但是在国外市场工作时它确实会成为营销功能的一部分。甚至在美国这样的大市场中，日本企业的管理风格在 20 世纪 80 年代就引起了极大的争议（通常是抱怨），而且也确实对日本产品的销售产生了影响。好莱坞甚至制作了动画片“Gung Ho”来专门描述一家虚构的日本汽车生产商在美国中西部的管理技巧。尽管大多数的营销商并不会受到如此的关注，但他们还是应该明白，他们的管理风格将会是企业当地的公共关系形象中很重要的一部分。

文化培训

准备进入新市场的企业必须牢记，他们将不得不按照一套新的规章制度来行事。在多数国家，当地法规（前面已谈及）的问题其实就是民法的

问题，只需要作一些翻译就可以随时了解它。但是文化规则却不那么轻易就可以了解而且也很少有成文的东西。但是，如果营销商期望实现一定程度的成功，那么他们就必须像遵守民法一样切实地去遵守当地的文化规则。

将要从事海外业务或与海外业务有关的所有不同层次的管理人员都应当接受广泛的培训，培训内容就是其即将进入的社会的文化和语言。多数发达经济体都有能够提供这类服务的企业，而且他们在这方面所花的费用能够占去企业预算的一大半。资金实力受限制或者那些其所在地方没有人能提供文化培训服务的营销商，就可能不得不靠自己来做好这项工作并制定出自己的计划。

在这一点上，有大量不同的资料可供参考。在大多数书店的商业柜台上就可以找到有关各国文化和习俗的书籍，或者通过国际互联网（如亚马逊网上书店（Amazon.com））也可以找到这类书籍。还有一些有关商业礼仪的书也很有帮助。营销商还将需要很好地去了解目标市场的历史，但是在阅读历史资料时一定要小心，他们不仅要从外国人的角度来看，而且还需要从所在市场的当地人的角度来阅读。由于各种外国文化的接受程度不一样，所以那些被营销商所属文化的成员所遵循的信息在应用时也大为容易。

如果营销商得不到专业化的语言培训，那么他们就可能不得不借助于使用盒式磁带、录像带，或者交流 CD-ROMs 来进行学习。尽管这不是一种理想的学习方法，但也总能学到一些基础知识，而这对于其到目标市场进行初步调研是足够了。一旦到了目标市场，更具有专业化和更为完全的语言培训也都可以实现。

注意：即使在调研阶段，营销商及其下属也至少要学会目标市场语言中的一些片字短语，这是很重要的。即使你只是表现出对当地语言稍感兴趣也能使对方打开心扉，而对纠正你的发音很有帮助的对话则能使你更了解对方。

对全体海外工作人员的激励：远距离的相互影响

被外派执行任务的经理们将会在千里之外与总部联系，而且通过传真和电子邮件所作的报告通常来说总有那么点不具有人格性。这将对外派人员的士气产生极为严重的影响，而且还有可能使营销事业处于危险之中。如果国外项目即将成功，营销商则必须准备好如何去激励他们的雇员，可以是面对面也可以是在遥远的地方进行激励。下面就是保持高士气的一些建议：

高薪且发薪准时

雇员们确实认为丰厚的报酬是对他们工作表现的回报，也同时反映了他们对于企业的价值，这与许多管理方面的理论正好相反。这点对于长期生活在国外，通常难得听到赞赏的雇员来说，显得尤为重要。而及时发薪可以使他们有一种稳定感，要不然他们就会觉得自己处于一种不稳定的环境之中。许多从事国际项目的企业都为其海外雇员制作了一种特殊的工资袋，来使他们的应纳税收入降到最低水平。并不是所有国家之间都订有“双重税收”协议以防止出现外派人员在国内外被双重征税的现象。明智的雇主总是会把工资袋的税收问题保持在最低水平，使所有的雇员都能一心扑在营销事业上。对当地雇员也应当同等对待。

专门设施

如果企业的海外项目具有一批装备和设备精良的，既实用又舒适的设施，那么不仅能够起到保护企业形象的作用，而且也可以成为鼓励士气的一种方法。当外派人员在营销产品和邀请人们登门拜访时，他们对于企业的自豪感并让人留下一种专业化的印象是很重要的。当地雇员也会有同样的自豪感千万不要忽视这一点，即使你的业务只是经营一家仓库。你的设施一定要买当地所能提供的最好的设施，当然还要是你的资金实力所能承受得起的。特别是在新兴市场国家，当地人将会以“外表”来判断外国

企业及其工作人员，并给予不同的待遇。一流的设施不仅可以要求雇员具有专业化水平，而且也能表明外国企业除了到当地赚取利润以外，也愿意向当地经济投入资金。当然，对设施的选择只不过是外企在赚钱之前所必须花费的一项内容。

宽敞的住房

要确保海外兵团的每一个人都有合适的住房，并且有一种“家”的感觉，因为只有这样才能使他们集中精力去做好营销，而不是总觉得自己住得很不舒服。有的企业购买或者租用住房设施免费供其雇员使用。这种做法在欠发达市场是很常见的，因为在那里企业买房或租房时要比单个雇员更有利。给雇员住房补贴能使他们感到在新的环境里公司还是很“关心”他们，而这又能提高他们的生产效率及其对公司的忠诚度。如果不使用补贴这种方法，那么必须要有足够的补偿金来弥补适当的住房费用，因为在许多世界性的商业中心这笔费用是相当惊人的。在欠发达市场，企业可能希望给当地雇员也提供住房，如果真能做到这一点，那么其激励作用是很巨大的，而且当地雇员对企业的忠诚也将是牢不可破的。当企业向员工提供住房时，不要让他们感到没有了自己的空间。千万不要让他们觉得工作是个一天 24 小时的过程。

优质的医疗保健

这个问题对于海外工作人员及其家庭来说，是一个日渐重要的问题。企业必须做好当地医疗保健方面的安排，在欠发达市场，还必须安排好紧急医疗通道。外派人员的许多健康问题都出现在任务开始的头几个月（尤其在热带环境中），企业必须做好保护其人力资源投资的准备。即使是没有处理好切伤这样的小事，也有可能使营销事业中的某一关键成员在甚至事业还没有起步之前就撒手不干了。如果这种医疗保健能够推广到当地雇员身上（前提是这并不是一项法令），那么对于激励他们以及对其忠诚度的影响与住房补贴的作用是相似的。

注意：营销商应当尽可能派身体强健的人来承担海外任务——而且还要采取措施来使他们保持身体的健康。病恹恹的人是不会有大成效的

照顾家属

已婚的外派人员要求返回国内市场的首要理由就是他们的配偶不喜欢新的环境。当家属一起前往海外的业务时，企业就要承担一些责任来关心他们并使他们过得舒适。为小孩找适当的学校（并为其支付上学费用），为配偶们找工作，还有解决交通工具甚至社交活动问题，这些事情都能激励雇员及其家属。如果家属们不随之前往海外市场，那么其本身又会出现一些问题企业除了保证在经济上给予其家属特殊照顾之外，还应当给其家属（至少是配偶）一年至少两次的探亲机会。慷慨地给予电话补助费也能保持外派人员的工作劲头。许多婚姻走向离婚是由海外工作任务引起的。要相信有过这种由距离而造成的离婚经历的雇员在营销事业中所起的作用也将是微乎其微的。如果企业不能采取适当的措施来解决家属问题，那么已婚的工作人员可能会成为一个很大的不利因素。

当地工作人员的家属也可能需要引起一些注意，如果能恰当解决这个问题则对于鼓舞当地雇员的干劲也是很有助益的。配偶的工作安置，小孩的教育以及日托设施等都能使外国企业看上去不像是剥削者而更像是施善者。这样，除了能使雇员们欢欣鼓舞，努力工作之外，企业在公共关系方面的好处也是显而易见的。

注意：在海外工作的已婚营销商们千万不要让他们的业务完全淹没了他们在家庭中的职责许多文化认为家庭是稳定的象征，离婚则是失败的迹象。个人生活处理不当就可能成为一个公共关系问题。

安全

多数营销活动都发生在各主要大都市地区，而这些地方又都有着其独特的安全风险。新兴市场国家由于法制化程度极低而可能成为一个很危险的地方。这种危险有时来自一些刑事犯罪行为，有时是政治的原因，也有

可能是环境的原因。无论在何种情况下，企业都必须做出应有的努力来为其雇员提供安全感。在俄罗斯可能要为其海外业务提供保镖，在柬埔寨可能就需要建立商业城墙，而在刚果则可能需要私人飞机以便工作人员能随时撤离。当然这也可能是很容易就做到的事，如在纽约就只需为其雇员配备司机，而在洛杉矶则可能只需要提供一套防地震的用具即可。安全从其字面意思来看就是“毋需担心”，所以具有安全感的雇员（包括当地和外派雇员）就更能把精力集中在工作上。

提供当地语言培训机会

除非雇员在到达新市场之前就精通当地语言，否则就几乎应该一到新市场就立即进行语言培训。这种培训不仅是因为语言是一种很显然的业务工具，而且其本身也能说明企业对新市场以及对其雇员在市场中地位的重视程度。同样，向当地雇员教授企业的母语也将有助于使他们相信晋升对他们来说是可能的。

度假

只有工作没有娱乐，即使很聪明的营销商也会变得愚笨起来。一定要确保海外的工作人员有足够的放松自己并使自己重新活跃起来的机会。到国内或国外度假都能使雇员们做工作时更有热情也更有效率。当然也应当鼓励当地工作人员去度假。

注意：对于一周的工作时间应当是多少（如在亚洲的多数文化中都是一周 6 天工作日）以及假期应该有多长（如在德国，假期可长达 8 个星期），不同的文化有着不同的观点。除了这些，还有许许多多的宗教和文化假日。外国企业一般都是对当地人适用当地的标准，而对外派工作人员则适用其国内标准。在发生冲突时，适用当地标准通常都能解决问题，而且明智的话，也应当如此。

返回基地

外派人员通常都会觉得自己已不再是其为之工作的企业的组成部分了。聪明的营销商应当在一年里至少召回外派人员两次，以加强海外经营业务与总部的联系。而这也能使外派人员从国内同事羡慕的眼光里得到一种满足感，因为他们可能正在千方百计地想获得这种很令人兴奋的海外任务。

注意：对自己的工作很满意而且很有信心的外派人员将是营销商其他国际项目的最佳人选

视察

使外派人员士气低落的另一个潜在原因就是存在着这样一种事实，即从国内办公室来的人很少（几乎没有人）能真正看到他们所做的工作。营销商在 1 年内应该对其海外业务视察几次——不只是考察进度而且还要让外派人员和当地雇员有机会向他们的“大老板”炫耀一下他们的“工作成果”。对自己所做好的工作引以为豪是人的本性，有时营销商应当成为其下属工作成就的“目击者”。当地的工作人员也应当能够在经常被提及的“总部”面前“露露脸”。这些视察除非有重大问题发生，否则就不应当作为一种检查形式，而应当把它作为鼓舞士气的一种方法。

注意：当问题真的出现时（出现问题是不可避免的），应当尽可能审慎而且专门地进行视察或检查。不同类型的雇员会从最高层的反应中得到一些不同的想法。那些爱发怒、大喊大叫、对人谩骂的老板对于其雇员的工作热情有着长期不利的影响。

国际专家：大人物和雇用的枪手

尽管一个有能力的营销商能够营销任何项目，但并不是说所有经验丰

富的营销商都一定能适合做某一项国际性任务。在决定如何管理新市场的问题上这种差异就开始显现出来。小企业由于其国内职员几乎挑选不出适合做国外业务的人选，以及一些没有国际经验的大企业，可能会试图从其企业之外去寻找管理人员来为海外办公室配置人员或监管新市场。如果这种决策是在考虑了一些因素的前提下做出来的，那就不乏为一项明智之举。企业从外面聘请海外工作人员时，除了要考虑前面提到的素质之外，还应考虑下面的因素。

- 找那些在目标市场有直接经历的人选。这种经历应该是越新越好，如果是5年之前的经历，那就毫无价值可言
- 优先录用那些在目标市场有着很有用而且强有力关系的人选，这种关系是指在业务和政治上的关系。
- 如果目标市场使用的是不同的语言，那么能讲一口流利的当地话当然很好，但不一定是强制性的。但是如果外派人选连最起码的“对话”都不行，那就说明他们在目标市场中的有效性会受到限制。
- 如果应聘者曾在与营销商产品相关的领域工作过，尤其是如果企业想迅速进入新市场或其产品的技术含量很高时，那么就应当考虑这个人选。当然这个因素并不是必须考虑的因素，而是可以优先考虑的因素
- 营销专家们需要对现代通讯和调研的各种方式都很娴熟。因为他们的工作有相当一部分就是进行报告或资料汇编，所以即使在一些技术不太发达的新兴市场国家中，熟练应用计算机都必须处于首要位置。

注意：那些不会用电子邮件进行联络或在其简历上还在使用电传联系方式的人选应在最后考虑之列

- 就像顾问一样，被派到海外任职的人选将必须为企业提供多样可以核实的参考资料在取得这些资料时，不仅仅需要定性的信息，还需要定量的信息（如销售额增加了多少个百分比，采用的是哪种调查方法）。
- 外派人选必须乐于与营销商之间确立长期的约束关系。如果他们不愿意做出一个明确的许诺（合同可能就是其中一种选择），那就很有可能意味着他们将很快回到重新找工作的地步这种约束关系的时间长短不仅应当反映出营销商海外业务的风险程度，而且也应当反映出其将人选派驻到海外的成本
- 在正式录用外派人选之前，一定要彻底检验一下他们的工作许可证和签证。外国企业的营销努力是一个极其敏感的问题，所以它是不允许出现其

管理人员被拒签或由于签证过期而被驱逐的情况。尽管外派人选自己有责任来保证这些文件的清白，但营销商也应当关心可能成为其雇员的人选的外交地位状况当这些外派人选是来自其他国家时尤其应当注意这方面的问题。

好的选择就会有好的结果

管理国外业务的人事选择将会是影响国际营销计划成败的一个关键因素，所以应当周密考虑，而且早在按计划进入市场之前就应当完成这项工作。无论他们是选自国外还是选自国内，都应当尽早参与营销计划过程。如果他们是因为专长而被录用，那么他们的专长应尽早用来解决有关新市场的各种问题。

警告：营销计划阶段完成之后再去聘请项目管理人员是一种错误的做法，因为他们不仅会抱怨自己须对不是自己制定的计划负责，而且由于计划已经得到其新雇主的同意，他们可能不再愿意提供一些有用的建议。还有，如果计划失败，也很难让这些经理们来承担责任。

国际分支机构：分散总部的决策权力

即使有着现代化的通讯体系，多数大企业还是发现对远离总部的国际企业要想进行有效地控制，简直是异想天开。市场需要，时区差异，管理风格以及当地法规等，这一切都使分权成为必要的行动。还有，转移支付的魅力——即企业在其分支机构之间买卖产品以在不同市场获取税收利益——也使分权思想更进一步渗透于现代国际业务中。

营销商最初可能不愿意对一项新业务给予很多自主权，这也是合乎情理的一种反应。然而，一旦外派（或当地）管理人员证明了他们有能力在“没有安全网的时候也照样能够工作”时，营销商将会发现如果按照当地水准来做决策时，做决策的速度可以加快而且也更为有效果。新市场有着其自身的问题，如果做出决策的速度太慢或者还需要经过长期的辩论，那么只会使这些问题恶化。

如果营销商不是自己亲自经营国外的业务，那么他们就要去寻找合格的管理人才并雇用他们到海外为其经营业务。一旦做出这个决策，营销商就应当尽早给予他们自主做出营销计划的机会。如果他们不能给予这种自主权，那么也就是承认他们将会插手自己所雇用的人为其经营业务。有能力的工作人员很快就会厌倦这种“细致入微的管理方式”，尤其是在远距离之间的这种管理。

注意：正如聘请顾问一样，如果你雇用某人为你做某一工作，那么你就放手让他去做。如果你身在总部还想亲自管理国外的业务（在这里是绝对不会推荐这种做法的），那么你就应当雇用一个人缺乏主见，组织能力差而且没有经验的“队伍”。

第 14 章

业绩评估

早先觉察事物是明智之举。

——老子

To perceive things early on is intelligence.

——Lao - Tsze

没有营销计划和用来实施该计划的管理活动能够避免根据市场变化而做出反应的需要。毕竟，营销计划仅仅是企业产品在特定市场如何进展的预期。没有营销商能够在一开始时就能完全正确地预测好将来要发生的事，同时也没有市场能在计划实施之后相当长的一段时期内保持一成不变。即使对小企业而言，国际营销也是非常复杂的问题。各种规模的项目都面临着因过于陷入日常事务以致于营销经理们未能决算其进程的风险。当这种情况发生后，他们为下一阶段营销活动进行计划的能力就会被极大削弱。与这些问题进行斗争的惟一方法就是制定一项有系统、有规则的营销计划监督和评估制度。

销售分析：你是在规定的轨道上吗

在进入市场之前，必须先确定好销售目标以便于确定消费者对产品的接受程度并且为收入和费用的预测提供基础。

销售目标应当确定在一个现实的水平上而且要客观地加以制定。目标建立的基础应当是新市场的潜力，而不是根据其在国内市场的经历来制定。对于销售增长的估计应当总是比较保守为好。那些在国内市场取得成功的营销商总是会忘记他们达到现有销售收入水平所花费的时间。即使在最受欢迎的环境里，期望在压缩的时间内加倍地取得这种来之不易的成功，将会导致最终的失望（甚至更糟）。

企业在保证仍然能够及时提供信息的前提下，可以把财政年度划分为最容易管理的各个时期。最常用的方法是按照月把 1 年划分为 12 个时期。不幸的是，并非所有的月份都有相同的天数，所以有些企业代之以按照 1 年 13 个月，每月 4 周来工作。这就使营销商能够对不同的销售时期进行精确的比较，从而确定什么时期是真正的“高峰期”和“低谷期”。有关这方面的决策将建立在所销售的产品类型和消费者购买模式的基础上。

注意：许多大型的零售商已经利用柜台编码技术在每分钟对其销售状况都可以进行追踪。这种“真实时间”的销售审计形式使他们能够很精确地控制其存货并获取消费者的信息反馈。

进行恰当的销售分析的关键在于准确性和连贯性。虽然很少将营销同

会计相提并论，但它们却是密切相关的。营销确定企业的目标而会计则考察是否达到这些目标。营销商们为了跟踪他们的销售情况和调整他们的营销计划，了解财会是非常重要的。很多企业到最后都后悔在他们的决策中没有牢固地控制他们的会计过程。在国际范围内经营业务时由于缺少人手，这一点因而更为至关重要。商业王国中有句老话即：“数字不会说谎，但说谎者总是利用数字”。

警告：使会计内部化并密切加以注意。

海外经营机构应当经常向其地区办公室或总部发送最新信息。尽管通讯技术和计算机可能使分析变得更为频繁，但最为普遍的还是一周汇报一次。即使是小企业或者单个的营销商也应当在时间和资金允许的情况下尽可能多地回顾其销售数据。销售预测可能是按月份来做出的，但是每日或者每周的销售数据回顾能使营销商确定销售上升或下降的趋势。如果等到期末才发现原来在早些时候就可以作一些调整来实现预测的目标，这种发现已毫无价值可言。

了解财会知识是成功营销人员“教育背景”的一部分，这将使企业能够在市场中立足的时间更长，也能更好地保护其资源。计算机和会计软件（很多已成为小企业的“样板”形式）能够使销售分析的过程花费更少的时间。

注意：销售收入是衡量市场的尺度，所以一定要确保你的尺度的精确性。

市场份额的增长：种子的扩张

每个从事国际营销活动的企业都希望通过在细分市场中的扩张来增加它的市场份额。一旦营销商进入了一个更大的全国性细分市场，他们就会将注意力转向扩展其在这一市场的份额，进一步细分市场，或者完全进入另一市场。在没有正确审计和评估企业进程来确定日期之前，以上行为都不应予以考虑。

国际商业中有一句很流行的话就是“停止增长即意味着死亡”。这种

心理当然是针对市场竞争而言的。有的增长可能是健康的，但是没有计划、没有限制的增长却与没有增长一样致命。健康增长必须建立在赢利和稳定的基础之上，而这个基础则是先前成功进行营销计划的结果。即使大型的全球性“企业集团”（例如可口可乐和马自达）在认识到其扩展已非自己所能全力控制之时，也不得不撤销自己的扩张计划。这种使资源耗竭的“紧缩”既能够发生在大规模扩张之时也能发生在小规模扩张之时。

多数错误的发生是由于企业在确定其当前的定位问题前眼光总是向前看，而结果却发现自己脚下走进的地区是一块沼泽地而不是一个金矿。向某一外国市场的渗透使营销商一下子扩展了可能性的视野，而且立即追逐另一新市场的诱惑也确实很吸引人——尤其当其在新市场的初期取得了一些成功的时候。在一个全国性的大市场内，如果要对前景良好的市场进行细分就需要做出与最初进入这一大市场时一样详细的计划。同样需要的还有营销商应遵守的纪律，即要知道过去的成功不会总是在新的环境中加倍地出现。只有对企业的现状进行恰当和不带感情色彩的评估才能使企业对何时扩展为最佳时机做出选择。要记住，“机遇”这个词的原义是“在适当的季节”，所以精明的营销商知道如果他们想在秋天有所收获就必须要在春天播种。评估就能让你知道现在是什么季节及你的庄稼长势如何。

跟踪客户的满意度：向客户提供他们所需要的东西

另外一个需要评估的领域就是客户的满意程度。如果看见消费者正在购买某产品就认为他们一定对这种产品感到很满意，那就是很危险的一种逻辑。消费者的品味总是处于不断变化之中，所以竞争者的突然出现就可能使企业意识到其实消费者对他们的产品有多么的不满意。许多企业在原先的市场中由于受到政府法令的保护（如俄罗斯的拉达汽车）而不觉得自己的产品有什么不妥，但是只要当地的消费者一有机会购买国外产品，他们就会最终意识到这一点。原先以为的消费者对品牌的满意（或者忠实）只不过是一种妄想。

即使在开放的市场，消费者有时会仅仅因为别无选择而继续购买不太令人满意的产品。美国主要的啤酒酿造商如库尔（Coors）和美乐（Miller）就突然发现小型啤酒制造商们在 20 世纪 90 年代中期以惊人的速

度占领了市场份额。而消费者也直到那时才能选择他们想要的醇度更高的啤酒。大型的啤酒制造商们也对此做出了反应，即用自己的产品进行直接的竞争来消除这些“准小型”的制造商们。有的甚至为了使自己有一个“小角色”的形象而不惜掩盖其新产品营销背后的真实身份。

之所以发生这两个例子，其实就是因为当初企业开始相信它们能够主宰自己的成功。而事实上，营销商跳舞的曲调是由消费者来定的。尽管企业也确实可以通过广告和促销活动向消费者进行建议，但为了去发现他们即将演奏什么类型的“音乐”，还必须继续部署与当初把营销商带入国外市场时同样类型的调研和分析技巧。

市场的竞争越激烈，企业就不得不更加经常地对消费者的需要、需求以及想法进行评估了解消费者的行为是所有营销成功的根本，它也能巩固买卖双方之间的关系。如果某个生产商不愿意去评估和精心呵护这种关系，那么其竞争者就会乐不可支地取代之而去做消费者新的“舞伴”。

营销审计：回归制图板

营销审计是对企业营销计划的准备、实施、地位和前景的系统评估。进行一次审计工作将会是一个很耗时（如果处理不当还会有损伤性）的过程，它对企业的分销渠道以及整个企业都会产生影响。通常审计会揭示一些被“掩盖”或只是被遗忘了的失败之处。它涉及到所有不同层次的工作人员并且在企业框架内外同时进行。审计工作集中数据来为营销商提供分析，使他们能够正确评价自己的营销计划。尽管进行审计并不总是一个令人愉快的过程，但是仍然必须进行。

警告：要相信，即使你不去打探别人，也会有不知躲在哪个角落的竞争对手来打探你的企业的经营状况。当他对你的企业的了解甚于你对它的了解时，你的失败也就为期不远了。

营销审计应包括的领域在本书第 16 章有一个比较详细的概要。在这里，我们来讨论一下确定审计范围和应用审计的准则。

客观性

所有企业，不论大小，在对自己的营销计划进程进行评价的时候都很难保持客观性，尤其当这项计划仍在实施过程中时。随着企业规模的不同，客观性也不同，一般来说其客观程度与企业规模成正比，所以单个营销商的客观性是最差的。令人遗憾的是，缺乏客观性的审计比根本没有审计更糟糕，因为它貌似真实，很容易蒙人。有财力的企业可以选择外面的服务机构来为其进行审计，但这就需要其移交一些可能会很敏感的信息。如果企业在国外市场经营并不违反当地商业法则而又不想泄露自己的报表时，就可以不选择外部审计。

企业工作人员之所以缺乏客观性，是因为他们害怕被人责备而希望得到别人的赞美之词。客观性应当在营销商的高层中首先具备，然后再向所有其他的工作人员进行灌输。审计应当以事实原样为氛围，从而作必要的调整使其回到轨道上。在审计中就不应当在意责备和赞美。即使连单个的经营者也需要把审计看做自己纠正进程中错误的一个机会，以免自己落水。出于这个原因，审计工作应当定期进行（至少是每半年一次，最好每个财政季度都进行一次）而最终成为企业营销进程中的一个正常部分。随着审计人员对所查找的资料及其来源越来越熟悉，频繁的审计除了能减少他们的紧张程度，也能提高他们的审计效率。

注意：财务审计是随机进行以发现一些令人惊异的事情，而营销审计则不像财务审计，它是用来防止出现这些事情的。

投入

营销审计并不仅仅是一种内部评估，即使那些内部事务也不是完全受制于营销管理人员及其职能的。由于营销包括业务组织进行交易的各个方面，所以即使只是单个的营销商，也需要利用供应商、分销商、代理人、托运人、货运代理人、广告代理人、媒体购买商、零售商、仓库经营人以及最重要的顾客来进行其营销审计程序。

注意：在建立分销链时，所有潜在的人选都应当愿意参与营销审计，以此作为其进入分销链的代价。但这并不意味着他们必须敞开他们的财务记录供审计人员详细阅读，而只是意味着他们应当对他们的业务过程进行解释并做一些变动。有些渠道成员可能会凭借其 ISO9000 的地位来表明他们对外界的这种质询是开诚布公的。

谁来审计

拥有相当财力的大型跨国公司将会利用大量国际咨询集团中的任何一家（如 KPMG、波士顿咨询集团（Boston Consulting Group）、麦肯锡公司（McKinsey））来为其进行营销审计。小一些的企业只要其财力允许也可以使用这种外部的营销审计服务。尽管这些外部的顾问肯定能做出非常客观性的判断，但他们仍然是外来者，有可能引起一些不满。还有，外部审计人员为了获得必要的信息与适当的工作人员进行接触时，由于是初次打交道，所以在了解的时候会“走一些弯路”而使进程放慢。

多数中小型企业在国际上经营的范围很有限，所以它们往往使用内部工作人员来进行营销审计。就像对待财务审计人员一样，也必须给予这些人员无限制获取企业资料的权利以及全体工作人员的大力合作。这里并不建议使用那些制定营销计划的人员来进行审计，除非他们受到来自其他部门管理人员的监督。企业的高级职员应当避免从事这项工作除非企业规模所限不得已而为之，起用那些意志坚定的中层管理人员来进行监督就明智多了。

进行一次审计可能会很耗费财力（尤其聘用顾问时），但如果审计进行得很彻底，分析很敏锐，那么其结果的价值将远远超过其费用。这些费用既可以作为管理费用在所有部门之间进行摊派，也可以直接划到营销账户上。但无论是哪种情况，为了把这项工作做好，它都应当作为正常业务计划预算中的一部分，并且给予充足的资金。

警告：从长远的眼光来看，“贪图便宜”所做的不完全的审计比适当和完全的审计工作耗费更大。

负责任

负责任并不等同于受责备，它是一种责任而不是找缺陷。在评价审计所得出的各个结果时，营销商应当是分派各自的责任来解决问题而不应当强调这些错误究竟是谁犯的。（只有当所犯错误极端恶劣或者是故意时才应该对内部职员进行惩罚。还有，在有些市场中，由于分销链成员有着极为敏感的政治关系，所以即使他们真的存在问题，企业也可能来不及采取任何行动。）最终，最高层管理人员（或单个的营销商）应当对营销计划的设计和实施负完全责任。如果审计结果证明营销计划确实很有效果，而且实施得也非常好，那么由于人们对整个企业以及分销渠道的成功信任有加，也使他们自身受益匪浅。但是如果出现一些大的问题，那么最高层管理人员最好能负起完全的责任，然后将重点转向补救行动。

注意：为了使营销活动及其实施工作恰当地完成，必须有强烈的动机来驱使。但精明的营销商是不会让自己葬于一时的冲动，为短期的利益而牺牲长期的成功。

对于未来营销计划的影响

恰当的审计和营销计划评估能够使企业获得远远超过其所调查的项目本身所具有的好处。因为从中所发现的问题、成功之处以及潜在的创新活动都能应用于其他正在进行的项目或进入另一市场的计划当中。

这种评估对于刚刚从事国际营销业务的企业来说，将会有其特殊的用处。不管是成功还是失败，企业都可以从中学到一些经验教训，所以营销计划评估结果应当作为企业经营业绩记录（也叫做认识数据库）的一个部分。尽管没有哪两个市场是完全相似的，但一项现行营销计划的审计却能够防止企业在每一个新的国家市场或细分市场都必须去“重新发明轮子”

注意：所有的人和企业都需要学习经验教训。评估的作用就是记录这种经验教训

对顾客的承诺：信守诺言

一项好的营销计划的本质就是向每个细分市场的顾客做出承诺。当然在计划过程的当初做出这种承诺确实是很容易的，但是随着时间的推移以及与顾客之间的关系变得太过熟悉时，这个承诺可能就会很难信守。顾客可以有权利想当然地认为营销商做出承诺是应该的，但是营销商却必须不断地更新其与顾客之间的关系。

是否关注顾客的需求与愿望是企业能否实现长远成功的决定性因素。当企业在国际上经营时，这种关注需要其在一开始就付出额外的努力，因为要了解每一个目标细分市场的文化、经济、政治和历史动机就需要进行大量的调研和观察。而这种努力仅仅是一个使新顾客增加，并在多年中都为顾客需要进行服务的更大承诺的开始。这个承诺不仅是企业对市场的一种义务，更是其对人们的一种诺言。企业如果乐于做出这种承诺，就能使其感受到打开新市场以及扩展收入来源和全球关系的兴奋感。但是最为重要的是，它能带来成功和守信的满足感。

第 15 章

营销计划

深思熟虑...而后再向前进发

——拿破仑·波拿巴

Take time to deliberate - Stop thinking and go

in.

——Napoleon Bonaparte

下面是制定一项基本国际营销计划的一个纲要。尽管这样一个计划需要大量的研究，但是营销人员应慎防“计划过度”以及由此错过可能不会再有的进入市场的机会。反过来说，尽管并非所有不同规模的项目都要与这个纲要的各个方面有关系，但仍不要为了求便捷而做太多的删除。正如拿破仑提醒的那样：深思熟虑，但时刻准备行动。

营销的成功指南

I. 导论

概括介绍目标市场的情况和营销计划的长短期目标。

II. 产品描述

在以下目录基础上，从目标市场的观点对产品或产品线进行估价：

1. 产品在市场中的优势
2. 创新
3. 文化兼容
4. 觉察到的复杂性
5. 适应市场的意愿
6. 市场当前对产品的熟悉性
7. 对产品潜在的抵制
8. 潜在的市场份额

III. 目标市场

A 在以下领域对目标市场文化和经济调研的总结：

1. 历史
2. 地理
3. 政治

4. 现行政府
5. 家庭作用
6. 教育水平
7. 法律环境
8. 哲学和宗教
9. 语言
10. 饮食
11. 住房
12. 劳动力
13. 健康
14. 经济情况
15. 人口状况
16. 收入分配
17. 农业和工业
18. 技术发展
19. 运输
20. 能源
21. 通信
22. 环境因素
23. 分销渠道
24. 广告媒介

B. 当地消费者购买习惯情况

1. 当地所能买到的类似产品的使

用模式

2. 购物习惯（地点，时间，频率）
3. 支付方式
4. 产品差异和特征选择

C. 描述当地定价战略

1. 提高标价技术
2. 折扣促销的有效性
3. 零售商的处理权限
4. 估计政府对定价的干预程度
5. 税收的影响

D. 目标市场规模的估计

1. 确定产品在全国市场整个行业中的销售额
2. 产品在市场中第一年的估计销售额
3. 列举初期市场渗透水平的原因

b) 主要特征

c) 包装

8. 间接竞争的产品

a) 定价

b) 主要特征

c) 包装

9. 竞争者在当地的广告

10. 竞争者在当地的促销活动

11. 竞争者在当地的分销渠道

12. 竞争者的国际分销渠道

13. 竞争者与政府的关系

14. 竞争者的战略伙伴

15. 竞争者的合资企业

16. 竞争者与进口商的关系

17. 估计竞争者的当前市场份额

18. 将来与你竞争的潜力

IV. 竞争状况分析

对于每一个直接或者间接的竞争者，应收集以下信息：

1. 竞争者名称
2. 竞争者所在国家
3. 竞争者在目标市场的现状
4. 竞争者在邻近市场的现状
5. 竞争者在海外的经营
 - a) 总数量
 - b) 估计收益
6. 竞争者在其国内的经营
 - a) 总数量
 - b) 估计收益
7. 直接竞争的产品
 - a) 定价

V. 政府管制和机构

A. 政府在国内商业中的作用

1. 国内税收
2. 国有企业

B. 政府在对外贸易中的作用

1. 进 / 出口控制
2. 关税
3. 配额
4. 海关程序
5. 许可证程序
6. 禁运限制

C. 政府对贸易融资的支持

1. 取得公共和私人融资渠道
2. 使用资金的利率

D. 政府的外国投资政策

1. 财产所有权
2. 经营所有权
3. 出入境签证管理政策
4. 永久居住政策
5. 税率
6. 外资企业
7. 外来工作人员
8. 利润回报率
9. 征用和国有化的风险

VI. 细分市场概述

概括介绍在进入市场之前需要注意的潜在的市场细分问题。（大量的这类信息可以从目标市场中其他外国经营者身上得到）

VII. 产品战略

A. 目标

1. 5 年以上的销售预测（按每月或定期分类做账）
2. 进入市场第 1 年定期计算的初始市场份额和其后 4 年按季度计算的市场份额
3. 5 年以上的经营利润（按每月或者定期分类做账）

B. 适应市场

从以下内容来描述产品是如何适应新市场的：

1. 产品内容
2. 产品名称
3. 产品标牌
4. 服务构成要素

5. 包装设计
6. 当地的用法

C. 广告

从以下内容来讲述如何为新市场设计产品的广告：

1. 设计
2. 媒体组合
3. 覆盖面
4. 频率
5. 影响/消息
6. 估计成本

D. 促销活动

从以下内容来讲述任何在新市场实施促销活动：

1. 公共关系
2. 人员推销
3. 工业销售
4. 产品保证人的地位
5. 抽奖销售
6. 优惠券/打折扣
7. 远距离营销
8. 其他直接营销方式

E. 战略伙伴

列举可能的伙伴以及他们对营销战略的影响。

F. 品牌资本

列举市场中关于当前商标认可状况的信息及其发展计划。另外，还要列举将会影响在目标市场取得著作权或者商标权的所有信息。

VIII. 分销战略

A. 分销模式

列举可供使用的运输模式，还有进口、出口以及国内运输不同方式中最合适的方式以及各自的费用情况。

B. 进入港口

描述可供使用的港口以及它们各自的成本收益或者存在的问题。

C. 包装要求

考察将会对包装产生影响的法规和文化标准以及其要求对产品成本的影响。

D. 装运要求

确定将会影响大宗产品海上运输和国内运输的法规以及相应的费用。

E. 保险需要

列举当地市场可供挑选的保险企业的信息以及为分销活动进行保险的预计费用。

F. 单据的提供

列出产品及其零部件进口、出口或国内运输所需要的所有单据、单据取得办法和处理单据所需费用。还要注意必须联系的有关政府机构及其地址。

G. 货运代理

考察新市场中所有可供使用的货运代理商及其报价如果使用的是企业内部的运输管理部门，那么就应当注意与其在新市场中的行为相关的法规和必要的许可证。

H. 仓储

包括有关当地仓储业的可用性与合适性，其中要强调费用和质量控制。还要注意那些防止和阻拦外商拥有仓储设备的法规。

I. 存货控制

制定出用以控制从原材料到成品再到最终用户整个过程的计划。要注意当地的失窃水平以及当地人对这种失窃的态度。

J. 分销渠道设计

列举所有必需和契约型的中介机构（代理商、零售商、批发商、分销商等）以及使用这些中介机构的成本收益分析。要注意把运营分销渠道作为内部经营过程除了直接产生的成本外，还有其他一些潜在的不利因素。

K. 税收

提供当地政府法规强制执行的有关信息，包括现行的税收、海关税收、当地运输税收、印花税、手续费、增值税或者其他费用结构。

IX. 价格战略

这部分用来精心制作企业在当地市场定价的预测和方法。它应当包括：

1. 批发加价
2. 零售加价
3. 折扣
4. 回扣
5. 大宗购买优惠率
6. 对进入市场时的价格安排的预测

X. 收益战略

这部分将确定企业在新市场中出售产品时可以接受的支付方法。有以下方法可供考虑：

1. 现金（当地通货和外国通货）
2. 汇率风险
3. 银行设施和效率
4. 对顾客的信用延伸
5. 信用卡的使用及其条款
6. 易货
7. 混合补偿贸易
8. 购回战略
9. 建造—运营—转移

XI. 财务报表

作为营销计划的一部分，应当准备好下面的单据：

A. 营销预算（5 年期预测）

1. 产品成本
2. 销售费用
3. 制定规章的成本（指应用于营销活动的各种规章）
4. 广告费用
5. 促销费用
6. 分销成本
7. 审计成本

B. 估计的收入报表（损益表）（5 年期预测）

XII. 财力要求

这部分应当详细提供进入新市场所

需要的融资数量和渠道的信息。由于营销计划最终将包含在企业整体的业务计划中，所以这部分可以算是企业整体财务预算中的一个分支。

XIII. 人事要求

在这里应当列出对实施营销计划所需要的所有一般性和专业性的工作人员以及海外工作人员的要求。还应当包括项目的组织机构流程表以及通讯和权限草图。列出的每一个职位最好还附有职责简介以及报酬水平。也可以列出住房及职务调动的好处。

XIV. 安全问题

企业的工作人员、产品、建筑物、设备和其他即将被送往海外的资产都是营销活动的一部分，这一部分就应当列出为上述人或物的安全而考虑的一些问题。像信誉、品牌权和公共关系等这些无形资产的安全问题也应当考虑在内。

XV. 营销计划总结

计划的制定者们应当总结营销计划的要点以及对计划的实施和长短期的细节问题做出一些具体的建议。还应包括其营销计划对现有的其他企业（国内和国外）营销计划的预期影响。最后，也可以预测一下营销计划对于未来在目标市场以及其他市场营销活动的影响。这种总结通常都放在营销计划的开端而且被称为总纲。

第 16 章

营销审计

繁荣没有固定的界限。

——亨利·摩根索

Prosperity has no fixed limits.

——Henry Morgenthau

营销审计的目的是收集数据并提供分析以便于营销人员正确评估营销计划的实施状况。它能使企业确信自己正朝向自己设定的里程碑走去。下面是准备营销审计时所应遵循的准则：

营销审计

当地市场调查

为下面的目录提供详细清单：

A. 经济

1. 自营销计划制定以来当地经济的主要变化
2. 针对这些变化企业所采取的对措施

B. 人口统计

1. 当地人口统计的主要变化
2. 对于这些变化的反应

C. 技术

1. 对营销计划已经产生影响或在不久的将来会对营销计划产生影响的产品的技术所发生的变化
2. 企业对于那些技术发展的反应

D. 环境

1. 将会影响企业对当地环境的作用的任何变化
2. 可能影响营销计划的任何环境行动或者变化

E. 政府

1. 可能影响营销计划的所有当地政治的发展

2. 能够对营销计划产生长期或短期影响的任何已通过或者正在讨论中的法律
3. 企业与当地政府的现行关系的描述
4. 这种关系的潜在问题或可能的变化

F. 劳动力

1. 有关当地劳动力态度变化的所有信息
2. 外派人员对于当地标准和当地雇员的反应

G. 广告和促销

1. 能说明广告计划有效性的统计数据
2. 关于企业促销活动的信息
3. 反映企业公共关系形象的信息

H. 文化

1. 当地对于外国企业的现有看法
2. 可能会影响营销计划的当地生活方式、文化或价值的任何变化
3. 在当地社会关系中的地位

I. 市场

1. 有关当地市场现有规模的统计

数字

2. 市场的增长趋势
3. 目前已有企业为之服务的所有细分市场
4. 潜在的细分市场

J. 消费者

1. 消费者购买习惯的描述
2. 消费者在下列方面的看法：
 - a. 产品
 - b. 邮购服务
 - c. 定价
 - d. 与其竞争的产品
 - e. 销售人员
 - f. 品牌形象

K. 竞争

1. 直接和间接竞争者的名称以及各自的
 - a. 规模
 - b. 市场份额
 - c. 广告和促销计划
 - d. 市场定位的有效性
 - e. 定价战略
 - f. 品牌形象
2. 企业进入市场对竞争的影响
3. 列出将来可能进入市场的竞争者以及其进入原因

L. 资源

- 1 当前原材料供应商的有效性
 - 最初选其作为供应商的原因
 - 供应关系中的潜在问题
 - 定价结构和潜在的变化
 - 替代体系和可能选择的其他供

应商

M. 融资

1. 当前融资水平
2. 实施剩余计划的预期资金需要
3. 潜在的财力
4. 潜在的汇率风险和防范战略
5. 应付账户和应收账款的现状

N. 分销渠道

1. 渠道成员及其效率分析
2. 可能节约成本或者改善服务的制度
3. 零售商组成可能发生的任何变化
4. 运输方式组成可能发生的任何变化
5. 当前仓储设施的状况

II. 战略

1. 企业的使命
2. 营销计划的目标
3. 对下面的问题应当详细做出回答：
 - a. 企业的目标是否反映了在营销计划的目标中？
 - b. 营销计划是否反映了企业的财力和竞争状况？
 - c. 管理层是否为实现目标提出了明确的战略？
 - d. 营销战略是否与当地经济水平相匹配？
 - e. 营销战略是否说明了现实的产品生命周期？

- f. 企业追逐的市场是否是其最先所确定的目标细分市场？
- g. 如果是的话，其结果是否与预期的一样？
- h. 企业有没有追逐其他的细分市场？
- i. 这些追逐的结果如何？
- j. 企业是否实现了营销计划所提出的市场定位？
- k. 如果没有的话，又是什么原因导致其没有实现最初的市场定位？
- l. 营销人员是否有充足的财力和物力可以使用？
- m. 如果没有的话，需要另外分配其什么资源？
- n. 企业的财政是否能满足那些额外的附加资源？
- o. 当前的战略是否足以实现营销计划的目标？
- p. 那些目标是否发生了变化？
- q. 为实现目标需要对战略作哪些变动？

III. 结构

1. 确定营销队伍的当前结构，包括联系线路和权限层次。
2. 对下列问题应当做出详细回答：
 - a. 营销活动的结构是否反映出信息在生产商和最终用户之间流动的高效性？
 - b. 这个结构是否反映了任务或

部门的定位？

- c. 当前的结构是否与最初在营销计划中提出的结构一致？
- d. 如果不是，为什么会不一致？
- e. 这个结构是否考虑了企业所有的内部业务关系？
- f. 如何使联系线路具有自己的特征？
- g. 管理层是否有权力来控制这个结构？
- h. 这个结构当前有哪些内部冲突？
- i. 如何能协调这些冲突？
- j. 内部业务团体之间潜在的冲突是什么？
- k. 这些问题如何能够得到避免？
- l. 当前与结构外各部门之间的冲突是什么？
- m. 如何能协调这些冲突？
- n. 与外部业务团体之间还会出现什么样的冲突？
- o. 这些问题如何能够得到避免？

IV. 战术

A. 调研

1. 企业在营销计划的开始阶段是否就能够拥有充足的获取信息的渠道以做出恰当的营销决策？
2. 如果没有，那么缺乏的是哪些领域的信息？这对营销计划的实施产生了什么影响？
3. 当前取得营销数据的方法是什

么？

4. 是否已经配备了足够的工作人员和资金？
5. 为了改善信息收集采取了什么措施？

B. 作计划

1. 企业使用什么方法来预测销售额？
2. 这种方法是否已被证明很准确？
3. 如果不是很准确，那么有什么其他方法？
4. 为解决下列问题，各自使用的方法是什么？
 - a. 衡量市场份额
 - b. 设计销售配额
 - c. 确定价格
 - d. 监督竞争状况
 - e. 细分市场
5. 这些方法是否被证明已很充分？如果不是，还有另外的方法可供选择吗？

C. 管理监督

1. 管理层对下面三个方面进行监督的频率如何？
 - a. 价格
 - b. 竞争
 - c. 分销
2. 管理层监督销售大军的频率如何？
3. 这些是否带来显著改善？
4. 管理层使用什么方法来监督和控制产品质量？

5. 有什么问题还未被发现？
6. 有什么解决方案正在实施？
7. 这些方案实施后质量是否得到改善？
8. 对营销费用进行监督的频率如何？
9. 对节约营销成本采取了什么措施？
10. 对改善质量采取了什么措施？
11. 管理层对顾客的满意程度进行监督的频率如何？
12. 为提高顾客的满意程度采取了什么措施？
13. 如果采取了一些措施，那么它们对市场份额产生了什么影响？

D. 产品开发

1. 企业在决定应该开发何种新产品时，使用的是什么方法？
2. 什么财力资源被用于调研和开发？
3. 这些资源的数量是否充足？
4. 自营销计划实施以来这种方法开发了什么产品？
5. 在市场中实验新产品时用什么方法？
6. 市场对这些产品的反应如何？
7. 新近开发的产品在实际市场中是否“全面推出”？
8. 其结果如何？

V. 要素

这部分把营销组成的各个要素当作独立的问题来探讨其适宜性。

A. 产品

1. 当前的产品线是否符合初始营销目标？
2. 为确定产品线是否符合市场需要是否做过充分的消费者调查？
3. 消费者对于产品线的具体意见是什么？
4. 产品线是应当扩大还是缩小？
5. 企业是否已做好资金方面的准备来开发新产品？

B. 定价

1. 当前的定价是否符合营销计划的目标？
2. 消费者认为价格具有竞争力吗？
3. 消费者是否认为他们所买到的产品物有所值？
4. 是否对市场的需求弹性作过测试？
5. 其结果如何？
6. 分销渠道中的外部成员把什么附加在最终用户的价格中？
7. 这对价格的影响是否被认为过分？
8. 企业可以使用哪些折扣方法？
9. 折扣能够提高市场份额吗？
10. 哪些成本变化将会影响不久将来的价格？
11. 如果成本上涨，消费者会同情

这些成本上涨吗？

12. 如果成本下降，节省的成本是转移给消费者还是留作利润？
13. 企业是否需要重新设计它们的定价结构？

C. 分销

1. 是否认为当前的分销已经很充分？
2. 分销链上的哪些成员效率最低？
3. 企业是否能够使分销完全内部化？
4. 这样做能够提高效率吗？
5. 最终用户是否消化了过多的分销费用？

D. 销售队伍

1. 销售队伍的组成是什么？
2. 他们是否被证明很有效果？
3. 他们是否具有明确表示的目标？
4. 销售配额是如何开发和分配的？
5. 为实现销售目标是否需要扩大队伍？
6. 他们是否得到了充分的培训？
7. 他们是否具有足够的产品知识和销售技术？
8. 他们是否按市场标准恰当地获取报酬？
9. 他们是当地人还是外来人口？
10. 他们的比例如何？
11. 为了保持其信心管理层采取了什么措施？
12. 是否对他们进行定期评估？
13. 与整个销售队伍相比，有竞争

力的销售人员地位如何？

E. 公共关系

1. 企业当前在市场的形象如何？
2. 产品线的公共形象是否与企业的目标一致？
3. 是否有充足的资金用于广告、促销活动和信誉的发展？
4. 影响企业形象的外部因素是什么？
5. 这些外部因素能够被控制吗？如果能，怎样来控制？

VI. 盈利性

提供详细说明每种产品在中市场盈利或亏损状况的财务报表，从而与最初

的营销计划的预期进行比较。所有营销活动的费用都应当考虑在内，尽管有些费用（例如进入市场前所作的调研）可以长期摊销。

VII. 报告

所提供的报告应当是很客观的，而且即使审计是由内部人员来完成的，也应当以外部人员的心态来作观察。中型企业可能考虑把审计细分到不同部门，让这些部门对其正常权限之外的领域进行调查。小企业可能希望通过讨论会的方式来进行审计，其结果在管理层的会议上公布。

第 17 章
词 汇 表

Absolute Advantage 绝对优势 (经济学) 是指某企业、经济体或其他经济单位在生产产品的成本中, 与其他企业、经济体或经济单位相比较, 其所使用的资源 (人力和物力) 最少的优势。

Adopter 接纳者 是指愿意购买产品的消费者。接纳者的范围包括不同层次的人, 既可以是紧跟潮流的创新者, 也包括迟迟跟上的落后者。

Advertising 广告 是一种通知的形式, 力求为消费者提供产品的信息, 对消费者进行劝说, 或者扭转消费者对产品的态度, 其目的就是引发消费者的最终购买。

Advertising Agency 广告代理 是指专门为企业进行广告研究、设计、制作以及管理的组织。他们不仅为企业在各种媒体买到广告权, 安排各种广告之间的分配, 设计产品标识, 为企业创立品牌提供各种信息, 而且也提供具有创造性的服务。

Advertising Campaign 广告运动 是指一系列已策划好的广告信息在各种媒体中反复播出。广告运动的目的就是向消费者介绍新产品或者老产品的创新举措, 提高产品或公司在消费者心目中的形象, 从而引发消费者来真正地购买商品或服务。

Agents 代理商 代理商是指代理企业产品但并不实际掌握产品的分销链中的各成员。代理商的作用就是为买者

和卖者之间建立起一种关系, 他们从中收取一定的费用。有些国家要求代理商必须是当地的代理商。

Artificial Demand 虚假需求 是指通过对商品或服务的促销来制造出消费者的需求, 而事实上在促销之前市场并没有显示出对这种商品或服务的兴趣。参见 *Product driven*。

Atomization 原子化 是指将每个消费者作为一个独立的细分市场来对待的营销战略。这种毫无章法的一味追求原子化会导致市场分裂。

Average Return Pricing 平均收益定价法 是指一种产品定价方法, 即将公司预期的高于整条产品线成本的平均利润额作为制定新产品价格的一个百分位数。但由于它并不能说明感性价值或竞争的问题, 所以是一个不切实际的定价方法。

Barter 易货贸易 这是以商品换取另一种商品或服务而不是换取货币的一种贸易制度。这是最为古老的一种商业形式。参见 *Countertrade*。

Bill of Exchange, or Draft 汇票 是指由一方指示另一方向第三方无条件支付一定金额的支付命令。它通常被用来作为国际贸易中的一种支付方式。

Brand Equity 品牌资本 是指企业由于产品的名称在市场中得到公认而且为大家所称颂而从中所获得的价值。

Brand Extension 品牌延伸 是指在介绍某种新产品或服务时将已经建立

起来的颇有名望的现有品牌与之联系在一起来进行促销。

Brand Name 品牌名称 是指得到消费者承认的商品名称、象征标志、标识、图案设计或以上内容的组合，它在消费者心目中所代表的已不仅仅是产品本身。

Brand Repetition 品牌重复 这是一种广告技巧，目的是通过在视觉上或听力上不断地向消费者重复某种品牌名称直到这一品牌在消费者脑海里根深蒂固，最终来引发消费者购买产品的行为。

Break - even Pricing 保本定价法

这种定价方法所制定的销售价格能弥补所有的生产成本但是没有盈利。这种定价方法通常在新产品刚进入市场时使用以使产品保持低价位。

Breaking into a Market 进入市场

这是将某种产品引入新市场的一个过程。

Broker 经纪人 是指代表委托人与第三方谈判合同事项的个人或公司。其中以批发中间商为典型，他们的作用就是促进销售。

Capital - intensive 资本密集型企业

是指需要大量的资本投入或投资的企业，尤其是在实现利润之前的创始阶段（如制造业、生物技术和基础设施项目）。

Caveat Emptor 货物售出概不退换 这句话来自于拉丁语，意为“买主

自行当心（Let the buyer beware）”。这是一句商业用语，隐含的意思就是消费者在购买之前有责任自己来判断产品的质量 and 它的合适性。

Caveat Vendor 货物售出后卖主仍有责 这句话来自于拉丁语，意为“卖主自行当心（Let the seller beware）”。这是本作者对更为为人知的“货物售出概不退换”的最新演绎，它反映了市场中一种普遍信仰，即卖主对产品的安全性和质量无论是长期还是短期都负有不可推卸的责任。

Channel 渠道 是指把产品从生产商手里转移到销售者手里所必需的途径和中间机构。它可以包括分销商、代理商、发货人、货运代理行、仓库和零售商。

Co - branding 品牌共用 这是将两个或两个以上的品牌产品共用在某项新产品上的一种战略，目的就是利用其中各个品牌已有的声望（如 IBM 的计算机上就使用了英特尔（Intel Inside）的品牌）。

Collateral Material 附属材料 是指用于加强媒体活动的一类营销材料，包括小册子、产品目录、图表、新闻稿、胶卷甚至计算机软盘。

Commodity 商品 是指在交易中用于交换的任何物品。更为一般的说法则用来指原材料（如矿物质和谷物）。

Comparative Advantage 比较优势（经济学）这是一种经济学的理论，

这个理论认为一个企业或一个国家应当销售和出口那些比其他企业或国家生产效率更高的商品或服务，而应当购买或进口那些比其他企业或国家生产效率更低的商品或服务。

Competition 竞争 是指某一企业或一群企业在某一特定的市场上营销相类似的商品或服务。

Component Cost Pricing 要素成本定价法 是指将一个标准百分比加到产品成本中的主要成分（如劳动力或关键原材料）上而最终得到市场销售价的一种定价方法。参见 *Mark on*。

Consumer Product 消费产品 与企业购买的产品相反，消费产品是由个人或家庭为私人用途所购买的产品。

Consumer Society 消费社会 是指一国经济中存在着这样的特点，即非必需的商品和服务的购买率很高，个人储蓄率很低，而且个人和家庭都广泛地利用信用进行消费

Cost - benefit Analysis 成本 - 收益分析法 这是通过计算和分析：1) 选择某种业务的总成本；2) 选择某种业务的总收益，从而进行决策的方法。如果收益超出成本达到适当的数量就说明值得做出这项决策。

Cost - plus Pricing 成本加利定价法 这种定价方法是指将固定的利润率加到单位产品的总成本中，从而得出产品的销售价。由于企业自己很难来承担成本的大幅度波动，所以这种定价方

法的关键就是成本保持相对的稳定。参见 *Component Cost Pricing* 和 *Average Return Pricing*。

Countertrade 对销贸易 是指卖方在出售产品时接受部分或全部以商品或其他交易手段（如汇票）来支付其货款的贸易方式。对销贸易的类型包括：易货贸易、混合补偿贸易和抵消贸易。

Coupon 优惠券 是指用来促销的一种证券，其持有者有权在购买产品时享有现金折扣。优惠券被营销商用作引发消费者购买的一种手段，但它往往会导致竞争对手以削价来抵制。所以这种做法在所有国家都是非法的。

Created Market 人为创造的市场 是指原先对某种产品并无需求的市场。参见 *Found Market*。消费者是由于广告和促销活动的劝说才对这种产品产生了需要。

Cultural Analysis 文化分析 是指营销人员在产品进入目标市场之前对其文化进行研究从而了解当地人们的愿望、需要和购买习惯的过程。这种分析使得企业能够制定出迎合（而不是冒犯）当地品味的产品设计和适当的促销活动。

Culture 文化 是指某一特定社会中代代相传的行为模式和知识成果的总和。它包括艺术、工作、闲暇、事业机构、家庭单位和信仰等。

Customs Broker 报关经纪人 是指政府许可的从事于办理进口单据和手

续的企业或个人。

Database Marketing 数据库营销

是指利用计算机对过去的顾客购买习惯进行记录以便为将来的销售所用。

Decision Maker 决策者

是指有能力为企业做出购买决策的个人。

Demand 需求

是指某一市场在某一时点上既有能力又愿意购买某一产品或服务。它是顾客愿意购买的商品或服务的数量。参见 *Elastic Demand*、*Inelastic Demand* 和 *Unitary Demand*。

Derived Demand 派生需求

是指与销售另一种产品直接相关而产生的对某一产品的需求（如录像带与录像机）。

Direct Mail 直接邮寄

是指通过向顾客直接邮寄促销材料来招揽顾客的方式。尽管这种方式在美国很普遍，但在有些国家由于被认为是对个人隐私的一种侵犯而受到禁止，还有的国家则因为缺乏完善的邮政系统而受到限制。

Direct Marketing 直接营销

是指通过使用各种交流技巧与潜在顾客进行联系以得到一种可以估量而且几乎是即时反应的营销体制。它包括直接邮寄、数据库营销、门到门销售和优惠券。

Discretionary Income 可随意支配的收入

是指个人收入中扣除基本支出（如食物和住房）后所剩余的收入。

Distribution Chain 分销链

参见 *Channel*。

Distribution Density 分销密度

是指以人口或其他分销因素的某种功能所表示的销售商家的数量。最佳的分销密度取决于当地人的购买习惯和产品类型。商家越多，密度也就越大。

Distribution Length 分销长度

是指把产品从市场转移到最终用户所需的中介商的数量。中介商越多则分销的长度就越长。

Distributor 分销商

是指专门从生产商那里购买产品再在某一市场里进行销售的公司。

Door-to-door Sales 门到门销售

这是一种直接营销方式，即销售人员在未预约的情况下直接到消费者家中或办、公室向他们销售产品的方式。

Dumping 倾销

1) 指以低于产品实际生产成本的价格将产品出口至某一市场，以此来赢得市场份额；2) 指出口商在其所在国的货币大幅度贬值之前通过打折使自己的产品充斥某一国外市场。

Economy of Scale 规模经济

是指随着产品总量的增加，单位产品的生产成本逐渐下降的过程。

Effective Demand 有效需求

是指消费者愿意并有资金能力来购买产品的欲望。

Elastic Demand 需求富有弹性

是指由产品价格变动而引起的产品需求量百分比的变化（增加或减少）大于价格百分比变化（增加或减少）的一种市场状态。参见 *Inelastic Demand* 和 *Uni-*

tarv Demand.

End - user 最终用户 是指最后拥有某产品的人或公司

Exchange Risk 汇率风险 是指在达成国际销售合同和实际支付货款期间由于货币的市场价值发生变化而产生的潜在风险

Exploit 利用 1) 指充分利用资源；2) 指利用尚未趋于完善的市场来获取利润，但这种情况只有在其他市场参与者还没有完全了解情况之前才有可能。

Expropriation, also known as Nationalization 没收 (也称国有化) 是指由当地政府强迫接管在其境内经营的国外企业。这种没收一般是没有补偿金的，而且通常是政治动乱的结果而非外国企业的过错而引起

Field Testing 实地试验 是指在一定范围内将产品向目标市场中的少量消费者进行试销以获得信息反馈这一步骤须在产品进入整个市场之前进行，由此来证实原先的调研和产品开发工作是否充分。

Fixed Cost 固定成本 是指不考虑所生产产品的数量时同样存在的生产成本

Forfaiting 弗费廷 是指出口商将国外买主所开立的长期本票或其他债务（以一定的折扣率）全部出售给第三方，由此及时收取货款

Found Market 被发现的市场 是

指直接由消费者的需求而产生的市场，所开发的商品或服务是为了满足这种需求。。参见 Created Market.

Franchising 特许 是指某一企业（特许授予方）授予另一企业（特许经营方）销售其商品或服务的许可证，特许经营方则须向特许授予方支付一定的费用来作为回报。由于特许经营方可以同时利用授予方已被公认的品牌的价值，所以它的具体经营准则要受到特许协议的约束。

Freight Forwarder 货运代理人 货运代理人作为另一个公司的代理人，代表其将货物从国内转运到国外或从国外转运到国内。这一过程可能会包括报关经纪人的一些职责。

Frequency (广告的) 频率 是指广告运动的每个目标受到某一产品或服务广告冲击的次数。

Generic Brand 通用品牌 是指某种产品的品牌极为流行以至于它的名称在市场里成为同类所有产品的名称（如 Kleenex, Coke）。

Grace Period 宽限期 是指票据到期之后给予债务人一个短暂的期限，使其有机会来偿还债务而不必支付罚金。

Hard Currency 硬通货 是指在国际上具有长期稳定价值的各国货币，而且这些国家的货币也很容易进行兑换（如美元，日元，瑞士法郎）与之相反的通货就是软通货。

Hard Sell 强行推销 是指咄咄逼人的销售、营销和促销技巧。参见 *Soft Sell*。

Hierarchy of Effect 对消费者影响的阶段 是指对某种产品成功营销所必须经历的各个阶段，它们包括：产品的认知阶段，产品的吸引阶段，产品的偏好阶段，产品的信任阶段和购买阶段

Horizontal Marketing System 横向营销体制 是指为了各参与方的利益，将两家或两家以上企业的营销活动和分销渠道联合起来的一种分销体制

Implied Warranty 默示担保 是指保证产品能按其设计的功能正常运行，而且这种保证没有明确的声明，所以只有在商业法非常完善的社会里才会得到承认

Import Distributor 进口分销商 是指从事进口并完全占有国外产品的企业，它们进口或占有产品是为了在国内进一步分销或是准备再出口。

Inconvertible Currency 不可兑换货币 是指那些出了国界就毫无价值的各国货币（如越南盾）

Industrial Marketing 工业营销 是指将商品或服务出售给企业，而这些企业又用所购买的产品来制造其他的商品或服务再出售给最终的用户

Inelastic Demand 需求缺乏弹性 是指由产品价格变动而引起的产品需求量百分比的变化（增加或减少）小于

价格百分比变化（增加或减少）的一种市场状态 参见 *Elastic Demand* 和 *Unitary Demand*。

Information Gathering 搜集信息 是指出于市场调研的目的而有组织地去获取具体的数据资料并对之进行分拣和分析

Innovators 创新者 是指在某一市场中首先购买某种新产品的消费者群体它是接纳者的一种，其显著特点就是这群体的消费者都愿意去尝试新出来的还未经证实的产品 参见 *Adopter*。

Internal Marketing 内部营销 是指在企业内部将商品或服务从一个部门营销到另一个部门的过程还有，当企业在吸引、聘用、培训和保留员工时也会产生这个过程。所有其他的营销活动被认为是外部营销

Internet Promotions 网络促销 指把国际互联网络作为进行广告活动的一个舞台，或者直接利用互联网进行营销活动

Laggards 落后者 指到最后才决定购买某种新产品的消费者群体。它也是接纳者的一种，这类群体要求新产品具有足够的说服力而且他们在所有接纳者中对新产品是最没有信心的。参见 *Adopter*

Licensing Agreement 许可协议 是指商标、专利或版权的所有者将有限的权利转让给另一个人或另一家企业的合同，允许其在许可范围内使用制作方

法、出售或制造产品，或者提供具体的服务。

Locked Market 锁定的市场是指除了现有的市场参与者以外，政府的法令或当地的业务惯例将其他参与者排除在外的一种市场。

Logistics 后勤是指一个组织或其具体经营所需要的服务机构、人事、设备和物资的计划和供应。

Macro-marketing 宏观营销是指以满足整个社会的需求和需要的方式来供应商品和服务参见 **Micro-marketing**

Manufacturer's Representative 厂家代表是指销售的产品线为某一家或数家特定厂商生产的产品的销售商厂家代表既可以直接受雇于生产厂商也可以是收取佣金的独立经纪人

Marginal Costs 边际成本是指当企业多生产或少生产一单位的产品时所增加或减少的成本

Margin Cost Pricing 成本差额定价法是指将商品的价格定位于厂商的实际生产成本之下以期将竞争者逐出市场的一种定价方法。一旦获得了足够的市场份额之后，厂商就可以提价从而弥补其损失的利润

Market Audit 市场审计是指在营销计划实施以后对其各领域进行系统和正式的回顾以检查当前的环境、战略、战术和效果

Market Share, also known as Brand

Share 市场份额（也称品牌份额）

是指企业在目标市场中的销售数量占整个目标市场的比例。

Market-by-market Pricing 逐个市场定价法是指专门针对目标市场而制定价格的定价方案，这种定价方案要考虑的因素包括目标市场对价值和服务的看法，有关的当地成本和购买能力。参见 **Uniform Pricing**。

Market Driven 市场导向 1) 指企业以消费者的需求为基础来生产商品、服务，或对之加以改进； 2) 指这样一种经济制度，即产品在进入市场时对其起决定性影响的因素是供给、需求和价格。参见 **Product Driven**

Marketeer 营销商是指促进商品和服务销售的人或公司

Marketing Plan 营销计划是指一份详细而且经过精心研究和组织的计划，其内容是有关企业开发、生产、推销、销售和维修其产品线的目标和目的。它确定了具体的战略和时间表，这些工作将由适当的人员来完成

Marketing Mix 营销组合是指将产品、价格、地点和促销等营销因素结合起来以促进商品和服务的销售

Market Research 市场调研是指为了对特定的市场或产品做出决策而进行的客观和系统地采集和分析信息的过程。

Market Share 市场份额是指企业所声称的在整个市场中所占的销售比

例

Mark on 加价标准 是指生产商为了建立一个产品的销售价格而确定的加成于产品主要要素成本之上的百分比这个标准用于要素成本定价法中。参见 **Make Up**。

Mark Up 加价 是指中间商在将产品传递给分销链中的下一位成员或将产品销售给消费者之前，要在原价的基础上再加上一定的金额，这个金额既可以用货币数量来表示也可以用百分比来表示。

Media 媒体 这是广告业中的一句术语，用来指所有能够传播广告和促销信息、各种交流工具它包括印刷、广播、电视、直接邮寄、广告牌甚至空中广告。

Media Buyers 媒体购买商 是指为了广告和促销产品的目的而专门从事于购买媒体的时间和空间的个人或公司。

Media Mix 媒体组合 是指在广告运动期间可以使用的各种广告和促销渠道的任一组合。企业根据其各种可计量的结果和产品的定位问题，各自的媒体组合也各不相同。

Merchandising 商品销售 是指从属于营销商的销售人员、分销链和零售商为了促进商品向消费者的销售而进行的各种活动。

Micro-marketing 微观营销 是指向某一社会中特定的消费群供应商品

和服务，而同时也对目标市场的整个社会保持认真负责的态度。

Middleman 中间商 是指不属于生产企业但又为其工作向最终用户推销和销售其产品的中间人。分销链中的所有生产企业之外的成员都被认为是中间商。

Mixed Compensation 混合补偿 是对销贸易的一种形式，在这种贸易方式中出售商品和服务是为了换取其他的商品和服务，也包括货币。参见 **Countertrade**。

Niche Marketing 细分营销 是指企业将其所有的营销努力都集中于某一大市场中的一个很小的专门的细分市场的营销战略细分营销通常都是小企业在对细分市场的长期盈利性作了大量的调研工作之后实施的。

Observational Research 观察调研 是指获取有关消费者习惯的信息的一种方法，用这种方法市场调研者不直接对消费者产生影响，而是去观察消费者的消费行为。

Offer 提议 1) 指提出建议表示接受或拒绝；2) 指提议中的各项要素。

Offset Transaction 抵消贸易 是对销贸易的一种特殊形式，即制成品的卖主许诺从其买主那里购买原材料或零部件。

On-the-ground 实地调研 是指从市场调研的主题即现实的市场中获取研究资料和信息。这是进行文化研究

的一种最佳调研方式。参见RBWA。

Packaging 包装 是指购买者所见到的产品或服务工具的外表。包装有助于产品的广告、描绘和促销，能防止被盗，也能把产品分成不同的份额。包装可以用来创立品牌的知名度。

Penetration 渗透 是指产品及其促销在细分后的目标市场上所取得的市场份额的程度。通常指企业在特定市场里的最初努力阶段。

Perceived Value 感性价值 是指消费者在购买商品或服务时所期望得到的除货币价值以外的（有形和无形的）好处。

Personal Selling 人员推销 是指卖方和买方之间直接面对面地进行交流，可能包括面谈、电话交谈、传真、电子邮件或者其他直接的通信联系。

Positioning 定位 是指顾客如何看待某企业的产品及与之有关的竞争者的产品。顾客考虑的因素可能包括质量、形状大小、价格、品牌的知名度、包装或其他许多带有“主观性”的产品特征，但这一切都会影响消费者的决策。

Price Cap 价格顶端 是指在某一特定市场里某种产品所能索要的最高价格。制定这样一个价格高限目的是为了保护市场份额，只有当成本上涨到完全无利可图时企业才会重新考虑这个高限。

Price Competition 价格竞争 是

指同类产品的生产商或销售商由于产品的质量大致相同而只能在价格方面展开竞争，这时，竞争和消费者的偏好紧紧围绕产品的价格而展开。

Price Decline 价格跌落 是指随着产品需求的减少，消费者所愿意支付的价格也随之减少。这种情况在产品进入成熟期之后会发生。

Priced out of the Market 偏离市场的定价 是指某一产品在某一特定市场里的定价失策，要么定得太高要么定得太低。

Price Driven 价格导向 这是一种产品定位方法，即产品在市场里的定位主要是依据它与竞争产品的价格相比较而得出的价格。

Price Gouging 价格欺骗 是指在需求突增或供应短缺时而发生的价格飙升，这种飙升也可能是由自然灾害、战争或季节变化而引起。在有的社会里，价格欺骗被认为是一种违法犯罪行为，有可能以坐牢或死刑来作惩罚。

Price Lining 底价 是指在价格点的范围内确定整条产品线的价格，而价格点在消费者眼里应是很有吸引力的。底价的范围可能包括适合细分市场中的几个消费群体的底价。

Price Point 价格点 是指营销商在确定几种类似产品的零售价格时使用标准化的价格，而它们的批发价格却有细微的差别。这种做法的理论基础就是：在高价产品中所受到的利润损失可

以由比之低价的产品中得以弥补，而消费者在购买时就不会有太多的差异供其选择。

Product 产品 是指可供销售的商品或服务。

Product Affinity 产品的吸引是指消费者由于对产品、广告或企业在公共关系方面的努力有过颇为受益的接触而显示出来的对某一产品或企业的好感

Product Awareness 产品的认知是指消费者对某一产品的感性认识程度，它是由广告和促销活动建立起来的。

Product Confidence 产品的信任是指消费者对某种产品及其价值的信任由于消费者几乎不会去购买他们认为无用的东西，所以信任通常产生在产品的促销期间而不会在消费者首次使用过产品之后。

Product Driven 产品导向 是指这样一种营销方法，即产品的开发并不是以消费者的信息反馈为基础，而是寄希望于通过促销和广告来人为地创造需求。

Product Life Cycle 产品生命周期是指某种产品经历的各个连续的阶段，它包括开发期、介绍期、发展期、成熟期和衰退期

Product Decline 产品的衰退期是指产品生命周期的一个阶段，在这个阶段，由于市场中存在着竞争、技术进

步或经济变动，对产品的需求会逐渐减少。产品的衰退期可能会在产品达到成熟期之后迅速出现，也可能要经过几十年才会发生。

Product Development 产品的开发期在这个阶段，产品根据设计规格或消费者的要求被设想、制作出来或加以改动。通常这一阶段会涉及大量的调研工作，其后就会紧随一个试验阶段，即在将产品全面向市场介绍之前先选择一群顾客对产品进行测试。

Product Growth 产品的增长期是指继介绍期之后的产品生命周期中的一个阶段，在这个阶段，消费者的需求逐渐增加，市场份额也逐渐扩大。

Product Introduction 产品的介绍期这个阶段紧随在产品的开发期之后，在这个阶段，产品投放于细分的目标市场供普遍的消费，所以还有一种叫法称为产品的“全面供应”。产品在到达增长期之前到底需要多长的介绍期并没有固定的时间限制。

Product Line 产品线 是指企业生产的，通过分销链或直接向最终用户销售的系列商品或服务。

Product Maturity 产品的成熟期在这一阶段，对产品的需求与其供应的份额正好达到了一致，营销商也实现了所有的定价目标产品可能会保持一段时间的成熟期才会进入衰退期。

Product Preference 产品的偏好是指顾客选择某种产品而不选择其他类

似的产品。偏好的产生可能是实际使用过产品，或是出于对品牌的认可，也可能是有效广告或促销的结果。

Product Purchase 产品的购买 是指对消费者的影响阶段中的交易阶段，在这一阶段，消费者购买并保留产品。

Promotion 促销 是指为了使产品在潜在买主心目中建立一个积极的形象而使用的各种技巧包括：广告、人员推销、公共关系和折扣等。

Pull Strategy 拉动战略 是指以市场为导向（相对于产品导向而言）的营销战略，即营销商试图在到达购买点之前向消费者提供有关产品的信息，劝说他们并修正他们对产品的态度等等。它通常要通过在大众传媒上大规模地作广告从而提高产品或服务的需求量来实现这个战略。

Purchase Point 购买点 是指买卖双方达成交易的任何区域。

Push Strategy 推动战略 是指以产品为导向（相对于市场导向而言）的营销战略，即营销商通过向分销链中的成员提供激励措施和折扣来试图向消费者提供有关产品的信息，劝说他们并修正他们对产品的态度等等其结果取决于中间商的积极销售而不是取决于对消费者需求的积极反应。

Qualitative Research 定性调研 是指通过会见消费者，做调查和个人之间的直接接触来获取有关消费者行为和

潜在需求方面的信息。

Research By Wandering Around, RB-WA 实地调研 这是由作者杜撰的短语，用于形容直接深入到环境中去调研的行为。它所得到的调研结果往往要胜过用二手资料或简单的统计资料回顾所作的研究结果。

Reach （广告的影响力） 是指会受到广告运动影响的潜在消费者的百分比。

Representative Office， also known as **Rep Office** 代表办事处 是指位于国外的分支机构，其做业务的权利不是由当地政府授予的。它在目标市场的惟一作用就是为设在目标市场之外的办公室招揽业务。这些办公室也可能用来做目标市场的调研工作，在当地建立各种关系或者表示在当地大规模经营的兴趣。

Research Plan 调研计划 是指有关市场调研的目标、主张和限制的正式阐述，它是控制调研活动广度和深度的一种方式。它能够避免获取资料过程中的杂乱无章和得出虚假的结论。

Retail 零售 是指将商品和服务销售给公众的过程。那些在工作中直接与消费者接触的分销链的成员就是人们所说的“零售商”。

Request For Proposal, RFP 建议请求是指由购买者正式发出的信，要求供应商出价向他们供应按信中的具体细节所制作的商品或服务。

Roll - out 全面供应 是指用来描绘产品介绍期的一个营销术语。它不仅可用于介绍新产品，也可用于将老产品介绍给新市场

Sales Peak 销售顶峰 是指在衰退期之前，销售额增加阶段的最高点。

Sales Valley 销售低谷 是指衰退期中销售额的最低水平，它可能是新一轮增长的前奏，也可能是产品失去消费者的需求而最终被驱逐出市场的先兆。

Segmentation 市场细分 是指将一个市场再分成几个小市场的战略，每个细分市场都有着各自的营销计划和努力的中心。

Service 服务 是指商品出售者所提供的售后援助以使产品能够在较长期间内保持运转。

Service Company 服务企业 是指出售专业知识、援助业务或信息而非有形商品的企业。服务是营销商可供于销售的除商品之外的产品的另一种形式。大多数企业既销售商品也提供服务。

Service Driven 服务导向 1) 指专门从事服务产品的企业；2) 指在市场中主要是为消费者提供售前售后服务以与其他企业相区别的企业；3) 指某一经济体、其大量的国民产值或增长速度最快的是服务业的生产而不是商品的生产。

Slipstream (信息) 顺畅 这是应用于信息搜集中的一个术语，指由于

调研者事先确定了恰当的对策和相关的可靠性而使得信息资料的获取工作变得更为容易。

Soft Currency 软通货 是指由于发行国（如马来西亚的林吉特，波兰的兹罗提）缺乏公认的储备而导致的币值不稳定的各国货币，而且这些货币兑换起来也比较困难。与之相对应的就是硬通货。

Soft Sell 软法诱销 是指微妙而且不咄咄逼人的销售、广告和促销技巧。参见 Hard Sell。

Spamming 网上营销 指在互联网上通过电子邮件主动向人们发送广告和促销信息的行为。（spamming 这个词来源于人们熟悉的低质肉产品 spam，即罐头猪肉。）

Spike in Demand 需求突增 是指由自然事件、政治动乱或广告而引起的消费者需求方面的突发性却难以持久的增长。突增往往会招致欺骗行为，随之而来的便是需求的迅速下降。

Splintering 市场分裂 是指市场由于过于细分而使企业的营销努力太分散，达不到任何效果。

Statistical Research 统计调研 是指使用数据和测量法来确定消费者行为和潜在需求的一种方法。

Strategic Business Unit 战略业务单位 是指企业针对特定的市场或方法而在其内部所设置的产品线、品牌名称或生产部门。这些单位是从企业主干中

的不同部门中挑选出来，根据它们不同的专业才能，委之以特定的任务。

Supply 供给 是指由某一企业、企业集团或经济体所生产的用来销售的商品或服务的数量。当需求量稳定的时候，生产商通常要限制供给以保持他们的获利水平。

Supply Line 供应线 是指向企业供应其所需的原材料或服务工具的分销线。而这些企业所生产的商品或服务又会最终进入它们自己的分销渠道。

Technolith 科技强国 这是作者创造的新词，用于描绘那些在国际商业和全球经济中起主导作用的科技大国。

Telemarketing 远距离营销 是指使用电信与消费者进行联系，追踪消费者，并将产品出售给消费者。这是一种直接营销方式，受到许多国家政府的限制，而且为了使这种方式有效还需要相当的基础设施。

Transfer Payment 转移支付 是指跨国企业的分支机构之间由于相互间跨越国境买卖商品和服务而进行的相互间支付货款的行为。转移支付的最终目标是将利润转移到所在国家税收结构对其最有利的国家的分支机构中去。

Turnkey Operation 交钥匙工程 是指卖方向买方提供的，已完全做好经营或生产准备的一种业务。这种业务的范围从制造厂商到特许企业都包括在内。买方只需要“开启钥匙”就可以开始经营。

Uniform Pricing 统一定价 是指在各国市场中的价格都保持一个单一的比率（允许汇率有差异）而不考虑其他因素。与之相对的是逐个市场定价。

Unitary Demand 需求弹性单一 是指由价格变动（增加或减少）而引起的需求量的变动（增加或减少）百分比与价格变动百分比相同的一种市场状态。参见 **Elastic Demand** 和 **Inelastic Demand**。

Variable Costs 变动成本 是指与生产的产品数量直接成比例变动的生产成本。

Vertical Marketing System 垂直营销体制 是指分销链中的所有成员都受到生产商直接控制的一种分销体制。它包括三种类型：1) 法人型：即分销渠道中的所有领域为企业自身所有，包括装运和零售渠道；2) 契约型：即分销渠道的各成员与生产商之间有着长期的合同关系，各成员必须按照生产商所确定的标准来履行合同；3) 管理型：即生产商通过其在细分市场上的主导地位对分销渠道的各领域进行监督。由于生产商能够为各成员带来的业务量很大，所以他们也很愿意与生产商进行合作。

Vertical Integration 垂直一体化 这是垂直营销的一种方式，即生产商既控制了分销链也控制了对其经营所必须的供应线。

Wholesale 批发 是指介于产品

的最初生产商和零售商之间的各分销成员的所有活动。有的企业同时扮演着零售商和批发商的角色。

Word of Mouth 众口之辞 是指消费者在有关产品的质量、价值和合乎

需要性方面互相推荐的一种广告形式。这种方式被奉为“广告的最佳形式”，而且极具主观性，容易受到一些不受控制的谣言的影响。

第 18 章

资料来源

- Aaker, David A. *Managing Brand Equity*
Free Press, New York, New York. 1991.
- Breen, George & Blankenship, A.B. *Do-It-Yourself Marketing Research*
McGraw-Hill, New York, New York. 1989
- Cateora, Philip. *Strategic International Marketing*
Dow Jones-Irwin Inc., Homewood, Illinois
- Das, Dilip K. *Migration of Financial Resources to Developing Countries*
St. Martin's Press, New York, New York. 1986.
- Fraser, Robert. *The World Financial System*
Longman Group, Essex, United Kingdom. 1987.
- Goetsch, Hal. *Developing, Implementing and Managing an Effective Marketing Plan*
NTC Publishing Group, Lincolnwood, Illinois. 1993.
- Hendon, Donald. *Classic Failures in Product Marketing*
Quorum Books, New York, New York. 1989.
- Hinkelman, Edward G. *Dictionary of International Trade*
World Trade Press, San Rafael, California. 1997.
- Jeannot, Jean-Pierre & Hennessey, Hubert. *Global Marketing Strategies*
Houghton Mifflin Company, Boston, Massachusetts. 1992.
- Kotler, Philip. *Marketing Management*
Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey. 1991.
- Lamprecht, James L. *ISO9000-Implementation for Small Business*
ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin. 1996.
- Linneman, Robert & Stanton, John. *Making Niche Marketing Work*
McGraw-Hill Inc., New York, New York. 1991.
- Mitchell, Charles, *A Short Course in International Business Culture*
World Trade Press, San Rafael, California. 1999.
- Porter, Michael E. *Competitive Strategy*
Free Press, New York, New York. 1980.
- Sandhusen, Richard. *International Marketing*
Barron's Educational Series, Hauppauge, New York. 1997.
- Savidge, Jack. *Marketing Intelligence*

Business One Irwin, Homewood, Illinois. 1992.

Shippey, Karla C. *A Short Course in International Contracts*

World Trade Press, San Rafael, California. 1999.

Vernon-Wortzel, Heidi & Wortzel, Lawrence. *Global Strategic Management*

Wiley & Sons, New York, New York. 1985.