



國際行銷管理

Global Marketing

林建煌 著

◎ 華泰文化

國際行銷管理

林建煌 著

全球進入策略

本章綱要

- 🍏 在全球市場的進入抉擇上，有哪些重要決策？
- 🍏 全球市場有哪些擴展策略？
- 🍏 如何決定各市場的進入時機？
- 🍏 如何決定進入的規模和策略承諾？
- 🍏 全球市場有哪些進入模式？內涵為何？優缺點為何？
- 🍏 如何對全球市場的進入模式進行評估？

全球進入決策

決定全球行銷策略



決定所要進入的全
球市場區隔



決定擴散策略

決定進入的模式



決定進入的規模與
策略承諾



決定進入的時機



決定擴展策略

➤ 全球擴散的進程

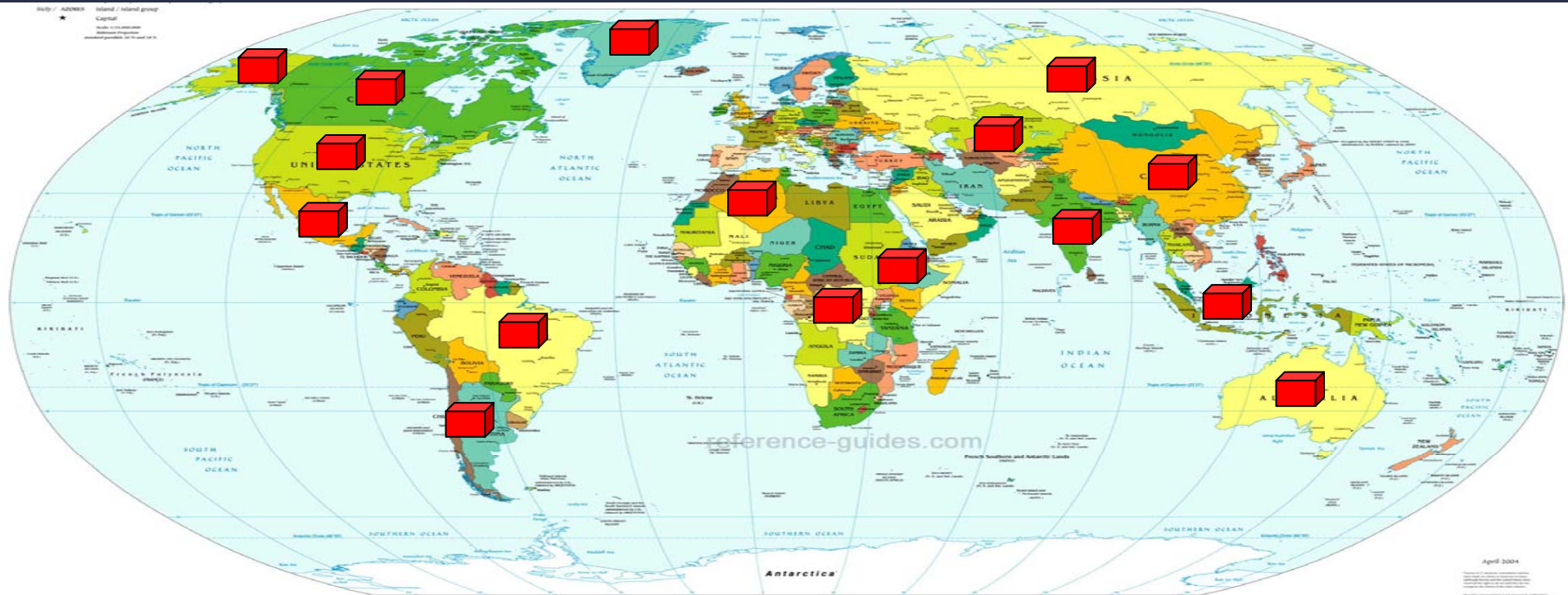
🍏 瀑布策略

🍏 灑水車策略

➤ 進入的市場區隔

🍏 多國競爭

🍏 全球競爭



瀑布策略與灑水車策略

🍏 瀑布策略(waterfall strategies)

: 指跨國公司逐漸進入各國市場。

🍏 灑水車策略(sprinkler strategies)

: 指跨國公司在很短的時間內，同時進入很多國家的市場。

瀑布策略與灑水車策略

	優點	缺點
瀑布策略	<ul style="list-style-type: none"> ➤考慮文化差距與學習型態。 ➤按部就班進行海外市場的擴展。 ➤所需資源較少，適用於剛進行全球化的廠商。 	<ul style="list-style-type: none"> ➤對於快速發展或變遷的市場，此策略易錯失良機。
灑水車策略	<ul style="list-style-type: none"> ➤快速在全球市場進行滲透，快速搶得先機。 ➤有效因應來自競爭者的對抗。 	<ul style="list-style-type: none"> ➤所需財務、行銷和管理資源相當大，所面對風險較高。

多國競爭與全球競爭的競爭理念

- 🍏 專注策略：將資源集中於少數的市場。

適用同質性高的國家、可發揮溢散效果(策略可以轉移)

- 🍏 多角化策略：將整個全球市場視為一種組合，以便平衡各個不同地主國市場的風險與收益。

適用於增加某一市場之佔有率的成本很高時

多角化策略??專注策略??

因素	多角化策略	專注策略
市場成長率	低	高
銷售穩定性	低	高
銷售反應的函數	遞減	遞增
競爭的前置時間	短	長
溢散效果	高	低
產品調適的需求	低	高
溝通調適的需求	低	高
配銷上的經濟規模	低	高
限制的程度	低	高
控制的需求	低	高
進入障礙	低	高

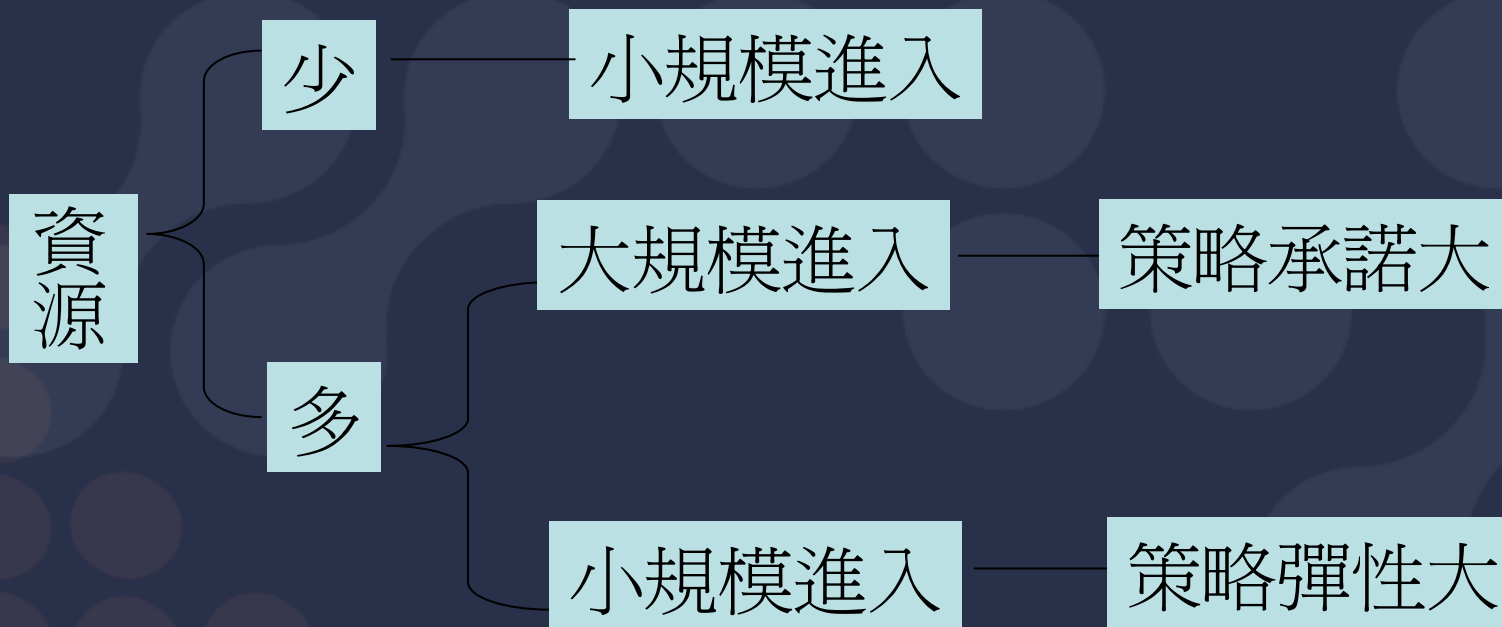


決定進入的時機

	優點	缺點
搶先進入	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 比競爭者更早搶占先機 ➤ 提早發揮經驗曲線的效果 ➤ 對顧客創造出一種轉換成本 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 昂貴的開創成本
落後進入	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 從搶先進入者的失敗和錯誤中學習 ➤ 搭便車 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 轉換成本

決定進入的規模和策略承諾

🍏 策略承諾：是指跨國公司對於資源所做的投入決策，這些決策對企業會有長期的影響，同時也很難撤回。



全球市場的進入模式

- 🍏 出口模式
- 🍏 授權模式
- 🍏 加盟模式
- 🍏 合資模式
- 🍏 自有公司模式
- 🍏 在地生產
- 🍏 策略聯盟

出口模式

出口模式並不在其他國家建立製造工廠，因此相對而言成本較低，風險較小，是很多企業在進行全球化的第一步

🍏 間接出口

透過母國的代理商，將產品送到國外

🍏 直接出口

由公司本身自行接觸海外的買方，使其成為獨立的代理商或是經銷商，或是經由公司自己的海外子公司來進行行銷



出口模式

	優點	缺點
規模經濟	<ul style="list-style-type: none"> ➤集中某地生產，可實現規模經濟。 	<ul style="list-style-type: none"> ➤出口模式運輸成本高昂，將會抵銷掉一些規模經濟與區位經濟的效益。
區位經濟	<ul style="list-style-type: none"> ➤選定最佳生產地點，可同時發揮區位經濟。 	<ul style="list-style-type: none"> ➤若是原先母國不是最佳生產地點，就無法發揮區位經濟。
其它		<ul style="list-style-type: none"> ➤關稅也會減損出口模式的經濟效益。 ➤地主國合作伙伴中程度未必很高。

授權模式

將某項專利的權利（此項權利保護產品、技術或過程）或某項商標的權利（此項權利保護品名），在支付費用或權利金的狀態下，提供給對方使用。

🍏 交互授權

跨國公司可能將有價值的無形資產授權給某一國外廠商同時也相對地要求這個國外廠商提供一些技術Know-how的授權

🍏 授權是一種低成本、低風險、
 掌控度低，和低回收方式。



授權模式- 優點

- 🍏 授權模式具有以下的優點(Jeannet and Hennessey,2001)：
 - 1.當跨國公司缺乏相關知識或時間進入全球市場時，可透過授權解決。
 - 2.當目標市場潛量太少，可透過授權模式，將所授權的商品加入被授權者現有生產營運中。
 - 3.透過授權將稀少管理資源集中在獲利較豐的領域。
 - 4.對於產能較小的跨國公司而言，可將一些需求較為強勁的產品授權給具較大產能的企業，以充分開發市場潛量。

- 5. 在具有高度政治或經濟風險的國家，授權模式可以避免這些不確定性。
- 6. 有些國家爲了扶植某一新的產業，因此政策上不允許其他的進入方式，使得授權往往成爲跨國公司的唯一選擇。

授權模式- 缺點

🍏 授權模式具有以下的缺點(Jeannet and Hennessey,2001) :

1. 沒有主導權

🍏 在授權模式下，跨國公司對於被授權廠商的行銷、製造和經營策略，無法嚴格控制。

🍏 由於工廠是由被授權廠商所設立的，若被授權廠商品質不佳，將會損害跨國公司聲譽。

2. 全球協調存在很大的困難

🍏 具競爭力的國家，不可能拿出利潤來支持與他無關的其他國家廠商。

3. 權利金收入不穩定

🍏 當被授權者行銷能力不佳時，權利金收入將會有限。

加盟模式

- 🍏 加盟是一種特別形式的授權，相較於授權模式，加盟模式的雙方彼此具有更長期的承諾，通常加盟合約會比授權合約更完整。
- 🍏 在加盟模式下，加盟授與者擬定了完整的行銷策略，包括了商標、品牌、產品組合，和營運方式



加盟模式

🍏 優點

- 🍏 加盟授與者不需承擔開發市場費用與風險。
- 🍏 以低廉成本開發市場。
- 🍏 共同分攤成本、資源與風險。

🍏 缺點

- 🍏 品質控制不易。
- 🔁 解決方法：加盟授與者在某些區域或內部安排一個分支單位，確保加盟者的作業符合所設定的品質要求。

合資模式

合資模式是指和國外的公司共同成立一家新的公司，以進入該市場。

Starbucks Coffee Company Information - KKMAN

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 選項(O) 我的最愛(A) 說明(H) Windows Windows Media 自訂連結

http://www.starbucks.com.tw/zh/company_info.htm

STARBUCKS COFFEE COMPANY
統一星巴克

Select Language

公司簡介

統一星巴克公司簡介

統一星巴克股份有限公司於1998年1月1日正式成立，是由美國 Starbucks Coffee International公司與台灣統一集團旗下統一企業、統一超商三家公司合資成立，共同在台灣開設經營Starbucks Coffee 門市。

美國Starbucks Coffee International公司為全球最大咖啡零售業者Starbucks Coffee Company之經營授權公司；Starbucks Coffee Company 總裁霍華·蕭茲先生經營咖啡事業著重在人文特質與品質堅持，強調尊重顧客與員工，並堅持採購全球最好的咖啡豆烘焙製作，提供消費者最佳的咖啡產品與最舒適的消費場所，經營Starbucks Coffee成爲當今全球

社會公民責任
原住星希望
對咖啡產地的承諾
公平交易咖啡

新聞稿
FAQ

7-20

合資模式

優點

- 🍏 取得合作廠商對於當地市場的獨特知識和投入。
- 🍏 透過取得合作廠商獨特技能，創造價值。
- 🍏 合資夥伴若為跨國公司的重要顧客，透過股權參與，可確保顧客忠誠度。
- 🍏 共同分攤市場開創初期的高風險與高成本。
- 🍏 取得進入當地市場的管道。

缺點

- 🍏 技術與**Know-How**可能外流。
- 🍏 採合資的跨國公司因缺乏主宰權，在全球整合與協調上
面臨困難。

合資模式

🍏 對於一跨國公司而言，合資時應注意以下事項
(Financial Times, 1990)：

1. 對於一開始便相當關切控制權的歸屬，以及著重合資失敗後應如何拆夥的合資夥伴，最好盡量避免與其合資。
2. 合資應能增加資源，同時不應在技術上與地理區域上有所限制。
3. 合資事業應發展出其自身文化。
4. 合資事業的管理人員應能直接向母公司高階管理人負責。
5. 對於過去偏向中央集權、且在責任分攤上沒有太多經驗的合資夥伴，應敬而遠之。

自有公司模式

自有公司模式是跨國公司擁有所投資事業的百分之百或絕對多數的股權。

 全新設立一家公司

 購併

新力索尼公司購併米高梅影業

全球媒體巨擘日商新力索尼公司，今天以1700億台幣的天價購併美國好萊塢老牌片廠米高梅影業，這起購併案震驚美國媒體界，因為原本已經擁有哥倫比亞電影公司以及三星影業的新力集團，無疑已經成為全球電影霸主。

好萊塢碩果僅存的獨立製片廠米高梅，2004年9月13日證實即將以1700億台幣左右天價，轉手賣給日商新力索尼集團。

自有公司模式

優點

- 沒有技術與**Know-How**外流的問題。
- 由於自有公司模式擁有絕對的控制權，因此較容易發揮其全球策略優勢和進行策略整合。
- 自有公司模式因擁有絕對控制權，故較易實現區位經濟與發揮經驗曲線的效果，可產生較大的成本優勢。

缺點

- 成本很高，屬於相當昂貴的一種進入模式。
- 必須獨自承擔所有可能的風險與成本。

在地生產

相對於其他市場進入策略，在地生產是屬於投入資源較大的一種進入方式

- 🍏 合約生產：是指藉由合約的安排，跨國公司將其產品委託給獨立的地主國公司來進行生產。
- 🍏 在地組裝：是指跨國公司將一部分的製造程序安排在國外進行。
- 🍏 完全整合製造：代表跨國公司對於海外市場所能做到的最大承諾。

策略聯盟

荷銀和星巴克咖啡策略聯盟 目標鎖定年輕消費群 - KKMAN

檔案(F) 編輯(E) 檢視(V) 選項(O) 我的最愛(A) 說明(H) Windows Windows Media 自訂連結

Google

http://www.ettoday.com/2003/03/04/184-1420682.htm

股市理財

Money焦點 財經 股市 銀行 保險 基金 房地產

新聞搜尋 關鍵字 GO

速報 LATEST 湯圓也有嘉年華 今年元宵不一樣 轉寄給朋友

荷銀和星巴克咖啡策略聯盟 目標鎖定年輕消費群

2003/03/04 19:46

記者陳宜芝／台北報導

為拉攏年輕族群，荷蘭銀行將與星巴克咖啡策略聯盟，第一波就主打多項優惠活動，未來還將陸續推出一系列促銷，期望創造雙贏的局面。荷蘭銀行消費金融行銷企劃部協理左思惠預估，這波活動可為荷銀創造5萬張發卡量；而自第三季再攜手推出新活動，帶動發卡量成長，達到今年預定的70萬張發卡量。

東森新聞總覽
影音新聞總覽

相關新聞

- 荷銀投信投研部新任主管林群 正式走馬上任
- 荷銀投信：「防禦性平衡式」投資策略蔚為風潮
- 荷銀看好大中華區消

1.Yahoo!奇摩圖... 2.策略聯盟 星巴... 3.Microsoft Offic... 4.新力購併米高... 5.Case4. Starbuck... 6.荷銀和星巴...

完成 CH 書 圖 圖 圖 圖


開始 國際行... 荷銀和... 4 Clip ... Microso... 圖片1 - ... 第七章...

下午 08:35 星期一 2006/2/6

全球策略伙伴的特性

- 兩個或兩個以上的公司共同形成一個長期策略。
- 彼此的關係是雙向的。
- 伙伴的願景與努力是真正全球化的。
- 橫向之間的持續性資源轉換是必須的。
- 比起和其他可能對象進行整合所可能取得的競爭優勢還大。
- 策略聯盟伙伴仍然保有其獨立的國家和理念認同。

全球策略伙伴關係成功因素

-  以下六項因素對於全球夥伴關係能否成功具有很大的影響(Permuter and Heenan,1986)：
1. 使命：所有參與合作的廠商，會基於共同利益追求目標。
 2. 策略：與不同夥伴建立的全球夥伴關係，策略不能互相衝突。
 3. 治理：夥伴間必須了解彼此是平等的。
 4. 文化：夥伴間的文化與共有價值必須相近。
 5. 組織：發展創新的結構與設計，來抵銷多國間管理的困難。
 6. 管理：容易導致衝突的問題須事先釐清，並建立統一的職權。

全球策略夥伴合作原則

全球合作夥伴雙方存在著合作的關係，以下四項原則對於雙方能否合作成功很重要(Hamel, Doz, and Prahalad, 1989)：

- (1) 儘管雙方在某些領域是追求共同的目標，但應認知到彼此可能在其他領域仍是互為競爭者。
- (2) 和諧不是最重要的成功指標，有時某些衝突還是必要的。
- (3) 所有員工、工程師，和管理者都要瞭解在哪些環節彼此不會合作，而哪些地方必須容許競爭性的妥協。
- (4) 是否能從對方身上學得相關經驗也是全球策略夥伴成功的關鍵。

各種進入模式的優缺點

表 7-2 各種進入模式的優缺點

進入模式	優點	缺點
間接出口模式	<p>低的資源承諾</p> <p>低風險</p>	<p>缺乏控制</p> <p>與外國市場沒有接觸</p> <p>沒有學習經驗</p> <p>潛在的機會成本</p>
直接出口模式	<p>直接掌控</p> <p>更容易累積行銷知識</p>	<p>需要設立出口組織</p> <p>需要更多資源</p>
授權模式	<p>較低或不需投資</p> <p>進入市場的快速管道</p> <p>迴避進口障礙的手段</p> <p>低風險</p>	<p>缺乏控制</p> <p>潛在的機會成本</p> <p>品管的要求</p> <p>培養競爭者的風險</p> <p>限制市場的開發</p>

表 7-2 序前頁

進入模式	優點	缺點
加盟模式	較低或不需投資 克服進口障礙 節省成本	品管的要求 缺乏控制 培養競爭者的風險
合資模式	風險分擔 比較不需要太多資源 存在潛在的綜效 取得地主國的獨特知識	與合資伙伴發生衝突的 風險 缺乏控制 培養競爭者的風險
自有公司模式	技術與Know-How不外流 容易全球整合 絕對控制	成本太高 承擔所有風險

表 7-2 序前頁

進入模式	優點	缺點
在地生產	利用當地優異的生產條件 使當地客戶更具信心 維持較密切的客戶關係	投入資源較大
策略聯盟	互相運用資源與能耐 獨立自主	可能出現某些衝突

進入模式評估的外部準則

中國大陸對於進入方式的管制

80年代中國對外改革開放以來，主要的政策只允許外資以合資和合作方式進入中國市場。合資是屬於

若地主國存在著很強的競爭者，採用合資或是策略聯盟的方式可能比較容易進入該市場

的經濟組織，在股權上則並不合併。但在加入WTO後，跨國公司在中國不再受到合資股份的限制，可以獨資方式直接設立公司，也可用購併方式快速吃掉中國本土企業。

市場規模與成長

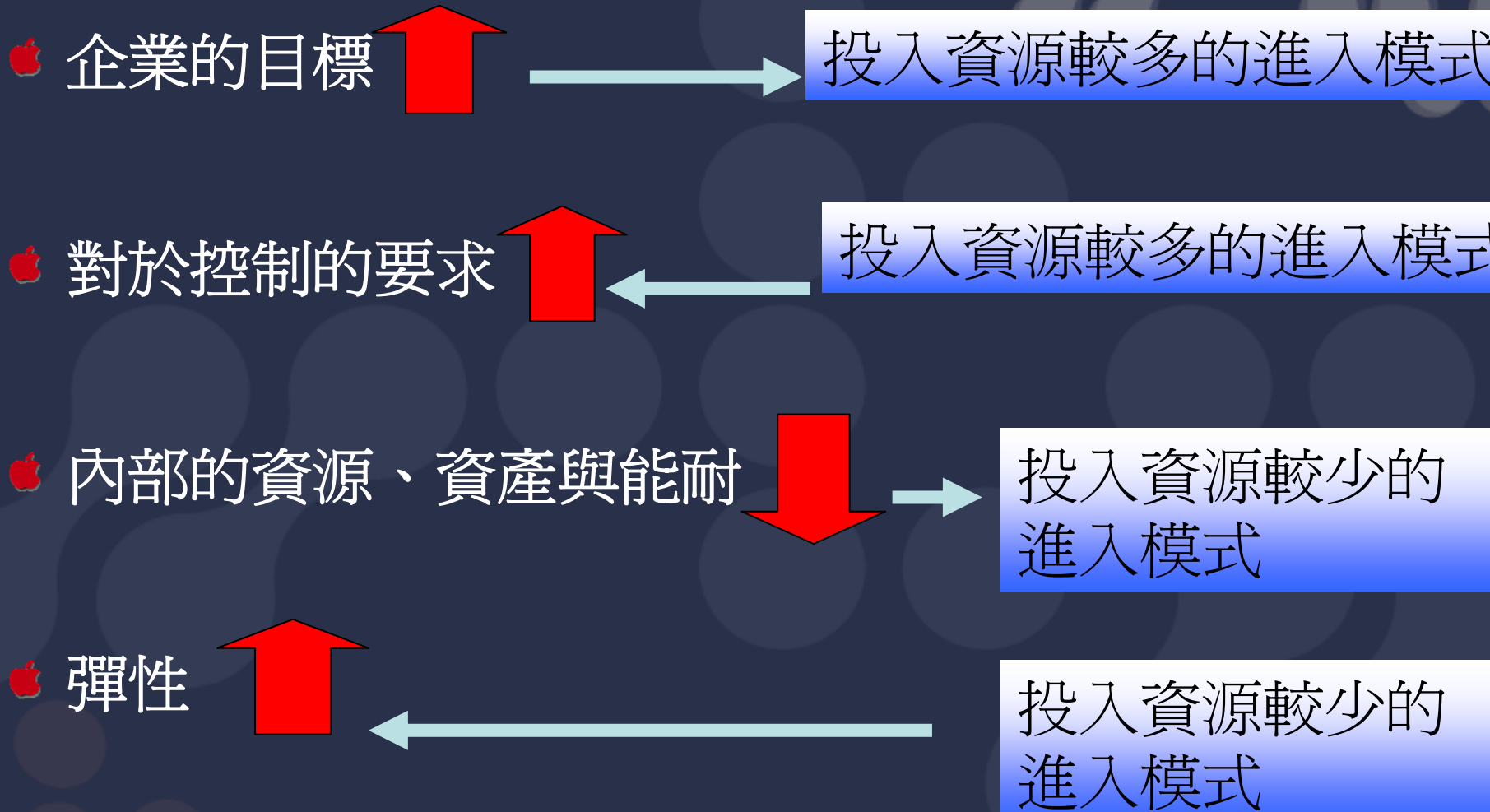
風險

政府的管制

競爭的環境

當地的基礎設施

進入模式評估的內部準則



進入模式矩陣（策略型態）

- 漸進型：指沒有很多的資源，此種狀況特別容易出現在初次進入全球市場的企業。
- 保護型：具有重要的商業機密，或是些**Know-How**，在國外具有很大潛力，但必須先熟悉市場和當地的狀況，資源存在著一些真實或是自我設定的限制。
- 控制型：完善的獨特優勢，資源相當豐富，全力去海外擴張，而不會危及所擁有的任何獨特優勢。

進入模式矩陣（市場狀態）

- 初生型市場：剛剛開放的市場，基礎設施仍然不完善，市場仍然不健全，配銷通路選擇性很有限，在貨款的支付風險很高。
- 高成長型市場：新近剛工業化的國家，先進國家中的高科技市場，以及一些快速成長國家中的市場。
- 成熟型市場：很多高度發展國家都是屬於成熟型的市場。

表 7-3 理想的進入模式矩陣

公司策略型態	產品／市場狀態			服務
	初生型	高成長型	成熟型	
漸進型	間接出口	間接出口	直接出口	授權／策略聯盟
保護型	合資	間接出口	策略聯盟／授權	授權
控制型	自有公司	購併／策略聯盟	自有公司	加盟／策略聯盟／出品模式



感謝聆聽