国际营销策略对机床企业绩效有何帮助（下）

文 | 张文政

我国机床业近年国际营销产值

中国机床产业产值位居全球第一；出口值位居全球第二，仅次于德国、日本，于全球已占一席之地，中国机床产业在历经多年投入研究发展，及相关政府辅导与协助进行全球拓销，目前正进入出口快速增长时期。另如再加上关键另组件产业亦形成聚落，并在机床业界多年采用之下，规模逐渐扩大，亦形成在国内外市场均具有竞争力之企业。

中国大陆 2022 年机床出口总额为 62.9 亿美元，增加 5.2 亿美元，增长幅度为 9%，主要出口产品分别为放电 / 激光 / 超音波机床 (+1%)、锻压 / 冲压成型机床 (+4%) 及锻压 / 冲压成型机床 (−59%)。

机床产业所应推行的国际行销

根据国家的定义，营销包含着物品与服务从生产到消费者之间的流通，所涵括的商业活动。而管理大师杜拉克 (Drucker，1982) 曾说过：营销的目的在使销售成为多余，也就是说，营销是在了解消费者并提供合乎其需求的产品或服务。国际营销同是一种商业活动的表现，设计此商业活动的目的是为了要规划、订价、促销及管理，并将公司的产品及服务送至一国或一国以上的消费者或使用者手中，而企业则透过此流程来赚取利润。

何谓国际行销？国际行销指为了获取利润而有步骤从事计划、定价、促销，藉此以多国规划并执行创意、产品及服务的概念化、定价、促销与配销活动，透过交换过程，满足个人和组织的目标。这个定义指出国际行销的具有以下含意：第一，交换的产品不限于有形商品，亦包括概念和服务等无形商品；

第二，国际行销活动不仅限于市场或企业交易，尚包含非以利润追求为主要目的活动；第三，较适切的营销应先瞭解消费者的需要，再根据需求生产产品；第四，地点或分配只是营销组合的一部分，市场间的距离和其他营销组合要素同样重要。

美国营销协会 (AMA) 在 1985 年扩充对国际营销的定义则为 : 以多国规划并执行创意、产品及服务的概念化、定价、促销与配销活动，透过交换过程，满足个人和组织的目标。这个定义指出国际营销的具有以下含意 : 第一，交换的产品不限于有形商品，亦包括概念和服务等无形商品 ; 第二，国际营销活动不仅限于市场或企业交易，尚包含非以利润追求为主要目的活动 ; 第三，较适切的营销应先了解消费者的需要，再根据需求生产产品 ; 第四，地点或分配只是营销组合的一部分，市场间的距离和其他营销组合要素同样重要 (OnkvisitandShaw,1993)。

企业国际化阶段

本国企业发展到国际化、全球化企业，企业经历过数个阶段，每一个阶段都有其特征也有其特别的经营管理及策略思考，因此研究国际化的历程阶段，从中得所应进行的国际营销。

对于国际市场企业主持人拥有强烈的企图心，会以授权 (License)、连锁经营 (Franchise) 的方式将其品牌、技术、或产品规格让国外的公司使用，或策略联盟与更大投入的合资等方式，进入国际市场。

（1）企业只以外销商品踏出国际化第一步，企业对于外国的市场并未做研究及规划，只是去应付外来的订单，是属于消极的国际化行为。

（2）企业的主持人已有将产品销往外国市场或直接在外国生产，通常是藉由公司定期派员出国接洽国外顾客，或者是以国外代理商和经销商的方式销售，以及与外国公司签约以生产产品，但却还没有人员派驻在国外或实际建立海外子公司。

（3）对于国际市场企业主持人拥有强烈的企图心，会以授权 (License)、连锁经营的方式将其品牌、技术、或产品规格让国外的公司使用，或策略联盟与更大投入的合资等方式，进入国际市场。

国际营销策略

何谓“国际行销策略”？国际行销乃是将组织的资源及目标，集中于全球市场机会之过程 (Subhash，1987)。而“策略“是为达成特定目标所采取的方法、手段，经由重要资源调配方式来达目标（唐富藏，1996）。一般言之，国际营销策略乃是企业体为了达到目标，因应内外部环境因素所采取的方法，其包括了产品策略、价格策略、促销策略、通路策略 (SeifertandFord，1989)。

Hill and Jones 国际营销策略

企业国际化面对复杂的经营环境，其主要的压力来源为下列两种类型 :

（1）成本降低压力：公司必须在低成本地区生产，并提供标准化产品，快速降低经验曲线，进而降低成本。

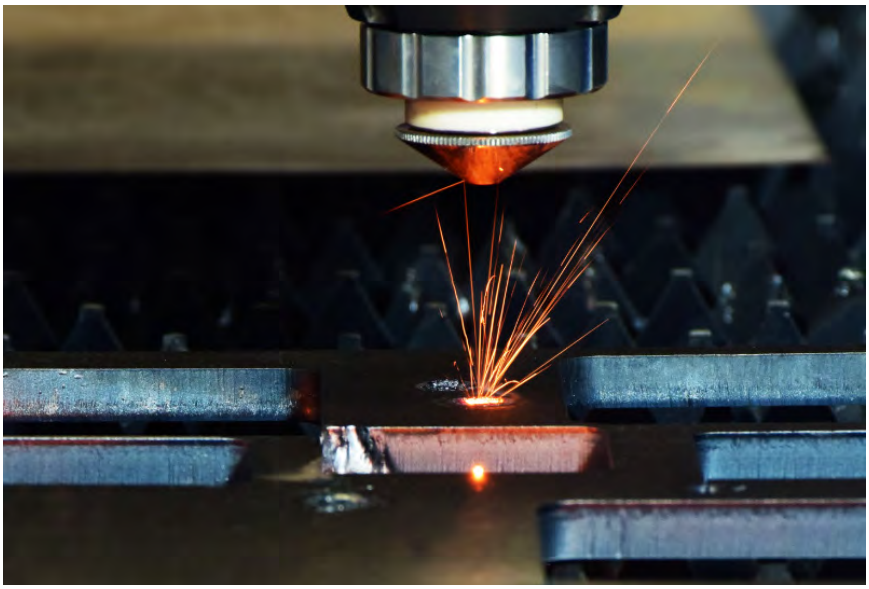
（2）区域响应压力：公司针对不同国家进行产品与营销策略差异化，以适应不同市场。

学者 HillandJones 将国际营销策略依成本降低压力及地区响应压力程度的不同区分成下列四种类型：

（1）国际策略：转移有价值的技术与产品到当地竞争者缺乏这些技术与产品的国外市场。

（2）多国策略：公司以达到地区最大响应为目的。

（3）全球策略：公司着重藉由经验曲线与区域经济效果，达到降低成本以增加或利率。



（4）跨国策略：以发展经验曲线为基础的成本经济与区域经济，移转独特竞争力，并同时注意地区响应压力。

然而苏武华 (1996) 的实证研究发现，所构建之营销环境与策略及绩效操作模型对出口营销国际化之现象具相当的解释能力。并可据以归纳出下列学理以及实务观点：

（1）综合出新的出口营销国际化学理；与前人的相关研究相较，此新学理强调观点为 (1) 系一涵盖出口营销国际化之所有决策要素之最佳组合规划 (portfolioplanning)，而非单独特定决策要素如标准化或推广适应化之最适程度问题；(2) 出口营销之竞争优势来源应涵盖厂商拥有之出口营销国际化之核心资源能力、出口营销竞争定位优势以及策略执行效率三部份。

（2）归纳出口营销国际化之策略规划与执行原则；厂商应该充分了解国际竞争环境情势，针对市场需求以及本身优势，累积特定的核心能力，审慎规划并有效执行其策略，以提高出口优势。

（3）依资源运用效率观点，政府应该广泛借助计算机化系统，即时提供厂商更多专业的服务，透过有效的互动过程，以全面加速出口营销国际化。

又诚如陈荣松 (1998) 研究所提出一国际营销策略与绩效的观念性架构，并以五家信息硬件制造商为研究样本，采用个案深度访谈的方式，进行国际营销策略之分析研究，并归纳出相关研究命题与结论。研究同时发现信息硬件厂商，其实行的国际营销策略受公司特性、产品特性及出口市场特性等的影响，这些营销策略包括：产品标准化、提供完整的产品线、做好产品的售后服务、加强新产品的规划与研发、产品的交货时间准时、产品的质量与品牌形象、价格竞争、广告策略因地制宜、刊登专业杂志媒体广告、人员销售的努力、直接通路、配销商具良好的声誉及加强对国外配销商、子公司的支持等，对出口绩效有正面的影响。

国际营销策略即企业为达成出口目标，因应内在、外在因素的影响所采取的方法，规划的内容包括产品、价格、促销及通路等方面 (CavusgilandZou'1994)，必须整合协调，才能产生最佳效率。而国际营销策略经常考虑的重点应是：销售策略应该是标准化或者是适应国外市场的条件。Buzzell 认为完全的国际营销标准化是指以相同的价格，透过相同的通路系统，在相同的推广方案支持下，在一些不同的国家提供相同的产品；而完全的适地化 (localization) 营销策略则是在不同的国家，其营销组合方案完全不相同，Jain 亦持相同观点。

产品定位 (Position)

拟定具竞争性的产品及营销组合细部计划，许长田（1992）认为营销定位 (Marketing position) 是针对潜在顾客心里的一套抓心策略，如何将商品定位于潜在顾客的心目中，最主要的方法就是先定位消费者的心里，也就是消费者心里的定位。Aaker(1985) 以产品市场矩阵发展出五种成长策略类型：市场渗透策略、产品发展策略、市场扩张策略、垂直整合成长策略与多角化营运成长策略。

市场渗透策略是指在厂商现有的产品市场组合中继续深耕，设法增加现有顾客的购买量、吸引潜在顾客，或者抢取竞争对手的现有顾客，以提升市场占有率为主要目的。产品发展策略为在现有市场中追求产品扩张，如发展产品新功能、开发新产品、发展质量的差异性、增加产品的多样性等等。

市场扩张策略乃是以现有产品开拓新市场，包括扩大地理涵盖范围与不同

进入模式下之营销策略与经营绩效研究—以机床产业进入国际市场为例延伸新的市场区隔。垂直整合成长策略，包括向前整合与向后整合，前者如购并批发商、零售商、自行设立直销点，后者如购并供应商、自行设厂生产等。多角化营运成长策略，指在新市场开发新产品。其可能是与现有事业有关的市场或产品，属于关联性多角化，也可能是与现有事业完全不相关的市场或产品，属于非关联性多角化，或称复合式多角化。

产品定位是营销策略中，产品策略中最关键的决策。产品定位的目的，主要是在消费者心中建立一形象，以别于其他竞争者的产品。

Kolter(1999) 提出以下的定位策略：

（1）属性定位：公司可依属性来定位，如规模大小、营运年资。

（2）利益定位：这是将产品些利益上定位成领导者。

（3）用途或应用定位：将产品依其某些用途或应用方面定位成最佳者。

（4）使用者定位：将产品依其某些用途或应用方面成为最佳者。

（5）竞争者定位：此系强调产品在某些方面比竞争者强。

（6）质量或价格定位：将产品定位可提供最佳价值者 (Promotion) 及通路 (Place) 之营销组合策略。

营销组合策略

国际营销策略中 STP 策略数于政策面策略，而行销 4P 则是执行面的策略，所以 McCarthy(1960) 提出了行销组合的 4P 概念，产品 (Product)、价格 (Price)、通路 (Place) 及促销

（1）产品策略：产品是指任何可提供于市场上，以引起注意、购买、使用或消费并满足其欲望或需求的东西。产品策略又可分为产品定位策略、产品组合策略及产品品牌策略。

（2）价格策略：分成订价策略、价格修订策略及价格反应策略三部分。

（3）通路策略：HardyandMagrath 指出，营销通路的活动乃是在于通路所创造出来之地点、形成、时间以及所有权四大效用来弥补存在于生产者与消费者间的落差而这些落差包含数量、种类、时间、空间、信息以及所有权六项，经由营销通路之协调使供需能互相结合。

（4）促销策略：促销组合内有 4 项策略构面，即广告策略、销售促进策略、公共关系策略及人员销售策略。

于卓民 (2004) 亦提出营销组合之概念说明，当公司已经决定进入某一特定国外市场后，接下来要决定营销活动的内容。国际营销经理人必须提出四项问题 (1) 如何发展公司产品。(2) 如何为产品订价。(3) 如何销售产品。(4) 如何将产品送到顾客手中，这几项要素共同称之为营销组合 (Marketingmix)。

大致上而言，国际营销的问题及决策难与国内营销相似，但两相比较下，前者复杂得多。国际营销中另一个重要的议题，为海外市场的营销组合是否需要标准化的问题。以下为标准化与客制化的国际营销之优缺点，如下表一与表二所示。

产品策略

国际营销组合中首要的就是产品本身，这里的产品包含了消费者可碰触的有形因素，例如实体产品反包装，以及其他无形因素 (如形象、服务、保证、信誉等)。国际化成功的关键，在于发展出与产品有开的有形及无形因素，以满足国外顾客的不同需求。

（1）产品标准化或客制化：决定国际企业产品政策的关键，即为产品采取标准化或是客制化的程度。

（2）法律因素：进口国的法规也

表 1 标准化的国际营销

优点	缺点
降低行销成本	忽略产品使用是的状况不同
易于由母公司掌控行销活动	忽略当地法律的差异
提升研发效率	忽略消费者行为的差异
达成制造上的规模效应	降低子公司对行销的主动权
反映市场全球化趋势	忽略市场间的其他差异

表 2 定制化的国际营销

优点	缺点
反映出产品使用时的状况不同	增加了行销成本
反映出当地法律的差异	不利于由母公司掌控行销活动
考虑了消费者行为的差异	导致研发欠缺效率
提升子公司行销的主导权	降低制造上的规模经济
考虑了个别市场间的其他差异	忽略市场全球化趋势

会影响到国际企业的产品政策。

（3）文化因素：多国企业的产品通常都需要因应文化的不同而修改，最典型的作法即为将产品包装上的卷标，改用进口国要求的文字。

（4）经济因素：国家经济发展可能曾影响产品特性的需求。

（5）品牌：国际企业通常会将产品的品牌标准化，采取此方法的公司可降低在包装、设计及广告上的成本。

产品策略

国际营销组合中首要的就是产品本身，这里的产品包含了消费者可碰触的有形因素，例如实体产品反包装，以及其他无形因素（如形象、服务、保证、信誉等）。国际化成功的关键，在于发展出国际营销产品策略。

与产品有开的有形及无形因素，以满足国外顾客的不同需求。

（1）产品标准化或客制化：决定国际企业产品政策的关键，即为产品采取标准化或是客制化的程度。

（2）法律因素：进口国的法规也会影响到国际企业的产品政策。

（3）文化因素：多国企业的产品通常都需要因应文化的不同而修改，最典型的作法即为将产品包装上的卷标，改用进口国要求的文字。

（4）经济因素：国家经济发展可能曾影响产品特性的需求。

（5）品牌：国际企业通常会将产品的品牌标准化，采取此方法的公司可降低在包装、设计及广告上的成本。

研究国际营销产品策略，吴景胜将品牌、包装、新产品发展与过程及国际产品生命周期等列为研讨产品策略之讨论因素；OnkvisitandShaw 则将新产品发展、市场区隔、产品定位、品牌及包装等作为探讨国际产品策略的因素条件；

以下就品牌形象、产品定位、产品国际性程度、自创品牌途径及售后服务分别加以说明：

品牌形象

品牌是产品的一个名称、语词、记号、表征、设计或以上几种组合，系用以办认某一个或一组商品或服务，有别于竞争者之处。所以品牌不只是一项名称而已，标志、符号或设计亦是品牌的一部分。因此，从长远的眼光来看，厂商欲发展成国际性企业，必须要有自己创新产品的能力，自己发展品牌创立商标。

产品定位

一般来说，产品定位策略应包括：定位应依据产品特性或利益、产品品质或价格、产品用途或使用者；因此，具备多国市场导向的企业会开发不同的产品，以配合各国市场的独特性，认为营销策略的拟订与执行，是以市场区隔为中心，而在拓展产品之前，应先将整个市场予以适当的区隔，然后依照企业本身之规模、特性、资源与技术，选择最适宜进入之目标市场。

产品国际性程度

企业从事国际营销，要了解所制造的产品有无进入其他市场的条件。Keegan 根据产品国际性程度，可分为以四类：当地产品、国际性产品、多国性产品及全球性产品。

自创品牌途径

中国台湾厂商由于资金不足且规模小，导致外销产品方面，主要还是以 OEM 的生产方式。由于缺乏品牌，尽管我国产品近年来不论是在产品研发与设计上，皆有长足成长，但大部份产品的附加价值皆为外商所攫取；又加上国际营销通路也为外销所控制，订单随时可能移转至其他成本更低的国家，造成国内厂商无法精确地掌握市场。

产品售后服务

在 1990 年代期间，国际贸易总值的四分之一是来自于服务的营业额（CateoraandGraham，1999）。Carlzon(1987) 说：我们正要进入一个顾客导向的时代，从航空、汽车、半导体……一直到金融服务业，越来越多的消费者，陆续加入成为竞争对手，使得企业坐立不安，产品售后服务的质量，将成为产品策略中的重要构面，其甚至有可能成为营销绩效的推手，故在研讨国际产品策略时，不能乎略产品之售后服务。MFC