

第五章

韓商進入中國內銷流通市場的策略

第一節 因應中國流通業特徵的策略

壹、針對體制轉型期特徵的策略

一、SWOT 分析（案例）

基本上，中國正處於體制的轉型階段，機會與風險並存，應對此有充分的認識。並且，由於目前開放的加快，外商大量湧入，內資企業也不斷提高競爭力，市場達到了白熱化的程度，所以準備進入中國市場的企業一定要對自己的優劣勢有明確的把握。通過第五章 Agabang 公司的案例，進行了 SWOT（優勢、劣勢、機會、風險）分析，如表 5-1 所示。

表 5-1 Agabang 的中國內銷流通事業 SWOT 分析*

	現況	對應策略
優勢	<ul style="list-style-type: none">- 作為韓國國內嬰幼兒服裝市場佔有率第一，向美、日市場出口的廠商，擁有產品開發、製造、品牌形象和行銷等的能力和經驗	<ul style="list-style-type: none">- 儘可能靈活運用公司固有的競爭力- 與同類廠商相比，公司在產品質量、設計、縫紉技術(幼兒皮膚敏感)上優勢突出- 最優先考慮樹立品牌形象- 將韓國市場上採用的特許加盟店流通方式，應用於中國市場
劣勢	<ul style="list-style-type: none">- 進入中國市場的時間短，對當地市場的瞭解、資訊、經驗不足- 高級產品的生產沒有問題；沒有開發符合當地低價格水平的生產系統	<ul style="list-style-type: none">- 一段時間內的嚐試錯誤不可避免 → 積極推進生產、內銷流通領域的測試- 力求掌握當地低成本生產體系的關鍵要素，即廉價原料購買和委託生產等體系- 認識到作為流通渠道成員那些擁有全國性銷售網絡的批發商的重要性 → 加緊建立與他們的「關係」

機會	<ul style="list-style-type: none"> - 中國經濟持續高增長 → 以中產階層消費者為主的品牌市場發展迅速 - 同等水平的競爭者只有台商「麗嬰房」→ 進入時機較有利 	<ul style="list-style-type: none"> - 以中產階層品牌市場為目標，努力形成品牌形象，積極推進高品質、高價位的策略 - 在品牌形象和生產、流通體系的構建後，採用高品質、高價位的定位策略，以加速擴建銷售網絡
風險	<ul style="list-style-type: none"> - 瞄準富裕層的名牌市場存在著與世界級品牌進口商品競爭的風險 - 中國的制度、法規、信用、公平交易等未齊全，人治色彩濃厚 	<ul style="list-style-type: none"> - 回避富裕層的名牌市場，因為這一市場相對狹小，且存在著較大的競爭風險 - 與流通渠道成員簽訂嚴格、明確的合同，堅決杜絕賒銷 - 努力發展人際關係網絡

* 作者整理

二、制度性成本的控制、制度性機會的利用

中國正處於體制轉型階段，由於制度的不完善引起的「制度成本」(institutional costs)或「交易成本」(transaction costs)相對較高。也可以說，在制度性成本的背面，還存在著「制度性機會」。由於制度的不完善，一方面會增加成本，另一方面也有機會可利用。比如，中國社會上所說的「關係」，雖說是一種成本，但如果能善加利用，「關係」也能變成謀種受惠的機會。

(一) 「制度性成本」的對策

由於中國尚處於體制轉型期，其流通業整體的制度不健全，存在許多非現代的商業道德和商業習慣。因此，外商在中國內銷流通時面臨的問題及困難很多，具體的整理說明為表 2-15，並在第五章進行了案例研究。不管是廠家還是流通業者，外商在中國要想構建流通系統，還需要相當長時間的忍耐和努力。

解決因中國體制和法制不健全引起的問題的辦法，首先是在確定交易關係時，必須簽訂條件和規則明確的合同；再就是針對「人治文化」的影響，要盡力尋求當地的關鍵人物，取得支援，並用心維護關係。這裏與「關係」問題有關的策略，後面再詳細論述。

另一方面，中國的內銷流通渠道象「迷宮」一樣複雜¹，本土企業都很难掌握，外商就更難了。對此應採取的策略，是在下面的「流通渠道策略」上有具體說明。

(二) 「制度性機會」之利用：「4P + 1P」策略

市場行銷理論的「4P」包括產品(products)、價格(prices)、渠道(place)、促銷(promotions)。針對中國的特殊性，有必要增加一個「特待」(privilege)要素，就是用「5P」分析中國市場。這是考慮到中國市場開放程度相對較低、體制轉換過程中因制度不完善、國土廣闊、地域性差異顯著，導致流通主體、方式、地域（地方保護主義）、制度等層面產生特惠（優待）或喜好（偏好）的幾率較大。外商應最大限度地利用這些特惠及喜好。

「特待」表現在方方面面，如中國消費者有喜歡外商投資企業產品的傾向；外商投資企業享有稅收優惠；因地方保護主義傾向而優惠本地區產品，歧視其他地區產品的習慣；還有因制度的未齊全及東方人的情緒，出現非制度性行爲和看重人際關係等。

針對這種「特待」環境，具有代表性解決方案之一是「關係」策略。案例研究中有多次提到了「關係」在流通渠道開拓和促銷活動中靈活運用的效應。代表性的例子，如三星照相機能在短時間內佔據第一的市場份額，打通「關係」的作用功不可沒。另外，到2000年爲止，中國中央政府批准的外商投資零售企業不過40家，而地方政府越權批准的卻已達277家，其中外商與地方政府的某種「關係」有可能起到了很大的作用。這種「繞道而行」的做法雖然會給中央政府留下種種隱患，但因相應的外商大多都是國際性的大型流通公司，他們大量採購當地商品出口，促進了中國經濟的發展，所以政府看起來並沒有大力整頓的意願。這類國際性流通公

¹ 「中國--モノを賣る(上)」，前引書。

司一方面積極參與促進中國的出口成長，另一方面通過政府取得一些「特待」，更有效地提高了中國內銷流通市場的運作效果。

「關係」在中國具有兩面性。從積極的觀點來看，可以靈活處理人際關係；從消極的觀點來看，依靠「關係」具有一定的隱蔽性，或是某些不合法交易關係，基本上是一次性的行為，不可持續發展，而且極易演變為成本和風險都極高的腐敗問題。正常而言，真正的關係是與中國人俗話中「和朋友的關係」等同的。當外國人和中國人在語言、習慣、思考方式等方面自然地趨同時，這種關係才存在。如果想達到這種效果，就要求平時日常生活中留心結交。如果有了這樣親近的關係，作為朋友，當外國人在中國需要幫助時，中國人會當做自己的事情，自然會出面提供幫助，替朋友解決問題。這才是真正的關係，它是良性的、正常的、可持續的。想進入中國市場，如果有這樣的關係，作為中國人的朋友，就能夠從當地獲得各個方面的支援和援助。

貳、針對國土廣闊特點的策略

一、跨國公司與韓商進入地區的比較

從第三章整理的情況來看，目前國際性流通公司多集中在長江三角洲、東南沿海、西南和環渤海一帶。這有很多原因。主要是因為這些地區市場潛力（人口、收入、消費等的水平和市場的快速成長等）較大，包括了很多經濟發達且有代表性的城市，並且是陸、海、空交通和物流的樞紐²，而且，作為外商集中投資的地區，在確保商品供應商，和其他流通聯繫部門、流通系統及制度方面，也比其他地區更先進和穩定。

² 例如，沃爾瑪在中國採取與美國一樣的策略，首先實實在在地建立物流配送中心，然後全面擴大銷售網。（盧泰宏，2002，頁 204）

從韓商的角度來看，這四個地區中的一個即環渤海一帶，倍受喜愛。韓國企業一貫集中在環渤海一帶和東北三省。集中進入某個特定的地區，在瞭解市場情況、節省進入費用、資訊共用以及團體協商能力強化等方面可以取得積極的效果。但過於集中在某一地區，比起優勢來，企業間的過度競爭和喪失其他地區成長性市場的缺陷也是顯而易見的。當韓國企業熱衷於某一地區的市場時，其他競爭國的企業在中國國內市場全面展開業務，大大增加了韓國企業的機會成本。並且，中國政府將逐漸開放外國流通公司投資的地域限制，屆時各地的市場都將迅猛發展。

二、進入地區之多元化、差別化策略

(一) 進入地區的多元化和選擇

從今後韓商進入中國多數地區的策略來看，應該明確兩個觀點。一是進入的地區應多元化，二是應合理選擇進入地區。為了合理選擇進入地區，應避免對集中進入地區先入為主的觀念，而應對所有可能進入的地區從「零基礎」(zero-base)開始評判分析。與此相關，最近台商有從原來集中的東南沿海地區向長江三角洲一帶轉移的趨勢，這對於韓國企業很有借鑒意義。以下表 5-2 是台商從法規和穩定性層面對於兩個地區特點和投資環境的比較。

當然，近來台商進軍長江三角洲的原因除了表 5-2 所記載的部分之外，也是更加重視內需市場的表現。即，以往台灣只是利用中國東南沿海作為方便向海外出口的基地，但近年來隨著對中國內需市場的重視，開始逐漸加緊對內地流通中心地區長江三角洲一帶的投入。

表 5-2 中國東南沿海和長江三角洲地區特徵比較

(台商觀點，主要側重於規範性和穩定性)

	東南沿海	長江三角洲
政策、法規的規範化	由於適用規則較靈活，變通性強，投資成本較低	規則嚴格，變通性不大，投資成本高
投資規模的大小	規則較靈活，進入途經開拓及建立「關係」較容易，適合於中小型廠商的投資	法規實施嚴格，社會治安良好，適合大型投資
最近的變化	<ul style="list-style-type: none"> - 以往台灣的中小廠商考慮到變通餘地和投資成本較小，主要偏好廣東和福建省一帶為投資地點 - 最近台商較注重規範性、可靠性和穩定性，因而，加快擴大在長江三角洲一帶的投資 - 已在廣東、福建一帶投資的中小廠商，為了尋求更為穩定的發展，即使是小規模的投資，也有選擇法制較為健全和上海一帶的趨勢。 	

參見：「台商北上對珠江三角洲的啓示」(2002)。

(二) 重視流通資源以及基礎設施發達的地區

外商在選擇流通商務的進入地區時，有必要考慮各地區的流通資源和基礎設施的發達程度。如果其他條件相似，應選擇流通基礎設施發達的地區。一個地區流通資源和流通基礎設施的發達程度,可以根據該地區相應的製造業（流通商品的供應源）和商業流通部門（零售、批發）、物流部門以及流通聯繫部門（金融、廣告、情報、通信、房地產、諮詢、餐飲業等）的發達程度來評價。

跨國性流通公司之所以選擇集中進駐長江三角洲、東南沿海和渤海灣地區，其原因之一是這些地區在流通資源和流通基礎設施方面比其他地區更易利用。在該地區，外商投資的流通公司和外商投資的廠家形成了優勢互補，互相成有價值的流通資源。亦即，後者可以為前者提供優質產品的靈活選擇，前者可以為後者提供更為廣泛的流通渠道。並且外商投資的廠家在跨國性流通公司集中分佈的地區可以成為其大型量販店或倉儲商店的直接供貨單位，靈活有效地利用這些商店發達的流通資源。

(三) 流通業態之按地區差別化

零售流通部門有便利店、量販店、超市、專賣店和百貨商店等多種業態存在，而各業態的發達時期一般取決於收入、消費水平。正如在第二章所指出的，中國的連鎖便利店業態，是從人均 GDP 達到 3,000 美元，可支配收入有 1,000 美元時，消費者之購買傾向不再只關心商品的價格，同時追求方便性和個性時開始迅速發展的。1993 年在上海開設的「百家」和「百式」連鎖便利店，一直到 1998 年經營情況極差，這主要是因為當時收入、消費水平等因素還沒形成適合便利店發展的良好環境。³

因此，外商進入中國大陸的某一地區時，一定要選擇與當地收入和消費水平相適應的流通業態及流通方式。前面提到的 Agabang 案例，產品流通渠道的流通方式，逐漸從批發變為在百貨店銷售，近來又建立了很多街邊店(road shops)，從這種變化中可以深入瞭解當地收入和消費水平的變化情況。當然，如果願意承擔風險，或企業自身具備足夠強的資金、產品、品牌和人力等資源優勢，也可以選擇比當地收入和消費水平更為先進的流通業態方式進入市場。因為承擔的風險越多，所獲得的市場空間和先入優勢越大。

另一方面，也要考慮各地區流通業態的飽和度因素。第二章進行的超市地區別飽和度分析就是很好的例子。飽和度指數高的地區，那裡的現有超市已經飽和，那裡的流通公司就應該以通過與已有的超市競爭獲勝，而取得生存空間，或者採取收購兼併的形式擴大經營。

(四) 根據不同的地區，選擇不同的流通策略

中國地域廣闊，地域差異性大，收入、消費水平和消費習慣不同，流通成本也存在差異。所以，有必要根據地域的不同制定不同的策略或根據不

同的區域特性進行策略調整。中國大陸的諸多城市，按收入和消費水平以及經濟的發達程度來看，由高到低，大致可分為東南沿海城市、內陸城市和邊境城市三大塊。各地區不同的流通環境要點和應注意的事項整理如表 5-3。

表 5-3 中國主要地區流通環境比較（外商觀點）

地區	流通環境
東南沿海地區的大城市及經濟特區	<ul style="list-style-type: none"> - 收入及消費水平高，市場進入較易，適於提供高價的中、高端產品 - 比起街邊店，顧客更傾向於選擇百貨店和購物中心 - 產品在輕工業發達城市(如溫州市、珠江三角洲)有被假冒偽造的風險 - 珠江三角洲：大量存在香港、台灣以及內地的品牌，競爭激烈，價格戰嚴重，以前有季末清倉或遇斷碼貨時才會大降價，現在有幾乎所有品牌以折扣價出售的傾向，產品的生命週期縮短，零售商為保持自己的利潤要求廠家讓利 - 外商投資企業密集地(如深圳)，地租昂貴，代銷成本較高，利潤薄，難以與代銷商分配 - 外貿發達的港口城市(如山東省威海市)，物美價廉的進口商品大量流入，與其他城市相比品牌效應差 - 同類商品的流通業態別銷售情況在各地區不一樣；拿家電為例，上海大型量販店賣得好，百貨商店不行，而北京正好相反
內陸城市	<ul style="list-style-type: none"> - 比較封閉、保守，收入較少，不大改變自己的消費習慣 - 選擇商品仍以實用為主，要求品質穩定可靠，價格不能太高 - 雖存在一部分特殊的高消費層，但因對外來產品知之尚少，只是借助品牌及其它外在因素判斷；出於攀比心理，有時會盲目追求高價產品 - 東北三省：雖收入較低，但偏好品牌商品，這是居民自尊心極強的表現
邊境城市	<ul style="list-style-type: none"> - 收入偏低，思想保守，很難接受外來商品 - 但由於該地區經濟發展相對落後，在其他地區已經流行過的商品在此仍能受到歡迎。當然，商品要質優價廉。這裡為企業的積壓產品提供出路，可延長產品的生命週期

參見：前述的案例分析；吳立民、方文章（2001），頁 89~90；「時裝用進口布料難抄襲」（2002）。

（五）考慮廣闊地域的行銷觀點

雖然中國的地域廣闊，其面積幾乎是韓國(南韓)的 90 多倍，但韓商傾向於把韓國國內採用的行銷觀點仍然適用在中國市場。比如，中國目前的

³ 蒯建平（2002），頁 19。

零售市場規模已經是韓國的四倍多，由於國土廣闊，廠商大都是對銷售額和銷售排名比在韓國略不敏感，但在中國的韓商卻過分看中排名競爭。在中國市場上，即使排到第 5、6 位，都是比在韓國排名第一所需的銷售規模大的多。韓商這樣過分看中排名的傾向，就容易引起過度投資，或盲目擴張營業網點的短期行爲。與此相比，踏踏實實地打好基礎，積累經驗，階段性地漸進式提升排名更爲值得讚賞。

參、徹底的預備和長期性的進入

中國作爲正在轉型中的國家，流通環境與韓國非常不同，如制度未完善，還存在很多問題；國土廣闊，地區差異性也大。要進入這個市場，企業不可省略的工作是徹底的事前準備。即需要根據中國的特色進行詳細的調研和準備。如果只是單純地認爲中國市場大，或者是認爲中國市場開放擴大了，包著不切實際的期待來進入中國，就很容易失敗。

案例研究顯示，像 Agabang 一樣爲適應中國的環境，花費若干年的時間構建適宜的生產、流通系統，通過不斷實驗來積累經驗，後發制人的成功企業不少。即在全面進入前，用了相當長的一段時間，投入人力、物力和精力進行市場調研，所以 Agabang 對於應交的「學費」有相當強的心理準備。

與此相關的就是，進入中國市場要有長期的進入策略。據 Agabang 案例，過去係經過數年間的實驗之後才在當地構建了配套的生產流通系統，如今係漠視競爭對手的價格戰而堅持高品質、高價位的策略，將來係計劃從 2005 年起在中小城市擴充銷售網點等等的做法，都代表著長期性的進入策略。爲了從長計議，即使當前的獲利性不好也需要忍耐，這還需要較強的資金實力。舉個例子，至於在改善和擴大零售賣場時涉及的租金問題，

如今中國一般城市房地產市場的泡沫很大，租金比較貴，但是幾年後泡沫很可能破滅，租金會下降，這樣看來，目前外商對於租金過高的現象還要有忍耐地撐住下去。一般來說，在中國經營多年，經驗豐富的企業對後來者提到最多的忠告之一是，市場進入初期，爲了適應陌生的環境，需要投入大量的費用，所以，心裡要有對赤字經營的準備，要想最終克服這種困境，也需要相當強的忍耐力和資金實力。

特別是中國的流通業正處於高速的變化中，比起迫切地爭取短期利益，擁有長期經營目標的企業有必要更爲重視持續增長能力和競爭力的培養。如果目前過快擴大銷售線，過分依賴外延性成長，而忽視了利潤率(投入產出比)，可能會對企業的長期發展產生不利的影響。提高投入產出率的過程和成果通常需要時間，所以需要耐心，逐步接近目標。

第二節 產品策略

壹、 案例廠商的產品策略比較

前述事例研究中廠商的產品策略，按行業，產品類別可以整理如表 5-4。

表 5-4 案例中產品策略的比較

行業	廠商(產品)	符合當地流通環境的產品策略
電子、IT、照相機	三星電子(家電、IT)	中、低檔產品無法與本土廠商競爭，所以選擇高端產品策略：著重於研發、品牌優勢、設計的高價(premium)效應、穩定性、完整的售後服務、年輕形象的構造等
	宏碁電腦(PC)	與眾多的本土廠商、外商競爭，業界產品基本標準化，可互相替代，所以品牌、質量和售後服務是勝敗的關鍵 → 努力提高研發和新產品的持續上市
	三星照相機(自動變焦)	- 進入市場初期，考慮到收入水平低，主推較簡單的相機，現在隨著消費能力的增長，主推高端產品 - 一改自己的傳統品牌(Kenox)，而使用「三星」作爲品牌，將強品牌推廣

食品	CJ (肉加工品、 調味品)	比起食品本身的設計和技術含量，更重視如何因應當地人的口味，所以正在研究要不要用韓國式傳播、或本地化、或二者結合等向度的選擇問題；例如，為迎合中國人喜歡雞肉的習慣，正在準備一種「雞精」調味料
	農心 (速食麵)	<ul style="list-style-type: none"> - 採用突出「辛拉麵」之韓國口味的策略，因為中國地區差異性大，飲食偏好不同，適應全體中國人的口味是辦不到的，即使可能，但造成調整難度高，費用也大 - 索性採取推廣與市場上質低價廉的泡麵有區別的高級的煮麵系列 - 對自己的產品有很強的自信心，因而，相信在品牌形象的構建上不會有問題
服裝	Agabang (嬰幼兒服)	<ul style="list-style-type: none"> - 富裕層消費的名牌市場空間不大，並且存在與進口商品的競爭，所以瞄準中產階層的品牌市場 - 原料當地採購，全面研究低成本生產系統，以致調整出能與當地廠商競爭的生產成本；再引用韓國的優質設計，開發出了優於競爭對手的高級商品 - 認為如果產品的質量過硬，銷售不是問題；認准產品第一，其次財是行銷
	Pornari (女士時裝)	<ul style="list-style-type: none"> - 利用當地的一級工廠，以低成本生產高端產品；使用固有的設計，生產有競爭力的產品 - 原材料大多數採用進口品，為著有效防止假冒、偽造 - 大城市直銷，統一管理其他特許加盟店，致力於形成和維持統一的品牌形象

* 作者整理

貳、市場進入產品的選擇

產品過硬，打入市場的成功機會就大。所以應選擇突出的產品。所有的案例分析都顯示產品的實力是打入市場最關鍵的因素。韓國「777」牌指甲刀成功進入中國市場就是一個很好的例子。它既不是流行品也不是知名品牌，品質是成功的唯一因素。

產品種類的選擇也很重要。舉個例子，在每年大約銷售 150 億包的中國大陸速食麵市場上一直排在第一位的「康師傅」（大概市場佔有率為 50%），其實是當初一家食用油廠商尋找進入中國市場的產品，選中了速食麵，就此發展了起來。類似的例子⁴還有台商統一公司 2000 年在湖北省武

⁴ 參見吳力民、方文章（2001），前引書，頁 77。

漢市先行推出了「冰紅茶」，當時市場上還沒有類似產品，立即人氣大盛，熱買到經銷商捧著現金排隊買貨。

在考察韓國中小廠商的資本、技術、人力和經營能力等競爭力水平時，現在有望進入中國內銷市場的行業，應該是那些不必做大規模的資本投入，並在當地也沒有很多競爭對手，市場又能快速增長的行業，例如服裝、餐飲、裝修和食品等。從這個層面來看，在韓國被認為是夕陽產業的紡織和服裝工業可以通過中國市場找到一條生存和成長之路。預計中國的時裝市場將從 2008 年全面飛躍，韓國相關廠商應該在此之前進入中國市場。

至於餐飲業，在中國市場佔據一定位置的韓商已有多家：韓式餐廳有「三千里」(前「雪岳山」)、「薩拉伯爾」、「真露」等；速食連鎖有「樂天」、「派派思」；冰淇淋店有「31 種冰淇淋」；麵包店有「巴黎波蒂斯」。特別是巴黎波蒂斯，作為北京第一個外商麵包連鎖店，是個人開設的。2002 年 1 月設立麵包加工廠，5 月開設了第一家店舖，到 11 月為止已經有了 7 家連鎖店。作為北京首家不添加防腐劑和色素的麵包製品店，其產品深受中上階層人士和外國人的喜愛，雖然價格比一般同類產品高出 30% 左右，銷售額仍連連上升，屬於相當成功的投資案例。⁵

從案例分析中可以看出，採取高品質、高價位產品策略的效果是十分顯著的。這為今後要進入中國內銷市場的韓國廠商提出了幾點建議。首先，無論是產品、品牌還是品質、價格，一定要有與競爭商品差別的特色，那一項差別化的附加價值非常有利於打開中國市場。第二，有必要重視品牌形象、設計效果等無形資產。第三，中低檔產品很難與中國本土企業進行有利的價格競爭，很容易陷入與債務纏身的代理商的糾紛中。例如三星

⁵ 本案例是筆者根據 2002 年 11 月採訪巴黎波蒂斯食品有限公司有關人士的資料整理而成的。

電子的手機、「華歌爾」(Wacoal)的女性內衣，都是開始走中檔產品路線選入困境後，改走高檔產品市場獲得成功的。⁶

參、產品的本地化和開發

進入中國內銷市場的韓商，往往帶來韓國國內的積壓品銷往中國。從長遠來看，為了有效地打入市場，開發符合當地市場的產品和流通結構是必要的。正如 Agabang 案例中所歸納的，該企業經過幾年的探索後，以購買當地原料、使用韓國設計、構建低成本生產線的途徑，來生產有市場性的產品，並通過連鎖特許加盟店建立銷售渠道，這些都是很好的例子。假如 Agabang 想涉足富裕層消費的名牌市場，也許根本不用當地的生產線而從韓國直接進口。這與「貿易進入」和「投資進入」(在當地經營工廠)方式的選擇相關。該企業鎖定了中產階層消費者，構建當地的生產系統，以他們可以接受的價格水平生產滿足他們要求的高端產品。

為實現產品的當地化，首先要對中國人的消費水平、消費模式、和喜好等持續關注。如服裝行業應知道中國人忌諱的顏色；自動相機，要考慮中國人的收入水平，以調整產品型號（如照相機之廣角和鏡頭的長短，代表產品的高級程度）；食品工業則需考慮不同地域的口味偏好。

還有，不能固執於在韓國市場上形成的定式思維，可以考慮從「零基礎」(zero-base)開始，致力於開發符合中國當地市場實際情況的產品。例如餐飲業和食品業，大多數人投資於韓式餐廳或韓式食品，使得市場空間越來越小，但在轉向經營中國麵條連鎖店或使用中國調味料的餐廳等方面卻大有成功的案例。相反的案例也有。「農心」的案例中，以「辛拉麵」特有的韓國特色，成功地在中國市場上樹立了品牌、站穩了市場並提高了盈

⁶ 「中國--モノを賣る(上)」，前引書。

利能力。所以食品到底是要保持原味，還是需要根據當地市場來調整，還是應該綜合兩方面的特點，要結合相關食品的特性和當地的環境進行嚴密的分析來決定。

作為一種反轉的途徑，也有完全不顧韓國已有的產品而根據當地市場的特點推出新品種的方式；也有藉著發掘中國本土企業因生產和行銷能力的局限而未實現市場潛力的已有商品，來獲得成功的方案，例如雀巢(Nestle)SA 公司通過收購上海一家雞肉調味料工廠而佔領全國市場。

近來，隨著中國市場開放的擴大，加速了國外高檔商品的進入，跳過傳統商品而普及最新商品的一種「曲速」(warp)現象也頻繁，由於經濟全面供過於求和開放擴大而引起的商品競爭有激烈化的趨勢。隨之，商品的流行和生命周期都更加縮短了。這就對外商新產品的開發和投入提出了更高的要求。

外商開發產品時，在保證產品品質和調配的前提下，儘量使用中國本地的原材料是適當的。一般來說，中國本地的原材料比進口品便宜很多，有利於開發具有價格競爭力的產品。Agabang 採用中國產布料就是一個很好的例子。

與產品開發相關的是，在中國假冒偽造是一個平常的現象，即使有人揭發這種違法的事實，通過法律手段解決也非常耗時並且費用巨大。所以事前一定要嚴加防範。首先，應在中國明確地注冊商標，設計儘量不在中國國內進行。另外還可以採取多種方式，像 Fornari 採用外國進口布料，或是持續進行產品的更新換代以防偽，或是採用減少偽冒品的流通渠道，如利用品牌專賣店的方式，使品牌經營系統化，嚴格管理商標之貼標以及強化售後管理等方式。

肆、品牌經營策略

品牌形象的樹立是成功進入市場的要素之一。品牌的知名度可以從顧客有意識的認知來檢驗。譬如，中國和韓國一樣，年末是集中送禮的時機，這時被挑選為送禮用商品可以看作是品牌形象已形成的。品牌形象的形成雖然不易，但一旦形成，為取得相應的商品經營權，當地投資者會掀起一陣熱潮。

特別是近年來中國經濟持續維持的高儲蓄率（約 40%）和大規模的外資流入等因素造成了市場的「資本過剩」⁷。市場上在找尋有價值投資專案的「閒置資金」較多。所以，若是能供應消費者愛好的品牌商品的廠商，可以在眾多的經銷商中選擇條件最合適的合作者。反之，未建立品牌的廠商可能會面臨相反的現象，如經銷商會有賒銷要求的可能。

韓國有不少的中小服裝廠商擁有著價廉質優產品的生產技術和經驗。例如，漢城東大門的服裝市場有很多中小廠商研發價廉質優產品。要想把它們打入中國市場，品牌形象的樹立是很關鍵的。其中之一的想法是，利用近年來到漢城的中國旅客廣為認知的如「斗塔」（東大門市場的核心商場「斗山 Tower」的簡稱）、「東大門」等稱呼，中小廠商可以取類似的名，來聯合設計統一的品牌。最近一些以東大門市場為據點的時裝品牌廠商(如

⁷ 1990 年代以來，中國的儲蓄率每年約比投資率高出 2% 左右(參見趙顯峻，2002，頁 18~19)。王檢貴(2002，頁 38~39)指出，中國資本富餘的突出表現是金融機構出現了多年難遇的「存貸差」，而且這種差額還有逐步擴大的趨勢；1997 年銀行內部存貸差額達 7,500 億元(RMB)，比 1996 年增長 42%，1998 年 10 月末金融機構存貸差達 9,589 億元，佔全部存款的 10%；1999 年 10 月末存貸差上升到 12,033 億元，佔全部存款的 11%；到 2000 年 10 月末存貸差高達 23,237 億元，佔全部金融機構存款總額的 19%。資本富餘的第二個突出表現是企業內部生產能力嚴重過剩；資本過生的第三個表現是利率水平迅速下滑。

Moongoon、Garnish A1-Mind、Spole 等)積極謀求向中國市場打入，並想在中國市場上獨立創建自己的品牌⁸，但看起來不太容易。如果這些中小廠商共同利用東大門市場的形象進行共同品牌行銷，或許會更加有效地打入中國市場。可以聯合使用「東大門」一個品牌，也可以在「東大門」的商標下面再標出自有的牌子。最重要的是，如果品牌的影響力大，進入中國市場時就更容易，在開拓銷售渠道，管理渠道成員時更方便。

海外牌子的商品一般來說更容易被中國消費者接受。中國消費者雖然對價格很敏感，但也很喜歡外國牌子。也就是說，外國品牌在中國消費者心中佔有特殊地位⁹。明白了這點之後，在註冊商標的中文名字時應注意，以不妨礙商標外國形象為宜。中國消費者傾向於最為喜愛進口商品，其次為外商投資企業的產品，最後才是本土企業的產品。外商在中國當地生產的產品最好能與其在國外市場銷售的品牌一致。

集中培育一個代表性品牌使用也不失為一個好方案。例如，三星電子在中國沒有使用其他的「高價品牌」(premium brand)；三星照相機在中國也沒有使用其傳統牌子「Kenox」，而是全部冠以「三星」的牌子。單一品牌的策略既有優勢也有劣勢，但在打入市場的初期較為有效。

另一方面，在中外合資(或合作)企業中，也要注意由於中外方的經營摩擦而對品牌產生的衝擊。台灣的中興紡織與中國企業合資生產「三槍」牌內衣，剛開始在市場上引起了廣大消費者的注意，後來由於和中方產生了經營分歧，把這個品牌轉讓給了中方，重新創建了「宜而爽」和「BVD」，苦心經營，但效果始終不如「三槍」¹⁰。

⁸ 「東大門品牌加速中國行」(2002)。

⁹ 「戴爾直銷走中國」(2002)，頁 219。

¹⁰ 參見吳立民、方文章，前引書，頁 79。

品牌形象策略的效果，不僅取決於產品本身，還取決於價格、流通渠道、促銷等因素。提高品牌形象的策略，必須結合選擇有實力的流通業者，加強售後服務，重視營業員的禮節教育，完善顧客服務，促銷活動等，系統地推進。

第三節 價格策略

壹、 案例廠商的價格策略比較

表 5-5 按行業和產品類別整理了前述案例廠商的價格策略比較。

表 5-5 案例廠商的價格策略比較*

行業	廠商(產品)	符合當地流通環境的價格策略
電子、IT、照相機	三星電子 (家電、IT)	- 在主要家電產品上，中國本土主要廠商的生產規模已大於三星電子，並且享有國家長期貸款等優惠政策，因此三星無法與本土廠商進行價格戰，而採取高檔次、高價位元的產品策略 - 完全控制中國各地代理商的售價水平
	宏碁電腦 (PC)	- 由於競爭廠商之間產品標準化、同質化程度高，並且由本土企業主導市場，因此宏碁大力推進「國際品牌、本土價格」策略，以生產出價格水平與本土品牌同等的著名品牌產品 - 通過有效地組織產品的本地化生產、流通和售後服務努力降低成本，加強價格競爭能力
	三星照相機 (自動變焦)	起初作為滯後進入市場的產品，為了開發利基市場(niche market)，將產品價格定位於低於日商產品、高於中國本土廠商產品；隨著品牌知名度提昇，主推高價位元產品，逐漸提高市場佔有率
食品	CJ (肉加工品、調味品)	採用高品質、高價位的政策
	農心 (速食麵)	- 對自己產品的質量有絕對的信心，為了增強品牌形象並保證利潤率，從進軍市場開始，即使不太容易，但始終未使用低價政策 - 加強高檔次、高價位產品的形象，突出與同類競爭產品的差異
	頂新，統一 (速食麵)	- 進入中國市場時(90年代初)，中國國產品較差，針對這種情況採取了相對品質高，價格高的策略 - 近年來國產品質量不斷提高，各種國外商品也大量湧入市場，導致價格競爭急劇，利潤率有下降的趨勢

服裝	Agabang (嬰幼兒服)	<ul style="list-style-type: none"> - 對產品的質量和設計特別自信—採取與同類產品相比，價格高 5% 左右的政策—強化品牌形象，確保銷售利潤 - 致力於削減成本，同時仔細研究消費者能承受的最高價格，藉此，減少因銷售價格和利潤分配引起的與零售商的矛盾，進行共同有效提高利潤的方法 - 維持高價政策，不跟風壓價，以持續強化高級產品的形象
	Fornari (女士時裝)	採用高質量，高價位政策

* 作者整理

貳、決定價格水平的方案

表 5-6 整理了案例分析中，外商在中國內銷流通市場上進行產品定價時所需考慮的主要因素以及相應的方案。

表 5-6 符合中國流通市場特色的價格策略

主要因素	中國特色	相應方案
消費層多樣化，消費市場細分化	<ul style="list-style-type: none"> - 經濟持續高速增長，貧富差距迅速擴大 - 中等產品的市場空間最大 - 地廣人多，市場細化 	<ul style="list-style-type: none"> - 市場按所得階層、地域細分，選定目標市場，並確定適合該市場的價格水平 - 過去，外商經常定位於中、高價位市場，而最近由於大型量販店出現，低價位市場也逐漸成爲另一種主流
產品的偏好傾向	喜愛進口商品和外資廠商產品	用中、高價位能差別化（通常比同類國產品高出 30% 的外資廠商品牌產品價格，消費者也能接受）
國營商店的影響力	消費者信任國營商店的售價，並據以判斷其它類似商品的價格是否合理	確保在國營商店佔有攤位，贏得顧客的信任，有利於擴大市場影響力
偏好特殊的數位	喜歡預示順利、發財的 6 和 8 數字	價格中也加入 6 或 8 數字
價格與價值有關心理	因著以前供給不足的經驗，在價格上漲時搶購，而價格下跌時卻不願購買的消費者仍不少；他們傾向於認爲價格高則價值高	有利於高價位政策
講究人際關係	一切以和爲貴，注重良好的人際關係，特別排斥加害同業穩定的廠商	進入市場初期，若過分使用低價政策，就有被同業廠商孤立和排斥的危險

廣闊的國土	在所得、消費水平、流通成本等方面，區域間的差異很大	有必要按區域調整商品的價格，並進行差別化（例子：參照前述有關區域間差別化的方案）
-------	---------------------------	--

註：進入四川省成都市的台資超市「好又多」，經營初期，採用超低價的競爭方式，遭到該地區很多本土商家（包括批發商）和廠家的不滿。當時本土企業曾指責好又多的行為是「不正當競爭」，聯手制裁它。

參見：前述的案例研究；吳立民，方文章，前引書，頁 81~92。

第四節 流通渠道策略

壹、貿易進入和投資進入之間的選擇

目前韓商在中國市場上銷售的服裝產品大多數是在韓國生產，通過貿易方式出口到中國的，只有幾個，像 Agabang 一樣，採用當地建廠的「投資進入」方式進入中國市場。從長遠來看，「貿易進入」的方式比起投資進入的方式更容易變得不利，是因為中國市場上假冒偽造的技術很高，競爭國對中國投資日益增多，中國國內的內外資企業品牌推出加快，世界級品牌大量向中國出口。

韓國一家嬰幼兒服廠商¹¹ 2002 年初與總部在上海的一家中國國營貿易公司簽訂了特許(license)合同，計劃從 2002 年秋冬季向中國出口嬰幼兒服在當地內銷，希望能以獲得商標使用費(royalty)的間接方式進軍中國內銷市場，但從 2002 年 11 月至今合同始終處於停頓狀態。其原因也許是中國的會計處理不透明，難以合理確定商標使用費的基準，偽造侵權的風險嚴重等。

貳、中國國內流通渠道策略的重要性

在現今的市場經濟環境下，流通渠道的重要性會越來越大。要想成功

¹¹ 考慮到會影響公司的形象，這裏不便公開公司名稱。

地進入市場，應該活用流通渠道。中國快速地引入市場經濟體制，擴大開放體系，隨之，流通渠道的功能愈來愈擴大，其專業化和綜合化也越來越明顯。與此同時，中國正處於體制轉型中，流通渠道繁多而複雜，外商在設計和維持其流通渠道結構時，應傾注加倍的努力。

外商要想成功進入中國市場，要活用當地流通渠道的多種功能，如產品的銷售、存儲、運輸、流通資訊的反饋、融資等，並善於處理流通渠道(商家)的控制。所以如何有效地處理流通渠道結構的設計(選定流通業態、渠道成員數量、渠道成員組織形式)和渠道成員調整體系(成員的選擇、與成員的關係管理等)至關重要(參見吳世祚、朴晉瑢，2001，頁10)。

另一方面，在市場佔有率的競爭中流通戰略也佔有重要位置。特別是在中國市場上，外商和中國國有企業進行競爭時，由於國有企業已擁有國內的流通網絡，熟知市場並積累當地流通經驗，外商如何制定有效的流通策略變得更為重要。有競爭力的中國本地廠商，一般能運作低價供應體系，也擁有廣大的銷售網絡和售後服務體系。如果銷售網絡比競爭對手更大，就可以形成比競爭對手更低的銷售成本和供應價格，自然而然成為該行業定價的倡導者、決定者和限制者。

參、流通渠道結構的設計

一、流通渠道方式的選擇

(一) 直接銷售和間接銷售方式的選擇

廠商應通過自身的經營策略、競爭力、資金能力、市場進入階段以及商品的種類等各種因素的評價，選擇適合的流通渠道方式。流通渠道分為直接銷售和間接銷售兩種。直接銷售方式通常分為兩種：一為百貨商場專

櫃，一為直營店(或直營門市店)。間接銷售有經銷，代理（批發階段的中間商）或代銷（零售階段的委託銷售）等方式。表 5-7 提供了在中國市場選擇直銷或間銷方式時需注意的事項。表 5-8 則重新整理了前面案例中各廠商依據行業和產品特性選擇的流通渠道方式。

表 5-7 中國市場流通渠道方式選擇時需注意的事項

區分	選擇流通方式時需注意的事項
直銷	<ul style="list-style-type: none"> - 多為經營狀況穩定的廠商所用 - 需要投入大量的經營和管理費用 - 以服務取勝的產品、或高附加價值產品，為了控管品質，比較傾向直銷形式 - 採用現款交易，就沒有收款風險 - 在零售商場(如百貨商店)開設攤位時，場地租金的計算方式，有些是月付固定租金的，有些是按一定銷售比例提成的（提成比例一般為 15~20%，黃金地段的商場高達 23~30%；保證金另收） - 百貨商店的一樓租金較貴，其餘依樓層高度遞減；中國人逛商場購物的習慣，4 樓以上人潮較少，且隨樓層的高度遞減，因此，在選擇賣場時，樓層高度亦應列入考慮
經銷	<ul style="list-style-type: none"> - 經銷商是獨立的經營機構，有商品所有權，經營多品種商品 - 與商品供應責權對等，因此供應商不容易控管經銷商 - 比起直銷，希望在短期內擴大銷售的廠商，或者服務在產品屬性中較不重要的產品，或是附加價值不高的產品，則多傾向經銷 - 原則上現款交易，但大型百貨店或量販店一般多採用賒款方式
代理 (批發階段的中間商)	<ul style="list-style-type: none"> - 通常代理商不一定是獨立機構，也不擁有商品的所有權，只拿佣金(提成)，不經營競爭品牌（例外，三星電子，先受款後提貨） - 供貨商的權力比代理商大，容易控管代理商 - 類似於韓國地區代理店的總銷方式
代銷 (零售階段的委託銷售)	<ul style="list-style-type: none"> - 代銷商不擁有商品的所有權，只拿佣金，銷售不掉的商品可退回 - 是信用交易，而中國的信用體制不健全，所以在選擇代銷商時應謹慎 - 流通周期長，資金回收較慢，因此供貨商須投入較多的流動資金 - 大型百貨店代銷時，佣金一般採取包底兼抽成的方式，包底金額及抽成比例視談判條件而定

參見：前述事例；吳立民、方文章，前引書，頁 92~93、106~107；何幕、張雲飛（2002），頁 29。

表 5-8 案例分析中流通渠道方式比較*

行業	廠商	產品	符合當地流通環境的價格策略
電子、IT、相機	三星電子	當地生產的電視、白色家電	由於商品的體積大，地區代理商較多，各代理商都有倉庫
		進口產品	- 總代理和地區代理混合 - 新產品和進口產品較適合總代理商的方式
		當地生產的顯示器、印表機	商品的流行變化快，就需要適應快速決策的流通渠道方式；因此，就選擇比起總代理方式更為靈活的地區代理方式
		手機	考慮到商品體積小、易於運送的特徵，按著產品模型安排不同的總代理商，因為若利用地方代理，他們或許利用商品易於運送的特點有可能銷售到指定範圍以外的地方
	宏碁	個人電腦	重視因地制宜：在主要地區建立幾間分公司、銷售「平台」和維修中心
	三星相機	自動變焦相機	初期其品牌的市場效應差，通過百貨商店代銷，隨著品牌認知度的提高，轉為經銷方式，現在已樹立了品牌形象，多以地區代理為主
食品	CJ	肉加工品	- 經營初期力求迅速擴大流通網絡，同時利用多種流通渠道方式，因此發生過不少的賒銷交易，資金周轉嚴重受阻 - 如今在中小型商店採用代理，在大型商場採用經銷或代銷
		調味品	- 朝鮮族市場：產品知名度高，使用地區代理 - 漢族市場：產品知名度低，採用經銷或代銷
	農心	速食麵	- 初期經銷，隨著品牌知名度的提升，採用直營和代理體系 - 代銷為賒銷方式，因此，從開始就未使用 - 對大城市、大型商場的流通採取直營體系，而在中小城市和中小商店採用代理方式
	頂新、統一	速食麵	作為「外商」廠家，在中國大陸的其集團下面都直接或間接地運營零售專業公司
服裝	Agabang	嬰幼兒服	- 隨著品牌知名度的提昇，其流通渠道逐步以專業代理商 → 批發商 → 零售商 → 特許加盟店的方向轉變 - 期初通過專業代理商和批發商瞭解中國內銷流通市場，建立「關係」，確保原料供給途徑
	Fornari	女時裝	- 大城市直銷，中小城市特許經營 - 在大城市進行直銷，易於與有關政府當局交流資訊，以及時適應隨時發生變化的當局政策，從而惠及其它加盟店 - 以資金實力、資訊能力、品牌優勢等為基礎，擁有多數直銷店的經營能力，目前全國 120 賣場中，40%為直營，這是該行業中很高的比例

* 作者整理

正如表 5-7 所示，在通過經銷方式銷往大型零售商場時，一般都採取賒賬方式，賬款的回收期短的有 2 個月，長的可用 9 個月。據說，如今家樂福和沃爾瑪規定支付貨款時間為 60 天，但實際為 90 天左右。而且大型商場常常要收取「進店費」。像家樂福的量販店(或倉儲商場)通常要收取很高的進店費；即使花了這批費用，如果該產品銷售得不好，因而在一段時期的賣場陳列商品構成調整(merchandizing)中出局，那麼在再進入別的商場時會容易受到更差的待遇。當然，一旦產品進入這樣的知名大型零售商場，其好處也不少，不但會有不少客戶也會提高該品牌的知名度，尤其是因為這些大型商家一般擁有連鎖商場，該產品會更容易進入其他連鎖賣場。但是資本實力不強的廠商，很難承受在進入知名零售商廠時要負擔的高額場地租金以及其他附加費用。

(二) 批發和零售的選擇

在分析三星照相機的案例時可以看出，產品知名度低和高的時候選擇不同的流通渠道是很重要的。亦即，三星相機初期採用代銷的方式開始，隨著產品知名度的提高逐漸轉用經銷方式，最後實施地區代理總銷的體系，不斷提高流通渠道的高度。

三星電子的案例中，只對批發流通階段直接經營，至於零售階段的下游流通，則由代理商來負責；其原因已在案例分析中詳細介紹，在此僅對比一下這種途徑與 LG 電子在中國內銷流通途徑的不同。

LG 電子通過設立銷售公司（各地區分公司）直接進行銷售，一直管理到最終的消費終端。LG 電子通過這樣的流通結構突出強調與本地化經營策略的深入聯繫。LG 電子認為，通過本地化經營它能積累與中國本土企業相同的比較優勢，而且這是必要的。亦即，用當地的低廉生產成本，

一邊與本地企業展開成本競爭，一邊致力於加大市場佔有率。但 LG 電子的這種流通結構，在擴建流通網絡時耗時費力，投入大量資源，經營上的負擔就很重。

三星電子和 LG 電子的策略各有利弊，哪個更有效要靠時間來檢驗。舉個例子，雖然行業不同，但 Agabang 的嬰幼兒服市場進入與 LG 電子採取的生產、流通本地化策略一樣，也是成果顯著。

(三) 其他流通渠道方式的活用

也有利用中國各級政府作為流通渠道的方法。特別是在社會主義計劃經濟體制傳統還殘留的中國，各級政府會對經濟產生強大的影響力，活用通過政府的流通渠道方式也大有價值。例如，政府招標事業對市場的影響力很大，如果廠商得標能參與其中，該品牌的知名度會迅速得到提升。為了得標，投標時企業通常把價格定得略低於成本，雖然在該項目上略有虧損，但是失去的利潤卻能從其他方面補回。當然，這一點不能廣泛運用，通常是用在剛剛進入中國市場，急需擴大影響，需靠與政府簽訂合約來改善形象，或是經營困難時，或是需要改善和政府的關係時。¹²

另一方面，台灣中小廠商多數是借用中國個體戶的零售牌照經營自己專賣店、連鎖店的。這種方式有兩個缺點。第一是風險高，必須找值得信賴的對象。第二是個體戶的經營規模小，一旦營業額超過限度，超額部分必須通過大型零售商（如百貨商店）代開發票，業者須付出佣金，約為發票貨值的 5%。¹³

¹² 參見：吳立民，方文章，前引書，頁 85~86。

二、流通渠道的差別化

(一) 按城市等級區分

案例研究所顯示的流通構造的共同點之一是，在大城市採取直營銷售，在中小城市採取間接方式銷售（代理、經銷、代銷、特許經營等）。這是因為在中小城市建立直營賣場，需要投入太多的時間、人力和資金，並且中小城市的市場情況等資訊是掌握在當地流通業者手中等。所以說，企業應該根據中國各城市的所得、消費水平，按自身的資金實力、資訊收集能力、人力等條件決定在哪些級別的城市設立直營店，超出該範圍時，應該考慮間接方式銷售。

(二) 按市場發展階段區分

充分認清當地市場的發展階段，採用相應的流通渠道很重要。中國的轉制尚未完成，經濟持續的高速增長將使變化加速，再加上中國地域廣闊，區域性差異大，所以正確把握各地區市場的經濟發展階段很重要。在整理「農心」的案例時還發現，越是經濟發展落後的地區，國營流通公司的影響力越大。在 Agabang 案例中，該企業最近才開始力求開設街邊店賣場，其原因除了有其生產、流通系統的當地化建設需相當長的時間以外，還有一個原因，是在不過是兩三年之前相應城市的所得水平尚未達到街邊店能發展起來的水準上。然而，最近在 Agabang 內銷流通總部所在地煙臺市那裡，出現了街邊專賣店的建立熱潮，經營各種品牌的街邊專賣店陸續登場，甚至出現了在中心商業街的街邊店所經營的品目或品牌經常改變的現象。

¹³ 參見：吳立民，方文章，上引書，頁 96~97。

(三) 交易習慣及支付條件

中國大陸商場一般的結帳方式依談判條件可分為：15 天或一個月結算；按季度結算；先付款，後送貨；現金結算等。現金結帳方式又可分為：純現金買賣(槍手商品或進口商品)；所謂「半經銷」(即先付部分現金，其餘則售後結或月結等混合方式)。半經銷結帳方式主要用於對外省或外地廠商採行。現金結帳以外的結算方式，是結帳後，未必會立即付款，可能又再拖欠數月，視商場財務能立而定，商場是否支付拖欠的利息，事先亦須明定。¹⁴

最好不用賒銷交易。特別是在中國至今都未建立起一套個人和公司的信用體系，沒有信用調查機關，擔保制度也剛剛起步，也就是說中國還不是一個信用社會。在中國，土地是國家所有，住房大部分歸銀行所有，很難起擔保作用。而且為了追款遞交訴訟或請求調停需要大量的時間和費用。所以在中國確定交易關係時，一定要對相關企業的財務情況和信用度作嚴密的調查。

肆、流通渠道成員調整機制的設計

一、 案例廠商流通渠道成員管理策略比較

表 5-9 按行業和產品類別重新整理了前述案例廠商的流通渠道成員管理策略

¹⁴ 參見：吳立民，方文章，上引書，頁 91。

表 5-9 案例廠商流通渠道成員管理策略比較*

行業	廠商（產品）	符合當地流通環境的流通途徑要素管理
電子、IT、相機	三星電子（家電、IT）	<ul style="list-style-type: none"> - 中國的信用體系還未形成，在選擇地區代理商時要更加注意，選定具有資金實力、銷售能力及忠誠度的商家 - 通過代理商直接管理批發階段，零售階段的下游流通是由代理商負責；藉此，節約投入於流通部門的資源，節約的資源集中投入研發；通過高品質、高價位政策保證流通商家的收益，以確保流通渠道成員的忠誠度
	宏基電腦（PC）	<ul style="list-style-type: none"> - 為強化與地區代理商的聯繫，為減少流通成本，採用聯於代理商的 e-channel，通過電子網路管理訂購、庫存和提貨情況 - 與當地主要商家，雙方形成夥伴關係，同擔風險，共享利潤，可以爭取經銷商的信任感，同時經銷商更了解當地市場，更熟悉門路，因而更能掌握節約成本 - 在主要地區開設的六間分公司上當地股權過半，因此，在共同利益的驅動下，雙方努力大幅降低流通成本，減低資金壓力；最重要的是，可避免經濟侵略的形象，容易招攬傑出人才，為宏碁服務
	三星照相機（自動變焦）	<ul style="list-style-type: none"> - 使用在韓國國內成功的地區代理總銷模式 - 一個地區市場擴充到一定程度後，再細分該地區的代理商數量
食品	CJ（肉加工品、調味品）	<ul style="list-style-type: none"> - 到 2000 年為止，迅速擴大全國的銷售網，但經常與流通業者進行賒帳交易，回款困難引起現金流不暢；現在徹底採用現金結帳方式，雖然由此引起銷售增加、流通網擴充的一定障礙，但堅持「狹窄但深入」的策略
	農心（速食麵）	<ul style="list-style-type: none"> - 通常國有流通公司在當地的影響力很大，活用這些流通公司作為地區代理商 - 賦予代理商開拓市場的作業，並提供全力支持
	頂新，統一（速食麵）	<ul style="list-style-type: none"> - 作為「外商」廠家，在中國大陸的其集團下面都直接或間接地運營零售專業公司
服裝	Agabang（嬰幼兒服）	<ul style="list-style-type: none"> - 選擇特許加盟店的標準：經營多個攤位的能力；一定時間內增加店鋪數量的能力；以及現金支付能力等。 - 與加盟店的關係全部以合同管理 - 致力於削減成本，同時推行在消費者能接受的最高程度定價的策略；藉此，為緩解廠家和流通業者之間銷售利潤衝突留下空間，謀求共同受益的「雙贏」 - 為及時發現地方加盟店的違規行為，計劃雇用通訊員，隨時巡查並通報情況
	Fornari（女士時裝）	<ul style="list-style-type: none"> - 本部在香港，高官層多為香港人，因而，積極利用港人為加盟商；與港人合作更易取得共識，因為文化及理念相同，減少溝通障礙

* 作者整理

二、重視系統的「綜效」(synergy)效應

最近企業之間有「共生性行銷」(symbiotic marketing)或共生性流通管理的趨勢。以前企業之間大多是以「垂直整合」為主，但現在有以「橫向整合」、共同營運流通事業來進行價值極大化的趨勢。亦即，各企業依靠單一力量進行流通管理的方法已過時，與其流通渠道成員共同構造有競爭力的流通體系越來越重要。可以說企業能否在流通渠道體系中領先，取決於能否提高流通渠道要素之間的結合程度(即「戰略性綜效」)和在渠道成員之間的協作、信賴的基礎上能否形成夥伴關係(即「關係綜效」)。(參見：吳世祚、朴晉瑢，2001，頁 9~10)

與這種綜效效應有關，外商有必要重視中國人所說的「關係」。因為制度不完善，所以非制度性層面的「關係」影響力很大。舉三星照相機的例子，1998 年末其在中國市場的佔有率不過為第 6 位，從 2001 年起，超過日商而達到第一位，主要是注重發展與流通渠道成員的「關係」(夥伴關係)的結果。三星照相機當地法人的有關職員認為，開拓流通渠道的關鍵不在於賦予渠道成員(即流通商家)高利潤，而在於發展與「人」(成員，即流通商家)的「關係」。

三、選擇渠道成員(夥伴)

(一) 物色夥伴並強化關係

在中國找尋流通渠道成員的對象並強化與渠道成員的關係時，應注意以下幾點。首先，可以通過中國的同業協會及協議機構切入。中國的流通業雖然整體來說不算發達，但各產品同業協會或協議機構的發展速度很快。例如，韓國的嬰幼兒服裝廠有 30 多年的歷史，但韓國並沒有同業協會，而中國卻已在 3 年前成立了嬰幼兒服廠商協議機構，並預計在 2003 年末成

立其協會。Agabang 積極活用這一協議機構的網絡在選購原材料，批發商和特許加盟店的篩選，強化與流通渠道合作的關係，產品促銷及品牌推廣等方面取得了相當好的效果。

通過在中國各地舉辦的各種流通有關研討會或展覽會來尋找渠道成員，或強化與渠道成員的關係，也不失為一種好方法。舉例，每年舉辦兩次的「廣州交易會」是從中國改革開放以前就形成的國際性商品博覽會，海內外很多廠商和流通公司都參加。近來，深圳作為世界性的採購基地每年舉辦一次的「中國消費商品採購會」¹⁵也吸引了海內外大多數廠商和流通公司。除此之外，全國各地經常有處理特定行業、商品的各種定期和不定期的展覽會。

另外，為了與中國的相關部門人士(例如流通有關當局、機構、協會的人士)以及全國性批發、零售商相關人士建立關係並增強聯繫，還可以邀請他們到韓國研修。作為物色渠道成員的其它方法，還可以通過駐中國的韓國各種機構或其他韓商、外商或資訊機構等的介紹尋找合適的渠道成員。

(二) 利用國際性零售公司的量販店(或倉儲商場)為流通渠道

如在第三章整理，目前在中國的零售業態中外商投資集中最為明顯的，同時獲利性最高的，乃是量販店(或倉儲商場)。世界級的知名零售公

¹⁵ 2002年11月29日到12月2日開辦的「中國消費商品採購大會」共有1200個展臺，1097家企業參加了展覽，其中114家採購商，979家生產商，有31家全球性的零售公司，如美國的沃爾瑪、塔格特(Target)、普爾斯馬特(Price Smart)，法國的家樂福、歐尚(Auchan)，英國的特易購(Tesco)、B&Q(百安居)，德國的麥德龍(Metro)、OBI(歐倍德)，日本的吉之島(JUSCO)、大榮，澳大利亞的科爾斯邁爾(Coles Myer)、烏爾渥斯(Woolworths)，香港的牛奶國際集團(Dairy Farm)、百佳(Parkshop)，瑞典的IKEA(宜佳)等。

司幾乎都在中國設有量販店。目前在主要城市，當然也包括一些中小城市，都存在跨國性零售商的量販店。這些量販店廣泛採購種種消費財製品，一般陳列的品種超過 2 萬。目前中國國內的主要量販商場正在積極地促進商品的當地化，國內採購比重超過 90%。

所以，在中國的外資廠商的產品一旦進入這些經營先進的跨國性零售公司的量販店，可以從方方面面受惠。例如，這些量販店比起其他零售商在交易合同和貨款支付方面標準可信，從遵守交易的期限、約定時間內付款到大規模訂貨、快速銷售週期等方面都能受益。並且利用這些量販店之普及全國的連鎖網絡，產品能快速打入各地市場並提高知名度¹⁶。國際性零售商的量販店已遍佈全國，普遍採用統一採購的方式，而不是各自進貨。所以，一旦某個企業的產品被選中，就可以充分利用其的全國性流通網絡。

但是這些量販店篩選商品的標準極為嚴格，被選中並不容易。而且他們實行定期的「MD」(merchandizing：賣場陳列商品構成調整)，也就是說，即使有幸被選中，若銷售不旺，也會在 MD 中被逐漸淘汰，失去資格¹⁷。但因為這些大型量販店一般追求與供應商的關係之長期發展，一旦形成合作關係，其關係長期持續的可能性還是很大的。

除此之外，還應注意前面提到的大型商場「進店費」以及供貨 2~3 個月後回收貨款的慣例。

(三) 特許加盟店的選擇

應該選擇資金和銷售能力強，信譽又好的加盟者。如果產品好，品牌

¹⁶ 參見：「麥德龍以利潤換市場的遠期經營策略」，前引書，頁 215~216。

¹⁷ 「家樂福在中國的營銷之道」，前引書)，頁 210。

知名度高，申請加盟者會衆多，從中篩選出有實力的加盟者不難。但如果產品的市場性、獲利性和知名度不高的話，很難找到有實力的夥伴。這種情況下，要對尋求合作對象的過程中費時費力、嚐試錯誤的情況有所準備。Agabang 就是一個很好的例子，當初花費了數年的時間積累與批發商打交道的經驗，開發適合當地市場銷售的產品之後，才進行特許經營。

正如港資廠商 Fornari 活用港人加盟者的案例一樣，韓資廠商也可以考慮活用韓國人加盟者。這樣比起與中國人投資者溝通，與韓國人投資者，由於語言相通，文化上基本沒有差異，更易達成經營理念和意識上的一致。但也有缺點，例如不瞭解當地情況，不能靈活適應當地環境，與當地人建立「關係」時沒有競爭優勢，而且作為「老鄉或同胞」也許會提出特殊要求照顧的條件（如賒銷交易、延遲付款等）。

四、與中國本土廠商或外商結盟的策略

案例分析中，台商頂新集團和統一集團在中國建立速食麵流通渠道時，通過在集團層次上直接或間接運營中國國內量販店或超市的連鎖網絡，進行有效的內銷流通。從第三章整理的結果來看，雖然在中國建立專業流通公司的方法有多種，但無論是哪一種方法都不可避免的是與中國本土企業的合資。特別是近年來，外商有積極利用對中國本土商業公司的 M&A(包括戰略性結盟、收購等之內的廣義性的 M&A)來進入中國市場的趨勢。(參見第三章第三節有關內容)

所以，韓商要想直接或間接地進入中國國內的專業流通業，應注意尋找合適的合資對象，來選定擁有優質資源的商家。這裏所說的資源是指銷售網、土地、地段、品牌、既有的客戶群體、物流設施以及和政府的關係等資源。中國長江證券研究所指出那些保有優質資源的商業公司具備以下

特徵¹⁸：在行業中地位較為突出的公司；具有一定規模優勢、位於成熟市場及商業區域的公司；擁有龐大銷售網絡的連鎖商業公司；經銷新興商品(如傢俱、電器、藥品、音像等)的公司；具備物流業方面相當位子的公司等等。

據《上海證券報》(2002年7月12日)報道，上海允許外資可直接併購上海地區的批發零售企業和物流企業；並允許在中國加入WTO後一年內(2002年12月11日之前)外資可持有多數股權，3年內外資可全資佔股；併購的對象，估計主要是公開上市的公司當中待重組的公司。¹⁹

挑選中國國內擁有廣泛銷售網絡和銷售能力的廠商合作，充分利用合作方資源的方案也十分有效。例如日本的松下公司，2002年4月與中國主要的家電生產廠商之一TCL(全國擁有1萬家零售店網絡)結盟了。另外一個方案，是廠商只專心生產，行銷由其合作方負責的方式，例如進入江蘇省昆山市的日本食品廠商龜甲萬(Kikkoman)，採取自己生產產品(2002年5月開始生產)，其行銷委託給台商統一集團來負責。

但要注意，採取合資(或合作)方式時，與合作者的融合十分重要。韓商「農心」曾與台商「旺旺」對半出資成立公司來進入中國市場，但是當時由於經營意見不和，合資取消後，農心回收了旺旺的股權。比農心先進入中國速食麵市場的韓商「三養」公司也是與合資者(中國本土廠商)產生經營糾紛以至於撤出了中國市場。

台灣和香港的廠商在進入中國市場時步伐更大，投資更多，這是因為他們與中國內地文化一脈相傳，沒有過多障礙。但韓國廠商在進軍中國市場時，面臨著語言、文化以及思考方式等方面的差異，很難逾越障礙。面

¹⁸ 參見：「商業零售：外資並購的先行者」(2002)。

對這種情況，韓商可以通過與香港、臺灣廠商的合作，共同進入市場，但也要注意合作時可能出現的摩擦。

第五節 促銷策略

壹、 案例廠商的促銷策略比較

表 5-10 按行業和產品整理了案例廠商的促銷策略。

表 5-10 案例廠商的促銷策略比較*

行業	廠商	符合當地流通環境的促銷策略
電子、IT、相機	三星電子 (家電、IT)	- 本著讓顧客挑選三星產品時有自豪感的方向企劃廣告 - 特別注意中國市場上「口碑」的效果 - 「韓流」在促銷上的利用並不十分活躍，只是流於形式
	三星相機 (自動變焦)	- 考慮到自己資金實力不強、市場的成長階段等因素，基本不使用一般媒體的廣告宣傳活動 - 力求建立「關係」，看中「關係」所衍生出來的促銷效果
食品	CJ (肉加工品、調味品)	- 相信調味品「大喜大」的市場性，努力開拓漢族市場，經常舉辦矇眼測試品嘗(blind test)活動、贈送活動等
	農心 (速食麵)	- 為了凸現與競爭對手產品的差異性，進行了突出辛拉麵特點的宣傳，例如：在商品包裝上強調辛拉麵的特性，加大力度在價格昂貴的 TV 廣告上進行大量宣傳，大膽進行贈送活動，反復舉辦免費品嘗活動等 - 顧客多為主導輿論的中產層以上，因此注重口碑效應
服裝	Agabang (嬰幼兒服)	- 並不利用媒體廣告 (基於市場廣闊、廣告費用過貴以及市場的成長階段考慮，認為媒體廣告效果不大) - 積極通過研討會、展示會、網路及人際關係進行宣傳 - 集中推廣高質高價的策略，更重視由此派生的促銷效果

* 作者整理

貳、 符合中國特色的廣告宣傳方案

中國的廣告宣傳手段多種多樣，考慮到上述案例以及中國特色的應用方案可以整理如下。

¹⁹ 參見：「一批上海本地股資產重組望進入外資並購時代」(2002)。

表 5-11 利用中國國內廣告宣傳手段的促銷方式

宣傳手段	中國特色和活用方案
電視	<ul style="list-style-type: none"> - 中國人一般業餘活動不多，生活較單調，看電視是最普通的休閒方式，電視收視率較高，因此，電視廣告效果顯著 - 但是電視廣告費用奇高，中小企業很難長期利用電視廣告
報紙、雜誌	<ul style="list-style-type: none"> - 通過記者新聞採訪描寫的有關產品的資訊廣告效應很高 - 中國人口眾多，向全國散發廣告印刷品需要一筆鉅額資金
展覽會	<ul style="list-style-type: none"> - 除了幾個及大型、定期舉辦的全國性展覽會外，中國各地、各行業亦都有定期、不定期的展銷會 - 耐心收集各類展覽會資訊，有必要向相關機單位尋求諮詢 - 作為促進與批發零售商建立關係，並瞭解同業競爭對手情況的手段，展覽會值得參加
人際關係	<ul style="list-style-type: none"> - 雖然非國有流通渠道成長迅速，但國有渠道(商家)依然佔據著最為重要的位置，影響力也大，而且中國社會至今仍很重視「人際關係」，因此，與這樣的國營商家設法建立良好關係是很好的方法 - 三星照相機因為強化了「關係」的作用而在短時間內達成了市場佔有率第一位，這就是個明顯的例子 - Agabang 初期也費精力鋪設「關係」的那些具全國性銷售網絡的批發商，也幾乎都是國有企業；Agabang 設法利用他們的流通渠道，贏得了良好的口碑效應
公共關係	<ul style="list-style-type: none"> - 「關係」的重要性也包括「公共關係」，特別是和政府、當地社會以及當地業界的關係直接影響到廠商經營的效果（台商「好又多」在進入成都地區的初期，因與當地業界的矛盾而導致經營困難的例子就是很好的說明） - 所以有必要通過參與公益活動、新產品發佈會、捐贈、消費者意見反饋以及公司宣傳等活動，來努力改善廠商的公共關係

參見：前述的案例研究；吳立民，方文章，前引書，頁 81~92。

參、其他應考慮的策略事項

在產品的性格上其含有的服務比重或附加價值不高時，利用價格因素來凸顯與競爭產品區別的差異性就有一定的界限；對於這樣的產品，可以通過廣告來獲得一些提高品牌知名度、建立形象等的效果。台灣的旺旺、頂新、統一等食品廠商分別在速食麵和糖果等產品的廣告投入精力就是個好的例子。相反的場合，即產品所含有的服務比重或附加價值較高時，也需要廣告效應的提升，例如案例廠商三星電子，加強廣告宣傳的活動就足以讓買其產品的人自豪(一種「高價(premium)效應」)。

另一方面，還需要針對產品的市場發展階段，來調整其廣告宣傳活動的力度、手段或方式。如 Agabang 認為中國的嬰幼兒服市場還未進入全面性發展階段，所以昂貴的媒體(電視等)廣告效果不大，應該採用其他宣傳手段和方式。

與促銷用資金的動員相關，值得注意「農心」的案例：進入中國市場初期，雖然因著當地銷售收益較差，難以動員促銷資金，但是農心卻大力進行了包括昂貴的電視廣告之內的不少的促銷活動。農心當時籌集促銷資金時，想必是依靠從韓國總部來的財政支持。這樣看來，要想進入中國市場的廠商，就應在投資計劃階段開始要注意將相當的廣告費用發生的可能性列入計劃中。