

成功之途：出口計劃

10-03

一旦公司決定要做出口，關鍵步驟在於擬訂出口計劃。就像地圖，出口計劃讓你知道你公司現在的位置在哪裡、要往哪裡去。完善的計劃會把公司的目標、產能及未逮之處都包括在內，而且還會有一份行動準則帶領公司朝正確的方向邁進。事實已經多次證實，有計劃的企業要比沒有計劃者更為成功。

出口計劃必須讓公司的資深經理人和日後負責執行計劃的屬員都同意。這些關鍵人員首先必須評估公司的能力，就出口目標達成共識。然後他們得決定哪一項產品最切合國際市場的需求和哪些國家的銷售潛力最大。

出口計劃不只是靜態的文件。它或許剛開始只是很簡單的三頁，不過當經理人獲得了更多經驗後，它可能變成一份內容廣泛而詳細的文件。屆時它就成為一項管理工具，藉由它把實際結果和原訂目標作比較，如此企業可以調整策略並且激勵工作人員。以一份紮實的文件做開始，你公司就此踏上成功的出口之途。

10-04

史提夫和身為出口顧問的凱正在等空位要用餐：

史提夫：我正在替出口計劃做最後潤筆，妳可有些什麼智慧的建議嗎？

凱：當然，這是我的工作。首先要問自己的是「誰要讀這項計劃？」

史提夫：哦，我們已經用這項計劃的基準點，來激勵我們的出口團隊。而現在為了向銀行貸款，我正在把計劃做一些修正。

凱：你已經做過功課了。很多公司並沒有分配足夠的時間及資源把出口計劃做徹底的研究，或很隨意地把制式範本修一修就做成了出口計劃。

史提夫：我當然希望這個計劃雷霆萬鈞。倘若這條產品線保不住，我們的努力就會落空。

凱：整個計劃最重要的部份屬融資計畫和執行摘要。銀行會關切你有沒有做好實際的現金流通準備、業務成本估計，和有沒有健全的行銷策略。

史提夫：所以他們會鉅細靡遺地檢查我們公司的財務預測，以評估我們公司承擔的風險和獲利潛能？

凱：正是如此。不過對很多審查人而言，執行摘要才是關鍵：因為它是計劃的開端，而且也可能很多人只讀這部份。

史提夫：我最後才寫那塊區域，如此我能對所有的事情都有清楚的整體概念。

凱：講到區域——請給我們「非吸煙區」。