

陈明森 / 著

# 市场进入退出 与企业竞争战略

SHICHANG  
JINRUTUICHU  
YU QIYE  
JINGZHENG  
ZHANLUE



中国经济出版社

# 市场进入退出 与企业竞争战略

陈明森 著

中国经济出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

市场进入退出与企业竞争战略/陈明森著. - 北京:  
中国经济出版社, 2001.2

ISBN 7-5017-5096-3

I. 市… II. 陈… III. 国有企业-市场经济-研究-  
中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 57402 号

**责任编辑:张玲玲 (电话:68308643)**

**封面设计:白长江**

**市场进入退出与企业竞争战略**

**陈明森 著**

**中国经济出版社出版发行**

**(北京市百万庄北街 3 号)**

**邮政编码:100037**

**北京银祥印刷厂印刷 新华书店经销**

**开本:850×1168 毫米 1/32 11.75 印张 296 千字**

**2001 年 2 月第 1 版 2001 年 2 月第 1 次印刷**

**印数:2000**

**ISBN 7-5017-5096-3/F·4043**

**定价:23.00 元**

在这千年更迭 世纪交替之际

谨以此书献给：

为中华企业振兴、为经济科学繁荣而顽强探索、无私奉献的  
共和国公民！

# 目 录

|                           |        |
|---------------------------|--------|
| 导言 .....                  | ( 1 )  |
| 一、市场进入、退出与企业成长 .....      | ( 1 )  |
| 二、市场进入、退出与产业结构成长 .....    | ( 8 )  |
| 三、市场进入、退出与产业组织演进 .....    | ( 14 ) |
| 四、关于本书的几点说明 .....         | ( 19 ) |
| <br>第一章 市场进入的一般分析 .....   | ( 24 ) |
| 第一节 市场进入的基本含义 .....       | ( 24 ) |
| 一、市场的产业进入与企业产品线延伸 .....   | ( 24 ) |
| 二、市场的区位进入与企业市场空间开拓 .....  | ( 28 ) |
| 三、产业进入与区位进入的关系 .....      | ( 31 ) |
| 四、市场进入的定义 .....           | ( 33 ) |
| 第二节 市场进入动因 .....          | ( 35 ) |
| 一、进入收益与进入成本 .....         | ( 35 ) |
| 二、市场进入风险 .....            | ( 37 ) |
| 三、市场进入的直接动机 .....         | ( 39 ) |
| 第三节 市场进入壁垒 .....          | ( 43 ) |
| 一、进入壁垒及其形成因素 .....        | ( 43 ) |
| 二、进入壁垒作用机制与进入壁垒最优高度 ..... | ( 47 ) |
| <br>第二章 市场进入能力 .....      | ( 54 ) |
| 第一节 市场进入能力分析 .....        | ( 54 ) |
| 一、进入能力的基本要素 .....         | ( 54 ) |
| 二、市场进入核心能力 .....          | ( 57 ) |

---

|                                        |       |
|----------------------------------------|-------|
| 三、市场进入深度:进入能力的重要指标 .....               | (62)  |
| 第二节 我国企业进入能力的退化 .....                  | (64)  |
| 一、企业进入能力退化的表现及成因 .....                 | (64)  |
| 二、进入不足与产业空洞化 .....                     | (67)  |
| 三、进入能力退化与进入陷阱 .....                    | (69)  |
| 第三节 提升企业进入能力的基本途径 .....                | (72)  |
| 一、推进企业之间的资产重组,吸收外部的优势技术和<br>优势资源 ..... | (72)  |
| 二、推进企业内部的业务重组,实施范围紧缩,<br>强化主营业务 .....  | (74)  |
| 三、建立学习型的组织,发展新的核心能力 .....              | (76)  |
| <br>第三章 进入预期与进入壁垒失效 .....              | (79)  |
| 第一节 进入主体与进入行为 .....                    | (79)  |
| 一、市场进入主体的位移 .....                      | (79)  |
| 二、市场进入主体目标函数变异 .....                   | (81)  |
| 第二节 国有企业进入预期与进入壁垒失效 .....              | (84)  |
| 一、市场进入的理性预期 .....                      | (84)  |
| 二、预算约束软化与进入壁垒失效 .....                  | (86)  |
| 三、进入时间眼界与进入壁垒失效 .....                  | (88)  |
| 四、内部人控制下的进入偏好与进入壁垒失效 .....             | (90)  |
| 第三节 政府进入预期与进入壁垒失效 .....                | (91)  |
| 一、政府进入目标多元化与市场进入行为 .....               | (91)  |
| 二、地方政府与中央政府的进入博弈 .....                 | (93)  |
| 三、地方政府之间的进入博弈 .....                    | (96)  |
| 第四节 汽车工业:进入壁垒失效的案例分析 .....             | (99)  |
| 一、高进入壁垒:汽车工业市场结构的基本特征 .....            | (99)  |
| 二、汽车市场过度进入与汽车市场进入冲动 .....              | (101) |
| 三、跨越进入壁垒的主要途径 .....                    | (106) |

|                                       |       |
|---------------------------------------|-------|
| 四、跨国公司进入与市场结构转换 .....                 | (108) |
| <b>第四章 市场进入的政府管制</b> .....            | (113) |
| 第一节 市场进入政府管制的理论依据 .....               | (113) |
| 一、进入管制的基本含义 .....                     | (113) |
| 二、进入管制:来自经济学的传统解释 .....               | (115) |
| 三、进入壁垒制度性失效:我国竞争性行业进入<br>管制的新证据 ..... | (120) |
| 第二节 进入管制的成本与效率分析 .....                | (122) |
| 一、我国进入管制制度现状 .....                    | (122) |
| 二、进入管制的负面作用 .....                     | (125) |
| 三、进入管制的成本与效益 .....                    | (127) |
| 第三节 提高进入管制效率的若干对策思路 .....             | (129) |
| 一、进入管制法制化 .....                       | (129) |
| 二、放松进入管制 .....                        | (133) |
| 三、激励性进入管制 .....                       | (135) |
| <b>第五章 市场进入的政府扶持及其政策选择</b> .....      | (139) |
| 第一节 市场进入政府扶持的理论依据 .....               | (139) |
| 一、“市场失效”与进入不足 .....                   | (139) |
| 二、后发优势与优育培育 .....                     | (141) |
| 第二节 进入扶持的重点领域选择 .....                 | (143) |
| 一、幼稚民族工业发展与市场进入政府扶持 .....             | (143) |
| 二、先导产业发展与市场进入政府扶持 .....               | (147) |
| 三、反垄断政策与市场进入政府扶持 .....                | (151) |
| 第三节 进入扶持的政策误区及应注意的若干问题 .....          | (153) |
| 一、进入扶持的政策工具 .....                     | (153) |
| 二、进入扶持的政策误区 .....                     | (155) |
| 三、值得注意的若干问题 .....                     | (160) |

---

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| <b>第六章 市场进入竞争的基本战略</b> .....        | (164)     |
| <b>第一节 市场进入的竞争结构</b> .....          | (164)     |
| 一、在位企业的封杀与报复 .....                  | (164)     |
| 二、潜在进入者的跟进威胁 .....                  | (166)     |
| 三、进入者之间的竞争 .....                    | (168)     |
| 四、决定进入竞争程度的若干因素 .....               | (169)     |
| <b>第二节 市场进入的定位战略</b> .....          | (171)     |
| 一、进入定位:消费者导向与竞争者导向的均衡.....          | (171)     |
| 二、市场进入的集中化战略 .....                  | (174)     |
| 三、进入定位后的市场扩张 .....                  | (177)     |
| <b>第三节 市场进入的时序战略</b> .....          | (178)     |
| 一、市场进入时序选择与竞争优势 .....               | (178)     |
| 二、选择市场进入时序战略的必要条件 .....             | (182)     |
| 三、市场后进者进攻市场领先者的基本战略 .....           | (185)     |
| <b>第四节 市场进入方式选择战略</b> .....         | (188)     |
| 一、市场进入的主要方式 .....                   | (188)     |
| 二、影响市场进入方式选择的主要因素 .....             | (193)     |
| 三、市场进入方式的转换与演进:以企业国际化<br>进程为例 ..... | (196)     |
| <br><b>第七章 市场进入环境与进入战略</b> .....    | <br>(200) |
| <b>第一节 产业生命周期与市场进入战略选择</b> .....    | (200)     |
| 一、产业生命周期的阶段性特征 .....                | (200)     |
| 二、产业导入期的市场进入战略 .....                | (203)     |
| 三、产业成长期的市场进入战略 .....                | (207)     |
| 四、产业成熟期的市场进入战略 .....                | (209)     |
| <b>第二节 经济波动周期与市场进入战略选择</b> .....    | (212)     |
| 一、市场进入对经济周期波动的影响 .....              | (212)     |
| 二、从短缺经济到过剩经济:企业市场进入的                |           |

|                               |              |
|-------------------------------|--------------|
| 战略转型 .....                    | (216)        |
| 第三节 市场结构与进入战略选择 .....         | (223)        |
| 一、市场结构与市场进入 .....             | (223)        |
| 二、垄断竞争市场的进入战略 .....           | (226)        |
| 三、寡头垄断市场的进入战略 .....           | (229)        |
| <b>第八章 进入阻止与进入容忍 .....</b>    | <b>(233)</b> |
| 第一节 入侵信号识别与在位企业反应 .....       | (233)        |
| 一、潜在入侵者的高发区间 .....            | (233)        |
| 二、入侵信号可信度识别 .....             | (235)        |
| 三、在位企业的反应 .....               | (237)        |
| 第二节 阻止进入行为与策略 .....           | (239)        |
| 一、进入阻止的前提条件与基本原则 .....        | (239)        |
| 二、进入阻止的策略性行为 .....            | (241)        |
| 三、进入阻止的时期选择 .....             | (247)        |
| 四、进入阻止的法律性质 .....             | (248)        |
| 第三节 容忍进入 .....                | (250)        |
| 一、阻止进入与容忍进入:成本、收益分析 .....     | (250)        |
| 二、可容忍的进入者 .....               | (253)        |
| 三、进入阻止与进入容忍的策略转换 .....        | (255)        |
| <b>第九章 企业的市场退出及战略选择 .....</b> | <b>(258)</b> |
| 第一节 市场退出:形式与诱因 .....          | (258)        |
| 一、市场退出的基本形式 .....             | (258)        |
| 二、市场退出的主要原因 .....             | (263)        |
| 三、市场退出的机会成本与预期收益 .....        | (265)        |
| 第二节 市场退出数量分析及影响因素 .....       | (267)        |
| 一、市场退出率与市场进入死亡率 .....         | (267)        |
| 二、影响市场退出率的若干因素 .....          | (269)        |

---

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 第三节 市场退出的战略选择               | (273) |
| 一、市场退出是企业发展战略的重要内容          | (273) |
| 二、退出方式的选择                   | (275) |
| 三、退出业务的判断                   | (279) |
| 四、退出时期的选择                   | (282) |
| 五、“煮熟的青蛙”:警惕阻碍市场退出的行为惯性     | (283) |
| <br>第十章 退出壁垒与过度竞争           | (285) |
| 第一节 退出壁垒及市场壁垒的组合矩阵          | (285) |
| 一、退出壁垒的一般原理                 | (285) |
| 二、我国体制性退出壁垒的形成机制            | (287) |
| 三、进入壁垒与退出壁垒的组合矩阵            | (292) |
| 第二节 我国产业过度竞争的市场结构分析         | (294) |
| 一、我国工业过度竞争的实证分析             | (294) |
| 二、低进入壁垒与高退出壁垒:过度竞争的<br>市场结构 | (300) |
| 三、降低体制性退出壁垒的政策选择            | (303) |
| <br>第十一章 衰退产业的市场退出与政府援助政策   | (308) |
| 第一节 衰退产业的市场退出               | (308) |
| 一、衰退产业的涵义及其形成原因             | (308) |
| 二、衰退产业市场退出的特点               | (310) |
| 第二节 衰退产业市场退出的政府援助政策         | (312) |
| 一、衰退产业市场退出政府援助的理论依据         | (312) |
| 二、市场退出政府援助政策的基本内容           | (316) |
| 三、政府调整援助政策的负面作用与克服途径        | (318) |
| 第三节 纺织业:市场退出政府援助的案例分        | (320) |
| 一、选择纺织业作为讨论主题的典型意义          | (320) |
| 二、我国国有纺织工业市场结构的基本特征         | (323) |

|                                    |       |
|------------------------------------|-------|
| 三、政府援助政策及其效果评价 .....               | (326) |
| <b>第十二章 国有资本退出与国有经济战略性调整</b> ..... | (330) |
| 第一节 国有资本战略退出的必要性 .....             | (330) |
| 一、国有资产配置格局与国有资本双重<br>属性的矛盾 .....   | (330) |
| 二、国有资本配置错位的消极影响 .....              | (334) |
| 第二节 国有资本退出的领域与通道 .....             | (337) |
| 一、国有资本退出与国有企业退出 .....              | (337) |
| 二、国有资本的战略调整领域 .....                | (338) |
| 三、国有资本退出的主要通道 .....                | (342) |
| 第三节 国有资本退出障碍及其克服途径 .....           | (345) |
| 一、国有资本退出障碍 .....                   | (345) |
| 二、疏通国有资本退出渠道的若干对策措施 .....          | (350) |
| <b>主要参考文献</b> .....                | (355) |
| <b>后 记</b> .....                   | (363) |

## 导 言

从最一般的意义上说,市场进入(entry),是指市场中一个新企业的生产与销售的开始;市场退出(exit),是指市场中企业停止生产与销售。市场进入与市场退出,其本质就是企业以其所拥有的资本、劳动和技术等要素资源,受到利益诱导,在不同市场、不同地域或不同行业之间的转移。市场进入与退出,既是企业内部产品业务不断更迭、企业生命得以延续的基础,又是社会资源优化配置的微观机理,一个国家产业结构的演进及产业组织的创新,正是无数企业不断进入市场,同时又有无数企业退出市场,进行持续不断的流量扩张与存量衰减的长期演变与累积的结果。

### 一、市场进入、退出与企业成长

企业的市场进入与退出,与企业成长密切相关,是一个十分普遍的现象。据美国学者戴维·贝赞可等的考察,在一个典型的行业中,1/3的企业寿命不超过5年,而在下一个五年中又有1/3退出该行业<sup>①</sup>。

任何一个企业都是由不同产品线或业务单元构成的,企业成长与产业成长具有密切的相关关系:一方面企业成长是产业成长的内在动力,一个产业从无到有、从小到大,正是千千万万生产同种产品的企业在自身利益驱动下不断发展的积累结果;另一方面,从长期看,企业成长也为产业成长所决定,产业的性质以及产业成长所处的不同阶段对企业成长性质、成长速率乃至企业的寿命,都具有极大的影响。

---

<sup>①</sup> [美] 戴维·贝赞可等:《公司战略经济学》,北京大学出版社,1999年版,第367页。

但是企业的成长与产业的成长又不是完全重合的:一是成长周期的阶段不重合,企业发展中的萌芽期、成长期、成熟期与衰退期不一定就等同于产业发展中的萌芽期、成长期、成熟期与衰退期,二者之间既可能有重叠,也可能有交错;二是成长寿命不重合,产业生命的完结不等同于企业生命的完结,同样,企业生命的终结也不一定意味着产业生命的完结。企业成长与产业成长之间的差异性的原因:

首先在于企业所拥有的管理体制以及企业文化或企业精神的差异。拥有优秀管理体制和独特文化的企业会获得市场竞争优势,即使是企业所处的产业已进入成熟期或衰退期,这些企业也可以获得成本领先优势和产品差异优势(如在产品性能、质量和售后服务方面别具一格),从而使其能够在衰退产业与竞争激烈的市场中占有一席之地。相反,经营管理不善的企业,即使所处的产业已进入高成长阶段,但企业自身成长可能却步履维艰,甚至还有可能被竞争对手所打败。如,解放以来我国的汽车工业发展极为迅速,处于高成长时期,但作为我国汽车龙头企业的第一汽车制造厂的成长却与汽车产业成长的相关系数(RR)相当的低,RR值仅为0.4890;而日本丰田汽车公司的成长与日本汽车行业成长的相关系数却高达0.9932。这是因为在欧美和日本一些国家的产业成长主要是靠企业成长带动的,而我国产业的成长主要是企业数量增加的结果,与企业成长的相关关系极其微弱,这与企业发展战略失误、经营管理落后,造成企业患上“只会生、不会长,只会老、不会大”的侏儒症,有着极大的关系。

其次,通过企业内部产业或产品结构的战略性调整,通过新兴产业与衰退产业、新兴产品与衰败产品的更换交替,使企业生命不断得以延续。这种企业内部的产品结构调整,主要是通过市场进入与退出行为来完成的。

从企业的整个生命流程看,企业总是处在“市场进入—市场停留—市场退出—市场进入—市场停留—市场退出”的不断循环之

中。市场进入是企业从事生产经营活动的起点,这是资产流量在特定产业和特定区域的停留与凝固,而企业日常的经营管理一般都只能在这特定的业务范围内影响、修正存量资产经营效率,因此,进入领域和进入时机的选择,在很大程度上决定着企业在今后相当长时期的经营方向与经济效益。

而后,随着产业逐渐衰退或竞争失利,企业又必须将其全部或部分资源适时地有效地从该市场中撤出,实施产业的战略性转移。当然,由于资本沉淀等因素的存在,企业在市场退出过程中会造成资源转移的泄漏与损失,但是这种资源转移中的泄露比起大量资源长期陷于低效甚至无效运营所带来的损失要少的多,况且陷于长期衰退行业或竞争失利的企业,市场退出迟早总是难免的,如果企业不能实行主动性战略撤退,最终只能通过破产、倒闭等方式强制退出,其所造成的损失就更大了。因此,从这点来说,市场退出与市场进入具有同等重要的战略意义。

对于多数企业而言,市场退出都只是暂时性的,并不是意味着资源的永久性“失业”,其目的是为了通过资源的流动、转移,寻找更为有利的投资领域和投资机遇,除了一部分资源可能在转移过程中出现流失和泄漏以外,其余的大部分资源还会重新进入新的市场。同样,企业进入新市场后,其资源也不是永久固定、沉淀下来,随着企业成长性衰退和业务萎缩,企业也必须考虑进行资源的战略性撤退、转移。因此可以这么说,市场退出是市场进入的新起点,而市场进入又可能酝酿着新的退出。通过进入与退出的交替进行,可以实现企业内部资源的有效转化,即将闲置资源转为更具活力、更有流动性的资源,将盈利能力差的资源转化为更具盈利能力的资源。进入—退出—进入,企业正是在如此的循环往复中维持生命的延续和业务更新(见图 0-1)。

与产业的生命周期一样,企业的产品也有生命周期,同样也要经历一条由成长到迈向颠峰,最后终于盛极而衰的 S 型的西格玛曲线。

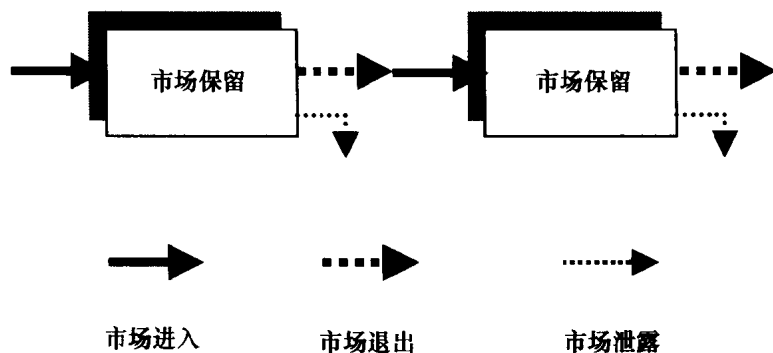


图 0-1 企业成长中资源的进入与退出流程

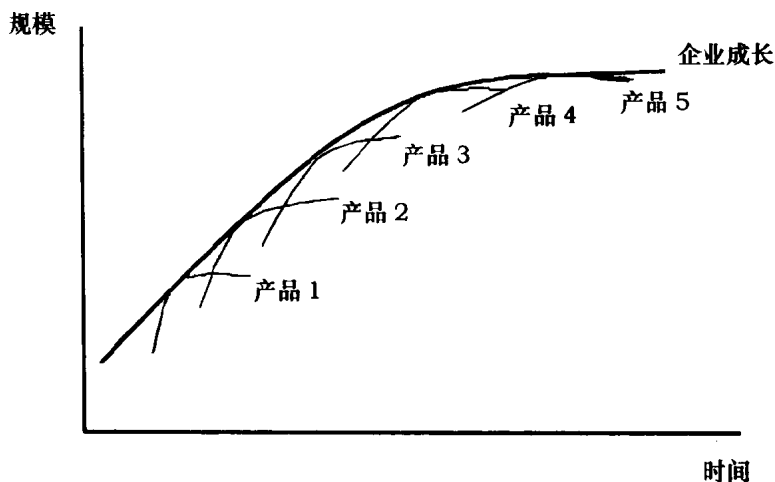


图 0-2 企业成长的西格玛曲线

但企业生命周期毕竟与其产品生命周期不同,在其所生产的产品生命周期终结之后,企业的生命却能持续成长,不断延续,其主要秘密在于,当一种产品的西格玛曲线终结之前,另一种新产品的西格玛曲线正在酝酿、延伸,使企业的成长曲线成为企业内部相

继更迭交替的产品成长曲线的包络线,推进经营资源有效转移,使企业的生命得以延续(见图 0-2)。因此,日本学者简井信行和陇泽正雄认为,一个企业最理想的产品结构应是:属于引入期的产品可占企业总产品的 2%,属于成长前期的产品应占总产品的 15%,属于成长后期的产品应占总产品的 66%,属于成熟期的产品可占总产品的 15%,属于衰退期的产品最多不能超过总产品的 2%<sup>①</sup>。

这就要求,企业对市场的进入与退出拥有较大的自由度,从而实现有限资源的高效率转移。所谓的资源高效率转移,包含两层含义:提高资源在进入与退出过程中的运行速度,尽量缩短资源处于非经营状态的“失业”时间;尽量减少市场退出的资源泄露,以提高资源的转移效率。这里的关键在于:

一是要找准企业退出与进入时期的切合点,即第二条西格玛曲线的进入点。如果在第一个产业的潜力尚未得以充分发挥和挖掘之前(如在图 0-3 中 A 点进入),过早的以第二条西格玛曲线替代第一条西格玛曲线,会造成机会损失、资源浪费和产业衔接的紊乱;如果太迟介入,在原有业务已经衰退(表现为第一条西格玛曲线已走下坡,如在图 0-3 中 C 点进入),才匆忙寻找新的产业,必然造成新产品或新业务接济不上,形成企业内部产业转换的缺口,未免难度太大,而且这时企业的资源已经耗竭,活力也已消失殆尽,信誉也难以恢复。只有在 B 点进入第二条曲线,才是明智的选择,在第一条西格玛曲线未到达 C 点之前,就开始着手引进第二条西格玛曲线,因为这才是穿越迷宫的捷径,才能在维持现有成就的同时,着手构建未来。在美国最具竞争力的上市公司——通用电器公司(GE),正是通过正确选择产业进入与退出方向,在企业内部进行适时的产业转移,才使自身保持长盛不衰的。

通用电器是在 80 年代初期实行大规模产业转移的。当时的

---

<sup>①</sup> [日] 简井信行等:《成功的企业转型》,尖端出版有限公司(台湾),1986 年版,第 124 页。

通用电器在美国《财富》杂志的 500 家大公司中排行第九位。但当大家还在繁荣中陶醉时,一些重要的市场信号引起了公司高层领导的警觉:美国经济出现高通胀、世界经济增速减缓、日本与欧洲企业大规模进入美国市场、服务业在经济增长中的贡献份额不断提高、公司出现财务危机征兆等。针对这些情况,通用电器果断实施了产业转移战略:出售、剥离了 117 家煤矿和家用电器企业,涉及资产相当于通用电器公司总资产的 1/5,然后投资 160 亿美元,进入医疗器械、信息通讯和金融企业等新兴产业,经营业务由 350 种减少到 13 种,员工由 41 万人减少到 28 万人。从这个意义上说,市场进入与退出是企业战略管理的重要组成部分。

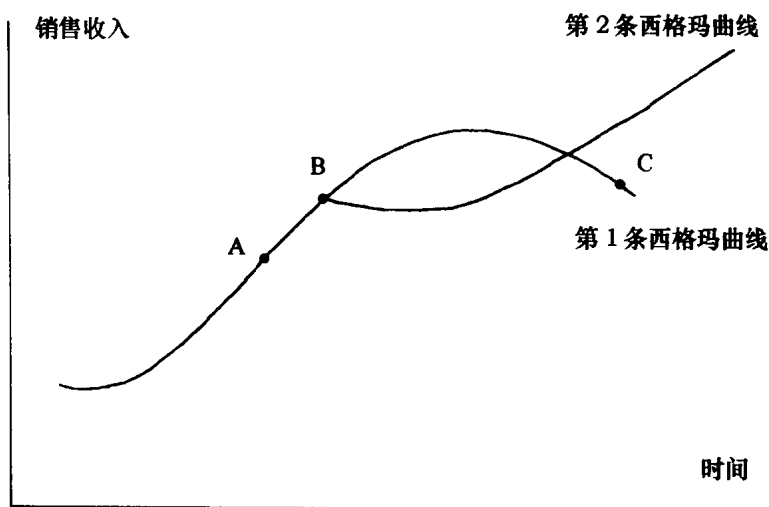


图 0-3 企业的产业进入与退出的切合点

二是企业进入产业的选择,既要考虑到进入产业的成长性,又要考虑到进入产业与现有产业在产品、技术、资源等方面的相关性和有效衔接,使企业的现有优势与资源能够得以应用和延伸,即要保证第二条西格玛曲线具有不断向上发展的趋势。日本学者简并