

「大铁罐」经营文丛



待机

——企业进入市场的速度选择

张传宗 翁启文 著

中国统计出版社

“大铁锚”经营文丛

待 机

——企业进入市场的速度选择

张传宗 翁启文 著



中国统计出版社

(京)新登字 041 号

图书在版编目(CIP)数据

待机：企业进入市场的速度选择/张传宗，翁启文
著，-北京：中国统计出版社，1999.3

(“大铁锚”经营文丛)

ISBN 7-5037-2865-5

I. 待… II. ①张… ②翁… III. 企业管理-市场营
销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 29225 号

中国统计出版社出版

(北京三里河月坛南街 75 号 100826)

新华书店经销

国家统计局印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 10.625 印张 26 万字

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月北京第 1 次印刷

印数：1—5000 册

*

定价：19.80 元

(版权所有，不得翻印)

序

你的产品可能是世界上最好的，但是如果它不是在顾客需要的时间和地点出现，那么它就一文不值了。

现代社会，发展无限，商机无限。新生企业如雨后春笋，纷纷抢滩热门市场。老企业为获得超额利润，产品创新层出不穷，创新的周期迅速缩短。大企业如鲤鱼跃龙门，要跨出国门，抢占国际市场。商场胜似战场，群雄相战正酣。

无论是新企业、新产品还是新市场，要想在商战中获胜，时机的把握是重要的。而每当机遇来临时，每个公司是否都能以快致胜却是值得人们深思的。从众多的实证分析来看，迅速进入市

场并不一定如人们所预期的那样必然获得竞争优势。速度快只是为企业提供了致胜的可能，而不是致胜的唯一途径。企业为了获得竞争优势，必须把握好进入市场的快慢节奏，抓住最有利的时机，选择最有利的方式。应该把进入市场的快慢提高到战略高度，并充分考虑各个影响因素。此外还应顺应时代与社会的潮流，适应信息社会与量子时代的要求，抓住契机，使产品成功进入市场，企业阔步走向世界。

企业进入市场的速度选择——企业进入市场的牛鼻子，成功进入市场的切入点。“踏遍青山人未老”，“剑在匣中待时飞”，抓住市场牛鼻子，前面正是海阔天空。

这将是一本有益企业战略决策的指导用书。

目 录

战略篇——上帝之手指市场

回眸存亡相机宜 (1)

■ 快进，慢人，谁得女神垂青 (3)

1 快刀斩乱麻，创新泣鬼神 (5)

2 捷足先登，速战速胜 (10)

3 后发制人，暗藏杀机 (13)

4 快慢各有道，商海竞风流 (16)

■ 失之毫厘，谬以千里 (21)

5 欲速则不达 (22)

6 快慢之间判生死 (27)

7 亦快亦慢 (31)

■ 理性透视

——解下达摩克利斯之剑 (36)

8 速度选择的因素分析 (37)

• 企业的外部环境

• 企业的内在特性

9 企业价值最大化

——企业速度选择的标准 (49)

- 市场占有率的追求
- 企业安全度

因素篇——不识庐山真面目

只缘身在此山中 (55)

■ 天道循环，盛极而衰

——生命周期，速度选择的风景线 (57)

10 产品生命周期与速度选择 (57)

11 行业生命周期与速度选择 (64)

- 捕捉和利用好的市场机会
- 商战回眸

12 企业生命周期与速度选择 (74)

- 吉列公司：1962—1963 年的疤痕
- 可口可乐风波起

■ 政府的政策和法规

——速度选择的指南针 (80)

13 速度选择与政府行为的博弈 (81)

14 政策与速度面前慎思量 (84)

15 嗅出时代的气息 (88)

■ 文化的魅力

——速度选择的智慧因子 (95)

16 民族文化与速度选择 (96)

17 企业文化与领导风格 (106)

- 企业文化
- 领导风格

18 文化入侵与企业扩张 (116)

- 麦当劳打败法国餐
- 欧洲迪斯尼乐园生意红火
- 法国电影拱手称臣

7 牵着市场牛鼻子

——消费者心理把握与速度选择 (120)

- 19 关于人的需要 (121)
- 20 满足消费者求实的需要 (123)
- 21 满足消费者求方便的需要 (128)
- 22 满足消费者自尊感与身份感的需要 (130)
- 23 满足消费者发挥潜能的需要 (134)
- 24 满足消费者求入时的需要 (138)

8 CI：进入市场的护身法宝 (145)

- 25 冷眼话 CI (147)
- 26 走向 21 世纪的企业 CI 策划 (151)

- 更加注重 CI 的企业信息增值功能
- 企业伦理将成为企业理念导入的核心
- 更加注意企业行为 (BI) 的重塑

- 27 CI 为企业进入市场鸣锣开道 (155)

- 壮士断腕——快进中的 CI 瓶颈与补裸
- 九层之台起于垒土——慢进中的企业 CI 护航

- 28 从 CI 到 CS

——塑造企业崭新形象的经营 (158)

- 什么是 CS 经营战略
- CS 经营战略的内容
- CS 经营战略出现的主要背景

9 知己知彼，相时而动

——竞争对手与速度选择 (164)

29 竞争形势分析 (166)

- 行业战略形势分析
- 竞争战略形势分析
- 企业自我形势分析

30 在夹缝中求生存

——如何面对如林高手进入市场 (182)

31 君临天下，无往不利

——行业“领头羊”的速度选择 (186)

- 行业“领头羊”的竞争战略
- 为什么将“领头羊”作为分析重点
- 不同市场类型下竞争各方的竞争战略

10 领先一步，成功之路

——时间领先优势 (196)

32 领先优势——捷足先登抢占市场 (196)

- 明察秋毫，把握商机，才能领先于人
- 侧翼进攻，迅速抢占市场空档
- 变废为宝，商机无限，保持领先不败
- 积极培育市场，做好消费启蒙，为企业进入市场和占领市场创造良好环境

33 巧寻生存缝隙——契机把握 (201)

34 时间领先意识与超前意识

——速度选择若隐若现 (207)

- 审时度势，谋变制胜
- 突出特色，出奇制胜

• 捕捉时机，以快制胜

11 性能价格比的提高

- 进入市场速度的调控机 (214)
- 35 质量是生存之本 (214)
- 36 性能价格比与进入市场速度悖论 (223)
- 37 性能价格比之战 (231)

实战篇——纸上得来终觉浅

欲知此事需躬行 (239)

12 经营创新——终南山上寻捷径 (241)

- 38 借壳上市——小企业进入大股市 (243)
 - 筹资的困难性
 - 搭车上市——却往往是小企业的卖身契
 - 借壳上市——企业进入股市的有效途径
- 39 泡沫经济——美丽肥皂泡的幻灭 (248)
 - 东南亚经济中的“泡沫幽灵”
 - 美丽泡沫的破灭：金融危机的爆发
- 40 企业并购
 - 进入新市场的“霸王战术” ... (256)
 - 狼来了：外资在中国的购并

13 它山之石

- 海外企业进入市场经验谈 (267)
- 41 外商开辟中国市场策略拾零 (267)
- 42 接轨国际 (270)
 - 外国公司接轨国际的经验
 - 国外著名企业接轨国际市场之道

	• 宏基公司如何扩展国际市场	
	• 中国企业接轨国际	
43	跨国经营战略大观	(284)
	• 美国跨国公司的经营战略	
	• 西欧跨国公司的经营战略	
	• 美英跨国公司经营之比较	
	• 日本跨国公司的经营战略	
	• 韩国公司的经营战略	
44	日本企业开拓国际市场	(294)
	• 抢占市场策略：程序创新设计	
	• 日本开发中国市场战略	
II	中国企业如何进入国际市场	(301)
45	进入国际市场的基本条件	(301)
	• 国际市场的基本环境	
	• 我国企业进入国际市场必须具备的条件	
	• 国内企业开拓国际市场的经验、策略和措施	
46	国际市场的开拓	(310)
	• 美国市场的开拓	
	• 俄罗斯市场的开拓	
	• 日本市场的开拓	
	• 加拿大市场的开拓	
47	中国企业如何走向世界	(320)
	• 跨国经营基本战略	
	• 中国企业进军国际市场注意的问题	
	• 实例：康佳如何塑造名牌、占领国际市场	

战略篇——上帝之手指市场

回眸存亡相机宜

无论是寒风猎猎的冬天还是和风宜人的春天，商战都在如火如荼地进行着。每一个新生企业都如同婴儿一样在啼哭中诞生，每一个新产品进入市场总要经过千锤百炼，每一个企业的扩张、向新市场进军总要历经九九八十一难。成熟的市场被先行者封锁，未开辟的市场生满荆棘，新产品千推万拉难入市。

发展无限，商机无限，竞争也无限。现代社会“好酒不怕巷子深”的日子已走入了死胡同，仅有质量尚好的产品只是平庸者的代名词，要想成功进入市场，时代的呼唤已经把商机的把握和进入市场的方式提高到了新的更高的战略地位，已能决定

企业的成败、个人的沉浮，已成为高悬于企业家项上的利剑。

快进还是慢入众说纷纭，不一而论，更令企业家们寝食难安，沉吟不定。把握好了，你就会得到女神的拥抱，弄糟了则难免要被恶鬼缠身。

本篇于是从战略的高度，去追寻众多的企业成败的轨迹，并最终解下达摩克利斯之剑，对其进行理性的探索与透视。

I 快进，慢入，谁得女神垂青

“赢家不等待感觉，他们以行动去创造感觉。”

商海竞风流，英雄比高低，谁的产品成功打入市场，谁的企业君临天下，独霸市场，谁最风流潇洒，也最易得女神垂青。而占领市场，各自有道。有的以雄厚的实力，投入大量资金于新产品开发，凭着无与伦比的创新能力，不断推陈出新，推出新产品，永远领导市场，领先一步，引导人类向前进。它们的创新能力可谓“惊天地，泣鬼神”。

有的公司高瞻远瞩，具有超前意识和果断决策能力，“俊鸟先飞”，迅速占领市场，赢得了时间就赢得了市场，也就意味着胜利。1981年，本田和雅马哈展

开了著名的“本—雅”商战。雅马哈打响了第一枪，自称能够成为世界上最大的摩托车生产商，以取代本田的声望与地位。本田接受挑战，提出了打败雅马哈的口号。两家公司展开商战时，他们各投入 60 种型号的摩托车，此后 18 个月里，本田推出 113 种型号，其中许多型号技术先进，造型新颖美观。雅马哈只能推出 37 种型号，而且造型过时。一般公司注重管理成本、质量或库存，时间竞争者则把注意力集中在时间管理上。与其他竞争者相比较，他们能以更低的成本、更快的速度，向顾客提供更加多样化的产品和服务。本田公司正是采用不同的方法进行市场开发和新产品的营销，走在时间竞争的前列。雅马哈的商品则严重滞销。在商战最激烈的时候，它的产品库存时间超过了 12 个月。最后，雅马哈严重失败，其公司总裁沉痛地说：“我们想结束此战，我们失败了。”

不断地挖掘深化现存市场，不停地进军开拓新的市场，人无我有，人有我特，也是企业进入市场的法则之一。几个世纪以前，在全球性经济竞争中获胜意味着掠取新的土地。在未来的商战中，情况几乎相同，即开创无人能与之匹敌的空间。营销探险是开拓新市场之关键。营销探险包括一系列低成本、高速度的市场探测。这有助于迅速捕捉市场目标。营销探险的目的是通过开拓更加多的市场机会来增加公司的获胜机会，而不仅仅是提高获胜比率。通过营销探险，实现潜在的核心能力，一个公司必须具备预见市场的高度想象力，并且应有能力比竞争对手抢先占领这一新市场。如果一个公司没有能力去迅速占领新的竞争空间，就会陷入传统而又收缩的产品市场。

有的公司则后发制人，成为“半路上杀出的程咬金”，却具有无可抵挡的威势。这是因为这些公司虽然并没有急于进入某一市场，不能成为第一个吃螃蟹的英雄，也照样不用承担第一

个吃螃蟹者的风险。等其它公司探清了道路以后，自己就可以蓄势以发，相时而动。在我国，正当市场异常火爆的时候，国内最早研制生产 VCD 的厂商却面临倒闭的困境，而稍后进入 VCD 市场的“新科”、“万利达”、“爱多”的产品却所向披靡，供不应求。

在这个瞬息万变的世界上，一切都在分分秒秒经历着波澜，尤其是在一些重大的政治事件、战争、金融市场巨变、意外事故发生之时，这个“地球村”会几乎同时遭受旋风般的冲击，这里面既蕴藏了巨大的风险，又伴随着巨大的机会。

伊拉克入侵科威特的消息传遍全世界后在一天中发生的种种动荡，最可体会这种风险与机会的存在。

货币：由于美元在世人心目中一直有“避难货币”的地位，战争消息传出，人们纷纷抢购美元，当天，美元兑马克从 1：1.68 升至 1：2。

黄金：黄金的价格，亦同样因“避难所”的传统地位而容易在灾难降临时升高，当天，黄金市价从 380 美元/盎司升至 420 美元/盎司。

原油：伊、科两国均为产油大国，于是，当天原油从 18 美元/桶剧增至 168 美元/桶。

地产：由于科威特在伦敦、美国、香港等地均拥有大量房地产，战火降临，科政府抛地买军火似是必然，于是以香港为例，一天之内，有些地产价格下降 20%。

船运费：一天之内升了若干倍。

保险费：当天升 200%。

化工产品：上升 100%以上。

还有期货市场、融资市场……一切都在一瞬间改变了颜色，冲击波扩散到经济生活的每一个角落。

一个幸运者，将可能在一天内得到一生都追不到的财富；而一个不幸者，也许在一天失去用一生得来的资产。

一天中就有如此多的机会，机会与风险永远并存。无论是快速进入市场还是稳步迈入市场，只要把握好机会，并因当时的时势而选择好适当的进入方式，世界与市场就在你的掌握之中。

1 快刀斩乱麻，创新泣鬼神

信息时代，时间就是金钱。企业为了获得超额利润，产品创新层出不穷，创新周期迅速缩短：青岛海尔集团平均每天申请一项专利；美国电报电话公司设计一种电话从过去的两年缩短到一年；摩托罗拉公司从接到订单到生产出产品只需两小时……所有这些，企业都是为了以最快的速度推出最新的产品以获得最高的利润。

创新，如上述一些经济实力雄厚的大公司靠广揽人才、大量投资短期内推出新产品当然不错，但如果自己在本小利薄的情况下能充分发挥创新的才能，抓住机遇，开辟一个新领域、新市场或新行当，就更令人叹服了。

牛仔衣、裤现在已经是风靡全世界的流行服装，但是你知道第一条牛仔褲的来历吗？

这先要说到犹太人莱维·施特劳斯。100多年前，他因对世代相袭的文职工作感到厌倦，决定在商界闯出一条路来，谁知因为他是犹太人，受到当局的阻拦，于是他只好跟着两个哥哥到美国去自谋出路。开始的时候，他只能小买小卖，出售线团之类的缝纫用品，货源由他的两个哥哥供给。三个月后，他代