

RULES BEHIND VARIED BUSINESS STRATEGIES

周惠中◎著

在万般竞争手段背后

商战 自有正道



YZLI0890112902

出以后，必然会返回影响自己

格致出版社



上海人民出版社

RULES BEHIND VARIED BUSINESS STRATEGIES

周惠中◎著

在万般竞争手段背后

商战 自有正道

……商业决策如飞去来器，发出以后，必然会返回影响自己



YZLI0890112902

格致出版社



上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

商战自有正道/周惠中著. —上海: 格致出版社:

上海人民出版社, 2010

ISBN 978 - 7 - 5432 - 1865 - 9

I. ①商… II. ①周… III. ①价格-市场竞争-研究

IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 222821 号

责任编辑 高 图

装帧设计 人马艺术设计工作室·储平

商战自有正道

——在万般竞争手段背后

周惠中 著

出 版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社

(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021 - 63914988

市场部热线 021 - 63914081

格致出版

发 行 世纪出版集团发行中心
印 刷 上海商务联西印刷有限公司
开 本 787 × 1092 毫米 1/16
印 张 22.25
插 页 1
字 数 263,000
版 次 2010 年 12 月第 1 版
印 次 2010 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5432 - 1865 - 9/F · 353

定 价 39.00 元

前言

本书开宗明义,在第1章就指出中国市场上价格战频繁的主要原因之一是供应过剩。有关经营管理的书籍已经铺天盖地、漫溢于街头地摊,笔者为什么还要在这拥挤的书市上再添加一本?这不违背了笔者自己在书里所倡导的经营战略吗?

笔者在第4章里写道,永和豆浆在洋快餐和本土的大饼油条店之间找了个空当,既有西餐店的舒适环境,又有中国点心的可口美味,终于在拥挤不堪的上海餐饮业里占据了一席之地。本书的定位正是采用了这一所谓差异产品的战略。市场上的工商管理书籍,除了个别名著以外,大多是有趣的商业故事。有些虽然也从实例归纳出几条经商之道,但以个别推一般,难免失之偏颇。这些书让读者看到的只是形形色色的经营手段,但因缺乏理论分析,没能揭示这些手段背后的原理;读者把握不到“经商之道”的运作机制和适用性,自然无法指导自己所面临的经营决策。另一部分是教科书,着重于系统的理论,但失之于现实的应用;又比较干燥乏味,除了学生外很少人会去阅读。本书在这两者之间乘虚而入,一方面,通过大量有趣的商业实例来介绍各种竞争战略及其应用;另一方面,又简单明了地分析这些战略的效果和适用条件,以便读者举一反三,用来指导自己的实践。与大多数工商管理读物不同,本书介绍的不光是商业

战略的巧妙和诡诈,更强调其背后的经济学正道;本书以“理论模型”为基础,虽引用大量国内外实例,但决不靠案例来支撑结论;本书注重经济思维和逻辑分析,介绍优化和博弈的最新概念及其应用,而不只是玩弄时髦的术语。

市场运转和企业经营有其自身的规律,有些规律屡试屡验,便升华成理论,可以用来指导决策。理论是从无数案例中归纳提炼出来的普遍规律,而个别案例只是体现了普遍规律。常有人偏重案例而忽视理论,孰不知案例之所以有价值,是因为编写、讲解案例的人在用理论为案例画龙点睛。只有普遍规律才有指导意义,从个案推一般,成功的概率几同博彩。所以,没有理论框架,案例只是有趣的故事而已。不妨举个大家熟悉的例子。商业帝国的兴衰最富戏剧性,因此总是媒体追逐的热点。IBM 为什么于上世纪 80 年代在个人电脑上落后于苹果? 柯达公司怎么会被数码摄影打个措手不及? 媒体报道和通俗读物擅长描绘具体的细节,讲述这些公司如何因为成功而自满自足,上层管理如何陷入官僚主义,CEO 的个性如何导致错误的决策。故事细节引人入胜,也许都不无道理,但从中归纳不出导致这种现象的根源。IBM、柯达公司能长期保持优秀,对官僚主义、上层决策一定有系统的约束机制,怎么会在重大的决策上离谱? 公司里精英群集,怎么会突然集体失误,变得目光短浅,低估了个人电脑、数码摄影技术的价值? 深入系统的分析可能会丢掉有趣的细节,但抓住的是普遍规律。IBM 和柯达暂时落后于竞争技术的共同原因是所谓的“自我肢解”效应。个人电脑是 IBM 所生产的大型主机的替代品。当 IBM 正在从大、中型计算机赚取丰厚利润的时候,怎么舍得让个人电脑来侵蚀主机市场? 同样,当柯达的彩色胶卷统领着全球市场的时候,它会自觉不自觉地抵御数码技术。在位企业在研发替代性新技术、新产品方面比其他企业多一种成本,即它们在现有产品上将要失去的利润。在位企业越成功,市场份额越大,这种成本越高,因而开发替代性新技术的步伐越慢。自我肢解效应是在位大企业在替代技术上暂时落后的根本原因,它出现在 IBM 和柯达,也会出现在别的公司。而其他的原因则是次要的、偶然的。

一本好的管理读物应该让读者不仅从书中得到一些能够指导、改善经营的原则,而且学会以正确的经济思维来分析、解决经济问题。为达此目的,作品本身就得有清晰严谨的说理和分析。当然,理论分析不一定都像教科书那般全面而玄乎,它可以有针对性,应该简单明了。在这本书里,我们采用简单的游戏模型来表述基本理论,这样既有严密的逻辑分析,又便于读者理解接受。笔者希望读过这本书的人能够更有意识地遵循管理经济的原则和逻辑,从而避免决策的随意性,减少决策的失误。掌握正确的经济思维方式对不从事经济工作的人也是十分重要的,因为不少经济政策、商业行为会涉及大众的利益,人人都会发表意见、作出反应。例如,固定电话要不要收月费,超市该不该收进场费,银行能不能收小额账户管理费等,媒体上意见纷纭,可见其对社会的影响。这些讨论必须摆事实讲道理才有意义。可惜见诸媒体的有些评论和报道甚至缺乏起码的论证规则。例如,在上述三个问题及其他经济政策的讨论中,都曾出现以“国际惯例”或“中国国情”来支撑观点的。为利益群体争辩无可厚非,但主张必须有事实和理论为依据。一商业现象在某国存在或不存在只是个案,不能用作论断的证据。大千世界,万象众生,哪一种观点不能在特定的地点、时间找到正面或反面的案例?只有分析个案的环境条件和内在机制,实例讨论才有价值。事实上,电话的月费有其效率性(我们将在第5章讨论),不管中国外国都应该实行。超市进场费若是回扣,那在很多国家是被禁止的;若不是回扣,则在有些国家实行而在另一些国家不实行。只有认识了进场费对竞争的后果后才能作出禁与不禁的权衡(将在第8章讨论)。至于银行存款的小额账户管理费,国外亦有亦没有,但这都无关紧要。与许多外国银行不同,中国的利率由政府规定,与实际成本脱节,所以银行服务收费是隐性的,没法就一项收费来比较费用的高低。总之,市场有自己的普遍规律,各种现象完全可以依事实顺逻辑来分析,大可不必引用“外援”。这种论断方式,若不是有意强词夺理,至少是犯了从案例推结论的错误。如果言者、闻者都具备了一定的经济常识,伪劣“经济评论”就不会有市场,媒体对公众问题的讨论才有积极意义。但愿这本书在这方面能够

作出微薄的贡献。

这本书的内容是笔者多年来在研究企业竞争战略和观察中国市场状况的过程中积累起来的,又在教授 MBA、EMBA 等课程中整理出来。书中讨论的都是经理和企业经常面临的实际问题,所以,各级管理人员、业主、企业家以及政府、研究机构等部门中从事经济和工商管理工作人员应该会对本书感兴趣。这本书也可以用作 MBA 或 EMBA 的辅助读物或教材。当然,喜欢阅读商业故事的读者也可以在这本书里看到许多有趣的故事和战略。

我要感谢我所教授过的各校,特别是复旦大学的各届 MBA、EMBA 学员,他们在讨论中提出的问题、建议和评论丰富了本书。特别感谢姜嘉华为我提供中国市场的案例,并亲历市场证实书中提到的一些细节。手稿大部分由黄鹏输入,在此表示感谢。

周惠中

2006 年 3 月

Contents

目录

01 价格战在中国为什么硝烟不散 /1

降价能立竿见影击败对手吗……行业总有产能过剩的那一天……为何政府不该去评优，而必须对药物、食品等执行最低标准……

02 走出价格战怪圈 /41

价格战为何频发于民航业……产能过剩，贱卖就能求生吗……电脑性能突飞猛进，价格却直线下降，而汽车业刚好相反……

03 音乐椅子的启示 /75

战场上兵多势强，商场上物以稀为贵……钻石的珍贵只因 De Beers 把持了供应渠道……eBay 易趣的成功缘于物品一件而买家无数……

04 距离产生价值 /117

永和豆浆与麦当劳以及大饼油条店相安无事……IBM 将高速打印机改为低速以低价出售……旧式的英国火车为何不设二等车厢……

05 认钱又认人 / 153

民航打折，一年赚十年的钱……中国的哈根达斯价格为全球之首……
右手套破了，可以只买右手套吗……

06 竞争和垄断交替中的角逐 / 199

鸡蛋全放在一个篮里未必是坏主意……录像带和 DVD 给制片商带来意想不到的财富……苹果公司想独吞“苹果”，于是“苹果”出局……

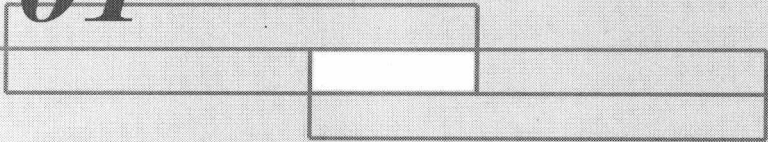
07 什么驱动了瘫痪的卡车 / 263

旧车卖不出价……中小学生的作业负担为何永远减轻不了……3M 规定必须创新反而扼杀了创新……激励并非越强越好……

08 与狼共舞还是灭此朝食 / 323

和平共处，商家之福……“最优价格”不是顾客的福音……商场、超市向供应商收取进场费，实际上阻碍了竞争……

01

An abstract graphic design featuring a horizontal line that passes through several overlapping rectangular shapes. The rectangles are arranged in a way that creates a sense of depth and layering. The top rectangle is light gray, the middle one is white, and the bottom one is a darker gray. The horizontal line is thin and black.

价格战在中国为什么硝烟不散

2000年,中石化和中石油为了争夺深圳的一家油气公司的地盘,不惜代价进行竞标。181次举牌之后,中石化以2.9亿元的价格得到了估价不到0.9亿元的资产!在中国市场上一片“跳水价”、“跳楼价”的叫卖声中,这“蹿天价”也算是价格战里一场别开生面的搏杀。

那一年,两家石油集团在全国范围内拉开了加油站网点的争夺战。原先,中石油负责油田的勘探和开采,中石化经营油品的炼制和销售,两家井水不犯河水,各自垄断上下游。1998年改革后,两大集团都有开采、炼制和销售等全线业务,长城以南的油田、炼油厂和加油站划归中石化,长城以北的归中石油。可两家公司的业务并没有按长城为界分开,在销售方面占有优势的中石化在中石油的领地内大量新建、收购加油站。中石油也以牙还牙,不甘示弱。加油站如雨后春笋般冒出,一家建了一个,另一家就在旁边再建一个更豪华的。2000年,中石化新增9000多座加油站,总数达到2万多座;中石油新增加加油站4300座,总数达到1.2万座。截至2003年末,中石化仅在收购、新建加油站方面就花费了400多亿元。

然而,没过一年半载,在2004年9月,消息传出,中石化将在几年内关闭1527座加油站和1000多座经营不良的油库。将要关闭的加油站主要集中在山西、山东、河南等黄河沿线省份,恰是当年中石油与中石化争夺成品油市场的焦点所在。这些地区站多为患,每一加油站的销售量极低,别说回收当年几十万、几百万元的投资,连日常开销都难以为继。

加油站的这段经历只不过是中国的许多行业在过去20多年里发展的一个写照。自上世纪80年代中期开始工业改革以来,大多数产业都有一段相似的发展经历:先是各地企业蜂拥而上,扩产建厂,抢占市场;很快,当总供给超过总需求时,便竞相削价,死守市场份额。80年代初,卷烟短缺,各省市唯恐落后,有厂的扩建,没厂的平地拔起。原来只有云南等烟叶产地及

上海市制造香烟,到了 90 年代,中国内地全部省市中仅西藏自治区没有卷烟厂。卷烟总产量从 1981 年的 8 520 亿枝剧增到 1993 年的 17 360 亿枝。据统计,到 90 年代中期,约有 1/3 的生产能力闲置,库存量约占年产量的 10%。1990 年,卷烟价格开始在全国范围滑坡,严重危及财政收入,以致中央立即采取了对应措施,于 1991 年颁布了烟草专卖法,授权国家烟草总局严格控制产量。此后,卷烟总产量被控制在 1993 年的水平,要不然,总供应量还会更高。

家电市场更是大家熟悉的典型。以电冰箱为例,上世纪 80 年代初,中国只有 5 家企业制造电冰箱,年产量为 200 万台左右。受到需求的诱惑,各地厂商纷纷投资于冰箱制造。到 1988 年,电冰箱厂超过 100 家,其中约半数从国外引进生产线,生产能力剧增到 1 500 万台。90 年代初,电冰箱行业的生产能力有一半左右闲置不用,价格战自然不可避免了。

老百姓耳闻目睹的大多是消费品的供应过剩,但中国的产能过剩绝不限于消费品行业。根据国家发改委的调研,钢铁、电解铝、铁合金、焦炭、电石、汽车、铜冶炼等行业生产能力严重过剩,而水泥、电力、煤炭、纺织等也潜伏着供大于求的危机。其中,钢铁的生产能力于 2005 年已经超过需求 1.2 亿吨,而且还有 7 000 万吨的产能在建设中、8 000 万吨准备建设;电解铝产能高达 1 030 万吨,闲置能力 260 万吨;铁合金行业里企业开工率仅有 40% 左右。产能过剩的症状就是价格滑坡。钢铁、电解铝的价格自 2005 年以来已大幅度下降,到那年 10 月,钢材的价格已经跌落到 2003 年末的水平。可以说,在中国的大量产业中,有的已经历过价格战,有的正在鏖战中,有的则是价格战欲来风满楼。难怪翻开大小报刊的经济栏目,我们经常看到关于价格战的报道,什么“血本价”、“跳楼价”,给人一种刀光剑影、硝烟弥漫的印象。媒体报道也许有点危言耸听,但价格战在中国也确实太普遍、太频繁了

一点。在这样的背景下,说商场如战场并不为过。

也确有商场化成战场的。2003年,贵州省里啤酒漫溢,一颗“金星”便点燃了一场大火。数年前,河南“金星”啤酒集团进入贵州,在安顺建立了年产量为10万吨的啤酒酿造设施。与此同时,贵州本地的三家公司也大规模扩张,到2000年啤酒总生产能力猛增到45万吨,而省内年消费量仅为18万吨。价格战的爆发只差一点火星了。2003年10月,金星啤酒以新产品低价打入“山城”啤酒的大本营六盘水,在贵州揭开了价格战的序幕。“山城”在降价反击的同时,又以成件地收购或调换金星啤酒来保护自己的市场份额。双方互相指责对方搞不正当竞争,地方工商管理局也介入了调查。竞争白热化,以致在5月3日发生了斗殴事件。无独有偶,2005年4月,青岛啤酒与深圳金威啤酒间的竞争白炽化也引爆了持械打砸殴斗,深圳警方出动了近200名警员才避免了事态的恶化。看来,商场如战场并不仅仅是个比喻。

为什么价格战在中国市场如此普遍、频繁呢?为什么中国的许多产业都摆脱不了扩产—过剩—降价这一发展趋势呢?这既是经济发展的一般规律,又有着中国的特殊性。一般,在不成熟的市场经济里,尤其在高速增长阶段,一些产业在饥渴需求的刺激下,生产能力会急剧扩张,终于产能过剩,导致激烈的竞争,包括价格战。中国自上世纪70年代末开始从指令经济脱胎发展。供应和需求像解脱了羁绊的野马一般,大量在计划经济时代未能满足的需求亟待充填,被解放的生产力到处寻求用武之地。而另一方面,指令经济的旧制度、法规、观念及政府的干预还在很大程度上阻挠、扭曲市场的运转,经营管理的实践和理念仍免不了带着指令经济的烙印。所以,跟别国的发展相比,中国在这段时期里需求格外饥渴,供应特别冲动,而市场机制不仅不完善不成熟,还被旧指令经济的残余严重扭曲。这些因素交相作用,导致产业、企业“先扩产,后降价”的发展趋势特别显著,其后果格外严

重。具体地说,在经营管理方面,企业失之于迷信规模经济,盲目追求市场份额;竞争手段简单化,动辄削价而缺乏以其他方式竞争的经验;偏重成本,忽视价值,偏重技术开发,忽视市场开发。从大环境方面看,中国还没有一套保证市场健康运转的法律法规体系。地方保护严重,中国的大市场发挥不了优势;知识产权得不到应有的保护;反垄断、反不正当竞争或者立法不全,或者执法不严不明。政府对市场干预过多,一方面扭曲了市场机制,繁殖了商业腐败和政府腐败,另一方面又没有足够的精力财力去建立、执行维护市场秩序所必不可少的法律法规。我们在这一章里先分析经营管理方面的原因,然后讨论市场的大环境。

做大做强吗

从企业经营的角度看,许多产业的生产能力普遍过剩的一个根源来自于对规模经济的误解和迷信。无论是企业的发展规划还是政府的政策意向,被强调、宣扬得最频繁的词语恐怕得数“规模经济”、“做大做强”。中国的业界对规模和份额似乎有一种志在必得的情结,好像有了规模就会有经济,做大了就可以做强。

规模经济绝不是说企业规模越大,生产效率就越高。规模经济受制于生产技术和管技术。一定的生产技术有其特有的最优规模。不到这一规模,继续扩张可以提高效率、降低平均成本;超过这个规模,继续扩张反而招致规模负经济,提高平均成本。也就是说,生产的平均成本曲线是 U 形的,当产量不断增加时,平均成本一开始会下降,但超过了最优规模之后,平均成本又会上升。至于 U 形曲线的最低点在哪里,则因生产技术而异。几十个人的小厂搞汽车,肯定是缺乏效率的,而几千人拥在一起缝制服装,也一定大而无当。事实上,除了信息产品及信息服务以外,绝大多数行业的规模

经济都是有限的,即生产规模终归会达到 U 形成本曲线的底部。例如,以大规模经营为特征的汽车制造业也并不是越大越有效率。世界上领先汽车制造商的产品都分散在好几个厂址生产,而不是集中在一二个巨型厂房里。这些工厂的规模平均为年产 23 万辆车,对整个市场来说并不是很大。而且,规模小也有小的优势。小规模生产比较灵活,便于及时跟随消费潮流来改变车型设计。在这方面,规模较大的美国公司就落后于较小型的日本公司。专家发现,在美国公司里换一个冲压模具的时间是日本公司的 2 到 5 倍。所以,美国汽车公司近一二十年来也一改以往大而全的模式,不断瘦身,将不少零部件让给外包商生产。

企业的规模效率也受到管理技术限制。任何企业都必须解决信息和激励问题,我们将在第 7 章详细讨论这一内容。组织机构过于庞大臃肿,官僚层叠,决策者难以得到必要的准确信息,执行者又没有适当的激励,结果管理失控,误及生产效率。通用汽车公司的董事长斯密曾说,该公司总部在上世纪 90 年代好像是个迷宫,13 000 多人在这迷宫里制定政策,所谓管理只能是协调各部门的活动,根本谈不上控制和指导。强强联手也不一定更强。德国的戴姆勒(Daimler)跟克莱斯勒合并之后,原先预期的综合优势及成本节省统统被尾大不掉的超级组织所吞食。结果,克莱斯勒的股价在兼并之后缩水 2/3,而戴姆勒以高质量闻名世界的声誉也开始受到损害。克莱斯勒的一位副总裁说过:如果要我仅指出一个对通用、福特和克莱斯勒三大公司危害最大的因素,那便是“大”这个字。

类似地,航空业也以规模见长,但它同样逃脱不了 U 形平均成本的规律。认真地比较美国的主要航空公司,我们发现最大的几家公司相对于规模排在第七的美国西南公司(Southwest),都暴露出相当的成本劣势。从表 1.1 我们看到,最大的三家公司——美航、美联航和三角航空的经营成本比

西南高出 25%到 62%。

表 1.1 美国主要航空公司经营成本指数(美国西南航空公司的成本=100)

	规模排名	1999 年	2001 年
1	美国航空	125	161
2	美国联合航空	125	161
3	三角航空	125	136
4	美国西北航空	121	141
5	美利坚航空	185	173
6	美国大陆航空	127	135
7	美国西南航空	100	100

资料来源:Adams, Walter and James Brock, 2005, *The Structure of American Industry*, 11th Edition, Prentice Hall.

大还有另一个难处。在经济萧条或行业衰退的时候,往往是大企业承受更沉重的打击而不得不率先退出市场。一位研究衰退工业的专家发现,在 1975—1981 年间,英国对铁皮包装的需求萎缩了 42%。在衰退过程中,该行业两家最大的公司所压缩的产能占到整个行业所压缩产能的 63%,结果它们的市场份额从 41%下降到了 24%。美国的汽车制造业在进口的压力下开始呈现产能过剩,首当其冲的正是两家最大的公司——通用和福特。两家公司近几年来在北美市场遭受巨额亏损,多亏了来自欧洲、亚洲的利润才没有出现赤字。通用的股价曾跌到了 18 年前的水平,破产的传言也时有所闻。2005 年末,通用宣布裁员 3 万,关闭在北美的 9 座厂房。随后,福特的裁缩计划也传了出来,14 个生产点将被关闭,25 000 到 30 000 员工将被解雇或提前退休,占福特雇员总数的 20%—25%。

市场份额的竞赛

除了对规模经济的迷信之外,中国各行业普遍产能过剩也是竞争手段