

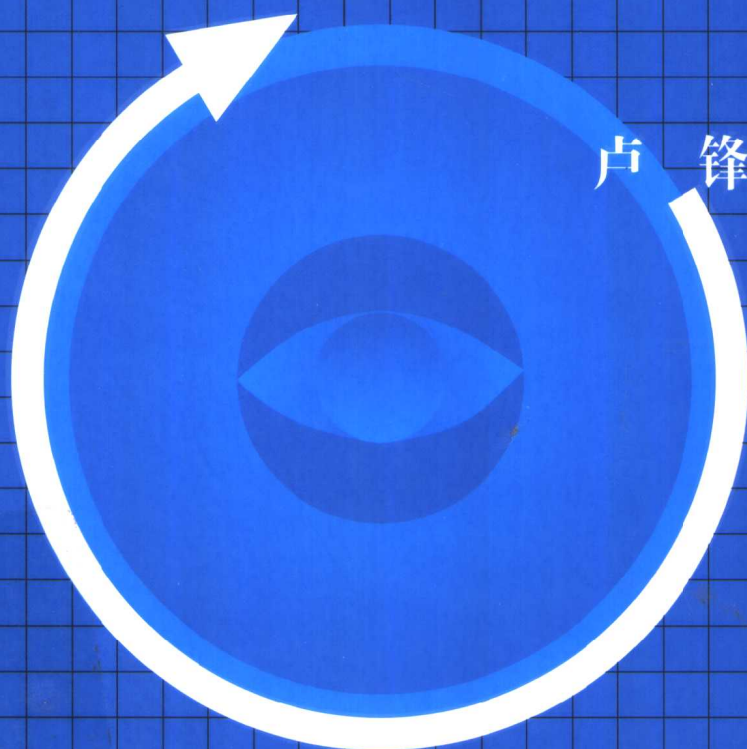


ECONOMIC PERSPECTIVES INTO THE BUSINESS WORLD

CASE STUDIES FOR
MANAGERIAL ECONOMICS

商业世界的经济学观察

管理经济学案例及点评



卢 锋

北京大学出版社

PEKING UNIVERSITY PRESS



商业世界的经济学观察

管理经济学案例及点评

卢 锋

北京大学出版社

PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

商业世界的经济学观察:管理经济学案例及点评/卢锋. —北京:
北京大学出版社,2003.3

ISBN 7-301-06178-1

I. 商… II. 卢… III. 管理经济学-案例 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 012160 号

书 名:商业世界的经济学观察:管理经济学案例及点评

著作责任者:卢 锋

责 任 编 辑:林君秀

标 准 书 号:ISBN 7-301-06178-1/F·0619

出 版 发 行:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址:<http://cbs.pku.edu.cn>

电 话:邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62753121

电 子 信 箱:zpup@pup.pku.edu.cn

排 版 者:高新特激光照排中心 62637627

印 刷 者:中国科学院印刷厂

经 销 者:新华书店

787 毫米×980 毫米 16 开本 17.75 印张 246 千字

2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1—5000 册

定 价:28.00 元

内 容 提 要

这是第一本利用管理经济学原理观察分析中国企业管理实践和商务现象的案例选集。素材全部选自北京大学国际 MBA 项目“高级经理班”学员提供的几百份管理经济学课程案例分析作业,经任课教授编辑整理,并加上点评分析后结集出版。本书观察对象真实鲜活,分析角度多样丰富,案例情节生动有趣,从管理经济学视角解读商业世界的真实故事,展示了经济学理论抽象性和简约性与经济现实具体性和复杂性之间的辩证联系,具有很强的启发性和可读性。本书可用作中国 MBA 教育管理经济学课程教学资料,也可作为大学本科经济学课程辅助阅读资料,对其他关注经济学对中国经济现象和管理实践应用含义的读者也有很好的参考价值。

作者简介

卢锋 在中国人民大学获得学士和硕士学位,在英国利兹(Leeds)大学获得博士学位。曾在中国人民大学经济学系和英国利兹(Leeds)大学经济学和商学院任教,1995年10月回国到北京大学就职,现任北京大学中国经济研究中心和国际MBA项目教授。在北京大学讲授的课程包括:管理经济学、经济学原理、宏观经济学、计量经济学,曾获北京大学教学奖。他的《经济学原理(中国版)》一书在经济学教学本土化方面所做的努力得到广泛关注和赞扬。

前 言

白送你一条国际名牌饮料生产线,让你免费使用十年。如果到此为止,这似乎是一种慈善捐赠举动。然而加上一条约定,馈赠行为又变成精明的商业运作。这个情节正是某国际著名饮料公司进入中国市场的最初策略。1982年,该公司亚洲控股公司向国内某大公司无偿赠送一条生产可乐饮料的装瓶线(bottling line),承诺十年内不享有该条生产线带来的任何利益,但条件是十年后中方要么与赠予方合资经营,要么只能停产。十年后的1992年,中国已明确提出建立社会主义市场经济体制,餐饮业也已对外开放,两家公司自然愿意继续合作,双方获得了巨大收益。这个通过承担赠送生产线沉没成本来置换初期市场开发成本的故事,折射出“有恒产才有恒心”这个古老而又新颖的经济学道理,体现了做生意需要“把赌注压在对手会按他自己最佳利益行动的基础上”这一经济学博弈法则。

如果您对这类商业世界的经济学观察有兴趣,便不妨读一读本书讲述的故事。海尔小神童把洗衣机淡季卖成旺季的故事早已耳熟能详,康辉旅行社通过降价打折开路,在出境旅游的传统淡季开拓出旺季市场,有异曲同工之妙,从另一角度印证了“只有淡季

思想,没有淡季市场”的洞见。名牌巧克力在开拓国内中低端市场时“论块销售”出师不利,太妃糖“论罐出售”旗开得胜,提示出我国消费者对糖果食品销售定价方式可能有特殊敏感。皇家塑料门窗型材在沿海和内地不同定价,巧妙地满足了定价水平与需求弹性负相关、有效分割不同受价群体这两项区别定价的基本条件。新天地游戏软件反盗版战役,通过改变国外版税合约方式成功降低平均成本,并利用规模经济优势实现了降价增量、增收、增利的目标。这些故事再次说明,商业世界中到处都有经济学。

摆在读者面前的这本小书,是北京大学中国经济研究中心国际 MBA 项目(BIMBA)2001 和 2002 年两届 EMBA 学员修读管理经济学课程所完成的案例报告集。EMBA 英文全称是 Executive Master for Business Administration,一般译为“高层管理人员工商管理硕士教育”,简称“高层 MBA”。它与常规 MBA 在教学内容安排上并无本质区别,都包括管理经济学这一基础课。不过 EMBA 学员工作经历较长、资深程度较高,具有在商业世界长期摸爬滚打的实战经历。学习管理经济学,使他们有机会用经济学的基本原理,重新审视自己的管理实践经验。这些案例分析文字,既是学员们通过课程必须完成的部分考核内容,也是他们运用经济学方法观察思考身边经济现象的初步尝试。

虽然可能难有学术研究的深入,缺少记者报道的文采,不比分析师文案的实用,但是本书收录的案例观察,在整体上至少具有三方面独到之处。一是观察对象的真实性和鲜活性。例如学员们对我国系统集成(SI)行业早期发展和目前困境的分析,对医疗行业是否应当实行病人对医生选号问题的考察,对北京上海两地上演的国际展览市场竞争场景的描述,对化肥市场放松管制后新进入者竞争策略的刻画,对我国轻型客车市场价格竞争的讨论,不仅都是来源于我国现实经济生活的真实故事,而且不少涉及我国不同行业的最新动态。没有虚构,不事雕琢,案例题材选择上以朴实性一以贯之。

二是观察角度的多样性和丰富性。学员们观察的行业和对象从服务到产品,从软件到硬件,从药品到食品,从机械到运输,从国



外到国内,颇有百花齐放的景象。分析角度有需求规律和成本结构分析,有对买卖双方信息结构特点及其影响的研究,也有对市场结构和定价方法的讨论,还有对企业进入和退出策略的考察,不乏百家争鸣的气势。多角度交叉观察分析体现了 EMBA 学员群体管理实践的多样性,也显示出商业世界现象作为思想和分析素材的万花筒般精彩纷呈。

三是故事情节的生动性和趣味性。101 生发液产品崛起的传奇经历,新天地软件反盗版通过谈判把国外版税改成固定成本以获取规模经济的操作,20 世纪 90 年代民间地摊股市评论出版物对正规证券市场周刊的挑战,IP 电话的曲折发展经历和移动梦网短信产品的异军突起,国际航空快递业务产生发展和联想软件促销包的成功营销,它们不仅是提示经济学思考方法的朴实素材,而且本身也都是引人入胜的故事。一说“天下没有新鲜事”,又说“世事如棋日日新”。从管理经济学角度解读这些故事,展示了经济学理论简约性和经济现实复杂性之间的辩证关系,并具有很强的可读性。

出版这本小书的动机,从狭义角度看,是为 BIMBA 的 EMBA 学员积累管理经济学课程的教学参考资料,使他们能更好地分享学习运用经济分析方法的心得。管理经济学的抽象理论性,对于没有机会在大学时代学习经济学原理的学员来说,是一个认识和思维方法的挑战。即便大体学到经济学基本概念和原理,但要把它们适当有效地运用到管理实践中去,二者之间仍存在不小距离。如果说经济学理论是科学,运用理论解释实际现象则具有艺术性。鼓励学员们大量进行不同场景的案例比较和思想实验,启发他们自觉地运用经济学原理解释身边的经济现象,对真正理解和掌握经济学方法的精髓具有至关重要的作用。在参考千变万化的真实案例方面,出自于学员们自己理论结合实际观察,比之于翻译而来的洋案例,比之于完全由教授整理的案例,应能使他们感到更亲切友善,因而更具有参考性和启发性。依据类似道理,本书对大学经济学院学生或修读经济学课程的同学、对社会上很多对经济学分析方法感兴趣的读者,也应具有参考价值。



从广义角度看,我希望在整理和建设我国管理经济学课程本土化案例方面做一点提倡和努力,使 MBA 教育更好地发挥提升我国企业家和管理人员科学决策能力的作用。依据几年来在北京大学、中欧国际商学院的教学体验,我认为对于实践性和功能性很强的 MBA 教学来说,能否有效地实现管理经济学作为一门基础理论课的设置目标,关键因素有两条。一是需要依据我国 MBA 学员教育背景的特点,在理论内容方面加以精心选择设计,保证在较短的 MBA 标准课时内,把经济学理论中与管理实践最相关、对学员最有用的内容,比较完整地介绍给学员。二是需要强调理论联系实际,在介绍抽象的管理经济学原理时,大量结合本土性的、对学员们具有认知亲和力的案例,把这一课程的理论性和经验性有机结合起来。就第二点要求来说,由于我国经济学实证性研究成果储备不足,以国内 MBA 教育为对象的案例整理和研究更是起步不久,缺乏适用案例是提升管理经济学教学效果的瓶颈之一。解决这一难题,我以为可以尝试结合运用“找米下锅”和“锅中找米”方法。“找米下锅”,就是教员自己既用心也动手,亲自观察和整理教学案例。“锅中找米”,就是借助 EMBA 和 MBA 学员具有丰富管理经验的特长,发扬我国传统教育思想的“教学相长”理念,引导学员自己构思写案例分析报告,并将其中某些具有代表性的作品整理出版,作为管理经济学案例教学资料的补充。本书是实践“锅中找米”思路的一个尝试。

作为任课教员和本书编者,我主要做了三件事。第一,从学员几百份报告中挑选出几十份,作为本书原始案例素材。选择依据包括多方面因素,如题材搭配、故事性、素材与原理分析适当结合等等。需要说明的是,不少质量良好的案例报告,或因题材类似、或因篇幅过长、或因涉及企业敏感商业内容等原因未被收录。因而,是否收录进入本书,并不是学员们案例作业质量的惟一标准。

第二,从公开出版的要求看,原始案例在分析思路、结构安排、文字表达、篇幅长短等方面,难免存在一些需要处理的问题。我作为编者,对每篇作品进行不同程度的文字性修饰和技术性删减,有的在文章结构和标题上进行了较大改动和调整。不少案例涉及学



员所在企业或客户的内部资料和数据,考虑到这些信息可能具有商业敏感性,在编辑时删去某些具体数据,或用字母代码表示企业名称。个别题材和质量不错的案例,因为考虑到内容敏感性,不得不放弃了收编进本书的设想。

第三,对每篇案例做点评。点评的内容和视角并无一定之规,或表达我作为第一读者的阅读体会和联想,或说明我作为教员对案例分析得失的印象和判断,或进一步提示案例观察和经济学基本原理的联系。点评目的是想提升本书作为教学辅助资料的实用效果,但其中内容作为个人一家之言,肤浅、片面甚至错谬之处都会在所难免。好在如果风景有看头,读者自会独立欣赏,导游之言的得失深浅应无损大局。

作为本书编者,我首先要感谢 BIMBA 项目的历届 EMBA 学员,没有他们在管理经济学课程中表现出来的学习热情,没有他们认真整理写作的案例报告,本书自然不可能问世。在案例编辑和写作点评过程中,我经常需要不止一次地和原始案例作者电话交谈,有的还专门会面或到企业实地考察,请教有关行业基本情况,讨论文章结构和修改思路,斟酌适当的文字表述,这些使我这个外行教授有机会学到不少行业的常识性知识。同学们不厌其烦地回答我提出的很多浅薄问题,有的还对文章涉及的资料和数据加以更新,对我完成这一工作提供了最重要的帮助,对此我深表感谢。还要感谢中心的领导和同事们,特别要感谢 BIMBA 项目负责人胡大源教授、杨壮教授、梁能教授,他们把管理经济学课程的教学工作交给我,不仅使我获得一个新的学习窗口,也使我有机会更具体认识到经济分析的应用价值。BIMBA 工作人员的配合和支持,我的助教和助研在课程辅导和其他方面提供的帮助,对完成本书也有重要贡献。最后要感谢北京大学出版社有关人士的信任和合作。他们看到我提交的出版计划后,几天内便给我积极肯定的回复,对我一鼓作气地完成这项工作是一大鼓励。

卢 锋

2003 年元旦于北京大学朗润园

目 录

	案例标题	原始案例作者
1	民航:来自公路和铁路的竞争	张学仁 (1)
2	皇家塑料门窗型材区别定价策略	李 立 (8)
3	小小神童洗衣机开发记	张晓明 (15)
4	沉没成本对退出市场的约束	姚国华 (23)
5	医院“点名手术”现象分析	杨 知 (28)
6	从“游客之家”到“阳光度假村”	卫 东 (33)
7	101 毛发再生精的故事	杨乐钧 (38)
8	新天地软件反盗版行动	程东胜 (42)
9	计费软件经济属性与厂商经营策略探讨	韩宏坤 (49)
10	《证券市场》的定价实践	李世杰 (58)
11	IP 电话创新成长的经济学	刘二海 (63)
12	移动梦网短信的故事	曾高辉 (71)
13	“一运快客”品牌线路的设计运营	王永祥 (77)



14	复方丹参滴丸营销与市场环境变动	辛 兵 (83)
15	羊绒围巾搓穗工序的学习效应估计	苏文清 (87)
16	手机配件销售滑坡与信息不对称因素	王 戈 (90)
17	我国系统集成行业变迁的个案分析	魏建华 (95)
18	航空快递市场结构和厂商行为特点	吴东明 (102)
19	北京正大与饲料禽肉业的故事	尹彦勋 (109)
20	我国制浆造纸行业的几点观察	张军孝 (116)
21	高速公路收费的需求弹性分析	唐 勇 (123)
22	炼钢设备产品的寡头定价策略	杜 军 (128)
23	果品气调贮藏与亿事达成长经历	杜玉宽 (133)
24	软件促销包的经济学	方礼勇 (137)
25	两个餐馆的竞争策略比较	方 竹 (143)
26	康辉出境游产品定价策略分析	郭东杰 (147)
27	复合肥进口:从垄断走向双寡头竞争	郭雁民 (155)
28	中技公司从“进口”向“进出口”转型	蒋新生 (162)
29	一条饮料生产线的故事	李晓红 (168)
30	一个电视元器件厂商的兴衰	李亚平 (172)
31	营销视频展示台的经济学	李 斌 (179)
32	喜利得公司与中国化学锚栓市场	李钟彬 (186)
33	我国废钢进口需求和价格决定因素	沈 炜 (191)
34	国际博览会展摊供求的经济学	孙 刚 (194)
35	如何降低项目停工带来的损失?	拓振鹏 (201)
36	国内轻型客车市场的价格竞争	吴昌森 (206)
37	我国涉外医疗市场演变与F诊所成长	吴 瑾 (210)
38	我国SI行业“入冬现象”思考	肖 波 (215)
39	北京地区别克汽车销售与经销商价格自律	达世行 (223)



40	两种糖果的营销经历	臧建明 (231)
41	走向双寡头结构的中国国际展览馆业	张 屹 (237)
42	灭菌器降价的市场影响	张增江 (242)
43	企业版邮件系统定价分析	赵晓侠 (248)
44	F 公司进入中国市场一波三折	郑 玫 (253)
45	伊利进入液态奶市场	周传毅 (260)
46	SOHO 现代城“无理由退房”承诺分析	周伟峰 (266)

民航：来自公路和铁路的竞争

民航、铁路、公路同属交通运输行业，三者因价格、速度、舒适度等方面存在差别，拥有各自不同的客源市场，但是功能类似性又使它们之间具有替代竞争关系。在计划经济体制下，这三个市场界限分明、互不影响。然而，随着改革深化，运输业逐步向买方市场转变，不同运输手段之间市场界限已不同程度被打破。新的形势下，不同运输企业积极调整经营策略，相互争抢客源，导致不同运输服务手段之间竞争愈演愈烈，市场格局也在不断变化。本文简略考察民航受到来自公路和铁路的竞争，并讨论民航的应对之道。



民航高速增长与面临竞争

为适应体制改革和市场经济发展的需要,1987年我国民航系统进行政企分开改革,整个部门划分为管理局、机场、航空公司三部分,航空公司开始向市场经营方向转型。此后到90年代中期,在飞机票价不断提升的同时,市场需求仍不断增长。中国民航从1987年开始逐步调高机票价格:1987年4月公布票价上涨30%,1989年9月票价上涨14.8%,1990年4月上涨14.5%,此后的1990—1996年间,中国民航票价平均每年上涨约19.7%,总起来看,民航公布票价在近十年间平均上升近20%。然而,同期客运量和旅客周转量,年均增长率都超过17%,民航占全国客运旅客周转量比例从3%上升为7%。

这种增长格局到90年代后期发生实质性变动。当民航总局在1997年7月1日将国内旅客运价和国外旅客运价并轨,实际上再次提高国内客运价时(当时国内旅客票价与外国旅客票价差30%左右,国内旅客占航空客运量的70%左右),价格和市场同时攀升局面没有继续发生。1997—1999年间,国内航空客运量年均增长率大幅回落。关键原因之一,是不同运输方式替代效应开始显现,客源出现分流。

在交通运输行业内部,对航空运输最为明显的替代手段就是铁路和公路运输。高速公路运输在短程运输中对航空市场冲击较大。截至1995年,中国已建成高速公路2141公里,一、二级汽车专用公路13144公里,一段时期内公路里程数每年以50%以上速度增加。高速公路有效发挥了汽车短途运输优势。除了具备价格较低,一日多班高频次选择外,汽车运输企业还增加了服务内容,如设置卧铺,提供空调、闭路电视、厕所等,有效改善了长途汽车乘坐舒适程度。因而,在500公里距离内,高速公路优势较为明显,吸引了相当一部分价格弹性较高的旅客,抢走了一部分原先属于航空短途市场的客源。



例如,1996年以前航空运输在“成都—重庆”客运市场上占有重要地位;然而,成渝高速公路通车后,这条航线的客运量从1995年13.66万人,锐减至1996年的1.7万人。“北京—太原”的高速公路通车,使该航线客座率下降22.2%，“上海—南京”高速公路开通不仅使本航线的客座率直线下降,而且还影响到周边常州航站和南通航站的民航客运量。由于公路运输竞争导致的客运量减少,航空公司不得不取消一些短途航线:如东方航空公司取消了“上海—南京”的航班,西南航空公司取消了“成都—重庆”航班。

铁路提速和服务改善则对中程航空客源市场造成威胁。改革开放后到90年代中期,我国民航发展速度远远领先于铁路;1996年经济“软着陆”后航空旅行需求增长虽有所减缓,但民航仍保持对铁路的相对优势。然而,1997年铁路开始实施以提速为标志的一系列重大改革,在客运量增长方面首次超过航空,随后差距逐年拉大。咄咄逼人的铁路运输从空中抢夺了越来越多的旅客。

铁路在经历了1997年4月、1998年10月和2000年10月三次提速后,撤销了2000多个小站,初步建成了“四纵”(京哈、京沪、京广、京九线)“两横”(陇海、兰新和浙赣线)的干线提速网络,目前已提速的铁路长达1.3万公里,提速网络基本覆盖了全国主要地区。特快列车最高速度从每小时120公里提高到每小时160—200公里,客车平均旅行速度提高了25%。铁路提速大大节省了旅客的旅行时间,有效遏制了铁路客运量的下滑趋势。1993—1996年间,铁路旅客周转量由3479亿人公里下降到3322亿人公里,随着1997年实施全面提速,铁路客运量开始上升,2000年铁路完成旅客周转量上升到4414亿人公里,与提速前的1996年相比增长了32.9%,年平均递增7.4%。

据了解,今后几年我国铁路还将继续提速,增加客运快速线路总长,客运专线旅客列车最高运行时速将达到200公里,现有繁忙干线旅客列车最高运行时速将普遍达到160公里。全国将形成以北京、上海、广州为中心的“三个提速圈”,半径在500公里左右的城市间将实现“朝发夕至”,1200至1500公里左右实现“夕发朝至”,2000至2500公里左右实现“一日到达”。除提速外,铁路在



销售方式也改变原先柜台手工方式,借鉴民航做法,推行全国联网销售;在价格制订上,根据市场需求状况使用浮动价格;同时提高车上服务水平及车厢整体环境,减少与民航在乘坐舒适度方面的差距。在距离 1 000 公里左右的城市间,“夕发朝至”铁路客运对民航有较强竞争力,客人在车上睡一夜觉就能到达目的地,节省了外出过夜的住宿费,还不耽误第二天办事,因而分流了一部分原本乘飞机的旅游客人及对票价敏感的商务客人。

民航的应对策略

面对公路与铁路的竞争,民航最先想到的是降价。1997 年 11 月民航总局推出“一种票价,多种折扣”政策,试图通过放开运价来刺激需求。结果,航空公司之间出现票价大战,1998 年全行业亏损 29 亿元。航空公司不仅没有赢得对铁路的竞争优势,反而遭受了巨大损失。为了规范业已失控的降价行为,1999 年 1 月,国家计委、民航总局联合下达“关于加强民航国内航线票价管理制止低价竞销行为的通知”,通过行政手段对航空市场进行了调控。一味降价失利后,航空企业开始寻求其他方法以扭转被动局面。以我所在的中国国际航空公司为例,在对外部环境和内部资源进行了充分研究后,采取了以下一系列措施:

第一,削减 500 公里以内的短程航线。这部分航线由于不是干线,在航班安排和运行保障方面处于相对次要位置,大多具有起降时刻过早或过晚、班次少、机型小、正点率低等弱点,与高速公路和铁路比较不具备竞争优势。另外,航线长度过短不能发挥航空运输快捷的优势,还会缩短飞机配件的使用寿命(如发动机寿命与启动次数具有显著联系),增加成本支出。所以民航在短程航线上与公路和铁路拼争得不偿失,应当有选择地削减。

第二,调整航线结构。改变点到点的航班安排,构建以北京为中心枢纽,辐射国内、连接国际、以国内支持国际、以国际带动国内、“点一线一片”相连的轮辐式航线网络布局。在现有的航线上,