

商场上永远只有不满意

企业经营的实质不是寻求“满意”,而是如何超越竞争对手



◎刘贤方

美国理工大学(NYIT)商学院副教授、终身教授,负责学校的中国MBA项目,兼任中美一些大公司顾问

“顾客价值”(Customer Value)在今天是非常时髦的名词。在互联网上输入这几个字,可以搜索到几百万条相关信息。众多企业、管理公司、教科书,都在强调顾客价值创造、顾客满意和满足顾客需求。

那么,什么是顾客价值创造?按科特勒(Philip Kotler)所说,顾客让渡价值(Customer Delivered Value)是顾客从产品获得的总价值与付出的总成本之间的差额,是一差决定了顾客的满意度。更简单的,“价值是顾客在必要付出后认为他们所得到的益处。”

但是,所谓的顾客价值完全靠感觉(Perceived Value),却只是个捉摸不定的概念,因为它主要不决定于产品本身,而在于竞争产品的比较。美国人普遍的观念是美国车质量欠佳,其实这十几年美国车在质量上进步极大,只是在与外国车竞争时,才相形见绌。而顾客所付出的成本,那又是公司价值的体现。这两者是矛盾的,公司为自身利益,应该去增大这一总额,但顾客是否愿意付出?那又是由竞争决定的。

我今年8月前往温哥华的MBA班讲课,我提前三个月预订了喜来登酒店的房间,却不知道它当时就那两个星期,每天280美元的全额房费,以我押的信用卡支付了,致使我因没能及时付信用卡的账单而被罚款。打电话去酒店询问,说那是规定,我很不满意,客房提供了宽带上网服务,但总是出现故障,我抱怨,虽被礼貌

“错误选择”的合理性

近日,一位友人来访,闲聊中问及收入情况,我便一五一十地回道出薪酬构成。友人闻之大为感叹,没想到博士、副教授的生活如此清贫。据他透露,他妻子本科学历,拥有中级职称,但月收入高达万元。问其原因,他笑道,她是妇产科医生。

这番对话,不禁令我浮想联翩。撇开医生收入存在虚高不谈,设想,如果当年弃经济学而就医学,或者即使选择了经济学,在就业抉择时弃教育而就实业的话,或许早已不再担忧收入,甚至房子、车子也早已齐全。然而,人生的选择是不能假设的,正如历史事件的发生是不能假设的一样。在我选择报考专业的时候,经济学是热得滚烫的专业,报考时的竞争程度完全可以用“门庭若市来形容。能够就读经济学专业的硕士、博士,就是莫大的荣耀。现在想起来,也很难说当时的选择就一定是非理性的。那么,问题究竟是在哪里呢?

这几年许多大学和培训机构在经济利益的驱使下,大规模地启动了教育产业化改革,经济学专业遍地开花,经济类人才供大于求。在供给数量快速扩张的作用下,专业人才收入水平的降低也就成为必然。

依据信息经济学的解释,人力资源的收入水平主要取决于社会机构对其实际能力的预期和评价,而这又是根据已有同类人才的平均能力来确定的。这几年,伴随着许多大学的扩招,毕业生的专业素质却每况愈下,以至于他们的收入停留在一个低位水平,后来者即使能力较强,也很难获得较高的收入水平。

由此看来,是变化的环境扭曲了最初的正确选择。其实,在一个瞬息万变的环境中,正确的选

择,但问题并未解决,我也不满意;入住时询问前台,想早一天退房,被告知,可以,但不能退房,我更加不满意——难道他们不考虑顾客价值吗?他们不需要!温哥华的夏天是旅游旺季,附近的酒店全部客满,即使我想更换,也没有可能。结论:决定顾客选择的主要因素,不是满意度,而是他们可有的选择方案,即竞争状况。

我上世纪80年代初到美国,那时飞往中国的国际长途,每分钟通讯费用超过两美元。今天在纽约唐人街上有无数出售电话卡的小摊,一张打中国电话的卡,900分钟通话时间,才卖9美元,平均每分钟是1.5美分,够便宜了吧?可排在我前面的那个顾客,还在砍价,“可不可以卖8元?”——人是永远不会有满足的。人之初性本“贪”,但这个“贪”并不带贬义,经济学原理开宗明义地提出假设:资源的有限性与需求的无限性是人类社会的基本矛盾。而需求之所以无限,就是因为人心不得足,但那也是社会进步的动力。在商场中就只有永远的不满意,顾客一次获得了实惠,会满意——但那是暂时的,而这也提高了他的预期心理。结论:企业经营的实质不是寻求“满意”,而是如何超越竞争对手。

还有,电话通讯的价格又怎么会跌破了谷底?这也有助于顾客价值的讨论。美国10年前就已完成了全国性的光缆通讯网络,也建立起跨越大洋的海底光缆。光纤通讯网的铺设投资巨大,但大家都看好这一行业。那时,美国政府又在推行电讯业的管制解除(Deregulation),出现了一批具有创业精神的电讯企业,吸引了大量的具有冒险精神的风险基金,投入于发展光纤通讯网络。而光纤设备的巨大需求,又带动了生产,也刺激了生产规模的扩大……直到有一天,需求突然就似乎不存在了,大量积压产品削价拍卖,大量公司倒闭,其中就有Global Cross,历史上电讯行业最大的破产公司。

为什么泡沫会破碎?因为光纤通讯市场出现巨大过剩,但那并不是需求的疲软。因为DWDM(dense wavelength division multiplexing)技术的应用,光纤导管的容量几乎变得无限大了。以某专家比喻来说,如同将只有一条车道的高速公路,瞬间扩充至160条车道。而且,技术还在进步,一条光纤纤芯可达每秒钟发送100 Teribits(1 Teribit=1000 Gigabits/千兆)的数据,而现在铺设的光纤光缆,往往有几百上千的光纤导管,据估计现在所使用量仍不足1%,那容量足以输送全球的信息量。

当时,最先采用新技术的企业,是为了获得成本优势,但因其他公司很快就跟进,在大量过剩的市场上,减价就成为了竞争的手段,价格跌到最后几乎是崩盘设备,而这些公司就大赚了。但人算不如天算啊!

那些公司破产,并不就是收摊了,而是被拍卖。那才真是贱价大拍卖!Winstar通讯公司2001年破产时,账面价值是50亿美元,最后以420万美元出售,每元钱的资产只卖不到一美分。赔的是美国那些投资人,收购者则是在经营几乎不要成本的设备。通讯市场的崩溃也带来了意想不到的结果,借助于这些低价、高速的通讯网络,信息和通讯密集性行业开始把工作大量地外包,从而带来印度的机遇,亦将行业价格不断地推向低谷。

综上所述,企业成败决定于竞争的实力,而不是价值创造。有文章提出,今天互联网的普及,已威胁到顾客价值创造。这只是表面现象,来源于我们对问题的错误定义,而不是互联网改变游戏规则。科技发展,带来了不可确定性,打破了供求平衡,重建了竞争的均势。

◎胡晓鹏

上海社会科学院
部门经济研究所副研究员
经济学博士

因偏离了预期的轨道。前两种选择错误属于“合理错误”的范畴,而第三种“错误选择”的发生则是不合理的,它是在扭曲的环境下产生的。综观我国20多年来的宏观经济发展历程,不难为第三种“错误选择”的不合理情形,找到一些依据。比如,上世纪90年代初期,我们还在如何制止通货膨胀而痛苦;但到了90年代后期,如何克服内需不足,又成为政策选择的重点;进入新世纪以后,似乎制止通货膨胀的政策选择又成为重点。在十几年里,我们的政策选择总是在变,这种频繁的变动性是与国民经济运行过程中,政策选择的随意性和主观性密切相关的。再如,上世纪80年代末,为了制止通货膨胀,采取了“一刀切”的信贷紧缩政策,其结果是遏止了当时快速发展的国有企业的增长势头,但也使国有企业比重较高的中西部地区大伤元气,致使90年代以后区域差距迅速拉大。可以想象,在这样的“只见树木,不见森林”的政策环境下,人的选择即使是完全理性的,也会在现实的环境中变得“非理性”。

如果一个经济体总是人为地改变着人类事前选择的正确性,如果这个经济体总是充斥着盲目能够清楚认识环境,但在决策过程中把偶然的事件当成了必然的事件,把次要矛盾理解成了主要矛盾,预期的推理过程发生错误;第三种是能够清楚认识环境,并做到了正确的推理预期,但事后的发展,却因人为的和主观的原



■一言难尽

打量分权的死角

◎傅勇

复旦大学中国经济研究中心博士

这一代的年轻人总是怀着好奇的眼光打量父辈们的忆苦思甜。有一次我忍不住问一位长辈,那阵子人比现在少,地比现在多,为什么粮食还不够吃呢?得到的回答是,那时候地里不长粮食,只长草。这是实话。可是,是什么改变了这一切呢?山还是那座山,梁还是那道梁啊。

用经济学的语言来回答,是制度和激励改变了这一切。效率是以分散决策和市场交换为基础的,改革就是将经济决策权下放给农民,下放给企业,重要的是下放给地方。中国的增长奇迹是在分权的框架下取得的。

然而,同样是在分权演进的背景下,中国地方政府负责提供的公共服务却远不能令人满意。教育卫生等重要公共服务不仅整体效率水平低,而且地区差距十分重要。中国基础设施的成功被认为是分权体制下“为增长而竞争”的结果,然而,“量”上的繁荣是否就意味着基础设施建设效率的提高?对现实困境,我们有理由重新审视经典理论在中国的适用性,分权是否真的促进了中国公共品的供给?

有关分权能够促进公共服务或公共物品有效供给的观点源远流长,有两个方面构成了最初的原创性贡献。其一,哈耶克强调地方政府对地方性信息的获取具有优势,这使得地方政府能够比中央政府更好地提供公共物品以满足当地居民的偏好;其二,蒂博特引入了地区竞争进一步为分权能够改善公共品提供了经典阐述:居民自由流动所构成的“用脚投票”机制能够保证公共品和居民偏好更好地匹配,并提高地方政府供给公共品的效率。

蒂博特模型的问题在于:与一般均衡模型一样,很多条件无法同时在这个公共部门的基准模型中得到满足,更重要的是,公共品的供给到底是如何决定的仍然得不到回答。分权供给公共服务的好处仅限于居民“用脚投票”显示自己的真实偏好,地方政府的激励和行为像是一个“黑箱”而被隐藏了起来。

自上世纪九十年代中期以来,对分权成本的反思渐渐形成一个潮流。这个潮流细致地考量了有效分权成立条件的现实性,尤其是在发展中国家的适用性。这些反思大致可以概括为以下各方面。

其一,居民不会因公共服务的差异而完全流动。即便是在限制较少的欧洲,国内人口迁移率也极低,这不能保证这种机制发挥作用。同时,即便发生跨区流动,对公共服务差异的考虑到底能占多大的比重呢?

其二,地方政府的运行通常并不满足效率。这首先因为地方居民可能缺乏有效监督体制;其次,越是接近下层地方政府就越容易被利益集团俘获和腐败;再有发展中国家的政府在供给公共物品时,可能会更加强调收入分配以及反贫困等非效率目标。

其三,地方政府的治理能力更差。在人员素质、技术水平和管理能力上,地方政府与中央政府存在差距。可能的情形是,中央政府不知道应该做什么,而地方政府不知道该如何做。

其四,分权导致地区公共服务的分化。政府的服务水平只是决定要素流动的一个因素,当地方在其他条件禀赋差异过大时,落后地区就可能放弃竞争,从而形成俱乐部趋同。

反观中国的现实,一方面地域辽阔,自然人文条件差异巨大,“分而治之”势在必行;另一方面,中国式分权又严重背离了保证分权有效性的一些基本前提。中国虽然有巨大的流动人口,但由于教育医疗等重要公共物品皆系于户籍,因而迁移成本高昂,“用脚投票”机制基本失灵。地方政府官员由上任成本,疲于应付税收、计划生育等硬性指标,地方政府缺乏对居民需求的有效反应。地方经济发展水平和财力上的巨大差异也可能在公共物品供给上被放大。

笔者最近的研究确实发现,中国的分权非但没有促进公共品供给效率的提升,反而是恶化公共品供给的诱因。在控制财政资源差异之后,分权都不同程度地降低了基础教育、交通基础设施以及城市公共服务的品质。实际上,中国的分权应该同时对中国的经济成功和公共领域的落败负相当责任。就像分权并不一定能够带来经济繁荣一样,分权对公共品的供给也是一把“双刃剑”。笔者无意否定整个分权体制,只是力图表明,在公共品供给上不可能“一分就灵”;在记住分权能够促进公共品供给这个简单结论的同时,更应该仔细考量保证这个结论得以成立的种种的严格条件。

为了追求短期的经济增长,地方政府无力顾及公共领域,这与公共物品对长期经济增长和居民福利所发挥的作用是不相称的。从公共政策的角度,如何将财政分权与公共品效率的提升(而不仅仅只是GDP增长)联系起来正变得日益紧迫。

国际油市“权力”新变数

◎管清友

中国社会科学院亚太所博士生

当今世界能源格局表现为两个不对称:在综合实力上,石油净进口国(如美国、中国等)的“权力”远远大于石油出口国;在特定的能源领域,石油出口国的“权力”远远大于石油净进口国,因为相互依赖,这两大国家在一定程度上达到了稳定的均衡状态。这里所谓“权力”,是指国际石油市场上与石油交易有关的“大国”拥有的相对实力。

在石油问题上,经济学家以往对国际市场的关注度,而对“权力”因素则重视不够。国际政治学者刚好相反,过多地关注“权力”,却忽略了国际市场的自发运行规律。事实上,国际石油市场的稳定状态是利益相关各方通过竞争、合作、谈判等方式在能源生产、交换、消费、分配问题上实现的暂时妥协。国际市场有其自身运动的规律,尽管“权力”可以干预市场,但这一干预行为也要通过市场起作用。把市场与“权力”割裂开来的传统分析导致理论解释乏力,甚至导致对形势的误判。

在传统的油价波动解释模型中,要算多重均衡模型最有解释力了。但它却无法预期内生。因为“权力”的存在,石油不仅仅是一种普通的可耗竭资源,而且更是具有政治属性的战略物资。在石油的正常供求上,由于石油消费国预期未来价格将继续攀升,它们往往在买进更多石油以应对未来的不确定性,即在世界石油市场上还存在着大量的超额需求。石油的生产需求和具有高度不平衡性,各国竞相增加储备,加剧了全球能源的紧张局面,也引发了大量的超额需求。石油不仅仅是现代工业的必需品、投资品,而且更是一种投机品。由于全球流动性过剩,大量的投机资本涌入石油期货。投资做多依赖于对未来正常供给需求状况的预期,而投机做多则依赖于对未来超额需求的预期。由于存在超额需求,油价波动必然偏离正常的供求关系。而投机需求会把正常的供求秩序打破甚至放大。当正常的需求被满足之后,很多投资者会认为投机有利可图,于是高价便引来大量投机需求(高价时投机需求表现为做多)。投机需求进一步导致价格暴涨,出现泡沫。当价格上涨大大超出了购买者愿意支付的时候,在某个时点(比如新油田被发现,主要石油消费国调整国内能源政策)价格上涨就会迅速回落,泡沫破灭——高位均衡向低位均衡转换。

“权力”因素成为油价波动的重要因素。比如中国和印度等国家对能源的巨大需求,已经在一定程度上改变了国际能源领域的均衡态势。由于这些国家的广阔市场,能源出口国对美国、欧洲、日本等市场的依赖程度下降,它们在国际能源领域中的谈判能力增加,这就削弱了以美国为首的西方大国的谈判能力和对国际能源市场的控制能力。但这还不足以改变权力结构,相对于市场结构,权力结构比较稳定。所以,中国要在石油领域有一席之地,必须争取“权力”,有了“权力”才有“市场”。

妥协浮世绘

妥协有时候是种美德,但往往被国人所忽略。

晚清同光年间的洋务运动,盛宣怀深知,兴商务、办实业离不开举借外债,但外债不是省油的灯,你得拿企业产权、铁路、矿局等“好产品”作抵押。事实上因为无力偿还,许多洋务企业最终落到了洋人的手里。许多后人断章取义,动辄拿盛宣怀开骂,听说北京旧鼓楼大街小石桥胡同东口一座“盛园”牌楼,今年上半年也易名“竹园”了。

100多年后的这个秋冬之交,一些在富豪榜上位居前列的中国商人的日子过得很烦。“资本高手”顾雏军、张海被推到了法庭的被告席,但两人否认了检方的全部指控,老顾甚至当庭妙语如珠地吐出了一些政府机构及官员的名字。刚刚并购了永乐的黄光裕突然遭遇“房贷门”,不过黄很聪明,避实就虚,提高嗓门吆喝生意,但他的吆喝声在旁人听来仿佛有点“涩”。

盛宣怀当年自然明白大借外债的风险,“虽如扁舟荡漾在风浪中,但无论如何颠簸,必须想到登岸时风光”,于是选择了妥协。顾雏军等人当初情同此景,最赚钱的时候也是最缺钱的时候,是他们做起人妖——一半政府的天使,一半是法律的魔鬼。对“登岸时风光”的憧憬是他们选择妥协的源动力,用时髦的词来讲就是“双赢”。

妥协的李生姊妹便是权力。150年前的洋务企业行的是官督商办,这类企业一政府官督企业预算约束的性质,政府一般只是起倡导作用,企业运营基本靠理性的民间投资;不过它注定要承担一定的政治使命。杨在军先生的研究表明,洋务企业家的商、商属性具有阶段性,“从总体上说,随着时间推移的属性质减弱,官的属性逐渐增强”,在19世纪80年代以前,企业家主要是唐廷枢等具有虚衔的大买办,19世纪80年代以后,以盛宣怀为代表的实职官员在官督商办股份公司的经营决策与方向上,这与政府的权力特质与导向有直接关系。

以古鉴今。上个世纪八九十年代从夹缝中成长起来的民营企业,当其效率与创新方面的爆发力初露端倪时,当地政府部门抑或出于政绩的意图,抑或出于寻租的要求,给予一

源头,始于上世纪70年代以来世界能源格局的变动。在此之前,国际能源领域有两大历史性发展。第一,由于石油取代煤炭成为主要能源,致使能源需求飞速扩大,而绝大部分石油均产于中东。第二,欧佩克在1960年开始组建,这一现象向人们暗示,国际石油公司和石油产出国政府间的关系正在发生着改变。不过,在这一时期,国际市场的定价权掌握在西方跨国石油公司手中,出于自身利益,这些石油公司把油价保持在较低而且稳定的水平,油价并未出现剧烈波动。

“权力”结构的变动会改变市场的供求结构。对石油消费国而言,油价波动成为一个“问题”应该是在1970年以后。在石油危机出现之前的1970年至1973年间,国际石油市场已经发生了很大的变化。首先,产油国政府开始在日益紧缩的原油市场发挥作用,原先以公司为中心的机制被破坏,公司向妥协安排也被清除,经营中的公司被产油国收归国有,丧失了对产油国的控制权。产油国政府于1971年在德黑兰达成协议,导致油价猛涨。其次,美国的石油产量达到了顶峰,而欧洲和日本对石油的需求仍在增长,这就使得世界对欧佩克的石油需求求量飞速增长,这些需求绝大部分依靠中东的石油产出来满足。欧佩克介入国际市场导致各国纷纷效仿,国际能源机构也于1974年成立。虽然历史已经表明,公司主导的国际市场是最为有效率的,但国际市场一旦成为权力角逐的场所,就会产生“囚徒困境”,没有哪个国家会甘愿退出。产油国与消费国之间的博弈形成了“权力”结构,从根本上改变了国际市场的供求结构。

供求结构的变化会影响权力结构。比如中国和印度等国家对能源的巨大需求,已经在一定程度上改变了国际能源领域的均衡态势。由于这些国家的广阔市场,能源出口国对美国、欧洲、日本等市场的依赖程度下降,它们在国际能源领域中的谈判能力增加,这就削弱了以美国为首的西方大国的谈判能力和对国际能源市场的控制能力。但这还不足以改变权力结构,相对于市场结构,权力结构比较稳定。所以,中国要在石油领域有一席之地,必须争取“权力”,有了“权力”才有“市场”。

◎东方愚

财经评论员、媒体专栏作者,现居广州

定的“帮扶”,正是这一帮扶,给民企发展埋下了官督与政治使命的种子。所以说,中国民企与昔日洋务企业的区别在于,从发展到壮大,前者的经济理性更加强烈,但共同的掣肘在于,政治身份色彩更加明显。

顾雏军不是一个善于妥协的人,他的急性子导致当庭喊出许多政府机构甚至官员的名字,这种脾性注定了他将成为一个失败民营企业家的代表。回头再看盛宣怀,袁世凯上台后,盛宣怀预感不妙,但是袁袁大头一上台就要另办一个国家银行以取代盛宣怀的通商银行时,他便拿出银行发展方略与袁力争,然袁不加理睬,此前法国人曾提出要并购通商银行,盛宣怀也婉拒。整个过程中,并没有任何政治利益的面对面对抗。

盛衰瞬间,称雄一时的红顶商人胡雪岩比盛宣怀年长21岁,最后几乎不剩几个儿子,落魄收场,连10多名妻妾也各自散去。有人说他失败的主要原因,在于政治形势判断上的不足与失误,以及资本帝国庞大却单一。胡的政治后左宗棠晚年权力被架空,胡的风头自然很快被盛宣怀夺去,其破产还殃及了许多官僚的利益。我感兴趣的一点是,左宗棠为何大权落空?张鸣先生在《左宗棠晚年的“骂人事业”》中说得很为诙谐,他把左讽为一个“搅屎棍”——见文官时骂,见武官时骂,见外客时也骂;吃饭时骂,睡觉前骂。“这种显然过于反常的骂人事业,却暴露了左宗棠内心的无比焦虑。”

左宗棠不如李鸿章会妥协,他们各自的徒弟也如此,胡雪岩不如盛宣怀会周旋、妥协。妥协不等于纵容。它的本质区别在于,你的政治前途与商业帝国的命运之线牵在谁的手中,你自己的能动性如何。对于眼下中国企业的原罪问题,择机了断的主客观条件都不成熟。民企以史为鉴,学着与政治利益集团间的妥协,对于接踵而来的封资进爵的政治贴金,学着选择长远投资,这是一种必然的趋势。这或许是原罪的代际传承吧。