

# 网络竞争中 资助策略的使用

易 英 博士生 (厦门大学管理学院 福建厦门 361005)

基金项目:国家社会科学基金(02BJY110)资助

**内容摘要:** 本文阐述了资助策略在帮助消费者克服切换成本,从而扩大网络规模的作用和意义。通过对中国联通 CDMA 网的早期推广中使用手机租赁的资助方式的分析,探讨了在网络初建期采取资助策略的问题,并对如何有效地使用资助策略提出了建议。

**关键词:** 资助 切换 网络外部性



## 网络竞争与资助策略

在网络经济日益发展的今天,网络之间的竞争也异常激烈。网络外部性、切换成本是影响网络竞争的两个重要因素。按照 Metcalfe 法则,网络外部性是指连接到一个网络的价值取决于已连接到该网络的用户数,即一个网络的用户越多,其价值越大。网络外部性使得在网络竞争中网络规模变得非常重要,因为网络规模越大对用户越具有吸引力。切换成本是指用户从一个网络向另一个网络转换时所承担的所有费用。切换成本是用用户决定采用某一网络的重要影响因素,也是决定用户是否发生切换行为的重要因素。在网络竞争中,网络经营者通常面临要克服切换成本来扩大网络规模的挑战。

网络规模常常成为网络成功的重要标志之一,在针对网络规模的竞争中普遍存在的一种现象就是,网络经营者采用一定的资助策略帮助用户克服切换成本,使用户切换到自己的网络中。在网络初建期资助策略被普遍采用是因为网络经营者组建网络的初始投资通常相当大,如果他们不能达到足够引发正反馈的网络规模,就无法在竞争中胜出,使前期的巨额投资付之

东流。资助策略的使用虽然有助于扩大网络规模,但无疑也使网络经营者损失了其利润。如果资助策略使用不当,不但不能帮助经营者赢得竞争,反而可能使其陷入困境。

在网络世界的竞争中,追求网络规模的迅速扩大使得网络经营者常常不得不采取资助策略。因此如何合理地在网络竞争中使用资助策略对于网络经营者来说是一个重要的课题。本文以中国联通 CDMA 手机网络的推广为例,分析了联通资助策略使用的得失和经验,从而探讨了资助策略的合理使用。

## 中国联通 CDMA 的推广

中国联通 CDMA 网 2002 年 1 月 8 日正式开通并宣布开始试运行,但 CDMA 手机投放市场后销售情况一直不太好,到 2002 年 4 月 9 日中国联通 CDMA 开始正式运营时,联通 CDMA 网上用户数为 65 万,其中 45 万到 50 万是原长城 CDMA 网的转网用户。与联通在 CDMA 网络开通仪式上对试运行期会有 100 万左右用户的乐观估计相距甚远。对 CDMA 网的运营商中国联通而言,CDMA 取得成功的当务之急是吸引用户。

联通计划 2002 年 CDMA 用户要达到 700 万。700 万用户虽然不到联通当时 CDMA 网络容量的一半,但是对竞争激烈的移动电话市场而言这是一个不小的挑战。这里影响用户使用联通 CDMA 网络的一个因素是购买 CDMA 手机的昂贵费用,购买 CDMA 手机的费用是用户从 GSM 网切换到 CDMA 网的主要切换成本。用户使用联通 CDMA 必须付出的这种昂贵的切换成本使得联通要迅速扩大 CDMA 网使用规模的

任务变得十分艰巨。

联通先是推出“预付费话费,租用手机”的业务,然后以包销的方式向手机厂商采购大批量的 CDMA 手机来供应市场,并且发动内部员工开展直销,直至“预存话费,白送手机”,以打开 CDMA 的销售。这实际上是联通通过资助用户 CDMA 手机,使用户避免从 GSM 网切换到 CDMA 的切换成本,从而从竞争对手中国移动手中夺取客户,达到扩大 CDMA 的网络规模的目的。果然,联通的资助策略起到了作用,大量原中国移动的用户因为这种优惠策略转而使用联通的 CDMA 网。通过这种资助方式,CDMA 用户数终于出现了持续增长。

联通推出的“预付费话费送 CDMA 手机”的促销策略在很大程度上促进了用户数量的发展,但由于手机的不断送出,联通的运营成本也提高了许多,给财务上带来压力。因为手机成本的摊销使联通从 CDMA 用户身上得到的收益微乎其微,联通的资助策略实际上降低了联通本该获得的收益。联通开始减少手机补贴,鼓励用户自己购买手机入网。但是手机补贴策略片面地提高了用户消费心理预期,扭曲了市场需求。用户的心理是有优惠我才选择使用 CDMA,这使联通在 CDMA 的推广中陷入被动的局面。

2003 年下半年,CDMA 手机价格降了下来这有助于联通逐步减少手机补贴以削减成本。并且随后联通 CDMA 二、三期工程的建设使网络容量扩大并且质量提高,使联通 CDMA 部分摆脱困境。租赁手机(用户与公司签订数年的入网协议,预付费话费并承诺每月话费不低于一定水准,即可免费使用手机)的比重不断下降。中国联通早期这种依靠租赁手机业务发展 CDMA 业务的过程,为我们探讨在网络竞争中资助策略的使用提供了很好的案例。

## 联通资助策略的分析

中国联通快速启动市场的决定是可以肯定的。学者们已从理论上阐述了早期网络规模竞争的重要性,Carl Shapiro 和 Hal Varian 认为网络外部性使得网络经济是一种需求方规模经济,而需求方规模经济产生正反馈。因此扩大网络规模,达到临界容量引发正反馈是网络竞争成功的必经之路。但联通完全通过自己对手机进行补贴

的方式进行销售的做法却有些欠妥,从前案例的陈述中我们已看到其带来的后果。

网络经营者最终的目的是赢利,所以资助策略的实施不能妨碍其未来获得正常的利润回报。因此在实施资助策略时,要对未来市场的发展有充分的预期和分析,并要考虑到财务承受能力。联通就是过于乐观地估计了其CDMA用户的增长,然而当2003年CDMA用户的增长减缓不能达到其预期目标时,联通便陷入了困境。联通的资助策略不但降低了联通本该获得的收益,而且给联通带来财务压力。甚至在进行CDMA网络二期工程的建设,中国联通集团公司的现金流一度出现紧张局面。网络经营者的目标应该是其利益最大化,因此网络经营者用于争取用户的投资必须小于预期从用户身上获得的收入,对未来的正确预期是现在行动的保证。

联通的资助手段虽然使用户实现了早期的快速增加,但这只是片面地鼓励了入网,而入网后用户的话费消费才是联通真正的目标,但联通在忙于用户数增长的同时忽视了这方面。许多被联通资助策略所打动的用户的消费能力并不强,正因为其对费用的敏感才使其采用了联通的CDMA,因为这不需要支付购买手机的费用就帮助其实现了享受移动通讯带来的好处。这类用户每月的话费只维持在联通所规定达到的最低话费,联通无法从他们身上获得期待的话费收入。而对从竞争对手处切换而来的用户而言,联通CDMA的服务质量又不尽令人满意,也影响了他们成为联通的忠实用户,难以让他们做出长期的话费贡献。

联通2003年CDMA的离网率达到了11.5%,这给片面依赖于资助策略的网络经营者以警示。用户在购买商品时希望价格越低越好,在使用时则更看重服务质量。所以资助入网只是扩大网络规模的第一步,其他步骤和措施也必须跟上,高质量的服务、完善的售后支持、良好的客户关系才是留住用户的关键。特别是对有价值的用户(高消费用户)进行有效的关系管理是非常重要的。因此,资助策略既不是扩大网络规模的唯一策略,也不是一个单一的策略,它必须与其他有效营销策略充分配合,才能起到确实的作用。否则,以损失收入为代价的资助策略吸引来的用户基础

最终仍然会流失。

资助策略确实是一种立竿见影的吸引用户手段。据估计,联通2002年上半年有51%的新增用户是通过手机促销而使用CDMA网络的。但联通开始是完全自己对手机进行补贴,这种方式让联通将所有的负担都自己一个人扛在肩上,以致不堪重负而陷入困境。后来联通采取了一些手段以减少手机补贴的负担,其中一种方式是与手机经销商的合作。即由手机经销商同用户签订一定年限的合同,联通和经销商各自分担一定补贴额,联通以话费分成给经销商以回报。这既成为突破手机渠道瓶颈的有力武器,又分担了手机补贴带来的负担,并且建立起社会化的手机营销体系。所以网络经营者在采取资助策略时,与利益相关者进行合作,分担资助所带来的财务负担也是一种不错的选择。

### 对网络竞争中使用资助策略的建议

从中国联通早期CDMA的推广中,我们可以总结一些经验和教训,这可以给网络经营者在采用资助策略时提供指导和启发。

资助策略是网络初期吸引用户并快速建立用户基础的有效手段之一。但是网络经营者的长期目标是获得合理的利润回报,所以在采取资助策略时应该遵循的一个原则是:网络经营者为增加网络规模所进行的投资,应该不超过由此带来的价值。在行动之前,经营者应该进行成本和收益方面的分析,确保方案是可行的。即该方案所带来的财务压力是可以承受的,从长期来看该方案是可以达到预期的利润目标的。

在进行上述的方案可行性分析时,对未来市场和竞争发展的合理预测是关键。所以必须对内外的情况都进行全面的分析,考虑到实施该方案后可能出现的种种影响和后果,并进行精确的测算,以形成比较精确的进一步分析的基础。

用户对未来市场的预期是影响其决策的重要因素,用户的预期对网络获得发展所必需的临界容量至关重要。资助策略使用不当会扭曲消费者的需求,使用户产生对未来市场的错误预期。所以在网络经营者在采取资助策略时,不光要进行财务上

的分析,也要对资助策略产生的市场和心理效应进行分析,避免错误的用户导向使自己陷入被动。

资助策略的目的是减少用户的切换成本,帮助用户从竞争对手那里切换到你的网络中,但是资助策略不应该鼓励无效的切换。无效的切换是不能带来收益的切换。这要求网络经营者在资助策略的设计上要有所考虑,使得资助方案要针对高需求、有价值的顾客,将能对公司利润作出贡献的用户吸引过来,而尽量排除无效的切换者。

资助策略是吸引用户入网的手段,留住入网后的用户是网络规模顺利增长的保证。片面地采用资助策略是错误的,因为如果网络经营者花费大量费用赢得的客户如果无法被留住,那么所有的投入将付之东流。所以不能单一地依靠资助策略,应该结合其他有效的策略,形成一整套的营销和服务措施,将用户牢牢地掌握在手中。例如高质量的服务和全方位的客户关系管理将有助于增加用户的满意度,从而增加用户的忠诚度。资助策略应该是整个营销方案的一个环节而不是全部。

在网络的经营中,除网络的经营外,往往还涉及一些与网络建设和经营有关的企业。网络的顺利成长将带动这些企业的发展,给这些企业带来一些互补产品或服务的销售。网络的经营者在建设用户基础时,应该尽量采取合适的方式与这些企业进行合作,一方面可以利用这些企业的营销网络等资源,另一方面也可以分担部分市场推广的高昂费用(包括资助用户的费用)。

对经营者越有吸引力的市场往往是竞争越激烈的市场。在面对竞争对手强大的营销攻势时,经营者对市场应该保持清醒的头脑。虽然资助用户进行切换是从对手手中夺取用户的有力手段,但是在建立用户基础时进行无节制的投资是不理智的。网络经营者应该慎用资助策略,更不能把它当作竞争的法宝。

#### 参考资料:

1. 贺军, 中国联通并未完全走出CDMA阴影, 面临更多挑战, 财经时报, 2004
2. Carl Shapiro, Hal Varian, 信息规则[M], 中国人民大学出版社, 2000