

# 合约安排与市场拓展关系研究 ——基于联通公司的案例分析

沈超红, 卢孟孟, 刘芝兰

(中南大学商学院, 湖南长沙, 410083)

**摘要:** 合约机作为一种新颖的营销手段, 被电信运营商广泛采用。中国联通先后推出了 CDMA 和 WCDMA 两种合约机, 然而二者市场拓展效果却差异显著。个中原因, 值得探索。以湖南省常德市联通分公司为例, 通过访谈资深员工、查阅历史资料、分析数据、对比竞争性解释, 发现合约安排是导致两种合约机市场拓展效果差异的重要原因, 而合约相关者剩余是其作用的内在本质。该研究在理论上, 验证了合约安排是解释经济现象的一个重要自变量, 构建了以“合约相关者剩余”为中介变量的合约安排与市场拓展关系的概念模型; 实践中, 为挖掘最优的合约安排、提高电信运营商市场拓展绩效, 提供了重要的启示。

**关键词:** 合约安排; 客户获取; 客户保留; 合约相关者剩余; 竞争性解释

**中图分类号:** F713.3

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1672-3104(2014)06-0086-08

自 1994 年移动电话出现以来, 为了抢占市场份额, 移动通信市场的电信运营商开发了各种各样的营销策略, 手机合约机就是其中一种新颖的营销手段, 吸引了众多管理学者的关注。中国联通公司以“预存话费获手机”的形式, 于 2002 年和 2010 年先后推出了 CDMA 合约机、WCDMA 合约机拓展市场。然而, 这两种合约机的市场拓展效果差异显著, 其原因何在, 却很少有人进行研究。本文以湖南省常德市联通分公司为例, 从“合约安排”的视角, 探讨这两种合约机市场拓展效果差异的原因, 并揭示其作用的内在机制。

## 一、文献回顾

中国联通两种合约机的市场拓展效果显著不同, 本研究认为是由于合约安排的不同所致, 而“合约相关者剩余”是影响其效果差异的内在机制。为了使本研究建立在坚实的基础上, 下面对研究中的自变量“合约安排”、因变量“顾客获取”与“顾客保留”、中介变量“合约相关者剩余”进行文献综述。

### (一) 合约安排

合约安排是交易方式的选择, 它是交易的内容与

形式、权利与义务的组合, 由 Alchian 等<sup>[1]</sup>和 Cheung<sup>[2]</sup>在探索企业性质的过程中提出。合约安排有多种表现形式, Williamson<sup>[3]</sup>交易费用经济学认为, 经济组织都是一种合约安排, 是一种经济节约的机制; 张五常<sup>[4]</sup>认为, 对人与人之间竞争行为的一些约束是合约安排, 这种合约安排可以是产权制度、承包责任制、土地的权利设计等。

之所以会存在不同的合约安排, 是因为: 第一, 由于自然风险的存在, 不同的合约安排将会在合约各方之间, 产生不同的收入分配差异; 第二, 不同的合约安排, 产生的交易费用也不同<sup>[5]</sup>。前人的文献研究发现, 从总体上来说, 交易成本、信息不对称<sup>[6]</sup>等因素, 导致了不完全契约的存在; 从微观方面而言, 交易经验<sup>[7]</sup>、交易次数等因素都会影响合约安排的具体内容和形式。

不同的合约安排会产生不同的结果<sup>[8]</sup>。在佃农耕种地主土地的交易中, Cheung<sup>[5]</sup>提出工资合约、收入分成合约、租金合约这三种合约安排, 他认为收入分成合约具有分担风险的优势, 而其他两种合约则具有降低交易成本的优势; 在调查中国农业的合约安排与合约执行之间的关系中, Guo 等<sup>[9]</sup>发现, 不同的合约安排会导致小农合约履行率的不同; 在企业发展的策

收稿日期: 2014-07-03; 修回日期: 2014-08-05

基金项目: 国家自然科学基金资助项目“创业绩效结构研究”(70772041)

作者简介: 沈超红(1959-), 男, 湖南长沙人, 博士, 中南大学商学院教授, 博士生导师, 主要研究方向: 创业机会构建与评价, 企业理论与新经济; 卢孟孟(1990-), 女, 安徽宿州人, 中南大学硕士研究生, 主要研究方向: 组织行为学; 刘芝兰(1990-), 女, 湖南永州人, 中南大学硕士研究生, 主要研究方向: 组织行为学

略中, Klein 等<sup>[10]</sup>认为, “垂直一体化”是促进合约自动执行的一种特殊合约安排, 在市场不确定情况下, 相比于特定性能的合约安排, 垂直一体化更可能保证租金的事后分布; Agrawal 等<sup>[11]</sup>经研究发现, 特许经营合约中版税率和监督成本合约安排的不同, 对特许经营许可人和被许可人的作用影响不同。

## (二) 客户获取

客户获取, 有两种不同的界定方式<sup>[12]</sup>: 一种只包括一个客户的初次购买; 另一种不仅包括一个客户的初次购买, 还应该包括公司与他购买后的非购买联系, 直到该客户做出了第二次购买为止。研究者广泛认可后一种界定方式, 因为它不仅涵盖了客户与企业之间的最初联系, 还描述了客户与企业之间的后续发展阶段, 在这个过程中, 客户会对这个企业的产品和附加服务进行评价, 以确定是否再一次进行交易。

影响客户获取的因素有多种。张进智等<sup>[13]</sup>通过实证研究发现, 客户获取主要受客户重视程度、公司品牌以及转换障碍三个因素的影响, 其中客户重视程度、公司品牌与客户获取呈正相关, 而对已使用相似产品的客户, 转换障碍与客户获取则呈负相关。Villanueva 等<sup>[14]</sup>认为, 客户获取的驱动要素主要包括: 第一, 新的进入者, 它们的出现对客户获取有很大影响, 是因为新进入者会想法设法地吸引客户, 从而提高了客户获取的难度; 第二, 转换成本, 如果客户在未来具有很高的转换成本, 则企业在未来获取这种客户就会特别困难, 相应地竞争也会相当激烈; 第三, 产品购买频率, 对于购买频率很低的产品, 由于客户保留很难增加, 则更要重视客户获取; 第四, 产品的生命周期, 其不同阶段, 对企业客户获取有不同的影响。

## (三) 客户保留

在过去的文献中, 对于客户保留的认知有三种观点。第一种观点认为, 客户保留是一种行为的体现, 如 Hennig-Thurau 等<sup>[15]</sup>将“客户保留”定义为重复的光顾或购买; 第二种观点认为, 客户保留是一种态度的体现, 如 Jones 等<sup>[16]</sup>将“客户保留”定义为一种“再购买的意愿”; 第三种观点认为, 客户保留是态度和行为的综合体现, 如 Gerpott 等<sup>[17]</sup>认为客户保留是维持企业和客户之间建立的交易关系, 它包括客户购买行为以及对未来保持的态度倾向。

上面三种观点揭示了客户保留的内涵, 而从其前因上来看, 影响客户保留的因素有多种, 如客户满意、客户忠诚、转换成本<sup>[18]</sup>等。其中, Gerpott 等<sup>[17]</sup>认为, 客户满意通过客户忠诚影响客户保留; 金立印<sup>[19]</sup>认为, 转换成本对客户保留有显著的正影响; 而吴兆龙等<sup>[20]</sup>经研究发现, 客户保留是客户忠诚和转换成本共

同作用的结果。

对于客户保留的后果, 学者一致地认为客户保留和企业盈利水平之间关系比较密切。Steenkamp<sup>[21]</sup>认为, 客户保留对企业营销份额会产生直接和即时的影响。Reichheld<sup>[22]</sup>研究发现, 客户保留率会直接和间接地影响企业盈利水平, 其直接影响为: 维持在某一微小变化上的客户保留率, 会影响企业拥有客户的数量; 其间接影响为: 客户保留率对客户关系维持的平均时间长度的影响, 对于大多数的产品, 客户关系持续的时间越长, 客户每年的平均消费就越多。跨行业的研究发现, 当客户保留率增加 5% 时, 平均客户生命周期利润就会增加 50%, 而在保险行业中, 甚至会增加 90%<sup>[23]</sup>; 当客户离去率减少 5% 时, 企业获利可增加 25%~85% 左右<sup>[24]</sup>。

## (四) 合约相关者剩余

合约相关者剩余(Contract-Holders' Surplus, 以下简称 CHS)是指“愿意成交的极限价格, 与实际成交价格之间, 交易主体所期盼的差异”。它是在吸收“合约”“利益相关者”<sup>[25]</sup>“消费者剩余”<sup>[26]</sup>这三大理论的基础上提出的。

CHS 具有很强的理论价值。在继承了“剩余”这一主观价值理念的基础上, 第一, 提出了“格式塔合约”<sup>[27]</sup>和“非格式塔合约”, 用其描述多方合约的整体性质; 第二, 提出了“合约相关者”, 用其弥补“利益相关者”边界较模糊的缺陷; 第三, 拓展了剩余的主体, 不仅包括消费者、供给者的剩余, 而且涵盖了企业家、中介组织者等的剩余, 从整体视角, 用一个概念将所有交易主体的剩余包含其中。

CHS 主要应用在以下三个方面: ① 测度创业绩效。沈超红<sup>[28]</sup>认为, 创业组织是一个合约中心, 创业的成功程度, 外在形式上可以用合约的数量与质量来测度, 而内在本质上是“创业项目所创造的 CHS”来测度。CHS 越高的创业, 则其创业绩效、创业成功率就越高。② 解释企业的产生。CHS 为企业的产生提供了一个新的视角, 该理论认为, 在平等自由的条件下, 企业的产生是构建了一个合约相关者均有剩余的机会, 只有当诸合约相关者从企业交易中获得的剩余高于其从市场交易中获得的剩余时, 企业才有产生的价值。③ 解释合约安排影响市场拓展效果差异的内在于作用<sup>[29]</sup>。节能服务公司不同的合约安排, 导致其市场拓展绩效的差异, 其本质在于诸合约相关者剩余的差异。只有当合约相关者都有剩余时, 合约才能自动执行, 其市场才能有效拓展。

综上所述, 客户获取和客户保留, 是多种因素作用的结果, 其中合约安排是个关键的因素, 可以用

CHS 来解释合约安排影响市场拓展的作用机制。因此,本研究也试图从“CHS”的视角,揭示中国联通公司两种合约机市场拓展效果不同的内在机制。

## 二、研究方法

### (一) 案例选择

本研究采用解释性案例研究方法,探索合约安排对产品市场拓展效果的影响及其内在作用机制,其原因在于:一方面,案例研究是提出新概念、构建和验证理论的一种有效方法,是研究“怎么样”“为什么”问题的首选方案<sup>[30]</sup>;另一方面,在解释性、描述性、探索性三种类型案例研究中,解释性案例研究更侧重通过案例分析解释观察现象中的因果关系<sup>[31]</sup>。

为了验证理论,案例研究应采用理论抽样(theoretical sampling)<sup>[32]</sup>来进行案例选择。理论抽样的目的是有意选择独特的、具有代表性的样本作为研究对象。因此,选择湖南省常德联通作为案例,一方面,湖南省常德联通 CDMA 合约机和 WCDMA 合约机的营销,与本文研究问题契合;另一方面,能保证数据的可获取性和真实性,因湖南省常德联通总经理是笔者 MBA 学生,能为获取真实有效的数据提供便利。

### (二) 数据来源

数据获取遵循了多方法相结合的策略,包括:① 文献资料。通过研究合约机相关文献,获取相关分析数据。② 深度访谈。通过访谈湖南常德联通的资深员工,获取 CDMA 合约机和 WCDMA 合约机的具体合约安排及相关信息。③ 档案记录。通过查阅两种合约机的相关档案记录,收集市场拓展效果相关的数据资料。

## 三、案例及其结果

### (一) 案例背景

联通公司是中国三大电信运营商之一,但国内移动通信市场长期处于中国移动一家独大的局面。2009年中国电信行业迎来了 3G 网络时代,中国联通抓住了契机,终于成功崛起,以新型 3G WCDMA(Wideband Code Division Multiple Access, 宽带码分多址技术),于 2010 年 9 月推出“预存话费送机”合约安排,在 3G 市场上发展了与中国移动持平的 3G 用户数,且在 3G 用户数的增长率上比中国移动更高,打破了中国移动一家独大的局面。然而,令人费解的是,早在 2002 年,中国联通就推出了“预存话费送机”的合约安排,

试图以优于 GSM(Global System for Mobile Communications, 全球移动通信系统)的 CDMA(Code Division Multiple Access, 码分多址无线通信技术),推广 CDMA 合约机,提高自己在中国电信行业的竞争力,争取更多市场份额,但却未取得理想的推广效果。

CDMA 和 WCDMA 分别是 2G 网络和 3G 网络中最成熟的技术。前者是国家为了增加中国电信市场的竞争性,特许联通建设。它是二战期间因战争需要,为防止敌方进行通信干扰而专门研发的军事专用通信技术,与另一种 2G 网络技术 GSM 相比,CDMA 具有辐射低、保密性强、上网快、可以直接升级到 3G 等技术优势。而后者是 2009 年中国信业 3G 时代来临时,中国联通获得的第三代移动通信牌照,它是全球现有 3G 技术中最成熟且应用最广泛的技术,具有系统容量更大、话音质量更优、数据速率更快、抗衰落能力更强等技术优势,且能通过现有的 GSM 网络平稳过渡到 WCDMA 系统。

尽管 CDMA 和 WCDMA 分别是 2G 和 3G 网络中最成熟的技术,而且 2G 网络 CDMA 合约机的“预存话费租机”和 3G 网络 WCDMA 合约机的“预存话费送机”,都是以用户预存一定金额的话费免费获取手机的形式进行推广,但市场拓展效果却差异显著。

导致这种差异的原因有很多,网络、手机功能、消费者群体等方面的不同,对市场拓展效果都有一定影响。但是,合约安排是影响市场拓展效果的一个不可忽视的因素。现以湖南省常德联通为案例,对 2G 网络 CDMA 合约机和 3G 网络 WCDMA 合约机的合约安排进行分析。

### (二) 合约安排及市场拓展

#### 1. 2G 网络 CDMA 合约机的合约安排及市场拓展效果

为了推广 2G 网络 CDMA 合约机,中国联通采取了一种特别的合约安排——“预存话费租机”,其中涉及三方合约主体,分别为 CDMA 手机供应商、常德联通分公司、CDMA 合约机用户。

(1) 常德联通分公司与手机供应商。CDMA 合约机的相应机型是由中国联通华盛有限公司负责与手机供应商洽谈,统一采购,再将手机分派到联通地市级分公司。通过合作,手机供应商通过将手机直接销售给华盛公司而获利,而联通公司也得到了稳定的合约终端机货源。

(2) 常德联通分公司与 CDMA 合约机用户。常德联通将 CDMA 用户分为大众市场用户和高端市场用户,而针对不同市场用户制定的合约机合约安排,除了购机比例、承诺在网时长等有相应调整,合约安排

形式无显著差异。为方便与 3G 网络 WCDMA 合约机对比,本研究选取高端用户市场“1.2 倍预存话费租机”的合约安排。

“1.2 倍预存话费租机”的具体合约安排是这样:在租机合约签订时,用户一次性向常德联通支付预存话费送机价  $Y(Y=1.2 \times \text{手机零售价})$ , 并选择相应资费套餐,同时承诺在网时长 12 个月,月最低消费额度  $Y/12$ 。签订合约后,常德联通将用户缴纳的一次性预存话费全部作为用户的“自由话费”,并为用户提供一部 CDMA 手机,但用户此时仅获得 CDMA 手机的“使用权”,在合约期满或一次性预存话费用完时,才能获得手机的“所有权”,否则用户必须将 CDMA 手机归还给常德联通。

不难看出,“1.2 倍预存话费租机”合约安排对 CDMA 合约机用户和常德联通都有好处。对于 CDMA 合约机用户,签订合约后,不仅一次性预付款全部作为自己的自由话费,还可以获得一台 CDMA 手机;对于常德联通,签订合约不仅可以获得 0.2 倍手机零售价的收益,还能提高用户至少保证 12 个月在网的可能。

然而,联通公司 2G 网络 CDMA 合约机并没有取得理想的市场拓展效果。根据常德联通提供的数据,CDMA 用户的平均在网时长仅为 11 个月;不仅如此,不少合约机用户在用完首次支付的预存话费后,就不再使用此联通号码,此时 CDMA 手机归用户所有,而联通公司除了能从用户首次预存话费中获取收益外,不能再额外挣到一分钱利润。因此,“预存话费租机”合约安排并没有为联通带来预期的盈利。

## 2. 3G 网络 WCDMA 合约机的合约安排及市场拓展效果

联通公司在 3G 时代来临时抓住契机,吸取了 2G 网络 CDMA 合约机拓展市场失败的教训,改进了当年 CDMA 合约机产品的“预存话费租机”合约安排,推出采用“预存话费送机”合约安排的联通 3G 网络 WCDMA 合约机。

3G 网络 WCDMA 合约机的“预存话费送机”合约安排也涉及到三方主体,分别为手机供应商、常德联通、WCDMA 合约机用户。

(1) 常德联通分公司和手机供应商。与 2G 网络 CDMA 合约机一样,3G 网络 WCDMA 合约机的相应机型都由中国联通总部与手机供应商洽谈,统一收购,再将终端机分派到联通地市级分公司。通过合作,手机供应商通过直接销售手机给常德联通而获利,而常德联通也保证稳定的合约终端机供应。

(2) 常德联通分公司和 WCDMA 合约机用户。对

于“预存话费送机”的合约安排,首先,签订合约时,用户需选择手机机型、相应话费套餐及在网时间,月最低消费即为套餐资费;然后,一次性支付费用,用户即可获得一台相应 WCDMA 手机的“所有权”,而且此费用全部变为用户的预存话费,但并不是作为无使用时间与使用额度限制的“自由话费”,而是由常德联通在合约期内平均“分月返还”。

与 CDMA 合约机的“预存话费租机”合约安排相比,WCDMA 合约机的“预存话费送机”合约安排中有两点不同。第一,一次性缴纳预存话费后,用户即获得手机的“所有权”,而不仅仅是“使用权”;第二,用户在合约期内,返还的话费低于所选套餐资费,因此用户每个月必须向联通公司额外存入一笔话费。

联通公司 3G 网络 WCDMA 合约机取得了理想的市场拓展效果。“预存话费送机”的合约安排推出后,得到了消费者的广泛认可,发展了大量有效客户,还带动了 3G 用户总量的迅速增长。根据常德联通提供的数据,3G 网络 WCDMA 合约机平均每月新增用户仅 iPhone 合约机就高达 306 户,且平均用户在网时长长达 20 个月。由此看出,在客户获取和客户保留方面,联通公司 3G 网络 WCDMA 合约机取得了理想效果。

为何改进后的 3G 网络 WCDMA 合约机的“预存话费送机”合约安排,成功为中国联通争取到可观的市场份额,而 2G 网络 CDMA 合约机却没取得预期效果?我们将从合约相关者剩余的角度,对合约安排如何影响市场拓展效果进行分析。

## 四、理论模型与结果分析

### (一) 理论模型

不同的合约安排,导致市场拓展效果不同,实质在于合约相关者是否均有剩余。只有在诸合约相关者均有剩余的情况下,一个合约才能顺利执行,任何一方没有剩余,交易就无法持续进行。

联通公司的 3G 网络 WCDMA 合约机的市场拓展成效显著,而 2G 网络 CDMA 合约机却难以为继,就是因为前者构建的合约安排保证了合约各方均有剩余,而后的合约安排却无法保证联通公司自身的剩余。

因此,合约相关者是否有剩余,是合约安排是否有效的本质所在。本文将采用“合约相关者剩余”为中介变量的理论模型,以解释不同合约安排对市场拓展绩效的影响,如图 1 所示。



图1 合约安排与市场拓展概念模型

## (二) 结果分析

为了有效比较 2G 网络 CDMA 合约机与 3G 网络 WCDMA 合约机的合约安排, 本文将在两种合约安排中, 选取价格相近的合约机进行比较, 2G 网络 CDMA 合约机选取一次性预存 5 592 元获取的“三星 W399”合约机, 3G 网络 WCDMA 合约机选取一次性预存 5 499 元获取的“16G iPhone5”合约机。

### 1. 2G 网络 CDMA 合约机的合约相关者剩余

一次性预存 5 592 元获取 2G 网络“三星 W399”合约机的合约安排, 涉及到三方合约主体, 即手机供应商三星公司、常德联通和 CDMA 合约机用户, 各方的剩余分析如下。

(1) 三星公司的剩余。常德联通以高出手机成本的价格, 向三星大批采购“三星 W399”CDMA 手机。对于三星来说, 首先, 可以直接获得手机成交价与成本价之间的差额利润; 其次, 可以迅速收回生产“三星 W399”手机的成本; 最后, 按订单生产“三星 W399”手机, 可将手机滞销风险转移给联通。不难看出, 这种合约安排下, 三星公司获得的剩余不少。

(2) CDMA 合约机用户的剩余。首先, 与在市场上购买“三星 W399”裸机, 再存入话费来保证每月的通话消费相比, 虽然用户能享受同样的通讯服务, 但购买 CDMA 合约机用户大约可以节省 4 660 元。因为 CDMA 用户交付 5 592 元给常德联通后, 不仅获得了一台价值 4 660 元的“三星 W399”CDMA 手机, 同时, 自己的 CDMA 手机号码中存有 5 592 元的“自由话费”, 用户可以选择每月只消费租赁协议中规定的每月最低消费额度, 也可以超额消费, 甚至根据自己的通话需求, 一个月将 5 592 元的话费全部用完, 因此可以节省  $4\ 660 + 5\ 592 - 5\ 592 = 4\ 660$  元。其次, 用户可以提前获得手机的“所有权”。因为 5 592 元自由话费没有使用时间和使用额度限制, 而协议规定, 首次预存话费 5 592 元用完时, 合约机协议就自动终止, 用户即可获得三星 W399 手机的“所有权”。因此, 一旦用完首次预存话费, 手机就归用户所有。显然, CDMA 合约机用户获得的剩余也很多。

(3) 常德联通的剩余。首先, 常德联通需要承担一大批“三星 W399”CDMA 手机的滞销风险。其次,

CDMA 合约安排并不能保证 CDMA 合约机用户的在网时间, 因此不能保证为常德联通带来利润。因为 CDMA 合约机用户需保持在网时间达到 6 个月以上, 常德联通才能开始盈利, 但首次预存话费无使用额度和使用时间的限制, 用户很可能在 6 个月之内, 就用完 5 592 元的话费, 不再使用此号码, 转而使用其他手机号码, 这样常德联通就没有额外盈利。毫无疑问, 常德联通可能没有剩余。

从合约三方分析可知, 2G 网络 CDMA 合约机的“预存话费租机”合约安排, 虽然对于消费者和手机供应商都有剩余, 但对常德联通来说却可能没有剩余。合约各方只要有一方没有剩余, 合约就无法继续执行下去, 所以 CDMA 合约机的合约安排, 注定难以为继。

### 2. 3G 网络 WCDMA 合约机的合约相关者剩余

一次性预存 5 499 元获取 3G 网络“16G iPhone5”合约机的合约安排, 涉及到三方主体, 分别为手机供应商苹果公司、常德联通以及签订 iPhone5 合约机协议的常德联通用户, 各方的剩余分析如下。

(1) 苹果公司的剩余。首先, 与联通公司一家合作, 不仅可大大降低苹果公司的交易成本, 还能降低库存成本, 迅速回笼资金。其次, iPhone 与 WCDMA 技术结合, 提高了苹果手机的声誉。因为 iPhone 产品需要好的 3G 网络才能彰显其性能的优越性, 与最成熟的 3G 技术 WCDMA 相结合, 可以使苹果手机的用户体验到更流畅的运行效果, 促进了苹果手机口碑的建立。由此可见, 苹果公司可获得的剩余很多。

(2) WCDMA 合约机用户的剩余。首先, 与在官网上购买“16G iPhone5”裸机, 且选择套餐月费为 286 相比, 虽然用户能享受同样的通讯服务, 但购买合约机的用户大约可以节省 5 288 元, 相当于免费获得一部 iPhone 手机。因为购买裸机且选择 286 的套餐月费, 用户 24 个月的花费为:  $5\ 288 + 286 \times 24 = 12\ 152$  元; 而购买合约机, 用户 24 个月的花费为:  $5\ 499 + (286 - 217) \times 23 + (286 - 208) \times 1 - 300 = 6\ 864$  元, 因此用户可以节省  $12\ 152 - 6\ 864 = 5\ 288$  元。其次, 用户与联通签订购买合约机的协议后, 可以立即获得合约机的“所有权”, 而不用等合约到期时才拥有, 这样用户会真正感觉到 iPhone 手机是联通公司送的, 自己没花一分钱。毫无疑问, 选择联通 iPhone 合约机, 用户肯定有剩余。

(3) 常德联通的剩余。首先, 通过与苹果公司合作, 联通公司可以提升自身形象, 为争夺 3G 市场份额增加了筹码; 其次, 合约期内每个月都能通过合约机用户盈利。因为常德联通每月返还给合约机用户的话费, 低于用户选定的套餐月费, 因此, 若要保证合约机能正常使用, 用户每月必须额外预存话费以满足

套餐消费要求。不难看出, 常德联通也一定有剩余。

从合约三方分析可知, 联通公司 3G 网络 WCDMA 合约机的合约安排, 对于手机供应商、常德联通和合约机用户三方均有剩余, 因此合约能够顺利执行, WCDMA 合约机在营销上取得了成功。

### (三) 外部效度

联通公司的 2G 网络 CDMA 合约机与 3G 网络 WCDMA 合约机, 都以“预存话费送手机”的形式, 在全国范围内进行推广, 但因二者合约安排不同, 导致合约相关者的剩余不同, 市场拓展效果差异显著。前者于 2002 年开始推广, 却因无法保证联通自身的剩余而难以为继; 而后者于 2010 年 9 月底开始进行推广后, 市场拓展效果显著, 带来了 3G 用户数的持续大幅增长。2013 年 6 月, 联通公司 3G 用户数就超过了 1 亿。

在联通公司 3G 网络 WCDMA 合约机市场拓展成功后, 中国移动、中国电信也纷纷采用相似合约安排, 且套餐资费都是以联通 3G 网络 WCDMA 合约机为标准进行设计。中国移动于 2012 年 1 月, 开始着手在全国范围内推广“预存话费 0 元购 3G 手机”活动; 中国电信于 2012 年 3 月, 以“存款送机”形式推出合约机, 在当年第二季度净利润就达到 45.5 亿元, 比 2011 年同期增长了至少一倍。

根据 Yin<sup>[30]</sup>的复制逻辑(replication logic), 当一个假设关系在多个案例中出现时, 其有效性就得到了进一步的证实。从中国移动、中国电信都选择了模仿联通公司 3G WCDMA 合约机的合约安排, 而非模仿 2G CDMA 合约机的合约安排, 可以看出, 3G WCDMA 合约机的市场拓展效果优于 2G CDMA 合约机。也就是说, 不同的合约安排会导致不同的市场拓展效果。只有能为诸合约相关者都带来剩余的合约安排, 才能取得理想的市场拓展效果, 才会被持续采用。

### (四) 竞争性解释

Yin<sup>[31]</sup>指出, 为提高研究假设的说服力, 案例研究中还需寻求外在的有关主要证据的竞争性解释, 并检查这些解释的说服力。否则, 随着竞争性假设的减少, 其说服力通常会下降。竞争性解释(rival explanation), 就是从其他证据中寻找假设关系所蕴含的另类关联, 并检视其合理性。因此, 有必要从联通公司合约机市场拓展影响因素、合约安排作用机制两方面, 讨论本研究的竞争性解释。

#### 1. 影响因素的竞争性解释

由上述分析可知, 合约安排的不同, 是导致联通公司 CDMA 合约机和 WCDMA 合约机市场拓展效果差异显著的一个重要原因。然而, 影响市场拓展的并

不是只有合约安排这一个因素, 还存在其他竞争性解释, 其中不少人认为, 是 2G 与 3G 通讯网络的不同、功能手机和智能手机的区别, 导致了市场拓展的不同。

当然, 不能完全排除 2G 与 3G 通讯网络的不同、功能手机和智能手机的区别, 对市场拓展效果的影响。但是, 从通讯网络来看, 2G CDMA 和 3G WCDMA 虽是不同网络技术, 但都分属 2G 时代和 3G 时代中最成熟的技术, 且优势都在于能为当时的人们提供最优质的通讯服务, 因此二者对人们的吸引力差异应该不大。

而从手机功能来看, 虽然功能手机与智能手机在性能上差异显著, 但从当时人们对手机功能的需求来看, 二者都是合乎时宜的, 且不管是属于功能时代的 CDMA 合约机, 还是智能手机时代的 WCDMA 合约机, 推出的合约机类型都属于当时的高性能手机。例如 CDMA 合约机机型有诺基亚、三星、LG 等当时的一线品牌, WCDMA 合约机机型也有 iPhone、三星、HTC 等现今的一线品牌, 因此, 手机类型也不是影响合约机市场拓展效果差异的一个重要因素。

反之, 从中国移动和中国电信对联通公司 3G 合约机的效仿来看, 足以充分说明合约安排是能有效影响市场拓展的一个重要因素。否则, 在 3G 网络、智能机盛行的时代, 移动和电信也没必要大费周章地在全国范围内, 以合约机形式进行市场拓展。

综上所述, 网络的不同、手机类型的不同, 虽然对合约机的市场拓展差异有一定影响, 但都不是最主要的因素, 而“合约安排”才是导致两种合约机市场拓展差异的最主要原因。

#### 2. 作用机制的竞争性解释

合约安排影响市场拓展的本质原因, 不仅可以从 CHS 的视角揭示, 还能从机会主义行为的角度进行探索。由于合约的不完全性<sup>[4]</sup>, 任何一种合约安排都存在着漏洞, 因此不同的合约安排下, 可能会存在着机会主义行为不同, 导致诸合约相关者剩余不同, 从而得到不同的市场拓展效果。

在 CDMA 合约机的合约安排下, 首次预存话费是以自由话费的形式, 一次性全额返回给 CDMA 用户, 因此用户存在着机会主义行为, 虽承诺了两年在网时长, 但其可能会在用完预存话费后, 就不再使用此号码, 转而使用其他手机号码。若这样联通公司就没有盈利而无法保证自身的剩余。而 WCDMA 合约机的合约安排, 抑制了用户的机会主义行为。因为首次预存话费是平摊到整个承诺的在网时长内, 分月返还给用户, 且返回话费低于用户套餐话费, 用户必须每月额外向联通公司缴纳一定话费, 才能保证首次预存

话费的正常返还。这样,联通公司每月都能盈利,其剩余得到了保证。

因此,机会主义也可以在一定程度上解释合约安排如何影响市场拓展效果,然而从上述分析可以看出,在本质上机会主义与CHS作用机制具有一定兼容性,机会主义行为会造成合约一方没有剩余,从而使得合约无法自动持续执行。因此,合约相关者是否有剩余,才是合约安排作用的本质所在。

## 五、结论

本文研究发现,同样是“预存话费获手机”的合约,CDMA合约机运行失败,而WCDMA合约机却成效显著,其原因是这两种合约机合约安排的不同。尽管这两种合约机市场拓展效果的差异是多种原因导致的,不能排除网络、手机功能等因素变化的影响,但是,合约安排仍是一个极其重要但容易被忽视的影响因素。毫无疑问,这为管理工作者提高营销绩效提供了一个新的视角。

不同的合约安排之所以会导致不同的效果,其实质在于合约相关者是否均有剩余。尽管CDMA和WCDMA的合约安排都保证了手机供应商和合约机用户的剩余,但是CDMA合约机不能保证联通的剩余。因其将用户首次预存话费全部设为“自由话费”,并一次性返还,大多数用户可能在用完一次性返还的话费后,就停止使用该手机卡,联通因不能维持足够的用户在网时长而得不到剩余,合约难以为继。而WCDMA合约机能够保证联通的剩余,因其将首次预存话费平均“分月返还”给用户,每月返还的额度却低于套餐月费。一方面,用户必须每月额外存入一笔话费,这样联通可以每月获利,另一方面,用户为了得到全部返还的话费必须保持足够的在网时长,这样联通可以长期获利。因此WCDMA合约机能够保证合约各方均有剩余,从而成效显著。不难看出,只有在合约各方都有剩余的情况下,一种合约安排才能被合约各方接受,从而自动执行,这为判断合约安排的有效性,提供了理论依据。

要说明的是,电信运营商之所以能采取“预存话费获手机”的合约安排,是因为在一定条件下,多增加一个客户,其边际成本趋向于零。如果不考虑固定成本,只要用户开始额外支付话费,电信运营商就可以盈利;而如果考虑固定成本,只要用户保持足够的在网时长,支付的话费超过平均成本,电信运营商就可以盈利。

本文的研究意义在于,在理论上,不仅验证了“合约安排”是解释经济现象的一个重要自变量,如果忽视它,必然降低对经济现象的解释力与预测力,有时甚至会导致错误的结论<sup>[4]</sup>;而且揭示了合约安排作用的本质,发现了“合约相关者剩余”是合约安排影响市场拓展效果的中介变量。实践上,为电信运营商提高市场拓展绩效提供了一个新的且有效的分析工具;为“边际生产成本趋向于零”的企业,如软件企业,以及过剩经济条件下的酒店、航空等企业,如何设计合约安排以提高市场拓展绩效提供了重要启示。

然而,本研究仍存在有待进一步探讨的问题:第一,合约安排的解释力问题。在对比CDMA合约机和WCDMA合约机时,合约安排对市场拓展效果变异的解释程度,还需要进一步实证研究;第二,同种合约机的不同合约安排问题。本研究只比较了不同合约机的不同合约安排,未对同一种合约机不同套餐的合约安排进行探讨,如iPhone合约机不同的合约套餐,哪种合约安排使得各方剩余最大,可以进一步探讨。

## 参考文献:

- [1] Alchian A, Demsetz H. Production, information costs, and economic organization [J]. *The American Economic Review*, 1972, 62(5):777-795.
- [2] Cheung S N S. The contractual nature of the firm [J]. *Journal of Law and Economics*, 1983, 26(1): 1-21.
- [3] Williamson O E. Transaction cost economics: the governance of contractual relations [J]. *Journal of Law and Economics*, 1979, 22(2): 233-261.
- [4] 张五常. 经济学的缺环[M]. 香港: 花千树出版社, 2007.
- [5] Cheung S N S. *The Theory of Share Tenancy* [M]. Chicago: University of Chicago Press, 1969.
- [6] Dahlman C J. The problem of externality [J]. *Journal of Law and Economics*, 1979, 22(1): 141-162.
- [7] Ryall M D, Sampson R C. Formal contracts in the presence of relational enforcement mechanisms: evidence from technology development contracts [J]. *Management Science*, forthcoming, 2009, 55(6): 906-925.
- [8] Williamson O E, Wachter M L, Harris J E. Understanding the employment relation: the analysis of idiosyncratic exchange [J]. *The Bell Journal of Economics*, 1975: 250-278.
- [9] Guo H, Jolly R W. Contractual arrangements and enforcement in transition agriculture: theory and evidence from china [J]. *Food Policy*, 2008, 33(6): 570-575.
- [10] Klein B, Murphy K M. Vertical integration as a self-enforcing contractual arrangement [J]. *The American Economic Review*, 1997, 87(2): 415-420.
- [11] Agrawal D, Lal R. Contractual arrangements in franchising: an empirical investigation [J]. *Journal of Marketing Research*, 1995: 213-221.

- [12] Blattberg R C, Deighton J. Manage marketing by the customer equity test [J]. *Harvard Business Review*, 1996, 74(4): 136.
- [13] 张进智, 胡正明. 顾客获取驱动要素实证研究[J]. *山东社会科学*, 2008(10): 90-94.
- [14] Villanueva J, Yoo S, Hanssens D M. Customer acquisition channels and customer equity: a long-run view [M]. Los Angeles: University of California, 2003.
- [15] Hennig-Thurau T, Klee A. The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development [J]. *Psychology & Marketing*, 1997, 14(8): 737-764.
- [16] Jones M A, Mothersbaugh D L, Beatty S E. Switching barriers and repurchase intentions in services [J]. *Journal of Retailing*, 2000, 76(2): 259-274.
- [17] Gerpott T J, Rams W, Schindler A. Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market [J]. *Telecommunications Policy*, 2001, 25(4): 249-269.
- [18] Sed D, Ranganathan C, Babad Y. Two-level model of customer retention in the us mobile telecommunications service market [J]. *Telecommunications Policy*, 2008, 32(3): 182-196.
- [19] 金立印. 服务交易关系与使用程度对转换成本和顾客保留的影响[J]. *管理科学*, 2009, 22(1): 69-77.
- [20] 吴兆龙, 丁晓. 顾客保留的竞争战略选择[J]. *管理现代化*, 2004, (4): 37-41.
- [21] Steenkamp J B E. Product Quality: An Investigation into the Concept and How It Is Perceived by Consumers [M]. Assen Maastrich: Van Gorcum, 1989.
- [22] Reichheld F F, Teal T. The Loyalty Effect [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- [23] Gillies C, Rigby D, Reichheld F. The story behind successful customer relations management [J]. *European Business Journal*, 2002, 14(2): 73-77.
- [24] Reichheld F F, Sasser W E. Zero defections: quality comes to services [J]. *Harvard Business Review*, September-October, 1990, 68(5): 105-111.
- [25] Freeman R E. Strategic Management: A Stakeholder Approach [M]. Boston: Pitman, 1984.
- [26] Marshall A. Principles of Economics [M]. London: Macmillan, 1890.
- [27] Wertheimer, M. Untersuchungen zur lehre von der gestalt, I: prinzipielle bemerkungen [J]. *Psychologische Forschung*, 1921(1): 47-58.
- [28] 沈超红. 创业绩效结构与绩效形成机制研究: 博士论文[D]. 杭州: 浙江大学, 2006.
- [29] 沈超红, 谭平, 李敏, 胡波. 合约安排与节能服务项目的市场拓展[J]. *管理学报*, 2010, 7(11): 1502-1506.
- [30] Yin R K. The case study crisis: some answers [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1981, 26(1): 58-65.
- [31] Yin R K. Case Study Research: Design and Methods (3rd ed.) [M]. London: Sage, 1994.
- [32] Glaser B G, Strauss A L. The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research [M]. London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967.

## On the relationship between contractual arrangement and market expansion—Based on a case of China Unicom

SHEN Chaohong, LU Mengmeng, LIU Zhilan

(Business School of Central South University, Changsha 410083, China)

**Abstract:** As a novel means for marketing, contractual machines are widely used by telecom operators. China Unicom has launched successively two kinds of contractual machines, the contractual machine of CDMA and contractual machine of WCDMA, but the effects of marketing were very different, and the reason inherent is worth exploring. In this paper, authors took China Unicom Changde branch in Hunan province as a case for study. Through interviewing the senior employees, analyzing archival data, and comparing rival explanation, it is found that contractual arrangement is the important reason causing the different effect, and contract-holders' surplus is the inherent nature to explain why contractual arrangement can work. The main contributions of this study are presented. It confirmed that contractual arrangement is an important independent variable in explaining the economic phenomena, and it built the conceptual model of the relationship between the contractual arrangement and market expansion, by employing contract-holders' surplus as mediator. It also provided a practical inspiration for telecom operators to develop the optimal contractual arrangement so as to improve the marketing performance.

**Key Words:** contractual arrangement; customer acquisition; customer retention; contract-holders' surplus; rival explanation

[编辑: 苏慧]