

# 门户网站的竞争策略研究\*

毛晶莹

(厦门大学管理学院 厦门 361005)

**摘要** 竞争策略是影响门户网站生存与发展的关键因素。分析了门户网站的竞争特点,探讨了门户网站在生命周期各阶段的竞争策略。

**关键词** 门户网站 竞争策略 竞争特点

根据 Forrester 预测,2004 年美国的 B2B 交易额将达 2.7 万亿美元,而其中的 53% 将来自 B2B 门户网站。由此可见,B2B 门户网站是实现 B2B 交易的最主要的站点,门户网站将越来越受到社会各界的关注。所谓门户网站,就是引导互联网用户探索互联网世界的网站,是用户迈向网络社会信息、资源及服务的大门。随着电子商务的蓬勃发展,门户网站的概念已从原来的搜索引擎式门户扩展到集内容服务、信息服务、网上交易、虚拟社区于一体的综合型门户。因此,从广义来理解,门户网站是搜索的起点,向用户提供易用的个性化界面,帮助用户找到相关的信息。由于门户网站被众多分析家所看好,而且该行业的进入障碍低,因此,门户网站的数量迅速增加。但在众多的门户网站中,只有少数门户网站能够盈利。在 2000~2001 年的网络泡沫大洗礼中,更有一些门户网站陷入“壮志未酬身先死”的境地。门户网站应如何发挥竞争优势,如何运用各种竞争策略,是目前急需解决的问题。本文将分析门户网站的竞争特点的基础上,探讨门户网站在生命周期各阶段应采用的竞争策略,为门户网站的发展提供理论的指导和实践的参考。

## 1 门户网站的竞争特点

门户网站是电子商务发展过程中的新生事物,门户网站之间的竞争具有不同于传统竞争的特点,主要表现在以下五个方面:

1.1 强化正的网络外部性是取得竞争优势的关键因素 门户网站具有明显的

正的网络外部性。组建门户网站本身具有高固定成本、低边际成本的特点,组建网站的初期投入较大,而在网站建成后,每吸纳一个用户入网的边际成本很低。另一方面,从网站对用户价值来看,用户数越多,网站对用户价值越高。门户网站所拥有的用户越多,其虚拟社区对用户更有吸引力,而且买卖双方的选择余地越大,达成交易的可能性越高。所以,用户在选择网站准备加入时,必定非常看重网站所拥有的用户数。对门户网站而言,必须拥有一定数量的用户数,以强化正的网络外部性,这是取得竞争优势的关键。

1.2 竞争中强调服务的用户化和灵活性 服务是门户网站竞争的主要内容,提供的服务包括信息查询、网上交易、在线娱乐等。用户通常具有不同的需要,对服务有着不同的要求,因此,网站应提供用户化的服务,只有服务适应用户的需求,才能提高用户的忠诚度。服务的灵活性则强调服务应适应变化的技术环境,在平台中及时加入新技术所带来的各种增值服务,如信息收集、电子邮箱、电子公告板、聊天室、新型的在线游戏等。

1.3 竞争激烈且方式多样 电子商务的发展吸引了大量企业纷纷建立门户网站,门户网站的数量急剧增加,网站之间的竞争也日益加剧。网络时代的竞争方式呈现出多样化,既有价格竞争,又有非价格竞争。价格竞争包括渗透定价策略、歧视定价策略、版本划分策略、多渠道定价策略、捆绑定价策略和顾客生命周期价值定价策略等。非价格竞争策略包括先占策略、品牌策略、战略联盟策略、增值服

务策略、锁定策略等。门户网站的竞争方式不同于传统企业间的竞争,出现了一些新型的适合网站竞争的策略。

1.4 国内竞争与国际竞争融合在一起 网络无国界,门户网站的竞争是一种国内竞争与国际竞争相融合的竞争。尤其是提供跨国信息、跨国交易的门户网站,其用户遍布世界各地,这种竞争必然是全球性的竞争。很多门户网站已认识到了这种国内竞争与国际竞争相融合的趋势,除了在国内继续加强自身的竞争优势之外,也积极实施了国际化战略,推出国际网站,而网站的文字、风格也要适应各国的文化习俗。

1.5 门户网站之间的竞争是一种高风险的竞争 对门户网站投资本身就是一种风险投资,而门户网站的竞争也是一种高风险的竞争。网站面临着很多不确定因素,包括市场的、政治的、经济的、技术的、金融的、管理的等多方面的风险因素。各种风险因素又具有复杂性、动态性、多变性、互动性、扩散性等特点。作为一种新生事物,门户网站的盈利模式和商业模式是不成熟的、有待检验的。因此,企业必须培养自己相应的管理能力,如风险管理能力、危机管理能力。

## 2 门户网站的竞争策略

在门户网站之间的竞争加剧的情况下,门户网站的竞争策略成为影响其生存和发展的关键问题。此外,门户网站的竞争策略应与其所处的生命周期相适应,因而本文将针对门户网站的初建期、成长期、成熟期和衰退期探讨相应的竞争策

基金项目:国家社会科学基金资助项目(编号:02BJY110)。

作者简介:毛晶莹,女,1972年生,博士研究生,研究方向为技术经济及管理、电子商务。

略。

2.1 门户网站初建期的竞争策略 一些门户网站正是因为初建期没有采取正确的竞争策略,从而导致网站无法维持而倒闭,因而初建期的竞争策略显得尤其重要。门户网站初建期的竞争目标是获取用户,快速建立用户安装基础,以取得网络效应。只有在门户网站的用户数达到一定数量之后,网站才能成长起来。因此,门户网站应在初建期采取先占策略,以取得先行者优势。

互联网中的竞争是速度的竞争,采用先占策略能令网站获得早期的市场份额,建立行业先锋的威望,确立标准,并与用户建立良好关系,更早地取得收入。先占策略的具体措施是采用渗透定价策略,以吸引用户入网。渗透定价以牺牲短期收益为代价,目的是扩大市场份额,为未来的盈利打好基础。门户网站在采用渗透定价策略之前,必须对网站的未来收益进行准确的评估,确保未来的收入高于前期的投资。而且网站必须有巨额资金,能够负担网站初建期的亏损,而这正是门户网站能否成长起来的关键。一些网站由于盲目地采取渗透定价策略,另一方面又大把烧钱,用于市场推广,最终网站无法承担巨额的亏损而倒闭。因此,门户网站在运用先占策略时,必须结合网站自身的经营条件和发展前景。网站的成本应控制在企业能够负担的范围之内,可采用付费和免费相结合的方法。在免费服务的基础上,通过增加服务项目,提高服务质量来推出收费项目。

2.2 门户网站成长期的竞争策略 当门户网站处于成长期时,已取得网络效应,用户数增长较快。此时的竞争目标仍为获取用户,应采取的竞争策略是品牌策略、战略联盟策略和增值服务策略。

a. 品牌策略。有人认为网上的品牌忠诚度低于传统企业。事实上,网上同样存在品牌效应,如雅虎、新浪等品牌已深入人心。网上用户同样具有较高的品牌忠诚度,被认可的品牌更能吸引新用户的注意力,也有利于留住老用户。品牌具有三方面作用:降低用户的搜索成本;品牌可以代表品质;品牌提高信用。因此,树立品牌形象是门户网站的一项重要竞争策略。一旦网站树立了品牌形象,就能获得更多的用户。此外,网络服务是一种经验产品,即用户只有在接受了服务之后才

能对其进行评价,因而用户在购买网络服务之前很难判断其价值,而品牌恰好能克服经验产品的难题。

b. 战略联盟策略。战略联盟是指两家或两家以上企业为了达到某些共同的目标而结成的一种联盟,联盟成员各自发挥自己的竞争优势,相互合作,共担风险,进而能更好地为用户服务。在科技发展迅速、竞争激烈的时代,企业必须保证自己的核心竞争力,难以在多个方面做到优于竞争对手,因而必须与合作伙伴分享技术,取长补短,互惠互利。对门户网站而言,为了方便用户实现网上交易,通常需要提供物流、网上支付等服务,而物流和网上支付不是门户网站的核心优势,所以门户网站应与物流企业和银行等相关企业组成战略联盟。

c. 增值服务策略。门户网站要增强自身在竞争中的实力,就要重视增值服务的开发。增值服务能提高网站带给用户的收益,赢得用户的忠诚。用户价值是用户的认知利益与认知成本的差额,而用户对于利益的认知一般来源于网站所提供的服务。增值服务能提高用户的认知利益,从而提高用户价值,并提高网站的收益。门户网站可通过建立虚拟社区来提供增值服务,提供的增值服务包括聊天室、游戏、电子邮箱、短信定制、金融服务等。

2.3 门户网站成熟期的竞争策略 门户网站处于成熟期时,其用户数增长减缓或用户数保持平稳。此时若失去用户,则意味着市场份额的减少。成熟期门户网站的主要竞争目标是留住老用户,可采用锁定用户的竞争策略。锁定来源于切换成本,它使得被锁定用户的未来选择受制于当前的选择。锁定用户的方法有以下几种:a. 合同式锁定。通过与用户签订合同可达到锁定用户的目的,尤其是对一些大用户,门户网站应尽可能与之签订合同。b. 学习培训型锁定。门户网站通常有其特定的用户界面、交易方式和服务方式,如果能针对本网站的特性对用户进行培训,使得用户对本网站的各项服务系统越来越熟悉,切换成本就会逐渐增加,因而对用户的锁定程度就越强。c. 基于搜索的锁定。用户如果要切换至另一个门户网站,必须进行搜索,并承担切换成本。用户的切换成本包括改变根深蒂固的习惯的心理成本、鉴定新的门户网站所

花费的时间和精力、选择未知门户网站所带来的风险。此外,一些用户所具有的情性和忠诚,也提高了用户的切换成本,强化了门户网站对用户的锁定。d. 基于顾客忠诚计划的锁定。忠诚顾客计划是目前较流行的锁定用户的一种管理策略,航空公司运用得较多。门户网站同样也可采用忠诚顾客计划,通过信用评定体系、用户积分体系来实施忠诚顾客计划。忠诚顾客计划所带来的锁定是一种人工锁定,完全由企业的策略构造出来。

2.4 门户网站衰退期的竞争策略 需求的急剧下降就表明市场进入衰退期。虽然目前门户网站正处于旺盛的成长期,何时会出现衰退期尚不明确,但门户网站仍需掌握自己在衰退期应采取的竞争策略。建立门户网站的固定成本高,而边际成本低,因此网站首先应考虑是否很容易把固定资产调整到其他用途,如调整到新型的网站形式。如果无法调整,则应采取以下三种竞争战略之一:紧缩战略、收割战略和巩固战略。紧缩战略是全部或部分地放弃一些细分市场,将资源重新集中于网站更有优势的市场上,使自己在保留的市场上获利更大。收割战略则是逐步退出行业,先放弃一些薄弱的市场,直至放弃所有市场,并利用退出时获取的资金转向其他行业。巩固战略适用于财力雄厚的企业,而且企业确信此行业仍能继续发展,只是遇到了偶然性的衰退。此时企业应加强自身的竞争优势,通过削价打败弱小的竞争者,占领它们的市场。

#### 参考文献

- 1 John M. Galkagher, Charles E. Downing. Portal Combat: An Empirical Study of Competition in the Web Portal Industry. *Journal of Information Technology Management*, 2000; 11(1-2)
- 2 Bernard Caillaud, Bruno Jullien. Competing Cybermediaries. *European Economic Review*, 2001; (45)
- 3 Carl Shapiro, Hal Varian, *Information Rules - A Strategic Guides to the Network Economy*. USA: Harvard Business School Press, 1998
- 4 Irvine Clarke III, Theresa B. Flaherty. Web-based B2B Portals. *Industrial Marketing Management*, 2003; (32)
- 5 刘怀伟,贾生华. 基于锁定的顾客网络管理策略. *科研管理*, 2003; (5)
- 6 汪涛. 市场演进中的竞争战略. *中国软科学*, 1997; (2)

(责编:惠阳)