

互联网门户网站价值冲突的可能性

李西远

(厦门大学管理学院,福建 厦门 361005)

[摘要] 探讨了互联网门户网站核心界面价值冲突的可能性,门户网站只有不断进行商业模式创新,才能很好地解决价值冲突,提高门户网站的盈利能力和可持续发展。

[关键词] 门户网站;商业模式;价值主张;冲突

[中图分类号] F416.6 [文献标识码] A [文章编号] 1006-5024(2004)07-0047-02

互联网门户网站是一个网点或资源集成,它提供范围广泛的服务,如搜索、电子邮件、论坛、信息商情以及拍卖、在线购物等,吸引网民注意力,达到锁定(lock-in)效果,每一个人连接到互联网上,都通过门户进入网络。互联网门户网站商业模式核心界面(翁君奕,2003)由客户界面、内部构造、伙伴界面构成,是价值流动的载体。B. Mahadevar(2000)认为商业模式是对业务至关重要的三种价值流动的独一无二的混合,包括商业伙伴和客户的价值流、收益流、物流;价值流动影响收益流和物流,必须准确识别价值流动。

一、客户界面要素和价值冲突分析

客户界面活动是门户网站核心要素之一,门户网站的价值观、价值支撑和价值保持活动主要发生在这里。首先,必须界定目标客户,依是否使用门户网站的服务、向门户网站支付报酬或交换相应的服务为标准,可划分最终客户、会员客户和商业客户三类客户。最终客户指大部分通过免费上网浏览信息、点击广告、使用网站发送信息、使用网站信箱进行通信、在网上社区交流的网民;会员客户包括一些付费使用信箱、以会员客户身份购物、订购信息和租赁空间或社区、订购网站专用服务的网民。他们作为VIP会员对服务要求高,但存在转换成本,有一定品牌忠诚度;商业客户指付费的广告客户、电子商店、拍卖网站、网络代理、保险代理以及交换链接的商业客户。他们目的明确,功利性强,付费高,可能是门户网站的主要收费来源,他们的要求与最终客户或会员客户是截然不同的,要满足他们,必须帮助他们实现价值增值。最终客户和会员客户是门户网站的客户基础。

门户网站的广告模式,是参与者关系导向,门户拥有客户关系、客户数据但却不拥有客户交易。收入来自在线广告;但在线广告的收费标准与点击次数、浏览数量、点击率、独特的访问者、访问率、停留时间、注册用户有关。这是一个复杂的价值流动:门户网站给最终客户和会员客户提供价值,但是向广告商收费,而不是向最终客户收费。门户网站通过在自己的主页上做广告或允许最终客户点击推荐的网站列表来获得收入,点击广告意味着用户呆越长时间越好,而链接

其他网站要求用户到达其他网站才能产生收入。

门户网站作为集成的虚拟社区,提供了新闻、娱乐等等“一站式”服务,所有内容都在有限的客户电脑显示屏上体现,可能会出现信息过载或冗余,网民搜索的成本提高,容易出现错误。所以门户网站需要认清顾客偏好和客户价值主张;在价值提交方面要解决便利化和客户化,方便客户进入、易读、易搜寻、易检索(寻找产品和服务)、易于交易、易于结算、易于收付(货物、报税)、价格可比较、透明度高、易于接近、可以满足体验的需要、提供消费经验交流的社区以及安全保证、隐私权等。在2003年中国社会科学院社会发展研究中心发布的《中国十二城市互联网使用状况及影响调查报告》中,关于网民经常访问的网站,首选和次选前三名排名皆为:新浪、搜狐、网易;新浪、搜狐和网易2003年营收依次为11430万美元、8040万美元、6790万美元;有吸引力的门户网站网民注册数量多,而不论广告收入还是非广告收入都与网站吸引力有关。所以门户要强化商业模式中客户细分和客户关系管理,确定免费和收费的对象,提供不同客户产品和服务组合。门户网站客户价值主张需要相应的价值支撑和价值保持体系,最终客户和商业客户的价值主张和价值支撑互相依赖,交互作用,价值支撑和价值保持互动和相辅相成,必须达到微妙的权衡。同时,门户网站吸引力与营收能力呈正比例关系,重视网站建设必然会得到积极回报。

门户网站的最终客户和会员客户的价值主张与作为商业客户的价值主张是不同的,存在冲突。一般网民要求得到免费但同样是优质的服务;而商业客户要求价值增值和投资回报。比如在网民看来,在页面上出现太多的广告和链接会让他觉得受到打扰,所以希望页面上不出现很多滚动的广告或广告版面不要占太多空间。但为了满足付费的商业客户的需求,每家门户网站都精心设计了各种类型广告,网民一不小心就会点击到广告,而这是商业客户所追求的效果。随便你打开一个门户网站,就会被众多的广告所包围,除了产品和服务的广告,还有招商广告、拍卖广告、网上书城、购物广告和知名B2C网站链接。但随着门户网站业务的创新和演化,短信服务(SMS)在线游戏逐渐超过了广告业务收入。所

[收稿日期] 2004-03-10

[作者简介] 李西远(1969-),男,厦门大学2002级企业管理博士生,研究方向为企业管理。

以,通过门户网站作为营销和接近顾客的方式,不能只关注商业客户的利益,不能只注重门户网站的覆盖率和点击率。

二、门户网站其它界面价值冲突的可能性

门户网站的鲜明特色是冒险和创造性,一般由创业者吸引风险投资共同开发,时机成熟时通过 IPO 走向公众市场。创业者始终是门户网站的一个符号,但由于创业家的理想和创业精神,怀着对门户网站的复杂、独特的感情,这些都影响着门户网站的战略目标和价值使命。在风险资本介入的初期,风险资本一般会配合创业家的英雄形象,将门户网站包装成完美的高品牌价值资产,这时处于投资阶段,对资本回报的要求暂时搁置在一边,允许门户网站大把“烧钱”,创业者往往也醉心于网站的建设,想建立庞大的门户帝国,吸引网民的目光,并满足于免费的服务。但通过公开上市募集到进一步发展的资金,意味着股权转让之后,大股东的价值主张开始凸显,追求增长和股利的价值支撑手段被充分重视;同时代表众多小股东利益的投资分析家和代理机构,他们的评估和市场活动进一步加剧了对门户网站要求短期回报的压力。成为公众公司后,公司的治理结构完善起来,创业者领导的管理层必须重视短期的赢利状况,在投资与回报之间取得平衡,如果不这样做,将面临被驱逐的命运。这就出现了股东利益与创业家理想的现实冲突。如新浪王志东离任,就证明了现实利益与创业理想、短期回报与长期建设的不可调和的冲突。

其次,在伙伴或供应商的环境里包容了网络运营商 ISP、互联网增值内容提供商 ICP(如新华网)、终端设备制造商、会计法律商业咨询顾问服务、网络增值服务(物流、银行结算)、网络安全服务、广告制作商、电子商务供货商、游戏服务提供商、拍卖公证、IT 软件提供商、IT 硬件提供商、网络安全服务、移动通讯运营等合作机构。门户网站的收益流来自合作伙伴的内容提供,合作伙伴与门户网站也存在既合作、又竞争的关系,虽然几家大的门户网站股价和市值很高,但考虑到他们与内容供应网络的交易量和网络的离散性,门户网站对内容供应网络的影响力还是比较小的。一方面,门户网站要靠自身的创新和品牌影响力,组织好、管理好自己的供应网络,取得信任和支持,建立声誉;另一方面,门户网站必须依靠业务扩张带来的现金流维持供应网络的运作,这就要求门户网站从客户到供应链的整个价值网络必须稳定和足够的财务实力,否则一旦资金链出现危机或信誉受损,将加速合作关系的破裂。Porter(2001)认为互联网经济竞争对手增多、不容易差异化、内容容易复制,价格竞争、产业盈利率低,只有靠建立客户忠诚度保持竞争优势。随着时间的推移,门户网站的基本商业模式将不适应变化的环境,会出现价值转移或流失。

门户网站的顶板界面比起传统产业或旧经济要复杂得多,直接的竞争压力来自其他门户网站的竞争,潜在加入门户网站的可能竞争;门户网站的服务和生存同时还受其他

B2C、B2B、C2C、C2B 电子商务模式的竞争;在门户网站的延伸业务里,门户网站是在与竞争传统媒体(如 TV、报纸)传统商业、传统广告运营商抢夺市场。向前进,不确定性很大,门户网站既要竞争,真正吸引人,也必须与传统经济合作,以防止传统产业的快速跨越。

处于既竞争又合作的商业环境,面对顶板环境的无情挤压,门户网站必须进行竞争管理,以保护自己的地位,对直接竞争对手必须有稳健的竞争策略以应对;面向未来,门户网站可以采取专利保护、商业秘密管理等手段建立阻遏机制;对于潜在的进入力量,靠创新领先,取得先行者优势;而与传统产业,采取合作、联合和结盟等方式。

最后,在客户界面、内部构造和伙伴界面的复杂的商务活动,构成门户网站复杂的营运体系,关系到价值支撑和价值保持的体系,决定着利益相关者的价值主张的实现,主宰着门户网站的成功与失败。而平台环境的任何技术上新的变化、政策和法律的出台,甚至突然出现的危机,都要求门户网站有反应能力和处理能力。

门户网站既要创新,也要保持门户网站之所以为门户网站的核心能力——大和快(GBF - Get Big Fast),比如庞大的网民数量、丰富齐全的内容、方便快捷的服务、可靠安全的网络、信誉和信任等。

三、结论

通过对互联网门户网站商业模式核心界面要素和价值流动进行分析,得出如下结论:在门户客户界面,存在着最终客户和商业客户之间价值主张的冲突;在客户界面价值主张和价值支撑和价值保持体系里,最终客户和商业客户的价值主张和价值支撑互相依赖,交互作用;如果没有认清这些系统的复杂活动,就会造成价值体系的冲突;而在门户网站投资与回报的关系上,门户网站吸引力与营收能力呈正比例关系;在门户网站的公司内部治理结构,存在门户网站的股东和创业者之间的价值主张的冲突;作为门户的核心要继续聚集网民,实现规模优势;通过聚纳网民数量达到与商业客户的谈判优势,提高溢价;同时进行业务创新,开发新的服务内容,进而保持网站对网民的吸引力,提高消费者忠诚度。

参考文献:

[1] B. Mahadevan, "Business Models for Internet - Based E-commerce: An Automy", California Management Review, Vol 42, No 4, Summer 2000.

[2] 翁君奕. 微观商务模式:管理领域的“纳米”研究[J]. 中国经济问题, 2004, (1).

[3] [美] Allan Afuah, and Christopher L. Tucci 李明志等译. 互联网商务模式与战略:理论与案例 [M]. 清华大学出版社和 McGraw - Hill, 2002, 1.

[责任编辑:昱文]