

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 30620071152488

UDC_____

国内视频门户网站竞争环境与战略研究

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

国内视频门户网站竞争环境与战略研究

Research on Domestic Video Portal Website: Environment
of Competition and Strategies

孙韵佳

孙韵佳

指导教师

张国才
副教授

厦门大学

指导教师姓名: 张国才 副教授

专业名称: 传 播 学

论文提交日期: 2010 年 4 月

论文答辩日期: 2010 年 6 月

学位授予日期: 2010 年 6 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2010 年 6 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（）
课题（组）的研究成果，获得（）课题（组）
经费或实验室的资助，在（）实验室完成。

（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，
未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：孙韵佳

2010年6月8日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文,并向主管部门或其指定机构送交学位论文(包括纸质版和电子版),允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索,将学位论文的标题和摘要汇编出版,采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于:

() 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文,于
年 月 日解密,解密后适用上述授权。

() 2. 不保密,适用上述授权。

(请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文,未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的,默认为公开学位论文,均适用上述授权。)

声明人(签名): 孙韵佳

2010 年 6 月 8 日

摘 要

视频门户网站代表网络视频产业中新兴的网络视频运营模式,这种模式中既有产业中最早的一批专业的民营视频网站,也有国内媒体巨头央视旗下的中国网络电视台,几乎涵盖了产业中最有实力的一批企业。目前,国内文献对这一模式的关注很少,研究缺乏理论深度。本文使用文献研究法和观察法,并综合应用媒介经济学、产业经济学和市场营销学的知识,试图对视频门户网站的环境和战略现状进行分析,并提出有针对性的经营对策。

首先,论文对视频门户网站所处的宏观环境和产业结构进行分析。

PEST 分析结果表明,视频门户网站所处的宏观环境中,发展机会与威胁并存,总体上各种环境对视频门户网站的影响利大于弊。对产业结构的五力分析结果表明,视频门户网站所处的产业环境中,供应商的强势和买方的顾虑是视频门户网站面临的重大威胁,而潜在进入者的困境和现有竞争者的高度集中为视频门户网站带来了机遇,替代品的高兼容性则可能从威胁转化成市场机会。

接着,论文在环境和产业结构分析的基础上,对视频门户网站的现有战略进行评析并提出有针对性的经营对策。

论文认为,视频门户网站的现有战略包括后向一体化、同心多样化、差异化和结盟。其中,后向一体化战略和结盟战略的运用比较成功,而同心多样化战略存在较大的风险,差异化战略则效果不佳需要较大的改进。论文提出,视频门户网站可以通过盈利模式多元化来分散同心多样化战略的风险进而分散经营风险,并通过挖掘品牌核心价值来升级差异化战略。此外,视频门户网站应当细分市场,树立更能满足顾客需求的经营理念。

关键词: 视频门户网站 宏观环境 产业结构 战略 对策

Abstract

Video Portal website, as a new website-running model in the industry of Internet Video, includes most of the largest players in this industry such as the earliest proprietary professional video websites and the CNTV which belongs to the media magnate CCTV. Currently, few domestic literatures pay attention to this model, and the relative researches have been carried out without theoretical depth. This thesis, by methods of literature research and observation research, and based on knowledge of Media Economics, Industrial Economics and Marketing, analyzes the environments of the Video Portal website companies and their existing strategies, and puts forth suggestions on their further running.

Firstly, this thesis analyzes the macro environments and the industrial structure of the Video Portal website companies.

The analysis of the macro environments by using the PEST model reveals that both opportunities and threats exist in the macro environments of the Video Portal website companies. On the whole, there are more positive influences than negative ones from the macro environments on the Video Portal website companies. The analysis of the industrial structure by using Michael Porter's Five Forces model reveals that in the industrial structure of the Video Portal website companies, the providers' strengths and buyers' worries are the greatest threats, while the difficulties of the new comers and the high concentration of competitors are the opportunities, for the Video Portal website companies. Because of their high compatibility, the threats from substitutes can be turned into opportunities.

Secondly, based on the above mentioned analysis, this thesis appraises current strategies used by the Video Portal Website companies, and makes suggestions on their operation.

The current strategies used by the Video Portal Website companies include the backward integration strategy, the diversification strategy, the differentiation strategy and alliance strategy. The backward integration strategy and alliance strategy are both successfully used to some degree, while the diversification strategy is in risk, and the differentiation strategy badly needs modifying because of its mediocre effects. The

thesis puts forth suggestions that the Video Portal website companies may disperse the risks of diversification strategy by multiplying the profit sources. Tapping brand core value may help upgrade the differentiation strategy. Moreover, the Video Portal website companies should subdivide customers groups, and set up the operation idea to better meet customers' needs.

Key words: Video Portal website; macro environments; industrial structure; strategy; suggestion

廈門大學博碩

目 录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 研究目的与方法	3
1.2.1 研究目的	3
1.2.2 研究方法	4
第二章 文献综述与本文研究对象	6
2.1 文献综述	6
2.1.1 对视频门户网站的研究	6
2.1.2 对视频门户网站相关领域的研究	8
2.1.3 文献评价	12
2.2 本文的研究对象	12
第三章 视频门户网站宏观环境分析	14
3.1 政治法律环境分析	14
3.1.1 严格且初具成效的网络视听服务管制	14
3.1.2 视频传播中日渐明晰的版权责任	15
3.1.3 利益博弈与政策探索中的三网融合进程	16
3.1.4 熊熊燃起却理性不足的民众参政热情	17
3.2 经济环境分析	18
3.2.1 平稳中利好的经济基本面	18
3.2.2 生机勃勃的创业投资市场	18
3.2.3 潜力巨大但结构失衡的消费市场	19
3.3 社会文化环境	20
3.3.1 教育水平较高的年轻人群	20

3.3.2 越来越大的城市竞争压力	20
3.3.3 偏向内敛的情感表达方式	20
3.4 技术环境.....	21
3.4.1 世界前沿的第二代互联网技术	21
3.4.2 贴近国内网民需求的网络视频应用技术改良与研发	21
本章小结：来自宏观环境的机遇与威胁	22
第四章 视频门户网站产业结构分析.....	24
4.1 视频门户网站所处产业及其参与者界定.....	24
4.1.1 产业界定	24
4.1.2 产业参与者界定	25
4.2 进入威胁.....	27
4.2.1 进入门槛	27
4.2.2 预计的报复	29
4.3 供应商的实力.....	30
4.3.1 技术提供商的议价能力	30
4.3.2 内容提供商的议价能力	31
4.4 买方的实力.....	32
4.4.1 网络视频用户的议价能力	32
4.4.2 广告主的议价能力	33
4.5 替代品威胁.....	34
4.5.1 电视机终端的替代	35
4.5.2 手机终端的替代	36
4.6 现有竞争者之间的竞争.....	37
4.6.1 寡头垄断格局初现	37
4.6.2 经营差异化	37
4.6.3 市场快速增长	38
4.6.4 客户端软件的竞争	38
4.6.5 网络视频企业退出壁垒高	39

本章小结：机遇与威胁，优势与劣势.....	40
第五章 视频门户网站现有战略评析.....	42
5.1 后向一体化战略.....	42
5.1.1 自建网络平台	42
5.1.2 自制原创内容	43
5.2 同心多样化战略.....	45
5.2.1 涉足手机视频	45
5.2.2 涉足 IPTV 业务.....	46
5.3 差异化战略.....	47
5.4 缔结战略联盟.....	49
本章小结：现有战略的得失.....	51
第六章 视频门户网站经营对策探析.....	52
6.1 通过盈利模式多元化来分散经营风险.....	52
6.2 通过深耕品牌核心价值来升级差异化.....	53
6.3 转变经营理念，细分用户市场.....	55
本章小结：改进战略，转变观念.....	56
结 论.....	58
参考文献.....	60
致 谢.....	65

Table of Contents

Chapter 1 Introduction	1
1.1 Research background and meaning	1
1.1.1 Research background	1
1.1.2 Research meaning	2
1.2 Research objective and method	3
1.2.1 Research objective	3
1.2.2 Research method	4
Chapter 2 Literature Review and Research Object	6
2.1 Literature review	6
2.1.1 Literature on Video Portal website	6
2.1.2 Literature on relative areas of Video Portal website	8
2.1.3 Literature appraisal	12
2.2 Research object in this thesis	12
Chapter 3 Analysis on Video Portal websites' Macro Environment ..	14
3.1 Analysis on political environment	14
3.1.1 Strict and preliminarily effective controls of Video Portal website service	14
3.1.2 Strengthened Copyright of Video communication	15
3.1.3 The process of three nets amalgamation with profit game and exploring policy	16
3.1.4 Demos participating in politics with more passion than rationality	17
3.2 Analysis on economic environment	18
3.2.1 The current stable and generally good economic situations	18
3.2.2 Vigorous venture and invest market	18
3.2.3 Video Portal website market with large demands and structural imbalance	19
3.3 Analysis on social environment	20

3.3.1 Younger with high-level education	20
3.3.2 Increased stress of competition in the cities.....	20
3.3.3 Introverted mode of expression for sentiment	20
3.4 Analysis on technological environment.....	21
3.4.1 The globally advanced second generation of net- technique.....	21
3.4.2 Improvement and exploitation on applicative technology close to the demand of domestic netizen	21
Summary: Opportunities and threats in macro environment	22
Chapter 4 Analysis on Video Portal Websites' Industrial Structure .	24
4.1 Definition of Internet Video industry and the participators.....	24
4.1.1 Definition of the industry	24
4.1.2 Definition of the participators	25
4.2 Potential enterers' threat.....	27
4.2.1 Entry barrier	27
4.2.2 Expected act of revenge	29
4.3 Providers' power	30
4.3.1 Power of technological providers.....	30
4.3.2 Power of content providers	31
4.4 Buyers' power.....	32
4.4.1 Power of users	32
4.4.2 Power of advertisers	33
4.5 Substitutes' threat	34
4.5.1 Substitutes from TV	35
4.5.2 Substitutes from mobile phone	36
4.6 Competition between existing competitors.....	37
4.6.1 Oligopoly as market structure	37
4.6.2 Differentiation in operation	37
4.6.3 Fast growing market.....	38
4.6.4 Competition with user-end software	38
4.6.5 High exiting barrier for Internet Video companies	39
Summary: Opportunities and threats, strengths and weaknesses.....	40
Chapter 5 Analysis on Video Portal Websites' Existing Strategies	42

5.1 Backward integration strategy	42
5.1.1 Constructing the IDC	42
5.1.2 Producing the contents	43
5.2 Diversification strategy.....	45
5.2.1 Involving in the mobile phone video	45
5.2.2 Involving in the IPTV	46
5.3 Differentiation strategy	47
5.4 Alliance strategy	49
Summary: Gains and losses of existing strategies.....	51
Chapter 6 Suggstions on Video Portal Website Operation	52
6.1 To disperse the strategy risk by multiplying the profit sources.....	52
6.2 To upgrade the differentiation strategy by the brand core value	53
6.3 To change operation idea and to subdivide the customers groups	55
Summary: Improving the strategies, and changing the idea	56
Conclusion	58
Reference.....	60
Acknowledgements.....	65

第一章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

在线视频服务在中国的发展已经有近十年的时间。从出现的时候起，网络视频就以互动的传播形式、丰富的影视资源内容和受众在时间上获得解放等优势，不仅分流了大量的电视用户，更获得了绝大多数网民的青睐。艾瑞咨询综合 CNNIC 数据和艾瑞网民连续用户行为研究系统 iUserTracker 最新数据得出的统计结果显示，2008 年中国网络视频用户规模达到 2.3 亿人，占总体网民的 78.5%。预计至 2012 年，用户规模将超过 5 亿，占总体网民比重约为 85.7%。以运营商营业收入总和计算，2008 年网络视频市场收入总规模达到了 13.2 亿，同比 2007 年增长 61.1%，2012 年总规模有望达到 51.2 亿。^[1]

2003 年，以中国电信的互联星空为代表的视频点播网站大量涌现。这些网站采取服务提供商（SP）代收费模式，向互联网用户提供影视剧点播服务。这些影视内容大多是盗版的，可供点播的内容资源也很匮乏。此外，拨号上网模式下的视频播放也很不流畅。尽管如此，互联网视频这一新鲜玩意儿还是一下子就吸引了网民的眼球。但这种粗糙的模式只是个短暂的过渡。

随着用户上网带宽的提速，网民对网络视频的热情日益升温，2004 年，P2P 技术被引进国内。P2P 软件凭借着节约带宽、播放流畅清晰的技术优势迅速得到用户和风险资本市场的认可。到 2006 年底，形成了 PPS、PPLive、UUSEE 三大网络电视运营商，网络电视软件下载过亿次。但是 P2P 需要下载客户端软件或插件的缺点，也限制了网络电视的进一步普及和使用。版权问题也为网络电视的发展埋下了隐患。

带宽质量不断提高，使用户观看高质量的视频更为轻松。2005 年，几乎与大名鼎鼎的 YouTube 在美国诞生同时，国内出现了第一批视频分享网站。2006

年 10 月 Google 收购 YouTube 引发了国内对以 UGC^①为特点的视频分享模式的竞相模仿。仅 2006 年一年的时间，中国的视频网站数量就从年初的三十多家迅速增长到了三百多家，其中大多数都是视频分享网站。在线视频行业出现一片繁荣的景象，被业界公认为视频网站发展的元年。

2008 年开始，政府加强了对视频网站的管理，从资质和内容方面着手进行整顿，大量视频分享网站被处罚或关停，剩下的网站也大多陷入版权危机。而经济危机带来的融资环境恶化，也使需要消耗大量资金维持流量的视频分享网站的生存举步维艰。无法盈利的困惑与版权危机使人们开始对 YouTube 模式产生质疑，纷纷寻求新的商业模式。这时，美国一家名为 Hulu 的视频网站再次吸引了世人的眼球。它背靠主流媒体背景的股东并与专业的视频内容制作商合作，向用户免费提供正版的影视剧资源，依靠广告作为其主要收入。在网站上线仅一年的时间里，Hulu 用不到 YouTube 10% 的流量，产生了与 YouTube 相当的收入规模并实现了盈利。Hulu 模式迅速受到正处在转折期的视频网站运营商的关注。

然而，购买版权需要长期大量的资金投入，在没有实现盈利以前，这么大一笔钱并不是每个网站都能烧得起的。截止 2009 年底，整个行业仅剩二三十家仍在运营，能幸存下来的都是资金雄厚并已初具规模的网站。在接下来的两三年中，融资能力和盈利能力也将成为决定视频网站发展和存亡的主要因素。

在这样的环境下，国内排名在前的几家视频网站纷纷转向了一种集大成的运营模式——视频门户网站。视频门户网站是一种提供互联网视频整合服务并独立运营的商业网站模式。这类网站融合了视频新闻资讯、影视剧点播、电视直播、视频分享（播客）等各种视频功能，形式就像是传统门户网站的视频版。选择这种模式的除了优酷、土豆网、酷 6 网、56.com 和激动网这些民营性质的专业视频网站，还有央视在 2009 年底推出的中国网络电视台。可以说，国内独立运营的在线视频网站中的主力军都集中于此。

1.1.2 研究意义

从艾瑞咨询公布的数据可以看到，国内在线视频产业的用户规模和市场规

^① UGC, User-generated content 的缩写，即用户创造内容。

是巨大的，并且还将平稳地增长。然而，面临版权与盈利困境的网络视频产业前景却仍并不清晰。曾经照搬国外视频分享模式最终失败的惨痛教训，让国内的视频网站运营商更理智地对待目前转型道路的选择。在综合了国外先进模式与国情的思考之后，国内视频产业第一阵营的网站都纷纷选择了走视频门户网站的道路。在这条道路的前方是怎样的宏观环境和产业结构，应该如何在这样的环境中获得发展并取得竞争的胜利，这既是网络视频业界所关注的，也是传播学界在新媒体与媒介经济学方向的研究热点。

本文对国内视频门户网站进行了系统的研究，而在此之前对这一新兴网络视频运营模式的研究多是碎片化的，且缺乏上升到理论层面的探讨。

此外，在文章前半部分的竞争环境分析中，本文在进行宏观环境分析的基础上，又选取产业结构这一角度切入，使环境分析的结果具有更高的稳定性和前瞻性，也使后半部分的战略分析与建议更具针对性和实效性。本研究具有学术价值和现实意义。

1.2 研究目的与方法

1.2.1 研究目的

本文的研究立足于媒介经济学、产业经济学和市场营销学的视角，分析视频门户网站这种新兴的媒体形式在发展中面临的各种环境因素与现有战略的匹配，并试图对当前环境下的战略选择提出改进建议。

通过研究，本文试图回答以下几个问题：

- 1、作为本文研究对象的视频门户网站是一种怎样的实体？它的属性如何？如何界定这一研究对象？
- 2、视频门户网站面对的政治、经济、社会、技术等一系列宏观环境如何？这样的环境对整个网络视频产业带来怎样的影响？
- 3、视频门户网站所在的网络视频产业是一种怎样的竞争格局？
- 4、视频门户网站选择怎样的战略来实现自我成长与对外竞争？如何评价这

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

廈門大學博碩