

Internet Business in China

网络霸业

门户网站的战略抉择

刘辉/著

@www.sina.com

@www.163.com

@www.sohu.com



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

浙江财经学院学术著作出版基金资助

Internet Business in China

网络霸业

门户网站的战略抉择

刘 辉/著

@www.sina.com @www.163.com @www.sohu.com



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:李红霞

封面设计:春天工作室

图书在版编目(CIP)数据

网络霸业:门户网站的战略抉择/刘辉著. —北京:中华工商联合出版社, 2007. 11

ISBN 978-7-80193-644-8

I. 网… II. 刘… III. 互连网络-网站-发展战略-研究
IV. TP393.409.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 139837 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.chgslcbs.cn

北京国防印刷厂印刷

新华书店总经销

700×1020 毫米 1/16 印张:15.25 240 千字

2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80193-644-8/F·249

定 价:29.80 元



@ 作者简介

现任教于浙江财经学院工商管理学院，副教授，硕士研究生导师；管理学博士，毕业于武汉大学信息管理学院；工商管理硕士(MBA)，获全额奖学金毕业于德国莱比锡商学院。曾任教于南京大学，游学于比利时和德国；先后为国内和意大利等数家企业提供咨询服务。近五年在国内外共发表约40篇专业研究论文，其中有多篇被国际三大索引（SCI,Ei和ISTP）收录。

责任编辑：李红霞 (lhx7861244@163.com)

封面设计： 春天 书装工作室
tel:13051363823

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

序

在很多人看来,互联网领域的战略管理是诡异而不可理喻,在广袤乃至不可限量的网络空间中,疯狂“烧钱”的举动可能是成功的必经之路,而循规蹈矩的商业策划可能是走向死胡同的开始。传统的战略管理在这一领域似乎不能很好地解决问题,因此,在互联网产业中进行卓有成效的战略管理是一件非常有挑战性的任务。

在现实中,不管多么出色的网络公司,都不能完全保证在战略管理上不出问题。在20世纪90年代初, Lotus 和 WordPerfect 决定推迟 Windows 版本,优先考虑 MS-DOS,却没想到微软 Office 一发而不可收。人才济济的微软的在线服务部门 2005 年淡化 MSN 而推出 Windows Live 之后,颓势就不可避免,挑战 Google 的梦想一直没有实现的迹象,反而让对方更加强盛。但无论如何,所有网络公司仍然不得不将战略管理工作看做是企业管理最重要的环节。

经过 10 余年发展,中国互联网产业中各类公司纷纷出现,不少公司已经取得的成就备受世人瞩目,三大门户网站是其中较突出的代表者。很长一段时间以来,三大门户网站是国内外很多网络经济研究者们常常关注的行业标本,也是很多后来的网络创业者们所确定的追赶目标。

从世界各主要国家来看,其网络产业的发展各有不同的战略侧重点。美国拥有不竭的互联网创新源头,不但有新的革命性技术突破不断出现,而且在互联网商业模式方面也令人眼花缭乱,不断推陈出新,占尽领先优势。美国网络巨头也制定了各种全球战略,并已开始全面布局。日本在移动互联网领域独树一帜。日本有大量的移动电子商务网站,吸引更多的日本消费者通过手机进行网上购物。日本许多用户既使用移动装置,又使用计算机。韩国是在线游戏开发方面较为领先的国家之一。韩国游戏已经占全球在线游戏市场三分之一的份额。英国算得上是欧洲互联网的领头雁,因为

它拥有全球最为领先的网络广告市场,其网络广告占整个广告业的 14%,远远高于全球 5% 的平均水平。

从网络公司战略管理来看,互联网企业要做大做强,战略管理创新是最重要的因素。离开战略创新,一切变化和发展乃至企业的生命都将不复存在。由于新技术、新模式的推动,一代又一代互联网创业者不断崛起。这使得中国信息产业中各类企业异常活跃,呈现多元的战略发展方式。互联网领域内一个个创业神话广为传扬,一批批创业传奇人物前仆后继。

普华永道 2007 年 6 月发布了《全球娱乐及媒体行业 2007 - 2011 年展望报告》,对中国网络产业的发展非常乐观。报告中声称,未来 5 年内中国的互联网市场总量将增加到 925 亿美元,在 2010 年,中国的互联网用户数量将超越美国,从而成为全球最大的互联网市场。

在这个迈入新历史阶段的前夜,很多着眼于网络未来的公司正在积极地做各种战略准备和探索,努力为新的互联网时代建立新框架和体系,开拓自己的战略发展空间。但是,中国公司在战略方向、竞争战略上相互模仿的痕迹比比皆是,独到的战略和高超的管理仍然缺乏。希望本书能给它们提供一些关于网络公司战略思考方面的启示,帮助成功者总结经验走向更大的成功,帮助网络创业者确定至关重要的发展方向。

本书试图既面向国内产业实际进行应用研究,同时体现学院派讲究方法与分析思路的特点,达到充分运用国内外经济管理学科理论成果,与我国的互联网产业实践紧密结合的目的。若有不当之处,请广大关注网络产业的研究人员和从业人士指正。

刘 辉

2007 年 8 月 10 日

目 录

第一章 门户网站:互联网产业的战略制高点

第一节	包罗万象的互联网信息服务	/ 1
	极具市场穿透力的互联网信息服务	/ 1
	互联网信息服务的市场分工	/ 5
	门户网站及其服务模式	/ 8
第二节	全球主要门户网站纵览	/ 16
	哪些是全球最流行的知名网站	/ 16
	门户网站是在美国最先发展起来的	/ 18
	操纵了全球互联网信息服务的美国公司	/ 22
	美国的门户网站如何称霸欧洲	/ 24
第三节	中国网民中最流行的网站	/ 27
	最吸引国人眼球的主流中文网站	/ 27
	美国主要网站在中国遭受挫折之谜	/ 29

第二章 互联网产业诞生的中国财富神话——搜狐、新浪、网易

第一节	我国的三大门户网站	/ 34
	把美国模式搬回中国的搜狐公司	/ 34
	善于制造新闻的新浪公司:从新闻网站起步	/ 36
	网易公司:在市场中成长	/ 38
第二节	成为互联网老大	/ 40
	开创中国互联网历史纪元	/ 40
	互联网行业翘楚	/ 43
	树立行业标杆	/ 44

第三节	三大门户网站的财富之路	/ 46
	让技术拥抱资本更热烈一些	/ 46
	穿过新经济的惊涛骇浪	/ 48
	平静中孕育着风暴	/ 57
	成功自此成坦途	/ 60

第三章 成长中的战略管理者——网络创业家们

第一节	快速积累财富的网络企业家	/ 64
	互联网带来的全球创业战略机遇	/ 64
	率先走进中国的互联网财富之门	/ 65
第二节	时尚的海归明星企业家——张朝阳	/ 67
	高调做秀的数字精英	/ 67
	海归思索中国特色	/ 69
	张朝阳的“接班人”是谁	/ 71
第三节	面向大众市场的技术专家——丁磊	/ 72
	狂热的少年计算机迷	/ 72
	初出校门的创业斗士	/ 73
	以最方便的免费服务来培育市场	/ 74
	北上南下闯市场	/ 76
	西游神话创造市场	/ 77
	关注草民的互联网首领	/ 78
第四节	薪火相传的新浪管理团队	/ 79
	书生开创伟业	/ 79
	整合资源高手——茅道林	/ 80
	致力于做品牌的汪延	/ 82
	任重道远的后来人——曹国伟	/ 83
	新浪团队集体管理	/ 84
第五节	网络中的创业家在成长	/ 85
	创业家们的核心领导能力	/ 85
	成功创业家们该如何运用巨大的权力	/ 87
	互联网企业的创业团队	/ 90
	江山代有人才出 创业不息待后来	/ 92

第四章 迎接网络产业化时代——三大门户网站战略环境分析

第一节	网络正在改变世界	/ 94
	快速变化中面临抉择	/ 94
	适应网络社会环境	/ 96
第二节	网络信息资源是重要的战略资源	/ 99
	我国网络信息资源分布	/ 100
	网络信息资源分布布局	/ 105
	网络机会造就行业巨头	/ 107
第三节	网民决定网络大势	/ 108
	一网打尽天下网民	/ 108
	年轻而痴迷的中国网民群	/ 110
第四节	资源决定发展:南北方网络公司的不同选择	/ 113
	我国南北互联网企业群阵营	/ 113
	南北互联网企业的实力比较	/ 114
	在南方与北方之间游弋的网易	/ 116
	北京的优势与劣势	/ 117
	上海服务优势正在异军突起	/ 118
	长三角草根互联网模式风头正健	/ 119
	南北互联网经营理念的差异	/ 120
第五节	行业的五种竞争力	/ 122
	互为对手	/ 122
	后来的追赶者	/ 125
	购买者	/ 130
	替代产品	/ 131
	信息内容提供商	/ 131

第五章 三大门户网站总体战略观察

第一节	把握网络企业发展大局	/ 135
	高屋建瓴的总体战略	/ 135
	战略思维与战略层次	/ 137

总体战略的选择	/ 139
第二节 网络市场竞争的策略和方法	/ 144
以低成本来竞争	/ 145
以差异化来突出自己	/ 146
关注有限市场目标	/ 150
战略钟上的定位	/ 152
第三节 把握发展节奏的网络公司战略管理	/ 155
网络公司初建期的战略选择	/ 155
网络公司成长期的战略选择	/ 157
网络公司成熟期的战略选择	/ 158
网络公司衰退期的战略选择	/ 159
第四节 三大门户网站战略分析	/ 159
公司战略转变分析	/ 159
公司战略组合分析	/ 163

第六章 三大门户网站业务战略研究:赢利模式和寡头竞争

第一节 网络快速造就财富	/ 170
网络效应分析	/ 171
网络成就快速致富	/ 172
第二节 网络时代的赢利模式创新	/ 175
门户网站赢利模式	/ 175
门户网站赢利模式创新:产业链横向扩张	/ 176
第三节 网络寡头间的竞争	/ 180
网络竞争与垄断	/ 180
寡头竞争均衡与“三位法则”	/ 181
高度集中的市场	/ 184
网络竞争的市场稳定性	/ 186
第四节 寡头博弈竞争	/ 190
成本曲线与规模经济	/ 190
门户网站的三国时代	/ 191
竞争中的博弈	/ 193
竞争形成的均衡	/ 195

第七章 把握互联网产业的未来:三大门户网站战略展望

第一节	基于企业生命周期的未来战略	/ 198
	网络企业的成长与衰落	/ 198
	曾经闪耀过的明星	/ 202
	把脉三大门户网站的生命周期	/ 204
第二节	从竞争走向竞合	/ 205
	行业自律净化发展环境	/ 206
	战略联盟带来共赢	/ 206
	并购重组	/ 209
第三节	网络信息服务未来变革对三大网站战略的冲击	/ 210
	互联网信息服务面临的重大变化	/ 211
	战略发展趋势展望	/ 217
参考文献		/ 220
图表索引		/ 231

第一章 门户网站： 互联网产业的战略制高点

第一节 包罗万象的互联网信息服务

极具市场穿透力的互联网信息服务

国际互联网(Internet)以其廉价和实时交互的信息交换特性成为网络经济时代满足人们信息需求的重要媒介。目前,互联网上的服务不仅包括了几乎所有可由传统媒介提供的服务,如统计数据、文献数据、图像资料服务等,还出现了许多新的类型,如网络互动游戏、网络即时通信、在线信息搜寻、个人主页、主题论坛、在线交友等。这种信息提供方和信息消费方通过互联网实现交易或交流的巨大的需求与供给就构成了互联网信息服务活动,而且这类服务还在不断地丰富与演进之中^①。

根据2007年1月发布的第十九次中国互联网络发展状况统计报告^②,我国网民经常使用的网络信息服务及其比例如下:

- (1)收发邮件 56.1%
- (2)浏览新闻 53.5%
- (3)搜索引擎 51.5%
- (4)获取信息(产品服务查询、工作信息查询、医疗健康服务查询、政府信

^① Fernando Robles. The evolution of global portal strategy. Thunderbird International Business Review, 2002, Vol. 44, (1): 25-46.

^② CNNIC. 第十九次中国互联网络发展状况统计报告. 2007-5-29.

息查询等)41.0%

- (5)论坛/BBS/讨论组等 36.9%
- (6)在线影视收看及下载(在线电视)36.3%
- (7)即时通讯 34.5%
- (8)在线音乐收听及下载(在线广播)34.4%
- (9)文件上传下载(不包含音乐、影视下载)32.9%
- (10)网络游戏 26.6%
- (11)网上校友录 25.6%
- (12)博客(Blog,网络日志)25.3%
- (13)网络购物 23.6%
- (14)网上招聘 20.8%
- (15)网络聊天室 20.8%
- (16)个人主页空间 20.3%
- (17)电子杂志 17.1%
- (18)网络教育 14.3%
- (19)网络销售(含网上推广、网上拍卖)13.3%
- (20)网络电话(包括网上 IP 电话、PC to Phone)11.2%
- (21)网络金融(包括网上银行、网上炒股)10.5%
- (22)短信息/彩信服务 9.7%
- (23)网上预订(酒店、票务、挂号等)8.6%
- (24)电子政务(网上投诉、网上审批、网上监督等)7.7%
- (25)征婚、交友、社区俱乐部 6.4%
- (26)其他 6.4%

据《2005 年中国 5 城市互联网使用现状及影响调查报告》，把互联网看做信息中心的人最多，占被访者的 79%；其次是新闻媒体，占被访者的 55.1%；对于网民来说，互联网作为信息来源的重要性已经超过所有其他媒体。

与传统的信息服务相比，通过互联网进行的信息服务有自身的突出特色。互联网信息服务有如下市场特征：

1. 以互联网分布的广大范围为市场

依托不断延伸的互联网络，互联网信息市场的影响范围深入到全球许多地区，远远超出了传统市场的地理局限。市场中的消费者数量数以亿计，

信息成为新型商品和战略资源得到广泛重视,传统的商务模式被彻底改变,市场奇迹不断出现,是 20 世纪以来最活跃的新一代市场。

2. 知识密集性

网络信息服务是一种知识密集型行业,它以网络信息资源作为重要的生产要素,依靠生产者对其高心智的投入,依托现代化网络生产手段,最终产出信息和知识含量丰富的信息产品(如商情信息、调查数据、情报分析、解决方案以及数据库和软件,等等),具有很高的使用价值。

3. 免费信息服务方式广泛存在

在互联网信息市场中,互联网信息服务行为并不总以利润为最主要目标或直接目标。互联网信息服务包括以赢利为目的的商业性信息服务和不以赢利为目的的公益性信息服务。到目前为止,由于商业赢利模式的不同,很多信息服务是以免费的形式向数量众多的普通用户提供,如前面提到的浏览新闻、搜索引擎、收发邮件、即时通讯和论坛/BBS/讨论组等服务都可以非常方便地找到免费服务。部分商业网站向普通用户同时提供免费和收费服务,也有网站提供收费的个性化或专业化信息服务,但其业务量很小或市场份额很低,不构成主流^①。

4. 服务的消费价值往往有强烈的网络外部性

网络产业具有网络外部性,又称网络效应,源于消费者对网络产业的需求函数具有相互依赖性。外部经济性是指市场主体的市场行为给予其没有直接的交易关系的其他主体形成的正收益。网络效应是西方经济学家在 20 世纪 80 年代中期提出来的一个概念,克兹(Katz)和夏皮罗(Shapiro)首先将这种“正的消费外部性(Positive Consumption Externalities)”命名为“网络外部性(Network Externalities)”^②。网络经济的外部经济性是指网络的整体性、网络内部信息的交互性和网络基础设施的长期作用性。首先,不论网络如何延伸,也不论新增加多少网络端点都将成为原网络的一部分,同原网络结成一体,因此整个网络都将因网络的扩大而受益。其次,在网络系统中,信息流并不是单向的,网络内任何两个端点之间都能相互交流,信息交流的机会几乎等于 2 的 N 次方(N 为入网人数)。随着入网人数的线性增长,信息交流的

^① 黄长征. 互联网信息服务的市场特征与赢利模式创新. 商业研究, 2004, Vol. 299(15): 154 - 156.

^② Economides N. The economics of networks. International Journal of Industrial Organization, 1996(1): 673 - 700.

可能性将呈指数态势陡然上升,即使网络的一部分端点消失也不会影响其他端点间的正常联络,这就保证了外部经济性的普遍意义^①。

5. 服务的固定成本高而边际成本低

网络产业的固定成本巨大,而边际成本非常低,具有显著的规模经济。网络型信息服务企业属于资本密集型产业,网络信息服务的提供具有较高的固定成本(如软件开发、服务器购置、带宽租用和管理人员工资等),而在已有网络系统基础上提供服务的边际成本非常小,可以忽略不计。当其需求增加时,平均成本函数会随着需求的增加而急剧下降,具有显著的规模经济。信息服务产业属于技术和资本密集型产业,企业都具有高固定成本、低边际成本的特点。信息产业技术含量极高,在服务推出之前,要求企业进行大量的设备和研发投入,还要承担很高的失败风险。但一旦服务市场开拓成功,则提供每次信息的成本一般都相当低廉。信息企业的成本主要由三部分组成,即信息网络建设成本、信息传递成本,以及信息的收集、处理和制作成本。其中,前两者与消费者数量无关,边际成本为零;最后一种成本呈递减的趋势,与消费者数量相关,随着消费者数量增加,其平均成本和边际成本呈递减的趋势。这种高固定成本和低边际成本的特点为信息服务企业带来了巨大的规模经济。信息服务企业如果获得高的市场份额,就可以获得比传统行业的企业高得多的利润率^②。

6. 先发优势与后发优势并存

在互联网领域,先发优势与后发优势同时存在,而且其影响更加明显。互联网服务市场竞争激烈,既有用户锁定(lock-in)的先发优势,又有低成本模仿的后发优势,消费规模效益递增决定了赢者全得(winner-take-all)的市场法则,垄断和寡头是各个细分市场的特征。

7. 与互联网相关的商业环境发展相对滞后

网络商业环境的发展相对滞后,其中因信用卡不普及带来的支付瓶颈、物流体系落后带来的物流瓶颈以及病毒与黑客等原因导致的安全瓶颈对互联网供求双方的利益交换方式有重大影响。

① 刘宁,熊焰.试论网络经济的经济本质.北京工商大学学报(社会科学版),2003(4):13-18.

② 黄品奇,李玉红.网络产业的经济特点及其定价模式分析.价格理论与实践,2003(4):51-

互联网信息服务的市场分工

自从互联网开始用于商业用途,互联网的商业化已经成为互联网发展的一剂催化剂,使得它以空前的速度迅速发展,服务器的增多,连入网络的计算机数目的增多以及主干网速度的提升,都为商业的发展提供了广阔的空间,同时商业的发展也影响着网络的发展。

互联网实验室(www.chinalabs.com)把互联网产业分为四大层次(见图 1-1):

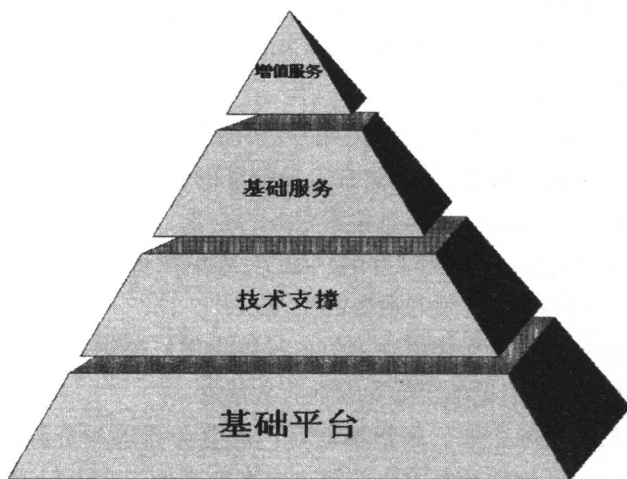


图 1-1 互联网产业分层图

①基础平台。此类为互联网的基础,为互联网其他各层提供远程通信网络、接入终端用户所需的网络设备等,表现形式为光纤网、移动网、CATV网、卫星网等。

②技术支撑。此类建立在基础平台之上,为上层提供技术上的支持,表现形式为用户软硬件、接入、咨询、维护、升级、系统集成、解决方案、IDC(Internet Data Center)、ASP(Application Service Provider)等。

③基础服务。此类包括信息浏览和沟通互动,表现形式为门户、搜索、短信、论坛、社区等。

④增值服务。此类包括电子商务和电子服务,表现形式为电子商务、电子政务、网上银行、网络游戏等。