

电子商务综合辅导：后门户时代的生存之道 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c40_260616.htm 后门户时代的核心任务是充分利用注意力资源以及如何以更低的成本获取注意力，其主导的商业模式有两个：一是门户联盟，二是传统门户频道的垂直化。网络门户（Portal）的发展曾经是中国互联网发展的主导模式，那时候，各个网络公司纷纷“烧钱”，大规模“圈地”，以力图吸引更多的注意力从而达到进一步融资或上市的目的，对互联网发展的模式创新并没有投入太多的力气，这使得中国互联网的发展很快陷入困境。老的门户网站还执迷于调整它们的访问人数统计，极力追求实现能从互联网上搜索到更多的网址以及不计成本地去追求“占领市场”，这就使得我们只能看到那些名称虽然不同，但功能和结构(甚至页面)都非常相似的门户。可以肯定在未来的互联网竞争中，这种只顾“占地”而不“创新商业模式”的行为，迟早会被市场淘汰。从这个意义上说，“后门户时代”已然来临。对“后门户时代”的定义，主要是从商业模式这个角度来讲的，也就是说，“门户”作为一种模式到了需要创新的地步了。门户模式强调的是为用户上网提供全面和综合的信息服务，在浩如烟海的Internet上人们总是希望能够从一个或少数几个站点而尽可能快地去获取所需要的信息，门户网站在很大程度上就为大家提供了这样的一次性访问通道。然而，门户的发展时至今日存在着一些问题：1.门户为了生存制造了大量的“注意力”资源，而对这一部分资源的充分利用是不够的；2.随着大量专业性商务网站“粘”走了大量

“注意力”的情况下，门户如何获得并利用自己的“注意力”资源成为一个迫在眉睫的任务了；3.门户由于在利用“注意力”资源上重视得不够，而导致了“个人化信息增值”服务发展不够。这些问题的存在使得门户模式的转型成为一种必然，那么如何转呢？或者后门户时代作为一种商业模式到底指什么？从目前看来，后门户时代的核心任务是充分利用注意力资源以及如何以更低的成本获取注意力，其主导的商业模式有两个：一是门户联盟，二是传统门户频道的垂直化。

■ 门户联盟 以前门户网站有一个悖论：为了生存它必须吸引更多的眼球，生产出大量的注意力商品，这样它才能继续获得风险资金或者上市；然而吸引一个眼球的成本是极其昂贵的，而且这种成本并不能保证这一次的购买会导致眼球永远地忠诚于你，大量生产注意力商品必须付出大量的资金，为此企业总是处于进退两难的地步。当前中国互联网行业的注意力资源生产呈现出这样一种趋势，在刚开始生产的时候，企业投入一定的资金，所获得的注意力呈现出一种刚性，也就是说，不管注意力价格的高低，企业都会大量地注入资金，将注意力生产出来。这时候，注意力的生产弹性为1。随着企业资金的大量注入，企业所获得的注意力呈现快速增长趋势，但在达到一定的量以后，企业的注意力生产开始随着注意力的价格而变动，但弹性并不是很大。也就是说，价格的变动并不能直接导致注意力生产的大量增加或减少。但注意力的需求在中国市场上却表现为需求不足，供需出现了失衡现象，究其原因，大致上可以列出以下两条：一、在中国，互联网的发展过于浮躁，盛行“留洋MBA 国外风险资金烧钱上市”的模式。互联网企业盲目地吸引注意力，而不

管能否卖得出去和积压多少，也不管自己所吸引的注意力是否符合市场规则。他们唯一关注的就是风险投资商是否对自己感兴趣，是否能骗取得到风险资金，而风险投资商显然也不关心企业生产出来的注意力到底有什么作用，它唯一关注的就是能否使企业上市，获取自己的商业利益。在这一急功近利的原则下，企业盲目地烧钱，力图争取到更大的注意力，如每天的pageview等，而不关注实质性的赢利问题。这就使得互联网企业所生产出来的注意力大量积压，企业处于传统企业中的库存量大量增加的地步，按照经典的企业运营理论，这已经是很危险的一步啦。

二、中国互联网发展中的本地化问题。以传统工业社会为背景的中国企业，许多还并没有自发产生出对注意力的需求；而他们面对的产品供给，却是从美国发达的需求中成长起来、移植过来的，并非专以中国的需求为依据而来。这种反差，就造成中国互联网发展的一对矛盾：注意力供给过剩，而需求不足。发达的供给和不发达的需求，使得传统的市场供需平衡处于失衡的状态。从本质上讲，这种失衡更多的是一种结构上的。由于上述两个原因，使得中国互联网所生产出来的注意力大量过剩，既表现为数量上的绝对过剩，又表现为结构上的绝对过剩。这种过剩使得门户网站承受了巨大的压力。一方面网站为了发展总是力图获取更大的注意力，而且这种成本越来越昂贵；另一方面，从总体上看注意力的生产已经过剩，这又使得注意力作为商品很难得到预期的回报。在这种约束条件下，门户联盟不失为一个很值得一试的商业模式。这个商务模式充分考虑到我国目前网站林立、注意力分散的实际情况，本着有利共享的原则，广泛组织各种门户网站来联合利用顾客资源。

在门户联盟商业模式下，网络公司真正做到了把各种资源整合到自己的企业旗下，在大幅度地降低市场推广费用、更快地获得大批忠诚用户的条件下，真正是看到了赢利的曙光。比如，网络公司再也不需要花费几百万元去吸引游戏迷访问它们的门户啦。现在，网络公司直接与那些已经吸引住游戏迷们的网站建立起战略联盟关系，从而在很短时间内为自己带来大量用户，并从广告和商务交易中得到丰厚的利益。与此同时，市场成本费用却有了大幅度的降低。在这种情况下，联盟战略并不导致注意力生产的任何增加；但导致了对已有注意力的有效利用，从而大大增加了对注意力的需求，这使得注意力作为一种商品其积压情况有所改善。同时战略联盟大大降低了获取注意力的市场成本。这种战略可以分为这样三种主要类型：一是门户与门户之间的联盟，通过联盟共同扩大自己的注意力资源；二是电子商务专门化网站与门户网站之间的结盟；三是门户与传统工业企业之间的结盟。现在再也不是十几个人七八条枪打天下的时候了，网络时代的赢家，必须是那些具有良好的合作能力，能根据自己需要最大限度地整合资源的人，当然，这种整合是建立在双赢的基础之上，但最大赢家无疑是那些出面整合的人。 ■ 传统门户频道的垂直化 如何利用已经获取到的注意力成为后门户时代门户网站的首要考虑问题。一味增加频道不是一个新办法；那么使自己原来的频道垂直化，并使这些垂直化以后的频道集中在一个具有特定主题的平台，在这方面国内网站已经在开始有益的尝试。这种尝试主要在两个方向上：一是以新浪、搜狐为代表的，将已有频道的垂直化；一是以中公网为代表的，通过收购相关网站将它们整合到自己的综合门户之

中去。新浪在推出自己的新浪搜索引擎，提出终极站点概念之后，在网站内容、社区、商务上下功夫。目前已拥有主题社区、都市生活、竞技风暴、财经纵横、科技时代、网上购物、游戏世界等垂直化频道。这样就极大地利用了自己已经获取到的注意力，从而大大降低了获取注意力的市场成本问题。另一个与此相反的方向是门户网站通过不断收购相关主题的垂直化网站，并将它们整合到自己的门下，以期达到资源共享，互惠互利，共同发展。这其实是对门户联盟战略的一种变相。网络并合，不是将网站收购管死，而是将统一平台和网站个性活力有机结合，互动发展，最终组合成无坚不摧、披波斩浪的网络航母。航母编队具有抗风险、共享资源、协同发展的能力，构建一个良性的内生环境和支撑点，形成了多种收入渠道和广阔发展空间。抗风险，主要表现在利用核心资本优势、网站相互宣传推广优势，例如在技术、人才、资金、品牌、管理和对外宣传等方面统一协调、优化配置。这样的网络航母将信息、服务和电子商务融会在一起，能够有效提高服务质量，形成一站式服务，满足了网民的多方位需求。网络航母还可以形成管理效应、规模效应和标准化服务，实现了客户资源、注意力和品牌忠诚度的有效互动，达到航母编队不同成员网站的共赢。航母编队的网站集群，不同内容集结了网民生活的众多领域，涵盖了网民的日常生活精神消费和购物需求，将网络信息消费和物质消费连为一体。网络航母可能是网络企业的最终归宿，是网络企业成熟的自然结果，是网络时代企业生存发展的合理组织结构。对于尚有地理边界的国度来说，网络航母的出现无疑会成为影响国家网络经济发展的重要力量，也是网络企业成熟、网

络经济健康的标志。并购整合与门户联盟相比，双方各有其优点与短处：门户联盟不像并购一样需要花费大量的金钱和承担高昂的风险；然而，并购整合在各个网站的互利合作上，所付出的交易成本很低，而门户联盟则需要付出较高的交易费用，其交易成本相对较高。在这方面，中公网就是一个很好的例子。中公网这两年利用投资整合思路收购的众多专业垂直网站都集中在生活、娱乐这个主题之中。通过整合，以用户为中心，将它们聚合成为一个能提供网民生活、娱乐服务方方面面的综合生活、娱乐网站。中公网作为综合门户，与其他的一般门户类网站有着很大的区别，中公网旗下的各频道实际上都是一个一个相对独立的专业化垂直网站，它们给网民提供的不仅是内容，而且是专业化的深度服务。总而言之，通过一般频道的垂直化，从前的门户网站进一步开发了自己的注意力资源，加强了自己的综合竞争能力。其实，无论门户联盟还是频道的垂直化，都是围绕着如何以更低的成本去获取注意力产品以及更好地利用注意力资源，这也许就是后门户时代与门户时代的最大不同之处。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com