

- ▶ [论文投稿](#)
- ▶ [关于论文发布证明](#)

## 相关链接

- ▶ [学术活动厅](#)
- ▶ [专家讲座](#)
- ▶ [中华管理论坛章程](#)
- ▶ [个人专栏](#)



## 竞争策略：网络企业的成功之路

毛晶莹（厦门大学管理学院）

【摘要】本文分析了网络企业的竞争特性，并提出了网络企业竞争中特有的竞争策略，然后以拍卖网站为例，分析了网络企业的竞争策略的具体应用。

【关键词】网络企业 竞争策略 拍卖网站

互联网的蓬勃发展将人类社会带入了网络经济时代，并改变了企业的运作和竞争方式。网络企业的竞争具有区别于传统企业竞争的特性，由此带来了企业竞争策略的深刻变革。对网络企业的竞争策略的重新思考，有利于网络企业的生存与发展。

### 一、网络企业的竞争特性

#### （一）网络产品或服务具有较强的网络外部性

通常网络产品或服务具有正的网络外部性，即使用网络产品或服务的用户人数越多，用户从中得到的价值越大，该网络产品或服务的价值就越高。正的网络外部性带来了网络企业竞争的安装基础效应、消费者预期效应和正反馈效应。安装基础效应是指领先一步进入市场的网络企业，可凭借其先行建立的用户基础吸引更多的用户加入该网络。由于存在正的网络外部性，理性的消费者会对未来的技术变化趋势进行预期，若消费者预期某个网络将会流行，则消费者更愿意加入此网络。在这种情况下，消费者预期将流行的网络会因此而流行，即使此网络不是最好的。因此，网络竞争优势的确立不仅取决于目前的用户安装基础，而且还取决于消费者对未来网络优势的预期。此种效应即为消费者预期效应。正的网络外部性还会引发正反馈效应。某个网络产品或服务的用户越多，则此网络产品或服务的价值越高，有越多的用户愿意加入此网络，从而使该网络产品或服务的价值更高，对其他用户更有吸引力。企业一旦确立竞争优势，这种优势会被正的网络外部性不断强化，强者变得更强。因此，在网络竞争中常会出现“赢家通吃”的局面。

#### （二）网络产品或服务具有规模经济效应

在网络企业中，网络产品或服务表现出很强的规模经济效应。通常网络产品的开发、研制、促销均需要投入大量的人力、物力和财力，但是一旦投放市场并被消费者接受，额外生产一单位产品的边际成本几乎为零。即产品的固定成本很高，而边际成本很低。网络产品的用户越多，则单位产品的平均成本越低。规模经济促使企业追求规模的不断扩张。

#### （三）网络企业面临兼容性与标准的选择

兼容表现为某一网络中的用户能够无障碍地得到其他网络的服务，不同企业生产的网络产品是兼容的、可互换的。兼容性能扩大网络的外部性，降低技术的不确定性。当两种新的不兼容的技术相互争斗时，就出现了标准的竞争。标准的竞争决定着企业存亡，谁能成为技术的标准，谁就能成为最终的赢家。因此，企业对标准的选择决定着企业的生存与发展。

#### （四）网络企业的竞争中存在着切换成本与锁定

切换成本是指用户在加入某一网络之后，从该网络切换至另一个网络所需付出的成本。切换成本通常包括硬件成本、软件成本和湿件成本（湿件成本是指知识的学习成本）。在网络之间互不兼容的情况下，用户的切换成本较高。当切换成本很高时，用户就面临锁定，难以在不同的网络之间进行切换。用户容易被锁定在最初选择的网络之中，即使最初选择的网络不是最好的，用户也难以切换至更好的网络。锁定使得后进者处于劣势，难以从在位者网络中争夺用户。但对在位者而言，锁定是巨大利润的来源，企业可以向被锁定的用户剥夺高额的利润。

## 二、网络竞争的策略

根据迈克尔·波特的观点[1]，企业可选择三种竞争战略，即成本领先战略、差异化战略和专一化战略。但在技术变化越来越快的经济环境中，尤其是在网络经济中，波特的竞争战略理论已显得不太适用。特别是对网络经济中的锁定现象，波特的理论难以解释。因此，麻省理工学院的阿诺德·哈克斯对波特的理论进行了补充，他提出了三类新的竞争战略，即最佳产品战略、客户解决方案战略和锁定战略[2]。

### （一）最佳产品战略

最佳产品战略是基于传统的竞争战略，即成本领先和产品差异化的策略。企业或者成为行业中成本最低的生产者，即奉行成本领先战略；或者使其产品和服务在某些方面与众不同、独具特色，在一定程度上值得买主为了得到这些好处而额外加价，即奉行差异化战略。采取最佳产品战略的企业可采取以下具体的策略：

1、先占策略。这是网络竞争中最常用，也是最有效的策略。企业采取先占策略有时是为了取得成本领先，而有时是为了取得差异化。先占策略就是首先进入市场，把新技术快速地推广，积极地建立用户安装基础，在早期取得市场地位。先占策略的理论逻辑是明显的，因为在存在正的网络外部性的市场上，先行者具有先动优势。消费者加入先行者的网络可以获得更大的网络外部收益。因此消费者对先行者产生一定的偏好，市场也随之会向先行者偏向，而正的网络外部性的作用会加速这种偏向作用，最终先行者的技术会成为事实上的标准。如在PC操作系统行业，微软占尽先机，在DOS操作系统成功之后，又不断成功地推出Windows操作系统，微软在PC操作系统上成为事实上的标准与它的先动优势有重要的关系。

### 2、大力加强用户安装基础的构造

加强用户安装基础的构造通常是为了取得成本领先优势。由于用户安装基础决定网络规模的大小，也直接影响使用这种产品的消费者的效用水平，

因此，网络企业应大力加强用户安装基础的构造。扩大用户安装基础的具体策略有以下三种：（1）渗透定价策略。为了尽快建立用户安装基础，企业通常会采用渗透定价策略，以极低的价格吸引用户入网。（2）资助策略。资助策略包括免费安装、培训，向用户出租硬件设备等。以出租硬件的方式吸引消费者加入这个网络，可以扩大用户安装基础。（3）向用户提供互补产品。向用户提供互补产品可进一步确立企业的主导地位，互补品也将成为事实上的标准。提供互补产品还有助于牢牢锁定用户，用户切换的可能性变得更小。企业可以自己向用户供应配套的互补产品，同时应积极吸引互补产品的供应商为这种产品供应互补产品。

### 3、吸引其他企业采用自己的标准

这种策略也是为了取得成本领先优势。标准竞争的结果是非常残酷的，一种技术成为行业的标准，而另一种技术就可能成为一堆废物。承诺共同开发技术是使竞争者妥协的一种策略。因为随着技术进步，标准的特点会不断地改变，竞争者也希望在下一代技术标准中不至于落后，因此共同的研究开发可以保证加入本企业的技术标准的其他企业共同进步。

#### （二）客户解决方案战略

客户解决方案战略的出发点是，通过一系列产品和服务的组合，最大程度地满足客户的需求。这种战略的重点是为目标顾客提供最完善的服务。具体的策略包括提高用户收益和组成战略联盟。

1、提高用户收益。提高用户收益是最直接的竞争策略。提高用户收益就是提高用户加入企业所在网络所能获得的收益，企业可通过巩固并扩大用户安装基础，提高自身的创新能力，来提高用户的收益。创新的定义并不只是局限在技术层面，它包括每一次市场的创新、每一个商业模式的创新。

2、组成战略联盟。战略联盟的成员各自发挥自己的竞争优势，相互合作，共担风险，进而能更好地为客户服务。战略联盟可以选择多种方式，如建立合资企业；相互持股以巩固双方良好合作关系；决定在研究开发、生产制造和营销等一个或两个具体项目上进行合作而签订的功能性协议等。随着世界经济一体化而导致的全球市场的新概念和科技日新月异的发展，给企业所带来的在产品研究开发巨额投入和更新速度的压力，使企业认识到，以一己之力来应付这种市场和技术的变化，往往力不从心。而建立战略联盟，可以做到在各个合作伙伴间分享技术，分担费用，取长补短，互利互惠。

#### （三）锁定战略

锁定战略是网络竞争中特有的竞争策略，其目标是锁定用户，防止用户切换至其他网络。企业锁定用户的七种模式为：合同义务、耐用品的购买、针对特定品牌的培训、信息和数据库、专门供应商、搜索成本和忠诚顾客计划[3]。企业常通过提高转出切换成本来防止本企业的用户切换至其他网络，从而锁定用户。企业可通过签订合同、制定忠诚顾客计划、采取不兼容策略等方式提高用户的转出切换成本。

### 三、拍卖网站竞争策略分析

下面以拍卖网站——易趣（www. eachnet. com）为例，分析此三类策略的实际应用。

### （一）最佳产品战略

1、先占策略。易趣网站创办于1999年8月18日，建站之初，在易趣网上注册、买卖商品全部免费。易趣网为那些无法上网的朋友开通了代理服务，还开设了成交用户免费交流点。易趣公司在北京开展了一系列的活动，包括在香格里拉大酒店举行“竞标交易——为网络生活添彩”新闻发布会，在海淀剧院举办首轮注册用户“联环有礼”活动：前5000名注册用户礼品放送、接受会员身份认证、网友见面会、幸运超级大抽奖和引进大片观摩等。以上一系列举措都是易趣用以吸引用户入网，快速建立用户安装基础，抢占网上拍卖市场。

2、加强用户安装基础。易趣在创办之初以免费的方式加强用户安装基础，同时通过代理员为无法上网的用户提供代理服务。易趣所提供的互补产品包括物流配送和网上支付。在物流配送方面，易趣与5291. com、快马速递、齐讯速递等物流企业等合作，提供面向个人用户的物流解决方案，目前有易付通和易趣推荐速递两种形式。在网上支付方面，易趣与招商银行、首信、chinapay、广州银联、中国银行、中国农业银行、中国建设银行和中国工商银行等合作，提供网上支付服务。

### （二）客户解决方案战略

1、提高用户收益。易趣网以创新的方式提高用户收益。易趣网在业务领域不断有新的举措，相继设立了商家专卖、电脑直销和手机直销频道，并在原来C2C个人竞标平台的基础上推出iTEL电话导购服务。用户网上选购物品时，可享受易趣服务人员全方位的导购服务，从而降低了交易风险。易趣的客户服务部门通过及时发布信息、跟踪了解成交状况等方式鼓励、促成网下成交。针对拍卖品运输不便的难题，易趣在上海市中心的徐家汇，免费开设成交用户周末交流点，让买卖双方见面交易。易趣逐步推出了国内第一套个人信用评价系统，设立了对买方和卖方即物主和竞标人进行信用评价和累计积分的系统，使每一位网友都可以从反馈信息中了解对方的信用状况和交易历史。

2、组成战略联盟。易趣积极采取了战略联盟策略。先是与新浪携手共推“易趣-新浪拍卖”，又与四川当地的门户网站“天府热线”合作建立网上竞价平台。易趣还与深圳热线结盟，从全国范围开拓网上交易市场。易趣网站在物流方面率先推出了针对“C2C”的物流服务，分别与北京的阳光网达公司和上海的贝塔斯曼公司合作，完善送货渠道。2002年3月，易趣和eBay结成战略联盟，eBay以3000万美元获得易趣33%的股权。

### （三）锁定战略

易趣的锁定战略表现在网站所特有的拍卖方式，收取注册费，以及个人信用评价系统。用户在习惯了易趣的拍卖方式之后，若切换至另一拍卖网站，必定要付出一定的时间来学习新的拍卖方式，因此用户被锁定。注册费相当于用户的沉没成本，虽然不多，但也能起到一定的锁定用户的作用。个

人信用评价系统的锁定效果更好，因为用户在易趣网上获得的信用积分无法在其它拍卖网站上使用。

#### 参考文献

- [1]迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 北京: 华夏出版社, 1997.
- [2]吴威. 竞争战略的三种定位[EB/OL]. <http://www.21eok.com/cobible/>.
- [3]卡尔·夏皮罗, 哈尔·瓦里安. 信息规则[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2000.
- [4]Zhenyu LIU, The Economic Analysis of Growth of Network Products[M]. Peter Lang Publishing, Inc., Germany. 1998: 95-118.

---

#### 最新文章:

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)