

基于钻石模型的微信竞争力分析

朱旭光 薛超杰

摘要：微信是腾讯公司布局移动互联网领域的主要产品，已经成为人们日常生活中不可或缺的手机APP，在移动互联网中的产业地位得到了业界的广泛认可。文章用波特的钻石模型为分析工具，对微信的竞争力进行全面剖析，从理论视角把握微信在当下移动互联网领域的竞争优势，从中发现微信自身存在亟待优化的问题，并提出相应的改进建议，以求不断提升微信以及腾讯在移动互联网领域的综合竞争力。

关键词：微信；钻石模型；竞争力

作者简介：朱旭光，男，教授，博士。（浙江传媒学院 科研处，浙江 杭州，310018）

薛超杰，男，硕士研究生。（浙江传媒学院 管理学院，浙江 杭州，310018）

中图分类号：G206.2

文献标识码：A

文章编号：1008-6552 (2016) 02-0120-08

一、微信研究综述

随着微信的风靡流行，关于微信的理论研究逐步增多。以中国知网为检索平台，采用以“微信”为关键词的检索方法，共检索到相关文献2600多篇。其中，自2012年开始，与微信相关的文章呈递增趋势，2015年与微信相关的文章多达1400多篇；以Springer Link为检索平台，以“Wechat”为关键词进行英文的文献检索，共检索到206条结果。本文基于研究需要，仅选取其中相关文献进行梳理综述。

（一）以微信为工具的研究

当下社会，无论是新兴媒体还是传统媒体，无论是线上企业还是线下企业，都在“互联网+”理念的倡导下，谋求自身的互联网式发展。一个典型的做法就是，各行各业都与微信挂钩，纷纷开通微信公众账号，试图拓展自身在微信上的发展空间。而与此相关的文献，更多的是把微信当做服务于其他行业的一种宣传或者营销工具来研究，并没有从微信的主体地位出发来研究。

1. 微信与具体工作实践的结合

这类文章主要研究微信在具体工作实践中的运用，如《微信在英语辅助教学中的应用》（陈厚晴等）、《微信公众平台点餐系统设计与研究》（张翼）、《微信平台在气象信息传播中的应用》（张丽等）、《A Smart University Campus Information Dissemination Framework Based on WeChat Platform》（Yue Xiang等）等文章，分别介绍了微信在英语教学、点餐、传播气象信息以及构建智慧学校中的具体运用。此类研究专业指向明确、实践性强，但是并没有以微信为研究重点，只是试探性地研究了微信与相关专业的结合，并不能充分说明微信自身所具有的移动互联网特性。

2. 以微信为营销工具的研究

这类文章主要研究微信在企业营销中所起的重要作用，如《微信公众平台发展现状初探》（赵敬）、《微信广告传播力研究》（周蕾）、《微信营销存在的问题探析》（李阳）、《玩转微信5.0》（寿芒利等）

等论著。总体上，这类文章把微信的营销力聚焦在以下几点：基于强关系属性和熟人推荐的口碑传播、基于附近的人和地理位置服务（GPS）的地理位置营销、基于公众平台和朋友圈的精准营销等。此类研究对企业来说具有很强的现实意义，可以帮助企业在移动互联网的趋势下实现精准营销目的，能够突出微信所具有的移动互联网特性。不足之处在于，这类文章不是以微信自身的商业模式为研究重点，微信只是辅助手段。

（二）关于微信自身的研究

有关微信的第二类研究主要从微信自身出发，把研究重点落在微信本身的传播模式和存在问题上。

1. 从传播学层面研究微信

这类文章主要从传播学的角度对微信做了具体研究分析，如《从传播学角度看微信的兴起》（方志鑫）、《微信传播方式特征及其反思》（靖鸣）、《微信与微传播》（王瑶）、《微信的自我呈现于人际传播》（童慧）等。这些论著认为，微信传播属于对等的双向互动的传播模式，是一对一的信息交流；微信用户之间是对话关系，具有明显的人际传播特征；微信传播范围主要集中于关系熟悉的亲朋好友之间，因而微信传播具有私密性、双向对等性、强关系性等三大特征。这些研究抓住了微信最为显著的传播特性，并展开了多维度研究，具有较强的学术性。

2. 微信存在的问题

这类文章主要从微信存在的问题入手，如《腾讯公司微信产品营销存在的问题及对策》（徐艳华）、《微信的安全问题》（李燕君）、《微信的传播机制与治理问题研究》（方兴东）等文章，对微信的信息安全问题、信息传播失控问题、商业欺诈问题等进行了研究。此类研究聚焦微信存在的各方面问题，给微信用户合理使用微信敲响了警钟，也有利于微信团队防微杜渐，更好地优化和改进微信的服务功能。这些研究很有现实意义，值得关注。

综上，我们发现关于微信的研究数量不少，但鲜有从微信本体出发，研究微信的商业模式及其在整个移动互联网领域存在的价值。即便有少量论文涉及到微信商业模式的研究，也是浅尝辄止，没有作深入系统的分析。本文运用波特的钻石模型对微信的竞争力进行较为系统的分析，旨在为微信的商业模式研究夯实基础。因为，腾讯 CEO 马化腾曾说：“QQ 不是腾讯的摇钱树，而是培育摇钱树的土壤”，言下之意，在移动互联网时代，微信才是腾讯着重培养的那颗摇钱树。

二、微信发展的竞争力分析

微信（Wechat）是腾讯在 2011 年 1 月 21 日推出的一款可发送语音、文字、图片以及视频等多种类型信息的即时通讯软件。自发布之日起，微信不断进行版本更新，相继开发了多种应用插件，如“摇一摇”、“漂流瓶”、“朋友圈”、“微视频”、“公众平台”、“微信支付”等。目前，微信已经更新到 6.3 版本。新版本在原有功能基础之上，加入了“二维码收钱”、“翻译”、“记步”等功能。

2015 年 8 月，腾讯公布了本年度第二季度业绩报告。报告显示，截止 2015 年 6 月，微信和 WeChat 的合并月活跃用户数已达 6 亿，同比大涨 37%。其中使用 WeChat 的海外用户就有 1 亿，用户规模覆盖 200 多个国家，发布超过 20 种语言的版本。此外，微信注册公众账号总数已超过 800 万个，使用微信支付的用户规模已达到了 4 亿。^① 微信以一个季度稳定增长 5000 万用户号的节奏迅猛发展。微信成为

^① 数据摘自：《腾讯发布 2015 微信用户数据报告》，<http://digi.163.com/15/0601/06/AR0MPOGT00162OUT.html>。

腾讯公司布局移动互联网领域的主要产业，超过 QQ 成为与人们日常生活密切相关的手机软件。微信在移动互联网领域的地位日益得到业界的广泛认可。腾讯凭借微信拿到了第一张移动互联网的“船票”。

（一）理论分析工具——钻石模型

美国哈佛商学院著名战略管理学家迈克尔·波特在 1990 年提出了“钻石模型”：在波特看来，决定一个国家某种产业竞争力的关键在于生产要素、需求条件、同业竞争以及相关产业等四个要素，并且这四个要素彼此相互作用、相互影响，形成一个钻石型的理论分析框架（如图 1）。

波特的钻石模型通过对某产业四个竞争要素的相关性分析，探寻该产业与国际同行业竞争所具有的比较优势。微信是腾讯这一庞大的互联网帝国在移动互联网领域的产业布局，利用钻石模型对其竞争力进行分析，能从理论角度更好地解析微信自身以及腾讯在移动互联网领域的综合竞争力。

（二）基于钻石模型的微信竞争力分析

1. 生产要素

波特将生产要素区分为初级生产要素和高级生产要素。初级生产要素是指天然资源、气候、地理位置、资金等；高级生产要素是指人力资源、研究机构、科研设施以及专门技术知识等。

（1）初级生产要素。波特认为，由于不同产业对初级生产要素的需求在减少，其重要性也在降低。对于微信这种互联网产品而言，天然资源、气候和地理位置等初级生产要素已无足轻重，但微信的后续发展仍然需大量的资金投入。微信是腾讯布局移动互联网领域的核心产品，自然有来自腾讯总部的大量资金投入和政策支持。政策上，2014 年 5 月 7 日，腾讯对组织架构进行调整，成立了微信事业群，负责微信基础平台、微信开放平台，以及微信支付拓展、O2O 等微信延伸业务的发展。至此，微信从原有的业务系统制升级成为事业群制，在腾讯内部享有的地位和权利也在逐步加大；资金上，从 BAT 发布的 2014 年的年度财务报表来看，与中国其他两大互联网巨头阿里巴巴、百度相比，腾讯年收入及净利润均为最高（如图 2）。^② 为了同美团（阿里）、百度糯米（百度）等竞争，腾讯也在加紧拓展以微信支付为核心的 O2O 市场，并且投入了大量资金补贴去培养用户使用微信支付的习惯。此外，微信自身盈利能力也初步显现，如：微信公众号增值服务费、社交游戏收入、付费表情等。以社交游戏收入为例，就腾讯公布的 2013 年第四季度财报来看，微信和手机 QQ 加在一起的移动游戏收入大约为 6 亿元人民币（微信占比并未单独列出），而随着近些年来手游市场的日益火爆，其盈利能力将进一步凸显。总之，微信盈利能力的不断提高，也拓宽了支撑自身持续发展的资金入口。

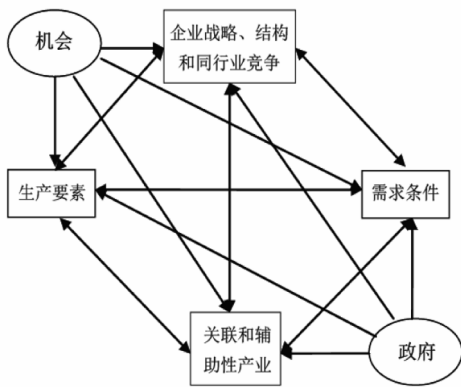


图 1 波特的钻石模型^①

^① 图片取自 MBA 智库百科。

^② 数据及图片摘自《BAT 年度财报解读》，<http://www.techweb.com.cn/internet/2015-03-20/2135379.shtml>。



图2 BAT 2014 年收入及净利润柱状图

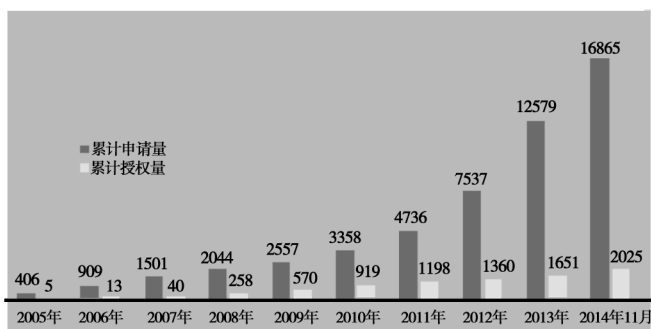


图3 腾讯2005-2014年专利申请统计柱状图

(2) 高级生产要素。相对于初级生产要素而言,以技术为核心的高级生产要素对提高微信竞争力的作用更加显著。腾讯是典型的以技术为导向的互联网企业。一方面,腾讯1万多名员工中,近一半为技术研发人员。腾讯CEO马化腾以及微信之父张小龙的IT背景也给腾讯与微信增添了更多的技术色彩;另一方面,腾讯高度重视研发投入和技术创新,并取得优异成绩。《中国互联网技术创新观察报告(2014)》^①显示,截止到2014年11月,腾讯在全球的专利累计申请量达到16865件,累计授权量达到2025件(如图3),^②不仅领先于国内同行,而且在全球互联网行业中也名列前茅,仅次于谷歌和雅虎。诚然,微信曾推出的“语音对话”、“发红包”、“摇音乐”、“漂流瓶”等一些让人耳目一新并取得巨大市场反响的创新功能和这些科技创新是分不开的。微信要想在激烈的市场竞争环境中谋求进一步发展,仍需要强有力的科学技术作为后盾支撑。

2. 需求条件

需求条件是指某产业所提供产品或服务的国内需求状况。

(1) 微信的需求状况。自发布以来,微信用户规模在短时间内实现了快速增长:2012年3月29日,微信用户突破一亿,第一个“1亿”用时14个月;2012年9月17日,微信用户突破两亿,第二个“1亿”耗时不到6个月;2013年1月15日,微信用户达到3亿,第三个“1亿”仅用4个月;2013年7月25日,微信用户突破四亿;截至2015年3月,微信注册用户数已经超过6亿,其中微信月活跃用户已达5.49亿,用户规模覆盖200多个国家,发布超过20种语言版本。^③此外,随着智能手机的普及以及不同年龄层观念的变化,用户对微信的多元信息需求仍在增加。

(2) 微信满足用户的社交需求。根据马斯洛需求层次理论,人们的需求层次从低到高依次是生理需求、安全需求、社交需求(爱和归属感)、尊重需求和自我实现需求。而微信能够通过文字、语音、视频等多种方式满足用户即时交流、自我展示、获得尊重和情感传递的社交需求。此外,微信不同于其他社交软件的特别之处在于微信建立起了以个人的人际关系为核心,以强关系为重点,以弱关系为辅助的社交模式。这种突出强关系^④的社交模式抓住了人们社交的重点——熟人社交,即人们更倾向于与自己关系亲密的人表达情感。从这个角度说,QQ、微博等社交软件无法取代微信在社交层面带给人

① 《中国互联网技术创新观察报告(2014)》由中国科学技术法学会和北京大学法学院互联网法律中心联合发布,聚焦互联网领域的技术创新,通过专利检索和研究,观察中国互联网技术的创新能力。<http://tech.qq.com/a/20141128/076344.htm>。

② 图片摘自:<http://tech.qq.com/a/20141128/076344.htm>。

③ 数据摘自:《微信》, http://www.360doc.com/content/14/0804/15/14319472_399361670.shtml。

④ 微信强关系,是指微信用户经过互相确认所形成的网络社交关系。微信最基本的关系网络是基于现实生活关系的同学、同事、亲戚、朋友关系,这种关系都带有相互关注的特性,主要以点对点方式沟通。摘自方兴东,石现升等. 微信传播机制与治理问题研究[J]. 现代传播. 2013(6)。

们的满足,这并不是软件功能的原因,而是因为社交圈的隐私保密程度更高的原因。易言之,QQ、微博等社交软件上的好友与微信好友处于两个不同级别的社交圈子。

(3) 微信的社交模式。微信的交友方式多样,包括:QQ好友、手机通讯录、漂流瓶、扫一扫、附近的人、摇一摇等,从强关系和弱关系的对比角度,可将其归纳为三个维度的交友模式:微信建立起了以QQ好友以及手机通讯录为X坐标的熟人交友方式,以扫一扫、附近的人、摇一摇等为Y坐标的陌生人交友方式,以及以微信群为Z坐标的半熟人交友方式(如图4)。通过这样的方式,微信交友覆盖的范围可以呈立体式扩展,形成熟人交友、陌生人交友、半熟人交友的社交圈拓展。

3. 企业战略及同业竞争

企业战略及同业竞争是指企业自身的战略规划以及区域内竞争对手的表现。

据第35次CNNIC报告显示,截至2014年12月,我国手机网民规模达5.57亿,占总体网民的85.8%。^①以智能手机为代表的移动互联网已经是不可逆转的趋势,各大行业也在抓紧布局移动互联网,如阿里巴巴用支付宝死守移动支付市场,百度全新推出百度糯米企图重建移动O2O新格局,打车软件、旅游软件等手机APP一涌而出。而腾讯凭借微信这一王牌“拿到了移动互联网的第一张船票”,称得上是顺应趋势的佼佼者,自然也会把微信作为自身下一阶段战略核心进行布局。为此,腾讯成立了微信事业群,强调微信在腾讯内部的核心地位。另外,鉴于WeChat在海外的成功,早在2013年,腾讯就把目光瞄向了世界,要把微信打造成全球移动互联网乃至物联网的入口。

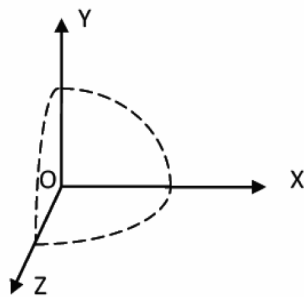


图4 微信的社交模式

就行业竞争而言,微信所处的市场竞争环境是异常激烈的,并且呈多元化、垂直细分化趋势发展。除了Facebook、Twitter、Whatsapp等一些国外强有力竞争对手之外,国内流行的社交产品也多达数十种,包括新浪微博、来往、钉钉、陌陌、米聊、易信等。不过,就2014年第三季度的移动IM市场覆盖率来看(图5),微信的覆盖率处于遥遥领先的位置,暂时不会受到市场挑战者的威胁:微信及手机QQ覆盖率排名在前两位,分别达到80.93%及78.46%;排名第三的陌陌覆盖率只有13.49%,不及微信覆盖率的六分之一;而其他IM产品覆盖率仅在1%到5%之间。^②值得注意的是,一方面,微信要提防垂直细分IM产品对市场的蚕食,如美柚(医疗健康+社交)、网易(新闻+社交)、唱吧(娱乐+社交);另一方面,阿里系也一直致力于研发能够颠覆微信的IM产品,如旺旺、来往、钉钉等,阿里系将成为腾讯及其微信最强有力的竞争对手。

4. 相关产业

相关产业竞争力是指某产业自身延伸出来的相关产业是否同样具有国际竞争力。

就微信自身而言,其相关产业主要包括两大部分:一是基于微信支付功能的充值、公益、理财、电商、红包、打车等各项服务;二是社交游戏、微信小视屏、摇一摇、扫一扫等各项辅助服务。

(1) 微信红包。微信于2014年1月27日推出了微信红包插件。自上线以来,因其趣味性和互动性,便在人群中迅速流行,2015年春节达到顶峰。腾讯数据显示:自除夕0时至初一16时,参与微信抢红包的用户超过500万,总计抢红包7500万次以上,领取到的红包总计超过2000万个,平均每分钟

^① 数据摘自:《第35次CNNIC报告:中国互联网络发展状况统计》。

^② 数据摘自:易观智库:《中国IM市场发展研究专题报告2015》。

领取的红包达到 9412 个。^② 微信红包的风靡带动了微信支付用户的大规模增长，推动了互联网金融的迅速崛起。

(2) 滴滴打车。滴滴打车自 2012 年 9 月 9 日上线至今，已成为覆盖最广、用户最多的打车应用。滴滴打车的成功离不开其与微信的合作：2014 年 1 月 4 日，滴滴打车与微信开启合作——可用微信支付车费，当天微信支付超过 6000 人次；2014 年 1 月 10 日，滴滴打车与微信支付推出第一轮优惠活动——使用微信支付车费，用户减免 10 元，司机获得 10 元补贴。在滴滴打车依靠微信用户壮大的同时，两者成为优势互补的战略伙伴，也拉动了微信支付用户的快速增长。

(3) 公益服务。微信于 2013 年 4 月 23 日在其平台上开通了“腾讯公益”这一模块。微信平台首份数据研究报告显示，已有超过 1000 万微信用户通过公益平台进行了捐款。^③“腾讯公益”这一模块的开通，不仅使微信支付多了一个应用场景，而且可以提高微信的美誉度和品牌价值。

(4) 电子商务。微信在电商领域的布局可以简单概括为“牵手大众点评，联姻京东商城，纳入美丽说”。出于各自的利益，双方达成战略合作：一方面，拥抱微商是微信在移动端超越淘宝模式的大好机遇；另一方面，京东等电商希望利用微信庞大的用户群，把微信带来的流量变现。尽管从当下的形式看来，微商的威力并没有彻底爆发，但是至少微信通过这样的合作在整个电商领域站稳了脚。

(5) 社交游戏。2014 年 8 月 5 日微信 5.0 版本新增了“游戏中心”入口，第三方游戏开发商可以在微信平台上发布自己的游戏，供微信用户下载使用。目前，微信平台上的打飞机、天天酷跑、天天连萌、节奏大师等游戏都引起了全民的广泛参与。微信平台上具有社交属性的游戏，能更好地满足用户的多方位需求，从而增加微信用户的规模和黏度。

(6) 微信小视屏。2014 年 9 月 30 日微信 6.0 版本新增了“微信小视屏”功能，通过此项功能用户可以拍摄 6 秒内的小视屏，并在聊天或朋友圈分享给好友。与微视、美拍等 APP 相比，微信小视屏还处于起步阶段，功能相对简单，传播范围相对狭窄（所拍摄小视频只能在微信内部传播）。但不可否认的是，此次小视频功能的添加，既完善了微信的视听信息交流链条，又增加了微信的互动趣味性。此外，如果此项功能在后续迭代中不断优化，比如添加滤镜、声效、配音等新功能，或开放分享出口，则很有可能对短视频类 APP 带来重大的影响。

(7) 微信摇一摇。2011 年 10 月 1 日微信 3.0 版本新增了“摇一摇”功能，通过此项功能，用户可以匹配到同一时段触发该功能的其他用户，增加了微信交友的趣味性。微信 4.0 版本新增了“摇歌曲”，使得“摇一摇”可以识别歌曲，并且识别结果可以分享到朋友圈或引导至 QQ 音乐。微信 5.0 版本新增了“摇电视”的功能，使得“摇一摇”可以通过声音来识别电视剧、电视频道等，并且可以为腾讯视频带来一定流量。“摇一摇”下的“摇人”、“摇歌曲”、“摇电视”不仅增加了微信的趣味性和

2014年第3季度移动IM市场覆盖率

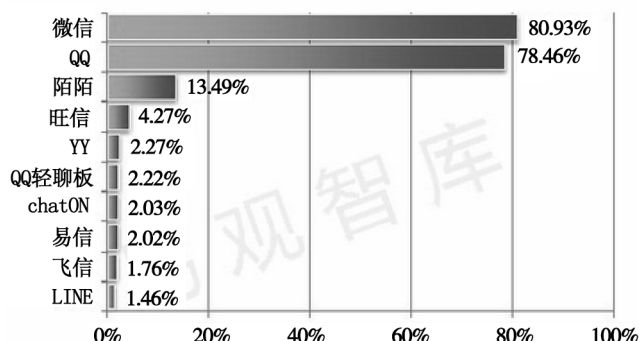


图5 2014年第3季度移动IM市场覆盖率^①

① 图片摘自《中国IM市场发展研究专题报告2015》。

② 数据摘自：《抢红包、摇春晚：微信春节用户大数据解密》，<http://money.163.com/15/0228/00/AJGIB6F000253B0H.html>。

③ 数据摘自：《从微信的影响力看世界》，<http://money.163.com/15/0228/00/AJGIB6F000253B0H.html>。

用户对微信的黏度,而且增加了用户间彼此的互动。

(8) 微信扫一扫。2013年8月9日微信5.0版本强化了微信“扫一扫”的功能,在原来只能扫描二维码的基础上,扩展了“扫条码”、“扫封面”、“扫街景”、“扫描翻译”等四大功能。微信“扫一扫”功能的扩展不仅强化了微信的多元识别功能和用户粘度,而且为微信的进一步发展奠定了坚实的基础:用户通过扫描商品的条码或二维码可以线上比价或购买,为微信电商开拓了用户入口和支付场景;街景扫描功能可能引导本地化服务,成为微信O2O入口。

总之,微信红包、滴滴打车等基于微信支付功能的各项服务拓展,为微信支付的发展开辟了更多的使用场景,壮大了微信支付的用户基数,有利于提升微信的整体竞争力;微信小视频、社交游戏等辅助服务和产品创新,满足了微信用户的多方位信息与社交需求,增加了微信的用户量和使用黏度,同样有利于提升微信的整体竞争力。

5. 机会和政府

在波特看来,这两个因素虽然只是机动因素。但机会和政府产业发展的影响是巨大的:机会是可遇而不可求的,可以影响四大要素发生变化;政府能提供企业所需要的资源,创造产业发展所需的环境。

就机会层面来说,随着科学技术的发展,人们已经从Web2.0时代步入了Web3.0时代——移动互联网时代。一方面,越来越多的用户通过移动智能终端享受各具特色、日渐多元的互联网服务。另一方面,传统行业也纷纷拥抱移动互联网。从报纸、广播到电视台,从购物、娱乐到家居,几乎各行各业都在试水移动APP。而微信则是移动互联网时代当之无愧的佼佼者,得到了业界的广泛认可和好评。

就政府层面来说,2015年3月5日,李克强总理在第十二届全国人民代表大会第三次会议上提出了制定“互联网+”的行动计划。“互联网+”战略的提出充分说明了政府对互联网尤其是移动互联网的重视。而微信作为“互联网+通信”的代表,在政策的鼓励下可以放开手脚,不用重蹈广电OTT的命运。

(三) 微信竞争力分析总结

在生产要素层面,微信重视人才、科技等高级生产要素方面的投入;在需求条件层面,微信着重满足人们与“熟人”社交的特殊需求;在相关产业层面,微信与相关产业已经建立起良性互动的双赢关系。微信在以上三个层面具有很强的竞争优势,但在异常激烈的国内外竞争环境中,微信所具有的还只是相对优势,而不是绝对优势。腾讯要放眼全球,实施全球战略,推动产品在市场、技术等维度的创新力度,以不断强化微信在移动互联网领域的竞争力。

三、提升微信竞争力的建议

(一) 持续加大资金、人才、科研等生产要素方面的投入

一方面,在移动互联网的这场军备竞赛中,人才和资金是永恒不变的核心资源;另一方面,尽管微信已是相对成熟的产品,但根据用户的需求更迭进行持续不断的版本更新,这是留住用户必不可少的根本;另外,对用户行为模式的调查与研究、用户使用过程中问题的解决、新版本的设计与维护等都需要大量的人才和资金的投入。从这三个方面来讲,腾讯必须继续加大对资金、人才、产品研发等高级生产要素方面的投入,这是强基固本的关键。

(二) 确保强关系,满足用户社交需求

随着微信越来越成为职业社交和圈子营销的工具,个人的微信朋友圈从最开始的“熟人圈”,逐渐

扩大到陌生人圈。这种“扩大”会使微信用户变得越来越沉默，因为这种临时搭建的弱关系不能给用户足够的满足感、安全感，人们也不太愿意将自己真实的生活暴露于陌生人面前。并且过于急功近利、急于求成的微商发展，也构成了对朋友圈关系的“污染”。简单来说，微信上的陌生人越多，人们逃离微信的可能性就越大。而针对这一问题，微信要对微信朋友圈存在的营销活动加以限制，确保微信本身的强关系属性，满足用户基本但又核心的社交需求。首先，应该对公众号发布的内容加以严格审核，对发布的数量加以严格限制；其次，制定并严格执行《微信朋友圈使用规范》；再次，完善举报机制，调动用户净化朋友圈的积极性；最后，可以在技术上进一步完善屏蔽算法。

（三）开放平台，互利共赢

就现在的趋势来看，微信还是基于腾讯一家企业进行应用开发的封闭性媒体，而不是基于成千上万家企业的生态型媒体。微信上庞大用户的需求，不可能依靠腾讯自身以及腾讯投资和参股的少数企业来满足。只有把自身打造成完全开放的平台，继而把海量用户开放给各类企业或个人，让其为微信奉献无限的创新和服务，这样才能满足庞大用户的需求。

一方面，微信屏蔽酷狗音乐、手机淘宝等软件的链接功能，引起了用户的不满；另一方面，“足迹”和“猜年龄”两款基于 HTML5 的软件在微信朋友圈初露端倪，火热一时。这都说明微信应该做开放平台，把接口开放给众多的 APP 研发第三方，从而实现微信自身和第三方公司的互利双赢：一方面，微信可以扩大用户规模，提高用户粘度；另一方面，第三方可以充分利用微信所提供的流量优势，打响自身的知名度和影响力。

（四）做强社交，避免其他无用的延伸

从“零和理论”和用户体验的角度来说，用户更能接受的是，一个 APP 最好专注地做好一件事。微博等很多失败的案子表明，肆意增加软件的功能会导致用户体验下滑，甚至导致运营瘫痪。微信团队应给微信做减法，即减少不必要的功能扩张。简单来说，“应有尽有，不如应无尽无”：一方面，放弃与社交属性无关联的或者是关联甚微的功能，如：电商这一大项；另一方面，正如博客之父方兴东建议的那样，“要大胆突破保守、谨慎的 CEO 个性和企业文化，在文字、语音、视频等免费互联网基础通信服务提供方面继续深入、走向极致”。^[1]

四、结 语

通过运用波特的钻石模型对微信的竞争力进行分析，我们可以看到，在当下的市场竞争环境中，微信在生产要素、需求条件以及相关产业等方面具有很大的竞争优势，腾讯这一庞大的互联网帝国可以凭借微信这一张“好牌”继续在移动互联网领域称霸。但正如马云所说“微信是一张好牌，可惜被打烂了”。^[2]我们也必须对微信的一些负效应保持警惕。如果腾讯能在战略上觉醒，继续从多个维度不断优化微信的功能组合，强化其强关系的比较优势和综合竞争力，那么微信的强大的竞争能量将在下个阶段继续引爆，引领移动互联网时代产品创新的潮流。

参考文献：

- [1] 方兴东. 微信如何开放平台释放被制约的巨大潜能 [EB/OL]. 博客中国, 2015-05-04.
- [2] 科技讯. 马云：微信是一把好牌，但是腾讯打烂了 [EB/OL]. 科技讯, 2014-12-22.

〔责任编辑：华晓红〕