

微媒体的战略假设风险与转型之道

陈 兵 闫雪薇

摘 要：微媒体在发展过程中呈现出来的新特性、商业模式以及风险值得研究和关注。其业绩的不稳定性包括高频融资、业绩波动、过高资本溢价等，而其错误的战略假设又带来了低安全边际，特别表现在对颠覆式创新、用户黏性、理念创新、品牌堡垒、市场潜力等五个方面假设的认识偏差上。所以，微媒体转型与生存之道需要从演化生存、平台化转型、用户嵌入改革、提升现金流能力和提升风险资本回报率等五个方面入手，惟其如此，才能更好地克服发展中的困境和悖论。

关键词：微媒体；战略假设；安全边际；用户黏性

作者简介：陈兵，男，教授，博士。（浙江传媒学院 管理学院，浙江 杭州，310018）

闫雪薇，女，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) 05-0002-06

微媒体（Micro Media）是由许多独立的发布点构成的网络传播结构，也即大量个体组成的网络结构。从结构与类型判断，在各种基于移动互联网这一新形态的网络服务几乎都可以判定为微媒体，如搜索、微信、微博、微视频、博客、社交网络，甚至也可包括基于 Web1.0 时代的论坛。微媒体粗略可分为以下几类：一类以满足用户社交需求为主，譬如微信、陌陌、QQ 等；二类以满足生活服务需求为主，譬如美团、大众点评、糯米、饿了么等软件应用；三类以提供支付及理财服务为主，譬如支付宝、微信支付、百度钱包等支付平台；四类以满足用户出行、交通需求为主，如百度地图、携程、滴滴、快的等应用。移动互联网技术创新更重要的是对人类生活方式和商业行为产生的变革，它的时效性、碎片性、精准性、差异性等特性既体恤着互联网时代人的新生活方式，也对伦理道德和价值观念等各个领域产生不可估量的影响。因此，其在发展过程中呈现出来的新特性、商业模式以及风险都值得研究和关注。

一、微媒体业绩的不稳定性

（一）高频融资与业绩陷阱

在市场经济浪潮的推动下，基于移动互联网技术的微媒体领域投资常被认为回报率较高，尽管这种认知绝大多数情况是被故意误导或者是别有用心的。然而，因为这些概念，资本自然不断向该领域转移。以 O2O 团购市场为例，老牌投资公司红杉、淡马锡等纷纷进入这一细分领域市场，甚至还能看到百度、腾讯、京东等互联网大佬的身影。他们最重要的任务是培养用户的消费习惯与消费模式，让吃饭、购物、娱乐、交通等领域几乎都变成团购软件的一部分。在用户习惯了生活的各个领域都存在着和愿意主动地去使用团购软件时，他们就要开始争夺市场、打击异己、侵略对手，若非如此残酷和冷漠，即使是保住自己临时占领的市场也是极为困难的。由此看来，“业绩”已经不是这些微媒体拥有者关注的重点了。然而，“业绩”却始终被认为是一个生存和可持续发展必须的条件。美团和大众点评这种老牌团购网站的“抱团取暖烧钱模式”被看作是资本寒冬下的无奈之举。特别是市场的后来者，若想要快速占领市场，这一烧钱模式几乎已成定式和无可奈何的选择。这些微媒体拥有者的救命稻草

在于他的境内或境外的上市优势，或者虽不上市，但对于疯狂的风险投资市场具有较大的资金吸引力。所以高频高额融资成为一种可能。但是这种高频融资的方式现在看来并没有扭转其目前持续亏损的局面，只是暂时保住了其在当前新媒体市场上的位置，并以“烧钱大战”的模式来打击和防御来自对手同样的“烧钱”模式的进攻。这一模式不会也不能贯穿于微媒体的整个运用发展过程中。

(二) 业绩波动剧烈与不可控

在整体经济增速放缓的大环境之下，以移动互联网技术为基础的微媒体，并没有稳定的盈利能力，无法通过自身的产品来吸引用户，而是通过向渠道购买流量，进行一轮轮的融资和广告投放，从而实现业绩的提高。我们不能忽视的是，这样做，其成本也在提高。如阿里投资微博，当用户在网页搜索过相关物品之后，微博首页就会出现相关物品的推广微博并附有淘宝链接。支付宝也会投放电视广告、在线广告以及进行线下推广。可以说，对于 O2O 市场中的大多数微媒体，他们都需要在线投放广告来购买用户流量，从而增加销售量。淘宝打造的“双十一”、“双十二”购物狂欢节、京东的“618 店庆”都是其中的典型。可是这样做的结果是，业绩波幅巨大且可控性低。新浪微博于 2014 年 4 月 17 日登陆美国纳斯达克，根据简单和直观的财务分析，我们就可以发现其净利润和营业收入并不稳定。表 1 显示，新浪微博的净利润持续上升，上升速度渐缓；营业收入不稳定，且涨跌幅较大。这首先与新浪微博主要依赖信息流广告、移动广告等作为主要的收入来源有关，也与新浪微博的核心目标定位不精准有关，即它到底是社交抑或媒体？其他类型的微媒体也没有形成一个固定的、稳定的品牌核心价值，继而业绩波动剧烈、可控性差。

表 1 新浪微博的营业收入与净利润

单位：亿美元

	2015 三季报	2015 中报	2015 一季报	2014 年报	2014 三季报
营业收入	3. 29	2. 04	0. 96	2. 65	2. 29
净利润	0. 16	0. 01	-0. 03	-0. 63	-0. 7

(三) 市场给予过高的资本溢价和泡沫化

任何处于发展期的行业领域几乎都会有泡沫。当前，平均生产力提高，用户闲暇时间增多，中国互联网市场作为流量的聚集地正处于高速发展阶段，有广阔的尚未被分割的市场和众多潜在用户。风险投资和逐利资本纷纷进入 O2O 市场逐利。可以说现在任何一家上市公司只要沾边“互联网+”概念，都会造成高资本溢价以及泡沫化，这是极不寻常也是极不正常的情况。一级市场与二级市场都给予了微媒体企业过高的资本溢价和泡沫化，这不仅仅是给投资者带来了风险，而且给微媒体企业自身也带来了高风险的隐患。“‘泡沫’一词本身就寓示着债务扩张和股票价格上涨不可持续，最终一定会破灭。”^[1]因为这种快速增值缺乏基础，爆发式的速度攀升往往意味着令人目瞪口呆的下跌。如今网络小说 IP 资源火热，这些 IP 价值常被炒高至几十倍以上，造成了购买 IP 手游、影视等版权的大热潮。风险投资和互联网公司在 IP 资源价值虚高且盈利模式不清晰、同质化情况严重的情况下还进入这块领域，这就有点类似旅鼠一样的集体自杀行为了。没有稳定的品牌资产，狭窄单一的渠道、单纯依靠广告投放和线上线下营销推广吸引用户的粗放手段，一旦减少推广，就会对其业绩产生立竿见影的消极影响。这怎么会是市场和投资者的福音呢？

二、错误的战略假设与低安全边际

在这些快速发展的微媒体企业中，都会分析自身优势与劣势、内外环境、条件资源等来确定当前的

战略假设，制定一定的战略计划，从而保护自己在竞争激烈的状态下持续发展，至少保证当前已占市场份额。可是，若制定战略的假设是错误的，就会造成微媒体企业低安全边际的状况。

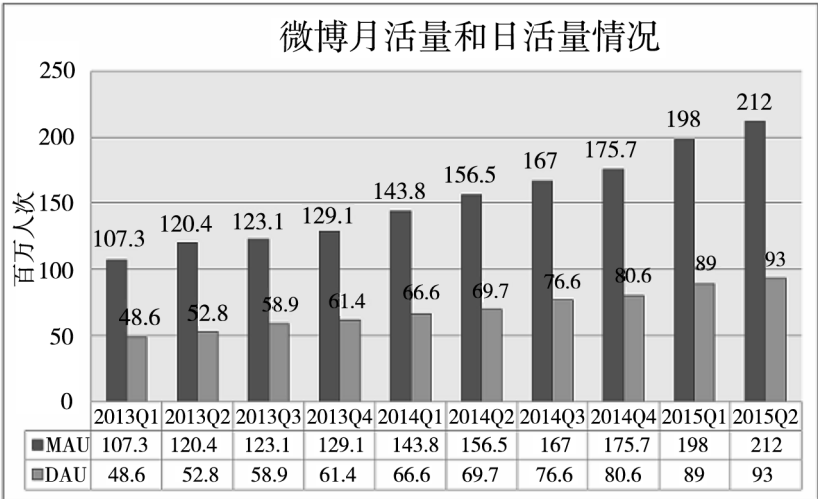
（一）新媒体技术及其所谓颠覆式的创新一定是优势吗

新媒体在产生之初就具备了传统媒体所不具备的先天差异化优势，结合其作为媒体的信息服务功能，曾是互联网经济与传媒产业实现对接的最佳选择。在这种新媒体技术条件下，许多微媒体企业开始转型媒体融合之路。如腾讯团队开发的微信，在 2011 年问世之后迅速成为继 QQ、微博之后的聊天及社交工具。它融合了人内传播、人际传播、群体传播和大众传播等多种形式，使微信用户基础更加广泛，从而用户的转换成本也越来越高，继而达到了高用户黏性。但从另一方面看，微信推出订阅号公共号，利用微信天然的社交性和互动即时属性向用户进行营销投放，同时利用微信的朋友圈进行传播，导致了过多无用信息挤占掉用户的人际交流时间。用户和社会对此褒贬不一。对社交广告的高度依赖以及以广告作为主要收入来源的模式也值得考究。同时，由于缺少把关人，导致了微信朋友圈虚假信息传播泛滥，诈骗层出不穷，且微商等新消费形式的出现使得微信的社交性进一步减弱，这就违背了当时开发这一微媒体的初衷，可以认为这是一个悖论。可见，对新媒体技术进行颠覆式创新，多种传播形式融合于一身的微媒体并不一定是优势，反而有可能是最致命的风险。

（二）用户数增加一定代表用户黏性高吗

一个产品，能吸引用户并留住用户的能力是其核心价值的必备要素。根据新浪微博财报（表 2）可以看出，自 2013 年第一季度到 2015 年第二季度，微博的月活跃用户数（MAU）从 1.07 亿到 2.12 亿，一直持续增长并且增速较快。在此期间，微博的日活跃用户数（DAU）从 4860 万到 9300 万，增长速度较为稳健。可是，用户数和用户黏性并不具有一一对应性，不但表现在活跃用户数没有同比例上升，而且即使是这些活跃用户，现在还有被微信、各类社交软件随时吸引的危险。这种黏性是脆弱的。用户黏性主要是研究消费者心理和消费者行为，强调用户被主动吸引的性质。统观各类微媒体，几乎都存在着虽然用户数量有所增加但是用户黏性不高的情况。因为各类活动强推所带来的用户数量增加并不能保证他们在受到某些外在环境影响或者更有诱惑力的活动之后不会发生转换行为。所以，菲利普·科特勒才会说：“买同一产品的人并不一定有着相同的需要，也不一定希望从中获得相同的利益。”^[2]因为没有一种可持续的、稳定的增长途径，没有高水平的从渠道引流的能力和流量变现能力，这不但算不上健康，甚至存在随时覆灭的危险。

表 2 新浪微博财报



（三）竞争对手的理念创新一定跟不上我们吗

媒体传播的“第三人效果”理论认为，他人比自己更容易受到媒体的负面影响，而在正面事件方面，自己就觉得比他人受影响更深。这种由感受误差所造成的“高估自己，低估别人”的心理机制在微媒体企业也十分常见。认为竞争对手的理念创新一定低于自己，其实不然。国内外移动互联网市场和新媒体产业竞争的加剧，以及微媒体企业间信息技术差距的缩小，导致微媒体企业的全面创新以及形成相对于同质竞争对手更明显的竞争优势变得更为不可能，也需要更长的时间。可正如前文指出的微媒体对“烧钱”的依赖，很少有企业等得了这么长的时间。更何况，竞争对手的理念创新往往有胜于自己的可能性。如果微媒体企业片面追求流量增加或者业绩最大化，无暇顾及新媒体的社会责任和对用户的责任，而社会责任是一个组织“在其法律和经济义务之外愿意去做正确的事情并以有益于社会的方式行事的意向。”^[3]正如2016年百度的“魏则西事件”暴露出的问题一样，经营压力往往使企业忘记了社会责任这一永恒前提。

（四）知名度高一定是坚强的品牌堡垒吗

微媒体企业如果想要有坚强的品牌堡垒，那么高知名度就一定是其必要前提。反之，有了较高的知名度却并不一定就等于有了坚强的品牌堡垒。也就是说，在基于移动互联网技术的微媒体企业的生存和发展中，知名度高是坚强的品牌堡垒的充分条件但不是必要条件。前文已论及了微媒体企业为什么进行高频融资，为什么接着“烧钱”打造高知名度，以及为什么急着改变用户的生活方式和消费习惯。但是，它们业绩的剧烈浮动以及不可控性证明了其并不具备坚强的品牌堡垒。一旦营销推广活动停止，会对其业绩造成巨大的影响，甚至整个市场都有倾覆的危险。要具备坚强的品牌堡垒就必须拥有强势的品牌资产、独特的品牌个性、广阔的品牌发展空间以及品牌核心竞争力，仅仅依靠高知名度来打造品牌堡垒，早晚会被市场竞争的大潮所淹没，对品牌的理解也是浅薄的。

（五）市场一定会为微媒体的所谓市场潜力不断支付溢价吗

由于以移动互联网技术为支撑的微媒体企业市场潜力巨大，每个细分领域都可以延伸出新的市场来，再加上风险投资和互联网公司对这些微媒体公司的资本支持，从而使得O2O市场给予了这些企业远远高于其盈利能力的资本溢价。而且，如同2013年诺贝尔经济学奖获得者罗伯特·席勒指出的那样：“媒体在使大众对新闻更感兴趣的同时，也成了投机性价格变动的主要宣传者。”^[4]但过高的资本溢价也一定要有源源不断的资本投入才能得以维持。显然，在互联网环境好、政策倾斜支持、政策性进入壁垒、市场资本欲望旺盛等条件下，高资本溢价会持续一段时间，但这种泡沫化的状况不会永远得以维持。因为真正的发展一定是以盈利能力和业绩为基础的。

综上，新媒体技术所谓的颠覆式创新、用户数量与用户黏性的不对称、理念创新的不确定性、知名度与品牌建构之间的壕沟，以及高资本溢价难以永续都不能使得微媒体企业形成独立的强势的核心竞争力和品牌资产。以“烧钱”模式来维持所占的市场份额，稍有不慎即会落后，这与安全边际所强调的选择长期稳定增长的低风险、高收益的投资方法也背道而驰。

三、微媒体转型升级与务实的生存之道

（一）以达尔文适者生存论重新审视微媒体

达尔文认为，适应者得以生存，不适应者则被淘汰。达尔文的“物竞天择，适者生存”这个理论也同样适用于互联网环境下的微媒体企业之间的竞争和发展。一方面，微媒体应善于观察环境并掌握环境特点，通过整合自己的优势资源于竞争中立于不败之地。特别是利用大数据分析和云计算，以用

户为导向,精细把握用户生活方式和使用习惯背后的原因,继而创新自己的产品并不断完善自己,才能获得用户的黏性。当微媒体真正成为用户生活的一部分,才是产业可以持续延续的基因。另一方面,要理解“适者生存”而不是“强者生存”。在前期,微媒体的“同质化竞争”依靠一无是处的“价格战”来取胜,这可以认为是网络资源的浪费。微媒体企业完全可以将领域细分,通过私人订制和定向营销找到发力点,扬长补短。因此,微媒体企业需要整合资源以及制定适合自身条件资源的核心任务,并通过市场细分和商业模式的变革与创新,才能在社交媒体演化的过程中生存下来并生存得健康。

(二) 微媒体的平台化转型与资源整合转型

平台战略即是打造一个生态圈。它连接至少两个以上群体,解决最基本的供需矛盾,有精细的规则和机制。它也可以随着需求的发展不断完善,当一方不断发展带来更多需求,就会促进另一方快速发展满足供应,反之,会带来更多的需求,从而形成双方的良性循环发展机制。如支付宝解决了买方和卖方之间的支付需求,打造了一个良性循环的资金生态圈。该生态圈是一个完整产业链平台,它将平台内的每个角色有机地联系在一起,不同角色各取所长,都为平台创造价值,利益共享、风险共担。微媒体的平台化转型,必须要发挥第三方平台优势,整合包括对目标受众的把握、传统行业的资源、互联网的技术优势、相关渠道的拓宽、后续的服务等在内的各种资源。同时也要相应地调整好当下变得高度扁平化、精准化的组织结构的管理模式。微媒体企业的平台化战略转型的重点就是提高核心竞争力和整合资源,从而创造一个可持续的盈利模式,延伸出大量的增值服务,将细分的市场链接起来,形成一个良性的生态链,满足不同用户的不同需求。

(三) 用户嵌入改革以强化用户黏性

随着移动互联网技术的发展,人们的生活方式和消费习惯都发生了巨变,随之,商业形态也产生了颠覆性变化。大数据分析能准确把握用户的喜好和偏向,从而能进行精准营销,增加产品对于用户的吸引力以及留住用户的能力。如二维码的普及使得用户可以非常便捷、即时地与企业建立互动关系,这种开放的欢迎态度也随之改变了广告传播形式。用户扫一扫二维码,即刻就能了解到企业对其投放的信息,企业也可获得用户数据,继而了解到用户的消费习惯,对其展开精准的互动活动。这种双向互动的方式既强化了企业的品牌建构,又使用户参与到品牌的发展当中。这与以往用户被动的、低效率的参与和反馈是截然不同的,也减少了第三方的干扰和束缚。同时,对用户嵌入改革,在更了解用户的基础上,企业才能开发出更适合用户、更能吸引用户的产品,这是留存用户和到达用户的有效手段,也是口碑营销必不可少的基础,同时也是粉丝经济、社群经济的前提。微信利用其天然的社交性和交互性,掌握了用户的大数据。从其发布的2016微信公开课pro版官方体验活动中,可以查看到用户的微信注册时间,首个微信好友,首条朋友圈发布时间,以及微信朋友圈总数等各类状况。针对不同的用户投放不同的信息流和广告,既减少了对非目的用户的干扰,又减少了对企业资源的浪费,从而使得传播效果更加高效,继而实现可持续的长期稳定的增长。这正是一个共享经济的时代。共享经济可以“创造新的商业模式”,支撑这种模式的创新技术,也能“给人们带来生活上的便利”。^[5]

(四) 将提升流量为主转型为提升现金流能力

微媒体企业的流量变现能力直接关系到其生死存亡,是其作为一个企业的核心资源的重要组成部分。在互联网行业中有一个不成文的公式:用户=流量=金钱,其中增值服务变现又是流量变现途径中最具有潜力的一种方式。增值服务变现,是直接让流量的价值实现最大化,就地消费,就地转化,是流量变现的高级形式和最终目的。微信在提升流量转变为现金流方面作了积极尝试并取得了比较确定的成绩。之前腾讯针对QQ推出的各种会员充值、冲钻业务也是其中的一个表现。根据腾讯发布的2015

年业绩报告，在 2015 年第一季度末，微信每月活跃用户数已经达到 5.49 亿。依靠其开展的微信支付业务、微信红包业务、记忆购买表情包等互动增值活动，继而通过微信的社交属性使这些业务在社交圈流通、流行起来，吸引更多的用户去购买使用。许多微媒体企业正积极通过此类互动循环来推动流量转变为现金流，这是一种思维创新和运营能力的体现。

（五）以高净资产收益率提升风险资本回报率

用净资产收益率来分析微媒体企业的获利能力比较适宜。净资产收益率是净利润与平均股东权益的百分比，它反映了股东权益的收益水平。众所周知，净资产收益率的提高与销售、运营和资本结构这三个要素有关。销售净利率取决于微媒体企业增加收入、减少费用等；总资产周转率的加快需要微媒体企业改善资产周转状况和优化长短期资金分配；权益乘数反映的是微媒体企业的财务杠杆情况，但单纯提高权益乘数会加大财务风险。在本文开头就提及，当前的互联网市场中，微媒体企业由于投资回报率预期较高，所以微媒体企业可以以相对容易的方式进行融资。可是高频高额融资的结果就是高负债。所以只有将负债转变为健康的净资产收益率的提升才会减少投资风险，带来安全边际。因此，通过高净资产收益率的方式来提升风险资本回报率的方式就显得较为牢靠。微媒体企业可以避免由融资带来的资本使用的条件和局限性，且更为理性，避免了由高频融资带来的过高资本溢价，以及由此产生的类似团购网站之间盲目的同质化竞争和“烧钱”大战。成本费用利润是当前微媒体企业中存在的一个重大问题，它们一直没有盈利或者盈利过低并不是因为微媒体不受欢迎，而是因为成本费用太高。加强成本费用的控制已成为许多微媒体企业提升净资产收益率的重要手段之一。

总之，微媒体企业在经过同质化竞争之后，如能依据“互联网+”的创新思维进行尝试和努力，就能在承受风险的同时获得超额收益。如能克服发展中的困境和悖论，微媒体及其微媒体企业真正成为社会长期不可分割的一部分也是可以期待的。

参考文献：

[1] [美] 查尔斯·金德尔伯格，罗伯特·阿利伯．疯狂、惊恐和崩溃：金融危机史 [M]．朱隽等译．北京：中国金融出版社，2014：2.

[2] [美] 菲利普·科特勒，凯文·凯勒．营销管理（第 14 版）[M]．王永贵等译．上海：格致出版社，2012：221.

[3] [美] 斯蒂文·罗宾斯，玛丽·库尔特．管理学（第 11 版）[M]．李原等译．北京：中国人民大学出版社，2012：121.

[4] [美] 罗伯特·席勒．非理性繁荣 [M]．李心丹等译．北京：中国人民大学出版社，2014：116.

[5] 刘国华，吴博．共享经济 2.0 [M]．北京：企业管理出版社，2015：149.

[责任编辑：华晓红]