

国有与民营新闻网站商业模式的差异及其形成机理

——基于四个新闻网站的案例研究

于明涛^{1,2}, 潘爱玲¹

(1. 山东大学管理学院, 山东 济南 250100; 2. 山东理工大学商学院, 山东 淄博 255049)

摘要: 商业模式是决定企业战略定位和价值实现的关键架构,但现有文献对于产权性质影响商业模式的研究较少。文章分别选择两家国有和民营新闻网站为案例对象,对比分析两类企业商业模式的共性和差异,深入探讨导致差异的主要因素及其作用机理。研究发现,国有和民营新闻网站都采用了“二次销售”的基本逻辑,但在价值定位、价值创造、价值传递、价值获取方面均存在显著差异,国有网站主要采取以社会效益为核心的权变型商业模式,而民营网站则建立了以娱乐为导向的独占型商业模式。系统分析了制度环境、产权性质、企业资源等导致商业模式差异的主要因素,并构建了商业模式的形成机理模型。最后在综合权衡经济效益和社会效益的基础上提出相应的对策建议。

关键词: 新闻网站; 产权性质; 商业模式; 形成机理

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1000-2154(2016)02-0036-12

Research on the Difference and the Formation Mechanism of the Business Model of the State-owned and Private News Websites——A Case Study Based on Four News Websites

YU Ming-tao^{1,2}, PAN Ai-ling¹

(1. School of Management, Shandong University, Jinan 250100, China;

2. School of Business, Shandong University of Technology, Zibo 255049, China)

Abstract: Business model is a key framework to determine the strategic positioning and value realization of an enterprise, but few existing literatures have explored the impact of ownership type on business model. In this paper, two state-owned and two private news websites are selected as the samples of the case and comparative analysis of the similarities and the difference of the business models about the two types of enterprises is conducted to deeply explore the main factors resulting in the difference and their functioning mechanisms. The results show that both the state-owned and private enterprises adopt the basic logic of “secondary sales” but they significantly differ from each other in terms of value orientation, value creation, value delivery, value acquisition; specifically, the state-owned enterprises mainly choose contingency business model centered by social benefits while the private enterprises select exclusive business model with entertainment as the orientation. Such main factors resulting in the difference of business model as institutional environment, ownership types and enterprises’ resources etc. are systematically analyzed and the models of formation mechanisms of the business models are built. Finally, related strategic suggestions are proposed with comprehensive consideration of economic benefits and social benefits.

Key words: news website; ownership type; business model; formation mechanism

收稿日期: 2015-09-02

基金项目: 国家社会科学基金重大项目“完善现代文化市场体系与培育骨干文化企业研究”(14ZDA051); 国家社会科学基金重点项目“文化企业兼并重组的实现路径及效应评价研究”(14AGL012); 山东省社会科学规划项目“中国式分权下的文化企业跨地区兼并重组研究”(14DGLJ07); 山东省高等学校人文社会科学项目“制度环境、管理层权力与文化企业高管薪酬的激励效应研究”(J14WG24)

作者简介: 于明涛,男,博士研究生,讲师,主要从事文化企业商业模式与公司并购研究;潘爱玲,女,副院长,教授,博士生导师,主要从事公司并购、集团财务管理与文化企业管理研究。

一、引言

随着移动互联网和数字传媒业的发展,新闻网站^①作为传统媒体战略转型以及推动新旧媒体融合的战略引擎,其巨大的经济潜力和文化传播力正日益受到重视。1997年,人民日报社、新华社等传统媒体相继创建网络版提供在线新闻信息服务,2000年,新浪、搜狐等民营新闻网站获准转载发布新闻信息的行政许可,从而形成了中央、地方国有新闻网站和民营新闻网站的多层次网络信息传播体系,也导致了两类企业同台竞争的战略格局。以往研究表明,不同产权性质的企业在战略定位^[1]、知识创造和企业文化等方面存在明显差异^{[2]97-99}。对于意识形态属性较强的传媒企业而言,产权性质的影响可能尤为明显。商业模式是满足顾客价值需求和实现企业价值提升的关键架构^[3-4],内生于传统媒体的国有新闻网站与外生于市场经济的民营新闻网站,在商业模式方面有何异同?导致商业模式差异的主要因素及内在逻辑机理是什么?这是当前传媒企业改革实践以及理论研究中需要探讨的问题。

受互联网免费经济和思维逻辑的双重影响,网络企业的价值创造与获取逻辑与传统工业企业相比发生了颠覆性变化,商业模式日益成为理论界和实务界关注的热点问题。学者们分别从企业运营、盈利来源、战略规划、多维整合等不同角度,对商业模式的内涵及构成要素、商业模式的结构模型以及商业模式的具体类型等方面^[5-7]进行了探讨。尽管由于关注重点和研究领域的不同尚未达成共识,但基本上都认同价值是商业模式的逻辑主线^[8],商业模式的核心范畴包括价值主张、价值创造、价值传递、价值分享与获取四个要素^[9]。在新闻网站商业模式的研究方面,严勤和吴幼祥(2014)指出,国有新闻网站具有互联网和媒体的双重基因,应充分利用其政治资源和影响力优势,开展嵌入于政府网络的“代做”、“代管”、“代看”等创新性业务活动^[10]。梁智勇和郭紫薇(2015)在系统剖析我国新闻类APP的市场竞争格局的基础上,总结归纳了广告业务、收费订阅、电子商务和O2O业务、游戏及其它增值业务四种主要盈利模式,而实现平台化、社交化和视频化是新闻类APP的未来发展趋势^[11]。吴锋(2014)以传统纸媒的数字化转型为研究对象,提出复合型、低碳型、数据库型和切割型四种商业模式创新类型^[12]。以往文献为本文提供了重要的思路借鉴和资料支撑,但对于产权性质影响新闻网站商业模式的研究较少,尤其是对商业模式构建的驱动因素及作用机理尚未进行系统探讨。

基于此,本文采用多案例比较研究方法探讨不同产权性质新闻网站商业模式的异同,深入分析导致其商业模式差异的关键因素和内在机理。该研究不仅可以丰富和拓展商业模式理论的相关研究成果,同时也可以为网络媒体企业完善与重塑商业模式以及优化政府的产业规制政策提供理论支持。

二、研究设计与案例介绍

(一) 研究方法

为了系统剖析不同产权性质新闻网站商业模式的异同,分析导致差异的内在机理,本文采用多案例研究方法^[13]。首先,本文是基于网络媒体的产业特性和政府规制的制度背景探讨新闻网站的商业模式,目前该方面的研究相对较为缺乏,适合采用探索性的案例研究对其进行情景化描述。其次,针对商业模式研究本身的嵌入性和复杂性,归纳总结国有和民营新闻网站商业模式的不同类型及形成机理,需要采用对比式案例分析方法进行探索性研究;最后,多案例研究可以对不同产权性质企业进行比较分析,有利于揭示新闻网站商业模式的整体性和辩证性^{[14]298},从而提高外部效度。

^①谢新洲和王秀丽(2009)指出,新闻网站的界定包括狭义和广义两种观点,狭义观点认为,新闻网站是由传统新闻媒体创办经营的、以传播新闻信息为主的网络新闻供应商;而广义的新闻网站,既包括传统新闻媒体创办的新闻网站,也包括商业门户网站和社会化新兴媒体网站等。本研究采用广义的观点,文中的民营新闻网站,通常也被称为商业门户网站。

(二) 案例企业选择

为保证案例研究的典型性和代表性,我们分别选择人民网、大众网、新浪网和搜狐网作为国有和民营新闻网站的样本企业(具体见表1)。一方面,人民网和大众网作为典型国有新闻网站的代表,新浪网和搜狐网则属

于民营新闻网站,通过两类不同产权性质企业的鲜明对照,有助于清楚地揭示构念内涵及构念之间的关系;另一方面,新浪网和搜狐网是以新闻以及搜索起家,现已成为新闻类门户网站的领军企业,其主营业务收入中除传统的广告收入外,网络游戏等成为其重要收入来源。而作为人民日报子公司的国家级媒体人民网已于2012年上市,作为大众日报子公司的大众网是省级新闻网站的典型代表,其主营业务收入中除广告收入外,手机报、政府补助及采购收入则是其重要收益渠道。案例研究中的极化类型和可操作化选择,保证了案例研究的典型性和代表性。

(三) 数据收集

为保证案例研究的信度和效度,采用三角测量方法,分别从公司网站和新闻媒体披露的信息、文献研究资料、调研访谈等不同渠道搜集整理数据,以交叉验证数据和信息。

1. 公开资料。一方面,通过四家公司的官方网站了解公司的基本情况及发展历程,通过中国证监会网站、美国纳斯达克网站和新浪财经网站等,搜集公司年报、季报以及重大事项报告等相关数据资料。另一方面,通过中国知网数据库、重要报纸全文数据库等分别检索与四家公司有关的研究文献资料。

2. 半结构式访谈。由于新浪、搜狐和人民网均为上市公司,公开资料容易获得,而大众网尚未上市,为了弥补公开资料的不足,作者及两名研究生还专门组成调研小组对大众网董事长、总经理、财务总监等中高层管理者进行半结构式访谈。调研小组提前与被访者进行电话沟通,把访谈提纲提供给对方,说明访谈目的和内容,确定访谈时间和地点。访谈采用漫谈方式,每位高管的访谈时间平均为2小时,访谈结束前对遗漏的问题以及访谈中的疑问进行补充提问,最终通过对录音和访谈笔记进行整理,得到总计6万多字的访谈资料。

三、国有与民营新闻网站商业模式的对比分析

根据商业模式理论的主流架构,聚焦于企业价值创造、传递及分享的战略运营逻辑,对比分析国有和民营新闻网站商业模式的异同。分析发现,内生于传统媒体的国有新闻网站和外生于市场经济的民营新闻网站,虽然都采用了“二次销售”的基本逻辑,但在价值主张、价值创造、价值传递、价值获取等环节均存在显著差异(见表2)。

表2 国有和民营新闻网站的商业模式

| 商业模式 | 国有新闻网站 | 民营新闻网站 |
|------|-------------------|----------------|
| 价值主张 | 以社会效益为核心,发挥舆论引导功能 | 强调个性表达、互动性和娱乐性 |
| 价值创造 | PGC(专业生产内容)模式 | UGC(用户产生内容)模式 |
| 价值传递 | 单向大众化传播 | 双向个性化推送 |
| 价值获取 | 社会化嵌入程度高,可复制性弱 | 社会化嵌入程度低,可复制性强 |
| 模式类型 | 权变型 | 独占型 |

①根据 <http://www.chinrank.org.cn/> 的网站排名资料整理(2015年3月25日的三月平均值)。

②因涉及公司财务资料,大众网的资产数据未在表中列示。

(一) 价值主张方面的差异

价值主张是指企业的商品或服务组合能够为客户带来的价值体验,是客户从中可以获得的经济价值、能力价值和关系价值^{[15]108}的总和。一方面,新闻媒体具有“二次销售”的产业特性,其客户主要包括免费用户、付费用户和商业客户三大类^①,免费用户和付费用户所形成的受众规模效应和注意力集聚是网站成功运营的核心资源和关键支撑。因此,本部分主要关注免费用户和付费用户的能力价值和关系价值实现,对于商业客户则在价值获取部分进行分析。另一方面,新闻媒体具有意识形态属性和舆论引导功能,中央和地方政府对其进行严格的行政规制和内容监管^[16]。因此,新闻媒体特别是国有新闻媒体在功能定位和产品设计时,也会考虑主办者和主管者的主观愿望,坚持以社会效益为核心。与传统企业相比,网络新闻媒体在价值定位上表现出较强的多元性、层次性和复杂性。

表3 国有和民营新闻网站的价值主张

| 公司 | 价值主张 |
|-----|---|
| 人民网 | 作为具有采编制作能力的互联网新闻信息服务企业,提供以新闻信息为核心的全方位网络服务,以“多语种、全媒体、全球化、全覆盖”为目标,以“权威性、大众化、公信力”为宗旨,积极投身移动互联网发展大潮,合理战略布局商业化的垂直领域,继续快速成长成为领先的全媒体跨平台公司。 |
| 大众网 | 始终坚持正确的舆论导向,贴近生活、面向大众,以新闻报道为基础,以其权威性和公信力赢得众多的读者,跃入全国众多新闻网站的前列,逐渐成为海内外知名的新闻网站。 |
| 新浪网 | 是一家服务于中国及全球华人社群的网络媒体公司,品牌宣言为“一切由你开始”。公司主要通过门户网站新浪网、微博客服务平台等,为广大用户提供网络媒体和娱乐服务并与友人进行兴趣分享。 |
| 搜狐网 | 是中国领先的新媒体、通信及移动增值服务公司,是一个具有影响力与公信力的新闻中心、跨界经营的联动娱乐市场、深受体育迷欢迎的体育中心、引领潮流的时尚文化中心。 |

案例研究显示,国有和民营新闻网站普遍采取免费或低价方式提供新闻资讯浏览服务,以最大限度的吸引、黏附和锁定受众客户;但在传播内容的倾向性上,国有新闻网站更加注重社会效益及舆论引导功能,而民营新闻网站则更关注互动娱乐功能(见表3)。首先,内生于传统媒体的国有新闻网站,始终坚持时政新闻特色,打造权威主流声音,肩负着弘扬思想主旋律、传递社会正能量以及构建和完善党政机关与人民群众沟通渠道的社会责任。人民网为人民日报社主办的国家级媒体,坚持以“权威性、大众化、公信力”为宗旨,提供权威、及时的新闻信息服务及其他综合服务。人民网负责管理维护的中国共产党新闻、中国人大新闻、中国政府新闻、中国政协新闻等栏目构成中央网群板块,已成为发布国家重要新闻、权威解读政策法规和沟通人民群众的重要桥梁。同时,大众网董事长在访谈中提到:“作为山东省第一新闻网站和外宣网站,大众网始终坚持把社会效益放在首位,发挥好党和政府的喉舌功能。而且社会效益和经济效益并不矛盾,获得政府的认可后可以借助政府信用提升网站的知名度和影响力。”其次,就新浪和搜狐而言,由于没有时政类新闻采编权,^②只能通过向传统媒体购买转载新闻信息来实现媒体资讯服务,时政类新闻内容获取上具有劣势,但其在互动和娱乐性上进行了重点信息挖掘和深度经营。如新浪网的微博服务和搜狐网的在线游戏服务,就是其娱乐性和互动性的典型反映。微博不仅为受众提供免费的信息浏览服务,而且通过微博的关注功能和评论功能,帮助客户发现、跟随具有相同的价值观念和兴趣爱好者并进行互动交流。同

①免费用户是指通过上网浏览免费信息、进行社区交流或网络娱乐的网民;付费用户是指使用付费信箱、订购网络阅读等服务的网民;商业客户是指付费的广告客户、网络代理等客户。

②根据2005年公布实施的《互联网新闻信息服务管理规定》,对于新浪和搜狐等非新闻单位设立的互联网新闻信息服务单位,只具有转载新闻信息、提供时政类电子公告服务、向公众发送时政类通讯信息的权限和功能。此处的新闻信息,是指时政类新闻信息,包括有关政治、经济、军事、外交等社会公共事务的报道、评论,以及有关社会突发事件的报道、评论。

时,客户通过微博自由设置议程还可以获得更多粉丝的关注、评论和点赞,从而满足社交需求和自我实现需求。大众网总经理谈到:“为了保证内容的公信力和合规性,国有新闻网站的论坛一般采用先审后发的方式,而民营网站的论坛和微博等则是即时呈现的方式,而且部分网站的画面尺度较大,这会使得民营网站更能吸引受众眼球。”据社科院发布的传媒蓝皮书对2014年92条典型虚假新闻的分析显示,59%的虚假新闻首发于微博^①。另外,2014年新浪网和搜狐网部分栏目的“涉黄事件”,更是其过分强调娱乐性和经济效益而忽视社会责任所引发的极端事件。

(二) 价值创造方面的差异

价值创造主要关注新闻网站如何构建利益相关者价值合作网络,为用户生产、聚合和提供信息资讯及内容服务。案例研究发现,国有和民营新闻网站的价值网络主要成员构成、网络成员位置和关系嵌入程度等存在显著差异,内容创造方面分别呈现出内生性和外生性的典型特征(见表4)。一方面,凭借采编准入优势和政治资源优势,国有新闻网站构建了包括政府机构、传统媒体等主要成员的价值创造网络,并形成了以舆论引导功能为核心的主编把控下的PGC(专业生产内容)模式。与传统企业根据交易顺序建立的线性价值链不同,政府机构、社区组织等是国有传媒企业价值网络中的关键成员,国有新闻网站与政府机构、传统媒体等形成了基于信任的强连接关系,在价值网络中处于主导地位,控制力较强。目前,中央和地方政府仍然是重大政治、经济、文化、体育等新闻信息的重要来源和发布渠道,善于与政府合作并获得新闻业务支持,对于新闻网站的成功运营非常关键。大众网董事长指出:“公司具有良好的品牌形象和社会公信力,当地政府对公司业务非常信任和支持,政府的重大活动和信息发布都允许公司委派记者参与新闻采编。”同时,国有新闻网站拥有新闻采编权和独立的记者编辑团队,能够根据舆论引导需求和网络传播的特点,迅速捕捉、合理编辑并及时推送原创性、专业性和权威性的时政类新闻资讯,从而实现社会公共管理和舆论引导的战略目标。人民网在招股说明书中也提到,公司的121名专业采编人员取得了新闻出版总署颁发的记者证,实现了采编系统和经营资产的整体上市,是推动新闻内容生产和构建核心竞争力的重要来源。

另一方面,民营新闻网站由于没有时政类新闻采编权,只能采用转载传统媒体的新闻内容和UGC(用户产生内容)模式提供内容服务,形成了以网络用户为关键成员的价值创造网络,体现出较强的外生性。与国有新闻网站价值创造网络不同,民营新闻网站与政府机构、传统媒体等形成了基于市场契约的弱连接关系,网络用户在价值创造网络中处于中心地位,民营网站对内容创造的控制力较弱。(1)在新闻采编权特许经营的制度背景下,民营新闻网站只能购买与转载传统媒体的“二手信息”,这将严重影响其新闻信息服务的及时性和原创性,并导致企业在新闻内容价值创造方面的控制力较弱。但由于传统媒体新闻信息的同质性、传统媒体之间内容服务的竞争性以及产权保护的缺失,民营网站购买新闻版权的费用标准不高,有的甚至采取免费转载的方式。同时,经过多年的精耕细作和超强的信息聚合能力,新浪网逐渐在广大网民中树立起“新闻超市”的市场形象并成为全球最大的中文门户网站。(2)随着网络数字技术特别是WEB2.0的发展以及人们精神需求层次的提升,以用户共同创造、传播、共享信息为根本特征的社会化媒体,逐渐成为网络社会信息获取的主要渠道^{[17]30}。新浪微博正是社会化媒体的典型代表,新浪微博鲜明的“自媒体”特性和用户关系链接平台,打破了传统媒体主编主导下的新闻生产及传播模式,实现了“人人皆为记者”的内容协同生产模式和草根话语权的释放^{[17]31}。与传统新闻业单向统一的信息内容相比,新浪微博在信息报道的及时性、便利性、互动性和立体化呈现等方面更具优势,已逐渐成为网络时代的重要信息生产模式、网络舆情传播工具和社会焦点聚合中心。需要指出的是,由于微博等社交媒体的“交互式”和“突变式”传播方式,导致其传播效果和舆论指向具有较强的自组织性和不可控性。虽然新浪和搜狐也自主提供在线游戏和体育资讯等内容服务,但新闻内容资讯服务和媒体属性仍是公司运营的根基,就其总体的内容生产模式而言,外生性特征更为显著。

^①中国社科院新闻所2015年6月24日发布的新媒体蓝皮书对2014年92条典型假新闻的分析显示,59%的假新闻首发于微博。首发于微信的谣言虽然数量不多,但因其封闭式传播环境,辟谣难度更大。

表4 国有和民营新闻网站的价值创造分析

| 公司 | 主要网络成员 | 职能及定位 | 网络位置或连接关系 |
|-----|--------|--|---|
| 人民网 | 公司 | 拥有121名专业采编人员,实现选题策划、采编和信息推送。 | 在价值创造网络中处于主导地位,控制力较强。 |
| | 中央政府 | 中央政府对新闻采编权进行特许授权;政府提供新闻信息来源和发布渠道;同时通过政府采购和财政补助等促进公司发展。 | 战略合作,基于信任的强连接关系。 |
| | 传统媒体 | 网站的主办方人民日报积极实施全媒体战略,实现新闻信息策划和编辑的一体化运营。 | 战略合作,基于信任的强连接关系。 |
| | 网络用户 | 获得国内外新闻资讯特别是国家层面的新闻内容服务,通过人民微博就有关政务内容进行互动交流,参与网络论坛和新闻事件评论。 | 在内容创造方面的作用有限,松散的弱连接关系。 |
| 大众网 | 公司 | 利用公司的记者和编辑人员,生产并提供新闻资讯及内容服务。 | 在价值创造网络中处于主导地位,控制力较强。 |
| | 地方政府 | 山东省政府及地市级政府提供重要新闻信息来源和发布渠道,同时通过财政补助及优惠政策等支持公司发展。 | 战略合作,基于信任的强连接关系。 |
| | 传统媒体 | 传统媒体特别是网站的主办方大众报业集团积极提供新闻信息资源,并与网络媒体共同参与重大新闻活动策划。 | 战略合作,基于信任的强连接关系。 |
| | 网络用户 | 获得新闻资讯服务特别是省域内的地方特色新闻信息,参与网络论坛和新闻事件评论。 | 在内容创造方面的作用有限,松散的弱连接关系。 |
| 新浪网 | 公司 | 购买、转载并聚合时政类新闻信息内容,提供生活娱乐资讯和社区服务等,利用网络通信和数字技术构建用户自由发布、实时评论的网络社区平台,如微博和博客。 | 在新闻内容价值创造网络中处于综合平台地位,控制力较弱。 |
| | 政府 | 禁止民营新闻网站自行采编时政类新闻;通过合同契约提供体育等娱乐资讯内容。 | 商业合作,基于契约的弱连接关系。 |
| | 传统媒体 | 通过合同、协议向公司出售新闻信息内容。 | 商业合作,基于契约的弱连接关系。 |
| | 网络用户 | 利用微博、博客等实现“用户产生内容”的信息开发策略,特别是利用明星人物和专家学者的品牌效应进行商业推广。 | 基于契约与信任的交织关系,是实现新闻内容创造的重要力量。 |
| 搜狐网 | 公司 | 购买、转载并聚合时政类新闻信息内容,提供生活娱乐资讯服务和社区服务,提供在线游戏、搜索服务等。 | 在新闻价值创造网络中处于综合平台地位,控制力较弱;在游戏和搜索服务提供中的控制力较强。 |
| | 政府 | 禁止民营新闻网站自行采编时政类新闻;通过合同契约等提供体育等娱乐资讯内容 | 商业合作,基于契约的弱连接关系。 |
| | 传统媒体 | 通过合同、协议向公司出售新闻信息内容。 | 商业合作,基于契约的弱连接关系。 |
| | 网络用户 | 利用微博、博客、论坛等实现“用户产生内容”的信息开发策略。 | 基于契约与信任的交织关系,是实现新闻内容创造的重要力量。 |

(三) 价值传递方面的差异

价值传递是指企业采用合适的传播渠道、产品形态和促销方式把产品和服务的价值传递给顾客。在本研究中,国有和民营新闻网站主要采用门户网站和移动通信网络两种传播渠道,但国有新闻网站与通信运营商建立的渠道合作网络,其信任关系和嵌入程度更高;同时,在产品形态和推送方式上分别体现出大众化传播和个性化推送两种特征(见表5)。

一方面,在转型经济背景下,国有新闻网站充分利用其良好的品牌形象和资源获取优势,与通信运营商建立基于信任的合作伙伴关系,而民营新闻网站与通信运营商之间的合作更多是基于契约的市场交换关系。2012年,人民网相继与中国电信、中国联通、中国移动三家运营商签署合作协议,成为三家运营商自有手机报业务核心内容CP。目前,国有新闻网站提供的手机报业务,大多是嵌入到移动通信公司的套餐业务内的,合作关系具有较强的稳定性和持续性。民营新闻网站也非常重视移动互联网在信息传播和价值传

递中的重要作用,提供手机短信、音乐下载、手机视频、手机游戏等丰富的移动增值产品,但其合作关系是基于市场交换的协议性合作,随着国家产业政策、消费者需求的变化而相应调整,具有较强的动态性和非持续性。大众网财务总监指出,“尽管民营网站也通过电信公司提供在线服务,但其合作更大程度上是市场经济主体间的契约关系,相比套餐嵌入关系的紧密程度要松散的多。”

表5 国有和民营新闻网站的价值传递

| 公司 | 传播渠道 | 主要传播产品或服务 | 传播特征 |
|-----|--|---|-------|
| 人民网 | 依靠人民日报的内容资源和自身的采编力量,坚持在PC端、移动端综合发展,提供权威、及时的新闻信息资讯。大力推进新闻客户端、手机报、手机视频等移动终端媒体平台和终端内容建设。 | 1. 提供新闻信息浏览服务及网络舆情监测等服务; 2. 通过电信运营商提供手机报等移动增值服务。 | 大众化传播 |
| 大众网 | 形成了两网(大众网、掌上大众网)、一报(齐鲁晚报手机版)、两刊(齐鲁手机杂志、手机语文杂志)、一社(大众音像出版社)的发展格局,以及利用博客、论坛等进行立体化链式传播。 | 1. 提供新闻信息浏览服务; 2. 通过电信运营商提供手机报等移动增值服务。 | 大众化传播 |
| 新浪网 | 通过门户网站新浪网、移动客户端和社交网络服务及微博客服务新浪微博组成的数字媒体网络,转载聚合新闻资讯并通过UGC方式提供内容服务和互动分享,逐渐形成门户和微博两大支柱业务。 | 1. 通过聚合传统媒体新闻资讯提供新闻内容服务; 2. 通过微博等网络平台为用户推送个性化信息。 | 个性化推送 |
| 搜狐网 | 公司主要采取“媒体平台+搜索+视频+游戏”矩阵形式的业务架构及传播渠道,四大板块既相对独立又相互协同。同时不断加大搜狐移动新闻客户端、手机游戏等移动互联网内容建设力度。 | 1. 通过聚合传统媒体新闻资讯提供新闻内容服务;2. 提供游戏、搜索、视频等个性化社区娱乐服务。 | 个性化推送 |

另一方面,国有和民营新闻网站在主要内容产品的传播模式方面存在显著差异。(1)就国有新闻网站而言,无论门户网站提供的新闻信息,还是与电信公司合作推出的手机报等移动增值服务,都主要采取“单向大众化”的信息传播模式。与价值主张和价值创造模式相对应,国有新闻网站在价值传递网络中处于单一中心位置,充分利用专业采编力量和政治资源优势,提供深入严谨的新闻报道和理性客观的内容评论,形成了主编主导下的“一对多”的单向传播路径。大众网总经理谈到:“编辑人员对新闻内容特别是时政类新闻的把控能力较强,在新闻主题策划和采编过程中,始终坚持正确的舆论导向和新闻真实性原则,已成为权威信息发布、时事方针政策解读的重要平台以及汇集民情民智、凝聚社会共识的重要渠道。”需要指出的是,虽然“单向大众化”传播方式在重大新闻事件报道方面,具有传播路径可控性和反馈效果可预见性的突出优势,但在移动互联网时代,作为传统媒体优势的PGC内容生产模式和媒体主编把控的传播渠道正逐渐受到挑战,以用户为中心和出发点的个性化内容再造和互动交流等社会化媒体,日益成为信息传播的主流渠道之一。(2)与国有新闻网站的“单向大众化”传播形式不同,民营新闻网站则主要采取“双向个性化”的信息推送模式。以新浪微博为例,其不仅是表达灵活便捷的自媒体和信息平台,而且可通过有机聚合和协同生产机制实现个性化信息推送和社群关系构建。第一,根据微博用户的个人信息、职业特点等人口背景特征,微博平台可将数量庞杂的网络用户细分为具有不同需求特点的社群和圈层,从而为个性化信息定制、推送和精准营销提供数据支撑。第二,借助微博的关注功能,用户还可以任意添加、分类整理和删除被关注用户,从而可以随时随地获取被关注者的实时动态和信息资讯等定制化信息,避免由于互联网海量信息带来的信息冗余及信息过滤成本。第三,借助微博的评论功能,用户可以直接与信息发布者进行平等的双向互动交流,既推动了信息的自由流动和实时更新,又构建和强化了社群关系网络,从而提高了信息服务效率和顾客满意度。与单中心大众化传播方式不同,微博网络的信息传播是一种“多中心的一对多式”传播形态,并形成了单关键点型、单向链路型和多关键点型三种信息传播生态链。在信息传播网络中,民营新闻网站主要负责平台提供和技术支持,对于新闻信息内容的传播路径、传播趋向以及传播效果的控制程度不高。

(四) 价值获取方面的差异

价值获取是指如何与价值网络伙伴进行收益分享,并最终实现企业价值的过程。在本研究中,国有和民营新闻网站都采取了“二次销售”的价值获取逻辑,但民营新闻网站营销推广的精准性更高,对广告商而言更具有吸引力;同时,国有新闻网站在收益来源和价值获取方面的社会嵌入程度更高^[18],可复制性较低(见表6)。一方面,与国有新闻网站的大众化推送不同,民营新闻网站通过技术手段将海量的网络用户细分为具有不同兴趣爱好的分众市场,实现了信息的个性化推送和精准化营销。企业可根据用户的圈层结构找到与其产品和市场定位相匹配的目标消费者,并通过RSS技术向目标客户推送个性化和精准化的产品及服务信息,从而在投入成本不变的情况下大大提升营销效率和效果。同时,企业还可以根据用户的即时反馈和改进建议,不断对自身的产品和服务加以完善。精准化的信息推送和实时的在线反馈,会源源不断地吸引更多广告客户进行营销推广,因而具有更高的吸引力和成长性。

表6 国有和民营新闻网站的价值获取

| 公司 | 主要收益来源 | 嵌入性、复制性与成长性 |
|-----|-------------------------------|----------------|
| 人民网 | 1. 通过二次销售,把流量或注意力销售给广告商获得收入。 | 低嵌入性,高复制性,中成长性 |
| | 2. 建立并运营其他国家或省级地方站,扩大收入来源。 | 高嵌入性,低复制性,高成长性 |
| | 3. 与电信运营商分享手机报、手机短信等移动增值服务。 | 高嵌入性,低复制性,低成长性 |
| | 4. 提供舆情监测和信息服务,获取政府采购和财政补助收入。 | |
| 大众网 | 1. 通过二次销售,把流量或注意力销售给广告商获得收入。 | 低嵌入性,高复制性,中成长性 |
| | 2. 建立并运营17个地市级地方站,扩大收入来源。 | 高嵌入性,低复制性,高成长性 |
| | 3. 与电信运营商分享手机报、手机短信等移动增值服务。 | 高嵌入性,低复制性,低成长性 |
| | 4. 获取财政补助收入。 | |
| 新浪网 | 1. 通过二次销售,把流量或注意力销售给广告商获得收入。 | 低嵌入性,高复制性,高成长性 |
| | 2. 与电信运营商分享手机短信、音乐、视频等移动增值服务。 | |
| | 3. 有偿提供游戏、邮箱、电子商务等生活娱乐和社区服务。 | |
| 搜狐网 | 1. 提供在线游戏服务,售卖游戏点卡、道具等取得收入。 | 低嵌入性,高复制性,高成长性 |
| | 2. 通过二次销售,把流量或注意力销售给广告商获得收入。 | |
| | 3. 提供在线及移动搜索服务、电子商务等获取收入。 | |
| | 4. 与电信运营商分享手机短信、音乐、视频等移动增值服务。 | |

另一方面,在转轨经济背景下,国有新闻网站在价值创造和价值获取中体现出与政府、电信企业等利益相关者的强联结关系,而民营新闻网站与合作伙伴之间则更多的体现为商业性质的市场契约关系。人民网和大众网都不同程度地参与政府采购业务活动,并获得财政补助等相关收入。人民网招股说明书显示:公司第一大客户为财政部,2008年、2009年、2010年和2011年1-6月,其政府采购信息收入占总收入的比例分别为29.53%、22.07%、22.23%和13.02%。2013年,大众网实现利润2100万元,其中财政扶持资金310万元,占比为14.76%。同时,国有新闻网站与电信公司采用套餐形式提供的手机报等收入,体现出较高的社会嵌入性和稳定性,合作收入最终由网络运营商和内容提供商共同分享,是国有新闻网站获取收益的重要来源。但这种高嵌入性的合作方式,由于受新闻客户端、微博、微信等新型传播工具的影响,未来业务的成长性不高。与此相对应的是,民营新闻网站无论是通过注意力的售卖获取广告收入,还是提供游戏、收费邮箱等增值服务获取的收入,其与政府、电信公司等利益相关者构成的价值网络的嵌套程度较低,与主要合作伙伴之间更多地体现为市场合作与交换关系,但在价值获取网络中具有较高的话语权,呈现出较强的价值独占性特征。新浪网2013年的第一大收入为广告收入32.10亿元,占比为79.16%,其主要广告客户为IBM,HP,DELL,一汽大众,招商银行等。2012年和2013年,公司前十大客户占全部收入的权重分别为17%和26%,客户分布较为分散。而游戏是搜狐网的第一大收入来源,2013年在线游戏收入为40.79亿元,占比47.79%,游戏用户具有典型的个体化特征;而对于公司的广告收入而言,汽车、快速消费品和房地产是贡献最大的行业。

综上所述,国有和民营新闻网站虽然都采用了“二次销售”的基本逻辑,但商业模式的具体环节均存在显著差异。国有新闻网站基于采编准入优势、政治资源获取优势和价值分享优势等,以发挥舆论引导功能为核心,根据时事政策动向、信息传播环境和自身资源能力的适配性,合理选择价值创造与传递网络以及高嵌入性的收益获取机制,可称之为权变型商业模式^[19]。民营新闻网站在价值定位上更注重娱乐互动功能,主要通过构建UGC内容生产平台并自主提供游戏等社区娱乐服务,实现了个性化的信息推送和精准营销,形成了完整高效的运营闭环,可将其归纳为独占型商业模式。同时需要指出的是,两种商业模式的主要环节之间并不是依次递进的单项过程,而是彼此关联、相互协同的动态循环和自我强化过程。

四、商业模式差异的形成机理分析

基于新闻网站的产业特性及政府规制的制度背景,系统剖析影响国有和民营新闻网站商业模式的内外部因素发现,制度环境、产权性质和企业资源是导致两类企业商业模式差异的关键因素。

首先,根据制度经济学和社会网络理论,制度环境是新闻网站选择商业模式的外部条件和重要依据^{[20]56},其导致两类企业在价值创造及获取方面产生显著差异。制度经济学认为,制度环境是指一系列与政治、经济和文化有关的法律法规、认知规范和社会习俗等。根据社会网络理论,任何企业的经济行为都是嵌入于特定的制度情境和关系网络之中^{[14]310},与传统产业按照交易顺序构建的线性市场价值链不同,在转轨经济背景下,政府机关、社会公共机构等在新闻网站的价值网络系统中具有特殊地位和作用^{[15]110},政府规制制度与财税支持政策等对新闻网络媒体的影响最为明显。按照现行制度规定,国有新闻网站拥有新闻采编权并可取得记者证,因而可凭借其强大的采编力量、权威的信息渠道提供原创性与全面性的专业新闻报道,采取主编把控下的PGC内容生产模式。同时,国有新闻网站凭借其政治资源优势、社会资本部署能力^{[2]98}以及与政府的长期合作信任关系,更容易获得土地、资金、政府采购以及程序审批等方面的优惠待遇和政策支持,在价值获取上体现出收益渠道的多样性和政府关联性。而民营新闻网站由于没有新闻采编权,只能通过购买、转载新闻资讯或UGC方式提供内容服务。同时,作为社会管理者的各级政府机构不仅掌握着重大政治、经济、文化信息资源和发布渠道,而且还通过政府采购、财政补助、税收优惠等方式对网络新闻媒体进行财税支持,从而对新闻媒体的价值创造、价值获取等产生直接影响。而民营新闻网站既没有新闻采编权,在政府资源获取上也没有任何优势,只能通过构建基于市场契约的价值网络系统和完整营销闭环,并逐渐形成了以互动娱乐为核心的独享型商业模式。

其次,基于利益相关者理论和委托代理理论,产权性质以及与之相联系的高管聘任管理体制等,也是影响两类企业价值定位的重要因素。利益相关者是指能影响企业目标实现、或受企业运营过程影响的所有个体和组织,商业模式又可看作是与其利益相关者的交易结构,价值定位的核心就是满足利益相关者需求的方式^[21]。政府机构作为新闻媒体的特殊利益相关者,对不同产权性质新闻网站的差异化价值定位具有显著影响。就国有新闻网站而言,政府机构既是行政管理者又是国家所有者的股东代表,基于舆论引导和社会公共管理需要,作为国家所有者代表的文化企业管理机构,有动机和能力通过聘任和激励高管的方式对国有新闻网站进行行政干预,部分高管还被赋予了行政级别。内嵌于政府部门的国有新闻网站管理者,其首要目标就是坚持正确政治导向并实现政府的舆论引导功能,进而选择主编把控下的PGC信息生产模式和价值维持战略^[22]。

民营新闻网站由于不具备时政类新闻采编权和政治资源优势,因而无法在原创性新闻和深度报道中获得战略机会;但作为民营企业,其具有良好的柔性组织架构和扫描预测^{[2]102}等动态创新能力,加之我国政府监管机构对民营网站采取了较为宽松的审核和内容规制政策,使其更容易在互动娱乐服务等方面形成特色。在高管选聘机制方面,民营新闻网站的高管,全部是由股东按照市场化的公司治理机制选举产生,多数高管本身就是企业的股东,与企业利益具有较强的一致性,同时对企业的特定资源、能力、运营等具有深入的理解和把握。因此,民营新闻网站就会在不违背“新闻底色”和“内容底线”的前提下,选择以互动娱乐需求和社交关系为核心的价值主张,并选择UGC的内容生产模式以更好的满足用户需求并不断

提升企业价值和股东财富。

最后,基于资源基础理论,企业拥有的异质性关键资源及其利用能力是战略决策的内部情景和逻辑中心,对两类企业的价值创造、价值传递等环节产生差异化影响。网络媒体处于知识创新、技术创新和研发设计等价值链的高端环节,具有典型的创新创意、前期投资大以及高风险高收益特性,资金、人才和技术等核心资源是新闻网站发展的重要支撑。内生于传统媒体的国有新闻网站,长期以来由于过分强调其意识形态属性并采取较为严格的资本准入政策,导致业外资本特别是风险投资难以进入,国有新闻网站也很难通过资本市场上市融资。这既造成了企业融资渠道单一、狭窄以及内部财务资源的匮乏,也导致企业无法获得风险投资基金对于产业运营规律的前瞻性把握及先进管理经验。网站营运资金的缺乏、薪酬管理制度和选聘机制的不完善,导致国有新闻网站的高新技术人才、高级经营管理人才等较为短缺,并进一步影响了技术研发和传播渠道创新的有效开展。因此,在价值创造上只能沿用传统媒体主编把控下的PGC内容生产模式,在价值传递上采取单向大众化的信息传播方式。而作为民营新闻网站的新浪和搜狐,早期就获得了风险投资基金的支持并成功在资本市场融资,从而为企业进行技术创新和内容开发提供了物质保障。同时,民营新闻网站差异化的薪酬制度和能力导向的选聘机制,吸引了本行业顶尖技术和新闻编辑人才,创设了激发其工作积极性、主动性和创造性的工作环境。就新浪微博而言,从2009年5月提出微博的战略构想到2013年第四季度的首次盈利,新浪微博每年在网络设备、人力资源和市场推广等方面进行上亿美元的投入,并最终形成了基于微博平台的UGC价值创造模式和双向互动的个性化信息推送方式。如果没有强大的资金、技术和人才的支撑,微博是难以成功实现的。

总之,制度环境、产权性质、企业资源及其交互作用,导致了国有和民营新闻网站商业模式的不同类型(见图1)。产权性质的不同,决定了两类企业在价值主张和战略定位方面存在显著差异;而制度环境则通过政府规制制度和财税支持政策,导致两类企业的价值创造和获取方式的不同;企业拥有的财务、人才和技术资源,则主要影响两类企业的价值创造和价值传递环节的差异化构建。基于上述因素的共同影响,国有新闻网站建立了以舆论导向功能为核心的权变型商业模式,而民营新闻网站则选择了以娱乐互动交流为核心的独占型商业模式。

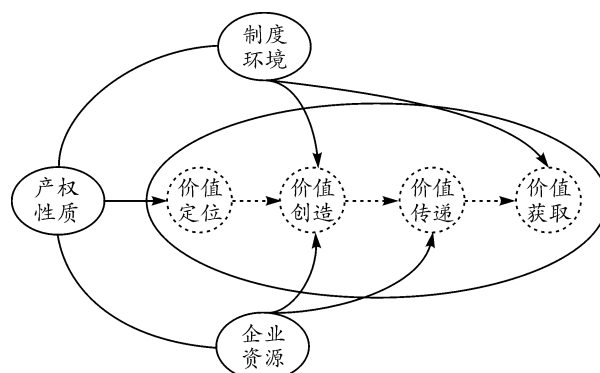


图1 新闻网站企业商业模式的形成机理模型

五、结论与展望

（一）研究结论及理论贡献

本文基于国有和民营新闻网站的比较截面案例研究,分析总结了两类企业商业模式的差异及具体类型,揭示了导致差异的主要因素及作用机理,构建了新闻网站商业模式的形成机理模型。主要研究发现及理论意义体现在三个方面:

第一,产权性质对新闻网站的战略定位、运营管理和资源能力等具有重要影响,从而在很大程度上影响了国有和民营新闻网站的商业模式。本案例研究表明,作为国有新闻网站的人民网和大众网以及作为民营网站的新浪网和搜狐网的商业模式存在明显差异。在价值定位上,国有和民营新闻网站分别选择了舆论引导功能和互动娱乐服务为市场定位;在价值创造上,分别采用了内生性和外生性的内容构造方式;在价值传递上,分别采用了大众化传播和个性化推送模式;在价值获取上,则主要采取了高社会嵌入性和低社会嵌入的收益获取形式,并最终形成了权变型和独占型两种不同的商业模式类型。现有文献通常是以单一产权性质企业的商业模式为研究对象,忽视了产权性质多样性的调节作用和重要影响。从产权性质的研究视角出发,对比分析了国有和民营新闻网站商业模式的差异,是对商业模式理论研究的有效拓展。

第二,通过多案例比较研究方法,深入探讨导致两类企业商业模式差异的关键因素及作用路径,构建了包括三个核心要素的商业模式形成机理模型。以往对于新闻网站商业模式的研究文献,多是从新闻网站的具体产品和服务设计、盈利模式、业务流程等方面分析现状及存在的问题,而对于为什么会形成不同的商业模式类型,以及什么因素导致了商业模式差异等深层次的机理研究较为匮乏。本研究显示,制度环境、产权性质和企业资源是导致两类企业商业模式差异的关键因素,其中产权性质主要影响价值定位环节,制度环境主要影响价值创造和价值获取环节,而企业资源主要影响价值创造和价值传递环节。这既是对新闻网站商业模式理论研究的补充和完善,又为网络媒体企业进行商业模式选择与创新提供了理论参考。

第三,运用中国本土案例的对比研究发现,制度环境对新闻网站商业模式的确立具有重要影响^{[20]60},而网络媒体组织对制度环境的反作用力有限。目前针对战略制度观的研究视角包括结构视角和代理视角^[23]两方面,其中结构视角强调制度环境对企业组织战略定位和管理运营的约束作用,而代理视角则关注企业组织对环境的反作用力。案例研究表明,由于网络媒体具有鲜明的意识形态属性,我国政府对国有和民营新闻网站采取了不同的准入规制制度和财税支持政策,导致两类企业的价值创造和获取机制存在显著差异。国有新闻网站具有新闻采编权并获得了较多的财税优惠政策,因而选择了 PGC 模式和高社会嵌入性的多元化价值获取方式;而民营网站由于没有新闻采编权同时也很难享受到较大程度的财税支持,只能采用转载新闻资讯或 UGC 模式并选择低嵌入性的独享型价值获取模式。由此可见,结构化视角的战略制度观更适合解释网络新闻媒体的商业模式选择;同时就国有新闻网站而言,政府干预更多的表现为“支持之手”效应。

(二) 管理启示和政策意义

一方面,本研究为新闻网站企业设计和选择商业模式提供了理论依据。(1)随着网络通信和数字技术的裂变式发展,传统纸媒的发展形势日益严峻,中央和地方政府出台了一系列支持政策和办法,积极引导传统新闻媒体充分利用互联网平台和新型传播工具开展数字化转型,推动传统媒体与新兴媒体融合发展。对于内生于传统媒体的国有新闻网站而言,如何在数字化转型和融合发展的过程中,找到合理、有效的商业模式是其面临的首要课题。本案例研究表明,在转轨经济的制度背景下,不同产权性质的新闻网站形成了截然不同的商业模式,制度环境、产权性质和企业资源是导致差异的关键因素。因此,新闻网络媒体应根据企业的所有权性质,并综合考量产业环境和资源能力的基础上,选择和重塑企业的战略定位和商业模式架构。(2)随着互联网用户信息获取方式的互动化、社交化、个性化趋势,国有新闻网站应在保持正确导向和新闻特色的前提下,借鉴民营网站在互动娱乐以及社交服务等方面的先进经验和创新实践,构建以新闻资讯为塔尖,以教育、健康、房产等为中间层,以旅游、游戏、影视等为基层的“网络传媒金字塔型”综合服务平台。紧跟媒体行业 and 信息技术发展潮流,积极采用微博、微信、社区论坛等新型网络互动信息传播工具,形成立体化的传播渠道以满足客户的多元化需求。

另一方面,基于网络新闻媒体双重属性,本研究对政府的准入规制和内容规制政策具有借鉴意义。(1)准入规制政策。长期以来由于过分强调国有新闻网站的意识形态属性,限制民营资本和外资资本等业外资本进行产业投资;这既导致了新闻媒体企业财务资源的匮乏而无力进行技术投资和 content 开发,同时也放大了国有资本在动态创新和可见度窘境等方面的固有缺陷,造成其内容、传播方式等不适应社交互动的用户需求。现在决策者已经注意到该问题,2012年人民网成功登陆 A 股市场,实现整体上市交易。应进一步以混合所有制改革为契机,适时引导业务资本投资新闻网络媒体产业,积极推动网络媒体企业上市融资并不断提升公司治理和管理创新水平。(2)内容规制政策。虽然民营新闻网站没有新闻采编权,但在内容规制方面,我国政府对民营新闻网站的规制程度要比国有新闻网站相对宽松^[24]。这既导致了国有和民营新闻网站间同台竞争的不公平性,也造成民营新闻网站的信息内容服务存在一系列问题。如部分民营新闻网站的“标题党”,利用恶俗或猎奇性用词刺激网民神经,吸引用户注意力;更有甚者利用道听途说、凭空捏造的虚假新闻,进行主观歪曲性营销以博取名利,对网络文化和社会信任造成了极大的不利影响。因此,应进一步明确民营新闻网站包括商业网站的媒体属性,以补充说明方式或单独制定民营新闻网站的媒体报道管理办法,并针对其 UGC 模式充分发挥网络大 V 和意见领袖的引导功能,建立虚假信息

的实时监测、用户举报、媒体曝光和追责惩戒机制。

(三) 未来研究方向

首先,本文运用多案例研究方法对新闻网站的商业模式及影响因素进行理论建构,由于案例研究在外部效度和推广性方面的固有缺陷,未来应进一步增加案例数量,对研究结论进行验证和拓展。其次,本文主要从产权性质视角探讨国有和民营新闻网站商业模式的不同类型,并没有将国有新闻网站进一步区分为中央层面和省级层面,未来研究应进一步探索不同层级新闻网站的商业模式的异同,从而提供更加具体化和洞察性的结论。最后,本文选取的都是运作较为成功的新闻网站,后续研究还可以选择几家失败的案例进行比较分析,并构建商业模式类型影响企业绩效的内在机理模型。

参考文献:

- [1] LI S M, XIA J. The Roles and Performance of State Firms and Non-State firms in China's Economic Transition[J]. *World Development*, 2008, 36(1): 39-54.
- [2] 江诗松, 龚丽敏, 魏江. 转型经济中后发企业的创新能力追赶路径: 国有企业和民营企业的双城故事[J]. *管理世界*, 2011(12): 96-115.
- [3] 王琴. 基于价值网络重构的企业商业模式创新[J]. *中国工业经济*, 2011(1): 79-88.
- [4] 周飞, 郑晓娟, 王晓玉. 关系营销导向对商业模式创新的影响机制[J]. *财经论丛*, 2015(7): 84-90.
- [5] 成文, 王迎军, 高嘉勇, 等. 商业模式理论演化述评[J]. *管理学报*, 2014, 11(3): 462-468
- [6] TIMMERS P. Business Models for Electronic Markets[J]. *Journal on Electronic Markets*, 1998, 8(2): 3-8.
- [7] OSTERWALD A, PIGNEUR Y, TUCCI C L. Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept[J]. *Communications of AIS*, 2005, 15(5): 751-775.
- [8] ZOTT C, AMIT R. Business Model Design: An Activity System Perspective[J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2/3): 216-226.
- [9] SHAFER S M, SMITH H J, LINDER J C. The Power of Business Models[J]. *Business Horizons*, 2005, 48(3): 199-207.
- [10] 严勤, 吴幼祥. 地方新闻网站“O2O 盈利模式”的构建——以杭州网的实践为例[J]. *传媒*, 2014(20): 50-51.
- [11] 梁智勇, 郭紫薇. 中国新闻类 APP 的市场竞争格局及其盈利模式探讨[J]. *新闻大学*, 2015(1): 112-118.
- [12] 吴锋. 新闻出版业数字化转型四种商业模式[J]. *中国出版*, 2014(16): 39-42.
- [13] EISENHARDT K M. Building Theories from Case Study Research[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [14] LI P P. Toward an Integrated Theory of Multinational Evolution: The Evidence of Chinese Multinational Enterprises as Latecomers[J]. *Journal of International Management*, 2007, 13(2): 296-318.
- [15] 邢小强, 仝允恒, 陈晓鹏. 金字塔底层市场的商业模式: 一个多案例研究[J]. *管理世界*, 2011(10): 108-188.
- [16] 潘爱玲, 于明涛. 文化企业高管团队特征与财务绩效关系的实证研究[J]. *广东社会科学*, 2013(5): 5-14.
- [17] 李建伟, 董彦君, 李天姣. 社会化媒体编辑力初探——以新浪微博为例[J]. *中国编辑*, 2012(3): 30-34.
- [18] 张利平, 高旭东, 仝允恒. 社会嵌入与企业面向 BOP 的商业模式创新[J]. *科学学研究*, 2011, 29(11): 1744-1752.
- [19] 欧阳桃花, 武光. 基于朗坤与联创案例的中国农业物联网企业商业模式研究[J]. *管理学报*, 2013, 10(3): 336-346.
- [20] PENG M W, PLEGGENKUHLE-MILES E G. Current Debates in Global Strategy[J]. *International Journal of Management Reviews*, 2009, 11(7): 51-68.
- [21] 魏伟, 朱武祥, 林桂平. 基于利益相关者交易结构的商业模式理论[J]. *管理世界*, 2012(12): 125-131.
- [22] OLIVER C, HOLZINGER I. The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework[J]. *Academy of Management Review*, 2008, 33(2): 496-520.
- [23] HEUGENS PPMAR, LANDER M W. Structure! Agency! (And Other Quarrels): A Meta-analysis of Institutional Theories of Organization[J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(1): 61-85.
- [24] 于明涛. 中国式分权下的文化企业跨地区连续并购研究——基于大众报业集团的案例分析[J]. *东岳论丛*, 2015, 36(8): 175-183.

(责任编辑 束顺民)