

# 基于SCP范式的婚恋网站竞争策略比较分析

## ——以百合网、世纪佳缘、珍爱网为例

■孙 琴

(江南大学商学院, 江苏 无锡, 214122)

### 一、引言

1998年5月,中国第一家婚恋交友网站——中国交友中心在线网站成立。随后,世纪佳缘、百合网、珍爱网分别于2003年、2004年、2005年成立。那时,网络婚恋服务概念已经形成并不断发展,同时,网络婚恋逐渐获得网民的认可。尤其在2008年,随着《非诚勿扰》等婚恋交友类综艺节目的出现并受到极力的追捧,国内掀起了一股全民相亲婚恋的热潮。此后,婚恋交友网站迅速发展起来。

民政部数据显示,2018年,我国单身成年人口高达2.4亿。随着“85后”“90后”人群的婚恋需求不断扩大,中国婚恋市场规模也不断扩大,婚恋网站行业整体呈现上升趋势。2018年,中国互联网婚恋交友行业市场规模达49.9亿元,2019年市场规模达到55.6亿元,同比增长率为11.4%。2020年,由于新冠疫情的影响,中国互联网婚恋交友行业市场规模有所下降,降至51.3亿元。

笔者通过研究发现,目前针对互联网婚恋交友网站的研究非常多,但是关于我国婚恋网站竞争策略的研究较少,更是鲜有基于SCP理论对我国婚恋网站竞争策略进行比较分析的研究。因此,本文以百合网、世纪佳缘、珍爱网为例,基于SCP理论,对我国婚恋网站竞争策略进行比较分析,同时针对观察到的问题,提出相应解决措施。

### 二、文献综述

研究我国互联网婚恋交友行业的文献有很多,主要涉及以下三个方面。

#### (一)婚恋网站商业模式的研究

丁雯婧(2011)通过对中国婚恋网站商业模式的介绍,以及对其未来发展趋势的分析,从目标客户、服务、竞争方式三个方面探讨我国婚恋网站商业模式的策略选择。金丽丽(2014)根据我国婚恋网站产生的需求和背景,以及独特的优势与特

点,着重强调适当的营销推广策略对网站发展的重要性。

#### (二)婚恋网站存在问题的研究

邹迎九(2010)指出我国婚恋网站存在的问题,包括同质化严重、可信度受质疑、用户黏度不高和缺乏有效赢利模式等,并相应给出解决措施。孙思雅(2013)则认为我国婚恋网站存在用户安全保护薄弱、收费制度不合理和会员认证形同虚设的问题。

#### (三)婚恋网站受众的研究

樊茜、王娜(2011)分析认为心理需求、社会文化因素和逆反心理均对婚恋网站受众有较大的影响。万君、张祥、庞培培(2012)通过构建模型实证分析得出市场感知度、舆论效度、信息质量、界面友好度、保障体系和信任倾向对潜在用户初始信任度有显著影响。

### 三、SCP范式下婚恋网站竞争策略的比较分析

#### (一)市场结构

市场结构指产业与市场之间联系的特征与形式。其主要决定因素有市场集中度、产品差异化程度以及市场进入退出壁垒等。市场结构能综合反映市场的竞争和垄断关系。

##### 1. 市场集中度

随着我国婚恋网站市场近20年的发展,马太效应在此行业得到充分体现。目前,世纪佳缘、百合网和珍爱网占据婚恋网站市场的主要份额。这三家网站的软件安装量、活跃用户量以及平台收入所占市场份额都过半数。

##### 2. 产品差异化

形成产品差异化的主要因素有性能、外观、服务以及特殊促销活动等。在各大婚恋网站激烈的竞争过程中,我国婚恋网站市场产品同质化现象严重。

在网页风格上, 百合网、世纪佳缘以及珍爱网的网页内容都非常丰富, 但整体上大同小异, 主要涵盖优质会员、一对一精准服务及成功匹配的恋人的分类介绍。

在服务内容方面, 婚恋网站的核心竞争力在于为用户婚恋交友提供的帮助, 在于婚恋交友匹配的质量。目前, 我国婚恋网站匹配模式主要有推荐制、搜索制以及“推荐+搜索制”。百合网提供推荐制服务, 结合众多婚恋专家, 打造出一套独特的心灵匹配测评系统。该系统能根据用户的心理测试情况, 为用户匹配适合的婚恋交友对象, 大大提高了匹配的质量和匹配成功的概率。世纪佳缘提供搜索制服务, 用户可通过高级搜索来寻找合适的对象, 很大程度上节省了用户的时间, 提高效率。珍爱网则采用“推荐+搜索制”, 既能保证匹配质量又能节省用户时间, 有助于满足不同消费者的需求。三家婚恋网站的匹配模式虽然各不相同, 但其线上和线下的内容和方式却高度相似。三家网站都提供线上一对一精准服务和优质分类匹配资源等, 同时都开设线下直营店, 并经常举办各类大型相亲活动。例如: 百合网常在实体店举行同城交友活动, 世纪佳缘拓展业务到婚庆公司, 珍爱网通过电话红娘方式提供全程全方面服务。

在市场定位上, 三家网站各具特色。百合网强调“心灵匹配, 成就幸福婚姻”, 旨在通过专业的测评系统, 为用户匹配合适伴侣, 提高幸福指数。世纪佳缘注重“严肃婚恋”, 采用严格的身份认证和客户投诉机制, 保障网站的健康和用户信息的真实性。珍爱网主要致力于“成功率超高的白领征婚”服务, 是中国第一家收费红娘网站, 采用红娘电话这一创新之举, 获取大量单身人士的青睐。

近年来, 由于各大婚恋网站激烈的竞争和市场微薄的盈利状况, 产品同质化现象越来越严重。上述三家婚恋网站虽然在市场定位、服务内容方面各有不同, 但总体上差异化竞争并不明显。

### 3. 进入与退出壁垒

婚恋网站市场的进入壁垒主要体现于规模经济壁垒。首先, 新的进入者筹资困难。虽然我国婚恋需求不断扩大, 网络婚恋市场规模不断增长, 但各大网站之间的竞争越来越激烈, 同时, 目前已有的几大网站财务状况不佳, 加之婚恋网站频繁出现

的各种欺诈问题, 风险投资机构对该行业的投资变得更加谨慎。其次, 三大网站占据大量市场规模, 新进入者很难获取足够的市场份额。市场份额少, 意味着网站的注册用户少、网站的活跃用户少、消费者的选择范围也很小。因此, 很难吸引用户注册并消费, 这样, 新婚恋网站很快会被市场所淘汰。

## (二) 市场行为

市场竞争行为是指企业为实现其目标而采取的战略性行为, 主要包括定价行为、广告行为和兼并行等等。

### 1. 定价行为

百合网、世纪佳缘和珍爱网都可以免费注册。但如果想要享受网站的增值服务, 则需要缴费成为付费会员, 具体的费用根据享受服务时长来定。同时, 用户可以购买网站的虚拟货币和礼品, 赠送给心仪对象。线下见面活动也是婚恋网站主要的收入来源。各大婚恋网站根据活动的规模、场景布置和参与人员等采取不同的定价策略。此外, 因为百合网、世纪佳缘和珍爱网注册用户大多为有消费能力的年轻人, 且用户规模庞大, 各大广告商都争先在网站内投放自己的广告, 所以百合网、世纪佳缘和珍爱网都有较强的广告议价能力。

### 2. 广告行为

婚恋网站的主要广告营销行为包括新闻媒体、报刊报纸、网络宣传等。本文主要通过对比三家网站的网络广告视频来分析其区别与问题。

百合网以“爱不等待”为主题, 通过讲述外婆的故事, 为满足外婆心愿而进行网站相亲, 以亲情为出发点, 突出百合网的重要性。该广告视频一推出, 就遭到万人抵制。原因在于该视频宣传旧思想, 忽视婚姻自由和严肃性, 甚至不尊重女性和男性的个人价值。毫无疑问, 百合网此次广告视频营销是失败的, 非但没达到推广产品的作用, 还在一定程度上减少了网站的用户。

世纪佳缘以“勇敢爱”为主题, 通过讲述男女恋爱婚姻的美好幸福来吸引更多单身群体恋爱交友。珍爱网以“珍爱趁现在”为主题, 通过广告词“珍爱懂我的, 珍爱对的人, 珍爱不将就”进行宣传, 既能给观看者留下珍爱网的深刻印象, 又能传递正确的恋爱观, 符合当下单身人群的思想认知。

对于以百合网、世纪佳缘及珍爱网为代表的婚

恋网站而言,其想要借由广告手段达到宣传目标和市场营销目标,就必须在选择和设定广告宣传内容的过程中,充分关注我国当代民众的社会生活状态和思想观念,并结合本网站在具体业务运作过程中遭遇的主客观实际情况。婚恋网站应着重关注和重视新时代我国民众在基本婚恋观念层面的变化,针对婚恋网站正在运用的广告宣传方法展开调整优化,以确保婚恋网站在市场营销环节中能够获得显著成果。

### (三)市场绩效

市场绩效是指通过一定市场行为产生的价格、销量、利润、产品创新和技术进步等经济成果。本文主要从用户规模、网站利润和成本费用这三方面对比分析百合网、世纪佳缘和珍爱网。

#### 1. 用户规模

2020年中国互联网婚恋交友品牌应用装机量百合网、世纪佳缘居于第一,占比为30.30%,珍爱网第二,有19.00%的市场占比。由于新冠疫情的影响,以视频相亲为特色的伊对居于第三。同时,2020年百合网、世纪佳缘的平台活跃用户市场份额最大,达到27.60%,居于第一,珍爱网居于第二,伊对居于第三。

#### 2. 网站利润

世纪佳缘早在2009年就已经实现盈利,2016年全年净利润为7115万元,已保持8年盈利。从世纪佳缘的财务报告可以看出,该企业营业收入主要来自三个部分,第一部分为在线服务收入,早期的公司营业收入主要由该部分组成,从2014年开始有所下降。世纪佳缘的活跃用户量和注册会员数在中国该行业市场居于第一,有很大的产品服务需求和稳定的会费收入。第二部分是线下活动及VIP服务,也就是线下一对一红娘服务,这部分营业收入呈现逐年增加的趋势。第三部分是线下其他活动,主要来自世纪佳缘每年在全国举行的超过1000场的线下活动,活动费用从每人几百元到上千元不等。

与世纪佳缘可观的盈利相比,百合网和珍爱网则连连亏损。2014年至2016年,百合网净利润分别为-3704万元、-5423万元、-1.13亿元。2015年、2016年珍爱网归属于所有者的净利润分别是-1.41亿元、-1.25亿元。激烈的市场竞争、同

质化严重的产品服务、单一的盈利模式和网站不断出现的问题等严重降低了百合网和珍爱网的利润收入。

#### 3. 成本费用

世纪佳缘成本主要分为三部分:第一部分是销售及营销成本,约占所有成本的70.00%。这部分成本主要用于品牌传播和新用户覆盖。世纪佳缘获取用户的成本大幅增加,这是其净利润下滑的主要原因。市场费用上升主要来源于四个方面:一是搜索引擎的竞价排名上升,二是网络广告成本的上升,三是线下活动的推广成本上升,四是销售提成的费用增加。互联网评论家丁道师曾说:“世纪佳缘获取用户的成本在增加,这也是互联网公司目前面临的共同问题。从长远来看,销售及市场费用会继续走高,这将成为世纪佳缘的最大负担。”

百合网和珍爱网的情况与世纪佳缘基本一致。2015—2018年百合网营业成本和销售费用不断增加,分别占营业总成本的82.00%、91.00%、86.00%和87.00%。

## 四、结论和建议

### (一)结论

基于SCP理论分析可知,百合网、世纪佳缘和珍爱网市场集中度不断增强,但产品同质现象越来越严重,导致婚恋网站的成本费用不断增加。除世纪佳缘实现盈利外,百合网和珍爱网净利润依旧为负。

### (二)建议

#### 1. 细分市场,提供个性化、差异化产品和服务

当下激烈的婚恋网站市场竞争环境下,给所有的用户提供相同的产品和服务,不利于增强用户的体验感和提高匹配的成功率。各大婚恋网站可以根据年龄、学历、职业、收入、家庭背景等细分用户人群,根据不同的用户有针对性地提供个性化产品。同时,从网站市场定位和特色出发,研发出其他网站没有的、独特的产品。我国现有的各婚恋网站应当充分关注具体客户在性别、年龄阶段、职业背景、受教育经历、生活习惯、家庭结构、兴趣爱好、性格特征以及择偶要求等方面的实际情况,在基于科学化方法的评估分析下,运用针对性策略为其提供婚恋择偶支持服务。婚恋网站服务平台和相关工作人员要做好与服务对象的基于适当形式

的交流沟通,全面了解服务对象的各项基本情况,以及基于婚恋择偶活动参与推进过程中的心理状态和所思所想,然后运用适当策略为其提供服务支持。最后,各婚恋网站还可以着重提升自身的价值,减少同质化竞争。

### 2. 引进和培养专业人才

婚恋服务行业需要多门学科知识,例如社会学、心理学和统计学等。婚恋网站最重要的核心竞争力在于一对一服务的质量和匹配的成功率,这些都离不开专业的人才和专业的团队。网站需要引进婚恋专家、营销人才、研发技术人才等,不断提高服务质量,提升客户满意度和匹配成功率,以此形成自己的核心竞争力。

我国现有的各婚恋网站应当充分关注广大客户在参与婚恋择偶活动过程中提出的各项基本需求,切实开展针对职工队伍的建设配置工作。婚恋

网站在开展职工队伍招聘工作中,要充分关注和重视应聘人员的专业知识背景与综合性素质水平,采取多元化手段关注和分析应聘人员实际具备的心理健康素质水平,从而逐渐提升婚恋网站日常业务运行过程的综合质量。

### 3. 节约成本,寻求多元盈利模式

网站盈利情况不佳的主要原因在于营业成本过高,婚恋网站需要降低成本,减少营业费用和销售费用。另外,我国婚恋网站盈利模式单一,需要加快网站转型升级,寻求更多元的盈利模式,如通过线上、线下产品服务创新来吸引更多新用户并留住老用户。

【作者简介】孙琴(2001—),女,江苏镇江人,江南大学商学院,研究方向为金融、产业经济。

