

互联网文化产业研究书系

主编 陈少峰 于小涵

HULIANWANG
QIYE WENHUA YANJIU

互联网 企业文化研究

陈安娜 著



江苏工商职业技术学院
JIANGSU UNIVERSITY OF BUSINESS AND ECONOMICS

互联网文化产业研究书系

主编 陈少峰 于小涵

互联网企业文化研究

陈安娜 著



浙江工商大学出版社 | 杭州
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

互联网企业文化研究 / 陈安娜著. —杭州:
浙江工商大学出版社, 2019.5
(互联网文化产业研究书系)
ISBN 978-7-5178-3134-1

I. ①互… II. ①陈… III. ①网络公司—企
业文化—研究 IV. ①F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 023447 号

互联网企业文化研究

HULIANWANG QIYEWENHUA YANJIU

陈安娜 著

出品人	鲍观明
策划编辑	任晓燕
责任编辑	王 耀 白小平
封面设计	林朦朦
责任印制	包建辉
出版发行	浙江工商大学出版社 (杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012) (E-mail:zjgsupress@163.com) (网址:http://www.zjgsupress.com) 电话:0571-88904980,88831806(传真)
排 版	杭州朝曦图文设计有限公司
印 刷	杭州宏雅印刷有限公司
开 本	710mm×1000mm 1/16
印 张	18.5
字 数	300 千
版 印 次	2019 年 5 月第 1 版 2019 年 5 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5178-3134-1
定 价	78.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88904970



总 序

随着近年来,互联网技术的不断发展,互联网逐渐成为人们购物、互动娱乐、知识分享等“卖场与传播”的平台,互联网文化与人们的生活方式相互促进、深度融合,文化产业进入了互联网文化产业的新时代,“互联网平台+数字内容+电商”的文化科技融合新业态呈现出迅猛发展的态势。作为一个在传统文化产业基础上建立起来的新的产业形态,互联网文化产业在延续文化产业的基本内涵的同时,更加突出了轻资产的特点,这也为文化产业拓展了新的发展空间。

众所周知,互联网文化产业的发展,一方面得益于互联网平台文化与科技融合的特性,另一方面也是传统文化产业实现供给侧改革、跨界融合及产业转型升级的结果。从现有的互联网平台与互联网整体经济驱动发展的潜力角度看,今天的互联网文化产业发展仍处于初级阶段。今后伴随着人工智能、大数据、物联网、陪伴机器人等技术的不断融合发展,以及 IP 产业链的打造,互联网文化产业有着广阔的发展空间和美好的发展前景。

可以预见,在未来互联网文化产业的发展进程中,互联网文化、生活方式、技术创新与文化产业的融合将进一步加强,互联网文化与文化产业也将呈现出新的特点和发展趋势,需要文化企业与时俱进,不断探寻新机遇、把握新模式。尽管当前的互联网文化产业还是以广告为主,但各种媒体营销、互动娱乐、文创电商、付费点播、知识分享、版权开发、新媒体垂直业务等也将持续快速发展。互联网平台公司往往注重内容制作,形成“平台+部分自制内容+垂直运作”的新模式。可以说,今后内容提供(故事 IP 与形象 IP)、网红经济、互联网平台(技术创新)等将成为缺一不可的综合体系。随着获取优质内容的竞争趋于激烈化,以及政府逐渐取缔过度娱乐化的节目(如直播等),

互联网文化企业也需要转型升级,创作或者扶持精品内容。就是说,做文化产业不仅要有适度的娱乐,还需要有文化内涵,或者要做正能量的娱乐。同时,互联网文化企业也要重视跨界创新,形成技术与设计、创意、艺术、故事等的跨界融合。

互联网平台的价值变现和技术创新,具有不同的等次和功能。我认为,以“卖场+内容”支撑的新媒体与文创电商将成为今后发展的重点,其中,新媒体各种小平台的建立,以及其垂直业务的发展是最具活力的。自媒体(新媒体)的商业模式从传统的“传播型”转化为“经营型”,即以自媒体吸引粉丝的能力为基础,以品牌(含网红品牌)效应为后盾,开发自主产品,发布自家产品的广告,形成产品、营销、渠道一体化的新型平台(卖场),并且通过频道组合(多个自媒体),逐步成长为新媒体文创集团,形成内容(故事)驱动与衍生品开发相结合的新业态,从而实现内容产业、小平台频道组合和衍生品产业的内在融合。这也将成为互联网文化产业持续发展的新动能。

互联网文化产业在商业模式上更加突出了“未来”的特点,即互联网文化科技企业(及其投资)的关注点不在于考察当下是否盈利,而在于关注企业的整体价值最大化,尤其是未来导向的成长性。因此,业态的选择很重要,公司的战略、内在能力积累、发展前景也变得越来越重要。此外,基于互联网平台出现全市场、全方位竞争的特点,企业之间的合作关系将替代竞争关系,企业需要更关注行业资源的获取、资源的互补性及业务的合作开发。当然,文化科技融合与跨界业态的发展,还将整合以互联网平台为核心的产业要素,在经营方式上实现线上线下的融合。例如,随着人工智能技术的日渐成熟和人们生活方式的变化及内在需求的增加,娱乐机器人、陪伴机器人的时代也即将来临,这将赋予以互联网平台为核心的文化科技融合产业更大的发展空间。

当然,在关注互联网文化产业发展的同时,各种网络伦理问题,包括与大数据应用和机器人思维、机器人道德教育等相关的伦理问题也需要我们予以更多的关注,需要进行前瞻性的研究,做出深入的思考。

基于以上的关切和研究的问题意识,浙江工商大学中国互联网文化产业研究院、北京大学文化产业研究院、北京烽火文创中心与浙江工商大学出版社联合推出了“互联网文化产业研究丛书”,拟组织业界专家学者对网络文化



和互联网文化产业的相关政策、产业趋势、营销模式、商业模式、企业文化、伦理问题等进行比较系统的探讨和研究,希望该丛书成为文化产业和互联网文化企业研究人员、相关从业人员和同学们有益的参考读物。

陈少峰



自序

党的十九大报告指出：“文化是一个国家、一个民族的灵魂。”对于蓬勃发展的互联网企业来说也是如此，企业文化是企业发展之魂，企业文化是互联网企业发展的核心和灵魂，企业要想在市场上获得长远发展，企业文化建设是关键和根本。一批活跃在中国资本市场的优秀企业家从不同层面阐述了企业文化对企业发展的重要性。华为的总裁任正非说：“世界上一切资源都可能枯竭，只有一种资源可以生生不息，那就是文化。”阿里巴巴集团的董事局主席马云说：“企业文化就是企业发展的 DNA。它决定了一个公司的性格和命运。”海尔集团的董事局主席张瑞敏认为：“企业文化就是企业的灵魂，是企业的价值观，是企业的基因。如果企业有一个好基因，那么这个企业就可以代代传承。就像一个人一样，如果这个人只是四肢发达，头脑简单，可能不会长久。企业也是这样，企业文化是企业生存兴旺、可持续发展的关键。世界百年老店都有一个非常好的基因。”

从 20 世纪 90 年代至今，互联网企业已经走过了二十余年的发展历程，在一波又一波的商业浪潮中腾挪跌宕，彰显英雄本色。随着世界经济一体化进程的加快，互联网已经让世界变成了地球村，让国际社会越来越成为你中有我、我中有你的命运共同体。作为互联网经济主体的互联网企业，也在世界经济舞台上扮演着越来越重要的角色，发挥着越来越重要的作用。互联网企业在二十多年的成长中，也逐渐摸索和建构出符合企业自身发展的企业文化，这些各具特色的企业文化在很大程度上为互联网企业的积极健康发展起到了良好的促进作用。同时，我们也意识到，与新兴的互联网企业一同成长起来的互联网企业文化，也存在着不成熟与不完善的地方，需要在实践中不断加以改进和提升。我们始终相信企业文化对企业发展所起到的重要作用，



优秀的企业文化是成就优秀互联网公司的必备条件。只有建构出适合公司发展愿景和目标的企业文化,才能更好地推动企业向着理想的方向迈进,优秀的企业文化是互联网企业走向成功的基石。

针对互联网企业的发展现状及趋势,互联网企业需要充分意识到企业文化的重要性,努力建构优秀的企业文化,发挥企业文化对员工价值理念和行为习惯的引领作用,把企业文化融入企业发展各方面,并将其转化为企业全体员工的情感认同和行为自觉。通过企业文化提高员工的道德水准、文明素养,激发员工勇于进取、积极创新的职业精神,强化员工社会责任意识、规则意识及奉献意识。让企业文化在企业发展中发挥强大的精神引领作用,将企业员工思想和行动统一到企业文化上来,形成企业发展的强大合力,促进企业在激烈的互联网市场竞争中做优、做强、做大。

互联网企业要成为优秀的、可持续发展的企业,需要建构符合企业发展特色和规律,富含时代特点,能够与时俱进,具有强烈的引领力和鼓舞性的企业文化,让企业文化发挥强大精神动力,促使企业在发展进程中不忘初心、砥砺前行,走出一条与众不同的发展路径,提升企业核心竞争力,引领企业向前发展,实现基业长青。

目 录



 第一章 互联网企业的前世今生	001
一、互联网企业的发展历程	001
二、互联网企业发展格局的成因分析	009
三、小结	013
  第二章 互联网企业发展的现状及趋势	015
一、互联网企业发展的现状	015
二、互联网企业发展的趋势	018
三、小结	028
  第三章 互联网企业的企业文化特色	030
一、体现互联网经济特性	030
二、彰显民族文化与现代意识	038
三、符合互联网行业发展特性	040
四、小结	042



第四章 互联网企业的企业文化发展趋势 043

- 一、更注重企业外部的需求导向 043
- 二、更关注企业内部的人性化管理 046
- 三、更强调营造和谐共赢的伙伴关系 047
- 四、更提倡建构公平有序的竞争文化 049
- 五、更重视企业文化的落地生根 052
- 六、以举办活动为载体强化企业文化 058
- 七、小结 061



第五章 互联网企业的企业文化与核心竞争力 062

- 一、企业文化与企业发展战略目标的实现 063
- 二、企业文化与企业现代管理理念的实施 065
- 三、企业文化与企业提升创新能力 068
- 四、企业文化与企业塑造良好形象 070
- 五、企业文化与打造企业品牌 073
- 六、小结 075



第六章 互联网企业的企业伦理与企业责任 076

- 一、企业伦理观对互联网企业发展的重要作用 076
- 二、中国互联网企业伦理建设现状及存在问题 081
- 三、解决中国互联网企业伦理建设问题的对策分析 084
- 四、新形势下互联网企业如何更好地履行企业责任 092
- 五、小结 100



第七章 互联网企业的企业文化变革与创新 101

- 一、互联网企业文化变革与创新的时代背景 101

二、互联网企业文化变革与创新的考量因素	102
三、互联网企业文化变革与创新的切入层面	104
四、小结	127

第八章 互联网文化企业的发展现状分析 128

一、互联网文化产业的发展背景	128
二、互联网文化企业的发展动态	132
三、小结	147

第九章 互联网文化企业的企业文化特色及建构 ... 154

一、互联网文化企业的企业文化特色	155
二、互联网文化企业的企业文化体系建构	163
三、小结	175

第十章 互联网文化企业的企业品牌建设 176

一、互联网文化企业的企业品牌与企业文化的关系	176
二、互联网文化企业的企业品牌传播	183
三、互联网文化企业的企业品牌管理	191
四、小结	203

第十一章 “互联网+”时代下,中国互联网企业的企

业文化发展现状及问题分析 204

一、“互联网+”时代下,互联网企业面临的变革	205
二、中国互联网企业的企业文化发展现状	206
三、中国互联网企业在企业文化建设方面存在的问题分析	211
四、小结	215



第十二章 优秀互联网企业的企业文化分析与借鉴 216

- 一、谷歌(Google):一家因为“不作恶”而获得成功的企业 216
- 二、脸书公司(Facebook):以“黑客(Hacker)”文化引领企业成长 ... 223
- 三、阿里巴巴:企业文化是推动企业发展的强大动力 230
- 四、小结 237

第十三章 中国互联网企业如何打造优质的企业文化 ... 240

- 一、从精神层面打造优质企业文化 240
- 二、从物质层面打造优质企业文化 243
- 三、从行为层面打造优质企业文化 248
- 四、从制度层面打造优质企业文化 253
- 五、小结 254

第十四章 互联网企业文化的新思考维度 256

- 一、以互联网思维思考企业文化建设 256
- 二、以更高的站位思考企业文化建设 263
- 三、根据市场环境的发展变化思考企业文化建设 273
- 五、小结 280

第一章 互联网企业的前世今生

互联网的诞生加速了世界经济一体化进程,各种 IT 业态中,互联网成长壮大的速度最快,更新换代的周期也最为迅猛。互联网是由 IT 技术和通信技术为支撑建立起来的,其实现在互联网已经超越了 IT 和通讯领域,IT 成了互联网的组成部分。^① 对互联网来说,创新是互联网保持如此快速成长并走向繁荣的重要动力。谁能在互联网上掌握这个核心竞争力,谁就能够成为巨大财富的创造者。一代又一代纵横驰骋于互联网江湖大大小小的企业,不仅用自身的奋斗历程演绎着互联网的商业传奇,也推进了互联网商业发展的历史进程,诉说着互联网企业发展的前世与今生。

在 20 世纪 90 年代,随着电脑的普及和信息技术的发展,互联网迅速走向商业化,对互联网进行商业化利用,一方面加速了互联网的推广普及和发展更新的步伐,另一方面也促进了网络服务的发展,让众多的企业和商家从互联网中看到了商机,于是一批先驱者开始了互联网创业,互联网企业也由此开启了一个属于互联网时代的商业革命。

一、互联网企业的发展历程

由于不同国家的国情、文化、社会经济发展水平及人民的生活方式等存在差异,互联网企业在不同的国家和地区有着各自不同的发展状况。从总体上来说,美国和中国是世界上互联网企业发展最迅速的国家,而欧洲国家及

^① 陈少峰、王建平、李凤强:《中国互联网文化产业报告 2016》,华文出版社 2016 年版,第 3—4 页。

日本、韩国等其他国家则由于各种因素和条件的制约或者限制,互联网企业发展的步伐远远不及美国和中国,因此,互联网企业在不同的国家和地区呈现出不同的发展态势。从世界范围看,互联网企业大致经历了三个重要的发展阶段。

(一)第一阶段(1990—2002):初涉江湖,大浪淘沙始得金

美国是互联网的诞生地,也是互联网企业的发源地。20世纪90年代,世界上最早的一批互联网企业相继建立。像美国在线公司(AOL),它的前身是一家名为“量子”的计算机信息数据公司,主要为计算机用户提供在线信息服务,到1991年,这家公司已经拥有了13万客户,在创始人凯斯的提议下,公司更名为“美国在线”,并于1992年在纽约股市挂牌上市。随后,在1994年、1995年,美国雅虎公司(Yahoo!)、易贝网(eBay)、美国亚马逊公司(Amazon)等相继成立,1998年,谷歌公司(Google)成立,在此后的几年间,众多的互联网企业和站点陆续成立,并呈现出持续增长的势头。

互联网的飞速发展为企业提供了虚拟的全球性贸易环境,让一些企业获得了巨大商机和利润。例如,美国戴尔公司(Dell),从1996年到1999年对公司业务进行转型升级,扩大全球运营,进军在线销售,并为全球电子商务制订了基准,1998年5月,凭借着直接面对消费者的网络直销模式,戴尔公司在线销售额高达500万美元;而亚马逊网上书店的营业收入也从1996年的1580万美元猛增到1998年的4亿美元。许多商家已经体验到日益强大的互联网为他们所带来的方便、快捷及规模效益,互联网企业的规模不断扩大。

在20世纪90年代中期,在大洋彼岸的中国,互联网企业也开始启程。1994年4月20日是中国互联网诞生之日,随后,由清华大学等高校、科研机构的计算机网等多条互联网接入,国家邮电部正式向社会开放互联网接入业务,互联网服务供应商(ISP)如瀛海威等开始出现,中国互联网创业浪潮渐起。^①1995年3月,杨致远创建了雅虎搜索网站。1995年4月,阿里巴巴创始人马云创办了国内第一家中文商业信息站点“中国黄页”,发布了一批互联

^① 方兴东、潘可武、李志敏、张静:《中国互联网20年:三次浪潮和三大创新》,中国社会科学网,2014年4月17日,http://www.cssn.cn/xwcbx/201404/t20140418_1072224.shtml。

网首页,在大陆开始普及网络及其应用知识。1995年5月,被称为“中国信息行业的开拓者”,曾经是中国互联网行业的领跑者的瀛海威信息通信有限责任公司成立,该公司设立的“瀛海威时空科教馆”是最早面向普通人做互联网普及的地方。该公司虽然后来因企业经营策略等问题而逐渐衰落并最终消失在大众视野中,但是在当时还没有多少人知道互联网和电子商务的时候,瀛海威和它的创始人张树新为中国互联网培育出第一批基础用户,并在探索互联网企业商业模式、市场合作、政府支持等方面进行了有益的尝试,对后来的互联网企业生存发展具有很好的启发和借鉴意义。1995年7月,搜狐创始人张朝阳利用风险投资创建了爱特信信息技术有限公司,也就是搜狐前身。1996年4月,中国民营高科技企业四通利方第一个中文网站SRSNet.com建设启动,为新浪网的诞生提供了契机。1997年6月,作为中国领先的互联网公司网易(NASDAQ: NTES)成立。1998年,搜狐网成立,并逐渐发展成今天中国的三大门户网站之一。同年6月,京东成立,逐渐发展成中国最大的自营式电商企业。同年10月,四通利方与北美最大的中文网站华渊网合并,一举成为国际互联网领域主要的跨国公司之一。同年12月全球最大的中文门户网站新浪网建立。1999年,易趣网、携程网、Chinaren公司、8848网站等纷纷建立,朝着纳斯达克的上市之路奋勇前行。同年,阿里巴巴的成立标志着中国电子商务B2B的正式开端。2000—2002年,新浪网、搜狐网、网易等相继在美国纳斯达克证券市场上市。中国掀起了一股互联网投资创业的热潮,国外风险投资商、国有上市公司、民间资本及个人投资者都纷纷投身这股热潮,感受互联网商海的波涛与漩涡。

1995年到2001年,互联网泡沫开始出现并持续发酵,3个主要科技行业因此而获益,包括互联网网络基建,如世界通讯公司(WorldCom,简称世通),互联网工具软件,如网景通信公司(Netscape),门户网站如雅虎等。雅虎在1998年总收入达2.03亿美元,利润总额是2500万美元,进入1999年后,雅虎的股票市值已经接近380亿美元,超过播音公司。而1997年上市的亚马逊网上书店,从公开上市到1998年底,其股票价格上升了2300%。对此,业界评论,网络经济3年相当于工业经济70年。互联网这种迅速致富的景象吸引着无数追随者竞相投入互联网商业大潮中。

随着2000年到2002年期间互联网经济泡沫的破灭,全世界的互联网企

业开始面临着一次生死存亡的大考验。许多互联网企业经受不住打击,倒闭了,根据 Webmergers 统计,自 2000 年互联网经济泡沫破灭以来,全球至少有 4854 家互联网公司被并购或者关门。有媒体称,裁员就像一场瘟疫,正在美国高科技企业中蔓延。这正是前几年股市过热及高科技公司盲目追求发展速度造成的后果。直到 2002 年 10 月左右,据互联网业追踪公司的调查报告显示,第三季度申请破产保护或倒闭的网络公司,已经比上年同期和上季度大幅度减少,至此,互联网经济泡沫破灭才接近尾声。

当然,也有不少互联网公司经受住了这场严峻的考验,存活发展下来,并由此赢得了互联网创业的新机遇。像新浪在上市第二天,纳斯达克综合指数继续受到重挫。搜狐获准上市后,IPO 价格下滑得更加厉害,被称为流血上市;网易更是在上市首日跌破发行价。从今天来看,三大门户用流血的代价,获得了美国纳斯达克的一席之地,从而也获得了活下去的粮草。^① 互联网泡沫的破灭对互联网企业来说,是一次大浪淘沙式的筛选,存活下来的企业发展机遇与挑战并存。存活下来的企业,经历了这次洗礼,将以更加成熟和理性的姿态投入新一轮的竞争中。

(二)第二阶段:(2002—2008)回暖复苏,以多元化发展路径寻找商机

2002 年下半年开始,互联网市场开始回暖复苏。走出早期市场低迷状态、生存下来的一些大型互联网公司,凭借着扩充业务的手段,占据互联网市场的大部分份额,为企业发展赢得了先机,掌握了市场主导权。像美国的易贝网、亚马逊公司、雅虎公司、谷歌公司、微软 MSN 公司等在市场盈利方面都明显增长。中国互联网企业也开始有了发展转机。2000 年年初,易趣网获得了美国 eBay 公司 3000 万美元的投资,同年 10 月,阿里巴巴实现了全年收支平衡,年底实现了全年盈利。网站短信业务的推出,拯救了一大片互联网企业,新浪、搜狐等门户网站在 2002 年底到 2003 年初,分别实现盈利,而网易则

^① 《中国互联网 10 年白皮书》,新浪科技时代,2005 年 12 月 10 日,<http://tech.sina.com.cn/i/2005-12-10/1933788368.shtml>。

通过网络游戏业务获利颇多,甚至超过了短信业务。同年,亿龙网、携程网等旅游电子商务网站宣布进入盈利阶段。

2003年,阿里巴巴投资1亿元人民币推出个人网上交易平台淘宝网,并创建独立的第三方支付平台——支付宝,正式进军电子支付领域。两年后,淘宝网成为全国最大的个人交易网站,支付宝成为全国最大的独立第三方电子支付平台。阿里巴巴全面发展的雏形已经基本展现。随着国内电子商务的整体回暖,外国风险投资也随之而来,2003年6月,美国在线交易网站eBay宣布向易趣网追加投资,支付1.5亿美元现金购买易趣美国公司剩余股份;同年10月,当时国内最大的B2C电子商务网站卓越网以两成的股份从美国老虎基金获得5200万元的融资资金。中国电子商务网站加快了上市步伐,同年12月,携程旅行网在纳斯达克上市,成为继新浪、网易、搜狐之后又一个在纳斯达克成功上市的中国公司。可见,中国互联网已经走出了互联网经济泡沫的阴影,焕发出新的生机和活力。

从2003年开始,中国互联网企业开始了多元化的发展趋势,电子商务、网络游戏、视频网站、社交娱乐等全面开花。伴随着中国互联网新一轮的高速增长,中国网民数量不断攀升,2008年6月达到了2.53亿,首次大幅度超过美国,跃居世界首位。不断增长的网民数量构成了互联网企业庞大的客户资源,具有强大的潜在消费能力。网上购物、消费和娱乐的便捷与轻松,也让网民对互联网的依赖度越来越高,中国互联网企业迎来了发展的好时期。同时,互联网企业也开始重视和找寻适合自身发展的商业模式,网络广告、搜索引擎、电子商务、网络支付等业务越来越被广泛接受,各大互联网公司也从各自核心优势向其他领域渗透,形成有序竞争,互联网行业的发展实现了良性循环。

(三)第三阶段(2008至今):顺应潮流,拓展合作共享的平台与机制

据AT互联网研究所研究资料显示,自2008年以来,全球互联网流量增长速度有所放缓,但是移动互联网的使用量却呈现出大幅度的增长。美国2008年以后移动互联网进入高速成长的阶段,使用人数不断攀升,根据互联