

新业态新模式新营销系列丛书

升维战略

L-dimensional Strategy 与 Entrance Economy

入口经济

陈明 著

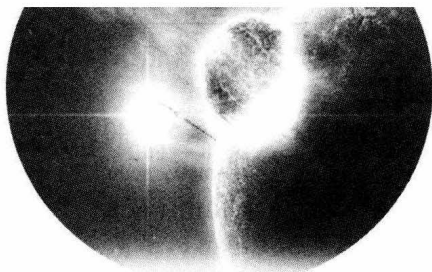
互联网时代，群雄争霸，要想弯道超车、异军突起，唯有采取升维战略，实施降维攻击，才能奏效。互联网+的本质就是入口的抢占。“得移动者，得未来；得入口者，得世界。”入口之争，正成为移动互联网时代的决胜一役！



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

升维战略 与 入口经济

陈明 著



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

升维战略与入口经济/陈明著. —广州: 华南理工大学出版社, 2016. 8
新业态新模式新营销系列丛书
ISBN 978 - 7 - 5623 - 5038 - 5

I. ①升… II. ①陈… III. ①互联网 - 应用 - 中国经济 - 转型经济 - 研究 IV. ①F12 - 39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 180276 号

L-dimensional Strategy and Entrance Economy

升维战略与入口经济

陈明 著

出版人: 卢家明

出版发行: 华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

http: //www. scutpress. com. cn E-mail: scutc13@scut. edu. cn

营销部电话: 020 - 87113487 87111048 (传真)

策划编辑: 何丽云 林起提

责任编辑: 林起提 陈小丹 陈哲菲

印刷者: 广州星河印刷有限公司

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 16.5 字数: 323 千

版次: 2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元



版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

序

中共十八届五中全会提出在“十三五”时期将大力推行网络强国战略、国家大数据战略和“互联网+”行动计划，为中国经济的发展尤其是产业转型带来了重大机遇。针对目前中国的经济发展中服务业由大趋强，制造业由低端向中高端加速迈进，新产业、新业态、新模式不断涌现的现实，政府要求积极运用信息技术和先进适用技术改造提升现有产业，实施“互联网+”战略，推动互联网新理念、新技术、新产品、新业态、新模式与经济社会发展的深度融合，拓展网络经济新空间；要着力抢占发展制高点，加快构建高端、高质、高新的现代产业新体系，实现产业转型升级从量变到质变的飞跃。

“互联网+”时代的到来，对传统企业造成了极大的冲击，能否在这一时代浪潮中实现转型升级，决定了企业未来的存亡，因此对传统企业转型升级的困惑和出路的研究具有重要意义。然而，当前国内的研究对传统企业转型升级的阶段划分不明晰，转型升级各阶段概念混淆。针对此现象，我们的研究首要内容是对“互联网+”的定义进行更加清晰的描述。在对专业文献进行大量阅读的基础上，结合自己的研究，我们创造性地提出了传统企业转型升级的四个阶段：原始传统阶段、信息化阶段、互联网化阶段以及“互联网+”阶段，并对每个阶段的特点进行了研究。同时，我们还对“互联网+”后时代的经济发展进行了研究，提出了“入口经济”的概念。希望能为谋求中国经济转型升级的政府经济主管部门、行业主管部门、协会以及企业提供清晰的思路和对策。

在本书成书过程中，感谢工信部科技司的沙南生副司长、工信部电子第五研究所（中国赛宝实验室）的彭文忠和方建春给予的鼓励和启发，感谢佛山市南海区经济和科技促进局、广州市社科联以及广东省经信委为本课题的调研提供的大力支持，感谢张钺、黎翰章、林紫菱、吴蓓欣、梁晓莹、何建原、邱源臻、邱海坤、罗楠、邓一诺、邝静雯、黎绮琪、陈灵卉、胡晓婷、谢一鸣、郭思言、王建、湛子民、林昭玥、乐涵、王金平等同志为

案例编写和材料收集所做的大量的案头工作和实际采访所付出的艰辛劳动，感谢华南理工大学出版社为本书的出版所给予的大力支持，感谢本书所引用和借鉴观点和素材的各位专家学者和企业界朋友们！

陈明 谨识

2016年7月于广州

— 目录 —

第一章 引言 / 1

“十三五”规划明确提出，要积极运用信息技术和先进适用技术改造提升现有产业，实施“互联网+”战略，推动互联网新理念、新技术、新产品、新业态、新模式与经济社会发展的深度融合，拓展网络经济新空间；要着力抢占发展制高点，加快构建高端、高质、高新的现代产业新体系，产业转型升级将加快从量变到质变的飞跃。

【引例】小米：互联网思维下的无缝开放式创新 / 2

“互联网+”的风口 / 5

转型升级是当务之急 / 7

“升维战略”的提出 / 10

【综合案例】1919：传统酒业基于入口的转型升级 / 12

第二章 产业与企业划分的“四维理论” / 16

处于一维和二维空间的产业和企业，其立足点是产品与企业以及产业自身的规模和效率；而处于三维和四维的产业和企业，其立足点却是人性层面的个性化和多元化需求的满足，这才真正切合了互联网经济是一种以人为本的经济的本质特点，也体现了服务经济作为一种人文关怀的核心价值。

【引例】“C时代”：产业电子商务园的转型之路 / 17

传统的产业和企业 / 26

信息化的产业和企业 / 30

互联网化的产业和企业 / 35

“互联网+”的产业和企业 / 46

【综合案例】海尔集团：快速升维做市场 / 59

第三章 “升维战略” 与模式创新 / 69

传统的产业和企业想要跟上互联网经济的趋势，必须先实现基本信息化、信息标准化和规范化管理，用信息化低成本、高效率地服务规模生产。而信息化到互联网化的转变，则要求企业在信息化的基础上，基于客户导向，对客户进行一对一的定制化服务。基于“互联网+”“跨界融合、连接一切”的特质，传统产业和企业的模式转型需以用户需求为核心，以市场为导向，通过平台化与开放协作，实现资源的跨界整合。

【引例】九龙国际：家具产业电商模式的转型升级之路 / 70

由传统产业转型为信息化产业的模式创新 / 76

由信息化企业转型为互联网化企业的模式创新 / 98

由互联网化企业转型为“互联网+”企业的模式创新 / 116

【综合案例】广工大研究院：市场驱动的协同创新平台化模式 / 132

第四章 “升维战略” 的实施策略 / 140

工业转型升级已从两化融合提升到以智能化、绿色化、服务化为主攻方向，强化工业基础能力，提高综合集成水平，推动制造业向产业链、价值链、创新链高端发展；而现代服务业的转型升级则包括了生产性服务业向专业化和价值链高端延伸，生活性服务业向精细化和高品质转变，制造业由生产型向生产服务型转变。关键是以客户价值为导向，以产业融合为基础，以信息化为动力，通过产业环节以及产业间的分化、融合、跨界、渗透，推动知识、信息、创意、科学技术等智力要素在生产经济活动中的广泛应用与扩散，进而抢占区域乃至全球价值链的主导权，走产业高端化发展之路。

【引例】维尚集团：工业 4.0 与家具大规模定制模式 / 141

先进制造业转型发展的升维策略 / 148

现代服务业转型发展的升维策略 / 154

产商综合体——一种全新的发展模式 / 170

【综合案例】广佛智城：基于电商平台的产商综合体 / 173

— 目录 —

第五章 入口经济 / 182

“入口经济”指行业或企业基于客户需求做出边界的突破，在整合或被整合中形成入口，以入口代替有形的行业和企业，通过入口对接顾客的独特需求，解决顾客的一切问题所体现出来的经济形态。“入口经济”的基础“平台”的表现形式是“连接器”和“连接型”两种类型的企业，利用的是“跨界”和“联接”的商业模式。

【引例】腾讯：坚守连接器本质，打造入口新形态 / 183

“入口经济”的理论基础 / 194

“入口经济”的类型 / 208

【综合案例】乐视：“互联网+”时代下的新秀 / 228

参考文献 / 250

第一章 引言

“十三五”规划明确提出，要积极运用信息技术和先进适用技术改造提升现有产业，实施“互联网+”战略，推动互联网新理念、新技术、新产品、新业态、新模式与经济社会发展的深度融合，拓展网络经济新空间；要着力抢占发展制高点，加快构建高端、高质、高新的现代产业新体系，产业转型升级将加快从量变到质变的飞跃。



【引例】

小米：互联网思维下的无缝开放式创新

企业概述

小米公司成立于2010年4月，是一家专注于智能产品自主研发的移动互联网公司。“为发烧而生”是小米的产品概念。小米公司首创了用互联网模式开发手机操作系统、发烧友参与开发改进的协同共创模式。

“让每个人都能享受科技的乐趣”是小米公司的愿景。小米公司应用了互联网协同共创的开发模式开发产品，用极客精神做产品，用互联网模式砍掉中间环节，致力于让全球每个人都能享用来自中国的优质科技产品。

小米公司自创办以来，保持了令世界惊讶的增长速度，小米公司在2012年全年售出手机719万台，2013年售出手机1870万台，2014年售出手机6112万台，2015年售出手机超7000万台。

商业模式特点

小米产品创新模式

基于小米公司的整个创新过程，可以把小米的产品创新模式归纳为几个特点：其一，小团队完成从策划到发布的整个流程，快速迭代、循环往复；其二，用户全程参与产品创新的每个步骤；其三，全面、高效地利用互联网生态环境。

苏州大学的董洁林教授等（2014）把这种模式称为“无缝开放式创新”。其原因有三：

（1）小米产品创新全程对客户开放，利用互联网打通了公司内部整个产品团队和客户之间的墙，而不是像传统的“开放式创新”仅主要解决创新思路来源和创新成果利用的问题。

（2）小米产品创新过程的迭代开放和循环往复性，让产品创新过程的每个阶段无缝对接，而不是传统产品创新管理的阶段性、线性化过程（图1-1）。

互联网思维下的无缝开放式创新，使互联网、客户和合作商的产品研发模式在提升产品价值的同时，更是以前所未有的商业模式成功为客户、合作商和自身提供了价值，形成了一种新的独特的价值主张，即全新的基于互联网产品研发模式的价值主张。

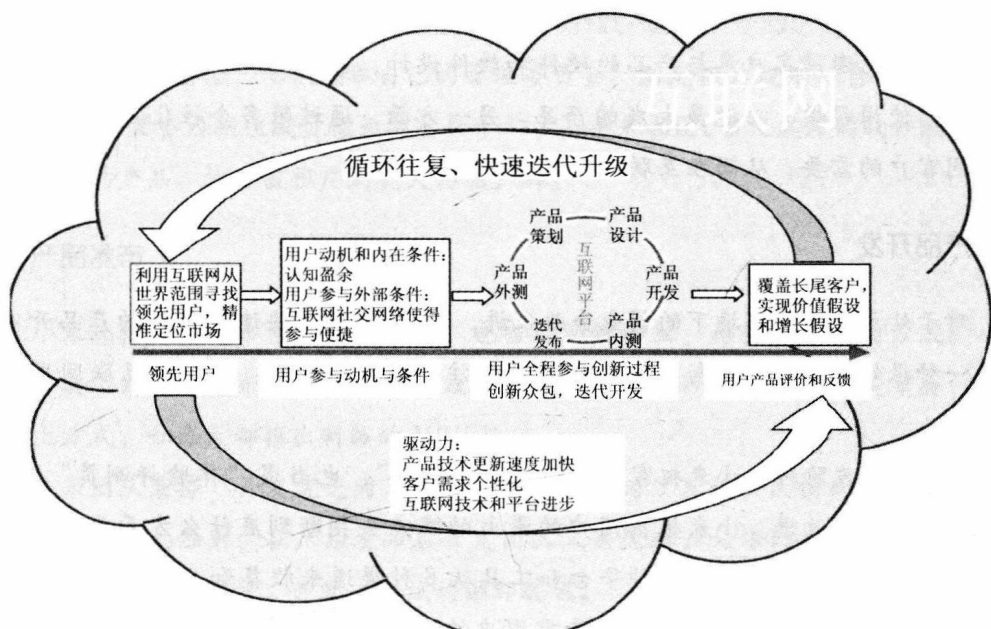


图 1-1 小米的互联网开放式创新体系

资料来源：董洁林，陈娟．无缝开放式创新：基于小米案例探讨互联网生态中的产品创新模式 [J]．科研管理，2014，V35（12）：76-84．

接下来，我们将从产品策划、产品设计、产品开发、产品测试、产品发布等五个环节对小米的“无缝开放式创新”模式进行阐述。

产品策划

小米在策划阶段就充分考虑了用户的参与感，把发烧友当成“领先用户”，当成是一种创新资源和小米产品的共同发明者，而这正是开放式创新理论和认知盈余理论所阐述的互联网时代的客户参与企业产品创新的显著特征。小米的产品策划过程首先从找到迫切需要产品的发烧级“早期使用者”开始，他们对不完美的产品和产品的错误更敏感且更能够提出有价值的改进意见，而且渴望给厂商提供反馈。如果这些意见得到了重视并在后续推出的产品上有所改进，这些发烧友们会积极地将产品介绍给其他客户，从而实现产品的快速传播和销售的增长。



产品设计

基于小米手机是为发烧友打造的高品质、低价格智能手机的定位，在产品阶段小米非常重视用户的需求和体验，并邀请客户密切参与。小米认为重视用户的想法、价值需求并以很快的速度和真诚使之得以体现是对客户最大的尊重和回报。

小米广泛邀请客户参与产品的硬件和软件设计，最后呈现出来的是适合不同用户、不同使用习惯、功能集大成的产品。另一方面，通过很多个性化产品功能来满足不同客户的需要，从而在互联网时代做到物超所值。

产品开发

对于处于不确定环境下的创业企业来讲，“小步快跑、快速迭代”的产品开发方式是一种很好的选择，这与小米提倡的“专注、极致、口碑、快”的互联网思维不谋而合。

在产品开发阶段，小米把客户当成“产品经理”，也当成“体验评测员”，不断推进小米产品的改进。小米根据用户的最大的痛点去判断到底什么方面要修正，什么方面要提高。小米设计了多种平台和工具从多种渠道来收集和分析用户的反馈和喜好，既基于大数据进行分析，更看重用户的网上吐槽。同时，小米完整地建立了一套依靠用户的反馈来开发和改进产品的机制：建立员工与客户互动的互联网平台；建立激励机制鼓励员工与客户交流，激发客户参与小米开发的热情；从海量的用户反馈里筛选有用的信息，紧盯重点反馈、及时解决问题，产品发布后及时从用户反馈中发现新问题等。

参与产品开发的用户大多是理工背景的发烧友，对于产品在功能和技术上有深刻的认识，并愿意参与产品的开发。按照客户的兴趣和参与程度，小米推动建立了一些客户组织例如开发者团队等。客户所参与的绝大部分工作都是以志愿者形式无偿奉献，有少量的产品开发工作小米会完全交给客户完成并向客户支付一定的报酬。

产品测试

小米公司在产品测试阶段更是有大量的客户介入，并融入了容错和风险控制机制，以保证产品的质量。产品测试的方式是发动大量用户去做各方向的测试，他们认为这样做是最高效的、最彻底的、覆盖面最广的。据小米员工估计，软件中约80%的问题是客户找到的。

在产品测试过程中面临着大量客户群的介入，为了控制产品瑕疵带来的风险，

小米采取“灰度升级”的方式，就是设置一些条件选择1%的用户让他们升级，然后观察他们的使用，测试确保他们没有遇到问题之后，再把需测试的产品分步骤分层次逐渐推广至其余客户。同时小米会让用户知道他们是哪个级别的VIP用户，这一“尝鲜”的策略吸引了部分客户成为小米的测试人员。

针对每个小米产品，客户都会组成荣誉内测组，这是一个该产品测试的核心组织，完全由客户自治，他们选举自己的管理委员会，制定操作规则，自主发展成员。例如，MIUI荣誉内测组成员每天都有数千人参与小米MIUI当天发布的软件测试。通过了内测的产品，才会被推广到更大的客户群。

产品发布

小米既把产品发布当成营销手段，也当成回馈粉丝、与粉丝互动的方式。小米有两种典型的产品发布方式，一种是线下方式，如每年一度的新产品发布会；一种是线上方式，如每天都推出新版的MIUI软件。

小米团队秉持“开发就是为了发布，发布就是为了反馈，反馈就是为了指导下一步的开发”的原则，在产品发布后开发团队又快速开始跟踪客户反馈，进入新一轮的产品策划、设计、开发、测试的循环过程。

案例点评

互联网思维的核心是“用户参与”。小米采用开放式创新的模式，充分调动了手机客户尤其是科技发烧友的参与合作开发的热情，借助互联网所搭建的沟通平台，充分构建“创客”机制，调动客户的参与感，采用有客户参与的小团队完成产品从策划到发布的全过程，实现全流程无缝对接和管理，迭代开发、循环往复，速度快、容错性较好、成本低。同时，充分利用互联网生态环境，小米又以聚焦互联网新生代客户群的生活方式，充分利用最新的互联网工具和平台，让产品设计、制作、发布及销售的过程都在互联网环境下完成。小米通过自己的成功实践树立了利用互联网推动传统产业转型升级的创新典范。

“互联网+”的风口

2015年3月，李克强总理在政府工作报告中首次提出，将制定“互联网+”行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电



子商务、工业互联网和互联网金融的健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。

2015年3月15日下午，十二届全国人大三次会议记者会上，李克强在回答《新京报》记者关于电商等新业态的提问时说：“最近互联网上流行的一个词叫‘风口’，我想，站在‘互联网+’的风口上顺势而为，会使中国经济飞起来”。

正因总理的回答，“互联网+”“顺势而为”“风口”等词语瞬间成了人们津津乐道的重要话题。

2016年3月20日，李克强在国家工商行政管理总局考察时说，实现中国经济保持中高速增长、向中高端水平迈进，必须推动大众创业、万众创新，打造发展新引擎。要做好“互联网+”的大文章，提升实体经济创新力和生产力，以“互联网+”行动计划推动新兴产业蓬勃壮大。

2016年4月1日，李克强主持召开国务院常务会议，确定加快发展电子商务的措施，培育经济新动力。会议指出，发展电子商务等新兴服务业，是“互联网+”行动的重要内容。要创新政府管理和服务，积极支持电子商务发展，为其清障搭台，在发展中规范和引导。

李克强总理的这几段发言，既是对中国互联网产业发展现状的总结，也是对未来网络产业横向和纵向发展的展望，对我国今后一段时期的互联网经济走向具有重要的指导意义。

这也是“互联网+”概念第一次上升到国家战略层面，一方面标志着互联网行业被正式纳入国家战略发展框架之中；另一方面也显示互联网的力量首次得到官方正式认可，国家期待互联网在经济转型阶段起到更大的促进作用，同时也承担更多的责任。

中共十八届五中全会提出在“十三五”时期，将大力推行网络强国战略、国家大数据战略和“互联网+”行动计划，为中国经济发展尤其是产业转型带来了重大机遇。针对目前中国的经济服务业由大趋强，制造业由低端向中高端加速迈进，新产业、新业态、新模式不断涌现的现实，“十三五”规划明确提出，要积极运用信息技术和先进适用技术改造提升现有产业，实施“互联网+”战略，推动互联网新理念、新技术、新产品、新业态、新模式与经济社会发展的深度融合，拓展网络经济新空间；要着力抢占发展制高点，加快构建高端、高质、高新的现代产业新体系，产业转型升级将加快从量变到质变的飞跃。

转型升级是当务之急

中国的经济正处于新一轮的转型升级阶段。所谓转型升级，可以从两个方面来理解。转型，是指产业或企业由一种状态向另一种状态的转变，即产业或企业在产业类型和产业模式之间的转变。产业类型表现为转行，产业模式表现为转轨。转型就是公司为了提高核心竞争力，从一条价值链进入到另一条价值链、对公司进行彻底改造、选择一种全新的业务类型的过程，其目的是为了适应环境的变化。产业转型具有广义和狭义的定义，广义的产业转型一般是在体制转型、流程转型和组织转型的基础上提出，强调产业的内生竞争优势，使产业的发展轨迹与产业环境保持高度的一致性和相容性，形成可持续的竞争优势。而狭义的产业转型一般是指跨产业转型，即从旧有的经营领域进入到新的经营领域，以适应外界环境，提高竞争力。

也有一种观点认为，产业结构转型升级中的“转型”，其核心是转变经济增长的“类型”，即把高投入、高消耗、高污染、低产出、低质量、低效益转为低投入、低消耗、低污染、高产出、高质量、高效益，把粗放型转为集约型，而不是单纯的转行业。转行业与转型之间没有必然联系，转了行业未必就能转型，要转型未必就要转行业。

而产业结构转型升级中的“升级”，既包括产业之间的升级，如在整个产业结构中由第一产业占优势比重逐级向第二、第三产业占优势比重演进；也包括产业内的升级，即某一产业内部的加工和再加工程度逐步向纵深化发展，实现技术集约化，不断提高生产效率。

产业升级的目的是增强核心竞争力，取得更高的获利水平，是由劳动密集型向资本密集型以及技术密集型领域转变的一系列过程，主要包含流程升级、产品升级、功能升级、跨产业升级等四个层次。流程升级即通过提高生产效率和产品的质量、以原产业的某优势进入新产业实现转型升级。产品升级指通过对旧产品改进或制作新产品，缩短产品生命周期，增加产品技术含量，增强产品功能，提高产品单价实现转型升级。功能升级指通过产品复杂化，提高产品附加值，增强核心竞争力；也指企业由生产制造向设计、营销和服务等利润丰厚的环节跨越实现转型升级。跨产业升级指通过引进新技术和生产组织学习提高生产效率，将一种产业的知识运用到另一种产业中实现转型升级。

传统企业的转型升级特指以下两个方面：一是传统企业放弃原先经营领域进入



一个新兴产业；二是传统企业在原有基础上，通过技术升级，增强核心竞争力，改变高成本、低利润的现状，实现产业价值链的升级。

学者们对于企业转型升级绩效评价进行了大量的研究。陈洪涛（2009）用技术创新能力和资源利用能力测度新兴产业发展程度，郝雅风（2005）用持续获利能力和持续发展能力测度企业技术改造投资绩效。

陈江勇（2012）对评价企业的转型升级绩效的指标进行了以下全面的总结和 design，提出的传统企业转型升级绩效指标体系见图 1-2。

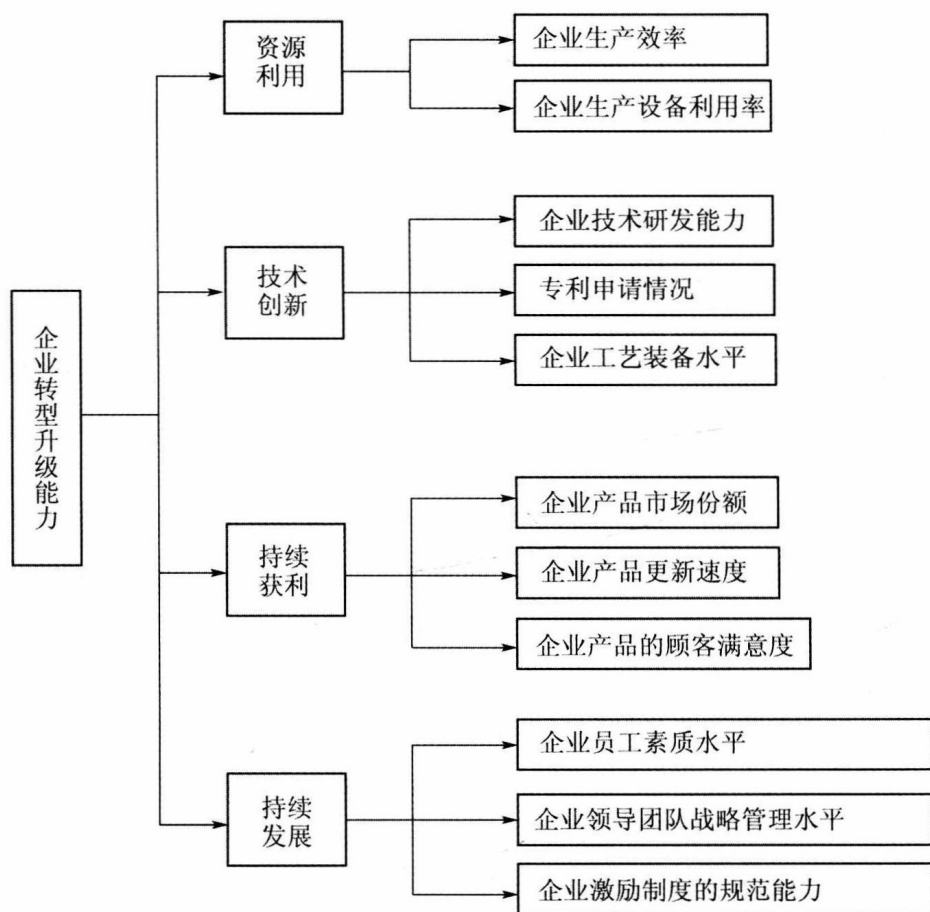


图 1-2 企业转型升级能力总体系模型

资源利用能力

传统企业转型升级过程中的资源利用是指先进技术的推广和生产过程中原材料的高效应用，同时注重防治环境污染，改变以前粗放式的发展方式。随着我国经济的高速发展和工业化进程的不断深入，日益严重的环境污染和资源能源危机已对人

类的生存和社会的发展构成威胁，同时也给我国传统企业带来了发展瓶颈，通过进入新兴产业或者技术升级提高传统企业的资源利用能力，成为企业走出发展困境的有效途径。传统企业转型升级过程中的资源利用能力主要反映在运营过程当中。生产效率高，则表明充分利用各类资源；生产设备利用率高，说明无设备闲置，能发挥产能；原材料利用率高，表明无浪费，少损耗，节约了资源，更体现转型升级符合节能减排的发展方向。

技术创新能力

技术创新是指把引用新技术、开辟新市场等从来没有过的生产要素引入生产体系。传统企业的转型升级过程中的技术创新体现了技术的先进性和可行性，能反映出通过转型升级实现创新发展的策略、路径，以及对社会经济发展的意义。具体来说，技术研发能力、专利数以及工艺装备水平一定程度上反映了技术创新对传统企业转型升级的贡献率。比如，转型升级过程中申请的专利数以及工艺装备水平反映了技术创新成果的转化率等。

持续获利能力

企业的持续获利，是指企业的产品能否实现市场价值并持续赢取高于行业平均水平的利润，是考察传统企业转型升级是否取得实质性成功的标准之一。对企业来说，唯有为企业带来经济效应的转型升级，才是企业真正实现的转型升级。一方面，传统企业进入新兴产业实现转型升级，将使得企业可以分享到新兴产业快速发展所带来的好处，但是实现这样的转型升级也需要企业付出巨大代价。另一方面，通过技术升级实现传统企业的转型升级，将使得企业摆脱当前的发展瓶颈和束缚，通过引进新技术或者对现有技术改造，实现转型升级，企业付出的代价相对来说较小，主要表现在资产专用性、渠道专用性方面，与前者相比占有优势。

持续发展能力

企业的持续发展主要包括要素持续、核心竞争力持续及制度持续等。其中要素持续又包括人才、知识和领导等要素的持续。这些要素是转型升级过程中的动力来源，并且这种动力需要持续发挥作用。传统企业的持续发展是传统企业在追求自我生存和持续发展的过程中，既要考虑实现经营目标和提高市场地位，又要保持企业在已领先的竞争领域和未来扩张的经营环境中始终保持持续的盈利增长能力的提高，保证企业在相当长的时间内长盛不衰，这就需要企业有持续的难以复制的核心能力