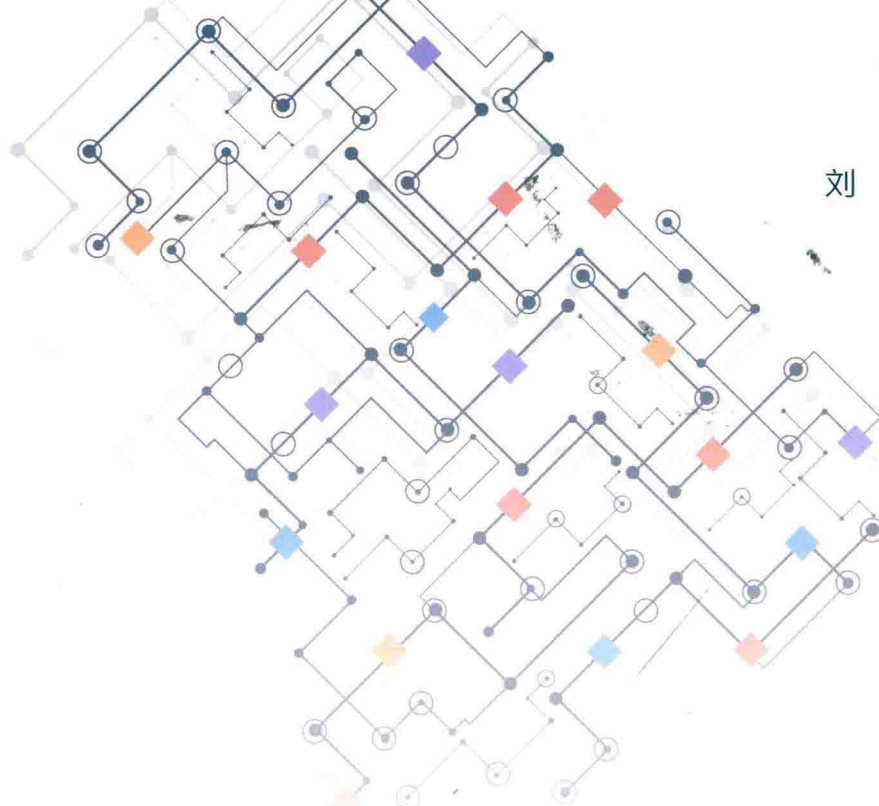




刘 静◎著

中国情境下 互联网企业创新机制研究

The Research of the Innovation Mechanism of Internet Companies in China



人 民 大 学 出 版 社

中国情境下 互联网企业创新机制研究

刘 静◎著



人 民 大 学 出 版 社

责任编辑：孟 雪

封面设计：汪 阳

责任校对：吕 飞

图书在版编目 (CIP) 数据

中国情境下互联网企业创新机制研究/刘静著. —北京：人民出版社，2019.2
ISBN 978 - 7 - 01 - 020363 - 8

I. ①中… II. ①刘… III. ①网络公司—企业创新—研究—中国
IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 023731 号

中国情境下互联网企业创新机制研究

ZHONGGUO QINGJINGXIA HULIANWANG QIYE CHUANGXIN JIZHI YANJIU

刘 静 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京市东城区隆福寺街 99 号)

北京中科印刷有限公司印刷 新华书店经销

2019 年 2 月第 1 版 2019 年 2 月北京第 1 次印刷

开本：710 毫米×1000 毫米 1/16 印张：9.5

字数：141 千字

ISBN 978 - 7 - 01 - 020363 - 8 定价：35.00 元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话 (010) 65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书，如有印制质量问题，我社负责调换

服务电话：(010) 65250042

国家自然科学基金青年项目（71502024）

“复杂产品系统集成商价值链分解权管理研究”

前 言

互联网技术起源于20世纪60年代的美国，作为20世纪最伟大的科技成果之一，正不断变革着人们的生产和生活方式，互联网行业也日益成为拉动全球经济发展的重要引擎。纵观中国互联网企业的发展史，几乎每一家互联网企业都有对美国“硅谷模式”长途追随的发展历程，而几乎所有成功的企业却又在成长过程中摸索出完全不同于原版的生存和商业模式。虽然中国互联网企业在产品开发过程中所面临的“抄袭与创新”的争议仍在继续，但是以本书研究对象腾讯、阿里等为代表的互联网企业，正在成长为世界级的企业。中国互联网企业的产品创新机制是什么？具有哪些中国情境下的发展特点？这些是指导中国互联网企业发展的核心问题。然而，至今为止，理论界和实践界对这些问题都还没有给予清晰的回答。

本书试图在中国情境的视角下对中国互联网企业的创新管理展开系统考察，努力从多个角度构建互联网企业的创新机制模型。从这个思想出发，本书的逻辑思路是：首先，从过程视角探讨互联网企业的创新机制，基于汉森（Hansen）和伯金肖（Birkinshaw）（2007）的创新价值链过程模型，从三个阶段分析互联网企业的产品创新机制。其次，从机会选择的视角探讨互联网企业基于内部创业而实现产品创新的不同路径。最后，从战略和能力视角探讨互联网平台企业的动态能力以及对创新绩效的影响作用。

下面概要地介绍一下本书的结构和主要内容。

在本书的第一章,简要介绍本书的研究背景及研究意义,互联网经济的发展对各个行业的发展都产生了不同程度的影响,而互联网行业更是在互联网经济的浪潮中经历着快速多变的发展历程。按照笔者的理解,相对于其他产业而言,创新在互联网行业的发展中显得尤为重要。因此,本书在第一章梳理了全球视角下互联网行业发展的概况,在此基础上,梳理我国互联网行业的发展概况。其中,重点关注我国互联网企业创新发展的概况以及创新发展的现实意义。这也是本书开展研究的出发点,既然互联网行业的发展离不开创新,那么在中国情境下,互联网行业的创新发展有哪些情景化的特点?其创新过程和创新机制是怎样的?本书的主要章节也是围绕这些核心问题展开分析的。

在第二章里,基于本章的研究主题,首先,回顾了国内外关于产品创新、创新管理以及创新价值链等相关理论研究的研究,通过对各种理论观点的评介,为确立笔者有关互联网企业创新过程的研究对象、研究内容及研究方法的个人观点做了铺垫。当认识到互联网的产品性质等特点区别于普通大规模消费产品时,我们就会发现,由于不同国家互联网经济发展历史的差异,由于后发国家技术学习轨迹的特殊性,我们可以断言,中国情境下互联网企业的创新管理和发展具有其特殊性。这种认识又帮助我们意识到,要系统地认识中国情境下互联网企业的创新机制。笔者的观点是,中国互联网企业要想突破其创新“悖论”,从“模仿”的角色蜕变为“自主创新”的角色,需要发展适合中国情境的创新管理方式,才能从根本上提升企业的创新能力。

本书的第三章是从机会选择的视角探讨互联网企业如何通过内部创业的途径实现产品创新。在快速变化的互联网行业,创新机会呈现出多样化以及快速淘汰化的发展趋势,对于互联网企业而言,快速有效地识别创新机会至关重要。因此,本书从复制和发展两个角度探讨互联网企业究竟选择哪种创新机会更加有利于企业的发展?基于内部创业相关理论,构建了由四要素构成的内部创业路径框架,运用演化视角分析基于不同创业机会

选择而形成的创业路径。本章较为突出的一个特点就是演化分析, 既从静态视角分析了内部创业路径四要素的特点, 又从动态视角分析了内部创业路径四要素的演化特点, 最终发现两种源于不同创业机会的内部创业路径演化为同一种路径。这一问题在互联网行业的创新管理研究领域探讨得还不是很充分, 因此, 本章的这部分结论也带有探索的成分。

笔者在第四章和第五章主要谈论互联网企业的能力, 第四章主要基于上述第三章的分析继续探讨互联网企业的创意集成能力。源于两种不同创业机会的互联网企业, 其内部创业路径最终演化为共生型内部创业类型, 那么在这一发展过程中具有怎样的创意集成能力呢? 在第四章, 分别通过质化研究和量化研究两种方法分析互联网企业的创意集成能力。最终得出互联网企业创意集成能力的核心要素包括创意思识能力、敏捷迭代能力、创意集成能力、价值共创能力和用户黏性能力五种能力, 实际上, 互联网企业创意复合能力的五个核心要素是相互结合或相互补充而实现提升互联网企业创意集成能力发展的。

第五章继续探讨互联网企业的动态能力, 动态能力是快速变化市场环境下企业维持其核心竞争力所必须具备的能力, 在探讨这一问题时, 将研究对象锁定为互联网平台企业, 这也是共享经济时代较为具有代表性的互联网企业。本章运用两种不同的案例研究方法探讨互联网平台企业的动态能力, 首先运用探索性单案例研究方法, 基于扎根理论对携程进行探索性案例分析, 最终得出互联网平台企业的动态能力包括挖掘需求能力、适应需求变化能力、引导需求能力三个能力维度。为了进一步增加本结论的普适性, 进而运用验证性案例研究方法, 对上述结论进行验证, 从而构建了互联网企业内部创业路径的演化模型。

第六章主要探讨互联网平台企业对创新绩效的影响作用。在探讨二者之间关系时引入创新战略作为中介变量, 首先, 建立研究假设, 继而运用大样本调查统计的方法探讨动态能力对创新绩效的影响作用。互联网平台企业动态能力显著影响企业创新绩效; 创新战略在动态能力和创新绩效之间的关系中起中介作用; 动态能力对创新绩效的影响并不是直接的, 而是

部分通过创新战略的调节作用影响创新绩效的，这一研究结论也进一步强调了动态能力对互联网企业创新发展的重要性。

从全书的架构来看，笔者的思路是基于多角度展开对互联网企业创新管理的分析，试图从多个层面深入剖析中国情境下互联网企业创新管理的特性，这个结构也体现了笔者对互联网企业创新机制的理解。本书对互联网企业创新相关理论问题的探索与解答，不仅包含理论的创新，还能够前瞻性地指导动态环境下互联网企业的创新实践。此外，本书基于多角度视角，在对中国情境下互联网企业创新管理进行系统研究的过程中，主要采用具有理论提炼功能的案例研究法，尤其运用了多案例和探索性案例研究方法，同时辅以文献研究和调查统计分析方法。此外，笔者还将案例研究法与调查统计法有机地结合，运用质化研究构建假设分析框架、大样本调查统计研究进一步验证变量之间关系的复合式分析方法。互联网企业的创新管理研究是一个动态变化的研究领域，需要系统地把握问题的本质，同时还要根据企业的具体实践，以增强对互联网企业创新机制和创新管理的全面而深刻的理解。尤其是本书基于中国情境探讨中国互联网企业的创新管理研究，更是定量研究方法所不能承担的。此外，传统的创新理论并不能有效解释中国情境下互联网企业的创新管理实践，中国互联网企业创新管理研究仍处于探索性研究阶段，尚不存在可供参考的成熟的理论基础。所以，在这里笔者所大量采取的案例研究方法是较为合适的。这种研究方法上的处理原则体现了笔者的一种认识，认识中国情境下互联网企业创新管理实践的本质和全貌是更为重要的事情。尽管目前案例研究的规范性和普适性等问题仍受到质疑，但在本书中已经形成了较为科学和规范的设计体系，能够保证研究结论的科学性。

本书是笔者主持的国家自然科学基金青年项目《复杂产品系统集成商价值链分解权管理研究》（项目号：71502024）的阶段成果。希望本书不仅对创新管理、互联网企业创新、企业管理等专业研究人员具有参考价值，而且对正在思考如何培育互联网企业创新能力的各级政府领导者、企业管理者也有重要的阅读价值。虽然本书的理论和实践意义均显著，但由

于时间和能力限制，难免存在不足之处，如所选案例的代表性等。此外，本书所选的分析角度并不能全面而系统地分析中国互联网企业的创新管理机制，进一步整合其他分析角度，从而构建更加完整的中国情境下互联网企业创新管理模型等问题仍值得进一步探讨。

目 录

第一章 互联网行业发展概况	1
第一节 全球视角下互联网行业发展	1
第二节 我国互联网行业发展概况	4
第三节 我国互联网企业创新发展概况	8
第四节 我国互联网企业创新发展意义	12
第二章 互联网企业创新过程机制研究	13
第一节 创新价值链概述	13
第二节 互联网企业创新过程研究设计	16
第三节 基于创新价值链过程模型的纵向案例分析	24
第四节 基于创新价值链的互联网企业创新过程模型	30
第三章 互联网企业内部创业路径研究	34
第一节 内部创业与产品创新	34
第二节 互联网企业内部创业路径研究设计	40
第三节 创业机会选择视角下互联网企业内部创业路径演化分析	46
第四节 互联网企业内部创业路径演化模型	57

第四章 互联网企业创意集成能力研究	64
第一节 集成创新能力与创意开发	64
第二节 基于质化研究构建互联网企业创意集成能力	67
第三节 基于量化研究分析互联网企业创意集成能力作用机制	72
第四节 互联网企业创意集成能力	76
第五章 互联网平台企业动态能力研究	79
第一节 动态能力维度与特征	79
第二节 基于探索性单案例研究构建互联网平台企业动态能力	83
第三节 基于多案例研究验证互联网平台企业动态能力	104
第四节 研究结论	109
第六章 互联网平台企业动态能力对创新绩效的影响作用	111
第一节 创新战略与创新绩效	111
第二节 互联网平台企业动态能力与创新绩效	115
第三节 问卷设计与数据收集	118
第四节 大样本调查统计结果分析	121
参考文献	135

第一章 互联网行业发展概况

第一节 全球视角下互联网行业发展

一、全球范围内互联网行业发展概况

(一) 互联网行业发展分布概况

全球网站数量在 2014 年已突破 10 亿大关。在细分互联网市场中, 用户数量增长最快的部分是移动社交媒体用户数量, 综合看 2015—2016 年间, 使用移动设备访问社交媒体数量达 2.8 亿。销售方式上, B2C 类用户规模自 2015 年开始在全世界增长, 销售额 2016 年达 70.7 亿元, 其中亚太地区遥遥领先。美国内容管理系统中 WordPress 凭借接近 60% 市场份额占据市场霸主地位, 而居于其后的 Joomla 仅占 5.9% 的市场份额。搜索引擎部分, 谷歌 Chrome 继续保持竞争优势, 根据 w3schools 的最新数据显示, 谷歌的使用数量比它最强劲的竞争对手火狐浏览器的使用量高出 4 倍。从地域范围来看, 互联网发展水平分布不均匀, 发达经济体的互联网平均发展水平最高, 紧随其后的是欧洲和新兴的亚洲国家, 拉丁美洲以及撒哈拉以南非洲发展中国家和地区也在加大发展力度。

第四届世界互联网发展大会发布《世界互联网发展报告 2017》显示, 截至 2017 年 6 月, 全球网民总数达 38.9 亿, 普及率为 51.7%, 互联网用户规模逐年扩大。面对如此庞大的用户规模, 互联网企业的竞争愈发激烈。

（二）互联网行业发展趋势分析

1. 互联网企业蓬勃发展，服务型企业覆盖多样化领域，资本市场活跃

截至2018年第二季度，世界范围内以互联网为主营业务的企业达6万余家^①，但是上市公司占比较小，仅1.44%，上市企业中美国占比最多，占全球互联网服务上市企业总数的26%，而同为互联网大国的中国、日本分别排在第二、第三位，在全球占比分别为17.5%、15.8%。目前互联网服务型企业覆盖领域多样，包含基础设施服务、基础技术支持、消费者服务、企业应用、电商和行业应用等领域。其中消费者服务、行业应用和电商领域的上市企业数量较多，占比分别为23.3%、22.4%、21.6%。而在企业的收入规模上，电商和消费者服务领域遥遥领先。消费者服务领域包括搜索、信息门户、电邮、社交、游戏和娱乐等方面，广告收入作为搜索类企业的主要收入来源使得其营业利润最高，社交类和游戏类紧随其后，而以视频和音乐等内容为主营业务的企业总体盈利情况不佳，多数仍处于生存线挣扎阶段，仍未摆脱亏损局面。在这种情况下，互联网企业的资本市场仍然活跃，资金注入持续加大。2018年上半年全球投融资金额同比增长28.4%，平均单笔交易规模同比增长19%，交易规模中值同比增长69.9%，从2017年上半年的677万美元升至1150万美元。但是在资本市场活跃的同时，种子轮/天使轮的交易量占比同比有所下降，可见全球范围内投资者对创业初期概念孵化态度愈发谨慎。

2. 两级市场明显，市场集中度进一步提高

美国和中国互联网服务上市企业整体规模遥遥领先于其他各国，2017年美国和中国平均每家互联网服务上市企业营收分别达到28.2亿美元和16.6亿美元。根据2018年4月CB Insights发布的数据，全球以互联网服务为主营的独角兽企业达到161家，美国和中国的企业数量分别达到80家和47家。滴滴出行、美团和今日头条等5家中国企业跻身互联网服务独角兽企

^① 数据来源于《中国互联网发展报告2018》。

业估值排行榜前十位；美国企业在前十名榜单中占据4席，其中Uber凭借680亿美元估值，蝉联榜首。

2018年上半年，互联网巨头通过“买买买”进行市场卡位和业务领域布局的场景屡见不鲜。根据CB Insights的数据，上半年互联网六大巨头共进行了17次并购、114次战略投资。其中，腾讯和阿里巴巴表现得最为活跃，并购和投资交易分别达到75次和30次，覆盖商业房地产投资、文娱、物流运输、视频、教育等各个生活领域。亚马逊和阿里巴巴频频出手，先手收购或投资了Capital Float、Airbuy、Lazada、Daraz等国外本土企业，积极拓展国际业务版图，在印度、新加坡、土耳其等区域展开激烈角逐。Google沿袭技术路线，投资交易主要围绕着商业智能、分析和绩效管理、儿童教育和保育服务、社交、科学和工程等方面。6月，谷歌向京东投资5.5亿美元，双方将通过战略合作共同开发新零售解决方案，“强强联合”以应对来自阿里巴巴和亚马逊的竞争压力。Facebook在上半年表现较为低调，仅在1月初并购了移动网络安全企业Confirm.io。

3. 互联网行业发展经济环境，2018年上半年视频领域的竞争白热化

随着人口红利消退，线上流量被巨头把持和分割，流量红利触顶。内容凭借着黏性、分享性，已经成为传统巨头和领域新贵争夺和把控的对象。国外市场硝烟弥漫，Facebook、亚马逊和谷歌通过大数据AI技术积极抢夺用户注意力价值的“暗战”早已打响；与此同时，长视频领域正逐渐经历着从“免费服务”到“差异化付费服务”的转变过程。随着消费升级，内容产品多样化需求上升，内容付费成为一项新兴重要赢利点。

互联网巨头们通过一系列模式创新和并购整合，建立了庞大的生态体系，布局了从传统搜索、社交、游戏、电子商务到O2O、P2P等众多新兴领域，消费级市场中利基空间日益缩小。反观行业/企业服务市场，发展环境日趋成熟，具备广阔发展前景。截至2018年第一季度，全球监测到的互联网服务上市企业中，行业/企业服务类企业数量占比约为38.9%。行业应用方面，当前互联网在行业中渗透主要集中在商贸、金融、物流、广告等服务业，与第一、第二产业深度融合的服务企业极少，产业壁垒尚待突破。

第二节 我国互联网行业发展概况

一、我国互联网行业发展历程

1994 年我国实现与国际互联网的第一条 TCP/IP 功能链接,在加入全球互联网大家庭的 24 年时间里,我国互联网逐渐从学习模仿成长为部分领先的行业。我国互联网企业自 1994 年起至今经历了四个阶段。

(一) 学习模仿阶段 (1995—2000 年)

在这一阶段,我国互联网刚刚起步,并没有掌握独立的技术,早期互联网企业以模仿学习国外互联网企业的经营模式为主。新浪、搜狐、网易均以雅虎作为模仿对象。紧随其后成立的 BAT 三巨头中,百度以 Google 为样本,阿里巴巴则仿照亚马逊和 EBAY,腾讯则以美国的 ICQ 为学习模仿对象。在这个阶段,我国互联网用户规模较小,我国互联网企业主要模仿发达互联网企业的经营模式,很少创造属于中国市场的特色产品。

(二) 快速发展阶段 (2001—2008 年)

在这个阶段,我国网民的数量迅速增长,2008 年我国网民数量达 2.53 亿,跃居世界第一,在网民数量高速增长的趋势下,我国互联网企业的创造力仍然是短板,如何找到适合中国市场的发展方向是互联网企业亟待解决的问题。这个阶段是中国互联网企业生长的发展阶段,互联网世界轮廓初现。

(三) 移动互联网时代 (2009—2014 年)

这个阶段,中国互联网行业实现了移动互联网时代。2009 年 3G 移动网络现世,2012 年手机网民数量首次超过 PC 端电脑网民。互联网的入口从门户网站进一步发展,各种各样的 APP 分流,市场细分逐渐明显,微博、微

信、人人网等社交软件争先抢占市场；淘宝、京东等线上购物类 APP 迅速发展；知乎等问答类知识付费类软件颇受追捧；斗鱼、熊猫、虎牙等直播类风靡中青年群体；永乐、大麦等演出票务类网站层出不穷；携程、途牛、马蜂窝等旅行类争先抢占旅游市场……移动互联网企业市场细分愈发明显，逐渐转入流量经济。

（四）初尝创新时代（2014 年至今）

从 2014 年起，我国互联网企业在世界互联网格局中占据越来越重要的地位，面对庞大的流量，我国互联网企业开始尝试创新。其中最具代表性的当属线上支付，以支付宝和微信为代表的线上支付迅猛发展，改变了国人的支付方式和消费方式；共享单车、汽车业务开始走向前台；抖音、快手等短视频开启了新的时代，人工智能方兴未艾，这些新的互联网模式开始领先其他发达国家，逐步处在领先的地位。

二、我国互联网行业发展特点

（一）产业集中度高，互联网生态效应明显

2015 年工信部发布的互联网企业排名中，排名前十家互联网企业中绝大多数企业如百度、腾讯、阿里巴巴等涵盖诸多综合业务，包括新媒体、电子商务、互联网金融、网络游戏等，只携程、搜房、京东三家专注于在线旅游、房地产、电子商务专门领域。互联网行业生存的第一法则是流量为王，直接造成互联网的入口效应。目前百度、腾讯、阿里巴巴分别占据了我国互联网搜索、社交、购物的主要入口，由此带来的巨大流量使三家企业成为创新创业平台。流量的庞大带来了更大量的资本，经过并购新业态、新业务线不断完善壮大产品线。2015 年，我国互联网企业前六名营业收入总和占比 60%，集中度较高。

（二）发展速度快，盈利能力不断增强

2015 年，互联网百强的业务收入总体增速达 47%，其中 14 家企业实现了 100% 以上的超高速增长。服务业 500 强中净利润率超过 30% 的有 14 家，其中 4 家为互联网企业，与金融企业并列。企业收入与利润率反映了我国互联网行业仍然留有巨大的发展空间，对经济发展有强劲的带动作用。

（三）地域发展不均衡，发达城市优势明显

互联网百强企业中，位于北京、上海、广东的企业数量共 81 家，占比超过 80%，营收综合近 4700 亿元，占比达到 80%。发达地区的人才、资源集中度更高，关联产业更发达，由此带来互联网企业的先发优势明显。北京依赖资源和人才优势，互联网企业率先发展，早期百度、新浪、搜狐等首批门户网站均诞生于北京；上海依托国际化吸引海外优质资源入驻，盛大、巨人网络的发展离不开国际化的优质资源；广东依托电子工业优势和创新人才，企业类型多样。

（四）服务企业市场日渐成熟，发展潜力大

随着钉钉、微信企业服务等产品进入大众视野，国内企业服务市场已如雨后春笋般应运而生，在云服务、办公服务、客户关系管理、人才招聘、财务法务等领域涌现诸多早期入局者。与美国相比，我国行业/企业服务市场存在更大的发展空间，截至 2018 年第一季度，国内上市互联网服务企业中行业/企业服务类约占 20.9%，而美国的占比约为 47.8%。区别于消费级服务，行业/企业服务将涵盖企业生产经营活动的整个生命周期，重构企业内部的组织架构、生产、经营、融资模式以及企业与外部的协同交互。随着产品革新与商业模式改变，大量新的商机也将随之产生，行业/企业服务市场必将成为未来互联网行业发展的新蓝海。

（五）研发投入占比高，愈发关注产权保护

对互联网行业来说，人才和知识是企业最重要关键的资本，只有掌握关