



中國人民大學
RENMIN UNIVERSITY OF CHINA

硕士学位论文

THESIS OF MASTER DEGREE

移动互联网时代我国电视机生产

论文题目：企业发展战略研究——以海信为例

The Study of Corporate Strategy of China Television Firms In the

（英文）：Era of Mobile Internet——Using Hisense As a Sample

作者：隐去学员姓名

指导教师：隐去导师姓名 教授

2015 年 9 月 17 日

中国人民大学

硕士学位论文

移动互联网时代我国电视机生产

(中文题目) 企业发展战略研究——以海信为例

The Study of Corporate Strategy of China Television Firms In
the Era of Mobile Internet

(英文题目) ——Using Hisense As a Sample

格卡号： 21272496

作者姓名： 隐去学员姓名

所在学院： 商学院

专业名称： 企业管理

导师姓名： 隐去导师姓名 教授

论文主题词：

(3-5 个)

论文提交日期： 2015 年 9 月 17 日

独 创 性 声 明

本人郑重声明：所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中国人民大学或其他教育机构的学位或证书所使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

论文作者（签名）：_____日期：_____

关于论文使用授权的说明

本人完全了解中国人民大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留送交论文的复印件，允许论文被查阅和借阅；学校可以公布论文的全部或部分内容，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文。

论文作者（签名）：_____日期：_____

指导教师（签名）：_____日期：_____

中文摘要

在过去几年，随着 3G/4G 移动通信技术的广泛商用，推动了移动互联网行业的快速发展。移动互联网不是简单的移动和互联网组合，也不是无线接入加互联网内容服务的基本模式，实质上是移动和互联网的融合。移动互联网继承了互联网开放、公平、自由、平等、分享和免费等特征，还拥有了移动技术带来的便捷、互动、随时随地、身份识别等新的特征。这些新的特征催生了无数新型商业模式，并推动了移动智能设备的快速发展，移动网络用户的爆发式增长。正如互联网一样，移动互联网又一次改变了人们的生活方式，使网络服务更深层次的融合到人们生活中。移动互联网也正在改变企业经营模式和战略布局，对传统企业产生了巨大的冲击。

电视机行业作为传统家电制造业，是资金和技术密集型企业，也是受行业发展和技术进步影响最大的企业。从电视本身所呈现给用户的显示功能方面，经过了显像管、背投显示、等离子显示、液晶显示等几个阶段的技术改进和优化，已经完全能够给用户提供一个高品质、大屏幕、时尚和美观的显示终端。电视机传统的单一直播的功能模式一直到了互联网普及阶段才放生了改变。互联网的普及应用，将网络应用和游戏娱乐引入到电视功能中。移动互联网的兴起，改变了人们生活习惯和行为方式，也改变了人们使用电视的方式。智能手机等移动终端成为了人们的信息和媒体中心，通过无线互联网实现电视与各个智能移动终端间的互联互通，电视成为人们移动数字化生活的一部分。人们不仅在追求电视机的功能和外观，更多开始关注电视承载的内容，电视机产品成为一个人们信息和数据出口。这种情况改变了传统广电一方控制内容的局面，诸多的移动互联网内容厂商开始进军电视内容服务领域，有些厂商为了更好的控制用户，甚至开始生产自主品牌电视，通过低毛利销售硬件吸引用户，然后通过内容服务来盈利，例如，乐视和小米等。因此，行业竞争已经从行业内的竞争发展成为跨行业间的竞争；电视产品已经从单一的功能和外观的竞争发展成为全方位体验和内容的竞争。这给传统电视企业带来了极大冲击和挑战。

海信作为国家大型电视机企业，已经连续多年位居国内电视市场龙头位置。在电视产品研发、生产制造、销售及品牌影响等方面都具备较强的优势。海信结合互联网和移动互联网的发展趋势，制定了相应的“智能化”发展战略，

取得了良好的成绩。但是，随着移动互联网的进一步普及应用，智能化技术进一步在企业各个环节中的融合，海信需要根据外部环境结合自身优劣势情况，对现有战略进行分析和调整，制定适应未来行业竞争的发展战略。

纵观企业外部环境，国家已经在宏观层面给我国传统企业提供了明确的发展策略——创新和产业升级。随着我国经济发展进入新常态，要求企业发展从低效的规模型增长转变成为高效的创新型增长。另外，人们收入水平提高，产品需求呈现多样化和个性化，特别是移动互联网普及应用之后，移动网络 and 传统产品结合的创新型应用成为赢得消费者的主要手段。各个新技术层出不穷，将加快产品网络化和服务增长化的进程。企业内部环境竞争加大，行业内的马太效应越发明显，大企业开始向产业链上下游拓展，提高盈利能力。企业产品的定义、规划、研发、生产和服务等转变为以消费者为中心。跨行业间企业竞争开始成为常态。因此，传统电视机企业面临着巨大的危机和挑战。

海信通过智能化战略实现了产品的智能化，满足了市场的发展需求。但是移动互联网改变了传统的价值链结构，电视机产品从硬件盈利延伸到内容盈利的模式。海信在品牌、规模、电视核心技术有较好的优势；但是在产业链掌控能力、地理位置及人才储备等方面又存在明显劣势。移动互联网带来了机遇，国外传统电视机品牌退出后的市场容量，移动互联网的产品和商业模式创新等都给海信带来新的发展契机。但是移动互联网打破行业边界的跨行业竞争态势给海信带来巨大挑战。海信必须考虑分析和调整未来阶段的发展战略，将现行智能化战略升级为“智能化 2.0 战略”。战略重点强调移动互联网技术在海信企业价值链各个环节中的应用和融合。重点加强产业链整合力度，增强全方位的合作模式，改变创新模式，加速国际化进程。落实到具体战略实施策略方面，将从产品、营销和服务三个方面进行实施。产品方面将利用自主核心技术打造高端电视产品，将紧密把握移动互联网影响下的用户需求，推出互联网电视品牌和服务，还将加强产品运营能力，收集用户数据，探索新型服务模式；营销方面将加强电商渠道建设，利用智能化工具，实现精准推荐和营销，将探索利用社群经济培养忠实用户，寻求新的营销模式；服务方面将加强产品售前、售中的服务内容，重新定义服务，服务不在由企业单方面提供，而是通过移动互联网技术实现互动方式的服务，提高服务质量、创新服务内容。从战略保障措施来看，将重点优化人员结构，提高人员素质；加强人才培养和引进，重点培

养移动互联网相关人才；完善绩效考评和激励制度等方面提供人力资源方面的支持。还将革新企业文化，建立移动互联推崇的平等、创新、快速的企业文化环境。在财务方面将高效利用企业自筹资金，重点支持战略需求的资源项目，设立创新创业基金，推动内部创新产品的发展。

总之，移动互联网对中国企业是机遇也是挑战，海信为代表的传统电视机企业从战略制定到战略实施都需要进行重大调整，转变发展思维，适应外部环境，才能赢得未来挑战中的竞争优势地位。

关键词：移动互联网、智能电视、海信、发展战略

Abstract

In the past few years, the 3G/4G mobile communication technology has been widely applied, which promotes the rapid development of the mobile Internet industry. The Mobile Internet is not only a combination of the Mobile and the Internet but a wireless access plus Internet content services and further, is essentially an integration of the mobility and Internet service. The Mobile Internet has inherited the features of Internet, such as the open, fairness, freedom, equality, sharing, etc. It also brought the convenient, interactive, unlimited features. These new features have spawned numerous new business models, and promote the rapid development of mobile smart devices and the explosive growth of mobile network user. As the Internet, the Mobile Internet has changed people's way of life and made the network services more deeply impact on people's lives. The Mobile Internet is also changing the business model and the corporate strategy, which has made a great impact on traditional enterprises.

The television (TV) industry as a traditional home appliance manufacturing industry is the fund and technology intensive enterprises and is greatly influenced by the industry development and technological progress. The TV has involved the innovation from the CRT, Rear Projection, Plasma Display, and Liquid Crystal Display, and could bring the high quality, big screen, fashionable and beautiful experiences. The situation, which the TV only provides the live function, has been changed when the Internet becomes the population. The internet application and entertainment have introduced the TV. After the rise of the Mobile Internet, the people's living style and behaviors have been changed, and furthermore, the usages of TV have been modified accordingly. The mobile device such as Smart Phone becomes the people's information and media center. The TV becomes a part of people's mobile and digital live though the wireless connection between each smart devices. People pay attention to not only the TV's functions and appearances but the contents from the TV. Therefore, the TV becomes the export of the information and the data. The

situation, which the government controls the TV content, has been changed, when the internet content servicers begin to provide their contents to the TV users. To acquire the users, several internet content services, such LeTV, XiaoMi, etc. have made their own TV brand. Thus, the competition has become the cross industry competition, which has made the great impact and challenge to the traditional TV enterprise.

Hisense, as a state owned large-scale TV enterprises, has the leading position in the domestic TV market for many years. Hisense has the strong advantage in the R&D, manufacturing, marketing & sales, and brand influence, etc. Hisense has made the succession by introducing the “Smart Product” strategy according to the development of the Internet and the Mobile Internet. However, with the further popularization and application of the Mobile Internet, the “Smart” not only focus on the product but involves the whole enterprise. And, Hisense needs make the new strategy to adapt the external environment.

In the external environment, the government has made the policy to encourage the industrial upgrading and the innovation of the traditional manufacturing industry. In the China’s new normal, the enterprise could not develop by the scale growth with low efficiency but should be changed to the innovative growth with high efficiency. Furthermore, the increase of the people’s income leads to the diversified and personalized product demand. Especially after the popularization of the Mobile Internet, innovative applications for the mobile network and the traditional products become the main means to win the consumers. The diversified new technologies will increase the application of networked products. The competition between the enterprises becomes intense and the Matthew effect becomes more and more serious. The customs becomes the center of the product’s planning, R&D, production, service, etc. The competition between the cross industry enterprises becomes the normal. Therefore, the traditional TV business has faced a huge crisis and challenges. But the Mobile Internet has changed the traditional structure of the value chain; the profit model of TV has extended from the hardware to the content service.

Hisense's "Smart Product" strategy realized the smart products and met the requirement of the internet TV market. Hisense has the advantage on the Brand, Scale and TV core technology, etc. and has the less control ability of the providing chain and lack of the talent reserves. There are some new opportunities from the Mobile Internet. The transitional TV brands abroad will give up the TV product and release the market share; the Mobile Internet brings the new internet innovative products and business model. However, Hisense will face the challenges between the cross industry competitions from the Mobile Internet. Hisense should adjust the development strategy and upgrade to the "Smart Strategy 2.0". The strategy will emphasize the application of the Mobile Internet technology in all aspects of Hisense. It will focus on strengthening the industrial chain integration, strengthening the cooperation, changing the innovation mode, accelerating the internationalization. Then, the strategy will be implemented from the three aspects of the product, the market& sale, the service. For the product, Hisense could use the own core technology to create the high-end TV products, and grasp the user requirement influenced by the Mobile Internet and launch the Internet TV product and services. Hisense also should strengthen the products operation, collect user data, to explore a new service mode. For the marketing and sales, Hisense should strengthen the business channel construction and achieve precise recommendation and marketing by the usage of the intelligent tools. Hisense might explore the cultivation of loyal users by the social network and seek new marketing mode. For the services, Hisense will strengthen the services of the pre-sale and the under-sale and redefine of service: Service is not provided by the enterprise in unilateral, but through mobile Internet technology and interactive way of service. Then, improve the quality of service, service innovation. In the strategic security measures, Hisense will focus on optimizing the staff structure, improve the quality of staff, and strengthen staff training. Hisense should improve performance evaluation and incentive system to provide human resources support. Also Hisense will reform the corporate culture and establish the enterprise culture of the equality, innovation, etc. from the Mobile

Internet. On the financial side, Hisense will strengthen the usage of the enterprise cash, and support the key projects based on the strategic needs, and set up the innovation fund to encourage the internal innovation products.

Generally , the Mobile Internet is an opportunity and challenge to Chinese enterprises. Hisense, as a representative of traditional TV enterprises, shall consider the adjustment from strategy formulation to the strategy implementation and change the developing mode to adapt to the external environment and finally win the competition in the future challenge.

KEYWORDS: The Mobile Internet, Smart TV, Hisense, Corporate Strategy

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景及意义	1
1.2 相关研究介绍和评价	3
1.3 研究的方法	5
1.4 论文的创新点	6
1.5 论文的结构	6
第 2 章 移动互联网及电视机行业分析.....	9
2.1 移动互联网行业介绍	9
2.1.1 我国移动互联网发展现状.....	9
2.1.2 移动互联网特点	11
2.1.3 移动互联网影响	13
2.2 电视机行业发展历程和趋势	14
2.2.1 电视机行业技术发展历程.....	14
2.2.2 电视机行业技术发展趋势	15
2.2.3 电视机行业面临挑战	16
2.3 移动互联网对电视机行业的影响	17
2.3.1 移动互联网对电视机功能需求和产品形态的影响.....	17
2.3.2 移动互联网对电视技术的影响	19
2.3.3 移动互联网对电视产业链的影响	20
2.4 本章小结	24
第 3 章 海信电器股份有限公司原有战略分析.....	25
3.1 海信电器股份有限公司介绍	25
3.1.1 公司概况	25
3.1.2 海信电器原有战略分析	26
3.2 海信电器面临问题和挑战	29
3.2.1 海信电器存在的问题	29
3.2.2 海信电器面临的挑战	30
3.3 本章小结	31
第 4 章 企业外部环境分析.....	33
4.1 宏观环境分析	33
4.1.1 政治环境分析	33
4.1.2 经济环境分析	35
4.1.3 社会文化环境分析	36

4.1.4 技术环境分析	40
4.2 微观环境分析	42
4.2.1 供应商的议价能力	42
4.2.2 购买者的议价能力	43
4.2.3 潜在进入者的威胁	44
4.2.4 替代品的威胁	46
4.2.5 行业现有的市场竞争	48
4.3 本章小结	50
第 5 章 企业内部环境分析	51
5.1 价值链分析	51
5.1.1 移动互联网行业价值链分析	51
5.1.2 电视行业价值链分析	55
5.1.3 海信电视价值链分析	57
5.2 海信电视 SWOT 分析	60
5.2.1 优势分析	61
5.2.2 劣势分析	64
5.2.3 机会分析	66
5.2.4 威胁分析	67
5.3 本章小结	70
第 6 章 企业战略转型的建议	72
6.1 战略目标与方向	72
6.1.1 战略目标	73
6.1.2 战略方向	73
6.2 智能化战略 2.0	74
6.2.1 加强产业链整合	75
6.2.2 增强全方位合作	80
6.2.3 改变创新模式	82
6.2.4 加速国际化进程	85
6.3 战略实施策略	87
6.3.1 产品方面	87
6.3.2 营销方面	89
6.3.3 服务方面	91
6.4 战略保障实施	91
6.4.1 人力资源	92
6.4.2 企业文化	93
6.4.3 财务支持	94

6.5 本章小结	94
第 7 章 结论与展望.....	96
7.1 结论	96
7.2 展望	97
参考文献.....	98
致谢.....	102

图表索引

图 1-1 论文研究结构示意图	8
图 2-1 我国移动互联网发展过程	9
图 2-2 传统电视产业链	20
图 2-3 智能电视产业链示意图	21
图 4-1 2009 年-2013 年我国 GDP 情况	35
图 4-2 我国移动互联网用户平均每天接触媒体有效时间	38
图 4-3 新兴互联网电视厂商乐视公司的战略布局	45
图 4-4 美国人每天在移动设备和电视上的使用时间情况	47
图 4-5 2014 年 3 月份中国平板电视市场格局	49
图 5-1 互联网价值链结构图	52
图 5-2 移动互联网价值链结构图	53
图 5-3 电视行业价值链结构图	55
图 5-4 迈克尔·波特的企业价值链模型	58
图 5-5 海信企业价值链	59
图 5-6 2014 年第 1 季度线上电视市场份额	68
图 6-1 海信智能化战略 2.0	75
图 6-2 液晶电视成本构成和液晶面板成本构成	77
表 2-1 传统桌面互联网与移动互联网的主要特征对比	11
表 5-1 海信 SWOT 分析结果概览	60
表 5-2 2012 年和 2013 年中国液晶电视市场品牌关注比例分布	62
表 5-3 我国前三名电视整机企业销售情况	62
表 5-4 电视行业龙头企业上游产业链掌控能力比较	65
表 5-5 海信电器员工情况	66
表 5-6 我国传统电视企业专利排名（2014 年数据）	69
表 6-1 三星电子和苹果电子 2013 年主业经营数据比较	84

第 1 章 绪论

1.1 研究背景及意义

近年来，随着移动通信技术迅速发展，尤其第三代及第四代移动通信技术的商用及普及，互联网已经逐渐从桌面固定接入模式发展到移动终端接入模式，促使了移动互联网（Mobile Internet）概念的诞生和蓬勃发展。移动互联网使网络互连更加深层次的融入人们的生活，改变了人们生活模式，从而催生了许多全新的商业模式，对许多传统行业发生了极大冲击和影响。

移动互联网是一种通过智能化移动终端，采用无线局域网或者无线移动通信方式获取互联网业务和服务的新兴业务模式，包含智能化移动终端、系统软件 and 应用程序三个业务层面。智能化移动终端包括智能手机、平板电脑、电子书等；系统软件包括操作系统、中间件、数据库和安全管理软件等。应用程序包括各种诸如即时通信类、社交娱乐类、工具服务类、图像及音视频类、商务财经类等不同应用服务。^①

移动互联网实现了人们将网络随身携带，提高了人们利用互联网的效率，填补人们生活中碎片化时间内的服务空白，能够随时随地的解决原来需要在家里、办公室里才能完成的事情，享受随时便利的数字化服务，诸如音乐、视频、新闻、购物、社交等活动。彻底改变人们的生活习惯，基于移动互联网的智能化移动终端已经被定义为家庭中电视和电脑之外的“第三屏”，而且已经动摇了其它两屏的垄断地位。

过去的几十年中，我国电视行业取得了巨大的成就。在模拟电视时代，我国和世界发达国家技术差距巨大，电视技术标准和关键部件全部掌握的国外企业手中。随着模拟向数字电视升级转换，我国逐渐掌握了具有自主核心技术的高清数字电视广播技术，已经实现了较大范围的产业化普及应用，形成了强大的研发体系、产业体系、应用体系 and 市场体系。当传统电视行业还在专注于从标清到高清、从模拟制式到数字制式的技术和产品升级中，移动互联网的盛行催生智能手机、平板电脑、智能眼镜等多种能够提供类似电视服务的移动终端，

^①吴启宗，江辉明，“移动互联网发展趋势演进及热点业务浅析”，《电子世界》，2004 年第 21 期

已经对传统电视产品产生巨大影响。此外，受益于局域无线网络在家庭普及、移动网络速度提高、高性能运算服务器和大容量存储器价格下降等因素，降低了音视频网络服务成本，促进了各种音视频网络服务大规模普及，传统的社交服务、在线购物、网络游戏等服务以全新的模式登录移动互联网；不少的互联网服务商盯上了电视这个家庭大屏显示终端，推出了承载自己应用服务的电视产品，打破了传统电视厂商只卖硬件的商业模式，通过“低价硬件+收费服务”的商业模式迅速抢占电视市场，给传统电视企业带来了巨大冲击。

面对突如其来的移动互联网带来的人们消费理念的改变、产品开发模式的改变、产品销售模式的改变、产业商业模式的改变等种种变化，传统电视机厂商应该如何应对？如何结合自身的优势有效的利用移动互联网的特点，实现战略的转型和发展？如何实现组织结构和企业文化的优化和改进，使其具备移动互联网大环境下的竞争优势？这一系列问题都需要进行深思和研究。

本文重点以我国传统电视机生产和销售企业海信电器为例来研究移动互联网大环境下的发展战略。通过对移动互联网的特征分析，结合当前社会宏观环境、海信企业内部的微观环境等方面进行全面分析，结合移动互联网发展趋势，提出适合海信的发展战略，并对发展战略的实施和保障措施进行分析。最终目的是帮助海信实现面对移动互联网大环境下的战略转型，并对我国整个电视机行业发展提供参考。该项研究具有非常重大的意义，具体表现为：

- （1）通过对移动互联网行业的分析，对移动互联网带来的商业模式变化、需求变化、消费方式、产品开发模式进行分析和总结；具体结合我国龙头电视机企业海信电器的企业特征和状况，提出了在移动互联网影响下的海信的发展战略，并对战略规划、实施和保障措施进行分析；
- （2）分析了移动互联网大环境下，电视企业面临的挑战和机遇，提出了应对措施和方法；
- （3）我国传统家电企业和其它电视机企业一样面对移动互联网冲击和影响，本文提出的战略规划、实施策略、应对措施同样对其它相关传统行业有重要参考价值。

1.2 相关研究介绍和评价

企业战略管理理论发展经历了三个主要阶段：早期战略思想阶段；传统战略理论阶段；竞争战略理论阶段^①。

早期战略思想阶段开始于 20 世纪初期。1938 年巴纳德首先将战略的概念引入管理理论，提出将组织理论从管理理论和战略理论中分离出来。巴纳德认为战略因素不应当局限于管理和交易等相关活动的某些方面，企业应当遵循相同的战略原则对主要经营情况做出决策。但是巴纳德没有形成系统的战略理论体系。美国学者钱德勒是第一位定义了“企业战略”的管理学家。钱德勒将战略定义为“确定企业的长期基本目标与目的，选择企业达到这些目标所应遵循的途径，并为实现这些目标与途径而对企业重要资源进行管理”。钱德勒还通过研究杜邦、通用汽车等四家企业的发展成长过程，提出了“战略与结构”的命题。他认为企业经营战略还应当适应环境的变化，企业的组织结构也必须随企业战略的变化而改变，从而为现代企业的成长构造了一个动态的框架^②。

传统战略理论阶段开始于 20 世纪 60 年代。1965 年美国管理学家安索夫出版的《企业战略》是第一本有关企业战略的著作，也标志着进入现代企业战略理论研究阶段。安索夫提出企业战略应当严格按照步骤、有序地进行战略环境分析、战略目标设定、战略方案制定、评定和选择、战略计划的实施及反馈控制系统等建立起企业战略理论的基本框架。他系统的提出了战略规划理论和方法，将企业战略研究向前推进了一大步，成为现代企业战略理论研究的起点。此后，很多学者基于不同的理论基础和研究方法以及从不同的研究角度进行广泛研究，形成了多种学术流派，最主要的有：计划学派、设计学派、定位学派、业务组合计划、学习学派、文化学派等^③。

上个世纪八十年代，美国管理学家迈克尔·波特提出了竞争战略理论将企业经营战略的研究推进全新领域，此后企业竞争战略理论成为西方管理学界研究热点。这一阶段主要分为三大战略学派：波特主导的行业结构学派；普拉哈拉德与汉默尔提出核心能力学派；科利斯与蒙哥马利主张的战略资源学派；通过这些学者的研究更加完善了企业战略理论体系。事实上近些年，还涌现出了许

^①项保华，李庆华，“企业战略理论综述”，《经济学动态》，2000 年第 7 期

^②夏晖，“关于战略管理理论发展历程的综述”，《中南民族大学学报（人文社会科学版）》，2003 年第 8 期

^③张爱民，“‘战略管理’概念的演进及其实质探析”，《现代管理》，2011 年第 4 期

多战略管理理论，例如动态统筹的战略管理思想，它强调对企业的资源、能力和竞争能力进行动态统筹，以形成竞争优势；基于系统概念和系统方法论的研究新进展，推动对企业战略研究方法论的集成和创新；采用行业竞争结构的网络模型分析，用网络形式分析竞争结构，在动态和联系的基础上分析竞争情况；还有引入人工智能方法，经分布式人工智能与分布式决策结合起来实现协调行动的一致计划；采用计算机网络系统和良好的人际交互方式实现动态战略决策过程，以应对新的战略挑战；在战略决策过程中融入复杂性理论、博弈论、模糊优化等思想的观点^①。总之，随着行业间竞争的加剧、商业模式不断创新、网络及移动网络的普及应用，跨学科的战略研究方法将不断呈现并成为未来的研究热点。

从 20 世纪 80 年代开始，我国学者对现代的战略管理进行了较多的研究，结合我国的具体国情和产业环境，提出许多适合我国企业发展的战略模式。例如，在《基于博弈论的合作竞争战略理论研究》一文中作者提出了随着经济全球化、信息化的发展，任何企业都不可能在价值链的所有环节取得绝对竞争优势，企业必须树立合作竞争的观念，要在全球范围内整合资源^②。另外，《企业竞争战略思想的新发展》一文详细阐述了新经济形势下，企业的多点竞争、战略协同、时基竞争、合作竞争以及大规模定制等战略思想^③。

关于移动互联网时代下，产业特征发生变化，商业模式创新，竞争模式发生变化等方面，已经有较多的研究。例如，《移动互联网的商业模式创新》一文中分析了移动互联网的平台化、社交化、融合应用化趋势等特征，提出了以实现客户价值为核心，具有入口、数据和盈利三个环境的互联网商业模式创新机制^④。《移动互联网新战局：全产业链竞合》一文中提出移动互联网产业的市场态势逐步从同质企业的行业内同质竞争向全产业链的竞争和合作关系转变，因此竞合战略将成为移动互联网参与者必须考虑的重要方面^⑤。《三网融合背景下的移动互联网发展》一文中对三网融合背景下移动互联网的新机会、新机遇进行分析，认为随着新技术的发展、新模式的出现将给移动互联网带来更多的商

^①张捍东，杨维翰，“企业战略管理理论的发展”，《安徽工业大学学报（自然科学版）》，2003 年第 10 期

^②汪元乐，“基于博弈论的合作竞争战略理论研究”，《中山大学学报论丛》，2006 年第 4 期

^③邱国栋、马鹤丹，“企业竞争战略思想的新发展”，《大连理工大学学报（社会科学版）》，2007 年第 4 期

^④李扬，“移动互联网的商业模式创新”，《高科技与产业化》，2014 年第 3 期

^⑤许泽聘，“移动互联网新战局：全产业链竞合”，《通信企业管理》，2011 年第 2 期

业机会^①。《中国移动的移动互联网发展策略研究》^②一文就中国移动运营商在应对移动互联环境下的企业发展战略，论述了开发平台建设与业务创新的内涵，提出了相关执行策略及运营机制的优化建议。

总之，随着移动互联网进一步普及，人们的生活方式将会受到巨大影响，从而对企业现有的商业模式、管理模式、战略规划等方面都将产生重大影响，本文将具体针对影响人们生活的电视机行业进行分析，提出该行业在移动互联网环境下的竞争战略规划及实施方案。

1.3 研究的方法

本文为案例研究型论文，论文主要通过选取我国电视机龙头企业海信电器为研究对象，研究移动互联网对海信的冲击及影响，并分析海信的外部环境和内部情况，分析企业自身的优势和劣势，对现有战略进行分析，结合上述分析情况给出海信未来发展的战略，并对战略的实施策略和保障措施进行阐述。论文研究过程中主要研究方法如下：

（1）系统分析的方法

论文以移动互联网发展的大环境入手，重点分析了移动互联网的发展过程、技术特点、发展趋势、商业模式等方面；又分析了电视行业的发展过程、行业特点及趋势；然后结合最近出现了移动互联网企业涉足电视领域的案例，系统的分析和提出了互联网环境下电视企业面临的挑战。

（2）理论和案例相结合的分析方法

论文结合 PEST 和 SWOT 等理论模型，系统的分析了移动互联网环境下，电视整机企业面对的外部宏观环境的形式和特点；并结合具体案例样本分析电视机企业海信内部微观环境特征；为企业发展战略的分析和确立提供分析基础。

（3）定量分析和定性分析相结合

论文使用了定量的分析，研究了移动互联网的特征和商业模式，以及对传

^①王龙飞，“三网融合背景下的移动互联网发展”，《中国电信业》，2011 年第 3 期

^②刘亮，音春，“中国移动的移动互联网发展策略研究”，《电信工程技术与标准》，2013 年第 2 期

统电视产业的影响。另一方面，又采用定性的分析方法，提出了移动互联网环境下电视机企业海信的核心竞争力的提升方法以及竞争战略的改变，提出了竞争战略实施策略及保障措施。

1.4 论文的创新点

论文选取最近对传统行业产生巨大影响的移动互联网为研究背景，结合电视机行业这个传统成熟型产业，并具体选取了我国电视龙头企业海信电器股份有限公司为例进行研究，主要创新之处包括如下几个方面：

（1）分析了移动互联网的特点，解析了移动互联网企业的盈利模式。移动互联网企业和传统电视企业原为产业链互补的方式，但是最近不少移动互联网企业开始进入电视整机产品市场推出自主品牌产品，本文对这种情况进行分析，提出了移动互联网环境下电视机产业的商业模式。

（2）通过 PEST 和 SWOT 模型分析移动互联网环境下电视机企业面临的外部环境改变，以海信为例分析了电视整机企业的内部环境，系统阐述和分析移动互联网环境下电视企业面临的挑战和竞争战略的改变。

（3）经过对环境和企业自身因素分析，提出了移动互联网大环境下的电视整机企业竞争战略，并给出了战略实施策略和保障措施。

1.5 论文的结构

本文通过对移动互联网的分析，研究移动互联网的特征，分析电视机行业竞争环境的变化，结合我国电视龙头企业海信电器股份有限公司的发展情况，探讨提出了海信公司在移动互联网时代的发展战略，全文共分为七个部分。

第一部分为绪论。本部分主要介绍了本文的研究背景及研究意义；介绍了已有相关研究成果，并对研究成果进行分析和评价；其后介绍了本文的研究方法和创新点，最后给出了本论文的结构。

第二部分为移动互联网及电视机行业分析。本部分重点分析了本文研究内容的大背景情况——移动互联网分析，详细介绍了移动互联的发展情况，特点和趋势；然后介绍了本文研究主体——我国电视行业的发展状况、趋势及面临

的挑战；其后又分析移动互联网对电视机行业的影响。

第三部分对海信集团和下属上市公司青岛海信电器的情况进行介绍，分析了移动互联网大环境下海信面临着问题和挑战。海信在互联网服务平台建设、内部创新体系、产业链掌控能力方面都存在较多问题，并且还面临着同行业内以及跨行业的竞争。因此，作为传统电视机企业的代表，深入研究海信未来发展战略具有很强的重大的研究意义和必要性。

第四部分是企业外部环境分析。通过对企业所处的政治、经济、社会文化、技术等外部环境进行分析，明晰了电视企业所依赖的宏观环境；另一方面，对企业内部的供应商方面的议价能力、购买者一方的议价能力、行业潜在进入者的威胁、相关替代品的威胁以及行业现有的市场竞争等方面的因素进行分析。详细分析了电视机制造企业自身的微观环境因素，从而为后续竞争战略的制定提供分析基础。

第五部分为企业内部环境分析。重点通过移动互联网和电视企业的价值链分析，并结合 SWOT 模型，对电视企业面临的优势、劣势、机会和威胁进行分析，明确了企业自身优势和面对的挑战。

第六部分分析了海信的企业发展战略。在第三、四、五部分分析基础上，提出了移动互联网大背景下，电视企业的发展战略。首先提出战略目标和方向，然后对企业现有智能化战略进行总结和肯定，并提出了未来发展的智能化战略 2.0 规划；其后对企业智能化战略 2.0 的实施策略进行分析；最后对保障战略实施的人力资源、企业文化和服务等方面进行阐述。

第七部分是结论与建议。对论文进行总体的概括和总结，在论文研究基础上提出了未来的工作方向和展望。

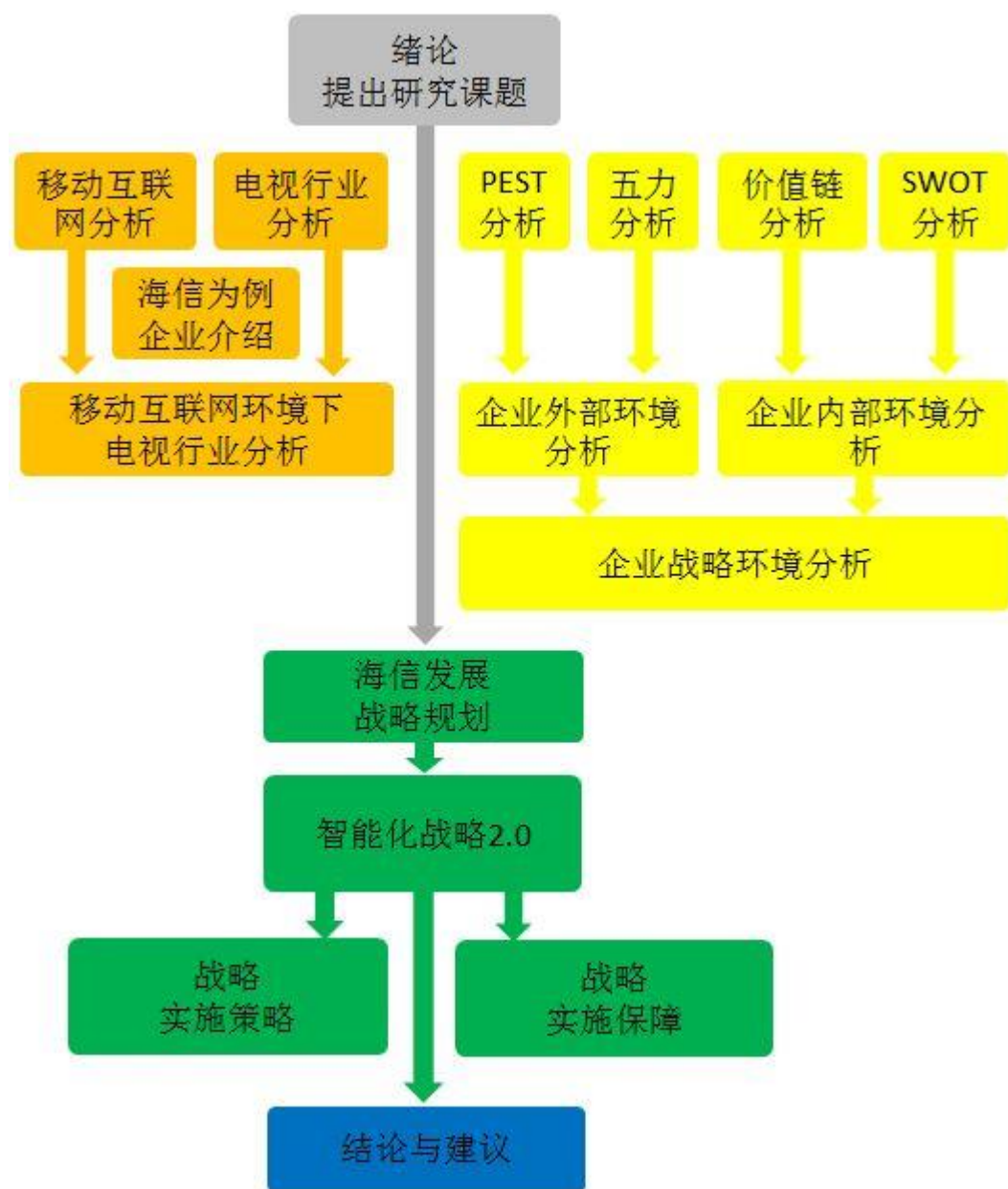


图1-1 论文研究结构示意图

第2章 移动互联网及电视机行业分析

2.1 移动互联网行业介绍

2.1.1 我国移动互联网发展现状

近年来，随着移动通信技术迅速发展，尤其第三代及第四代移动通信技术的商用及普及，互联网已经逐渐从桌面固定接入模式发展到移动终端接入模式，促使了移动互联网概念的诞生和蓬勃发展。移动互联网是网络更加深层次的融入人们的生活，改变了人们生活模式，从而催生了许多全新的商业模式，对许多传统行业发生了极大冲击和影响。

我国在传统互联网领域发展晚于美国、欧洲等发达国家，在基于互联网的应用和创新方面的大部分企业受到了国外发达国家的影响。随着第三代移动技术的发展，基于移动互联的网络通信技术开始逐渐得到消费者认可。我国在第三代移动通信标准方面在国际上占据一席之地，国家政府开始大力发展自主的第三代移动通信技术，这给基于移动互联的网络通信技术发展提供了良好的外部环境。

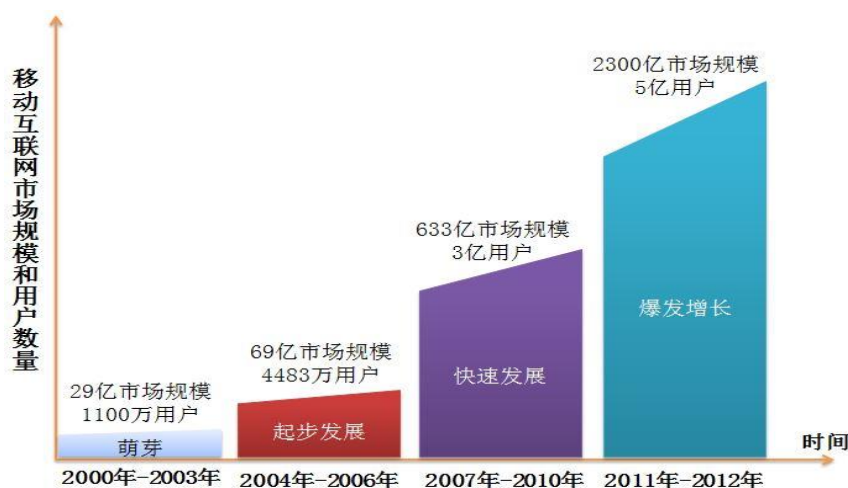


图2-1 我国移动互联网发展过程

资料来源：《揭开移动互联网产业发展的神秘面纱》硅谷动力^①

^①<http://www.enet.com.cn/article/2010/0831/A20100831716868.shtml>

中国移动互联网发展经历四个关键历程：萌芽阶段、起步发展阶段、快速发展阶段和爆发增长阶段。

2000 年到 2003 年为萌芽阶段。随着手机的普及，部分互联网企业开始将传统互联网的业务逐渐推广应用到移动网络应用中。其中 2000 年 11 月，中国移动推出了“移动梦网”计划，是中国移动互联网开始的主要标志。2002 年 5 月，中国电信启动“互联星空”计划，标志着互联网服务供应商和互联网内容服务商开始联合打造移动互联网产业。2002 年，中国移动在全国范围内容正式推出 GPRS 业务，手机能够提供文字、图案及铃声等服务。由于受限于当时移动用户数量、移动终端的性能和增值服务高资费，大部分应用服务还是基于运营商提供语音和短信等服务，市场规模有限。

2004 年至 2006 年为起步发展阶段。随着国产手机厂商迅速崛起，移动资费的迅速下降，手机终端快速普及，中国大陆手机用户达到了 4.16 亿，给移动互联网服务提供了广阔市场发展前景。无线应用协议（WAP: Wireless Application Protocol）能够更好的支持传统互联网服务。用户能够实现看新闻、读小说、听音乐、玩游戏、聊天等多种服务。市场规模从 2003 年的 29 亿元迅速增长到 69 亿元，用户规模达到 4400 万，增长了 4 倍。大量传统互联网服务商开始进入移动互联网市场。用户逐渐也开始接受移动互联网服务模式。

2007 年至 2010 年为快速发展阶段。2007 年美国苹果公司发布了 iPhone 第 1 代智能手机产品。同年 9 月，美国谷歌公司推出了基于 Linux 的 Android 系统谷歌手机。国际手机厂商诺基亚也在随后宣布将向移动互联网服务商进行转型。这标志着几大国际终端厂商开始向移动互联网服务领域发力。2008 年，美国苹果公司推出基于开放模式的 iPhone 智能手机软件应用程序商店 App Store，向 iPhone 的用户提供第三方的应用软件服务，开创了将网络与移动终端相融合的创新性商业模式，并取得了巨大成功。从此移动互联内容开始进入规模化迅速发展，呈现丰富多样化应用模式，传统互联网企业、新兴移动互联网企业以及其它传统内容提供商之间开始加强合作。音视频内容服务、手机游戏、手机浏览器和移动搜索等移动互联网应用服务开始在网络用户中广泛普及和应用，用户活跃度极大提升。截至 2010 年底，中国移动互联网市场规模达到 633 亿，用户数突破 3 亿。

2011 年至今为爆发增长阶段。智能手机快速普及，形成了苹果 iOS 封闭式

模式和谷歌 Android 开放模式的两大智能手机操作系统，基于“智能手机+APP 服务”的生态环境已经形成，APP 软件开发环境呈现标准化模式，大量的第三方软件开发团队和企业开发进入 APP 开发领域，丰富多样、应用于各种领域的 APP 开始呈现，依靠热门 APP 积累用户并迅速发展上市的企业神话不断呈现，更加促进了 APP 市场的繁荣发展。另一方面，基于移动网络的应用服务的用户习惯开始养成，智能手机、平板电脑、智能穿戴等移动终端大量普及，移动终端呈现多样化趋势。据最新统计，用户每天花在移动终端的网络使用时间已经超过传统网络使用时间。移动互联网已经融入到人们的生活、工作的各个方面，也开始对传统企业的商业模式产生重大影响。

2.1.2 移动互联网特点

表2-1 传统桌面互联网与移动互联网的主要特征对比

对比项目	桌面互联网	移动互联网
业务方式	分散性的应用服务结构；用户围绕服务为中心	以电信运营商为中心的服务体系；以用户为中心的应用服务模式
接入设备	台式机、笔记本电脑	手机、平板电脑及其它移动设备
通信网络	传统有线网络、WLAN 等网络接入的扩展	电信运营商网络、WIFI 等无线网络
应用服务	办公、学习、大型娱乐等	娱乐、休闲、通信、分享信息等
应用场景	办公室、学校、家庭等	随时随地
使用时间	固定时间、块状时间	多为碎片化时间
服务特征	大型、复杂应用程序、用户对多种服务是透明的	简洁、易操作、小巧的应用服务；基于位置、身份识别、权限鉴定的应用服务

资料来源：依照互联网资料分析和整理

移动互联网顾名思义就是移动通信技术和互联网从终端技术到业务模式全面融合的产物。广义的理解为人们可以通过移动通信技术实现不受地域和时间限制的网络接入服务。移动互联网不单单是我们理解的通过手机或者平板电脑

等移动终端接入网络服务，而是一种互联网以更加自然的方式融入人们生活的方方面面、时时刻刻的一种生活方式改变。表 2-1 是传统桌面互联网和移动互联网的主要特征对比。

通过表 2-1 的对比分析，可以看到移动互联网除了具备传统桌面互联网的大部分特征之外，还具有开放、分享、互动、创新、随身、便易、互动、随意等特征。通过归纳分析，可将移动互联网归纳为以下三个主要特点：

（1）提供更加便捷服务

通过人们随身携带的移动终端，人们可以随时随地地接入网络服务，可以在任何完整或零碎的时间使用互联网服务。这种网络服务方式改变了人们网络使用习惯，创造了无数的创新型商业应用。例如，人们可以不用计划的使用互联网，随时随地的获取需要的信息，即时的分享信息，提高人们对网络服务的依赖性，提高了网络使用效率。

（2）提高与周围环境之间的交互能力

移动互联网的移动特征可以为人们提供良好的环境感知能力，并通过人们所处环境的定位提供更加丰富交互能力，例如，可以通过定位环境发现周围商圈信息，通过定位寻找目的地的路径信息并实施反馈沿途信息；通过更加智能的诸如传感功能的使用，可以感知环境的温度、湿度等信息，并通过移动网络接入后台进行分析和共享。这些与环境自己的交互能力已经产生了许多成功的商业应用，例如，百度地图实施导航、陌陌的周边交友服务等。

（3）满足个性化需求

移动互联网能够提供诸如终端、网络、内容与应用的个性化。终端个性化主要体现在终端与用户个人绑定，这样个性化呈现能力非常强，例如，每个人的终端都有不同的应用和服务需求。其次，网络个性化表现为移动网络对用户需求、行为信息的精确反映和提取能力，主要体系在用户使用网络服务过程中产生的各种数据，通过分析这些数据将能够产生更加精准的网络应用服务产品，提供更加便利的网络服务。最后网络内容和应用的个性化表现在采用广泛的多样性的网络服务、博客、微信、QQ 等技术终端个性化和网络个性化相互结合，

使个性化效应极大释放。

鉴于移动互联网的上述特点，移动互联网的技术多样化、市场碎片化、产品个性化、服务定制化将成为未来的发展趋势。

2.1.3 移动互联网影响

未来的几年人们的生活将从“Web World”转移到“Mobile World”，从坐在面对显示器上网情景转变为低头看手机上网的情景，毫无疑问移动互联网将在不久的未来取代大部分的传统桌面互联网。从市场规模来看，截至 2014 年 7 月，我国移动互联网用户已经达到 8.72 亿，已经远远超过之前预测的 7.1 亿，这其中手机用户占到 5.27 亿。2014 年第 1 季度的移动互联网市场规模达到 330.7 亿元，第 2 季度为 444.9 亿元，第 3 季度为 515.6 亿元，2014 年中国移动市场全年规模预计可接近 1900 亿元，2015 年中国的移动互联网市场规模将会达到 4296 亿元^①，2017 年中国移动互联网市场规模有望扩大至 6000 亿元，未来移动互联网的市场规模将加速发展，移动互联网也必将为人类提供更为便利高效的服务。

移动互联网影响了人类社会环境、影响了人们行为方式、影响了人们工作方式。

首先，移动互联网的普及已经改变了人类的社会环境。更多的物联环境通过移动互联网实现连接，可以根据人们的习惯、喜好实现更加个性和舒适的服务。人们生活更加便利，能够更加高效的利用时间，可以快速和低成本地享受社会文化和艺术；人们也可以有更多时间和更加便捷的方式去专注于创新和创作。整个社会环境变得更加便捷、高效和开放。

其次，移动互联网将改变人们的行为方式，诸如，人们的消费方式、社交方式、教育方式、生活方式等。在网络时代人们可以网上购物好处，但是也经历过网络购物的商品名不副实、假冒伪劣等情况，还要受网络接入的地点和时间限制。进入移动互联网时代，新型的购物模式层出不穷，例如，基于微商模式，主要是以“个人”为单位、利用移动互联网实现移动性地商品销售。微商不同于传统电商，微商是以人为中心，通过人与人之间的信赖关系出售产品，

^① 孟芳，“2015 年移动互联网行业 11 大趋势”，《互联网周刊》，2014 年第 23 期

一旦产品销售成功，形成良好的口碑后，就能够建立长期稳定的购买关系。诸多社交软件的出现，例如，微信、陌陌等，改变了人们的社交模式。慕课等在课程模式的出线改变了传统的教育模式。饿了么、滴滴打车、去哪儿等服务的出现改变了人们的生活方式。移动互联已经彻底融入人们的吃穿住行方方面面。另外，移动互联网影响了人们工作方式。传统的“人和物”、“人与人”之间建立的工作关系，变为“人和网络和物”、“人和网络和人”之间的关系。人们不再受限于时间和地点，能够随时随地实现工作的交流和沟通。通过借助移动互联网，能够将极大程度解放人力资源，人们能够更加高效的利用时间来处理工作以及控制“物”去完成工作。人们可以通过网络搜集的数据和信息，通过分析和判断，更加精准的定位工作内容，提高工作效率。

总之，移动互联网对人类的方方面面产生巨大影响，从个人、到企业在到所有产业以及整个社会，人们必须分析和利用移动互联网带来的积极影响，提高生活质量、改变生产方式、推动社会进步和发展。

2.2 电视机行业发展历程和趋势

2.2.1 电视机行业技术发展历程

电视产业作为一个传统的产业，在我国电视产业已有 50 多年历史。过去几十年中，电视一直是人们家庭中最重要获取信息、视听享受、家庭娱乐的主要终端产品，电视在人们的日常生活中占据重要地位。电视产业是一个高度技术密集和创新驱动的总资产为主的产业。过去在 CRT（阴极射线管）时代，我国电视早期核心技术全部从国外引进，包括关键部件和整机生产线都没有自主化能力。后续随着新型显示技术的兴起，国外厂商逐渐开放了 CRT 显像管制造技术以及电视信号处理技术，我国逐渐掌握了电视全产业链的研发、生产能力，我国也成为电视生产大国。

进入 21 世纪后，平板液晶显示技术逐渐成熟，价格开始下降，由于其轻薄的外观尺寸、良好的显示效果以及低功耗、低辐射等特征，迅速为消费者接受，成为主流电视产品。另一方面，在电视广播传输方式上，传统的模拟电视在清晰度、频道数量、抗干扰能力、增值业务能力等方面都有较大的缺点；随着通

信和多媒体压缩技术的发展，上个世纪九十年代开始，数字电视广播开始逐渐商用，后续将逐渐替代现有模拟电视广播方式。对应的电视机市场，越来越多的企业开始生产同时支持模拟和数字两种制式的电视产品。2000年后，随着国家三网融合发展战略的推进和实施，高清数字电视广播成为新一轮电视产业的发展热点。相对于传统的标清电视产品，高清电视具备4倍清晰度的显示效果，能够提供达到蓝光DVD的显示效果，并且能够提供多声道的声音效果，给人们以全新的音视频感官享受。电视继续保持着家庭娱乐终端的核心地位。

2010年以后，随着智能移动终端的普及（例如智能手机、平板电脑等），以及移动互联网尤其是WLAN等短距离无线网络实现大范围的覆盖，伴随着网络视频、影音、新闻、游戏等网络内容能够的蓬勃发展，人们不再需要固定的场所和位置来接入互联网，能够通过智能终端来获取传统电视所提供的全部服务内容。这种更加便利的内容获取方式对传统的电视广播产生了重大的影响，促使电视不得不进行产品功能的升级和变革，于是更多的智能化功能集成到电视中，传统的电视直播功能已经退化为一项基本功能，网络视频、游戏娱乐、网络购物、网络通信等功能成为吸引消费者的主要功能。伴随着电视智能化时代到来，电视的硬件规格受市场宣传因素的驱动快速升级，从原来几年一代产品变为一年一代产品，在到最近一年两代产品，这给电视厂商带来了极大的竞争压力。目前，我国电视厂商还没有掌握电视产业链上游的液晶显示屏和核心主控芯片等部件，而国际大厂三星和LG等都具备完整的产业链优势和市场规模优势，因此在国际化竞争中，我国电视厂商还是处于产业链的下游，主要依靠低成本竞争优势，分取产业链的少量利润。

2.2.2 电视机行业技术发展趋势

电视经过近半个世纪的发展，其传统功能特征已经对消费者根深蒂固的影响。电视是一个信息传播、娱乐分享、影音享受的终端设备。特别是在液晶平板电视兴起之后，其轻薄和时尚的外观设计，电视已经成为家庭装饰的一部分。未来电视产品的发展呈现出以下几种趋势：大尺寸，高品质，智能化及普适化。

在最近几年大尺寸液晶电视（55英寸及以上）的价格更加亲民化，不少消费者开始选购大尺寸电视产品，将其作为一个小型的家庭视听享受终端。随着

数字音视频技术的普及，高品质的显示及音效技术成为电视产品主要差异化卖点，也是区分产品档次的主要功能点，消费者对电视高品质的追求将越来越强烈。另外，受智能化浪潮的冲击，许许多多智能化的功能开始在电视上应用。例如，摄像头的应用，能够通过捕捉人们的动作信息、生物特征（人脸等）来对电视进行操控，进而结合内置的各种娱乐软件形成丰富的交互应用。还有语音识别功能也开始应用的电视中，提供了一种全新的交互方式，消费者可以通过语音实现传统的换台、调节音量等功能。最后，普适化将是未来电视最终产品形态，未来电视功能将会重新定义，通过“终端+云计算”的技术能实现内容显示功能和内容处理功能的分离，显示终端将普适化的充满人们的生活，墙壁、屋顶、地面都可以嵌入显示设备，而移动终端、内容广播终端、云服务终端等都可以将内容和信息传送到这些显示终端进行显示，各种友好便捷的交互方式能够提供完美的操控体验。

2.2.3 电视机行业面临挑战

电视机行业经过了模拟制式到数字制式的升级、CRT 到液晶平板的升级、网络化升级、智能化升级等多个过程，已经发展成为一个功能多样化、技术高度集成化的智能化终端设备。电视行业也发生了重大变化，面临多种挑战。

首先，传统电视市场趋于饱和。经过了家电下乡、能源补贴等多个国家政策支持，CRT 电视到液晶平板电视的更新换代基本完成，国内电视市场趋于饱和。2014 年全年全国平板电视出货量达到 4370 万台，同比下降 3.3%。IDC 预测 2015 年我国平板电视出货量将在 4350 万台左右，与 2014 年相当，平板电视市场实现软着陆，进入一个理性回归的时代。

其次，国外电视厂商凭借其技术和品牌优势加大对中国中高端电视市场侵蚀。中国电视市场总体规模达到 260 亿美元，占全球市场 26%以上份额^①，其中利润高、增长迅速的大尺寸电视市场，已经成为各大厂商争夺的焦点。据统计 2013 年前三季度中国 55 英寸以上电视销售额已达到 42 亿美元，占据中国平板电视销售额的 22%。这块市场一直为国外高端品牌占据，我国电视厂商一直在

^①<http://news.cheaa.com/2013/1204/389154.shtml>

努力抢占该市场份额，但是受限于不掌握产业链上游的液晶面板和核心芯片等关键技术，无法形成自主高端产品形象，短期很难实现重大突破，目前还是主要集中在中低端市场。而进入 2013 年后，受国外市场发展放慢的影响，三星为首的国外品牌开始向我国中低端产品市场发力，提高促销力度，开始向三四级市场渗透。在中低端产品定价方面已经和我国电视整机厂商对应产品相差无几，去年在不少尺寸机型产品中，三星电视已经占据行业首位。可以看出，国外厂商凭借其品牌影响力结合大力广告宣传，将会对我国电视厂商产生带来巨大的挑战。

另外，新技术的发展进一步拉大了我国电视厂商的差距。2012 年后，超高清（UHD）4K2K 电视出现以及智能电视的迅速普及，逐渐形成了“智能系统+显示器件”的一体化解决方案。智能系统是指高性能芯片结合通用的高级操作系统（这里主要指基于谷歌 Android 的定制化电视操作系统）的软硬件系统。显示器件是指高端超高清液晶显示屏。我国电视企业大部分都不掌握这两个关键核心技术，尤其在智能系统方面，主要由境外厂商掌控，我国电视整机企业主要停留在电视界面和部分应用软件方面的微创新领域，无法形成技术壁垒和较强的产品差异化特征。在显示器件方面，我国整机企业 TCL 通过成立深圳华星光电掌握了液晶面板器件，但是由于技术不成熟、产品线不完善等因素，还主要停留的小尺寸、低端产品，高端显示器件还是依靠国外企业提供。目前的态势是，技术更加向产业链上游集中，我国企业获得先进技术的成本越来越高，而没有关键技术只停留在低层次的产品外观和设计创新，又无法形成高端差异化产品，致使我国整机企业只能徘徊在中低端产品市场。未来随着市场竞争的加剧，将会面对更加严峻的挑战。

2.3 移动互联网对电视机行业的影响

2.3.1 移动互联网对电视机功能需求和产品形态的影响

移动智能终端、移动通信、云计算等移动互联网关键技术的飞速发展给人们的生活和工作都带来极大的便利。移动互联网技术的发展和变革才刚刚开始，支持 LTE 通信和处理功能更强大的移动智能终端、新一代云计算技术、移动电

子商务、移动游戏、移动广告、移动社交、移动搜索等技术的发展促进移动互联网新服务模式、新产品的诞生，在更广泛的领域深度影响人们的生活。

首先，移动互联网不断催生新的产品形态。传统的电视将以固定终端方式呈现给消费者。移动互联网将电视变得可以移动，衍生了移动电视终端。目前在智能终端上通过软件客户端可以随时随地地收看电视直播和点播节目，并能够对节目进行评论。未来随着技术的进一步发展，显示部件和信号处理部件将进一步分离，显示器件将能够嵌入到各种家庭设备或设施中，通过移动互联网网络将显示内容传输到显示器件进行显示，给人们呈现出无处无在的显示空间。

其次，移动互联网不断催生新的商业模式。目前不少互联网公司已经开始涉足电视行业，例如乐视和小米等，其打破了传统买电视硬件盈利的商业模式，提出了“硬件+服务”的盈利模式，通过接近于零毛利的出售硬件产品，结合增值软件服务产品，通过依托产品的软件服务的实现持续盈利。这给给传统电视行业带来极大的冲击。另外，利用智能电视平台，更多的第三方软件服务厂商能够提供软件服务带来新型商业模式，例如基于电视的购物平台，能够利用电视的大尺寸显示特性，依靠摄像头采集人体信息实现衣物的试穿功能，增强用户的购物体验。总之，电视硬件性能的不断增强结合移动互联网的便利特征将能够产生更多的创新商业模式。

另一方面，电视机行业的竞争进一步加剧。随着移动互联网融入人们日常生活。电视机行业除了行业内的竞争之外，将面临来自跨行业间的竞争。截至去年底，移动互联网用户量已经超过了传统桌面互联网的使用量，用户基数庞大。用户日常使用移动互联网的时间已经超过传统桌面互联网使用时间，用户粘性很强。越来越多的传统互联网服务开始向移动互联网转移，层出不穷的新型商业模式首先在移动互联网上得到验证和普及。移动互联网已经成为人们获取信息、视听娱乐、社交分享的主要方式。这对以传播信息和提供视听娱乐为主的电视产品产生极大的影响。《2013 中国视听新媒体发展报告》北京地区的电视开机率从 3 年前的 70%下降一半至 30%，据统计收看电视的主流人群为 40 岁以上的人群，更多的年轻人群选择采用移动终端观看网络视频。可以看出，传统电视行业无论是在电视产品和电视内容方面都面临来自移动互联终端和移动内容的冲击和影响，随着移动互联网的进一步渗透，影响将进一步加剧。

2.3.2 移动互联网对电视技术的影响

移动互联网将进一步推进电视的智能化进程。目前智能化电视的核心包括“智能系统+显示器件”。其中智能系统包括核心芯片和软件操作系统。核心芯片具有技术门槛高、设计复杂、前期资金投入巨大的特征；操作系统技术由于处于技术链的上游，具有和产业各环节密切相关的特征。

目前，电视行业采用基于 **Android** 的针对电视的定制化操作系统，电视整机企业必须投入人力和资金进行软硬件适配、二次开发、定制化和调试。电视产品的技术发展和更新换代速度将进一步加快，大量的新交互技术、新硬件快速引入、**LTE/4G** 等高速数据网络的开放，都离不开操作系统的支持。电视厂商和芯片厂商在巨大的市场竞争压力和硬件标准化、同质化的情况下，更希望通过软件实现产品的差异化竞争优势。因此，未来电视机产业的发展需要操作系统与产业链各环节紧密结合，操作系统的产业链地位将得到进一步提升。

以 **MTK**、**MStar** 等为代表的电视机芯片厂商都向电视机厂商提供完整的 **Turnkey-Solution**（交钥匙方案），涵盖硬件设计、标准操作系统、周边可供替换的元器件、已测试优化的核心应用、相关工具及配套服务，电视厂商只需专注自身差异化部分的研发。这种业务模式缩短了产品的研发周期、减少了开发成本，得到了电视厂商的广泛认可。但是，国际电视领先企业三星、**LG** 和索尼等企业都通过自主研发或委托定制开发方式拥有自主的核心芯片产品，其凭借集成在芯片中的自主化差异技术，能够实现电视整机产品的差异化功能，从而提供电视整机的竞争力。另外，电视芯片厂商的 **Turnkey-Solution** 模式也降低了电视行业的进入门槛，不少的互联网企业通过整合芯片、操作系统和显示器件等资源，采用委托代工生产模式进入电视整机行业，结合自身的互联网服务优势，对传统电视机厂商造成巨大冲击。

移动互联网带来了显示器件双极化发展趋势。传统电视将继续向大尺寸方面发展，更高的分辨率、更丰富的色域、更高品质的显示效果将成为电视终端的主要发展方向。应用于移动终端的中小尺寸显示器件也将进一步提高显示分辨率和显示质量，另外低功耗和节能成为小尺寸的主要需求。目前，智能手机的显示屏已经能够达到电视显示级别的高清显示效果，超高清的显示屏也已经

有产品应用。从产业来看，应用移动互联网的显示终端将会以逐渐替代中小尺寸的电视产品；通过采用短距离移动互联网能够实现移动终端和大尺寸显示屏的内容共享，从而进一步推进电视的显示功能化趋势。

2.3.3 移动互联网对电视产业链的影响

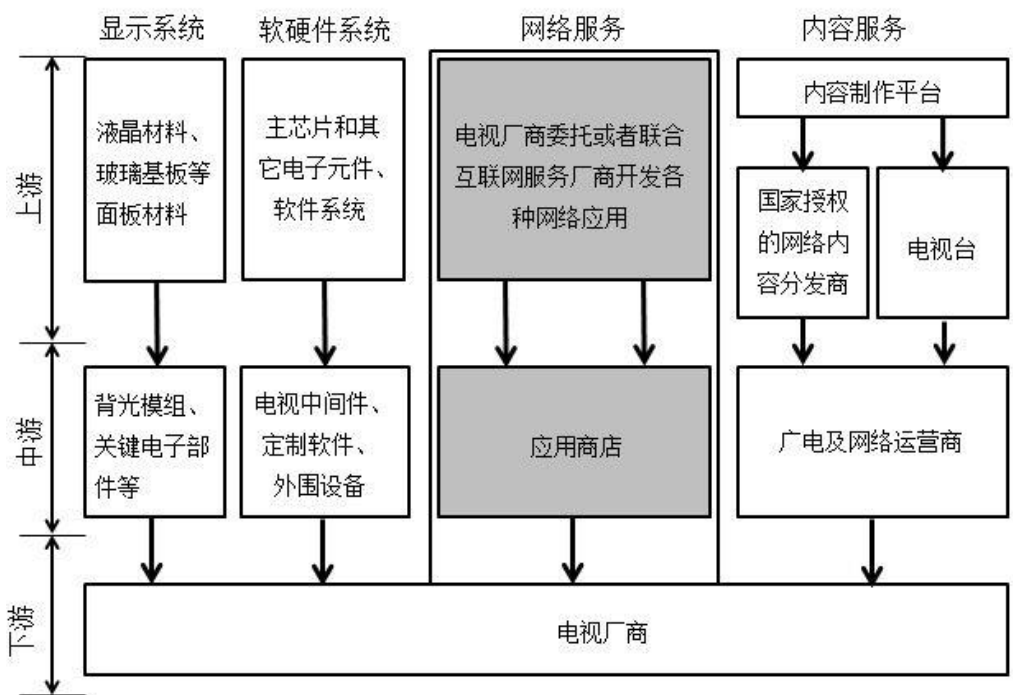


图2-2 传统电视产业链

图 2-2 为传统电视（包括传统非网络电视和网络电视）的产业链情况。传统电视产业链主要包括上游显示器件和软硬件系统方案供应商、网络服务、电视内容供应商、广电网络运营商、电视机制造商等。上游产业中的显示系统和软硬件系统技术复杂、涉及环节众多，其自身是作为一个重要产业存在发展，我国的电视机厂商对这两方面的资源掌控能力较弱，基本都是采购成熟产品模式。传统的网络电视需要提供部分网络服务功能，由于智能化生态环境还没有形成，没有统一的技术和应用服务平台，这一阶段的网络服务都是由电视厂商委托或

者联合互联网服务厂商开发各种流行网络应用软件，并通过各家的电视应用商店提供给用户免费使用。由于网络电视用户量有限，盈利模式不清晰，互联网应用服务厂商对网络电视的服务热情不高，主要还是由各个电视厂商来推动。内容供应商主要以各大电视台、广电集团为主。网络运营商主要指由广电总局共同颁发的七张互联网电视集成业务牌照，分别是央视国际——CNTV（中央电视台为申请主体）、杭州华数（浙江、杭州电视台联合申请）、上海文广——百视通（上海电视台为申请主体）、南方传媒（广东电视台为申请主体）、湖南电视台、中国国际广播电台以及中央人民电台^①。电视机厂商必须绑定其中一家来提供网络电视服务。这一阶段的产业链形成核心器件、内容服务和电视整机的三个阵营格局。

随着移动互联网的发展及智能电视的普及，电视产业链发生了重大变化。图2-3是智能电视产业链情况。较传统产业链增加了智能系统和更为丰富的网络服务相关的产业链内容。

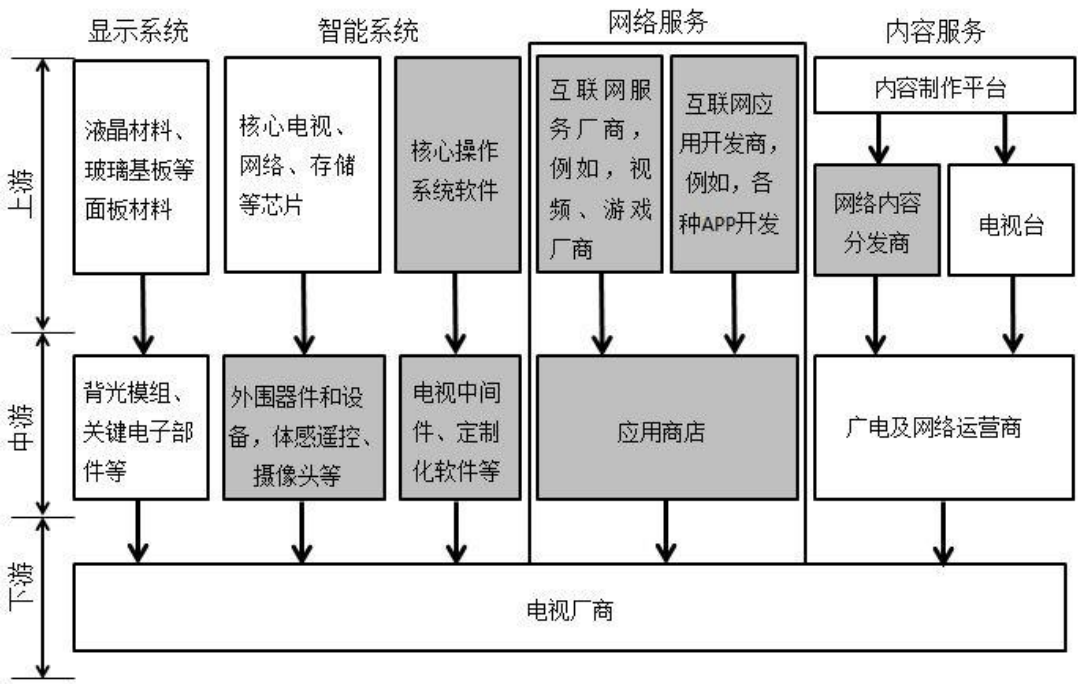


图2-3 智能电视产业链示意图

^① 陆地，张牧涵，“2014：中国电视业发展的四个关口”，《编辑之友》，2014年第1期

（1）显示系统

移动互联网对电视产业链上显示主要体现在显示效果的增强、显示器件尺寸的增加。随着更多的网络服务（例如，游戏、视频等）在电视上的普及，消费者开始追求更加优秀的显示效果，大尺寸的显示屏能够提供更加逼真的显示效果以及显示临场感，给消费者带来全新的视听感受。超高清、高色域、高对比度等成为未来显示的主流发展趋势。目前，我国电视产业中大部分整机厂商没有自主的液晶面板厂商，但是经过近十年的发展我国已经形成京东方、天马微、华星光电等液晶面板厂商。2014 年 9.1 寸以上大尺寸液晶显示器(LCD)面板的市占率由南韩的 48.4%、台湾的 33.39%，以及中国大陆的 12.9%三分天下，大陆显示器业者影响力逐渐增加。随着国家对关键技术的进一步加大投入以及各大液晶显示面板企业自身的技术逐渐发展，在大尺寸液晶面板领域将逐渐能够实现大陆整机厂商需求^①。

（2）智能系统

相对于传统电视产业链来说，进入智能电视后，系统的复杂度大大增加。为了支撑各种互联网应用服务，需要高性能的核心处理芯片和高级操作系统支持。目前，智能电视行业已经形成了比较明显的技术垄断局面。智能电视的关键芯片相关技术主要掌握在我国台湾的 MTK 和 MStar 两大芯片公司，他们凭借多年技术积累和完善的一体化软硬解决方案，已经占据了全球 70% 的电视核心芯片市场份额，占据中国大陆电视整机 90% 的电视市场份额。2012 年 MTK 和 MStar 两家更是宣布合并，尽管中国商务要求双方在电视芯片领域应当继续保持独立的运营模式，但随着双方合并进程的深入，最终将会出现 MTK 一家独占电视芯片市场的局面。这将对中国大陆电视厂商的供应链产生重大影响^②。我国电视整机企业基本不具备芯片自主研发能力，对上游芯片企业没有掌控能力，前期由于多家芯片供应商存在，能够通过多家采购的方式，规避供应链风险。后续随着芯片设计复杂度越来越高，涉及功能越来越多，研发投入巨大，极可能出现芯片供应商通过提高价格、控制产能等方式来影响电视整机市场。因此，芯片将成为未来电视整机企业产业链的关键瓶颈。另外，电视操作系统目前也

^①<http://display.ofweek.com/2014-08/ART-8321303-8420-28864646.html>

^②http://www.eet-china.com/ART_8800669631_617693_NT_d738ed53.HTM

出现了 Android 一家为大的局面，目前谷歌是采用免费方式提供授权使用，各个电视机厂商再进行二次定制开发形成各种的整机软件系统。从行业发展趋势，谷歌对 Android 的开放程度逐渐收缩，将采用统一的用户界面方式进行授权，留给电视整机厂商进行二次定制开发的范围逐渐缩小，因此我国电视整机厂商希望通过软件实现差异化的产品模式逐渐弱化。我国政府已经看到这种趋势，已经加大对电视芯片和操作系统的国家层次的政策支持，我国企业海思半导体已经研发出国内首款智能电视芯片产品并实现商用，性价比比较行业同类企业有一定优势。我国自主研发电视操作系统也开始进步试点应用，但是操作系统需要一个配套软件生态环境的支持，我国在这方面还需很长一段时间的积累和发展。其它智能电视配套的外围器件和设备以及电视中间件和定制化软件，我国企业基本上都已经具备自主研发能力，产业链上的配套中国企业也比较完善。总之，智能系统也已经成为影响我国整机企业发展的评价问题。

（3）网络服务

传统电视的网络服务基本上是由电视厂商为主导，作为一个辅助功能提供给用户，无论在服务内容和用户体验方面都很难吸引用户持续投入使用。在移动互联网时代，智能手机、PC、平板电视和电视形成四大显示终端，通过移动互联网技术能够实现互联互通，电视大屏显示特征成为用户进行视频和娱乐的主要终端；基于智能化系统的网络应用服务拓展了原有的网络服务空间。和智能移动终端的发展模式相同，Android 系统占据绝对优势，大部分的网络服务都是基于 Android 系统进行开发。智能手机的迅速普及，基于 Android 的智能应用开发环境已经非常成熟，各种网络应用层出不穷，市场进入了白热化竞争局势。这也为电视智能化提供了良好的基础，不少公司开始转向智能电视市场的应用软件开发，市场环境逐步完善。总体来看，我国电视整机厂商为了实现自主差异化功能，承担了许多定制化应用服务开发工作，不少整机厂商的产品内置了自主的产品功能，而且还需内置行业主流应用程序，这突显了产品差异化功能，提高产品竞争力；但是另一方面也增加了整机产品的售后服务成本，因为整机厂商将必须增加对自主软件应用商店的运行和维护成本，以及各种第三方开发软件的兼容性审核和管理成本。这给本来就处于行业下游的整机厂商带来了新的成本压力。

（4） 内容服务

和传统电视产业链相比，网络内容服务更为丰富。这部分的网络内容服务主要指网络视频内容服务。互联网带来了各种网络视频内容的兴起，移动互联网进一步推动网络视频尤其是自媒体内容的广泛传播和流行。但是，由于电视内容服务关乎国家安全的关键因素，因此在 2011 年底，广电总局曾下发《持有互联网电视牌照机构运营管理要求》的通知（即广电 181 号文件），将互联网电视机顶盒（即网络高清播放机终端产品），归入互联网电视一体机的管理范围。根据规定，互联网电视终端产品包括 OTT 机顶盒及互联网电视，只能连接广电总局批准集成平台，不能与其它互联网企业互联网服务连接；对于内容服务商只能采取接入国家批准的集成平台方式提供服务。集成平台对终端产品的控制和管理具有唯一性。此外，互联网电视集成平台在功能主要是以视频点播和图文信息服务为主，暂不得开放广播电视节目直播类服务。可以看出，在网络内容服务方面主要受国家政策影响，从未来管控趋势来看，国家将会进一步加强网络内容服务的管控力度。因此，对于电视整机企业来说可以利用国家政策优势形成对互联网企业的一种制衡。

2.4 本章小结

本章首先介绍了移动互联网行业发展情况，分析了行业特点和未来发展趋势。然后对本文主要研究重点“我国电视机行业”的发展状况、发展趋势及面临的调整进行分析和阐述。最后，结合移动互联网行业分析，对移动互联网对电视行业的市场影响、技术影响和产业链影响进行分析。

第 3 章 海信电器股份有限公司原有战略分析

3.1 海信电器股份有限公司介绍

3.1.1 公司概况

海信集团是特大型电子信息产业集团公司，成立于 1969 年，以“技术立企、稳健经营”为发展战略，旗下已拥有 20 多个子公司。海信拥有海信电器（600060）和海信科龙（00921）两家分别在沪、深、港三地上市的公司，持有海信（Hisense）、科龙（Kelon）和容声（Ronshen）三个中国著名商标。海信产品远销欧洲、美洲、非洲、东南亚等地区的 130 多个国家，在南非、阿尔及利亚、埃及等地拥有生产基地，在美国、欧洲、澳洲、日本等地设有销售机构。2011 年，海信发布智能战略，围绕着多媒体、家电、通信、信息系统、房地产、新兴服务业六大产业核心，以智能化为引擎，加速前进。2013 年实现销售收入 932 亿元。

青岛海信电器股份有限公司（简称：海信电器）于 1997 年 4 月在上海证交所上市，是我国著名的家电上市企业。海信电器主要从事电视机、数字电视广播接收设备及信息网络终端产品的研究、开发、制造与销售，拥有中国最先进数字电视机生产线，年彩电产能 2000 万台，是海信集团下属规模最大的控股子公司。

海信电器多年以来一直坚持“技术立企”发展战略，每年投入销售收入的 5% 以上用于研究和开发，建立和拥有了较为完善的电视整机研发体系。海信电器拥有一个国家级企业技术研发中心，拥有能够实现 24 小时不间断包括中国、美国、荷兰、南非等全球七个研发中心。截至 2014 年，海信电视已经获得授权专利数 1434 件，其中有 600 多项是在新技术、新功能方面取得的重大突破。2005 年 6 月，海信推出了我国电视整机企业第一块自主知识产权的、产业化的数字电视处理芯片——“信芯”，打破了中国电视整机自主生产以来核心芯片一直被国外垄断的历史；2007 年 9 月，海信建设投产了中国电视机行业第一条液晶电视模组生产线。截至目前，液晶模组的生产良率超过 99%，达到国际一流水平。2008 年 8 月，海信液晶模组生产线二期工程成功建成投产，形成年产 150 万片

模组的产能，2009 年海信又追加建设两条生产线，年底产能将达到 300 万片，年产值超过 100 亿元。2008 年，海信推出的中国首款、世界最薄 LED 液晶电视全面推动我国液晶平板电视产品技术升级。

进入 2010 年，随着移动互联网的迅猛发展，海信围绕“技术立企、稳健经营”的发展战略，针对主要核心业务制定了“智能化战略”：观念体制、创新组织、人才结构等方面全部实现“智能化”的目标。海信为确保智能化战略的顺利推进，集团层面成立了智能化战略推进部门，以智能化为核心，统一协调的推进智能化战略在下属的多媒体产业、通信产业、家用电器产业、智能交通产业、以及地产等各个产业模块的实施。在海信的核心产品电视机制造方面，坚持建造完整产业链的战略部署方针，在电视终端产品体验和后台云端服务等方面，都切实贯彻以用户需求为中心的策略。先后开发成功了自主的 HITV-OS 智能电视操作系统和建设完成了海信自主的应用程序商城，实现了智能电视从终端到云端的完整产业链建设。2012 年通过收购传统电视芯片厂商华亚微电子(上海)的数字电视芯片研发团队，进一步加强数字电视芯片领域的研发实力。2014 年海信通过与爱奇艺 PPS、乐视、PPTV、优酷土豆等 11 家视频网站达成战略合作实现“1+11”视频服务市场格局，成为迄今国内最大范围的互联网视频内容共享。通过近两年的发展，海信在电视领域已经初步完成预计战略规划，实现了全产业链的布局。但是，在移动互联网大环境的冲击之下，现有的战略布局也面临巨大的挑战。

3.1.2 海信电器原有战略分析

海信是一家老牌国营企业，前身是青岛电视机厂，在 1994 年前，产品比较单一，主要以生产电视机为主。和众多同期的家电企业一样，海信经历了相关产品多元化、通过企业并购、合作经营等方式进入了白电、通信、交通网络控制等领域，后续又进入地产和服务等跨行业领域。这一阶段的中国企业的战略基本类似，上个世纪九十年代家电企业开始积极引进国外技术，扩大生产规模，提高产品质量，调整企业组织结构，企业的经营状况和盈利水平得到逐步提高，淘汰了一些规模小、产品落后的家电企业，形成了一批诸如海信这类的国家大型企业。在这个发展阶段海信坚持“先做强再做大”的战略，积极弥补技术短

板，培养技术和管理人才，为后续的快速发展打下基础。到 1998 年底已经形成涵盖电子、通信、信息 3C 产业，包括十多个门类产品的集团化公司，其中海信电器作为主要核心业务支持公司的快速发展。

2000 年后开始，海信开始进行国际化的尝试，对品牌标志进行升级，给消费者塑造了“国际化、科技感、亲和力”的形象。同时面对当时国内外行业巨头的竞争，海信深深意识到技术为企业间竞争之本，只有掌握了先进的技术采用研发出领先和主导市场的产品，才能在产品端不受制于人，才能提高产品的竞争力。因此，海信制定了“技术立企，稳健经营”的发展战略，集中资源突破核心技术，缩短和竞争对手的差距。有了技术积累和预先储备，当机会来时，及时跟进，实现超越。海信抓住 CRT 电视向平板电视升级的契机，在国内整机企业中首家开始放弃 CRT 电视专攻平板电视市场战略，通过几年精心经营，海信取得成功一举超越传统电视机厂商长虹、TCL 和创维等，成为国内电视机行业龙头。这一阶段海信的战略主要是以扩大市场规模、加速创新体系建设、降低成本、发展国际化经营为主。

2010 年是对于整个家电行业发展的关键一年，移动互联网开始兴起并进入迸发式发展时期。物联网、智能化、大数据分析等概念开始影响传统家电行业。物联网是解决家庭内部设备之间的互联互通问题；智能化重点改进家电功能使传统家电具备更加高级的自动采集、处理、分析和反馈信息的功能，从而为消费者提供更加便利、人性化和舒适的服务；大数据分析是通过内置在家电设备中的各种传感器收集数据，数据包括设备本身的数据和设备周边相关数据，数据通过网络上传到后台进行分析和处理，提炼产生诸如设备状态、使用者习惯、设备周边环境等信息，然后可以进行诸如指导设备工作、迎合或者影响消费者习惯等功能；从而形成一个“数据采集——数据分析——以数据为基础的各种主动反馈功能”的闭环处理方式，从而使设备具备学习功能，变得更加智能。

为了适应智能化时代的发展，2011 年 5 月 15 日，海信在北京举行发布会，对业界宣布“为了迎接智能时代，海信进行全面推行智能化战略变革”。海信将智能化作为未来十年的发展方向，并成为公司成功的关键，海信董事长周厚健对业界说到“成则光明无限、败则日落西山”。在发布会上，海信向消费者推出“智能，享你所想”的品牌理念，该品牌理念是在原有品牌理念——“创新就是生活”的基础上为升级和飞跃，将引领海信智能化战略的发展方向，代表了

海信智能化产品的核心价值。其次，海信还创新观念、打破常规，通过科学规划、系统建设等手段激活创新的思维，在后台云端服务、系统软件、互联网应用程序、用户体验、商业模式上寻求创新和突破。为了智能化战略一个关键因素是创新，内部的创新尤为重要。海信内部成立了“创新俱乐部”，其目的是将热衷于创新、充满事业激情的内部员工聚集在一起，收集他们的创新概念，提供一个交流平台，使他们在这个组织中充分发挥想象力并提供一个实现创新梦想的平台，让创新像带动海信的变革和发展。集团领导成立了智能化战略推进部门，负责制定海信集团智能化目标与产品规划，统一协调管理集团各个产业的智能化推进工作。在过去几年，秉承海信智能化战略，海信在电视机产品方面先是建设完成了智能多媒体运营平台以及智能商店，提高了海信产品网上服务业务在海信产业中的比重；其后又推出智能多媒体系统平台，在音视频、电视游戏、信息交互服务基础上，创新性的引入电视社区、智能家居、信息咨询及共享等功能，使用户改变了传统电视的使用习惯，享受到了智能化电视产品的便利和乐趣。海信的智能化战略让电视机、智能手机、平板电脑通过互联网完全互动起来，让“电视”成为家电娱乐和信息服务的核心终端。经过 3 年多的实施，海信智能化战略初具成效，取得了较为理想的成绩。电视机产品继续保持行业领先地位，形成了以“Vision”为代表的高端智能电视系列和以及“Vidda”为代表的简易时尚系列产品，并且逐步形成自主高端电视品牌——“ULED”系列产品，获得了国内外多项大奖，取得了显著的成绩。产品的智能化已经时代的发展，获得消费者认可。

为了适应未来智能终端和智能电视的一体化发展趋势，海信于 2013 年进行组织结构调整，整合了手机、电视、机顶盒等部分的研发资源，建立基于项目的管理机制，形成了智能终端产品一体化规划和研发的布局，加强了资源共享力度，提升了研发效率，实现了创新体制初步建设。但是，移动互联网的竞争已经打破了行业限制，更多互联网企业开始涉足电视机行业，他们所有的互联网思维模式和运营模式打破了传统电视行业已有商业模式，给海信这类传统电视机行业带来极大的冲击和挑战。海信必须在战略上进行调整以应对移动互联网环境变化以及外来行业的竞争^①。

^①http://www.qingdaonews.com/gb/content/2011-06/07/content_8810872.htm

3.2 海信电器面临问题和挑战

3.2.1 海信电器存在的问题

随着移动互联网的普及，未来的产品不再是孤立存在的形态，而是通过移动互联网实现“消费者—产品”、“产品—产品”、“消费者—产品—消费者”之间通过信息交互实现智能化服务的平台。也就是说消费者与产品之间的交互方式，产品与产品之间的交互方式，以及产品承载的服务模式将是未来消费电子产品主要竞争点。海信作为我国主要的消费电视厂商之一，在未来移动互联网下产品的战略定位和商业模式探索方面还存在较多的问题，也面临多种挑战。

（1）缺乏承载移动互联网产品的基础服务平台

未来各种消费电子设备都将经过一个统一的连接平台实现信息的互联互通。海信目前还智能提供简单的移动设备之间的互联功能，而且没有建立自主的互联网服务平台。纵观行业领先厂商，三星、苹果等都已经开始发力建立自主的互联网服务平台。因此，未来海信必须面临自主建设还是开发融合的决策。

（2）缺乏完整的产业链

尽管通过几年建设，通过自主建设和行业联盟等方式逐步建立完整产业链，但是在产业链上游的液晶面板领域没有实质突破。目前海信电视市场占有率全球处于第五位，前四位为三星、LG、索尼、TCL，这四家企业都有自主的液晶面板企业，具备完成的电视产业链。随着液晶显示技术成为未来唯一主流显示技术，并且是整机中价值最大部分，海信对于这方面的产业链环节缺失将会对其进一步发展的产生重大影响。

（3）内部创新体制不够健全

受限于国有企业体制的原因以及企业地域限制，海信内部的创新体系建设不够完善。主要体现在管理体系、研发体系、人才建设体系以及服务体系等亟需完善。企业创新是一个涉及多个部门、多个环节的系统工程，也是一个动态的系统过程，随着企业总体发展战略目标的重新规划和调整，需要各个业务部

门进行相应动态的变动和调整，从而能够保证企业所推行的创新模式和方法 and 由此形成的企业整体创新能力能够与企业整体战略目标相匹配。海信已经从组织架构和管理机制方面进行了调整，逐渐实现移动互联网下的企业创新体制，但是在研发体系和人才建设体系方面还存在较多问题，诸如，高层次人才缺乏、缺乏多层次研发体系等。因此，面对未来和国际行业巨头的竞争中，创新体制问题也将成为主要的发展瓶颈。

3.2.2 海信电器面临的挑战

（1）行业内企业的挑战

曾经有行业专家预言，未来十年我国电视机行业将会进入新一轮洗牌，将从现在 6 家减少为 2 到 3 家，其它几家将被兼并或者从市场竞争中淘汰。为了赢得未来的这次竞争，各个电视厂商都在谋求转型和探索新的发展模式。目前，中国大陆电视机制造厂商按照销量分为三大阵营，第一阵营销量过千万台的厂商，主要有海信、TCL 和创维；第二阵营销量过五百万但少于一千万台的厂商，主要有长虹、康佳、海尔；第三阵营为销量少于五百万台的厂商，主要为上述六家之外的厂商，有熊猫、创佳等。海信面临的挑战主要是来自同在第一阵营的 TCL 和创维。TCL 目前通过投资华星光电和 Amlogic 掌握了上游面板资源和芯片资源，又先后在北京、上海、西安建立研发机构加强软件和系统研发实力，而且 TCL 通过一系列的收购（汤姆逊电视、阿尔卡特手机、施耐德等）积累了国际化发展经验，已经形成了完整的产业链整合资源的能力，已经在国际市场初具规模。另一家电视企业创维在对外合作方面更为开放和积极，创维通过和投资 LG 在广东的液晶面板生产线（？），建立深层次战略合作，弥补自己产业链上游短板；通过和海思、Realtek 等这类新入场的电视芯片行业合作，降低成本并开通供应链资源；还积极向三四线及农村开拓市场，进一步寻找市场突破，已经形成较强的影响力。总之，海信和 TCL 相比在产业链资源掌控能力方面有一定差距；和创维相比，在对外合作和基层市场拓展方面有一定差距，未来的竞争将会更加残酷，海信必须从战略层次考虑和应对。

（2）跨行业间的挑战

电视机行业是资金和技术密集型行业，规模化效应尤为显著。正是这个原因，我国以前的数十家电视机厂商被淘汰到现在的主要六家。但是，移动互联网技术改变了这种竞争环境，消费者观看电视的习惯发生改变，电视直播功能退化，视频和娱乐功能增强，互联网内容的吸引力以超过传统电视直播内容，互联网内容厂商大行其道。为了加强对内容入口的掌控，互联网内容提供商开始厂商涉足电视机制造行业。其中最为成功就是乐视网。

乐视网是一家以作正版互联网内容起家的互联网企业，在 PC 和移动终端拥有强大的用户群。为了通过电视、PC 和移动终端三屏实现整合，实现用户的全面覆盖，乐视首先从机顶盒入手，2011 年推出第一代互联网机顶盒——乐视 TV 云视频超清机 S10/S11，获得市场消费者认可；后续 2012 年成立乐视电视事业部，2013 年推出乐视超级电视产品，并只在线上销售。乐视电视以互联网的思维快速进入。乐视电视不仅是硬件，而是“平台+内容+终端+应用”的乐视生态优势的结合。乐视在硬件上追求极致体验，更在软件创新上颠覆传统。超级电视在工业制造上崇尚极简主义，力求每一个细节都符合最前沿的美学追求，对于每一个配件的打磨，都精益求精到严苛的地步；在软件上，乐视推出全新的 Letv UI 系统，在视觉设计、人性化交互、核心应用、系统服务和遥控理念上突破传统。乐视学习了苹果的运营模式，强调产业链垂直整合，期望在产业链各个链条上形成真正的垂直的水乳交融，从而达到成倍增长的整合效应。乐视的模式对传统电视机行业产生了巨大冲击，尤其是在以移动互联网环境成长的 90 后人群，他们更多的关注个性化和差异化需求，除了产品本身，更加注重产品的服务和内容，因此乐视的商业模式迎合了这类消费人群，取得了成功。

乐视的成功使更多的互联网厂商开始涉水电视行业，小米、爱奇艺等都开始进入电视机行业，和海信这类传统企业相比，他们考虑的不只是依靠销售硬件盈利的商业模式，是通过自己的服务和内容来吸引消费者购置电视后的付费而实现持续盈利。这些正式海信的短板和面临的挑战，海信必须考虑如何在未来在战略发展中进行积极应对，以保持自己的竞争优势^①。

3.3 本章小结

本章对海信集团和下属上市公司青岛海信电器的情况进行介绍。作为电视

^①<http://tech.sina.com.cn/i/2013-05-08/02358315327.shtml>

机行业龙头企业，是传统电视行业代表，还具有国有企业背景，发展历程、研发水平和团队规模、市场销售模式等方面都具有典型的中国家电企业特色和风格。其后，分析了移动互联网大环境下海信面临着问题和挑战。总之，海信在互联网服务平台建设、内部创新体系、产业链掌控能力方面都存在较多问题，并且还面临着同行业内以及跨行业的竞争。因此，作为传统电视机企业的代表，深入研究海信未来发展战略具有很强的重大的研究意义和必要性。

第4章 企业外部环境分析

4.1 宏观环境分析

4.1.1 政治环境分析

三十多年改革开放和高速的经济发展使我国一跃成为世界第二大经济体，我国的综合国力和人民生活水平也都得到明显的提高。但是过去的粗放式、过度依赖环境、资源的经济增长方式也带来许多严重的亟需解决的问题，例如，环境污染严重、收入分配不均、社会道德缺失等重大问题。我党在十八大报告中已经明确提出“科技创新是提高社会生产力和综合国力的战略支撑，必须摆在国家发展全局的核心位置。实施创新驱动发展战略，是加快完善社会主义市场经济体制和加快转变经济发展方式的重要方面”。2010年10月，国务院通过了《国务院关于加快培育和发展战略性新兴产业的决定》的决议，决议指出加快建设宽带、泛在、融合、安全的信息网络基础设施，推动新一代移动通信、下一代互联网核心设备和智能终端的研发及产业化，加快推进三网融合，促进物联网、云计算的研发和示范应用。着力发展集成电路、新型显示、高端软件、高端服务器等核心基础产业。提升软件服务、网络增值服务等信息服务能力，加快重要基础设施智能化改造。大力发展数字虚拟等技术，促进文化创意产业发展^①。国家将以新兴信息产业为代表的七大战略新兴产业为发展重点，培育其成为未来我国经济发展的主要支柱产业，这些给未来新兴信息产业中主要方向——移动互联网行业的发展提供了良好的政治环境。

在广播媒体和互联网内容的国家管控方面，2013年3月国务院出台了大部制改革方案，将新闻出版总署和广电总局合并成立国家广播电影电视总局。通过对原有各个主管部门的合并，将能够实现行业标准的统一以及政策统一执行，对三网融合发展具有重大意义。未来三网融合的进一步深入，为移动互联网行业的发展提供了广阔的空间，尤其在网络服务内容领域的将更加丰富，这也将促使更多的企业参与到大广电和大电信的市场中来。

^①http://www.gov.cn/gzdt/2010-10/21/content_1727315.htm

在电视机行业总体发展方面，国家总体上希望抓住数字电视和液晶平板电视两大技术和产业升级契机，彻底解决我国在电视广播制式、产业链关键核心部件上受制于人的局面。2008 年国务院发布了《关于鼓励数字电视产业发展若干政策》的通知，就数字电视产业的发展目标、投融资政策、税收优惠政策、技术进步政策、市场培育与监管政策、知识产权保护政策等作了进一步明确，再一次充分体现了国务院对我国数字电视产业发展的关心、重视和大力支持。

在电视整机方面，2012 年，国家财政部、国家发展改革委、工业和信息化部联合下发了空调与平板电视这两项节能家电推广细则。补贴推广期限暂定为 2012 年 6 月 1 日至 2013 年 5 月 31 日。进一步通过政策导向促进家电企业的技术升级，生产和销售更加环保、绿色家电产品。政策实施以后，推广成效显著，各大节能家电市场份额大幅提升，拉动消费效果明显，也极大的促进了液晶电视产品销售。

在电视内容方面，为了规范互联网电视内容市场秩序，2009 年 8 月，广电总局发出《广电总局关于加强以电视机为接收终端的互联网视听节目服务管理有关问题的通知》，要求各个厂商在通过互联网或者联网机顶盒向电视机用户提供视听节目时候，必须按照《互联网视听节目服务管理规定》和《互联网等信息网络传播视听节目管理办法》的有关规定，取得“以电视机为接收终端的视听节目集成运营服务”的《信息网络传播视听节目许可证》。2014 年 7 月，新闻出版广电总局分别约见中央三大台（央视、国广、央广）领导以及广东、浙江、湖南、上海四大台及地方局，就当前的互联网电视管理与经营工作存在的问题和整顿方向及时间提出了明确的要求。要求指出互联网电视首先要管好七大牌照商，目前七家牌照方都存在不同程度的违规，后续哪家不按总局要求做就收回牌照，不带好头就处理，如果七家都违规，就暂停互联网电视业务。并将互联网电视的管理上升到了国家根本利益的高度。绿色、安全、环保将是未来互联网电视发展的高压线。

从国家对电视行业的管理政策、支持力度和发展模式导向来看，国家将会加大对电视终端上互联网内容的管控，尤其对直播内容、自媒体音视频内容等事关国家安全的方面进一步加强管控。但是对电视产业的关键技术发展、三网融合、正版内容的知识产权保护等方面提供更加强有力的支持，这对整个电视行业来说是个巨大利好发展态势。

4.1.2 经济环境分析

我国经济经过改革开放后的 30 年高速增长进入了一个平稳增长期，经济增速逐渐回落，开始由常态转变为新常态。2010 年至 2012 年中国经济增速连续 11 个季度下滑，而 2012 年-2013 年我国 GDP 增速连续两年低于 8%（图 4-1 所示）。这主要是因为经过了 30 多年的快速增长之后，旧的增长模式已经难以为继，增速下滑成为必然。我国新一届政府清晰的认识到中国经济的减速和先前模式的不可持续的现实局面。政府在多个场合指出不能在盲目的追求 GDP 增长，中国经济的增长应该从单纯追求速度到追求质量和速度的结合。中国经济发展进入新常态。



图4-1 2009 年-2013 年我国 GDP 情况

数据来源：国家统计局《中国统计年鉴》

从总体上看，新常态主要应该包括主要四个特征：1）经济的中高速增长：经济增速回落、从过去 10%左右的高速增长转变为 7%~8%的中高速增长；2）经济结构优化：经济结构发生全面、深刻的变化，不断优化升级；3）增长动力转换：经济将从要素驱动、投资驱动转向创新驱动；4）挑战增多：面临新的挑战，

一些不确定性风险显性化^①。

在新常态经济发展态势情况下，中国家电企业面临着挑战和机遇。首先，面临着行业产能过剩、经营成本压力上升、产业升级速度加快、新技术获取门槛提高等方面的挑战；这就迫使我国企业必须利用新常态经济发展环境，寻找新的发展模式。另一方面，移动互联和大数据不仅给人们的生活方式带来了巨大的变化，也给企业生产方式、经营方式等带来了巨大变化。目前，我国手机用量达到了 13 亿部，移动互联用户超过 9 亿，位于世界第一位。这给移动互联和大数据技术的发展提供了坚实用户基础和广阔的市场空间。据预测中国 2015 年移动支付的交易规模会超过 1.5 万亿^②，加上正在迅猛发展的云计算、搜索引擎、移动终端、传感器等技术和产品，基于移动互联网和大数据的时代已经到来，势必将给我国传统产业带来一次根本性的变革。可以预见，未来支持我国经济发展的一个最主要动力为互联网特别是移动互联网产业。互联网对经济的推动彰显为一系列不断迅速膨胀、快速突破，乃至爆炸性增长的事实以及无所不在的压倒性的经济态势；移动互联网将进一步前所未有地激发我国消费者的经济活力，前所未有地释放各级消费主体的经济潜能，进而深刻改变着中国经济体系的内在结构、运行及其方向。

市场扩容是我国经济转型升级亟待解决的问题，移动互联网所孕育的巨大市场空间将是未来中国的最大限度地扩张市场容量。因此，移动互联网将是中国经济转型升级的新引擎，这也意味着一个进入了崭新的经济时代，也将全面影响人类经济社会未来发展。

4.1.3 社会文化环境分析

随着 3G/4G 移动通信技术的发展，促进了互联网和移动技术的融合，将两个或更多的原本分离的业务线联合起来，催生了移动互联网的普及应用。移动互联网是无线通信网络和互联网相融合的网络，体现了移动终端和互联网整合的优势。当前第三、第四代移动通信网络大规模商用，无线宽带网络传统能力迅速增长，移动用户终端智能化能力快速提高，各种互联网业务在终端的大规

^① “经济发展买入新阶段”，人民日报评论员文章，2014 年 8 月 7 日

^② 马蔚华，“中国经济新常态下的七个新机会（上）”，《施工企业管理》，2015 年，第 1 期

模应用，移动电子商务整合大量的独立业务，形成了与传统互联网相提并论的产业形态。移动互联网拥有巨大的潜在用户群和新型商业模式，信息服务内容越来越丰富。网络服务内容和模式发生重大变化，越来越多的移动互联网的内容不再来自于传统媒体和互联网内同提供商，而是直接来自于用户本身，例如：博客、微博、热门论坛、社区、视频分享网站等。同时，利用移动终端上网已经成为很多网民的生活习惯，随着智能手机的进一步普及，它已经成为人们生活、学习和工作的基本工具。移动互联网提供了一个随时随地、无处不在的信息服务环境。另外，这还是一个基于用户统一身份认证的服务，未来将能够实现互联网、物联网、通信网、广电网大融合的终极形式。

首先，我们分析一下我国移动互联网用户的特征。下面的分析数据主要引用了易观智库 2014 年上半年的中国互联网分析报告中的统计结果。截至 2014 年上半年，中国移动互联网用户规模达到 6.86 亿。中国移动互联网用户按地域分布在二、三线城市的用户占比为 46.6%，分布在一线城市用户占比 13.1%；用户中男性用户仍然是主流用户达到 60.2%。用户年龄结构中，中青年为主力用户，25-40 岁超过六成。使用时间上，晚上是中国移动互联网用户的热点时段，占比达 84.5%，其次为中午和下午，占比均超过 40%。在使用时长方面，用户使用移动互联网 1-4 小时使用时长占一半，约 47.8%，4-8 小时为 26.6%，8 个小时以上占到 16.1%，1 个小时一下占 9.5%，可以看出用户的使用时长虽然零散化，但是使用平均使用时间已经大大超过桌面互联网。在主要的移动服务中，移动即时通讯服务（微信、QQ 等）依然成为中国移动互联网用户的首选，占比达 90.5%，其次移动音乐 55.5%、移动视频 54.8%、移动游戏 53.2%、移动购物 36% 其中社交和娱乐仍然为主流应用，移动购物占比迅速上升^①。从整体形势来看，中国移动互联网用户已经成为使用网络的主要用户。

依据移动互联的发展趋势，未来影响移动互联网发展及电视行业发展的主要社会文化环境因素主要有：

（1）人们的生活方式发生变化

移动互联网可以为用户提供随时、随地地使用互联网的业务服务，不受地域、终端等条件因素的限制。这种移动性使人们在家的时间越来越短，在屏

^① 《2014 年移动互联网白皮书》，工业和信息化部电信研究院，2014 年

幕上花费的时间却越来越长，图 4-2 是我国移动互联网用户平均每天接触媒体有效时间，人们每天使用网络媒体时间达到 60%以上，其中通过利用手机终端上网的占到 30%以上。人们的碎片化时间开始得到高效利用。因此，移动办公、移动娱乐、移动证券、移动政务等各种移动服务涌现出了，彻底改变了人们的生活方式。

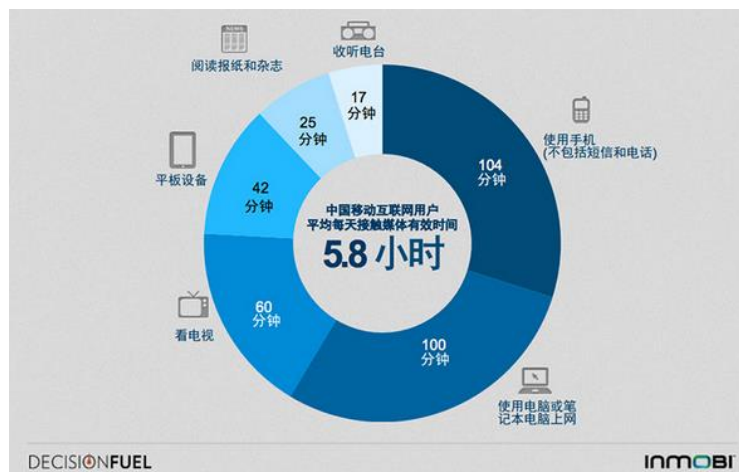


图4-2 我国移动互联网用户平均每天接触媒体有效时间

资料来源： InMobi 公司发布的《2014 中国移动互联网用户行为洞察报告》

（2）创造新型商业模式

移动互联网融入了交流沟通、信息获取、商务交易、娱乐等互联网服务，正在创造全新的商业模式。商业模式的变化是移动互联网和传统桌面互联网最大区别。传统桌面互联网是通过入口级产品来获得用户，掌控用户的网络流量，进而通过流量变现来获取盈利。移动互联网是通过极致和完善的产品和服务来获取用户，通过把用户变成自己产品的“粉丝”（这里的“粉丝”是指对产品或服务品牌认知度高，付费意愿度高、愿意口碑推广等用户），然后通过整合各种资源为产品用户提供更好的使用体验，最终提高用户的 **ARPU** 值（**ARPU**: Average Revenue Per User，即每用户平均收入）。随着人们所需的服务种类、特征各异，需要能够提供定制化的产品和服务，移动互联网的移动、及时、便利等特征，能够为人们提供诸如移动购物、移动社交、移动支付等定制化服务，有效的解决人们的差异化需求，同时也创造了许多新的商业模式。例如 LBS 与打车服务

的结合促使打车类应用急速增长，目前已有近百款打车软件，其中滴滴打车用户已突破 4000 万，2014 年 1 月 10 日至 2 月 9 日订单总数超过 2100 万；线上与线下服务的结合促使餐饮、服装等行业进一步发展，大众点评、阿里、腾讯等企业相继进军 O2O 领域，其中大众点评 2013 年下半年 O2O 订单总数已超过百万^①。O2O 将互联网与线下实体店对接，实现互联网落地，提升用户体验，O2O 的商业模式将持续不断的改变用户的消费习惯。社交与移动支付的结合更颠覆了人们对于移动互联网的认知，微信红包在短短两天时间里吸引 500 万用户，红包发放总量超过 2000 万个，移动社交支付亦成为互联网金融的新战场。

（3）将加速在产业中渗透

移动互联网借助移动终端本身的移动性、便捷性快速融入诸多实体产业，从而带动了实体产业的发展。移动互联网服务还将进一步向第一和第二产业延伸。移动互联网应用的变革始于社会服务业，在社会服务主要行业逐步实现移动数据化后，移动互联网将由前端服务接口向中间销售链、后端生产链延伸，形成对第一产业与第二产业的深刻变革。这种变化在互联网时代已经出现，如淘宝类大型电子商务平台通过电子贸易平台的构建，催生中国网商群体，弱化了传统商贸渠道在消费业中的主导作用，通过前端销售模式的变革逐步整合了长三角、珠三角地区的中小型生产能力，对服装、小商品制造行业、小型农贸及加工业的信息化形成促进，而移动互联网将进一步拓宽应用范围与深度，通过零售业、餐饮业、交通业、传媒业的不断渗透，改变着小商品制造、汽车生产、内容生产等更多领域^②。

总之，随着移动互联网的进一步对人们的生活、各类产业以及各个行业的进一步渗透，将会对传统行业产生重大冲击。电视机行业作为典型的传统行业，势必在产品功能定义、产品研发、产品生产、产品销售等各个环境产生重大影响，以海信为代表的电视企业必须随着环境变化，实时调整发展战略迎接移动互联网的挑战。

^① 《2014 年移动互联网白皮书》，工业和信息化部电信研究院，2014 年

^② 《2014 年移动互联网白皮书》，工业和信息化部电信研究院，2014 年

4.1.4 技术环境分析

移动互联网技术从 2000 年开始起步，逐步经历 WEB1.0、WEB2.0、WEB3.0 等发展阶段，涉及到了 IMS（IP Multimedia Subsystem，IP 多媒体子系统）、云计算、无线通信、短距离宽带通信、P2P、M2M 等技术。各种新生技术层出不穷，推动移动互联网的持续研究，给新兴产业链创造了巨大的市场空间，也为人们展现了一个新的网络空间。

第一代互联网标准 Web1.0 是以网页的编辑为主要特征，提供给用户的主要内容是各个互联网服务网站进行编辑处理后的信息，用户通过网络浏览器阅读网站提供的互联网内容，这一过程主要是网站到用户的单向行为，这一时期的代表网站有新浪、搜狐、网易三大门户。进入 Web2.0 时代，网络技术和服 务呈现更加多元化，主要通过用户主动创造信息，也就是把网络内容的制作开放给用户，实现用户间的交互，用户共同创造内容，这一时期的主要代表：博客、百科全书、网摘、社会网络（SNS）、即时信息（IM）等核心应用，进一步改变了传统的互联网阅读模式。进入 Web3.0 时代，开始引入人工智能、语音语意识别、智能化搜索和虚拟现实等技术，强调互联网网站主动提取用户需求，加以分析处理，给出用户所需要的资源和信息。用户不仅能够通过互联网获取所需信息，还能直接接受服务以解决各种多样化复杂的需求。

支持移动互联网的最主要技术为无线宽带技术，主要包括无线移动通信技术和短距离无线通信技术。无线移动通信技术主要包括 2G/3G/4G 等通信技术，我国在 2G 上面主要采用欧洲的 GSM（Global System for Mobile Communications，全球移动通信系统）标准技术，首先与标准规定的带宽限制，2G 只能提供语音和小数据量的数据服务。随着移动互联网数据带宽需求增加，人们制定并推出了 3G 无线通信标准，主要包括欧洲的 WCDMA、美国主导的 CDMA2000 以及我国自主知识产权的 TD-SCDMA 三个标准。3G 能够提供更加高速的数据传输速率，实现诸如视频、图像以及高质量语音等数据传输。目前，中国三大运营商都已经开始布局 4G 通信标准，4G 将能够提供更加高速数据传输，能够实现全高清视频的实时传输，给人带来全新的网络服务体验。在短距离无线通信技术方面，WLAN 标准主要是 WiFi 技术的迅速普及，和无线移动通信网络形成互补，进一

步提高网络覆盖范围，降低网络服务费用，大大促进了移动网络的发展。

作为支持移动网络服务应用的核心技术云计算技术（Cloud Computing）是分布式处理、并行处理和网格计算（Grid Computing）的进一步发展，它将大运算量的计算任务动态分布到由大量计算机构成的计算资源库中，使各种应用可以根据自身需要获取计算资源、存储空间和支撑服务，也就是说将所有可以获得的计算资源集中起来，交由软件系统实现自动的智能化管理。云计算的理论基础是为了解决计算数学领域的传统问题。当前，云技术已经开始走向正式的应用，如：亚马逊、戴尔、Sun、IBM、Google、雅虎和微软等 IT 巨头都纷纷宣布了自己的云计划。云计算时代的来临，打破了传统互联网领域的游戏规则，将 PC 的精彩应用放置到手机、电视等终端设备上已经成为现实，能够让更多的互联网用户在移动终端上体验到云计算带来的魅力。

在电视行业，智能化、网络化已经对产品的发展产生重大影响。传统电视功能已经退化为一个辅助功能，更多的游戏、视频、网络服务等功能开始占据电视屏幕，网络互联功能加强，增强了移动设备和电视之间的连接功能，能够实现设备和电视自己的信息和数据共享，最主要的功能是多屏互动，实现移动终端等小屏信息在大屏终端的呈现。新型的交互方式不断呈现，基于语音、动作、人脸识别等技术的操控方式已经大量应用。这些都得益于电视软硬件系统的性能增强。目前，手机、电视等智能终端产品已经形成了智能硬件和系统软件的平台化技术。硬件方面通过采用以 ARM 为核心的多核处理器，提供高性能、低功耗的核心运算单元，配合各种功能部件（例如，电视接收部件、多媒体处理部件、数据接口布局、显示驱动部件等），形成高性能的核心芯片；软件方面采用行业统一的基于谷歌的 Android 的智能操作系统，结合其丰富的应用市场，能够实现定制化的电视系统。这样的硬件和软件的行业标准化方案给电视整机厂商带来了发展机遇和困境。通过软硬件的标准化，能够减少企业开发强度，迅速推出产品。但是，企业面临产品同质化严重问题。目前我国电视企业还都停留在低层次应用级创新，不掌握芯片和核心软件相关关键技术，和国际领先企业还有较大差距，这些都是我国影响企业未来发展的瓶颈问题。

移动互联网的技术发展日新月异，各种新概念、新技术层出不穷，有些未完全成熟并得到广泛应用就已经被淘汰；另外，原有成熟的技术通过升级和结合跨行业应用场景，继续产生出新的应用价值。这些技术应用在移动互联网上，

其应用优势不仅在于创新性的技术理念，还在于创新理念带来的新的商务运作模式。

4.2 微观环境分析

4.2.1 供应商的议价能力

在传统电视时代，电视显示器件和软硬方案供应厂商较多，各家方案差异化较小。早期，电视关键器件（例如，显示屏、芯片等）由美、日、韩掌握，后续我国大陆和台湾逐步掌握关键技术，有部分整机厂商向上游拓展通过直接投资或者参股的方式对电视的关键器件供应商进一步掌控，以获得最优的供应商资源，提高整机竞争力。进入移动互联网时代，产业链资源开始进行整合，进一步向几家大的供应商集中。产业链上游的企业主要包括平板显示屏生产商和方案供应商。在显示屏方面，随着松下和三星等龙头企业的退出，意味着等离子技术已经被液晶显示技术打败，未来若干年液晶显示将会在平板电视领域一统天下。目前，全球的液晶面板生产主要集中在日本、韩国、我国台湾和大陆几个国家和地区。其中，日韩凭借其技术和规模优势占据高端市场，尤其韩国的三星和 LG 拥有从材料到面板的较为完成的产业链和技术链了；我国台湾厂商最近通过行业合并及技术升级从主要的中低端市场，开始向高端市场突破；我国大陆的京东方和华星光电等大型液晶面板厂商发展非常迅速，已经成为中低端液晶屏的主要供应商。在系统方案方面，核心芯片和软件操作系统已经形成了行业标准化的解决方案，其中核心芯片主要为我国台湾的 MTK 和 MStar 两家企业掌握，占据大陆电视整机企业的 90% 市场份额；软件操作系统主要基于谷歌的 Android 系统，各家整机厂商通过定制化电视软件实现差异化。

海信作为中国大陆电视行业的领头企业，每年全球销售整机 1300 万台左右，其中国内整机销售 900 万台左右，有强大的市场容量支撑，海信在对上游供应商的议价能力方面具有较多优势。在液晶面板方面，海信采用多家供应商的供货的方式，可以通过利用供应商之间的竞争，有效提高议价能力。在核心芯片方面，主要在两家供应商之间进行比较，综合考虑功能、性能和价格等方面因素进行采购。从目前行业几家竞争对手情况来看，海信在供应链方面面临较大

的挑战。

电视行业竞争加剧，各大厂商都在寻求往产业链上游发展，进一步提高盈利能力。国内电视厂商 TCL 投资建设自主液晶面板厂华星光电，掌控了上游面板资源，而面板占到电视整机成本的 60%以上；此外，TCL 还投资了 Amlogic 半导体公司，对方是一家电视和机顶盒芯片供应商。TCL 已经初步具备掌控产业链上游厂商的能力。另外一家同在深圳的电视厂商创维通过和韩国 LG 结成战略联盟，并投资 LG 在广州的液晶面板生产线，形成深层次的合作模式。LG 电子的最先进的未来下一代显示面板 OLED 产品国内优先供货给创维，创维凭借此优势在国内率先推出 OLED 电视产品，给其他整机厂商造成一定冲击。海信目前还没有和上游厂商结成稳定的战略联盟，尽管目前无论在液晶面板和芯片方面没有受到太大影响，但是随着显示技术进一步向显示屏端整合，MTK 和 MStar 两大电视核心芯片厂商的合并，未来和产业链上游厂商之间的议价能力将面临巨大挑战，有可能出现上游厂商生产资源紧缺时候，无法保证及时供货或者无法获得具有竞争力价格的局面。

总之，海信应当积极考虑上产业链上游进行延伸，尤其在进入国际化竞争环境中，国际电视巨头三星和 LG 都具备完整的电视产业链。目前海信已经通过收购华亚微电子（上海）有限公司的数字电视芯片设计团队建立了一支经验丰富的电视核心芯片设计队伍，并已经开发出一款低端数字电视芯片产品，后续计划加大投入、壮大团队和提升设计能力，研发高端电视芯片产品；另外还收购了加拿大 Jamdo 数字电视软件团队，研发出 Vidaa 极简智能电视软件系统，创造了海信独有的智能电视产品风格。通过以上规划，海信后续将通过自主的芯片和软件的系统，研发差异化产品，提高产品高端形象。在液晶屏端，希望海信能够通过和行业一到两家厂商建立深层次联盟，减少未来的供货风险。

4.2.2 购买者的议价能力

目前，电视行业的主要用户是普通消费者。随着移动互联网普及应用，消费者的在移动终端上使用的时间已经超出电视。这主要是由于移动互联网能够提供更加丰富的内容，更加便利的观看方式以及更加方便的互动方式。据广电总局发布的《中国视听新媒体发展报告》中数据显示，北京地区的电视机开机

率甚至从三年前的 70%下降至 30%，电视观众的年龄结构出现老龄化；另一方面，中国网络视听节目服务协会 2014 年理事会上，理事会上协会会长杨波表示，2014 年中国网络视听产业总值达 378.4 亿，比 2013 年增长 48.8%，再创历史新高，网络视听服务成为网民在线消费时间最长，覆盖细分群体最广的基础性网络服务^①。这些消费者的生活方式的变化，直接影响了电视在家庭生活中的主导地位，部分原来在电视上的运行良好的商业模式，逐渐被转移到移动设备端，例如，广告服务、视频点播服务等。这也对电视承载的增值服务产生一定影响。消费者获取内容和信息的渠道增多，导致消费者的话语权增强。此外，国内平板电视升级浪潮已经过去，一、二线市场已经饱和，经过家电下乡和节能补贴等国家政策扶持，三四级及农村市场也已经完成平板电视的升级，我国整个电视市场呈现产能过剩状态。电视销售渠道的统一和高度集中的特征，渠道的营销工作的深入，加上网络的知识分享，使得消费者更快的了解到关于电视产品的信息，增强了消费者的对各家技术和产品的对比分析和了解，大大提高了消费者的话语权。

4.2.3 潜在进入者的威胁

传统电视行业从上个世纪全国遍地开花发展到现在以海信、TCL、创维、康佳、长虹、海尔等六家大型企业为主的态势。尤其电视行业是重资产行业，进入门槛较高，需要厂商销售达到一定量以后才能保证盈利，因此电视行业基本保持以上六家垄断的局面。这种局面一直维持到 2012 年，互联网企业乐视网成立乐视致新电子科技（天津）有限公司开始涉足电视整机研发和销售，并于当年发布了云视频超清电视机 S10/11，后续先后发布了超级电视 X60 和 S40 以及自由电视 S50 和超级电视 Max70。乐视电视产品的上市改变了电视机行业和互联网行业的竞争态势。乐视网将互联网企业的思维方式引入了电视领域，让电视的“智能化”概念进一步深入用户，呈现出更加优秀的用户体验效果；此外，也改变了传统电视机产业依靠硬件盈利的商业模式，变为接近零毛利卖硬件依靠后续内容服务盈利的商业模式。2012 年海信智能电视、康佳 LED 系列产品售

^①张玉玲，“《2013 年中国视听新媒体发展报告》发布”，《青年记者》，2013 年，第 12 期

价都在上万元，乐视 60 吋 6999 元、39 吋 1999 元，50 吋 2999 元，乐视电视产品由于低价的优势获得了大量用户的青睐。乐视致力于打造垂直整合的“平台+内容+终端+应用”的生态模式（图 4-3 所示）^①，涵盖了互联网视频、影视制作与发行、智能终端、大屏应用市场，提出了“广告+内容收费”的商业模式，通过零毛利的出售硬件，结合硬件承担的视频服务和广告业务进行盈利，改变了传统电视行业依靠出售硬件一次销售获利的模式。乐视试水电视市场的成功给其它互联网厂商带来新的商机，随后小米、爱奇艺、阿里巴巴等知名企业通过推出机顶盒或者与传统电视机厂商合作等方式，也纷纷涉足电视机领域，彻底打破的传统电视行业的竞争格局，迫使许多电视行业必须进行转型，考虑如何在互联网思维模式下研发和销售产品。下面我们分析一下这些潜在进入者和传统电视厂商的竞争力情况。



图4-3 新兴互联网电视厂商乐视公司的战略布局

传统电视企业，例如海信，拥有完整的元器件采购、研发、生产、销售和售后服务的产业链资源，能良好的把控各个环境的成本和质量，完善的销售和服务渠道，能够给用户提线、线上完整的产品体验和及时的售后服务。但是，传统电视行业只为用户提供了一个内容和服务的入口，缺乏具体的内容和服务，因此能够依靠出售硬件来获取盈利。另外，传统电视厂商为了提高效率，

^①靳戈，于晓敏，“中国网站发展的第三者模式—乐视网全产业链发展模式研究”，《新闻与写作》，2014 年，第 3 期

覆盖更多消费人群，必须规划研发不同中类型的产品，海信按显示尺寸、整机性能等方式一年要求推出一百多款机型。这些都需要投入极大的人力和物力资源，也提高了产品的售后维护成本。由于机型较多，传统整机企业通常很难做到精益设计和研发，开发出精致和完美的电视产品。

再看一下电视市场的搅局者互联网公司的情况，其通常只有研发和销售两个环节，生产和售后服务全部外包方式运行。其通常只专注于某几个主力机型，然后按照互联网的思维，融入更多增值服务，例如，视频服务、游戏服务、购物服务等。由于硬件采用代工模式，其整体硬件成本较传统整机企业有一定劣势，但是其以接近“零毛利”方式销售电视，价格远低于传统电视厂商，然后搭载自主的互联网服务，主要为视频内容服务，消费者在购置电视时能够免费试用服务 6 个月到 2 年时间，然后待培养消费者习惯使用服务后，就开始培养部分收费用户。据乐视公司估计，一旦有 20%的消费者为付费用户，就能够实现盈利。这种低成本销售硬件的方式，极大的吸引了消费者眼球。给传统电视厂商带来巨大冲击。

由于电视具备大屏显示的特性，成为未来互联网进一步渗透的主要的显示终端。越来越多的互联网公司将有可能会涉足电视行业，海信等传统家电企业将会面临如何应对这种新型商业模式下的互联网公司的竞争。

4.2.4 替代品的威胁

移动互联网重新定义了电视产品的功能。电视已经不单是一个接收直播电视和播放视频的一个显示设备，而是成为一个多功能娱乐终端。因此，原有电视产品的竞争就蔓延到泛娱乐终端的竞争。从过去几年的发展可以看到，电视受到了来自智能手机、平板电视、网络盒子的强烈冲击。腾讯科技的行业报告显示（图 4-4），第三季度，美国人每天花在移动设备上面的时间第一次超过了电视，但这更多是来自于移动设备自身的增长，美国人每天花在电视上面的时间没有明显减少。这就说明一个问题，很多用户经常在同一时间内使用电视和移动设备，报告中数据显示，84%的智能手机和平板电脑用户在看电视的时候，把他们手中的移动设备当成是第二屏幕。因此，移动互联网终端设备尽管抢占了人们观看时间，但是短期内容还无法替代电视。

但是电视本身面临着来自其它显示产品的威胁，例如，智能投影仪和激光电视。投影仪是传统投射式显示产品，随着显示器件技术升级及成本下降，价格逐渐亲民化，2012年后不少厂商尝试开始将智能电视的功能和投影仪结合，开发出智能投影仪，将投影仪升级到智能时代。智能投影仪不仅可以作为一个普通投影显示设备和其它设备连接进行内容显示，设备本身集成高性能软硬件系统，内置网络连接单元，可以直接连接网络，部分投影仪内置了电视功能，可以直接收看有线电视节目。相对于电视，投影仪能以更高性价比实现大尺寸显示，给一般消费者用户提供良好的显示效果。目前，国内的海尔、中兴、明基等公司都推出了智能投影产品^①。但是目前普通光源的投影仪的显示分辨率和显示效果还无法达到液晶电视水平，短期内还无法完全替代液晶电视。

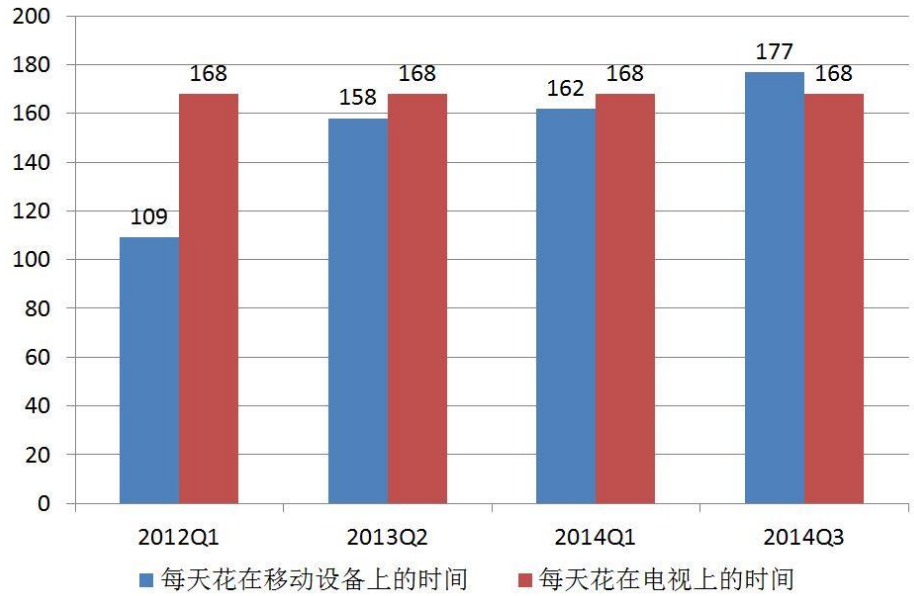


图4-4 美国人每天在移动设备和电视上的使用时间情况

资料来源：腾讯网科技频道《企鹅智库分析报告》

另一类竞争产品为激光电视，激光电视本质上是超短焦激光投影，只是光源及表现形态与液晶电视不同，功能上与液晶电视并无差异，因此也将其称为电视。激光电视的原理是利用半导体泵浦固态激光工作物质（泵浦英文名称 Pump，是指给激光工作物质提供能量使其形成粒子数反转的过程），产生红、

^① “智能家居新生活-明基发布智能专业家用投影机 i700”，微电脑世界，2014 年，11 期

绿、蓝三种波长的连续激光作为彩色激光电视的光源，通过电视信号控制三基色激光扫描图像，由于极光石 100%的单色光，因此彩色效果出色，理论上达到 90%的色域覆盖率也远高于液晶电视的 62%，此外室温寿命达 10 万小时，也颇为理想。激光电视具有投影显示的大尺寸显示特征，接近于液晶电视的显示效果，和液晶电视相比同尺寸成本较低；因此在大尺寸显示方面具备将强的竞争力。但是目前数万价格限制了其在大众市场的普及^①。

总之，短期内还没有能够完全替代电视的产品出现，但是随着移动互联网对人们生活方式的影响，以及其它显示方式产品化推进，电视的功能和产品形式将发生改变，更多新的功能将集成到电视中，这种发展趋势将迫使电视企业必须思考和面对更多潜在替代功能的竞争。

4.2.5 行业现有的市场竞争

电视市场发展至今，已经形成了一个从上游到下游成熟的产业链，我国电视整机行业形成在国内市场占据绝对优势地位。图 4-5 为奥维咨询统计的我国 2013 年电视机市场占有率的企业和份额情况。可以看出，前五名全部为中国企业，他们的市场份额均超过 10%，五家企业总计市场占有率超过 64%，无论从销量还是从销售额方面都遥遥领先于外资品牌。这主要得益于我国电视市场的充分开放竞争和发展，培养了较为完整的产业链，电视企业也不断通过规模化经营扩大竞争优势。但是，从盈利能力上来看，我国电视整机厂落后于外资品牌。这主要是因为我国电视厂商产品主要集中在中小尺寸低端产品，利润有限；而外资品牌主要集中在中高端大尺寸产品，利润丰厚。

海信作为行业龙头企业，是国内首家完全放弃传统 CRT 产品线集中平板电视的电视企业。通过多年积累形成了自主的显示、芯片、软件等核心技术。2007 年开始在国内首先推出 LED 背光液晶电视产品，后续投资自主化液晶模组生产线，进一步向产业链上游拓展。在行业中保持销售额和利润额的领先地位。进入网络电视时代，海信率先推出 Vision 智能电视，后续又推出 Vidaa 极简智能电视，继续保持了其行业领导地位。

^①<http://digi.tech.qq.com/a/20140918/009493.htm>

和海信能够形成直接竞争的是创维和 TCL 两家位于深圳的电视整机企业。相比三家企业在研发资源、市场销售渠道、产业链掌控能力方面各有优劣势。在产业链上游资源掌控方面，TCL 通过成立华星光电掌握了液晶屏资源，创维通过和 LG 战略合作部分掌握了液晶屏资源，较海信占据一定优势。海信则在芯片和软件以及模组设计方面拥有自主团队和技术，占据一定优势。在销售渠道方面，海信在一二三线城市具有强大的用户群；创维在三四线城市布局完善；TCL 考虑整体布局。但是从长远发展来看，TCL 掌握占据电视成本 70%以上的液晶面板的资源，其竞争优势逐渐突出。



图4-5 2014 年 3 月份中国平板电视市场格局

资料来源：奥维咨询 2013 年中国电视市场占有率报告

随着第一代液晶电视开始进入更新换代周期，中国电视市场还具有较大的增长空间，另外，日本几大电视厂商开始逐渐退出中国市场，也将腾出部分市场空间，因此其部分资品牌将会进一步发力中国市场。最近三星、LG 等品牌开始通过调整价格、增加销售网点等方式加大倾销力度，期望进一步抢占中国电视市场，由于其具备品牌优势和技术优势，将会对国产品牌形成较大冲击。

最后是市场新进入者互联网电视企业的新型商业模式也会对市场产生一定

影响。2014 年乐视电视销售突破 150 万台^①，已经达到中等规模销售数量，最主要的是乐视电视全部通过互联网销售，能够节省大量渠道成本。这也可以进一步推动其硬件成本销售，靠服务和广告盈利的商业模式的发展。另一家互联网厂商小米也开始大规模推广其电视产品，通过其在智能手机领域积累的粉丝和客户群，可以衍生部分消费者用户来购置其电视产品，依照互联网模式，但用户达到一定数量，就可以通过新型的服务和应用实现盈利，进而推动用户的爆发式增长。未来，消费者需求的个性化和多样化将对产品的开发和销售带来巨大挑战，只有能迎合消费者需求、解决消费者痛点的产品才能成功，而以用户为核心定义和规划产品是互联网企业的优势，因此互联网企业涉足电视行业势必会带来巨大的影响和冲击。

4.3 本章小结

本章采用 PEST 模型和波特五力模型从宏观和微观两个层面深度分析电视整机企业海信的外部环境，通过对外部环境的分析，可以为海信制定未来竞争战略提供客观依据。

从宏观层面来看，中国经济增长开始放缓进入新常态发展阶段，将重点强调以创新驱动模式的发展战略，推进经济结构战略性调整，将会加强技术集成和商业模式创新，加快传统产业转型升级，提交信息技术广泛应用。因此，海信作为传统电视企业，必须提高企业核心竞争力，借助移动互联网的发展浪潮，市场技术和商业模式的创新，最终实现产业升级的目标。

从微观层面来看，海信作为传统电视企业已经受到来自产业链环境变革的影响。对产业链上游企业掌控能力有限，不掌握上游核心显示面板和芯片等关键技术。以及面对移动终端普及的影响，消费者可选择产品增多，议价能力增强。还面临着移动互联网企业新入对手的跨行业竞争，对原有的市场规则和商业模式进行颠覆；此外，国内同行竞争对手都在向产业链上游拓展，力争掌控完整的电视产业链，提高整体竞争力。因此，海信将面临巨大的挑战和威胁。

^①http://www.chinadaily.com.cn/hqci/xfly/2014-12-10/content_12872718.html

第5章 企业内部环境分析

5.1 价值链分析

每个企业都是设计、生产、营销、交付和支持产品一系列活动的集合。所有这些活动代表了企业应用价值链的方式。价值链显示了总价值，包括价值活动（Value Activities）和利润（Margins）。价值活动是企业开展的具备实体和技术独特性活动，是企业为买方生产有价值产品的基础。利润是总价值和开展创造价值活动成本直接的差异。以上是美国著名管理学家迈克尔·波特对企业价值链的定义。产业价值链与产业链、价值链之间的关系在于利用价值链的分析方法来考察产业链。产业为满足用户需求而实现价值所形成的链条，也就是在产业链中、在企业竞争中所进行的一系列活动仅从价值的角度来分析研究，称之为产业价值链。它以产业链为基础，从整体角度分析产业链中各环节的价值创造活动及其影响价值创造的核心因素。我们进行产业价值链分析，明确当前宏观形势下产业价值链的整体情况，分析企业在产业价值链中的竞争优势；再进行企业内部价值链的分析，对企业各个环节的分析了解企业内部环境的运营情况，并根据分析对未来企业竞争战略的制定和实施提供参考^①。

5.1.1 移动互联网行业价值链分析

智能手机快速普及、3G 资费大幅降低、4G 网络全国商用等因素的影响，互联网服务已经进入了一个有线与无线相携并进的时期，进入了井喷发展阶段，正在对传统互联网行业价值链进行一场重大变革。

上个世纪 90 年代开始，我国互联网行业开始形成并作为一个新生力量迅猛发展，整个产业结构发生巨大变化，出现了专门致力于互联网服务的新型企业，例如，百度、腾讯、阿里巴巴、网易、搜狐、新浪等。这类企业的主要业务都是围绕互联网在进行，他们通过提供互联网上的专业服务吸引用户，通过用户收费、基于用户群的增值业务服务（例如，在线广告等）等模式盈利。互联网企业能够通过细分用户需求，为用户提供精准匹配的定制化服务，例如，百度

^①迈克尔·波特，《竞争优势》，中信出版社，2012 年

定位于搜索服务、腾讯定位于网络即时通讯服务、阿里巴巴定位于电子商务服务等。由于互联网的共享性、实时性、个性化、人性化、公平性等特征，互联网用户数量井喷式增长，各种新型业务迅速蓬勃发展。互联网对传统企业产生了重大影响，改变了传统企业采购、研发、生产和销售及售后等各个环节的运作模式，整体提高了企业的运营效率。这一阶段的互联网产业价值链如图 5-1 所示。产业链上游的互联网企业和传统企业生产产品或者服务，通过固定互联网渠道提供给用户使用（个人、家庭或者企业），固定互联网渠道由固网运行商来建设、管理和运营维护。在这个产业链中，企业通过基于固定桌面系统推送服务或信息，传统企业内部价值链中引入互联网改进了运营效率，固网运营商逐渐被管道化。用户端形成了基于 Windows-Intel 的基于桌面 PC 的互联网生态环境，越来越多用户开始使用互联网，互联网也改变了人们的生活，人们以时间为块状化使用互联网^①。

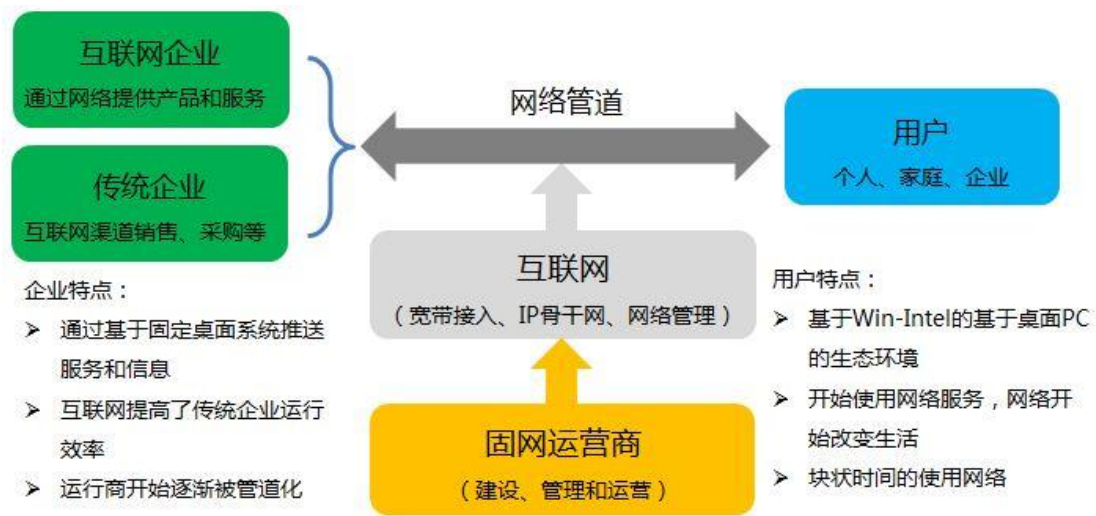


图5-1 互联网价值链结构图

进入移动互联网时代，行业价值链进一步发生变化，图 5-2 为移动互联网价值链结构图。新兴出现了移动互联网企业，他们通过智能手机、平板电脑等移动终端推送信息和服务。移动互联网企业能够利用移动网络的随时随地联网的特征，更为精确和准备的分析用户需求，定义和开发产品，解决用户痛点问题，

^①殷一平，“互联网价值链分析和核心竞争力策略”，《邮电企业管理》，2002 年，第 2 期

提高用户生活质量。例如，最近获得巨大成功的滴滴和快的打车应用软件就是利用移动互联网特征，解决了乘客和出租车司机直接的沟通痛点，通过一个有效实时的移动互联网服务平台进两者联系起来，有效的解决了乘客打车难问题，帮助出租车司机精确定位和推进服务，提高业务量；这种移动互联网服务是传统固定桌面终端无法实现的，是移动互联网催生的全新业务模式。



图5-2 移动互联网价值链结构图

移动互联网行业价值链另一个特点是互联网企业和传统企业与新兴移动互联网企业在运营方式、商业模式产生交错融合趋势。互联网企业看到移动互联网的巨大市场和商机，最先将其原有互联网服务移植到移动互联网上，成为提供移动互联网的企业；例如，传统互联网企业百度、阿里巴巴直接将其传统互联网服务搬到移动互联终端上，提供更加便利的服务，而腾讯利用移动狐互联网的近关系社交特征，推出了基于朋友圈的微信社交软件，一举获得重大成功。传统行业通过利用移动互联网的以用户需求为核心的产品理念定义和开发产品，以平台化的思维模式进行组织变革及产品形态革新；新型移动互联网企业除了提供基于移动终端的服务之外，也开始重新定义现有传统硬件产品，赋予其移动互联网的功能和特征，从而提高产品使用体验，改变用户使用模式。移动互联网下的产品和服务呈现平台化模式，具体来说是有产品成为一个承载

增值服务的平台，用户通过平台获取服务甚至可以创造服务。例如，微信成功后，广大微信用户基于微信平台自主运营的微信公众号、微店购物平台等，都是基于用户基于企业平台自主创造的运行模式。

在移动互联网价值链的用户端，智能移动终端已经提到传统桌面 PC 和笔记本电脑提供移动网络服务。由于传统桌面 PC 和笔记本电脑的固定网络接入方式，限制了用户接入网络的环境，也限制网络服务的创新发展模式。智能移动终端（例如，智能手机和平板电脑）由于其特有的便携性、移动性等特征，使用户能够更加有效的利用网络服务，于是催生了无数的移动互联网应用。

智能移动终端是伴随着一个移动互联网生态环境的发展而进步。从早期苹果公司推出基于自主操作系统 IOS 的 iPhone 手机后，一个全新移动互联网生态环境开始呈现给用户，这个生态环境典型特点就是提高了个人用户对互联网的贡献。在这里，个人用户可以利用苹果公司发布的软件开发环境，开发自己想要的移动互联网网络服务程序（APP: Application）并通过苹果的 APP Store 进行共享，并通过其他用户的使用获益，这种方式即创造了一种全新的商业模式，也进一步体现了互联网的平等、共享的精神。

由于苹果自身软硬件的封闭性特征，限制了用户的普及使用。谷歌看到了未来移动互联的发展趋势，推出了基于开源 Linux 的定制化智能终端操作系统——Android（安卓），免费提供给终端厂商使用。也采用苹果的方式建立一个移动互联网生态环境。谷歌开源免费的商业模式获取巨大成功，也推动了整个移动互联网产业的迅猛发展，同时也推动了一家靠授权硬件知识产权的公司的成功——英国 ARM 半导体公司。ARM 公司主要依靠授权硬件知识产权给其他芯片厂商开发智能终端芯片，其主要授权低功耗微处理器硬件知识产权，通过授权一次性的硬件知识产权授权费用和后续按照芯片销售量收取的版税来获利。在智能终端产品中功耗和性能是最为重要的两个因素，ARM 公司研发的低功耗微处理器在性能和功耗上优于其它同类产品，其产品得到广泛使用，取得了巨大成功。ARM 的低功耗处理器结合谷歌的 Android 软件操作系统形成了当前移动互联网的软硬件系统标准平台，也就是通常所说的“双 A 架构”。据 CNET 报道，调研机构 Strategy Analytics 的 2014 年第三季度报告中显示，Android 以 83.6% 的市场占有率稳居移动操作系统市场之首，苹果 IOS 操作系统市场占有率为

12.3%^①。

移动互联网价值链中的网络数据传输管道变为两种模式，一种是以移动网络运营商提供的 3G/4G 移动通信网络传输模式；另一种是以无线局域网结合固网的接入模式。两种模式相互结合，为用户提供了一个无缝覆盖移动网络环境，能够实现用户无时间和地域限制的享用移动网络服务。

总之，移动互联网价值链发生重大变化，价值链上游的公司的组织结构、产品开发模式、运营模式开始发生改变，价值链中游网络服务商管道化趋势明显，下游智能终端厂商将面临更加开放和激烈的竞争。

5.1.2 电视行业价值链分析

目前，电视整机已经成为一个包括软硬件的复杂电子系统，整个系统从概念到产品包括芯片开发、软件开发、硬件方案开发、液晶面板模组开发、外观设计、模具设计、SMT 贴片生产、成品组装和调试等流程，图 5-3 为电视行业的价值链结构图和对应的行业平均毛利率水平。

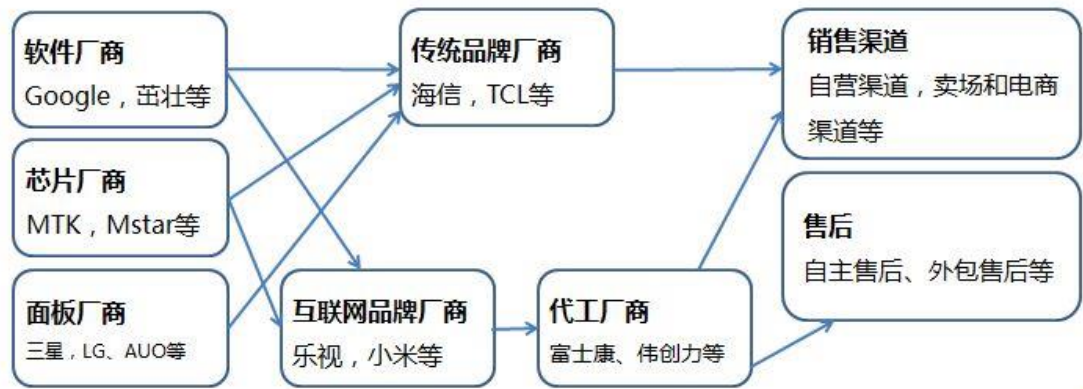


图5-3 电视行业价值链结构图

资料来源：根据网络数据整理分析

芯片开发包括关键 IP（知识产权）开发、芯片设计 EDA 工具、芯片加工等一个芯片设计相关的价值链，这个价值链的最终产出企业为电视芯片供应商，目前电视行业的芯片供应商主要由我国台湾的联发科（MTK）和晨星（MStar）

^①<http://tech.sina.com.cn/mobile/n/2014-11-04/08509758098.shtml>

两家芯片设计企业垄断，占据大陆电视芯片市场 90%的份额。芯片开发过程由于涉及巨大的研发投入、技术和资金投入门槛较高，又处于价值链上游，因此毛利较高达到 40%左右^①。

软件开发涉及到芯片相关底层驱动软件、操作系统软件、电视中间件、应用层软件和人机交互界面等设计工作；底层驱动软件由于和芯片紧密关联，通常有芯片设计公司提供，操作系统软件依照电视类型分为两种情况：智能电视产品主要采用谷歌的 Android 操作系统，非智能电视采用基于开源 Linux 的定制操作系统，操作系统软件目前主要掌握在上游软件厂商和芯片厂商手中，我国电视机厂商主要软件设计工作在应用层软件设计和人际交互界面软件开发两个方面，创新能力有限整机差异化不够突出。软件价值链具有一定特殊性，操作系统方面由于产业链上游企业为了形成自由的生态系统，通常采用免费或者接近免费的模式提供给下游企业使用，这样可以迅速扩大用户量，谷歌的 Android 就是这种运营模式。电视整机企业一般会尽量在操作系统软件基础进行自主的软件开发，但是各家企业的研发能力不同，大部分企业不具备开发所有软件的能力，行业内还存在电视软件中间件厂商帮助电视企业开发部分电视软件，这类企业根据开发能力和软件产品的特征处于价值链中游地位，也具有较强盈利能力，其毛利通常达到 20%以上。

价值链上游还有一个最为重要的环节就是液晶面板企业。液晶面板制造本身就是一个复杂的价值链，进一步可以细分为上游的玻璃基板、彩色滤光片、驱动芯片、偏光片、液晶等，中游的电源管理、控制芯片、驱动芯片等和下游的液晶面板生产和组装等，整个产业链涉及环节复杂，属于技术和资金密集型产业；目前液晶面板核心技术掌握在日韩企业手中，我国企业还处于竞争中的劣势地位。由于全球液晶面板制造业生产总量过剩，处于供大于求的局面，因此行业整体盈利能力较差，行业毛利率为 15%左右^②。

依照电视整机的制造模式不同可以分为两种模式，一种是传统电视整机企业模式，其具备自主的电视生产线，有些大的企业，例如海信，还具备自主的 SMT 贴片线、模具加工线、模组设计和生产线等，可以基本覆盖整个电视整机生产过程的各个环节；另一种基于代工的生产制造模式，这类企业主要包括最

^①<http://www.ifanr.com/news/417651>

^②<http://www.fpdisplay.com/news/info/content-174691.aspx>

近刚刚涉足电视行业的互联网企业，例如，乐视、小米等，其只有软硬件方式设计能力，无自主生产线，由于建设生产线投资巨大，而且需要预期销售量的支持才能维持生产线的运转，因此，这类企业采用外包生产模式，根据订单来委托第三方进行生产和加工。

电视机行业价值链下游主要包括销售渠道和售后服务环节。目前，传统电视机行业的售后主要通过自主渠道，例如专卖店和直营店的方式，或者家电卖场，例如苏宁和国美等，以及电商渠道。通常电视整机厂商留给渠道商 15%-20% 的利润空间。新兴互联网电视厂商主要通过自主电商渠道销售产品，这样可以省掉线下渠道费用，直接让利给消费者，提高产品竞争力。在售后服务环节，传统电视企业主要是自主运营；互联网电视厂商主要是通过外部方式运营；相比较传统电视产业的售后服务更加系统和完善。

总体来看，电视价值链已经基本成型，芯片、软件和液晶面板处于产业链上游，方案设计和集成、生产制造处于中游，销售和服务处于下游。上游企业通过技术革新和升级换代带动中下游企业进步和发展，上游企业由于竞争激烈，整体运营利润率趋于稳定。中游环节主要是通过微创新或低层次创新实现整机价值，或是通过管理降低生产和运营成本来创造价值，因此盈利空间有限；产业链下游受行业特征限制，基本处于固定模式，但是受到互联网电商冲击，未来生存空间受到挤压。传统电视产业具备较为完整的价值链，又具备生产规模和已有市场规模的优势，在行业中还是具有统治地位；新兴互联网电视企业属于轻资产模式，无生产和销售渠道负担，主要致力于整机方案设计，通过软件和系统及商业模式的创新吸引用户，打破传统电视行业以买硬件盈利的模式，通过买增值服务给用户的模式盈利，对传统电视行业形成巨大挑战。

5.1.3 海信电视价值链分析

图 5-4 是美国管理学家迈克尔·波特基于工业化生产流通体系，在企业经营管理方面提出的“价值链”理论模型。海信作为传统生产制造企业，其价值链基本满足这个价值链模型。

但是随着企业生产经营规模的增加，各个环节内部形成了一套自主运行价值链系统，如图 5-5 中所示。这里将基于迈克尔·波特的模型分为多个环节对海

信电视研发、生产、销售环节价值链进行分析。首先介绍海信内部价值链上几个核心机构：海信多媒体集团主要负责电视、手机、机顶盒等多媒体相关产品的技术研发和原型机开发工作；海信加拿大团队负责电视产品的基础软件和人机交互系统的研发工作；海信芯片团队负责电视芯片研发工作；海信电器股份负责电视整机产品规划和生产工作；海信海视云团队负责智能电视网络服务的开发、运营和维护工作；海信营销负责国内市场销售；海信国际营销负责国际市场销售；海信赛维团队负责电商平台维护及售后服务工作。

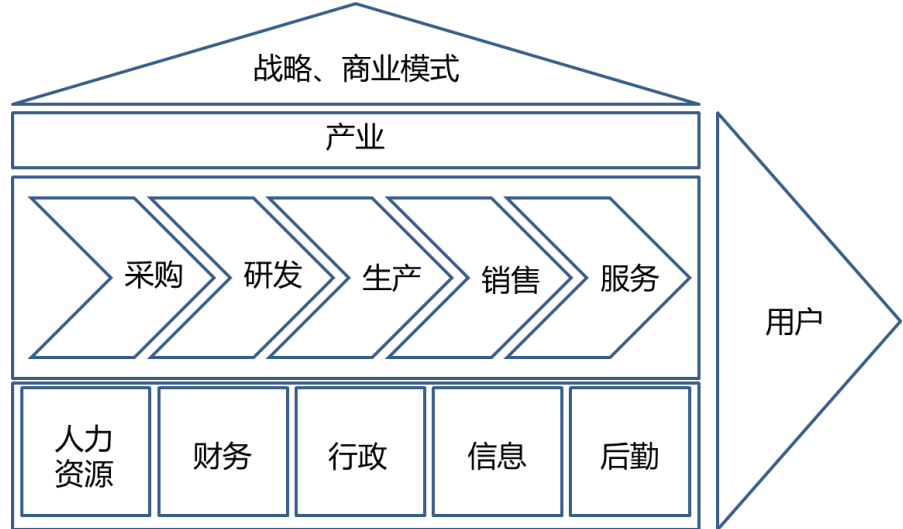


图5-4 迈克尔·波特的企业价值链模型

海信在产业价值链上游的关键器件方面主要通过采购上游企业产品方式。采购量最大的是液晶面板和芯片。目前，海信的高端产品主要采购韩国和台湾的液晶面板产品，中低端主要由台湾友达和奇美两家提供，部分采购国内京东方和日本松下液晶面板产品。海信是国内首家掌握液晶模组设计和生产技术的厂商，也是国内整机企业中液晶模组自主能力最强的企业。液晶面板主要由彩色滤光片、背光模组、控制电路、驱动芯片、补偿膜等零件所组成，由于液晶面板本身不具发光特性，需要借助背光模组来实现显示功能，液晶面板制造厂商首先生产成玻璃面板，然后结合彩色滤光片进行封合后再灌入液晶，最后与背光模组、驱动芯片、控制电路等组件组合形成液晶显示屏产品并销售给电视厂商。电视液晶面板中，液晶模组和背光模组是两个主要价值链中的关键部分。海信由于前期技术积累并通过和相关上游产业合作，掌握了背光模组的自主研

发和生产技术，进一步向产业链上游拓展，增加了整机产品的盈利空间。海信背光模组的研发主要由海信多媒体集团的模组研发团队负责，生产和测试由海信电器股份有限公司负责。电视芯片主要包括核心主芯片和外围辅助芯片，核心主芯片目前主要由我国台湾的 MTK 和 MStar 两家企业掌控，外围辅助芯片价格相对便宜可选择厂家较大。尽管核心芯片只占到电视整机成本 15%左右，但是其决定电视产品的主要功能、性能和内容呈现效果。国际电视领先企业三星、索尼等都有自主芯片研发能力，主要专注于显示相关技术，采用自主研发芯片应用到电视产品中，和其它厂商形成差异化。国内厂商也一直在探索自主研发芯片，海信 2003 年成立自主芯片团队，并于 2005 年成功研发出我国第一颗具有自主知识产权的电视显示芯片“信芯 1 号”，并在电视产品上获得大批量应用。其后又研发了多款电视芯片产品，并在 2012 年收购了知名电视芯片厂商上海华亚微电子的芯片团队，建立了一支技术力量雄厚的芯片研发团队，目前正在致力于海信自主显示技术的核心芯片研发工作。通常芯片公司提供芯片和完整软硬件系统方案给整机厂商，整机厂商根据产品规划作适当修改后进行量产应用。



图5-5 海信企业价值链

进入智能电视时代后，软件开发比重占到了 60%以上。谷歌的 Android 开源系统已经成为智能电视的核心软件操作系统，各家电视厂商基于 Android 系统进

行应用层软件的功能定义和开发，实现差异化特征。海信通过整合电视和手机的软件研发团队，共享研发资源和成果，形成了一个功能较为全面的研发团队。海信还收购了加拿大软件团队，主要致力于基于谷歌 Android 系统的深层次定制开发和人机交互操作的开发工作，海信 2013 年推出 Vidaa 极简智能电视就是由加拿大团队主导完成。海信还收购了北京海视云团队，主要进行海信智能电视网络服务运行和维护工作。电视进入智能化以后，其承载的网络服务成为电视整机通过运营服务获利的一种新型商业模式，各家电视厂商都在运营自己的软件 APP 商城，并通过后台收集用户使用电视情况，分析提取用户使用习惯，从而精准推荐用户服务，提高用户使用体验。

海信电视机生产主要有海信电器承担，其在青岛、贵阳、广东有三个产业化生产基地，总计有全年生产 2000 万台电视整机能力。海信电器还负责电视整机产品的规划工作，依据市场需求状况、行业竞争对手情况，制定未来的产品规格和研发计划。海信国内市场由海信营销公司负责，国际市场营销主要由海信国际营销负责，通过国内外的相关渠道销售到用户家中。海信赛维团队承担海信电商的部分工作，以及售后服务支持等。在对外出口方面，海信主要采用自制和代工方式，对应国外较大的市场，海信国际营销统一规划产品，布局销售；对于零碎订单及部分贴牌产品则采用外包生产方式。

总体分析，海信的企业价值链和迈克尔·波特定义的传统制造企业价值链模型类似。在互联网尤其是移动互联网迅速发展的今天，海信这种基于传统价值链运行企业面临着巨大挑战，需要考虑结合外部环境的变化进行变革和调整，利用自身的规模优势、技术和品牌优势赢得未来市场竞争。

5.2 海信电视 SWOT 分析

在经过对海信的外部和内部环境分析之后，我们采用迈克尔·波特价值链分析方法对海信内部运营环境进行系统分析。本小节采用 SWOT 分析方法对海信进一步进行全面、系统、准确的分析。表 5-1 是海信 SWOT 的分析结果概览。

表5-1 海信 SWOT 分析结果概览

优势 (Strengths)	劣势 (Weaknesses)
----------------	-----------------

1. 拥有强大的品牌优势 2. 具备规模优势 3. 健全的研发体系并掌握关键核心技术	1. 上游产业链掌控不足 2. 移动互联网人才不足
机会 (Opportunities)	威胁 (Threats)
1. 行业竞争加剧国外电视品牌加速衰落 2. 移动互联网下的创新产品和商业模式的市场空间巨大	1. 互联网企业涉足电视行业加速行业竞争 2. 国际化过程中的专利威胁和技术壁垒

5.2.1 优势分析

海信作为传统家电企业，有 50 多年的发展历史，拥有深厚的技术积累、企业文化底蕴和品牌影响，在品牌、生产和市场规模、核心技术等方面具有一定优势。

(1) 品牌优势

海信是一家多品牌共同经营的集团公司，拥有海信电器和海信科龙两家分别在沪、深、港三地上市的公司，拥有海信（Hisense）、科龙（Kelon）和容声（Ronshen）三个中国著名商标。海信将 Hisense 品牌定位于“高质中价”的中高端产品品牌，拥有黑电和白电完整产品线，将 Kelon 和 Ronshen 定位于更加亲民的高性价比品牌，主要致力于白电产品。海信是全国唯一一家两获“全国质量奖”的企业，也是国务院国资委和中宣部共同推举的全国十大国企典型。海信品牌在世界品牌价值实验室（World Brand Value Lab）编制的 2010 年度《中国品牌 500 强》排行榜中排名第 38 位，品牌价值已达 259.87 亿元^①。2004 年以来，海信平板电视连续十年高居中国平板市场销量和市场占有率第一。海信电视全球市场份额 5.9%，次于三星、LG、索尼，位列第四；海信 4K UHD 电视全球市场份额超过 12%，位居第二。中国互联网消费调研中心给出了 2012 年和 2013 年中国液晶电视市场品牌关注比例显示，表 5-2 所示。海信连续两年处于第二位，仅次于世界排名第一的三星电子，关注比例领先排名第三的创维近 4 个百

^① <http://product.pconline.com.cn/itbk/company/subltcom/1111/2576075.html>

分点。海信电视已经在国产电视品牌中形成强大的影响力。

表5-2 2012 年和 2013 年中国液晶电视市场品牌关注比例分布

排名	品牌	关注比例（2012 年）	品牌	关注比例（2013 年）
1	三星	18.4%	三星	16.7%
2	海信	13.5%	海信	15.8%
3	索尼	12.6%	创维	11.9%
4	夏普	11.9%	索尼	9.6%
5	创维	11.1%	TCL	9.4%
6	TCL	8.2%	LG	9.2%
7	LG	6.9%	夏普	9.1%
8	康佳	6.2%	康佳	6.9%
9	长虹	4.1%	长虹	3.0%
10	海尔	1.6%	联想	1.9%

*数据来源：互联网消费调研中心（ZDC.zol.com.cn）

从以上的信息可以看出海信品牌在家电领域尤其是在电视领域具有很高的知名度，已经成为领导行业发展的标志品牌。海信应到充分利用自由品牌优势，继续加强以技术立企、质量立企的形象，提高未来产品竞争力。

（2）规模优势

作为资本密集、技术密集的电视机行业，海信拥有较强的规模优势。海信拥有青岛、广东、贵州三个国内生产基地，还拥有南非、埃及、阿尔及利亚等三个海外生产基地，年产能 2000 万台。表 5-3 是我国排名前三位的电视整机企业销售额和销量的排名。可以看出海信在全球销量位居国内企业第二位，仅次于 TCL，接近千万台规模。规模大有助于提高生产效率和降低交易费用，还可以通过规模效应形成一定壁垒，提高后来者的进入门槛。

表5-3 我国前三名电视整机企业销售情况

		海信	创维	TCL
2013 年	营业收入	51.8 亿美元	48 亿美元	54.9 亿美元

	销量	990 万台	927 万台	1355 万台
2012 年	营业收入	50 亿美元	39.6 亿美元	52.1 亿美元
	销量	950 万台	827 万台	1187 万台

*数据来源：DisplaySearch 发布的全球电视市场分析报告

（3）健全的研发体系并掌握关键核心技术

海信一向以注重技术和质量著称，每年在将销售额的 5%用于研发投入。海信是我国首批技术创新示范企业，也是国家创新体系企业研发中心试点单位，拥有国家级企业技术中心、国家火炬计划软件产业基地，还拥有国家级博士后科研工作站、国家 863 成果产业化基地和数字多媒体技术国家重点实验室。海信目前已经在青岛、南京、深圳、顺德、美国、加拿大、欧洲等地方建有全球研发机构，形成了全球化研发体系。结合海信科学高效的技术创新体系，成就了海信“技术立企”的行业盛誉。

海信通过多年潜心研发突破和掌握了电视技术链上的关键技术。海信在 2005 年研发成功国内首款电视后处理器芯片，打破我国千万台电视无自主芯片的历史。2007 年海信率先建成中国彩电行业第一条具有自主知识产权的大尺寸液晶模组生产线，截至 2013 年年产液晶电视模组超过 1000 万台，模组自制比例达到 80%以上，显示模组产品覆盖全系列机型，成为业内加工深度最深、手段最全、中国电视整机行业规模最大的模组生产基地之一。

海信多媒体产品凭借突出的创新力，获得多项行业殊荣。其中，2013 年 1 月 8 日，在美国国际消费电子展（CES 展）上，海信自主研发的高度 LED 电视产品——ULED 电视获得了“2012 年度显示技术创新奖”，这是中国电视企业首次获得此类大奖。2013 年 12 月 18 日，在中国电子视像行业协会组织召开的“中国国际平板显示合作与创新大会”上，海信 55 吋 4K VIDAA TV 荣获“2013 年度优秀超高清智能电视”大奖，海信 U-LED 画境显示技术荣获“2013 年度优秀超高清显示技术”大奖，海信 ITV 多屏互动技术荣获“2013 年度多屏互动技术与应用创新技术”大奖。2014 年 1 月，在 CES 展期间举行的国际消费电子全球领先品牌颁奖典礼上，海信 VIDAA 获“年度全球最佳互联网电视”称

号^①。

5.2.2 劣势分析

进入互联网时代，产业竞争环境发生重大变化。在面对复杂的竞争环境，还存在一些发展短板和瓶颈。主要包括以下几个方面：

（1）上游产业链掌控不足

海信从上个世纪的一家地方电子企业经过近十年的发展成为一家全球性的大型电子企业，已经成为排名全球第五的电视整机企业。但是和排名前四位的企业相比，在对上游产业链掌控方面还有一定差距。表 5-4 给出了全球电视行业龙头企业上游产业链掌控能力比较情况。目前影响电视整机的产业链上游的关键因素包括：液晶面板、核心软件和核心芯片。

从比较结果可以看出，三星作为行业排名第一的电视企业，拥有最为完善的产业链，几乎覆盖了整个产业链，因此行业竞争力最强，短期内无法撼动。排名第二位的 LG 电子具备和三星一样的全产业链优势，但是在核心芯片领域缺少自主芯片研发能力，经过已经建立自主研发团队，但是短期内很难形成自主核心技术。第三位的我国 TCL 公司，是最先通过国际并购进入国际市场的中国电视企业，在发展过程中看到自己在产业链上游的短板，2009 年开始投资成立华星光电涉足液晶面板生产，目前已经形成规模，成为全球第五大液晶面板企业，已经突破上游液晶面板的制约，但是在核心软件和芯片方面还都没有实质性突破。第四位的日本索尼公司尽管没有自主液晶生产线但是掌握上游显示技术并掌握大量专利技术，还掌握关键芯片的自主化能力，能够实现整机的差异化能力。海信作为全球排名第五的电视企业，和以上四家相比，明显掌控不足，不掌握液晶面板生产资源，也没有和上游企业建立产业联盟等战略合作机制；在核心软件和芯片方面正在努力突破，但是需要持续的资源和时间投入，随着行业竞争加剧，未来预期存在较大风险。因此，海信如果打算在国际市场上寻求进一步突破，就需要考虑进一步向产业链上游寻求突破。

^①www.hisense.com

表5-4 电视行业龙头企业上游产业链掌控能力比较

排名* (千万台)	企业	液晶面板	核心软件	核心芯片
1 (4.23)	三星	全球最大的面板生产企业	自主操作系统 Tizen 和软件	自主研发芯片用于高端产品
2 (2.72)	LG	全球第二大面板生产企业	自主操作系统 WebOS 和软件	第三方定制芯片用户高端产品
3 (1.32)	TCL	全球第五大面板生产企业	开源 Android 系统和部分软件	财务投资行业电视芯片企业
4 (1.25)	索尼	掌握完整的液晶面板技术	开源 Android 系统和部分软件	自主研发芯片用于高端产品
5 (0.98)	海信	无自主液晶面板生产线，掌握液晶模组技术	开源 Android 系统和部分软件	正在研发自主核心芯片

*排名中的电视销量数据参考 DisplaySearch 提供的 2013 年全球电视市场销量数据整理，只统计液晶电视销量。

(2) 地理位置劣势及人才困境

海信目前主要研发位于山东省青岛市，和北上广深等现代化大城市比较有一定的地理位置劣势。北上广深等现代大城市拥有良好的基础设施建设、雄厚的文化资源、教育资源、医疗资源等，带来生活的便利、文化的发展、资源的聚居效应，能够吸引大量的优秀人才聚集和发展。从海信进十年的招聘情况来看，受到地域的工资收入差异影响，很大一部分北上广等大城市毕业生不愿意到青岛二线城市来工作，招聘应届生的质量较以前有明显下降。从离职率来看，海信员工离职率连年超过 20%以上，超过全国企业员工离职率平均水平 18.9%（2012 年全国人力资本情报研究报告显示数据）^①，大部分离职员工流动到北上广深等大城市。此外，随着移动互联网的兴起，海信作为传统制造企业严重缺乏移动互联网相关专业人才。表 5-5 是 2013 年海信电器年报中显示的员工情

^①王志琴，“中小企业-员工缘何为你留下”，《中国新时代》，2013 年，第 2 期

况，表中显示海信技术人员只有 9%的比例，具有硕士以上学历人员只有 3%，可以看出还的研发人员尤其是高层次研发人员占比较低。这些因素都成为海信未来在移动互联网时代进一步发展的所面临的困境。

表5-5 海信电器员工情况

合计	生产人员	销售人员	技术人员	管理人员
23668	10061(42%)	11015(47%)	2125(9%)	467(2%)
合计	高中及以下	大专和本科	硕士及以上	-
23668	15935(67%)	7045(30%)	688(3%)	-

*数据来源：海信电器股份有限公司 2013 年年报

5.2.3 机会分析

（1）行业竞争加剧国外电视品牌加速衰落

我国平板电视市场规模从 2005 年的 200 万台扩大到 2013 年的最高峰 4500 万台，呈现出指数级倍数增长态势。与此同时，电视产品的外观、尺寸、显示技术、功能应用也发生了巨大变化。据中国电子商会消费电子产品调查办公室调研数据分析，2014 年下半年液晶平板电视零售量大约为 2200 万台，全年销量约为 4200 万台，同比下降 6.7%。2015 年预计全年中国平板电视市场规模为 4200 万台左右，我国电视机市场已进入调整期。受中韩电视企业挤压，日本传统电视企业相继退出电视行业，目前只剩下索尼、松下、夏普和东芝还有一定影响力，随着索尼宣布退出电视行业，意味着日本电视企业在全世界市场上的集体溃败。日本电视企业让出的市场份额将由中韩两国企业瓜分，这给中国企业带来巨大机会，从 DisplaySearch 给出的数据显示 2014 年第 3 季度我国电视企业在全世界的市场占比较第 2 季度有不同程度的上涨：海信上涨了 1.4%，TCL 增长了 0.9%；而韩国品牌三星和 LG 在全世界市场有所下降，三星第 3 季度全球占比较第 2 季度

下降 6.3%；LG 全球占比环比下降 2%。因此，未来海外市场将是我国电视企业发展的主要机会，应该以技术研发投入和优异的产品品质来驱动外销增长。

（2）移动互联网下的创新产品和商业模式的市场空间巨大

移动互联网促进了无数新的创新产品和商业模式的蓬勃发展。移动互联网不止是移动的互联网，它的本质是“网络互连”，特色功能是“移动部分”，正是这个移动方式的互连造就了许多和互联网不一样的商业机会，更重要的是它改变了人们的信息处理习惯，网络和人们的生活彻底融合在一起。许多传统产品被重新定义，例如手机和电视，结合高级的软硬件系统，被赋予更多的智能化功能，能够将原先需要桌面电脑处理的功能在手机和电视上实现，人们能够享受更加便利和丰富的网络服务。电视作为家庭中的唯一大屏显示终端，具有不可替代的核心地位，从传统的电视直播信息收看终端，变为移动互联网时代的信息交互及娱乐平台，在这个平台上用户可以使用各种移动互联网服务还可以共享信息；各种家庭设备通过移动互联网和电视间进行信息和数据交互，各种控制信息和数据能够催生无数新型商业模式。例如，通过运行在电视上的应用软件（APP）可以对连接在家庭网络内的家用电器设备进行管理，根据需要控制各个设备的工作方式，这时候电视变成了一个家庭的控制终端；可以通过连接到电视的摄像设备，可以实现远程视频监控及视频交互功能。通过基于应用需求将电视功能和移动互联网相结合，已经呈现出许多成功的创新产品和商业模式，未来更多新设备将集成到电视上，这将给传统电视企业带来无数的商机，海信应当充分抓移动互联网发展的契机，积极布局结合移动互联网的创新产品和网络应用服务，在产业变革中赢得优势地位。

5.2.4 威胁分析

（1）互联网企业涉足电视行业加速行业竞争

2012 年互联网内部厂商乐视宣布开始涉足电视行业，随后互联网企业便以汹涌澎湃之势进入电视机行业，掀起新一轮颠覆与融合的浪潮。虽然这股热潮短期内还无法改变目前市场品牌格局，但是互联网企业带来的互联网思维模式对传统电视机行业带来了巨大冲击。电视作为家庭“大屏”终端，是互联网企

硬件的一次盈利方式，将电视作为一个用户服务入口，通过软件和服务实现持续的盈利。通过乐视两年多的运营，乐视电视逐步取得成功。依照奥维咨询发布的数据，2014 年第 1 季度，乐视 TV 超级电视线上销量排名在全行业连续 3 个月位居第一位。图 5-6 的数据显示，乐视线上市场份额达到 19%，领先排名第二位的海信电器 7 个百分点。2014 年 12 月 10 日，乐视公司宣布其超级电视产品在 2014 年销量突破 140 万台，提前完成了年度销量目标，2015 年超级电视销量目标为 300 万—400 万台，到明年底超级电视保有量至少突破 500 万台。另一家互连网硬件公司小米，已经在智能手机上取得巨大成功，现在进手机的商业模式应用到电视中，已经推出两代电视产品，并取得数十万的用户，并通过资本运作方式投资互联网内容厂商，补齐自身内容短板，进一步完善基于小米的生态系统，2015 年将会是小米电视重点发力的一年，凭借着其通过智能手机积累的用户群，结合其定制化的软件系统及丰富的智能外设产品，将会对电视行业产生巨大影响。

总之，随着产业链分工的细化，电视制造业的门槛降低；电视系统的标准化也使电视的技术趋同于智能手机等智能终端系统，这使得在智能终端取得成功的互联网企业有能力涉足电视行业。和传统电视行业比较，新进入者内部价值链短，只专注于产品设计的价值链上高收益部分，而将价值链中低收益部分生产和制造通过外包方式实现，减少运行成本；另一方面，在销售过程中通过网络电商渠道销售，进一步节约了销售成本，提高了产品价格优势。后续的增值服务是传统电视企业的短板，这样通过转变商业模式，给传统企业带来巨大的冲击和影响。因此，海信这样的传统电视企业必须考虑进行产品和商业模式的创新以应对来自互联网企业的威胁。

（2）国际化过程中的专利威胁和技术壁垒

表5-6 我国传统电视企业专利排名（2014 年数据）

排名	企业	发明	实用新型	外观	合计
1	长虹	340	841	1426	2943
2	TCL	612	570	145	1927
3	海信	236	467	502	1434

4	创维	350	358	136	1183
5	康佳	265	380	199	1109

*数据来源：2014 年度《互联网周刊》中国制造科技创新专利榜

国内电视市场已经呈现饱和趋势，未来电视增量市场的竞争将在中国以外的市场。海信等传统电视企业已经在国际市场取得不错的成绩。可是随着进一步的市场拓展，将会面对日韩等传统家电企业在专利方面的威胁和技术壁垒。表 5-6 是我国电视企业的总体专利情况，可以看出我国电视企业总体创新能力较差，大部分还停留在外观和实现新型等方面的低层次创新，含金量不高，缺乏行业标准及核心技术等方面的基础专利。纵观国际家电具体的专利情况，2012 年底，三星专利数量为 47855 项，索尼专利数量为 36508 项，其中有不少专利为行业紧密相关的基础专利^①。另外，虽然日系彩电企业在全世界液晶电视竞争中落败给了韩国企业和中国彩电企业，但日系彩电厂拥有强大电视领域的核心专利。2014 年 8 月底，由索尼、松下等 7 家日本主要电子制造业巨头共同出资组建的专利共同管理公司“ULDAGE”（United License for Digital Age）发布一份公告，该公司将共同管理上述 7 家公司所拥有的下一代超高清电视机技术专利，即 4K 电视（屏幕分辨率 3840×2160）和 8K 电视（屏幕物理分辨率 7680×4320）相关专利。未来日系家电巨头对自有专利技术的管理、对外授权和利益化行动将表现得更加常态化^②。我国在家电企业在 DVD 产品上的专利费之争已经成为制造业的前车之鉴。海信 2014 年全球发生数百件专利纠纷事件，大部分都是在外国市场竞争过程中发生。随着外国市场竞争的加剧，必将面临进一步的威胁和挑战。

5.3 本章小结

本章首先通过迈克尔·波特的价值链模型对移动互联网行业价值链进行分析，和传统互联网行业价值链进行比较，得出价值链模式的变化。还对电视行业价值链进行分析，对价值链上各个环节的盈利情况和运行模式进行分析，对传统电视行业价值链面对的移动联网环境下的新挑战进行阐述。随后，对海信

^①<http://tech.sina.com.cn/it/2012-03-15/13386840495.shtml>

^②http://www.iprchn.com/Index_NewsContent.aspx?newsId=76977

内部的价值链情况进行分析，分析认为海信这种基于传统价值链运行企业面临着巨大挑战，需要考虑结合外部环境的变化进行变革和调整，利用自身的规模优势、技术和品牌优势赢得未来市场竞争。在第二小节采用 SWOT 模型具体对海信的优势、劣势、机会和威胁进行比较和分析，详细的分析了海信内部的各个环节，对比了互联网企业的特征，充分剖析了海信的各个内部细节，为其后的具体竞争战略的制定和实施方案提供依据。

第6章 企业战略转型的建议

6.1 战略目标与方向

2011年5月海信在北京举行发布会，宣布全面实施智能化战略转型，海信未来发展定位于智能化服务提供商。海信同时向行业推出了“智能，享你所想”的品牌理念。海信集团董事长周厚健在发布会上公开披露海信“智能战略”：观念体制、创新组织、人才结构全部“智能化”，集团成立智能化战略推进部门，以智能化为企业发展支柱，统一协调推进海信旗下多媒体产业、通信产业、家用产业、智能交通产业、以及地产等业务板块的智能化。

海信智能化战略实施以来，在电视产品领域取得了显著成果，国内首批推出了智能电视产品，并获得多项行业奖项。2011年率先推出全球第一台个人智能电视 I'TV，它真正实现了随时、随地、随心、随欲地移动观看电视，使得“三屏互动”、“协同互传”成为现实。随后推出海信 ULED 电视，重点突出显示质量，其凝聚了海信在电视显示和液晶模组上的技术积累，体现了海信在显示领域技术水平达到行业领先地位。由突出行业已有智能电视形态限制，推出全球操作速度最快的智能电视 VIDAA TV，采用了 38 项创新技术，实现了应用极简、切换极快的全新体验^①。

进入 2014 年，移动互联网的爆发式增长，已经打破了传统概念的竞争模式，竞争蔓延到行业上下游、跨行业以及跨业务领域的竞争；用户需求呈现个性化和多样化；传统的商业模式被颠覆，创新型商业模式层出不穷；小微型企业大行其道，通过创意性产品和特色服务吸引用户，形成极强的杀伤力。电视行业也受到极大的冲击，产业链上游企业开始涉足自主电视品牌，例如，面板厂商京东方；产业链下游企业也在不断进行自主品牌的尝试，例如，制造代工企业富士康；行业间竞争加剧，各个厂商开始进入行业联合或上下游拓展，例如，TCL 投资华星广电涉足上游面板制造；创维联合华为推出联合品牌的酷开荣耀电视，华为借船出海进军电视行业。产业间竞争加剧，跨界竞争成为常态，例如，小米和乐视电视的网上热卖给传统电视厂商以很多冲击。在这种竞争形式之下，

^①http://tech.gmw.cn/node_39103.htm

海信必须对未来的战略进行重新分析和规划，确定明确的战略目标和方向。

6.1.1 战略目标

海信作为传统家电行业，一直以技术研发和生产制造为核心竞争力。进入互联网时代，引入了先进的网络化 ERP 管理流程（ERP: Enterprise Resource Planning），提高了整个企业价值链的运营效率，提升盈利能力。移动互联网进一步冲击传统企业的内部管理流程，对传统企业的命令链和决策模式产生冲击，对传统企业的员工管理模式产生冲击，对传统企业的组织结构产生冲击；最重要的是对传统商业模式产生重大影响，层次不穷的新型商业模式、跨界融合和竞争给传统企业带来巨大挑战。海信的战略目标应该加强核心竞争力，利用移动互联网发展浪潮，实现企业竞争战略、发展战略、技术研发战略、市场营销战略以及人才战略等发展和转型。从传统以产品和市场为导向的战略发展模式转变为以用户为核心的发展模式。这个战略发展转型是一个系统工程，需要一个强有力核心领导组织，并需要相应的革新的组织架构支持，甚至触及深层次的企业文化的变革。传统企业在移动互联网浪潮下的战略转型不仅仅是开发几个移动互联网产品、设立几个移动互联网部门、采用一些基于移动互联的营销模式，这只是具体战术的实施方式。具体战略转型需要企业家转变企业经营思维，更多的关注产品和用户，让产品成为企业领导者和用户沟通的渠道；其次，在企业的组织基因需要变革，需要企业组织能够支持移动互联网的碎片化、个性化、定制化等用户特征，从而增加产品对用户的适配度；商业模式的变革是传统企业的弱点，移动互联网企业善于利用自己的优势并整合资源，打破传统商业模式，从而有机会建立新的市场秩序。总之，实时而变、适势而变，并在变化中增强自己核心优势是海信战略的目标。

6.1.2 战略方向

移动互联网时代，不只是停留在网络服务移动化，更多的是改变了人们的消费习惯、生活习惯，就如同工业革命一样，它带来的是整个时代的快速发展和生活方式的变迁。移动互联网的快速发展、应用服务的缤纷呈现、人民生活

水平的迅速提高，这些客观条件的成熟自然而然形成了人们对于新型智能化设备的需求，尤其是对高品质、方便易用智能产品的需求。

海信在智能化战略上取得了初步的成功，产品的硬件上提供了智能化基础，但是这只仅仅是迈入了智能化的门槛。未来的智能化在于产品的增值服务，这体现在产品的软件 and 用户交互形式上，需要企业对用户需求有更为深层次的把握，研发满足用户需求痛点的产品，并采用快速迭代、迅速更新的模式升级和完善产品，充分满足用户需求。海信应当利用已有完善的家电产品和移动产品线，建立统一智能化平台，形成标准化的移动互联网方式，最终实现完整的智能化产品和服务生态环境。总之，结合移动互联网的智能化将是海信为了战略的重要方向。

6.2 智能化战略 2.0

海信 2011 年推出智能化战略，致力于电视产品的智能化，衍生到产品增值服务智能化，取得了市场成功，这个阶段称为智能化战略 1.0，是适应了互联网大环境制定的企业发展战略。进入了移动互联时代，网络服务进一步加速融合到企业各个环节，信息处理习惯发生重大变化，人们使用移动终端充分利用碎片化时间高效处理各种事务，再进一步发展人们可以利用移动终端随时随地实现对联网设备和终端进行交互，实现万物互联、实时交互，这改变企业运作模式，企业如果可以很好的利用移动互联网的优势就能够极大提高企业运转效率。2015 年移动互联网发展的关键时期，许多新的产品和商业模式开始兴起，例如：物联网、智能穿戴设备、移动医疗、O2O（Online To Offline）、微商等概念和产品，海信必须按照外部环境的进行发展战略升级，本文定义为“智能化战略 2.0”。

智能化战略 2.0 包括四个方面，图 6-1 所示：

- （1）加强产业链整合：重点向产业链上游高附加值环节拓展，内部通过实施智能化战略提升制造效率，加强移动互联网技术在企业中的应用提高企业运营效率；
- （2）增强全方位合作：重点加强行业内合作，探索行业内企业间创新性合作机制，加强产业链上下游合作，加强跨行业间合作，利用各方优势形成协调创新模式，提升整体竞争力；

- (3) 改变创新模式：重点改变产品商业模式，提升产品竞争力，改变内部研发机制，创新研发模式，创新产品服务模式；
- (4) 加速国际化进程：重点通过收购、并购等方式迅速拓展国际市场，完善全球化业务体系，建立国际化人才队伍，加速提升国际化品牌形象。

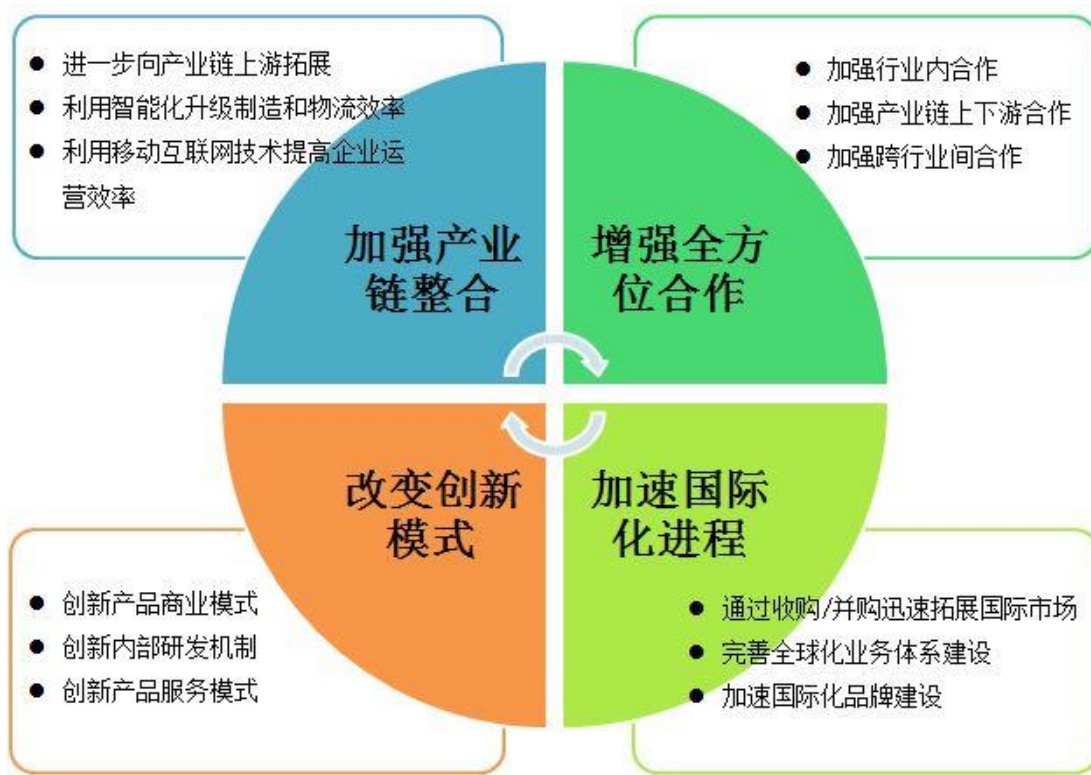


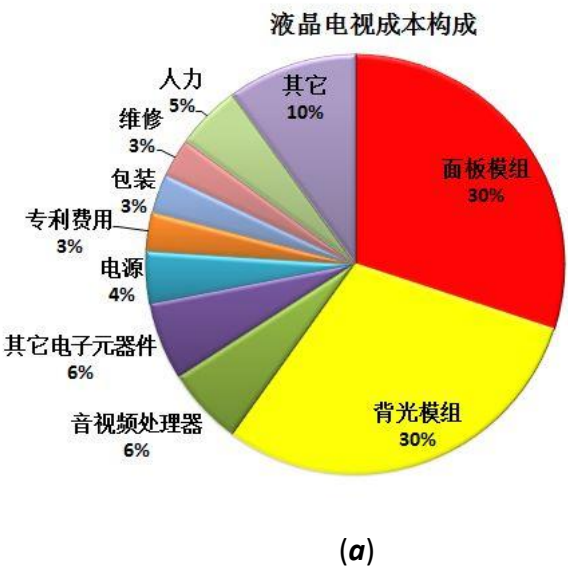
图6-1 海信智能化战略 2.0

6.2.1 加强产业链整合

国际电视机巨头诸如三星和 LG 已经建立起全产业链的竞争优势，通过对产业链上下游资源的直接或间接掌控获取其它同行企业无法具有的竞争优势，从而提高企业和产品的竞争力。海信下一步想要在国内市场取得更大进步需要加强产业链整合力度、提升整合能力。

- (1) 进一步向产业链上游拓展

电视产业链上游最重要的两个环节是：液晶面板和芯片。图 6-2(a)是液晶电视整机的成本构成分析，可以看出液晶面板占到整机成本的 60%左右，芯片相关电子器件占到 12%。其中液晶面板又分为液晶模组和背光模组，各占整机成本的 30%。我们进一步对液晶面板的成本构成进行分析，如图 6-2(b)所示。背光、偏光板、彩色滤光片、玻璃等为液晶面板主业成本，其中背光占到了液晶面板成本的 25%。海信目前在背光方面有较强优势，每年自产背光模组达到 1000 万台左右，占到年整机产品的 80%，为国内电视企业自主背光模组能力最高的企业。如果进一步向液晶面板行业发展，可以考虑彩色滤光片、偏光板、玻璃以及驱动芯片等。玻璃、彩色滤光片和偏光板都为液晶面板上游的核心材料相关产品，该部分技术大部分掌握在美日企业手中，而且专利限制较多，短期内实现突破较难，因此可以考虑从驱动芯片入手进行逐步突破。海信拥有自主的芯片设计团队，也有成本研发驱动芯片的经验，可以考虑和上游液晶面板厂商合作共同研发驱动芯片产品，从而进一步控制上游的技术和成本。



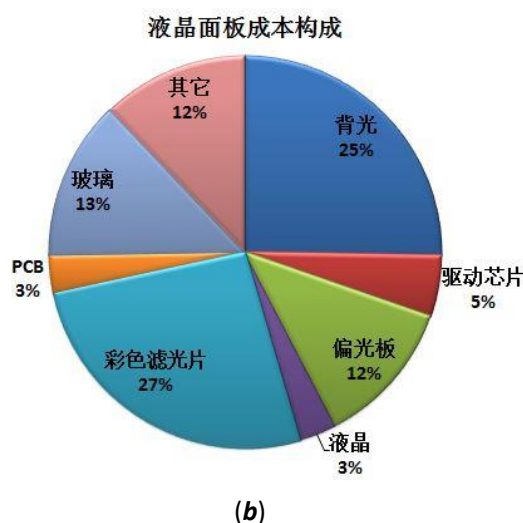


图6-2 液晶电视成本构成和液晶面板成本构成

其次，海信要加强自主芯片研发，力争实现芯片自主化能力。图 6-2(a)中，芯片相关电子元器件占据了 12%，主要包括音视频处理器主芯片和其它电子元器件。目前，芯片设计工艺提高、集成度增加、设计复杂度很高，单颗主芯片能够集成所有电视功能，这来了芯片方案成本降低，同时也导致电视功能的同质化。我国电视厂商还没有掌握电视主芯片设计能力，全都采用台湾 MTK 和 MStar 两家公司的芯片产品，这就导致电视厂商很难从芯片级形成差异化。而国际电视巨头三星、索尼等在其高端产品上采用起自主的芯片，突出电视显示画质，形成差异化的高端形象，和我国电视厂商形成差异化竞争优势。最近，台湾 MTK 和 MStar 两大企业宣布合并，为了将形成一家独大的局面，给我国电视厂商带来较大冲击。我国电视厂商 TCL 已经投资电视芯片厂商 Amlogic，最近传言 TCL 正在考虑全盘收购，意图明显是为了打破未来可能形成唯一芯片供应商的局面。海信在电视视频芯片领域有较多积累，2005 年在我国首先开发成功“信芯 1 号”，2012 年通过收购上海华亚微电子电视芯片团队形成了一支完整的数字电视芯片研发队伍，并已经成功开发出用于低端网络电视的核心芯片产品，后续应当继续加大投入，尤其重点发展自主显示画质技术、自主音视频编解码技术等方面，提升技术水平和设计能力，向高端芯片产品发展，从芯片级实现核心技术的差异化优势，提高电视整机产品竞争力。

(2) 利用智能化升级制造和物流效率

智能化 1.0 战略实现了产品的智能化，未来将是企业各个环节的智能化。海信作为传统制造企业，和其它行业内竞争对手以及新进入的互联网服务企业的竞争对手相比的优势在于高效的制造能力。国家《智能制造装备产业“十二五”发展规划》提出，计划到 2020 年建立完善的智能制造装备产业体系，产业销售收入超过 3 万亿元，实现装备的智能化及制造过程的自动化。而随着我国老龄化趋势明显，人口红利优势将逐步消退，工业自动化和智能化制造是解决生产力成本上升以及产业结构升级必有之路。其次，当前全球爆发了新一轮科技和产业革命，特别是在工业领域，移动互联网实现了万物互联的物联网大环境，结合各种工业传感器技术和产品，催生了工业的升级进入工业 4.0 时代。工业 4.0 是一个德国政府提出的高科技战略计划，旨在提升制造业的智能化水平，建立具有适应性、资源效率及人因工程学的智慧工厂，在商业流程及价值流程中整合客户及商业伙伴。其技术基础是网络实体系统及物联网。“工业 4.0”项目主要分为三大主题，一是“智能工厂”，重点研究智能化生产系统及过程，以及网络化分布式生产设施的实现；二是“智能生产”，主要涉及整个企业的生产物流管理、人机互动以及 3D 技术在工业生产过程中的应用等。该计划将特别注重吸引中小企业参与，力图使中小企业成为新一代智能化生产技术的使用者和受益者，同时也成为先进工业生产技术的创造者和供应者；三是“智能物流”，主要通过互联网、移动互联网、物联网等整合物流资源，充分发挥现有物流资源供应方的效率，而需求方，则能够快速获得服务匹配，得到物流支持^①。

2014 年，海信宣布和沈阳新松机器人自动化股份有限公司合作，共同成立合作团队，重点布局自动化工厂规划、自动仓储物流、机器人自动化应用等方向，并对海信电器未来 3 年的整体自动化业务进行评估与规划。海信已经开始布局生产和物流智能化，但是和国外企业相比，投入资金和人力还远远不足。中国已成为全球最大的家电制造业国家，随着家电行业制造成本的上升和市场竞争加剧，提升家电工艺装备的信息化、数字化、自动化水平，实现精益生产管理成为该行业关注的热点。海信电器未来的国际化竞争中取得优势的一个重要因素就是生产制造和产品物流的自动化和智能化。海信应当加大同国际成熟智能制造企业方案厂商合作，加速提升智能化进程，力保在未来竞争中处于领

^① 郑悦，“工业 4.0 时代”，《IT 经理世界》，2013 年第 12 期

先地位^①。

（3）利用移动互联网提高企业运营效率

移动互联时代的到来，推动了我国企业由工业型经济模式向服务型经济模式的转型。服务型经济是移动互联网企业典型的商业模式。移动互联网企业通常呈现扁平化的管理模式，利用移动互联网的便利、平等、快速等特征，营造一个良好创新的企业氛围，并建立起灵活快速的反应机制，为企业迅速发展打下了坚实的基础。另一方面，传统企业由于长期以来形成的批量化和标准化的生产与服务模式，复杂的多层级的企业管理体制，无法适应快速变化的服务型经济时代大环境下对企业运营管理的实际需求，受到了移动互联网企业巨大冲击，企业必须进行转型和升级以应对面临的发展困境，这个过程必将是艰难而痛苦的。在工业型经济时代，企业成为消费市场的主导，企业提供标准化和规模化产品和服务，并围绕产品生产开展运营管理活动，企业运行难度较小、风险适中。进入服务型经济时代，情况发生重大变化。消费者成为引领市场发展的主导，企业所有经营活动都要围绕用户服务，另一方面，消费者的需求呈现个性化、多样化、复杂化等特征，并且呈现快速变化的趋势，企业必须实时动态的了解和把握消费者需求，然后通过内部的快速反应机制迅速满足消费者需求，才能在竞争中处于不败之地，这个过程异常复杂，承担较高的风险。

因此，企业必须顺势而为利用移动互联网思维管理和运作企业，提高运营效率。例如，传统的产品规划流程是企业派人分析消费趋势和市场动态，提取共性需求，规划产品，用户只占据次要地位。而移动互联网时代的产品规划一切以用户为中心，提倡将用户直接参与产品规划，并在产品研发过程中也要引入用户的动态交互过程，从而用户成为产品规划、研发和生产的主导因素；再例如，引入移动互联网以后，未来三五年，传统家电层层分销、层层压货的模式必将被颠覆，企业将提供一站式服务，从用户定义产品、参与产品研发和生产，再到产品从工厂到消费者家里，都可以通过移动互联平台来解决，极大的提高了企业运营效率，节省流通成本。海信已经建成了较为完善的基因互联网的企业管理系统，未来将重点建设基于移动互联网服务的企业管理系统，实现企业内部产品规划、研发生产、市场营销、售后服务等环节的移动化管理，培

^① 《沈阳新松机器人自动化股份有限公司 2014 年半年度报告》，2014 年 7 月

养形成企业快速反应、创新创造、不断学习习惯和行为模式，最终推动企业运营效率的快速提高。

6.2.2 增强全方位合作

2014 年是家电企业对外合作最频繁的一年。TCL 和爱奇艺的合作、小米和美的的合作、海尔和阿里的合作、创维和阿里合作、海信和众多视频厂商的合作等等，这些合作表明了一种趋势，那就是随着行业间竞争和跨行业间竞争的激烈局势，选择合适的企业进行合作，利用双方各自优势形成产业同盟共同发展将成为未来家电行业的新常态。

（1）加强行业内合作

首先，电视行业应当加强行业内部的合作。电视行业是一个完全开放充分竞争的行业，上个世纪 90 年代末发生过行业间的恶性竞争，一批电视企业在竞争中被淘汰，这也促使生存下来的企业在生产规模、技术实力、管理机制等方面得到进步和发展。进入液晶平板电视时代，我国电视企业由于处于产业链下游，不掌握核心液晶面板、芯片和软件等核心技术，只能通过产品的低层次创新和制造成本优势获取市场有竞争优势。在这种情况下，如果行业间继续采用低成本的竞争策略掠夺市场和抢占用户，必将带来行业的新一轮洗牌，又有一批企业会倒下，这将给已经形成差异化竞争优势的韩国电视企业带来机会，目前韩国三星和 LG 两家企业在高端市场占有较大优势，积极向中低端市场延伸。行业内的企业应当加强合作共建产业联盟，集中资源攻克影响电视发展的面板、芯片和软件等关键继续，形成中国自主化的核心技术，对外形成技术壁垒，提高整体竞争力。其次，在中国企业的国家化竞争过程中，缺少核心专利是影响未来发展的至关因素。我国家电企业整体创新能力不足，缺乏核心技术。国家工信部希望整合各个家电企业专利资源，形成统一的专利池进行管理，以应对我国家电企业在国家化进程中面临的专利纠纷，目前已经初见成效。总之，未来行业间的竞争体现在软实力的竞争，行业间的企业要在发展自主核心技术的同时，要加强行业间合作，利用各自的优势资源，共同应对行业变化和外来挑战。

（2）加强产业链上下游合作

电视行业的产业链较长，而且都是资金和技术密集型企业。对于处于中下游的电视整机制造企业，为了更好为实现良好的利润和服务必须加强同产业链上游下游企业的合作。在产业链上游，海信缺乏液晶面板和核心芯片的资源。海信曾经计划涉足液晶面板制造行业，但是经过内部仔细评估和分析，由于地域限制和内部资源限制，最终决定暂缓投资。这样失去了发力上游产业的机会，行业巨头三星和 LG 都有自主液晶面板产业，国内电视厂商 TCL 也已经建成自主液晶面板生产线，并实现量产盈利。海信想要在未来发展中取得竞争优势，必须加强同产业链上游企业，尤其是面板企业的合作力度，否则将会出现资源受制于人的局面。目前，全球液晶面板产业投资已经饱和，处于产大于求的局面，日韩企业已经不再追加投入，而是重点进行产线技术升级，和投资新型未来显示技术的 OLED 面板生产线。海信已经错过最佳投资机会，不适宜直接投资兴建新的液晶面板线，可以考虑通过资本运作的方式投资大陆面板企业诸如京东方等，建立战略和资本上的合作模式，确保未来面板资源。其次，在核心芯片方面，MTK 和 MStar 的合并也意味着海信将面临独家供应商的局面，海信自主芯片团队在产品研发上还需要 2 到 3 年的培育才能形成完全自主化的能力，在这种情况下，应当考虑和行业中成熟的中小型数字电视芯片厂商进行战略合作，共同定义芯片，通过海信内部市场培育对方技术和产品迅速成长，也利用对方的技术优势加速发展内部芯片团队，从而规避单一供应商的风险。

（3）加强跨行业间合作

移动互联网降低了跨行业间的进入门槛，电视作为资金和技术密集型产业进入门槛较高，新进入的电视企业必须通过达到一定量的规模才能保证盈利。而进入移动互联网时代，人们使用习惯和消费习惯发生改变，新型商业模式层出不穷，传统的买电视硬件的模式被革新，移动互联网厂商通过“低价硬件+增值服务”的模式打破竞争格局，另外互联网的长尾效应及用户思维也改变了传统的盈利模式。这样像小米、乐视等企业开始进入电视行业，并得到了消费者认可。这种依靠服务盈利的模式是传统电视企业所不具备的，像海信这样的传统电视企业也很难在短期内形成若此众多的网络服务内容提供给消费者，因此，

只有通过跨行业合作的方式充分利用现有移动互联网的服务资源，提高自有电视产品的竞争力。2014 年海信和行业十一家签订了合作意向，将综合化的平台引入海信电视之中，这一新平台被命名为“聚好看”，突破了海信电视产品在视频服务领域的瓶颈，提升了产品竞争力。未来海信应当加大跨行业企业间的合作力度，围绕用户需求将更多的网络服务，诸如游戏、教育、医疗、智能家居等集成到电视产品中，这样不仅能够节约内部资源、提高整体竞争力，而且能够在合作过程中不断学习和成长，发现适合自己未来发展的业务模式。

6.2.3 改变创新模式

创新是未来我国家电企业发展的唯一出路。正如现代创新理论学家约瑟夫·熊彼特对创新的定义：创新是指把一种新的生产要素和生产条件的“新结合”引入生产体系。创新具体有五种形态：开发出新产品、推出新的生产方法、开辟新市场、获得新原料来源、采用新的产业组织形态。产业升级伴随着创新模式的改变，海信应当在商业模式、内部研发机制及产品服务模式方面实现创新^①。

（1）创新商业模式

互联网产业改变了传统的商业竞争环境和企业竞争规则，标志“数字经济”时代的来临。互联网催生了大量新的商业模式，孕育了一批新型互联网企业。百度、阿里巴巴、腾讯等企业，在短短几年时间，就取得巨大进步和发展，并成功上市，超越了传统家电企业数十年发展的成果。人们开始重视这种依靠特殊模式取得成功发展的核心基因——商业模式。商业模式是企业一定的价值链或价值网络中如何向客户提供产品和服务、并获取利润的，是指企业价值创造的基本逻辑；通俗的讲就是企业如何赚钱的。商业模式的创新主要体现在企业能够提供创新性的产品或服务，或者开创新的产业领域，或者以前所未有的方式提供已有的产品或服务，要有多个明显不同于其他企业的差异化要素、有良好的业绩表现，体现在成本、赢利能力、独特竞争优势等方面^②。

^①芮祥麟，“成本与创新的博弈——经济危机下软件业的有效创新”，《中国制造业信息化》，2009 年，第 10 期

^②曾楚红，朱仁宏，李孔岳，“基于价值链理论的商业模式分类及其演化规律”，《财经科学》，2008 年，第 6 期

电视作为传统家电产品其功能从黑白显示演变为彩色显示，从模拟制式发展成为数字制式，从 CRT 显示方式升级为液晶平板显示，都是从视听技术和显示技术的升级和发展，电视的功能没有本质的改变，直到智能化时代的到来，电视直播功能开始退化，娱乐、网络、视频点播成为主要功能，未来随着移动互联网服务的进一步发展，更多的业务将呈现在智能电视终端中。传统依靠买电视产品盈利模式发生改变，变为了“终端+平台+应用”的商业模式。电视出售到消费者家中是电视业务开始，后续将通过承载在电视上的网络服务平台提供各种应用服务，实现持续不断的盈利。海信必须加速转变现有的商业模式，重点在平台和服务方面寻找创新点。目前，小米、乐视等新兴互联网厂商通过其在平台和应用领域的积累开始向电视硬件终端发力，通过接近“零毛利”的硬件产品定价，结合平台和应用服务实现未来的持续盈利。海信一方面要强化自主核心能力“电视研发和制造”优势，研发高性价比产品，另一方面要加速弥补自己在平台和应用方面的短板，并要去积极探索平台和应用服务方面的创新，利用已有资本和市场规模优势迅速探索未来新型商业模式，掌控未来电视的发展趋势。

（2）创新内部研发机制

研发创新是企业核心能力与竞争优势的基础和核心，尤其在充分开放竞争的电视机行业，各个企业的研发创新能力直接决定了电视产品的差异化特征。研发创新需要耗费企业大量的财力和物力资源，创新成果只有在成功转变为畅销产品后才能给企业带来经济价值，才能实现研发创新投入的回报。但是在很多情况下，研发创新面临着失败的风险；因此企业研发创新的机会成本很高。我国家电企业大都采用完全自主的研发策略，通过内部建立完善的技术研发团队来实现产品各个技术链上各个环节的自主研发，其大部分研发成果都只为自己采用，企业同时通过申请专利等方式对研发成果形成保护，以保持其创新的领先地位。然后，进入移动互联网时代以后，研发创新环境已经发生重大变化，技术升级和产品更新速度越来越快，产品的复杂度极大提升，企业已经无法平一己之力掌握全部产品所需的各个关键技术；企业仅为维持原有关键技术的核心领先能力，就需要投入巨大的研发费用；另外，产品试错成本大大增加，一旦技术方向或者产品概念和市场需求出现偏差将会给企业带来致命的冲击。因

此，传统大企业为巨额的研发投入和巨大的预期风险感到力不从心。另一方面，行业内企业外部支持创新活动的风险资金规模持续扩大，给企业内部具有丰富经验的核心员工提供了更多的发展计划；此外，各种技术驱动的新兴中小企业的兴起，带动了技术交易市场活跃；企业股东对于企业的经营能力、研发效率、研发投资报酬的要求也再不断增高。在这种大环境情况下，传统大型家电企业海信应当寻求内部研发体制的创新发展。

我们以目前世界营收收入最高的两家 IT 公司美国苹果和韩国三星为例进行分析，重点比较其年销售输入、净利润、研发投入、研发费用占营收比率、研发投入产出比等数据。表 6-1 给出了 2013 年两家公司的以上数据信息。我们分析可以看出，苹果研发投入不到三星的一半，其产生的净利润却为三星的一倍还多。三星的研发投入产出比为 1.97 倍，苹果高达 9.26 倍，接近三星的 5 倍。因此未来海信的研发应当着重于通过研发创新实现研发效率的提升，要以尽量少的精准高效的研发投入来获得最多的创新成果，并且为企业研发投入创造尽可能高比例的投资回报率。海信应当采取开放创新与有效运用外部资源的做法，应学习充分运用外部资源来进行创新，应当更着重于技术信息来源的发掘、技术资源的整合与运用、产品系统整合能力的开发，提升项目管理，风险管理等能力。另外，还要建立内部和外部的创新平台，为有创新能力和创意概念的团队提供技术和资金的支持，将企业内部和外部的技术成果充分利用，发挥其潜在的价值。

表6-1 三星电子和苹果电子 2013 年主业经营数据比较

单位：美元	三星电子	苹果电子
销售收入	1785 亿	1565 亿
净利润	205 亿	417 亿
研发投入	104 亿	45 亿
研发费用占营收比率	5.8%	2.8%
研发投入产出比 (净利润/研发投入)	1.97	9.26

*数据来源：Stragegy 咨询公司行业报告

（3）创新产品服务模式

移动互联网的产品理念就是服务。随着产品和网络功能的融合，其原有单一功能开始退化，更多的跨产品领域的融合功能开始呈现，对外表现给用户的就是“服务”，也就是各种应用呈现给的用户体验。我们传统的电视通过升级到智能化产品为用户提供了直播、娱乐、影音交互、购物、信息搜索等服务。随着后续智能化处理能力的增强，更多的服务将能够从电视中呈现给用户。海信应当转变传统的产品服务就是维修、升级的思想，从产品的规划开始就引入产品服务的思维，要充分进行用户需求挖掘分析，引入用户进入体验环节，降低用户对产品学习难度的过程；产品设计和试产过程中要通过上一阶段对产品需求理念的提炼和升华，结合企业想向用户传达的理念和信息，设计和开发产品形成迎合用户需求的具备优秀用户体验的产品；产品的上市后继续保持产品服务信息的反馈并及时迭代和更新，让整个服务的体验更加完整，从而使用户对产品服务产生粘性，通过用户的不断使用服务，持续创造更大的价值。

6.2.4 加速国际化进程

随着国内电视市场的饱和竞争加剧，开拓国际市场是我国电视企业的必由之路。海信应当在现有的国际化基础上，利用移动互联网的全球化特征，加速国际化进程。

（1）通过收购/并购迅速拓展国际市场

我国家电企业在国际上品牌影响力较弱，国际化经营能力不足，对国际化过程中的法律法规不够熟悉，因此通过收购、并购等方式进行国际化拓展是一种有效的手段。我国家电企业已经有了较大的尝试，已经取得一定效果。例如，TCL 通过收购汤姆逊得到其电视品牌和专利，经过一定阶段的战略调整和发展之后，品牌优势开始呈现，TCL 目前我国电视机企业中出口量最大的企业。通过收购、并购能够利用原有品牌优势快速实现本地化产品经营。其次，国际电视行业的大环境提供了许多潜在的收购、并购对象。最近日本电视厂商在电视领域的集体溃败，不是企业开始考虑退出电视业务，例如，索尼、松下、东芝、日立等企业。尽管这些电视厂商市场份额下降，但是其品牌影响力强大，拥有丰

厚的技术和专利积累，海信通过选择优势品牌进行收购，可以迅速提高国际市场份额，提升技术实力，通过收购专利技术达到规避国际市场竞争中专利威胁风险。我国的另一家 IT 企业联想公司，通过收购 IBM 公司的笔记本电脑业务，实现跳跃式发展，不但给企业带来了 IBM 的品牌、技术和产品，而且带来了 IBM 的企业管理模式和经验，以及 IBM 的巨大专利库的授权，从而为其后来成为个人电脑领域的龙头企业提供了基础。因此，海信应当抓住时机，选择具有良好品牌和技术实力的电视企业进行资本收购，实现自己在国际化市场中的快速发展。

（2）完善全球化业务体系建设

中国电视企业全球化竞争的焦点在于一个完善的管理架构和系统流程，还应当具备全球化的研发、品牌和人力资源系统建设。目前，海信海外市场的产品规划和销售由海信国际营销承担，产品的研发和生产由海信电器负责，海信海外的工厂只负责生产。这种体系在全球化过程中出现瓶颈，经常会出现研发资源不到位，产品发货管理混乱导致发货错误，国外工厂产能预期不足，不得不从国内工厂调货的情况。这些发展过程中面临的问题都是由于缺乏一个完善的全球化业务体系。海信后续发展过程中，应当培养和健全全球化的管理能力，提倡因地制宜的创新意识，加强对对全球化市场的深入理解并建立全球业务网络。要建立完善的全球化的研发和生产体系，建立信息交流机制，提高信息共享程度，迅速把握市场需求和技术动态，利用本地化资源和优势，规划、设计和生产满足当地文化特点和消费习惯的产品。还要完善国际化企业规范管理体系，建立全球化的组织管理架构，重点弥补不同地域和文化背景下的企业经营、产品规划、市场销售等方面协调和组织能力，加强国际化过程中的危机管理能力，提高国际竞争力。

（3）加速国际化品牌建设

据世界权威数据统计机构欧睿国际发布数据显示，当前中国制造业在海外市场的自主品牌占比只有 2.9%，这一数据说明了我国自主品牌在国际市场的严峻形势^①。海信 2013 年以自主品牌在海外销售的比例不到 30%，大部分还是以

^①http://news.ccidnet.com/art/1032/20130620/5023407_1.html

代工者角色进军海外市场，利用中国市场的劳动力以及综合成本要素优势，以低成本优势为海外企业代工。由于国外代工企业订单较为零散、需求不固定，再加上汇率波动，物流费用等因素，海信海外电视业务处理盈亏平衡点上下波动，经营极为困难。而且出口产品规格面向中低端，单价相对较低。在经济全球化背景下，为外国企业代工的模式不仅阻碍着企业向高端转型，同时也对提升自身品牌在全球市场的形象是极其不利的。品牌是企业获取用户资源的一个载体，自主品牌建设不仅关乎一个企业的发展前景，更是关系着整个中国家电业在全球市场的发展前景。海信在国际化进程中不能仅仅停留在低层次的产品加工能力走出去上，更重要的是以自主创新体系和自主品牌构建起产业能力走出去的完善架构。经过过去多年发展，海信通过体育营销，例如，赞助澳洲网球公开赛等，和本地化销售经营等模式，已经在澳大利亚、南非等区域形成了较大的品牌影响力，但是在拥有巨大市场潜力的北美和欧洲的品牌影响力较弱。后续，应当致力于通过核心技术和产品设计提升品牌形象，通过多样化的营销模式提升品牌知名度，建立全球化的电视品牌形象。

6.3 战略实施策略

6.3.1 产品方面

海信要想在移动互联网市场实现进一步的发展，必须从以下几方面进行产品规划：

（1）利用自主核心技术打造高端电视产品

目前，国内高端电视市场为三星、索尼等国外品牌占据，其通过自主的芯片、软件和液晶屏等核心技术，形成差异化竞争优势，来看与海信等过程品牌的优势，海信一定要积极加强自主核心技术研发投入，尤其在核心显示画质技术和系统软件技术方面，要通过大规模资源投入迅速缩短技术差距，实现在高端产品的突破。其次，采用自主技术的高端产品可以形成对新进入的互联网品牌的差异化竞争优势。诸如小米、乐视等互联网网品牌，他们都是采用同类平台，通过自主的软件技术和服务形成差异化。海信通过自主芯片和核心软件可

以从底层功能上实现差异化，例如，通过自家的音视频处理算法和芯片产品为用户提供更加高品质的显示质量和视听效果，树立高端产品形象。

（2）紧密把握移动互联网影响下的用户需求，推出互联网电视品牌和服务

TCL 和爱奇艺合作推出爱奇艺电视主打网络视频服务，创维和阿里推出酷开电视主推阿里云 OS 服务，康佳推出的 KKTv 品牌主打“新感官玩出位”主题，海信尽管也推出了 Vidaa 电视主推极简操控的智能电视概念，但是在突出互联网服务方面还有所不足。未来移动互联网的普及应用，尤其 4G 网络的迅速普及，电视将成为一个承载更多移动服务的终端产品。海信作为传统硬件制造商，在应用和服务方面有先天性不足，必须通过和移动互联网企业合作形成差异化的子品牌系列产品满足移动互联网环境下用户的多样化需求。

产品的定义可以从两方面入手：一种是不改变产品形态，通过增加互联网子品牌实现多品牌和服务需求。例如，可以和腾讯合作推出主打游戏功能的游戏电视品牌，利用腾讯在游戏产品领域的优势，吸引以游戏为主业需求的用户，通过游戏服务实现持续的盈利；对于这种产品海信应当重点致力于游戏对应需求的硬件性能、周边外设、交互体验的研发和产品设计，确保优秀的用户体验。还可以和阿里巴巴合作主打购物电视品牌，强调通过电视大购物的临场感，通过开发虚拟现实软件，使用户能够通过电视实现诸如试穿、试戴等体验，听利用音视频交流实现购物实时咨询等服务，最后通过人脸、语言等特征识别实现购物交易；这种情况下海信要去注重购物安全和体验，通过软硬件实现支持。另一种开发模式是改变现有电视形态，采用创新的组合模式。也就是说我们将电视的固定功能，例如直播功能固化到电视主机中，电视主机预留的外接接口，用户购置海信电视主机后，可以根据需要购置相应的外设模块，外设模块插入电视主机预留接口实现相应功能的一体化电视。例如，游戏模块、视频模块、购物模块、教育模块等，各个模块附带相应的应用软件和服务。这样海信通过生产一个简单的主机配合丰富的功能模块形成多种产品组合。这种组合方式还可以支持升级功能，用户可以在模块功能过时后通过购买新的模块实现功能升级。

（3）加强产品运营能力，收集用户数据，探索新型服务模式

据统计 2014 年海信已经用户 800 万中国智能电视用户^①。目前海信通过下属海视云公司对用户进行经营。由于智能电视用户量远小于智能手机数量，电视端应用服务数量有限，各家电视厂商都在自主经营自己的应用程序商店，通过和第三方合作拓展应用程序。在拥有了 800 万用户以后，海信应当进一步加强自主运营能力，加强用户数据的搜集和分析能力，寻找用户的需求痛点和使用习惯，指导开发满足用户需要的应用服务程序，提高用户对产品的使用粘性，创造产品增值服务收益。另外，利用家庭无线网络互联，实现电视和智能手机、平板电脑等设备的互联功能，实现围绕电视周边设备的互联互通，将电视作为周边设备及服务的出口，增加电视附加功能，创造出更多服务模式，进而探索新型商业模式。

6.3.2 营销方面

品牌决定定价，渠道决定销量。为了实现海信的智能化 2.0 战略，海信应当改变传统营销模式，引入更多的移动互联网基因来推出创新型营销模式。

（1）加强电商渠道建设，利用智能化工具，实现精准推荐和营销

随着移动互联网的普及和网络用户数的不断增加，网络电商已经成为影响巨大的新型购物平台，为电子商务市场的发展和壮大提供了良好的契机。根据奥维咨询发布数据显示，2014 年彩电线上市场零售量 787 万台，同比增长 79%，占整体市场的 18%；线下市场零售量 3674 万台，同比下降 15%^②。电商的促销除了在线下传统的元春、五一、十一等三个节日旺季进行重点推销之外，还进一步融合社会主流文化和网络文化，利用网络营销优势拓展了诸如中秋节、双十一、圣诞节等促销节日，彩电市场的促销节奏呈现旺季不旺，淡季不淡的景象，整体成为一个个小的波峰和波谷。对于电视厂商来说，通过网络电商渠道增加更多的销售热点和机会。

海信拥有自主的海信商城，还和主要电商平台天猫、京东、亚马逊等合作建立旗舰店，全方位进行网络销售。在 2013 年海信电视渠道电视销售数量超过

^①<http://www.chinairn.com/news/20150123/143018519.shtml>

^②<http://business.sohu.com/20150121/n407947078.shtml>

100 万台，销售额超过 20 亿元。2014 年更是保持了高速增长的态势。电商销售渠道除了具有一定成本优势之外，还拥有第一时间和用户进行交流的特点，通过收集用户对在购买电视时候的产品搜索次数和浏览次数、不同品牌间产品比较方式、购物兴趣、售后评价等数据，结合智能分析算法，对用户对产品的功能喜好、购物方式、产品购买后的使用评价进行综合分析，形成具体结论来指导海信的产品定义、规划和研发设计及构造特殊营销模式，最终实现精准的产品推荐和销售。

（2）探索利用社群经济培养忠实用户，寻求新的营销模式

移动互联网时代的新型社交工具微信替代传统桌面互联网时代的 QQ 成为中国网民移动社交第一工具，截至 2014 年底我国微信用户已超过 6 亿^①。这种拥有庞大用户量的社交群体催生了社群经济。有社交的地方就有人群，有人群的地方就有市场。2011 年才涉足智能手机行业的小米公司成功了利用社群文化和粉丝效应培养了一大批忠实用户，取得了巨大成功，经过短短 4 年发展，从“零”发展成为已经销售 700 亿元的智能手机公司。在互联网时代，社交网络和社会化的东西大多数集中在营销层面，过去传统企业对互联网的认知也停留在互联网的营销价值上。进入移动互联网时代，改变了众多行业的互联网认知，无论是遥远的乡村，还是繁华的都市，都被移动互联网连接起来了；通过智能手机的普及将各个年龄各个行业的用户吸引到移动互联网中来，当所有人们都成为互联网世界的公民时候，社群经济的渗透范围将在未来覆盖人们生活、工作、学习的方方面面。社群经济实现人与人的连接、实现了人与物的连接，产品需求的社群化把企业的研发模式、生产模式、营销模式给予新的驱动。移动互联网的去中心化，也使更多的企业能够通过网络寻找机会。海信应当抓住这个机会，通过从企业形象、产品特征、产品宣传、市场营销模式等方面进行探索，积极学习互联网文化，将更多的互联网基因融入产品设计和研发及销售过程中，并通过适当方式邀请用户参与从产品定义到销售的各个过程，增强用户体验，加强用户交互，从而建立产品和用户沟通的渠道，培养忠诚用户群体，进而探索创新性的营销模式。

^①<http://www.askci.com/news/201406/12/1211459257221.shtml>

6.3.3 服务方面

进入移动互联网时代，产品成为企业和消费者提供服务的载体，消费者购置的不在是产品本身功能，而是产品所有提供的各种服务。服务概念已经从原有的销售后的产品维护和维修等工作，而是延伸到整个产品价值链的各个环节。海信在产品的售后服务方面有非常完善的运行团队，实现了产品在消费者使用环节中良好的服务支持。为了支持智能化战略 2.0 的实施，应当加强对产品售前、售中的服务，增强服务的双向和互动意识。在产品售前服务重点分析消费者服务需求，增强和消费者间的互动和双向交互，让消费者对于规划的产品服务进行评价，同时为消费者提供各种技术咨询，为消费者用户进行勘察、设计、产品介绍、导购服务、迅速报价、容易联系等，以激发顾客购买欲望，强化顾客购买动机。产品售中的服务主要是通过线上和线下渠道提供给消费者更多的产品信息和产品所提供服务的信息，通过互联网新媒体提供更为全面的产品和服务介绍，增加线下体验店建设，为消费者提供实际使用产品和服务的体验环境。产品售后的服务将增加消费者互动渠道，例如通过移动 APP 方式，消费者在购置产品后，下载海信服务 APP 注册产品并开始使用产品和服务，在随后的过程中，消费者可以通过海信服务 APP 进行随时随地的互动交流，解决问题、反馈产品使用感受，海信可以通过服务 APP 发布功能升级信息、产品使用说明信息，以及收集用户使用习惯信息等。总之，未来服务将成为产品竞争中取得优势的关键因素。

6.4 战略保障实施

为了应对移动互联网行业带来的跨行业间的冲击，以及日趋严峻的电视机行业同行之间的残酷竞争，我们已经为海信制定了未来发展的战略规划，明确了未来的战略发展目标和战略发展方向，分析了“智能化战略 2.0”，并提出了具体实施策略。为了确保“智能化战略 2.0”的顺利实施，还需要从人力资源、企业文化和财务支持提供支持，形成支持战略实施的人力资源保障体系、企业新文化体系和财务保障体系。

6.4.1 人力资源

人力资源是保障战略实施的一个关键因素。战略执行通常引发诸如人力资源相关问题。例如，为了适应战略发展需求，企业现有员工岗位的调配和岗位职责变动，新岗位人员的招聘和管理，战略调整带来的人员裁撤等情况。这些都会对企业和员工造成极大影响。企业应当充分了解和考虑到相关员工的实际情况，降低战略实施过程导致的诸如人员流失、员工冲突等方面的风险。此外，企业应当在用人策略、绩效考评体系、激励制度等方面进行相应的调整，以适应战略发展的要求。

（1）优化人员结构，提高人员素质

我们在第五章中对海信的内部人才结构进行分析，可以看出海信目前员工结构还处于典型的传统制造企业模式，低学历层次的人员较多，中高学历人员主要集中在研发和管理部门。未来智能化战略 2.0 的一个重大是提升智能化制造环节，通过引入智能化生产设备提高生产效率和质量。这一战略一方面将提高生产制造环节的人员素质要求，还将需要具有生产制造创新能力的人才队伍，因此，必须提前布局相关人力资源规划，满足未来战略需求。

（2）加强人才培养和引进，重点培养移动互联网相关人才

根据智能化战略 2.0 需要，海信需要加强人才培养和引进，以满足未来人才需求。尤其需要移动互联、物联网、智能家居、电视芯片、显示技术、电子商务、智能化制造、供应链等方面的人才。在移动互联网的技术研发和运营，智能制造等方面是海信的短板，建议通过收购外部团队、引进高端人才方式快速完善；在电视新品和显示技术方面，海信具备一定优势，可以加大内部人才培养力度，逐渐健全人才队伍。

（3）完善绩效评价体系和激励制度

企业在实施新的发展战略过程中，难免会遇到各种阻力和挑战，只有将企业战略和各层领导及员工的绩效评价与工资报酬相结合，才能够有效地激励各层领导和员工，使他们有动力配合战略实施要求，从而保证战略顺利实施。海

信目前的地域限制，通过同等的薪资水平已经很难吸引优秀人才加入，必须改变现有薪资结构，应当考虑通过员工持股或者期权奖励等方式激励优秀核心员工，从而通过将员工与股东利益绑定在一起，将战略实施、绩效评价与个人利益等更紧密地联系在一起，吸引人才和提高员工动力。

6.4.2 企业文化

企业文化一方面是确保战略实施的有效手段，另一方面也可能对战略的实施形成至酷。企业文化是企业过去多年发展过程中形成的固有的品质和特征，已经融入企业的各个环境，它具有导向、凝聚、激励、约束及辐射等作用，良好的企业文化能够最大限度激发员工热情，统一企业员工的意志，为实现企业的目标和远景而努力奋斗。因此，企业战略发生改变，企业文化应当适时而变。这样企业文化的变化能够推动企业新战略的实施。但是在实际情况显示，企业文化的发展通常落后于企业战略的发展。因为，企业文化是一种形成在企业内部的潜意识的文化基因，从内部自发的变革非常困难。这就需要企业领导层有坚定信念和决心，具备强大的执行力和推动力，能够自上而下、自内而外的推动企业文化的变革，改变企业的旧文化，建立适应企业未来战略发展的新文化，从而确保企业战略的顺利实施。

“海信”的品牌含义来源于“海纳百川、信诚无限”。海纳百川代表海信员工拥有的大海一样的广阔胸怀，信诚无限表示海信员工至始至终都是以诚信立业的企业理念。对应的英文名称为“**Hisense**”是由 **High** 和 **Sense** 组合而成。“**High**”是高的意思，“**Sense**”代表观念和意识，组合起来就是表示“高品位，高科技意识”。这种企业文化形成了海信注重研发和产品质量、稳健经营的经营理念。移动互联网的竞争已经改变了传统竞争模式，海信首先利用目前的有利条件，巩固和加强企业自己的优秀企业文化，例如，以产品质量为根本，提供用户高科技体验产品等。其次要对企业文化进行适当变革，互联网时代强调企业的快速应用市场变化、以用户为中心、粉丝经济、提倡内部创新等新型竞争模式，海信的稳健经营带来的中心化的决策模式势必对企业战略的实施带了一定影响，传统国有企业文化和移动互联推崇的平等、创新、快速的企业文化相冲突，海信管理层应当从上到下进行逐步变革，建立一个更加具有激情、开放、平等

的工作氛围，从而带动员工工作热情，保证战略的执行。

6.4.3 财务支持

战略的实施是通过配置优势资源配置加强核心能力建设，实现预订战略目标，相应的财务支持的焦点确保企业资金均衡有效流动而最终实现企业总体战略。海信作为传统制造企业目前财务重点放在产品的研发和制造环节，对市场营销、电商渠道建设、移动互联新媒体互动等方面投入不足。未来产品的研发和生产将变成围绕用户为中心进行，必须加大对用户行为、用户习惯、市场环境等方面的跟踪、分析和投入。将财务重心向用户端倾斜，重点投入新技术、新概念、新文化、新经济的用户影响研究，积极发掘用户痛点需求，通过整合企业内外部资源迅速开发产品，通过用户对产品的反馈，迭代升级迅速完善产品，满足用户持续变化的需求；还将重点投入到互联网品牌建设、企业形象建设以及新媒体营销等方面。另外，内部设立创新创业基金，建立内部创新激励机制，通过内部资本力量推动创新性产品的落地实施和产业化应用。其次，在财务管理方面，要建立健全企业财务管理制度，充分配合战略实施过程中产品规划、产品研发、产品生产、产品销售等环节，拟定相应的财务管理策略，提高资金的使用效率，创造更多的经济效益。

6.5 本章小结

在前面对海信竞争环境分析的基础上，本章重点阐述了海信未来的战略发展目标 and 方向，对前一阶段的智能化战略进行分析和总结，制定了未来发展的智能化战略 2.0 的战略规划。智能化战略 2.0 将强调移动互联网技术在海信企业价值链各个环节中的应用和融合。重点加强产业链整合力度，增强全方位的合作模式，改变创新模式，加速国际化进程。落实到具体战略实施策略方面，将从产品、营销和服务三个方面进行实施。产品方面将利用自主核心技术打造高端电视产品，将紧密把握移动互联网影响下的用户需求，推出互联网电视品牌和服务，还将加强产品运营能力，搜集用户数据，探索新型服务模式；营销方面将加强电商渠道建设，利用智能化工具，实现精准推荐和营销，将探索利用

社群经济培养忠实用户，寻求新的营销模式；服务方面将加强产品售前、售中的服务内容，重新定义服务，服务不在由企业单方面提供，而是通过移动互联网技术实现互动方式的服务，提高服务质量、创新服务内容。从战略保障措施来看，将重点优化人员结构，提高人员素质；加强人才培养和引进，重点培养移动互联网相关人才；完善绩效考评和激励制度等方面提供人力资源方面的支持。还将革新企业文化，建立移动互联推崇的平等、创新、快速的企业文化环境。最后，在财务方面将高效利用企业自筹资金，重点支持战略需求的资源项目，设立创新创业基金，推出内部创新产品的发展。

第7章 结论与展望

7.1 结论

本文作者根据多年在电视机企业工作经验，尤其是对电视企业的产品规划、产品研发、生产和销售等环节的深入理解，结合移动互联网行业爆发性增长的大环境，对我国传统电视龙头企业海信进行企业发展战略的研究及实施策略规划。通过采用行业通用的 PEST 和波特五力模型分析了企业外部环境，采用价值链和 SWOT 模型分析了企业内部环境，从而分析明确了海信的内外部环境、外部机会情况、自身优劣势情况、行业竞争等情况，为海信未来发展战略的规划提供支撑。

通过企业外部环境来看，国家未来的产业政策将是以“创新驱动发展战略”，重点支持新兴信息技术的发展。移动互联网和新型显示等技术作为未来新兴信息技术的主要方向将是国家重点发展的产业领域。另一方面，移动互联网也改变了人们生活和消费习惯，创造更多的商业契机，对传统电视机行业的发展提供了机遇和挑战。海信未来战略必须契合移动互联网时代的大环境，对企业经营模式进行转型和升级。

通过波特五力模型的分析，说明海信电视在互联网时代取得较好的成绩，但是面对移动互联网的新型竞争模式，还缺乏足够完善的竞争能力。对供应商以及消费者的掌控能力欠缺，同时还面临着电视机行业内企业间的激烈竞争以及其他互联网企业跨行业间竞争和威胁。因此，海信要想利用移动互联网发展的大好契机，加强已有优势，迅速弥补移动互联相关技术和人才的短板，提升核心竞争力。

通过对移动互联网行业、电视行业以及海信的价值链分析，说明整个移动互联网行业的各个参与者都在积极加强自身优势同时，向价值链上游拓展，期望打造全产业链的竞争优势；电视产品积极布局“终端+内容+服务”的商业模式。海信电视应当加强自己在价值链整合上已初具领先优势，进一步加强液晶模组和芯片上游产业链优势，另一方面还要提高电视产品服务运行能力，提高产品整体竞争力。

最后，对海信第一阶段的智能化战略进行肯定，未来将是移动互联技术和

企业经营进一步融合的关键阶段，海信需要推进智能化战略 2.0 的战略计划，重点加强产业链整合力度，增强全方位的合作模式，改变创新模式，加速国际化进程。要重点从产品、营销和服务三个方面进行战略的落地规划，形成具体实施策略。为了保障战略顺利实施，海信应当从人力资源、企业文化、财务支持等方面进行革新或变革，以适应未来移动互联网环境下的智能化战略 2.0 的顺利实施。

7.2 展望

本文通过对我国传统电视龙头企业海信全面、系统的分析，对其未来移动互联网大背景下的发展战略进行了较为详细分析和阐述。由于移动互联网行业瞬息万变，各种商业理念层次不穷，传统电视机产业又规模庞大和体制封闭，很难收集到全面的内部数据和资料，另一方面也受到本人学术水平限制，论文还存在诸多方面的不足。

移动互联网带来实质性变化就是“无时无刻的变化”，昔日诸多 IT 行业巨头都已经在环境变化中倒下，例如，昔日手机巨头诺基亚、昔日通讯巨头摩托罗拉、昔日影像产品巨头柯达等。这些企业有些是战略失误导致的衰败，有些是战略执行不力导致的失败。战略在很大情况下是主导和指引企业发展的根基，但有时候也会成为企业发展及快速响应市场变化的桎梏。本文采用经典分析理论 PEST、SWOT 和波特五力模型等对战略进行分析，明确了企业战略发展的大方向，但是在具体战略实施和保障方面还需要进一步结合企业内部的各个环节进行更为细致的分析，这些需要深入企业内部结合各个环节的具体状况进行分析，细化出战略具体实施策略和方法，还需要从企业管理层进行战略的讨论和理解，进而加强企业内部资源配置和企业文化变革，以支撑战略的实施。

移动互联网进入蓬勃发展阶段，新的工业革命即将来临，这一切势必进一步改变人们的生活方式、消费方式和生产方式，也将创造更多的经济奇迹。电视机作为即传统又直面创新的产业，势必迎来最佳的发展机遇及严峻的挑战。海信能否借助移动互联网浪潮，实现核心能力的升级发展，继续保持电视行业的领先地位，将是一个巨大机会和挑战。我们相信，也由衷地希望海信能够通过成功战略转型和发展，实现我国家电企业冲击世界引领行业发展的伟大梦想。

参考文献

1. 吴启宗, 江辉明, “移动互联网发展趋势演进及热点业务浅析”, 《电子世界》, 2014 年第 21 期
2. 项保华, 李庆华, “企业战略理论综述”, 《经济学动态》, 2000 年第 7 期
3. 夏晖, “关于战略管理理论发展历程的综述”, 《中南民族大学学报 (人文社会科学版)》, 2003 年第 8 期
4. 张爱民, “‘战略管理’概念的演进及其实质探析”, 《现代管理》, 2011 年第 4 期
5. 张捍东, 杨维翰, “企业战略管理理论的发展”, 《安徽工业大学学报 (自然科学版)》, 2003 年第 10 期
6. 张红兵, 和金生, “战略管理理论的演绎和展望”, 《电子科技大学学报 (社科版)》, 2007 年第 4 期
7. 汪元乐, “基于博弈论的合作竞争战略理论研究”, 《中山大学学报论丛》, 2006 年第 4 期
8. 邱国栋、马鹤丹, “企业竞争战略思想的新发展”, 《大连还是大学学报 (社会科学版)》, 2007 年第 4 期
9. 李扬, “移动互联网的商业模式创新”, 《高科技与产业化》, 2014 年第 3 期
10. 许泽聘, “移动互联网新战局:全产业链竞合”, 《通信企业管理》, 2011 年第 2 期
11. 王龙飞, “三网融合背景下的移动互联网发展”, 《中国电信业》, 2011 年第 3 期
12. 刘亮, 音春, “中国移动的移动互联网发展策略研究”, 《电信工程技术与标准》, 2013 年第 2 期
13. 陈跃华, “移动互联网历史、现状及发展”, 《邮电经济》, 2013 年第 1 期
14. 周芳, “基于生态价值链的移动互联网产业盈利策略”, 《企业经济》, 2014 年第 3 期
15. 孟芳, “2015 年移动互联网行业 11 大趋势”, 《互联网周刊》, 2014 年第 23 期
16. 杨晴虹, 吕东, 程志超, “我国移动互联网发展现状及行业机会分析”, 《经

-
- 济界》，2012 年第 3 期
17. 陈祖斌，“移动互联网用户需求特点及企业应对策略”，《商业文化(下半月)》，2012 年第 10 期
18. 王栋，“我国移动互联网产业链刍议”，《合作经济与科技》，2011 年第 23 期
19. 李伟宗，“移动互联网背景下的中国移动发展战略研究”，《中山大学硕士论文》，2010 年
20. 朱雪红，“移动互联网用户消费行为意向研究”，《南京邮电大学硕士论文》，2011 年
21. 陆地，张牧涵，“2014：中国电视业发展的四个关口”，《编辑之友》，2014 年第 1 期
22. 马蔚华，“中国经济新常态下的七个新机会（上）”，《施工企业管理》，2015 年第 1 期
23. 张玉玲，“《2013 年中国视听新媒体发展报告》发布”，《青年记者》，2013 年第 12 期
24. 《2014 年移动互联网白皮书》，工业和信息化部电信研究院，2014 年
25. 李艳，“乐视网的商业模式创新”，《企业管理》，2013 年第 11 期
26. 赵明，“颠覆传统 乐视 TV 超级电视遭遇荆棘”，《电器》，2013 年第 6 期
27. 李潇然，“乐视超级电视野心勃勃 冀望互联网模式颠覆传统”，《IT 时代周刊》，2013 年第 11 期
28. 靳戈，于晓敏，“中国网站发展的第三者模式—乐视网全产业链发展模式研究”，《新闻与写作》，2014 年第 3 期
29. 尚海龙，“互联网企业进军彩电行业：战争刚刚开始”，《电器》，2014 年第 2 期
30. 郑悦，“工业 4.0 时代”，《IT 经理世界》，2013 年第 12 期
31. 贺林，“小米手机公司的发展战略研究”，《北京邮电大学硕士论文》，2013 年
32. 李锋，“粉丝驱动的直销模式研究——以小米公司为例”，《厦门大学硕士论文》，2014 年
33. 雷鸣，刘洪国，“基于战略、策略和战术层面的小米科技营销分析”，《市场

-
- 研究》，2013 年第 10 期
34. 黎小伟，“移动互联网时代小米手机竞争战略研究”，《北京交通大学硕士论文》，2013 年
35. 丁利民，孙丁力，“浅析小米手机营销策略”，《河北企业》，2012 年第 8 期
36. 李天芳，“中国家电企业国际化经营战略研究-以长虹为例”，《中外企业家》，2009 年第 8 期
37. 于盈，“TCL 集团跨国并购案例分析”，《辽宁大学硕士论文》，2013 年
38. 王增涛，庄贵军，樊秀峰，“中国制造企业国际化影响因素与分析框架：以 TCL 为例”，《南开管理评论》，2005 年第 3 期
39. [美]迈克尔·波特，《竞争优势》，中信出版社，2012 年
40. 殷一平，“互联网价值链分析和核心竞争力策略”，《邮电企业管理》，2002 年第 2 期
41. 孙婧，“海信语言未来电视业”，《商周刊》，2013 年第 21 期
42. 孙健，韩峰，“海信技术人员的全面薪酬体系”，《中国人才》，2007 年第 15 期
43. 姜晔，“从海信在战略看企业的战略管理”，《知识经济》，2009 年第 13 期
44. 殷保明，贺骏，胡仁芳，“海信：拿来主义者的‘逆袭’”，《企业管理》，2014 年第 6 期
45. 纪建悦，郭春静，张志亮；海信自主创新能力的分析与启示，《工业技术经济》，2007 年第 2 期
46. 孙健，秦奋，“海信的技术创新四部曲”，《企业经济》，2007 年第 7 期
47. 毕雅婷，“海信国际化经营战略研究”，《河北工业大学硕士论文》，2014 年
48. 王怀浩，“海信集团企业文化构建案例研究”，《河北工业大学硕士论文》，2008 年
49. 罗福凯，“海信‘稳健财务’战略透视”，《财会通讯》，2005 年第 2 期
50. 杜舟，李锦魁，刘步尘，“互联网思维席卷家电行业”，《IT 时代周刊》，2014 年第 6 期
51. 许义强，“移动互联网时代传统家电企业后来者居上？”，《中国企业报》，2013 年 8 月 27 日第 10 版
52. 李民，“我国家电企业技术开发战略的选择”，《中国海洋大学硕士论文》，2008

年

- 53. 王志琴,“中小企业-员工缘何为你留下”,《中国新时代》,2013年第2期
- 54. 《沈阳新松机器人自动化股份有限公司2014年半年度报告》,2014年7月
- 55. 芮祥麟,“成本与创新的博弈——经济危机下软件业的有效创新”,《中国制造业信息化》,2009年第10期
- 56. 曾楚红,朱仁宏,李孔岳,“基于价值链理论的商业模式分类及其演化规律”,《财经科学》,2008年第6期

致谢

2012 年，将近不惑之年的我重新进入课堂开始一个全新领域的学习，是对自己的一个挑战，也是多我家庭的一个挑战。首先，非常感谢我的太太支持和付出，边工作边读书占据了生活的大部分时间，作为丈夫本应当承担的责任太太义无反顾的承担起来，照顾父母、家庭和孩子，尤其在论文撰写阶段，每天都陪我到深夜，为我鼓励和加油，这些都给了我莫大的支持和安慰。还有感谢我的两个女儿，爸爸真诚的说声抱歉，因为这段时间真的陪你们太少，感谢你们的理解和支持。其次，我要感谢人大的各位老师，感谢您们不辞辛苦远行千里给我讲授企业管理的各项知识，课堂上精彩演绎还不时在脑海中呈现，只是遗憾相处时间太短，无法进一步深入学习和交流，希望以后能有机会再次聆听您们的课程。感谢文泰学校的各位老师，是您们给我提供了这样便利的参与人大商学院课程学习的机会，感谢您们在课堂内外的热心服务和精心准备，祝福文泰未来发展顺利。我还要感谢我的导师~~隐去~~导师改名教授，和王老师在开学第一天就相识，同时入学的第一门课程也是王老师主讲的《管理经济学》，王老师的深厚的学术造诣和独特的教学方式给我们留下了深刻的印象，在论文撰写过程中，王老师给出了许多建议，王老师的谦虚随和作风和严谨治学的态度值得我学习。最后，感谢我们人大企管 2012 全体同学，非常荣幸能够在青岛、在人大这个大家庭认识大家，也非常感谢大家对我的帮助和支持，在此向他们表达我最真诚的谢意。