

★★★★★
迎接机遇
面对挑战
★★★★★

这是一个平台的世界 平台的战争异常激烈
谁会成为网络世界的王者

了解平台世界必看的一部书!

平台战争

PLATFORM WARS

王 咏◎著

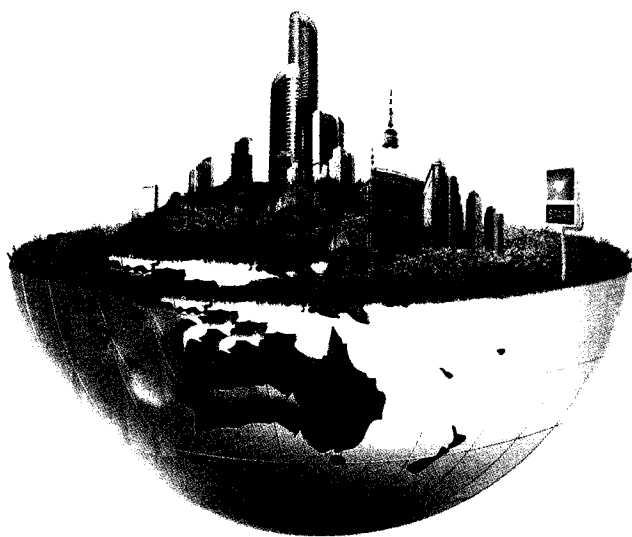


 中国纺织出版社

平台战争

PLATFORM WARS

王 旻◎著



 中国纺织出版社

内 容 提 要

时代永远在变化,科技永远在进步,平台的发展也日新月异。平台如战场,各路企业在平台的“基础设施支持”、“浏览支持”、“内容选择”和“内容”四大关卡上尽显其能。没有哪个平台能够永远的吸引所有人,只有不断求新求变以顺应时代大势,平台才能存在和发展。平台的世界,是战争的世界,所有的人都有机遇,所有的人都要迎接挑战。本书将带你一起,看苹果、谷歌是如何在平台战争中寻找机遇,看微软、诺基亚为什么走向衰败,看云计算、社交网络如何影响我们的生活。希望通过阅读本书,能给大家以启发。

图书在版编目(CIP)数据

平台战争/王旻著. —北京:中国纺织出版社,2013.1
ISBN 978-7-5064-9441-0

I. ①平… II. ①王… III. ①互联网络-应用-企业管理-研究 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 281145 号

策划编辑:刘箴言 顾文卓 责任印制:陈 涛

中国纺织出版社出版发行
地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027
邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231
<http://www.c-textilep.com>
E-mail:faxing@c-textilep.com
三河市华丰印刷厂印刷 各地新华书店经销
2013 年 1 月第 1 版第 1 次印刷
开本:710×1000 1/16 印张:15.5
字数:170 千字 定价:36.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

| 序 言 |

平台是好东西,这一点众所周知。但平台是什么?如何打造平台?这两个问题看似简单,却是连世界上最成功的公司都难以回答的。微软是世界上最成功的软件企业,也打造了一个有史以来最成功的平台,现在却面临着生存空间被挤压的现状。平台的世界,远比人们一般所理解的复杂。

时代永远都是在变化的,科技永远都是在进步的。如果套用一句林肯总统的名言,我们可以说,没有一个平台能够永久性地占有所有市场。即使一个平台成功地垄断一个市场,日后都会有崛起的新兴市场,而这一被垄断的角落将逐步变小乃至消亡。平台本身的特性决定了其必须不断求新求变才能顺应时代。平台的世界,也是战争的世界。

21 世纪的特征是百花齐放。我们很难想象在未来,人们会和现在的人们一样过着相同的日子。生产力的提升和物质生活的极大丰富意味着人们的生活也被不断细化,而不同的需求将由不同的平台来满足。在这种情况下,平台的未来将变得更加不可测,而平台之间的竞争也将变得更加激烈。对于所有人来说,这既是一个挑战,也是一个机遇。

随着时间齿轮的转动,我们势必会看到一个又一个全新平台的出现。对于尚未成功的人们来说,这意味着一飞冲天的可能。对于微软等已经成功的平台来说,这则意味着挑战。未来之路究竟如何走将是我们所有的人共同决定的,那些能够为用户提供最大价值的平台将是最终的胜利者。

CONTENTS ■ 目 录

引言： 群雄逐鹿的世界	001
------------------------------	------------

NO.1 乌龟叠乌龟：平台的结构	007
-----------------------------------	------------

什么是平台？ / 010

学好数理化 / 014

“总开关” / 016

全面战争 / 019

NO.2 有容乃大：是平台不是工具	023
------------------------------------	------------

苹果，又是苹果 / 025

从工具到平台 / 028

量变而不能质变 / 034

秘密花园 / 038

NO.3 生而不平等：平台的基本素养	043
-------------------------------------	------------

天时地利人和 / 047

成功的必要前提：大势 / 051

关卡守护者的堡垒 / 054

NO.4

永远在移动的大陆:平台的变迁

061

- 成功是失败之母 / 065
- 痛苦的转型 / 068
- 内容:最后的避风港 / 074

NO.5

内容为王:终端平台的挑战

079

- 最可靠的保险 / 081
- 内容无处不在 / 086
- 钻石恒久远 / 089

NO.6

未知的未来:平台的对策

093

- 蓝海策略 / 094
- 引爆点 / 096
- 循序渐进的“微创新” / 099
- 先走一小步,必有新高度 / 102
- 领先者的硬伤 / 104
- 价值、过程、资源 / 105

NO.7

百花齐放 vs 一枝独秀:开放和禁闭的平台

108

- “门卫”的重要性 / 111

开放 = 免费? 开放 = 亏损? / 114
开放还是封闭,这是一个问题 / 117
定位和执行 / 122

NO.8

随着时代起伏:平台的兴衰

127

美国在线衰败史 / 130
墨守成规的雅虎 / 135
创业难,守业更难 / 138
脸谱:升级版的美国在线 / 140
国王已死。国主万岁! / 143

NO.9

六度空间的破灭:平台的泡沫

145

啊! 又一个伟大理论! / 146
六度空间的兴起 / 151
道亦有“度”：“新”的局限性 / 155

NO.10

从善如流:如何利用平台

162

平台的基因 / 164
先进文明 / 171

NO.11

瞬息即逝:平台的脚步

185

游戏初长成 / 187

从免费中获利 / 192

根基,还是根基 / 199

NO.12

云的世界:平台的未来

204

云时代的“云理念” / 206

根本性的改变 / 211

“大数据”时代 / 216

习惯的再形成 / 220

华山论剑 / 223

结语

平台的平台

227

平台外的平台 / 229

元理念 / 233

对未来的展望 / 239

引言

群雄逐鹿的世界

如果有人告诉你，苹果公司身经百战的掌门人试图改变整个电脑行业，打造出一款改变游戏规则的产品来，你会怎么想？在做出决定之前，让我们先来看看这款产品的特征：它是一款平板电脑，没有照相机，处理器亦没有那么出色，但它有一个超大显示屏和强大的内存，并且具有触控屏幕、手写输入、无线通信等多种尖端科技和功能。

除了这些硬件之外，这款平板电脑拥有独特的操作系统，并且预置了多种软件，包括备忘录、计算器、换算程式、时区地图等。如果需要的话，用户也可以直接用它进行文书处理、个人理财等高端功能。这款平板电脑也允许用户上网和查询电子邮件。这些文件的格式和苹果电脑的常用办公室套装软件都是兼容的，这使得这款平板电脑可以和苹果的其他产品打造完美的办公一体化。除了苹果自制的软件之外，这款平板电脑也兼容其他公司为其开发的软件，并且有很多共享软件可用。

仅从这些介绍，你觉得这款产品会成功还是会失败？正确的答案是，不同的时间会出现不同的结果。在 1993 年，这样一款产品失败了。苹果当时的总裁约翰·斯卡利（John Sculley）精心打造的 Newton（牛

顿)虽然贵为世界上第一款平板电脑,但苹果巨大的投入并没有得到回报。Newton 在市场上久久找不到定位,最后因为需求量太低在 1997 年停止了生产。不要说成为平台,Newton 甚至很难说是一款合格的产品。

在 2010 年,苹果推出了平板电脑 iPad 却大获成功。这款定位介于智能手机和笔记本电脑之间的产品重新定义了整个行业,成功地垄断了“浏览支持”这一平台,并且把之前的宠儿上网本直接送入了坟墓。在推出的第一年,iPad 的销量即高达 1500 万台,占据了全球 75% 的市场。直至今日,连续三代的 iPad 在市场占有率方面遥遥领先。

当我们提起平台时,我们想到的永远是一些值得羡慕的对象。微软是软件的平台,谷歌是互联网的平台,亚马逊是电子商务的平台,脸谱网站是社交网络的平台,苹果更是一切最新、最酷产品的平台。打造一个平台是所有商人的梦想。平台如同高速公路上的收费站,只要有人经过,拥有平台的人就可以获得可观的收益。

平台的好处显而易见。在有史以来最成功的体育电影《梦幻之地》中,凯文·科斯特纳饰演的主人公雷是美国一名平凡的农夫,他时常听到天外传来的声音,要他在玉米田里盖一座棒球场。于是他像着了魔一样铲平了自己的玉米田,建好了一座棒球场。此时,百年前曾经叱咤风云的球星们居然全部重返人间,在球场上尽情展现着自己的天赋。影片的结尾展示的则是一辆辆汽车堵在道路上,企图前往雷的棒球场观赏这些传奇人物的比赛。

这些远道而来的观众的目标是传奇的棒球球员,不是雷在世界尽头

建造的一个名不见经传的小球场。但是，作为观众的我们却知道，这些观众买票的钱是交给雷而非逝世的球员的。一个好的平台就如同雷的球场一样，能够吸引人才，并通过这些人才满足用户的某一需求，而平台则会因为自己的功能而获得不菲的利润。

与此同时，这些平台往往是人们实现某个特定功能时的首选，有时甚至是唯一的选择。作为 20 世纪末最为传奇的公司之一，大多数的个人电脑使用的都是微软 Windows（视窗）系列，绝大多数软件也都是以 Windows 为基础而设置的。微软还凭借着其推出的各类软件成功地打造了一个完美平台，成为电脑软件业中当之无愧的龙头老大，其占据了全世界几乎所有个人电脑的桌面，各类软件也成为用户的首选。正是凭借着这一近乎垄断的强势，微软才积攒了超过 500 亿美元的现金。

平台虽然有如此之多的好处，但即使对于苹果这样成功的企业来说，亦不能确保每次出手都能获得成功，两款功能类似的平板电脑不同的结局既是最好的证明。实际上，是否能够成功打造平台，过程充满了许多的不确定性，就连那些曾经打造过平台的成功者都不知道未来将会是怎样的。“昨日，所有烦忧已逝去，今日却有重回，喔，我宁回昨日。突然间，我迷失了自己，被阴影笼罩，喔，昨日似又重回我身边。”甲壳虫乐队的一曲《昨日》仿佛说出的是所有企图在平台方面一展身手公司的心声，这其中就包括像微软和苹果这样的重量级选手。

在 20 世纪 90 年代，微软是如此成功，以至于软件行业内流传着这样一句告诫：“永远不要去做微软想做的事情。”这句话说明了微软在 20 世纪末的江湖地位。如同鼎盛时期的罗马帝国一样，微软击败了各

路好手，其中包括了网景浏览器这样颇具盛名的先行者。但在 21 世纪来临后，微软公司也仿佛罗马帝国一样开始衰败。如同被野蛮人不断入侵的罗马帝国一样，越来越多名不见经传的小公司开始选择和微软针锋相对，并且一个个乐在其中。最妙的是，这些小公司所占有的资源往往和微软不在一个数量级，却依然有能力在直接面对面的对话中击败微软这一庞然大物。大卫杀死巨人歌利亚不再是一则奇事，而是变得稀松平常，仿佛每日都能见到。

当然，在 2011 年就宣布“微软已死”如同尼采在 19 世纪宣布“上帝已死”一样，显得为时过早。从财务报表上来看，35 岁的微软依然如日中天，它仍牢牢地掌控着全球软件开发业的领导地位。在这一年，微软的销售收入达 620 亿美元，净收益较上年上涨 29% 至 188 亿美元，现金流达 220 亿美元。同时，微软手中还有 Xbox、Azure、Surface 等深具潜力的产品。

而且，平台的战争还在不断继续。在 2011 年，微软在科技研发部门的投资达 87 亿美元，其中绝大多数用于云计算技术的开发。云计算技术将人们手中的计算设备与数据中心强大的处理系统和存储设备连为一体，被视为是未来互联网发展的趋势。微软的投入意味着其不满足电脑平台垄断者的地位，还渴望与时代同步，成为下一个平台的龙头。

然而，这并不意味着众人对于微软的忧虑没有道理。云计算技术是全新的平台，它的兴起正好说明了互联网这一平台在未来的重要性，而这正是微软的软肋。谷歌是目前互联网行业的霸主，在互联网目前最重要的搜索业务方面，微软打造的必应搜索服务依然难望谷歌项背。在微

软有着传统优势的浏览器业务方面，谷歌资助的火狐浏览器和自创的 Chrome 浏览器则分走了半壁江山。

微软投资重金的云计算技术虽然呈现群雄逐鹿的态势，微软的竞争对手谷歌、亚马逊、IBM 等也并非等闲之辈。实际上，在历史上庞然大物盛极而衰的例子并不少见。以作品《沉思录》而被中国读者所熟知的罗马皇帝马可·奥勒留统治的是欧洲历史上最大的罗马帝国，而马可·奥勒留戎马一生，胜多败少。仅从表面来看，马可·奥勒留统治的是处于巅峰时期的罗马，谁也无法想象，百年后帝国不得不分为东西两部分才能勉强应对来自异族的挑战，而西罗马更是会在马可·奥勒留死去不到 200 年即被异族所摧毁。在这种情况下，为微软前途的担忧并非没有道理。

和目前遇到的困境和难题相比，21 世纪之前的微软发展可谓顺风顺水。微软在各业务方面是如此强势，以至于各国政府都开始担心微软的存在影响了本国软件业的发展和消费者的利益。在 1997 年，美国政府首先发难，司法部因为微软公司违反了美国的反垄断法而起诉。之后，欧盟、日本等地也纷纷就垄断事宜和微软对簿公堂，这些案件中有许多是在 10 年后才有了个了断。

在这 10 年间，一切已经物是人非。谷歌的兴起让微软无法继续垄断互联网这一平台，而苹果在手机、平板电脑等业务的强势崛起更使得微软垄断的个人电脑软件业务受到了威胁。如果苹果的产品象征着未来的趋势，那么个人电脑将不复存在，那么微软的垄断将从价值连城跌至一文不值。

在这诸多挑战和危险面前，让微软最为恼怒的一点恐怕是这些挑战者实际上都是站在微软的肩膀上成长起来的。如果没有微软的 Windows 系

统，那么个人电脑未必会有今天的普及程度。如果没有微软的浏览器，那么互联网恐怕也无法如此之快地进入千家万户。然而，现在垄断了互联网平台的却是谷歌。

当然，谷歌也并非互联网的唯一受益者。实际上，谷歌也提供了一个巨人的肩膀，在其上面的是脸谱网（Facebook）这样垄断某一特殊功能的网站，而脸谱其实从本质上亦是一个巨人的肩膀，因为无数设计师可以开发不同的程序来为用户打造满足其某一特定需求的平台。

从这个角度上来说，我们可以说平台的发展和态势和印度关于世界结构的神话相同。在这个神话中，世界是建立在一只乌龟的壳上的，而这只乌龟的下面则是另一只乌龟，另一只乌龟的下面又有乌龟，直至永恒。平台的世界也是如此，脸谱网下面是谷歌，谷歌下面是微软，微软下面则是 IBM，如此类推。平台构造的诀窍亦在于此。科技的发展让一个个平台可以站在巨人的肩膀上、更上一层楼。在这一过程中，任何能够垄断某一阶梯的公司都可以获得巨大的利润。

那么在如此激烈的竞争中，平台的发展究竟该何去何从呢？要想回答这个问题，我们必须分析每一层的一只只小乌龟。一只数百年前出现、现在已经看不到的巨大乌龟可能有参考的价值，一个今天尚小、但未来可能长大的乌龟也可能同样有借鉴的价值。通过分析昨天、今天的成功平台，本书希望能够解答几个关于平台最简单的问题。这些问题包括：平台是什么？什么是成功的平台？如何缔造成功的平台？成功的平台为何会被取代？如何才能确保自己的平台不会被淘汰？未来的平台会是什么样子的？当我们回答了这些问题后，我们就会发现，原来在我们生活的世界中，平台无处不在，并且为人们提供了某些发展的可能。

NO.1

乌龟叠乌龟： 平台的结构

互联网是什么？对于我们普通人来说，互联网是我们获得信息的方式。我们可以在网易上看到国内新闻，在彭博网看到商业动态，在《纽约时报》网站了解世界大事。网络也是我们社交的重要组成部分，新浪微博为我们带来一个又一个段子，人人网上可以和老同学互动，豆瓣上可以找到志同道合的“文艺青年”、“普通青年”和“2B 青年”。对于职业人士来说，互联网则是他们工作的必备品，因为他们需要通过谷歌搜索信息，用 Gmail 接收邮件，之后用软营（Salesforce.com）的软件管理下属。对于什么是互联网，几乎没有人的回答会和“奇爱博士”一样，但事实确实是这样：互联网是人们“学会停止恐惧并爱上核炸弹”的产物。

互联网是冷战时期的产物。在 1950 年代，研究者认识到不同计算机用户和通信网络之间可以进行通信。1960 年美国国防部高级研究计划署（ARPA）为了预防美国遭受核打击而建立了 ARPA 网。1973 年 ARPA 网扩展成互联网，第一批接入的有英国和挪威计算机。在 1986 年，美国国家科学基金会建立了大学之间互联的骨干网络 NSFnet。

至此，互联网都是由美国政府主持开发的。如果没有美国政府的大力投入，那么我们今天的互联网是不会存在的。然而，美国政府注定成为不了互联网的“开关控制者”。这是因为，仅仅搭建互联网是没有用处的，互联网上用户越多，互联网本身才越有价值。如果美国政府有权控制互联网上的一切，那么愿意使用这一工具的人也就会少许多。

美国政府也明白这个道理，但真正让美国政府决定放手的并不是因为美国政府看得开，而是政府上下没有人知道互联网究竟有什么样的功能。在 20 世纪 80 年代末、90 年代初，无数美国政客提及“信息高速公路”这一概念。在 1992 年，当时的参议员、前任美国副总统艾伯特·戈尔提出美国信息高速公路法案。1993 年 9 月，美国政府宣布实施一项新的高科技计划——“国家信息基础设施”，旨在兴建信息时代的高速公路。

在这些看似高明政策的背后，却是各种概念的不清晰。信息高速公路应该帮助人们共享信息，共享信息可以增加生产力，这些目的都是毋庸置疑的，但问题在于——人们到底应该如何共享？戈尔的方案没有将这一细节具体化。即使是那些具有探险精神的企业家们对这个问题也没有现成的答案。由于大家都是“摸着石头过河”，很多参与者在这一过程中都走了不少弯路。

鉴于这一问题，美国政府决定将互联网开放，以寻求解决方案。结果任职于瑞士欧洲核子研究组织（CERN）的蒂姆·伯纳斯·李（Tim Berners - Lee）基于原有网络的不足，开发出世界上第一个万维网服务器和第一个万维网客户机，并将发明正式定名为“万维网”（World Wide Web）。1991 年 5 月，万维网在互联网上首次露面，立即引起轰

动，获得了极大的成功，并被广泛应用。

在之前，连接到互联网需要经过一系列复杂的操作，网络的权限也很分明，而且网上内容的表现形式极为枯燥。虽然这对于学者来说使用不是问题，却使得这一技术无法得以广泛应用。万维网通过一种超文本方式，把网络上不同计算机内的信息有机地结合在一起，并且可以通过超文本传输协议（HTTP）从一台万维网服务器转到另一台万维网服务器上并进行信息检索。万维网服务器能发布图文并茂的信息，甚至在软件支持的情况下还可以发布音频和视频信息。此外，电子邮件等许多其他功能都可以通过万维网实现。

对于互联网的构建来说，伯纳斯·李的成就具有重要意义。实际上，构成万维网的各个组成部分都很简单，伯纳斯·李的功绩是将它们有效地组合在一起，并使它们发挥出最大的效用。而且，伯纳斯·李还无偿地将他的点子提供出来，而没有申请专利以谋取利益。

在万维网出现并得到普及之后，我们现在所使用的互联网才变为了一种可能，信息高速公路也从一个口号变成了货真价实的未来。然而，在大家开始上网之前，基本设施也要跟上才行。上网的最基本要求有两个，我们首先要有电脑或其他设备，然后我们所处的地方必须提供上网的设备。最初，大多数人都是通过电话拨号上网。这种方式的好处是电话线已经遍布各地、不用大兴土木，坏处是电话设备不能满足人们高速高效上网的需求。真正要让信息传递起来，还必须做到光纤入户。

即使是美国政府，亦没有能力承担如此大的一笔费用。然而，随着互联网的发展，人们还是意识到互联网中有着巨大商机。在1994年，NSFNet转为商业运营。这样一来，随着互联网商业的开发，越来越多