

平臺爭奪戰

行動上網時代，企業的未來在平臺

作者 | 趙鏞浩 譯者 | 吳蘇夢



你以為全球超過十億用戶的Facebook，不會被淘汰嗎？當系統不能滿足大眾的需求，不論過去多風光，統統再見！當所有企業無時不刻想擴張自己版圖時，這場激烈的角逐戰中，誰能勝出？而誰又會默默消失在版圖中？

平臺爭奪戰：



行動上網時代，企業的未來在平臺

趙鏞浩 著・吳蘇夢 譯

平臺爭奪戰：行動上網時代，企業的未來在平臺 /
趙鏞浩作；吳蘇夢譯．— 初版．— 新北市：漢宇國
際文化，2013.08
面：公分
ISBN 978-986-6078-75-2(平裝)

1.電腦資訊業 2.企業管理

484.67 102012688

平臺爭奪戰：

行動上網時代，企業的未來在平臺

Platform Wars

作 者：趙鏞浩

譯 者：吳蘇夢

總 編 輯：吳淑芬

主 編：張愛玲

責任編輯：卓介如

封面設計：曹 瑩

法律顧問：徐立信、朱應翔

出版發行：漢宇國際文化有限公司

235 新北市中和區建康路 150 號 3 樓

電話：886-2-2226-3070

傳真：886-2-2226-0198

總 經 銷：幼福文化事業股份有限公司

236 新北市土城區民族街 11 號 2 樓

電話：886-2-2269-6367

傳真：886-2-2269-0299

E-mail：service@168books.com.tw

初版一刷：2013 年 8 月

歡迎優秀出版社加入總經銷行列

香港總經銷：和平圖書有限公司

地址：香港柴灣嘉業街 12 號百樂門大廈 17 樓

電話：852-2804-6687 傳真：852-2804-6409

星馬地区总代理：诺文文化事业私人有限公司

新 加 坡：Novum Organum Publishing House Pte Ltd.

20, Old Toh Tuck Road, Singapore 597655.

TEL: 65-6462-6141 FAX: 65-6469-4043

马来西亚：Novum Organum Publishing House (M) Sdn. Bhd.

No. 8, Jalan 7/118B, Desa Tun Razak,

56000 Kuala Lumpur, Malaysia

TEL: 603-9179-6333 FAX: 603-9179-6060

플랫폼전쟁

Copyright © cho, Yong-Ho (Brad Cho)

All rights reserved.

Chinese(complex) edition Copyright © 2013 by Han Shian Culture Publishing Co., Ltd.

Chinese(complex) translation rights arranged with Book21 Publishing Group through M.J.

Agency

(本書如有缺頁破損或裝訂有誤者，請寄回更換)

【尊重版權・翻印必究】Printed in Taiwan

目錄

前言 為什麼商業的未來是平臺？・3

第一章 平臺時代的到來

處在平臺戰爭中的當今世界・10

什麼是平臺？・16

市場需要平臺・24

第二章 平臺面面觀

審視平臺的角度・34

雙邊市場往往不是答案・46

平臺導向支配型企業・54

Web 問津於平臺・61

第三章 平臺企業巨頭及其競爭方式

日益激烈的戰爭——平臺戰爭・70

平臺企業巨頭・74

蘋果——控制用戶體驗的垂直型企業・80

Google——構築超越政府的經濟資料王國・95

微軟——沒落PC王國中健在的帝王・107

Facebook——社交網路的無限可能・121

Twitter——140 字構築微博世界・131

書寫歷史新篇章的企業・138

第四章 平臺競爭大事記・

進入網路的要道——瀏覽器・148

移動的核心——位置資訊・153

潛在的貨幣製造者——廣告・158

資訊愈多愈進步——搜尋・170

支付也用平臺・175

溝通方式的平臺化・183

在雲端聚來散去——雲端技術・190

迎合消費者需求的智慧電視・196

第五章 備戰新紀元

平臺戰爭是否存在贏家？・204

企業是否需要平臺？・210

面對以美國為中心的平臺領導者・215

開啟未來之門・221

後記 平臺企業的未來・223

平臺爭奪戰：

行動上網時代，企業的未來在平臺

趙鏞浩 著・吳蘇夢 譯

為什麼商業的未來是平臺？

去年我去了一趟巴黎，漫步塞納河畔，不知不覺來到一個禮品攤前，陳列臺上琳瑯滿目的小商品闖入我的眼簾。這些小物件的包裝紙上逼真地印著羅浮宮和奧賽美術館裡的名作，打開包裝，一個約 10 公分高的精巧音樂盒躍然掌心。

我輕輕撥轉旋柄，隨著盒中小小圓筒的轉動，美妙的音樂流轉而出。經過打聽我才知道，這種音樂盒是一家德國玩具公司製造的，尤其以這個系列的人氣最旺。音樂盒的音樂分古典、現代、影視、傳統等多個流派，分別用印有相應風格藝術品的包裝紙加以裝飾，方便顧客從令人眼花撩亂的音樂盒中挑選中意的產品。

我猛然意識到，這個音樂盒系列使用的正是平臺戰略。除了圓筒上的圖案和盒中的音樂不同之外，音樂盒的其他構造都是不變的。這家聰明的玩具公司在共用平臺的基礎上，僅僅依靠變換音樂和包裝就做出數目眾多的不同產品。可見，只要利用好共用平臺，就能以較低的成本，生產出滿足人們不同喜好的多種產品。

本書要探討的就是平臺。它好比盛放物品的容器，本身雖不完整，卻有無窮無盡的變化，從禮品攤的音樂盒到蘋果公司的 iPhone，都無一例外地使用到共用平臺，而我就從這個特點開始講起。

如果說第一代資訊革命開始於處理網際網路信息的個人電腦，那麼第二代資訊革命則致力於網路營運的系統化，實現網路與移動設備、平板電腦、電視等消費家電的連接。有趣的是，第二代資訊革命的主人公並不是移動通信營運商或手機製造商，而是 Google、蘋果、亞馬遜這類平臺企業。我將帶領讀者一起審視蘋果、Google、微軟、Facebook 等不同領域的領軍企業間的平臺競爭，探討其中的戰略問題，並在宏觀上展望平臺競爭將會對我們產生如何的影響，因為平臺是引領革新、重新繪製全球產業地圖、把握商業主導權的金鑰匙。

在行業界限越發模糊的今天，平臺強者正圍繞著移動領域和網際網路世界的領導力展開激烈的角逐。他們圍繞平臺展開的戰爭已經超越了單個商品或企業的範疇，匯聚成一股撼動整個產業根基的巨型暴風，而企業競爭也從單一的生產競爭、供給競爭過渡到了商業生態系統競爭。在我看來，近來業界發生的許多事件只有透過「平臺競爭」這一角度才能窺及本質。

平臺戰爭正上演得如火如荼，當下就為它著書立說，似乎有些魯莽。如果說《列國志》和《三國志》都是冷眼旁觀戰爭後才開始撰寫的史書，那麼《平臺戰爭》書寫的就是現在進行式。在現實狀況不斷變化、勢力結構不斷調整的當下，我們有必要對其進行討論。哪怕只是滄海一粟，我也為能夠參與研究而感到興奮。

在本書中，我主要探討平臺競爭發生的原因以及在主要商業領域引發的變化。在第一章簡述平臺的發展歷程之後，我在第二章正式進入對平臺的探討，從共用平臺和雙邊市場等多種角度審視平臺。在第三章，主要介紹蘋果、Google 等巨頭的平臺戰略以及他們的競爭方式。第四章著重討論廣告、搜尋、位置資訊等重大競爭領域。最後在第五章，對近年來的平臺競爭進行總結回顧，並展望未來世界在平臺的影響下可能發生的變化。

由於平臺在網際網路時代具有的意義日益重大，競爭實例分析就成了本書的主要內容。這些實例無不體現著「平臺是可以適用於任何場合的強大工具」這一中心要旨。

最後，我要向為本書問世提供幫助的諸位朋友表達誠摯的謝意。感謝過去一年半的時間裡與我同甘共苦的赫爾辛基經濟學院 MBA 課程的同學們，你們的激勵是我創作過程中的巨大動力。此外，我還要向出版社的各位同仁表達衷心的感激。以前，我總認為著書人對家人表示感謝有點俗套，可是在本書完成之際，我卻認為這是必須的。我要把這本書獻給總是在第一時間閱讀我粗糙文稿並給予意見的太太，獻給因為我忙著寫書而忽略了的孩子，還有我的小兒子，不知是不是為了不讓我這個寫書的老爸心煩，他足足晚了三個月才學會走路。

目錄

前言 為什麼商業的未來是平臺？・3

第一章 平臺時代的到來

處在平臺戰爭中的當今世界・10

什麼是平臺？・16

市場需要平臺・24

第二章 平臺面面觀

審視平臺的角度・34

雙邊市場往往不是答案・46

平臺導向支配型企業・54

Web 問津於平臺・61

第三章 平臺企業巨頭及其競爭方式

日益激烈的戰爭——平臺戰爭・70

平臺企業巨頭・74

蘋果——控制用戶體驗的垂直型企業・80

Google——構築超越政府的經濟資料王國・95

微軟——沒落PC王國中健在的帝王・107

Facebook——社交網路的無限可能・121

Twitter——140 字構築微博世界・131

書寫歷史新篇章的企業・138

第四章 平臺競爭大事記・

進入網路的要道——瀏覽器・148

移動的核心——位置資訊・153

潛在的貨幣製造者——廣告・158

資訊愈多愈進步——搜尋・170

支付也用平臺・175

溝通方式的平臺化・183

在雲端聚來散去——雲端技術・190

迎合消費者需求的智慧電視・196

第五章 備戰新紀元

平臺戰爭是否存在贏家？・204

企業是否需要平臺？・210

面對以美國為中心的平臺領導者・215

開啟未來之門・221

後記 平臺企業的未來・223

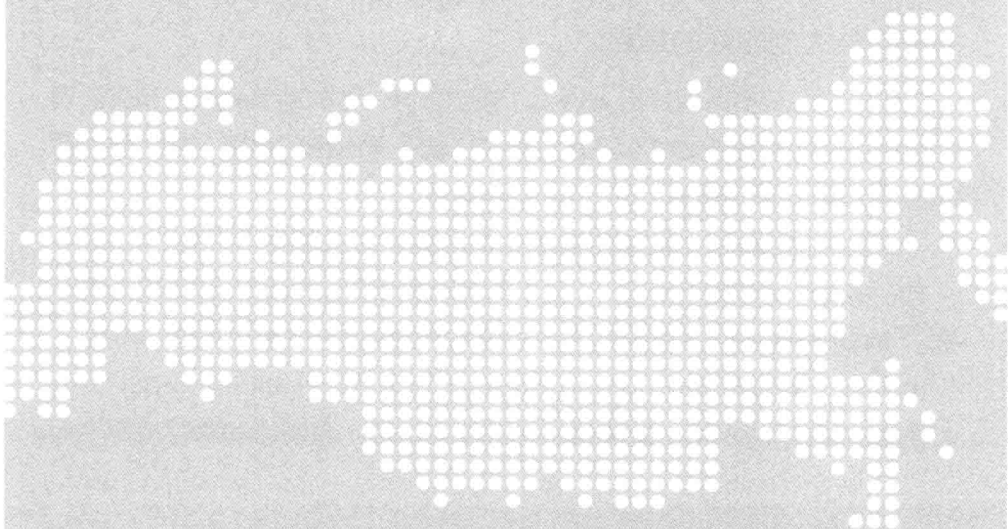
第一章

平臺時代的到來

詩人金東煥在其著作《北青水販》中，描寫了每日早起打水又消失在遠方的水販發生的故事。從一個來自北青的進京少年打來公園的泉水賣給村民開始，北青水販逐漸形成一個有組織的團體，興盛了數十年。但自 1920 年國家建設自來水管道開始，這個組織就逐漸消失了。

就像北青水販讓位於自來水管道系統一樣，目前經營狀況良好的企業，有一天也可能會被更高效率的平臺所取代。

讓我們記住這一點：無法滿足時代要求的系統遲早會被淘汰。



處在平臺戰爭中的當今世界

隨著網際網路的發展，企業擁有的網路規模大幅增加，緊張的氣氛在企業間相互重疊的領域日益加強，他們相互試探對方的領域，擴張自己的事業。各大企業層出不窮的新措施，往往在第一時間被炒得沸沸揚揚，而後又迅速銷聲匿跡。不過，對某項措施的取捨讓企業一招定勝負的情況也時常發生。在當今社會，技術和服務的發展以及創新的速度都在日益加快，擁有強大平臺和龐大客戶網的企業互相之間的競爭比以往任何時候都激烈。雖然我們難以預見誰才是最終的贏家，但至少可以確信兩三年後的情形與現在會有很大不同——因為我們已經處在這種巨大變化的進程中了。有人把目前的這種競爭形態稱為「平臺戰爭」。

平臺成為人們關注的焦點

自從提姆·奧萊利提出 Web 2.0 概念以來，他的歐萊利技術諮詢公司每年都會舉行有關 Web 2.0 技術更新和主要商業案例的會議，其代表性活動就是「Web 2.0 博覽會」和「Web 2.0 峰會」。

2009 年於舊金山舉辦的 Web 2.0 博覽會的主題是「平臺的力量」（The Power of Platforms），次年於紐約舉辦的主題是「為了成長的平臺」（The Platform for Growth）。主辦方的說明中，刊載了這樣一句話：「10 年前，美國的雅虎、AOL、Google、亞馬遜、EarthLink、eBay 等公司就如何使用 Web 這一問題競相角逐霸主地位，獲勝者即贏得用戶。而

今，Facebook、Twitter、繽紛（Bing，中國大陸譯為「必應」）等年輕選手相繼登場，新一輪的戰爭又開始了。」

Web 2.0 博覽會主要探討技術問題，而 Web 2.0 峰會則討論貿易和戰略議題。2010 年峰會的主題是「邊界之爭」（The Points of Control），針對平臺企業間的競爭及個別戰略問題展開討論和發言。有意思的是，主辦方將各大企業圍繞下一代 Web 和服務展開的競爭態勢繪製成了線上地圖（如圖 1-1），狀如歷史上各國的領土之爭，提供給與會者。

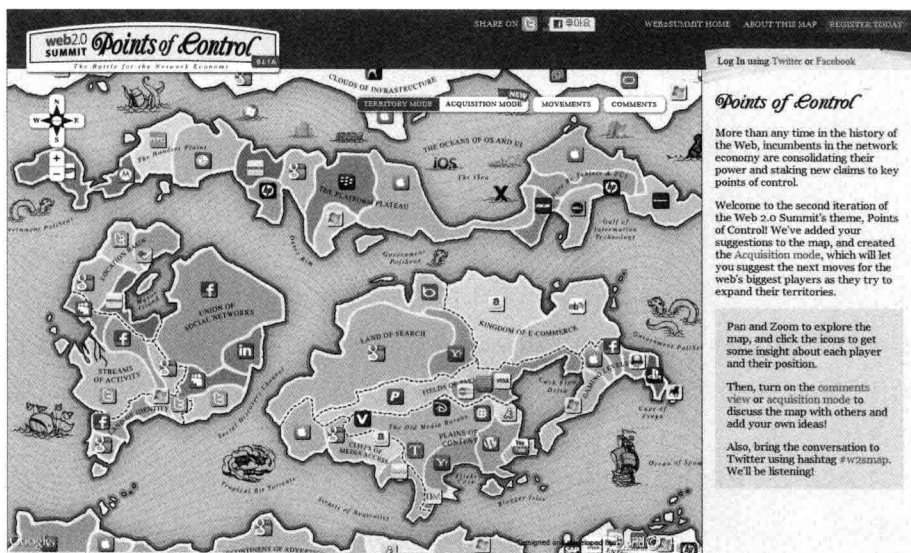


圖 1-1 邊界之爭

這些領土分為位置資訊、社交媒體、廣告等幾大類別，線上地圖標示出各企業在相應領域中所擁有的實力。例如：在搜尋領域，圖中呈現出 Google 占據絕大部分領土、微軟「繽紛」搜尋和雅虎搜尋各自占據一方的格局。這種地圖的主要功能還包括一旦選定某個企業，圖中即呈現出一根

簡潔的線條，顯示該企業正從自己的固有領土向哪些領域拓展。儘管這種地圖還有待進一步改進才能反映瞬息萬變的企業競爭及市場占有率情況，但就短時間內了解當前平臺的競爭狀況來說，不失為一個好的工具。

2009 年 Web 2.0 峰會探討的主題是 Twitter 這類社交網路平臺，所導致呈幾何級數增加的信息量以及處理資訊方式的「網路平方」（Web Squared）。之後不到一年，這個主題就被「邊界之爭」所取代，幾乎所有的發言都離不開「平臺」這個詞語。平臺在如此短時間內即引起世界廣泛範圍的矚目，儘管人們對平臺的評價見仁見智。

巨頭企業的領導者對平臺的看法

「諾基亞的平臺著火了，我們必須有潛入冰海的準備」諾基亞 CEO 史蒂芬·埃洛普曾發送這樣一封電郵以警示員工。雖然諾基亞平臺「著火」的原因是企業自身存在的問題，但將之拖入火海的不是別人，正是安卓系統和 iPhone。與其說曾讓諾基亞自豪的世界第一銷售量和優秀塞班移動作業系統平臺著了火，還不如說是諾基亞愈來愈遠離了「商業生態系統諸參與者的關注」。

蘋果進入移動領域不過幾年時間就在收益上擊敗了以諾基亞為首的競爭對手。史蒂夫·賈伯斯在介紹 MacBook Air 時說：「我們在自主研發的（iPhone 等設備使用的）iOS 作業系統上獲得了靈感，現在我們想把那些東西再移植入 Mac 電腦之中。」不難看出，在成為移動行業的領跑者後，蘋果又雄心勃勃地要把自己的成功模式移植到傳統 PC 市場，以期再次上演奇蹟。為了再造輝煌，蘋果必須利用忠誠度極高的 iPhone 等產品的開發小組和用戶群。這單靠品牌效應遠遠不夠，蘋果必須使既有的以網路形式連接用戶群的移動平臺和傳統 PC 平臺互連起來。

據調查，微軟 Windows 作業系統在傳統 PC 市場擁有壓倒性的占有