

王 勇 戎 珂 / 著

平台治理

在线市场的
设计、运营与监管

平台的有效治理
将成为决定未来企业成败和发展高度的关键

平台还是赢家通吃的创新与转型利器吗？

平台如何成为富有生命力的、能持久赢利的生态系统？

为何有的平台失败了，有的却能笑傲商界？

中信出版集团

平台治理

在线市场的
设计、运营与监管

王勇 戎珂 / 著

图书在版编目 (CIP) 数据

平台治理: 在线市场的设计、运营与监管 / 王勇, 戎珂著. -- 北京: 中信出版社, 2018.9
ISBN 978-7-5086-3843-0

I. ①平… II. ①王… ②戎… III. ①电子商务-商业经营 IV. ①F713.365.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第234017号

平台治理——在线市场的设计、运营与监管

著者: 王勇 戎珂

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者: 北京画中画印刷有限公司

开本: 880mm×1230mm 1/32

印张: 11.25 字数: 254千字

版次: 2018年9月第1版

印次: 2018年9月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书号: ISBN 978-7-5086-3843-0

定价: 58.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

推荐序一

石涌江

英国剑桥大学工程系国际制造中心研究主任

中国的改革开放到今年已经历了四十年的曲折历程，取得了举世瞩目的经济增长，形成了庞大的工业体系，同时也在积极探索和尝试着新的商业模式与经济发展机制。巨大的人口体量形成了巨大但又异质而且频繁变化的需求，迅速发展的技术，尤其是以互联网为基础的数字技术，哺育造就了中国在实体经济基础上丰富多彩的数字经济体系，令世界刮目相看。

平台经济便是其中的一个典型，尽管其实践与概念可能并非中国原创，但由于中国产业变化频率之高、商业模式迭代之快，使得中国的平台经济不仅发展迅速、规模宏大，而且多样繁杂、演化频繁。

在最近十年中，中国产业界与学术界所关注的关键词汇已由以

往的企业、产业 / 行业、价值链、联盟、供应网络，转变为平台、生态、跨界、演化。语境的变化强烈反映出了新经济模式的出现。

迅速复杂化的新经济体系自然为中国的经济管理学者们注入了强劲的探索兴奋剂，也为我们提供了丰富的研究试验场，继而导致有关平台技术、战略、数字经济方面的出版物雨后春笋般地涌现。然而，从平台经济规模本身的探索，并且结合经济调控治理思考的专著仍然十分稀少。两位作者在他们敏锐的观察下，为我们带来了及时的产业实践总结与系统的理论思考提炼，不仅使我们对当今中国新经济特点有了新的理解，而且帮助我们对平台经济与传统（实体）经济的关系有了更进一步的理解。

平台与治理都不是新概念，但是在以数字技术为基础的新经济中，它们都被赋予了新的内涵。平台作为一种新的系统，治理作为一种新的过程，我们需要对它们及其关联进行更为深入的研究。这本书部分地揭示了其中的一些规律，为今后进一步的观察思考奠定了坚实的基础。

当今世界演化甚为频繁，尤其是在中国，举国上下图变求新的心态与行为为系统性地研究总结出复杂、系统的规律造成了巨大的困难，客观上要求我们科研人员需要具有新的研究能力与素质。这两位作者在平衡好敏锐观察、勇于假设、细致求证、快速迭代学习、迅速发表交流方面也做了很好的尝试。

推荐序二

陈威如

阿里巴巴菜鸟网络智行院院长、
原中欧国际工商学院战略学教授

很高兴看到王勇和戎珂两位年轻的经济学家、清华大学的教授撰写《平台治理》这本书，将前沿的平台经济理论结合大家耳熟能详的全球案例娓娓道来，帮助大家理解目前广泛影响着人们生活的平台生态圈，应该利用什么机制去维护各利益相关方的繁荣发展，兼容商业创新、社会公平、人民共赢的多种目标的协同。

根据我过去十年对于《平台战略》《平台转型》的研究，以及加入阿里巴巴菜鸟网络后参与搭建智慧物流生态圈过程的具体实践与体察，我发现，平台经济已经带来降低信息屏蔽与交易成本、激发及赋能多元供应商、帮助供需实时匹配盘活闲置产能

的效果，但是整个社会在进入或者拥抱平台经济，除了已经出现在企业层面的战略创新与能力转型外，还需从市场的顶层结构设计、供需匹配机制、交易规则、创新回报、竞争模式等具体事项，进行更精细化的规则设计及治理。对于《平台治理》的出版，我感到非常惊喜，两位作者长期研究平台经济议题，在这个领域有非常好的学术积累。他们经过多年的研究，将学术的理论架构，用通俗易懂、可读性强的语言写作完成，帮助读者明白通透平台经营者的机制设计与繁荣生态圈的发展心法。

我认为这本书在以下几个方面有特别的新意：

一、作者把平台看作数字经济的核心单元，是数字经济的基本组织。从历史的演化来看，农业经济时代基本的生产组织单位是农户或家庭，工业经济时代基本的生产组织单位是工厂，而他们认为数字经济时代基本的生产组织单位将是平台。数字化的平台能够做实时且精细化的管理，帮助生产者与需求者无缝相连及按需匹配，因此发展数字经济的关键是要把平台建设好，治理好。

二、在平台治理的核心理念方面，作者提出了平台善治的概念。“善治”原本是指公共治理的理想状态。但在本书中，作者是指，为了实现平台治理的理想状态，需要平台运营商导入政府的公共治理理念与方法，尤其是要发挥平台自身的治理作用。平台不是在一个封闭体系中由管理者与股东独自做决定，而是因为它巨大的社会影响力需要引入公共的参与，社会与平台能够共

同成长是平台经济能否持续发展的关键。

三、关于运营者如何进行平台治理，作者从平台构建、价格结构、支付结算、物流管理，到平台生态形成、外部监管等方面，进行了比较全面的论述。特别是在声誉管理以及发展生态方面的分析，体现了作者独特的观点和见解，读起来非常有启发性。

综上，我认为，无论是对平台经济的研究者来说，还是对平台运营的企业管理者而言，《平台治理》这本书读来都是大有裨益的。这本书帮助整个社会一起思考平台经济的发展与治理。

目 录

推荐序一 / 石涌江 VII

推荐序二 / 陈威如 IX

导 语 平台栖居 / 001

第一部分 平台起源

第一章 交易机制的演进——从赶集到淘宝 / 015

直接交易 / 017

间接交易 / 022

平台交易 / 026

第二章 从单边市场到多边市场 / 037

单边市场的特征 / 037

多边市场的特征 / 041

多边市场的线上化 / 045

多边市场对单边市场的冲击 / 056

第三章 从产品战略到平台战略 / 067

产品战略面临调整 / 068

如何打造平台战略 / 074

第二部分 平台运营与治理

第四章 价格结构及调整 / 089

“羊毛”出在“猪”身上 / 091

双向收费与动态调整 / 097

第五章 动态定价的效率与公平 / 103

动态定价策略 / 103

动态定价的高效性 / 108

动态定价与交易公平性 / 110

从公平博弈看“动态定价”的“非动态” / 114

非价格机制的运用 / 118

第六章 网络声誉机制 / 125

平台声誉机制的特殊性 / 126

平台治理中声誉机制的作用 / 129

平台声誉的操纵 / 132

平台的声誉管理模式 / 137

平台声誉机制的改进 / 147

第七章 大数据的智能监控 / 153

用户画像与精准营销 / 153

信息反馈与声誉管理 / 158

防范交易风险 / 164

大数据治理的局限 / 167

第三部分 平台生态

第八章 平台生态体系 / 177

平台生态的概念 / 178

平台生态系统的动态模式 / 182

ARM如何培养在中国的生态体系 / 187

基于地理位置的平台生态发展 / 193

平台生态的治理 / 198

第九章 如何借助社交关系支持在线市场的交易 / 205

阿里为何总想发展社交 / 205

社交关系支持在线交易的作用机制 / 208

基于社交关系产生的“信任经济” / 211

平台引入社交关系的策略选择 / 223

第十章 支付机制的功能与影响 / 231

从传统支付到移动支付 / 231

eBay的失败和淘宝的成功 / 235

8848的失败和京东的成功 / 240

苹果公司为何限制App打赏支付 / 246

无现金社会与数字货币 / 248

第四部分 平台竞争与规制

第十一章 平台之间的竞争 / 257

竞争方式 / 257

竞争结果 / 277

第十二章 平台的私人监管 / 285

平台私人监管手段 / 287

平台私人监管的局限性 / 297

平台监管无执法权 / 299

第十三章 政府的公共监管 / 307

政府对商品类交易平台的监管 / 307

政府对服务类交易平台的监管 / 311

政府对P2P网络贷款平台的监管 / 317

第十四章 政府的公共政策 / 323

企业不正当行为的界定 / 323

反垄断需要创新 / 326

对不正当竞争的监管 / 329

对公共政策的建议 / 333

参考文献 / 336

导 语 平台栖居

平台化生存

麻省理工学院著名学者尼葛洛庞蒂在20世纪90年代就预测，我们将进行数字化生存。

他的预见已然实现。

现在，我们生活在信息和网络等构建的数字世界中，我们的消费、生产和金融等一切经济活动都在数字化、网络化、智能化，数字经济渗透到了生产、生活的各个方面。

我们使用网络购物，支付数字货币，习惯于网络社交，用数字播放器听数字音乐，用数码相机拍摄数字图片和视频，购买和阅读数字出版系统出版的数字图书。

不仅这些消费行为在走向数字化，我们的就业和生产也在

走向数字化。我们通过网络劳务平台寻找工作和兼职机会，我们的就业信息、绩效考核逐渐由数字化技术来记录、评估，我们用数字技术控制机器人进行生产，我们的3D打印应用范围越来越广泛，我们把海量的数据储存在“云”之上……数字化生产技术使人、数据和机器结合在一起，形成了更加智能、更加精确的生产作业方式。

投资和金融也借助数字化和网络化迅猛发展，出现了金融的科技化（fintech）。在支付结算方面，我们进行扫码支付、近场支付，数字货币也逐渐成为现实；商业银行越发青睐通过网络提供各种金融服务；投资者开始借助智能投资顾问（Robo-Advisor）选择合适的股票和债券组合；以量化分析和高速网络技术为核心的高频交易手段正在取代传统趋势分析为主的投资手段；精通数字化技术的宽客们逐渐超越了传统的金融大鳄……金融科技正在颠覆传统的金融领域！

总而言之，未来已来。数字经济正在改变传统经济的各行各业，重新塑造经济生活的方方面面。

任何经济活动都产生相应的组织形态。农业经济中的主要组织是家庭，来实现土地和劳动力的结合；工业经济中的主要组织是企业，它把资本和劳动结合起来；而在数字经济中，平台是把数据和其他要素结合起来的主要组织。作为数字经济最主要的资源配置和组织方式，平台利用数字技术创建有效的渠道，连接相关的供应方、需求方，在市场中筛选并匹配有效信息，设计市

场规则，协调多边关系。

当然这并不是说，平台经济在数字经济之前不曾存在。比如传统的信用卡公司，搭建的是资金流通平台；传统的百货超市，搭建的是商品流通平台；甚至古代的集市，都通过搭建一定的渠道成功地筛选、连接有效信息给供需方，促成商品或娱乐服务的买卖——它们都是平台。

准确地说，数字化使得平台经济成为主流的经济模式。和传统线下市场相比，借助数字化技术搭建的在线市场最主要的物理特征就是容易扩展，不受地域限制，能够覆盖范围广泛的人群，形成统一的巨大市场。

传统线下市场，首先需要有一个交易的物理场所，如一片空地、一幢大楼等。如果加入市场的人数多了，就需要扩展场所的面积，因而要求更大的空地、盖更多更高的楼等。这在寸土寸金的都市里，都是成本巨高无比的事情。并且，线下市场受制于空间固定、无法抵御波动的风险。当人多时，市场空间相对狭窄，一些交易无法实现；当人少时，市场空间过剩，人气不旺，难以聚拢交易。

而在线市场是运用数字和网络技术搭建的，非常容易扩展，一个店面网页的开发成本已经降到几百元，很多平台甚至提供免费的店面网页，在网络平台的交易成本大幅降低。并且在线市场连接了更广阔的人群，形形色色、数量巨大的买家和卖家都可以聚集在同一个在线市场上，供需的多样性使得生产和消费的选择

性都得以拓展，有助于覆盖长尾市场和拉动生产。

另一方面，在线交易会形成数据优势，可以进行高效匹配、及时反馈、调整供需，并通过累积的数据更好地发挥声誉机制的作用。这些网络和数据技术的运用，不仅使得在线市场的交易费用大大下降，也为市场运行的监控和治理带来了新的技术手段和方式，网络的协同作用能够真正发挥出来了。

因而，交易平台取代了工厂，成为数字经济的主要组织者。数字经济中的各类经济活动都建立和发生在各种各样的数字交易平台上：我们去网易云和iTunes（在线音乐商店）等数字音乐平台上听音乐，去YouTube和爱奇艺等视频媒体平台看影视剧，去亚马逊（Amazon）和淘宝网等交易平台浏览购物，去微信等社交平台聊天发布状态，去猎聘和智联等这些人才招聘网站查询职位、发布简历。

尼葛洛庞蒂所说的数字化生存，其实是平台化生存。

纵观下来，我们在数字经济模式下所栖居的平台，大体可以分为5类。

第一类是技术平台。它们独立运行并自主存在，充分发挥技术体系及技术架构的优势，为其所支撑的上层系统和应用提供运行所依赖的环境。典型的是操作系统平台，如大家耳熟能详的Windows、Linux、安卓等。作为开放式的平台，它们为不同类型的手机/电脑服务提供发展的环境。类似的，App Store（应用商店）里有数十万种应用软件，并不断保持更新换代，这吸引了大量的