

PLATFORM WAR

平台战争

移动互联时代企业的终极PK

【韩】赵镛浩◎著 吴苏梦◎译

平台战争，来自网络的第三次世界大战，谁将胜出？
网络的国，网络的家，将变成谁的天下？



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

PLATFORM
WAR

平台战争

移动互联网时代企业的终级PK

[韩] 赵镛浩◎著 吴苏梦◎译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2012-7422

平台战争: 移动互联时代企业的终极PK / (韩) 赵镛浩著, 吴苏梦译. — 北京: 北京大学出版社, 2012.8

ISBN 978-7-301-20861-8

I. ①平… II. ①赵…②吴… III. ①移动通信—互联网络—企业竞争—研究—世界 IV. ①F626.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 132443 号

Copy © Cho,Yong-Ho (Brad Cho)

All rights reserved.

Chinese(simplified) edition Copyrights © 2011 by Bejing RZBook Co.,Ltd

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

本书简体中文版由北京大学出版社出版。版权所有。未经出版者书面允许, 不得以任何方式复制或抄袭。

书 名: 平台战争——移动互联时代企业的终极PK

著作责任者: [韩] 赵镛浩 著 吴苏梦 译

责任编辑: 李 东 闫 勤

标准书号: ISBN 978-7-301-20861-8/F · 3222

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部: 62752015 发行部: 62750672

编辑部: 82632355 出版部: 62754962

电子邮箱: rz82632355@163.com

印刷者: 北京正合鼎业印刷有限公司印制

经销者: 新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 14印张 180千字

2012年8月第1版 2012年8月第1次印刷

定 价: 36.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前言

为什么商业的未来是平台

去年我去一趟巴黎，漫步塞纳河边，不觉间就到了一个礼品摊前，摆满一人高陈列台的小商品闯入我的眼帘。这些小物件的包装纸上逼真地印着卢浮宫和奥赛美术馆里的名作，打开包装，一个约 10 厘米高的精巧八音盒跃然掌心。我轻轻拨转旋柄，随着盒中小小圆筒的转动，美妙的音乐流转而出。经过打听我才知道，这种八音盒是一家德国玩具公司制造的，尤以这个系列的人气最旺。八音盒的音乐分古典、现代、影视、传统等多个流派，分别用印有相应风格艺术品的包装纸加以装饰，方便顾客从令人眼花缭乱的八音盒中挑选中意的产品。

我猛然意识到，这个八音盒系列使用的正是平台战略。除了圆筒上的图案和盒中的音乐不同之外，音盒的其他构造都是不变的。这家聪明的玩具公司在共享平台的基础上，仅仅依靠变换音乐和包装就做出了数目众多的不同产品。可见，只要利用好共享平台，就能以较低的成本，生产出满足人们不同喜好的多种产品。

本书要探讨的就是平台。它好比盛放物品的容器，本身虽不完整，却有无穷无尽的变化，从礼品摊的八音盒到苹果公司的 iPhone，都无一例外地使用到共享平台。而我就从这个特点开始讲起。

如果说第一代信息革命开始于处理互联网信息的个人电脑，那么第二代信息革命则致力于网络运营的系统化，实现网络与移动设备、平板电脑、电视等消费家电的连接。有趣的是，第二代信息革命的主人公并不是移动通信运营商或手机制造商，而是谷歌、苹果、亚马逊这类平台企业。我将带领读者一起审视苹果、谷歌、微软、Facebook 等不同领域的领军企业间的平台竞争，探讨其中的战略问题，并在宏观上展望平台竞争将会对我们产生怎样的影响。因为平台才是引领革新、重新绘制全球产业地图、把握商业主导权的金钥匙。

在行业界限愈发模糊的今天，平台强者正围绕着移动领域和互联网世界的领导力展开激烈的角逐。他们围绕平台展开的战争已经超越了单个商品或企业的范畴，汇聚成一股撼动整个产业根基的巨型暴风，而企业竞争也从单一的生产竞争、供给竞争过渡到了商业生态系统竞争。在我看来，近来业界发生的许多事件只有通过“平台竞争”这一视角才能窥及本质。

平台战争正上演得如火如荼。当下就为它著书立说，似乎有些鲁莽。如果说《列国志》和《三国志》都是冷眼旁观战争后才开始撰写的史书，那么《平台战争》书写的就是现在进行时。在现实状况不断变化、势力结构不断调整的当下，我们有必要对其进行讨论。哪怕只是沧海一粟，我也为能够参与这种研究而感到兴奋。

在本书中，我主要探讨平台竞争发生的原因以及在主要商业领域引发的变化。在第一章简述平台的发展历程之后，我在第二章正式进入对平台的探讨，从共享平台和双边市场等多种角度审视平台。在第三章，主要介绍苹果、谷歌等巨头的平台战略以及他们的竞争方式。第四章着重讨论广告、搜索、位置信息等重大竞争领域。最后在第五章，对近年来的平台竞争进行总结回顾，并展望未来世界在平台的影响下可能发生的变化。

由于平台在移动互联网时代具有的意义日益重大，竞争实例分析就成了本书的主要内容。这些实例无不体现着“平台是可以适用于任何场合的强

大工具”这一中心要旨。

最后，我要向为本书问世提供帮助的诸位朋友表达诚挚的谢意。感谢过去一年半的时间里与我同甘共苦的赫尔辛基经济学院 MBA 课程的小伙伴们，你们的激励是我创作过程中的巨大动力。此外，我还要向出版社的各位同仁表达衷心的感谢。以前，我总认为著书人对家人表示感谢有点俗套，可是在本书完成之际，我却认为这是必需的。我要把这本书献给总是在第一时间阅读我粗糙文稿并给予意见的太太，献给因为我忙着写书而忽略了的孩子，还有我的小儿儿子，不知是不是为了不让我这个写书的老爸心烦，他足足晚了三个月才学会走路。

目 录

前 言 为什么商业的未来是平台 / I

第一章 平台时代的到来

处在平台战争中的当今世界 / 3

什么是平台 / 9

市场需要平台 / 16

第二章 平台面面观

审视平台的视角 / 29

双边市场——网络膨胀的精髓 / 35

平台导向支配型企业 / 47

Web 问津于平台 / 54

第三章 平台企业巨头及其竞争方式

日益激烈的战争——平台战争 / 65

平台企业巨头 / 69

苹果——控制用户体验的垂直型企业 / 74

谷歌——构筑超越政府的经济数据王国 / 89

微软——没落PC王国中健在的帝王 / 100

Facebook——社交网络的无限可能 / 113

Twitter——140字构筑微博世界 / 122

书写历史新篇章的企业 / 129

第四章 平台竞争大事记

进入网络的要道——浏览器 / 141

移动的核心——位置信息 / 145

潜在的货币制造者——广告 / 150

信息越多越进步——搜索 / 161

支付也用平台 / 165

沟通方式的平台化 / 173

在云端聚来散去——“云”技术 / 179

迎合消费者需求的智能电视 / 185

第五章 备战新纪元

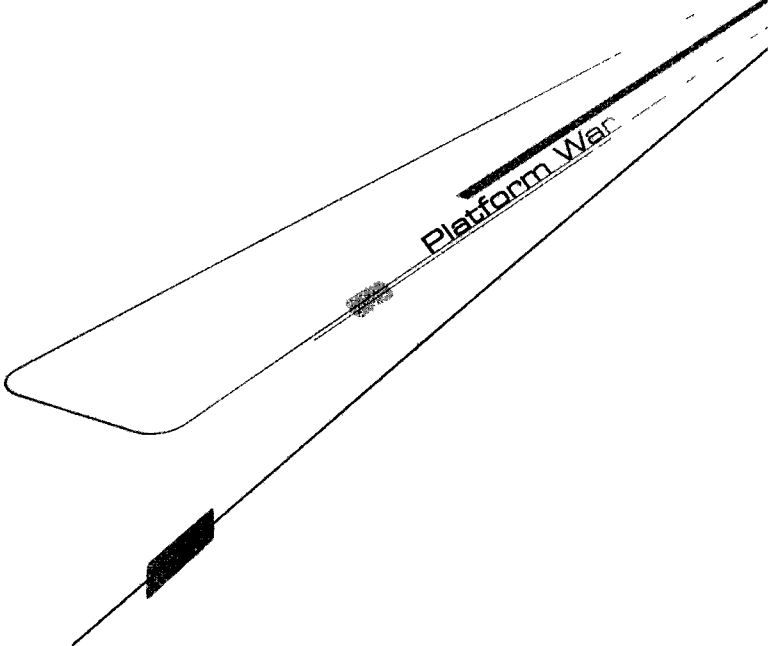
平台战争是否存在赢家 / 195

企业是否需要平台 / 200

面对以美国为中心的平台领导者，我们能做什么 / 205

开启未来之门 / 210

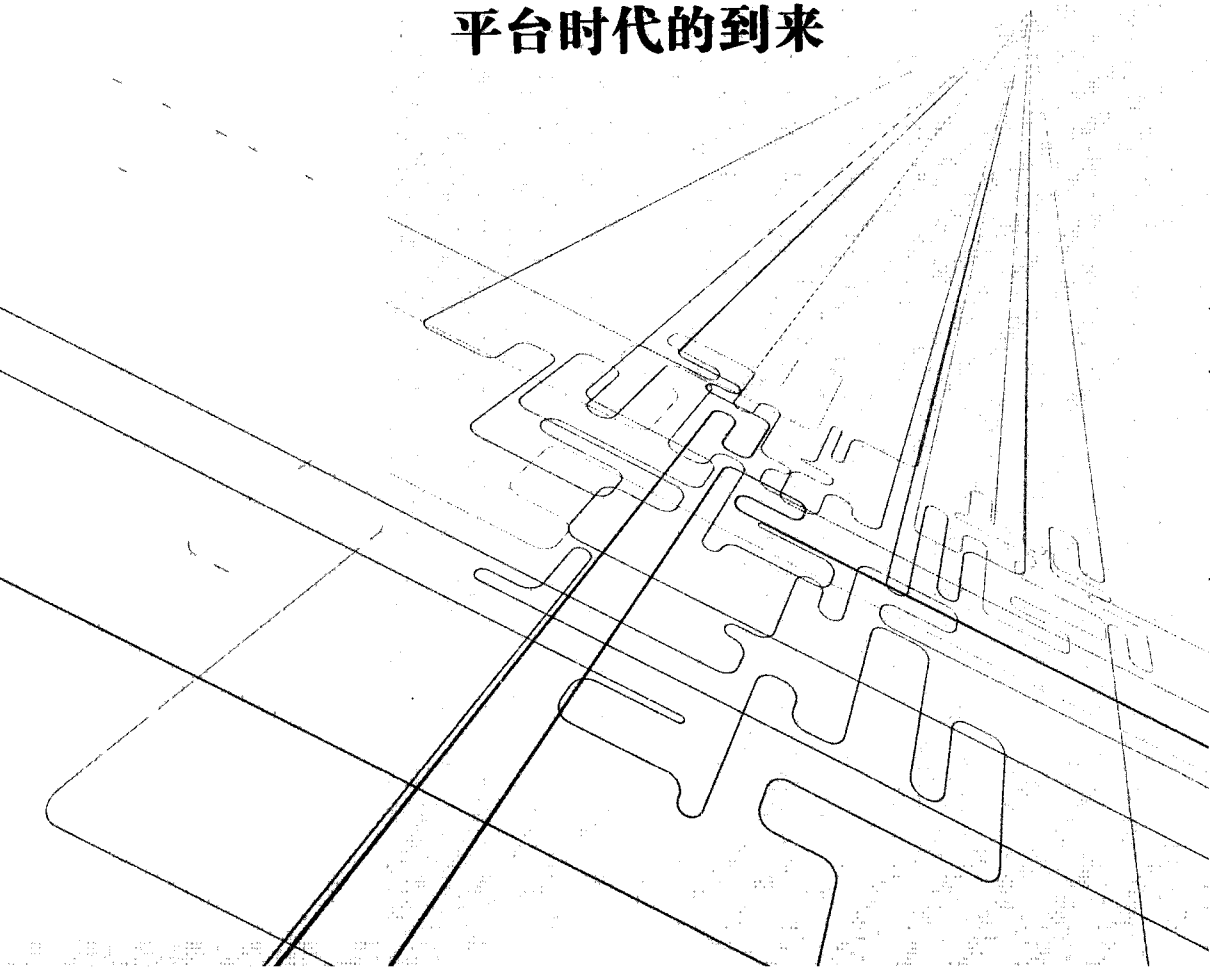
后 记 平台企业的未来 / 213



Platform War

| 第一章 |

平台时代的到来



诗人金东焕在其著作《北青水贩》中，描写了每日早起打水又消失在远方的水贩的故事。从一个来自北青的进京少年打来公园的泉水卖给村民开始，北青水贩逐渐形成一个有组织的团体，兴盛了数十年。但自 1920 年国家建设自来水管道路开始，这个组织就逐渐消失了。

就像北青水贩让位于自来水管道路系统一样，目前经营状况良好的企业有一天也可能被更加高效的平台所取代。

让我们记住这一点：无法满足时代要求的系统迟早会被淘汰。

处在平台战争中的当今世界

随着互联网的发展，企业拥有的网络规模大幅增加，紧张的气氛在企业间相互重叠的领域日益加强，他们相互试探向对方的领域扩张自己的事业。各大企业层出不穷的新举措往往在第一时间被炒得沸沸扬扬，而后又迅速销声匿迹。不过，对某项举措的取舍让企业一招定胜负的情况也时常发生。在当今社会，技术和服务的发展以及创新的速度都在日益加快，拥有强大平台和庞大客户网的企业互相之间的竞争比以往任何时候都激烈。虽然我们难以预见谁才是最终的赢家，但至少可以确信两三年后的情形与现在会有很大的不同——因为我们已经处在这种巨大变化的进程之中了。有人把目前的这种竞争形象地表述为“平台战争”。

平台成为人们关注的焦点

自从提姆·奥莱利提出 Web 2.0 概念以来，他的欧莱利技术咨询公司

每年都会举行有关 Web 2.0 技术更新和主要商业案例的会议，其代表性活动就是“Web 2.0 博览会”和“Web 2.0 峰会”。

2009 年于旧金山举办的 Web 2.0 博览会的主题是“平台的力量”（The Power of Platforms），次年于纽约举办的主题是“为了成长的平台”（The Platform for Growth）。在主办方的说明中，刊载了这样一句话：“10 年前，美国的雅虎、AOL、谷歌、亚马逊、EarthLink、eBay 等公司就如何使用 Web 这一问题竞相角逐霸主地位，获胜者即赢得用户。而今，Facebook、Twitter、必应等年轻选手相继登场，新一轮的战争又开始了。”

Web 2.0 博览会主要探讨技术问题，而 Web 2.0 峰会则讨论贸易和战略议题。2010 年峰会的主题是“边界之争”（The Points of Control），针对平台企业间的竞争及个别战略问题展开讨论和发言。有意思的是，主办方将各大企业围绕下一代 Web 和服务展开的竞争态势绘制成了在线地图（见图 1-1），状如历史上各国的领土之争，提供给与会者。

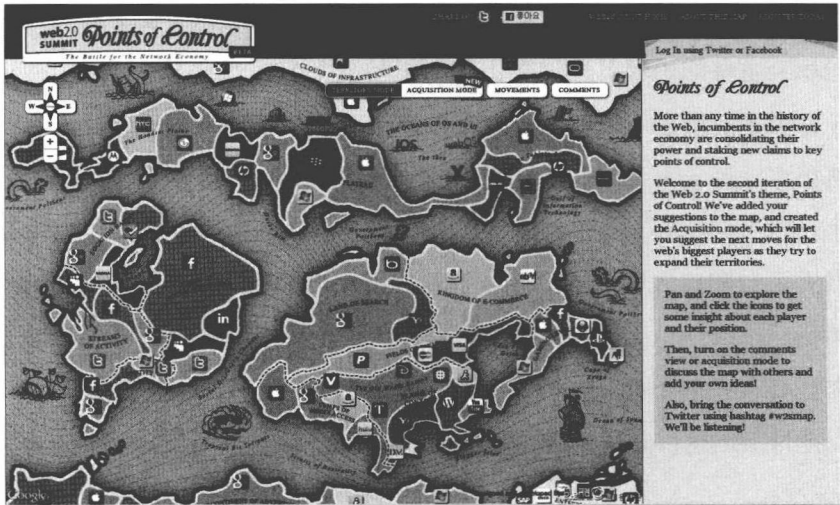


图1-1 边界之争

这些领土分为位置信息、社交媒体、广告等几大类别，在线地图标示出各企业在相应领域中所拥有的实力。例如在搜索领域，图中呈现出谷歌占据绝大部分领土、微软必应搜索和雅虎搜索各自割据一方的格局。这种地图的主要功能还包括一旦选定某个企业，图中即呈现出一根简洁的线条，显示该企业正从自己的固有领土向哪些领域拓展。尽管这种地图还有待进一步改进才能反映瞬息万变的企业竞争及市场占有率情况，但就短时间内了解当前平台的竞争状况来说，不失为一个很好的工具。

2009 年 Web 2.0 峰会探讨的主题是 Twitter 这类社交网络平台所导致的呈几何级数增加的信息量以及处理信息方式的“网络平方”（Web Squared）。之后不到一年，这个主题就被“边界之争”所取代，几乎所有的发言都离不开“平台”这个词语。平台在如此短时间内即引起世界范围的瞩目实属罕见，尽管人们对平台的评价仁者见仁、智者见智。

巨头企业的领导者们对平台的看法

“诺基亚的平台着火了，我们必须有潜入冰海的准备。”诺基亚 CEO 史蒂芬·埃洛普曾发送这样一封电邮以警示员工。虽然诺基亚平台“着火”的原因是企业自身存在的问题，但将之拖入火海的不是别人，正是安卓手机和 iPhone。与其说是曾让诺基亚自豪的世界第一销售量和优秀塞班移动操作系统平台着了火，还不如说是诺基亚越来越远离了“商业生态系统”诸参与者的关注。

苹果进入移动领域不过几年时间就在收益上击败了以诺基亚为首的竞争对手。史蒂夫·乔布斯在介绍 MacBook Air 时说：“我们在自主研发的（iPhone 等设备使用的）iOS 操作系统上获得了灵感，现在我们把那些东西再移植入 Mac 电脑之中。”不难看出，在成为移动行业的领跑者后，苹果又雄心勃勃地要把自己的成功模式移植到传统 PC 市场，以期再次上演奇迹。为了再铸辉煌，苹果必须利用忠诚度极高的 iPhone 等产品的开

发小组和用户群。这单靠品牌效应远远不够，苹果必须使既有的以网络形式连接用户群的移动平台和传统 PC 平台互连起来。

据调查，微软 Windows 操作系统在传统 PC 市场拥有压倒性的占有率，但自苹果推出 PC 电脑后，其市场占有率跌到了 90% 左；iPhone 的出现使其智能手机的占有率更是降到了 10% 以下。对微软来说，移动领域带来的威胁远远大于机遇。微软的 CEO 史蒂夫·鲍尔默对谷歌同时开发以手机和 Web 为基础的两个操作系统表示不解：“我不懂谷歌为什么认为有必要开发两个操作系统（Chrome 和安卓），似乎有必要问一问他们究竟在想些什么。”在以操作系统获得大部分企业利润的微软看来，谷歌推出免费操作系统——而且是两个——显然是不恰当的。

虽然比 iOS 系统上市晚了几个月，但却是目前唯一能够和苹果抗衡的安卓操作系统获得了巨大成功，一如谷歌所预期的。在曾一度质疑谷歌意图的移动通信商和手机制造商那里，安卓操作系统成了备受瞩目的方案，并且开始向智能电视和其他消费家电领域扩张。埃里克·施密特说：“控制和排他的传统模式即将被快速、共享、免费的模式所取代。”此外，谷歌还推出把网络浏览器当操作系统使用的 Chrome 操作系统，并将超越 Web 的“云”技术和消费家电上运用的诸多技术纳入谷歌的领域之内。不过即便如此，谷歌还是有无法轻易涉足的领域，那就是维持人际关系的社交网络。

Facebook 的创始人马克·扎克伯格说：“过去我们也许只是把 Facebook 当做一个简单的应用，但是未来它必将成为一个让人们随时随地交流、分享经验的平台。”他指出让 Facebook 短期内获得成功的一大要因就是以社交文化为基础的平台。就在几年前，还没有人认为社交网络能够和平台很好地衔接起来，但是如今，社交网络已经变成一个高效的平台，发挥着支撑互联网的作用。Facebook 的影响力也波及了整个互联网，起到了一种网中网（Metaweb）的作用。现在我们即使不登录其他网站，互联

网上可供推荐的信息也可以多种方式链接到 Facebook 上，Facebook 再将 Web 信息分门别类地整理保存。

说到信息，就不能不提另一个社交网络——Twitter。如果说 Facebook 是以人际网络为基础的社交平台，那么 Twitter 就是以信息网络为基础构建的另一种社交平台。

Twitter 的产品负责人埃文·威廉姆斯说：“虽然窗户是透明的，门却是敞开着的……窗户能让诸位看到发生的事情，而门却能让人们进来参与你想做的事情。”开放门户，使来自第三方的改善和创新成为可能，是 Twitter 成功的重要因素。Twitter 在继续扩充注册用户数目的同时，寻找长期发展的方向。它谋求向主导性更强的平台发展，摸索超越社交网络、最终成为信息网络的道路，这包括有组织地将 Twitter 里数以万计的信息有声有色地利用起来，寻找在信息网络层面使之强化的方法。

为什么举世瞩目的企业领导者们为获得平台竞争优势甘愿倾全公司之力而为之？原因就在于掌握平台就意味着拥有运转整个商业生态系统的力量。

苹果运用平台取得的成果

运用平台恰当的企业即便运用极少的研发经费，也能开发并向市场投放多种商品。如果了解平台的运作模式，就可以一边免费向一个以上的用户群提供产品，一边从其他用户群中获得收益。

制造 iPhone 的苹果就是典型的案例。iSuppli 公司公布的资料显示，2010 年苹果的研发经费占销售额的比值只有 2.3%，相比其他竞争公司微软（14.6%）、谷歌（12%）和 IBM（6.1%）明显最低。对一家制造并让 iPhone、iPad 这样的产品风行于世的企业来说，这笔研发费用确实够低了。

对以销售硬件为主的苹果来说，iTunes 的音乐销售和 App Store 的应用程序并不是赚取利润的实体，它们以增加硬件销售量为目的，因而具有

很强的捆绑性质。在竞争公司看来，为出售品质优良的硬件产品而提供 iTunes 这类强力捆绑服务，苹果必定会因此不堪重负。然而，这一举措的结果却令人大跌眼镜——高额的收益率让苹果的现金持续快速地积累起来。

根据高盛集团公布的资料，苹果公司在收益方面已经超越了其他竞争对手。2009 年，苹果获得的收益超过了 RIM、摩托罗拉、诺基亚、HTC、索尼爱立信等手机制造商收益的总和。虽然苹果在 iPhone 之外还同时生产 iPod、iPad、Mac 电脑等诸多电子产品，难以做单一的比较，但是在 Mac 电脑销售比例大幅降低的今天，装载苹果 iOS 操作系统的电子产品对收益确实起到了实质性的牵引效用。在高科技企业的现金持有量中，苹果几乎成为唯一可与微软一较高下的公司，它所拥有的现金和证券总额从 1996 年 12 月史蒂夫·乔布斯回归苹果时的 18 亿美元上升到 2009 年 12 月的 340 亿美元，14 年间增加了差不多 20 倍。

在这一过程的相关资料中，人们还发现一个有趣的事情。苹果从 2001 年中开始销售 iPod，2002 年年底推出销售音乐的服务 iTunes，但持有现金真正实现增长是两年后的 2004 年上半年。其间苹果并没有特别的新产品上市，由此，我们可以推断从 iPod 与 iTunes 的互相捆绑至产生实质性提升作用花了近两年时间。在平台的基础上捆绑服务这种营销形式也需要持之以恒的耐心才能最终实现效果。

当了解到苹果的优势在于平台竞争力后，许多企业都采取了相应措施。然而，将平台的本质内化于组织之中并不是一朝一夕的事情。苹果已经完成了构筑消费者网络和开发者网络的工作，要想超越它实属不易。草率行事、盲目追逐苹果这一平台领军者的足迹会有被网络效应吞噬的风险。苹果早在多年前就将 Mac 电脑定位为家庭数字中心，并开始着手准备 iTunes 和 iPod 系列产品，当今企业需要的正是苹果这种基于平台的宏观战略和哲学。

什么是平台

咖啡豆工厂与自动售卖机的故事

在咖啡农场附近有家专门加工咖啡豆的工厂，工厂常年提供免费的咖啡加工。任何人都可使用加工器具将咖啡豆制成咖啡原液，灌入独立包装，然后装上货车运走。

工厂主甚至会为加工商推荐咖啡原液销售点，前来加工咖啡豆的加工商们总是兴高采烈地离去，而工厂主也总是心满意足地看着人们尽兴而归。提供免费的咖啡豆加工，咖啡原液一经售出，收益似乎与咖啡豆加工厂无关，咖啡豆加工厂的厂主难道是慈善家吗？不，恰恰相反，可以说他是位非常精明的商人。那么，这位工厂主为什么会满足于这种为他人作嫁衣的不赚钱生意呢（见图 1-2）？

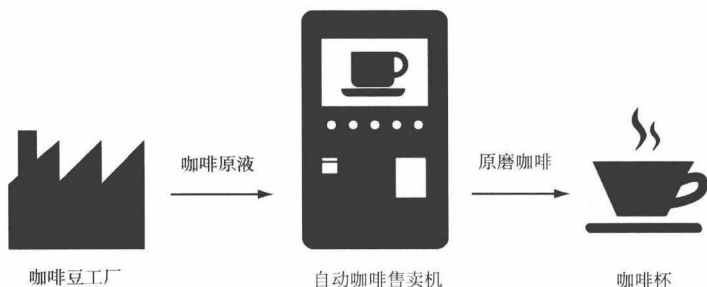


图1-2 商人从何处获得利润？

让我们来看看另一个情景：一家公司的休息室里摆放着一台自动咖啡售卖机。这台售卖机里随时供应着价廉物美的原磨咖啡，品种也层出不穷，因而生意非常火。这台售卖机的运营商正是前文提到的那位咖啡豆工厂主。