

谁能掌控未来

Who Can Control the Future

Reconstruct Platform and Ecology

刘学◎著

重建生态
平台与生态

北京
PEKING U

出版社
PRESS



重要 平台与生态

谁能掌控未来

Who Can Control the Future Reconstruct Platform

ology

刘学◎著

北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



图书在版编目 (CIP) 数据

重构平台与生态：谁能掌控未来 / 刘学著. —北京：北京大学出版社，
2017.5

ISBN 978-7-301-28250-2

I. ①重… II. ①刘… III. ①网络公司—网络营销 IV. ①F276.6
②F713.365.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 072960 号

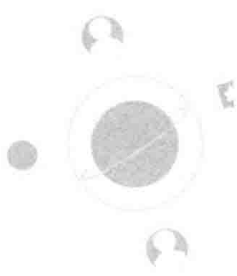
- | | |
|---------|--|
| 书 名 | 重构平台与生态——谁能掌控未来
CHONGGOU PINGTAI YU SHENGTAI |
| 著作责任者 | 刘 学 著 |
| 策 划 编 辑 | 贾米娜 |
| 责 任 编 辑 | 贾米娜 |
| 标 准 书 号 | ISBN 978-7-301-28250-2 |
| 出 版 发 行 | 北京大学出版社 |
| 地 址 | 北京市海淀区成府路 205 号 100871 |
| 网 址 | http://www.pup.cn 新浪微博：@ 北京大学出版社 |
| 电 子 信 箱 | em@pup.cn QQ:552063295 |
| 电 话 | 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 |
| 印 刷 者 | 北京中科印刷有限公司 |
| 经 销 者 | 新华书店 |
| | 880 毫米 × 1230 毫米 A5 6.875 印张 121 千字 |
| | 2017 年 5 月第 1 版 2017 年 5 月第 1 次印刷 |
| 定 价 | 45.00 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 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题，请与出版部联系，电话：010-62756370



前言

Preface

互联网世界是一个色彩斑斓、生机勃勃而又异常喧闹的世界。异乎寻常的热闹喧嚣，当然是创新活力的一种体现。但深入观察就可以发现，中国互联网世界的创新活力并没有表现在新技术模式、商业模式的原创能力上。毕竟中国互联网领域的大多数商业模式都是在拷贝基础上本土化改造、本土化适应的结果。

中国互联网世界的创新活力主要表现在新概念的创造能力上。如“平台异构、生态化反、生态核爆力、生态理想国”等“不明觉厉”的概念，绝对是中国原创的。而且这些新概念更新代谢的速度极快，一批概念和思潮还没有被消化与体会，马上就被又一批全新的概念替代。被这些用全新概念装潢、修饰后的世界，朦朦胧胧、模模糊糊、千变万化、气象万千，具有无限的想象空间，既包含着动人的诱惑，又隐含着深深的陷阱。

对中国互联网领域的平台型企业，创业者、投资者及社会公众的看法也分歧巨大。同样的企业，被某些投资者视为未来之星，支撑中国新经济的希望；却被另一些投资者视为庞氏骗局，当作圈钱捞地的“忽悠”高手。

政府对这些企业的产业政策也模糊不清、变幻无常。时而倡导，时而打压；时而鼓励，时而限制。前后不一的态度和政策，常常使政府成为那些不愿意承担自己错误决策责任的投资者施压的对象。他们常常通过集会、游行、网络谩骂等方式转移风险，要政府来承担个人决策失误造成的损失。诱过于人进而设法讹诈，这个医疗、交通等领域的时髦现象在投资领域也变得流行起来。

出现这种生机勃勃的喧嚣和混乱的根源在于平台与生态实践方面的巨大活力、无限潜力与理论研究方面的相对贫乏、落后方面的冲突。虽然平台与生态早就存在，但从平台与生态的视角来做学术研究，却是很晚的事情。主流经济学、管理学的期刊发表有关平台方面的研究，大约也就十多年的历史，而且大多数是纯理论的研究，与商业实践相距甚远，因而无法给商业实践提供合适的指导，以及对政府的产业政策制定、投资者的投资决策提供相应的判断标准。

本书是在作者多年教学和研究的基础上完成的。书中的部分内容在北京大学光华管理学院 EMBA、MBA 的课程中均与同学们

交流和讨论过，并得到了很多同学的改进建议。本书的基本架构安排，是在给出平台及生态系统、生态系统的战略势能、生态系统健康管理等概念界定的基础上，重点介绍平台设计的关键要素，以及这些关键要素如何影响生态系统的结构与势能（第2章）；然后为投资者、创业者构建一种评价新商业模式（平台）到底是价值创造、价值攫取，还是价值破坏的基准和方法（第3章）；在此基础上，围绕平台与生态系统演进、传统企业的平台化转型两个主题，研究一系列中外著名企业的案例。在平台演进方面，主要研究腾讯从单边网络QQ向游戏、拍拍、微信、支付等领域演进的历程（第4章）；乐视以内容为纽带，从电视平台向手机、汽车等平台覆盖的历程（第5章）；万达商业地产利用网络效应构建生态系统的历程（第6章）。在传统产品提供商的平台化转型方面，研究了中国家电制造商海尔、美国通用电气（GE）的平台化转型（第7章），等等。

研究这些案例的核心目的不是介绍过程，而是运用经过科学构建的学术概念、方法和架构，分析评价其演进与转型的关键成功要素，识别成败根源，预测未来前景，从而为创业者、投资者提供参考，为政府政策制定提供依据。

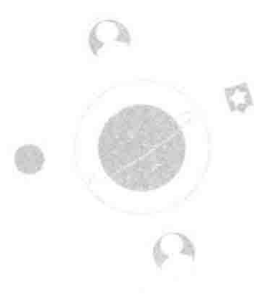
本书第2章的内容，可以视为商业模式的架构和方法在平台领域的全新运用，而第3章商业模式价值的评价基准和方法则是

创新性的。案例研究所运用的概念架构除了源自产业经济学、战略管理的相关理论以外，还有作者从生态学、物理学等领域借用的相应的概念架构，并根据商业生态与竞争的特点进行了新的定义。资料与数据除了作者的实地访谈以外，还引用了网络上的第二手资料和相应企业网站上的资料及数据，有些地方没有指明出处，敬请原作者谅解。

本书是为受过一定的经济学、管理学训练的企业管理者、投资者、产业政策制定者、理论研究者而写的，也适合作为商学院 EMBA、MBA 教学过程中的参考书。平台构建及生态系统管理是一个新的研究领域，书中一定有很多不足之处，欢迎大家指正。

刘 学

2017 年 3 月



目 录

Contents

第 1 章 平台、生态系统与互联网思维 / 001

平台已成为商业世界中的一种重要的商业模式；由于网络效应、规模收益递增、转换成本等因素的综合作用，平台之间的竞争已超越了企业层面，成为生态系统之间的抗衡。在耀眼璀璨的聚光灯下，商业领袖 BAT 们攻城略地，而这些企业的强势扩展，如同军事上的“包抄”，是因为其可以利用现有平台，撬动共享的客户关系及共用的平台资源，从而进入目标市场，构建一个更强大的生态系统。

- 1.1 什么样的平台能够“赢者通吃”？ / 002
- 1.2 平台之间的关系 / 005
- 1.3 生态系统的势能、演进与健康管理 / 007
- 1.4 平台思维 vs 互联网思维：互为表里，异曲同工 / 027

第 2 章 平台设计与生态系统的结构 / 039

没有放之四海而皆准的商业模式，平台亦然。成功的平台模式离不开精心的设计。通过精准的市场细分，平台设计者需

要确认双边或多边客户，识别生态系统内核心物种的利益诉求，进而确定自己的价值主张，设计平台规则，并在此基础上选择经营活动，制定市场开发策略，调配资源，培育能力。

2.1 商业模式：关键要素与内在逻辑 / 040

2.2 设计属于你的平台模式 / 041

2.3 OnStar：伟大的创意，辉煌的起点，凄凉的结局 / 060

第3章 模式创新：价值创造、攫取，还是破坏？ / 069

“万众创新”时代，一种新的商业模式一旦创立，就有无数追随者蜂拥而入。然而，在众多敞开胸怀拥抱新模式的投资人中，成功者寡，铩羽而归者众。因此，有必要在一个新的商业模式构想付诸实施之前，从“企业价值”和“相对社会价值”的角度，对其潜力与价值做出客观的评估，帮助创新创业者淘汰“傻”模式，帮助投资者选择正确的投资方向。

3.1 商业模式及其价值评估 / 070

3.2 淘宝、滴滴、团购……潜力几何？ / 077

第4章 腾讯的平台包抄及生态系统演进 / 087

“企鹅帝国”腾讯，是中国平台型企业的成功典型。从QQ到游戏、拍拍、微信，再到微信平台上发展支付能力进而试水微信电商，腾讯构建了社交和通信服务平台、社交网络平台、

游戏平台、媒体平台。腾讯的历程，既是平台型企业开疆拓土、包抄成功或失败的范例，也展示了平台生态系统从无序演进到结构化状态的过程。

- 4.1 腾讯帝国的根基：QQ / 088
- 4.2 从 QQ 到游戏：成功包抄 / 093
- 4.3 从 QQ 到拍拍：折戟沉沙 / 102
- 4.4 从 QQ 到微信：再下一城 / 112
- 4.5 从微信到微信电商：下一个补充平台？ / 113

第 5 章 乐视的平台包抄战略：成败几何？ / 121

作为资本市场的宠儿、智能电视领域的后来居上者，乐视打造了一个基于视频产业、内容产业和智能终端的“平台 + 内容 + 终端 + 应用”的完整的生态系统，并雄心勃勃地宣称将依托电视平台市场，包抄进入汽车平台市场。然而，昨日的成功未来能否为继？今天的乐视虽是传统家电企业的颠覆者，但从技术层面看与被其颠覆者并无本质的不同。没有核心技术支撑，乐视到底能够“乐”多久？

- 5.1 乐视的野心 / 122
- 5.2 传统电视业：线性产业链与价值链 / 124
- 5.3 “创新者”乐视：重塑成本结构，再造收入来源 / 126
- 5.4 乐视的未来：豪言之下，坎坷遍布 / 129

第6章 实体平台：万达商业地产的演进 / 137

平台模式并不是互联网企业的专利。大连万达在商业地产发展历程中，不自觉地运用了平台思维和平台战略，推动了业务的快速崛起，从购物广场到规模化后的商业广场，再到“商业+住宅”的城市广场，万达地产平台之上的“物种”不断丰富，生态系统的自我调节能力进一步增强。然而，成功的背后也隐藏着风险，未来，并非坦途一片……

- 6.1 购物广场阶段：同边效应 / 137
- 6.2 商业广场阶段：同边效应+跨边效应 / 141
- 6.3 城市广场阶段：同边与跨边效应的交互作用 / 145
- 6.4 未来，万达能否继续笑傲江湖？ / 148

第7章 传统企业的平台化转型 / 153

两家优秀的制造业企业，在来势汹汹的互联网大潮之前，不约而同地选择了平台化转型。海尔通过“去中间化、去中心化”等措施，在组织内部构建平台，将企业的未来交托给创客和小微。GE则回归制造业的核心资源与能力，为自己的工业客户提供以技术为支撑的解决方案，同时将更多的行业应用服务提供商拉上平台。转型之后未来如何？且让我们拭目以待。

- 7.1 海尔转型：企业平台化、员工创客化、用户个性化 / 153
- 7.2 GE转型：回归产业，重塑平台 / 167
- 7.3 盈科律师事务所的平台化历程 / 176

结语 生态系统的战略势能：谁能掌控未来？ / 199

赢者通吃、借势包抄……一个个崛起的平台型企业令人艳羡，然而平台绝非人人可以轻易尝试的游戏。即便是那些风头正盛的平台，挑战与机遇也同样并存。成功背后，不仅需要伟大的产品、伟大的平台，更要构建一个具有强大的、自我进化能力的生态系统，以应对不断变化的形势。“天下武功，唯快不破”，面对这个时代令人瞠目的发展节奏，谁能真正掌控未来？



第 1 章

平台、生态系统与互联网思维

平台早就存在。比如证券交易所作为融资方与投资者互动的平台，年已过百。但由于 IT 技术大大减少了对实体基础设施和资产的需求，在很大程度上降低了平台建设和拓展的成本，减弱甚至消除了参与者之间的摩擦，提高了捕捉、分析互动数据价值的能力^[1]，使得平台成为商业世界中的一种重要的甚至主导的商业模式。而平台之间的竞争，也使得战略竞争超越了企业层面，成为生态系统与生态系统之间的抗衡。所以，我们在开篇首先介绍平台、生态系统、互联网思维及其相互关系。

[1] 马歇尔·范·阿尔斯丁等：“平台时代战略新规则”，《哈佛商业评论》（中文版），2016 年 4 月。

1.1 什么样的平台能够“赢者通吃”？

本书从两个层次上使用平台概念：产品平台与产业平台。

产品平台是指一家企业用来制造一系列客户定位各不相同，但生产或技术等方面具有密切联系的产品时所共用的基础架构或关键元器件。^[1]如丰田的卡罗拉轿车、赛利卡跑车、Matrix 背掀车、Rav-4 SUV 等，都是定位于不同细分市场的不同产品，但所有这些产品都采用相同的车架（承载式车身）和关键零部件（如发动机）。其他辅助零配件在技术上与共用架构相协调，以保证关键功能指标得以实现；在形象与价值体验上与客户品位、生活方式相协调，以保证品牌区隔得以实现。当然，关键技术特征与客户的价值体验、生活方式的协调也是非常重要的。

产业平台是指供两（多）种需求各有不同但又相互依赖的不同客户群体间进行互动的，由硬件、软件、管理体系、政策规则体系以及交互界面等构成的基础架构。如淘宝，是一个海量电商和海量买家互动的平台；百度，是一个信息搜寻者和发布者互动的平台；上海证券交易所，是一个融资方和投资者在券商等中介机构支持下进行互动的平台等。

[1] 马尔科·扬西蒂、罗伊·莱维恩：《共赢：商业生态系统对企业战略创新和可持续性的影响》，王凤彬、王保伦译，商务印书馆，2006年，第64页。

平台与平台的竞争同企业与企业的竞争的关键不同，在于平台具有网络效应。网络效应包括两个方面：

- **同边效应。**平台一边的客户数量增加导致该平台对于同边客户价值提高，进而促进同边客户数量增加（同边效应为正）；或者平台一边的客户数量增加导致该平台对于同边客户价值降低，进而导致同边客户数量减少（同边效应为负）。

- **跨边效应。**平台一边的客户数量增加导致该平台对另一边客户的价值提高（跨边效应为正）或降低（跨边效应为负）。

比如，商学院可以被视为一个学者与学生互动的平台。如果一个商学院能够吸引到最优秀的学者，他们能够做出出色的符合学生未来发展需求的研究，就可以吸引优秀的学生。学院有了优秀的学生，就有助于吸引优秀的学者，所以跨边效应为正，而且较强。一家商学院能够吸引优秀的学生，就有助于其吸引其他的优秀学生（同边效应为正）。因为学生选择去哪家商学院学习，不仅仅关注可以听到哪些学者的课程，还关注和哪些人是同学。同样，一家商学院能够吸引优秀的学者，就有助于其吸引其他的优秀学者。一个优秀的学者选择去哪家商学院工作，不仅仅关注可以得到的工资、教的是什么样的学生，更关注在哪个平台上发展、与谁是同事，以及是否有助于提高其学术生命力。

由于网络效应的存在，在互联网时代还会衍生出一种聚合效应：超越时间和空间的大范围的信息、资源、客户、供应商等向特定平台的集聚或者聚合。特别是在以下情况下，甚至出现赢者通吃的情况：跨边效应为正，而且强度很高；同边效应为正，而且强度很高；客户多平台接入或者转换平台的成本很高；需求的同质化程度很高；规模收益递增。^[1]如果这几个条件同时具备，这个市场就很可能为一家企业所垄断，其他企业只能在缝隙中勉强度日。

如微软的 PC（个人电脑）操作系统 Windows 是供应用程序开发商与消费者互动的一个平台。使用 Windows 操作系统的消费者越多，就会有越多的应用程序开发商愿意基于 Windows 平台开发各种应用，如杀毒软件、游戏等。基于 Windows 的应用越多越强，就会有越多的消费者使用。之前使用 Windows 的人越多，之后使用 Windows 的人就会越多，因为使用其他操作系统接收来自 Windows 系统的文件需要经过转换，而转换不仅费时，还可能出现乱码、丢失等。而且一旦习惯于使用 Windows 及基于 Windows 的应用（如 Office 等），再转换其他平台（如

[1] 托马斯·艾森曼，杰弗里·帕克，马歇尔·范·阿尔斯丁：“双边市场中的企业战略”，《哈佛商业评论》（中文版），2008 年 5 月。

苹果的操作系统),成本会很高。所以,微软的 Windows 曾占据 PC 操作系统 95% 左右的市场份额。

同样,由于网络效应及其衍生的聚合效应的存在,平台与平台的竞争,就不再单纯是两个平台组织之间的竞争,而是每个平台及其参与人构成的生态系统与另一个生态系统之间的竞争和抗衡。同样的道理,在全球化竞争的时代,未来的资源将逐渐向更好的商学院集中。人为地阻挡这个趋势,只能使中国的商学院与世界一流商学院之间的距离越来越大。

1.2 平台之间的关系

企业的平台,很少只是一个单纯的平台。常常是不同的平台叠合在一起。对这些叠合在一起的平台如何分类,有多种不同的视角。基于战略拓展的目的,我们采用 Thomas Eisenmann、Geoffrey Parker 和 Marshall Van Alstyne^[1]的分类方式,将平台之间的关系分为以下三类:

- 补充平台 (Complements Platform)。很多平台通常由分

[1] Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker, Marshall Van Alstyne, "Platform Envelopment", *Strategic Management Journal*, 2011, 32 (12): 1270-1285.