

Information Rules

信息规则

网络经济的策略指导

A Strategic Guide to the Network Economy

卡尔·夏皮罗 哈尔·瓦里安
Carl Shapiro Hal Varian / 著

中国人民大学出版社



Information Rules

信息规则

网络经济的策略指导

A Strategic Guide to the Network Economy

[美] 卡尔·夏皮罗 哈尔·瓦里安 / 著
Carl Shapiro Hal Varian

张帆 / 译

 中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

信息规则:网络经济的策略指导

(美)夏皮罗(Shapiro, C.), (美)瓦里安(Varian, H. R.)著;张帆译.

北京:中国人民大学出版社, 2000

ISBN 7-300-03493-4/F·1048

I. 信…

II. ①夏…②瓦…③张…

III. 网络经济

IV. F062.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 07590 号

信息规则

网络经济的策略指导

[美] 卡尔·夏皮罗 哈尔·瓦里安 著

张帆 译

出版发行:中国人民大学出版社

(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

发行部:62514146 门市部:62511369

总编室:62511242 出版部:62511239

E-mail:rendafx@263.net

经 销:新华书店

印 刷:涿州市星河印刷厂

开本:787×980 毫米 1/16 印张:19.5 插页 2

2000 年 6 月第 1 版 2001 年 2 月第 2 次印刷

字数:279 000

定价:33.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

Information Rules

Copyright © 1999 by Carl Shapiro and Hal Varian

Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback copyright © 1999

by China People's University Press

Published by Arrangement with Harvard Business School Press

Through Arts & Licensing International, Inc., USA



以拙取胜^①

保罗·克鲁格曼

卡尔·夏皮罗 (Carl Shapiro) 和哈尔·瓦里安 (Hal Varian) 的新作《信息规则——网络经济的策略指导》的销量大大盖过了凯文·凯利的《新经济规则：连线世界的十大革命性策略》。两本书都旨在对互联网时代的商业进行指导。凯利不但是《连线》杂志的执行主编，而且文笔犀利，风格酷似大作家汤姆·彼得斯（《乱中取胜》的作者）。他妙笔生花，滔滔不绝地宣讲规则已经改变，只有鼓起勇气抛弃旧的框架才能获得无限商机。那么，为什么他的书还不如两位经济学教授的书卖得好呢？这两位经济学家说的只是：“我们寻求的是模型，不是潮流；是概念，不是词汇；是分析，不是比喻。”

当然，出版业本身就是风云莫测的。但这次销售的竞争也许是商界——以及公众——对互联网及整

① 本文为译者从因特网上下载后译为中文。



个“新经济”的看法的转折点。凯利告诉大家,在这个新世界里,企业家只要做好事就能得到回报;夏皮罗和瓦里安却很现实,甚至有点儿不择手段。他们说,要想从信息中挣钱,你得找到一种聪明的、有时甚至比较“损”的办法来击败你的对手,剥削顾客。

看看我自己的悲惨遭遇吧。作为一名完全现代化的教授,我把自己的许多文章都放到了网上。要求下载文章的人付费似乎是理所当然的。但是另一方面,一旦文章写成,多一个人上网来看它对我来说没有什么成本;如果我伸手要钱,一些潜在的访问者就会被吓退,双方都受到伤害。还有,我的读者群至少是部分依靠网络的口碑来维持的;读者越少,上我的网的新读者就越少。我怎么能靠这个挣钱呢?

如果我知道答案,我肯定会在自己的名字后面加个后缀“.com”,发起一次公募,立即成为百万富翁。但是即使成立了公司,我仍然无法摆脱这种两难处境。

广义的信息产业——互联网冒险家、软件开发商、甚至许多硬件制造商——都有以下的特点:高“固定成本”(写文章、开发软件和设计芯片),低“边际成本”(多一个人读你的文章,用你的软件几乎没有成本,而多制造一块芯片也花费不多),和“网络效应”(用你的思想/软件/芯片的人越多,它越普及,就会有越多的人愿意购买)。他们该怎么赚钱?

凯利的回答就是“别担心”。他的现代商业“新规则”包括这样一些座右铭:“免费第一”(把产品送出去,因为它会帮你卖掉其他产品)、“网络至上”(从“公司价值最大化”转移到“网络价值最大化”)。换句话说,把你的面包扔到电脑世界的湖中,自然会得到千倍的回报。

夏皮罗和瓦里安坚持认为“信息规则”不过就是一直适用于高固定成本、低边际成本的产业(如航空业)的规则扩展而已。不知道你注意到没有,航空业可没有遵循“免费第一”的规则。他们很聪明地根据运输量调节价格。提前一些时间购票,星期六晚上登机,票价就会非常便宜——并不是由于为你服务的成本低,而是因为这种限制把出差的人筛选了出来,从而可以从他们身上赚取更多的钱。

类似策略也可以在信息部门采用。夏皮罗和瓦里安赞许地提到了IBM的低档家用E型打印机的例子(记住,这是一本商业策略书,而不



是道德的指南。)他们指出,它比 F 型的慢,不是因为质量更次,而是因为公司故意装了一个特殊的芯片来降低速度。他们还提到了 Windows NT 工作站,除了编码的少量改动降低了它的能力之外,它和昂贵得多的 NT 服务器没有什么区别。简而言之,夏皮罗和瓦里安认为,新经济是一个“以拙取胜”的地方。

这当然带来了政治问题。不久以前,电脑精英们的主流思想——领导风潮的是《连线》杂志的创始人之一路易斯·罗塞托——是非常自由化的,政府只能上一边“凉快”去。我不知道凯利对这一点怎么看,但是在他书中描述的世界中,政府干预是毫无必要、甚至有害无益的。

相反,瓦里安和夏皮罗(夏皮罗也是 1995—1996 年的司法部首席反垄断经济学家)是大力倡导政府干预的,他们提出了很多市场失败的例子,公司有许多机会故意进行拙劣的表演,既损害竞争对手,又损害顾客利益。

“不要指望政府的作用会减小。”他们警告。他们在书的结尾处不但开出了政府的药方,还为公司如何避开反垄断法提出了宝贵建议。要是比尔·盖茨早些看到这本书就好了。

也许我就书的销量想得太多了,但是我认为,夏皮罗和瓦里安的成功像微软的崛起一样,标志着信息时代已经失去了它的纯真;它成了大生意,它的隐含规则实际上鼓励了像价格歧视和掠夺这样有害社会的行为。一句话:告别车库里的小鬼,迎接新的铁路大亨——顺便,法庭见。



作者序

写这本书是命运的安排。

我们之所以成为经济学家，是因为我们想运用自己所受的分析训练来更好地理解社会的功能。幸运的是，当我们开始职业生涯时，信息经济学、技术变革、博弈论和竞争战略正在蓬勃发展。我们加入了这一潮流，在这些领域中奉献了自己的才能。我们从来没有想到，二十年之后我们会置身于一场信息革命之中。我们一开始从事的是学术活动，重心在研究和出版上；逐渐地我们开始四处演讲、咨询、提供专家证明、为政府服务，甚至还当上了院长。

在与学术界之外的人接触时，我们时常听人抱怨说经济学在今天的经济中已经没有什么作用了。一开始，我们感到很纳闷儿，因为这些抱怨经常来自向我们咨询建议的人。然后我们恍然大悟：他们抱怨的是大多数人在学校学习的古典经济学，它的核心是供给需求曲线和像农产品市场这样的完全

竞争市场。我们必须承认：对一个负责促销新软件或杂志网络版的经理来说，供给需求曲线是没什么用的。但是我们知道经济学领域中很大一部分工作是直接针对当今的信息经济的。

我们终于意识到我们的客户和朋友们都在渴求关于我们和同行们多年来一直写作的各种论题的知识。他们想知道如何针对不同的顾客群定价，如何为信息产品设计产品系列，如何管理知识产权。他们想知道如何保护自己不受锁定（Lock-in）的危害，并在可能的时候利用锁定。我们发现软件市场的风云变幻极为有趣：为什么一家公司在一段时间内占统治地位，不久就被新的领导者所取代？我们越来越多地关注反垄断法在信息经济中的应用，我们中的一位还当上了司法部反垄断署的首席经济学家^①。简而言之，我们运气不错：人们真的想知道并且应用我们选择的领域的研究成果。

同时，我们一直在听人说我们生活在“新经济”中。言下之意就是我们还需要一个新经济学，一套用以指导商业策略和公共政策的新理论。但是我们说，别着急，你读过关于差别定价（differential pricing）、捆绑（bundling）、价格信号（signaling）、授权（licensing）、锁定（lock-in）或网络经济学的文章吗？你研究过电话系统的历史或 IBM 与司法部的大战吗？我们认为：你并不需要一个全新的经济学，你只需要见识一些真正出色的东西、一些你在学习经济学时没有学到的知识。这就是我们写这本书的目的。

我们的目标是，运用网络经济中的经济学知识，从经济研究和我们自己的经验中提取出适合信息相关产业的经理们的知识。我们相信本书描述的思想、概念、模型和思考方法会帮助你作出更好的决策。我们也相信本书的论证在今后几年内一直都会对你有帮助。虽然技术在不断地进步，但是我们所依据的经济理论是可以持续的。案例会改变，但是思想是不会过时的。

当然，我们并不是说我们对一切都了如指掌。大多数时候商业决策要具体情况具体分析。我们只是帮助你找出应该根据什么情况进行决策。要理解这一点，最好的方法是找出一个分析因果的框架。如果你对面临的情况、对别的企业如何解决相关问题有一定理解的话，你就有



机会作出更合理、更有效的决策。

我们的几位朋友和同事为这本书提出了有价值的意见。我们要特别感谢 Erik Brynjolfsson, Randy Katz, David Messerschmitt, John Miller, Andrew Odlysko, Sherman Shapiro, Deepak Somaya, Doug Tygar 和 Robert Wilensky, 感谢他们的宝贵建议。

最后,我们要感谢我们的妻子和孩子,感谢你们在整个项目中的耐心和支持。

【注 释】

- ① 即卡尔·夏皮罗。——译者注



目 录

第一章

信息经济	1
● 信息	2
● 技术	7
● 政策	15
● 我们的不同之处	15

第二章

信息定价	17
● 生产信息的成本	18
● 成本和竞争	20
● 差别定价	23
● 把你的产品个人化	29
● 了解你的顾客	31
● 产品定价	34
● 个人化定价	36
● 群体定价	40
● 小结	46



第三章

信息版本划分	47
●设计你的产品系列	49
●调整价格和质量	55
●陷阱——如何躲避它们	56
●在线和离线版本	57
●多少版本	59
●“金凤花式定价”	62
●定制浏览器和内容	64
●捆绑	65
●促销定价	70
●小结	71

第四章

版权管理	73
●生产和分销成本	74
●让更低的分销成本助你一臂之力	75
●利用低复制成本	82
●历史上的先例	83
●条件和条款的选择	86
●小结	90

第五章

认识锁定	91
●锁定的例子	93
●评估顾客安装基础	98
●锁定的分类	102
●供应商和合作伙伴也面临锁定	114
●锁定周期	116
●小结	117

第六章

管理锁定	119
●买者的锁定策略	120



●销售者的锁定策略	125
●小结	150

第七章

网络和正反馈	152
●正反馈	154
●需求方规模经济	157
●网络外部性	161
●总转移成本	162
●你的产业受正反馈影响吗	164
●引发正反馈：性能与兼容性	167
●渐进：提供一条转移的道路	169
●革命：提供卓越的性能	172
●引发正反馈：开放与控制	173
●网络市场中的四种基本策略	180
●历史上的正反馈实例	182
●小结	198

第八章

合作与兼容	200
●标准是如何改变游戏规则	201
●标准对谁有利、对谁不利	205
●正式标准的设立	208
●正式标准设定中的策略	210
●建立联盟	213
●管理开放标准	224
●小结	227

第九章

发起标准战争	229
●标准战争的分类	230
●信息时代的标准战争	231
●网络市场中的关键资产	237
●标准战争中的两种基本策略	240
●取胜之后	242



●落后者的行动	249
●压轴戏：微软对网景	253
●小结	259

第十章

信息政策	261
●政策概述	262
●差别定价	263
●竞争政策	264
●政府直接干预	273
●小结	278

参考书目	281
------	-----



信息经济

随着世纪之交的到来,世界变得越来越小。大众迅速地接触到快捷得多的新通讯技术;企业家享受到前所未有的规模经济,建立了庞大的帝国,他们发了大财。政府要求这些强大的新垄断者遵守反垄断法。日新月异的技术使旧的商业模式显得不复适用。但是,经济学的基本规律仍然是不可动摇的。掌握这一规律的人在新环境中生存了下来,没有掌握这些规律的人失败了。

这是对未来十年的展望吗?不是。你刚刚读到的是对一百年前 20 世纪工业巨人们刚刚崭露头角时的描述。这些工业家们利用新生的电力和电话网络等基础设施改变了美国经济,就像今天的硅谷企业家利用电脑和通讯设施改变世界经济一样。

本书的主题就是,可持续的经济规律可以指引你在当今纷乱的商业世界中乘风破浪。技术会改变,经济规律不会。如果你想理解互联网对你和你的企



业有何意义,你可以从百年前电话系统的建立中得到许多启发。

□-----当然,今天的经济和百年前的经济有巨大的差别。但是今天的许多经理在技术变化面前眼花缭乱,一叶障目而不见森林:决定成功与失败的是隐含的经济规律。作为学者、政府官员和顾问,我们这 20 多年来一直在纵览经济,对行业进行跟踪调查,为高科技公司工作,并写作了一系列关于信息和技术市场的文章。

技术会改变,
经济规律不会。

□-----

在接下来的几页中,我们将系统地介绍和解释一些概念和策略,它们可以引导你成功地在信息经济中遨游。信息技术正在飞速地前进,它前进的步伐显得有点儿杂乱无章,很难从中分辨出指导商业决策的模式。我们不能确定网页浏览器会如何发展,但是我们知道网景(Netscape)在本质上是很脆弱的,因为它的主要竞争对手微软控制了操作环境,而网页浏览器只是操作系统的一个组成部分。在我们的分析框架中,网景面临的是一个经典的互连(Interconnection)问题:网景的浏览器需要在微软的操作系统中工作。20 世纪初的市话公司在和贝尔系统竞争时也面临着这种依赖于主要竞争对手的问题,他们必须与贝尔连结起来才能从事长话业务。许多公司因此倒闭了。在过去的一个世纪中,电话业、铁路业、航空业和计算机业的互连大战比比皆是。我们不知道在那些把网景的股价抬到天价的投资者中,有多少人真正认识到网景的脆弱本质。

我们审视了工业中关于信息(软件)和基础设施(硬件)的无数商业战略。软件和硬件被不可分割地联系在一起。实际上,它们是互补产品(complement)——本书探讨的主要关键性概念之一——的主要例子。软件和硬件分割开来都是没有用的,它们之所以有用是因为它们合起来组成了系统。

● 信息

我们广泛地运用信息这个词。从本质上说,任何可以被数字化——即编码成一段字节——的事物都是信息。对我们来说,棒球分数、书、数



数据库、杂志、电影、音乐、股票指数和网页都是信息产品。我们主要关注信息对不同消费者的价值。有些信息有娱乐价值，有些信息有商业价值，但是不管具体的信息来源是什么，人们都愿意为信息付钱。我们已经看到，信息提供者的许多策略都是基于消费者对特定信息产品的评价有很大差别这一事实。

当然，信息的生产和收集的成本很高。信息提供者的成本结构非常特别。由于信息市场竞争的特点受到这种特殊的成本结构驱动，我们首先从这里开始概览信息战略。

生产信息的成本

信息的生产成本很高，但是复制成本很低。花好几万美元写出来的书只需一两美元就可以印刷并装订成册，耗资上亿美元的好莱坞大片只需几美分就可以拷贝到录像带上。

经济学家说信息产品的生产是高固定成本、低边际成本的。生产第一份信息产品的成本非常高，但是生产（或复制）此后的产品的成本可以忽略不计。这种成本结构有许多重要的意义。比如，以成本为基础定价已经不起作用了：当单位成本为零时，占单位成本 10% 或 20% 的毛利就毫无意义了。你必须根据顾客价值，而不是生产成本，来为信息产品定价。

由于人们对某种信息产品的评价差别很大，以价值为基础定价自然会引起差别定价。我们将在第二、第三章对差别定价的策略进行详细探讨。第二章讲述向可确认的市场出售信息产品的方法；第三章讲述对信息产品进行版本划分的方法，这样就可以把不同的版本出售给不同的市场部分。

比如，对同一信息产品进行版本划分的方法之一就是利用延迟。出版商首先发行精装本，几个月后再发行平装本；没有耐心的顾客购买高价的精装本，有耐心的顾客购买低价的平装本。互联网上的信息提供者可以采用同样的策略：在一个提供证券分析的网站上，顾客每月支付 8.95 美元可以获得 20 分钟时滞的股市指数分析；如果支付 50 美元，就可以得到根据实时行情进行的分析。

我们在第三章探讨对信息进行版本划分的方法，并且解释针对不