

MODERN MONOPOLIES

平台垄断

主导21世纪经济的力量

[美] 亚历克斯·莫塞德 (Alex Moazed) 著 杨菲 译
尼古拉斯 L. 约翰逊 (Nicholas L. Johnson)

互联网时代是一个赢家通吃的时代
而平台就是一种垄断的商业模式

一个核心交易，四项基本功能
助您建立下一家独角兽平台企业



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

MODERN MONOPOLIES

平台垄断

主导21世纪经济的力量

[美] 亚历克斯·莫塞德 (Alex Moazed) 著 杨菲译
尼古拉斯 L. 约翰逊 (Nicholas L. Johnson)



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

平台正在主导世界经济。如今有价值的新兴企业多数是平台企业，它们打破了传统大企业的垄断，将主导 21 世纪的经济。与 20 世纪的线性的价值链不同，平台是一种全新的商业模式。平台商业模式围绕核心交易的概念，衍生出四大功能，帮助生产者和消费者这两个群体相互连接、促成交易、创造价值。平台产生了新的垄断，但是它并不会像传统垄断那样控制资源和生产，而是试图将尽可能多的人联系在一起。

MODERN MONOPOLIES / By Alex Moazed and Nicholas L. Johnson
Copyright © 2016 by Applico, LLC. This edition arranged with Applico, Inc. with William Clark and Andrew Nurnberg Associates International Limited. All rights reserved.

This title is published in China by China Machine Press with license from Applico, Inc. This edition is authorized for sale in China only, excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书由 Applico, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）出版与发行。未经许可之出口，视为违反著作权法，将受法律之制裁。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2016-8118 号。

图书在版编目（CIP）数据

平台垄断：主导 21 世纪经济的力量 /（美）亚历克斯·莫塞德（Alex Moazed），（美）尼古拉斯 L. 约翰逊（Nicholas L. Johnson）著；杨菲译。—北京：机械工业出版社，2017.12

书名原文：Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy

ISBN 978-7-111-58730-9

I. ①平… II. ①亚… ②尼… ③杨… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 310712 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：李琳瑜 责任编辑：廖岩

责任校对：李伟 责任印制：常天培

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

2018 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

145mm×210mm·10.25 印张·3 插页·191 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-58730-9

定价：65.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：（010）68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

读者购书热线：（010）88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

译者序

相信很多读者会和我一样，看到这个标题，翻开本书，就有如饥似渴想要阅读下去的欲望。究竟是什么主宰 21 世纪的经济？翻译的过程对于非经济学出身的译者而言，着实是个挑战，也让译者受益匪浅。原书大量的引用，有理有据，也让译者对作者对于精确的追求以及背后所付诸的努力心生敬意。

本书有小而生动的故事，也有大而富有远见的洞察；有对基础理论的梳理，也有对时下潮流的把控。对于我来说，很荣幸能有这个机会将这些精彩的见解翻译出来并分享给更多读者。希望读者和我一样，会发现这是一本可读性极强的书。

即便是经济学门外汉，我相信作者循循善诱、浅显易懂、抽丝剥茧般的阐述方式也一定会让你阅读本书的整个过程更加从容，不知不觉中对时下经济现状了然于心。更为重要的是，本书甚至会颠覆你的思维，仿佛一颗小石子投入湖心，激荡起层层涟漪。你会有困惑，会有思考，会有顿悟。而读完本书，你会改变对现代经济甚至是整个现代生活的定势思维。

本书中，你眼看着企业兴衰；所有的个中缘由，用心良苦的笔者都将其浓缩在篇幅不长的文字中。本书绝不仅仅是企业

家必备读物，同样也适用于每一个身处快节奏的现代社会中的人，适用于那些跃跃欲试想创业却毫无头绪或畏缩不前的人，适用于那些登上某个行业的巅峰却随时可能摔落谷底的人。本书所讲述的看似经济领域的起起伏伏，其实恰是人生的摸爬滚打。本书如良师、如益友，是励志，更是警钟。

感谢编辑一如既往的信任；感谢我的先生为本书的翻译提出很多修正和建议；最后，还要感谢我三岁的女儿豆豆，正是因为她健康、快乐、愿意独处，才让我有更多的时间和精力投入本书的翻译工作。

杨菲

2017.8.1

燃烧的平台

2011年2月，诺基亚遇上了麻烦。这个移动技术领域里曾毋庸置疑的领头羊再也跟不上其竞争对手的步伐了。过去的十几年，诺基亚是全世界最成功的手机制造商。但是后来，它一败涂地，而且败得很快。

2007年苹果公司推出iPhone，2008年谷歌推出安卓系统，游戏的规则改变了。在以硬件为核心的产业里，这些软件平台极其成功。诺基亚却压根儿就沾不上边儿，它的遗产——塞班操作系统已经过时，而且很难基于它开发软件，而它的下一代操作系统MeeGo也并没有迎来自己的“黄金时代”。

事情并不是一成不变的。20世纪70年代前期，诺基亚还是一家业务广泛但处境艰难的芬兰大型企业，其产业涉及从木材到轮胎的众多领域。但是20世纪80年代后期以及90年代早期，公司成功地将重心转移到移动通信行业，这一转变被美国管理协会称为历史上“50项最佳管理救援方案”之一。当时，人们理所当然也很乐观地认为，诺基亚将创造新的奇迹。

2010年9月，诺基亚启用前微软高管史蒂芬·埃洛普(Stephen Elop)担任首席执行官，希望他的上任能扭转局面。

埃洛普很快就面临一个重要的抉择：诺基亚是否要继续尝试开发新一代操作系统？或者是否应该摒弃现有的方式，找成熟的竞争对手搭个便车？2011年1月，诺基亚的管理团队依然倾向于前者，但是一场关键性的会议让埃洛普改变了主意。诺基亚塞班系统的管理者乔·哈洛(Jo Harlow)告诉埃洛普，MeeGo“还不够成熟”，塞班无法支撑到诺基亚新的操作系统上线。和苹果紧密控制的iOS的合作已经毫无可能，所以诺基亚只能选择将希望寄托于尚未成熟的Windows Phone或者安卓系统。¹

战略的转变，以及克服僵硬官僚系统所面临的挑战最终让埃洛普相信诺基亚必须改变发展方向。2011年2月4日，他给公司内部员工发了一份被称为“燃烧的平台”的备忘录。²在这份备忘录中，诺基亚面临的困境被形象地比喻为置身于熊熊燃烧的钻井平台上的石油工人的故事。几天后，这份备忘录泄漏并为外界所知。

“烈火不断逼近，他只有几秒钟的时间做出反应。”埃洛普写道，“要么站在平台上等待自己被烈火吞噬，要么从30米高的平台上纵身跳进冰冷的海水。他站在‘燃烧的平台’上，必须立即做出选择。”在埃洛普的故事中，石油工人最终跳入冰冷的海水，但他幸运地获救了。这个故事显然如同诺基亚所面临的困境。“我们现在也同样处于一个‘燃烧的平台’之上。”埃洛普写道，“我们必须决定如何改变我们的行为模式。”

备忘录详细列举了诺基亚当时所面临的诸多挑战。“2007年，首款 iPhone 上市，而我们现在依然不能推出一款能与之媲美的产品。安卓系统仅仅两年前才崭露头角，本周他们已经超过我们，夺得智能手机销量第一的宝座。我们认为 MeeGo 将给竞争对手有力的反击，但是按照目前的速度，到 2011 年年底我们才可能有一款 MeeGo 产品上市。”埃洛普写道。与此同时，诺基亚过时的操作系统塞班“被证明开发难度越来越大”“产品开发进展缓慢”。更糟糕的是，在高端市场被安卓和 iPhone 攻占的同时，中国制造商开始提供更廉价的产品试图抢占低端手机市场。

这些都是很严重的挑战，但它们都只是诺基亚失败的表象而已，埃洛普含蓄地承认了这一点。诺基亚错失了革命性的硬件和软件融合的发展机遇，它依然只是一家产品公司。但是现在移动通信产业其实并不只关乎产品，而是在于**平台**。

“我们甚至没有选对反击的武器，”埃洛普写道，“我们仍在试图以一种‘设备对设备’的方式，在各级市场上展开竞争。**设备产品的竞争现在已经演变成生态系统的战争。**”

备忘录泄密一个月后，在接受《金融时报》采访时，诺基亚前高管乔·哈洛对此表示同意，“随着产业的快速变化，我们从设备主导向软件主导的转变能力和节奏还不够快。”她说，“如果我们当初转变得更快，那么我们现在的处境将截然不同。”³

诺基亚习惯了参数和特征的竞争。然而，正如埃洛普在备忘录中所写：“我们的竞争对手并不是通过设备抢占我们的市场份额，它们占领和控制了整个生态系统。”苹果和安卓通过

平台的方式，将大批的用户和开发者连接在它们搭建的庞大网络之中。这些平台的胜出并非拥有更好的功能或者技术（相反，那时候，诺基亚的几款手机反响非常好），它们胜出是因为能够创造全新的市场，挖掘新的价值。埃洛普发现了这一点，但为时已晚。

2011年2月11日，备忘录泄密两天后，埃洛普宣布诺基亚转向 Windows Phone。埃洛普和谷歌曾经洽谈过转向安卓系统，但他担心诺基亚会沦为业已饱和的安卓设备市场的又一硬件制造商。

不幸的是，这个决定是埃洛普犯下的又一个错误。接下来的几年，诺基亚和 Windows Phone 的表现都不好。

2013年9月3日，在历经几年绝望的挣扎之后，埃洛普宣布诺基亚将其设备与服务业务出售给微软，售价72亿美元。⁴这一出售显然是诺基亚对自己失败的承认——放弃所有产品的制造以及供应链，沦为一家事实上的技术公司和知识产权许可公司。

2014年年初，诺基亚的市值已跌落到300亿美元，和2002年相比，堪称急剧跌落。2002年诺基亚的市值超过2000亿美元。埃洛普说的没错，诺基亚正处在一个“燃烧的平台”上。但是，和他故事里的石油工人不同，诺基亚没有幸存下来。

平台的苏醒

埃洛普“燃烧的平台”备忘录的公布，对塞班系统而言是一个重大的打击。虽然与 iOS 和安卓相比，塞班既过时又在不在

断衰落。但在当时，塞班系统依然是所有手机系统里市场份额最高的。虽然塞班从长久来看无法应对新兴对手的挑战，但埃洛普的备忘录加剧了它的衰落。

通常来说，公司首席执行官破坏自家标志性产品并不是什么好事，尤其是当替代产品尚未就位的时候。市场很快就有了回应，诺基亚的股价陡跌。埃洛普后来也承认这份备忘录的公开损害了公司利益。在2011年的一次诺基亚董事会上，他被要求对此负责。然而，对于今天任何一位公司管理者来说，将诺基亚的衰落简单归咎于管理不善显然是没有抓问题的要害。

事实上，诺基亚的毁灭只是更大现象的一部分，还有很多其他受害者，现在如此，将来也一样。我们很容易认为智能手机产业和大部分行业不同，毕竟这是“高科技”产业，硅谷是该产业人所共知的核心地区，它有着自成一体的精神和世界观。这也是为什么很多人将高科技产业视为和大多数经济活动相分离的产业。但是，智能手机的战争并没有什么不同之处。它们就像“矿井里的金丝雀”^①。如果你和你的公司对诺基亚曾经面临的压力并不熟悉，那么你们很快就会面临类似的压力。科技重新定义了现代组织的边界，它转变甚至摧毁了产业间的传统界限，重新塑造了全部的经济领域。

从诺基亚的巅峰时代到现在，商业版图里的一些根本性东西已经发生了变化。我们处于历史性时刻，即便是最大的公司也可能在短短几年内崛起或衰落。60年前，标准普尔500强中

^① 过去，矿工会带着金丝雀下井。这种鸟对危险气体非常敏感。如果金丝雀死亡，那么矿工就知道井下非常危险，需要撤离。——译者注

的公司的平均存活周期是 50 多年，如今已经缩短为不到 15 年。这种变化给现有公司带来了巨大的危险，同时也带来了诸多机遇。如果想利用好这一变化，就必须理解它为什么会发生，然后需要知道如何将其资本化。本书的主要目的就是让读者知道如何运用这些知识把自己变得更为强大。

刚开始接手诺基亚的时候，其实埃洛普的做法是对的。但不幸的是，为时已晚。“我们为何会沦落到如此地步？”他在备忘录里自问，“为什么我们在世界变革的过程中落后了？”答案是，十几年来，诺基亚没有看到社会和经济的根本性转变，这导致了它的衰落。这种转型彻底改变了商业的运行模式。像诺基亚那样忽视这一点，即便是最成功的企业也会很快发现自己已经身处燃烧的平台。意识到这个根本性的转变，财富就会滚滚而来。

然而，仅凭科技本身还不足以改变世界。本书也同样是改变人和公司、产品以及人与人之间互动方式的故事。这一过程随着 21 世纪早期移动通信的兴起而开始。但直到今天，这种变化还只是刚刚开始。

无须费力就能发现不同之处。十几年前科技狂才用的东西——移动通信、社交媒体等，如今已是很多蒸蒸日上的企业的核心。未来几年，新的商业模式将持续挑战传统组织架构。

这种新的商业模式就是**平台**：一种将两个或者更多个相互独立的团体以共赢的方式连通起来的模式。平台是对传统商业运作模式的彻底背离。大多数平台都是从 20 世纪的思维模式中衍生出来的，而这种思维模式并没有预料到我们今天所拥有的连通程度。简单来说，平台连通了消费者和生产者，他们因此

能进行商品、服务及信息的交换。这样一来，这些企业又催生了新的市场。不妨想想购物网站是如何连通购买者和销售者的，iOS 和安卓又是如何连通用户和开发者的。优步（Uber）为乘客和司机所做的事情，以及爱彼迎（Airbnb）为旅行者和房主所做的事情也是一样。

现在，平台商业模式是世界上绝大多数公司成功的关键。2016 年年初，两家在美国拥有最高市值的公司正是平台企业：苹果和谷歌（谷歌现在上市名称为 Alphabet）。很多人认为，苹果公司既是硬件制造商又是软件开发者，的确如此。但是苹果崛起的真正原因是它近些年来从产品公司向平台公司的转变。苹果不再仅仅制造硬件和软件，通过 iOS、iTunes 及应用商店（App Store），它还提供各种你能想到的连通购买者和销售者的平台。就像接下来要详细谈到的那样，正是这个平台使得苹果得以取代诺基亚登上手机市场的巅峰。

同样，如果你认为谷歌仅仅是软件开发者，就说明你还没有抓住它成功的秘诀。谷歌所有的核心服务都是平台，包括谷歌搜索和安卓。就像安卓所显示的那样，使用核心搜索平台在其他看似不相关的市场成立新平台方面，谷歌已经非常熟练了。谷歌最近的并购表明其平台野心并没有止步于手机领域。谷歌已经推出了耐用设备、健康数据以及互联汽车平台，最近对因智能恒温器而成名的 Nest 的并购成为谷歌进入智能家居的桥头堡，甚至还有传闻称谷歌将尝试打造优步的竞争对手。同时，谷歌还在探索打造和亚马逊旗鼓相当的在线购物平台和本土快递平台。

上述企业的成功表明，平台已经很快成为经济的主导——而且还将持续发展。事实上，平台企业的影响力在未来几年甚至几十年还将持续增长。

随着工业革命的科技变革，亨利·福特著名的流水线改变了工业和社会形态。他主要对我们的工作模式、企业的经营方式，以及彼此的连通方式进行变革，平台也将如此。

这种权力平衡的转变正是埃洛普意识到“生态系统的战争”正在爆发时他所知道的一部分。平台能构建生态系统，产品却不会。21世纪头十年的最后几年，苹果和谷歌都在向平台企业转变，诺基亚却没有。

因此，诺基亚的价值下跌，昔日引以为傲的手机部门更是以其巅峰价值的零头被廉价出售。同时，苹果和谷歌通过自我转型在市场上遥遥领先。如此一来，随着向其他市场领域（诸如互联家居、互联健康、互联汽车）的扩展，两家公司都掀起了并购的狂欢，这些行业里的企业该准备好迎接挑战了。因为，在当今世界平台就是一切。

转变中的危机

就像诺基亚正处于燃烧的平台危急时刻一样，加拿大小城滑铁卢的麻烦也酝酿已久。黑莓公司，前身 Research in Motion (RIM)，也面临着自身管理层的危机。

股价暴跌，市值大缩水，RIM的股东们呼吁创始人和长期

连任的首席执行官迈克·拉扎里迪斯（Mike Lazaridis）和吉姆·贝尔斯利（Jim Balsillie）下台。这个公司一直以来的成绩让人惊叹，一度曾主导手机市场；2009年，美国《财富》杂志将其列为世界上增长最快的公司。⁵但是仅仅几年后，它的财富便大幅缩水。为了安抚愤怒的股东，拉扎里迪斯和贝尔斯利同意成立独立董事委员会，对公司的管理架构予以评估。很快，两位创始人下台。但是新任首席执行官、从公司内部逐级晋升的索斯藤·海因斯（Thorsten Heins）并没有推动有效的组织变革，在他掌舵期间，RIM公司持续衰落。2013年11月，海因斯被解雇。

RIM的衰落到底是怎么回事？21世纪前十年中期，黑莓基本上等同于智能手机。但是仅仅几年光景，已沦为笑料。就像诺基亚一样，人们很容易将RIM的衰落归咎于管理不善。拉扎里迪斯和贝尔斯利当然也没有发挥太大作用，过去几年，他们在公开场合发表过很多关于他们产业的言论，事后被证明是错误的。比如，当RIM的新款触屏手机的竞争对手iPhone和安卓刚开始抢占市场的时候，拉扎里迪斯就有一句名言，他说QWERTY键盘[⊖]是“最令人激动的移动趋势”。⁶

关于黑莓衰落的常规言论往往都基于这一解释。拉扎里迪斯和贝尔斯利徘徊得太久了，公司不再创新。对于市场而言，创新产品出来得太慢了。对于公司而言，它的官僚架构过于烦冗。这种管理不善使得黑莓被iPhone重创，安卓也给了黑莓最致命的一击——分析师们的评价诸如此类。

⊖ QWERTY 键盘是黑莓的标志性键盘，黑莓是 QWERTY 键盘的代表。——译者注

其实，所有这些因素共同导致了黑莓的衰落。但是这里要提出一个不同的、也更为简单的理论：在平台的世界里，RIM 却还是抱有产品公司的思维。黑莓聚焦于键盘，但是那其实从来都不重要。掌控市场的关键在于操作系统以及第三方应用开发。

“改朝换代”

1999 年推出第一款黑莓手机的时候，RIM 实际上就创造了智能手机这一门类。就像后来其首席执行官海因斯所说的那样，核心产品究竟关乎什么，公司有很明确的想法。⁷ 黑莓关注的是电池寿命、打字轻松、安全性以及数据压缩功能。在这些方面，黑莓确实做到了。黑莓旗下的即时通信软件 Messenger 也是有力的一击，是这款手机的“杀手级应用”。

接下来的五六年时间里，黑莓成为智能手机行业的领头羊，因为其高度的可靠性和安全性以及标志性的 QWERTY 键盘而知名。对于专业人士来说，黑莓是标配，在流行文化中，黑莓手机似乎无处不在。全世界各地的政界商界领袖以及名流们对其极为信赖。甚至发明了新词汇来称呼那些黑莓粉——“莓瘾”（Crackberry），他们还自发成立了一个网站。

RIM 看似找到了成功的秘诀。2006 年年底，黑莓在美国的手机市场份额将近 40%。

2007 年 1 月 9 日，苹果宣布 iPhone 问世。

看着苹果的新款智能手机的宣传满天飞，RIM 的管理层最

初还误以为它是不入流的对手，RIM 的联席首席执行官们将 iPhone 视为次品。当然，从传统的标准来看，它确实是。相比黑莓，iPhone 的电池寿命更短，使用数据过多，而且不够安全。按照拉扎里迪斯的说法，用户们是不会喜欢触摸屏幕的。

“不是每个人都能在玻璃上打字，”他说，“每一台笔记本电脑以及几乎一半的手机拥有实体键盘。我认为我们的设计更有优势。”⁸

RIM 的管理层认为他们的高级硬件将会胜出，也坚信 iPhone 不可能在其核心市场——那些对邮件上瘾的专业人士中赢得了黑莓。毕竟，黑莓是商业手机，其他公司将永远不会采用更不安全的、充一次电电池还维持不了一天的设备。

RIM 非常确信 iPhone 只是个新颖的小玩意儿，所以决定继续坚持对他们已有的客户奏效的那套。的确，就像贝尔斯利公开表示的那样，RIM 不能抛弃现有的成功商业模式，而且升级陈旧的操作系统也会是既漫长又困难的过程。2011 年 4 月，贝尔斯利曾告诉《纽约时报》，这种类型的变化“几乎没有过”，因为“在这种转变中，很多科技公司走向了死亡。”⁹ 他的这番言论简直可以夺得讽刺性预言大奖了。

然而，自信的 RIM 联席首席执行官们被证明犯了灾难性的错误，iPhone 的表现让他们措手不及。RIM 在这一点上的判断确实没错：公司用户不会抛弃黑莓，但是其他个人用户却会，因为他们想用 iPhone。所以，没过多久，很多公司被迫出台“用你自己的设备”的政策，该政策允许员工选择自己的手机。毫不意外，大多数员工向公司提出使用 iPhone 的要求。