

# A Summary of the Research on platform Strategy

Lu Cao

Business School of Guangxi University, Nanning, Guangxi, 530000, China

## Abstract

On the basis of summarizing the platform, platform organization and platform characteristics, this paper summarizes the existing research on platform strategy from different perspectives of platform strategy research, and makes a brief review of it. This paper puts forward some prospects for the future of platform strategic research.

## Keywords

platform; strategy

## 平台战略研究综述

曹璐

广西大学商学院, 中国·广西 南宁 530000

## 摘要

本文在对平台、平台型组织以及平台特征进行概述的基础上, 从不同的平台战略研究视角总结了现有的平台战略相关研究, 并对其展开简单述评, 提出了几点对平台战略研究的展望。

## 关键词

平台; 平台战略

## 1 引言

随着网络经济和电子商务的发展, 学者们对阿里巴巴等新兴平台巨头产生了浓厚的兴趣, 催生了平台经济学和平台战略理论。除了互联网企业运用平台商业模式, 部分传统企业也逐渐意识到平台商业对企业的重要性。平台逐渐成为影响企业竞争优势的一种重要手段。对于平台战略的研究大致经历了产品平台战略、技术平台战略、双边平台战略、多边平台战略四个阶段。与此同时, 平台理论成为经济学与管理学中颇受学者关注的研究领域, 相关平台理论在近十几年得到飞速发展。本文试图通过梳理平台战略的相关文献来理解平台企业的战略方法和特点。

## 2 平台的定义和特征

### 2.1 平台

原来狭隘的“平台”概念主要是指产品平台, 后来逐步扩展到供应链平台、产业平台和多边市场平台。

在理解平台定义方面, 学者们的角度不一。部分学者

认为平台主要是产品或者部件的集合。其中具有代表性的是 Meyer 和 Utterbac。他们在 1993 年提出, 产品平台是一组共享设计和组件集合, 主要用于有形材料产品<sup>[1]</sup>。相类似的, Lehnerd 和 Meyer (1997) 认为平台可以理解成为具体产品组件的大型集合, 这种集合可以使不同的终端产品享有具有相同的物理连接的部件组装, 同时在这个过程中可以生成大量的衍生产品<sup>[2]</sup>。还有一部分学者倾向从资产的角度来定义平台。David 和 Karl (1998) 将产品平台视为一系列产品共享的资产集合, 公司可以通过该平台开发一系列不同的衍生产品。Eisenmann (2006) 和 Boudreau (2010) 指出, 为了适应互联网时代的发展, 许多行业需要建立涉及多边行为合同的平台结构。如移动通信、网购、在线搜索服务等<sup>[3,4]</sup>。Kevin J. Boudreau and Andrei Hagiu (2008) 认为平台是其他实体可借用以提供互补产品、服务和技术的的基本产品、服务和技术<sup>[4]</sup>。另外, Rochet and Tirole (2006) 总结了早期的双边市场理论<sup>[5]</sup>。根据双边市场理论, 谭瑞琼 (2012) 认为平台是一个实用或虚拟的空间, 此空间为双边或多边市场之间的交易提供了便

利。同时,也试图通过吸引各方使用来收取费用<sup>[6]</sup>。最后,还有部分学者倾向于从资源配置的角度来分析平台。徐晋(2007)从资源基础理论的角度将平台定义为快速资源配置的框架,即企业通过整合全球资源来创造更大的价值<sup>[7]</sup>。胡树华(2003)和邱栋(2015)也都提到了平台在资源整合和共享中的重要作用<sup>[8,9]</sup>。

## 2.2 平台组织

Ciborra, C.U. (1996)正式提出了“平台组织”的概念,并指出平台具有高波动性。因此,平台组织可能看起来令人困惑和低效,但其价值在于它可以在任何情况下组织任何形式的运动。Thomas Eisenmann等人(2006)认为,在双边网络中,平台提供基础设施和规则,以促进双边的交易。Baldwin and Woodard (2008)指出,实施平台组织的关键是建立支持系统多样性和演化的机制。

## 2.3 平台特征

综合学者们已有研究,平台主要具有两个特征。第一个特征是跨市场网络外部性,这意味着平台一侧用户的规模大小决定了另一侧用户加入平台的意愿程度。如平台上卖家越多,对买家的吸引力就越大,反之亦然。第二个特性是倾斜式定价,指的是平台对于两侧用户采取的收费策略不一样。一般来说,平台向一方用户收取正常价格,而对另一方收取较低价格甚至免费。

# 3 平台战略研究

## 3.1 不同的平台战略研究视角

### 3.1.1 双边市场视角

根据企业所处的生命周期环节和当时所采用的发展平台模式的方式的不同,当前学术界基于双边市场视角主要从平台的进入、构建、包围和创新来对平台战略进行研究。

(1)平台进入战略。与传统市场相比,由于平台市场具有强大的网络效应和高转换成本,平台服务提供商不需要担心潜在进入竞争者的竞争或威胁。为了顺利进入平台市场,克服进入壁垒,新平台提供商必须能够提供与当前平台市场已具有的服务和功能相区别的,或更具革命性的服务和功能。Zhu&Lansiti (2012)提出,平台的质量、网络效应和消费者期望是影响平台新进入者能否成功的主要因素。强大的网络效应和高转换成本决定了平台市场的高门槛,因此新进入者

必须要能够提供革命性的产品、服务或者功能。

(2)平台定价战略。平台构建的关键是形成双边网络,利用平台模型的网络外部性,使平台访问量成倍增加,从而转化利润模型。平台运营要分析和判断用户的支付意愿以及定价导致用户数量的变动:对一边用户群的补贴应该在多大程度上增长,以及其他用户是否愿意为了访问该群组支付额外的费用。在当前互联网背景下,平台服务提供商只对一方进行补贴是更为明智的做法。平台服务提供商必须为每一方设定价格,同时考虑该价格对对方用户增长和支付意愿的影响。Eisemann等(2006)提出,获得跨边网络效应的能力、用户的价格和质量敏感度、输出成本和用户的品牌价值是影响平台定价的四个重要条件。

(3)平台包围战略。平台不是按规模取胜,市场上现有的平台领导者都面临着走下坡路的风险。因此仔细研究当前处于领先地位的平台公司的发展过程,给市场上的后续进入者一些启发是非常有必要的。基于平台包围战略,平台提供商可以通过多平台绑定的方式,进入新的平台市场,利用和共享平台用户资源。开发人员就可以利用原始平台的网络效应。Eisemann等(2011)指出,平台包围战略就是采用多平台绑定的方式,共享原始平台的用户资源。Cusumano (2011)认为现有平台领导者的衰退风险是成功实施平台包围战略的先决条件。

(4)平台创新战略。平台创新战略主要可以归为两种。一是产品平台创新,二是生态系统平台创新。平台系统的成员专注于“平台”,使用服务平台或技术平台来提高绩效。一般而言,产品平台创新主要以模块化创新的实现为基础。在平台体系结构中,核心组件在其整个生命周期中保持不变,但互补组件会随时间而出现变化。因此平台构架的网络关系中有一些弱接触的节点,而模块化接口的应用可以有效降低协调和交易成本,从而导致模块化集群或出现新的业务生态系统。

### 3.1.2 产品创新视角

产品平台的概念始于20世纪80年代的索尼Walkman和英特尔CPU的开发和创新。McGrath (1995)认为,平台可以理解共享生产要素的集合,模块化创新有利于提高生产力。美国西北大学Meyer教授(1997)指出,除了建立产品平台外,企业还必须规划和实施产品平台更新,进一步激活

现有市场, 抢先攻占新兴市场, 将之前针对单一产品单一市场的新产品开发推向更高水平。

中国学者也关注产品平台的建设。王毅、毛义华等(1999)指出, 随着市场从卖方转向买方, 对于新产品开发, 也逐步从传统范式向平台新范式转变, 新范式主要基于核心能力为主<sup>[10]</sup>。陈俊、黄巧(2003)指出, 产品平台有利于实现大规模定制。胡树华、汪秀婷(2003)认为产品创新平台是产品创新一体化发展的必然结果, 需要多方社会资源加入<sup>[11]</sup>。王毅、范保群(2004)指出, 产品平台战略的持续实施主要基于企业产品、产品平台和企业能力的动态变化<sup>[12]</sup>。

### 3.1.3 战略管理视角

孟丁(2013)指出, 互联网时代外部环境的复杂性要求多数企业必须对现有盈利模式进行创新<sup>[13]</sup>。陈威如、余卓轩(2013)以中国互联网公司为案例研究对象, 从平台战略的角度对其进行了深入的分析。他们认为平台商业模式的本质是在创造一个具有巨大增长潜力的“生态圈”<sup>[14]</sup>。李海舰、田跃新等(2014)认为, 企业要使员工成为充分发挥现代知识型员工潜力的平台, 为他们提供更大的主动权, 为公司创造价值。企业也可以使用户成为一个平台, 将客户整合到企业产品开发的过程中, 以满足用户个性化需求。张小宁、赵剑波(2015)认为, 平台用户资源可以作为一个企业的战略资源, 因此企业必须具备有效管理平台的能力<sup>[15]</sup>。陆岷峰和陆顺(2015)指出, 在互联网金融的冲击下, 商业的银行转型升级将越来越受到平台战略的影响。对于商业银行而言, 只有搭建高效的平台, 才能实现聚集更多用户, 满足其需求, 创造高价值的战略目标<sup>[16]</sup>。蔡宁、王节祥等(2015)以浙报传媒为案例研究和分析对象, 阐述了在产业融合背景下, 企业应该如何通过平台包围战略来获取竞争优势<sup>[17]</sup>。研究发现, 平台包围战略的竞争优势是基于用户的“逆向”建设过程, 通过“基础用户沉淀、网络效应刺激、行业系统共生、主导架构锁定”的机制链条建立起后续的可持续竞争优势。

## 3.2 平台微观研究

许多关于平台战略的研究都集中在平台的微观方面, 包括平台的运行机制、管理机制、领导机制和平台建设。

Andrei Hagiu(2009)认为, 多边平台的核心运作原则是降低交易成本。Grewal等人(2010)阐述了平台的管理机制; Kevin J. Boudreau and Andrei Hagiu(2008)从平台所有者的

角度探讨了平台作为规则调节器的作用。Gezinus J. Hidding等人(2011)提出, 平台产业与传统产业的根本区别在于平台的网络外部性。Evans(2012)认为, 多边平台战略在为共同体及其多边用户创造积极外部性时, 也创造了消极的外部性和不良行为。这些负面外部因素造成了经济效率的降低。Frédérique Blondel, Serge Edouard(2015)认为, 通过开放式创新, 商业生态系统支持的平台战略可以取得成功。Jing and Benner(2016)认为, 分散化、分层次的组织设计可以解决企业核心力和竞争优势的路径依赖性问题。Yunmiao Gui, Bengang Gong, Ricardo López-Ruiz(2016)探讨了基于质量保证的B2C市场的平台竞争战略。

王毅、袁宇航(2002)提出平台战略对产品创新的好处体现在市场空间的扩大、市场份额的增加, 以及开发成本和制造成本的降低<sup>[18]</sup>。徐晋、张祥建(2006)对平台的基本概念和类型进行了详细的总结<sup>[19]</sup>。骆品亮、傅联英(2014)根据双边市场理论, 系统研究了传统零售企业的平台化转型及其双边定价模式<sup>[20]</sup>。郝何龙(2015)基于对海尔的平台化战略的研究, 探讨传统制造业在新时代如何改变其商业模式和管理模式。进一步提出基于平台的精益模型原则、框架和实施步骤<sup>[21]</sup>。汪旭晖、张其林(2015)提出平台式网络交易应受制于平台规则和法律的双重约束<sup>[22]</sup>。井润田、赵宇楠、滕颖(2016)指出平台组织可以通过构建多样化的微社区来增加组织的适应性, 但用户交互机制不能取代管理者愿景<sup>[23]</sup>。陈超和陈拥军(2016)认为, 互联网平台模式转型的动力是满足客户的个性化定制需求<sup>[24]</sup>。田洪刚(2016)认为, 产业平台与销售平台之间的联系形成了一个产业系统, 可以开辟生产、分销、交换和消费的关键通道。通过有效的技术创新和组织结构创新, 形成有效的供给, 满足个性化大批量的多样化需求, 最终实现企业的转型升级<sup>[25]</sup>。张驰、王丹(2016)指出分享型经济组织将会呈现去中心化、无边界化直至平台化的特点<sup>[26]</sup>。

## 4 平台战略研究简评

首先, 企业平台战略的早期研究与当前研究存在很大不同。在企业平台战略早期研究阶段, 主要是从企业内资源和能力的共享与整合的视角出发, 以汽车工业为主要研究对象, 以产品开发战略为研究主体进行研究; 近期的研究则主要从价值网络的角度, 集中研究ICT产业和电子商务产业, 研究

主体集中在业务和双边平台战略,关注的是商业生态系统的整体价值。两者的根本区别在于,前者研究生产平台,后者研究双边(多边)平台。生产平台与双边平台的根本区别在于合同控制权的开放,即双边平台的所有者向其他集团开放产品的开发权和生产经营权。其次,上述平台战略研究工作不具备足够的学术性和理论性。目前还没有正式的多案例研究来实现归纳理论的构建,研究的规范性和应用性有待进一步提高与检验。

## 5 未来研究展望

### 5.1 平台治理问题

平台市场非常多样化。从平台企业建设的角度来看,创新生态系统平台是为系统中常见问题而设计的标准化通用技术解决方案的载体。平台的每个组件都可以通过从多个相互依赖的组件中持续开发而独立地进行创新。在平台治理过程中,创新激励策略为系统的可持续发展提供了动力,冲突协调策略为系统成员之间的长期合作提供了保障。如何在平台生态系统中创新和激励各种利益相关者,并协调潜在的冲突,已成为平台生态系统治理的核心问题。例如,如何为系统成员建立互利的合作盈利模型,如何减少平台公司之间的潜在冲突,同时确保平台的多样化应用和互补?这也是一个值得关注的问题。

### 5.2 传统企业转型平台型企业过程中如何权衡

索尼、微软、谷歌等企业都经历了向平台企业过渡的过程,放弃了之前已经成功的产品或商业模式。因此,这些企业在转型过程中所面临的权衡取舍问题,如转型的方式和时机等,都是值得研究的内容。

### 5.3 有关平台实施的有效性研究

从平台的角度看,产业科技政策和创新政策的制定需要考虑技术创新的模式、过程和特点,以及科技政策和产业发展政策目标的变化。如何使工业技术创新政策更加有效,企业如何管理产业结构,以及两者之间的相互作用如何逐步成熟,这些问题都需要理论和实践研究。从平台的角度考虑,基于政策制定的科技政策和技术创新政策的内容应从支持性金融政策工具转向基于技术的生态系统建设政策工具,重点是制定平台规则。具体的技术创新政策工具可以包括创新平台治理政策、技术联盟治理政策和创新的生态治理政策。而

这些政策的有效性可以作为未来的研究方向。

### 5.4 用户对平台创新的贡献

根据现有的平台战略理论,用户是网络效应的基础,用户群的增加促进了平台的增长。创新是保证平台质量的重要条件。它的实现主体是平台提供商和服务提供商。但在真实的平台市场中,用户在创新中的贡献和作用越来越突出。随着未来互联网的发展,未来,定制型商业模式或成为主流,其特点是个性化、多品种、小批量、快速响应和平台协作。这是未来平台创新的重要研究方向。此外,它也是一个有价值的研究方向,从供应商的角度讨论平台和供应商之间的关系。

### 5.5 平台战略在其他行业的应用研究

平台市场非常多样化。基于研究对象的可访问性,大多数研究人员利用信息和通信行业的案例对平台策略进行理论研究。平台市场和平台战略概念在其他相关行业的应用有助于提升其研究意义。例如,研究如何在战略性新兴产业中采用平台市场和平台战略相关理论,关注产业发展的系统性,找到产业发展的关键节点,支持战略性新兴产业的发展,对不同行业平台竞争进行比较研究。

## 参考文献

- [1] Meyer M H, Utterback, James M. The product family and the dynamics of core capability[J]. *Mit Sloan Management Review*, 1993, 34:29-47.
- [2] Meyer M H, Lehnerd A P. The power of product platforms: Building value and cost leadership[J]. *Research-Technology Management*, 1997, 40(6):526-529.
- [3] Eisenman T, Parker G, Van Alstyne M. Strategies for two-sided markets[J]. *Harvard Business Review*, 2006, 84 (10):92-101
- [4] Boudreau K J, Hagiu A. Platform Rules: Multi-Sided Platforms as Regulators[J]. *Harvard Business School Working Papers*, 2008.
- [5] Rochet J, Tirole J. PLATFORM COMPETITION IN TWO-SIDED MARKETS[J]. *Journal of the European Economic Association*, 2011, 1(4):990-1029.
- [6] 谭瑞琼. 平台经济与科技资源共享[J]. *华东科技*, 2012 (9):20-23.
- [7] 徐晋, 张祥建. 平台经济学初探[J]. *中国工业经济*, 2006(5):40-47.
- [8] 胡树华, 汪秀婷. 产品创新平台的理论研究与实证分析——PNGV 案例研究[J]. *科研管理*, 2003, 24(5):8-13.

- [9] 邱栋, 吴秋明. 科技创新平台的跨平台资源集成研究 [J]. 自然辩证法研究, 2015(4):99-104.
- [10] 王毅, 毛义华, 陈劲等. 新产品开发管理新范式: 基于核心能力的平台方法 [J]. 科研管理, 1999, 20(5):6-12.
- [11] 胡树华, 汪秀婷. 产品创新平台的理论研究与实证分析——PNGV 案例研究 [J]. 科研管理, 2003, 24(5):8-13.
- [12] 王毅, 范保群. 新产品开发中的动态平台战略 [J]. 科研管理, 2004, 25(4):97-103.
- [13] 孟丁. 平台企业竞争战略框架及策略性行为研究 [J]. 华东经济管理, 2013(1):107-112.
- [14] 陈威如, 余卓轩. 平台战略: 正在席卷全球的商业模式革命 [M]. 中信出版社, 2013.
- [15] 张小宁, 赵剑波. 新工业革命背景下的平台战略与创新——海尔平台战略案例研究 [J]. 科学学与科学技术管理, 2015(3):77-86.
- [16] 陆岷峰, 陆顺, 汪祖刚. 互联网金融背景下商业银行“跨界”战略研究——基于互联网金融在商业银行转型升级中的运用 [J]. 河北地质大学学报, 2015, 38(2):94-98.
- [17] 蔡宁, 王节祥, 杨大鹏. 产业融合背景下平台包络战略选择与竞争优势构建——基于浙报传媒的案例研究 [J]. 中国工业经济, 2015(5):96-109.
- [18] 王毅, 袁宇航. 新产品开发中的平台战略研究 [J]. 中国软科学, 2003(4):55-58.
- [19] 徐晋, 张祥建. 平台经济学初探 [J]. 中国工业经济, 2006(5):40-47.
- [20] 骆品亮, 傅联英. 零售企业平台化转型及其双边定价策略研究 [J]. 管理科学学报, 2014(10):1-12.
- [21] 郝何龙. 海尔平台化精益模式设计与实施研究 [D]. 大连海事大学, 2015.
- [22] 汪旭晖, 张其林. 平台型网络市场“平台—政府”二元管理范式研究——基于阿里巴巴集团的案例分析 [J]. 中国工业经济, 2015(3):135-147.
- [23] 井润田, 赵宇楠, 滕颖. 平台组织、机制设计与小微创业过程——基于海尔集团组织平台化转型的案例研究 [J]. 管理学季刊, 2016(4):38-71.
- [24] 陈超, 陈拥军. 互联网平台模式与传统企业再造 [J]. 科技进步与对策, 2016, 33(6):84-88.
- [25] 田洪刚. 供给侧结构性改革情境下企业的平台策略行为——以小米和海尔为例 [J]. 现代经济探讨, 2016(6):65-69.
- [26] 张驰, 王丹. 分享经济下的组织变革和员工角色定位——基于海尔车小微的案例研究 [J]. 中国人力资源开发, 2016(6):12-19.