

从产品到平台：企业的平台化之路

——探索平台战略的多案例研究

□ 周 翔 罗顺均 苏郁锋^①

摘 要：平台型企业的平台战略，是从单一产品拓展成为平台的过程。与传统企业战略通过对特定的优势资源进行单边垄断来获得竞争优势不同，平台战略的竞争优势是通过在双边市场中维持双边垄断来实现的。然而双边垄断并非一蹴而就，在初创期，平台企业必须先用开创性的产品打开新的双边市场，而平台型企业则从中协调供给与需求，并在此过程中收集海量、全方位的数据，并锁定消费者的注意力。进而，凭借数据挖掘和社群运营，建构推动用户体验边际递增和交易成本边际递减的核心竞争力，最终形成双边垄断。而要维持双边垄断，平台企业必须比对手提供更好的体验，即创造体验红利，才能不断击退其他平台，锁定用户和供应商。现有文献尚未对平台战略的内涵，以及从产品到平台的演化机理展开探讨。本文以九个国内外的平台型企业为例，采用扎根理论的研究方法，弥补了这一理论的空缺。

关键词：平台战略；双边市场；用户体验；垄断

一、引 言

随着信息技术的不断发展、互联网行业的成长以及其对社会经济的影响日益受到学术界和实践界的广泛关注。平台型企业或多或少都具有一定的平台属性，相对于传统的商业模式来说，平台是一种具有颠覆性创新的新兴模式。正如《创新者的窘境》作者克里斯坦森（2014）在文中所述：“所谓颠覆性创新是指这样一个过程：通过它，产品或服务可扎根于底层市场的简单应用，然后自底向上无情渗透，最终取代现有的竞争对手。”凭借着这种新兴的模式，平台型企业从最初的媒体行业，到零售行业，再到金融行业，不断渗透到社会、民生的方方面面，甚至对传统上难以撼动的国有垄断领域带来了挑战。到底平台型企业是如何从一个功能单一的产品，发展成为具有广泛影

^① 周翔、苏郁锋，广州大学工商管理学院；罗顺均（通信作者：luoshj6@mail.sysu.edu.cn），中山大学港澳珠江三角洲研究中心。基金项目：本文受国家自然科学基金“国际化背景下我国创业企业的社会网络与创业成长（71232009）”的资助。

响力的平台的呢？这其中的平台战略到底是如何运作的，是一个耐人寻味的议题。虽然在实践中，平台战略已经受到广泛关注，但是还很少有文献从学术的角度对此展开讨论。

从理论的角度看，平台企业之所以能够在市场上占有越来越重要的战略地位，必然是因为它们比其他企业更加具有竞争力。根据资源基础观，企业之所以能够获得竞争优势，主要是因为它们能够制造差异化（Barney, 1991），而激励企业进行差异化创新的动力则来源于差异化所带来的垄断租金（Schumpeter, 1934）。可以说，垄断和企业的竞争优势是密切相关的，并且在理论界一直是一个颇具争议的概念。根据主流经济学的定义，垄断是指市场上只有一个买方或一个卖方的情况。基于这个定义，新古典学派的学者认为，垄断者不仅可以通过限制产量来获得垄断利润，并且也不会有动力去改善服务，因此垄断必然对被垄断一方的福利造成损失（罗宾逊，2012）；制度学派和熊彼特学派的经济学家则更倾向于辩证地看待垄断，他们认为，垄断与社会福利之间并非完全线性关系：从长期看，垄断能够为企业创新所必需的资本积累，同时对垄断利润的预期也可以成为对企业创新的激励，因此垄断对长期的经济发展具有推动作用；但是他们还是承认，在短期内垄断会使得社会福利受损（Schumpeter, 1934；Galbraith, 1970）。总体而言，传统经济学派基本都支持垄断会在短期内造成社会福利损失的观点，但是，互联网平台的出现却打破了这一均衡。根据艾瑞咨询发布的《2014年中国移动即时通讯应用用户调研报告》，在中国的移动即时通信用户中，有 82.6% 使用手机 QQ，而微信的用户也达到 80.2%。而且在用户

最常用的移动即时通信排行中，这两款应用也分属前两位（艾瑞咨询，2014）。作为这两款应用的提供商，腾讯公司毫无疑问地占有了移动即时通信市场绝大多数的份额，从这点来看，腾讯公司应该是移动通信领域的垄断者。可是与传统垄断理论所预测的正好相反，腾讯公司不仅免费为用户提供这两款产品，而且还不断地进行技术和服务创新并且引入合作者，持续为用户提供更佳的使用体验。此外，同为互联网垄断巨头的阿里巴巴和百度，也无一例外地在垄断的同时依然不懈地为用户体验的优化而投入大量资源。这些平台型的新兴企业，一方面通过垄断获得了高额的利润，为研发创新打下了坚实的物质基础，而后又将创新正向地反馈到用户体验之中，使社会福利的优化形成一个永不间断的正循环。

综上所述，垄断似乎并不必然带来社会福利的损失。甚至在平台战略的影响下，还可能对社会福利产生持续的正面促进作用，从而建构起自身长期的竞争优势。可以说，企业的平台战略，就是逐步构建起一种基于平台的新型垄断的过程。深入挖掘这种新型垄断的内在机理和形成机制，对于正确处理“新常态”下市场垄断与竞争之间的关系，推动混合所有制经济的发展具有重要的理论和实践意义。

二、文献综述

（一）企业平台化战略的理论演进

平台是指两个或两个以上的行为群体进行商业互动的中介系统（Armstrong, 2006），其所处的是双边市场（two-sided market）的垄断者的角色。双边市场则是指一种特殊的市场结构，

这种市场结构以平台为中心，有两组或两组以上的行为人（agent）通过平台进行交易，且任意一组行为人加入平台的收益都与另一组行为人的数量密切相关（Chakravorti & Roson, 2006; Armstrong, 2006）。平台既非市场，也不是一体化组织，而是一种中间性组织。Rysman (2009) 则进一步指出，只要两组或两组以上行为人中，有一组能够通过平台与另一组行为人互动而受益，则双边市场具有存在的必要。其产生的根源是网络外部性的存在（Tirole & Rochet, 2006），因为网络外部性既不能通过市场交易也无法通过一体化协商消除，即科斯定理失效，所以需要一种新的协调机制来将这部分外部性内化。又由于网络外部性的存在是双边市场成立的前提，所以平台的主要任务就是尽可能维持或增加双边（或多边）行为人的数量，以保证网络外部性的最大化。Hagiu & Wright (2011) 则认为，双边市场就是“能够使两组或以上，归属于该市场范围内的不同用户，以价值创造为目的集中在一起，以统一的平台为中介进行交易和互动的组织。而在互联网平台中，双边市场联结的两方分别是消费者和相关的服务提供者（Rochet & Tirole, 2003）。由于价值网络的内在结构比较复杂，各要素的称谓并不十分统一，本文出于统一表述的考虑，将互联网情境下双边市场的两方分别称为“用户”以及“供应商”。其中，用户是指消费和使用价值网络所提供的产品和服务的客户，而供应商则是指在价值网络中共同为用户提供产品和服务的各方合作者。

平台企业作为双边市场的协调者，肩负着引导市场上各方的价值创造和利益分配活动的责任，同时也得以获得超额利润。从这个角度

来看，平台战略应该是企业获取或维持自身平台地位，并借此获得收益的策略。但是与传统的单边垄断者不同，电子商务情境下的双边垄断者往往不具有设置行政壁垒的能力，也很少涉及原材料的控制和中间产品的生产，其垄断壁垒的主要根源是用户黏性以及由此产生的网络外部性（Rochet & Tirole, 2003）。要维持足够的黏性和网络外部性，就必须为平台的各边带来价值，因此双边垄断是以价值创造为最终目的的，不仅不会造成社会福利的损失，反而能够增进社会福利（Adner & Kapoor, 2010）。双边垄断者的盈利也并非来自垄断利润，而是来自辅助价值网络各方进行价值创造活动的利润分成（Rochet & Tirole, 2003）。“平台战略”就是围绕着双边垄断而展开的价值创造和竞争行为，即在双边市场中占据“平台”的位置，进而实现对双边市场的双边垄断。虽然，近年来西方关于双边市场和平台战略已经有了一定的文献基础，但是这些文献对于平台形成，并形成双边垄断的过程和机制尚未进行深入的探讨，从而难以对实践提供有效的指导。

（二）垄断理论

垄断是指市场上只有一个买方或一个卖方的市场结构（张伯伦, 2009）。由于平台战略的目标是要形成对双边市场的双边垄断，所以探索垄断的成因是揭开平台战略神秘面纱的重要前提。平台战略的本质，也就是这种复杂垄断结构所引发的竞争策略（Boudreau & Jeppesen, 2015; Eisenmann et al., 2011; Koufteros et al., 2005; Rong et al., 2013）。

从垄断的成因来看，学术界一般认为，垄断的根源是进入壁垒（Baumol & Willig, 1981）。而在传统经济学理论中，造成进入壁垒的因素

主要有：规模经济、资本支持 (Marks & Samuelson, 1995)、技术优势 (Nicholson & Snyder, 2014)、原料控制 (Hoel, 1978)、网络外部性 (Katz & Shapiro, 1985, 1986)、行政干预和厂商合谋 (Nelson et al., 2008) 等。从这些因素来看，除了网络外部性以外，其他因素都是由于生产力、信息和物流能力的匮乏所造成，遵循的是“稀缺范式”。在“稀缺范式”下，消费者几乎不可能获得满足自身需求所必需的产品原料、资本和知识，因此只能被动接受厂商的产品供给，受制于垄断者。但是，随着信息技术的发展、社会人力资本的提升和中间产品的高度发展甚至过剩，经济范式从“稀缺”转化为了“丰饶” (周翔和吴能全, 2014; Anderson, 2006; Potter, 2009; 李黎, 2011)。在丰饶经济 (the economics of abundance) 的范式下，由于技术的进步，基础性生产要素的可替代性不断提升 (Acemoglu, 2002)，“衣食住行”等刚性需求已经基本上被满足，除了少数国家垄断的领域，任何一个企业都很难找到消费者必须消费而又不可替代的市场空间，因此“生产主导消费”的市场规则已经转化为了“消费主导生产”。根据这个逻辑，任何企业都很难对某种特定的生产要素进行全面的市场操控，所以企业间竞争的终极目标不再是生产要素的占有、成本的压缩和技术的领先；相反，创造性地为消费者提供更为极致的体验，进而垄断特定的消费群体反而更能有效地维持竞争力 (Priem, 2007)。但是，消费者体验具有极大的不确定性和可延展性，所以在企业竞相迎合消费者的偏好的过程中，产品的生产和设计变得越来越复杂 (Baye & Morgan, 2001; Brown & Eisenhardt, 1995; Schilling, 2000)，一件产品的生产甚至往往远

远超出一个企业的能力范围，于是企业内分工的生产模式逐渐转化为产品内分工 (Henderson & Clark, 1990)。产品内分工的演化解构了传统的企业边界，企业的竞争优势不仅来自于自身的核心能力，还来自于价值网络 (value network) 上下游各环节的整合 (周翔等, 2014)。所以，当下企业的战略目标主要有两个：一个体现在价值网络外部，任一企业必须协同价值网络上其他合作者，确保自身所在的价值网络在与其他价值网络的竞争中取得优势；另一个体现在价值网络内部，任一企业都要力争在价值网络中取得核心地位 (冯丽和李海舰, 2003)。

虽然在价值网络的分析框架下，战略决策的复杂性大大提升，但是对于绝大多数企业来说，占据价值网络中的核心地位，还是能够为自身在竞争中取得主动权的有效方式。在丰饶经济下，社会上最为稀缺的要素并非生产要素，而是消费者的需求和注意力 (Anderson, 2006)。所以，价值网络的核心位置也随着丰饶经济的演进，逐渐从原料端转移到消费端。由此不难推断，当下价值网络的核心往往是最为贴近消费者、最能够洞察消费者需求的那一家企业。因此，无论是价值网络间的竞争，还是价值网络内部核心地位的竞争，都呈现出一个共同的特征：在丰饶经济下，最有能力设定垄断壁垒的企业，就是联结消费端和价值网络下游的“平台” (platform) (Armstrong, 2006)。而基于平台的垄断行为则被称为平台垄断 (platform monopoly) (Economides & Tåg, 2012)，也即是本文所述的“双边垄断”。

传统的经济学理论认为，垄断者作为特定商品在市场上唯一的供给者或需求者，具有通过控制供给或需求来控制价格的能力，因此垄

断一旦形成，垄断者必然会根据自身利润的最大化来设定价格和产量（罗宾逊，2012；张伯伦，2009）。但是，也有学者认为，垄断结构并不必然造成垄断行为（Baumol，1982；Stigler，1982）。从平台的双边垄断所导致的行为来看，垄断者不仅如后者所言，并没有因为处于垄断结构的中心而采取控制产量或哄抬价格的行为，反而通过免费甚至补贴的方式扩大自身产品的用户基数，在获取了足够用户基数之后再通过引入模块供应商，并进行多样化的商业模式的设计来盈利（Eisenmann et al.，2011）。

由此可见，平台的双边垄断地位并非一劳永逸。其与传统垄断最为显著的差异就体现在垄断的对象上，双边垄断所垄断的并不是资源，而是具有主观意识的消费者和供应商，他们具有可以选择自身所述平台的主观能动性。而如何对具有主观意识的行为主体实施垄断，是现有垄断理论尚不能够解释的问题。

（三）价值理论与体验红利

根据价值理论，消费者之所以选择特定的产品，必然是因为该产品给消费者提供了相应的价值。因此，要维持双边垄断，平台必然是给用户和供应商提供了特定的价值，也就是说，平台战略最终的目的是为了价值创造。但是，现有理论对于平台战略的价值创造过程却鲜有深入的论述。关于价值的讨论在经济学领域由来已久。在西方思想史上，主要的价值理论有劳动价值论和效用价值论（Debreu，1959）。自工业时代以来，生产力的进步使得社会矛盾从供不应求转向了供过于求，买方市场的确立使消费者的效用成为了最终价值的体现，从而效用价值论占据了价值理论的主导地位。效用价值理论又可以进一步划分为客观效用价值理论

和主观效用价值理论。边际革命之后，主观效用价值理论又在主观效用论中占据核心地位（李海舰和冯丽，2004）。可以说，价值理论的发展和生产力以及消费偏好的变化是同步的。然而，随着消费者多样性的不断深化，经济学范式的价值理论的解释力逐渐走向了瓶颈。这是因为，随着技术的发展，消费者需求的个性化程度会不断提升，但是，即便在主观价值论中，经济价值仍然被认为是给定的、标准化的（Peteraf & Barney，2003）。

与经济学家不同，营销学家对于价值的定义为我们更好地理解价值提供了新的视角。他们认为经济价值已经演进到了体验经济时代，任何的产品和服务只有转化为主观体验才能最终实现其价值（Pine & Gilmore，1998）。Addis和Hollbrook（2001）则进一步把产品价值视为产品客观特征与消费者主观反应的集合，并根据产品中客观特征与主观反应占产品价值的比重将产品分为功能型产品、平衡型产品和享乐型产品，主观体验的成分在这三类产品中不断增加。在平台型企业的实践中，营销学对于价值的理解更加接近当下的实际。在经济学范式下，价值理论所描述的价值只是全部价值的一部分，即已经被识别出来的、标准化的功能型需求。未被识别的潜在需求和享乐型的消费体验则由于难以标准化，而无法被纳入经济学范式的价值理论框架之中（穆胜，2014；周鸿祎，2014），对于这部分价值的研究在丰饶经济的情境下有必要进一步拓展，由于这部分价值是非标准化、以主观体验为衡量标准的，所以本文将将其定义为体验红利。目前学术界尚没有文献对体验红利进行清晰界定，其与企业竞争优势之间的关联有待进一步挖掘。

(四) 文献评述

综上所述,平台战略是描述一个平台型企业从单一产品到垄断特定的双边市场,从而成为平台的过程。不同于过往基于资源的垄断,双边垄断的维持需要依靠不断地创造超值的体验。这一垄断机制如何形成和维系,是理解平台型企业的本质的重要前提,然而现有文献对此尚未提出行之有效的解释方案,本文将对此进行深入探索。

三、研究方法

(一) 方法选择

本文的研究目的是针对“产品如何向平台演进”这一问题进行探索式研究。通过文献梳理,提炼出“双边垄断”、“平台战略”和“体验红利”三个核心构念,并试图进一步通过案例,深度剖析三者之间相互影响的内在机理。根据这一目标,多案例研究是比较适合的研究方法,原因在于:第一,“平台化”是近一两年来兴起的一个新概念,有很多传统战略理论和经济学理论难以解释的新特性,而案例研究特别适用于新兴研究领域或现有研究不充分的问题,有助于捕捉管理实践涌现出来的新现象,是建构新理论的有效方法(Yin, 2014; Eisenhardt, 1989)。第二,本文探寻“平台化”本质的目的在于,挖掘平台型企业是如何建立相对于传统企业的竞争优势的,对于这类“how”的问题,案例研究具有显著的优势(Yin, 2014)。第三,由于本文主要探寻的是普遍存在于中国平台型企业的特性,而多案例研究可以将所有案例包

含的特性排在一起比较,将案例分类,进而发现群内相似性或组间差异性,最终提炼出理论模型(Eisenhardt, 1989)。本文在多案例研究的基础上,基于扎根理论对资料进行编码分析,自下而上地通过现象归纳出理论(Glaser & Strauss, 2009)。

(二) 案例选择

本文的研究对象主要是平台型企业,或者与互联网应用密切相关的企业。另外,考虑到制度环境、战略目标和组织特性的差异可能对研究问题产生竞争性解释,本文应尽可能选取不同制度环境、不同战略、不同规模的典型企业。因此,笔者在研究开始前,就通过出版物、搜索引擎检索以及微信公众号推荐三个途径,历时近一年的阅读,汇总出腾讯、淘宝、小米、苹果、亚马逊、谷歌、百度、京东商城、唯品会、美丽说、蘑菇街、美团、大众点评、海尔、360、聚美优品、雕爷牛腩、罗辑思维、马佳佳共19个国内外比较成功且具有影响力的,带有“平台化”标签的企业案例。在此基础上,本文又设立了更为严格的案例筛选标准:①商业模式基本成形,处于相对稳定的状态,从而易于对比;②数据来源广泛,便于搜集和分析;③具有鲜明的个性化特征,与其他案例的差异显著;④所选案例来源于不同的制度环境、覆盖不同的规模。基于这些标准并结合多案例研究复制法则的需要,本文最终确定采用其中的9家企业作为案例分析的样本:淘宝、美丽说、京东、亚马逊^①、腾讯、小米、苹果、百度、360。具体情况如表1所示。

^① 由于这一阶段在中国刚刚起步,还没有形成比较成熟的本土典型案例,考虑到美国的制度水平高于中国,在反复比较之后,最终选择了在美国具有成功运营经验的亚马逊作为典型案例。

表 1 本文案例样本简介

编号	案例企业	成立年月	所在国	所属行业	商业模式核心	主要收入来源	市值 (亿美元)
A	淘宝	2003 年 5 月	中国	电子商务	导购、支付宝、交易数据	广告	2200
B	美丽说	2009 年 11 月	中国	电子商务	导购	广告、销售分成	50
C	京东	2004 年	中国	电子商务	导购、物流	销售分成	375
D	亚马逊	1995 年 7 月	美国	电子商务	导购、物流、数据系统	销售分成、云计算服务	1800
E	腾讯	1998 年 11 月	中国	社交通信	QQ 软件、微信	游戏、增值服务、广告	1500
F	小米	2010 年 4 月	中国	移动设备	移动设备、MIUI 系统	硬件销售	450
G	苹果	2001 年 10 月	美国	移动设备	移动设备、iOS 系统、App 商店	硬件销售	7500
H	百度	2000 年 1 月	中国	搜索引擎	搜索引擎	广告	720
I	360	2005 年 11 月	中国	杀毒	杀毒软件、浏览器、导航网站	广告、增值服务	58

注：本文中，企业的成立时间以当下的商业模式形成为起点。①京东商城的正式成立时间为 1998 年 6 月，不过当时经营的是实体店，直到 2004 年才转做电子商务。②苹果公司的正式成立时间为 1976 年 4 月，但是成立初期是电脑设备生产商，直到 2001 年 10 月 iPod 设备大获成功，开始转战移动设备领域。③对淘宝的分析涵盖了阿里巴巴旗下与淘宝相关的余额宝等业务。

（三）数据搜集

案例研究对于数据资料要求较高，为了保证研究的信度和效度，针对同一佐证材料最好具有不同的数据来源，以实现“三角互证”（Yin, 2014）。一般来说，案例研究数据的主要来源可分为一手资料（正式/非正式访谈、现场观察等）和二手资料两种渠道（许庆瑞等，2013）。在过去的几年中，我国的互联网产业从底层崛起、发展迅速，电子商务、社交工具以及互联网金融等新兴工具的涌现深刻地改变了人们的生产以及生活方式，对传统产业的发展与演化也带来了极大的影响和冲击。随着这些行业对经济、社会的影响越来越深刻，它们的发展与运营方式越来越受到学术界和实践界的广泛关注。众多关于平台型企业的分析和报道充斥着各大财经、科技媒体，甚至涌现了一批专门研究平台型企业和科技的新媒体，例如“互联网分析沙龙”、“腾讯科技”、“虎嗅网”、“36 氪”等。此外，还有“知乎”等新兴的互动媒体，为研究者和一线实践者的互动提供了便利的渠道。在这样的条件下，网络上的二手数据

据为互联网行业特征的研究提供了海量的数据来源。虽然，以上二手数据本身可能具有偏见性，但是只要其具有思考性，并满足三角互证的原则，还是可以作为学术研究的基本素材的（Yin, 2014；刘志成和吴能全，2012）。所以，通过对网站、论坛、自媒体等网络渠道和相关书籍中搜集到的相关企业的数据资料进行加工、整理具有较大的可行性和科学性（Chen, 1996；谢洪明等，2003）。考虑到本研究所需的二手数据具有数量庞大、来源丰富、便于获取等优势，本文主要采用二手数据进行分析，并辅以访谈等一手数据进行补充。

1. 二手数据搜集

本文的二手数据来源有新闻报道、深度评论和相关专著三种类型。首先，新闻报道和深度评论主要通过笔者从 2014 年 2 月开始，将近一年时间持续关注互联网相关微信自媒体推送获得，这些专业自媒体包括：腾讯科技、虎嗅网、36 氪、凤凰财经、P2P 网贷、Techweb、财新网、创业邦杂志、管理智慧、MBA 智库、猎云网、创业家杂志、新财富杂志、哈佛商业评

论、首席品牌官共 15 家，从中搜罗与平台化相关的推送文章 382 篇，最终根据来源的可靠性、内容深度以及创见性等标准又筛选出 138 篇。其次，相关专著主要是笔者长期阅读积累所得，包括平台型企业的企业史、创始人传记、内部成员所撰写的企业经验分享以及外部专业人士的研究性专著等。包括：《淘宝产品十年事》、《马云十年（1999~2009）》、《支付革命：互联网时代的第三方支付》、《移动互联网之巅峰：阿里巴巴 VS 腾讯》、《叠加体验：用互联网思维设计商业

模式》、《腾讯方法：一个市值 1500 亿美元公司的产品真经》、《马化腾的腾讯帝国》、《超预期：小米的产品设计及营销方法》、《数字战争：苹果、谷歌与微软的商业较量》、《移动风暴：苹果与谷歌的科技之战》、《一键下单：杰夫·贝佐斯与亚马逊的崛起》、《周鸿祎自述：我的互联网方法论》、《互联网思维：商业颠覆与重构》、《互联网思维：独孤九剑》以及《李彦宏的百度世界》共 15 部著作。汇总结果如表 2 所示。

表 2 各案例的文献来源汇总

案例	评论与新闻文献总数	相关著作总数	案例	评论与新闻文献总数	相关著作总数
淘宝	28	4	小米	22	1
美丽说	9	1	苹果	7	2
京东	5	0	百度	6	1
亚马逊	16	1	360	1	1
腾讯	16	3	综合评论	28	3

2. 一手数据

笔者通过在淘宝、腾讯工作的同学和朋友的关系，采访到 1 位淘宝的资深产品经理（在该岗位任职 5 年）、1 位腾讯资深人力资源主管（原为华为技术主管、跳槽腾讯 3 年）、1 位腾讯中层人力资源经理（在腾讯任职 10 年，原为代码工程师）、1 位腾讯微信事业部的产品经理（在该岗位任职 5 年），访谈时间在 1~2 小时。选择这些访谈对象的原因有：①在相关企业、相关岗位任职时间较长，对于企业内部的信息比较了解；②人力资源和产品经理等职位对企业的整体状况和人员状态具有比较全面的了解。在访谈前，笔者会对二手资料先行整理和归纳，对其中矛盾、模糊的素材提炼成半结构化访谈提纲，再向访谈对象进行提问和比对。

（四）信度与效度

本文主要采用以下方法保证信度和效度：

①在信度上，本文所采用的案例数据绝大多数都是公开的网络新闻、评论以及出版物，任何研究者都可以搜索获得。②在内部效度上，本文注重在数据分析的同时，与价值理论、双边市场理论、商业模式理论、市场结构理论进行模式匹配，一旦数据与模型匹配出现矛盾，便寻找情境变量，以解释新的关系。③在外部效度上，本文采用多案例研究的设计，一开始选取了 20 个案例，再通过筛选，最终得到九个最具特色的案例，案例的全面性对提升结论的可推广性具有显著的意义（于天远和吴能全，2012）。

四、案例分析

由于平台战略和体验红利都是较为新兴的概念，实践界对此提出了大量的评论，但是缺

乏学术上的规范研究。遵循探索式研究的思路，本研究采取了两种分析策略（吴先明和苏志文，2014）：首先，基于多案例研究逐项复制的需要，选取笔者最为熟悉、数据最为丰富的案例进行详尽的单案例分析，确立初步的理论框架。在此基础上，进一步确定资料搜集和分析的要点及范围，据此对其他案例进行有重点的数据挖掘。其次，基于差别复制原则的需要，笔者针对具有互补性的案例进行对比译码分析，旨在挖掘新的情境变量，进一步深化上一步的研究结果。通过数据搜集、数据分析和概念化之间的不断交叠（Glaser & Strauss, 2009），利用图表不断捕捉涌现出来的关键构念和交互关系，直到理论饱和度达到比较满意的水平。本文选择淘宝作为案例分析的起点，在单案例研究的基础上，对其余八个案例逐个进行译码分析。

（一）淘宝的单案例分析

1. 开放性译码

开放性译码的目的是通过将资料分解、检视、比较，来实现指认现象、界定概念、发现范畴的目的，主要是处理聚敛的问题（刘志成和吴能全，2012；吴先明和苏志文，2014；Corbin & Strauss, 2014）。开放式译码的程序如下：①定义现象：在分析工作中分为两个步

骤：第一步将原始资料分解成一个个独立的故事、念头或事件；第二步是给分解出的故事、念头或事件赋予一个可以代表它们所指涉现象的名字，这两个步骤分别是“贴标签”和“概念化”。②发掘范畴。范畴是一组概念的归纳集合，而“范畴化”就是指同一现象的有关概念聚拢成一类的过程，同时还需要为范畴取名以及发展范畴的性质和面向，其中面向是指范畴在一个连续系统上所有不同的位置（Corbin & Strauss, 2014）。

基于以上流程，笔者利用 Nvivo 软件对与淘宝的竞争优势相关的案例资料进行开放性译码，如表 3 所示。第一步，“贴标签”，标记资料中可能与淘宝竞争优势相关的词句，并进行简化和初步提炼（译码前缀为“a”），建立了 98 个自由节点。第二步，“概念化”，将与同一现象有关的自由节点归纳于同一树节点之下（译码前缀为“A”），并重新定义这些树节点，获得 62 个概念。第三步，“范畴化”，把相似的树节点再归类，聚拢成更加抽象的树节点（译码前缀为“AA”），得到 45 个树节点，原来的树节点变为二级树节点。最终，得到与淘宝竞争优势相关的 98 个标签、62 个概念和 45 个范畴。

表 3 淘宝开放式译码示例（部分）

典型案例举例	贴标签	概念化	范畴化
不知从什么时候开始，人们习惯出门不带钱包……购物不走、不站、不上银行取钱，只需坐着看网页点一点……	a1 方便	A1 便利性	AA1 体验红利
支付宝的担保交易模式，彻底打消了中国用户对在线购物的怀疑和不信任	a2 消除疑虑	A2 消除疑虑	
易趣竭力阻止卖家与买家私下沟通、私下交易，以确保交易佣金不会流失，而淘宝则鼓励卖家和买家之间的讨价还价，让淘宝彻底集贸市场化	a3 了解文化底蕴	A3 人性化	
淘宝就是不收费，一直不收费，完全消除了第一批种子用户的进入门槛	a4 免费	A4 低进入门槛	
2012 年，淘宝注册用户数量已经突破 8 亿	a5 海量用户	A5 海量用户	AA2 海量用户

续表

典型案例举例	贴标签	概念化	范畴化
2014 年，淘宝“双十一”交易量在头 38 分钟，成交额就突破百亿元大关	a6 高交易额	A6 高交易额	AA3 高市场份额
截至 2014 年 6 月底，中国 B2C 网络零售市场（包括开放平台式与自营销售式）上，天猫（淘宝旗下的核心商城）排名第一，占 57.4%的份额	a7 电商市场份额高	A7 高市场份额	
其中仅淘宝一家 2007 年就完成了 433 亿元成交额，这一数字是零售巨头沃尔玛在华销售额的近三倍，实现了 156%的增长率，远远超过家乐福、国美等传统零售巨头	a8 零售市场份额高		
.....			
阿里巴巴（淘宝母公司）2015 年全国只招 150 个精英，月薪 15000 元，发 15 个月工资，秒杀国内各公司，另外有 30 万元无息借款，一年内买房买车没问题	a97 天价收入	A61 激励机制	AA45 创新能力
阿里巴巴（淘宝母公司）培训的对象包含了公司所有员工。上至高级管理层，下至新员工，乃至保安都要参加培训	A98 组织学习	A62 组织学习	

2. 主轴译码

主轴译码可以根据“条件—互动策略—结果”的范式将范畴和副范畴联结在一起 (Corbin & Strauss, 2014)。其中, 条件是指某一现象发生的情境, 互动策略是指针对该环境所采取的相应行动, 结果是指策略实施后的结果。值得注意的是, 某一互动策略的结果, 可能成为另一组互动策略发生的条件 (吴先明和

苏志文, 2014)。比如, 开放式译码形成的“用户信息”、“云储存”、“云计算”、“数据分析结果共享”和“用户体验红利”等初始范畴能够在这种模式下形成一条轴线。通过这样的方式不断对初始范畴进行整合、归类、建构逻辑链接, 使得所有资料数据形成了一个证据链, 具体如表 4 所示。

表 4 主轴译码结果举例 (部分)

序号	主范畴	副范畴、概念		
		条件	互动策略	结果
1	双边市场	需求创造	供应商引进	双边市场形成
2	用户体验红利	用户信息、云储存、云计算	数据分析结果共享、创新能力、制度能力	用户体验红利
3	供应商体验红利	海量用户	数据分析结果共享	低进入门槛、机会发现
4	用户垄断	用户体验红利	口碑传播	海量用户、高市场份额
5	供应商垄断	机会丰富、进入门槛低	供应商关系策略	海量供应商加盟
6	数据挖掘	海量用户、市场信息	算法开发、模型建构	云储存、云计算、数据挖掘、云端服务

3. 选择性译码

选择性译码就是筛选核心范畴的过程, 通过有系统地在范畴间进行关联、比对, 并反复验证, 最终把概念化尚未发展完备的范畴补充完整的过程 (Corbin & Strauss, 2014)。选择性译码的主要工作就是要用案例资料, 以及由此发展而来的范畴、关系等, 串联成一个可以扼

要说明全部现象的故事线。通过上一步所提炼出的五个范畴与已有理论不断比对, 最终形成一个因果关系的闭环。最初, 淘宝通过超前的战略眼光以及对中国情境的透彻了解, 成功地击败了早年的竞争对手“易趣”, 成为开创中国电子商务市场先行者, 并最终成为中国电子商务的主导者, 占中国电子商务市场的 80% 左右。

凭借着高额的市场占有率，淘宝成功地实现了对用户以及供应商的双边垄断，并且获得了大量交易以及评论的数据沉淀。所以，淘宝可以对既有的海量数据进行数据挖掘，为用户提供更为贴心和人性化的服务，同时也为供应商的

机会发现以及运营优化提供更多的工具，即通过数据挖掘，为用户和供应商创造体验红利。体验红利，又反过来增强用户和供应商的黏性，即增强双边垄断的稳固性。如此循环往复，最终形成证据链，如图 1 所示。

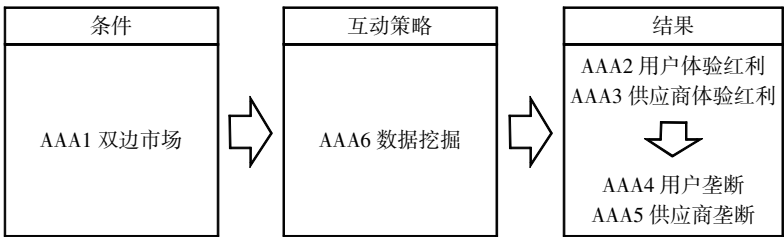


图 1 核心范畴的因果关系模型

（二）多案例分析

在淘宝单案例研究的基础上，本文得出平台型企业竞争优势形成的基本模式。由于是单案例分析，范畴未必能够达到饱和状态：①范畴仅来源于淘宝的案例，相对于所有平台型企业的总体来说，过于局限；②范畴的面向比较单一，难以反映其全貌；③范畴之间的关联仅来源于淘宝案例，普适性存在一定的不足。因此需要对其他平台型企业进行对比案例分析。

首先，后续的案例分析思路与淘宝的案例分析思路类似，即对案例资料进行开放式译码、主轴译码以及选择性译码，归纳出案例中蕴含的概念和范畴，并推导出各主要范畴之间的关

系，形成完整的逻辑线和证据链。其次，后续的案例分析也是一个不断比较的过程，已经形成的概念和范畴对后面的编码起到指导作用，当新的概念、范畴或面向出现时，就与前面的编码结果进行比较，甚至返回案例修正概念和范畴。这种螺旋式的比较能够不断修正已有的概念、范畴以及关系，使得它们不断精细和准确（刘志成和吴能全，2012）。本研究到分析第 8 个案例时，基本没有新的范畴和面向出现，通过反复比对，结果表明本研究的模型具有较好的理论饱和度和效度。各案例所得的新范畴和新面向如表 5 所示。

表 5 对后续 8 个案例的编码所得的新范畴和新面向

案例	新范畴	新面向
美丽说	用户定位	垂直定位、差异化经营、专业能力、达人社区、意见领袖引入
	社群运营	意见领袖引入
	—	意见领袖利益分享、意见领袖展示平台、意见领袖排行、意见领袖推广活动
京东	核心价值链	物流体系、供应链金融、供应链融资、供应链业务嵌入
	—	生产运营优化
亚马逊	盈利模式	增值服务（云平台和生产、运营优化等）、会员费、广告、自营销售分成、平台销售分成
	制度成熟	支付环境良好、信用体系良好、物流较发达、投资环境良好
	前瞻能力	预见性、战略规划、前瞻能力

续表

案例	新范畴	新面向
腾讯	价值入口	信息入口、流量入口
	社群运营	朋友圈、强关系、口碑传播、关系网
	自媒体	博客、微博、公众号
	用户生成内容	自拍、红人、群共享、意见领袖发起活动、群聊、创意、精品帖
	产品娱乐化	产品娱乐化、游戏化互动
	同仇敌忾	
	共克难题	
	兼容性	兼容性
小米	—	社交平台、消费情境、互动娱乐、炫耀性消费、互动消费、礼品经济、礼品打包销售、团购、返利
	迭代	快、微创新、快速试错
	品牌文化传播	粉丝经济、宗教崇拜
	用户参与	用户参与设计、口碑营销
	产品体验	差异化、价值诉求、极致、设计
	机遇把握	风口、产业链成熟
	营销	口碑营销、病毒营销
苹果	刚性需求	高性价比、新市场空间
	模块质量控制	入场费、筛选机制、淘汰机制
百度	过滤能力	高进入门槛、有限的开放
	—	—
360	—	—

注：初始编码过程中得到的面向比表中罗列的多，但是考虑到个别无法聚合成新范畴的面向与本文理论主线关系不大，故未列举。

基于九个案例的数据分析与验证，笔者对平台型企业的竞争力形成过程有了更为全面和清晰的认识。为了使研究结果更具一般性，本文在新案例加入的基础上对淘宝案例所形成的范畴和关系做进一步修正和检验。最终发现，新出现的范畴除了可以纳入原先的五个主范畴之外，还涌现出五个新的主范畴，分别为：“数据搜集”、“数据整理”、“开发创新”、“供应商社群运营”和“用户社群运营”。另外，通过比

对，笔者又进一步发现“用户体验红利”、“供应商体验红利”两者之间存在一定的交集，而且都属于平台战略实施后的结果，因此进一步合并为“体验红利”；同理，将“用户垄断”、“供应商垄断”合并为“双边垄断”，将“数据搜集”、“数据整理”、“数据挖掘”和“开发创新”合并为“数据挖掘”，将“供应商社群运营”和“用户社群运营”合并为“社群运营”。最终得到五个核心范畴，如表 6 所示。

表 6 编码结果汇总

核心范畴	主范畴	副范畴
双边市场	需求创造	机会发现、需求创造
	供应商引进	宣传、补贴
体验红利	用户体验红利	娱乐、知识提升、尊重、低进入门槛、便利性、互动、返利
	供应商体验红利	低进入门槛、机会发现、运营优化
双边垄断	用户垄断	海量用户、高市场份额、用户黏性、口碑、用户信息、注意力、网络外部性、自媒体、用户原创内容（UGC）
	供应商垄断	海量供应商、海量广告商、海量意见领袖、资本、信息、资源、高质量的内容

续表

核心范畴	主范畴	副范畴
数据挖掘	数据搜集	数字交互界面、引流
	数据整理	云储存、数据编码、数据整理
	数据挖掘	云计算、数据挖掘
	开发创新	理论框架、创新能力、设计开发能力、功能迭代
社群运营	供应商社群运营	同仇敌忾、共克难题、信用体系建构、廉价融资服务、数据共享、数据分析结果共享、市场信息共享、创意头脑风暴
	用户社群运营	用户定位、产品娱乐化、品牌文化传播、公关活动、营销、用户参与、产品信息聚合、盈利模式开发、交易便利、信用体系建构、消费者保障、产品质量控制、市场信息共享

在此基础上，本文对构念间的逻辑关系有了更清晰的认知：①平台型企业往往是从一个产品开始，开创新的需求，进而开始引进供应商，不断拓展既有的价值网络，形成双边市场。②在通过双边市场所获得的用户数据基础上，通过数据挖掘技术，探索出用户的偏好，进而为用户提供超额体验。平台型企业的商业逻辑是围绕着用户体验展开的，平台在竞相为用户提供更好的体验的过程中，体验红利不断涌现。③在众多平台相互竞争的当下，用户在平台之间迁移的成本是很低的。因此，用户垄断是一个不断强化的过程，而社群运营就是增强用户黏性，巩固双边垄断效果的重要机制。④社群运营能够在满足功能性需求的基础上，为用户带来额外的情感性满足，因此，也是提升用户体验，创造体验红利的重要机制。⑤数据挖掘和社群运营之间存在相互强化的关系：一方面，数据挖掘让负责社群运营的工作人员更了解用户，从而能够制定出更有针对性的运营策略；另一方面，社群运营则为数据挖掘提供丰富的非结构化数据，能够有效提升数据挖掘的准确性。⑥随着信息技术的不断发展和消费文化更迭的速度不断加快，商业企业的成败越来越依赖于对新兴蓝海市场“风口”的把控。因此，平台型企业的商业逻辑和传统的产品导向逻辑

不同，采用了用户导向的逻辑。用户导向的实现，则依赖于对用户和供应商所构成的价值网络的双边垄断。先将用户和供应商圈起来，才有机会进一步挖掘他们的偏好以及趋势。垄断用户的前提，就是用体验红利留住他们。双边垄断为平台获得实施平台战略所需的数据资源提供了必要的保障。以上脉络直观地体现了平台战略的内涵，图 2 直观地反映了这一脉络。

五、研究发现

通过案例分析，本文围绕着“双边市场”、“数据挖掘”、“社群运营”、“体验红利”和“双边垄断”五大构念，归纳出“平台战略”的基本内涵。接下来，本文将结合垄断理论、双边市场理论和价值理论的脉络，对“平台战略”展开进一步的理论解释。

1997 年是中国的“互联网元年”，在此后将近 20 年的时间里，互联网从新闻资讯、社交互动，到商业贸易，再到经济金融，逐步融入人们生活的方方面面，深刻地改变着中国社会的生产、分配和消费的全过程。而在这个过程中，平台型企业也逐渐从默默无闻，走到了今天的风口浪尖。有学者认为，创业者有两种：一种善于从组织场域（organizational fields）的中心

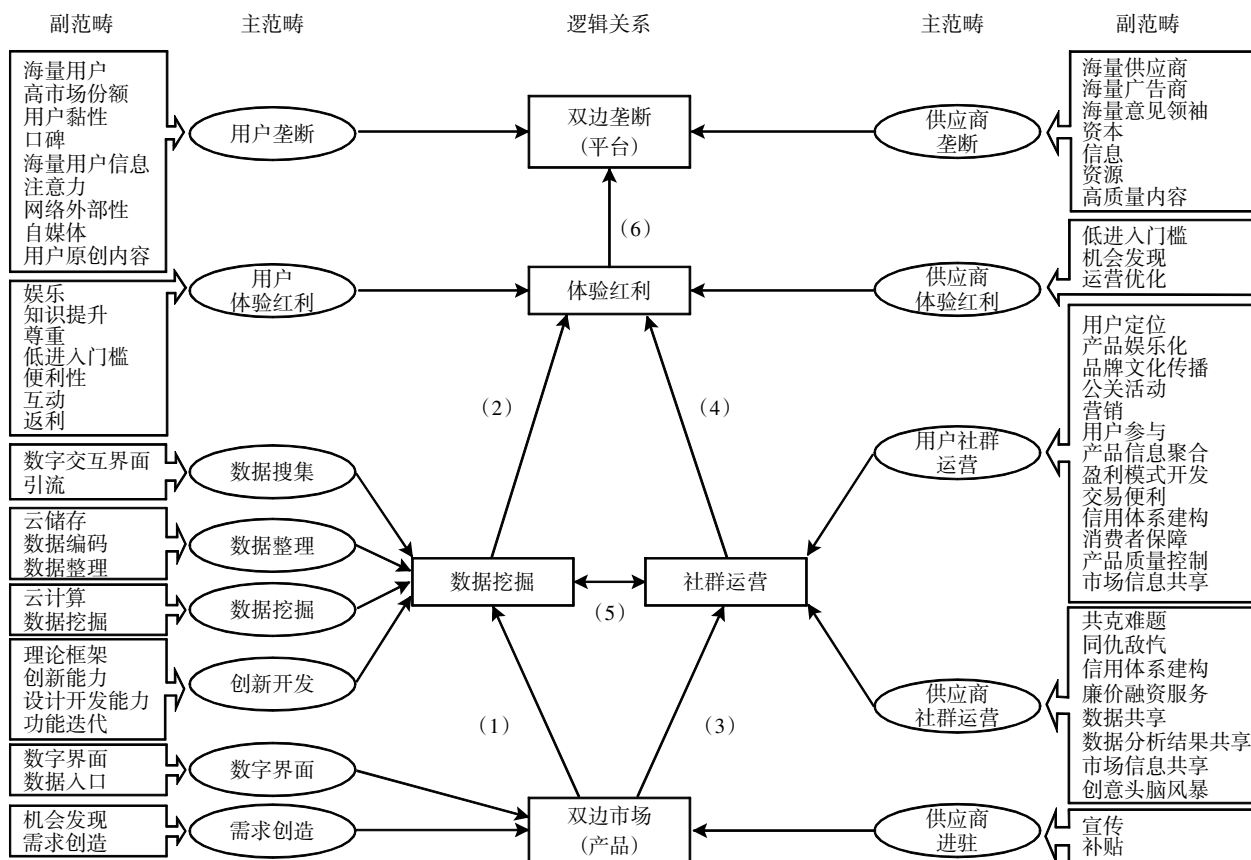


图2 核心范畴间的逻辑关系

开始，与竞争对手在红海中搏击；另一种则往往从组织场域的边缘崛起，为自己创造一片蓝海（Greenwood & Suddaby, 2006）。平台型企业最大的特点，就是它们往往善于从传统企业不关注、看不上，甚至做不到的蓝海市场切入，从单一的产品做到大型平台。一旦平台形成，就会很容易从自身的场域出发，找到该领域和其他领域的交集，并通过这些交集进入新的组织场域，甚至逐步侵入新场域的中心。直到它们被原来的“中心组织”注意到的时候，常常已经是难以阻挡。可见平台战略具有极强的渗透性，其建构的逻辑也与传统的战略思维不同，以下将解构平台战略的内涵。

（一）双边市场

根据对前述九大案例的观察，平台战略往

往起源于一个具有创见的产品。比如说第一代苹果手机，颠覆了消费者对手机的预期，奠定了智能手机的标准。又比如说腾讯 QQ，最初只是一个网上沟通交流的互动工具，但是这个工具很好地满足了人们的社交需求。360 提供了中国历史上第一款免费的正版杀毒软件，这一诉求刺中了消费者的痛点。可以说，这些产品都开创了一片蓝海市场，而且更重要的是，它们不仅受到用户的喜爱，同时还具有数字界面，可以成为数据的入口，这就使得它们可以将一次性交易的消费者转化为可以长期互动的用户。

基于沉淀的用户，具有数字界面的产品就有可能进行产业链延伸。例如，苹果手机除了既有的电话和短信功能，还可以安装各式各样由第三方开发者开发的 APP，这不仅丰富了苹

果手机的功能，还开创了一个基于用户和开发者的双边市场。同理，腾讯 QQ 在免费提供聊天工具的基础上，也进入游戏产业，QQ 用户可以极其便利地接入腾讯游戏平台上的各式游戏，不仅能够通过游戏取乐，还可以和 QQ 好友进行比赛，大大增加了游戏的黏性。腾讯游戏平台的绝大多数游戏都是由第三方公司开发的，也就是说，腾讯的 QQ 通信软件，同时也是一个游戏玩家和游戏开发者的双边市场。

综上所述，平台战略的开端，往往依赖于创始人的创见。一个深受用户喜爱的功能性产品，外加具有数据引流功能的数字界面，再以产品为中心，搭建用户和供应商的桥梁，是平台战略的第一步。

（二）数据挖掘

根据案例归纳，数据挖掘可以进一步分为四个维度：数据收集、数据整理、数据挖掘、创新开发。由数字界面引流进来后，优秀的平台型企业会有意识地收集数据，汇集于数据库，再将数据整理成可以进行分析的形式，对整理好的数据进行数据挖掘。然而，数据是死的，如果没有理论框架，以及对于分析出来的结果中的闪光点进行创造性开发，也不会产生有价值的新产品。

如果说，单一产品的成功可以归因于开发者天才的创想，那平台的持续成功则必须依赖更为稳健的工具。数据挖掘技术就是这么一种工具。随着产品的不断成熟，通过数字界面引进的用户数量及相关的数字数据也随即增加。数据挖掘能够基于现有用户留下的数字轨迹，推测出未来用户可能感兴趣的功能，或者挖掘出用户潜在的，而又尚未被满足的需求。例如，亚马逊的商品推送模块，就是基于用户过往的浏

览和消费习惯来进行推荐的，这样的精准推送不仅能够为用户带来惊喜，同时也为供应商创造了盈利的机会。

除了针对用户的体验优化，数据挖掘也可以用于供应商的业务优化，从而提升供应商的体验。例如淘宝在积累了大量用户数据后，推出了数据魔方的数据产品，可以帮助供应商有效地预测消费需求，从而合理地优化库存。此外，交易数据还可以应用于供应链金融的领域，在海量数据的支持下，同属阿里巴巴集团的淘宝和阿里小贷达成了深度合作，阿里小贷能够以远低于市场同行业的贷款成本为淘宝商家提供小额贷款。这不仅大大增强了淘宝平台对于供应商的吸引力，也为集团创造了新的业务来源。

（三）社群运营

优秀的产品可以通过良好的体验将消费者吸引过来，然而如果消费者消费过后就不再关注，便无法形成黏性。没有黏性的产品往往难以实现产业链延伸和数据收集。从绝大多数平台型企业的实践来看，社群运营是留住用户注意力、形成黏性的重要机制。例如，小米就是一家以社群运营见长的企业，其通过微博、论坛、微信等工具，形成了与用户间全方位接触的社群。通过这些社群，小米引领用户越来越多地参与到产品定位的过程中。用户参与的产品开发不仅有利于提升用户的使用体验，同时也是维持用户活跃度的有效机制（Bacile et al., 2014）。

社群运营的基础是准确的定位，只有价值观和目标一致的群体聚在一起，才能形成有效的互动（Alt et al., 2015）。明确了定位以后，可以采取产品娱乐化、营销、公关、企业文化传播、迭代等手段，针对定位的结果进行社区

运营。①产品娱乐化是提升标准化产品附加价值最为有效的方式，让用户获得更好体验的同时也乐于支付高额的回报。例如，支付宝推出的“娱乐宝”理财产品，这种产品为散户提供投资特定娱乐节目的途径，对于一些粉丝来说，能够投资自己的偶像是一件极具吸引力的事情，而在投资偶像的同时还能获得收益，则让他们更加难以抗拒。娱乐化策略能够延缓标准化的产品边际效用递减的程度，甚至有可能创造边际效用递增的奇迹。②品牌文化传播能够有效促进产品娱乐化的效果。随着互联网的普及，新一代的消费者逐渐形成了极度个性化的认知体系，他们不再相信权威，自我意识极强。品牌文化能否得到消费者的认同，往往决定了一个企业的成败。例如，苹果公司就是一家具有独特文化的企业，它们极致、简约的设计风格受到一部分消费者的极端认同甚至崇拜，这些消费者自称“果粉”，对于价格高昂的苹果产品毫不吝啬。通常来说，用户一旦对某一个品牌形成了好的印象，就很容易对其旗下的产品产生一系列好的想象，从而达到提升产品体验的目的，反之则反是。③公关活动和营销是建构品牌文化的基础。公关活动和营销都是加深用户对平台的理解和认同的重要手段，通过加深理解和认同，促进用户在使用平台的过程中产生额外的体验。例如，小米就很善于通过营销，在用户心目中建立“小米手机很潮”的印象，使得用户在使用手机的同时，还得到一种“自己也很潮”的体验。④用户参与是互联网情境下独特的营销手段。随着信息技术的发展，用户和生产者间的互动越来越密切，很多情况下，用户甚至深度介入生产和设计的环节（Bacile et al., 2014）。通过小米的经验可以发现，用户

参与到生产、设计和营销的环节不仅能够提升产品的市场适应能力和营销传播的效果，还能让用户在使用到自己参与设计的功能时，得到“参与感”的满足，令用户体验得到提升（黎万强，2014）。⑤社区建设能够为参与感提供一个释放的空间，通过用户的自主交互，促进产品的体验，提升网络产品的黏性和知名度。例如，腾讯游戏相对于其他单机游戏来说，最大的优势就在于腾讯游戏拥有一个社区，游戏玩家除了游戏本身带来的娱乐体验外，还通过和社区中其他朋友的游戏积分竞赛得到额外的体验，这大大增加了腾讯游戏的娱乐性和竞争力。此外，社区建设也能够吸引用户在平台中留下更多、更实时的关于自身的偏好的信息，从而优化大数据质量。

此外，交易便利、信用体系建构、消费者保障、产品质量控制和市场信息共享也是社群运营效果好坏的重要保障。例如，网络平台是一个自动运营的系统，原则上来说，只要有电脑、能上网的人都可以到网络平台上出售商品。交易的便利同时也为劣质商品的流入带来了契机。因此，能够协助用户过滤无效信息的能力就日益成为平台的重要能力之一，过滤能力有两大意义：①过滤掉违法的商品，规避法律风险。例如，淘宝就在 2015 年 1 月 23 日遭遇国家工商总局揭露，平台上销售的产品正品率仅为 37.25%（廖爱玲、刘夏，2015），结果导致股价大跌。②用户体验的保障。归根结底，平台的核心竞争力还是在于用户体验的保障，随着平台容纳的信息越来越多，过滤机制也需要不断升级，否则，用户的搜寻成本会越来越高，损害用户体验。例如，苹果的 iOS 系统和谷歌的安卓系统都具有应用商城，为用户提供应用

更新的服务，而苹果的应用商城具有较高的准入标准，虽然需要用户支付一定费用，但是应用的质量有保障；而安卓的应用商城没有进入门槛，虽然免费的应用很多，但是其中夹带了大量的广告和木马，大大影响了用户体验。所以，虽然安卓系统占全球手机操作系统市场份额的 85%，但是其利润仅占智能手机利润市场份额的 11%；相反，苹果的 iOS 系统仅占操作系统市场份额的 12%，却为整个智能手机市场创造了 88% 的利润（Aden, 2015）。足见过滤能力对于提升用户体验的重要性。

（四）体验红利

工业革命以来，工业技术经过 200 多年的发展，最终实现了生产力的极大提升，终端产品和中间产品的生产都从供不应求转为供过于求，丰饶经济（the economics of abundance）范式开始在越来越多的领域取代了传统的稀缺经济（the economics of scarce）范式（Anderson, 2006；周翔和吴能全，2014）。随着丰饶经济范式的到来，人类社会的市场秩序也从卖方主导转向了买方主导。因此，当下经济增长放缓、就业率和收入水平难以提升的根本原因，就是需求难以消化生产的供给（吕冰洋，2011）。要增加需求，一方面是增加人口，另一方面是增加单个消费者的需求。人口在一定时间内是相对稳定的，所以比较有效的方式是增加单个消费者的需求。根据马斯洛的需求层次理论，单个消费者的需求是有层次的，较低层次的需求是物质的、标准化的功能型需求，这些需求受边际效用递减的原则约束；较高层次的需求是精神层面的、非标准化的体验型需求，这些需求不一定受边际效用递减的原则约束。当低层次的功能型需求被逐渐满足了以后，就会逐渐

向高层次的体验式需求转移（Maslow, 1943）。例如，在腾讯的案例中，我们发现：腾讯所开发的微信从基本功能上和中国移动提供的短信是一样的，都是为用户提供一个交流互动的平台。但是，中国移动的短信服务是标准化的，虽然满足了人们互动的需求，却毫无体验可言。相比之下，微信不仅可以免费交流，而且互动的方式更为多样且有趣，使用微信不仅可以实现交流互动，而且还可以让交流互动变得有趣，而这比市面上所有同类服务都更为有趣、贴心和便利的体验，便是体验红利。

体验红利的定义是指，在买方市场的结构下，众多价值网络竞相为用户提供更好的体验，而带来非标准化的、个性化的、其他竞争对手无法提供的心理满足感。

另外，不同的企业在竞相争夺消费者有限且不稳定的需求的过程中，不断增加产品的复杂程度，逐渐演化出了“产品内分工”的价值创造模式（Henderson & Clark, 1990）。将一件产品分解为众多的模块，每一模块都由专业化的企业来研发、生产，最终再由系统集成商整合并销售，这种分工方式大大提升了产品能够创造的价值，同时也提升了单一模块生产商的动态能力（Pil & Cohen, 2006）。从企业间的竞争升级到以产品为核心的价值网络间的竞争，使得产品精细化程度越来越高，消费者的体验也得到越来越高层次的满足。

体验和传统意义上的效用有所不同，传统意义上的效用往往是由大众化、标准化的产品带来的。然而，体验则是叠加在某一标准化、大众化的产品上的，更深层次的、个性化的心理诉求。例如，微信除了提供互动平台这一标准化的功能外，还不断地提供诸如免费通信、

朋友圈社区、红包互动等具有个性化的体验性服务，从而击败了只提供标准化服务的中国移动等传统通信公司，占据了社交价值网络的核心地位。体验是一种用户基于商家提供的产品或服务，是由自身主观意识加工而成的心理感受，是商家和用户共同创造的，所以难以由商家独立定义并设计到产品之中。总体来说，体验的提出丰富了效用的内涵。

（五）双边垄断

垄断是指市场上只有一个买方或一个卖方的市场结构（张伯伦，2009），之所以会出现这种情况主要是因为进入壁垒的存在（Baumol & Willig, 1981）。从另一个角度看，垄断是以专有资源的占有为基础，并通过以垄断价格出售这些资源获得垄断利润。在传统基于单边市场的垄断理论中，有两点值得关注：①在单边垄断的情况下，被垄断组织所垄断的专有资源是没有灵魂的物质资源；②单边垄断一旦形成，因为固定成本和规模效应等因素的影响，想要打破原先的垄断就会产生巨大的转移成本（Klemperer, 1987）。

双边垄断在以上两点与单边垄断完全不同：①在双边垄断的市场结构中，被垄断的两端分别是“用户”以及“供应商”，两方都是具有主观能动性的行为主体。无论是哪一方，只要觉得平台提供的服务体验不好，或者存在更好的平台，他们都有可能离开。②随着社会分工模块化的不断深入，用户和供应商在不满意平台所提供的服务时，转移成本越来越低。如此一来，对于双边市场而言，垄断的进入壁垒主要来自于“网络外部性”，只有维持尽可能多的用户以及联盟合作者在平台上进行交易或者互动，才能够维持自身的垄断地位。因此，平台作为

双边垄断结构中的垄断者，不仅不可能通过垄断结构来掠夺用户或供应商的剩余，反而会为了促使他们留下，不断为他们创造体验红利。所以，双边垄断中的垄断者想要获得垄断利润，就只能通过为市场中的两端创造价值，从中获取直接回报或者以利润分成的方式实现。例如，淘宝在早期的成功主要归因于，它确实帮助很多生产厂商加速了产品的流动，降低了库存压力和营销的成本，如此一来，只要淘宝向厂商索取的回报低于他们因为淘宝的服务而缩减的库存和营销成本，就相当于为厂商创造了价值，而自身也从回报中获利。

双边垄断的两边分别是用户和供应商，平台垄断的主要目的是从被垄断的两边分别获取资源，进而将汇总后的资源转化为各边的体验红利。根据垄断对象的不同，双边垄断可以分为用户垄断和供应商垄断，两种垄断所能获取到的资源各有特色。

第一，用户垄断。平台从用户垄断中获得的资源主要有：口碑、用户信息、注意力、网络外部性、社区、自媒体。①网络外部性是用户垄断的基础。网络外部性的提升可以不断引来新的用户，最终实现用户垄断的良性循环。口碑、社区和自媒体则有利于提升用户的规模和维持用户的黏性，进而促进网络外部性。例如，在所有的平台中，腾讯的QQ和微信具有大量的、高黏性和高活跃度的用户，所以形成了极强的网络外部性。在这种网络外部性的影响下，它可以轻易地联通各种以社交为基础的增值服务，比如打车、买彩票、就医挂号等。②用户信息的获取是平台运营的核心。平台之所以能够进入传统企业难以进入的高成本领域，而且在发展到一定程度，还能够从这些领域切入，

轻松“跨界”进入其他领域，关键就是多维度的、海量的用户数据收集和累积。用户数据的累积能够帮助平台建立更好的需求预测模型，用最低的调研成本、生产成本、库存成本和物流成本，高效地、精准地满足用户的需求，进而创造体验红利，占领市场。根据《彭博商业周刊》中《大数据是第一生产力》一文中的数据，2012年阿里金融（淘宝母公司旗下的创新金融机构）凭借不到100名客户经理，累计贷款总额超过500亿元，不良率不到1%。国内商业银行中小微企业贷款做得最成功的包商银行，不良率为0.89%，但包商银行为了维持这个不良率，一共投入了1300名专业信贷员（贾晓涛和王长胜，2013）。互联网平台之所以能用不到1/10的用人成本完成和传统银行同样的业务目标，本质上还是因为其在数据积累和运用上的优势，通过大数据，互联网平台大大降低了交易成本。值得注意的是，数据积累对于交易成本的缩减具有边际效应递增的效果，数据积累得越多、越全面、实时性越强，对于不确定性的把控就越精准。正是这种数据积累所带来的边际交易成本递减效应，使得互联网平台的竞争力与日俱增。这一切，若缺乏用户垄断的前提，是无法实现的。只有垄断用户，才能确保海量的用户以高度的黏性沉淀于平台之上，从而在不知不觉中为平台带来丰富的数据、信息和注意力。数据不仅可以用于优化自身的运营和服务，还可以辅助供应商的合作者优化他们的生产和运营，而注意力则可以转化为广告价值。

第二，供应商垄断。平台中的供应商主要有模块产品供应商、投资者、广告商和网络意见领袖^①，平台从供应商垄断中所获得的资源主要有：资本、资源、价值模块、价值网络信息和高质量的内容。①资本主要来源于投资者和广告商。由于平台创业初期的目标通常以数据的搜集为根本，而数据的价值转化需要一定的时间，因此，直到数据可以转化为价值之前，平台往往难以实现盈利，这就导致平台往往长期需要资本的支持。②投资者除了资金，往往还会为平台带来资源，例如平台运营相关的知识、上市所需的声誉等。③模块产品供应商为平台提供了丰富的、高质量的中间产品资源，也就是“价值模块”，价值模块的大量供给使得平台可以在专注于平台创新的同时，还能便利地为用户创造更极致、更多样化的体验。④“价值网络信息”是在众多模块供应商聚合之后，平台可以为用户提供流行趋势、货比三家等导购服务。⑤“高质量的内容”主要是由意见领袖提供。意见领袖通过提供高质量的内容，吸引观众的注意，从而实现自我营销的目的，而平台则通过为意见领袖提供与粉丝互动的媒介的方式，间接地获得了注意力、黏性以及意见领袖与粉丝互动所形成的数据。

除了体验上的价值创造外，平台还可以为用户创造实实在在的价值，那就是市场信息聚合。对于用户来说，使用平台的基本动机就是通过平台可以更快地获取更全面的信息，而这一切都是建立在信息聚合的基础上的。

^① 主要是指在网上具有一定影响力的人，他们通过自媒体运营，为社会提供知识或谈资，促进互动，也通过利用自身的影响力进行一定的商业活动。例如，罗辑思维的罗振宇。

六、结论、贡献与启示

(一) 结论

1. 平台战略的基础是开创性的产品

平台往往不是一蹴而就的,在本文分析过的所有案例中,几乎每一个平台本身都必须首先是一个好的产品,而且这款产品必须具有数字界面,以实现用户和数据的沉淀。总体而言,平台战略是用户导向的,然而,没有最初的好产品,就无法持续吸引和留住用户,甚至无法形成最为基础的、能够引发网络效应的原始用户。因此可以说,开创性的产品是平台战略的基础。

2. 平台战略是数据驱动的

平台比起传统企业的另一区别,就是其数据驱动的本质。一方面,通过云技术,平台可以将双边市场上所有的交易、互动都以数据的方式沉淀。数据的沉淀能够形成大数据,帮助平台和联盟合作者精准地预测用户的需求和降低价值网络运营的风险,从而能够高效地规划资本、生产、库存和物流的配置,大大降低系统运行的成本。另一方面,某些具有意义的数据,例如网络意见领袖的高质量文章、网友分享的视频等,都可以成为产品娱乐化的基础,通过产品娱乐化,平台又能够有效地提升用户消费时的心理体验。

3. 平台战略的核心在于运营

与传统基于产品的“一揽子买卖”经营模式不同,平台战略的核心并不在于将平台型产品销售出去,而在于将产品销售出去以后,让用户持续使用该产品,从而得以获取更多的数据和进行产业链延伸,经营的重心从营销和开

发,逐渐迁移到了运营。其中用户社群运营不仅能够增强用户的黏性,还可以增强用户的情感性体验,从而创造体验红利。

4. 平台战略的目标是双边垄断

传统的一体化企业通常是以产品的直接销售盈利,为客户提供能够满足他们特定需求的产品,同时换来客户的直接回报。另外,由于信息匮乏和展示空间有限,传统企业能够提供的产品通常是大众化的,难以满足客户个性化的需求。进一步地,企业对客户需求变化感知的时效性也比较滞后。所以只能为用户提供很一般的功能性体验。相对地,平台则能够通过互联网实时跟进用户偏好的变化,同时将价值网络联盟各方的专业能力聚合在一起,高效地为用户提供持续优化的功能体验。进一步地,通过平台的精准推荐,消费者可以在消费某一特定产品的同时获得相关互补产品的信息,从互补的角度为消费体验的提升带来更多的可能性。最后,平台还可以通过营销、建立社区等方式,为产品赋予功能以外的文化体验。综合三者,平台可以通过多种方式为用户创造体验红利。相对而言,在体验红利的驱使下,用户对平台形成黏性,也会对平台反馈以数据、信息、注意力、垄断回报等,并能够持续维持平台竞争力的重要资源。平台再将这些资源分配给联盟合作者,实现多方共赢。

5. 平台战略的分类

Evans (2003) 根据功能的不同,将平台分为:市场制造型 (market-maker), 主要作用是刺激新的需求并提供交易的场所;需求协调型 (demand-coordinator), 主要作用是降低交易成本,促成原本不可能实现的交易。通过案例研究,本文进一步细化了这两种平台的内涵。首

先，从结果上来说，两类平台虽然功能不同，但是都能够形成双边垄断。然而，它们达成目的的手段有所不同。其中，市场制造型平台主要采用价值创造型平台战略，最终带来价值创

造型体验红利；需求协调型平台则以交易成本缩减型平台战略为主，最终创造交易成本缩减型体验红利。不同类型平台战略、体验红利的具体维度如表 7 所示。

表 7 从案例提炼出不同类型平台战略和体验红利的具体维度

核心范畴	主范畴/维度	副范畴
供应商战略	供应商价值创造	制度创业、同仇敌忾、攻克难题
	供应商交易成本缩减	低门槛、市场规模、交易便利、信用体系建构、廉价融资服务、数据共享、数据分析结果共享
供应商体验红利	交易成本缩减型供应商体验红利	低进入门槛、机会丰富、运营优化
用户战略	用户价值创造	用户定位、产品娱乐化、迭代、企业文化、公关活动、营销、参与感、市场信息聚合
	用户交易成本缩减	零门槛、精准广告、市场规模、交易便利、信用体系建构、消费者保障、质量控制、市场信息共享
用户体验红利	价值创造型用户体验红利	娱乐、知识提升、尊重、返利
	交易成本缩减型用户体验红利	低进入门槛、便利性、省心

从用户体验红利的角度，平台创造体验红利的手段有两种：交易成本缩减和价值创造。

①交易成本缩减。对于用户来说，接受新的事物总是有心理成本的。平台通过“免费”的低进入门槛策略、精准广告、信用体系建构、质量控制等手段降低用户的交易成本，从而让他们获得便利、省心的体验。

②价值创造。想要让用户持续留在平台，就必须提供创新的体验，例如为产品增加娱乐化的元素，让用户参与到创作的过程中，还有迭代等，都是为用户提供新的价值，从而创造新的体验红利。这种体验红利从长期来看，对于用户垄断更具有价值。

从供应商体验红利的角度，平台能够为供应商提供的主要是交易成本缩减型的体验红利，这与厂商具有较为理性的决策模式有关。平台作为价值网络的领导者，肩负着开拓市场，以及带领相关供应商与其他平台竞争，同仇敌忾、攻克难题的任务。同时，也必须起到比市场机制和其他平台更有效地降低供应商交易成本的

作用。能够采用的手段主要有：低进入门槛、海量市场规模、交易便利、信用体系建构、廉价融资服务、数据共享、数据分析结果共享等。

（二）理论贡献

（1）从平台和模块供应商之间竞合的角度丰富了战略理论。本文论述了丰饶经济下，围绕着复杂产品和价值创造而展开的新型竞争范式——价值网络竞争。在价值网络的竞争中，平台一方面要引导整个价值网络与其他价值网络展开竞争，另一方面又要与价值网络中的联盟合作者争夺平台的地位。因此，在平台战略的制定过程中，必须平衡好与价值网络联盟间的合作与竞争关系。此外，在价值网络中，企业除了力争成为平台，也可以通过专业化的优势成为不可或缺的模块供应商。相比之下，平台需要面对来自不同层面的多方竞争，所以战略上更为强调横向的迭代式微创新发展模式；模块供应商专注于垂直领域，面对的竞争较少，因此战略上更强调专业化的创新，以图在与平

台的合作中获得更强的议价能力。

(2) 从双边垄断的视角出发丰富了垄断竞争理论。本文详细论述了双边垄断与传统垄断的差异,并阐明了双边垄断推动社会福利提升的内在机理:单边垄断结构的形成通常是基于垄断组织对某种具有刚性需求的资源的占有,由于资源不具有主观能动性,一旦被占据后,就不会轻易流失,所以垄断组织可以仅凭垄断壁垒的设立,就获取超额收益。在双边垄断结构中,被垄断的两方都具有主观能动性,垄断者为了保持垄断地位,必须尽力挽留市场上的两方,为他们创造体验红利。所以,为了获得利润,双边垄断的垄断者必须以价值创造为手段而非价值掠夺。因此,双边垄断不仅不会带来社会福利的损失,反而有利于社会福利的提升。

(3) 从体验红利和价值创造的角度推进了价值理论的发展。当前的主流价值理论已经意识到,资源和劳动只有转化为消费体验,其价值才能够实现。消费体验又是产品客观特征与消费者主观反应的集合,客观特征通常是大众化、标准化的,相对容易被界定,但是能够创造的体验有限。通过“产品娱乐化”、“产品互动社区建构”等方式,则能够在产品客观特征之上,从消费者主观反应的角度来提升消费体验。将“消费者主观反应”纳入价值理论的分析,大大提升了价值创造的潜在空间。在此基础上,本文提出了体验红利的概念,用以描述平台为用户和模块供应商所提供的,超出市场上其他平台的主观体验。体验红利的提出,揭示了平台的互利本质,同时也反映了丰饶经济之下,体验的设计能够为社会带来更多的高端就业岗位。

(三) 实践启示

(1) 平台相对于传统企业的核心竞争力在于其盈利的逻辑和传统企业不同。传统企业一般通过产品或者服务赚取直接的回报,而平台则是利用数据优化用户体验以及价值网络的生产和运营来盈利。平台在发展初期容易被竞争对手忽视,这是因为:①能够收集到大量优质数据的领域通常都不容易实现直接盈利;②数据从开始沉淀到最后实现盈利需要较长的时间;③平台在发展初期,能够有效降低传统企业的交易成本,对传统企业而言是互补而非竞争的。但是,随着数据的不断集聚,平台对用户体验和价值网络运营的深度理解逐渐构成了传统企业难以企及的竞争优势。届时,平台可以通过对用户体验的掌控力,或者对产品产业链的数据化运营,以更低的成本、更高的效率进入传统的市场领域或者在与传统企业的合作中获得更强的议价能力。综上所述,数据是平台取得竞争优势和议价能力的关键要素,是平台的核心资产,而免费和优质的服务,只是平台换取数据的一种手段。

(2) 对企业来说,在互联网经济之下,所有的业务在未来都会趋向信息化,产品都会趋向复杂化。在信息化和复杂化过程中,理解企业的竞争力就必须同时从“价值网络内的战略地位”和“价值网络间的资源和能力”两方面去比较分析。一方面,企业可以成为专业性和创新能力上具有优势的模块供应商;另一方面,也可以成为以数据运营为核心的平台,成为资源的整合者。模块供应商间的竞争较少,业务难点在于不断地垂直创新;平台面对的竞争极为激烈,业务重心主要是以迭代式的微创新来拉开与对手间的差距。

(3) 信息化时代的平台战略，首先要有一款具有数字界面的产品作为基础，用以引流和沉淀用户数据。在实现了初步引流以后，对既有的用户开展社群运营和对相关数据进行数据挖掘是创造体验红利，维持用户和供应商黏性，并通过口碑传播拓展用户网络的重要手段。总体来说，双边垄断是一个不稳定的状态，需要平台型企业不断创新、优化体验，才能够维持。这对新兴企业的经营，提出了新的要求。

(四) 研究局限与未来展望

本文的研究局限与未来展望主要体现在两个方面：第一，本文探索的是一个传统话题中的新兴现象，主要使用的是定性的案例分析，由于案例分析自身的局限性，对于平台形成的关键影响因素只提炼出了两个，也许不能全面解释这一过程。期望未来的研究可以探索出更多的影响因素，以丰富这一理论体系。第二，案例研究采用的是理论抽样，其结果的普适性有待进一步实证检验。

(接受编辑：马旭飞、梁建

收稿日期：2016 年 1 月 5 日)

参考文献

- [1] 艾瑞咨询：《2014 年中国移动即时通讯应用用户调研报告》，艾瑞咨询，2014 年。
- [2] 冯丽、李海舰：《从竞争范式到垄断范式》，《中国工业经济》，2003 年第 9 期。
- [3] 贾晓涛、王长胜：《大数据是第一生产力》，《彭博商业周刊》，2013 年第 8 期。
- [4] [美] 克里斯坦森：《创新者的窘境》，胡建桥译，中信出版社 2014 年版。
- [5] 黎万强：《参与感：小米口碑营销内部手册》，中信出版社 2014 年版。

[6] 李海舰、冯丽：《企业价值来源及其理论研究》，《中国工业经济》，2004 年第 3 期。

[7] 李黎：《轻公司》，《IT 经理世界》，2011 年第 11 期。

[8] 廖爱玲、刘夏：《工商总局回应淘宝“吹黑哨”质疑》，《新京报》，2015 年 1 月 28 日。

[9] 刘志成、吴能全：《中国企业家行为过程研究——来自近代中国企业家的考察》，《管理世界》，2012 年第 6 期。

[10] 罗宾逊：《不完全竞争经济学》，华夏出版社 2012 年版。

[11] 吕冰洋：《财政扩张与供需失衡：孰为因？孰为果？》，《经济研究》，2011 年第 3 期。

[12] 马梅、朱晓明、周金黄、季家友、陈宇：《支付革命：互联网时代的第三方支付》，中信出版社 2014 年版。

[13] 穆胜：《叠加体验：用互联网思维设计商业模式》，机械工业出版社 2014 年版。

[14] 吴先明、苏志文：《将跨国并购作为技术追赶的杠杆：动态能力视角》，《管理世界》，2014 年第 4 期。

[15] 谢洪明、蓝海林、叶广宇、杜党勇：《动态竞争：中国主要彩电企业的实证研究》，《管理世界》，2003 年第 4 期。

[16] 许庆瑞、吴志岩、陈力田：《转型经济中企业自主创新能力演化路径及驱动因素分析——海尔集团 1984~2013 年的纵向案例研究》，《管理世界》，2013 年第 4 期。

[17] 于天远、吴能全：《组织文化变革路径与政商关系——基于珠三角民营高科技企业的多案例研究》，《管理世界》，2012 年第 8 期。

[18] 张伯伦：《垄断竞争理论》，华夏出版社 2009 年版。

[19] 周鸿祎：《周鸿祎自述：我的互联网方法论》，中信出版社 2014 年版。

[20] 周翔、吴能全：《架构基础观：融合内部与外部、连接静态与动态——基于腾讯和小米的案例研究》，

中国企业管理案例与质性研究论坛论文集, 2014 年。

[21] 周翔、吴能全、苏郁锋:《基于模块化演进的产权理论》,《中国工业经济》,2014年第10期。

[22] Acemoglu, D. 2002. Directed technical change. *The Review of Economic Studies*, 69 (4), 781-809.

[23] Addis, M. & Holbrook, M. B. 2001. On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: An explosion of subjectivity. *Journal of Consumer Behaviour*, 1 (1), 50-66.

[24] Aden, H. 2015. *Translation an on-site course to an online course for implementers of an open source software system*, Master Thesis.

[25] Adner, R. & Kapoor R. 2010. Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31 (3), 306-333.

[26] Alt, E., Díez-de-Castro, E. P., & Lloréns-Montes, F. J. 2015. Linking employee stakeholders to environmental performance: The role of proactive environmental strategies and shared vision. *Journal of Business Ethics*, 128 (1), 167-181.

[27] Anderson, C. 2006. *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. Hachette Digital, Inc.

[28] Armstrong, M. 2006. Competition in two-sided markets. *The RAND Journal of Economics*, 37 (3), 668-691.

[29] Bacile, T. J., Ye, C., & Swilley, E. 2014. From firm-controlled to consumer-contributed: Consumer co-production of personal media marketing communication. *Journal of Interactive Marketing*, 28 (2), 117-133.

[30] Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

[31] Baumol, W. J. 1982. Contestable markets: An

uprising in the theory of industry structure. *The American Economic Review*, 72 (1), 1-15.

[32] Baumol, W. J. & Willig, R. D. 1981. Fixed costs, sunk costs, entry barriers, and sustainability of monopoly. *The Quarterly Journal of Economics*, 96 (3), 405-431.

[33] Baye, M. R. & Morgan, J. 2001. Information gatekeepers on the internet and the competitiveness of homogeneous product markets. *The American Economic Review*, 91 (3), 454-474.

[34] Boudreau, K. J. & Jeppesen, L. B. 2015. Unpaid crowd complementors: The platform network effect mirage. *Strategic Management Journal*, 36 (12), 1761-1777.

[35] Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. 1995. Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20 (2), 343-378.

[36] Chakravorti, S. & Roson, R. 2006. Platform competition in two-sided markets: The case of payment networks. *Review of Network Economics*, 5 (1), 118-143.

[37] Chen, M. J. 1996. Competitor analysis and inter-firm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21 (1), 100-134.

[38] Corbin, J. & Strauss, A. 2014. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage Publications.

[39] Debreu, G. 1959. *Theory of value: An axiomatic analysis of economic equilibrium*. Yale University Press, New Haven.

[40] Economides, N. & Tåg, J. 2012. Network neutrality on the internet: A two-sided market analysis. *Information Economics and Policy*, 24 (2), 91-104.

[41] Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

[42] Eisenmann, T., Parker G., & Van Alstyne,

M. 2011. Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, 32 (12), 1270–1285.

[43] Evans, D. S. 2003. Some empirical aspects of multi-sided platform industries. *Review of Network Economics*, 2 (3), 191–209.

[44] Galbraith, J. K. 1970. Economics as a system of belief. *The American Economic Review*, 60 (2), 469–478.

[45] Glaser, B. G. & Strauss A. L. 2009. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Transaction Publishers.

[46] Greenwood, R. & Suddaby, R. 2006. Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49 (1), 27–48.

[47] Hagiu, A. & Wright, J. 2011. *Multi-sided platforms*. Working Paper, Harvard Business School.

[48] Henderson, R. M. & Clark, K. B. 1990. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 9–30.

[49] Hoel, M. 1978. Resource extraction, substitute production, and monopoly. *Journal of Economic Theory*, 19 (1), 28–37.

[50] Katz, M. L. & Shapiro, C. 1985. Network externalities, competition, and compatibility. *The American Economic Review*, 75 (3), 424–440.

[51] Katz, M. L. & Shapiro, C. 1986. Technology adoption in the presence of network externalities. *The Journal of Political Economy*, 94 (4), 822–841.

[52] Klemperer, P. 1987. Markets with consumer switching costs. *The Quarterly Journal of Economics*, 96 (3), 375–394.

[53] Koufteros, X., Vonderembse, M., & Jayaram, J. 2005. Internal and external integration for product development: The contingency effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy. *Decision Sciences*, 36 (1),

97–133.

[54] Marks, S. G. & Samuelson, W. F. 1995. *Managerial Economics*. The Dryden Press, Orlando.

[55] Maslow, A. H. 1943. Theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.

[56] Nelson, J. A., Ackerman F., & Weisskopf, T. 2008. *Microeconomics in Context*. ME Sharpe.

[57] Nicholson, W. & Snyder, C. 2014. *Intermediate Microeconomics and its Application*. Cengage Learning.

[58] Peteraf, M. A. & Barney, J. B. 2003. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24 (4), 309–323.

[59] Pil, F. K. & Cohen, S. K. 2006. Modularity: Implications for imitation, innovation, and sustained advantage. *Academy of Management Review*, 31 (4), 995–1011.

[60] Pine, B. J. & Gilmore, J. H. 1998. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 97–105.

[61] Potter, D. M. 2009. *People of plenty: Economic abundance and the american character*. University of Chicago Press.

[62] Priem, R. L. 2007. A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 32 (1), 219–235.

[63] Rochet, J. C. & Tirole, J. 2003. Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1 (4), 990–1029.

[64] Rong, K., Lin, Y., Shi, Y., & Yu, J. 2013. Linking business ecosystem lifecycle with platform strategy: A triple view of technology, application and organisation. *International Journal of Technology Management*, 62 (1), 75–94.

[65] Rysman, M. 2009. The economics of two-sided markets. *The Journal of Economic Perspectives*, 23 (3), 125–143.

[66] Schilling, M. A. 2000. Toward a general modular systems theory and its application to interfirm product modularity. *Academy of Management Review*, 25 (2), 312-334.

[67] Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, Interest, and the business cycle*. Transaction publishers.

[68] Stigler, G. J. 1982. The economists and the

problem of monopoly. *American Economic Review*, 72 (2), 1-11.

[69] Tirole, J. & Rochet, J. C. 2006. Two-sided markets: A progress report. *The RAND Journal of Economics*, 37 (3), 645-667.

[70] Yin, R. K. 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage publications.