

【企业管理】

# 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

蔡宁<sup>1</sup>, 王节祥<sup>2</sup>, 杨大鹏<sup>1</sup>

- (1. 浙江大学公共管理学院, 浙江 杭州 310058;  
2. 浙江大学管理学院, 浙江 杭州 310058)

**[摘要]** 为什么大量企业在产业融合背景下选择平台包络战略、通过平台包络战略如何构建竞争优势、平台包络边界又如何决定,这些逻辑上一以贯之的平台实践新问题对经典理论提出了挑战。本文以“浙报传媒”这一典型平台企业为例,开展探索式理论建构分析。研究发现:①经典竞争理论无法解释产业融合背景下广泛发生的平台包络现象,这一悖论需要竞争优势理论分析范式的转变,从通过“差异”资源和能力支撑竞争的“供给端范式”转向通过“共性”用户资源支撑竞争的“需求端范式”。②与传统企业竞争优势构建不同,平台包络竞争优势是以用户为基点的“逆向”构建过程,通过“基础用户沉淀—网络效应激发—商业系统共生—主导架构锁定”机理链建立起可持续竞争优势。③不同于企业理论在交易层面以资产专用性分析组织边界,平台包络边界是商业生态系统的边界。种群“多样性”与“稳定性”的张力平衡决定了这一边界,边界决定的微观机制则是以“资源竞争”和“捕食入侵”为基础的平台“二元组织机制”。

**[关键词]** 平台包络; 网络效应; 商业生态系统; 竞争优势; 平台包络边界; 浙报传媒

**[中图分类号]**F270 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2015)05-0096-14

## 一、问题提出

互联网时代产业边界日趋模糊,企业跨界经营现象凸显。腾讯依靠微信从社交进入移动通讯领域;阿里巴巴由电商向支付、物流和餐饮等多场景延伸;乐视推出超级电视“搅局”传统制造业。这类厂商往往不是产业内玩家,突然进入、不按“套路”出牌,却能彻底颠覆原有产业格局。审视这些产业融合中的跨界破坏者<sup>①</sup>,不难发现其均属于平台企业,即在技术、产品或交易系统中提供具有基石作

**[收稿日期]** 2015-03-13

**[基金项目]** 国家自然科学基金一般项目“平台运营商主导的生产性服务业集聚及其网络治理研究”(批准号71373237);国家自然科学基金一般项目“集群企业跨界创业行为及传导的机制研究”(批准号71473229);国家自然科学基金重点项目“经济结构转型研发网络情境下企业技术创新能力演化规律研究”(批准号71132007)。

**[作者简介]** 蔡宁(1963—),男,浙江杭州人,浙江大学公共管理学院教授,浙江省公共政策研究院副院长,博士生导师,管理学博士;王节祥(1989—),男,安徽安庆人,浙江大学管理学院博士研究生;杨大鹏(1989—),男,浙江慈溪人,浙江大学公共管理学院博士研究生。

① 斯坦福大学 Robert Burgelman 教授以“沃尔玛诊所”为例,将此类厂商称为“跨界破坏者”(Cross-boundary Disruptor)。

用建构区块(Building Block)的平台提供商(Platform Provider)<sup>[1]</sup>。平台企业在产业融合背景下广泛实施平台包络(Platform Envelopment)战略,进入相邻甚至看似不相关的新市场,从而达到杠杆化利用平台基础架构资源的效果<sup>[2]</sup>。

平台包络战略实践对已有理论研究提出如下挑战:①经典竞争理论与企业大量采用平台包络战略的实践相悖。竞争优势理论长期研究认为,企业竞争优势来源于异质性资源、能力或社会网络关系等<sup>[3]</sup>。由于企业积累的这些异质性资源要素具有较强的行业根植特征<sup>[4,5]</sup>,因而企业不应冒险进入非相关行业,这显然与当前平台企业采用平台包络战略进入传统意义上“毫不相关”行业的事实不符。②平台理论研究尚未解释平台包络战略构建竞争优势的过程机理。平台理论研究始于产品研发领域<sup>[6]</sup>,新产品开发平台能够在满足客户定制需求的同时有效降低成本。此后,平台研究沿着两个方向发展:一是内部产品研发平台向供应链平台和产业创新平台的跨层面演进,关注平台架构设计对平台创新能力的影响<sup>[7]</sup>。二是产业组织理论“双边市场”(Two-sided Market)研究,实质是带有交易属性的平台,致力于通过价格设计解决平台构建中的“鸡生蛋”难题<sup>[8]</sup>。虽然平台研究总体上表现出由平台经济向平台战略微观演进的趋势<sup>[9]</sup>,但尚未触及竞争优势构建这一平台战略核心议题。③传统企业理论无法解释平台包络的边界。企业理论交易成本经济学研究中将“市场”与“组织”边界问题简化为购买还是自制决策(Make or Buy),企业根据交易资产专用性程度及其引发机会主义行为的可能,决定分包还是纵向一体化<sup>[10]</sup>。然而,平台包络边界决策不是在交易层面简单地决定购买或自制,而是要在系统层面决定一项新服务功能的多边用户是否可以引入平台商业生态系统。专用性资产投入并非关键,恰恰相反,平台包络边界决策可能更需考虑平台“共用性资产”是否可以为用户创造价值以及新用户引入后与已有平台群体的共生问题。

本文尝试通过探索式案例分析,开展理论建构以解决上述挑战。研究将聚焦于产业融合背景下企业平台包络战略选择、平台包络战略竞争优势构建和平台包络边界决定机制等三个逻辑上一以贯之的问题,选取“浙报传媒集团股份有限公司”(以下简称“浙报传媒”)为例开展分析。“浙报传媒”连接读者、广告商等多边用户,属于典型平台企业。更重要的是,在传媒产业融合和纸媒生存困难的大背景下,“浙报传媒”却通过实施由报纸平台向互动娱乐和本地生活服务平台的包络,实现了逆势增长。因此,“浙报传媒”案例研究理论层面有望打开产业融合背景下企业平台包络战略选择、竞争优势构建和平台包络边界决定的“黑箱”。现实层面,将为国家推动传统媒体和新兴媒体融合发展提供个案参考,对传统企业的互联网转型具有战略指导意义。

## 二、研究设计

### 1. 研究方法 with 对象选择

(1)研究方法。Yin<sup>[11]</sup>总结了五种类型的研究方法,其中案例研究最适合研究“怎么样”(How)和“为什么”(Why)的问题。本文研究问题是“为什么产融结合背景下平台企业选择平台包络战略、平台包络战略如何构建竞争优势以及平台包络边界如何决定”,因而案例研究方法十分合适。在案例写作结构上,Siggelkow认为要根据案例分析目的而定。运用案例启发灵感,一般以案例开始,然后集中于理论分析。相反,用案例进行解释说明,可能是在理论阐述之后再介绍案例效果会更好。本文是在“浙报传媒”案例材料分析基础上开展的激发灵感式案例研究,因而采取先案例后提出逻辑解释框架和命题的行文方式,这也是当前案例研究中较为提倡的理论建构范式<sup>[12]</sup>。在案例数量选择上,本研究采取的是单案例纵向分析。Siggelkow认为只要案例具有“会说话的猪”的典型性则能够满足研究需要。且正如Eisenhardt<sup>[13]</sup>所言,单案例研究并非真正的“单个”案例,通过案例内情境单元之间的比较,能够提升研究信度。本研究涉及多个平台包络情境单元,因而能保证研究信度。

(2)研究对象。本案例研究目的是建构理论而非检验理论,因而理论抽样是合适的<sup>[13]</sup>,所选案例应具有非同寻常的启发性,或是极端的范例,或是难得的研究机会<sup>[14]</sup>。经讨论,选择“浙报传媒”作为

研究母本。原因在于:①传媒产业具有典型的产业融合特征。纸媒、游戏、影视和信息技术产业的原有厂商正在不断向对方领域拓展,中国政府出台的推动传统媒体和新兴媒体融合发展指导意见亦是从侧面对这一趋势的印证。②“浙报传媒”所经营的报纸媒体连接了读者和广告商等多边用户,属于典型的平台企业。③“浙报传媒”通过实施由报纸向新闻资讯、互动娱乐和本地生活服务平台的包络,经营业绩在国内同类企业中处于领先地位。2009—2013年,6家上市传媒企业平均净资产收益率(ROE)为9.24%,而“浙报传媒”2011年上市以来平均ROE为20.71%,远高于行业平均水平<sup>①</sup>,符合本文所要关注的竞争优势问题。④“浙报传媒”作为上市公司,信息披露机制完备。此外,研究团队为案例企业长期提供管理咨询服务,从而能够有效保证数据的可获得性和可靠性。

## 2. 数据收集与分析策略

(1)数据收集。案例研究数据来源于六个方面:文献资料、档案记录、实地访谈、直接观察、参与性观察和实物证据。本文主要采用:①文献资料。通过搜索CNKI数据库,获得相关新闻报道及已有理论研究,为案例的深入访谈做准备工作,并对结论给出一些表层的印证。②档案记录。主要来自企业内部的项目可行性报告、高层的讲话资料以及上市公司年报(2011—2014,借助Wind数据库),这些资料能够提供关于项目发展阶段和方向以及企业经营业绩的有效信息。③实地访谈。借助为案例企业提供人才盘点和新媒体运营咨询服务的机会,作者及团队成员从2013年开始围绕“浙报传媒”发展战略,设计访谈提纲,于2013年9月至2014年11月对企业高管团队和职能部门经理开展了半结构化访谈。针对具体项目还访谈了项目主管和产品经理。“浙报传媒”平台包络可以概括为三大类:一是传统媒体内部的包络,主要是顺应互联网趋势对纸媒的简单线上化处理;二是“传统媒体”向“新兴媒体”的包络,从传统报刊转向移动新闻阅读、交互网络电视(IPTV)、网络游戏竞赛和网络直播互动等;三是“媒体业务”向“非媒体业务”的包络,从新闻资讯转向游戏、电商、购房宝、县市社区生活服务等。平台包络项目信息和数据来源,具体如表1所示。

表1 案例企业平台包络项目及数据来源

平台名称	包络项目	包络内容	包络类型	数据来源
新闻资讯平台	35家纸媒 浙江在线 老年报等	顺应网络化趋势,将“浙报传媒”纸媒资源充分线上化,成为浙江省权威的网络信息发布平台	传统媒体内部包络	访谈“浙报传媒”总经理、部门主管、二手数据
互动娱乐平台	杭州边锋 上海浩方	成为休闲娱乐互动游戏的开发、发行和运营商,拥有游戏茶苑、浩方、三国杀、战旗TV等知名品牌	传统媒体向新兴媒体包络	访谈“浙报传媒”副总、相关项目主管、二手数据
本地生活服务平台	钱报有礼 购房宝 网络医院/养老 县市社区门户	打造同城生活服务垂直电商平台、搭建购房者和开发商之间的服务平台、发展网络医院和养老服务平台、建设区域社区服务平台	媒体业务向非媒体业务包络	访谈“浙报传媒”相关项目主管、产品经理、二手数据

资料来源:作者整理。

(2)分析策略。本研究采取的分析策略包括:①接触摘要单。接触摘要单是对访谈过程的一个概括,研究者依靠记忆,将现场接触的主要问题及其回答填入其中。为保证访谈资料真实和完整,需在每次访谈后24小时内填写。同时,接触摘要单还需提出下次访谈的要点。②依照Yin对单案例研究分析策略的建议,本文采用时间序列和模式匹配分析相结合的分析策略。遵循纵向案例分析的惯例<sup>[1]</sup>,本研究将平台包络战略分为探索期、成长期和成熟期,分析“浙报传媒”平台包络战略选择和

<sup>①</sup> 国内报业上市公司共7家,其中赛迪传媒为ST股并已停牌剔除;对于“浙报传媒”业绩与行业平均水平的比较,为减少非上市公司偏差,本研究访谈了杭州日报集团和宁波日报集团(非上市公司)的工作人员,与本文判断相符。



竞争优势构建过程。研究遵循问题导向,无任何理论预设,同时采取作者间多轮讨论方式尽量避免主观偏好。为保证数据三角验证,理论要素都具备至少两个以上数据支持。通过资料反复筛选和提炼,最终匹配出平台包络构建竞争优势的逻辑框架,并基于理论提出合理因果解释。

### 三、案例介绍

随着互联网和大数据等新兴技术广泛应用,传播视频化、社交化和移动化趋势凸显。政府为推进新闻行业发展,放松政策管制,实施“采编”与“经营”相分离。这一制度设计给予传媒企业充分的自主性,进一步增强了传媒产业融合发展的趋势。在传媒产业融合背景下,“浙报传媒”积极谋求战略转型,发展战略经历了从早期“加快全国市场布局,多元形态融合发展”到“打造新闻资讯和互动娱乐多条产业线”,再到最终明确了“以用户为核心的全媒体发展战略”。这一战略是以用户资源为基础,通过用户多样化需求的开发和多种服务间交叉融合,实施由传统纸媒向新闻资讯、互动娱乐和本地生活服务三大平台的包络(图 1 所示)。具体实施过程包括三个阶段:

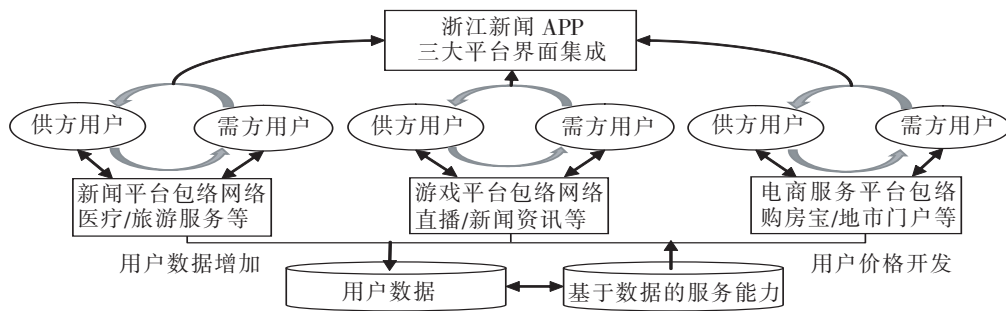


图 1 “浙报传媒”平台包络项目

资料来源:作者绘制。

#### 1. 战略探索期

访谈中高管层表示:通过阿里和腾讯发展认识到,互联网时代企业经营的基础是用户数据,而非过早开发用户价值。鉴于此,“浙报传媒”:①全面开展纸媒用户线上化,构建数据库。“浙报传媒”通过会员登记、微信导流、广场活动等方式将自身用户线上化、系统化。②以 34.9 亿元高价收购了杭州边锋和上海浩方两个游戏公司,高层明确表示收购核心意图不是利润,而是标的所拥有的 3 亿注册用户和 2000 余万活跃用户。③在集团层面成立数据库业务部,专门负责业务融合过程中不同平台间的用户数据库建设。④利用公司品牌和政府资源等,提升用户体验,从而增加用户数量和活跃度。

#### 2. 战略成长期

搭建统一数据库后,“浙报传媒”主要开展如下工作:①基于报纸和游戏平台构建起的基础数据库开发新服务项目。如“钱报有礼”垂直电商平台、房产服务平台“购房宝”和县市社区门户等。②加快平台服务之间的捆绑。针对游戏平台用户特征和行为分析,推出相匹配的新闻资讯服务;向新闻资讯平台用户提供医疗挂号、旅游消费券和养老服务;向电商平台用户推荐“购房宝”房产中介服务和地市社区生活服务。③开发软件集成服务。针对移动互联网的快速发展,“浙报传媒”开发“浙江新闻”APP,融合新闻资讯、互动娱乐和本地生活服务三大平台,成为“浙报传媒”的核心基础。

#### 3. 战略成熟期

对于长远发展,“浙报传媒”认为自身不能也不应提供全部服务。采取如下举措:①开放接口构建平台商业生态系统。“浙报传媒”通过开放“浙江新闻”核心平台接口,不断引入互补产品和服务提供商,使得平台涵盖新闻资讯、医疗挂号、游戏、电商、旅行、物流服务、违章和信用查询、水电煤缴费等多项服务。为增强系统活力,“浙报传媒”专门成立了东方星空产业投资公司,在文化传媒产业多点布局,根据市场形势和行业发展趋势开展并购,成为整个系统与外界的通道。②加强平台架构控

制。目前平台服务外部提供比例不到 20%，但高层已经注意到对平台架构控制的重要性，每次架构更新中增加服务都是经历了多次讨论和试验，以保证公司能够控制平台发展方向。

#### 四、案例发现

平台包络是平台演化的一种重要形式，在平台发展过程中会不断将原本不属于平台的功能整合进来<sup>①</sup>。从“浙报传媒”案例中可以发现，平台包络的类型可以划分为纵向和横向两类。纵向平台包络具体又可划分为前向包络和后向包络。前向包络是指将原本不属于平台的互补品纳入平台，后向包络是指将为平台提供组件服务的供应商纳入平台。横向平台包络是指基于共同的用户基础，向其他平台市场的包络。总体而言，纵向平台包络与波特一体化竞争战略的分析思路较为相似，这种平台包络对于产业内竞争者而言是可预期的，对整个行业并不产生颠覆性影响。相反，仅仅基于用户基础，进入原本毫不相关的市场，才是平台包络战略的关键所在。特别是在产业融合背景下，平台包络战略实践往往是以横向平台包络为“杀手锏”，辅以纵向平台包络，最终完成平台商业生态系统的构建<sup>①</sup>。本研究从平台包络战略选择、平台包络战略行动与竞争优势构建以及平台包络边界决定等问题出发，基于竞争优势理论的一般分析框架和生态系统理论的基本观点，将“浙报传媒”案例材料与研究问题和理论进行对接、比较和反复讨论，最终提出产业融合背景下平台包络战略相关问题的结论性分析框架(图 2 所示)。下文，将对这一框架涵盖三大问题的内在逻辑机理分别阐释。

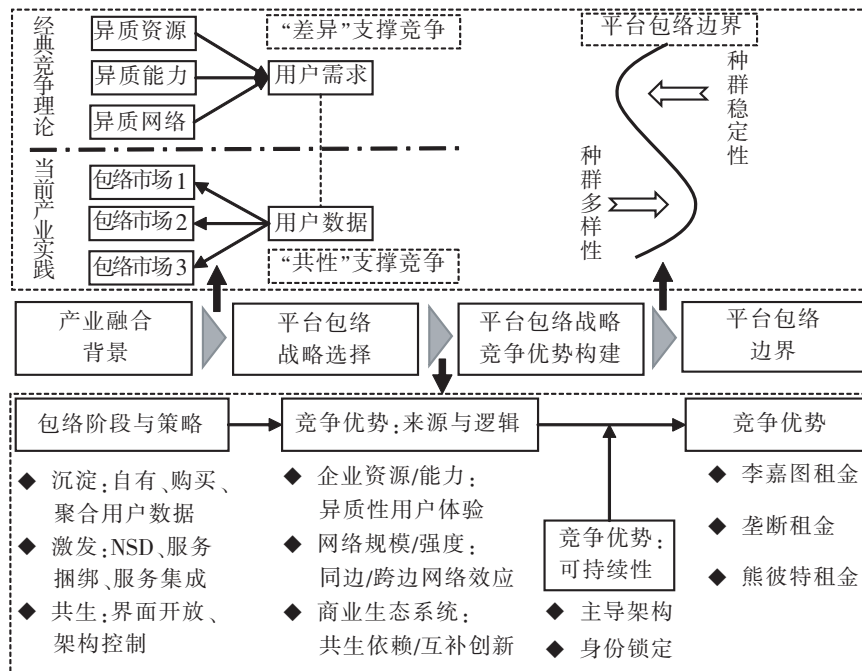


图 2 案例分析结果框架

资料来源：作者绘制。

##### 1. 产业融合背景下企业平台包络战略选择逻辑：范式转变

技术进步与读者行为习惯改变相互作用，结合政府在宣传领域的制度变革(“采编”与“经营”分离)，使得新闻出版、影视娱乐和信息通讯等产业间边界日益模糊。“浙报传媒”在这一产业融合背景下，率先提出“以用户为中心的全媒体发展战略”，采取由纸媒向新闻资讯、互动娱乐和本地生活服务

① 鉴于主题聚焦，下文分析中并未对平台包络类型做具体区分，但这是一个值得深思的后续研究问题。基于价值链视角的分类在平台研究中是否还适用，“价值环”是不是更适合平台，多边用户围绕“价值环”开展分工和合作。

务三大平台包络的战略。产业融合背景下“浙报传媒”为什么要选择平台包络战略?诚然,传媒产业融合下纸媒通过低价销售内容给读者,获取读者注意力后再将其转售给广告商盈利的商业逻辑被打破<sup>[14]</sup>,纸媒进入“衰败螺旋”必须谋求战略转型。但“浙报传媒”也不应进入与报纸业务看似“毫不相关”的电商和游戏行业。因为按照经典竞争理论分析逻辑,企业竞争优势来源于差异化的资源和能力,“浙报传媒”战略转型应基于已积累的资源和能力,如新闻人才、采编能力和政府关系等,向能够对这些资源和能力再利用的业务或行业转型。可见,平台包络战略实践与经典竞争理论呈现出相悖的结果。事实上,这一悖论广泛存在且日益凸显,如小米从手机领域跨界发展互联网电视、摄像机乃至空气净化器,它在这些新行业中显然无传统理论意义上的资源和技术能力资产(Know-how)支撑,其进入的原因何在?

本研究认为,产业融合背景下平台企业选择平台包络战略的关键是在认知上从“差异支撑竞争”转向“共性支撑竞争”,更深层的理论逻辑则是竞争优势理论分析范式从“供给端”向“需求端”的转变。平台作为一个支撑发展的基础架构,不同于传统企业考虑如何将自身异质资源、能力和网络运用于其他新产品、服务或行业以赚取利润的思维,它更多在考虑企业间竞争是否存在某种共性支撑,这类共性的资源和能力是各个行业所共同需要的,或者行业间差异程度较小。将这类共性资源作为平台的基石,则可以让来自不同行业、提供不同产品和服务的用户在同一平台上“翩翩起舞”。本文案例分析表明这类共性的资源和能力是用户数据资源和基于用户数据资源的开发和服务能力。“浙报传媒”的发展离不开其以往积累的基础读者用户数据,更离不开基于用户数据开发的游戏玩家资讯推送、电子商务和购房宝等新服务。以往竞争优势理论研究都是从“供给端”剖析竞争优势,认为掌握具有异质特征(有价值、稀缺、难以模仿和无法替代<sup>[15]</sup>)的资源和能力才能支撑企业构建“隔离机制”以获取竞争优势。这种供给端范式重视“价值获取”而忽视了更为重要的“价值创造”<sup>[16]</sup>,价值创造需真正为用户提供切中“痛点”的产品或服务。通过服务提升用户价值体验是竞争的根本,也是不同行业间竞争的“共性规则”。平台企业恰恰把握了这一共性规则,平台基础架构涵盖了用户数据等关键资源。从而,平台企业在产业融合背景下会基于基础架构共享,以提升用户价值体验为导向,实施向不同行业、产品、服务和功能包络的战略。通过平台包络的新服务功能与原有平台生态圈互补共生,进一步增强了平台商业生态系统的竞争力。可见,选择平台包络战略并非互联网平台企业的“专利”,类似“浙报传媒”等传统企业同样可以采取这一战略,关键是从经营理念和战略认知层面将竞争优势构建范式从“供给端”转向“需求端”。综上,本文提出:

命题 1:由竞争优势强调“差异支撑竞争”的“供给端范式”转向“共性支撑竞争”的“需求端范式”,平台企业把握不同行业竞争的“共性”规则即提升用户价值体验,将用户数据资源纳入平台基础架构,进而在产业融合背景下基于架构共享实施向不同行业、不同服务功能包络的发展战略。

## 2. 平台包络战略竞争优势构建过程机理:沉淀—激发—共生—锁定

打开平台包络战略构建竞争优势的过程机理“黑箱”,首先需要明晰竞争优势理论研究的一般性分析框架。所谓竞争优势是指企业相对竞争对手获取到的超出行业平均水平的利润,一般以租金表示,主要包括李嘉图租金、垄断租金和熊彼特租金等<sup>[17]</sup>。尽管竞争优势理论不同分析视角间存在显著差异<sup>[3]</sup>,但不同视角回答的问题基本相同即“企业竞争优势的来源”、“来源构建竞争优势的内在逻辑”以及“构建起竞争优势的可持续性”,这也成为竞争优势分析的一般性框架。其中,“来源”是指什么给企业带来竞争优势,是资源和能力还是网络关系等;“内在逻辑”是指竞争优势的来源与组织绩效之间的内在关联机制;“可持续性”则是指竞争优势在何种条件下可持续,即隔离机制是什么<sup>[18]</sup>。基于“浙报传媒”案例材料分析,本文识别出平台包络战略不同阶段构建竞争优势的四大关键行动:基础用户沉淀、网络效应激发、商业系统共生和主导架构锁定,下文将基于竞争优势理论分析框架对这一系列关键行动构建竞争优势的具体机理展开剖析。

(1)基础用户沉淀。互联网时代企业经营从“企业本位主义”转向“用户本位主义”<sup>[19]</sup>。平台架构



是平台包络的基础,用户数据则是平台架构的基础,它决定了平台经营的设计、标准、内容、体验和评价等多个方面。因此,与以往企业从获得或积累异质性技术能力和资产要素开始构建竞争优势不同,平台包络战略竞争优势的构建是“逆向”过程。它以用户端为起点,围绕用户体验提升,整合不同资源和能力为用户创造价值进而获取竞争优势。这一竞争优势构建过程的基础和关键为用户数据,用户数据资源必须由平台企业所掌控,用户数据资源本身所需的资源和能力则可以采取多样化手段获得。由此,平台包络战略探索期的首要工作是搭建基础用户数据库,完成这一工作可以采取何种策略?策略背后需要依靠何种资源和能力支撑?从“浙报传媒”案例分析中发现,策略主要包括三个方面:一是转化已有用户资源,将报纸和杂志读者等用户数据充分线上化;二是开展用户数据收购,“浙报传媒”收购了杭州边锋和上海浩方两大游戏公司;三是开展不同数据间的聚合,加大资源投入,提升用户体验。这三方面工作的具体实施都是以“浙报传媒”已有资源和能力作为支撑。强大的区域垄断性媒体资源帮助“浙报传媒”积累了大量读者用户,而这些已有用户资源是用户数据库建设的坚实基础;“浙报传媒”及其母公司曾开展过多次行业内整合并且在资本市场上市,这一过程中所积累的资本运营能力则是“浙报传媒”顺利收购杭州边锋和上海浩方用户数据的保证,这一收购为“浙报传媒”引入互联网人才和经营理念,又是用户数据聚合和用户服务体验提升的重要支撑。综上,本文提出:

命题 2a:平台包络战略探索期主要是利用已有资源和能力采取自有转化、购买和聚合等策略搭建基础用户数据库,提升服务体验沉淀基础用户构建竞争优势。

(2)网络效应激发。平台包络战略探索期搭建的基础用户数据库,成为平台长远发展的基石。在产业融合背景下,平台企业发现不同行业的壁垒和边界逐渐被打破,与此同时,平台基础架构中的数据资源可以由多个行业所共享。由此,平台包络战略成长期的主要工作就是对基础用户数据的共享利用。案例分析发现这一工作具体可采用的策略包括新服务开发(New Service Development, NSD)、服务捆绑和服务平台集成。“浙报传媒”在传媒产业融合背景下意识到数据资源跨行业利用的可能性,开始针对已有用户数据库进行价值开发,推出互动娱乐和本地生活服务等新平台服务。利用用户多样化需求,将新服务与已有服务捆绑<sup>[2]</sup>,为游戏玩家提供新闻资讯,为新闻读者提供社区服务等。最终通过浙江新闻客户端将新闻资讯、互动娱乐和本地生活服务等实现平台化集成。这一过程实质是向“非消费者”提供服务的过程。通过新服务开发促进了服务内容增加和用户规模增加之间的正反馈;通过服务捆绑和服务平台化集成,增加了用户基数和用户间关系强度,当其超过一定临界点(Critical Mass)后将激发出强大的跨边网络效应<sup>[20]</sup>。以往平台研究中,平台使用者规模被广泛关注,规模增加可以激发同边和跨边网络效应实现“赢家通吃”(Winner Take All)<sup>[21]</sup>。然而,规模固然重要,但网络效应仅仅来源于网络规模吗<sup>[22]</sup>?本研究表明互联网时代网络关系强度亦是网络效应的重要影响因素,平台包络过程恰恰就是多边用户间关系强度提升的过程。可见,企业通过平台包络增加平台功能模块,能够为更多的供方和需方用户提供服务,从而极大增加了用户规模;与此同时,平台为用户提供多样化的“捆绑式”服务,用户对平台以及用户间的依赖程度均在增加,多边用户交易的频率和互惠程度亦在增加,依据格兰诺维特对关系强度的经典阐述,平台多边用户网络内的关系强度无疑在提升。当网络规模和关系强度超过一定阈值后,将激发出同边和跨边网络效应,从而帮助企业获得竞争优势<sup>[23]</sup>。由此,本文提出:

命题 2b:平台包络战略成长期主要是通过新服务开发、服务捆绑和服务平台集成增加用户规模和关系强度,激发同边和跨边网络效应构建竞争优势。

(3)商业系统共生。通过用户价值开发的多种服务之间捆绑和集成后,平台实际涵盖多边用户群落。各用户群落内部采取何种“标准”以保证秩序,不同用户群落之间又采用何种“规则”以实现界面互通和功能互补。构建有序的商业生态系统成为平台包络战略成熟期的主要工作。平台与普通联盟关系的区别在于,它不仅仅是一个业务合作网络,而是连接了供给方群落、需求方群落和互补品

提供商群落的商业生态系统<sup>[24]</sup>。案例分析中“浙报传媒”主要采取了“界面开放”和“架构控制”的双元策略构建起商业生态系统。由于平台能够为互补品提供商创造共享的软硬件基础设施服务和用户数据资源<sup>[7]</sup>，“浙报传媒”开放平台界面马上吸引大量互补品提供商进入。互补品提供商根据“浙报传媒”所设定的平台规则自由选择进出，使得平台不再是一个简单的科层组织，而是具有市场竞争效率特征的混合型组织。系统内多边用户主体能动性得到充分发挥，极大促进了互补性创新。东方星空产业投资公司实际也是平台界面开放的一种策略，它为“浙报传媒”商业生态系统与外界交流提供“窗口”，有利于平台商业生态系统应对产业融合下的动荡环境。另一方面，平台商业生态系统需要防止过度竞争和发展失控，“浙报传媒”通过浙江新闻 APP 的版本更新加强架构控制从而有效把控平台商业生态系统的发展方向。可见，平台包络开放界面的同时亦要加强架构控制，架构控制能够促进种群间的共生性依赖而非竞争性依赖，同时保证平台企业自身对商业生态系统的领导权<sup>[25]</sup>，为竞争优势的可持续性提供基础。综上，本文提出：

命题 2c：平台包络战略成熟期主要是通过开放界面构建商业生态系统，加强架构控制促进种群间共生依赖和互补创新构建竞争优势。

(4) 主导架构锁定。通过平台包络战略探索期构建用户数据库，提供异质性用户体验，沉淀基础用户；平台包络战略成长期新服务开发、服务捆绑和服务平台集成，激发多边用户间同边和跨边网络效应；平台包络战略成熟期界面开放和架构控制，促进系统内共生依赖和互补创新。平台企业在平台商业生态系统中处于领导位置，初步构建起竞争优势。正如“浙报传媒”通过系列关键行动，立足新闻出版、影视娱乐和信息通讯等产业融合的边界区域，构建起涵盖三大平台的商业生态系统，获得了远高于行业平均水平的收益。但是，这一竞争优势是否可持续？或者说，可持续的保证是什么。本文认为平台商业生态系统“主导架构”(Dominant Architecture)固化和领导身份的锁定是平台包络战略构建竞争优势可持续的保证。“主导架构”是随着竞争逻辑演变，理论上需要对产品经济“主导设计”(Dominant Design)概念做出的深化。按照传统 AU 模型，产品竞争的核心在“主导设计”涌现前，应尽量增加技术可能性与市场选择的相互作用，主导设计涌现后则需将竞争重点转向生产流程的优化以获取成本优势。然而，现代企业竞争已经不再是单一产品的竞争，而是不同商业生态系统间的竞争。因此，与产品“主导设计”概念对应，需要强调系统“主导架构”的重要性。平台主导架构是特定时期融合了多边用户共生规则并以一种新产业架构形式表现出来的商业系统与市场相互作用的结果，是平台商业生态系统内各类群落以及后续参与者或模仿者所必须奉行的一种框架设计。主导架构的具体形成过程涵盖基础用户沉淀、网络效应激发和商业系统共生三大关键行动。战略探索期，基础用户沉淀能够锁定用户消费习惯，增加用户转换成本<sup>[26]</sup>。战略成长期，服务捆绑和集成会增加用户规模和关系强度，当规模和关系强度跨越一定临界点，将激发出同边和跨边网络效应，进而带来“赢家通吃”，主导架构雏形亦开始显现。战略成熟期，通过平台包络融合原本处于不同市场的多边用户构建起商业生态系统，新生态系统意味着新架构的形成<sup>[27]</sup>，而平台提供商在这一产业架构中占据主导地位，成为商业生态系统的塑造者、规则设计者和系统管理者<sup>[28]</sup>。架构固化后将锁定生态系统内平台企业领导身份，从而保证了竞争优势的可持续性。综上，本文提出：

命题 2d：平台企业通过平台包络塑造出新的商业生态系统“主导架构”，架构固化锁定领导身份是平台包络战略构建竞争优势可持续性的保证。

遵照竞争优势理论来源、内在逻辑和可持续性的一般分析框架，以上对产业融合背景下平台包络战略构建竞争优势的过程展开了具体分析。研究发现，与传统战略竞争优势构建从组织到服务提供再到满足用户需求不同，平台包络战略竞争优势构建是以用户为起点，从用户数据到服务开发再到商业生态系统的“逆向”过程。基于平台包络战略构建竞争优势的关键行动及其机理，本文提出：

命题 2：产业融合背景下平台企业以用户为包络不同行业和服务功能的共同基点，通过“基础用户沉淀—网络效应激发—商业系统共生—主导架构锁定”机理链，“逆向”构建起竞争优势。



### 3. 平台包络战略的边界决定机制：“多样性”与“稳定性”张力

产业融合背景下平台包络现象层出不穷，但并没有一家平台企业可以包络所有行业。与此同时，产业实践者也在抱怨“这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代”。“时代之好”在于新兴技术发展推动产业融合提供了大量创业和财富创造机会；“时代之坏”在于百度、腾讯和阿里巴巴等超级企业已经建立起庞大的商业帝国，再想构建能够与他们相抗衡的平台生态圈几乎不可能，言外之意即新创平台企业的边界不应也不能过大。事实上，这些产业实践现象背后隐含的基本理论问题是如何选择平台边界。更进一步讲，平台边界的决定机制是什么。平台边界决定无法再沿用企业理论和交易成本经济学的分析逻辑，因为平台生态圈并不是一个单纯的企业组织，平台包络战略最终是要构建起平台商业生态系统，那么，平台包络边界也就是平台商业生态系统的边界。按照理论生态学的观点，生态系统的边界问题是如何处理好种群“多样性”和“稳定性”之间的张力(Tension)，因为生态系统内种群“稳定性”往往随“多样性”的升高而下降，自然生态系统不可能无限扩张而存在一定边界。将理论生态学的这一基本观点引入平台商业生态系统，具体分析？平台包络最终形成由供给方用户群、需求方用户群和互补品提供商等多种群构成的商业生态系统，明晰这一商业生态系统内种群“多样性”和“稳定性”张力决定系统边界的微观机制还需回到平台的内涵。平台本质是一种扮演基石作用建构区块的混合型组织(Hybrid Organization)<sup>[29]</sup>，建构区块的核心则是基础共享式资源，其中最关键的又是用户数据和基于用户数据的服务能力。混合型组织表明平台兼具组织和市场的双重特征。由此，借助自然生态系统的基本观点<sup>[30]</sup>，并将其与平台组织内涵相结合，平台包络战略构建商业生态系统的边界决定机制如下：

(1)种群内：资源竞争机制。平台界面开放后，由于其能够为多边用户提供共享式资源，因而吸引大量互补品提供商进入。与此同时，平台基础资源共享具有边际成本极低特点，从而可以支撑生态系统内种群“多样性”的大幅提升。在种群“多样性”提升过程中，种群内良性竞争又有利于种群“稳定性”的提升，进而表现出种群“多样性”和“稳定性”的良性平衡。但是，当种群“多样性”超过一定临界点，根据“生态位重叠模型”，在某一资源梯度上，相邻物种的资源需求重叠且该物种数量过多就会引发过度竞争，从而导致种群“稳定性”的下降。正因为如此，“浙报传媒”在互动娱乐平台包络中，对游戏开放商的接入进行了严格筛选。掌上手游平台的发展历史也充分体现了资源竞争的负面影响。手游平台曾由于同质游戏开发商过多引发竞争拥挤效应(Competitive Crowding)，出现优质游戏开发商被驱逐的“柠檬市场”问题，导致手游平台商业生态系统内多边用户利益均受损。在此情况下，任天堂推出新的手游平台，在架构设计上提高游戏开发商进入门槛，减少游戏开发商数量，收缩系统边界反而增强了平台商业生态系统的竞争力，迅速成为市场主导者。

(2)种群间：捕食入侵机制。相对资源竞争机制主要针对同质种群内的竞争，捕食入侵机制更加强调不同种群间的共生问题。生态学研究表明，生态系统内合理的捕食链和捕食网，能够促进不同营养级之间的相互作用，有利于生态系统内种群“多样性”与“稳定性”的平衡。但是，当某一物种“恶性入侵”后，食物网结构的改变将诱发猎物种群的灭绝，进而通过上行效应改变原有捕食链条的良性循环，造成多种群的灭绝，乃至对整个生态系统造成毁灭性打击。平台商业生态系统同样面临不同用户群落间的共生问题。例如，“浙报传媒”广告商希望利用平台商业生态系统内的读者用户资源，然而读者却对广告商用户并不感兴趣甚至厌恶。一旦过多引入广告商群体无疑将危害平台商业生态系统的稳定性。可见，系统内合理的捕食有利于提升种群“多样性”，而恶性入侵则将破坏种群“稳定性”。这也正是腾讯微信平台商业生态系统在广告引入、“微软小冰”入驻等事件上采取极为谨慎态度的原因所在。

(3)系统层：二元组织机制。一方面，由于平台具有市场属性特征，市场的本质是价格机制和自由竞争，竞争的良性结果则是资源的合理流动和市场主体间的互利共赢。因此，平台商业生态系统会与自然生态系统一样，在与商业环境的交互作用中基于资源“适度竞争”和“合理捕食”机制，培养

起生态系统“自组织能力”,可以根据系统与环境的波动自我调整系统边界。另一方面,平台还具有科层组织特征,平台提供商为了避免种群内“过度竞争”和种群间“恶性入侵”,将通过“科层权威”合理调控系统边界,以实现平台商业生态系统的有序发展和平台企业自身对平台商业生态系统的领导。“浙报传媒”界面开放与架构控制的共同推进是对这一机制的直接体现。此外,苹果和谷歌基于手机操作平台的商业生态系统也对此有充分印证。苹果 iOS 平台商业生态系统一直谨慎开放界面,在二元组织机制中寻求平衡,从而在保证企业对系统控制的同时实现多边用户的互利共赢。与此相反,谷歌 Android 平台商业生态系统则采取界面全开放策略,任由系统自组织发展,结果使自身失去系统领导权的同时减弱了安卓商业生态系统的整体稳定性。

可见,平台包络战略构建商业生态系统边界决定机制的底层是自然生态系统种群内的“资源竞争机制”和种群间“捕食入侵机制”。在此基础上,形成平台商业生态系统层面的“二元组织机制”。“二元组织机制”中自组织边界调控会倾向扩张边界,增加种群“多样性”而减少种群“稳定性”;科层权威则会收缩边界,减少种群“多样性”而增加种群“稳定性”,两种机制的双元平衡最终决定了平台包络的边界(表 2 所示)。综上,本文提出:

命题 3:以“资源竞争”和“捕食入侵”为基础的平台“二元组织机制”,通过影响种群“多样性”与“稳定性”张力决定了平台包络边界。

表 2 平台包络边界决定机制

层面	决定机制		多样性	稳定性
种群内	资源竞争机制	适度竞争	+	+
		过度竞争	-	-
种群间	捕食入侵机制	合理捕食	+	+
		恶性入侵	-	-
系统层	二元组织机制	自组织	+	-
		科层权威	-	+

资料来源:作者整理。

## 五、结论与启示

### 1. 基本结论

平台包络战略是指平台企业基于平台基础架构共享,通过实施向不同行业、不同服务功能的包络,利用多边用户共生依赖和互补创新,实现提升用户价值体验的目标。本文围绕平台包络战略选择、竞争优势构建和平台包络边界决定等问题,开展探索性案例分析,研究结论如下:①立足于平台包络现象剧增与经典竞争理论逻辑之间的悖论。研究发现现代企业竞争不再是基于“差异支撑竞争”的“供给端范式”,而是“共性支撑竞争”的“需求端范式”。平台企业认识到支撑企业在不同领域、不同行业竞争的共性规则是提升用户价值体验。只要抓住了需求端的共性,即便自身不具备传统意义上为用户提供服务所需的异质资源、能力或网络,亦可以构建起竞争优势。基于此,平台企业将用户数据作为平台基础架构的核心支撑,从而可以在产业融合背景下基于架构共享广泛实施平台包络战略。②聚焦于平台包络战略构建竞争优势的过程机理。从竞争优势来源、内在逻辑和可持续性分析框架出发,识别出平台包络战略构建竞争优势的四个关键行动:基础用户沉淀、网络效应激发、商业系统共生和主导架构锁定。研究表明,关键行动构建竞争优势遵循“沉淀—激发—共生—锁定”机理链条:平台包络战略首要是通过自有转化、购买和聚合等策略构建涵盖用户特征特别是用户行为特征的基础数据库,提升服务体验以沉淀用户;再基于大数据开发新服务,并与已有服务捆绑和集成,激发同边和跨边网络效应;进一步地,开放平台界面构建商业生态系统,同时加强架构控制以

促进系统内用户共生依赖和互补创新;这一平台商业生态系统构建过程也是主导架构的形成过程,随着主导架构固化和平台提供商领导身份的锁定,竞争优势可持续性得到保证。③落脚于平台包络边界决定机制问题。企业理论关于企业边界的决定机制并不适用于平台组织,原因在于平台包络边界并不是简单的企业和市场二分问题。平台本身是一种混合型组织,其边界本质上是平台商业生态系统的边界。本研究引入生态学理论的相关观点,发现平台商业生态系统种群“多样性”和“稳定性”张力决定了平台包络边界,这一张力决定边界的具体机制则是以“资源竞争”和“捕食入侵”为基础的平台“二元组织机制”。

本文主要理论贡献:①推动企业竞争优势理论分析范式从“供给端”转向“需求端”。经典竞争理论认为,由于企业积累的资源和能力具有行业根植性,企业即便实施多元化战略,也应进入可以对已有资源和能力再利用的行业。然而,事实却是企业采取平台包络战略大量进入看似“毫不相关”的行业。平台企业在这些行业“价值链”各环节上均不存在优势,却可以通过构建商业生态系统,使多边用户围绕平台开展深度分工和合作而构建起竞争优势。可见,产业融合背景下企业竞争越来越从供给端转向需求端,竞争优势理论分析范式也需要从“差异”资源和能力支撑竞争的“供给端范式”转向“共性”用户资源支撑竞争的“需求端范式”<sup>[31]</sup>。②调用多种逻辑打开了平台包络竞争优势构建的“机理链”。本文摒弃以往竞争优势研究采用单一理论视角的惯例,调用多种理论逻辑(包括资源观、社会网络和商业生态系统),给出了一个关于平台包络战略竞争优势构建过程机理的合理阐释。与此同时,本文对所调用的理论做了进一步深化<sup>[32]</sup>。具体表现在:一是产业融合背景下用户资源成为资源基础观研究中需特别重视的一类资源;二是平台网络效应不仅来自用户规模增加,用户间网络关系强度的提升亦能激发网络效应;三是商业生态系统与竞争优势构建的研究需要相对产品经济“主导设计”概念,提出“主导架构”这一新概念。总之,完全沿用单一视角的已有逻辑难以对平台包络竞争优势构建给出有力解释,这从侧面也反映出竞争优势理论视角间融合的趋势<sup>[18]</sup>。③将生态学理论引入平台战略研究,打开平台包络边界决定机制。已有平台研究较多集中于平台经济,少量平台战略研究也只是在考虑平台竞争策略与绩效问题,他们往往将平台作为外生给定,而忽视平台的构建和演化问题。本文关注平台演化中的平台包络这一重要形式,并且考察了平台包络边界决定机制这一关键问题。通过引入生态学理论,结合平台属性特征,找到了决定平台包络边界的具体机制。总体上,本文尝试建立起平台经济与平台战略管理的勾连。这与2010年以来国外研究所表现出的从平台经济(双边市场)向平台竞争和治理演进的趋势相符<sup>[33,34]</sup>。平台是一种介于市场和科层之间的混合型组织,未来研究更需要从微观组织视角出发,考察平台及其商业生态系统如何构建和演化、如何获取竞争优势以及平台多边用户间权利如何治理等战略问题。如本研究并未对平台包络战略租金创造做深究,只是在案例中隐含阐述了平台包络战略不同阶段所获取的租金并不相同。探索期依靠已有资源获取李嘉图租金,成长期依靠网络效应获取垄断租金,成熟期则通过生态系统互补创新获取熊彼特租金。显然,相关结论还有待未来研究进一步深化,并且这与理论界开始关注互联网时代下企业租金创造和分配逻辑转变的趋势十分相符。

## 2. 管理启示

(1)传媒企业转型应摒弃产业边界掣肘,跳出传媒发展传媒,利用自身积累的用户资源,广泛实施平台包络战略。当前,传媒企业面临双重压力:一方面新兴媒体冲击传统媒体商业逻辑,使其面临经营转型压力;另一方面推动传统媒体和新兴媒体融合发展是中国政府高层做出的明确要求,使其面临极大的政策压力。双重压力与新兴技术的加速应用,导致大量传媒企业疲于应战、迷失方向。本文“浙报传媒”案例提供的启示包括:①传媒企业转型发展需“跳出传媒,发展传媒”。政府推动传统媒体和新兴媒体融合的政策还只停留在帮助传媒企业脱困层面,远未达到长远发展的战略考虑。“浙报传媒”实践表明传媒企业不能再受传统产业边界思维“一心一意干好一行”的局限,认为类似“浙报传媒”的做法是“不务正业”。传媒企业不仅要实施新旧媒体的融合,还需进入非传媒行业。



②传媒企业利用好自身积累的用户资源才能跳出传媒并发展好传媒。传媒企业应认识到自身以往经营中积累的读者和用户是其未来发展的核心资源。基于竞争优势的“需求端范式”,通过用户沉淀和价值开发,实施由纸媒向游戏、影视乃至生活服务等多行业发展的平台包络战略,可以塑造出新的商业生态系统主导架构并掌握系统领导权,进而在纸媒衰败的大环境下实现逆势增长。

(2)企业实施平台包络战略可以分“三步走”,逆向构建起竞争优势。平台企业在产业融合背景下体现优势的一个重要方式是实施平台包络战略,但其并非一蹴而就。①平台包络战略第一步是构建用户数据库作为整个架构的基础支撑,具体策略包括自有转化、购买和聚合用户数据。用户资源已经被互联网企业充分重视,传统企业需要从战略高度予以关注。用户资源无法在短期内体现出收益,甚至是长期亏损(如亚马逊14年未曾盈利,却依然倍受资本市场追捧),因而需要企业经营理念的转变,不能再以常规的资源配置和业绩评价方式来管理企业。②平台包络战略第二步是激发同边和跨边网络效应,相应策略包括新服务开发、服务捆绑和服务集成。具体而言,基于用户大数据开发新服务,并将其与原有平台服务进行捆绑和集成,平台功能增强反过来增加用户基数和多边用户间的关系强度,从而有效激发网络效应。支付宝平台的不断拓展就是典型案例。③平台包络战略第三步则是构建起共生依赖的商业生态系统,涵盖平台提供商、供方用户、需方用户以及互补品提供商等多种群落。具体策略包括界面开放和架构控制,促进系统内共生依赖和互补创新。通过从用户到服务再到系统,这一与传统商业逻辑相逆的过程,平台包络塑造出新的商业生态系统“主导架构”,平台企业占据这一架构的领导身份并通过架构固化加以锁定,构建起可持续竞争优势。

(3)产业融合背景下基于平台包络战略的“互联网+”模式备受推崇,但须知平台包络有边界,并非所有行业任何企业都能够采取这一战略并让其无限包络。①战略选择争取先行者优势。在互联网、大数据和云计算技术不断发展推动产业融合背景下,围绕平台构建起“互联网+”商业生态系统以获取竞争优势是新一轮管理创新的重要方面,并且这一模式特别适合于缺乏核心技术、处于追赶背景下的中国企业。抓住中国市场用户搭建平台,基于平台分工重组供应链,这一过程中实现能力提升,再基于已有用户资源和能力实施平台包络战略,已经成为中国企业转型升级的一条重要战略路径,典型如小米手机。正因如此,制造(如手机、电视和视频监控等)和服务(如物流服务和网络借贷)领域越来越多的企业正在采用或准备采用平台包络战略。然而,用户数据资源十分有限且面临“赢家通吃”的威胁,企业应把握先机,尽快在产业边界模糊区域构建起新的平台生态圈,力争先行者优势。②战略实施量力而行。平台包络战略实施并没有想象中的简单,企业应认识到平台包络战略最终是构建起一个庞大的商业生态系统,系统内平台提供商与平台参与者的定位不同,对资源和能力的要求亦不同。因此,企业须量力而行,并非任何企业都能以领导者身份实施平台包络战略,且实践表明大量平台领导者也是从参与者“无心插柳”成长起来的<sup>[25]</sup>。③平台包络边界适可而止。由于平台包络受到“资源竞争”和“捕食入侵”的作用,平台商业生态系统需根据系统和环境演变,采取“二元组织机制”合理调整系统边界。可见,向不同行业的平台包络也须适可而止。

(4)政府应秉承“二元”政策定位,以平台包络战略实践为契机加快制度改革,同时对类似战略创新审慎监管。政策层面应处理好政府与市场在平台商业生态系统管理上的合理边界<sup>[35]</sup>:①加快制度改革,打破行业壁垒,推进产业融合,为企业的战略创新创造“土壤”。产业融合是企业平台包络战略实施的重要条件,加快制度改革则是产业融合的重要驱动力,正如本研究中报纸行业“采编”和“经营”分离的制度改革直接推动了传媒产业发展。未来政策上需要对阻碍行业间融合发展的制度性壁垒开展系统梳理,对于不必要存在的坚决予以打破。例如当前出租车市场的制度争论,政府应利用好打车平台向专车服务包络发展的契机,加快制度设计和改革推进。②政府部门不能“想管、爱管、管死”。平台包络往往发生在产业边界区域,这些区域往往是“制度真空”地带,如当前互联网金融的野蛮生长。对于这类新兴战略创新,政府宜采取审慎的监管态度,在鼓励发展中摸索监管之道。由于平台包络激发网络效应,极易催生“赢家通吃”格局,导致平台提供商在新架构中处于垄断地

位。政府不能简单地以“反垄断”为由打击平台企业发展。反垄断不应停留在反“规模”的表层,而是要反违背市场竞争规则的“行为”。政府应充分发挥市场主导作用,让在市场竞争中胜出的企业掌握平台商业生态系统的领导权。

#### 〔参考文献〕

- [1]Cusumano M. A., Gawer A. The Elements of Platform Leadership [J]. MIT Sloan Management Review, 2002,43(3):51-60.
- [2]Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. Platform Envelopment [J]. Strategic Management Journal, 2011,32(12):1270-1285.
- [3]Hoskisson R. E., Hitt M. A., Wan W. P., et al. Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum[J]. Journal of Management, 1999,25(3):417-456.
- [4]Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management [J]. Strategic Management Journal, 1997,18(7):509-533.
- [5]Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation[J]. Harvard Business Review, 1990,68(3):79-91.
- [6]Wheelwright S. C., Clark K. B. Creating Project Plans to Focus Product Development [J]. Harvard Business Review, 1992,70(2):67-83.
- [7]Gawer A., Cusumano M. A. Industry Platforms and Ecosystem Innovation [J]. Journal of Product Innovation Management, 2014,31(3):417-433.
- [8]Rochet J. C., Tirole J. Two-sided Markets: A Progress Report [J]. The RAND Journal of Economics, 2006,37(3):645-667.
- [9]Cennamo C., Santalo J. Platform Competition: Strategic Trade-offs in Platform Markets[J]. Strategic Management Journal, 2013,34(11):1331-1350.
- [10]Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism[M]. New York: Free Press, 1985.
- [11]Yin R. K. Case Study Research: Design and Methods[M]. Los Angeles: Sage Publications, 2009.
- [12]Eisenhardt K. M. Building Theories from Case Study Research [J]. Academy of Management Review, 1989,14(4):532-550.
- [13]Eisenhardt K. M., Graebner M. E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges[J]. The Academy of Management Journal, 2007,50(1):25-32.
- [14]金碚. 报业经济学[M]. 北京:经济管理出版社, 2002.
- [15]Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J]. Journal of Management, 1991,17(1):99-120.
- [16]Sirmon D. G., Hitt M. A., Ireland R. D. Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box[J]. Academy of Management Review, 2007,32(1):273-292.
- [17]Mahoney J. T., Pandian J R. The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management[J]. Strategic Management Journal, 1992,13(5):363-380.
- [18]郭斌. 企业异质性、技术因素与竞争优势:对企业竞争优势理论的一个评述[J]. 自然辩证法通讯, 2002,(2):55-61.
- [19]李海舰,田跃新,李文杰. 互联网思维与传统企业再造[J]. 中国工业经济, 2014,(10):135-146.
- [20]Gawer A. Platforms, Markets and Innovation[M]. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2009.
- [21]Gawer A, Cusumano M. A. Platform Leadership[M]. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- [22]Afuah. A. Are Network Effects Really All about Size? The Role of Structure and Conduct [J]. Strategic Management Journal, 2013,34(3):257-273.
- [23]Thomas L., Autio E., Gann D. Architectural Leverage: Putting Platforms in Context [J]. The Academy of Management Perspectives, 2014,28(2):198-219.
- [24]Iansiti M., Levien R. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability[M]. Boston: Harvard Business Press, 2004.
- [25]刘林青,谭畅,江诗松,雷昊. 平台领导权获取的方向盘模型——基于利丰公司的案例研究[J]. 中国工业经济,

- 2015,(1):134–146.
- [26] Amit R., Zott C. Value Creation in E-business[J]. *Strategic Management Journal*, 2001,22(6):493–520.
- [27] Jacobides M. G., Knudsen T., Augier M. Benefiting from Innovation: Value Creation, Value Appropriation and the Role of Industry Architectures[J]. *Research Policy*, 2006,35(8):1200–1221.
- [28] 吴义爽,徐梦周. 制造企业“服务平台”战略、跨层面协同与产业间互动发展[J]. *中国工业经济*, 2011,(11):48–58.
- [29] Gawer A. Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward An Integrative Framework [J]. *Research Policy*, 2014,43(7):1239–1249.
- [30] May R. M., Mclean A. R. *Theoretical Ecology: Principles and Applications* [M]. New York: Oxford University Press, 2007.
- [31] Adner R., Zemsky P.A Demand–based Perspective on Sustainable Competitive Advantage [J]. *Strategic Management Journal*, 2006,27(3):215–239.
- [32] Sun M., Tse E. The Resource–based View of Competitive Advantage in Two–sided Markets [J]. *Journal of Management Studies*, 2009,46(1):45–64.
- [33] Priem R. L., Li S., Carr J. C. Insights and New Directions from Demand–side Approaches to Technology Innovation, Entrepreneurship, and Strategic Management Research [J]. *Journal of Management*, 2012,38(1):346–374.
- [34] Casadesus Masanell R., Halaburda H. When Does A Platform Create Value by Limiting Choice [J]. *Journal of Economics & Management Strategy*, 2014,23(2):259–293.
- [35] 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.

## Platform Envelopment Strategy Decision and Competitive Advantage Building under the Background of Industrial Convergence——A Case Study of ZDM

CAI Ning<sup>1</sup>, WANG Jie-xiang, YANG Da-peng<sup>1</sup>

(1. School of Public Affairs, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China;

2. School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China)

**Abstract:** Why do so many enterprises choose platform envelopment strategy under the background of industrial convergence? How to build competitive advantage through platform envelopment? And how to define the boundary of platform envelopment? These questions of new platform practices challenge the classic theories. This paper conducts exploratory analysis taking a typical platform enterprise——Zhejiang Daily Media (ZDM) as an example. Our research finds that: ① Classic competitive theories can't explain the phenomenon of platform envelopment. The paradox need to swift the paradigm used in analyzing the competitive advantage from supply–based perspective using unique resources and capabilities to ensure competitive advantage to demand–based perspective using common users to ensure competitive advantage. ② Different from traditional competitive advantage building, platform envelopment strategy build competitive advantage is a reverse constructing process based on users, through mechanism chain of basic user deposit–network effect stimulate–business ecosystem symbiosis–dominant architecture lock–in. ③ Unlike firm theory using asset specificity in transaction to define the organizational boundary, the boundary of platform envelopment is the boundary of business ecosystem, which is decided by balancing the tension between diversity and stability. The micro–mechanism of defining boundary is the platform dual mechanism based on resource competition and pray invasion.

**Key Words:** platform envelopment; network effect; business ecosystem; competitive advantage; platform envelopment boundary; Zhejiang Daily Media(ZDM)

**JEL Classification:** D85 M10 M21

[责任编辑:鲁舟]