

【案例研究】

# 平台领导权获取的方向盘模型

——基于利丰公司的案例研究

刘林青， 谭 畅， 江诗松， 雷 昊

(武汉大学企业战略管理研究所，湖北 武汉 430072)

**[摘要]** 通过对利丰公司从面临被淘汰危险的中介角色逐步发展为平台生态圈领导者这一过程的研究,本文构建起焦点企业赢得平台领导权的“方向盘模型”,包括提出系统性价值主张、去物质化、扩网和聚核四个关联行动。它们共同构筑了一个丰富的备用行动集合,在不断壮大平台生态圈的同时,推动焦点企业螺旋上升,从边缘到核心。这一动态过程具体如下:焦点企业提出的系统性价值主张会带来伙伴对其依赖的非线性增长;对此,焦点企业需主动去扩大网络,促使这一价值主张中的共同依赖和网络效应的作用机制充分发挥起来;网络扩大使得焦点企业将新的信息资源去物质化;去物质化可带来系统中的价值向焦点企业集聚,丰富其价值主张,如此往复循环。方向盘模型中系统性价值主张界定了焦点企业的权力边界,去物质化塑造了焦点企业的业务边界,扩网和聚核则是促使焦点企业系统性价值主张发挥作用的双元行动,平衡着生态圈内部的“向心力”和“离心力”。就理论发展而言,本文推动了资源依赖理论在网络层面的拓展,方向盘模型表明存在增加相互依赖影响权力不平衡甚至出现权力关系逆转的路径。

**[关键词]** 平台领导权； 资源依赖理论； 系统性价值主张； 共同依赖

**[中图分类号]**F270 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2015)01-0134-13

## 一、问题提出

随着信息技术的高速发展,世界扁平化的趋势日益明显,企业从松散的市场关系逐渐变得越来越网络化<sup>[1]</sup>,平台生态圈成为商业经济的主流范式。不同于传统的价值链,这种跨组织网络形成的平台生态圈是高度异质的,可以被分解为少数低多样性的“核心”要素集组和众多扮演互补品角色,具有高度多样性的“周边”要素集组<sup>[2]</sup>。他们在竞合关系上共同进化<sup>[3]</sup>,而处于网络核心位置的网络协调员也被称为平台领导者。谁会成为平台领导者?在目前众多平台生态圈形成的实例中,一些被寄予厚望的强势企业往往与平台领导权失之交臂,反而是那些名不见经传、处于业务边缘的企业逐渐成

**[收稿日期]** 2014-10-15

**[基金项目]** 教育部人文社会科学项目“基于架构控制的制造企业服务转型战略研究：服务主导逻辑的视角”(批准号11YJA630065);国家社会科学基金重大项目“改革开放以来中国管理学的发展研究”(批准号10&ZD136);国家自然科学基金项目“中国创业企业的成长战略”(批准号71428005)。

**[作者简介]** 刘林青(1974—),男,四川泸州人,武汉大学企业战略管理研究所教授,博士生导师;谭畅(1992—),女,湖北恩施人,武汉大学企业战略管理研究所硕士研究生;江诗松(1981—),男,江西上饶人,武汉大学企业战略管理研究所讲师;雷昊(1974—),男,湖北武汉人,武汉大学企业战略管理研究所讲师。

为最终的领导者。例如，阿里巴巴集团是从提供免费网页开始逐渐成为互联网生态圈的平台领导者，腾讯公司是从小小的即时通信服务（QQ）开始构建腾讯帝国，苹果公司也是从电脑周边产品——音乐播放器(iPod)成功转型为数字在线生活生态圈的领导者，等等。这正如中国古语有云“有心栽花花不开，无心插柳柳成荫”。

上述现象背后的深层次原因是什么？难道阿里巴巴集团、腾讯公司和苹果公司等真是“无心”的吗？它们又是如何从业务边缘走向网络核心并赢得平台领导权的？平台领导权的研究实际上是对网络层面权力的思考，社会网络理论似乎可以提供直接的理论解释。该理论认为组织镶嵌于巨大的社会网络之中，组织间关系带的类型或结构以及强度和内容会显著影响组织行为和组织重要结果，它最核心的结论是“越接近网络的核心，组织的绩效越好”<sup>[4]</sup>。在此条件下，网络结构往往被暗示为外生的<sup>[4]</sup>。基于社会网络理论的领导权研究集中于探讨中心企业的位置优势，表明网络结构和位置会带来权力，其重点关注的是平台领导者在网络中位置等结构性特征对其行为和绩效的影响（如架构杠杆等）<sup>[5]</sup>。隐含的假设是焦点企业已处于平台领导者的中心位置，而甚少关注焦点企业是如何建构平台和获取核心位置，因此难以对本文上述问题提供满意的答案。

对此，本文认为可以从资源依赖理论寻求理论解释。该理论是以 Emerson 的权力依赖理论为基础发展起来的<sup>[6]</sup>。Emerson 认为 A 对 B 的权力来源于 A 控制着 B 需要而无法获取的资源；虽然依赖通常是双向的，但由于程度不同会造成权力不平衡<sup>[6]</sup>。如何改变这种不平衡？Emerson 提出两种思路、四种权力平衡机制。一是减少依赖的思路，即以减少对伙伴的依赖为目的，包含减少对对方控制目标的激励性投资，如使用放弃的权力（机制 1）和寻找额外的资源途径来实现这些目标，如延伸权力关系网（机制 2）；二是增加依赖的思路，即以增加伙伴对自己的依赖为目的，包含让对方增加对自己控制目标的激励性投资（机制 3）和让对方无从获得额外的资源途径来实现这些目标，如联合形成（机制 4）。20 世纪 70 年代，Pfeffer 和 Salancik 在此基础上发展起来的资源依赖理论，主要是从减少依赖的思路（机制 1 和机制 2）来提出相应的组织战略，如董事会互派成员和并购等，旨在消减依赖关系<sup>[7]</sup>。近年来，Casciaro 和 Piskorski<sup>[8]</sup>、Gulati 和 Sytch<sup>[9]</sup>路径开创地将依赖区分为权力不平衡（Power Imbalance）和相互依赖（Mutual Dependence）。权力不平衡遵循权力逻辑，注重的是价值分配，因而双方更有可能采取敌对态度，弱势一方需要通过消减依赖来平衡权力；而相互依赖遵循嵌入逻辑，注重的是创造价值，因而双方是友好合作关系，都能从依赖关系中获益并维持和巩固这种依赖。两项研究开启了资源依赖理论研究的文艺复兴。

虽然传统资源依赖理论主要是在对偶层面上的分析，但拥有拓展到网络层面的巨大潜力，这也是目前的研究前沿<sup>[7]</sup>。本文认为焦点企业从边缘走向核心成为平台领导者的过 程，也就是权力劣势转向权力优势的过程，资源依赖理论能为其中的机制探寻提供理论基础。但是，直接的运用存在明显的缺陷。此时的焦点企业除了面临逆转权力劣势的任务外，还需完成巩固和扩大伙伴关系、壮大平台生态圈的双重任务。传统资源依赖理论侧重权力逻辑，聚焦减弱甚至消除依赖关系，无疑有损于后一任务的完成。对此，参照 Gulati 和 Sytch<sup>[9]</sup>的建议，本文从传统资源依赖理论较少关注的、Emerson<sup>[6]</sup>的增加依赖的思路来解决上述悖论难题。核心思想是焦点企业可以在增加与系统中其他伙伴相互依赖的同时，提高其综合关系网络的功能不可替代性，从而获取权力<sup>[9]</sup>。

## 二、研究设计

### 1. 演绎式理论发展的案例研究

本文旨在探寻平台生态圈的形成过程中焦点企业是如何从边缘走向核心的，因而非常适合采用纵向案例研究<sup>[10]</sup>。案例研究可用来实现不同的研究目标，包括案例描述、理论检验、理论构建和理论演绎。就案例研究说服力而言，Siggelkow 认为案例研究可分为归纳式理论构建和演绎式理论发展两大类，案例在其中发挥不同的作用<sup>[10]</sup>。在案例研究中，案例的作用一般有激发研究、启发灵感和提

供佐证。当有关某一特殊现象的理论知识很有限时,归纳式理论构建的案例研究策略可以启发新灵感,使新理论从数据中脱颖而出。相反,演绎式理论发展会影响作者思考,但它并不是论文框架的灵感,案例的作用是对理论推测提供佐证说明<sup>[10]</sup>。显然,这两种方法在开始案例研究时对理论作用存在不一致的认识。归纳式理论构建的案例研究大多主张尽可能在没有预设理论和待检验假说的理想情况下展开,因为这容易给研究者带来偏见,还会限制新结论的发现<sup>[11]</sup>。相反,演绎式理论发展的案例研究认为保持一个开放的头脑是对的,但不能脑中空洞无物;将研究置身于一些合理的预期和参照系的指导和影响下更为可行<sup>[10]</sup>。就论文结构而言,归纳式理论构建的案例研究通过案例带来新的灵感,通常基于案例数据去进行理论分析;而演绎式理论发展的案例研究则在理论阐述之后再介绍案例<sup>[10]</sup>。参照 Sigelkow<sup>[10]</sup>和 Van de Ven<sup>[12]</sup>的建议,本文采用演绎式理论发展的论文结构,先在第三节介绍利丰公司商业模式的演变,这个有趣的故事激发了本文后续的研究;在第四节中,本文将由案例中凝炼出的行动通过资源依赖理论整合成一个模型,对各个行动首先开展逻辑论证,然后再运用案例进行说明。

## 2. 案例选择与分析单元

遵循典型性原则<sup>[12]</sup>,本文选取香港利丰公司作为案例研究对象,并将利丰公司作为分析单元。Eisenhardt<sup>[11]</sup>和 Van de Ven<sup>[12]</sup>都认为案例研究的核心是复制逻辑,为此,本文将利丰公司的发展历程按不同商业模式进行阶段区分,作为嵌入式分析单元<sup>[13]</sup>。通过反复的比较和总结,本文最终提炼出在不同商业模式阶段都能复制性出现的关键行动。

## 3. 数据收集

遵循 Yin<sup>[13]</sup>的建议,本文采用多种数据来源收集数据,以支持对使用数据的“三角验证”。数据收集大致分为三个阶段:第一阶段 2010 年 7 月至 2011 年 2 月,本文团队获得了进入利丰公司调研的邀请。在此期间,团队大量收集利丰公司内外部文档资料,包括公司招股说明书与历年年报,有关公司的证券分析报告,公司内部期刊,公司重要高管的讲话与采访报道,以利丰公司为对象的学术论文、哈佛案例和相关书籍(如《百年利丰》等)。因此,拥有非常丰富翔实的文档资料是本文的一大优势。在此基础上,团队撰写了利丰公司的大事年表。与此同时,本文也注意到利丰公司在高速成长过程中实施了非常有成效又极具特色的“双线”收购策略。对此,本文整理了利丰公司 1995—2010 年的并购一览表(基于篇幅暂略)。第二阶段 2011 年 2 月 27 日至 2011 年 3 月 3 日,本文团队赴香港利丰公司总部进行现场调研,对包括冯国经和冯国纶在内的十多位公司高管进行面对面的访谈(访谈人员列表基于篇幅暂略)。这些高管中有见证公司成长的资深人士、当前重要业务的负责人和重大并购业务的当事人,等等。访谈主要围绕公司商业模式、重大并购事件、供应链治理等问题展开,这些问题本质上是探索性和开放性的。所有面对面访谈平均持续 60 分钟,采用全程录音以便于后续的数据分析工作。现场调查完成后,研究团队还通过电子邮件和即时通讯工具等进行数据补充。第三阶段 2014 年 5 月论文初稿形成后,研究团队再赴香港进行了回访,进行模型的最后校对。

## 4. 数据分析和理论建模

本文将利丰公司商业模式的演变作为研究的突破口,对不同阶段展开深入分析,如该阶段商业模式的特征、利丰公司的发展状况、关键事件、主要做法等,进而归纳出驱动利丰公司走向核心的关键行动。在分析时本文没有理论偏好和预先假说。接下来进行跨单元分析,提炼能复制性出现的关键行动,形成初步的理论框架。为保证三角验证,本文要求理论框架中每一个元素都具备至少 2 个以上的数据支持。为了避免访谈因印象管理和回溯性释义带来的误差<sup>[11]</sup>,本文在理论建模过程中采取公开数据为主、访谈数据为辅的策略。访谈主要是实现启发研究者的新灵感以及核实关键数据的功能。在形成初步的理论框架后,依照溯因推理展开与已有理论对话,探寻理论框架背后的因果逻辑<sup>[10]</sup>。通过反复的变量筛选和精炼,最终形成的理论模型涵盖 4 个战略行动,并运用资源依赖理论提供一致的因果解释。这样做的目的在于确保新理论模型的一致性和自足自立<sup>[10]</sup>。

### 三、利丰公司商业模式的演变

利丰公司创立于 1906 年,最初在广州建立时只是作为中西方贸易的信息中介。之后的百年里,公司从采购代理的夕阳阶段,通过两次上市经历和不断地收购和兼并等过程,成功发展为如今以香港为总部的跨国贸易集团,其业务从单纯的出口贸易拓展到集零售、经销和物流等领域为一体的进出口贸易。如今,利丰公司已经发展至拥有包括贸易、分销及物流相互连接的三个环球业务网络,能为客户提供涵盖整个供应链的一站式服务<sup>[14]</sup>。截至 2013 年,利丰公司在全世界 40 个国家设有约 300 个办事处及配送中心,网络遍及美洲、欧洲、非洲和亚洲,为超过 40 个经济体系的零售商及知名品牌提供环球供应链管理服务。利丰公司在这百年里商业模式主要经历了五个阶段的演变<sup>[15]</sup>:

#### 1. 贸易中间人

1906 年 11 月 28 日,瓷器贸易商李道明和从香港皇仁书院毕业回来的冯柏燎一拍即合,在广州合资创办了一家纯华资出口公司。这一时期,利丰公司充当的是供应商和客户之间的中介角色,从中收取佣金,而实际的买卖合同则由客户和供应商直接签订。1973 年 2 月,第三次美元危机爆发,大部分西方国家陷入经济衰退之中,国际贸易遇到空前困难。随着贸易公司之间的竞争越来越激烈,仅仅靠提供市场信息越来越难以生存。制造商的规模也越来越大,它们希望自己去寻找客户并直接跟客户交易。而利丰公司的零售商客户也越来越多地组建自己的采购部门,直接与制造商打交道。1974 年,利丰公司最大的客户 C&A 不再通过利丰公司进行采购,而是自己组建采购部门。这给利丰公司带来巨大的冲击,当年的税后利润一下子下降了约 2/3。此时,利丰公司业绩大幅度倒退,已经处于被淘汰的境地。

#### 2. 采购代理商

C&A 事件发生后,利丰公司意识到传统的中间商模式必须转型。面对这些挑战,利丰公司决心转变传统的代理采购业务模式,它首先开始扮演区域性采购代理商的角色。20 世纪 70 年代初,随着国际贸易保护主义抬头和西方国家实施限制性纺织品配额制度,香港地区制造业厂商开始将劳动密集型生产工序或产业外迁至亚洲区周边国家和地区。利丰公司作为欧美客户的采购代理,也开始把办事处建立在中国内地和台湾地区、新加坡、韩国以增加采购网络规模。各地办事处大多招聘本地员工,因此他们在寻找当地最好的工厂时更有优势,可以与之进行良好合作。利丰公司可以在其跨地区采购网络中为客户采购优质的产品,并为其选择合适的供应商。总体而言,利丰公司的主要工作是首先为客户选择合适的供货商,然后为客户执行采购计划并监督生产的进度,与此同时对产品的质量进行控制。

#### 3. 增值代理商

此阶段利丰公司不再只是地区性采购公司,而是开始管理和实施分散生产计划。利丰公司在为客户提供一个完整的生产计划时,首先会从客户处获得有关产品外形和质量等的初步概念,然后根据客户的想法在市场进行调研,合理采购布料和配件,并制造符合初期要求的样品。在得到客户认可以后,利丰公司会继续完善下季度产品的生产计划。同时,利丰公司会监督和控制工厂的生产,也可能同时在多于一家工厂生产,以确保质量和及时交付。在分散生产的模式之下,利丰公司不认为单单在某个国家就能生产出最优的产品,而是以整个生产流程为出发点,对价值链进行分解,并为每个步骤在世界范围内寻求最佳的生产地,实现全球生产。作为增值代理商,利丰公司提供的增值服务包括通过市场调研了解消费者需求,为客户及时提供重点市场的相关信息;研究与开发原材料,为客户搜集最新的原材料信息;根据市场的最新潮流趋势,设计和开发满足市场需求的产品;将信息技术应用到产品开发及新供货商寻找的环节中,并为境外买家量身定制设计网页等<sup>[14]</sup>。

#### 4. 虚拟生产商

20 世纪 90 年代中期以后,利丰公司借收购金巴莉,在“分散生产”管理的基础上向“虚拟生产

模式”过渡。在该模式中,利丰公司在签订合同时的角色是供应商兼客户,但是利丰公司本身并不从事生产活动,而是外包给固定的合作工厂。利丰公司在掌控原材料采购、办理样品定制等功能的同时,主导协调在不同国家或不同工厂同时进行的生产环节。此外,利丰公司协助客户把越库配送及拣货等工序从人力成本高的本销市场迁到生产地整合。虚拟生产模式要处理产品设计、原料采购、成品生产和运输等工作,要承担质量、交货和收款等风险,这是与代理模式的不同之处,也就要求企业对产品细节和工厂的设备和生产能力都有深入的了解。所以,虚拟生产企业供应产品的范围一般比较狭窄,会与为数不多的工厂以及自己的客户之间保持密切的联系,以实现快速反应,达到生产能力的承诺。利丰公司此阶段特别重视产品设计,不只是外观设计,同时兼顾用料、功能、技术、生产可行性及采购成本等。以前利丰公司的产品设计由客户主导,现在则是综合考虑以上因素后,根据生产地及市场变迁由利丰公司在世界各地的设计师提供。

### 5. 整体供应链网络协调者

基于虚拟生产模式的成功经验,利丰公司继续开发更全面的供应链服务,以使整条供应链更加顺畅与合理。除了负责以产品为中心的工作外,利丰公司还监管一系列进出口清关手续和当地物流安排,包括办理进出口文件、清关手续、安排出口运输和当地运输等<sup>[14]</sup>。此外,利丰公司会对供应链中的关键企业进行融资,他们大多是有潜质的原材料供应商、工厂、批发商等,如此,供应链上供求双方的各个节点企业就能展示最佳运作状态。此阶段利丰公司将合理的产品采购和缩短交付周期作为供应链管理的主要内容。客户的订单是利丰公司产品链的原动力,满足客户的需求是利丰公司的宗旨,利丰公司会为每一位客户的每一份订单设计一条最优产品链,并付诸实施,努力实现为客户提供最具成本竞争力的产品这一目标。

利丰公司此阶段的战略动向是开发本销市场。利丰公司的传统业务是在亚洲采购,然后运输到欧美国家的港口,并不涉足欧美本土的批发和分销业务。自2003年开始,利丰公司便将收购的重点转向了美国的本土市场,特别是美国市场中拥有庞大销售网络的经销商和著名品牌,实施登陆美国的“本土策略”。这一策略涵盖三类品牌业务,即专卖品牌、自有品牌和授权品牌。利丰公司获取品牌的过程一般是这样的:最开始是帮助品牌商采购,然后与品牌商共同进行服装设计,获得品牌授权,待机会成熟就收购该品牌。利丰公司现已拥有几百个自有品牌。2005年,利丰公司在美国陆上配送业务应运而生,命名为利丰美国。2008年,利丰公司继而通过并购创建了利丰欧洲,这一举措是源于利丰美国的成功,利丰公司希望在欧洲复制该模式。

最近几年,利丰公司发展战略有两个侧重点:一是更加注重品牌运营,二是发展在新兴经济体的本销业务。2010年,利丰公司开始重点将欧美知名品牌引进中国等亚太经济体。这正是利和经销在过去几十年里做的事情。利和经销的前身是英之杰的亚太营销服务部门,1999年被利丰公司收购。利和经销有三大核心企业:利和商务、利和制造和利和物流,其主要业务是帮助欧美品牌产品在亚太地区开展批发经销,即在欧美采购、亚太分销,这和利丰贸易业务方向恰恰相反。有意思的是,欧美很多知名品牌都在亚洲生产,也有很多销往亚洲,将两个环节分割似乎不是好办法。2010年,利丰公司通过收购对利和经销实现了私有化并更名为利丰亚洲。利丰亚洲主要负责的工作与利丰美国和利丰欧洲类似,即为批发商和零售商分销产品,如快速消费品和美容化妆用品等,但其市场主要为中国大陆地区和东南亚地区。如今,利丰公司的业务网络包含贸易、分销和物流三大相互连接的网络,能够提供从生产工厂到零售终端的头尾相连的解决方案,实现价值链的整体优化<sup>[14]</sup>。

## 四、案例发现

利丰公司的商业模式历经了从贸易中间人到整体供应链网络协调者的演变,为什么它能从“夕阳产业”的边缘角色蜕变走向平台生态圈的核心呢?本文基于资源依赖理论的视角,通过对利丰公司商业模式演变的分析,探讨焦点企业从边缘进入平台生态圈核心的过程与模型,以及通过增加

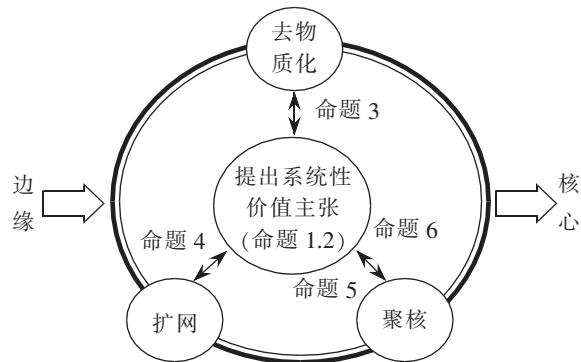
依赖实现权力差逆转的内在机制。由此,本文提出赢得平台领导权的方向盘模型如图 1 所示:

### 1. 提出系统性价值主张

利丰公司商业模式经历了五个阶段的发展,它的特色是什么?商业模式的核心是价值主张,它是企业与价值网络中其他成员连接的界面,更是区别于其他成员的主要方式之一<sup>[16]</sup>。因此,提出有竞争性的价值主张是企业在价值网络中持续生存的关键所在。不过要成为平台领导者,仅仅提供有竞争性的价值主张是远远不够的。商业生态圈的核心价值来自于系统运营的本质,内在联系和共同进化。作为平台领导者,它应该能够提供造福整个生态圈成员的技术方案和创新模式,有能力协调生态圈内外组织活动以使商业生态圈的效率最大化,并帮助其他成员加入共同进化以滋养商业生态圈的成长;平台领导者支撑,同时引领商业生态圈的发展<sup>[3]</sup>。因此,Gawer and Cusumano 认为要成为平台领导者,需要不断解决基础性系统问题<sup>[3]</sup>,本文称之为系统性价值主张。

根据资源依赖理论,在平台生态圈的形成过程中,焦点企业并不能以控制系统中 A 企业为最终目的,而是在实现某个目标的过程中控制 A 为之所用;若此时 A 也想实现这个目标,A 就会增加对焦点企业的依赖<sup>[7]</sup>。这样的过程一再重复,系统得到不断地巩固。因此,焦点企业需要识别或设计服务网络中的基本要素,即服务网络的“核”,这个“核”解决的问题能影响整个系统<sup>[3]</sup>,对系统成员的目标实现过程十分重要,因此会增加系统成员对焦点企业控制目标的激励性投资(机制 3),从而增加系统成员对焦点企业的共同依赖。这种共同依赖(Common Dependence)是二元模型中联合依赖<sup>[9]</sup>在网络层面上的扩展,表示网络成员与焦点企业的相互依赖之和,即是权力之和,单个成员与焦点企业联合依赖的增加和对焦点企业产生依赖的成员数量的增加都能导致共同依赖的增加。这就是系统性价值主张能有机会成就平台领导的原因所在。

系统性价值主张具有明显的网络效应。在网络形成过程中,系统性价值主张会使依赖增加,而这种依赖遵循嵌入性逻辑<sup>[9]</sup>,主要有关系巩固和关系建立两个特点:一是高水平的联合依赖会增加交易双方的互动深度和忠诚度,使他们倾向于采用更为积极的冲突解决措施,并更有意愿致力于长期合作而避免短期的自私自利,从而使关系更加稳定<sup>[9]</sup>;二是焦点企业与越来越多的成员建立联系,这一过程内化了大量有关各个企业的可能合作伙伴的信息,因此,其他企业就更倾向于通过焦点企业的网络进行合作,从而嵌入这一网络。这些新进企业又增加了网络的价值,导致新一轮的网络扩张<sup>[17]</sup>。这种重复的关系巩固和关系建立的过程使网络价值不断增加的同时进一步增加了依赖。Gulati 和 Sytch<sup>[9]</sup>认为系统里的行动者在最大化与其他成员的联合依赖过程中,他逐渐增加了自身在整个网络功能关系中的不可或缺性,这就能使此行动者处于独特的位置,发挥自身影响力去操作其他成员的支持力。因此,本文认为,系统性价值主张的网络效应伴随着依赖不断增加,能持续增强焦点企业的竞争力,系统成员对焦点企业的依赖水平越高,焦点企业在网络关系中的不可替代性越大,由此也赋予了焦点企业权力优势。网络效应使依赖增加的同时扩大了依赖的不对称性,系统其他成员对焦点企业依赖的增加大大超过焦点企业对他们的依赖,这种非线性依赖的增加伴随着每个成员所得价值的跳跃式增长和整体系统的不断升值。平台企业的核心利益是建立起一个完善的“生态系统”<sup>[18]</sup>,而系统性价值主张让有利益相关性的诸多群体彼此互动交流,实现价值的飞跃。因此,系统性价值主张使焦点企业将自我定位于整体系统层面进行组织活动,能充分发挥商业生态圈的网络效应,使系统成员不会选择其他资源途径来实现目标(机制 4),从而增加了他们对平台生态圈的依赖。



资料来源:作者整理。

利丰公司从采购代理向整体供应链管理的演变历程，其实践的价值主张都是面向“系统”问题，且由简单到繁琐，如表1所示。利丰公司最开始在供应链中只充当了信息中介的角色，凭借信息优势盈利。C&A事件给了利丰公司很大的打击，利丰公司开始提出要提供“整体的商业关系”，这是一个简单的概念，是一步一步发展完善的。在地区性采购公司阶段，利丰公司在采购的知识与关系网络上进行大量的投资，它不仅对这些地区的供应商有充分的了解，还对不同国家的贸易政策以及配额十分熟悉。这些知识可以应用在利丰公司的多家客户上面，同时采购能扩大采购规模，获得价格折扣。在增值代理商阶段，利丰公司发现新的顾客需求模式是在外形和质量等初步产品概念的基础上提供一个生产计划。于是，其业务从比较单纯的采购向供应链的上下游衍生，包括提出生产计划、安排生产、质量监控等，这使利丰公司担当起生产计划的生产者和管理者的角色。在前述阶段经验的基础上，利丰公司开始主动思考“系统”问题，其商业模式也演变为“分散生产”。正如冯国经所说：“管理分散生产是一种真正的创新，这要求我们在精通物流和运输的基础上，还要擅长解剖价值链”。利丰公司分解整个生产过程，并为每个步骤寻求最佳的解决方案。在“虚拟生产模式”中，利丰公司的系统性价值主张已经初见成效。不同于代理模式，利丰公司在签订合同时的角色是供应商兼客户，在统筹整个生产过程同时，密切跟进每个步骤，包括产品设计、原材料采购、物流航运以及其他重要的支持性工作等。在代理模式下，利丰公司产能一般只占供应商的30%—70%，但在虚拟生产模式下，利丰公司会占100%，因此，利丰公司与供应商之间的联系更紧密，信任程度更高。从协调者阶段起，利丰公司在不断扩展自己的贸易网络和物流网络的基础上，开始连接和构建自己的整体网络。利丰公司通过实施本土战略贯通了欧美的分销网络，再与贸易网络连接，实现在亚洲采购，运输到欧美国家的港口，在欧美本土进行分销的整个过程。然而，为了最大化利用整个贸易网络和最优化拥有整体网络贸易模式，利丰公司在2011年开始实行反向供应链战略，即在欧美采购，在亚太区分销。这一举措的成功使得利丰公司在紧握新兴亚洲市场递增的机遇的同时进一步巩固了自身的平台建设，形成贸易、分销和物流三大相互连接的网络。利丰公司目前提供的价值主张实际上解决的是整个供应链的效率问题。综上所述，本文提出：

**命题1：系统性价值主张因为增加共同依赖和增强网络效应，带来系统其他成员对焦点企业依赖的非线性增加，从而推动焦点企业向网络核心运动。**

在争夺平台领导权的道路上，众多企业同是秉承系统性价值主张，为什么会出现“有心栽花花不开，无心插柳柳成荫”的现象？从权力平衡的视角看，企业在增加相互依赖的同时伴随着竞争，任何一方都有“自治”的倾向<sup>[7]</sup>。换言之，“自治”和“抵制”是任何一方都同时考虑的行动。因此，当焦点企业提出系统性价值主张时，这有利于合作伙伴实现其目标。但是，接受就意味着合作伙伴增加自身对焦点企业依赖，这就需要深入分析其在“抵制”方面的考量。当焦点企业处于业务边缘时，合作伙伴处于权力优势的位置，也就更愿意维持与焦点企业的关系，而抵制焦点企业那些损害当前关系的行为，如限制合并等。虽然合作伙伴接受焦点企业价值主张会相对降低其权力优势，但如果幅度不大的话，抵制的强度会弱很多。与之相反，当焦点企业一开始处于权力优势的位置时，合作伙伴“自治”的倾向就会非常强烈，抵制自然容易发生。更有意思的是，对于权力的不平衡，双方的认知是存在差异的<sup>[7]</sup>。在网络层面，焦点企业的价值主张会带来系统其他成员对其依赖的非线性增加。但是，当焦点企业处于业务边缘时，共同依赖和网络效应并不明显，合作伙伴对权力变化的认知要比实际小得多。综上所述，本文提出：

**命题2：在平台生态圈形成的初期，与强势企业相比，处于边缘位置的企业提供的系统性价值主张更易被商业生态圈中的其他成员接受，受到较少的抵制。**

## 2. 去物质化

利丰公司一直秉持的系统性价值主张是其赢得平台领导权的关键，但它是如何找到、归纳和总结出这样的价值主张的？为了这样的价值主张，企业又该拥有什么样的资源和能力？对于“系统”层

**表 1 方向盘模型在利丰公司不同商业模式阶段的呈现**

	系统性价值主张	去物质化	扩网	聚核
贸易中间人	☆“我们的战略是，我们要提供整体的商业关系——一种彻底全新的概念。”(冯国纶)	—	—	☆选择制造商
采购代理商	☆“我们知道中国台湾地区的化学合成品比较好，而棉花的购买在香港较实惠。我们在提供完整产品时，会结合两地的优势，而不只是依靠香港提供单一的产品。”(冯国经)	☆各地设立办事处，与所在地供应商或客户深度沟通，聘请当地员工	☆地理扩张：“利丰公司将阵地转移，在中国台湾地区开设分支机构。后来发现中国台湾地区不够，走去韩国抢滩；见到韩国人说不行，转战到泰国、印度尼西亚建立阵地。香港变成地区中心，办事处遍布中国台湾地区、韩国及东南亚。”(冯国纶)	☆选择制造商，生产安排，生产监督
增值代理商	☆“以毛绒玩具为例，利丰公司从韩国购买周边布料，从中国内地购买填塞料，在所有的生产原料采购完毕后，整件产品的制造在劳动力成本比较低的青岛进行。这些举措都是综合了质量和价格等方面的因素。”(冯国经)	☆“我们并不寻求哪一个国家可以生产出整件上佳的产品，取而代之的是我们对生产过程进行分解，然后对每一个步骤进行优化，并在全球范围内进行生产”(冯国经)	☆为了强化主业，利丰公司进行战略性的收购，大多是较大型的企业，希望借助其强大的供应链网络来拓展市场，实现地理和产业扩张，如着手收购英之杰采购集团和英之杰亚太区市场推广业务(IMAP)。“天祥(英之杰)给了我们三样东西：通向欧洲之路；使我们的货源网络延伸到印度次大陆；我们的职业从业人员差不多增加了一倍。”(冯国纶)	☆选择制造商，生产安排，生产监督，原材料采购
虚拟生产商	☆利丰公司在签订合同时的角色是供货商兼客户，在统筹整个生产过程的同时，密切跟进每个步骤，包括产品设计、原材料采购、物流航运以及其他重要的支持性工作等	☆收集供应链中占有关键位置的企业的信息，如有潜质的原材料供应商、工厂、批发进口商和零售商等，对其进行融资	☆2004年实行双线收购，除了战略性收购，利丰公司为拓展新业务范围，还收购比自己规模小的企业，以实现价值链环节扩张，如收购Ralsey Group 等以应对市场对增值服务的需求，配合发展特许权业务的策略	☆选择制造商，生产安排，生产监督，原材料采购，进出口付运安排，整合物流，产品设计
整体供应链网络协调者	☆“利丰公司，应该将它看做是一个网络的运营商。这个网络遍布全球各地，结成无数资源的交集。在这个网络中，有无数的物流、商业信息流，因此能衍生出一笔又一笔的生意。利丰公司要做的就是用高的效率，最好的效益运营好这个网络。”(张家敏)	☆利丰公司优秀的信息网络系统，使业务人员可以清楚了解每一订单的过程，由哪家厂做哪个部分。每个订单就是一条不同的供应链，信息系统可以提供充足的信息给业务人员，使他们作出最佳安排	☆登陆美欧的本土策略，核心是收购美国本土拥有品牌的经销商，从中获取各类品牌，实现产品扩张，如收购美国 Wear Me Apparel 的绝大部分资产和英国成衣制造商 Visage 集团 ☆通过收购对利和经销实现了私有化，成立利丰亚洲，拓展亚洲业务	☆选择制造商，生产安排，生产监督，原材料采购，进出口付运安排，整合物流，产品设计，产品开发，品牌建立与运营，清关手续办理，在岸分销统筹，供应链反向

资料来源：作者整理。

面的问题，可能掌握“系统”层面的资源更为匹配，而信息资源恰恰是“系统”层面的关键资源<sup>[4]</sup>。服务管理的知名学者 Normann<sup>[19]</sup>教授认为，在全球网络经济中，组织可以通过液化信息资源更好地适应

和服务。随着 IT 技术的发展,特别是数字革命,许多信息资源有被液化的潜力。而提出系统性价值主张的内在机制见图 2。

要想提出系统性价值主张就必须最大化密集以重构商业。按照 Normann<sup>[19]</sup>的定义,密集是指为移动到特定位置而进行的资源的最佳组合,以此创造出最佳价值(或成本)结果,该词主要是表达为特定的“时间/空间/人物”单元而进行资源可移动程度。在一个特定的时间和地点,当行为者提供和整合所有的资源来共同创造最有可能的价值的时候,最大化密集实现。如何带来新的密集?如图 2 所示,Normann<sup>[19]</sup>强调了两个关键的去物质化机制,分别是液化和拆解。液化是指通过将信息从物理世界中分离出来,以使它容易被移动来实现去物质化。例如,信息技术使信息可以通过不同的方式被移动或再解释。有时候液化非常复杂,最明显的例证就是知识。知识管理理论认为大量的知识是隐形的,特别是那些有关“系统”的知识。它们往往难以编码,存在于个体的无意识或潜意识中。因此,为了将他们液化出来,可能还需要对个体的密切接触和体验。拆解使得在过去良好定义的,被行动者在特定时间和地点整合起来的活动集和资产分离开来,而这种拆解往往可以从时间、空间和行动者等维度进行。

产品的模块化和标准化进一步推进产品的组合化和复杂化,同理,去物质化的液化和拆解机制促进了再捆绑,有利于新的密集的创造。毫无疑问,液化的信息资源越多,密集创造的能力增加;因为液化提高,再捆绑资源就变得更容易和更低成本,进而导致更高的密集。价值网络的基本结构可以通过资源的形式、有效的时间、有效的地点和这些资源的拥有与使用来进行概念化。更好的密集可以通过改变价值网络来实现。实际上,价值网络就是通过不同的适应和变化来提高密集。

利丰公司的历史也包含着不断去物质化的许多阶段。在地区性采购代理阶段,不同地区的生产者的相关知识大多是隐形的,这就需要利丰公司到各地去建立办事处,通过办事处与所在地供应商或客户的深度沟通,将有价值的信息液化回总部。而利丰公司聘请的多是当地员工,更有力于充分了解每家供应商的技术专长和生产能力,减少沟通的障碍,促进信息的液化。在利丰公司开始向供应链上下游衍生时,大量的制造方面的信息和知识从产品制造过程中被液化出来,生产计划、质量检测、产品开发等,使之成为“无烟工厂”。显然,液化是可以促进拆解的,利丰公司提出的“分散生产”就是非常典型的例子。冯国经指出:“这样做的好处不但抵消了物流和运输的成本,而且使我们能够借着提高增值服务而收取更高的费用,公司能生产出更加复杂的产品并更快捷地进行交付”。而在“虚拟生产”模式下,利丰公司液化收集供应链中占有关键位置的企业信息,如有潜质的原材料供应商、工厂、批发进口商和零售商等,再对其进行融资。利丰公司一直十分重视信息技术的作用,尤其是在协调者阶段初期,利丰公司对信息技术的运用一直采取提倡的态度,鼓励以此提高运作效率。它拥有对特定客户从物流到开票的内部软件系统,如有必要,运营团队会令供应链中的各个企业在利丰公司的同一系统下进行交易。由此,原材料供应商、生产商、物流公司和客户之间的技术差异得以缩小,整个供应链运行更加顺畅。综上所述,本文提出:

**命题 3:**去物质化机制包括去物质化、液化、拆解、再捆绑和密集等过程,可以实现和丰富系统性价值主张,从而推动焦点企业向网络核心运动。

### 3. 扩网

利丰公司虽然通过去物质化的内在机制实现了系统性价值主张,但提出系统性价值主张并不意味着就能成为网络核心,还需要有积极的战略。通过利丰公司的案例,本文发现平台战略实际上体现了两个关键的内容——扩网与聚核。扩网是指焦点企业与商业生态圈中越来越多的成员建立联系,增加网络效应的过程。系统性价值主张拥有增加共同依赖和增强网络效应的特点,而扩网是

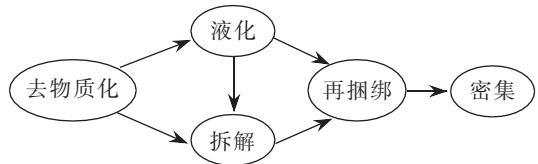


图 2 提出系统性价值主张的内在机制

资料来源:作者整理。

使两个特点发挥作用的关键行动。Burt<sup>[20]</sup>提出引入第三方形成结构洞能有效减少对特定伙伴的依赖,而根据资源依赖理论,扩网行为是在网络层面上进行关系巩固和关系建立,从而扩大了焦点企业的影响力,而使系统成员增加了对其控制目标的激励性投资(机制 3),因此进一步增加了对焦点企业的依赖。部分成员虽未直接接触焦点企业,但也间接接受制于它。平台竞争优势持续增强的关键来源是网络效应<sup>[18]</sup>,而网络效应发挥作用的关键是网络基数,依赖的增加使网络基数持续增长,进一步增强了网络效应。焦点企业的系统性价值主张一旦被接受,后续的扩网行为产生的网络效应会使权力不平衡发生逆转,同时整个商业生态圈的价值得到增长。由此可见,扩网进一步增加了系统性价值主张的影响力。另一方面,根据权力平衡行为的机制 4,扩网能够减少系统中成员脱离平台生态圈寻求额外的资源途径来实现这些目标的可能,当其他企业可选择的途径减少,也更依赖于焦点企业所处的网络。

利丰公司的发展历程是其网络不断扩大的历程,主要体现在地理扩张、价值链环节扩张、产品和产业扩张三个方面。利丰公司初期在多个亚洲国家建立办事处,在亚洲地区拥有了跨国网络,随后通过收购太古贸易有限公司、金巴莉有限公司等,将自己的业务领域扩展到欧美。与此同时,还实现了价值链和产业的扩张,例如收购英之杰采购集团使利丰公司业务规模翻倍,收购 Zee King 贸易公司和 Ralsey 集团来发展特许权业务等。自 2003 年开始,利丰公司实施登陆欧美的本土策略,以此获得了各类品牌,实现了产品的扩张,在扩展网络的进程中采取了非常特色的兼并收购模式,即“双线收购”策略:一方面收购比自己规模小的公司,借以拓展新的业务范围、获取新技术和拓展现有能力;另一方面寻求大型或具有战略性的收购,借助这类公司已经建立起来的供应链网络去拓展新市场和业务,进一步增强本业的实力<sup>[14]</sup>。综上所述,本文提出:

**命题 4:扩网能增强系统性价值主张的影响力,增强系统中其他成员对焦点企业的依赖,从而推动焦点企业向网络核心运动。**

#### 4. 聚核

聚核是不断丰富焦点企业价值密集的过程。系统性价值主张之所以能成为“核”是因为它解决的问题能影响整个系统,但是,在价值网络中,“核”的地位往往是相对的和不稳定的。因此,需要持续对“核”进行创新,以保持其作为价值创新网络基础的地位。资源依赖理论认为社会系统是由行为,而不是单个个体内在建构起来的,个体因为不同时间发生的不同行为时而成为组织的一部分时而又是组织环境的一部分。组织有基于自身的利益发起相应活动的能力,它们需要定位能完成这些活动的个体,但它的控制力体现在对这些活动的引导,而不是对个体的掌控上。因此,在环境网络中,一个中心组织的边界并不是由其物理边界界定的,只要它对自身所发起的活动有影响力,它就能控制内在建构这些活动的其他组织。当其他组织的影响力更大的时候,中心组织的边界才会终止<sup>[7]</sup>。当扩网不断增加网络面积,减少焦点企业对单个特定成员的依赖时,因为时间和资源的限制,这种关系巩固和关系建立的永久持续是不可能的<sup>[21]</sup>;而在焦点企业和系统成员的竞合关系中,价值分配不均也有可能使现存关系受到威胁<sup>[21]</sup>,因此,焦点企业的边界不会一直扩张,在扩网增强系统性价值主张的网络效应的同时,对这个“核”的离心力也在增加,当吸引力和离心力相等时,焦点组织的边界就会终止。Zaheer et al.<sup>[4]</sup>认为这是网络关系中的权衡取舍,本文认为,焦点企业想进一步扩大自己的网络范围,就需要有双元能力去管理这种网络关系,即在实施扩网的同时,积极丰富自己的价值密集,即“聚核”,这一过程必然会侵占系统中其他成员的价值主张,从而减少了他们实现目标的额外资源途径(机制 4),增强其他成员对焦点企业的依赖。另外,不断聚核增加了系统性价值主张的吸引力,能让系统成员保持或增加对自己控制的目标的激励性投资(机制 3),从而增加焦点企业对网络整体的控制和影响。因此,扩网和聚核是一对双元能力,都是对系统性价值主张的动态响应,正如天体物理中的向心力和离心力,焦点企业这颗恒星在平台生态系统中不断扩大自己的网络,增加将其作为轨道中心的行星数量和运行空间,这种扩网带来的离心力越来越大,行星有脱

离恒星的危险,这就需要不断聚核,以此增加恒星的质量和增强向心力来保持恒星对行星的控制。不断聚核和不断扩网的相互配合,使系统不断扩大的同时伴随着系统内部的不断巩固,才能真正创建平台并赢得平台领导权。

利丰公司在沿着供应链不断延伸的同时配合一步步丰富着自己的价值主张,如表1所示。利丰公司从最初的贸易中间人到现在的整体供应链网络协调者,业务范围逐渐扩大,系统性价值主张也在聚核中逐渐增强。从采购代理阶段起,利丰公司将其办事处建立在中国内地和台湾地区、新加坡、韩国以拓展其采购网络。不仅如此,在拓展整个商业生态系统地域范围的同时,利丰公司开始向供应链上下游延伸。到增值代理阶段,利丰公司已经成为产品专家和生产计划的管理者和实施者。在此阶段,利丰公司建立起以客户为中心而不是按地区划分的组织营运架构,为每个顾客度身订造一条价值链,这就增加了商业生态系统中的供应链数量并提高了每一条价值链的质量。在利丰公司进入虚拟生产模式时,系统性价值主张已经初见成效,它开始着手做好供应链网络的协调问题。在协调者阶段初期,利丰公司致力于最大化商业生态系统的网络效应,最优化自身网络的经济效益。它连接三大网络,使其整体化;并实行反向供应链战略,充分利用现有网络功能来获得经济效益。值得一提的是,利丰公司实行的“双线收购”策略,是扩网和聚核行为的综合运用,在通过并购扩大自己的网络、扩展网络效应的同时,利丰公司以此实现了在供应链中的延伸,将自己的系统性价值主张一步步完善。综上所述,本文提出:

**命题5:**在实践系统性价值主张的过程中,两个动态行动扩网和聚核是网络层面上的一对双元行动,推动焦点企业向网络核心运动。

根据资源依赖理论,聚核能增强系统性价值主张对网络整体的控制和影响,扩展组织边界。根据动态竞争理论<sup>[22]</sup>,攻击越不可见,则竞争对手感知到的竞争就越少;攻击其次要市场,则竞争对手回应的动力就越小;如果回应需要更多成本,对手的回应能力就越弱。因此,初期如何隐蔽自己的动机成为关键因素。聚核是一个渐进的过程,焦点企业初期的系统性价值主张较为简单,不易使系统中成员感知到竞争的存在,从而减少自身所受的抵制。当对手准备抵制和反抗时,焦点企业已经发展得较为成熟,成功实现了权力逆转。利丰公司从一开始提出提供“整体的商业关系”,并未立即着手于整个供应链平台的管理,而是先发展专业化和地区买办角色,吸引了很多合作伙伴,未曾遇到大的阻力,于是一步步巩固自己在平台生态圈中的位置。因此,本文提出:

**命题6:**渐进式聚核有利于减少抵制,在初期隐蔽战略意图。

## 五、结论与启示

### 1. 基本结论

本文引入资源依赖理论研究平台领导权,将平台领导权的取得概念化为平台生态圈中处理依赖关系和权力关系的过程,并识别出焦点企业赢得平台领导权的四个关键行动:提出系统性价值主张,扩网,去物质化和聚核,它们共同构筑了一个丰富的备用行动集合,在不断壮大平台生态圈的同时,推动焦点企业螺旋上升,从边缘到核心并赢得平台领导权。这一动态过程具体如下:焦点企业提出的系统性价值主张会带来伙伴对其依赖的非线性增长;为此,焦点企业需主动去扩大网络,促使共同依赖和网络效应的作用机制充分发挥起来;网络扩大使得焦点企业将新的信息资源去物质化;去物质化可带来系统中的价值向焦点企业集聚,丰富其价值主张,如此往复循环。基于表述方便,这里按过程描述四个行动,但实际是交互进行的,见图3。

为此,本文形象地将这一模型称为方向盘模型,这一隐喻的涵义是:<sup>①</sup>与平台生态圈的其他成员相比,平台领导者往往扮演火车头的角色,因此用方向盘隐喻有焦点企业引领生态圈前进方向的意思。<sup>②</sup>方向盘模型中系统性价值主张处于中心位置,与焦点企业在平台生态圈中的影响力和吸引力直接相关,界定焦点企业的权力边界。与此同时,去物质化起着丰富焦点企业系统性价值主张进

而改善其权力边界的作用,不仅如此,它还塑造着焦点企业的业务边界,这与传统上通过价值链分析划分产业环节来确定组织活动范围的方式有着明显的区别。<sup>③</sup>本文使用方向盘隐喻还想表达焦点企业需要在扩网和聚核上保持平衡。扩网和聚核是促使焦点企业系统性价值主张发挥作用的双元行动。过分扩网会带来系统其他成员离心力的增强,使平台生态圈面临崩溃的危险,这就需要通过聚核来提高向心力,中和离心力;但过于关注聚核而忽视扩网又容易使平台生态圈发展缓慢,降低了效率。为此,焦点企业必须控制好“方向盘”,既不要太左又不要太右,使自己在从边缘到核心的过程中平稳前进。这一点对于平台领导权的最终取得至关重要,直接影响系统其他成员的反应。

## 2. 管理启示

本文基于资源依赖理论,采用二元思路研究平台生态圈中的权力关系,提出增加依赖与减少抵制并举,对企业有重要的管理启示。在如利丰公司看似“无意”地走向网络核心的例子上,其实背后都蕴藏着企业的“有心”。这样做的关键是在不断增加系统成员对自身依赖的同时,需要有策略地应对平台生态圈中其他成员的抵制行为。如何做到“无心”插柳?动态竞争理论创始人 Chen and Miller 认为,企业的成功与否不仅由企业初始竞争性行动所决定,还由企业对竞争对手的竞争性反应进行预测的准确程度及其对竞争者的初始行为的反应所决定。当这个企业的竞争性行动显著影响其竞争对手时,会引发竞争对手的竞争性反应<sup>[22]</sup>。因此,企业在市场竞争中,更为理性的策略是发现降低竞争性反应的途径,避免直接冲突加剧竞争双方的紧张关系,做到让对方看似“无心”。例如,利丰公司也是凭借最初边缘的弱势位置和渐进式地聚核行为而减少了争取平台领导权过程中的阻力。如今,社会分工专业化与商业经济全球化的趋势更加明显,单个企业难以在市场中孤立存在,商业生态圈将更加兴盛,企业间的互相依赖关系更显重要,企业应以“双赢”的理念对自身的竞争关系进行管理,制定适用于自身情况的优质竞争行动,这样,既能增加自身在网络关系中的不可替代性又能延迟或限制竞争者竞争性反应的行动。在平台生态圈的形成过程中,增加依赖和减少抵制是一对看似矛盾的存在,管理者需要拥有整合两种策略的精华为一体的能力,将看似对立的两者结合自身所处的环境和自身现状巧妙地实施,这一过程可以借鉴利丰公司等类似企业的成功经验。

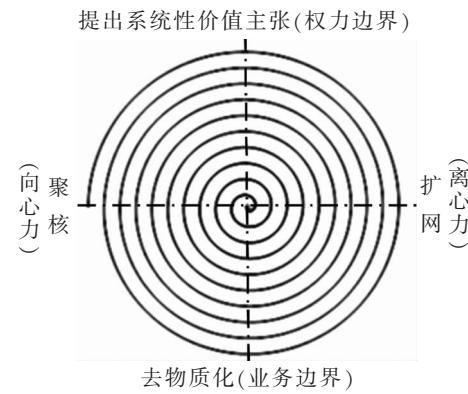


图3 方向盘模型的作用机制和效果

资料来源:作者整理。

## [参考文献]

- [1] Powell W. W. Neither Market Nor Hierarchy[J]. Research in Organizational Behavior, 1990, (12):295–336.
- [2] Baldwin C. Y., Woodard, C. J. The Architecture of Platforms: A Unified View [R]. Harvard Business School Finance, 2008.
- [3] Gawer A., Cusumano M. A. How Companies Become Platform Leaders [J]. MIT Sloan Management Review, 2008, 49(2):27–35.
- [4] Zaheer A., Gözübüyük R., Milanov H. It's the Connections: The Network Perspective in Interorganizational Research[J]. The Academy of Management Perspectives, 2010, 24(1):62–77.
- [5] Thomas L., Autio E., Gann D. Architectural Leverage: Putting Platforms in Context [J]. The Academy of Management Perspectives, 2014, 28(2):198–219.
- [6] Emerson R. M. Power-dependence Relations[J]. American Sociological Review, 1962, 27(1):31–41.
- [7] Pfeffer J., Salancik G. R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective [M]. Stanford University Press, 2003.
- [8] Casciaro T., Piskorski M. J. Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look

- at Resource Dependence Theory[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2005,50(2):167–199.
- [9]Gulati R., Sytch M. Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2007,52(1):32–69.
- [10]Siggelkow N. Persuasion with Case Studies[J]. *Academy of Management Journal*, 2007,50(1):20–24.
- [11]Eisenhardt K. M. Building Theories from Case Study Research [J]. *Academy of Management Review*, 1989,14(4):532–550.
- [12]Van de Ven A.H. Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research[M]. Sage, 2007.
- [13]Yin R. K. Case Study Research: Design and Methods[M]. Sage, 2009.
- [14]冯邦彦. 百年利丰:跨国集团亚洲再出发[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2011.
- [15]雷昊, 刘林青, 谭力文. 全球价值链治理[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2012.
- [16]Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing [J]. *Journal of Marketing*, 2004,68(1):1–17.
- [17]Gulati R., Gargiulo M. Where Do Interorganizational Networks Come from [J]. *American Journal of Sociology*, 1999,104(5):1439–1493.
- [18]陈威如, 余卓轩. 平台战略: 正在席卷全球的商业模式革命[M]. 北京: 中信出版社, 2013.
- [19]Normann R. Reframing Business: When the Map Changes the Landscape [M]. New Jersey:John Wiley & Sons, 2001.
- [20]Burt R. Structural Holes: The Social Structure of Competition [M]. Cambridge,MA: Harvard University Press, 1992.
- [21]Katila R., Rosenberger J. D., Eisenhardt K. M. Swimming with Sharks: Technology Ventures, Defense Mechanisms and Corporate Relationships[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2008,53(2):295–332.
- [22]Chen M. J., Miller D. Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy–Valence Framework[J]. *Strategic Management Journal*, 1994,15(2):85–102.

## The Steering-wheel Model of Platform Leadership Achievement ——A Case Study of Li & Fung

LIU Lin-qing, TAN Chang, JIANG Shi-song, LEI Hao  
(Institute of Business Strategic Management of Wuhan University, Wuhan 430072, China)

**Abstract:** Through analyzing Li & Fung's steps from endangered infomediary to platform leader, we develop a steering-wheel model to elaborate how focal firm goes from network periphery to the core. This model consists of four interacted actions, namely proposing systematic value proposition (SVP), dematerialization, networking and coring, which work together to expand the platform ecosystem and spiral up the focal firm in the same time. They function as follows: SVP will make dependence on focal firm increase exponentially, then the focal firm needs to expand its network to let two mechanisms, common dependence and network effect, play their roles, new information in the larger network needs dematerialization, which in turn enrich SVP proposed by the focal firm. Indeed, the four actions interact recursively. Proposing SVP and dematerialization define focal firm's power boundary and business boundary respectively, and networking and coring are ambidextrous forces to make SVP effective. We extend resource dependence theory to network level in this model, which suggests the increase of mutual dependence can affect power imbalance or even lead to power alteration.

**Key Words:** platform leadership; resource dependence theory; systematic value proposition; common dependence

**JEL Classification:** M10 L21 L23

[责任编辑:鲁舟]