

【案例研究】

企业成长的双元模型:平台增长及其内在机理

刘江鹏^{1,2}

(1. 西南财经大学企业管理研究所, 四川 成都 610074;

2. 山西财经大学工商管理学院, 山西 太原 030031)

[摘要] 中国企业借助互联网技术,依托平台突破产业边界运营,以不同方式获得内涵式、跨界型快速增长,其中小米、阿里、奇虎 360、腾讯等企业就是这种成长类型的典范。本文认为,在需求面以及供给面上,价值链的设计、制造、营销、运营各个区段都可以有不同的平台形式,并且随着互联网技术的持续发展,平台的具体表现形式也在不断地细化为具体产品、服务或独特资源。而且,在大规模商业化、创新方面,平台与企业、市场之间存在替代效应。本文基于价值链、价值网络理论,围绕商业生态系统、平台增长、供给面、需求面等相关概念,从关联链和价值形成两个维度构建双元模型;结合当前互联网背景下一些企业快速成长的实践,探索依托平台实现企业成长的具体形式和内在机理,并从打造商业生态系统、建设大数据分析能力、提升价值专属特性、培育动态能力四个层面对企业如何实现平台增长提出对策建议。

[关键词] 企业成长; 双元模型; 平台增长; 内在机理

[中图分类号]F270 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2015)06-0148-13

一、问题提出

关于企业成长的探索,内生式成长的理论来源是资源基础观,其认为企业成长是内部资源和能力调适、发展的结果,是企业内部各类业务有机成长的过程;外延式成长的理论来源是战略管理理论的环境学派,其强调通过大量并购行为,占据产业链上有利位置,获得快速发展的并购成长机制;前者追求一体化战略,后者则坚持多元化战略。然而,在互联网经济背景下,小米、阿里、奇虎 360、腾讯等互联网企业的成长实践,引发了中国企业界和理论界关于企业网络化成长的深度思考。事实上,中国巨大的市场规模、全世界范围内 IT 行业不断提升的模块化程度,以及不断增加的市场厚度(Thickness of Market)是这些互联网企业快速崛起的前提条件。小米公司“粉丝社区”的构建以及“小米黄页”和“小米生活”等应用软件的大力推广,腾讯“即时通讯”和奇虎 360“杀毒软件”的免费使用,背后都有贴近用户、嵌入消费者生活方式、挖掘市场需求,形成需求面控制的战略意图。这些互联网企业,形成了全新的商业生态系统,凭借在需求面构建的商业平台,通过虚拟整合供应链的能力来克服牛鞭效应(Bullwhip Effect)、厂商平行互动(Parallel Interactions)、产业脉动(Speed Clock)和顾客异质化(需求),最终获得了在整个供应链中的话语权。显然,平台增长战略已经成为互联网企业网络化成长的重要方式。

[收稿日期] 2015-04-30

[作者简介] 刘江鹏(1975—),男,河北定州人,西南财经大学企业管理研究所博士研究生,山西财经大学工商管理学院副教授。

互联网时代市场的高度发展与激烈竞争形成了一种超竞争市场环境，超竞争的结果使顾客和利润正在从过去的商业模式流向那些能更好地满足顾客优先权的商业模式^[1]。这种以需求面资源为战略基石的商业模式使互联网企业获得快速增长的同时，也使华为、联想等传统企业当下的经营行为更显突出。2014年，在国外欧美品牌企业纷纷将传统业务外包的背景下，联想集团连续收购了IBM 低端服务器业务和谷歌旗下摩托罗拉移动智能手机业务；华为始终坚持自主研发手机芯片，通过技术创新获得在智能手机市场上的竞争优势。2014年，联想宣布成立一家完全基于互联网平台模式的子公司；华为则将荣耀手机品牌独立出来，使用互联网的商业模式展开经营。互联网经济时代，面对企业之间各不相同的经营行为，是否存在相类似或同构型的企业成长逻辑呢？由此，本文拟从价值创造这一新的视角，试图剖析“平台增长”的黑箱现象，去构建能够覆盖更多企业成长实践的分析框架和理论解释，即“双元模型”理论，以期为企业实现平台化网络成长提供战略借鉴。

二、双元模型的界定

1. 双元模型的内涵

相对而言，华为和联想公司具有更多工业经济时代特征，他们依托强大的技术、渠道、品牌等资源优势，基于供应链的竞争思维，沿着从供给面向需求面传递价值。而小米公司，则基于需求链的竞争思维，立足需求面平台、开展跨界协作，沿着从需求面向供给面传递价值，并在短短几年内快速成长为市值450亿美元的企业。面对现实的拷问，显然仅仅强调在同一个产业内倡导一体化战略的内生式成长理论，以及通过大量兼并行为、占据产业链上有利位置来获利的外延式成长理论，已经不能充分解释当下企业成长的实践。因此，本文基于价值链、价值网络理论，围绕商业生态系统、平台增长、供给面、需求面等相关概念，从关联链和价值形成两个维度，构建了互联网经济时代企业成长的理论，即“双元模型”（如图1所示）。

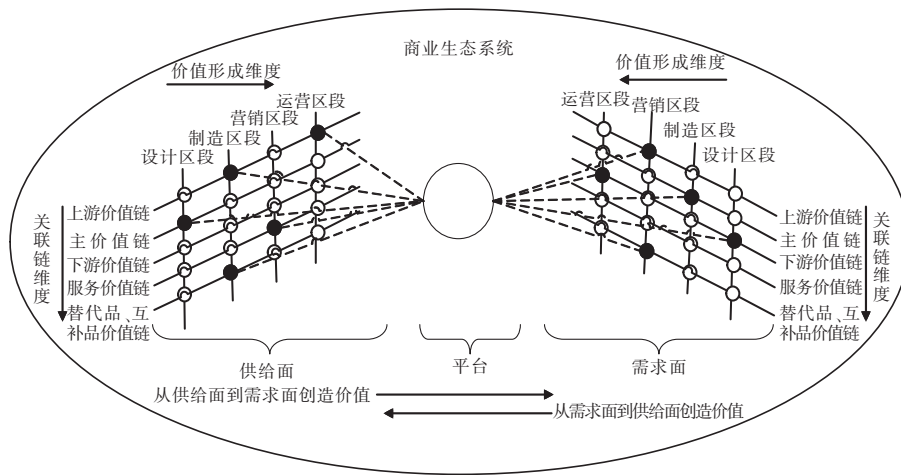


图1 企业成长的双元模型

注：供给面、需求面中圆代表“价值节点”，其中，实心圆表示该价值节点已经纳入了某特定商业生态系统之中；供给面、需求面价值节点的不同组合，会形成不同的经济组织形式，如企业、客户、社群、消费者个体等。

资料来源：作者绘制。

所谓双元模型，是指在产业价值链中，由平台(Platform)、供给面、需求面共同构成的价值创造体系。在该体系中，供给面和需求面为双元模型的两个价值创造的起点，企业依托互联网技术构建平台，能够实现从供给面到需求面或从需求面到供给面的双元成长方式。关联链维度描述了价值创造过程中的协同单元，即主价值链、上游价值链、下游价值链、服务价值链和替代品、互补品价值链。价值形成维度则包括价值创造过程中设计、制造、营销、运营四个区段，其具体划分以主价值链为基

准,其他价值链四个区段的划分,则以它们与主价值链相应区段的关系密切程度为基本依据。在价值链不断解构的经济背景下,这两个维度对价值创造主体的存在方式提供了一个分析视角。实践中,企业会有选择地将不同的价值节点组合(即经济组织)纳入其自身主导的商业生态系统之中。通常,每个价值创造体系中存在多种价值主张,其中主价值链上的核心经济组织的价值主张,决定了该体系中每个价值节点(或功能节点)的基本性质和具体内涵。价值节点是该体系的基本元素,随着物流、金融,以及替代品、互补品等行业逐渐成熟,价值节点组合被赋予了更加丰富的内涵和多样的组织形式,它们之间不同的关系结构塑造了各种类型的经济组织,例如企业、社群或个体;并以服务价值链(物流、金融等)或其他价值链(替代品、互补品等)的形式融入到价值创造体系之中。正如 Duncan and Moriarty^[2]所言,传统的直线式价值链无法反映员工与团队、顾客、利益相关者对组织的认识度、信任感和利益相关者的价值,必须用“价值范畴”(Value Category)来代替。Gulati et al.^[3]认为,创造价值需要构建一个由利益相关者组成的价值生产、分配、转移和使用的关系与结构。事实上,在互联网经济世界里,这些价值节点已经逐步形成了横向、纵向交织在一起的网络化市场环境;那些通过科层权威覆盖较多价值节点的大型组织形式,逐渐被具有强大战略协同能力的经济组织形式(小企业、社群甚至是消费者个体)所替代。

在“二元模型”中,每个价值节点都具有供给和需求的双重属性,其中供给属性和需求属性是互为反向的矢量。所谓“供给面”是指价值创造体系中所有价值节点供给属性的综合体,而“需求面”是指价值创造体系中所有价值节点需求属性的综合体,它与供给面有着一体两面的关系。对任何价值节点而言,无论是在供给面还是需求面上,它们都存在两个维度(关联链、价值形成)的价值空间定位。对该体系中具体经济组织形式而言,企业的各级供应商都属于供给面范畴,而其各级客户和最终消费者则属于需求面范畴,其他经济组织的归属,取决于其在价值创造过程中所扮演的角色。即便是消费者个体也具有供给和需求的双重属性,他们既能在需求面上从关联链和价值形成两个维度上构建组合式需求,又能以智力资本的两维度属性(供给面生产要素形式)参与到价值创造过程之中。此外,伴随企业经营战略、市场范围的变化,供给面、需求面上价值节点的经济组织形式会有所调整。例如同属阿里集团的阿里巴巴(采购批发平台)与淘宝网商城相比,在需求面拥有更多企业组织。小米公司与 IBM 公司相比,其需求面上价值节点的组织形式更多是消费者或社群。与价值节点不同,商业生态系统、平台则描述了互联网经济时代的基本组织形态。商业生态系统被其内部成员(包括竞争对手)共同享有,但能否依托这个商业生态系统形成自身占优的商业平台,则取决于企业自身经营、商业模式创新的动态能力。如今腾讯、奇虎 360 凭借免费商业模式在需求面迅速构建了自身占优商业平台,获得快速成长。可见,在企业价值创造从要素型发展到关系型、从关系型发展到结构型^[4]的进程中,构建商业生态系统、利用平台、跨界协同展开经营已经成为一项战略性问题。

当下,小米、阿里等互联网企业快速崛起,引起了实业界、理论界对平台商业模式的广泛关注。目前,平台这个词以多种形式出现在各类文献中,原因是学者们根据自己研究对象的不同,将各种类型的组织形式,例如中介组织、购物场所甚至企业和市场本身都被纳入了平台范畴。这样的研究将会导致概念边界不清,很难形成一个研究群体。本文认为,平台作为价值创造体系中的核心构件,是指能够汇集大量相关利益者的空间,他属于“多对多”的组织间关系形态,其本质是界面规则。对平台企业而言,界面规则是一种专属性资产;在特定商业生态系统内,平台的形成过程就是界面规则覆盖范围不断增加的过程,是一个从量变到质变的过程。从经济学看,平台属于中间组织范畴,他与传统科层制度、市场之间存在替代作用,是一种现实或虚拟空间,该空间可以导致或促成双方或多方客户之间的交易^[5]。并且,平台不仅具有公共产品属性,也具有私人物品属性。从进化论看,平台在界面规则的约束之内,具有“自组织”功能。所谓自组织是指由自发、自行、自我组织到组织化、有序化的过程,类似西方经济学家哈耶克的自生自发秩序观,应该指出,自组织过程既包含了秩序特征,又强调涌现(Emergence)、或然性(Probability)和创生(Creation)。

2. 二元模型中企业成长方式

传统工业经济时代是企业主权时代,供给端是价值创造的起点,其价值创造模式是消费者调查、细分、定位—广告、代言、传播—渠道—终端。规模、角色清晰、专业化和控制是企业成功的关键因素。互联网经济时代是消费者主权崛起的时代,消费端也可以成为价值创造的起点,经济运行的核心已经从计划经济的政府和市场经济的企业转向了互联网经济下的顾客^[6]。企业能否将碎片式市场需求聚集起来成了价值创造模式的战略性问题。或者说,两个时代价值创造的逻辑存在明显差异。传统工业经济时代价值创造有三个逻辑,即“组织化协作”产生效能、“产品化”规模产生效能、“中心化”传播产生效能;而互联网经济时代则更加突出“跨界协作”产生效能、“消费者体验”产生效能、“去中心化”传播产生效能。伴随价值创造逻辑的变化,产业组织形态也发生着改变。从第二次产业革命以来的一百年,隐藏在企业成长史背后的产业组织形态是“标准化”、“规模化”和“流水线”。到20世纪90年代中期,大型企业内部组织形态呈现出模块化组织、模块化簇群的特征^[7]。模块化理论强调大型企业组织在经营环境高度变化、交易成本急剧下降过程中,通过释放权力、能力延伸展开经营,实现自我救赎、持续发展的过程。Baldwin and Clark^[8]认为模块化簇群的实质就是突出组织中共享、互补的竞争力,并给予各分部单位真实的战略选择权。此时,产业组织的逻辑是“创新+大规模商业化=模块化整合资源”。

然而,作为互联网经济主力的苹果、谷歌等科技公司尤其是中国市场(相对落后地区)的小米、阿里等公司“爆炸式增长”模式彻底颠覆了经济组织由“小规模经营—大规模化组织协作—模块化整合资源”的成长方式。显然,这个时代,关于企业组织形态的认知发生了改变:①“大规模化组织协作”不一定是企业成长的必经阶段,“网络巨大”和“能力边界”成为了企业规模的主要评判标准。Peters^[9]认为:“旧的关于组织规模的概念必须废弃,‘新的巨大’可以是确实非常巨大,也可以是‘网络巨大’”。事实上,企业边界属于经济学研究中的一个重要概念,传统经济学强调规模边界。而以互联网为基础的联结经济学(Connected Economics)强调能力边界,认为依托核心能力、知识能力、组织能力和资源、知识的联结与跨界整合,企业可以突破经济学规模边界的帕累托最优限制。②在价值链解体背景下,围绕平台实现创新或大规模商业化的模式,与传统的战略联盟、纵向一体化、模块化相比,表现出了更好的开放、共赢、灵活性特性;因而,在经济体中的比重持续增加。同时,产业组织中各种“跨界”(Crossover)协作,成为了与平台商业模式共生的时代特征。③需求面(消费者个体、客户、社群)积极参与价值创造过程,甚至成为价值创造的主体。也就是说,互联网经济时代,价值创造的主体——组织的内涵已涵盖了外部环境中的各类商业伙伴(供应商、客户、消费者、社群),组织与外部环境的界限越来越模糊,并且逐渐被商业生态系统(Business Ecosystem)所替代。与传统商业生态系统相比,它突破了企业组织间的商业关系结构,将消费者、客户、社群纳入进来。可见,互联网经济时代,“创新+大规模商业化=平台+跨界整合资源”成为了产业组织的基本逻辑,“小规模经营—依托核心能力构建商业平台—跨界整合资源”将会成为企业成长的常见现象。

3. 基于二元模型的跨界平台增长

“二元模型”涵盖了供给面创造价值、需求面创造价值的两种企业成长思想。在现实经济世界中,企业遵循二元模型内在机理、实现平台增长(尤其是跨界增长),其根本原因是平台能够产生超额利润或经济租金,即“连接红利”(Linkage Dividend)^[10]。事实上,企业凭借平台创造“连接红利”主要有两种方式:①通过互联网技术,企业利用供给面和需求面之间的正反馈机制,将两面分散的资源、实现低成本聚集。在这一过程中,平台企业通过规模经济或范围经济获得“关系租金”(Relational Rent)甚至“张伯伦租金”(Chamberlinian Rent)。嵌入企业则可以凭借自身独特资源、经营能力,或者是独特用户/消费者集群,获得“李嘉图租金”(Ricardian Rent)。②平台在两面资源产生连接过程中,会积累大量交易信息、知识,这也可以使企业获得经济租金。亨利·切斯布朗^[11]将这种由知识聚集而产生收益的现象称为知识规模经济或范围经济。与有形产品不同,知识规模经济或范

围经济能够取得更大规模平台增长,从而获得“彭罗斯租金”(Penrosian Rent)或“熊彼特租金”(Schumpeterian Rent)。企业能力理论把企业内生知识、能力的积累看做是企业获取竞争优势和租金的来源。由此可见,平台在聚集相关利益者的同时,必将聚集大量交易信息,这些信息可以在特定商业生态系统中低成本甚至是免费被获取。伴随着平台形式的演变,他的知识属性和物质属性会逐渐分离,其中具有知识属性的平台才是平台增长的根本动力。短期内,特定物质约束决定了生产的发展,但长期看,经济系统创造知识的潜能可以排除这些约束,成为经济发展的决定性因素^[12]。开放、免费的平台能够快速聚集大量相关利益者,同时产生海量信息沉淀;对于没有流量限制的软件平台更是如此。因此,从发展经济学看,“平台增长”既包含斯密增长(Smithian Growth)又包含熊彼特增长(Schumpeterian Growth)。

毫无疑问,互联网经济时代,企业平台增长常常超出了现代管理学所设定的组织边界和范围。未来经济与社会组织将不再是凝固的“矩阵式”形态,而是呈现出在社群支持下个性张扬的网状模式,这表现在两个方面:①供给面的企业内部组织结构呈现出社区化趋势;②需求面的客户/消费者以社群甚至个体的形式参与到了价值创造之中。在特定的产业价值链中,存在着不同的价值创造体系,每个体系中的价值主张与其内部主价值链上核心经济组织的价值主张有着较高的重叠性,其他经济组织的价值主张则处于从属地位。企业在同一价值创造体系内的多元化行为,属于一种比较低级的跨界平台增长形式;而跨越价值创造体系的多元化行为,则属于一种比较高级的跨界平台增长形式。通常,企业在单元或双元内同时借助平台扩大相关利益者的规模、类型来实现成长的方式具有内生属性。但是,当企业在某单元(供给面或需求面)内的特定业务发展到了一定规模,并且由于盈利模式的改变,其经营收入成为企业利润的主要来源之时,则意味着企业在该单元内组建了全新的供给面和需求面之间的双元关系结构,即这家企业已经将市场范围扩展到了另一个新的价值体系,实现了一种相对较高层次的跨界经营,尤其是当该项业务来自现有价值创造体系之外的情况下,更是如此。

应当看到,以企业为主体的资源基础观在互联网经济时代依然适用,但其获取资源的方式与传统工业经济时代有所不同。Baker et al.^[13]认为,企业能够通过“资源寻取型”(Resource-Seeking)和“资源拼凑型”(Bricolage)两种方式取用资源;前者通过向外广泛搜寻、比较,取得特殊的资源,因而其价值来自于成本的比较优势,或是取得战略性资源的竞争优势;后者以手边既有(Readily at Hand)、现存资源,作为组合基础及拼凑元素,认为价值来自既有资源的活用和冗余资源的利用。互联网经济时代与第二种取用资源方式有些类似,但更强调跨越产业边界、将大量分散的异质资源聚集,形成竞争优势。在这一过程中,中小企业甚至是消费者个体都有可能成为资源整合的主体,因为,互联网技术的发展大幅降低了搜寻成本。如今,小米、阿里等新型企业快速跨界成长的事实,更加证明了上述判断。由此可见,企业在追求平台增长、获取经济租金过程中,跨界平台增长是互联网经济时代区别于传统工业经济时代的又一显著特征。传统工业经济时代,大型企业集团、中介组织等都在不同程度上具有平台属性。而互联网经济时代,无论在需求面还是供给面,价值链的设计、制造、营销、运营各个区段都可以出现不同的平台形式。并且,随着互联网技术、通讯技术发展,平台的具体表现形式不断演化为技术标准、独特资源,或者某项具体产品/服务(例如银联卡、手机、物流等)甚至二维码。当然,这些客观物质之所以能够成为平台,主要原因是嵌入其内的界面规则以及通过它们连接起来的虚拟化交易关系。

三、双元模型中平台增长的基本类型

1. 供给面平台增长

供给面平台增长,是指企业以供给面的资源为战略基石,依托平台机制、整合资源,实现从供给面到需求面传递价值的成长方式。从组织间关系视角看,价值创造有“竞争”和“合作”两种方式。根

据产业组织学派 (Industrial Organization)、资源基础观 (Resource Based View)、动态竞争 (Competitive Dynamics) 的论点,“竞争”是指在相同或相似的资源上,超越竞争对手;“合作”是指“合”则两利,形成双赢的局面。事实上,立足供给面的平台增长就是模块化组织通过平台实现战略协同,以应对不断变化外部环境的过程。在这种价值创造体系中,用户/消费者通常处于非主动状态;平台为供给面的企业提供了一种既有“竞争”又有“合作”的机制;供给面的企业凭借平台机制,就可以在供给面实现技术创新和大规模商业化。

在模块化及其之前的时代,价值链上核心企业是整合资源的主体。而且,这个核心企业就是一个“准平台”,他通过经营单一产品实现规模经济或者多个产品实现范围经济,依靠科层制度,促进商流、物流、资金流、信息流形成有效协调的界面规则。但是,伴随市场分工的深入,大型企业的“规模”趋于变小,大型企业不仅从价值链上分解,在价值网络上也有了不同层次的划分。市场分工、专业化提高了工作效率,但是如果仅仅依靠互联网技术来实现价值模块之间的沟通,机会主义依然存在。而且,市场分工的深化在增加市场主体之间协调复杂性的同时,对协同创造价值机制提出了更高的要求。因此,作为大型企业的替代,平台就成了实现规模经济、范围经济、降低交易成本、减少机会主义行为的现实选择。过去,平台的组件更多是被价值链上核心企业的行政权威所覆盖,而在互联网经济时代,价值链的设计、运营等各个区段都可能出现平台,并且更多是以“技术标准、独特资源或具体产品/服务”等非企业形式出现。

技术标准作为一种平台有两方面的特征:①具有公共物品属性,并随着在商业生态系统中的普及,它可以减少交易成本、提高生产效率、加强协同创新,加速在供给面形成规模经济和范围经济。比如爱立信、诺基亚依托 GSM 技术标准的普及,实现了通信设备和终端的大规模经营;美国高通公司凭借 CDMA 标准几乎垄断了手机芯片的生产,从而获取了高额的“张伯伦租金”。华为加强“海思”芯片的研发,其策略,一方面用来满足自身对芯片的需求,摆脱对芯片企业的单边依赖;另一方面通过技术创新获得制定芯片领域通用技术标准的话语权,进而将芯片的使用范围从手机向智能电器、物联网等领域扩散,最终形成以芯片为平台、实现跨界平台增长的战略格局。②技术标准还具有私人物品属性。伴随知识产权制度日趋完善、专利越来越多地嵌入技术标准之中,这使技术标准无可置疑地具有排他性。排他性使技术标准由纯公共物品变成准公共物品的同时,给专利供给方形成了足够的市场激励。纵观电信市场的发展历史,技术标准的竞争态势总是影响着电信产业的利益格局。同样,在价值创造体系中的主价值链上其他区段(制造、营销、运营)也可以构建平台,例如中国通信设施股份有限公司(俗称铁塔公司),它主营通信铁塔建设、维护、运营,这标志着在电信产业上游以基础设施为具体表现形式组建了运营型平台。依托铁塔公司这个平台,可以促使电信运营商、虚拟运营商、内容提供商等相关利益者,在电信产业的供给面形成规模经济、范围经济,降低运营成本、提高顾客满意度,实现斯密增长。此外,供给面的企业还可以借助平台,通过相互学习、资源互补,或者围绕平台所聚集的服务需求、知识体系开展跨界经营、协同创新,由此实现熊彼特增长,即企业的成长主要依靠制度创新和技术创新。

从供应链管理的范畴看,牛鞭效应、厂商平行互动和产业脉动是造成环境不确定性的主要因素,其中牛鞭效应更具有内生属性。在专业化、全球化、互联网化的背景下,随着价值链解体、新型企业的加入,原先价值节点企业由顺次关系变成了并行关系,大型企业规模逐渐变小、市场厚度不断增加,这使商业生态系统内部企业在信息流、物流、资金流的交易以及营运层面的互动,不仅频繁而且复杂。面对环境不确定性和商业生态系统内部协调的复杂性,供给面的企业如何构建平台,或者依托平台来实现大规模商业化或技术创新,一直是其实现平台增长的决定性因素。

2. 需求面平台增长

在供给面平台增长模式中,环境不确定性除使企业无法完全掌握需求数量的变化外,在产品形式、特色、服务需求的变动等方面,也考验着企业的弹性生产能力。环境不确定性造成信息不对称和

协调无效率,使企业在交易中需要承担昂贵的交易成本或转换成本。事实上,立足需求面平台增长,就是为了克服上述经营障碍,企业依托平台聚集市场(消费者/顾客)需求,并以此为杠杆,使供给面的技术能力与聚集的市场需求产生价值协同(Value Synergy),获得超额的经济租金,实现从需求面到供给面传递价值的成长方式。也就是说,需求聚集可以使市场机会更加容易被识别、捕获,这是立足需求面实现平台增长的关键因素。Sarasvathy et al.^[14]根据供给与需求的关系,将市场机会划分为机会辨识(Recognition)、机会发掘(Discovery)、机会创造(Creation)三种类型。机会辨识是指当市场中供需关系十分明显时,创业家可通过供需连结来辨识机会。机会发掘则是指当有一方状况未知时,创业家通过不断努力来发掘机会。而机会创造则是指供需状况都不明朗,需要创业家比其他人更具先见之明,才能创造出有价值的市场机会。Sarasvathy et al.^[14]强调市场需求的聚集是构建平台的关键要素,他们认为创业家凭借自身素质,发现机遇,这一过程具有高度的风险性和不可靠性。因此,立足于需求面平台能够将分散的市场需求聚集,使企业更加容易辨识、发掘、创造市场机会,产生价值协同、降低经营风险。

在特定的价值创造体系中,需求面和供给面是同一硬币的两面,依托需求面获得成长的经济组织围绕主价值链上产品/服务,存在四个区段的需求,即设计需求、制造需求、营销需求和运营需求。其中设计需求包括功能结构、流程、界面的设计、需求运用场景的设计;制造需求包括供应标准、工艺流程、质量标准的需求;营销需求包括渠道商的能力标准、分销体系的建构;运营需求包括运营的标准、物流体系的效率、结算体系的便捷等。

从传统意义上看,在居住者密集区域或人流汇集的繁华商业地段,集贸市场、连锁终端、购物场所以及开展季节性促销手段等都是聚集市场需求,形成大规模市场机会的基本形式,但是它们在需求面各区段需求识别的精细化程度上存在局限,其中设计、制造需求常常被忽略。在互联技术、移动终端普及的当下,需求面平台存在多种有效形式,他可以是硬件、软件或者某种独特资源,通过这些平台形式,需求面不仅可以汇聚市场需求产生规模经济和范围经济,还可以将设计、制造等区段的需求传递给供给面,为企业开展创新活动提供智力支持。2010年,小米公司利用“粉丝”以迭代创新方式联合开发手机MIUI操作系统,通过小米手机市场规模的快速扩张以及MIUI系统对外开放,扩大了MIUI系统的使用范围;然后,依托手机硬件和MIUI系统构建组合式平台,在供给面与需求面之间搭建了顺畅的沟通渠道。同时,小米公司依托该组合式平台开发的各种应用软件(小米黄页、小米社区、云存储、移动健康、移动地图等)融入了消费者生活方式,更好地实现了各类市场需求的聚集,这就是小米手机虚拟整合供应链经营模式成功的重要保障。由此可见,单个消费者/顾客需求是一种异质性资源(Heterogeneous Resource),这种资源具有稀缺性、不易模仿性,它能够隔离其他企业价值获取活动而创造超额经济租金。因此,企业凭借需求面平台聚集市场需求,既可以将平台聚集的市场需求与供给面的资源产生价值协同,实现斯密增长;也可以通过产品设计来创造客户、或者跨界经营来实现熊彼特增长。

一般来讲,立足需求面的平台增长,聚集市场需求有两种创造价值的具体形式:①将聚集的市场需求抽象为同质性,以便供给面的企业实现大规模生产和大规模销售;②依托互联网技术、扩展需求面平台的覆盖范围,基于长尾理论(The Long Tail),实现规模经济和范围经济。前者认为供给与需求之间的关系完全由技术和价格因素所决定,其弊端是市场存在结构性供需不均衡,产品同质化和价格战将会抑制产业发展。后者凭借互联网技术,则可以实现市场出清、生产者与消费者/顾客的帕累托改进。在需求面平台增长过程中,企业克服需求的分散性和认知困境,是其基本动机。在需求面,企业利用互联网、大数据、云计算等技术,依托团购、社区论坛、电子商务等各类软件平台可以高效率地将分散在不同时空范围的市场需求聚拢。在互联经济日新月异的背景下,产业脉动频率加快、企业之间高度频繁的互动使市场需求的不确定性增强,这就决定了将聚集的市场需求转变为可行的市场机会,是对理论与实践的一种挑战。

3. 混合式平台增长

所谓混合式平台增长,就是指企业通过打造新平台或利用商业生态系统中已经存在的平台,进行协调,通过供给面的技术能力与需求面的市场能力有效耦合实现成长的方式。在实践中,限于资源禀赋以及市场环境的差异,企业通常会理性地选择从供给面或需求面开始创业;而随着市场竞争和自身实力的发展,他们终将会实施混合式平台增长。例如小米公司利用中国巨大的市场潜力、凭借以雷军为首的企业家能力,从最初的需求面平台增长模式,到如今开始对供给面的资源和技术展开整合,逐渐向混合式平台增长模式过渡。小米公司在成长过程中,持续采用“饥饿营销”手段,既是一种营销技巧,也是对供给面整合能力不足的应对措施。

混合式平台可以使供给、需求两面资源同时汇集,但是这种模式更注重的是两面资源的匹配与弹性。Rochet and Tirole^[15]认为,混合式平台增长模型的表现形式是两面市场模型,他们指出很多电商网站都属于混合式平台增长模型。通常,企业开始实施混合平台增长之初,平台连接的供给方和需求方的资源或技术能力多属于同一个供应链范畴,然后伴随平台聚集供给面和需求面的资源和技术增多,相关供应链(如替代品、互补品供应链),甚至跨越产业边界的服务链(如物流、金融等)也被嵌入到了平台之中。事实上,利用平台在相同或相关供应链之内获得混合式增长属于传统方式,利用平台跨界增长则是主流方式,而且开展跨界经营的混合式平台增长更容易出现在价值链的营销区段或运营区段。在这两个区段中,主价值链中的交易业务、物流、金融等服务业务,甚至是替代品或互补品业务更容易对主价值链上相关利益者形成具有较高粘性的连接,因为这些区段相对于设计和制造区段技术含量相对较低,多数情况下能够突破产业边界运营,很容易形成规模经济和范围经济,其中交易业务、物流和金融业务尤其明显。例如营销区段的淘宝等电子商务网站,从最初的电子渠道,到逐步进入金融、云计算等行业展开跨界经营。随着互联网技术的发展,开放式的经营思想,使得企业在供给面中、最具有排他性的设计区段,也可以实现混合式平台增长。当然,如果平台是能够提供大数据(市场格局、物流、金融和征信评价等信息)服务的软件本身,由于其极低的边际成本,从而会使企业成长呈现出边际报酬递增的发展趋势,这就加快了混合式平台增长的规模和速度,并获得竞争优势。

应当指出,混合式平台增长模型关注的焦点是供给和需求的相互适配,而适配最主要的条件是始终与市场/消费者的需求保持适度的弹性。正如克里斯·安德森^[16]所描述的“维基现象、自我生产”,表明消费者依托互联网技术也可以利用供给面平台直接参与到价值创造过程之中,这就更加模糊了供给面和需求面的时空范围,同时使企业增加了促进供给和需求适配的动态能力。互联网是一门技术,也是一个新兴行业,更是一种促进经济发展的经营理念。例如,德国首先提出的“工业4.0”设想,其实质是利用互联网技术为制造业突破低端锁定的困境提供了蓝图,即制造业可以依托智能设施设备、物联网构建平台,将材料供给、设备维护、工艺设计、模具制造、代工生产等相关利益者聚集起来,依托该平台向物流服务、设计指导、产品试制,甚至是大数据、电子商务、金融等领域实施跨界经营。

从运作方式看,供给面平台增长是推动式,需求面处于被动接受的地位,供给面的企业关注焦点是产品渠道的运营,如信息共享、存货周转时间、成本、库存和配送等;他们通常采取提高安全库存量来应对需求变动,这导致价值网络库存量较高,对需求变动的响应能力较差。需求面平台增长的运作方式是拉动式,整个运营体系的柔性较高,信息交换速度快捷有效,可以根据最终用户需求实现定制化服务,使整个价值网络库存量较低。然而,混合式平台增长将推动式和拉动式结合起来,即通过“握手”实现平台增长。互联网经济时代,平台是实现范围经济、规模经济、联合创新的“硬核”,而且,价值网络中拥有平台所有权的平台企业或其他嵌入企业,都会面临运营方式的选择。对平台企业而言,促进供给面与需求面的有效耦合,是打造平台、实现跨界经营的基本条件;对其他嵌入企业而言,这是其在产业链内获得颠覆性成功的关键因素。

四、双元模型中平台增长的内在机理

1. 平台增长的前提条件——依托互补性资产,打造商业生态系统

互联网经济时代,企业组织间关系正在发生着重要演变。Moore^[17]提出,“进入20世纪90年代以来,人们更多地将组织看做是生态系统的一部分”。比较而言,传统组织理论属于一种静态研究方法,较为侧重战略与组织结构之间的平衡。如今,面对复杂、动荡的外部环境,商业生态系统理论打破了单赢的竞争观念,强调企业之间是一个互为依赖的共生系统。苹果公司通过 iPod、iTunes、iPhone、APP Store 等产品,先后将唱片公司、好莱坞电影、电视制作公司、媒体公司、游戏软件开发商、消费类电子生产商等纳入商业生态系统,并牢牢占据了手机和电脑的高端市场。国内小米公司以及旗下的“顺为基金”则通过资本运营将爱奇艺、拉卡拉、迅雷、大街网、猎豹、美的集团等纳入自身的商业生态系统,从而为其实施跨界经营、持续增长创造条件。价值创造始终是企业生存、增长的主旋律,而且技术创新和商业模式创新则是其两大基本途径。Gambardella and McGahan^[18]指出,商业模式创新随着技术的改变而改变。Linder et al.^[19]则指出,技术创新要想取得经济上的成功,必须借助双赢的商业模式。由此可见,技术创新和商业模式创新互相影响、互相补充,两者在特定商业生态环境中通过非线性关联和价值协同创造价值。因此,从某种意义上讲,当今企业的战略问题已经转化为组织间关系的结构问题。

价值创造强调“创新”,并且认为创新是创造价值的主要驱动因子^[20]。关于创新的作用,通常,企业可以通过技术创新获得先动优势,或者借助市场垄断地位实现新产品的大规模商业化过程,获得后发优势。事实上,无论企业是否拥有市场垄断地位和技术创新能力,依托互补性资产构建商业生态系统都具有战略性价值。对中国传统企业而言,应当从两个层面构建商业生态系统,即内部生态系统和外部生态系统:①构建内部生态系统就是实施模块化、充分放权,利用社群逻辑组建社区型企业的过程。②构建外部生态系统就是依托互补性资产构建网络组织的过程。正如罗珉和赵红梅^[21]所言,中国制造业,是凭借互补性资产和产业组织形式创新以及市场运营模式创新,而非技术创新,实现后发优势。诚然,在中国传统企业通过产业组织形式、市场运营模式创新获取竞争优势之后,进一步与国际巨头展开激烈竞争的时候,技术创新的重要性必将突显出来。例如小米公司在印度市场被爱立信起诉侵权,其根本原因就是技术创新不足。

2. 平台增长的核心环节——推动显性平台和隐性平台有效组合,建设大数据分析能力

企业围绕消费者生活方式或顾客生产方式,可以在供给面或需求面形成商业生态系统。在特定的商业生态系统中,平台的形成过程就是界面规则的覆盖范围不断增加的过程,作为一种中间组织形态,平台必须突破企业边界。一般来讲,价值链的各个区段都可以构建平台,这些平台组件可以是互补性资产,例如中国政府通过铁塔公司在电信行业形成创新、运营的规模经济和范围经济,从而获得平台增长。然而,在互联网技术的支撑下,平台组件的内涵远远超出了互补性资产范畴。事实上,平台的形成就是其所处商业生态系统内经济组织(包括企业、社群、消费者个体)间关系,嵌入到一个客观载体之上的过程;除了互补性资产之外,这个客观载体还可以是特定的产品、服务、软件、技术标准等。当一种确定的“交易秩序”嵌入其内并贯穿于整个商业生态系统的时候,这些载体就具有了界面的性质,即平台。根据内嵌的知识含量看,平台可以分为显性平台和隐性平台。比较而言,显性平台包括特定资源、具体产品/服务,如铁塔公司、小米手机;隐性平台包括电子商务、社交网站、操作系统、技术标准等,其终极形式是大数据平台。阿里公司之所以能够快速、低成本涉足金融领域,实现跨界平台增长,其根本原因就是通过电子商务网站积累了大量企业交易数据,凭借强大大数据分析能力,降低了贷款风险。由此可见,隐性平台是比显性平台更高级的平台形式,其获取超额经济租金的具体形式更具多样性和有效性。显性平台的基本作用是提供连接,而隐性平台在提供连接的同时,更重要的是能够积累信息、知识,为企业融入消费者生活方式或顾客生产方式以及价值

创造提供信息支持。伴随市场竞争的发展,将各类平台组件给予有效组合,将成为企业实现平台增长的战略措施。正如小米公司通过智能电器(电视、手机、平板、路由器)等构建硬件生态链,通过投资爱奇艺、拉卡拉、迅雷等构建内容生态链,借助 MIUI 操作系统,使各平台组件实现互联互通,形成有效组合,最终通过大数据分析能力为平台增长的有效实施提供信息支持。

在模块化程度较高的产业中,需求比较稳定,产品结构、技术标准基本确定,因此,企业之间比较容易形成大规模协作。但是,面临日益动荡的外部环境,尤其是在模块化程度较低的生产领域中,企业也应该有平台化战略思考。其实,类似于格力、创维、长虹等处于供给面的传统制造业可以凭借比较优势,在制造区段围绕生产能力、大数据技术构建组合式平台,其中由生产能力构建的平台组件可以将材料供给、设备维护、工艺设计、模具制造等相关利益者聚集起来,进而在产业内实现价值协同。此外,他们也可以利用生产能力、大数据技术构建组合式平台,建设大数据分析能力,通过提供物流服务、工艺设计信息咨询、产品试制,甚至是原材料、电子商务、金融贷款等业务实施跨界平台增长的战略,以此来突破制造业低端锁定的困境。换言之,尽管格力等传统制造企业存在大量专用资产投入,从而较易形成封闭式的内部结构,但是,这类企业仍可通过特定的软件,将自身积累的有关工艺流程、原材料鉴别、加工成本分析等基础信息,通过该软件平台向聚集的相关利益者给予不同程度的公开甚至免费获取,从而构建开放式平台生态系统,并对这些聚集的大量相关利益者提供增值服务,即实现跨界平台增长。

3. 平台增长的竞争手段——提升价值专属特性,增强价值捕获的能力

企业的价值活动,应该建立在两个最基本的战略思考上,即价值创造(Value Creation, VC)和价值专属(Value Appropriation, VA)^[22]。价值创造逻辑强调企业通过特定资源或能力的投资,来提升企业创造的价值。而价值专属逻辑则强调企业通过市场势力与独特性(如价值性、稀有性、不易模仿性、不可取代等特性)资源,隔离其他企业获取其所创造出来的超额价值。在当下全球范围内整合资源、产业组织“去中心化”趋势不断加强、技术创新和商业模式创新变换频率加快的背景下,价值专属的手段依然是企业获得超额租金的有效竞争武器。

通常,企业可从三个方面实现价值专属:①利用组合式平台实现网络性价值专属。例如小米公司入股美的集团,打造智能家居的战略构想;2014 年底,奇虎 360 公司投资“酷派”,布局移动互联网终端;他们的目的就是通过软件和硬件构成的组合式平台积极融入消费者生活方式、增加消费者黏度,使他们的产品组合具有网络性质的价值专属特性。当然,对于立足供给面平台增长的企业而言,他们强调嵌入顾客生产方式,但是道理相同。②通过技术创新与商业模式创新,促进平台升级,实现价值专属。中国传统企业的后发优势多出现在电子产品、机械制造等行业,在这些行业中,需求、技术标准基本是确定的,企业比较容易在价值链的设计、制造、营销、运营区段形成平台机制。但是,在这些行业中,上游国际企业一方面通过收取专利费,获取大比例的经济租金,例如手机产业内的芯片企业(高通);另一方面通过技术创新促使产品升级换代来获得价值专属,导致下游企业被动升级;在这些国际企业升级的过程中,中国企业多数沦为分销渠道或者生产制造商。因此,中国传统企业可以通过技术创新和商业模式创新,实现价值专属。在激烈的市场竞争中,拥有创新能力的企业,很有可能成为该行业中的颠覆者。③通过平台积累的大量数据以及围绕平台形成的界面规则,可以成为平台企业的价值专属性资源。依托平台产生的大量数据是对消费习惯或顾客生产方式以及学习曲线的描述,平台企业决定着对累积的大数据(信息)价值专属的程度,以兼顾商业生态系统伙伴和自身共同发展。对于界面规则而言,它既包含高效率平台增长的经验沉淀,也包含商业生态系统内强势企业的主观意志,而后者自然会产生价值专属的特性。

事实上,平台政策在开放与封闭互为转换的过程,就是价值专属的程度或增或减的过程。如今,Android 手机系统,通过开放政策获得了巨大的市场份额;然而,由于完全开放,Linux 缺乏激励机制而没有主导者,导致没有从电脑拓展到手机的领域。开放政策可以使平台覆盖更大范围,实现规模

经济和范围经济。但是,也会产生道德风险、“搭便车”的行为。表面上看,奇虎 360 公司在打造“安全卫士”软件平台的时候,采取了免费政策,即完全没有价值专属的意图。其实,奇虎 360 公司借助免费策略获得了两种性质的价值专属:①利用安全软件形成大数据平台;②通过对竞争对手的相关产品实施非相容的政策,形成了网络性价值专属。由此可见,价值专属特性既可能来自于异质性资源,也可能来自于企业价值识别、价值创造和价值捕捉的具体措施的动态组合。就某特定的价值专属而言,它总是伴随着市场的竞争以及技术诀窍的扩散,在不断地从封闭走向开放,到最终成为一个纯粹意义上的公共产品,这样的循环往复构成了企业经营过程中的主要内容。因此,在企业实施平台增长的过程中,价值专属是其提升价值捕获能力、获得竞争优势的基本手段。

4. 平台增长的根本力量——培育动态能力,实现平台增长

动态能力观强调企业整合、建立和重新配置内部与外部能力,来适应环境快速变动^[23]。面对快速技术革命且全球化竞争的环境,如果缺乏相关的动态能力,企业所进行的组织变革可能不易成功。尤其是面对动荡的市场环境,企业能否实现平台增长,最终取决于动态能力和路径依赖。

动态能力包括了市场导向的感知能力、社会网络的关系能力、组织学习的吸收能力和沟通协调的整合能力^[23]。市场导向的感知能力是企业理解环境和市场需求变化的市场响应能力,这种能力需要扫描、寻找、探索市场变动中的机会与威胁。机会识别能力、适应能力和资源再配置能力是市场导向的感知能力的基本要素。事实上,小米公司在功能手机向智能手机转型时期,通过由硬件、内容、服务构成的组合式平台,获得快速增长,这就体现了管理团队识别机会、适应环境、利用聚集市场需求的平台商业模式,以及在模块化较强的供给面市场中进行资源配置的强大市场导向的感知能力。社会网络的关系能力最早来源于外部经济性和社会交换理论的思想,是指在动荡的环境下,企业获取并利用资源、知识与技术的一种关系能力,它是一种无形资源,强调企业根据自身的资源禀赋,通过异质性、互补性资产的联结,实现价值协同,获取竞争优势。在互联网经济背景下,消费者/顾客以社群的形式成为了一个重要的网络节点,在价值创造中有了更多的自主权。社会网络的关系能力实质上是一种使用资源机会的能力,是一种难以模仿的资源,它使企业具有了高度的战略柔性。小米、阿里、腾讯等互联网公司通过跨越产业边界的大幅投资,仅仅是构建商业生态系统的初步措施,而能否在这些通过各类平台聚集的相关利益者之间搭建具有较高粘性的连接更加具有战略性意义。在实践中,小米公司通过各类应用软件嵌入消费者生活方式的手段,以及依托合作伙伴的高级管理者之间的社交关系来促使其所构建的商业生态系统结构趋向稳定的措施,就是社会网络关系能力的具体表现。

关于组织学习的吸收能力,Tece^[24]认为,它是指对知识获取、消化、转型与利用,以及产生新知识的能力。在高度动荡的市场环境下,企业需要创造较多的新知识,并将这些知识运用到产品开发、流程改善、组织决策等方面。从产业层面看,在平台增长的模型中,组织学习的吸收能力的高低不仅制约着平台组件获取信息、知识的规模和质量,而且影响企业有效消化、转型和利用这些信息、知识的最终效果。所谓沟通协调的整合能力是指企业对已有(或能够控制)资源进行重新配置的能力,其来自适应程序与知识系统,强调重新调整的实践性和效率性。

五、结语

互联网经济时代,强调消费者主权,传统工业经济时代,强调企业主权;随着互联网技术的发展,两者日益呈现出了互补而不是替代的关系,即“互联网+”的关系。未来互联网企业和传统企业都将成为一个历史概念,因为没有哪个传统企业可以脱离互联网而孤立地发展。

当下,无论是互联网企业还是传统企业,依托互联网技术都可以实现平台增长的商业模式,在产业价值链中,通过平台来连接供给面和需求面构成新的价值创造体系,伴随着市场趋向成熟,竞争优势企业最终走向混合式平台增长的模式。至于企业是选择二元模型中的哪种具体的价值创造

路径,这和企业价值主张以及战略选择时机紧密相关。如果小米公司不是在功能手机向智能手机转换之时切入市场,很有可能形成相反的局面。小米等公司的成长方式,终将随着市场竞争的发展,从优势条件变成资格条件。在模块化程度高的手机、计算机、家用电器或者是边际成本极低的软件等行业中,这些互联网企业占尽先机。但是,无论在什么样的经济世界里面,供给面资源、需求面的市场需求和经营主体(包括企业、社群组织、消费者个体)的动态能力都是其成长的根本因素。

事实上,双元模型理论涵盖了“生产端创造价值”和“消费端创造价值”两种企业成长的思想,作为核心构件的平台起到了连接供给面和需求面的作用,构建了企业成长的价值创造体系。在实践中,企业遵循平台增长的内在机理获得快速成长,其根本原因是平台能够产生超额利润或经济租金,即“连接红利”。而之所以能够产生“连接红利”,是因为创新和大规模商业化,能够被平台最大限度地激活、放大。互联网技术的发展,将会促使价值创造体系中的需求面以及供给面上价值链的各个区段都会出现平台形式。并且,产品知识属性的不同将会导致适合打造平台的价值链位置存在差异,产品知识含量越低,企业越倾向于在下游打造平台;产品知识含量越高,企业越倾向于在上游打造平台,获取更高的垄断租金。伴随平台的演变发展,平台的知识属性和物质属性逐渐分离,其中具有知识属性较强的隐性平台(尤其大数据平台)获取超额经济租金的形式更具有战略隐蔽性,是平台增长的根本驱动力量。并且,隐性平台是比显性平台更高级的平台形式。面临超竞争的市场环境,有效平台一旦形成就会具有较强的排他性,那些具有强大动态能力的企业,甚至可以在价值链的各个区段同时构建平台,以一体化平台增长战略的形式在整个产业链中占据垄断地位。

毋庸置疑,平台增长是复杂动态商业环境下一种高效的企业成长机制。在当代经济社会正处在离散化解构和全息化重构的背景下,伴随企业成长实践的发展,平台增长的本质内涵和内在机理将逐渐显露出来。从运营层面看,平台组件在价值主张、价值识别、价值创造、价值分配四个维度上的动态组合,始终是影响平台化商业模式的具体因素,也是决定企业在市场竞争中能否通过平台化商业模式获得竞争优势的关键环节。从演化论视角看,平台企业发展壮大的过程,也是平台权威不断加强的过程,由此将会导致平台权威与政府或既得利益者权威产生冲突。而且,传统企业在通过平台增长获得转型升级的过程中,可能很难适应互联网背景下的跨界竞争,甚至面临严峻的生存挑战。只有通过构建平台,重构具有互联网内核的业务,推动商业模式转型,形成企业成长的双元模型,传统企业才能赢得未来。然而,在确立了平台化商业模式之后,这些具有互联网内核的业务必然要求相应的人力资源的支持,同时开展此类业务的组织和团队也会产生与传统企业不同的管理方式和管理文化,这将构成转型中的传统企业实施平台增长战略时始终需要面对的管理问题。

[参考文献]

- [1]Slywotzky,A. J. Value Migration: How to Think Several Moves ahead of the Competition [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- [2]Duncan, T., and S. Moriarty. Driving Brand Value: Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships[M]. New York:McGraw-Hill, 1997.
- [3]Gulati, R., N.Nohria, and A.Zaheer. Strategic Networks[J]. Strategic Management Journal, 2000,21(3):203-216.
- [4]Kaplinsky,R. Globalization and Unequalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis [J]. Journal of Development Studies, 2000,37,(2):117-146.
- [5]徐晋,张祥建. 平台经济学初探[J]. 中国工业经济, 2006,(5):40-47.
- [6]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.
- [7]罗珉. 大型企业的模块化:内容、意义与方法[J]. 中国工业经济, 2005,(3):68-75.
- [8]Baldwin,C. Y.,and K.B.Clark. Modularity after the Crash[R]. Harvard NOM Research Paper, 2001.
- [9]Peters, T. J. Thriving on Chaos: Handbook for Management Revolutions[M]. New York:Alfred P. Knopf, 1988.
- [10]罗珉,李亮宇. 互联网时代的商业模式创新:价值创造视角[J]. 中国工业经济, 2015,(1):95-107.
- [11][美]亨利·切斯布朗. 开放式服务创新——新形势下企业生产与发展的再思考[M]. 蔺雷,张晓思译. 北京:清华

大学出版社, 2013.

- [12][瑞士]库尔特·多普菲. 演化经济学的纲领与范围[M]. 贾根良,刘辉锋,崔雪锋译. 北京:高等教育出版社, 2004.
- [13]Baker, T., A. S. Miner, and D. T. Eesley. Improvising Firms: Bricolage, Account Giving and Improvisational Competencies in the Founding Process[J]. *Research Policy*, 2003, 32(2):255-277.
- [14]Sarasvathy, S. D., N. Dew, S. R. Velamuri, et al. Three Views of Entrepreneurial Opportunity [J]. *International Handbook Series on Entrepreneurship Research*, 2003, (3):1411-1460.
- [15]Rochet, J., and J. Tirole. Platform Competition in Two Sided Markets [J]. *Journal of European Economic Association*, 2003, (4):990-1029.
- [16][美]克里斯·安德森. 长尾理论[M]. 乔江涛,石晓燕译. 北京:中信出版社, 2012.
- [17]Moore, J. F. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems* [M]. New York:Harper-Collins, 1996.
- [18]Gambardella, A., and A. M. McGahan. Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and Their Implications for Industry Structure[J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2):262-271.
- [19]Linder, C., Seidenstricker, S., et al. Pushing New Technologies through Business Model Innovation [J]. *International Journal of Technology Marketing*, 2012, (3):231-141.
- [20]Jacobides, M. G., T. Knudsen, and M. Augier. Benefiting from Innovation: Value Creation, Value Appropriation and the Role of Industry Architectures[J]. *Research Policy*, 2006, 35(8):1200-1221.
- [21]罗珉,赵红梅. 中国制造的秘密:创新+互补性资产[J]. *中国工业经济*, 2009, (5):46-56.
- [22]Gulati, R., and H. Singh. The Architecture of Cooperation: Managing Co-ordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1998, 43(4):781-814.
- [23]罗珉,刘永俊. 企业动态能力的理论架构与构成要素[J]. *中国工业经济*, 2009, (1):75-86.
- [24]Teece, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(13):1319-1350.

Dual Model of Enterprise Growth: The Platform for Growth and Its Internal Mechanism

LIU Jiang-peng^{1,2}

- (1. Southwestern University of Finance and Economics, Chengdu 610074, China;
2. Shanxi University of Finance and Economics, Taiyuan 030031, China)

Abstract: Today, China's enterprises with the help of the internet technology, relying on the operation of platform breakthrough industry boundaries, in different ways for enjoying a rapid growth of content and crossover-type. Mi, Ali, Qihoo 360 and Tencent enterprise are this type of growth model. This paper argues that every sections of value chain's design, production, marketing and operation should, whether in demand or supply, have its variable platform type. With the development of internet technology, the forms of platform also refines continuously for a concrete product, service or unique resource. Furthermore, in large-scale commercialization and innovation, there have substitution effects between platform and enterprise, market. Based on the theory of value chain and value network, and embedded with the perception of business ecosystem, platform for growth, supply side, demand side and other related concepts, the dual model is built from dimensions of value formation and link chain. Then this paper explores the specific forms and internal mechanism of the platform for growth, and put forward countermeasures and suggestions on enterprise's platform growth from four aspects, namely, building business ecosystem, data analysis ability, promoting value appropriation and fostering dynamic capabilities.

Key Words: enterprise growth; dual model; platform for growth; internal mechanism

JEL Classification: L14 L22 M10

[责任编辑:鲁舟]