

平台领导的实质选择权

罗珉, 杜华勇

[摘要] 平台领导是平台的创建者和生态的协调者。泛平台化时代,平台领导以高度战略弹性快速敏捷地识别、分析和利用动荡及不确定性环境,创造线性企业难以企及的商业传奇。运用实质选择权灵活应对环境不确定性,构建战略弹性,获取非对称收益,是当今平台领导具备旺盛生命力的原因所在。本文归纳了五种平台领导的实质选择权基本类型,并分别论述每种选择权的定义、价值形态和边界条件。在此基础上,以平台领导战略选择为切入点,剖析平台领导嵌入实质选择权的内在运行机理。平台领导实质选择权利用多边市场构建、平台领导多重互补角色、平台模块化架构和平台策展体系的非对称决策,创造平台领导的战略弹性,并通过提高平台市场有效性、扩大积极网络效应、增加依赖优势、推动场景创新和强化系统锁定,获得专属非对称收益。“杠杆”、权变和价值专属逻辑是构建和运用实质选择权的核心要义,也是平台领导和生态系统快速成长的理论内核。

[关键词] 平台领导; 实质选择权; 不确定性; 战略弹性

[中图分类号]F270 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2018)02-0082-18

一、问题提出

平台作为经济生活中最为重要的概念,已成为当前战略管理领域最具价值的研究热点之一(McIntyre and Srinivasan, 2017)。平台企业为今天的经济社会建立起一种新的秩序,产生了革命性冲击,它不仅影响线上的电子信息技术,也给线下的各种传统企业带来震撼性的冲击。有的学者将平台企业称为“平台领导”(Platform Leadership),突出平台企业围绕生态群落创新驱动的角色功能(Cusumano and Gawer, 2001)。平台领导的成功绝非偶然,在全球最大的100家企业里,有60家企业都是平台领导,包括苹果、谷歌、微软、腾讯、阿里巴巴等公司。以苹果公司为例,2007年全球移动手机市场还被诺基亚、三星、摩托罗拉、索尼爱立信和LG五家手机制造巨头垄断,仅诺基亚一家就占据整个利润份额的55%,而刚刚涉足手机市场的苹果公司仅占不到1%的比重(Alstynne et al., 2016)。时隔8年之后,苹果公司iPhone就以92%的利润份额独步天下,当年实力强悍的诺基亚等品牌全面败北。除电商和通讯领域,在网络文学、移动支付、餐饮等领域也相继涌现出以起点中文网、支付宝和美团外卖为代表的平台领导,颠覆人们对传统市场和经营模式的认知。平台领导俨然已经成为移动互联网时代的主流趋势,其创造力和破坏性不可小觑。如何破解平台领导的战略行为

[收稿日期] 2017-10-17

[作者简介] 罗珉,西南财经大学工商管理学院教授,企业管理研究所所长,博士生导师;杜华勇,西南财经大学工商管理学院博士研究生。通讯作者:杜华勇,电子邮箱:838480454@qq.com。感谢匿名评审专家和编辑部的宝贵意见,当然文责自负。

表象、准确刻画平台领导的竞争优势、挖掘平台领导的竞争力内涵,成为当前企业战略理论与经营实务亟待解决的重大问题。

平台领导的早期研究源于高尔和库苏玛诺(Gawer and Cusumano,2002)对英特尔公司(Intel Corporation)的考察,他们发现英特尔公司的成功源于组织模式的转变——通过开放系统界面和接口,连接双边市场、优化内部组织并协调外部关系,形成以英特尔为平台领导的合作共赢生态系统。他们进一步的研究发现,平台领导的平台生态规模可以实现范围经济、扩展市场份额、显现网络效应,但规模并不能成为平台领导的充要条件(Gawer and Cusumano,2008)。他们隐含的意思表明,平台生态规模仅仅是构成平台领导的必要条件,而平台领导的战略选择才是构成平台领导的充要条件。

从已有研究看,平台领导的多边市场性质及其对平台搭建、用户价值提升和生态拓展的意义已经获得学术界的普遍认可,但从战略管理视角对平台领导的研究仍然存在若干空白:①平台领导战略行为的剖析忽略了环境不确定性因素的影响。已有研究大多从开放、创新、互补、连接、依赖的角度分析平台领导,忽略了对不确定性环境下平台领导战略选择的考察。②平台领导运用实质选择权的战略分析流于表象,还需要深入揭示其本质内涵。尽管有研究指出平台运用实质选择权能构建战略弹性、提升价值潜力(Imai,2000),但对不确定性环境下平台领导的实质选择权内涵缺乏深入解读。③现有的平台领导和实质选择权研究仍然处在平台战略和期权理论两个独立的理论背景下,割裂地看待二者的关系,使研究者难以突破单一理论的局限。④平台领导运用实质选择权的基本类型、价值形态、边界条件相对模糊,实质选择权的内在运行机理尚处于“黑箱”状态。为此,本文试图从战略行为视角建立全新的平台领导实质选择权理论框架,刻画平台领导的实质选择权内涵。在此基础上,论述平台领导实质选择权应用类型、价值形态及边界条件。最后,结合平台领导特征,以平台领导战略选择为切入点,深入剖析平台领导嵌入实质选择权的内在运行机理,探索平台领导的竞争优势“黑箱”。对平台领导实质选择权的探索性研究,不仅能增加学术界对平台战略理论和实物期权理论的认知,也有助于平台竞争和平台生态建设的政策考量。

二、平台领导实质选择权的起源与内涵

1. 企业与环境的关系困境:适应环境还是影响环境

已有的战略管理理论表明,战略选择(Strategic Choice)是企业战略中最为重要的组成部分,战略选择与企业环境息息相关。环境要素从两个方面影响企业组织的战略选择:组织对环境信息的需求以及组织对环境资源的依赖。一方面,环境信息的不确定性(Uncertainty)增加决策者对未来情况预测的难度,使组织估算成本以及备选方案间的对比筛选更加困难(Duncan,1972);另一方面,环境资源的依赖(Dependency)使企业生存离不开环境资源输入,因而必须积极关注环境变动,以便及时获得组织存续经营的稀缺资源。环境信息不确定性和环境资源依赖性造就高度动荡、突变的环境条件,对企业组织经营形成巨大挑战。因此,环境不确定性要求管理者必须有效管理和应对不确定性,才能依据环境变动做出正确反应,并获得关键资源。

在有效应对和管理不确定性环境的方法上,经典的战略管理理论逐渐形成了以“自然选择论”和“战略选择论”为代表的两种观点。“自然选择论”主张利用权变(Contingency)来有效应对环境不确定性,即寻求组织结构与外界环境间的“最佳匹配”(Goodness of Fit),实现组织最高效率。权变意味着并不存在适用于任何情境的固定行为方式,“一切视情况而定”。换言之,“自然选择论”认为应对不确定性环境的关键在于认识和描述企业组织行为所依赖的权变变量,并说明不同企业组织适应环境变量的差异。“战略选择论”的研究者则认为,管理者可以通过“经营领域”(Domain of

Operations)的决策创造或影响环境。战略并不是自然形成的,而是管理者决策的产物。企业通过积极的战略行为不但能消除环境不确定性的威胁,还可以创造有利于自身发展的环境。从经典战略管理理论看,面对不确定性环境时,“自然选择论”强调“适应逻辑”,“战略选择论”更侧重“影响和选择逻辑”。在移动互联网时代,企业组织内外部信息流动加快,技术、市场等多重环境因素相互交织,以难以预料的方式交互影响,不断增加企业环境的复杂性、动荡性和模糊性。随着不确定性程度日益提高,企业原有的惯例、资源乃至商业模式都可能变得过时,使企业不得不频繁调整、疲于奔命。因而,选择影响环境还是适应环境,常常使企业陷入战略选择的两难困境,也成为“自然选择论”和“战略选择论”争议的焦点。

2. “适应”和“影响”环境困境的破解指南:战略弹性

战略选择是对组织商业生态环境、组织结构及商业模式的选择,实质是要创造适应组织生存的环境,而不是简单地适应环境。企业战略是人为选择和自然影响的综合产物。高效的战略变革企业在适应环境的同时也积极地影响环境,从而创造有利于自身发展的环境空间。从实质看,适应环境和影响环境两种看似矛盾的观点之间存在内在的共性逻辑——战略弹性,即根据环境条件相机制定最有利于企业未来成长的战略的灵活性。在这个意义上,企业优先选择“适应”环境还是“影响”环境,不过是根据自身实力、环境特点和战略目标进行的灵活取舍,不存在唯一最优方案。如同足球比赛一样,尽管赛前教练制定了多种战术规划,但实际比赛中仍然会出现诸多意外因素。这就要求球员在既定战术基础上灵活调整,做出最有利于己方的战术配合。如果球队在赛前毫无战术规划,在场上任意发挥,或完全照搬预设战术忽视球场上形势的变化,都很难取胜。换言之,有效应对和管理不确定性环境的核心在于创造战略弹性,获得企业决策的自由裁量权。

从战略管理理论看,线性企业主要通过设置缓冲(Buffering)获得战略弹性,例如,企业利用富余产能、在制品和库存商品等缓冲应对生产与销售环境的不确定性;留存现金、银行存款、短期应收款等短期可变现资金作为财务缓冲,应对投资活动的不确定性;利用企业间长期信任关系作为关系缓冲,应对交易环境的不确定性。然而,缓冲方式构建的战略弹性并非总能为企业带来长期竞争优势,主要原因在于:①企业资源稀缺有限,一旦投入“缓冲”建设特别是机器产能等专用性资产建设就难以撤销,势必造成较大的“沉没成本”和“机会成本”。②尽管企业战略可能是不连续的,但企业做出战略选择的基础是连续的,上一轮的选择必然会影响到下一轮的选择。而依靠缓冲建立的战略弹性相对有限,不同时期的不同约束条件可能导致前期战略对后期选择并非最优。例如,生产缓冲可能很难应对投资活动和交易活动的不确定性。③灵活运用战略要求企业具备弹性的组织架构,僵化的科层制结构体制同样难以发挥战略传导和战略实施的灵活性。因而,线性企业缺乏或没能充分发挥依据环境条件相机决策(Context-Contingent Decision)的战略弹性,不仅源于科层制僵化的组织架构,还源于设置缓冲获得的弹性相对有限,很难为长期连续战略提供充分自由选择权。

3. 战略弹性新解:实质选择权

鉴于企业利用缓冲获得的战略弹性相对有限,需跳脱传统战略管理理论的框架,寻求新的战略弹性来源,力图从实质选择权理论获得战略弹性的最优解。实质选择权^①(Real Option)理论脱胎于金融期权理论,由Myers(1977)最早创立“实物期权”一词,用于分析金融期权中的战略投资和期权定价研究。随着期权理论应用范围的逐步推广,实物期权研究开始渗透到企业战略行为的选择方面。实物期权是指支付一定的成本获得做某事的“权力”,而非“义务”的行为(Trigeorgis, 1996)。实质选择权是指为了应对不确定性环境,有计划、有步骤地进行项目投资,并植入战略选择的弹性,从而

^① 为便于和金融期权研究相区别,本文将战略管理领域的实物期权转译为“实质选择权”。

拥有等待未来资产增值机会的选择权利。实质选择权特别适用于企业组织评估高风险,但未来可能有重大利益的战略行为或投资计划。资源获取与资源组合的未来充满许多不确定性,而实质选择权是应对和管理类似环境不确定性的有效工具。正如 Raynor(2008)指出,组织在风险较低的情况下平行追求数种战略方案,以运作“实质选择权”的方式保持战略弹性,直到不确定性大幅消除,才做出对应的战略选择与资源承诺,确认组织资源的投入。

从战略行为角度理解实质选择权的内涵,实质选择权应具有以下重要特质:①实质选择权要求投入一定的沉没成本。企业只有初期投入要素与资源,才能形成现实选择的权利。投入沉没成本高低程度与企业能力、选择权类型以及战略意图有关。虽然实质选择权存在初始投入的沉没成本,但是由于获取实质选择权的资源需求量远小于组织直接投资的资源需求量,轻资产运营的快速转向能力和选择权使企业能依据环境动态灵活调整,大大降低企业的战略选择刚性。②实质选择权是一种自由裁量权。“选择权”针对“唯一选择”而言,增加了企业决策的选择范围和自由裁量权,企业可以依据若干标准和条件筛选出更好的方案。③实质选择权具有决策非对称特性。实质选择权的“实质”在于权利而非义务,只有在有利条件下企业才会做出相应选择,因而决策非对称性是企业运用实质选择权提高上行价值潜力、降低或规避下行风险、形成非对称收益(Asymmetric Profit)的前提条件^①。④实质选择权是企业利用有利条件和动态能力获取的经济租金。Myers(1977)将实质选择权定义为“基于有利条件购置实物资产的机会”。这种有利条件来源于两方面:厂商特有优势(Firm-specific Advantages)和出售该优势的不完全市场(Imperfect Market)。厂商特有优势不仅来自独特技术、稀缺性资源和供给/需求侧的规模经济,更来自企业识别环境、获取资源、开拓市场、协调关系网络的动态能力。稀缺性资源要素、企业动态能力与不完全市场结合,加深了市场结构的不完全性,使企业战略选择时可以凭借特有优势影响市场价格,获取超额租金。相反,如果企业处在资源和能力同质、信息完备、完全竞争、长期均衡的市场中,就无法获取投资的超额回报。⑤企业存在对环境信息和资源的需要,不确定性环境的快速震荡导致并非任何环境状态都有利于企业战略选择。实质选择权为企业提供了灵活应对和利用不确定性环境的有效工具,即以较低投入获得系列选择权,在风险和不确定性大幅消除之后投入后续资源。从这个意义上说,实质选择权是企业面临高度不确定性环境时,利用企业特有优势和不完全市场等有利条件投资和构建资产,以较低成本获得一系列选择权,待到不确定性与风险大幅消除以后才做出后续资源投资,并利用最佳环境条件的灵活决策创造非对称收益(经济租金)的权利。

与设置缓冲构建战略弹性的方式相比,运用实质选择权构建的战略弹性具备几项突出优势:①实质选择权的投入成本更低,选择范围更大。缓冲资源项目具有很强的专用性特点,投资建成后一般只能形成特定用途范围内的选择权;实质选择权则不是为了直接用于实际用途而投入实物资产,而是提供未来使用该用途的一种选择权利,企业未来可以自主选择采取哪种用途。因此,由于投资的标的物是获得选择权利的资产而并非直接投入特定用途的资产,企业并不需要一次性投入大量资源。②设置缓冲主要是为了应对环境不确定性冲击,增强企业组织对环境的响应能力。也就是说,企业将环境不确定性视为威胁和干扰,组织为了平滑生产和永续经营不得不设置缓冲环节。相对而言,实质选择权提供更大选择范围,企业可以利用非对称决策,等待和选择有利环境态势再做出战略选择,在相对优质的环境条件下创造更大战略价值。此时,企业不再仅仅是适应环境者,同时也是选择环境者和影响环境者。③设置缓冲主要用于应对风险性事件(可预知威胁,但无法判断风

① 实质选择权非对称决策过程集中体现为选择权行使时机的选择,通过风险、成本与价值回报的预期,企业可以有效判断当前选择权应当维持、行使还是放弃。

险概率),比如为预防资金紧张留存足额现金;运用实质选择权则可以灵活应对不确定性事件(结果概率均无法预知),比如延迟进入未知市场领域。

4. 实质选择权最优解:平台领导的实质选择权

虽然实质选择权有助于企业构建战略弹性,但要充分发挥战略弹性并获得超额回报还需要企业具备灵活的组织架构,便于战略变革时灵活转向。与科层制为主的线性企业(Pipeline)相比,平台领导具有天然的组织架构灵活性,是运用实质选择权发挥价值潜力的最佳载体。

平台领导是指设置互动平台和规则,通过促成双边或多边交易,引导平台生态系统持续成长,并从中获取收益的第三方接入系统或经济主体(Eisenmann et al.,2011)。平台领导运用实质选择权的优势主要体现在:①平台领导具有显著的双边市场特性,连接不同类型的参与者完成互动交易,自身往往并不直接创造核心价值,而是为用户进行核心价值创造提供一个必不可少的物理空间或虚拟空间。这使得平台领导的资金投入可以集中于平台建设,而无需投入重资产投资厂房设备,更无需承担产品面向消费市场的风险。因此,轻资产运营增强了平台领导转换实质选择权的能力。②平台采用扁平化的组织架构,直面生产者和消费者,便于迅速掌握市场信息,聚合长尾市场,紧跟平台战略走向。③平台领导同时具备生态领导者、关系协调者和市场中介者等多重角色,有助于建立高度互补、共生共赢的平台生态系统,实现生态内企业之间的跨组织协作。平台的互补性产品或服务越多,生态位越分化,平台协同性越强,生态多样性程度也越高(Iansiti and Levien,2004)。角色多样性使平台领导能更灵活地利用不同角色的职能关系,构造和行使不同选择权,实现平台生态系统协调发展。④平台具有直接网络效应和间接网络效应,达到临界规模后引入新用户的边际成本会不断降低。这使得平台领导能以较低成本维持大规模用户基础(User Base),也便于运用实质选择权获取更大的网络价值。比如,网络效应越强,不确定性和增长选择权、延迟选择权的积极联系越紧密(Chintakananda and McIntyre,2014)。⑤平台市场遵循赢家通吃(Winner-Take-All)和快速抢占市场(Get Big First)法则,先占优势十分明显。随着用户不断投入精力学习和适应平台,并逐渐沉淀用户行为数据,用户转换成本不断上升,用户多归属(Multi-homing)几率随之下降。由此,用户增加了对平台的依赖,为平台运用实质选择权提供了极为有利的环境条件。⑥平台领导的关键角色在于规则制定者和监督者。虽然平台领导和参与企业并不存在直接的隶属关系,但由于平台推行了一套用户广泛接受的主导规则,平台领导同样可以获得对平台和用户互动的控制权。从战略选择角度看,平台对用户的控制权就是平台领导的实质选择权。因此,平台领导的实质选择权内涵在于:通过嵌入实质选择权,平台领导利用应对环境不确定性的战略弹性创造未来非对称收益,以开源架构和规则界面连接双边或多边市场,并以此匹配双边需求,激发网络效应,谋求平台增长,构建平台领导与用户协同创新的商业生态系统。

在明确平台领导实质选择权的优势和内涵之后,平台领导运用实质选择权的战略行为可以解析成两个层面:①平台领导的实质选择权战略表象,即平台领导可供利用的实质选择权类型有哪些?如何体现?其价值创造方式和适用边界条件是什么?②平台领导的实质选择权机理,即平台领导如何运用实质选择权创造战略弹性,并利用战略弹性获取非对称收益。为此,本文第三、四部分通过平台领导实质选择权战略表象和内在机理两个层面的递进分析,搭建完善的实质选择权理论框架(从理论源起,到概念内涵,到战略表象,再到内在机理),从而打开平台领导竞争优势黑箱,深入挖掘平台领导的竞争力内涵。

三、平台领导实质选择权类型、价值形态和边界条件

平台领导的实质选择权类型多种多样。只有对不同类型实质选择权展开区分,才能明确每类实质选择权的本质特性、价值形态和边界条件,解释不同时期与不同场景下平台领导如何准确运用不同选择权类型,进而归纳和阐释平台领导嵌入实质选择权的内在运行机理。

1. 延迟选择权

延迟选择权是指,在市场环境不明朗的情况下,不急于进入特定市场或投入大量资源,而是选择在最有利条件下进入市场,依托后发优势快速成长的战略决策类型。一方面,平台领导进入特定市场之前,对政策和律法环境、市场前景、对手反应、用户接纳程度、需求同质程度等因素无法在短期内形成清晰认知;另一方面,平台领导并不直接向终端消费者提供产品和服务,平台搭建后能否成功吸引高质量企业加入平台并提供门类齐全的产品和服务也相对不确定。因此,平台领导进入具体市场领域的战略行为能带来多少价值并不明确,实施战略的成功几率也不确定。相对而言,延迟进入或投资不仅有助于平台领导更清楚地认识市场环境,还能利用先进入者的演变轨迹判断市场行情,获得经验知识,超越在位企业的组织惰性,避免同类不当投资行为产生的高昂代价。因此,延迟选择权是平台领导有效解决市场波动,提升平台价值的重要战略途径(Tiwana, 2013)。

延迟选择权主要通过两种方式为平台领导创造价值:①利用后发优势,以低成本复制和颠覆式创新创造价值。平台领导延迟进入或投资能够快速复制先行者的设计架构、服务模式和管理方式,大大降低研发、设计平台体系的相关费用;颠覆式创新又能让后进入平台迅速成长,甚至超越在位企业。后发平台低成本复制和颠覆式创新最突出地体现在网络文学领域。2002年原创文学网站起点中文网成立,此时中国原创文学还基本停留在出版纸质作品阶段,饱受用户基础弱和文学盗版等问题的困扰,发展十分缓慢。起点中文网利用电子小说更新快、传播迅速且不受印刷成本限制的优点成立了原创文学网站。与印刷出版和小说论坛不同,起点中文网颠覆了以往作家与读者的互动方式,赋予读者充分的权限。读者不仅可以挑选感兴趣的小说在线阅读,还可以对小说故事章节提出意见,影响作家的创作方向。读者甚至可以提出希望小说更新的字数和章节数,让作家根据市场反应调整写作进度。这种按需“生产”小说的方式受到读者和作家的热烈欢迎。一方面,读者通过反馈评价影响作家的写作进度和方向,能获得最舒适的阅读体验;另一方面,作家根据读者意见创作的小说更受市场欢迎,作家也能根据更高的评价获得高知名度和报酬。对于平台而言,高用户黏性和满意度能为平台树立坚实的用户基础,带动平台持续增长。2015年起点中文网便以31.9%的用户覆盖率成为网络文学行业第一名。②依托互补性资产发挥后发价值潜力。例如,2013年生活服务平台“美团外卖”进入外卖市场时,更早进入的平台“饿了么”已经积累大量用户并获得市场认可,对“美团外卖”形成不小的进入壁垒。然而,“美团外卖”凭借早期美团网的团购业务积累了大量用户资源和评价口碑,因此,进入外卖业务后能够继续利用团购业务的用户基础。成熟的市场认可度和前期良好的团购口碑使“美团外卖”迅速成为高用户体验的O2O平台,与“饿了么”分庭抗礼,共同主导外卖市场。

延迟选择权的价值体现在后行动者业务的灵活调整和服务的优化创新上,而创造延迟选择权的后发优势取决于若干边界条件:①市场先占优势不足以形成高进入障碍。延迟选择权要求先行平台抢占市场和率先推出产品或服务所获得的优势易于模仿和复制。对平台领导而言,如果先占优势源于新商业模式和组织架构,那么,后进入者就可能快速模仿并向双边市场提供更优质的平台。比如,邻近平台通过用户基础和规模经济优势包络新市场平台(Eisenmann et al., 2011)。②先进入平

台尚未达到临界规模或平台用户存在多归属现象。如果先进入市场的平台已经达到临界规模或平台用户单一归属,那么,先进入平台就具备显著的边际成本优势和高昂的用户转换成本。此时,后进入平台很难争夺在位平台已经占据的市场。③进入市场时投入资源专用性程度高、回收价值小。资产专用性程度很高时,投入资产的用途会更窄,再出售或挪作他用的价值也越小,此时投入资产的沉没成本和机会成本会很高。因此,不确定性程度高、资产专用性程度,以及用户存在多归属现象时,平台领导延迟选择权的价值最大。

2. 增长选择权

增长选择权强调前期投资为平台领导未来成长创造价值基础,形成后续开发或拓展产品、技术、架构的权利而非义务。增长选择权本质上是一种收购扩张和分期投资的复合期权,嵌入在有关平台领导市场准入和直接投资的资源、知识和流程中。增长选择权强调战略决策前后阶段之间价值和信息的承接性和传递性,是一系列相关项目的先决条件或联系,以此开拓未来增长机会(Trigeorgis and Reuer,2017)。从平台承载的功能关系看,平台领导搭建平台体系,吸引双边乃至多边用户加入平台网络空间、达成交易,推动整体生态群落良性发展,也是在构造和运用平台体系这一增长选择权。

平台领导增长选择权主要利用分阶段投资的战略灵活性分散投资风险,降低信息未知程度,提高上行潜力、降低下行风险。与一次性投入所有资源相比,分期投资不仅能增加后续投资规模和方向的自由裁量权,也能通过前期投资逐步降低信息不确定性程度,增加后续投资的价值。以移动支付市场为例,2003年电子商务平台领导阿里巴巴创立在线交易平台淘宝网,并逐渐积累以微商和消费者为代表的用户群。数以万计的买家和卖家在淘宝上交易,为阿里巴巴后期的战略发展创建了良好的增长选择权。后续推出的支付宝和跨界金融业务余额宝便充分利用了前期积累的用户资源。不仅如此,阿里巴巴作为平台领导,在为自身创造价值的同时也为生态系统的合作伙伴创造增长选择权。随着支付宝逐渐成为在线交易的主流支付方式,阿里巴巴开始在支付宝上搭载生活缴费、共享单车、医疗健康、爱彼迎等涉及生活娱乐方方面面的第三方服务模块。用户无须分别下载服务应用的App就能通过支付宝链接使用相关功能。因此,通过平台先期投入和资源积累,平台领导利用增长选择权为后期多主体嵌入的开放式创新(金杨华和潘建林,2014)和价值增值创造了有利条件。

增长选择权强调为了提高未来增长潜力必须发挥前期投资的基石作用,对平台初始投入有两点限制:①平台领导利用增长选择权必须处理好前期与后期,“核心”与“外围”的主次关系。如果不分主次,先建设“外围”再加强“核心”,或是“核心”与“外围”没有清晰界定,错乱交织,就可能使平台领导难以获得用户认可,动摇领导地位。以操作系统为例,从微软和苹果公司开发新一代操作系统的过程就能看出“核心”与“外围”关系对平台领导战略成长的重要影响。微软2007年推出Windows新版操作系统Vista时,设计团队想在保留计算机后向兼容所需软件组件的同时,在核心平台内增加下一代系统所需的新特性。增长选择权核心(前期投入的系统基础功能)与外围(开发新特性)混乱导致Vista系统比此前的Windows XP系统更不稳定、更复杂,外部应用程序更难编写,因此,Vista系统遭到“冷遇”。相比之下,苹果公司在开发新系统Mac OS X时,为了保留计算机NeXT的简洁系统、分层架构和美观图形界面,放弃了NeXT与Mac OS 9兼容的想法。结果,新推出的Mac OS X系统以简洁易用和人性化设计的用户体验大获成功。②规划增长选择权时,要求项目可划分为多个阶段且前后期投资有明确的顺序依赖关系。只有战略规划能够划分为独立且顺序执行的多个阶段,增长选择权才能为平台领导后续决策提供有价值信息。由此,平台领导也才能根据前期执行结果重新评估后续投资价值 and 方向,降低回报模糊性。

3. 规模变更选择权

规模变更选择权是指平台领导根据市场环境波动,预期未来发展机遇或威胁,从而调整现有经营规模和结构的过程。市场条件好于预期时,企业可以扩展经营规模,或加速利用资源;市场条件劣于预期则企业缩减经营规模;当市场极端情况下任何生产或持续投资都会带来负增长时,则暂停或重启项目(Trigeorgis, 1996)。就平台领导而言,一方面,采用规模变更选择权,平台领导可以灵活调整“外围”业务边界,通过“扩网”和“聚核”二元行动平衡生态系统内部的“向心力”和“离心力”(刘林青等, 2015),进而维持生态网络柔性,提升平台领导力。另一方面,平台领导根据环境条件动态调整经营规模和结构,有利于提高战略灵活性,从而获得非对称性收益。

规模变更选择权主要通过简洁响应的方式为平台领导创造价值。简洁响应是指平台领导在关键环境要素(如市场需求、竞争对手行动)变化时,以不增加系统复杂性为前提扩大规模,或在损害平台生存能力的前提下缩减规模。利用简洁响应,平台领导能够以较低协调成本和系统膨胀风险增加功能模块,同时以核心架构为基础更新、淘汰不完善模块。比如,英特尔公司在供应商提供的互补品并不能有效匹配和兼容英特尔公司的子系统时,选择自行投入研发通用串行总线(Universal Serial Bus, 简称USB),并将其免费开放给合作伙伴,提高自身的平台领导地位(Gawer and Cusumano, 2002)。应当看到,英特尔公司开发USB的做法在保持系统兼容性的前提下提高了平台系统粘性,同时也增加了以英特尔公司为首的平台生态系统的响应能力,为生态发展注入战略弹性。

由于平台领导规模变更以核心平台为基石,因而要求核心架构与外围功能间的模块化程度较高。只有平台核心层与外围保持松散耦合,模块与核心平台间只通过标准接口产生联系,才能确保模块增减的伸缩弹性。不仅如此,模块化要求各连接模组间相互独立且数量众多,从而保证平台系统不受单个模块缺陷的影响。由于协作方式从“企业生产”转向平台领导的“社会生产”,提供互补功能的供应者只需利用专业化知识专门负责一个板块,利用优势互补,以“新木桶理论”替代“木桶理论”(李海舰等, 2014)。因此,平台领导运营方式成本低、效益高,有利于依照环境条件动态调整。

4. 转换选择权

转换选择权是指企业转换投入、输出或资源用途的选择权类型,通过资源再配置构造战略弹性。在企业经营管理中,跨国公司利用在不同国家、地区的资源的灵活再配置获得转换选择权。比如,跨国公司在汇率不利冲击下转换国家或地区间的生产投入,保护风险敞口,或是向更低成本区域配置生产任务(Leiblein, 2003)。类似地,平台领导也可以利用转换选择权,转向更有价值的业务领域,提供更高附加值的服务模式。当平台建设项目用于超出最初用途的更多场景,或是缺乏稳健性的技术被更稳健的技术替代时,转换选择权就会产生实际价值。

对平台领导而言,其输入和输出都与线性企业截然不同。线性企业的输入包括原材料、机器设备、厂房、土地、劳动力、专利技术和工艺流程等,输出则以产品和服务为主。平台领导的输入则以平台体系和双边市场建设投入资本为主,输出则以实际交易数据和互动价值单元为主。因此,平台领导利用转换选择权创造价值不是依靠产品要素的投入和输出转换,而是通过平台服务模式(即收费模式)或平台参与者的转换创造新价值。比如,平台早期为了吸引双边市场用户加入平台采用“免费”策略,以亏损为代价补贴用户,作为平台领导的资本输入。当用户加入平台并实施交易后,平台利用交易数据为用户提供增值服务,如广告、消费数据分析等。从实质选择权角度看,平台领导将交易数据这一输出又转换成增值服务的输入,增加平台盈利多样性和用户依赖性。换言之,平台领导的转换选择权利用再配置的灵活性,通过优化投入产出创造更大价值。

运用转换选择权时,平台领导制定战略不仅要求新项目更优更新,还要求新项目与原有项目有

重叠用户基础。重叠用户基础能大大降低新市场开发成本,利用老客户开发新价值。如果平台领导转换的新服务类型需要与原来完全不同的用户群体时,就无法利用原有的需求侧规模经济优势。因而,阿里巴巴、百度、腾讯、谷歌等互联网平台领导都在原有用户社群的基础上开发新业务领域,打造生活、学习、娱乐、医疗健康等多位一体的生态系统。

5. 弃置选择权

弃置选择权指平台领导因市场环境恶化导致项目实际价值低于执行成本时,放弃执行原有项目的决策类型。在环境对平台领导极为不利的情况下弃置选择权,不仅能降低执行项目可能造成的损失,还可以释放资源用于其他用途。弃置选择权是平台领导的底线策略,虽然弃置选择权要承担获得选择权时的沉没性投入成本,但与直接投资具体项目的做法相比损失仍然少很多。

严格来说,弃置选择权并不直接创造价值,而是以终止项目方式避免或降低损失。平台领导建立过滤机制就是行使弃置选择权的过程。虽然平台领导利用开放式系统连接了大量互补品提供商,然而一旦产品或服务(互补品)质量低劣,将形成平台“消耗式互动”,引发恶性循环。比如,滴滴打车用户打开手机 App 发现无车可用或司机态度恶劣,就可能对平台或司机有抱怨。滴滴新用户看到负面评价后可能退出滴滴平台转而使用竞争对手的平台。长此以往,司机也可能因为乘客减少而退出平台转投竞争对手,使原平台网络价值不断下降。因此,弃置选择权不仅是减少下行风险的有效手段,还是平台领导保证平台质量的重要依据。

由于沉没成本、士气受损和挽回面子等多方面因素的影响,对于选择权开发团队而言,放弃既有选择权相对艰难。要克服系列组织障碍,正确行使弃置选择权应具备两个基本条件:①设定清晰明确的标准。通过设定标准,能够准确衡量当前选择的未来价值和成本代价,有助于管理者判断和科学决策。②将权力从直接参与项目的团队中分离,交由更高层决断。无论选择权早期投入成本或高或低,选择权开发团队都与选择权执行结果紧密联系,就可能由于开发团队的认知偏见过分高估项目收益或低估决策失误的风险。因此,只有权力回归没有直接参与项目的更高层,才能迅速决断,果断放弃没有价值或代价高昂的项目,回收资源用于其他用途。

四、平台领导嵌入实质选择权的内在运行机理

表象上看,平台领导运用延迟、增长、规模变更、转换和弃置五种实质选择权创造出较高的战略弹性,有效应对和管理环境不确定性,获得生态网络的非对称收益。但这还不足以充分解释两个关键问题:①平台领导嵌入和运用实质选择权的战略弹性如何产生;②平台领导如何利用实质选择权战略弹性获取经济租金——非对称收益。这两个问题归结起来本质上是要回答一个核心问题:平台领导嵌入实质选择权的内在运行机理是什么?

为此,本文以平台领导的实质选择权战略决策为切入点,结合平台领导专属特性,分别剖析平台领导战略弹性形成机制(对应问题①)和非对称收益获取机制(对应问题②),进而归纳平台领导实质选择权的内在运行机理。随后,本文以阿里巴巴集团为例验证平台领导实质选择权的相关理论命题,力求结论更加稳健。

1. 战略弹性形成机制:平台领导实质选择权运用非对称决策的产物

平台领导实质选择权既具备平台领导专属性,也具备实质选择权一般性。因而,平台领导战略弹性也来源于运用实质选择权的非对称决策,但这种非对称决策具有专属性。从平台领导战略选择看,平台领导专属非对称决策主要体现在四个方面:多边市场建设、平台领导多重互补角色、平台模块化架构以及平台策展体系。

(1) 多边市场建设。平台领导创造虚拟交易空间,通过连结不同地域空间的市场主体,促进不同市场主体以更加便捷、经济的方式开展交易活动,进而节约市场搜寻成本和交易成本,降低市场摩擦。平台市场交易的经济优势和交易效率使得越来越多的个体加入平台,买方和卖方数量的增长进一步提高新进入者的交易伙伴选择权。对平台领导而言,引导一边用户加入平台后,带动另一边用户加入平台的难度会随之降低。因而,平台领导多边市场的非对称决策体现为:引入新用户和新市场类型以生态互补和同心多元发展为前提。新用户能为原有网络带来新的价值类型,新市场也可在平台原有业务或原有用户基础上嫁接。由于价值协同属性,平台领导能带动许多互补者(买方、卖方、技术提供方、业务嫁接方)加入平台,形成高度互补、共生共荣的生态系统。围绕多边市场构筑的生态系统能形成平台领导运用实质选择权的战略弹性,原因主要在于:①平台领导利用多边用户参与平台市场拓展单个企业的业务和能力边界(例如以低成本开发和利用广泛分布于全社会的冗余资源),增强平台生态应对环境不确定性的能力。②平台多样性生态和大规模用户基础增加平台领导的筛选权利,为平台细分市场和灵活定价奠定有利条件。对交易费用敏感的市场,平台可免费开放,进而收取增值服务或广告费;对交易平均质量要求很高、交易标的物价值也较高的交易市场可按交易额收取交易费或收取服务年费。③依据多边市场特性,平台领导可将开放度视为一种战略选择,从而以差异化的开放程度获取独占优势。例如,诺基亚 Symbian 系统选择封闭战略时,谷歌 Android 系统选择完全免费开放,使之与众多智能手机兼容。由于 Android 系统免费开放且具有很强的兼容性,很快被智能手机制造商接受,并迅速成为行业标准。

(2) 多重互补角色。平台领导扮演着生态领导者、资源分配者、市场中介者和关系协调者等多重互补角色。这种角色关系的互补性来源于平台中立的市场地位。平台领导多重角色关系的非对称决策体现为:平台领导的角色拓展和角色转换都以平台中立性和互补性为标准。平台领导不直接生产产品,通过提供虚拟交易场所聚合市场,而不像线性企业利用附加值高的关键生产环节(如研发、设计或制造核心部件)控制处于其他生产环节的企业。线性企业虽然也凭借企业模块化的组合方式实现增长灵活性,但由于线性企业自身既参与生产又扮演网络主导者,“运动员”和“裁判”角色混淆,难以做到角色公正。反观平台领导,其承担的多重角色都具有中立性,角色关系并不冲突。一方面,平台领导的收益来自生态网络收益总和(平台上市场交易总额)的分成,这使得平台领导能克服短视行为,以注重长远的战略举措谋求生态网络整体发展。另一方面,平台领导的多重角色具有互补性和选择性,平台领导可利用角色灵活转换处理不同的平台冲突和利益矛盾。这种互补角色关系为平台领导提供配置资源、聚合市场、协调关系和拓展平台的选择空间。因而,平台领导的多重互补角色是平台非对称决策权创造战略弹性的重要体现,也是平台领导战略弹性优于线性企业的重要原因。

(3) 平台模块化架构。平台架构是平台领导构建平台的基本框架,由一系列契约、规则和界面关系组成,定义了平台与参与用户以及不同参与用户之间的互动行为准则。从平台层次体系的角度看,平台架构分为三层:核心层(规则和数据)、中间层(交易和服务)、外围层(场景和入口)。外围层提供消费场景和互动入口,是平台领导构造的特定环境和氛围,用以传达产品功能和服务的内在属性和体验价值。中间层提供交易和服务内容,是消费者对场景和入口选择后进入的价值互动环节。交易环节形成大量零散的用户行为轨迹和交易信息,进入核心层按照后台规则形成结构化数据。核心层提供一套完整的规则体系,既包括以契约为基础的前台规则(如进入规则、交易规则、纠纷处理规则、产品质量规则),也包括以信息为基础的后台规则(基于不同算法的信息处理规则和数据分析规则)。平台领导模块化架构的非对称决策体现为:平台核心层(规则和数据)与外围层(交易和场

景)在模块化标准下的动态调整。在模块化架构层级下,平台与平台用户的连接关系并不完全依赖长期关系式交易或以强联系为信任纽带,而是利用模块化架构回归企业间的松散耦合,参与企业和平台只通过平台界面和规则产生联系。平台领导运用实质选择权搭建模块化架构的战略弹性体现在:①平台和参与用户的松散耦合关系降低参与用户间的强联系程度,使平台领导的信息结构洞优势持久而稳健。稳健的结构洞优势为平台领导灵活选择战略提供有利条件。②平台模块化架构避免关系专用性资产投资的机会成本。平台模块化架构提供标准接口,无须投入大量关系专用性资产,从而降低用户多归属行为给平台带来的机会成本。③模块化架构带来平台增长和系统升级灵活性。按照模块化架构,平台系统与连接的模块化组织(即参与企业)可以在保持接口标准不变的前提下独立调整、组合或升级模块,能激发模块化企业自主创新的动力。参与平台的模块化企业越积极创新,越可能开发具有竞争力的新颖产品,也越可能由于差异化优势被更多潜在交易伙伴看重。④模块化架构深化参与企业的分工,有利于产生隐性知识(Kogut and Zander,1992)和组合多样性产品。平台市场买家具备自由选择卖家的权力,同质化经营会加剧市场竞争的激烈程度,进而推动着供给端价值链分工和企业生态位的分化。从一体化企业生产“大而全”的产品逐步转向生产本企业最擅长的“小而美”的工艺环节。这不仅有利于平台市场上产品的多样化组合,也使生产企业由于专注擅长环节更快提升学习曲线,获得模组改造升级的关键隐性知识。

(4)平台策展体系。平台策展(Curation)包含策划、筛选并展示的含义(Altman and Tushman, 2017)。策展体系是平台选择性呈现的结果,也是运用实质选择权构造战略弹性的过程。从体系构成看,平台策展体系主要包括准入系统、保障系统、评价反馈系统和维权系统。准入系统限定用户进入平台的初始条件和资质,保障系统界定商家的信誉保障,评价反馈系统明确平台搜集和分析哪些交易和评价信息,维权系统则处理投诉和纠纷。平台策展体系既决定参与价值创造的主体、方式和环境,也决定着平台质量和平台竞争策略。因而,平台能否提高积极网络效应也取决于策展活动。平台运用策展体系的非对称决策体现为:策展策略遵从用户价值等值复制的指导原则。从价值获取的角度看,平台领导只有平等地将平台使用的相同价值传递给每一位用户,才能保证平台价值专属。一旦用户获取的价值下降,用户多归属概率也会随之提高。每一新进入用户都能获得相同的平台价值也意味着平台没有发生“挤出效应”,平台系统的边际贡献不递减,也称为零摩擦进入(Parker et al.,2016)。在价值等值复制基础上,平台领导的策展策略调整不会损害用户原有价值,进而降低平台变革的机会成本。以货币化策略为例,许多平台前期为了吸引用户加入平台采取补贴甚至免费的方式。随着用户基础不断扩大,平台补贴成本持续抬升,连续亏损要求平台及时制定收费策略。而一旦平台从补贴转向收费,原有用户的利益被分割,用户粘性可能锐减,并伴随着负面网络效应产生恶性循环。因而,用户价值等值复制是平台策展和货币化战略的依据,也是实质选择权战略弹性的重要体现。例如,阿里巴巴在淘宝网免费开放的基础上推出付费的增值服务,既没有损害原有用户的利益,又能增加特定需求用户的支付意愿,为平台带来新的选择权。由此,本文提出:

命题 1:平台领导实质选择权通过多边市场建设、平台领导多重互补角色、平台模块化架构和平台策展体系四个方面的非对称决策创造战略弹性。

2. 非对称收益获取机制:平台领导利用战略弹性提升平台战略优势获得专属租金

从平台战略行为看,平台领导将非对称决策的战略弹性运用在不同情境和条件下能提升不同平台战略优势,进而产生不同形式的非对称收益。这些非对称收益源于平台领导战略投资的实质选择权,因而表现为平台领导的专属经济租金。具体而言,平台领导可通过五条路径获得实质选择权的专属租金。

路径一:战略弹性→平台市场有效性→非对称收益。平台领导运用实质选择权构建平台市场,利用战略弹性聚合多边市场用户,为平台创造更为有利的环境条件。从经济学意义上看,平台领导运用实质选择权战略弹性创造局部完全市场,提升市场有效性,因而获得了专属经济租金。具体来看,平台领导构建平台市场破解以下市场失灵因素:①环境不确定性。利用实质选择权的非对称决策,平台领导有效规避高度环境不确定性潜藏的市场风险,确保平台在最有利的条件下实施战略决策。②信息不对称。交易成本经济学认为,信息不对称是市场机会主义行为的主要诱因,利己主义假设下每个参与主体都可能基于事前隐匿信息和事后隐匿行动产生逆向选择和道德风险。识别机会主义行为将增加市场交易费用。同时,信息不对称市场上买卖双方搜寻和比较交易伙伴相对困难,信息成本很高,搜寻不确定程度很大(Cyert and March, 1963)。不仅如此,信息不对称和搜寻难度还可能导致买家只能根据平均产品质量定价,进而导致成本高于平均质量的优质产品退出市场,导致“劣币驱逐良币”。对平台领导而言,由于平台起着撮合市场的作用,平台提供的一整套契约、规则和准则能够保证参与主体平等公开交易。③垄断。由于平台上集合了大量多边市场用户,任何买或卖家都无法单独垄断市场,市场交易价格按照交易数量、质量和需求量等因素自动撮合。卖家提供大量类似但相对有细微差别的产品,微垄断竞争的市场格局既节约交易和搜寻成本,也引入了创新动力。相比之下,内部市场或企业间市场交易伙伴仍然受限,引入外部竞争的溢出风险和边际成本较高,并不能形成真正有效的竞争市场。④外部性。当物品产权未清晰界定,就可能产生私人成本或收益与社会成本或收益不对等,从而引发外部性。在平台领导的市场范围内虽然也存在外部性,但由于交易伙伴在同一个平台系统中而内化。⑤免费搭车。平台领导提供一整套服务系统和规则,具有准公共品性质,但平台领导运用灵活的定价权实施价格转移,在补贴一方用户的同时将成本转嫁到另一方用户。平台领导从一定程度上解决了“搭便车”问题,平台引导用户流量的补贴也可看做平台广告和营销“投入”。因此,平台领导实质选择权利用非对称决策的战略弹性提高平台市场有效性,进而获得专属经济租金。

路径二:战略弹性→积极网络效应→非对称收益。网络效应是指随着同一产品或服务的消费者数量改变,每个用户从消费该产品或服务中所获得的效用也随之发生变化(Katz and Shapiro, 1985)。平台市场的网络效应分为直接网络效应和间接网络效应,直接网络效应是使用产品数量变化对同一边(使用相同产品)用户效用的影响,间接网络效应是使用产品数量对另一边用户(如产品销售方)效用的影响。按照网络效应影响方向又分为积极网络效应和消极网络效应。应当看到,网络效应是平台生态的“双刃剑”,既能带动平台几何级数的增长,也能产生加速价值破坏,如何引导网络效应取决于平台领导运用实质选择权的过程。按照用户价值等值复制标准,平台领导利用非对称战略决策的利好策略,采取尽量减少摩擦的收费方式,或给予新业务差异化价值定位,则平台领导就能利用实质选择权思想,以较小代价换得更大收益。灵活的策展体系也是平台领导实质选择权引导积极网络效应的重要方式。平台领导既可以事先设定契约约定权责义务,也可通过引入政府和专业权威机构或民主评议的方式对疑似事件做出公允评判,实现平台—政府—大众“三位一体”的监管,进而形成律法、契约和道德舆论互补的监管机制,对不同程度的机会主义行为都能实施行之有效的惩戒措施。在确保网络质量的前提下,网络效应越强,平台领导连接不同网络节点的能力越强,基于新的连接互动形成的价值越大,具有连接红利性质(罗珉和李亮宇, 2015)。因此,在确保用户价值等值复制的前提下,平台领导实质选择权通过平台策展体系的灵活决策,可以获得平台专属连接红利。

路径三:战略弹性→依赖优势→非对称收益。平台领导的生态领导者角色和市场中介者角色决

定着平台市场交易和搜寻成本远低于外部市场,而平台与模块化企业的松散耦合关系既减少平台领导的关系专用性投资,又节约组织协调成本。这种战略弹性创造的战略优势不仅表现为节约搜寻成本、交易成本和组织协调成本,还表现为提高平台领导的依赖优势。由于平台上存在大量买方和卖方且平台领导创建了局部有效市场,因此,平台领导对用户的依赖低于用户对平台领导的依赖。具体来看,平台领导利用依赖优势下的非对称决策创造的经济租金集中体现在两个方面:①平台领导凭借依赖优势获得市场势力,进而转化为用户对价值摩擦的承受能力(即增加平台使用费)。由于极强的依赖性和用户消费行为存在“棘轮效应”,用户宁愿付费继续使用平台的高效服务也不愿倒退回更低的效用水平。因而,运用实质选择权产生强依赖优势的平台领导能成功从免费向付费转变。②信息结构洞优势。由于平台与参与企业通过接口产生联系,而在交易之前用户之间并无直接联系,因而平台领导占据持久信息结构洞。基于此,占据结构洞的平台领导可将用户行为和互动历史的沉淀信息打包,出售给关注这些信息的需求方(如广告商和卖家),获得结构洞租金。类似地,平台也掌握着连接多边市场用户的权力,这种获得特定用户群(优质用户)的访问权也能通过市场出售获得收入。因此,平台领导的实质选择权通过提升依赖优势可以获得结构洞租金。

路径四:战略弹性→场景创新→非对称收益。从长尾理论看,平台领导运用实质选择权的过程不仅仅是聚合市场,也在不断创造新市场、新场景。比如,阿里巴巴最初创立淘宝网,聚合要素交易市场,让买卖双方自行选择伙伴完成交易。随着交易数据的逐渐积累,阿里巴巴从收取交易费和注册费的业务转向平台大数据应用场景的深度挖掘。比如,将用户数据与保险业务捆绑(如运费险、退货险),将用户数据与广告业务捆绑(如推送相似产品),或是将用户数据与生活服务业务捆绑(旅游、代购、代订)。每一类新业务的推出都在不断构造新的消费场景和行为习惯,以跨界经营的方式增强用户即时体验。除此之外,阿里巴巴打造各种用户社群(如批发团购社群“火拼”、商业知识共享社群“生意经”、工厂直供社群“淘工厂”)也在不断创造新业务场景。平台领导运用实质选择权不断构造新场景、新市场,既有利于平台竞争包络(凭借用户基础跨界经营,覆盖在位企业市场份额),也通过平台的创造性破坏构造新的增长潜力,因而获得平台专属的“熊彼特租金”。

路径五:战略弹性→系统锁定→非对称收益。系统锁定是指用户长期停留在原平台系统而没有选择转向其他平台。在平台系统中,系统锁定类似于用户单一归属,具有价值隔离的特殊性质。从战略行为角度看,平台领导实质选择权战略弹性可以通过强化系统锁定获得专属租金,主要体现在:①规模经济优势。平台市场巨大规模和积极网络效应使用户边际成本递减,用户在平台内拥有比外部市场更高的交易效率、更完善的治理机制和更低的交易成本。因此,与外部市场交易比较,平台领导规模经济优势使用户在平台能获得更高的效用,平台领导运用实质选择权可获得“李嘉图租金”。②路径依赖。平台领导运用实质选择权,以高额补贴鼓励用户使用平台,旨在培养用户新的行为习惯,形成路径依赖。随着用户对平台系统使用越发熟练,逐渐产生使用特定平台的专用性知识,用户数据也在平台上逐步积累。用户通过学习获得的专用性知识无法直接用于其他平台,因而高转换成本形成平台系统对用户的锁定。随着平台日渐完善,平台领导也逐步形成品牌(独特的组织形象),连接起平台与用户的情感属性(归属感)。此时,用户品牌忠诚和承诺升级进一步强化系统锁定,用户对平台的信任从基于计算(契约)的信任扩展到基于情感(关系)的信任。即便出现同类服务的平台,用户仍会选择继续使用原平台而非其他同类平台,这种基于用户关系专用性投资产生的系统锁定具有“关系租金”的性质。因此,平台领导运用实质选择权可以通过提高系统锁定获得“李嘉图租金”和“关系租金”。由此,本文提出:

命题 2:平台领导运用实质选择权,可通过非对称决策的战略弹性提升平台市场有效性、扩大

积极网络效应、提高依赖优势、推动场景创新和强化系统锁定,进而获得不同形式的非对称收益(专属租金)。

3. 平台领导实质选择权内在运行机理分析——以阿里巴巴集团为例

移动互联网时代,高度的环境不确定性对企业经营形成前所未有的冲击,诸多企业都倒在移动互联网的浪潮之下。以电子商务企业为例,2017年许鲜网、借卖网、有范、绿盒子、爱生活e购等备受关注的企业相继倒闭。相比之下,阿里巴巴集团(简称阿里巴巴)不仅存续经营,还借力互联网形成淘宝网、天猫、聚划算、飞猪、全球速卖通、1688等子平台多位一体的平台领导体系。阿里巴巴的成功离不开实质选择权,正是由于阿里巴巴运用平台领导实质选择权有效应对了环境不确定性,利用平台领导专属非对称决策创造出战略弹性,提升平台战略优势,因而获得非对称收益。

(1) 多边市场选择权与战略优势。阿里巴巴运用实质选择权的非对称决策体现在平台双边市场建设,以及由双边市场向多边市场转变的过程,其市场边界延伸都以互补和同心多元发展为基础。阿里巴巴的多边市场选择权既体现为核心(基础)业务的拓展,也体现为用户价值的深度开发:①建设双边市场提升市场有效性。阿里巴巴最早成立淘宝网,任何个人或企业都可以免费加入淘宝网成为卖家。随着卖家规模增大,平台市场规模和供应能力逐步提高,产品多样化拓展淘宝的能力边界,增强平台应对消费市场不确定性的能力。以智能手机市场为例,截至2017年12月,淘宝网多达457672家店铺提供2881款智能手机,涉及62种不同品牌。淘宝网甚至网罗大批青年人返乡创业,在全国建设2100余个淘宝村,形成“淘宝产业”。大量卖家和门类齐全的产品提供良好的交易选择权,使得淘宝网成为众多买家购物首选。一方面,规模庞大的卖家在平台上提供多样化产品,买家进入平台可以轻易搜索到众多类似产品供自己挑选,从而使淘宝网平台市场接近于信息完全和不确定性很低的自由竞争市场;另一方面,淘宝网提供平台维护和基础设施等公共服务获得收入,使准公共品成为产权明确的私人品,从而解决“搭便车”问题。因此,淘宝网利用双边市场平台吸纳大量用户加入平台,提升平台市场有效性并扩大市场交易规模,进而获得专属收益。②利用卖方市场互补性增加依赖优势和平台粘性。淘宝网构建的平台生态具有高度互补特性。比如,在淘宝网上,与智能手机销售商家对应的还有手机维修店铺132175家,手机配件店铺279611家,手机回收置换店铺9060家。换言之,消费者从新手机购买到手机废弃整个生命周期内都可以通过淘宝网获得相应服务。一站式服务使消费者在平台获得更大效用,进而增加买家对淘宝网的依赖程度。类似地,卖家转向其他销售渠道可能由于无法形成协同效应而失去市场地位,因而卖家对平台的依赖程度也很高。③双边市场向多边市场延伸,增强系统锁定和网络效应。阿里巴巴以淘宝网为基础平台,推出解决营销难题的大数据分析和营业推广业务、解决支付安全和便捷性的支付宝业务以及以支付宝为基础的理财业务余额宝和旅游出行业务飞猪。这些市场边界的拓展都以最初的双边市场为前提,每次引入新市场和新用户都与上一层市场紧密衔接。通过新市场、新业务的不断选择、搭载和链接,阿里巴巴已经从最初的产品交易平台拓展到团购、金融、保险、旅游、网络营销、物流、体育等多个领域,为阿里巴巴生态引入更多便捷服务。在强大的功能体系和网络效应下,用户逐渐形成对阿里巴巴新平台的使用习惯,进而产生较高的转换成本。此外,阿里巴巴在锁定原系统用户时也不断诱导新用户(比如球迷、旅行者、投资人)加入平台,反过来进一步扩大网络效应。

(2) 多重互补角色选择权与战略优势。阿里巴巴下属业务板块大多以平台业务为基础,其基本角色是市场中介者,负责连接双边市场用户,促进平台市场交易。阿里巴巴的角色拓展和角色转换都以角色中立性和互补性为前提,承担多重互补角色体现了阿里巴巴的实质选择权:①利用角色互补降低平台内耗,增加生态协同。阿里巴巴开设淘宝网通过免费开放赢得微商和卖家的青睐,其生

态领导角色决定平台利益应让位于生态利益。相比之下,即使售卖完全相同的产品,天猫平台卖家却要缴纳平台使用费(交易费率为5%)。这种完全同质产品在阿里巴巴旗下不同平台上定价不同、交易费用不同的做法可能导致平台内耗和冲突。为此,阿里巴巴利用资源分配者角色对天猫和淘宝网实施差异化配置:天猫卖家必须是具备法人资格的企业实体,淘宝网卖家可以是任何个人;天猫卖家递交国家商标注册证、企业营业执照等资质许可,淘宝网卖家只需支付宝和淘宝网实名认证;天猫必须提供7天无理由退货和正品保障等信誉保障,淘宝网则对消费者信誉保障不作强制要求。应当看到,阿里巴巴的差异化配置使淘宝网和天猫转变成差异化服务平台,同类产品淘宝网的平均价格更低但信誉保障不高,天猫的平均价格更高但信誉更可靠。因而,阿里巴巴利用资源分配者角色对淘宝网和天猫实施差异化定位,形成不同细分市场,降低平台生态内耗。②利用角色中立性强化平台监管,提高市场有效性。出于侥幸心理,平台上的部分卖家可能存在恶意竞争、不守信用、出售假冒伪劣产品或服务态度恶劣等问题。此时阿里巴巴承担着关系协调者和平台监管者的角色。值得注意的是,阿里巴巴多重角色都以市场中介者为基础,角色中立性使阿里巴巴的多重角色互补而不冲突,因而阿里巴巴可以利用多重角色的灵活选择有效协调平台纠纷。例如,当B2B平台1688出现买家和卖家纠纷且无法协商一致时,阿里巴巴根据纠纷问题性质(例如,属于产品品质违规还是法律纠纷)决定平台受理纠纷还是移交第三方机构(政府部门或行业协会)处理。当平台受理产品品质纠纷时,阿里巴巴承担监管主体角色,按照《产品品质违规处理准则》检验产品和核查事实,并对违规行为方进行扣分、下架产品、限制权限乃至关闭账号等处罚;当第三方处理纠纷时,阿里巴巴承担协助监管角色,平台根据判决结果给予相应程度的配套处罚。阿里巴巴通过多重互补角色有利于降低平台用户机会主义行为,提高市场有效性,使其能凭借公信力和治理能力赢得用户青睐,获得平台增长的战略弹性。

(3)平台架构选择权与战略优势。阿里巴巴按照简洁性设计原则,搭建从规则到交易再到场景的多层级模块化架构。阿里巴巴模块化层级架构的优势突出体现在两方面:①清晰界定平台领导与用户的互动关系,既降低系统复杂性程度,也提高模块化商家自主创新的动力。例如,天猫的企业商户根据天猫入驻规则(入驻要求、资费标准、扩大经营和续签考核规则)自行通过网站或App入口完成注册入驻工作,天猫在入驻环节只负责资质审核、收费和监管工作。除了商家入驻,天猫还设置平台商家管理的9类规则,涉及商品管理、经营管理、营销推广和消费者保障等环节,并依据规则实施效果不断修订完善。在规则体系之下,天猫不再干预商家日常经营,始终与商家和用户保持以规则 and 标准为基础的松散耦合关系。一方面,这种松散耦合关系增加平台市场竞争的自由度,市场价格由信息完全条件下交易自动撮合,因而能推动市场出清,扩大交易量,进而增加平台收益。另一方面,天猫的模块化架构使模块化组织(商家)独立性增强,能激发商家的创新动力。例如,通过店铺装修、营业推广和产品改造树立独特的产品定位,从而在市场竞争中脱颖而出。对天猫而言,商家创新活动投入的专用性资产(商家在平台内的声誉、旺铺建设的投资等)增加商家的转换成本,提高天猫的战略选择弹性,增强商家的路径依赖。②模块化层级架构允许平台领导在核心层稳定的基础上对外围层级灵活调整,有利于平台领导业务场景不断创新,进而获得更多专属收益。以1688平台为例,1688以B2B业务为基础,参与用户既包括产品批发商,也包括产品生产商、材料供应商等处于不同价值链环节的经营企业。与淘宝C2C业务不同,1688平台上企业间贸易往来形成更多专业服务需求,比如诚信保障、快速订货和商圈咨询。1688通过对用户需求的深度分析,不断打造新的业务场景,进而提升用户价值。例如,解决网络贸易信任的“诚信通”服务,解决批量少、成本高的“火拼”服务,解决商业难题咨询的“生意经”服务和实现小批量、高品质、快生产的“快订”服务。因而,阿

里巴巴的创新场景不仅有助于解决企业贸易的各种难题,还通过平台的一揽子服务产生更强的顾客认同和消费体验,从而提高平台粘性,形成系统锁定。

(4)平台策展选择权与战略优势。阿里巴巴策展体系的非对称决策集中体现为确保用户价值等值复制的治理决策,具体包括:①市场准入。阿里巴巴根据不同市场条件设置不同市场准入机制,淘宝网卖家可以是任何个人但需要实名登记,天猫和1688卖家则只限于有法人资格的企业商家。②信誉保障。天猫商家入驻天猫时除了要提供营业执照、法人身份证、商标注册证、授权书等资质证明,还必须缴纳保证金加入消费者服务保障。除此之外,天猫商家还必须提供消费者7天无理由退货和正品保障服务,当消费者收到商品并确认收货后,商家才能收到货款,以此保障平台消费者利益。③评价反馈体系。在淘宝网、天猫和1688平台上都设有消费者评价和评分系统,方便新用户对产品质量和使用性能做出准确判断,进而决定购买哪款产品。④权益维护。阿里巴巴旗下平台都建立了相对完善的维权体系。以淘宝网和天猫为例,当平台拟定涉及消费者切身利益的规则(如争议处理规则和质量检验认定规则)都先通过“规则众议院”讨论,鼓励用户对规则草案发表意见和看法,从而获得高度认同。在争议处理中,天猫和淘宝网为了维护消费者利益,有权在争议解决前要求商家退款或提供过渡性产品或服务,从而降低争议处理周期给消费者造成的误工损失。阿里巴巴利用策展选择权一方面创造信誉良好的交易环境,降低环境信息不确定性,提升平台公信力。另一方面,以用户评价系统为代表的策展选择权有助于区隔类似产品在质量、性能、用途及体验的细微差异,从而使消费者对不同产品的心理价值有更准确的判断,有效解决“劣币驱逐良币”的市场失灵问题。正是由于阿里巴巴平台策展的战略弹性,天猫、淘宝网和1688等平台能够实现用户价值等值复制,进而扩大积极网络效应,增加平台生态系统收益。据阿里研究院发布的数据,仅2017年双11当天,天猫销售额就达到1682亿元,同比增长39.36%。

从阿里巴巴运用实质选择权的分析可得知命题1和命题2分别成立。因而,本文提出平台领导嵌入实质选择权的内在运行机理在于:平台领导实质选择权利用多边市场建设、平台领导多重互补角色、平台模块化架构和平台策展体系的非对称决策创造平台领导的战略弹性,并通过提升平台市场有效性、扩大网络效应、提高依赖优势、推动场景创新和增强系统锁定获得专属经济租金。

五、结语

移动互联网时代,开放、共赢、共享的平台思维成为企业竞争战略的主流逻辑。不确定性环境的快速变化和交互改变了企业间竞争格局,快速灵活构建战略弹性并以此提高未来价值潜力,成为平台战略时代的竞争新法则。实质选择权提供了重新认识和利用不确定性环境的理论工具,平台领导通过延迟、增长、规模变更、转换和弃置等选择权组合,以较小投入代价,换取时间和空间维度上要素对象的广泛选择权,从而利用情境相机决策的战略弹性,获得平台生态的非对称收益。

本文按照“理论源起—概念内涵—战略表象—内在机理”的推演思路,结合平台战略理论和实质选择权理论搭建平台领导的实质选择权分析框架。研究发现,在环境不确定性条件下,平台领导实质选择权利用多边市场建设、平台领导多重互补角色、平台模块化架构和平台策展体系的非对称决策,以较低风险和成本代价,提高平台市场有效性、扩大积极网络效应、提升依赖优势、推动场景创新和强化系统锁定,从而获得不同形式的非对称收益。

通过解析平台领导的实质选择权内涵、基本类型和运行机理,本文发现平台领导运用实质选择权的过程,隐含着以往研究相对忽略的若干重要逻辑线索:①“杠杆”逻辑。实质选择权的“杠杆”功能平台领导轻资产条件下运营大网络、大生态的基本前提。无论平台搭建还是用户选择,平台领

导都将初期构建实质选择权的小幅投入视为“杠杆资产”,以此撬动未来更大的收益和选择权利。②权变逻辑。环境不确定性是企业组织发展的重要制约,平台领导运用实质选择权通过灵活选择、相机决策和迅捷响应,有效管理不确定性环境,创造最有利的战略选择和执行时机,提升平台领导在生态网络的核心地位。③价值专属逻辑。无论采取哪种形式的实质选择权,最终都是通过提升平台领导战略优势(平台市场有效性、积极网络效应、依赖优势、场景创新和系统锁定)获得经济租金。由于每一种平台领导战略优势都具有价值专属特性,平台领导运用实质选择权能够有效构建核心竞争力,并以此提升平台领导力。因此,“杠杆”、权变和价值专属逻辑是构建与运用实质选择权的核心要义,也是平台领导和生态系统快速成长的理论内核。

从研究脉络看,未来平台领导的研究重点可能集中在以下方面:①未来需要从实证逻辑验证实质选择权和平台绩效的关联关系,以及环境不确定性的调节关系。②令人心动的产品、强大的平台、优质的用户基础是平台领导成功的必备要素,缺一不可。未来研究需要从供给端和需求端分别论证平台领导的端口设计、结构优化和互动匹配过程,萃取平台生态的核心价值单元和战略行为,更为准确细致地刻画平台竞争和演化的主导逻辑。

[参考文献]

- [1]金杨华,潘建林. 基于嵌入式开放创新的平台领导与用户创业协同模式——淘宝网案例研究[J]. 中国工业经济, 2014,(2):148-160.
- [2]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.
- [3]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.
- [4]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.
- [5]Alstyn, M. V., G. G. Parker, and S. P. Choudary, Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy [J]. Harvard Business Review, 2016,94(4):54-60.
- [6]Altman, E., and M. Tushman, Platforms, Open/User Innovation, and Ecosystems: A Strategic Leadership Perspective[R]. Harvard Business School Division of Research Working Paper, 2017.
- [7]Chintakananda, A., and D. P. McIntyre, Market Entry in the Presence of Network Effects: A Real Options Perspective[J]. Journal of Management, 2014,40(6):1535-1557.
- [8]Cusumano, M. A., and A. Gawer, Driving High-tech Innovation: The Four Levers of Platform Leadership [R]. Massachusetts Institute of Technology Working Paper, 2001.
- [9]Cyert, R. M., and J. G. March, A Behavioral Theory of the Firm [M]. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1963.
- [10]Duncan, R. B. Characteristics of Perceived Environments and Perceived Uncertainty [J]. Administrative Science Quarterly, 1972(17):313-327.
- [11]Eisenmann, T., G. Parker, and M. V. Alstyn, Platform Envelopment [J]. Strategic Management Journal, 2011,32(12):1270-1285.
- [12]Gawer, A., and M. A. Cusumano, How Companies Become Platform Leaders [J]. MIT Sloan Management Review, 2008,49(2):28-35.
- [13]Gawer, A., and M. A. Cusumano, Platform Leadership[M]. Boston:Harvard Business School Press, 2002.
- [14]Iansiti, M., and R. Levien, Strategy as Ecology[J]. Harvard Business Review, 2004,82(3):69-78.
- [15]Imai, K. I. Platforms and Real Options in Industrial Organization[J]. The Japanese Economic Review, 2000,51(3):308-333.
- [16]Katz, M. L., and C. Shapiro, Network Externalities, Competition and Compatibility [J]. American Economic Review, 1985,75(3):424-440.

- [17]Kogut, B., and U. Zander, Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology[J]. *Organization Science*, 1992,3(3):383-397.
- [18]Leiblein, M. J. The Choice of Organizational Governance Form and Performance: Predictions from Transaction Cost, Resource-based, and Real Options Theories[J]. *Journal of Management*, 2003,29(6): 937-961.
- [19]McIntyre, D. P., and A. Srinivasan, Networks, Platform, and Strategy: Emerging Views and Next Steps [J]. *Strategic Management Journal*, 2017,38(1):141-160.
- [20]Myers, S. C. Determinants of Corporate Borrowing[J]. *Journal of Financial Economics*, 1977,5(2):147-175.
- [21]Parker, G., M. V. Alstyne, and S. Choudary, *Platform Revolution*[M]. New York: W. W. Norton & Company, 2016.
- [22]Raynor, M. E. *The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure* [M]. New York: Currency, 2008.
- [23]Tiwana, A. *Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy* [M]. Waltham, MA: Elsevier, 2013.
- [24]Trigeorgis, L. *Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation* [M]. MA:MIT Press, 1996.
- [25]Trigeorgis, L., and J. J. Reuer, Real Options Theory in Strategic Management [J]. *Strategic Management Journal*, 2017,38(1):42-63.

Real Options in Platform Leadership

LUO Min, DU Hua-yong

(School of Business and Administration, Southwestern University of Finance and Economics, Chengdu 611130, China)

Abstract: Platform leadership is the creator of the platform and the coordinator of ecology. In the era of pan-platform, platform leadership with high degree of strategic flexibility is to quickly identify, analyze and use the turbulent and uncertain environment, creating a business legend which pipelines are difficult to match. The reason why platform leadership has strong vitality lies in the process which platform leaderships construct strategic flexibility and capture asymmetric profits when they confront environmental uncertainty. This paper summarizes five basic types of real options in platform leadership, and respectively discusses the definition, value form and boundary conditions of each option. Based on the strategic choice of platform leadership, we analyze the inherent mechanism of embedded real option in platform leadership. We put forward that real option of platform leadership creates the strategic flexibilities by asymmetric decisions in construction of multisided markets, platform leadership's multiple complementary roles, platform modular architecture and platform curation system, thus can promote market effectiveness, enlarge positive network effect, improve dependence advantage and strengthen system locking, and finally capture exclusive asymmetric profits. We insist that "leverage", contingency and value appropriation logics are not only the essence of applications of real option, but also the theoretical core for rapid growth of platform leadership and platform ecosystem.

Key Words: platform leadership; real option; uncertainty; strategic flexibility

JEL Classification: M21 L20 L14

[责任编辑:湘学]