

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2016.08.003

平台网络管理的“情境—范式”匹配模型

杜玉申, 杨春辉

(吉林大学 商学院, 吉林 长春 130012)

摘要:近年来, 平台网络管理的“尽快长大”战略不断受到质疑, 而聚焦网络协同的研究取得了巨大的进展。发掘这两类理论背后的范式及其适用情境有助于完整地认识平台网络的运行规律。本文从上述理论中抽象出双边市场范式和系统竞争范式, 前者强调利用交叉网络效应扩大平台网络规模, 后者强调协调网络运行创造最终用户价值。通过对比分析淘宝、易趣两个C2C平台以及阿里软件、八百客两个在线软件平台, 本文提出了两种范式的适用条件: 双边市场范式适用于网络复杂性低、平台间竞争强度高的情境; 系统竞争范式适用于网络复杂性高、平台间竞争强度低的情境。本文通过构建一个考虑平台网络规模和协调性的网络成长模型, 解释了不同情境下每种平台管理范式成功或失败的原因, 从而将两种范式统一在一个理论框架下, 深化了对平台网络的理解。从实践应用方面来看, 识别不同范式的适用条件有助于提升平台管理决策的适用性。

关键词: 平台网络; 双边市场范式; 系统竞争范式; 网络复杂性; 竞争强度

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2016)08-0027-19

一、引言

平台是指那些便利两方或多方用户进行直接交易的产品、服务或技术 (Hagiu, 2014)。例如, 视频游戏机作为一种有形产品 (平台), 为游戏软件开发商 (平台的供方用户) 与游戏玩家 (平台的需方用户) 提供了互动平台; 电子商务网站作为一种服务为商品买家和卖家提供了交易平台。平台及其用户构成了一个多边关系网络, 称为平台网络 (Eisenmann等, 2009; Parker和Van Alstyne, 2009), 而平台网络管理则是指平台运营商为了提升网络整体竞争力而对平台网络进行的架构设计和运行管理 (Hagiu, 2014)。

近年来, 理论界开始质疑平台网络管理的“尽快长大 (get-big-fast)”战略 (Lee等,

收稿日期: 2016-03-14

基金项目: 吉林省软科学研究项目 (20160418040FG); 教育部人文社会科学研究规划基金项目 (16YJA630008)

作者简介: 杜玉申 (1963—), 男, 吉林大学商学院副教授, 硕士研究生导师;
杨春辉 (1989—), 女, 吉林大学商学院硕士研究生。

2006),与此同时,以提升网络协调性为焦点的研究,例如商业生态系统理论(Marco和Roy,2004)、系统竞争理论(Katz和Shapiro,1994;Wonglimpiyarat,2012)取得了巨大的进展。尽管使用的概念体系有所区别,提出的管理策略也不相同,但是这两类理论的研究对象和研究目的在很大程度上是一致的(Rong等,2013;Gawer和Cusumano,2014;Thomas等,2014),都是为了提升包括平台运营商(或称骨干企业、技术主导者)在内的企业网络的整体竞争力。上述两类理论都得到了某些实证研究的支持,也都遇到了一些反证(见文献综述)。这种研究对象、研究目的相同,提出的管理策略却不相同,实证结论也不一致的理论现象发人深思。艾尔·巴比(2009)指出,对同一研究对象的多种解释通常意味着研究者持有不同的基本假设和观察视角,即遵循不同的理论范式;至于实证结论方面的一致,可以这样认为,某一范式能够得到实证研究的支持,至少说明它在实证研究所依托的情境(例如行业)下是正确的,或者说正是该情境引导研究者关注了某些问题,选择了某一视角,于是形成了某一范式。基于上述思考,本文提出了三个相互关联的问题:(1)隐含在前述两类理论背后的范式是什么?(2)每种范式的适用情境是什么?(3)能否将两种不同范式统一在一个理论框架下?

本文通过文献梳理和剖析发现,狭义平台管理理论^①和双边市场理论将供方用户、需方用户都看作是平台运营商的目标顾客,因而平台管理的目标就是“将双方拉到平台上(get the two side on board)”(Rochet和Tirole,2006),即追求网络规模最大化。这些理论将双边用户之间的交叉网络效应视为影响平台网络成长的核心动力机制,因而平台管理的主要策略就是利诱关键用户^②加入网络,再借助关键用户吸引其他用户。本文将这种理论框架称为“双边市场范式”;商业生态系统理论、系统竞争理论以及平台领导力理论只把需方用户视为平台运营商的目标顾客,供方用户不过是与平台运营商协同创造需方用户价值的合作伙伴(二者构成了一个“系统”,Katz和Shapiro,1994),平台网络管理的目标就是需方用户价值最大化。这些理论将系统成员间的协同效应视为影响顾客价值创造的核心动力机制,因而管理策略主要是架构设计、分工协作和能力支持。本文将这种理论框架称为“系统竞争范式”。

为了发现双边市场范式和系统竞争范式的适用情境,本文选择淘宝和易趣两个C2C平台以及阿里软件和八百客两个在线软件平台进行了探索性案例分析。通过对比淘宝和易趣的发展历程发现,前者遵循双边市场范式取得了成功,后者遵循系统竞争范式遭遇了失败;通过对比阿里软件和八百客又发现,前者同样遵循双边市场范式却遭遇了失败,后者同样遵循系统竞争范式却取得了成功。进一步分析发现,前一组案例的情境特征是平台所在的网络结构比较简单(角色类型少,相互依赖程度低)、平台间竞争强度高(平台间替代性强、用户迁移成本低);后一组案例的情境特征是平台所在的网络结构比较复杂(角色类型多、相互依赖程度高)、平台间竞争强度较低(平台间替代性差、用户迁移成本高)。综合上述分析,本文提出平台网络管理的“情境—范式”匹配模型:双边市场范式适用于网络复杂性低、平台间竞争强度高的情形;系统竞争范式适

^①狭义平台理论是指那些明确使用“平台(platform)”概念的文献。

^②关键用户是指那类被其他用户视为不可或缺的交易对象的用户,例如计算机硬件平台上的核心软件开发者(Eisenmann和Hagiu,2008)。

用于网络复杂性高、平台间竞争强度低的情形。平台网络的成长是一个规模与内部协调性同步增长的过程。在网络复杂性低、平台间竞争强度高的情形下，网络协调性容易得到保证，平台生存的关键在于规模扩张。规模扩张的首要问题是克服“鸡与蛋”困境（Caillaud和Jullien，2003），因此平台运营需要首先利诱关键用户入驻平台，再借助交叉网络效应吸引另一边用户——这就是双边市场范式的核心逻辑；在网络复杂性高、平台间竞争强度低的情形下，最容易出现网络内部关系失调而规模扩张任务并不紧迫，平台生存的关键在于网络协调性。要增强网络协调性就需要有一个统一的行动目标，因此平台运营商需要将需方用户作为目标顾客、将供方用户作为合作伙伴，通过网络框架设计、分工协作和能力支持协同创造顾客价值——这就是系统竞争范式的核心逻辑。

本文研究的理论意义在于：（1）提出平台网络管理的“双边市场范式”和“系统竞争范式”的概念，概括了平台网络管理两个不同理论流派的根本区别；（2）构建“情境—范式”匹配模型，指出了平台网络管理两种不同范式的适用情境；（3）构建一个考虑网络规模和协调性的网络成长模型，将两种范式统一在一个理论框架下。本文研究的现实意义在于：（1）指出“尽快长大”战略的局限性，有助于平台运营商避开当前竞相“烧钱”的策略陷阱；（2）指出情境因素对管理范式成败的影响，引导平台运营商从制定具体策略（如平台定价）转向选择适用的管理范式。

全文结构安排如下：第二节通过文献梳理抽象出平台网络管理的两种不同范式，介绍前人针对两种范式所得出的不一致的实证结论，并指出本文研究的必要性；第三节介绍本文的研究方法和研究框架、案例选取原则和资料收集方法；第四节呈现案例内容；第五节对多案例展开对比分析，构建平台网络管理的“情境—范式”匹配模型，并用该模型解释前人研究中的理论困惑；最后一节总结本文的研究结论、理论贡献、应用价值，指出本文的局限性和未来研究建议。

二、文献综述

平台网络的本质是由平台运营商、供方用户和需方用户构成的一个多边关系网络（Eisenmann等，2009；Parker和Van Alstyne，2009）。除了狭义的平台理论（明确采用“平台”概念）外，网络经济学中的双边市场理论、系统竞争理论以及管理学中的商业生态系统理论都以这种多边关系网络为研究对象（Rong等，2013；Gawer和Cusumano，2014；Thomas等，2014）。尽管研究的对象相近，但这些理论对平台的目标顾客、管理目标、影响目标实现的动力机制持有不同的观点，所提出的管理策略也有重要的差别。下文基于这四个方将它们归纳为两种管理范式。

（一）双边市场范式

狭义平台理论中的大多数文献（除平台领导力理论外），以及网络经济学中的双边市场文献对平台的目标顾客定位和平台管理目标持有相似的观点。“平台是指那些便利两方或多方用户进行直接交易的产品、服务或技术……，每一方用户都是平台的顾客”（Hagiu，2014）；“双边市场是这样的一种市场，其中一个平台促进两方或多方用户之间的互动并通过适当的（平台）收费政策吸引这些用户”（Rochet和Tirole，2006），可见，这两类文献都把双边用户视为平台运营商的服务对象，而平台管理的目标就是“将双方拉到平台上”（Rochet和Tirole，2006）。Evans（2009）更是明确地强

调了网络规模最大化的管理目标，他以供方用户和需方用户的规模分别作为横、纵坐标，在坐标系中画出一条向右下方倾斜的临界线，认为当双边用户的规模超越了这条临界线时，平台就进入了自发增长阶段，这标志着平台的成功。

狭义平台理论和双边市场理论都认为影响平台网络成长的核心机制是交叉网络效应，即一方用户在网络中所获得的效用受另一方用户数量的影响（Rochet和Tirole，2003）。双边市场理论认为，由于存在着交叉网络效应，在平台建立初期每一方用户数量都很有有限因而很难吸引另一方用户加入，从而会导致“鸡与蛋”困境（Caillaud和Jullien，2003）；平台管理理论则把利用交叉网络效应吸引双边用户视为所有平台管理策略的精髓（Cennamo和Santalo，2013）。

在管理策略方面，双边市场理论中讨论得最多的就是双边用户的价格敏感性差异以及交叉网络效应的不对称性对平台运营商价格决策的影响（Rochet和Tirole，2003；纪汉霖和管锡展，2006），这些研究成果构成了狭义平台管理理论中定价策略的理论基础。该策略的基本思路是对价格敏感方或更能吸引其他用户的一方制定优惠价格从而建立起一边用户基础，以此吸引另一边用户并对其收取较高的价格（Eisenmann等，2006）。平台管理文献也讨论非价格策略。其中，“第一方内容策略”（Hagiu和Spulber，2013）是指平台运营商直接向需方用户提供最终产品，例如游戏机硬件厂商自己开发游戏软件，这种策略被认为是平台建设初期突破“鸡与蛋”困境的有效手段；“类目专营策略”是指平台运营商授权某个供方用户独家经营平台之上某类产品或服务，这种策略被认为是吸引优质供方用户从而吸引需方用户的有效手段（Mantena等，2010）。不论是价格策略还是非价格策略，它们都有两个明显的特点，其一是借力交叉网络效应，其二是侧重于调动用户加入平台的动机而非给予技术或能力支持。

狭义平台理论和双边市场理论的共同特点是将双边用户都视为平台的目标顾客，平台管理的目标是网络规模最大化，影响网络规模最大化的动力机制是双边用户之间的交叉网络效应，因而管理平台网络的策略主要是利诱关键用户加入网络，再借助交叉网络效应吸引另一边用户。本文将这种理论框架称为双边市场范式。

（二）系统竞争范式

商业生态系统理论、系统竞争理论以及平台领导力理论都以需方用户为目标顾客，平台管理的目标是需方用户价值最大化。例如，Marco和Roy（2004）从商业生态系统中识别出骨干企业和利基企业两种角色，其中骨干企业（相当于平台运营商）以服务、技术或工具的形式提供一个平台，利基企业（相当于供方用户）借助这个平台向消费者（相当于需方用户）提供各种专门化服务；系统竞争理论中所说的“系统”是指“两种或多种组件所构成的集合，它们通过一个交互界面协同工作以创造消费者价值”（Katz和Shapiro，1994）。例如，计算机中的硬件和软件构成了一个系统，共同解决用户的数据处理问题。这里，可以把硬件看作是平台，软件看作是供方用户的产品，而计算机使用者相当于需方用户；平台领导力理论认为平台运营商主要供给核心产品或服务，他们没有足够的资源和能力生产最终用户需要的全部外围产品，必须与外部伙伴合作才能做大市场（Gawer和Cusumano，2008）。

在这类理论中，影响顾客价值创造的核心机制是网络协同效应，即通过各个活动主

体之间的技术标准兼容、能力协同进化和利益诉求相容来提升网络整体功能。例如Garud等（2002）指出，产品系统的效能不仅取决于单个组件的功能，更取决于组件间技术兼容的程度；Moore（2006）则指出，商业生态系统中的各个企业需要围绕着一项技术创新协同进化各自的能力，共同支撑整个系统的发展以满足消费者的需求。Casadesus-Masanell和Yoffie（2007）认为，系统中的每个成员都会关注自身的利益从而倾向于特定的决策，系统管理者在多大程度上促成各方利益相容决定了整个系统的价值创造能力。

这类文献建议，为了提升整个系统对顾客的价值，系统领导者首先要规划系统的整体架构和各模块之间的接口标准（Baldwin，2007）；其次还要决定哪些产品或价值创造活动由自己来完成，哪些交由合作伙伴完成（Cusumano和Gawer，2002；Parker和Van Alstyne，2009）；对于那些准备交由合作伙伴完成的产品或活动，系统领导者要通过分享自身产品信息和接口标准来促进各个组件相互兼容，通过分享市场需求信息来帮助合作伙伴发现顾客价值，通过提供技术工具箱（如软件开发工具箱）和人员支持来提升合作伙伴的技术能力（Gawer和Cusumano，2002）。网络“竞争优势的唯一来源就是构思整个价值创造系统并让它运转起来，……为了赢得竞争，企业必须描绘一个脚本，激励和帮助合作伙伴，让消费者充当（价值网络）成败的最终裁判”（Normann和Ramírez，1993）。

商业生态系统理论、系统竞争理论以及平台领导力理论的共同特点是只把需方用户视为平台运营商的目标顾客，供方用户不过是与平台运营商协同创造需方用户价值的合作伙伴，平台网络管理的目标是需方用户价值最大化。影响顾客价值创造的核心机制是平台网络协同效应，因而管理策略主要是架构设计、分工协作和能力支持。本文将这种理论框架称为系统竞争范式。

表1归纳了双边市场范式与系统竞争范式的关键区别。

表1 双边市场范式与系统竞争范式的区别

	双边市场范式	系统竞争范式
文献来源	大部分狭义平台管理文献；双边市场理论。	商业生态系统理论；系统竞争理论；平台领导力文献。
平台的目标顾客	供方用户和需方用户。	仅需方用户。供方用户（互补产品生产者是创造目标顾客价值的合作伙伴。
管理目标	平台网络规模最大化。	目标顾客（需方用户）价值最大化。
影响目标实现的动力机制	双边用户之间的交叉网络效应。	平台网络的协同效应。
管理策略	利益诱惑。	架构设计、分工协作和能力支持。

资料来源：根据相关文献整理而得。

（三）关于两种范式的实证研究

双边市场范式和系统竞争范式都得到了某些实证研究的支持，同时也遇到了一些反证。例如，在针对双边市场范式的研究中，Gandal等（2000）分析了1985—1992年间的CD播放机市场，发现消费者购买特定技术标准的播放机的决策明显受基于该标准的CD碟片丰富程度的影响。Venkatraman和Lee（2004）通过对1995—2002年间视频游戏机市场的研究证明，软件开发商更愿意针对拥有大量用户基础的游戏机开发游戏软件；

但是，Cennamo和Santalo（2013）却发现，“尽快长大”战略会导致平台运营商的某些举措效果相互抵消，同时还会诱导大量平台集中在一个大众化市场展开激烈竞争从而忽视了差异化定位。在针对系统竞争范式的研究中，Gawer和Cusumano（2002）通过对计算机相关产业的案例分析表明，价值网络规划、产品研发协同对英特尔、微软等企业打造成功的商业生态系统起到了关键作用。Gebauer等（2012）分析了瑞士公共交通系统成功转型为集成各类合作伙伴的增值服务网络的过程，表明系统构思、网络再造都是非常关键的成功要素；但是，王琴（2011）发现，基于价值网络视角的商业模式“或者聚焦于网络整体价值而非参与者个体利益，或者过分强调顾客价值而非企业所得，一些看似‘神奇’的商业模式实际上很难给企业带来利润”。

双边市场范式和系统竞争范式代表了两种明显不同的理论架构，实证研究也没有得出一致的结论。这种局面既不利于平台理论向着更为成熟的方向发展，也不利于实践领域做出科学的管理决策。寻找两种范式的适用条件并将它们统一在一个理论框架下已经成为紧迫的研究任务。

三、研究设计

（一）研究方法和研究框架

下文的研究旨在发现两种管理范式的适用情境并解释其原因。这一研究具有较强的探索性，其目的是发现一个可供后人实证检验的理论命题，因此特别适合于采用探索性案例分析方法（Eisenhardt, 1989；Eisenhardt和Graebner, 2007；苏敬勤和李召敏, 2011）。案例提供了丰富的情境因素，有助于研究者从中筛选出有意义的条件变量（Voss等, 2002）；案例中描述的事件过程还特别有助于理解变量之间的因果关系（Eisenhardt, 1989）。

为了对比两种管理范式，至少需要两个案例。进一步地，如果考虑到每种范式最好既有成功的案例又有失败的案例，则需要至少4个案例。基于以上考虑，本文拟定了探索式多案例分析的研究框架（见图1）：首先，在收集案例的基础上识别它们所代表的管理范式和所处的情境条件，如果识别结果表明这些案例不能满足研究需要（例如所有案例属于同种范式、所处情境没有显著差别）则更换案例；然后，对比分析每个案例的管理范式、管理结果、情境条件，归纳出管理范式与情境因素之间的对应关系；最后，从理论上解释这种对应关系并最终确立“情境—范式”匹配模型。

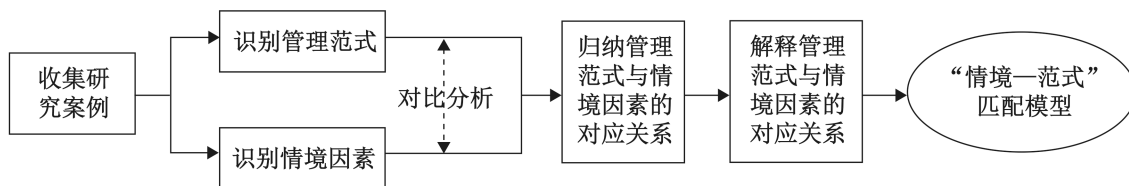


图1 本文的研究框架

（二）案例选择

Eisenhardt和Graebner（2007）指出，当研究的目的是发现而非验证变量之间的关系时，应该采用理论抽样而非随机抽样方法，即选择那些极端的、代表相反情况的、有助

于展开对比分析的案例。本文在选择案例时遵从了如下三个原则：（1）案例材料能体现出管理范式的差别；（2）既有成功的案例又有失败的案例；（3）案例所处的情境因素（例如行业、竞争强度）要有所差异以便于分析情境因素的影响。基于这三个原则，选择了淘宝、易趣、八百客、阿里软件四个平台作为研究对象。其中，淘宝和易趣属于C2C电子商务平台，前者遵循双边市场范式取得了成功，后者遵循系统竞争范式遭遇了失败；阿里软件和八百客属于在线软件平台，前者遵循双边市场范式遭遇了失败，后者遵循系统竞争范式取得了成功。

（三）资料收集

文献、档案、访谈等多种渠道都可以作为案例资料的来源，它们各有优缺点（罗伯特·殷，2004）。文献和档案研究的缺点是资料可能不够系统完整（不能满足研究主题的需要）或者包含了文档原作者的主观偏见及客观差错；但这种方法也有两个优点：一是文档的创建并非为了本次研究目的，因而排除了研究者诱导访谈对象的可能；二是材料经过了文字斟酌，意思表达比访谈精确。如果研究者能够克服文献和档案研究法的缺点，同样可以保证研究质量。本文研究的案例属于新兴的电子商务行业和在线软件行业，行业内所发生的事件是大众媒体和学术文献关注的热点，有大量的文献资料支撑研究主题的展开。作者从多种渠道共获得原始文档235篇（见表2）。为了提高资料的可靠性，对编入研究案例的事件进行了不同信息来源的一致性分析，如果发现不同来源的信息存在着差异，则收集更多的资料进行多方比对，直到证伪相互矛盾的某一方信息。为了避免受到原文档作者个人倾向的影响，在编写研究案例时主要归纳事件过程，忽略了原文作者所做的分析和评论。

表2 案例研究的资料来源

资料类型	对象公司 发布的文档	专业研究 机构的报告	报纸 文献	期刊 文献	财经和IT 网站报道	其他 网站报 道	论坛和 博客文章	合 计
查阅渠道	对象公司 官方网站	易观国际、艾瑞 咨询等官方网站	CNKI	CNKI	财经网站	其他网 站	网络论坛 和博客	
八百客	10	47*	4	7	11	8	5	92*
阿里软件	11	39*	4	6	40	8	21	129*
淘宝网和 易趣网	2	5	13	7	11	3	7	48
合计	23	57	21	20	62	19	33	235

注：标“*”号的数据包含重复的文档，列合计数中已经剔除。

资料来源：作者根据实际收集的文档整理而得。

四、案例描述

淘宝战胜易趣的案例曾是财经评论中的热点话题，但当时的评论仅限于免费与收费策略孰优孰劣；阿里软件和八百客在管理风格上的差异也一度是业界评论的焦点。本文再度回顾这两组案例，期望从中发现更为深层的理论蕴含。

（一）两个C2C平台：淘宝的成功与易趣的失败

1999年，中国第一个C2C交易网站——易趣网成立。2002年3月和2003年6月，全球最大的C2C电商eBay分两次注资拥有了易趣网的全部股权。此时的易趣注册用户440万，

占据着中国电子商务市场近八成的份额。

2003年5月10日，淘宝网（C2C）以私人网站名义上线，开始免费接受用户注册。用户对这个不收费的“私人网站”反响热烈，两个月内注册用户数达到几万人。2003年7月7日阿里巴巴集团宣布淘宝为其旗下网站，承诺在未来3年内不收取任何服务费。

易趣很快做出了反应，他们从谷歌等主要搜索引擎买断了关键词“淘宝”。在与新浪、网易、搜狐三大门户网站签订的2004年广告合同中，易趣以超出正常水平的高价换来了对竞争性网站的排他条款。淘宝失去了搜索引擎和门户网站这两个最适合的推广渠道（可以通过链接直接将网民引向淘宝），为了突破封锁他们一方面在各大城市的地铁、公交车身、路牌等场所投放广告，另一方面充分利用当时刚刚兴起的个人网站，通过“站长联盟”一次谈妥一批网站的广告交易，既快捷又便宜，他们自己称这种策略为“蚂蚁雄兵对阵大象”。与易趣的广告突出专业化形象不同，淘宝的广告突出商品价格“低于心理价位”。2004年3月互联网监测机构Alexa公布的数据显示，淘宝的网民覆盖率处于快速上升状态。

从2003年6月完全并入eBay到2004年9月，易趣除了对淘宝实施广告封锁外，主要精力都用于与eBay全球平台的整合。eBay的商品交易采用拍卖方式，并且向卖家收取商品展示费和成交费（交易额提成）。eBay认为，拍卖方式有助于发现商品的真实价值从而避免一口价方式导致的低价低质问题，而展示费可以约束卖家不加选择地甚至重复地展示商品。另外，eBay完善的投诉和仲裁制度也非常有助于改善用户，特别是买方用户的体验。然而，激烈的市场竞争未必给他们留出足够的时间来展示价值。淘宝免收服务费以及廉价的商品对用户的好处是显在的，而支付宝的引入（2003年10月）基本上解决了买卖双方对交易风险的担忧。易趣与eBay整合期间出现的技术故障成为用户外流的导火索，在此期间阿里集团市场部适时策划了“蚂蚁搬家”活动，吸引易趣的用户快捷地到淘宝网去安家落户。

根据艾瑞咨询的统计数据，2003年淘宝和易趣市场份额分别为7.8%和72.4%，而到了2004年底这一数据变为41%和53%。淘宝快速上升的市场地位让易趣感受到了危机。

2005年1月，eBay宣布增加1亿美元投资用于中国市场营销推广，然而各大门户网站似乎更看中淘宝的发展势头，2005年4月搜狐与淘宝结成战略合作伙伴并停止发布易趣的广告，而在此前的2004年4月，新浪网因为与雅虎合资成立“一拍网”，已经停止发布易趣的广告，易趣由封杀者变成了被封杀者。

2005年5月和9月，易趣两次下调收费。然而对手的反应更为猛烈，同年10月阿里巴巴集团宣布追加10亿元投资，支持淘宝继续免费3年。淘宝总裁说，淘宝“以培育市场为目的，不急着想去收钱……我们希望同行也能加入我们免费的阵营”，易趣则回应说“免费不是一种商业模式……eBay在中国正在创造一个能持续发展的业务模式，为中国消费者提供最安全、最专业和唯一的最令人兴奋的购物环境，我们始终坚信，只要从绝大多数用户的利益出发，最终一定能得到用户的认可”。

据社科院调查报告，2005年易趣的市场份额已经缩水到26.7%，而淘宝的市场份额已经上升到72.2%，马云高调宣布淘宝对易趣的战争已经结束。

2006年12月20日，易趣引入新股东TOM在线，2012年4月，eBay完全撤出，易趣成为TOM集团的全资子公司。根据前瞻网报道，2013年易趣网的交易额仅占C2C市场的

0.1%。淘宝于2007年4月开始向淘宝商城用户收取店铺服务费，此后又开发了一系列收费服务，如广告服务、店铺管理工具服务等。阿里集团公布的财报显示，2015年第一季度阿里巴巴中国零售平台（淘宝、天猫、聚划算）的营业收入为28.11亿美元，其中淘宝网营业收入约占52%。

（二）两个在线软件平台：八百客的成功与阿里软件的失败

在线软件（SaaS，Soft as a Service，软件作为一种服务）平台网络由平台运营商、软件用户和独立软件开发商（ISV）构成。平台运营商提供一个网站（平台），ISV开发的应用软件托管在平台运营商的网站上，软件用户不必在自己的电脑上安装软件，只要购买了软件的使用权，就可以登录到平台运营商的网站，在线使用软件的各种功能，处理过的数据（如订单）也存储在平台运营商的服务器中。平台运营商从ISV的收入中获得提成。

八百客信息技术有限公司成立于2004年6月，当时中国的在线软件市场处于空白状态。成立初期，八百客并未引入外部软件开发商，而是通过其网站800crm.com向企业用户提供自主开发的产品——800CRM。这是一套客户关系管理软件（CRM），能帮助企业用户^①管理其客户信息、沟通记录及订单履行过程。为了推广鲜为人知的在线软件，八百客实际上是在逐家说服用户甚至为其量身定制产品。必要时，八百客也会首先再造用户的管理流程，然后再构建其客户关系管理系统（CRM）。八百客力图满足用户可能产生的各种需求。例如，800CRM离线版允许用户在网络中断时仍然可以把刚刚发生的业务记录在本地电脑中，等网络恢复时这些信息就会自动上传到位于八百客公司的服务器上；800CRM中文Office版（一个嵌入到Office软件中的插件）允许用户在他们熟悉的Office软件中编辑业务信息并上传到八百客的服务器中。

随着软件用户数量的增加以及需求的多样化，八百客仅凭自身的资源难以满足用户的全部需求。2005年10月，八百客将其网站800crm.com改造为“协同软件开发平台”，即在原有网站中推出一个软件开发工具包，这些工具相当于800crm.com能够“听懂”的“命令”，用这些命令编写的软件能够在800crm.com上运行。软件开发工具包的推出方便了两类用户：一是作为800CRM使用者的中小企业（最终用户），他们可以根据自己的个性化需求扩展800CRM；另一类是借助“协同软件开发平台”为最终用户开发商业软件的独立软件开发商（ISV）。最终用户和ISV所开发的软件都托管在八百客的服务器中，八百客从ISV的销售收入中获得分成。因为各方都使用同一套工具开发应用软件，所以这些软件彼此兼容。为了方便ISV开发基于800CRM的扩展功能，八百客还公开了800CRM的源代码。

2006年2月，800crm.com进一步升级为PaaS平台（Platform as a Service，平台作为一种服务）。如果说此前推出的软件开发工具仅仅是构建软件的基本零件的话，那么PaaS平台所提供的则是“产品模块”，软件用户或ISV不需要使用编程语言，他们进入到八百客的网站，根据商务流程的需要选择适当的产品模块就可以迅速地组装出一套企业管理系统，这大大降低了软件用户和ISV编写软件的技术难度，缩短了软件开发周

^①为了语义清晰，本文将800CRM的使用者称为“软件用户”或“用户”，而将“软件用户”（例如购买800CRM使用权的某个培训机构）自身的服务对象（例如学员）称为“客户”。

期。另外，产品模块本身包含着企业运营的专业知识（如财务报表的结构），有助于软件开发者开发专业化程度较高的企业管理软件。八百客采用OEM方式与ISV合作，即ISV利用产品模块组装出一套面向特定行业或地域软件用户的企业管理软件并托管在八百客的服务器上，软件用户通过ISV公司的官方网页被导向八百客的网站800crm.com。OEM方式弥补了八百客行业或地域经验的不足。

到2006年8月，八百客的软件用户数量达到3.7万，是中国最大的在线CRM提供商。此时的在线软件行业仍处于早期阶段，市场规模仅有1 700万元/年，运营商9家，分散于ERP、会计、HR和CRM等多个领域，直到阿里软件加入才使整个行业变得引人注目。

2007年1月，阿里软件有限公司成立，推出在线应用软件网站alisoft.com。公司自行开发推出了服务于阿里巴巴英文电子商务平台中小外贸企业的“阿里软件外贸版”和服务于淘宝卖家的“阿里软件C2C版”。凭借电子商务平台积累的用户基础，阿里软件迅速占据了在线管理软件市场63.7%的份额。

在奠定了需方用户基础后，阿里软件公司开始向平台模式转型，公司宣布：“我们不把自己定位成管理软件厂商，我们……只是搭台子，希望别人做（软件）”。2007年9月，阿里软件公司发布了“ISV商业合作计划”，开始在全国十大城市巡回招商，向数千家软件开发商阐述“阿里软件互联平台”的发展策略和前景。2008年7月18日，阿里软件公司宣布了三项决定：一是联合20家风险投资机构成立“投资者联盟”，在未来5年内投资10亿元人民币支持ISV发展；二是阿里软件公司将在未来5年内招募3 000~5 000家ISV并帮助其中30家上市；三是启动“赢在软件”创富大赛，投入1 000万元奖励那些在软件互联平台上表现优异的软件开发者。到2009年6月底，入驻平台的ISV达到240家，基本完成了公司预定的招商进度计划，但总的来看，这些ISV软件提供的大多是一些无关紧要的服务，如视频通讯、文档协同处理、行程服务等，这些软件对用户的吸引力非常有限，大部分处于免费试用状态，阿里软件公司对这种结果不甚满意。

进入2009年，阿里软件公司重拾自主开发策略，推出功能强大的商务管理软件——“钱掌柜”。公司宣布，在未来三年内“钱掌柜”面向全国的中小企业用户全面免费，公司“将发起全面的中小企业普及风暴，……希望三年后有超过40%以上的中小企业能把自己（从纸和笔中）解放出来，用信息化的手段来管理自己的生意和企业”。公司管理层解释说，当前培育市场和争取软件用户才是最主要的任务，只有在积累了足够的软件用户之后，ISV才会有利可图，但也有评论指出，“钱掌柜”提供了对中小企业最有黏性的功能，排除了ISV提供类似服务的可能性；“钱掌柜”三年免费的政策让独立软件开发商的收费显得尴尬；此外，“钱掌柜”的某些功能与阿里软件早前推出的“外贸版”、“C2C版”相重叠，也会使这些软件的销售受到冲击。

根据易观国际发布的数据，2008年阿里软件的销售收入为7 474万元。另据阿里软件公司方面披露，公司每年的人员费用及日常开支超过1亿元，如果再考虑到支付给服务代理商的费用以及新增硬件投资，阿里软件公司的收支赤字将是巨大的。2010年3月4日，阿里巴巴集团发布公告关闭阿里软件平台。

与阿里软件快速崛起又快速关闭形成鲜明对照的是，八百客一直处于稳健的发展过程中。2010年1月，八百客在其网站上推出“应用软件商店”，ISV开发的各種管理软件按行业、功能分类展示于其中，并且很多软件都与800CRM有机的集成在一起。通过软

件间集成，ISV软件扩展了800CRM的功能，同时也分享了八百客的用户市场。到2013年初，八百客的软件商店已经包含了50多个行业200多种信息化解决方案，用户数量超过2万家，八百客连续8年占据中国在线CRM市场份额第一的位置，被著名IT行业分析和咨询公司——高德纳国际评为“2013年中国最佳供应商”。

五、案例分析与理论构建

通过上节的案例描述可知，淘宝取得了成功而易趣遭遇了失败；八百客取得了成功而阿里软件遭遇了失败。是什么因素导致了这些平台的成功或失败？为避开同时考虑多种因素所引起的复杂性，下文首先对照表1识别每个平台所遵循的管理范式，考察管理范式与平台成败之间的关系；然后寻找那些能够在管理范式——平台成败之间发挥作用的情境维度，并基于这些维度识别每个平台所处的具体情境；最后综合前两步的分析结论，构建“情境—范式”匹配模型并解释该模型的机理。

（一）各平台所遵循的管理范式

回顾本文第二节的文献研究结论（见表1）可知，双边市场范式将供方和需方用户都视为平台的目标顾客，平台网络管理的目标是网络规模最大化，影响网络规模最大化的动力机制是双边用户之间的交叉网络效应，因而管理策略主要是利诱关键用户加入平台，再借助交叉网络效应吸引另一边用户；系统竞争范式只把需方用户视为平台的目标顾客，平台网络管理的目标是需方用户价值最大化，影响顾客价值最大化的核心机制是平台网络协同效应，因而管理策略主要是架构设计、分工协作和能力支持。

表3总结了四个平台在目标顾客定位、管理目标、关注的动力机制、所运用的管理策略四个方面的表现，并给出了关键的证据（单元格中的斜体字）。对比表1和表3可知，淘宝和阿里软件的管理符合双边市场范式，而易趣和八百客的管理符合系统竞争范式。

淘宝遵循双边市场范式战胜了易趣，令人猜想双边市场范式优于系统竞争范式，案例描述部分也似乎提示了这一点。例如正是在易趣忙于与eBay全球平台整合（系统竞争范式）期间，淘宝借助“蚂蚁雄兵”和“蚂蚁搬家”策略（双边市场范式）获得了足以与易趣分庭抗礼的市场地位；八百客遵循系统竞争范式取得了成功，阿里软件遵循双边市场范式遭遇了失败，又令人猜想系统竞争范式优于双边市场范式。例如正是因为阿里软件忽视了各项举措的协调性（双边市场范式忽视协调性）才导致他们投入巨大却始终看不到盈利的希望，最后不得不关闭平台。为了解释看似矛盾的两组案例结果，我们需要进一步对比两组案例之间的差异。

（二）各平台所处的情境

基于上一小节的分析可知，在C2C平台竞争中双边市场范式优于系统竞争范式；而在在线软件平台竞争中，系统竞争范式优于双边市场范式。但这样的结论显然不具有易用性，因为平台的种类是千差万别的，用平台类型来描述竞争情境将导致太多的情境存在。作为一个好用的情境变量，它应该超越具体的平台类型。进一步地，作为一种有解释力的情境变量，它需要具备“情境+管理范式”能够从理论上解释平台成败这样一种特性（Meredith, 1998）。

C2C平台与在线软件平台的差异首先表现在平台网络复杂程度上。所谓平台网络复杂程度是指网络参与者的类型多少以及各参与者之间在技术和运营方面的相互依赖性。参与者的类型越多、相互之间的依赖关系越强，则平台网络的复杂性越高，而平台网络复杂性越高就越容易发生网络内部关系失调。系统竞争范式关注网络协同效应，有助于消除网络失调风险。可见，网络复杂性是一个有意义的情境变量。

表3 各平台所属管理范式的识别

	淘 宝	易 趣	阿里软件	八百客
平台的目标顾客和管理目标	目标顾客：买家和卖家 管理目标：平台网络规模最大化 1. 淘宝总裁声称“淘宝以培育市场为目的，不急着去收钱”； 2. 对卖家全面免费，吸引卖家； 3. 通过直接标价加剧价格竞争，通过低价商品吸引买家。	目标顾客：买家 管理目标：买家利益最大化 1. 易趣高层声称“为中国消费者（买家）提供最安全、最专业和唯一最令人兴奋的购物环境”； 2. 收取商品展示费以约束卖家不加选择地发布商品； 3. 采用竞价拍卖避免恶性价格竞争所导致的低价低质问题。	目标顾客：软件用户和ISV 管理目标：平台网络规模最大化 1. 宣布“只是搭台子，希望别人做软件”； 2. 轮番对双边用户发力：先是大张旗鼓地招募ISV，然后针对软件用户掀起“中小企业普及风暴”。	目标顾客：软件用户 管理目标：软件用户利益最大化 1. 在导入ISV之前就力图满足软件用户的各种需求（800CRM离线版、Office版）； 2. 导入ISV之后，围绕软件用户需精心构建一个价值创造系统（八百客开发核心产品，ISV开发外围产品；八百客服务大众用户一般需求、ISV服务地域或行业用户）。
关注的动力机制	交叉网络效应 通过直接标价方式加剧卖家之间的价格竞争，低价商品吸引大量买家，大量买家的加入又反过来吸引更多卖家。	网络协同效应 2003年6月—2004年9月，在淘宝迅猛扩张之时将主要精力用于与eBay全球平台（高协调性平台）整合。	交叉网络效应 对于ISV无法开发出有价值的产品，阿里软件管理层认为原因在于需方用户规模不够大，对ISV没有吸引力。	网络协同效应 1. 推出软件开发工具包促进各方软件技术兼容； 2. 通过“产品模块”降低ISV编程的技术难度并传递企业运作知识，推动各方能力协同发展； 3. 通过集成800CRM与ISV软件，将各方利益捆绑在一起。
管理措施	利益诱惑 两次宣布“三年免费”利诱卖家；广告宣传突出商品“低于心理价位”的形象，利诱买家。	系统规划 精心设计定价方式、收费类目、投诉仲裁制度和信用评价体系。	利益诱惑 1. 对ISV，承诺培育30家上市公司，投资1000万元搞软件大赛； 2. 对软件用户，实行“钱掌柜”三年免费。	系统规划、分工和能力支持 1. 系统规划和分工：见本列最上方单元格第2点； 2. 能力支持：见本列上一行单元格第2点。
管理范式	双边市场范式	系统竞争范式	双边市场范式	系统竞争范式

资料来源：作者根据案例材料整理而得。

C2C平台与在线软件平台的差异还表现在平台间竞争强度上。所谓平台间竞争强度是指对于用户来说平台之间可相互替代的程度以及用户从一个平台迁移到另一个平台的难易程度。平台间的相互替代性越强、用户的迁移成本越低，则平台间竞争强度越高，而平台间的竞争强度越高就越能突出“尽快长大”战略的价值。双边市场范式追求快速

扩张，有助于在激烈的竞争中占得先机。可见平台间竞争强度是一个意义的情境变量。应用这两个情境变量，表4归纳了两组案例的具体情境条件并给出了详细的证据。

表4 各平台所处情境分析

	淘宝和易趣	八百客和阿里软件
平台网络复杂性	低（C2C平台）： 1. 角色类型少。包括平台运营商、买家、卖家。从平台网络管理的角度看没有必要区分不同买家、不同卖家。 2. 角色间依赖关系弱。仅表现为供给与需求的品种、时间、数量匹配，供需失调可以通过市场机制自发调节。	高（在线软件平台）： 1. 角色类型多。包括平台运营商、ISV和软件用户。不同ISV熟悉不同行业和地域用户，擅长不同功能的软件；不同软件用户业务内容和管理流程不同因而对软件的需求也不同。 2. 角色间依赖关系强。不同开发者的软件间需要功能匹配、技术兼容、数据交换、同步升级，软件开发者需要懂得用软件用户特有的业务知识，供需失调难以通过市场自发调节。
平台间竞争强度	高： 1. 平台间替代性强。同属于C2C平台，业务内容高度雷同，目标市场高度重叠。 2. 用户在平台间迁移成本很低。买家迁移时仅须重新注册，卖家迁移时仅须重新注册和发布商品。 3. 为了封杀淘宝，易趣宁可出高价也要获得对竞争性网站的排他条款，而为了击败易趣，淘宝两度实施三年免费政策。	低： 1. 平台间替代性差。不同的在线软件平台所提供的应用软件组合差别很大。 2. 用户在平台间迁移成本高。ISV迁移时须针对新平台的接入标准重新编写软件，软件用户迁移时须学习新软件使用方法且须迁移用户数据库。 3. 八百客推出在线软件平台时，中国SaaS市场尚处于空白状态；阿里软件加入竞争行列时，市场规模仅有1700万元，运营商9家，分散于ERP、CRM等多个领域，阿里软件的用户主要来自于集团内部，并未大量抢夺其他平台的用户。

资料来源：作者根据案例材料整理。

（三）平台网络管理的“情境—范式”匹配模型

为了综合上文管理范式和情境条件分析的结果，我们可以构建一个以网络复杂性为横轴，以平台间竞争强度为纵轴的情境空间，淘宝和易趣位于网络复杂性低—平台间竞争强度高的象限，阿里软件和八百客位于网络复杂性高—平台间竞争强度低的象限（见图2左）。图2左还标出了每个平台所遵循的管理范式及其结局。平台所处的象限代表其所处的情境条件，而平台所遵循的管理范式和结局则反映了该种范式的适用性，取得成功说明该范式适合于所处的情境，遭遇失败说明该范式不适合于所处的情境。从图2左中剔除失败的案例，就得到了本文所要得出的理论命题（见图2右）。

命题：当平台网络复杂性较低且与其他平台高度竞争时，适合于采用双边市场范式；当平台网络复杂性较高且与其他平台竞争不激烈时，适合于采用系统竞争范式。

需要说明的是，图2右中没有给出低复杂性—低竞争强度和高复杂性—高竞争强度两种情形下的适用范式，原因在于这两种情形属于不常见状态。例如，当网络复杂性较低时，平台运营商的进入障碍就会较低，用户在不同平台间迁移的成本也较低，行业会迅速进入高竞争状态；当网络复杂性较高时，平台运营商的进入障碍就会较大，用户在不同平台之间迁移的成本也会较高，行业内竞争通常也会较弱。

（四）“情境—范式”匹配模型背后的逻辑——平台网络成长的动力机制

Eisenhardt（1989）认为，一个好的理论模型不仅要能够解释所研究的案例材料，还要具备逻辑上的合理性。平台网络可以被看作是一个由平台运营商与众多供方用户构

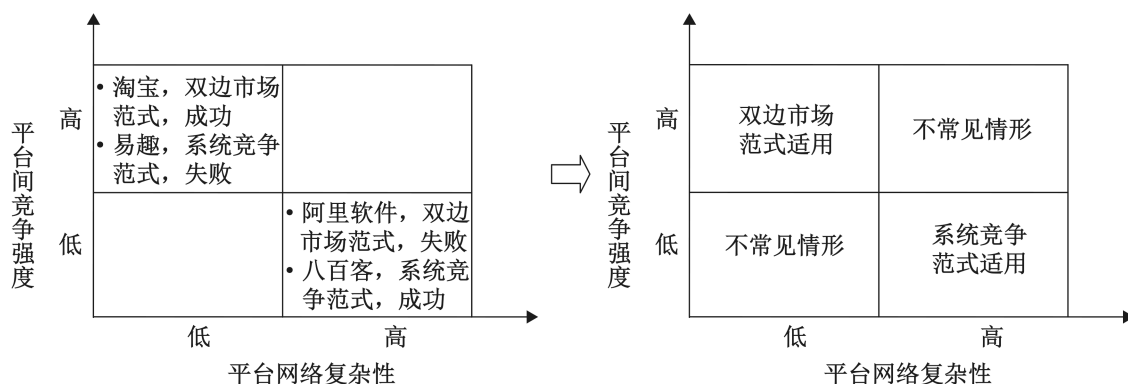


图2 平台网络管理的“情境—范式”匹配模型

成的协同创造需方用户价值的系统（Katz和Shapiro，1994；Cenamor等，2013），系统的成长性取决于系统规模和系统运行的协调性。从情境条件来看，当平台网络比较复杂时容易出现网络运行的失调；当平台间竞争比较激烈时容易出现网络规模损失。从管理策略来看，为了扩大网络规模，平台运营商需要把主要的资源和精力用于吸引双边用户，而为了提高网络运行的协调性，平台运营商又需要把主要的资源和精力用于协调网络运行。受资源和精力约束，这两方面措施的力度是此消彼长的关系。平台运营商遵循何种管理范式，实际上是因应情境条件，并且在资源约束下的一种选择。综合上述分析，可以构建一个相关变量间的影响机制模型（见图3）。其中，“+”号代表箭尾变量正向地影响箭头变量，“-”号代表箭尾变量负向地影响箭头变量。

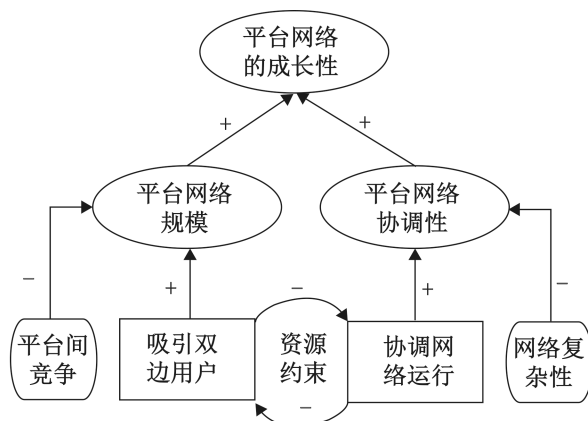


图3 平台网络成长的动力机制

在网络复杂性低—平台间竞争强的条件下，平台网络的协调性容易得到保证但平台网络规模容易受到高竞争性的损害。这时：（1）如果平台运营商把有限的资源和精力用于吸引双边用户，即遵循双边市场范式（就像淘宝所做的那样），则可防止平台间剧烈竞争的损害同时不至于明显降低网络的协调性，从而保证了系统的健康成长；（2）如果平台运营商把资源和精力用于协调网络运行，即遵循系统竞争范式（就像易趣所做的那样），这虽然可以有限地提升网络的协调性（因为本来就不低）但受高竞争性冲击平台网络规模会受到更大的损失，两种效应综合的结果是系统的成长性降低。所

以在网络复杂性低—平台间竞争强的条件下，双边市场范式更能保证系统的健康成长。

在网络复杂性高—平台间竞争弱的条件下，最容易出现平台网络协调性障碍。这时：（1）如果平台运营商把有限的资源和精力用于协调网络运行，即遵循系统竞争范式（就像八百客所做的那样），则可防止高网络复杂性的损害同时不至于明显损失网络规模（因为平台间竞争弱），从而保证了系统的健康成长；（2）如果平台运营商把资源和精力用于吸引双边用户，即遵循双边市场范式（就像阿里软件所做的那样），这虽然可以暂时扩大网络规模但受高网络复杂性的制约会出现网络运行失调，两种效应综合的结果是系统健康水平降低。所以在网络复杂性高—平台间竞争弱的条件下，系统竞争范式更能保证系统的健康成长。

（五）重新审视前人的实证结论

本文在文献综述部分曾指出，双边市场范式和系统竞争范式对平台的目标顾客、管理目标、动力机制和管理策略持有完全不同的主张，但他们都得了某些实证研究的支持。这种明显的矛盾是平台理论走向成熟过程中必须予以消除的。借助本文提出的理论模型，可以重新审视这些矛盾。

那些被本文视为双边市场范式的文献通常以视频游戏机（Venkatraman和Lee，2004）、CD播放机（Gandal等，2000）等行业为研究背景，这些行业的共同特点是平台网络中的角色类型少、角色间依赖关系弱（即平台网络复杂性低）、用户在平台间迁移成本低（即平台间竞争强度大）。例如，视频游戏机平台网络仅包括游戏机硬件生产商、游戏软件生产商和游戏玩家三种角色，技术和运营依赖关系仅见于硬件和软件之间，游戏玩家更换硬件（平台）的成本很低。依据本文提出的理论模型（见图3），在这种网络复杂性低、平台间竞争强度大的情境下，快速扩张网络规模是平台成功的关键，以这类行业为背景的研究自然会产生双边市场范式。

那些被本文视为系统竞争范式的文献通常以计算机（Gawer和Cusumano，2008）、电信网络（Battistella等，2013）等行业为研究背景。这类行业的共同特点是角色类型多、角色间依赖关系强（即平台网络复杂性高）、用户在平台间迁移成本高（即平台间竞争弱）。例如，计算机行业的参与者包括核心硬件、外围硬件、操作系统、应用软件生产商和最终用户，各种角色之间必须保持技术兼容性和运营同步性（如版本同步升级），用户更换硬件（平台）的成本很高。依据本文提出的理论模型（见图3），在这种网络复杂性高、平台间竞争弱的情境下，确保平台网络协调性是平台成功的关键，以这类行业为背景的研究自然会产生系统竞争范式。

双边市场范式和系统竞争范式实际上反映了本文模型中不同情境下的发挥首要作用的两种不同成长机制和相应的管理策略，表面上不一致的实证结论实际上是相互补充的关系。“情境—范式”匹配模型（见图2）和平台网络成长机制模型（见图3）的提出消除了平台管理理论中一个明显的理论冲突。

六、结论与展望

本文对日渐丰富的平台网络管理文献进行了梳理，将其划分为双边市场范式和系统竞争范式，通过多案例对比分析发现，当平台网络复杂性较低且与其他平台高度竞争

时,适合于采用双边市场范式;当平台网络复杂性较高且与其他平台竞争不激烈时,适合于采用系统竞争范式。双边市场范式和系统竞争范式实际上是基于同一平台网络成长机制,对不同管理情境所做出的不同响应。

近年来,狭义平台理论和双边市场理论被冠以“赢者通吃(winner-take-all)”(Sun和Tse,2007)、“尽快长大(get-big-fast)”(Lee等,2006)等多种称谓,评论者们越来越认识到这些理论在逻辑上都依赖于交叉网络效应,倾向于把它们归为一类;另一方面,有作者明确指出商业生态系统理论、系统竞争理论的研究对象与平台网络在相当大程度上是重叠的(Rong等,2013;Gawer和Cusumano,2014;Thomas等,2014),这两个理论都强调系统运行的协调性。本文明确将这两大类理论命名为“双边市场范式”和“系统竞争范式”,并从目标顾客定位、管理目标、动力机制和管理策略四个方面系统地描述了它们的区别,这是本文的第一个理论贡献。

双边市场范式的质疑者们从局部网络效应(Suarez,2005)、平台差异化和用户偏好多样化(Armstrong和Wright,2007)以及用户迁移成本(Eisenmann,2008)等具体方面论述了“赢者通吃”逻辑的局限性,本文将这些具体方面统一概括为“平台间竞争强度”的概念;通过剖析C2C平台和在线软件平台的特点,本文发现了“平台网络复杂性”的理论意义。基于这两个维度,识别出了双边市场范式和系统竞争范式的适用情境,这是本文的第二个理论贡献。

通过构建一个考虑平台网络规模和协调性的网络成长模型,解释了不同情境下每种平台管理范式成功或失败的原因,这是本文的第三个理论贡献。

近年来,互联网技术与实体产业的结合催生出一系列全新的商业模式,其中平台模式倍受追捧,应用领域不断扩展。然而,平台网络的管理水平却严重滞后于发展速度,大部分平台仍以免费或补贴为主要竞争手段,热衷于建立用户基础,因缺乏内在的协调性和持续创造价值的而在短暂的繁荣之后纷纷倒闭。本文的研究结论有助于平台运营商避开“尽快长大”策略的陷阱。对平台运营商来说最重要的决策不是识别哪一边用户作为关键用户,也不是设计对双边用户的定价结构,这些决策属于双边市场范式下的具体决策,平台运营商的首要任务是判明其平台网络所处的情境,从而选择适用的平台管理范式。

本文采用的研究方法是探索性案例分析,其重点在于发现理论而非证实理论(Eisenhardt,1989;Eisenhardt和Graebner,2007;苏敬勤和李召敏,2011)。正是由于这种方法属性,本文的研究结论尚须进一步的实证检验。建议后续研究从以下几个方面展开:

(1)将本文提出的“情境—范式”匹配模型与更多的案例进行比对。本文选取的案例都是与互联网技术相关的平台。实际上,传统产业中的购物中心可以看作是支撑零售商(营业场地租用者)与购物者之间进行商品买卖的平台;信用卡可以看作是支撑商家与持卡人之间进行交易结算的平台。选取来自不同行业的平台案例,有助于检验本文研究结论的稳健性。

(2)考察更多的情境维度。基于本文选取的四个案例,作者识别出平台网络复杂性、平台间竞争强度两个有意义的情境变量。实际上,可能还存在着影响两种范式成败的其他情境维度,例如消费者成熟度(识别产品或服务价值的能力)、技术变迁速度等

等。考察更多的情境维度并解释它们影响两种范式成败的机理，有助于我们对平台网络的运行规律形成更全面、深刻的认识。

(3) 总结提炼平台网络管理的其他范式。本文从狭义平台理论、双边市场理论、商业生态系统理论和系统竞争理论中提炼出两种管理范式。实际上，复杂产品理论（Lee和Yoon，2015）、商业模式理论（王琴等，2015）、技术标准竞争理论（李东和罗倩，2013）的研究对象都包括平台网络，这些理论的观察视角与本文梳理的那些文献又不相同，发掘这些理论可能会总结出其他的管理范式。

总之，平台理论关于每一种具体策略的研究已经取得了相当丰硕的成果，研究的焦点应该从具体策略分析转向管理范式分析。

主要参考文献

- [1] (美) 艾尔·巴比著, 邱泽奇译. 社会研究方法[M]. 11版. 北京: 华夏出版社, 2009.
- [2] 纪汉霖, 管锡展. 双边市场及其定价策略研究[J]. 外国经济与管理, 2006, (3): 15-23.
- [3] 李东, 罗倩. 创新获利条件、合作控制权与载体商业模式——基于C-P-C逻辑的合作创新控制权分析框架[J]. 中国工业经济, 2013, (2): 104-116.
- [4] 罗伯特·殷著, 周海涛, 李永贤, 张衡译. 案例研究: 设计与方法[M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2004.
- [5] 苏敬勤, 李召敏. 案例研究方法的运用模式及其关键指标[J]. 管理学报, 2011, (3): 340-347.
- [6] 王琴. 基于价值网络重构的企业商业模式创新[J]. 中国工业经济, 2011, (1): 79-88.
- [7] 王琴, 张磊, 马健. 网店与实体店的关系机理与模式选择——基于溢出效应的分析[J]. 中国工业经济, 2015, (7): 99-113.
- [8] Armstrong M, Wright J. Two-sided markets, competitive bottlenecks and exclusive contracts[J]. Economic Theory, 2007, 32(2): 353-380.
- [9] Baldwin C Y. Where do transactions come from? Modularity, transactions, and the boundaries of firms[J]. Industrial and Corporate Change, 2007, 17(1): 155-195.
- [10] Battistella C, Colucci K, De Toni A F, et al. Methodology of business ecosystems network analysis: A case study in telecom Italia future centre[J]. Technological Forecasting & Social Change, 2013, 80(6): 1194-1210.
- [11] Caillaud B, Jullien B. Chicken & egg: Competition among intermediation service providers[J]. The RAND Journal of Economics, 2003, 34(2): 309-328.
- [12] Casadesus-Masanell R, Yoffie D B. Wintel: Cooperation and conflict[J]. Management Science, 2007, 53(4): 584-598.
- [13] Cenamor J, Usero B, Fernández Z. The role of complementary products on platform adoption: Evidence from the video console market[J]. Technovation, 2013, 33(12): 405-416.
- [14] Cennamo C, Santalo J. Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets[J]. Strategic Management Journal, 2013, 34(11): 1331-1350.
- [15] Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges[J]. Academy of Management Review, 2007, 50(1): 25-32.
- [16] Eisenmann T R, Hagiu A. Staging two-sided platforms[R]. Working Paper, 2008.
- [17] Eisenmann T R, Parker G G, Van Alstyne M W. Opening platforms: How, when and why? [A]. Gawer A. Platform, markets and innovation[C]. Northampton: Edward Elgar, 2009.
- [18] Eisenmann T R. Managing proprietary and shared platforms[J]. California Management Review, 2008, 50(4): 31-53.
- [19] Evans D S. How catalysts ignite: The economics of platform-based start-ups[A]. Gawer A. Platforms, markets and innovation[C]. Northampton: Edward Elgar, 2009.
- [20] Gandal N, Kende M, Rob R. The dynamics of technological adoption in hardware/software systems: The case of compact disc players[J]. The RAND Journal of Economics, 2000, 31(1): 43-61.
- [21] Garud R, Jain S, Kumaraswamy A. Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of sun microsystems and java[J]. The Academy of Management Journal, 2002, 45(1): 196-214.
- [22] Gawer A, Cusumano M A. How companies become platform leaders[J]. MIT Sloan Management Review, 2008, 49(2): 28-41.

- [23]Gawer A, Cusumano M A. Industry platforms and ecosystem innovation[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2014, 31 (3) : 417–433.
- [24]Gebauer H, Johnson M, Enquist B. The role of organisational capabilities in the formation of value networks in public transport services[J]. *Management Research Review*, 2012, 35 (7) : 556–576.
- [25]Hagiu A. Strategic decisions for multisided platforms[J]. *MIT Sloan Management Review*, 2014, 55 (2) : 71–80.
- [26]Hagiu A, Spulber D. First-party content and coordination in two-sided markets[J]. *Management Science*, 2013, 59 (4) : 933–949.
- [27]Lee E, Lee J, Lee J. Reconsideration of the winner-take-all hypothesis: Complex networks and local bias[J]. *Management Science*, 2006, 52 (12) : 1838–1848.
- [28]Lee J J, Yoon H. A comparative study of technological learning and organizational capability development in complex products systems: Distinctive paths of three latecomers in military aircraft industry[J]. *Research Policy*, 2015, 44 (7) : 1296–1313.
- [29]Mantena R, Sankaranarayanan R, Viswanathan S. Platform-based information goods: The economics of exclusivity[J]. *Decision Support Systems*, 2010, 50 (1) : 79–92.
- [30]Marco I, Roy L. Strategy as ecology[J]. *Harvard Business Review*, 2004, 82 (3) : 68–78.
- [31]Moore J F. Business ecosystems and the view from the firm[J]. *Antitrust Bulletin*, 2006, 51 (1) : 31–75.
- [32]Parker G, Van Alstyne M W. Six challenges in platform licensing and open innovation[J]. *Communications & Strategies*, 2009, 74 (2) : 17–36.
- [33]Rochet J-C, Tirole J. Two-sided markets: A progress report[J]. *The RAND Journal of Economics*, 2006, 37 (3) : 645–667.
- [34]Rong K, Lin Y, Shi Y J, et al. Linking business ecosystem lifecycle with platform strategy: A triple view of technology, application and organisation[J]. *International Journal of Technology Management*, 2013, 62 (1) : 75–94.
- [35]Suarez F F. Network effects revisited: The role of strong ties in technology selection[J]. *The Academy of Management Journal*, 2005, 48 (4) : 710–720.
- [36]Sun M C, Tse E. When does the winner take all in two-sided markets? [J]. *Review of Network Economics*, 2007, 6 (1) : 16–41.
- [37]Thomas L D W, Autio E, Gann D M. Architectural leverage: Putting platforms in context[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2014, 28 (2) : 198–219.
- [38]Venkatraman N, Lee C-H. Preferential linkage and network evolution: A conceptual model and empirical test in the U.S. video game sector[J]. *The Academy of Management Journal*, 2004, 47 (6) : 876–892.
- [39]Wonglimpiyarat J. Technology strategies and standard competition—Comparative innovation cases of apple and microsoft[J]. *The Journal of High Technology Management Research*, 2012, 23 (2) : 90–102.

A Situation-paradigm Model for Platform Network Management

Du Yushen, Yang Chunhui

(*School of Business, Jilin University, Changchun 130012, China*)

Abstract: In recent years, the get-big-fast strategy of platform network management is increasingly challenged, while the research focusing on network collaboration has made great progress. The exploration of paradigms and their applicable contexts behind these two types of theories can contribute to complete understanding of the operation rules of network platform. This paper abstracts two-sided market paradigm and system competition paradigm from these theories abovementioned. The former emphasizes the expansion of platform network scale through cross-network effects; the latter underlines the creation of the end-user value by coordinating the network operation. Through a

comparative analysis of two C2C platforms, i.e. TAOBAO and YIQU, and two SAAS platforms, i.e. ALISOFT and 800APP, this paper induces the applicable conditions of these two paradigms: the two-sided market paradigm is suitable for the context with low network complexity and high platform competition intensity, while the system competition paradigm is suitable for the context with high network complexity and low platform competition intensity. By building a network growth model taking platform network size and network synergy into account, this paper explains the reasons for success or failure in a specific platform management paradigm in specific contexts, and thus integrates these two paradigms in a single theoretical framework, deepening the understanding of platform network. From the view point of practice, the identification of applicable conditions of different paradigms helps to enhance the suitability of platform management decisions.

Key words: platform network; two-sided market paradigm; system competition paradigm; network complexity; competitive intensity

(责任编辑: 度 生)

(上接第14页)

Entrepreneurial Failure from a Cognition Perspective: A Literature Review and Prospects

Hao Xiling^{1, 2, 4}, Zhang Yuli^{2, 3}

(1. Business School, Anhui University of Finance & Economics, Bengbu 233041, China; 2. Business School, Nankai University, Tianjin 300071, China; 3. Research Center of Entrepreneurship, Nankai University, Tianjin 300071, China; 4. Center for Entrepreneurship and Enterprise Growth, Anhui University of Finance & Economics, Bengbu 233041, China)

Abstract: Entrepreneurial failure has always been a major concern of both researchers and practitioners. Early studies on entrepreneurial failure focused on the relationship between failure rate, business development and government policies, so as to find effective measures to avoid entrepreneurial failure. Afterwards, from a process perspective, researchers started to examine the impacts of entrepreneurs' dominant characteristics on follow-up entrepreneurial behavior and performance in the case of entrepreneurial failure, but did not deeply investigate the intermediate mechanism of entrepreneurial failure. Therefore, from a cognition perspective, recent researchers explore the entrepreneurs' mind-set, cognition and decision-making processes, and identify the cognitive reasons and corresponding mechanisms behind entrepreneurial failure. Based on sorting out the development context of entrepreneurial failure research, this paper reviews the most recent relevant research on entrepreneurial failure from a cognition perspective in three aspects of entrepreneurial thinking, entrepreneurial knowledge, and entrepreneurial competence. Accordingly it constructs & refines a theoretical framework of entrepreneurial failure and proposes some directions in future research to promote the research development of entrepreneurial failure from a cognition perspective.

Key words: entrepreneurial failure; cognition; entrepreneurial thinking; entrepreneurial knowledge; entrepreneurial competence

(责任编辑: 度 生)