

# 平台企业多元化战略对竞争优势的影响研究

宣杨易

(安徽大学 商学院,安徽 合肥 230601)

**摘要:**以美团点评为例分析平台企业多元化战略对竞争优势的影响机制。研究发现:平台企业多元化战略为其多边用户构建协同效应,吸引用户加入平台,在网络效应的催化下,用户转化成平台的关键性资源,并为平台带来持续竞争优势。在获取协同效应的过程中,动态能力促进企业获取协同效应。

**关键词:**平台企业;多元化;竞争优势;需求方协同

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2020.32.144

## 1 引言

随着我国经济发展方式的转型,平台型企业面临着成长的压力,平台型企业必须牢固保卫自己的现有利润池不受侵犯<sup>[1]</sup>,并不断开拓业务领域,扩张利润池,实现竞争优势维持。以往关于企业多元化的研究主要从资源视角进行解读,但是在互联网时代,消费者的话语权增强,组织必须要满足消费者的个性化需求和体验价值<sup>[2,3]</sup>。互联网背景下基于需求方视角研究平台企业多元化战略早已引起了学者们的关注,均未对平台企业的多元化战略对其竞争优势的影响进行深入探究。本文突破现有的从资源视角分析多元化战略,转向需求方研究平台企业多元化战略对竞争优势的影响,旨在丰富企业多元化理论。

## 2 文献回顾

多元化发展使得企业更好满足用户不断变化的需求<sup>[4]</sup>,为用户

带来需求方协同效应。需求方对应着客户,平台企业的客户指使用平台提供产品和服务的所有个人和商家<sup>[5]</sup>。需求方协同即平台通过为客户提供产品和服务的组合来为用户创造更多价值,从而扩大了单个产品或服务所提供的需求方效用<sup>[6]</sup>。在平台企业情景下,供给方对应的是平台企业本身。平台企业实施多元化战略需要对各子平台的资源进行有效的扩散,这一过程被称为“资源转移”。各平台在进行资源转移后,和对方共享资源的同时通过将对方的资源和自身的资源进行有效整合来扩大资源的效用,双方都能获得对方的资源。平台企业各子平台间的资源随着多元化战略的实施不断发生着转移与共享,使平台的资源得到最有效的利用与尽用,从而实现供给方(平台方)协同<sup>[7]</sup>。

多元化战略必不可少需要领导者的敏锐洞察力和执行能力。动态能力是由 Teece 首先提出,经过几十年的发展,已出现许多关于动

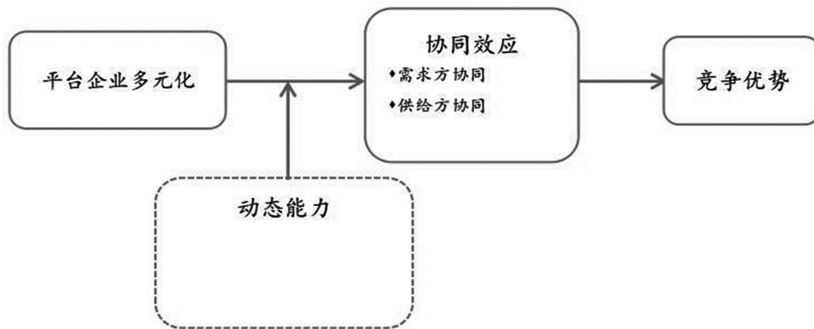


图1 平台企业多元化战略获取竞争优势的模式

态能力分类的不同见解。其中, Helfat 认为领导者的动态能力主要体现在创新能力、环境扫描与感知能力、整合能力<sup>[9]</sup>。

### 3 研究设计

首先, 本文研究问题属于典型的“why”和“how”的问题<sup>[10]</sup>, 需要对当前现象进行解释并进行深入分析, 故本文采取案例研究法探究平台企业多元化战略与其竞争优势之间的关系。其次, 案例选择遵循 Eisenhardt 出于构建理论的需要而进行案例选择原则<sup>[11]</sup>。

经过大量的资料查询与对比研究后, 最终将美团点评公司作为本次研究的案例企业。数据主要来源于发表在 CNKI 数据库上关于案例企业正式发表的文献、企业官方微信公众号等平台上发表的新闻信息, 以及上市招股说明书; 另一部分源于作者作为资深用户体验所得。

### 4 案例分析

#### 4.1 平台企业多元化战略可以带来多方协同效应

对于消费者而言, 案例企业进入的每一个领域都满足了消费者的部分潜在需求, 如案例企业通过开发电影评论模块, 让用户观影后发表影评, 因此吸引更多用户通过美团购买电影票; 而海量的消费者数据通过大数据分析, 可以为消费者提供定制化的内容, 更好满足消费者的需求, 消费者可以实现在同一平台上同时完成几件事情, 由此获得需求方协同效应。对于供应商而言, 案例企业通过多元化战略进入不同的领域, 以不同的业务吸引不同类型的用户, 用户在平台上便会被不同的商家分享, 间接提升了商家的用户量; 同时由于案例企业拥有了海量的消费者数据, 这些数据通过大数据分析, 可以为商家进行更精准的营销, 节省商家的营销费用并提高营销的效率。由此案例企业通过多元化战略为商家带来了需求方协同效应。

对于平台企业而言, 通过多元化战略, 扩大用户量, 通过跨边网络效应和同边网络效应, 积累用户和供应商数量, 从而从交易中抽取佣金, 培养用户粘性。案例企业每次多元化战略, 都是基于在前一阶段积累的用户量以及数据, 且发挥自己前期积累的人力资本优势, 为平台带来平台方协同。

#### 4.2 动态能力对平台企业多元化战略的支持机制

不同于战略管理分析中的资源基础观, Helfat 在 Teece 动态能力观基础上认为, 位于平台生态系统中心的企业, 动态能力通过建立生态系统, 设计合适的商业模式帮助企业创造价值并获取价值。通过案例分析与文献结合, 美团点评的多元化过程中主要体现三种动态能力: 创新能力、环境扫描与感知能力、整合能力。

动态能力体现为: 为了克服发展压力与确定平台定价策略发挥的作用。如: 为了打开电影票在线选座, 美团设计了可以用户自助取票的猫眼取票机。整合能力体现在平台企业准确定义双边用户, 确定补贴方与付费方。环境洞察能力体现在领导者发现有盈利空间的领域并进入。因此, 我们认为, 对于平台企业多元化发展获取竞争优

势来说, 领导者的动态能力对其起到促进的作用。

### 4.3 整合模型

归纳上述作用机制, 本研究提炼出平台企业通过多元化获取协同效应进而获取竞争优势的内在机制模型, 如图 1 所示。

### 5 研究结论

本研究以美团点评企业为研究对象, 运用探索性纵向案例研究方法, 讨论了平台型企业多元化战略对其竞争优势的影响机制, 以及领导者的动态能力对获取竞争优势的促进作用。包括: 平台型企业的多元化战略会为企业带来需求方协同效应和平台方协同效应。平台企业通过多元化战略获取的需求方协同和平台方协同, 会由于其特有的网络效应和独特的双边市场环境不断积累用户, 并且用户会转化为关键性资源, 从而为企业带来竞争优势。在平台企业获取竞争优势的过程中, 平台领导者的动态能力会给获取竞争优势带来极大的促进作用。

### 参考文献

- [1]陈威如, 余卓轩. 平台战略[M]. 北京: 中信出版社, 2013.
- [2]赵曙明, 鲍迪克, 陈春花, 等. 走向无边界组织—组织与人力资源转型圆桌论坛[J]. 北大商业评论, 2014, (12): 38-55.
- [3]张骁, 吴琴, 于欣. 互联网时代企业跨界颠覆式创新的逻辑[J]. 中国工业经济, 2019, (3): 156-174.
- [4]Guangliang Ye, Richard L. P., Abdullah A. Achieving Demand-Side Synergy from Strategic Diversification: How Combining Mundane Assets Can Leverage Consumer Utilities [J]. Organization Science, 2012, (1): 207-224.
- [5]John K. Mawdsley, Deepak Somaya. Demand-side strategy, relational advantage, and partner-driven corporate scope: The case for client-led diversification[J]. StratMgmtJ. 2018, 1-26.
- [6]Mingchun Sun, Edison Tse. The Resource-Based View of Competitive Advantage in Two-Sided Markets [J]. Journal of Management Studies, 2009, (1): 45-64.
- [7]吴悦, 顾新. 产学研协同创新的知识协同过程研究[J]. 中国科技论坛, 2012(10): 17-23.
- [8]李琳琳. 平台企业多元化战略过程中的多重协同关系[J]. 沈阳工程学院学报(社会科学版), 2018, 14(02): 227-232.
- [9]Constance E. Helfat, Ruth S. R. Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems [J]. Research Policy, 2018, 47: 1391-1399.
- [10]毛基业, 苏芳. 质性研究的科学哲学基础与若干常见缺陷—中国企业管理案例与质性研究论坛(2018)[J]. 管理世界, 2019, 35(02): 115-120+199.
- [11]Eisenhardt K M. Building theories from case study research [J]. Academy of Management Review, 1989, 14(4): 532-550.

作者简介: 宣杨易(1996-), 女, 汉族, 安徽合肥人, 安徽大学, 硕士研究生, 研究方向: 企业战略。