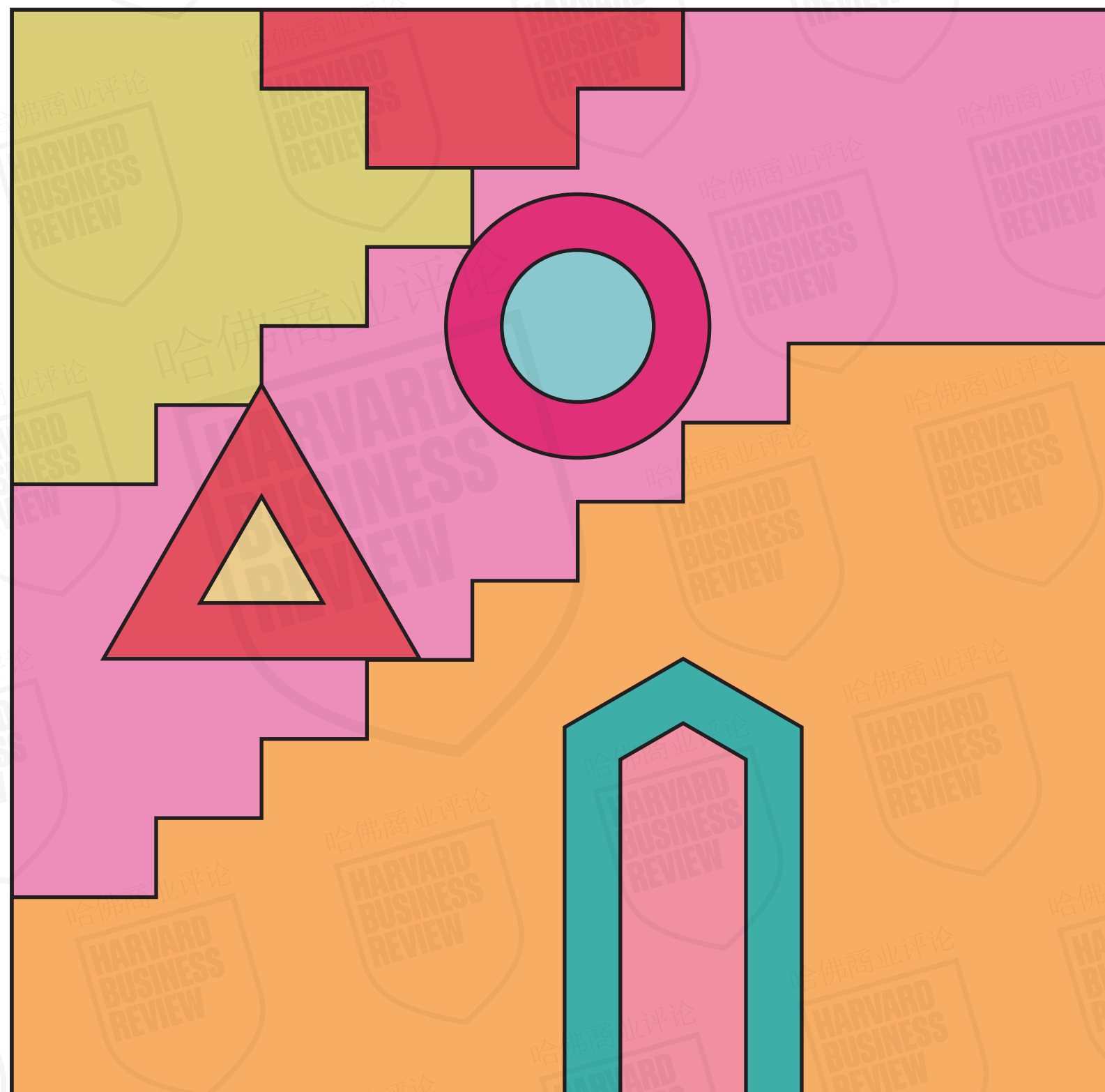




平台治理

当平台治理 直面国家战略

网飞、韩国影业
与数字时代的治理思考



孟昭莉 许佳龙 | 文 程明霞 | 编辑

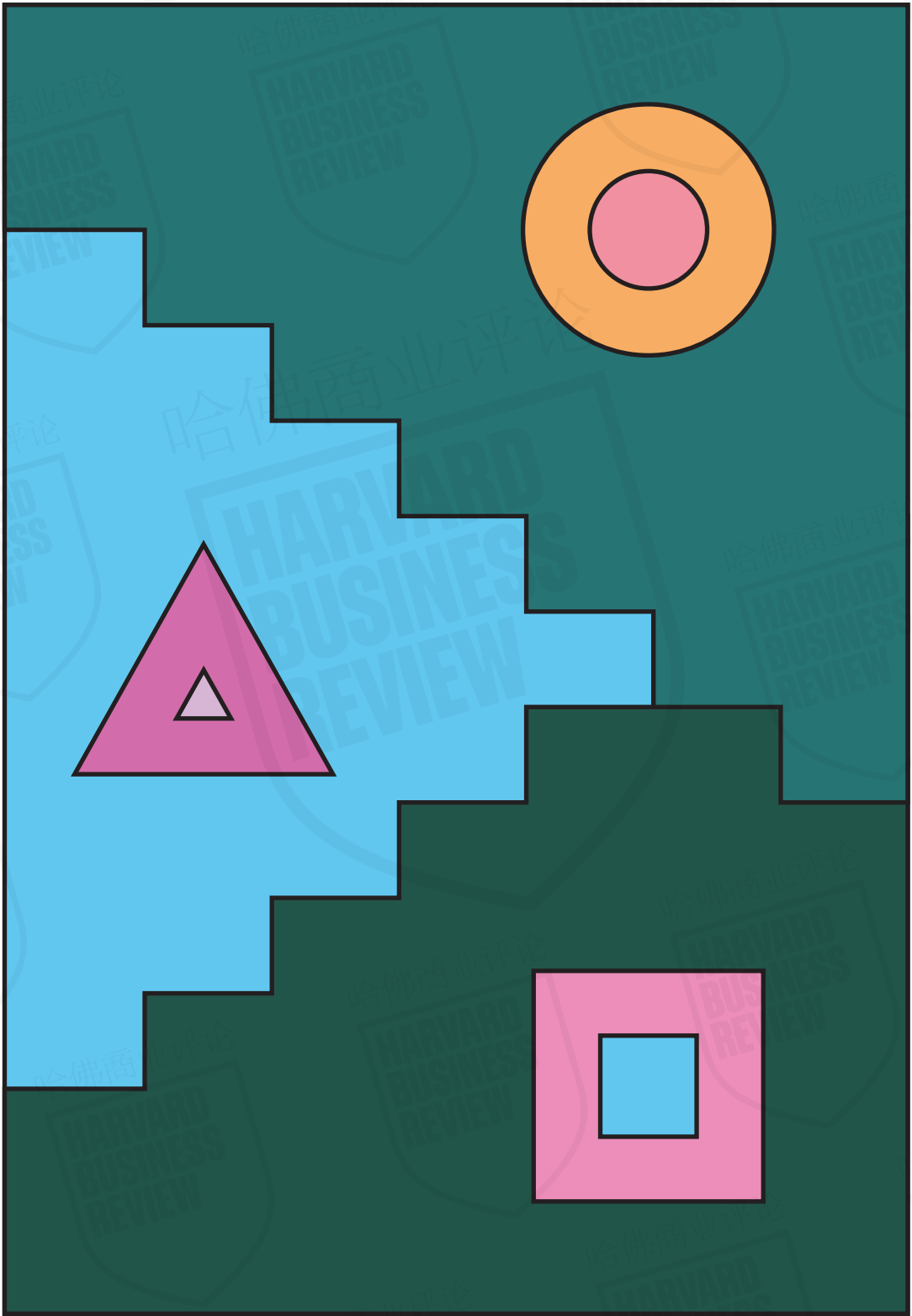
2021年9月,《鱿鱼游戏》在网飞上线后,20天内成为全球观看量最高的剧集,传播至190多个国家。这部作品的制作成本约为2140万美元,却为网飞创造了超过8.91亿美元的“影响价值”(网飞衡量剧集对其整体业务贡献的内部指标)——回报率超过40倍。然而,创作者黄东赫没有获得任何版权分成。他在接受采访时坦言,尽管作品取得了巨大的全球成功,但他本人并没有因此获得多少回报。

这个案例浓缩了数字时代一个深层的结构性问题:当一个平台的分发能力可以让一部作品在一周内传遍全球,但价值的绝大部分被平台截留,我们面对的已经不仅是商业谈判中的不公平,还有平台外部性超越行业边界、地理边界乃至国家边界之后,治理框架的系统性缺失。

本文以网飞与韩国影视产业的关系为切入点,审视平台经济如何以摧枯拉朽的力量重塑整个产业生态,并尝试将埃莉诺·奥斯特罗姆(Elinor Ostrom)的公共治理理论与让·梯若尔(Jean Tirole)的双边市场理论、卡尔·波兰尼(Karl Polanyi)的双重运动理论,以及玛丽安娜·马祖卡托(Mariana Mazzucato)的价值创造框架相结合,提出一套适用于数字平台时代的治理原则。我们试图回答一个越来越紧迫的问题:当一个企业的影响力足以改变一个国家的产业结构时,我们需要怎样的制度回应?

1 韩国的国家战略与网飞的平台崛起

韩国影视产业的崛起是一个国家战略性投资的典范。1994年5月,韩国总统科学技术咨询委员会向时任总统金泳三提交了一份改变国家战略的报告。报告中的一个对比震撼了决策层:斯皮尔伯格的《侏罗纪公园》以6300万美元制作成本创造了8.5亿美元全球票房,相当于出口150万辆现代汽车的收入。彼时,韩国全年汽车出口量不到70万辆。一部好莱坞电影的收入,超过了韩国两年的汽车出口总额。



韩国通过国家战略培育了内容生产能力,而网飞通过平台与资本,掌握了内容的全球分发、用户数据与定价权。

这个对比彻底改变了韩国的产业思维。金泳三随即以总统令推动立法,设立文化产业局,将文化产业从“软性领域”重新界定为国家竞争力的核心组成。此后投入持续加码:从最初约 54 亿韩元起步,到 2024 年已扩大至 1.74 万亿韩元。这些投入并非简单的财政补贴,而是围绕内容生产、人才培养、发行渠道、国际推广与版权保护,逐步构建起一套完整的产业体系。

30 年间,韩国影视产业完成了从“失忆、癌症、车祸”的套路傻白甜剧,到席卷亚洲的“韩流”,再到《寄生虫》斩获奥斯卡最佳影片的三级跳——这是国家意志、行业自觉与创作者的集体努力共同塑造的成功。

然而,网飞的入场改变了故事的走向。

网飞的发展路径本身是数字时代的经典叙事:从光盘租赁到流媒体订阅,从内容分发到内容生产,每一步都合乎市场逻辑。当意识到内容 IP 是平台的核心竞争力之后,网飞在全球 190 多个国家建立起分发渠道,平台上的任何内容都可以在一周内传遍全球。

2016 年 1 月,网飞正式进入韩国,初期以版权采购为主,用户不过 8 万。2018 年,网飞开始转向原创内容生产。2021 年,《鱿鱼游戏》的全球爆发成为转折点——28 天内被 1.11 亿账户观看,登顶 94 个国家的收视榜首,网飞估算其“影响价值”达 8.91 亿美元。此后网飞加速扩张,2023 年在与韩国时任总统尹锡悦的会晤中,宣布未来四年向韩国投入 25 亿美元。

然而,短期涌入的巨量投资彻底改变了韩国本土影视行业 30 年的发展轨迹。双方的体量差距悬殊:网飞 2024 年营收达 390 亿美元,而韩国整个电视与视频市场(含传统电视、OTT 及院线)的年收入约为 120 亿美元。一家平台的年收入,超过了一个国家整个影视市场的三倍。

这种差距并不只是规模差距,还是结构性差异:韩国通过国家战略培育了内容生产能力,而网飞通过平台与资本,掌握了内容的全球分发、用户数据与定价权。由此,文化产业的价值重心,开始从“生产端”向“平台端”迁移。

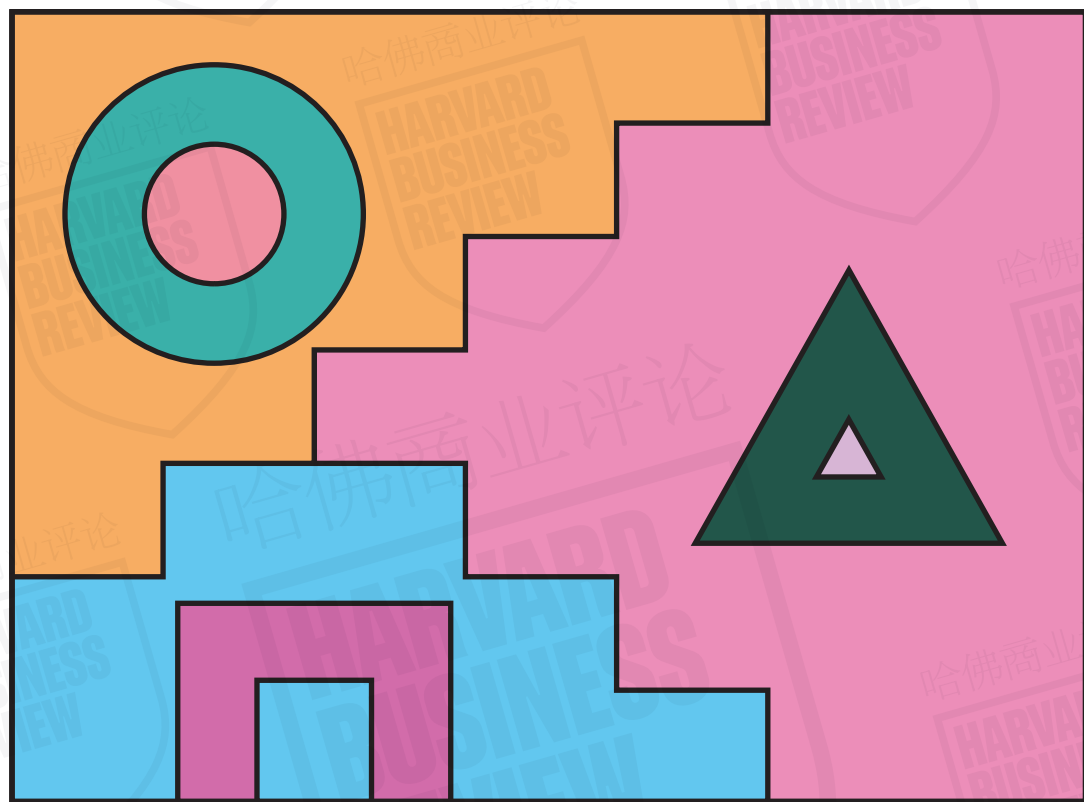
2 定价的艺术:从不确定的分红到确定的买断

网飞重塑韩国影视产业的核心手段是定价机制的变革。在网飞进入之前,韩国影视行业建立在高度不确定性的融资结构之上。传统模式下,本土电视台通常仅承担约 50% 左右的制作成本,其余资金需要通过广告植入、版权转售及海外发行等多渠道回收。由于成功具有强烈的不确定性,行业呈现典型的“少数爆款覆盖多数失败”的结构——大部分作品难以盈利,但一旦出现现象级作品,便可以带来远超平均水平的回报。这种高风险、高回报的机制,虽然效率不稳定,却在客观上维持了内容类型与创作风格的多样性。因为没有人能精确预测什么会成功,所以各种类型、各种风格的内容都有生存空间。

网飞的介入带来了一种看似更优越的模式:确定性定价。它不再依赖不确定的分红机制来补偿创作者,而是以预付方式覆盖大部分甚至全部制作成本,并在此基础上支付一定溢价,以换取作品的全球独家发行权以及长期版权控制权。对于单个创作者而言,这是一个巨大的诱惑——稳定的收入、充裕的预算、全球的观众。但对于整个产业而言,这是一次结构性的权力转移。

这里需要理解平台作为“巨型放大器”的结构性优势。网飞拥有 3.25 亿全球订阅用户,覆盖 190 多个国家和地区。同样一部作品,在网飞上播放时,制作成本可以被 3.25 亿用户分摊,每位用户承担的边际成本趋近于零。而韩国本土平台 Wavve 或 Tving 的用户基数不过数百万量级。这种数量级的差距,使得网飞可以用远高于市场价的出价买断内容——它有足够庞大的用户基数来摊薄成本并实现盈利。平台的规模不仅是竞争优势,更是一架将任何投入都能百倍放大的杠杆机器。

当网飞将韩国内容的价格抬升到本土渠道无法承受的高度时,系统性的变化悄然发生:韩国本土电视台和 B 端客户发现自己购买不起本国的内容,优质产能被大量买断。韩国电视剧产量从 2022 年的 141 部降至 2024 年的 107 部,2025 年持续往下调整至 80 部左右,三年间降幅约为 43%。三大无线电视台 KBS、MBC、SBS 相继被挤压,三大台被迫联合推出本土流媒体平台 Wavve 以对抗网飞,但体量差距使这种抵抗收效甚微。网飞在韩国的月活用户数超过 1 500 万,在网飞全球最受欢迎的 500 部非美国节目中,韩国内容占 85 部。韩国内容产业正以肉眼可见的



速度向一个外部平台集中。

更值得警惕的是网飞 2024 年以来的策略转向。在多部重金投入的韩剧未达预期后，网飞开始系统性压缩成本：对演员片酬实施封顶；将内容重心从高成本原创剧集转向综艺和真人秀；同时开始将部分投资转向成本更低的日本市场。25 亿美元的四年承诺仍在名义上执行，但花钱方式已根本性改变——总投入维持，单价压低，结构转移。

这对韩国剧集产业的打击比直接撤资更大。网飞先用高价将行业标准抬到一个韩国本土市场无法支撑的高度，又在行业尚未适应时转身压价。被抬高的演员片酬、被挤走的本土渠道、被买断的版权存量——这些结构性变化不会因为网飞调整策略就自动恢复。韩国影视产业正面临一个两难困境：在网飞的生态中，它是一个随时可以被替换的功能模块；脱离网飞的生态，它已经失去了独立运转的部分能力。

这反映了平台经济更深层的逻辑：网飞用平台杠杆支撑的定价优势完成对内容生产能力的收编，再根据平台利润最大化的原则随时调整方向，让一个国家 30 年的文化战略投资成果无法持续——这是平台定价权最具破坏力的地方。

3 超越行业的外部性： 当平台成为杠杆的持有者

网飞与韩国影业的故事只是一个缩影。它揭示的是数字平台经济的一个核心特征：平台的外部性已经超越了行业、地理和功能边界。这种超越性体现在三个层面。

其一，经济层面的杠杆效应。平台本身是一架巨大的放大器。数字产品的边际成本趋近于零——一部作品可以同时被 3.25 亿用户观看，而不需要增加任何生产成本。这种特性使得平台一旦打通全球渠道，其规模优势就会以指数级放大，形成与内容创作者之间极度不对等的竞争关系。以《黑暗荣耀》为例：该剧上线后累计观看超过 6.2 亿小时，进入 89 个国家和地区的网飞前十榜单。但编剧金恩淑 16 集的全部稿酬约 130 万美元，主演宋慧乔的全部片酬约 260 万美元——且没有任何后续版税分成。网飞获得全球 IP 控制权和持续的订阅收入。这种价值创造与价值分配的极度脱节，不是个案——它是平台经济的结构性特征。当杠杆的一端是 3.25 亿用户的全球网络，另一端是单个国家的内容产业，力量对比从一开始就不在同一个量级。

其二，文化层面的算法塑造。平台不仅分发内容，更通过算法反向定制内容的生产方向。网飞的推荐系统基于点击率、完播率、用户留存等指标来评估内容价值，并将这些指标反馈给制作端。这套逻辑必然导致某些方向的极度扭曲：血腥暴力的场面比悠长绵密的叙事更能拉动点击量，高强情绪冲突的情节比深沉铺垫的长篇更容易完成算法考核。3 分钟内必须出现冲突和反转的“钩子公式”正在取代耐心的故事铺陈。当算法用确定性的指标来定义“好内容”时，人类审美的多样性——那些需要时间去品味的细腻、含蓄、留白——正在被系统性地碾压。算法不会消灭创造力，但它会驯化创造力，使其只在被允许的方向上生长。

其三，产业层面的生态碾压。平台的碾压速度远远超过了生态的恢复能力。平台一旦建成并形成网络效应，往往能够在极短的时间内将产业链上的各个环节——从内容生产、分发渠道到用户触达——逐步弱化为自身体系中的功能模块。

在这一过程中，即便是经由国家战略长期扶持的产业，也可能难以在结构与体量的双重维度上与之抗衡。平台所具备的技术整合能力和资本调配效率，使其能够迅速重新定义行业的游戏规则，而本土产业在应对这种系统性变化时，往往缺乏足够的弹性和时间窗口。

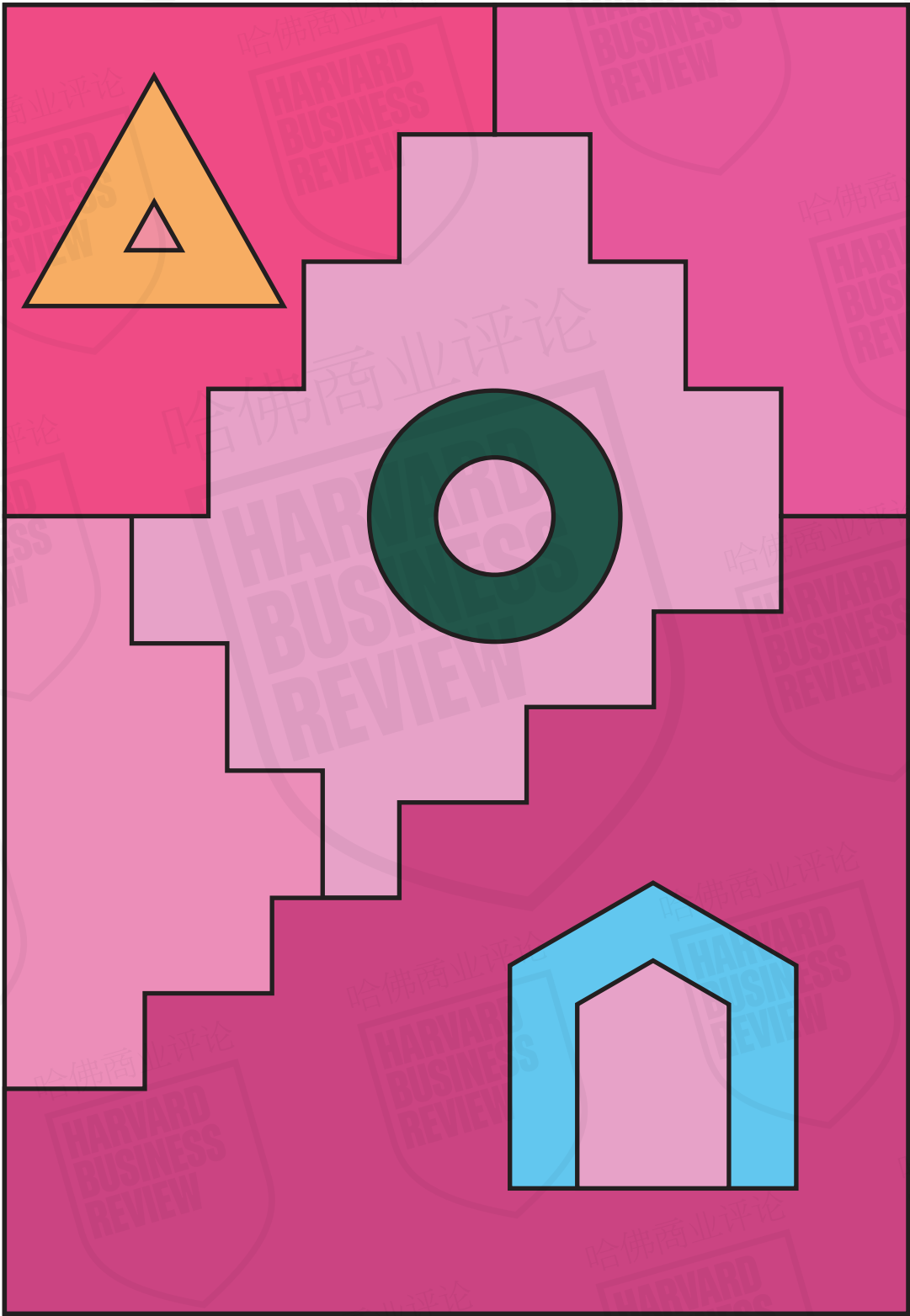
4 奥斯特罗姆的公共治理框架：一个起点，而非答案

面对平台的系统性破坏，我们需要治理框架。最自然的起点是埃莉诺·奥斯特罗姆的八项原则。奥斯特罗姆于 2009 年获得诺贝尔经济学奖，她通过研究全球 800 多个共同资源治理案例，证明了社区可以通过自治有效管理公共资源，无须依赖政府干预或私有化。其八项原则包括：清晰定义的边界、与本地条件的匹配、集体选择安排、监督、递进的制裁、冲突解决机制、组织权的最低认可以及嵌套式治理。

奥斯特罗姆的理论对平台治理有重要的启示价值。她研究的公用品资源——渔场、森林、灌溉系统——具有两个关键特征：它们是竞争性的（你用了我就没有），又是难以排他的（你不能阻止我来使用）。但数字平台的产品正好相反：内容是非竞争性的（无限复制，边际成本为零），但渠道是高度排他的（平台完全控制访问权）。这意味着，平台经济中的核心矛盾不是“公地悲剧”——资源因过度使用而枯竭，而是“平台帝国”——价值及权利被平台以杠杆方式放大而带来的治理难题。

由于平台经济与传统公共资源在结构上存在根本差异，我们需要对奥斯特罗姆的八项原则进行一次“对称性翻转”。奥斯特罗姆的核心逻辑是限制使用者以保护资源——防止集体行动中的过度消耗导致公地悲剧。平台治理的逻辑则恰好相反：限制控制者以保护生态——防止单一平台的垄断性攫取导致整个生态系统的扭曲。具体而言如下。

边界规则：奥斯特罗姆强调防止外部者过度消耗资源；平台治理则需要防止平台过度排斥——确保创作者不被独家协议锁定。



网飞对韩国娱乐产业的主导不是技术驱动的必然，而是制度选择的结果。

监督机制：奥斯特罗姆主张社区成员监督资源使用者；平台治理则需要监督平台本身——其算法如何定价、分配流量、决定内容的可见性。

递进制裁：奥斯特罗姆用于惩罚过度使用资源的个体；平台治理则应用于惩罚过度攫取价值的平台。

嵌套治理：奥斯特罗姆强调社区在国家法律框架内自治；平台治理则需要嵌套式监管——行业标准约束平台行为，并赋权产业组织与行业协会执行监督，同时对用户的数据所有权与使用权作出清晰界定。

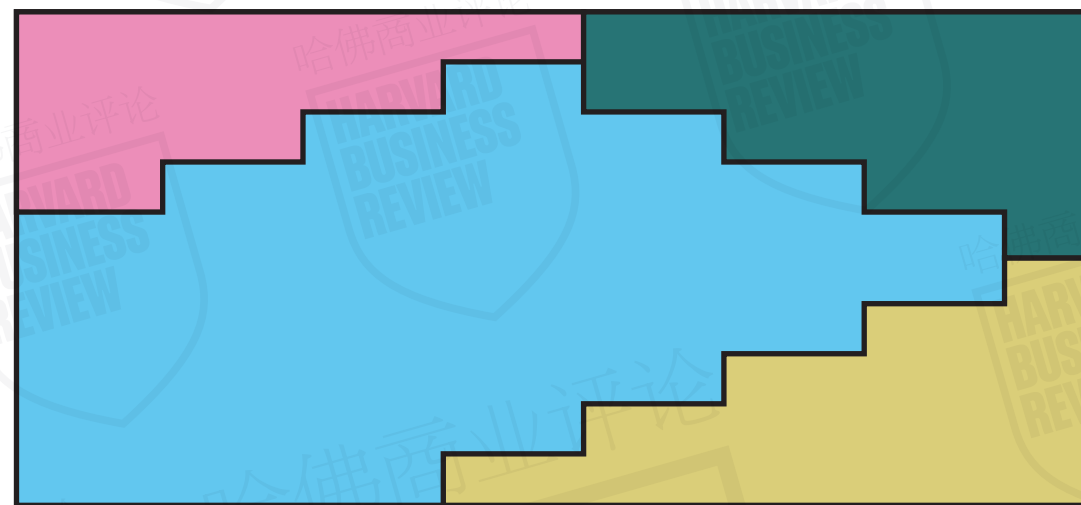
我们需要将奥斯特罗姆作为起点，同时引入其他理论框架来弥补其局限。

5 超越奥斯特罗姆：平台治理的多元理论基础

让·梯若尔的双边市场理论为理解平台经济提供了第一个关键视角。梯若尔于2014年获得诺贝尔经济学奖，他揭示了双边市场的一个核心特征：平台连接两个或多个用户群体，其中一方的行为直接影响另一方的价值。网络效应使得平台市场天然倾向于垄断，“赢者通吃”不是竞争失败的结果，而是市场结构的必然。这为事前监管（而非事后追责）提供了理论依据。

在网飞的案例中，平台连接了内容创作者和全球观众。内容创作者越多，观众价值越高；观众越多，创作者越依赖这个平台。这种双边网络效应使得平台有权对两端进行不对称定价——向观众提供超低价订阅以吸引流量，同时压低给创作者的分成比例。传统反垄断分析无法捕捉这种结构性的不公平，因为从单一市场角度看，价格似乎是“合理”的。

卡尔·波兰尼的“双重运动”理论提供了更宏观的视角。波兰尼在其1944年的著作《大转型》中指出，当市场试图将土地、劳动力和货币这些“虚拟商品”完全商品化时，必然会引发社会的保护性反向运动。这不是政策选择，而是结构性必然。



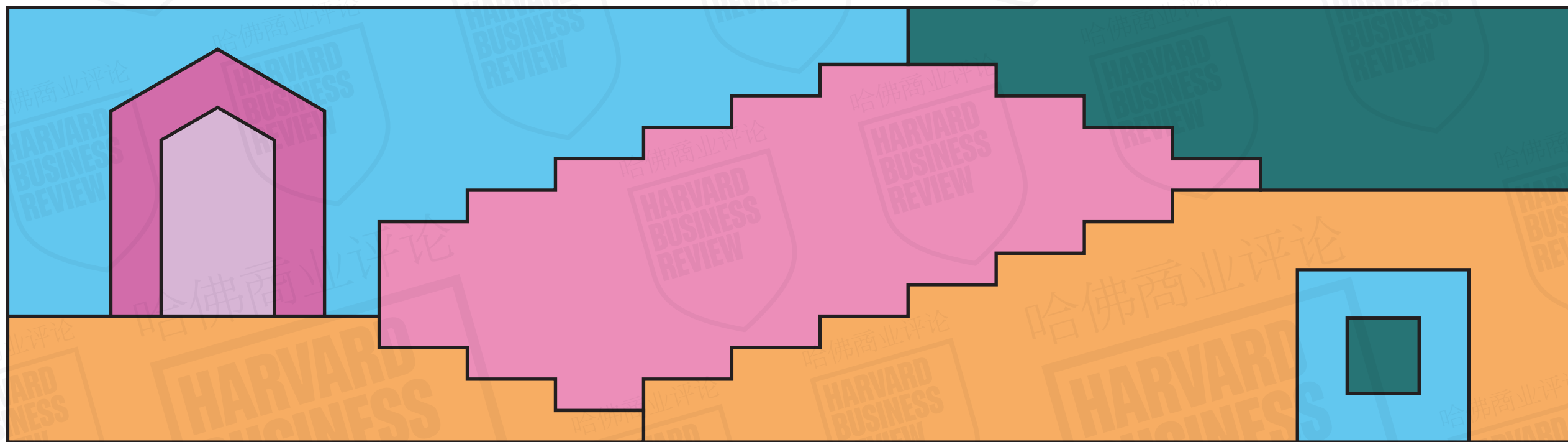
在数字时代，文化、注意力、社会关系和创造力正在被平台当作普通商品来提取和交易。韩国的文化产业不是简单的商品，它承载着国家认同、艺术传统和社会记忆。当这些被简化为平台上的“内容参数”时，社会必然会产生反向运动。欧盟的《数字市场法案》、韩国政府的 K-Content 战略基金，乃至全球范围内对平台监管的强化，都是波兰尼所描述的“双重运动”在数字时代的重现。

玛丽安娜·马祖卡托的价值创造与价值攫取框架，则直接回答了“谁在创造价值，谁在攫取价值”的问题。在网飞与韩国影业的关系中，价值的真正创造者是韩国的编剧、导演、演员和整个制作体系，而平台的角色主要是分发和流量控制。但利润的分配与价值的创造正好相反。

正如我们在之前文章《重新定义企业成功》（《哈佛商业评论》2025年10-11月）中所论述的，当增长依赖于对弱势环节的持续挤压时，商业不再是创造社会福祉的力量，而成为系统性不平衡的推手。

达龙·阿西莫格鲁（Daron Acemoglu）的权力与技术框架则提供了制度性回应的思路。阿西莫格鲁于2024年获得诺贝尔经济学奖，他认为技术不是中性的，它由拥有权力的行为者塑造，并重新分配社会权力。制度和监管决定了技术变革是惠及多数人还是集中于少数人。

网飞对韩国娱乐产业的主导不是技术驱动的必然，而是制度选择的结果。韩国可以通过制度设计——支持本土流媒体平台、实施内容配额、要求利润分享——来重新引导技术发展的方向，使其服务于更广泛的产业和社会目标，而非仅仅服务于平台股东。



6 从公地治理到平台治理：六项原则

基于奥斯特罗姆的八项原则及其“对称性翻转”，结合梯若尔、波兰尼、玛祖卡拖和阿西莫格鲁的理论洞见，我们提出适用于数字平台时代的六项治理原则。

第一，外部性边界的显性化。奥斯特罗姆强调清晰定义资源边界，在平台时代，更重要的是让平台的外部性变得可见、可衡量、可问责。当网飞的业务决策可以影响一个国家的文化产业时，这种外部性必须被纳入监管框架。平台应被要求定期披露其在各国市场的内容采购比例、价格趋势和产业影响评估，就像环境影响评估已经成为工业项目的标准程序一样。

第二，价值分配的对称性。奥斯特罗姆要求成本与收益成比例，在平台经济中，这意味着价值分配必须与价值创造相匹配。当韩国创作者是内容价值的主要创造者，而平台是利润的主要捕获者时，这种不对称必须被纠正。可以借鉴欧盟《数字市场法案》的思路，要求平台在定价与分成上保持透明，并建立与内容实际表现挂钩的动态分成机制。

第三，算法治理的参与性。奥斯特罗姆的集体选择安排要求利益相关方参与规则制定。在数字平台中，算法是规则的载体，但它完全由平台单方面控制。平

台治理应当引入算法审计机制，让内容创作者、行业协会和监管机构能够了解并影响算法如何分配流量和定义“成功”。如果我们无法约束算法本身，至少可以要求算法的透明。

第四，产业韧性的保护性机制。奥斯特罗姆的递进制裁原则可以反向应用：不是制裁资源使用者，而是制裁过度攫取价值的平台。当一个平台的市场份额超过某个阈值时，应触发产业保护机制，包括内容采购多元化要求、本土内容配额，以及对版权买断模式的限制。这不是贸易保护主义，而是产业生态的可持续性保护。

第五，跨国治理的嵌套结构与集体谈判权。奥斯特罗姆认为治理应当在多个层级上嵌套进行。这对平台治理尤为重要：本地产业协会、国家监管机构和国际协调机制必须形成多层次的治理网络。韩国政府计划到 2028 年建立 1 万亿韩元的 K-Content 媒体战略基金，支持本土 OTT 平台发展，就是这种嵌套式治理的实践。同样重要的是，必须认可内容创作者和国家产业的集体谈判权。韩国导演工会正在推动版权法修订，要求平台支付版税——单个创作者面对平台毫无议价能力，但集体组织可以改变力量对比。

第六，福祉导向的价值评估。这是超越奥斯特罗姆框架最重要的一项原则。如果算法无法被约束，那么我们可以从福祉的角度重新定义“成功”。企业的价值不应仅以利润来衡量，而应以其对整个生态系统的净贡献来评估。平台从社会中汲取了多少资源，又为社会创造了怎样的实际净贡献？当一个平台的增长建立在对弱势环节的持续挤压之上时，其利润的合法性本身就应受到质疑。

7 结语： 从控制到共生

网飞与韩国影视产业的故事，不是一个“好人与坏人”的叙事。网飞的扩张是合理的商业进化，韩国影视的崛起则是极具远见的国家战略成就。事实上，网飞在韩国内容产业最脆弱的时刻提供了关键的资金支持，也是韩流真正走向全球的催化剂。然而，正是因为网飞提供了真实的价值，韩国内容产业才对其形成了深度依赖——而对于这种平台与内容产业之间的结构性依赖，我们至今缺乏与之匹配的治理框架。

这也不是网飞独有的问题。所有数字平台都遵循同一套逻辑：凭借资本、技术和网络效应的三重优势，以远超产业自身节奏的速度完成收编，将数十年积累的行业生态在数年内重构为自身的功能模块。网飞与韩国文化产业的碰撞之所以极为典型，是因为它将平台的经济碾压力、文化塑造力和生态破坏力在一个案例中同时暴露了出来。

这种冲击的烈度，与韩国特殊的市场结构密切相关。自 2012 年起，韩国内容产业先后失去了日本市场与中国市场，而本土市场容量有限。这使得韩国在与网飞的博弈中几乎没有回旋余地。本土内容产业对国际平台形成了不对等的单向依赖，冲击因此被成倍放大。

中国内容产业提供了一个有意义的对照。虽然网飞被排除在中国市场之外，但本土内容生产者面临的挑战并未减少，只是形态不同：短视频、直播、二次创作等新兴内容形态对传统长视频构成了强烈冲击。与韩国的“单一平台收编产业”不同，中国呈现的是多平台之间的生态级博弈——内容生产与平台分销在共生与竞争中持续重组。这不是平台对产业的单向侵蚀，而是更为错综复杂的权力重构。

将两个案例并置，我们会发现一个重要启示：平台经济的治理难题并非单一模式，而是随着市场结构、产业基础和制度环境的不同呈现出截然不同的面貌。韩国的困境是依赖性危机，中国的挑战是复杂性危机，但两者背后是同一个结构性问题——现有的产业治理框架无法跟上平台重塑产业的速度。

而一个更深层的挑战正在逼近。在 AI 时代，平台的系统性破坏力将被进一步放大：批量生成内容、自动优化分发、实时调整定价——每一项能力都在强化平台对产业链的杠杆效应。更令

在相互依存的世界里，真正的力量不是控制，而是连接；真正的繁荣，不是独享，而是共赢。平台的未来，不应该是帝国，而应该是生态。

人忧虑的是，这种破坏可能具有不可逆性。传统内容产业所依赖的人才培养体系、工艺传承链条和创作生态网络，一旦被打散，其重建周期将远长于任何一次工业时代的产业调整。当算法开始替代部分创作环节，被打散的产业链可能永远无法复原。

面对这一前景，我们需要的不仅是更好的监管工具，更是一种新的治理思维。奥斯特罗姆教会我们，公共资源可以通过自治制度来有效管理；梯若尔提醒我们，平台市场的垄断倾向是结构性的；波兰尼警告我们，过度商品化必然引发社会反向运动；马祖卡托要求我们区分价值创造与价值攫取；阿西莫格鲁则告诉我们，技术的方向取决于制度设计。这五条线索指向同一个结论：平台治理的核心，不在于限制平台的力量，而在于重新设计平台与产业生态之间的权力关系。

将这些洞见综合起来，我们看到的不仅是监管的必要性，更是一种新的价值观的必要性。在相互依存的世界里，真正的力量不是控制，而是连接；真正的繁荣，不是独享，而是共赢。平台的未来，不应该是帝国，而应该是生态。这不仅关乎韩国影视产业的命运，更关乎在数字时代与 AI 时代的交汇处，我们如何守住创造力的多样性和产业生态的可持续性。■



孟昭莉 现任香港科技大学商学院实践教授，曾在中国多家头部互联网与金融科技企业主导创建企业研究院。
许佳龙 现任香港科技大学协理副校长（学术发展），2024年至2026年担任香港科技大学商学院署理院长，并曾担任多个EMBA及硕士、学士项目的学术总监。