

平台革命：改变世界的商业模式

作者：杰奥夫雷G. 帕克

平台革命：改变世界的商业模式

（美）杰奥夫雷G. 帕克 （美）马歇尔W. 范·埃尔斯泰恩 （美）桑基特·保罗·邱达利 著

志鹏 译

ISBN: 978-7-111-57906-9

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

[目录](#)

[赞誉](#)

[推荐序](#)

[前言](#)

[第1章 今天：欢迎来到平台革命](#)

[平台革命和变革的趋势](#)

[平台革命：你将如何应对](#)

[本章小结](#)

[第2章 网络效应：平台的力量](#)

[需求规模经济](#)

[双边网络效应](#)

[网络效应VS.其他促进增长的工具](#)

[扩大网络效应：无缝进入及其扩展工具](#)

[消极的网络效应：原因及解决方法](#)

[四种类型的网络效应](#)

[结构性的变革：网络效应使公司关注点由内部转移到外部](#)

[本章小结](#)

[第3章 体系结构：设计成功平台的原则](#)

[核心交互：平台设计的根本原因](#)

[吸引、促进、匹配：平台设计的方式](#)

[核心交互之外的其他交互](#)

[在平台设计上使用端到端原则](#)

[模块化的力量](#)

[为平台重建体系结构](#)

[反复改进：反设计原则](#)

[本章小结](#)

[第4章 颠覆市场：平台如何征服、改变传统行业](#)

[数字化颠覆简史](#)

[平台如何吞食传统管道](#)

[平台带来的颠覆对价值创造、价值消费以及质量控制三大环节的影响](#)

[平台颠覆的结构性影响](#)

[现有企业的反击：管道变为平台](#)

[本章小结](#)

第5章 平台上线：先有鸡还是先有蛋？平台成功上线的八种方式

平台营销的核心：寻求病毒式增长的设计

现有企业的优势：现实还是幻觉

推广平台的方式众多

八种策略破除“鸡与蛋”式的困境

病毒式增长：用户对用户的推介机制

本章小结

第6章 盈利化：获取由网络效应所创造的价值

价值创造以及将网络效应盈利化所带来的挑战

仅仅数字还不够：找到网络效应中的价值所在

盈利化方式一：收取交易费

盈利化方式二：收取准入费

盈利化方式三：收取增强型接入费用

盈利化方式四：收取增强型内容管理服务费用

应该向谁收取费用

从免费到收费：设计方案是如何影响盈利化转变的

本章小结

第7章 开放性：界定平台用户和合作伙伴能做什么、不能做什么

开放到什么程度？封闭到什么程度？在钢丝上行走

平台生态系统和开放的多种形式

管理者和赞助商的参与

开发者参与

哪些开放？哪些拥有

用户参与

相似的平台可以通过不同程度的开放展开竞争

随着时间逐步开放：好处与风险

本章小结

第8章 治理：提升价值和促进增长的策略

治理缘何重要：平台治理如同国家治理

市场失灵及其原因

治理工具：法律、规范、体系结构和市场

平台智能自我治理原则

本章小结

[第9章 衡量指标：平台管理者如何衡量真正重要的事项](#)

[从管道到平台：新的衡量挑战](#)

[设计跟踪平台生命周期的衡量指标](#)

[第1阶段：初创阶段的衡量指标](#)

[第2阶段：发展阶段的衡量指标](#)

[第3阶段：成熟阶段的衡量指标](#)

[明智的衡量指标的设计要素](#)

[本章小结](#)

[第10章 战略：平台如何改变竞争](#)

[20世纪的战略：简史](#)

[三维国际象棋：平台领域中竞争的新复杂性](#)

[平台如何竞争（1）：通过限制平台访问预防多归属](#)

[平台如何竞争（2）：培养创新，然后抓住其价值](#)

[平台如何竞争（3）：利用数据的价值](#)

[平台如何竞争（4）：重新定义合并和收购](#)

[平台如何竞争（5）：平台包融](#)

[平台如何竞争（6）：增强平台设计](#)

[在优势可持续的时代：赢者通吃市场](#)

[本章小结](#)

[第11章 政策：应该（和不应该）如何监管平台](#)

[监管挑战：改革旧有规则以适应新的世界](#)

[平台革命的阴暗面](#)

[反对监管的理由](#)

[平台企业的增长导致的监管问题](#)

[2.0版全新法规时机已到](#)

[我们对于监管者的建议](#)

[本章小结](#)

[第12章 明天：平台革命的未来](#)

[行业具备哪些条件才能引发平台革命](#)

[教育：作为全球教室的平台](#)

[医疗卫生：连接难以驾驭的系统各部](#)

[能源：从智能电网到多向平台](#)

[金融：货币走向数字化](#)

[物流与运输](#)

[劳动和专业服务：平台重新定义工作的性质](#)

[政府即平台](#)

[物联网：平台的全球平台](#)

[一个具有挑战的未来](#)

[本章小结](#)

[词汇表](#)

[参考文献](#)

□

温馨怀念我的母亲玛丽·林恩·古德里奇·帕克。

给我的家人和友人A、X和E，

感谢德威卡，谢谢你一直陪伴在我身边。

赞誉

28.2%申请加入YC的创业团队声称在构建平台。

——保罗·格雷厄姆，硅谷创业教父，Y-Combinator联合创始人

《平台革命》系统、全面地为读者阐释了平台模式的概念，并给出了丰富的实践建议，平台模式将会是当下最重要的商业模式。

——曾鸣，阿里巴巴集团学术委员会主席、湖畔大学教育长

平台一词，近两年不断地在媒体上反复出现，它已是商业、经济和互联网里热度最高的词汇，但这个词又被用得过于泛滥，本书向人们展示了平台的准确含义，并告诉我们平台是如何促进生产者和消费者进行价值互动的。毫无疑问地，中国已经全面进入了互联网平台主导的时代，《平台革命》将为我们展现这种全新商业模式的巨大发展前景和清晰的盈利模式。

——南立新，《创业邦》总裁兼CEO

技术和数据革命，使供需方之间的海量触达、匹配、互动、交易成为可能。这一背景催生的平台模式正在颠覆各个领域，购物、社交、资讯、出行，概莫能外。《平台革命》是理解平台如何产生、演进、改变旧世界的第一读本。加入会员微信 whair004

——喻平，《今日头条》高级运营总监，今日头条孵化器总经理

平台击败了产品，《平台革命》让你学习如何改变你的组织。

——布鲁克·科朗吉洛，白宫前CIO，霍顿·米夫林出版公司CTO

《平台革命》是一本关于在线平台模式的权威指南：平台是什么，它们如何工作，它们对商业和经济学意味着什么。平台革命通过提供清晰的解释，丰富的案例和实践经验来阐明这一概念。

——哈尔·范里安，谷歌首席经济学家，《信息规则》作者

平台模式在过去20年改变了整个经济和市场体系，但最大的影响还没有到来。《平台革命》一书为平台战略提供了第一个全面的框架，并可用于预测未来市场失衡时的赢家和输家。

——苏珊C.埃塞，斯坦福大学，微软前首席经济学家

对于你所处的行业，在市场失衡时平台革命是一本用户手册。你可以阅读学习它，或是保护你的企业不落入竞争对手之手——无论是当下或是在未来。我相信这会使事情简单化。

——安德鲁·麦卡菲，麻省理工学院首席研究员，《第二次机器革命》作者

《平台革命》整合了最前沿的平台研究，这使其成为我推荐的MBA学生必读教材之一。本书的重要观点是，学习平台战略可以使所有参与者在理解基础经济学时受益，阅读这本书并与你的业务合作伙伴分享，你会受益匪浅。

——埃里克·布莱恩约弗，麻省理工学院，斯隆管理学院，《第二次机器革命》作者

在数字化经济中，平台正在高速改变着行业的运营模式。《平台革命》是企业领导者将现有业务重组为平台业务的一本鼓舞人心的指南。

——施杰翰，SAP公司前CEO

推荐序

认识“互联网平台”

一张图表曾广为流传，这张表格统计了2001~2016年15年间全世界市值最高的上市公司的排名变迁。2016年8月是一个关键转折点，在全世界市值最高的五家公司中，第一次没有了石油公司、金融公司、工业公司、零售公司，全部变成了互联网平台型公司：苹果、谷歌、微软、亚马逊、Facebook。一年后，中国互联网公司里面，两家基础性平台公司腾讯和阿里巴巴的市值也分别突破了4000亿美元，进入了前十。过去几年，最热门的移动互联网公司模式是优步（Uber）、滴滴出行和爱彼迎（Airbnb），它们也是典型的互联网平台。

我们正毫无疑问地进入互联网平台主导的时代。2016~2017年，我与腾讯研究院合作进行一项“互联网平台的模式与启示”的产业研究，由于我们关注的是双边市场和平台模式在互联网产业实践中的演变情况，杰奥夫雷·帕克、马歇尔·埃尔斯泰恩、桑基特·邱达利合著的《平台革命》（Platform Revolution, 2016），以及邱达利独立撰写的著作《平台扩张》（Platform Scale, 2015）、他的博客“平台思维”（Platform Thinking）给我们非常大的启发。

两位MIT教授和产业实践者邱达利合著的《平台革命》在双边市场、网络效应、市场设计等学术研究的基础上，清晰地的传统商业人士和互联网从业者解读了平台的定义、逻辑和运作，为我们提供了关于平台模式的第一本实战指导。在这里，结合我们对互联网平台，特别是中国的网络零售、服务交易、资讯、金融、社交等主要互联网领域的平台研究，为各位读者提供一个背景解读：为什么要重视平台，尤其要重视互联网技术支持的互联网平台？

管道vs平台

“管道vs平台”（pipeline vs Platform），这一组对比是帕克、埃尔斯泰恩、邱达利合著的《平台革命》和邱达利的核心观点。要理解一个新事物，比较好的方式是与我们过去熟悉的事物进行对比。他们认为，传统商业模式像管道一样工作；新商业模式像平台一样工作。在《平台革命》中，他们把数字化颠覆分成两个阶段：第一个阶段：高效的管道淘汰那些低效的管道。第二个阶段：平台吞食传统管道。

过去，大型企业类似于“管道”，资源在管道中流动并增加价值，最终输送给消费者，管道也就是“线性价值链”。但现在正如我们看到的，世界上最大的公司都是互联网平台公司。中欧国际工商学院陈威如教授是知名的平台研究者，在2013年出版的《平台战略》一书中，他以传统出版业和网络文学的对比形象地指出，线上阅读平台“弯曲”了出版业的价值链条，平台连接了生产者和消费者，让作者群和读者群直接和对方接触。原来的出版产业链条像一个管道，书稿从管道一边进入，而图书从另一端出来；而网络文学平台上，作者、读者都在同一个互联网平台上直接交互。

平台，早已是商业、经济和互联网里最常用的词，但这个词又被用得过于泛滥，而以至于失去了准确的含义。《平台革命》以及我们对互联网平台的产业研究，想做的一件事是把“平台”界定清楚，而不是泛泛地说平台。两位经济学家让·夏尔·罗歇（Rochet）和让·梯若尔（Tirole）最早给出了一个初步的定义：双边（更一般的说是多边）市场是一个或几个允许最终用户交易的平台。2004年左右，经济学领域里关于双边市场（也称多边市场、双边网络）和平台的一般理论开始成型，2012年，埃尔文E罗斯因在市场设计上的研究获得诺贝尔经济学奖，2014年梯若尔因对双边市场的研究获得诺贝尔经济学奖。

其实，人类历史上的集市是最早的双边市场平台原型，经济学者徐晋将平台界定为“市场的具化”，他指出，从市场发展阶段看，平台是传统隐性交易市场显化的结果。从角色上来讲，我们认为，平台是连接者、匹配者与市场设计者。

《平台革命》一书有一个非常实用的平台界定，这里按我们的理解来解释一下：平台是促进生产者和消费者进行价值互动的结构。平台可以说是一个市场，其中有两种角色：生产者和消费者，这是它通常被称为双边市场的原因。在其中，生产者和消费者进行信息、商品与服务、金钱的交换。这三种交换被称为“核心互动”（core interaction）。通常而言，平台自己不介入生产，它的角色是构建一个有着活跃核心

互动的双边市场。

理解互联网平台的结构

现在，不管是《平台革命》这本书、邱达利的讨论，还是我们平常说“平台”二字的时候，其实都省略掉了三个字，我们多数时候说的是由互联网技术、数字技术支撑的“互联网平台”。

理解一个事物的方式，可以是对它进行分类，也可以是对它的原型进行分析，也可以绘制它的内部结构图。我们这里分别简单叙述，供大家了解。

对于平台有多种分类方式。最主要的平台研究者、2016年出版《匹配者》（Matchmaker）一书的戴维S.埃文斯在2003年根据平台的功能，将多边市场中的平台分为三类：市场制造者（market-makers）、观众制造者（audience-makers）和需求协调者（demand-coordinators）。2004年，在这个分类基础上哈佛商学院学者Andrei Hagiu将平台分为四类：中介市场（inter-mediation market）、受众制造者市场（audience-making market）、分享输入市场（shared-input market）、基于交易的市场（transaction-based market）。在《平台经济学》中，徐晋根据平台连接双边市场各方的性质不同，将平台分为纵向平台（充当交易中介的角色）、横向平台（构建交流空间）和观众平台（在生产者、消费者之外引入广告主等第三个角色）三种。

从互联网产品分析的角度看，讨论互联网平台如果仅关注平台的运作原理和产品模式，而不探讨盈利模式时，我们认为，可以简单地将互联网平台分为两大类：“普通连接型平台”（也称连接型）和“产消合一型平台”（也称众创型）。普通连接型平台连接生产者与消费者。而在产消合一型平台中，生产者即消费者，他们是托夫勒所说的产消合一者（prosumer），互联网平台促成用户在两种角色间快速切换。生产者即消费者，共同创造，共同消费，因而也可以将产消合一型平台称为“众创型”互联网平台。

梳理原型也是理解新事物的方式。在“互联网平台的模式与启示”研究中，我们初步按电商、服务交易、金融等7个领域梳理了21种互联网平台原型。在各种互联网平台中，我们可以看到这些原型的影子，原型之间组合又会产生新的平台模式。它们分别是：

电商：C2C电商平台、B2C商城平台、B2B交易平台；

服务：固定服务交易平台、流动服务交易平台、专业服务交易平台；

社交：即时通讯、社交网络、社交开放平台；

信息：门户式内容资讯平台、内容社区、搜索引擎；

金融：在线支付、资金交易平台、资产交易平台；

技术：操作系统+应用商店、云服务平台、大数据应用平台；

其他：知识协作与软件开源平台、公益慈善平台、标准与核心组件。

我们上面提到，《平台革命》的一个重要观点是提示我们关注“核心互动”，在书中讨论平台体系设计、平台上线、盈利化、衡量指标时，三位作者都在不断提醒我们，不要只关注网络效应，而要关注核心互动的数量与质量。我们再从商业模式的角度补充一点，我们要关注平台的价值创造、价值分配和价值获取——平台要创造价值，平台通常要负责在市场参与者间分配价值，平台自身也会获取价值。我们认为，关注平台的商业模式时，价值创造才是解谜的关键入口。

互联网平台是极度复杂的产品，互联网平台是极度复杂的商业模式，它包括非常多的元素。我们创建、运作、治理平台，一个关键任务是把众多元素组合起来，形成一个完整的整体。过去几年，邱达利参考常见的商业分析工具“商业模式画布”绘制了一张“平台画布”（Platform Canvas，见下图），这个画布完整展示了平台的体系架构，我们可以结合《平台革命》中的理论来使用。

邱达利设计的“平台画布”

在《平台革命》中，三位作者指出，平台的最基本结构是：

参与者+价值单元+过滤器=核心互动

在这个等式中，参与者就是生产者与消费者。价值单元（value unit）也是核心概念，可以简单地理解为产品或服务，它由生产者生产出来、被消费者消费。“单元”指的是单一元素，比如一个视频、一次打车、一个商品等。同时，互联网平台所起的关键作用就是“过滤器”，也就是把有需求的生产者和消费者匹配起来。

但平台所做的不只是如此，上述讨论的其实是“平台画布”的最上面一层，仅有这层是不够的，优秀的平台是它在第二层提供的，邱达利称之为“工具与服务”，可细分为：生产者用于创造的工具与服务；平台运营者进行策展（也称内容管理，curation）的工具与服务，以及平台运营者或用户进行个性化的工具与服务；消费者用于消费价值单元的工具与服务。

在平台画布的最下面一层，是平台所协调的货币的交换，以及平台作为一个商业公司要关心的：自身如何获得收入，这也称变现（monetization）。总的来说，平台的角色实际上是“3+1”。3是指为了让平台能够运转的三个方面：拉动（pull），吸引供需双方；促成（facilitate），提供交互的工具；匹配（match），匹配交易双方。1就是为自身利益要做的变现。

总的来说，互联网平台是市场、企业之后的第三种资源与组织方式，互联网平台的角色是连接者、匹配者，市场机制的设计者。技术驱动在互联网平台是互联网经济和实体经济融合发展的新引擎。互联网平台可能是当下所有新公司、新商业模式的基础与内核。这就是为什么要关注互联网平台，而《平台革命》这本书是了解我们已经身处其中的巨变的最佳切入点。

□

方军

资深互联网人

2017年8月

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《平台革命：改变世界的商业模式》杰奥夫雷G. 帕克 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/724.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

