

# PLATFORM POWER

Secrets of billion-dollar internet startups

Sangeet Paul Choudary

## Section 3

---

# Reverse Network Effects

---

逆向的  
网络效应

# The biggest threat facing today's social networks

## 当今社会网络面临的最大威胁

### 关键问题

1. 为何社会网络规模化后变得不那么有用了？
2. 社会网络的关键价值来源是什么？他们如何被规模化打破？

网络效应对于网络创业者来说，是寻找风险投资规模报酬的圣杯。在一个具有网络效应的平台上，一个用户的价值随着更多的用户进入使用而增加，Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Skype, 以及其他很多平台都从这种动态效应中获益。

但是随着在线网络增长到一个前所未有的规模时，很多问题随之而来，比如可持续性发展，以及他们实用性并没有随着规模而提高。

探讨在线网络的未来时，重要的是关注网络效应的价值以及让这些网络效应反向工作的因素。

### 网络效应与价值

在企业的网络效应中，规模与价值之间存在强关联性。更大的规模为用户带来更大的价值，这反过来又吸引其他用户，进一步增加规模。这种富人变得更富的动态模型使得网络效应一旦形成，便能迅速扩张。

网络价值有三个来源：连接、内容和影响力。

**连接：**网络允许用户去发现或联系其他用户。加入网络的用户越多，网络对于每个用户的价值就越大。Skype和WhatsApp因为用户间连接的增加而变得更加有价值。Match.com和LinkedIn随着越来越多的用户加入而变得更加有用。

**内容：**用户发现并使用由网络上的其他用户创建的内容。随着越来越多用户的加入，内容形成规模后，将为用户群带来更大的价值。内容型平台，如YouTube, Flickr以及Quora，包括像AriBnB以及Etsy这样的交易平台，随着内容提供者以及内容体积的增加，而变得更加有价值。

**影响力：**有些平台有一些高级用户，他们喜欢在平台上有一定的影响力。粉丝计数（Twitter），排行榜（Foursquare），以及名声平台（Yahoo Answers 雅虎问答）就是用来区分高级用户与普通用户的。在像Twitter这样的网络平台上，网络越大，高级用户能发展的用户群就越大。

通过这三个动力，更大规模的网络将借助以下方式提供更大的价值：

1. 为用户提供更多潜在的联系

2. 一个更大的潜在相关内容的主体
3. 让高级用户能够获得更大的潜在粉丝群（更大的影响力）

在大多数网络上，为用户提供的价值是由这三个来源中的至少一个来创造的。比如Facebook，开始于以连接为中心的价值主张，但是新闻供给的采用，让内容成为价值的核心驱动。最近，订阅服务的增加，也为一些Facebook用户提高了影响力。

为何网络效应出现了负面效应

人们会认为，网络规模越大，用户能获取的价值越大。

其实，随着网络规模的扩大，对于用户的价值可能会下降，有以下几点原因：

连接：新用户加入在线社区有可能降低交互的质量，并通过未经请求的连接增加噪音/垃圾邮件。

内容：网络可能无法管理网络中丰富的内容，可能难以筛选出其中的精品，为用户提供个性化内容的推送。



影响力：网络可能会无意识的偏向早起用户，并且向后进入者推荐他们。

正如网络效应带来的“富人变得更富”这个循环，让网络得以快速增长。反向网络效应可以在相反的方向起作用，导致用户成群结队的退出网络。

Friendster, MySpace和Orkut证明了反向网络效应发挥的破坏力。

“反向网络效应：网络因为规模而变得很吵。”

TWEET

## 反向网络效应：连接

连接优先的网络（交友网站，像Match.com，以及网络社区，像LinkedIn），通过连接人与人来创造价值。

如果新用户加入网络降低现有用户的值，这些网络可能因为他们的规模遭受反向网络效应。为防止这种情况，需要创造一个适当的障碍，无论是在访问的时候或当用户尝试与其他用户联系的时候。

在交友约会网站，随着社区的发展，女士经常抱怨在线跟踪，并且离开网站。一些网站，如CupidCurated，曾试图通过约束进入系统的男士来

解决这类问题，类似在单身酒吧限制进入的方式。

LinkedIn通过设置障碍来阻止用户进行远程连接沟通来，这样可以确保用户不会收到未经请求的信息。这同样能让LinkedIn提供无障碍的访问(开放式邮件)作为保费价值主张。

相反的，ChatRoulette，通过视频聊天匿名联系用户，而不需要登陆。这种摩擦的缺乏使得ChatRoulette能够高速增长，但也导致逆向网络效应为匿名裸多毛的男人走上网络，从而增加了噪音并让真正的用户离开。

交友网站，Crkut，和社交网络一样，由于虚假的个人信息带来的影响，在达到一定的规模后，以类似的方式崩塌。

一般而言，当网络设立了适当的访问障碍后，基于连接的网络就能很好的发展规模。

## 反向网络效应：内容

内容型网络，如YouTube或者Flickr，越大的网络一般会有越多的内容创造者，为用户带来更多的内容。像Facebook, Twitter这样的网络，除了是连接型网络，也是内容型网络。

大多数基于内容的网络，在内容创作上基本不设置障碍，以鼓励用户活跃度，更快的达到临界质量。为了保证内容的相关性和价值水平，网络需要强大的内容管理以及个性化的用户体验。如果内容监管体系发展得不好，反向网络效应就会产生作用。随着越来越多的生产者创造更多的内容，有益于消费者的内容的相关性不应该降低。

## 内容管理

内容型网络通过兼有审核、算法和社区驱动的工具（投票、评级、报告等）来创建一个内容监管机制。在YouTube上投票，在Facebook上标记一篇作品，在Yelp上评分，都是内容监管工具的例子。

随着内容体量的变大，内容管理机制经常被打破。当内容管理的算法和审核过程不能随之发展，系统的噪音就会变大，这就会带来反向网络效应和用户的流失。

问答网站Quora，有非常有力的内容监管机制和一个精通技术的早期用户基础带来的好处。随着Quora的发展，许多人担心，不太专业的用户进入系统，可能会增加噪音导致现有用户价值的迅速枯竭。随着网络开辟了更广泛的用户群，它的内容监

管机制能否规模化发展还有待考究。

## 个性化

内容型网络需要为用户提供个性化消费体验，为他们提供相关的内容。

一个例子是新闻提要在Facebook或Quora上的新闻提供，或者YouTube上的推荐系统。

随着规模的发展，无法维持消费体验的相关性，可能导致反向网络效应。

在Facebook上的用户体验是围绕新闻提供，然而，Facebook的无缝分享和凌乱的新闻提供，随着网络规模的发展，可能导致维护用提供的这种相关性降低。有以下几个原因：

- 1) 当一个用户不加选择的添加好友时，她的新闻推送因为不相干的信息变得乱七八糟。
- 2) 当营销人员和APP开发者可以访问新闻推送时，噪音变得更强。
- 3) 当像Facebook和Twitter这样的网站实行推广这样的盈利模式时，随着推广的内容比自然内容缺少相关性，信号噪音比进一步恶化。

**内容监管和个性化算法的强度决定了网络的扩展能力的相关性。**

内容型网络随着规模的发展，正不断面临着反向网络效应的风险。新闻推送中的可怜的信号噪音比，而不是整个网络的大小，是Facebook在网络规模发展中最薄弱的环节。

**“疏远了用户的货币化，可能杀了网络效应。”**

### **反向网络效应：影响力**

基于影响力的网络，有一个区分高级用户和其他用户的系统。Twitter, Quora，以及Quibb通过单方面的追随者模型来培养影响力。活跃用户通过使用网络来赢取更大的荣誉。

基于影响力的网络一般对晚加入的用户有一定的偏见，影响力是由于用户创建的内容和早期用户得到更多的时间来创建内容和发展的结果。

讽刺的是，这由于把重点放在高信噪比而加重。Twitter向潜在的追随者推荐超级用户，因为这些用户可能会创造更好的内容。因此，平台本身能够帮助区分高级用户和普通用户。

后来加入的用户发现很难建立自己的粉丝团，一般

就会停止使用网络。这些网络需要一个机制，以确保新用户能够平等地获得和接触到社区，来发展网络影响力。例如500px，将顶级创作者与潜在创作者区分开，来开展社区最近的活动（通常来自未知用户）。

反向网络效应往往会造成大规模，剧烈的网络崩溃。作为一个网络的规模，它保持较高的信噪比的能力，是有用的主要指标。实际上，网络可以发展得很好，防止反向网络效应的产生，如何他们可以：

1. 在网络访问和使用中设置适当的障碍，防止滥用
2. 一个强有力的监管系统，可以随着网络规模的发展进行扩展
3. 一个高度相关、个性化的用户体验
4. 为用户建立一个民主模型来建立影响力

总之，在网络到达空前的规模时，敏锐的重点放在保持很高的信噪比，有助于随着他们的增长，保持较高的价值。

**防止反向网络效应的方法：适当的访问和生产，鼓励民主，确保相关的个性化**