

平台的力量（二）商业模式的概述：渠道 vs 平台

oTMS 以连载的方式来编译 Sangeet Paul Choudary 《平台力量》行业观点：目前有两个运用最广泛的商业模式：渠道和平台。如果你的公司是要做一个平台，但是使用的却是渠道策略的话，那么它很有可能正往错误的方向发展。



第二章：渠道 VS 平台

章节主题：

什么是平台商业模式？

它与传统商业模式的区别？

互联网企业和传统企业有什么区别？

为什么大多数互联网企业会失败？

目前有两个运用最广泛的商业模式：渠道和平台。如果你的公司是要做一个平台，但是使用的却是渠道策略的话，那么它很有可能正往错误的方向发展。在详细阐述该观点之前，有几个重要概念需先了解。

渠道

渠道是我们比较熟知的模式了，它一直是商业中的主导模式。企业创造出产品，推广出去并出售给客户。产品的价值在上游被制造出来，而在下游的消费过程中被实现，这就是一个线性的流程，就像水流经过管道。渠道（管道）无所不在，我们所接触的每一个消费者都是通过渠道（管道）而来的，所有的制造企业都在通过这种模式运营。电视和广播就是一个不断传输内容给我们的渠道，我们的教育系统也是一个渠道，老师通过它把知识传授给孩子们。在互联网兴起之前，许多服务行业也是通过渠道模式运行的。

这种模式同样被带到互联网上，博客就是以渠道的模式运营，电商如 Zappo（美国最大 B2C 鞋类商城）也是以渠道模式运行。另外，SaaS 软件的商业模式也是如此，软件被企业研发，客户根据用量来付费。

平台

如果没有互联网，我们就不可能看到平台商业模式的重要性。跟渠道不同，平台不仅仅是创造和推广产品，用户也可以通过平台创造并享受其产生的价值。在技术层面，外部开发人员可以通过 API 接口，扩展平台功能。在业务层面，平台用户（此时他们作为生产者）可以在平台上创造出对其他用户（此时他们

作为消费者）有用的价值。毫无疑问，这对于所有企业，都是一个巨大的转变。

电视频道的运作模式是渠道，但 YouTube 就是平台模式。大英百科全书以渠道作为运作模式，但维基百科是平台模式并且在此之上创造价值。我们的教室一直是以渠道的模式运作，但是 Udemy 和 Skillshare 这类开放式在线教育网站正在使之向平台模式转变。

商业模式的失败

为什么管道模式与平台模式的区别很重要？平台是一个完全不同的商业模式。如果你用构建渠道的方式来构建平台，你可能会面临失败。

在过去的几个世纪里，我们一直在构建渠道模式，我们经常习惯性地用这种执行模式去构建平台。传媒业正在努力调整自己去适应商业模式已发生变化这一事实。在平台模式上兴起的交易市场和店内电子科技正在对作为典型管道模式的传统零售业起着颠覆性的影响。

渠道思维 vs 平台思维

作为一个企业家如何避免这种失败？

以下是一个关于建立这两种商业模式差别的概要。

用户获取

对渠道模式来说，用户获取是相当直接的。你把客户吸引来并让他们达成交易，就像让客户走进你的店面并促使他们马上消费那么简单。

在线商店也致力于用户的获取和交易转换，许多平台都在遵循渠道的策略。获得用户，并试图将它们转换为某些特定的行为。然而，对早先的那批客户而言，平台并无特别的价值，就像在博客上被广泛讨论的，这是一个鸡和蛋的问题。先来的用户（生产者）为其他用户（消费者）创造价值。有了这些价值平台才能继续吸引新的用户，更多的价值再被更多的用户创造并由用户消费。因此，没有价值的生产者就不会有消费者，同理没有消费者，生产者就没有价值。

平台有两大关键挑战：

- 1、解决鸡和蛋的问题，让生产者和消费者都在平台上。
- 2、确保用户在你的平台上创造价值。

如不解决这两个挑战，光凭拉动流量和 APP 的下载是不能获取用户的。初创企业往往会失败，是因为他们实际上是用渠道思维方式在为平台获取用户。

渠道思维：通过优化销售漏斗转换率增长业务。

平台思维：在优化转换率前，先把平台网络效应建立起来。

产品设计与管理

创建渠道和创建平台差别很大。创建一个渠道需要以消费者为基础，在线旅行社（如去哪儿）就是一个让用户可以购买机票的渠道，所有的功能都是为了使消费者能够查询并且购买机票。

相比之下，构建一个平台要求我们同时考虑消费者和生产者的利益。

YouTube，Dribbble 或 Airbnb 的创建需要我们为生产者提供工具（例如 YouTube 的存储视频功能）以及为消费者提供功能（例如视频观看、投票功能等）。保持 2 个独立的视角有助于我们建立正确的平台功能。

渠道模式的的用户案例通常很好的被建立起来，而平台模式上的用户案例往往只有在平台价值真正被使用时才会出现。例如，Twitter 最开始的时候，只是一个让你可以表达情感的小工具，字数还被限制在 150 字以内（根本不够对吗？）后来这些内容被移到一个平台上，还增加了新闻等内容在平台用户间被大量分享转载，并最终创造了一个全新的消费热门话题的模式。用户最终使用平台的方式往往出乎你的意料之外。

渠道思维：用户与我们创造的软件打交道（发生交易和使用的行为），我们的产品本身具备应有的价值。

平台思维：用户通过平台互相打交道，平台的价值在用户使用它的时候才会产生。

盈利

渠道的盈利模式同样也是很直接的，你把从产品生产直到最终消费者整个渠道商所产生的费用来计算单元成本，并且确保你的定价=成本+期望利润。这是一个过于简单的定价艺术，但是它抓住了本质：客户出钱购买的是企业通过产品所创造出来的价值。

平台的盈利模式就不是那么简单直接了。当生产者和消费者在平台上产生交易（如 Airbnb, SitterCity, Etsy），一方或双方都需要支付平台一定的交易费用。当作为生产者角色的平台用户靠内容为平台来吸引来更多的用户（YouTube），该平台可以通过广告赞助来实现盈利。有些平台供应商还会通过授权 API 接口使用权来获得盈利。

平台经济也是一件相对比较复杂的事情。至少有一方通常是通过补贴加入平台，有时候甚至生产商也能够得到一定程度的激励补贴。而对于渠道经理，一个简单的公式有助于理解它的盈利模式：

客户拥有成本（CAC）< 产品生命周期价值（LTV）

这个公式非常适用于电商或按订阅费消费产品的模式。在平台上，需要更多系统的、全局的角度来平衡补贴和价格，并确定可以维持平台运行的用户各方的交易需求。

渠道思维：我们为我们所创造的价值向消费者收费。

平台思维：我们必须得搞明白谁能创造价值，谁又应该为此买单。

但.....平台思维适用于所有的互联网企业

如果没有互联网，渠道模式仍然是主导帝位。互联网，作为一个高参与属性的网络，他本身就是一个平台，允许任何企业在此之上创建业务，并利用互联网的丰富资源，互联网上的每一个企业都有一些平台属性。

我曾提到过，博客、电商和单一用户的 SaaS 是可以以渠道模式运作的。然而，由于他们有互联网化的特征，因此他们有平台化的元素，博客可以评论和讨论，主要的互动在于博主将内容推送给读者，但二次互动如评论，让博客拥有了一些平台的特点。读者们创造了价值。电商网站的各种评价就是由用户创建的，这也同样是一个“（商务）智能”的模型。

终结

未来，每一家公司都将成为一家科技公司。我们已经看到了这样一个转变，公司将重组他们的业务模式——使用数据来创造价值。我们正在从线性化的模式向网络化的商业模式、从单一的渠道到智能平台转变。所有的企业都会在某个时间点完成这个转型，或在平台的趋势下瓦解。

作者简介：

Sangeet Paul Choudar

平台经济学的基本理论联合倡导者；Platform Thinking Labs 联合创始人，其为全球最大的科技类创业社区；亚马逊畅销书《平台革命》作者之一，专注于研究平台的经济性、网络效应和商业模式的数字化改造；目前为哈佛商业评论、

福布斯、WIRED 杂志、华尔街日报等媒体专栏作家；麻省理工学院媒体实验室平台战略峰会联合主席。



中国领先的 社区型运输协同平台

400 821 9800 • www.otms.com



长按图片，识别二维码，轻松关注oTMS