

平台的力量（一）：平台基础架构



《平台力量》是 Sangeet Paul Choudary 在其个人博客——平台思维 PlatformThinking (<http://platformed.info>)中分享的原创文章。文章表明：作为互联网创业公司，人们总是以为自己做的是创造新技术的生意，作者将以不同的视角告诉你，这是一个错误的观点。oTMS 也将以连载的方式来编译这一极有价值的行业观点。

第一章：平台基础架构

章节主题：

- 1、什么是平台？
- 2、平台产生的原因
- 3、平台的建设

我们通常认为，企业之间的竞争是要超越产品层面的，有句老话叫做：“**build a better mousetrap.**”但如今的网络时代下，竞争日趋向平台化。如果拥有一个更好的平台，你将有一个绝对的竞争优势。

在建筑学中，平台可以让你站上某一个高度，并能够让其他人也站在上面。在商业形态中，同样也是这个道理。通过构建一个数字化的平台，你可以很容易地对接其他企业的业务，并在此之上建立更多的产品和服务，从而共同创造价值。这种“即插即用”的能力极具平台思维的特征。

在智能手机市场，如今的诺基亚和黑莓只剩下昔日辉煌的影子。他们的技术和产品落后于苹果和安卓的生态系统。但苹果和安卓的成功并非仅仅来自其功能和外观，而是来自于千千万万个 iOS 和 Android 的应用程序，才创造出如此价值。虽然微软在 Windows Phone 上采用的新技术已经取得了极好的评价，但是创造成功平台的能力才是决定其最终是否成功的关键。

平台思维的运用早已超越了技术领域，零售商正从分销渠道销售产品的方式转向与平台合作创造利润。在线零售商如 eBay、Etsy、和 Amazon 亚马逊，引领了这种趋势。现如今，其他的传统零售业也紧随其后。

耐克已经实现了从产品到平台的转换。在其数字体育产品的成功基础上，耐克最近推出 Nike+ Accelerator 帮助企业建立 Nike+ 平台。耐克的宣言：我们正在寻找那些渴望建立耐克平台让世界更有活力的人。

三个变革性的技术正在推动平台的崛起：云计算，社交媒体和移动互联网。云计算作为全球的基础设施建设，能够让每一个人向全球的观众展示各种内容和应用程序；社交网络连接了所有人，并保持大家一直在线；手机让人们可以随时随地连接到云端。所有的企业家，员工和消费者都可以在线建立商机，分享各种信息，购买商品和享受各类服务。

读者会意识到平台思维具备大量的科学理论依据。这包括了从 Geoffrey Moore 的生态系统理论到 John Hagel and John Seely Brow 侧重于“拉动”的论点。传统生态系统的模式是竭尽全力地把产品推向客户，而平台思维的模式则是通过平台自身的引力将客户拉进来。平台依赖于网络效应的力量——依靠网络吸引更多的用户，因为这些用户使得平台变得更有价值。学术界也越来越多的关

注并发表各类关于平台创造高价值的评论，并将其命名为“多重平台(multi-sided platforms)”。

在我们看来，一个平台战略的成功取决于三个因素：

互联：其他资源进入平台进行分享和交易的便利性

引力：平台在吸引参与者方面是否表现出色，包括产品提供者和消费者

流程：平台是否很好地为各参与方提供了服务并促使创造更多的共同价值

成功平台要实现这些目标需要做到以下三点：

客户粘性(The Magnet)一个吸引人的平台，需要有社交属性。对于交易平台，产品提供者和消费者的存在是必须是可以为平台带来更多的参与者。苹果需要吸引开发者和用户。同样，淘宝需要买家和卖家。平台建设者必须注意激励机制的设计，信誉体系和定价模型的制定。为了快速增长他们还必须利用社交媒体的网络效应。

工具箱(The Toolbox)提供的资源让人能更简便的进入到平台，同时可以让所有的参与者彼此互动。例如，苹果为开发者提供 iOS 操作系统和基础的代码库；YouTube 为影片拍摄者提供基础设备；维基百科提供各种工具让作者们能在一个词条上合作撰写；JC Penney 百货公司提供店面给合作伙伴。

合作促成(The Matchmaker)通过连接平台上的产品提供者和消费者，平台的价值被激发出来。数据是促成交易及合作的核心，并将平台与其他商业模式区分开来。平台抓取大量的用户数据，而这些数据促成了产品提供者和消费者之间的新的连接。例如，谷歌把有供需关系的信息匹配到一起，而 eBay 能够给买家匹配相应的产品。

当然，并不是所有的平台会把这三点都当做重点。亚马逊 AWS 的重点是建立工具箱。而 Ebay 和 Airbnb 更侧重于客户粘性和合作促成。Facebook 则都集中在工具箱和客户粘性，并积极建立一个优秀第三方的角色。

在未来，我们将看到越来越多的公司从产品转移到平台。甚至那些夕阳产业的公司，他们会想着如何造一个捕鼠平台而不是设计出更好的捕鼠产品。例如，一个拥有传感器的智能捕捉器，能够通过无线网链接捕鼠服务的云平台。房主

可以在手机上监控陷阱的状态，在需要检查或者诱饵出现时会收到短信提醒。这种智能捕鼠器已经存在，但从产品到平台的转变重点是能够建立一套足够好的平台服务，让每一个有捕鼠器的人通过平台顺畅沟通和交易。

在平台思维大行其道的今天，每一个企业都面临着一个根本性的问题：如何让别人创造价值？设计一个更好的产品或许不能为你开启这个世界的大门，但平台或许可以做到！

--

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。



引领互联运输之道

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