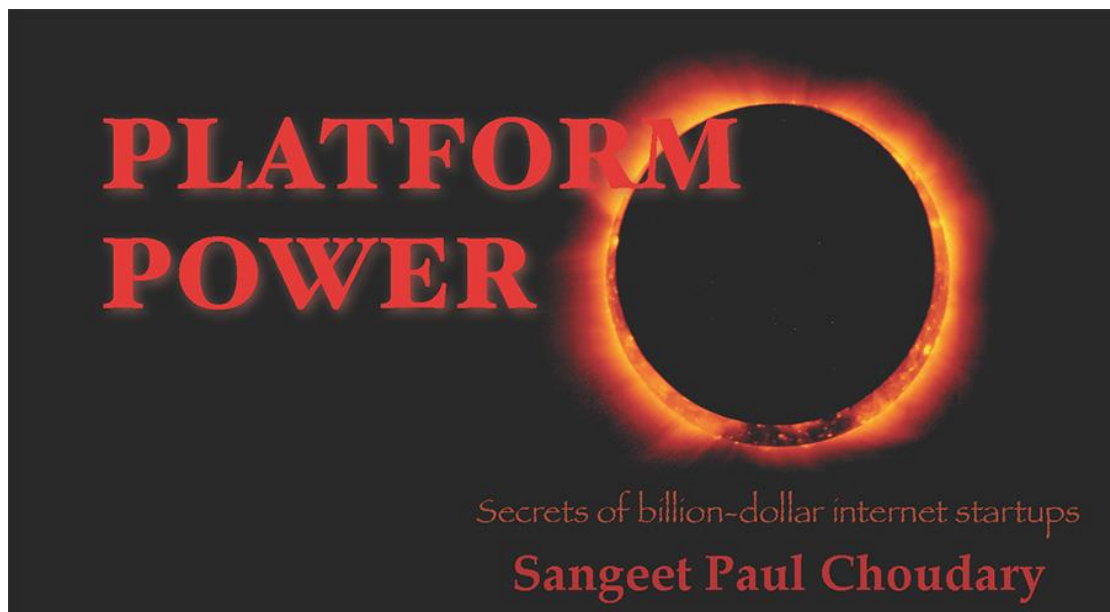


## 平台的力量（四）：互联网企业的构架设计

---

oTMS 以连载的方式来编译 Sangeet Paul Choudary 《平台力量》行业观点：  
每一个企业都是一架引擎，它需要反复做一系列的事情来创造价值。如果你还没有找到那套重复操作，你可能还没有创造出一个可发展的生意。



### 章节主题

- 1、如何衡量公司的发展进程
- 2、如何运用你的用户/开发者的生态系统来创造价值？

每一个企业都是一架引擎，它需要反复做一系列的事情来创造价值。如果你还没有找到那套重复操作，你可能还没有创造出一个可发展的生意。

福特公司需要不停的组装汽车，Google 需要反复运行它的爬虫，Facebook 则需要让用户之间不停的交流。

## 商业引擎和重复操作

每一个企业都要经历接下来这三个阶段：

**创建引擎**：创建初期，找到一套能创造价值的可重复操作行为。

**给引擎加油**：通过快速测试和试错来优化这套可重复操作行为。

**踩油门**：企业在不断重复这套操作的过程中发展。

现在，让我们来思考一下当下最受关注的网站导航的问题，有三家公司试图用三种截然不同的方式解决这个问题：

**雅虎**：一群编辑来决定今天最好的内容

**谷歌新闻**：通过计算方法来决定一天的最佳新闻

**推特**：根据用户的微博转发量决定当天的头条新闻。

这三种解决问题的方法，刚好对应了以前章节中所提到的三种模式。

我们来快速回顾一下三种解决问题的途径：

**生产途径**：无论出现任何问题，我们怎样才能创造出更多产品？

**优化途径**：我们如何才能更好地销售产品，以减少生产力的浪费？

**平台途径**：我们如何重新定义“产品”并找到更多新的方法来解决同样的问题？

从本质上讲，这三种方法从创建一个商业的角度是这样的：

**生产途径：**通过员工作业途径

**优化途径：**通过运算法则的途径

**平台途径：**通过用户途径

根据你采取的途径不同，你创建企业的方式会有显著的不同。

用平台思维来创建企业就要找出能够让包括开发者和用户在内的外部生态系统为你的企业创造价值的方法。App Store ,YouTube,Wikipedia 都是这样做的。

### **对可重复操作的正确理解**

大家注意我们这里谈论的是可重复性操作。编写代码不是可重复的操作，这是一个一次性的基础建设行为，类似于建立装配线或设立工厂。能够自动化的代码操作（例如登录管理）才是可重复的操作。

### **为什么生态系统会是你企业的竞争优势，而不是运算程序。**

大多数可以被自动化的问题如今都已经实现了自动化，下一个里程碑式的跨越绝不会仅仅由单独的自动化（仅仅靠运算法则来实现）所带来，而一定是依靠生态系统来实现（并且用运算法则来同步这完全不一样的操作行为）。

很少有公司纯粹靠精确运算作为竞争优势。Google 作为一个罕见的例子，它的竞争优势在于一套非常复杂的计算算法。Facebook，YouTube，Twitter，竞争优势不是他们的计算程序，而是其强大的生态系统。

计算程序很容易被复制但生态系统不会。因此，在生态系统所创造的价值的基础上创建企业与创建一家技术公司是完全不同的。

### 平台思维和规模效应

让一个重复性的操作流程更有效率（性价比高）和有效（精确）地被执行，可以获得理想的规模。

为你的企业注入平台思维的方法之一：把一个目前具有重复特征的被手动解决的问题，换一个角度看这个问题是否可以被外部用户所解决。

举例说明：Facebook 意识到它必须把他的界面翻译成各种外语从而适用于来自各个国家的用户，完成这件事情的一般做法是找内部或者外包翻译团队来完成。Facebook 则选择用众包的方式，这不仅仅扩大了业务受众面，也同时带来了更好的翻译结果。

作为另一个案例 Quora，一个在线社区的演变过程也同样解释了该模式的操作方法。Quora 的建立创意源自于员工的内部答疑，随着时间的推移，它把这个动作从员工慢慢转向大众用户。当然问题也随之而来，你需要建立合适的监督和平衡机制，以确保大家不会利用平台耍什么花招。Quora 和 Reddit 在这方面提供了很好的案例，他们建立了制衡制度，并让它随着社区规模的发展而健全完善。

### 三个问题框架

在我的企业中，重复的工作是什么？

首先，我们需要找到哪些是为企业带来规模效应的重复性操作。

谁在做这个工作？

其次，搞明白该重复性操作是手动被完成的还是通过算法？然后想一想，如果通过生态系统能够带来更高的效率（更高性价比）和效果（更准确的结果）吗？我们怎么才能让别人来完成这项重复性工作？

最后，我们的用户，就像员工一样，是需要激励的。为了让外部生态系统持续自动产生价值，匹配一套正确的激励机制是必不可少的一部分。

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](http://www.otms.com)



长按图片，识别二维码，轻松关注oTMS