

平台的力量（三）：网络世界中的商务平台思维

oTMS 以连载的方式来编译 Sangeet Paul Choudary 《平台力量》行业观点：网络世界中的商务平台思维，企业的首要目标是解决客户的问题，如果我们来看企业解决这些问题的途径，最终都会落到三大模式。



章节主题

- 1、如今的互联网企业和 90 年代的有什么区别？
- 2、平台商业模式和其他互联网商业模式有什么区别？

企业是要解决客户问题的。众所周知，一个企业首要任务就是击败竞争对手，或是实现股东利益最大化，但是如果以过去十年企业的成败来看的话，企业的首要目标还是解决客户的问题。如果我们来看企业解决这些问题的途径，最终都会落到以下三大模式：

生产途径

工业时代以来企业解决客户问题的方法一直是创造更多的东西。只要客户有需求，企业就建立工厂生产东西。当消费者们满足了他们的需求，企业往往有多余的生产力，于是他们通过营销方法说服消费者，让他们购买更多东西。这种被默认的解决商业问题的模式就是生产途径。如果你是一个生产型企业，那么你就要生产更多的产品；如果你是一个服务型的公司，你就需要投入更多的人力。在这种模式下，增长业务的途径就是通过生产更多的东西。

然而，很多问题不是你把东西甩给客户就可以解决的。实际情况是，大多数问题更集中在信息上，因为缺少做出决定所需的信息，而使得问题不能被有效解决。因为我们没有去优化现有的产品分销和客户购买的渠道，从而被迫一直用创造更多的东西来解决问题。

优化途径

用这种途径解决问题需要 2 步：

- 1、汇总所有产品相关信息
- 2、依据消费者的需求，把最适合的产品推给客户

谷歌就是运用了这个方法，成为了有史以来增长最快的公司之一。大多数互联网企业通过优化创造价值。计算机科学作为一个研究领域，本身就是基于解决优化的问题。

平台途径

平台思维在优化途径的做法上增加了一个步骤。不同于仅仅汇总产品相关信息（步骤 1），平台思维不用生产更多的东西就可以制造更多的存货，这听起来很矛盾，而事实上这正是 Twitter 处理新闻产品的方法。传媒业的记者毕竟数量有限，而 Twitter 可以让任何人不必成为新闻记者，也能成为新闻的来源。YouTube（世界上最大的视频网站）可以不用设置新站点就能增加内容；eLance（全球最大的人力外包网站）可以让企业做到无需雇佣固定员工就能完成工作。

生产途径创造了供应，而“平台”途径则发掘了新的供应源。在这种方式下，企业的目标不仅是做优化，也是对你正在优化的产品及渠道的重新定义。

本质

每一个消费者问题，都可以用这三种方式中的一种来解决：

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？

接下来，我们将用几个生活中常见的情景来进一步解释这三种模式的区别。

场景 1：旅行时找住宿

生产途径：代表企业-喜来登酒店

建更多的酒店。如果房间比游客的数量少，那就继续买土地建酒店，造更多的房间。

优化途径：代表企业-Kayak 美国旅游搜索引擎服务商

酒店已经足够多了，只是游客不具备足够的信息知道符合他们要求的酒店的存在，那么我来搜集汇总这些酒店房间信息，并创建一个可靠的搜索引擎，再创建用户住宿反馈页面帮助客人做出正确的酒店选择。

平台途径：代表企业-AirBnB 全球最大房屋共享网站

我们先想想用户住酒店的方式是不是可以被重新定义，是否一定要住在酒店里？如果我们让每一个有空余房间和床垫的任何人都通过我们的平台来运营他们的小旅馆，会怎样？

场景 2：从 A 市到 B 市的交通

生产途径：代表企业-通用汽车，丰田

造更多的汽车。需要用车的人越多，就需要制造更多的车来满足需求。

优化途径：代表企业- Avis, Cab Aggregators 国际租车网站

有很多出租车运营商，但消费者并不了解所有信息。我们创建一个搜索引擎，帮助他们找到到达目的地的最佳路线和公共交通的方式。

平台途径：代表企业- Lyft, Zipcar, zipride 出租车搭乘共享平台

让我们重新定义出行问题。如果我们大幅度扩大可供选择的汽车数量，是否有更多从 A 市到 B 市的车可供选择？

场景 3：我需要一部手机，市面上不同品牌手机都有不同的功能设置，我不能判断哪一个是最好的

生产途径：代表企业-诺基亚

创造更多的手机和更多型号。进行市场研究，弄明白消费者想要什么，把他们分类归组并针对这些群体设计出新的手机。

优化途径（对比购物）：商场里有很多的手机，只要告知你的偏好参数，我们通过比较找到最满足你需求的手机型号。

平台途径：代表企业- Apple

让我们重新思考一下手机，我们不能创造所有功能，我们何不创造开发工具，让其他人用它来开发更多的 APP 给消费者使用，以丰富手机功能？

场景 3：我需要知道世界上正在发生什么

生产途径：代表企业-纽约时报

招募更多的记者，产出更多的内容，并用更多的渠道发布新闻。

优化途径：代表企业-谷歌新闻

将新闻故事分类，根据用户的搜索提供最匹配的新闻供其阅读。

平台途径：代表企业- Twitter

重新定义记者的含义，每个人都可以创建并发布新闻。

挑战

平台途径很新颖。这种决绝问题的模式也是在最近 5 年才出现，并且其中鲜有案例获得了以前生产和优化模式已经拥有的成功。

虽然执行平台途经的挑战将持续存在，但解决方案一定是有的。

库存：如果你像 AirBnB 或者 oDesk 一样重新定义存货的概念，你需要确保有一个清晰的策略来鼓励用户为你创建存货。这通常会导致“鸡和蛋”的问题，因为生产商不会创造库存，除非有一个现成的消费者市场。同理，没有库存，消费者不会参与消费。

质量：当出现一类全新的生产者，质量控制就成了一个问题。平台需要有强大的质量管控机制，以区分好坏生产者。

外部力量：这些新模式需要新的法规。ÜBER 就已经有法规上的问题，AirBnB 也遭遇同样的困惑。我们需要解决虚拟世界的信任问题。

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