

PLATFORM POWER

Secrets of billion-dollar internet startups

Sangeet Paul Choudary

Section 3

Reverse Network Effects

逆向的 网络效应

How online networks lose value with scale

在线网络如何失去了规模价值？

关键问题

1. 什么环境下，在线平台失去了规模价值？

反向网络效应有时候会随着规模而产生，也就是说，线上网络会随着规模的发展变得不那么有用，我不是说，所有的线上平台都会随着他们的发展而失去价值。但是，缺乏有力的监管时，这种情况会发生。

在什么条件下，线上平台会因为他们的规模失去价值？

因为参与者都在一个线上平台创造价值，当参与者允许进入或者他们创造的信息/价值被管理不当时，这一个线上平台会随着规模发展而失去价值。监管缺失会导致更大的噪音，这会让平台更加没有价值。

让我们看几个因为规模而增加噪音和降低网络平台价值的因素。

#1-没有经验的参与者进入系统会稀释价值

每一个线上平台就是他能连接的参与者的价值。

Quora，一个流行的Q&A网站，在硅谷发现了快速发展的通道，由于它成功的将早起高科技用户连接起来，而他们都是各自领域的专家。Quora的强有力的监管机制也确保了最佳答案总是得到展示。

Quora社区创建了一个有深度的知识存储库，这要感谢那些专家。然而，随着Quora规模的扩大，很多人担心，没有经验的用户进入系统，可能会增加噪音，导致现有用户价值的迅速枯竭。

平台的质量越来越差，让现有的专家开始流失，质量进一步下降，这反过来又导致其他专家的离开，由此平台进入了一个反向反馈的恶性循环。如果这样的循环开始运转，交互的质量和创建的内容会呈指数下降。

我们曾经在ChatRoulette这个案例中看到逆向反馈循环，一个可以将你和世界各地任一个人连接起来的网络视频聊天平台。由于ChatRoulette没有任何筛选、平衡用户的措施，最后以赤裸多毛的男人问题终结。随着网络的发展，越来越多的猥琐大叔不受约束的进入平台，导致其他用户的离开。随着正常用户的离开，平台的相关噪音进一步增加，导致让平台已惊人的速度失去吸引力的反向反馈循环。

解决方案：有两个解决方案：选择平台进入者（入口的监管），或者在系统越来越大的时候，调整系统的能力来管理内容（贡献的监管）。前者更容易实现。实际上，Quibb已经通过手动监管，建立了一个很好的信号社区。约会网站，如CupidCurated，也是这样做的，它管理进入网站的男士。像Quora这样的平台，不限制进入，但需要对贡献者提供非常专业的管理，以实现良好的发展，不至于进入反向恶性循环。

#2-规模滥用的增长

维基百科表示，任何一个线上平台都可能被滥用。不准确的维基百科的论文证明了由用户创建的平台的漏洞，不亚于正确的论文展现的力量。

随着网络规模的发展，不准确的论文的问题（噪音）随之增加，而平台的监管也会变得更加复杂。在一个由社区创建知识的世界，谁最终能进入平台，影响着知识的创建。

解决方案：几乎没有平台能成功解决规模化带来的质量问题。维基百科是一个特例。它的监管和用户特权在慢慢减少，这确保了版主有一个可取行为的记录。

然而，几乎没人能复制维基百科的成功经验，这也表明，规模化发展这样的系统是多么的困难。

逆向网络效应：网络上活动的监控会随着其规模的发展变得越来越困难。

#3-随着时间的推移，在线社区往往会变成回音箱

当我们面对大量的信息时，我们更乐意看我们想看（愿意看）的那一部分。线上平台会使用筛选器来个性化定制推送给每位参与者的信息。这些筛选器通常是基于参与者过去的行为习惯来创建的。随着时间的推移，这种个性化会无意的强化我们已经相信（认同）的东西。

比如YouTube，会根据我们的浏览记录来为我们推荐音频，Facebook上的新闻推送也是基于同样的原理。

随着系统的规模化发展，这种个性化设置，能持续的带来我们已经相信的这类信息流。这可以防止那些人寻找一个解决方案，而不是去寻找一个完全不同（有效）的，并可能对服务有明显效果的解决方案。

解决方案：该解决方案是技术型的，需要不断调整参与者信息匹配的算法，以防止回音室的形成。

#4-一个封闭的社区能够发展成一个蜂巢思维

源于强化的另一个问题是蜂巢思维。早期如果平台上的某些行为得到了鼓励，而其他的人因此气馁，随着网络规模的发展，某些行为将会被强化，并形成一种特定的行为，这有可能会产生蜂巢思维。

Reddit是一个线上网络，他们的社区就经常因为蜂巢思维而被批评。

这会让一个线上社区变得鼓励，变成一座孤岛（并且因此降低整体价值），并未难以吸收不同参与者带来的价值。

社区面临变成回音箱或蜂巢思维的风险，解决办法在于技术和编辑。

解决方案：在社区的早期，线上行为的监管非常重要。监管不足会导致噪音，监管过度会导致选择偏差，这会带来蜂巢思维。监管需要适当的平衡。

#5-无约束的入口带来的低质量

在互联网上，价值一般来自社区。Quora上对一个问题最好的回答，是通过社区的投标（赞同或不赞同）来决定的。价值是动态的，不断演变的，不断变化的维基百科的词条就是一个最好的例证。

对于它所有的优势来说，流动的，基于社区创造的价值同样无约束的开放。如果足够多的参与者认为某些事情是真实的，它就会变成一个新的真理，即使它本来不是。结论是，泡沫的顶端、文献的终版，都是由社区来决定的，都是社区质量的一个功能。

解决方案：通过监管进入网络的人可以避免问题的产生。一些交友网站管理进入网络的男士，来缓解女士被跟踪这一普遍问题。同样，像维基百科这样的平台，赋予超级用户更大的权力和监管权力。因此，一些系统需要在入口进行监管。

#6-授权的挑战

想想有一个平台，能够在全球范围内分享知识，帮助寻找答案的人和有答案的人建立联系。最好的贡献不总是来自于现有的专家，现有的专家也不一定能理解偏远地区的需求，因此，需要有微专家来解决长尾问题。

新专家的创造，需要一个能有效筛选出优秀者的监管机制。传统上，专家的创建工作已经被基于成就或从属关系的某些受信任机构做了。如果想要创造新的专家，对线上平台的信任建立是非常重要的。

建立信誉体系，是线上社区和平台发展的关键。

微专家的监管是非常有必要的。不仅因为他们比传统专家团队数量更大，他们需要由社区来监管其发展。例如Quora，主要依赖社区投票来创建专家。

随着网络规模化，社区往往偏向早起参与者，这会增加新专家脱颖而出的难度。Quora和Twitter上的早期用户一般比晚进入者拥有更高量级的粉丝，不仅是因为他们在平台上呆的时间长，还因为：

粉丝计数遵循富人变得更富的动态，而那些已经拥有很多粉丝的用户会容易吸引更多的粉丝。

社区权力的管理依赖于两点：

1. 社区成员的质量
2. 管理工具的力量

#7-规模发展下，信任机制和威信管理体系更具挑战

每一个平台都有自己建立微型和/或信任机制的方法。Ebay和AirBnB利用评级，维基百科通过编辑战，Quora通过投标。一个网络需要一个傻瓜模型来建立参与者权威，以确保提供正确的观点。

然而，随着网络的规模化，信任和权威系统变得难以跟进，也更加难以辨别有特殊意义的案例。

有规模的系统才能生存下来，对于每一个Reddit和Quora来说，有上千次可以规模化发展的机会，但总是因为监管问题而失败。

#8-长尾滥用

维基百科全力以赴，成功的管控住占据了80%阅读量的20%的文献的质量。任何平台，随着它的发展，

内容管理方法在开头会很有效，但无益于用户贡献的长尾。这是长尾滥用的风险。虽然这类滥用多数不会受影响，少数确实随着网络的规模发展受影响和监管问题本身会恶化。

总之，适当的质量控制，需要控制生产和适当的筛选，需要控制消费。和这些组件都需要随着网络的发展而发展。