



平台力量（七）网络效应新规则

章节主题

- 1、如何在 Facebook 引领的时代中轻松的达到临界点并且创造网络效应？
- 2、当今的互联网中竞争优势新规则是什么？

如果硅谷有一个受人膜拜的圣坛，那一定是“网络效应”的聚集地。网络效应的神秘力量可以让默默无闻的创业企业迅速崛起。这里的企业名单几乎囊括了近 15 年来的每一个技术成功的故事：Apple, Facebook, Microsoft, eBay, and PayPal，都已经飙升到了数十亿美元的估值，并且拥有了非常高的网络效应。

但如今，网络效应的力量正在逐渐消退。传统来说，一个系统的定义就是每一个新用户的加入所产生的效应能提高其他用户获得的服务价值，网络效应往往产生一个赢家通吃的动态状态，一个主导地位公司，这类公司往往会在他们的行业施加垄断。

初期

曾经，所有公司的主要任务是：利用网络效应是促进关键客户之间的沟通。如果有足够多的人使用这个系统来交换信息，一个领导就会出现并成为真正的平台。企业可以组建一个市场或促进各方之间的信息流动，这样的企业作为数据传输的中央枢纽会变得非常强大。

事实上，贝尔电话是第一个具有网络效应的平台，近 100 年来已经在政府的批准后垄断了该行业。此后，具有成功网络效应的企业开始大放异彩。

首先，通过建立必要的基础设施或发明一种新技术来建立一个沟通的媒介。例如，先铺设地下跨海光缆，然后提供网络接口、传真机的销售这些基础设施来保证信息传输。最后，先于竞争对手增长用户群数量。如果你远远的超过了竞争对手，就高枕无忧了。

欣喜

以上是最起码的计划。但如今，事情并不是那么简单。比如，在过去的日子里，消费者通过前期投资的硬件设备，支付费用接入互联网。这些前期投入的成本将用户锁定在网络中，一旦用户进入接入网络，从而为潜在的竞争对手设置障碍。

然而，提供接入网络的成本出乎意料的下降。客户需要购买昂贵的硬件才能使用互联网的日子已经一去不返了，因此锁定效应随之消失。

转换

除了访问成本降为零，另一个关键组成部分——一旦用户被锁定在一个已经消失的网络中，需要移植到网络难度也不小，就像从 Yahoo！切换到 AIM，这注定是一个不平凡的任务。

然而如今，用户通过 Facebook, Twitter, Google 可以任意获取新服务。一个新兴的网络，比如 Instagram 或者 Pinterest，可以利用社交图谱 (social graph) 单点登录来聚拢客户，而且比以前更快。用户不仅可以带来他们的个人信息，也带来他们的连接。在社交网页时代，社交图谱所带来的便利性在很大程度上颠覆了曾经的“锁定效应”。

如果，没有前期的硬件投资，也没有用户创建的个人信息和联系方式，企业如何留住用户？网络效应可以永远锁定用户吗？很难。

网络效应的力量都是在“留存价值”中，与网络接入成本不同的是，留存价值是一种投资-----通过重复使用获得细微增长，增加了服务的重要性，更多的用户与它进行了接触。

留存价值

留存价值有四种形式，企业利用这些微小的投资，以建立服务从而留住用户。

- **创意内容**（例如 Pinterest, Facebook, Instagram）

用户花精力创建一个创意内容，形成用户互动的基础。内容的质量和数量则会影响更多的互动，反过来，给内容创建者提供了更大价值。

- 信誉 (例如 TaskRabbit , Airbnb , stackoverflow)

虽然类似 eBay 的实物商品交易市场已经存在了一段时间，而服务市场也日益流行。信任是这类的网络效应业务的重要组成部分。因此，在平台上建立的声誉直接有助于为所有用户提供更大的价值。在一个平台上建立信誉，要求一致高度评价的服务，还可能涉及一些资质问题。因此，一旦服务提供商在平台上建立了声誉，就会考虑到累计的声誉而不会转移到竞争对手那里。

- 数据的使用

用户的留存价值都是以数据的形式，无论是通过积极收集信息，比如 Dropbox 或 Reddit 的情况，还是相对被动地接收相关信息提高用户服务，比如 Quora 的情况，通过使用习惯偏好提供个性化的新闻资源。通过该平台获取信息的用户越多，平台就会通过更智能的算法向用户推荐内容。在这两类案例中，所建立的数据集使用越多，带来的价值越大，而这对竞争对手平台并不适用。

- 影响力 (例如 Twitter, YouTube 频道订阅)

网络利用单边向连接的模型 (one-sided follow model) 创建有影响力的互动。不像导入联系人或找认识的人，这种方式收集到的粉丝基本上不在用户的直接控制范围中。由于 Twitter 制定了禁止条款，Twitter 用户只能通过发布足够有趣的内容来吸引粉丝关注。随着粉丝数量的增长，网络中留存价值也随之增长。

打开帝国之门

不能像过去一样创建网络效应。今天，由用户创造的留存价值，加强了网络效应的力量来留住用户和促进市场份额增长。这种动态导致创建用户的习惯变得更加重要，因为留存价值只能通过用户体验和连续传递才会发生。

随着社交图谱的可转移性和加入互联网前期投入成本的下降，企业必须利用新的方式获取和留住用户。利用网络效应加上留存价值的商业模式，才能打开帝国之门。

--

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