

今天，全球企业市值TOP10排名中，苹果、Alphabet、微软、亚马逊、腾讯赫然在列。这些企业和传统石油、金融、零售公司不同，它们的业务很多都围绕着平台业务展开。随着移动互联网的不断深入，平台这个词已经有点泛滥成灾了。但是平台是什么，它们如何工作，它们对商业和经济意味着什么，或许很少有人能说清楚。平台革命的一个主要观点是提示我们关注平台中的核心活动，杰奥夫雷G·帕克、马歇尔W·范·埃尔斯泰恩、桑基特·保罗·邱达尔三位作者指出平台的基本结构是：参与者 + 价值单元 + 过滤器 = 核心活动。如何保证核心活动的高效稳定运行，平台革命一书从网络效应、平台结构、盈利模式、平台战略、平台治理、平台衡量指标、平台监管等多个角度提供了很多这一商业规则的参考解决方案。

平台的力量已经不容小觑

2009年优步在旧金山成立，在不到五年的时间里估值超过500亿美元，虽然自己旗下没有一辆车，但是颠覆了传统出租业务。淘宝作为中国最大的电子商务平台，被经济学人称为全世界最大的集市，却没有一件商品库存属于自己。Facebook每天有数十亿用户查看新闻、照片、听歌和看视频，是世上最大的传媒公司，却从来没有任何一篇自己的原创内容。

这些都是平台的力量，这种分离资本所有权和资产使用权的新兴商业模式，利用科技连接起生态系统中互动的人、机构和资源，创造意想不到的价值并进行价值交换。今天的苹果、Alphabet、微软、亚马逊这些市值超过万亿美元的企业，都受益于这种商业模式。

这种商业模式可以归结为3+1模式，3是为了让平台能够运转的三个方面，吸引供需双方的拉动，提供交互工具的促成，连接交易双方的匹配。1就是为自身利益有做的变现。

管道和平台代表着不同的模式

如果说管道是串联的，那么平台就是并连的；如果说管道对于资源是集成的，那平台就是分享的；如果说管道线性价值链，那平台就是一个网络价值链矩阵。

传统商业模式像管道一样，新商业模式向平台一样，资源在管道中流动并增加价值，最终输送给消费者，价值只能在生产、交换、消费等某一个场景创造价值。而平台不同，平台是连接器，匹配者与市场设计者，平台自己不介入生产，他的角色是构建一个有着活跃核心互动的双边市场，它可以在整个链路的不同地点以不同的形式被创造、改变、交换和使用。

平台不产生价值单元，创造价值单元的是平台类的参与者，平台不过是一个信息工厂，平台创造出过滤器来传递价值单元，并屏蔽不需要传递的信息。但是他并不直接控制生产过程，这也是平台与传统的管道商业之间最明显的区别。平台之所以能打败通道，也正是因为管道由低效率的守门人管理着从供应商到顾客的传递，而平台借助规模化消除了守门人，从而使得其规模化更加有效。

最早期的平台价值来源于共享经济，平台之所以能打败管道，一个重要的原因是借助基于数据的工具创造了社群反馈回路。这其中最典型的例子就是维基百科了，因为维基百科表明了平台能利用社群反馈来取代传统的供应链。此外，平台也颠覆着传统公司的管理，比如市场营销管理，客户关系管理，运营管理，资产管理等等。

从传统企业到平台企业，也是供应规模经济到需求规模经济的转变。需求规模经济也是良性网络收益最基本的来源，也是当今世界经济价值的主要驱动因素。

平台的崛起颠覆着传统商业模式

由于数字化的出现，有效的管道吞食了效率低下的管道，平台吞噬传统管道，高效的平台替代了冗余的平台。在这一数字化颠覆的新阶段，相对于传统管道，平台享有两大重要经济优势。第一是生产和销售方面无与伦比的边际经济效益；第二网络效应进一步提升了平台迅速扩大规模的能力。

以前也有平台企业，但是传统平台与现代平台之间的区别在于后者新增了数字技术，他大幅扩展了平台的覆盖范围、速度、便捷性，并提升了平台的效率。就像优步的CEO卡兰尼克所说：如果我们能够在5分钟之内给你弄到一辆车，那任何东西都不再话下。而这在数字化不成熟的20年前，是根本无法想象的。

平台的崛起也在其他方面颠覆着商业，比如对价值进行重构以及开发新的供应源，通过赋予新的消费行为来重构价值消费，通过社区驱动的内容管理来重构质量管控，甚至对产业进行结构性变革，尤其是通过中介重构、分享使用权与管控以及市场集合带来的颠覆效应。

网络效应下的增长飞轮

一个平台公司的内在价值主要在于其创造的网络效应。这些价值对于消费者来说，是能够获得在平台上所创造的价值，能够获得提高交互质量的内容管理机制，对于供应商或者第三方供应商来说，是能够加入到一个社区或其他更大的市场中去，能够获得促进交互等各项工具和服务，这是传统中的管道无法给予的。

比如在优步上，司机越多，乘客就更容易打着车，吸引更多乘客加入，乘客多了，司机就更不容易空车，又吸引更多的司机加入，如此司机吸引着乘客，乘客又吸引着司机。同样，在爱彼迎上，房东吸引着房客，房客也吸引着房东。这种网络效应不同于单点触发多价格效应和品牌效应，也不同于一般的病毒式传播。

当然，这个飞轮并不总是能健康稳定的运转，不过可以分级匹配来避免网络效应崩塌的，通过数据与算法减少了消极的网络效应，驱动着良性的网络效应。这在后文面对平台和市场失灵时细说。

如何设计一个好的平台

复杂系统的设计者和创作者经常会发现寻找一个逻辑的开头是很困难的。设计一个成功的平台亦是如此，如何设计一个成功的平台必须回到起点，也算是不忘初心，平台的主要目的是将生产者和消费者联系起来，在每一个交换过程中，必须明白交换的是什么，无外乎包含三种形式，信息、商品或服务，以及这个过程中形成的某一形式的货币。

一个平台设计的根本原因是驱动核心交互，其包括了参与者、价值单元和过滤器，比如在优酷上，创作者就是参与者，产生的视频就是价值单元，为每个视频找到他的用户就是过滤器。除优酷外，Facebook，领英，优步都有这样的核心交互。设计一个平台时，首要任务就是确定核心交互，然后再确定参与者、价值单元和过滤器来完成核心交互。

平台的目标是促进核心交互

平台必须发挥三个关键功能：吸引、促进、匹配。

平台必须要将生产者和消费者吸引至平台，毕竟核心交互在他们之间发生，平台要做的，就是通过提供方便且易于联系和交换的工具与规则来促进交互的完成。另外平台还要通过利用相互之间的信息，进而有效地匹配生产者和消费者，让他们互惠互利。在平台刚开始建立的时候，会有一种先有蛋还是先有鸡的感觉，因为平台没有价值就不会有用户，而没有用户去使用平台也就不会有价值。

要解决鸡与蛋的问题，可以参考追踪兔子策略、背负式策略、播种策略、精英策略、单边策略、生产商传播策略、大爆炸策略以及微型市场策略。归结起来，这些策略要么是先解决鸡的问题，要么是先解决蛋的问题，或者是先建一个传统管道再从传统管道演变成平台，或者是从一个微型的市场入手逐渐扩大。不管是哪一种策略，都可以通过病毒式增长加快平台扩张速度，这主要取决于平台的发送者、价值单元、外部网络以及接受者。

什么样的交互可以是核心交互呢，一个方法是筛选流量最大、价值最高、应用最广的功能。当某一特定的专业功能被加入平台核心当中，而不是外挂在平台上时，不使用这些功能的应用程序会运行的缓慢和低效。只要其平台核心是一个简洁、简单的系统，而不是一个多种功能互相纠缠的系统，这个平台的生态系统才可以发展的更快。

另外从长期来看，一个成功的平台必须有更多模块化的开发方法，模块化是高效系统设计的基石，一方面可以让自己更加灵活，另一方面也可以自己更加稳健。

盈利模式很难但必须做

盈利一直都是很多平台型企业最头疼的问题，冒进了担心影响用户体验，保守了又给不了投资人信心。最常用的盈利模式是从免费逐步过渡到收费，但是这个过程不是很好把握（这里可参考克里斯·安德森的《免费·商业的未来》）。

收费，可以收取交易费、收取准入费、收取增强型接入费用、收取增强型内容管理服务费用。那么既然收费应该向谁收取费用呢，一种是像所有用户都收费，另一种是向一方进行收费而向另一方提供优惠，还有向大多数会员收取全额费用而像明星会员提供优惠，最后一种是向一些用户收取全额费用的同时对价格敏感的用户提供优惠，当然哪些用户对价格敏感这是很难判断的，这取决于用户对商品的价格弹性。

最重要的是，从免费到收费过程的转变，一定要尽可能的避免对曾经免费的服务收费，此外，对于用户已经习惯的价值，要避免减少这些价值的获取量；刚从免费转向收费时，要创造新的、额外的价值，证明收费的合理性；而且在平台设计之初，就要考虑其潜在的盈利策略。否则很有可能收费模式没走通，用户已经走了。

衡量指标指明前进的道路

要让平台稳健的前行，必须要有一个贯穿参与者、价值单元和过滤器的衡量指标，它决定力平台管理者真正重要的事项。由于平台的价值主要来自网络效应，因此平台最终应争取衡量交互成功率及其促进因素。对于平台的初期、发展期和成熟期，方法略微不同。

初创阶段，平台企业应该关注一些促进平台上核心交互的指标，比如流动性、匹配质量和信任度。这些特性可以通过各种特定的方式衡量，具体取决于平台的性质。

发展阶段，平台企业应该关注会影响其增长和增强价值创造的一些指标，例如用户群各个部分的相对规模、生产者和消费者的生命周期价值，以及销售转化率。

成熟阶段，平台企业应关注通过识别可以为用户创造价值的新功能推动创新的一些衡量指标。以及识别竞争对手对平台构成的需要应对的战略威胁的一些衡量指标。

不管是初创阶段，还是发展阶段，又或是成熟阶段，精益创业的专家埃里克·莱斯曾提出所有的衡量指标需要遵循三个原则，及指标应该切实可行、易于获取而且易于审核。

商业世界中永远都不缺竞争

平台的并联模式不同于传统的串联模式，现代平台的竞争也发生了实质性的改变，经常出现羊毛出在猪身上，但把狗给急死了的案例。

要在传统竞争中保持优势，企业经常会参考波特提出的五力模型，市场新参与者的威胁、替代产品的威胁、客户的议价能力、供应商的议价能力以及行业竞争的激烈程度。虽然这是五个方面的力量，当归结起来，主要包括内部竞争、外部威胁、以及议价能力三个方面，和SWOT分析类似。但是在今天的平台竞争中，企业所面临的环境比波特认为的五力更加复杂，踪其根本，是因为平台扩大了企业的界限。

平台如何竞争，一方面可以通过限制平台访问来预防多归属问题，最典型的就是苹果对flash的封杀，阿里巴巴对百度的封杀。还有是利用数据的价值，从战术层面上，使用数据的典型价值就是A/B测试，战略层面的数据价值会更为广泛，它可以帮助优化整个平台的生态系统。在平台企业，需要重新定义合并和收购，传统的合并和收购认为企业应该追求的目标是增加辅助产品或市场份额，或削减供应链成本，而平台管理需要调整这个战略，关键问题是目标公司是否能为当前所服务的社区有明显重叠的用户群创造价值。

平台收购会带来新的技术、业务、战略，为平台提供新的方向，但是这个过程也需要非常小心，如果应用不当，很可能会导致多归属问题，甚至彻底放弃原有的平台的定位，如果应用得成功，就会产生很好的平台包容现象，比如，苹果就用iPhone平台包融了移动支付系统、穿戴数据技术的市场。不过由于这种包融是双向的，A平台试图包融B平台时，B平台也可以以同样的形式包容A平台。所以平台包融时需要异常当心。

如何面对平台乃至市场的失灵

平台受益于网络效应，在生产者与消费者的双边，一旦开放性拿捏不好，很可能导致平台失灵。平台用户和合作伙伴能做什么、不能做什么，拿捏适当的开放程度，无疑是一个平台公司必须做出的最复杂及最关键的决定之一。就像维基百科，过度开放会导致信息泛滥没有价值，过于封闭就会限制大家贡献新的词条。

对于平台应该开放到何种程度没有定论，不同平台也不同，不过可以从三个角度去分别认识平台的开放性，分别是关于管理者和赞助商参予的决策，关于开发者参予的决策，关于用户参予的决策。开放和封闭不是简单的非黑即白，这之间也存在灰色地带，开放和封闭光谱上的每个点都有各自的优势和缺陷。有时候，相似的平台可以通过选择不同的开放程度来展开竞争。

为了面对失灵，平台可以通过治理提升价值和促进增长。治理的目标是创造财富，并将财富公平的分配给所有为平台创造价值的人。传统对平台市场失灵的治理方法的出发点是所有权和控制权的分离导致的信息不对称问题，但这在现代平台的治理过程当中是远远不够的，现在平台失灵还有外部效应、垄断和风险。

现代平台治理模型参考来斯格的模型，包括法律、规范、体系结构与市场这四个工具。法律和规范比较好理解，体系结构可以就像构建一个平台层的区块链，区块链不一定是最好的货币，但去中心化的技术一定是非常好的分布式平台治理方案。除了规则治理，平台也需要学会智能治理，以降低人力，提告透明化和参与度。

除了平台本身会面临失灵的情况，由于监管的缺失，平台的出现也会导致一些市场失灵，比如经济学中最常说的市场势力和外部性。从传统管道到具有网络效应的平台，这对监管带来了前所未有的挑战，特别是近几年出现的二选一、大数据杀熟，隐私泄漏、操控民众、延迟创新等问题。由于平台企业这些独特的监管问题，这要求监管者需要根据平台产生的经济变革重新思考。这些问题包括对平台的访问、兼容性、公平定价、数据隐私和安全、对信息资产的国家控制、税收政策以及劳动法规等等。

展望平台革命的未来

在不久的将来，信息密集型、不易扩展到把关人员、高度分散型和信息极端不对称性的行业最容易发生平台变革。相反，那些高监管型、高失败成本型和资源密集型的行业不太可能发生平台变革。可以预见的是，在今后数十年内，教育、医疗、能源、金融、物流和物联网行业都可能会有行业级的平台出现。