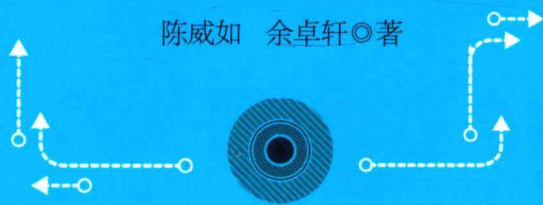


# 平台战略

正在席卷全球的商业模式革命

陈威如 余卓轩◎著



横扫互联网及传统产业，平台战略已成为霸气十足、极具统治力和强大赢利能力的商业模式

激发网络效应、突破引爆点、多方共赢生态圈

时间vs地理延伸、360度覆盖威胁、利润池之战



PLATFORM STRATEGY: BUSINESS MODEL IN REVOLUTION



中信出版社·CHINACITICPRESS



PLATFORM STRATEGY  
BUSINESS MODEL IN REVOLUTION

# 平台战略

正在席卷全球的商业模式革命

陈威如 余卓轩◎著



## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

平台战略：正在席卷全球的商业模式革命 / 陈威如，余卓轩著. —北京：中信出版社，2013.1

ISBN 978-7-5086-3756-3

I. ①平… II. ①陈… ②余… III. ①商业模式-案例 IV. ①F71

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 289822 号

## 平台战略——正在席卷全球的商业模式革命

著 者：陈威如 余卓轩

策划推广：中信出版社 ( China CITIC Press )

出版发行：中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )

( CITIC Publishing Group )

承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：18.75 字 数：179 千字

版 次：2013 年 1 月第 1 版

印 次：2013 年 4 月第 5 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-3756-3 / F · 2788

定 价：58.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

感谢我的家人，在我长时间研究写作过程中对我的包容与支持，也特别谢谢 INSEAD 与中欧商学院提供让思考沉淀与拔高的学术环境，EMBA、MBA 学员们的经验分享也为本书提供了极具创新性和启发性的案例，在此一并致谢。

——陈威如

谨献给 Jess 与 Chloe。在我历经职业探寻道路最艰辛的那段过程当中，感谢你们的陪伴。也特此谢谢上海、台湾及北美的创业者朋友们，提供给我们的诸多意见与协助。

——余卓轩



由陈威如教授与余卓轩先生合著的《平台战略》是一本必读的经典之作。书中以系统化方式探讨平台商业模式的概念，指引企业如何通过建构“平台生态圈”而制胜。它结合充分详尽的研究、引人入胜的案例来阐明平台模式的动态及运作方式。针对这个主题，书中在理论及实践层面均提出了深刻的见解。本书的内容引领了前瞻性的思考，读起来非常生动有趣。我极力推荐这本书。

——W. 钱·金 《蓝海战略》作者之一，  
欧洲工商管理学院波士顿咨询公司教席教授，蓝海战略研究所主任

迄今，平台商业模式已显示出赢家绝对通吃的超级威力和创造性的破坏本质。如今，特别是当下这个基于云端的移动互联网时代，有雄心的企业在制定战略时，必论平台，但能做成平台的乃凤毛麟角；商业分析和报道通篇

**平台战略：**正在席卷全球的商业模式革命

都在讨论平台，却也是看热闹的多，看出门道的少。

陈威如、余卓轩两位先生的《平台战略》一书是少有的透过平台热闹看出诸多门道，把庞大繁杂的生态系统说清楚，找出平台滥局不确定性背后的商业逻辑的财经图书。

如果你通读全书，你还会发现，这本书如同《数字化生存》、《长尾理论》等让我们豁然开朗的优秀财经宝典一样，都能及时洞察商业世界中分水岭式的革命性脉动，提炼超前的理念，还能深入地进行系统分析和实证研究，提供有实战操作价值的策略方法。

——程三国 资深出版人，百道网创始人、总裁

在互联网和移动技术高速发展的背景下，不少公司借由平台概念取得了巨大成功。但平台需要具备什么特征？是否具有双方交易或互动就是一个平台？是否有通用的平台成功法则？平台是否可以成为企业竞争战略？学界过去一直没有围绕平台概念进行系统的讨论，现在很高兴看到陈教授通过多年的研究和总结，在严谨的分析框架下，利用通俗的语言，首次全面归纳介绍平台的组成要素、机制设计、成长过程和平台竞争，并结合平台概念对很多实际案例进行剖析、点评。

在我的实践经验中，平台的双边特点，区别于传统的垂直竞争战略，其主要魔力在于实现“网络效应”。平台战略适用于很多行业，并不是互联网行业所特有的，信息技术只是让实现网络效应的成本更低、效应规模更大。信息技术在企业实施平台战略中，是一个助推器、也是一个放大器。相信陈教授、余先生的《平台战略》有助于创业者、企业经营者完善思考框架，有助

于大多数读者了解众多最新商业模式，理解为什么今天的新兴平台企业更具有颠覆性和爆炸性。

——陈华东 维络城联合创始人

在《平台战略》一书“序章”中，作者陈威如、余卓轩描述了两名普通人的日常生活，一名是美国女子珍妮弗，另一名则是中国男子刘邦。在他们日常生活、工作所接触的服务和产品中，我看到了盛大文学的名字。

的确，盛大文学成立四年多以来，已经步入了中国网民的日常生活。你或你的朋友新买的图书、手机上的小说、正追看的电视剧，都可能与盛大文学有关。我们占据了中国网络文学市场72.1%的市场份额，是国内最大的民营图书出版公司，也是根据网络原创文学作品改编影视剧作品最多的公司，盛大文学已经成长为中国最大的社区驱动型网络文学平台。

按照《平台战略》一书的定义，“平台商业模式指连接两个（或更多）特定群体，为他们提供互动机制，满足所有群体的需求，并巧妙地从中赢利的商业模式。”从这个角度出发，盛大文学连接了作者和读者这两个文学领域最核心的群体，以此为基础构建出一条完整的文学产业链，并凭借一套运营机制，为多边群体提供最贴心的服务，形成“同边网络效应”。

盛大文学“千字三分”的商业模式也许并不“巧妙”，但这一事业本身已经足够伟大，并充满令人激动的想象力和创造性。

每一个时代都有属于自己的文学，如唐诗、宋词、元曲、明清小说。20世纪80年代是纯文学。那么，对于“80后”、“90后”甚至未来的“00后”来说，他们这个时代的文学又是什么呢？我认为是汪洋恣肆的、充满幻想的

**平台战略：**正在席卷全球的商业模式革命

类型小说。盛大文学继承了中国传统文化基因的中国网络文学，已经与世界性写作同步，正在构建一个恢宏的想象力世界。

我们正身处一个“迈向平台战略的引爆时代”。在这个时代里，在人们生活中不可或缺的元素里，我希望盛大文学能够给更多人提供精神产品服务。也希望在“地球村村民”身边，出现越来越多的中国企业的身影。

——侯小强 盛大文学首席执行官

电子商务正在催生以小前端、大平台、富生态为特征的新商业格局。平台既是支撑小前端的基础，也是衍生富生态的土壤。如何认识平台，发现和确定与平台的关系，培育或适应平台生态，无疑是未来每个企业最关键的战略思考之一。

——梁春晓 阿里巴巴集团副总裁，阿里研究中心主任、高级研究员

《平台战略》这本书写得非常不错，对平台的规律有很系统的分析。我向每一个有志于通过移动互联网“改变世界”的朋友推荐本书。在书中，作者通过现实的例子，深入浅出地分析了平台模式的来龙去脉，尤其对平台模式的关键因素——“生态圈”的规律进行了系统的分析。以科大讯飞这样以语音核心技术优势切入市场的企业为例，在如何构建以“语音云”为基础的语音应用开发者生态圈，让开发者做自己擅长的事情而且能得到良好的商业回报，具有非常好的启发和参考价值。

——江涛 科大讯飞副总裁

最近在看央视财经频道的节目《货币》，它以开放、通俗、生动的方式来



解读货币，给普通百姓提供了一个能够客观地认知货币的渠道，备受各界好评。

陈威如教授和余卓轩所著的《平台战略》，以同样的方式来分析“平台”这种商业模式，并通过大量的极其生动的案例，阐述了在现代社会中怎样设计“平台”这种商业模式，如何在商战中引进创新思路，使企业健康茁壮地成长，最后探讨了在竞争和覆盖等各种危机并存的情况下，应该如何打造一个多方共赢的平台生态圈。

《平台战略》是一本为数不多的研究现代商业及互联网赢利模式的书，深入浅出地讲解了对普通人来说高深莫测的平台商业模式，使得这种商业模式能够从商学院步入现实生活，为准备创业的有志之士提供了经典的成功范本。

这本书更具价值的地方在于，它还为我们生活中的各个方面提供了可供借鉴的创新思路。比如，在工作上，选择什么样的时间点把工作重点进行战略转移；在生活中，如何把自己从“付费方”调整到“被补贴方”等。

《平台战略》不仅可供商学院的学生阅读学习，其他任何专业的师生都用来参考，通过它可以拓宽视野，增强对事物的综合分析能力。我曾有幸参加过陈教授在中欧国际工商学院执教的《平台战略》课程，课堂中使用陈教授的分析框架将去哪儿网的业务以及发展历程进行了抽象和总结，顿觉豁然开朗，这种思考的框架是每个人在工作生活中都要着重积累的，它会极大提高思考的效率和准确度。

因此，我极力将此书推荐给那些渴望知识和创新的人们。

——彭笑玫 去哪儿网执行副总裁

平台是近年来互联网发展中出现的最突出的现象。因此，对平台商业模式

**平台战略：**正在席卷全球的商业模式革命

的探讨就显得特别有意义。陈威如、余卓轩先生这本书的推出可谓恰逢其时。

——王俊秀 信息社会问题专家

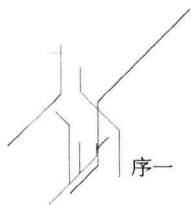
中信出版社于中国商业思想普及推动颇多，其中尤以引进外国作品为特色。这部本土作家作品，虽为本土名分，但若深入其中，你会发现，作为商学院教授的作者陈威如具有良好的国际视野。特别是本书结合中国特色环境，殊为不易。有幸阅读本书初稿，读来有趣轻松，获益良多，于平台概念外，更可获得解剖中国商业发展之方法，这是第二个重要价值。

——康国平 IT评论人，桃花源私微博用户体验导师

平台及战略处处可见，却又常常被忽略及误解。《平台战略》堪称是第一本将平台战略描述得如此详尽的书。在社会人文及商业环境的改变过程中，将平台战略的思考纳入决策的范围中更显重要，书中所提到的精辟见解为我们在面对混沌及复杂的经济环境提供了正确、良性的思考方向及方法。

我推荐将平台战略纳入企业经营转型的重要思考，同时也推荐用平台战略去观察当前及未来的经济活动，当然我更加推荐用平台战略去执行商业模式的创新。

——黄彦达 Diplomat外交官集团中国市场部总经理



中信出版社不仅出版了我的处女作《创业 36 条军规》，也是一系列思想书籍的出版者，如今《平台战略》即将出版，我愿意共襄盛举为此善事尽一分绵薄之力。平台战略这个方向我非常感兴趣，尤其是在去年和今年，关于是否应该做平台以及能否做平台的讨论一直很多，其中很多参与者都是我的故友新交，我对这个话题的思考确实多一些。

做平台之所以会成为几乎所有有企图心企业的梦想，我想主要原因有两个：一方面是因为平台处于产业链的高端，不但收益丰厚、主动权大，在竞争中也会处于较为有利的位置，往往可以号令天下莫敢不从；另一方面也是因为平台的商业模式比较好，这是一种可以让所有合作者共赢、经营越久价值越大的商业模式。

然而天下没有免费的午餐，虽然平台模式如此诱人，但平台战略也是最难成功的一个战略。

首先，选择平台战略的企业需要有能力累积大规模的用户。至少需要获得同行

**平台战略：**正在席卷全球的商业模式革命

中规模第一的用户，这是一个非常大的挑战。在我的经验里，要在一个大市场中做到用户规模第一不仅需要产品过硬，还需要正好契合用户强烈需求的市场机缘，甚至需要找到行之有效的市场推广手段，从某种角度说是可遇而不可求。

其次，选择平台战略的企业需要提供给用户有着巨大黏性的服务。一般而言，只要为用户提供一个强需求产品就足以成功，但是如果想做成平台，仅仅靠给用户提供服务是远远不够的，这类企业必须是服务型企业，而且应该服务于用户的硬需求，实际上这类服务是屈指可数的，竞争之激烈可想而知。

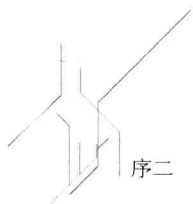
最后，选择平台战略的企业需要有合作共赢、先人后己的商业模式。中国人习惯“吃独食”，企业但凡有点儿实力，便希望产业链上下游都由自己做，所有利润自己通吃，这种思路是做不成平台的。所谓平台，是为别人搭建的，让别人来赚钱的。只有在平台上经营的合作伙伴良性成长，平台才能生存和壮大；只有让合作伙伴赚大头、自己赚小头，才能做成所有合作伙伴的平台。如果没有这个理念，便不可能做成平台。简而言之，做平台需要的是“以德服人”，而非“枪杆子里面出政权”，只有做到合作伙伴做不到的事儿或者比合作伙伴自己做性价比更高的时候才能成为平台。

在构造平台的过程中，创业者需要审时度势，即如雷军先生所言的“顺势而为”，如果历史给予我们一个做平台的机会，我们就应该摆正理念、设计好符合平台的商业模式、把握住机遇，深入实施平台战略，做一个在用户心中占有一席之地平台；如果老天没有给我们这个机会，我们就踏踏实实做一个垂直服务企业，用好平台。

孙陶然 北京大学企业家俱乐部执行理事

拉卡拉支付有限公司创始人、董事长兼总裁

《创业 36 条军规》作者



第一时间拿到中信出版社送来的《平台战略》书稿，我便被委托为本书写序。因平台战略是目前互联网从业人士最关注的领域，中信出版社这一主题的精彩图书，恰逢其时。本人不才，正处于中国互联网下一个十年发展机遇的十字路口，也就愿意就“平台”这一话题，和读者以及业内人士共同学习，作一些讨论，推介。

国内商业图书的畅销榜，长期被国外作者所占据，从《影响力》到《长尾战略》，从《蓝海战略》到《Facebook效应》，无一例外。国内作者，很少敢挑战这一领域。这一方面是因为读者的原因，更主要还是作者的因素。读者喜欢购买、阅读登上过国外排行榜的商业管理类图书，似乎靠一本书就能给自己答疑解惑。于是，各类商业和管理类图书，不断登上国内图书的畅销榜。这些图书，打开了中国人的视野，对推动中国企业的发展，起到了非常大的作用。相比而言，国内商业作家，除了写各种成功和失败的故事以及商业人物的图书能引起一些波澜，纯商业理论方面的著作，鲜有大受欢迎的。很多作家写的书，甚至没有机会出版。

《平台战略》一书，给我眼前一亮的感觉。首先，概念通俗易懂，提炼的观点有直接指导意义。作者敢于挑战商业写作的难点，已是难能可贵。其次，作者在本书中，提出了多个具有一定创意的商业概念，比如本书的核心“平台生态圈”的概念，“利润池之战”、“机制设计”、“突破引爆点”。这些创新概念，从图书目录就能窥其一斑。

谈及平台战略，可以拿新浪微博来做例子，实际上，新浪自新闻平台开始，直至现在新浪微博平台的整体发展，一定程度上都是平台战略推动的。新浪所取得的成就甚至说有一些遗憾，也都和平台战略有丝丝联系。做平台战略，是很多互联网人士的梦想。可以说，从互联网巨头，到小型创业企业，都有这样的梦想，或者是野心。在国外已经被证明是成功的战略，国内互联网从业者，看到、理解并吸收得非常快。亚马逊、Facebook等的巨大成功，让互联网成为最易达到平台顶端的领域。产业链的统合，因为互联网和平台战略，让胜出者越发容易控制产业收益、激发网络效应、突破引爆点并最终实现“赢家通吃”。

未来商业模式的竞争，主要是平台的竞争。中国互联网平台战略的启动，借由对用户利益的分配机制的探索，慢慢找到了开启的钥匙。目前来看，在国内互联网企业各自圈地的大背景下，各家企业的竞争看似渐趋稳定，甚至毫不相干，收获着自己的独特用户，维护着各自的利润。但因为平台战略的推动，很多相安无事的同业对手，可能一夜之间便成为主要竞争对手，甚至不得不在市场上激烈厮杀。这是一个越来越明显的趋势。那么，平台企业到底该如何面对这些挑战？新进入的对手，或固有的老对手应如何实现企业市场内的你我攻防？或者领先者如何巩固“赢家通吃”的状况？这些问题值得每个从业者认真思考。本书提供了一些思考的方法，给出了部分答案或看法。作者毕业于美国名校，又在国内商学院任教，其独特的战略性思维对国内从业

者，极具参考价值。

互联网为平台的概念提供了前所未有的契机，让其以令人难以置信的速度和规模席卷全球。新浪网的平台战略，或者说新浪进一步发展的战略，需要建立拥有核心竞争力的服务理念。新浪从1999年开始实施新闻战略，到2009年确立微博平台战略，在中文互联网信息平台领域，已确立了明显的优势。微博就是符合平台战略的产品，随着其服务水平的提升，将建立起竞争壁垒。新浪微博的快速发展，就符合《平台战略》中提到的胜者的逻辑以及平台规模无限扩张等思想。虽然本书对微博平台的分析并不特别深入，但依然要推荐有志于开发微博平台的企业、合作方以及开发者，和新浪微博一起，以平台战略将其做大做强。不做平台者，在加深了对平台战略的理解后，也可以更好地在互联网领域找到适合自己的位置。

《平台战略》是一本有中国特色，但却具有明显国际视野的管理类图书。这类图书的优劣，不取决于作者名气，更无关出版社商业操作，而在于作品能否给读者提供一份深入思考的引子。国内商业图书往往灌输多于引导，视阅读对象为嗷嗷待哺的婴儿，忽视其中应有的互动，结果导致图书速朽，难以承载更长久的精神使命。读者应该更好地与图书互动，真正理解平台战略。希望《平台战略》能为更多有志于互联网创新、创业和守业的管理者提供新的思路，找到下一波互联网革命浪潮的引爆点。

陈彤 新浪网执行副总裁、总编辑



\序 一\ XV

\序 二\ XVII

\序 章\ **已在改变的世界** \ I

平台模式的战略价值 \ 8

本书的战略架构 \ II

\第一章\ **平台商业模式带来的变革与机会** \ 13

产业价值链的重组——从单边到多边 \ 15

关系网的增值性 \ 19

发掘新的商业机会 \ 23

\第二章\ **平台生态圈的机制设计** \ 27

定位多边市场 \ 29



激发网络效应 \ 34

筑起用户过滤机制 \ 38

设定“付费方”与“被补贴方” \ 44

赋予用户归属感 \ 52

开放式策略和管制式策略 \ 59

决定关键赢利模式 \ 71

### \第三章\ 平台生态圈的成长 \ 83

突破引爆点 \ 85

促进用户规模的持续扩大 \ 91

追求质的提升 \ 93

细分市场精耕细作 \ 99

累积双边话语权刺激成长 \ 103

实施定价策略 \ 110

拟定用户转化策略——引导用户四步骤 \ 117

拟定用户绑定策略——提高转换成本 \ 127

### \第四章\ 平台生态圈的创新思路 \ 139

以“时间”为平台内核模式 \ 141

以“地理”为平台内核模式 \ 147

布建实体基础设施 \ 155