

连接

多边平台 经济学

[美] 戴维·S. 埃文斯
(David S. Evans)

[美] 理查德·施马兰奇◎著
(Richard Schmalensee)

张昕◎译
黄勇 张艳华◎校译

MATCHMAKERS

The New Economics of
Multisided Platforms

让·梯若尔

2014年诺贝尔经济学奖得主

劳伦斯·萨默斯

哈佛大学第27任名誉校长

丹·舒尔曼

贝宝总裁

……

联袂推荐

吴敬琏 著名经济学家

这是一本关于多边平台这种正在迅速崛起的商业模式的精品财经类书籍。它为创业者、投资人以及研究人员提供了一本在表述埃文斯和施马兰奇的经济学原理时言简意赅，在讲解它的实战策略时生动有趣的入门手册。

中信出版集团

连接

多边平台经济学

〔美〕戴维·S·埃文斯 〔美〕理查德·施马兰奇 著
张昕 译
黄勇 张艳华 校译

图书在版编目 (CIP) 数据

连接: 多边平台经济学 / (美) 戴维·S. 埃文斯,
(美) 理查德·施马兰奇著; 张昕, 黄勇, 张艳华译. --
北京: 中信出版社, 2018.7

书名原文: Matchmakers: The New Economics of
Multisided Platforms

ISBN 978-7-5086-8644-8

I. ①连… II. ①戴… ②理… ③张… ④黄… ⑤张
… III. ①商业模式—研究 IV. ①F71

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第 031744 号

Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms by David S. Evans and Richard Schmalensee

Copyright © 2016 David S. Evans and Richard Schmalensee

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

连接: 多边平台经济学

著 者: [美] 戴维·S. 埃文斯 [美] 理查德·施马兰奇

译 者: 张 昕

校 译: 黄 勇 张艳华

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)

承印者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 20 字 数: 265千字

版 次: 2018年7月第1版 印 次: 2018年7月第1次印刷

京权图字: 01-2018-0172 广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-8644-8

定 价: 65.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

当今世界的巨头企业，多数都有多边交易平台的特点。2017年，在世界上市值排名前10的创业公司中，平台企业或相关企业占到了7家：苹果、谷歌、微软、亚马逊、脸谱网、腾讯、阿里巴巴。

这些被称为多边平台的公司扮演着中间人的角色，它们为服务提供者与用户牵线搭桥，为不同需求的用户提供服务。比如，电商网站把买家和卖家连接在一起，租房软件把租客和房东连接在一起，相亲交友软件把用户和潜在的相亲对象连接在一起，拼车软件把司机和乘客连接在一起，订餐软件把食客和餐厅连接在一起……这种商业模式越来越流行，多边平台企业的队伍也在不断壮大。它们在科技创新方面充满活力，赢利模式也在不断迭代。

然而在这些平台巨头成功光芒的背后是一次次的碰壁尝试和艰辛探索。作为较早研究多边平台并探寻其规律的经济学家，戴维·S. 埃文斯和理查德·施马兰奇曾经为全世界的多家知名平台企业提供商业咨询服务，他们在这本书中，向我们阐释了中间人在实践中如何实现更优化的模式，如何做出策略选择，以及应该如何提高平台企业运营的成功概率。

很多成功获取这种商业模式要义的公司今天已经掌握了行业的话语权，有些平台甚至开始搭建庞大的生态系统。书中提供了平台战争中关于输家和赢家的丰富案例和规律总结。想要在这个充满诱惑又错综复杂的多边平台世界遨游，这本书将是不可多得的指南。

扫码下载
中信书院APP



与世界同步 与大师同行

作者

戴维·S. 埃文斯

经济学家、商业顾问和企业家。他对多边平台新经济学进行了开创性的研究，也为世界上许多大的多边平台企业提供咨询服务，并担任多家创业型中间人的企业顾问。

理查德·施马兰奇

麻省理工学院Howard W. Johnson（霍华德·W.约翰逊）管理和经济学名誉教授，前麻省理工学院斯隆管理学院院长。他是多边平台新经济学领域的世界领先学者之一，曾是白宫经济顾问委员会成员。

译者

张昕

博士，对外经济贸易大学国际商学院博士后、北京天达共和律师事务所顾问。

校译者

黄勇

博士，国务院反垄断委员会专家咨询组成员，对外经济贸易大学竞争法中心主任、法学院教授。

张艳华

博士，全球经济咨询集团董事总经理、中国人民大学中韩市场暨规制法研究中心高级研究员。

出版策划 中信出版前沿社

策划编辑 曹萌瑶

责任编辑 文珍妮

营销编辑 王雨莹

装帧设计  水玉银文化

eyan@163.com

出版发行 中信出版集团股份有限公司

服务热线：400-600-8099 网上订购：zxcbs.tmall.com

官方微博：weibo.com/citicpub 官方微信：中信出版集团

官方网站：www.press.citic

微信关注“中信书院”服务号，一起用知识抵御平庸

献给所有尝试突破关键规模边界的先行者

我们面前的这本书，是一本关于多边平台这种正在迅速崛起的商业模式的财经类精品。它为创业者、投资人以及研究人员提供了一本在表述它的经济学原理时言简意赅，在讲解它的实战策略时生动有趣的入门手册。

多边交易平台或者俗称中间人，是一种自远古就存在的社会构件。它的功能是在不同类型的社会成员或经济单元之间进行撮合，使他们之间的交易能够达成。比如说，“媒妁之言”使男女婚嫁之约更容易缔结。为此，中国早在西周时期就设立了“媒氏”的官职，专司适龄男女之间的匹配。这种官职后来演化为执行同一职能的民间媒人。所以《诗经》中留下了“伐柯如何？匪斧不克。娶妻如何？匪媒不得”的诗句，并且汉语中把做媒叫作“执柯”或“作伐”。人们所熟知的农村集市、城市的购物中心、夜总会等，其实也是为多种类型客户服务的多

边平台。它们所提供的，不是针对单一类型的客户，比如生产者或者消费者的服务，而是针对多种类型客户的中介撮合服务。只不过在长达几千年的农业社会和工业社会里，相较于单一类型客户服务的单边商业模式，这种商业模式并不占有重要地位。

随着互联网技术的发展，多边平台商业模式迅速崛起。时至今日，全球市值最高的前5家公司：苹果、谷歌、微软、脸谱网、亚马逊，莫不具有多边交易平台的特点。而现今众多的“独角兽”创业公司，也都在一定程度上与平台经济息息相关。因改革开放而在传统实业积累下来的财富，为中国企业向新经济转型奠定了良好的基础，而多边平台经济模式更令创新型企业的发展如虎添翼。在过去20年间，随着互联网经济的高速发展，中国出现了一大批优秀的互联网企业，这些企业成功的秘诀也在于它们开放了平台，培育了自己的商业生态系统，在产业链的各个层级实现了与合作伙伴的共赢。

这样一来，多边平台经济学就从经济学的众多门类中脱颖而出，成为一门显学。

说到多边平台经济学的创立者，非2014年诺贝尔经济学奖得主让·梯若尔（Jean Tirole）莫属。经过多年研究，梯若尔和让·夏尔·罗歇（Jean-Charles-Rochet）在2003年发表了《双边市场中的平台竞争》（Platform Competition in Two-Sided Markets）一文。这篇论文颠覆了许多由对单边市场进行分析引出的概念，为多边平台经济学奠定了基础。

本书作者戴维·埃文斯和理查德·施马兰奇两位教授不但是多边平台经济学的最早研究者，而且早在21世纪初就在理论研究的支持下建立了咨询企业，为平台企业提供战略设计的咨询服务，积累了丰富的实战经验。因此，他们在这本书中用深入浅出的语言，将平台经济模

式成功与失败的经验教训和它们背后隐含的学术精髓总结得简洁明了又妙趣横生。

本书的第一部分“经济与技术”可以说是对多边平台经济学学术渊源做出的精炼概括。它所总结的多边平台加速发展的六大技术，也具有高度浓缩的优点。

第二部分“创办、发动与运营中间人”也许是对于多边平台创业者具有启发性和吸引力的部分。埃文斯和施马兰奇两位教授为我们梳理了多边平台在创办、发动和运营过程中遇到的种种问题和解决问题的路径。他们依据自己掌握的大量案例，对这些撮合者建立能够创造价值的平台，如何营建良好的生态环境，以至如何运用定价策略等手段保证尽快达到关键规模（即所谓“点燃”），进行了具有真知灼见的分析。这些分析不论对创业者、平台企业的高管，还是平台行业监管机构的政策制定者都有所启发，使他们可以触类旁通、举一反三。

我国的多边平台产业正处在发展的高潮之中。网上购物、即时通信和移动支付的发展远远领先于其他发展中国家，甚至超过了一些发达国家。高速发展必然会带来从前未曾遇到过甚至完全没有想到过的问题。在这种时候，借鉴前人的经验就有极大的价值。这也是我向读者郑重推荐这本书的一个理由。

吴敬琏

2017年12月于北京

世界上许多大公司，包括阿里巴巴、苹果、脸谱网、谷歌、微软、新闻集团、日本乐天株式会社、腾讯和维萨，都是中间人。许多激动人心、颇有价值的创业公司，如爱彼迎（Airbnb）、滴滴打车、BlaBlaCar（法国拼车公司）、Flipkart（印度电商）、Lending Club（点对点借贷公司）、Pinterest（照片分享网站）、Spotify（音乐服务平台）和优步，也都是中间人。这些公司的共同点，是将一个群体中的成员（如想搭车的人）与另一群体中的成员（如寻找乘客的司机）连接起来。

数十年来，在大学经济学课堂上和MBA（工商管理硕士）讲座中，我们见惯了太多的商业模式。但中间人的商业模式与这些完全不同，它在一套不同的经济规则下稳定运行。例如，传统制造业购买稀缺原材料，制成产品，然后将产品出售给消费者。然而，在中间人眼中，不同的消费者群体就是原材料。中间人的任务是帮助消费者聚集

在一起，它不会向消费者出售任何东西。同样，中间人在向其中一个群体的成员出售部分原材料时也获得了与另一个群体的成员进行接触的机会。所有这些中间人都在实体或虚拟空间中运行，在这些空间里，不同群体的成员聚集在一起。由于这个原因，人们通常称中间人为多边平台。中间人所在之处，就是不同群体的所有成员能够聚集之处。

如果你学过经济学课程，你听过的讲座就一定会讲传统公司如何管理它们的生产，如何确定它们产品的价格，从而使其利润最大化。当我们把目光转向中间人时，这种讲座讲述的内容就大错特错了，尤其是在至关重要的方面。原因在于：经典的经济模式不能解释的事实是，每一个消费者群体的需求都由中间人满足，但他们的需求又取决于同样由中间人服务的另外的消费者群体的需求。例如，美国运通公司的信用卡就联系着消费者和商家，消费者对运通卡的需求取决于有多少商家同意使用运通卡刷卡消费；反过来，商家的需求取决于有多少消费者决定使用运通卡。让我们把这个问题讲得清楚一点：忽视中间人诸多需求之间的相互依存性是一个重大错误。经济学教科书和商学院课程都声称，它们教授的东西不适用于经济体中规模巨大的成长型公司。照此推理，即便中间人公司能够在创始之初脱颖而出，最终还是走向破产。

经济学家，包括我们两人在内，曾经做了大量工作，以便理解中间人的商业模式。自2000年人们首次发现了传统公司与中间人之间的区别以来，人们就在这方面取得了巨大的进步。一旦你理解了它们背后的经济学原理，许多表面上违反直觉的战略——如付费给消费者让其参与活动——都能得到完美的解释。这正是我们想在本书中与你分享的真知灼见。

在把传统企业的经济学理论运用到中间人商业模式的过程中，人

们发现了不少错误。这是及时的，也是不可避免的。大约在经济学家取得这个重大突破的同时，对于这种商业模式的使用已经呈现出爆炸性增长。各种技术的混合使用——从软件到网站，再到移动互联网——使得中间人在创办时期的成本更加低廉，从而极大地扩大了它们的影响力，这种商业模式因此取得了成功。

不过，我们认为人们正日益被中间人包围——正在参与中间人的商业模式，或者正在与中间人进行竞争——因此人们应当而且必须真正了解中间人。人们需要掌握多边平台的基本类型，该类平台已经运行很长一段时间了。对于我们来说，这种多边平台模式迷人的地方在于：如今所有这些被大肆宣传的“新”商业模式，都与过去的各种商业模式有着显著的相似之处——从公元前300年左右出现在雅典的借贷交易，到1750年左右出现的报纸分类广告，再到1950年出现在曼哈顿的信用卡，都与多边平台模式有着显著的相似之处。我们只要了解它们那已经持续运行数千年之久的基本原理，只要了解正在从技术进步中获取强大动力的这些中间人，只要了解使得中间人更加生机勃勃、更加富有成长性的其他许多创新，我们就能从中间人身上学到许多东西。

2000年以来，我们学到了许多东西。我们将与大家一起分享这些东西。当时，我们是第一次研究多边平台这个新经济学。在过去的15年里，我们已就这个主题撰写了三部著作。许多文章都提到了我们的研究成果，综合引用或单独引用了我们这三部著作的内容。最重要的是，我们有机会与大多数世界上最重要的多边平台公司一起，近距离地对中间人商业模式展开研究。这些公司包括Ariba（软件信息技术服务公司）、美国运通、谷歌、微软、贝宝、腾讯和维萨。¹我们还担任了许多创业公司的顾问，甚至创办了一家直至目前都运作得相当不错的创业公司。

为了帮助大家了解这种商业模式，本书将采用案例研究法。几乎可以肯定人们将会与这种商业模式发生联系，人们在与它发生联系时，身份可以是消费者、投资者、总经理、企业家或者管理人员。甚至可能有人设想，要在某一天创办一家属于自己的创业公司。我们将向大家解释：与传统经济学中的商业模式相比，这种商业模式在哪些方面有着不同之处；对于已经取得成功的许多重要企业，这种商业模式怎么解释它们的所作所为。同样，我们也将帮助那些已经选修了企业经济学课程但又没有学到多少东西的读者。我们还将阐明：中间人是如何在全球范围内进行经济改造的，它们正在以什么方式扼杀某些既有产业，它们正在以什么方式开创新的产业，以及它们正在以什么方式迫使其他产业进行自我重塑。与此同时，这些强大的经济发展引擎正在使数十亿人的生活变得更加容易、更加美好。

本书共分三个部分。第一部分（第1—3章）将对多边平台这种新型经济进行概括介绍，说明现代技术如何使这种具有古代根基的商业模式加速发展。第二部分（第4—10章）专门研究一些关键概念，它们都是中间人在创建、发动和运营其公司时必须处理的关键概念。最后，第三部分（第11—13章）将描述加速发展的多边平台正在以什么方式创造着新的产业、摧毁着旧的产业，并迫使既有产业为了生存进行自我重塑。正文之后，是一个词汇表，目的在于为围绕多边平台而出现的那些关键性概念提供定义。

为了了解多边平台带来的种种危害和诸多希望，我们将首先介绍一个我们经常用得到的中间人，我们将讲述它艰苦奋斗的历程和九死一生的经历。

推荐序 iii

导 言 vii

第一部分 || 经济与技术

第 1 章 订餐不再难 003

第 2 章 “抓住所有眼球”的谬论 019

第 3 章 加速 039

第二部分 || 创办、发动与运营中间人

第 4 章 阻力歼灭者 057

第5章	引擎点燃或引擎熄火	073
第6章	费时费力的工作	093
第7章	城堡墙外	113
第8章	内部设计	135
第9章	造假者和诈骗者	151
第10章	要么很热闹，要么死翘翘	167

第三部分 || 创造、破坏与改造

第11章	资金转移	189
第12章	顾客都去哪儿了	207
第13章	无论快慢，都超乎你想象	223

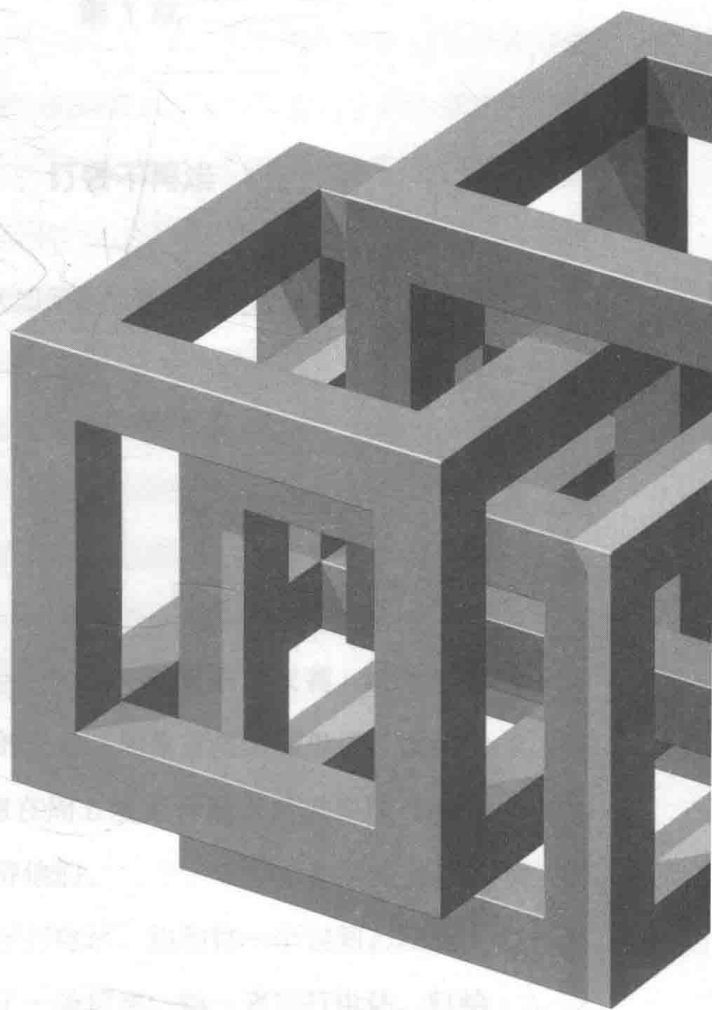
词汇表 235

致谢 243

注释 247

第一部分

经济与技术



M A T C H M A K E R S



MATCHMAKERS