

PLATFORM REVOLUTION

How Networked Markets are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You

《哈佛商业评论》《福布斯》
《华尔街日报》《市场营销杂志》

推荐的必读商业图书

平台革命

改变世界的商业模式

杰奥夫雷 G. 帕克 (Geoffrey G. Parker)

[美] 马歇尔 W. 范·埃尔斯泰恩 (Marshall W. Van Alstyne) 著

桑基特·保罗·邱达利 (Sangeet Paul Choudary)

志鹏译



机械工业出版社
China Machine Press

平台革命

改变世界的商业模式

杰奥夫雷 G. 帕克 (Geoffrey G. Parker)

[美] 马歇尔 W. 范·埃尔斯泰恩 (Marshall W. Van Alstyne) 著

桑基特·保罗·邱达利 (Sangeet Paul Choudary)

志鹏译

PLATFORM
REVOLUTION

How Networked Markets are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

平台革命：改变世界的商业模式 / (美) 杰奥夫雷 G. 帕克, (美) 马歇尔 W. 范·埃尔斯泰恩, (美) 桑基特·保罗·邱达利著; 志鹏译. —北京: 机械工业出版社, 2017.9 (2017.12 重印)

ISBN 978-7-111-57906-9

I. 平… II. ①杰… ②马… ③桑… ④志… III. 商业模式 - 研究 IV. F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 221509 号

本书版权登记号: 图字 01-2017-3103

Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary . Platform Revolution : How Networked Markets are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You .

Copyright © 2016 by Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary .

Simplified Chinese Translation Copyright © 2017 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne 和 Sangeet Paul Choudary 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

平台革命：改变世界的商业模式

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 王璐 周晓牧

责任校对: 殷虹

印刷: 北京瑞德印刷有限公司

版次: 2017 年 12 月第 1 版第 2 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 21

书号: ISBN 978-7-111-57906-9

定价: 65.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

HZBOOKS

Economics Finance Business & Management

华章经管



温馨怀念我的母亲玛丽·林恩·古德里奇·帕克。

给我的家人和友人 A.、X. 和 E.，

感谢德威卡，谢谢你一直陪伴在我身边。

赞 誉

28.2% 申请加入 YC 的创业团队声称在构建平台。

——保罗·格雷厄姆，硅谷创业教父，Y-Combinator 联合创始人

《平台革命》系统、全面地为读者阐释了平台模式的概念，并给出了丰富的实践建议，平台模式将会是当下最重要的商业模式。

——曾鸣，阿里巴巴集团学术委员会主席、湖畔大学教育长

平台一词，近两年不断地在媒体上反复出现，它已是商业、经济和互联网里热度最高的词汇，但这个词又被用得过于泛滥，本书向人们展示了平台的准确含义，并告诉我们平台是如何促进生产者和消费者进行价值互动的。毫无疑问地，中国已经全面进入了互联网平台主导的时代，《平台革命》将为我们展现这种全新商业模式的巨大发展前景和清晰的盈利模式。

——南立新，《创业邦》总裁兼 CEO

技术和数据革命，使供需方之间的海量触达、匹配、互动、交易成为可能。这一背景催生的平台模式正在颠覆各个领域，购物、社交、资讯、出行，概莫能外。《平台革命》是理解平台如何产生、演进、改变旧世界的第一读本。

——喻平，《今日头条》高级运营总监，今日头条孵化器总经理

平台击败了产品,《平台革命》让你学习如何改变你的组织。

——布鲁克·科朗吉洛, 白宫前 CIO, 霍顿·米夫林出版公司 CTO

《平台革命》是一本关于在线平台模式的权威指南: 平台是什么, 它们如何工作, 它们对商业和经济学意味着什么。平台革命通过提供清晰的解释, 丰富的案例和实践经验来阐明这一概念。

——哈尔·范里安, 谷歌首席经济学家, 《信息规则》作者

平台模式在过去 20 年改变了整个经济和市场体系, 但最大的影响还没有到来。《平台革命》一书为平台战略提供了第一个全面的框架, 并可用于预测未来市场失衡时的赢家和输家。

——苏珊 C. 埃塞, 斯坦福大学, 微软前首席经济学家

对于你所处的行业, 在市场失衡时平台革命是一本用户手册。你可以阅读学习它, 或是保护你的企业不落入竞争对手之手——无论是当下或是在未来。我相信这会使事情简单化。

——安德鲁·麦卡菲, 麻省理工学院首席研究员, 《第二次机器革命》作者

《平台革命》整合了最前沿的平台研究, 这使其成为我推荐的 MBA 学生必读教材之一。本书的重要观点是, 学习平台战略可以使所有参与者在理解基础经济学时受益, 阅读这本书并与你的业务合作伙伴分享, 你会受益匪浅。

——埃里克·布莱恩约弗, 麻省理工学院, 斯隆管理学院,
《第二次机器革命》作者

在数字化经济中, 平台正在高速改变着行业的运营模式。《平台革命》是企业领导者将现有业务重组为平台业务的一本鼓舞人心的指南。

——施杰翰, SAP 公司前 CEO

推 荐 序

认识“互联网平台”

一张图表曾广为流传，这张表格统计了 2001 ~ 2016 年 15 年间全世界市值最高的上市公司的排名变迁。2016 年 8 月是一个关键转折点，在全世界市值最高的五家公司中，第一次没有了石油公司、金融公司、工业公司、零售公司，全部变成了互联网平台型公司：苹果、谷歌、微软、亚马逊、Facebook。一年后，中国互联网公司里面，两家基础性平台公司腾讯和阿里巴巴的市值也分别突破了 4000 亿美元，进入了前十。过去几年，最热门的移动互联网公司模式是优步 (Uber)、滴滴出行和爱彼迎 (Airbnb)，它们也是典型的互联网平台。

我们正毫无疑问地进入互联网平台主导的时代。2016 ~ 2017 年，我们与腾讯研究院合作进行一项“互联网平台的模式与启示”的产业研究，由于我们关注的是双边市场和平台模式在互联网产业实践中的演变情况，杰奥夫雷·帕克、马歇尔·埃尔斯泰恩、桑基特·邱达利合著的《平台革命》(*Platform Revolution*, 2016)，以及邱达利独立撰写的著作《平台扩张》(*Platform Scale*, 2015)、他的博客“平台思维”(*Platform Thinking*) 给我们非常大的启发。

两位 MIT 教授和产业实践者邱达利合著的《平台革命》在双边市场、网络效应、市场设计等学术研究的基础上，清晰地为传统商业人士和互联

网从业者解读了平台的定义、逻辑和运作，为我们提供了关于平台模式的第一本实战指导。在这里，结合我们对互联网平台，特别是中国的网络零售、服务交易、资讯、金融、社交等主要互联网领域的平台研究，为各位读者提供一个背景解读：为什么要重视平台，尤其要重视互联网技术支持的互联网平台？

管道 vs 平台

“管道 vs 平台” (pipeline vs Platform)，这一组对比是帕克、埃尔斯泰恩、邱达利合著的《平台革命》和邱达利的核心观点。要理解一个新事物，比较好的方式是与我们过去熟悉的事物进行对比。他们认为，传统商业模式像管道一样工作；新商业模式像平台一样工作。在《平台革命》中，他们把数字化颠覆分成两个阶段：第一个阶段：高效的管道淘汰那些低效的管道。第二个阶段：平台吞食传统管道。

过去，大型企业类似于“管道”，资源在管道中流动并增加价值，最终输送给消费者，管道也就是“线性价值链”。但现在正如我们看到的，世界上最大的公司都是互联网平台公司。中欧国际工商学院陈威如教授是知名的平台研究者，在2013年出版的《平台战略》一书中，他以传统出版业和网络文学的对比形象地指出，线上阅读平台“弯曲”了出版业的价值链条，平台连接了生产者和消费者，让作者群和读者群直接和对方接触。原来的出版产业链条像一个管道，书稿从管道一边进入，而图书从另一端出来；而网络文学平台上，作者、读者都在同一个互联网平台上直接交互。

平台，早已是商业、经济和互联网里最常用的词，但这个词又被用得过于泛滥，而以至于失去了准确的含义。《平台革命》以及我们对互联网平台的产业研究，想做的一件事是把“平台”界定清楚，而不是泛泛地说平台。两位经济学家让·夏尔·罗歇 (Rochet) 和让·梯若尔 (Tirole) 最早给出了一个初步的定义：双边 (更一般的说是多边) 市场是一个或几个允

许最终用户交易的平台。2004 年左右，经济学领域里关于双边市场（也称多边市场、双边网络）和平台的一般理论开始成型，2012 年，埃尔文 E. 罗斯因在市场设计上的研究获得诺贝尔经济学奖，2014 年梯若尔因对双边市场的研究获得诺贝尔经济学奖。

其实，人类历史上的集市是最早的双边市场平台原型，经济学者徐晋将平台界定为“市场的具化”，他指出，从市场发展阶段看，平台是传统隐性交易市场显化的结果。从角色上来讲，我们认为，平台是连接者、匹配者与市场设计者。

《平台革命》一书有一个非常实用的平台界定，这里按我们的理解来解释一下：平台是促进生产者和消费者进行价值互动的结构。平台可以说是一个市场，其中有两种角色：生产者和消费者，这是它通常被称为双边市场的原因。在其中，生产者和消费者进行信息、商品与服务、金钱的交换。这三种交换被称为“核心互动”（core interaction）。通常而言，平台自己不介入生产，它的角色是构建一个有着活跃核心互动的双边市场。

理解互联网平台的结构

现在，不管是《平台革命》这本书、邱达利的讨论，还是我们平常说“平台”二字的时候，其实都省略掉了三个字，我们多数时候说的是由互联网技术、数字技术支撑的“互联网平台”。

理解一个事物的方式，可以是对它进行分类，也可以是对它的原型进行分析，也可以是绘制它的内部结构图。我们这里分别简单叙述，供大家了解。

对于平台有多种分类方式。最主要的平台研究者、2016 年出版《匹配者》（*Matchmaker*）一书的戴维 S. 埃文斯在 2003 年根据平台的功能，将多边市场中的平台分为三类：市场制造者（market-makers）、观众制造者（audience-makers）和需求协调者（demand-coordinators）。2004 年，在

这个分类基础上哈佛商学院学者 Andrei Hagiu 将平台分为四类：中介市场 (inter-mediation market)、受众制造者市场 (audience-making market)、分享输入市场 (shared-input market)、基于交易的市场 (transaction-based market)。在《平台经济学》中，徐晋根据平台连接双边市场各方的性质不同，将平台分为纵向平台 (充当交易中介的角色)、横向平台 (构建交流空间) 和观众平台 (在生产者、消费者之外引入广告主等第三个角色) 三种。

从互联网产品分析的角度看，讨论互联网平台如果仅关注平台的运作原理和产品模式，而不探讨盈利模式时，我们认为，可以简单地将互联网平台分为两大类：“普通连接型平台” (也称连接型) 和 “产消合一型平台” (也称众创型)。普通连接型平台连接生产者与消费者。而在产消合一型平台中，生产者即消费者，他们是托夫勒所说的产消合一者 (prosumer)，互联网平台促成用户在两种角色间快速切换。生产者即消费者，共同创造，共同消费，因而也可以将产消合一型平台称为 “众创型” 互联网平台。

梳理原型也是理解新事物的方式。在 “互联网平台的模式与启示” 研究中，我们初步按电商、服务交易、金融等 7 个领域梳理了 21 种互联网平台原型。在各种互联网平台中，我们可以看到这些原型的影子，原型之间组合又会产生新的平台模式。它们分别是：

电商：C2C 电商平台、B2C 商城平台、B2B 交易平台；

服务：固定服务交易平台、流动服务交易平台、专业服务交易平台；

社交：即时通讯、社交网络、社交开放平台；

信息：门户式内容资讯平台、内容社区、搜索引擎；

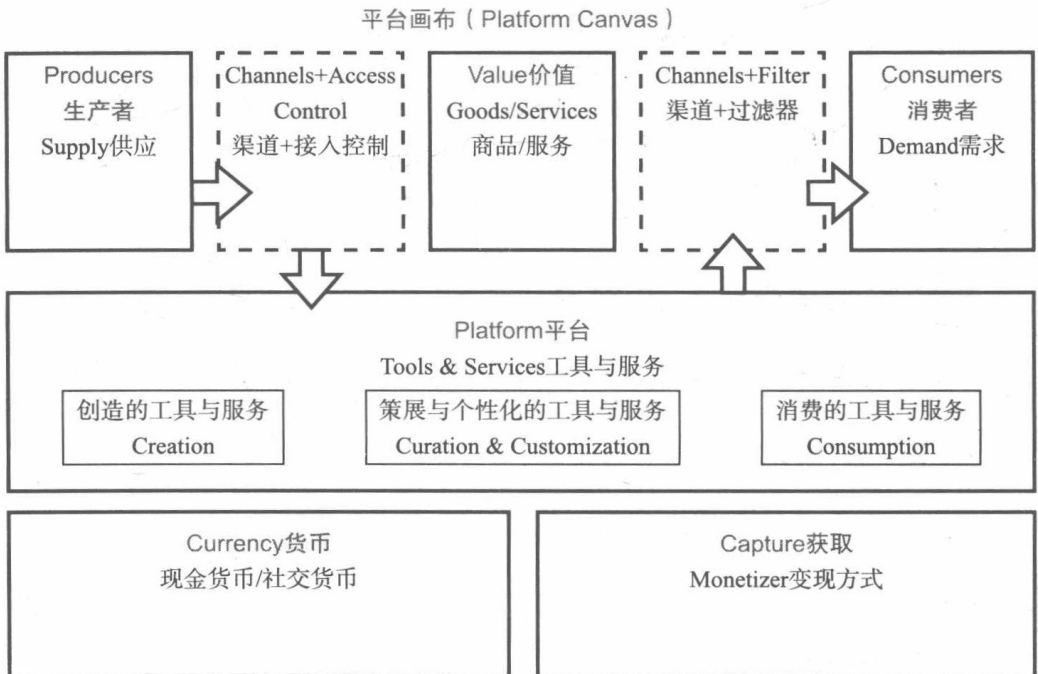
金融：在线支付、资金交易平台、资产交易平台；

技术：操作系统 + 应用商店、云服务平台、大数据应用平台；

其他：知识协作与软件开源平台、公益慈善平台、标准与核心组件。

我们上面提到,《平台革命》的一个重要观点是提示我们关注“核心互动”,在书中讨论平台体系设计、平台上线、盈利化、衡量指标时,三位作者都在不断提醒我们,不要只关注网络效应,而要关注核心互动的数量与质量。我们再从商业模式的角度补充一点,我们要关注平台的价值创造、价值分配和价值获取——平台要创造价值,平台通常要负责在市场参与者间分配价值,平台自身也会获取价值。我们认为,关注平台的商业模式时,价值创造才是解谜的关键入口。

互联网平台是极度复杂的产品,互联网平台是极度复杂的商业模式,它包括非常多的元素。我们创建、运作、治理平台,一个关键任务是把众多元素组合起来,形成一个完整的整体。过去几年,邱达利参考常见的商业分析工具“商业模式画布”绘制了一张“平台画布”(Platform Canvas,见下图),这个画布完整展示了平台的体系架构,我们可以结合《平台革命》中的理论来使用。



在《平台革命》中，三位作者指出，平台的最基本结构是：

参与者 + 价值单元 + 过滤器 = 核心互动

在这个等式中，参与者就是生产者与消费者。价值单元 (value unit) 也是核心概念，可以简单地理解为产品或服务，它由生产者生产出来、被消费者消费。“单元”指的是单一元素，比如一个视频、一次打车、一个商品等。同时，互联网平台所起的关键作用就是“过滤器”，也就是把有需求的生产者和消费者匹配起来。

但平台所做的不只是如此，上述讨论的其实是“平台画布”的最上面一层，仅有这层是不够的，优秀的平台是它在第二层提供的，邱达利称之为“工具与服务”，可细分为：生产者用于创造的工具与服务；平台运营者进行策展（也称内容管理，curation）的工具与服务，以及平台运营者或用户进行个性化的工具与服务；消费者用于消费价值单元的工具与服务。

在平台画布的最下面一层，是平台所协调的货币的交换，以及平台作为一个商业公司要关心的：自身如何获得收入，这也称变现 (monetization)。总的来说，平台的角色实际上是“3+1”。3是指为了让平台能够运转的三个方面：拉动 (pull)，吸引供需双方；促成 (facilitate)，提供交互的工具；匹配 (match)，匹配交易双方。1就是为自身利益要做的变现。

总的来说，互联网平台是市场、企业之后的第三种资源与组织方式，互联网平台的角色是连接者、匹配者，市场机制的设计者。技术驱动在互联网平台是互联网经济和实体经济融合发展的新引擎。互联网平台可能是当下所有新公司、新商业模式的基础与内核。这就是为什么要关注互联网平台，而《平台革命》这本书是了解我们已经身处其中的巨变的最佳切入点。

方军

资深互联网人

2017年8月

前 言

随着平台作为商业模式和组织架构模式的兴起,《平台革命》是我们为这一举足轻重的经济和社会发展的时代准备的第一本清晰、完整的权威指南。

时下,许多增长最快的变革性大公司的成功都在为平台模式背书,如谷歌(Google)、亚马逊(Amazon)、微软(Microsoft)、优步(Uber)、爱彼迎(Airbnb)和eBay。同时,平台模式正在颠覆其他的经济和社会领域,从健康护理、教育、能源到政府。公司职员、企业领导者、专家教授、消费者或普通人,不论你是谁或从事何种工作,平台模式已经改变了你的生活,并且这种改变会在未来变得更加明显。

在过去的20年里,经济、社会的发展以及科技的驱动从不同的角度不断地改变着我们的世界,然而很少有人能完全读懂这其中的奥妙。我们致力于研究这些驱动因素以及它们的运作方式,包括如何颠覆传统公司、反转市场、改变就业,以及创业企业如何利用这些驱动因素主导传统产业并建立新秩序。

当我们认识到平台的商业模式是这些驱动力的整合体现后,我们开始跳出自身的学术和企业背景,实地调研一些在创新平台模式上深耕细作的公司,如英特尔(Intel)、微软、SAP、汤森路透(Thomson Reuters)、财捷(Intuit)、硅谷孵化器(500 Startups)、海尔集团、意大利电信(Telecom

Italia) 等。我们将在后面的正文中详细讲述它们的故事。

我们写这本书的目的在于解决平台模式兴起过程中遇到的困惑，包括：

- 像优步、爱彼迎这样的平台公司是如何在创办几年内快速颠覆主流传统市场的？（在整本书中我们都在强调这个问题，集中的分析参见第 4 章）
- 平台公司雇用的员工数量往往只占传统企业的零头，但平台公司是如何在雇用极少员工的条件下还能竞争胜出传统企业的？（参见第 1 章和第 2 章）
- 平台的兴起如何改变经济增长和商业竞争的法则？平台公司如何应对过去的产业巨擘，它们是如何做到差异化的？（参见第 2 章和第 4 章）
- 为什么一些特殊的公司或企业领导者利用平台模式迅速成功，而另一些却跌入失败的深渊，还有一些公司同时经历了成功和失败？为什么黑莓公司在短短 4 年里，市场份额从 49% 降到 2%？史蒂夫·乔布斯是如何在 20 世纪 80 年代在多个平台模式中跌跌撞撞，却在 21 世纪前 10 年里戏剧性地获得成功的？（参见第 2 章和第 7 章）
- 一些公司是如何在新的平台上成功地吸引着供应商和消费者，而另一些公司则无奈惨痛退出的？为什么有时候免费是一个推动亮点，而有时却是致命错误？（参见第 5 章和第 6 章）
- 为什么在某些平台领域市场竞争激烈，而在赢者通吃的领域单个平台快速成长起来？（参见第 10 章）
- 平台的兴起也带来了平台滥用，顾客在 eBay 上购物受到欺诈，女性在交友网（Match.com）上交友受到骚扰，房子在爱

彼迎上出租可能遭到洗劫。谁应该为此买单？如何保护平台用户？（参见第 8 章和第 11 章）

为了回答类似以上的这些问题，我们为新经济创建了一个实践的指引，重新定义了我们生活、工作和娱乐的方式。本书扎根于我们三人的事业中，是对平台模式孜孜不倦地探索，并致力于揭示奥秘的结果。

杰奥夫雷 G. 帕克 (Geoffrey G. Parker) 和马歇尔 W. 范·埃尔斯泰恩 (Marshall W. Van Alstyne) 对新兴互联网经济的兴趣始于 1997 ~ 2000 年互联网繁荣时期，两人当时都在麻省理工学院 (MIT) 攻读博士学位。那是一个令人兴奋的时代。因为风险投资家将大规模的资金投入那些创新科技企业中去——那些以前缀 e 或后缀 com 命名的科技企业，这导致纳斯达克股票指数高达 80% 的暴涨。传统的企业成功标准已经过时了，尽管这些公司还没有任何盈利，但它们仍然在首次公开发行 (IPO) 中获得了巨大的成功和收益。那时的学生和教授都在离开学校创办新科技企业。

不可避免地，市场开始硬着陆。自 2000 年 3 月开始，超过万亿的票面市值在短短几个月中消失了。然而在互联网泡沫中，某些公司生存下来了。网络货车 (Webvan) 和宠物网 (Pets.com) 消失了，亚马逊和 eBay 则得以生存并迅速发展。史蒂夫·乔布斯重新回到苹果，开创了势不可当的黄金时代。最终，互联网领域从 2000 年的萧条深渊走出，变得比以前更加强劲。

为什么一些互联网公司成功而另一些却失败了？是因为随机的运气，还是有深层次的设计原理？新经济下的互联网行业有着怎样的新规则？杰奥夫雷和马歇尔在本书中将尝试回答这些问题。

现实的情况远比想象的困难，杰奥夫雷和马歇尔最终认为有必要建立一个基于双边网络的新经济理论。两人与哈佛教授托马斯 R. 埃森曼 (Thomas R. Eisenmann) 合著的论文《双边市场的策略》在《哈佛商业评

论》上发表，成为当时互联网行业课程教育最受欢迎的理论之一，至今仍是全世界 MBA 课程的内容。通过与其他学者的合作，杰奥夫雷和马歇尔的见解帮助主流思想重塑商业规则。之后，在 MIT 的数字经济创新项目的基础上，两人进一步发展理论观点，开始了与公司的实践合作，如美国电话电报 (AT&T)、邓白氏 (Dun & Bradstreet)、思科 (Cisco)、IBM、英特尔、Jawbone、微软、Salesforce、SAP、汤森路透等。

本书的第三作者桑基特·保罗·邱达利 (Sangeet Paul Choudary)，在 20 世纪 90 年代互联网繁荣的时候还是高中生，就已经被互联网巨大的魅力深深吸引，尤其是能创造快速、规模化增长的商业模式。之后，当桑基特在雅虎和财捷公司担任创新和创业部门总监时，他开始深入分析影响互联网创业者成功和失败的因素。他对于商业模式失败的研究，加上他与风险资本家及创业者的交流，帮助他确认了一个对于新兴的、规模化增长的商业模式日趋重要的因素——平台。

2012 年，桑基特开始全身心地投入平台模式。他预言：当世界的联系越来越紧密时，能更好地利用平台力量的公司将获胜。桑基特为世界上的很多公司提供了平台模式的战略指引，包括那些《财富》100 强公司，同时他的个人博客开始在全球主流媒体做专栏报道 (<http://platformed.info>)。

2013 年春天，杰奥夫雷和马歇尔仔细研究了桑基特的工作，很快发现了合作的价值。我们三人从 2013 年的夏天开始在麻省理工学院 (MIT) 合作了三个星期，建立了一套对于平台构建的综合观点。从那时开始，我们三人已经是 MIT 平台战略峰会 (MIT Platform Strategy Summit) 的联合主席，在各种世界顶尖论坛上发表我们对平台模式的观点，如 G20 峰会、Emerce eDay 和 TED 等；在世界顶级大学教授平台商业模式，与全世界的企业客户合作实现平台战略。

现在，我们三人合著了《平台革命》这本书，也是第一次将我们对平台模式的认识和观点集中汇总并传达给所有人。