

不理解平台，就无法理解互联网
更无法理解互联网塑造的人、社会与经济的未来

平台时代

方军 程明霞 徐思彦◎著

PLATFORM
ERA

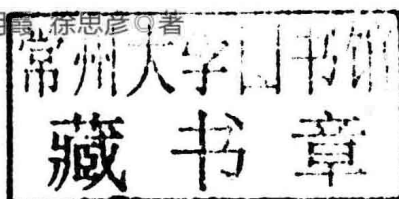


机械工业出版社
China Machine Press

PLATFORM
ERA

平台时代

方军 程明 徐思彦 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

平台时代 / 方军, 程明霞, 徐思彦著. —北京: 机械工业出版社, 2018.2

ISBN 978-7-111-58979-2

I. 平… II. ①方… ②程… ③徐 III. 网络营销—研究 IV. F713.365.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 010513 号

平台时代

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: 宋 燕

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版 次: 2018 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 16

书 号: ISBN 978-7-111-58979-2

定 价: 49.00 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 | 华章经管 | Economics Finance Business & Management



我们已进入互联网平台时代

平台是未来数字经济的主要资源配置与组织方式

平台经济的商业模式和颠覆性创新

腾讯研究院院长 司晓

1996 年，全球市值排名前十的公司中，大部分来自制造业和资源采掘行业。十年后的 2006 年，花旗银行、美国银行、汇丰银行等大银行排在了榜单靠前的位置。20 年后的 2016 年，苹果、微软、谷歌、腾讯等科技企业占据半壁江山。这些科技企业都有一个共同的特点，即它们都是平台型公司。这标志着全球进入了平台经济的时代。

平台经济的商业模式主要由三部分组成：第一部分是由海量潜在用户构成的巨大蓄水池。第二部分是平台提供的搜索引擎、社交网络、视频网站等基础服务。这些基础服务如同巨大的抽水机，将潜在用户转变为平台上的活跃用户。第三部分是双边市场。

从平台的角度来讲，最简单粗暴的盈利模式就是对基本服务收费。如果谷歌对每个搜索请求收取一分钱，可以很快产生现金流。但这么做可能会导致活跃用户大量流失，重新掉回底层的蓄水池。腾讯曾经尝试对新注册的 QQ 号码收费，用户每

注册一个新的 QQ 号码需交费一元。结果大量用户开始脱离平台，我们也迅速放弃了这种向基础服务收费的盈利模式。

这一经历教会我们重要的一课，即平台经济的商业模式有着最重要的第三部分，双边市场。通过基础服务转化而来的海量活跃用户构成了平台的一边，另一边则是由用户流量带来的广告变现机会，以及被海量活跃用户吸引而来的第三方增值服务提供商。平台可以通过广告变现和与第三方服务商利润分成达成可持续的盈利模式。

双边市场的形成大致可以分为四个步骤：

第一步，开发一款好用的非常吸引人的互联网产品，提供能够持续快速积累活跃用户的基础服务。

第二步，延伸这款产品的基础功能，扩张用户基础的同时增强用户的黏性。

第三步，随着用户流量增加，广告变现的机会浮现，突破盈利瓶颈。

第四步，互联网平台属性增强，开始吸引第三方增值服务提供者的注意力，像磁石一样吸引双边市场相关方，逐渐演化出基于互联网平台的活跃生态。

腾讯的社交产品平台生态就是沿着这一路径走过来的，其他平台型企业如 Facebook、谷歌等，也经历了大致类似的发展过程。

如果靠近观察，我们可以发现，互联网平台的结构日趋复杂，不再是简单的孤立产品，而是由一系列大大小小的平台构成的平台群。这些平台群的结构往往由一个核心平台和附着在它周围的数个周边平台组合而成。以腾讯的 QQ 社交平台为例，它以 QQ 为核心，辅以 QQ 空间、QQ 游戏、QQ 音乐等小平台，共同构成一个功能丰富的活跃平台群。再如 Facebook，以 Facebook 为核心，辅以 Instagram、WhatsApp 和 Messenger，形成一个多平台的社群。这样的平台群极具活力，在互联网的细分领域往往占据主要市场份额。但同时，这样的市场结构并不能有效排除竞争，因为平台的相对优势地

位持续受到颠覆性创新的威胁。

哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森指出，创新并非生而平等，大部分创新是渐进式的小的技术进步，即所谓的“维持性创新”；仅有少数创新能够完全打破既有市场结构，成为所谓的“颠覆性创新”。而正是这少数的颠覆性创新，对互联网平台竞争产生深刻影响。

举例来讲，20世纪90年代，网络蚂蚁开发出“断点续传”技术，解决了用户在用IE浏览器下载文档时，每遇断网需从头开始下载的痛点。这一技术帮助网络蚂蚁迅速占据下载工具市场超过一半的市场份额。之后网络快车、迅雷等陆续开发出“多线程下载”“P2SP下载”等新技术，短时间内收获大量用户，暂时成为下载工具市场领导者，但下载工具行业本身并没有被颠覆。这些技术也都属于比较典型的“维持型创新”。

近十年，中国互联网由PC端迁移到移动端。随着无线网络连接速度大幅提升和数据传输成本大幅下降，用户倾向于使用流媒体软件在线消费数字内容，而不再把数字内容下载到本地。下载工具软件市场几乎被完全颠覆，被流媒体技术取代。从这个角度来看，流媒体是对传统下载工具软件的“颠覆性创新”。

颠覆性创新，是左右平台经济时代市场竞争的主要力量。也正因为如此，对于互联网平台来说，无法预知何时何地，在何种环境下会遭遇颠覆性创新，只能保持开放包容，密切关注技术和市场变化，为未来可能的不期而遇做好准备。

这一场景颇似刘慈欣在他获得雨果奖的科幻小说《三体》中描述的“黑暗森林”。在森林中多个文明共存，每个文明都知道在广袤的宇宙中还存在其他先进文明，但每个文明都无法预测何时何地在何种环境下会遭遇其他文明，也无从判断未来可能遭遇的其他文明是敌是友。我们所能做的，就是时刻保持警惕，做好万全准备，随时应对可能出现的突发状况。

总的来说，我对平台经济发展有如下三点思考：

第一，平台的本质是连接。透过双边市场，平台上聚集的海量用户和第三方服务商以极低的成本连接起来。信息透明、高效地在市场主体间传递，大幅降低需求和供给之间的匹配成本。例如爱彼迎（Airbnb），将海量用户的出行需求和闲置房屋资源以极低的成本匹配起来，形成新型的互联网旅游住宿平台，估值一度超过老牌的高端连锁酒店，突显平台经济的本质就是连接。

第二，平台经济赋能于微小的个体。通过普遍而频密的连接，平台上的服务消费者和提供者之间的界限逐渐模糊，被赋能后的消费者正日渐演化为内容创造者和利润中心。

第三，在对平台经济了解不多的情况下，应该采取包容性的监管政策。沿用旧的监管思路管理颠覆性新技术往往不成功。19世纪80年代英国议会曾通过一系列机动车管理法案，其中一个法案规定汽车在乡间行驶速度不得超过每小时4英里，在城市中这一高限再减半。法案还要求有人执红旗在车前引路，以防可能出现的事故。这一法案也因此被称为“红旗法案”。这一荒诞的法案是沿用旧思路管理新技术的经典，我们应该尽量避免重犯类似错误。实际上，颠覆性创新在实践中总会遭遇来自现有体制的不解和抵制。但事后来看，它们对促进整个人类社会的福祉具有巨大的推动作用，而现有体制的抵抗往往适得其反。这是值得各方思考和借鉴的经验。

CONTENTS

目录

序言

第一章 | 平台时代的到来 // 001

平台是什么 // 003

互联网平台是全新的物种 // 007

平台的分类：普通连接型与产消合一型 // 010

从中国互联网产业出发，展望平台时代 // 014

互联网平台时代的十大启示 // 014

第二章 | 平台时代的驱动力 // 017

互联网平台的驱动力之一：数字化 // 019

互联网平台的驱动力之二：连接 // 020

互联网平台的驱动力之三：带宽增长 // 022

互联网平台的驱动力之四：云计算与大数据 // 024

互联网平台的驱动力之五：交易成本降低 // 025

互联网平台的驱动力之六：互联网分享精神 // 026

互联网+与互联网平台 // 028

第三章 | 电商交易平台：当我们网上购物时，发生了什么 // 031

网络零售平台为什么从卖书开始 // 032

扩充品类：进击的电商 // 037

平台主导下的电商流量竞争 // 044

更好的服务与更多的品类 // 049

在网络购物时我们需要社交吗 // 054

网络零售的平台洞察 // 058

第四章 | 服务交易平台：移动的服务 // 065

服务交易平台的涌现：世界的优步化 // 066

旅游：经典的服务交易平台 // 070

移动生活：从大众点评网到美团外卖 // 078

服务交易的平台洞察 // 085

第五章 | 内容平台：平台创新前沿 // 093

互联网：资讯的平台 // 094

内容平台的两端：用户创作内容与高品质专业内容 // 104

资讯内容的平台洞察 // 115

第六章 | 金融平台：价值交换平台的未来 // 121

支付平台战争 // 122

金融服务的平台 // 128

金融的平台洞察 // 142

第七章 | 社交平台：关系的平台、话语的平台、人的平台 // 147

社交网络前传：Web 即平台、即时通信 // 148

社交网络：帮人们理解身边的世界 // 156

即时通信中的社交 // 165

移动社交：社交即对话 // 171

社交的平台洞察 // 177

第八章 | 21 种互联网平台原型与杰出的互联网平台 // 187

21 种互联网平台原型 // 189

如何成为杰出的互联网平台 // 196

第九章 | 互联网平台的十大关系 // 201

互联网平台与技术：技术是互联网平台“隐形的翅膀” // 204

互联网平台与创新：传统企业的创新意味着灵感与冒险，
互联网平台的创新需要一种审慎的综合智慧 // 206

互联网平台与道德：好平台？坏平台？是的，平台有善恶 // 207

互联网平台与经济：互联网平台将成为下一步经济发展的引擎 // 208

互联网平台与社会：互联网平台是社会生活的连接器 // 209

互联网平台与政府：互联网平台规则与政府监管需要有效结合 // 210

互联网平台与个人：互联网平台将赋能于有才华的个体 // 211

互联网平台与管道：互联网平台与管道是共生共赢的关系 // 212

互联网平台与用户：在互联网平台上，用户不再是上帝，
而是最独特的自己 // 213

平台与平台：互联网平台彼此之间的最佳关系是竞合 // 215

第十章 | 未来的互联网平台 // 223

互联网平台的技术基石：大数据、云计算、社交与移动 // 224

互联网平台的成长逻辑：好产品、好平台、好商业、好生态 // 225

互联网平台的价值逻辑：先创造价值，再获取价值 // 226

互联网平台的价值观：以人为核心 // 227

附录 | **马化腾谈腾讯开放平台经验：
灰度法则的七个维度** // 231

后记 // 239

01

—— 第一章 ——

平台时代的到来

不理解平台，就无法理解互联网，更无法理解互联网塑造的人、社会与经济的未来。

- ◎ 平台是什么
 - ◎ 互联网平台是全新的物种
 - ◎ 平台的分类：普通连接型与产消合一型
 - ◎ 从中国互联网产业出发，展望平台时代
 - ◎ 互联网平台的十大启示
-

有一张图表曾广为流传，它统计了2001~2016年15年间全球市值最高的上市公司的排名变迁，关键转折点发生在2016年8月——全球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，全部变成了科技与互联网公司：第一名，苹果公司，市值5820亿美元；第二名，谷歌的母公司Alphabet，5560亿美元；第三名，微软公司，4520亿美元；第四名，亚马逊，3640亿美元；第五名，Facebook，3590亿美元。在15年间，入选全球市值前五的中国企业有中石油、中国工商银行等，但现在，争夺中国企业最高市值的也是互联网公司：香港上市的腾讯与美国上市的阿里巴巴。

2017年年底，对中国互联网来说，又一关键转折点到来了。11月20日，腾讯市值达39 895亿港元，合计5105亿美元。21日，腾讯股价进一步上涨，市值超过4万亿港元，并超越Facebook成为全球市值最大公司第五名。现在，全球市值最高的公司分别是：苹果、谷歌、微软、亚马逊、腾讯、Facebook、阿里巴巴。按腾讯和阿里巴巴过去一年市值增长近一倍的趋势，它们的排名必将持续向上挺进。

这些全球市值最大的公司不只是科技与互联网公司，它们更

重要的共同特征——它们是互联网平台型公司。更准确地说，这些巨头是平台型公司里的“基础性平台”（foundational platform），在我们的生活、经济、社会的数字化转型中，它们以建立开放平台的方式扮演着近乎基础设施的角色。从它们往下看，整个互联网业和在被互联网改造的行业领域，各种各样的互联网平台在涌现、在成长。

现在，平台成长到与市场、企业同等重要的地位。过去，市场经济的主要资源配置方式是经济学家罗纳德·哈里·科斯（Ronald H. Coase）所界定的“企业”，他认为，企业的存在是为了节约市场交易费用。现在，技术驱动的互联网平台成为市场经济、社会生活中新的资源配置与组织方式。

我们正在进入平台时代，互联网平台成为经济的新引擎。互联网平台带来技术驱动的大规模社会化协作，它是连接者、匹配者与市场设计者。互联网平台成为全球经济中最强大又最具创新精神的关键部分。1967年前后，互联网雏形阿帕网开始酝酿，不到50年，像技术史与商业史上所有的革命性变革一样，既很必然又很平淡，甚至平淡到没有一个明确的时刻，我们就这样进入互联网平台主导的时代。

现在平台连接人的线上线下生活，融合互联网经济与实体经济，成为经济与社会的新主角。以计算机为标志的第一次信息革命和以互联网为标志的第二次信息革命发展至今，在21世纪第二个十年移动互联网将更多人带入网络之后，数字世界和原子世界开始融合。而融合互联网经济和实体经济的正是互联网平台，不管它们是技术公司创建的，还是传统公司转型而来的。

平台是什么

过去几年，科技创业者在谈商业模式时经常说，要做某某领域的优步

(Uber)、滴滴出行、爱彼迎 (Airbnb)。美国租车公司优步和中国的滴滴出行代表着一种现象：它们不拥有汽车和司机，而通过做服务提供者与消费者的高效对接桥梁，成为最大的“出租车公司”。这些分享经济平台把“互联网平台”明确地推到我们面前：通过互联网进行对接匹配的平台可以给生活与经济带来巨变。

不过，互联网平台不只是这些分享经济平台或服务交易平台，它还有多种多样的形态。互联网业主要领域如网络零售、服务交易、资讯、金融、社交、游戏都是由平台模式驱动的。在当下，如果不能深入理解“互联网平台”，我们就无法理解互联网的力量将如何扩展到互联网之外、如何变革经济与每个人的生活，我们也无法理解互联网塑造的个人、社会与经济未来。

平台已是商业、经济和互联网里最常用的词，有平台经济、平台商业模式、平台经济学、平台竞争等各种各样的说法。在 IT 和软件领域关于平台的说法，可追溯到微软 Windows 操作系统平台和掌控 PC 产业的 Wintel 组合（微软操作系统 - 英特尔 CPU 芯片）。实际上，多数互联网业务的本质就是双边市场平台，但在产业实践中，互联网技术又将双边市场平台的信息流动速度、用户数量、匹配范围与效率提升到全新的高度，变成我们所说的互联网平台。

在过去十多年里，人们对双边市场平台的认知逐渐深入。通信、软件和互联网的平台吸引学者们对平台的经济逻辑、商业战略、竞争与管制展开研究。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形。两位经济学家让 - 夏尔·罗歇 (Jean-Charles Rochet) 和让·梯若尔 (Jean Tirole) 最早对双边市场给出了一个初步的定义：双边（更一般地说是多边）市场是一个或几个允许最终用户交易的平台。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