

平台战略

作者：陈威如, 余卓轩



中信出版社

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）

字数：179千字

版次：2013年1月第1版

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

中信出版社官网<http://www.publish.citic.com/>

官方微博<http://weibo.com/citicpub>

更多好书，尽在中信飞书App（中信电子书直销平台）

<http://m.feishu8.com>

目录

推荐语

序一

序二

序言

平台模式的战略价值

本书的战略架构

[第一章]

平台商业模式带来的变革与机会

产业价值链的重组——从单边到多边

关系网的增值性

发掘新的商业机会

[第二章]

平台生态圈的机制设计

定位多边市场

激发网络效应

筑起用户过滤机制

设定“付费方”与“被补贴方”

赋予用户归属感

开放式策略和管制式策略

决定关键赢利模式

[第三章]

平台生态圈的成长

突破引爆点

促进用户规模的持续扩大

追求质的提升

细分市场精耕细作

累积双边话语权刺激成长

实施定价策略

拟定用户转化策略——引导用户四步骤

拟定用户绑定策略——提高转换成本

[第四章]

平台生态圈的创新思路

以“时间”为平台内核模式

以“地理”为平台内核模式

布建实体基础设施

[第五章]

平台生态圈的竞争

“赢家通吃”

多地栖息决定跨边定价战略

核心定位问题

生态圈的延展性

第六章

平台生态圈的覆盖战争

新时代战争——利润池之战

覆盖威胁来自何方？

回应覆盖的对策

本世纪的平台覆盖大战——阅读体验的生态圈之战

结语 打造一个多方共赢的生态圈

参考文献

推荐语

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。我们占据了中国特色网络文学市场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可用来参考，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。

——彭笑攻 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

序一

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巨大规模的用户。至少需要获得同行中规模第一的用户，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，但是如果想做平台，仅仅靠给用户的产品是远远不够的，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

序二

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

序言

珍妮弗是位生长在美国的妙龄女子。早晨起床时，她睁开眼的第一件事就是从床边抓起智能手机，看看公司有没有发来新的电子邮件。信件倒是没有，但她发现手机的即时通信软件多了一条群组信息。那是她几个姐妹发来的，相约今晚一起去市中心新开的酒吧，里面还附上了交互式地图。然而直觉告诉她，似乎有哪里不大对劲儿。

她揉了揉眼，想起就在几天前，她在Zagat餐饮评论网上看到过人们对这家酒吧的评价，食物、音乐、气氛确实都拿到五星级，但最重要的酒水饮料——似乎令人失望。

珍妮弗决定把这个消息告诉姐妹们。然后她起床梳洗，换上运动装，戴上耐克（NIKE+）的记录表，并把一个小巧的传感器放在跑步鞋里。接下来的一小时，珍妮弗沿着社区旁的公园慢跑，享受清晨的阳光。回到家，记录表自动将她今天跑步的里程、时间，还有消耗的能量等信息输入系统。她看了看耐克社群里朋友们发布的数据，发现自己比其他人提前达到了默认目标。不出几秒钟就有人来留言，恭喜她达到本周的运动目标。她开心地将这一结果分享给在Facebook（脸谱网）上，顺便瞄了一眼朋友们的生活记录，看看他们最近都在忙些什么。

早上7点半，她驾着通过社交通勤网站借到的车子，载着住在附近的两位邻居，一同前往市中心各自的上班地点。事实上，她当初并不认识这两位邻居，但他们现在成了好朋友，不但一同上下班，还一起上烹饪课，并把各种美食相片上传到分类图片社群网——Pinterest上，聚集了很多美食爱好者来研究食谱。在车上闲聊时，其中一位邻居说他正在筹备去欧洲旅行，通过一个名为Servas的友谊连接平台，找到了一个有意收留他的家庭，这么一来，整趟行程的酒店费用全省下了。

到了公司，珍妮弗在电脑上打开了好几个网页，边看全球经济新闻，边检视职业社交平台LinkedIn里的产业信息。有好几个猎头发私信给她，但她浏览过后决定先不予回应，毕竟，她正在使用公司的电脑。此时Skype（网络电话）突然响起，是顾客打来的，急着跟她说某些产品出了问题。她立刻从共享硬盘Dropbox的商务信箱里下载对方早已上传的十多个PDF文档，准备先研究一下再呈报给主管。

好不容易熬到中午休息时间，珍妮弗松了口气，拿着从Groupon（团宝网）买来的团购券来到附近一家墨西哥餐厅。走进餐厅，她想起要在Foursquare（四方）打卡，便开启了智能手机的地理位置追踪功能，令她大吃一惊的是，她领到了经常光顾这家餐厅的荣誉勋章，这使她相当开心。然后，珍妮弗坐了下来，手中拿着亚马逊的Kindle（电子阅读器），一边阅读最近火爆的奇幻小说，一边咀嚼鸡肉卷饼。

午休过后她调整好心情回到工作岗位上。这时，她通过阿里巴巴的国际贸易平台，为公司找到了远在中国，却符合采购条件的供应商。与她接洽的中国人刘先生迅速提供了报价。她比对各厂商的条件后，决定与这家公司合作。

信息传到大洋的另一端，这位叫刘邦的中国人开始着手订单流程，因利润再度突破纪录而雀跃不已。

此时是周末一大早，刘邦花了整个上午的时间处理从环球资源（Global Sources）、中国制造网（Made-in-China），以及阿里巴巴三个贸易平台上获取的订单，然后交给员工进行下一步处理，才放心地开车回家，享受周末。

中午左右，他开车回到大楼前，卡片形的车钥匙即成了全能的传感器。车库门自动打开，家里的大灯、电视和热水器在他踏进门前就已开启，墙上的屏幕加载了管理委员会公布的信息，以及每层楼住户的回应。

过了不久，他上大学的儿子回来了。儿子一进家门就直奔房间，里面立刻传来从搜狗网上下载的流行歌曲。同时，儿子打开盛大文学网络小说频道，聚精会神地读着已追踪了半年的连载故事。老婆刚带着父亲逛完假日市场归来，她迫不及待地打开iPad（苹果平板电脑），浏览自己在蘑菇街创建的账户——这是她的副业，通过发表流行服饰照片来达到社群营销的目的，而这所带来的收入远比她的本业还多。坐在沙发上的年迈父亲完全不懂互联网，却握着一台拉卡拉的小型家庭终端机，简简单单地支付了彩票费。

他们各自忙到下午，刘邦才决定带着家人一同去购物中心逛逛。碍于周末交通堵塞，他们选择乘坐大众运输工具，便捷地用手机钱包扫过地铁站入口的传感器。到了购物中心，里面人山人海，但中央有个广场是空出来的，还搭了个舞台，成群的年轻人在那儿围观着。刘邦原以为那是歌唱比赛之类的活动，然而走出来的人们手中拿的却不是麦克风，而是T恤衫，上面喷着各种颜色。他搞不懂他们究竟在干什么。此时，儿子开口说这是个创意活动，舞台上的人们是设计师，现场展现自己的技艺，而台下的群众待会儿要集体投票，选出最棒的作品。人们还有机会获得各个设计师设计的T恤衫。

一家人在购物中心逛了一个下午，买了很多日常生活用品，傍晚，他儿子来到商场角落一台维络城的机器面前，用手机的吊饰扫了一下，便收到即时打印出来的餐饮优惠券。一家祖孙三代共享了晚餐。

回到家已接近就寝时分。他先上网查看自己最近投资的股票走势，接着登录小额贷款平台的网站，花了半小时时间浏览借贷人的背景资料。他看中了几个信誉良好的对象，现在双方只要在利率上达成共识，这笔项目便成交了。想一想，他已经好久没有让银行的理财专员主导自己的投资项目了。而除了这些以外，他还投资了自己的爱好——红酒。

他登录上海红酒交易中心网站，查看新到货的商品。他再度下单，买了两瓶2000年法国产的红颜容，暂存在交易中心那儿。

从桌角拎起酒杯时，刘邦的眼角瞥见了日历，才忽然想起了某件重要的事——他差点忘了与老婆的结婚周年庆快到了！他仓促地登上携程旅游网，各种分类度假旅游项目映入眼帘，他扫视一番后决定带全家人去欧洲玩。那么就去巴黎吧！他随即拨电话给旅

游网的客服中心，敲定一切。打点好之后，他用维萨卡（Visa）付了钱，才把电脑关上。

睡前，他和老婆两人在床上闲聊，再次打开iPad，想看看微博上有什么有趣的事，却吃惊地发现他们的老同学发布了自己将再婚的消息。他们分别用自己的账号祝贺她。看着看着，两人睡意渐浓，才伸手熄了灯。

上述情景在你眼中是熟悉还是陌生？它已逐渐成为人们日常生活的写照，无论你在世界的哪个角落。

故事中提到超过30个与人们的生活、工作息息相关的企业，里面所述的每一项服务产品，均运用了“平台商业模式”的概念。这是一种革命性的趋势，正在不断改变现代人的生活，也在全球商业竞争中扮演着重要的角色。而且出现在上述故事中的企业，多数已经赢利。

平台模式深入群众的生活，出现在各种产业中，包括社交网络、电子商务、包裹快递、信用卡、第三方支付、搜索引擎、在线游戏、地产开发、商品现货和期货交易以及航空陆路交通枢纽等诸多领域。目前在全球最大的100家企业里，已有60家企业的主要收入源自平台商业模式，其中包括苹果、思科、花旗、谷歌、微软、日本电报电话、时代华纳、UPS快递及沃达丰等著名公司。在中国，诸如淘宝、百度、腾讯、人人网、上海证券交易所以及盛大网游等公司，同样是通过平台商业模式获利并持续扩大版图的。

概括地说，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。比如，在之前的故事里，亚马逊Kindle阅读器连接了书商和读者，红酒交易中心则连接了各种酒的拍卖方与买方。同时，微软的“视窗”为上千万个程序开发商提供大展才能的平台，不停地壮大自己的用户群；而电子商务之首——淘宝网则连接了商品卖家与买家，让他们满足彼此的需求。

然而一个成功的平台企业并非仅提供简单的渠道或中介服务。平台商业模式的精髓，在于打造一个完善的、成长潜能强大的“生态圈”。它拥有独树一帜的精密规范和机制系统，能有效激励多方群体之间互动，达成平台企业的愿景。纵观全球许多重新定义产业架构的企业，我们往往就会发现它们成功的关键——建立起良好的“平台生态圈”，连接两个以上群体，弯曲、打碎了既有的产业链。苹果公司就是个经典案例，它以全新的方式对产业进行重组，凝聚音乐、出版、电信等各个环结，甚至创造出新的跨界产业。

平台生态圈里的一方群体，一旦因为需求增加而壮大，另一方群体的需求也会随之增长。如此一来，一个良性循环机制便建立了，通过此平台交流的各方也会促进对方无限增长。而通过平台模式达到战略目的，包括规模的壮大和生态圈的完善，乃至对抗竞争者，甚至是拆解产业现状、重塑市场格局，正是本书要探讨的主题。

平台模式的战略价值

我们必须强调，平台模式的概念并非在近代才出现。历史上，它也曾不断被运用，是人类社会中最有效的商业策略。古代欧洲的“市集”或者中国的“农贸市场”就是最好的例子。在许多大城里的街道交接处，商家可以摆设自己的摊位。这些商家赚取来往过客的钱，但必须与该城市主管单位分摊利润。“市集”的规模越大，就会有越多的人前来。不断膨胀的人数会吸引更多商家进驻，这不但促进了商品的多样化，也在竞争中提升了商家的质量。如此一来，人们更想去市集溜达，这使商家们更积极地参与其中。“商家”与“人群”这两个群体密切连接，良性循环加速，释放出惊人的动能。而城市本身，也从商家身上抽足了“税收”，维持了自身的蓬勃发展。伦敦、巴黎等历史大城便是以此建立起来的，像个有机体一样不断扩张。城市本身就是独树一帜的平台生态圈。

购物商城也是运用平台模式的好例子。几乎所有国家的各大城市都拥有自己知名的购物商城，那里集合了各式各样的品牌商店和想要一次满足购物欲望的人们。这些店家与商城经营者分摊利润，要么以租金的形式分摊，要么按利润比例分摊。

就上述的例子来说，市集这个“平台”提供了完善的“交易规则”（税收比例、营业时间）与“互动环境”（街道、广场、垃圾处理系统），并将其开放给几个不同的群体（商店、百姓、摊贩、街头艺人），令其相互吸引，且在一方壮大的同时，牵引着其他方一起成长。

因此我们可以说，无论在哪个年代，或是在世界的哪个角落，以平台模式为战略方针的例子在历史上层出不穷。然而，如果此概念已经在历史上存在了千百年，为何仍值得我们研究？平台战略在21世纪，与以往又有哪些不同？

首先，虽然许多靠平台战略成功的公司让人们耳熟能详——百度、Facebook、QQ（腾讯即时聊天工具）、淘宝商城——但失败的例子更是不胜枚举。原因在于，单单搭建一个能运转的平台生态圈，并不能保证其持续地成功。

鉴别出什么样的平台能够捕捉商机、判别哪些群体可以通过平台连接起来，这些只是初步的工作。就算是类似的平台、连接起相似的使用群体，但只要战略方针不同，其结果也将迥然不同。比如，在上千家同质竞争的视频平台中，为何优酷能够胜出？还有，是什么原因让婚恋交友平台——世纪佳缘突破重围，大幅占领市场？为什么Adobe（奥多比公司）向消费大众提供免费的阅读软件，却向使用该软件写作的供应商群体收费？为什么有些在线游戏能够靠收取月费产生利润，有些则必须免费提供给玩家，以贩卖增值服务来赚取利润？

在制定平台商业模式的同时，有许多问题都将决定该平台的赢利表现。比如，在定位平台的收入来源时，应该向哪一方收费？应该补助哪一方？收费的模式是什么？定价的依据是什么？需要哪些核心机制来提高使用者的增长数量？需要哪些附加机制来延续用户对平台的依赖？这些决策都将影响平台的成功或失败。本书将为你提供全方位的决策框架，让你在制定或调整商业模式时有具体的依据与准则。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《平台战略》陈威如, 余卓轩 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/723.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

