

استراتژی پلتفرم

چگونه می‌توان از قدرت جوامع و شبکه‌ها برای
رشد کسب و کار خود استفاده کرد

لورکلر رایلی و بن اوی رایلی

ترجمه:

معصومه حسین زاده شهری (دانشیار دانشگاه الزهراء^(س))

مریم نعمت الهی سروسنانی (دانشجوی دکتری دانشگاه الزهراء^(س))

سرشناسه:	رایلیبر، لورا کلا، ۱۹۷۱-م. Reillier, Laure Claire, 1971-
عنوان و نام پدیدآور:	استراتژی پلتفرم: چگونه می‌توان از قدرت جوامع و شبکه‌ها برای رشد کسب و کار خود استفاده کرد/لورکلر رایلیبر، بن‌اوی رایلیبر؛ ترجمه معصومه حسین‌زاده‌شهری، مریم نعمت‌الهی‌سروستانی؛ ویراستار سروش ملت‌پرست.
مشخصات نشر:	تهران: دانشگاه الزهراء(س)، انتشارات، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری:	۳۰۲ ص.
شابک:	978-622-6114-87-5
وضعیت فهرست نویسی:	فیبا
یادداشت:	عنوان اصلی: Platform strategy: how to unlock the power of communities and networks to grow your business, 2017
یادداشت:	واژه‌نامه.
یادداشت:	نماینه.
عنوان دیگر:	چگونه می‌توان از قدرت جوامع و شبکه‌ها برای رشد کسب و کار خود استفاده کرد.
موضوع:	کسب و کار پلتفرم‌های چندوجهی -- برنامه‌ریزی Multi-sided platform businesses -- Planning برنامه‌ریزی راهبردی Strategic planning رایلیبر، بنوا، ۱۹۷۲-م.
شناسه افزوده:	Reillier, Benoit, 1972-
شناسه افزوده:	حسین‌زاده‌شهری، معصومه، ۱۳۵۱ - مترجم
شناسه افزوده:	نعمت‌الهی سروستانی، مریم، ۱۳۶۴- مترجم
شناسه افزوده:	دانشگاه الزهراء(س)، انتشارات
شناسه افزوده:	Alzahra University press
رده بندی کنگره:	HD ۹۹۹۹
رده بندی دیویی:	۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی:	۸۷۰۹۰۵۲
اطلاعات رکورد کتابشناسی:	فیبا



استراتژی پلتفرم

چگونه می‌توان از قدرت جوامع و شبکه‌ها برای رشد کسب و کار خود استفاده کرد

انتشارات دانشگاه الزهراء(س)

نویسندگان:

لور کلر رایلیبر و بن اوی رایلیبر

مترجمان:

معصومه حسین‌زاده شهری (دانشیار دانشگاه الزهراء(س))

ویراستار:

سروش ملت‌پرست

کارگاه صفحه‌آرایی و طراحی جلد:

انتشارات ایده‌پردازان چکاد

چاپ و صحافی:

چاپ دیجیتال نیکو

نوبت چاپ:

اول

شمارگان:

۳۰۰ نسخه

شابک:

۹۷۸-۶۲۲-۶۱۱۴-۸۷-۵

بها:

۹۲۰۰۰۰ ریال

سال نشر:

زمستان ۱۴۰۰

شماره تماس واحد فروش:

۸۵۶۹۲۸۳۹-۰۲۱، ۸۸۰۴۸۹۳۴-۰۲۱

سامانه فروش الکترونیکی:

<http://book.alzahra.ac.ir>

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای دانشگاه الزهراء(س) محفوظ است.

پذیرش چاپ این اثر در جلسه ۱۶۱ شورای انتشارات دانشگاه مورخ ۱۴۰۰/۷/۲۰ به تصویب رسید.

استراتژی پلتفرم

در طول دهه گذشته، کسب‌وکارهای پلتفرمی مانند "اوبر، ایر بی ان بی، آمازون و ای بی" جهان را تسخیر کرده‌اند. تقریباً در هر بخش، کسب‌وکارهای سنتی تحت حمله ساختارشکنان دیجیتال قرار دارند که به‌گونه‌ای مؤثر قدرت جوامع را مهار می‌کنند؛ اما کسب‌وکار پلتفرمی دقیقاً چیست و چرا متفاوت است؟ در کتاب استراتژی پلتفرم، لور کلا رابلیر و بن اوی رابلیر^۲ یک راهنمای عملی برای کارآفرینان و مدیران دیجیتال ارائه می‌دهند تا متوجه شوند پلتفرم‌ها چه چیزی هستند، چگونه کار می‌کنند و چگونه می‌توان با موفقیت یک پلتفرم را ساخت.

آن‌ها با استفاده از "مدل راکت" خود و مطالعات موردی خاص (از جمله گوگل، اپل، آمازون)، توضیح می‌دهند که چگونه طراحی، راه‌اندازی و مقیاس‌پذیری کسب‌وکار پلتفرمی مستلزم یادگیری مجموعه کاملی از قوانین جدید مدیریت است. استراتژی پلتفرم همچنین بینش‌های جالب بسیاری در مورد آینده پلتفرم‌ها، قانونگذاری و حکمرانی آن‌ها و همچنین چگونگی ترکیبشان با سایر مدل‌های کسب‌وکار ارائه می‌دهد.

لور کلا رابلیر و بن اوی رابلیر بنیانگذاران لانچ وورکز^۳، مشاور شرکت‌های سرآمد هستند که به سازمان‌ها برای توسعه و مقیاس‌پذیری مدل‌های نوآورانه کسب‌وکار کمک می‌کنند.

لور کلا رابلیر برای تعدادی از استارت‌آپ‌های با رشد بالا و شرکت‌های فناوری کارکرده است. قبل از تأسیس لانچ وورکز، لور کلا یکی از مدیران ارشد "ای بی" یورپ^۴ بود. وی در زمینه علوم کامپیوتر و ارتباطات از راه دور در تلکام سودپاریس^۵ (فرانسه) تحصیل کرد و دارای مدرک MBA از دانشکده کسب‌وکار لندن است.

بن اوی رابلیر طی ۲۰ سال گذشته به تیم‌های مدیریتی پلتفرم‌ها و شرکت‌های دیجیتال و فناوری مشاوره داده است. وی در کالج سلطنتی لندن به تحصیل در زمینه سیستم‌های اطلاعاتی، مدیریت و ارتباطات از راه دور پرداخت. وی دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت کسب‌وکار (MBA) از دانشگاه کلمبیا در شهر نیویورک و دانشکده کسب‌وکار لندن است.

-
1. Uber, Airbnb, Amazon, EBey
 2. Laure Claire Reillier and Benoit Reillier
 3. Launchworks
 4. eBay Europe
 5. Telecom SudParis

سخن مترجمان

اقتصاد پلتفرم در حال تغییر شکل تجارت و کسب‌وکار جهانی است. کسب‌وکارهای پلتفرمی با تسهیل مبادلات بین دو یا چند گروه وابسته به یکدیگر - معمولاً مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان - ارزش ایجاد می‌کنند. این نوع از کسب‌وکارها از خریدوفروش کالا و خدمات تا حمل‌ونقل و سفر، ارتباطات و تبادل نظر و انواع مختلف فعالیت‌های زندگی بشر را در برگرفته‌اند و همچنان در حال گسترش هستند. این پدیده مفاهیمی مانند اقتصاد اشتراکی و اقتصاد دیجیتالی را ایجاد کرده و ساختار صنایع و شرکت‌ها را تغییر داده است؛ لذا مفاهیم مدیریتی نیز به‌تبع این تغییرات دچار دگرگونی شده و نیاز به مطالعه و بررسی آن را در همه کشورها با توجه به زیست‌بوم آن‌ها ضروری می‌سازد.

این کتاب با زبانی ساده و روشن، یک مرجع خوب برای درک مدل کسب‌وکار پلتفرمی و چگونگی ساخت یک مدل موفق در آینده است. بسیاری از نکات جالب‌توجه در مورد موفقیت شرکت‌های پلتفرمی در این کتاب وجود دارد که بینش و یادگیری خوبی در مورد نحوه طراحی، راه‌اندازی و مقیاس‌پذیری موفقیت‌آمیز یک پلتفرم ارائه می‌دهد و یک راهنمای عملی است که توسط طیف گسترده‌ای از نمونه‌های دنیای واقعی و نظریه‌های اقتصادی مناسب پشتیبانی می‌شود؛ روش‌هایی برای حل مشکل مرغ و تخم‌مرغ، نحوه مقیاس‌پذیری - درحالی‌که تعادل بین تعداد کاربران / تولیدکننده باید برقرار شود - نحوه اعتمادسازی در جوامع پلتفرم، نحوه کسب درآمدو ساختارهای قیمت‌گذاری و سنجش کارآمدی و همچنین نکاتی ارزنده در مورد استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها در تمام مراحل مختلف زندگی یک کسب‌وکار پلتفرم با استفاده از مدلی به‌نام مدل راکت ارائه می‌شود.

نکته موردتوجه در ترجمه این کتاب، مشکل ترجمه برخی لغات تخصصی بود که در زبان فارسی به‌طور فراگیر و رایج به‌کار می‌رود؛ واژه‌هایی مانند ریویو، بلاک‌چین، فریلنسر^۱ و ... که ترجمه لغوی آن‌ها با متن سنخیت نداشت؛ لذا به‌ناچار برخی لغات به همان‌گونه که در فارسی مصطلح است ترجمه شده است.

استراتژی پلتفرم یک کتاب دانشگاهی است که می‌تواند به‌عنوان کتابی مرجع برای رشته‌های کسب‌وکار، بازرگانی، اقتصاد و کارآفرینی در همه مقاطع تحصیلی مناسب باشد؛ همچنین مطالعه این کتاب برای هر فردی که علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری و راه‌اندازی یک پلتفرم است توصیه می‌شود.

دکتر معصومه حسین زاده شهری

دانشیار دانشگاه الزهرا

mhshahri@alzahra.ac.ir

مریم نعمت‌اللهمی سروسناتی

فهرست مطالب

۱ فصل اول
۱	مقدمه‌ای بر کسب‌وکارهای پلتفرمی
۴	شکوفایی ارزش اقتصادی با "ای بی"
۵	مدل‌های پلتفرم به جریان اصلی تبدیل شده‌اند
۷	چرا مدل‌های پلتفرمی متفاوتند؟
۱۱	یادداشت‌ها
۱۲ فصل دوم
۱۲	پیشرفت خیره‌کننده کسب‌وکارهای پلتفرمی
۱۲	تحول دیجیتال و مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی جدید
۱۴	ارزش بازار و رشد پلتفرم
۱۶	پلتفرم‌ها و قدرت برند
۱۷	پلتفرم‌های "یونیکورن به‌عنوان ساختارشکن بازار"
۱۸	پلتفرم‌ها حرکت اقتصاد اشتراکی را تقویت می‌کنند
۲۱	یادداشت‌ها
۲۳ فصل سوم
۲۴	کسب‌وکار پلتفرمی چیست؟
۲۴	تعاریف پلتفرم
۲۵	پلتفرم
۲۶	اقتصاد پلتفرم‌ها و بازارهای چندطرفه
۲۷	مروری بر تعاریف موجود
۲۸	پلتفرم‌ها به‌عنوان "تسریع‌کنندگان"
۳۱	پلتفرم‌ها در مقایسه با سایر مدل‌های کسب‌وکار
۳۳	اکوسیستم‌های مجهز به پلتفرم
۳۳	اکوسیستم‌های پلتفرمی
۳۴	یادداشت‌ها

فصل چهارم ۳۵

۳۶	ویژگی های اقتصادی پلتفرم‌ها
۳۶	عوامل خارجی
۳۸	صرفه‌به‌مقیاس
۳۹	شبکه‌ها و اثرات شبکه‌ها
۴۲	حجم ضروری
۴۲	نقطه اوج
۴۳	تک‌خانگی و چندخانگی
۴۴	کشش قیمت
۴۵	جایگزین‌ها و مکمل‌ها
۴۶	یادداشت‌ها

فصل پنجم ۴۷

۴۸	پلتفرم‌ها به‌عنوان مدل‌های کسب‌وکار
۴۸	نمایش فعالیت‌های شرکت
۴۸	شرکت‌های خطی
۴۹	زنجیره ارزش پورتر
۵۱	بوم مدل کسب‌وکار
۵۴	مدل راکت
۵۵	جذب
۵۶	تطبیق
۵۸	معامله
۵۹	بهینه‌سازی
۶۱	توانمندسازهای پلتفرم
۶۱	توانمندسازهای استراتژیک
۶۲	دیگر توانمندسازهای کلیدی
۶۳	نقاط قوت و نقاط ضعف مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی
۶۵	یادداشت‌ها

فصل ششم ۶۶

۶۸	اکوسیستم‌های مجهز به پلتفرم
۶۸	اکوسیستم آمازون
۶۹	تاریخچه‌ای مختصر از آمازون
۷۱	مدل‌های کسب‌وکار آمازون
۷۱	تجارت الکترونیک
۷۵	اکوسیستم آمازون
۷۶	اکوسیستم اپل
۷۶	تاریخچه‌ای مختصر از اپل
۸۱	اکوسیستم گوگل
۸۲	تاریخچه‌ای مختصر از گوگل
۸۴	مدل‌های کسب‌وکار گوگل
۸۶	دیگر اکوسیستم‌های مجهز به پلتفرم
۸۷	یادداشت‌ها

فصل هفتم ۸۹

۹۰	مراحل عمر پلتفرم
۹۰	طراحی
۹۰	مراحل عمر راکت در یک نگاه
۹۲	قبل از راه‌اندازی: طراحی معماری کسب‌وکار پلتفرمی
۹۷	شناسایی شرکت‌کنندگان
۹۹	پیشران‌های معماری کسب‌وکار
۱۰۰	تمرکز بازار
۱۰۰	نوع تعاملات بین کاربران و تولیدکنندگان
۱۰۰	ماهیت تعاملات بین کاربران و تولیدکنندگان
۱۰۰	سطح واسطه‌گری
۱۰۱	حکمرانی
۱۰۱	قوانین اصلی حاکم بر پلتفرم چیست؟
۱۰۲	مدل راکت برای طراحی پلتفرم
۱۰۲	جذب

۱۰۴	تطبیق
۱۰۵	اتصال
۱۰۶	معامله
۱۰۸	توانمندسازها
۱۰۸	حکمرانی و اعتماد
۱۰۸	ایجاد یا خرید زیرساخت فنی پلتفرم؟
۱۱۰	یک پلتفرم به عنوان الحاقی به کسب و کارهای موجود طراحی کنید
۱۱۱	یادداشت‌ها

۱۱۱ فصل هشتم

۱۱۲	مرحله پیش‌رانش پلتفرم
۱۱۲	تبیین مفهوم
۱۱۴	راه‌اندازی از صفر - مشکل مرغ و تخم مرغ
۱۱۵	ابتدا روی یک طرف تمرکز کنید
۱۱۶	از تولیدکنندگان یا کاربران خود برای جذب طرف دیگر استفاده کنید
۱۱۶	بذر یک طرف را بکارید تا طرف دیگر جذب شود
۱۱۷	تمرکز بر جوامع درهم‌تنیده
۱۱۷	استراتژی بین بولینگ
۱۱۸	سواری در شبکه‌های موجود
۱۱۸	استراتژی رویداد
۱۱۹	استراتژی
۱۲۰	الگوی رفتار فرهنگی
۱۲۱	تطبیق
۱۲۱	عمق نتایج
۱۲۱	مرتبط بودن یا کیفیت تطبیق
۱۲۲	به موقع بودن
۱۲۲	اتصال
۱۲۳	معامله
۱۲۴	بهینه‌سازی
۱۲۵	توانمندسازها

۱۲۸	راه اندازی یک کسب و کار الحاقی به به کسب و کار موجود
۱۲۸	یادداشت‌ها

فصل نهم ۱۲۹

۱۳۱	مقیاس پذیری پلتفرم
۱۳۱	رسیدن به حجم ضروری
۱۳۳	جذب
۱۳۳	تکمیل روند جامعه‌پذیری در دو طرف
۱۳۶	اکتساب کاربران و تولیدکنندگان
۱۳۸	حفظ کاربران و تولیدکنندگان
۱۳۹	هدف‌گذاری برای تعادل
۱۴۰	ارائه ارزش پیشنهادی برای بخش‌های جدید مشتری
۱۴۳	تطبیق
۱۴۳	تعادل عرضه و تقاضا
۱۴۳	نتایج مرتبط و به موقع
۱۴۴	اسرار الگوریتم‌های تطبیق
۱۴۴	اتصال
۱۴۵	معامله
۱۴۶	بهینه‌سازی
۱۴۸	توانمندسازها
۱۴۹	یادداشت‌ها

فصل دهم ۱۴۹

۱۵۱	بلوغ پلتفرم
۱۵۱	دفاع از رشد سودآور
۱۵۲	مدل راکت برای بلوغ پلتفرم
۱۵۲	جذب
۱۵۲	حفظ و نگهداری مهم است
۱۵۳	نوآوری
۱۵۴	شخصی‌سازی

۱۵۴	تطبیق
۱۵۵	بهینه کردن تطبیق در مقیاس انبوه
۱۵۶	نوآوری جستجو
۱۵۶	اتصال
۱۵۷	معامله
۱۵۹	بهینه سازی
۱۶۰	توانمندسازها
۱۶۰	تجربه مشتری
۱۶۰	مدیریت تغییر
۱۶۲	اعتماد و ایمنی
۱۶۲	بهینه سازی مدیریت استراتژیک پلتفرم های بالغ
۱۶۳	رقابت از "درون" اکوسیستم
۱۶۴	رقابت از جانب سایر پلتفرم ها
۱۶۵	ایجاد یک اکوسیستم مجهز به پلتفرم
۱۶۶	ورود به بخش های دیگر یا چند بخش
۱۶۷	رقابت از جانب بازیکنان سنتی خارج از پلتفرم
۱۶۸	یادداشت

۱۶۹ فصل یازدهم

۱۷۱	قیمت گذاری پلتفرم
۱۷۱	قیمت گذاری در کسب و کارهای سنتی
۱۷۲	چالش های منحصر به فرد قیمت گذاری پلتفرم
۱۷۵	ماهیت کالا / خدمات
۱۷۵	استراتژی پلتفرم
۱۷۶	پیامدهای حکمرانی قیمت گذاری باز یا کنترل شده
۱۷۶	چگونه می توان با جلوگیری از "حساسیت قیمت گذاری" از رشد سریع کاربر حمایت کرد
۱۷۷	خدمات بدون هزینه
۱۷۷	برای خدمات به صورت موقت هزینه دریافت نمی شود (دوره آزمایشی)
۱۷۷	از دیگران برای تأمین مالی خدمات رایگان پلتفرم کسب درآمد کنید
۱۷۸	کسب درآمد از زیرمجموعه ای از شرکت کنندگان در پلتفرم با استفاده از خدمات پرمیوم یا پولی

۱۷۹	فقط در صورت انجام معامله در پلتفرم، هزینه دریافت می‌شود
۱۷۹	هزینه عضویت صرف‌نظر از معاملات در پلتفرم
۱۸۰	کسب درآمد از هزینه لیست کردن
۱۸۰	کسب درآمد از تعدادی از چیزهای مختلف
۱۸۱	چگونه می‌توان عرضه و تقاضا را در پلتفرم از طریق قیمت‌گذاری متعادل کرد؟
۱۸۱	چرا تعادل مهم است؟
۱۸۱	استراتژی‌های قیمت‌گذاری برای رسیدن به تعادل
۱۸۴	چگونه کیفیت تعاملات و تجربیات مشتری را افزایش دهیم؟
۱۸۵	چگونه می‌توان از واسطه‌زدایی اجتناب کرد؟
۱۸۶	نحوه انتقال از یک مدل قیمت‌گذاری به مدل دیگر
۱۸۸	نتیجه‌گیری
۱۸۹	یادداشت‌ها

فصل دوازدهم ۱۸۹

۱۹۱	اعتماد، حکمرانی و برند
۱۹۱	چرا اعتماد مهم است؟
۱۹۴	عناصر سازنده اعتماد
۱۹۶	چارچوب اعتماد و VC اعتماد در محیط پلتفرم
۱۹۷	اعتبار
۱۹۸	مشارکت
۱۹۸	ثبات
۲۰۰	جوامع
۲۰۱	ارائه ابزارهای مناسب برای شرکت‌کنندگان در پلتفرم
۲۰۱	مدیریت جوامع پلتفرم
۲۰۲	کنترل
۲۰۳	اصلاح
۲۰۳	رفتار بد را مجازات کنید و رفتار خوب را تشویق کنید
۲۰۳	موفق شدن به روش درست
۲۰۴	حل تعارض و مدیریت ریسک
۲۰۵	پوشش: استفاده از بیمه به‌عنوان وسیله‌ای برای اعتمادسازی

۲۰۶	اعتماد به عنوان یک ارز جدید
۲۰۶	اصول حکمرانی
۲۰۷	فیلترکردن کاربران پلتفرم
۲۰۸	پاداش منصفانه مشارکت کنندگان
۲۰۹	رسیدگی به موارد استثنا و تعارض‌ها
۲۰۹	حکمرانی پلتفرم از طریق قوانین، هنجارها و معماری
۲۱۰	برندسازی پلتفرم‌ها
۲۱۱	عبور مشارکت کنندگان از سد ترس
۲۱۱	ارائه خدمت به هر دو طرف
۲۱۲	هم‌تکاملی برند
۲۱۴	یادداشت‌ها

۲۱۵ فصل سیزدهم

۲۱۷	پلتفرم‌ها، مقررات و رقابت
۲۱۷	چرا شرکت‌ها از همان ابتدا باید قانونمند شوند؟
۲۱۸	چه زمانی و چگونه پلتفرم‌ها را کنترل کنیم؟
۲۱۹	ابتدا ضرر نکنید: مداخله و نارسایی بازار
۲۲۰	پلتفرم‌های بزرگ لزوماً مسلط و غالب نیستند
۲۲۱	پلتفرم‌ها گزینه‌های قیمت‌گذاری بسیار انعطاف‌پذیرتری دارند
۲۲۱	شرکت کنندگان در پلتفرم برای چه کسانی کار می‌کنند؟
۲۲۲	آیا پلتفرم‌ها مقررات را نادیده می‌گیرند؟
۲۲۶	آیا اکوسیستم‌های پلتفرم می‌توانند از قدرت بازار خود سوءاستفاده کنند؟
۲۲۶	اقدامات گوگل در ارتباط با خدمات خود برای «جستجوی موارد دلخواه»
۲۲۸	اقدامات گوگل مرتبط با باندلینگ
۲۲۹	اقدامات گوگل مرتبط با حذف و بازدارندگی از نوآوری
۲۳۰	موارد اخیر گوگل در اروپا
۲۳۳	دولت‌ها، نهادهای نظارتی و سیاستگذاران رقابت چه کاری باید انجام دهند؟
۲۳۴	پلتفرم‌ها چگونه باید با مقررات و قانونگذاران برخورد کنند؟
۲۳۷	یادداشت‌ها

فصل چهاردهم ۲۳۷

- ۲۳۹ رقابت با پلتفرم‌ها
- ۲۴۰ پاسخ سنتی به ساختارشکنی در بازار: (5Ds)
- ۲۴۳ پاسخ جدید به ساختارشکنی در بازار: "5Es"
- ۲۴۵ برخی از گزینه‌های عملی برای مدیریت ساختارشکنی پلتفرم‌ها
- ۲۴۵ پویایی‌های بازار پلتفرم را درک کنید
- ۲۴۶ اگر رهبر نیستید... قابلیت‌های "پیروان سریع" واقعی را توسعه دهید
- ۲۴۷ قابلیت‌های پویا را برای دیدن، درک کردن و استفاده از فرصت‌ها ایجاد کنید
- ۲۴۷ اکوسیستم مجهز به پلتفرم خود را توسعه دهید
- ۲۴۸ اطمینان حاصل کنید که مشوق‌ها مانع شما نمی‌شوند
- ۲۴۹ به یک کاربر باتجربه پلتفرم تبدیل شوید
- ۲۵۰ تجزیه و تحلیل همه‌جانبه ساختارشکنی پلتفرم و تمرکز بر بازارهای "غیرقابل استفاده"
- ۲۵۱ یادداشت‌ها

فصل پانزدهم ۲۵۰

- ۲۵۳ آینده پلتفرم‌ها
- ۲۵۴ آینده کار
- ۲۵۶ آینده مدیریت
- ۲۵۷ "اقتصاد اشتراکی" مجهز به پلتفرم
- ۲۶۱ پلتفرم‌ها به‌طور فزاینده‌ای به اکوسیستم‌های پیچیده قدرت می‌دهند
- ۲۶۲ پلتفرم اشیاء
- ۲۶۲ اتوماسیون
- ۲۶۳ زیربنای فناوری کسب‌وکار پلتفرم هر روز بهبود می‌یابد
- ۲۶۴ پلتفرم‌ها برای نجات جهان
- ۲۶۶ یادداشت‌ها
- ۲۶۷ واژه‌نامه فارسی به انگلیسی
- ۲۷۱ واژه‌نامه انگلیسی به فارسی
- ۲۷۵ اختصارات
- ۲۷۷ نمایه

مقدمه

چرا ما این کتاب را نوشتیم؟

ما در اوایل دهه ۱۹۹۰ و در خارج از پاریس؛ فرانسه، با هم دوره دانشجویی را می‌گذرانیدیم و بسیار خوش‌شانس بودیم که با ایجاد شبکه جهانی وب (بین سال اول و دوم تحصیلات تکمیلی)، شبکه‌ها و علوم کامپیوتر را مطالعه می‌کردیم. ما یک دهکده کوچک و درعین حال جهانی را کشف کردیم که در آن تعداد انگشت‌شماری از وب‌سایت‌ها به یکدیگر متصل شده‌اند و از همه آن‌ها می‌توان در یک روز بازدید کرد. این یک تجربه بسیار جذاب و مسحورکننده بود. ابزارهای متن‌ی قلی برای جستجوی فایل‌ها و نمایش اطلاعات، مانند آرچی و گوفا^۱، عمدتاً برای دانشگاهیان بود و در مقابل ابزاری با کاربرد آسان مانند وب، شانس نداشتند؛ مانند بسیاری از کاربران اولیه، به‌طور شهودی درک کردیم که این پیوند جدید، تأثیر عمیقی بر اقتصاد جهان خواهد گذاشت. ما می‌دانستیم که مدل تولید خطی، در قلب اقتصاد ما که از زمان انقلاب صنعتی تغییری نکرده بود، در آستانه به‌چالش کشیده شدن است.

از زمان فارغ‌التحصیلی ما تغییرات زیادی ایجاد شده است و دیدیم که انقلاب دیجیتالی، شرکت‌های کوچک و بزرگ و همچنین جوامع را متحول کرده است.

همچنین در همان زمان، متوجه شدیم که یک نیروی عمیق‌تر و احتمالاً با قدرت ساختار شکنی بیشتر بر بسیاری از بازارها تأثیر می‌گذارد. شرکت‌های موفق به‌سادگی دیجیتال نمی‌شدند، بلکه مدل کسب‌وکار خود را نیز تغییر می‌دادند تا تعاملات جدید ایجاد شده اینترنتی را به‌طور کامل مهار کنند. این موضوع در مورد داشتن وب‌سایت روزنامه‌ها یا حتی ارائه نسخه آنلاین آن‌ها نبود، بلکه در مورد کسب‌وکارهای جدیدی بود که از جوامع مشترکین و خوانندگان استفاده می‌کردند. این کار صرفاً فروش آنلاین به‌جای خرید در مغازه‌ها نبود، بلکه به افراد اجازه می‌داد تا به‌عنوان بخشی از جوامع، تعامل داشته باشند، موارد و اقلام را فهرست کنند، ارتباط بیابند، مبادله کنند و از طریق پلتفرم‌های متمرکز مانند "ای بی" معامله نمایند.

این امر با نحوه سازماندهی شرکت‌ها در زمان انقلاب صنعتی کاملاً در تضاد بود. دیدگاه خطی شرکت، با ورودی‌های آن (نیروی کار، مواد اولیه و غیره) که به طرز فزاینده‌ای از کارایی به خروجی‌های

ارزشمند (محصولات و خدمات) تبدیل شده بود، دیگر قادر به توضیح نحوه عملکرد این شرکت‌های خاص نبود. به‌عنوان مثال شرکت خودروسازی فورد که بینش مدیریتی قدرتمندی در مورد نحوه عملکرد ۱۵ سال پیش را ارائه می‌دهد، در این شرایط دیگر کارساز نیست. شرکت‌هایی مانند اپل، آمازون، گوگل، ایر بی ان بی و اوپر با سرعت بی‌سابقه‌ای رشد کرده‌اند و به روش‌هایی فعالیت می‌کنند که تشابه خیلی کمی با شرکت‌های سنتی مانند فورد دارند.

همچنین متوجه شدیم که بسیاری از این پلتفرم‌های ساختارشکن در حقیقت به‌طرز هوشمندانه‌ای با مدل‌های کسب‌وکار سنتی ترکیب شده‌اند تا اکوسیستم‌های قدرتمند «خودتقویت‌کننده» ایجاد کنند. به‌عنوان مثال آمازون از مدل بازار آزاد "ای بی" استفاده کرده و آن را با مدل خرده‌فروشی دیجیتال خود ترکیب کرده است. اپل تمرکز خود را روی تولید و فروش محصولات با طراحی زیبا قرار داده است - که بیش از ۸۰٪ از درآمد آن از این طریق ایجاد می‌شود - اما این دستگاه‌ها اغلب به‌دلیل برنامه‌های منحصر به فردی که توسط جامعه توسعه‌دهندگان خارجی و موجود در پلتفرم اپ‌استور خود ارائه می‌شود، خریداری می‌شوند. همچنین پلتفرم‌های تبلیغات و جستجوی گوگل با مجموعه‌ای از محصولات و خدمات دیگر که توسط گوگل به‌عنوان بخشی از اکوسیستم در حال رشد سریع، توسعه یافته است، تکمیل می‌شود.

جداییت و علاقه ما به این مدل‌های جدید کسب‌وکار که از همان ابتدا قدرت آن‌ها را تجربه کردیم، ما را بر آن داشت تا لانچ وورکز^۱، یا نوع جدیدی از شرکت مشاوره را تأسیس کنیم که با استفاده از این مدل‌های جدید مبتنی بر پلتفرم، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به بازبایی ارزش خود بپردازند. در آن زمان، کتاب‌هایی که در مورد پلتفرم‌ها بود، به نشریات علمی اندکی محدود می‌شد. همان‌طور که تفکر و چارچوب‌های خود را برای کمک به کسب‌وکار پلتفرمی توسعه دادیم، فهمیدیم که بسیاری از دانشمندان می‌توانند از تجربه و بینش ما بهره‌مند شوند.

این کتاب برای چه کسانی است؟

این کتاب برای همه کسانی است که علاقه‌مند به درک بهتر مدل‌های جدید کسب‌وکار قدرتمند در اقتصاد هستند. این کتاب منابع، چارچوب‌ها و مطالعات موردی ارزشمندی را برای درک بهتر نحوه کارکرد مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی در اختیار دانشجویان کسب‌وکار و دانشجویان مدیریت قرار می‌دهد. مدیران

پلتفرم‌ها قادر خواهند بود از مدیریت روزمره عقب‌نشینی کنند و با گسترش کسب‌وکار خود، به چالش‌های منحصر به فردی که با آن روبه‌رو هستند، نگاه جامع‌تری داشته باشند و بالاخره، مدیران کسب‌وکار که برای شرکت‌های سنتی کار می‌کنند، بینش منحصر به فردی در مورد عملکرد داخلی مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر پلتفرم، پتانسیل ساختار شکنی در آن‌ها و پاسخ‌های احتمالی استراتژیک به دست می‌آورند.

چه چیزی در مورد این کتاب جدید است؟

ما مشاهده کردیم معمولاً افراد بیرون، با کسب‌وکارهای پلتفرمی به‌عنوان "جعبه سیاه" رفتار می‌کنند و بنابراین تصمیم گرفتیم که نحوه فعالیت و عملکرد آن‌ها را روشن کنیم. این امر ما را تشویق کرد که بفهمیم کسب‌وکارهای پلتفرمی چه کاری انجام می‌دهند و تفاوت فعالیت آن‌ها با فعالیت‌های سنتی چیست و همه این‌ها منجر به ارائه مدل راکتی پلتفرم در این کتاب شد. همچنین دریافتیم که پلتفرم بودن یک سؤال دوسویه^۱ نیست و در واقع بسیاری از کسب‌وکارها مانند آمازون، مدل‌های کسب‌وکار مختلف را با هم ترکیب می‌کنند. این امر ما را واداشت تا چارچوب اکوسیستم مجهز به پلتفرم را توسعه دهیم که در سطح بالایی نشان می‌دهد یک شرکت و مدل کسب‌وکار اصلی آن چه فعالیت‌هایی را انجام می‌دهد. از همان ابتدا دیدیم که شفاف بودن و وضوح این موضوعات قبل از تدوین "استراتژی پلتفرم"، چقدر برای شرکت‌ها مهم است.

سرانجام، ما از تجربیات خود استفاده کردیم و آن را با بحث‌های بسیاری که با دوستان، دانشگاهیان و همکارانی که در پلتفرم‌هایی مانند "ای بی، او بر، گوگل، فیسبوک، ایر بی ان بی و پی پل" تجربه داشته‌اند تقویت کردیم تا یک راهنمای عملی برای علاقه‌مندان به طراحی، راه‌اندازی، مقیاس‌پذیری (رشد) و نیز شرایط دفاعی از یک پلتفرم را توسعه دهیم. واضح است که هر پلتفرم متفاوت است، اما در سطح بالایی سؤالات عمومی را توضیح می‌دهیم که کسب‌وکارهای پلتفرمی باید در مراحل مختلف توسعه خود به آن‌ها پاسخ دهند. این امر روند رشد و گسترش ساختار شکنی در حال وقوع را تأیید می‌کند و اطلاعات بیشتری در زمینه استراتژی پلتفرم‌های نوظهور در اختیار ما قرار می‌دهد.

طی یک بازه زمانی که به‌طور حیرت‌انگیزی کوتاه بود، پلتفرم‌هایی مانند "او بر و ایر بی ان بی" با سرعتی عجیب رشد کردند و توجه زیادی را به خود جلب نمودند. در برخی موارد، پلتفرم‌ها خشم شرکت‌های تثبیت‌شده و پابرجا^۲ را که دچار تغییر اساسی شده بودند، برانگیختند. چند بار ماجرای شنیدن

1. binary

2. Established company

شکایت نمایندگان هتل‌ها یا شرکت‌های تاکسی از "رقابت ناعادلانه" این تازه‌واردهای نوآور را شنیده‌ایم؟ باوجود این راحتی و انعطاف‌پذیری پیشنهادهای نوآورانه و مقرون‌به‌صرفه پلتفرم‌ها برای مقاومت در برابر آن‌ها بسیار جذاب بوده است. تقاضای مشتری به ورود نوع جدیدی از استارت‌آپ‌ها دامن زده است که خود را به‌عنوان "اوبر Xیا" ایر بی بی ان بی "Y" معرفی می‌کنند، از ایکس و وای، برای طیف گسترده‌ای از صنایع، از جمله "هوایمایی"، "تفریحات"، "قایقرانی" و غیره استفاده می‌شود. باوجود این راه‌اندازی و مقیاس‌پذیری پلتفرم‌ها برای ایجاد حجم ضروری یک تمرین دشوار است و ما سعی کرده‌ایم برخی از این چالش‌های منحصر به فرد را مستند کرده و همچنین برخی نکات و ابزارها را برای حل آن‌ها ارائه دهیم.

کشف حقیقت بر پایه اکتشاف‌های پیشین

دانشگاهیان اخیراً تلاش خود را برای تحقیق در زمینه پلتفرم مضاعف کرده‌اند. پلتفرم یک حوزه نسبتاً جدید در اقتصاد است که به "بازارهای چندطرفه"¹ معروف است و اولین بار در سال ۲۰۰۳ توسط ژان تیرول^۲، اقتصاددان فرانسوی برنده جایزه نوبل، به‌طور رسمی مطرح شد. قطعاً ما بر دوش غول‌ها ایستاده‌ایم و آماده‌سازی این کتاب بدون بینش و داستان‌های بی‌شمار مدیران پلتفرم، دانشگاهیان، دانشجویان و مشتریانی که طی چند سال گذشته چیزهای زیادی به ما آموخته‌اند، ممکن نبود. از مشارکت همه کسانی که دیدگاه‌های خود را با ما در میان گذاشتند، تحقیقات خود را برای ما ارسال کردند، ما را به سمینارها و کارگاه‌ها دعوت نمودند، در برخی از سخنرانی‌های ما شرکت کردند یا به‌طور ساده باعث حفظ شرکت ما، لانچ وورکز شدند، قدردانی می‌کنیم.

