平台战略

朱峰

哈佛大学工商管理学教授

民生-哈佛 数字化转型项目学术主席

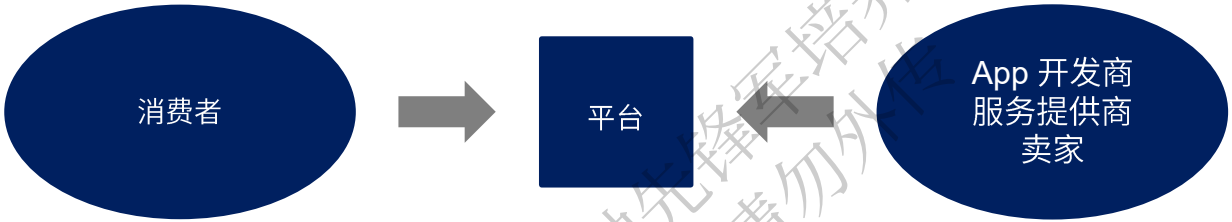


HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

Copyright © President & Fellows of Harvard College

平台的时代



民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

平台的分类

交易市场、工具

植入广告的媒体和网站

软件开发平台

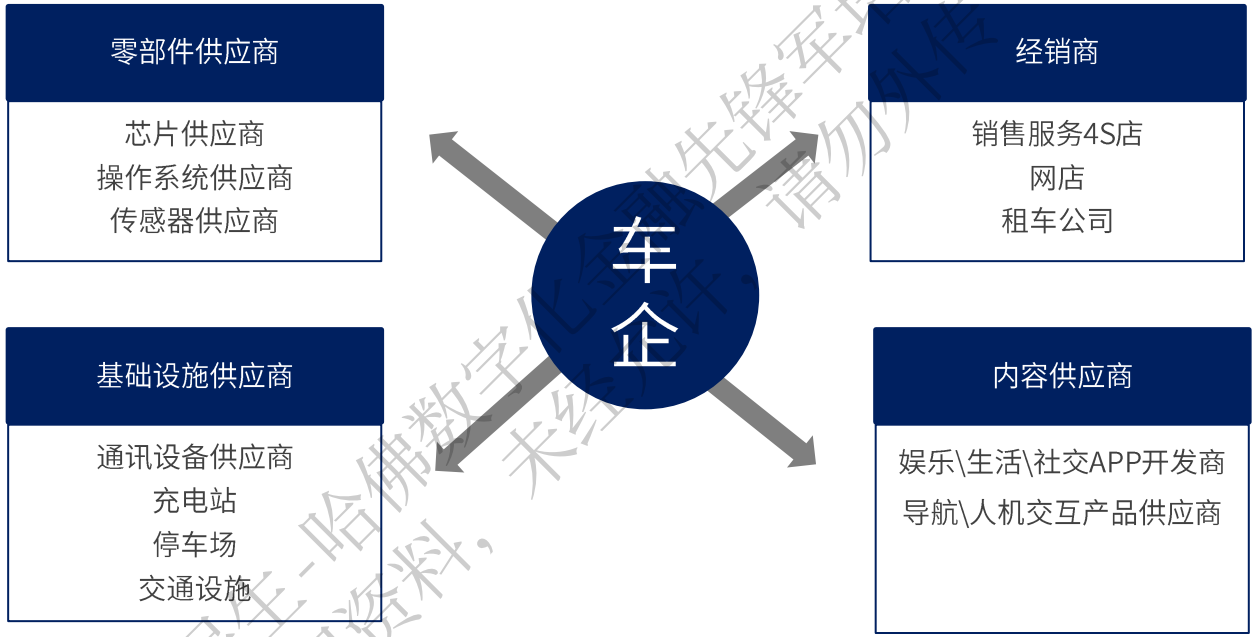
社群

混合型

民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

生态

公司的生态系统包括所有受公司业务影响， 以及可能影响公司业务的组织和个体。这些组织和个体往往与公司保持松散的关系。



今天公司的成功更取决于与其它公司或个人的合作。分享其生态系统的运势。

民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

平台战略、平台思维对所有公司都有价值









民生-哈佛商学院金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

两个主题



创建平台



发展平台

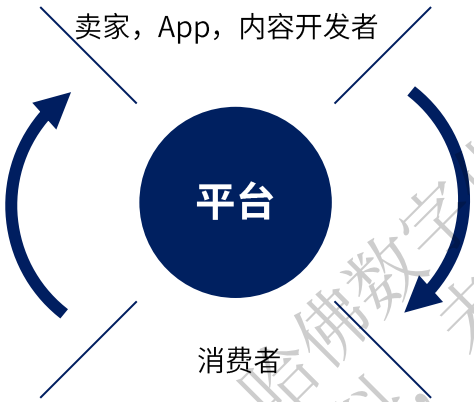
民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

1 创建平台

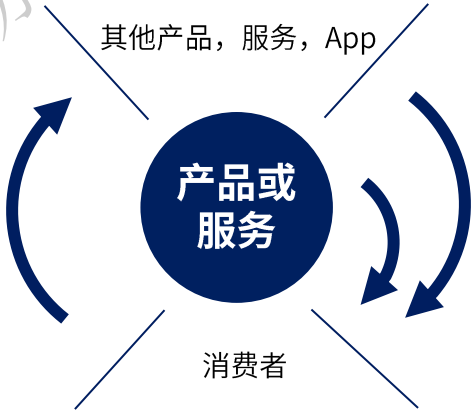
民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

两种方法

纯平台模式



从产品/服务到平台



民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传


关键字
广告词
自然搜索结果
Google
CRM Software
Search
Advanced Search
Web
Show options...
Results 1 - 10 of about 9,610,000 for CRM Software. (0.20 seconds)
Sponsored Links
Top Ranked CRM Software
www.Zoho.com/Top_CRM Trusted by Thousands. 3 users Free. Prof/Enterprise Editions Available
Crm software
www.salesforce.com/CRM Easily Manage Customers & Contacts w/Salesforce CRM. Watch A Free Demo!
Choose the Right CRM
www.Oracle.com/SiebelCRM Download Oracle's free CRM guide before you decide. Get it here!
CRM - salesforce.com
Traditional CRM software has been overtaken in recent years by Web CRM, also known as "online CRM", "hosted CRM, and "on-demand CRM. ...
Show stock quote for CRM
Careers - About Us - Editions and Pricing - Products
www.salesforce.com/ - Cached - Similar
Easy CRM Software for Outlook | Simple Contact Management Software ...
The Easy CRM Software for Outlook. Prophet simplifies contact management software, contact manager, small business Sales CRM Software...
www.avidian.com/ - Cached - Similar
CRM Software
CRM Software - Easy & Simple to use CRM Software in Outlook. Prophet is an easy and simple to use Business Contact Manager inside of Outlook...
www.avidian.com/customer-relationship.../crm-sftwr.aspx - Cached - Similar
Customer relationship management - Wikipedia, the free encyclopedia
In contrast with traditional on-premises software, cloud computing ... a b c d Gartner, Inc. (6 June 2009) What's 'Hot' in CRM Applications in 2009 ...
en.wikipedia.org/.../Customer_relationship_management - 38 minutes ago - Cached - Similar
CRM Software, Customer Relationship Management, Oncontact CRM
CRM from Oncontact. Your source for customer relationship management or CRM software, CRM solutions and customer relationship management software. ...
CRM Products - See Demo - Partners - CRM Education
www.oncontact.com/ - Cached - Similar
Sponsored Links
Compare CRM Software
Compare To Find The CRM Software Best Suited For You - Get Started
Sage North America.com/CRM
Top 40 CRM Vendors Rated
2010 Top 40 CRM Software Rankings. Download Report from Top IT Analyst
Business-Software.com/BestCRM
CRM Software Solutions
Get Real-Time Information On Leads, ...stomers. Free Trial!
...com
...re
Host-to-own mid-market CRM Software Request for a FREE Trial
www.sofront.com
Landslide CRM
Your NextGen CRM Solution. Improve Sales Effectiveness & Sales Results
www.Landslide.com/
Business CRM Software
Easily Manage Your CRM with Dell Salesforce. Get a Free Trial Today!
www.Dell.com/SalesforceCRM
Try Salesforce CRM Free
Easily Manage Your CRM Solution. Free Extended Trial of Salesforce.
Salesforce.sharedvue.net/Dell/
Google Apps CRM
Integrate your CRM with Google Apps with the Google Apps Marketplace



Steve Jobs Originally Envisioned the iPhone as Mostly a Phone

The origin story of the first iPhone reveals that Jobs was just trying to make a really cool phone.

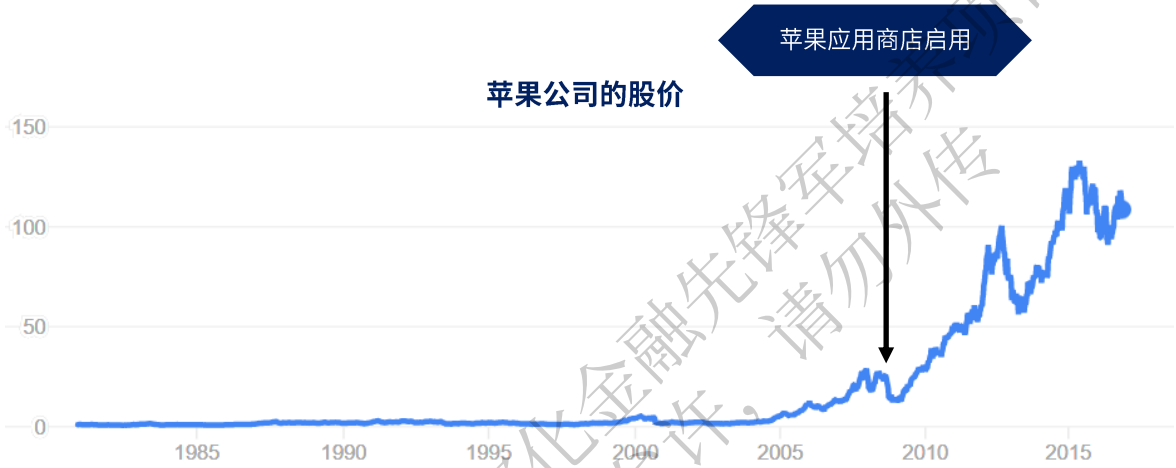
DAVE ROOS

史蒂夫·乔布斯最初设想 iPhone 主要是一部手机

第一部 iPhone 的起源故事，讲述了乔布斯只是想制造一款非常酷的手机

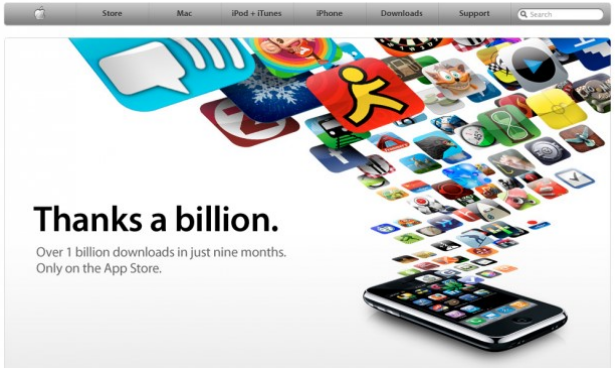
哈佛数学化金融先锋库培养项目
资料，未经允许，请勿外传

1. 培养开放式思维



感谢十亿！

仅九个月已超过十亿下载量。
仅在苹果应用商店。



民生证券数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

2. 愿意向对手开放


Harvard Business Publishing Education
哈佛商学院出版社
奇虎360：
互联网丛林中的颠覆之虎
Case
Main Case
Qihoo 360: A Subversive Tiger in the Internet Jungle
Harikesh Nair, Sheila Melvin
斯坦福大学
STANFORD BUSINESS
EDUCATOR COPY
ADOPTION REPORT
SHARE
Qihoo 360 Technology Company was a leading Internet platform company in China, the number one provider of Internet and mobile security products as measured by user base. The company entered China's fiercely competitive Internet market relatively late and adopted the "freemium" model as the basis
English
PDF
$4.25
List price: $7.46
ADD TO COURSEPACK
ADD TO COLLECTION
Add to Cart for purchases and permissions.
ADD TO CART

由 30 多家美国银行支持的实时支付平台Zelle 本月到来，将是 Venmo 的有力竞争对手

萨拉·佩雷兹 @sarahintampa / 美国东部时间11:41，6月12日，2017年

美国银行业回应了Venmo。从本月开始，一个名为Zelle的新的网络平台将向美国超过8600万移动银行用户推出个人对个人的支付方式。与PayPal、Venmo、Square Cash和其他应用程序相比，Zelle承诺提供更快的数字支付方式。Zelle用户可以在几分钟内将资金从一家银行转移到另一家银行，而无需像以前那样需要隔夜或是几天之后才能完成转账。

以下这些银行都支持Zelle的服务：Ally Bank, 美国银行, 夏威夷银行, 美国西部银行, BB&T, BECU，美国第一资本金融公司, 花旗银行，美国公民银行（Citizens Bank），美国联信银行, ConnectOne Bank, Dollar Bank, 美国五三银行, 美国第一银行, First Tech Federal Credit Union, 田纳西第一银行, 第一国家银行,弗雷德里克县银行、弗罗斯特银行、HomeStreet Bank、JP摩根大通银行、KeyBank、M&TBank、MB Financial Bank、摩根士丹利、PNC银行、SchoolsFirst联邦信贷联盟、Star One 信用社、太阳信托银行、道明银行、美亚银行、美国银行和富国银行。

民生-哈佛数字化金融先锋系列养项目
学习资料，未经允许，请勿外传





民生-哈佛数字化学习资料，未经允许请勿外传

Best Buy（百思买）应该怎么做?

1. Price match Amazon's prices
   与亚马逊价格匹配
2. Offer add-on services such as repair
   提供增值服务，如维修
3. Exit the offline business
   退出线下业务
4. …



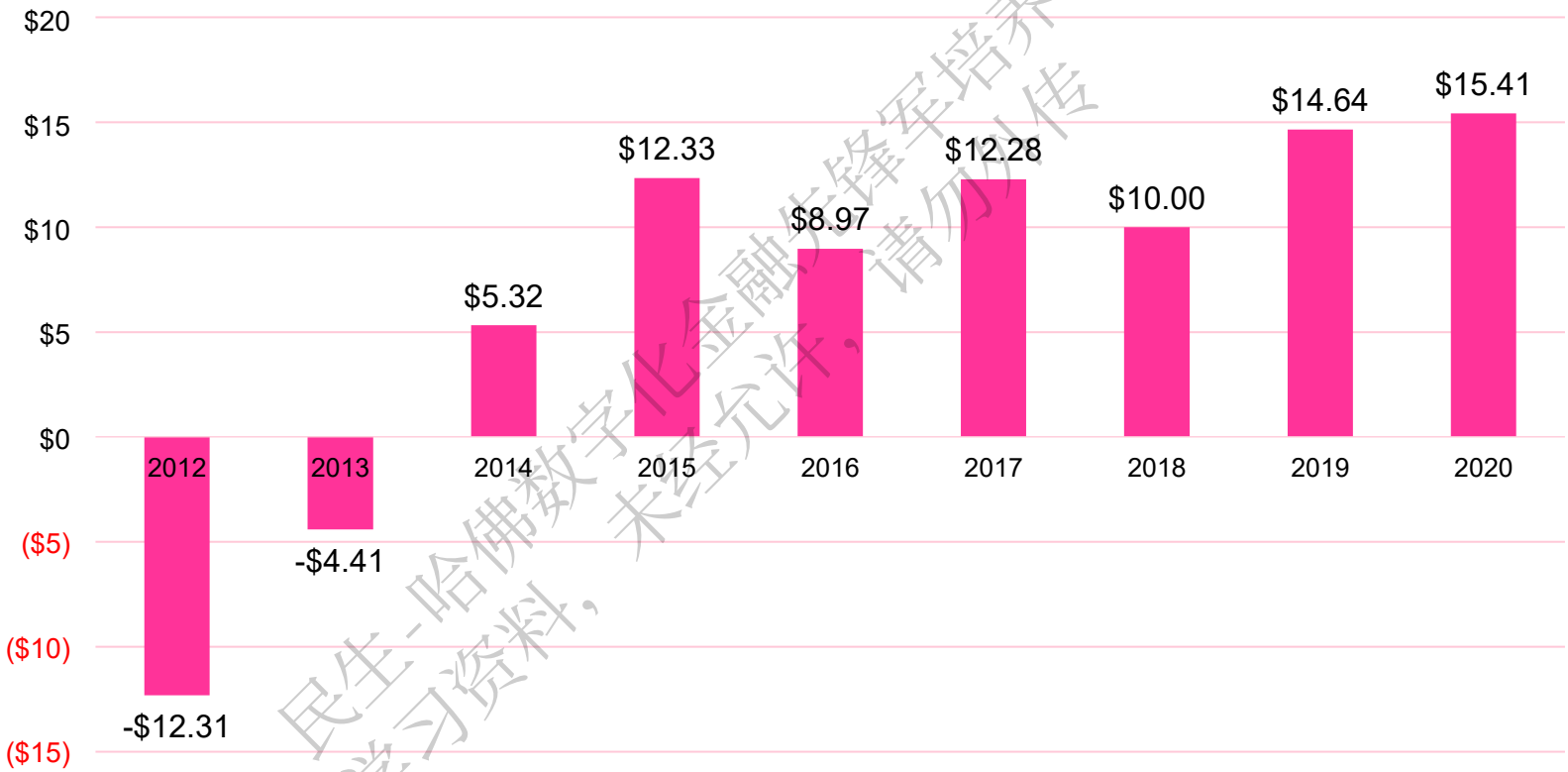
民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

3. 从卖货到提供链接



民生-哈佛数字化学院优锋军培养项目
学习资料，未经许可，请勿外传

百思买净收入（单位：亿）



民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

4. 积极寻找机会用自己的资源为他人创造价值

TELEPASS 在欧洲提供电子收费系统，该设备安装在车辆挡风玻璃顶部使用。





民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

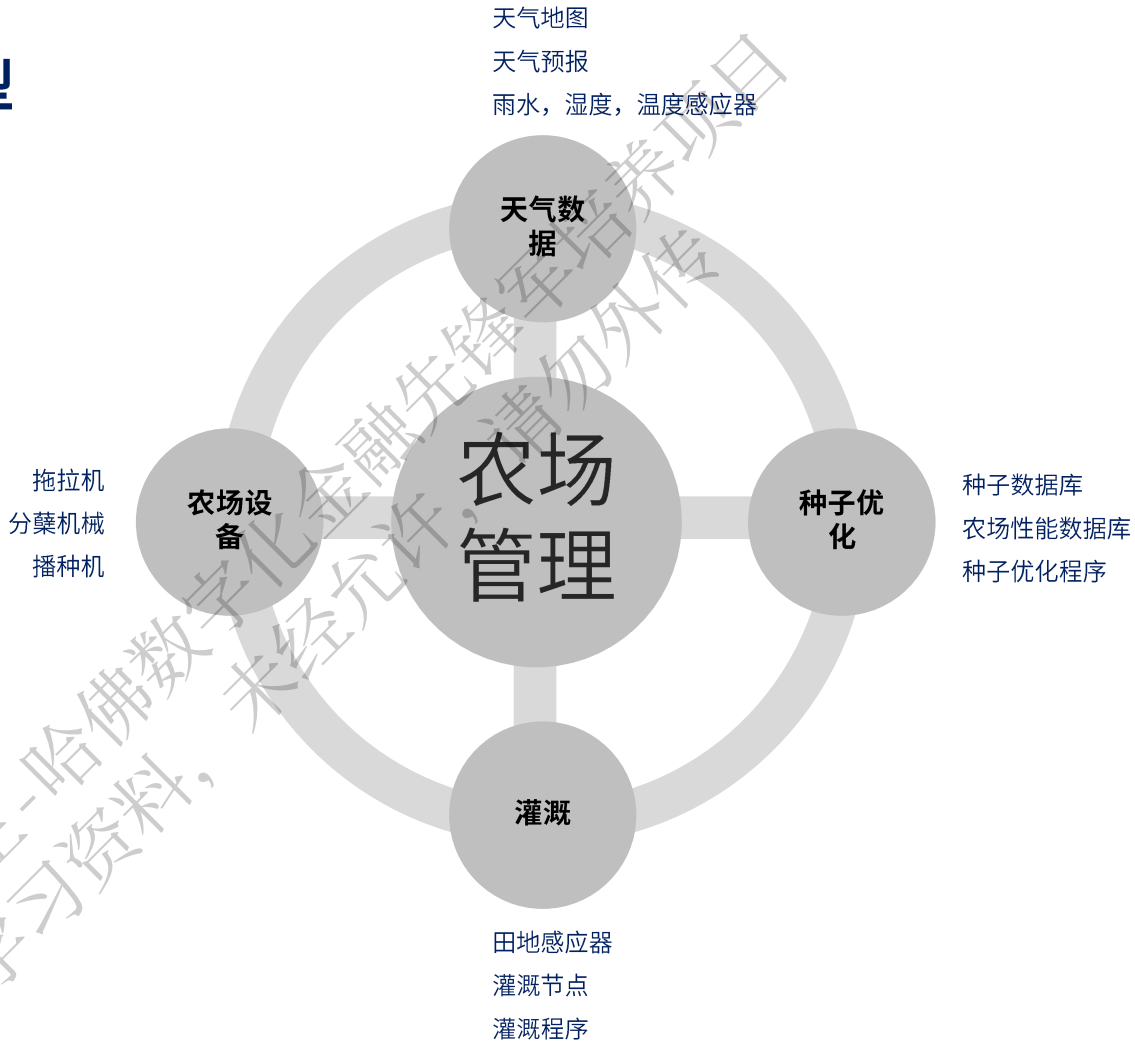
Mc Graw Hill Education 教育

- **在数字时代到来之前，麦格劳-希尔公司无法直接与读者互动。**
- **数字技术使其能够了解其读者并提供更好的学习体验。**
  - 根据读者过往阅读行为和测试结果提供指引
- **在需要时将读者与家教联系起来。**

民生-哈佛数字化金融先锋学习项目
学习资料，未经允许，请勿外传

美国迪尔公司的转型

John Deere's transformation



民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

2 发展平台

民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

1. 加强网络效应



间接网络效应

安卓、苹果，滴滴，支付宝，信用卡等



直接网络效应

脸书，微信等



数据网络效应

搜索引擎，推荐系统等

民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿传播



直接网络效应

产品评价

间接网络效应

亚马逊第三方市场

数据网络效应

推荐系统

民生-哈佛数字化金融与普惠培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

网络效应可以改变传统市场的市场结构



X



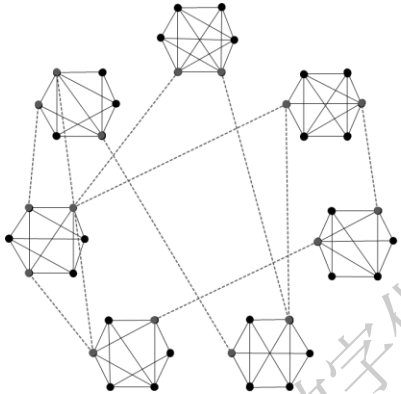
=



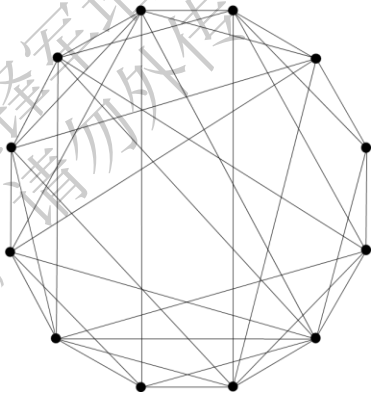
竞争激烈的市场 X 网络效应 = 亚马逊智能音箱（拥有超过50%份额）

民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

2. 降低网络集群度



vs.

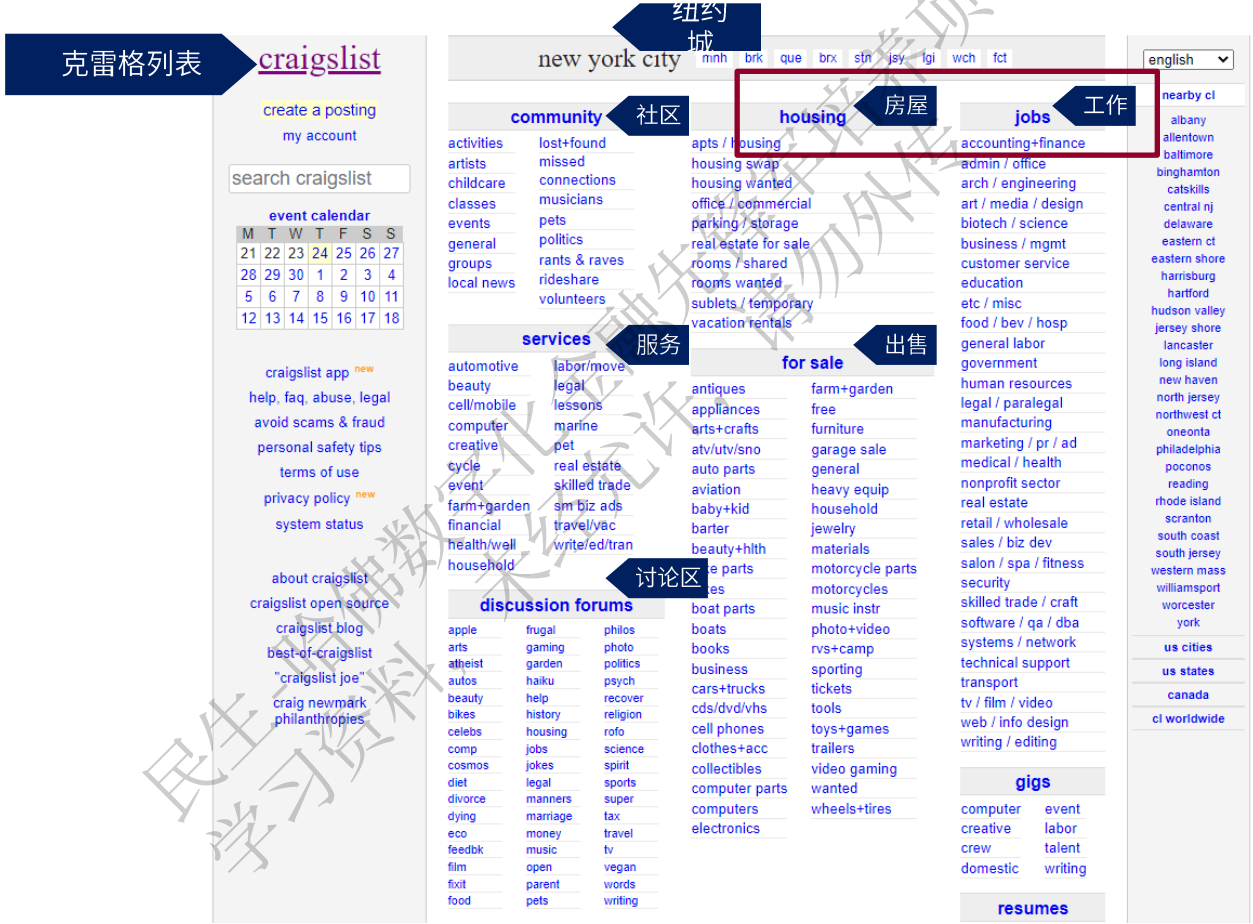


优步/滴滴
社区团购
跑腿兔

爱彼迎
淘宝
携程

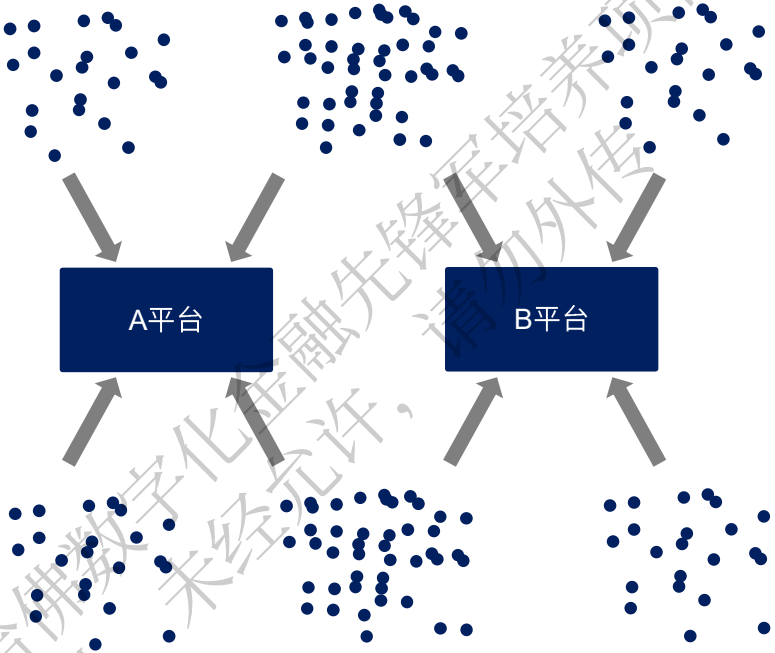
民生金博数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

建立跨集群连通性的重要性



3. 减少多宿主

App开发者/
服务提供者



消费者







民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

在双边多宿主情况，平台需要同时减少双边的多宿主，来增强市场地位

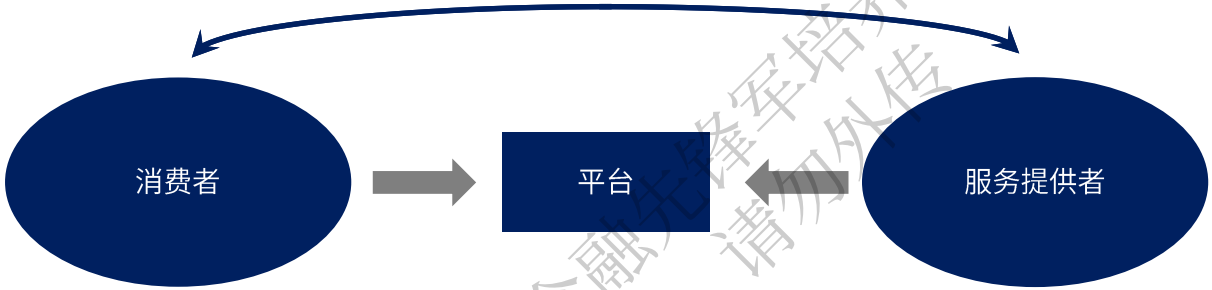
第三方卖家： 订单履行中心



消费者： 订阅服务

民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

4. 与跳单作斗争



民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经许可，请勿外传

如何解决跳单问题





民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

5. 利用网络桥接

建立多个网络，并将其相互连接并发挥协同作用。

他们的用户和互动中产生的数据在多个场景和市场中都很有价值。

民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

数字化公司的业务范围扩张



民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

Google investing in driverless cars
谷歌投资无人车项目



民生-哈数字化转型人才培养项目
学习资料，未经允许，请勿传

谷歌扩大业务范围并利用协同效应来推动其广告业务

严密控制
“核心”搜索和广告技术

松散控制
可提高搜索价值的技术

内部构建 | 拥有/收购 | 亲密的合作伙伴关系/合资企业 | 提供平台 | 提供技术

高研发费用和创新文化带来的核心产品/资产（20% 法则）

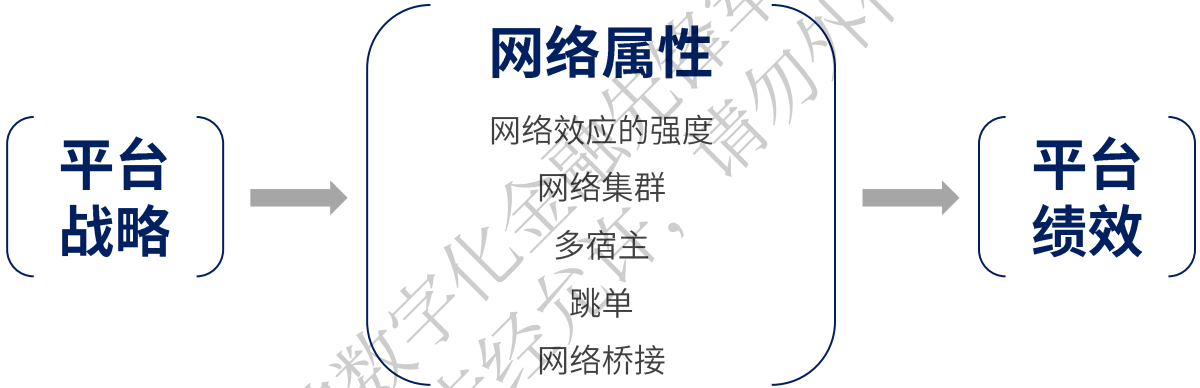
收购以构建视频搜索和移动广告技术

联合开发中间件以方便搜索（浏览器与搜索框）

在内部开发搜索界面平台，但以开源形式发布，以实现第三方创新

为汽车生产商以及美国第二大打车应用Lyft提供自动驾驶技术

民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习使用，未经允许，请勿外传



民生-哈佛数字化金融化军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传

谢谢

z@hbs.edu

民生-哈佛数字化金融先锋军培养项目
学习资料，未经允许，请勿外传