

"Thorough and often provocative."
—JEREMY G. PHILIPS,
Wall Street Journal

PLATFORM

HOW NETWORKED MARKETS
ARE TRANSFORMING THE ECONOMY AND
HOW TO MAKE THEM WORK FOR YOU

REVOLUTION

Geoffrey G. Parker
Marshall W. Van Alstyne
Sangeet Paul Choudary

فصل اول

مقدمه: به دنیای پلتفرم ها خوش آمدید

انقلاب پلتفرم: چگونه بازارهای شبکه ای در خدمت شما خواهند بود

جفری پارکر

مارشال ون آلستین

امیر شکوهی نیا

دنیا عوض شده است.

شرکت	تاسیس	تعداد کارمندان	ارزش بازار
BMW	1916	116,000	\$53B
UBER	2009	7,000	\$60B
MARRIOTT	1927	200,000	\$17B
AIRBNB	2008	5,000	\$21B
WALT DISNEY	1923	185,000	\$165B
FACEBOOK	2004	12,691	\$315B
KODAK	1888	145,000	\$30B (دراوج)
INSTAGRAM	2010	13	\$1B (در زمان خرید)

مشهورترین برندهای دنیا

01  +43% 170,276 \$m	02  +12% 120,314 \$m	03  -4% 78,423 \$m	04  +11% 67,670 \$m	05  -10% 65,095 \$m	06  +16% 49,048 \$m	07  0% 45,297 \$m	08  -7% 42,267 \$m
09  -6% 39,809 \$m	10  +29% 37,948 \$m	11  +9% 37,212 \$m	12  +7% 36,711 \$m	13  +13% 36,514 \$m	14  +4% 35,415 \$m	15  -3% 29,854 \$m	16  +5% 27,283 \$m
17  +16% 23,070 \$m	18  -3% 23,056 \$m	19  +6% 22,975 \$m	20  -1% 22,250 \$m	21  +5% 22,222 \$m	22  -3% 22,218 \$m	23  +54% 22,029 \$m	24  +3% 19,622 \$m
25  -3% 18,922 \$m	26  +8% 18,768 \$m	27  +4% 16,541 \$m	28  +8% 15,267 \$m	29  +2% 14,723 \$m	30  +16% 14,031 \$m	31  +7% 13,943 \$m	32  -3% 13,940 \$m

منبع: اینتربرند ۲۰۱۵

ارزش هر برند به همراه رشد ارزش آن را مشاهده می کنید.

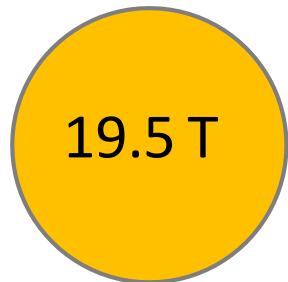
۱۳ عدد از این با ارزشترین برندها پلتفرم هستند!

01  +43% 170,276 \$m	02  +12% 120,314 \$m	03  -4% 78,423 \$m	04  +11% 67,670 \$m	05  -10% 65,095 \$m	06  +16% 49,048 \$m	07  0% 45,297 \$m	08  -7% 42,267 \$m
09  -6% 39,809 \$m	10  +29% 37,948 \$m	11  +9% 37,212 \$m	12  +7% 36,711 \$m	13  +13% 36,514 \$m	14  +4% 35,415 \$m	15  -3% 29,854 \$m	16  +5% 27,283 \$m
17  +16% 23,070 \$m	18  -3% 23,056 \$m	19  +6% 22,975 \$m	20  -1% 22,250 \$m	21  +5% 22,222 \$m	22  -3% 22,218 \$m	23  +54% 22,029 \$m	24  +3% 19,622 \$m
25  -3% 18,922 \$m	26  +8% 18,768 \$m	27  +4% 16,541 \$m	28  +8% 15,267 \$m	29  +2% 14,723 \$m	30  +16% 14,031 \$m	31  +7% 13,943 \$m	32  -3% 13,940 \$m

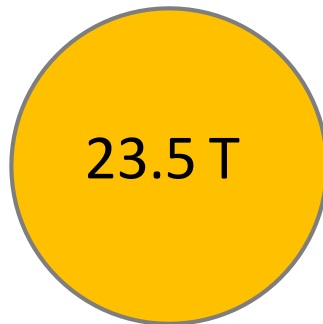
بر اساس حضور یک دولوپر یا بازار خریدار/فروشنده

اقتصاد جهانی تا حدودی تعادل جغرافیایی دارد.

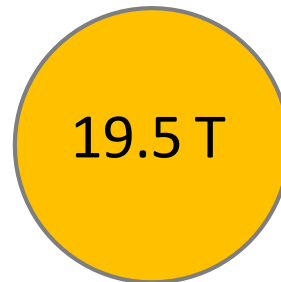
آمریکای شمالی



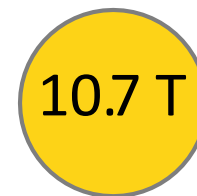
آسیا



اروپا



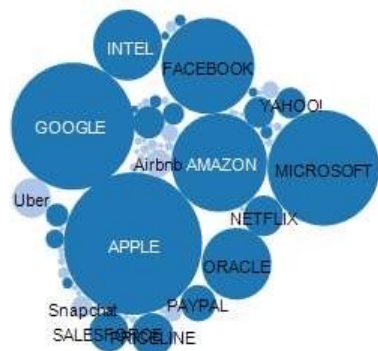
بقیه جهان



بر اساس آمار سال ۲۰۱۵

اقتصاد پلتفرم ها تعادل جغرافیایی ندارد!

آمریکای شمالی



آسیا



اروپا



بقیه جهان



سهامی عام
سهامی خاص

آمریکای شمالی بیشترین پلتفرم های با ارزشتر از یک میلیارد دلار را دارد. چین یک بازار همگن دارد که با سرعت بالایی در حال رشد است. ارزش بازار پلتفرم های اروپایی کمتر از یک چهارم آمریکای شمالی است.

اقتصاد دیجیتال در تسخیر پلتفرم هاست.



منبع: نقشه اینترنت

پلتفرم ها در حال پیشی گرفتن از شرکت های نفتی و بانک ها



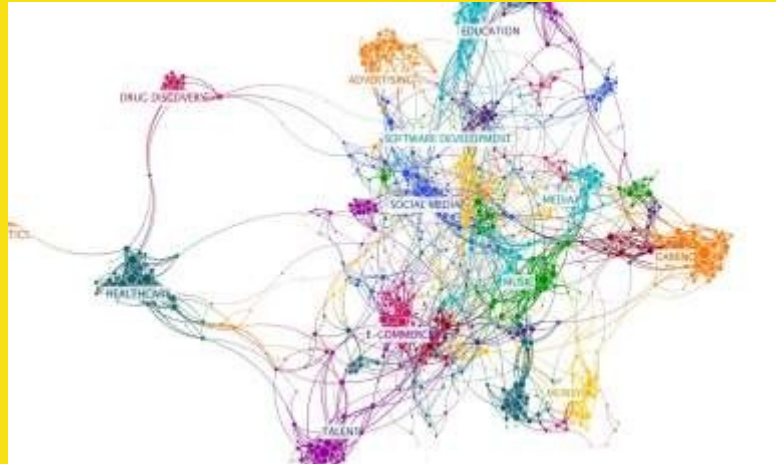
انفجار شرکت های پلتفرمی

ارزش بازار بیشتر از ۳ تریلیون دلار

چند شرکت پلتفرمی



کلاسترهای پلتفرمی در حال تشکیل



چند ملیتی های جدید

صنعت	نمونه پلتفرم
کشاورزی	John Deere, Intuit Fasal
ارتباطات	LinkedIn, Facebook, Twitter, Tinder, Instagram, Snapchat, WeChat
کالای مصرفی	Nike, Philips, McCormick Foods FlavorPrint
آموزش	Udemy, Skillshare, Coursera, edX, Duolingo
انرژی و صنایع سنگین	Nest, Tesla PowerWall, General Electric, Enernoc
مالی	Bitcoin, Lending Club, Kickstarter
سلامت	Cohealo, SimplyInsured, Kaiser Permanente
گیمینگ	Xbox, Nintendo, PlayStation
منابع انسانی و خدمات حرفه ای	Upwork, Fiverr, 99designs, Sittercity, LegalZoom
خدمات محلی	Yelp, Foursquare, Groupon, Angie's List
لوجستیک و ارسال	Munchery, Foodpanda, Haier Group
رسانه	Medium, Viki, YouTube, Wikipedia, Huffington Post, Kindle Publishing
سیستم عامل ها	iOS, Android, MacOS, Microsoft Windows
خرده فروشی	Amazon, Alibaba, Walgreens, Burberry, Shopkick
حمل و نقل	Uber, Waze, BlaBlaCar, GrabTaxi, OlaCabs
سفر و گردشگری	Airbnb, TripAdvisor

عوامل تغییر

ترندهایی که احتمالاً پابرجا
مانده و تقویت می شوند.



سازمان

عصر شبکه

شبکه ها ارتباطات فیزیکی، مجازی
و اجتماعی به وجود می آورند.

عصر داده ها

بیشتر شدن دسترسی به
داده ها و ابزارها جمع
آوری و تحلیل داده

عصر پلتفرم ها

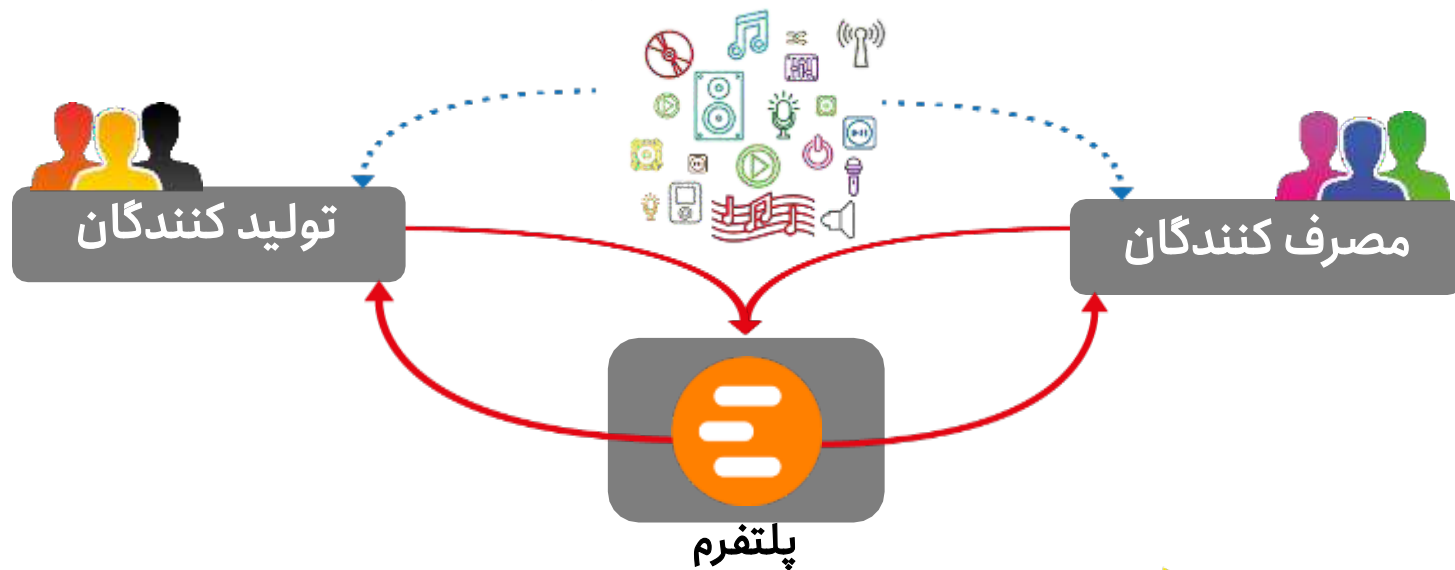
مدل های کسب و کار جدید که شبکه ها را به
کار می گیرند.

منبع: P. Evans, "Networks, Data and Platforms," in:
Growing Global: Lessons for the New Enterprise

پایپ خطی در برابر پلتفرم مثلثی



المان های تبادل ارزش



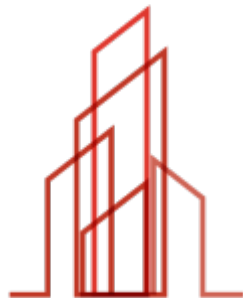
یک پلتفرم:

المان های تبادل ارزش



- مجموعه ای از قوانین و معماری است
- باز است و اجازه مشارکت سازماندهی شده را می دهد.
- فعالانه تعاملات مثبت بین اعضای وجوه مختلف بازار را ترفیع می دهد.
- خیلی سریع تر از یک پایپلاین سنتی رشد می کند چون لزوما هزینه اضافه تولید را بر دوش نمی گیرد.

پلتفرم ها از محصولات/خدمات بهتر هستند.



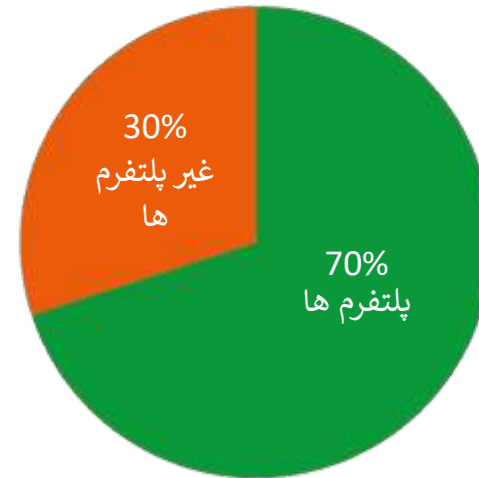
- Apple iPhone
- Uber
- Facebook
- Amazon



- Microsoft Zune, Garmin GPS, Sony PSP, HP Calculator, Olympus Voice Recorder
- Ford, BMW, Nissan
- NY Times, Fox News, Walt Disney
- Hachette, Norton, Blockbuster, Time Warner

بیشتر یونیکورن ها پلتفرم هستند.

تعداد یونیکورن های جهان = ۱۱۵ پلتفرم ها: ۸۰ از ۱۱۵ با ۳۰۰ میلیارد ارزش بازار

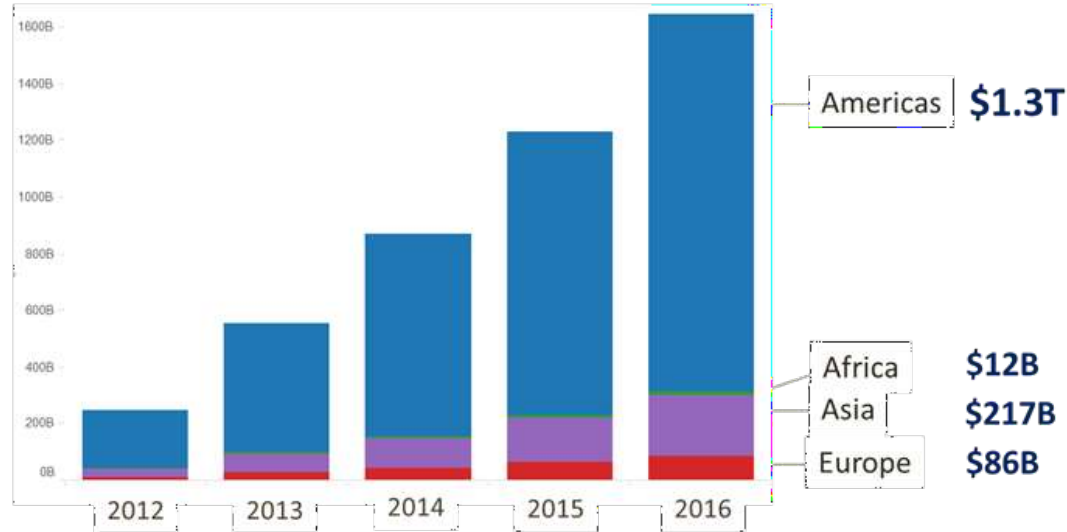


فقط جذب سرمایه رشد نمی کند.

سود تجمیعی پلتفرم ها هم در حال رشد است.

نمودار سود تجمیعی ۵۰ پلتفرم سهامی عام برتر از ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۶

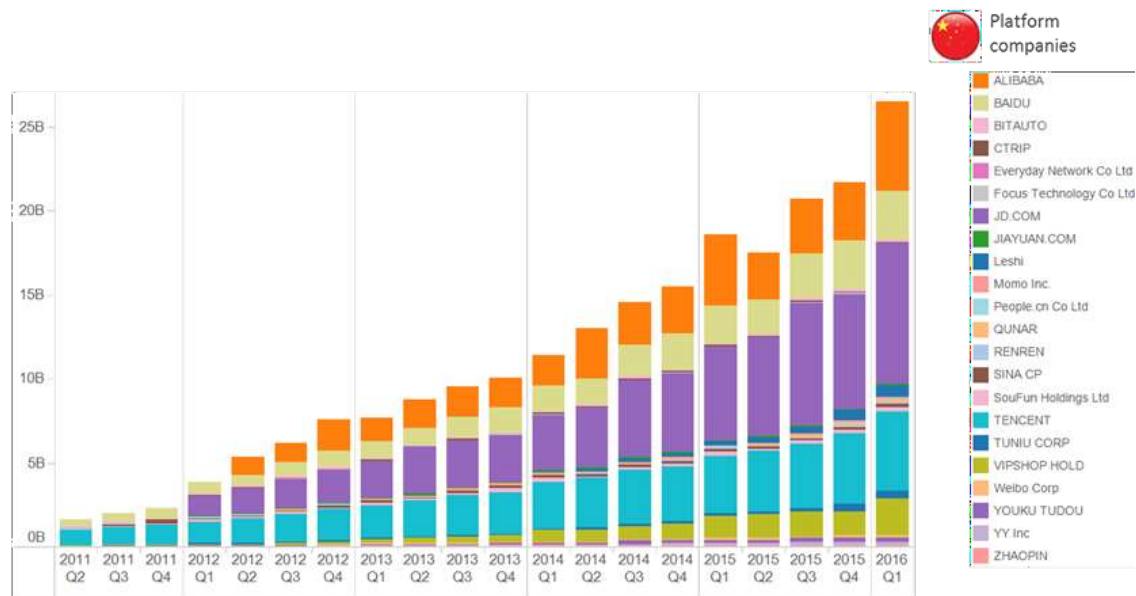
سود
تجمیعی
پلتفرم ها



چین همچنان در حال شتاب گرفتن.

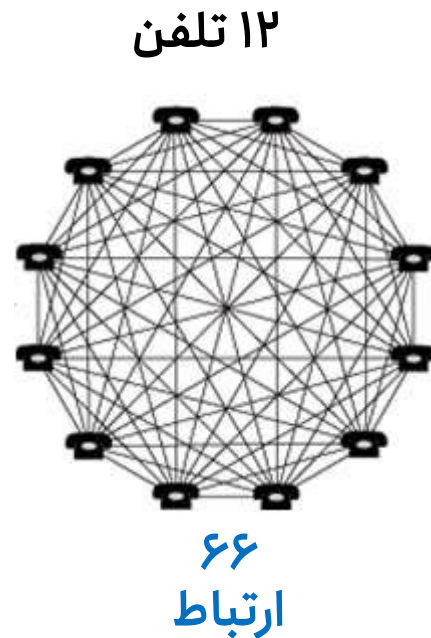
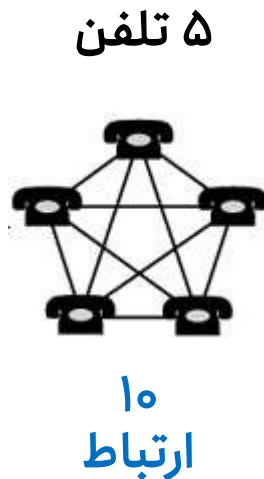
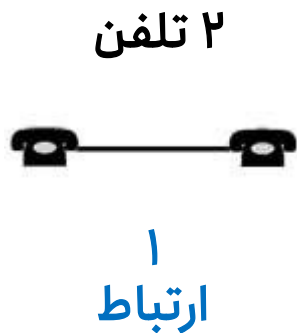
رشد شرکت های پلتفرمی برتر چین

رشد فروش خالص از ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۶



پلتفرم ها اثر شبکه ای را اهرم می کنند.

کاربر بیشتر = ارزش بیشتر = کاربر بیشتر ...



نتیجه گیری:

در هر بازاری که اثر شبکه ای دارد، تمرکز مدیریت باید از درون سازمان به بیرون سازمان شیفـت کند.

دلیل: شما نمی توانید اثر شبکه ای را به سادگی از درون سازمان رشد دهید.

برای داشتن تمرکز خارجی، شما باید
استراتژی کامیونیتی داشته باشید.



تغییر رویکردهای پلتفرمی

تغییر رویکرد ۱: از کنترل منابع به هدایت منابع

تغییر رویکرد ۲: از بهینه سازی درون سازمانی به تعاملات بیرونی

تغییر رویکرد ۳: از ارزش ارائه شده به مشتری به ارزش اکوسیستم

پیامد برای شرکت های محصول/خدمات محور:

- بدانید ارتباط شما با پلتفرم چیست: تامین کننده، شریک، شریک بالقوه، رقیب
- دارایی های داده ای خود را ارزیابی کنید: استراتژی داده داشته باشید
- بر حکم رانی شرکتی سرمایه گذاری کنید تا شریک و سرمایه گذار جذب کنید.

توانایی های حیاتی برای بقای سازمان ها در دنیای پلتفرم ها

- زنجیره های تامین بیرونی و درونی را بهینه کنید
- یک اکوسیستم غیر متمرکز را هماهنگ کنید.
- یک لایه داده عمومی را ساخته و مدیریت کنید.
- استراتژی خود را تغییر دهید تا کامیونیتی را به عنوان یک دارایی ببینید، نه به عنوان یک منبع

فصل دوم

اثر شبکه: قدرت اصلی پلتفرم ها

انقلاب پلتفرم: چگونه بازارهای شبکه ای در خدمت شما خواهند بود

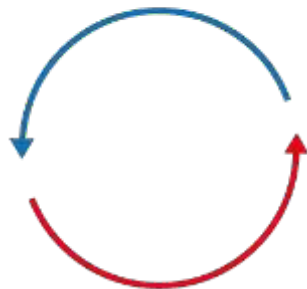
جفری پارکر

مارشال ون آلستین

امیر شکوهی نیا

هر تعاملی در شبکه حداقل دو سمت دارد.

کسی که تلفنش زنگ می خورد
مسافر اوبر
خریدار ای بی
گیمر xbox
خریدار با کارت اعتباری
بیننده یوتوب
مسافرین AirBnB
مالکین خودرو تسلا
کارجویان لینکدین
فری لنسرهای Upwork
استفاده کنندگان از اپ ها



کسی که زنگ می زند
راننده اوبر
فروشنده ای بی
توسعه دهنده xbox
فروشنده کارت اعتباری
تولید کننده یوتوب
مالکین AirBnB
ایستگاه شارژ تسلا
استخدام کنندگان لینکدین
پروژه های Upwork
توسعه دهندگان اپ

چگونه حلقه فیدبک تکمیل می شود.

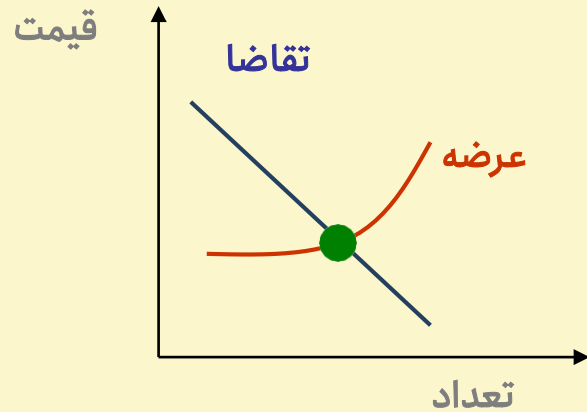
چالش های خاص

- کسب و کارها می توانند خیلی پیچیده باشد
- رشد سریع می تواند مانع از سعی و خطا شود
- اثر شبکه ای = برنده همه / بیشتر بازار را بر می دارد
- نمونه موفق: ویندوز، ادوبی، آیپاد/آیفون، علی بابا، لینکدین، فیسبوک
- نمونه شکست خورده: بتامکس، IBM OS، حراجی های آمازون، ایبی در ژاپن، N-Gage، MusicNet، بلکبری

تفاوت مزیت مقیاس سمت عرضه با تقاضا

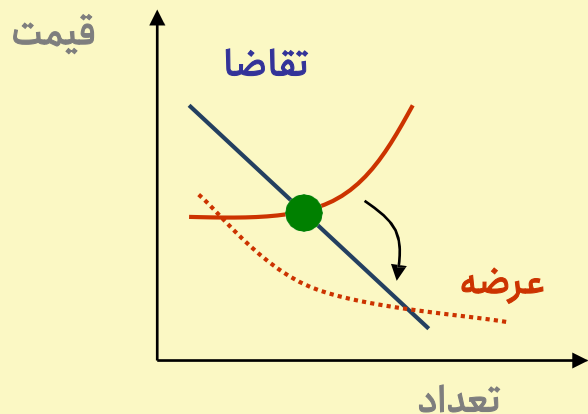
- اثر شبکه ای منجر به مزیت مقیاس سمت تقاضا می شود. افزایش اثرات شبکه ای تمایل به پرداخت (تمایل به مشارکت) کاربران فعلی و بالقوه را افزایش می دهد.
- مزیت مقیاس سمت عرضه زمانی اتفاق می افتد که شرکت ها بهای واحد محصولات خود را با بهینه سازی هزینه های ثابت و اثرات تجربه کاهش می دهند. اگر هزینه ثابت بالا باشد و بهای واحد کم، بهای میانگین با افزایش تعداد کاهش می یابد.
- اگر کسب و کاری اثر شبکه ای داشته باشد، به احتمال زیاد می تواند مزیت مقیاس سمت عرضه هم داشته باشد.
- ولی این دو مزیت نباید اشتباه گرفته شوند: کاهش بهای واحد به دلیل رشد شبکه نباید به عنوان اثر شبکه ای در نظر گرفته شود.

کالاهای معمولی



- افزایش بهای میانگین
- تامین رقابتی
- آب معدنی، تخم مرغ ...

مزیت مقیاس سمت عرضه



- کاهش بهای میانگین
- تامین تک قطبی (انحصاری)
- برق، چپ نیمه هادی

نمونه های موفق مزیت مقیاس عرضه

Electric
Dynamo
1893



Ford Model T
1908

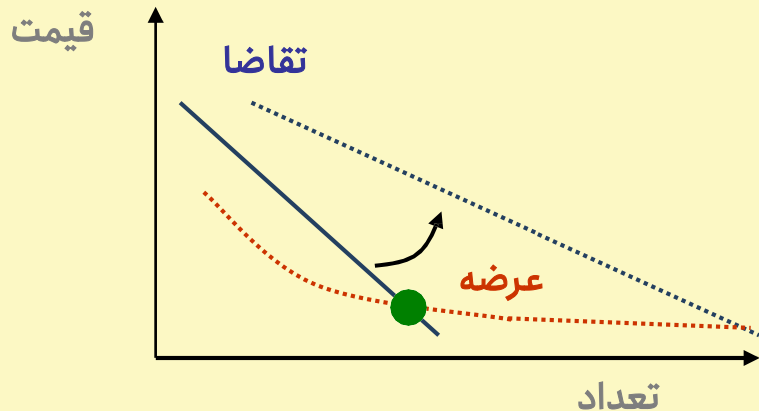


Acklam Ironworks
1924

Vanderbilt
Colossus of
(Rail) Roads

Standard Oil
1909

مزیت مقیاس سمت تقاضا



- ارزش با حجم افزایش می یابد
- تقاضای تک قطبی
- عموماً با کاهش بهای میانگین
- سیستم عامل، پیام رسان، شبکه اجتماعی

نمونه های موفق مزیت مقیاس سمت تقاضا

سیستم عامل



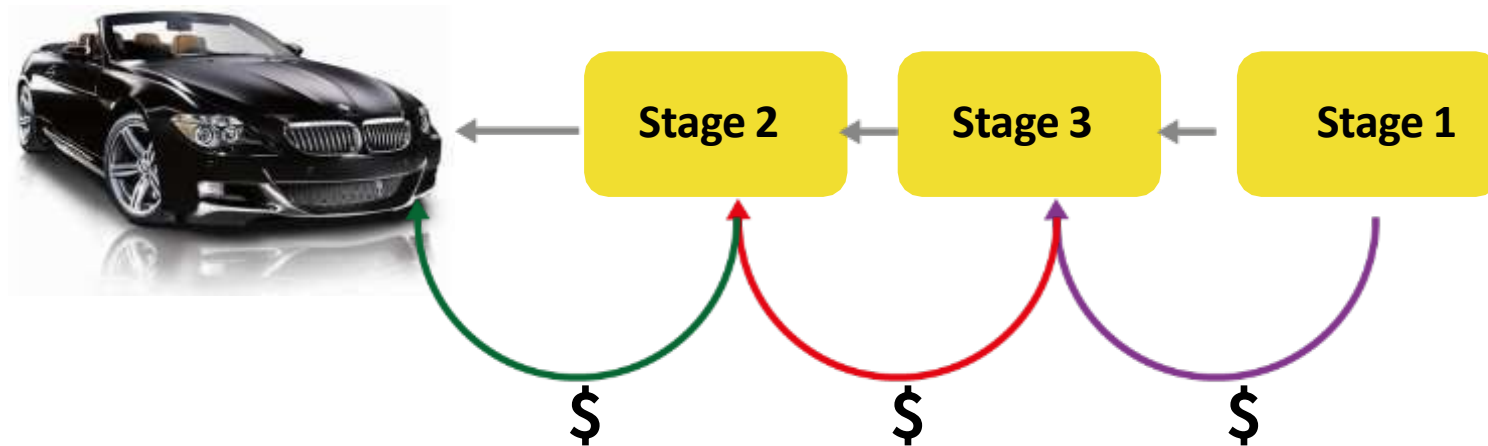
موبایل

فرا بازار



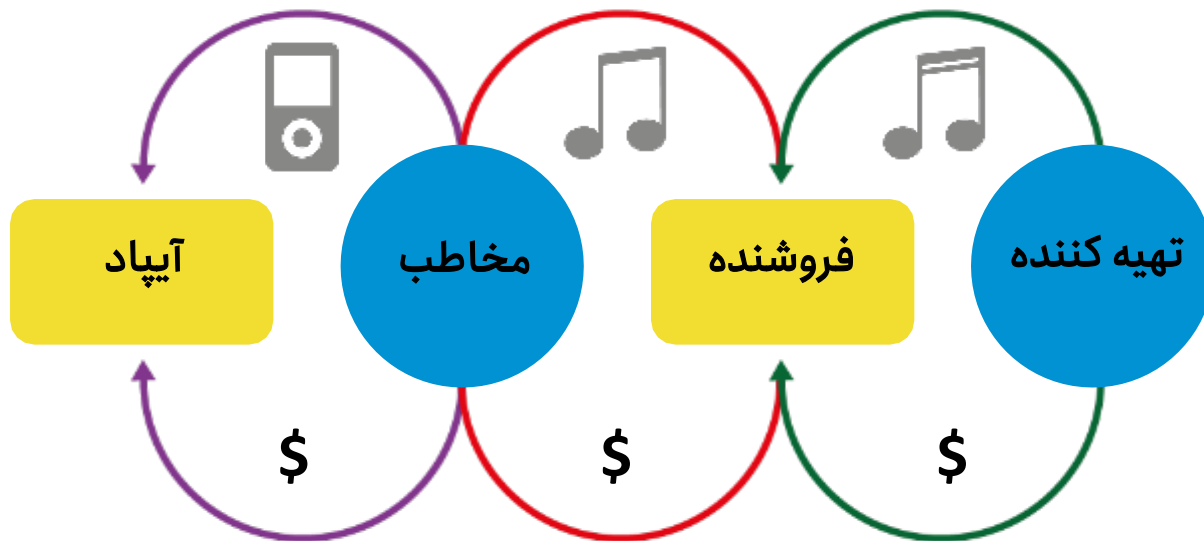
شبکه های
اجتماعی

زنجیره ارزش سنتی خطی



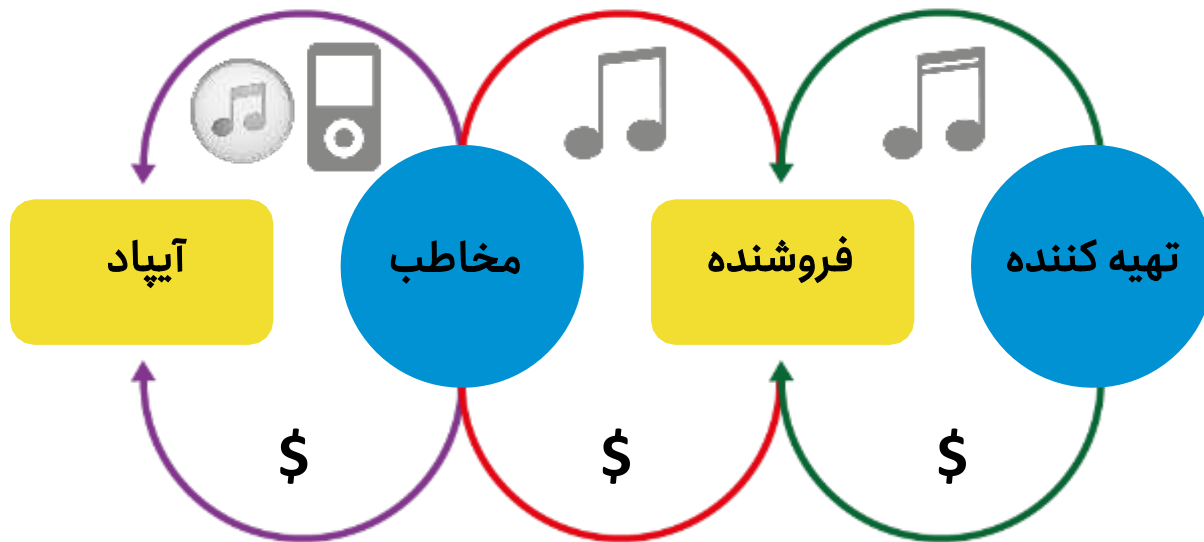
ارزش از مرحله ای به مرحله بعد انباشت
می شود. اثر شبکه ای حداقلی.

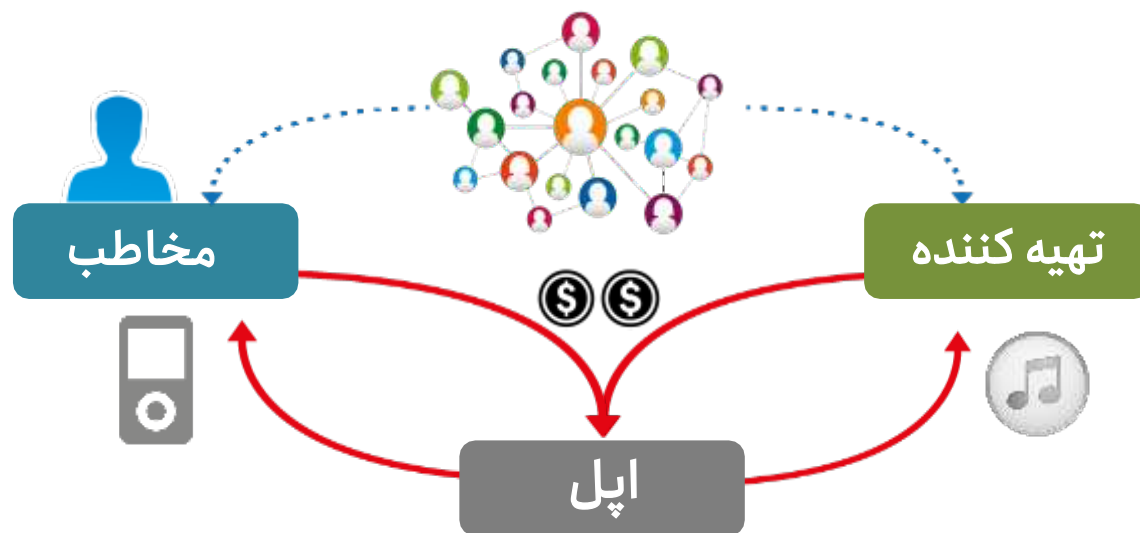
پیش-پلتفرم آپیاد ایل



- (1) تفکر محصول محور
- (2) زنجیره ارزش خطی استاندارد
- (3) مخاطبان موزیک را از بیرون می خریدند.
- (4) اثر شبکه ای حداقلی

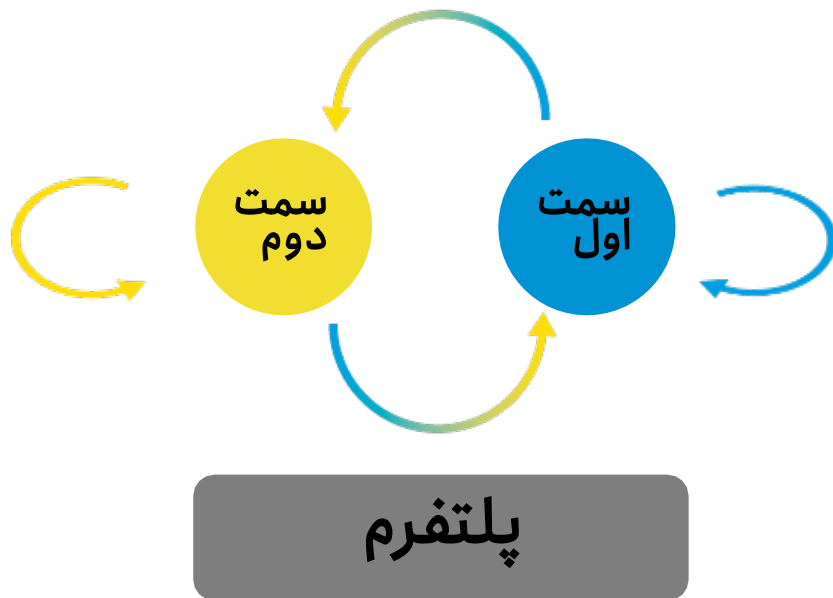
ترکیب آبیاد اپل با آیتونز (فروشگاه موزیک اپل)





- (1) پلتفرم شبکه عرضه مثلثی
- (2) چک پوینت های پرداخت در اختیار اپل
- (3) اپل به مخاطبین کمک می کند موزیک پیدا کنند.
- (4) اثر شبکه ای قوی تر

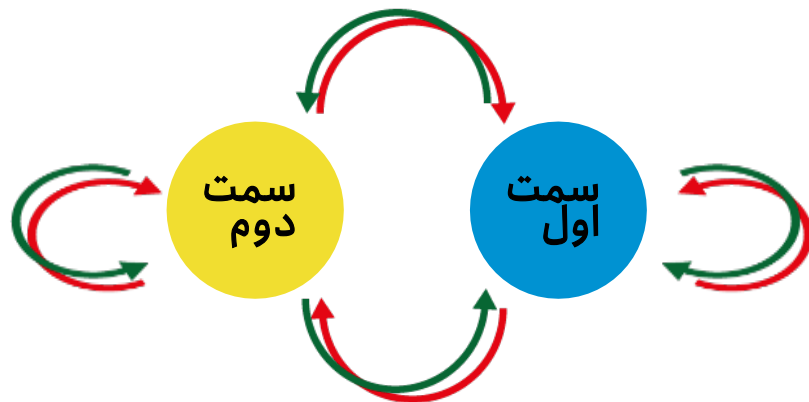
یک شبکه با دو سمت، چهار اثر شبکه ای دارد.



- یک اثر **هم-سمت** برای هر یک از سمت ها، مثلاً ترجیح به حضور افراد بیشتری که شبیه شما باشند.
- یک اثر **سمت-مقابل** در هر جهت، یعنی تعداد کاربران بیشتر در سمت مقابل ارزشمند تلقی شود.

این اثرات می توانند مثبت یا منفی باشند.

پلتفرم باید تمامی این تبادلات را مدیریت کند.



هم-سمت مثبت: ارتباط مستقیم بازیکنان در

اکس باکس، اشتراک گذاری فایل های PDF

سمت-مقابل مثبت: فروشندگان و خریداران کارت

اعتباری، توسعه دهنده و مصرف کننده نرم افزار در

سیستم عامل

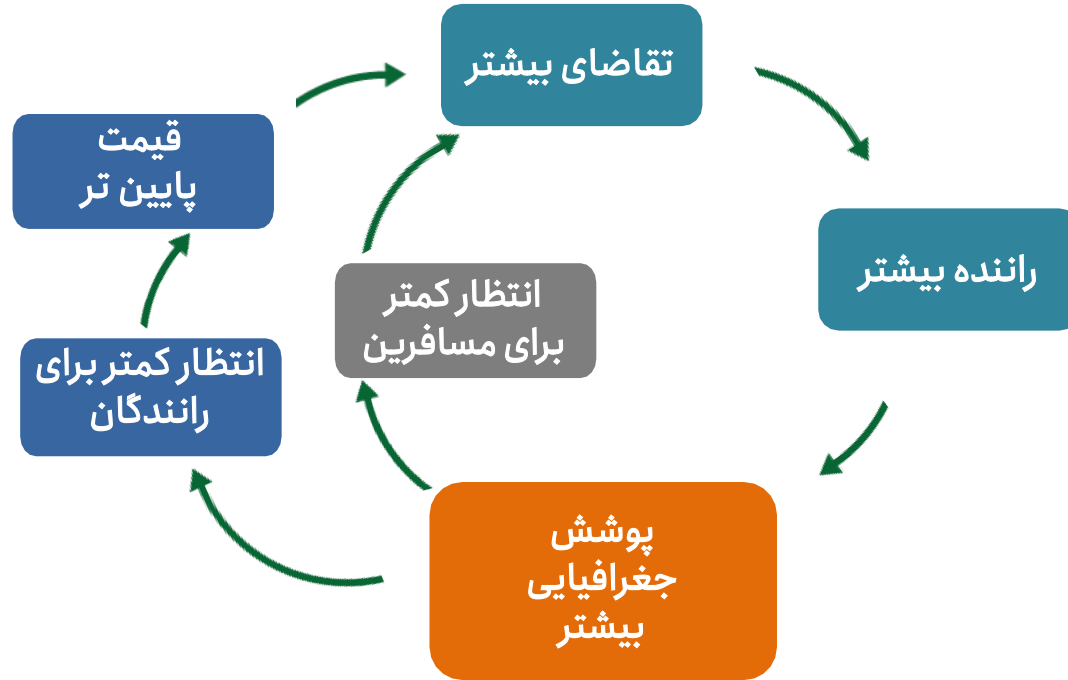
هم-سمت منفی: فروشندگان کالاهای مشابه در

فرا بازار، کارجویان مشابه در کاریابی

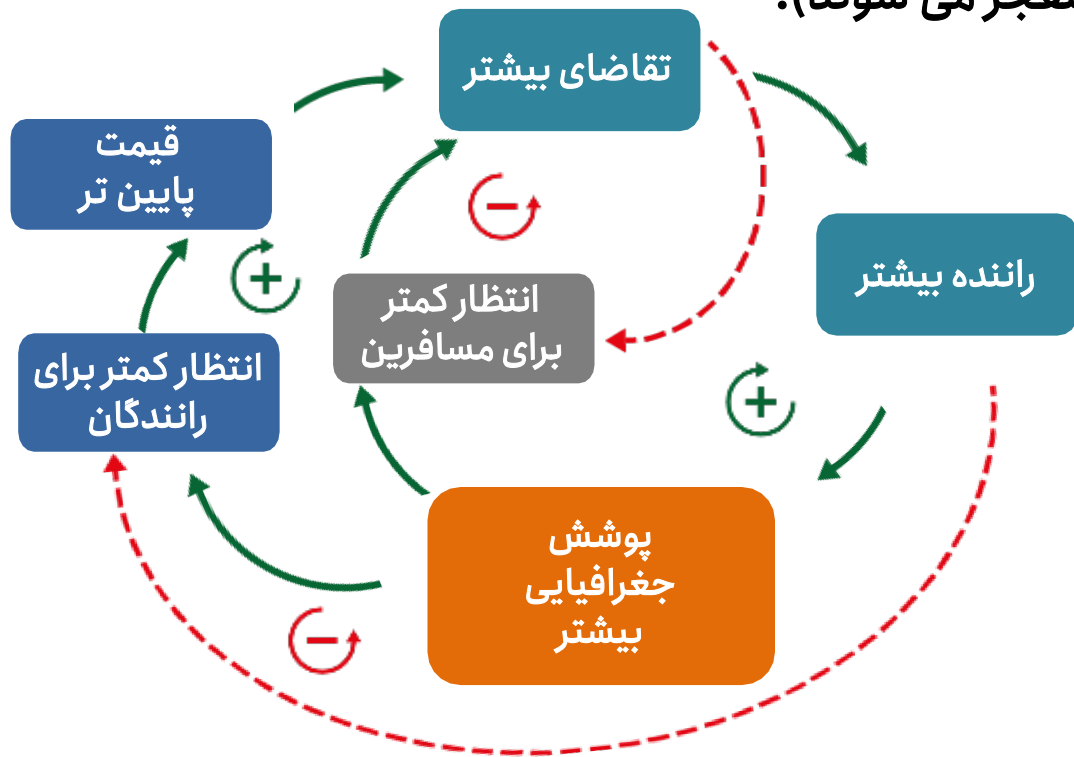
سمت-مقابل منفی: بهای مدیریت حق نشر برای

مخاطبان، تجمع تبلیغ کنندگان

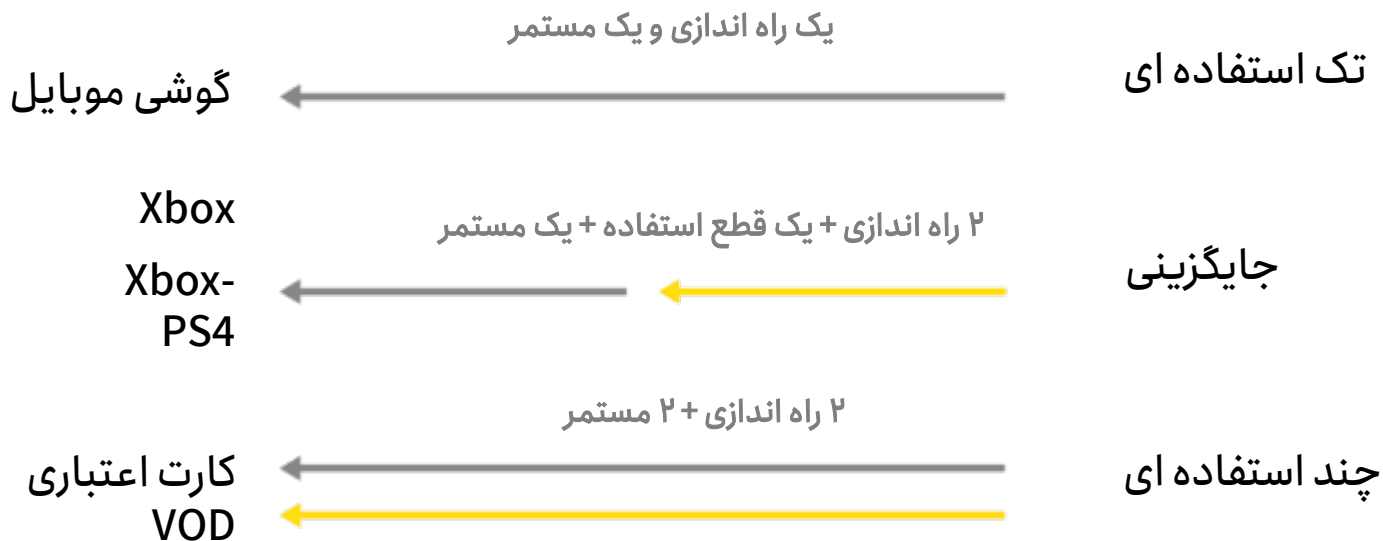
نمودار دیوید سَکس نشان می دهد چگونه فیدبک مثبت منجر به رشد اوبر شد.



تمامی فیدبک های مثبت در نهایت با فیدبک منفی خنثی می شوند
(در غیر این صورت منفجر می شوند).



هزینه استفاده و جایگزینی



بازارهایی که برنده کل بازار را تسخیر می کند چه زمانی شکل می گیرند؟



محتمل تر



کمتر محتمل

1. مزیت مقیاس بزرگ در عرضه/تقاضا (شبکه برق و فیسبوک در برابر خدمات مشاوره). با افزایش مقیاس بها کاهش می یابد یا مجموعه ارزشمندتر می شود.
2. هزینه های بالای چند استفاده ای (مثل سیستم عامل در برابر کارت اعتباری). مصرف کنندگان ترجیح می دهند فقط یک مورد را استفاده کنند.
3. تخصصی سازی حوزه ای پایین تر است (مثل محتوای آموزشی ای که محدودیت جغرافیایی ندارد). تنوع بالاتر باعث می شود بازارها حفاظت شده ای به وجود بیایند که تحت تاثیر مزیت مقیاس قرار نگیرند.

اگر بخواهیم به یکی از سمت
های پلتفرم سوبسایت دهیم، به
کدام سمت دهیم؟

به سمتی که بیشترین جذابیت را ایجاد می
کند (بیشترین ارزش را خلق می کند)

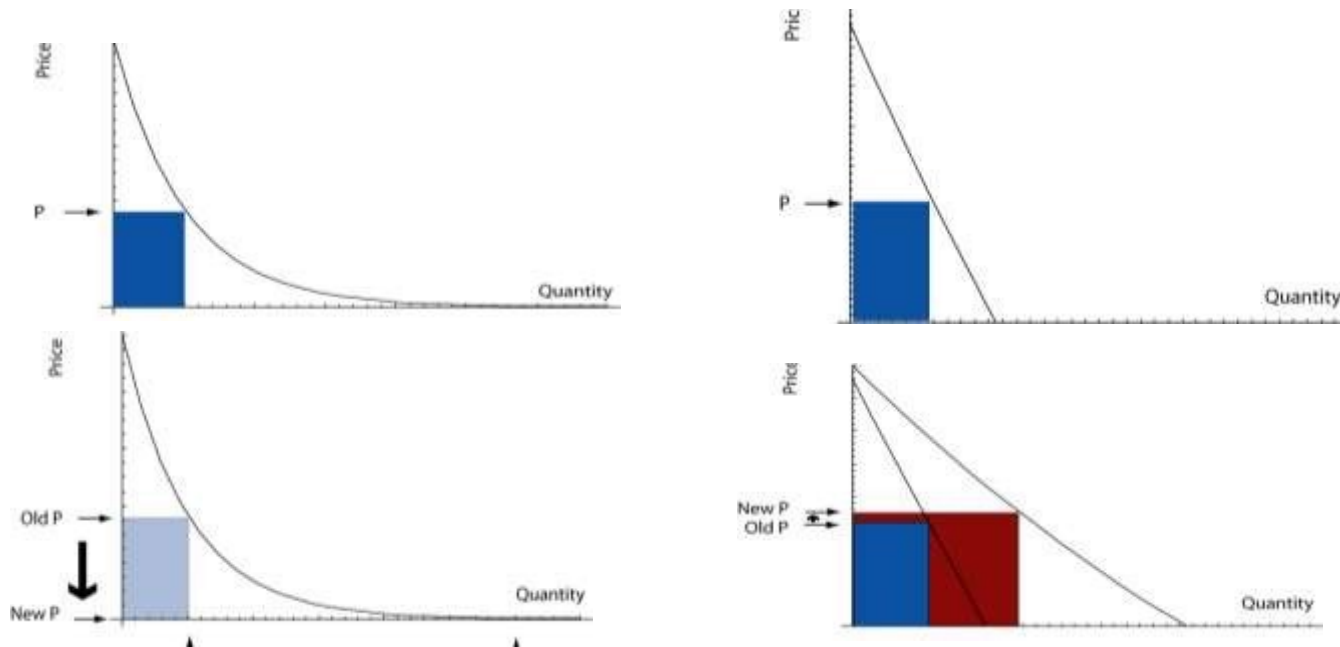


داستان ادوبی و فایل های PDF

ادوبی می خواست نرم افزارهای درست کردن (رایتر) و خواندن (ریدر) PDF را بفروشد، ولی کسی نمی خواست ریدری بخرد برای فایلی که وجود نداشت و هیچ تولید کننده ای نمی خواست برای رایتری که کسی فایلش را نمی تواند باز کند پول دهد. بنابراین ادوبی ریدر PDF را رایگان عرضه کرد.

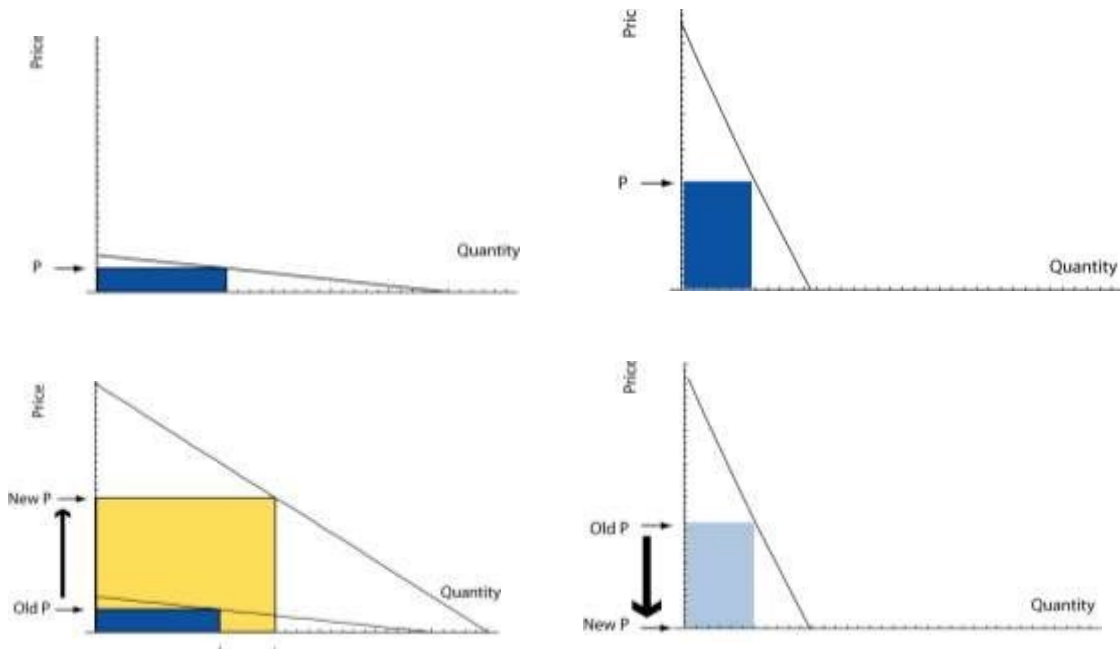


ادوبی به سمت مشتریان سوبسیت داد.



در سمت چپ نمودار جذابیت قیمتی ریدر ادوبی را می بینیم. با سوبسیت دادن به این قسمت حساسیت قیمتی حذف شد (و همزمان سود بالقوه ادوبی از این محصول هم صفر شد. ولی همزمان نمودار حساسیت قیمتی رایترا ادوبی به سمت راست شیفت پیدا کرد و سود حاصله ضررهای ریدر را هم جبران کرد.

سیستم عامل ها: سوبسیت دادن به توسعه دهندگان نرم افزار



برای سیستم عامل هایی مثل ویندوز و اندروید، کیت های توسعه نرم افزار (SDK) ها با سوبسیت به صورت رایگان در اختیار توسعه دهندگان نرم افزار قرار می گیرد که ارزش پلتفرم را برای مصرف کنندگان به شدت افزایش می دهد.

چه زمانی مدل رایگان به درد می خورد؟

مدل تیغ و ریش تراش ژیلت را همه درک می کنند (سیم کارت ارزان و درآمد از فروش بسته، پرینتر ارزان و کارتریج گران).
یک چیز را رایگان بده و پولت را از چیز دیگر به دست بیاور، ولی هر دو محصول به یک مصرف کننده می رسد.



رایتر



ریدر

پلتفرم



درک قیمت گذاری پلتفرم دو-سمته سخت تر است.
به یک سمت شبکه سوبسیت بده تا برای سمت دیگر جذابیت ایجاد کند و وقتی سمت دیگر به پلتفرم کشیده شد از آنها پول در بیاور. سمتی که سوبسیت می گیرد با سمتی که پول می دهد متفاوت هستند.

مانتایز کردن (پول در آوردن) از شبکه های دو-سمته پیچیده تر است.
پول گرفتن از سمت اشتباه (یا از هر دو طرف) رشد و اثر شبکه ای را کاهش می دهد.

ISSUES



چرا قیمت در بازارهای شبکه ای مهم تر است؟
چون نمودار حساسیت قیمتی را می تواند جابجا کند.

چرا قیمت در بازارهای دو-سمته استراتژیک تر است؟
اگر رقیبی بخواهد در سمتی که شما سوبسیت می دهید رقابت کند
باید با یک توان سوبسیت دادن حداقل مساوی شما وارد رقابت شود.

فصل سوم

معماری و طراحی

انقلاب پلتفرم: چگونه بازارهای شبکه ای در خدمت شما خواهند بود

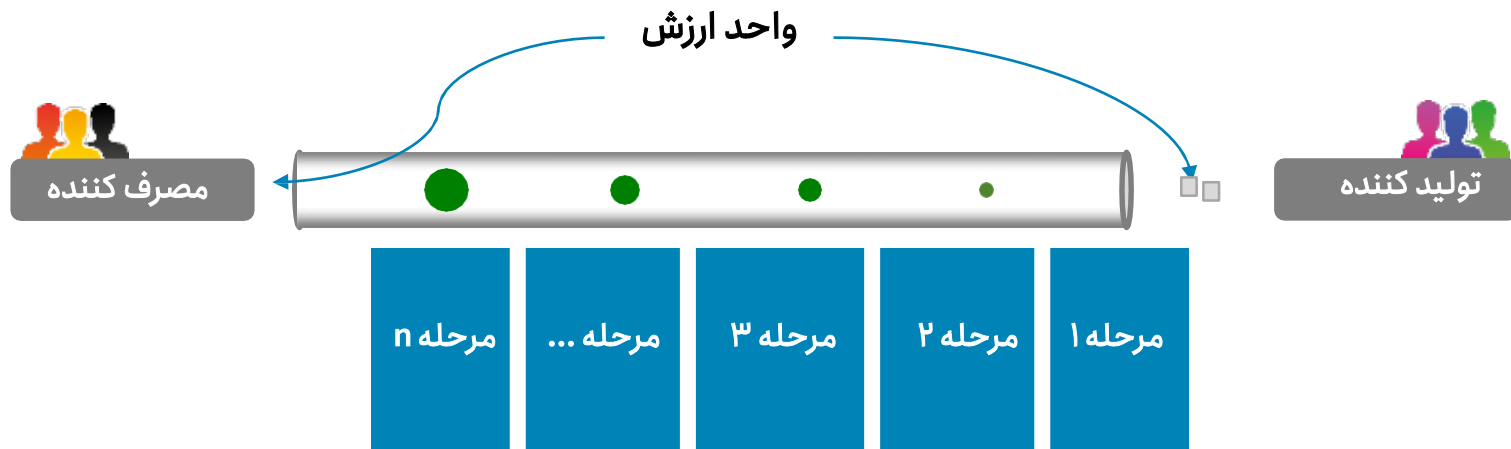
جفری پارکر

مارشال ون آلستین

امیر شکوهی نیا

پلتفرم ها زنجیره ارزش سنتی را متحول می کنند.

VALUE CREATION INSIDE VERSUS OUTSIDE



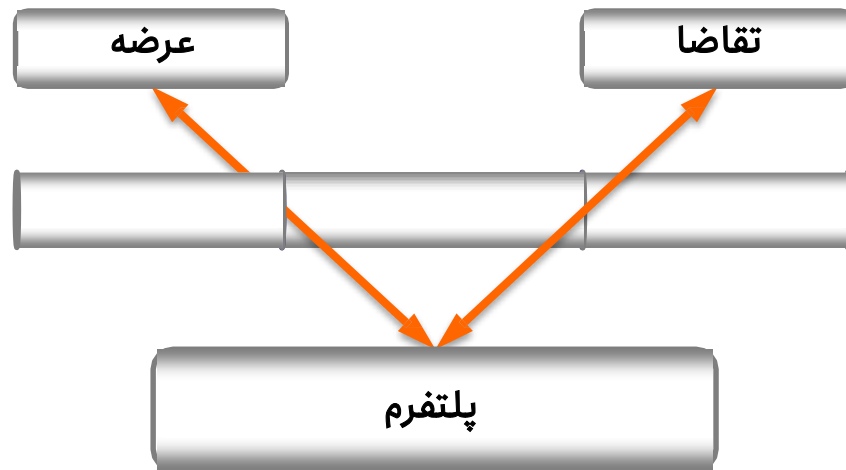
یک کسب و کار با زنجیره خلق ارزش سنتی (پایپلاین)

VALUE CREATION INSIDE THE PIPE



1. پایپ (لوله) در اختیار تولید کننده است.
2. تولید کننده ارزش اضافه کرده و پروسه را کنترل می کند.
3. فلوی ارزش خطی است.

تولید ارزش از درون در برابر از بیرون



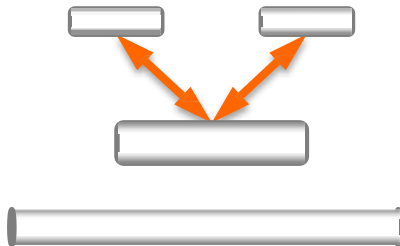
1. تولید کننده نقش مجزایی از پلتفرم دارد.
2. پلتفرم جریان را بهینه سازی و کنترل م کند.
3. فلوی ارزش مچ کردن درون شبکه است.

مدل های کسب و کار می توانند هم پوشانی داشته باشند.

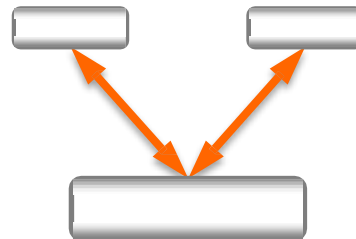
پلتفرم ها از پایپلاین ها بیشتر اسکیل می شوند.



Dell
Coca Cola



Apple
Samsung



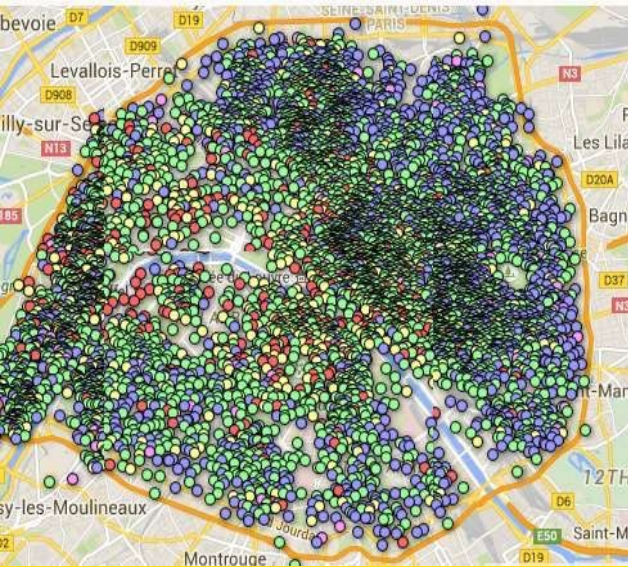
Airbnb
Uber



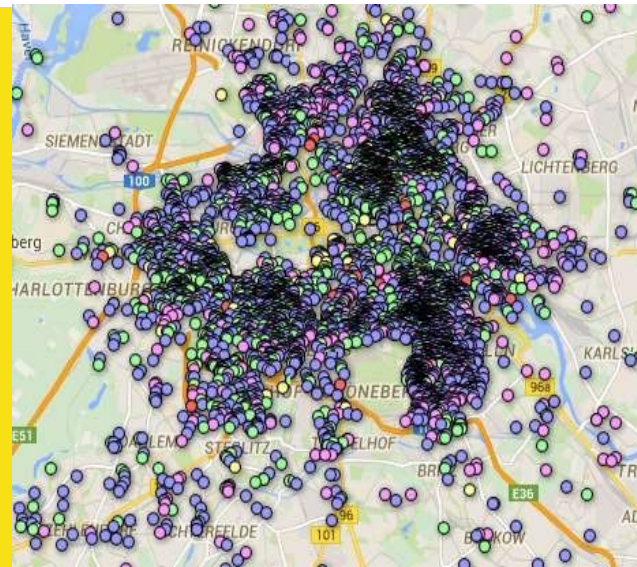
اوبر به عنوان بزرگترین شرکت تاکسی رانی دنیا هیچ خودرویی
ندارد، فیسبوک به عنوان بزرگترین رسانه جهان هیچ محتوایی
تولید نمی کند، علی بابا به عنوان ارزشمندترین خرده فروش
جهان هیچ چیز را انبار نمی کند و ایر بی بی به عنوان بزرگترین
هتلدار جهان مالک هیچ اتاقی نیست!

تام گودوین

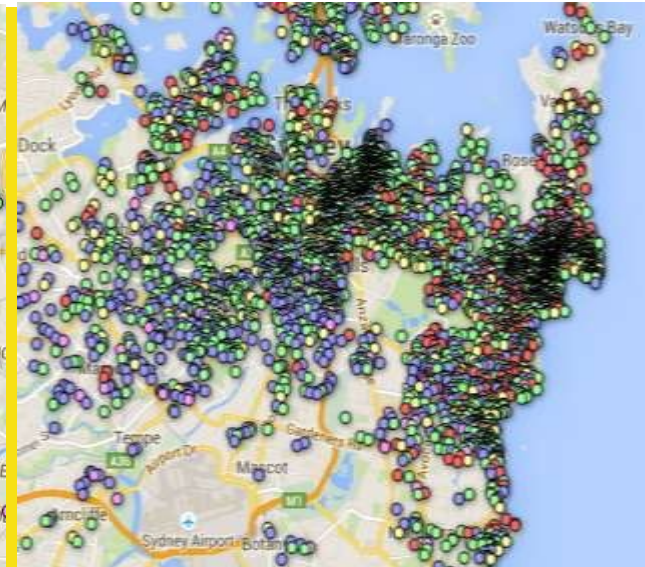
AirBnB کار خود را در ۲۰۰۸ شروع کرده است و به مقیاس جهانی رشد داده است.



۴۰ هزار ملک در پاریس



۸ هزار ملک در برلین



۶ هزار ملک در سیدنی

ظرفیت اضافه را شناسایی می کند، فراتر از مرزها اسکیل می کند.

پلتفرم ها بر روی صنایعی با دارایی سنگین ساخته می شوند.

نوع سازمان	ساختار	سازمان سلسله مراتبی + دارایی های ثابت (کارخانه، ملک، مغازه)	اکوسیستم پلتفرم	شرکت نمونه	پلتفرم
	دارایی سنگین			Daimler Johnson Controls GE	Moovel Panopix Predix
	تلفیقی			Apple Amazon HP Samsung	App store App store SDN App Store Samsung Apps
	دارایی سبک			Google Uber Airbnb	Google Play Uber app Airbnb app

Source: P. Evans, CGE; CB Insights, Capital IQ, 2015

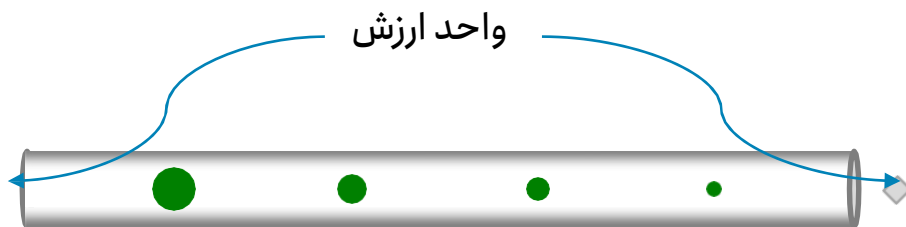


2016 Parker & Van Alstyne with Choudary – licensed under Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 Int'l (CC BY-SA 4.0).

چگونه پلتفرم طراحی کنیم؟

با ۳ اصل طراحی پایپلاین شروع کنیم ...

زنجیره ارزش داخل یک پایپلاین



1. واحد ارزش را تعریف کنید

2. پروسه ای را طراحی کنید که ارزش افزوده ایجاد کرده و این واحد را به مشتری می رساند

3. پایپ (زنجیره ارزش) را طراحی کنید که این پروسه را کنترل کرده و بهینه می کند.

برسیم به ۳ اصل اولیه طراحی پلتفرم ...



خلق ارزش خارج از پایپلاین



۱) واحد ارزش را تعریف کنید.

چیزی که تبادل می شود: سفر، اقامت، ویدئو، خبر، توئیت، طراحی،
محصول که حراجی شده

خلق ارزش خارج از پایپ

اقامت



airbnb

توئیت



ویدئو



پروژه

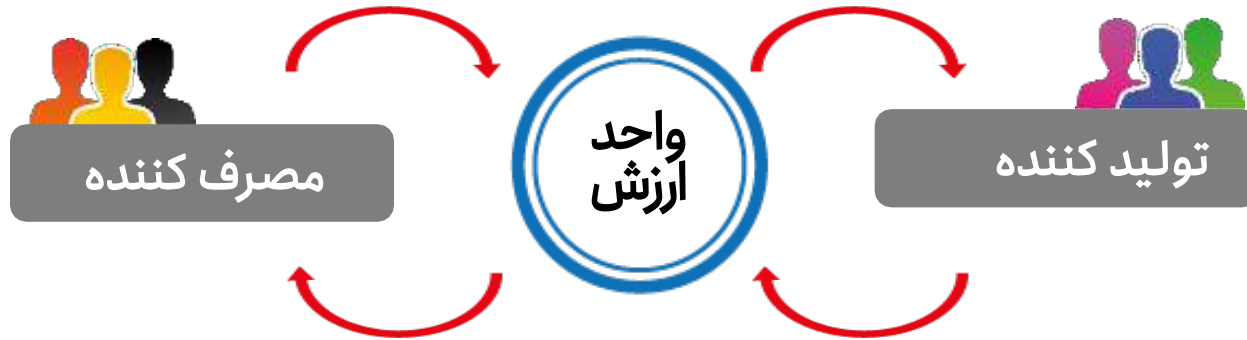


KICKSTARTER

خدمات



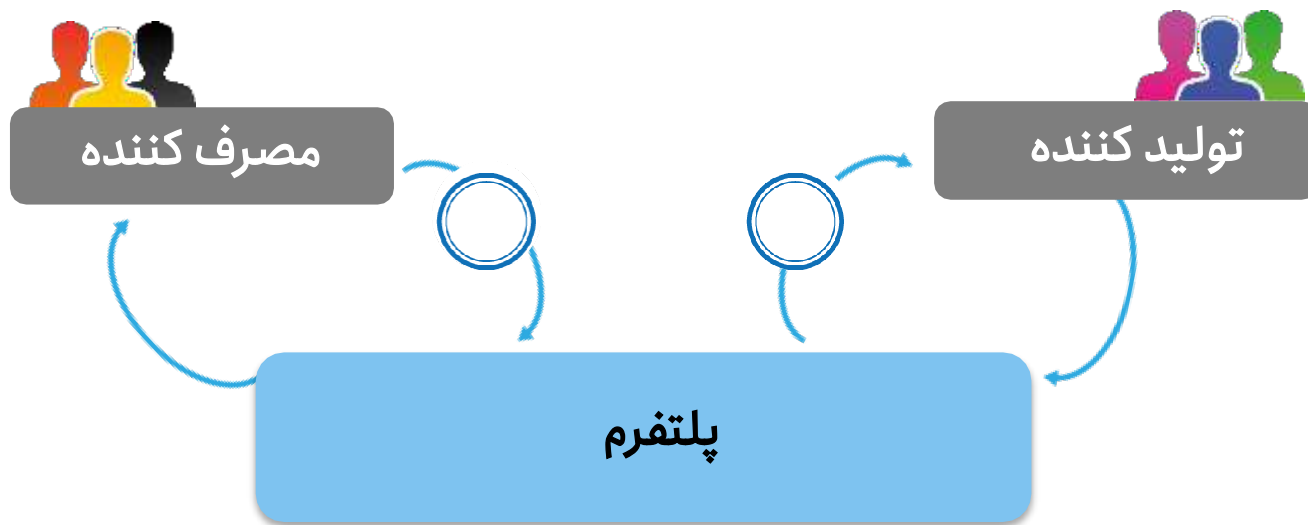
خلق ارزش خارج از پایپ



(۲) تعاملات حول واحد ارزش را طراحی کنید.

Creation, Curation, Consumption

خلق ارزش خارج از پایپ



۳) پلتفرمی طراحی کنید که این تعاملات را ممکن کند.

تبادل کامل شامل اطلاعات، کالا و خدمات و پرداخت ها می باشد.



تصور اشتباه: کارپلتفرم ها ساختن عملکرد است.



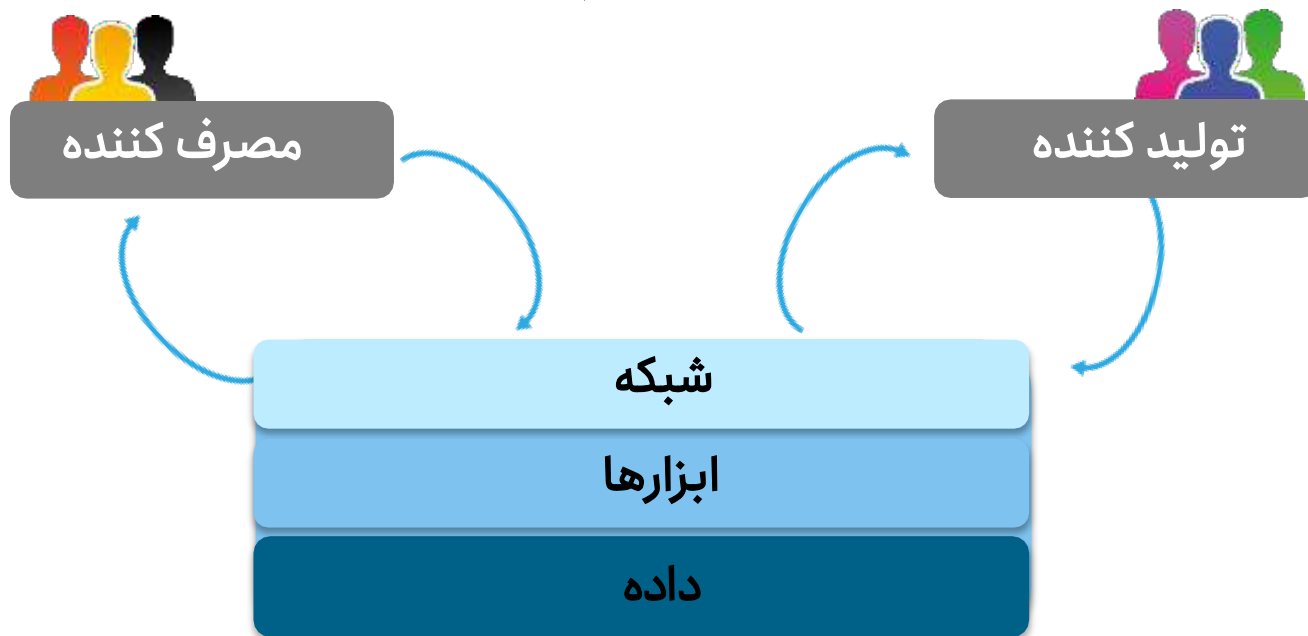
رویکرد درست: هدف ممکن ساختن تعاملات است.



چگونه زنجیره ارزش پلتفرم را بهینه کنیم؟

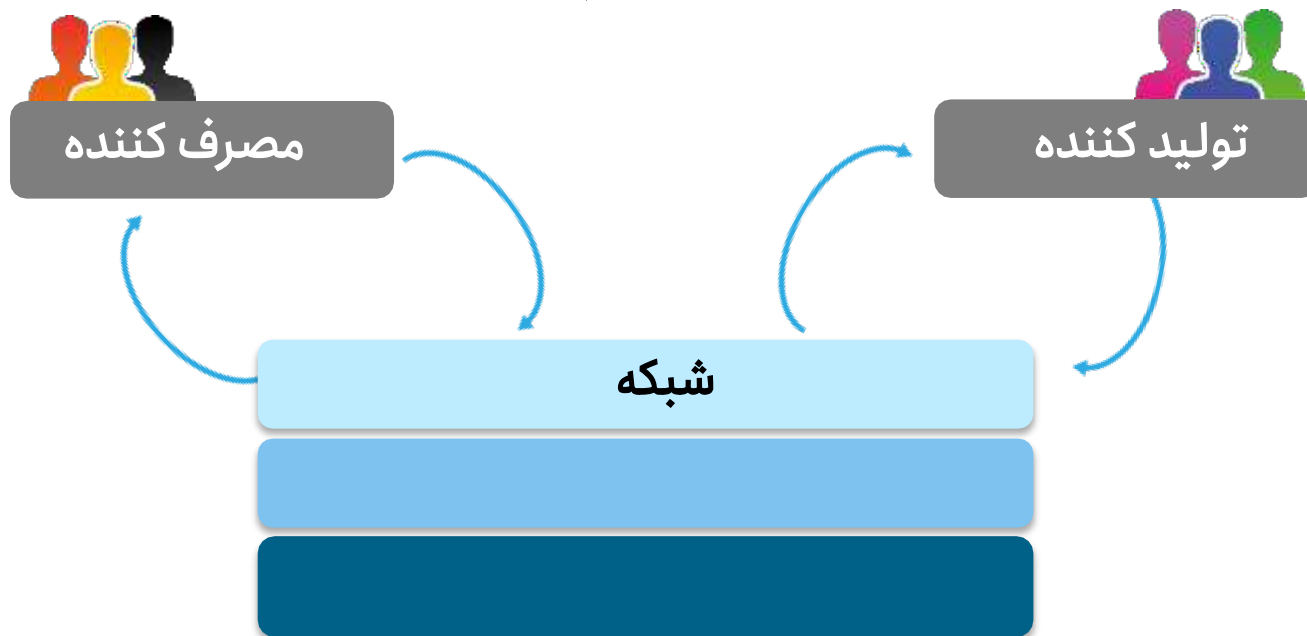


بهینه سازی پلتفرم



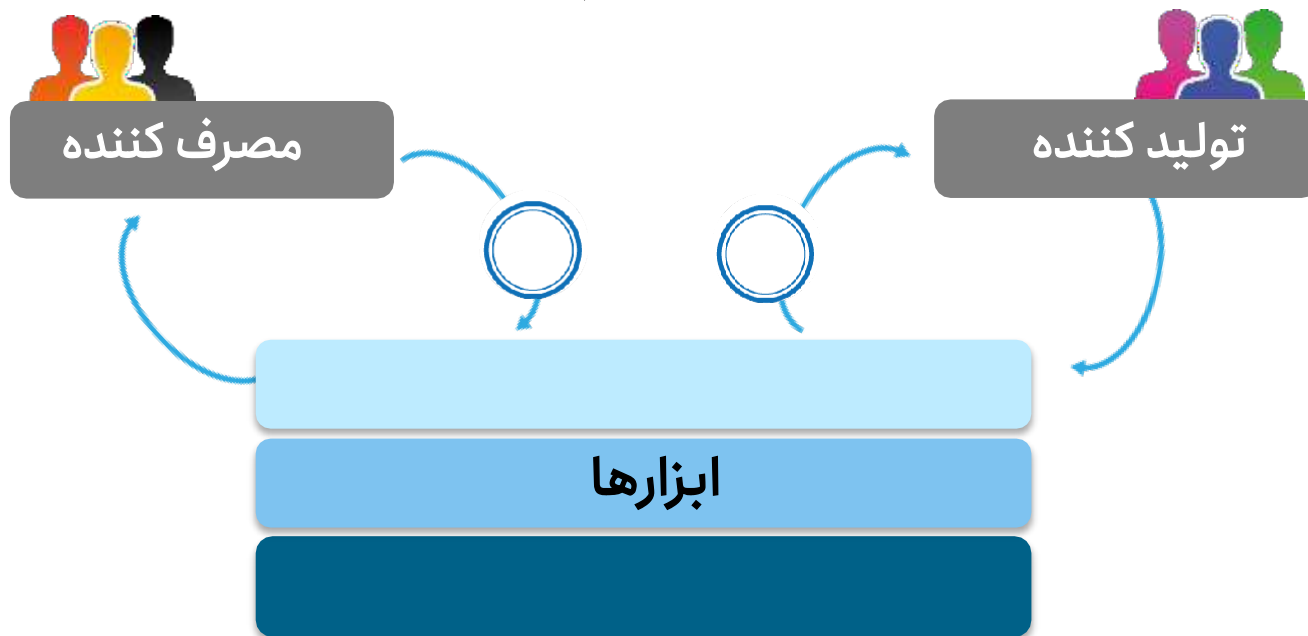
معماری ای را طراحی کنید که شبکه، ابزارها و داده ها را ممکن کند.

بهینه سازی پلتفرم



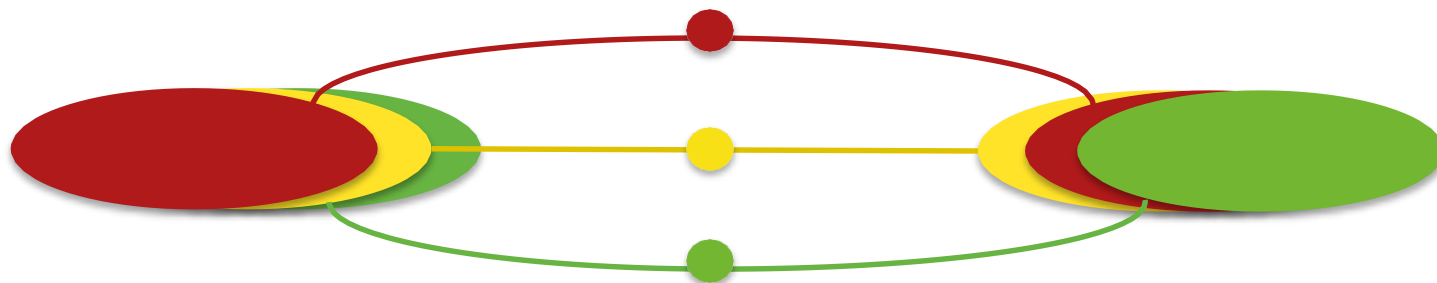
۱) شبکه ای طراحی کنید که هر دو نقش را دخیل کند.

بهینه سازی پلتفرم



۲) برا آنها ابزارهایی را طراحی کنید که تعامل داشته و تبادل ارزش کنند.

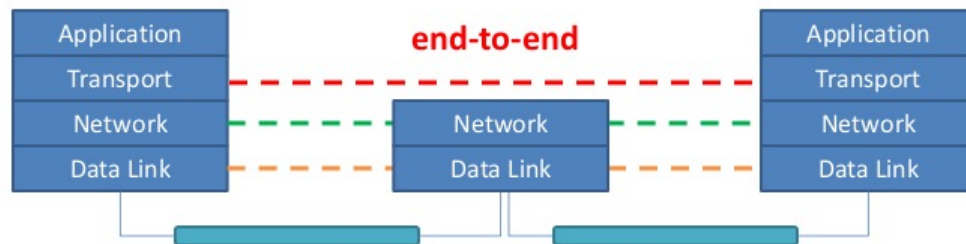
بهینه سازی پلتفرم



۳) از داده ها برای برقراری مناسب ترین ارتباط (مچ میکینگ) استفاده کنید.

چه چیزی داخل پلتفرم است و چه چیزی خارجش؟

اصل end-to-end هم به رشد شبکه کمک می کند.



المان هایی که با فرکانس بیشتری استفاده می شوند و تنوع کمتری دارند را در هسته پلتفرم (شبکه) قرار دهید.
المان هایی که فرکانس استفاده پایین تر و تنوع بیشتری دارند را در لایه اپلیکیشن (انتها ها) قرار دهید.

پیاده سازی هر فانکشنی قسمتی از منابع را به کار می گیرد، چه از آن فانکشن استفاده شود و چه نه. قرار دادن این فانکشن در شبکه این استفاده از منابع را بین همه کلاینت ها پخش می کند، چه از آن فانکشن استفاده کنند و چه نکنند.

اصل end-to-end هم به رشد شبکه کمک می کند.



سیستم عامل مک از نسخه ۹ به بعد همخوانی با نسخه های قبلی را باطل کرد و کاربران از شبیه ساز استفاده می کردند.

احترام به اصل end-to-end به شدت به بهره وری و
آپگرید کردن کمک کرد.



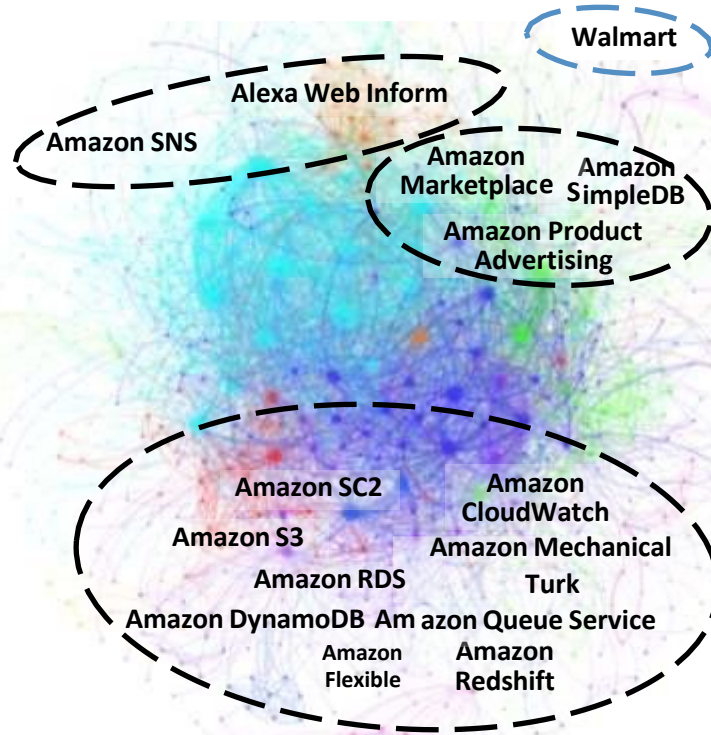
ویندوز ویستا سعی کرد همه کار را برای کاربران انجام دهد. حتی تا داس هم همخوانی داشت.

به اصل end-to-end پایبند نبود. با وجود اینکه
ویندوز XP در ۲۰۰۸ توقف شد، در سال ۲۰۱۵
چندین برابر ویستا کاربر داشت.

این اصل بنیادی معماری شبکه به معماری کسب و کارها هم قابل تعمیم است.

بر خلاف والمارت، API آمازون می دهد دیگران بر روی سیستم آنها توسعه دهند.

Points represent APIs. Links represent mashups or recombinations of API calls



Companies

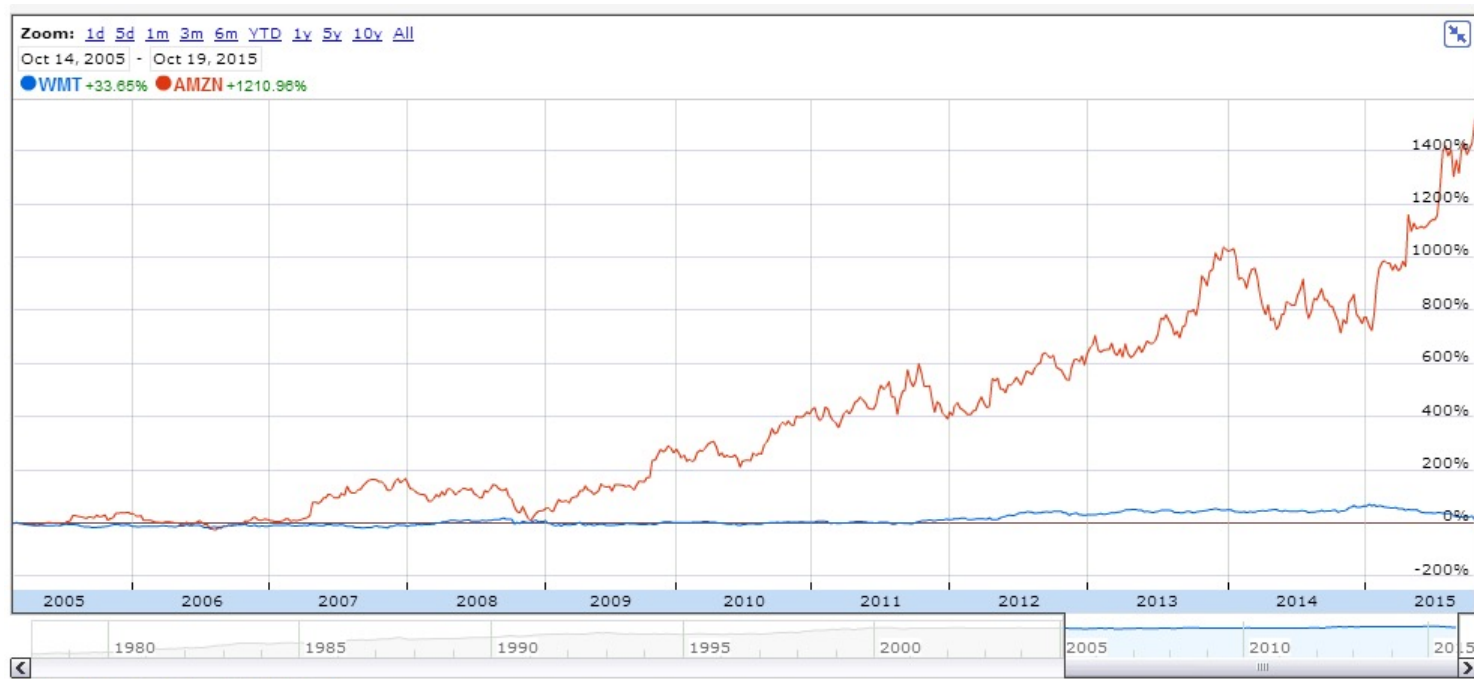
- Walmart
- Amazon

API Clusters

- Social media / web
- Job search/ work
- E-commerce
- Tools / cloud / big data
- Enterprise/ storage
- Payments
- Messaging services

Source: Rahul Basole and Peter Evans ,with data from ProgrammableWeb, Center for Global Enterprise2015 ,

مقایسه رشد ده ساله والمارت و آمازون: ۱۲٪ در برابر ۱۵۱۶٪



بهینه سازی لوجستیک و زنجیره تامین محدودیت هایی دارد. ارزش افزودی بیرونی محدودیت های خیلی کمتری دارد.

Chapter 4

Disruption

Platform Revolution: Making Networked Markets Work for You

Geoffrey Parker

Dartmouth College
@g2parker



Marshall Van Alstyne

Boston University
@InfoEcon



Questrom School of Business

Sangeet Choudary

Platform Thinking Labs
@sanguit



2016 Parker & Van Alstyne with Choudary –
licensed under Creative Commons Attribution-
ShareAlike 4.0 Int'l (CC BY-SA 4.0).

فصل چهارم

دیسراپت کردن

انقلاب پلتفرم: چگونه بازارهای شبکه ای در خدمت شما خواهند بود

جفری پارکر

مارشال ون آلستین

امیر شکوهی نیا

دیسراپت کردن در گذشته: پایپلاین های بهینه جایگزین پایپلاین های غیربهینه می شدند.
روزنامه ها تحت فشار شدید قرار گرفتند.

The Cincinnati Post

http://www.nbcnews.com/id/22452666/ns/business-us_business/t/cincinnati-post-stops-press-after-years/

The Times-Picayune

<https://www.poynter.org/2012/times-picayune-confirms-end-of-daily-publication/175038/>

Pittsburgh
Post-Gazette®

<http://newspaperdeathwatch.com/pittsburgh-post-gazette-hikes-prices-even-as-circulation-plummets/>

مسیر دیسراپت کردن: پایپ های آنلاین شاخص های اقتصادی بهینه تری برای تولید و توزیع محتوا داشتند.

دیسراپت کردن در گذشته: پایپلاین های بهینه جایگزین پایپلاین های غیربهینه می شدند.
فروشنندگان محتوای رسانه ای تحت فشار شدید قرار گرفتند.

amazon

NETFLIX



BORDERS®



<http://articles.latimes.com/2013/nov/06/entertainment/la-et-mn-blockbuster-video-stores-closing-20131106>

Walmart

مسیر دیسراپت کردن: پایپ های آنلاین شاخص های اقتصادی بهینه تری برای تولید و توزیع محتوا داشتند.

فاز دوم دیسراپت کردن: پلتفرم ها جایگزین پایلاین ها می شوند.

ورود پلتفرم ها به بازار روزنامه ها و نیازمندی ها



مسیر: یکجا جمع کردن، درآمد نیازمندی ها
برتری اقتصادی: انتخاب اجتماعی

فاز دوم دیسراپت کردن: پلتفرم ها جایگزین پایلاین ها می شوند.
AirBnB اتاق اضافه می کند بدون اینکه سرمایه گذاری کند.

HYATT

Marriott

Hilton

airbnb

مسیر: هزینه پایین برای عرضه جدید، پوشش هزینه های ثابت، هزینه متغیر پایین
مشکل حل شده: اعتماد/بیمه

فاز دوم دیسراپت کردن: پلتفرم ها جایگزین پایپلاین ها می شوند.

دانشگاه های سنتی تحت فشار

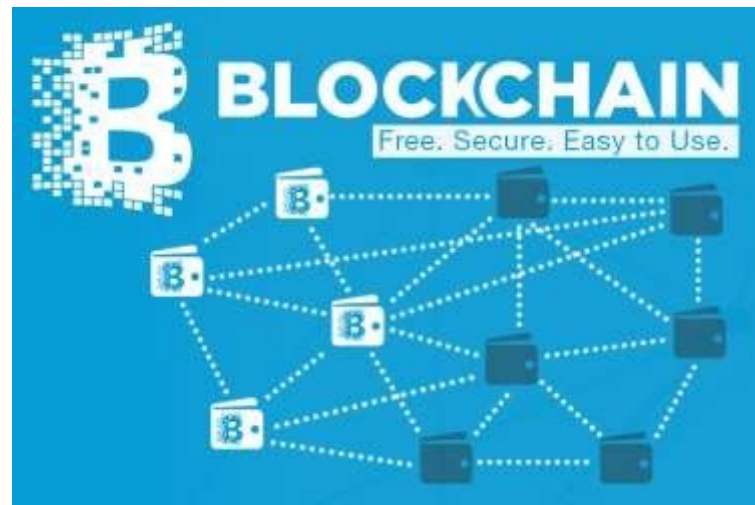


مسیر: عرضه جدید، شکستن باندل
مشکل موجود: اعتبار مدرک

دیسراپت شدن در آینده: خدمات حرفه ای و مالی

legalzoom®

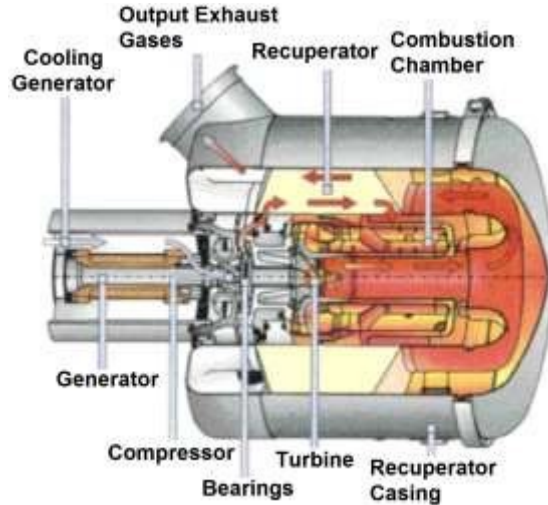
eden
mccallum



<http://apptology.com/blog/tag/blockchain/>

مسیر: دور زدن گیت کیپرها
مشکل موجود: مجوزها و قوانین

دیسراپت شدن در آینده: شبکه های برق غیر متمرکز



<http://www.intechopen.com/books/progress-in-gas-turbine-performance/micro-gas-turbine-engine-a-review>

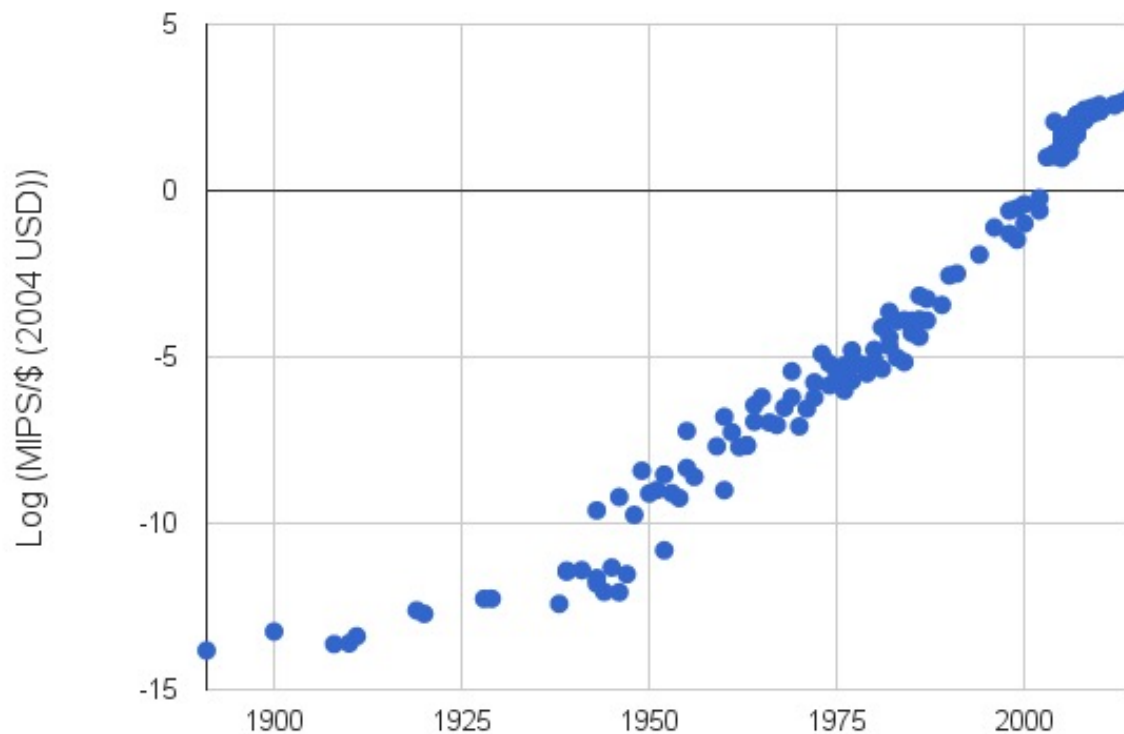


<https://www.tesla.com/powerwall>



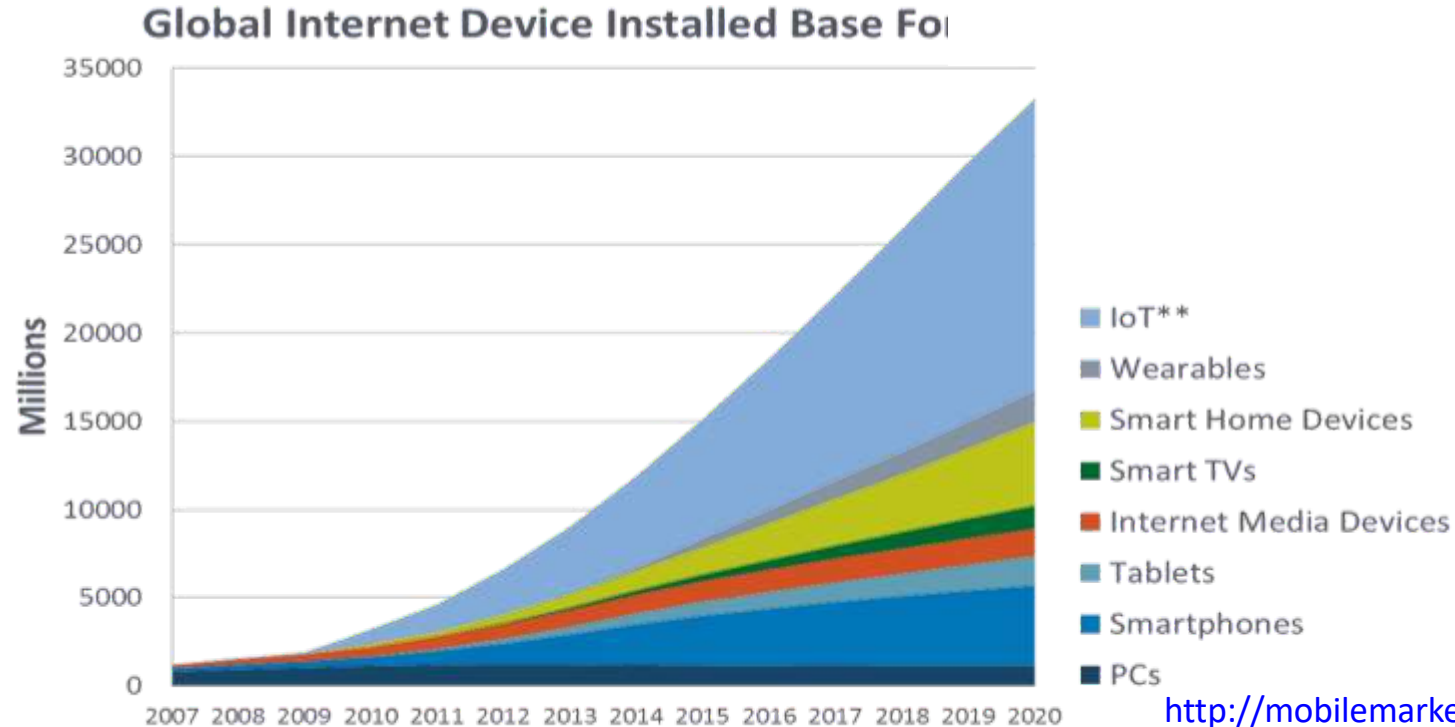
<http://www.siliconvalley.com/2015/02/25/solarcity-and-google-partner-on-750-million-solar-fund-largest-of-its-kind/>

چرا الان؟ افزایش قابل توجه توان پردازشی



<http://aiimpacts.org/trends-in-the-cost-of-computing/>

چرا الان؟ تعداد زیاد کاربران و دستگاه های متصل



Source: Strategy Analytics October 2014

<http://mobilemarketingmagazine.com/four-connected-devices-per-person-worldwide-by-2020/>

چرا الان؟ رفتار جدید



این ارائه تنها یک سوم محتوای کتاب را پوشش داده، مطالعه کامل کتاب توصیه می شود.

1. Introduction: Welcome to Platform World
2. Network Effects: The Power of the Platform
3. Architecture: Basic Principles for Designing Successful Platforms
4. Disruption: How Platforms Conquer & Transform Traditional Industries
5. Launch: Chicken or Egg? 8 Ways To Launch Successful Platforms
6. Monetization: Capturing the Value Created by Network Effects
7. Openness: Defining What Platform Users/Partners Can & Cannot Do
8. Governance: Policies That Increase Value and Enhance Growth
9. Metrics: How Platform Managers Can Measure What Really Matters
10. Strategy: How Platforms Change Competition
11. Policy: How Platforms Should (and Should Not) Be Regulated
12. Future: Industries Facing Imminent Change

