



انتشارات ادیبان روز

استراتژی پلتفرم

چگونه از قدرت جوامع و شبکه‌ها
برای رشد کسب و کار خود استفاده کنیم؟

نویسنده:

لور کلر ریلیر

بنوا ریلیر

مترجمان:

دکتر شهرام خلیل‌نژاد

(عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی)

وحیده نورانی

سحر اسماعیلی شایان

ناهید مجیدیان

مشخصات کتاب

سرشناسه: رایلیبر، لورا کلا، ۱۹۷۱-م.

عنوان و نام پدیدآور: استراتژی پلتفرم

(چگونه از قدرت جوامع و شبکه‌ها

برای رشد کسب‌وکار خود استفاده کنیم؟)

نویسنده: لور کلا ریلیبر/ بنوا ریلیبر

مترجمان: شهرام خلیل نژاد، وحیده نورایی،

سحراسماعیلی شایان، ناهیدمجیدیان

مشخصات نشر: تهران: ادیبان روز، ۱۴۰۱

مشخصات ظاهری: ۳۲۰ صفحه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۹۲-۴۵-۰

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

موضوع: چگونه از قدرت جوامع و شبکه‌ها برای رشد

کسب و کار خود استفاده کنیم؟

موضوع: Platform strategy : how to unlock the

power of communities and networks to grow your business, ۲۰۱۷.

رده‌بندی کنگره: HD۹۹۹۹

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتابشناسی ملی: ۸۸۸۱۲۸۴

دست اندرکاران

صفحه‌آرا: یاسمن دارابی

طراح جلد: محمدرضوانی

شمارگان: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۱۳۵۰۰۰ تومان

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱

نوبت چاپ: اول

چاپ و صحافی: سرمردی

انتشارات ادیبان روز

ناشر تخصصی کتاب‌های مدیریت،
بازاریابی، کسب و کار و تبلیغات



کلیه حقوق این اثر متعلق به انتشارات ادیبان روز می‌باشد و هر گونه استفاده از این کتاب (کپی، تکثیر، استفاده در کارگاه‌های آموزشی) بدون اجازه ناشر پیگرد قانونی دارد.

آدرس: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین،

ساختمان ۲۸۶، طبقه اول، واحد ۵،

تلفن ۱۵-۶۶۹۵۶۸۱۲

پیشگفتار مترجمین

این روزها، وقتی به اطراف خود نگاه می‌کنیم و کالاها و خدمات دریافتی مان را مورد بررسی قرار می‌دهیم، متوجه تغییری اساسی در نحوه دستیابی به آن‌ها می‌شویم. دیگر روزگاری که لازم بود برای خرید هر محصول یا خدمتی ساعت‌ها وقت صرف کنیم و به نقاط مختلف شهر یا حتی کشور برویم تا به هدف خود برسیم، گذشته است و امروزه به راحتی، با صرف زمانی کوتاه و صرفاً با چند کلیک یا با چند ضربه انگشت به صفحه تلفن همراه، می‌توانیم به هر آن‌چه مورد نیازمان است، نه تنها در سراسر کشور، بلکه گاهی در هر کجای دنیا که باشد، دسترسی پیدا کنیم و مدل‌ها، برندها و کیفیت‌های هر رده از محصولات و خدمات را با کمترین محدودیت با هم مقایسه کرده و مطلوب‌ترین انتخاب را انجام دهیم. این تغییرات نه تنها نحوه خرید کردن و تعاملات ما، بلکه نوع تفریحات و حتی نیازهایمان را هم تحت تاثیر قرار داده و همه این‌ها حاصل چیزی نیستند، به جز پلتفرم‌های دیجیتال که بر همه ابعاد زندگی ما و بسیاری از افراد در سراسر جهان سایه افکنده‌اند.

پلتفرم‌ها حوزه بسیار وسیعی را در بر می‌گیرند که از خرید کالاهای روزمره و تندرهمصرف تا پرداخت‌های بین‌المللی یا خرید محصولات پیچیده‌ای مانند بیمه‌نامه‌های عمر و کالاهای تخصصی و حتی نحوه و کیفیت ارتباطات مردم را پوشش می‌دهند. آن‌چه مشخص است این است که راه این پلتفرم‌ها تازه آغاز شده و در آینده پلتفرم همه چیز خواهد بود.

با توجه به این‌که پدیدار شدن پلتفرم‌ها و اکوسیستم‌های قدرت‌گرفته از آن‌ها نسبتاً به تازگی رخ داده، ادبیات موجود در زمینه مسائل مدیریتی آن‌ها دچار کمبود است و

بسیاری از پلتفرم‌های نوپا، درباره مسائل استراتژی، بازاریابی، منابع انسانی و ... کسب‌وکارشان با ابهامات زیادی روبه‌رو هستند. در ایران هم، این تازگی وجود دارد و هر کس به نوبه خود سعی در کمک به رفع ابهامات و رشد و توسعه کسب‌وکارهای پلتفرمی می‌کند که در نهایت می‌تواند منجر به رشد و شکوفایی اقتصادی شود.

براین اساس، یکی از اقداماتی که می‌تواند در این زمینه مفید واقع شود، تولید محتوای علمی و در عین حال کاربردی درباره مدیریت پلتفرم‌ها است و در این رابطه ترجمه کتب و مقالات تهیه‌شده در کشورهایی که سابقه و تجربه بیشتری در این زمینه دارند، می‌تواند راه‌گشا باشد. کتاب حاضر با موضوع بررسی استراتژی‌های مراحل مختلف راه‌اندازی و توسعه تا پایدارسازی پلتفرم‌ها، یکی از تلاش‌هایی است که در این خصوص صورت گرفته و امید می‌رود در این دورانی که اهالی پلتفرم‌ها، تشنه یادگیری و کسب اطلاعات درباره اداره بهتر آن‌ها هستند، بتواند کمکی هر چند کوچک به کارآفرینان و صاحبان کسب‌وکارها بکند و دانشجویان و دانشگاہیان نیز با آموزه‌های این کتاب، در نقش علمی و آموزشی خود، قدرتمندتر از قبل ظاهر شوند.

پیشگفتار نویسندگان

چرا این کتاب را نوشتیم؟

زمانی که در اوایل دهه ۱۹۹۰ یکدیگر را در اطراف پاریس دیدیم، دانشجو بودیم و بسیار خوش شانس بودیم که هنگام اختراع وب جهانی، در رشته علوم کامپیوتر و شبکه تحصیل می‌کردیم (دقیقا بین سال اول و دوم تحصیلات ما بود که این اتفاق افتاد). در آن زمان، یک دهکده کوچک اما جهانی به هم متصل از تعدادی وبسایت رایافته بودیم که همه آن‌ها را می‌توانستیم در یک روز مشاهده کنیم. جامعه هدف اصلی ابزارهای متن‌محور قبلی مورد استفاده در جستجوی فایل‌ها و نمایش اطلاعات (مانند آرچی و گوفر) دانشگاهیان بودند و شانس برای ابزارهای آسانی مانند وب وجود نداشت. ما هم مانند بسیاری از کاربران اولیه، به‌طور شهودی دریافتیم که این پیوندهای جدید، تاثیر بسیار زیادی بر اقتصاد جهان خواهند گذاشت. می‌دانستیم که مدل تولید خطی که در قلب اقتصادهای جهان قرار داشت و از زمان انقلاب صنعتی تغییری نکرده بود، داشت به چالش کشیده می‌شد.

از زمان فارغ‌التحصیلی ما، تغییرات زیادی رخ داده و برای اولین بار دیدیم که شرکت‌های کوچک و بزرگ و جوامع مختلف چگونه با این انقلاب دیجیتال دگرگون شدند. هم‌زمان، متوجه شدیم که نیروهایی عمیق‌تر و شاید مخرب‌تر، بر بسیاری از بازارها اثر می‌گذارند. شرکت‌های موفق، صرفاً عملیات خود را دیجیتالی نکرده بودند، بلکه مدل کسب‌وکار خود را هم دگرگون کردند تا به‌طور کامل از امکانات حاصل از اینترنت برای تعاملات جدید بهره‌برداری کنند. اتفاقی که رخ داد این‌گونه نبود که به‌طور مثال یک روزنامه، وبسایتی هم داشته باشد یا حتی نسخه آنلاینی منتشر کند، بلکه با

استفاده از جوامع خوانندگان و نویسندگان، کسب و کارهای جدیدی شکل گرفتند. هم چنین، صرفاً این طور نبود که فروش به جای مغازه‌ها به صورت آنلاین انجام شود، بلکه افراد این امکان را پیدا کردند که از طریق پلتفرم‌های بزرگ و متمرکزی مانند ای‌بی، معامله انجام دهند. این‌ها دقیقاً مخالف روشی بودند که شرکت‌ها از زمان انقلاب صنعتی برای خود سازماندهی کرده بودند. نگاه خطی به شرکت و دروندادهایش (نیروی کار، مواد خام و...)، به نحوی کارا تبدیل به برون‌دادهای (کالاها و خدمات) ارزشمندی شدند و دیگر نمی‌شد توضیح داد که این شرکت‌های خاص چگونه فعالیت می‌کنند. مطالعه موردی فورده که بینش‌های ارزشمندی را درباره نحوه عملیات شرکت‌های ۱۵ سال پیش فراهم کرده بود، دیگر به درد نمی‌خورد. شرکت‌هایی مانند اپل، آمازون، گوگل، ایربی‌ان‌بی^۱ و اوبر^۲، با سرعتی بی‌سابقه رشد کردند، در حالی که روش‌های عملیاتی‌شان به ندرت در شرکت‌های سنتی مانند فورده مورد استفاده قرار می‌گرفت.

هم چنین متوجه شدیم که بسیاری از این پلتفرم‌های برهم‌زننده، در واقع به نحو هوشمندانه‌ای با مدل‌های سنتی کسب و کار ترکیب شدند تا اکوسیستم‌های خود تقویت‌کننده‌ای را خلق کنند. مثلاً، آمازون از مدل بازارگاه باز^۳ استفاده و آن را با مدل خرده‌فروشی دیجیتال خود ترکیب کرد. اپل بر تولید و فروش محصولات تمرکز دارد که طراحی زیبایی دارند و این بیش از ۸۰٪ درآمد آن را تولید می‌کند، اما این دستگاه‌ها اغلب به دلیل اپلیکیشن‌های منحصر به فردشان خریداری می‌شوند که توسط جمعی از توسعه‌دهندگان بیرون از اپل تهیه شده و در پلتفرم فروشگاه اپلیکیشن قابل دسترسی هستند. پلتفرم‌های تبلیغات و جستجوی گوگل هم با گستره‌ای از محصولات و خدمات دیگری پشتیبانی می‌شوند که توسط گوگل به عنوان بخشی از اکوسیستم‌اش که رشد سریعی دارد، توسعه داده می‌شوند.

1 Airbnb

2 Uber

3 open marketplace

علاقه ما به این مدل‌های جدید کسب‌وکار و جاذبه آن‌ها، که قدرتشان را برای اولین بار تجربه کردیم، ما را به راه‌اندازی لانچ‌ورکز هدایت کرد که شرکت مشاوره‌ای مختص کمک به شرکت‌ها برای خلق ارزش به وسیله این مدل‌های جدید کسب‌وکار پلتفرمی است. در آن زمان، کتاب‌های زیادی درباره پلتفرم‌ها وجود نداشت و همان موارد موجود هم اغلب بسیار کم حجم و دارای محتوایی دانشگاهی بودند. با توسعه تفکر و چارچوبی که برای کسب‌وکارهای پلتفرمی داشتیم، متوجه شدیم که بسیاری از شرکت‌ها می‌توانند از تجربیات و بینش‌های ما بهره ببرند.

این کتاب برای چه کسانی مناسب است؟

هدف این کتاب همه کسانی هستند که به درک بهتر مدل‌های جدید کسب‌وکاری که به اقتصاد قدرت می‌بخشند، علاقه دارند. دانشجویان مدیریت و کسب‌وکار هم در این کتاب، منابع، چارچوب‌ها و مطالعات موردی ارزشمندی را برای درک بهتر نحوه کارکرد مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی خواهند یافت. مدیران پلتفرم هم قادر خواهند بود شیوه مدیریت روزمره خود را تغییر داده و نگاهی کل‌نگرتر به چالش‌هایی داشته باشند که با افزایش مقیاس کسب‌وکارشان پدید می‌آیند. در نهایت، مدیران کسب‌وکار که برای شرکت‌های سنتی کار می‌کنند، بینش‌های منحصربه‌فردی را درباره کارکردهای داخلی مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر پلتفرم، پتانسیل برهم‌زندگی آن‌ها و واکنش‌های استراتژیک محتمل، خواهند یافت.

این کتاب چه چیز جدیدی ارائه می‌کند؟

ما متوجه شدیم که با کسب‌وکارهای پلتفرمی عموماً مانند یک جعبه سیاه رفتار می‌شود و بنابراین تصمیم گرفتیم در این کتاب نحوه کارکرد آن‌ها را نشان دهیم. از این طریق می‌خواهیم به این موضوع پردازیم که پلتفرم‌ها چه می‌کنند و فعالیت‌های آن‌ها چه تفاوتی با کسب‌وکارهای سنتی دارند و این‌ها ما را به سمت مدل موشک^۱ که در این

1 Rocket model

کتاب ارائه شده است، هدایت کردند. هم چنین متوجه شدیم که کار پلتفرمی، یک کار صفر و یکی نیست و بسیاری از کسب وکارها مانند آمازون، در حقیقت مدل‌های مختلف کسب وکار را ترکیب می‌کنند. این موضوع، ما را به سمت چارچوب اکوسیستم قدرت گرفته از پلتفرم هدایت کرد و سبد فعالیت‌هایی را که توسط یک شرکت و مدل کسب وکار آن انجام می‌شوند، نشان دادیم و برای اولین بار شاهد اهمیت شفافیت این مسائل در شرکت‌ها، قبل از تدوین استراتژی پلتفرم‌شان بودیم.

در نهایت، از این تجربیات که ما حاصل بحث‌های فراوان با دوستان، پژوهشگران و همکارانی بود که تجربه کار در پلتفرم‌هایی مانند ای بی، پی پل، اوبر، ایربی ان بی، فیسبوک و گوگل را داشتند، جهت توسعه رهنمودی عملی برای کسانی که علاقمند به طراحی، راه‌اندازی، افزایش مقیاس و دفاع از پلتفرم هستند، استفاده کردیم. روشن است که هر پلتفرم با دیگری متفاوت است، ولی ما پرسش‌هایی عمومی را پاسخ دادیم که کسب وکارهای پلتفرمی باید در مراحل مختلف توسعه خود به آن‌ها توجه داشته باشند.

در یک بازه زمانی بسیار کوتاه، پلتفرم‌هایی مانند اوبر و ایربی ان بی، با سرعتی جنون‌آمیز رشد کردند و توجه جامعه را به خود جلب نمودند. در برخی موارد، پلتفرم‌ها موجب خشم نقش‌آفرینان قدیمی و ریشه‌داری شدند که شرایط کارشان به هم خورده بود. تا کنون چند بار داستان‌هایی را درباره نمایندگان هتل‌ها یا شرکت‌های تاکسی‌رانی شنیده‌اید که از رقابت غیرمنصفانه این نوآوران تازه‌وارد گلایه دارند؟ با این وجود، آسان بودن و انعطاف، پیشنهادات نوآورانه و اثربخشی این پلتفرم‌ها، آن قدر جذاب است که نمی‌توان در برابرشان مقاومت کرد. مشتریان با پول خود و با گوشی‌هایشان به این پلتفرم‌ها رای داده‌اند. با ظهور نوع جدید استارت‌آپ‌ها که خود را با عناوینی مانند اوبر ایکس^۱ یا ایربی ان بی وای^۲ (که ایکس و وای برای گستره وسیعی از صنایع و انواع مختلف

1 Uber of X

2 Airbnb of Y

محصولات از جمله هواپیما، تعطیلات، کشتی و ... به کار می‌روند) جایگاه‌یابی می‌کنند، تقاضای مشتریان بیشتر تحریک می‌شود. با این حال، راه‌اندازی و مقیاس پذیر کردن پلتفرم تا رسیدن به توده حیاتی^۱، کار سختی است و در این کتاب سعی کردیم برخی از این چالش‌های منحصربه‌فرد را مستند کرده و نیز نکات و ابزارهایی را برای رسیدگی به آن‌ها پیشنهاد دهیم.

نشستن بر شانه بزرگان

دانشگاهیان به تازگی تلاش‌های خود را دو برابر کرده‌اند تا درباره پلتفرم‌ها پژوهش کنند؛ پلتفرم‌هایی که حوزه‌ای جدید در اقتصاد هستند و به عنوان بازارهای چندطرفه^۲ شناخته می‌شوند و در سال ۲۰۰۳ توسط برنده نوبل اقتصاد، یعنی جین تیرول^۳، رسمیت یافتند. ما قطعاً روی شانه این بزرگان نشسته‌ایم و این کتاب بدون بینش‌ها و داستان‌های مدیران بی‌شمار پلتفرم‌ها، دانشگاهیان، دانشجویان و مشتریانی که در چند سال گذشته به ما بسیار آموخته‌اند، ممکن نبود. از همکاری همه آن‌هایی تشکر می‌کنیم که دیدگاهشان را با ما به اشتراک گذاشتند، پژوهش خود را برایمان فرستادند، ما را به سمینارها و کارگاه‌هایشان دعوت کردند، در برخی سخنرانی‌های ما حضور داشتند یا صرفاً از شرکت ما (یعنی لانچ‌ورکز) درخواست مشاوره کردند.

1 Critical mass

2 Multisided markets

3 Jean Tirole

فهرست مندرجات

صفحات	عنوان
۱۵	فصل ۱- آشنایی با کسب و کارهای پلتفرمی
۲۱	فصل ۲- رشد شهاب گونه کسب و کارهای پلتفرمی
۳۹	فصل ۳- کسب و کار پلتفرمی چیست؟
۵۵	فصل ۴- ویژگی های اقتصادی پلتفرم ها
۸۵	فصل ۵- پلتفرم ها به عنوان مدل های کسب و کار
۱۳۱	فصل ۶- اکوسیستم های قدرت گرفته از پلتفرم
۱۴۱	فصل ۷- مراحل توسعه پلتفرم
۱۶۳	فصل ۸- احتراق یا راه اندازی پلتفرم
۱۷۷	فصل ۹- مقیاس پذیری پلتفرم
۱۸۹	فصل ۱۰- بلوغ پلتفرم: دفاع از رشد سودآور
۲۰۵	فصل ۱۱- قیمت گذاری پلتفرم
۲۲۹	فصل ۱۲- اعتماد، حاکمیت و برند
۲۵۹	فصل ۱۳- پلتفرم ها، مقررات و رقابت
۲۸۳	فصل ۱۴- رقابت علیه پلتفرم ها
۳۰۱	فصل ۱۵- آینده پلتفرم ها
۳۱۹	سخنی از نویسندگان