



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



**نویسندگان:** مایکل ای. کوسومانو، آنابل گور و دیوید بی. یوفی

**مترجمان:** دکتر شهرام خلیل نژاد، میثم ورزی و نجمه ناظمی

**ترجمه ویرا:**\* امیرحسین صادقی دولت آبادی

**مدیر هنری و طراح جلد:** مجید زارع

**طراح گرافیک:** محمود آراسته

**صفحه آرا:** رامین مهری

**شمارگان:** ۱۰۰۰ نسخه

**شابک:** ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۴۴-۵

**نویت چاپ:** اول، تابستان ۱۴۰۲

**ناشر:** آریانا قلم

**نشانی:** خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

**تلفن:** ۸۸۳۴۲۹۱۰

**فروشگاه اینترنتی:** [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی **فرهنگستان زبان و ادب فارسی** است.

تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.

تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: کوسومانو، مایکل ای. / .Cusumano, Michael A / م. ۱۹۵۴- /

عنوان و نام پدیدآور: کسب و کار پلتفرم‌ها: استراتژی در عصر رقابت دیجیتال، نوآوری و قدرت /

مایکل ای. کوسومانو، آنابل گور، دیوید بی. یوفی؛ مترجمان شهرام خلیل نژاد، میثم ورزی، نجمه ناظمی.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۲.

مشخصات ظاهری: ۳۴۴ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۴۴-۵

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

عنوان اصلی: [2019] The business of platforms: strategy in the age of digital competition, innovation, and power

موضوع: نوآوری، مدیریت / Technological innovations, Management

موضوع: برنامه ریزی راهبردی / Strategic planning

موضوع: رقابت / Competition

شناسه افزوده: خلیل نژاد، شهرام، ۱۳۶۰-، مترجم / ورزی، میثم، ۱۳۶۶-، مترجم / ناظمی، نجمه، ۱۳۶۴-، مترجم

رده بندی کنگره: HD۴۵

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۵۱۴

شماره کتاب شناسی ملی: ۹۱۱۹۶۴۲

\* کار ترجمه ویرا مقابله متن ترجمه شده با متن اصلی آن است، که به قصد اطمینان یافتن از صحت و دقت ترجمه و

نیز برابری ویژگی ها و ارزش های ترجمه و متن اصلی انجام می گیرد.

برگرفته از بازاندیشی در مباحثی از نشر و ویرایش، نوشته عبدالحسین آذرنگ (ققنوس، ۱۳۸۴)



استراتژی در عصر رقابت دیجیتال، نوآوری و قدرت

نویسندگان: مایکل ای. کوسوماو، آتایل گور و دیویدی. یوفی

مترجمان: شهرام خلیل نژاد، میثم وزری و نجمه ناظمی





## پیشگفتار مترجمان

این روزها، بیش از گذشته، موفقیت کسب‌وکارها و دیگر مجموعه‌های انسانی به شبکه‌سازی آنها با بازیگران مختلف وابسته است. به سخن دیگر، در دنیای امروز، نیازها و مسائل پیچیده‌تر شده‌اند و سازمان‌ها به تنهایی نمی‌توانند راه‌کارهایی مناسب، یکپارچه، نوآورانه، چندوجهی و نیز تکرارپذیر و مقیاس‌پذیر برای مرتفع کردن آنها ارائه دهند. افزون‌براین، عدم اطمینان‌ها، گسست‌ها، پویایی‌ها و تلاطم‌ها نیز خلق کسب‌وکارهایی منعطف‌تر، چابک‌تر و تاب‌آورتر را الزامی کرده است.

یکی از روندهای روبه‌رشد برای پاسخ به این اقتضائات و دغدغه‌ها، خلق، هدایت و مدیریت مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی است. این مدل‌ها به جای اتکای صرف بر قابلیت‌ها و توانمندی‌های یک شرکت منفرد، بر دانش، ظرفیت‌ها و شایستگی‌های شرکای خود استوار می‌شوند. مدل کسب‌وکار پلتفرمی فرض می‌کند که در حال حاضر و مهم‌تر از آن در آینده، موفقیت سازمان‌ها به این بستگی دارد که آنها در هدایت فعالانۀ اکوسیستم خود چگونه عمل می‌کنند. در این استراتژی و جهت‌گیری جدید، ایدئولوژی کنترل کنار گذاشته می‌شود و سازمان‌ها یاد می‌گیرند که رویکردی شفاف‌تر و بازتر داشته باشند. نتیجۀ این امر، شکل‌گیری سازمان‌ها، استراتژی‌ها و نوآوری‌های بازتر است. درحقیقت، سازمان‌ها در این مسیر بیش از آنکه به قابلیت‌های مدیریتی خود متکی باشند، باید قابلیت‌های ارتباط و همکاری خود را توسعه دهند. همچنین، در این مدل کسب‌وکار مفاهیم جدیدی چون اثر شبکه‌ای،

صرفه‌جویی‌های ناشی از شبکه، حکمرانی باز و مانند آنها مطرح می‌شوند. این مفاهیم جایگزین مفاهیم سنتی مدیریت شده‌اند و مدیران این‌گونه سازمان‌ها باید برنامه‌ای مشخص و شفاف برای بهره‌گیری و استقرار آنها داشته باشند. افزون‌براین، برای تحقق مفاهیم ذکرشده، بهره‌گیری از قابلیت‌ها و امکانات فناوری اطلاعات امری ضروری است. درحقیقت، مدل کسب‌وکار پلتفرمی بدون نقش‌آفرینی فناوری‌های اطلاعاتی، تکرارپذیری و مقیاس‌پذیری خود را از دست می‌دهد.

لازم به اشاره است که از بین ۱۰ شرکت برتر دنیا ۸ شرکت و از بین ۱۰۰ شرکت برتر دنیا نیز بیش از ۶۰ شرکت از این مدل کسب‌وکار بهره می‌برند. همچنین، بیشترین رشد در صنعت هتلداری را شرکت ایربی‌ان‌بی (دارای مدل کسب‌وکار پلتفرمی) به خود اختصاص داده است. در صنعت حمل‌ونقل، اوبر و در صنعت خرده‌فروشی آنلاین، آمازون، با مدل کسب‌وکار پلتفرمی خود دگرگونی‌های بزرگی پدید آورده‌اند. نباید فراموش کنیم که مایکروسافت (ویندوز)، گوگل (اندروید و یوتیوب)، اپل (آی‌اواس) و آی‌تیونز) و بسیاری شرکت‌های موفق دیگر نیز از گذشته به این مدل کسب‌وکار روی آورده بودند.

این جمله مشهور به خوبی اهمیت و نفوذ مدل کسب‌وکار پلتفرمی در دنیای کسب‌وکار را نشان می‌دهد: «اوبر، بزرگ‌ترین شرکت تاکسی‌رانی جهان مالک هیچ وسیله نقلیه‌ای نیست؛ فیسبوک، بزرگ‌ترین شرکت رسانه‌ای جهان هیچ محتوایی تولید نمی‌کند؛ علی‌بابا، ارزشمندترین شرکت خرده‌فروش جهان هیچ انباری ندارد؛ و ایربی‌ان‌بی، بزرگ‌ترین شرکت اقامتگاهی جهان هیچ اقامتگاهی ندارد».

در کشور ما نیز شرکت‌های فراوانی به این نوع مدل کسب‌وکار روی آورده‌اند. این شرکت‌ها که در حوزه‌های متنوعی چون فناوری مالی، خرده‌فروشی آنلاین، حمل‌ونقل، رسانه، توسعه نرم‌افزار، آموزش، گردشگری، بهداشت و مانند آنها فعالیت می‌کنند، سبک زندگی ما را

تغییر داده‌اند و در آینده نیز نقش پررنگی در تأمین نیازها و خواسته‌های جامعه خواهند داشت.

این کتاب می‌تواند برای تمامی دست‌اندرکاران حوزه کسب‌وکار مفید و مؤثر باشد: از رهبران و مدیران و کارشناسان پلتفرم‌ها جهت هدایت بهتر اکوسیستم تا رهبران، مدیران و کارشناسان کسب‌وکارهای مشارکت‌کننده به منظور بهره‌گیری کارا تر و اثربخش تر از مزایای این پلتفرم‌ها و نیز از سیاست‌گذاران و قانون‌گذاران جهت درک پیچیدگی‌ها و تفاوت‌های این مدل کسب‌وکار تا بازیگران این عرصه جهت درک محدودیت‌های قانونی و سیاستی موجود در آن.

مترجمان این کتاب چند سالی است که با درک ضرورت آشنایی با مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی تمرکز پژوهشی و مطالعاتی خود را بر آنها قرار داده‌اند. از جمله تلاش‌هایی که در این زمینه صورت گرفته، ترجمه کتاب‌های به‌روز، غنی و متفاوت بوده است. کتاب حاضر نیز که نسخه انگلیسی آن را نشر معتبر هارپر منتشر کرده، دارای همین ویژگی‌هاست. لازم به ذکر است که مترجمان برای درک بهتر خوانندگان فارسی‌زبان پانویشت‌هایی به کتاب افزوده‌اند. امید است ترجمه این اثر برای بازیگران حوزه کسب‌وکار در محیط‌های اجرایی و مطالعاتی مفید واقع شود.

در انتها ضروری است از نشر وزین آریانا قلم که با حمایت خود از این‌گونه آثار و مدیریت بی‌نظیرشان در کل فرایند انتشار، زمینه نشر کتاب‌های باکیفیت ستودنی و منحصر به فرد را فراهم می‌آورند، تشکر کنیم و برای این مجموعه تحسین برانگیز آرزوی موفقیت و اثربخشی روزافزون داشته باشیم.

### شهرام خلیل نژاد

عضو هیئت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

### میثم ورزی

کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک دانشگاه علامه طباطبائی

### نجمه ناظمی

کارشناسی ارشد زبان انگلیسی دانشگاه علوم و تحقیقات







## فهرست

۱۱	پیشگفتار و سپاسگزاری
۱۹	فصل ۱. <b>تفکر پلتفرمی</b>
۲۹	چطور شد که به این نقطه رسیدیم؟
۳۵	تعریف پلتفرم‌ها
۴۴	مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی
۴۷	آنچه داده‌ها به ما می‌گویند
۵۲	بررسی اجمالی فصل‌های بعد
۵۹	فصل ۲. <b>همه یا بیشترین از آن برنده</b>
۶۲	اثر شبکه‌ای
۷۶	سایر محرک‌های بازار
۸۷	فناوری‌های دیجیتال
۱۰۱	آموزه‌های کلیدی برای مدیران و کارآفرینان
۱۰۵	فصل ۳. <b>استراتژی و مدل‌های کسب‌وکار</b>
۱۰۹	چهارگام برای ساخت پلتفرم
۱۱۰	۱. طرف‌های بازار پلتفرم خود را انتخاب کنید
۱۱۶	۲. راه‌اندازی
۱۲۴	۳. مدل کسب‌وکار خود را طراحی کنید
۱۳۵	۴. قوانین اکوسیستم را وضع و اجرا کنید
۱۴۷	ترکیبی‌ها
۱۵۷	آموزه‌های کلیدی برای مدیران و کارآفرینان
۱۶۳	فصل ۴. <b>اشتباهات متداول</b>
۱۶۶	الگوهای شکست پلتفرم‌ها

۱۷۳	.....	قیمت‌گذاری اشتباه در یک طرف پلتفرم
۱۸۳	.....	بی‌اعتمادی، به‌ویژه در پلتفرم‌های مبادلاتی
۱۹۰	.....	خودبرتری‌بینی، یا نادیده گرفتن رقابت
۱۹۷	.....	زمان‌بندی اشتباه، یا شکست در اقدام، پیش از وجود یکه‌تازی در بازار
۲۰۶	.....	آموزه‌های کلیدی برای مدیران و کارآفرینان
<b>۲۱۱</b>	.....	<b>فصل ۵. شرکت‌های قدیمی و ترندهای جدید</b>
۲۱۸	.....	به پلتفرم رقیب پیوندید
۲۳۰	.....	پلتفرمی (به‌ویژه فناوری و توانمندی آن) را بخرید
۲۳۹	.....	خودتان پلتفرمی جدید بسازید
۲۵۲	.....	آموزه‌های کلیدی برای مدیران و کارآفرینان
<b>۲۵۵</b>	.....	<b>فصل ۶. شمشیرهای دولبه</b>
۲۵۸	.....	تغییر حالت
۲۶۴	.....	زورگو نباشید
۲۷۱	.....	توازن باز بودن را با اعتماد برقرار کنید
۲۸۰	.....	نیروی کار: همه نباید پیمانکار باشند
۲۸۹	.....	خودنظارتی
۲۹۹	.....	آموزه‌های کلیدی برای مدیران و کارآفرینان
<b>۳۰۳</b>	.....	<b>فصل ۷. نگاهی به آینده</b>
۳۰۷	.....	کسب‌وکار پلتفرم‌ها
۳۱۱	.....	پلتفرم‌ها و آینده
۳۱۴	.....	عرصه‌های نبرد پلتفرمی جدید
۳۲۲	.....	نوظهور/آتی
۳۳۴	.....	کلام آخر
۳۳۹	.....	پیوست داده‌ها
۳۴۳	.....	درباره نویسندگان



## پیشگفتار و سیاست‌گذاری

این کتاب پژوهش‌ها، ایده‌ها و تجربیات اندوخته‌شده سه نویسنده در طی سی سال گذشته را گرد هم آورده است. انگیزه ابتدایی، نوشتن یک دنباله به شدت مورد نیاز برای کتاب رهبری پلتفرمی: چگونه اینتل، مایکروسافت و سیسکو نوآوری صنعت را به حرکت درآوردند<sup>۱</sup> (گور و کوسومانو، ۲۰۰۲) بود.<sup>[۱]</sup> بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر از این کتاب استفاده کردند تا بتوانند در مورد استراتژی پلتفرم و نوآوری اکوسیستم تأمل کنند. این کتاب همچنین زمینه را برای پژوهش‌های تکمیلی توسط خودمان و بسیاری از پژوهشگران دیگر فراهم کرد. با این حال، زمان زیادی سپری شده است و چیزهای بیشتری برای گفتن در مورد کسب‌وکار پلتفرم‌ها وجود دارد.

رهبری پلتفرمی چارچوبی را معرفی کرد که ما آن را چهار اهرم<sup>۲</sup> نامیدیم که هدفش کمک به مدیران شرکت‌های پلتفرمی در اتخاذ تصمیمات کلیدی مربوط به تقویت موقعیت و اکوسیستمشان بود. اهرم ۱ چگونگی تعادل میان دو چیز را بررسی می‌کرد: تشویق بنگاه‌های طرف سوم به نوآوری در پلتفرم از یک طرف و ساخت مکمل‌های<sup>۳</sup> بنگاه خود از طرف

---

1. Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation

2. Four Levers

۳. مکمل‌ها (complements) به محصولاتی در اکوسیستم پلتفرم اطلاق می‌شوند که حول هسته اصلی شکل می‌گیرند و از طریق محصول یا همان هسته اصلی، ارزش پیدا می‌کنند. درحقیقت این نوآوری‌ها، کارکرد یا دسترسی‌ای را به ویژگی‌های موجود اضافه می‌کنند که پلتفرم را به‌طور فزاینده‌ای کاربردی خواهند کرد.

دیگر. مثال بارز ما شرکتی مانند مایکروسافت بود که هم ویندوز (پلتفرم) و هم آفیس (مکمل اساسی بنگاه) را ساخت. اهرم ۲ در مورد چگونگی طراحی پلتفرمی قابل دسترس و چندبخشی<sup>۱</sup> بحث می‌کرد تا شرکت‌های بیرون از پلتفرم بتوانند راحت‌تر نوآوری‌های مکمل خود را بسازند. اهرم ۳ اقداماتی ابتکاری را مورد توجه قرار می‌داد که به شرکت‌های اکوسیستم در ایجاد نوآوری در پلتفرم کمک می‌کرد. اقداماتی نظیر ابزارهای توانمندساز، انجمن‌های توسعه‌دهندگان و صندوق‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر هدفمند. اهرم ۴ توضیح می‌داد که چگونه رهبران پلتفرمی می‌توانند به صورت درونی خود را سازمان‌دهی کنند و ژست بی‌طرفی خود را در دو زمان حفظ کنند، در هنگام رقابت با تکمیل‌کنندگان خود و در زمان نیاز به جلب اعتماد بنگاه‌های طرف سوم.

علاوه بر این کتاب که بر اصول رهبری در شرکت‌های پلتفرمی موجود متمرکز بود، ما دو مفهوم جدید را در مقاله سال ۲۰۰۸ ام‌آی‌تی اسلون منجمنت ریویو<sup>۲</sup> معرفی کردیم: هسته‌سازی<sup>۳</sup> و یکه‌تازی<sup>۴</sup>.<sup>[۲]</sup> «هسته‌سازی» به چگونگی تبدیل شدن بنگاه‌ها به عنوان رهبران پلتفرمی در بازارهایی اشاره داشت که هنوز پلتفرمی در آنها وجود ندارد. استراتژی پیشنهادی ما شناسایی مشکلی در سطح صنعت و معرفی محصول، فناوری یا خدمات به عنوان «هسته» یا راه‌حل اساسی (یا بخشی اصلی از آن راه‌حل) برای حل این مشکل بود. ایده اصلی این بود که کنترل فناوری و فرصت‌های کسب درآمد را حفظ کنیم، اما دسترسی آسان برای طرفین سوم (مانند شرایط صدور جواز استفاده ارزان یا رایگان) و یک

---

۱. اصطلاح چندبخشی (modular) یعنی ساخته شده از واحدهای استاندارد که می‌توانند به طرق مختلف گرد هم آیند.

2. MIT Sloan Management Review

3. coring

4. tipping

طراحی چندبخشی را فراهم کنیم تا بنگاه‌های دیگر بتوانند به راحتی به این راه‌حل متصل شده یا محصولات خود را بر بستر آن راه‌حل بسازند. ریزپردازنده ایکس ۸۶ اینتل به همراه داس و سپس سیستم عامل‌های ویندوز به عنوان راه‌حل مشکل نحوه ساخت رایانه‌های شخصی سازگار با آی‌بی‌ام از نمونه‌های موفقیت‌آمیز هسته‌سازی محسوب می‌شد. مثال دیگر نوار ابزار جست‌وجوی رایگان گوگل به عنوان راه‌حلی برای پیمایش در اینترنت بود. «یکه‌تازی» به مجموعه‌ای از استراتژی‌ها برای رقابت در بازارهایی با چندین مدعی پلتفرمی اشاره داشت که هیچ‌کدام از موقعیت مسلط در بازار برخوردار نبودند. استفاده گوگل از یک ائتلاف (اتحاد اوپن هندست)<sup>۱</sup> برای گرد هم آوردن تولیدکنندگان تلفن‌های هوشمند در راستای رقابت گروهی با آیفون اپل نیز از نمونه‌های موفقیت‌آمیز یکه‌تازی محسوب می‌شد. استراتژی دیگر یارانه دادن به یکی از طرفین کلیدی بازار بود که گوگل زمانی که تصمیم گرفت سیستم عامل اندروید را به صورت رایگان در بازار عرضه کند، این کار را انجام داد. اپل نیز هنگامی که پخش‌کننده موسیقی آی‌پاد را به آیفون توسعه داد، با «پوشش دهی» ویژگی‌ها و کارکردهای محصولات موجود در بازارهای مجاور، استراتژی یکه‌تازی را اتخاذ کرد.<sup>[۳]</sup>

کتاب حاضر دربردارنده چنین مطالبی است، البته این کتاب استراتژی پلتفرمی را در بستری بسیار کلان‌تر بررسی می‌کند. رهبری پلتفرمی صرفاً به آن چیزی که ما در این کتاب به آن «پلتفرم‌های نوآوری» می‌گوییم، پرداخته است. اکنون ما در مورد پلتفرم‌های نوآوری با سال‌ها تجربه بیشتر بحث می‌کنیم و زمان یکسانی را به آنچه «پلتفرم‌های مبادلاتی<sup>۲</sup>» می‌نامیم،

۱. اتحاد اوپن هندست (Open Handset Alliance) در حال حاضر شامل ۸۴ شرکت می‌شود که می‌توان در جمع آنها شرکت‌هایی نظیر سامسونگ، اینتل، موتورولا، ال‌جی و دل را دید که همگی آنها به نوعی از سیستم عامل اندروید استفاده می‌کنند.

2. transaction platform

اختصاص می‌دهیم که این پلتفرم‌ها بسیار رایج‌ترین‌ها هستند. علاوه بر این، ما در مورد شرکت‌ها و پلتفرم‌های «ترکیبی»<sup>۱</sup> که ارزشمندترین شرکت‌های جهان را در برمی‌گیرند، به بحث خواهیم پرداخت.

تکمیل مطالب این کتاب سه سال طول کشید. ما کارمان را از سال ۲۰۱۵ آغاز کردیم، یعنی زمانی که مایکل کوسومانو و آنابل گور شروع به جمع‌آوری داده کردند تا ببینند آیا شرکت‌های پلتفرمی واقعاً در بازه‌های زمانی طولانی از کسب‌وکارهای متعارف بهتر عمل می‌کنند یا خیر. معلوم شد که این موضوع درست است. ما همچنین افکار اولیه خود در مورد پویایی‌های بازار و چگونگی تفاوت مدل‌های کسب‌وکار و استراتژی پلتفرم‌های نوآوری در مقایسه با پلتفرم‌های مبادلاتی را نوشتیم. دیوید یوفی پس از انتشار کتاب قواعد استراتژی: پنج آموزه جاودان از بیل گیتس، اندی گروو و استیو جابز<sup>۲</sup> (یوفی و کوسومانو، ۲۰۱۵) به این پروژه پیوست. کتاب او شامل تجزیه و تحلیل مفصلی از نحوه تکامل تفکر پلتفرمی در مایکروسافت، اینتل و اپل می‌شد.<sup>۳</sup> سپس ما دامنه این کتاب جدید را برای بررسی موارد دیگری گسترش دادیم: اشتباهات رایج در بین شرکت‌های پلتفرمی، چالش‌های شرکت‌های متعارفی که در تلاش برای رقابت با پلتفرم‌های دیجیتال هستند، حاکمیت پلتفرمی و مسائل مربوط به قوانین ضدانحصار<sup>۴</sup> و برخی فناوری‌های نوظهور پلتفرمی که می‌توانند تأثیر بسزایی در آینده داشته باشند. امیدواریم که باز هم بتوانیم در پژوهش‌های آتی درباره پلتفرم‌ها در بین همکاران دانشگاهی مان و دانشجویان تأثیرگذار باشیم، اما مخاطبان اصلی ما همچنان مدیران و کارآفرینان خواهند ماند.

---

1. hybrid

2. Strategy Rules: Five Timeless Lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs

3. antitrust

به‌ویژه خوشحالیم که دوباره با هالیس هایمبوچ از هارپر بیزینس همکاری کردیم. هالیس در زمان حضور در انتشارات دانشکده کسب و کار هاروارد، ویراستار ما برای کتاب رهبری پلتفرمی بود. او همچنین ویراستار ما در هارپر بیزینس برای کتاب قواعد استراتژی بود که اکنون به هجده زبان خارجی ترجمه شده است. علاقه اولیه او به کتاب دیگری در خصوص پلتفرم‌ها باعث شد تا ما این پروژه را به اتمام برسانیم و این کتاب را تا جایی که ممکن است در دسترس متخصصین قرار دهیم. ما همچنین از پیشنهادات وی در مورد پیش نویس کتاب قدردانی می‌کنیم. پلتفرم‌ها کسب و کارهای منحصربه‌فردی هستند که محرکشان اثر شبکه‌ای و پویایی‌های بازار چندطرفه<sup>۲</sup> است. هنگامی که ما پژوهش و کار خود را در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ با این نوع شرکت‌ها شروع کردیم، مطالعه بر روی آنها یک موضوع مشخص یا محبوب در بین پژوهشگران حوزه استراتژی و نوآوری نبود. ما در نگارش این کتاب، نه تنها به طرز چشمگیری فراتر از تفکر ابتدایی خود حرکت کرده‌ایم، بلکه توانسته‌ایم یک بدنه روبه‌رشد از پژوهش علمی را بنا کنیم. به‌طور خاص باید از همکاران خود (به‌ترتیب ارشدیت) ریچارد اِشمالنسی، توماس آیزمن، دیوید ایوانز، جفری پارکر، مارشال ون آلستاین، آندری هاگیو و سنگیت پُل چوداری به خاطر تعداد زیاد کتاب‌ها و مقالات عالی‌شان تشکر کنیم. ما بارها به کار آنها استناد می‌کنیم.

ما مدیون چندین خواننده بیرونی هستیم که بازخورد مفصلی در مورد پیش نویس کتاب ارائه دادند. به‌ویژه از این افراد تشکر می‌کنیم (اسامی

---

#### 1. Harvard Business School Press

۲. منظور از بازارهای چندطرفه (multisided) در کسب و کارهای پلتفرمی، بازهایی هستند که در آن چندین بازیگر حول محصولی محوری ارائه ارزش می‌کنند. برای مثال، طرفین بازار پلتفرمی مانند فیسبوک، کاربران، تبلیغ‌کنندگان، تولیدکنندگان محتوا و تولیدکنندگان بازی‌های آنلاین هستند.



به ترتیب حروف الفبای [انگلیسی] بیان می‌شوند): پیر آزولی، دانا دابینسکی، نیلوفر دوراک، آندریاس گوئلدی، شین گریستاین، آندری هاگیو، مل هورویچ، رید هاندت، دیویا جوشی، مری گووک، مایکل اسکات مورتون، آپورا پریخ، ریچارد اشمالنسی، کیوشی سوجیمورا، جولیان رایت، ناتالیا لنگبرد رایت و فنگ ژو قدردانی می‌کنیم. پیتر ایوانز نیز در بخشی از پروژه با همکاری آنابل گور، الهام‌بخش ما در ایجاد فهرستی جامع از شرکت‌های پلتفرمی بود. کارلیس بالدوین، رابرت سیمنز و سایر شرکت‌کنندگان در گردهمایی پژوهش‌های استراتژی پلتفرمی دانشگاه بوستون که در ژوئیه سال ۲۰۱۸ برگزار شد نیز بازخورد بسیار مفیدی از سمینارها و مباحث در مورد تجزیه و تحلیل داده‌ها فراهم کردند. ما از مایکل جاکوبیدز و کارملو کینامو برای کمک به چارچوب‌بندی پلتفرم‌های نوآوری و مبادلاتی، سپاسگزاری می‌کنیم. علاوه بر این، گانش آیدیاناتان در بحث رایانش کوانتومی کمک کرد؛ سامانتا زاینتز و همچنین جیجی هرش و دیوید فریچه در بحث مربوط به کریسپر کمک کردند.

چندین دستیار پژوهشی درخصوص پایگاه داده و تجزیه و تحلیل شرکت‌های پلتفرمی به ما کمک کردند. ما از دنی نایتینگیل، دامیان کوراک، ژرژ زایدپولس و آنکر چاودا (که جدیدترین تحلیل آماری را ارائه داده‌اند) سپاسگزاریم. ما همچنین از اریک بالدوین و دنیل فیشر، همکاران پژوهشی دیوید یوفی در دانشکده کسب‌وکار دانشگاه هاروارد، به خاطر کمک‌های جانبی در زمینه پیشینه پژوهش و ویرایش و همچنین دستیار آموزشی اش، کتی جین گوستافسون، تشکر می‌کنیم. در نهایت، ما می‌خواهیم از همسران و خانواده خود به خاطر صبر و

---

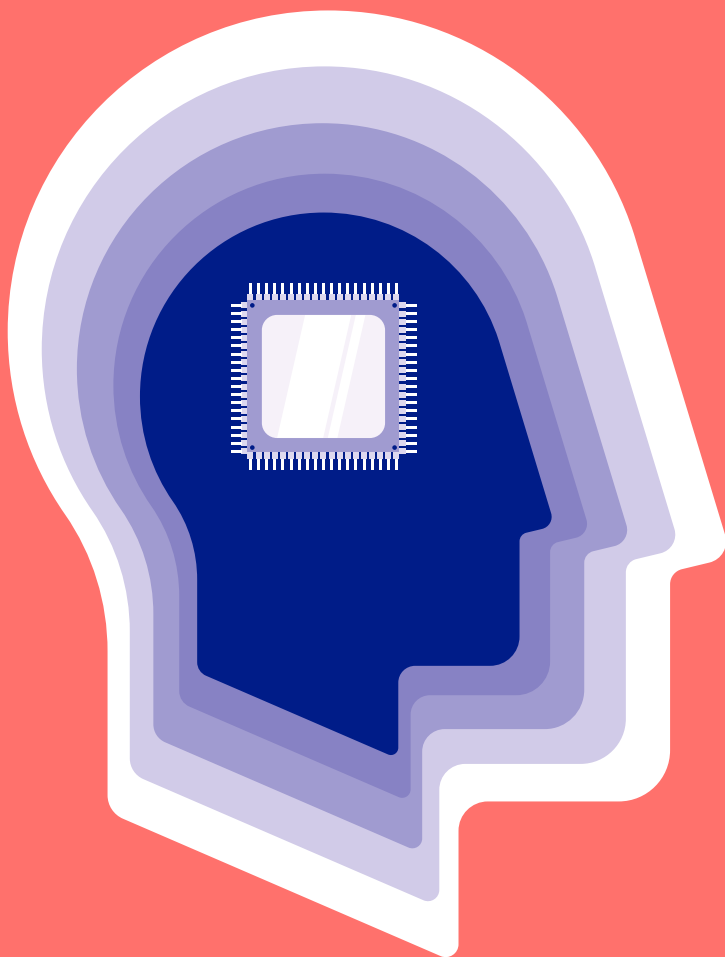
۱. فناوری کریسپر (CRISPR) ابزاری ساده، اما قدرتمند برای ویرایش ژنوم است. این فناوری اجازه می‌دهد تا پژوهشگران به راحتی توالی دی‌ان‌ای را تغییر داده و عملکرد ژن را اصلاح کنند.

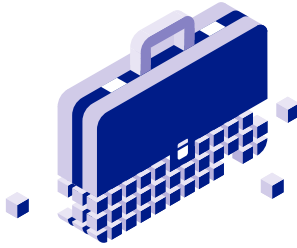
دلگرمی‌شان سپاسگزاری کنیم. مایکل کوسومانو از همسرش شاهوا یانگ  
تشکر می‌کند. آنابل گور از همسرش دیوید بندر تشکر می‌کند. دیوید  
یوفی از همسرش تری یوفی تشکر می‌کند.

مایکل ای. کوسومانو  
آنابل گور  
دیوید بی. یوفی

# تفکر پلتفرمی

مقدمه





فصل را با داستانی معروف آغاز می‌کنیم. در ژوئیه سال ۱۹۸۰ چند نفر از مدیران اجرایی شرکت آی بی ام با مردی جوان به نام بیل گیتس ملاقاتی داشتند. گیتس در آن زمان مؤسس و مدیرعامل شرکتی به نام مایکروسافت بود که تنها ۵ سال از عمر شرکتش می‌گذشت. او در همان زمان هم در بازاری بسیار نوپا به عنوان بهترین منبع زبان‌های برنامه‌نویسی برای رایانه‌های شخصی شناخته می‌شد. آی بی ام در حال برنامه‌ریزی برای تولید رایانه‌ای شخصی مخصوص کسب‌وکارها بود و از مایکروسافت می‌خواست که سیستم عامل آن را طراحی کرده و توسعه دهد. گیتس در ابتدا تمایلی نشان نداد. او پیشنهاد کرد که آی بی ام کار خود را با استارت‌آپ دیگری به نام دیجیتال ریسرچ شروع کند. کار با این شرکت پیش رفت و تیم آی بی ام با دست خالی به سیاتل بازگشت. این بار، بیل گیتس با تشویق یکی از کارکنان خود به نام کازوهیکو («کی») نیشی و یکی دیگر از مؤسسين شرکت به نام پُل آلن، تصمیم به پذیرش کار گرفت. مایکروسافت سیستم عاملی خام را به مبلغ ۷۵,۰۰۰ دلار خریداری و اصلاح کرد و نام آن را ام‌اس\_داس به معنی سیستم عامل دیسکی مایکروسافت<sup>۱</sup> گذاشت.

اما بخش کمتر شنیده شده داستان، چگونگی توافق کردن گیتس

---

1. Microsoft Disk Operating System

با آی‌بی‌ام است. قرارداد اصلی کاملاً طبق روال عادی نوشته شده بود: آی‌بی‌ام می‌بایست ۲۰۰,۰۰۰ دلار بابت هزینه تولید و توسعه سیستم عامل به علاوه ۵۰۰,۰۰۰ دلار بابت پشتیبانی فنی و مهندسی پرداخت می‌کرد. گیتس همچنین، به آی‌بی‌ام حق امتیاز داس و چندین زبان برنامه‌نویسی را اعطا کرد که می‌توانستند در مجموعه‌ای با رایانه جدید همراه باشند؛ اما در این قرارداد، گیتس به آی‌بی‌ام اجازه داد از سیستم عامل بدون پرداخت هرگونه هزینه اضافی یا پرداخت حق امتیاز استفاده کند، در صورتی‌که مایکروسافت و تنها مایکروسافت، می‌توانست جواز استفاده از این نرم‌افزار را برای سایر تولیدکنندگان صادر کند که این شرطی بسیار مهم در قرارداد بود.<sup>[۲]</sup>

در سر بیل گیتس چه می‌گذشت؟

گیتس با صنعت «کلون»<sup>۱</sup> که در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ حول محور ابررایانه‌های آی‌بی‌ام پدید آمده بود، به خوبی آشنایی داشت. کلون‌ها، کسب‌وکارهای جدید اما به نسبت کوچکی را پیرامون تولید نرم‌افزار و خدمات برای دستگاه‌های سازگار با آی‌بی‌ام ایجاد کردند. برای او مشخص بود که اگر رایانه شخصی آی‌بی‌ام محبوبیت پیدا کند، به احتمال زیاد بازار انبوه جدیدی برای رایانه‌های شخصی ظهور خواهد کرد. اگر او می‌توانست تنها کسی باشد که جواز استفاده از سیستم عامل را به شرکت‌هایی بدهد که می‌خواستند دستگاه‌های سازگار بسازند، آن‌گاه مایکروسافت در قلب صنعتی کاملاً جدید قرار می‌گرفت.<sup>[۳]</sup> درحقیقت طی چند دهه آینده، این صنعت که امروزه آن را «اکوسیستم» می‌نامیم، هزاران شرکت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری را به خود جذب کرد و میلیون‌ها برنامه نرم‌افزاری «مکمل» و دستگاه‌های جانبی مانند چاپگر، دوربین و دسته بازی تولید کرد و امروز همچنان بیش از یک میلیارد کاربر دارد.

---

1. clone

تصمیم گیتس مبنی بر اهدا کردن نرم افزار اصلی به آی بی ام در ازای داشتن حق صدور جواز استفاده از آن برای سایر شرکت ها، اکنون نمونه معروف و برجسته ای از «تفکر پلتفرمی» است.<sup>[۴]</sup> (این توافق همچنین یکی از بدترین تصمیمات استراتژیک آی بی ام بود). اما مایکروسافت با وجود اهدا کردن نرم افزار خود به مشتری اصلی اش به صورت رایگان، چگونه می توانست کسب درآمد کند؟ گیتس فهمیده بود که در این بازار جدید بیش از یک «طرف»<sup>۱</sup> وجود دارد. هدف وی کسب حداکثر سود از فروش داس به آی بی ام به عنوان محصولی مستقل<sup>۲</sup> نبود. در عوض، استراتژی او تبدیل سیستم عامل خود به پلتفرمی به وسعت یک صنعت بود. مبنایی که براساس آن بسیاری از شرکت ها می توانستند در ساخت رایانه های شخصی و برنامه های نرم افزاری سازگار، از آن استفاده کنند. آی بی ام به نظر قصد داشت با تولید رایانه های شخصی خود و استفاده از نرم افزار مایکروسافت به عنوان بخشی از آن، بازار رایانه را کنترل کند. با این حال، از نظر گیتس، ترغیب کردن بنگاه ها برای سرمایه گذاری در ساخت سخت افزار و برنامه های نرم افزاری سازگار با رایانه آی بی ام، باعث می شود این رایانه شخصی — به ویژه سیستم عامل مایکروسافت — به طور روزافزونی تبدیل به محصولی کاربردی و ارزنده شود. گیتس به سرعت وارد کسب و کار برنامه های نرم افزاری می شود تا بتواند بازار رایانه های شخصی سازگار با آی بی ام را توسعه دهد و سود بیشتری را با آورد، اکسل و پاورپوینت کسب کند. او این کار را ابتدا برای رایانه مکینتاش اپل انجام داد که در سال ۱۹۸۴ عرضه شد و سپس برای داس و رایانه های شخصی ویندوز که از سال ۱۹۹۰ همراه با مجموعه آفیس بود. گیتس همچنین برای تشویق سایر شرکت ها جهت کمک

---

1. side

2. stand-alone

به گسترش تقاضا برای رایانه‌های شخصی، تصمیم گرفت کیت توسعه نرم‌افزاری (اس‌دی‌کی)<sup>۱</sup> را که برای ساخت برنامه‌های مربوط به داس و سپس ویندوز مورد نیاز بود، به صورت رایگان به شرکت‌ها اهدا کند. در نقطه مقابل، استیو جابز، بنیان‌گذار و مدیرعامل شرکت اپل، نه کیت‌های توسعه نرم‌افزار را به صورت رایگان به شرکتی اهدا کرد و نه سعی در ایجاد یک بازار وسیع برنامه‌های رایانه‌ای داشت. در عوض، او در سال ۱۹۸۲ مایکروسافت را به خدمت گرفت و مبلغ ۵۰,۰۰۰ دلار پیش‌پرداخت برای نوشتن برنامه‌های رایانه شخصی مکینتاش که با داس ناسازگار بود، به گیتس پرداخت کرد.<sup>[۵]</sup> توسعه‌دهندگانی که می‌خواستند برنامه‌های مکینتاش را بسازند نیز می‌بایست صدها دلار به جابز پرداخت می‌کردند. هزینه توسعه، علاوه بر هزینه‌های کلانی بود که به طور معمول برنامه‌نویسان برای طراحی برنامه‌ها باید آن را پرداخت می‌کردند. لیزا که نسخه قبلی و شکست خورده مکینتاش بود، با قیمت ۱۰,۰۰۰ دلار، پرهزینه‌ترین نرم‌افزار محسوب می‌شد که علی‌رغم این، قبل از ظهور مکینتاش به عنوان یک پلتفرم توسعه نرم‌افزار فعالیت می‌کرد. برنامه‌نویسان همچنین مجبور بودند برخی محصولات زبان برنامه‌نویسی و پایگاه داده را خریداری کنند.<sup>[۶]</sup> اما استدلال جابز این بود که مکینتاش با داشتن رابط کاربری گرافیکی ساده و کاربرپسند به محصولی عالی تبدیل می‌شود که شرکت‌ها برای داشتن حق ساخت برنامه در آن باید به او مبلغی بپردازند. مکینتاش هرگز سهم بازار قابل توجهی کسب نکرد و این موضوع تا اندازه‌ای به دلیل کمبود نرم‌افزار کاربردی و همچنین قیمت بالای سخت‌افزار بود که این قیمت حدود دو برابر رایانه‌های سازگار با آی‌بی‌ام بود، به این علت که اپل تنها تولیدکننده بود و هیچ رقابتی در

---

۱. کیت توسعه نرم‌افزار (software development kit (SDK)) مجموعه‌ای از ابزارهای توسعه نرم‌افزار در یک بسته قابل نصب است.

قیمت وجود نداشت). در نهایت، رایانه‌های شخصی با سیستم عامل داس و سپس ویندوز که از رابط کاربری گرافیکی ساده و کاربرپسند مکینتاش تقلید می‌کرد - حدود ۹۵ درصد از بازار رایانه‌های شخصی را به دست آوردند.<sup>[۷]</sup>

مایکروسافت تفکر پلتفرمی داشت در حالی که آی‌بی‌ام و اپل تفکر محصول‌محور داشتند.

در سال‌های اخیر، رایانه‌های شخصی هم مانند رسانه‌های اجتماعی، بازارهای آنلاین، رایانش ابری<sup>۱</sup> و تلفن‌های هوشمند، تبدیل به یک کسب‌وکار پلتفرمی شد، نه یک کسب‌وکار محصولی. منظور ما از این عبارت در خصوص رایانه شخصی این است که برخلاف کسب‌وکارهای سنتی، موفقیت تنها به کیفیت، قیمت و یا زمان ورود به بازار سیستم عامل مایکروسافت به عنوان یک محصول مستقل وابسته نبود. موفقیت بیشتر به نوآوری‌های مکمل بستگی داشت که تعیین می‌کردند کاربران می‌توانند با محصول چه کاری انجام دهند - از جمله تعداد و کیفیت برنامه‌های نرم‌افزاری یا خدمات دیجیتال تولید شده توسط تعداد زیادی از شرکت‌ها). این «مکمل‌ها» ارزشی بسیار ویژه و حتی ضروری به محصول اصلی افزودند که اکنون ما آن را یک پلتفرم نوآوری می‌نامیم.

مایکروسافت برای تبدیل محصول خود به پلتفرم، باید معمای بسیار مهم «مرغ یا تخم مرغ» را حل می‌کرد: چگونه می‌توان سایر شرکت‌ها را تشویق به ساختن برنامه‌های نرم‌افزاری مورد نیاز برای افزایش تقاضا در بازار رایانه‌های شخصی کرد. بعدها معلوم شد که صدور جواز استفاده از آن قیمت و گسترده برای سیستم عامل، تولید سخت‌افزار ارزان توسط بسیاری از شرکت‌ها در سراسر جهان را تسهیل کرد. سپس، افزایش تعداد کاربران رایانه شخصی که از فناوری مشابهی استفاده می‌کردند، تقاضا برای

---

1. cloud computing



برنامه‌نویسان جهت طراحی و تولید روزافزون برنامه‌های نرم‌افزاری سازگار با ویندوز را ایجاد کرد. برنده یا بازنده شدن در این رقابت، به کیفیت محصول یا ویژگی‌های آن بستگی چندانی نداشت بلکه بیشتر به این موضوع وابسته بود که چه کسی می‌تواند چندین «طرف» از این بازار در حال ظهور را در کنار هم قرار داده و «حلقه‌های بازخورد» مثبت<sup>۱</sup> ایجاد کند.

به‌سرعت به آوریل ۲۰۱۸ می‌رویم. مارک زاکربگ، بنیان‌گذار و مدیرعامل شرکت فیسبوک، متهم شده و در حال شهادت دادن در کنگره ایالات متحده بود. شرکت او در سال ۲۰۰۴ تأسیس شد و کار خود را با ساخت یک برنامه ساده بر پایه وب برای رایانه‌های شخصی شروع کرد. تا سال ۲۰۱۸، نرم‌افزار و خدمات رایگان زاکربگ برای بیش از ۲٫۲ میلیارد نفر، امکاناتی همچون ارسال پیام، اشتراک‌گذاری اخبار یا محتوای دیجیتال مانند عکس و فیلم، سازمان‌دهی گروه‌ها، ارسال پول و انجام تعداد بی‌شماری از فعالیت‌های دیگر را با دوستان، بستگان و آشنایان و همچنین شرکای تجاری و مشتریان فراهم ساخت. در گام‌های ابتدایی رشد شرکت، کاربران فیسبوک به‌طور فعال با دعوت از دوستان و سپس دوستان دوستان و دوستان دوستان خود، شبکه‌ای به‌هم‌پیوسته از افراد را گرد هم آورده که به‌سرعت جهان را دنوردیدند. این شبکه از افراد با کمک ویژگی‌های جدیدی که فیسبوک فراهم می‌کرد، باعث شد تا این شبکه اجتماعی به‌عنوان یک پلتفرم مبادلاتی برای ارتباطات، پرداخت‌های الکترونیکی و اهداف دیگر و به‌علاوه کسب‌وکار اصلی آن - فروش تبلیغات زمینه‌محور<sup>۲</sup> - ارزشی روزافزون

---

۱. منظور از حلقه‌های بازخورد مثبت، جذب بازیگران جدید توسط بازیگران قبلی و به تبع آن توسعه و گسترش پلتفرم است. در بازخورد منفی سیستم مورد مطالعه تمایل دارد براساس بازخوردها به تعادل قبلی برگردد.

۲. تبلیغات زمینه‌محور (context-specific advertisement) تبلیغاتی هستند که براساس محتوای موجود در صفحات وب، روی این صفحات قرار می‌گیرند.

کسب کند. در سال ۲۰۰۷، با پیروی از مایکروسافت که با برنامه‌ریزی قبلی از جمله سرمایه‌گذاران مهم در فیسبوک بود، زاک‌برگ داده‌های کاربران فیسبوک و سایر قابلیت‌ها را به‌عنوان یک پلتفرم نوآوری در دسترس قرار داد. این پلتفرم نوآوری نوعی سیستم عامل برای برنامه‌های رسانه‌های اجتماعی به شمار می‌رفت. این تصمیم برای شرکت‌های بیرون از پلتفرم و برنامه‌نویسان مستقل این امکان را فراهم کرد تا بتوانند بازی‌ها و برنامه‌های دیگری را طراحی کنند که تعداد آنها خیلی زود به میلیون‌ها بازی و برنامه رسید و فیسبوک را به تجربه‌ای حتی جالب‌تر از مایکروسافت در توسعه پلتفرم نوآوری تبدیل کرد.

اما پلتفرم‌ها همیشه به روش‌های قابل پیش‌بینی تکامل نمی‌یابند، به‌ویژه هنگامی که توانایی اضافه کردن کارکردهای جدید بسیاری، هم از درون و هم از بیرون شرکت در آنها وجود داشته باشد. در سال ۲۰۱۴، یک پژوهشگر در دانشگاه کمبریج با همکاری یک شرکت مشاور کوچک انگلیسی به نام کمبریج آنالیتیکا (که اکنون ورشکسته شده است) یکی از آن میلیون‌ها برنامه کاربردی در فیسبوک را ایجاد کرد. هدف اصلی آن ردیابی ترجیحات کاربران و دوستان آنها بود. این برنامه اطلاعات حدود ۸۷ میلیون کاربر از همه جا بی‌خبر فیسبوک در ایالات متحده را جمع‌آوری نمود و به هکرهای روسی کمک کرد تا کاربران خاص را هدف قرار دهند و با استفاده از اخبار جعلی، از دونالد ترامپ حمایت کرده و رقیب او هیلاری کلینتون را به انتقاد گیرند.<sup>[۸]</sup> کنگره ایالات متحده، زاک‌برگ را فراخواند تا توضیح دهد که چگونه پلتفرم رسانه اجتماعی به‌ظاهری ضرر او به ابزاری چنین قدرتمند برای دولتی بیگانه تبدیل شده است. زاک‌برگ در شهادت کتبی خود این‌گونه بیان کرد:

ما با چندین موضوع مهم در حوزه حريم خصوصی، ایمنی و دموکراسی روبه‌رو هستیم و شما به حق، پرسش‌های سختی از من دارید که باید به آنها پاسخ دهم. پیش از پرداختن به این

پرسش‌ها، می‌خواهم در مورد چگونگی رسیدن به نقطه فعلی صحبت کنیم.

فیسبوک یک شرکت آرمان‌گرا و خوش‌بین است. ما در اکثر دوران فعالیت‌مان بر همه اتفاقات خوبی متمرکز شدیم که می‌توانستند از ارتباط افراد با یکدیگر رخ دهند. با رشد فیسبوک، مردم در همه جا ابزار جدید و قدرتمندی در دست داشتند که به وسیله آن می‌توانستند با افرادی که دوستشان دارند در ارتباط باشند، صدای خود را به گوش دیگران برسانند و گروه‌ها و کسب‌وکارهای دلخواه خود را ایجاد کنند. همین اواخر، ما جنبش #من-هم<sup>۱</sup> و راهپیمایی برای زندگی مان<sup>۲</sup> را دیده‌ایم که دست‌کم قسمتی از آنها در فیسبوک سازمان یافته‌اند. پس از طوفان هاروی، مردم بیش از ۲۰ میلیون دلار برای امداد رسانی جمع‌آوری کردند. به علاوه، در حال حاضر نیز بیش از ۷۰ میلیون کسب‌وکار کوچک از فیسبوک برای رشد و ایجاد شغل استفاده می‌کنند.

اما، اکنون مشخص است که ما نتوانسته‌ایم به اندازه کافی جلوی سوءاستفاده از این ابزارها را بگیریم. همین قضیه در مورد اخبار جعلی، دخالت بیگانگان در انتخابات و نفرت‌پراکنی و همچنین توسعه‌دهندگان و حفظ حریم

---

۱. #من-هم (به انگلیسی: #metoo) یک هشتگ اینترنتی بود که در رسانه‌های اجتماعی، به ویژه فیسبوک، در اکتبر ۲۰۱۷ گسترش پیدا کرد و بارها به اشتراک گذاشته شد. این هشتگ برای نشان دادن شیوع گسترده تجاوز و آزار جنسی، به ویژه در محیط کار و محکوم کردن آن مورد استفاده قرار گرفت.

۲. راهپیمایی برای زندگی مان (March for Our Lives) یک تظاهرات دانشجویی در حمایت از قانون جلوگیری از استفاده آزاد از اسلحه در ایالات متحده بود که در ۲۴ مارس ۲۰۱۸ شکل گرفت. میزان مشارکت در این جنبش بین ۱۲ تا ۲ میلیون نفر تخمین زده شد و این امر به یکی از بزرگ‌ترین اعتراضات تاریخ آمریکا تبدیل شده است.

خصوصی اطلاعات نیز برقرار است. ما به اندازه کافی متوجه مسئولیت گسترده خود در این حوزه‌ها نبوده‌ایم و این اشتباهی بزرگ بود. این اشتباه من بود و در مورد آن متأسفم. من فیسبوک را راه‌اندازی کردم، آن را اداره می‌کنم و در قبال هر آنچه در اینجا رخ می‌دهد، مسئولم.<sup>[۹]</sup>

### چطور شد که به این نقطه رسیدیم؟

امروز برای هر کسی که دنیای کسب‌وکار را دنبال می‌کند، باور عمومی آن است که با ارزش‌ترین شرکت‌های روی کره زمین و اولین شرکت‌هایی که از ارزش تریلیون دلاری (البته به طور موقت) فراتر می‌روند، پلتفرم‌ها هستند. با نگاهی به ارزش بازار در اواخر سال ۲۰۱۸، شرکت‌های مایکروسافت، اپل، آمازون و آلفابت (هلدینگ مادر گوگل از سال ۲۰۱۵) را در صدر جدول می‌بینیم. همچنین فیسبوک، علی‌بابا و تِنسِنْت<sup>۱</sup> هم در بین رهبران بازار حضور داشتند. این هفت شرکت در دوران اوج خود، در مجموع نزدیک به پنج تریلیون دلار ارزش بازار داشتند. علاوه بر این، به‌تازگی فهرست بیش از دویست «تک‌شاخ» – استارت‌آپ‌هایی با ارزش ۱ میلیارد دلار یا بیشتر – فعلی و سابق منتشر شده است که طبق تخمین ما، بین ۶۰ تا ۷۰ درصد این فهرست را پلتفرم‌ها تشکیل داده‌اند. شرکت‌هایی نظیر آنت فایننشال<sup>۲</sup> (متعلق به علی‌بابا)، اوپر، دیدی چوشینگ<sup>۳</sup>، شیائومی، ایربی‌ان‌بی و سایر شرکت‌های خصوصی مشهور در صدر لیست این پلتفرم‌ها قرار داشتند که برخی از آنها قرار است در آینده نزدیک سهامی عام شوند.<sup>[۱۰]</sup>

بنابراین، بله آقای زاک‌برگ (و آقای گیتس) – چطور به این نقطه رسیدیم؟ چگونه تنها تعدادی اندک از شرکت‌ها توانسته‌اند چنین تأثیر

- 
1. Tencent
  2. Ant Financial
  3. Didi Chuxing

عظیمی بر زندگی شخصی، حرفه‌ای و حتی سیاسی ما و همچنین اقتصاد جهانی اعمال کنند؟ چیز جدیدی در مورد بازارها وجود ندارد؛ آنها هزاران سال به همین شکل بوده‌اند. اما این پلتفرم‌های دیجیتال هستند که جدیدند و دنیا را فراگرفته‌اند. آنها چگونه توانسته‌اند جریان اطلاعات و همچنین تعداد زیادی کالا و خدمات را کنترل کنند؟ این نهادهای جدید از چه منظری با شرکت‌های قدرتمندی که پیش‌ازین دیده‌ایم تفاوت یا شباهت دارند؟ و آیا برای تسلط در بازار و توسعه این گول‌های دیجیتالی که می‌توانند به روش‌هایی که پیش‌ازین ندیده‌ایم از داده‌های کاربران و همچنین صرفه‌های مقیاس و تنوع<sup>۱</sup> استفاده کنند، محدودیت‌هایی وجود دارد؟

اینها صرفاً پرسش‌های بی‌نیاز از پاسخ نیستند. جهان مملو از عرصه‌های نبرد موجود و نوظهور برای پلتفرم‌هاست که در آینده تأثیر زیادی بر زندگی ما خواهند گذاشت. می‌توان آینده‌ای را تصور کرد که در آن پلتفرم‌های دیجیتالی و اکوسیستم‌های مرتبط، راهی برای سامان‌دهی فناوری‌های جدید اطلاعاتی از جمله هوش مصنوعی، واقعیت مجازی و افزوده، اینترنت اشیا و حتی رایانش کوانتومی خواهند بود. همچنین، به‌ویژه با توسعه اقتصاد «اشتراکی»<sup>۲</sup> یا «گیگ»<sup>۳</sup> و ترویج فناوری‌های جدید، پلتفرم‌های مبادلاتی فرد به فرد<sup>۴</sup> می‌توانند با کسب‌وکارهای سنتی

---

1. scale and scope economies

2. sharing

۳. اقتصاد گیگ (gig economy) به بخشی از بازار کار اشاره می‌کند که در آن شغل‌های کوتاه‌مدت / موقت و قراردادهای اهمیت دارند. اغلب در این اقتصاد، کارکنان قادرند بیش از یک شغل داشته باشند، برای مثال در این اقتصاد می‌توان به راننده تاکسی‌ای که هم در شرکت تاکسیرانی قدیمی و هم در شرکت اوپر مشغول به کار است اشاره کرد. اقتصاد گیگ به یک طیف روبه‌رشد از کارکنان اشاره می‌کند که دارای اشتغال ثابت معمول نیستند، بلکه به‌عنوان پیمان‌کاران خوداشتغال و موقتی کار می‌کنند.

4. peer-to-peer

رقابت کرده و حتی جایگزین آنها شوند. استفاده از بلاک چین‌ها (فناوری دفتر کل غیرمتمرکز<sup>۱</sup> که بسیار ایمن است اما غیرقابل نفوذ نیست) و رمزارزها<sup>۲</sup> (ارزهای دیجیتال که به‌طور معمول مستقل از بانک‌ها و دولت‌ها اداره می‌شوند) ممکن است تا حد زیادی نیاز به بسیاری از خدمات مختلف را کاهش دهد، از بانک‌های سنتی گرفته تا قراردادهای زنجیره تأمین و نظارت بر آن.

موضوع داغ دیگری که در حال نوشتن این کتاب با آن مواجه هستیم، افزایش تقاضا از دولت‌ها درخصوص تجدید نظر در قوانین مربوط به حفظ حریم خصوصی داده‌ها، قوانین ضدانحصار و مقررات دیگری است که می‌توانند مانعی بر سر راه حتی قدرتمندترین کسب‌وکارهای پلتفرمی باشند. شرکت‌های پلتفرمی بارها با چالش‌های مرتبط با قوانین ضدانحصار روبه‌رو بوده‌اند و این چالش‌ها روبه‌افزایش است. اتحادیه اروپا آلفابت-گوگل را در سال ۲۰۱۷ مبلغ ۲٫۷ میلیارد دلار و در سال ۲۰۱۸ مبلغ ۵٫۱ میلیارد دلار جریمه کرد. این موضوع به دلیل رفتار ضد رقابتی<sup>۳</sup> موتور جست‌وجوی گوگل (که در آن زمان بدون احتساب چین و روسیه حدود ۹۰ درصد از بازار جهانی را در دست داشت) و سیستم عامل تلفن همراه اندروید آن (با سهم تقریبی ۸۰ درصدی از بازار جهانی) بود. درحقیقت، اندروید گوگل با داشتن بیش از ۲ میلیارد کاربر، جایگزین ویندوز مایکروسافت به‌عنوان محبوب‌ترین سیستم عامل جهان شده است. اگر ما داده‌های جست‌وجوهای اینترنتی را با جی‌میل گوگل (که بیش از یک میلیارد کاربر فعال دارد) و یوتیوب گوگل (که نزدیک به ۲

۱. دفتر کل غیرمتمرکز (distributed ledger) پایگاه داده‌ای است که به‌طور توافقی در چندین سایت، مؤسسه یا کشور به اشتراک گذاشته می‌شود و در چندین سایت قابل دسترسی است.

2. cryptocurrencies

3. anticompetitive

میلیارد کاربرد دارد) و همچنین پروفایل‌های فردی که گوگل برای تبلیغات هدفمند ایجاد کرده است، در مجموع در نظر بگیریم، در نتیجه احتمالاً اطلاعات شخصی موجود در گوگل بسیار فراتر از حتی مجموعه‌ی اطلاعات فیسبوک خواهد بود.<sup>[۱۱]</sup> آمازون، شرکت پلتفرمی پرتکاپوی دیگری بوده که در حال جمع‌آوری حجم بسیار زیادی داده از صدها میلیون کاربر خود و مبادلات آنها بود و در نتیجه، مورد تحقیق و تفحص روزافزون در ایالات متحده قرار می‌گرفت. این شرکت با بیش از ۵۰۰ میلیون محصول جداگانه برای فروش، بازارهایی مانند کتاب، لوازم خانگی الکترونیکی، موسیقی و فیلم دیجیتال، خدمات رایانش ابری، مواد غذایی، دارو و تحویل بسته‌ها را برهم زده است.<sup>[۱۲]</sup> نهادهای نظارتی دولتی و همچنین شرکت‌های رقیب چگونه باید با این مراکز قدرت جدید روبه‌رو شوند؟

در این کتاب به این پرسش‌ها پرداخته‌ایم. حدود سی سال است که نویسندگان مشغول مطالعه و همکاری با شرکت‌های پلتفرمی‌ای هستند که به وجود آمده‌اند تا فناوری‌های ضروری و برنامه‌های نرم‌افزاری را برای رایانه‌های شخصی، اینترنت و تلفن‌های هوشمند توسعه دهند.



داشتن **بهترین پلتفرم** مهم‌تر از داشتن **بهترین محصول** است. مدیران و کارآفرینان در عصر دیجیتال باید یاد بگیرند که در دو جهان زندگی کنند: اقتصاد متعارف و اقتصاد پلتفرمی. معنی این جمله و چگونگی درست انجام دادن این کار، موضوع این کتاب است.

