

۲۱۸۳۷۹۵



سازمان اسناد و کتابخانه ملی
مشاره آموزشی تحقیقات

کسب و کارهای پلتفرمی

مترجمان:

احمد جعفر نژاد

استاد دانشگاه تهران

حسین فرخی

لیلا فرخی

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۴۰۰

۴

سرشناسه	: کوسومانو، مایکل ا.، ۱۹۵۴ - م. Cusumano, Michael A.
عنوان و نام پدیدآور	: کسب و کارهای پلتفرمی / [نویسندگان مایکل کوسومانو، آنابل گاور، دیویدی یوفی؛ مترجمان احمد جعفرنژاد چقوشی، حسین فرخی، لیلا فرخی؛ [برای] سازمان مدیریت صنعتی، مشاوره آموزش تحقیق. تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۴۰۰.
مشخصات نشر	: ۱۷۶ ص.
مشخصات ظاهری	: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۸۱-۲
شابک	: فیبا
وضعیت فهرست نویسی	: The business of platforms : strategy in the age of digital competition, innovation, and power. [2019]
یادداشت	: نوآوری --- مدیریت Technological innovations - Management
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی Strategic planning
موضوع	: رقابت Competition
موضوع	: مدیریت Management
شناسه افزوده	: گاور، آنابل، ۱۹۶۹ - م. Gawer, Annabelle, 1969-
شناسه افزوده	: یوفی، دیوید بی.، ۱۹۵۴ - م. Yoffie, David B.
شناسه افزوده	: جعفرنژاد، احمد، ۱۳۳۵ - مترجم
شناسه افزوده	: فرخی، حسین، ۱۳۶۴ - مترجم Farrokhi, Hossein
شناسه افزوده	: فرخی، لیلا، ۱۳۶۱ - مترجم
شناسه افزوده	: سازمان مدیریت صنعتی. مشاوره آموزش تحقیق
شناسه افزوده	: سازمان مدیریت صنعتی Industrial Management Institute
رده بندی کنگره	: ۱۱۰۴۵
رده بندی دیویی	: ۵۱۴/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۷۵۲۸۴۰۸
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا

کسب و کارهای پلتفرمی

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

مترجمان: احمد جعفرنژاد چقوشی - حسین فرخی - لیلا فرخی

چاپ اول: تابستان ۱۴۰۰

تیراژ: ۷۵۰۰ عدد

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۸۱-۲ | ISBN: 978-600-275-181-2

فروشگاه شماره ۱: خیابان ولی عصر، نیش خیابان جام‌جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی

تلفن: ۲۲۰۴۰۴۴۰

فروشگاه شماره ۲: خیابان شیخ بهایی جنوبی، خیابان ایرانشناسی، شهرک والفجر، خیابان نهم

سازمان مدیریت صنعتی، ساختمان شماره ۲

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۸۰

۸۷۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

۸	فصل اول: تفکر پلتفرمی
۸	مقدمه
۱۷	تعریف پلتفرم
۱۹	درگیر کردن طرف‌های متعدد در یک بازار
۲۰	ایجاد اثرات شبکه‌ای
۲۱	حل مسئله‌ی مرغ و تخم‌مرغ
۲۲	مدل‌های تجاری پلتفرم‌های نرم‌افزاری: دو نوع بنیادین
۳۰	فصل دوم: همه چیز مال برنده است
۳۳	شبکه‌ی تلفن
۳۵	از «صفحات سفید» به «صفحات زرد»
۳۷	«صفحات زرد» در مقایسه با صفحات دیجیتال
۳۸	چندخانگی، ایجاد تمایز و رقابت بر سر شکاف‌های بازار، و موانع ورود
۳۹	چندخانگی
۴۱	ایجاد تمایز و رقابت بر سر شکاف‌های بازار
۴۳	موانع ورود به بازار
۴۴	فن‌آوری‌های دیجیتال: تأثیر بر پیشران‌های بازار پلتفرمی
۴۵	اثرگذاری فن‌آوری‌های دیجیتال بر اثرات شبکه‌ای
۴۶	اثرگذاری فن‌آوری‌های دیجیتال روی پدیده‌ی چندخانگی
۴۸	تأثیر فن‌آوری‌های دیجیتال بر متمایزسازی و رقابت بر سر شکاف‌های بازار
۵۰	تأثیر فن‌آوری‌های دیجیتال بر موانع ورود به بازار
۵۱	راه‌های کلیدی برای مدیران و کارآفرینان
۵۴	فصل سوم: استراتژی و مدل‌های کسب‌وکار
۵۴	چهار مرحله‌ی ایجاد یک پلتفرم
۵۴	۱. طرف‌های درست بازار را تعیین کنید
۵۴	۲. مسئله‌ی مرغ و تخم‌مرغ را حل کنید
۵۴	۳. مدل کسب‌وکار خود را طراحی کنید
۵۴	۴. قوانین اکوسیستم را تعیین کنید

.....	چهار مرحله‌ی ایجاد یک پلتفرم	۵۶
.....	فصل چهارم: اشتباهات معمول	۸۴
.....	الگوهای شکست پلتفرم	۸۶
.....	قیمت‌گذاری اشتباه، در یک بخش از پلتفرم	۸۹
.....	سوءظن، به‌ویژه در پلتفرم‌های معامله‌ای	۹۳
.....	غرور، یا جدی نگرفتن رقابت	۹۸
.....	زمان‌بندی اشتباه، یا عدم اقدام قبل از داغ شدن بازار	۱۰۲
.....	نکات کلیدی برای مدیران و کارآفرینان	۱۰۷
.....	فصل پنجم: سگ‌های پیر و ترفندهای جدید	۱۰۹
.....	به پلتفرم رقابت‌طلب تعلق داشته باشید	۱۱۲
.....	فارماپکس در آمازون: قدرت نفوذ از غول‌های بسترهای پلتفرمی	۱۱۳
.....	جی‌ام (جنرال موتورز) و لیفت: از پلتفرم رقابت‌طلب حمایت کنید	۱۱۴
.....	تاکسی‌های سیاه لندن: پلتفرمی جایگزین برای «خانه» شما	۱۱۵
.....	هشدار: ویژگی‌های اصلی برای عضویت در یک پلتفرم مسلط	۱۱۷
.....	یک پلتفرم بخرید (به‌خصوص در حوزه‌ی تکنولوژی و ذکاوت)	۱۱۸
.....	دستاوردهای والمارت	۱۱۹
.....	خودتان یک پلتفرم جدید بسازید	۱۲۳
.....	وعده استراتژی راه‌اندازی: بردیکس جنرال الکترونیک	۱۲۴
.....	نکات کلیدی برای مدیران و کارآفرینان	۱۳۰
.....	فصل ششم: شمشیرهای دولبه	۱۳۳
.....	تغییر حالت	۱۳۴
.....	زورگو نباشید: عدم صداقت و مسائل رقابتی را پیش‌بینی کنید	۱۳۷
.....	نیروی کار: همه نباید پیمانکار باشند	۱۴۵
.....	هندی	۱۴۷
.....	دلیورو	۱۴۸
.....	قابی بزرگ: یک رژیم قانونی متغیر	۱۴۹
.....	خودتنظیمی آمازون: مالیات فروش در ایالات متحده	۱۵۲
.....	یوتیوب: چگونه گوگل از مداخله در مقررات پرهیز کرد	۱۵۳
.....	راه‌های کلیدی برای مدیران و کارآفرینان	۱۵۶
.....	فصل هفتم: نگاه به جلو	۱۵۹
.....	تجارت پلتفرم‌ها	۱۶۱
.....	پلتفرم‌ها و آینده	۱۶۳

بیشتر مردم با نام شرکت‌هایی همچون گوگل، اپل، مایکروسافت، فیس‌بوک، توییتر، آمازون^۱، و غیره، که جزء بزرگ‌ترین شرکت‌های جهانند، آشنا هستند. در میان این نام‌های بزرگ، یک گزاره‌ی مشترک را می‌توان یافت: «پلتفرم دیجیتال». این شرکت‌ها خود صاحب پلتفرم‌های بزرگ و جهانی هستند که هم‌روزه به میلیون‌ها کاربر در سراسر جهان خدمات ارائه می‌کنند. وقتی هر روز صبح به یکی از شبکه‌های اجتماعی نظیر فیس‌بوک، اینستاگرام^۲ و یا واتساپ رجوع می‌کنیم، ایمیل‌های خود را چک می‌کنیم، خریدهایمان را از اسنپ‌مارکت تهیه می‌کنیم و برای رفتن به محل کارمان تاکسی اینترنتی می‌گیریم، در حقیقت ما نیز به میلیون‌ها کاربر پلتفرم‌های دیجیتال پیوسته‌ایم؛ ما نیز سوار بر موجی هستیم که امروزه اقتصاد دنیا را درنوردیده و مدل‌های جدیدی از کسب‌وکار را پدید آورده است.

اما ما چگونه به این نقطه رسیدیم؟ همان‌طور که در کتاب حاضر نیز به تفصیل بحث می‌شود، چهار موج فناورانه را می‌توان در این مسیر ترسیم کرد. موج نخست مربوط به دهه‌ی ۱۹۹۰ و رشدونمو شرکت‌هایی همچون مایکروسافت، اپل، و آی.بی.ام است که به ظهور کامپیوترهای شخصی^۳ انجامید. موج دوم مربوط به اواسط دهه‌ی ۱۹۹۰ و ظهور نرم‌افزارها و خدمات اینترنتی بود که سوار بر دوش کامپیوترهای شخصی از راه رسیدند و شرکت‌هایی همچون آمازون، یاهو، و گوگل را به شهرت رساندند. پس از آن، در دهه‌ی ۲۰۰۰ نوبت به شبکه‌های اجتماعی^۴ رسید تا با به میدان بگذارند و شرکت‌هایی نظیر فیس‌بوک و توییتر در میان آنها بسیار رشد کردند و به برنده‌های جهانی تبدیل شدند. سرانجام، موج چهارم در اوایل دهه‌ی ۲۰۱۰ با پلتفرم‌هایی نظیر آی‌اواس^۵، اندروید^۶، اوبر^۷، ایربی‌اندبی^۸، دی‌دی^۹، و غیره از راه رسید و دنیای پلتفرم‌ها را به شکل امروزی درآوردند.

توسعه‌ی دنیای امروزی ما با توسعه‌ی پلتفرم‌ها گره خورده است. به این فکر کنید که چقدر دشوار و گران تمام خواهد شد اگر مایکروسافت، اپل، گوگل، فیس‌بوک، و ی‌وی‌جیت^{۱۰} سعی کنند میلیون‌ها مهندسی که برای سیستم پلتفرم‌های نوآورانه‌ی آنها اپلیکیشن خلق کرده‌اند را استخدام کنند. میلیون‌ها مهندسی که از سراسر جهان و تحت حاکمیت و قوانین یک پلتفرم به ارزش‌آفرینی مشغولند. از دیگر سو، مدل‌های کسب‌وکاری که پلتفرم‌ها بر پایه‌ی آنها شکل گرفته‌اند نیز به صورت گسترده‌ای در اقتصاد ما رسوخ کرده است به‌طوری که ما اکنون نمی‌توانیم روزگار قبل از آن را تصور کنیم. فرض کنید اگر گوگل به جای خدمات رایگان جست‌وجوی کنونی، به‌طور مستقیم از سرچ‌کنندگان هزینه‌ای بابت آ‌بونمان یا هر جست‌وجو

-
1. Amazon
 2. Instagram
 3. Personal Computer (PC)
 4. Social Media
 5. IOS
 6. Android
 7. Uber
 8. Airbnb
 9. Didi
 10. WeChat

دریافت می‌کرد، اگر گوگل این مدل کسب‌وکار کنونی را نداشت، احتمالاً اکنون بسیار کوچک‌تر و با سودآوری بسیار کمتری نسبت به موقعیت کنونی خود بود و طبیعتاً ما نیز از این امکانات شگفت‌انگیز بی‌بهره بودیم و دنیای ما شکل دیگری داشت.

کتاب حاضر به بررسی دقیق و جامع اقتصاد پلتفرمی پرداخته است و از این نظر کتاب ارزشمند و جامعی است. در این کتاب نه تنها جنبه‌های تاریخی و ریشه‌ای رشد و تکامل پلتفرم‌ها بحث می‌شود، بلکه در کنار تحلیل ده‌ها مورد از کسب‌وکارهای پلتفرمی به انواع پلتفرم‌ها، استراتژی‌های ایجاد و توسعه‌ی پلتفرم‌ها، خطاهای رایج در مدیریت پلتفرم‌ها، انقلاب دیجیتال، حاکمیت و مسئله‌ی قانون‌گذاری و در نهایت، آینده‌ی پلتفرم‌ها و مسیری که پیش رو دارند، پرداخته شده است.

بنابراین به‌عنوان یک مدیر، کارآفرین، مشاور، و یا استراتژیست شناخت دنیای پلتفرم‌ها و اقتصاد حاکم بر آن، استراتژی‌ها، و مدل‌های کسب‌وکار رایج امری ضروری است. کتاب حاضر به بهترین شیوه توضیح و تبیین آن را به عهده گرفته است.

احمد جعفرنژاد چقوشی

حسین فرخی