



中国商业史话
China Business History

中国商业史话

中国商业史话

共享经济

构建未来商业新模式

PEER2PEER

HOW PEOPLE
AND PLATFORMS
ARE INVENTING
THE COLLABORATIVE
ECONOMY AND
REINVENTING
CAPITALISM

导读

时下，云计算、大数据、宽带网络与智能终端的聚合，催生了Uber、Airbnb、DuoLingo及Zipcar等一批让人耳熟能详的新形态。

共享经济已经到来。

你不需要拥有一辆车、一套房的所有权，就可以在世界上大多数地区随时随地有车开、有房住。可以说人人共享模式重新书写了价值创造的法则，重新定义了用户、生产者甚至是所有权。

这本书的作者、共享经济鼻祖，汽车

共享公司Zipcar、无线网络连接公司Veniam、P2P汽车租赁公司Buzzcar以及拼车网站GoLoco的联合创始人——罗宾·蔡斯，通过自身的创业经历和所思所想，为我们提炼出了共享经济的三个理论基础：过剩产能+共享平台+人人参与。

工业化时代，我们越来越感受到资源稀缺，又越来越感受到“过剩产能无处不在”。无论是政府、社会组织、大公司，还是初创企业，乃至个人，通过人人共享模式，都可以充分发掘自身价值，创造出财富，并推动工业化社会转型为共享经济社会。

“让我们开放资产、数据，还有头脑”。

未来20年，我们或许可以在产品的生产制造、交通运输、教育、能源、社交网络、远程医疗及物联网等多个领域都采用人人共享模式。

解读版将告诉你：

- Uber、Airbnb这些公司为什么这么火？
- 应该如何找到一种新的模式？共享经济也许是未来唯一可走之路。
- 共享经济模式需要具备什么样的条件？过剩产能、共享平台和人人参与，三大理论基础缺一不可。

适合哪些人阅读？

- 大公司的管理者、小企业主、广大创业者；
- 政府官员，社会机构、非营利性组织的工作人员；
- 任何希望开放、喜欢分享的人。

一、共享经济先锋与社会价值

1. 共享经济先锋

最佳的解决方案和最具创造性的实践往往都来自那些“门外汉”。罗宾·蔡斯，是一位3个孩子的母亲。在创办Zipcar时，她就是租车领域的“门外汉”。当时，她需要找到一种最快速、便捷的交通方式来让自己和3个孩子在幼儿园、公司、超市和公园之间来回穿梭。于是，想要以小时和天为单位将车出租给别人的理念就形成了。

Zipcar：传统租车行业的颠覆者。1999 年9月，Zipcar 诞生在美国马萨诸塞州坎布里奇市，由罗宾·蔡斯和安特耶·丹尼尔森共同创建。可以说，Zipcar 是共享经济的鼻祖。客户登录Zipcar 网站，查看自己心仪车辆的预约情况，根据自己的时间和方位，选择以小时或天为单位租车，然后在特定时间到特定地点去取车、还车，并支付相应租金。Zipcar 的口号是“你身边的轮子”，目标是将租车变得简单易行，只需数秒就可完成预约和对车解锁，比自己拥有一辆车更加简单和方便。Zipcar 给予消费者的是开车权而不是所有权，这改变了美国人对于消费和所有权的

固定想法。2013 年，Zipcar 创建 13 年后被阿维斯出租汽车公司收购，当时其在美国、加拿大和英国有 76 万名会员和 1 万部汽车。

Uber：改变城市交通现状。美国打车软件 Uber 成立于 2009 年，由加利福尼亚大学洛杉矶分校辍学学生特拉维斯·卡兰尼克和好友加雷特·坎普创立，总部位于旧金山。Uber 以移动应用程序链接乘客和司机，提供租车及实时共乘的服务。截至 2015 年 12 月 30 日，Uber 宣布已经完成 10 亿次打车服务。目前在全球范围内覆盖了 121 座城市。

Airbnb：让陌生人住到你的家

里来。Airbnb 成立于2008 年8月，总部位于加利福尼亚州旧金山市。这是一个社区型市场，人们可以通过网站、手机或平板电脑发布、发掘和预订世界各地的独特房源。它用了短短6年时间，就积累了传统的全球最大的连锁酒店洲际酒店集团大约用65年时间才积累起来的房源和顾客。Airbnb 平台并没有一间属于自己的房源，完全是整合、利用了过剩产能，打造了一个令人叹服的共享平台，而群体间的相互合作使得几乎在任何地方居住的人们都能提供服务。这些房间已经存在，并被成千上万的人所拥有。Airbnb 用一种简单的方式让个人成为了微型酒店店主。这些店主

通过拍照，将自己房屋的照片上传到 Airbnb 平台上。平台以吸引人的方式抓住人们的眼球，促进房主和租客之间的沟通，提供保险和保证，并逐渐获得市场份额。到 2013 年，Airbnb 的融资金额为 4.5 亿美元。可以说，Airbnb 就是一个奇迹。

2. 共享经济范畴

随着互联网新技术、新应用的发展和普及，人人共享模式应运而生：产能过剩+共享平台+人人参与，它重新书写了价值创造的法则，重新定义了用户、生产者甚至是所有权，这是一个里程碑式的变化，是改变公司和个人之间关系的重要变革。

“人人共享能让人们发现原本稀缺的事物也可以变得富足起来，这需要调用个人和小群体的力量来不断地试错、试验、迭代和进化。如果做得好，人人共享可以创造出其他组织在速度、规模和质量上几乎无法比拟的改变。人人共享正在促使工业资本主义经济向共享经济转变。”“人人共享模式将改变这个世界，并将其变为我们想要生存其中的世界的例证——将这个世界变为一个可持续、平等、繁荣、充满潜力的世界。”

3. 人人共享模型的三个理论基础

- 利用过剩产能（分享资产）实现实际的经济效益。

- 科学技术可以让我们建立共享平台，使分享变得简单易行。
- 个人是具有影响力的合作者。

4. 共享经济的三个原则

- 可用的开放资产胜于封闭的资产：开放的资产比封闭的资产能带来更多的价值，因为这些资产能被更有效地利用，并让我们不断发现新的使用价值。
- 更多连接的思维胜于少数封闭的思维：正所谓“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，更多的人能汇集更多的智慧，但前提是人们必须要彼此建立联系。
- 开放带来的益处胜于开放带来的问题：总体而言，创新以及分享式学习

带来的机遇要远远多于其带来的问题，例如，通过资产评级、发表评论以及构建值得信任的网络，我们可以辨别并惩罚不良行为。

5. 共享创造三大奇迹

“人人共享提供的组织框架能帮助我们实现环境目标的同时获得利润，并能获得比以前更好的生活品质。”过剩产能中蕴藏着丰富的资源；平台能够组织、简化并利用群体的资源；通过聚集大众作为联合创始人，平台形成一个有激情、有智慧、本地化、定制化的综合系统。在这里，过剩产能、平台、个体都可以比以往发挥更大的作用。

(1)过剩产能让我们得以创建新的能量。如前所述,Airbnb 的成功让我们看到了共享模式在利用过剩产能方面所创造的奇迹。此外,BlaBlaCar 让那些开车穿梭于城市之间的人向和他们同一行程的人销售空座位。2014 年,仅仅10年时间,该公司每月就能运载200 万人。而要运作同样多的人,需要5000 列高铁或是 5000 架波音 747 飞机。BlaBlaCar 在没有购买火车或飞机的情况下完成了这一任务,就是利用过剩产能的力量。

人人共享平台并不需要建造很多实体资产,而是通过利用现有资源,通过将其转型为新的公用设施,产生新的价值。

同时，群体也会投入资产和劳动等力量。“当人人共享模型被运用得当时，这些增长就会发生。当然，并不是每一个机会都能带来这种增长，你需要让所有的‘零件’都发挥作用。这取决于人们的需求、平台能提供的服务数量、使用的简易程度以及群体需要的是哪种资产和专业技术。”

(2) 智能平台让我们得以以指数级速度学习。验证码——那些歪歪扭扭的字符相信很多人都不陌生，它的发明者是路易斯·冯·安，他后来创办了reCAPTCHA 和DuoLingo 。2007 年，路易斯·冯·安与朋友联合创办了DuoLingo ，这是一个语言学习平台。短短两年时间，在该平台上学习语言的人数就比美国公共教

育系统内所有学校学习的人数还要多。到第三年，它已经有5000 万活跃用户了。DuoLingo 的真正神奇之处是其特殊的迭代学习功能。通常情况下，在大学一个学期学习一门语言约需130 个课时。如果一个教授教30 个学生，那么到学期末，教授只需要知道自己哪些地方做得不好，如何改进、如何提高教学技巧等就好了。这样，每年大概需要两次调整教学内容或教学方式。如果这个教授工作30 年，也就需要经历60 次左右的循环，而约有1800 个学生帮助他提高教学技巧。

但是，在DuoLingo平台上有很多学习者，路易斯·冯·安可以同时进行100

个试验,每个试验有15万人参与,他在48小时左右就能明确知道教授一门语言的方法中哪种效果最好,或者最受欢迎。而且,推出仅仅20个月,DuoLingo就将人们学习语言的时间大大缩短了。原本需要一个学期的时间学习,现在仅仅需要34个小时。目前,这些数据已经被皇后学院和南卡罗来纳大学的研究人员所证实。

“指数级的学习速度是快速成型和创新的另一种方式。创新性观点和方法的出现是个体差异化的自然结果。精心研究并分享这些创新性观点和方法是一个平台成功的标志。”人人共享模式使这种快节奏的学习方式成为可能。上百万人在同一个平台上迭代,他们引领着重

要变化并开拓创新。他们与平台彼此协作、共同投入，无限压缩了从经验中学习的时间，创造了出人意料的变化，而这种变化能为受欢迎的响应式平台带来快速成功的迭代。

“在共享平台上，组织学习节奏的提高与平台上参与者的数量相关。” DuoLingo收集了学生使用周期的大量数据，运用计算机快速分析并发现最佳的实践方法。系统可以实时追踪学生的错误、问题，整合数据，并对学生取得的进步做出实时回应，为其量身打造课程，学生就可以选择适合自己的最佳学习方式了。

(3)多样化的网络群体让我们得

以即时获取正确想法。远程医疗可以让世界各地的医生实时合作,通过远程医疗系统或者仅仅通过智能手机,就可以共同协作治病救人。未来20年这种救助的范围将更加广阔。人人共享可以让我们互帮互助。我们可以从别人的经历中学到避免犯错的经验,也可以通过网络找到那些经验丰富的人,为我们面临的问题提供解决建议,并为自己的下一步行动提供指导。在正确的时间找到正确的人。在危急中分享过剩产能并相互帮助,吸取经验并不断学习,这类平台正在不断涌现。比如, Twitter、HelpAround、InnoCentive 及 OpenIdeo 等。

上面提到的这些奇迹，都是需要人类天赋与计算机结合来共同实现的。比如，智能手机让我们拥有“超能力”，通过好的平台，我们可以快速学习新的知识，并能快速联络到可以提供帮助的正确人选。这种互动形式，有效并改变着一切。在这里，个体是创业合伙人，并非被动的用户。个体的每个创新点子都可以在平台上呈现，并被分享到世界各地。“计算能力的民主化时代真的到来了。与水泵、汽车和枪等其他只是简单地把人类变强的科技手段不同，共享平台是循环往复的。平台强化了个体，又从个体那里获得力量，不断循环，让产品、服务和网络都得到提升。”

6. 共享经济的重要社会价值

如前所述，共享经济的社会价值不言而喻。

工业化时代，我们一方面越来越感受到资源稀缺，另一方面却存在大量过剩产能，而人人共享组织可以充分利用过剩产能，创造出财富，并推动工业化社会转型为共享经济社会。

世界各国快速发展的同时，也带来了很多问题，如气候变化问题，这甚至可以说是世界头等问题。所谓全球变暖，就是我们所居住的陆地的温度要高过海洋温度。科学家们预计，如果世界上的诸多国家仍坚守自己的商业模式而不做任何调整，那么到2060年，全球温度将升高 6°C 。这意味着人类将走向急速灭亡。事

实表明，比现在低 4°C 的时期大约是在两万年前的冰河时期，而历史上比现在高 4°C 的时期大约出现在1500万年到2500万年前，那时人类尚未出现。如果温度上升 6°C ，后果将不堪设想。可以看到，人人共享模式在处理碳排放量等影响气候危机的因素方面所取得的巨大进步。人人共享正是当今时代所需要的一个框架理念。它“改变了我们竞争、创造的方式，也改变了人们融合人力资源的方法，标志着人类进化史上的一个大飞跃”。

未来20年，产品的生产制造、交通运输、教育、大部分能源企业、社交网络、远程医疗及物联网等多个领域都可以采用人人共享模式。

二、过剩产能

“实现共享经济的前提，是要有过剩产能。过剩产能无处不在，却常常被忽略。”事实上，过剩产能隐含某种价值，通过搭建共享平台可以释放隐藏在过剩产能中的价值：资产、时间、专业知识和创造力等，也就是说，从旧事物中，可以挖掘新价值。

1. 过剩产能无处不在

如果以一种新的视角来观察，你会发现过剩产能无处不在。温暖的阳光、在线阅读《纽约时报》、开放数据、验证码、旧衣服、GPS等，“它可能属于你，也

可能属于别人；它可能是有形的、暂时的、虚拟的，也可能是与流程、网络或经验相关的。它包围着我们，孕育着无限的潜能”。

2. 从旧事物中挖掘新价值

过剩产能常常被人们所忽视，其实却蕴含着巨大潜能，这能够使生产者和消费者创造出更好的投资回报。“过剩产能本身就隐含着某种价值，其真正的价值在于如何加以利用。”人人共享平台向外界提供产品或服务，前提是要有过剩产能。从原有的事物中重新挖掘新的价值，并重新利用，这就是过剩产能的重要价值所在。面临资本匮乏的企业家、渴求更高投资回报率的公司和政府机构，可

二、过剩产能

以通过某种方式，通过一定程度的开放重新利用原有投资。事实证明，利用过剩产能的成本总是比购买新的原材料要低很多，而且执行起来只需花费少量时间，因为无需再寻找、发现、扩充或是投入大量的资源。

三、共享平台

“平台让分享变得简单。” “过剩产能是一种诱人的低成本原料，它使得搭建平台变得更有意义。”

1. 共享平台的重要性

群体选择在一个平台上进行分享，是因为有更大的组织花费了大量时间与金钱将一些复杂昂贵的事物变成人们可以简单低价获取的资源。平台能够设定标准并简化参与流程，做到个人能力做不到的事情。“共享平台这种组织有能力去做长时间、大规模的投资，组织专家团队，扩大规模经济并采用标准的模式和

品质。这种组织的特殊之处就是做个人不能做到的事情，即创建共享平台，将大型公司、机构、政府的资产传递到参与其中的个人手里。”

阿里巴巴整合了成千上万的小微企业，并于2014年9月在美国纳斯达克上市。这是有史以来规模最大的首次公开募股，融资金额高达250亿美元。之前，阿里巴巴主席、联合创始人马云在致投资者的信中写道：“我们的定位很简单：我们想要通过互联网技术帮助一些小商家成长。”阿里巴巴就是人人共享组织的典型代表，它成功做到了一个大公司所能做到的“最好”，即帮助小商家做到最好。

2. 共享平台利用过剩产能的三种方式

通常情况下，共享平台利用过剩产能主要有三种方式：分割、整合和开放。

（1）分割。典型例子是Zipcar。它是将人们重要的一次性选择，即传统的买车或者以天为单位租车的模式，变成了半个小时的租车体验，人们可以任选租车时间，只需支付对等的费用即可。也就是说，人们可以将之前拥有的资产，分割成更小的部分，从而与用户真正想要消费的方式和需求匹配，从而实现共享经济的模式。

（2）整合。典型例子是Airbnb。它

将世界各地的个人拥有的部分房屋连接起来,你只需要登录Airbnb平台,便可以预约租赁你想去的地方的心仪房屋。平台整合了这些房屋,用户可以用比以前更便捷、更低廉的方式来获得更多价值。而拥有房屋的人也可以通过出租自己的部分房屋而获利。

(3) 开放。这类平台可以像谷歌地图那样挖掘过剩产能,创造大量新价值。典型例子是“开放数据运动”。2008年,华盛顿的首席信息官韦克·孔德劳与当地技术团体的组织者之一彼得·科比特合作,推出了“民主应用程序大赛”。当时,韦克所在的机构拥有关于华盛顿这个城市最大的开放数据库,上百个数据库涵盖了这个城市的所有数据,如公立

学校学生的测试成绩、停车计时器的信息和实时的犯罪报告等，这些数据以标准的格式，让数据工程师们更方便地获取和使用。这次大赛让所有参赛者根据这些数据开发各种应用，短短的一个月，他们就收到了47款应用作品，都是那些科技爱好者利用数据搭建的相关应用程序，就像谷歌混搭应用一样，标记了游船码头、图书馆、银行、邮局、教堂、待售房屋、近期已获得施工执照的建筑或涉嫌违反居住规定的建筑等，都可以通过位置搜索到。韦克算了一下，如果政府机关出面做这事，估计需要投入220万美元，而他们只投入了5万美元，投资回报率高达4000%。如果政府来做，所用的时间也远远不止30天。

这项比赛取得了巨大成功，韦克也被奥巴马总统请进白宫，担任美国第一位首席信息官。他继续推动数据开放运动，开发了新的美国政府数据库Data.gov网站，超过10万个数据库都向大众开放，想创业的学生、工程师及公司都可以获得想要的数据库。在美国政府的带动下，英国、印度、巴西等共有40多个国家开始创建国家开放数据库，共有100多万个数据库开放给公众使用。

由此可见，过剩产能是有隐含价值的，关键看怎么利用。

分割和整合能够创建规模合适的资产及相关路径，这些都是可以预测的。而开放即开放过剩产能，却与前两种方式

正好相反。开放的平台数量并不多，而且会尽可能地简化。由于平台构建者并不知道这些资产应该如何使用，他们需要使其尽可能地开放，只需搭建足够好的结构来组织这些资产就够了。总体而言，平台的复杂程度与其对于创新的开放程度（影响潜在的价值）呈负相关关系。平台的结构越不严密，越会有更多的创新涌现出来，反之亦然。因此，平台的结构非常重要，其基础架构更为重要。

3. 共享平台的属性

“简单化、标准化和易参与是平台的属性。”如果一个平台能够把握这些要素，并使人们对利用过剩产能的方式感兴趣，那么，这一平台就能发展得相当迅

速。而且，平台还会带来规模经济所具有的一切优势。“有了一个好的想法、一个良好的用户体验以及一个巨大的市场，平台就会提供一美元投资所能预见的最大回报。”

2014年，WhatsApp是一个成立已满3年的即时信息服务应用，员工人数不到50人，但是每天都会发送接收100亿条信息，拥有4.5亿名用户。如此少的员工却支持着1/7的互联网用户使用，而通信公司却要雇用成千上万人来为同样多的人服务。WhatsApp不需要建立任何基础架构，也不需要每月收取使用费，因为我们已经有了智能手机，并每月支付了流量费用。

平台存在的意义就是通过联合他人释放出隐藏在过剩产能中的价值：资产、时间、专业知识以及创造力等。利用过剩产能是一种基础的合作性行为，而这就是分享。

4. 平台融资的三种方式

“将经济转回至生产力以更可持续的方式来分配，这一点很重要。”人人共享是如何筹集资金，从而将权力和价值留在群体手里的呢？

资本主义社会，“谁拥有黄金，谁拥有控制权。”任何一家初创公司只有发展壮大才能吸引个体合作者。但前期需要大量投资。为平台提供资金的人将得到

控制权。而且，这些平台拥有者（也就是建立者和投资者）通常都不想让那些为平台付出努力的群体受益。

“只有当群体有动力为平台做贡献时，人人共享框架才会日益蓬勃壮大。从长远来看，如果一个平台不给群体足够的回报，重视他们的付出，为他们的创新潜质投资，那么这个平台将走向失败。”因此，在为平台筹集资金去实现大规模投资时，如何保证个体拥有权力，且群体能分享到合作中产生的重要价值，就是重点要考虑的问题。本书中，平台融资主要有三种方式：

（1）公共融资。政府提供的公路、水、电、互联网、万维网、GPS、政府

数据开放门户网站和WiFi等公共产品，都是开放、免费和中立的，因为是以民众缴纳的税金来提供资金，所以每个人都能免费享有。但通过政府融资，一般都是有一些附加条款的，比如，在美国的很多州，政府对高速路的融资需要各州规定安全带的使用或特定的时速限制。

（2）私人投资。投资者投资金钱是希望获得股东利益最大化。“最近几年来，资本主义体系一直处于被围攻的状态。商业被看成是导致社会问题、环境问题和经济问题出现的因素。”一些公司目光短浅，只注重短期利益，忽略了最重要的消费者需求和决定未来成功的关键因素。现在，新的、能使公司获益的组织架构出现了，“经美国27个州的法律认可，

巴塔哥尼亚公司、The North Face、Esty等公司都处在B轮融资阶段,它们的CEO可以换来换去,但它们仍需努力满足公司宪章中的三个要求:实现社会、环境和经济目标。” Zipcar、BlaBlaCar和Esty等人人共享先锋总是传达着重要的社会价值和环境价值。一些B轮公司和英国的商业工会等类似组织通过促使平台管理者去为群体的利益着想,而不仅仅是为了投资者的利益,从而为公司在平台中获得信任奠定坚实的基础。

(3) 众筹。如何在开始构建阶段就为增速快、潜力高的平台融资,从而使群体永久保留所有权和控制权? 众筹就是很好的方式,而人人共享架构使众筹成为可能。Kickstarter、Indiegogo等众筹

平台可以为人们的各种项目募集资金，而且投资额小、分散，有的项目投资投资者不占有股份，只获得一些实物回报；有的项目投资投资者享受股权，但因为投资者数量众多、投资金额小，所以所占的股权很小，控制权也就分散了。“众筹平台最让人感到兴奋之处在于自由开源软件运动中所发生的事情。自由开源软件运动是一种建立在实体的免费劳动的基础之上，之后再由私人领域提供支持的商业模式。”Linux、MySQL、Drupal和Mozilla等开源软件平台已经发展壮大，它们的实力足以抗衡那些受私人资助的封闭平台，甚至在某些情况下可以取而代之。

“大多数情况下，人人共享平台需要克服消极力量以及由私人甚至是政府资

助的平台的控制，而资源开源软件为其融资、建设、控制、管理提供了一条新颖而效果显著的道路。只有群体能构建并掌管这一平台。但自由开源软件让我有一种某些特定领域的机构遭到破坏的感觉，就好像资本主义会偶尔遭遇‘市场失灵’一样。自由开源软件及其他社区众筹平台的薄弱环节就在于共享平台的关键要素——核心、内核和组织原则，而这些都是需要一些全职人员全身心地投入。”

不管一个平台以何种方式进行融资，它都有自己的运营规则。在经济学理论中，公共物品具有非竞争性和非排他性。但是，谷歌、Facebook和Twitter都是对每个人免费开放的，而且无论多少人共享也不会被用尽。“私人领域渐渐开

始意识到，开放程度最大的平台中的投资具有实现股东最大价值的巨大潜力。”

“私人公司正为我们带来重要的公共物品。而那些公共物品在并无政府号召的情况下聚集起来。”就像比特币一样。“人人共享的一个原则就是每一方都应关注自己在什么事上能做到最好。”

四、人人参与

想要进行创新并更具创造力，就要依靠个人的力量，而公司则擅长引导消费，即在想法和大众市场产品之间搭建一座桥梁。

1. 人人参与产生强大力量

“人人共享赋予了个人一个公司的能量，并让其专注于自己能力最强的那个方面。”总体来讲，每个人都有自己擅长的领域。

“创新不仅来源于一个平台上出现的众多想法，同时也来源于这些想法的

多样性。”人们创新的多样化能让人人共享公司以更低的成本参与到定制化、本地化和专业化的进程中去，而没有大众支持的公司要实现这一切将会很难。在大众这个群体中发现知识、获取精确的技术将为这些大公司接触当地合作伙伴提供捷径，因为大众已在其中建立了合作关系。

当正确的平台带来创新的机会和无数参与者，当大众能觉察到一个诱人的机会时，平台就能依靠加工人们提出的众多想法而获取成功。

2. 最好的解决方案往往来自“门外汉”

人们普遍认为，最好的解决方案通常来自这个领域的专家学者。但事实上，最好的创意并非是精英化、中心化的结果，而是来自专业之外的普通大众。哈佛商学院副教授卡里姆莱哈尼进行了大量实验，专门研究哈佛医学院和美国国家航空航天局通过构建社区和组织比赛来引发创新。他对150个科学竞赛的分析表明：“最好的解决方案并非来自这个领域的专家学者。实际上，要解决的问题和他们的专业知识越不相关，他们越有可能想出获胜的方案来。”

比如，创新中心InnoCentive最近发起了一项挑战，为一家大型跨国消费品公司寻找一种有明确特征的聚合物。因为这家公司的研发实验室没人能解决这

个问题。在InnoCentive上发出后，仅仅几周的时间，获胜方案就浮出了水面，它是由一位航空航天物理学家、一位小农场主、一位经皮给药系统（即药物通过皮肤吸收）专家和一位应用科学家共同想出来的。

比如，程序设计比赛网站TopCoder平台发布了一项来自哈佛医学院的挑战，这项挑战需要参与者开发一套程序，把染色体组的分析结果应用于免疫系统。两周内，一位来自哈佛大学之外的挑战者，创建了比当前解决方案还要快100倍的染色体组计算程序，而他根本没有计算生物学或生命科学领域的研究经验。

比如，第一架自动飞行无人机的发明者穆尼奥斯，从小就对远程遥控飞机兴趣浓厚。成家后仍痴迷于玩电脑，并意识到电脑能开发出手机、汽车和飞机的巨大潜力。2007年左右，他破解了一款任天堂的Wii感应器，编写了一些软件并将其与玩具飞机连接在一起，结果第一架自动飞行的无人机就此诞生。通过两年的网上交流，他与从未谋面的安德森一起创建了3D Robotics公司，并担任首席技术官。到2014年，该公司已成为美国最大的个人无人机制造商，年营收额为2160万美元，有200名员工。穆尼斯奥就这样从一个业余选手，成为了无人机行业的佼佼者。

比如，Waze是一个基于GPS导航

系统的共享应用，成立于2008年，目前有5000万名活跃用户，为13个国家提供服务。Waze使用者可以记录自己所在的位置和行驶速度，也可以添加旅途中的障碍物、警察局、封闭的路线及其他突发情况等当地的实时信息，其他使用者则根据这些信息，再结合自己以往和实时的旅行速度，决定自己的最佳路线。Waze通过让司机们交流行驶速度和所在位置来使他人受益，有效地利用了GPS导航系统，从而击败了其他导航系统应用。

比如，SoundCloud是音频界的YouTube，成立于2007年，最初只是一个朋友间分享音乐，或主动推送音频的公司。现在，这里变成了艺术家的聚集之

四、人人参与

地,他们共同协作并创造出新的音乐,拥有2.5亿用户。

五、创建共享平台的四个阶段

“要想抓住商机、增加市场份额，就要在公司运营过程中选择正确的时间点、起用正确的人、采用正确的战略，因为在为群体建设一种富有弹性且具有吸引力的基础设施时，这些条件一定要同时具备。”

“我们应当特别关注平台创办人和群体之间的权力流动。能否在早期阶段达到权力均衡决定了一个平台是否能成功，而能否在稍后阶段实现权力均衡则决定了该公司能否在激烈的竞争中笑到

最后。将保持均衡的理念贯穿于构建人人共享组织的始终，将新的共享经济看成一个整体，这预示着我们正转变为一个为人们提供更多力量、更高满意度、更多平等，进而更具持续性的经济体。”

综合大多数成功的人人共享组织，可以看出，它们在发展过程中通常都要经历4个阶段：控制内核、欢迎人人加入、权力失衡、权力均衡。

1. 阶段1：控制内核，“无规则”是最重要的规则

“不要对刚开始起步的平台过度建造。你可能有很多想法要去实行，也花了很多时间做调查、招募团队，甚至努力去

打造自己真心相信会成功的产品。但即便你认为自己已经将平台极为精简了，你还是很有可能过度建造了。”

此外，“大部分由个体产出的产品都太糟了”。所以需要建立评价和评级制度。平台的成功与否取决于其权力均衡是否恰到好处。一些高度开放的平台，如iOS和安卓操作平台、互联网、公开数据API及GPS都是很好的例子，对个人信息的侵犯性极低，限制要求也相当少，对诸如协议和原规则等的要求都较低，多元化和创造性能在这里得到最大程度地体现。若平台的目标就是要最大化促进创新，那么平台越开放，多元化就越明显，创新也就越多。社交网站Twitter和众筹网站Kickstarter，就是趋向于此。“为了

增强创新能力，要使平台的灵活性实现最大化，扩大平台的开放程度。”“有限制的平台会缺乏多样性，每个个体分享的内容都差不多，创新的空间很少。”

“若想找到实现目标所需的最佳结构，就要尝试、迭代、学习、试错。通过创建一个小型平台，轻易步入正轨，达到平衡。”

网络共享乘车社区 Goloco 对平台有所限制，只想为乘车的人提供方便，但因此失去了多样性和创新性。相比之下，视频网站 YouTube 平台开放性更广，约束更少，用户可以上传“任何格式”的视频，因此获得更高的价值。2006年8月，其已有1910万名独立访客，同年10月，

被谷歌收购。

创业初期，控制“内核”至关重要。“操作系统Linux软件信息主页的定义是：‘内核就是组成电脑操作系统的一套核心程序，掌控着系统之内发生的一切。’”在内核的掌控阶段，创办者既要使参与者能按计划行事，又要紧密监控参与者如何开展工作，不可“过度民主”。

开源操作系统就是人人共享机构掌控内核的一个典型例子。林纳斯托瓦兹于1991年创建了Linux内核，并于当年8月，发起了对Linux代码进行反馈的活动，组建了新闻组（早期信息公告板系统）。5个月后，他开创了新闻组alt.os.linux，拓宽了人们在网上发表评论和提

出建议的范围。可以说，Linux内核是成千上万个程序员共同的智慧结晶，充分体现了民主氛围，但事实上，至今也只有一人才能签字决定代码的正式“提交修改”。因此，Linux是开源的，但在其成型阶段却是被紧紧掌控的。这也是必要的，否则一大群人面对众多选择并自己做主，很可能永远无法把所有人的努力集中到一起。

计算机程序竞赛公司TopCoder的创办人杰克·休斯曾沮丧地说：“你最终还是需要一个独裁者去坚守人人都是可以参与这一规则。”无论参与平台多么开放，还是需要由统一的原则去让人们了解它。

“无规则”就是规则，这就是自由结构中的平衡。

2. 阶段2：欢迎人人参与，激发个体的能量与力量

在内核控制阶段的最后，平台参与规则和文化都相对稳定、灵活公平，就十分牢靠且颇具吸引力了，也为平台的进一步发展奠定了基础。同时，度过内核建立阶段的平台，正处于欢迎人人参与阶段并生机勃勃地快速成长着，因此能得到很高的估值并融资。比如，2014年可以说是共享平台融资标志性的一年：私家车搭乘服务应用Lyft集资2.5亿美元，打车服务公司Uber融资30亿美元。随着越来越多的人参与，新问题就会不断涌

现，建立一个评级系统或打造一个完善的过滤系统进行筛选，就显得尤为必要。

BlaBlaCar公司创始人弗雷德里克·马泽拉经过4年的努力，进入了人人参与的第二个阶段。2008年，马泽拉推出了一套在线评级系统。事实证明，这在处理潜在乘客的信任问题上成为一个关键要素。马泽拉通过攻克个体产品的各种问题，学会了如何提高P2P（点对点）服务的质量；尝试提出一套新的商业模式，采用了正确的激励机制，取得了非常好的效果。长途车司机可以接受乘客在线预订座位，提前付款，这样既保证了客源，还可以提前收到车费，少了寻找潜在乘客的麻烦，而乘客也有了乘车保障。BlaBlaCar平台通过收取10%的手续费

及20%的税费,实现公司盈利,并快速增长。2008年, BlaBlaCar有6万名会员,一年后增长了一倍,到2010年达到30万名, 2014年则达到了1000万名会员。

“懒人经济”的典范。WhatsApp(即时跨平台通信应用)与Skype(网络即时语音沟通工具)都是人人共享平台,但前者比后者的发展速度要快很多,就是因为它采用了极度简单或者说是“最懒的”方法。WhatsApp重新整理用户手机中的通讯录,并将其做成唯一的识别符,这让WhatsApp能够迅速识别出所有已下载该应用的联系人,彼此之间无须进一步验证就能相互收发信息。而Skype却需要人们给自己的账号创建一个全新的名字,就相当于匿名的方式,从而增加了

用户注册的难度，也增加了用户之间彼此联系、互动的难度。因此，平台的易用性和简洁性非常重要。

3. 阶段3：权力失衡，快者与强者之间的竞争

随着平台的快速发展，参与的个人享有了更多权力，可以充分发挥他们的专长、创意。当参与者不再是小群体而是大群体时，平台的规则在迎合他们的需求时会出现，权力的分布从较为分散转变为相对集中，就如一位电脑安全技术专家施奈尔所说：“这是快者与强者之间的竞争。”这时，还出现了很多大的专业机构，他们借助于平台发挥专业机构的特长，并迅速崛起。当这些专业机构与平

台形成相互依赖关系时，专业机构和群体之间就会出现不均衡，共享平台该如何保持人人共享平台的多样性显得至关重要。

Lending Club是P2P借贷领域的引领者，成立于2006年。截止到2014年10月底，为超过40亿名借款人从企业和个人那里筹集了60多亿美元贷款。但是，它现在主要是促进机构借贷人贷款，而非个人。对冲基金、养老基金、资产管理人及外国银行等机构借贷人提供的贷款百分比约为70%。与此相似，在一些城市中，一些专业机构利用Airbnb平台在市场上出租他们的房子。对此，Airbnb在确认房主确实是机构而非个人后，将他们从名单中移除了。Airbnb声称，这是因为

这些机构无法体现Airbnb的品牌和服务的诉求。

4. 阶段4：权力均衡，不断调整维持权力胶着

保持一个机构持续存在的唯一办法，就是努力维持机构内部、机构与群体之间相互胶着、权力均衡，这是一种需要不断动态调整而又相对稳定的状态。

随着平台的日益壮大，将其公开化、持续投资并分权给个体创造者就成为必然。那么，该如何划分权力，共享价值？主要有几种方法：

- 允许数据兼容。“最简单的方法就是

使用公开的标准。这恰恰也是平台转型的最大障碍，因为转型的成本巨大。”

- 平台应当作为群体的支持者。可以通过建立规章制度、设立监督岗位或增加员工来处理这一问题。比如，Airbnb就从3000名“超级房主”中抽选了75名“可信检测员”组成一个小组，这些人都有着十分丰富的经验。他们无偿参与到公司审查制度的设定和规章制度的改进之中，并提出相关建议。此外，Airbnb的15大市场都将社区经理视为可促进公司与房主紧密联系的一种资源。
- 请给予群体建立联系、自己组建机构的权利。Airbnb的规模很适合房主组建自己的社区。“Airbnb的房主依

据一些主题和兴趣爱好创办了很多在线团体。仅仅一年时间,就有25%的房主至少加入了一个群,大部分群组关注的焦点都是有关热情服务的。而且,那些加入群组的房主在评分等级上比没有加入群组的高15%。”

- 与所有群体分享最好的实践经验。在传统资本主义框架下,公司对自己的最佳创意都会有所保留,希望借此创造价值、赚取利润。但是,在共享经济模式下,互助协作更重要,群体成功了,平台的价值才能有所增加。“平台和群体的成功是牢牢捆绑在一起的。”
- 提高透明度。前提条件是保证用户私人信息的安全。具体包括算法的透明化和流程的透明化,前者让我们了解

了数据到底是如何进行运算处理的，比如，Uber在用车高峰的“大涨价”策略从算法的透明化中获益颇丰；后者则让我们看到接下来会发生什么及其原因，从而缓解不确定性的问题。“编码的透明化是透明化的终极形式，起码对工程师来说是这样的。”

人人共享模式是一种创造财富的新型利器。当这类平台获得巨大成功或成为行业标准时，就不得不去解决群体对这笔巨额财富所占有的份额问题。这时，确保各方势力均衡、权力胶着就成为平台要维护的目标。

5. 人人共享是一把双刃剑

“一个其乐融融的团体会助长病毒

式营销，形成成本最低、最为真实、分散且目标明确的营销模式。”

“群体并非雇用的员工，他们的工作、想法和行为都完全属于自己，所以人人共享也可能是一把‘双刃剑’。”微软的社会化媒体高级研究员达纳哈博伊德说道：“我最想看到的是用户在对其个人数据的处理上有着真正的影响力，我期望在这些过程中能看到一个供用户表达想法的途径。”

“在一个能长久运营的人人共享组织中，权力均衡必须处于最后一个阶段。”

六、政府是个人权利的捍卫者

人人共享模式中，政府所扮演的重要角色有两个：“一是平台的创建者，其创造性做法就是将权力赋予那些与需求或问题最为相关的群体；二是人民的保护者和人民权利的捍卫者，也就是监管者。”

1. 政府，做最伟大的平台创建者

政府发掘过剩产能的一个最佳范例，是冷战时期美国政府为检测核打击而创建的空基全球定位系统（Space-

based GPS)。这一举措起因于1983年韩国一家航空公司的客机因迷航误入苏联禁区而被击落的悲剧，该事件死亡人数为269人。所以当时的里根政府决定，美国人可以免费使用GPS，这样一来，GPS就变成了公共物品。

后来，克林顿当局继续开放，并认为这一政策可以让全球定位系统出售额达到原来的4倍，每年创造80亿美元的经济效益，截至2000年会创造10万个就业岗位。事实上，到了2000年5月，GPS卫星信号的全球用户就达到了400万人。2013年，全球导航系统的安装数量超过20亿，与其直接相关的税收达到了2000亿美元。

GPS之前,人们出行主要依赖地图。现如今, GPS导航设备和智能手机为人们的出行提供了非常准确、便捷的应用,人们的生活质量得以提升。“这要归功于政府能充分发掘过剩产能的潜力,并使它们在设计良好的参与平台上得以应用。如果没有美国国防部数十亿美元的研发资金的投入, GPS的发展根本就无从谈起。可以肯定,没有一家私人企业能有如此的物力财力实现如此成就,即便是美国通用汽车公司或美国通用电气公司这样价值数十亿美元的经济巨头。”但是,单靠政府是无法充分利用GPS生态系统来促进经济增长、进行创新、创造价值的,还需要具备人人共享模式——充分利用过剩产能(研发和卫星),创建共

享平台（标准定位服务），鼓励创新人才在此经济规模基础上，利用其发展速度和巨大的经济影响进行实用性创新。这就需要数千万个体、协会、大学、创业企业、中型企业、跨国公司，甚至其他国家共同参与。

2. 构成人人共享结构的4大要素

无论是GPS，还是互联网，政府在提供这些服务时，都体现了4大要素：

一是用户的选择。即用户会选择自己喜欢的应用。比如说，用户可以选择在手机上安装Lyft或Uber，或者两者都安装，也可以拒绝任何司机所提供的出租车业务。这一特性不仅对保护用户的选择

择权至关重要，对保护新应用的市场潜力也十分重要。

二是无须许可。个体是自愿参与的，是个人或小型公司自己的意向。人人都可以在Twitter或Facebook上创建自己的账号，只需简单填写相关信息就可注册成功，不需要进行身份审核或其他复杂操作。当然，有些平台出于监管或其他需要，对参与个体还是有要求的，比如，Zipcar就要求司机在过去3年里没有违纪违规记录。

三是低成本。人人共享所强调的利用过剩产能使得参与的成本极低。

四是对使用者无所限制。互联网和

GPS都是完全开放的平台，正是这种开放性造就了无数应用。“互联网自由开放的环境所带来的强大生命力是独一无二的，其实并非网络，而是开放性使我们取得了如此惊人的进展。”当一些平台产生副作用或负面影响时，比如污染或拥堵，政府应当对平台进行限制，比如建立针对拥堵和污染的收费机制，以此来影响人们出行方式的选择。

“开放平台会将参与者的潜力发挥到最大，在此之上创新和经济的产出也会实现最大化。开放的政府平台应当是在上述4个要素之上开展的。”

“从封闭转向开放之时，也就是充分利用过剩产能之时。”一旦平台从封闭变

为开放，新加入的群体就能很快融入其中，还会提出一些改进方案。正是由于美国政府开放了部分频谱并免费，现在WiFi才能被广泛使用。因此，建议开放数据和资源，公开更多政府资助开发的知识产权，尽可能地让人们使用那些闲置的剧院、运动场、体育馆和停车场设施，这样美国政府将能有更多作为。

3. 当创新的速度超过监管的能力

2014年6月的一天，5000名出租车司机在伦敦特拉法加广场阻塞交通数小时，抗议英国政府对Uber提供服务的不作为。巴黎、柏林、马德里和里约热内卢的出租车司机将车辆停在公路主要交叉

口，通过阻塞中心商业区的交通进行了类似抗议。这场战斗是在不遵守规则的人群与制订了规则，但规则不再有效的人群之间展开的。

对于一名遵纪守法的出租车司机而言，这些不受法律监管的司机抢生意的行为确实该感到愤怒。因为法律法规决定了你谋生的方式、方向。但“不幸的是，有些法律法规毫无意义且已过时，无人从中获益，唯一的存在意义就在于阻碍竞争”。

“存在规则（结构）能鼓励我去参与，但如果存在太多规则（过多结构）却会使我退却。”有时候，过多的限制会束缚具有创新性和灵活性的解决方案的出现。

“平台的结构对于获取利益非常重要，若没有结构，平台也就不复存在，更无法将事物组织起来。即便如此，结构越复杂就越具有约束性，人们也就越对其不感兴趣。”

“我们已进入一个分不清何为集体、何为私人的时代。科技为我们开启了一个通过平台来共享资产、时间和技能的全新世界。在政府和法规缓慢发展的同时，由平台孕育的创新却正在飞速前进。”

在新公司发展 to 一定阶段之前，有些规则最好还是不要采用为好，我们不能因为不了解而扼杀新生事物，特别是一些优秀的、有潜力的、能为人们生活带

来便利的应用。只有当一些经济活动产生的负面影响达到一定规模，需要进行管治时，才需要对其提高标准。我们可以找到一个适用于风险控制且更为细致的方法来进行监管。“我们需要不断地加强对微型企业家权利的维护，增强对其的保护。”

通常情况下，平台会以个人能承受的价格（通常是免费）给予个人以公司所具备的力量。生产力的发展和人民生活质量的提高如今不再仅仅是通过政府对财力雄厚的大型公司的支持而获得。群体现在也有能够接触到生产资料的途径。我们没必要扼杀那些非正式经济体，因为平台可以起到组织、提高生产质量，甚至是自我管理的作用。

4. 自主与独立是人人共享的核心

“自主性和独立性是将人人共享与其他经营模式区分开来的关键因素。”人人共享从政府的角度看，最大优势在于人们可以自主创业。以美国为例，有34%即5300万人是自由职业者。其中，近80%的自由职业者表示，他们现在赚到的钱与从事自由职业之前几乎一样，甚至更多。“人人共享的优势就是让每个实体都发挥出自己的最佳水平，将传统劳动者快速转变为独立自主的劳动者。”

5. 对政府的4点建议

一是不要去伤害个人，要允许进行

小的试验。因为在新的平台发展壮大之前，需要不断试错。所以，政府最好的做法就是告诉平台，什么是它们应该做的。“平台不能也不会控制群体，这是决定他们所扮演的角色是积极还是消极的关键因素。”

二是政府应该让税务和管理条例对双方来说易于理解、操作性强，而不要像《保护知识产权法案》和《禁止网络盗版法案》一样，惩罚力度远大于犯罪的影响力度。平台和群体都需要贡献自己的社会优势，而且双方的富有程度和收益是紧密相联的。

三是建议美国政府将劳动标准、补偿保险、健康福利、病假、休假、探亲假、

补偿金、残疾及儿童保育权利惠及每位公民，正如欧洲国家所做的那样。随着自由职业者的数量增加，只将员工福利给予那些全职工作者就太不符合情理了。

四是政府要保护那些与平台进行合作的合同制员工。“成功的平台能够有效地成为资源的聚集地，平台正为那些依赖它们的群体创造出一系列优势。”成功的平台能够有效聚集资源，并为那些依赖它们的群体提供一系列优势。比如，参与平台的个体可以拥有、控制、移除自己在平台上的数据。当这种权利受到侵害时，个体可以通过政府或诉讼来保护自身权益。而平台要想长期运营，就要明白人们是自愿参与平台的，可以通过给予群体权力来实现自我管理。“参与搭建一

六、政府是个人权利的捍卫者

栋建筑有时就是对这栋建筑的利用。”权力分享最终目的是要给予群体树立自身规则的权力。

七、开放共享

1. 专利都可以开放

SpaceX创始人、PayPal联合创始人、特斯拉汽车公司现任CEO埃隆·马斯克认为，也许“专利”之前确实很好，但现如今大多数情况下其存在的意义仅仅是为了抑制进步，巩固商业巨头的垄断地位。“在开源运动的号召之下，为了电动汽车科技的长远发展，特斯拉汽车公司将公开所有的专利技术。”他强调，开放专利会带来更大价值，并付诸行动。在他发表这一声明之后的一周内，特斯拉汽车公司的股票价格上涨了12%，而

同期并没有其他新的重大宣告。

同样，乐高也采用了完全开放的办法。20世纪90年代后期，因电子视频游戏的冲击，乐高公司的市场份额开始下降。经历了几款新产品尝试的失败后，乐高转变了经营思路，开始利用创意天才这一资源——一群乐高玩具的发烧友。1999年，乐高推出了“头脑风暴”系列，一个机器人技术套装，很快就有许多黑客入侵并篡改了套装软件。这种行为绝对侵犯了乐高的技术版权，但公司却认识到黑客明显提升了软件的性能。于是，乐高决定和黑客进行合作，为他们提供工具及修改意见，激发其积极性。结果，“头脑风暴”系列成了乐高最为成功的产品。之后，乐高还尝试举办了很多创意活

动，涉及领域广泛，旨在鼓励并支持黑客们增强其产品的核心竞争力。

英国著名的塞恩斯伯里连锁超市拥有16.1万名员工，销售总额超过360亿美元。这家超市对外界开放，接受外部人士的访问，聆听他们的建议，甚至包括了主要竞争对手。2013年9月的5天时间里，该超市接受了155名来自各领域的企业可持续发展专家的严格检验，邀请他们阅读并评价公司的可持续发展战略，这其中就有它的直接竞争对手。该公司有众多需要保护的项目，此举实属不易。通过在线评估，外部人士提供了1162份评级报告及689条评论。他们一致认为，塞恩斯伯里为自身设定的10个目标中，有两个是遥遥领先于竞争对手的：一个

是鱼类食材资源的可持续战略，另一个是与社区和整个社会建立良好关系的方法。同时，也提出该超市的战略还有很多提升空间，尤其在“打造可持续供货链”和“在可持续性层面吸引消费者参与”两方面。

与此同时，IBM、微软和一些公司也针对其专利签署了跨界使用许可，并达成协议：若是在一些大的领域侵犯了相互的专利利益，将不发起诉讼。因此，更多人拥有了访问这些知识产权的权限，并对其加以利用。距离真正将专利对公众完全开放还需要一定的时间和努力，而这样的创新还是要由共享这些专利的公司来完成。

“建立专利体制的初始目的是为了促进创新——若将有价值的技术或方法供每个人参阅，被允许广泛利用，那么其使用范围的扩展绝对要比企业的独自扩张更迅速。”“黑格尔和布朗证明了知识资产——交易机密、专利、许可证、版权和技术方法等正在加速贬值，因为现在新知识产生的速度在不断加快。拥有一定知识资产就可以坐吃山空的情况一去不复返了。”

2. 改变——势在必行

改变如此之难，因为市场没有为我们留下思考的时间；因为我们被一些机构严格管制；因为我们的规模使自己面临太多诉讼。“灵活是一种资产，能使公

司摆脱金钱和规模因素的束缚，脱颖而出。群体嵌入到人人共享框架中的灵活性会成为公司的财富。”

“一个更有效率的经济体也是一个产生更少工作岗位和更少工作保障的经济体。”平台和群体相结合，需要建立新的社会机制来传播新式平台经济产生的收益，甚至可以通过灵活保障原则将基本收入分配给每个人。否则，后果很严重，甚至会扰乱整个社会秩序。许多国家正在认真考虑国家基本收入计划，甚至是极度保守的国家，比如瑞士，在2015年延续2012年的国民主权行动，商讨全民公投计划。在经济全球化条件下，人们的工作越来越不稳定，每个人可以随时到世界的另一头工作，而基本收入就是解

七、开放共享

决这一问题的长期答案。

原书信息

书名：共享经济

作者：罗宾·蔡斯

译者：王芮

出版社：浙江人民出版社

出版时间：2015年9月

ISBN：9787213067853

解读版作者：白洁