

THE BUSINESS OF SHARING

Making It In the New Sharing Economy

共享经济商业模式

重新定义商业的未来

【英】亚历克斯·斯特凡尼 (Alex Stephany) 著
郝娟娟 杨源 张敏 译

欧洲最大的共享企业JustPark创始人倾情写作、国内外共享企业大咖联袂推荐
首次从共享经济各个层面的参与者角度、全方位深度解析人人参与的协同消费
探究共享经济商业模式发展历程及未来走向

**THE BUSINESS
OF SHARING**
Making It In the New Sharing Economy

共享经济商业模式

重新定义商业的未来

【英】亚历克斯·斯特凡尼 (Alex Stephany) 著
郝娟娟 杨源 张敏 译

中国人民大学出版社
• 北京 •

图书在版编目 (C T P) 数据

共享经济商业模式：重新定义商业的未来 / (英) 斯特凡尼 (Stephany , A .) 著 ; 郝娟娟 , 杨源 , 张敏译 . — 北京 : 中国人民大学出版社 , 2016.1

书名原文 : The Business of Sharing: Making it in the New Sharing Economy
ISBN 978-7-300-22145-8

I . ① 共 … II . ① 斯 … ② 郝 … ③ 杨 … ④ 张 … III . ① 商业模式 — 研究 IV . ① F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 282004 号

共享经济商业模式：重新定义商业的未来

[英] 亚历克斯 · 斯特凡尼 著

郝娟娟 杨 源 张 敏 译

Gongxiang Jingji Shangye Moshi: Chongxin Dingyi Shangye de Weilai

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 170mm × 230mm 16 开本

版 次 2016 年 1 月第 1 版

印 张 15.75 插页 2

印 次 2016 年 1 月第 1 次印刷

字 数 276 000

定 价 59.00 元

版权所有

侵权必究

印刷差错

负责调换

THE
BUSINESS
OF SHARING

Making It in the
New Sharing
Economy

推荐序
—

过不了多久，全球绝大多数的人都可以上网了。我们已经目睹了互联网对人们的生活方式以及管理方式的影响。你只需留意智能手机和社交媒体在各行各业中的应用，就能明白互联网是如何塑造这个世界的，以及知道互联网的组织原则：规模、透明度和速度，进而明白互联网的实质——连通性。这个全球的、移动且社会性的连通，思想领袖们称之为“共享经济”。

在世界媒体的支撑下，这一经济促使人们进行商品及服务的交易，并使他们从自身的资产和时间中获得更多。事实上，共享经济对人们消费方式的影响和对经济增长的推动能力，也许正是互联网给世界带来的最深刻变化。这就是亚历克斯·斯特凡尼此书及时面世的原因。

伴随着消费而来的是工作问题。我们正处于“这份工作由谁来做、怎么做”这一重大重组的起步阶段。最近十年，全球互联网公司蓬勃发展，富人得以从中获益。未来 20 年，全球积极参与互联网领域的人可能会获得更大的回报。同时，拥有专业技术技能的人们也能够参与全球性项目。那些家中拥有闲置空间或者车辆的人，抑或是闲来无事、为邻居送些物品的人们，如今都面临新的机遇。《共享经济商业模式》这本书就是有关这一经济及社会变革的重要著作。

最重要的是，本书作者亚历克斯就是共享商业这一领域的从业者。

作为英国最著名的共享经济企业之一的总裁，面对这日新月异的经济发展模式，亚历克斯对人们所面临的机遇与挑战给出了其独到的见解。

亚历克斯作为共享商业领域中的内行，将带领读者从硅谷最著名的风险投资公司——红杉资本到英国首相的府邸以及唐宁街等去开始一段共享经济的精彩旅程。

本书为读者全面介绍了在共享经济领域产生或多或少影响的创始人、投资人、大财团、工人以及各类政府。亚历克斯将逐章介绍这一领域的一些领军人物。读者也可根据自身的职业和爱好对部分章节进行细致研读。

我的职业主要涉及两个相关的领域：我曾是一家初创公司的创始人，现在是一位风险投资人，因此能够从不同视角去看待商业问题。在《共享经济商业模式》一书中，亚历克斯全方位地审视这一新型经济模式。不仅如此，本书通过简单地描述特定经济对每个人产生的影响，从而引出共享经济中各种复杂的协作与冲突。例如，一位单亲妈妈需出售婴儿车，以支付房租，或者有关综合性大企业所面临的各种问题。

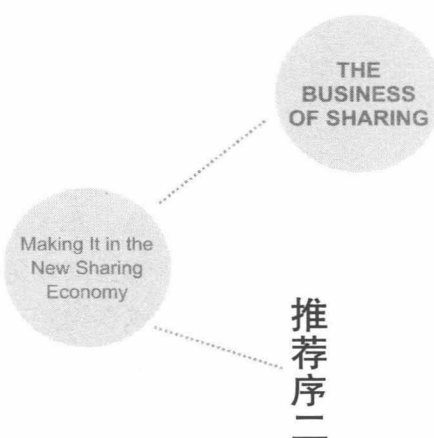
此书并非在为该商业模式进行片面宣传。亚历克斯还讨论了随着这一商业模式的发展而产生的一系列风险。正如他所指出的，一旦自愿无偿的行为被冠以货币价值，可能会削弱人们的道德观念。同时，亚历克斯讲述了政府该如何对拥有一切的特殊利益集团与需要这些东西的群体之间的冲突进行有效的干预。

倘若你对该领域几乎一无所知，最好能够认真研读这本书，明白手机、社交网络以及协同经济等将会如何影响你或者你的生活。因为这种影响不仅仅是关系到充满技术和初创企业的世界，更关系到生活在这个世界上每一个人。

读完《共享经济商业模式》，我甚是感动。感谢亚历克斯·斯特凡尼为我们呈现了如此精彩的著作。

马克·苏斯特（Mark Suster）

Upfront 风险投资公司 合伙人



THE
BUSINESS
OF SHARING

Making It in the
New Sharing
Economy

推荐序二

在这个全球互联网的时代背景下，催生出很多让人“意想不到”的经济模式，而“共享经济”就是其中之一。我非常高兴有机会向大家推荐这本亚历克斯·斯特凡尼的《共享经济商业模式》。作为英国最著名的共享经济企业之一的总裁，亚历克斯向读者全面解读了共享经济模式的现在和未来。身为中国共享经济代表之一——住百家的创始人，我十分认同“共享经济”模式是未来的全球趋势的看法。根据 Vision Critical 数据，2015 年北美共享经济的参与者已经超过 1.1 亿人次；而根据哈瓦斯（Havas）的调研结果，在美国 16~54 岁的受访者中，超过 50% 的人愿意在未来参与共享经济。这种颠覆传统商业模式的新型商业业态，讲给我们每个人的生活方式带来革命性的变化。我深信全球共享的未来，充满了无限的机遇和想象空间。

中国市场正处在从“计划经济”到“社会主义市场经济”的渐进改革之中。社会主义市场经济是实现资源配置的一种有效形式，而这恰恰与“共享经济”模式的原理殊途同归。正如亚历克斯·斯特凡尼在书中所说，“共享经济的价值，在于能使社会团体通过互联网利用未充分利用的资本，进而减少对这类资本所有权的需求。”在欧美，数据已经反映了这一现状：超过 86% 的用户表示共享使其生活成本降低，同时也更加

便利和高效。这也正是包括我在内的每一位中国互联网创业者一直为之努力的目标。

中国作为全球人口最大、智能手机用户最多的国家，随着互联网、社交媒体的日益发达，中国老百姓越来越多地开始关注如何将手中的闲置资产——存款、车子、房子等，通过互联网共享平台进行充分利用。2015年普华永道的调查显示，43%的消费者认为在分享模式盛行的今天，拥有某个资产或事物，在某种意义上其实变成了一种负担。人们已经厌倦了独自占有，就像作者在文中提到的，“幸福研究表明，物质带给我们的意义与成就感远不及经历来的长久，买个新沙发不如出去度假。”

我创建住百家的初心，正是想普及一种共享出行、分享世界的理念，结合海外已然成熟的房源市场教育和分享短租消费模式，打造出一款真正适合中国人出行的产品。作为中国本土“共享经济”的代表之一，我们致力于充分运用境内外的优势资源，以共享的模式，引领海内外的中国用户享受这种自由的出境旅游体验。

我相信共享模式带给每个参与者的不仅仅是成本的节约，更多的是一种别样的人生体验。如果你已经是共享平台的一份子，这本书能让你对共享模式有个更全面清晰的了解；如果你对这个领域还一知半解，那么我相信它会是你最好的启蒙老师，也许从此之后你也能成为共享经济中的一员。

共享到底能不能使人们感动幸福，至少我个人的答案是肯定的。

张亨德

住百家 CEO

THE
BUSINESS
OF SHARING

Making It in the
New Sharing
Economy

推荐序
三

2014年的初春，在上海静安区的一个小小的创业园区里面，我开始了加入优步后的第一场司机培训演讲。这是一间装修简陋的会议室，一屋子八个司机局地坐成一圈，他们眼神里的飘忽告诉我，他们并不知道这个连名字都读不好的软件是什么，也并不意味着加入这个平台会给他们带来多大改变。果然，在接下来的培训里，司机开始连番问我，为什么我要把自己的车子拿出来给别人坐，为什么我要放着好好的工不去打，而要把自己的时间打散，来一单一单地去接这些零单。在接下来的半年时间里，我主持了上百场的司机培训，解释这个问题几乎是每一场的焦点。

彼时的我和这群司机都没有料到，中国的共享经济，就在这一个小屋子、这一个个懵懂的提问里萌芽了。数月之后，逐渐提高的效率和业务量让司机和乘客意识到，优步是一个具有极大意义的新事物。一年半以后的今天，共享经济已经深深地渗透进中国人民生活的点点滴滴。优步、滴滴、Airbnb为代表的众多共享经济的企业，实现了数以亿计的用户数和千万级的日单量，极大地改变了中国人的生活。国人对共享经济的接受过程也越来越快，我离开优步以后的新创业项目“回家吃饭”，仅用了三个月时间，就从默默无闻，到一炮而红。

和我一样，中国也出现了众多共享经济的创业者，从城市出行到旅行住宿，从二手物品到衣物礼服，其中不乏模式创新者，回家吃饭就是完全一个创新于中国的共享经济的业务模式，我和我的合伙人们，基于对中国国情和消费者的深刻理解，开创出一套国外不曾产生过的业务模式。但是，共享经济在中国还是一个新生的孩童，无论是创业者、参与者，还是政府、媒体，都在摸索着去认识、去实践这个新生的事物。本书的作者是共享经济的商业领袖，在共享经济领域已经有了多年的企业实战经验和广泛的人脉积累，他以非常务实的口吻，从创业公司、投资人、企业、政府等角度，全方位解读了共享经济涉及的几个重要要素，为中国的共享经济参与者提供了一个非常好的教材。

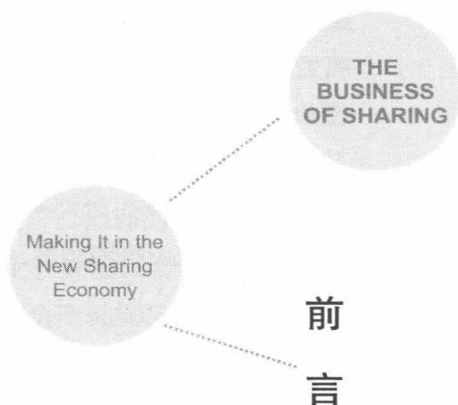
难能可贵的是，书中有大量的实战经验和案例总结：如何寻找正确的市场切入点？如何建立信任？如何通过创新的方式突破现有的商业模式？如何看待政府监管？对于这些共享经济创业者必然会面临的问题，本书都提供了非常宝贵的先行者经验。

有经济学家曾经预言，21 世纪的下半页，共享经济有可能取代资本主义，成为全球的主要经济模式，对于这样一个即将深刻改变我们的经济形态，你没有理由不去了解它，而本书正是一个全面了解共享经济方方面面的切入点。

如果你已经准备好，那就翻开第一页吧。

谈婧

家庭厨房共享平台“回家吃饭 APP”的联合创始人、COO



价值 10 亿的粉红色胡须

正值旧金山当地时间上午 2 点，身着皮上衣的时髦人士一窝蜂似得去马路下面一个酒吧买墨西哥煎玉米卷，我可以清晰地听到酒吧里传来滚筒滚动的声音。这时，我看见一个系着毛茸茸粉红色胡须标志的车向我缓缓驶来。

等到车停稳，我绕到司机一侧的车旁，见他摇下了车窗。他与照片上一样，乌黑的头发，且带着一丝紧张的微笑。毫无疑问，就是他了。

“你就是亚历克斯？”他问我。我点了点头，与他相视而笑，随即上了副驾驶座。

早在四分钟之前，我在自己的 iPhone 上打开了一个名为 Lyft 的打车应用软件，这是美国发展最为迅速的技术新创平台之一。主屏幕上有一个任务区地图，可以显示遍布于打车人周围的汽车图标。我按了一下绿色按钮，屏幕上就出现了司机埃迪（Eddie）的缩略图。还没等我反应过来，司机开着车就从街道远处向我驶来，汽车图标也在我的手机屏幕上缓缓移动。

Lyft 是一个点对点出租车服务，人们可以利用其提供的软件注册为出租

车司机。该服务平台会对注册人进行相关背景调查，一旦通过，这些司机就可在自己的智能手机上运营出租车业务。Lyft 还会为每一位司机发放一个大型粉红色胡须，系在车前。Lyft 的司队伍包括退休人员、博士研究生以及演员。那么，开办这一新型公司的又是些什么人呢？肯定不是安全玻璃背后麻木的人们。不妨想想那些毕业于斯坦福大学的“数据科学家”，他们大多数时间都在白板上推演运算法则，只是偶尔利用休闲时间打打乒乓球。

Lyft 只是此类新型企业中的一个，正是这类公司使“共享经济”蓬勃发展起来。共享经济建立在人们共享自己已经拥有的资产之上。共享使那些闲置资产创造了价值。Lyft 主要瞄准了两类闲置资产：每天闲置 23 小时的汽车以及车主的闲暇时间。共享经济下，人们不仅仅将汽车与陌生人共享。如今，辛苦挣来的钱、昂贵的公寓甚至心爱的狗狗都可以用来共享。据估计，共享经济一年可创收 150 亿美元。发展迅速，势不可挡。

当然，租用物品抑或共享资产并不是一件新奇的事情。如公共公园、公共体育馆以及公共交通等，城市的人们都早已习以为常。那么“新”到底体现在什么地方？那就是技术在传统以及新型消费中的应用。互联网以及智能手机刺激了庞大且具有流动性的在线市场的发展。共享市场是共享资产及其物主赖以发展的地方。在这些线上市场以及无数满腔热血创业者的努力下，共享经济全面发展了起来。

我所经营的平台——车位分享平台 JustPark，使业主能够共享他们的车位。在互联网出现之前，倘若运动场附近碰巧有一个理想的停车位，有些人甚至会站在他们的车道上，手里举着出租车位的牌子。十年前，让全球上百万人将自己的车停在他人的停车道上是一件不可思议的事情。20 世纪 60 年代，出现了分时享用度假别墅，使得这类昂贵且不经常使用的资产得以共享。如今，我们能够将建造房屋使用的钻头以及锤子这类不值钱的物品货币化。

埃迪将其 iPod 递给我说：“想听什么自己选。”爱迪是一名急救人员，利用下班时间为 Lyft 开车，赚点外快。貌似他觉得开车载人颇为新奇有趣。

毕竟，与那些在急救过程中在他背上悄然死去的人相比，这些乘客让人舒服多了。而对于我来说，一个载我回家的陌生人竟然会关心我，即便是细微的关心，也足以让我震惊。

“你是英国人？”埃迪问我。“是的，我来自伦敦。”我告诉他。“太好了！我今年正想去伦敦，第一次去，您有没有什么可以推荐的？”他说。“你对哪些东西比较感兴趣？比如说剧院？博物馆？伦敦有数以百计的画廊，而且……”我下车后意识到，我的建议相比他在 Trip Advicer 以及 Yelp 这类大众点评网站上找到的信息可能差很多，而且与成千上万强大的在线社区集体智慧相比，我的这点建议又算什么。

我们把车停在卡拉（Cara）的公寓外面，相比埃迪，我对卡拉的了解稍微多一点。我居住在时髦的旧金山市场街南区（South of Market, SoMa）旁边的复式公寓里。这个街区原本是一些血汗工厂的聚集地，现如今新创公司云集于此。我是通过共享经济“时尚的典范”旅游租房网站 Airbnb 租到了卡拉的房子。在别人家度假，这样就不是独自一个人了。已经有 1 700 万名旅客通过 Airbnb 预订了陌生人家的空房或者公寓居住。Airbnb 建立于 2008 年，目前估值超过 100 亿美元。

因此，相较住宾馆向前台服务员取房间钥匙，我只需要掏出卡拉给我的备用钥匙打开房间的前门。我瘫坐在卡拉家的沙发上，心里想着 JustPark 是否也能达到 Airbnb 如此大的规模。是否会拥有 1 000 万名用户？1 000 万？想到这点，我的头有点眩晕。除了笔记本电脑，白色书写板，以及一个远程控制的巨轮卡车，我们一无所有，难道这样也能成为一个市值数十亿的公司？创造出与 Airbnb 一样的价值？那天早上，卡拉给我讲了她的工作时间缩减后，如何利用 Airbnb 出租房屋所获得的收入为其写书提供了经济支撑。她说：“我很感激 Airbnb。”

随着这些新创公司的吸引力逐渐加大，可观的收入也就随之而来。Lyft 始创立于 2012 年，但在硅谷这片“沃土”之上，很快就筹集了 3.3 亿美元的风险资本，市值超过 10 亿美元。一个价值 10 亿的粉红色胡须。可以吗？英国

人固有的怀疑个性在此刻显露了出来。要是 Lyft 像其商标上的绿色气球一样，空空如也，那可能吗？毕竟 Lyft 只是一个公司。旧金山还有一个出租车新创公司，那就是广为人知的打车软件优步（Uber），其筹资估值 400 亿美元。几个星期之后，其中一个筹资者詹姆斯·索罗维基（James Surowiecki），他也是《群体的智慧》（*The Wisdom of Crowds*）一书的作者，写道：“大量资金涌入这个新型商业模式之中，就像一个不断变大的小气泡。”

我哥哥保罗（Paul），直白一点说，是伦敦金融城的一位基金经理。他已经投资了一些高盈利或拥有几十年尖端研发经验的公司。这让我想到了美国教科书租赁网站 Chegg，它是美国成功 D 共享经济商业模式的传奇之一。若您研究过其招股说明书，就能够发现许多共享经济市场所存在的风险以及弱点。招股说明书上写着：“我们有过损失（确切地说是 1.704 亿），而且也无法确保未来一直盈利……”2013 年，Chegg 估值 10 多亿美元上市。目前，其股票以其上市价格的一半进行交易。网上租车公司 Zipcar，由于其几乎从来没有盈利过，被阿维斯预算集团（Avis Budget）以共享经济有史以来最高价收购，其收购价为 5 亿美元，但与其上市价格相比，不足二分之一。

除却共享经济模式中的一些成功典范，也有许多共享经济公司发展中途就没落了。Loosecubes 是一个闲置办公空间交易平台，风险投资公司 Accel Partners 是其强大的后盾。2012 年，Loosecubes 彻底倒闭。一年后，英国一家私家车共享服务平台 WhipCar 也随之倒闭。虽海报贴满了伦敦地下铁道，但仍无法增加收入。这类商业模式有一定的逻辑，难道是因为他们太超前了吗？通常，我们不愿让陌生人开我们的车或居住在我们的家中。其中有不同程度的表现，我称之为“金凤花姑娘情节”：想到陌生人喝自己煮的粥，睡在自家床上或者使用自己的物品，就浑身不自在。这几乎符合每一个试图维护金凤花姑娘情节公司的利益。因为这些公司每年大约花费 5 000 亿美元来营销，目的是让人们进行买卖交易，而不是共享。

诚然，由于人为原因，共享商业模式在硅谷形成了高涨的“回音室”（即在一个封闭的环境下交流想法和信息）效应。如马库斯·沃尔森（Marcus

Wohlsen) 在美国著名网络电子杂志《连线》中写道：“数字乌托邦主义如不断流入密西西比河的水一样，贯穿硅谷内部。”但当技术行家开始谈论共享经济时，比喻中这一状态达到了更高的水平。英国作家卡罗尔·卡德瓦拉德 (Carole Cadwalladr) 在英国《卫报》上写道：“在旧金山，Airbnb 是新创公司聚集地其中的一颗闪耀的明星……”“共享经济”使我们产生了共享“免费馅饼”的共鸣。

我现在就住在硅谷这个共享经济的集中地。这里，成千上万的福音派共享者坚信，这一新型商业模式将会胜过基金管理人以及证券交易所，为世界创造更大的价值。对于这些人而言，共享可以将由一个个独立个体构成的城市变为一个社区大网络。可以减少对自然资源的破坏以及过度消费。可以剔除将我们带向全球金融灾难边缘的唯物主义和贪婪。对于这些人而言，共享经济完美无缺，是社会、环境以及经济的救世主。

2011 年时我尚未加入 JustPark，当时它还只是共享经济中的一个小公司，仅由 3 人组成。后来加入 JustPark 是因为我认为，我们一起可以解决一个大问题：大城市的车位共享。三年后，我发现自己开始了一个不同以往的征程：探究共享经济是否真如坊间宣扬的那般无可挑剔。在这个过程中，我目睹了狂热者和犬儒派每天在博客、Twitter 以及几近世界半数报纸上的互相抨击。在《共享经济商业模式》一书中，我想让读者自己评判共享经济到底是真实发展的经济模式，还是媒体炒作；是非凡的事物，还是毫无根据的大话？

如今，共享经济已经风靡全球。在写这本书时，我与许多来自菲律宾或比利时的创业者、硅谷和以色列的风险投资者以及伦敦和首尔的政要都有过交流。最重要的是，我遇到了许多挤在共享经济大伞之下的客户：在巴塞罗那，人们会邀请陌生人在自家厨房享用晚餐以及保加利亚人们开办的众筹农场。有些人大胆勇敢，也有些人拥有远见卓识。但我想，绝大多数人都与各位读者并无太大差异。

明天早上，我还与一位共享经济领域的创业者有约，因此，我要抓紧时间多睡 15 分钟。反正随时都可以用 Lyft 打车。

THE
BUSINESS
OF SHARING

Making It in the
New Sharing
Economy

目 录

推荐序一 / I

推荐序二 / III

推荐序三 / V

前 言

价值 10 亿的粉红色胡须 / VII

第 1 章

新兴经济的缔造者

什么是共享经济 / 005

两种共享模式 / 009

划分界限 / 009

当共享不只是共享 / 010

其他经济模式 / 012

共享平台上的商业会更好吗 / 014

记得如何共享 / 015

世界城镇广场 / 017
互联网：拥有共享的基因 / 019
智能手机，让重新考虑消费方式成为可能 / 020
共享 2.0：社交网络 / 021
填补社会真空的在线社群 / 022
厌倦了独自占有 / 024
经济衰退：破产和共享 / 026
人性化品牌的优势 / 027
人口密度与资产价值的平衡 / 029
“共享”的“环境驱动程序” / 030
无处不在的协同消费 / 031
一个超级实用主义者的社群世界 / 033
法国非营利全球性共享社区——OuiShare / 034
利己共享经济建设 / 036

第 2 章 我们：利己共享者

21 世纪的“工蜂” / 041
赚钱是每个人的天分 / 042
赋权 / 043
产消者：互惠动机 / 044
新类型特色产品 / 046
房地产：将空间利用起来 / 048
另类房地产 / 050
房地产：省钱 / 051
省钱之余的别样体验 / 052
汽车共享的吸引力：节约 + 便利 / 054
拼车 / 055
各种交通工具 / 058
打开你的衣橱：衣物共享 / 059

家居及学生用品共享 / 060

食物分享 / 061

普利茅斯街之外 / 063

借贷平台 / 064

共享技能与服务 / 065

时间就是金钱 / 066

共享的相关须知 / 068

共享是充满风险的商业模式吗 / 069

特定行业的风险 / 070

第 3 章

共享型企业的创始人给你的 10 则经验

RelayRides 创始人谢尔比·克拉克 / 075

Poshmark 联合创始人兼总裁马尼什·钱德拉 / 078

Yerdle 创始人兼执行总裁安迪·鲁本 / 081

JustPark 创始人兼首席采购官(CPO)安东尼·埃斯基纳齐 / 083

ThredUp 创始人兼总裁詹姆斯·雷哈特 / 086

Zipcar 创始人罗宾·蔡斯 / 088

Zopa 联合创始人兼执行总裁吉尔斯·安德鲁斯 / 090

Fon 创始人兼总裁马丁·法萨夫思奇 / 092

Airbnb 联合创始人南森·布莱查扎克 / 094

BlaBlaCar 拼车网创业三剑客 / 098

共享经济领域是否对你足够开明和宽容 / 101

第 4 章

投资者：40 亿美元的所有赌注全都押上了

众多的精明资本 / 110

生活负债表 / 112

共享经济的市场魔力 / 114

弗雷德·威尔逊与联邦广场风投公司 / 115