

解析共享经济成功六范式与传统企业的七种应对策略

共享经济 大趋势

倪云华 虞仲轶◎著

经典互联网著作《平台战略》作者
陈威如教授 作序推荐

链家网CEO 彭永东
戈壁创投合伙人 蒋涛
腾讯QQ钱包总经理 郑浩剑

联袂
推荐



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

共享经济 大趋势

倪云华 虞仲轶◎著

解析共享经济成功六范式与
传统企业的七种应对策略



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

2015 年互联网界乃至整个商界最热门的字眼，恐怕就是“共享经济”了。共享经济模式正以前所未有的速度与规模席卷全球，并改变着人类的生活方式与商业行为。那么，共享经济为什么会产生？其本质是什么？共享经济会给我们带来什么？成功的共享经济模式是怎样的？如何管理和运作一家共享经济企业？在未来，共享经济会面临哪些挑战？对于我们来说，共享经济的下一个发展机会在哪里？传统经济又该如何应对？

本书通过对全球近百家共享经济企业在九大商业领域的深入研究，结合 27 个案例的详细讨论及整体性商业分析框架，解析共享经济企业成功运作六范式，对上述问题一一给出了答案。无论是创业者，还是投资人，抑或是传统企业的管理者；无论是互联网行业的从业者，还是互联网 + 领域的新进入者，相信都能从本书中读懂共享经济大趋势。

图书在版编目（CIP）数据

共享经济大趋势 / 倪云华，虞仲轶著. —北京：
机械工业出版社，2015.11
ISBN 978-7-111-52109-9

I. ①共… II. ①倪… ②虞… III. ①企业管理-
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 270136 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）
策划编辑：曹雅君 任淑杰 责任编辑：任淑杰 马碧娟
版式设计：张文贵 责任校对：李云霞
保定市申画美凯印刷有限公司印刷

2016 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷
170mm×242mm·18.25 印张·1 插页·228 千字
标准书号：ISBN 978-7-111-52109-9
定价：49.90 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线：(010) 88361066

读者购书热线：(010) 68326294

(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工官博：weibo.com/cmp1952

教育服务网：www.cmpedu.com

金书网：www.golden-book.com

序

共享经济是互联网时代具有革命力量的商业浪潮，它将人类社会的资源最大化利用，让经济形态从工业革命后的集体供需形式转向个别匹配形式，带来了盘活闲置资源、实时高效匹配、满足个性化需求、全民共创共享等价值。

本文作者倪云华、虞仲轶先生以共享经济的发展历史为起点，进入其所影响的九大生活领域，以代表性的实例让读者了解共享经济所涵盖的广泛范围，并提出了四种价值创造观点，即物尽其效、资源再利用，扩展云思维、商品即服务，大众的力量、服务皆可能，以及人尽其长、创意即所得；标举出人尽其才、物尽其用、人人为我、我为人人的共享创造理念，非常值得参考。

在讲述评析各精要案例后，作者更深入地从理论角度说明共享经济代表的三种商业模式，将读者的思维高度从应用层次升华至了理论层次，进而对共享经济有了完整且深刻的认识。

书中的后半部分讨论了共享经济的成败关键及运作机制、所面临的社会与商业环境之挑战及传统企业以共享经济思维转型的可能性，最后还大胆预测了未来发展的趋势。全书结构严谨，分析深入，涉及个案实例详实，兼容当代多个重要战略理论之观点，足以看出作者为文之用功与用心，可以说是本难得的好书。

对于生活在现代社会的个人来说，共享经济可以让个人劳动力的生产价值获得充分利用，人们的生活在未来将有崭新格局，且被人人服务的模式所覆盖。人们不再受制于资讯的不对称与时空的限制，而能充分利用他人资源亦使自己的资源为他人所用。对于企业来说，共享经济将打开企业的边疆，容纳个人与其他企业的参与，改变企业过去受困扰的固定成本与闲置资产等问题。由于信息时代的快速迭代，有形及无形的商品生命周期均缩短，人们将逐渐不再执着于所有权的观念，而是强调使用权的充分开发。能够思考如何共享资源而非独占资源，并从中找出有用的整合方案的有志者，将引领共享经济时代前进的脚步。

共享经济的建设核心在于建构一个开放的平台，以共生互利的观点接纳各方的参与者，其成功要素至少有以下四个方面：①供给方：供给方具备大量（质量达标）的闲置资源或剩余劳动力可供调动；②需求方：能以降低门槛的方式开发长尾需求并满足需求方的愿望；③媒合：匹配之目标物为容易标准化的交易，或至少可衡量评价者；④持续性：双边使用者对于平台的黏性比起使用者双边之间的黏性还高，所以使用者会高频地重复返回平台使用，并且，分享资源得到的回报需要大于使用权分割的成本及匹配的成本之和。能具备此四要素的平台，将能持续、实时地创造共享经济效应。

共享经济带来的惊喜我们以前难以预见，却在今日与未来都将逐步实现。它标志着人类社会进入共创共享的时代，也让当此时代的我们无法置身于浪潮之外。本书带领读者进入共享经济的思维旅程，开启参与之门，值得推荐。

陈威如

中欧国际工商学院战略学教授、《平台战略：正在席卷全球的商业模式革命》作者

前 言

“在这个地球上，没有什么是不能从别人那里分享的。30 美元一晚的客房，8 美元一天的自行车，9 美元一小时的皮卡，10 美元一天的停车位，6 美元一天的割草机。如果你去参加聚会但是缺一个爱马仕手包，那么花 100 美元就能用一天；如果你想出海但是没有游艇，那么花 300 美元就能拥有一天；那出门时没人照看宠物狗怎么办？只需要花 5 美元就会有人来帮你遛狗……”

2013 年 3 月 9 日出版的《经济学人》杂志封面文章《共享经济》（The Sharing Economy），描述了以上情景。当时，或许还有人将信将疑；但时至今日，这一切对我们来说已毫不陌生。优步（Uber）、滴滴快的、空中食宿（Airbnb）等提供的服务，就在我们身边；打开微信朋友圈，里面充满了各种“××界的 Uber”之类的文章。共享经济已经深入我们的生活，共享经济的时代已经来临。

美国的《时代周刊》将共享经济称为未来十年改变世界的十大思想之一，《彭博商业周刊》也将共享经济的出现列为近 85 年来出现的重大创新之一。著名未来学家与经济学家杰里米·里夫金（Jeremy Rifkin）甚至预言，共享经济会在 21 世纪下半叶成为人类社会主导的经济形态。到那个时候，个人既是生产者也是消费者，通过互联网可以共享物品、信

息、能源和服务；生产率极高，边际成本接近为零，所有权被使用权所代替，交换价值被共享价值所代替。在 2015 年夏季达沃斯论坛上，李克强总理也专门提到共享经济是“拉动经济增长的新路子”，不仅符合经济发展形势，更是响应国家“大众创业，万众创新”号召的新增长引擎。

围绕共享经济概念，涌现了大量的创新企业。在 2015 年 8 月全球“独角兽”公司^①排名中，那些使用共享经济模式的企业一枝独秀，在全球前十名中享有四席。共享经济在为社会创造价值的同时，也创造了一个又一个的价值奇迹。

但共享经济的出现，对现有的监管机制和那些受监管重点保护的行业，带来了巨大的挑战。在共享经济中最受人瞩目的交通出行和旅游住宿领域，冲突与争议不断。共享经济对传统企业的冲击也不可小视。就像《新资本主义宣言》（The New Capitalist Manifesto）作者乌马尔·哈克（Umair Hague）指出的，如果传统消费减少 10%，而共享消费增加 10%，那么传统企业的利润率将受到显著影响；如果传统企业不能有所改变，甚至可能会被淘汰。

因此，共享经济既是一项创新，也是一场颠覆性的革命。不论是奇思妙想的创业者，还是“久经沙场”的企业管理者，抑或是亟待发掘商机的投资人；不论是互联网+及相关领域的从业人员，还是目前身处其他行业但将来可能成为共享经济“产消者”（Prosumer）的人们，都会对共享经济的出现和未来产生兴趣。而这也是本书问世的缘由。

通过对全球共享经济模式的研究，以及多年的行业实践，我们构建了一套整体性商业分析框架。本书共分为 8 章，对于共享经济概念尚不完全熟悉的读者，可以按章节循序阅读；对于共享经济已经有较多理解的读

① 在创业投资界，投资人把估值超过 10 亿美元但还未上市的初创企业称为“独角兽”公司。

者，则可以挑选自己感兴趣的篇章。

第1章，主要目的在于让读者能对共享经济产生一个全局性的了解。本章描述了共享经济的发展历程以及发展的原动力。根据共享经济独有的内涵与特征，分析了共享经济的本质。结合目前资本市场对共享经济的反应，对共享经济的规模进行了评估与预测。就共享经济在经济、社会、环境等方面的价值进行了详细论述，同时也对共享经济引发的隐忧进行了总结。

第2章，介绍了共享经济如何渗入我们日常生活的点点滴滴。本章通过大量实例，阐述了共享经济对交通出行、空间、金融、知识/教育、美食、医疗健康、物品、公共资源、任务/服务等九大领域的影响，并对活跃其中的国内外代表企业进行了分析。

第3章，围绕共享的资源与共享的方式两个维度，深入讨论了共享经济的四种战略形态，以及第2章中描述的每一个领域下主要存在的共享经济形态。使读者对共享经济的各种表现形式更加熟悉，能更好地理解共享经济如何为用户创造价值。

第4章，本章进一步分析了共享经济企业的主要商业模式及其各自的优缺点。在此基础上，剖析了共享经济企业如何获取价值，并对常见的四大类十一种盈利模式进行了讲解。

第5章，本章的重点在于介绍共享经济企业的成功运作机制。由于共享经济模式的本质是同时连接供应者与需求者，而双边又互为条件，相互促进，因此存在所谓“市场冷启动”和双边用户如何同时壮大的问题。共享经济模式下供应者的资源并非企业所有，比较难以规范与约束。共享经济环境下供应者与需求者大都为陌生人，很多情况下会出现信任的问题。此外，供求关系信息不对称，当信息过剩或处于动态环境中时，供需的匹配效率也可能成为瓶颈。因此，本章从总结失败者的教训开始，结合成功者的经验，归纳了共享经济企业的成功六范式。

第6章，是关于共享经济作为一种新事物所面临的三重挑战，即来自监管机构、传统势力（包括受重监管保护的行业 and 传统企业）和愈演愈烈的同质化竞争的挑战。本章在分析挑战现状的同时也展望了未来的发展可能，并就共享经济企业相应的举措给出了建议。

第7章，从传统企业角度出发，分析了传统企业应该如何面对共享经济模式的挑战。我们构筑了一个五步走的思考与分析方法，并为传统企业设计了三大类共七种应对策略。

第8章，对共享经济未来在商业上的发展趋势进行了预测，希望能帮助读者找到共享经济的下一个风口。

在写作本书时，我们力图放眼全球，立足中国；不仅介绍世界性的趋势和国际性的领先模式，也论述国内的最新情况和与国外的差异。

本书尽量做到资料翔实，图文并茂。通过整理与分析大量的最新资料，本书共收录国内外近一百家共享经济企业^①，让读者能对共享经济在各个领域的表现都充分了解，并配以近百张图表，以更视觉化、更友好的方式表述我们的观点。

本书经典与前沿并重，理论联系实际；既有关于“蓝海战略”“颠覆式创新”“云计算”“长尾理论”等经典理论如何与共享经济结合的分析，也有关于“平台战略”“稠密市场”“增长黑客”“动态供需匹配”“互联网社群”等与共享经济密切相关的前沿思考的讨论，亦有我们在行业实践中创建的分析框架与模型，并辅以大量实例进行分析讲解。

本书还做到点面结合，案例分析；既有对全局的勾勒与描述，也有对要点部分的细致分析，且配合有具体的案例，或成功，或失败，或尚无定论但能激发读者的思考。需要特别指出的是，本书中的案例不同于传统经

① 互联网时代瞬息万变，我们不排除将来可能会有部分提及的初创企业遭遇困难，但届时必定会有更多成功的共享经济模式及企业涌现。

济管理类书籍中案例的写法，没有简单地按行业或地域分类，而是与某一观点或商业运营中的某一要素紧密结合进行讲解。全书共 27 个案例，能让读者从各个角度掌握共享经济的精髓。

倪云华负责第 1、2 章及第 6 章的撰写；虞仲轶负责第 3 ~ 5 章及第 7、8 章的撰写。两人一起对大量观点及案例进行了讨论和分析。

在写作过程中，中欧国际工商学院陈威如教授给予了宝贵的建议，在此表示由衷的感谢。

本书作为国内最早系统性阐述共享经济的书籍之一，不免有考虑不周之处，望读者不吝指正。

倪云华 虞仲轶

目 录

序

前言

第1章 共享改变经济 / 001

- 1.1 共享经济的产生 / 005
- 1.2 共享经济的特点及发展的原动力 / 010
- 1.3 共享经济的高估值神话 / 019
- 1.4 共享经济所带来的价值和隐忧 / 026
- 本章小结 / 032

第2章 共享经济渗透的九大领域 / 034

- 2.1 共享经济 + 交通出行 / 036
- 2.2 共享经济 + 空间 / 046
- 2.3 共享经济 + 金融 / 053
- 2.4 共享经济 + 知识/教育 / 057
- 2.5 共享经济 + 美食 / 062
- 2.6 共享经济 + 医疗健康 / 064
- 2.7 共享经济 + 物品 / 067
- 2.8 共享经济 + 公共资源 / 070
- 2.9 共享经济 + 任务/服务 / 072
- 本章小结 / 073

第3章 如何创造价值：共享经济的战略形态 / 075

- 3.1 从协同消费谈起 / 075
- 3.2 战略形态1：物尽其效，资源再利用 / 077
- 3.3 战略形态2：扩展云思维，商品即服务 / 081
- 3.4 战略形态3：大众的力量，服务皆可能 / 087
- 3.5 战略形态4：人尽其长，创意即所得 / 094
- 本章小结 / 099

第4章 从创造价值到获取价值：共享经济的商业模式 / 101

- 4.1 B2C，传统的改良 / 101
- 4.2 P2P，新时代的创新 / 104
- 4.3 B2B，既有思维的变革 / 110
- 4.4 多元化的盈利模式 / 114
- 本章小结 / 134

第5章 从理想到商业现实：共享经济企业的成功运作范式 / 137

- 5.1 共享经济的失意者地图 / 138
- 5.2 充裕而稀缺的资源 / 142
- 5.3 激发网络效应的平台 / 145
- 5.4 突破引爆点的用户 / 154
- 5.5 共情的社群 / 163
- 5.6 保证秩序的信任 / 169
- 5.7 供需高效的匹配 / 180
- 本章小结 / 190

第6章 三重挑战，如何应对 / 192

- 6.1 第一重挑战：监管机构及提供准公共产品的行业眼中的黑与白 / 193
 - 6.2 积极的趋势，智慧的面对 / 198
 - 6.3 第二重挑战：传统企业的对抗和打压 / 207
 - 6.4 第三重挑战：当创新领域变成红海，如何避免同质化竞争 / 209
- 本章小结 / 217

第7章 不是创业者的专利，对传统企业的启示 / 218

- 7.1 传统企业的窘境 / 218
 - 7.2 双赢合作，开拓渠道 / 223
 - 7.3 弥补短板，加强服务 / 225
 - 7.4 进退有据，投资参股 / 227
 - 7.5 快速切入，收购兼并 / 231
 - 7.6 拥抱变革，创建新业务 / 235
 - 7.7 社会责任，提升品牌形象 / 243
 - 7.8 扩展核心，防御挑战 / 245
 - 7.9 分五步走，制定策略 / 246
- 本章小结 / 248

第8章 下一个风口，如何发现新的 Uber 和 Airbnb / 250

- 8.1 从平台向生态圈覆盖演进 / 250
- 8.2 更多的垂直细分市场 / 253
- 8.3 “移动”依然具有巨大的想象空间 / 255

- 8.4 基于“本地”图谱的共享 / 256
- 8.5 “重”与“轻”的轮回，从 P2P 到混合模式 / 257
- 8.6 为共享经济平台服务的企业迎来发展良机 / 259
- 8.7 传统企业创造性地应用共享经济思维 / 260
- 8.8 国际化扩张，本地化适应 / 262
- 8.9 广阔的共享经济中国版图 / 263
- 本章小结 / 264

结束语 / 265

附 录 全球主要共享经济企业列表 / 267

参考文献 / 272

第 1 章

共享改变经济

2015 年又是个世博年。这一年，第 42 届世界博览会（以下简称世博会）于 2015 年 5 月 1 日~10 月 31 日在意大利第二大城市米兰举办。“给养地球：生命的能源”是米兰市申办 2015 年世博会的主题。由于人口增长、全球变暖等因素带来的挑战，如何解决粮食供应、确保食品安全的问题，日益成为全社会所关注的焦点。这是世博会史上首次以食物为主题的一届盛会，展会上将展出来自不同国家的美食方案，同时，谋求 2050 年为全球 90 亿人口解决食物问题也是本次大会的目标之一。

同样，这一届盛会对于意大利人来说也有着非常重要的意义。意大利总理马泰奥·伦齐（Matteo Renzi）把本次世博会视为改善意大利基础设施建设、振兴旅游业的一种渠道。同时，他也希望借助这次盛会帮助意大利——这一欧元区的第三大经济体，从史上持续时间最长的衰退中走出来。

本届世博会，有来自全球 145 个国家、3 个国际组织、18 个民间社会机构和 6 家跨国公司参展。预计参观人数超过 2000 万人，其中约 600 万人来自国外。以此估算，届时米兰平均每天将会有约 16 万游客来访。作为意大利的“经济之都”——米兰虽有一定的接待游客的能力，但这个数字远达不到罗马、威尼斯、佛罗伦萨这样的旅游城市的级别。据统计，截至

2014年年底，这个意大利的北方城市拥有的客房数仅为5.4万间。因此，自2010年米兰市从竞争中一路脱颖而出，最终获得2015年世博会举办权的那一天开始，如何能够在这一期间顺利完成2000万人的接待任务，便成为米兰市市长朱利亚诺·皮萨皮亚（Giuliano Pisapia）要解决的首要问题。

从历史上来看，世博会的人流有其独有的特点，即短周期，高人流，快进快出。对于任何一座城市来说，要想完全满足这一期间游客吃、住、行、游的需求，仅靠现有的城市基础设施，是远远不够的。而如果要按照世博会全接待能力去建设所有基础设施，则一方面，这一巨大的资金投入相对于意大利目前国内的经济状况来说，显得有些捉襟见肘；另一方面，这样的巨大投资的方式，又会与本次世博会所倡导的主题有些“格格不入”。

除此之外，这些为了世博会而建成的大量设施完工后，在世博会期间是可以满足大量涌入人群的需求，但是，一旦世博会结束，设施的使用率将会极大地降低。大量的设备可能会被闲置、拆除，这将造成巨大的浪费。

如何确保在合理的投入下，办一届让参观者满意、让人印象深刻的世博会，向这一届世博会的举办者提出了新的挑战。

经过长时间的思考和研究，2013年，一个名为“Sharexpo”（共享世博）（见图1-1）的计划应运而生。通过这一计划，在米兰世博会期间，米兰人将会邀请陌生人住在自己家中，走进自己的厨房，坐上自己的汽车。让这个城市原有的一些属于个人的“私人资产”，变成“公共资产”，供更多的人使用。

The logo for Sharexpo, featuring the word "sharexpo" in a lowercase, bold, sans-serif font. The letters are closely spaced, and the overall style is modern and clean.

图1-1 米兰共享世博

作为一名前往米兰参观世博会的游客，你可以不用在有限的星级酒店寻找你的落脚点，而可以在在线短租网站上搜寻你喜欢的一个民宿作为你在米兰的“家”，与当地人共同度过几天；在米兰游览期间，你可以不用长时间在路边招手等待一辆空的出租车，而只需要打开手机里的打车 App（移动应用），输入你的地点，一辆“私家车”很快就会来到你的身边，送你到你想去的地方；如果你想吃一顿正宗的意大利餐，也许排着长队的价格不菲的餐厅不是你的唯一选择，你可以利用手机里的 App 找到一顿寻常百姓家中的地道美食。

“共享”变成了世博会期间这个城市的运行模式。一时间，米兰的“酒店”“出租车”，以及“餐厅”的数量翻倍成长，城市的接待能力极大提升。来自意大利全国和世界各地的人们，通过这个计划体验着不一样的世博会。除了领略世博会展馆带来的精彩之外，他们还有机会走进米兰人们的生活，与当地居民聊天，品尝地道的美食，通过另一种方式了解这座城市。

这一成功计划的发起者和制订者包括政府、城市规划专家以及知名学者，官方积极支持和精心引导。而将这些分散的本地个体资源进行有效整合，并与全球的需求者进行配对交易的实现者，则是一个个基于云端互联网技术的移动应用平台。在其中我们看到了这些公司的名字：Airbnb（空中食宿）公司、Uber（优步）公司等。

世博会期间，共享房屋出租平台 Airbnb 公司为这个 130 万人口的北方城市提供了翻倍的私人房源。Airbnb 是位于美国旧金山的共享经济公司，被《福布斯》杂志称为“住房市场的 eBay（易贝）”。同样，Airbnb 的这一经验将不止于本届世博会。Airbnb 也获得了 2016 年奥运会的一份合约，届时将为巴西里约热内卢的夏季奥林匹克运动会提供超过 2 万间的出租房源。

除了房屋共享，米兰的交通共享也有一些新的举措。米兰拥有欧洲第