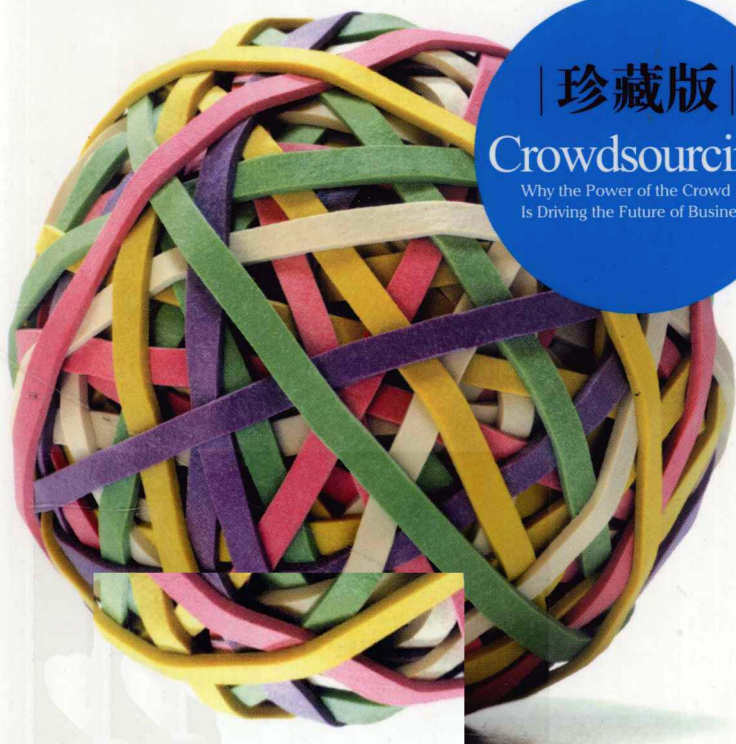


众包

群体力量驱动商业未来

[美] 杰夫·豪◎著 牛文静◎译

21世纪的商业趋势，离开众包，你将无法面对商业的未来



| 珍藏版 |

Crowdsourcing

Why the Power of the Crowd
Is Driving the Future of Business

姜奇平

社科院信息化研究中心秘书长

朱 岩

清华大学经济管理学院教授

胡 泳

北京大学新闻传播学院副教授

鼎力推荐



中信出版社·CHINACITICPRESS

众包

群体力量驱动商业未来

【美】杰夫·豪◎著



中信出版社
CHINA CITIC PRESS



专家、媒体热评 CROWDSOURCING



企业原本需要花钱雇人去做的事，用户们却很高兴免费去做。这不是外包，这叫“众包”。众包的优势不仅在于经济效益，有时候，顾客们的作品更加出色，顾客们的时间和精力几乎是无穷无尽的，而且唯有协同生产有能力伴随长尾无限延伸。参与生产的人就是最关心生产的人，他们最了解自己的需求。

——克里斯·安德森《长尾理论》

《连线》杂志的出色撰稿人杰夫·豪是第一个讨论这个新词汇——“众包”——的人，他将其与种种外界现象相联系，为我们讲述了大众智慧是如何推动商业进步并引领未来商业趋势的。在种种看似单纯的现象背后，其实是商业的激流险滩，作者给了我们掷地有声的建议与忠告。在《众包：大众力量缘何推动商业未来》这本书中，我们看到，从刚开始创业的iStockphoto公司到类似于惠普、戴尔这种已经被公认的行业巨头，都可以应用这种全新的商业模式去追寻未来。

——《商业周刊》

假如你居住地的水源被污染了，地方官员只寻找了一些借口去推诿，而你也没有能力引起当地大媒体的关注，你该怎么办？或许当你没办法求助于报纸的时候，你可以求助于千千万万的大众，在网络上用大众的力量推动事情的进展。现在，很多报纸都认为自己在被大众力量“扼杀”。《连线》杂志的编辑杰夫·豪在他的新作《众包：大众力量缘何推动商业未来》中这样说：“不是大众的力量在扼杀报纸，很多东西都在扼杀报纸，而大众无疑将成为最大的一种威胁，但是它也是能挽救报纸的重要策略之一。”“固有的商业模式已经被打破，”他说，“我们正站在通向未来的转折点上。”推荐阅读此书。

——《纽约时报》

杰夫·豪于2006年在《连线》杂志中首次提出了“众包”概念，将其准确定义为“由非专业人士提供专业内容，消费者兼为内容创造者”。其实众包这种形式古已有之，但是当我们将其与互联网联系到一起时，我们惊异地看到其巨大的力量，它可以应用于如此之多的商业领域，令很多产品变得如此实用、简单而又节约成本，让人赞叹不已。

——《经济学人》

《连线》杂志的专栏作者杰夫·豪关于“专家”的概念令人吃惊——无论是顶级物理学家还是摄影棚里的制作人，他们都不再拥有对所处行业产品设计、发行的信息垄断权了！大众——千千万万的普通消费者——在科技飞速发展的时代享受着科技带来的便利，完全打破了专业人员的垄断权力，转变了诸多领域的生产方式——从娱乐业到癌症科研。杰夫·豪不是第一个“创造”众包的人，但他无疑是第一个将其真实功用完整展现在我们面前并给我们重要启示的人。

——《纽约邮报》

你知道众包吗？

如果你是创业者，并且知道这个概念，那么恭喜你——“众包”已经成为华尔街青睐的最新商业模式，被视做将掀起下一轮互联网高潮并且颠覆传统企业的创新模式。

如果你是传统IT厂商，不知道这个概念，那么小心了——这种新模式的出现带来了许多商业奇迹，很可能给你稚嫩的竞争对手以后发优势，悄然取代你的霸主地位。

如果你是风险投资商，正对这个概念处于理解之中，那么不妨随我们仔细观察这种模式所面临的机遇与风险，对你形成正确的判断和决策会有相当大的帮助。

如果你只是一位普通的IT爱好者，对众包的了解和尝试会给你的生活带来一些新的色彩，或者，干脆全部改变它！

——《中国计算机报》

按照维基百科上最新的解释，众包是指一个公司或机构把过去由员工执行的工作任务，以自由和自愿的形式外包给非特定的（而且通常是大型的）大众网络的做法。众包的任务通常是由个人来承担，但如果涉及需要多人协作完成的任务，也有可能以依靠开放源代码的个体生产的形式出现。越来越多的企业，比如波音、杜邦、宝洁、高露洁都加入了利用“众包”的行列。

——《21世纪经济报道》

众包模式的兴起，在中国制造向中国创造转型的过程中，至少将提供上千亿元的市场蛋糕。更为重要的是，这种用互联网整合大量脑力劳动者进行群体创意的方式为企业研发提供了一种跨越时空的新模式。

——《中国企业报》

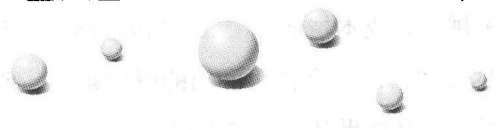
曾经，“外包”是一个令人兴奋不已的发现；而如今，如果你只知道“外包”而未曾听说过“众包”，你就很可能过时了。“众包”是美国《连线》杂志打造的概念，指公司把过去由员工执行的工作任务外包给大众网络的商业模式。毫无疑问，众包加速了劳动力的全球化。对公司来说，只要众包能提高效率，节省成本，解决问题的高手是本国人还是外国人都无关紧要了。

许多大公司都敏锐觉察到了众包的威力，宝洁、波音、杜邦等公司都已将部分技术难题放在全球知名威客网站InnoCentive.com上寻求解决。

——新华网

推荐序一

CROWDSOURCING



《众包》可以说是《长尾理论》的组织版。

工业革命之所以称为革命，一个重要原因是它使公司这种组织方式主流化，信息革命之所以称为革命，也可以说一个重要原因是它使众包这种组织方式主流化。

蒸汽机刚出现不久时，有位英国绅士非要证明马跑得比火车快，这位绅士只赢得了最初几步，随后，他以及他所在的阶级整体被扫进了历史垃圾堆。今天，生活在众包的时代，还按公司的思维方式评估一切价值者，离历史垃圾堆只剩最后一公里。

《众包》的作者杰夫·豪（以及《长尾理论》的作者安德森）可以说是我的同行，他们从美国互联网杂志《连线》看到的世界，与我在中国的《互联网周刊》发现的世界是高度一致的。我们用十年的观察作担保，向你们报告未来的真实性。

《众包》与《长尾理论》思考的方向是一致的，不同在于《众包》更加深入地探讨“未来是按照什么样的方式组织的”。结论自然就是众包。

众包是什么？中国人说的“三个臭皮匠，赛过诸葛亮”就近于众包的意思。

众包比“三个臭皮匠，赛过诸葛亮”新的地方在于，它以互联网为基础。互联网在生产上的两个先进之处，映射为众包的两个基本特点：一是网络的有机互联，映射为平台资源共享；二是节点的多元灵活，映射为个体的多样化创新。

对于众包，我们可以站在庐山之外，从“道、法、术”三个方面进行估价，帮助你比较判断，读这本书值还是不值，值到什么程度。

第一个视角，从财富之道看。工业资本主义有两大原动力，或叫两大钱眼，一是规模经济（品种越少，成本越低），二是范围经济（品种越多，成本越低）。规律是信息和网络越发达，后一个钱眼涌出的财富越多。所有传统读物都在发掘前一个钱眼，悟道的最高境界是达到“中国制造”，俗称打价格战。独有《众包》和《长尾理论》专门着眼于后一个财富源泉。众包强调多样性在经济性中的核心地位。多样性导致小批量、多品种的生产方式，从而有长尾，从而有众包，从而找到财富的新源泉，帮助人们走向价值的新高端。《众包》对于消费者、业余爱好者的作用的强调，指导人们从多样化的角度发现经济力量的长尾。你如果经过国际金融危机，终于想告别价值低端，想通过创新求异多挣钱、挣大钱，而苦于悟道无门，进这个门就正合适。

第二个视角，从价值网络方法看。价值网络是下一步国际上将流行的最前沿概念。人类有三种经济组织方式：市场、企业和价值网络。价值网络是介于市场和企业之间的第三种组织，是与网络对应的组织形式。众包说的就是价值网络，它强调突破企业的资本专用性边界，跨组织共享信息资源、配置实体资源，同时强调在社区网络的每一个节点上发挥草根个体的能动性、创造性。在社会发展的高级阶段，表现为人们在生存发展基础上，出于自我实现动机，追求异质性、多样化精神需求的满足，为此，以网络之同，求个体之异。

第三个视角，从外包之术看。国际金融危机后，制造业将向制造服务业方向发展，外包将成为一种比企业更合理的资源组织方式。众包，也可以从这个角度理解成从众多维度进行外包，是纵横交错的外包。《众包》介绍了国际上外包的最新前沿趋势。宝洁利用14万科学家组成的网络——“创新中心”，将公司

内部职工解决不了的问题放到“创新中心”。连传统上属于核心竞争力的研发都可以通过“创新中心”的方式外包，可见这世界变得实在快。

对于中国来说，众包肯定要与本土实践结合，才能产生效力。《众包》主要谈的是发达经济的趋势，也可以认为是我们未来的生产方式。其特点是人们度过了生存发展阶段，因此需求结构和动力结构都发生了多元化转变。在中国，人们处在生存发展阶段，因此同质化的需求、同质化的生产还不可避免。但众包的思路是完全可以借鉴的。例如以网商的方式共享信息平台，通过互联网更有效地配置资源；通过更广泛的社会化服务，结成纵横交错的价值链，加强分工协作；在实体经济中通过产业集群这种生产区协作实现共赢；采取“只当世界冠军，不当大企业”的隐形冠军策略等。更不用说中国还有不亚于欧洲主要人口规模的新兴经济体，在合作研发、现代服务业等领域需要直接采用众包方式进行国内外竞争。

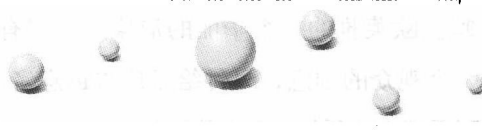
我想起在国内最大外包企业东软的一个山谷中，看见一个私人收藏品——蒸汽机火车头。它时刻提醒人们：一个时代的动力系统变了，一切将因之而变。互联网就是今日之蒸汽机，它正引起财富的动力系统发生变化。《众包》以及整个“网络时代必读书系列”，从某种意义上说，正是财富动力系统的操作说明。

网络时代，你愿意不愿意，都得上路。只有无知才无畏，你想无照驾驶吗？

姜奇平

推荐序二

CROWDSOURCING



我们这个世界的经纬

哪里能够买到最酷的T恤？

杰夫·豪2006年6月在《连线》杂志上的一篇文章中首次提出“众包”一词，宣告了一个新的商业模式的诞生——开始是外包，然后是开源，现在则是众包。众包指的是把传统上由内部员工或外部承包商所做的工作外包给一个大型的、没有清晰界限的群体去做。这种工作可以是开发一项新技术，完成一个设计任务，改善一个算法，或者是对海量数据进行分析等。

这个说法是崭新的，但相似的做法其实早在18世纪就存在了。读者已经知道，如上所述，英国政府曾经通过公开悬赏求解经度问题。这说明，人类很早就懂得集思广益的道理，认识到通过集中群体的智慧、广泛吸收有益的意见，可以破除障碍、成就不凡。集，集中也；广，扩大也。泰山不让土壤，故能成其大；河海不择细流，故能就其深。众包背后的哲学我们并不陌生。

然而，在缺乏工具和手段的年代，“集”和“广”的过程却是艰难而痛苦的。使众包的做法达到新高度，以至于成为一种新的商业模式的因素是互联网的出现，它使面向大众寻求商业智慧和灵感成为可能。

2007年春天，有线电视台 Current TV 开始介入广告创意，鼓励用户应征完成广告。这家电视台的大部分节目都来自用户自生产内容。它建立了一个社交网络，观众可以创作并上传5分钟的短片，发表对其他观众作品的意见，并投票选择哪些片子应该播映。欧莱雅的一个华丽的形象广告“有信心找到属于自己的色彩”就来自其中一个观众的创意，只付给了广告创意者1 000美元。而如果欧莱雅自己来制作，则需要164项每项200美元的开销。

这样的故事还有许许多多：著名的格蒂图片社花了5 000万美元收购 iStockphoto 网站，该网站有超过23 000名摄影爱好者上传他们的摄影作品，颠覆了库存图片的传统；Threadless.com 印制并销售由该网站用户设计的T恤衫；John Fluevog 开源鞋类网站请爱好者们提交新款鞋的设计并对设计作品进行评选；Ducati 摩托车的客户可以通过公司网站设计新型摩托车；乐高公司推出了“乐高工厂”的新概念，允许用户下载一个三维的乐高玩具组装软件，设计自己的模型，然后再将设计图上传到乐高网站并进行购买。

这里尤其值得多赘几笔的是在线T恤衫厂商 Threadless.com。Threadless 是由杰克·尼克爾和雅各布·德哈特于2000年创办的，他们都是芝加哥在线社区 Dreamless 的积极参与者，这里云集了众多服装设计师。杰克·尼克爾赢得了 Dreamless 发起的T恤衫设计大赛，于是萌发了建立一个T恤衫设计社区的念头。Dreamless 的组织者都承认，社区收到的T恤衫设计方案之多，品质之高，令他们惊叹。Threadless 就是要为那些崭露头角的设计师提供展示设计灵感的平台，同时帮助他们克服自身缺陷。

无论是专业设计师还是业余爱好者，都可以为新T恤衫提交设计创意，社区对这些设计和顾客购买意愿进行投票调查（通常用0~5分进行打分）。通过这个信息平台，Threadless 每周都能为其中一个产品挑选出6~10个新设计方案。胜

出者会收到总价值2 500美元的现金和奖品，更关键的是，其设计才能得到大家的公认，每一件T恤衫的标签上都印有设计者的名字，社区成员还可以穿上获胜的T恤衫拍照，并将其列入在线产品名单。成员也可以对这些作品提出批评和建议，并反馈给设计者。

Threadless已经成为商业和社区模式双赢的典范。2006年，该公司的T恤衫销量多达1 500万件，顾客遍及全球，成员超过了60万名。Threadless每周都能收到800多个新的设计方案，每天有超过1 000名新注册用户来进行设计和艺术方面的讨论，并根据设计方案所激发的灵感提交配套的音乐和视频。这一切都不依赖于传统的广告宣传和促销，也不借助大型零售商在全世界的门店来进行销售。

这是一种了不起的商业模式：Threadless让它的顾客进行设计，自己选择生产线，确定产量，并负责市场推广、促销以及销售工作。生产当然是外包的，Threadless需要做的仅仅是维护网站而已。这意味着零市场风险和负的运营成本。客户社区承担了创新、新产品开发、销售预测和市场营销等核心功能。

社区比公司更有效

无须什么高深的理论解释，集思广益生产出来的产品已经超越了世界顶尖公司创造出的最好的产品。“众包”正在深刻地影响着世界100强公司的商业模式，比如宝洁公司要求下属的每个部门有一半的业务或服务的创新一定要来自外部，而不再产生于内部；IBM投入10亿美元开发“众包”，因为它发现，从Linux操作系统到Apache服务器软件到火狐浏览器，信息经济的大部分基础设施建设都是由自发组织起来的志愿者队伍完成的。

曾经一度，与外界绝缘的公司认为自己拥有所有的答案。宝洁在相当长的一段时间内都是如此，它把自己视为创新的先导者，在一个多世纪中引领了消费品产业。然而，它的创新成功率——用已有多少新产品实现了财务目标来衡

量——只有15%~20%。宝洁认识到，过去变化缓慢的市场鼓励企业以内部为导向，实行纵向一体化，但在今天，地理界限的消失、竞争界桩的倒塌、全球范围内的成本压力都迫使企业走向开放。现在宝洁致力于同任何人在任何时间和地点开展协作。

在众包的情况下，今天的组织要从纯粹的等级体系演变为网络化的体系。后工业时代的组织模式是一种跨越传统商业界限的虚拟网络组织模式。我们这里所说的网络并不是指技术层面的网络，而是指企业价值链上下游之间的网络和社会关系的网络。这种网络存在一种历史的演进。

罗纳德·科斯认为，企业的存在是为了实现市场交易的经济性。根据这种观点，效率是设立公司的主要动机。然而，随着协作技术系统地降低企业内外的互动成本，企业存在的根本原因也在改变。

企业在网络上的第一步演进是逐渐走到外部产生价值。也就是说，要跨出组织的传统界限，与其他公司的专业化能力对接，以加强自己的产品创新、商业模式创新。网络的第二步演进是今天特别汹涌的所谓Web 2.0的浪潮，即通过社会性技术，使得社会网络中的个人能够自由地合作。这些社会性技术同消费者的高度互动相关，在此情况下企业必须为自己创设新的角色、学习新的运营方式，否则将无法生存。

有许多公司想采纳众包的新型商业模式，但它们容易犯下的错误是，急于建立消费者社区，而不去仔细考虑自己到底要什么，计划如何去做。因此“大众”很容易提交一些低水平的方案。如何在泥沙俱下的情况下筛选出智慧？以下的做法非常关键：

聚焦：Current TV明确规定，观众创造广告内容的目标是在网上以及有线电视网上播映新的广告。这种方式使欧莱雅或者索尼等公司可以在观众所创造的广告中挖掘新鲜的创意。

作出正确的筛选：2007年7月，IBM公司发起即兴创新的头脑风暴活动，为的是开发员工及其家属和客户的群体智慧，从而拓展创新领域。IBM确定了

四大主题，为每一主题提供交互式的背景信息，利用主持者使谈话不偏离主题。最终，公司收集了37 000个创意，由员工对这些创意进行筛选。有140 000人在网上参与了第一阶段的创意，公司的首席执行官彭明盛参与最终的评选，并计划拿出1亿美元用在有前景的创意上。

选择合适的人群：在YouTube等新型社交网络中，只有1%的用户是活跃的内容创造者，另有10%的用户和内容互动并且作出改变，剩下89%的用户都是被动的观察者。聪明的企业要学会把最有潜力解决商业难题的人集中起来。“创新中心”是一个社交网络，在那里，宝洁和波音等公司能够花高价张贴它们无法在企业内部解决的棘手问题。“创新中心”依靠一群具有高超专业技能的天才科学家，并在大学里征募年轻而聪明的人才（这个网站与中国25所大学签订了协议），这些人能够为企业带来很好的创意。

把社区建成社交网络：金钱可以激发人们的参与，但成功的众包依靠点燃大家的激情。寒武纪工作室（Cambrian House）是迈克尔·西科爾斯基（Michael Sikorsky）创建的一家软件公司，完全依靠众包运行。每个贡献创意的人都会收到专利权的点数，享有产品的权益，最终获得兑现。价值中国网（www.chinavalue.net）是中国一家领先的财经/商业新媒体和知识服务商平台，自2005年起，将网站50%的股份赠送给网站全体注册用户，用户按照发表文章数量、访问量等“论功行权”，动态分配。2008年，各位股东根据所持价值中国网股票获得网站分红。网站创始人兼首席执行官林永青先生说：“博客变股东，全世界都没有这样的模式，互联网提供了这种可能，不是所有业务都可以这么做的。”西科爾斯基说：“人们长期投入的一个重要原因就是彼此建立了友谊，正如在

eBay，买方和卖方彼此讨价还价，进行评论，这些互动培育了信任，使人们在社区中保持活跃的状态。”

众包揭示了一个关于人类的基本真理——社区比公司更能有效地组织起工作者，一个工作的最好人选是最想做这个工作的人。有热情、快乐工作的人构成了我们这个世界的经纬，而众包就是要利用群体的智慧，创造出人人受益的美好事物。

必须指出，众包并不仅仅意味着为众人，它也意味着为个人。17世纪的法国哲人蒙田曾写道：“世界上没有两个人的意见完全相同，正如两根头发、两个谷粒都不尽相同。差异性是他们最普遍的特性。”蒙田的意思是，我们唯一的共同之处就是我们全然不同。在网络时代，这是件很棒的事。在哈里森的故事中，一个决定霸权兴衰的科学之谜经由个人之手被解开，再次提醒人们个人在历史中的奇妙作用；而今天，拥有了前所未有的新工具和新联系，个人的作用达到了从未有过的新高峰。

胡泳

序 言

CROWDSOURCING



群体智慧：难以想象的力量

“杰克兄弟”在创办 Threadless.com 之初，只想生产出很棒的T恤，并非企图改革设计界，让设计民主化。

2000年，杰克·尼克尔和雅各布·德哈特的正式身份是两个高中辍学生，他们住在芝加哥，都没有凭借缩水的文凭找到工作。他们是同一种亚文化的热切追随者，在他们眼里，价格低廉的T恤是让想象力插上翅膀的画布。所以当两人在一个网络T恤设计竞赛中相遇时，已经有了很多共同语言。

首先，他们都想办一个属于参赛选手自己的设计竞赛，不用专业的评审团，而是由参赛的选手选出获胜者。青春洋溢的理想主义再加上无限畅饮的啤酒——于是，一个新公司在那年11月诞生了。几个月后，两人共同推出了一个名叫 Threadless.com 的网站。那时网站的商业计划还不成熟，只有一个轮廓：所有人都可以向网站提交T恤设计，由用户投票选出最好的文案。获胜者将免费得到他们自己设计的T恤，其他人也可以买这些T恤。

网站刚开始运营的时候，Nickel的卧室就是“杰克兄弟”（人们一般这么称呼他们）的办公室，后来公司越做越大，成长的速度令人惊讶。

人们喜欢为T恤投票。因为这些设计不像“城市装饰用品商店”（Urban Outfitters）或者“老海军”（Old Navy）那样呆板和媚俗。逐渐地，在热门的电视节目中和演艺界明星的背上，开始出现获胜的设计图案。从那时起，公司的营业额几乎以每年翻一番的速度增长。

现在，Threadless.com每星期会收到上千份设计，由Threadless社区的人票选，这个社群人数已达60万之多。公司会从前100名的设计中挑选9款T恤生产，每款都大卖。事实上，Threadless的人一将设计送到印制厂，就惊喜地发现，它和消费者的需求非常合拍。

巧的是，来自民间的设计并没让公司亏本。2006年，Threadless创造了170万美元的总收入（这是它最后一次公布的销售数字），而且各种消息都显示，公司的业绩仍在快速增长。目前Threadless每月平均销售9万件T恤，据公司创意总监杰弗里·卡尔米科夫说，公司创造了“令人难以置信的利润”。Threadless花5美元做一件T恤，然后以12~25美元的价格售出，而且不需要广告或者市场推广的预算，因为用户群体在这方面贡献惊人：为了说服朋友为自己投票，设计者们会为网站做免费宣传，此外，上传一张本人穿Threadless的T恤衫的照片，就可得到1.5美元的购买信用值。如果你推荐来的朋友能买一件T恤，你将得到3美元的购买信用值。

更何况，这些设计的成本比大规模生产高不了多少。Nickel和德哈特已经将获胜者的奖金增加到了2000美元现金和500美元的礼券，但所有奖金全部加起来也不过是每年100万美元，仅仅是公司收入的一小部分，而且Threadless还拥有所有的知识产权。

不过钱并不会影响人们的积极性，因为人们不仅仅是为了奖金，更是为了赢得信誉，或者把它提升到理论模型的高度来说，这种现象是新兴的“信用经济”。在这样的经济环境中，人们熬夜工作，为各种各样的创意竭尽全力，是希