

What's Mine is Yours | The Rise of Collaborative Consumption

共享经济时代

互联网思维下的协同消费商业模式

[美] 雷切尔·博茨曼 路·罗杰斯 著 唐朝文 译



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

What's Mine is Yours

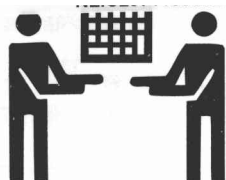
The Rise of Collaborative Consumption

共享经济时代

互联网思维下的协同消费商业模式

[美] 雷切尔·博茨曼 路·罗杰斯 著

唐朝文 译



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要：

本书为读者深度解读了美国实践共享经济的互联网企业，并细致分析这些企业的发展过程与其背后的商业思维。两位作者通过调研采访大量共享经济领域的创业者和先锋人士，全方位地展现了美国自 20 世纪末至今的共享经济发展历程。此外，本书还从社会文化、消费心理等角度分析共享经济的现状与前景，大胆勾画了共享经济的未来蓝图。

图书在版编目（CIP）数据

共享经济时代：互联网思维下的协同消费商业模式 /（美）博茨曼，（美）罗杰斯著；唐朝文译. —上海：上海交通大学出版社，2015
ISBN 978-7-313-13043-3

I. ①共… II. ①博…②罗…③唐… III. ①网上购物 — 消费模式 — 研究 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第111834号

WHAT'S MINE IS YOURS: The Rise Of Collaborative Consumption, Copyright © 2010
by Rachel Botsman and Roo Rogers, and Translation Copyright © (2015) by HarperCollins
Publishers.
Published by arrangement with HarperBusiness, An imprint of HarperCollins Publishers.
上海市版权局著作权合同登记号：图字09-2014-1025号

共享经济时代：互联网思维下的协同消费商业模式

著 者：[美]雷切尔·博茨曼	译 者：唐朝文
[美]路·罗杰斯	
出版发行：上海交通大学出版社	地 址：上海市番禺路 951 号
邮政编码：200030	电 话：021- 64071208
出 版 人：韩建民	
印 制：上海盛通时代印刷有限公司	经 销：全国新华书店
开 本：787mm×960mm 1/16	印 张：17.25
字 数：186 千字	
版 次：2015 年 6 月第 1 版	印 次：2015 年 6 月第 1 次印刷
书 号：ISBN 978-7-313-13043-3 / F	
定 价：38.00 元	

版权所有 侵权必究
告 读 者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系
联系电话：021-61453770

目 录

引言：我的就是你的——共享经济时代的到来	1
----------------------------	---

第一部分 共享经济的背景

第一章 物质已经足够	19
第二章 消费一切	35
第三章 从我的时代到我们的时代	55

第二部分 共享的革命

第四章 协同消费的兴起	83
第五章 优于私人占有	111
第六章 流转的物品	136
第七章 我们都在这里	163

第三部分 共享经济的意义

第八章 协同设计.....	195
第九章 品牌即社群.....	209
第十章 协同消费的演变.....	221
致 谢.....	236
采访对象.....	241
参考书目.....	243
注 释.....	248

引言：我的就是你的 ——共享经济时代的到来

2007年10月，来自世界各地的设计师们前往旧金山，参加在此举办的年度工业设计大会。几个月以来，旧金山的酒店客房全部被抢订一空。在这批上万人的参会者中，有同样打算参加大会的乔·格比亚（Joe Gebbia）和布莱恩·切斯基（Brian Chesky），两人是多年挚友，也都是美国罗德岛设计学院（Rhode Island School of Design）产品设计专业的毕业生。为开创自己的事业，他们搬进了旧金山市场街南面的一所大型LOFT公寓里。在格比亚和切斯基讨论怎样赚点快钱来付房租的时候，他们想到一个点子：为什么不在工业大会的网站上投次广告来租掉我们多余的空房间呢？他们随即行动，结果仅在一周内就赚回了将近1000美元。

切斯基和格比亚觉得二十几岁的年轻人或许会喜欢他们提供的房间。最终有三个人决定入住：一位是来自印度的男设计师，他在当地的设计博客上看了他们的合租想法后，认为这可以认识新朋友；一位是来自波士顿的35岁中年女人，她觉得招租的房间可要比住酒店更物美价廉；还有一位来自犹他州已有5个孩子的45岁父亲。

回想起这件事，格比亚说：“这是一种全新的居住方式，完全超出我们所料。”虽然这两位房东也表示，让陌生人住进自己的公寓会令人感到不安，但切斯基说：“当你和陌生人有交流时，他们就不再是陌生了。”

这段小插曲让他们确信，有些旅行者想和当地人住一起，而当地人又想把家里多余的房间租出去，这或许是个商机。于是在工业大会结束后的来年，即 2008 年初，他们招募了从事网站开发的好朋友内森·布莱卡斯亚克（Nathan Blecharczyk），共同建立了一个相当简单的网站。他们最初将网站提供的服务定位为“参会者们的气垫床”，即专门解决大型活动期间当地酒店房间供应不足，或是由于酒店房间供给紧张而价格高升的问题，比如在共和党、民主党大会期间。切斯基说，“当奥巴马决定去丹佛演讲，举办演讲的场地提供了 75000 个席位，但丹佛全市的酒店房间才有 4 万间，这个数字对我们来说太好了。”这家网站的流量开始快速增长，他们也相继在 CNN 电视台、《纽约时报》和《华尔街日报》等重要媒体抛头露面。在网站上线之初的几个内，他们三人被大量的潜在需求震惊了，想要出租自己多余房间的房东大有人在，而那些愿意租住的人同样不在少数。其中造访异地的旅行者形形色色，有出门远游的一家子、新婚夫妻、学生，甚至还有出差的商务人士。

切斯基、布莱卡斯亚克和格比亚意识到，会议住宿只是巨大市场需求的冰山一角。他们在公寓的白板上画了一个业务范围图，并在白板的左边写下“酒店”，右边则列出了提供出租服务的业态：克雷格列表（Craigslist）、青年旅社（Youth Hostels），以及沙发旅行（Couchsurfing）。白板的中间留下了一大片空白，代表未被开发的空白市场，

他们在上面写着：人们需求经济、便利而又能体验本地生活的旅居服务。然而，他们担心的是这个看上去有巨大潜力且尚待开发的市场，在思维观念上面临巨大挑战——信任。

那些参加某一活动从未谋面的人们，无论是政治集会、音乐节，还是建筑设计交流会，是否会因为相同的目的而彼此信任？陌生人之间是否会因为分享了一件有趣的事情而愿意待在一起？比如一张共同喜爱的照片？或者，在同一所学校毕业的校友，是否会愿意建立交流？是否可以创建一个完整的、开放的、点对点（P2P）的网络平台，让全世界各地有共同兴趣的人聚集在一起？这三个人围绕这些问题讨论数月之后，得出了相互认同的重要结论——“这完全可以”。因为像 eBay 一样的媒介服务商的成功案例，已经证明了一点：信任是可以建立的。2008 年 8 月，他们公司的网站正式上线，域名为“Airbnb.com”。“只要有了互联网和空余房间，任何人都可以成为旅店老板”，布莱卡斯亚克如是解释公司名的含义。

到 2010 年 4 月，Airbnb.com 已经有近 85000 名注册用户，12000 多处房产，分布在全球 126 个国家的 3234 个城市。就像 eBay 的商品交易平台，Airbnb 网站成了一个多样化的房源出租交易平台。交易清单上无所不有，从每天 90 美元的巴士底玛莱区迷你工作室，到每天 120 美元的纽约哈林区私人公寓，再到每天 275 美元的泰国波普山上的整幢别墅，范围几乎覆盖了所有的房源形式。让切斯基感到吃惊的是，“我们一开始怎么也没想到人们也会出租树上供孩童玩耍的小屋、用雪块搭建的冰屋、用于住宿的游艇、别墅以及由著名设计师设计的公寓。”

Airbnb 在大多数情况下并不对用户和房屋出租的地点做审查核

实。用户如果想招募租客，或寻找房源，通常是上传的房产照片、详细介绍资料及其他用户的评价来做决定。随着网站的发展，事实上，创始人摒弃了最初订下的一些限制条件——这些条件起初被认为是必不可少的，比如取消了网站初始消费上限 300 美元的规则，因为他们发现与讨论住宿价格相比，用户更偏向在 Airbnb 的网站论坛里交流各自的旅行经历。而今天你可以租到每天 3000 美元的英国城堡。现在 Airbnb 唯一的规定就是，房东必须能够向租客提供房产的相关咨询服务，同时提供的房间不能是商业性房间，比如酒店房间。“纽约万豪酒店的一间客房跟爱尔兰万豪酒店的一间客房看不出任何区别，”切斯基说，“你都搞不清楚你住在什么房间里，甚至搞不清楚你站在哪块地板上。但我们提供的是完全不一样的服务。”

公司成立后，布莱卡斯亚克和他妻子一起搬到帕洛阿尔托（Palo Alto，美国加利福尼亚州圣克拉拉县内的一座城市），住进了一套面积更大的公寓。2010 年 1 月，他通过 Airbnb 把家里多余的卧室租给了三个不同的人，在 15 天的时间内共收入了 1200 美元。当初 Airbnb 创始人没有想到他们提供的服务，会促使人们把他们多余的房间变成一种不会亏本的投资，房产不再仅仅是用来抵押的资产。有些用户在高档社区有多余的华丽卧室，那为什么不时不时的把它租出去呢？例如，安吉拉·拉瑟福德（Angela Rutherford）在搬进了纽约金融街上的 LOFT 公寓后，犹豫是否招个租客一起合住，虽然她以前一直独自生活，但公寓里总共有两间卧室。最后，她决定在 Airbnb 出租多余的房间，每月只出租 15 天。“我可以自己控制房间出租的时间，”她说，“我把额外赚来的钱偿还信用卡贷款，差不多能抵一半的贷款。”

那些在 Airbnb 上出租空房间的房东，大多出于两个目的：赚钱和结识新朋友。丹佛的吉尔·巴努努（Jill Banounou）因为孩子们要去念大学，就在 Airbnb 上传了空房间的资料，并留言：“我现在有一间空房，可以出租一段时间”。匹兹堡的斯蒂芬妮·沙利文（Stephanie Sullivan）需要赚点外快来保养她那心爱的 110 年老房子，而且她喜欢有人和她住一起。波士顿的马赛厄斯·西贝尔（Matthias Siebler）为了参加一个英格兰老朋友的婚礼，用出租空房的收入支付了他整个英格兰之旅。华盛顿的桑德拉·布鲁斯（Sandra Bruce）靠出租赚外快为自己的退休作准备，他也希望能有人和他做伴。有些人已经用赚回的外快开创了自己的生意，有的人则找到了帮他们看家的人。

2010 年 1 月，Airbnb 团队收到了一位来自纽约名叫肯德拉·梅尔太（Kendra Maetai）女房东的邮件，信上写道：“你好，Airbnb，我写信是想告诉你，是 Airbnb 公司拯救了我们一家，这并没有夸大其词。我和我丈夫去年 5 月刚结婚，而婚前我们俩都失去了工作，更糟的是，我们一年前在股市的投资全都打了水漂。我们无奈地看着我们的积蓄一点点萎缩，已经到了连房租都付不起的地步。就在那时候，我把我们的房间上传到 Airbnb 网站，我们收到了大量的咨询……你们的服务帮助我们保留了房产，积蓄旅行经费，并且让我们有了一段一起度过生活难关的难忘经历。谢谢你们。”

让人感到意外的是，在 Airbnb 平台成千上万的交易中，竟然没有盗窃的问题。有时 Airbnb 会收到反馈说房间没有收拾干净，或者预约的房客最后没有出现，但这种问题极少发生。切斯基觉得，这些记录意味着，需要做大量的工作来创建一套“即刻信任”和安全支付系统。当用户在 Airbnb 上预订房间时，通过信用卡或 paypal 支

付订金。当住客入住之后 24 小时内，订金将全部支付到房东账户。Airbnb 收取房东预定金额的 3% 作为服务费，而住客所需缴纳的费用则再加 6%—12% 不等，这依据交易价格的高低而不同。Airbnb 自建以来，每月以高于 10% 的速度增长，创始人在寻求可盈利的商业模式的同时，一直秉持不断完善房东和租客双方的用户体验、使服务流程更合理可靠的理念。

当切斯基把 Airbnb 的创业想法告诉他的祖父时，“祖父一点也不觉得稀奇，可父母的反应完全不一样。这令我有些摸不着头脑”。切斯基后来意识到，父母那代人成长于出门旅行住酒店的时代，而祖父辈出远门则更偏好住在农场，对住宿无特别的要求，有容身之地便可。Airbnb 提供的服务正是这种类似的经历。“我们不是时尚的发明，酒店才是。”确实，如果追溯到 20 世纪 50 年代，对于旅行者来说，出门在外的状态确实是向远朋亲友投宿。Airbnb 坚持的是一种传统的理念，只不过是在新兴技术和点对点的网络时代背景下，以一种新的形式呈现出来。

这是一个为商家和消费者提供了自由的、有效的点对点交易市场，使卖家和买家，出借方和借入方，甚至邻里之间，实现自由交换。线上交易，其实是模仿了乡村集市中人们通过面对面交易而连成关系结点的模式，但其规模更巨大，形态更自由。换句话说，技术重新创造了传统的信任形式。切斯基预测说：“一股运动风潮正在颠覆当今社会。点对点的网络模式将重新定义人们交易物品的方式，包括空间、物品、技能或者服务的交易。”

共享的兴起

在过去的几年里，我们注意到像 Airbnb 之类的商业形态和事件屡见不鲜。人们聚餐的时候，开始不再夸谈新购置的丰田普锐斯，而是炫耀他们如何一起放弃了私家车，加入了“Zipcar”俱乐部。Zipcar 是一家汽车共享服务提供商，人们可以把家里的汽车聚集到 Zipcar 分享平台，在不同的地方互相分享各自不同的私家车。身边越来越多的朋友们开始在 Craigslist 和 eBay 平台出售自己的东西，在 SwapTree 和 Ourswaps 平台上交换二手书、DVD 影碟、游戏软件，在 Freecycle 和 ReUseIt 平台上把自己不想要的东西分享给别人。我们有一次去巴黎，看到年轻人骑着崭新锃亮的自行车，车的横杠上写着“Vélib”（巴黎的自行车分享组织）。在伦敦的朋友告诉我们，他最喜欢的一档电视节目是英国第四频道播放的《土地共享》（*Landshare*）。同时我们不断听到有人加入“社区支持农业”计划（Community Support Agriculture）、地方合作社等各种社会共享组织。我们注意到关于线上协作平台和虚拟社区的新闻报道层出不穷。每天，有超过 300 万张图片上传至 Flickr 网站，70 多万网民注册 Facebook 账号，500 多万用户活跃在 twitter 上，同时超过 90 万条博客消息在网上发布。Youtube 网站上每 1 分钟上传的视频的时间总和长达 20 个小时，这相当于好莱坞每周上线 9 万多部标准时长的新电影。¹

“共享”这个词语，已经变成社会的流行词，经济学家、哲学家、商业分析师、流行趋势观察员、市场营销人员，还有企业家，也都在谈论这一话题。

但是，我们对那些关于分享、物物交换、租赁、互换的各类文章

感到无比困惑，这些文章的标题通常带有类似“合作”含义的词语，比如“80后和90后的共享住房”、“合作工作：孤单但不孤独”、“沙发客：这不只是一个破产的代名词”、“社区合作社给我们的小镇带来生机吗？”“社会团体交流”、“全球化的集体组织即将上线”、“共存：社交的当代答案”、“管理大众”等等。科学家、社会心理学者、经济分析员发表的关于个体组织行为的文章大行其道，关于社会协作的各类见解蜂拥云集。

对这个趋势观察得越深，我们越深信，这些群体行为、个体事件、社会理论和商业案例，意味着一种新的社会经济学风潮已经浮现眼前；传统时代被污蔑指责的集体化现象——合作、集体、社群等，正经历变革，以一种全新的、更有价值的社会合作群体形式呈现。我们把这种新的浪潮称为“协同消费”。

协同消费的核心是共享，它可以是地方性的面对面的共享形式，还可以通过网络的方式，来联系、汇集、组建社群，从而匹配能满足交换需求的物品或个体，将一个个“点对点”的相互满足需求变为“多对多”的平台。简而言之，人们只需要在网上展示各自的物品或服务，就能与别人分享不同的东西，它可以是一间办公室，一幢公寓，一个学校，或者 Facebook 上的一个站点。但这种分享和协同是以一种前所未有的规模来呈现的，能催生一种独特的分享文化，以及“我的就是你的”的全新经济模式。

人们每天都在践行协同消费——传统的分享、物物交换、租赁、贸易、出租、馈赠、互换，但在现代网络技术和对等群体（peer communities）的背景下，这些都被重新定义。协同消费能给人们提供机会跨越所有权的限制去享用不属于自己的产品和服务，在带来巨大

福利的同时大大节约了资金、空间和时间；人们还能结识新的朋友，再次成为积极的社会公民。在社交网络、智能电网、实时技术的推动下，人们能超越传统落伍的高度消费模式，而创立共享使用的创新模式——通过技术平台来分享物品的使用权，如汽车、自行车共享。这种模式给人们带来更有价值的社会效益，并且有利于环境保护，因为这能增加物品的使用效率，减少浪费，促进产品的不断完善，促进消化社会过度产能和过度消费带来的剩余物品。

在本书中，我们将全世界各地的协同消费案例分成三种类型：产品服务系统（product service systems）、再分配市场（redistribution markets）、协同式生活方式（collaborative lifestyles）。这三种类型不仅重新界定了什么是我们能消费的，还有我们应该如何消费。

虽然这些协同消费的案例在发展规模、成熟程度、目的原因上有很大差别，但都在相似的基本原理之下运作，即爱批判的社会群体、闲置产能、共同享有的信念，以及陌生人之间的信任。这也是本书所要探讨的内容。

协同消费不是因为利基市场而形成的趋势，也不是 2008 年全球金融危机之后的保守产物。它是随着世界各地几亿人的不断参与而成长的社会运动，而且其中许多参与者没有意识到他们已经身陷这场浪潮。为了证明协同消费这种爆炸性的增长，我们先看几个主流趋势的增长数据：自行车分享是通勤产业中增长最快的协同消费模式，到 2010 年，此类共享组织的增长速度达到 200%²；2007 年 10 月创立的 Zilok，作为点对点租赁平台的龙头老大，每年的增长率保持在 25% 以上³；2009 年，在全世界最大的 B2B 平台 Bartercard 上完成交易的物品和服务，总价值达 20 亿美元，与 2008 年相比，年增长率达 20%⁴；

而 Zopa 在成立后的第五年里，完成了 3550 万欧元的交易额，超过了前四年的总和 3450 万欧元，并且计划在接下来的 1 年时间里使交易额再翻一倍；Freecycle，全球在线注册平台——流通着各种循环利用和再回收的免费物品——已经有来自全球 85 个国家超过 5700 万的注册用户，每天有超过 12000 件物品“无偿赠送”⁵；另一个相当成功的综合物品交换网站 U-Exchange，2008 年新注册用户增长率达 70%，二手物品交易网站 SwapTree 在 2009 年的会员增长数是去年的十倍。成立于 2010 年 4 月的童装交换网站 thredUP，上线的 8 天内就完成近 12000 件服装的交易量；成立于 2010 年 1 月的 SharedEarth，专门为没有花园的园艺爱好者提供空闲土地的网站，在成立的 3 个月之内就收到了超过 2500 万平方英尺的土地供应信息。全球性的沙发客网站 CouchSurfing，为全球超过 235 个国家的沙发客和房东提供住宿交流信息，现在已成为互联网上全球旅行者最爱访问的“热情房东”。⁶在美国，有超过 2500 个社区支持农业的组织，这些组织成员每年年初的时候会付一笔现金给当地农场主，而农场主们在农作物的生长季节每周都会向组织成员提供一箱新鲜的农产品，类似这种的组织在 1985 年的时候还只有一个；在英国，一个为个人提供水果蔬菜种植土地租赁的机构，有超过 10 万人在等待土地分配，在伦敦的某些地区，申请队伍已经排到 40 年以后。⁷ 全球经济危机的时候，美国政府扶持组建了汽车分享公司 Big Three，加入这家私家车共享俱乐部的会员以 51.5% 的增长率暴增。⁸ 到 2015 年，汽车分享平台 Zipcar 在北美的会员数将达 440 万名，欧洲会员达 550 万名，这个数据是 2009 年的三倍之多。⁹ 我们可以想象，协同消费就像滚雪球一样，个体凭借利益和分享的驱动下，保持蓬勃的增长。

在这本书中讨论的许多公司已经开始盈利，或者已经找到盈利的模式。有些公司已经获得上亿的收益（2009年，Netflix 创收 3.596 亿美元，Zipcar 创收 1.3 亿美元），另一些公司（Solarcity 和 SwapTree）也正在扭亏为盈。可以预见，在未来 5 年中，协同消费的某些特定领域已经将会迎来飞速的增长。点对点的社会个体租赁领域（领头企业像 Zopa 和 Prosper），在 2013 年底的增速将达 66%，交易量将达 50 亿美元。¹⁰ 消费者点对点的租赁市场容量达 260 亿美元，其交易物品的种类无所不有，从电钻到相机。单单美国的二手童装交易市场（13 岁以下的童装），估值在 10 亿美元到 30 亿美元之间。¹¹ 汽车分享和汽车时租产业的估值预计达 125 亿美元。即使像 Couchsurfing 和 Freecycle 这类不以营利为目的的机构，虽然建立的初衷只是为消费者提供便利的服务，但也探索出了一种可盈利的模式。Couchsurfing 是类似于 Airbnb 和 Roomorama 的非营利性网站，为全球沙发客提供旅行住宿空间。然而在这场浪潮中获利的不仅仅是企业，还有参与其中的用户。正如《经济学人》杂志所言，参与协同消费的个体正逐渐成为“小微企业家”。¹² 有些人赚些小钱，有些则可以通过出租自己闲置的物品或空间赚取一大笔收入。Airbnb 上的纽约房东平均每个月能挣到 1600 美元，这还仅仅是平均水平。Zilok 上的租客，仅靠出租一样物品，比如相机或自行车，每年就有最少 1000 美元的收入。如果在汽车分享网站上（RelayRides、Gettaround 或 Whipcar）出租像凯美瑞一类的大型轿车，每周只要出租 20 个小时，一年就可以获得 6250 美元的收入。比如，26 岁的设计师大卫，通过 whipcar 赚取日常生活费用。66 岁的莫琳，靠出租自己不经常开的汽车来赚取旅行的费用。

有的人会说协同消费现象是一种“非必需品”的一时热点，当经

济完全恢复繁荣的时候，这种现象就会衰退消失。事实是，人们的协同消费习惯在 2008 年经济危机之前就已经开始形成并逐步扩展开了，而不只是因为消费者觉得这种方式能够节约生活成本。经济上的需求只是进一步促进了人们接受通过不同的途径和方式来获得物品的使用权。

当 2008 年的经济大衰退来临时，一些学者和经济学家声称消费主义已经走向末路，另有一些人认为需要刺激民众消费。不管怎么样说，他们认为消费主义的传统模式——购买产品，使用产品，淘汰旧产品，然后再买新产品——还是会继续存在，只不过这种“花得多消费得多”的方式可能短期内是人们固化的观念，但这不是可持续的，也不是健康的消费方式。

历史上数不清的投资者，在各种疯狂、无监管的金融机构里血本无归，比如庞氏骗局、对冲基金、保险公司，甚至是储蓄银行。每天都有人怀揣着对美国梦的向往而投身其中，而最后却以悲剧而告终。这样的人在全世界比比皆是，他们赔上了自己的家庭、工作、消费能力，还有信心。在金融危机持续的几个星期里，人们的消费意识里开始蔓延着些许的愤怒，因为我们生活的国家，50 多年来一直鼓励我们去勇敢追逐自己的梦想，包括财富和生活的各个方面。托马斯·弗里德曼（Thomas Friedman）在《纽约时报》的专稿里也写道，“2008 年，我们在大自然和市场的规律面前，都碰了一头灰。”当世界在等待人类找出振兴经济的答案的时候，我们相信改变将会从消费者自身开始。

社会化网络的出现，重建了人们对于社会群体的信心，重新改变了我们在大众传播中的角色身份，从传统媒体、印刷媒体操控下的被