

10年後 你將找不到 實體商店

the



《富士士》雜誌盛讚：「Mesh是未來10年重塑企業的重要趨勢。」

Mesh是網路世界的「萬能版7-11」！

在這裡，不用買、用租、用交換，

就可以和所有人「共享」商品或服務。

這種透過雲端運算、行動網路、社群網站、

手機App等科技的虛擬平台，

全球已有1,500多家企業、數十種產業，

風起雲湧加入戰局淘金；

Mesh將是繼Facebook之後，

下一個最潮的網路平台！

莎·甘絲琪 著
isa Gansky
玉娥 譯

Yahoo!奇摩內容企劃總監

李怡志

Groupon Taiwan 共同創辦人兼總經理

郭書齊

「瘋狂賣客」網站創辦人

劉文堯

專業推薦（按姓名筆劃）

10年後
**你將找不到
實體商店**

The Mesh

麗莎·甘絲琪 著
Lisa Gansky
陳玉娥 譯

DH叢書 0207

10年後，你將找不到實體商店

作者——麗莎·甘絲琪 (Lisa Gansky)

譯者——陳玉娥

主編——陳翠蘭

責任編輯——廖姿菱

美術編輯——張士勇

行銷企畫——童敏璋

董事長——孫思照

總經理——莫昭平

總編輯——林馨琴

出版者——時報文化出版企業股份有限公司

10803 台北市和平西路三段二四〇號四樓

發行專線——(〇二)二三〇六一六八四二

讀者服務專線——〇八〇〇—三一一七〇五

(〇二)二三〇四—七一〇三

讀者服務傳真——(〇二)二三〇四—六八五八

郵撥——一九三四七二四時報文化出版公司

信箱——台北郵政七九〇九九信箱

時報悅讀網——<http://www.readingtimes.com.tw>

法律顧問——理律法律事務所 陳長文律師、李念祖律師

印刷——盈昌印刷有限公司

初版一刷——二〇一一年三月十八日

定價——新台幣二五〇元



◎行政院新聞局局版北市業字第八〇號
版權所有 翻印必究
(缺頁或破損的書，請寄回更換)

國家圖書館出版品預行編目資料

10年後，你將找不到實體商店 / 麗莎·甘絲琪 (Lisa Gansky) 著；陳玉娥譯。-- 增訂初版。-- 臺北市：時報文化，2011.03
面；公分。-- (DH叢書；207)

譯自：The mesh : why the future of business
is sharing

ISBN 978-957-13-5348-7 (平裝)

1. 電子商務
2. 資源共享
3. 網路社群
4. 商品管理
5. 創業

490.29

100003033

The Mesh by Lisa Gansky

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group

(USA) Inc. arranged through Andrew Numberg Associates International Ltd.

Complex Chinese translation copyright © 2011 by China Times Publishing Company.

All rights reserved.

ISBN 978-957-13-5348-7

Printed in Taiwan

business

dea

growth

BIG (Business, Idea & Growth) 系列希望與讀者共享的是：

●商業社會的動感●工作與生活的創意與突破●成長與成熟的借鏡

目次 Contents

推薦序 放開雙手才能擁有全世界 郭書齊 004

推薦序 這是個永遠充滿創意和機會的舞台 劉文堯 006

前言 009

共享，讓你我都得利／多次「出售」才能多次獲利

第1章 最潮的商業模式 016

不製造、不銷售，也能在網路上做生意／
產業將面臨轉型壓力／Mesh 模式風起雲湧

第2章 現在是顧客拉著企業跑 042

每次互動都是建立關係的契機／
懂得利用現成資產，創業好容易

第3章 傳家寶 060

耐用的產品才會受歡迎／
組合設計、多元選擇更能個性化／
永續設計才能保護環境

第4章 Mesh時代來臨 071

簡化生活成了主流價值觀／大品牌不再值得信賴
氣候變遷的代價／都市是 Mesh 成長的沃土

第 5 章 社群力量大 097

社群與行動網路讓消息散布又快又急／
信守對消費者的承諾／
把握每一次互動才能真正擁有顧客／
開誠布公並保護個人隱私／
運用向心力與財務誘因來管理

第 6 章 Mesh 生態系統 119

資訊平台是主要支幹／找出未被滿足的需求／
廢物就是食物

第 7 章 好點子要跟網友鄉民分享 137

開放平台才是王道／資訊分享有助產品的精進與創新

第 8 章 大企業已經開始 Mesh 了 146

奈飛擊垮了影片出租龍頭／
朝 Mesh 模式邁進的五大方向／
零售業將走向服務模式

第 9 章 你也可以很 Mesh 159

商機充斥在生活每一層面／捷足先登才能創造優勢／
一開始即要引起注意

附錄 更多 Mesh.com 174

10年後 你將找不到 實體商店

The Mesh



麗莎·甘絲琪 著
Lisa Gansky
陳玉娥 譯

目次 Contents

推薦序 放開雙手才能擁有全世界 郭書齊 004

推薦序 這是個永遠充滿創意和機會的舞台 劉文堯 006

前言 009

共享，讓你我都得利／多次「出售」才能多次獲利

第1章 最潮的商業模式 016

不製造、不銷售，也能在網路上做生意／
產業將面臨轉型壓力／Mesh 模式風起雲湧

第2章 現在是顧客拉著企業跑 042

每次互動都是建立關係的契機／
懂得利用現成資產，創業好容易

第3章 傳家寶 060

耐用的產品才會受歡迎／
組合設計、多元選擇更能個性化／
永續設計才能保護環境

第4章 Mesh 時代來臨 071

簡化生活成了主流價值觀／大品牌不再值得信賴
氣候變遷的代價／都市是 Mesh 成長的沃土

the mesh

第 5 章 社群力量大 097

社群與行動網路讓消息散布又快又急／
信守對消費者的承諾／
把握每一次互動才能真正擁有顧客／
開誠布公並保護個人隱私／
運用向心力與財務誘因來管理

第 6 章 Mesh 生態系統 119

資訊平台是主要支幹／找出未被滿足的需求／
廢物就是食物

第 7 章 好點子要跟網友鄉民分享 137

開放平台才是王道／資訊分享有助產品的精進與創新

第 8 章 大企業已經開始 Mesh 了 146

奈飛擊垮了影片出租龍頭／
朝 Mesh 模式邁進的五大方向／
零售業將走向服務模式

第 9 章 你也可以很 Mesh 159

商機充斥在生活每一層面／捷足先登才能創造優勢／
一開始即要引起注意

附錄 更多 Mesh.com 174



邵青

「這聽起來是一個好主意」，沒錯，當我們第一次聽到「Mesh」這個概念時，你一定會覺得很酷，就好像重新回到小學時代，把最心愛的玩具拿到學校和好朋友一起分享。環顧我們四周，是不是有太多東西都可以拿出來分享：靜靜躺在倉庫的高爾夫球桿、一天只開不到半小時的汽車、一年騎不到三次的登山越野車等，如果這些東西，不僅僅可以拿出來分享，還可以賺錢，那不是太酷了嗎？

但是，這時候你心裡面的另外一個聲音可能就跑出來了：如果別人用壞了怎麼辦，如果我突然需要使用怎麼辦；有太多的「如果」，導致我們無法邁出這一步。就像十年前的網路產業，也就是那個我們俗稱 Web 1.0 的時代，文章是我寫的，資料是我蒐集的，我為什麼要跟其他人分享；如果是這樣的話，那我們今天還會有 Facebook、Google、Twitter，這些公司存在嗎？就是因為「開放」，今天才有這些這麼棒的公司；就是因為「開放」，才能集合眾人之力成就更大的事業。

這一切的關鍵其實就在態度，當你放開雙手，其實反而擁有了全世界。「Mesh」的概念就是如此，地球資源是有限的，愈開放，就能讓這些有限資源獲得更有效的運用；愈開放，就

能讓這些資源閒置的時間愈少；愈開放，就愈有機會運用這些閒置資源，創造額外的收入。想想看，你每天是不是花了很多時間在網路上，分享你的照片、文章、影片，那為什麼不試試也把你倉庫中那些閒置的物品，拿出來和其他人分享呢，何況還有機會靠這個賺取額外的收入，這樣不是很酷嗎？但請記住，如果沒有開放的心胸，這一切都不會發生的。

當你準備好開放的心胸，就表示你已經準備好成為「Mesh」世界的一員，但是這樣就足夠了嗎？不，想想看，當你準備好讓自己的高爾夫球桿、讓自己的汽車、讓自己的登山越野車加入「Mesh」世界時，下一個問題將會是：有誰會知道這些東西的存在呢？

還好我們是在二十一世紀的今天，今天我們有足夠串連人跟人之間的社群網站、今天我們有可以明確定位位置的 GPS 系統、還好今天我們有 iPhone，因為有這些科技的支持，讓我們可以來處理這些繁雜的資訊，讓我們有機會可以把資訊和資訊間做最有效率的配對。

常有人問我說，未來資訊社會的商機在哪裡？我的答案永遠不變：開放的態度再加上良好的資訊系統，就是商機所在。因為開放的態度讓你可以集眾人之力完成更大的事業，而良好的資訊系統，則讓你可以適時把對的資源放在對的地方。

你，準備好了嗎？現在開始一起進入「Mesh」的世界吧！

（本文作者為Groupon Taiwan 共同創辦人兼總經理 郭書齊）



劉文堯

十多年來，網路發展一再地改變人們的生活。以我自己的經驗，在台灣，第一次接觸到網路，大約是一九九四年的學術網路，後來出現了校園 BBS；直到大約一九九六年以後，瀏覽器重大發展，帶動了各類網站暴走。在當時，仍是個撥接入口的年代，像是 HiNet、新絲路、蕃薯藤、網景奇摩站，都是石器時代網路的主角。二〇〇〇年以後，ADSL 寬頻價格降到可以接受後，網咖快速走紅、線上遊戲愈來愈夯。接下來幾年，Yahoo!拍賣開始盛行、eBay 進出台灣、PChome 購物、Google 搜尋，緊接著無名小站風行，沒多久 Facebook 帶起來的偷菜旋風，更是快速攻占所有版面。

在這段網路發展歷程中，每個階段都或多或少改變了我們的生活、工作和習慣。像是 e-mail、MSN 的通訊工具，改變了以往的溝通方式；Google 搜尋改變了我們找尋答案或查詢資訊的方法。我們利用網路雲端空間，和朋友分享影片、照片、檔案、日記和生活，現在甚至只要看到不錯的文章或笑話，就下意識地想按讚。我們無法抵抗網路科技帶給我們的改變，即使刻意忽視它，網路仍然不停地一點一滴地改變我們的世界。

網路的影響力這麼強大，當然裡面充滿了無數的人潮和商

機，以及巨大的財富。美國總統歐巴馬，習慣使用 Twitter 跟民眾溝通；台灣元首馬英九也不免俗地，設置個人 Facebook 粉絲頁。我們也看到名列全球首富的新科貴族，有一票人幾乎都是網路創業家居多。這點很吸引人，成千上萬的創業家為了追求財富或興趣所致，千方百計、不停地創造各種新型態的網路服務，而全球性的投資基金，也不停嘗試在網路上尋找下一個 Yahoo! 或 Facebook。

網路，絕對是改變人類文明及生活的一項偉大發明。網路提供所有人非常平等的使用機會，因為它成本低廉，只要做對了，效果非常卓越。我自己從事網路相關工作超過十年，親身見證台灣網路生態從無到有、發展成今日的面貌。我和我的合夥人在二〇〇八年底創立了「瘋狂賣客」購物網站，原因也一樣，除了追求財富之外，也是自己的興趣使然，希望自己創立的網站，也能夠改變那麼一點點這個世界。另外，我跟其他創業家都一樣，我們一直在找尋一種方法：要如何善用網路這個工具，讓我們的事業愈發壯大？

十幾年來網路快速發展，我看過非常大量的媒體報導，閱讀過各類的趨勢期刊、拜讀過的文章不計其數。由 Web1.0 談到 Web2.0 還有 Web3.0，我發現絕大部分的論述都經不起時間考驗。網路發展和變化的速度，永遠凌駕報導或書刊太多。就像當年 Microsoft 稱霸武林時，沒想到 Yahoo! 一舉打下網路江山；正當大家苦惱於無法撼動 Yahoo! 時，Google 在不知不覺中成為巨獸；而當所有目光都放在 Google 有多神的時候，Facebook 巧妙地席捲全球。Facebook 之後又將是誰會引領網路潮流？

網路生態變化之快，每一次都讓人驚呼，我們實在無法預測下一場變革什麼時候會出現，因為變革隨時會發生。日前時報出版社邀請我們共讀本書《10年後，你將找不到實體商店》，作者認為：透過網路、社群人脈的連結，快速有效地蒐集資訊和分析處理，以分享為主要價值觀的服務，將成為新一代網路企業的主角。

這聽起來像是很簡單的論述，仔細思考才發現，Mesh 不只是一個簡單的想法和理論而已，它可以套用到各行各業裡面去。藉由 Mesh 的論述方法，可以當成一個創新網站的評量表，去檢驗、去分析、去改善任何企業及網站。

書中提到大量的網站實例，都是目前全球新創的實際營運網站，這些網站很吸引我。我花了整整好幾個晚上，一個又一個地去研究這些網站，去瀏覽、註冊並使用這些網站，並反覆推敲他們的創意核心，以及商業模式，還一一去驗證是否符合本書論述的理論根據。光是這些實例，就非常值得有創意、想創業、以及科技人們一一去用心品嚐。

（本文作者為「瘋狂賣客」網站創辦人 劉文堯）



前言



那是某個聖誕節的前後，身在曼哈頓的我目光被一篇報導吸引，內容提到一位洛杉磯庭園設計師史考特·馬丁（Scott Martin）。在全球經濟不景氣的影響下，馬丁的事業一片慘澹。根據《紐約時報》（New York Times）的報導，馬丁對聖誕節並不是特別有感覺，不過有一幕傳統景象喚醒了他的滿腔怒火，他痛恨見到所有凋零的樹在歡樂的節日過後橫躺在人行道上，等著被拖到垃圾場去。馬丁決定不再像往年一樣，只是嘴巴上抱怨這等浪費，今年他要好好利用它創造出商機。身為庭園設計師，種植一批聖誕樹對他而言易如反掌，那他何不來出租聖誕樹呢？

思而後起而行，他就這麼架了個網站，提供各種尺寸、不同價位的紅杉、松樹、柏樹、杉樹。他雇用身障人士照料這批聖誕樹，提供客戶環保的裝飾品，在指定的時間，馬丁和幾位員工（其中一些人是他先前解雇的工作夥伴）搞笑地戴上馴鹿的鹿角，在節日開始之前把樹送到客戶家中。幾個星期之後，整個工作流程倒過來，工作人員到客戶家中把樹和一些可回收的包裝紙一起載回來。太高大、無法保存到隔年聖誕節的樹，就捐給城市再造林計畫單位。工作人員甚至提供服務，幫客戶

的善心捐款或禮物一起送過去，這是真正的聖誕節精神。

共享，讓你我都得利



馬丁找到了一個聰明之道，利用「共享」聖誕樹來賺錢。大家不必再去買一棵樹、擺在家裡、節日過完後就丟棄，而是需要時即能馬上買到。比起一般的實體商店，馬丁的網站提供了更多不一樣的選擇。客戶可以上網選擇想要的樹和配送時間〔我們甚至很容易就可以想像，手機和推特（Twitter）能如何讓配送的細節更精準〕，不必想盡辦法用鬆緊繩把樹綁在車頂上，自己載回來；不必又拖又拉、又是跌一跤、又是劃傷臉的；不必擔心這樹什麼時候會引燃一場火，或是什麼時候大型垃圾車才會來把樹運走。客戶甚至可以為減少些許碳足跡，而感到欣慰。

一如馬丁的事業，本書談的就是一個簡單的想法：有些東西最好共享。擁有東西好處很多，但是獨占的觀念卻經常牽制著我們的購買模式。事實上，我們的商業模式一直以來都是仰賴共享，更不用說我們的日常生活了。如果環顧四周，你會發現「共享平台」早就比比皆是。那次在紐約的聖誕節期間，各項重要的共享商品與商業模式突然掠過我的腦海——飯店和公寓大樓、地鐵和計程車、機場和飛機、教堂和圖書館。這幾乎就是紐約的一切；當中有些是公有的，有些是私人的。全市的基礎建設，從有線電話和無線網路、街道和人行道、公共藝術和公園、到傳奇的紐約消防隊，統統都是一種共享平台。

部分最聰明的商業頭腦，早就了解共享平台的力量，從建造全國鐵路致富的商業鉅子，到創立第一個跨國飯店品牌的康拉德·希爾頓（Conrad Hilton）。現在，新一代的共享商業模式正在起步。奈飛（Netflix，線上影片租借網）、Zipcar（汽車共享服務）和出租聖誕樹的馬丁都已經發現，一個方便取得商品的共享平台，潛藏著無限商機。

這些新的共享平台和希爾頓飯店的基礎設備，有許多重要的不同之處。在希爾頓最初數十年的營運中，是運用通信設備連繫各地飯店與顧客之間的關係，其中最主要的工具是電話和電報，而且數十年來的改變並不大。在那種營運系統下，你打電話或打電報去訂房都一樣沒得議價，櫃檯人員只會把這筆資料謄寫在紙本上。

現在新的共享商業模式卻是建構在社群媒體的基礎上。個人利用手機的無線上網功能，即可精準找到並適時地獲得特定的商品和服務。如今，利用口袋大小的手機，你就可以坐在咖啡廳裡搜尋附近的飯店、瀏覽使用者心得、觀看大廳和客房的影片、比價、議價、訂房、付款，然後在你啜飲拿鐵時就找出前往飯店的路線。在某些地方，你的手機還能將所在位置傳送給計程車業者，幫你就近找到共乘者。未來，飯店的電腦系統也許會傳給你一個條碼，讓你憑條碼即可獲得住房升級和免費飲料，並開啟房門，不用再到櫃檯辦理入住的手續。

資訊革命降低交易成本 →

這項轉變讓我們看到的，不僅僅是進步的訂房系統而已。時至今日，資訊革命已經大舉橫掃了工商業界和服務業，只要