

WILEY

THE +
COLLABORATION
ECONOMY

How to Meet Business, Social, and Environmental Needs
and Gain Competitive Advantage

共享经济

如何迎合商业、社会和环境需求及获取竞争优势

〔美〕艾瑞克·罗威特 (Eric Lowitt) 编著

范鹏 褚颖 张培智 译

共享经济，让我们重新发现资产所创造的价值，改变企业的获利模式



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

THE CO ECONOMY

How to Meet Business, Social, and Environmental Needs
and Gain Competitive Advantage

共享经济

如何迎合商业、社会和环境需求及获取竞争优势

〔美〕 艾瑞克·罗威特 (Eric Lowitt) 编著

范鹏 褚颖 张培智 译

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

RFID

《共享经济：如何迎合商业、社会和环境需求及获取竞争优势》是为那些确实希望今天让世界更美好，明天让未来更美好的年轻或年长的领导者而写的。共享是我们实现繁荣与可持续发展齐头并进的新模式。通过详细阐述如何在商业活动的三个领域——竞争战略、企业文化和运营进行共享模式的可复制的调整，促进各种公司进行商业模式的改变。

Copyright© 2013 by John Wiley&Sons Ltd

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, entitled <The Collaboration Economy: How to Meet Business, Social, and Environmental Needs and Gain Competitive Advantage>, ISBN <9781118538340>, by <Eric Lowitt>, Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

本书中文简体字版由 Wiley 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。版权所有，翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记图字：图字 01 - 2015 - 7361 号。

图书在版编目（CIP）数据

共享经济：如何迎合商业、社会和环境需求及获取竞争优势 /（美）罗威特（Lowitt, E）编著；范鹏，褚颖，张培智译，—北京：机械工业出版社，2016.1

书名原文：The Collaboration Economy

ISBN 978 - 7 - 111 - 52866 - 1

I. ①共… II. ①罗… ②范… ③褚… ④张… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 023116 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：坚喜斌 责任编辑：於薇 杨冰 刘林澍

版式设计：张文贵 责任校对：赵蕊

三河市宏达印刷有限公司印刷

2016 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 240mm · 13.25 印张 · 1 插页 · 169 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 52866 - 1

定价：49.00 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

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：（010）68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

（010）88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

序 言

PREFACE

自我的上部作品《价值的未来》（The Future of Value）于2011年秋季出版以来的这段时间对我而言意义重大。在美国国内外的会议上、公司社交活动场合以及高校里，我就有关可持续发展和竞争战略这一话题发表了很多演讲。

一路走来，我有幸与来自私人部门、公共部门及民间部门的许多领导人进行过对话。这些对话总会引发人们提问：“我们能行吗？”“我们能够集体改变路径、投资于城市基础设施、改变我们的行为方式并引领世界走上可持续发展的大道吗？”我的回答一贯是：“是的”。我坚信人类精神中有生存下去的欲望以及超越马尔萨斯经济学的欲望。

然而，有种模糊不清的忧虑开始向我袭来。长期以来，包括我自己在内的可持续发展顾问们都建议我们的企业客户专心自扫门前雪：专注于自己能够控制的领域；减少在能源、水以及原料方面的消费；减少温室废气的排放。当然，我们会给企业的利益相关者提供一些建议，但通常无外乎“去听听非政府组织对你们的业务活动的看法”。

时间久了，这种模糊不清的忧虑逐渐成形。我让客户们只专心收拾自家门前雪的建议是不是不完整，甚至有些糟糕呢？如果全世界每家公司都实现了这一目标，世界会呈现可持续发展的景象吗？我的回答是“不会”。

意识到这一点后就产生了另外一个问题：什么才能让全世界实现可持续

发展呢？

出于某种原因，我此时回想起了以前读大学时的一段经历。当时我在日本求学，住在大阪附近的一个寄宿家庭里。一个邻居是一家大的日本贸易公司的高级主管。有一天，这个邻居请我去吃饭。他想帮助我理解他的商业哲学。当时，日本的经济运行顺畅，如同一架润滑良好的机器。想到可能将自己的智慧移植给一个美国人，他感到十分兴奋。因此，他将两个多米诺骨牌正面朝下扣在了厨房的桌子上。

他问道：“桌子上有几个多米诺骨牌？”

我毫不犹豫地回答：“两个。”不过心里面很好奇自己是不是有什么没注意到的。

他回答道：“不，你再想想看。”

我以为自己的日语完全没能表达自己的意思，所以这次我举起了两根手指，结果他还是说不对。他装出一副讨厌的样子，然后把多米诺骨牌收了起来。

到了2012年，时间过了差不多20年后我终于开始理解了他的想法。他当时希望我说：“这要看情况而定。”也就是说，如果这两个多米诺骨牌代表两家相互竞争的公司，那么可能的结果就是零或一。两个对手之间进行博弈，一段时间后两者还能共存的可能很小。但是如果这两个多米诺骨牌代表两个合作伙伴，那它们携手后的可能就是无限大的，因此这种情况下可能的结果就是“至少三个”。

这一教训让我思考同样的概念思维能否应用到可持续发展问题上来。如果一家公司跟与自己相当的公共部门和社会部门的机构进行资源共享又会怎样呢？再加上更多来自所有三个部门具有这种共识的组织又会如何？这样我们又能取得什么样的成就呢？

本书是为那些确实希望今天让世界更美好，明天让未来更美好的年轻或

年长的领导者而写的。领导者们，将你们先入为主的那些有关共享和伙伴关系的观念放在一边（因为它们太耗费时间，而且在我们需要一匹马的时候却给我们牵来一头骆驼），并转而以开放的心态来读读这本书吧，这至关重要。

读过本书，我确信你将得出的结论会与本书中重点描述的公司和组织已经得出的结论完全一样，即：共享是我们实现可持续发展的最好机会。如果要解决那些我们共同关注的最令人头疼的问题，如环境和社会挑战，跨部门（是的，甚至是行业内部）的共享会造就另外一样东西：所有人将获得更大的繁荣。如此，我们的努力就可以带来一种新的经济模式，一种繁荣与可持续发展齐头并进的模式，即：共享经济。

艾瑞克·罗威特 (Eric Lowitt)

于马萨诸塞州尼德姆 (Needham, Massachusetts)

致 谢

正如任何事业都需要付出巨大努力，本书也是许多个人和机构集体奉献的结晶。

如果没有遇到陌生人成为同事继而同事成为朋友这般美好的经历，本书不可能面世。我与许多精心选择的公司保持了联系，我深信这些公司对于我们将目前的经济系统转化为共享经济而言是不可或缺的。起初我不确信向它们提议进行共享会得到什么样的回应。让我惊喜的是，当我与战略、可持续发展、消费者行为、投资决策以及公共部门行为等领域的专家联络时，他们都欣然参加了后来的拓展工作。需要特别指出，我将永远感激可口可乐公司的穆泰康、碧·派瑞兹、杰夫·希伯莱特、格瑞格·科赫、阿利森·帕克和纳尔逊·穆玛；北美雀巢水公司的金·杰弗里和麦克·华许本；守护之泉的克里斯·巴托和小罗伯特·肯尼迪；通用电气的马克·瓦尚、琳赛·罗琳和朱迪·格罗斯；挪威格利戈的派特·海尔；联合利华的保罗·波尔曼、杰·基思·维斯、凯琳·汉密尔顿、恩里克·阿赛欧和弗利·道奇；可持续食品实验室的海尔·汉密尔顿；美国全食超市的沃尔特·罗本；欧盟议会的议员朱迪斯·默克斯；对朱迪斯·默克斯研究租赁社会发展提供支持的埃瑞克·霍尔姆斯

以及芬兰智库“赫尔辛基民众”的洛普·摩卡。感谢你们与我一起精心设计了书中有关不同部门的章节。

在编写过程中，我有幸结识了美因波恩特的专家们，大家进而成为朋友。美因波恩特是一家位于波士顿的咨询公司，在企业运作、物流及采购效能方面尤其擅长。该公司为我提供了利用其管理层和客户检验本书中的内容的机会。十分感谢斯蒂夫·布朗和比尔·福斯特！

沃德沃克斯的切瑞·鲍茨和派特·斯蒂芬斯一直让我惊讶不已。这一姐妹组合有一次做了出色的工作，很快就把相关会谈转成了从头至尾毫无瑕疵的会谈文本。我经常都是在没有事先通知的情况下把会谈录音提交给切瑞和派特，她们总是在尽可能短的时间内将一字不差的文本发回给我而且保密工作做得滴水不漏。我想再次说，你们应该把自己当作本书的合作伙伴！

在我的调研及编写本书的过程中，一些朋友不断给我提出建议和意见。非常感谢：欧亚集团的伊恩·布雷默；罗斯芒特学院的艾瑞克·麦克纳尔蒂、开尔文·托马斯以及朱迪·凯立；蒂姆·莫汗；威尔·萨尼；约西以及丹娜·瑞茨；威尔·李博士；马克·约翰逊；鲍琳娜·威尔帕斯；保罗·加德纳；苏珊·布莱斯纳；卡罗琳·庞兹；莽·旻；苏珊娜·里德；劳内·里德；雪瑞·库尔曼；乔安·斯皮格纳多；英威尔德·詹森；圣地亚哥·高兰；凯文·戴克；蒂姆·德曼；芭芭拉·基梅尔；罗伯特·巴比里；邦妮·尼克森；布拉德·扎奈特；丹·麦克金；凯洛琳·霍尔特姆；詹姆斯·波勒；雪莉·弗雷泽；贝丝·威尔逊以及卡梅隆·舒斯特。

本书的编写经过翔实的研究最终成稿。为了该书的最终成型，我还要感谢乔西-巴斯（Jossey-Bass）出版社的编辑凯西·斯威尼和她兢兢业业的同事阿琳娜·庞尼沃兹·博尔顿及简妮·雷。凯西对于本书的成型帮助巨大，她从一开始就十分支持这本书的写作。最重要的是，她对我一直充满信任。谢谢你，凯西！

最后，我对我的家人表示最真切的感谢，尤其是我的女儿丹娜和儿子亚历克斯，他们对我的写作非常宽容。我想跟大家分享一个小故事。2011 年秋天丹娜跟她的朋友伊恩从学校回到了家中。丹娜和伊恩对于跟我分享他们“拯救世界”的主意感到非常骄傲：他们想设计一辆电动汽车并在当地的加油站张贴有关这辆汽车的海报。他们要致力于拯救世界的天真想法在我整本书的写作过程中一直激励着我。

我的大家庭的成员，尤其是我的父母、哥哥、嫂子、侄女、侄子和其他姻亲，对于你们的支持、启发和鼓励表示我最深的感谢。

我的妻子阿莱格拉对我的爱和永远的信任是我写这本书的基础所在，这本《共享经济：如何迎合商业、社会和环境需求及获取竞争优势》献给你。请记住生命中有你是我最大的福分——我非常幸运！

目 录

CONTENTS

序 言

致 谢

导 言 // 001

为什么要写这本书，为什么现在写这本书？ // 003

为什么你应该读这本书 // 006

《共享经济》的结构 // 008

行动号召 // 009

第一部分 欢迎了解共享经济 // 011

01 共享经济：繁荣与社会维度匹配 // 013

欢迎了解共享经济 // 015

作为里程碑式领导者的“指挥家” // 022

第二部分 唤醒共享经济并使之规模化 // 037

02 更新全球能源部门 // 039

全球能源争论中的三大冲突 // 040

电力来源 // 043

能源基础设施// 048

作为全球能源系统解决方案“指挥家”的通用电气// 050

行动号召// 056

03 将包装材料变为资金 // 057

美国目前的回收系统不足 // 059

变废为宝所需要的共享和因素// 062

生产者责任延伸制度// 065

生产者责任延伸制度系统的被采用// 067

一路走来雀巢水北美公司所学到的经验 // 071

行动号召// 073

04 更新全球食品系统 // 074

我们窘迫的全球食品系统// 075

行动号召// 089

05 负责即获利：打造负责的废船拆卸业 // 091

海洋船运业概况// 092

拆船的现有模式// 094

建设新的负责的船舶再循环方式// 097

行动号召// 103

06 更新消费主义 // 104

“守门员”、繁荣和可持续发展// 106

租赁社会// 112

行动号召// 117

07 聚合每一滴水 // 118

哪些因素造成了水方面的压力? // 120

寻找缓解水压力的办法// 122

可口可乐：水管理就是商业战略// 126

伙伴关系是必需之物// 131

学到的可复制经验以及拓展了的能力// 134

可口可乐解决水短缺问题时所面临的挑战 // 138

行动号召 // 139

第三部分 齐心协力向前进 // 141

08 成为共享的领导者 // 143

共享经济中领导者必须具备的领导技巧和特征// 145

行动号召 // 157

09 赢在共享经济 // 158

公司策略// 159

企业文化// 167

改变经营方式// 174

行动号召 // 179

10 路在何方 // 180

参考文献 // 189

导 言

* * *

很久以前我们曾经挺身而出克服巨大的挑战……

《共享经济》是一本有关健康和治疗的书。

我们的星球生病了，我们的经济、水、能源、食品、资源消费及社会发展系统同样也生病了。我们必须治愈每一个系统，我们的星球和全球经济才能今天、明天乃至永远健健康康地供养我们。

这种健康目标的实现只能通过共享。共享不是简单地通过某个行业协会或命令式的监管政策，而是要通过私人、公共以及民间部门共同培育的、诚挚的真正共享。（请注意，在本书中，市民组织和非营利组织一起被称为“民间部门”。在转引某个使用了“社会”取代“民间”的主管的话时本书会偶尔使用“社会部门”一词。这两个用语的指向是一致的：市民组织 + 非盈利组织。）

有远见的公司、社会实体及公共部门的管理者已经开始为全球健康和治疗做准备。可口可乐（水）、通用电气（能源）、联合利华（食品）、雀巢水北美公司（回收）以及格利戈绿色拆船公司（负责任的轮船拆卸）非常喜欢自己扮演的“指挥家”的角色。他们正把来自私人、公共和民间部门的共享者们的网络整合起来以对特定的系统进行评估，制订在这些系统内部解决挑战的计划并执行能够治疗这些系统的计划。在这个过程中，这些“指挥家”

们鼓励世界各地的实体去检验他们对于我们的经济、关系和存在目的所持有的最根深蒂固的设想。

这些“指挥家”们努力的核心是一个信念，即“公司”这个词是个动词而不是一个名词。那个叫做“这家公司”的实体已经不存在了；曾经管理这家公司责任范围的边界也不存在了。取而代之的是一种位于志愿者所组成的流动联盟中心的精神特质，它灵活地利用那些联盟的工具和技能，目的是为了治愈我们的星球以及我们自己。

不要误解，对于利润的追求仍会引诱那些实体投资于特定商品、服务和计划，但“指挥家”们也明白没有使命也不会有利润。因此《共享经济》一书的目的既是要诱导又要使来自私人、公共和民间各部门的实体有能力开展共享，以治疗我们如今的各个系统，从而为子孙后代创造一个有保障的未来。

心中抱定这个目标后，我们开始进入治疗过程，其背景是我们当前已经破裂的经济模式。我们借了未来的钱给现在提供资助，把重担都放在了未来几代人肩上。我们入不敷出的时间已经太久太久了。我们从自然环境中掠夺资源以创造资产，然而没有在我们的资产负债表上记录抵偿债务。贫富差距的程度，就算是接受，也已经是不可持续的了。

个人消费构成了全球各国内生产总值的 60% 至 70%。近年来，由于消费需求的增长，生产供应也亦步亦趋地扩大。生产扩大带来增长，然后是更多的消费，更多的工作岗位，对于未来也更加乐观。而借贷能力的增加反过来使个人的消费超出其收入水平。

现今有两种心态非常盛行：一种是拥有财富是一种身份象征，一种是为了得到更好的东西，旧的东西可以随意丢弃，这两种心态都不是可持续发展的。然而，第一种心态是心理上的，短时间内不可能改变，第二种心态能够也必须改变。例如，每年我们全球的消费水平大概需要有 1.3 个地球才能得以延续。绝大部分预测认为，在相对较短的一段时间内，也许只要 35 年，全

球人口将增加 30 亿。长期以来，人口高度密集的国家：如印度专心致力于在全球经济餐桌上争取一个有影响、有利可图的席位。如今，为了让经济发展的步伐得以持续，它们正在释放其数十亿公民的消费能力。

由于消费增长，已消费产品材料，包括包装材料被再次使用，这一现象凸显了可持续经济发展与浪费型经济发展之间的斗争。试想一下：仅在美国，每年有价值 110.4 亿美元的包装材料本可以再次利用但却被简单的丢弃了，似乎资源是用之不竭而且是免费的。这种心态必须改变。

仅仅对我们目前的行为进行计算已经完全不起作用，我们必须采取应对措施。目前，我们的全球经济模式背后的精神特质与我们的全球利益不再匹配。曾经在博弈场上为我们赢得今日地位的现行体制如今将成为我们再度扬威的绊脚石。我们必须转场，从我近来所说的“浪费型经济”转场，这种经济源于我们对于外部认可的需要、随之而来的过度消费以及企业零和博弈心态这一循环。

不过，并非一切都前途黯淡。不管是有计划的还是纯属偶然，我们的全球经济模式正经历着一次影响深远的变革。

向一种新的经济心态即共享经济的转变已然开始。在共享经济中，私人部门、公共部门和民间部门携手为了自己也为了集体的利益而努力。大家共同的目标清晰可见：将我们集体的最大能量瞄准解决我们共同面对的那些最令人头疼的环境和社会挑战，从而开创一个崭新的繁荣时代。这些挑战为数众多，从压力过大的水资源系统到无法均衡经济和环境的能源系统都在其中。

为什么要写这本书，为什么现在写这本书？

公共部门组织的一些旨在催生对全球挑战应对之策的重大活动被证明顶多是无效的，而且在最坏的情况下竟然是起反作用的。确实，2012 年 6 月的

“里约+20峰会”之后，我或者亲眼目睹，或读到或听到对于公共部门试图将我们从越陷越深的困境中救出而作的全球努力越来越多的批评和质疑。显然，一旦涉及到可持续发展问题就会出现领导真空。

我们面临的重大挑战需要我们做出重大回应。但是，我们最大的中央资金，也就是我们的政府，已经彻底输光了。我们一起眼睁睁地看着自己身陷持久紧缩的深渊，苦等填平亏损之日。没有任何一个部门可以单枪匹马为我们面对的基础设施、资源和发展工作提供资金。因此，我们需要更多创新型的、共享的解决方案。对我个人（以及来自世界各地的很多大型实体）来说，非常灵巧地把我们的最强能量进行跨部门应用是一个值得特别重视和开发的方法。

即使我们真的解决了“到哪里找到少得令人绝望的资金”这一问题，我们要推进经济发展仍会面临相当大的阻碍。我们面对的这一系列令人头疼的环境和社会挑战对每个人都有影响。因此，我们所有人都理应为了找到并实施将我们这艘船带上可持续发展航道所需要的解决方案而努力。

跨部门的、以人类要生存下去的精神为动力的共享就是我们前行的方向。这一概念并不新鲜，新鲜的是一群具有开拓精神的私人、公共和民间部门实体在尝试将社会变成一部可持续发展的引擎时所发生的诸多故事、最佳实践以及所遭受的挑战。

驾驭这些组织的努力是一场巨大风暴，它裹挟了规则、利益相关者的压力以及对于通过拥抱可持续发展并以其为竞争战略的基础来获得收益的理解。这一风暴对于私人部门将会产生特别重大的影响。商业活动的外部成本将需要内部化，这会带来干扰，其结果将要求企业在单独运营以及集体竞争方面进行变革。“外部成本”这一术语指的是对于环境的影响以及相应的公司活动花在环境上面的成本。这些外部成本的分类和根源在行业内部普遍存在，一般情况下归因于现行规则，而且这对民间团体影响巨大。因此，携手工作共

同减少或消除这些外部成本在经济方面以及可持续发展方面非常有意义。

考虑一下雀巢水北美公司可持续发展副总裁麦克·华许本的下面这一观点吧。华许本正在不知疲倦地打造一个私人、公共和民间部门实体构成的联盟，以便将一个回收行业水平模型引入美国：

我们要转而建立一个理性的模型，在这个模型里废品被视为宝，系统围绕市场而不是政治界限而组建，各公司对自己的包装所造成的外部成本负责。如果我们转而实施一个已被实践证明了的模型，即扩大的生产者责任，我们就能减少管理成本并揭示再造和回收材料的价值。

大力增加回收的好处将包括减少原料以及减少对有限的不可再生资源的依赖方面都有返利效果。我们取得成功的关键在于让所有公司，包括我的公司，将商业活动造成的外部成本内部化。

这些外部成本当中有很多产生于被压垮的基础设施：可悲的、欠发达的回收系统，无法进行环保升级的能源系统，无法满足全球七分之二公民需要的食品系统等。以上还不包含社会变化的深度和宽度在内：我们对待雇员的方式、财富分配的方式以及公民的管理。

考虑到这些基础设施的不足，唯一能够降低或根除这些外部成本的方式就是通过共享思维、融资和行动。本书开始谈到转变为唯一驱动商务的商业模式的需要。

麦克·华许本再次说道：

我认为有两个了不起的小规则正在敲打那些坚持按照 20 世纪 50 年代行为方式的公司。第一个是社会行为主义，它对公司的活动、决策和投资施加切实的压力。简单地说，社会不会再允许公司采取不标准的、非包容性的行为而逍遥法外。