



WHY THE POWER OF
THE CROWD IS DRIVING THE FUTURE OF
BUSINESS

众包

大众力量缘何推动商业未来

[美] 杰夫·豪◎著

CROWDSOURCING

继长尾理论后重要商业概念

全球经济危机，唯有众包能实现零成本创造顶级产品

IBM、宝洁公司正在全力施行的21世纪领先商业模式

现有的娱乐、商业乃至生产方式都将被彻底改变



中信出版社·CHINACITICPRESS

F270/1160

2009

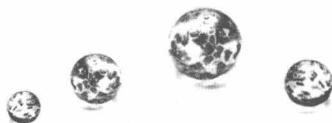
众包

大众力量缘何推动商业未来

[美] 杰夫·豪◎著 牛文静◎译

CROWDSOURCING

WHY THE POWER OF
THE CROWD IS DRIVING THE FUTURE OF
BUSINESS



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

众包：大众力量缘何推动商业未来 / (美) 豪著；牛文静译. —北京：中信出版社，2009.6
书名原文：Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business
ISBN 978-7-5086-1527-1

I. 众… II. ①豪… ②牛… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 064142 号

CROWDSOURCING: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business

Copyright © 2008 by Jeff Howe

Simplified Chinese translation copyright © 2009 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED.

众包——大众力量缘何推动商业未来

ZHONGBAO

著 者：[美] 杰夫·豪

译 者：牛文静

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者：北京京师印务有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16 印 张：17.75 字 数：200 千字

版 次：2009 年 6 月第 1 版 印 次：2009 年 6 月第 1 次印刷

京权图字：01-2008-3582

书 号：ISBN 978-7-5086-1527-1/F · 1610

定 价：36.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

http: //www.publish.citic.com

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线：010-84264000

服务传真：010-84264033

专家、媒体热评

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率，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，他们最理解自己的需求。

——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”。杰夫·豪，《连线》杂志的编辑，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·豪的作品是令人吃惊地关注“专家”概念的——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，但他无疑是将其真实功用第一个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 (crowdsourcing) 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。越来越多的大企业, 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。而更为重要的是, 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”(crowdsourcing)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

商业模式在不断推陈出新。开始是外包 (outsourcing)，然后是开放源代码 (open-sourcing)，现在则是众包 (crowdsourcing)。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等。“众包”一词是由杰夫·豪 2006 年 6 月在《连线》杂志一篇文章中首次提出的，虽然说法很新，但相似的做法早就存在。1714 年，英国政府曾经公开悬赏求解经度问题。使众包的做法达到新高度的因素是互联网，它使面向大众寻求商业智慧和灵感成为可能。

——胡泳



《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，所不同在于《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，顶个诸葛亮”，就近于众包的意思。众包比“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”新的地方在于，它以互联网为基础。互联网在生产力的两个先进之处，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，通过互联网更有效配置资源；例如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；例如在实体经济中通过产业集群这种生产区协作，实现共赢；例如采取“只当世界冠军，不当大企业”的隐形冠军策略等等，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。《外包》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？

《互联网周刊》主编 姜奇平



众包：网络社会的社会生产

这不只是一场互联网的变革，这是整个商业的变革；这也不只是一场商业的变革，这是整个社会的变革。简单地说，“众包就是社会生产”。众包的出现，始于开源软件。Linux 操作系统的开发证明，一群志趣相投的人能够创造出比诸如微软公司等商业巨头所能够生产的更好的产品。互联网的无限连通凸现了这一点：社区比公司更能够有效地组织起人才资源，一项工作的最好人选就是最想做这个工作的人；而评价一个人工作表现的最好人选，也是他的朋友和同龄人。当然这些人必须有着极大的热情来持续改进这一产品——只要能创造出人人受益的美好事物，人们就觉得快乐，愿意贡献。那么，众包将来到底会有多普遍？“这个星球的上网人群已经超过 10 亿，这些人每天大概有 2 亿到 6 亿小时的空闲时间。”每一个公司，每一个企业家，以及任何有好点子，并知道如何将这个点子付诸实践的每一人，都有责任让林林总总的众包得以实现。

大规模的业余化：“多样性打败超人能力”

这是一个“新媒体”时代——此媒体非彼媒体：由非专业人士创造内容。一个孩子制作的广告，与一个科学家在闲暇时尝试发明一种新的有机

肥料本质上并无不同。相同的力量在发挥作用——廉价的生产成本，大量过剩且分散的天赋和创造力，由一群志同道合又充满激情的人组成的网络社区来从事生产。

集体智能是集体认知的一种形式，“蚁群行动起来就像是一个器官里的各个细胞，在蚁群中发挥作用的就是集体认知”，汤普森在《虚拟组织》中说，这也能在人类的选举中看到：上百万人的选择产生一个结果。自20世纪初，社会学、行为心理学、和计算机科学的学者们，都开始研究这一现象。互联网出现后，集体智能有了更大的应用。但“此大众非彼大众”，由于知识、能力和技术的大幅度提升，今天的业余工作者，已经大大超越了昨天的专业人士。

众包应用“集体智能”通过三种形式，第一是预测市场。如预测总统竞选或奥斯卡最佳影片的获胜者，其功能很像证券市场。如：购买哪一种服务、接受哪一种教育、选择在哪一个行业里就业、企业要开发哪一种产品，当然也包括要购买哪一只股票……谷歌、微软、德意志银行等企业，都采用过预测市场的方式来辅助公司制定战略。市场比专家更胜一筹，MIT教授托马斯·马龙在《工作的未来》中解释：“其实很简单，中心计划人员掌握的信息不如分散的销售人员掌握的那么多。”第二是解决问题。需要帮助的人将问题在网络上公开，问题就会被一些也许身份你都无法确定，但可能帮得上忙的人看到。企业的“创新中心”就是一个这样的例子，它拥有分散在各地的14万名科学家，为世界500强公司解决棘手的研发问题。第三是汇集创意。这类似于网上的BBS，只不过要花几周时间而非几个小时。“点子汇”和众包很像，只是前者对提交内容的要求更为开放。这些点子不是为了解决某个特定的问题，而是用于创新。并不是互联网实现了众包，它只是极大的改善了众包的效果。

众包植根于一个平等主义原则：每个人都拥有对别人有价值的知识或才华。众包作为桥梁将“我”和“他人”联系起来。每个人都拥有自己的特质，每个“我”都站在众包的中心，这不是人类最近一百多年来商业社

会的思维习惯。自然创造了人类个体的独特性，这种独特性存在于一大群人中时，构成了多样化。学者和企业家们还发现，我们的差异之和是一种无限强大的力量。17 世纪的哲学家蒙田说：“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。”他辩称，“我们唯一的共同之处就是我们全然不同”。网络时代，这更将成为常识和每个人的品牌价值。

虚拟组织既是公司，更是社区

管理大师德鲁克所认为的“下一个社会”，“既是一个知识社会，也是一个组织社会，因为只有通过组织化的实践，知识才能够产生效用。而且，这个知识社会中的企业更像一个社会化和网络化的非盈利机构。”众包的实践，验证了德鲁克 20 多年前的预见：其一，众包的知识组织也是一种类学术机构。同样早在 1983 年，MIT 的电脑专家理查德·斯托曼就决定一个人对盖茨开创的软件工业宣战，他还为黑客团体模糊的偏好下了“专业团体”的定义：“这是伟大革命的第一枪，但在当时几乎没有人听到。”其二，就是本节的主题：组织更像一个个 NGO 和社区，而不是公司。

不要想当然地认为公司制就是人类最好的生产方式。管理大师查尔斯·汉迪也认为，“公司制不过是人类社会近 150 年来选择的一种生产方式”。就在撰写此文前一星期，笔者收到了 IBM（中国）公司的一个会议邀请——这一家全球最大规模传统企业的工作人员在电话的另一端问道：“您企业目前的人员规模有多大？”我半玩笑、半认真地回答：“所有的网站社区参与者，都是价值中国网的供应商，我们甚至将用户变成了企业股东，我们的规模比 IBM 更大。”

“当众包和互联网结合的时候，它的核心就不只是技术了。分工没有改变，只是更虚拟了。”组织的虚拟化，其实早就开始了。以往的一种组织虚拟化，叫做“外包”——外包，是由企业将非核心的服务交由另一个

企业来完成；而众包走得更远，甚至将核心业务交由组织外的个人或一个团体来完成。一个著名的例子就是 VISA 信用卡：这家世界最大的公司，其实是一家虚拟企业。迪伊·霍克，VISA 的创始人及 CEO，于 1992 年被美国《金钱》杂志评为“过去 25 年间最能改变人们生活方式的八大人物”之一。他非凡的商业思想使 VISA 成为了一家由所有信用卡持有者共同拥有的虚拟企业。迪伊认为：商业和金钱并不是人们生活的全部；应当尽力地消除企业内部的等级制；企业要与用户共同经营、拥有；要建立商业生态系统；用东方的整体论、而非西方的还原论来思考商业；研究虚拟组织中的复杂性科学等等。——不知是不是巧合，VISA 公司成立于 1969 年，与互联网在同一年诞生！

消费者也不会在真空中创新，他们形成了“用户创新社区”。社区有一个重要功能：为志同道合的人们提供社交场所。但用户之所以能在社区中更好的创新，最重要的原因是社区的构架为创新者提供了很多有利条件：创新者可以通过 IM，电子邮件，以及 BBS 的帖子互相交流，互相协作；工作中，社区成员利用工具改进、评估、整合工作、而这些工具大多数也是他们自己开发的。这就像互相协作的各种社会团体或合作公司。为了让社区更有效率，成员们要遵守一个公认的社交规则：免费公开自己的创新内容，改进他人的创新内容，放弃相应的私有利益。

那么社区是如何激励（如何不是“管理”的话）大量的长期参与者呢？哈佛大学的约齐·本克勒在 2006 年《网络财富：社会生产如何转化为市场和自由》的书中有个答案：在研究了众多 Web2.0 案例后他认为，一种新的经济生产模式出现了，本克勒将其称为“社会生产”。他的“社会生产”指的是个体之间的合作关系，这些个体既不是靠市场组织起来，也不隶属于任何管理体系。激励有外在的和内在的——外在在激励通常是“胡萝卜”（某种经济回报）加“大棒”（老板的责骂）；而内在激励主要指行为动机，如对创造的需求，对某个项目的信心，社区责任感，或在某个社区扬名的机会等。调查显示，对开源软件的程序员们来说，更受

用的是内在激励。这能够部分解释，人们为什么会为亚马逊写书评，或在 iStockphoto 上花无数时间教初学者摄影基本知识。知识经济中，激励工作变得日益重要。因为它的原材料不是钢铁，而是“人类的创造性劳动”。这种资源极难以度量和货币化、组织和管理，社区的出现恰逢其时。“社区总是对的”，这是对“仁慈的独裁者”原理的补充——社区的确需要一个决策人；这个人同时也是助手、安慰者，偶尔是某种纪律的监督人——但最终，“独裁者”的权威只是道德上的，有说服力的，但不是强制的。“你可以试着引导社区，但最后你还得听他们的”。

结语：社会生产的更多推动力……

从一个更宽的视野，我也尝试着用几十关键字描述一下我们已经置身其中的 2.0 网络世界和网络社会：个人品牌、微媒体、隐性知识、知识管理、数字移民和数字原住民、个人的全球化、“平”的世界、去中心化、用户创造价值、产消一体、长尾效应、维基经济、P2P、社会生产、无市场经济、数据为王、商业生态系统、无时间的空间、无空间的时间、虚拟现实、虚拟企业、跨平台工作流、开放的社会化、市场即对话、语义网络、云计算、无处不在的移动、六度空间、小世界理论、社会信任、社会资本、文化认同、商业和政治民主、网络社会……

任何人希望用几千个字来全面描述本书内容的任何努力，都将是挂一漏万的——去认真阅读和享受《众包》吧，它帮助你预测市场和投资未来，它描绘了新社会生产和新商业的完整画卷。

价值中国网 CEO 林永青



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（outsourcing），然后是开源（open-sourcing），现在则是众包（crowdsourcing）。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。太山不让土壤，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于用户自生产内容。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，张贴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”就来自于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（Getty Images）花了 5 000 万美金收购 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”（LEGO Factory）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 legoshop.com 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 恤衫提交设计想法，社区对这些设计和顾客购买意愿进行投票调查（通常用 0 分~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