

THE 聚联网是未来10年的主流趋势。
——《福布斯》

MESH

聚联网

商业的未来

[美] 丽莎·甘斯基 (Lisa Gansky) 著
马睿译

Why the Future of
Business is Sharing



中信出版社 · CHINA CITY PRESS

THE
MESH

聚联网 商业的未来

[美] 丽莎·甘斯基 (Lisa Gansky) 著
马睿 译

中信出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

聚联网：商业的未来 / (美) 甘斯基著；马睿译. —北京：中信出版社，2012.1

书名原文：The Mesh: Why the Future of Business Is Sharing

ISBN 978-7-5086-3128-8

I. 聚… II. ①甘… ②马… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 228113 号

The Mesh: Why the Future of Business Is Sharing by Lisa Gansky

Copyright © 2010 by Lisa Gansky

Simplified Chinese translation edition © 2012 by China CITIC Press

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.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

聚联网——商业的未来

JULIANWANG

著 者：[美] 丽莎·甘斯基

译 者：马 睿

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 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：三河市西华印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：15.25 字 数：161千字

版 次：2012年1月第1版 印 次：2012年1月第1次印刷

京权图字：01-2011-3002

书 号：ISBN 978-7-5086-3128-8/F·2509

定 价：35.00 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。

网 站：<http://www.publish.citic.com>

服务热线：010-84849555

投稿邮箱：author@citicpub.com

服务传真：010-84849000

前言 INTRODUCTION

去年圣诞节前后，我在曼哈顿读到一篇文章，介绍洛杉矶的一位名叫司各特·马丁的园艺师。他的故事深深地吸引了我。经济衰退的阴影正在蔓延，司各特的生意也惨淡经营。正如《纽约时报》报道的那样，司各特已经过了因为圣诞节而兴奋和激动的年纪。但是一直以来，一个传统的圣诞节景象总是让他备感愤怒。司各特讨厌看到节日过后枯萎的圣诞树堆积在路边，几日后被垃圾车成堆撮起，拉到垃圾场掩埋起来。于是，他决定这一年要停止抱怨，看能不能做些什么改变这一传统。身为园艺师，种树对他来说绝非难事。既然如此，为什么不把活的圣诞树出租给人们使用呢？

司各特说到做到。他建了一个网站，提供各种尺寸的雪松、针叶松、柏树和红杉。树种不同，大小不同，价格也不同。他雇用残疾人来照顾这些树，为顾客提供绿色环保的装饰品。在指定的时间，司各特会和几个职员（其中包括他的几个失业老友）一起，戴上毛茸茸的驯鹿角，假扮圣诞老人，在节日到来之前把活树送到顾客家里。几周以后，职员们再反方向走一圈儿，到顾客家里把那些树拉回来，顺便带回一些可回收的包装纸。有些树长得太大，无法留到下一个圣诞节继续使用，司各特则会把它们捐献给城市再造林工

程。职员们甚至主动提出帮顾客把捐赠物品送到捐赠站去。这一切无不传递和渲染着节日的温情气氛！

司各特·马丁想出了一个聪明的好主意，既能够分享圣诞树，又能做此生意赚钱。顾客不再需要购买、拥有，节后又不得不把树扔进垃圾箱，而只需在真正需要圣诞树的时候能够用到就可以了。这样一来，他们就有了更多的选择，而不是只能在街角购买种类有限的圣诞树。司各特提供的服务快捷方便，顾客们在司各特的网站上挑选自己想要的圣诞树和配送时间（不难想到，双方可以使用手机和微博，更方便地沟通配送细节）。无须用弹力绳把圣诞树绑在车顶上；不必担心搬动时被它绊倒，被树枝刮破脸；不必担忧圣诞树在后院放久了会成为火灾隐患，整日盼着市政回收，好不容易盼到了市政来收，还得把针叶已经开始脱落的树干笨拙地拖到马路边。顾客甚至还会因为这一环保做法减少了一点点碳足迹而备感自豪。

本书所要论述的就是像司各特这样的商业模式。这基于一个简单的道理：对有些东西而言，“共享”比“拥有”更好。拥有物品的确有其道理，不过，当前占主导地位的“占有思维”往往会遮蔽我们的商业视线，令我们无法放眼未来。事实上，从古至今，人类的商业发展——更不要说人类的社会生活——一直都有赖于共享。如果你细心寻找，会发现“共享平台”无处不在。我在纽约度过的那个圣诞节，人们共享各种物品和生意似乎随处可见——酒店和公寓楼、地铁和出租车、机场和飞机、教堂和图书馆。所有这些似乎正是纽约这个城市的精华所在，正是它们使得纽约如此独特和充满魅力。有些是公共的，有些是私有的。从整个城市的基础设施来看——从电话线到无线网络、街道和人行道、公共艺术和公园，乃至已成传奇的纽约市消防局——说“无共享，不纽约”并不为过。

历史上最聪明的商业人士都明白共享平台的强大力量，早期建造美国铁

路发财的商业大佬如此，首个国际酒店高级品牌的创始人康拉德·希尔顿（Conrad Hilton）更是如此。如今，以共享为基础的新商业时代正悄然来临。大到Netflix（奈飞）和Zipcar（链车）这样的连锁公司，小到向人们出租圣诞树的小商人，都已经了解到，以“方便地用上共享商品”为价值主张的生意大有钱赚。

这些新型共享平台与康拉德·希尔顿赚钱的生意有着重要区别。在希尔顿酒店运营的前几十年里，连接各个酒店，以及酒店和顾客的通讯基础设施——主要是电话和电报——并没有发生多少变化。利用该系统，顾客打电话或发电报预订房间，不能讨价还价。酒店接待员会将相关信息誊录在酒店的纸质预订系统中。

新型的共享商务是由社交媒体推动并以之为基础发展起来的。利用基于互联网的移动网络，商业公司能够准确定义，并定时定点交付高度精准、高度个性化的商品和服务。如今，使用袖珍手机，就可以坐在咖啡馆里搜索和定位附近的酒店客房、阅读网评、播放酒店大堂和客房的视频、比较价格、讨价还价、申请推荐的客房、预订、支付，最后调出从咖啡馆到酒店的路线图。这一切一点儿都不耽误你品啜手中的那杯拿铁咖啡。在某些城市，你的手机还可以把你所在的具体位置发送给一家出租车公司，并找到附近有没有愿意拼车前往的人。在不久的将来，酒店的应用程序可以给你发送一个条码，帮助你升级客房、为你提供免费饮品，再帮你打开自己预订并支付的套房。如此一来，连在酒店大堂办理入住手续的麻烦也省去了。

这一变化不仅仅意味着酒店客房预订系统的改善。到目前为止，信息技术革命已基本上席卷了所有行业乃至所有已经或可以数字化的服务——数目、文本、音频、图片和视频。相关行业，例如银行业、出版业、音乐界、摄影界和电影业等，都经历了翻天覆地的变化。如今，移动网络正在迅速扩

展，即将为实体商品和实地场所带来颠覆性的变化，例如酒店、汽车、服饰、工具和设备等。

这一切之所以可能，是因为我们随身携带的具备全球定位系统（GPS）功能的移动设备与我们一起在现实的时空中移动。例如，安装在手机上的一款名为 **Urbanspoon** 的应用程序就能够搜索到你当前所在位置，带你前往附近的推荐餐馆。在线分类网站 **Craigslist** 则能够帮助你在紧要关头很快找到一名机械师。如今人们可以通过电子方式跟踪实体商品的时空移动——想想联合包裹服务公司（**UPS**）和联邦快递（**FedEx**）吧，它们就是靠跟踪运单号码，让你了解自己的快件现在何处的。这就是说，网络能够在我们需要物品的那一刻，让我们迅速找到该物品。我们可以越来越方便地用上那些物品，也就越来越不需要拥有它们。如果我们只需在需要时支付很便宜的价格，就能方便快捷地用上一副台锯或割草机甚或一辆汽车，干吗还要费钱费力地购买、维护和保管它们呢？

由GPS、无线局域网（**WiFi**）、第三代数字通信（**3G**）和蓝牙等技术支持的移动计算技术正以惊人的速度发展，并可望在未来几年内取代台式计算机。此外，具有访问互联网功能的移动网络更是发生着翻天覆地的革命，且已经与社交网络的扩展汇聚在一起，相互促进，彼此共生。在历史长河中一个眨眼的瞬间，我们已经发明了一种全新的共享语言。你可以发短信给朋友，或者发博客和微博，约他们在美国商铺点评网站 **Yelp** 上选择一家小酒馆聚会，不醉不归。而趁着第二天早上宿醉未醒、睡眼朦胧期间，你就把当晚聚会时大伙儿傻乐的照片发到社交网站 **Facebook** 上与众人分享。太棒了。

发生变化的不仅仅是技术领域。信用泛滥和投资狂潮造成了经济崩溃，更让我们在物质消费的灯红酒绿之后陷入另一种形式的宿醉。我们越来越清楚地意识到，人类一直在攀比和浪费个人资产和环境资源，而如今不得不重

新思考，我们真正在乎的到底是什么。世界各地的人们正在重新思考“人”与“物”的本质关系，以及我们究竟希望从商界乃至社区中得到什么。我们当然要获得自己真正需要的商品和服务，但是无须付出如此昂贵的金钱代价，更无须如此浪费环境资源。还好，我们很快就会获得足够的能力，实现这一愿景。

眼下，大多数商业公司还固执地坚持旧式的、建立在久经考验的单一模式之上的商业活动：创造一种产品或服务，出售并收回现金。把割草机卖给别人，看见他走出店铺便大功告成。很少有商人——包括大多数企业家和风险投资人——想到另辟蹊径，创造财富。他们可能会使用社交媒体推销自己的产品，但他们的思维仍然困在“买家/卖家/拥有商品”的二维世界。

而在传统商业世界的外围，一种全新的商业模式正在生根发芽，这种商业模式使得消费者拥有更多选择、更多手段、更多信息，且更有力量来作出正确的选择。我把这种新兴商业模式称为“聚联网”。近年来，已有成千上万的聚联网公司创立和成长，其中几个已经发展成为知名品牌。这些公司了解并聪明地利用了基于特定地点的移动计算能力、互联网和社交网络的成长、消费者态度的变化，以及基于历史经验对共享平台市场效益的理解等因素所构建的完美风暴。在本书中，我将探索各种形式的聚联网商务的基本概念，以及为什么这种模式能够为企业家和公司带来无与伦比的竞争优势。

从本质上说，聚联网是在以网络为基础的共享平台上构建的——其目的是使用而非拥有。事实上，这种商业模式的核心策略是多次“出售”同一个产品。多次出售既能够成倍增加利润，又能多次接触顾客。多次接触顾客就意味着商业机会的成倍增加——如此能够带来更多的销售收入，亦能强化品牌、改善某项具有竞争力的服务、深化和拓展顾客关系。通过使用复杂的信息系统，聚联网还能够更加高效地部署实体资产。这样做无疑对我们的出发

点进行了升华，缓解了人类对自然资源的压力，不啻为锦上添花。聚联网络当然非万应灵丹，然而通过管理共享的交易，它有着越来越大的增长潜力，完全能够把那些一次性出售商品或服务给单个拥有者的公司远远地甩在身后。这种商业模式大大改善了顾客体验和选择，单人次价格也比传统商业模式更低，所有人都可以从中获益。

我一生都在从事与此相关的工作：如何利用互联网作为共享平台，为人们创造更多的价值。1993年，我极有幸与戴尔·多尔蒂^①和蒂姆·奥莱利^②合作，共同创建了第一家商业网站“全球网络导航”（GNN）。我们设计了第一个在线交易，推出了第一个网络广告，成为推动互联网革命的先驱者。而这场革命颠覆和重组了大多数重要行业和商业模式，各行各业的领军品牌发生了替换，迫使人们不得不重新设计成百上千的关键产品。后来，我们把这个商业网站卖给了美国在线（AOL）。

几年后，我在奥黑尔国际机场^③看到一个小男孩儿用自己的手指模仿照相的动作。他没有把“取景器”放在眼睛上，而是把它举在胸前，像一个监视屏幕那样。我在那一刻看到了商机，数码图片显然是未来的趋势所在。利用互联网，我们眼前就有一个机会，颠覆传统的分享和打印照片的商业模式，卡姆兰·莫森宁^④和我开始杂乱无序地讨论一个更好、更快且不那么浪费的模式。那些谈话正是我们后来创建的柯达在线照片服务网站Ofoto的萌芽。

① 戴尔·多尔蒂（Dale Dougherty），奥莱利传媒公司（O'Reilly Media）的联合创始人之一。——译者注

② 蒂姆·奥莱利（Tim O'Reilly），奥莱利传媒公司创始人和首席执行官。——译者注

③ 奥黑尔国际机场（O'Hare International Airport），美国伊利诺伊州芝加哥市的主要机场。——译者注

④ 卡姆兰·莫森宁（Kamran Mohsenin），连续创业者，对于建设网络服务具有长达十年的热情。——译者注

Ofoto利用网络丰富且日渐扩大的数字基础设施，让人们通过家人、朋友和同事的社交网络分享照片。正如我们希望的那样，Ofoto为我们带来了巨额利润，且比传统的胶片模式造成的浪费小得多。我们将Ofoto卖给了柯达公司之后，它成为该公司核心的数码照片服务。Ofoto逐渐成为全世界最大的网络照片分享和打印服务提供商，顾客人数超过4 000万。

过去几年，我继续将各种互联网和移动网络服务引入市场，且从未停止过对于自然和社会的关注。在整个职业生涯中，我曾经与雅虎、美国在线、谷歌、贝宝（Paypal）和谋智^①网络公司等网站和公司的创始人合作过。我曾一而再地目睹这样的进步：创新者看到新的商机，并发掘这一机会，启迪他人，最终所有人都从中获利。

在当今迅猛发展的商业环境中，远远先于竞争对手看到商界的断点，创建新平台、新模式、新预期和新品牌，已经成为商人必备的重要技能。做第一个发现者和行动者，你就能够成为赢家。

聚联网是摆在我们面前的下一个巨大机遇——这是为了人类社会，为了人类赖以生存的地球而创造新商务、改造旧商务的机遇。而这一切才刚刚开始。

^① 谋智公司（Mozilla），2005年成立于美国，是谋智基金会（Mozilla Foundation）旗下的一家商业子公司，负责开放源代码产品的开发、测试和流通，或者投入可创造营收的商业活动，其所有收入都将归谋智基金会所有。——译者注



第 180 页

180



目录
CONTENTS

801

前 言 VII

第一章

了解聚联网

001

聚联网公司有四个共同的特点：分时共享、对互联网及移动信息网络更加先进的使用、关注实体商品和材料，以及通过社交网络接触顾客。

第二章

聚联网的优势

027

优秀的聚联网公司能够敏锐地把更频繁的客户接触和更多更好的信息来源结合在一起，创造更好的客户体验、合作方式、优质的产品和诱人的价格。

第三章

聚联网设计

045

成功地参与聚联网，要求产品必须经得住重复使用，必须是非常好用、有趣且容易使用的产品，自设计之初就考虑到修理、升级和使用末期“升级再造”的问题。

第四章

加入聚联网

057

年纪大一些的经理人往往深知其商务模式和品牌已经日薄西山，只是企图为自己榨取最后一点点油水而已。

第五章 我们信任聚联网

081

信任是任何商业的基础，这个不难理解，因为这本来就是人际交往的基础，但是在聚联网中，信任的重要作用尤其突出。

第六章 聚联网生态系统

103

聚联网的一个乐趣和激动人心之处，就在于它为我们打开了建立合作的渠道、共同服务市场，并共同使用前所未有的商业手段向细分市场提供产品。

第七章 拥抱聚联网

121

开放性和信任都能够改善公司增加和调整未来产品和服务的能力，让自己的产品、服务，以及品牌始终保持鲜活的形象。

第八章 聚联网公司

131

在如今这个信息饱和的环境下，聚联网产品和服务的竞争优势对传统商业模式的威胁将一直持续并不断升温。

第九章 耕耘在聚联网

145

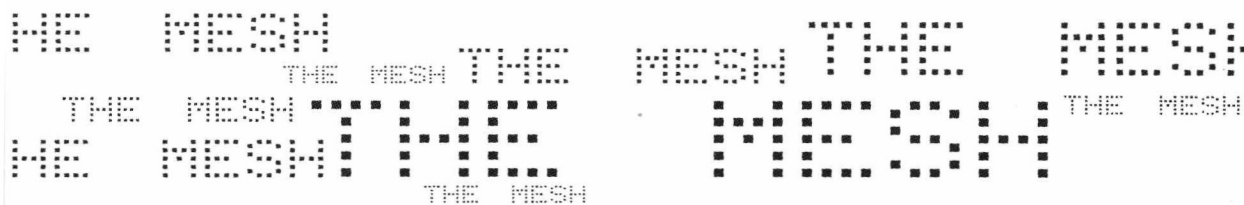
不必担心人们窃取你的思想。如果是原创思想，就算你强按着人们的脖子灌输，他们也不一定接受。

创作共享许可 160

国外聚联网企业名录 161

中国聚联网企业名录 223

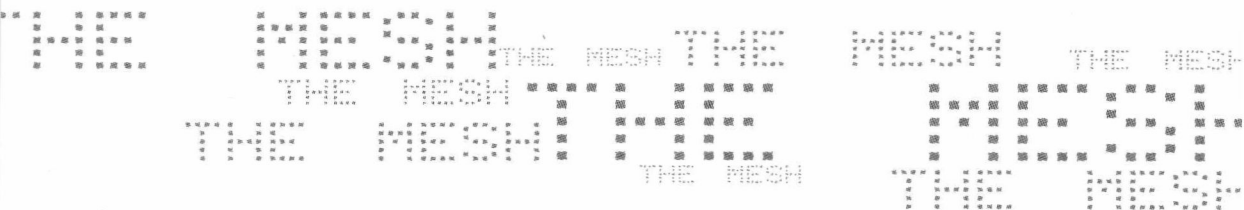
致谢 227



第一章

了解聚联网

聚联网公司有四个共同的特点：分时共享、对互联网及移动信息网络更加先进的使用、关注实体商品和材料，以及通过社交网络接触顾客。





“凡是对通用汽车有利的，就对国家有利。”1953年，时任通用汽车首席执行官的查尔斯·E. 威尔逊^①在美国参议院的一个专门委员会上如此大放厥词。当时著名的漫画家阿尔·卡普^②后来援引这一句式，讽刺威尔逊是“布尔姆斯上将”。不过，这句话倒也并非毫无根据地自卖自夸。通用汽车作为美国领军行业的龙头老大稳坐江山几十年，其创建的品牌和商业模式都令人

^① 查尔斯·E. 威尔逊 (Charles E. Wilson, 1890~1961)，美国商人和政治家，曾任通用汽车公司首席执行官，1953~1957年在艾森豪威尔总统的政府担任美国国防部长，人称“引擎查理”(Engine Charlie)。——译者注

^② 阿尔弗雷德·杰拉德·卡普林 (Alfred Gerald Caplin, 1909~1979)，笔名阿尔·卡普 (Al Capp)，美国漫画家、幽默作家，他最著名的讽刺连环漫画作品是《莱尔·阿布纳》(Li'l Abner)。*《莱尔·阿布纳》*在美国、加拿大和欧洲的许多报纸上连载达43年之久(1934~1977)，描述了一个虚构的乡下人家在肯塔基州的贫困城镇道格派奇 (Dogpatch) 的生活。下文的“布尔姆斯上将”(General Bullmoose) 是这部连环漫画中的一个人物，最早出现于1953年6月。布盛顿·T. 布尔姆斯 (Bushington T. Bullmoose) 是一个唯利是图的冷血资本主义暴君的化身。布尔姆斯有一句傲慢的座右铭，就是阿尔·卡普利用威尔逊的这句话改编的：“凡是对布尔姆斯上将有利的，就对每个人都有利！”而之所以称之为“布尔姆斯上将”，也是因为威尔逊后来在艾森豪威尔总统当政时期，出任美国国防部长。——译者注

艳羨不已。就在威尔逊发表这番言论三年之后,《财富》杂志开始公布全美最大的五百家公司排行榜,通用汽车公司高居榜首,且在其后的20年中独占鳌头。26年之后,另外两家与汽车相关的公司——埃克森和福特——一直在与通用汽车竞争榜首之位。通用汽车公司于2008年下半年被迫请求国会给予紧急援助,之后宣布破产。就这样,以汽车为核心、在20世纪的大半时间占据统治地位的产业模式,黯然落幕。

与此同时,在远未获得举国关注之前,一种全新的汽车公司正在悄无声息地打破各类商界纪录。在不到九年的时间里,Zipcar公司将自己的业务拓展至整个美国、加拿大和欧洲。2001年刚刚创立的Zipcar公司成为21世纪第一个十年中增速最快的公司,在成立后的第二和第三年,营业额分别上升了两倍和三倍。2009年,Zipcar创造了1.3亿美元的营业收入,与上一年相比,增幅超过30%。

Zipcar公司堪称成功运用聚联网商业模式的完美典范。它并不制造、出售或修理汽车,而是共享汽车。公司总部位于波士顿,想出这个点子的两位创始人是幼儿园时期就相识的一对闺蜜。1999年,安特耶·丹尼尔森(Antje Danielson)坐在柏林的一家咖啡厅里,看着街头那些提供共享汽车服务的招牌,她很感兴趣,并深深地被它们吸引了。她发现,这种服务使用起来很方便,且有着巨大而深远的意义。不同于建立在旧式共享平台上的传统汽车租赁公司,如今人们可以很方便地在全城任何地方定位和分配汽车。用户可以在网络上找到,并以可靠的方式预订自己想要的任何一辆汽车,使用时间短则一小时,长则一天或数天。如此一来,租车服务就变得非常实用——一般的日常使用也可以租车,而不仅仅是旅行的时候才租车。

回到波士顿地区的剑桥市后,安特耶将她的发现告诉了好友,毕业于麻省理工学院商学院的罗宾·蔡斯(Robin Chase)。“我的头脑中迅速闪出一个

念头，”罗宾·蔡斯后来回忆说，“我想，这不正是互联网理所当然的用武之地吗？”从那次谈话以后，两人开始制订计划，创办了后来世界上最大的汽车共享服务企业。

学着连成一条“链”

Zipcar公司的创建并非一帆风顺。首先，两人必须战胜无数的怀疑论者。每当她们提到瑞士的汽车共享服务已经取得巨大成功，潜在投资人就纷纷表示不屑。“如今汽车共享似乎已经很普遍了，”罗宾说，“而在当时，风险投资人对我们说，‘哦，那是在瑞士，在我们这里是行不通的。’”讽刺的是，多年以后，她又在巴黎听到一个商业集团工作人员说出同样的话：“当然啦，这种商业模式在美国可以运作良好，法国根本无法仿效。”

Zipcar公司的第一辆汽车是一辆崭新的德国大众甲壳虫，是当年刚刚重新进入市场的车型。公司创始人特意选择了不同于传统汽车租赁公司的汽车品牌，还给每辆汽车起了独一无二的名字。她们给第一辆甲壳虫取名“贝琪”^①。取名的做法便于顾客识别每一辆汽车，且有助于在顾客与汽车及其品牌之间建立纽带。她们称自己的顾客为Zipster（链人），每一位会员都有一张Zipcard（链卡）。这是一张钱包大小的塑料卡，样式和花色都十分新潮。她们确保公司的所有汽车都干净光鲜、妥善保养、便于定位，且在任何方面都安全可靠。此外，从早期开始，Zipcar公司因为增长速度很快，还收购了一些竞争对手。它在西班牙投资了汽车共享公司Avancar，还收购了英国的

^① Zipcar公司给每一辆汽车起一个独特的名字，命名的部分依据是车型。“甲壳虫”的英文是“Beetle”，所以甲壳虫型号的车，名字都以“B”开头，如这里的Betsy（贝琪）。后文中的Mini Mucho（迷你马乔）是宝马公司Mini系列的车型，该系列车型名字的首字母都是“M”，如果是丰田的Camry（凯美瑞）系列，则其名也以“C”开头。——译者注