

MITSFIT ECONOMY

另类创客

黑客、海盗、黑帮等地下创新者的故事

深入黑市、监狱、帮派、贫民窟、海盗船

悄访一群能与硅谷精英平分秋色，却身藏暗处的地下创新者

他们是骗子、盗贼、破坏分子，是你前所未见的另类创客

【美】亚力克莎·克莱 (Alexa Clay)

凯拉·玛雅·菲利普斯 (Kyra Maya Phillips) 著

王雪婷 译

《赫芬顿邮报》年度15本必读新书及《每日电讯报》十大商业佳作

国家地理根据本书翻拍大型纪录片《地下公司》

金融时报 | 时代周刊 | 连线 | 经济学人 | INC. | 福布斯 | 快公司 | 哈佛商业评论 | 一致口碑推荐

中国友谊出版公司

THE MITSFIT ECONOMY

另类创客

黑客、海盗、黑帮等地下创新者的故事

【美】亚力克莎·克莱（Alexa Clay）
凯拉·玛雅·菲利普斯（Kyra Maya Phillips）◎著
王雪婷 译

图书在版编目(CIP)数据

另类创客：黑客、海盗、黑帮等地下创新者的故事 / (美) 克莱 (Clay, A.), (美) 菲利普斯 (Phillips, K. M.) 著; 王雪婷译. — 北京: 中国友谊出版公司, 2015. 11

ISBN 978-7-5057-3622-1

I. ①另… II. ①克… ②菲… ③王… III. ①商业模式—创造性思维 IV. ①F71

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第266476号

著作权合同登记号: 01-2015-7430

Copyright . 2015 by Alexa Clay and Kyra Chouchroun
This edition arranged with C. Fletcher & Company, LLC.
through Andrew Nurnberg Associates International Limited

书名	另类创客：黑客、海盗、黑帮等地下创新者的故事
作者	[美] 亚力克莎·克莱 凯拉·玛雅·菲利普斯
译者	王雪婷
出版	中国友谊出版公司
策划	杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
发行	杭州飞阅图书有限公司
经销	新华书店
印刷	杭州钱江彩色印务有限公司
规格	710×1000毫米 16开 13.25印张 140千字
版次	2015年12月第1版
印次	2015年12月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-3622-1
定价	42.00元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676



第一部分： 边缘创新

引子 003

1

另类哲学 017

第二部分： 另类因子

2

智取 041

3

复制 065

4
——
黑客 092

5
——
挑衅 120

6
——
转型 141

**第三部分：
另类革命**

7
——
剑走偏锋 173

8
——
结论 192

致谢 195

尾注 200



THE MISFIT ECONOMY



第一部分 边缘创新

引 子

“我是不是太啰唆了？”萨姆·霍斯特特勒（Sam Hostetler），一位住在密苏里州米勒县的阿米什^①农民已经第三次问这个问题了。他正在向我们讲述他自己，一个来自异国的动物爱好者，是如何开始挤骆驼奶的。

霍斯特特勒出生于伊利诺伊斯州坦皮科（Tampico）一个虔诚的天主教家庭。“罗纳德·里根（Ronald Reagan，第40任美国总统）也出生在我们镇上。”他这样告诉我们。他9岁的时候，全家移居到了密苏里州水牛城（Buffalo）的一个农庄。在那里，他父亲开始做建筑生意，并且成为当地一个社区教堂的牧师。他说他和他的兄弟们从小都被教育成为正直、严守教规但思想开明的人。他在21岁的时候娶了他现在的妻子科琳娜（Corlene），

^① 阿米什人（Amish）是美国和加拿大安大略省的一群基督新教再洗礼派门诺会信徒（又称亚米胥派），以拒绝汽车及电力等现代设施，过着简朴的生活而闻名。

“那时候我就好像已经认识她一辈子了。”他笑着说。

霍斯泰特勒还是个孩子的时候，大家就常说他对那些非主流的事物情有独钟。回想起来，他说：“我不太清楚这是为什么，可能我一直喜欢挑战吧。”霍斯泰特勒回忆起他9岁的时候，这种对不寻常事物的喜爱，让他对那些长着长长尾羽，与一般鸡类不一样的异国禽鸟产生了兴趣。那时，他的父母订购了25只这样的禽鸟，就此埋下了霍斯泰特勒终身痴迷于奇异动物的种子。

霍斯泰特勒的农场事业始于几只鸵鸟。做了一阵子鸵鸟饲养买卖的生意以后，他开始寻找更加具有异域风情的动物。他开始买河马和犀牛，变成了一个“另类畜牧业主”。从那时起至今，他做这个买卖已经差不多30年。

然而，有一天下午，一个密苏里州的医生打来电话，劈头盖脸地问了他一个不寻常的问题：“你听说过给骆驼挤奶吗？”即使“狂野”如霍斯泰特勒，也从没听过这种事。医生接着解释说，他想给他的病人喝骆驼奶，正寻思着哪儿能找到。霍斯泰特勒沉思片刻后回答说：“好吧，反正大家都知道这些年我做了些疯狂的事情，再多做一件也无妨了吧。”

通过电话后不久，霍斯泰特勒就开始着手进军骆驼奶业。据他所知，这个行业当时在美国根本不存在。对他来说，新开一条财路当然有一些吸引力，但真正令他兴奋的是“它（骆驼奶业）听着就很奇怪”。泰勒一开始只是小本经营，仅买了几头骆驼，但通过繁育，他将骆驼群的规模扩大到了30头左右。他享受这个独特的事业给他带来的感觉，对骆驼也产生了深厚的

感情。他说：“我就是喜欢骆驼。它们不漂亮，它们很丑，但是我喜欢它们。”

※

※

※

骆驼奶被誉为“沙漠中的白色黄金”，更有人将其视为传说中的长生不老药。它的药用价值已经被证实，特别是未经高温消毒的生奶，人们声称它对克罗恩病^①、自闭症、糖尿病、阿兹海默症和丙型肝炎都有帮助。甚至还有人坚称骆驼奶能缓解艾滋病的一些症状。

骆驼奶有很深的历史和宗教渊源。对于很多人来说，它是一种精神体验：先知穆罕默德（Muhammad）就曾让他的同伴将骆驼奶作为一种天然的药剂来饮用。中东的游牧民族和波西米亚人（Bedouins）几个世纪以来一直靠骆驼奶来抵御干旱和恶劣的沙漠气候，长久以来它因治愈功能而广受赞誉。

据说骆驼奶能提供比其他奶类更多的可吸收钙质，而且比较容易消化，不含过敏源，并具有消炎作用。自闭症儿童的父母称骆驼奶能帮助他们的孩子提高运动技能，改善消化系统。不过，虽然很多人深信骆驼奶有药用价值，但至今还没有确凿的证据证明它对机能紊乱和疾病有治疗效果。

在中东和非洲，骆驼奶的这些所谓益处已经被人坚信了很多年，但这种商品在美国却长久地被无视。只是在近五年，这个处于萌芽阶段的市场才开始发展，这是一种真正的另类经济形式，

① 克罗恩病（Crohn's Disease）：一种原因不明的肠道炎症性疾病。——编者注

它把一群极具多样性的人聚集到了一起，这群人中就有阿米什农民萨姆·霍斯泰特勒。

※

※

※

人们对骆驼奶的需求给霍斯泰特勒这样的农民带来了稳定可持续的收入。其他阿米什和门诺派^①农民也和他一样开始从澳洲进口骆驼，在自己的农场建起了小小的骆驼畜群。我们与马林·特罗耶（Marlin Troyer）进行了交谈，他也是进入这个贸易领域的先驱之一。作为一个生活在密歇根州布兰奇县的门诺派教徒，特罗耶向我们讲述了他进入骆驼奶贸易领域后是如何在四年内把农场从 10 英亩扩大到 80 英亩的。他说，骆驼奶的市场需求“让我和我的家人有足够的钱来保持农场稳定持续地运作”。

霍斯泰特勒也开始体验到骆驼奶需求的增长。这促使他创立了座头鲸奶业（Humpback Dairies），他通过这个私人会员制的组织网络销售他的产品。这个组织采取了一种合作模式：人们成为他农场的会员，他则用骆驼奶支付酬金。很多从事骆驼奶业务的阿米什农民都通过这个模式的变体在进行销售。

生骆驼奶要以这种形式出售是因为销售未经巴斯德氏杀菌法消毒的生奶——无论是哪种奶（包括牛奶），在美国很多州都是非法的。而跨州分销生奶则在任何州都是违法的。但是，消费你拥有的牲畜产的奶是合法的。因此霍斯特泰勒和他的家人，还有出钱取得“座头鲸奶业”会员资格的那些人就能合法使用由该奶业的骆驼畜

① 门诺派是当代基督新教中的一个福音主义派别，主张和平主义。——编者注

群产的奶了。

霍斯泰特勒的大部分业务源于他在农场附近竖立的广告牌，还有人们的口口相传，以及家人的推荐。然而，当一个 23 岁的南加州大学毕业生出现在他家门口的时候，这一切都改变了。

※

※

※

瓦利德·阿卜杜·瓦哈布(Walid Abdul Wahab)，沙特阿拉伯人，2009 年来到美国，进入南加州大学马歇尔商学院学习。2013 年 9 月毕业后不久，他就成为第一个在美国建立骆驼奶零售公司的人。

瓦哈布创办“沙漠农场(Desert Farms)”的想法萌生于他大二那年回沙特阿拉伯的时候。他刚巧碰上了传统的穆斯林斋月。在这一个月中，信徒从黎明到日落都要斋戒禁食。一天日落时分，他的一个朋友给他带来一些对他而言“难以引起食欲”的骆驼奶。“骆驼奶一开始真的不怎么有吸引力。”他说。他的朋友是把奶装在保鲜袋里带来的，拿到瓦哈布面前时，骆驼奶还在往外渗。瓦哈布问他朋友奶是从哪里来的，他回答说是他在沙漠中走了 20 英里，从一个贝多因人^①那里得来的。

结果，瓦哈布一喝骆驼奶就爱上了它。几天后，他有了这个想法：把这种饮品带给健康意识的加州人。正好有一个创业课程项目，他就开始调查美国的骆驼奶生产状况。他需要搞清楚，市场是否存在。

经调查，阿卜杜·瓦哈布发现骆驼奶在美国的确有市场，但

^① 阿拉伯游牧民族。——编者注

规模非常小。只有少数人像山姆·霍斯特泰勒和马林·特罗耶这样养殖骆驼并生产骆驼奶。而且，我们上文已经说过，他们完全是通过合作社来进行销售的。瓦哈布将其与达拉斯买家俱乐部（Dallas Buyers Club）进行了比较。该俱乐部由罗恩·伍德鲁夫（Ron Woodroof）创办，并且还在2013年被改编成了一部电影，获得了奥斯卡提名。伍德鲁夫感染了艾滋病，他将一些对自己健康有益但非法的药物偷运进美国。他想和一个拍档一起把药卖给别的艾滋病患者，于是成立了“达拉斯买家俱乐部”，一个私人会员俱乐部。这样他们就可以将药物配发给那些愿意加入俱乐部并支付月费的人。

“（卖骆驼奶）不需要像贩毒一样，”瓦哈布告诉我们，“人们相信骆驼奶能帮助他们……（那么）……如果它真的能帮到人，”他说，“我们不想催生出一个黑市。”

所以，他起草了一份商业计划书，想施展抱负，将这种饮品带入主流市场。他在报纸上登了广告：“你有骆驼吗？给它们挤奶吧！”他在美国到处寻找养骆驼的农民。他找到几个已经在给骆驼挤奶并且将奶通过私人会员组织出售的农民。然而，很多骆驼主只出租他们的骆驼用于表演耶稣诞生的场景，骆驼派上用场的时机少之又少。阿卜杜·瓦哈布开始向他们兜售一个想法，那就是骆驼奶可能带来新的持续性收入。

瓦哈布和七个阿米什农民达成了独家协定。这七个农民来自美国各地，包括科罗拉多州、密歇根州、俄亥俄州、密苏里州、宾夕法尼亚州和德克萨斯州。与这些农民建立关系是一件棘手的事。阿米什农民非常排斥科技，因此与他们保持联系很困难。他

告诉我们，“一个坚定有力的握手就代表着成交了，这是我能得到的唯一保证。”瓦哈布说因为自己是穆斯林，才得以与阿米什农民建立起某种联系，因为他们都常常因自己的信仰而被人评头论足。他不仅向农民支付劳动费用、骆驼奶本身的费用（每加仑^①80美元），还向农民提供挤奶和装瓶所需的所有设备。

当瓦哈布花费大量时间与美国食品及药物管理局争吵的时候（美国食品及药物管理局多次突袭与他合作的骆驼农场），他和他的团队（“我，农民和骆驼”）已经成功地让5个州的70家全食食品超市^②开始存储巴氏杀菌骆驼奶。“沙漠农场”还在全美境内的小型家庭商店分销生骆驼奶。

“让骆驼奶进入全食超市”这个目标，从他创业的第一天起就一直存在于他的脑海中。我们问他现在是否感到自己成功了。他声音不大，却清楚坚定地吐出了一个“不”字。他告诉我们，他的父母是巴勒斯坦难民，是第一次黎巴嫩战争时期在一所公寓避难时相识的。那时候，他爸爸年仅24岁，却已经赚到了他人生中的第一个一百万。

他父亲和他哥哥一起经营一家家族钢铁企业，主要向沙特阿拉伯的大型政府项目提供钢铁材料。他告诉我们他父亲总是开玩笑说，他把儿子送进了美国顶级的商学院，最终儿子却成了农民。在这个家庭中，瓦哈布总是被催促着去投行建功立业，因而感到自己十分另类，由此也就更想证明自己所投身的使命的价值。

在瓦哈布让骆驼奶成功入驻全食食品超市六个月以后，骆驼

① 每加仑约3.8升。——编者注

② 创建于1978年的小型健康食品店，创始人约翰·麦基为素食主义者。如今已发展为全美最大的天然食品和有机食品零售商，拥有265家分店。——编者注

奶的营业额达到了十万美金，但他仍希望能在饮品业有更大的作为。牛奶替代品（如豆奶，杏仁乳，米汤，椰奶）的消费量从2011年起增长了30%。¹与此同时，牛奶的消费量正在下降，从1970年的人均消费273.8磅减少到了2012年的198.8磅。²而骆驼奶，据瓦哈布预测，能够挤进销售额高达数十亿美元的牛奶替代品市场。

※

※

※

山姆·霍斯特泰勒和瓦利德·阿卜杜·瓦哈布各自前行在自己的路上。另类人士正在骆驼奶贸易的非传统世界里踩出一条路。从这些人身上，我们除了能学到很多关于独创性和决心的东西，还有就是看到人类内心深处想要创造、建立和开拓机遇的冲动。

不过，到底怎样才算是另类人士呢？据定义，另类人士应该是“那些行为或者态度有别于常人的一类人，而且这种区别常常是以一种明显令人不适的方式表现出来的”。³有着这样的名声，另类人士常常被视为不被信任的圈外人：比如骗子、盗贼、拾荒者、流浪汉、黑帮、局外人和怪胎，他们总是遭受怀疑和猜忌。但是在世界各地——无论是小城镇还是大城市，都有一帮另类人士在创新能力上能与硅谷精英平分秋色，他们甚至比一些世界顶级品牌更有创造力。另类人士应对挑战的一些方法是传统商业人士所无法想象的。

在本书中你将读到的那些世界级创新者都是海盗式的人物，他们不是混迹于帮派，就是活跃在黑客群体中。他们藏匿于圣保罗（Sao Paulo，巴西城市）拥挤人群中，或是拉各斯（Lagos，尼日利亚城市）散发着恶臭的垃圾堆中，泰国那些被洪水肆虐

的沿海小镇上。他们足智多谋，富有创造力，兼具忠诚和狡猾两种品质，他们可能是贫民窟的居民，也可能是持不同政见者。

与这些人紧密相关的词汇有灰色市场、黑市、非正式经济，或被叫做影子市场、暗市、临时经济。而我们将其称为另类经济。无论措辞如何，另类创新者们都存在于另一个世界，这个世界与传统企业、主流市场没有丝毫交集。这些另类创业者可能是会威胁到我们社会和经济稳定的离经叛道者，但实际上他们是先锋式的人物，正致力于创造新的思维方法和运营模式，建立新的最佳实践方式。而这些都值得我们借鉴并应用到市场中。

这本书研究了一些真实的地下创新故事并提炼出另类经济独特的五大原则。这些故事和原则都基于我们的第一手调查资料。这个调查始于2011年，一开始只是关注一些非正式经济中的社会型创业者和创新者，但很快就扩展到黑市、艺术家和活动家的社区，还有一些体制内的另类人士——他们正试图从内部改变一些我们建立已久的机构。经过对5000个案例的研究，我们把范围缩小到30个，然后进行进一步的探索。

我们选择这30个案例是为了让大家关注那些活跃在全球不同地域，不同实践领域（有艺术领域、科技领域、行动主义领域，还有黑市和非正式市场），以及不同时期（我们搜集的故事既有当代的也有历史事件）的另类人士们。除了多样性以外，我们还有一个挑选标准，就是这30个候选案例必须具有原创性和颠覆性。这些另类人士一定正倡导一种不同寻常且富有创意的工作方式，这就意味着他们必须创新。而他们的创新必定是摧枯拉朽的，或是正在转变某种态度、某种范式，也可能正在改变某个

组织的实践模式。

随着对另类经济的探索越来越深入，我们逐步认识到有时候地下的非正式经济与主流经济具有相同级别的整合度。为一个墨西哥贩毒集团工作可能和在埃克森公司^①中任职相当类似——它们采用的都是指挥和控制系统。这就是为什么“创新角度”成为我们为本书甄选案例的试金石。获选的另类人士不只是圈外人那么简单，他们更是具有创造性和“破坏力”的圈外人。

※

※

※

以索马里海盗为例。他们的故事可不仅仅在讲鸡鸣狗盗，也在讲述一个本地的小规模非正式产业是如何转变成大型国际化犯罪企业的。他们不仅出现在全世界的媒体上，更推进了反海盗业的发展。这同时也是一个有关机会的故事，或者说，是在教你怎样无中生有，凭空创造出一个市场机会来。

索马里海盗诞生于 20 世纪 90 年代，原因竟是外国船只在索马里海域非法捕捞。当时，索马里政府正处于瘫痪状态，海军和海岸巡警无法有效地抵制非法捕捞。面对日益减少的鱼类资源和动荡的经济环境，渔民们找不到替代的工作，只能铤而走险去袭击外国渔船。

一开始，海盗业在索马里是一个相对非正式且简单的行业。一位叫阿布迪（Abdi，我们不知道他的姓）的前海盗证实了这

^① 美国第一个托拉斯组织，世界大工业公司之一。曾经是美国最大的石油公司，也是世界最大的跨国公司之一，属于洛克菲勒财团。——编者注