

智能化生存

万物互联时代启示录

【比】彼得·汉森 (Peter Hinssen) / 著

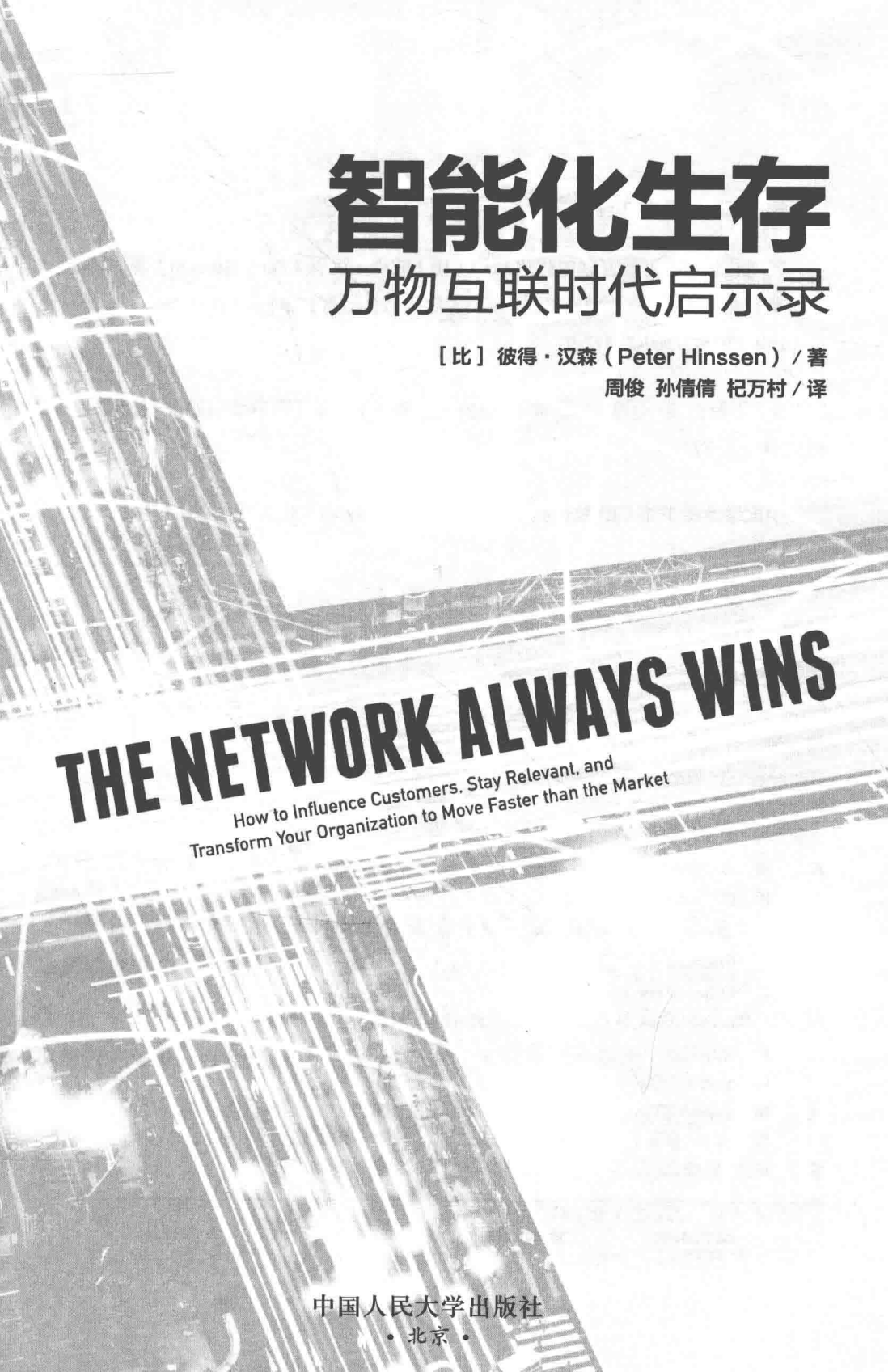
周俊 孙倩倩 纪万村 / 译

THE NETWORK ALWAYS WINS

How to Influence Customers, Stay Relevant, and
Transform Your Organization to Move Faster than the Market

智能时代的到来并非因为数字化技术，
而是因为网络必胜

一本指导企业在智能时代生存
并不断创新的权威指南



智能化生存

万物互联时代启示录

〔比〕彼得·汉森 (Peter Hinssen) / 著

周俊 孙倩倩 杞万村 / 译

THE NETWORK ALWAYS WINS

How to Influence Customers. Stay Relevant, and
Transform Your Organization to Move Faster than the Market

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

智能化生存: 万物互联时代启示录 (比) 彼得·汉森 (Peter Hinssen) 著; 周俊, 孙倩倩, 杞万村译. — 北京: 中国人民大学出版社, 2017.9

ISBN 978-7-300-23972-9

I . ①智… II . ①彼… ②周… ③孙… ④杞… III . ①互联网络—应用—企业管理—研究 IV . ① F272.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 016915 号

智能化生存: 万物互联时代启示录

[比] 彼得·汉森 (Peter Hinssen) 著

周俊 孙倩倩 杞万村 译

Zhinenghua Shengcun : Wanwu Hulan Shidai Qishilu

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170mm×230mm 16 开本

版 次 2017 年 9 月第 1 版

印 张 14.5 插页 1

印 次 2017 年 9 月第 1 次印刷

字 数 170 000

定 价 59.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

前言

THE NETWORK ALWAYS WINS

How to Influence Customers, Stay Relevant,
and Transform Your Organization to Move Faster than the Market

网络为什么至关重要

孩提时代，我一度对地图非常着迷。我喜欢在地图上看山河湖海、城镇街道的布局。我惊喜地发现，从小小地图上的界限变化可以看出整个世界历史的演变。当然，最近我还惊奇地发现，古代制图员也会犯错。

我最喜欢的例子之一是以前在地图上标注加利福尼亚州的方式。这种方式在我童年时期就已存在了很长一段时间，以至于旅行者们都认为加州是一个与美洲大陆分开的岛。

在各种各样的地图中，我尤爱道路地图，从宽阔的城市大道、快速便捷的铁路和高速公路，到偏僻曲幽的乡间小路都一一标注，犹如《指环王》（*Lord of the Ring*）中约翰·罗纳德·瑞尔·托尔金（J.R.R.Tolkien）画出的错综复杂的地图，引导你跟着欢乐的小队踏上前往摩多的旅程。

按照霍比特人的习惯继续前进，当你更仔细地观察地图的布局时，就会发现许多道路交汇形成了交通网络。从这些城市运行的基础设施的主次和走向，我们可以解读出这个区域的经济实力及影响力的辐射范围。你可以看出哪座城市是经济圈的中心，哪座城市是外围。由此，你还可以判断出一座城

镇的影响力，即它主要的经济动脉及主干道，以及城镇是如何影响、促进并为附近城镇和村庄提供供给的。

现在，我在钻研谷歌地图和谷歌地球方面花了相当长的时间。我特别喜欢浏览我曾去过或将要前往的地方的布局，迷恋于复杂而又美丽的道路和沟渠，以及公路和高速公路的纷乱，这些都是人类劳动的成果。

当遇到高山和湖泊、火山和港湾、平原和悬崖时，我们无法改变这些地貌，但其他的一切我们都可以改变。例如，我们创造了一些能够承载汽车、火车、卡车、船舶、公交车、自行车以及行人的网络，那里并没有什么伟大的计划，而是经过无数次曲折反复，最终形成了如随机碎片般复杂的交通网。

当然，万事都有例外。德国高速公路则是通过一个宏大计划实施的，美国的高速公路系统^①也是沿用同样的想法。这些道路比其他自然形成的基建显得更加合理，且它们的影响也是巨大的。美国高速公路系统在推动美国成为世界超级经济体及高度工业化国家方面功不可没。

你会发现，在美国这样的新型经济体中，城市规划更具结构性和条理性，如纽约和芝加哥这样的城市规划都以网状布局展开。在纽约找到第 57 街与第 5 大道路口的拐角处，要比在马德里找到兰萨罗特大道和尼加拉瓜街的交叉口容易得多。

经过数百年甚至数千年，这些网络不断扩展并把城市和村庄联结在了一

① 美国官方称德怀特·艾森豪威尔国家州际和国防高速公路系统（Dwight D. Eisenhower National System of Interstate and Defense Highways），之后在 1956 年，美国总统签署文件使之成为法律，这个系统遍布全美并由从北到南（奇数路号）和从东到西（偶数路号）的高速路组成。这个系统花费了 35 年以及数百亿美元才完成，实际上，它是“自金字塔后最耗钱的公共工程”。它总长为 47 000 英里（约合 75 639 千米）。

起，与此同时，我们经济发展的生命线也逐渐形成了，可我们却很少意识到这点；相反，只有当这些路网的功能跟不上社会发展，导致交通拥堵、出行不便，大家开始诅咒这些可恶的道路、交通信号灯或者分流措施的设计者时，才会引起人们的关注。

然而，事实却是这些基础设施网络是我们经济繁荣的心脏。员工们上班、孩子们上学、设备进厂，以及易贝（eBay）货物送到你家门口都离不开这些路网。如果没有这些网络，那经济将会消失，也没有全球化，更没有财富和繁华。

然而，今天地图上的道路的能效仅展现出冰山一角。它们是我们人类经济社会中不可分割的一部分——正如尼古拉斯·尼葛洛庞帝（Nicholas Negroponte）^①在书中所预言的“原子通道”。

今天，还有以下这些我们用肉眼看不见却附着在可见网络上的数不清的隐形网络：

- 可以联结人、手机、平板电脑及其他设备的无线网络；
- 向全球播放音乐和视频的广播电视网络；
- 联结卫星、为大陆及偏远地区传送信号的电信网络；
- 从海边风力发电厂送电入户，或者从核电站输入工厂的电力网络；
- 以惊人速度转发信息和知识的信息网络。

观望地球，我们看到的人造基建网络是历经数百年才完成的。如果你能看到在此之上的通信网络，你就会发现一层又一层的网络叠加在一起，人类

① 尼葛洛庞帝在其1995年出版的畅销书《数字化生存》（*Being Digital*）中曾预言过社交互动界、娱乐界以及信息界最终将融为一体。

经过上一世纪的不断改造，使其达到了一个复杂而又精妙的水平。所有这些
都是人类意志的表现，也是人类文明共同努力的结果。

我一直痴迷于网络的绝对力量与单纯。

因此，本书为网络而写：为什么在我看来，网络是人类进步最根本的推
动力，以及为什么我们必须要了解网络，才能在下一个时代生存下来。

我相信网络会赢，网络不败。

我们正见证着人类社会颠覆性的变革。包括我自己在内，许多人一开始
以为这场变革源自数字技术，从而让我们能够见证新时代的到来，这个新时
代是以数字原生代引领未来以及蹒跚男童摆弄着 iPad 的海报画面为标志的。
然而，我们都错了。

新时代的到来并非因为数字技术，而是因为网络。

我们眼前所发生的一切都是与其他事物互联的。信息在网络中正以越来
越高的强度运行，而这完全颠覆了旧时代。传统意义上的市场正在消失，网
络中的顾客信息成为市场的核心部分。如果外面的世界形成了网络，那企业
只有去仿效。

总之，如果你能真正了解网络，那你将知晓未来。

关于网络常胜

在本书中，我们将探讨成为网络化组织意味着什么，以及它将如何影响
那些把网络视为生活中不可或缺的顾客的行为，而不是把这些人视为市场被

动接受的目标。我们将研究如何赶上网络思维的速度，以及如何变革自己的组织，才能在智能时代保持适应能力。

本书将会就以下三方面的内容进行更深入的探讨。

速度。当市场变化的速度超出你所能掌控的速度，甚至你尚未察觉市场就发生了改变，那么你将面临怎样的困境。面对这样的情形，即便你没有全面了解或完全控制，也要快速做出反应。

顾客。如果顾客停止单纯的购买而开始在网上互动，以及当市场不再是市场而成为智能网时，将会导致怎样的变化。

组织。如果我们不得不改变企业内部以适应前所未有的、快速变化的市场时，将会出现怎样的情况。我们必须在组织内部接受并运用好此类网络思维。

本书的观点并非耸人听闻。我撰写本书的目的只是让你更加警觉——睁大眼睛看清这一给我们社会带来巨变、深刻影响世界商业并极大改变我们组织构建的模式到底是什么。

这是一本真正的自救指南，传授给你新法则，如新模式、新文化和新行为，以及当市场急速向智能化转变后，你应当如何彻底改造自己的公司。

这不是一本有关技术的书，本书不会研究网络技术方面的内容，如 TCP/IP 数据包路由或 4G 无线网，因为这是一本商业图书。

我们在书中多少会探讨一些物理和数学问题。一是，这些话题相当精彩；二是，它们会让你在读一本包含公式的书时不会感到很枯燥。

但最重要的是，这是一本阐述我们周围及世界正在发生改变的书，一本

关于我们以及我们的孩子们如何才能在一个信息无处不在的世界上生存的书。我们必须弄清楚，如何逐渐废除我们现有经济支柱的产业结构，并重新思考公司、组织以及社会如何发挥作用。也许，理解未来的答案就在我们眼前。我们只需关注自己并观察我们建立的网络即可。

在《新常态》中犯的错误

我对 S 型曲线非常着迷。一个典型的 S 型曲线由两个非常有意思的部分组成。首先，S 型曲线坡度很缓，之后突然开始加速并呈指数增长。就像最近智能手机用户的增加，或 Facebook 用户数量的增加一样，速度增加并以指数级增长。这势头好像永远不会停止。

但神奇的一幕突然发生了，势头很快就翻转了。S 型曲线开始减速，增速依然很快，但它是朝着与第一部分相反的方向运动，而且当运动到第二部分时，会在增长最终结束的地方稳定下来。

许多行业就具有如上所述的现象。一项非常出色的 S 型曲线研究是由卡萝塔·佩蕾丝（Carlota Perez）完成的，卡萝塔·佩蕾丝是一位技术专家及作家。她将 S 型曲线模型成功地应用到了铁路建设、汽车制造、产业革命、电力增长，以及计算机处理能力的增长上。

S 型曲线的这两个部分正是吸引我注意力的地方。我在《新常态》（*The New Normal*）这本书里写过数字化上升，当数字化经过中点后开始呈现稳态时，换句话说，这就是数字化沿着 S 型曲线的路径。

一开始，当数字化还是一个新事物时，它的增长是缓慢的。只有那些真

正的书呆子们会全身心投入到研究原始的微型计算机中，如苹果Ⅱ、准将C64（Commodore 64）机，以及雅达利（Atari）机。平常人看他们时往往会带着可怜和蔑视的眼光。

紧接着，市场忽然火爆起来，并开始提速，忽然间每个人都有了一台计算机：一开始是台式机，然后是笔记本电脑，现在就成了平板电脑。而数字化已然成为一种常态，一些老人依旧记得那个数字化还只是个意义深远的形容词的时代，而年轻人却早已忘记。一切都已数字化，除了模拟器。

然后，市场就进入到了S型曲线的第二部分，即数字化成为常态的世界。无法适应的企业将会被由谷歌和Twitter主宰的世界淘汰，在数字化飞速发展的领域中，某些企业很快就暴露出迟钝与呆板的痼疾。

《新常态》就是一本描述数字化成为常态后，如何向数字化世界转型的书。

这也让我与S型曲线结下了不解之缘。现在，我相信世界不仅仅是数字化的，这是一种超越苹果手机、Spotify公司以及Facebook的方式。技术只是市场快速翻转的一个例子，而数字化仅仅是开胃菜。

这里的“翻转”是一个广义概念，泛指市场比企业行动更快时会发生什么。

一言以蔽之，这本书是讲如何适应这种转变的。

目 录

THE NETWORK ALWAYS WINS

How to Influence Customers, Stay Relevant,
and Transform Your Organization to Move Faster than the Market

第 1 章 充满变数的时代 1

万物理论	4
兰德公司：寻找终极模型	5
踏入未知的领域	8
VUCA 的世界	10
为 VUCA 时代开出一剂良方：VACINE 策略	13

第 2 章 速度，以及为什么相对论至关重要 19

时间简史	21
速度空前的时代	22
时钟速度	24
时钟速度谜题	26
相对论	27
突破音障	28

第 3 章 线性已亡 31

追求简约	34
线性系统	35
动态系统	36

系统的新语言	38
复杂适应系统	40
熵	41
薛定谔的猫	42
还是很沮丧吗	43
网络时代	44
复杂系统的核心词汇	45
无尺度网络	47
总结	49
媒体如何发现网络	50

第 4 章 信息开始流动 57

迪士尼的小小魔法世界	59
信息流动起来了	62
信息论之父——克劳德·香农	64
赌徒谬论	69
信号和噪声 2.0 版	70
战争中的数学应用	73
图形统治世界	74
富人俱乐部	77
利用网络的力量	79
组织内部的拓扑结构	84
网络时代的教育	85

第 5 章 当市场不再像个市场 97

装订书的诞生	100
最初的快艇	102
市场营销的（旧）核心	103
市场被顾客接管	105

现实中的《广告狂人》	108
从 Firefly 公司到亚马逊公司	112
奈飞公司的二次生命	115
爆米花实验与潜意识品牌术	118
恐惧、信任和荷尔蒙：情感对潜意识的影响	120
营销的未来	122
建立营销的“动物园”	130
当市场翻转之后	131
健康网络化时代	132

第 6 章 当组织成为创新的网络 141

N 世代	144
组织架构对企业未来发展的制约	146
重塑未来的职业	148
网络时代下的组织将何去何从	153
组织的二象性：体系与网络并存	154
康威定律	157
建立流动型组织	159

第 7 章 创造与毁灭 161

打破基业长青的光环	163
硅谷的基石之一：熊彼特的创造性破坏	165
硅谷的基石之二：凤凰在灰烬中涅槃	167
企业的进化历程	170

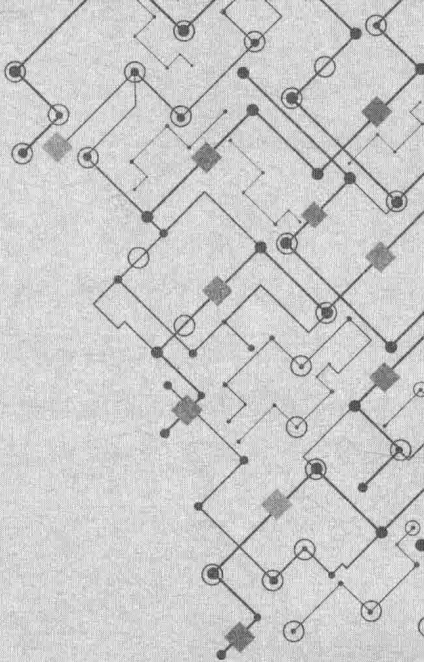
第 8 章 网络时代的战略 175

缓慢死亡的乐趣	178
为什么有的企业是流动的，而有的则是僵化的	180
流动性和初创企业	182

组织的热动力循环	185
三位一体的大脑	187
企业的三位一体网络	189
为什么初创公司拥有魔力	191
产业的颠覆者	194
用网络对抗网络	195
企业智能化生存的黄金准则	197
企业商业模式的颠覆性浪潮	202

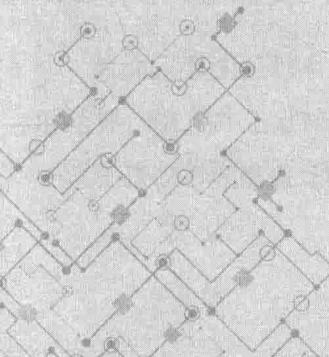
后 记 万物互联时代的到来	205
---------------	-----

来自无人驾驶的启示	207
万物的网络	210
流向未来	212

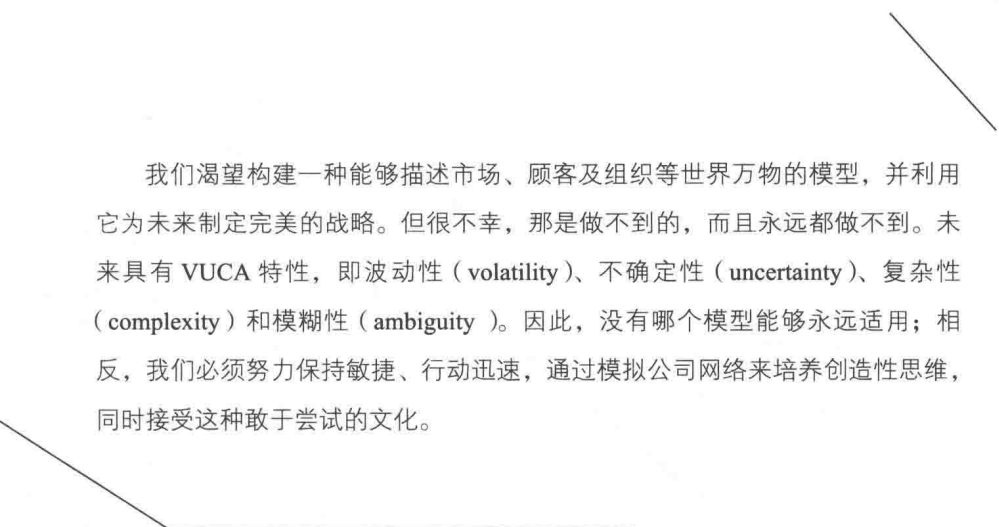


第 1 章

充满变数的时代



要在一个连战略的制定都变得流动起来的世界中生存，并建立一种勇于尝试的文化，那直面危机就成了必修课。



我们渴望构建一种能够描述市场、顾客及组织等世界万物的模型，并利用它为未来制定完美的战略。但很不幸，那是做不到的，而且永远都做不到。未来具有 VUCA 特性，即波动性（volatility）、不确定性（uncertainty）、复杂性（complexity）和模糊性（ambiguity）。因此，没有哪个模型能够永远适用；相反，我们必须努力保持敏捷、行动迅速，通过模拟公司网络来培养创造性思维，同时接受这种敢于尝试的文化。

众多企业的圣杯是建立一个“终极知识工具”上的——那是一个神奇的表格，企业希望用它建立一个包罗万象的企业模型。若是这样，企业只需要将业务往来、对顾客行为的洞察以及有关市场趋势的相关内容输入到这个熠熠生辉的企业模型中，就能制定出完美的战略来。

然而，至今还没有人能够设计出这样完美的表格，也没有人找到过这样的圣杯，但这并不意味着两千年来人们放弃过对它的追寻。同样地，企业也一直在孜孜不倦地追寻着完美战略。