

STARFISH AND THE SPIDER



海星模式

彻底颠覆集权式管理
海星大军正在改变企业和世界的面貌

亚马逊年度十大商业畅销书之一

[美] 奥瑞·布莱福曼
罗德·贝克斯特朗 著



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

7-272-9
141

THE
STARFISH
AND
THE SPIDER



海星模式

[美] 奥瑞·布莱福曼 著
罗德·贝克斯特朗 著

李江波 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

海星模式/(美) 布莱福曼, (美) 贝克斯特朗著; 李江波译. —北京:

中信出版社, 2008.1

书名原文: The Starfish and the Spider

ISBN 978-7-5086-1031-3

I. 海… II. ①布…②贝…③李… III. 企业管理-组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 177846 号

The Starfish and the Spider

Copyright © 2006 by Decentralized Revolution, LLC. Illustrations by Manuel Lima

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by CHINA CITIC PRESS

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA)

ALL RIGHTS RESERVED.

海星模式

HAIXING MOSHI

著 者: [美] 奥瑞·布莱福曼 罗德·贝克斯特朗

译 者: 李江波

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 **印 张:** 14.75 **字 数:** 145 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版 **印 次:** 2008 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2007-2157

书 号: ISBN 978-7-5086-1031-3/F·1246

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。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

国外名家推荐

《海星模式》是一本引人注目的重要著作，它以丰富的实例解释了在适当的环境中，分权有多么重要——它倡导公平的接近机会、丰富的网络关系，以及当事者“花钱投资自己经营的公司”。

——皮埃尔·奥米迪亚，eBay 公司创建人和董事长，奥米迪亚网络公司 CEO

一部极富想象力的作品，在书中，作者常常把有趣的故事和相关背景完美地结合在一起。读了这本书，你将不会以从前的观点看世界了！

——小尼古拉斯，时代华纳前共同 CEO

这是一本必读书，海星型组织正在改变着企业和社会的面貌。这本引人入胜的书极具煽动性和说服力。

——戴维·马丁，世界青年总裁协会 CEO

《海星模式》为我们理解自我组织系统的模式和潜能提供了一个强力透镜。

——史蒂夫·乔维斯顿，德丰杰风险投资公司合伙人

《海星模式》揭开了一场正在进行的盛大革命的神秘面纱，这场革命注定要再造从桥牌俱乐部到各国政府等世界上一切组织。布莱福曼和贝克斯特朗以优雅的笔调精彩地描述了正在发生的事情，并为读者呈现了许许多多极其深刻的洞见，这些洞见对身处这场巨大转变的旋涡中的每一位想尝试新事物或挽救旧事物的人来说，都弥足珍贵。

——保罗·塞弗，美国未来学会会长

《海星模式》是一本伟大的读物，它不仅活跃了我的思维，而且还很实用，读了它之后，我马上就为自己组织的活动列出了十点动议。

——克劳斯·施瓦布教授，世界经济论坛执行主席

从 eBay 到 Google，到 Skype，再到 craigslist，一些出类拔萃的人物正在催化和推动一场意义非凡的转移——从科层制到大众群体的智慧的转移。关于如何避免成为市场平民主义的下一个牺牲品，奥瑞和罗德给我们展示了一些深刻的洞见。

——兰迪·科米萨，作家，斯坦福大学教授，

科雷纳·伯金斯风险投资公司合伙人

《海星模式》对我们的生活、文化和经济中分权化的重要性作了独具匠心、引人注目的刻画。作者把神经学同经济学、社会学和心理学结合在一起，令人兴味盎然、受益匪浅。我相信任何想一睹为快的人都会有同样的感觉。

——弗雷德里克·拉斯金，斯坦福宽恕项目中心主任，

《宽恕的益处》作者



THE STARFISH
AND THE SPIDER

引言

这就像捉迷藏游戏，不同之处在于玩游戏的不是可爱的孩子们，而是当今世上一群一流的神经科学家。他们正在寻找的是一位满头卷发，身着毛线衫的老祖母——人们大脑中存在着的“祖母细胞”。

初看起来，这些神经科学家们正在努力回答的问题很简单。无论是对上学第一天的情景，还是对自己的奶奶，我们都拥有相关的记忆。然而，科学家想问的是，这些记忆被我们保存在哪里？科学家根本不知道他们将得到一个令人惊异的结论，这不仅对生物学，而且对现今各种行业、国际恐怖主义以及广泛分布的大量社群都具有不同寻常的意义。

长期以来，科学家们一直设想我们的大脑就像一部复杂的机器，具有严密的组织管理结构。可以肯定的是，为了储存和管理一生的记忆，我们的大脑需要一系列命令。

麻省理工学院一位名叫杰瑞·莱特文（Jerry Lettvin）的科学家认为，那么

多科学家试图发现大脑中的层级结构，然而问题的关键不在于此，记忆散布在大脑中的多个部位，而非存储在特定神经元中。他专门给存储有关祖母记忆的神秘神经细胞造了个新词——“祖母细胞”（grandmother cell）。尽管这种模式可能有违直觉，但事实上分布式结构使大脑更具弹性。当我们目光投向我们大脑之外的现实世界时，会发现与那些不断寻找祖母细胞的神经科学家相仿，我们具有一种为万物探寻秩序的天然本性。我们会区分自己周围的一切，并为之建立起严格的层级结构。无论我们正在关注的是财富 500 强公司、一支军队还是一个社群，我们本能的反应是问：“谁在掌管它？”

然而如果没有人掌管着这一切，那将会发生什么？这正是本书所要讨论的内容——当不存在层级结构时将会发生的事情。你也许会觉得那将是杂乱无章，甚至一片混乱。然而，在很多竞争局势下，传统意义上的领导的缺乏却导致了强有力的团体的形成，这种强效的团体正颠覆着目前我们的工业与社会现状。

简而言之，我们正面临着一场风靡时下的革命。

没有人以为在 1999 年坐在西北大学学生宿舍里的肖恩·范宁（Shawn Fanning）将会改变整个世界。这个 18 岁的大一新生在上网时突发奇想，如果人们能够相互共享音乐文档将会怎样？于是，范宁开发了 Napster，这个创意一举击溃了整个唱片业。但在这场进攻中范宁并没有走在前列——由大批十几岁的音乐共享者、大学生，最后是携带苹果（iPod）数码随身听的商人们发起了这整场战役。

当奥萨马·本·拉登（Osama bin Laden）离开沙特阿拉伯到阿富汗旅行时，人们根本不会意识到仅仅几年之后，这个人就会变成世界上头号通

缉犯。就在那时，本·拉登的能量看起来还很有限。毕竟，一个正在设法离开山洞谋生的人又能做些什么呢？然而，当本·拉登不再扮演一位传统意义上的领袖角色时，“基地”组织（al Qaeda）就变得强大起来。

1995年，一位腼腆的工程师将旧金山湾区即将到来的行程事务贴在了网上。克雷格·纽马克（Craig Newmark）做梦也不会想到他开发的网站会给报业带来永久性的改变。2001年，一位退休的期权交易商开始为全世界的年轻人免费提供参考资料，他从来都不会想到自己的努力某一天会使上百万的陌生人使用一种叫“维基”（wiki）的东西来创建我们现时最大的信息库。

可以说，是同一个潜在的力量推动了Napster对唱片业的重击、“9·11”袭击以及网上资源分类与共同创作的百科全书资料库的成功。对这股潜在的力量，你对抗得越激烈，它就越强大；它看起来越混乱，实际上就越具有弹性；你越试图控制它，它就越难以预料。

数千年来，组织的分权化倾向一直处于休眠中的隐匿状态。然而，互联网的出现唤醒了它，释放了它的能量，它猛烈冲击着传统企业，改变着整个行业，影响着人们的交往方式和世界政治格局。曾几何时，缺乏内部结构、领导层及正式组织形式都被视为缺陷和弱点，然而，现在这些却成为了重要的资源和优势。表面上混乱无序的团体已经挑战并挫败了具有严密层级结构的机构组织。看来，游戏规则已经发生了变化。

这点可以从联邦最高法院的一系列步调中得到异常清晰的印证，在那里，一个高级别的案件正在变得令人惊奇、不可思议。



THE STARFISH
AND THE SPIDER

目 录

引 言 // XI

1 米高梅影业的失误与阿帕奇人的秘密 // 1

资金雄厚的唱片公司打击音乐共享软件、所向无敌的西班牙军队攻击阿帕奇人时，都遇上了同样的怪事：他们打击的力量越大，对手就越强大……

唱片业vs.音乐共享软件Napster、Kazaa、电驴、电骡
阿帕奇人vs.西班牙军队 / 集权vs.分权

2 蜘蛛、海星和互联网总裁 // 21

乍看之下，蜘蛛与海星外形很像，都是从中央的躯体长出几条腿。但是，砍掉蜘蛛的头，蜘蛛就死了，而如果把海星切成两半，你会看到两只海星。

匿名戒酒会 / 美国气象局 / 音乐产业 / 检验海星十大原则

3 海星的海洋 // 49

海星代表有弹性、反应迅速的分权特性，在网络科技的推波助澜下，已经成为不可小觑的新势力。各种海星型组织、海星式决策、海星式概念不断在工作中、商场中、生活中出现。

网络电话Skype / craigslist分类广告 / Apache软件 / 维基百科 / 火人节

4 五足鼎立 // 75

海星虽然极具优势，但在五条腿一起行动时，分权化组织所能发挥的威力将最为强大。

英国废奴运动 / 美国妇女解放运动 / 海星的五条腿：圈子、触媒式人物、信仰、先驱网络、斗士

5 触媒式人物的隐藏力量 // 101

海星型组织的触媒式人物与一般企业的CEO都扮演领导人的角色，但二者运用的方法或工具却截然不同。

维基百科的威尔士 / 善念机构的罗德格里斯 / 社会网络组织者霍夫曼 / 反全球化激进分子塞奇 / 世界青年总裁协会的马丁

6 分权化 // 127

海星型组织具有顽强的生命力，但并不是毫无攻克之道。深入掌握海星特性，就能掌握摧毁海星敌人的方法。

动物解放阵线vs.美国调查局 / 基地组织vs.美国政府 / 贾米波拉信托 / 未来一代 / 打击海星的三大策略：转变信念、把他们集权化、让自己分权化

7 二合一：混合式组织体 // 153

纯粹的海星型组织非常难创造收入，更遑论获利。但如果应用到商場上，集合分权与集权优点的混血组织却是最棒的赚钱机器。

第一类：将顾客经验分权化：网上拍卖公司、eBay、亚马逊网络书店、奥普拉读书俱乐部、Google、IBM

第二类：将公司部门分权化：通用电气、德丰杰全球创业投资基金

8 寻找甜蜜点 // 177

在集权与分权的连续光谱上，甜蜜点是占据最佳竞争位置，能赚取最大利润的点。有些产业的甜蜜点比较稳定，多数产业的甜蜜点则不断变动，有时向分权方向移动，有时向集权方向移动。

彼得·德鲁克的金矿 / 通用汽车vs.丰田汽车 / eBay vs.网上
拍卖公司 / 唱片公司vs.音乐共享下载软件

9 新世界 // 197

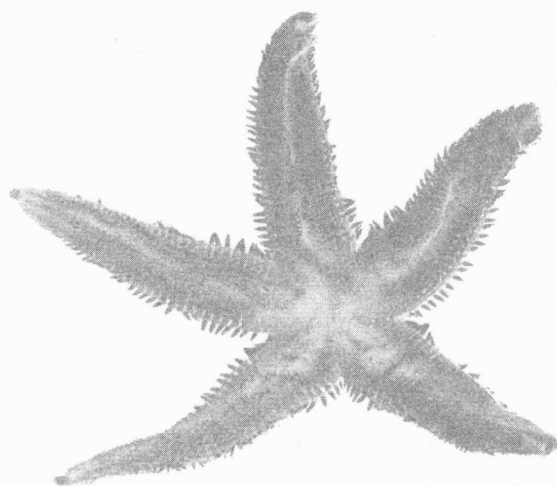
在这个用网络连接比跟邻居联络容易的世界，海星随时会出现
在你身边，抢走你的市场，只有认清新的游戏规则，才能
站稳生存与成长的脚跟。

十大规则：规模不经济 / 网络效应 / 无序的力量 /
前沿知识 / 每个人都愿意做贡献 / 警惕九头怪反应 /
触媒控制 / 价值观是组织的核心 / 测量、监督与管理 /
打败别人或被别人打败

致 谢 // 209

专家推荐一 // 213

专家推荐二 // 215



THE STARFISH AND THE SPIDER

1

米高梅影业的失误与阿帕奇人的秘密

米高梅和 Napster 之间的诉讼正是传统唱片业和新兴的 P2P 服务对抗的缩影。但即使唱片业不断赢得对 P2P 公司的诉讼，音乐侵权问题的整体情况却越来越恶化：唱片业反击得越厉害，激起的反抗就越激烈。从西班牙人对阿帕奇人的失败中，我们可以找到理解唱片业失败的钥匙：当遭受攻击时，作为分权化组织的 P2P 公司会变得更加开放、更加分权化。而这只是新生力量的冰山一角。



唐·维里利（Don Verrilli）对自己辩护的这个案子太有把握了，他十分得意，甚至想在最高联邦法院的大理石台阶上开香槟来预先庆祝胜利。这一切都发生在 2005 年 3 月下旬，我们可以想象，维里利当时的感觉一定是棒极了。

作为律师，维里利极具才华，如果你要打官司，当然希望他能站在自己这边。另外，他还是极富声望的《哥伦比亚法律评论》主编，同时还担任了威廉姆·布伦南大法官（Justice William Brennan）的助手，并且还时不时地在联邦最高法庭上打赢一些大案子。毫无疑问，在业务上他极其精湛，是一位杰出人士。就像棒球巨星贝比·鲁斯（Babe Ruth），维里利肯定会入选法律界的全明星队——我们可以把它比做 1927 年的纽约扬基队。在这支法律界全明星队中，肯定包括重要人物肯·斯塔爾（Ken Starr，他曾经负责对克林顿总统弹劾案与莫尼卡·莱温斯基声誉的调查）和大卫·肯德尔（David Kendall，他曾是上述弹劾案中克林顿的辩护律师）。人们当然不愿与这么一个阵容较量。

事实上，维里利和他的同事们都是大娱乐公司——米高梅影业



的受雇者。到目前为止，米高梅影业已经轮番加入到一些商业巨头，诸如哥伦比亚公司（Columbia）、迪士尼公司（Disney）、华纳兄弟娱乐公司（Warner Brothers）、大西洋唱片公司（Atlantic Records）、大神唱片公司（Capitol Records）、美国 RCA 公司、贝塔斯曼音乐集团（BMG）、索尼公司（Sony）以及维京唱片（Virgin Records）发起的诉讼之中。

乍看之下，你会产生这样的印象：这些全都是实力最强大的参与者，他们拥有世界上最好的律师在当地最高法庭上为他们进行辩护。说到这里，人们对这个问题会很感兴趣：这些商业巨头们到底是在和谁打官司呢？说出来令人难以置信，他们的对手是一家我们绝大多数人没有听说过的小公司——Grokster 公司。

Grokster 公司涉及的是 P2P 服务。它使人们能够窃取——嗯，共享——网上的音乐和电影文件。因为此项服务使用方便，完全免费，全世界的人们一直以来都在幸福地分享着从布兰妮·斯皮尔斯的影集到最热门的非正式电影版本等各种东西。实际上，《星际大战前传 3：西斯的复仇》（*Star Wars Episode III: Revenge of the Sith*）在院线发布的当天竟然就出现在了 P2P 网络上，供人们免费下载。

这种方式唯一吸引人的地方是所有这些内容并不需要作者或所有者的专门许可。可以说，Grokster 的使用者们基本上都是在窃取音乐。在这里尤其需要指出的一点是，我们应该注意到，我们正在谈论的对象并不只是那些坐在大学计算机系里阴暗的地下室里的黑客们，我们正在讨论的对象还包括那些正在各个街区生活着的平民百姓。事实上，如果你向任何一位 18 岁到 24 岁的网民询问，他们都会恰巧



在使用 Grokster 之类的服务。据估计，截止到 2005 年 4 月，单单美国就有 863 万 P2P 服务的使用者。

要知道在美国，自从“爱之夏”（*Summer of Love*）^① 风靡以来，年轻人之间就再也没有出现过如此多的共享行为。可是，这种情形对电影业与唱片业来说却甚为不妙，因为所有这些交换共享正在给电影业与唱片业增添困扰。身为商业企业，米高梅影业公司和它的同行们并不会致力于在世界范围内创作、散播音乐与电影；相反，他们的目的是要设法赚取利润。可是现在兴起的音乐共享却对这个底线产生了重大影响。这个影响到底有多大呢？维里利很快就会告诉我们。

在法庭上，维里利律师开始口头辩护，但很快就被大法官布雷耶打断，目前音乐行业的情景使大法官仿佛看到一头大象正在一只小老鼠^②面前倒下。布雷耶问，对于音乐唱片业发展至关重要的是什么？随后他对维里利进行了解释：“音乐行业中有革新也有问题，然而它正在以这样的方式茁壮成长。”

可以说维里利在口头辩护的最后关头才开始回应。他知道自己所代表的这头大象并非仅仅是情绪过分激动，说它被吓得不知所措是有令人信服的理由的。“布雷耶大法官，”维里利辩护道，“事实是，自从遭受这些服务的冲击以来，我们损失了——整个唱片行业损失了 25% 的收入。”

① 1967 年 1 月 14 日，一些青少年首次在旧金山的金门公园聚会，他们尽情表达自己的主张，当然也包括采用音乐的形式，这种松散的聚会一直延续了下来，后来形成了波及全世界的“嬉皮运动”。这一年的夏天被称为“爱之夏”。——编者注

② a tiny mouse 一语双关，此处暗示鼠标。——译者注



25%，至今这个比例仍在上升。

目前的这场混乱仅仅开始于5年前，当时一个无名的大一新生由于过于懒惰而不愿意去 Tower Records 音乐城买唱片。或者是出于懒惰，或者是出于傲慢，他希望得到免费的音乐。这个新生就是18岁的肖恩·范宁，朋友们给他起了个绰号叫“Napster”，他就在自己的宿舍里成立了一家公司。现在，人们可以通过登录这家公司的中心服务器，使用范宁自己创建的 Napster 程序与世界各地的用户共享文件。可以说，每个人都喜爱这项方便的发明，于是他们开始毫无节制地互换文件。

可以十分肯定的是，Napster 的前景甚为不妙。因为米高梅的同行们迅速发起了一场针对 Napster 的诉讼，这场诉讼给了 Napster 一记响亮的耳光。虽然有一些组织——比如美国公民自由联盟（ACLU）——提出抗议说这场诉讼是对言论自由的侵犯，然而法庭却不买账。这毫不奇怪，任何人都不会对那些数不胜数、怒气冲冲的黑客太过关注，这些人就好像刚刚在校园吵架中输了的孩子们，他们只能回过身来嘲弄他们的对手：“我们会抓住你们的——你们只会越来越糟！”

实际上，在2000年2月12日，法庭就否决了 Napster。2003年6月，Napster 公司宣布破产，同年12月，Napster 公司将自己的品牌与知识产权以非常便宜的价格卖给了 Roxio 公司。

在我们看来，所有这些法律上的争论都是一个大战略的一部分。举例来说，看到那些街头上的开锁匠了吗？他们的整个经营都是围绕着敲竹杠进行的。等你早上离家工作之后，锁匠就会鬼鬼祟祟地沿着