

海星式 组织

THE STARFISH AND THE SPIDER

海星与蜘蛛

重新定义组织模式

(Ori Brafman)

(Rod A. Beckstrom)

[美] 奥瑞·布莱福曼 [美] 罗德·贝克斯特朗 / 著

李江波 / 译

中信出版集团

海星式组织

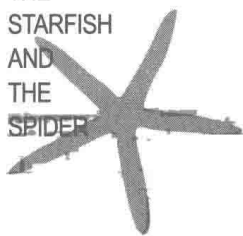
[美] 奥瑞·布莱福曼
(Ori Brafman)

/ 著

李江波 / 译

[美] 罗德·贝克斯特朗
(Rod A. Beckstrom)

THE
STARFISH
AND
THE
SPIDER



图书在版编目 (CIP) 数据

海星式组织 / (美) 奥瑞·布莱福曼, (美) 罗德·贝克斯特朗著; 李江波译. -- 北京: 中信出版社,

2019.3

书名原文: The Starfish and the Spider

ISBN 978-7-5217-0031-2

I. ①海… II. ①奥… ②罗… ③李… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第 025491 号

THE STARFISH AND THE SPIDER by Ori Brafman and Rod A. Beckstrom

Copyright © Decentralized Revolution, LLC, 2006.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

海星式组织

著 者: [美] 奥瑞·布莱福曼 [美] 罗德·贝克斯特朗

译 者: 李江波

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)

承 印 者: 三河市西华印务有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 7 字 数: 150 千字

版 次: 2019 年 3 月第 1 版

印 次: 2019 年 3 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2007-2157

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5217-0031-2

定 价: 58.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

—— 献给
坚持要求我们写作的阿利夫

—— 献给
一直鼓励、支持我们的家人和朋友

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，而是当今世上一群一流的神经科学家。他们正在寻找的也不是威利^①，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，这些神经科学家正在努力回答的问题很简单。无论是上学第一天的情景还是自己的祖母，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要得到一个令人惊异的结论，这个结论对生物学、对现今种种行业、对恐怖主义以及不同社群都具有不同寻常的意义。

① *Where's Wally?*，中文译名《寻找威利》。此书为英国插画师马丁·汉弗德（Martin Handford）绘制的一套儿童读物。沃尔多身穿红白条上衣，戴红白条小尖帽，架副眼镜，手里经常拿着一根木头拐杖，总是丢三落四。书中人物繁杂，画面零乱，而读者的任务就是在了一幅满是人的拥挤画面里找到沃尔多这个小人藏在哪里，以锻炼眼力。

长久以来，科学家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。大脑中的海马^①掌管着这一切，神经元负责存储记忆的具体细节并向海马报告。这样，当我们回忆过去时，海马就像一部高速计算机，会从特定的神经元上寻回有关信息。例如，你想要获取有关初恋的记忆？那好，请到第 18 416 号神经元上寻找。你又想要获取有关你四年级老师的回忆？那好，这次请到第 46 124 394 号神经元上寻找。神经科学家猜测海马就是这样应对需求并发布命令的，关于记忆，大脑就是如此工作的。

为了证实以上理论，科学家得证明当我们寻回一定记忆时，相关的神经元会被激活。20 世纪 60 年代初期，科学家们在受试者身上连上电极与传感器，然后向受试者出示一些他们熟悉的事物的照片。在实验中，每向一位受试者出示一张照片，科学家都希望能够精确触发某个具体的神经元。于是，受试者往往要花费几个小时盯着照片，而科学家会在一旁仔细地观察着，等着具体的神经元被激发。他们就这样等啊等。

然而，结果却不尽如人意，情况有些混乱：特定记忆与特定神经元之间并不存在纯粹的因果联系。尽管每次只向受试者出示一张照片，却同时激发了许多不同的神经元。而且，有时多张照片会引起同一组神经元的反应。

① 海马，英文为 Hippocampus，端脑内原皮质结构，位于侧脑室下角的底壁，在短时记忆转化为长时记忆中起重要作用。

最初，科学家认为这是技术问题，或许是传感器不够灵敏所致。在随后的 10 年间，神经科学家不断地改进实验，实验设备变得越来越灵敏，然而仍旧不能获得有意义的结果。这究竟是怎么回事？无疑，记忆应该保留在大脑中某个未知的地方。

麻省理工学院一位名叫杰里·莱特文的科学家提出了一种解释：那种认为一定记忆存在于某个细胞中的想法是完全错误的。莱特文认为，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海马反馈信息的特定神经元中。他专门给存储有关祖母的记忆的神秘神经细胞造了个新词——祖母细胞。起初，莱特文勾画的大脑模式看起来是粗糙纷乱的。人们不禁会反问：为什么像大脑这样精致复杂的思维机器会以这么一种古怪的方式演化发展呢？

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。例如，假如我们试图从某人的大脑中抹去一些记忆，在层级式模型中，首先要对相关的特定神经元定位，然后再杀死它们，这样这段记忆就不见了。然而，在莱特文的模式中，记忆很难消除。我们必须杀死一定类型（而非特定某几个或某些）的神经细胞，这是相当困难的任务。

当我们将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》世界 500 强公司，还是一支军队、一个社群，我们天然的反应是问：“谁在掌管它？”

如果没有人掌管着这一切，那么将会发生什么？这正是本书要讨论的内容——当不存在层级结构时将会发生的事情。你也许会想那将是杂乱无序的，甚至是一片混乱的。然而，在很多竞争局面下，传统意义上的领导的缺乏却导致了强有力的团体的形成，这种强有力的团体正颠覆着我们目前的工业与社会现状。

简而言之，我们正面临着一场风靡当下的革命。

没有人认为 1999 年坐在美国东北大学学生宿舍里的肖恩·范宁会改变整个世界。这个 18 岁的大一新生在上网时突发奇想，如果人们能够免费共享音乐文件将会怎样？于是，范宁开发创立了纳普斯特（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扮演先锋的角色——由一大群十几岁的音乐共享者、大学生和携带 iPod（苹果公司推出的便携式数字多媒体播放器）的商人们发起了整场战役。

当奥萨马·本·拉登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去谋生的人实际上又能做些什么呢？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”就变得强大起来。

在 1995 年，一位腼腆的工程师把即将在旧金山湾区举办的活动列表贴在了网上。克雷格·纽马克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。在 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，他从来都没想过自己的努力某一天会使上百万陌生人使用一种叫“维基百科”的东西

来创建我们这个时代最大的信息库。

可以说是同一种潜在的力量推动了纳普斯特对唱片业的重击、“9·11”恐怖袭击事件、网上资源分类以及共同创作百科全书资料库。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，实际上它就越具有弹性；你越试图控制它，它就越难以预料。

数千年来，组织的去中心化倾向一直处于休眠的隐匿状态。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、侵袭着人们的交往方式、影响着世界政治格局。曾几何时，缺乏内部结构、领导层或正式组织形式都被视为缺陷和弱点，然而，现在这些却成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整层级结构的机构组织。看来，游戏规则已经发生了变化。

这点可以从美国联邦最高法院一系列调整中得到异常清晰的印证，在那里，一个高级别案件的审理正变得令人不可思议。

目 录

III * * 引言

第一章 * 共享之战：互联网企业 vs 传统企业

001

这场共享之战的交战双方是资金雄厚的唱片公司和音乐分享软件，这场共享之战竟然可以追溯到所向无敌的西班牙军队与古老部落阿帕奇人之间的战斗。两者有什么共同点？输赢似乎显而易见，但是互联网企业那种越挫越勇的力量根源到底是什么？

第二章 * 海星与蜘蛛：组织的不同形式

021

乍看之下，蜘蛛与海星外观很像，都是从中央的躯体长出几条腿。但是两者截然不同：砍掉蜘蛛的头，蜘蛛就死了；但如果把海星切成两半，你会看到两只海星。

第三章 * 海星式组织的崛起

049

海星式组织的核心特点就是去中心化，在科学技术的推波助澜下，呈现出海星式组织特性的互联网企业创造了前所未有的机会。互联网企业应用的海星式决策、海星式概念不断在工作中、生活中被应用。

第四章	*	海星式组织发挥作用的五大要素
075		圈子·触媒式人物·信仰·平台·斗士
第五章	*	触媒式人物的隐藏力量
101		海星式组织的触媒式人物与一般企业的管理者都扮演组织的领导者角色，但两者运用的管理方法或工具、发挥作用的机制却截然不同。
第六章	*	去中心化
127		海星式组织具有顽强的生命力，但并不是毫无攻克方法。深入掌握海星式组织的核心特性——去中心化，就能掌握战胜海星式组织的方法。
第七章	*	混合式组织
155		纯粹的海星式组织非常难创造营收，更遑论获利。但在经济大战中，集去中心化与中心化组织优点于一身的混合式组织，却能获得持续收益。
第八章	*	去中心化与中心化的最佳平衡点
177		企业的组织形式达到去中心化与中心化的最佳平衡点，企业就能达到赚取最大利润的平衡点。有些产业的最佳平衡点比较稳定，多数产业的最佳平衡点则不断变动，有时向去中心化偏移，有时向中心化偏移。
第九章	*	海星式组织的基本原则
195		规模不经济·网络效应·无序的力量·前沿知识·每个人都愿意做些贡献·警惕九头蛇反应·触媒控制·价值观是组织的核心·量度、监督和管理·主动扁平化或被动扁平化
207	* *	致谢

第一章

共享之战： 互联网企业 vs 传统企业

这场共享之战的交战双方是资金雄厚的唱片公司和音乐分享软件，这场共享之战竟然可以追溯到所向无敌的西班牙军队与古老部落阿帕奇人之间的战斗。两者有什么共同点？输赢似乎显而易见，但是互联网企业那种越挫越勇的力量根源到底是什么？

唐·韦瑞立对自己辩护的这个案子太有把握了，他自己十分得意，甚至想要在美国联邦最高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，我们可以想象韦瑞立当时的感觉一定棒极了。

作为律师，韦瑞立极具才华，如果你要打官司，当然希望他能站在自己这边。另外，他还是久负盛名的《哥伦比亚法律评论》的主编，同时还担任了威廉·布伦南大法官的助手，并且他还时不时地在美国联邦最高法院上赢得一些大案子。毫无疑问，在业务上他这个人技艺精湛，是一位杰出人士。就像棒球巨星贝贝·鲁斯，韦瑞立肯定会入选法律界的全明星队，我们可以把它比作著名的棒球队——1927 年的纽约扬基队。这支法律界全明星队肯定还包括重要人物肯·斯塔尔（他曾经负责克林顿总统弹劾案与莫尼卡·莱温斯基声誉案的调查）和戴维·肯德尔（他曾是上述弹劾案中克

林顿的辩护律师)。人们当然不愿与有这样阵容的队伍较量一番。

事实上，韦瑞立和他的同事们都是大娱乐公司——米高梅公司的雇佣枪手。到目前为止，米高梅公司已经轮番加入了一些商业巨头，诸如哥伦比亚影业公司、迪士尼、华纳兄弟、大西洋唱片、国会唱片、美国无线电公司、贝塔斯曼音乐集团、索尼以及维珍唱片发起的诉讼。

乍一看，你会产生这样的印象：这些可全都是些实力最强大的参与者啊，他们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：这些商业巨头到底是在和谁打官司呢？说出来不怕你不相信，他们的对手是一家我们绝大多数人听都没有听说过的小公司——Grokster（一家私人拥有的软件公司）。

Grokster提供点对点技术（P2P）服务。它使人们能够窃取——咳咳，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，全世界的人一直以来都在幸福地分享着从布兰妮·斯皮尔斯的影集到枪版的热门电影等各种文件。实际上，《星战前传3：西斯的复仇》在院线发布的当天竟然就出现在了互联网上供人们免费下载。

这种方式唯一吸引人的地方是所有内容的下载并不需要作者或所有者的专门许可。可以说Grokster的使用者基本上都是在窃取音乐和电影文件。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阴暗的地下室里的黑客，还包括那些正在各个街区里生活着的平民百姓。

事实上，如果你询问任何一位 18~24 岁的互联网用户，你会发现他正在使用诸如 Grokster 之类的软件。据估计，仅美国截至 2005 年 4 月就有 863 万点对点技术服务的使用者。

要知道在美国，自从 1968 年《夏日恋曲》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了。可是，这种情形对电影与唱片业却甚为不妙，因为所有这些共享行为正在给电影与唱片业带来麻烦。作为商业企业，米高梅公司和它的同行们并不会致力于在世界范围内创作、传播音乐与电影，它们的目的是设法赚取利润。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？韦瑞立很快就会告诉我们。

在法庭上，韦瑞立律师开始口头辩论陈述，但很快就被大法官布雷耶打断，目前音乐行业的情况在大法官看来仿佛看到一只大象正在一只小老鼠面前倒下。本来布雷耶想问的是，对于音乐唱片业发展而言最重要的是什么。随后他对韦瑞立解释了自己的意思：“音乐行业有革新也有问题，然而它正在以这样的方式茁壮成长。”

韦瑞立可以说是在口头辩护陈述的最后关头挽救了自己的回答。他知道自己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，”韦瑞立辩护道，“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。”

25%，至今这个比列仍在上升。

目前的这场混乱仅仅始于 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（知名连锁唱片店）买唱

片。或是出于懒惰或是出于傲慢，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“纳普斯特”，他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纳普斯特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，纳普斯特的前景甚为不妙。因为米高梅公司的同行们迅速发起了一场针对纳普斯特的诉讼，这场诉讼给了纳普斯特一记响亮的耳光。虽然有一些组织，比如美国公民自由协会，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吵输了的孩子，只好回过身来嘲弄他们的对手：“我们会抓住你们的——你们只会将事情越弄越糟！”

实际上，在 2000 年 12 月 12 日，法庭就认定了纳普斯特侵权。在 2003 年 6 月，纳普斯特宣布破产，同年 12 月纳普斯特将自己的品牌与知识产权以非常便宜的价格一股脑都卖给了 Roxio 公司（数字媒体软件和服务供应商）。

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？他们整个经营活动都是围绕着敲竹杠进行的。等你早上离家工作之后，锁匠就会鬼鬼祟祟沿着楼梯爬到你家门口，打开锁，撑住门，随后包括他叔叔在内的一千人就会闯进门来。他们会取出你家的银器、你家

的食物、你家的珠宝以及你家的新音响，然后把它们统统带走。其中或许还会有一两个强壮的家伙甚至会扛走你家的洗衣机。

等你回到家里，看到洗劫一空、满地凌乱的情景，你受到的打击犹如晴天霹雳。但在起初的震惊逐渐消散之后，你十分想去做的事情既包括抓住那些盗贼，又包括抓住那个放贼进来的人。与这个比喻类似，唱片业的巨头们面临着同样的问题。这些点对点技术公司正在助纣为虐，纵容盗窃，它们的用户正在四处盗用音乐的版权。

为了应对这种糟糕的情况，唱片行业拿出了一个双头战略。首先，业界同行们追击那些具体的盗贼——在这个案例中，就是那些共享音乐的人。他们追踪到那些正在下载歌曲的人——一些重要的侵权者，以提起侵权诉讼、对簿公堂来进行反击，除非侵权者保证以后不再犯这样的错误并缴纳 4 000 美元罚款。这个策略很成功，它不仅达到了阻止侵权下载音乐的目的，而且也向其他人发出了一个强烈的信号，那就是：我们对强化自己的知识产权保护是认真的，如果你侵权，我们将会追究你的法律责任。

其次，业界的同行们开始寻找问题的根源，他们追踪那些专门替人撬锁，为盗窃行为提供犯罪机会的始作俑者——点对点技术公司。他们雇用最好的律师对这些点对点技术公司提起诉讼，要求法院取缔这些违法犯罪行为。至于前面说到的韦瑞立，不出众人所料，这位律师的表现几乎完美无缺。结果丝毫不会使人感到惊奇，在韦瑞立口头辩论陈述的两个月之后，法庭做出了一致宣判，判决对米高梅公司有利。