

互联网围攻战

为什么年轻创业者能成大赢家

[美] 大卫·J. 布朗宁◎著 孟 柳◎译

DIGITAL SIEGE

WHY YOUNG ENTREPRENEURS ARE WINNING

- ◆ 年轻创业者借势互联网
- ◆ 成功运用科技霸占市场
- ◆ 传统企业难逃出局窘境
- ◆ 花旗银行前董事长及CEO
- ◆ 为企业解锁应对新技能

SPM

南方出版传媒

广东新华书店

DIGITAL SIDE GEE

WHY YOUNG ENTREPRENEURS ARE WINNING

互联网围攻战

为什么年轻创业者能成为大赢家

[美] 大卫·J. 布朗宁◎著 孟 柳◎译

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网围攻战：为什么年轻创业者能成为大赢家/（美）大卫·J. 布朗宁著；孟柳译. —广州：广东经济出版社，2018.5
ISBN 978-7-5454-6091-9

I. ①互… II. ①大… ②孟… III. ①互联网络-影响-企业竞争-通俗读物 IV. ①F271.3-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 083310 号

published by Motivational Press

Copyright 2016 © by David J Browning

The simplified Chinese translation rights arranged through Rightol Media (本书中文简体版权经由锐拓传媒取得, Email: copyright@rightol.com)

版权合同登记号: 19-2017-219

出版人: 李 鹏

责任编辑: 陈念庄 黄 炘

责任技编: 许伟斌

封面设计: 回归线视觉传达

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	东莞市翔盈印务有限公司 (东莞市东城区莞龙路柏洲边路段)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	5.25 2 插页
字数	810 00 字
版次	2018 年 5 月第 1 版
印次	2018 年 5 月第 1 次
印数	1~5000
书号	ISBN 978-7-5454-6091-9
定价	48.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601980 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •



献给我的兄弟马克以及从高中起便和他在一起的太太林恩，还有所有早早就恋爱、结婚的人。

推荐序一

创业者型高管

1965年，从麻省理工的史隆管理学院毕业后，约翰·谢泼德·里德加入了花旗集团。他逐步晋升，进入高层，最终成为花旗集团的主席和CEO（1984—2000年）。花旗银行与旅行者集团合并两年后，他辞去职位，应纽约证券交易所之邀担任临时主席，以顶替因高薪丑闻下台的格拉索。他在这个位置上待了三年（2003—2005年）。然后，在2010—2014年期间，他担任麻省理工集团的主席，并成为麻省理工董事会的终身荣誉成员。

要一边全面把握挑战与机遇，一边管理一个成功的大企业并不容易，但在如今动荡的环境下，这却是当务之急。

在 1984 至 2000 年期间，我曾是花旗集团的领导。在这十七年里，我曾采取过一些创新的举措，但现在看来，我那时还不够大胆，没能更专注于目标，还是花了大量时间在所谓的重要日常工作上面。我们取得过成功，也遭遇过失败，但却没能坚持将事情做到底。

在两个竞争领域里，我们引进了重要的创新：将计算机技术引进商业，并用技术改变商业，同时将重心挪到消费者身上。

1968 年，我刚刚开始用电脑工作就发现了网络交互服务对我们的未来将会产生至关重要的作用，我们成功地为全球客户建立了资金转账业务，引进了信用卡和 ATM 服务，重整和重构了我们的工作后台。

但现在回过头来看，我们当时走得还不够远，因为那

时日常工作的需求太过迫切了。尽管我们朝着一个数字化的世界迈出了步子，但如今银行已经很落后了，是其他人在定义着“金融科技”。现在看来，我们那时虽然占据了优势，本可以完全转变银行业和银行机构，但我们却没有那么去做。

金融服务公司几乎什么也没做，他们迫使消费者们自力更生。尽管客户部门急需被构建，也能带来很大的商机，例如稳定的回报、显著的利益增长和低风险投资，但它却基本被无视了。我们开创了一个不错的业务，却还是没能坚持做到底。我们本可以将重点放在业务上面，建立全新的企业文化，创造回应客户需求的新公司。那会是一项创举，会令我们受益颇丰。然而，我们却保留了机构里的多业务集成模型，始终没能做到专注和全力以赴。

正如我上面所说的，在企业高管的层面，要全面把握挑战和机遇并非易事。“大胆”很难，“实现”也很难，即使你知道你应当这样做去做。在当今世界，要想获得成功，我们必须做出行动。

约翰·谢泼德·里德

2016年3月于马萨诸塞州波士顿

推荐序二

破坏型的创业者

W. L. 比尔·施拉德是 PSINet 的创始人和 CEO。PSINet 和 UUNet 并列为最早的两家商业互联网公司，它们分别于两周内先后创立，W. L. 比尔·施拉德常被称为“商业互联网之父”。在创立 PSINet 之前，他是康奈尔和西拉索斯的超级计算机中心的创始人之一和执行主管。他也在 NYSERNet——国家科学基金会网络最早的区域教育研究网络之一担任主席和首席执行官。W. L. 比尔·施拉德也积极创建互联网行业集团，例如商业因特网交换（CIX）。1998 年，安永公司评选他为“年度企业家”。他一向见解尖锐，富有远见。

20 世纪 80 年代，在军方、电脑科学网络（CSNet）和世界教育网络（Bitnet）放宽对国家科学基金会网络的控

制，允许商业人士加入后，这个行业里大概有 200 人创立了学术互联网。后来，每一季度，每一月，甚至每一天，这个 200 后面都要加一个 0。如今在多数国家里，没有哪个高中生没有智能手机、没有哪个大学生没有笔记本电脑，而他们用手机和电脑的目的，多数是为了上网。

没错，我们就知道会这样。我们知道互联网会拉近国家之间的距离，要是用一个简单的“去中介化”概括它，就是在“最小化它的最大影响”。

与建立经济全球信息系统直接相关的政治、经济、技术类和职业类型呈爆炸式增长，且势不可挡。我们所建立的商业互联网已经改变了人类的命运。但只有时间才能说明互联网的产生到底是福还是祸，我觉得两者兼而有之。

W. L. 比尔·施拉德

2016 年 3 月于弗吉尼亚州斯特林



世界上有 196 个国家和地区，每一个皆有独特的文化、历史和语言，从而在交流和理解上造成了隔阂。事实上，根据世界语言数据库记载，世界上有 6900 多种语言，而大部分人难以跨越 6 种或 7 种以上的语言隔阂。然而，阻碍社会族群沟通的不只是语言，还有下面一些可能会惹人发笑的例子：

一个“地狱天使”车手和一个摩根大通高管讨论资产再平衡的问题。

一个硅谷极客和一个纽约车管局的工作人员讨论比特币的前景。

一个艺术家和心脏病专家讨论钴蓝色和天蓝色之间的区别。

一个新泽西州蒙特克莱尔的三年级老师和一个德州泰勒市的园丁讨论国家债务限制的问题。

我想说的是，我们都生活在各自的圈子里，属于我们各自的社区、职业、教育、家庭、语言、收入等圈子。我不是在做价值判断，这只是我在7个国家和美国10个州生活过后的观察而已。我们所居住的“鸭塘”极少使我们和其他“鸭塘”之间产生什么有意义的联系。我们可能会去意大利度个假，待上一两周，在意大利玩个尽兴，然后又回到芝加哥。德州韦科市的“飞车党”可能和德州韦科市的另一群“飞车党”有交集或产生对抗。但我从未听过一群“飞车党”和纽约大都会美术馆或美国退休人员协会的

领导有什么冲突。你可能会觉得这些例子挺好玩，但这种独特的对抗在商业世界却是真实发生的。

随着互联网、开源软件平台，还有多元资金源的发展，数以千计20多岁的、熟悉现代知识的年轻人，正在创立新兴公司，要从美国大企业的利益中分一杯羹，而且不仅限于只在美国。他们的数量只会增不会减，企业将会被迫在组织和管理上进行改革。它靠的不是枪或暴力夺取，而是“引狼入室”。



001	理解鸿沟
012	创业者 VS. 创新者
020	创业者型或非创业者型高管的例子
029	企业的未来和创业者精神的重要性
039	传统商业组织
046	替代组织
052	未来的组织
060	当今的“未来组织”的例子
063	传统的决策
073	未来的决策
079	传统的业务依赖
084	外部市场意识

- 089 企业文化
- 092 创造力和创新
- 099 创业者型高管的战略
- 103 用好奇心取代自我意识
- 111 敢于在传统业务上冒险，解放资源
- 115 创造抵达高管的新信息流
- 124 信息的威胁和价值
- 134 知识型亚文化的发展
- 140 建立新的平行业务
- 144 结论
- 148 后记：社交媒体的重要性

理解鸿沟

Ruby on Rails^① 或区块链^②是你在鸡尾酒会上会用到的词吗？如果你超过 35 岁，你大概就不会用到它们。20 世纪 80 年代的时候，美国只有不到 10% 的人会用 VCR 还只是一个笑话。但现在更糟了，VCR 已经被淘汰了。如果你是个公司高管，要带领企业不被时代所淘汰，你该怎么做？每五年下载一次更新，然后按下重启键？显然不行。

科技发展太快，高管们难以跟上步伐。一开始人们只是耸耸肩，觉得有趣，并没觉得这是个真正的主流竞争威胁。人们想的是：这些不过是毛头小子们开的新公司，而我们有历史、有品牌、有顾客、有经验丰富的管理、资本、产品开发，还有完善的基础设施。

① Ruby on Rails 是一个可以使你开发、部署、维护 web 应用程序变得简单的框架。

② 区块链是分布式数据存储、点对点传输、共识机制、加密算法等计算机技术的新型应用模式。

然而这些几年前企业还引以为豪的优势，现在却变成了劣势。世界上最值钱的两个品牌，一是 1976 年创立的苹果公司，二是 1998 年创立的谷歌公司。高管们现在逐渐认识到了，创业者和互联网带来的变革是严峻的，但这些高管和创业者们完全是两个世界的人。相信我，我在花旗银行做了 20 多年总裁，离开后与人合创了一间互联网公司并担任领导 10 多年，我在两个领域都有切身的体会。

世界 500 强 CEO 的平均年龄是 55 岁。“现代”科技创业者的平均年龄是 25 岁（谷歌创始人 25 岁、戴尔创始人 19 岁、eBay 创始人 28 岁、YouTube 创始人 27 岁、Facebook 创始人 20 岁、Word Press 创始人 23 岁、亚马逊创始人 31 岁等）。影响市场的科技发展飞快，CEO 们往往难以跟上。这就像在他们房子的墙外，有 1000 朵花正在开放。也许这 1000 朵花中只有 15 朵会结果，但还有另外 985 朵花，由最新科技灌溉，正在发芽。潮流发展速度之快，甚至连这些嫩芽都会被取代。网景公司（Netscape）——第一间独立上市的互联网公司如今何在？MySpace（全球第二大社交网站）于 2003 年创立，2005 年被 News Croporation（新闻集