

简洁之美

苹果运营

「美」肯·西格尔◎著
(Ken Segal)

的

秘密

笕鸿安
高原
蔡金峰
译



T H I N K

SIMPLE

How Smart Leaders
Defeat Complexity



中国人民大学出版社

简洁之美

苹果运营的
秘密

「美」肯·西格尔◎著
(Ken Segall)

笛鸿安
高原
蔡金峰
译



**THINK
SIMPLE**

How Smart Leaders
Defeat Complexity

中国人民大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

简洁之美: 苹果运营的秘密/ (美) 肯·西格尔 (Ken Segall) 著;
笄鸿安, 高原, 蔡金峰译. —北京: 中国人民大学出版社, 2017. 10

书名原文: Think Simple: How Smart Leaders Defeat Complexity

ISBN 978-7-300-24282-8

I. ①简… II. ①肯… ②笄… ③高… ④蔡… III. ①电子计算机工
业-工业企业管理-经验-美国 IV. ①F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 057083 号

简洁之美: 苹果运营的秘密

[美] 肯·西格尔 著

笄鸿安 高原 蔡金峰 译

Jianjie zhi Mei

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 涿州市星河印刷有限公司

规 格 145 mm×210 mm 32 开本 版 次 2017 年 10 月第 1 版

印 张 9.5 插页 2 印 次 2017 年 10 月第 1 次印刷

字 数 177 000 定 价 58.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

致杰瑞米：

我会带你去澳大利亚，我发誓，

但我得先写本书。

THINK SIMPLE

目录

引言	简洁不简单 / 1
第 1 章	简洁基于公司使命 / 15
第 2 章	简洁是一种文化 / 33
第 3 章	简洁离不开领导力 / 73
第 4 章	简洁需要团队协作 / 111
第 5 章	简洁就是信守品牌 / 141
第 6 章	简洁：通用的力量 / 165
第 7 章	简洁就是轻装前行 / 211
第 8 章	简洁让人心生喜爱 / 239
第 9 章	简洁与直觉密不可分 / 257
第 10 章	探索自己的简洁之道 / 275
分享简洁之美 / 289	
致谢 / 291	

THINK SIMPLE

引言
简洁不简单

简洁是世上最具欺骗性的概念之一。

简洁可以说是最有效的商业武器，商家利用它吸引客户、激励员工、超越对手、提高效率。然而，简洁却不像它看上去的那样简单。

简洁是需要付出代价的。

然而，越来越多的公司发现，简洁会带来非常高的投资回报，能给公司带来惊人的增长，或使深陷泥潭的公司复兴。

尽管客户和消费者看到的简洁是最终结果（简洁的产品或服务），但实际上它内涵丰富。简洁还是一种理念和方法。对内它可以使公司转型，对外可以改变外界对公司的看法。

我常常觉得，自己做的是世上最轻松的事。我并不需要说服世界，说简洁是好东西。人人都清楚这一点。显然，如果公司提供的解决方案更简洁，就一定能吸引客户。如果工作环境不太复杂，员工的干劲会更大。如果沟通交流快速而清晰，就会得到潜在客户的最佳回应。

这些都确定无疑。而挑战是：公司究竟如何才能实现简洁的目的呢？这就是本书主旨。

成为简洁理念的践行者

经过数千年发展，复杂化已经根深蒂固。可以说，复杂化是社会文明的产物。

我们探索越深，发明越多，进步越快，生活就越复杂。具有讽刺意味的是，许多发明创造的初衷却是为了简洁。

当今世界复杂化应归因于科技的发展，这再明显不过了。然而我们必须面对现实，真正的罪魁祸首是我们。我们是人类，人类天生喜欢简洁的东西，但我们常常打开复杂的大门。

将简单的事复杂化容易，而将事情简洁化则更具挑战性，而且常常被人们忽略。在商界，尤其如此。

随着公司成长，我们希望拥有新的管理、组织、沟通和竞争方式。我们出于良好的初衷，但事情却变得愈加复杂。公司内部结构变得更庞杂，生产线扩张，工艺提升，层级增多，人们开始捍卫自己的领地，会议开始吞噬我们的时间。

我们这样做，名义上是为了公司能取得跟以往一样的成功，但是，我们付出了牺牲简洁的代价。生意不再像以往那样一直顺顺当当。创业之初公司拟定的美好的核心使命，变成了只存在于公司墙上的一句标语，或者只存在于 50 页员工手册上的一段赠言。

如果公司出现了复杂化迹象，这并非个案。事实上，众多公司都陷入了复杂化泥潭。此事好的方面是：哪里变复杂，哪里就有机会。

你可以践行简洁的理念：可以着手将长期根植于公司内的复杂情形加以改变。或者，如果公司目前正得益于因简洁而获得的成效，你可以努力夯实基础，以抵御不可避免会再次出现的复杂局面。

我的第一本书《苹果故事：乔布斯的简洁之道》是基于对史蒂夫·乔布斯的深度观察而写成的。在 12 年的时间里，我以广告创意总监的角色观察了他在 NeXT 公司，其后在苹果公司的工作情况，亲眼目睹他如何用简洁的视角看待一切。他痴迷于简洁，这不仅体现在苹果产品中，还体现在苹果公司的组织、创新、营销、零售和客服的方式中。

事实上，简洁是乔布斯最强有力的商业武器。它助力苹果产品出类拔萃，并助力苹果公司创立全新的产品种类。简洁使苹果公司遥遥领先于其竞争对手。虽然苹果公司是凭借简洁之力推动前进的绝佳范例，但它并非独例。

践行简洁的英雄

受苹果公司得益于简洁化的启发，我着手寻觅一些行进在简洁之道上的其他公司。我想更多了解这些公司领导者的所思所想。我想，如果记录下因简洁而获成功的领导者的经验，那么，可以为愿意遵循简洁之道的人提供宝贵的建议。

本书是我探索世界诸多公司简洁化的成果。

在三年时间内，我尽最大努力，搜寻到一些最聪明、最具创意的简洁代言人。我用传统方式——请求——落实采访事宜。我

还采纳了一些同事和客户的建议。另外，一位非常棒的研究者也给我提供了宝贵的资料。

不可否认，这一切令我目眩神迷。我荣幸地与仰慕已久的领导者会面。那些引领着令人着迷的公司的商界领袖们令我眼界大开，惊喜连连。

本书提及的英雄与你想象的可能有出入。研究过程中，我与40多位来自不同国家、不同行业的人进行了沟通交流。他们的公司有大有小；有的很成熟，有的处于上升期；有的大名鼎鼎，有的默默无闻。他们的公司有地区性的、国家级的，也有跨国的。

对于简洁化如何帮助提升公司竞争力，使其在竞争中胜出，每位领导者都有吸引人眼球的见解。每种见解都很独特。然而，你会发现许多见解显示出有趣的相似性。

从杰瑞·格林菲尔德（Jerry Greenfield）那儿，你会了解到，本和杰里公司（Ben & Jerry）如何在坚持核心业务和简洁价值观的同时，从一个地区性公司成长为环球公司。澳大利亚最大的几家银行中的一家的首席执行官则会告诉你，简洁化如何吸引新客户。苹果公司前高级副总裁罗恩·约翰逊（Ron Johnson）会告诉你，一个简单的主意如何凝聚团队共识，创建起遍布全球各地的苹果门店网络。

你会了解，简洁理念如何影响了康泰纳公司（The Container Store）和全食公司（Whole Foods）的首席执行官。另外，你会从时尚、汽车、娱乐和技术等不同行业，了解到关于简洁的各种洞见。你甚至还会获得蓝人集团公司（The Blue Man Group）领

导者分享的经验。在出现复杂化苗头时，该公司果断采取战略措施，将其扼杀在摇篮中。

我的目标是，无论从事哪种行业，在还未开始简洁化时，这些领导者的经历和成功故事可以使你具备优势。他们的想法会激发你从不同角度审视自己的公司。希望这是一个更简洁的视角。

简洁：普遍适用的理念

显然，初创公司和小微公司很容易践行简洁理念。小公司专注度高，这很自然。只有经过一段时间的发展，才会出现复杂局面。

这类公司面临的挑战是：理解更简洁方式的重要性，并在公司发展壮大后坚持简洁方式。

对大公司来说，简洁化构成诸多挑战。许多人认为，将拥有数千员工的全球化公司简洁化，这注定要失败。他们的想法不对。诚然，这确实不容易做到，但并非不可行。再以苹果公司为例，它就是一个很好的典范。

在被赶出董事会 11 年后，即 1997 年，史蒂夫·乔布斯重返苹果公司。这时他发现，自己熟悉的富有创新精神和充满活力的苹果公司已变得结构臃肿，业绩平平。此时距公司破产只有 90 天时间。

大家都明白接下来发生了什么。乔布斯对苹果公司进行了大整顿，历时 14 年，他将苹果公司改造成世界最具价值的公司。乔布斯集多重特点于一身：富有远见、爱梦想、具有创新精神，

还天生具备领导力。然而，他不是魔术师，他改变苹果公司的途径是基于常识的，一步一个脚印。

他对失去方向感的苹果公司进行整改，使所有员工有了前进目标，并知道自己在公司前进中发挥的作用。他简化公司结构，简化生产线，并简化营销体系。苹果成为全球顶尖公司后，乔布斯常常说，苹果是“世界上最大的创业公司”。

并非所有公司领导者都是史蒂夫·乔布斯。但他们中的许多人都从苹果公司的转型中得到了启发，意识到利用简洁之力可以获得可观的收益。

真实情况是，所有公司一定会因简洁化而获益。如果公司不能将简洁体现在其产品中，那一定可以将之注入其组织架构中，体现在构成其支柱的一些流程中，体现在公司内部的沟通交流中，体现在维系消费者关系的方式中。

感知与现实

具有讽刺意味的是，简洁常常似是而非。

比如，一个产品、一项服务或一个网站可能看上去很简单，但创建它可不简单，也许它是一群人经过很长时间的热烈讨论、忘我工作、苦心经营的结果。客户不了解这个过程，他们看到的只有最终的简洁结果。

所以，事实上并不存在简洁这样的事。我们所谈的只是对简洁的感知。这是客户从产品或服务中获得的一种感受。

很少有人能解释可靠的平板电脑所涉及的技术问题，他们看

到的是史上最简单的个人电脑。几乎无人懂得汽车的复杂系统装置，但驾车很简便。多数人不懂电网如何运行，然而任何人都会轻松使用电灯开关。

即使如冰淇淋一样极其简单的东西，其中也蕴含了复杂性。与本和杰里公司的创始人杰瑞·格林菲尔德促膝交谈时，我们一开始谈论的话题之一就是“感知与现实”。

谈论简洁时，令我吃惊的是，从某些方面来说，我们公司所做的有点和简洁背道而驰。我们愿意以更复杂的方式行事，其他公司也许不太愿意，或根本不去尝试。我们冰淇淋的特点是：有多种口味选择，并配以大块饼干、糖果和曲奇。

经典设计的冰淇淋机只能用来制作小巧的食物。如何让它能添加大块东西，则是我们的首创。大量地这样做很复杂，但对于我们的客户而言，这似乎很简单。

这就是简洁的神奇之处。也许它只是一种感知，但却具有推动商业前进的力量。

快、好、省三者兼顾

早期，我为 IBM 的个人电脑写过广告。那时，我几乎没有任何宝贵经验可以汲取，而且严重缺乏自信，所以我渴望吸收一切可以学到的东西。

第一课来自洛杉矶的一位狂躁的广告总监。广告制作开始

时，他站在台前向代理创意团队、生产商、客户经理和 IBM 的营销人员发表演讲。

起初很平静，不久演讲就变成大声咆哮。我被吓得不轻，以至于当时的情景几十年后仍历历在目。他的观点是，作为广告总监，他得平衡三要素：质量、成本和速度。无奈的是，我们最多只能选择其中两个。

“你选吧！”他尖叫着，“如果你选择广告拍得速度快而且成本低，那么质量就会差。如果要质量好、速度又快，你就得多花钱。”

说实话，我现在不记得我们当时选了哪两个。因为我再没跟任何人提起过那则广告，所以我想，被忽视的应该是质量。

在一段时间里，我相信这就是通行的基本规则，并非仅限于广告制作。然而几年后，服务了几个客户后，我开始与一个人交往。他证明说，规则只是我们自我设定的。此人就是史蒂夫·乔布斯。一次又一次，乔布斯向世人表明：快、好和省三者可以兼顾，而秘诀就是不要让复杂挡道。

乔布斯喜欢跟少数聪明人一起共事，总是不遗余力地守护团队的创造性想法。因为人不多，也没有过多的调研分析，团队可以少花钱。因为没有无数的审批和修订，团队可以干得更快。这种工作模式的结果就是，用户交口称赞的产品或服务质量。

我们（广告公司）随时随地都可以与最终决策者（乔布斯）联系。我们甚至从未想过要将我们的广告交由专门小组过目。

想不到吧，虽然没有像戴尔、英特尔和微软公司那样复杂的制约与平衡制度，但我们却创造出了更好的广告。苹果公司的广告一贯有趣，娱乐性强，让人过目不忘。

高水准的成果源于不太复杂的组织制度，这绝非巧合。

不要听那些快、好、省三者不可兼顾的说法。但一定要记住，如果组织不放弃复杂的流程，那么快、好、省绝对无法兼顾。

简洁的科学面

在所有商业领域，简洁都发挥作用。问题是，简洁有时未获得应有的关注。我想，那是因为许多人认为简洁理所当然，并不觉得有必要了解简洁如何，以及为什么会对商务产生重大影响？

我曾和伦敦一家名叫 Foolproof 的数字设计公司的人交流过。此公司挖掘出了简洁的精髓，目标是创建能更好服务用户的网站。

汤姆·伍德 (Tom Wood) 和彼得·巴莱德 (Peter Ballard) 是 Foolproof 公司的合伙人和联合创始人，他们曾在维京金融 (Virgin Money) 工作过。维京金融是一家处于上升期的消费品冠军品牌公司，那时正遇到一个问题。公司营销人员将用户“拉进”公司网站，但进入网站后，访客却不怎么买东西。

作为维京金融公司的员工，汤姆和彼得进行了一些低成本、易操作的试验，以观察网站微小的改变是否会对转变客户消费行为有影响。他们发现，网站的页面布局、排版、色彩、内容和设

计等，只要有小改动，就会产生巨大影响。从该试验中，他们嗅到了商机，创建了 Foolproof 公司。他们将公司定性为一家“体验性设计”代理。

Foolproof 起初是家小公司，现在已经跨出英国国门。公司客户包括一些大型技术公司、银行、航空公司和媒介公司。这些组织经常发现自己的系统过于复杂。也就是说，它们往往将消费者的网络体验设计得过于复杂。

Foolproof 公司的工作就是帮助这些公司简化客户体验。他们推出的概念是匈牙利心理学家米哈利·奇克森特米哈伊（Mihaly Csikszentmihalyi）提出的“沉浸”理论。这位心理学家认为，当沉浸在某种过程中的时候，人们并不知道正身处其中，因为此过程已变成直觉或本能。

汤姆说，开车便是例子。不会开车时，人们感觉开车很复杂，要注意很多事项，一不小心就会出岔子或危及生命。但是一旦熟悉了如何开车，事情就变得很简单。甚至能边开车边聊天，这就是“沉浸”状态。

Foolproof 公司把沉浸概念运用到交互设计领域，尝试创建美丽清晰的浏览感受，访问者浏览时根本意识不到设计或者流程痕迹，他们只“沉浸”在美好的体验中。

心理学认为，沉浸状态是一种幸福体验。人们了解自己做了什么，清楚下一步做什么，知道往哪里去。正如汤姆解释的那样，人们满足于活在那个当下，心无旁骛。