

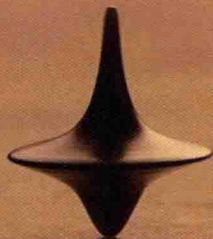
透过人性，洞悉全商业环节中的简洁哲学。

简洁 的 力量

[简洁的力量]

站在人性的角度设计商业

王咏 著



机械工业出版社
China Machine Press

简洁 的力量

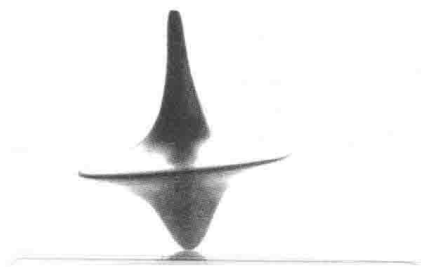
的

王咏 著



【简洁的力量】

站在人性的角度设计商业



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

简洁的力量：站在人性的角度设计商业 / 王咏著. —北京：机械工业出版社，2017.5
(2017.8 重印)

ISBN 978-7-111-56966-4

I. 简… II. 王… III. 商业企业管理—研究 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 099867 号

简洁的力量：站在人性的角度设计商业

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：孙海亮

责任校对：殷虹

印刷：北京天宇万达印刷有限公司

版次：2017 年 8 月第 1 版第 2 次印刷

开本：147mm×210mm 1/32

印张：9.25

书号：ISBN 978-7-111-56966-4

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379426 88361066

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线：(010) 88379604

读者信箱：hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

推荐序一

FOREWORD

简练心态 简洁方法

第一次聊到这本书是在 2015 年春天，当时跟出版社杨福川老师一起，要找几个低调而有思想的人来写书，想到了王永。

选择王永是因为他的个人气质特殊。我们同处电商圈，这个行业风口如云，大多数人往往疲于奔命，心态难免浮躁。而他却始终显得很淡定，在平日的交流中，我发现他对很多事情看得既通透，又没有失去激情。2015 年 12 月 20 日，在亿邦未来零售大会上，本来是商业野心激荡之所，他却带了全套茶具。会场的间隙，他慢慢铺开，气定神闲地跟我说，外面再闹，也要让自己随时可以静下来。

拿到《简洁的力量》初稿后，顿时释然。在这些年的职业经历中，他练就了简洁心态，悟到了简洁方法。无论是时尚业、电商业，还是现在的电商服务业，很多人看到了云山雾罩，而他身处其中，却悟出了自己的方法论。现在终于看到这个朴素的方法论付梓，十分开心。

“简洁”两个字，看起来太平常易懂了，然而要悟到，不知道有多难。前些年读吴清源先生的《中的精神》，读完平淡，再读有悟，真要读透，我感到起码有三个瓶颈，一是围棋，二是阅历，三是年龄。阅历再多，年龄不到，恐怕这个“道”还是参不透。

年轻时想得到一切，创业时想赢得一切。想要的越多，挑战越多。如果退一步，只要一个，就意味着可以只赌一个。想明白后，神清气爽。别人多风光也是别人的，你可以慢慢等你自己的。

以前的公司可以搞五年规划，今天多数公司只需要搞一年规划。在实际操作中，底层策略不变，表层策略却需要多变，依据市场变化快速调整。抱着以前的职业思维习惯，加入今天的公司，会很不习惯。然而，如果一开始就身处这样的公司，就会很习惯。

目标简单，心态简练，方法简洁。

本书中提到的很多案例，比如“少即是多”，与围棋中的“慢即是快”异曲同工。快时宜快，慢时宜慢。李昌镐在自传《不得贪胜》中说，“减速”就是一种美学。在向终局冲刺的过程中，每一个过程都可能是障碍，坦然面对，慢慢去磨，即使失败也要坦然接受。心态放下来了，结局能有多差？

我们今天所面对的商业，“不确定性”极大。在农业和工业时代，由于生产资料和生产要素的相对简单，不确定性的可控性相对较高。进入信息时代之后，由于生产资料和生产要素本身都在发生巨大变化，之前很多从未出现的变量，其作用逐渐放大甚至完全主导，导致人类几千年思想沉淀积累下来的很多方法论逐渐实效。

这种状态下，任何一个规律（包括鸡汤），你都可以找到无数个反例来证伪。这说明规律的边界越来越小——当然也是由于数据的完备和技术的易用性，让你更容易找到反例——也让我们清楚地认识到，每个人都需要变成一个思想家。换言之，人类拥有统一价

值观的可能性越来越小。在移动设备、智能技术、大数据思维驱动的态势下，人类的去中心化不可阻挡，价值高度多元的时代就在眼前。

在某种意义上，“不确定性”就是如今商业的核心特征，面对不确定性，抱怨无用，需要的是坦然接受。再复杂的方程，也是多个简单方程的组合。我们需要做的，首先是尊重这个状态；其次是化繁为简，徐徐图之。

比如，面对现在人人都喊的人工智能，很多企业很迷惑。一方面怕自己落伍，一方面的确又看不懂。我们换一个场景来看，也许就更容易明白。

斗地主很多人都会玩。我有一个好朋友，堪称是“斗地主之神”。春节期间玩，有一把他是地主，当时他手上大概有十几张牌，我的同伴手上大概有十张牌，我手上还剩四张牌。在这种情况下，他竟然能够准确地算出我手上的四张牌（丝毫不差，我装作淡定从容，然而心中恐惧顿生。这家伙的头脑很好）。

然而最终他还是输了。不仅这一把输了，当天很多把他都输了。我自己也很不解，几个人讨论了一会儿，终于搞明白了。

他当时进入的进程，与 AlphaGo 击败李世石类似。54 张牌，基于自己手上的牌和已经打下的牌，他凭借强大记忆力可以算出外面对自己最不利的牌组合。这听起来已经很匪夷所思了。然而，最大的问题出在，他毕竟是人脑，一旦进入计算模式，就有可能出错。这种错，往往来自两点：

（1）某张牌记错了（按规则，走完的牌是反扣的，只能记忆不能翻看），而且，这张牌往往是一个小牌（大牌容易被记忆，小牌

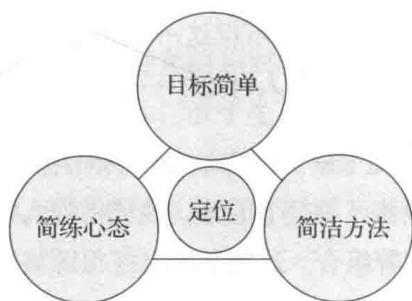
则容易被忽略，比如被三张带出去的)；

(2) 能算出外面的牌对自己最不利的情形，但是也恰恰容易想象成对自己最不利的情形，从而导致决策优柔寡断，不敢冒险。

是人都会错，机器也会错。总有牌或牌的组合你算不到。在李世石与 AlphaGo 的人机大战中，人类在第四盘扳回一局。从那一手之后，机器连续下出了很多莫名其妙的招数，“水平忽然就低级到毫无意义”。李世石士气大振，一举拿下。那一局的最终原因也找到了，那是机器的一个 BUG。

会斗地主的人都知道，除非起手抓到绝对的天牌与明显好牌，不然所谓胜利，往往来自过程中的见招拆招和各种机缘巧合。

所以，最好的方法，就是“以自己为主”，基于自己手上的牌和形势，来判断每一步最好的打法。这就回到了决策的本源。这个需求梳理的核心思想，就是简洁。这个规则就是下图所示情形。



我觉得本书是定位理论在方法论分支上的一次延伸。商业匆匆，风云变幻。多少公司雨打风吹去，留下的不只是繁花似锦的舞台，更有一票了不起的人。他们有实践，有思想；有冒险，有担

当；站在变革第一线，亲身面对与经历新旧思想的冲击。今天，王永终于把一些自己的方法论结集成册，为他高兴。我希望，这也只是一个开始。

贾鹏雷

亿邦动力网总裁兼总编辑

推荐序二

FOREWORD

禅宗有一句话：明心见性，直指人心。我觉得王咏就是在告诉我们，简洁就是一种明心见性的法则，直指人心就是简洁所产生的力量。

作为设计师，简洁是一种留白的智慧。因为简洁，我们有了更多的想象力；因为简洁，设计的语言更加丰富。作为一个产品设计师，在这本书中，我看到简洁源于对用户需求的精准把控。其实，简洁更是一种直接找到用户痛点并有效解决的方法。

简洁无界，其不拘泥于特定的设计范畴，在艺术与烟火气之间，化育着天地人合式的通感。删繁就简的方式，所呈现的不仅是独立的匠人精神，还有对产品本身的敬畏。

过去的设计是一个孤岛，伴随着渠道革命、万物互联、消费升级、工业 4.0 以及智能化的到来，好的产品需要以内容、个性化主张直接面对消费者。在科技的加持之下，功能的增减取决于是否能让产品使用更为轻松。简洁即设计之美，而设计可创造更好的产品。

——贾伟 洛可可设计 / 洛客科技创始人

前言

PREFACE

通常我们理解的简洁或极简都局限于设计或生活方式，至少大部分人是这样认为的，但我认为“简洁”适用的范围其实可以更广，它不仅仅是一种表现形式，更是一种思维方式和工作方法，这种思维方式和工作方法也完全适用于我们企业经营的方方面面。这本书或许可以教会你一些不一样的经营管理方法，改变大家过去陈旧的思维方式，用“简洁”的视角重新解读和审视未来趋势，在产品设计、营销传播、组织经营管理上不断创新。

我希望写一本纯粹的好书，通过这本书用文字感动读者，并且可以通过文字的交流给读者的生活和事业带来启发！

2009年冬天，我接受网易和中华环保联合会的邀请，去丹麦参加气候大会，期间参加了哥本哈根6万人环保大游行。这次活动真实触动了我对个体欲望的思考，从那时起就产生了想写点什么的想法，但开始并没有想过写书，只是零零星星地写了一些随笔和阅读笔记。随着一年一年相关话题阅读量的增加，竟然逐渐形成了一个关于简洁的知识体系。可能是职业的原因，这些文字大部分是关于商业的思考。2016年，和亿邦动力网的总编鹏雷聊起这些看法，他问我想不想把这些文字整理成一本书出版，他来联络出版社。我毫不犹豫地答应了！

说实话，如果当初我能够了解把一些零散的知识整理成一本书的工作量如此之大而且如此艰辛，要花掉整整一年中几乎所有的个人时间，我不知道我还有没有勇气答应鹏雷做这件事。但此刻，当全书已经截稿，我已经从褪了一层皮的状态中走出来的时候，还是十分感谢这个过程，因为它让我第一次如此严谨而认真地对待一个课题、对待每一个文字，因为我知道，它将面对千千万万双挑剔的眼睛！

就在我写这篇序的时候，中国很多城市的雾霾都在爆表，甚至影响到航班的正常飞行，此刻我正因为雾霾的原因在候机楼等待延误了三个小时的航班。有人说工业化是人类不可逆的悲剧，充斥着肮脏和贪婪，人类的欲望永远没有穷尽。工业革命后的人类社会就如开了外挂一样用指数级的速度飞奔，所有的人、企业、国家都被强行拉上了这趟高速列车。

基于上述经历，让我十分强烈地感觉到，简洁将在未来很长一段时间内成为所有的企业和个人必须关注的话题。我自己手里的苹果手机内存从两年前的 16GB 换成了如今的 128GB，而这 128GB 的空间也即将被各种 App 塞满，这迫使我不得不删除一些不常用的软件来为一些新增加的软件让路。App 的功能越来越丰富，同时 App 所需要的容量也逐年增加。试想以此速度发展下去，再大容量的手机也难于装下人类无限制增长的欲望。

每年我们产出 800 万首新歌、200 万本新书、4 万件新产品，如果不加以控制，任由功能和信息发展，未来的某一天我们的生活是否会被复杂和无尽的选择所占据？这并非想象，因为这一天的到来只是时间问题。我有个双鱼座的朋友，这个星座有个特点，就是对于选择比较纠结。在这个一年有 4 万件新产品诞生的时代，对于

他来说，买东西不是一件有乐趣的事情。信息的高速发展让所有产品通过点击一下鼠标，就可以轻松在网上找到，然而到底选择哪一家？做出这个决定却是个痛苦的过程，往往人们会遇到“这家评价好，但是那家价格低”“这家有促销，但是那家折扣大”的窘境。信息透明对消费者来说是一件好事，它加速了供应端之间的竞争，让价格和利润更透明；但同时也是一件坏事，它让我们每个人都和那个双鱼座的朋友一样患上了选择恐惧症。

互联网技术带来了一场前所未有的信息革命，这场信息革命致使每天无数的新名词和新概念充斥在我们的脑海中。信息和产品的几何级增长让我们开始不安，我们开始担心自己的成长赶不上时代的步伐。无论是作为公司还是个人，我们都在追求最新的技术、最好的设计、最新的理论，生怕自己错过了这个快速变化的时代。但，一个不可否认的事实是，这个时代的发展速度已经远远超出了我们作为个体能够追赶和掌握的程度。我们无论如何努力也无法赶上时代高速发展的步伐，如今即使是把过去 24 小时内被发明和创造的新事物审视一遍也需要花费一个人至少一年的时间。我们的生活正在被复杂所困扰，大量的碎片信息、无效人脉，手机里大量的微信群你真正看的有几个？手机里数千个联系人你真正联系的有几个？生活总是被各种各样的信息打断。在这个复杂的世界里，我们内心深处正在呼唤简洁。

作为个人来说，我们期望简单的生活和不需要太多的思考就能做出正确的选择；对于企业来说，我们必须做点什么来改变当下复杂对消费者的困扰。在复杂和无止境的功能增加中去竞争，只会变得越来越艰难，企业需要另辟蹊径。我们看到谷歌、苹果、无印良品等化繁为简的企业，很具有前瞻性地开始引领商业上的简洁变革，而它们取得的商业成功也让我们更加坚定，简洁会引领一场商

业的革命。可以预见，未来复杂仍然会不断涌入我们的生活，照这样的趋势下去，简洁注定会成为一门产业，并且是具有成长性的产业。

而本书，是通过我个人的观察和思考，提倡用简洁的方法来服务消费者，并产生经济价值。科技促使我们往前走，但是往往我们却没有思考为什么要这么走，只是因为大家都在增加功能，那我们也必须跟进；大家都在运用最新科技，那我们也不能落后。我们是否思考过这样一个问题：创新是要让我们的世界变得更加科技化还是人性化？如果说是为了科技化，那我们已经做到了，现在的新技术应用到产品的速度，较过去而言已经到了以秒为单位衡量的程度，一项技术被发明和创造，在很短的时间内就能够被商业化。但是，我们真的需要科技化的生活吗？也许并非如此。设计大师原研哉先生说：“设计的目的不是让世界更加科技化，而是如何让世界重新变得更加人性化。”人性化才是我们要追求的根本，我们要思考的不是别人在做什么，而是这件事情本应该怎么做。

本书将与大家一起探讨，在商业的各个环节上应该如何用简洁，当你明白应该如何用最简洁的方法做到时，就能够利用少的资源，在不同的环节中最大化地创造价值。简洁的真谛就在于此，无论这种价值是外部的客户价值，还是内部的企业价值，简洁法则都可以往下挖掘，找出其本质，并用最少的资源来实现它。简洁法则不仅仅存在于设计和产品层面，也可以渗透到商业的方方面面。

无论你是设计师还是创业者，抑或是与大多数人一样受到“无尽复杂”困扰的人，都将在本书中得到启发。本书给你带来的简洁

法则将绕开商业背后的浮华，去寻找更本质的东西。在产品创新、市场营销、供应链、组织设计、决策等多个层次上追溯本源、反思常识。

改变世界和创新并不都需要绝顶聪明，有时候只需要比别人多一些思考。

目录

CONTENTS

推荐序一 简练心态 简洁方法

推荐序二

前言

001 : 第1章 简洁风暴

001 : 第1节 简洁印象

北欧简洁 / 001

北欧人简洁生活的智慧

日式简洁 / 008

精神上的纯粹追求

016 : 第2节 简洁思潮席卷世界

北欧简洁 VS 日式简洁 / 017

功能型与精神型简洁的不同呈现

简洁背后的思考 / 021

为什么简洁会流行?

设计时代 / 026

设计的价值越来越被重视

030 : 第2章 简洁商业

030 : 第1节 简洁与商业

简洁先行者 / 035

谁率先引领简洁趋势的变革?

审美稀缺性 / 042

互联网时代稀缺的审美能力

摩尔定律 / 049

科技加剧生活的复杂度

认知吝啬者 / 051

懒惰是天性，越简单越符合人性

052 : 第2节 简洁与创新

创新不完美论 / 052

产品创新的刚刚好状态

谋事而非选物 / 061

从“事”的角度思考创新

063 : 第3节 简洁与传播

信息价值失真 / 063

减少信息在传递过程中的损耗

简洁营销 / 064

削尖信息，让它深入人心

沟通摩擦成本 / 065

沟通含有隐形成本

067 : 第4节 简洁与经营

看不见的简洁 / 071

经营价值链流转背后的优化与简洁

简洁管理 / 072

给组织做减法

073 : 第3章 精准定位

074 : 第1节 寻找简洁的方向

精准切入 / 075

找到你的主流用户

需求隐藏 / 079

大数据追溯用户需求的原点

抓住本质需求 / 082

拨开伪需求看清本质

084 | 第2节 聚焦价值需求点

延伸基本需求 / 084

产品的核心价值始于解决基本问题

价值塑造 / 087

创造“有用”价值点

神奇的基础款 / 088

设计的最高追求“展示本质”

092 | 第3节 场景化解决方案

人以群分 / 093

基于社群的用户场景让需求更具体

物以场聚 / 095

感知场景的时代

体验设计 / 097

在特定场景下呈现解决方案

场景链接 / 099

更多优质资源的整合创造价值加成

103 | 第4章 简化产品

104 | 第1节 压缩

关注核心 / 106

聚焦内容而非装饰

删除干扰 / 108

最大程度减少用户分心

功能优先级 / 112

明确功能的先后顺序