

塔塔集团百年基业长青的创新法则



创新的法则

NANOVATION

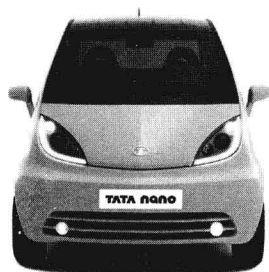
塔塔打造平民汽车的启示

(美) 凯文·弗莱伯格、杰基·弗莱伯格、戴恩·道斯顿/合著
王岑卉/译

北京联合出版公司

创新的法则

NANOVATION



塔塔打造平民汽车的启示

(美) 凯文·弗莱伯格、杰基·弗莱伯格、戴恩·道斯顿/合著
王岑卉/译

北京联合出版公司

图书在版编目(CIP)数据

创新的法则：塔塔打造平民汽车的启示 / (美) 弗莱伯格 (Freiberg, K.),
(美) 弗莱伯格 (Freiberg, J.), (美) 道斯顿 (Dunston, D.) 著; 王岑卉译.
—北京: 北京联合出版公司, 2013. 5
ISBN 978-7-5502-0980-0

I. ①创… II. ①弗… ②弗… ③道… ④王… III. ①汽车工业—工业
企业管理—经验—印度 IV. ①F435.164

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第089721号

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2013-2522

Nanovation: How a Little Car Can Teach the World to Think Big and Act Bold by Kevin Freiberg,
Jackie Freiberg, Dain Dunston
Copyright © 2011 by Kevin Freiberg and Jackie Freiberg and Dain Dunston
All Right Reserved.This Licensed Work published under license.
No portion of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any
form or by any means—electronic, mechanical, photocopy, recording, scanning, or other—
except for brief quotations in critical reviews or articles, without the prior written permission of
the publisher.
Published in Nashville, Tennessee, by Thomas Nelson. Thomas Nelson is a registered trademark
of Thomas Nelson, Inc.

创新的法则：塔塔打造平民汽车的启示

作 者: (美) 凯文·弗莱伯格 (Kevin Freiberg)
(美) 杰基·弗莱伯格 (Jackie Freiberg)
(美) 戴恩·道斯顿 (Dain Dunston)

特约策划: 马晓红
产品经理: 王泽阳 罗栋青
责任编辑: 孙志文
封面设计: 赫 赫
版式设计: 符树生
特约编辑: 孙 洛

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

三河市汇鑫印务有限公司印刷 新华书店经销

字数: 310千字 710毫米×1000毫米 1/16 印张: 18.5

2013年5月第1版 2013年6月第1次印刷

ISBN: 978-7-5502-0980-0

定价: 39.80元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究。

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-82068999



目录 Contents

前言

001

009 第一部分 Nano的故事

第一章 “创新”始于观察

011

这是2002年雨季，班加罗尔（Bangalore）的一个雨天。雨下个不停，让你很难继续生活下去。雨下了一会儿后，你把头探出窗外，问自己：“我们能行吗？”你决定碰碰运气。于是，你把家里的摩托车推到街上，爬了上去。摩托车上有一个妈妈，一个爸爸，中间夹着一个孩子，两腿之间还站着一个孩子。

你驶近了一个需要转弯的十字路口，看见前面的交通已经通畅起来，人们都在加速。如果你能见缝插针，迅速超过前面的奔驰，那么你就可能在雨再下起来之前赶上开会。

突然，你的车后轮打滑了。恐惧向你袭来，肾上腺素充满了你的血管。你最糟糕的噩梦在眼前缓缓展开。

你看过这种事发生，但从未想过同样的事会发生在自己身上。幸运的是，这次没有人受重伤。在安慰受惊的一家人时，你的心里充满了感激，也充满了强烈的憧憬。这次事故让你更想拥有一种安全、体面的交通工具了，你希望家人能免遭雨淋。

第二章 引领创新

021

当人们嘲笑“用摩托车的成本制造平民汽车”的想法时，塔塔已经不是第一次受人嘲笑了。塔塔常说：“去质疑笃定的事，然后行动起来。”

第三章 大胆畅想的文化

028

拉丹·塔塔非常清楚，必须让千百万眼下只买得起摩托车的人买得起这部汽车。但在当时，他还不能给出一个确定的价格。因此，当格里菲斯先生问及这辆车的估价时，塔塔回答说：“大概十万卢比。”第二天，2003年3月10日，《财经日报》的头版头条就是《塔塔将制造十万卢比的汽车》。

第四章 创新团队

033

他们非常兴奋，但同时也承受了巨大的压力。他们启动了一个将耗时数年的项目。这个项目非常机密，以至于他们在几年里都不能对妻子或家人提及。尽管人们都知道这个项目极具挑战性，但在接下来的5年里，没有人知道这个使命是如何完成的。

第五章 探索创新

037

创新意味着一开始就广泛收集创意。当一项设计对创新兼容并包，而且有多元化的队伍不断贡献创意的时候，它就会迅速完善起来。创新意味着，大胆的设计越多越好。

第六章 疲劳休克

044

“你手下必须有两种人。一种是会问‘如果……那会怎么样’的人，他们会提出新点子；另一种则是说实话，会说‘这不是个好点子’的人。因为，人们确实会提出一些糟糕的点子。如果没有人说‘我们不能把这个放进车里，重新测试一下吧’，它就会被加进产品里面。”

第七章 忽视消费者需求的设计， 终将被消费者忽视 050

那天快结束的时候，年轻人告诉格里斯：“如果能有一辆你说的那种卡车，我就能在村里谈一门好亲事。”

这一下，格里斯·王终于找到值得奋斗的理由了！返回普纳的时候，他深知自己的团队能赢得这场战斗。

第八章 从各自为政到合作无间 058

那一天，大家都围着测试车，却没有人垂头丧气。事实上，没有人设想过更好的结局。大家知道，自己还远远没有达成目标，这个结局是显而易见的。除了汽车的基本设计理念，他们得把所有创意推倒重来。

063 第二部分 定义创新

第九章 实现“不可能之梦”的理想 065

没有哪个公司或国家能超越自己最初的期望。我们所认定的“可能性”限制了我们自己。我们梦想的分量决定了我们能达到的高度。

第十章 化理想为运动 075

如果你认为一个创意有点不着边际，请你再想想：是什么让这个目标如此激动人心。

拯救生命。

第十一章 创新开启了一场革命 082

Nano是当代最重要的汽车，因为它开创了一个汽车类别，是一款与众不同的汽车。现在的问题是，这个纪录会持续下去吗？或许不会。

第十二章 无处不优雅 094

设计师把Nano的后排做得很宽敞，便于人们进出。这样的设计不是源于设计师的心血来潮，而是源于他们对消费者文化背景和使用体验的关注。

第十三章 从“少”开始，以“多”终结 107

“以少成多”只有在“少之有道”的前提下才成立。用更少的资源做更多的事，并不意味着要忽略自己，也不意味着要苦中作乐，要满足于不佳的表现。那是一种关于如何解决问题、去哪里寻找解决方案的智慧。

第十四章 绝不生产劣质产品 114

如果一家公司很关注消费者的利益，它就绝不会生产让用户不满的产品。如果你专注于让别人获得成功，为他们提供安全体面的交通工具，让他们步入中产阶级，你肯定不会希望听到团队里有人建议你缺斤短两。Nano团队想获得成功，他们不仅要制造一辆平价汽车，还要制造一辆让所有用户都满意的汽车。

第十五章 创新的回报 124

交通事故给印度人带来了极大的痛苦，消耗了印度GDP的近3%，也给印度的未来造成了负担。印度正在培养聪明的年轻一代。这些人接受过世界上最好的教育，我们需要他们的智慧，来解决未来可能出现的问题。

第十六章 揭开Nano的神秘面纱

133

人们本来以为Nano会是一辆组装车，但它不是，它很美。不断有人跑来跟我说：“我家里已经有两辆车了，但我还是会买一辆Nano，只为了有这么一辆车。”他们已经爱上它了。

第十七章 包容性增长的遗产

141

光制造一辆汽车是不够的，你还得建立一家汽车公司，甚至这么做也不够。因为，除非你建设了一个支持这家公司的社区，否则你永远也无法让公司真正运作起来。

第十八章 在西孟加拉建厂，你疯了吗

153

塔塔汽车来到西孟加拉，继续做他们在印度做了一个世纪的事情。塔塔把工业引入一个落后区域，帮助整个国家实现腾飞。它怀着复兴工业革命的想法，选择了一个非传统地点来制造一辆有革命意义的汽车。

不过，挑战才刚刚开始。

第十九章 雷厉风行

160

员工们从印度各地举家搬到西孟加拉来建设Nano工厂，供应商也追随塔塔汽车来到辛古地区，负责企业社会责任事务的员工已经与当地建立了联系，五辆测试车已经下线了。你为之努力的一切，你为之投入的一切，马上就要得到回报了。

就在这时，董事长说：“我们要搬走了。”

第二十章 Nano，向印度平民敞开怀抱

170

把Nano开回它出生的地方，就像是一种朝圣。对一个家庭来说，从孟买到普纳不算什么长途旅行，但对Nano这款小车来说，从多年前班加罗尔的一个雨后一路走到今天，这趟旅程可是意义非凡！

183

第三部分 找到下一个创新机遇 创新者的八条法则

第二十一章 第一法则：创新要先作好准备 185 创新者带来了什么

诚信至上——信任建立在诚信上 /185

做自己，与众不同 /187

自信的谦卑 /188

积极的破坏力 /189

疯狂的专注 /190

渴望变革——变革就是机遇 /191

当大部分人还在抗拒变革时，创新者已经在推动变革了 /192

你要么提升变革能力，要么落后于时代 /192

在过去12个月里，你是如何拓展自己的变革能力的 /193

变革：机遇导向还是危机驱动 /193

你是否已经准备好利用来自世界各地的机遇了 /194

你渴望改变吗 /195

你准备好成为创新者了吗 /195

第二十二章 第二法则：做革命的领导者 196 履行承诺与全身心投入

令人信服的故事多数是讲述自己的故事。

令人信服的故事向我们发起挑战，让我们“不同凡响”。

使人信服的故事是简洁的。

简洁的故事会让批评家措手不及。

简洁的故事会出现藐视成败的无名英雄。

令人信服的故事是生动的。

令人信服的故事是斩钉截铁的。

- 如果你有一个伟大的创意，不要把它淹没在冗长的报告里 /196
- 演示你的产品需要令人信服的故事 /197
- 你是一位人们乐于追随的领袖吗 /202
- 勇士创造信徒 /203
- 联系、亲密感与合作 /204
- 建立良好的关系网 /204
- 创造亲密感 /205
- 将合作最大化 /206
- 慎重选择人才 /207
- 把别人最好的一面发掘出来 /208

第二十三章 第三法则：创新的文化是成就创新的土壤 209

打造一个创新者能茁壮成长的地方

- 解放创新，让创新变得精彩起来 /210
- 思考、梦想和创造的自由 /211
- 你能拓展团队的创造力吗 /213
- 和其他创新者待在一起 /214
- 创新是每个人的事 /216
- 鼓励企业家式的自由 /217
- 度量创新——使用“创业温度计” /219
- 赞美让创新和创新者更加卓越 /222
- 创造一种雷厉风行的文化，果断是一种与众不同的态度 /224
- 你能迅速取得成功吗 /224
- 你能感觉到人们对速度的要求吗 /225
- 直面新创意 /225

第二十四章 第四法则：质疑毋庸置疑的事 227

毋庸置疑=根深蒂固的世界观 /227

毋庸置疑=人们坚信那是不可能的事情 /228

毋庸置疑=循规蹈矩的事物 /229

毋庸置疑=历史和传承 /231

敢于做一个怀疑者 /232

找到一个迫切的问题，把它变得更迫切 /233

把自己暴露在完全不同的视角之下 /234

抛弃“既得利益者”的心态 /235

第二十五章 第五法则：想消费者之未想 237

设计汽车的时候：如果你从消费者的期望出发，驾驶座的杯托就诞生了；如果你从创新思维出发，保时捷就诞生了。

消费者第一 ——当心消费者 /238

所想超越所见——光看是不够的 /241

用“两全其美”代替“非此即彼” /242

第二十六章 第六法则：率先到达潮流 交汇处 245

在这些潮流的交汇处，拉维·康德发现了一块巨大的空白地带，而一件简单而廉价的产品正好能填补这块空白。

创新就处在潮流交汇处 /246

是关注下一次革新，还是关注别人的最优解 /249

如果你是通过模仿别人成了“最优”，你永远只能是“次优” /249

下一次革新将来自何方——大胆去寻找 /250

第二十七章 第七法则：解决关键问题 251

如果你把车造出来，真的会有人来买吗

在匆忙寻找答案之前，你是否知道问题究竟是什么？

如何判定某个问题是不是关键问题 /252

创新的重要性 /253

第二十八章 第八法则：更多冒险， 更快失败 254

如果它并不可怕，它还是创新吗？

创新伴随着发现，如果你不愿冒险，你将一无所获。

正视恐惧，继续前进 /255

你能不能减少恐惧、增加探险 /256

创新与冒险如影随形 /256

选择在辛古建设工厂是否太冒险 /257

如果你身处的洞穴已经太深，那就请不要再挖了 /257

如果你不站在悬崖边，你就是在浪费空间 /258

庆祝聪明的失败 /258

你经历的失败越多，复原能力就越强 /260

关于法则的补充说明 /261

263

第四部分 创新效应

第二十九章 打开全新的潘多拉盒子 265

几代人都在把产品做得更重、更令人渴望、更强大有力——只为了显示自己的能力。

创新打开了一个全新的潘多拉盒子，什么都可能出现，这是思想上的一次重大转变。

创新不仅仅会使全世界走出贫困、使迅速崛起的中产阶级受益，它也是一种力量，能保护西方的中产阶级不至于重归贫困。

解决方案本身应当是简洁的 /267

下一件大事：逆向创新 /269

当创新像病毒一样蔓延时，会发生什么事 /271

第三十章 现在，你也可以做到了 273

世界正在等你来解构它，因为解构之后才有进化。

Model T、大众和Nano都解构了它们所处时代的汽车行业，然后把它变得更好。

未来取决于我们在明天之前做的事。

不要问你的公司能为你做些什么，

问问你的公司能为世界做些什么 /274

结 语 280



故事开始于孟买的一杯下午茶

2007年2月，凯文（Kevin）受邀前往印度，为塔塔汽车公司的高管们主持一个为期三天的领导力培训项目。他对这一高素质的团队印象颇深。2008年他再度回到印度参加另外一个活动时，特意造访了塔塔集团位于孟买的总部“孟买宫”（Bombay House），与时任塔塔汽车公司总经理的拉维·康德（Ravi Kant）共进下午茶。这本书就是凯文与拉维·康德共进下午茶的成果。

两人的话题迅速聚焦到了2008年1月世界汽车界最激动人心的事件上，也就是Nano将在新德里举行的第九届汽车博览会上全球首发。拉维·康德讲述了Nano小汽车的全球认可度及其历史故事，使我们越发为之着迷。凯文带着创作Nano品牌故事的强烈欲望离开了印度。不久之后，我们提议做一次个案研究，把Nano动人的创新历程写成一本书。

前言

我们总是被这样一些东西吸引：我们渴望为之效力的公司，我们认为很酷的文化，我们愿意追随的领导者，我们希望出自自己之手的创新。

随着写下Nano故事的想法日渐深入，我们渐渐意识到，我们需要和故事的主人公进行零距离的对话。他们是汽车设计团队、拉丹·塔塔(Ratan Tata)^①、塔塔公司的其他高管、经销商、供应商以及Nano汽车的用户。他们都欣然接受了。于是，我们踏上揭开Nano内幕的旅程。我们开始渐渐了解，是谁、是什么、是如何使Nano发展成为世界上成本最低，却无疑是最重要的汽车。

为什么Nano具有如此重要的意义？因为它代表着商业思维和设计革命的先声。我们相信，它的影响不仅仅局限于汽车行业，也不仅仅局限于印度。它将对全球各行各业的发展产生深远影响。

我们称之为“Nanovation”^②

《创新的法则——塔塔打造平民汽车的启示》是一部讲述“小汽车Nano如何教会全世界大胆畅想”的传奇。这个传奇是由一支出色的工程师、设计师和商务人士组成的队伍缔造的。他们立志为印度新兴的中产阶级开发一种安全、经济、全天候的交通工具，解决过去一直困扰他们的出行难题。

有趣的是，塔塔Nano符合以下几点：

一个基于公平理念创造出来的产品。Nano是为了实现“路上人人平等”的梦想。

^① 2013年2月，塔塔集团掌门人拉丹·塔塔宣布退休，结束了21年的总裁任期。塞勒斯·密斯特里的继任，标志着拉丹的塔塔时代的结束，塔塔迎来第五代掌门人。

^② 原版书的造词，这里代表的是塔塔研发平民汽车的创新理念。

一个充满领导力、愿景、坚持、决心和平等主义理念的故事。这不仅仅是一个关于汽车的故事，还是一个关于汽车背后的人的故事，讲述了人类的精神力量能达到怎样的高度。

一个以弱制强、以柔克刚的故事。塔塔汽车作为业界的弱者，绝处逢生，给数百万人带去了安全、价值和尊严。在不懈奋斗的同时，塔塔踏上了全球舞台，收购了像捷豹（Jaguar）和路虎（Land Rover）这样的传奇品牌。

一个看似不可能实现的梦想。只需10万卢比就能造出一辆汽车，这在反对者看来简直是痴人说梦。

深受大众喜爱。Nano创造了一种可供追随的文化。就像宝马MINI、大众甲壳虫和西南航空的用户一样，人们渴望融入Nano正在创造的这个社区。

由各个年龄段的年轻梦想家缔造。

激起人们的好奇心和学习的欲望。任何对创新、文化和领导力感兴趣的人，都想一窥塔塔的传奇团队和传奇故事。

一个关于重大挫折的故事。充满威胁性的艰难经历使塔塔的产品精益求精。在产品即将完工时，艺术设计部分突遭关闭，产品上市日期悬而未决，然而，塔塔的董事长、团队和热情的消费者都坚守着“平民汽车”和“路上人人平等”的梦想。

一个关于领导力和文化的故事。在塔塔，我们发现了一个始于19世纪的故事，这是一个令人难以置信的、不计成败的、热衷于“做正确之事”的冒险故事。

一个具有使命的男人的故事。塔塔集团的董事长拉丹·塔塔（Ratan Tata）是一位和赫伯·凯莱赫（Herb Kelleher）有不少相似特征的领袖人物。他是一位坚守“不可能的梦想”的工业偶像，一位自信满满却又异常谦逊的思想领袖，一位能使愿景变成现实的催化剂式的人物，一位骨子里充满了企业家精神的人物，一位充分相信员工的才智和人格的领导者，还是一位超越自身利益，以言传身教、全心投入和坚忍不拔的精神感染众人的领袖。

一个极好的商业成功案例。Nano身后的团队则正在改变产业，改变印度，改变世界。

一个发人深省的故事。“创新”所开启的改革，则不仅仅将改变基本的创新过程，还将改变人们的生活，改变商业和工业领域，甚至改变许多国家。

《创新的法则——塔塔打造平民汽车的启示》是一部授权传记，讲述了Nano这部神奇的汽车和创造它的公司的成长故事。塔塔集团热烈欢迎我们，给予了我们前所未有的自由，让我们去接触Nano团队中的创新人士。我们越是深入了解塔塔汽车和“设计世界上最便宜的汽车”背后的愿景、领导力和传奇的企业文化，就越是坚信，这个故事对世界各地、各行各业、处于不同发展阶段的商业领袖都具有指导意义。

如果你不是汽车发烧友，也别担心

《创新的法则——塔塔打造平民汽车的启示》不仅仅是一本关于汽车的书，也是一本关于人的书，一本关于人敢于畅想、敢于行功、敢于完成“不可能的任务”的书。我们相信，它能给你激励，让你做到同样的事。这本书提出的问题，你或许早就有了答案：

● 你的公司是否始终如一地开发竞争者认为不可能实现的产品和服务，获得他们认为不可能获得的成果？

● 你的公司是不是游戏规则的改写者，是不是能不断重新定义价值链、打破行业陈规，并使客户感到愉悦？

● 你的公司领导是否奠定了创新的基调，他们是不是员工想追随的领袖？

● 你的公司是不是职业发展的归宿地？是不是吸引人才的磁石？