

Google Nike 空客 宜家家居 联合利华 推崇的现代企业创新法则

A BEAUTIFUL CONSTRAINT: HOW TO TRANSFORM YOUR
LIMITATIONS INTO ADVANTAGES
AND WHY IT'S EVERYONE'S BUSINESS

逆向创新

如何将限制转化为优势

[美] 亚当·摩根 [美] 马克·巴登 | 著 柴婉玲 | 译
Adam Morgan Mark Barden



CTS

湖南文艺出版社
HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE

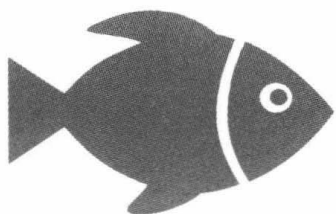


博集天卷
CS-BOOKY

WILEY

逆向创新

[美] 亚当·摩根 [美] 马克·巴登 | 著 柴婉玲 | 译
Adam Morgan Mark Barden



CBS
PUBLISHING & MEDIA
中国出版传媒

湖南文艺出版社
HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE



博集天卷
CS-BOOKY

WILEY

谨 将 此 书 献 给

克里奥 (Cleo)、乔西 (Josie)、威尔 (Will)
与路易斯 (Louis)

引言

为何从限制中发现良机如此重要

多年前，网络上疯传的“尽力模仿贾格尔”（Do Your Best Jagger）活动，是从同名的游戏开始发酵来的，而规则其实很简单：玩家可随时随地、选择在任何媒介上，互相挑战对方，模仿滚石乐队主唱米克·贾格尔（Mick Jagger）在舞台上的表演。

一旦你接受了挑战，就必须立刻开始模仿，不能等你躲到一个比较隐秘的地方，或是先把外套脱掉，或是吃完三明治之后再开始。你得在当下当场，立刻把自己内在的贾格尔叫出来，展现在形形色色的观众面前，也展现在后来爆红的网络影片上。

而这件事有趣的地方，不在于人们为什么愿意做这种疯狂的事，而是为何这样的游戏效果竟然这么好。为什么当一个外行人不愿意地在快餐店的柜台前进行拙劣的模仿时，现场观众竟能瞬间认出那是贾格尔的舞步？而这位资深的摇滚乐手，又是如何创造自己舞台演出的高辨识度，让即使对滚石乐队的表演不怎么熟悉的人都

能看出来的？

答案就在于限制带给人们的好处。

在基思·理查兹（Keith Richards）的自传《摇滚人生》（*Life*）中，这位滚石乐队的伙伴说明了贾格尔那与众不同的浮夸风格从何而来的。他说，滚石乐队刚成立时，他们得在小得不得了的场地演出。而当设备全部就绪，且观众也都一一就位后，留给歌手表演的空间往往要比一张桌子还小。但身为一个野心勃勃的乐队主唱，贾格尔学会了应付如此局限的空间。也就是在限制之下的强烈野心，使他发展出了独一无二的舞步。

当年，这位年轻的歌手有意无意地形成了自己面对“空间限制”的态度。这样的限制原本可能使他采取静态演出，或是缩手缩脚施展不开来，但事实却正好相反。他反而因此受到激发，让自己的演出更夸张、迷人、独特又抢眼。他利用这项空间上的局限，为自己争取到了更多的发挥空间。¹

是美女还是野兽？

“限制”其实背负了莫须有的罪名。照字面定义来看，限制是一种负面的东西，它以某种重要方式局限我们，使得我们无法随心所欲地行事。限制使我们失望，打击我们，让我们失败。像《别束缚我》（*Don't Fence Me In*）这首老歌说的便是：“如果你想看我有

多少能耐，就别给我任何限制。”

但本书却想让读者了解，情况为何正好相反。为何限制其实可以是资源丰富的、充满可能的、值得追求的。为何它们是激发新方法和各种机会的催化剂。它们又是如何让我们比以前更强大，而不是压抑我们的潜能。为何我们应该将它们视为美好的事，而不是洪水猛兽，以及为何今日这件事变得比以前更重要。

看不见的礼物

不论我们是否注意到，限制的正面力量都随处可见。在一段终生关系中，我们向另一半承诺只忠于对方。我们对自己的限制，能让我们专心地跟对方建立生活，并进而发展出更为深刻的亲密感和安全感。在娱乐方面，我们了解自己心爱游戏的各项规则限制，也正是这些规则赋予了游戏特色、活力与乐趣。若少了这些限制因素，那么这些特色、活力与乐趣也就跟着变少了。至于建立良好亲子关系的关键，就在于了解有哪些限制对子女和我们自己的家庭生活都有益——不论我们可爱的生活在数码时代的小家伙们喜不喜欢，我们都必须谨守这些原则。

在企业经营上，被迫受限却得到甜美果实的例子比比皆是，人们完全忘了这是他们最初的动力来源。Google的首页之所以如此简洁，是因为创办人拉里·佩奇（Larry Page）当时编码的能力很有限。他负担不起外部资源的成本，而自己所能做的就是设计一个

搜寻字段并加上一个识别标志。因此，当其他同行的首页塞满了东西时，Google那清爽的首页反而显得突出，低调地表示了对使用者的尊重。全球最大娱乐产业之一——游戏中最著名的主角马里奥（Mario），正是由于受到八位技术的挑战而变得多姿多彩：为补救糟糕的画质，设计师宫本茂（Shigeru Miyamoto）为主角设计了一个大鼻子来凸显他的特性，并加上小胡子来避开嘴巴和脸部表情的设计工作，因而从整体上也更容易看到手臂和身体的联动，而那顶帽子则是为了避免描画头发的工作。电玩游戏史上辨识度最高的角色，就因这样的技术限制而诞生。篮球界因1954年引进了24秒时限钟，至今让这项运动充满活力。至于推特（Twitter）——没人不知道推特，但要是当初它的字数限制在一万四千字而非一百四十字的话，今天还会有人使用推特吗？

虽然好处不尽相同，但上述的每一项限制都促成了某种优势。而这些处理限制的人，则把限制变成了美好的事。

寻求崭新创造力的新现实

所有优良企业都会遵循清楚的原则来运作。例如，品牌本身的概念实际上就是一项美丽的限制。它是什么，跟不是什么都要很明确，以便团队能集中心力去寻找符合品牌定位的各种新颖、相关和原创的方式。当某个品牌不再遵守这些限制，并试图改变它原本的定位时，就会削弱它的力量。

身为作者和业界人士，我们生涯中大部分的时间都在思考“策略”与“限制”。我们公司专精于研究挑战者品牌和企业，对这些品牌和企业来说，将限制转化为优势是一种特别重要的能力。挑战者们的野心永远大于所拥有的资源，并且缺乏传统观念中认为不可或缺的因素，例如：营销预算、研发部门或是某类功能等。他们必须应付各种限制、重新设定沟通方式，并建立一个新的营销或商业模式。对挑战者而言，要如何才能转化限制，通常得仰赖成功的策略。

创立营销顾问公司eatbigfish的十六年来，我们在愈来愈多层面上像个挑战者般地思考，也愈来愈常听到知名市场领导者，谈论自己在跟上世界变化的脚步的同时，仍必须保有挑战者心态，对来抢饭碗的对手心存警惕。企业被迫缩减人力、资源和时间以便在竞争下成长，尽管“以较少资源做更多事”并无确切定义亦不知从何着手，但此方针早已成为商界主流。不论企业性质或规模为何，时间、资源以及人力的限制一直都在，也不论你喜欢与否，这项必须在限制之下成长的需求，早已成为现代领导者的挑战之一。这里永远不缺启发。我们身边充满了以限制为核心的新时代创造力。例如，跑得更快的汽车却能节省燃料；更健康的快餐；或是使用较少的水量却能生产出更优良的作物等。

有时，这些企业处理的是外来加诸身上的限制。例如，一家在经济衰退时创立的啤酒公司，不但缺乏营销预算，而且向银行申请

借贷时亦遭到拒绝。因此，他们便以分享股权的方式来换取现金，不但让顾客更为忠诚和支持，最后竟成为英国境内成长最迅速的餐饮品牌。位于加利福尼亚州的四所公立学校，则是找到了让学生在一年内课业三级跳的方法，同时又减少经费支出。长期销售状况不佳的洗衣粉品牌，在无法取得顶级清洁原料的情况下，只好另寻创造价值的方法，却因此成为联合利华在全球市场成长最迅速的品牌。

但更常见的情况是，这些企业会通过自己给自己莫大的限制，来寻求突破并创造竞争优势。一家知名的连锁精品旅馆，省去了许多高级旅馆必备的设施，诸如接待柜台和餐厅等，以提供顶级但经济的住宿体验。而一家创立七十年的家具公司，正因限定自己必须制造出要价相当于两杯拿铁的桌子，因而找到了截然不同的制作方式。知名赛车主办单位则要求每家车队在维持赛车激动人心的速度的同时，必须设法制造出提升30%燃油效率的引擎，甚至因此带动了一连串的创新。

我们正处在一个杰出人士为我们重新定义可能性的时代。他们让“限制激发正向变革”成了一项颠扑不破的道理——我们可选择利用它来寻找新契机并有所突破。不是因为克服了限制，而是因为有了限制，所以成功。

匮乏时代，富饶时代

我们正处于一边充满各种可能，而另一边则是匮乏现实的交

界。对今日商业界的人来说，各种深刻观点和机会俯拾皆是，只要 we 想，就能从世界各地的企业身上学习如何突破现状。我们拥有各种前所未有的机会，跟顾客建立关系。未来合作伙伴的表现有助于我们重新思考、更换设备、制造、取得资源、创造、建立联系并成长。而且只要有人花点时间回复讯息，我们就能随时从公司内部任何一个人身上取得信息。总是有人可以弥补我们的不足之处。因为，他们跟我们一样，都承受了以较少资源做更多事，并在预算及人力有限的情况下应付各种问题的压力。而这些还只是眼前的限制。各项原料成本的波动，设法从我们身上补偿财务损失的零售业者，法令规章的修改，在意想不到的地方出现新的竞争对手等——每一年所冒出来的一连串新的限制，都可能让我们朝向更好或更糟的方向前进。

我们的个人和社会生活，同样都是由增加的机会与明显的限制所界定的。我们能得到的娱乐、知识和职业生涯选择机会，要比我们实际需要的还多。科技让我们得以接触更广大的人群，我们探索与分享自己热爱事物的能力远比十五年前要更强大。然而，我们同样也觉得缺乏时间和心力。正如赫芬顿邮报创办人阿里安娜·赫芬顿（Arianna Huffington）所说：“一个有太多信息、选择、机会，但时间却太少的世界，迫使我们必须决定何者才是真正重要的。”²

身为地球公民，我们所生存的是一个天然资源有限，但全球人口和新一轮经济需求不断增加的世界，而未来可能的新型资源——例如：便宜的太阳能，或从便利的知识渠道获得更多的想法——则

尚未能真正解决各种问题。如果我们想让下一代享有跟我们同样的地球资源的话，就得学习与新型的限制共存。

那么，情况是会愈来愈好，还是每况愈下呢？我们必须相信，答案是掌握在自己手中的。它取决于我们如何面对这些新产生的限制，以及是否有信心选择一条通往各种新机会的途径。一如心理学家蒂莫西·威尔逊（Timothy Wilson）所说，“我们的人生是由自己创造的，当我们相信各种限制只会让自己陷入困境时，就会真的受困。”但威尔逊也表示，我们拥有一步步将人生导往新方向的绝佳能力，一旦成功就会自发性地持续下去。本书希望提供这些步骤，以便大家开始着手改变现状。如此一来，我们就能学会如何将限制转化成美好果实。³

何谓限制？所谓转化限制又是什么意思？

我们要从何开始呢？有意思的是，虽然这个世界充满各种鼓舞人心的方式，且多数文化中都有类似“黑暗中总有一线光明”的说法，但要找到将“激励”转化为“行动”的实际方法却不容易。美国人常说的这句老话“当人生给你酸涩的柠檬时，不妨把它做成柠檬汁”，最早可追溯到1915年。但在过了一个世纪后，似乎没有人告诉大家接下来该怎么做：也就是做成柠檬汁的配方究竟是什么。

对创业家来说，有许多针对现代社会的人力精简⁴、节约式创

新⁵、Jugaad*精神⁶，甚至是阅读障碍对创业者的价值⁷所进行的重要研究，提供了某些特定限制中各种层面上的深入剖析。这些针对商界各种限制的研究重点，跟本书不太一样。《限制理论》（*The Theory of Constraints*，简称TOC）出版于1984年，该书提出的限制处理建议跟我们的想法大不相同。这本书将限制定义为一个体系中的绩效限制，特别是最受限的那一个——组织中最弱的那一环。TOC建议以改组或是重新调整主要程序的方式来处理限制，以避免出现负面效应。一旦排除了这最弱的一环，体系中新产生的弱点就会变成下一个要对付的限制。⁸

TOC对某些状况或企业来说，是很成功的方式。然而，我们感兴趣的做法并不是排除限制，而是以正面的态度来平衡它。我们提供了更广义的限制和情境，并说明转化限制的各种方法，以把它变成各种可能性与机会的绝佳来源。

首先，我们有必要定义一下何谓限制以及我们所谓的转化限制是什么意思。

在本书中，限制的定义就是某种局限，这种局限可能来自外在环境，或是我们自己本身，并对我们进行某件事的能力造成切实影响。限制可分为四大类：基本限制（受到某项成功必备元素的限制），资源限制（受到某项重要资源如资金或人力的限制），时间

* 印地语的“变通替代做法”之意。

限制（受到必须在一定时间内完成某事的限制）以及方法限制（受到必须以某种方法来进行某事的限制）。基本限制的一个例子，如开设一家无法让顾客购买前先试穿鞋子的鞋店（因为是网络鞋店）。而资源限制则可能像是某航空公司必须提供四条航线，但却只有三架飞机可用。时间限制则无须赘言，我们都很清楚生活中的各种时间限制。至于方法限制，像是某家医院将供应快餐的系统运用在重大眼科手术上。

转化限制，也就是将它视为一个机会，而非惩罚，能激励我们发掘崭新的或是更好的达成目标的方式。上一段中我们用来说明的那些例子，对你来说或许并不陌生。我们提及的第一个例子，那家无法让顾客购买前先试穿鞋子的网络鞋店，想当然就是Zappos。这项限制促使他们从两大层面提供Zappos体验：第一是“所有运费由我们负担且退货相当容易”的程序；第二项则是他们著名的“wow”顾客服务：亲切、友善的互动。不但顾客能接受这种买鞋的方式，而且早在20世纪90年代Zappos就获得了忠实用户的“净推荐值”（Net Promoter Scores）。首席执行官谢家华将Zappos形容为一种顾客服务业，只是刚好卖的是鞋子罢了。也因此他曾说：“我们也能从事航空业。”

第二个，有关资源限制的例子，则是美国西南航空（Southwest Airlines）。在20世纪70年代，他们必须卖掉其中一架飞机，但却决定不缩减既有航线。为了保留这些航线，西南航空被迫要设法以三架飞机来飞四条航线。这样一来便让他们面临了另一项不同的限

制，即时间限制：他们发现，假如能让飞机在十分钟内换班的话，就能以三架飞机来行驶四条航线。亦即他们必须在十分钟内让所有入境乘客和行李下机、清理飞机，并让出境的乘客和行李登机，而一般美国国内航班的平均周转时间却要一小时。这种做法（例如引进罕见的“不划位”概念）不但使得他们能维持四条航线的营运，甚至由于当时许多乘客不喜欢在搭乘其他航空公司飞机时必须坐在停机坪四周，而让西南航空因此招来了更多顾客。⁹这项新做法变成西南航空长期的营运模式之一，也让他们成为创下多年盈利纪录的低成本航空公司。而让他们显得如此特别的，则是这个片刻：几年前，我们采访当时西南航空总裁科琳·巴雷特（Colleen Barrett），问及对她来说最能彰显西南航空精神的是何时，她告诉我们的便是这则故事——三十多年前因受到限制而被迫创新的故事。

第三个，跟方法限制有关的例子，则是Aravind眼科医院。创办人设定了一项目标，要为印度贫穷大众提供收费比西方国家便宜得多的高质量眼科手术。这位创办人对效率的狂热，促使他仿效麦当劳汉堡大学的装配线来进行作业。今日Aravind眼科医院每年进行的眼科手术约为英国国家医疗服务体系进行的60%，但成本却只需千分之一，并发症的发生率更仅为英国境内眼科手术的一半。¹⁰

对上面这些成绩斐然的企业而言，受到限制的野心能激发出更好的，甚至是颠覆性的做法。每一件案例中，参与其中的人们不但接受了限制，还从中发现了新的契机。

然而，这并不代表我们认为所有的限制都能带来好处。我们

之后会详加探讨的最近一项针对匮乏心理的研究显示，极度匮乏的消极效应能形成一种狭隘的视野，让人们无法把注意力放在其他地方，缺乏改善自身际遇的真知灼见。像此类极端的，人们的生活只能任其宰割的限制，就并非属于可以转化的类型，因此不在本书讨论范围之内。但我们多数人则很幸运，不至于面临这样的处境，而本书所探讨的就是较为普遍的限制类型。

学习之旅：与限制息息相关的五大资源

上面这些案例中的杰出人士究竟只是个案呢？还是可以让我们学习的呢？我们可能无法找到什么公式，但我们认为，至少我们可以确定转化限制的能力是否为与生俱来的——即某些非凡人物的独特天赋是否为无法转移的一种能力，以及我们是否能够开发出普通大众可以用得上的行事方法。在历时三年的研究中，我们总结归纳了五种不同的学习资源：

1. 创意人与解决问题的专业人士

对工程师、设计师及其他深具创意的解决问题的专家们来说，他们如何界定在工作时所必须处理的各种限制，对调节精力与发展创意来说相当重要。知名广告公司创办人大卫·奥格威（David Ogilvy），更以这句“给我精练简报下的创作自由”（Give me the freedom of a tight brief）来肯定这种关系。我们想跟这类领域中的一

些备受尊崇的人士聊聊：诸如五角设计公司（Pentagram）的负责人迈克尔·贝鲁特（Michael Bierut），他服务过的客户包括萨克斯第五大道精品百货店（Saks Fifth Avenue）以及《纽约时报》等，还有曾为运动用品公司耐克（Nike）创作一系列广告的丹·韦登（Dan Wieden），以及负责“一个孩子一台笔记本电脑”计划和Jawbone公司商品的产品设计师伊夫·贝哈尔（Yves Behar）等人。在这组“创意人”之外，我们还加上了“非洲农场资源投入推广计划”（简称非洲FIPS）组织，他们致力于为肯尼亚境内的小农寻找增加产量的方式；以及斯坦福大学的“超低廉设计”（Design for Extreme Affordability）课程总监，他们指导学生为全球贫困人口研发各类产品与服务。

2. 凭借较少资源做更多事的商界挑战者

我们将过去十六年的时间投入“挑战者项目”（Challenger Project）的研究上，并采访了两百多位品牌负责人与企业领袖，这些受访者都曾在各种类型的限制下获得巨大成长。在同一时期，我们的顾问亦与各种不同的公司合作及处理各类问题。事实上，也正是由于这些难能可贵的经验，让我们一开始就对这项主题深感兴趣。¹¹

3. 学术研究

跟创意限制的效果相关的学术研究共有七十多项，我们在这方面获得了阿姆斯特丹大学研究员雅尼娜·玛古（Janina Marguc）的倾

力相助。其中有些研究相当具有启发性，我们会在它们提供相关的深入观点，或是有助于补充说明我们的研究结果或信念时，作为参考之用。¹²

4. 与克服限制相关的各种文化与观点

我们发现了一些跟处理限制相关的有趣的次文化。在计算机科学领域中，“拼装”（kludging，即由于别无选择，只好采取迅速但不太正当的手段来解决问题）这个概念与黑客道德有关，在法国也有相关的概念。某些国家则有跟这种面对限制“乐观进取”类似的态度，农耕导向的文化——南非语中有所谓的“随机应变，见招拆招”，跟印度的Jugaad精神亦相去不远，也就是用尽一切方法来解决。其中每一项概念都是一种解决问题的思考方式，而非过程，但却提供了有用的学问。

5. 老狗学得会新把戏

我们亦探讨了许多大型企业将限制有效地运用在经营各层面的范例。从这些例子中，我们对那些平常不习惯这么做的大型企业也能学习并应用我们试图定义的“刚刚好的程序”深具信心。

我们在这趟旅程中，前往了圣弗朗西斯科、纽约大学等地，与某些在限制方面有着重大研究的权威人士访谈，也造访了约翰内斯堡，了解南非矿业是如何以有限的共通语言，倡导重要的安全须