



 **CEIBS**

迈克尔·施拉格 原著

张国华

主编

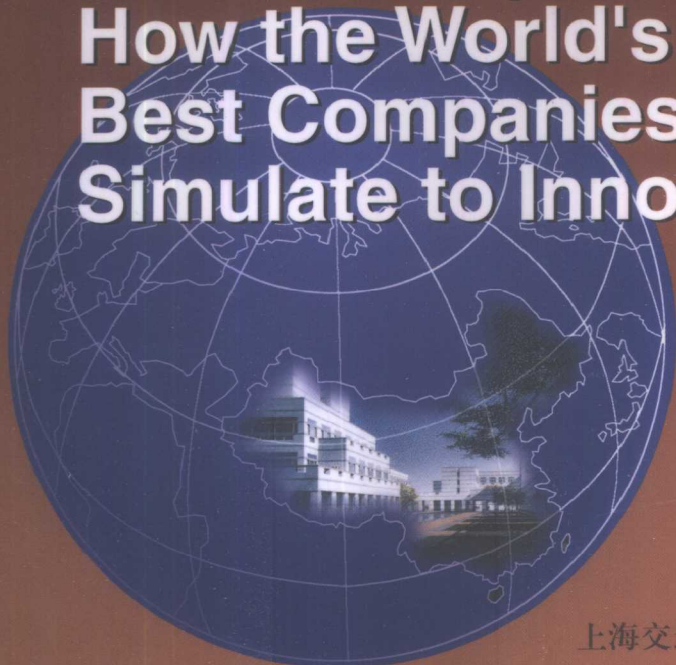
温伟德

中欧管理新著译丛

严肃的游戏

世界顶尖公司的创新思维

Serious Play
How the World's
Best Companies
Simulate to Innovate



上海交通大学出版社

中欧管理新著译丛

严肃的游戏

世界顶尖公司的创新思维

Serious Play

How the World's Best Companies
Simulate to Innovate

迈克尔·施拉格(Michael Schrage) 著

张弘 傅源 译

周雪林 审校

上海交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

严肃的游戏:世界顶尖公司的创新思维/施拉格(M. Schrage)著;张弘,傅源译. —上海:上海交通大学出版社,2001

(中欧管理新著译丛)

ISBN 7-313-02553-X

I. 严… II. ①施…②张…③傅… III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 75406 号
上海市版权局著作权合同登记号:图字 09-2001-229

严肃的游戏

世界顶尖公司的创新思维

迈克尔·施拉格(Michael Schrage) 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

常熟市印刷二厂印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/20 印张:10.4 字数:182千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 7 月第 2 次印刷

印数:3051~6100

ISBN 7-313-02553-X/F·368 定价:29.50 元

版权所有 侵权必究

谨以此书献给

我的母亲与孩子们

作者简介

迈克尔·施拉格：目前是麻省理工学院传媒实验室研究助理、美林证券创新论坛研究员。他的研究兴趣是原型和模拟在风险管理与创新中的作用。其客户包括麦肯锡咨询公司、IBM、宝洁公司、NTT、惠普公司、安达信咨询公司、汤姆森国际集团、Calico 商业公司以及通用汽车公司等。此外，他为《财富》杂志开设了“勇敢的创新工作”专栏。

译者简介

张 弘：华东师范大学文学硕士，悉尼科技大学工商管理硕士。现供职于尼尔森公司，从事市场研究和咨询工作。

傅 源：华东师范大学文学硕士。现供职于《上海译报》编辑部。

《中欧管理新著译丛》总序

吴敬琏

随着我国市场经济制度的逐渐形成,经营管理类图书愈来愈成为出版界的一个最重要的品类。每年出版的文论书刊数以万计,令人目不暇接。这样,如何在浩瀚的书海中选取最精彩的篇章,就成为有志于提高自己经营能力的经理人员的一件十分伤脑筋的事情。

经理革命(Management Revolution)是 20 世纪影响最为深远的革命之一。在这场革命中,受雇支薪的专业经理人员逐渐取代了 19 世纪末、20 世纪初称雄天下、睥睨万众的资本家,成为真正的社会中坚。与之相伴随,管理作为一门适应性很强的学问,也变得越来越枝繁叶茂。管理学既是一门科学,又是一门艺术。管理学书籍是经理人员经验的升华,也是其中佼佼者业绩的记录。当今之世,从事经营管理工作的人员,如果不从前人的成功与失败的经历中汲取教训,如果不具备经营管理的基本理论知识并且善于在实践中加以运用,要想在激烈的商战中取胜,是断难办到的。问题在于,在 20 世纪,企业理论和管理科学取得了长足的进步,关于经营管理的出版物数量众多。从世纪初开始,“泰罗制度”、“行为科学”、“管理过程理论”,新的管理学派就像长江后浪推前浪那样层出不穷。二战后以制度分析为基础,管理科学提高到了一个新的阶段,更是新人辈出,

好戏连台。以本世纪的管理学大师德鲁克(Peter F. Drucker)为例,他从1933年23岁时写出第一本书到90年代初期,出版的重要著作多达29部,真正做到了著作等身。更何况全世界管理学专家何止千百。除此而外,还有非经济界人士所写的公司历史、个人传记等等,数量十分惊人。它们既精彩纷呈,却又良莠不齐,使在这个领域中涉足不深的人难以决定取舍。

现在,中欧国际工商学院张国华和温伟德(Wilfried Vanhonacker)两位教授利用该学院聚各国管理专家于一堂的优势,精心挑选世界管理著作的精华,编为《中欧管理新著译丛》,分批出版。这是一件大好事。它将有助于管理理论和管理技术的探索者减少自行摸索的困难,更有效地利用自己有限的时间资源从世界管理学宝库中汲取知识。因此,我愿把这套丛书推荐给探索管理奥秘的读者。

序

以《追求卓越》一书为代表的研究开始于 20 年前。从那以来,发生了许许多多的事情,也发生了许许多多变化。但谢天谢地,有些东西依然保持原样。

《追求卓越》的基石是从当时最优秀企业的实践中总结出来的所谓“八项基本原则”。我想,其中有一些需要扬弃,而另外一些则需要修正。但有一条,也是唯一的一条,我想需要强调。那就是“先下手为强”——先动手做起来再说。但是平庸如我的人,包括我的合著者鲍勃·沃特曼,总是喜欢观察,思索,思索,再思索——这是那个年代商学院所传授的东西,就是过分注重分析。

我们发现像 3M 和惠普这样的公司,却有着完全不同的行为方式。对那种行为方式的顿悟发生在 1981 年,我在德国旅行的时候。美国快递公司的一位执行官告诉我,他的前任老板最喜欢的一句话是:“预备——开火! 瞄准!”当时,我就喜欢上了这句话。现在,我依然喜欢。我把它写进了自己的书里。

预备——开火! 瞄准! 许多人都说自己是这句话的原创者,包括动作片明星罗斯·佩雷特。抛开这些暂且不提,事实是鲍勃和我错过了 300 年前的那场“舞会”。曾经将人类从黑暗的中世纪解救出来的科学,并不是建立在今天商学院所传授的所谓的分析模型之上。它建立在实验的基础之上。换言之就是——“尽快动手吧!”预备——开火! 瞄准!

在 1850 年前后,出现了所谓的“现代企业”与它的中层经理们。然后,就是那些商学院蜂拥而至,对企业的实践进行编排整理,然后是颁发证书。最后,那套分析规则到达了自己的巅峰,或曰低谷,沦为麦克拉马纳在越南战争中称为“死亡人数清点”的玩意。

鲍勃·沃特曼和我渴望改变这一切。在《追求卓越》这本书中,有一个标题是“分析模型使我们成为迷途羔羊”。但是,20 年后,我们

终于后继有人。他继承了我们稍具雏形的思想,并且在原本粗糙的基础上发扬光大,使它真正成为有血有肉的东西。我这样说也许太仓促了一点,但是,我确实想要说,迈克尔·施拉格的《严肃的游戏》是这 100 年以来,对现代管理思想体系最有创意的贡献之一。

概而言之,我喜欢这本书!这本书是不折不扣的前无古人的创造。而且,它也具有不折不扣的正确性。

施拉格所说的“快速原型构建”,乍听之下,像是天主教第三修道会的奇谈怪论。但其实并非如此。他的论述是极有说服力的。快速原型构建是一切的基石,这是所有创新企业的文化根源所在。

施拉格写道:“这本书的中心思想是,企业通过管理它们的原型来管理它们自身。”施拉格说,模型、模拟与原型,都归类为“严肃的游戏”,并不是为了修辞上有逆喻的效果,而确实是创新的核心所在。施拉格所谓的严肃的游戏,无疑是将 3M、索尼、惠普、微软、华纳·迪斯尼等等极少数诸如此类的公司与其他公司区别开来的表征。

《严肃的游戏》是一部严肃的著作。这本书的力量不仅仅在于它充满启发意味和深刻的主题。它的强大,像所有的好书一样,还在于它对细节的刻画——在这本书里,则是对原型构建文化的细节的刻画。

在这本充满真知却又最有悖于直觉和常理的书,施拉格论证了是原型构建的过程推动着创新过程。他在书中问道:“我们是否可以通过更好地管理自己的创新过程获得一个原型,从而创造更多的价值?或者,我们通过更好地应用原型来更好地管理自己的创新过程?”他把传统看法颠倒过来,提出“是创新的原型缔造了创新的团队”,而不是相反。

其核心思想是,原型构建的过程是一个企业创新的“脚手架”。在这一过程中,企业将对下面这个问题做出解答——我们究竟想创造出什么样的互动方式?

施拉格还有更多的创见,例如构建原型所需的物质材料也是具有战略意义的创新要素。比如说,汽车行业长时间所依赖的陶土模型,总是引发不同部门的互相指责,而不是有意义的讨论。另外,还有关于谁,应该在什么时候,与原型发生何种关系的问题,也具有不

可比拟的重要性。

我可以继续写下去,而且我也确实愿意这样做。因为我希望自己能够与施拉格的这一套理论一起得到关注。坦白地说,我对施拉格感到嫉妒,因为自己不曾能够写出这样一本好书。创新是我长期以来孜孜不倦的追求。我的书架因为堆满了关于电视、收音机、VCR、波音 747 飞机、雷达和现代零售业创造过程的案例分析,而在痛苦地呻吟。但是,《严肃的游戏》毫无疑问是我曾经读过的关于创新的最好的一本书。如果你不曾读过这本书并且有所行动,如果你不曾读过这本书并且在根本上对你所在组织的创新过程进行改革,那你就犯了一个极大的错误。因为你错过了重新激活和调整你的组织的极佳机缘。

请开始阅读这本书。然后有所行动。从现在开始。

汤姆·彼德斯

Palo Alto 实验室

1999 年 4 月 20 日

前 言

我热衷于排练,甚于正式演出。观察一个由音乐大师讲授的高级音乐讲习班,总是比只看到最终产品更有启发性。同样,亲身体验一下世界顶尖教练执鞭的训练,一定会对比赛产生更为深刻的理解。不可抗拒地,我发现自己陷入了一种习惯不可自拔——时刻准备观察和发现任何可以引发巨变的思想或者行为。我试图弄清楚,那些智力非凡的人是怎样对付各种可能的问题,怎样试验一个新思路,然后又怎样达到目的的。这样的思想或行为,使整个组织都欢欣鼓舞,其活力也由此上升到另一个台阶。那是一个高潮时刻。观察这样的时刻,也充满了巨大的愉悦。

迄今为止,我和麻省理工学院的媒体实验室之间的合作关系已有十余年了。在这个世界级的数字技术研究中心里,所有的人都聪明绝顶并充满激情。作为一个旁观者,我经历了这个实验室组织文化中各种各样的变化,无论是最细微的,还是最剧烈的。但唯一不变的是原型和游戏在这个实验室中所扮演的角色。这个实验室的口号是:“演示,或者死亡!”这个口号出现在四楼的钟面上,用以代替数字,它揭示了实验室里人们普遍相信的一个信条——仅仅有聪明的想法是不够的;你必须有把它演示给大家看的能力。你必须让人们接受它、愿意应用和改进它。这个信条也有些讥讽意味,因为教授和学生总是被叫去把研究成果演示给赞助者或者来参观的名流看。几乎每天都有这样的演示会举行。

演示文化与这个实验室密不可分。事实上,这个实验室运用演示来对自身和将来进行定义和重新定义。一个成功的演示并不是演示者简单的单方面的平铺直叙,它应该是“演示加问题”。当人们不再停留在简单的感叹上,例如“太好了”,“真棒”这样的话,而是开始出点子帮着提高你的想法时,你的演示才算是成功的。如果实验室里最优秀的研究生都对你的演示表示赞赏,或者赢得源源不断的参

观者的注意力,那才说明你的演示是成功的。

最好的演示总是能够吸引足够的注意力并激发相关的行为。我在这个实验室里一些最美好的经历都和演示相关——我们对那些原型提出的诸种可能性进行争论,然后又对它们进行嘲弄;我们互相打赌,哪个风险投资家或者媒体巨头会投资下一个项目;我们一起开玩笑,怎样“打扮”那个演示会,从而提高它的诱惑力;我们讨论这个演示更能吸引赞助资金还是更能激发新研究思路。

你并不需要成为一个社会学家才能明白,这个实验室的演示会并不仅仅是为了激发好的思路,更是为了在人和人之间创造出一种良好的互动氛围。一个好的演示会使我们不仅受到那个思想的启发,也使我们彼此之间有即兴交流的机会。在恰当的时候,说恰当的话或者做恰当的事,会改变所有原来的东西。那种富有创意的令人兴奋的事,犹如气氛的添加剂。那种敏感给人以力量。

这些经历对我的第一本关于创新中的合作方式的书产生了巨大影响。我醉心于那些成功的合作关系——布拉格和毕加索在艺术领域;韦伯和奥维尔·怀特在航空领域;波尔和海森伯格在物理学领域;沃尔森和克里克在分子生物学;比尔·盖茨和安迪·葛洛夫在电脑行业。老实说,我曾期望从中能在合作性的人格和性情,也就是所谓的“合作心理学”方面有新的发现。不过,我发现成功的关键关系的关键在于创造和管理“共享空间”。许多人相信,更多或更好的交流是合作关系的关键,但我以为这种想法是错误的。合作关系所需要的交流其实是另外一种形式。下图的上半部分是我们经常依赖的信息互换式交流模式,下半部分是合作式交流模式的示意图。

信息互换式交流模式:

发送者/接收者 → 对话 ← 接收者/发送者

合作式交流模式:

发送者/接收者 → 共享空间 ← 接收者/发送者

于是,我开始对共享空间的特性进行研究。共享空间里发生的

改进会怎样提高合作的效率呢？我与麻省理工学院媒体实验室的合作和在麻省理工学院斯隆管理学院的经验使我对作为共享空间媒介的原型变得特别敏感。我沉醉于软件开发和新产品开发两个原型构建过程之间的相似性和差异性。软件工程师围绕作为建模媒介之一的软件，和工业设计师围绕更具实物形态的模型发生的互动行为，使我感到吃惊。产品设计越来越像软件设计，工业设计师越来越依赖于电脑辅助设计软件来设计模型、模拟和原型的现象引起了极大的兴趣。如果这样发展下去，结果会如何呢？答案是，模型、模拟和原型之间传统的界限正在消失。

当共享空间所依赖的工具和技术发生变化时，围绕着这些工具和技术的人类行为也在发生着变化。企业文化中关于价值创造的问题变得越来越突出。是自己重新设计那个原型，还是和主要客户一起重新设计更有道理呢？谁应该在什么时候负责这个模型成为一个突出的管理问题。有些公司发现，与传统的认识不同，并不是创新的团队创造出创新的原型；而是相反，即是创新的原型创造出创新的团队。我有幸在许多世界级企业中看到过如此这般的挑战。我发现每个公司都有自己独特的原型构建文化。每个公司对建模和模拟的工具都有不同的应用和调整方式。这些当然并非新闻。真正令人震惊的新闻是，大多数企业似乎很少意识到它们的原型构建文化会经常扭曲它们的创新活动所试图创造的价值。我开始和一些企业合作，一起探索如何管理它们的“原型构建投资组合”。它们怎样才能从对模型、模拟和原型的投资中获得最大的回报呢？它们是否应该反省自己的原型构建文化？应用了新媒介的建模技术将怎样改变它们与顾客一起创新的方式呢？

正是这些问题引导着我写了这本书。写作《严肃的游戏》使我的一些假想和期望公之于众。我逐渐意识到，我的职业生涯曾一直处于一个严重错误观念的阴影之下。我曾认为自己非常善于并喜欢琢磨创新的想法。如果这个比喻恰当的话，我当时想，模型、模拟或原型和我就像一只猫，与一个毛线球。如果能够将精确性、好奇心和趣味性恰到好处地融合起来，没有什么线团拆不开，没有什么思想不能改变。

但是,随着写作的逐步进展,我不得不面对这样一个简单的事实——我其实并不是在和我的思想对话,我是在和我思想的载体对话。将“思想”和“创新”从它们的载体上剥离下来再来讨论它们,越来越使我感到一种荒诞的诧异。我如何和我的思想对话,对话的效果如何,都取决于它们载体的本质。摆弄电脑生成图像的方式显然不同于摆弄电子表格软件,就像玩足球不同于玩曲棍球。被玩的对象决定了玩的方式。

远远不止于此。其实,我不仅仅是在摆弄我的思想载体,我是在摆弄思想载体的数个版本。我始终在可能的将来或过去之间摇摆。改动一个简单的词语,或者一个数字,亦或一个命令,都将会创造出关于比较和对比的新版本。究竟哪个版本应该被我记住呢?我的大脑实在太小了,我需要外部版本的帮助才得以看清究竟在发生什么。哪些版本可以得到清晰的比较或对比呢?而哪些可以立即抛弃呢?我玩这些不同的版本的本事究竟怎样?

这个思索的过程使我痛苦地意识到,其实我不是在为自己摆弄这些各种各样的版本。这些模型和原型,其实在我和其他人的互动中发生着至关重要的作用。创新更是一种社会活动,而不是个人活动。是行为——而非知识和见解——推动着创新的发生。人们围绕着不同版本的原型发生的行为对价值的创造和毁灭起着决定性的影响。

可以说,这本书是一次漫长的游历——从宏观的“人种学”到微观的“个体行为学”,从最早对原型构建和模拟文化的描述到最后对人们建立和使用模型的核心行为的界定。我的许多想法都是受到进化人类学家罗宾·邓巴、利达·科斯米茨、约翰·图比的启发而产生的。他们令人信服地证明了,人类的大脑不仅仅擅长理性思考,也一样擅长操作社会关系。邓巴相信语言的进化更是议论“家长里短”的需要,而不是远古时代猎人狩猎的需要。这种说法充满了有用的启发,即使它并非百分之一百的正确。

一个人在思考企业中原型是如何被设计和应用的时候,不可能不问这么一个问题——这些原型本身究竟在多大程度上是非理性的人际互动的产物,又在多大程度上是理性分析的产物。这并非偶然

发生的事情,这是实实在在的事实。这本书并不是呼吁对建模进行更理性的管理,而是为了帮助企业更清醒地意识到必须在众多选择中做出权衡和取舍——如果它们希望原型构建带来的好处超过相应的成本的话。原型构建,也许是创新企业唯一可以实践的最实际的行为了。

毫无疑问,科技正在改变着建模的含义和手段。明日的设计师们也许能够像今天我们设计原型一样,对原型进行“进化”培养。正如理查德·道金斯在《延生的生物群体》一书中描述的那样,总有一天,“创新设计”和“创新进化”会变得越来越难区分。当“模拟进化”成为一种更划算更节约时间的创新途径时,这对一个出色的设计师来说意味着什么呢?这个问题将在 21 世纪成为经理们无法回避的问题。

同样是这个问题,也将迫使所有的企业思考它们想成为什么样的“创新者”。在麻省理工学院媒体实验室和其他所有世界顶尖的组织中,在聪颖的底下沸腾着的是不断的反省和深刻的自我认识。严肃的“游戏者”们对他们的所做和所做的原因都充满着激情。唐纳·肖恩和卡尔·韦克的著作在如何将组织的反思和个人的反思整合起来方面的探索有着不可估量的价值。韦克的“在反省中明了”和肖恩的“深思熟虑的实践者”的说法,从不同的角度解释了同一个现象。我的最令人激动的发现之一就是,原型构建的过程一定会使反省和自我认识变得更为重要。克尔恺郭尔曾言:“一本好书的标志是它阅读你”。在一个数码建模的时代,这句话可以改成:“一个好模拟游戏的标志就是它游戏你”。

当然,在写作这样一本书的时候,最让人欢欣鼓舞的意外莫过于与创造性和创新的不期而遇。我从来不曾预料到,我的许多关于原型构建的想法居然会受到戏剧和动画如此深刻的影响。英国戏剧导演彼得·布鲁克曾在他的散文《厌倦的狡诈》中,对即兴表演和正式表演之间的创造强度做过精彩的阐述。任何喜欢新奇刺激的人都会被布鲁克用即兴发挥来激励创新的做法深深吸引住。任何一个为创新性的即兴发挥而寻找设计灵感的人都会为遇到布鲁克这样的实践大师而感到欣慰。

我和迪斯尼的动画设计师的多年交往,以及对卡通导演夏克·琼斯的自传的阅读,使我明白了再聪明的人,如果预算和时间都有限的话,那他们除了想办法找到自己的出路,否则别无选择。无论是在麻省理工学院媒体实验室的研究中,还是在 IDEO 设计的产品或美林投资银行开发的新金融工具中,都可以看到它们对模型和原型的依赖,更重要的是对模型和原型模拟的互动方式的依赖。在这一点上,米开朗琪罗和微软并无二致。

严肃的游戏结果便成为虽然不是最理想的,但却是最核心的能力。而提高即兴发挥的“带宽”也就成为创新的开端。将原型当作对话的一种,也成为确定你自己最想完成的工作的最佳办法。

从真正意义上来说,这本书是一次关于“严肃的游戏”的练习。虽然表面上看来,这本书已经完成,但实际上,它也是一个尚未竣工的原型。为什么这么说呢?因为,你和它的互动还没有开始。将这本书当作严肃的游戏的开始,将它当成一个原型,用来管理创新过程中所遇到的实际上的挑战。就像一个好原型或恰当的模拟一样,这本书写出来,不是仅仅为了被阅读,而是为了被应用。