

清华创新经典丛书

WILEY



INNOVATION

Jugaad Innovation

Think Frugal, Be Flexible,

Generate Breakthrough Growth

朴素式创新

节俭、灵活与突破式增长

纳维·拉德友 (Navi Radjou)

[印] 贾德普·普拉胡 (Jaideep Prabhu) 著

西蒙·阿胡亚 (Simone Ahuja)

陈劲 译

清华大学出版社



清华创新经典丛书

朴素式创新

节俭、灵活与突破式增长

Jugaad Innovation

Think Frugal, Be Flexible,
Generate Breakthrough Growth

纳维·拉德友 (Navi Radjou)

[印] 贾德普·普拉胡 (Jaideep Prabhu) ◎著

西蒙·阿胡亚 (Simone Ahuja)

陈 劲 ◎译

清华大学出版社

北 京

Navi Radjou

Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth, 1st Edition

ISBN: [978-1-118-24974-1]

Copyright © [2012] by John Wiley & Sons, Inc.

Original language published by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved.

本书原版由 John Wiley & Sons, Inc. 出版。版权所有,盗印必究。

Tsinghua University Press is authorized by John Wiley & Sons, Inc. to publish and distribute exclusively this Simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本中文简体字翻译版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权清华大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2015-0654

本书封面贴有 Wiley 公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

朴素式创新: 节俭、灵活与突破式增长/(印)拉德友(Radjou, N.), (印)普拉胡(Prabhu, J.), (印)阿胡亚(Ahuja, S.)著; 陈劲译. --北京: 清华大学出版社, 2015

(清华创新经典丛书)

书名原文: Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth

ISBN 978-7-302-41464-3

I. ①朴… II. ①拉… ②普… ③阿… ④陈… III. ①企业创新—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 200000 号

责任编辑: 高晓蔚

封面设计: 汉风唐韵

责任校对: 王荣静

责任印制: 宋 林

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 北京密云胶印厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×245mm 印张: 15.5

插页: 1

字 数: 223 千字

版 次: 2015 年 10 月第 1 版

印 次: 2015 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 1~3000

定 价: 55.00 元

产品编号: 060077-01



当

前,创新已成为经济社会发展的主要驱动力,创新能力成为国家竞争力的核心要素,各国纷纷把实现创新驱动发展作为战略选择,并将其列为国家发展战略。我国自2006年提出自主创新的伟大战略,以此掀起了科技创新的发展热潮。党的十八大进一步明确提出“科技创新是提高社会生产力和综合国力的战略支撑,必须摆在国家发展全局的核心位置”。习近平总书记在2014年“两院”院士大会上继续强调,要坚持走中国特色的自主创新道路,加快实施创新驱动发展战略。作为创新理论工作者,应积极贡献对创新的理论洞察与政策建议。

国际上,创新研究起源于美籍奥地利经济学家熊彼特,之后逐步为各国经济、管理和政策研究者所重视。北美和欧洲国家拥有一批杰出的创新理论研究者,形成了极为丰硕的学术成果,为创新驱动发展作出了显著的贡献。美国以麻省理工学院斯隆管理学院、哈佛大学商学院和斯坦福大学商学院以及工学院为代表,在创新管理学、创新经济学研究方面处于国际领先地位。欧洲以英国苏塞克斯(Sussex)大学科技政策研究所(STRU)等为代表,在创新经济学理论和创新政策研究等方面处于领先地位。在亚洲,韩国学者率先在技术学习和技术追赶方面取得了研究优势,日本学者则在知识创新、精益创新等方面颇有建树。近年来,印度学者在创新方面的研究令人瞩目,他们先后提出了原生态创新、朴素式创新、反向创新等新的创新理念,在创新研究方面独树一帜。

我国于20世纪80年代中期即开始启动创新研究,清华大学、浙江大学是其中的先

行者,以傅家骥教授、吴贵生教授为学科带头人的清华大学研究团队和以许庆瑞院士为学科带头人的浙江大学研究团队取得了一批研究成果,并对国家决策产生了重要影响,特别是在引进消化吸收再创新、组合创新、全面创新、协同创新等研究方面取得了令人瞩目的进展,我国的创新研究及实践与国外先进国家的差距日益缩小,令人鼓舞。

清华大学一直高度重视技术创新的研究。从1988年开始承担了国家自然科学基金委员会“八五”重大课题“中国技术创新研究”等一系列研究,创造性地提出了“基于中国国情的技术创新理论”。2004年,清华大学技术创新研究中心获教育部批准为人文社会科学重点研究基地。十多年来,无论是在科学研究和人才培养,还是在学术交流、咨询服务以及体制改革等方面都取得了国内外有影响的成果,确立了清华大学在国内外技术创新领域的领先地位。

正值国家积极推动创新驱动发展的大好时机,清华大学技术创新研究中心经中心学术委员会会议讨论制定了“积极探索创新驱动发展指引下中国特色的自主创新理论与方法,引领中国创新学科发展,培养高层次创新研究人才,进一步提高国际知名度,向国际一流迈进”的“十三五”战略目标,力争使清华大学技术创新研究中心成为国家在创新方面的重要智库,以及世界级的创新研究组织。

为实现这一战略目标,我们特组织了本套“清华创新经典丛书”,目的是持续译介国外最新的创新理论专著,汇聚清华学者乃至全国创新理论工作者的最新成果,以实现中国学者对中国创新发展和人类创新进步的真诚奉献。

陈 劲

教育部长江学者特聘教授

清华大学技术创新研究中心主任

2015年2月于清华园



随着新兴市场的发展以及全球经济环境的变化,一种全新的创新精神和模式正在全球兴起,即朴素式创新(jugaad innovation)。在多样化、资源匮乏的背景下,西方传统的结构化创新方法受到了市场的挑战,而朴素式创新则为解决目前的创新困境提供了一种很好的方法,具有重要的技术经济价值。

“jugaad”是一个印度方言,可以翻译成“一种独创的修理措施或者是一种源自小聪明或机智的简易解决方法”,它是一种面临难题时的独特的思考和行动方式,是在最不利的情况下发现机会并且用简单灵活的方式临场解决问题的大胆艺术。本书讨论了朴素式创新在印度和中国等新兴市场的兴起,而目前朴素式创新已经不仅局限于新兴市场,逐渐为发达国家和企业所接受和实践;或者严格意义上来说,在很久之前的西方国家非常盛行“jugaad”的精神,包括富兰克林、麦考密克、怀特兄弟等都是朴素式创新的先驱者;然而随着北美和欧洲的经济扩大,西方企业开始将其创新能力制度化,形成结构化的创新模式,逐渐失去了“jugaad”精神。

本书提出了“在逆境中寻找机会”、“做到以少博多”、“灵活思考和行动”、“保持简单”、“服务边缘客户”、“遵从你的内心”六个原则,对朴素式创新的内涵进行了剖析,并提供了丰富的案例。书中的案例既有来自新兴市场的,也有来自发达市场的,不仅包括实体的产品,还包括商业模式和服务内容的创新。本书通过详细的理论分析和丰富的案例详致地传达朴素式创新的精神,对于大家理解朴素式创新和实践朴素式创新有着重要的指导价值。

引入朴素式创新的概念并不是为了用朴素式创新取代西方公司现有的结构化创新方法,相反其是对现有创新方法的补充。与结构化创新方法一样,朴素式创新也有自己的局限和不足,它的实现也要依赖于所在的环境。创新模式多样化的存在也是为了应对目前市场多样化的发展趋势,因此面临复杂的环境要结合使用朴素式创新和结构化创新的方法。本书也为朴素式创新和结构化创新结合提供了指导意见,为发达企业适应市场的发展提供了新的方法。

本书的翻译得到了浙江大学最佳创新团队同学的协助,在此对殷开达(第1至4章),王锟(前言,第5至6章),郑宗希(第7至9章)三位同学表示感谢。

作为创新管理学者,我郑重地将本书推荐给广大的企业和大众读者,希望我们的工作能够给大家带来收获,为大家提供一种新的创新工具,共同为推进中国的创新事业、建设创新型国家做出贡献。

陈劲

2015年10月于清华园



创

意和创造力是商业的核心,当出现像《朴素式创新》(*Jugaad Innovation*)这样一本书时,根据它来重新构造创新的方法,会有惊奇的发现。正如作者指出的那样,当前社会的复杂性不断提升,资源日益短缺,西方金融模式的缺陷日趋明显,而东方和南方的经济体则在不断成长。具有启示作用的是作者揭露了一系列新的原则——包括印度、巴西、中国和肯尼亚之类的新兴市场——在进行突破性创新时我们需要注意和采用这些原则。

在剑桥大学贾吉商学院我第一次见到了该书的作者之一贾德普·普拉胡(Jaideep Prabhu),当时我还是一名 CEO。我工作的一大乐趣就是能见到像贾德普这样的人,并聆听他们让世界变得更美好的一些想法。贾德普与他的合作者纳维·拉德友(Navi Radjou)和西蒙·阿胡亚(Simone Ahuja)一起,引入了具有丰富内涵的“jugaad”(这是印度语,意为“朴素的”)的概念。

这是一本非常积极的书,与我自己的学术研究以及 40 年从业经验的直觉非常契合。我的理念包括:有目的性的启发;改变来自边缘;致力于改变世界;情感引导行动;创造力战胜稀缺性;在艰难的时期,你也许赢得非常难看。他们有着相似的观点:发自内心地受到激励;在不幸中寻找机会;用更少的东西创造更多的价值;包容边缘群体;保持轻资产;世界对于思想而言太复杂。我的创新标准是“快速失败、快速更正、快速学习”。他们的是“低成本失败、快速失败、经常失败”。

朴素式创新在新型市场上有一系列最具创新性的活动,从满足当地社区需求的菲

律宾低技术的街头企业家,到为寻求提升数亿人生活水平的印度和中国的大型工业企业集团。作者跟踪了一些模仿朴素式模型的西方公司——宝洁公司和百事可乐(我曾经为这两个公司工作)——基本上得出这样的结论:“西方的创新引擎过于僵硬、孤立和臃肿……花费了大量的资源、制造了大量的噪声,但是效益不明显。”

Jugaad 既能唤醒那些拥有过度臃肿的创新流程的成熟公司,也能引起关于如何用更少的资源创造更多价值的思考。在我的家乡新西兰,jugaad 等价于“#8 电线”。在新西兰早期的农业和工业开发中,农民和商人不可能为从英国坐船而来的机械零部件或者新的机械而等待好几个月——于是他们想出了临时解决方案,用围栏电线组装起来,快速解决了问题。这一简单而奏效的实现方法非常令人惊讶。

“稀缺是创新之母。”作者说道。厉行节约是很多公司和国家的新运营模式。朴素是管理者的基本框架;重复利用和重新整合是那些支持朴素式创新的人的生活方式。这也是我们这些生活在奢侈浪费的西方国家的人需要学习和适应的。在我的业务——沟通、市场营销、广告和销售中,社会化媒体的到来将大大改变我们之前的预算方式。创造力是我们最大的救世主。伟大的创意往往在预算中被忽略,只是因为我们缺乏在这样环境中工作的经验。Jugaad 照亮了道路。

朴素式创新真正振奋我血脉的是对于消费者需求的直觉讨论。史蒂芬·乔布斯拥有很好的直觉,设计了人们不曾想象到却又惊艳到他们的新产品。作为一位经典的朴素式创新者,乔布斯用减法定义了新的产品。他提出了键盘、鼠标和计算机机箱;他不断地减少和消除。我的书《爱的标签:品牌背后的未来》(*Lovemarks: The Future Beyond Brands*)认为公司要确立自己的位置,就需要真正地走入用户的内心,并清晰地回答每个用户都在乎的关键问题:“你怎么去提升自己的生活?”那些只将“用心去感受用户”停留在空口许诺的公司只会回到原点。正如作者所说的:“你的内心知道你不喜欢什么。”他们倡导以直觉、同情和激情“跟随内心”,而我的信条是“神秘、感性和亲密”。

Jugaad 最后一个重要部分就是我们说的“意志力”。作者指代“建立你们公司的心

理资本,提升自信和坚韧”。在盛世长城(Saatchi & Saatchi),我们明确了公司成立的目的:“一切皆有可能”。我附加了一条:“一个团队一个梦想。”拥有一个疯狂的目标是很棒的;没有疯狂的目标则不然。正如我曾经发明的采用各种方式和技术来保证6 000个人的诚实。该书的作者为我们提供了很多的方法。一本关于智谋的书不可能没有丰富的资源,《朴素式创新》(*Jugaad Innovation*)就是这么慷慨地提供了很多的方法。

在这本书之前,关于印度我知道最多的就是板球。在学生时代我曾经担任板球队的队长,曾经对“外曲线球”的神秘(在谷歌上搜索,可知这是那种右手玩球的人传递球的一种方式)和板球运动的力量而着迷。现在因为有了jugaad,我又和印度建立了关系,并重新定义了创新。

凯文·罗伯茨(Kevin Robert)

盛世长城(Saatchi & Saatchi)国际广告公司 CEO

于英格兰格拉斯米尔(Grasmere England)

2012年2月



丛书序	I
译者序	III
序	V
 第 1 章 朴素：一个突破性的发展战略	1
朴素：凑合出巧妙解决方案的大胆艺术	3
西方的朴素精神	5
西方是怎么失去朴素式创新的	8
复杂性拉大了西方企业对创新能力的需求	12
寻找创新的圣杯	16
朴素式创新的六大原则——给西方的裨益	18
朴素式创新：对结构化创新的补充	23
西方掀起了朴素式创新运动狂潮	24
 第 2 章 原则一：在逆境中寻找机会	27
严酷的环境可以培养强大的适应能力	29
转变思维模式：半空的杯子其实也是半满的	31
做好准备，西方的企业们：前方将会大难临头	35
学会利用不利条件	39

3M 公司是如何用朴素精神与经济衰退顽强抗争的	47
结论	52
第 3 章 原则二：做到以少博多	53
资源的匮乏是创新之母	54
在资源稀缺的环境中变得富裕	56
帮助客户获得更多的价值	61
欢迎来到朴素的时代	65
大多数西方企业仍然是越大越好	67
西方企业如何才能以少博多	69
百事可乐：以令人耳目一新的方法践行以少博多	74
结论	78
第 4 章 原则三：灵活思考和行动	79
朴素式创新者调整自身以求生存	81
是什么禁锢了西方公司	88
学会随机应变	93
打破组织内部的筒仓效应获得速度	97
结论	100
第 5 章 原则四：保持简单	101
简单性的现实利益	102
简单的艺术性	103
与复杂的强烈对比	107
为什么在能让其变得复杂的时候采用简单化	108

如何简化产品以及组织	109
结论	118
第 6 章 原则五：服务边缘客户	119
包容：会带来利润的道德法则	121
与边缘群体共同创造价值	122
边缘群体正在成为主流	129
为什么西方公司认为边缘群体不能盈利	131
西方公司将会面临核心市场上越来越激烈的竞争	133
如何通过包容边缘群体实现巨额利润	135
宝洁公司是如何包容边缘群体并盈利的	140
结论	141
第 7 章 原则六：遵从你的内心	142
你的内心知道很多你脑海中不知道的东西	143
跟着对的感觉走是一门勇敢的艺术	145
让火苗持续燃烧	148
这个复杂的世界很难单单靠大脑来理解	149
工业化时代的经营方式并不走心	151
西方企业如何学会遵从内心的力量	154
苹果：一家内心力量强大的公司	158
结论	160
第 8 章 将节俭融入你的组织	161
朴素式创新什么时候最有效	162

铁锤和螺丝刀	163
通用电气(GE)如何成功整合朴素式创新和六西格玛	165
开始采用朴素式的方法	171
CEO 要亲自推动采用朴素式创新	173
结论	177
 第9章 建立节俭式国家	 178
创新经济	179
在西方,新一代人群发起了 DIY 革命	180
下一代创业者将重塑整个行业	182
西方政府正在加入朴素潮流	187
培养未来的朴素式创新者	191
全球朴素式创新社群的出现	195
企业如何从朴素式创新大潮中获益	197
繁荣的朴素世界	200
 注释	 201
 致谢	 231
 作者介绍	 233
 将“Jugaad”带给你的公司	 235

第1章

朴素：一个突破性的发展战略

从印度西部的古吉拉特邦的首府艾哈迈达巴德行驶 250 英里后，我们到达了罗摩克里希纳的纳加尔——一个位于沙漠里的小村落。我们的团队早在数月前就已经开始着手进行一个广泛的旅行和调查项目，团队成员包括来自硅谷的管理咨询顾问、来自剑桥大学商学院的教授以及明尼阿波利斯咨询和媒体公司（Minneapolis Advisory Boutique and Media Firm）的创始人。我们的目标是：在印度等新兴市场发现新的能帮助西方企业度过艰难动荡时期的创新思路。

我们到古吉拉特邦去会见一个在印度管理学院（IIM，或称印度管理研究所）艾哈迈德巴德（Ahmedabad）分校的阿尼尔·古普塔教授（Anil Gupta）。¹ 古普塔教授运营着小蜜蜂网（译者注：一个草根创意网站），这是一个在全印度识别、记录和传播草根创新的非营利性组织。20 多年来，小蜜蜂网建立的数据库已经拥有超过 1 万项来自草根创业者的发明，他们为当地紧迫的社会经济问题创造了巧妙的解决方案。古普塔教授建议我们去会见这些农村创业者中的一个。

当我们离开笔直的混凝土公路，进入一条坑坑洼洼、铺满碎石、越来越窄的小路时，气温升到了让人窒息的 120 华氏度。走出开着空调的古普车，我们可以感受到沙漠的酷热。

曼苏克·帕拉家帕蒂(Mansukh Prajapati)在他的作坊外十分热情地迎接我们。² 作为一个制陶工人,帕拉家帕蒂多年来一直在为了生产出更多耐用的陶制品而不断对黏土进行实验,其中很多成果都被他陈列在“实验室”外一间专门的房间里。我们十分感谢他在我们渴极了的时候提供了我们最需要的饮用水。我们早已喝光了所带的水,附近也没有任何的商店或售货亭可以补充。他走到附近的一个水龙头接了几杯水递给我们,带着一脸的自豪微笑着说:“喝吧,这是从我的冰箱里接出来的冷水。”

我们困惑且更仔细地地看着我们面前的赤陶盒。除了一个玻璃的门和在底下的塑料水龙头,它完全由黏土构成。轻轻呷了一口这个冰水,我们环顾四周并没有发现电线或电池,只有黏土。帕拉家帕蒂被我们的反应逗乐了,于是向我们解释这台名为“Mitticool”(mitti 在北印度语中是“土”的意思)的黏土冰箱是如何工作的:水从上面房室的墙壁上渗透下来,然后通过蒸发来使下面房室里的食物降温。这个冰箱并不需要用电,是一个百分之百可生物降解并且终生不产生任何废料的神奇发明!

但是这个发明者和他的个人故事更加令人印象深刻。帕拉家帕蒂先生不为美国航空航天局(NASA)或惠而浦(Whirlpool)工作,他没有量子物理学的博士学位,也不是斯坦福大学的MBA。事实上,他甚至没有完成高中学业。他的研发实验室就是一间地上摆满了各式各样的黏土和在角落里摆着一台不起眼的烤箱的简易露天房间,比通用电气(GE)和惠而浦那种云集了数百位工程师和科学家的庞大园区相去甚远。

2001年,一场地震摧毁了帕拉家帕蒂所在的村庄以及周围的区域。在看到当地报纸的一个关于灾害损失的报告时,他注意到一个题为“穷人的冰箱坏掉了!”的图片,图片上面展示了一个被打碎的瓦罐,村民通常用这种瓦罐来取水并保持水的清凉。虽然报纸称之为冰箱是在开玩笑,但却激发了他的第一个灵感。他想:“为什么不用黏土来为村民制造一个看起来跟普通冰箱一样却更便宜而且不消耗电的真正的冰箱?”包括帕拉家帕蒂所在村庄的大部分人在内,超过500万印度人的日常生活中没有可靠的电力。³ 在一个水果、蔬菜和乳制品只能断断续续供给的沙漠里的小村庄,如果拥有一台自己的冰箱,将能够为村民生活方式的改善和健康水平的提升带来极大的影响。

凭着制陶工人的专业素养和直觉，帕拉家帕蒂明白这个想法是可行的。他实验了几个月后终于做出了 Mitticool 的可行版本，他开始将其出售给自己村里的人。这个花费大约 50 美元的冰箱一开售就大受欢迎。帕拉家帕蒂不知疲倦地工作来改进设计，Mitticool 的销售也扩展到印度全国，并进一步销往国际市场。现在他的 Mitticool 已经无法跟上日益增长的需求了，所以必须想方设法快速扩大规模。

然后，他有了第二个念头。为什么不把陶器制作从手工工艺转变为工业过程？他可以将他的制陶传统经验和批量的现代化生产模式结合起来，从而满足现代消费者的需求。所以帕拉家帕蒂首先开发了一个全新的、更有效的黏土处理方法。然后他开始训练村里的妇女使用这些工业制陶技术，而后再聘请她们到他的新工厂工作。很快，一个“迷你的”制陶工业革命在这个偏远的印度村庄里开始了。

Mitticool 黏土冰箱是帕拉家帕蒂在他的工厂里批量化生产的第一个产品。他很快又生产出了一些同样以黏土为原材料的产品，如售价只要 2 美元却比其他一般的炒锅更能持久保热的不粘煎锅。因为他一个人和他的一个想法就成长出了一个朴素而成果丰富的企业，他不仅在本地雇用了大量的员工，还在印度和国外拥有大量消费群体。帕拉家帕蒂这些突破性的创新用更少的成本创造了更多的价值，这也为他赢得了包括印度总统在内的世界各地人民的赞誉。最近《福布斯》杂志将他评为最有影响力的印度农村的创业者之一，只有对民众生活产生较多影响的极少数创业者才能获此殊荣。⁴

朴素：凑合出巧妙解决方案的大胆艺术

Mitticool 黏土冰箱是一个在逆境中出现的想法，展现了一个积极的心态可以将匮乏转换为机遇。结合有限的资源和永不言败的态度，加上对乡邻同情和为同胞解困的激情，帕拉家帕蒂想出了一个能改善古吉拉邦特及更远地方的生活的巧妙的解决方