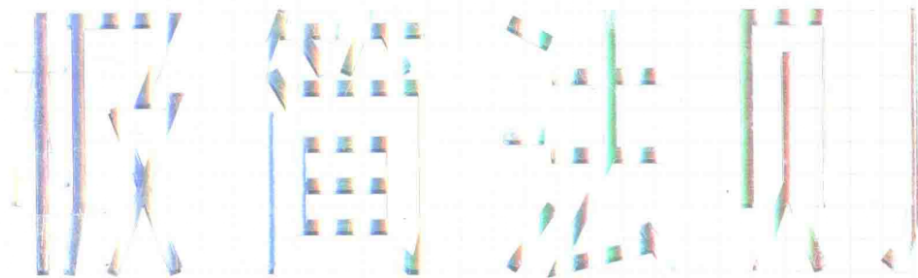


后浪出版公司

HOW THE BEST BUSINESSES IN THE WORLD SUCCEED

RICHARD KOCH  
GREG LOCKWOOD

从苹果到优步的深层简化工具

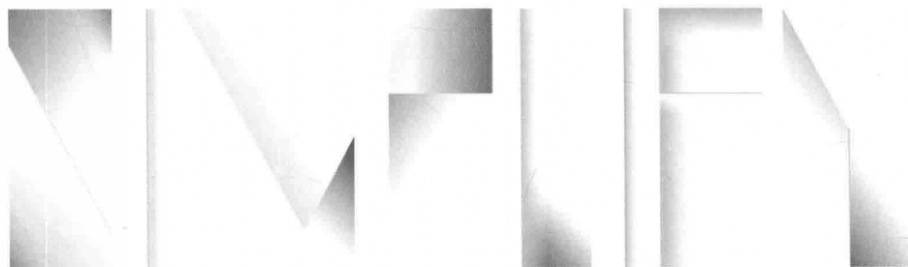
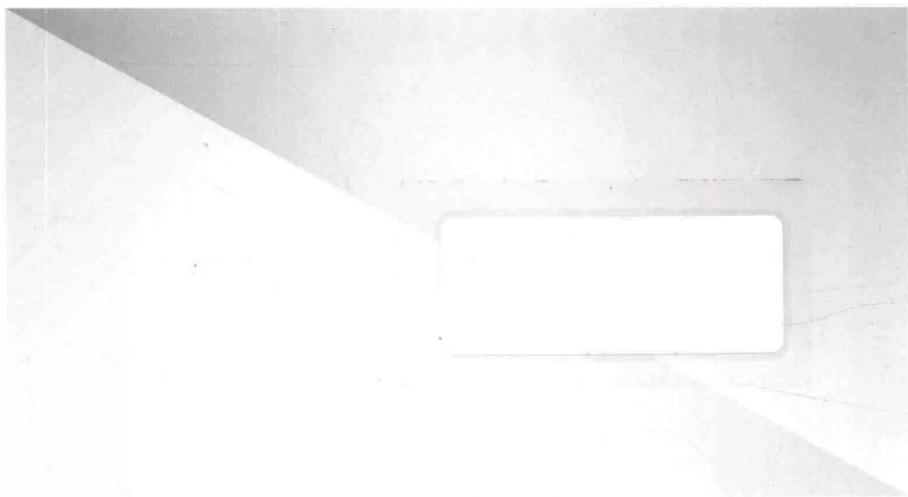


理查德·科克 格雷格·洛克伍德 著

李璐 译

则之父的全新力作  
法则、长尾理论之后，商业世界的又一个自然法则——极简法则

江西人民出版社  
JIANGXI PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE



- GOOGLE 谷歌：隐藏复杂的算法，让获取信息变得异乎寻常的简单
- AMAZON 亚马逊：极低的折扣、一键下单和丰富的全品类信息，让购物变成一种享受
- UBER 优步：简化了员工、资产和开支，却创造了100亿美元的价值和前所未有的便利
- APPLE 苹果：无与伦比的设计和理念，是为了让一切变得简单，实现真正的简单

世界级企业的简化，是将复杂留给自己，把简单和享受呈献给顾客  
未来商业的关键之处不在于解决复杂任务，而在于简化问题  
企业管理、产品设计、团队合作……遵循极简法则，才能让你的技术、资金和人才实现跃迁



TAKE YOUR BUSINESS FROM STARTUP TO GAME CHANGER

后浪出版公司

SIMPLY: HOW THE BEST BUSINESSES IN THE WORLD SUCCEED  
BY RICHARD KOCH AND GREG LOCKWOOD

极简法则

从苹果到优步的深层简化工具

[美] 理查德·科克 格雷格·洛克伍德 著

李璐 译

江西人民出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

极简法则 / (美) 理查德·科克, (美) 格雷格·洛克伍德著; 李璐译. -- 南昌: 江西人民出版社, 2017.9 (2017.10 重印)

ISBN 978-7-210-09721-1

I. ①极… II. ①理… ②格… ③李… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F272-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 213294 号

Copyright © Richard Koch and Greg Lockwood, 2016

First published in the United Kingdom in 2016 by Piatkus.

This Chinese language edition is published by arrangement with Little, Brown Book Group.

本书中文简体版权归属于银杏树下 (北京) 图书有限责任公司

版权登记号: 14-2017-0394

## 极简法则

作者: [美] 理查德·科克 格雷格·洛克伍德 译者: 李璐  
责任编辑: 冯雪松 钱浩 特约编辑: 方丽 筹划出版: 银杏树下  
出版统筹: 吴兴元 营销推广: ONEBOOK 装帧制造: 墨白空间  
出版发行: 江西人民出版社 印刷: 北京盛通印刷股份有限公司

889 毫米 × 1194 毫米 1/32 10 印张 字数 209 千字

2017 年 10 月第 1 版 2017 年 10 月第 2 次印刷

ISBN 978-7-210-09721-1

定价: 68.00 元

赣版权登字 -01-2017-687

---

后浪出版咨询 (北京) 有限责任公司 常年法律顾问: 北京大成律师事务所

周天晖 copyright@hinabook.com

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

如有质量问题, 请寄回印厂调换。联系电话: 010-64010019

# 前言一

理查德·科克

在过去的 40 年中，我一直在找寻简单、基本、巧妙与简约的法则，也就是那些能够帮助个人建立伟大的新企业，从而使人类与社会更加丰富充盈的法则。

法则（principles）是好东西，因为如果它们足够有力，就能够让我们事半功倍，不撞南墙。在科学与商业领域，恰好就有这样一些法则。然而，尽管绝大多数科学家都对自己领域内的优美法则了然于心，只有很少数的商业人士用法则来指导自己的日常工作，大部分人倾向于依靠法则更浅的一个层次——方法（methods）。但是，正如 19 世纪的哲学家拉尔夫·沃尔多·爱默生（Ralph Waldo Emerson）所说：“世间方法可能有千千万万，但法则却少之又少。抓住法则的人能够成功地挑选出适合自己的方法，但一味尝试方法却忽略法则的人必将陷于麻烦之中。”

从评判标准来看，法则必须具有压倒性的力量，使得如你我一般的凡夫俗子，都能够仅凭一点点人类共识，通过小心仔细地遵循法则而非依靠个人才智，就能切实可信地创造出非凡的成果。

法则可以告诉你，你能够开创或是工作于哪一种企业。如果你紧跟法则而动，这一事业就很有可能会成功。

在反复试错的过程中，我已经粗略成功地识别出了一些令人惊叹的法则。如果四年前你问我，商业中哪一条法则最行之有效，我会回答是明星法则（Star Principle）。如你所知，这正是我对波士顿咨询公司发明的“波士顿矩阵”的个人阐释，这个矩阵也被称为“成长 - 份额矩阵”。在波士顿矩阵中，每一家企业都能被归于以下四类之一：

- 明星（Star）—— 高增长市场中的最大企业。
- 问号（Question mark）—— 高增长市场中的非最大的企业。
- 现金牛（Cash cow）—— 低增长市场中的最大企业。
- 瘦狗（Dog）—— 低增长市场中的非最大的企业。

明星法则如是说：

- 最好的企业都是“明星”，也就是说，它们在快速增长（即连续数年至少保有 10% 的年增长率）的市场中拔得头筹。
- “明星”具有惊人的价值，因为它们能呈指数级增长，同时持续盈利并具有稳定的现金流。
- “明星”企业的比例大概只占有所有企业的 1% ~ 2%，但却占有比产品整个生命周期所创造的还要多的现金（因为有

一些非明星企业吸收的现金多，创造的现金却少)。因此“明星”企业正是企业家、风险投资家与其他投资者获利的来源。

- 通过从头开始建立一种全新的企业类别，或是将原市场下某个子集重新细分为一种新的企业类别，取代市场早期领导者的位置，这样就有可能建立一家全新的明星企业。<sup>1</sup>

通过在个人投资中运用明星法则，我积累了属于自己的财富。<sup>2</sup>在过去的23年中，我投资了16家初创企业或年轻公司，其中8家为我带来了至少超出原始投资5倍的收益。整体来看，它们为我带来了每年20%的收益，远比专业风险投资人的平均收益高。

我是如何做到这一点的呢？因为我恪守明星法则。现在，我只投资明星企业或特定市场中的潜在明星企业。

然而，其中也存在问题。明星法则能够告诉你一家现存的企业是否已经是“明星”，但它并没有告诉你如何才能创造出一家明星企业，或是如何在高增长市场取代现有的市场领袖，成为“明星”。

所以，是否另有法则能够告诉你如何切实成为“明星”呢？

过去4年，我一直在寻找一个答案。

在与风险资本家、《超级沟通》(Superonnect)一书的合作者格雷格·洛克伍德(Greg Lockwood)一起工作的过程中，以及在OC&C战略咨询公司高质量研究的支持之下，我相信我们已经有了答案。我敢说，这就是答案。

而这个答案就是，对企业和市场进行“简化”（simplify）。

如果你想知道简化为何重要，以及如何做到简化，就请继续往下看吧。



## 前言二

格雷格·洛克伍德

我的工作就是对企业进行投资，因此我是一名职业的怀疑论者。我本能地厌恶过分简单化的箴言与最新的管理风尚。我一直以来都认为，企业要想成功，少不了注重细节与各种微妙之处，管理者的品性究竟如何更是至关重要。因此，从很多方面来讲，我与理查德的合作看起来应该很是古怪，毕竟他的世界观比我，或是我所认识的任何一个人来说，都要更倾向于简化！

但是，在我与理查德相识的 14 年中，他帮助我明白了，某些朴素的经验法则并非一成不变，它们往往蕴含浓缩了深刻的见解与前瞻性。明星法则与 80/20 法则正是两个得到有效验证的绝佳例子。理查德提出的法则往往很容易掌握、很容易沟通，最重要的是，这些法则可以使人处乱不惊，做出行动。在商业领域，比起花费时间做到完美无缺，大部分时候保持正确和果断决定通常能带来更好的结果。

通过将创新归纳为两项经实践验证的可行策略，对企业的简化可谓是对理查德的 80/20 法则与明星法则的自然延伸。他简化了策

略的实施，同时也使得简化企业和简化高效的艺术变得更加简单。

这一主张还有一个诱人之处，它揭示了创新所带来的最深远的影响。我们通常将创新视为发明。如今就有一波对发明者的崇拜。毕竟，能够拓展知识边界、创造新事物，或解决悬而未决的问题的人，通常都非常特殊。然而，对知识的首次创新只能够影响区区数人。将绝大多数经济利益带给全人类的是简化者，正是他们将发明与发现的成果带入了大众市场。

让更多人获得好处，这样的效应发生之时便是世界真正改变之时，也是最高的经济收益所栖身之处。发明者们的地位毋庸置疑。但相同地，我们也应崇敬那些将物有所值的商品带给大众的人，这便是对简化者们的崇拜。

## 大揭秘！

在前言中，我（理查德）讲述了简化企业与市场的重要性。为何说它是可取的呢？因为，事实证明，它是创造大规模市场、建立高盈利企业的秘密。

我第一次意识到这点，是在我 25 岁进入波士顿咨询公司（Boston Consulting Group，简称 BCG）之时。我曾就读于沃顿商学院，正是在那里，我进行着一种“个性化专业”的学习，这个名词看似华丽，但其实就是学习所有我感兴趣的东西，包括合作。尽管是当时的时髦之物，但没有教给我一丁点儿关于创办超高盈利企业的方法。说实在的，当我毕业时，我还有些担忧谁会愿意雇用我，因为我并不擅长任何一项专业技能，比如说公司财务或市场营销。更甚者，尽管我知道很多晦涩难懂的商业理论，但是对于真正有用的东西却一无所知。因此，想象一下当我遇到 BCG 的招聘官时我有多么如释重负，他们告诉我，BCG 正在寻找像我这样年轻、直率、初出茅庐的人，他们会训练我们使用 BCG 判断企业成功的模型，包括将客户企业归类为明星、现金牛、问号或瘦狗，然后告诉客户如

何改善境况。我自己可以什么都不懂，需要学会的仅仅是如何做这种分析。

除去找到工作带来的宽慰，我突然感到 BCG 本身就是一家特殊的公司。仅仅凭借一帮聪明却毫无经验、刚刚获得 MBA 学位的人就能大批量生产的咨询服务，它就能从全美乃至于全世界最顶尖的企业收取大笔报酬。我也开始发现，对于企业而言，这份工作很有价值，因为能够帮助企业出售或关闭没什么发展潜力的公司，专注于它们拥有的少数好公司，也就是明星企业身上。但是，最让我印象深刻的还是 BCG 的迅猛成长，它在低“生产成本”的加持下实现了相当高的利润。波士顿矩阵背后的简单法则，使得 BCG 可以培训像我这样资质不足的人，并相信我们会在很短时间内拿出兼具独创性和实用性的分析。

BCG 为何能够做到这点呢？因为它进行了简化。它浓缩了千千万万本商业策略的经典之作，提炼出一个小巧精致的模型，它能够廉价地推广到任何企业，售价却极高，因为它能让大企业客户——也是 BCG 的市场所在——受益。

从客户的角度来看，成效又有有哪些呢？波士顿矩阵非常简单，组织内部的任何人都能够轻而易举地领悟它；并且非常实用，能告诉公司经理需要做什么。它简单好用、贴近实践、简洁好记，能够在客户企业内部作为简化而统一的沟通机制。

这让我开始思考，也许那些最成功的企业，不仅是高增长市场中的领先者（根据明星法则而言），还是简化最彻底的。在经济困难

的时期，简化有两个巨大的好处：

- 它能够为企业与市场带来高速增长；
- 它能在做到上面这点时保持高收益，因为简化可以在降低生产成本的同时，保持高价格。

这一招多巧妙啊！

纵观我的职业生涯，我一直在寻找简单的答案，但从没有像对待 80/20 法则和明星法则那样，以系统性的方式将法则模板应用于简化这一主题。因此，在大概 5 年前，格雷格指出了我想法中的这一疏漏。这就是我们开始写作本书的原点。

## 秘密的脉络线

格雷格与我得到的结论是，简化理应能够带来非凡的成功。但还有个大喜事在等待着我们。我们认为，诠释简化，以及阐明如何简化的最好方式，就是去发掘过去百年来最成功的简化者们的案例研究，而这比我们预想之中还要简单。从古至今，对我们来说能够使用的案例数不胜数。

于是我们开始慢慢看到了真相，也就是简化的真正秘密：直至今日，20 世纪所有关于伟大成功的故事，几乎都是关于简化的故事。

我们发现，简化并不只是像策略或是经济理论所认为的那样理

应带来巨大的经济成功。通过观察那些不仅改变了企业面貌，还改变了工作与生活方式的人，我们意识到这正是明智而富有创造性的简化曾经并且一直在做的，它不仅能够带来非凡的成就，还对社会产生了深远影响。

如果你给过去百年，或是 50 年、20 年、10 年甚至仅仅 5 年间最为成功的人列个名单，你会发现其中的绝大多数人都是伟大的简化者：

- 亨利·福特；
- 艾伦·莱恩；
- 麦当劳兄弟与雷·克罗克；
- 沃尔特·迪士尼；
- 英瓦尔·坎普拉德；
- 川岛喜八郎；
- 布鲁斯·亨德森；
- F. 肯尼斯·艾弗森；
- 赫布·凯莱赫；
- 史蒂夫·乔布斯与乔纳森·伊夫；
- 盛田昭夫；
- 比尔·贝恩；
- 詹姆斯·戴森；
- 米特·罗姆尼；

- 杰夫·贝索斯；
- 皮埃尔·奥米迪亚；
- 拉里·佩奇与谢尔盖·布林；
- 丹尼尔·埃克；
- 乔·杰比亚；
- 特拉维斯·卡拉尼克与加勒特·坎普。

名单还可以继续列下去，随着每个月都有“独角兽”企业（价值超过 10 亿美元的私营企业）不断涌现，这个表单上的名字还将持续增加。

所有这些企业家都采取了简化的策略。其中一些人对此也很是坦诚。比如说，亨利·福特（Henry Ford）是如此评价具有革命性创新意义的 T 型车（Model T）的：

它最重要的特质就是简洁性……设计者将这款车设计得如此简单，所有人都能够充分理解它，这一点很合我心意。这是一箭双雕的做法，还能够推广到所有事物上。图纸越简单，就越容易制造，价格也就更便宜，因此你也就能销售更多。<sup>1</sup>

雷·克罗克（Ray Kroc）写下了麦当劳兄弟的创造：

一种完全不同的运营方式，一家在服务与菜单上精简到

极致的餐厅，一个将遍地开花的快餐店军团的模范……当然，对过程的精简让麦当劳能够专注于每一步骤的质量，而这就是秘诀所在。当我在1954年的那一天，看到这样的工作流程，感觉那简直就像被爱达荷土豆砸中脑袋的新时代牛顿。<sup>2</sup>

他说，他给麦当劳的首句箴言是 KISS，意思是保持简单的、傻瓜式的工作流程（Keep it simple, stupid）。

史蒂夫·乔布斯将他的策略描述为“十分简单……我们的公司运营方式、产品设计、广告，最终都归结为：把它们变得简单，真正的简单”。<sup>3</sup> 他的传记作者，沃尔特·艾萨克森（Walter Isaacson）笔下的乔布斯“通过减少按钮来使产品变得更简单，减少功能来使软件变得更简单，减少选项来使界面变得更简单。他对简单的热爱来自于禅修”。<sup>4</sup> 乔纳森·伊夫（Jony Ive）是 iPod 以来每一件苹果产品的创造者，他反复向听众说明他的设计思路就是让产品尽可能简单、易于使用，即使设计过程本身就格外艰难。他强调让产品变得这样简单是十分困难的。他说，他的任务就是要“解决极其复杂的问题，并让解决方式看起来自然而然、简单至极，让你感觉不到简化的困难”。<sup>5</sup>

在这些线索的支持下，格雷格与我发现，之前还没有人意识到，简化正是那能够为客户、社会与股东创造巨大价值的产品与企业创新的关键。从我们祖辈、父辈到我们这一代，简化一直都是贯穿商业历史的一条看不见的脉络线。



但现在，这个秘密已经被解开！它应该能让成千上万的新创新者（也许你就是其中之一）为自己与他人创造出无与伦比的价值。所以，智力创新的进程又能够加速了！

不止这样，格雷格与我还有另一个发现。所有这些简化者，他们每一个人都采用了两种简化方式中的一种。所以，如果你想知道如何进行简化，我们的回答是你能够从两种同等可信与验证充分的方式中进行选择。

## 如何进行简化？

这两种简化方式截然不同，并且往往不可兼用。因此，就像我们将在多个案例中说明的，如果你想做到简化，你只能够选择其中一种方式。在进行反思与一些测试之后（我们会在之后详细解释它们），到底哪一种策略更适合你的企业、志向与市场机会将会变得明晰。之后，你就必须坚定地实施你所选中的策略。

策略本身很简单。

第一种我们称之为价格简化（price-simplifying）。它的做法是将产品或者服务的价格减半，甚至更多。有时，价格在几年之内就会降低 90%。从表面上看来，听着不太切实际，但我们会给你展示大量实例。更廉价的新产品或服务与昂贵的旧产品不尽相同，但它具备了同样的基本功能。举个例子，没有人会认为乘坐廉价航空能享受到与乘坐正价航空一样的全面服务，但廉价航空仍然能够将你快