

经营也要断舍离，
化繁为简才是好经营

引き算する勇氣・会社を強くする逆転発想

极简力

〔日〕岩崎邦彦——著

陆贝旻——译

谷歌、苹果等公司都在用的简单经营法

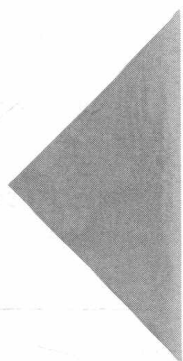
只要专注单一商品
就能提升销售、增加集客力

“追求简约比复杂还要困难，为了将事情化繁为简，你必须不断努力，思考简洁。不过，所有的努力终将值得，因为届时你的力量足以移山。”

——乔布斯

极减力

经营也要断舍离，化繁为简才是好经营



〔日〕岩崎邦彦

——著

陆贝旒

——译

引き算する勇氣、会社を強くする逆転発想



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

在如今多元化的社会，多做广告、多卖商品、扩增事业版图……是企业“加法思考”的成长模式，但其结果却可能是模糊了公司的核心价值、分散了公司的资源，使企业面临的竞争形势更加严峻。多元化的社会迫使企业进行“断舍离”式的思考，实行精练、简约、聚焦的“极减力”策略。“减法”经营下，决定企业胜负的不是公司规模或资金，而是智慧！决定卖什么、不卖什么，取舍卖给谁、不卖给谁，其中都将体现出“极减力”的价值。

HIKIZAN SURU YUUKI by Kunihiro Iwasaki.

Copyrights©2015 Kunihiro Iwasaki.

Original Japanese edition published by Nikkei Publishing Inc.

Chinese translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc. through

EYA Beijing Representative Office.

Simplified Chinese translation rights©2018 China Machine Press.

本书由日本新潮社授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）出版与发行。未经许可的出口，视为违反著作权法，将受法律制裁。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2017-8956 号。

图书在版编目（CIP）数据

极减力：经营也要断舍离，化繁为简才是好经营 /（日）岩崎
邦彦著；陆贝旌译. —北京：机械工业出版社，2018.5

ISBN 978-7-111-59861-9

I. ①极… II. ①岩… ②陆… III. ①企业管理

IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 090528 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：坚喜斌 刘林澍 责任校对：王 欣

责任印制：孙 炜

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2018 年 6 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·7.375 印张·3 插页·114 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-59861-9

定价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066 机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：（010）68326294 机工官博：weibo.com/cmp1952

（010）88379203 教育服务网：www.cmpedu.com

封面防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

为什么要用“减法”

“一棵树”和“一片林”

请看图 0-1 所示的两张照片。您觉得，哪一张更令人印象深刻呢？



图 0-1 一棵树和一片林

我们向 1000 位消费者^①提出了这个问题，得到的结果

① “1000 位消费者调查”是以日本全国 20~69 岁的男性和女性共 1000 人为对象的调查。此调查均等地划分了各年龄段和不同性别的人数。调查时间为 2014 年 1 月、7 月、8 月，2015 年 2 月、5 月。调查方法为网络问卷调查，使用的调查工具是 Neo Marketing 公司所运营的专业问卷调查网站“iResearch”。

本书出现的“全国 1000 位消费者调查”“1000 位消费者调查”所指的都是这次调查。另外，文中关于消费者的数据，如无特别说明，则都出自于这次调查。除此之外的消费者调查数据，会一一注明出处。

如下：

A. 91.1% B. 8.9%

九成以上的人都选择了 A。

是的，在人们心中留下深刻印象的，并不是生长着许多树木的茂密森林，而仅仅是一棵树。从“森”当中减去“林”，就成了“木”，但这样反而有了更强的影响力。

“明明有各种各样的优质商品，销售成绩却不好。”

“这个商品有那么多优点，却无人问津。”

“这个商品具备多种功能，可就是卖不掉。”

“我们这里明明资源丰富，怎么就没人来呢？”

在地方经济的发展现场，我们经常能听到这样的声音。

或许……

“正因为有各种各样的商品，销售成绩才会不好。”

“正因为有那么多优点，才令人无从选择。”

“正因为功能太多，才卖不掉。”

“正因为资源丰富，才没有人光顾。”

或许这才是真正的原因。

日本国旗的面积

接下来，请各位在脑海中想象一下日本国旗。

请问，日本国旗上红色圆形的面积，大约占整面旗帜的百分之几呢？请想象一下，并在下面句子里的空格中填入数字。

日本国旗上红色圆形的面积大约占整面旗帜的 _____ %。

其实，我们也请了来自全国的 1000 位消费者在上面的空格里任意填上数字。

结果如何呢？

人们在空格里填得最多的数字是 30%。不到两成人填得是 40%，还有一成填得是 50%。1000 名消费者所填入的数字的平均值是 31.6%。

那么，实际上红色圆形的面积到底占了整面旗帜的百分之几呢？

令人意外的是，这部分的面积其实很小。

日本国旗上红色圆形的面积只占了 18.8%。也就是说，整面旗帜 80% 以上都是空白^①。

① 日本《国旗国歌法》规定日章旗的纵长为横长的三分之二，而日章的直径为国旗纵长的五分之三。

而从以上 1000 位消费者的答案来看，将近九成的人所想象的结果都比实际比例大。

这个简单的调查告诉我们什么道理呢？

就是“简单的东西即使很小，也可以是强大的”这个道理。

日本国旗是世界上最简单的国旗（图 0-2）。白底上一轮红日，没有一条线，也没有一颗星，旗面上八成都是空白。这是极致的“减法”。

日本国旗的设计思维告诉我们“减法即是力量”。

很多人自从小学时学了减法，就一直以为“减法 = 减少”。但其实在减法当中，不仅仅有“减少的减法”，也有“增加的减法”。

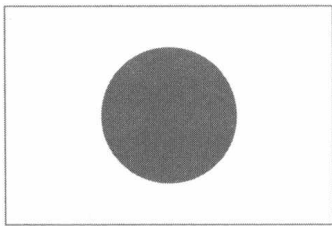


图 0-2 世界上最简单的国旗

日本原本就是“减法”的国度。

禅和茶道正是从简单朴素中发掘美。四张半榻榻米大小的茶室和枯山水式的日本庭园是多么的简约。还有仅由十七字构成的、世界最短的文学形式俳句，以及不添加任

何多余的东西，活用食材本身的和食，等等，这一切都通过“减法”触动了人们的内心。

日本人以前就发现“减法”比“加法”更有价值。“减法的力量”是日本人所拥有的传统优势。也正是在这传统之中，蕴藏着成功的基础。

但是，如今日本的经济状况又如何呢？

由“圆”变“方”的日本经济

现在还有多少企业愿意通过减法来打动人们的“内心”呢？似乎更多的企业并不关注“内心”，而是以打动消费者的“头脑”为目的。

例如日本的家电产业，其发展一开始就“源于技术”，可见生产商们在开发新产品、推出新功能以及丰富产品功能方面展开了激烈的竞争。他们认为应该通过增加产品功能和产品系列来产生更大的价值，但也许这就是造成日本制造在国际上竞争力低下的主要原因之一。

如果把这样的日本经济当作日本国旗来看，也许就会呈现出图 0-3 所展示的样子，圆形变成了方形。

不可思议的是，一旦由“圆”变“方”，它看上去突然就变得冷冰冰的，没有什么人情味了。它给人一种工业的、技术的感觉，而不是触动心灵的感动。它也不再令人

感受到情感上的共鸣，反而让人觉得它的影响力减弱了。

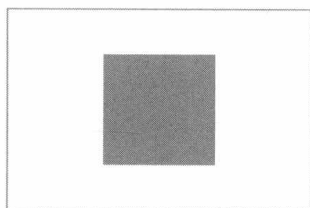


图 0-3 四方形的日本经济

时代发展的趋势已经从“量”转向“质”，从“功能”转向“情绪”，从“效率”转向“感性”。尽管如此，仍然有许多日本企业指望通过增加某些方面来创造更大的价值。

“增加生产量”

“扩充产品种类”

“补充功能”

“拓展业务领域”

“扩大目标客户的范围”

“添加设计元素”

现代的日本经济和企业，一旦面对任何“空白”的部分，似乎都在拼命地呐喊“快填满”。从这个角度来看，也许我们可以用图 0-4 来表现如今日本的经济情况。

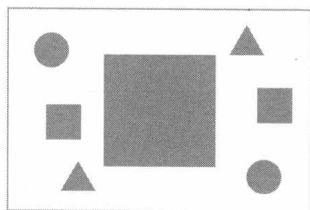
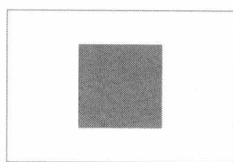


图 0-4 试图填补空白的日本经济

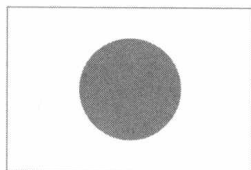
为了提高销售额，生产商们“这也加一点，那也加一点”，不断增加产品的数量或功能，从而造成产品规格过高。这样反而失去了通用性，导致产品被加拉帕戈斯化。

“空白”恰恰可以成为优势所在，但日本的企业却不断地进行着填补空白的“加法竞争”。本该成为创意源泉的“空白”越来越少，而本可以带来丰富性的“余裕”精神也渐渐消失。从“减法”中产生的“空白”和“余裕”，原本应该是培育出享誉世界的“日本品质”的土壤。

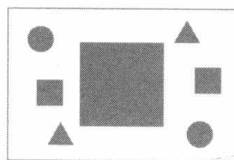
另外，请问图 0-5 所示的 A、B、C 三个图形中，哪一个最能吸引您？



A



B



C

图 0-5 三个图形

同样我们询问了日本全国 1000 位消费者，得到的结果如下：

A. 15.8%

B. 75.7%

C. 8.5%

绝大多数人都选择了最为简洁的圆形，而不是多个图形的集合，也不是方形。这说明减掉多余的图形和去除棱角都能使图形增加吸引力。

吸引人的“减法”

为什么苹果的产品里没有数码相机？

为什么星巴克不卖热狗？

为什么谷歌的首页只有一个搜索框？

为什么无印良品的衣服不是五颜六色的？

为什么杰尼斯事务所不培养女偶像？

苹果也好，星巴克也好，谷歌、无印良品以及杰尼斯事务所都是“减法企业”。它们都通过减去一些东西而创造出属于自己的一种“引力”。

“减少产品的种类，难道不会导致销售额下降吗？”

“减少目标客户，难道不会导致销售额下降吗？”

很多企业经营者都会这样问。大多数日本的企业都对“减法”怀有畏惧之心。

但现实却正好相反。

正如前文所举的“一棵树与一片林”以及日本国旗的例子中所体现的那样，“减法”能够激发产品本身更为本质的价值，从而吸引人们的注意力。

让我们试着用算式来表现一下本书想要传达的信息吧。

$- = +$ 通过“减法”创造新的价值。

$- > +$ “减法”胜于“加法”。

$2 < 1$ “逐二兔者不得其一。”

$1 > 2$ 用心做一件事，反而会发现世界变得更大了。

从数学的角度来看，这些算式都是不成立的。然而，在现实社会中，它们却是存在的。就像太阳下山后我们才会看到夜空中的星斗，世界上有一些东西，正是在减去另一些东西之后才会出现。

如今的日本经济已经不可能再保持量的增长了。从量出发的想法必然走向死胡同。

从“加法经营”转向“减法经营”

从“加法价值”转向“减法价值”

在21世纪，“减法”会成为一股巨大的力量。“减法”与“成熟社会”和“人口减少社会”是十分相配的。

当然了，做“减法”需要勇气。但也不是说单纯地只

做“减法”就行。所谓的“减法”也是有好有坏的。

那么，到底如何才能成功运用“减法”呢？

在本书中我们要思考的就是这些问题：企业、组织和地方应该如何做“减法”？如何发挥价值？如何变得更吸引人？

让我们鼓起勇气，一起踏上这趟“减法”之旅吧。

| 目 录 |

前言 为什么要用“减法”

“一棵树”和“一片林”

日本国旗的面积

由“圆”变“方”的日本经济

吸引人的“减法”

第一部分

从“推力”转向“引力”， 从“加法价值”转向“减法价值”

第一章 | 003

被“减法”吸引的消费者——崇尚简约的人越来越多

简单和多功能 / 004

功能过剩 / 008

功能过多的商品有哪些 / 010

理想的遥控器按键数 / 011

信息过剩 / 012

商品虽多，却没有特别想买的东西 / 013

被复杂化的社会 / 014

偏爱“减法”的消费者越来越多 / 015

“减法价值”的时代已经到来 / 018

第二章 | 019

为什么会陷入“加法”的泥潭——“加法”的陷阱

掉进“加法”陷阱的原因之“邻居家的草坪更绿” / 020

掉进“加法”陷阱的原因之“减法 = 消极”的错误想法 / 023

掉进“加法”陷阱的原因之“只要增加数量就能分散风险”的错误想法 / 025

掉进“加法”陷阱的原因之“多 = 富裕”的幻想 / 026

掉进“加法”陷阱的原因之对“附加价值”这个词的误解 / 027

掉进“加法”陷阱的原因之追求短期销售目标 / 028

掉进“加法”陷阱的原因之八面玲珑 / 029

掉进“加法”陷阱的原因之人都是害怕失去的 / 030

掉进“加法”陷阱的原因之没有学会舍弃 / 031

为了避免掉进“加法”陷阱，我们应该记住这些事 / 032

第三章 | 034

“加法型”企业为何走下坡路

走下坡路的原因之“加法”稀释个性 / 035

走下坡路的原因之“加法”分散经营资源 / 036

走下坡路的原因之“加法”会使竞争环境变得更严苛 / 038

第四章 | 041

“减法”的思维方式

“减法”思维之去综合化 / 042

“减法”思维之不过度传达信息 / 044

“减法”思维之提升优势，而非克服劣势 / 046

优势的条件 / 049

“减法”思维之打造核心产品 / 050

- “减法”思维之张弛有度 / 052
- “减法”思维之“空白”的重要性 / 053
- “减法”思维之化限制为力量 / 055
- “减法”思维之纵向发展而非横向发展 / 057
- 成功的“减法战略”所需要的思维方式 / 058

第二部分 简单就是力量

第五章 | 061

“减法型”企业真的很强吗

- “减法”意识和业绩的关系 / 062
- “减法”行为和业绩的关系 / 066
- 目标客群的缩减和业绩的关系 / 068
- 重视简约设计和业绩的关系 / 069
- 企业经营者如何看待“减法”的风险 / 071

第六章 | 074

“减法”为什么能够增强企业的实力

- “减法”能够提高消费者品质认知 / 074
- “减法”能够打动消费者的心 / 076
- “减法”能够加深消费者对商品的印象 / 078
- “减法”能够防止卷入价格竞争 / 079
- “减法”能够提高口碑 / 080
- “减法”有助于企业宣传 / 082
- “减法”能够吸引回头客 / 084
- “减法”能够增强品牌效应 / 085

第七章 | 086

“好减法”和“坏减法”

“好减法”创造价值，“坏减法”徒劳无功 / 086

“好减法”深思熟虑，“坏减法”偷工减料 / 087

“好减法”凝聚特点，“坏减法”稀释精华 / 088

“好减法”绞尽脑汁，“坏减法”压榨成本 / 089

“好减法”积极向上，“坏减法”不思进取 / 090

第八章 | 092

“减法”的前提条件——通向简单的道路并不简单

前提条件之无法撼动的主轴 / 093

前提条件之坚实牢固的基础 / 094

前提条件之倾尽智慧的思考 / 096

看不见的东西才是最重要的 / 098

第九章 | 100

“减法”的勇气——使用“减法”是需要勇气的

“减法”的可怕之处 / 101

“减法”的风险和“减法”的优点 / 103

第十章 | 105

为 99.7% 而存在的“减法战略”——越是小企业，“减法”就越有效果

谷歌首页风格和雅虎首页风格 / 105

“加法”的恶性循环 / 109

“减法”是中小企业的王牌 / 111