

TURING

Coca-Cola

通用电气公司CMO 贝思·康斯托克

IDEO公司CEO 蒂姆·布朗

MIT教授、美国国家设计奖得主 前田约翰

超级畅销书《驱动力》作者 丹尼尔·平克

鼎力
推荐

设计驱动增长

可口可乐如何打造饮料帝国

[美] 大卫·巴特勒 琳达·蒂施勒 著

樊钢 译

让有规模的大公司**学会敏捷**

让敏捷的小公司**实现规模**

DESIGN TO GROW

How Coca-Cola Learned to Combine Scale
and Agility (and How You Can Too)



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

TURING

Coca-Cola

设计驱动增长

可口可乐如何打造饮料帝国

[美] 大卫·巴特勒 琳达·蒂施勒○著
樊钢○译

DESIGN TO GROW

How Coca-Cola Learned to Combine Scale
and Agility (and How You Can Too)

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

设计驱动增长：可口可乐如何打造饮料帝国 / (美)
大卫·巴特勒 (David Butler), (美) 琳达·蒂施勒
(Linda Tischler) 著; 樊钢译. — 北京: 人民邮电出
版社, 2017.9

ISBN 978-7-115-46578-8

I. ①设… II. ①大… ②琳… ③樊… III. ①可口可
乐公司—企业管理—经验 IV. ①F471.268

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第199317号

内 容 提 要

过去, 设计只是用来解决单一垂直问题, 而现在, 设计需要同时面对多项挑战。可口可
乐公司全球设计副总裁 David Butler 以系统化的思考方式和入门级的简单语言, 解释了相关的
概念、方法及应用, 告诉读者如何将可口可乐的设计策略应用于个人和企业。

本书适合一般读者、从事设计的专业人员、广告策划人员、企业各级管理人士等。

◆ 著 [美] 大卫·巴特勒 琳达·蒂施勒
译 樊 钢
责任编辑 杨 琳
责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市海波印务有限公司印刷

◆ 开本: 720×960 1/16
印张: 13.75 2017年9月第1版
字数: 174千字 2017年9月河北第1次印刷
著作权合同登记号 图字: 01-2012-5031号

定价: 59.00元

读者服务热线: (010)51095186转600 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147 号

站在巨人的肩上
Standing on Shoulders of Giants



iTuring.cn

“致艾伦、克劳迪娅、斯特尔和鲁比——有你们我真幸运。”

——大卫

“致汉克、梅利莎和本——老天给我的三次祝福。”

——琳达

“如果你打算造一艘船，不要征募人手来收集木料、给他们分配工作和下命令，而是要教给他们对于广阔无垠大海的渴望。”

——安东尼·德·圣-埃克苏佩里

前 言

规模和敏捷是每个公司发展和保有一席之地所必备的特质，特别是在当今变化如此剧烈和迅速的世界格局之中。

如果你的公司是一家知名大公司，你就已经拥有了规模，不费吹灰之力就能把业务从波士顿开展到班加罗尔。随着时间的推移，你建立了强大的资产——专业知识、品牌、客户、分销渠道和关系网络。这些都是创业公司梦寐以求的。对你来说，规模根本就不是问题，问题是怎样做到敏捷。你必须比那些创业公司更聪明、更快速、更精益，因为他们正时刻想颠覆这个行业的秩序。

大公司如何才能像创业公司那样快速、灵活地发展（赢取市场，提高品牌影响力，增加收入）呢？每一个大型公司、组织甚至政府机构，都面临着瓦解的风险；就像所谓的“柯达时刻”一样，自己所在的产业在一夜之间被倾覆，过往数十年苦心营造的、一直倚仗的优势和竞争力也一并消失。

如果你的公司是一家创业公司，面对的则是另外一个困境。敏捷之剑已经在手，准确地说，你除了敏捷别无所有。你能轻而易举地在很短的时间内尝试新的商业模式，重新定位自己的公司，开发新功能或者全新的产品。这些都是大公司梦寐以求的。对于创业公司而言，令人夜不能寐的是如何打造适合的团队，权衡各个指标的重要性，争取客户，确保资金链不断裂。规模才是问题——怎样做才

能在新的地区拓展业务并且盈利，这是创业公司面临的挑战。没有解决好这个问题，也是绝大多数创业公司失败的原因。令人沮丧的是，只有十分之一的创业公司能够成功。

有没有什么东西可以帮助我们成长、避免被颠覆，让我们大跨步地前进呢？
有没有什么东西可以帮助我们兼顾规模和敏捷呢？

有，答案就是设计。

这也是本书的主旨：可口可乐公司如何利用设计来驱动发展，其经验教训如何帮助不同规模、行业或地点的其他公司。

一个多世纪以来，可口可乐公司使用设计把版图扩展到了 200 多个国家，建立了 17 个价值 10 亿美元的品牌，与超过 2000 万个零售客户结成伙伴关系，并且每天售出将近 20 亿件商品。但是这家公司仍然在不断学习。在过去的 10 年中，它专注于掌握如何使用设计来创造敏捷。这是包括可口可乐在内的许多大公司孜孜以求的。

我们通过把经常令人混淆的设计语言总结成平实、易于理解的原则，来解构这一场探寻之旅。一路上，我们会从可口可乐在世界各地的一些子公司来寻找案例，包括肯尼亚的芒果种植、东京的包装业务、波哥大的零售店、开普敦的广告投放以及美国的饮料机，从而帮助读者理解设计如何帮助这个世界上最庞大的公司之一变得更灵活，更能适应复杂多变的世界。这些故事也许只是可口可乐所独有的，但是它们阐述的挑战却具有普适性。

如何使用本书

下面简要说明本书的组织结构。第一部分解释了如何为扩张规模而设计，展

示了可口可乐公司如何利用业务上的设计打造出了一个价值 1700 亿美元的全球品牌。

第 1 章，我们紧紧抓住“什么是设计”这个核心问题，展示设计如何创造价值，以及有目标的设计是什么样的。

第 2 章，我们深入研究可口可乐公司如何战略性地使用设计来扩大规模，从而成为这个世界上（最）无处不在的品牌。

第 3 章，我们关注造成今日市场新常态的三个现实：棘手问题，后互联网世界带来的改变，以及创造共享价值的需要。当然还有其他因素，但是我们讨论的这三个因素已经带来了很高的外部复杂度，挑战着每一个公司持续发展的能力。

第二部分讨论怎样才能加入“10 亿美元品牌俱乐部”，并探索为什么对于知名公司而言，保持领先的精英地位的难度前所未有。我们会审视创业公司如何为敏捷而设计，以及知名大公司可以用什么方法同样做到这一点。

第 4 章，我们会解释设计可以如何帮助所有公司学习快速试错并随时进行调整，以便在竞争中保持领先地位。我们会展示可口可乐公司如何使用设计来打造适应能力：五音旋律，位于非洲的手工分配系统，以及重新设计拉丁美洲的数百个杂货店。

第 5 章，我们会看到模块化系统设计如何成为一种帮助公司保持敏捷、以求在竞争中生存和发展的有力方法。我们会看到可口可乐的三个案例：全球果汁视觉识别系统，高密度芒果种植创举，以及自由式饮料现调机的发展。通过这些案例，我们会看到模块化系统设计是怎样发挥作用的。

第 6 章，我们会看到为什么在设计开放式系统（比如维基百科）的时候可以允许更多的协作——不仅是在公司内部，而且可以在外部的利益相关者之间进行协作。事实证明，这一流程不仅可以发现最好的人才和创意，而且一路上能够节

省不少成本。实践中的开放系统行动包括：可口可乐设计机器的发展，旨在帮助全球女性企业主的“可口可乐 5-20 计划”，以及在全球水资源利用方面的创举。

最后，我们在结语部分思考，在设计走向大众化的未来，世界会是怎么样的。我们将探索大公司能从创业公司身上学到什么来帮助它们避免被颠覆，创业公司又能从大公司身上学到什么来帮助它们摆脱创业很难成功的宿命。作为下一轮的创新，打造“拔节期公司”（scale-up）会是两种商业模式的终极解决方案吗？

纵观整本书，我们总结了每家公司都可以用来发展和壮大的经验，同时给出建议，帮助你使用我们摸索出的方法、让公司的每个人都共同努力。

在全书的最后，我们给那些想要继续深入探究书中想法的读者提供了参考资料，还有一篇从未发表过的“有目标的设计宣言”。它就像是电影《甜心先生》里杰瑞·马奎尔写下的宣言一样，也是本书得以成书的源头。

随着本书内容的展开，我们将深入可口可乐公司运营的各种场景之中。比如从地毯行业获得启发，决定在 Dasani 瓶装水包装上使用多少深度的蓝色；又比如把各地的生物废料（巴西的甘蔗杆、俄罗斯的树皮）合成到植物环保瓶的包装中。

诚然，绝大多数问题都是可口可乐公司特有的，但是每个公司都能从中学到经验，看可口可乐是怎样使用设计来解决问题的。

目 录

第一部分 规模设计.....	1
第 1 章 设计.....	13
第 2 章 规模.....	33
第 3 章 复杂性.....	58
第二部分 敏捷设计.....	85
第 4 章 更智慧.....	96
第 5 章 更快速.....	126
第 6 章 更精益.....	151
结语：下一波浪潮.....	179
扩展阅读.....	193
有目标的设计宣言.....	199
致谢.....	207
作者说明.....	209

第一部分 规模设计

2013 年 11 月的第 1 周，人们在商业新闻中看到了一连串特别引人注目的报道：特斯拉公司又一次遭遇了电池起火事故，让人们担心这会导致召回；美国联邦调查局抓获了一名热衷于内幕交易的对冲基金巨头；股票市场创下新高。然而，即使在这样夺人眼球的头条新闻中间，仍然有两个事件脱颖而出：一个曾经强大的零售业巨头倒闭，而创业仅 7 年的互联网宠儿则在上市首日一飞冲天。

美国 DVD 租赁公司 **Blockbuster** 最终宣告破产，而它曾经是数百万电影爱好者周末的首选。一天之后，备受名人、改革派和偶尔被误导的政客所挚爱的 **Twitter** 公司，以 300 亿美元的市值完成了它的股市首秀，远远超过家乐氏、全食超市以及标准普尔 500 指数中的半数大公司。

那是不同寻常的一周，也是当今市场的绝佳缩影——风险和机遇并存于行业颠覆的大背景之中。这是个无限连接和指数增长的世界，每个公司都在回首过往，评估自己的弱点，抑或努力找到自己的锋芒所在，以期彻底改变一个行业。

做大是远远不够的：巅峰时期，**Blockbuster** 在全美国拥有约 9000 家零售店。尽管它拥有庞大的规模，但是不够敏捷，以致在市场中失去了一席之地。与此同时，在那些梦想着打造下一个 **Twitter** 或者 **Instagram** 的创业者中，90% 都撑不到第二年。这些公司都非常敏捷，但大多数苦于没有规模。

每个公司都既要靠规模也要靠敏捷来取胜。

从尼泊尔羽翼未丰的创业公司到纽约百年历史的跨国公司，对于每一家想要成功的公司，规模和敏捷都缺一不可。

规模和敏捷

如果你在创业公司工作，那么你已经拥有了敏捷。你很可能每天都在寻求产品和市场的契合，必要时可以为了生存随时调整方向。让你夜不能寐的是**规模**——稳定住商业模式，你才能更上一层楼，成为一家真正得以立足的公司。这需要更多的资金、员工、顾客；所有东西都多多益善。

如果你在一家知名公司工作，规模是现成的：实际上，你之所以能坐到这个位置上，正是因为你知道如何运营一定规模的公司。你能取得成功是因为你知道如何卓有成效地利用自己的规模。可能你还想增加收入或扩展业务，但是最让你操心的是怎样在不确定性和变化与日剧增的世界里保持竞争力，更何况还有成群的创业公司无时不在试图颠覆这个行业。

如果你是一家上市公司，则会从另外一个维度理解这个问题。你每天都承担着压力，管理着全球化的业务，清楚地知道每个季度末你和合伙人都要被成千上万的股东无情评判。每个季度都有上百万，有时甚至是数十亿美元处于风险之中。管理这样的规模确实会让你劳神，但真正让你夜不能寐的主要还是**敏捷**——这个季度如何达到预期业绩，但同时又能让公司拥有速度和灵活度以驱动创新，并创造出可延续到下一代人的企业文化。

作为可口可乐公司曾经的设计主管、现在主管创新和创业的副总裁，我经常被问到如下问题：可口可乐作为一个百年品牌是如何保持影响力的？像可口可乐这样的巨头公司如何创新？你的策略是什么？

假设有一样东西，你（你的创业公司、团队、职能部门、事业部）能够用它来创造取胜所需的规模和敏捷，那会是什么呢？

设计能够创造规模和敏捷。

谈及设计，多数人想要了解一些基本的问题：“可口可乐如何通过设计来保持竞争力？”“你如何通过设计来创造最大的价值？”“你如何通过设计来创新？”这些都是很好的问题，因为就算是那些擅长分析且执行力强的业务经理们，也都明白设计不仅能让产品更美观、更舒适，而且还有更大的价值。对于一些公司来说，设计能够切实地帮助它们发展。但是这是怎么做到的呢？

可口可乐和设计

一提到可口可乐和设计，你的脑海中可能马上就会浮现出可口可乐最具标志性的品牌——熟悉的色彩、独特的商标以及标志性的包装。这些在一个多世纪前设计出来的元素组合，帮助可口可乐成为了全世界最有价值的品牌之一，其价值超过 1700 亿美元。

然而，在可口可乐，设计不仅仅是传统的可视化元素。商标和色彩固然重要，然而起到关键作用的却往往是那些你不曾看到和感知不到的部分。

可口可乐不仅设计产品、广告、包装和冷柜，而且要设计这些东西彼此互联

并引领发展的方式。这就是可口可乐的设计战略。

当公司战略性地使用设计时，设计就能够帮助公司不断发展。

尽管大多数人不会从这个方向来考虑设计，但是那些设计完美的东西实际上可以很好地互联在一起，成为系统的一部分。比如在为可口可乐设计新的包装时，我们的目标是解决实际的商业问题，而不只是简单地选择颜色、指定材质或者决定形状和尺寸。

虽然颜色材质这些都很重要，但是新的包装必须能够契合它的供应链策略，以便帮助公司达到可持续性发展的目标，不仅要符合装瓶和分销的限制条件，而且要充分贴合零售顾客的商业计划，当然还有消费者的需求。当这些事情都成功地串在了一起时，我们就说公司在战略性地使用设计来实现发展。

无形驱动有形

我热爱系统，并且喜欢探究系统的工作方式。大多数系统并不是那么显而易见的。举例来说，孩子的校车、隔壁的杂货店或者一个智能手机应用，你可能不会把它们看作一些大系统的组成部分，但它们确实是。了解系统的工作原理，能够真正改变你看待世界的方式。

1995 年，我的太太给我推荐了系统大师彼得·圣吉的著作《第五项修炼》，这本书让我获益匪浅。我记得书中提到“系统思维是一项统观全局的修炼。这是一套看重事物之间联系胜过其本身，看重变化规律胜过静止状态的架构”。

这本书开启了我学习系统的旅程，我竭尽所能去学习系统及其与设计之间的

关系。如同圣吉的做法一样，我越来越倾向于花时间和精力理解事物的相互关系，而不是抛开整体去设计每一个单独的部分。我也开始越来越着迷于很多不同类型的系统，以及它们对世界产生的影响——从系统风险（经济学）到混沌理论（科学）。我想要了解关于系统工作方式的一切，尤其是那些庞大而复杂的系统。

2004年，我加入了可口可乐公司。我的使命是帮助这家公司把重点放在设计上面：发展出一种愿景、战略和途径，来确保可口可乐能够从设计中获得最大的价值。

我对此非常兴奋，我把这家公司本身看作一个由数百个子系统构成的巨型系统，迫不及待地想要去深入探究它。

可口可乐公司为什么会重视设计这一领域？不久我就彻底弄明白了。可口可乐公司拥有在全球范围内价值连城并且广为人知的众多品牌，包括可口可乐、健怡可乐、雪碧和芬达。然而，当时可口可乐并没有采用连贯一致的设计方式，这导致在从包装到信息传达再到零售的整个过程中，人们对产品的体验有很多微小的脱节之处。我们需要提升质量、一致性和领导力，使其与公司品牌认知度相匹配。

我们也需要找到一种方法来快速适应这个迅速变化的市场。长久以来，无酒精即饮饮料产业一直都是世界上增速最快的消费品产业之一。为了保持和市场同步，可口可乐需要找到一种方法，通过使用设计来保持影响力、灵活性和适应变化的能力。但是显然，当时的可口可乐并没有找到这个方法。

所有这些微小的脱节已经开始让公司的形象显得老态龙钟。若把可口可乐与苹果和耐克等其他快速消费品牌放在一起比较，这个感觉尤其明显。作为一家公司，可口可乐的设计规模庞大，但是很多事情并没有贯通，于是实施发展战略也变得举步维艰。可口可乐的设计实际上与自身的利益完全背道而驰。

诚然，我们需要在有形的事物上进行设计——包装、广告、网站、运货卡车和冷柜。但是首先需要把注意力放在方法上，也就是可口可乐作为一家公司该如何来使用设计。

可口可乐曾经的设计方式并没有为它带来敏捷，而敏捷恰恰是在快速变化和互联的世界中发展所必需的。

可口可乐公司的业务已经变得越发复杂，但是设计的方法却还停留在只能满足一个简单组织的水平上。对于一家网罗 250 家装瓶厂、80 000 个供应商以及 2000 万零售消费者的公司来说，没有任何事情能用简单来形容。然而，纵观这家公司的成长史，就会发现很难放弃一个长久以来行之有效的方法。

在头 70 年里，可口可乐公司只有一个品牌、一款产品、一种包装尺寸，而且大多数的时候只有一种售价。在 70 多年的时间里，可口可乐的售价只有 5 美分。公司的发展战略是把可口可乐送达每一个国家、每一座城市、每一座小镇、每一座村庄；一言以蔽之，就是让可口可乐在世界的每个角落都触手可及。令人吃惊的是，可口可乐真的做到了。

接下来，到了 1982 年，公司冒着一定的风险推出了新产品健怡可乐。业务也随之开始变得复杂起来。公司的产品组合里第一次出现了两种可乐。健怡可乐很快取得了巨大的成功，所以在销售业绩面前任何困难都变得无足轻重了。

2001 年，可口可乐百尺竿头更进一步，作出了一个重大的战略决定，要成为一个全产品线饮料公司。这意味着可口可乐想要改变以往的态度和品味，开始提供一系列更为丰富的产品选择。这个决定改变了一切，从产品组合到整个系统运行方式都发生了深刻变化（可口可乐公司使用“系统”一词来表示公司本身及其