

# 朴素式创新实践

以少博多的商业策略

[美] 纳维·拉德友 (Navi Radjou) 著  
[印] 贾德普·普拉胡 (Jaideep Prabhu) 著  
陈劲 何文天 译



FRUGAL  
INNOVATION

HOW TO DO MORE  
WITH LESS

清华创新管理  
前沿丛书

# 朴素式创新实践

## 以少博多的商业策略

[美] 纳维·拉德友 (Navi Radjou) ◎著

[印] 贾德普·普拉胡 (Jaideep Prabhu)

陈劲 何文天◎译



### FRUGAL INNOVATION

HOW TO DO MORE  
WITH LESS

清华大学出版社

北京

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2016-8810

Navi Radjou, Jaideep Prabhu

Frugal Innovation: How to Do More with Less, 1st Edition

ISBN: 978-1610395052

Copyright © The Economist Newspaper Ltd, 2015, 2016

Text copyright © Navi Radjou and Jaideep Prabhu, 2015, 2016

Foreword copyright © Paul Polman, 2015, 2016

All rights reserved. Without limiting the rights under copyright reserved above, no part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise), without the prior written permission of both the copyright owner and the publisher of this book.

版权所有，盗印必究。

本书中文简体字版由The Economist Newspaper Ltd.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。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，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

朴素式创新实践：以少博多的商业策略 / (美)纳维·拉德友，(印)贾德普·普拉胡著；陈劲，何文天译. —北京：清华大学出版社，2019.12

(清华创新管理前沿丛书)

书名原文：Frugal Innovation: How to do more with less

ISBN 978-7-302-46536-2

I. ①朴… II. ①纳… ②贾… ③陈… ④何… III. ①商业模式—研究 IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 041302 号

责任编辑：高晓蔚

封面设计：李召霞

版式设计：方加青

责任校对：宋玉莲

责任印制：沈 露

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](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈：010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印装者：三河市龙大印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×230mm

印 张：17.25

字 数：252千字

版 次：2019年12月第1版

印 次：2019年12月第1次印刷

定 价：59.00元

产品编号：066359-01

此为试读，需要完整PDF请访问：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)



献给每天让世界更美好的所有朴素式创新者

没有中国本土的不懈追求与不断的朴素式创新，现在已成为发达经济体巨大的经济影响，因为这是非碳基的基

础。本书中收录的大多数案例是近几年才出现的重要的潜在价值。在那些不成熟的产品和服务中，创新型企业才会获得

《朴素式创新实践》将多年的经验与洞见相结合，为那些想要更快更高效地进入市场的高管管理人员提供了一本

《朴素式创新实践》为全球正在努力实现转型的企业领袖提供了宝贵的洞见，如何在“以少胜多”的同时，为领导者、投资者和社会带来可衡量的价值。为了跟上这个越来越数字化的世界，企业必须寻找新的商业模式，这样才能提高生产力并提高效率，创造竞争优势，最终实现高速增长。

础且可持续的产品。没有一种21世纪商业模式可以只靠碳基经济而成功。因此，那些只靠碳基经济而成功的企业，其商业模式正在被颠覆。

朴素式创新者挑战了朴素式创新者。他们为那些高成本且低效的产品提供了更少的资源与较低的成本开发。朴素式创新提供了一种更快速、更简单、更可靠的方式来开发产品。

《朴素式创新实践》将多年的经验与洞见相结合，为那些想要更快更高效地进入市场的高管管理人员提供了一本

《朴素式创新实践》为全球正在努力实现转型的企业领袖提供了宝贵的洞见，如何在“以少胜多”的同时，为领导者、投资者和社会带来可衡量的价值。为了跟上这个越来越数字化的世界，企业必须寻找新的商业模式，这样才能提高生产力并提高效率，创造竞争优势，最终实现高速增长。

作者：[作者姓名] 译者：[译者姓名]

发展中国家长期不得已而为之的朴素式创新，现在已成为发达经济体优先的商业策略，因为消费者需要的是不昂贵并且可持续的产品。没有一位 21 世纪的商业领袖可以忽视本书详尽描述的范式。

卡洛斯·戈恩，雷诺-日产总裁兼 CEO

通过在本书中展示的大量案例研究，拉德友和普拉胡展示了朴素式创新是企业 and 消费者最重要的潜在价值创造模式之一。在一个高度竞争且资源有限的世界中，只有在不牺牲产品的情况下，用较少的资源与较低的成本开发和推广新解决方案的企业才会获得成功。朴素式创新提供了一张通往这一商业准则的蓝图。

卢英德，百事公司总裁兼 CEO

《朴素式创新实践》将多年的思考和尝试提炼成对大小企业均有效且创新的商业指南。它所传递的正是消费者所需要的。那些想要更快且更高效地进入市场的高级管理人员应该阅读本书。

贝思·康斯托克，通用电气高级副主席兼首席营销官

《朴素式创新实践》为全球正面对类似困境的商业领袖提供了很有价值的洞察：如何在“以少博多”的同时，为消费者、股东和社会带来可持续的价值？为了跟上这个越来越数字化的世界，组织必须拥抱朴素式的创新方法，这样才能提高生产力和灵活度，创造竞争优势，最终获得高速增长。

皮埃尔·纳特姆，埃森哲总裁兼 CEO

拉德友和普拉胡的上一本书(《朴素式创新——节俭、灵活与突破式增长》)通过提供灵活且自下而上的模式,挑战了西方自上而下的传统创新方式。这本《朴素式创新实践——以少博多的商业策略》让这种模式变得更进一步并且更加快捷。本书提供的实践路径和大量的案例研究找到了“最佳消费者”,他们以“速度、协调、共感、参与”为标准来引导世界秩序。我们现在可以看到,未来企业的发展就是要做到“以少博多”。

凯文·罗伯特, 盛世长城全球 CEO

拉德友和普拉胡阐述了将资源限制看作机遇的好处。在我们这个资源越来越稀缺的世界,消费者需要的是买得起且高质量的产品,它们同时还要具备环境友好且社会包容的特性。事实上,很多创新者遵从了这些消费者的要求。《朴素式创新实践》透彻地阐述了西方企业可以通过抓住“以少博多”的经济提供的机会来求得新的发展。

多米尼克·巴顿, 麦肯锡全球管理总监

在一个预算削减的环境中,我们需要努力做到“以少博多”。拉德友和普拉胡提供了可实践的案例,让我们学习如何进行朴素式创新。他们成功地用一种美妙且实际的方式描绘出朴素式创新和“产消者”概念背后更广泛的社会和环境收益。这是一部经典著作。

伊恩·格雷, Innovate UK 高管

本书是一本优秀且非常适时的书,它能指导读者如何用低成本、快速、灵活并且贴近消费者的方式进行创新。本书所介绍的方法也许会令人惊讶,因为它们和当下使用的创新方法截然相反。

周若刚, 雀巢 CEO

朴素式创新理念的时代已经来临。成本降低和资源可持续利用的压力要求新的创新方式。在这本开创性的书中,拉德友和普拉胡清晰地解释了朴素

式创新，并且展示了全球企业的朴素式创新案例。他们捕捉到了未来的浪潮。

迈克·巴伯爵士，培生公司首席教育顾问

《朴素式创新实践》向所有努力想要降低成本并开发出高质量产品和服务的企业提供了一条令人信服的前进路径，帮助它们向消费者传递真正的价值。

珍妮佛·泰西，金融服务创新中心主席兼 CEO

在当下这个消费者具备价值意识并且以价值为导向的世界中，朴素式创新是企业繁荣的关键性战略。它挑战了西方企业创造高质量产品的理念，并指导企业为终端用户提供不昂贵、可持续、值得拥有并且有意义的产品。

卡罗尔·科恩，Edelman Business + Social Purpose 全球总裁

拉德友和普拉胡强烈号召成熟组织的领袖，希望他们能基于组织的人才储备，而不是丰富的物质来重新思考和施行其根本的创新方式。

利兹·怀斯曼，“Thinkers50”十大领导力思想家，畅销书《乘法领导力》和《新人的智慧》作者

20 世纪以来的消费上升趋势已经不再那么确定了。朴素、情怀、个性以及现实的限制都要求企业采取一种新的方式。但是它究竟是什么？拉德友和普拉胡描绘了一幅生动的图景，这图景描述了企业如何能够融合价值和质量，平衡地将个性化和社会性传递给 21 世纪的消费者，正如他们需要的那样。

迈克·巴里，玛莎百货可持续商业计划（A 计划）主管

随着研发成本一年年地上涨，对于制药公司来说，重要的是保证在研发和创新上的投资能够产生正收益。如果想要成功改变研发旧有的组织方式，以葛兰素史克同时提高有效性和效率的方式工作，那么《朴素式创新实践》将会给你提供深刻且可操作的指导，使你的企业能够尝试“以少博多”。

史蒂芬·梅休，葛兰素史克研发战略发展部负责人

在 Thinkers50，我们关注着拉德友和普拉胡思想的发展。他们挑战了许多企业为何要创新和如何创新的根本性假设。同时他们的思想也非常重要，因为朴素式创新的思想既能代表我们的时代，也是时代所需要的。本书会加快我们重新理解和实践创新的速度。

斯图尔特·克雷纳和戴斯·狄洛夫，Thinkers50 创始人

全球所有产业中最迫切地需要拉德友和普拉胡对朴素式创新洞察的行业可能就是卫生保健行业了。老龄化和对非昂贵服务的需求令全球卫生保健行业领袖不得不面对这一现实：创新必须能够在不致使经济瘫痪的情况下，大规模且可持续地改进卫生保健资源的分配体系。朴素式创新描绘了一条令人信服的路径，这一路径能够让更多的人以更低成本享受更好的服务。

莫里·库瓦，医学博士，加州大学洛杉矶分校医疗中心首席创新官

《朴素式创新实践》是对当下变化中的经济的概述。作者为“反馈丰富”的经济提出了一种令人信服的改良方式，它应该是恢复性和再生性的，而不是持续榨取性的。系统性的改变会带来真正的经济和商业优势，而本书的作者应该因提出这一针对未来的激励性引导而受到赞扬。

麦克阿瑟基金会

《朴素式创新实践》是全球以有限资源来创造高品质产品的企业领袖所必须要读的一本书。拉德友和普拉胡很有说服力地展示了企业“以少博多”的可能性。

探戈松本，富士通公司执行官、执行副总裁、全球营销负责人

企业必须在资源有限的环境下进行创新。用朴素的方式来解决用户痛点、实现用户理想需要专注于简洁性和敏捷性。本书对如何做好这些提供了许多建议。

索菲·范德布洛克，施乐首席创新官，施乐创新集团总裁

《朴素式创新实践》为不同行业中希望“以少博多”的企业提供了非常重要的洞见。本书的内容与金融服务行业和银行业非常相关，比如它展示了巴克莱银行正在通过新科技和创业公司来帮助消费者更好地进行财务管理。

伊丽莎白·奥斯塔，巴克莱银行洞察力与创新团队设计办公室  
信息总经理

在《朴素式创新实践》中，拉德友和普拉胡展示了在发展中国家学到的东西如何能够影响西方企业的创新流程。本书很好地描述了这些转变和它们遇到的困难，还为全球那些想要开展“以少博多”式创新的企业列举了具体的解决方案。

亨利·切萨布鲁夫，加州大学伯克利分校哈斯商学院企业创新加伍德中心主任，《开放式创新》作者  
《朴素式创新实践》提出了一种创新的方式，它被用来解决当下全球经济最复杂的问题，它让人们发挥自己的创造性，在保护环境的同时创造经济和社会价值。这是全球的领袖和实干家必须要读的一本书。

布鲁诺·罗氏，G20 法国社会正义和全球化总统任务特别顾问，玛氏公司首席经济学家

在这个越来越易变、不确定、复杂、模糊（volatility, uncertain, complex and ambiguous, VUCA）的世界中，没有什么事情是确定的。但是有一件事对我们来说是相对确定的：对更高质量产品的需求会不断增加，但是为了满足那些需求的资源却是有限的。

如何解决这一明显矛盾？这已成为这个时代最大的商业挑战。“以少博多”不再是对经济现状的短期回应，它也成为长期的基本商业策略。那些已经意识到这一新现实的企业开始繁荣，拒绝接受这一点的则会消亡。

虽然意识到这一新现实与有效地为此做好准备之间有很大的区别，但正是这种时候，我们需要优秀的书籍。本书作者拉德友和普拉胡展示了“如何”以及“为什么”进行朴素式创新，它可以从学院里的口号变成企业管理者需要优先处理的事项。通过一系列的案例研究，他们提供了明确的证据，证明了为什么那些使用不同方式进行创新的人，可以把这个“稀缺的时代”变成一个“机遇的时代”。

他们从对人们需求的固有理解开始。第一是质量。人们不愿对产品的品位和性能做出妥协——虽然他们越来越负担不起这些产品的价格。这种情况下，人们不得不去购买替代品，但那不过是一个昂贵的、他们不会再犯的错误。

第二是价值。现在的消费者对价值的需求达到了前所未有的地步，但就像作者展示的，这并不意味着低成本。相对于仅仅传递价值的产品，人们更愿意为有附加价值的产品付钱。比如在高度竞争的市场，食品供应商推出一款创新的高端肉汤就不是一个明智的行为。但是随着人们外出吃饭的次数减少，人们对高质量且易于在家烹饪的产品的需求越来越大。正是因为满足了这一需求，Knorr Stock Pots 牌肉汤销售到了 36 个市场，并且增长速度比整个肉汤市场快了 5 倍。

第三是目标。越来越多的员工期待公司利用他们的能力来进行创新。而这些创新则可以解决社会包容以及地球可持续性我们所面临的巨大挑战。企业不再扮演边缘性的角色。企业有义务以及明确的机会，用自己的创新能力去找出解决方案。这正是“联合利华可持续居住计划”（Unilever Sustainable Living Plan）的核心，也是我们联合利华正在做的工作。就像本书在第4章联合利华相关案例分析中所展示的，该计划是一项“完全价值生态链方式”（total value chain approach），但是那些被灌输了强烈的社会使命和深远目标的人会在品牌（如 Dove、Lifebuoy、Domenstos、Knorr、Signal 等）的层面发现自己与该计划最大的共鸣。为了解决人们对于质量、价值和目标不断增长的需求，企业不仅要做到“以少博多”，还必须学习“以少做佳”。

也许本书最大的洞见是，我们在一定程度上生活在一个易变、不确定、复杂、模糊（VUCA）的世界之中，而且这个世界正在加速转向。传统的西方商业模式需要被再度讨论。虽然“朴素式创新”原则过去在新兴市场和“有抱负的市场”中被用于开发在关键价格点上更易接受的产品，但是，贫困在当前欧洲的一些地区很普遍，这也正是我们需要在欧洲市场应用这些原则的原因。比如，在西班牙，我们让 Surf 牌洗衣液一包只有 5 次洗涤的量。而在希腊，我们的蛋黄酱既有小包装的，也有大罐装的。最终，就像作者所强调的，通过将发展中国家的朴素智慧和发达经济体先进的研发能力相结合，企业就可以创造可承担、可持续以及对人类群体来说有利的高质量产品和服务。这本书为这个新世界中的航行提供了必要的航标。

朴素式创新，作为一种理念和一本书，它的时代已经到来。

朴素式创新 (frugal innovation) 是一种“以少博多”的能力。这是一种在投入更少的能源、资金和时间等资源的情况下, 产出更多商业和社会价值的的能力。在当下这个“稀缺时代”, 拥有成本意识和环保意识的顾客、雇员和政府需要的是买得起、可持续并且高质量 (affordable, sustainable and high quality) 的产品, 而这一需求却让西方公司面临着日益增加的压力。正是在这一大背景下, 朴素式创新成为了一种颠覆性的商业策略。不仅如此, 朴素式创新还为企业提供了一种新的视野, 帮助它们把资源限制当作一个机会, 而非不利条件。

经过4年的调查与研究, 我们的书《朴素式创新——节俭、灵活与突破式增长》(Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth) 终于在2012年4月出版了<sup>①</sup>。这本书带领读者进入印度、中国、巴西、肯尼亚等国家的幕后创新实验室, 帮助他们了解朴素意识的根源。Jugaad 在印地语中的意思是由创造力和智慧孕育出的创新且符合情景的解决方案。这本书也展示了那些有创造力的企业家和公司如何在资源有限的新兴市场中, 使用朴素解决方案创造了不用电的冰箱、将路面颠簸转化为加速能的自行车以及没有银行账户也可以完成转账、收账的手机服务。

《朴素式创新——节俭、灵活与突破式增长》出版后, 发达经济体对朴素式创新表现出了极大的兴趣。美国、欧洲和日本的商业领袖和决策者非常渴望了解如何用更少的资源来创造更多的价值。这一创新理念让他们从根本上重新思考他们如何规划、生产、传递产品和服务, 如何与顾客和市民互动, 还有如何在保护环境的前提下为自己和社会创造更多的价值。

《朴素式创新实践——以少博多的商业策略》这本书介绍了我们研究的来

① 中文版2015年10月由清华大学出版社出版。

自美国、欧洲和日本的“朴素领先者”最成功的案例。这些成功者分布在制造业、零售业、金融服务业、卫生保健业和教育业等不同行业。本书可以让读者深入了解那些正在利用朴素式创新大幅获益的发达国家的商业和产业，包括安泰（Aetna）、富士通（Fujitsu）、通用电气（General Electric, GE）、葛兰素史克（GlaxoSmithKline, GSK）、培生（Pearson）、百事（PepsiCo.）、雷诺-尼桑（Renault-Nissan）、西门子（Siemens）以及联合利华（Unilever）等超前的公司，它们正在努力让朴素的流程以及更深入的朴素思维成为组织的一部分。

为了从成本、效率、速度和灵活度中获得可观的收益，公司需要重新打造自己的创新引擎。根据不同的行业和职能，这样的改变必然会带来不同的挑战，但是有六个总原则适用于所有行业和公司。本书的第1章概括了发展中国家促成朴素式创新的社会经济学因素，以及西方消费者接受朴素思想的方式和原因。第2章至第7章分别介绍了六个朴素原则以及企业如何接受并且利用这些原则实现盈利。

- **参与和迭代（engage and iterate）**。第2章陈述了朴素式创新的第一个原则：参与和迭代（E&I）。相对于依赖那些来自独立研发部门的、有根据的用户需求推测，参与和迭代原则强调从顾客本身着眼，观察他们在自然环境下的行为，然后思考产品怎样能符合他们的需求，如何通过在顾客与实验室之间循环往复这一过程来改善产品的设计。随后我们通过爱氏晨曦（Aral Food）、富士通、通用电气、葛兰素史克、财捷集团（Intuit）和法国国家铁路公司（SNCF）的案例来表明研发部门的经理和市场总监可以将这一“用户中心”的原则纳入各自的组织之中。

- **灵活配置你的资产（flex your asset）**。第3章解释了现在的顾客如何变得前所未有的高要求。他们越来越随时随地地需要定制的产品和服务。本章也展示了大众定制趋势的到来，如何利用新工具（如机器人以及3D打印）和新模式（如社会化制造以及连续性生产）帮助运营，以及供应链经理如何“灵活配置”产品、后勤及服务资产，

从而更好、更低成本地满足那些高要求的顾客。其中列举了汽车行业（宝马和大众汽车）、医药行业（葛兰素史克和诺华公司）、水泥行业（西麦斯）、软饮行业（可口可乐公司）和能源行业（法国燃气苏伊士集团以及美国通用电气公司）等案例。灵活配置资产的目的不仅仅是节约资源——比如减少库存，也是为了节约最宝贵的商业资源——时间。盛世长城（Saatchi & Saatchi+Duke）广告公司以及戈尔（Gore）公司的一系列研究揭示了如何通过建造一个更简单、更灵活的组织来帮助经理们最大限度地去激发员工。

- **创造可持续的解决方案（create sustainable solutions）**。第4章阐述了企业如何实施一些可持续的解决方案。例如，在设计和制造“无浪费”产品过程中的“从摇篮到摇篮”方案（成分和原料被重复循环利用）。根据翠丰集团（Kingfisher）、李维斯（Levi Strauss）、Method、得嘉集团（Tarkett）以及联合利华的案例研究，本章提供了帮助研发和生产经理找到同时有利于商业与环境的自我维持解决方案的分析建议。

- **塑造用户行为（shape customer behavior）**。结合心理学以及行为经济学的研究，还有包括巴克莱银行（Barclays）、宜家（Ikea）、可汗学院（Khan Academy）、雀巢（Nest）、前进公司（Progressive）在内的一些组织的领先的尝试，第5章展示了公司如何以不同的方式影响消费者行为（如更加安全或者更加不安全地开车），并且让他们在花费更少的情况下却能感觉更加富有。本章也阐述了市场经理们如何通过定制更符合用户思考、感受与表现的朴素产品和服务，以及正确定位与沟通这些朴素方案的预期值来提升品牌忠诚度和市场份额。

- **与“产消者”共创价值（co-create value with prosumers）**。第6章描述了消费者，特别是精通科技的“千禧一代”（出生于1982年到2004年之间的美国人），如何从被动的用户成为“产消者”群体。这一群体会共同设计、创造并且分享他们期待的产品与服务。据此，

类似欧尚 (Auchan) 这样与 DIY 以及众包领先者 (如 Techshop、Quirky) 合作的公司中的研发和市场负责人, 可以支持并且利用这些消费者群体的集体创造力和技能。不仅如此, 像宜家这样的知名公司正在与包括空中食宿 (Airbnb) 在内的初创公司合作, 开发消费者之间可以分享商品与服务的“分享经济”。本章也概述了销售和市场经理如何通过共创价值来营造更强的品牌亲和力, 挖掘更深的消费者参与度。

- 结交创新性的朋友 (make innovative friends)。像通用电气 (GE) 和福特 (Ford) 这样的公司, 正在确保它们的研发功能是精益、灵活并且网络连接化的。第 7 章记述了研发和运营经理可以通过与包括供应商、大学、风险投资家和初创企业等各式各样的外部伙伴合作, 从而以比自己单独研究更高的效率来开发朴素式产品。

第 8 章解释了企业如何培养朴素式创新文化。本章展示了安泰、达能 (Danone)、IBM、翠丰、玛莎百货 (Marks & Spencer)、百事、雷诺-尼桑、西门子以及联合利华等公司的领导者们, 如何在努力推行六大朴素式创新原则的过程中快速地改变组织文化和员工思维模式。这样做可以帮助这些领先的企业在自己的行业重新书写游戏规则, 甚至彻底改变整个游戏。

每章都有一些导言, 以帮助高级经理们定位不同的小原则, 通过优先实施其中的一部分可以帮助他们更快地取得更好的效果。这些导言列举了是什么、怎么样以及为什么在公司内部采取朴素式创新文化的变革管理架构。最后, 每章都解决了如何让研发、战略、生产、金融、运营、市场和销售业务主管们, 通过个人或集体的方式促进公司内部朴素式创新文化的发展。

但在一开始, 让我们先从观察实施朴素式创新战略对那些已经习惯在西方市场运作的传统跨国公司的天然破坏性开始, 随后再看看为什么有更多的公司赞同必须遵循这一路径去发展。

纳维·拉德友、贾德普·普拉胡

**1 第1章 朴素式创新：一种破坏性的增长策略**

朴素式经济的崛起 / 7

可回收的价值链 / 10

以少博多，以少做佳 / 14

新生的朴素竞争者 / 18

结论 / 21

**23 第2章 原则1：参与和迭代**

成本高昂且不灵活的研发模型 / 27

一种专注市场的、灵活的研发模式 / 32

后端创新：增加执行的灵活度 / 38

给管理者的建议 / 40

结论 / 48

**49 第3章 原则2：灵活配置你的资产**

朴素制造的崛起 / 53

打造朴素的供应链 / 60

一场朴素服务的革命 / 66

朴素的组织 / 69

给管理者的建议 / 71

	结论 / 78
<b>81 第4章 原则3: 创造可持续的解决方案</b>	
	必要而非可选的可持续性 / 86
	“循环经济”的崛起 / 90
	扩大“分享经济” / 94
	从“循环经济”到“螺旋经济” / 97
	给管理者的建议 / 100
	结论 / 107
<b>109 第5章 原则4: 塑造用户行为</b>	
	当代消费的三组矛盾 / 113
	改变消费者的能源使用 / 119
	DIY 的医疗保健 / 122
	社会化教育 / 125
	给管理者的建议 / 129
	结论 / 138
<b>139 第6章 原则5: 与“产消者”共创价值</b>	
	“产消者”的崛起 / 144
	“横向经济”的崛起 / 148
	授权并参与到“产消者”中 / 154
	多重顾客角色 / 159
	结论 / 164