



INSPIRATIONAL GAMECHANGERS

How the Best Business Talent
Create Astonishingly Successful Companies

游戏改变者

全球31位商业颠覆者的想法和干法

[英] 格里·汤普森 (Gerry Thompson) 著
大卫·W.梅洛 (David W.Mellor) 著

俞强 译



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



IN ORIGINAL GAMECHANGERS

How the Best Business Talent
Create Astonishingly Successful Companies

游戏改变者

全球31位商业颠覆者的想法和干法

[英] 格里·汤普森 (Gerry Thompson) 著
大卫·W.梅洛 (David W.Mellor) 著

俞强 译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

游戏改变者：全球31位商业颠覆者的想法和干法 /
(英) 格里·汤普森 (Gerry Thompson), (英) 大卫·W.
梅洛 (David W. Mellor) 著; 俞强译. — 北京: 人民
邮电出版社, 2017. 3

ISBN 978-7-115-44956-6

I. ①游… II. ①格… ②大… ③俞… III. ①企业管
理—经验—世界 IV. ①F279.12

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第027137号

内 容 提 要

《游戏改变者》一书作者对31位创立了颠覆性伟大企业的商业奇才进行了深度访谈, 包括维珍集团创始人理查德·布兰森爵士、维基百科创始人吉米·威尔斯、赫芬顿邮报创始人阿里安娜·赫芬顿等, 再现了他们传奇的创业历程, 剖析了他们独特的人格特质。这些企业家所处的行业涵盖了科技、互联网、大数据、生物制药、餐饮等多个领域。对于今天的创业者而言, 如何在看似固化的行业中开疆拓土? 如何让公司拥有伟大的基因? 本书作者从他们访谈的31位另类创业家身上找到了可资借鉴的答案。

《游戏改变者》一书适合企业管理者、创业者、营销人员及品牌推广者阅读, 可以为企业管理者塑造企业品牌、优化商业模式提供参考。

◆ 著 【英】格里·汤普森 (Gerry Thompson)
【英】大卫·W. 梅洛 (David W. Mellor)

译 俞 强

责任编辑 姜 珊

执行编辑 陆林颖

责任印制 焦志炜

◆ 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>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 14

2017年3月第1版

字数: 120千字

2017年3月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2016-4786号

定 价: 55.00元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第 8052号



我
们
一
起
解
决
问
题

致创新者时代

薄满辉 航旅纵横创始人

过去几十年，也许是人类历史上生活方式变化最为剧烈的一个时段，新的科学技术、服务模式不断涌现，并快速反应到每个人的日常生活中，每隔几年，大家都会发现我们的生活方式又发生了一些改变，这不仅变成了一种常态，而且周期越来越短。

事实上，从农业社会到工业社会再到信息社会，人类对自然世界施加影响的加速度不断提升。在过去几千年的农耕文明时代，人类社会的整体变化并不大；进入工业社会之后，人类通过机械设备寻求力量延伸的能力陡然增强，改造自然的能力大幅提升，社会开始发生较为剧烈的变化；而当人类进入信息社会之后，摩尔定律使得我们的生活迅速被数字化，人类能力延伸的领域从体力逐渐拓展至脑力，人类驾驭自然的能力进一步增强，社会的发展变化也必将持续加速。

从另一个角度来看，人类社会经过几千年的发展，生产工具、资本市场、科学理论、道德标准、公序良俗、契约精神、产权保护、法律和信用体系等一系列社会基础设施不断累积、发展和完善，人们不再需要从最基础的

公式进行推导以谋求科学技术创新和服务模式创新，只需站在前人的成果基础上进一步登高远望即可，这极大地激发了人们的创新欲望和潜力，越来越多具有开创精神的人在越来越完备的社会基础设施的支撑下将自身智慧推向极致，通过不断创新，为消费者创造出前所未有的体验，无论是硅谷成为世界范围内的创新标杆，还是国内大力倡导的双创，都体现了这样一种态势。

在这样的时代背景下，企业在经营中主动创新、拥抱创新非常重要，因为无论我们是否愿意，变化才是唯一不变的主题。相信一些朋友有过这样的感受，我们每天兢兢业业所做的工作看似无比正确，但我们的企业却在不知不觉中失去了往日的竞争优势，原因在于行业的新进入者从一个看似无关的维度切入到了我们所在的领域，通过一种全新的思路和视角动摇甚至颠覆了我们之前生存和发展的核心基础，从而逐渐将我们从舞台中央推到舞台边缘，这样的故事每天都在诸多行业里重复上演。漠视或等待无助于问题的解决，唯有通过主动创新，企业才有可能在剧烈的市场变化中保持不败。

当然，即便是在社会基础设施相对完备的情况下，创新也始终都是艰难的，成功的创新者毕竟还是少数，因此，我们有必要了解、总结和提炼一下优秀创新者的思维方式、创业历程乃至他们的性格特点等，从而为我们在各自的领域创新创业提供一些参考和借鉴。《游戏改变者》这本书集合了对 31 位在企业创新方面取得突出成就的优秀创业家们的深度访谈，涵盖了科技、互联网、大数据、生物制药、交通等多个领域，全方位地为读者展示出近年来全球范围内的创新先锋们的风采，他们在各自的领域或是引领行业的发展，或是重新定义行业的内涵，或是创造出全新的市场，每个人的故事都有所不同，但他们身上却都闪耀着一些优秀创业家们所共有的特质。

当然，在创新、创业的路上并没有什么所谓的宝典，也并非每个人都需要达到书中这些创业家的高度，但每个人都应有能力在自己身处的环境中创造点什么，也许并不如那些在聚光灯下的创业家们的事迹动人，但这些点滴

的创造也同样能推动我们身处的组织、企业或行业前进，这些力量汇聚在一起也终将会推动社会的发展。

在过去的几年里，很高兴航旅纵横的出现给越来越多旅客带来更加高效、便捷的智能出行体验，同时，也从某种程度上引领和推动了互联网与民航出行领域的融合与发展。用科技的力量让行业变得更加美好一直是我们的愿景，伴随着不断创新，航旅纵横也将努力在行业的发展历程中写下更加浓墨重彩的一笔。

创业是一种精神，是一种态度，更是一种生活方式，与大家共勉。

作者寄语

一位卓越的商业领袖和一家伟大的公司能给予创业者源源不断的灵感。他们的成功道路能够激发我们的雄心，激励我们前行，使我们坚信成功就在前方；最为重要的是，他们还给我们指出了走向成功的实用路径。《游戏改变者》一书记录了 31 位具有重要影响力的商业创新者的传奇创业历程。

毋庸置疑，《游戏改变者》记述的商业领袖和商业机构在现代商业世界中发挥着巨大的影响力，书中记录的不仅是富有前景的创业者的故事，还有在全球范围内取得巨大成功的企业家的故事，回顾了他们曾经作出的重大决定和曾经面对的严峻挑战。《游戏改变者》将给商业领域的读者带来大量富有启发性的理念和战略实践，让他们在自己的商业环境中大展身手。

书中所用资料几乎全部取自于对每位创业家的采访，每一章记录一位创业家，所有章节按照主题来编排。在本书结尾，作者对每一位商业颠覆者均给出了画龙点睛的评价，这些点评是对贯穿全书的学习要点的总结。

许多创业家参与了不止一家公司的创建，但是我们选取的个案会集中突出最有代表性的一家公司，这些人在其他领域的贡献不在本书的论述范围之内。

读者可以登陆我们的网站：www.FTGamechangers.com 找到更多的相关资讯。

目 录

第一部分 探索者

1. 詹姆斯·戴森：戴森设计和开发中心 2

▲ “不模仿别人，不害怕与众不同，勇于怀疑一切。”

2. 基兰·素洁 - 肖：必奥康生物制药公司 8

▲ “定期重塑商业模式会有效促进企业的转型升级。”

3. 西蒙·伍德洛夫：Yo!Sushi 寿司店 15

▲ “设计你所梦寐以求的东西吧，说不定它也能吸引别人。”

4. 莉塔·克利夫顿：BrandCap 品牌推广公司 21

▲ “如果一家公司没有找准品牌定位，再好的广告也没有用。”

5. 托德·奥斯特兰德：构造声学实验室 27

▲ “为一家宣称要变革现有产业领域的公司融资何其困难，但我最终找到了办法。”

6. 玛莎·兰尼·福克斯：Lastminute.com 网站 31

▲ “要有在前面领跑的雄心壮志，不要拘泥于琐事。”

7. 弗兰克·米汉：SparkLabs 全球风投 & 创业加速器 37

▲ “让你的团队加入到融资工作中，他们会加倍努力工作。”

8. 布莱恩·米斯提勒：INRIX（交通数据供应商） 43

▲ “在生意中，你只有两项资产：你的人际网络和你的声誉。”

第二部分 颠覆者

9. 史蒂夫·乔布斯：苹果公司 52

▲ “我们在与美好的设想对赌，我们始终代表着下一个梦想。”

10. 理查德·布兰森：维珍公司 59

▲ “打造一个成功的品牌，最重要的是让客户对你和产品都产生浓厚的兴趣。”

11. 阿里安娜·赫芬顿：赫芬顿邮报网站 66

▲ “我们要邀请大众的声音进入媒体平台，真正改善人们的生活。”

12. 穆罕默德·尤努斯：格莱珉银行 72

▲ “用‘社会企业’替代国家福利，让普通人解决生计的同时解决社会问题。”

13. 杰米·奥利弗：奥利弗公司 78

▲ “好好运用媒体的影响力，争议也未必是坏事。”

14. 杰奎琳·高德：Ann Summers 内衣品牌 85

▲ “在品牌中加入有趣的元素，打造出独特而强大的品牌。”

15. 弗农·希尔二世：英国大都会银行 91

▲ “在通往繁荣的道路上，开源比节流更具可持续性。”

16. 彼得·科勒姆：塔门保险 97

▲ “开拓竞争较少的市场领域，要做就做到数一数二。”

17. 迈尔斯·罗伯茨：DS Smith 公司 103

▲ “商业模式必须要绝对正确，正确的商业模式才能创造持续盈利，才能真正吸引人才。”

第三部分 价值引领者

18. 本·柯文：Ben & Jerry's 冰淇淋 110

▲ “资金匮乏的初创公司往往比那些资金丰裕的初创公司做得更好。”

19. 安妮塔·罗迪克：美体小铺 116

▲ “在市场营销中，你要意识到‘讲故事’的巨大力量。”

20. 瑞克·瑞基威：巴塔哥尼亚（户外服装公司） 122

▲ “基于资源保护的发展策略只会对企业有利，因为资源会变得稀缺而昂贵。”

21. 克雷格·赛姆斯：Green & Black's 巧克力 128

▲ “我们是一个带有使命的品牌，我们要确保有机种植、公平贸易以及做高品质产品。”

第四部分 社群玩家

22. 吉米·威尔斯：维基百科 138

▲ “普通人也能通过互联网聚集到一起，生产出高质量的内容。”

23. 贾斯丁·罗伯茨：妈妈网 144

▲ “经营一家互联网企业，你必须知道你的卖点是什么，要确保它能填补一块市场空白。”

24. 达姆·露丝·卡纳尔：国家健康服务 150

▲ “除非你把关键的利益相关者与你绑在一起，否则不可能有效地推进改革。”

25. 史蒂夫·摩尔：社会企业家 155

▲ “信念和好奇心往往能催生信心。”

26. 莱斯利 - 安妮·亚历山大：英国皇家盲人协会 160

▲ “只有真正倾听视障人士的意见，协会才能作出更好的决策。”

第五部分 新锐力量

27. 戴夫·布雷斯福德：天空车队 168

▲ “先确定想要得到的结果，再反推出实事求是的实现方法。”

28. 吉尔斯·帕尔默：Brandwatch（社交媒体信息监测公司） 175

▲ “在成立创业团队时，要注重人员的多样性而不是相似性。”

29. 罗布·福肯：Gandys 夹脚拖鞋 181

▲ “要让带有积极能量的人聚集在你的周围，相互支持。”

30. 达伦·菲尔：Crunch 在线会计公司 187

▲ “没必要成为市场上最大的或最聪明的玩家，及时对市场作出反馈对企业的发展更为重要。”

31. 鲁斯和艾米·安斯洛：西斯比食品 194

▲ “未来最成功的品牌一定会给客户提供有价值观引领的体验，让人们可以在其中寻找到真实性和人性的表达。”

游戏改变者的共同特征 201

创新创业者的学习指南 205

| 第一部分 |

探索者

TRAIL BLAZERS

1. 詹姆斯·戴森：戴森设计和开发中心

詹姆斯·戴森是世界上公认的最富创造力的企业家和商人，也是高端工程和设计领域的偶像级人物。他从 23 岁起就开始进行产品创新，目前身价已高达 45 亿美元。他最杰出的贡献之一就是家庭日用电器的革命性改造——在家用电器原型的基础上，重新研发出一种新的产品，同时在这个过程中改变市场。他研发的最有名的产品是无袋式真空吸尘器，这早已成为商业界的传奇。

1970 年，他在皇家艺术学院学习家具和室内设计。他在罗托克公司工作时，研发了一种名为“海上卡车”的轻量级海洋船舶。从那时起，他决定成立自己的公司来研发各种创意设计产品。



决心：做颠覆式的创新产品

彻底改进家用产品

戴森很早就确定了他的目标是研发既新潮又符合市场需求的产品，彻底改进市场上的现有产品。他专注于重新设计那些制造商疏于改进而又使用户深受其累的日用品，尤其是那些具有广大潜在用户基础的家用电器产品。

从不害怕面对风险

戴森清楚地意识到创新需要面对风险。他从来不害怕做不同寻常的事情。他深刻地认识到失败的价值在于从失败中学习到经验。他不懈地追求对产品的改进，不断地推出更为先进的版本。从 1979 年到 1984 年，他的公司制造了至少 5127 个双气旋真空吸尘器的原型机。一般来说，一个戴森产品

的开发周期需要 7 年时间。

绝不放弃好的创意

对他确信的事情，就算面对周围人的批评，戴森也绝不放弃。在生意上，他会与每一个重要的制造商亲自接洽，讨论他在气旋真空吸尘器上的创意。然而在最开始时，他的创意却被这些制造商们接连拒绝了。他们可能看不到这个创意的价值和优势，也可能是想继续保住真空吸尘器袋子的销售利润。最终，在 1985 年到 1986 年，他终于得到了一家日本公司的投资，推出了 G-force 机器。

对生产过程全程掌控

戴森希望自己能够控制所有的生产过程。1993 年，他用在日本、美国和加拿大得到的专利费成立了戴森有限公司，并在英国威尔特郡设立了研发中心和工厂。1995 年，戴森双气旋真空吸尘器成为英国最畅销的吸尘器产品。紧接着，戴森在威尔特郡的马姆斯伯里收购了一家更大的工厂。

打造激发创意的工作环境

在研究、设计与开发过程中，戴森总是以激发设计师、工程师和科学家们的创意为出发点去作决策。他支持好的想法，调动研究员们的积极性，让他们跳出条条框框的束缚。

在新产品的研究和设计阶段，戴森总是致力于创造良好的环境来激发创新。他运用在学生时代学得的经验，努力营造一个大学校园式的环境。这个模式一直被现在的数字科技公司当作榜样。戴森说，“所有的一切，包括实验室，都是开放式的。每个人都知道其他人在做什么，从而产生大量的有创意的互动和灵感。”

起用热情洋溢的年轻人

戴森对创新思维的培养主要体现在对员工的招募和管理上。他最喜欢雇用年轻的研究员和工程师，尤其是那些热情四溢、精力充沛、思维开放的毕业生们。戴森认为，创造性思维与职业经验同等重要。所以，公司员工的平均年龄只有 26 岁。戴森喜欢雇用那些善于解决问题的员工。最为重要的是，他们要在解决问题的过程中感受到快乐。他寻求那些愿意投身于设计，想让产品变得更好的人，而且允许他们犯错，并在错误中不断学习。

企业的价值观与戴森自己的理念是一致的：不模仿别人，不害怕与众不同，勇于怀疑一切。这在戴森企业是贯穿始终的主题，让员工们也像戴森当年一样，勇于打破传统，取得跨越式的进步。戴森始终制定切实可行的公司政策来鼓励创新，不排斥有风险的创意，不支持那些循规蹈矩的做法。

设计师们逐渐从老式的手工素描设计向电脑辅助设计过渡，因为电脑辅助设计可以激发更多的创意。尽管如此，戴森规定所有的员工都必须为他们的设计手工制作原型样品。公司鼓励员工们成为灵活的多面手，而不是死板的专家。能想出好的创意的人会被认可为产品的发明者，将名字写在专利文件上，并且获得专利费。

包括非执行董事在内的所有员工在进公司的第一天必须组装一台真空吸尘器。在创新型文化中，灵活性是先决条件，所以员工经常在不同的团队间流动，主要目的是防止因职位的固化而形成固定的行事模式。跨团队的流动会给员工带来新的视野，也给新加入的员工带来新的影响。

与设计团队紧密联系

戴森说过，他从来不会仅仅基于商业的理由而作出决策，他不愿意与设计团队分离开来。他每周都要多次亲自参与到研发设计工作当中，帮助团队发现和解决问题，调整设计方案并作出具体的决策。他会参与决定哪些产品概念可以申请专利。虽然他不再担任董事会主席，但是仍然保留总工程师的