

本书名列《福布斯》2013年度十大好书榜榜首!

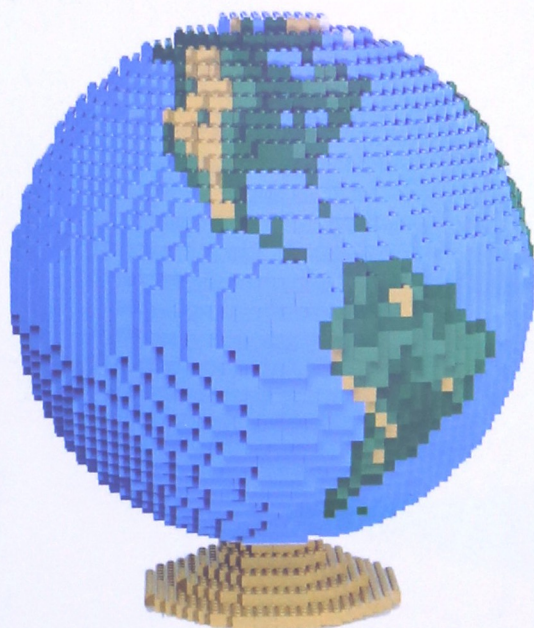
乐高

创新者的世界

[美] 戴维·罗伯逊 (David Robertson)

比尔·布林 (Bill Breen) / 著

田琴华 / 译



BRICK BY BRICK

How LEGO Rewrote the Rules of Innovation and
Conquered the Global Toy Industry

乐高成功改写创新法则 长踞全球玩具业霸主地位

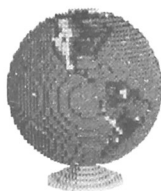
王石鼎力推荐!



中信出版社·CHINACITICPRESS

014037920

F471.268
29



BRICK BY BRICK
How LEGO Rewrote the Rules of Innovation and
Conquered the Global Toy Industry

乐高

创新者的世界

[美] 戴维·罗伯逊 (David Robertson)
比尔·布林 (Bill Breen) / 著
田琴华 / 译



北航

C1726006

F471.268
29

05078910

图书在版编目 (CIP) 数据

乐高: 创新者的世界 / (美) 罗伯逊, (美) 布林著; 田琴华译. —北京: 中信出版社, 2014.5

书名原文: Brick by Brick: How LEGO Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global Toy Industry

ISBN 978-7-5086-3576-7

I. 乐… II. ①罗… ②布… ③田… III. 玩具-制造业-工业企业管理-经验-美国 IV. F471.268

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 006319 号

Brick by Brick: How LEGO Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global Toy Industry by David C. Robertson with Bill Breen.

Copyright © 2013 by David C. Robertson.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc..

Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

乐高: 创新者的世界

著 者: [美] 戴维·罗伯逊 [美] 比尔·布林

译 者: 田琴华

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

版 次: 2014年5月第1版

京权图字: 01-2013-6205

书 号: ISBN 978-7-5086-3576-7/F·3109

定 价: 49.00 元

印 张: 18 字 数: 214 千字

印 次: 2014年5月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

早期乐高

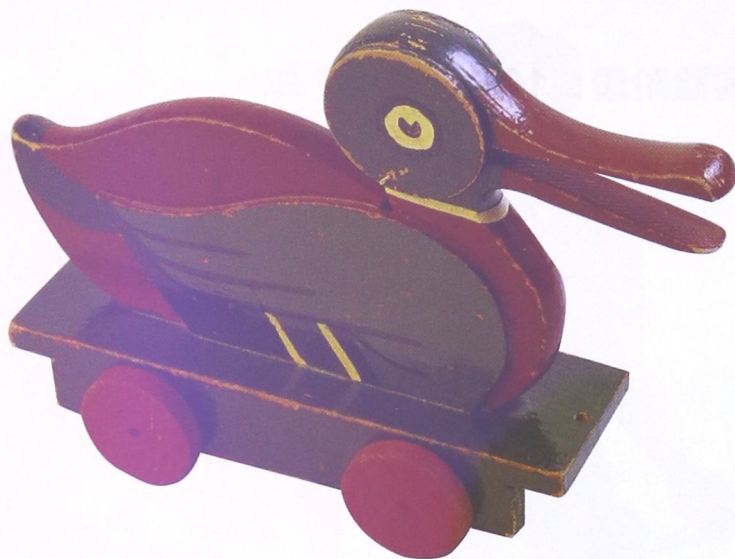


图1（上）：这个鸭子是20世纪30年代乐高出品的一个木制玩具，在乐高历史中占有特殊地位。传说年轻的哥特弗雷德告诉他的父亲，他只给鸭子涂了两层漆，为公司节省了成本。他父亲命令他赶到火车站把鸭子追回来，熬夜也要把原本的第三层涂上。这个故事被人用来诠释那句格言：只有最好的才算好

图2（左）：20世纪60年代的一个乐高城镇套装承诺为客户提供“无限逼真”的拼砌体验

图3（下）：乐高集团在凯尔领导下的众多创新之一就是引入了太空等奇幻主题。下图的1979年太空巡洋舰就是一个重磅产品



实验阶段：1999~2002 年



图4（上）：乐高和斯皮尔伯格电影工作室系列是寻找蓝海市场的一次尝试

图5（左）：在21世纪初，乐高为了支持新的探索品牌，逐步停产了得宝品牌。乐高探索系列的音乐滑轮是新品牌第一个代表性玩具

图6（下）：虚拟乐高积木由库贝软件公司开发，用户能够创造虚拟乐高建筑并将作品上传到乐高网站



图7（上）：防卫者动作人物于2002年推出，涵盖了全面的补充创新，包括新的建设体系、配套的电视剧和一款视频游戏

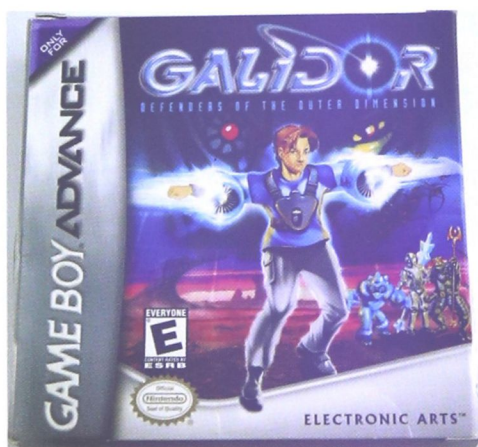


图8（下）：1996~2002年，乐高在英国、美国和德国推出了三个乐高乐园主题公园



“生化战士”的演变

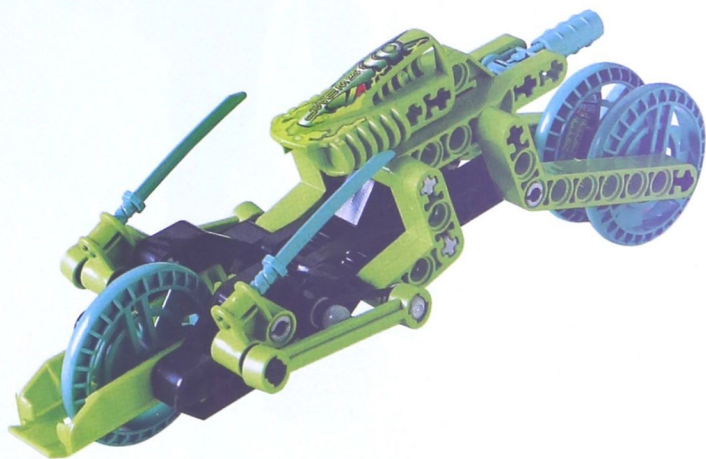
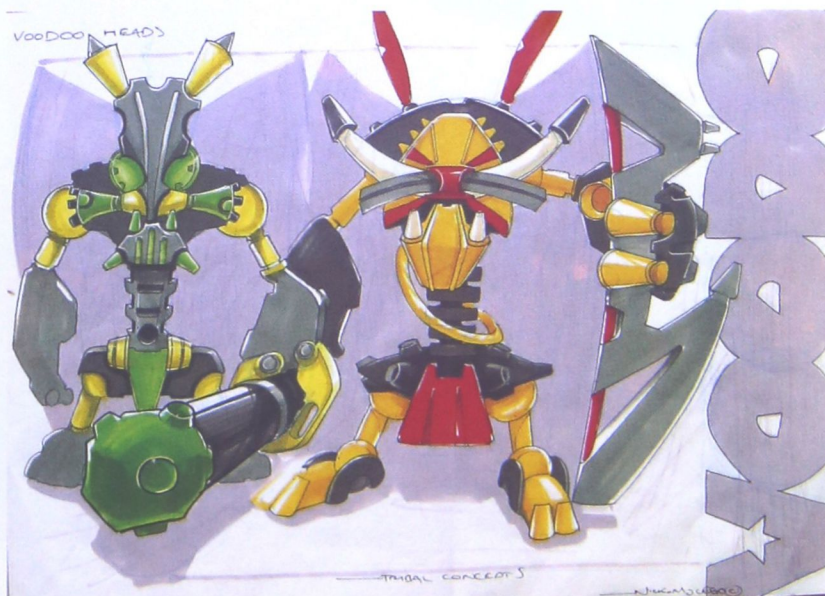


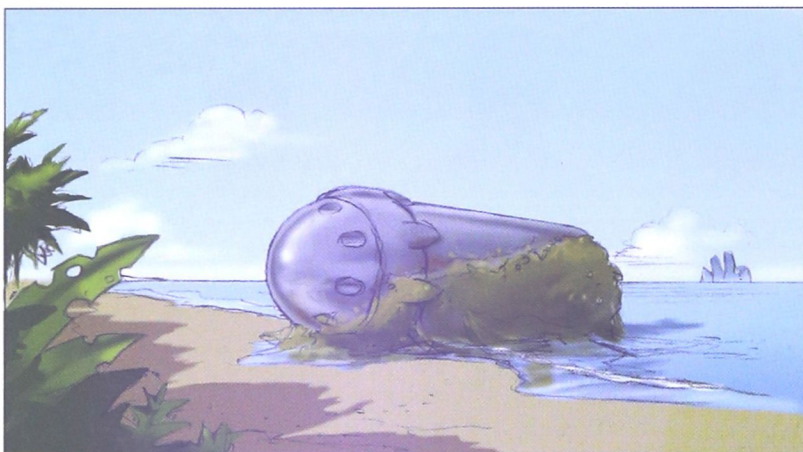
图9（右上）：1999年推出的飞盘战士系列是全球第一款可搭建动作人物，也是生化战士的前身

图10（左上）：机械骑士系列于2000年推出，并未获得成功，一年后就撤下

图11（下）：乐高在飞盘战士和机械骑士的基础之上，勾勒出生化战士的前身巫毒头的早期原型

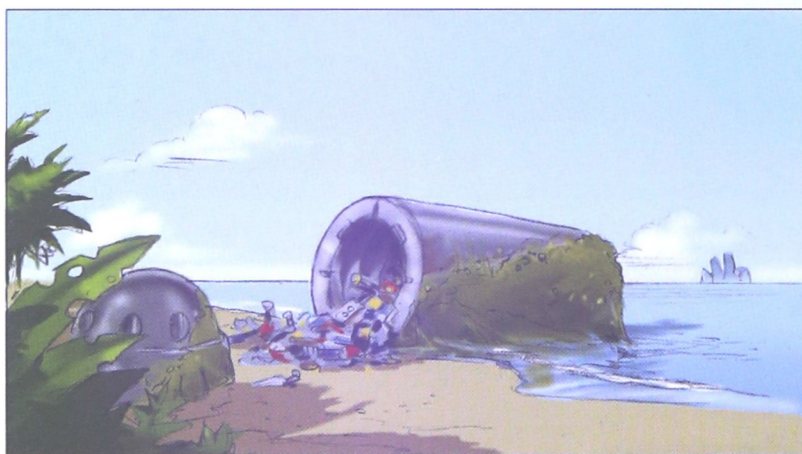


“生化战士”的诞生



©2012 Faber Files

FABER
00



©2012 Faber Files

FABER
00

图 12（上）：克里斯蒂安·费伯 2000 年设计的“生化战士”前身的概念场景。请注意将生化战士运到岛上的药丸型集装箱

图 13（右下）：2001 年用于运送生化战士的集装箱与费伯的设计概念非常类似

图 14（左下）：创新在“生化战士”上发展到了极致，该系列比乐高之前的任何产品都更加黑暗、暴力，刚上市就受到了全球男孩的狂热追捧

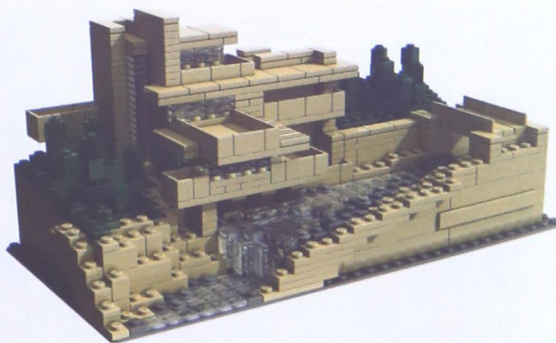
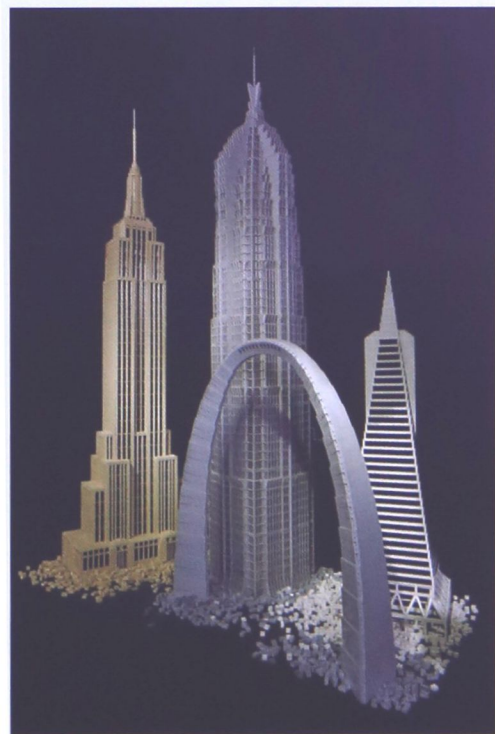




图15 (上): “头脑风暴”最初的4名用户陪审员(站立)是从乐高粉丝社区中选出的,他们获邀帮助乐高团队开发下一代产品。后排从左至右分别是史蒂夫·哈森布拉格、约翰·巴恩斯、戴维·席林和拉尔夫·亨普尔。前排为乐高集团的伦德(左)和迈耶

图16 (左下): 塔克是一名芝加哥建筑师,他设计了大量著名的建筑和地标的乐高模型,在乐高与迈耶合作开发建筑系列

图17 (右下): 乐高建筑大师系列的落水山庄套装



乐高，我的世界，3D（三维）打印机

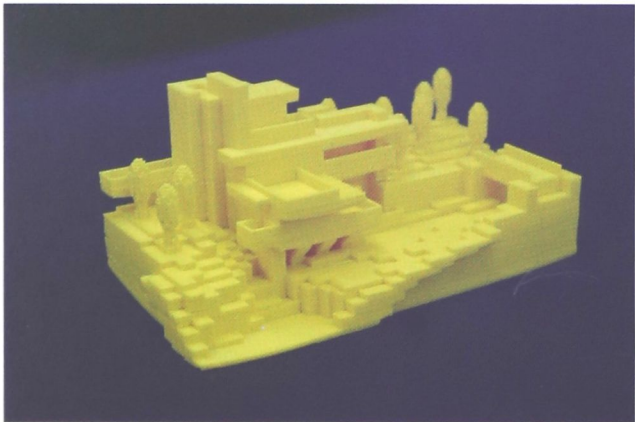


图 18、(上) 图 19 (中)、图 20 (下):
乐高粉丝现在能够在自己家里设计并复制套装。上图是在网络游戏《我的世界》中再创造的乐高建筑大师系列的落水山庄。利用粉丝创造的一个转换程序，可以将模型发送到一个 3D 打印机，打印出实体模型。如图 19 所示，右边是乐高版落水山庄，左边是 3D 打印版落水山庄。最后，粉丝设计的落水山庄通过 3D 打印机制造商 Makerbot 的 3D 打印机打印出来，如图 20 所示

乐高游戏的诞生

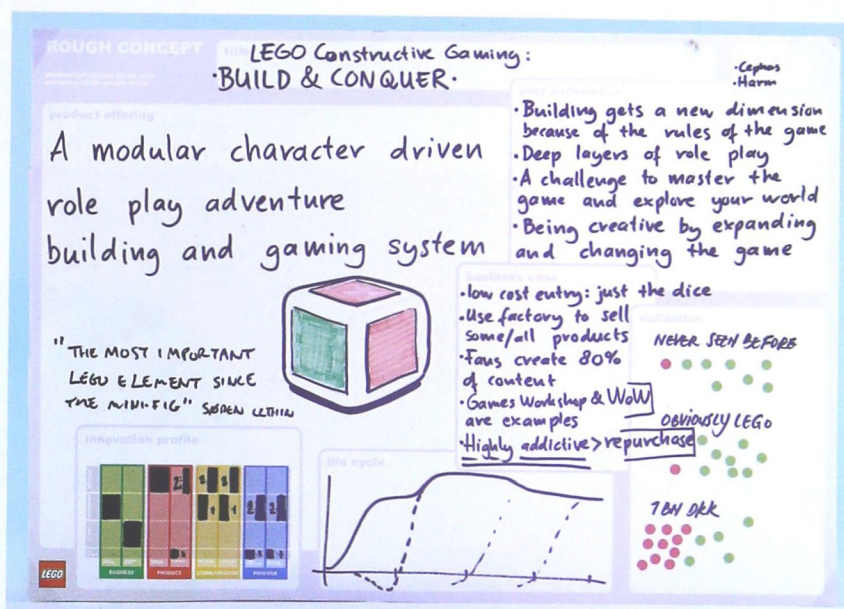
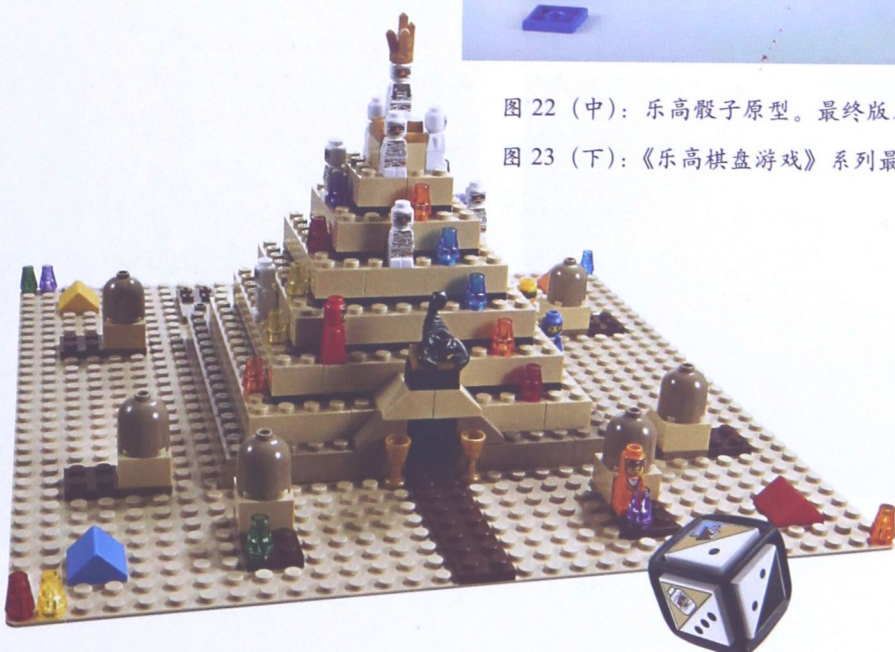


图 21 (上): 乐高棋盘游戏的最初构想。注意左下的创新矩阵和右下的管理团队投票结果。管理团队被要求根据“前所未有”和“明显是乐高”的标准和是否能够创造每年 10 亿丹麦克朗 (约合 2 亿美元) 的销量来给每个概念投票



图 22 (中): 乐高骰子原型。最终版本为图片右下的骰子

图 23 (下): 《乐高棋盘游戏》系列最初推出的套装之一: 拉姆斯金字塔





追求有效的创新

中国经济的未来取决于拥有一批具有国际竞争力的创新型企业。在全面启动创新驱动发展战略之际，在获得全球化和信息化先机以及拥有全世界最大规模的大学生之际，中国如果能同步提升企业的创新能力，中国的经济发展将持续屹立全球前列。

然而，正如哈佛商学院杰出的管理学者罗莎贝斯·莫斯·坎特所揭示的，许多企业在豪言壮语般提出加强创新工作后并没有获得预期的效果，其主要原因是战略不当、新业务和传统业务相冲突、管理流程控制过严，以及领导力、沟通氛围不足。因此，企业需要的不仅是创新，更要开展有效的创新管理，才能真正发挥创新在提高企业财务绩效和持续竞争力等方面的巨大

作用。创新管理的关键就是大胆提出符合市场需求的伟大创意，然后用明确的制度、规范对创新进行良好的落实与控制，引导创新向着正确的方向发展。成功的创新需要始终坚定创新信心、设计伟大的创新战略、建立内外协同的创新体系以及有效地实施新产品开发的质量控制体系。

在本书中，沃顿商学院戴维·罗伯逊教授与记者比尔·布林对乐高这一世界知名玩具企业开展的创新活动进行了精彩描述。乐高由于重视创新取得了初步的成功，后因过度创新和创新管理不足导致了经营的困难，接着重新调整了创新七法则，包括有效实施基于核心产品的创新战略、面向蓝海的市场创新、整合全球资源的开放式创新、面向竞争的破坏性创新和全方位创新，以及吸引多元背景的创新员工、营造适合创新的企业文化等，最终使企业在创新布局、员工的创意空间和新产品开发的执行和控制方面保持了良好的均衡，真正发挥出创新的真实作用。本书是全球经管书籍中继《创新沃土》[对3M公司（明尼苏达矿物及制造业公司）创新机制和文化的系统描述]、《游戏颠覆者》（对宝洁公司创新规则的科学总结）之后，对创新型企业的又一次成功的案例分析。它既揭示了创新对企业的重大价值，又警示了不当创新以及创新管理和控制不足带来的巨大风险。它呼吁对企业战略与市场定位要重视，强调开展基于核心能力的核心产品创新的重要性。由于乐高的产品属于传统的制造业，因此，本书提出的创新原则和方法对现有中国企业的转型升级和创新驱动发展具有较大的借鉴意义。

然而，乐高的创新历程中并没有产生若干更具有开拓性的创新产品，它对新兴市场以及低端市场的产品创新不够重视。乐高擅长的还是基于核心产品的渐进和小微创新能力，这说明乐高的创新体系还缺乏像苹果、特斯拉等

企业产生伟大产品的创新能力，也缺乏迪士尼那样的基于核心能力和资产不断扩展产品与服务的能力，以及IBM（国际商用机器公司）式的更宏大的商业模式设计能力，这是欧洲企业创新的普遍不足。若广大中国企业家在阅读本书时能汲取其优势，反思其羸弱，那么中国企业定能在不久的将来开发出更有市场生命力的产品和服务体系，也就能对世界的经济增长、社会和生态的可持续发展做出更大的贡献。

清华大学经济管理学院教授

陈劲



我在调研美国和欧洲一些企业的创新行动时，第一次接触了乐高集团。当时我已经拜访了一些非常著名的企业，并完成了相关的案例分析，这些企业包括麦当劳、百思买、玛氏公司、麦特森、荷兰银行以及车美仕。为了了解企业如何进行创新管理实践，我调研了 56 家企业，打算写一本关于企业管理创新和领导艺术的书。我从很多不同的机构获得了经验和案例，准备用这些来阐述企业该如何实现管理创新。因此，我又拜访了乐高，希望为我的书增加一个案例。我希望将乐高案例的分析用到洛桑管理学院的课堂上和我之后要写的书中。

2008 年，我第一次在洛桑管理学院的课堂上应用了乐高的案例，当时我就惊讶于这个品牌释放的激情，以及它能够唤醒并调动每个人身体里那种实验精神的能力。我的孩子戈登和卡罗琳，当时一个 8 岁、一个 10 岁，正

处在乐高目标客户的年龄段，他们让我看到了这些玩具的价值。在后来的采访中，我又发现了很多精彩的故事，我也认识了乐高的很多员工和粉丝。我意识到乐高的管理团队不仅扭转了企业当时的败局，还从根本上重新思考了“创新”的含义以及如何进行创新。在这个过程中，他们拯救了这个企业并将其提升到了一个新的高度。这个案例值得研究的内容太多，不是一本关于管理创新的书中的一个章节所能讲述清楚的，它的故事和经验教训完全可以单独写成一本书。本书就讲述了一个深受大众喜爱的玩具企业曾经如何偏离了它的目标客户和历史，还差点儿因此破产；它讲述了乐高粉丝的无限忠诚，还讲述了企业管理层的坚持如何扭转乾坤，拯救它于危难之中。于是，这本原计划是关于管理创新的学术书，变成了一本内容更丰富的讲述企业失败与复兴的书。

2008 年以来，我多次去过丹麦的小村庄比隆（乐高集团总部所在地）。在那里采访过几十位企业高管，参观了明亮的创意屋，听设计师们讲述了设计新玩具的过程，拜读了一些草图和电脑生成的设计——它们展示了乐高那些最引人注目的装备的进化史。我还参观了热闹非凡的乐高工厂，上百万吨的塑料就是在那里被铸成亿万块积木的。我还与集团创始人奥勒·基尔克·克里斯蒂安森的孙子、已担任乐高集团总裁长达 25 年的基尔克·凯尔·克里斯蒂安森进行了一次难忘的会面。

在了解乐高的过程中，我还观摩了在美国和欧洲举办的乐高第一届联盟竞赛，看到了我儿子所在的队伍在疯狂机器人锦标赛中和其他几百个孩子对决的场面。在新泽西州利堡，我跟随几位乐高设计师和人类学家测试他们关于下一代积木套装的想法，测试的对象则是全世界最多变、要求最高的消

费者——9~10岁的男孩。在伊利诺伊州芝加哥的一个郊区，我见到了一个人，他用乐高积木复制了建筑大师弗兰克·劳埃德·赖特的代表作——落水山庄。在印第安纳州西拉斐特，我见到了全球最伟大的头脑风暴大师史蒂夫·哈森布拉格，在科罗拉多博尔德我又见到了一群美国最厉害的游戏程序员和设计师，正是他们将几百万个软件代码输入虚拟世界，创造了《乐高宇宙》网络游戏。

无论是乐高集团的领导、员工、合作伙伴，还是乐高的忠实粉丝，都没有忘记这家企业曾经犯了什么样的错误，是何种错误导致了它的衰落，以及它在重新崛起之际所遭遇的种种困难。随着进一步了解这家企业，我越发清楚乐高走过了怎样一段非凡的旅程——从成长为世界知名的玩具制造商，到濒临破产，再到起死回生，乐高的奇迹让人们看到了最有效的创新、管理及获胜的办法。乐高80多年的历史（尤其是最近10年），已经证实了它就像自己生产的积木一样富有活力、坚不可摧，像赋予积木生命的10岁孩童一般朝气蓬勃。

一路走来，我遇到了许多乐高的员工、合作伙伴和粉丝，他们都非常友好、聪明、体贴，并且愿意抽出时间与我交谈。我要感谢乐高的亨里克·韦斯·埃尔贝克、亨里克·安德森、托尔莫德·阿斯凯德森、菲尔·阿泰乔、埃里希·巴赫、泽夫·巴斯凯、杰米·贝拉尔、托尔斯滕·比约恩、卡斯滕·尤尔·邦奇、史蒂文·卡文、丹·艾尔格林、彼得·埃斯珀森、格雷格·法尔西特伊、赫勒·弗里贝里、乌尔里克·格尔依、约翰·汉森、马克·汉森、莉娜·狄克逊·约兰德、苏林·霍尔姆、西法斯·霍华德、尼尔斯·桑达尔·雅各布森、比尔特·延森、雅各布·克拉格、基尔克·凯