

游戏颠覆者

如何用创新驱动收入与利润增长

The Game-Changer

How You Can Drive Revenue and
Profit Growth with Innovation

A. G. 雷富礼

(A. G. Lafley)

[美]

著

拉姆·查兰

(Ram Charan)

辛弘 石超艺◎译



机械工业出版社
China Machine Press

F47
56

A. G. 雷富礼
(A. G. Lafley) 著
拉姆·查兰
(Ram Charan)

辛弘 石超艺◎译

游戏颠覆者

如何用创新驱动收入与利润增长

The Game-Changer

How You Can Drive Revenue and
Profit Growth with Innovation



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

游戏颠覆者：如何用创新驱动收入与利润增长 / (美) A. G. 雷富礼 (A. G. Lafley), (美) 拉姆·查兰 (Ram Charan) 著; 辛弘, 石超艺译. —北京: 机械工业出版社, 2016.8

(拉姆·查兰管理经典)

书名原文: The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation

ISBN 978-7-111-54506-4

I. 游… II. ①A… ②拉… ③辛… ④石… III. 日用化学品 - 化学工业 - 工业企业管理 - 经验 - 美国 IV. F471.267

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 178795 号

本书版权登记号: 图字: 01-2008-2451

A. G. Lafley, Ram Charan. The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation.

Copyright © 2008 by A. G. Lafley and Ram Charan.

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Crown Business through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc. 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 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) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

游戏颠覆者：如何用创新驱动收入与利润增长

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 程 琨 白春玲

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次: 2016 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm × 210mm 1/32

印 张: 12.375

书 号: ISBN 978-7-111-54506-4

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

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

PRAISE

赞誉

献给我的亲人们。12 个嫡亲和表亲兄弟姐妹，在同一个屋檐下生活 50 年，是他们做出的牺牲让我得以接受正规的教育。

——拉姆·查兰

献给吉尔·克洛伊德——我在宝洁的创新伙伴。

2000 年年初，我们茕茕孑立。我们清楚，必须做出改变，包括我们的业务、我们带领研发的方式，还有整个公司和研发工作的文化。但是，我们不知道实际应该怎样去做，刚开始甚至不知道从哪里入手。

我们知道，我们必须开放整个公司，让它更加关注外部，同时鼓励不同业务单元、不同地域和不同部门更多地开展协作。

那是一个非常孤独的时刻，但我们彼此支持。

吉尔是一位出色的变革推动者，一位完美的创新领导者。他身上保留着宝洁研发的精髓，他是一名全球顶尖的技术专家，谙熟许多对于宝洁的家庭和个人护理业务而言至关重要的核心技术。然而，他愿意改变一切。

我和创新伙伴吉尔，还有宝洁不同业务部门和职能部门的创新领导

者们，一道努力释放消费者和其他许多外部创新合作伙伴的力量，创建能够深入消费者生活的品牌和产品，美化他们每天的生活。

来路艰难，前路漫漫，但是与吉尔走的每一步，都是我的荣幸，也让我备感欣慰。

——雷富礼

FOREWORD

推荐序一



雷富礼和李佳怡

亲爱的中国读者：

我很高兴也很荣幸地向您介绍由宝洁公司董事长雷富礼先生与著名管理大师拉姆·查兰共同撰写的这本书。

读这本书，让我很快想起我在宝洁的第一任上司，以及刚刚开始在这家公司工作时的一些感受。23年前在意大利开始我的宝洁生涯时，我得到的第一个收获便是了解了宝洁成功的驱动力。我的上司向我解释当时被称为“创造力”一词的含义时说：“我们希望年轻的领导们不满足于现状，不断地提出全新、创造性的做事和做生意的方式与方法。我们希望他们去改变游戏规则，而不只是循规蹈矩。”这样一家成功的大公司会

允许我去改变游戏规则，这让我感到既兴奋，又有点儿怀疑。

然而，多年来，宝洁的确做到了这一点。我个人也亲自见证和体验到，创新已经深深植入到了宝洁的 DNA 当中，并已成为宝洁的独特竞争优势。

创新在宝洁已超越了传统意义上的产品研发，它已深深融入了公司的文化和运营的各个方面。它深切地影响着我們如何建设团队，如何更好地了解消费者，如何吸引、留住和发展人才，如何建设分销系统，等等。

在过去的 4 年中，我领导了宝洁在大中华区的发展，而且非常有幸于 2008 年亲历了宝洁在中国发展的里程碑——庆祝宝洁进入中国 20 周年。回想过去的 20 年，我们对于创新的不懈追求无疑是我们最重要的成功基石。在中国，我们也不乏颠覆游戏规则的实例，以下仅列举些许：

我们进入中国市场时，了解消费者、进行市场调查，在当时仍是非常陌生的概念。而我们主动接触消费者，与他们交谈，根据收集到的信息制定市场开拓战略的做法，这在当时的中国开创了先河。

我们率先利用电视广告和人性化的故事，以生动的方式将我们的品牌功能传达给消费者。

我们率先使用试用装，派发大量的产品样品给消费者试用，帮助他们改变卫生习惯。

我们充分利用全球技术优势，并进行改良，以开发能满足中国消费者特殊需求的产品。

我们建立了强大并覆盖广泛的分销网络，使我们的产品能够到达中国各地的消费者手中。

在中国，宝洁是第一个进入校园招聘的公司，第一个在行业里实现在家工作等弹性工作制度的公司，第一个推行“健康经理人运动计划”的公司，以及第一家实现中国籍员工持有海外母公司股票的外资公司。

放眼未来，继续保持我们在中国业务和组织优势的唯一方法，就是不断地给我们的创新注入新的动力。

本书详细地阐述了创新作为宝洁生存之本的方方面面。我希望所有意在颠覆游戏规则的管理者都能从本书中得到启迪。

在为本书作序时，我正在北京准备“创新亚洲论坛”上的发言，这是宝洁公司首次在亚洲举办的创新论坛，届时 700 多位宝洁公司及来自其他创新领域的社会精英将在北京汇聚一堂，就创新话题进行分享、交流。这再次让我意识到，创新游戏，在宝洁、在中国，无时无刻不在进行。

李佳怡 (Daniela Riccardi)

宝洁大中华区原总裁

FOREWORD

推荐序二

创新重振：长寿公司青春永驻的秘诀

2006年10月，清华经管学院与美国百森商学院联合举办了一期“大企业创新与成长战略”高级研讨班，来自中航一集团、中兴通讯、奇瑞汽车等大企业的高层管理者汇聚一堂，探讨大企业的创新与持续增长问题。其中，雷富礼先生领导的宝洁公司正是课堂讨论的案例之一。

诞生于1837年的宝洁公司是长寿公司的典范。阿里·德赫斯（Arie de Geus）在其名著《长寿公司》一书中，统计欧洲、北美和日本的长寿公司，寿命在100年以上的公司有30家，包括杜邦、葛兰素、宝洁、柯达、三井、住友和西门子等，通过对这些长寿公司的研究，德赫斯发现，它们都有一些人格化的特征一代又一代地传递下去。其主要特征是：第一，能对周围环境保持敏锐的反应以便学习和适应；第二，凭着强烈的认同感达成公司上下的一致；第三，为积蓄财力而在财政上采取保守政策；第四，允许打破常规和进行不落俗套的思考和试验。

虽然德赫斯没有直接使用“创新”一词，但第一项、第四项人格化特征在经营管理中的表现就是“创新”。可是，长寿公司也有打瞌睡的时候。

长寿公司活得长久，但并不代表就一帆风顺。IBM、通用汽车、柯达、惠普等长寿公司都曾经历过危难时刻，韦尔奇接手的通用电气也面临严重的“大企业病”。伟大的公司之所以伟大，不在于它们是否面临困境，而在于它们面临困境时的勇气和创新。

雷富礼先生和查兰先生联袂撰写的这部《游戏颠覆者》是宝洁这家“百年老店”在面临业务停滞时刻的“创新重振”故事，可以与郭士纳拯救IBM之后撰写的《谁说大象不能跳舞》媲美，只是角度有所不同，本书重点强调的是通过“创新”实现公司重振。

阅读本书，读者可以从以下三个角度获得阅读价值。

第一，新任CEO通过“创新”重振“百年老店”的传奇故事。本书从雷富礼2000年6月6日突然接到宝洁前任董事长的电话，问他有没有准备好做宝洁的CEO开始，讲述了他如何迅速转变角色、判断现状、理清思路、建立共识、改善公司心智，以及推动宝洁实现创新转型，把产品创新成功率从25%提高到50%，而投入的资源反而更少，从而实现7年销售收入翻一番，利润翻两番，股票市值增长3倍，成为全美10大最受尊敬的公司之一。故事展现了一位杰出领导者高超的领导艺术和卓越的领导才能，书中大量生动鲜活、成功与失败并存的案例极富可读性。

第二，创新重振的方法论。它包括三个层次：一是宝洁创新理念的更新，雷富礼上任的第一天就明确应该关注一件事情，这就是明确宝洁的根基是它的使命和价值观。因此，在未来的工作中，他把首席执行官变成首席创新官，把“消费者是老板”这句宝洁语录放在创新流程的中心，贯穿于宝洁的所有员工和所有工作之中，成为创新工作的出发点和落脚点，使得创新真正接“地气”，从技术推动型创新转变为消费者拉动型创新，产生出实质性的创新价值。二是建立起宝洁创新的完整管理流

程，也就是“创新重振的路线图”。三是宝洁创新的六个实现方法：①培育和提高创新能力，并最终将其转化成可持续竞争优势；②定期对业务战略和品牌资产进行评审；③定期对每一个全球业务单元进行创新评审；④仔细挑选和使用正确的评价指标与奖励手段，以此鼓励创新；⑤甄选、培育和提拔业绩突出，同时又非常善于领导创新的领导者；⑥配置充足的财务和人力资源负责优秀创新商业化。

第三，创新重振的路线图。当雷富礼确定宝洁必须通过创新实现重振之后，他就在各个方面推动创新融入公司的经营管理之中，包括企业的总体使命、目标和战略、组织结构和 Work System、领导力和文化等。通过八个推动力的完美联动，持续取得内生性增长并从竞争对手中脱颖而出。在书中的图 1-1 画出了创新重振的路线图：①催人奋进的使命和价值观；②拉伸型目标；③有所为有所不为的战略；④独特的核心强项；⑤适合开展创新的组织结构；⑥统一而且可靠的工作系统；⑦勇敢且联系通畅的文化；⑧善于激励的领导者。

在中国从中国制造转型为中国创造的关键时刻，宝洁公司这家“百年老店”通过管理创新实现业务重振的经典案例，对我们完整理解“创新”的理论和实践，具有突出的价值。

徐中

领越®领导力高级认证导师

学堂在线中国创业学院频道主任

北京创一教育科技有限公司总裁

INTRODUCTION

导读

宝洁创新的“从一到八”

它是商人写的给其他商人看的书。书中没有佶屈聱牙的理论，缺乏商学院教科书常见的八股腔，读它的一个危险之处在于，面对那些简易朴实的句子，你可能翻阅得太快。我的建议是：把每段话都当作食粮来咀嚼，一天只看2~5页。

雷富礼和查兰所著的《游戏颠覆者》是一部有关“创新”的创新之作，它打破了只有小企业方为创新之源的刻板陈见（因为小企业更灵活，目标也更集中），指出大企业可以和小企业一样充满创新活力（假如不是更有活力的话）。大企业在规模、管理能力、赖以冒险的资源方面拥有巨大的优势，这些优势都可以鼓励创新，只是在现实的商业世界中，它们往往因决策的官僚主义化、内部既得利益者维持现状的强大动力以及缺乏创新性增长的流程等而被消耗殆尽。

雷富礼是有资格写这样一本书的，从他2000年被遴选为宝洁的总裁兼首席执行官之后，宝洁的销量几乎翻了一番，达到760亿美元；“10亿美元级品牌”，也就是年销售额达到或者超过10亿美元的品牌，从10

个增加到 23 个；公司市值超过 2 000 亿美元，跻身全美最有价值的前 10 大公司和全球最有价值的前 15 大公司之列。这份成绩单的取得，源于雷富礼带领宝洁走上一条追求内生性增长的全新道路。他在这本书中告诉了我们宝洁是“如何”达至卓越运营的，他的合作者查兰则以一如既往的商业洞见叙述了宝洁奇迹般成功的“为什么”。

雷富礼相信，一个训练有序的创新流程，可以帮助任何产业内的任何企业把创新置于所有驱动因素的中心，而宝洁已经通过实践探索和打造了这样一个流程，可以为大家所借鉴。这个流程建立在真实世界的成功案例之上，事实上，我觉得此书的一大优点正是，它是商人写的给其他商人看的书。书中没有佶屈聱牙的理论，缺乏商学院教科书常见的八股腔，读它的一个危险之处在于，面对那些简易朴实的句子，你可能翻阅得太快。我的建议是：把每段话都当作食粮来咀嚼，一天只看 2 ~ 5 页。

或许你感觉我说得有点儿太言过其实了。你不妨翻开第 1 章，读一读第一句话：

“我（雷富礼）在宝洁的主要任务就是让创新融入宝洁所开展的一切活动。”

简单吧？很简单。容易理解吗？丝毫不容易。这句不到 30 个字的话，说明了“CEO 必须是 CIO（chief innovation officer，首席创新官）”的道理；强调了创新是企业的一切——创新是目标、战略、结构、系统、文化、领导力、崇高使命和价值观，可能还有更多；表明了创新不只是通过头脑风暴提出创意，还必须成为业务单元管理者们具体的、便于付诸行动的日常工作的一部分……你的“浅阅读”有可能读出这句话的深层意味吗？如果你读不懂，你能依此行动吗？

在这本书中，我最喜欢的一段是雷富礼突然得知自己被任命为宝洁掌门人时对面临的巨大挑战的思索。那时的宝洁在泥沼中挣扎，股价在

6个月内下跌超过50%，市值损失高达500多亿美元。雷富礼说：“我必须留住那些对宝洁的未来至关重要的人。我们必须对宝洁所面临的挑战和机会形成清晰的共识，并且迅速理顺获得持续增长所需的各个关键要素。”今天我们知道，雷富礼成功了。他靠的是什么？为了让中国读者有一个简明扼要的理解，我把宝洁的大逆转总结为宝洁的“从一到八”。

一个核心组织原则

雷富礼说：“每个企业都有自己的核心组织原则，人们在做出决策、应对挑战和开创机会时都会遵照这个原则。在宝洁，这个原则就是创新。”

这不是因为别的，乃是因为创新是最好的取胜方式。任何一家企业，要想不断成长，并在短期和长期内都取得成功，就必须把创新作为自己的主要驱动力。我们生活在一个快速变化的时代，在今天还算得上是独特的产品和服务，明天就会变得毫无差异可言。企业要想制胜，也就是比竞争对手更胜一筹并在必要时改变游戏，就必须找到一种全新的方法，用以维持收入和利润的内生性增长，并且持续提高利润率。

这意味着要改变对创新的认识，不再把它看作研发这一个部门的任务，而是把它当成各种关键决策的重要基础——无论这些决策是设定目标、构建战略、安排组织结构、进行资源配置，还是制定预算和开发领导力。

两个“关键时刻”

宝洁的目标是在两个“关键时刻”让消费者感到欣喜：第一个关键时刻是消费者购买产品的时刻，第二个是他们使用产品的时刻。为了实现目标，宝洁与消费者生活在一起，通过消费者的眼睛观察世界，寻找开发新产品的机会。之所以这么做，是因为只要有更多的消费者购买和使用宝洁

的产品，并且重复购买和使用，宝洁就能获胜。只要消费者更加忠诚地使用宝洁的产品，购买价格更高、利润更高的产品，宝洁就能获胜。

创新增长的三大战略

在战略方面，雷富礼的一句话给我留下了深刻的印象：宝洁的整个公司战略现在只需用一张纸就可以写下来。

第一，聚焦于宝洁核心业务的增长。宝洁有四个核心品类，分别是织物护理、头发护理、婴儿护理和女性护理。宝洁在 2000 年之所以遇到麻烦，就是因为忽视了这些领先的老业务，把它们带来的利润和现金用在了创建新品牌和新品类上。通过重新聚焦并且激活这些核心业务，宝洁又获得了稳定的增长。

第二，向增长更快、利润更高、资产效率更高的业务倾斜。这一选择让宝洁专注于利用核心强项改变游戏，从而在美容、健康和个人护理等业务领域大获全胜。这对宝洁聚焦于核心业务形成有益的补充，在这些领域获得的超常规增长，让宝洁实现了稳定的业绩与可持续发展的完美平衡。

第三，与低收入消费者，特别是在增长最快的发展中国家的低收入消费者实现共赢。宝洁取得这一增长的方法是：提高家庭渗透率；实行更广、更深的零售分销；用更多的品牌和产品分别瞄准不同收入水平的消费者；在当地建立强有力的分支机构。

创新领导者的四项任务

创新领导者要想改变游戏就必须在日常工作中完成四项增值任务：

第一，确立不借助创新就无法实现的愿景。例如，乔布斯的愿景的范围从个人电脑扩展到了消费者娱乐。

第二，激励和鼓舞。由于创新过程的结果在本质上具有不确定性，蕴涵着不少风险，因此创新领导者必须从个人和团队层面激发知识工作者内心的动力。

第三，整合。创新领导者日常工作中最关键的一项工作是把组织内不同成员的工作紧密地整合到一起。他们把创新融合到业务的日常经营中，不允许人们认为创新是分离的和“特殊的”。他们会确保大家是一个团队的方式，而不是以独立的业务或者部门完成相关的工作。

第四，通过解决关键问题进行正确的创新。

创新的五大要事

第一，把消费者放在一切工作的中心。每天 30 亿次，宝洁旗下品牌在世界各地接触消费者的生活。在宝洁，CEO 不是老板，消费者才是。无论创新的源头是一个新的想法、一项技术，还是一种社会趋势，消费者都必须自始至终处于创新流程的中心。

第二，变得更加开放。宝洁过去总是喜欢什么事情都自己做，但后来开始从公司内外各种各样的渠道寻找创新的机会。它把所有可能参与创新的人都包括进来：过去和现在的宝洁人、消费者和顾客、供应商、各种“联系与开发”的合作伙伴，甚至还有竞争对手。雷富礼为此设定了一个十分具有挑战性的目标，要求整个公司的新产品和技术创新有一半来自宝洁以外。目前，公司已经超过这个数字，而在 2000 年这个比例只有 15%。

第三，把获得可持续内生性增长列为当务之急。内生性增长的风险小于通过收购获得的生长，而且这种增长几乎全是由创新推动的：宝洁每年 5% ~ 7% 的增长，只有 1% 来自收购。

第四，以创新为中心进行管理，推动持续的内生性增长。具体办法

是：①培育和提高创新能力，并最终将其转化成可持续竞争优势；②定期对业务战略和品牌资产进行评审；③定期对每一个全球业务单元进行创新评审；④仔细挑选和使用正确的评价指标与奖励手段，以此鼓励创新；⑤甄选、培育和提拔业绩突出，同时又非常善于领导创新的领导者；⑥配置充足的财务和人力资源负责优秀创新商业化。

第五，开始用全新的思维来看待创新。例如，用类似于管理工厂的方式来管理创新项目；不仅在产品、技术和服务等方面进行创新，而且把业务模式、供应链管理、概念和成本管理都纳入创新范围；掌握某些控制风险的工具和方法，提高风险管理能力。

设计创新组织的六个因素

创新的组织结构应该“刚刚好”，必须在结构性与创造力之间取得平衡。领导人的作用就表现在寻找这个平衡点上。具体而言，组织结构的设计和选择应当考虑以下六个方面的因素：①创新机会是在核心业务内部，还是在核心业务的邻近领域，或者在一个全新的业务领域；②风险与机会的水平，以及投资金额的大小；③创新机会能在多大程度上利用现有强项，或者需要培育和发展新的能力；④创新开发的时间长短；⑤要求创新开发团队具备哪些类型的经验和专长；⑥创新开发的阶段——构思与原型开发、正式开发、鉴定试验或者商业化。

游戏颠覆者的七项定义

要改变长久以来的游戏规则，或者是改变游戏的玩法，都十分需要创新思维。在商业世界中，变革的动议注定会遭遇诸多障碍，这些障碍多为“舒适哲学和习惯暴政”的产物。那些创造性地思考产品和服务的突破的赢家，被雷富礼和查兰称为“游戏颠覆者”。可以从七个方面定