

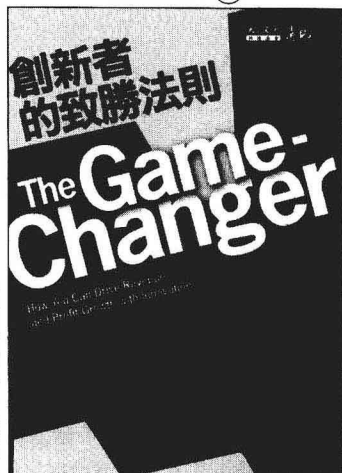
創新者
的致勝法則

The Game- Changer

How You Can Drive Revenue
and Profit Growth with Innovation

全美最佳執行長 雷富禮 A.G. Lafley
最有影響力的企業顧問 夏藍 Ram Charan——合著
侯秀琴——譯

封面設計／張議文



創新者的致勝法則



The Game-Changer

How You Can Drive Revenue and
How You Can Drive Revenue and

How You Can Drive Revenue and

雷富禮、夏藍 合著
侯秀琴 譯

創新者的致勝法則／雷富禮（A. G. Lafley）、

夏藍（Ram Charan）合著；侯秀琴譯。

-- 第一版。-- 台北市：天下遠見，2009.06

面；公分。--（財經企管；CB412）

譯自：The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit
Growth and Innovation

ISBN 978-986-216-364-1（平裝）

1. 企業領導 2. 創意 3. 組織管理

494.2

98010460

典藏天下文化叢書的5種方法

1.網路訂購

歡迎全球讀者上網訂購，最快速、方便、安全的選擇

天下文化書坊 www.bookzone.com.tw

2.請至鄰近各大書局選購

3.團體訂購，另享優惠

請洽讀者服務專線(02)2662-0012 或 (02)2517-3688 分機904

單次訂購超過新台幣一萬元，台北市享有專人送書服務。

4.加入天下遠見讀書俱樂部

■ 到專屬網站 rs.bookzone.com.tw 登錄「會員邀請書」

■ 到郵局劃撥 帳號：19581543 戶名：天下遠見出版股份有限公司

（請在劃撥單通訊處註明會員身分證字號、姓名、電話和地址）

5.親至天下遠見文化事業群專屬書店「93巷·人文空間」選購

地址：台北市松江路93巷2號1樓 電話：(02)2509-5085

作者簡介

雷富禮 (A. G. Lafley)

寶鹼 (P&G) 董事長暨執行長 (2009年6月卸任)，曾獲《執行長》(Chief Executive) 雜誌選為2006年度執行長，同時也兼任奇異集團 (GE) 與戴爾 (Dell) 的董事。雷富禮的第一個管理經驗來自海軍服役時期，他負責的零售及服務業務，為部隊裡一萬名士兵及眷屬提供補給。海軍退役後，雷富禮進入哈佛商學院就讀，並於畢業後加入寶鹼，從1977年擔任Joy的品牌助理開始，到2000年獲指派擔任寶鹼執行長，領導這間培育多位企業領袖的全球最受推崇的企業。

夏藍 (Ram Charan)

暢銷巨作《執行力》的共同作者，並撰寫了《實力》、《CEO要你知道的事》等多本知名企管書籍。夏藍博士成長於印度，在家族的鞋店中初次發現企業管理的奧妙。從哈佛商學院取得企管碩士及博士學位後，夏藍在哈佛及西北大學兩處管理學院任教。現在他是全球企業家及董事會爭相聘請的企管顧問，服務企業包括了奇異、杜邦 (DuPont)、諾基亞 (Nokia)、維瑞森 (Verizon)，以及湯姆笙企業 (Thomson Corporation)。夏藍最受推崇的就是他注重實務的訓練，以及解決經營問題的優異能力。有關夏藍的理論及著作，請參見www.ram-charan.com。

譯者簡介

侯秀琴

台灣大學圖書館學系畢業，淡江大學美國研究所碩士，曾任時報文化出版公司主編、中時晚報國際新聞中心主任、《哈佛商業評論》資深編輯；對於中文成語與英文成語的對譯特別感興趣，正在編纂一本相關書籍。

序文 將創新變為公司的遊戲規則！

許士軍

元智大學講座教授

台灣評鑑協會理事長

創新時代的管理，較之於工業時代的管理，有其相同處，也有不同處。就相同處而言，都是希望透過「例行化」或「程式化」的途徑以發揮管理的功能——將事情「做好」；但二者不同之處，在於所謂「做好」的意義：在工業時代所指的，為透過工作程序、組織結構之例行化以提高「效率」；然而在創新時代所指的，卻是透過例行化以創造「效果」。不過，為了追求「效果」所採取的廣義下的「例行化」，乃超越作業或結構層次，容許人們有較大的心智和活動空間，容許較大彈性自由以創造創新效果。

多少年來，人們認為創新乃是神來之筆，是無法予以例行化或程式化的；如今既要創新，又要例行化，豈非有

如英文之所稱之oxymoron：像是說最愚笨的智者，或最醜的美男子一樣！

原因在於，人們一般心中的所想到的管理，乃侷限於行政功能（administrative function）層次，這反映於business administration這一名稱上。因此在東南亞一帶，這一英文又被忠實地譯為「商業行政」，說明了上述想法。

管理學門的研究方向：創新管理

今天沒有人會忽視或否認創新之重要——無論對於營利企業、非營利機構或政府——但是如何能夠經由超越行政層次的管理，為創新建立起一套程序，仍然是一個令人迷惑，感到束手無策的問題。譬如有人將創新等同於研發，認為從事後類活動就是創新。然而，事實上研發並不等於是創新：研發屬於技術性質或供給導向，而創新屬於行為或市場導向。二者性質與導向不同，自然所採的管理——「研發管理」和「創新管理」——也就迥然有異。

針對此一創新管理問題，引起了企業界和學者的注意和關心，紛紛投入研究。譬如在學者方面，不久前哈佛企管學院的克里斯汀生（Clayton M. Christensen）教授即係其中佼佼者。而如今在我們面前這本書針對同一問題，結合有關理論以及一家極其成功企業的實際經驗，提出更

為具體而精到的建議。本書作者之一的夏藍教授，在國內關心管理問題的讀者記憶中，應不陌生。幾年前他曾與漢威聯合（Honeywell International）執行長包熙迪（Larry Bossidy）合著《執行力》（*Execution: The Discipline of Getting Things Done*）一書，即曾在國內引起企業界的極大興趣和重視。按夏藍教授自哈佛獲企管博士後，在哈佛與西北等名校任教。近十餘年來，他最關心的問題，即如本文前此所稱，在於如何將創新變成組織之例行事務。他發現，當前企業界在創新方面所遭遇的最大問題，即在於組織內缺乏嚴謹的，可重覆的，可改進的創新流程，藉以整合公司內外部門以實現持續不斷的創新。

創新是唯一的致勝法則

本書之誕生可以說是一種機緣，夏藍教授於2005年遇到了時任寶鹼（P&G）執行長的雷富禮（A. G. Lafley）。這家公司過去七年在後者領導下，獲利和股價都增加了三倍，市值增加了高達1000億美元。這位執行長所做的，也正是夏藍教授所追求的創新。在這家公司內，創新已成為公司管理流程中的核心要務，隨處可見；公司經由創新來推動企業的各個要素，包括策略擬訂、組織調整、預算編列、資源分配、人才培育與激勵等等，使得創新成為本書原名直譯「遊戲規則之改變者」（*The Game-Changer*）所

指，不折不扣的遊戲規則。

像這樣一本書，不但將管理帶進一個創新時代，相信也是企業界所引頸期盼的好書，值得好好閱讀。

創新者的 致勝法則

The Game-Changer How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation

目 錄

序 文	將創新變為公司的遊戲規則！	許士軍	—
	Game-Changer・定義		001
	執行長與企業顧問的共同目標		003
第一章	創新・改變你的遊戲規則		007
第二章	寶驗創新轉型的意義		031
第一部	繪製創新宏圖		
第三章	顧客是老闆：成功創新的基礎		051
第四章	選擇戰場，以智取勝：創新目標與策略，改變遊戲規則		099
第五章	善用企業優勢：以創新來恢復核心優勢		133
第二部	創新・付諸實行		
第六章	創新的組織：支持創新的架構		163
第七章	將創新融入作業流程：從點子產出到行銷市場		209
第八章	管理創新風險		247
第三部	創新・注入企業文化		
第九章	創新是團隊運動：大膽且溝通無阻的文化		293
第十章	領導人的新職責：創新與成長		337
結 論	奇異集團的創新營運流程		375
後 記			397

Game-Changer

定義

1. 高瞻遠矚的策略家，他能扭轉同行的競爭局面，甚至發展出全新的遊戲規則。

2. 創造者，他以創新為本，追求持續獲利的有機成長，不斷創造盈餘。

3. 領導者，但他很清楚消費者及顧客才是老闆（CEO 可不是）。

4. 有感染力的催化者，能夠運用創新來推動企業的每個環節，包括策略、組織、預算編列和資源分配，以及挑選、獎勵與提拔員工。

5. 整合者，他把創新視為整合成一體，環環相扣的流程，不是一系列互不相干的步驟。

6. 大破大立者，他以創新手段來創造品牌區隔和附加價值，打破大宗商品化的命運。

7. 腳踏實地的人道主義者，創新在他眼中是個社會過程，他深知創新的起點不是科技，而在於人與人的互動、溝通與共事。

執行長與企業顧問的共同目標

在企業界，致勝之道和過去數十年來沒有太大不同，都是要創造新顧客、新產品和新服務，以便提高營收成長與獲利。差別在於，做的方法已和過去不同。

當今世界變化之速，前所未見，但企業不只面臨淘汰落伍的威脅，相對的也獲得新商機。

要在現代世界獲勝的最佳方法是創新。但人們多半以為創新屬於技術專家的工作，或需要天縱英明的才幹，或純粹是巧合和碰運氣。的確，孤獨的天才靠自己的力量，開創出新產業或是徹底改革既有產業。但問題是，你可不能坐等天才腦中靈光閃現的那一刻。創新的成果，也就是持續不斷提升的有機營收成長與利潤，必須成為你經營事業的重要環節。這意味著要讓創新成為下列元素的重心：你的企業目標、策略、架構、體系、文化、領導力，以及令人奮發的目的和價值觀。

我們的目標是，提供你一個思考與管理事業的新方式，以及一個新的管理流程，讓創新成為推動事業部前進的最重要力量。這是從我們的實務工作與研究中精煉出來

的流程，依據的是在真實世界行得通的方式，並提供一個新方法來管理事業，不論這個事業的規模大小或是在組織內屬於哪個層級。

這個新的管理流程以實務導向，我們也以具體可行的方式呈現。事實上你下週一就可以開始運用。

本書是雷富禮（A. G. Lafley）為寶鹼企業設定新路線，以增加有機成長的經驗，加上夏藍（Ram Charan）十多年來精研如何把創新變成例行事務的成果，因為對於創新，企業界過去一直是說來容易做來難。

在2001年初，夏藍開始和一家公司合作，以建立一個架構，把產生點子到變成商品在市場上成功推出的過程，化為一個運作方式。雖然企業成功把創新引進市場，但創新的成功往往是偶發事件。據夏藍觀察，原因在於創新的流程較為分散零碎，是機械式的進行，喪失了關鍵的互動交流。例如，常見的例子是技術人員創造了某樣東西，然後「丟給一牆之隔」的行銷人員，雙方在整個過程中缺乏有效互動。少了嚴謹、可重覆性、可提升的創新流程，就無法連結各個部門之間的各種交誼互動。

這個問題加速了夏藍的投入與研究。2005年秋，夏藍正好有機會和雷富禮會面；那時雷富禮出任執行長已有五年，夏藍也一直追蹤寶鹼的進展，發現雷富禮似乎有重大突破。創新在寶鹼到處可見；是事業部經理人每日在做的

事情。創新不僅是以腦力激盪激發新點子，也是管理流程中的核心要務，這是寶鹼得以轉虧為盈的原因。

他們兩人都同意，本書的目標是要擷取他們的經驗與研究的成果，從中汲取教訓，提供大家參考運用。

第一章

創新・改變你的遊戲規則