

拥有23个10亿美元级品牌，宝洁怎样抓住全世界消费者的

游戏

颠覆者



宝洁CEO首度揭示品牌王国缔造的奥秘

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

辛弘 石超艺 译



THE GAME-CHANGER
How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation



机械工业出版社
China Machine Press

P&G

游戏

颠覆者

宝洁CEO首度揭示品牌王国缔造的奥秘

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

辛弘 石超艺 译

THE GAME-CHANGER

How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation



机械工业出版社
China Machine Press

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

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

Simplified Chinese Translation Copyright © 2009 by China Machine Press.

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通过Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。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。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2008-2451

图书在版编目（CIP）数据

游戏颠覆者：宝洁CEO首度揭示品牌王国缔造的奥秘 / (美) 雷富礼 (Lafley, A. C.) 等著；辛弘，石超艺译. —北京：机械工业出版社，2009.1

(CEO的商业智慧)

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

ISBN 978-7-111-25435-5

I. 游… II. ①雷… ②辛… 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（2008）第166878号

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

版式设计：刘永青

北京京北印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2009年1月第1版第2次印刷

170mm × 242mm · 18.25印张

标准书号：ISBN 978-7-111-25435-5

定价：39.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007

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，我们载营子立。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



雷富礼和李佳怡

推荐序

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兼首席执行官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，深深融入到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4年中，我领导了宝洁在大中华区的发展，而且非常有幸于今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2008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)

宝洁大中华区总裁

宝洁创新的“从一到八”

它是商人写的给其他商人看的书。书中没有诘屈聱牙的理论，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：把每段话都当做食粮来咀嚼，一天只看2~5页。

雷富礼和查兰所著的《游戏颠覆者：宝洁CEO首度揭示品牌王国缔造的奥秘》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，缘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。书中没有诘屈聱牙的理论，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：把每段话都当做食粮来咀嚼，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”有可能读出这句话字里行间的一切意味吗？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面对的巨大挑战的思索。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，不再把它看做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

过收购获得的增长，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：培育和提高创新能力，并最终将其转化成可持续竞争优势；定期对业务战略和品牌资产进行评审；定期对每一个全球业务单元进行创新评审；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；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；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：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；风险与机会的水平，以及投资金额的大小；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；创新开发的时间长短；要求创新开发团队具备哪些类型的经验和专长；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”。可以从七个方面定义游戏颠覆者：这些人是目光长远的战略家；通过创新持续获得内生性增长的创造者；一个懂得CEO不是老板、消费者才是老板的领导者；一个推动者，用创新推动一家企业的所有要

素；一个整合者，把创新当做一个完整的流程，而不是一系列分散的步骤；一个突破者，通过创新建立差异化、增值的品牌和业务，挣脱同质化的镣铐；最后，他还是一个人文主义者，坚定地认为创新是一个社会过程。

企业创新的八个推动力

任何一家企业要进行创新，最终都要管理好八个推动力：催人奋进的使命和价值观；通过创新才有可能实现的拉伸型目标；有所为有所不为的战略；独特的核心强项；适合开展创新的组织结构；统一而且可靠的工作系统；勇敢而联系通畅的文化；善于激励的领导者。这些因素相辅相成，彼此啮合，对于CEO而言，起最大作用的推动力无疑是目标与战略、领导力和文化。

宝洁的“从一到八”，改写了创新的定义。这本书告诉我们，要整合价值链的所有组成部分，使创新成为创造价值的固定实践，在这个实践过程中，应时刻把消费者放在中心位置。雷富礼说：“我做过无数次尝试，犯过无数次错误，最终领悟到：创新是一个完整的过程，一个能够颠覆游戏的制胜战略，它会改变企业管理者和员工的日常工作和行为。”所以，企业欲使创新成为自身的工作语言和生存方式，还必须牢记两句话：成功是成功者的障碍，创新是创新者的桎梏。

胡泳

《北大商业评论》副主编

游戏颠覆者的定义

1. 一个战略家，他目光长远，改变自己公司参与的游戏，或者构思一个完全不同的新游戏。
2. 一个创造者，他通过创新持续获得内生性增长，并且不断提高利润率。
3. 一个领导者，他懂得CEO不是老板，消费者或者客户才是老板。
4. 一个推动者，他用创新推动一家企业从战略到组织，从预算编制到资源配置再到人员的甄选、奖励和提拔在内的所有要素。
5. 一个整合者，他把创新当做一个完整的流程，而不是一系列分散的步骤。
6. 一个突破者，他通过创新建立差异化、增值的品牌和业务，挣脱同质化的镣铐。
7. 一个人文主义者，他坚定地认为创新是一个社会过程；他明白技术并非创新的唯一关键，而人际交往，也就是人们的交谈与合作方式，对创新也至关重要。

工商界的获胜之道数十年来并没有多少变化：通过开发新客户、新产品和新服务，获得增长和利润。不同的只是做这件事情的方法。

变化加速是前所未有的情况，这既带来了机会，也加快了事物过时的速度。

在这样一个世界里，创新是最好的取胜方式。但是，创新长期以来被认为是技术专家的事情，很多人认为那只是运气或者机缘巧合。的确，一些孤军奋战的天才开创过一些全新的行业，或在已有行业发起过深刻的革命。但是，依靠他们会有一个问题，因为你不能指望这些人的脑中时时有灵光闪现。创新的成果，也就是营业收入和利润持续而又不断加速的内生性增长，必须成为你们经营管理方式的重要组成部分。这意味着创新必须成为你们公司的目标、战略、结构、系统、文化、领导力、崇高使命和价值观的中心。

我们的目标是向你介绍一种分析和管理企业的新方法——一个新的管理流程，它能帮助你把创新置于你们企业所有驱动因素的中心。这个流程是我们从研究和实践中总结出来的，它建立在真实世界的成功案例之上。无论你在企业的规模有多大，也不管你在组织中处于哪个层级，都可以运用这一新方法进行管理。

这个新的管理流程以经营管理者为导向，我们在介绍时也尽量采用具体的、利于付诸行动的语言。事实上，你可以在周一早上走进办公室的时候开始使用这个流程。

本书是雷富礼和拉姆·查兰两人智慧的结晶。雷富礼把宝洁带上了一条追求内生性增长的全新道路，拉姆·查兰则围绕着一个关于创新的悖论研究已达10余年。他关注的这个悖论是——人们热衷于谈论创新，但在具体实践方

面难以描述。

2001年年初，拉姆·查兰与某公司开始合作开发一个框架，希望能够打通从创意提出到产品在市场上取得成功这一过程。当时，这家公司虽然在创新方面颇为成功，但它的成功并不成体系。拉姆·查兰经过分析后得出结论，那是因为该公司的创新流程是割裂的，它以“机械的”方式开展创新，缺少关键的社会交往。例如，常见的情况是技术部门的人做出什么东西，然后“扔过墙头”，交给营销部门，其间根本不进行富有成效的交流。换句话说，该公司没有一个规范、可重复、可拓展的创新流程，用于联系不同“孤岛”[⊖]内部的社会交往。

这个问题激发了拉姆·查兰更大的兴趣，同时也促使他加快了研究的步伐。2005年秋，他见到了雷富礼——在雷富礼2000年6月成为宝洁的CEO之时起，他就一直在跟踪研究宝洁的进展。拉姆·查兰认为，雷富礼似乎在创新管理方面取得了突破。宝洁的创新已经四处开花；创新已成为业务单元管理者们日常工作的一部分；创新不再停留在通过头脑风暴提出创意这一层面，而是已经成为管理流程的中心，成为宝洁打赢那场“翻身仗”的原因。

于是，他们二人决定，从自己的经验和研究中提炼出那些有益的经验教训，供其他人参考使用。

⊖ 喻指组织内彼此鲜有沟通和联系的不同部门或者业务单元。——译者注

推荐序 (宝洁大中华区总裁 李佳怡)

导 读 宝洁创新的“从一到八”

(《北大商业评论》副主编 胡泳)

游戏颠覆者的定义

我们的目标

第 1 章 宝洁的创新如何改变游戏 / 1

第 2 章 宝洁的创新转型对你有何意义 / 16

第一篇 全局在胸

第 3 章 消费者是老板：成功创新的基石 / 29

第 4 章 在哪里玩，如何制胜：
目标和战略的作用 / 60

第 5 章 做自己最擅长的事情：
用创新激发核心强项的新生 / 82

第二篇 如何开展创新

第 6 章 构建创新组织：
建立适合开展创新的组织结构 / 101

第 7 章 把创新融入日常工作：
从创意产生到产品上市 / 130

第 8 章 创新的风险管理 / 155

第三篇 创新文化

第9章 创新是一项团体运动：勇敢而联系通畅的文化 / 184

第10章 领导者的新职责：创新与增长 / 214

结 语 通用电气的CEO如何让创新成为一种生活方式 / 240

后 记 / 255

致 谢 / 259

跋 在中国市场上颠覆游戏

(北京宝洁技术有限公司总经理 许友年) / 262

作者简介 / 267

译者后记 / 271