

<<游戏颠覆者>>

图书基本信息

书名：<<游戏颠覆者>>

13位ISBN编号：9787111351054

10位ISBN编号：7111351053

出版时间：2011-7

出版时间：机械工业出版社

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

页数：272

译者：辛弘、石超艺

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;游戏颠覆者&gt;&gt;

## 前言

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：如何用创新驱动收入与利润增长》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2000亿美元，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”。

## &lt;&lt;游戏颠覆者&gt;&gt;

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 personal 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。

## &lt;&lt;游戏颠覆者&gt;&gt;

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的商业化。

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，

<<游戏颠覆者>>

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>>

### 内容概要

通过“创新”重振“百年老店”

长寿公司活得长久，但并不代表就一帆风顺。

IBM、柯达、惠普、丰田等长寿公司都曾经历危难时刻，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，不在于他们是否面临困境，而在于他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，与郭士纳拯救IBM之后撰写的《谁说大象不能跳舞》有异曲同工之妙。

在中国制造升级转型的关键时刻，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，对于我们完整理解“创新”的理论和实践，具有突出的价值。

### 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. 勇敢而联系通畅的文化。
  8. 善于激励的领导者。

## <<游戏颠覆者>>

### 作者简介

雷富礼，宝洁公司董事长兼首席执行官。

宝洁公司一直被认为是全球最受人尊敬的公司之一，一个盛产商业领袖的摇篮。

雷富礼在2006年被《首席执行官》杂志评为“2006年年度CEO”，目前还担任通用电气和戴尔两家公司的董事。

他的商业生涯始于他在美国海军服役期间，当时他在一个驻扎着1万名海军士兵及其家人的军事基地负责零售和服务机构。

退役后，他在哈佛商学院接受MBA教育，1977年毕业后加入宝洁公司，在2000年6月被任命为CEO。

拉姆·查兰，全球范围内声誉卓著的公司董事会和CEO的咨询顾问，同时也是畅销书作者和杰出的教授。

他对商业问题的卓越洞察，以及提出的实用解决方案深受企业领导者的推崇。

查兰在通用电气公司克劳顿维尔的“杰克·韦尔奇领导力发展中心”和沃顿商学院从事了三十年的教学工作，获得过克劳顿维尔和西北大学凯洛格管理学院的最佳教师的荣誉称号。

查兰拥有哈佛商学院的MBA和DBA学位，获得贝克学者奖（Baker Scholar）。

## <<游戏颠覆者>>

### 书籍目录

赞誉
总序
推荐序
导读宝洁创新的“从一到八”
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
第2章 宝洁的创新转型对你有何意义
第一篇 全局在胸
第3章 消费者是老板：成功创新的基石
第4章 在哪里玩，如何制胜：目标和战略的作用
第5章 做自己最擅长的事情：用创新激发核心强项的新生
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
第7章 把创新融入日常工作：从创意产生到产品上市
第8章 创新的风险管理
第三篇 创新文化
第9章 创新是一项团体运动：勇敢且联系通畅的文化
第10章 领导者的新职责：创新与增长
结语 通用电气的ceo如何让创新成为一种生活方式
后记
致谢
跋 在中国市场上颠覆游戏
作者简介
译者后记



## &lt;&lt;游戏颠覆者&gt;&gt;

## 章节摘录

赢得老板的忠诚 创新中最重要的因素是消费者购买产品，这样创新就形成了一个完整的过程。

接下来的挑战就在于把初次购买者变为重复购买者和忠诚用户。

她们会购买产品线中的多种产品，并且经常为这个品牌充当大使。

这些忠诚的消费者，就是宝洁创新引擎的动力。

我们来看毫不起眼的卫生棉条。

宝洁在女性护理这个品类是经历过波折的。

1980年，宝洁的Rely超强吸收型卫生棉条被怀疑会引起中毒性休克而撤市，后来被证明这种怀疑是子虚乌有的。

3年以后，宝洁又推出了“好自在”和“护舒宝”卫生巾，很快就成了领先品牌，主要是因为它们的创新性。

这两种卫生巾都带有受专利保护的网面，能让人觉得更加清洁、更加干爽。

宝洁乘胜追击，又推出了Wings卫生巾，这种产品带有受专利保护的侧翼，提高了覆盖面积，减少了侧漏。

1990年，宝洁又推出了一种创新的超薄型卫生巾。

宝洁推出的每一种产品，都证明自己抓住了女性对卫生巾的需要——保护、舒适、清洁干爽的感觉。

“好自在”和“护舒宝”都是一炮打响，而且一直保持着丰厚的利润。

它们的成功为宝洁后来通过收购“丹碧丝”棉条的制造商Tambrands重回卫生棉条市场打下了坚实的基础。

如果市场上出现过颠覆型创新的话，那么“丹碧丝”卫生棉条就算得上这样一个创新。

它诞生于1936年，是市场上第一款带有导管的卫生棉条。

可是，直到宝洁在1997年收购这个品牌，除了包装上有几处小的改动之外，它在60余年的时间里没有多少改变。

可以说，你1997年在市场上买到的“丹碧丝”与你祖母所买的“丹碧丝”基本没有区别。

竞争对手可没有这么缩手缩脚，例如NPlaytex就推出了塑料制的导管。

“丹碧丝”几乎只提供纸质的导管，市场份额则在不断流失——从收购到2001年损失超过8%。

获胜的药方显而易见：创新。

从2000年开始，宝洁开始退而思变，重新了解市场。

我们问老板们（也就是处于经期中女性）：“你们想要的是什么？”

我们怎样才能美化你们的生活？”

她们的答复是——舒适、保护和女性化。

这一行动的结果就是2002年投放市场的“丹碧丝珍珠”。

这个团队在设计产品时，没有局限于它的功能性，而是带着更加宽广的视野，努力让经期以及在此期间卫生棉条的体验变得更加愉快一些。

全球女性护理事业部（从此把卫生护理纳入业务范围）当时的总裁梅勒妮·希勒说：“这个产品不是要提供更好的保护功能，因为那是理所当然的事情，而是要从每一个方面让她们感到愉悦。”

“愉悦”和“卫生棉条”这两个词通常是不会出现在同一个句子中的，但尽管如此，这个团队还是以“愉悦”为目标，开始重新想象卫生棉条的方方面面。

例如，旧版的“丹碧丝”从哪一端撕开的标志不太明显；在打开的时候，包装会发出很大的声音——有些人，特别是那些十几岁的少女，觉得这很尴尬。

我们知道，女性对卫生棉条的选择经常是很早就确定了的；约2/3的女性在选定某一种款式之后，就一辈子不会改变。

所以，如果我们的包装在打开时不发出声音，那么就有助于吸引年轻的女性，这有可能让我们获得一个终生不变的顾客。

希勒强调说：“十几岁的少女就是这个品类的生命之源。”

问题在于，这些花季少女不太可能坐在一个会议室里，对着一群穿着正装的人谈论自己的经期。

## &lt;&lt;游戏颠覆者&gt;&gt;

“天哪，那太让人难为情了！”

她们会说。

所以，宝洁把这个项目放到了“家庭实验室”，那是一系列的房间，设计得就像一个美国中产阶级的家庭，其中有一间房装饰得就像少女的卧室——女性风格的被褥（当然，摆放得很凌乱，那样看起来才真实），很多马匹的图片。

然后，宝洁的团队就把一群女孩儿带进这个房间里，请她们吃比萨饼，并且安排一个年轻的女性主持人，其他人则在旁边听着。

这个团队还主办了一次赛诗会，请来一群刚刚开始或者即将开始使用卫生棉条的少女，让她们就经期和女性卫生写下一首诗或者一篇短文，然后给大家朗读。

这个活动是在一个装修得像夜总会一样的地方举行的，谁也不会去影响她们选择说什么，也不会有人让她们为自己所说的东西感到紧张，因为她们在参加活动之前有充足的时间仔细思考这个问题。

虽然她们说的东西大部分我们都似曾相识，但是从她们嘴里说出来就变得更加真实了。

“真正需要时，棉条就是一个知己。”

一个15岁的女孩这样写道。

另外一个女孩则说：“如果没有棉条 / 我的生活将会不同 / 一个星期我都会残废 / 让厚重的护垫把我逼疯。”

这些“诗文”可能并不那么优美，但是它们确实对我们了解老板有不小的帮助。

这种想法也贯穿在“丹碧丝珍珠”导管的设计当中；它呈圆形，有一个便于握持的把手。

事实上，不会有人长时间盯着卫生棉条的导管，但是由于创新团队希望它有一个精致的外观，因为如果它看起来很舒适，它就会让女性觉得更加有信心，因此它就会真正变得更加舒适。

它的吸水材料也经过了重新设计，不再是以前的圆管形状，一旦进入体内，就会膨胀成蝴蝶一样的形状，从而更好地贴合身体。

绳子则是编织绳，能够吸收一部分漏液。

这两个特性都有助于减少渗漏。

改进后的包装带有一个透视窗口，这样消费者就能直接看到棉条；另外一些特征也让整个包装看起来很有品质。

“丹碧丝珍珠”在2002年投放市场，用业绩证明了目标消费者明确的创新是多么的有效。

如今“丹碧丝珍珠”已经成为市场领先品牌，年销售额超过2亿美元，超越了开创塑料导管卫生棉条这个品类的Playtex，成为这个品类的老大。

它的定价比Playtex的类似产品要高，比各零售店的自有品牌则高出一倍，但是消费者还是愿意支付这个溢价，因为她们得到了出色的产品和出色的体验——对女性的需要体贴入微。

“丹碧丝珍珠”提供了更好的价值，因此消费者都愿意为它掏腰包——月复一月。

更加让人印象深刻的是，女性消费者一旦购买了这个品牌，很多就会成为它的忠诚用户——购买过这个品牌的人，有超过一半的人会再次购买。

除非你清楚你的目标消费者是谁以及她们要的是什么，否则创新就不可能取得成功。

弄清她是谁，她想要的是什么，然后把她要的东西提供给她。

创新就这么简单，并没有什么深藏的秘密。

当然，最困难的是准确地找到这个谁。

比方说，消费品行业已经很少有大规模的市场没有得到开发。

大部分消费品都已经开始细分，有一些还细分成了非常复杂的缝隙市场。

面对这样的情况，你要进行创新，包括新品牌、新产品或新服务，关键是要弄清谁才是你的主要潜在顾客。

至关重要的是：你必须尽可能多地了解她们；必须弄清如何同她们建立关系、沟通和接触；必须吸引到足够多的人，保证业务持续不断。

对于那些失败的创新行动，宝洁会做事后分析。

创新之所以失败，最主要的原因是没有瞄准或者细分出正确的目标消费者，或者目标消费者的数量太少，不足以创建一项能够持续的业务。

## <<游戏颠覆者>>

有时，宝洁找对了消费者，但是没有弄清她们的真实需要。  
有时，只要持之以恒，再试一次，或者再试两次，就能对路。  
但是，这样做的代价总是更加高昂。

汰渍洗衣粉的用户不同于其他所有洗衣粉品牌的用户；Dawn洗碗液的用户不同于其他所有洗碗液品牌的用户；Bounty纸巾的用户不同于其他所有纸巾品牌的用户；“潘婷”和“玉兰油”的用户不同于其他所有洗发水和护肤品品牌的用户；Hugo Boss和Lacoste香水的用户不同于其他香水品牌的用户。弄清她们之间有何差别，了解这些不同的目标消费者，是通过创新改变游戏的关键所在。

P55-58

## &lt;&lt;游戏颠覆者&gt;&gt;

## 后记

译事不易。

读一本书，可以一目十行，囫圇吞枣，或只读自己感兴趣的章节，偶有所得亦欣欣然。

译一本书，却要逐字逐句去读，字斟句酌去译，再琐碎的内容也要细细去抠。

数十万言，在两三个月内完稿，时间压力可想而知。

常顾不上与作者神交，亦无暇掩卷沉思，书稿过半乐趣全失，临近结尾就只盼着早日交差。

如此别扭，一遭足矣。

译完现代营销学鼻祖西奥多·莱维特的《营销想象力》一书，便心存戚戚，打定主意不再译书。

不过，华章的编辑王颖女士是一个有办法的人，她知道怎么让我“回心转意”。

她把书交到我手中，淡淡地说——“你先看看，不着急决定。”

书的作者颇有些来头，一是宝洁公司的CEO雷富礼，一是《执行：如何完成任务的学问》的作者拉姆·查兰。

书的主题则是如何通过创新实现营收和利润的持续增长。

不过，起初我认为这无非又是出版社用来吸引读者的噱头——题目很诱人，“干货”没多少。

但是，我很欣喜地发现自己错了。

它很快让我想起了彼得·德鲁克和他的《创新与企业家精神》——他称那是世间第一本对创新做出全面和系统论述的著作。

然而，他在那本自己希望成为“传世之作”的书中，浓墨重彩地阐述了创新的七大来源，另外就是列举了创新的“宜”和“忌”以及如何让创新得到市场认可的一些原则。

道理讲得很清楚，但是读者把书看完，对怎样开展创新多半仍会一筹莫展。

这本书则以宝洁的实践为主干，并且列举了杜邦、惠普、乐高、诺基亚、通用电气、霍尼韦尔等知名老牌跨国公司有关创新的翔实案例。

宝洁的创新实践和雷富礼的习得，还有拉姆·查兰丰富的咨询经验和独到的见解，相得益彰，为读者阐述了一个完整的创新管理和执行体系。

条条道道浅显易懂，更重要的是，非常便于付诸行动。

无疑，两本书形成了很好的互补。

创新虽已成为我国科技工作的战略基点，但对于大部分企业和员工来说，它不过是一句口号。

一到实践，却无从下手，无处着力。

这两本书应能为他们解答很多疑惑，为他们指明一条通往创新和成功的康庄大道。

想到这一层，我又决计接下这个任务，且幸得超艺鼎力相助，为我分担相当大一部分工作。但愿我们做到了不辱使命。

辛弘 2008年8月31日于北京

## <<游戏颠覆者>>

### 媒体关注与评论

雷富礼让宝洁公司恢复昔日荣光。

——《经济学人》 在2007年“全球最具创新力的公司”榜上的所有公司中，没有几家比宝洁公司更切中今天的创新精神。

——《商业周刊》 雷富礼让宝洁公司的创新流程充满创造力而又不失严格。

——《财富》 雷富礼让一个年岁已高的巨人重新焕发出活力，在未来的数年间，他的方式和力度将会成为商学院案例分析的主题。

——《首席执行官》 雷富礼之道的证据再明显不过了，宝洁公司不仅新产品翻了一番，10亿美元级品牌和股价也都已翻番有余。

——《美国新闻与世界报道》 拉姆·查兰是深具影响力的咨询顾问！

——《财富》 拉姆·查兰有去芜存精的罕见本领。

——杰克·韦尔奇 最受欢迎的CEO顾问之一。

——《商业周刊》 拉姆·查兰是我的“秘密武器”，他总是能触及事物的本质，而不仅仅是提供答案。

——伊万·塞顿博格 Verizon通信公司董事长兼CEO

<<游戏颠覆者>>

编辑推荐

## &lt;&lt;游戏颠覆者&gt;&gt;

## 名人推荐

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）宝洁大中华区原总裁

<<游戏颠覆者>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>