

<<游戏颠覆者>>

图书基本信息

书名：<<游戏颠覆者>>

13位ISBN编号：9787111254355

10位ISBN编号：711125435X

出版时间：2009-1-1

出版时间：机械工业出版社

作者：（美）雷富礼

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>

## <<游戏颠覆者>>

### 前言

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。

## <<游戏颠覆者>>

### 内容概要

日趋激烈甚至残酷的竞争环境，业绩预警，盈利下滑，股价随之大幅下挫，6个月间下跌超过50%，投资者失去信心……2000年的宝洁所面对的种种困局对所有企业来说都不会陌生。

当雷富礼临危受命接管深陷困境的宝洁公司时，没人相信他能在短短几年内就成功实现绝地反击。

2001年到2007年，宝洁的销售额从390亿元增长到760亿元，利润增长两倍，营业收入的内生性增长率、现金流以及营业利润率均大幅提高，平均每股收益率年增12%。

迄今为止，宝洁已拥有23种销售额超过10亿美元的品牌。

如此辉煌的成绩，是怎样取得的？

2008年，已成为美国最佳CEO的雷富礼与堪称管理大师的拉姆·查兰合作推出《游戏颠覆者：宝洁CEO首度揭示品牌王国缔造的奥秘》，首度揭示了宝洁成功大逆转的幕后驱动力——创新。

创新是宝洁的血液，是宝洁利润增长的源泉，也是宝洁缔造10亿美元品牌的魔法。

正是创新，使宝洁这个始创于1837年的老牌企业现在仍可以充满活力地引领未来的潮流，通过将创新不断转化为利润和收益，宝洁向世人展示着游戏规则如何被颠覆。

在《游戏颠覆者：宝洁CEO首度揭示品牌王国缔造的奥秘》中，雷富礼将我们带到宝洁内部，拉姆·查兰则以局外人的身份提供精到的管理分析。

通过透彻解读宝洁内部的创新流程，并引用来自通用电气、苹果、惠普、乐高、沃尔玛等公司的真实案例，作者向我们展示了如何利用创新改变企业所处的商业环境——市场、竞争和客户；如何摆脱行业的传统桎梏；如何主动抓住时机勾勒新的游戏前景和空间；如何颠覆游戏使企业处于攻势而非守势；以及各级经理人如何在公司内实施创新，以达到可持续发展。

## <<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一家全球最受人尊敬的公司，一个盛产商业领袖的摇篮，雷富礼在2006年被《首席执行官》杂志被评为“年度最佳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一万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，畅销书《执行》的合著者，他还著有《WhattheCEOWantsYoutoKnow》和《Know-How》等多本著作。查兰博士出生和成长在印度，在自家的鞋店里初识商业的艺术和科学。他在哈佛商学院获得硕士和博士学位后，在哈佛商学院和西北大学执教多年。他现在是一名独立咨询顾问，为全球的企业领袖和董事会提供咨询服务，服务对象包括通用电气、杜邦、诺基亚、Verizon和汤姆森等公司。拉姆提出的建议注重实用，能够帮助人们切实解决商业问题，因而广受赞誉。

## <<游戏颠覆者>>

### 书籍目录

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

## &lt;&lt;游戏颠覆者&gt;&gt;

## 章节摘录

第1章 宝洁的创新如何改变游戏 我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。

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。

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。

管理者制定一项业务战略，例如先决定瞄准哪个市场并且推出什么样的产品，然后才去想怎样通过创新来落实这一战略——这样的情况比比皆是。

这完全把顺序弄反了。

要想正确地设定目标和构建业务战略，并且制定取胜的战术，就必须把创新放在业务的中心。

无论他们是业务单元的负责人、职能部门的领导者，还是公司的首席执行官（CEO），都必须把创新作为自己最重要的一个任务。

事实上，CEO还必须是CIO——首席创新官（chief innovation officer）。

我们在努力成为一个以创新为中心的企业时，虽然还需要不断完善创新的定义，并且加强开发实用的创新工具，但是我们可以断言，创新是掌控自己命运的基础。

创新是宝洁真正的“游戏颠覆者”，是可持续竞争优势的实际来源以及可持续成长的最可靠的发动机。

这是我的经验之谈，而这些经验是从我几年前意外接到那个电话之后开始积累的。

你有没有准备好 那是2000年6月6日，我当时正在加利福尼亚州参加一个业务会议，就在会议快开始之前的几分钟接到了那个电话，打电话来的是约翰·佩珀，宝洁的前任董事长兼CEO。

约翰开门见山地说：“你有没有准备好接受宝洁CEO这个职位？”

我当时惊呆了，因为就在前一天的下午，我还在跟当时的CEO迪克·雅格讨论那个财政年度最后一个月的工作计划。

“发生了什么事情？”

“我问。”

“他辞职了。”

“为什么？”

怎么回事儿？

“我现在没时间跟你解释，只想问你，你有没有准备好做宝洁的CEO。”

“当然准备好了。”

“那你尽快坐飞机回来，到了辛辛那提之后，直接来我的办公室。”

“好的。”

我转过身去，对同事们说有突发事情需要处理，所以必须马上离开。

在飞机上，我忍不住不断地琢磨这个突如其来的惊人变局。

我首先想到的是最重要的几个问题：在接下来的24个小时、48个小时和72个小时里，我必须做哪些事情？

在上任之后的第一个星期、第一个月里，我又必须做哪些事情？

## &lt;&lt;游戏颠覆者&gt;&gt;

毫无疑问，宝洁正在泥淖中挣扎。

我们3月份才发布过一次业绩警报，调低了盈利目标，然而此后的业绩仍然达不到预期的水平。虽然我负责的北美地区能够完成目标，但是我负责的另一块业务，也就是全球美容护理部门的业绩目标，是无法实现的。

其他业务的情况甚至更加糟糕。

再往后，我回想的是宝洁过去一段时间所采取的行动。

我们实施了全球业务单元负责制的新战略，并且彻底改变了原来按国家市场分而治之的组织结构，以全球品类利润中心取而代之。

我们做出这些调整，是为了应对全球竞争加剧、行业变化加速等情况，以及因特网和所谓的“新经济”带来的一些挑战。

大多数管理者都承担了新的职务，而我自己在宝洁的美容护理部门待了正好整整11个月。

在这个过程中，公司的业绩目标提高到了一个前所未有的水平——净销售额增长7%~8%，利润增长13%~14%。

公司给大家的指令是突破、创新和速度——勉励追求更高的目标，对一切活动进行革新，以更快的速度前进，冒更大的风险。

所有这些努力都没有错，但从事后来看，我们那时过于急切，想一下子就改变的东西太多了。

我们的许多业务根本不具备追求更高目标的条件。

在时机尚未成熟时就推出太多的新产品、新业务和新活动，这经常等同于在瞄准目标之前就开火，结果执行大打折扣。

所以，我们必须认真面对现实，看到事物的真相，而不是想当然。

首要的工作是正确判断企业的现状。

6月7日早上6点，我就开始分析数据——按业务、按地区、按顾客，从不同角度来进行评估。

不料，事态比我预想的还要糟糕。

当时，整个财政年度只剩23天了，当月、当季（4~6月）以及整个1999~2000财年的目标是无论如何都完不成的。

6月8日星期四，在向董事会汇报之后，我们发布预报再次调低了盈利目标。

宝洁的股票在公司宣布由我担任CEO的当日低开3美元，到星期五交易结束时，相比星期一的收盘价跌去7美元有余。

这对于我的信心可真是没有帮助。

（从1月份算起，宝洁的股价在6个月内下跌超过50%，市值损失高达500多亿美元。

）我很清楚，宝洁的情况是否已经触底还需要观察3~6个月才能明确，可是在这段时间里，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达成清晰的共识，并且迅速理顺获得持续增长所需的各个关键要素。

于是，我挨个地找到每一位领导者，非常坦率地和他们探讨我对他们有什么样的期望，以及有哪些事情是需要大家一起来做的。

我提出，大家对外应该拼命竞争，但是对内要像家人一样通力合作。

几乎所有的人都赞同我的想法。

本章余下部分介绍的，是我们取得了哪些成绩以及是怎样取得的。

虽然经过长年的历练，我很清楚这些关键要素是什么，但是在确定先后顺序和实际执行过程当中却是“摸着石头过河”。

这个过程虽然现在相当清楚，但在我走马上任之初，并不是所有答案都了然于胸的。

我们必须做的事情 我们一直以自己是宝洁人而自豪，可当时却被惨淡的现实弄得灰头土脸。

我们当然想要扭转这种局面。

为此，我们做了以下几件简单但又有效的东西。

我们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。

## &lt;&lt;游戏颠覆者&gt;&gt;

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。

过去，宝洁在大大小小的方面没有达到“消费者是老板”的标准，这就是我们在纸尿裤和牙膏等品类丧失市场份额的原因所在。

现在，我们花更多的时间和消费者待在一起，在门店内、在消费者家里、在各种消费者测试中心，观察他们使用产品，倾听他们的意见，了解他们希望从宝洁得到什么样的东西。

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候；第二个关键时刻是他们使用产品的时候。

为了实现这个目标，我们与消费者生活在一起，通过他们的眼睛观察世界，寻找开发新产品的机会。我们之所以这么做，是因为只要有更多的消费者购买和使用我们的产品，并且重复购买和使用，我们就能获胜。

只要消费者更加忠诚地使用我们的产品，购买价格更高、利润更高的产品，我们就能获胜。

我们在做出所有的关键决策时，都以消费者为中心——这已成为我们的惯例和纪律，而不是偶尔为之的事情。

我们变得更加开放。

宝洁过去总是喜欢什么事情都自己做，但后来我们开始从公司内外各种各样的渠道寻找创新的机会。

创新最重要的事情就是联系，所以我们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。

联系越多，创意就会越多；创意越多，解决方案就会越多。

事情不评估就不会有人管，所以我设立了一个目标，要求整个公司的新产品和技术创新有一半来自宝洁以外。

我们目前已经超过这个数字，而在2000年这个比例只有15%。

我们把获得可持续内生性增长列为当务之急。

创新能让我们开拓新的品类，重新定义人们认为已经成熟的业务，把它们改造成盈利性增长的平台，并且架设向邻近细分市场进军的桥梁。

于是，我们把重点放在内生性增长上。

内生性增长的风险小于通过收购获得的增长，因此更受投资者的青睐。

在20世纪90年代的后期，宝洁的营业收入增长放缓，一些备受尊敬的品牌不断弱化——竞争对手抓住这个机会迅速展开了进攻。

我觉得宝洁能够，而且必须做得更好一些。

当然，说起来容易做起来难。

宝洁的营业收入现在超过800亿美元，每年增长5%就相当于每年再创建一个“汰渍”品牌或者一个中国市场的收入，而且还要面对一大批世界级的竞争对手，例如高露洁一棕榄、汉高、强生、花王、金伯利、联合利华和欧莱雅，还有许多零售商的自有品牌，在巴西、中国和印度等发展中国家还有许多畅销的低成本当地品牌。

宝洁的内生性销售额增长如今几乎全是由创新推动的：每年5%~7%的增长，只有1%来自收购。在从2001~2007年的6个财年里，尽管能源和原材料的成本在不断增长，但是我们的营业利润率提高了4%还多。

同期，我们的利润额增长两倍有余，达到100多亿美元，自由现金流的总额达到500亿美元。

2001年以来，创新所创造的价值以及累计销售额几乎翻了一番。

创新使得宝洁每股盈利年均增长达到12%，市值则增加了1000亿美元，让我们成为美国最受尊敬的十家公司之一。

在从2000~2007年的7个财年里，宝洁的股价增长了近3倍，并在2007年12月12日创下历史新高。

我们以创新为中心进行管理，推动持续的内生性增长。

为了获得内生性增长，我们必须创新。

我们不仅要有优秀的运营，而且要有持续而可靠的创新。

## &lt;&lt;游戏颠覆者&gt;&gt;

我开始有意识地采取措施，恢复创新在宝洁的中心地位。

无论是过去还是现在，我的目标都是创建一个能够持续创新的组织。

我们通过以下几种方式推动组织获得可持续的内生性增长：把创新当成一项战略——培育和提高了创新能力，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，评审的重点是创新对竞争优势和改变游戏的作用。

定期对每一个全球业务单元进行创新评审，评审的重点是增长目标、创新战略、计划和重大行动。

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。

通过这个规范的开发、评选和商业化过程，我们证明自己能够管理好一个由许多分别处于不同发展阶段的项目构成的创新组合。

创新现已成为宝洁的生命线，同时也是宝洁业务模式的核心，而且参与创新的宝洁人每时每刻都在增加。

消费者盼望着宝洁的创新能够美化他们的生活。

宝洁的零售商客户也盼望着宝洁的创新为他们带去更多生意，创造更多价值。

宝洁的投资者和股东则把创新作为一个指标，用以判断宝洁未来的财务表现。

我们开始用全新的思维来看待创新。

我们做这件事情的假设是，我们能用类似于管理工厂的方式来管理创新项目。

它们都需要各种投入，然后经过一系列的转化过程，创造出产出。

每一个过程的产出，包括质量、最终产品以及财务和市场成果，都是可以衡量的。

要想开放创新流程、更加重视消费者，并以团队合作的方式开展创新，就不能把它们当做一个个孤立的环节。

以这种方式开展的创新，各个环节就必须相互紧密啮合，并要融入公司的主要决策过程中。

其次，我们拓宽了创新的视野，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了创新的范围。

我们也不再认为必须有颠覆性才称得上创新，而是认为创新也可以是渐进型的——前者就像一记本垒打；后者就像“一分”和“两分”，虽然不及前者那么风光，但也能带来丰厚的利润。

最后，虽然人人都知道创新有很大风险，但是我们学会了如何发现那些风险源，并且掌握了一些控制风险的工具和方法。

我们还经常从失败中汲取教训，提高风险管理能力。

我们是怎样做的……要事第一 上面讲的是我们做了哪些事情，不过你更加关心的也许是我们怎样做这些事情。

我们第一步是提高执行的效率，这样我们就能把更多资源用于创新。

在2000年6月的时候，我们的执行显然不是太好（在快速消费品行业，执行往往起着决定性的作用），因此无法兑现我们对股东、客户、供应商和员工在业务和财务方面做出的承诺。

人们不禁要问：“为什么会这样呢？”

”答案是：我们想做的事情太多了，期望推进这些事情的速度太快了，所以什么事情也没有做好。

宝洁需要的是明确和聚焦——最关键的抉择是什么？

当务之急是什么？

怎样才是正确的均衡状态？

我们的第一个抉择是加强核心——织物护理、女性护理和头发护理等品类。

此前，我们的做法是对这些业务实行收割或者挤奶策略；把赚来的钱用于建立新品牌和开发新产品，另外就是用来开创新品类。

我们当然想同时做好这两件事情，以此来充分发掘短期、中期和长期增长潜力，但是我们走得太远了一些。

对于那些核心业务和领先品牌，我们必须尽快让它们实现更加一贯的增长，同时提高它们的利润率。

## <<游戏颠覆者>>

为此，我们把目光像激光一样聚焦在两类对象身上：一是现有消费者，他们至少会偶尔购买和使用我们的产品；二是跟我们有合作关系的现有零售商、批发商和分销商。

我们还必须让运营管理变得更加规范。

例如，2000年6月，我们的订单发货率只有97%，这意味着摆在那里但是我们没有取得的潜在销售额高达3%。

每个星期一的上午，我都会要求相关的高管解释为什么货没有及时发出，他们又采取了哪些行动去提高订单的履行率。

这一做法一直持续到发货率大有改观为止。

现在，这一比率已经降至0.4%以下，不再是造成销售额和利润损失的重要原因。

## <<游戏颠覆者>>

### 媒体关注与评论

雷富礼让宝洁恢复昔日荣光。

——《经济学人》 2007年‘全球最具创新力的公司’榜上的所有公司当中，没有几家比宝洁更加切中今天的创新精神…… ——《商业周刊》 雷富礼让宝洁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》杂志 雷富礼之道的证据再明显不过……宝洁不仅新产品翻了番……它的十亿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·查兰在——最具影响力的咨询顾问！

——《财富》杂志 拉姆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’……总是能触及事务的本质，而不仅仅是提供答案。

——伊万·萨登伯格，Verizon通信公司董事长兼CEO

<<游戏颠覆者>>

编辑推荐

拥有23个10亿美元级品牌，宝洁怎样抓住全世界消费者的心。

<<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>