

<<下一个大机遇>>

图书基本信息

## <<下一个大机遇>>

### 内容概要

克里斯蒂安·特维施和卡尔·尤里奇是全球商科排名第一的沃顿商学院知名教授，他们开设了世界上最受欢迎的创新课。

他们认为高效益的创新不止来源于增加研发投入，更来源于系统地辨识更独特的机遇。

创新竞赛就是机遇的竞赛。

源于企业内部的机遇与源于企业外部的机遇集结在一起，相互竞争、优胜劣汰，最终，只有能够带来最高预期效益的特殊机遇才能突出重围，只有找到这个特殊机遇的企业才能成功。

从苹果无视传统推出更重、更大、更贵的iPod，到默克在一万种化合物中找到舒之降，再到是伦敦为了在2012年奥运会上取得佳绩进行的选手选拔，本书作者用来自各行各业的案例印证了自己提出的创新法则的有效性。

## <<下一个大机遇>>

### 作者简介

克里斯蒂安·特维施

他是沃顿商学院的运营与信息管理学教授，同时也是沃顿商学院与欧洲工商管理学院联合举办的战略研发管理项目的学术指导。

他在德国曼海姆大学取得商业与信息技术学位，并在欧洲工商管理学院取得管理学博士学位。

他的研究范围包括研发管理和创新以及运营管理，他曾与英特尔、默克、戴尔、美敦力、宝马等公司以及一些大型医院合作，还与麦肯锡合作进行过研究与教学。

他的研究成果发表在诸多领先学术期刊中，他参与撰写的《运营管理》是世界上很多商学院的MBA与EMBA项目中广泛使用的教材。

卡尔·T.尤里奇

他是沃顿商学院的教授，加拿大帝国商业银行业务讲座教授。

他的研究侧重于创新、企业家以及产品研发。

他在麻省理工学院获得机械工程专业的学士、硕士和博士学位。

他撰写的《产品设计与研发》一书被全世界超过20万名学生使用。

他在宾夕法尼亚大学联合创立了Weiss科技大厦和集成产品设计项目，促进了大学社区的创新。

在学术研究之外，他引领了数十项创新成果，拥有19项专利。

他是《纽约时报》2005年最值得关注的理念——TerraPass的联合创始人，他参与设计的电动滑板车Xootr入选《商业周刊》评选的“21世纪最酷的50个产品”。

## &lt;&lt;下一个大机遇&gt;&gt;

## 书籍目录

- 导论
- 第1章 创新的竞赛，就是机遇之间的竞赛  
设计师在为TerraPass  
设计标志时利用了创新竞赛。  
他们构思了数百个想法，并将其中的23个做成图标。  
最终，一个最为抢眼的设计成为TerraPass  
的标志。  
创新的竞赛，就是机遇之间的竞赛，所有参赛者同台竞技，只有最优秀的才能脱颖而出。
- 第2章 团队集结号：从内部创建机遇
- 47名资深项目经理组成团队，每人提交5个商业想法，并评估100个由其队友提供的机遇。  
质量评估结果表明，排名靠前的机遇，正好集合了所有最好的想法。  
组建最好的团队并善用之，就能创造最好的机遇。
- 第3章 惊喜就在你身边：寻找外部机遇  
梅特舒兹偶然间在泰国品尝到一种能够驱散疲劳的饮料，他略加改造后将饮料推向世界，创造了超过  
亿美元的惊人销售纪录，这种饮料就是红牛。  
只要仔细观察，创新者就能从周围的环境中觉察机遇。
- 第4章 淘汰是必要的：筛选机遇
- 为了在234个机遇中找到最佳机遇，47名资深项目经理按照以下程序进行筛选：第一轮，用网络系统评分；第二轮，召开创新研讨会讨论；第三轮，在不完善的信息和客观标准以及数据的基础上完成主观与客观的决策。  
一个好的机遇甄别程序应满足两个条件：效率和准确性。
- 第5章 让自己如此与众不同：战略拉动物遇  
i  
Pod拥有超大容量、快速的电脑连接等新属性，即使比竞争对手的产品更大、更重，价格更贵，它仍然快速从同类产品中脱颖而出。  
创新可以成为一个拉动过程，指导生成新的机遇，发挥它们最高的战略价值；它也可以作为一个推动过程，将一套有趣的机遇带入一系列筛选步骤。
- 第6章 短期盈利：分析近景机遇
- 瑞典ABB公司在选择机遇时，用创新回报曲线给出了机遇的预期收益。  
只有预期收益大大超过所需投资的机遇才有可能获得投资。  
近景机遇只带有少量的不确定性，借助量化财务分析，你可以预估机遇的预期回报，找到最佳的机遇。  
。
- 第7章 1+1并不总等于2：建立最优机遇组合
- 负责组建奥运足球队队的教练不会只招募11名最好的球员，因为其中可能有5名是守门员。

## <<下一个大机遇>>

同理，你也不能通过挑选那些最具价值的单独机遇来建立最优机遇组合，因为好的个体需要相互依存。

### 第8章 让成功的概率最大化：管理远景机遇

对于迪恩·卡门而言，赛格威个人运输车是一个远景机遇。他预计第一年的销售额将达到每月4万台，但赛格威五年只售出了2.3万台。投资远景机遇的风险无法避免，但是，你可以将成功的概率最大化。

### 第9章 做赢家还是输家：确定最佳机遇

制药公司生产一种新药，需要研究1万种新发现的化合物；电影制片厂制作一部电影，只需要考虑200到500个剧本。筛选机遇的漏斗具有多样性，你要为你的机遇选择最合适的漏斗。

### 第10章 4个决策决定成败：管理和治理机遇

你的组织是否应学习赫曼米勒依赖外部创造机遇？  
学习麦当劳集中进行产品研发？  
学习《美国偶像》对机遇进行相对比较？  
学习谷歌用“20%时间”概念强化创新文化？  
能否找到这个问题的答案，决定了你能否做出、做好管理和治理机遇的一个关键决策。

### 第11章 寻找下一个大机遇

将创新视为一种可以管理的程序，是一场重要的革命。高效益的创新不仅来源于增加研发投入，更来源于系统地辨识更独特的机遇。如果你正在寻求创新，你一定能在本书中找到你的下一个大机遇！

译者后记

## 章节摘录

第一章 创新的竞赛，就是机遇之间的竞赛 设计师在为Terra Pass设计标志时利用了创新竞赛。他们构思了数百个想法，并将其中的23个做成图标。

最终，一个最为抢眼的设计成为TerraPass的标志。

创新的竞赛，就是机遇之间的竞赛，所有参赛者同台竞技，只有最优秀的才能脱颖而出。

要详述竞赛的细节，可以参考《美国偶像》(American Idol)电视选秀节目。

作为最受欢迎的电视节目之一，《美国偶像》吸引了超过3000万名观众，并进行了全球转播。在每一季中，制作单位会到诸多美国城市进行海选，成千上万做着明星梦的表演者在评委面前展示自己。

每个城市只有大约100名选手可以进入第二轮比赛，这一次他们面对的评委团也更加强大。

入选者随后被筛选至40名，他们可前往好莱坞继续参赛。

在好莱坞，每位选手要表演规定的歌曲清单中的一首歌，再表演一首自选歌曲，并参与各种群体表演。

最终，胜出的24名参赛者在系列电视节目中继续表演，而观众则负责投票选出心中的冠军。

这部电视节目的主要目标是娱乐观众，而每一轮比赛中评委尖酸刻薄的点评同样是收看的亮点。然而，从成千上万其貌不扬的普通人中进行海选，并发现真正会在未来赢得格莱美奖，甚至奥斯卡奖的艺人，这个过程本身就拥有令人难以抗拒的巨大吸引力。

《美国偶像》代表着创新竞赛：很多参赛者同台竞技，但适者生存。

在本章中，我们介绍创新竞赛，并向你展示公司如何使用创新竞赛。

我们列出可用于改善你的创新竞赛的管理杠杆，并将竞赛定位于创新管理和产品开发这一大背景中。

英国伦敦作为2012年奥运会的东道主，对于金、银、铜牌有着强烈的渴望。

在近几届奥运会赛事中，英国都跻身前十大奖牌获得者，但他们对此并不满足。

因此，在2006年，英国奥林匹克协会宣布开展一项运动来增加该国的奖牌数。

伦敦发出“20-4-2012”倡议，即取得20枚金牌、总排名第4，对150万名英国儿童进行评估，他们的年龄从11到16岁不等（在2006年），并从中选拔出最具运动天赋的儿童备战奥运会的比赛，例如柔道、羽毛球、赛艇等。

在第一轮遴选中，评估人员比较了每个孩子的生理数据，从中获得了所有奥运体育健儿的理想特性。

例如篮球运动员通常胳膊很长、身材高大，而赛艇运动员需要强大的心肺功能。

最有希望的10万名候选人将被邀请进入下一轮评估，其中包括每天满满的不同的体育专项诊断。

这群候选者将淘汰至1000人，然后开始由专业教练对其进行训练。

英国奖牌促进运动分享了企业技术创新的关键品质：一个特定的个体可以通过每天付出辛劳汗水来增大夺金机会，但一个民族，就像一个公司，却拥有更加强大的杠杆，即所谓的选择。

一个精心设计的甄选过程将防止一个国家浪费其有限的资源将小精灵培养成为大力士。

这样做十分有效。

本章的主题是筛选机遇，是在遴选过程中从所收集的机遇中识别特殊机遇的第一步。

这就是创新竞赛的资格赛阶段。

一个好的甄别程序应包含什么？

无论是英国对运动能力的评估，还是公司对创新机遇的甄选，一个有效的过程必须满足两个要求：

确定必须要淘汰的机遇数量，它必须是行之有效的。

这种鉴别，基于漫长讨论以及广泛数据收集所带来的不完善的信息，必须是便宜、快捷、有效的。

它必须是准确的，尽管不确定性仍然为特定机遇的前景蒙上一丝阴影。

这两个要求，效率和准确性，是相互矛盾的。

一方面，由于花费大工作量进行深入探讨，你更愿意把重点放在最有前途的机遇上；而另一方面，你需要仔细研究所有机遇的细节以避免淘汰不应错过的机遇。

克服这一矛盾的最好方式是通过几个回合来评估机遇。

## <<下一个大机遇>>

通过一轮又一轮的淘汰赛，你可以逐步缩小机遇的范围。

这确保你可以更加仔细地评估剩下的机遇。

在第一轮淘汰赛中，你的淘汰必须十分高效。

当机遇筛选到达最后阶段时，你将重点转到准确性上。

这就是我们在导论中说的创新竞赛的结构。

让我们重温英国奥运会的例子，看你会怎样运用这个想法。

一台电脑可以通过年轻运动员的生理情况来进行淘汰，节省了教练和孩子们的时间。

教练或培训人员将会在第二轮甄选中出现，只需花费一天时间。

这会为其第三轮的甄选提供足够资源，即顶尖选手的密集训练。

机遇淘汰代表着导演拍摄电影、咨询公司征集新雇员，或专业运动队伍的选拔。

图4—1总结了创新竞赛背后的逻辑。

机遇进入图的左侧（见第2、3章）并经过几轮淘汰。

最佳想法前进，接受深入分析，这一点会在接下来的章节中有所描述。

很多有关创新和研发管理的书将此图看做“创新漏斗”。

漏斗这个比喻其实不大合适。

在漏斗中，所有进入的最终都会散尽。

好的淘汰机制会淘汰很多机遇，将不好的想法屏蔽掉。

相比于漏斗，它更像一个过滤器。

⋮

## <<下一个大机遇>>

### 编辑推荐

- 1.《下一个大机遇：如何创造和选择最佳机遇》作者为全球排名第一的沃顿商学院教授，他们长期致力于创新领域的研究，参与过多家企业的创新实践。他们对自己多年研究与实践成果进行精心提炼，将之浓缩为一堂世界上最受欢迎的创新课。
- 2.微软、苹果、德勤、默克制药、华纳兄弟、陶氏化学等全球知名企业正在实践的创新法则！
- 3.创新竞赛就是机遇的竞赛。  
如果你正在寻求创新，你一定能在《下一个大机遇：如何创造和选择最佳机遇》中找到你的下一个大机遇！
- 4.麻省理工学院斯隆管理学院副院长斯蒂芬·埃平格，微软公司全球创新管理销售战略部主管唐·理查德森等联袂推荐。

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>