

THE ART

WILEY

机遇变现

发现下一波商业创新模式

OF



How to Build Growth and Ventures Through Strategic Innovation and Visual Thinking

[美] 马克·斯纽卡斯 (Marc Sniukas) 帕克尔·李 (Parker Lee) 马特·莫拉斯基 (Matt Morasky) 著

郑雷 杜军 译

可口可乐、惠普、洲际酒店、雅诗兰黛等知名跨国企业 / 联 / 名 / 推 / 荐 /

战略创新+商业设计思维+视觉思维 → 企业新增长路线图, 抢占未来市场商机

OPPORTUNITY

中国人民大学出版社

THE ART

机遇变现

发现下一波商业创新模式

OF



How to Build **Growth and Ventures** Through Strategic Innovation and Visual Thinking

[美] 马克·斯纽卡斯 (Marc Sniukas) 帕克·李 (Parker Lee) 马特·莫拉斯基 (Matt Morasky) 著

郑雷 杜军 译

OPPORTUNITY

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

机遇变现：发现下一波商业创新模式 / (美) 马克·斯纽卡斯 (Marc Sniukas) ， (美) 帕克尔·李 (Parker Lee) ， (美) 马特·莫拉斯基 (Matt Morasky) 著；郑雷，杜军译 . —北京：中国人民大学出版社，2018.11

书名原文：The Art of Opportunity: How to Build Growth and Ventures Through Strategic Innovation and Visual Thinking

ISBN 978-7-300-26150-8

I . ①机… II . ①马… ②帕… ③马… ④郑… ⑤杜 III . ①企业管理—创造性思维 IV . ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 194067 号

机遇变现：发现下一波商业创新模式

马克·斯纽卡斯

[美] 帕克尔·李 著

马特·莫拉斯基

郑雷 杜军 译

JiYu Bianxian: Faxian Xiayibo Shangye Chuangxin Moshi

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 天津中印联印务有限公司

规 格 240mm×190mm 16 开本

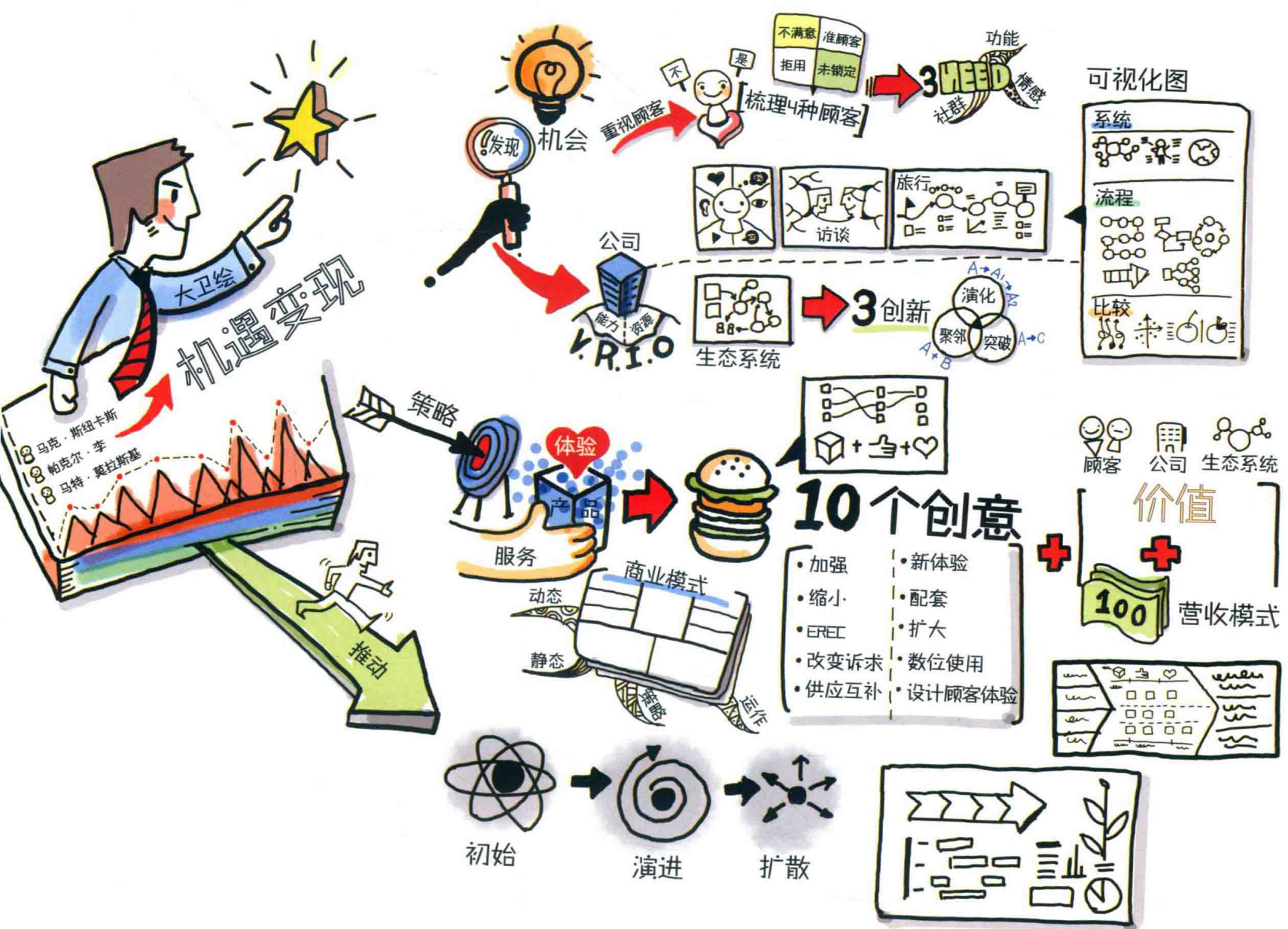
版 次 2018 年 11 月第 1 版

印 张 17.25 插页 2

印 次 2018 年 11 月第 1 次印刷

字 数 240 000

定 价 99.00 元



机遇变现

马克·斯纽卡斯
帕克尔·李
马特·莫拉斯基



推动

发现机会



重视顾客



梳理4种顾客

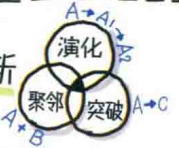
不满意	准顾客
拒用	未锁定

3 NEED
功能 情感 社群

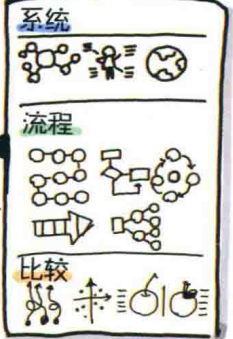
公司



3创新



可视化图



策略



体验

服务



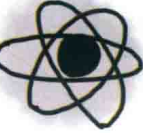
商业模式

动态

静态

演进

扩散



10个创意

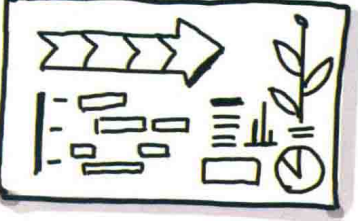
- 加强
- 缩小
- EREC
- 改变诉求
- 供应互补
- 新体验
- 配套
- 扩大
- 数位使用
- 设计顾客体验

顾客 公司 生态系统

价值



营收模式



感谢我的妻子，她的耐心和陪伴让我能够坚持不懈。

马克·斯纽卡斯

感谢家人给予我无条件的爱与支持；感谢艾里克（Aric），是他助我飞得更高更远。

帕克尔·李

感谢鲍勃和桑迪坚定不移的鼎力支持。

马特·莫拉斯基

各界赞誉

《机遇变现》揭示了如何以创造性思维帮助你的公司发现新的成长机遇，并设计与之相对应的协同战略。该书不仅内容影响巨大，而且画面设计精美，激发创新思维。阅读并开始创新吧！

肯·布兰佳

《新版一分钟经理人》和《合作由你开始》合著者

《机遇变现》将帮助你激发组织内部的战略更新。本书形式新颖，内容富有创造性、激励性和实证性，势必会成为可供高中级管理人员参考的企业成长宝典。

德瑞克·范·罗森伯格 (Deryck J van Rensburg)

可口可乐全球风险投资公司总裁

从咖啡台到会议桌——《机遇变现》挑战着我们的传统商业模式和思维定式，同时提供了一条通往成功的路径。

保罗·辛德 (Paul Snyder)

洲际酒店集团副总裁

我很喜欢《机遇变现》这本书。无论你是在一家大公司内部推行一种理念，还是做一件大事，这本书都能为你提供框架和工具，帮助你提出正确的问题，助你启航并前行。总之，这本书将告诉你如何明晰、有远见、精准和充满活力地来组织你的思维。

理查德·布莱克 (Richard Black)

德意志银行总数据架构师、英格兰银行前首席技术官

《机遇变现》的内容清晰、巧妙、通俗、实用，令人振奋。本书可以作为想要确定、设计和启动战略成长计划的所有人的分步指南。

戴夫·格雷 (Dave Gray)

视觉思维公司 XPLANE 创始人

痴迷创新的视觉思考者，团结起来！这本书堪称圣经。

桑尼·布朗 (Sunni Brown)

首席人类潜能学家、畅销书《游戏风暴》与《涂鸦革命》的作者

《机遇变现》根据大量经验提出了令人信服的证据，证明可以通过结合战

略创新与源于他人的灵感来更好地运用商业设计思维。这种务实方法为现有业务提供了一个创新或适应复杂的、不断变化的环境的框架。这本书的确是一本好书！

安妮·巴特利特·布拉格 (Anne Bartlett-Bragg)

涟漪效应集团总经理

《机遇变现》像一张路线图，指引公司沿着创新之路展开冒险之旅，寻找新的成长机遇。它为读者提供了可行性视角，包含了讲故事的关键组成部分，以及在于商业模式设计思维的全新世界采取用户为中心的方法。

索尔·卡普兰 (Saul Kaplan)

触媒商业创新工场创始人和总裁、《商业模式创新工场》的作者

《机遇变现》的三位作者创造了一种设计未来企业的实用工具。这本书易读易用，增添了你和你的团队举行头脑风暴会议的趣味性。我敢断定，运用本书理念的公司能够节省大量的咨询费。每家希望成长的企业都应当经历这个过程。

多米尼克·特拉维尔索 (Domenico Traverso)

丹佛尔动力系统公司工作职能部总裁

《机遇变现》视觉精美，设计思维新颖，为战略创新提供了实用的工具。

马克·波尔森 (Mark Polson)

雅诗兰黛公司创造力和战略能力构建副总裁

在你运用极为有用的创新和战略方法时，这本书将彻底改变你的商业和个人生活。享受这场灵感之旅吧！

鲍勃·洛伯 (Bob Lorber)

洛伯·卡麦咨询集团执行总裁、《一分钟经理人实践版》和《做重要的事》的作者

《机遇变现》提供了设计成长战略的新颖方法，书中介绍的成长战略设计方法对于既有企业和新兴创投公司的领导者同样有价值。

杰夫·莱特 (Jeff Wright)

欧特克软件公司战略与营销副总裁

我们每天都会遇到机遇，但是机遇极少出现，也不会贴上机遇的标签。这

本书的作者将可视化作为将机遇带进企业与生活的工具，让我备感振奋。这本书值得阅读、学习和想象。

吉姆·史都瓦 (Jim Stovall)
畅销书《超级礼物》的作者

《机遇变现》是对希望通过创新实现成长，通过颠覆实现变革的企业具体而丰富的刻画。

杰伊·萨米特 (Jay Samit)
畅销书《不颠覆，就会被淘汰》作者

《机遇变现》提供了令人耳目一新的企业成长和开拓的务实建议。我运用这种视觉化方法，通过整合资源成功解决了复杂的业务问题。

大卫·拉里 (David Lary)
惠普公司打印和个人系统部副总裁

《机遇变现》赋予商业创新方法和简单易懂的视觉呈现以人性化。对于计划颠覆行业的企业家而言，这是一本必读书。

奇普·乔伊斯 (Chip Joyce)
财智联盟执行总裁兼共同创始人

《机遇变现》清晰介绍了一切必要的信息，它犹如一件艺术品。我深信，本书将帮助成千上万的经理人比以往更快地获得企业管理知识。干得漂亮，谢谢作者付出的巨大努力！

西尔维斯特·德·凯泽 (Silvester de Keijzer)
瑞士制造公司董事

《机遇变现》是一部清晰的创造企业新价值的指南。书中介绍的方法和讲述的故事证实：企业最有价值的部分是艺术而非科学。忽视这本书中的规则，你的企业就会陷入危险中。

迈克尔·格雷伯 (Michael Graber)
南方成长工作室执行合伙人

对于那些觉得“无法摆脱”失效的老方法和业务流程者而言，本书不愧是一种奇妙的新工具。

马克斯·特伦 (Max Thelen)
菲尔特公司前执行总裁

经过市场创新者证实的战略？是的。帮你组织探索的分步指南？是的。让人参与和得到启迪的创新型可视化解释？是的。如果你是一位做市商，千万别错过这本书。

凯文·泰特 (Kevin Tate)
StepChange 集团共同创始人

《机遇变现》是一杯创新鸡尾酒，充满了巧妙的视觉思维，将激发企业家运用并带动企业成长。

吉姆·华莱士 (Jim Wallace)
惠普公司全球代理战略和管理总监

一本充满气魄和吸引力的书！它提供了发人深省的战略新视角，以及帮助读者思考如何发现和抓住新机遇的重要的精神食粮。《机遇变现》的力量在于它为验证战略提供了务实的方法。它不仅仅表明了实验的重要性，而且还向读者展示了如何通过实验来验证自己的成长战略。

安雅·福斯 (Anja Förster) 特和彼得·克鲁兹 (Peter Kreuz)
畅销书《创业者和天使投资人》作者

一种新颖的商业设计思维方法，应当能为战略计划管理者、决策者和领导者带来源源不断的创意，从而改善商业成果并创造价值。

亚伦·史密斯 (Aaron Smith)
ProjectsAtWork.com 编辑

《机遇变现》是一部构思精巧的作品，它包含了丰富的图解说明，有时让我觉得是在阅读一本插图小说。书中新颖多样的案例分析随处可见，大多数案例是我之前闻所未闻的。但更重要的是，这是一本实用宝典。不论你是一位开始为商业理念绞尽脑汁的创业者，还是一家大企业中为新机遇寻找新路径的老练战略师，这本书都算得上是一本弥足珍贵的实用指南，可带来超出读者预期的指引作用。毫无疑问，我会认真阅读这本书的。

马克·巴登 (Mark Barden)
《美丽的约束》的合著者

《机遇变现》这本书介绍了一种让战略创新充满活力的创新方式，并将激发你左右大脑的最佳思维。对于新手和老手战略师而言，都是一本好书。

罗恩·梅耶 (Ron Meyer)
荷兰蒂尔堡大学提亚斯商学院企业战略系教授

企业成长就是要确定和利用机遇。然而，从何处入手？如何知道从哪里看？这本书不仅能让你转变思维，还会激励你行动起来，进行新颖实用的练习。这是为经理人量身定制的成长路径。

海伦·伯克思 (Helen Perks)
英国诺丁汉大学教授

如何将复杂的事情分解成可管理的明确目标，使其变得更容易理解和执行？这本书为读者提供了极为实用的设计新计划的步骤和建议。

斯图亚特·科里 (Stuart Curley)
Northgate IS 企业架构副总裁

对于任何试图驾驭复杂的价值创造者而言，《机遇变现》抓住了以践行创业精神和创新为真正的战略成长真正引擎的要点。

韦恩·西蒙斯 (Wayne A. Simmons) 和基尔里·克劳福德 (Keary L. Crawford)
《成长思维：构建新的成长型企业》的作者

在一个日益视觉化和协同化的世界里，在如何增长绩效方面，《机遇变现》提出了令人耳目一新的见解。这本书引人入胜、通俗易懂，恰好符合商业界的需求。

克里斯多·费尔南多 (Crystal Fernando)
洲际酒店集团全球商业服务主管

《机遇变现》是一部不可思议的、迷人的设计思维宣言书，适合所有视觉学习者阅读学习。

马特·穆格 (Matt Moog)
PowerReviews 执行总裁

三位作者设计了一场美丽而多彩的创新之旅，并且带领读者完整经历了这次奇妙的旅行。迷人的可视化描绘有助于吸引读者了解战略创新方法，简明有序的指导说明则激发出读者的创新思维，激励读者准备采取行动。对于任何想要抓住发现机遇的人而言，这都是一本必读书。

C. 托德·隆巴多 (C. Todd Lombardo)
Fresh Tilled Soil 首席设计战略家、《设计冲刺》的作者

《机遇变现》以循序渐进、新颖和可视化的方式鼓励企业为客户创造新的价值。

道格·范·阿曼 (Doug Van Aman)
范·阿曼通信公司负责人

作者巧妙地将复杂的战略设计原则变成了任何期待成长或建立业务的人都能领会的通俗理念。《机遇变现》是一本迷人的可视化指导手册，可帮助任何规模的企业挖掘自身的创造力，以制定有效的商业战略。

凯瑟琳·帕尔默 (Catherine Palmer)
欧特克软件公司高级产业营销经理

在 EMEA 管理苹果教育公司时，我们发现了视觉传播的力量和韧性，这使我们能够将复杂的数字化参与转化为简单、有益和有意义的图解和图形。如今，《机遇变现》帮助我将这项工作推向了另一个重要的阶段。

阿兰·格林伯格 (Alan Greenberg)
EMEA 苹果教育公司前董事，现任 8GT Fund 顾问委员会委员

《机遇变现》是一部重要的创新杰作，它将有助于我与世界上最大的娱乐传媒公司的内部创业者开展合作。

约翰·哈夫曼四世 (John Huffman IV)
哈夫曼公司创始人

《机遇变现》照亮了一条通往企业成功的成长小径。

凯文·奥基夫 (Kevin O'Keefe)
商业领袖和畅销书《普通美国人》的作者

《机遇变现》影响深远，内容实用，是一本极好的战略反思与行动指南。

奥马尔·贝格 (Omar Baig)
OECD 数字、知识和信息服务主管

坚持、了解和行动是任何想要取得成功的团队必备的素质。这本书以新颖的见解和方法帮助指导团队快速设计创新计划。

司徒兆均 (Ed Soo Hoo)
加州大学伯克利分校创业和科技中心行业研究员

《机遇变现》清晰详述了如何运用验证的战略创新和可视化思维取得成功。作者根据多年经验巧妙设计了一条旅行之路，帮助公司实现显著成长。愿你在阅读这本书后取得成功。

K. C. 泰斯 (K.C. Teis)
Rackspace 体验设计副总裁

过去 12 个月，在和 150 多家中小型企业合作的过程中，我发现这些企业希望得到实用的、可视化的业务支持，希望通过启发和举例指导它们做出正确的决定。《机遇变现》成功地做到了这一点。它提供了关键的可视化工具，向读者展示了如何在商业成功的每个阶段使用和运用这些工具。这是一本必买的好书。

马克·科普塞 (Mark Copsey)
鸢鹰创新公司总监、英国利兹贝克莱特大学企业成长导师和讲师

《机遇变现》这本书介绍了一种清晰实用的方法，帮助你发现蕴藏于企业内部的增长机遇，以及教你如何将机遇变为现实，冲向行业顶端。

罗伯特·麦金农 (Robert McKinnon)
洲际酒店集团前高级副总裁和项目管理办公室主任

《机遇变现》这本书注定会成为将商业设计思维融入企业成长的圣经。这是一本必读书。

拉尔斯·克拉玛 (Lars Crama)
InnoLeaps 首席商务官

《机遇变现》这本书勾画了一张易于理解的以客户为导向的创新带动企业成长的蓝图。要是 10 年前有这本书，我就可以节省大量的代理费了！

海因茨·威尔奇里 (Heinz Waelchli)
SnapAV 首席客户官

很少有书能以这样优雅的方式叙述一系列巧妙的横向选择，使其就像科学一样可以被实践验证。对于计划利用现有团队创新以创造新价值的读者而言，这是一本必读书。

谢恩·斯马特 (Shayne Smart)
日内瓦公约画册创办人

如果你想要马上开始设计自己的下一次战略创新，那就一边阅读，一边批注吧。这本实用的商业设计思维指南将帮助你充分利用自己的客户机遇。

西蒙·特里 (Simon Terry)
全球变革推动者公司董事长

《机遇变现》这本书具有实用性、变革性以及可行性。领导者应当用这本创新指南来武装员工。遵循本书的指导，你的企业就会成长。

迈克尔·尼尔 (Michael Neil)
富兰克林广场资本合伙公司前数字化营销总监

《机遇变现》为你介绍了巧妙的创新方法，帮助你发现名副其实的新的成长机遇。书中包含许多有用的工具，包括一些不错的客户之旅描绘方法以及研讨会权威人士所用的实用工具。这本书还为非专业创新者提供了有用的设计思维和成长规划指导。创新永无止境！

布雷登·凯利 (Braden Kelley)
InnovationExcellence.com 共同创始人、《描绘变革》和《点燃你的创新之火》作者

如何有效形成与战略创新关联的创新商业模式是一个尚未解决的理论与实践问题。这是一本少有的结合战略、商业模式创新及创造力技巧的书，为创业者提供了有用的方法。

丹尼尔·利特克 (Daniel Liedtke)
瑞士哈里斯兰登私立医疗集团首席运营官

三位作者提供了一个强有力的框架，激励并使读者能运用自己的创造力来制定企业成长战略。

罗伯特·谢泼德 (Robert Shepherd)
洲际酒店集团欧洲区设计与开放首席开发官和高级副总裁

《机遇变现》充满了新思想和新信息，但我们无法将一切都收入本书，所以我们在网站上增添了更多的内容、资源和下载资料。请登录 www.theartofopportunity.net 注册，了解更多的详情。

推荐序

当今的许多领导者在加入企业时，把“创新”当作研发或过程效率这些传统竞争优势象征的代名词。在我们的一生中，很少有人能预见职场上会出现全新的领域，让公司保持“创新性”或持续的创造性，换句话说，谁也没想到“创新总监”“首席创新师”，甚至“首席策划师”之类的头衔，会在企业的组织架构上占有一席之地。

然而，此事确实存在，而且存在理由很充分。在相对较短的时间跨度内，我们看到一些曾经的行业巨头纷纷被“创新型”初创公司所取代，引起了整个商界的关注。这种现象传达了一个清晰的信号，那就是不进则退，企业不能固守不变了。只有真正创新，带动新的成长，为你的客户和企业甚至周围的世界创造出价值，才能确保自己立于不败之地。

不仅是身处“创新”职位的人，公司中从上至下各级人员，对于这种紧迫性都深有感受。如今，我们都是企业创新者。由于所有人都在关注这个问题，我们就应当解决它，对吗？不对。

问题是，发现和利用新的成长机遇很难，对于常常因过时的思维、传统的商业模式或官僚作风肆虐而受到束缚的知名企业而言，尤为如此。如果我们在战略上不保持警醒，认真对待，那核心竞争力就可能会让我们变得僵化。在这种情况下，很难形成“打破常规思维”和建立新的成长计划的能力。但是，随着我们越来越急于发现新的成长路径，这将不再是一件难事。我们需要的是一张路线图，帮助我们发现、促进和注意机遇，以真正带动成长。这本书能帮助我们做到这一点。

马克、帕克尔和马特为追求新的成长设计了一个丰富多彩、引人入胜的旅程。在介绍新的成长战略和战略创新（如非客户、基本客户需求、商业模式和盈利模式构建）思维方式的过程中，他们还向读者介绍了新的工作方式。本书始终贯穿着视觉思维方法及其他商业设计思维原则，帮助改进建立新成长业务的战略的设计和执行情况。借助可视化、工具和模板的支持，本书将帮助你根据自己的企业需求运用正确的方法。

另外，作者还从能说明概念的众所周知的案例轻松转向新

颖的、未公开过的案例研究，以启发读者。最后，作者基于严格的学术研究并结合大量实践经验创作了这本引人深思的商业指南。

虽然“创新”一词并不新鲜，但是《机遇变现》让创新离人们更近。这正是每位寻求新的成长的企业家所急需的精神食粮。

德瑞克·范·罗森伯格

可口可乐全球风险投资公司总裁

要么做，要么不做，

没有尝试一下这种事。

目 录

CONTENT

1 巧妙的战略创新 ARTFUL INNOVATION

1 前 言
2 读者之旅

10 什么是战略创新
11 传统的战略管理
12 战略创新
14 在何处行动：寻找你的机遇
14 如何行动：制定你的战略
15 如何获得成功：创造价值

16 什么是商业设计思维
16 商业设计思维的五大原则
18 入门指南

2 发现新的成长机遇

DISCOVER YOUR NEW GROWTH OPPORTUNITY

24 了解客户和非客户

26 客户和非客户

30 了解客户需求、期望和选择

35 确定消费障碍及满意度的制约因素

38 启发案例

卡地纳健康公司：提升客户体验

哈里斯兰登医院：发现客户需求

40 如何了解你的客户和非客户

40 搜集信息

41 进行观察，建立主题

41 将调查结果转化为洞见

42 启发案例

涟漪效应集团：人本设计方法

44 活动

消费者轮廓图

创建访谈指南

客户旅程图

归纳观察主题

52 了解你的公司

54 资源和能力

56 启发案例

凯撒皇宫酒店：从你的资源发现新的收入

58 资源的灵感火花：描绘和评估资源的四个维度

60 了解公司的方法

62 活动

绘制你的资源地图

绘制生态系统图

66 构架成长计划

68 本书探讨的增长类型

68 演化式增长

69 延伸性增长

70 突破性增长

71 突破性问题

72 设计成长机遇

72 决策

73 决策战略的类型

74 决策过程

76 活动

创建增长计划简报

机遇分析

选择机遇

82 可视化机遇

84 运用可视化故事框架

88 活动

可视化你的机遇

3 构建你的战略

CRAFT YOUR STRATEGY

94 战略元素

96 设计你的商品

96 产品

97 服务

97 客户体验

98 启发案例

喜利得：增强客户体验

100 创新灵感：设计新商品的10种方式

112 活动

进行头脑风暴

设计你的商品

117 打造商业模式

118 静态角度

118 动态角度

119 战略视角

119 运营视角

120 商业模式组成部分

120 商业活动

122 资源

123 部署执行的顺序

124 参与角色

126 实战中的商业模式

128 启发案例

伊顿-麦卡勒姆：重新定义咨询业的商业模式

哈里斯兰登医院：重新定义医院的商业模式

132 商业模式灵感：设计全新商业模式的八种方法

142 活动

可视化现有的商业模式

设计新的商业模式

打破商业模式的既定假设

149 构建你的盈利模式

150 收益流

152 定价机制

154 支付机制

156 启发案例

德国广播电视集团：为非顾客提出一个新的支付模式

华氏212度：盈利模式的创新

826 瓦伦西亚：结合项目创造新收入

160 盈利模式方面的灵感

162 活动

盈利模式卡分类

164 确定你的战略：创造价值

167 创造价值

168 客户价值

170 公司价值

172 生态系统价值

174 启发案例总结

176 活动

制定战略

178 将战略可视化

179 打造战略之前的终极提示

180 活动

可视化战略

4 启动新的增长业务

LAUNCH YOUR NEW GROWTH BUSINESS

188 新增长业务的三个阶段

191 初始阶段：验证机遇，试行战略

192 验证和试行战略的三个步骤

198 如何验证试行效果

198 可提供验证数据的活动

198 内部观察

198 实地观察

199 模拟

199 原型

200 访谈

200 研究

200 小规模实验

200 其他可参考的资源

202 活动

测试什么

如何测试

206 从试行中学习

206 取得成功

207 面临挑战

207 获得洞见

208 发展阶段：调整你的战略

210 启发案例

德国广播电视集团：增强客户体验

华氏212：创新商业模式

216 活动

开始、停止、改变和继续

设计后续步骤

220 成长计划可视化

222 活动

可视化你的增长计划

224 扩散阶段：扩展你的业务

226 经营性挑战

228 确定清晰的角色和职责

228 建设分享、倾听、合作、实验和支持的组织文化

229 以全面系统的方法来规划和执行扩展流程

229 制订计划，定期进行严格审查和调整

229 以简单明了的方式来跟踪和评估进展

5 掌握商业设计思维

MASTERING THE ART : BUSINESS DESIGN THINKING

234 什么是商业设计思维

235 商业设计思维的基础

236 流程和方法

238 商业设计思维的原则

238 保持以人为本的视角

240 视觉思维和讲故事

241 合作与共同创造

242 通过主动迭代获得发展

243 保持整体观

244 启发案例

甲骨文：通过合作与共同创造来创新

ExactTarget：运用视觉思维和讲故事的方式发现机遇

248 一种新的工作方式

250 启发案例

微软：为新的成长变革

260 作者介绍