

ATION
MENTS
CEPTIONAL OPPORTUNITIES

世界上最受欢迎的创新课

全球商科排名第一的沃顿商学院倾情奉献

[美] 克里斯蒂安·特维施 (Christian Terwiesch) 等著
卡尔·尤里奇 (Karl T. Ulrich)

伍慧琼 许岚◎译

INNOVATION
TOURNAMENTS
CREATING AND SELECTING EXCEPTIONAL OPPORTUNITIES

下一个大机遇

如何创造和选择最佳机遇

OVATION
RNAMENTS
CTICTING EXCEPTIONAL OPPORTUNITIES

INNOVATION
TOURNAMENT
CREATING AND SELECTING EXCEPTIONAL OPPORTUNITIES



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

INNOVATION
TOURNAMENTS
CREATING AND SELECTING EXCEPTIONAL OPPORTUNITIES

下一个大机遇

如何创造和选择最佳机遇

[美] 克里斯蒂安·特维施 (Christian Terwiesch) ◎著
卡尔·尤里奇 (Karl T. Ulrich)

伍慧琼 许岚◎译

INNOVATION
MENTS
PTIONAL OPPORTUNITIES
NNO
OUR
REATING AND SE

图书在版编目 (CIP) 数据

下一个大机遇 / (美) 特维施, (美) 尤里奇著; 伍慧琼, 许岚译. —北京:
中国人民大学出版社, 2012

ISBN 978-7-300-15142-7

I. ①下… II. ①特… ②尤… ③伍… ④许… III. ①企业创新—
研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 009253 号

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师

北京市证信律师事务所 李云翔律师

下一个大机遇

克里斯蒂安·特维施
[美] 卡尔·尤里奇 著

伍慧琼 许岚 译

Xiayige Dajiyu

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) 010-62511398 (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.crup.com.cn)
[http:// www. ttnet. com](http://www.ttnet.com) (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16 开本 **版 次** 2012 年 4 月第 1 版

印 张 15.75 插页 2 **印 次** 2012 年 4 月第 1 次印刷

字 数 164 000 **定 价** 45.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年以前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

✎ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

✎ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为两大类，五小类：

1. **引进图书**：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) **教科书**：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



收益



花费



一顿麦当劳

工资的晋级



一本书



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉

引言 / 1

第1章 创新的竞赛，就是机遇之间的竞赛 / 21

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 / 39

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 / 59

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 35 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 / 77

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：战略拉动机遇 / 99

iPod 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 能短期盈利吗：分析近景机遇 / 115

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 / 137

负责组建奥运足球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。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 / 159

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，你可以让成功的概率最大化。

第9章 做赢家还是输家：确定最佳机遇 / 179

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 / 201

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4个问题的答案，决定了你能否做出、做好管理和治理机遇的4个关键决策。

第11章 寻找下一个大机遇 / 221

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 / 231

创新可以带来财富。一个大公司每年 20% 的股本回报已经很高了，但以下这些创新可带来的回报是：

- ◎ 舒降之（Zocor），默克公司的降胆固醇药物带来的利润超过 100 亿美元，投资成本仅为 5 亿美元。
- ◎ 苹果公司在 2001 年推出 iPod 移动音乐播放器后的最初六年中卖出了超过 1 亿台。iPod 和 iTunes 在线商店为苹果公司带来了 300 亿美元的收入。值得注意的是，与同类竞争者相比，苹果公司在研究与开发方面花费收入的比例是最低的。
- ◎ 电影《哈利波特与魔法石》的预算大约为 1.25 亿美元，电影公映后的五年里，华纳兄弟电影工作室从这部电影上赚到了超过 10 亿美元。《哈利波特》系列神话的缔造者，J.K. 罗琳的收入甚至更高。由于《哈利波特》系列的图书、电影与周边产品的热销，罗琳跻身亿万富翁的名单中。

《哈利波特与魔法石》为华纳兄弟带来了超过 10 亿美元的利润。那么华纳兄弟同期上映的其他电影状况如何？记得《总统千金欧游记》(*Chasing Liberty*) 或《大反弹》(*The Big Bounce*) 吗？《驱魔人前传》(*Exorcist: The Beginning*) 呢？如果没印象的话也不必担心——这不是你自己的问题。几乎没有人看过这些电影，电影公司从这些项目中收获甚微。在华纳兄弟制作《哈利波特》的时候，它也分析了成千上万部不同的电影，开发了成百上千的剧本，并认真地考虑过制作并上映其他几十部电影。然而真正上映的很少，其中赢利的更是屈指可数。

对华纳兄弟或任何电影公司来说，类似《哈利波特》的巨大成功绝对是一个例外。但对于成功的创新者来说，例外就是他们的工作目标。在这本书中，我们将指导您对创新机遇的创作、选择与开发进行高明的管理。

在创新游戏中，任何赌注都是伴随着风险的。但这并不意味着您无法成为更好的玩家。

最近，两个塞尔维亚人和一个匈牙利人从英国伦敦的利兹赌场 (Ritz Casino) 赢了 200 万美元。幸运？抢劫？或者仅仅是聪明的投注？也许三者都是。据称，他们在手机中嵌入激光，在赌场的管理员开球的时候扫描球的转速，并把数据发送到一个远程的电脑上。通过分析这些历史数据和球的仿真物理模型，电脑推荐了投注方式。这个方法可以完美地预测赌局吗？不，但它可以

将传统的中奖率由 37:1 变成 6:1。换句话说,利用历史数据、专业的方法和聪明的程序,一个傻瓜游戏可以变成一门有利可图的生意,再去掉欺骗,就得出本书的逻辑。

创新总是有风险的。很多项目会失败,大部分机遇不能保障基本的投资。然而,利用本书中的工具、原理和方法,你也许可以掌握主动权。

创新意味着什么

我们将创新广泛地定义为一个需求与一个解决方案之间的新连接。新意可以存在于解决方案中,也可以存在于需求中——或存在于现有需求与现有方案的新连接方式中。

舒降之就是默克公司的研究实验室为抵抗心脏病的现有需求找到的一个新的解决方案。德国戴姆勒公司(Daimler)最近在美国引进的智能汽车就是使用现有方案(智能汽车在 1997 年就已经引入德国)来满足一个汽油一向奇贵无比的国家对于节油车的新兴需求的例子。iPod 是现有需求和现有方案的新连接方式。第一台 iPod 所使用的磁盘驱动技术和当时的笔记本电脑内置非常相似,它强调了对移动

存储以及数码音乐回放的现有需求——而这项需求此前都由使用闪存的 MP3 播放器来满足。

这种创新的定义包括硬件、软件、服务、程序以及所发现的任何需要，无论是在工厂、消费品市场还是公共场合。减少办公楼热量流失来改善能源效率的新方法可以是一种创新，重新设计制造流程来利用新的自动化技术也是创新。因此，创新并不总意味着新产品或新的商业路线。

除了实现供需之间的新连接方式之外，成功的创新也创造着价值。在大多数商业环境中，这意味着创新会带来经济利益，但环保、社会福利等替代的价值观念也激励着其他产业环境中的创新。

II 机遇带来创新

在我们看来，机遇就是一粒种子，也许会在不久的将来成长为创新的参天大树。机遇是创新的雏形，是新觉察到新发现的技术或需求与可能的解决方案的粗略连接——初期阶段，不确定因素成为笼罩未来价值的阴影，可以被认为是对价值如何被创造的预测。对苹果公司来说，机遇也许是似乎能够控制血糖的苹果手表。对宝洁这样的消费品公司来说，机遇也许是零卡路里牙膏。对于 3M 这样的材料公司来说，机遇也许是可降解塑料。一些机遇最

终成长为创新，另一些则可能无法持续发展。

关于机遇的四个例子在图 I—1 到图 I—4 中有所展示。第一个（图 I—1）是创建一个电子邮件或短信系统来提醒你宠爱和赞美你的配偶，同时提供有关怎样做的建议；第二个（图 I—2）是一个自己动手制作的无线门铃；第三个（图 I—3）是一部新电影的剧本综述；而第四个（图 I—4）是基于近期的纳米技术研究的机遇。请注意，在这四个例子中，创建者都可以通过单张幻灯片来描述机遇，有时结合了图文。



www.camhriashouse.com

提交者：技术人员
日期：2006年8月10日凌晨 1:08

宠坏配偶

构思：

这个想法来源于一个简单的事实，即男人太忙，很少记得及时向妻子做出表达爱意的举动（而女性往往擅长此项）。当你加入“宠坏配偶”之后，你每天 / 每周 / 每月会收到电子邮件或者短信来提醒你该做些什么力所能及的事哄妻子开心，例如送花、提早回家、减少花费在“寒武纪”网站的时间等。这些建议来源于大众，IdeaWarz 可以确保想法的质量。为妻子买花的建议当然会附带一个送花的广告。生日、周年纪念日、母亲节等，都可以被添加到邮件提醒清单中（伴有目标更明确的广告）。之后这可以发展为提醒老板、朋友他们应该做或可以做的事。

我是如何想到这个想法的……

我尽可能地取悦我的妻子，但我总是需要使用新点子或者需要有人告诉我还可以做些什么。就别提还要提醒自己一直坚持了。此外，谁不想让自己的配偶收到一封邮件提醒他 / 她该做什么，来疼爱自己的另一半呢？

图 I—1 一个基于网络交流的创新机遇——“寒武纪”

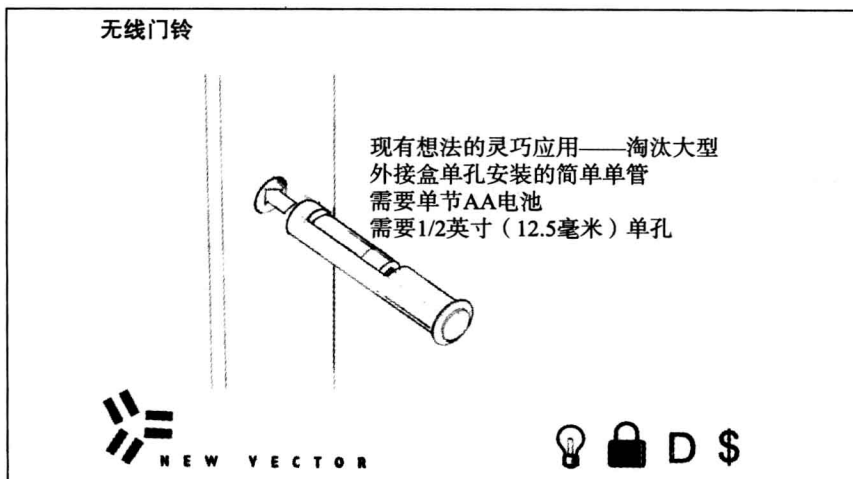


图 I—2 一个自助无线门铃的机遇

注：右下角的标志代表公司对机遇的评估包含四个标准：新颖度、专利性、开发风险和利润潜力。

致命的贪婪

编剧：罗伯特·C. 约翰逊

2006 年 10 月

剧本内容：

本周电影或精选电影 / 幽默 / 浪漫 / 环境主题 / 狗 / 悬疑 / 纽约 / 爱达荷 / 家庭电影 / 黑色幽默剧本

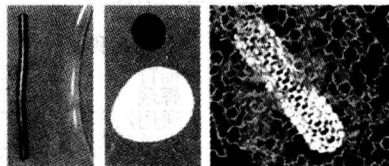
梗概：

纽约大亨与妻子双双遭到谋杀，他们的儿子——醉鬼杰夫荣升新行政总裁，却身陷被指谋杀与背叛的巨大压力中。他带着一条流浪狗驾驶一辆破卡车亡命天涯，乔装成他在爱达荷州某一小镇拥有的一家公司的伐木工。杰夫发现这家可恶的公司只顾将森林砍伐殆尽，换取巨额利润，让不信任他们的社区居民和工人无法翻身。纽约的杀手并未停歇，一名杀手随时准备将杰夫一枪毙命。但杰夫的新伙伴——一名残疾男孩和一只流浪狗拯救了杰夫和他内心的敌人。

图 I—3 一个电影机遇

碳纳米管消除离模膨胀

美国国家标准技术研究所的研究,
《自然材料》(*Nature Materials*),
2004 年 8 月



美国国家标准与技术研究所的研究人员发现,将碳纳米管添加到常见的商业聚合物——聚丙烯中,会令熔融聚合物的流向发生巨大的改变,这个过程消除了令很多人头疼的问题——“离模膨胀”,聚合物在穿过挤压机出口的时候向不恰当的方向膨胀。

研究人员添加少剂量的碳纳米管(微小的碳管比头发丝要细 1 000 倍)进入聚丙烯中,希望能够大幅改变材料的强度和其他属性。一旦此举得到实现,被改良的聚合物就可以高速通过制作使用的挤压机。

国家标准与技术研究所的材料科学家担心的是,由于碳纳米管令聚丙烯变得更有弹性,材料处理就会变得困难,或者它被改善的属性就容易流失。令他们惊讶的是,事实却与之相反。在两板之间(用压力)进行切剪时,聚合物通常会将两板分开。然而,当添加碳纳米管以后,板被拉到了一起。科学家发现,这种“拉合”完全缓和了离模膨胀。业内现在摸索使用数种费时的方案来试图解决该问题。消除离模膨胀应当帮助制造商改善他们的市场投放时间,简化离模过程,将对制造的控制缩减到最小。

图 I—4 来自美国政府实验室的新成果形式的机遇

更多的投入并不是创新成功的关键

最近,《金融时报》根据研发投入来衡量创新(图 I—5),列举了五十个最具创新性的公司。根据这个排名表,一个公司的研发投入越多,它就越具创新性。事实上,福特、通用汽车公司和克莱斯勒能够跻身前四,肯定让时报编辑们也感到困惑。

全球公司研发榜

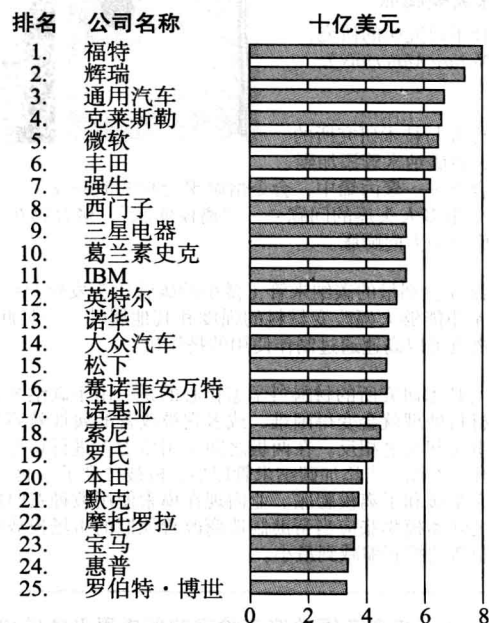


图 I—5 《金融时报》研发记分卡

注：原始研究由英国贸易产业部完成。本排名仅为前 50 名企业中的前 25 名。

你可能基本上同意，不能根据研发投入来衡量一个公司的创新性。那么我们不妨来看看研发投入所带来的经济回报。研发投入更多的公司收入是否更丰厚？

图 I—6 所示的数据是一项来自计算机行业研发投入的分析。图中的横轴展示了公司五年期内研发投入所占收入的百分比，纵轴显示了公司在五年期后的另一个五年期内的平均增长率。一些公司在研发投入不足的情况下收入