

<<美国创新在衰退？>>

图书基本信息

书名：<<美国创新在衰退？>>

13位ISBN编号：9787111284376

10位ISBN编号：7111284372

出版时间：2010-1

出版时间：机械工业出版社

作者：朱迪·埃斯特琳

页数：203

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>

<<美国创新在衰退？>>

前言

我儿子大卫才10来岁，是个创新人士-他不光在写文章、玩音乐上很有创新精神，连生活方式也与众不同。

他从不害怕提问，懂得在冒险与审慎的判断中做出权衡，坚韧又自信，做什么都要挑战极限。不管是对付学校的作业、跟朋友沟通，还是写诗、摄影、玩音乐、搞电影，他都热情洋溢地使用新技术，但他以后恐怕成不了科学家。

大卫刚上高中时，我们开始谈论进大学的事儿。

他到网上寻觅他会感兴趣的事业。

我开始琢磨为什么他的朋友里对科学有兴趣的人这么少？

等他们这代人进入职场之后，那时的世界会是什么样子？

进而，我又扩大了对创新问题的思考范畴。

是什么激发了我这一代人对科学的广泛兴趣呢？

现在在哪里不同了昵？

过去10多年，科学、商业和我们的国家发生了那么多翻天覆地的变化。

我这一辈子刚好碰上科学技术创新及创业精神如日中天的黄金时代，生活与事业深受其惠。

我的父母都是大学教授，是电脑技术开发和应用方面的先驱。

父亲杰拉尔德·埃斯特琳（Gerald Estrin）是加州大学洛杉矶分校（UCLA）计算机科学系的创始人之一。

母亲西尔玛·埃斯特琳（Thelma Estrin）1951年获电机工程博士学位，当时拿到这个学位的女性，全国仅有两个人。

后来她改行从事生物工程，20世纪80年代初，在国家科学基金会（NSF）做了两年局长。

我的童年就这样深深浸泡在科学中，对我和姐妹来说，投身科学是理所当然的，根本没想过要选其他的路。

我的姐姐玛戈是内科医生，妹妹黛博拉是电脑科学教授。

两人在各自的领域都是创新先锋。

我1971年升入UCLA就读之时，互联网的第一粒种子才刚刚在国防部的资助下，于各大院校和研究实验室萌芽。

我亲眼见证了研究人员让世界各地电脑相连的壮举，很想参与其间。

于是我北上到斯坦福大学（刚好坐落在今天我们所称的“硅谷”中心）去读研究生。

我参加了文特·瑟夫（Vint Cerf）领导的研究团队，是当中年纪最轻也是唯一的女性成员。

瑟夫是计算机科学的先锋，后来更被尊奉成了“互联网之父”。

瑟夫的研究生团队当时正在开发一种叫做“传输控制协议”（transmission control protocol, TCP）的新型网络软件，也就是让电脑可以互相交换信息的代码。

我们都感到自己从事的是很重要的工作，但绝没想到这套软件日后竟然成了互联网和万维网发展的奠基石。

当好运气意外降临的时候，我正好准备就绪。

我的第一份工作是为新成立的创业公司齐洛格（Zilog）效力。

我在那儿体验到与一支才华横溢的小团队合作的神奇力量。

那时我还领悟到，自己真正的激情和长处其实不是跟机器打成一片，而是跟大伙儿一起合力将新技术推向市场。

后来我逐渐走上了创业和领导之路，真叫我家上下大吃了一惊-我自己也很意外。

我在齐洛格碰到了我将来的丈夫-比尔·卡里科（Bill Carrico）。

1981年，我们成立了一家名叫“大桥通信”的网络公司-那时，我们可从没想过往后两人会一起创办7家公司！

我的事业生涯主要是为互联网搞“下水道”工程，开发的产品大多数人平常根本注意不到，只有碰到问题的时候才晓得居然有那样的东西存在。

<<美国创新在衰退？>>

1998年，思科收购了我们创办的第3家公司“信条软件”（Precept Software），我本人也加入了思科这家高速成长的企业，担任首席技术官一职。

我还有幸与多家大型企业的领导者共事，这些企业接连不断地萌发创新观念，为自身提供了至关重要的竞争优势。

1989年我加入了联邦快递的董事会，此后又接连加入罗克韦尔（1994年）、Sun（1995年）、迪士尼（1998年）等公司的董事会。

时至今日，我仍是联邦快递和迪士尼的股东。

本书中的许多故事都是取自我在这些公司的亲身经历和见闻。

我以为，联邦快递和迪士尼在创新“思维”方面属于互为补充的两极。

联邦快递追求卓越的营运-侧重于左脑的公司。

迪士尼的核心则是创意和想象力，具体展现了右脑的两大机能。

这两家公司都管理得当，注重客户，而且善用战略，眼界高远。

它们秉持对未来的一贯承诺，造福了数以百万计的用户。

2000年互联网泡沫吹到最大的时候，我怀着对科技产业创新前景的无限关注离开了思科。硅谷变了。

从前大家饶有兴致地创造新技术，解决有趣问题，而今这股热情消失不见，取而代之的是优先考虑即刻的财务回报，创办恒久的企业反倒退居其次。

我想回头经营自己的公司，但不希望公司只围着产品转，陷入业界急功近利的疯狂热潮。

所以我们在接下来创办的“包装设计”（Packet Design）公司中，尝试了一种全然不同的模式：探索未来技术，培养全新观念，再孵化独立的公司，推广产品上市。

.. 2004年，我度过了40岁的生日。

接下来的两年，生活发生了翻天覆地的变化。

25年来，我和比尔既是事业伙伴，也是人生伴侣，但此刻我们决定各走各路。

网络泡沫吹破以后，“包装设计”公司不再为新项目提供资金，我知道是彻底翻开新篇章的时候了。

展望人生下一阶段，我可以自由自在地做出选择，完全不受限制，为此，我既有期待，又有些焦虑。

创新始于变革的能力，我到底想做什么呢？

当年的美国理解科学、技术和创新的重要性，鼓励人们勇于冒险。

出生在这样的时代，是我的幸运。

可如今整个国家越来越看重短期利益，我跟其他许多科学家、商业人士和家长都认为，我们的下一代将不再拥有我们当年碰上的大好机会。

面对这样的转变，我想要尽些绵薄之力，于是写下这本书，与读者诸君分享心中的想法。

我们得放宽眼界，大胆进取，对自己制造出来的问题承担责任，如此方能重夺未来。

过去的战略对创新的可持续性发展确实发挥了作用，这一点我们必须加以肯定，但与此同时，我们也要适应当今新的经济和社会现实。

解决眼前的问题需要各界（企业、政府组织、金融机构、非营利组织、学术界、教育工作者和家长）的参与。

此外，这些多元化的参与者需要一套共同的架构和语言，才能有效迈步向前。

我了解怎样有效解决问题，最初的一课来自我父亲。

我在UCLA念书时还没有个人电脑；大家得共享大型主机，提交程序，几个小时之后拿到返回的结果。

我记得，第一次上编程课，我在机房熬了个通宵，每次打印输出的都是“ABEND”（这是“非正常结束”的缩写，即abnormal ending），简直把我急得想哭。

我的程序崩溃了。

当我萎靡不振地回到家，父亲提醒我可以把问题分割成容易解决的小片段，同时记得怎样把它们拼合还原。

对于创新问题，我采用了这样的方法。

本书取自我的亲身经历，此外，我还采访了100多位对美国创新事业做出了卓越贡献的科学家、工

<<美国创新在衰退？>>

程师、创业家、风险投资人、研究人员、教育工作者，以及学界、商界的领袖。

本书前两章旨在建立一套框架，便于读者理解可持续创新的过程，其中包括创新生态体系的概念，赋予个人、企业、组织和国家以变革能力的五大核心价值观。

在第3~5章中，我回顾了第二次世界大战以来的这几十年间科学与技术的演进，探讨了其中的好坏得失。

我总结了哪些关键议题需要加以解决，才能重新点燃广泛创新的火焰。

第6章阐述了创新架构在组织层面上的应用。

第7章和第8章重点讨论了国家的创新生态体系，以及我们怎样做才能维持其健康运作。

<<美国创新在衰退？>>

内容概要

那片曾经如此富饶、助我开创一片土地的土地对我的后辈来说已不复存在。

美国几乎是创新的代名词，它从建国初始就以创新维系着其商业活力。

曾有人说，如果美国人停止了创新，那他们将不再被称为美国人。

但是，如今这个国度正在发生创新危机，号称创新之根的硅谷，正在慢慢腐坏。

要知道；一些看来平平常常的东西——不粘锅、车载GPS、控制高血压的处方药物，不久以前还是突破性产品。

它们不是在真空环境中凭空开发出来的，而是建立在数十年科学技术稳固、深厚的研发与应用的基础上，研究、开发与应用组成了一个“创新生态系统”。

本书作者是思科前CTO，她发现，美国未能承担起从学术。

政府到风险投资等领域的风险，正在扼杀创新。

本书涵盖了美国在第二次世界大战后成为全球创新驱动力的前因后果，又暴露出如今美国创新正在死去的种种问题。

本书归纳出5个培育创新的核心价值观，探讨如何保证企业从创新生态系统中获利，提供了知名企业

。创业公司、实验室的创新案例，包括皮克斯等以创新知名的组织。

本书对美国创新动力的解读，对创新危机的剖析，对创新组织神秘面纱的背后探究，都值得中国借鉴。

<<美国创新在衰退？>>

作者简介

朱迪·埃斯特琳，思科前CTO，三次入选《财富》杂志“美国商界50位女强人”。朱迪来自一个学术世家，但她自己却不懈地创办了7家公司，对业界影响巨大。现在，她的身份是JLABS公司执行总裁，并担任迪士尼和联邦快递的董事，也是斯坦福大学工程学院及Bio-X跨学科合作项目的技术

<<美国创新在衰退？>>

书籍目录

序 引言 创新不是可选项第1章 变革力第2章 创新生态系统第3章 灵感的创新第4章 视野收窄第5章 失衡第6章 精于耕作的领导层第7章 振兴美国的创新生态系统第8章 下一代创新家受访者名单致谢后记 行动起来！

<<美国创新在衰退？>>

章节摘录

第1章 变革力说到“皮克斯”这个词，你脑海里会想到什么？

孩子们一定会想到《玩具总动员》、《虫虫特工队》、《怪物公司》、《海底总动员》、《超人特攻队》、《汽车总动员》和《料理鼠王》。

所有这些电影都创造出了一个神奇的世界，玩具、昆虫、怪物、鱼、超级英雄和汽车全都有了生命，连老鼠也能当上大厨。

虽说儿子已经年龄大得不愿跟我一道去电影院了，我还是热切地期待皮克斯每一部新电影的上映-不光是为了欣赏精彩的故事，也是想看看皮克斯公司那些才华横溢的动画师是怎样让技术更上一层楼，使得银幕上的人物更加妙趣横生。

在皮克斯，技术激发艺术的灵感，艺术又向技术提出挑战：一条双向之路。

迪士尼计划收购皮克斯的时候，我第一次拜访了皮克斯公司位于加利福尼亚州埃默里维尔的总部。

从会客室往下走，是一个硕大的中庭，周围分布着会议室、游戏室和自助餐厅，员工们可以随意玩耍、谈话、吃饭和创造。

你可以踩着单车和滑板穿梭于整个建筑，公司鼓励你走出办公室，东游西荡。

建筑的开放性立刻把公司环境的开放性表露无遗。

走进动画部的大门，就像是走进了皮克斯的电影-好一座熙熙攘攘的小城。

工作空间依照每一部新电影的主题进行装饰。

我到访的那一天，满地都是老鼠（当然，可爱的那种），因为当时他们正在拍摄《料理鼠王》。

每一名动画师都可以自行设计工作空间。

有一位修了一座园艺风格的小木屋；另一位喜欢站着工作，给自己设计了一间没有墙壁也没有椅子的办公室。

毫无疑问，为了造就鼓励个人主义、创新精神和趣味至上的物理空间，公司费了不少心血。

在皮克斯难以置信的创造力和经济成功背后，是一个深刻理解创新与创新流程重要性的领导层。

1986年，艾德·卡姆尔（Ed Catmull）和约翰·拉斯特（John Lasseter）投资1000万美元创办了公司，2006年以超过70亿美元的价格卖给迪士尼。

卡姆尔现为迪士尼暨皮克斯动画工作室的总裁。

拉斯特任首席创意官，人们常说他是沃尔特·迪士尼再世。

公司的缘起就是创新付诸实践的一个例子。

1979年，《星球大战》的导演乔治·卢卡斯成立了一个工作组，探索数码印刷和影音编辑的新技术。这便是皮克斯的前身。

卢卡斯聘请了电脑图形技术的顶尖研究员卡姆尔，因为卡姆尔一直很想拍电影。

几年过后，两人同意为工作组成立一家独立的公司。

他们跟风险投资商、企业合伙人谈了好几个月，一无所成。

正当此时，苹果的创始人史蒂夫·乔布斯-他一直很仰慕卡姆尔团队的才干-跑来插了一手，双方达成交易。

他们个个热情洋溢地想拍摄全靠电脑生成的标准长度（90分钟）的动画片。

但意识到技术和市场尚不成熟之后，公司转而把先进的成像系统出售给医疗成像公司、政府机构和其他电影工作室（其中便包括迪士尼）。

他们从未放弃自己的长期愿景，卡姆尔领导一支小团队拍摄了多部动画短片，推动了技术，并最终孵化出后来皮克斯的主要业务。

1986~1991年间，皮克斯的业务战略经历了数次转变。

“我们努力尝试寻找可行的模式。

我们卖掉了硬件业务，开始销售软件。

后来，我们又开始拍摄电视广告。

”卡姆尔回忆道，“从头到尾，我们都在奋斗。

亏损的时候，史蒂夫帮我们顶住。

<<美国创新在衰退？>>

接着，迪士尼给了我们一个拍摄故事片的机会。

“要是团队少一点激情，缺几分顽强，就没有《玩具总动员》和《汽车总动员》了。要是公司的资金来自典型的风险投资家，而不是像乔布斯这样具有远见卓识的企业家，它肯定活不过那么多次战略转折。

尽管大多数人以为乔布斯没什么耐心，可他却坚持为皮克斯提供了资金。

他信任团队中的聪明人，他意识到他们对不同业务模型的尝试不是什么致命失败，而是迈向成功的阶梯。

到1991年迪士尼跟皮克斯合作拍摄3D电脑动画剧情片的时候，公司和技术都已做好了准备。

随时领先竞争对手，每一部电影都为观众带来前所未有的娱乐享受，公司是怎样做到这一点的呢？

一部分答案是，皮克斯的技术部门总是同时在三条时间线上展开运作。

首先，一部分开发员专门和导演、编剧、动画师一起拍摄新电影，全力应用、扩展现有技术。

另一些开发员着手研发下一代的动画工具，好让将来电影里的角色和环境更加逼真-让水流动起来，让汽车闪闪发光，让毛发柔软可及。

皮克斯还分配了一个小型研发团队，专注于更长期的开发。

这个团队跟来自其他领域的科学工作者合作，研究新的算法，不断将图形与动画艺术推入更高的境界。

皮克斯的内部文化鼓励创新，赞同员工提出合理的质疑，保持开放心态，积极对待失败。

随时进行自我评估-不光在出了问题的时候，也在事情看似运转正常的时候。

人人都可以放心大胆地评论其他人的工作。

“我们的摄制组不会把批评记在心上。

在我们这儿，不说出自己的想法是个严重过错。

”卡姆尔说。

只有员工信任管理层、感觉安全的良好工作环境才能保证这种高水平的诚实氛围。

公司鼓励员工尽早提出意见，争取反馈。

“不仅当事人要敢于冒险，其他人也要愿意他们冒险。

”卡姆尔说，“我们首先要做的工作就是尽快失败。

”接着，他们再弄清楚为什么会失败，修正先前没有预料到的情况。

他们从不消极地看待失败，而是将最初的失败和成功看做获取反馈的重要途径，是开发重要软件工具、拍摄精彩电影必不可少的一环。

皮克斯聘用研究、开发、应用技术方面的天才人物，拍摄出绝妙的娱乐电影。

公司拥有一套为全体员工共享的愿景、坚守创新的核心价值观与流程。

基本要素持久的创新不是凭空冒出来的。

它不是单个科学家的灵光一闪，也不仅仅是团队跑到郊外搞搞头脑风暴、玩玩拓展游戏就能蹦出来的东西。

人们往往高估了创新流程中“脑门一拍、计上心来”的因素。

创新流程首先是从建立合适的环境开始的。

“冒出点子并不是什么稀罕事。

稀罕的是造就一个大环境，让人人都能冒出点子，并拥有一套将点子转换成有用东西的体系。

”丹尼·西里斯（Danny Hillis）这样说，他从前为迪士尼当图形工程师，并和人一起创办了自称“点子大公司小”的研发咨询事务所“实用思想”。

造就这样的环境，总是从几点共同要素-一整套的态度和信念-着手的。

它们的作用异常关键，我称之为创新的五条核心价值观：质疑、冒险、开放、耐心和信任。

说得极端些，把这五条价值观单独抽离出来，任何一条都能扼杀创新。

不提问的信任是盲目的。

太过耐心造就一事无成的平庸环境。

冒险必须靠询问牵制，才不会变成鲁莽。

多疑不信是吹毛求疵。

<<美国创新在衰退？>>

只有五条价值观互为制衡，才能携手造就乐于接纳变革的环境，让创新茁壮成长。

询问创新家总是很自然地问：某样东西是怎么运作的？

为什么要这样运作？

能不能换种办法完成？

要激发这种好奇心，就要给他们探究的空间。

“不管我给不给工资，我的员工都会在家研究技术。

”联邦快递，IT创新总监麦利·艾因沃斯（Miley Ainsworth）说，“他们对新东西有种天然的渴望感。

他们本身就爱好技术，技术碰巧又成了他们的工作。

”作家兼咨询师、施乐前技术总监约翰·席里·布朗（John Seely Brown）说自己是“头等的捣蛋鬼，帮助人们提出正确的问题”。

永不消停的好奇心激发创新者掀开为其他人所忽视的希望和潜力。

阿帕网-互联网的前身-建立之初，研发焦点是方便不同地区的电脑进行沟通。

但当时在施乐工作的鲍伯·麦特卡夫（Bob Metcalfe）对同一栋大楼不同电脑之间的数据交换-俗称“近地传输”-大感好奇。

这种好奇最终带来了以太网，它是局域网的基础，有了它，同事、朋友和家人之间得以方便地分享信息。

UC伯克利计算机学教授大卫·库勒（David Culler）在形容这种好奇心时说：“这就好像，我的脚老是在同一个地方给什么东西绊一下。

我问：'这到底是什么呀？

'低头一看，发现踢到的东西居然是地底下埋着的大石头的一角。

”对并不存在的东西感到好奇，也能推动创新。

“有一回，我三岁的儿子在学看路标。

”库勒说，“他问我，'老爸，为什么没有表示走的路标呢？

'孩子看得到这些事，为什么我们其他人却看不到呢？

”跳出对现有东西修修补补的眼界，唯一的方法就是质疑现状。

2006年，特斯拉汽车公司（Tesla Motors）推出了超炫红色电动跑车，一时间满城轰动。

人们竞相订购一辆还没生产出来的车。

特斯拉汽车公司推出的并不是市场上的第一辆电动汽车，它取得这么大的成功是因为公司的创办人马丁·艾伯哈德（Martin Eberhard）愿意采用新方法。

之前上市的电动汽车都把“人人买得起”当成重点，以便最大限度地覆盖市场。

“他们生产的车太小气，根本没人想开。

”艾伯哈德说。

于是特斯拉汽车公司决定，先推出高端原型车，样子要够酷够帅，一下子就把买家吸引住；之后再想办法生产人人买得起的版本。

不管公司是否能够取得长期成功，艾伯哈德逆流而动的愿望，为电动汽车行业带来了革命性变化。

企业家兰迪·斯科特（Randy Scott）创办了一家名为“Incyte”的公司，为基因排序和分类，旨在发明新药。

结果，基因数据本身反倒成了Incyte最贵重的资产。

“在生物技术行业，我们最早建立起了以信息为基础的业务模型，我们生成基因序列信息，卖给大型制药商。

”斯科特说。

他害怕随着生物技术市场逐渐形成，越来越多的公司参与进来，Incyte最终会陷入拙劣的恶性竞争中。

可由于业务模型独特，Incyte少有竞争对手。

“人人都以为生物技术行业只有靠开发新药才能赚钱，出售信息的想法太与众不同了。

”斯科特回忆说。

<<美国创新在衰退? >>

因为创办者愿意接受新的业务模式，公司的年销售额很快超过了两亿美元。

斯科特接下来的投资计划起源于一次个人经历-好朋友得了乳癌，他追问为什么有效的治疗手段如此贫乏。

朋友的治疗方案里包括化学疗法，这样做，防止癌症扩散的几率不大，却必然会叫她病得更重。

“我问自己，为什么我们不能利用现有的基因组信息，把肿瘤更准确地区分出来。

”斯科特说。

利用不断发展的全球基因数据库，他创办了“ Genomic Health ”公司，提供个性化药品，根据单个患者的基因构成和具体疾病来确定治疗方案。

虽然斯科特没来得及帮上朋友，可专门针对基因的药品为数百万其他患者带来了福音。

领导者提问的方式影响着整个组织的动机与行为，并为之奠定基调。

问题可以传达好奇心，也可以充满审判意味。

前者表示感兴趣，后者表示不耐烦。

“为什么你……”这种问法，就充满了审判意味，不能表达信任。

不妨改用“可以解释一下吗……”来收集你想得到的那类信息。

管理在建项目的关键问题-比如“这个什么时候能完成？

衡量进步或成功的基准是什么？

”-同样有可能扼杀新想法。

研究项目往往由一连串的开放式问题或假说构成，从调查来看，它们大多没有明确的结果或结束日期。

这并不是说你不应询问研究人员在干什么，以及他们的预期进度，只是领导者还需要开放地接受来自他人和自身的询问。

随着人的日渐成熟，我们越来越倾向于理所当然地看待环境，忽视了对现状和自己提出怀疑。

由于损失太大，我们可能不愿意冒险。

随着公司、产业、科学领域走向成熟，同样的情况也会发生，创新变成了小幅改进。

但正如我们可以把中年看做积极的转变期，成熟的公司、产业和科学家也应当继续怀疑当初的假设，大范围地大胆创新。

到了那个阶段，改变或许更为困难，但好奇心和自我评估不应当随着年龄或发展停滞不前。

冒险接受失败不容易，而且往往会给经济和声誉带来巨大损失。

当人们热情地投入某个愿景，叫他们放弃也很困难。

但倘若你希望冒一些大有希望的创新之险，宽容和耐心是必要的。

联邦快递的CIO罗勃·卡特（Rob Carter）把公司的成功部分归功于它面对失败的健康态度。

“失败很痛苦，我们也会拼命地跟它做斗争，”他承认，“但我们有一种鼓励大胆冒险的文化。

”失败是创新固有的组成部分。

“刚着手一个项目时，你对竞争对手和客户需求都了解得不够多。

你还没想出最棒的点子，没开发出最先进的技术。

”斯坦福研究院（SRI International）的CEO柯蒂斯·卡尔森（Curtis Carlson）说，“所以这个游戏的本质就是，你刚开始做的大多数事情都要失败。

”人们必须相信，要是他们的工作干得好，又理解自己的想法或项目为什么没能成功，公司绝不会给他们贴上“事业惨败”的标签。

除非是执行太糟糕，办事不努力，否则失败不应归咎于个人。

要负责任，但不要戳戳点点，诿过于人。

1989年，联邦快递收购了一家名为“飞虎”的运输公司，这是它们全球化扩展战略的一部分。

“20世纪80年代末90年代初，我们在欧洲很有闯劲，但发展得有点太快了。

”CEO弗雷德·史密斯（Fred Smith）承认，“我们只好重组这些业务，但我们对所有人都很公平。

你必须找出一些行不通的东西。

进行重组的时候，你不能朝着敢作敢为的人开火。

”相反，联邦快递建立起自己的货运网络，收窄了在欧洲的焦点。

<<美国创新在衰退？>>

后来，这里成了公司利润最可观的国际市场。

通过收购飞虎，公司连带获得了在亚洲的着陆权，这是它全球业务的一大关键。

百思买（Best Buy）收购了一家叫“乐园”（Musicland）的公司，但因为并购很不成功，只好又把它卖掉，一来一往的损失高达10多亿美元。

这给百思买好好上了一课，促使它对自身的领导结构做了一次彻底的重新思考。

“在高层看来，收购很合理。

”百思买新业务执行副总裁凯尔·帕特尔（Kal Patel）说。

他在亚洲和硅谷花了很多时间，寻找具有创新精神的员工和想法。

可正当主管们忙着为收购音乐零售公司找理由的时候，Napster横空出世，改变了所有的游戏规则。

一夜之间，无数的青少年认定，音乐应该下载，而且要免费。

“这是我们的转折关头，”帕特尔回忆说，“我们把更多的关注放到了确认、满足消费者需求上，不管是明确还是不明确的需求。

”百思买发起了一项内部运动，认真倾听那些每天都跟消费者接触的员工的意见。

把失败看成是迈向成功的必要跳板，这是硅谷文化不可或缺的一部分。

身为硅谷主要风险投资公司“克莱纳·裴金”（Kleiner Perkin）的合伙人，凯文·康普顿（Kevin Compton）会见过许多其他国家的行业领袖，这些人到访硅谷，希望学点创业魔法的奥妙回去。

康普顿试着用一个小故事道明硅谷的心态。

“感恩节（或者你们国家类似的某个节日）那天，你正准备和家人共进晚餐。

你32岁，有孩子，要到丈母娘家去。

”他说，“你在你们国家相当于IBM的某家大公司工作了10年，事事顺利。

可突然之间，你辞了工作，跑到一家刚筹到一大笔钱的新办小企业去。

一年半以后，这笔钱耗了个精光。

我会问这些人，‘在这样的情况下，你还会回丈母娘家吃饭吗？’

‘他们一般都会回答，‘不去。’

‘可我告诉他们，在硅谷，你不仅照样回家，而且你的妹夫还会跑过来跟你击掌说：‘我但愿自己也有勇气像你这么干呢。’

‘你是个冒险家，他羡慕你。’

我们的DNA就是这样。

”不光是硅谷，美国文化有别于其他国家的其他地方也正在这里：人们乐于冒险，也愿意给其他人机会，让他们尝试第二事业、第三事业，甚至第四事业。

诺基亚的研究主管亨利·特瑞（Henry Tirri）说：“在芬兰的大学，要是我对着200名学生提问，可能只有一个人会举手，但我百分之百地肯定他说出来的答案是对的。

可在美国的大学做同样的事，可能会有99个人举手，其中90%的答案都是错的，可他们愿意试试看。

”在合适的领导下，哪怕是像食品药品监督管理局（FDA）这类保守的政府组织，也愿意冒一些非正式的风险，力求创造不同。

1990年大卫·凯斯勒（David Kessler）在该局任专员的时候，处理新药试用申请平均耗时33个月-对生命危在旦夕的患者来说，这也耽搁得太久了。

为此，凯斯勒拿出了一套名为“快速批准”的政策。

到1996年蛋白酶抑制剂-这种药能极大提高HIV携带者的存活率，改善其生活品质-提出申请时，只用了47天便获得了批准。

“我们制定了新政策，整个行业大力配合，结果它发挥了作用。

我们坦率地告诉美国人民这么做有风险，但最终，我们做对了。

”他说。

到凯斯勒离开FDA时，13种能逆转致命疾病的抗病毒素通过了审批。

许多天才的创新家会为失败风险大的项目所吸引。

“我喜欢做那些没法确定是否行得通的事儿，”网络先锋保罗·巴兰（Paul Baran）说，“风险因素增添乐趣。

<<美国创新在衰退？>>

”巴兰80岁了还在创办新公司，他是美国科学文化的不朽代表，有着前无古人的大无畏冒险精神。你越是成功，损失起来代价就越大，你做出突破创新的可能性也就越低。

但不去创新往往比创新失败带来更大的负面影响。

苹果和联邦快递的两位创办人（史蒂夫·乔布斯和弗雷德·史密斯）有着截然不同的领导风格和出身背景，也是在完全不同的行业取得的成功。

但他们都渴望大胆冒一些精心计算过的险。

两人都曾遭遇过惨败（苹果的丽莎电脑；联邦快递两小时快送服务）并付出了沉重的代价，但他们挺了过来，而且仍然满怀热情地追求新想法和新观念。

.....

<<美国创新在衰退? >>

编辑推荐

《美国创新在衰退?》提出了以下几个问题：创新源于运气还是努力不懈的工作？

创新是灵光乍现的结果还是认真管理的结果？

创新者是天生铸就还是后天养成？

创新语录： 在这个世界上，有一半的伟大创新源自伟大的洞见，另一半源自偶然事件，按计划表实现的创新一件也没有。

我们首先要做的工作就是尽快失败。

冒出点子并不是什么稀罕事，稀罕的是造就一个大环境，让人人都能冒出点子，并拥有一套将点子转换成有用东西的体系。

不管我绘不给工资，我的员工都会在家研究技术。

在华盛顿，你必须表明两件事，你要随时挂上商业档，你做的每一件事都要跟商业有关系。

<<美国创新在衰退? >

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>