

全面创新则亡，半面创新制胜

半面创新

周宏桥 著

实践者的创新制胜之道

落实中国企业对于一线创新的三大核心需求

按一个可执行的方法论一步步地做出创新
将创新想法与产品的设计及实施有效结合
现有业务与创新业务双轮驱动并平衡矛盾

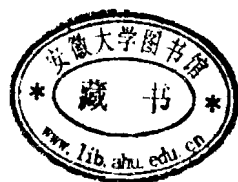


机械工业出版社
China Machine Press

半面 创新

实践者的创新制胜之道

周宏桥 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

半面创新：实践者的创新制胜之道 / 周宏桥著. —北京：机械工业出版社，2013.4

ISBN 978-7-111-42070-5

I. 半… II. 周… III. 创造能力 IV. G305

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 067491 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书是作者中美践行创新二十多年总结的方法论，结构化地阐述了创新体系、创新方法（大“面”守正与小“半”出奇两部）、创新实施及创新本质四大板块，辅以行业与人文两套案例体系支撑，将创新从时尚口号落实为企业系统化的价值创造实践，帮助实践者融贯三大创新能力：操盘大局的系统能力、触类旁通的关联能力、博采众长的整合能力。

本书定位为实践者的创新工具书，适用于各行业产品或服务的设计、创新、开发、实施、运营及管理，也是商学院 EMBA、MBA 创新体系课程教材。

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：张 昕 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2013 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 20 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-42070-5

定 价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

自序：实践者写给实践者的创新方法论

统计结果：企业一线实践对创新的三大需求

从2009年6月本书“第一代产品”面世至今，我平均每周给两家500强外企、500强民企或央企讲授“创新创造突破性产品”，或给商学院EMBA讲授“创新体系”课程，在课前我都会对学员做问卷调查：“从您当前或历史经验看，您觉得做创新的三大挑战是什么，课程中您最希望听到哪些内容？”

4年来，我在正式的小班课程里教了一万多名学员，涉及行业包括软硬件等传统IT、互联网、移动通信、运营商、电子商务、制造业、服务业、金融业、能源业、航空航天业、消费品零售业等，学员层级主要为董事长/总裁、副总裁/总监、经理/核心骨干三级，回收了几千份问卷，统计结果显示，实践者对创新的三大核心需求如下。

- **按图索骥做创新**：如何在有限时间、有限资源的限制下，按照一个可执行的创新方法论，一步一步地做出创新；如何选择创新的方向；需要在什么时候考虑哪些创新要素；具体从哪些维度下手做创新；如何系统化地找到创新切入点或突破点；如何在创新设计阶段就将运营与推广结合起来考虑；如何抓住用户的真实需求或核心价值点，并与产品创新相结合；产品规划、设计、定位如何创新；设计时通常考虑的关键细节是什么；是否有

分析创新成功的可能性的方法；创新是否有可复制的规律可循，等等。

- **创新实施接地气**：如何将创新想法与产品实施有效结合；如何面对创新过程中的挫折和问题；自己认为是创新的内容并非客户所需，或当创新的产品没能取得预想的市场效果，或一个创新点等到真正做出来的时候已经不是创新了该怎么办；哪些东西会让你做错事；希望学习到先进的创新管理机制及构建团队创新氛围的方法；新产品试点后反应良好，但与公司人员配备、运作方式不匹配；如何降低创新风险；小型创新产品与创新团队构建与管理方式；成功创新案例的经验总结与失败创新案例的教训分析，等等。
- **运营创新两相宜**：创新投入较高、调动的资源支持较多，一旦没有达到预期，之前为调动资源所树立的愿景就会引爆创新团队与现有业务团队的矛盾，把创新项目彻底打死，因为当前业务是企业收入的主要来源，如何有机结合并相互平衡创造全新产品与现有产品的日常运营；如何在早期预判创新结果；如何彻底解决这两个团队的矛盾；如何管理创新才能有序、持续地创新；在成熟的产品体系中如何发掘与时代同步的创新要点；现有产品如何持续创新，等等。

本书是实践者解答实践者需求的系统化、可实操的创新方法论

全书结构分为创新体系、创新方法、创新实施与创新本质四大板块，其中创新方法板块是本书核心，它由“半”字和“面”字两部分组成，故将整套创新体系命名为“半面创新”或“半面模型”。我赋诗一首：

面壁——半面创新诗解

半面守正半出奇，

半面高尚半蛮夷，

半面攘外半安内，

一朝破壁统乱离。

第一句,《孙子兵法》中说,“凡战者,以正合,以奇胜。奇正之变,不可胜穷也”,其中“面”字主守正,“半”字为出奇,它是创新创造的一体两面。第二句是说设计的高尚与实施中面对人心人性的野蛮,要做高尚的野蛮人,即曾国藩名言,“以霹雳手段,显菩萨心肠”,也是创新的一体两面。第三句“攘外必先安内”,指外在各种创新方法须经内在实现自我价值的强烈渴求而激发,也是创新的一体两面。第四句,面壁经年图破壁,一旦豁然开朗而系统化贯通,即可举一反三地整合天下,为我所用。

写作目标是将创新从口号落地为企业结构化的价值创造实践,同时帮助实践者融会贯通三大创新能力:操盘大局的系统能力、触类旁通的关联能力、博采众长的整合能力。

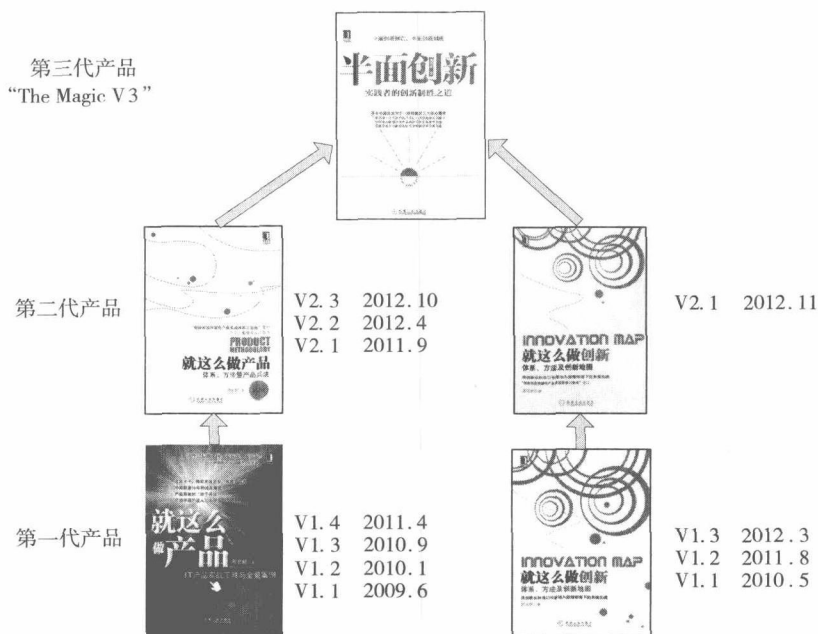
其中的结构化,我以五个维度在书中展现:思想体系与落地实操的统一、高尚设计与野性实施的统一、中国实践与美国类比的统一、行业主线与人文副线的统一、客体创新与本体自我的统一。

垂直实践、水平交流、反馈持改、臻于至善

“纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行。”本体系基于自身垂直与水平实践基础上的抽象总结,以及对读者、学员反馈的持续改进。

- 垂直亲身实践——中美两国二十多年十几款大中型创新产品的设计实施,以及作为一把手创始人三次创业,两次失败、第三次才成功的经验教训。
- 水平交流实践——每年三个月环球旅行与各国创造过创新产品的创始人、企业家,世界 500 强企业职业经理人、高管及创新研究学者交流学习。
- 教学相长、一线评审——每年九个月给名企及名校 EMBA 授课后与学员的交流学习,特别是受邀参与各学员企业的创新产品评审。

在两本两代产品五年 11 次重印的反复修正演进过程中,收到海内外读者及学员几千封电子邮件反馈,对产品提出了殷殷期待和改进建议。



从2008年写作至今，五年时间打磨一款产品，终于“磨”出了第三代，书籍与我当年创作软件一样都是大脑产品，根据软件行业的历史规律，需要四五年持续馈改到第三代才是脱胎换骨的大作，如微软的 Windows 3.1、甲骨文的 V3.0、Novell 的 V3.11、Borland 的 V3.1、Adobe 的 V3、WordStar V3.3、dBase III 等，我期待本版能达到自己设立的创新创造三大量级——做好产品、开创流派、开创领域的第二层级。

致谢

为前两版作序的有国家教育部高校电子商务专业教学指导委员会副主任、西安交通大学李琪教授，微软（中国）前总裁高群耀先生，启迪创投总裁、清华大学企业家协会秘书长薛军先生，搜狗总裁王小川先生等，本次未能收录，在此深表感谢。

封底推荐中，北大软件微电子学院院长陈钟博士、清华软件学院党委书记

王建民博士、北大教育学院党委书记陈晓宇博士、PPTV 的 CEO 陶闯、《福布斯》总编周健工、《创业邦》总编南立新、《程序员》创始人蒋涛和总编孟迎霞等也因篇幅所限未能收录，深表感谢。

特别感谢全国读者及学员的反馈带给我的启迪：如微软研发集团首席架构师沈强关于有我无我；中国移动学院教学总经理贾洪涛关于创新动机；美国 Synnex 中国经理卢峰关于耗散结构；英特尔首席工程师吴甘沙关于时势；中国电信研究院曾心关于轴心时代；谷歌中国技术总监李新关于搜索；土豆网 CTO 赵亮、PPTV 创始人姚欣关于网络视频；携程网副总裁郭东杰、总监魏裕关于携程；百度总监刘子正关于 hao123、陈韞敏总监关于百度贴吧、百度知道等，桑文锋关于诗词产品；Emerson 产品总监汤忠关于技术曲线；联想上海研究院院长毛世杰关于乐 Phone；东软冷希月指出了流程中一个错误；盛大创新院副院长郭忠祥的演讲配合我的 EMBA 创新课程；汉王副总裁杨晶涛、电纸书产品经理张晓雪关于阅读器；浪潮副总裁王宏莉关于差异化；51.com 创始人王兴华、优士网创始人张月关于 SNS；用友产品部副总周昊、华为软件工程部长李重霄关于 B2B 与 B2C 转型；五分钟创始人郜韶飞关于开心农场的创作；TCL 产品总监卫彩霞、郭氢关于 TCL 和传统企业做电商；京东战略部那昕、产品部经理王宇关于电商；福富副总裁吕少鹏关于实施；卓望战略总监高激飞关于运营商；4399 小游戏网总裁骆海坚将整本书精华手抄后与我讨论；昆天产品总监郭杭伟根据书的内容做了 PPT 找我沟通；上海交大产品创新与工程管理宋文燕博士、《卓越的互联网产品设计与管理》作者罗旭祥、宁波派瑞总裁励辉旻等来我家和我研讨；香港劳维信博士趁我出差到深圳时两次赶过来与我交流；武汉大学邵凌霜老师出差来上海和我研讨；礼小二创始人黄拔峰关于“收”字诀；美的开发部长王光武、同望创新中心总经理赵军关于延伸化；阿里巴巴徐俊总监把阿里巴巴全班学员的反馈整理成文等。

特别感谢产品改善过程中给予反馈的诸多大家，如史学泰斗、南开大学历史系刘泽华先生，北大历史系罗志田教授、北大光华管理学院副院长刘学教授、经济学院曹和平教授，南京大学钱志新教授、社会学家熊培云先生；还有北大

信息学院院长梅宏院士，大唐电信集团首席科学家王映民博士，汉王创始人兼 CEO 刘迎建先生，嘀嗒团创始人兼 CEO 宋中杰先生，网龙创始人兼 CEO 刘德建先生，小米创始人兼 CEO 雷军先生，万兴软件创始人兼 CEO 吴太兵先生，安世亚太创始人兼 CEO 张国明先生，虹软创始人兼 CEO 邓晖先生，东软集团 COO 陈锡民先生，百度副总裁刘辉先生，新浪微博总裁彭少彬先生，澳信传媒总裁秦致先生，麦肯锡全球董事张海濛先生等。

最后我要由衷地感谢我的家人：父母的鼓励和支持让我始终心无旁骛；夫人林敏对我的宽容让我十几年如一日地专注于我喜欢做的或认为有意义的事；还有我那聪明、美丽、可爱的女儿周文迪，她才是我最伟大的“创新产品”。

写作是遗憾的艺术，限于作者水平，错误在所难免，望读者不吝反馈赐教。

周宏桥

电子邮件：hongqiao@gmail.com

新维创新私塾：www.sipway.cn

2013 年 3 月 25 日

目 录

自序：实践者写给实践者的创新方法论

第一部分

创新体系

导言 // 2

第1章 道——哲学层：三大定律 // 9

第2章 法——原则层：一命二正三出奇，四用地利五任势 // 22

第3章 术——方法层：半面奇正模型 // 51

第4章 器——器具层：资源·流程·工具 // 63

第5章 例——案例层：行业体系+人文体系 // 64

第二部分

创新方法——大“面”守正部分

第6章 二极世界：行业极与市场极 // 68

第7章 第三极创新源 // 89

第8章 四大导向：市场-客户导向、需求导向、自我导向、
竞争导向 // 93

第9章 规划·时空布局的三大要素：先人后事第一，
结构组合第二，运营组合第三 // 117

第10章 设计·三大定律及设计本质 // 133

第三部分

创新方法——小“半”出奇部分

第11章 行业链：落地行业内的九大类创新方法 // 148

第12章 行差链：系统借鉴其他行业的创新方法 // 205

第13章 产融链：产业与金融在四个层级的整合 // 215

第14章 混搭链：任意两个领域如何系统化关联 // 223

第15章 属性链：各类创新的性质特征 // 234

第四部分

创新实施

第16章 组织体系：体制结构、机制文化、资源配置优化 // 255

第17章 实施体系：目标流程、行业主力流程、执行的核心 // 267

第18章 运营体系：一个中心，两个基本点 // 277

第五部分

创新本质

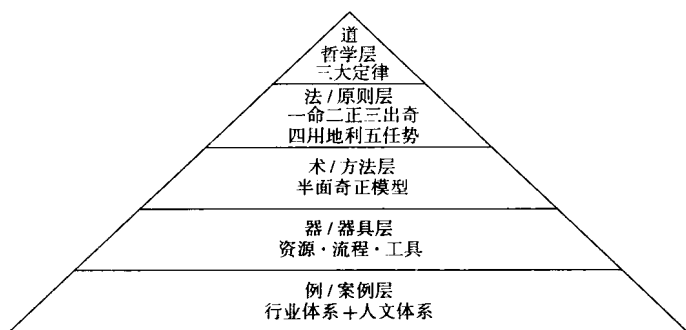
第19章 形于外：问题域、作用域及人域 // 284

第20章 发于内：实现自我生命价值的强烈渴求 // 289

参考文献 // 304

第一部分

创新体系



第1章 道——哲学层：三大定律

第2章 法——原则层：一命二正三出奇，四用地利五任势

第3章 术——方法层：半面奇正模型

第4章 器——器具层：资源·流程·工具

第5章 例——案例层：行业体系+人文体系

导 言

“同一思维层次解决不了同一思维层次产生的问题。”

——爱因斯坦

我将创新体系分为五个思维层次

道——哲学层，本质规律

老子说“一阴一阳之谓道”，并且“阴在阳之内，不在阳之对”。我将创新创造的本质规律抽象为三大定律。

- 第一定律“起点与终点”：创新创造始于价值创造，终于熵增衰亡，尽管可以通过自组织延缓
- 第二定律“有我与无我”：一切创新创造的落地载体是产品，产品本质是自我的投影，为客户创造价值就是实现自我价值
- 第三定律“高尚与野蛮”：设计与实施是两个时空，必须“以霹雳手段，显菩萨心肠”，成为高尚的野蛮人

什么是产品（见附录）

- 一个定义
- 二部虚实
- 三位一体
- 四段周期
- 五层外延
- 六元扩散障碍

法——原则层，指导原则

IBM 前 CEO 郭士纳说，“我按原则而非方法实施管理”，因为方法随时空而变，但原则基本稳定。我把创新创造的成功要素抽象为五大原则——“一命二正三出奇，四用地利五任势”，总序为天时不如地利，地利不如人和。

- “一命”指围绕组织首脑形成的生产关系组织场，是组织的 DNA，排位第一；
- 守正出奇二三，新企业有奇要守正，老企业有正欲出奇，我按奇正比例多寡排位二正三奇；
- 一切的变化都是环境的变化，我将自然与人文环境分解为六层结构，横扫六合、知地善用第四；
- 机遇是时间的函数，从三波周期推演时运，在时间危局把握空间变局，藏器于身、审时任势第五。

术——方法层，创新创造方法体系

孙子说，“凡战者，以正合，以奇胜……奇正之变，不可胜穷也”，即打仗为守正与出奇一体两面，我用两个子体系承载——大“面”守正与小“半”出奇，其中守正图像“面”字，出奇图像“半”字，故此命名。

体系的假设是二级世界——行业极是生产者的集合（供给方），市场极是消费者的集合（需求方），产品则是连接两极的价值载体，如图 0-1 所示。

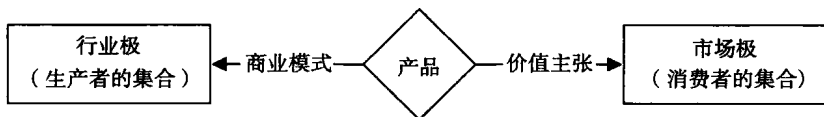


图 0-1 体系的假设

器——器具层，落地实操使用的资源、流程和工具

例——案例层，分为行业与人文两套体系

前者以大 IT 业的软件、硬件、互联网、新媒体、移动通信、电子商务、

IT 服务等为主线，举一反三至制造业、服务业等全业；后者则是对文史哲的触类旁通。

作为对层级体系的说明，我以东西方两款巅峰产品——《孙子兵法》与冯·克劳塞维茨的《战争论》类比。

道。关于战争本质，《战争论》一言以蔽之，“战争是政治的继续”，令我每读至此都不禁为孙子扼腕，后者仅直观描述了战争现象：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”其实此前老子说过“以正治国，以奇用兵”，《司马法》挑明“仁义治国为正，守正不达目的则战”，只差一步抽象就能破题。

法。《战争论》两大原则：一是集中优势兵力大会战，毛泽东终其一身奉此，已故苹果公司创始人乔布斯在任何时空点上专注一事，1998 年 iMac、2001 年 iPod、2003 年 iTunes、2007 年 iPhone、2008 年 AppStore、2010 年 iPad；二是防御较进攻为优，如 NBA 季后赛等，我理解防御是自己与自己竞争，所谓小成功靠朋友，中成功靠对手，大成功靠自我。

我读《孙子兵法》也将其概括为两大原则：一是未战之时的慎战全利，“不战而屈人之兵，善之善者也”，善战者因殫战于前而无赫赫之功；二是一旦开战兵以诈立，“兵者，诡道也”，就是无原则乃最高原则，落地如“夫未战而庙算胜者，得算多也”的重谋原则、“兵贵速，不贵久”的速决原则、“避实击虚，以众击寡”的虚实原则、“制人而不制于人”的主动原则、“知己知彼，百战不殆”的知胜原则等，流光溢彩，丰满圆润。我以为，此层冯氏比孙子为逊。

术。两书此层都是关于战略、战役、战术，水准相当。继续落地，孙子的重谋原则可展开为权谋、形势、阴阳、技巧四类，细节展开如五事七计等。《战争论》的战略要素可分解为精神、物质、数学、地理和统计要素五种。

器。孙子是冷兵器时代，金戈铁马，气吞万里如虎；《战争论》则黄洋界上炮声隆，战地黄花分外香，是火器时代了。

例。孙子基于春秋战例，《战争论》主要是拿破仑战例。

最后，我赋诗一首总结层级体系：

价值立道正心衷，
五行筑法竞豪雄，
半面奇正赋神品，
开新济溺夺天工。

附录：一切创新创造落地于产品——产品是“1-2-3-4-5-6”，一个定义、二部虚实、三位一体、四段周期、五层外延、六元扩散障碍

产品本天成，妙手偶得之……元朝马致远《天净沙·秋思》中“枯藤、老树、昏鸦；小桥、流水、人家；古道、西风、瘦马……”三张风景，九个名词，纯天然，去夸饰，每组一个意象铺陈，结句“夕阳西下，断肠人在天涯”点睛，蒙太奇出人生沦落、凄凉萧瑟的用户体验。我2005年秋特地去了北京郊外马老故居和他村口外的古道野岭体验产品生活，连翻三座荒山，唇焦舌燥，腿抖筋颤，此时，一道残阳映秋黄，半山静瑟半山凉，喘歇在风化的千年茶马古道蹄印旁，几声乌鸦划破时空，心中咯噔着天涯沦落的愁。

一个定义：产品是满足需求的任何东西，除我们一般意义上理解的产品和服务，还包括诸如人物、地点、事件、信息、组织、观念……

二部虚实：任何产品都由理性之实与感性之虚组成，如表0-1的产品属性矩阵，我以雕牌洗衣粉说明其情感属性。

表0-1 产品属性矩阵

二部虚实	属 性	说 明
理性	形式	外观/包装属性，如造型、颜色、款式、界面
		名字属性，如产品品牌、隶属的品类名
	内容	设计属性，如设计理念、设计原因
		构造属性，如原料、散件、组件、系统、附件
		功能属性，如效果，满足的需求，细分，关键功能
感性	情感	使用属性，如时间、地点、场景、活动、操作过程等 其他使用属性，国情化/个性化/智能化/平台化/动词化/延伸化
		象征属性，如自我形象意义、审美意义、文化意义

浙江纳爱斯 1999 年推出广告：一个下岗母亲焦急地找寻工作，八九岁的女儿看到妈妈唉声叹气，想给妈妈一个惊喜，就趁妈妈不在时洗衣服。女儿抱出一大堆衣服，放洗衣粉时只舀了一勺，还用小手将量勺抹平，配音“妈妈说，雕牌洗衣粉只要一点点就能洗好多好多的衣服，可省钱了”，强调物美价廉的实在功能。晚上妈妈回家，看到晾好的衣服，看到因劳累在沙发上熟睡的女儿，看到女儿稚气的字“妈妈，我能帮你干活了”，妈妈热泪盈眶，目标客户——全国的妈妈们泪眼婆娑。产品的情感设计与 1998 ~ 1999 年国企改革而致全国五六千万职工下岗的社会大环境强烈共鸣，广告一经播出纳爱斯当即拿下全国销量第一。

三位一体：所有产品都是有形产品、无形服务与用户体验的三位一体，只是三者比例多寡，本书以“产品”涵盖三者，如图 0-2 所示。

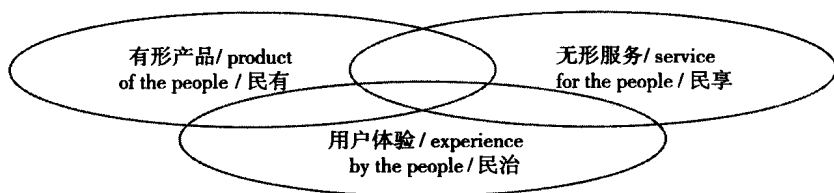


图 0-2 产品、服务、体验三位一体

以乘机为例，首选安全第一，特别是我 1992 年首次乘机 737 就出故障，心有障碍，而我的认知是飞机越大越安全，所以选择产品排序为 747、340、777、330，甚至宁肯在机场坐三小时读书等待下一班大机；服务指机场贵宾室、空中餐饮等；体验指是否晚点、是否颠簸，尤其后者，我就暗祈上天，以至于每年回西雅图与同学聚会，逮着波音员工就唠叨将体验产品化，即创造一款新机，不管机外风吹浪打，机内胜似闲庭信步。

四段周期：一般地，产品是一条抛物线。其实大多数产品都没有这条曲线，它们一上市就直奔黄泉。抛物线主要是成功产品的四阶段生命周期，如图 0-3 所示：新品上市为引进期，需求少但缓慢上升；接着是需求加速上升的成长期，但竞争对手大量涌入；然后是需求趋稳的成熟期，竞争白热化；最后是需求下降的衰退期，产能过剩。