

Creative Thinking

说一千道一万，
解决问题是关键！



创新 思维

解决问题的19个核心公式

肖耀军 著



新华出版社

说一千道一万，
解决问题是关键！

解决问题的19个核心公式

肖耀军 著

创新 思维

新华出版社

Creative
Thinking

图书在版编目 (CIP) 数据

创新思维：解决问题的 19 个核心公式/肖耀军著.

北京：新华出版社，2007.1

ISBN 978 - 7 - 5011 - 7821 - 6

I. 创… II. 肖… III. 问题解决 (管理学) - 通俗读物 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 160688 号

创新思维：解决问题的 19 个核心公式

作 者：肖耀军

责任编辑：刘 飞

封面设计：晓 明

出版发行：新华出版社

地 址：北京石景山区京原路 8 号

网 址：<http://www.press.xinhuanet.com>

邮 编：100043

经 销：新华书店

照 排：北京汉书鸿图文化传播有限公司

印 刷：北京新魏印刷厂

开 本：720mm × 960mm 1/16

印 张：18

字 数：180 千字

版 次：2007 年 1 月第一版

印 次：2007 年 6 月北京第二次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5011 - 7821 - 6

定 价：29.00 元

本社购书热线：(010) 63077122 中国新闻书店电话：(010) 63072012

图书如有印装问题，请与印刷厂联系调换。电话：(010) 89201322

(正版图书封底贴有新华版防伪标志)



作者简介

肖耀军,湖南永州人,湖南大学工学学士,北京大学SIMBA;早年在湖南三一集团从事技术及管理工作,均取得重大创新成果,并荣获该集团首届“先进工作者”称号;后来从事管理咨询,为数十家企业提供了战略管理、项目投资、国企改革以及内部管理等方面的咨询服务;而后任职于北京某集团公司,主持集团日常工作;现潜心研究与写作。

● 《牛郎织女》中的牛郎，一个穷得叮当响的放牛娃，只用了小半天工夫，就跟七仙女“夫妻双双把家还”了。为啥？七仙女刚下凡到人间，一个人都不认识，所以没有任何人来拖她，挡她，抢她。

● “搭班子”不能乱搭，要特别讲究互补性，如果没有互补性，你有我有全都有，你无我无全都无，那就麻烦了。有位大老板曾经这样说道：“一个单位里必须要有镇山的虎、高飞的鹰、叼肉的狼、看门的狗，四者缺一不可。”

● 顾问“骗”钱需要的是把问题“神秘化”，而不是把问题“复杂化”；老板赚钱需要的是把“对策”简单化，而不是把“问题”简单化。

● 对于个人来说，“办公室政治”或许是往上爬的阶梯；可是对于公司来说，“办公室政治”却是往下溜的阶梯，当“办公室政治”在公司里四处泛滥的时候，公司也就快溜到底了。

——摘自本书

前 言

本书介绍了一整套创新和解决问题的核心方法。

著名火箭专家钱学森曾用这套方法来解决技术问题，并获得了技术领域的世界最高奖——小罗克韦尔奖。

麦肯锡咨询公司也用这套方法来解决管理问题，并成为了全球管理咨询界的“一哥”。《麦肯锡方法》中的三大“主要特征”：以事实为基础、严格的结构化、以假设为导向，就可以用这套方法直接推导出来。

就连大名鼎鼎的《孙子兵法》，竟然也暗合这套方法。

利用这套方法，作者毕业两年，跨三个行业（石墨电极、超硬材料、有色金属），攻关半年（1995年下半年），就取得了5项技术成果，发表了4篇技术论文（有一项成果是保密的，不能发表论文），每年获利上千万元。第八、九、十届全国人大代表、湖南三一集团董事长梁稳根先生为作者报考北大SIMBA写推荐信时，专门确认了这些成果。

为了推广和普及这套方法，钱学森特意提出了“形式化”的号召，也就是把这套方法转化成一系列易学、易记、易用的标准化的核心公式，让大家套着公式去解决问题，就像摆弄“傻瓜照相机”一样。

从2003年起，经过近两年的努力，作者终于把这套方法转化成了19个核心公式。其中前18个公式步步推进、首尾相连，循环无穷，好比是武侠小说中的“降龙十八掌”；第19个公式则为前18个公式提供支持，好比是武侠小说中的“易筋经”。

这19个核心公式不仅内容系统、应用广泛，而且结构严谨、形式整齐、操作简便，易学！易记！易用！经多只“小白鼠”试验，效果十分显著。以最后那只“小白鼠”为例：

这只“小白鼠”叫小匡，26岁，本科毕业4年，从事企业管理工作，2005年3月被“捉”。先把这19个标准公式给他“喂”上一天，等他“消化”几天以后，再把北大SIMBA的《供应链管理》课程给他“喂”了一晚上，第二天就把他“放”进联想集团下面的神州数码公司。两个月不到，这只“小白鼠”给作者发来1条短信息：“胡总表示要支持我来后的供应链管



理改革!”

· 人人都需要解决问题，所以人人都需要这 19 个核心公式。

在本书中，问题 = 创新机会，解决问题 = 创新，所以这 19 个核心公式也被称为 19 个“创新公式”。

作为一本实战手册，本书省略了这 19 个创新公式的转化过程（需要用到一门很冷僻的数学工具），并引用了 100 多个真实事例来说明它们的具体用法，力求通俗易懂。

作为一本趣味读物，本书采用了“对话”的形式，力求轻松活泼，同时在语言上和事例上也力求风趣幽默。

本书可用于管理人员和技术人员开展创新活动，解决实际问题，也可用于教师培养“高分高能”的人才，还可用于青年学生学习创新，学习解决问题，以便为今后找工作、干工作或者考研、读研打下良好的基础。公务员也可通过本书来提高创新和解决问题的能力。

肖耀军

2006 年 12 月于北京



时间：2005年3月初的某一天。

地点：广州市天河区的某住宅小区内。

人物：作者，以下简称“肖”；

小匡，以下简称“匡”，26岁，本科毕业4年，从事企业管理工作。

事件：肖“捉住”了匡当“小白鼠”，把19个创新公式给他“喂”了一天，以验证它们是否易学、易记、易用。

下面就是这次“试验”的详细过程。

落实要讲方法

刘玉瑛著

新华出版社出版 定价：22.00 元

关键在于落实，落实要讲方法！

继《关键在于落实》之后，中央党校刘玉瑛教授推出关于落实问题的又一力作：《落实要讲方法》。

拿破仑曾经说过：“任何出色的战争，都是讲求方法的战争。”同样，任何出色的落实，都是讲求方法的落实。

《落实要讲方法》从思维、领导、执行、制度和技巧等五个方面，总结提出了有效、出色落实的40种方法与技巧。

这些方法与技巧是组织成员提升落实能力，实现工作目标所必不可少的；是落实过程中的解决重点、难点问题的关键；是实践证明行之有效的经验与对策。

关键在于落实

刘玉瑛著

新华出版社出版 定价：23.00 元

对抓落实，江泽民同志曾经深刻地指出：“不要在层层表态、层层开会、层层造声势上做文章，而要在层层抓落实、层层抓解决问题上下功夫。”

抓落实，是所有组织成员的一项重要的工作。任何一项工作任务的完成，都是抓落实的结果。没有落实，再完善的制度也是一纸空文，再理想的目标也不会实现，再正确的政策也不会发挥其应有的作用。对于一个组织而言，战略目标固然重要；战略目标一旦确定，关键问题是要落实、落实、再落实。

《关键在于落实》一书，诠释了落实的真谛，点击了落实的现实意义；揭示了落实不力带来的危害，探寻了落实不力的根源，并为有效落实提供了建设性的意见。

通过本书的阅读，读者将了解到怎样做一个落实型的员工，怎样做一个落实型的领导，以及如何培养创新的落实意识，如何打造高效落实的组织，如何创建良好的落实文化，如何再造合理的落实流程，如何管理好时间促落实，如何为落实制定制度保障，并掌握有效落实的重要方法，从而为领导和员工有效落实提供有益的帮助。

目 录

前言	1
----------	---

第一篇 掌握创新公式

第一步 巩固创新基础	1
------------------	---

创新公式 1: 创新之前先“守旧”

——体系分析	1
--------------	---

第二步 分析创新机会	5
------------------	---

创新公式 2: 看问题要复杂化, 拿对策则要简单化

——机会分析	5
--------------	---

创新公式 3: 美女比仙女还难追

——环境分析	22
--------------	----

第三步 制定创新对策	30
------------------	----

创新公式 4: 找知识, 找案例, 找灵感

——思路分析	30
--------------	----

创新公式 5: 打倒教条主义

——变通分析	47
--------------	----

创新公式 6: 打“刀”, 选“刀”, 磨“刀”

——对策分析	57
--------------	----





第四步 筛选创新对策	70
创新公式 7:小智大愚的诸葛亮	
——前提分析	70
创新公式 8:穷开心、众开心、富开心	
——利益分析	80
创新公式 9:有钱男子汉,没钱汉子难	
——资源分析	94
创新公式 10:杨白劳、杨白忙、杨白捞	
——控制分析	103
第五步 细化创新对策	120
创新公式 11:向麻将高手学“对抗”	
——对抗分析	120
创新公式 12:《孙子兵法》的真面目	
——过程分析	130
创新公式 13:传说中的MBA案例分析	
——程度分析	137
创新公式 14:打蛇打七寸,看球看姚明	
——质变分析	146
创新公式 15:塞翁失马之后,到底能得到哪些福	
——利害分析	155
创新公式 16:世事洞明皆学问,人情练达即文章	
——沟通分析	166
第六步 落实创新对策	182
创新公式 17:让鲁智深吃夹生饭	
——执行分析	182
第七步 总结创新对策	192
创新公式 18:打倒经验主义	
——理论分析	192

第零步 构造创新公式	212
创新公式0：“易筋经”对“麦肯锡方法” ——形式分析	212
第二篇 培养创新型人才	223
第三篇 打造创新型组织	241
附录：体系分析	253
后记	273



第一篇 掌握创新公式

第一步 巩固创新基础

创新公式 1：创新之前先“守旧”

——体系分析

他是自考大专毕业，毕业后改行当老师，不久又跑出来打工，既不懂管理，也不懂技术，好不容易才应聘上了一个“仓管员”的职位。后来他把创新公式 1 揣摩了一两年，就实现了人生的重大“创新”：坐上了广东某公司的第 4 把交椅，管理着一千多号人，专门为一家著名的跨国体育用品公司提供高科技配件。

肖：人人都需要解决问题：搞学习需要解决学习问题，干工作需要解决工作问题，过生活需要解决生活问题……

说一千道一万，解决问题是关键！

匡：对。不解决问题的话，说什么都没有用。

肖：今天我就给你介绍一整套解决问题的核心方法，即 19 个创新公式。

匡：既然是解决问题的方法，怎么又叫创新公式呢？

肖：解决问题包括三个方面：分析问题、分析环境、采取对策。问题有新旧之分、环境有新旧之分，对策也有新旧之分，所以解决问题存在 8 种情况：

1. 旧问题、旧环境、旧对策



2. 新问题、旧环境、旧对策

……

8. 新问题、新环境、新对策

其中只有第一种情况不沾“新”，属于“守旧”，不属于“创新”，其他7种情况都沾“新”，都属于“创新”。

由此可见，解决问题 = 守旧 (1/8) + 创新 (7/8)。

既然解决问题主要就是创新，所以我们就把“问题”称为“创新机会”，把“解决问题”称为“创新”，把解决问题的“核心方法”称为“创新公式”。

现在我们就来一一介绍这19个创新公式。

先看创新公式1。

俗话说万丈高楼平地起，干什么事情都得先打基础。所以创新公式1就专门为我们搞创新打基础。

匡：创新的基础是什么？

肖：创新的基础是“守旧”。

匡：“守旧”是创新的死敌，怎么会成为创新的基础呢？我不信！

肖：不信？马上就让你相信！请看：

“守旧”守稳当了，就不用担心旧“地盘”了，就有心情来开展创新了。

“守旧”守清楚了，就知道哪些旧东西最需要创新了，就能抓住重点了。

“守旧”守规范了，就不会乱糟糟了，就能有条不紊地支援创新活动了。

“守旧”守明白了，就知道以前怎么搞创新了，就能借鉴以前的经验了。

“守旧”守习惯了，就懂得如何依葫芦画瓢了，就能落实好创新成果了。

“守旧”守乱套了，搞创新一没心情，二没重点，三没支援，四没经验，五没落实，归纳起来就是两个字：没门！

正因为如此，以出奇制胜著称的《孙子兵法》，干脆就用“守旧”来打头炮，开篇第一段就专门讲“道（民心）、天（气象）、地（地理）、将（将领）、法（制度）”这5样旧东西，而不是讲如何出奇制胜。这5



样旧东西均出自《司马法》这部远古兵法，早已旧得不成样子了。

相传尧曾经任命舜为“司徒”，掌管黎民百姓，任命禹为“司空”，掌管农田水利和基础建设，任命契（商朝始祖）为“司马”，掌管军事，可见“司马”是一个非常古老的军事职务。

《司马法》则是指导历任“司马”开展工作的一部远古兵法。根据唐朝开国军师，著名军事家李靖的分析，《司马法》以后的各种兵法，都是从《司马法》中演变出来的。

《孙子兵法》的作者孙武与《司马法》很有渊源，《史记·司马穰苴列传》就专门记载了孙武的同族长辈田穰苴（ráng jū）整理和发扬《司马法》的事迹。

匡：原来你这个“守旧”是守好旧“地盘”，而不是坚持旧观念，这还差不多。

《孙子兵法》是怎么“守旧”的？

肖：《孙子兵法》的“守旧”之法，就是从《司马法》中挑出“道、天、地、将、法”这5样旧东西，整理清楚之后，再组合到一起，然后规定一些具体要求，让大家去严格遵守。这其实就是组建一个“五好家庭”：挑选好、整理好、组合好、规定好、遵守好，翻译成管理用语，就叫“建立体系”，包括建立管理体系和建立技术体系。

遗憾的是，虽然《孙子兵法》早在两千多年前就开始建立体系了，我们现在却很不重视建立体系。以ISO 9000国际质量管理体系为例：它用于保障产品质量，够重要吧；它只要求达到及格水平，够宽松吧；它已经标准化了，够简单吧。即便是这样，我们现在也仅有2%左右的企业通过了ISO 9000认证，其中还有不少的水货和半水货。

现在我们的创新成果非常少，少到仅有万分之三左右的企业拥有一点点自主知识产权，一个非常重要的原因，就在于我们不重视建立体系，所以无法“守旧”，所以创新“没门”！

ISO是国际标准化组织的英文简称，该组织专门制定和发布各种各样的国际标准。ISO 9000即是它的第9000号标准及其系列标准。

我国加入世贸组织以后，企业采用国际管理标准和国际技术标准已是迫在眉睫。





匡：怎么会这样？

肖：这是“历史遗留问题”，不归我们两个人管。

匡：那现在怎么办？

肖：现在有创新公式1啊，它专门负责建立体系，专门负责“守旧”。

匡：创新公式1靠得住吗？

肖：上次你见过的那位老彭，还有印象吧？他是自考大专毕业，毕业后改行当老师，不久又跑出来打工，既不懂管理，也不懂技术，好不容易才应聘上一个“仓管员”的职位。后来他把创新公式1揣摩了一两年，就实现了人生的重大“创新”：坐上了广东某公司的第4把交椅，管理着一千多号人，专门为一家著名的跨国体育用品公司提供高科技配件。不仅如此，他竟然还能够跑到工程部去教训工程师。这个工程部可不是搞组装的，而是为这家跨国公司研发高科技配件的。

匡：有这么好的效果？回头我也去揣摩一下。

肖：创新公式当然要讲“创新”了，所以我特意把专门负责“守旧”的创新公式1放到最后来讲。这样就可以早一点介绍“创新”了。不过“守旧”毕竟是创新的起点，所以搞创新最好还是从“守旧”开始。

匡：可是“守旧”毕竟是创新的反面，怎样才能从“守旧”过渡到创新呢？

肖：先建立好体系，然后再用体系来“过筛”，没有过时的旧东西，就由体系来“守旧”；过时了的旧东西，或者是新东西，就由我们去创新。

《孙子兵法》就是这么干的，它的第一段专门讲“道、天、地、将、法”这5样旧东西，这是在建立体系，它的第二段专门讲“诡道”，这就是用体系来过筛，筛出了“道、天、地、将、法”之外的许多“诡道”。什么叫“诡道”？“诡道”就是出奇制胜的道道。出奇制胜不就是创新吗？所以“诡道”也就相当于创新机会。

有了创新机会，再把它往后一传，创新公式2~18早就排好队等着它了。

第二步 分析创新机会

创新公式 2：看问题要复杂化，拿对策则要简单化

——机会分析

《孙子兵法》有言：“善攻者，动如九天之上”，意思是说善于进攻的人，必须摸准敌人的位置，就像从天上看地下一样，一览无余。美国人于是在天上布置了很多侦察卫星，外加 GPS 全球卫星定位系统，果然把拉登赶得东躲西藏。

《孙子兵法》又言：“善守者，藏于九地之下”，意思是说善于防守的人，必须让别人摸不准自己的位置，就像躲在地下一样，无影无踪。拉登于是就钻进了地洞，果然让美国人死活找不着他。别看拉登的全名叫“笨（本）·拉登”，其实一点也不笨。

匡：刚才讲了《孙子兵法》的第一段和第二段，现在是不是该讲第三段了？

肖：对。《孙子兵法》的第三段专门讲“庙算”，意思是在最高统帅部里面召开军事会议，把第二段的“诡道”算来算去。因为“诡道”相当于创新机会，所以“庙算”就相当于分析创新机会。

分析创新机会包括两个方面：一是分析创新机会本身，由创新公式 2 负责；二是分析创新机会所处的环境，简称创新环境，由创新公式 3 负责。

匡：讲了这么久的创新，到底什么是创新？

肖：创新不仅仅是发明创造，而是有三种类型。这里以企业为例进行说明，其他单位可以一一类比。

第一类，事物创新：创造一项新事物。

例如微软公司推出了 Windows 软件，使得微软创始人比尔·盖茨成了世界首富；

第二类，活动创新：开展一项新活动。

例如美国通用电气公司从摩托罗拉公司引进了 6 σ 质量管理活动，每

