



机械工业出版社
China Machine Press

创新+法

王玥 潘巍 著

INNOVATION CODE



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

创新+法 / 王玥, 潘巍著. —北京: 机械工业出版社, 2015.5

ISBN 978-7-111-50220-3

I. 创… II. ①王… ②潘… III. 企业创新 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 095450 号

创新 + 法

出版发行: 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: 董凤凤

责任校对: 董纪丽

印 刷: 中国电影出版社印刷厂

版 次: 2015 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 13.5

书 号: ISBN 978-7-111-50220-3

定 价: 49.00 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

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

赞 誉 COMMENDATION

可持续竞争的唯一优势来自于超过竞争对手的创新能力。这本书帮助我们梳理创新思路，建立创新机制，营造创新文化，培养创新人才，并从创新实践中获益。我所了解的王玥正是一个创新型的领导者。新的精彩蓄势在路上，我期待着《创新+法》！

国资委培训中心处长 赵光明

王玥兄是我认识的管理顾问朋友中，少有的活在未来而不是活在过去的一位。未来来得太快，还基于过去思考耕耘已经不够。组织为什么需要《创新+法》？因为这才是通往未来的船票。

NTA 创新传播创始人、《怪杰》互联网真人秀出品人 申音

跳动一颗改变的心，《创新+法》里面的很多方法可以让处于商业浪头的我们颠覆一切，迎接传奇……

星浩资本执行总裁 黄海滨

创新是事物发展的不竭动力，但创新投入与产出常常

不成正比，可能发生聚集效应，也可能一步为零。究其原因，大多数企业或个人并不清楚如何有效地将创新打造成为一种组织能力，也就是他们还未找到创新的关键点。本书提供了一种开放式的观点和看待事物的新方式，“创新密码”就在我们自身而非身外。

中牧集团人力资源部总经理 杨君宏

中国已成为全球瞩目的创新大国，正实施创新型国家建设和创新驱动发展的伟大战略，风起云涌的颠覆式创新为年轻人创业提供了绝佳机会，同时向传统行业发起了挑战。《创新+法》解码创新，指引读者搭上创新列车，加强自主创新能力，免遭时代淘汰。

北京大学（秦皇岛）科技产业园总裁 张宏林

我觉得，最应该读这本书的，是过去的创新者、今天的成功者。因为你们正在被人类历史上最强大的力量迅速颠覆……

慕斐广告、丰收蟹庄、创意功夫网创始人 傅骏

我们处在一个颠覆的时代。好比两百年前的工业革命，互联网是数字革命的高潮，正在改变每一个行业。在这个时代里，无论你在哪个行业，你都需要你的“创新密码”，去颠覆，而不是被颠覆。

VMware 公司全球高级研发副总裁 范承工博士

无论在哈佛还是在世界著名的设计所，我们都在致力于改变世界，《创新+法》里面的很多理念和方法我们都在实践。为迎合这个时代，推荐大家认真阅读这本书。

哈佛商学院上海俱乐部副总裁、Frog 设计公司亚太区原总经理、

德道设计董事总经理 张颖

如果你希望你的组织转型成为一个创新型的组织，这是一本值得一读的书。作者通过生动的案例揭示了成为一个创新型企业所必备的条件

和成功要素。认真阅读本书会帮助你应对在提升组织创新能力中遇到的挑战。

原美世全球合伙人、现皓羿咨询合伙人 郑伟

这是一个“不创新则死掉”的时代，近几年不断倒下的全球名企一遍遍验证着这一道理。中国这个世界的工厂，要转型成为经济强国，创新是最核心的问题。企业的创新，不仅仅是推出一两款新产品，关键是管理思维的全面转型，是持续地跳出“舒适圈”。《创新十法》是对中国企业出路的系统探索，是对知识经济时代企业管理的系统探索。

美世咨询合伙人、美世大中华区领导力业务负责人 魏彩虹

中国企业如何转型升级，核心就是创新。虽然大多数企业认同创新是企业发展的核心竞争力之一，然而令大家困惑的是：创新的投入产出比在很多企业都低得惊人，大家并不清楚如何有效地进行创新。我与王玥总裁认识多年，他在我们高管教育的课堂研究和讲授创新，常以经典案例驱动理论讲解，以方法工具带动实践研讨，深受学员好评。这本《创新十法》是他和潘巍先生历时两年，结合创新理论及大量案例，包括课堂教学研讨的沉淀积累而成，值得大家共赏。

中国人民大学商学院 EMBA 中心、高管教育（EDP）中心主任 邹宇峰

反者道之动。自然万物都随时化转流动。《创新十法》，聚焦并不一定抓得住，必须内求生命觉醒，从而跳出方外，方可看到转瞬万变的真实，挣脱束缚，抓住当下生生不息的本真。这样一个内外拉伸跳转，在《创新十法》中得到了很好的诠释。

知名管理学家、北京地头力机构创始人 王育琨

创新一直是一个热词，但关于创新的操作路径、思维方法，鲜有很好的著作去梳理、构建、表达。这本书在具有理论思想性的同时，又具有很

好的实践操作性。掌握《创新+法》，你就打开了通向创新王国的门。

MIT 校友、东风乘用车公司 CEO 李春荣

企业持续发展有三个发动机，即市场驱动、创新驱动和领导力驱动。本书的主要特点是视野国际化、理论有高度、案例接地气、阅读很让人享受！对于当下中国很多处于颠覆性创新的行业和企业，本书也许可以帮助其打开全新的思路。

北京智学明德国际领导力中心主任 徐中博士

有关“创新”的书籍看了一些，枯燥的理论和生涩的技术词汇总让人头疼。《创新+法》却令我体验到读小说般的轻松，而引入的嘉宾讨论环节又给我很大启发。

《中外管理》杂志总经理 曹汐

移动互联网降低了人际连接成本，包括企业内部人与人之间的连接成本、企业内部与外部之间的连接成本和企业外部人与人之间的连接成本。三种成本降低的相对程度不一样，所以有可能给一些行业的产业组织方式带来一些深刻的变化。《创新+法》在这方面做了可贵的探索，为我们提供了一些实证研究的结果，值得广大管理实践者和研究者密切关注。

领教工坊创始人、华盛顿大学中国研究院院长 肖知兴

面对扑面而来的未来，这是每一个组织迎接未来生存挑战的必备基因。如何将创新基因植入你的组织？如何解析组织能力的密码，是用户驱动的设计，抑或构建创新团队的动能？是建立跨界思维与开放平台，还是寻找创新型领导？我们都能从书中找到发人深省的案例。对照自己的组织，或许我们组织的未来战略会更加清晰。这种学习和思考不仅对商业组织难能可贵，对于成长中的非营利组织亦然。这个世界已经是一个彼此联结的跨界平台。破解创新密码，无非是让我们的未来更自信、从容，也让

我们面对这个瞬息万变的世界，保持一份淡定的尊严。

上海真爱梦想公益基金会理事长 潘江雪

我们已经进入这样一个时代，无论你是否情愿，你一直被创新的大潮推动着前进。是适应创新的浪潮，还是被其淹没？命运掌握在每一个企业家的手中。《创新+法》系统地探讨了创新的模式，特别是其对大组织、大公司发展变革的作用。这本书让我们有机会从宏观到微观地了解技术和商业创新的特点和趋势。

Tenxor Technology 联合创始人和 CEO、哈佛大学助理教授、

大数据专家 郭建

遇到王玥是在一次去看火箭发射的路上。六个小时的路途听他如数家珍般就访谈的企业和企业家的各种收获发表感悟，他一直让自己的心灵和视野在组织创新、时代变革中穿越探寻。加之十年企业大学的实践和每年上百场的授课互动，他让我们可以读到别具一格的《创新+法》。破解组织能力密码，应对颠覆创新的时代，《创新+法》值得认真阅读和思索。对于勇于面对颠覆的企业家来说，这本书会有力支持他们有更优的商业实践。

友信集团副总裁 陈祎杰

序 一

我和潘巍在清华大学都属于特别“能折腾”的学生，不过我们是两种类型。我在大学时代就开始琢磨创业，别人天天泡图书馆看各种微积分参考书，我也天天泡图书馆。只不过，虽然我学的是汽车工程，却在图书馆拼命找各种创业和管理的书籍看。其中，《蓝血十杰》今天依然对我影响深刻。再后来，我又在学校参与创业协会，自己和朋友搞各种创业项目。毕业工作几年后，我就回归了我的“初心”，踏上了一条没有终点的创业之路。这一路的风景比我想象的还要绚丽，机缘巧合，最终我进入了企业咨询培训领域，有机会为中国各个领域里面最领先的企业提供咨询和培训服务。我和我的合伙人创办的 KeyLogic 公司，幸运地成为了哈佛商学院出版公司企业学习业务以及欧美多家顶级教育培训机构在中国的独家合作伙伴。这样的机遇让我们能够站在最高处看风景，也能感到这些企业家的寒意。世界变化实在太快了，一个组织一旦大起来，想不停

地顺应潮流、转型变革、顺风而行太不容易了。就这样，我们陪着一个又一个的客户度过他们的创新变革之旅，在此过程中不断地把心得沉淀成一篇文章，发表在一些商业媒体上。更幸运的是，这些年我一直没有和最年轻的创业团队失掉纽带，无论是清华大学的各种创业大赛，还是我们隔壁北大的一些创业大赛，我都仗着资历一直担任个评委的角色。一边和可能是行业里最大体量的公司如国航、腾讯、大众、施耐德做各种创新变革的研讨，一边与最年轻、最有活力的创业团队讨论未来，让我收获颇丰。十几年的创业心路也让我有资本作为一个创业者而不仅仅是旁观者去思考一个组织的创新和变革。

认识潘巍是因为一个共同的朋友。这个朋友说咱们校友有个牛人，他在 MIT 轻松赢得了 FBI 设立的数万美元奖金，据说当时 FBI 的车包围了他的实验室，把导师都吓了一跳。潘巍是典型的清华学霸，在牛人尽出的清华园里傲视群雄，后来更是轻松考取连美国最聪明的工科脑袋都不敢申请的麻省理工学院媒体实验室。这个实验室的创办人就是鼎鼎大名的世界级计算机大师尼古拉斯·尼葛洛庞帝 (Nicholas Negroponte)，大多数中国人知道他是因为他借了一笔钱给当时的一个 MIT 中国留学生归国创业，那个留学生叫张朝阳。潘巍成了这个实验室的骄傲。毕业后，潘巍也开始尝试创业，做了一家公司，在华尔街提供数据发掘相关的服务。我们相识后特别投缘：我去波士顿就拉上他和他的太太一起吃龙虾、喝啤酒、乱吹牛；他回国开会、探亲也一定会路过北京，专门到我家里聚一聚。一来二去我们就有了一个想法，就是中西合璧，打通中美创新的思想通道，把我在做的创新实践和美国在发生的创新思想结合起来，写一些东西。这个想法得到了《中欧商业评论》潘东燕主编和《商学院》石丹女士的大力支持，他们鼓励我们在《中欧商业评论》和《商学院》上写专栏。

由于有了这两位大人物的定期鞭打，我们两个无论多忙，每个月的月初都得拼命地写稿交租，怕的是两位严苛的主编打来催稿电话。这一写就将近两年，不知不觉间形成了我们独特的一些思考和思维框架。我利用在北京大学国家发展研究院、中国人民大学商学院等讲堂授课研讨的机会，把我们的思考、观察拿出来和各个行业里面顶级的管理者碰撞，寻求反馈，又有更多的收获！

这本书凝结了很多人的努力。感谢潘巍和我的家人，我们二人在写作的两年中分别成功升级为父亲！特别感谢过去两年多参加我“创新密码”讲座的数十家企业的管理人员，你们给了我们太多的思想火花！我还要感谢北京大学社会学系的林启贤，他为我们做了很多文字的整理工作！感谢和我一起创业的 KeyLogicer 们，是你们共同的努力才有了这本书中实用案例的产生！

王 玥

2015 年 1 月于北京

序 二

我的中西合璧创新观

我和王玥是清华大学的校友，属于理工科背景，但他比我大 N 级，所以从来没在学校见过面。离开清华园的日子里，王玥和他的合伙人们创建了一家为企业提供咨询和再教育的公司，业务飞腾直上；我则离开了祖国，在麻省理工学院（MIT）的媒体实验室（Media Lab）攻读博士，寻求学术上的卓越。我们两人的路，好似两条并行线，似乎永远不会有交集。

当然，没有交集也就没有这本书了。除了许多机缘巧合之外，我们合作的根本原因是我们对于创新的中国梦。王玥和他的团队为许多大型企业客户发展企业创新能力；我则幸运地在一个被誉为全世界最具有创新力的实验室，学习西方的创新。我们都相信，中国崛起的下一步，在于依赖创新力而非劳动力走上世界的舞台。我们也深感创新教育在中国的薄弱。就像周鸿祎在他的书中说过的那样，中国的创新像是搞工程的，我们知道创新的重要性，却总

是忘记了它的独特性。

把创新当作一个项目工程或者管理目标，作为具备工科背景的作者，我们当然知道这是一个工科人常犯的错误。我们也意识到，这样的观念性偏差，广泛地存在于许多中国优秀企业的管理者的基因里。

如何创建创新的文化以及对于创新项目的正确认知和态度，是决定创新机构成败的关键。虽然我们经历各异，但是在这一点上一拍即合：传统中国企业创新观和西方创新观念的差异，看似就是一层窗户纸，但即使现在中美交流如此便利，这层纸却总让人感觉难以捅破。我们知道，就像诺贝尔和平奖获得者马拉拉所说，“书和笔是最好的武器”，所以我们要写作，来完成观念的乾坤大挪移。

于是我们竭尽所能，挑战中国的主流媒体创新观：除了能够写出与众不同的创新之说，分享我在美国这一创新中心感受到的创新观，最重要的是将正确的创新精神传递给创新力教育。从《中欧商业评论》的专栏开始，我们写了一篇又一篇文章，然后便有了本书。我的写作更多地偏向于借鉴优秀的中西方创新文化和创新故事，而王玥的写作则更偏向于结合实际的中国企业的情况。

作为这本书的作者之一，我希望能够和读者分享两点关于本书的拙见。

第一，这是一本冲击你的观念的书。我们想达到的目标是为创新管理者建立真正的创新观念。这包括如何对待创新人员，如何设置创新目标，如何组织创新企业活动，如何管理创新计划等。在本书中，有要容忍公司中“捣蛋的”、破坏公司规章的员工的理念，有要含笑接受项目完全没法到达预期目的的心态的观念。破坏性和失败，这些管理中避之犹恐不及的观念，却常常是伟大创新的必经之路。读者们刚读到这些观念不免会有些许惶恐，但是如果看完全书后能适当转变、接纳，哪怕仅是思考，就是打

开了创新的任督二脉。

第二，我在清华和 MIT，有幸也认识了许多中国和美国最优秀的企业家和创新人员。我认为，我们谦逊、踏实、集体主义的传统文化，相比美国高度个人化的文化，更利于建立起优秀的企业。许多中国企业早已掌握了创新的金钥匙。我们许多的大企业和世界级的创新工厂相比，其实就是一纸之隔。

愿与各位读者共勉。

潘 巍

2015 年 1 月于波士顿

目 录

赞誉

序一

序二

第1章 “颠覆创新”这一关……1

颠覆创新，组织越大越颤抖……2

轰动性赌局背后的巨大潜流……2

嘿店，请一定要成功……8

颠覆性创新产生的两个基础变量……11

“柯达之殇”会不会大面积发生……13

大组织的创新绊马索……20

颠覆性创新产生的四个关键特点……24

“颠覆测试框架”……26

“移动互联时代的克氏曲线修正”……30

颠覆性创新的三种战法……33

应对颠覆性创新必须破解的三个组织密码……35

密码代号：UX（User-Driven Experience）用户驱动
的设计……36

	密码代号：CO（Crossover &Open Platform）跨界思维 与开放平台·····38
	密码代号：ID（Inno-Dynamics）创新团队动能·····39
	领导者：破解组织创新能力密码的核心·····40
第2章	破解UX密码：用户心声激活创新力量·····43
	创新已经进入人性深水区·····44
	把用户当作“完整的人”·····47
	小心用户建议的陷阱·····47
	从“倾听”到“感知”·····48
	你好，人类学家·····50
	关注完整的人·····52
	划过心灵痕迹的产品——产品中的人文精神·····53
	像蘑菇一样思考·····55
	创新的工具箱之生活扫描仪SCAN·····60
	迭代，快速地迭代·····67
第3章	破解CO密码：跨界思维与开放平台·····73
	平台时代的诱惑·····74
	跨界创新，从时尚到必须·····79
	富士：跨界创新，成功转型·····87
	跨界创新，考验的是组织能力·····91
	腾讯：最可怕的“模仿者”·····92
	耐克：交叉创新后的爆发·····100
第4章	破解ID密码：创建团队动能·····105
	发挥组织创新的五点劝诫·····106
	激发员工的“团商”·····107

让创新DNA渗入组织肌体·····	111
爆发式：飞龙在天·····	112
凝聚式：见龙在田·····	114
收敛式：亢龙有悔·····	119
融合式：打造美第奇团队·····	120
让创新从文到化·····	127
创新文化的几个关键词·····	131
“冒险”文化·····	133
“顾客”文化·····	143
“多元化”文化·····	146
“学习”文化·····	148
 第5章 领导者：破解组织密码的核心·····	161
极强的质疑精神·····	163
QBQ的习惯与空杯心态·····	163
学会问正确的问题·····	165
工具：如何提出正确的问题·····	167
创新领导者的跨界思维·····	168
包容骇客·····	170
骇客很可能是企业的创新先锋·····	170
骇客的三种品质·····	171
让骇客能在你的组织中生存·····	172
逐浪“风暴眼”与酸性测试——创新风险的管理能力·····	175
逐浪“风暴眼”：如何跳出创新的危险漩涡·····	175
创新酸性测试——刮掉那些创新的泡沫·····	182
瞄准月球，收获群星——创新不惧怕失败·····	185
即使你偏离了月球，也会发现群星·····	189
不必追求完美·····	193
 参考文献·····	196