

CHINA-CO

| 华 | 彩 | 咨 | 询 |

观念战争系列图书

用 创新 重构世界

白万纲◎著

创新不是个人行为、偶然行为、灵感行为
创新可以是被管理、被实施的一套通常做法
通过导入创新管理体系将创新上升为组织层面和必然层面

通过多层次、多维度形成创新发力矩阵结构
使创新能真正有效支撑集团运作



金城出版社
GOLD WALL PRESS

CHINA-CO

| 华 | 彩 | 咨 | 询 |

观念战争系列图书

用 创 新 重 构 世 界

白万纲◎著



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

用创新重构世界 / 白万纲著. —北京: 金城出版社, 2017. 8
ISBN 978-7-5155-1526-7

I. ①用… II. ①白… III. ①企业创新 - 案例 - 中国
IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 202478 号

用创新重构世界

作 者 白万纲
责任编辑 刘 荔
开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张 37.50
字 数 600 千字
版 次 2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷
印 刷 三河市百盛印装有限公司
书 号 ISBN 978-7-5155-1526-7
定 价 88.00 元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区利泽东二路 3 号 邮编: 100102
发 行 部 (010) 84254364
编 辑 部 (010) 64210080
总 编 室 (010) 64228516
网 址 [http: //www. jccb. com. cn](http://www.jccb.com.cn)
电子邮箱 [jinchengchuban@163. com](mailto:jinchengchuban@163.com)
法律顾问 陈鹰律师事务所 (010) 64970501

创新曾经被企业认为是一种神来之物，是一种偶然性，是一刹那的灵感与冲动，是一瞬间的应激反应，以及是一种试错边缘的成功尝试，抑或是少数先智之士、牛人的神来之笔。总之，尽管极少数创新对人类、社会、产业的发展意义重大，但从根本上来说，创新被认为是一种非常态、非持续状态。所以创新的企业少，创新事件也少。所以就企业而言，我们一般认为文化型企业、高科技型企业、高创新者创造的企业天然具有天然的创新因素；某些在风口上待了很久的企业是因为未知的创新因素而飞舞，反而在常规的企业，尤其是重化工业、贸易、商业、流程性加工业、矿业，我们不认为这些领域里面有很多创新行为、创新思想和创新人物。所以我们会忽略创新的普遍化，而认为创新是少数企业的专利。

今天，全人类的价值探索已经聚合在三个焦点，即：广域空间、微空间、脑空间。

第一，广域空间。星球、银河、宇宙、外太空，大尺度的物理空间的奥秘的探索，时空效应的探索，以及从外太空当中获取的新材料、新能源、新物质、新科技的边缘融合的可能性。

第二，微空间。无论是上帝粒子，抑或是夸克，无论是欧洲的原子对撞机，抑或是美国的人脑基因图谱组，所有材料背后的密码根本不是分子结构，而是万有引力。万有引力是形成任何分子背后的上帝，万有引力本身就是上帝，在不同的星球上由于万有引力重力比的不同，导致分子的叠加、结构就会不一样。一宏一微的两个物理空间，一大一小的两个相反的方向，直接指出了人类在创新、再造和重新认识世界的两种相反方向，而在某种哲学高度上是殊途同归的创新空间。

第三，脑空间。普遍被认为是可能带动整个世界创新的、无穷尽的、最后的资源，那就是人脑。高明的企业的人力资源部门，就是通过管理人的忠诚度、创造力，将其乘以脑力，再乘以体力，使组织焕发力量，再往后，是把人与人之间如何通过组织行为更好地连接在一起，发挥比单个人更高的水平。

综上，宇宙、人脑、微观空间是人类未来创新、发明、再认识世界，乃至改造、颠覆现有世界格局的重要作战领域。

回到我们探索的课题，我们发现，创新不再是研究顾客，不再是把企业里面的试错行为进行简单的管理，不再是拿出客户心目当中真正想要但是被我们忽略掉的东西，而是在某种程度上重新认识人类、商业、思考、智力、商业活动与政治、经济、金融、文化、科技、教育等活动之间的密切关系。

本书将所有的注意力主要聚焦于商业活动，但本书所探讨的创新的一般规律、管理体系，是一个非创新组织、弱创新组织也能导入并创造价值的体系，我们认为这个体系是具有广泛性和普适性的。

创新事实上是组织深处的一种能力，而我们必须把它从个人能力跃迁为组织能力，必须把它由一种隐形、深藏组织深处、难以被唤醒、属于集体无意识的状态，通过特殊手法把它唤醒和激发。就像偶像剧演员由于常年演哭戏，下一秒就进入恋爱状态一样，他们的泪腺被放大，被强化。创新也一样，就是反复把创新的肌肉壮大。例如潜能、人体超能力，尽管这些能力的存在尚且存疑，但其实部分来源于远古生物的本能，而这些所谓超能力，其实也可以进行开发。现在我们只不过想把潜藏于组织深处的这种原始能力开发出来而已。

人类有时候可以借助网络上认识的陌生人或是一种虚拟社区产生深度的创新。事实上这种认知抹杀了相同的若干“境”所产生的聚焦效应、子宫效应、创新孕育效应。创新从潜意识、酝酿，逐渐地被激发、成型，最后在某种诱因之下被唤醒，在某些群体文化中被拼组，同时受到外界的若干诱因、刺激或压力，最终以某种特有形态表达出来，整个过程充满了偶然。但是纵观整个创新过程，越是创新，就越充满不安全感、挑战感，越充满某种想要将不确定的、难以言状的事物表达出来的欲望。用相对不准确的语言表达出来以后，却被同一语境、同一梦想境、人际境、社交境、生活境、文化境的群体进行解读、激发，并逐渐将这种解读回到大众可理解的语境中去，因此，

第三，脑空间。普遍被认为是可能带动整个世界创新的、无穷尽的、最后的资源，那就是人脑。高明的企业的人力资源部门，就是通过管理人的忠诚度、创造力，将其乘以脑力，再乘以体力，使组织焕发力量，再往后，是把人与人之间如何通过组织行为更好地连接在一起，发挥比单个人更高的水平。

综上，宇宙、人脑、微观空间是人类未来创新、发明、再认识世界，乃至改造、颠覆现有世界格局的重要作战领域。

回到我们探索的课题，我们发现，创新不再是研究顾客，不再是把企业里面的试错行为进行简单的管理，不再是拿出客户心目当中真正想要但是被我们忽略掉的东西，而是在某种程度上重新认识人类、商业、思考、智力、商业活动与政治、经济、金融、文化、科技、教育等活动之间的密切关系。

本书将所有的注意力主要聚焦于商业活动，但本书所探讨的创新的一般规律、管理体系，是一个非创新组织、弱创新组织也能导入并创造价值的体系，我们认为这个体系是具有广泛性和普适性的。

创新事实上是组织深处的一种能力，而我们必须把它从个人能力跃迁为组织能力，必须把它由一种隐形、深藏组织深处、难以被唤醒、属于集体无意识的状态，通过特殊手法把它唤醒和激发。就像偶像剧演员由于常年演哭戏，下一秒就进入恋爱状态一样，他们的泪腺被放大，被强化。创新也一样，就是反复把创新的肌肉壮大。例如潜能、人体超能力，尽管这些能力的存在尚且存疑，但其实部分来源于远古生物的本能，而这些所谓超能力，其实也可以进行开发。现在我们只不过想把潜藏于组织深处的这种原始能力开发出来而已。

人类有时候可以借助网络上认识的陌生人或是一种虚拟社区产生深度的创新。事实上这种认知抹杀了相同的若干“境”所产生的聚焦效应、子宫效应、创新孕育效应。创新从潜意识、酝酿，逐渐地被激发、成型，最后在某种诱因之下被唤醒，在某些群体文化中被拼组，同时受到外界的若干诱因、刺激或压力，最终以某种特有形态表达出来，整个过程充满了偶然。但是纵观整个创新过程，越是创新，就越充满不安全感、挑战感，越充满某种想要将不确定的、难以言状的事物表达出来的欲望。用相对不准确的语言表达出来以后，却被同一语境、同一梦想境、人际境、社交境、生活境、文化境的群体进行解读、激发，并逐渐将这种解读回到大众可理解的语境中去，因此，

创新存在一个小语境的纠正行为。而这种纠正能力是被泛化、互联网化或虚拟化的社会所不具备的。

围绕创新到底拥有偶然性还是必然性的探讨太多，不同的商业组织为此投入了大量的实践，有些组织把一些怪人、牛人聚合在一起，培养高度开放自由的文化，并持续使这些社会创新者聚合在一起，形成创新的相互激发状态。也有若干组织，利用绩效、激励、流程等方法，使员工的时间分配、绩效压力不那么密集和压迫，促使员工从组织层面拥有空间和时间去创新。还有一些组织是通过大梦想、大压力促使组织去创新，当然还存在其他各种做法。

那么，第一个问题，创新到底是一种外部植入物，还是内生的管理体系？这是创新要解决的首要问题。

现在的社会仍然认为创新是一种偶然状态，所以不管是把优秀的人在物理上集合，还是在组织层面另辟蹊径给创新留出一种“正常+非常”、“有机+随机”的时间、空间，从而形成特殊的激励和绿色的创新通道、法外开恩的管理制度，这种做法其实还是认可创新是偶然事件、偶发状态。所以尽管这些企业在创新上取得了丰富的成效，但我们仍然说这些企业对创新的认识是片面的。尽管有时候这种偶然状态下的不确定性会产生一系列的创新，但它们只能以偶然的状况去取得若干不确定的成效。

但是，我们怀疑创新，事实上是将不确定性和命运混合在了一起。尽管对现在的企业而言，和不确定性跳舞，几乎是它们的必修课。但是我们仍然认为，企业要努力理解这种不确定性，试图管理不确定性，学会与不确定性共存，并将这种策略作为优先策略。换言之，我们至少还存在一条道路，可以探讨如何将创新进行组织化、流程化、制度化、职能化、常态化。

所以怎样的做法才能将创新由偶然状态转化为必然状态？这里面的机理到底是什么？我们想要从几个方面来说清楚这个事。

首先，从个人层面而言，创新事实上是对自我的非常态激发。一个人为什么会成为天才？一个人成为天才的过程，就是将自己的被激发状态、高灵感状态、高创造力状态，进行延长、固化，并加以放大的过程，是一种努力的自我管理。任何个人身上都曾经有被激发的状态，智力、体力，创新的内在和外动力同时交融的某种巅峰体验。但是这种巅峰体验对常人来讲，非常短，稍纵即逝，犹如昙花一现。

我们现在探讨的是能不能把这种巅峰体验常态化、拉长并打通。由灵光

一现的几分钟拉长为十分钟、二十分钟，由偶尔在非常兴奋或非常放松状态下激发一次，在逐步形成调节自我能力的基础上，在若干知识、交流、大量资讯的刺激下，使创新比较有规律地发生，持续时间比较长，并且可以被管理。如此循环往复地探寻自我思考的规律，反复重现自我的巅峰状态，找到在自我身上发生巅峰状态的规律和特征，并通过拟态、复制、刺激等方法使自身的激发状态更频繁地出现，停留的时间越来越长，最终就可以使自己的激发态进入到一种内常态，并锁定自身的巅峰体验，那么这个人就成了天才。

其次，从宏观层面而言，创新国度往往是多元逻辑的，而弱创新、不创新的国度往往是一元逻辑的。从根本上说，一个人内心的各种宗教、认知、教育、经历、杂念、潜意识、情节、印记、压迫、未满足感等心理层面的个性结合，决定了一个人的人格独特性，也决定了这个人的创新能力。而个人人格的丰富性，其根源在于整个国家、民族和文化的多元化。

就个人内心潜意识而言，一个人身上存在很多潜意识，被压抑封闭的某种念头、欲望越多，就越能使人的智力、意识、本能被挖掘，越能给人一种重大的创新动力。一个人在潜意识深处被压抑的若干欲望、本能和难以言传的模糊感觉，这类事物的释放、挣脱，或在某种外力之下，能够被刺激到唤醒，从而形成某种潜意识，乃至意识。这时候，这种发现往往会被直觉、常理和当前的浮躁情绪所忽略。一个人要想创新，必须回到他的母体状态、潜意识状态、本能状态，来突破社会的格式化教育、一致化逻辑教育等种种禁锢。

就个人直觉而言，一个人对危险的直觉，既会使其充满杞人忧天之感，又会使其对当前事物的反周期进行思考，索罗斯就是这方面的典范。同理，一个人在潜意识深处被压抑的若干欲望、本能和难以言传的模糊感觉，这类事物的释放、挣脱，或在某种外力之下，能够被刺激到唤醒，从而形成某种潜意识，乃至意识。但是需要注意的是，这种发现往往会被直觉、常理和浮躁情绪所忽略。

比如说乔布斯认为，人类希望得到一个像上帝所造的物体那样完美的产品，来满足自身的优越感。他不是简单地通过轻奢路线、流行路线造一个物品，而是想把一个人在看到精美的石头、精美的树根、大自然的鬼斧神工的那种慨叹延伸到产品制造上面来，赋予产品某种超然信仰。

当这种情结被压抑时，它只是潜意识层面对正常思维的抑制，或校正机

制，是一种暗物质。但是当它因某种原因突破、展现出来的时候，把人类内心在想象、某种模糊的存在和感知表达出来的时候，我们认为这个价值就大到难以想象。因此我们通常会看见，一旦表达出来，就能产生巨大的价值。在这方面，弗洛伊德算是走得很远。他希望潜入到人类的无意识深处，发现无意识到底怎样扭曲我们的思考，进而如何将无意识对我们的扭曲排除出去，使一个人成为健康的、可大胆思考的、大脑深处扭曲机制极少的人。但是这种做法非常难以实现。

同理，人类的不安全感还表达为人类想要获得各种安全，想要获得某种权力感，以此来使自己安全。不管是创造宗教、国家、阶级，发明神话，提出某种学说进行解释，都是不安全感，乃至对死亡、恐惧的一种强大的生命创造。对死亡的恐惧是所有人一生中最大、最禁忌、最难说出口，却是最为重大的创新动力。所有创新者有意识、无意识都是想用创新行为在文化当中、在历史当中留下自己的基因，从而使自己永存。

所以如何能够从他们的大脑深处将这些负面因素、禁忌因素转化为一种激发因素是值得我们深入探讨的。尽管我们也看到了苏联具有世界级的创造力，但是它的不可持续性也让我们进一步思考精英社会、阶级流动性、社会开放、阶段开放、文化多元、宗教多元，以上种种都可能是创新的充分必要条件。

破除可能抑制人类创新的种种精神力量、精神禁锢，使人类释放出生命源头处的某种蓬勃力量，并使创新从根源上数十倍、数亿倍地放大。创新在人类创造的组织里面容易被抑制、被格式化。组织里面的层级化、规范化同样排斥、压抑着创新，这些都是组织层面难以被治愈的硬伤。因此，组织在保障一定规范性的前提下，如何最大程度地促发创新，降低自身的负向效应，这是组织长久以来思考却无法解决的深刻问题。

当然，从个人层面带来的内心禁锢和创新抑制，以及组织因素带来的创新抑制，都只是作用于个人，我们现在还要探究更深刻的问题。就是哪怕一个组织得到了若干创新的个体，这些创新个体的能力仍然不能简单地上升到组织层面。我们要问，个人创新如何上升到组织层面？个人创新通往组织层面的道路到底是什么？个人创新如何营造并完善自我单点式创新与组织层面的平台性创新、语境环境性创新、群体式创新、接力式创新、激发式创新之间的作用关系。

要深刻探究这些问题，必须意识组织智商的存在。我在《组织智商》这本书当中，深刻地探究了个体创新行为和集体创新行为之间的若干关系。

简单来说，今天我们研究创新，尤其是商业组织来研究创新，必须要将个体的、偶然的、非连续性的、被激发态下的创新，上升成为组织的、连续的、使然的、制度化的、能力化的创新。那么二者之间的飞跃通道到底在哪里？粘连机制到底是什么？

大体来看，我们都认识到文化、使命、危机感以及组织的一体感都可以成为粘连机制，假想敌、竞争者、紧迫性可以是一种粘连且激发的机制；外部持续创新的刺激感、羞耻感、激发感和时代感，处在创新浪潮当中的某种光环感，都可以是粘连机制，除了这些看似比较虚幻的粘连机制，当然也存在看得见、摸得着的粘连机制，可以是在有部门、有职责分工、有制度、组织、会议、对话机制下形成的常态化创新发生；可以是被战略描述，可以纳入到预算当中，可以组织化发生，可以进行项目立项，可以进行管理注意力的投入，可以纳入到绩效评价，那么这种物理上的粘连机制到底是以何种方式存在？如何构建？如何得以实施和有效管理？就是本书探究的重点内容。

归结而言，我们认为创新应该像成本管理、预算管理、质量管理一样，打造成为一个确切的管理系统，可以被导入企业当中去，可以创造一些职能部门来承担，可以有相对保证的投入产出比，可以被常规化管理。尽管创新的常规化与生产、质量、成本等可以被量化、被器械化因素、被设施锁定的常规系统不同。但毕竟组织要完成与时代的最后搏斗，组织要进入到新的时期，必须蹚过创新的大河，必须由弱创新、浅创新、不创新、难创新、偶然创新走向系统创新。

恩格尔说得好，企业要使增长成为一个程序。既然增长都可以成为程序，可以成为一个可被管理的标准化动作，创新也肯定可以成为标准化动作。本书之所以可以将创新作为一个重大产品向社会贡献出来，就是因为创新不是一个偶然的事件、不小心创新出来的。创新就像质量、成本、预算一样，可以作为管理体系直接导入到企业里面，可以通过具象的部门、流程、预算、制度使创新发生，而且可以用能力来支撑，可以用预算来管理，可以用绩效来评价，可以用文化来引领。

今天我们必须研究这样的一套创新系统，到底是怎样的？如何使之发生？

大体上，我们想通过这样一种逻辑，阐述创新管理体系由偶然到必然的

发展道路。时代需要这样的探究，工商业在呼唤这样的探究。企业之间竞争的白热化、大数据的充分供给，互联网时代将信息不对称击溃，企业的延迟管理走向同时同步管理。这些因素都决定着企业必须用核武器级别的竞争能力来应对多变社会的复杂挑战。核武器级别的商业竞争能力，在今天，已越发指向创新。

创新管理体系强调以下五点：

第一，创新管理体系并不是社会上纷纷扰扰和传说的一些创新、灵感、科学家、一些巧妙的点子、古怪的冲动或是不小心的发现。创新就像预算管理体系、成本管理体系、质量管理体系一样，是一个可以通过制度、流程、组织和一些具象的措施和机制直接导入到企业里面的管理模块。有了这个模块以后，企业的创新能力、创新意识、创新运作、创新效果就会得到相当大的保障。

第二，创新是可以被组织化的。本书导入的这个创新管理体系，并不拒绝个人的创新，并不拒绝一些灵感和独特的发现，它事实上想从更大程度上，通过组织的手法形成对创新的必然性管理，通过流程、机制使得创新像研发一样，得到有效的保障。

第三，我们把创新全生命周期分解成创新规律、创新思想、创新环境、创新文化、创新组织、创新能力、创新激发、创新形成、创新放大、创新商业化，并据此形成有效的系统化。通过把创新分解成多段，找出每一段的可管理性因素，可组织化、可流程化、可制度化、可措施化、可机制化的因素，来使创新得到保障。

第四，很多公司对创新的认识，仅仅停留在创新是一种用反复的文化冲击、思路冲击，激发员工危机感、羞耻感和时代感，并据此形成的应激行为。创新应当是连续的，集团在战略层面的创新、各个子公司在业务层面的创新、各个部门在职能层面的创新，所有人在推进运营和接触客户的过程当中的创新，所有人在自己职能、工作岗位范畴以内的创新，和超边界、无边界的创新，相互交织形成一个庞大创新网络，通过构筑创新的立体结构，形成更好的创新。

第五，一个集团型公司的不同产业板块应该有不同的创新任务、利润型的，现金流型的，高收益型的，保障企业的美誉度和发展基础的，和特殊目的型。公司以及集团总部都有不同的创新任务，多个创新任务组合在一起，

才能形成好的集团创新体系。

集团公司层面、各个子公司层面，既然彼此间的创新战略任务、创新导向、创新机理、创新效果、创新的应用和放大都各自不同，因此，各个子公司理应在集团顶层设计出的共性创新管理基础上，创造个性化的创新管理手法。

创新还需要独特的企业人格，即企业文化的支持，独特的创新环境及相对开放的理念、意识的支撑。一个好的创新需要一个好的创新资源、创新素材有效的供应。让企业成为开放的、联盟的，能够多点接触知识、信息、客户、运营的细节和丰富的资讯。使得知识型创新企业从宏观到中观到微观，它的创新咨询、实践、体验、感受都应该比一般企业更为丰富。

我希望通过创新的研究，做到以下目的：

第一，破除创新迷信。必须告诉大家，创新不是个人行为，偶然行为，灵感行为，创新可以是一套靠得住的管理系统，我们可以通过导入一个创新管理体系将创新上升为组织层面和必然层面。

第二，去除只有科技型企业才可以创新的某种神话。谋求工业企业、贸易型企业、重化工企业、平台型公司、基础设施型公司也能够实行的一套普适性创新方法。

第三，谋求解密创新。把创新从一种魔王的、魔咒的高度落地为一个可以被管理、可以被实施的一套通常做法，一套企业里面所有人可接住、可参与、离正常人不遥远，用正常管理程序就可理解一套常规管理体系。

第四，建立创新子文化，凸显创新意义。在组织里面通过对创新的认识，创新的宣传，引导组织除了常规的运营、风险、愿景、使命、价值观等常规文化体系以外，还应额外建立对创新的子文化；应对创新的认识、创新的价值、创新的想法以及对创新紧迫性的呼唤，和创新不同时期不同发展阶段下价值的描述，来凸显出创新对本组织的发展意义。

第五，进一步建立和完善企业创新战略。企业今天都有战略，那是一个确定了自己的目标，及达成目标的路径的一套方案，但是随着新常态的到来，我们发现靠政府埋单，靠基础设施埋单，靠时代埋单，靠社会给予持续的项目也不可靠，必须要有可持续的、广泛的、有市场的、媒体、有市场媒介、促成的可持续的业务，可持续的商业价值，所以今天企业已经发现，必须更创新地看待自己、改革、动态、市场变化、消费者和企业的关系、市场与企业的关系，所以创新的理念，创新的认识，以及由此产生的创新的战略，构

成了企业下一步发展的关键中的关键。

第六，由此告诉企业，创新管理体系基本构成是什么样的。如果一个企业要导入创新管理体系，它的创新委员会、创新部门、创新岗位、创新部门与其他部门之间的关系、创新体系的工作结构，充斥于所有部门的创新一线，和由创新部门引领的创新后台，以及由创新委员会驱动的创新根基，几者之间应构成怎样的关系，创新管理体系和研发部门投资部门运营管理部门财务部门之间的关系是什么？创新管理体系 6 σ 、TQC 和各种委员会，内部协同小组，企业里面的各种专题小组，专项职能小组，变革行为之间的关系到底是什么？

第七，我希望通过这本书告诉所有愿意创新、敢于创新、渴望创新的企业，创新能力应如何根植于现有的岗位、组织、人员素质，同时应以何种方式来建设创新能力。通过并购、外包、联盟合作、虚拟人力资源管理，猎头可以缔造一部分创新能力，通过课题攻坚，专项合作，引入外部智力可以补偿一部分创新能力，通过高精尖人才、虚拟人才的引入可以强化一部分能力，通过内部活动，文化激发，使命激发，危机感激发，各种内部小组的构建可以补偿一部分创新能力，最后通过公司里面的两条腿走路，影子部队的建设，专门创新通道的建设，创新组织的建设，业余创新队伍的建设，可以形成企业里面可持续的创新发展后劲。

第八，由此想揭示创新是怎么从一个传说、偶然性走向必然性的。如何使创新变得必然，如何使创新不再是重资产投资，一把手工程，烧钱再挣钱的常年坚持低回报率出现的一种偶然现象，而使之成为低回报率常规管理，可持续发展。既与常规业务有一定距离，研究后天的事务，又与明天事务的研发之间，形成一个统一战线，又能够回到企业内部，根据企业的缺陷、痛点、问题、难处、经营软肋进行应激式、针对式创新，既可上天揽月，又可下五洋捉鳖就构成了此次我们进行创新管理体系书稿的一个根本。

总的来说，首先，创新不是偶然性的，不是个人行为，我们可以通过导入一个创新管理体系将创新上升为组织层面和必然层面。

其次，单体公司创新和集团公司创新有重大的不同，集团公司的创新空间更大，创新的时间更久，创新的持续性更长，创新的连续性和纵深发力更强，集团型公司的创新价值更大。

最后，集团公司的创新通过多层次、多维度形成创新发力的矩阵结构，使得创新能真正有效地支撑集团的运作。

《用创新重构世界》二十大定律

定律一：依据创新文化是藏在创新背后的深度扭曲或激发机制，企业可以通过文化的再塑造，塑造出一种客服社区文化劣势、民族文化劣势的全新文化，促使通过文化深处的力量来加强组织文化的建设。

定律二：创新范式是模式上的模式，即母模式，其目的在于使得创新能够走得很远，使得创新从诞生之时就注定了不同的发展轨迹。系统、时间、空间、规律、动力这五个层次揭示了完全不同的五种创新流派。

定律三：创新范式发挥蝴蝶效应和深远影响力的前提是在根源上培育创新环境，而以企业信仰和理想出发并延伸出来的企业文化及创新氛围、创新内部表征、创新外部保障、创新成果共享平台以及创新组织保障等要素，共同构成企业创新管理的基石。

定律四：组织创新是企业创新的最高层次，包括战略及体系创新、战略思考创新、集体洞察力创新以及组织智商创新等多个方面。企业通过大脑联网、协同管理等方式将企业中的个体连接成的一个智慧体，通过创新体系管理平台形成组织创新的工具。

定律五：经济全球化系统内，国家的资源和定位决定国家要走的创新战略方向。企业独立的偶然的阶段式的创新是划破长空的一座明灯，但群体式的连续式的系统式的创新需要与国家国际定位和方向一致。国家依照自身国际资源优势选择适合的战略布局，企业创新战略在国家战略的引导和约束下成长发展。

定律六：创新资源是一种对创新的关键成功要素的一些驾驭，人，理念，环境，组织，心态，时代，趋势，各种当今的理论思潮，重大事件等常规我们认为构成创新的种种力量，包括创新的知识沉淀、知识产权沉淀、心理沉淀、组织沉淀等。

定律七：创新的第一关键成功要素就是原创型人格，这是一个划时代的概念，一个国家原创型人格越丰富，这个国家创新行为就走得越远。历史脉络越清晰的国家，其人格继承性越强，其原创型人格就越弱。

定律八：一个创新型组织要同时具有创新型组织体系和创新的组织保障，并形成自己的组织智商，能将知识进行原子化和标准化组合，形成自己的管理体系。

定律九：组织智商理论期望从全新的角度来审视和设计企业，在组织智商的建设体系中，有九大关键词贯穿始终，它们是：平台—信号—大脑联网—学习节奏—知识产品—个体修炼—知识地图的绘制和管理—闪存—混沌的陈述和关注。这九大关键词体现了组织智商的核心要义，展现了组织智商。

定律十：创新四个层面的能力，精髓地、深度地构成了今天我们所探讨的一个组的创新能力，换言之，我们揭示了一件事情，创新能力不是我们所说的简单地就是把某一个创新发现出来，而是一种精髓性的、根源性的，由浅到深，由单个到系统的一种多层次的能力支撑，这才把创新能够用能力这种结构沉淀下去。

定律十一：创新能力应根植于现有的岗位，现有的组织，现有的人员素质，同时应通过并购、外包、联盟合作、虚拟人力资源管理，猎头可以缔造一部分创新能力；通过课题攻坚、专项合作、引入外部智力可以补偿一部分创新能力；通过高精尖人才的引入、虚拟人才的引入可以强化一部分能力；通过内部活动、文化激发、使命激发、危机感激发、各种内部小组的构建可以补偿一部分创新能力；最后通过公司里面的两条腿走路，影子部队的建设，专门创新通道的建设，创新组织的建设，业余创新队伍的建设，形成企业里面可持续发展的创新发展后劲。

定律十二：创新激发与转化有六大方法：动力输入、创新境界点、创新推进、不确定性管理、知识管理和组织智商管理。创新激发是创新过程中的关键一推，创新转化是创新过程中的惊险一跃。

定律十三：创新机制是为保障创新的顺利进行，推动创新工作的顺利开展。创新机制包括十大机制：差异敏感性、创新区发现、创新鼓励、创新激发、创新元素聚集、创新意识与文化、创新保持与保护、知识管理、组织智商和集体洞察力。

定律十四：企业应该进行全景式、广谱式创新。创新区的发现关键是思

维上的转变，找准好的方向是创新发现的重要助推力，可以从变与不变、顺与逆、未知与已知、相关与不相关四个方面进行思考。

定律十五：创新支撑需要使命感、危机感、大课题输入、时代热点塑造、重大技术创新及引导社会关注、重大前沿问题和社会问题探讨、基本原理突破、重大科技突破、文化、人力资源、信息化、激励、容错和新思维支撑要素的融合发展。

定律十六：创新支撑体系需要通过创新管理成熟度体系、以知识管理为导向的组织智商、知识管理体系、以创新为导向的管理型企业文化、科技领导人物体系这五大支撑体系与引入课题悬赏机制、建立大课题体系、超常规未来学研究体系、风险研发体系等四大辅助体系共同结合打造。

定律十七：建立良好的环境能够有效地促进创新的产生，一个成功的、有能力的创新型企业，需要在企业内部为创新建立开放的、多元的创新环境。

定律十八：局部式创新最为基本且最为表象的创新体现，是构筑更高层次创新模式的基础和元件。局部式创新从表现上来看可以分为五个部分十五个层面，分别是行为放大、企业多维度的拓展业务应用、多方面的逐步改进、多领域的创新举措以及应对市场环境的独特反应。

定律十九：任何一个创新管理体系都不会是最优解，也不是体系的最终点，集团需要做的就是不断在过去的体系上重复运用创新管理体系评价指标和五级成熟度模型，不断优化这些评价指标和方法，直到形成集团独有的创新管理体系、完全适应企业的创新管理体系。

定律二十：企业发展到一定阶段，特别是对于一些大的集团企业，组织庞大、部门臃肿、人员海量，这就需要在企业间建立知识积累传播共享机制，将各部门的创新成果和资源拿出来彼此共享，以提升企业创新的再次升级和利用。

宏观背景篇

第一章 创新是全面进化的源动力	3
第一节 席卷全球——国际科技创新	4
第二节 百花齐放——国家科技比较	6
第三节 逆流而上——中国科技体系	7
第四节 燎原之举——重大科技举措	9
第二章 创新是局部优化的最优解	15
第一节 雄狮乍醒——国家战略的空间再规划	16
第二节 万剑归宗——都市圈的创新资源集聚	19
第三节 核心动力——打造区域创新驱动引擎	22
第四节 谋定后动——各省的创新项目部署	24
第五节 金促创生——产业引导基金助力创新落地	26
第三章 创新是微观突破的金钥匙	28
第一节 万千帮派成武林——科技创新组织	29
第二节 大海航行靠舵手——央企引领创新	31
第三节 马首是瞻尽能事——省属企业接力	34
第四节 雄心勃勃开疆河——大型国企产业发展	36
第五节 师夷长技为我用——国际科技引入	38
第六节 千金助力登顶峰——科技与资本对接	40
第七节 后勤保障安军心——科研机制建设	42