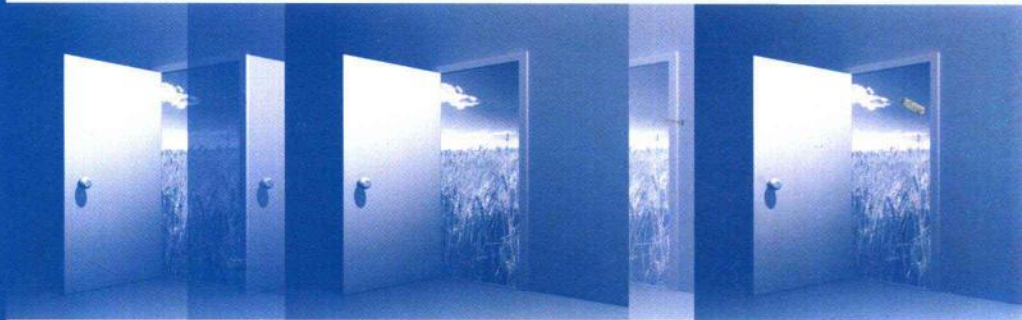


企业创新

Qiyechuangxin lilun fangfa yu shijian

理论·方法与实践



吴晓 著



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

—— 本书为科技部国家级专项基础课题“创新方法与理论构建及企业系统性应用”（项目编号：2011IM010100）的主要成果之一，得到课题经费支持，特此说明并致谢！

企业创新

Qiyechuangxin lilun fangfa yu shijian

理论·方法与amp;实践

吴晓 著



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业创新：理论、方法与实践/吴晓著. —广州：华南理工大学出版社，2013.9

ISBN 978-7-5623-4034-8

I. ①企… II. ①吴… III. ①企业创新—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 211814 号

企业创新——理论、方法与实践

吴晓 著

出版人：韩中伟

出版发行：华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼，邮编 510640)

http://www.scutpress.com.cn E-mail: scutel3@scut.edu.cn

营销部电话：020-87113487 87111048 (传真)

责任编辑：黄冰莹

印刷者：广州市怡升印刷有限公司

开本：787mm×960mm 1/16 印张：13.5 字数：295 千

版次：2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

定价：45.00 元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

序

当今时代真正意义上的经济全球化进程，是从20世纪80年代开始的。这是因为，经济全球化的两大技术基础已经发生了根本性的改变，这就是网络通信技术平台和立体交通运输能力的显著进步。于是，市场的全球化、生产的全球化、技术交易的全球化、产权交易的全球化与科技的全球化如火如荼地开展起来，跨国公司就成为经济全球化和科技全球化的重要载体和主体力量。

科技全球化的时代特征是技术和技术创新能力大规模地跨国界转移，科技发展的相关要素在全球范围内进行优化配置，越来越多的科技能力跨越国界成为全球性的系统。当今世界，任何一个国家都不得不得受到经济和科技全球化发展的明显影响，市场、生产、投资、金融和科技活动的跨国界联系不断发展，各国在经济上相互依存、相互传输。

历史的经验已经告诉我们，日本战后之所以仅用30年就成为世界第二经济大国，其消化吸收创新为主的技术政策是重要因素之一。韩国同样走的是消化吸收创新的技术进步路线，目前其科技创新能力已名列世界前茅。深圳通过引进技术基础上的消化吸收创新，迅速实现了从边陲小镇到现代化大工业城市的飞跃。

产业政策是一个国家的政府根据本国的国情、经济发展的阶段以及产业发展规律，在一定条件下实现社会资源最优配置的政策体系。政府要注意采取创新政策，推进创新进程，而政府创新政策的调控能力则成为政府扶持科学技术、扶持高新技术产业以及其他创新产业发展的有力手段。创新政策的导向能力，将为城市的科学技术发展和高新技术产业发展提供更为明晰的指向，体现为全局性、长期性、战略性和前瞻性的目标组合和政策组合，并且这种组合只有在相对完善的市场经济条件下才能产生重要的导向作用并形成相当的调控能力。

企业要成为科技投入的主体，加强引进技术消化吸收与创新工作。政府要充分调动企业投资的积极性，鼓励和支持企业加大对引进技术消化吸收和自主创新的投入，继续鼓励和支持大型企业的技术中心建设，在关系企业主导产品的关键技术和集成技术上尽快形成自主开发能力，缩小与国

际先进水平的差距，提高与国际知名企业的对接能力，为引进技术的消化吸收奠定技术基础。

在创新体系建设层面，系统协作的互动能力涉及城市的科技资源条件、创新主体与行为、城市体制与外部环境等一系列因素，这些因素都在发挥着各自的作用。包括创新主体的内外部活动、创新主体之间的相互作用和组合方式、城市之间的区际交流和国际交流，以及国家创新系统、城市创新系统、集群创新系统、企业创新系统之间的联系、活动和效应，使城市在创新能力提升和创新成果扩散等方面体现整体性、相关性、结构性、动态性和环境适应性等特征。

递进中的中国正在崛起，正处在经济转型和产业升级的伟大历史进程中，而创新是这种经济转型和产业升级的关键推动力量。在这场经济转型、产业升级的重大变革中，企业始终是主角，因为国家的经济发展，城市的经济进步，最终都要靠众多企业持续的经济成长来实现；而企业的经济成长最大的最持久的动力就是依靠企业创新，特别是其中的科技创新。

什么样的企业家与企业，能够永远立于不败之地，并能够引领时代风尚？我以为主要有如下几点：

一是优秀的企业家与企业，能够具有全球化的视野，能够高屋建瓴地把握时代脉搏，并对企业进行长期性和全局性的战略定位，在战略定位的指引下，进行产业类型的选择、商业模式的选择和产业组织的培育；

二是优秀的企业家与企业，能够在各种资源稀缺的背景下，左右逢源地获得资源，并能够对优质资源进行尽可能的优化配置，以有利于企业获得资源配置最大的边际效应；

三是优秀的企业家与企业，能够适应任何艰苦卓绝的经营环境，并能够最大限度地防范风险，比如长期保持良好的心理状态，长期注重选择最佳的方法路径，锻炼自己拥有强大的内心世界，并乐此不疲地与市场周旋；

四是优秀的企业家与企业，应该拥有不断创新的智慧、勇气和策略，从而谋求在技术领域、管理领域、人才应用、赢利模式上的不断进取和创新，以创新引领时代风尚，以创新建设品牌，以创新创造奇迹；

五是优秀的企业家与企业，能够创造代表企业核心竞争力的企业文化，优秀企业家的人格外化就是企业建立独具特色文化的前提，在此前提下，逐步形成企业共同的价值导向，形成企业全体共同的价值追求，有了

这种共同的价值追求，也就有了企业永不言败的精神力量。

深圳作为国家创新型城市，亦是自主创新的示范城市，拥有包括华为技术公司等在内的众多成功开展自主创新活动、并在全国处于行业领先地位的创新型企业。研究企业创新理论，特别是研究深圳企业丰富、生动的创新实践，不仅具有一定的理论意义，更具有重大的现实价值。

吴晓教授“企业创新——理论、方法与实践”这部专著，选题意义重大，出版恰逢其时。不仅满足了我国面临全球化时代形势下广大企业创新实践的需要，而且填补了企业创新相关研究的空白，特别是填补了深圳、东莞企业创新实证研究的空白。

作者首先从理论上简要论述和梳理了企业创新的基本内容和基本做法，包括企业战略创新、文化创新、管理创新、研发设计方法创新和创新人才培养等方面；随后作者以世界500强华为技术公司和中兴通讯、招商银行、中国平安等其他深圳著名创新型企业为代表，进行了深圳本土企业创新的实证研究；最后作者展示的是他本人亲自主持的企业管理、企业文化和建筑设计规划创新方案的真实文本，具有极为现实的参考意义和宝贵的学习价值。另外，我注意到吴教授的这部著作是科技部国家级基础项目“创新方法与创新设计理论体系构建及企业系统性应用”的重要成果之一，使得其著作具有更加厚实的学术基础。因此，可以说这部著作集理论方法与实践创新为一体，既有一定的学术研究价值，又有具体的实践指导作用。

我与吴晓博士是在深圳市委组织部经理学院组织的一次学术活动中认识的，虽然平时与吴博士接触不多，但这次他请我作序，令我有机会拜读他的著作，特别是对他谦虚治学、积极进取的印象深刻。我相信吴博士的这部专著对相关企业工作者、学术工作者和政府职能部门均有所裨益，并希望吴博士未来不断地推出具有时代价值的研究成果，让我们一起迎接未来，分享创新。

深圳大学产业经济研究中心主任、博士生导师、教授
魏达志

2013年9月16日

前 言

1999 年底，我怀揣着创业创新的梦想，毅然告别学习、工作多年的母校，从美丽的江城武汉来到心仪的创业创新之都深圳，先后在深圳著名大型企业和深圳知名大学任职，也曾创办了自己的企业管理顾问公司，主持企业咨询、企业培训项目近 30 个，并先后在深圳、东莞、广州以及广西、新疆、江西、湖北、四川、天津等地为企业领导干部或职业经理人讲授企业战略管理、项目投资与管理、企业文化和人力资源管理课程。长期以来，无论是理论研究，还是真刀真枪地做企业，个中冷暖，唯有自知。我对于企业经营真可谓是魂牵梦绕，爱恨交织，深知要真正持续经营好一家企业是一件很不容易的事情，尤其是在企业创业过程中，有多少酸甜苦辣。经营一个企业，方方面面的问题很多，但我把它归结为最重要的三大问题：市场营销、技术创新和经营管理。这三大问题常常令许多企业经营者，也包括我本人倍感困扰。有鉴于此，一直强烈希望写一部关于企业经营管理、企业战略，尤其是关于企业创新方面的著作，但由于种种原因长期搁浅，用佛家的语言来说也许是机缘未到。今天，借助科技部国家基础课题“创新方法与创新设计理论体系构建及企业系统性应用”的资助，结合自己多年来在企业咨询和企业培训中积累的经验，就企业创新、企业经营的等方面，撰写一部涵盖企业创新理论和企业创新实践的著作，以期对广大企业经营者、创业创新热爱者、企业经营管理相关理论研究人员和创新设计方法研究人员有所参考或借鉴。

本书分上篇“创新理论方法”和下篇“创新实践案例”两大部分。上篇先后阐述了思维创新、战略创新、文化创新、管理创新、设计方法创新和人才培养等，是创新活动的理论基础；下篇以深圳众多优秀的创新型企业的创新实践和作者本人主持的企业成本管理、企业文化创新和建筑设计规划创新等课题为案例，进行实证研究，是创新活动的实践表现。

吴 晓

2013 年夏 深圳西丽湖畔

目 录

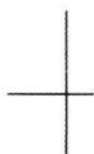
上 篇 创新理论方法

第一章 创新与创新思维	(3)
第一节 创新的作用	(3)
第二节 创新思维的特征	(4)
第三节 创新思维的种类	(6)
第二章 企业战略与企业战略创新	(8)
第一节 细节决定成败还是战略决定成败	(8)
第二节 企业经营战略与企业竞争策略	(9)
第三节 企业战略规划与战略创新	(13)
第三章 企业文化与文化创新	(16)
第一节 企业文化的内涵与组成	(16)
第二节 中小企业创业文化	(17)
第三节 规则文化创新与公司治理理念创新	(22)
第四章 企业管理创新	(31)
第一节 企业文化与企业管理的相互关系	(31)
第二节 企业管理创新的内容	(32)
第三节 企业管理创新的种类	(33)
第五章 创新设计方法	(35)
第一节 创新设计方法及其发展历史	(35)
第二节 创新设计方法与创新思维	(36)
第三节 创新设计方法在机电、机械产品设计中的应用	(37)
第四节 建筑设计与规划创新	(40)
第五节 创新设计在企业中的作用及其发展趋势	(43)
第六章 企业创新人才培养	(45)
第一节 创新人才的素质特征	(45)
第二节 创新人才的能力结构与文化环境	(47)
第三节 创新人才吸引策略与流失防范对策	(50)

下篇 创新实践案例

第七章 深圳市场化优势与深圳城市创新	(55)
第一节 引言	(55)
第二节 深圳市场化经营优势与创新经验	(55)
第八章 拓展国际市场的典范	
——华为技术公司经验解剖	(58)
第一节 国际市场营销的特殊性	(58)
第二节 华为技术公司国际市场拓展实践与特色	(59)
第三节 华为国际市场拓展的成功总结与经验教训	(65)
第九章 拓展国内市场的典范	
——中兴通讯公司经验解剖	(71)
第一节 中兴通讯公司市场化经营实践	(71)
第二节 中兴公司市场化经营成功的奥秘或经验	(79)
第十章 创新占市场，文化立招行	
——招商银行经验解剖	(85)
第一节 银行业务创新	(85)
第二节 招商银行创新实践	(87)
第三节 招商银行成功经验剖析	(89)
第十一章 海外人才战略，打造精英团队	
——中国平安保险（集团）股份有限公司经验解剖	(95)
第一节 中国平安抢占市场先机和人才高地	(95)
第二节 中国平安成功的经验与启示	(99)
第十二章 万科企业文化与核心竞争力	(103)
第一节 万科业绩与万科品牌	(103)
第二节 万科核心竞争力	(103)
第三节 万科成功的奥秘	(105)
第十三章 企业文化创新案例	
——东莞大业企业文化创新	(108)
第一节 大业企业文化建设项目背景与项目概况	(108)
第二节 大业公司民意调查与企业诊断	(109)
第三节 大业文化及其诠释	(133)

第十四章 企业管理与制度创新案例	
——东莞福华建筑公司目标责任制度创新	(137)
第一节 公司项目管理现状及存在的主要问题	(137)
第二节 项目管理方式的改革及推进	(138)
第三节 建立项目管理目标责任制的完整体系	(139)
附 项目管理目标责任书标准格式	(181)
第十五章 政府管理与制度创新案例	
——保障性住房分配与管理制度的创新	(183)
第一节 引言	(183)
第二节 国内外研究现状及其存在问题	(184)
第三节 我国保障性住房分配与管理中存在的问题	(186)
第四节 保障性住房分配和管理的制度创新	(187)
第十六章 建筑设计与规划创新案例	(190)
第一节 深圳市大工业区光通讯产业园规划建议	(190)
第二节 深圳集信名城项目规划设计概念提示	(196)
参考文献	(201)
后记	(203)



上篇 创新理论方法

本篇阐述企业创新的基本理论和基本方法，是企业创新必备的理论基础。具体包括思维创新、战略创新、文化创新、管理创新、创新设计方法和创新人才培养。其中，思维创新是企业系统创新的基础，战略创新、文化创新、管理创新、设计研发创新等是企业创新大系统的各个创新子系统，而创新人才的培养则是实现企业系统创新的人力资源保障。

第一章 创新与创新思维

创新是企业成长不竭的动力，是企业可持续发展的内在要求。在科技日新月异、产业经济转型升级的今天，创新已经成为时代的灵魂。创新分不同层级，大到国家创新、城市创新，小到企业创新、部门创新。建立创新型国家和创新型城市最主要的任务之一就是培养一大批创新型企业，也就是说，企业创新是城市创新甚至国家创新的最坚实、最必要的基础，因此本书将目光聚焦在企业创新。要实现企业创新，包括企业战略创新、企业文化创新、企业管理创新、设计技术创新，以及创新人才培养等所有与企业创新有关的活动，前提和基础都是创新思维。可以说，创新与创新思维密不可分，创新思维是一切创新活动的基础和源泉。

第一节 创新的作用

早在1984年，管理学家德鲁克就指出，创新是赋予资源以新的创造财富能力的行为，创新和创新精神成为维持我们组织、经济和社会之生存所不可缺少的活动，是国家繁荣昌盛、社会进步的不竭动力。创新与创新精神的作用不仅表现在推动社会、经济和科技不断进步，而且更具体表现在全面促进企业创新和持续成长。

一、创新成为现代社会、经济、科技发展的强大引擎，推动人类全面进步

首先，创新是经济发展和科技进步的可持续动力。人类经济和科技的发展史就是一部创新史，在当代社会，经济与科技的每一点进步都蕴含着大大小小的创新。只有创新，才能产生新生事物，产生新产品、新功能，不断满足人们新的欲望和使用要求，把潜在的资源变成现实的资源，通过组合创新产生新的价值或者效用，降低生产成本，提高生产效率。

其次，创新同样推动社会进步和人类文明。创新不仅仅体现在自然科学和工程技术领域，也体现在社会科学和社会生活方面。社会政治关系和经济关系的改变创新，必然带来社会进步和人类文明，通过不断地社会创新、管理创新、制度创新，使人类不断由必然王国走向自由王国，不断产生新的社会进步和人类文明。

二、创新成为提高企业竞争力的利器，推动企业实现持续成长

在市场竞争、企业竞争中，尤其是在高科技企业竞争中，创新早已成为企业竞争获胜的利器，甚至到了福特公司总裁亨利·福特所言的“不创新，就灭亡”的地步。英特尔之所以是一个伟大的企业，就因为它不断创新，不断持续地推出新的升级产品，不断满足用户更快、更好、更多、更强的需要。

政府创新问题上可以起到特殊的作用。作为中国第一自主创新示范城市，深圳政府从来就没有停止创新脚步，鼓励、支持和培养出众多像华为公司、中兴通讯、腾讯公司、招商银行、平安集团这样的大型创新型高科技企业和金融企业。深圳的经济之所以充满活力、之所以领跑全国，被中国社会科学院等机构评为全国内地经济竞争力第一的城市，就在于深圳依靠先进的市场化机制培养出一大批优秀的本土高科技企业、金融企业、文化企业和物流企业等，就在于深圳坚持不断地自主创新，实现可持续发展。本书将在下篇结合深圳创新企业的典型代表，详细阐述深圳创新优势和创新发展经验。

企业创新不仅适用于高科技企业和金融企业，对于传统产业也需要不断创新。产业、产品升级也是一种创新，设计出新的产品，推出各类新的品牌、新的包装，等等，都是创新。万科作为房地产企业，就是通过不断创新——创新策划、创新规划、创新设计和创新服务，生产出更符合人类居住需要的住房产品。

三、创新与适度创新

尽管创新具有如此巨大的现实作用，但我们认为，不是任何时候、任何产业、任何岗位都需要创新。事实上，创新针对不同行业、不同产品、不同岗位有不同的要求。创新必须适度，盲目创新、过度创新，为了创新而创新，都是错误的。对于不同行业、不同产品，我们可以根据实际情况，选择什么时候采用创新策略，什么时候采用模仿策略，什么时候采用跟进策略。即选择创新策略，创新到什么程度，创新带来的差异化产品的目标市场是什么等问题，企业经营者都要综合考量，做到心中有数，合理适度。

在企业或产品发展的不同阶段可以分别采用引进与创新策略。一般来说，一般行业在发展的前期，在自身实力并不具备的小微企业初创阶段，并不适合一味强调创新，而应该积极引进已有科技成果，没有自己重搞一次的必要，避免在普通技术中走不必要的弯路；而在初步具备一定实力和条件之后，对高科技企业来说，创新是必须的最终的选择，只有创新，才不会永远跟在别人后面，才能够真正长期生存和发展下去。

第二节 创新思维的特征

创新思维也可以称为创造性思维。什么是创新思维或创造性思维呢？历史上众多学者给出自己的定义，我们认为，创新思维实质上是人们在发现问题、酝酿问题的过程中，通过发散、顿悟等方法得出的独特的新颖的思想或方法，并最终通过验证而成功实施的一个过程。也可以更通俗地说，创新思维就是以非常规的眼光和独特的视角，提出与众不同的、全新的、最终又经得起检验的观点、思路或者方法，也就是求

异思维，另辟蹊径，出奇制胜。

具体来看，创新思维有哪些基本特征呢？

一、新颖独特

这是创新思维最基本的特性，是创新思维之所以称为创新思维的关键。就是打破常规，走前人没有走过的路，看前人没有看到过的事物或角度，不受制于传统，不畏惧权威，勇于进入全新的领域，提出全新的设想。创新思维的对立面则是人云亦云、坚守常规、惯性思维、套路陈旧。

二、系统整合

可以说，系统思维也是一种创新思维，或者反过来说，创新思维的特征之一就是系统整合，就是建立在对事物整体认识的基础上，也就是从整体上、从关联上看待事物，从总体上建立系统总目标，形成解决问题的系统最优方案。实践表明，众多创新都来自于系统整合和系统思维。把不同要素整合起来的系统，具有整合之前各要素单独所没有的功能，这就是所谓的功能放大或者功能创新。

三、怀疑批判

休谟说，怀疑是进步的阶梯。真理是通过不断怀疑而不断修正和完善的，创新思维就是要敢于怀疑，勇于批判，哪怕是对权威或者公认的道理。在不断怀疑和不断批判中提出问题、发现问题和解决问题。即使是对真理也可以有怀疑的眼光和批判的思路，真理是不怕怀疑的，真理越辩越明。光的波动说就是在对光的粒子说的怀疑求证的基础上创立的；没有对著名的第五公设“平行公设”的怀疑，就没有非欧几何的产生。

四、交叉边缘

创新思维往往产生于边缘和交叉学科。自然科学、社会科学、数学、系统科学、思维科学等交叉地带或边缘地带，是创新思维的活跃地带。在不同领域不同学科中，博采众长，融会贯通，催生出创新的理论和创新的方法。数学与物理交叉，形成数学物理；物理与化学结合，成为物理化学；经济学与科学学交叉形成科学经济学；机械与微电子技术结合，形成机电一体化。

五、跳跃灵动

创新思维从来就是跳跃、灵动，不拘一格的。无论是创新思维的起点还是过程都体现出机智灵活，不断变换。创新出发点就表现出灵活性，从不同角度、不同方向，用不同方法介入；创新过程中，不同思维方法相互融合，从分析到综合，从综合到分

析，一个思路切换到另一个思路，上下千里，纵横驰骋。

六、预测未来

创新的东西本来就是指向未来，创新思维与对事物的未来预测天然结合在一起。新的知识、新的技能、新的应用，都是创新带来的，既是创新的特征，也是创新的结果。创新的东西就是未来的方向。比如两年前有专家预测，最可能创新的领域是移动互联网，这两年手机网络、微信、电子商务的发展验证了移动互联技术的确是当前乃至未来大有创新可为的方向。

第三节 创新思维的种类

进行创造性思维可以通过许多方法，也就是说创造性思维有若干种类，主要代表方法有以下几种。

一、发散

所谓发散，也叫扩散思维、辐射思维或者放射思维，是与收敛相反的思维方法，就是朝多个角度、多个方向扩散，从多方面寻求问题的多个答案的思维方法。发散思维不仅是多元的、多声部的，而且也是不确定的、没有固定方向的、没有特定规则与限制的。

意象法也可以说是发散思维的一种。意象法是以意象思维为基础的创新方法，包括想象和联想等。想象就是一种常见的意象思维活动。人们通过观察周围事物，在脑海里得到许多意象，在研究科学问题或者文学创作时，就会在大脑里涌现许多意象，这就是想象，甚至加工、联想出在现实生活中不曾见过的生动形象；而联想则是由一个事物想到另外一个事物的心理过程，所谓睹物思人、望梅止渴都是联想的作用。这包括相似联想、接近联想、对比联想。

二、灵感与顿悟

人在长时间思考某个问题得不到解决，而中断对它的思考后却又会在某个场合、某个时间突然对问题的解答有所领悟。往往不是在紧张工作之时，而是在闲暇之际，突然爆发出灵感，产生一时顿悟，这就是所谓的豁然开朗、灵光突现。当然，这种悟性也是借助于某个契机，经过前面长期思考的准备，就像魏格纳在病中看见风中飘动的世界地图，突然想到大陆是会漂移的，进而提出大陆漂移说。这表明灵感通常借助于想象和联想等意象思维而获得，具有偶然性和机遇性。

三、逆向

逆向创新思维的方法是指利用逆向思维，从与习惯思维相反的方向去思考，从而得到新的设计。例如，夏普公司生产的电烤炉，从一般概念上讲，烧烤食品的“火点”应在食品的下方，夏普公司突破“火点”只有在下方才能烧东西的惯常概念，将“火点”移到上部，使产品的造型有了新的变化。从事股票投资操作时，也需要具备逆向思维：当大多数人都一直看好、热性高涨、股价已在上升之时，则可坚决减仓，拒绝贪婪；而当绝大多数人悲观看跌、以为世界末日到来之时，则可勇敢买进，拒绝恐惧。

四、移植法

移植法是指将某领域内的原理、方法、材料和结构等引用到另一个领域而进行创新活动的一种方法。例如，仿生形态的产品，借鉴的是自然中的形态；拉链式保鲜袋，借鉴的是服装类拉链的结构。我国公关策划历史上的知名案例：中国大酒店为纪念成立十周年，让全体员工列队，其队形从空中俯瞰成“中”字，从空中拍照，并在照片上书写“中国大酒店想念您”，发给每一位十年来住宿过的顾客。这种方法就是典型的移植创新。

五、组合

系统组合能够创新。按照一定结构、方式组合起来的新系统本身就是创造。有人说马克思理论是由费尔巴哈的唯物主义、黑格尔的辩证法和圣西门的空想社会主义组合而成，没有自己的创造。其实，综合本身就是创造，而且马克思主义在综合三者的基础上，添加了许多独立的东西，对原有的三大块进行了系统整合、修正，这本身就是巨大的创造。科技史上著名的波粒二象性也是由波动性与粒子性组合而成。

六、类比

如果事物 A 具有 a, b, c, d 四个属性；事物 B 具有 a', b', c' 三个属性，那么事物 B 也极有可能具有 d' 这个属性。其中，a', b', c', d' 是分别和 a, b, c, d 对应的相同或者相近的属性。

以上就是一个典型的严格的类比过程。我曾经为某投资公司精选过一只第一天上市的新股，叫“张家界”。原因是在“张家界”上市之前上的新股“华天酒店”，与“张家界”有着十分类似的三个属性（湘股、酒店旅游业、新股），而仅在一个月之前上市的“华天酒店”被大幅炒作，故可推理认为“张家界”也可能被大幅炒作。事后“张家界”的炒作证明了这一推论的有效性。当然，虽然这次类比结果是成功了，但必须明确的是，运用类比方法推出的结论并不是必然的，而是或然的，而且具有衰减效应，就是随着类比次数的增多，其相似的效果越来越弱。