

企业家创新思维“四则运算”法

文 / 刘秉君

十八大以来，习近平总书记高度重视企业创新，反复强调企业家对企业创新发展的重要性。2020 年 7 月 21 日，习近平总书记在企业家座谈会上再次指出：“企业家要做创新发展的探索者、组织者、引领者，勇于推动生产组织创新、技术创新、市场创新，重视技术研发和人力资本投入，有效调动员工创造力，努力把企业打造成为强大的创新主体，在困境中实现凤凰涅槃、浴火重生”。这段讲话对企业家运用创新思维、创新手段打造企业创新主体，推动企业创新发展，产生了重要的引领和鼓舞作用，对专家、学者探寻企业家创新思维方法提供了重要启示。

笔者多年来通过对中国著名企业家宋志平、任正非、张瑞敏、马化腾、董明珠、李志铭和一些优秀企业的深入研究，发现中国优秀企业家都善于将看似平常的加、减、乘、除和四则运算概念，大道至简地运用到企业的创新思维和实践之中，形成了一种对有利因素做加法，对不利因素做减法，对机会资源做乘法，对威胁因素做除法，对系统性、复杂性问题做“四则混合运算”的思维方法，进而形成了中国特有的企业家创新思维“四则运算”法。

企业家创新思维“四则运算”法这一研究成果，对探寻企业家创新思维规律和方法、提升企业家创新思维能力、指导企业家创新性解决企业经营管理工作、促进企业做强做优做大具有重要的启发作用，是一种非常适合中国企业家、企业管理者使用的简便、实用、有效的创新思维工具和方法。主要有加法、减法、乘法、除法及四则混合运算 5 种思维方法。

加法思维 有利要素有机相加成创新

加法思维，是指企业家在对企业创新问题进行思维时，将企业内外对自己产品和技术、经营与管理有利的要素有机相加，进而推动企业产品和经营渐进创新，助力企业做快做大的思维方法。它既可以是数量的增加，也可以是范围的扩大，甚至是不同事物的组合，从而产生创新的效果。

加法思维可以推动企业产品创新。2020 年新冠疫情突然袭来，格力电器董事长董明珠带领格力人用“加法思维”，在原有空气净化器基础上增加高压电离技术进行产品创新，只用 55 天就开发出可杀灭空气中 99% 以上新冠病毒的“猎手”系列空气净化器，开辟了疫情下的新市场。董明珠说，格力产品多元化，是从一条跑道到多条跑道，做的是加法。这体现了董明珠运用加法思维推动企业产品渐进创新的特征。

加法思维可以助力企业快速做大。中国建材在从新型建材行业转身实施“大水泥”战略做大做强企业过程中，时任董事长宋志平运用加法思维，提出“央企的实力 + 市场的活力 + 企业的竞争力”的混改公式，以“联合重组”做加法的创新合作思路，从 2006 年起，在原有 3 家水泥企业的基础上，通过做加法，大规模战略性联合重组，仅用六七年时间就“加出”了中国联合水泥、南方水泥、北方水泥、西南水泥四大水泥公司，“加出”了近千家水泥企业，中国建材也一跃成为全球水泥领域的领跑者。

善用加法思维，可以助力企业渐进创新。老产品与新技术相加，可以成为市场领先的新产品；老产品与新款式相加，还可以创造出市场欢迎的新产品；老企业与新模式相加，还可以创造新的经营突破；新企业与老模式相加，还可以让企业稳中求进。

当然，做加法不当，也会使企业陷入



困境。企业家在运用加法思维进行经营创新时，要注意把握好以下三条原则：一是要明确目的；二是要把控时机；三是要慎重行事。

减法思维 不利因素理性克服善创新

减法思维，是指企业家在对企业创新发展问题进行思维时，从减少、克服对企业产品与技术、经营与管理等企业发展不利因素来进行思维的方法，进而达到促进企业创新发展的目的。

减法思维可以让企业做出理性的战略取舍。在经营中，将那些曾给企业带来丰厚效益的产品减掉，做战略性减法也是创新。华为从 2018 年起，面对美国制裁，任正非理性、果断地做出战略性的减法决策，卖掉荣耀手机。此举不仅保全了荣耀手机产品和团队，更保全了与之相关的上下游供应链合作方。华为也因此获得了上千亿的真金白银，储备了过冬的粮草和再打硬仗的弹药。

减法思维也可以促进提质增效。企业发展中，机构、层级、人员会不断地增加。增加容易，减少难。中国建材集团原董事长宋志平在任时，为了实现降本、提质、增效的目的，创新性地提出并推行了“组织精健化、管理精细化、经营精益化”的“三精管理”。尤其是“组织精健化”，运用“减法思维”提出“减机构、减层级、减冗员”的“三减”思路，有效推动了企业的瘦身健体。经过了快速发展和 2016 年的中国建材集团与中国材料集团重组的大变革，机构、层级、人员不仅没有增加，而且集团总部还实现了机构、人员的双精简。

减法思维要义是减掉不利因素，聚焦核心优势，成就核心竞争力。企业家既可在产品定位上做减法，开辟出蓝海；可以在管理上做减法，精简机构，提高工作效率；还可以在战略上做减法，从多元化回归专业化，把企业做实做精。

但减法不当，也会使企业创新意愿走向反面。企业家在用减法思维进行创新时，要把握好以下三个原则：一是以战略的眼光从减法中寻求突破；二是对经营做减法时要重点减掉影响可持续发展的劣势，保留可持续性发展的竞争优势；三是立足全局做减法，既要做局部减法，还要做整体减法，兼顾整体与局部的关系。

乘法思维 企业内在资源与外在势能重新聚合

乘法思维是指企业家在对企业创新问题进行思维时，将企业自身问题要素放大到市场、行业、社会、国家、社会、人类的高度，进而通过前瞻性、战略性的商业逻辑重构，运营模式再造，实现企业内在资源要素与外在势能要素之间重新聚合，进而产生强大乘积效应的思维过程。



成功企业家在解决创新问题时，总是能化繁为简，大道至简地运用好企业家创新思维“四则运算”法，进而找到最接近于企业经营管理本质的创新思路和解决方案。

乘法思维

以“乘”聚势产品创新。三只松鼠股份有限公司创始人章燎原，于 2012 年创办中国第一家定位于纯互联网食品品牌的企业。他运用乘法思维进行三个产业的势能聚合，成为当之无愧的“六产达人”，2019 年全年销售额突破 100 亿元，成为零食行业首家迈过百亿门槛的企业，成功登陆创业板，创下了坚果食品类企业跨越发展的奇迹。

以“乘”聚势企业创新。阿里巴巴 2009 年首创的“双 11”购物节，极大地推动了中国电子商务的发展。2012 年“双 11”购物狂欢节，由于没有自建物流，一时造成仓库“爆仓”，包裹延期最长达 20 多天，极大地影响了客户体验。如何解决好物流不畅的问题？按常规是自建物流，但阿里巴巴没有局限在用加法思维做物流的层面，而是用乘法思维，站在解决提升中国物流效率、打通物流堵点的高度，成立菜鸟科技，构建“中国智能物流骨干网”，打造了一个集天网（打通阿里电商体系、物流公司、商家、消费者之间的数据分享平台）、地网（国内、外各个中心区域布局的仓储物流中心）、人网（快递员、服务站、自提点）“三网合一”物流新平台，撬动起与物流相关的各类社会、商业要素。2019 年“双 11”天猫成交额为 2684 亿元，菜鸟协同众多快递物流资源，用一周时间处理包裹达 188 亿个，刷新世界物流业的纪录。目前，菜鸟已经具备了日处理 10 亿个包

裹的技术能力。

乘法思维可以推动企业跨越创新，但企业做乘法“聚势”过度，也会使企业出现大的危机。企业家在运用乘法思维时，要坚持以下三个原则：一是要找到外在势能，善于从更大的跨产业格局来寻找可与企业产生联系的外在势能；二是要把握内在势能，注意找准具有企业独特优势资源的内在势能；三是要把握时机，抓住将外在势能与内在势能结合的战略机遇窗口期进行“乘法”运作。

除法思维 破除“守成”意识，勇于颠覆创新

除法思维是指企业家在不确定性的外部环境下，勇于破除成果、经验、理论等“守成”的思维意识，敢于打破现有平衡，对企业产品和技术、经营与管理进行创造式破坏、颠覆式创新而进行思维的过程，是企业更高层次的创新，也是企业家更高层次的创新思维。在“除法思维”中，没有破除“守成”思维意识，颠覆创新就无法实现。

除法思维可以助力企业家在产品上做出颠覆自己的壮举。始创于 1999 年的即时通信软件 QQ，是腾讯公司创业初期的主营业务，到 2010 年 QQ 注册用户已超过了 1 亿，市场占有率高达 79.1%。对此，马化腾却深感不安。他认为，随着移动互联网的快速发展，基于 PC 端的 QQ 将面临生死考验。他下定决心要破除“守成”意识，开发一款能够打败 QQ 的社交产品。2010 年 10 月微信正式上线，异常的活跃度严重地影响了 QQ 用户的增长，公司内部有“互相残杀”的抱怨。马化腾却说“与其别人颠覆我们，不如我们自己颠覆自己。”正是这种颠覆自我和“破坏式创新”的壮举，才有了微信用户突破 12 亿大关的奇迹。

除法思维可以助力企业家在管理思想上颠覆创新。企业家既要在产品上破除“守成”意识，颠覆创新，更要在管理思想上进行颠覆式创新。作为中国企业家代表人物的张瑞敏，自 1984 年担任海尔冰箱厂长到 2021 年卸任海尔集团董事长兼 CEO，基本上是每 6 年进行一次战略调整。这在管理史上是非常鲜见的。这主要是张瑞敏不断打破现有管理格局，不断否定自我，不断进行颠覆创新精神和“自以为非”的个人特质起到了重要作用。2005 年，他融贯中西文化，提出了“人单合一”这一符合互联网和物联网时代的商业模式。海尔的“人单合一”模式，推动了海尔的战略转型，也成为指导各类企业进行工业互联网转型升级的世界标准、管理模式。

企业家在运用除法思维进行创新时，要把握好以下三点：一是要破除“成果守成”的思维意识，要对企业已经取得的成就敢于“视而不见”；二是要破除“经验守成”的思维意识，对自己既往成功

的经验敢于“自以为非”；三是要破除“理论守成”思维意识，对前人的管理理论敢于“革故鼎新”。

“四则混合运算”思维 系统化解决创新问题

“四则混合运算”思维，是指企业家在解决企业复杂问题时将创新的 4 种思维方法综合运用，系统化地解决创新问题时所用的思维。其特点是要求企业家在解决创新问题时，大胆而又科学地运用创新思维方法，对有利因素做加法，对不利因素做减法，对资源机会做乘法、对威胁因素做除法，进而达到系统化解决创新问题的目的。

“四则混合运算”思维可以科学指导企业进行系统化创新。洛阳浮法玻璃集团（简称洛玻集团）是成立于 1956 年的一家老国企，“洛阳浮法玻璃工艺技术”曾先后荣获“国家科学技术进步一等奖”等荣誉。20 世纪末，由于市场环境变化，企业连年亏损，濒临倒闭。面对现状，2007 年，中国建材集团、洛玻集团实施了战略性重组，进行了艰难的改革探索；2014 年洛玻集团又整体划入中国建材集团旗下凯盛科技集团；2018 年李志铭被任命为洛玻集团党委书记、董事长。这位享受国务院特殊津贴的教授级工程师，凯盛集团的老兵到任后，带领新班子系统性地做好企业创新“四则混合运算”，进而将“老洛玻”逐渐改造成为了“新洛玻”。

一是新兴产业做加法。凯盛集团将国内唯一能够生产 Q12 ~ 11 毫米全系列超薄浮法电子玻璃的战略性新兴产业——蚌埠中显材料有限公司全套技术及装备、完全自主知识产权整体注入洛玻，使洛玻生产水平整体达到国际先进水平。

二是遗留问题做减法。集中处置治困压减企业 26 家，完成“三供一业”移交，减去了压在企业身上多年的历史包袱。

三是谋划发展做乘法。面对“双碳”历史机遇，坚持资本与资源两手抓，实现内外资源的良性促进。增发股票 20 亿，收购三家玻璃生产先进企业，为建设世界一流的新能源材料科技产业集团打下了良好的基础。

四是落后产能做除法。洛玻原有 7 条传统浮法玻璃生产线，长期亏损仍维持生产，新班子果断决定淘汰曾经引以为傲而今天已成为落后产能的传统浮法玻璃生产线。

2019 年洛玻集团旗下上市公司洛阳玻璃股份有限公司实现了 8 年来的首次经营性盈利。2021 年洛玻集团营收同比增长 22.19%，利润总额同比增长 97.23%，创历史最好佳绩。

企业家在运用创新思维“四则混合运算”法对企业创新问题进行系统思维时，要注意把握好以下三点：

一是要注重系统思维能力的培育。它要求企业家在平时既要注意对事物之间联系要素的观察，归纳总结出经营管理方面的诸多系统，娴熟运用。

二是善于运用“四则混合运算”思维。这是对企业家系统性创新思维规律的归纳与总结，也为企业家对企业复杂的创新问题进行思维提供了方法性要素和模式。

三是要提升单项思维能力。在解决企业面对的创新问题时，不能事事都用“四则混合运算”，否则过度“混合运算”，有可能使解决创新问题变得复杂化。

总之，企业家面对的企业创新问题错综复杂、变化无常，往往呈现出很强的不确定性，但成功企业家在解决创新问题时，总是能化繁为简，大道至简地运用好企业家创新思维“四则运算”法，进而找到最接近于企业经营管理本质的创新思路和解决方案。[9]

（作者为中国企业改革与发展研究会理事、高级研究员、高级经济师）