

3M公司的创新奥秘在哪里

□郑渝川

美国明尼苏达矿业及制造业公司（通常简称“3M公司”），以敏于创新、产品繁多而著称。在许多产品品类中，3M品牌已成为品质可靠的代名词，比如医用口罩、护目镜、空气净化器等。今年初新冠疫情爆发以后，3M公司向武汉市捐赠了部分医用、防护口罩和护目镜。国内一些网友也投桃报李，特地通过3M电商旗舰店选购商品，他们惊奇地发现这家公司的产品包罗万象，几乎延伸到生产、生活的方方面面。他们的创新奥秘在哪里？

3M的“15%文化”

在谈到3M公司的创新奥秘和创新活力时，人们总会提到该公司的“15%文化”，即3M公司允许员工将15%的工作时间花费在自己感兴趣的创新方向、领域和产品上。尽管“15%文化”显示出公司与员工之间的高度互信，但在3M公司、谷歌公司之外的其他多数企业却鲜有成功案例。

3M公司的日本分支机构日本3M的执行董事大久保孝俊在其所著的《3M的脑神经管理》一书中指出，15%这一数据并非严密的数值，也就是说，只要在不影响公司分配工作完成的情况下，员工分配在自己感兴趣事情的时间甚至可以提高到20%以上。

为什么要赋予员工在工作时间内自由支配时间的权利？作者称在3M公司的产品中，便利贴、防尘口罩等都十分常见，其它许多产品之所以会让人们觉得熟悉，就是因为这家公司长期以来在美国、日本、中国等市场都力求产品贴近客户，不断探索已知和潜在的客户需求。换句话说，3M公司的创新奥秘在于，通过赋予员工自由支配时间的权利，让员工在完成本职工作之外，积极主动地贴近市场，倾听用户需求，再利用自由时间来开发创意产品。这意味着，“15%文化”并不是简单地划分出员工完成本职工作、自我驱动创新的时间安排，而是确保创新、创意与执行的有效结合，而这一



出版社：东方出版社
作者：[日]大久保孝俊
书名：《3M的脑神经管理》

过程自始至终都没有脱离员工对客户需求的把握。

作者强调，创新并不等同于技术革新。3M公司的例子更是说明了，在显著的技术革新之外，通过有效的技术应用、改良和管理调整等手段，可以促成新的创新成果。而这种渐进式、局部性、功能性的创新，与显著的技术革新具有互补性。

尽管渐进式、局部性、功能性创新的难度大大低于技术革新，但同样需要试错。且工作时间内的微创新，其成果属于公司。“15%文化”、贴近客户需求的创新，主要受益者是公司，这必定需要很好地调动员工的积极性。

允许犯错 给予试错

《3M的脑神经管理》介绍了3M公司在创新管理、创新人才激励等方面的制度化经验，对于日本、中国等国家的广大企业具有重要借鉴意义。3M公司为了促进创新、发挥员工自主性，建立了独具特色的创新文化和制度体系，企业为员工创新提供充沛的技术和资源支持。

3M公司内部将技术纳入到研磨材料、成形加工等46个技术平台，分为材料、工序、机能、应用四个大类，公布在内网上，技术人员可自由查询使用。3M公司鼓励员工灵活运用、模仿公司已有技术，将已有技术与新开发

技术进行重组。该公司员工在调用内部技术、征询公司内部其他专家意见方面，具有空前的自由度。3M公司最知名的产品便利贴，就是受惠于上述机制的创新成果。

推动创新、发挥员工自主性，很重要的一点就是要赋予员工（不仅仅是管理岗位员工）试错的空间和机会，员工在创新过程中可以不受职务上的上级的干涉。因此，3M公司员工才会在走访客户的过程中，注重观察技术应用场景，致力于找出潜在需求。

这本书之所以定名为《3M的脑神经管理》，指的就是3M公司的管理并不是简单地建立在科学、绩效基础上的管理，而是充分尊重人的情感、遵循人的思维特性和行为特点，甚至在管理中主动引入了脑科学。

举例来说，3M公司希望员工的工作状态和心态从“必须（Must）”转变为“想要（Want）”，他们注意到“必须（Must）”往往带来压力，让执行者大脑中心区域感到紧张；而“想要（Want）”是大脑边缘系统的活跃，是从压力中解放出来的内心状态，这一状态容易刺激创意，也更容易调动兴趣。而立足于脑科学，要让企业设定的指标从“必须（Must）”转变为“想要（Want）”，要经过三个阶段：延伸性的目标设定；给予包括精神层面在内的各种支持；合理的评价和回报。

延伸性的目标设定，要比简单的目标更难达成，更可能让人受挫。所以，要设定这类目标，要防止目标数值过于偏离实际，要通过反复探寻和磋商以后科学设定。但要促成员工成长，这类目标更能激发斗志，尤其是其目标与客户需求或“痛点”相关时。在这一过程中，领导者要注重向员工解释为何要设定这样的目标，要在节奏紧张的工作状态中营造良好的合作氛围。

促进员工创新，企业往往会陷入一种不知道如何产生新创意的僵局。作者称脑科学研究的经验认为，产生创意的源泉是实际经验，可以通过技术论坛、团队交流、模拟赛事等方式来释放相关的无意识记忆。作者指出，许多创新创业企业的创始人、技术研发团队成员往往疲于奔命，睡眠时间不足，这其实违反了大脑神经组织的活动规律。

投资是一生的修行



书名：《徐远的投资课》
作者：徐远
出版社：中信出版集团

□徐远

学习投资这门课，你不需要有很多的知识基础，常说的经济知识、金融知识、数学知识，都不需要。那需要什么呢？你需要有认真仔细的态度，特别是对自己、对家庭负责的态度。有了这个态度，你就会主动去吸收养分，积累有用的知识。以后你会明白，为了做好投资，你不需要每天跟踪经济动态，也不需要紧盯金融市场，但是需要明白一些基本的、重要的市场原理，在深刻理解市场原理的基础上，让市场的力量为你服务。

关于投资，有很多流行的谬误。纠正这些谬误，是正确理解投资的第一步。

谬误1：穷人不需要投资。

日常生活中，经常有人说，我的钱不多，存在银行里就行了，不需要投资。其实，这是一个很大的误解：存在银行里也是一种投资，只不过是回报率很低的投资而已。活期存款的利率很低，现在只有0.35%，1年期存款利率也只有1.5%。考虑到通货膨胀率平均每年在2%左右，你的钱每天都在贬值，贬值的速度超过存款利率。也就是说，你每天都在赔钱。换句话说，存款不是没风险，而是有稳定的通货膨胀风险。

怎么办？其实很简单，你现在就可以动手指头，把钱转到货币基金里，就可以有2.5%左右的收益，回报率立即增加到7倍，而且用钱时，随时可以取出来，完全不影响你用钱。

如果你再动手指头，建一个稳健的投资组合，那么得到6%的收益并不难。不要小看这6%，每年6%，12年你的钱就翻一番，10万元就变20万元，而且在这个过程中你不需要做什么，工作生活完全不受影响，你的钱就在那里，跟随时间的脚步，默默地为你生钱。

如果你再积极一点，做一个积极进取一点的组合，每年达到12%的回报也不是不可能的。这时候，你的钱每6年就翻一番。面对这样的财富增长，你还会觉得投资与你无关吗？当然，这些都不容易，10万元变20万元，20万元再变40万元，都没有那么容易。但是这世界上的事情，都是难者不会，会者不难，你掌握基本的原理之后，也没有那么难。

谬误2：富人不需要投资。

再比如，有的人钱很多，说自己钱够花了，不需要投资。其实，有钱人更需要投资。假设你身家上亿，通过设计一个稳健的理财计划，每年获得5%—6%的收益很容易，风险可以控制到很低，这样每年你就有500万元的新增收入，足够一个家庭日常的、比较舒适的甚至是比较奢侈的开销，还会有一些剩余。这样一来，你完全不用担心柴米油盐，可以一心追求诗和远方，成为真正的人生赢家。

所以，穷人需要投资，富人也需要投资，只不过投资的方式和侧重点不一样而已。

美国有一句谚语，说人生有两件事没办法回避，一是缴税，二是死亡。其实，投资也一样，也没法回避。你认为自己没有投资的时候，其实也在投资。你的资产组合的价值，包括你的存款和其他资产，每天都在改变，随着你的一举一动在改变。如果你不花心思，投资业绩可能不会太好。既然投资无法回避，为什么不多花一点心思，把业绩弄好一点呢？

其实，换个角度看，投资是一场一生一次的修行，谁也回避不了。

《徐远的投资课》一共39讲，分为三大部分，九个章节。第一部分是投资原理，共5讲。这部分浓缩了对投资的基础要素、基本原理的理解。你可能会觉得基本原理很简单，不需要理解，其实完全不是这样。原理简单不简单，就看你是否真正理解，理解得深入不深入。很多人连什么是真正的高回报都没有搞清楚。这就像射箭的人，连靶子在哪里都没搞清楚，可以说是输在了起跑线上。这种人投资业绩糟糕，也就难免了。

第二部分是投资工具（从第二章到第八章），将详细介绍市场上常见的投资工具，包括股票、债券、基金、房产、金融衍生品、保险、黄金。“工欲善其事，必先利其器”，你必须了解这些工具的基本性质，才能正确使用这些工具。

学习这部分内容的时候，你不用担心基础知识不够。事实上，你不需要太多金融知识，也不需要太多数学知识，书中已经把抽象的理论全部过滤掉，直接告诉你这些工具的实质，告诉你如何使用。当然，你还是需要花一点工夫，去看数据、图表，加深理解。这些都很直观，很容易懂，只要认真看，都能看懂。

第三部分是投资实务。在前面学习的基础上，书中会告诉你一些简单、实用、高效的操作办法，包括如何配置资产、如何选择工具等。

介绍完这门课的基本内容，现在，需要回答一个问题：市面上有那么多投资课，这门课有什么不一样？总结一下，有三点不一样。

第一，这门课有坚实的学术理论基础，而且兼顾宏观和微观。第二，这门课有深厚的实际问题的研究基础。第三，这是一门实战导向的投资课，所有的内容都紧扣“有没有用”以及“如何用”来展开。

这门课，有三层构架：最底层，是学术理论体系；中间层，是实际问题研究的支撑；最上层，是多年投资实践的经验总结和提炼。三层结合在一起，力求每一讲都言之有物，并且都有明确的决策指向。我希望达到的效果是，认真学完这39讲的课程，一个零基础的人，也可以开始投资。

■ 财富书架



华为数据之道

作者：华为公司数据管理部
出版社：机械工业出版社
内容简介：

这是一部从技术、流程、管理等多个维度系统讲解华为数据治理和数字化转型的著作。华为是一家超大型企业，华为的数据底座和数据治理方法支撑着华为在全球170多个国家/地区开展多业态、差异化运营。书中凝聚了大量数据治理和数字化转型方面的有价值的经验、方法论、规范、模型、解决方案和案例，不仅能让读者即学即用，还能让读者了解华为数字化建设历程。

作者简介：

华为公司数据管理部，主要负责公司数据工作的战略规划，主持集团层面数据相关项目，推动以数据为核心的数字化转型。

国土综合整治研究

作者：严金明 夏方舟等
出版社：中国人民大学出版社
内容简介：

本书立足于国家战略发展的宏观背景，从内涵模式和区域统筹两个方面对国土综合整治展开系统研究，提出了新时期国土综合整治的核心内涵及全面推进国土综合整治的十条政策建议。本书认为未来国土综合整治应当在土地综合整治的基础上，以落实空间规划的“多规合一”、统筹城乡发展、推进新型城镇化、建设生态文明等为导向，把所有国土资源纳入治理范围。

作者简介：

严金明，中国人民大学公共管理学院教授、博导。主要研究领域为土地行政与土地法学、土地利用与空间规划、自然资源管理理论与方法等。夏方舟，中国人民大学公共管理学院副教授。

数字化魔方

作者：韦玮 张恩铭 徐卫华
出版社：机械工业出版社
内容简介：

本书提出了一套完整的数字化转型方法论，落实数字化实践、提升组织能力。这套方法论被形象地描绘成一个数字化魔方：其中，价值创造、数据协同、组织赋能，自上而下构成三大价值管理层；围绕魔方的中心——转型价值轴，分别是八大转型能力柱，增长、生态、客户价值、运营、产品、财务、技术、人才。

作者简介：

韦玮，SAP大中华区前副总裁，麦肯锡商学院前联合创始人及首任院长。张恩铭，曾创办7X7.design，是麦肯锡商学院项目的品牌顾问。徐卫华，曾就职于SAP、凯捷、安永、美世等公司。

成为黑马

作者：[美]托德·罗斯、奥吉·奥加斯
出版社：中信出版集团
内容简介：

在哈佛大学教育研究生院的“黑马计划”中，畅销书作家托德·罗斯和神经科学家奥吉·奥加斯研究了那些不走寻常路却仍然取得了巨大成功的人。这些所谓的黑马人士为自己的幸福和成功开辟了独特的方向。然而，隐藏在他们看似独一无二的成长路径中的，是任何人都能成功的实用法则。

作者简介：

托德·罗斯，哈佛大学教育研究生院“心灵、头脑和教育”项目主任、教授，个体科学实验室负责人。奥吉·奥加斯，神经科学家，哈佛大学教育研究生院“黑马计划”项目负责人。

人口与日本经济

作者：[日]吉川洋
出版社：九州出版社
内容简介：

一边是鼓励生育和支援育儿的层层政策，一边是迟迟得不到改善的低生育率；一边是日益短缺的劳动力资源，一边是不断呈现全新成果的AI技术；一边是岌岌可危的社会保障制度，一边是仍有望继续延长的人均寿命。日本的成年人纸尿裤销量超过婴儿纸尿裤，面对这一事实，是束手无策地陷入悲观绝望，还是从中寻找新的生机，本书提出了一些不同以往的观点。

作者简介：

吉川洋，日本宏观经济学家。现为东京大学名誉教授、立正大学校长。他长期参与日本经济财政政策的制定，被誉为“日本宏观经济学泰斗”。

解密Instagram

作者：[美]莎拉·弗莱尔
出版社：中信出版集团
内容简介：

莎拉·弗莱尔从Instagram的创始人、员工、高管和竞争对手那里获得了前所未有的丰富资料，她详细讲述了两位创始人如何抓住移动互联网时代的机遇，历经艰苦创业，开发出Instagram并获得巨大成功。人们通过它来寻找各种视觉灵感，掀起各种潮流，最终它改变了人们的生活、娱乐、休闲、社交，甚至工作和商业模式。

作者简介：

莎拉·弗莱尔，彭博社记者，负责报道社交媒体体公司，在商业新闻领域，莎拉·弗莱尔被评为20位具有影响力的女性之一。