

扩大企业边界 打造可复制的创新引擎

● 徐强

在过去的一年里，关于互联网大厂“996”工作制的争议甚嚣尘上。有人说，这是资本边际收益放缓之后的内卷所致。企业在遭遇创新瓶颈之后，总会经历一段“失速”期使得利润增速低迷。当企业在商业环境的压力推动下不断进步和成长，企业家和管理者不可避免地踏上了资本和市场的“跑步机”——企业唯有加速增长才能屹立不倒。一方面，企业渴望激动人心的创新发生；另一方面，企业对创新的盲目追求也给自己带来了无法承受的经营成本和风险。

找到创新第二曲线

在已有创新的基础上，有没有更好地选择去平衡新一轮创新的收益和风险，在既不鲁莽偏激又不故步自封的同时，实现企业自身的愿景抱负和社会责任？答案是肯定的。

《第一特性：跨越创新的第二曲线》一书就认为，当企业遭遇创新的瓶颈时，应当运用“第一特性原理”找到创新的第二曲线。所谓“第一特性”是指通过科学方法定位出的用户对产品最直接、最强烈的体验认知。用户在购买、使用、体验、分享等环节都需要一个明确的理由，而这个理由正是产品的第一特性。第一特性可以在形容词层面来表达，如可靠、安全、新潮、简单等。

第一特性是创新的底层驱动力。本书主要围绕企业如何有效开启创新展开，将针对创新管理者的三项根本任务（启动一项伟大的创新、打造可复制的创新引擎、培育创新型组织）给出一套有效的企业创新系统框架，即第一特性理论。第一特性理论在以下三个方面都体现出极强的解释力和行动驱动导向。

第一个方面是心智浮现。在创新方向和路径上，团队必须紧密配合、协调一致。但我们看到很多富有创新精神和伟大创意的团队，最终在执行层面合作失败，究其原因，团队在创新方向和落地实践路径上分歧巨大。这不是因为团队成员间认知能力有差距，而是因为团队内部缺乏使心智模型浮现的有效方法。决策者需要借助第一特性模型，透明高效地让团队成员之间理解彼此的思维模式，从而让整个团队达成共识。

第二个方面是极致体验。在创新的旅程上，很多创新的解决方案不是不完备，而是过于完备。对于用户和市场而言，面面俱到、平均发力等于一无是处。第一特性理论清晰地指出，用户只对简单而明确的信号有接收



出版社：机械工业出版社
作者：刘官华 梁璐
书名：《第一特性：跨越创新的第二曲线》

意愿，这就要求产品解决方案必须具备极致的产品特性，从而带来极致体验和口碑传播。值得强调的是，第一特性不仅可以强化用户认知，而且可以给市场营销方案提供清晰有效的核心卖点。

第三个方面是市场领先。在第一特性理论指导下的创新产品解决方案天然具备独特性和用户心智穿透力。利用第一特性原理可以通过系统化的方法洞察出用户没有说出却长期未被满足的刚性需求，并基于真实用户需求精准地开展创新业务。第一特性原理不提倡主动追求竞争，但其独特效果让蓝海市场自然而然地呈现在企业面前，并让企业在细分市场形成市场领先。

突破创新扩展临界点

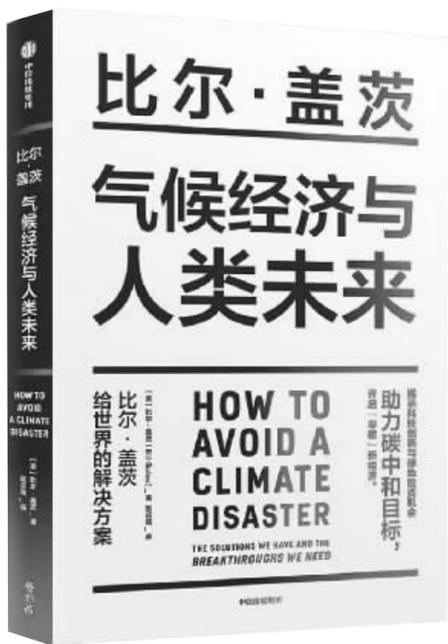
第一特性原理除了在上述三个方面展现出顽强的生命力外，还有两个难以复制的优势。

第一个是可以建立主动型市场领先。被动型市场领先是指企业在环境、竞争对手、成本等外部压力下，盲目提高市场占有率，而忽视利润率和用户价值的商业行为。被动

型市场领先通常需要投入大量的市场资源。主动型市场领先是通过发现市场上尚未被满足的需求，提出创新性的解决方案，从而占据无人竞争的有利位置。主动型市场领先可以在一段时期内获得丰厚的收益。

第二个是可以让企业获得指数级增长。通过由用户观察得到的第一特性，我们可以发现全新的用户需求。由于基于第一特性打造的产品充分满足了特定场景下的用户需求，因此能够为用户带来独一无二的体验，进而引发用户的口碑传播，突破创新扩展临界点，实现业务的指数级增长。

本书的核心理念是通过第一特性的运用扩大企业边界，同时将用户视为企业的有机组成部分。通过洞悉用户的需求密码并设计具备第一特性的产品，令企业创造性地满足用户需求，实现社会价值。如何利用第一特性，跨越创新的第二曲线，避免边际“内卷”，用科学方法打造可复制的创新引擎，从而实现股东、用户和员工三者利益的有机统一。本书为企业家和管理者们提供了良好的战略视角，同时对普通员工、职场新人能够拓展职业框架和提升职业高度。



出版社：中信出版集团
作者：美 比尔·盖茨
书名：《气候经济与人类未来》

也非常高。由于长期的生产生活对化石燃料的高度依赖，从温室气体排放到“零碳”经济的过渡不仅需要顶层设计上给予政策协调，而且需要技术、商业和投资等多方协同。除了采取有效对策处理绿色溢价的问题，更重要的是适应暖化的世界，让适应气候变化而设的投资项目具有吸引力，同时评估金融市场中与气候变化相关的金融风险。作者提出了适应气候变化的三个阶段：第一阶段是降低气候变化带来的风险；第二阶段是做好应对突发事件的准备工作；第三阶段是灾难发生后的恢复期。

那么，我们庞大的城市应该如何适应气候变化？本书列举了四项非常重要的措施：一是城市需要改变发展方式，城市规划应掌握最新的气候风险数据和基于计算机模型预测的气候变化数据，用于翻新和改建城市，全面考虑城市的新需求；二是强化自然防御体系，包括森林、水域等生态系统；三是全球饮用水的需求量将超

过供应量，通过激励政策降低水需求，加大努力提升供水能力（废水回收利用、按需灌溉）；四是引入新的资金以资助适应气候变化项目，需要公共和私人金融市场将其纳入考虑范围并对其进行相应定价。未来，将会有越来越多的政府、企业和组织加入到减少碳排放和零排放的计划。

作者用亲身的经历和基金会多年的追踪观察提出，气候变化问题需要全人类共同携手合作，并要倡导抛弃意识形态矛盾，呼吁国际社会致力于解决气候变化问题，政府的角色不可替代。从国家层面确立零排放的决策，包括弥补气候变化的投资缺口、创造公平的竞争环境、破除非市场壁垒、加大关键领域的研发投资和技术攻关等。“零碳”产业将是一个巨大的经济机遇，那些能在这一领域有所突破的国家将是未来十几年引领全球经济的国家。而气候变化将是人类未来10-40年持续关注的重大议题。



五大增长极

作者：张明 魏伟 陈骁
出版社：中国人民大学出版社

内容简介：

粤港澳大湾区、长三角、京津冀、中部六省、西三角，是我国具有代表性的五个经济区域。本书深入分析这五个经济区域不同的资源禀赋、产业优势、政策环境，并将它们对标国际上有相似特征的成功城市群，以借鉴先进经验。本书描绘了我国基于城市群战略的未来发展新图景。

作者简介：

张明，中国社会科学院金融研究所副所长。魏伟，平安证券研究所所长助理，首席策略分析师。陈骁，平安证券首席前瞻性产业分析师。



资本成长论

作者：曾乔 出版社：人民邮电出版社

内容简介：

本书就企业的成长性与资本化关系、资本成长的机理与规律、国内资本市场现状及展望展开论述，有助于新一代企业经营者重塑资本经营格局观，升级内在经营认识系统，学会利用资本市场推动企业成长，提升每一家成长性企业的定价权。让企业不只是赚钱，更能发挥资本价值，成为“改变世界的伟大公司”。

作者简介：

曾乔，和君资本合伙人、君为资本创始合伙人、君为科技董事长，国际注册管理咨询师，和君总裁班、清华总裁班讲师。



精明的投资者

作者：[美]H.肯特·贝克 等
出版社：机械工业出版社

内容简介：

本书全面整理了63种思维陷阱和7种经典投资骗局，指导投资者避开思维误区和经典骗局，做出正确投资决策。本书带领读者一睹常见的投资欺诈和骗局，教投资者如何在金融陷阱的围攻下保护好投资收益和本金，让读者能避免在投资中遭受灾难性损失，成为一名精明的投资者。

作者简介：

H.肯特·贝克，工商管理博士和哲学博士，CFA和CMA证书持有者，美国美利坚大学柯格德商学院金融学专业终身教授。



活力

作者：[美]埃德蒙·费尔普斯 等
出版社：中信出版集团

内容简介：

本书用现代经济学严谨的分析方法检验文化、价值观、企业家精神对创新的重要作用，把个人的价值观、热情、欲望、能力、创造性重新拉回到经济增长研究的聚光灯下。本书从数据中提取了关于自主创新的时间序列，接着对价值观与创新之间关系的论点进行了检验，发现了哪些价值观对社会有正向推动。

作者简介：

埃德蒙·费尔普斯，2006年诺贝尔经济学奖获得者，就业与增长理论奠基人，2014年度中国政府“友谊奖”得主。



ESG投资

作者：[美]马克·墨比尔斯 等 出版社：中信出版集团

内容简介：

ESG作为一种关注企业在环境保护（E）、社会责任（S）、公司治理（G）方面的成就，而非仅仅关注财务绩效的投资理念和绩效评价标准，将助力“碳达峰”“碳中和”目标达成。“新兴市场投资教父”马克·墨比尔斯及其团队为读者全面解读ESG。本书可以指导企业更好地践行ESG原则，得到资本青睐。

作者简介：

马克·墨比尔斯，被称为“新兴市场投资教父”，拥有40余年新兴市场和前沿市场主动管理的投资经验。



马斯洛论管理

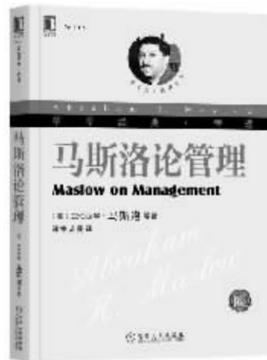
作者：[美]亚伯拉罕·马斯洛 等
出版社：机械工业出版社

内容简介：

马斯洛提出的需求层次理论对企业界与管理学界影响深远。马斯洛虽然推崇人性化管理，却不过分强调僵化的民主教学。他认为最合适的领导者人选，应是最有能力解决问题、完成任务的人。在他看来，优秀的领导者必须专注于客观的环境条件，有决断力，并在必要时拥有抗争的勇气。

作者简介：

亚伯拉罕·马斯洛，其职业生涯始于布鲁克林学院，曾任布兰迪斯大学心理学系主任，美国心理学协会主席。



助力“碳中和”目标 开启“零碳”新经济

● 邓宇

人类社会发展得益于技术进步和产业升级，科技的力量创造了前所未有的生产力。但世界经济的发展正面临新的挑战，无论是在生产还是生活中，气候和环境变化问题愈发突出，成为人类未来不得不去面对的重大课题。《气候经济与人类未来》一书揭示了人类社会面临的零排放问题，减少温室气体的严峻挑战使我们必须采取行动。在这本书中，作者讨论了零排放的紧迫性、行动计划以及非常有价值的解决方案。但作者坦言，如果没有创新驱动，人类无法实现零排放的目标。气候变化问题不仅仅是某个国家或地区的政策，也不仅仅是技术问题，更多的是国际共识、国际协作以及政策、技术和生产生活的改变。这本书非常迫切地告诉我们，应对气候变化问题亟待行动起来，建立新的共识，制定新的政策，着手搭建新的能源体系，揭示科技创新与绿色投资机会，助力“碳中和”目标，开启“零碳”新经济。

正如作者在前言中指出，实现零排放是一项异常艰巨的任务，但人类可以实现零排放的目标。我们一直以来所忽视的问题是气候变化带来的巨大灾难性问题和无法逆转的深刻影响，如臭氧空洞、温室气体排放和海平面上升等，这些非常长期的风险与当代人似乎“相距甚远”，但紧迫性却在加速。

本书认为，涉及到气候变化的关键问题需要新的技术、新的公司和新的产品来降低绿色溢价。推动绿色经济的发展并非一朝一夕，需要有长期的计划。现阶段，越来越多的国家和地区深刻认识到气候变化问题的严峻挑战。新能源的广泛应用、清洁能源技术的突破、新材料的应用以及创新型的生产生活方式开始发挥效力。作者强调实现零排放目标的紧迫性和必然性，需要很多的创新。为了厘清气候变化中的一些关键问题，作者分别从能源联盟资助技术项目的门槛、水电网的计划、电能能源占据的土地和水资源等空间以及零排放的技术成本等方面阐述。绿色溢价的重要性在于，在零排放的决策领域中，通过不同的绿色溢价，决定现在采取的“零碳”解决方案，以及突破的领域，并作为测量体系展示人类在阻止气候变化领域取得的进展。

人类应对气候变化的举措比较多，但成本