

## 如何将小范围的成功做大?

——读《势能效应》



《势能效应》  
(美)约翰·A·李斯特 著  
陈玮 余杰丰 译  
浙江科学技术出版社·湛庐文化  
2026年4月出版



### ■ 披沙录



《产投中国：  
科创时代的资本工程》  
孔小龙 著  
中信出版集团  
2026年4月出版

在产业投资浪潮奔涌的当下,本书无疑是一场解码时代之问的及时雨。作为《母基金周刊》联合创始人及资深产业研究学者,本书作者孔小龙以精准的笔触,直击中国投资行业从财务投资向产业投资大转型的核心命题。本书聚焦三大关键议题:政府入局创投后与资本、企业家的新型博弈关系;企业风险投资(CVC)崛起重塑行业格局;企业家和创业者如何梳理自身在发展过程中与政府、资本的关系。全书以精准视角拆解产业变革底层逻辑,揭示产业投资从“资本套利”到“价值共生”,从“上市退出”到“全产业链整合”的深刻转向。本书面向地方政府、引导基金、投资机构、企业家与创业者,既破解招商引资与产业布局难题,也为企业高效融资、对接资本市场提供实操指引;本书不空谈理论,既是产投实战教科书,更是洞察中国产业转型的决策参考,值得产业与资本从业者细细品读。

### ○ 南卉

我们读过太多关于如何“从0到1”创造奇迹的书籍,却鲜有著作系统传授如何跨越“从1到N”的死亡之谷。在这个由大模型和具身智能开启的技术奇点窗口期,无数创业者沉醉于技术的“可能性”,却往往系统性低估了从局部成功走向大众市场的鸿沟。创新本身并不稀缺,稀缺的是“可规模化的创新”。

《势能效应》一书的主旨并非教你如何创新,而是教你如何不折腾创新。作者约翰·A·李斯特被誉为“实地实验经济学之父”,他曾任优步、沃尔玛的首席经济学家,也是小布什总统的经济顾问。基于数百项真实商业世界的实地实验,他用“势能效应”来定义规模化的过程,并用事实说话:当项目试图从实验室走向千行百业,数据会说谎、人无法复制,成本不可控——这些都是真正的陷阱。

借助大量的跨行业商业案例,作者不仅清晰勾勒出规模化成败的分水岭,更总结出一套“规模化的科学”。这套源于大数据与经济学思维的体系,旨在解决一个核心难题:如何将小范围的成功做大,而不至于在扩张中迷失或崩塌。

### 数据会说谎吗?

作者表示,势能效应是关于规模化的科学,研究的是为什么一些想法会失败,而另一些则能改变世界,以及如何让每个想法都有最大的成功机会。

许多人都有过这样的项目经历:一个项目的小范围测试数据很有说服力。当大家信心满满将其扩大时,效果却远不如预期,难道数据会“说谎”吗?

克莱斯勒汽车公司的CEO也曾被数据“蒙骗”。在本世纪初,公司饱受旷工问题的困扰,为了替补装配线上请病假的员工,每年需花费数百万美元。为了解决这一难题,一家健康管理公司启动了一个试点项目:通过付费激励的方式,让克莱斯勒工厂的员工参与健康活动。初步结果喜人,参与健康项目的员工,不仅医疗支出降低了,而且旷工次数也显著减少。克莱斯勒打算把项目推广到旗下30家工厂。

然而,作者认为这个数据也许在“说谎”。因为目前的证据仅仅建立在一家工厂的单一样本上。于是他建议再做一次试点研究。而这一次的结果没有那么令人兴奋:参与健康项目的员工表现并不比不参与的员工更好。此后的两次项目测试,结果依然无法复制第一次实验的效果。

这恰恰是规模化过程中典型的“数据陷阱”:当我们为一个研究抽取人群样本时,必须清醒地认识到,局部的小样本往往不能代表整体。规模化的“敌人”不仅只有统计噪声,为了帮助决策者跨越这道鸿沟,作者总结出决定成败的五大“势能开关”:识破数据“谎言”;识别用户是否具有“通例”性质;关注不可复制的要素;预防负面溢出效应;控制成本。

2018年,作者离开了就职两年的优步公司,加入同样做网约车业务的来福车公司担任首席经济学家。来福车的CEO格林计划推行会员计划,通过提供特殊服务锁定更多客户,与优步展开竞争。付费会员模式在运输业并不罕见,从航空公司到加油站,会员可获取折扣和候机室等附加服务。格林坚信,类似模式同样适用于来福车,能让打用户像好市多的会员一样,忠诚于来福车,这是每个服务型企梦寐以求的“黄金门票”。

然而,基于用户洞察,作者反对这项计划。他观察到愿意购买会员的用户通常分为两类:一是因折扣和优惠而高频消费的用户;二是用户本来就有消费需求,觉得既然有会员资格可获取折扣那也无妨。毫无疑问,第一类用户才是公司寄予厚望的群体。但对于第二类用户而言,他们的打车次数并不会因为会员身份而改变,反而每次支付的费用更低。作者预判,大多数用户属于第二类,他们最终会“榨干”会员制的收益,让公司在规模扩张中付出更大的代价。

随后,来福车针对120万不同用户的折扣测试证实,作者的洞察是对的。会员制的本质是绑定一类带来增量的客户,而非第二类存量客户。这个案例揭示了一个道理:如果不能充分了解用户的真实类型和行为动机,企业就无法准确预测规模化的后果。

### 人是无法规模化的

学会看数据和洞察用户,就能轻松找到规模化的开关了吗?前方还有多少道关口要过。

你可能见过楼下生意红火的小饭馆,在雄心勃勃开出几家分店后,却因新店口味不稳定而迅速失去势头。英国名厨杰米·奥利弗就复刻了这一失败的模式化路径,他名下的连锁餐厅无法复制首店的成功。原因很简单:有天赋的厨师是无法批量复制的。成功的规模化不仅关乎生产力、分销网络和需求,更取决于形势变化时的灵活应变能力。一旦关键人物的作用被稀释,企业就会变得迟钝,因为“人”本身是无法规模化的。

因此,在规模化之前,需要分清产品中哪些要素

“不可妥协”。以汽车为例,四个轮子和发动机是核心底线,而导航系统和后座电视屏则是可妥协的附加项。如果产品中不可妥协的要素无法规模化,那么企业注定会失去势能。

即便新产品在试点中大获成功,且不依赖任何不可复制的要素,当用户量激增时,又会发生什么?很可能是遇到“溢出效应”。溢出效应被称为“非预期后果定律”,即你设计的产品可能会产生根本没想到的效果。比如,优步曾给西雅图的一组用户发放5美元优惠券,初期效果显著,打车收入足以抵消优惠券的折扣。然而,当公司扩大优惠券的发放范围后,收益不增反降,甚至整个城市的打车数量都减少了。原因在于,优惠券导致需求激增,导致可乘车辆供应短缺,随之而来的车费上涨和等待时间增加,反而抑制了总需求。

当你处理好了溢出效应,又将面对规模化的第五个势能陷阱:不可持续的成本。阿里瓦乐公司是一家基于DNA测序的健康服务公司,致力于为用户提供个性化的遗传生物学健康建议。这家公司曾成功地避开了前述陷阱,规模化的曙光似乎近在咫尺。但是,高达3500美元的年费将多数消费者阻挡在外,并且基因和生物检测的成本也“高得离谱”。成立三年后,公司决定孤注一掷,强行将服务费用降至1200美元。遗憾的是,这个降价策略并没有成为启动增长的引擎,反而成为飞机油箱上的一个黑洞。随后,阿里瓦乐宣布倒闭。

人们很容易把阿里瓦乐的失败归咎于高估了客户的消费能力。但事实上,当公司开始盲目降价时,供应链烧钱的速度远远超过了规模经济带来的降本效应,这注定让它走到尽头。要让一家公司规模化,不仅要弄清楚有多少用户喜欢你的想法,还要测算他们愿意为此支付多少钱,更重要的是,必须搞清楚需要投入多少成本。

### 如何放大势能?

本书上半部分通过五个“势能开关”帮助读者辨别哪些成功能够被复制,下半部分则用四大策略回答了如何有效放大势能。作者从激励机制、边际思维、战略性放弃,一直讲到可升级的文化设计,层层递进。

在激励机制方面,并不存在一套能一次性完美覆盖全员的通用方案,必须针对不同目标测试差异化的激励策略。比如:“避免损失”的驱动力往往强于“获得收益”;延迟奖励的效果远逊于即时奖励。甚至,仅仅是“被看见”,就能产生强大的激励作用。

维珍航空曾为激励飞行员采取节约油降落方式,委托作者团队设计助推策略。考虑到维珍公司以欢乐著称的企业文化,以及飞行员在驾驶时需要保持独立的判断力,作者设计的策略是增加社会激励作用:当飞行员意识到自己的油耗数据会被记录与观察时,他们便会自发采取更省油的操作。作者将之归因于霍桑效应,即被观察者会不自觉地展示更积极的一面,这也是工业心理学中提高工人绩效的经典手段。

边际思维是一种杜绝“平均数据”绑架的清醒策略。在放大势能的过程中,我们不应关注平均数每1美元带来的效应,而应聚焦是“最后1美元”产生的影响,让每一分新增投入都能命中势能高点。

这就好比吃甜甜圈,第一个最满足,吃到第三个多数人便会感到腻味。很多项目也是如此,随着投资不断增加,回报率逐渐减弱,最终导致势能下降。因此,在美美地吃完第一个甜甜圈后,面对第三个时,我们就需要考虑战略性放弃。

放弃很难,尤其是当你已经投入了大量的时间和资源时。为此,作者提供了一个决策树来帮助企业判断是否应该坚持:

- 第一,目标是否有规模化的潜力?
- 第二,机会成本如何?继续投入的潜在回报,是否高于同等资源投入其他替代方案?
- 第三,即使理智上已经有了答案,情感上的沉没成本负担以及对未来的恐惧,是否让你无法行动?

此外,扩大企业规模时,如果缺乏良好的内部合作关系,意味着隐性成本将成倍增加。良好的企业文化如同空气,不可或缺。其中,需要注意的是,创业初期的文化未必适合规模化以后的发展。小团队时期的对抗性辩论或许无伤大雅,因为信任与尊重已经建立;而当企业规模扩大后,就需要依靠充满信任与团队合作的文化为势能提供源源不断的动力。

为了达到高势能,作者建议对五个“势能陷阱”进行详细检查,因为其中任何一个都可能导致企业的规模化之路走向坍塌。在清除陷阱后,就可以通过设计正确的激励机制、运用边际思维高效配置资源、学会适时战略性放弃,以及构建多样和充满活力的企业文化,来大幅提升规模化的成功概率。

在本书的结尾,作者提出一个发人深省的观点:规模化大企业并非必选项,即使你的产品只服务于某些地区的客户,依然值得为之自豪。从这个意义上说,这本书探讨的远不止如何实现规模化,它真正指向的是如何摆脱低水平竞争,如何通过拉高势能,去实现高质量增长。

## 被遮蔽的经济思想家

——读《休谟:哲学家中的经济学家》

### ○ 冯毅

在西方思想史上,大卫·休谟长期以哲学巨匠、历史学家的身份被世人铭记。他的怀疑论撼动了传统的形而上学根基,《人性论》重塑了人性研究的范式,而《英国史》更在18世纪欧洲史学界声名卓著。但长久以来,其经济思想始终被哲学光环所遮蔽。由美国学者玛格丽特·沙巴斯和卡尔·文纳林德合著的《休谟:哲学家中的经济学家》则打破了这一固有的认知偏见,以跨学科视角系统还原了休谟经济思想的完整谱系,论证了经济学绝非休谟的“副业”,而是贯穿其毕生思想的核心主线,更将其定位为资本主义兴起时期的核心理论家。这部著作不仅填补了休谟研究的空白,更促使人们重新思考哲学与经济学的内在关联,以及启蒙时代商业文明的思想根基。



《休谟:哲学家中的经济学家》  
(美) 玛格丽特·沙巴斯 卡尔·文纳林德 著  
王兵 译  
广西师范大学出版社  
2026年4月出版

作者在书中直指学界长期以来的认知偏差:休谟的经济论述一直被当作哲学著作的附属品,甚至被视为其晚年兴趣转移的零散思考。但通过梳理休谟从青年到晚年的全部文本,从《人性论》中对财产与正义的探讨,到《英国史》中对商业兴衰的分析,再到《政治论》的系统经济论述,作者清晰地证明:经济议题自始至终是休谟思想的核心关切,其哲学、史学研究均为经济思考提供了扎实的底层支撑。

休谟的经济思考并非凭空而生,而是植根于18世纪苏格兰商业社会的转型背景。当时社会正从传统农业文明向商业资本主义过渡,重商主义理论主导着经济政策,人们普遍将财富等同于金银,认为保持持续的贸易盈余是国家富强的唯一路径。休谟则以经验主义哲学为武器,对这些传统观念展开了系统性批判,这一批判并非单纯的理论推演,而是基于对当时经济现实的敏锐观察。他曾亲身参与商业活动,熟悉货币流通、贸易往来的实际运作。这种“接地气”的特质,使其经济思想兼具哲学深度与现实针对性。作者强调,休谟是首位将经济学建立在人文科学基础之上的思想家。他拒绝将经济活动视为孤立的利益博弈,而是将其嵌入人性、道德、社会秩序的整体框架中,这种整体性视角正是其超越同时代经济学者的关键,也为后世凯恩斯、哈耶克等经济学家提供了思想源头。

全书用过半篇幅系统拆解了休谟经济思想的核心体系,将其零散的理论整合为逻辑连贯的理论框架。其中,货币理论、自由贸易理论与商业社会伦理理论构成了三大支柱,每一项都兼具理论开创性与现实影响力。

在休谟之前,重商主义者将货币(金银)等同于财富本身,主张国家通过贸易顺差积累金银,并严格限制货币流出。休谟则提出经典的货币数量论,彻底颠覆了这一认知。他认为:货币只是商品交换的媒介,而非财富

本身;商品价格由流通中的货币数量决定,货币数量增加只会导致物价上涨,而无法实质性增加国家真实财富。更具开创性的是,休谟提出了“价格—铸币流动机制”:一国贸易顺差会导致金银流入、货币供应量增加、物价上涨,进而削弱出口竞争力并增加进口,最终使贸易顺差自动消退;反之,贸易逆差则会通过金银流出与物价下跌,自动恢复贸易平衡。这一理论证明市场具有自动调节贸易平衡的能力,宣告了贸易保护政策的失效,也直接启迪了亚当·斯密的《国富论》,成为古典经济学的核心命题之一。

休谟是近代最早系统论证自由贸易合理性的思想家之一,其核心观点是:商业不仅能促进国家富强,更能推动社会文明与维护国际和平。他认为:重商主义的贸易保护政策本质上是零和博弈,一国获利必然以他国受损为代价,容易引发贸易冲突甚至战争;而自由贸易则是正和博弈,各国基于比较优势生产并交换商品,通过商业贸易实现互利共赢。

在休谟看来,商业的价值远超经济层面,商业的发展会推动城市兴起、人口聚集,促进人与人之间的交流互动,进而培养文明礼貌、理性宽容的道德品质。在商业社会中,人们追求财富的欲望会转化为勤勉劳作的动力,从而推动技术进步与社会发展。更为重要的是,商业利益会成为国家间和平的纽带,国与国之间贸易往来越密切,发动战争的成本也就越高,国家之间就越倾向于通过协商解决争端。这一思想打破了商业与道德对立的传统偏见,为启蒙时代商业文明取代贵族文明的转型提供了理论支撑。

与后部分盲目自由主义者不同,休谟绝非资本主义的无条件拥护者。他清醒地看到商业社会的两面性,对资本主义的进步性与内在矛盾进行了辩证分析。他充分肯定了商业社会的文明价值。相比传统农业社会的生产效率低下、贫困、愚昧等不足,商业社会不仅能够提高民众的生活水平,还能推动教育普及、促进社会阶层流动,让“文明、勤勉、知识”成为社会的主流价值。同时,休谟也敏锐地洞察到商业社会的潜在危机:商业的扩张会助长贪婪与奢侈之风,加剧贫富分化;而资本的过度积累可能引发权力集中,对个人自由与社会秩序构成潜在威胁。因此,他明确指出,资本主义并非完美无缺的制度,其发展离不开法律约束、道德教化与政策引导,唯有如此,才能在追求经济进步的同时,兼顾社会公正。这种辩证视角,使休谟超越了单纯的经济自由主义者,成为最早反思资本主义内在矛盾的启蒙思想家之一。

这部著作的价值远不止于“还原一个真实的休谟”,更在于促使我们重新思考思想的整体性与关联性。哲学、经济学、史学与伦理学从来不是孤立的学科,而是人类认识世界、理解自身的不同维度,它们相互支撑、相互渗透,共同构成了人类思想的完整图景。

在这个学科高度分化、认知日益碎片化的时代,休谟的思想提醒我们:经济问题从来不是单纯的经济问题,而是与人性、道德、文化及政治紧密交织的复杂议题。只有打破学科壁垒,从多维度、多视角思考问题,我们才能真正洞察经济社会运行的本质,从而找到解决问题的有效路径。因此,重读休谟不仅是对一段思想史的回望,更是对当代社会发展路径、学术研究方向以及人类社会追求的深刻反思,而这正是经典思想能够跨越时空、永葆生命力的核心所在。



《算法的野心》  
(美) 吉尔·勒珀 著  
李周思 译  
上海译文出版社  
2026年3月出版

本书由哈佛大学历史与法学双料教授吉尔·勒珀撰写。作者在麻省理工学院档案馆意外发现尘封档案,揭开一段被遗忘的数据操控史,为当下算法伦理敲响警钟。作者在书中回溯冷战时期硅谷公司的崛起与陨落;这家早于Facebook、谷歌数十年的机构,已用计算机构建“人的机器”,挖掘数据、锁定选民、操纵消费、干预政治,服务于总统竞选、主流媒体与大型企业,并深度介入越战等关键事件。这家以算法模拟人类的行为,最终因造假与战争罪指控于1970年消亡,却留下影响至今的技术基因。作者以严谨的史学视角与生动叙事,还原数据霸权的源头故事,揭示技术野心如何突破伦理边界。本书不仅是一段被掩埋的科技史,更是一面映照当下数据安全、算法治理与信息操纵的镜子,警示我们正视技术权力的扩张。



《战略性矿产》  
杨丹辉 刘刚 著  
中信出版集团  
2026年3月出版

在新一轮科技革命与大国竞争升级的背景下,稀土、锂、钴等战略性矿产已不再是简单的“工业味精”,而是决定能源转型、高科技产业发展乃至国家安全的“工业粮食”。《战略性矿产》一书恰逢其时地为读者提供了一份理解全球资源博弈的“认知地图”。本书立足碳中和、科技革命与地缘博弈叠加的时代背景,系统阐释战略性矿产的定义、核心应用与独特属性,深度剖析全球供求格局重构、大国布局博弈及头部企业海外投资案例。作者在书中聚焦中国资源安全现状,提出保障资源供给、延展产业链的完整方略,并展望深海、海洋及太空矿产开发前景。本书兼具学术性与实用性,为政策制定者、产业链从业者、投资者及普通读者搭建认知框架,对保障国家资源安全、推进“双碳”目标、应对国际竞争具有重要现实意义。



《作家的田野调查：  
创作调查研究指南》  
(美) 菲利普·史拉德 著  
熊琴玉 译  
九州出版社·后浪  
2025年12月出版

本书打破“写作靠灵感”的误区,将田野调查升华为写作者必备的创作艺术,为文学创作提供可落地的方法论。本书作者是美国作家、创意写作教授菲利普·史拉德。他认为,创作调查并非枯燥工作,而是与世界深度对话的方式,是小说、诗歌、非虚构作品的真实根基。书中系统讲解从确定主题、搜集素材、事实核查到搭建框架的全流程,引导写作者走出书斋,在街头观察、旅行体验、与陌生人交谈中捕捉灵感;区分一手资料、二手资料与信息噪声,获取有温度的真实素材。本书兼具哲学性与实用性,把闭门苦思变为主动探索。它告诉读者:别等故事,去寻找故事;用脚步丈量生活,用真心收集细节,让创作扎根现实。无论是写作新手还是资深创作者,都能从中获得突破瓶颈的力量,让作品更具质感与生命力。