

不懂思考，再努力也是做白工！



Everything You Know about Business is **Wrong**

你的商業知識**都是錯的！**

德賴柏格 Alastair Dryburgh — 著

吳國卿 — 譯

你的商業知識都是錯的

不懂思考，再努力也是做白工！

德賴柏格——著

吳國卿——譯

*Everything You Know
About Business Is Wrong*

by Alastair Dryburgh

創新觀點15

你的商業知識都是錯的：不懂思考，再努力也是做白工！

2013年3月初版

定價：新臺幣290元

2013年7月初版第四刷

有著作權・翻印必究

Printed in Taiwan.

著	者	Alastair Dryburgh
譯	者	吳國卿
發	行	人 林 載 爵

出版者 聯經出版事業股份有限公司
地址 台北市基隆路一段180號4樓
編輯部地址 台北市基隆路一段180號4樓
叢書主編電話 (02)87876242轉223、216
台北聯經書房 台北市新生南路三段94號
電話 (02)23620308
台中分公司 台中市北區健行路321號1樓
暨門市電話 (04)22371234 ext. 5
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
郵撥電話 (02)23620308
印刷者 世和印製企業有限公司
總經銷 聯合發行股份有限公司
發行所 新北市新店區寶橋路235巷6弄6號2F
電話 (02)29178022

叢書主編 鄒恆月
編輯 王盈婷
封面設計 繁花似景
內文排版 林婕澄

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁、破損，倒裝請寄回台北聯經書房更換。 ISBN 978-957-08-4151-0 (平裝)

聯經網址 <http://www.linkingbooks.com.tw>

電子信箱 e-mail: linking@udngroup.com

EVERYTHING YOU KNOW ABOUT BUSINESS IS WRONG by ALASTAIR DRYBURGH

Copyright: © 2011 by Alastair Dryburgh

The right of Alastair Dryburgh to be identified as the Author
of the Work has been asserted by him in accordance with the
Copyright, Designs and Patents Act 1988.

First published in 2011 by
HEADLINE BOOK PUBLISHING

This edition arranged with HEADLINE BOOK PUBLISHING LTD (HODDER HEADLINE PLC)
through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Traditional Chinese edition copyright: 2013 LINKING PUBLISHING CO

All rights reserved.

目次

前言 005

Chapter 1 為什麼有志難伸？要如何突破？ 007

為什麼做「對」的事，感覺卻完全「不對」？／
見識穴居人的大腦／思考陷阱

Chapter 2 定價的迷思 029

定價應根據生產成本？／為什麼成本加成計價會毀了你的事業？／
定價方法應該合理？／定價應該前後一致？／差異化定價很狡猾／
價格必須比得上競爭者？／成本較高的產品，定價應該更高？／
真正有效定價的關鍵／小心陷阱

Chapter 3 削減成本 061

削減成本是提振利潤的好方法？／按部就班

Chapter 4 評量 093

你可以評量，但應不應該管理？／營業毛利率是個大誤導／
為什麼淨利不是有效的評量標準？／鐵三角：獲利、成長、風險／
管理報告不會告訴你的事／效率評量卻摧毀了效率／
合宜評量的要素／你需要兩位財務主管／
什麼才是好的評量？

Chapter 5 預算與規畫 123

預算如何扼殺機會／專注在績效，為什麼會摧毀績效？／
預算如何鼓勵超支／預算如何阻礙你思考未來／
預算如何激勵「魯莽的審慎」／區分預算與規畫／
讓預算發揮長期效用／利用投資報酬率原則／
區別預期、需要和可能性

Chapter 6 有用的格言 147

你如何選擇通用原則？／壞想法的六個根本原因

我們什麼時候變成投幣啟動的機器人了？／誘因無法處理複雜問題／
誘因降低合作意願／缺乏動機或方法不對？／你無法增加動機／
為什麼誘因招來這麼多麻煩？／一些確實有效的「激勵」策略／
金錢獎勵不能完全取消／你該如何處理誘因？

你開始變成偏執狂了嗎？／思考你的「思考」

解放自己

但還有更多…… 268

你的商業知識都是錯的

不懂思考，再努力也是做白工！

德賴柏格——著

吳國卿——譯

*Everything You Know
About Business Is Wrong*

by Alastair Dryburgh

目次

前言 005

Chapter 1 為什麼有志難伸？要如何突破？ 007

為什麼做「對」的事，感覺卻完全「不對」？／
見識穴居人的大腦／思考陷阱

Chapter 2 定價的迷思 029

定價應根據生產成本？／為什麼成本加成計價會毀了你的事業？／
定價方法應該合理？／定價應該前後一致？／差異化定價很狡猾／
價格必須比得上競爭者？／成本較高的產品，定價應該更高？／
真正有效定價的關鍵／小心陷阱

Chapter 3 削減成本 061

削減成本是提振利潤的好方法？／按部就班

Chapter 4 評量 093

你可以評量，但應不應該管理？／營業毛利率是個大誤導／
為什麼淨利不是有效的評量標準？／鐵三角：獲利、成長、風險／
管理報告不會告訴你的事／效率評量卻摧毀了效率／
合宜評量的要素／你需要兩位財務主管／
什麼才是好的評量？

Chapter 5 預算與規畫 123

預算如何扼殺機會／專注在績效，為什麼會摧毀績效？／
預算如何鼓勵超支／預算如何阻礙你思考未來／
預算如何激勵「魯莽的審慎」／區分預算與規畫／
讓預算發揮長期效用／利用投資報酬率原則／
區別預期、需要和可能性

Chapter 6 有用的格言 147

你如何選擇通用原則？／壞想法的六個根本原因

我們什麼時候變成投幣啟動的機器人了？／誘因無法處理複雜問題／誘因降低合作意願／缺乏動機或方法不對？／你無法增加動機／為什麼誘因招來這麼多麻煩？／一些確實有效的「激勵」策略／金錢獎勵不能完全取消／你該如何處理誘因？

你開始變成偏執狂了嗎？／思考你的「思考」

解放自己

但還有更多…… 268

前言

想像一場高賭注的撲克牌局，在過程中會有數百萬美元輸贏，所有玩家都讀過同樣的書，了解打牌的手法，完全知道在任何情況下如何計算機率，在牌局中都拿到同樣的好牌與壞牌組合。儘管如此，贏錢的總是那少數幾位玩家。他們到底有什麼祕訣？

同樣的問題適用在企業。全球化意味著我們或多或少都得進入相同的市場，利用相同的供應商。透過網路，我們能汲取相同的資訊，從相同的企管學校學到同樣的觀念。那麼，我們該從哪裡獲得長處和競爭優勢？

不管你是撲克牌玩家、大型全球公司的執行長、一人事業，或正在為職涯累積經驗的企業員工，可長可久的競爭優勢都來自相同的地方：你的腦袋。撲克牌玩家知道，想不斷在高賭注牌局中獲勝，要比別人對心理學有更深入的了解，包括對自己和對手的心理。這個道理在企業也一樣，只是比較鮮為人知。

這是你領先賭局的機會，我希望你好好把握。

為什麼有志難伸？ 要如何突破？

**EVERYTHING
YOU KNOW
ABOUT BUSINESS
IS WRONG**

為什麼做「對」的事，感覺卻完全「不對」？

這是一個謎。我們看這個世界，發現許多事情毫無道理可言。本書就充滿這類例子。

我為《今日管理》(Management Today)雜誌撰寫「千萬別相信」(Don't You Believe It)專欄兩年多來，每個月我會找一則傳統觀念或普遍被接受的看法，加以批判和推翻。我原本擔心會找不到題目來作文章，但這種事從沒發生過。

坦白說，不只是別人會做愚蠢的事，我和你都會。我們可以滿口邏輯、舉例說明不同且較好的做事方法，然而我們仍會心存抗拒。

在本書裡我們將看到許多例證，例如：

- ◆ 一家企業幾乎已準備結束在某個國家的營運，才赫然發現那裡實際上是個成長機會。
- ◆ 一位銷售經理人努力尋找壓低他銷售預測的方法。

◆ 誘因制度竟鼓勵和獎賞較差的績效。

◆ 毫無道理可言的定價策略，卻能增加營收。

這也讓我想起我這輩子做過的所有蠢事——或者你也做過許多蠢事，請老實招來。

這時候，你心裡可能已經浮現反對的念頭。這怎麼可能是真的？如果我們這麼多人在這麼多事情上犯錯，而且像我說的那麼明顯，為什麼會持續存在這麼久？那不是因為我們愚蠢，而是因為我們花太多時間在想如何做很酷的新事情，而沒有把時間花在思考如何思考。這就是本書的許諾：我們可以大幅提升做事的效益。我們不須變得更聰明，也不須學習各種新技巧、更辛苦地工作，或吸取大量額外的知識。在知識、技巧和聰明才智上，我們已經擁有所需要的。本書承諾的改進在於：提升我們對如何善用既有才能的思考。

這是我寫本書的原因——一本有關企業經營中常見的錯誤觀念，以及如何避免錯誤發生的書。首先，我們要談的就是穴居人的大腦。

見識穴居人的大腦

你還記得原始時代嗎？當人們還仰賴狩獵和採集過活，被劍齒虎咬死是一種職業災害，而人們對當季的新熊皮裝感到很興奮的那個年代？

不記得。我也一樣。但人類的一部分大腦記得。石器時代的生活可能很險惡、野蠻和匱乏，但它很單純。風險和機會的種類只有幾種，很容易辨識，而且不難想出該怎麼因應。

想像銀河系的另一邊有一個較先進的文明，他們在五千年前發現人類。他們每隔一千年左右就派人來刺探我們，今年的訪客會記下我們在科技的進展。我們居住的房子、使用的工具，以及可利用的資訊數量，都已發展到與一千年前上次來訪時幾乎截然不同的程度。跨銀河系的訪客對我們在這些領域的進步當然會很肯定，甚至留下十分深刻的印象。但另一方面，我們看待自己所創造之新世界的方法，將使他們大失所望。我們常常好像還困在石器時代，利用穴居人的思維來處理資訊時代的問題。

外星人會下結論說，我們必須多思考我們的思考，否則真會把自己搞糊塗了。

事實上，是穴居人的大腦造成上述的思考問題，而這完全拜兩大原則所賜。

穴居人大腦原則一：熟悉就是安全

試想當穴居人處在一個不熟悉的情況：例如從大草原被送到叢林裡。每一種事物都不一樣——各種植物、動物、景觀、聲音和氣味。他如何分辨什麼是安全的、什麼是危險的？那很困難，因為缺乏對新環境的經驗，也缺少可以用來判斷安全或危險的技巧。他沒辦法靠科學協助判定什麼是安全的食物，也沒有來過同樣地方的前人著述談論他們的發現。談到他自己解決問題的能力，他受制於原始的語言，以及缺乏教育可幫助他使用邏輯。

這是個困難的問題，穴居人只有一種方法可以因應。他尋求一句簡單格言的庇護——「熟悉即安全」，換句話說：「如果這個情況是熟悉的，那表示我曾經安全度過，所以我能再次度過；如果是不熟悉的，我就不冒險。」

對一個生活在原始世界的原始人來說，這是絕佳的策略。它之所以管用，是因為不須用上多少聰明才智、說服力或知識，也因為原始世界的條件很單純。對一個生活在很淳樸的環境、純真的人而言，這個簡單的方法確實很聰