

Pilot 派力营销图书

中国营销人员的工具书和教材库

屈云波 主编



[英] Duncan Bannatyne◎著

派力◎译

如何避免 商业上的 43个错误

43 Mistakes
Businesses Make...
and How to Avoid Them

失败者跟自己学习经验，成功者跟别人学习经验

英国《星期日泰晤士报》畅销书作品
与CCTV“赢在中国”节目

《马云点评创业》《熊晓鸽点评创业》《在路上》等属同类题材

英国著名投资家和企业家邓肯·班纳坦为你透彻分析玛莎百货、Google、Facebook、摩托罗拉、胡佛、沃尔沃斯、巴林银行、瑞士航空公司、苏格兰皇家银行、Flooz 和时尚咖啡等经典案例，分享重金难买的商业经验。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Pilot 派力国际丛书

屈云波 主编



如何避免 商业上的 43个错误

[英] Duncan Bannatyne◎著
派力◎译



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

如何避免商业上的43个错误 / (英) 班纳坦 (Bannatyne, D.) 著; 派力译.
——北京: 企业管理出版社, 2012.3

ISBN 978-7-80255-993-6

I. ①如… II. ①班… ②派… III. ①商业经营—经验 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第027452号

43 MISTAKES BUSINESSES MAKE...AND HOW TO AVOID THEM

by

DUNCAN BANNATYNE

Copyright:©2011 BY BANNATYNE MEDIA LTD

This edition arranged with HEADLINE BOOK PUBLISHING LTD(HODDER HEADLINE)

Through Big Apple Agency,Inc.,Labuan,Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright:

2012 ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

All rights reserved.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字 01-2011-7631 号

书 名: 如何避免商业上的43个错误

作 者: (英) 邓肯·班纳坦

译 者: 派力

责任编辑: 周灵均

书 号: ISBN 978-7-80255-993-6

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号

邮 编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 168毫米×235毫米 16开本 11.5印张 118千字

版 次: 2012年6月第1版 2012年6月第1次印刷

定 价: 35.00元

想长存，须读书

中国人读书现状

据中国出版科学研究所进行的一项《全国国民阅读调查》显示，中国人“识字者阅读率”从1999年的60.4%至2009年下降到50.1%；我国国民每年人均阅读图书仅为4.5本，远低于韩国的11本、法国的20本、日本的40本、俄罗斯的55本、以色列的64本……而读书的认真程度恐怕也大不如前了。

究其原因，主要是当今中国处于重金主义时代，没时间阅读、认为读书的投入产出比太低、多媒体时代获取信息的方式多元化以及图书质量下滑等。

营销人读书现状

据派力对近十年来开卷市场营销类图书销量排行榜等相关数据统计分析，每年总计近万种在销的市场营销类图书中排名在前400名的品种单册平均销量十年来下降了5倍之多；而在两大图书网络书店——当当网和卓越网上，虽然市场营销类品类在经营管理大类图书中总销量保持首位但单册平均销量也远不及大众畅销图书和投资理财等泛财经类畅销图书；而17年来单册平均销量或销额一直排名在市场营销品类第一的《派力营销图书》，单册平均销量同样也大不如前。

想长存，须读书

首先，我们要先说清楚“想长存，须学习”的道理。从企业营销进步水平的角度看，虽然中国企业市场意识和营销能力十多年来取得了很大进步，但跟世界发达国家领先企业相比，恐怕不会有几个人会认为中国企业的营销水平已经勇立潮头、可以高枕无忧了吧？如果经济低潮周期来临，那就会检验出我们中国企业市场意识和营销能力到底处于何种发展阶段；从营销人员个人职业发展角度看，因为十多年来甚至三十多年来，中国经济快速发展，不少行业和企业好像“傻瓜都能把货卖出去”，不需要什么专业精深的营销知识和体系，但殊不知近十年来，就是那些受过良好教育及专业训练的营销经理人越来越受到中国领先企业

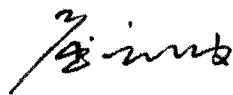
的猎请和重用，而大量缺乏学习意识和学习能力的“经验型老手”却陆续被淘汰出局。

如果多数中国营销人能够认同“想长存，须学习”的道理，那么接下来我们该选择何种学习途径呢？我们知道学习和培训确实有多种方式，但每种方式都有其优缺点，比如互联网和报刊，优点是文章实时且简短，缺点是没有图书的系统性、工具性和教材性；而通过在职学历教育、咨询和培训专业机构服务等学习途径，优点是能比较好地解决系统性甚至针对性问题，但其学习的方便性、时间和资金投入成本却无法与图书对比；而图书既系统专业，又阅读方便、省时省钱。简而言之，图书是您投入产出比最大的一种学习途径！

以上所述，与您共勉。

北京派力营销管理咨询有限公司

《派力营销图书》主编



2012年1月1日

致 谢

首先，我要感谢我美丽的妻子乔安妮和我的孩子阿比盖尔、赫莉、詹妮弗、伊芙、艾米丽和汤姆。当然，我也不会忘记我的外孙女艾娃。感谢你们的支持和关心，我非常爱你们。

感谢乔·梦露，感谢你与我第5次合作，这又是一次非常愉快的经历。感谢The Wand公司的克里斯·巴纳多和理查德·布拉克斯利帮助我申办版权。还要感谢Headline出版公司的约翰·莫斯莱和Curtis Brown公司的乔尼·盖勒，你们为本书提供帮助的价值是难以估量的。

最后，衷心感谢支持我的每一个人。

前言

表面看来，一本单纯讲述避免商业上常见错误的著作可能有点消极。然而，如果你能了解并规避其他企业曾经犯过的错误，则是积极的，它能有效减少企业成功路上的坎坷。

本书灵感源自我参加过的九期英国BBC创业栏目——《龙穴》（Dragons' Den）系列节目。一期又一期，一年又一年，很多参加这一节目的公司都未能获得它们急需的投资，然后，很自然地彻底失败。之所以如此，是因为它们总是重复犯某些企业曾经犯过的错误。我所讲的并不是无足轻重的问题，而是一些根本性问题，例如，陈述时没有穿正装，不时将数字弄错。这些问题一旦被人们意识到，就意味着某一公司永远的失败。不足的营业收入，不明的竞争对手，消费者不接受的产品，这是我们录制节目期间每天都会遇到的问题。有时我坐在那甚至会想：“难道真有人称这也叫生意？”

一桩生意不仅是一个好的想法，还是一个风险机遇，在带来收入的同时，还会产生利润。节目评委们曾见证过无数好的想法，结果证明这些想法并非好的机遇；无数风险投资可以带来收入，但是收入不足以超越投入的成本。还必须要指出的是，我们见证过一些非常非常愚蠢的想法！在本书中，我总结了企业不能吸引投资和客户、不能盈利的最常见原因。

如果你明确了哪些错误不能犯，就能避免身陷其中，确保自己不会重复他人曾经犯过的错误。本书讲述的一些错误非常明显，而且相当可笑，不过还有一些非常微妙和隐秘，在你毫无防范的情况下，它们会将生意从你的手中抢走。书中还讲述了我对近年发生的一些重大企业破产案例的分析。像沃尔沃斯这样赫赫有名的品牌竟然从我们的视线中消失，至今想来仍让人心有余悸。既然这种结果能够发生在沃尔沃斯身上，也完全有可能发生在其他企业身上。

谈到企业破产，有人总喜欢讲一些轰动一时的案例，例如，安然公司倒闭，或者伯尼·麦道夫诈骗案等等。在我看来，这些公司所

犯的并不是错误，而是罪行，所以它们没有资格成为本书分析的对象。不过，本书分析了伯尼·麦道夫的一些客户，以及他们向伯尼·麦道夫投资时犯下的错误——未做充分研究，也未做明智选择。本书讨论的并不是商业欺诈或商业犯罪，而是一些被忽视的问题、判断失误和疏漏，如果我们不予以重视，便都有可能犯同样的错误。资产高达几十亿英镑企业的倒闭可能成为头条新闻，但是真正导致失败的却可能是一些极微小的问题，如果不引起足够重视，恐怕将来悔之晚矣！

邓肯·班纳坦

目录 contents

致谢

前言

错误01	不接受有价值的建议	1
错误02	不能承担责任	3
错误03	好创意就是好生意	7
错误04	把糟糕的创意当作宝	11
	案例分析1: Flooz	
	案例分析2: 时尚咖啡	
错误05	正确的想法, 错误的人选 正确的人选, 错误的想法	19
错误06	调研不足	23
错误07	把自己的需求当作客户的	27
错误08	坐等人来	31
错误09	躲避难题	35
错误10	躲在办公桌后	39
错误11	不善处理权益问题	43
错误12	自己不投资	47
错误13	做无谓的投入	49
错误14	认为生意与关系无关	53
错误15	不能够坚持到底	55
错误16	缺少销售能力	57

错误17	一味固守，不做变通	61
错误18	不能明确所有成本.....	63
错误19	因营业额沾沾自喜.....	67
错误20	不了解现金流情况.....	71
错误21	落入类推陷阱.....	75
错误22	不做敏感度分析	79
错误23	给人留下不良的第一印象.....	81
错误24	1%的保守假设.....	85
错误25	听取主观意见.....	87
错误26	逆向制订经营方案	89
错误27	选址错误.....	93
错误28	与合伙人不合	97
错误29	过高评估企业价值.....	101
错误30	申请专利.....	103
错误31	傲慢	107
错误32	企业资金与个人资产混为一谈.....	111
错误33	发展过快.....	115
	案例分析3：瑞士航空公司	
错误34	不懂知人善任.....	121
错误35	不清楚自己的关键绩效指标	125
错误36	不能有效管理员工	129
	案例分析4：巴林银行	
错误37	企业业务过于复杂	135
错误38	不尊重客户	137
	案例分析5：胡佛公司	

错误39	认为市场永远不会变化.....	143
	案例分析6：摩托罗拉	
	案例分析7：沃尔沃斯	
错误40	产品或服务不够好.....	151
错误41	拒绝承认自己能力不足.....	153
错误42	时机判断错误.....	157
	案例分析8：苏格兰皇家银行	
错误43	纸上谈兵.....	163

错误 01 不接受有价值的建议

在参加《龙穴》（Dragons' Den）风险投资节目的创业者当中，只有少数人争取到了投资。不过，可以绝对肯定的是，每位参与者都获得了极富价值的建议。对于我们5位评委和投资专家来说，没有什么商业模式是我们没有尝试过的，没有什么商业现实是我们没有经历过的。我们是一个非常优秀的专家组，可以为你提供有价值的投资建议。

“获得商业建议并不难，难的是获得优秀的商业建议。”

每个人，从你的客户、供应商，到你的员工——当然，更不用说你的朋友与家人——都非常善于向你指出你的问题。但是，很少有人能够告诉你，如何才能纠正错误。提供建议的大多是银行家、律师或者会计师，如果你按他们说的去做，他们就会从你那里挣到更多的钱。

这也许就是企业家常常拒绝接受他人建议的原因。他们告诉自己，没有人比他们更了解自己的业务，没有人比他们更了解自己的公司，这些人不过是想从他们的成功中分一杯羹而已。结果，有价值的建议和蹩脚的提议被他们一并拒之门外。

在创业初期，我根本没有可依靠的顾问。我的家人都没有创业经验。爸爸甚至告诉我，他们不希望我创业，我的朋友也都是一些普通雇员或失业人员，我必须独立判断，所以我可能比大多数创业者都更期待有价值的建议。我一直强烈建议初次创业的人为自己找一位导师，他应该有一家或几家企业的成功创业经验。当你面临困境，他们可以在电话线的另一端为你提供帮助。一个值得信赖的人指出你的缺点和疏忽，再也没有比这更难得了。

然而，大部分人都觉得很难得到他人的帮助和建议，这也许能说明为什么很多人宁愿选择一本如本书这样的“创业指南”，而不愿意拿起电话找人帮忙。他们觉得自己有能力自己解决问题。然而，实践证明，寻求建议比执行建议要容易得多。即使听到一个不错的建议，你仍然习惯性地告诉自己，“明天再做”或者“如果其他方法都无效，我再这样做”。这是因为，优秀建议很少能够轻松付诸实践。

当我犯错误的时候，身边并没有人能给我提供建议。我希望这本书可以避免你重蹈我的覆辙，被同样的错误所累。你可能并不认同也不愿接受我的全部观点，但是我的经历让我获得了一个最惨痛的教训——你不想听的建议可能正是你最应该认真倾听的！

⊖ 错误 02 不能承担责任

有些人谈到自己的企业时显得非常幼稚，我完全理解其中的原因。他们热爱自己的企业，精心培育它，为它担惊受怕，对它寄予厚望，并且满怀抱负。但是，他们就像养育自己的孩子那样，忽视了一个非常重要的问题——承担责任。

如果说企业失败存在一个根本性原因的话，那就是负责管理企业的某个人或某些人认为，旁人会代替他们解决问题。很多时候，前来参加《龙穴》节目希望吸引投资的创业者其实并不需要投资，他们或者具有充足的流动资金，或者在其他地方可以获得资金。他们真正需要的并不是那些“巨龙”的钱，而是希望某位“巨龙”关注某些东西。他们希望有人走进他们的企业，帮他们理顺账目，改善体制，甚至帮他们打一些棘手的电话。简而言之，他们希望旁人代替自己承担责任。

我经商已经30多年。很久以前就有很多人向我抱怨，因为某位客户的原因他们公司遇到了麻烦。即使不是某一客户的原因，也很有可能是因为员工，或者供应商、市场、商业环境，或者一位对手。但是，真正向我坦白承认公司经营不善是他们工作不利所致的人，屈指可数。

“请允许我再次重申：你要对你公司所做的每一件事都承担责任。”

碰到难缠的客户，你有必要问一下自己，为什么还要与他合作；碰到难以管理的雇员，你有必要重新审视一下公司的招聘业务和组织纪律，弄清当初为什么要雇用他们，平时的管理工作是不是做得很糟糕。如果你的供应商

收费过高或者表现欠佳，你应该知道可以取代他们的一些供货商的名字。如果市场发生了变化，为什么你的企业没有做出反应？如果一位对手不断打压你的利润空间，你应该从对方身上学到些什么？任何公司都会遇到一些沟沟坎坎，跨越障碍的过程正是我们塑造企业成功的轨迹。

如果你认为我的要求过于苛刻，那么我要问，为了企业成功你是否足够强悍？人们常常认为企业成功需要冷酷无情，但是我并不这样认为。从我的经验来看，企业的成功取决于企业所有者是否足够强悍，是否能胜任又脏又累的工作，是否能做出艰难的决策。

责任不清的后果

2010年，世界受到了一次严重警告，它让我们意识到，如果企业不履行自己的责任将产生什么后果。在我看来，墨西哥湾石油泄漏事故是推卸责任的一个典型案例。2010年4月20日发生爆炸并夺取11个人生命的Deepwater Horizon油井的建造工程由A公司完成，钻塔由B公司所有，向钻塔供油的油井由C公司建设。在你看来，这些公司哪一个是英国石油公司呢？一个都不是。D公司是英国石油公司，它只是短期租借了钻塔。因为有如此多的公司参与其中，事故初期每一方都认为责任应由另外的某个公司承担，这也就没有什么好奇怪的了。当每天都有成千加仑石油泄漏到海洋中时，责任问题变得更加扑朔迷离——谁负责协助清理油污？路易斯安那州美国联邦政府，还是美国能源部？

如此多的公司卷入石油泄漏事故之中，而且还有如此多的部门参与事故控制与清理，发生如下结果我一点儿也不感到惊讶：泄漏发生控制漏油花费了很长时间。没有人知道到底谁应该负责什么，或者谁是最终责任人。

你可能会思考这个有史以来规模最大的企业灾难与你的公司有何关系。让我告诉你：这给我们一个严正的启示。这是对所有将关键任务委托给雇员或将工作外包给第三方机构负责人的一次严厉警告。虽然你没有亲自去做那份工作，但是你仍然有责任让它符合一定的标准，并在一定的期限内完成。

就我而言，我永远不会将某些工作外包出去，甚至将健身俱乐部的清扫工作外包给他人。其他同行通过投标请保洁公司打扫他们的俱乐部，相应地

将雇用员工、起草花名册和组织支付酬金的工作也移交给了承包商。在我的俱乐部中，我们自己聘请保洁人员。如果我的某个健身俱乐部经理认为什么地方卫生做得不好，他可以马上采取行动，因为那个保洁员是他的员工。在某些同行的俱乐部当中，保洁人员不受俱乐部经理领导，他们由保洁公司老板管理。我发现，一旦责任界限变得模糊不清，就会出现犯错的隐患。

我公司的利益永远不会像一家石油公司那样大，那样复杂，但是它们每年都在增长，也就是说，我每年的责任都在增加。当年我创建自己的第一项业务时——用一辆货车销售冰淇淋——我自己负责从车辆保养，到蛋卷购买，再到冰箱除霜等一切工作。这种独角戏工作，分工是显而易见的。但是，随着业务的增加，我的观点并没有发生改变。当我有了几名员工之后，我仍然认为自己对他们所做的全部工作负有责任。我可能不再亲自销售冰淇淋或者清理冰箱，但是如果销售业绩下滑或者冰箱不够干净，达不到健康和安全检查人员的标准，都是我的失职。我觉得，我有责任确保自己雇用合适的员工，并以合适的方式培训他们。

“金钱流入我的囊中。”

现在，即使已经拥有数千名员工，我仍然这样想。从公司支付的贷款利息到我们咖啡馆使用的菜单，班纳坦俱乐部或某个饭店发生的每一件事情最终都会受到我的关注。如果值班人手不足，退掉的房间没有清理干净，尊巴舞培训班预定超员，最终都是我的失职，因为我没有构建正确的管理体系，没有正确训练我的员工，或者没有正确预测人们对尊巴舞越来越高涨的兴趣。在我的每一家俱乐部当中，都有一条写有我电子邮件地址的横幅，我邀请大家与我联系，将他们感到的不快和原因告诉我。到目前为止，金钱仍然源源不断地流入我的囊中。

DIY: Do-It-Yourself

如果你刚刚经商，推卸责任的诱惑力尤其巨大。银行经理比你更了解金融，于是你会很自然地听从他们的建议。会计比你更清楚工资或增值税问

题，于是你会很自然地听从他们的建议。或许，在你聘请的员工之中，有很多人的专业知识比你多，他们可能是销售、营销、烹饪、有氧运动或其他方面的专家。刚刚创业的企业家很容易认为，他们的专业技能和专业知识的价值不如自己身边的人。

企业家在分配企业资产时可能控制得非常严格，但是在企业内部过度分散情感对稀释投资的危害可能更大。如果你开始认为公司并不完全是你自己的，就会很容易忽略一些小事情。

如果你刚刚创业，我强烈建议你自己做账，自己计算增值税和打销售电话。你对自己的公司了解越多，承担责任的可能性就越大。承担的责任越大，你就越了解自己的公司。随着公司规模增加，你就越有可能将正确的任务分派给正确的人去做。毕竟，如果你不了解会计或总经理的工作内容，怎么可能成功地聘请他们呢？我想，如果公司规模很小时我没有对每个环节都负起责任，很难想象我现在能成功地管理一家规模很大的公司。