

商业、管理和生活中的博弈策略
一切都是交易

高手制定规则 庸者追随规则

郝大秦◎著



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

高手制定规则 庸者追随规则

郝大秦◎著



廣東旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

中国·广州

图书在版编目(CIP)数据

高手制定规则,庸者追随规则 / 郝大秦著. — 广州:广东旅游出版社,
2016.10

ISBN 978-7-5570-0471-2

I. ①高… II. ①郝… III. ①社会学—通俗读物
IV. ①C91-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第213873号

高手制定规则,庸者追随规则

Gaoshou Zhiding Guizei, Youzhe Zhuisui Guizei

广东旅游出版社出版发行

(广州市环市东路338号银政大厦西楼12楼 邮编:510180)

印刷:北京嘉业印刷厂

(地址:北京市大兴区黄村镇李村)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址:广州市环市东路338号银政大厦西楼12楼

联系电话:020-87347732 邮编:510180

787毫米×1092毫米 16开 14.25印张 204千字

2016年10月第1版第1次印刷

定价:45.00元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题,请直接与印刷厂联系换书。

解决问题的出发点 ——无处不在的交易

(一)



引言

为什么古人类和其他灵长类动物走上了完全不同的进化路线？中学课本上的答案是：我们的祖先爱劳动；而进化生物学、考古学和人类学的研究告诉我们：我们的祖先善于交易是更重要的原因。

劳动提供了让大脑更发达的外部刺激，但大脑是否能够处理这些刺激，要看是否有充足的能量供给，正是交易为古人类提供了更丰富的能量供给。美国学者哈伊姆·奥菲克在《第二天性：人类进化的经济起源》中指出：热量分配的不同，造成了大猩猩、黑猩猩的祖先和古代人类在身体上的差别。两者大多数器官消耗热量占身体总摄入量的比例都是一样的，只在肠胃和大脑上有着决定性的不同——古人类大脑消耗热量占比为16%，肠胃是15%；而猩猩们的祖先则分别是不到10%和25%。也就是说我们的祖先以肠胃变得娇弱挑剔为代价，获取了高度发达的大脑，进而甩开猩猩们的祖先迈向万物之灵。古人类以交易为基础的摄食策略则

是这一革命性的器官改变的前提。

其他灵长科动物的摄食策略是走一路吃一路，各自将取食和进食在同一时空中完成。而古人类则是通过群体内的交换把获取食物和进食消化在时空上分开。具体来说就是，古人类群落通过分工和交易，使得果实采集、狩猎、火种保护这三大类工作都有专人去做；采集者和狩猎者也改变以往的习惯，不再当场吃掉获取的果实与猎物，而是将其运送回群落聚居地，大家一起交换、分享各自工作的成果，让群落成员都能吃到烤热的肉食和果实。这套摄食策略使得古人类在获食和摄入上耗费的时间与热量越来越少，但获取的热量却越来越高。

食物多样化带来了更丰富的营养、熟食更易消化吸收提供了更高的热量、分工协作节省了获食时间……这些好处不但推动了人类体质的进化，而且促使人类在野生动植物资源都很丰富、获取食物轻而易举的时候，耗用大量时间开始从事原始农业、畜牧业。这项工作在当时看似划不来，能被坚持下来就是因为这保障了古人类的交易需求，让他们身边有粮食和家畜家禽，想交易随时就可以交易，于是交易又推动了人类生活方式的演进。

农业、畜牧业的发展与成熟，使我们的祖先有了比较稳定的食品供给，这使他们可以进一步将很多时间投入到取食消化之外的行为，从而发展出了丰富的社会行为和复杂的社会关系。发达的大脑，出色的协作取食能力，这两者帮助社会化程度越来越高的人类逐渐布满了除南极洲以外的所有土地。据说陆生哺乳动物中只有人类和老鼠拥有如此成就，而且老鼠往往还是嗅着人类的随行食物跟过去的。

人科中的其他种类——我们遗传上的堂兄弟们——则未能通过交易获得丰富多样的食物和高效的消化能力，所以只能停留在整日为吃忙碌的状态，没有机会发展出更先进的生存方式。非洲的大猩猩们十万年以来的生活没有什么改变，每天睁眼之后的全部事情就是找到并推倒一棵野香蕉树，然后就是一整天的狼吞虎咽和缓慢消化。每天需要进食并消化25千克植物茎叶和果实，这使大猩猩们只能呆在长有大片野香蕉树可供它们暴搓的地方，于是它们再也走不出非洲中部的那片丛林。

(二)

交易促使人类成为万物灵长，人类在自己的发展进程中不断丰富了交易的内容与方式，进而创造出一部异彩纷呈的人类文明史。为了解决面对面、一对一简单易货交易的种种不便，我们发展出了多种交易模式，这些模式不但使得交易更加便利，更是改变了整个世界。

为了不再局限于琐碎的物物交易，我们有了货币与信用。这是分工发展的温床，为经济成长提供了最重要的条件，这也使得我们常因寅花卯钱而误以为真能寅吃卯粮，引发前所未有的经济危机。

为了便利交易双方的支付，使交易行为不必局限于一个空间里，我们有了汇兑方式。这使得交易得以异地进行，进而推动了人类远程商贸的发展。从横跨欧亚大陆的毛皮贸易到今天的信用证抵押贷款，异地交易方式使得各地区间的联系更加丰富多彩。

为了使交易不必局限于一个时间点上，我们有了远期交易和期货制度，还创造了卖空制度。这让生产者们可以更好地回避风险，又使投机者们有了更多的冒险机会。异时交易使价格机制因包含未来的风险而更有力，既有助于生产的繁荣稳定，又让商品的流转更有效率。农产品和矿产品的价格与产量波动在这一机制下得以控制在比较温和的范围内，这填饱了全球实体经济的好胃口。利率、汇率与资本市场走向也被纳入这一机制，这又让全球虚拟经济得到了爆炸性的成长。

为了让交易不必局限于一对一的简单方式，我们有了竞价拍卖、证券公开市场等一对多、多对多的交易方式。从荷兰鲜花市场的倒拍制到今天的网上在线竞价专用软件，交易的效率因方式的创新不断提高，交易者的意志也得到了更充分的表达。交易方式逐步成为一种新型专利，更成为商业竞争的焦点，这才有了今天“新经济”的繁荣昌盛。

为了让能纳入交易的内容更加丰富，我们发明了将机构和个人的未来收益、土地的未来增值空间、未开采的地下矿藏等经济资源证券化的技术，使得资本市场得以蓬勃发展，也为过度投机和资产泡沫准备了充足的弹药。



为了让自己尽可能在交易中处于不败之地，我们绞尽脑汁把原本不同的交易组合起来，从只抽头不下场的赌场老板到借对冲交易大发横财的投机巨鳄，魔术般的组合交易手段披盖着光彩夺目的外衣，各种绝妙的商业模式随之新鲜出炉。

这万花筒般眼花缭乱的交易世界其实可以归结为几个要素：

交易的主体，即能决定交易行为是否成立的各类独立行动主体，也就是我们通常所说的买主、卖主。

交易的客体，即交易主体之间交换的具体内容，如现金、实物、服务或者所有权、受益权等各类权利。

交易的方式，即对交易行为的具体约定，比如是在一个指定地点一手交钱一手交货，还是规定异时异地完成交割；是一事一议的零散交易，还是签一次长期协议就能统一处理多笔交易。

很多商业问题看似非常棘手、难以解决，其实就是没有找到合适的交易安排，交易主体难以确保自己的交易收益，所以要么进退维谷要么意兴阑珊，总之交易难以促成，陷入了困局。当我们从交易的角度出发，用上述几个要素重新思考这些商业问题时，往往就会感到豁然开朗。比如说我们可以调整交易的具体方式，使得交易收益实现的时间、空间更具弹性；我们可以改变交易的内容，调换交易客体的构成，使得交易主体的收益价值更高，例如资产交易与股权交易间的转化；我们可以更换、增加或缩减我们的交易对手，通过组合不同交易主体的交易意愿，让我们的交易意图得到更好的实现。

通过各种形式的交易创新，我们可以让各交易主体在不同时间、空间上，以不同的形式完成对各类交易客体的交易。这样交易主体就有机会享有更丰富的交易收益，其从事交易的意愿就会更高涨，社会整体的交易活动也就会更活跃。总而言之，在一个既定的环境里，交易客体、交易方式越丰富多彩，我们就越能够灵活运用交易的思路，促成不同交易意愿的弥合、实现，打破种种看似无解的僵局。

美国曾有一位学者认为，历史学家、哲学家们划分人类历史阶段的各类

概念往往复杂而难于理解，比如生产关系、社会结构等，这并不利于普通人理解人类社会是如何演进的，反倒常常使得他们的思维更加混乱。他认为倒不如用人类对能源的使用情况作为划分历史阶段的依据。首先，看一个社会能够充分利用的能源都有哪些类型，这就能认定这个社会的发展阶段。比如这个社会只是使用人类自身的体力，那肯定还是处于比较原始的状态；如果能大量运用畜力和水力，说明已经进入文明时代了；要是能广泛运用蒸汽动力，就进入近代化社会了。其次，用人均能源使用的数量来判断一个社会在某阶段内的具体状态。比如在进入文明时代后，一个社会的人均能源消耗折合标准煤的数量如果比较高，这个社会发展得就比较先进，反之则说明这个社会还比较落后。

借用这个思路，我们也可以通过考察交易行为的发达程度来判断一个社会的发展状态。比如说在一个社会里人们可以放心地进行异地异时的交易，而在另一个社会里只有面对面的物物交易让人放心，那么前者肯定比后者发展得更好些。一个社会越能支持复杂的交易行为，对交易的不合理限制越少，那么身处其中的人们的交易选择就越丰富，可实现的交易意愿也越多，其自由行动的空间当然也就越大。这样的社会创造财富与福利的能力就越强，对社会成员有着强大的凝聚力，对这个社会之外的人们也富有吸引力，这个社会的演进也就越成功。

社会进步也体现在交易的合理约束上。一是在不宜使用交易思维的领域里限制滥用交易思维，比如美国石油巨头们用政治支持换得布什政府拒绝在《京都议定书》上签字，使国际社会谋求共同应对全球变暖的努力遭到沉重打击，这本不该是一个先进社会所为。二是对交易客体的范围予以必要的限定，比如有些国度今天还存在着各种奴隶贸易，这恰恰意味着这些社会的进步存在重大问题，拿别人的身家性命做自己的交易本钱的戏码还有许多变种，这些行为盛行的社会都会受到其成员“用脚投票”的抗议。三是对掩盖交易风险、刻意夸大交易成功可能性的行为有适当的监管，比如减少麦道夫的庞氏骗局等欺诈手段对交易行为的扭曲，避免让交易风险与交易收益无法匹配的病毒感染全社会，确保未来交易活动的基础不会因此被削弱。



在一个既定的交易环境里，如何把握环境的变化趋势，发现合适的交易机会与交易对手，选择合适的交易方式，实现合适的交易，这是从个人到国家的各类交易主体们最应重视的问题。只有在此过程中改善交易环境，促成更多交易机会，实现良性循环，这些交易主体才能获得理想收益、实现远大目标。这是本书第一章到第五章主要探讨的内容。

(三)

今天，当我们在日常企业管理中需要解决问题拿出方案的时候，常常遗忘了如何从交易的角度来审视问题，要么墨守成规，把具有丰富可能性的现实世界削足适履地塞进一个教条体系里；要么谈玄论幽，在过度的抽象化、概念化中让问题更加复杂和模糊。

面对不同企业千差万别的问题，商学院出身的管理者或咨询师往往给出的是标准化的答案。如三种战略定位、四种组织形式、五种管控模式，又如成为套路的流程、绩效与薪酬管理体系，这样最后得到的管理方案往往千人一面，难以切中企业解决问题的实际需求。有时他们则给出些企业核心竞争力、企业文化基因、商业模式创新等难以把握的思路。这些主张的立意很振奋人心，但概念过于复杂、前提太多，在具体情境下难以准确操作，常常曲高和寡无疾而终。

困惑的人们面对层出不穷的企业管理理论往往无所适从。各家理论听起来各有各的道理，但经常彼此间有些抵触，到底该如何取舍呢？想从大师们的交锋中得到指引，却往往看到的是门户之争，比如“竞争战略之父”迈克尔·波特先生和《蓝海战略》的作者们在《哈佛商业评论》上的隔空论战，双方更多的是暗示对方的理论不过是自己体系中的一小部分，但却未能就战略选择这一论战主题展开更深入浅出的探讨。围绕实务问题展开的讨论也往往如此，在是否应该引入外部经理人来改善企业管理的问题上，既有《基业长青》以数据统计为论据的否定派意见，也有用日产、索尼实例撑腰的支持派意见，而且各自的理由都自成一统，皆能自圆其说，但却总有一种隔靴搔痒未及痒处的感觉。

出现这种无所适从的局面，主要是因为我们缺乏足够的手段将理论还原

到具体的问题情境中来验证。那么能否在企业管理领域中找到一些清晰、简明、易用的基本原则，为具体问题的研究提供一个坚实的立足点，给予我们起码的信心来展开讨论呢？要想完成这个工作就必须深入解剖交易行为，紧紧围绕着交易这个根本来展开讨论。

在今天的工商管理学界中，大家普遍认可对各种工商方案的最终评价依据是NPV及ROE^①，也认同企业的实质是一组契约的总和。契约的实质是制度化的交易安排，也就是说企业用于开展业务的资源是通过交易获得的，如资金、土地、技术、设备、品牌、管理才能等要素都可以成为公司资本的一部分。企业开展业务创造NPV获得发展的过程，则是内外部各利益相关方以企业为平台，进行各类交易的过程，客户、管理层、员工、政府、供应商、同业者、金融机构、社会组织等都是其中的重要角色。企业在发展过程中创造的NPV最终将作为从事交易的收获分配给契约缔约者，ROE则是一台天平，专门用来评价这些缔约者从事交易、创造NPV的成就。

根据科斯定理，企业之所以能够出现，就是因为在完成某些经济活动时，基于长期契约的企业内部协作成本较低，而依靠基于自由市场的频繁交易来完成这些活动的成本较高。^②

① NPV (net present value, 净现值)，是指一项投资所产生的未来现金流的折现值与项目投资成本之间的差值。净现值法是评价投资方案的一种方法，净现值为正值，投资方案是可以接受的；净现值是负值，从理论上讲，投资方案是不可接受的。净现值越大，投资方案越好。如一个人有1万元钱，他有一项投资机会可以得到每年10%的复利，最后一次还本付息。如果此时无风险的银行定期存款利息为每年5%，那么这笔投资的净现值就为正，因为收益率10%高于折现率5%，这笔投资值得做；但如果定期利率为15%，即折现率为15%，那么由于收益率低于折现率，净现值就为负，这笔投资就不值得做。但是从实际操作角度而言，负净现值的项目有时也需要做，比如说为了支持其他的项目，开发新的市场和产品，寻找更多的机会获得更大的利润等。此外，回避税收有可能是另外一个原因。

ROE (return on equity, 股本回报率)，是用以评估公司运用自有资金来盈利的能力水平的指标。比如一个企业投入自有资金20万元，最后净赚6万元，则它的ROE是30%；如果它借10万元、自己投10万元，也净赚6万元，那么当它支付的利息为1万元时，它就相当于用10万元赚了5万元，ROE提升到了50%，但当利息是5万元时，那它的ROE就降到了10%。

② 中国最大的水泥生产商中材集团曾有一个故事：沙特的4条水泥生产线建设招标，2条给了从设计院到建筑队样样齐全他们，等他们建设的生产线已经点火盈利的时候，给了美国总包商的另外2条还没有谈拢分包合同尚未动工。这是显性的交易成本。隐性的交易成本也是个有趣的问题。美国人有句话讲：你的顾客能够听出你的客服人员是印第安纳口音还是印度口音，也能想到这种口音差别意味着你对客服工作究竟有多少关注与投入。

其实内部协作就是一种高度固化、规范化的交易行为。规范带来的效率提高与限制自由交易造成的机会损失孰高孰低，这是业务行为究竟放在企业内部还是外部来完成的根本。

所以是否设立企业也好，企业如何开展业务也好，企业的收益应如何使用也好，企业所有的活动或者说所有的工商活动都是基于交易开展的。

看清楚企业内外的各类资源提供者与利益相关者间的各类交易关系，我们就牢牢抓住了商业的根本，也就能将那些让人迷惑的企业管理理论还原为不同的交易安排思路。透彻地审视具体情景中这些交易思路中的利害取舍，我们就能轻松判明在此时此地，这些思路到底孰优孰劣，我们究竟该用哪一条。

从交易出发，战略、品牌、客服、组织、人力、文化建设……企业管理中的各种问题自然能有简明清晰的解决思路。其实跳出企业，个人、社会组织、国家，每个行动主体面对的各种具体问题也往往可以使用交易思维来解决。这是本书第六章到第十一章主要探讨的内容。

(四)

关于交易，还有几点值得聊聊。

第一，交易不等于交往。交易不足以说明世间的一切，让这个世界丰富多彩的是人类对创造人间天堂的憧憬，以及随之而来的无限热情与不懈奋斗。博弈理论中的冷酷理性不是人际交往的真谛，绝大多数人不会因为将要出国或整容，就搞个卷包会向所有朋友能借多少借多少，然后人间蒸发。因为即使一个人因为这样那样的原因与朋友们不再有交往，这也不意味着朋友们在他心中就只是一张裹钱的包袱皮，那些温情美好的回忆才是人们心里最珍视的。而置身于更宏大的环境中，个人通过交易本身能得到什么，就更不是一个压倒一切的问题。战场上的董存瑞、黄继光、邱少云，他们在生命最后瞬间时的选择是无法用交易来解释的，那是将个人生命融入一项伟大事业时毅然决然的重义轻生。当我们的媒体30年前开始很功利地讨论一个大学生舍身粪坑救老农值与不值时，滥用交易视角谈论功利之外的问题便渐渐成为潮流，直到有人提出舍己为人也只是满足某种个人欲望的自私之举时，这股乱流就到达了荒谬的顶点。

如果我们想从生活中得到的不只是世俗意义上的成功，还有内心的宁静与自矜，那么我们还是应当和这股乱流保持适当的距离，人生中美好的事情大多不需要那么精细的计算。

第二，对交易的思考不能极端化为纯利害计算。用这种角度思考问题容易走向合理不合情的方向，而真要造就大局面，只有合理不合情是远远不够的。就像经济学中经典的埃奇沃斯交易框图，只要交易双方没有福利损失就可以形成一个最佳交易方案。^①这种思路下的最佳交易方案集合里会有一种极端局面，那就是“朱门酒肉臭，路有冻死骨”式的赢者通吃，这样的安排也能被称为最优方案，本身就是极大的讽刺。在谈论资源分配的效率时，通常的评判思路总是看重参与分配者们的效用总和是否最大化，而这个最大化常常被异化为出价最大化，既不问出价能力的“颜色”，也不问出价低者究竟丧失了什么、被剥夺了什么，这样的逻辑只能导致“经济学不讲道德”等尴尬结果。经济学可以不讲道德，但经济政策不能不讲道德，那会造成社会的崩溃，所以我们绝不能把经济政策完全委托给那些只懂经济学却决意不讲道德的专才们。有关交易的问题也不能完全按只算利害不问是非的路数去解释。

第三，对交易中功利的一面也不必过分厌恶。天作棋盘星作子谁人敢下，地为琵琶路为弦哪个能弹？我们大多都不愿意做别人的棋子，也不愿意坐在对局者的位置上体会那种“身怀利器杀心自起”的别样心情，但世间的大棋盘是我们跳不出的。不少人因厌恶办公室政治，躲到人际关系相对简单的咨询

① 埃奇沃斯交易框图（Edgeworth Box，也称“埃奇沃斯盒状图”）是将两个潜在交易者各自的交易品预算（即有多少可以用来交易的物品）和效用无差异曲线（即拥有不同数量物品各能带来多少满意度）在一个矩形图中图示出来。这个矩形图是由两组表示交易品数量多少的坐标轴所围成，可交易的物品越多则矩形图覆盖面积越大，图中每个点都表示一个分配方案和两位交易者相应的效用情况。如甲乙两人分别有10个苹果和10个梨子，甲喜欢梨子超过苹果，而乙则相反，那么他们完全交换手中原有的水果就会使他们各自的效用（即满足程度，我们可以理解为类似电子游戏里的功力值）高于不做这个交换时的效用。这是交易得以产生的经济学解释。当我们给定一方的效用值后，能让另一方效用最大的方案就是一个最优交易方案，在图中对应这些方案的点能连成一线，这就是最优交易线。需要注意的是最优交易线的两个终点都是零点，即甲或乙占有所有的苹果和梨子，一个人全部拿走，一个人一无所有，这个点也是个没有福利损失的点，仍是最优交易方案。纯逻辑推导的经济学之所以不讲道德的缘由就在这里。



公司，但在咨询工作中依然看到办公室政治的无处不在，从营业额600万元的公司到营业额600亿元的公司概莫能外，逃避就只能失败。其实看看历史，各种组织中的这种内耗无处不在，恐怕这也是基于人类本性的必要的恶。二战中的日本陆海军、德国的陆空军和党卫军在以国运相搏的大战中内斗一刻不停，美国陆海军在争夺太平洋战区指挥权时也没少互相掣肘，苏联大陆军主义的战略思想使它的军种间主从关系非常明确，没有什么争执，但秘密警察们却从不忌讳因私人信件中的言论问题从火线上逮捕指挥官。看多了这些，慢慢会发现小圈子、小山头这些东西也还是有些道理的。至少对于当局者而言，用好了可以节省磨合成本，能很快达成共识，便于推行政略。现实的就是合理的，我们多多少少都会是某个棋局上的棋子。既来之则安之，正视现实，多了解些棋手的考虑，尽量为自己争取更大的选择空间，这才是正确的选择。而当我们坐上棋手的位置时，也可以多提醒提醒自己：君子不器固然重要，但更重要的是君子不以人为器。孟子曰：“以不忍之心行不忍之政。”老百姓大白话说：前半夜想想自己，后半夜想想别人。让我们把事情做好，同时尽力为自己保留足够高的做人底线吧。

如何在交易中获利和发展，如何用交易思路管理各种组织和事业，这两个问题是本书的核心议题。认真讨论这两个问题，或许还能帮我们决定在滚滚红尘中如何自处。希望这本书能让做研究的朋友觉得有些值得商榷的思路，让做实务的朋友觉得有些可以借鉴的方法，让随便翻翻的朋友觉得有些阅读的乐趣。希望读者朋友们都能从这本书中得到一点点启发，发现更多改善自身生活、有益社会进步的努力机会。

好了，让我们开始吧！

第一章 长城、印第安的沦丧和甲午战争 ——掌握交易即掌握命运

001

直到今天还有很多人认为，修建长城把自己圈起来是中国人生性保守、不思进取的最重要表现，并因此而深为老祖宗羞愧。其实长城是中原王朝千年以来解决北方防务问题的一个重要而得力的政策工具，也是一个出色的资源、力量、利益的转化平台。运用好这个平台，中原王朝用比较少的资源就能获取足够的军事力量，进而得到比较理想的国家安全利益格局，从而保护已有资源、争取更多资源。

- ① 长城的成功：用最少的资源转化出最大的利益 / 3
- ② 古今中外都一样：独角戏的转化往往失败 / 8
- ③ 逃不开的交易：实现有利转化终须借助他人 / 11
- ④ 能否用好交易：决定天下运势的选择 / 14

第二章

朝四暮三、对赌协议与拍卖 ——调整交易方式的作用

021

有些创业者在公司发展到一定程度后想把股份变现退出，而想在公司留守的创业者却不愿意分割公司的资金。于是就会出现一种尴尬的场景：甲对乙说，我想分家，乙说账上没钱可分，甲说那我把股份卖给你吧，乙说我没钱买，甲说那实在不行你把股份卖给我吧，乙说我不卖……然后就是拍桌子、砸东西、大打出手，从“我不相信你还能相信谁”变成“谁都可以信就是你除外”，最后分道扬镳。这路故事的症结所在就是对股权交易的呆板、粗率安排，或者说根本没有安排。

- ① 朝四暮三：猴子们的明智选择 / 23
- ② 汇源的对赌：为交易意愿上份保险 / 24
- ③ 线下拍卖：创新交易方式，增强交易意愿 / 30
- ④ 网络拍卖：交易方式创新是新经济竞争的主题 / 33

第三章

英国煤矿私有化、园区地产与证交所的竞争 ——增加交易主体的影响

037

健康的资本市场是一个国家享有经济自主、经济安全的基本保障。没有资本市场发挥交易平台作用，实体经济再强大也不过是产生一些分散的财富，难以转化为一个经济体的整体力量。1840年清朝被英国打得满地找牙时，GDP还是世界第一。都说中国是输在落后上，那不仅是军事和科技的落后，还有很重要的一点就是以资本市场为代表的交易环境的落后。

- ① 投资公司与权证：英国国企改革的起死回生 / 39
- ② 产业园区变身地产商：土地价值“曲线”催生产业价值 / 40
- ③ 证交所的竞争：专业第三方的生意经比拼 / 45
- ④ 用谁的钱炒谁的股：资本市场是交易之王 / 49

第四章

报纸的简化与地产金融的复杂化 ——交易意愿与交易创新

053

没有大图片、没有大标题、没有大特写，卖相寒酸、印刷恼人、定价高昂的《体坛周报》就认一条死理：给足资讯，让读者们看个够。抓住这一条，《体坛周报》战胜了从“二重销售”到“用困抓眼球”的报业各类大小定律，真的就靠发行挣到了大钱，而且最终靠高额的发行量赢得了广告商的青睐。专注于第一层交易的交易再造让他们独享一片广阔的蓝海，而这蓝海上又顺风漂来了第二层面交易的成功。

- ① 报业的发行量牛皮：“二重销售”思维误区 / 55
- ② 《体坛周报》：只做消息意愿 / 57
- ③ 《精品购物指南》：只做广告意愿 / 60
- ④ 信托投资公司：帮房地产商玩连环套 / 63
- ⑤ 次贷危机：反噬财富的“催肥”意愿 / 65

第五章

索罗斯的赚、平、亏
——在交易中超越自我

069

如果说对抗国际游资是一场赌局，那么泰国是没赌资但有赌品，中国香港是既有赌资又有赌品，而俄罗斯算得上是既无赌资也无赌品，做派颇像输打赢要的李逵。俄罗斯地大物博资源丰富，几乎什么都不缺，大概是地球上唯一一个可以关起门来自己过日子的国家。所以在资本自由流动、货币政策独立和汇率稳定都已无力保住的情况下，俄罗斯可以毫无顾忌地黑一笔是一笔，让国际炒家们无计可施。

- ① 趁你病要你命：索罗斯在泰国的大获全胜 / 71
- ② 甘蔗没有两头甜：泰国为什么被逼上悬崖 / 73
- ③ 杠杆、做空、两面下注：索罗斯的立体连环攻击 / 76
- ④ 力不如人走为上计：索罗斯在中国香港的无功而返 / 79
- ⑤ 割肉割不掉的痛苦：索罗斯在俄罗斯的惨败 / 83
- ⑥ 自古华山一条路：在交易中超越自我 / 86

第六章

职业文学家、用工荒与风险投资
——交易与企业战略

091

找到睡觉时也在成长的业务，这是每个企业家的梦想。这事说简单就两条：一是找出一群有钱有闲且数量不少的人，满足他们的某项根本需求，也就是会在社会大势下做生意；二是促成理想的交易合作关系，保障经营资源的持续稳定供给，要善用别人的交易意愿达成双赢的交易。这事说复杂也是两条：一是能顺应交易环境的变幻，勇气、智慧与运气缺一不可，否则养猪卖肉都干不好；二是对“渠道”敏感，要对技术动态与行业生态有先见之明，从发电到连锁餐饮都被冷运技术改变了，这就是“渠道”的威力。

- ① 选客户需求：发掘最能提供持续盈利的需求 / 95
- ② 选业务伙伴：保障经营资源的获取 / 106

第七章

造梦和圆梦

——交易与品牌建设、客户服务

115 尽管笨重的越野车在城市水泥森林里移动速度缓慢、费用支出高昂，但都市里的男性白领们往往还是喜欢拥有一辆。因为日常工作生活循规蹈矩、琐碎无聊，只有开上越野车才让他们有种正在征服荒蛮世界的感觉，这种感觉里充满了男性力量，真的很爷们，就像古人可能不用上战场，但一样喜欢骏马和宝剑。这便是源于社会角色的认同。

- ① 市场调查与企业家直觉都不保险：靠什么把握客户的需求 / 117
- ② 梦境的温床：“虚拟位移”与自我认同 / 120
- ③ 能造梦才主动：梦境越美妙，客户越忠诚 / 121
- ④ 能圆梦才成长：善待员工就是善待客户 / 127

第八章

宰相的座位、蒙古的分裂和骑兵的自杀攻击

——交易与组织发展

135 有些民企期望用画饼和洗脑来解决这个问题，颇有把企业当宗教办、把企业家当心灵导师和精神领袖扮的气势。不过员工很难成为企业家的教徒，如果为他们描绘的个人美好前景总是不能兑现，那么员工们就会选择退出、消极怠工、专心经营小山头等对抗手段。无论是通过精神还是肉体上的阉割，都不可能将组织成员变成驯服工具。组织如果不能妥善处理这些需求与思考，要么会随时面临难以预料的逆转巨变，要么因为力量不足，只能无奈地看着目标像远方的地平线一样永远无法到达。

- ① 组织的宿命：谋事在我，成事在人，成功终须借助他人 / 139
- ② 组织的对策：树立组织规范、完善信息运转、建立奖惩管控 / 146