



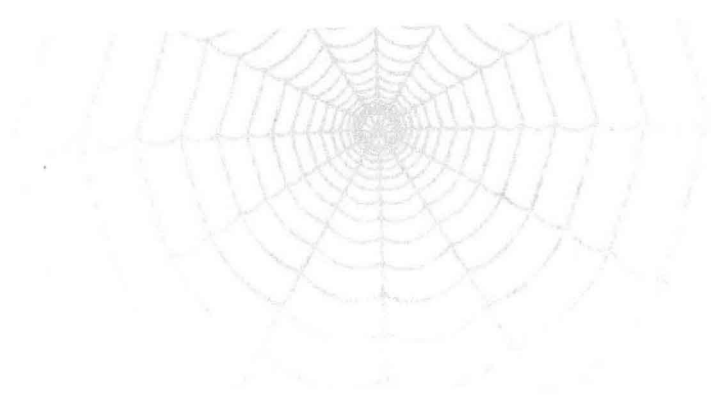
关于商业， 你所知道的都是 陷阱

[英]阿拉斯泰尔·汉密尔顿(Alastair Hamilton)◎著

不跳出固有思维的藩篱，再努力也是白用功
颠覆你过时且要命的旧观念，别让错误的商业知识搞砸了你的事业



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS



EVERYTHING
YOU KNOW
ABOUT BUSINESS IS WRONG

关于商业， 你所知道的都是 陷阱

[英] 阿拉斯泰尔·德赖伯勒 (Alastair Dryburgh) 著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

关于商业, 你所知道的都是陷阱 / (英) 德赖伯勒 (Dryburgh, A.) 著; 刘晓伟译. — 杭州: 浙江工商大学出版社, 2013. 9

书名原文: Everything you know about business is wrong

ISBN 978-7-81140-927-7

I. ①关… II. ①德… ②刘… III. ①商业经营—通俗读物 IV. ①F715-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 155654 号

著作权合同登记号 图字: 11-2013-87

Copyright © 2011 BY ALASTAIR DRYBURGH
This edition arranged with HEADLINE BOOK PUBLISHING LTD (HODDER HEAD)
through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.
Simplified Chinese edition copyright:
2013 Beijing Times Bright China Books Co., Ltd
All rights reserved.

关于商业, 你所知道的都是陷阱

[英] 阿拉斯泰尔·德赖伯勒 (Alastair Dryburgh) 著 刘晓伟 译

责任编辑 郑建 谭娟娟
封面设计 介
责任印刷 汪俊
出版发行 浙江工商大学出版社
(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)
(E-mail: zjgsupress@163.com)
(网址: <http://www.zjgsupress.com>)
电话 0571-88904980, 88831806 (传真)

排 版 王鹏兵
印 刷 北京雁林吉兆印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 13.5
字 数 180 千
版 次 2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-81140-927-7
定 价 36.00 元



版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88804227

致 谢

首先，我要感谢《今日管理》的安迪·桑德斯为我开辟了专栏，委托我撰写了最初的专栏文章《难道你不相信吗》。同时，我也要感谢安迪的同事：马修·格威瑟和艾玛·德·维塔。正是在他们的帮助下，这些专栏文章才汇集成这本书。

我还要感谢安迪·巴斯，一位理想的合作者，还有伊塔迈尔·利维和尼克·泰普尔，感谢他们深刻的心理洞察力。感谢联合代理机构的罗伯特·克比，他与海德林出版公司的约翰·莫斯利共同努力确保了该书的出版。

最后，我要感谢萨拉，她给了我太多的支持与祝福。

Preface 前言

让我们想象一下这样一个高赌注的纸牌游戏。在赌局中，数百万美元将会易手。其中所有的玩家都读过同样的书，知道同样的游戏规则，也同样清楚地知道在不同的情况下如何判断输赢的概率，在游戏过程中收到好坏牌的机会也几乎相同。在这样的一个游戏中，肯定会有少数几个人总能常胜不输。究竟是什么能让他们拥有这样的优势呢？

这样的问题也同样出现在商业领域中。全球化为我们提供了同样的市场和同样的供应链。大家可以通过网络得到同样的信息，从同样的商业学校学到同样的经营之道。那么，我们是在哪里发现自己的竞争优势的呢？

无论你是一个扑克玩家，是一个大型全球企业的首席执行官，是一个个体经营者，还是一个为自己事业而拼搏的白领，你们竞争的优势都来自于同一个地方，那就是自己的大脑。优秀的扑克玩家知道在游戏中制胜的法宝就是要比其他任何人都要了解自己或对手的心理。商业中的制胜法宝也是如此，只不过能够认识到这一点的人就少得多了。因此，我希望你们能掌握它，抓住了它，就抓住了胜利。

Contents 目 录

前言

第 1 章 受困之因，脱困之计

- 一、为什么做“对”的事，心中却常怀愧疚 / 3
- 二、了解原始人的思维 / 4
- 三、现代人的思维陷阱 / 9

第 2 章 定价

- 一、定价应该基于产品的成本吗 / 21
- 二、成本加成的定价策略是如何毁掉你的生意的 / 25
- 三、价格机制应该符合逻辑吗 / 26
- 四、定价应该一致吗 / 28
- 五、因人而异的定价是卑鄙的吗 / 31
- 六、你一定要依靠价格来竞争吗 / 33
- 七、成本越高定价就应该越高吗 / 36
- 八、有效定价的关键 / 37
- 九、预防思维陷阱 / 41

第 3 章 削减成本

- 一、削减成本是提高利润的方法吗 / 45

- 二、迈克的投资回报定律 / 46
- 三、造成利润过低的 8 种原因 / 47
- 四、寻找利润下降的症结要分 5 步 / 66

第 4 章 衡量

- 一、你能够衡量它，但是可以掌控吗 / 71
- 二、衡量毛利率是一个严重的误导 / 72
- 三、衡量净收益不是有效的衡量标准 / 75
- 四、利润—增长—风险的三角关系 / 77
- 五、管理账目不会告诉你所有的事情 / 79
- 六、衡量效率的结果却破坏了效率 / 82
- 七、合理衡量的 4 大法则 / 84
- 八、你需要两个财务总监 / 85
- 九、什么是有效的衡量 / 88

第 5 章 预算与计划

- 一、预算是如何扼杀商机的 / 94
- 二、只关注完成预算反而会影响业绩 / 98
- 三、预算怎样促进过度消费 / 101
- 四、预算如何阻止你思考未来 / 101
- 五、预算如何导致“不计后果”的慎重 / 103
- 六、区分预算和计划 / 105
- 七、预算应服务于长期计划 / 106
- 八、使用投资回报规则 / 107
- 九、区分期待值、需要值、可能值 / 108

第 6 章 一些有用的准则

- 一、常见的 11 种糟糕经验法则 / 113

二、造成糟糕经验出现的 6 大原因 / 138

第 7 章 激励机制

一、我们是一部只要投币就能工作的机器吗 / 147

二、激励措施无力应对复杂情况 / 151

三、激励措施弱化了合作 / 157

四、是动力重要，还是方法重要 / 158

五、你无法增加你的动力 / 161

六、经济刺激会造成混乱状态的 3 大原因 / 163

七、一些有效的激励措施 / 166

八、为什么完全取消经济激励措施也行不通 / 167

九、正确对待经济刺激的几种方法 / 169

第 8 章 是时候考虑一下思维方式了

一、你还在固执己见吗 / 175

二、考虑一下思维方式吧 / 175

三、四级解决问题的模型 / 180

四、创造性思维 / 184

五、你该如何做出决定 / 185

六、尝试做个实验 / 187

第 9 章 下一步的行动

一、解放你的思维 / 191

二、允许自己成为一个“不完美的人” / 191

三、根本就不存在“非理性行为” / 193

四、我不讨厌偏见 / 194

五、拓展你的舒适区 / 195

六、寻求陌生人的帮助 / 196

- 七、稳扎稳打 / 198
- 八、不要发动一个革命性的改变 / 198
- 九、保持自我监管 / 199
- 十、把“忧虑”看作朋友 / 200
- 十一、马上要做的三件事情（不仅要马上，以后永远要做） / 201
- 十二、我还想说的是 / 202



第 1 章



受困之因，脱困之计

*Everything About You Know
About Business Is Wrong*

一、为什么做“对”的事，心中却常怀愧疚

仔细观察一下这个世界，我们就会对自己的发现感到困惑不已，原来我们正在做的事情竟然有很多是毫无意义的。这样的例子在本书中比比皆是。两年多以来，我一直为《今日管理》杂志的专栏《难道你不相信吗》撰稿。为此，我每个月都要找出一件有悖于公共常理和习俗的新鲜事来进行批判。出于写作的考虑，我曾一度担心人们做的错事会越来越少，那样的话我很快就会找不到可以进行批判的素材了。可惜的是，直到现在我所担心的事也没有发生。作为编辑，批判错事合情合理，但却由于暗自希望人们的错事常常发生，因此心里难免也有愧疚之感。坦白地讲，人人都会犯错，不仅仅是他人，你我也一样。究其原因，就在于我们原本能够运用逻辑以及借鉴前人经验把事情做得更好，可是却偏偏不这么做。

在本书的后半部分我们会看到如下案例：

① 一个集团公司关闭了它在某个国家的大部分运营后才发现这原本是一个发展良机。

② 一个销售经理正努力工作，殊不知他的工作正在使预期销售额大为减少。

③ 激励机制只奖励了糟糕的行为。

④ 价格策略不仅毫无成效，反而增加了纳税额。

事实上，在举这些例子之前，我还从未认真考虑过你我在生活中所做

的蠢事呢！

看完上述案例之后，你或许已经有了反对我的念头了。这些案例怎么可能是真的呢？如果真有这么多的人在涉及面如此广的领域犯错，而我又偏偏告诉你这些错误是那么显而易见，那么人们又怎么还会在如此长的时间内持续犯错呢？其实，这不是因为愚钝，而是因为我们没有花时间去考虑自己的思维方式，却把大量时间花费在做一些新鲜刺激的事情上面了。我在这本书里许下的承诺是：“我们有能力使自己做事的效率大大提高，而且不需要让自己变得更睿智，不需要学习一系列新技能，也不必更努力地工作或汲取大量额外的知识。”就知识、技能、智力而言，我们所拥有的已经能满足需求了。我们只需改进这些我们所拥有的东西的使用方式，就能提高做事的效率。也就是说，这种效率的提高是源自对自身思维方式的改进。

这就是为什么在本书的开头，我们要先讨论原始人的思维的原因。

二、了解原始人的思维

你了解远古时代的时光吗？那时的人类以群居狩猎为生，不时出没的剑齿虎威胁着大家的生存。尽管如此，原始人还是常常因为能穿着熊皮迎接新季节而感到兴奋不已。

只可惜，现在的我们对此毫无印象。没有人能够例外，但是我们的大脑确实有一部分区域会记得，那是我们的祖先——原始人遗留下来的。石器时代的生活是恶劣而艰辛的，并且生命通常都很短暂，但却很简单明了。几乎没有什么冒险和机遇，即使有，也很容易被察觉。因此，我们也不难推断出，面对冒险和机遇，祖先们会做些什么。

假设在银河系的尽头有一个更高级的文明世界，他们在五千年前就发现了我们的存在，并且每过上一千年都会派人来拜访我们。今年的天外来

客就会发现我们在科技上已经取得了巨大的进步。我们的住房，我们使用的工具，我们拥有的信息量都已经飞速发展，已绝非是上个千年的访客所看到的景象可比。面对此情此景，那些天外来客肯定会对我们大加赞许，甚至会为我们在各个领域取得的进步惊叹不已。但是，另一方面，他们也许会对我们在这个新世界中所使用的思维方式感到失望。我们还在用原始人的思维方式来处理信息时代的事情，当然就会和经常被困在石器时代的原始人没有什么区别了。

外星人给我们下的定论是：“应该多考虑一下自己的思维方式，否则就会陷入更为糟糕的混乱中。”

事实上，原始人的思维方式是造成上述问题的罪魁祸首。他们的思维通常有两种指导准则：

1. 原始人的思维准则一：熟悉就意味着安全

让我们想象一下一个身处陌生环境中的可怜的原始人吧。比如说，他从草原来到了丛林。这里的花草鸟兽，眼中的景象，耳中的声音，周围的味道，一切都是如此的陌生。那么，他将如何区分安全和危险呢？他没有在这种新环境中生存的经历，又缺少现代人用来判断是否安全的技能，也没有任何的科学知识来帮助他推断什么样的食物可以放心食用，更没有以前曾在那里生活的人写的书来讲述他们的所见所闻。我们更不要指望他能靠自己把这些陌生的情况弄清楚，因为语言原始和使用逻辑教育方面的缺失是他的短板。

如何在陌生的环境中生存是个很棘手的问题。这个问题对于原始人来说只能用唯一的方法来解决。这个方法就是——“熟悉的也就是安全的”。原始人就是用这种方法来躲避危险的。换句话说，如果此时的情形是熟悉的，这就意味着以前曾在这种环境中平安地生存下来的他现在可以再一次平安地生存下去；但如果此时的情形是陌生的，他就不会轻易去冒险。

对于一个身处原始社会的原始人来说，这绝对是一个上策。它之所以会行之有效，不仅是因为这不需要太多的智慧、知识和推理能力，还因为当时的社会条件相当落后。对于头脑简单的原始人来说，在简单的社会条件下，使用此种简单思维方式，是很适用的。这也就不难理解为什么实施这种策略的原始人往往会更容易幸存下来了。他们活得更长，繁衍的后代更多，因此会把这种策略遗传给我们，并将其编码到我们的大脑中。

然而，当世界变得不那么简单的时候，问题就出现了。“熟悉意味着安全”这种策略只有在我们的社会基本上不发生变化的时候才是适用的。遗憾的是，发展和变化是必然的，变化可以让熟悉的事物变得过时陈旧，变得不安全。就拿 20 世纪六七十年代的汽车市场来说，福特、克莱斯勒和通用汽车（Ford, Chrysler and General Motors）彼此进行着激烈的竞争，但是他们生产出的汽车都非常相似，车型庞大而且极其耗油。这样的汽车市场对于他们来说，一方面很残酷，但另一方面又很熟悉，因此是安全的。但是，当日本的汽车异军突起，风靡全球之时，通用等汽车制造商的灾难也随之降临。日本对汽车有着与众不同的概念，美国的汽车购买者发现日本汽车非常有吸引力。克兰菲尔德大学（Cranfield University）的一项调查报告显示，日本汽车占有的市场份额在 1970 年最小，只有 5%，但到了 1980 年，已经上涨到了 20%。而美国的汽车厂家却对此反应迟钝，甚至只在几年前才有一位汽车工业的评论家宣称“美国似乎已经很难生产出让人们愿意购买的汽车了”。

变化会让熟悉的事物变得不安全。在现代社会，这是一个令人们头痛不已的问题。但是，对于原始人来说，这根本算不上一个问题，更谈不上去解决它了。因为，他们从来就没有想过会有变化发生。从智力方面来说，“变化会让熟悉的事物变得不安全”这个命题并不是很难理解，但人类思维中确实有一部分区域会认为这个命题是难以接受的。这部分区域就是遗传在我们大脑中的原始人的思维。原始人一旦认定了一件事，是很难转变的。

你无论怎样与之争辩，他们也不会接受你的辩解。再说，你怎么能与一个最原始的思维来争辩呢？原始人的特征是大脑发达，却异常固执。假如你见识过原始人，就会发现他们的思维会表现出一种“不愿意，极不情愿，甚至是没有能力”来做一些看起来合情合理的事情，甚至你经常会认为原始人的大脑根本就没有在工作。原始人不会意识到会有不熟悉的事情发生，也不会意识到熟悉的事物会有风险。这就是原始人难以接受“变化会使熟悉的事情不安全”这一命题的原因。

2. 原始人思维准则二：从众心理

假如你是生活在 20 世纪 50 年代早期的宾夕法尼亚州 (Pennsylvania) 斯沃斯莫尔学院 (Swarthmore College) 的一名本科生。你自愿为所罗门·阿希 (Solomon Asch) 教授提供帮助，在他的一项研究“空间感知”的实验中担任实验对象。与你同在实验室的还有一个七人小组。教授挂好了一张图表，让你们观察图 1-1 左边的线，然后让你们回答在右边的三条线中哪一条与左边的线长度相同？

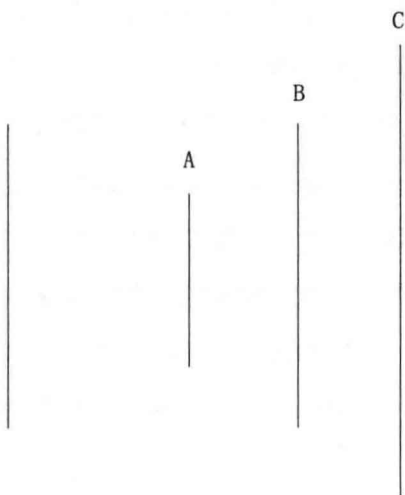


图 1-1 右边哪一条线与左边的线长度相同

小组的七个人答案都是 C。

现在轮到你回答了。你会发现，答案很明显是 B，但是在此之前的其他七个人的答案全部是 C。你又会做出什么样的选择呢？

实际上，你一直被蒙在鼓里。在这个房间里，只有你一个人才是真正的受测者。这个实验并不是一个关于“空间感知”的实验，而是一个关于“社会从众心理”的实验。那个小组的七个人实际上已经和教授串通好了，故意给出错误的回答试图误导你。在真正的测试中，75%的人都会附和大多数人的答案。

这个实验说明了这样一个事实：本来你做的事情很明显是正确的，但是看到其他人都不做这件事，你也很难再做下去了。这就是“从众心理”最突出的表现。在过去的几年中，银行业花巨资精心设计了一些商业炒作，从这些炒作的效果来看，也证实了在民众中确实存在着从众心理。

由此，我们不难看出，这种从众心理是如何让原始人受益的。在一个简单、没有变化的环境中，集体的观点很可能是对的。当你还在贫困线挣扎着生存时，花太多的时间去讨论谁对谁错是不明智的，尤其是在原始社会，争论往往会更可能引起战争，而不是进一步的探讨。

真实的“从众心理”的实验确实需要很多合作者的配合来故意误导受测者，但这并不是从众心理必要的运行机制。在某些情况下，从众心理是不需要他人配合的。例如，在《皇帝的新装》这篇童话中，在当时的情况下，大家都默认与其讲出实情，还不如让皇帝的幻想继续下去。因此，所有的人都心照不宣地假装认为皇帝正在穿着他美丽的新装。在这个例子中，虽然没有其他合作者的配合，但同样使得皇帝的从众心理发挥了作用，以至于皇帝也认为自己穿了美丽的新装。你或许认为这样的例子只能发生在童话中，但请仔细想一下，如果这发生在激烈竞争的服装业的话，结果会是什么呢？

可怜的原始人啊，这个世界已经改变了，并且将继续改变下去。可他