



十分钟看完 商业冒险

—— 商业没有公式，只有人性 ——

十分钟读完本经典 · 十二个真人真事的商业课

奥米豆 著 | 奥米书库 出品

www.aomidou.com



十分钟看完《商业冒险》

—— 商业没有公式，只有人性 ——

著 者：奥米豆

出 品：奥米书库 (www.aomidou.com)

目录

序言 十分钟，读一本盖茨最爱的商业书

第一章 1962闪电崩盘：恐慌不需要理由

第二章 埃德塞尔：史上最昂贵的失败课

第三章 施乐：创新者的傲慢与宿命

第四章 内幕交易：你的“合理”不算数

第五章 两种商人：赌身家的与攒信用的

第六章 肯尼迪与钢铁：当总统遇见董事长

第七章 十二个故事，一张人性清单

第八章 这本书最大的意义：商业没有公式，只有人性（全书重点）

第九章 奥米书库：帮新手把投资体系搭起来

结语 十分钟之后，你要做什么

序言 十分钟，读一本盖茨最爱的商业书



▲ 十二个真人真事，一出出商业戏剧

先说个真事。1991年，巴菲特送给比尔·盖茨一本书。二十多年后的2014年，盖茨在《华尔街日报》上专门写文章推荐它，说这是他最爱的一本商业书。能让世界前首富记挂二十多年的书，全世界没几本——就是这本《商业冒险》。

作者约翰·布鲁克斯，《纽约 Yorker》杂志的专职记者，写商业报道以“像写小说一样写公司”著称。这本书1969年出版，收录了他写的十二个真实商业故事：股灾、名车惨败、科技巨头的兴衰、内幕交易、逼空大战、总统与企业家的交锋……没有一页理论，全是真人真事。

这也是它迷人的地方。市面上教你商业的书，大多在告诉你“应该怎么做”；布鲁克斯只负责把发生过的事，白描给你看。看完之后你自己会得出结论——而那些结论，比任何教材都扎心。

这本书怎么读？加粗的是骨头，金句框是灵魂；至于六十年代的税制沿革、公司治理的技术细节，我们一笔带过。你要带走的是一种读法：把商业当“人”的故事来读。

十分钟，看十二出戏。戏里的人，今天还在你我身边。

还有个细节很有意思：这本书1969年出版，写的是五六十年代的事，却让三十年后的巴菲特和五十年后的盖茨先后击节赞赏。好故事的保质期，比任何理论都长——这正是我们把它选进“十分钟经典”系列的原因。

“市面上教你做商业的书很多，把商业写成戏剧的，只有这一本。”

第一章 1962闪电崩盘：恐慌不需要理由



1962年5月28日，星期一。华尔街开盘后不久，股票突然开始无差别地下跌——不管什么行业、什么质地，全在跌。道·琼斯指数盘中暴跌接近6%，以当时的体量，这是前所未有的一天。最诡异的是什么？没有任何利空新闻。没有战争，没有政策，没有公司爆雷。

当天的场面近乎荒诞：行情电报机跟不上下跌的速度，报价滞后几十分钟；交易大厅里电话打爆，交易员靠吼成交；有人恐慌抛售，有人趁机捡漏。第二天，市场又几乎无理地大涨，把失地收复大半。事后，无数专家连夜写了无数分析，解释“为什么跌”——布鲁克斯泼了一盆冷水：没人真正知道。当时不知道，事后也未必知道。

这就是市场最诚实的样子：短期价格，是成千上万人的情绪互相传染的结果，不是新闻的函数。恐慌不需要理由，只需要一个火星和一群紧张的人。

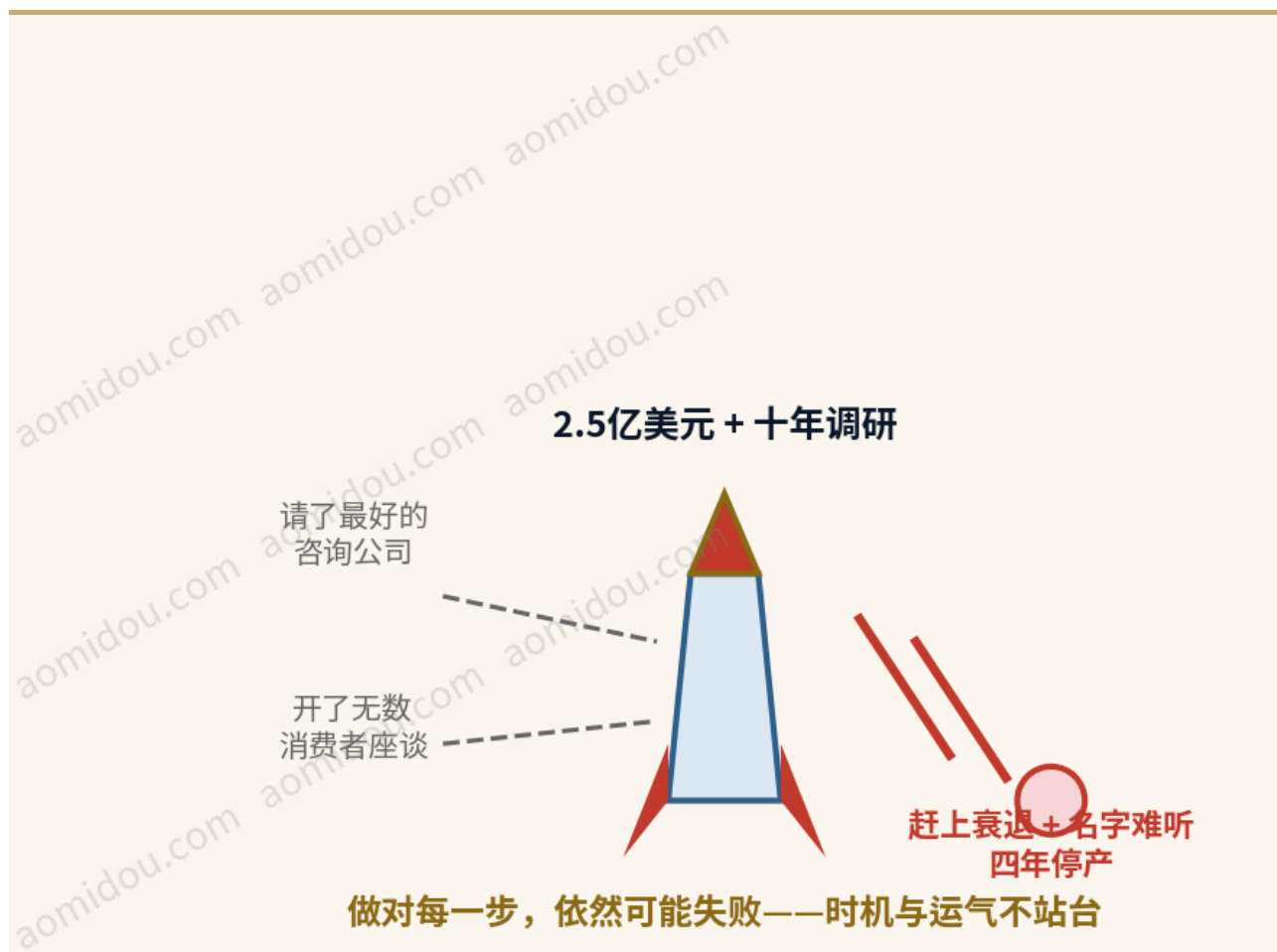
对投资者的启示直接而残酷：别把每一次下跌都解读成“出了什么事”。大部分波动只是情绪的呼吸。你花在给波动编故事上的时间，全是浪费；你因为恐慌割肉交出的筹码，正是别人要的。

至于那天交易所的技术故障和监管检讨——历史上的热闹，我们一笔带过。记住一件事：市场短期是人心投票机，长期才是称重机。这句话六十年后依然有效。

当天还有个耐人寻味的细节：跌得最凶的时候，机构席上的“专业人士”最慌，散户大厅里倒有人淡定抄底。布鲁克斯评论：专业的优势在分析，劣势在仓位——杠杆和排名，让聪明人比普通人更经不起波动。今天的基金经理依然如此。

“恐慌不需要理由，只需要传染。”

第二章 埃德塞尔：史上最昂贵的失败课



▲ 做对每一步，依然可能失败

这是盖茨读完印象最深的一章，也是他推荐此书的原因之一。1950年代，福特汽车公司决心打造一款“完美的新车”，代号埃德塞尔。公司砸下约2.5亿美元——按今天算超过二十亿美元——做了当时史上最浩大的市场调研：访问了上百万消费者，测试了数千个车名，画了无数张草图。

1957年秋，埃德塞尔高调上市，然后，一头栽进历史。为什么？布鲁克斯列了一串：时机——上市即撞上1958年经济衰退，中档车市场腰斩；产品——由委员会反复折中出来的设计，平庸到没有记忆点；名字——拿老板父亲的名字命名，既不好念也没个性；渠道——经销商是临时拼凑的，服务跟不上；定位——价格比预期贵出一大截。四年之后，这款车停产，成为美国商业史上最著名的失败符号。

最扎心的启示是：你可以把每一步都“做对”，仍然输得一塌糊涂。调研不能消灭不确定性，投入不能买通运气。创业圈里年年有人重演埃德塞尔：团队豪华、数据详实、发布会漂亮，然后死在经济周期的转角。

这章还给所有“研究派”提了个醒：布鲁克斯写道，埃德塞尔的失败恰恰部分源于“调研的幻觉”——当所有人都指着同一份数据得出同一个结论时，那份数据就已经失效了一半。投资里也一样：财报、研报、大V观点你全都研究透了，但你研究的正是别人也在研究的。共识里的安全感，是商业里最不安全的情绪。

还有个常被忽略的教训：埃德塞尔立项于市场最狂热的年份，等它生下来，季节已经换了。商业里最大的风险，常常不是做错了什么，而是拿着去年的地图走今年的路。投资者看公司也一样：别问它过去多辉煌，要问它的地图更新没有。

“做对每一步，依然可能失败——时机与运气不站台。”

第三章 施乐：创新者的傲慢与宿命



▲ 发明了未来，却卖给了别人

故事的另一半是辉煌的。1959年，施乐推出914型复印机——世界上第一台真正好用的普通纸复印机。在此之前，复写纸、蓝晒图统治办公室。914一炮而红，施乐用专利墙把对手挡在门外，用租

赁模式把利润锁进保险柜，成为华尔街最耀眼的明星，股票常年受追捧。

但布鲁克斯笔锋一转，写出了一个大成功里的衰败种子。暴利养出了傲慢。钱太好赚，公司逐渐官僚化：决策层围着复印机打转，任何“和复印机无关”的创新都被视为浪费。而与此同时，施乐自己的实验室里，工程师们已经做出了图形界面、鼠标、以太网——也就是个人电脑时代的地基。这些发明被束之高阁，理由是“跟我们的主业没关系”。

后来的事我们都知道了：图形界面和鼠标成就了苹果，操作系统成就了微软，施乐自己却在复印机专利到期、日本厂商低价冲击中节节败退。发明了未来的公司，没等到自己的未来。

投资上，这章是一面照妖镜：看一家公司，别只盯着今天的利润有多漂亮——利润越漂亮的垄断者，越容易患上“傲慢综合征”。真正要问的是：它怎么对待那个“可能杀死自己现有业务”的新东西？拥抱它的，值得长期陪伴；嘲笑它的，小心成为下一个施乐。至于实验室技术的专利史，我们一笔带过。

布鲁克斯还点破了一层：施乐的管理层并不蠢——恰恰相反，他们太成功了，成功到无法怀疑自己。心理学管这叫“能力陷阱”。投资者看人同理：履历完美、故事动听的CEO，反而要多问一句“他会错在哪”。

“护城河会过期，傲慢是创新的坟墓。”

第四章 内幕交易：你的“合理”不算数



▲ 你觉得合理，不算数

这一章讲一个改变了华尔街规则的真实案件。1963年，德州海湾硫磺公司的勘探队在加拿大探到了一个超级大铜矿——大到足以改变行业格局。消息公布前，公司高管和知情者们按捺不住，先买了自家股票。两天后，矿讯正式公布，股价飙升，知情者们笑纳了这笔横财。

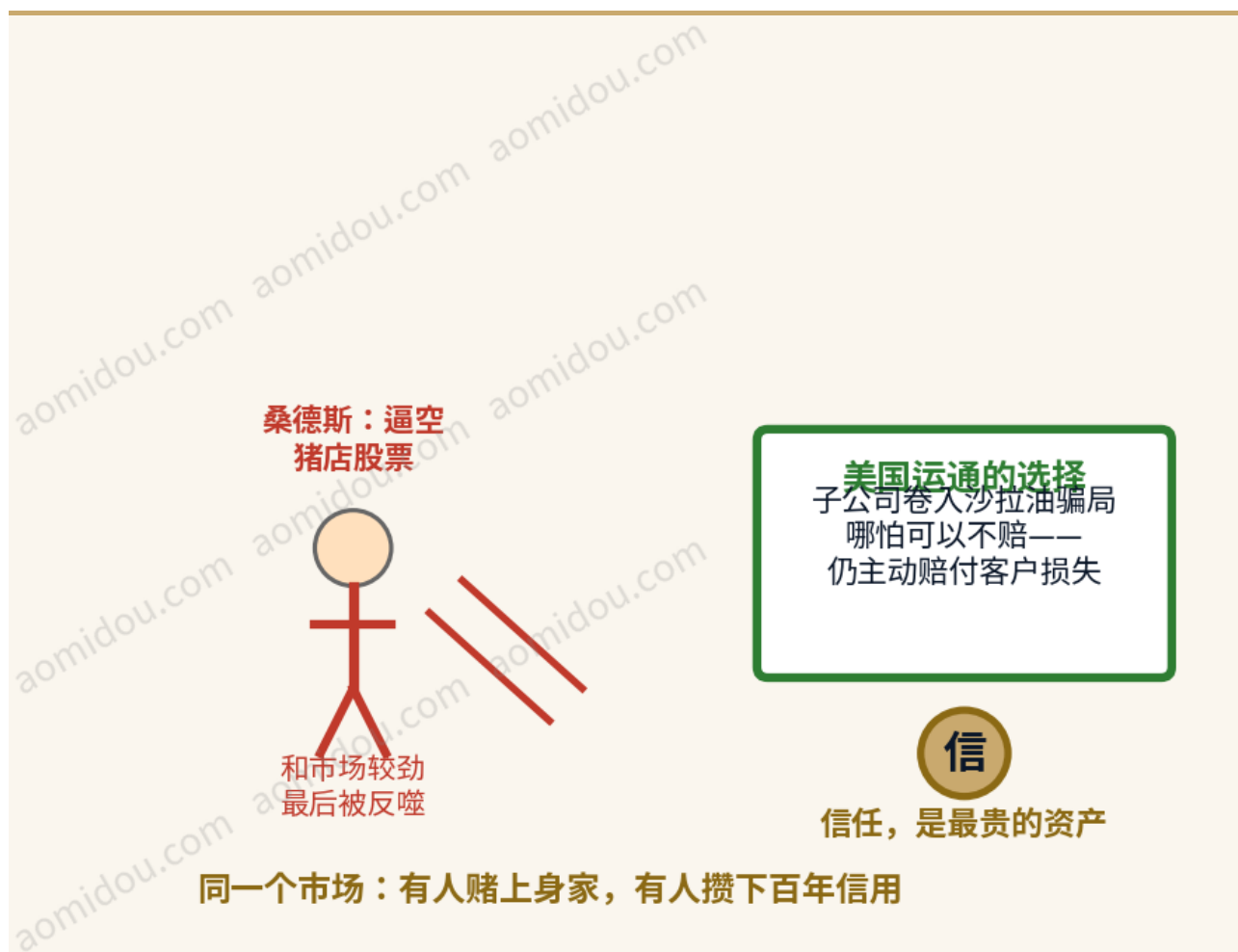
美国证监会出手了：起诉内幕交易。被告们的辩解听上去也有道理：我们又没撒谎，只是在自己公司的消息公布前买了股票，而且“只早了两天，这难道不是合理时间吗”？法院的判决斩钉截铁：利用未公开的重大信息获利，就是违法；“合理时间”不由你定义，由规则定义。这个案子为之后半个多世纪的内幕交易执法立了标尺。

这章对普通投资者的提醒朴素而重要：资本市场能运转，靠的是一个“大家信息大致公平”的信任底座。谁从底座下面偷砖——哪怕是“只偷一块”——塌的是所有人的房子。

落到日常：离“消息股”远一点。凡是“内部渠道”“高管透露”“马上停牌”的故事，想都不用想——那不是机会，是鱼钩。至于判例的条文细节，我们一笔带过；记住边界感就够了：灰色地带不存在，只有你没被抓之前。

“灰色地带不存在，只有还没被抓。”

第五章 两种商人：赌身家的与攒信用的



▲ 同一个市场，两种结局

这一章其实拼了两个布鲁克斯最爱的故事，主角是两种截然相反的商人。第一种，是“自助超市之父”克拉伦斯·桑德斯。1923年，他创办的猪店（Piggly Wiggly）股票遭空头围攻，桑德斯怒了——他举债买入市面上所有流通筹码，发动了一场经典的“逼空”：把空头逼到必须天价买回。眼看胜券在握，交易所却出手了：暂停他的股票交易，美其名曰“给卖方更多时间筹措股票”。规则保护了空头，桑德斯的资金链断裂，最终破产出局。和市场较劲的人，忘了市场还握着规则的解释权。

第二种，是1963年美国运通的总裁。当时爆发“沙拉油大骗局”：骗子在运通的仓库里灌满海水冒充大豆油，骗贷上亿美元，运通无辜被拖下水，股价腰斩。面对集体诉讼的压力，管理层完全可以硬扛——从法律上讲，他们没有赔付义务。但管理层的选择出人意料：主动赔付所有受损的客户。这个决定花掉了上亿美元，却买回了“美国运通永远值得信任”的百年招牌。

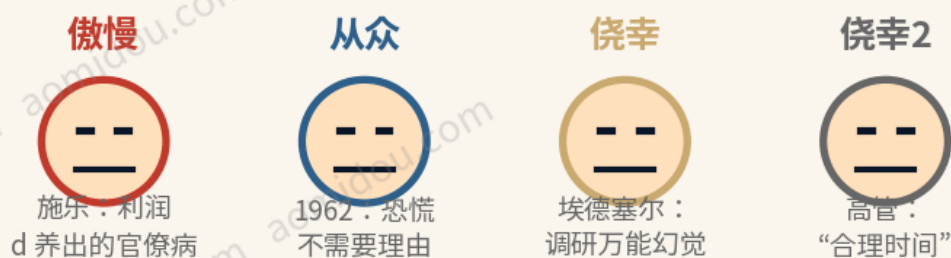
有意思的是，这个故事后来还拐了个弯：丑闻最凶的时候，一个年轻的基金经理逆势重仓买入运通股票，大赚特赚——他叫沃伦·巴菲特。布鲁克斯写书时这个故事尚未发生，但道理早就写在了纸面上：恐慌里被错杀的，永远是好信用。

两个故事合起来是一堂课：金融业的本金不是钱，是信任。赌身家的人赢了一时，攒信用的人赢了一世。至于逼空的操盘细节，我们一笔带过。

这章还有一个时代细节：运通做赔付决定时，没人算得清这是“值”还是“不值”，是事后几十年的品牌溢价给出了答案。信用这东西和复利一样——见效极慢，威力极大，而且只奖励先相信它的人。

“信任，是金融业真正的本金。”

第六章 肯尼迪与钢铁：当总统遇见董事长



财报是结果，人性才是原因

看公司，先读人；做投资，先修己

▲ 傲慢与信念：都自认站在真理一边

1962年4月，美国钢铁公司董事长罗杰·布劳夫做了一个他认为是“纯商业”的决定：宣布钢价每吨上调六美元。消息传到白宫，肯尼迪总统勃然大怒——就在不久前，他刚刚说服工会接受不涨工资，企业阵营也承诺不涨价。在他看来，这不是商业，是拆台。

接下来的几周，是美国商业史上最戏剧性的对峙之一：司法部启动反垄断调查，联邦调查局约谈钢铁高管，国防部取消新订单，国会磨刀霍霍。布劳夫顶不住压力，被迫撤回涨价决定。布鲁克斯把这章命名为“受挫的哲学家们”——因为双方都坚信自己站在真理一边：总统觉得自己在保卫国家经济，董事长觉得自己在捍卫商业自由。

这章对中国的读者同样眼熟：商业从来不是真空里的实验。政策、舆论、时机、人心的向背，都是商战的一部分。做企业、做投资，只盯着竞争对手是不够的——你的资产负债表之外，还悬着一张

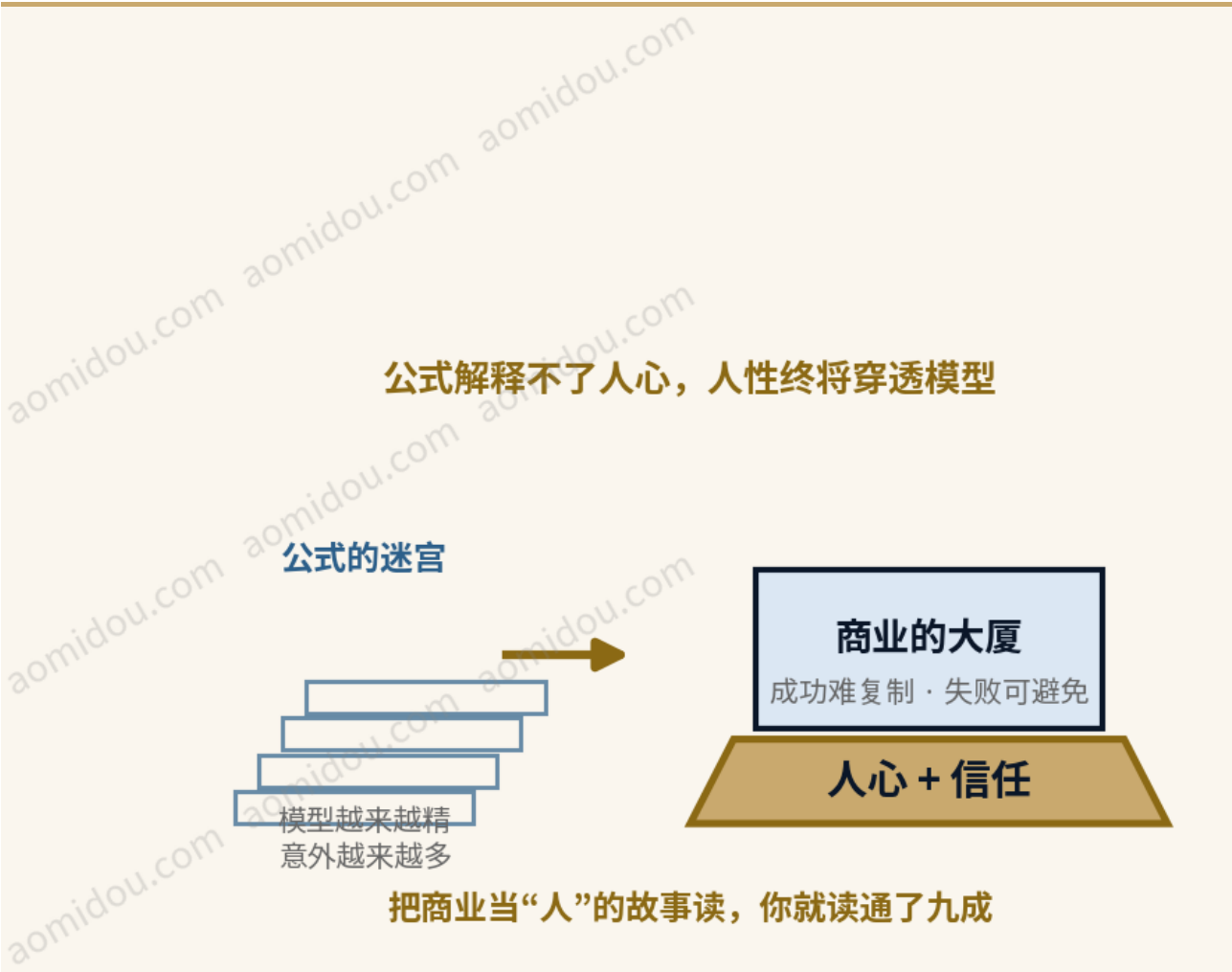
看不见的“政策与情绪表”。

至于当年的政治博弈细节，我们一笔带过。带走一个提醒：把“非商业变量”写进你的风险清单，别等到总统打电话那天才想起来。

后来的经济史给这桩公案添了个耐人寻味的注脚：美国钢铁业此后多年雄风不再，有历史学家认为，正是那次“低头”，让行业学会了看白宫脸色做生意。政治与商业的纠缠，从来写不进任何一版教科书。

“资产负债表之外，还有一张政策与情绪的表。”

第七章 十二个故事，一张人性清单



▲ 十二出戏，拼出一张公式解不了的图

十二章读完，把十二个故事摆在一起，你会发现布鲁克斯几乎没写过一个重复的“原因”，却写尽了重复的“人性”。这张清单值得每个投资者抄下来：傲慢——施乐躺在专利上嘲笑未来，钢铁巨头与总统互相认定对方无理；从众与恐慌——1962年那场无厘头崩盘，是人群情绪的连锁反应；侥幸——埃德塞尔相信调研万能，高管相信“合理时间”可以自定；自负与较劲——桑德斯用身家跟市场掰手腕；信任与声誉——运通用一笔赔付，把危机铸成了招牌。

这张清单为什么值钱？因为技术会过时，公司会消亡，但人性的剧本从不更新。1962年人们因为恐慌乱卖，2020年、2025年换汤不换药；1963年有人信内幕消息，今天换了群聊和直播间，还是同一批韭菜。商业世界的硬件日新月异，操作系统却始终是人。

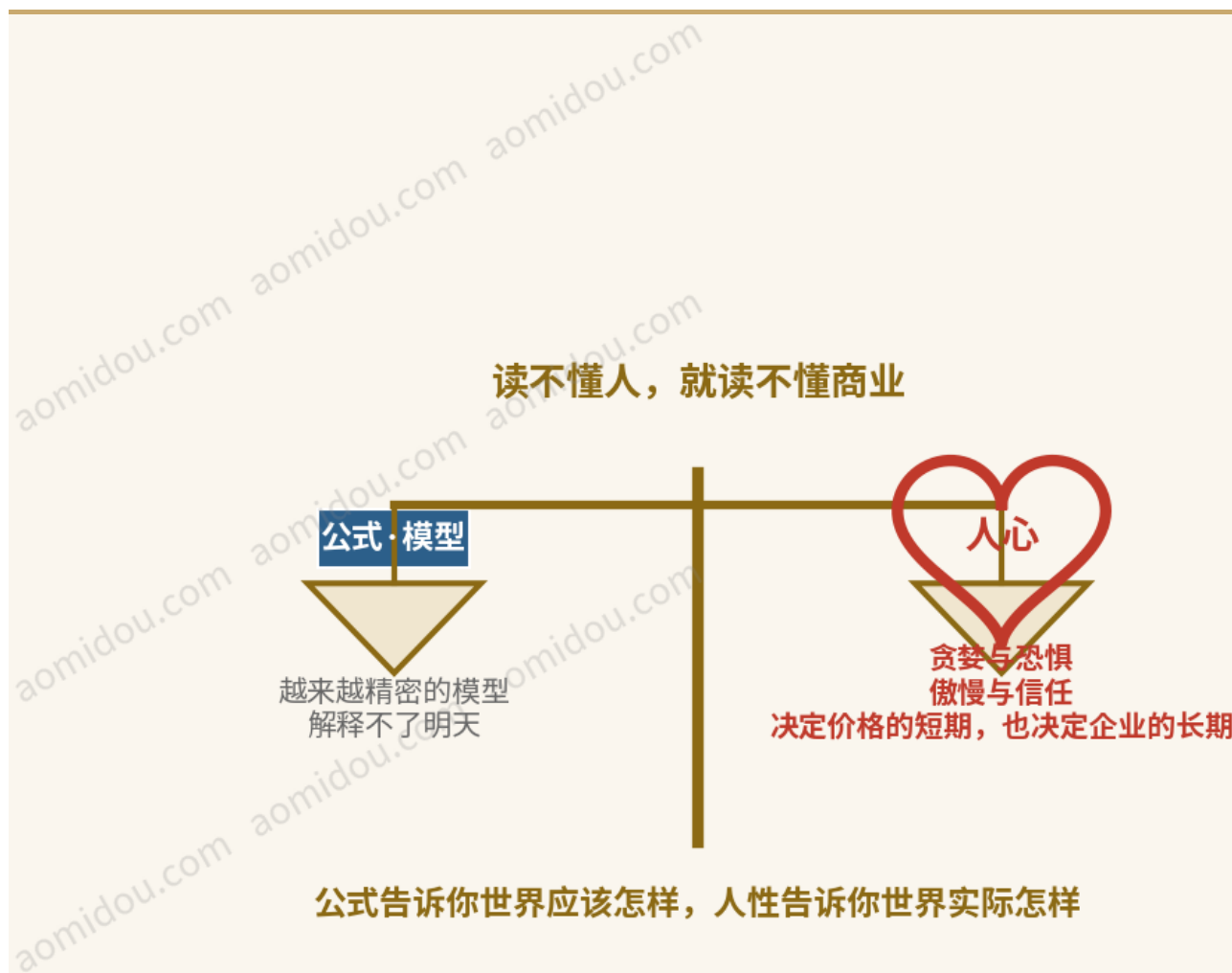
布鲁克斯的过人之处就在这儿：他从不归纳“方法论”，只白描“众生相”。但读罢你自然长出了判断力——下次看到一家利润丰厚的公司傲慢地嘲笑新事物，看到一群专家言之凿凿地解释波动，看到有人许诺“稳赚不赔”，清单会自动在你脑子里亮灯。

这就是读商业故事的正确姿势：不为找标准答案，为练一双识人的眼睛。至于公司治理、税制那些章节，我们同样一笔带过——不是不重要，是它们改得太快；人性改得慢，才值得你背下来。

所以这本“没有方法”的书，反而成了最好的商业教材：它不给你鱼，也不给渔具，它让你看清水下的暗流。看清暗流的人，自然知道该在哪里下钩。

“技术会过时，人性的剧本从不更新。”

第八章 这本书最大的意义：商业没有公式，只有人性



▲ 读不懂人，就读不懂商业

【全书重点】市面上谈商业的书分两种：一种教你“怎么做”，一种给你“看真相”。这本书属于后者，而它最大的意义就藏在这里：商业没有公式，只有人性。财报是结果，人心才是原因。看懂这一点，你就拿到了超越具体案例的万能透镜。

第一层意义：成功不可复制。埃德塞尔公司把流程做对仍然惨败，施乐把创新做到世界第一仍然错失未来——既然做对也可能输、做到最好也可能过时，那么盲目复制任何“成功者配方”，本身就是风险。巴菲特把这本书送给盖茨，送的绝不是标准答案，而是一副“别太自信”的清醒剂。

第二层意义：失败往往可以避免。傲慢、从众、侥幸、赌身家、信消息——清单上的坑，一百年前是坑，一百年后还是坑。投资里大部分亏损，都不是败给对手，而是败给清单上的老熟人。把坑认

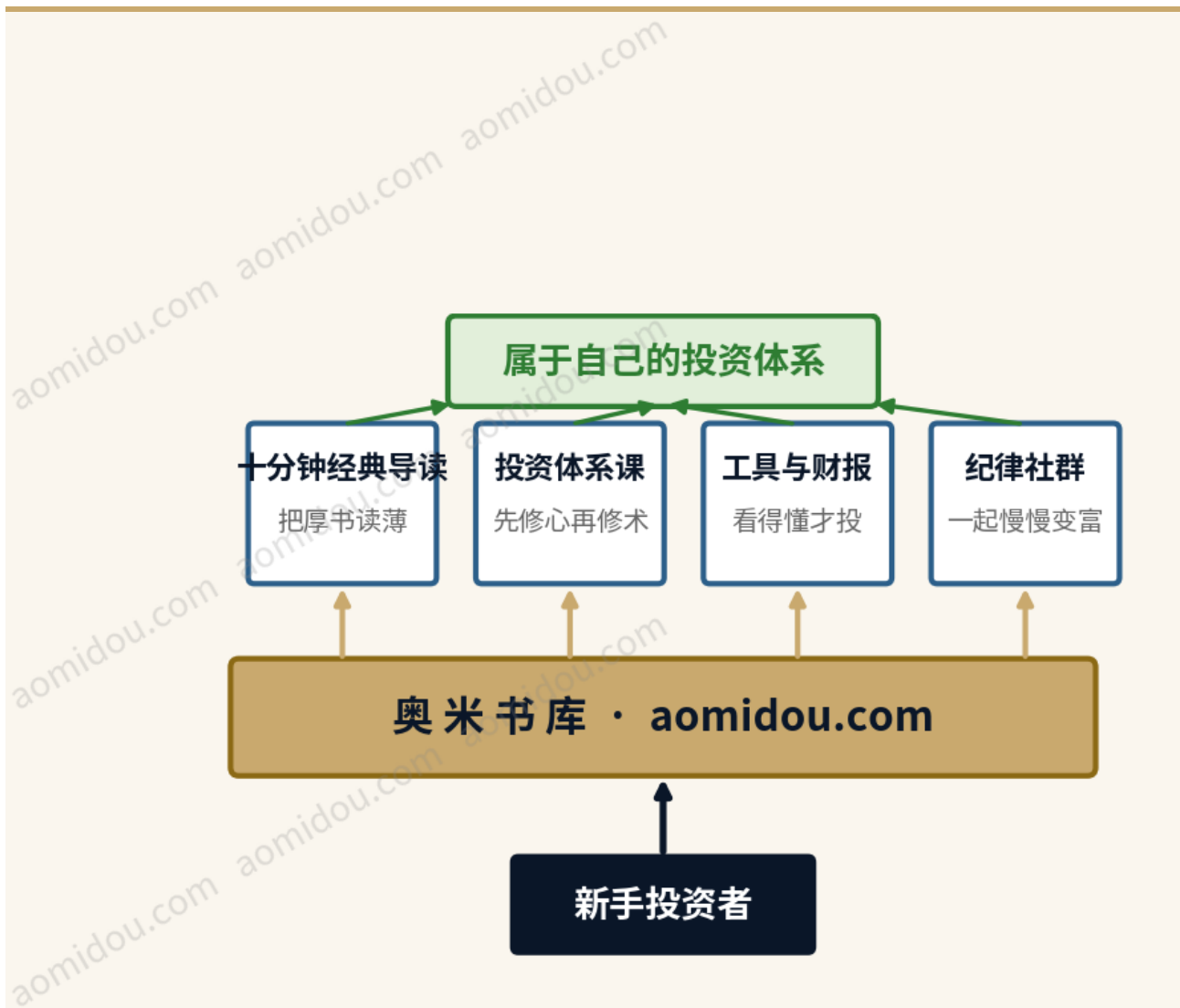
全，你已经赢过大多数不知坑存在的人。

第三层意义，也是给投资者最重的一课：看公司，先看人。听管理层怎么谈论失败，看公司在危机里怎么对待客户和股东——运通在沙拉油骗局里的选择，就是最好的尽调材料。数字会粉饰，行为不会。而市场短期那张“人心的投票机”（第一章的崩盘），恰恰是你我这样的长期投资者，可以用纪律去利用、而不是被利用的地方。

讲写作这些年我常说：写作的秘诀不在修辞书里，在生活里——你写不出你不理解的人。商业亦然：商业的智慧不在MBA案例的公式里，在这些真刀真枪的故事里。这本书最大的意义，是拒绝给你公式，却给了你比公式耐用一百倍的东西：对人性的理解。

“公式告诉你世界应该怎样，人性告诉你世界实际怎样。”

第九章 奥米书库：帮新手把投资体系搭起来



▲ 奥米书库：先修心，再修术

读到这里，你可能已经意识到：投资亏的钱，多半不是亏在不会算，而是亏在没读懂人——没读懂公司的管理层，也没读懂自己。这正是我们做奥米书库（aomidou.com）的原因。

先说定位：奥米书库是一个帮新手投资者“先提升心性、再搭建体系”的平台。《商业冒险》告诉我们：数字是结果，人性是原因。所以我们的第一课从来不是技术指标，而是陪你读人、读公司、也读懂自己的贪婪和恐惧——心性稳了，体系才立得住。

网站上给新手搭了四座桥：第一座，十分钟经典导读——像这本书一样，把《金融怪杰》《反脆弱》这类经典读薄，用故事立三观；第二座，投资体系课——从风险清单、仓位纪律到“看公司先看人”的尽调方法，一步步搭出属于你自己的判断框架；第三座，工具与财报——把财报翻译成故事，教你看数字背后的人心；第四座，纪律社群——一群互相监督的同伴，在你想追涨杀跌、想信“内幕消息”时，递上那张人性清单。

我们坚信一句话：新手缺的不是消息，是体系；缺的不是胆量，是心性。体系让你看得懂，心性让你拿得住。两样都有了，你也能像巴菲特读运通那样——在别人的恐慌里，读出信任的含金量。

这本小书，就算奥米书库送给你的第一份见面礼。书读完了，欢迎你到 aomidou.com，接着把剩下的路走完。

奥米书库 aomidou.com——心性提升平台·新手投资体系搭建站
十分钟经典导读 | 投资体系课 | 财报工具 | 纪律社群

结语 十分钟之后，你要做什么

合上书，回忆一下你带走了什么：崩盘不需要理由，别给波动编故事；做对每一步也可能失败，别把运气当能力；发明了未来不等于拥有未来，警惕傲慢；你的“合理”不算数，规矩才算数；和市场较劲的人输，攒信用的人赢；政策与情绪也是商业变量。以及最要紧的——商业没有公式，只有人性。

就这么几条，朴素得像废话。但布鲁克斯用十二个真实故事证明：读懂人，你就读懂了商业的九成。

十分钟你看完了这本书，接下来是你的十年。下次翻开任何一家公司的财报之前，先翻翻它面对危机时的选择——那里写着比利润表更真的东西。

如果你只记住一句话，请记住这个：财报是结果，人性才是原因。

“十分钟读完经典，一辈子慢慢变富。”

—— 全书完 ——

著者：奥米豆 | 出品：奥米书库 | www.aomidou.com