

GAOXIAO

Ketang Xunzhen

高效课堂寻真

——一位英语教师的课堂追寻与思索

韩光亮 著

非
外
借

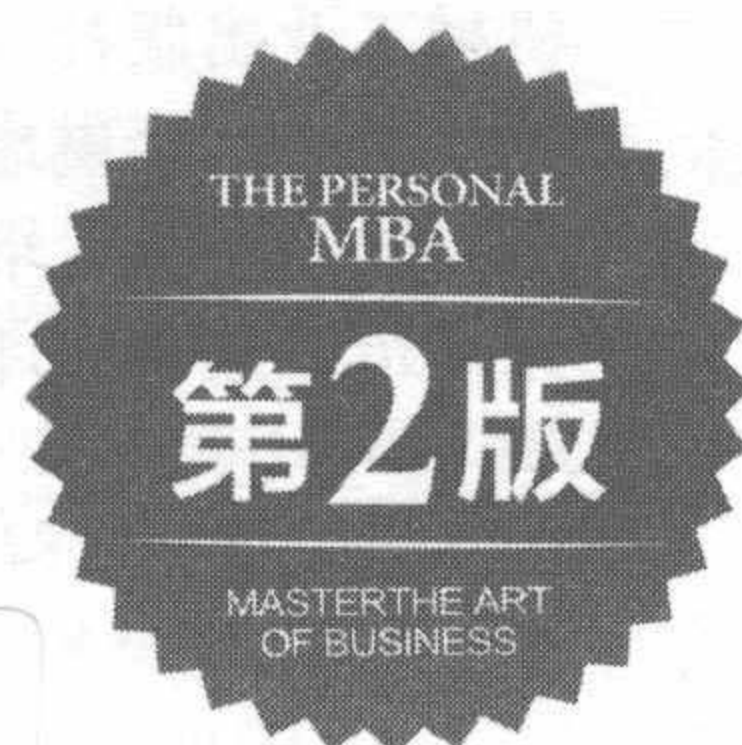
中国矿业大学出版社

THE PERSONAL MBA
master the art of business

在家就能读 MBA

掌握经营的艺术

[美] 乔希·考夫曼 (Josh Kaufman) © 著
王占波 曹雪 周小雅 © 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

许多人有这样的共识：参加 MBA 课程不仅是浪费金钱，还是浪费时间的事。连名牌大学也无法避免提供流水线式教育：千篇一律的盈亏报表、课件演示等。乔希·考夫曼在《在家就能读 MBA》里提炼出企业经营的核心原则，以帮助读者在最短的时间里就能掌握大多数重要的商业概念，从而轻松度过自己的职业生涯。

在这本第 2 版里，他除了分享那些涉及营销、销售、谈判、运营、系统设计、生产率、战略的核心课程和令人难忘的心智模型外，还与时俱进地新增和修改了许多内容。读完这本书，你将学习到那些需要花费许多人一生去掌握的原理。

The Personal MBA: Master the Art of Business by Josh Kaufman, 9781591845577, Published by the Penguin Group. Copyright©Worldly Wisdom Ventures LLC, 2010, 2012. All rights reserved. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

This title is published in China by China Machine Press with license from Worldly Wisdom Ventures LLC. This edition is authorized for sale in China only, excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书由 Worldly Wisdom Ventures LLC 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）出版与发行。未经许可之出口，视为违反著作权法，将受法律之制裁。

图书在版编目（CIP）数据

在家就能读 MBA：掌握经营的艺术：第 2 版/（美）乔希·考夫曼（Josh Kaufman）著；王占波，曹雪，周小雅译.—2 版.—北京：机械工业出版社，2017.2

书名原文：The Personal MBA: Master the Art of Business

ISBN 978-7-111-56229-0

I. ①在… II. ①乔… ②王… ③曹… ④周… III. ①工商管理
IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 042759 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：李琳瑜 责任编辑：李琳瑜

责任印制：常天培

保定市中画美凯印刷有限公司印刷

2017 年 3 月第 2 版·第 1 次印刷

180mm×250mm·22.25 印张·1 插页·400 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-56229-0

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066 机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：（010）68326294 机工官博：weibo.com/cmp1952

（010）88379203 金书网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

基本面永远是基本面。无论你是一名企业家还是一家《财富》500强企业的高管，这本书都会助你成功。

——约翰·芒 (John Mang)，宝洁公司织物及家居护理部日本区副总裁

这本书的价值超越了商业本身。我曾使用本书中的那些营销、销售和沟通原则完成了我的博士学业，而且还在一家世界级研究型大学里做完了博士后研究并谋得了一个教职。无论你以何为生，这本书都将助你做得更好。

——扎卡里·加贡博士 (Dr. Zachary Gagnon)，美国约翰霍普金斯大学
化学工程助理教授

如果你想创业，这本书将从根本上提升你的信心。如果你已经在运营一家企业，这本书将帮助你识别自身系统的弱点，以获得更好的效果。如果你想举债获得一个 MBA 学位，这本书将挑战你的内心冲动。你是希望成为一名更好的商人，还是希望把一张文凭挂在墙上去炫耀呢？

——丹尼尔·约书亚·鲁宾 (Daniel Joshua Rubin)，剧作家和画师

在我与本书相遇之前，我已于2005年毕业拿到了 MBA 学位，但我仍感觉对于商业所知不多。回想一下，我多么希望在学习 MBA 培训课程之前就能看到这本书——那样的话，它就能够帮助我在完成学位过程中更加自觉。谁知道呢——我也许会干脆不学 MBA。这无疑是最好的基础商业书籍。

——罗杰·辉 (Roger Hui)，红帽公司技术客户经理

我应用本书的心智模型，在不到四周的时间里创办了一家盈利企业。乔希迅速驱散了许多关于企业家精神的错误理念，他的指导使我的工作效率大大提升，也使我更加成功，而我的生活也变得更加充实。

——埃文·德布 (Evan Deauble)，井字代码有限责任公司总裁兼 CEO

这些概念真能发挥作用。我有了更多忠实顾客来下订单，挣到了八倍多的钱，而且远没有不堪重负的感觉，快乐多多。如果你想激活潜力，不能错过这本书。

——蒂姆·格拉尔 (Tim Grahl)，输出：思想集团创始人兼 CEO

和乔希经过一小时的交谈，我立即采纳了他的建议，从而在本年度赢得了额外的 12 万美元。这些简单的原理真的有惊人的效果。

——丹·波特诺伊 (Dan Pornoy)，波特诺伊媒体集团创始人兼 CEO

译者序

放弃商学院，但不放弃商业的学习

对于那些希望通过 MBA 来改变职场命运或者创业人生的求学者而言，投入大量的精力、花费不菲的学费，甚至放弃现有的工作，去接受 MBA 教育到底值不值？考虑到当前 MBA 培训热不断升温，同时也有很多人读了 MBA 找不到理想工作，这种争论恐怕很难有一个明确的定论。

不过如果我们理一下争论双方的思路，就会发现大家争论更多的是对于 MBA 教育形式的质疑，而非对于 MBA 教育内容的否定。无疑，一个人是否接受 MBA 教育首要是看自己的兴趣。毕竟，MBA 只是有关工商管理 and 经营的硕士学位，并不是所有人都有兴趣成为管理者。对于那些希望成为管理阶层一员的人而言，读 MBA 只是其一个备用选择。

本书作者乔希·考夫曼（Josh Kaufman）给出的解答则要简单得多——放弃商学院，但不放弃对商业的学习。在他面对是否读 MBA 的困惑时，安迪·沃尔特，这位宝洁公司的副董事曾经给出一个最直接也最充分的理由：“如果你把与攻读 MBA 学业相同的时间和精力放到工作上去的话，你会同样出色的。”（安迪也没有 MBA 学位，他大学学的是电机工程，现在是宝洁公司顶级的 IT 经理人之一，负责管理宝洁公司的许多重大项目。）

让我们再看看手里的钱，还有时间。无论是在中国还是在海外读 MBA，一到两年的时间投资加上 25 万到 80 万元的现金投资是必不可少的。如果毕业后找不到好工作，不仅意味着丢掉了现在的工作和一套房子的首付款，其机会成本更是无法估算。

尤其是对那些已有家室、事业小成的人，他们的顾虑又多了一层。更加糟糕的是，最近你的公司新雇的一个 MBA 也许就是你的手下。

也许支持商学院教育的人会指出，在商学院读 MBA 不仅会带来金钱上的收获，还包括知识的增长、有机会学习并分析复杂的问题、在专业资格上 MBA 学位所带来的保障，以及与杰出的年轻才俊共事的乐趣。从某种意义上来说，去商学院念 MBA 是培养一个人全方位能力的有效途径之一。在商学院攻读 MBA 还可以让学员有机会融入其强大的关系网络之中：校友、朋友及其支持者。在一个职场中极其看重人脉网络的社会，这样的描述无疑非常诱人。但这究竟是理想还是现实呢？

现实是，无论是在美国还是在中国，很多公司领导人没有念 MBA，如通用电气公司的杰克·韦尔奇、微软的比尔·盖茨、沃尔玛的山姆·沃尔顿等优秀管理者都没有 MBA 学位。中国企业家，如联想的柳传志、阿里巴巴的马云等，也不是 MBA 出身。当然，这并不是说他们对于商业世界的运行无知，恰恰相反，这些成功的领导人对于现实中的商业世界始终保持浓厚的兴趣，不断学习，持续改进。

能够选择本书的读者将会发现，关于读 MBA 是与非的争论也许只是形式与代价的选择。本书作者乔希·考夫曼以自己的求学实例和众多案例向读者证明：自学 MBA 不仅可选，而且可行。难得的是，他将互联网时代、碎片化教育和互动学习的宗旨加以实践。更为难得的是，他还为众多 MBA 知识求学者搭建了互动的平台和网络。

这样一位 MBA 教育的践行者的案例再次向我们证明，自学 MBA，我能，你也能！

新版前言：致读者信

清晰的语言产生清晰的思想，清晰的思想是教育的最大收益。

——理查德·米切尔 (Richard Mitchell)，
《学术界的坟墓》(The Graves of Academe) 作者

许多人认为成功地建立一家企业或有更好职业生涯的唯一途径是去读商学院，其实并非如此。绝大多数的现代商业实践需要的无非是基础常识、简单的算术和一些重要理念，以及法律知识。

《在家就能读 MBA》是一本介绍商业的初级读物。这本书的目的是使读者在最短时间内，对大多数重要的商业概念获得清楚、广泛的了解。

书中以通俗的文字介绍每一个概念，各个概念又以简单的参考物作为链接。一旦充分理解了书中的精华，你就知道如何应对大多数的重要事件，从而轻松地开始自己的职业生涯。

大多数介绍 MBA 的书籍尝试复制更多高端商学院课程的内容。但这不是本书的重点。本书的目标是，无论你的教育背景和商业经验如何，都可以帮助你建立一个从粗略到细致的对普通商业实践的了解。

大家的时间都很宝贵，我花了很大的努力把大量信息浓缩到一个可接受的范围，以便你能在几小时之内就读完。如果你之后对某一特定的领域感兴趣，也可以知道究竟从哪着手。

知道从何入手，无论是对于一个刚开始起步的创业者还是对于一个经验丰富的管理人来说，都很重要。共同的语言是连接成功的桥梁，不论你是在自己的小公

司，还是在一个世界级的大公司。

这个在新版本的《在家就能读 MBA》加入了许多新的概念，照比原版包含了更全面，甚至更复杂的一些概念。细节上的修改也使新版表达得更加清晰，而新加入的内容也可以作为长期的参考材料，给你带来更多价值。

如果你将书中的理念与实践相结合，就会在未来生活中受益匪浅。祝愿这本书可以帮助你事业的道路上赚到更多的钱、取得更大的进步、获得更多的乐趣。

在此，献上我所有最美好的祝愿。

乔希·考夫曼

柯林斯堡，美国科罗拉多州

2012

献给全世界数百万商业人士，无论是他们的大成就还是小贡献，都使得人类的生活更美好。

目 录

译者序

新版前言：致读者信

第1章 为何要读这本书？

你不必什么都知道	2	学府的幻觉	15
经验并不是必需的	3	你的财富与你的生活	15
问题，而不是答案	3	抛撒的百元大钞	16
思维模式，而不是方法	3	MBA 到底能带给你什么	17
无师自通 MBA	5	商学院来自哪里	19
商业自学速成班	6	兼并与风险	20
良和莠	7	商业是创造并传递价值的	21
自学 MBA 走向全球	8	商学院的一成不变	22
芒格的心智模型	10	商学院的唯一好处	23
积点成面	12	为了获得 MBA 负债累累	24
致怀疑者	13	自学 MBA 是上策	25
你应该到商学院学习吗	13	你能从本书中学到什么	25
商学院的三个严重问题	14	如何使用这本书	27

第2章 价值创造

每个企业都在经历的五个过程	29	竞争的潜在好处	36
具有经济价值的技能	30	经营企业不要唯利是图	37
市场铁律	31	建立企业不要头脑发热	38
人类的核心驱动力	32	价值的 12 种表现形式	38
地位的追求	34	价值形式 1：产品	39
评估市场的十种方法	35	价值形式 2：服务	40

价值形式 3: 资源共享	41	向购买者提供蓝本以便进行改进 ...	52
价值形式 4: 订购	42	迭代周期	53
价值形式 5: 转售	42	迭代速度	54
价值形式 6: 租赁	43	使信息反馈的价值最大化	55
价值形式 7: 代理	44	对产品替代品进行研究	56
价值形式 8: 聚集观众的注意力 ...	45	预知消费者的权衡	57
价值形式 9: 贷款	46	产品的经济价值	58
价值形式 10: 期权	47	相对重要性测试	60
价值形式 11: 保险	48	极为重要的假设	61
价值形式 12: 股本	49	阴影测试	63
麻烦溢价	49	最低报价	64
认知价值	50	渐进性强化	65
将价值形式模块化	51	现场测试	66
捆绑和拆分可以创造新的价值	52		

第 3 章 营 销

吸引潜在客户的注意力	69	让客户购买产品后的场景可视化 ...	79
提高潜在客户对信息的接受度	70	对信息进行适当的构架	80
奇特性可以吸引客户的注意力	71	向客户提供一些无偿的价值	81
打破先入为主的观念	72	提供无偿价值后要求跟进的许可 ...	82
只需取悦潜在客户	73	宣传语的巨大作用	83
客户要的是最终结果	74	确保提供的信息中有行动召唤	85
对客户进行资格审查	75	给潜在客户讲故事	86
了解客户的市场介入点	76	适当制造一些争议	87
了解客户的可定址性	77	声誉至关重要	88
激起客户购买的欲望	78		

第 4 章 销 售

交易的重要性	91	找到买卖双方的共同点	93
信任的重要性	92	定价的不确定性原则	94

四种定价方法	95	起缓冲作用的人	105
价格转变冲击	96	说服阻力	107
基于价值的销售	98	互惠原则对销售的帮助	108
教导式销售	99	勇于承认不利因素	109
下一个最佳选择	100	如何消除购买障碍	110
独家经营权	101	风险逆转可以促进销售	112
三种国际通用货币	102	再激活策略让你找回失去的 老客户	114
谈判的三个阶段	103		

第5章 价值传递

价值流	117	积聚——每次改进一小步， 累积起来就是一大步	127
销售渠道	119	放大——小变化可以使结果 扩大化	127
期望效应	120	集中精力打造竞争壁垒，而不是 去竞争	128
向消费者提供可预见性	121	力量倍增器——善假于物	129
找出并提升生产能力	123	系统化——企业的生命线	130
复制——更快地传递价值	124		
繁殖——一种高级的复制	125		
规模化——促进大规模的增长	125		

第6章 财 务

利润——生意继续运营的前提	134	尽量选择自己有定价权的市场	147
利润率——企业盈利的根本	135	尽量选择顾客终身价值高的 行业	148
价值获取——适度才是硬道理	136	可允许的获得性成本	149
充足——维持生意运营的拐点	137	开销——生意继续运营所需的最小 运转资源	151
估值	139	成本：固定成本和可变成本	151
现金流量表	140	不要以降低产品质量为代价来 省钱	152
损益表	141	收支平衡点	153
资产负债表	142	摊销——判断投资是否有价值	154
财务比率	144		
成本效益分析	145		
提高收入的四种方法	146		

掌控自己可用的购买力	155	融资层次	161
现金流循环	156	步步为营融资法	164
机会成本	157	投资报酬	165
金钱的时间价值	158	沉没成本	166
复息	159	内部管控	167
举债经营是一把双刃剑	160		

第7章 人类心智

戴夫综合征	169	解释和重新解释	184
气箱——身体是革命的本钱	170	动机	186
洋葱大脑	172	抑制	187
知觉控制	174	意志力的损耗	188
参考水准	175	损失规避	189
能量守恒	177	威胁防范	190
导向结构——环境比意志力 更重要	178	认知范围局限性	192
重组	179	联想	194
冲突	180	不在场盲点	195
模式匹配	182	对比	197
心理模拟	183	稀缺性	198
		新奇性	199

第8章 与自己相处

无自制力	201	选择	214
专注一心	203	五个为什么	215
认知切换惩罚	205	五个怎么样	216
任务的四种完成方法	207	下一步行动	217
最重要的任务	208	外化	218
目标的设定	209	自我启发	219
存在状态	211	反事实模拟	221
习惯	212	帕金森定律	222
启动	212	世界末日的景象	223

过度自我的倾向	224	神秘	234
确认误差	226	享乐适应症	235
事后偏见	227	比较谬误	237
性能负载	228	控制范围	238
能量循环	229	依附	239
压力和恢复	230	人事研发	240
测试	232	限制信念	241

第9章 与他人相处

权力	243	转介绍——扩大人际交往圈的 最好办法	254
比较优势——与他人合作的 原因	244	宗派	255
交流开销	246	融合与分离	257
重要性——让别人觉得自己被 重视	247	社会信号	258
安全感——有效交流的前提	248	社会证据	259
金牌三词经——让他人有重要感和 安全感的秘诀	249	权威	260
给出理由——让他人更加遵从你的 要求	250	承诺和一致性	262
领导的意图——告诉他们去做什么 就足够了	251	动机引起的偏差	263
旁观者冷漠——把责任 落实到人	252	模态偏差——延迟作出判断	264
规划谬误——计划赶不上变化	253	皮格马利翁效应	265
		归因错误	266
		选择方向——找解决方案而不是 盯着问题本身	267
		管理	268
		基于表现的雇佣	270

第10章 理解系统

盖尔法则	273	限制	276
流动性	274	反馈环	277
库存	275	自动催化	278
闲置量	275	环境	279

选择测试	279	合约风险	283
不确定性	280	二阶效应	284
改变	282	正常事故	285
相互依存	282		

第11章 分析系统

解构	287	误差边界	296
测量	289	比率	297
关键性能指标	290	典型性	298
垃圾进去, 垃圾出来	292	相关关系和因果关系	299
误差	292	标准	301
分析的诚实性	293	代表	301
环境	294	分割	302
抽样	295	人性化	303

第12章 改进系统

干预偏倚	305	清单	315
优化	306	不作为	317
重组	307	适应能力	318
关键性的少数	308	自动防故障装置	320
收益递减	309	压力测试	321
阻力	310	远景规划	322
自动化	312	可持续增长周期	323
自动化的矛盾	312	中道	325
自动化的讽刺	313	善于实验的思维方式	325
标准作业程序	314	没有“终点”	326

致谢	329
附录 A 怎样继续你的商业学习生涯	331
附录 B 改进结果的 49 个问题	337

第1章

为何要读这本书？

我们所需要的……正是一本不一样的商业书籍。

——美国肯尼迪机场的海关人员在询问了我的职业以后说道
生活是艰难的，尤其是对笨人而言。

——约翰·韦恩 (John Wayne)，美国西部影片演员

选择这本书，或许是因为你希望做出一些重大的改变，比如开一家自己的公司、努力争取升职；或许是想为这个社会创造点儿什么；也很可能是因为你被一些因素牵绊着，不能实现自己的梦想，例如：

▶ 对商业的误解。感觉自己商业知之甚少，绝不可能开一家自己的公司。也不愿在现有的职位上承担更多的责任，于是你宁愿选择维持现状，而不愿为不可预知的明天去冒险。

▶ 对资历的担忧。你认为商业是高深莫测的，只有经过专业培训的专家才能自由驰骋于其间。如果连一个 MBA 或同等学力都没有，你有什么资格说自己做的是对的？

▶ 南郭先生综合征。你担心自己已经力不从心，久而久之会被人视为大骗子。毕竟，没人喜欢骗子，对吧？

每个人都会有一些毫无根据的恐惧，但是值得庆幸的是这些恐惧通过努力是很容易改变和消除的，而你所要做的仅仅是了解一些简单的理念，运用这些理念将会改变你对商业的看法。一旦战胜了自己的恐惧，你就能一往无前。

无论你是企业家、设计师、学生、程序员，还是想掌握商业成功奥秘的专业人员，这本书就是为你准备的。不管你是谁，想要成就一番什么样的事业，你都将受益匪浅，本书致力于发现一种新的方法，能够极为有效地帮助你以最快的速度摆脱自己的恐惧，以最充沛的精力投入到改变中去。

你不必什么都知道

方法，可能有成千上万种，或许还更多；而原理则不同，把握原理，你将会找到属于自己的方法；追求方法而忽视原理，你终将陷入困境。

——拉尔夫·瓦尔多·爱默生 (Ralfh Waldo Emerson)，

著名评论家、诗人

无论你学习什么科目，其中最为美妙的事情便是，你不用知道所有的知识点，而仅仅只需要知道一些浓缩其核心价值的重要原理即可，一旦建立起核心原理的框架，学习知识甚至进一步拓展便是轻而易举的事情了。

本书浓缩了商业基础知识的一系列原理，这些原理将有助于你在商业上取得成功；阅读这本书你将会获取扎实的商业基础知识，而运用这些基础知识你就能做你想做的事情，一旦掌握了这些基础原理，你将有可能意想不到地实现最富挑战性的商业目标。

在过去的五年时间里，我阅读了上千本商业方面的书籍，采访了上百位经济学专家，在一家《财富》500强的公司里工作过，创办过自己的企业，并且向许多企业进行过咨询（其中包括从独资到成百上千雇员、年收入超过10亿美元的跨国公司等各种不同经营模式的企业），其间通过我的广泛收集、精心筛选、不断总结，终于提炼出了一套自己的理念，并将其浓缩在本书中。这些基本原理将会是你在作商务决策时值得依赖的好助手，如果你付出足够的时间和精力来学习这些理念，当面临以下难题时，你将会很轻易地成为那前1%的：

- ▶ 商业到底该如何运作；
- ▶ 该如何创业；
- ▶ 如何改善企业；
- ▶ 如何运用与商业有关的技能实现自己的理想。

本书就像一个过滤器，它帮助你去找到对你来说最为重要的信息。你不必费力地去抓住所有的商业信息（商业信息实在是太多），你只需要专注于对你来说重要的信息：使事情发生。