

忘掉你学过的MBA

吴介◎著



离经叛道？

别固执了，
否则我们会在错误的
路上越走越远

震耳发聩！

每句话都会让你有把它们
写在墙上的强烈冲动

wangdiao ni xueguo de MBA 吴介◎著

wangdiao ni xueguo de MBA

吴介◎著



长春

版权所有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

忘掉你学过的MBA / 吴介著. —长春: 北方妇女儿童出版社, 2015.3

ISBN 978-7-5385-8975-7

I. ①忘… II. ①吴… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第301732号

出 版 人 刘 刚
策 划 慢半拍
责任编辑 张晓峰
封面设计 蔡小波
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 14
字 数 200千字
印 刷 北京盛华达印刷有限公司
版 次 2015年3月第1版
印 次 2015年3月第1次印刷

出 版 北方妇女儿童出版社
发 行 北方妇女儿童出版社
地 址 长春市人民大街4646号
邮 编: 130021
电 话 编辑部: 0431-86037512
发行科: 0431-85640624

定 价 36.00元

前言

说真的，我很幸运听到了这堂课。

之前我也听过一些讲座，因为总感觉他们的观点没有比他们的名头更有“价值”，所以后来就逐渐地对“讲座”的热情淡了。

戴维的课据说每次都爆棚，不仅是斯坦福的师生，还有很多人从远方赶来听。但我因为之前的原因对此木然。最终拗不过朋友的邀约，被他拖进了教室。可当我听完戴维·汉森短短的几十分钟课后，真的震撼，或者说甚至有些热血沸腾。

这个曾经数学不及格，在读完商科院校之后开发出举世瞩目的网络框架，创立了一家非常迷人的公司——仅35个员工，夏天每周只需工作4天，但仍旧年赚几百万——37signals的小伙子竟然是如此的不同。

他反对一开始就做宏大长远的计划，说那是瞎猜臆测，就像给自己戴了副眼罩走路，太不靠谱甚至很危险；

他反对筹资创业，说那是个坑，那是毒品，那是颗定时炸弹。奉劝大家不到万不得已的时候尽可能少花别人的钱；

他反对时机未到就大肆拉人入伙的做法和迅速做大的想法；

他反对一周工作60小时或者100小时，废寝忘食的“工作狂”作风；

他反对没完没了、拖沓冗长的会议；

他反对从错误中吸取经验教训；

.....

他认为条件受限是好事——钱少、人少、规模小，都不是事儿；

他认为不要过早关注细节——大号粗体白板笔非常适合初创阶段；

他认为不必追逐最新的潮流和技术——那些长久不变的因素更有价值；

他认为应该给竞争力做减法——要做的比你的对手少，并以此来击败他们；

他认为要养成对客户说“不”的习惯——运用拒绝的力量，成就你的优先顺序；

他认为想要创造一个伟大的产品，最简单最直接的办法就是做你自己想用的东西。

.....

规划、融资、做大、时间效率、资源优势、细节致胜、顾客是上帝……这些概念都能在我们的教科书上找得到，甚至是醒目的标题！

所以戴维要创业者们行动之前，先扔掉自己学过的“MBA”——那些陈旧的、刻板的、不适用的所谓“经典”。

这是一堂灵感四射的课，迎接你的是醍醐灌顶、幡然醒悟；

这是一堂让人反思的课，反思我们过去习以为常的每一件事、每一个决

定和工作方式；

这是一堂让人勇气倍增，充满自信和力量，充满起而行之去挑战现状的欲望的课。

戴维说，好东西要分享。所以就有了这本书。

希望那些还未曾想过创业的，正在艰难地走在创业路上的，和我一样平凡的人以及那些已经获得成功，正想着做大做强的精英们都能像我一样，从这堂似乎有些离经叛道的课中得到自己想要的，或者是以前从未想过的却有价值的东西。

仅此而已。

目录

导 言

小心！别让“MBA”知识绑架了你

去他的，“MBA”知识 / / 001

解决小学数学问题用不着大学微积分 / / 002

顾客需要的是优质的产品和服务而非完美的理论 / / 004

第一章

规划：别急着制订“五年计划”

计划是一种致幻的毒，只会让你对未来充满臆想 / / 008

没有人能够预知下一秒会发生什么 / / 011

我们完全不在意明年会怎么样， / / 014

因为它对我们今天所做的影响甚微 / / 014

小公司需要的是“应急计划”而不是“长期规划” / / 016

计划会成为你思维的圈，让你不敢越雷池半步 / / 019

计划是有害的猜测，因为它会浪费时间，会让你为明天感到担忧 / / 021

管他前面的路怎么样，拿出凿子，开始实干吧 / / 023

把大项目分解成小任务，任务越小越容易预计， / / 028

也不会造成大麻烦 / / 028

在初期，先关注细节不会给你带来任何好处 / / 030

第二章

资金：别人的钱玩不好会烫手

创业之初尽可能不花别人的钱，别人的投资是颗定时炸弹 // 034

对于很多创业公司而言，你最缺的也许并不是钱 // 037

花别人的钱会让你成为“瘾君子”，缺陷越深 // 041

你就是投资商手中的一张扑克牌，随时可能把你打出去 // 043

紧迫感来自花了自己的钱以及为自己赚钱，而这是一个企业家最有力的驱动力 // 045

做一个技艺高超的扑克牌玩家，然后上桌你才有机会 // 047

创业之初不要有任何依赖思想，从创始的第一天开始就要想着如何盈利 // 050

怀着被收购的想法去创业，不如趁早放弃 // 052

创业初期资金并不是越多越好 // 055

第三章

规模：刚开始别总想着“摊大饼”

选择并保持合适的规模 // 060

做企业不是打群架，人越多胜算越大 // 063

其实你的需求没有想象的那么多 // 065

构建可以扩展的架构，把你的企业打造成变形金刚 // 068

把生意当成“吹泡泡”游戏，总有爆的那天 // 071

公司越精益，改变越容易 // 074

第四章

产品：“独一无二”永远是王道

你可以受别人影响，但不要去剽窃 // 080

给你的产品起个好记的名字 // 083

最基本功能上的优势，是产品最有竞争力的优势 // 085

想创造一个伟大的产品，最简单的办法就是做你自己想用的东西 // 087

与其做一堆半成品，还不如做好半个产品 // 090

如果你想讨好每个人，那么你什么人也讨好不了 // 093

将你独一无二的想法注入你的产品中，把它变成一件别人做不到的东西 // 096

一旦你的产品实现了基本的功能，就迅速把它亮出来 // 099

别不在意，副产品也是一种好生意 // 101

第五章

效率：好的点子来自休息好的头脑

- 灵感就像新鲜水果或牛奶，有一定的保质期 / / 106
- 慎用你的紧急命令，有时候越快越好是毒药 / / 109
- 减少实施过程而不是减少睡眠时间，疲劳战是最愚蠢的行为 / / 112
- 工作激情≠工作狂，时间不是丈量效益的工具 / / 115
- 知道自己要的是什么，你才会少走弯路 / / 119
- 知道不做什么，比知道做什么更重要 / / 122
- 成功总有方法，一个好点子让你的效率翻倍 / / 126
- 不要浪费时间做“垃圾”工作，提高办公室工作效率 / / 129
- 勇于放弃，最糟糕的事莫过于继续浪费时间 / / 131
- 有些东西拖得越久，越难完成 / / 133
- 屏蔽干扰，打岔是效率的敌人 / / 135
- 会议是最大的时间杀手 / / 137

第六章

人才：最合适的人才是最好的

- 自己需要的人远没有想象得那么多 / / 142
- 别太相信自己的眼睛，试用期必不可少 / / 144
- 别以从业时间长短论英雄，真正重要的是他们到底做得有多好 / / 146
- 我们要的是能快速学习的多面手，而不是专攻一面的专家 / / 148
- 不要让距离成为公司阻隔人才的门槛 / / 150
- 在你亲自尝试做这份工作之前，不要雇人去做 / / 152
- 对员工的不信任才是最大的开销 / / 154

第七章

竞争力：你不必帅气逼人，但要与众不同

- “条件受限”貌似缺陷，实为优势 / / 158
- 有个性更具魅力，与众不同的东西永远是潮流 / / 161
- 你做得更少，才能在竞争中做得不同 / / 163
- 要持久地与众不同，创意往往是最好的“工具” / / 166
- 你和竞争对手是在赛跑而不是拳击 / / 169
- 专注：我们只抓一只兔子 / / 172

第八章

营销：让客户成为你的热情观众

- 每个人都喜欢听故事，有趣的特性更容易引起共鸣 / / 178
- 培养自己的拥趸，热情的观众能成为你的秘密武器 / / 181
- 别想着把产品塞给顾客，要知道他们需要什么 / / 184
- 不要惧怕分享，这是专属于你的绝佳制胜机会 / / 187
- 千万别大意，总有人在意细枝末节 / / 190
- 你提供给他们的体验是最棒的 / / 193
- 让客户感受到被重视，而不是被欺骗 / / 196
- 学学药贩子，不妨先拿出一些来给人免费试用 / / 199
- 市场营销，不是一个部门的战争 / / 202

第九章

客服：真正的营销开始在成交之后

- 不要把客户支持外包给呼叫中心或第三方 / / 206
- 客户服务，最重要的事情就是快速响应 / / 208
- 对于负面的声音别急着下结论 / / 210
- 千万别说“无可奉告”，自揭伤疤会更主动 / / 212

导言

小心！别让“MBA”知识绑架了你

去他的，“MBA”知识

我们很多人都有过这样的经历和体会：

上学的时候，在学校的课堂和讲座中为大师们那些精彩的管理学理念心醉神迷，那时的我们踌躇满志，从心底轻视那些凭借肉食动物的本能发家的商界草莽英雄，满以为掌握了那些精致的概念和在纸上的运行逻辑，就足以在商界呼风唤雨、大展身手。

然而当我们真正出了校门，做了实习生时，不得不面对一种困状——以为自己会做得很出色，可在学校里学的东西根本就是皮毛，脑子里没有任何实用的储备，有的仅仅是一大堆空泛的理论和单纯幼稚美好的幻想罢了。

戴维·汉森有着同样的感受。

“事实上，刚开始我遭遇到一些挫折，我脑子一直沉浸在学习了三年的管理理论中，事实上有点儿偏离了方向，并不能很好地适应现实社会，社会要求生产产品迎合顾客，为企业盈利，因为那并不是你的所学，你必须重新调整、纠正自己。”

“我在哥本哈根商学院度过了三年时光，可以说，据我估计，大部分的时间都浪费了。现在我所做的和那并没有关系。它也不影响我每天所从事的工作。”

所以，戴维告诉那些准备创业以及刚刚起步的年轻人，不要迷信高深的商业理论。

“在你们开始行动之前，你们要做的最重要的事就是丢掉MBA知识。”

当然，他所谓的“MBA知识”是泛指商业管理理论，如他所说：“MBA是一个集成，它集合了商科学校的管理理论。”

解决小学数学问题用不着大学微积分

理论本质上是一种经验，是系统化了的经验，是间接的经验，是浓缩了

的经验。理论对于人类是有用的，估计这不会有太大的争议。但是在创业初期可能不适用。就好像解决小学阶段的数学问题，是完全用不着大学高深的微积分的。

戴维认为，理论不在于高深，适用就好。

“当你只有两个人、三个人、五个人时，没有人会这样做事——运用不灵活的管理理论。这之间不存在任何关系，因为这并不是为你量身打造的。”

诚然，企业、企业家是否能够成功，是由当时诸多的情况和因素决定的，而决不是由什么管理理论所决定。一个企业就像一个人一样，充满了个性，不会有一个正好适合它的完美的理论。

当然，戴维不是倡导读书无用论，他的观点很明确：其实管理很简单，把关系企业生存发展的几件简单的事真正地用心做细，做到位就好，而不需要刻意地用那些复杂的理论把事情搞得那么复杂。

顾客需要的是优质的产品和服务而非完美的理论

客户需要的是优质的产品和服务，没人会在意“关于波特五力模型 20 页的报告。”

所以，不管你学习了多么高深、复杂的管理理论，那仅仅只是你自己工作中的一个工具而已，跟一把锹、一块抹布没什么不同。

而这些东西对于你的客户来说没有任何意义。没有客户会在购买你的产品之前说：“你们能分析这款设备的五力吗？不能？哦，好吧，那我们不会购买你们的商品。”

因此，戴维认为，你不必理会那些所谓的“MBA”知识，重要的是搞清楚客户他们想要的东西，并尽量地去迎合和满足他们，为企业盈利。

第一章

规划：

别急着制订“五年计划”