

一本书，一次世界级的商业教育

THE PERSONAL MBA

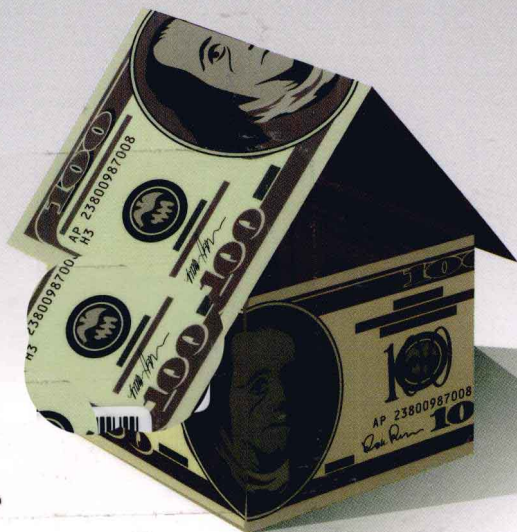
在家就能读 MBA



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



你在事业上深陷泥潭，停滞不前？

你努力工作，但仍有失去现有职位的风险？

你很想放弃工作，去商学院上学？

在此之前，省下钱来，读一读《在家就能读MBA》



机械工业出版社
China Machine Press

THE PERSONAL MBA

在家就能读 MBA

掌握经营的艺术

MASTER THE ART OF BUSINESS



【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

掌握基础知识，磨炼你的商业敏锐感，节省学费。许多人有这样的共识：参加 MBA 课程是在浪费时间和金钱。连精英学校也提供这种过时的流水线教育：千篇一律的盈亏报表、课件演示。乔希·考夫曼已经提炼出企业经营的核心原则，并将这些原则简单、迅速地教给处于职业生涯各个阶段的人们。

乔希·考夫曼在本书中分享了经营理念、营销、销售、谈判、运营、系统设计、战略等许多核心课程，把那些最有价值的商业课程浓缩成简单的、令人难忘的心智模型。真正的领导者不是商业学校培训出来的，他们自学，挑选知识、技巧和他们成功所需要的经验。一周内读完这本书，你将会学习到那些需要花费许多人一生时间去掌握的原理。

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USP) Inc.

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2011-2305

图书在版编目 (CIP) 数据

在家就能读 MBA：掌握经营的艺术/(美)考夫曼(Kaufman, J.)著；王占波，曹雪，周小雅译. —北京：机械工业出版社，2011.10 (2012.2重印)
ISBN 978-7-111-35935-7

I. ①在… II. ①考… 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 (2011) 第 193645 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：谢小梅 责任编辑：谢小梅 解文涛

责任印制：乔宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012 年 2 月第 1 版·第 2 次印刷

180mm×250mm·20.5 印张·1 插页·362 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-35935-7

定价：48.00 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

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者购书热线：(010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

目 录

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	18
商业自学速成班	6	兼并与风险	19
良和莠	7	商业是创造并传递价值的	20
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	22
积点成面	12	为了获得 MBA 负债累累	23
致怀疑者	13	自学 MBA 是上策	24
你应该到商学院学习吗	13	你能从本书中学到什么	24
商学院的三个严重问题	14	如何使用这本书	26

第2章 价值创造

每个企业都在经历的五个过程	27	价值形式 1：产品	35
具有经济价值的技能	28	价值形式 2：服务	36
市场铁律	29	价值形式 3：资源共享	37
人类的核心驱动力	30	价值形式 4：订购	38
评估市场的十种方法	31	价值形式 5：转售	38
竞争的潜在好处	32	价值形式 6：租赁	39
经营企业不要唯利是图	33	价值形式 7：代理	40
建立企业不要头脑发热	34	价值形式 8：聚集观众的注意力	41
价值的十二种表现形式	34	价值形式 9：贷款	42

价值形式 10: 期权	43	对产品替代品进行研究	51
价值形式 11: 保险	44	预知消费者的权衡	52
价值形式 12: 股本	45	产品的经济价值	53
认知价值	45	相对重要性测试	55
将价值形式模块化	46	极为重要的假设	56
捆绑和拆分可以创造新的价值	47	阴影测试	58
向购买者提供蓝本以便进行改进	47	最节约的可行性供应物	59
迭代周期	48	渐进性强化	60
迭代速度	49	现场测试	61
使信息反馈的价值最大化	50		

第3章 营 销

吸引潜在客户的注意力	64	让客户购买产品后的场景可视化	73
提高潜在客户对信息的接受度	65	对信息进行适当的构架	74
奇特性可以吸引客户的注意力	66	向客户提供一些无偿的价值	75
只需取悦潜在客户	67	提供无偿价值后要求跟进的许可	76
客户要的是最终结果	68	宣传语的巨大作用	77
对客户进行资格审查	68	确保提供的信息中有行动召唤	78
了解客户的市场介入点	70	给潜在客户讲故事	79
了解客户的可定址性	71	适当制造一些争议	80
激起客户购买的欲望	72	声誉至关重要	81

第4章 销 售

交易的重要性	83	三种国际通用货币	92
信任的重要性	84	谈判的三个阶段	93
找到买卖双方的共同点	85	起缓冲作用的人	95
定价的不确定性原则	86	互惠原则对销售的帮助	97
四种定价方法	87	勇于承认不利因素	98
基于价值的销售	88	如何消除购买障碍	99
教导式销售	90	风险逆转可以促进销售	100
下一个最佳选择	91	再激活策略让你找回失去的老客户	102

第5章 价值传递

价值流	105	积聚——每次改进一小步，累积起来就是一大步	115
销售渠道	107	放大——小变化可以使结果扩大化	115
期望效应	108	集中精力打造竞争壁垒，而不是去竞争	116
向消费者提供可预见性	109	力量倍增器——善假于物	117
找出并提升生产能力	111	系统化——企业的生命线	118
复制——更快地传递价值	112		
繁殖——一种高级的复制	113		
规模化——促进大规模的增长	113		

第6章 财 务

利润率——生意继续运营的前提	122	收支平衡点	133
价值获取——适度才是硬道理	123	摊销——判断投资是否有价值	134
充足——维持生意运营的拐点	124	掌控自己可用的购买力	135
提高收入的四种方法	126	现金流循环	136
尽量选择自己有定价权的市场	127	机会成本	137
尽量选择顾客终生价值高的行业	128	金钱的时间价值	138
可允许的获得性成本	129	复息	139
开销——生意继续运营所需的		举债经营是一把双刃剑	140
最小运转资源	130	融资层次	141
成本：固定成本和可变成本	131	步步为营融资法	144
不要以降低产品质量为代价来省钱	132	投资报酬	145
		沉没成本	146

第7章 人类心智

洞穴综合征	149	知觉控制	154
气箱——身体是革命的本钱	150	参考水准	155
洋葱大脑	152	能量守恒	157

导向结构——环境比意志力更		意志力的损耗	168
重要	158	损失规避	169
重组	159	威胁防范	170
冲突	160	认知范围局限性	172
模式匹配	162	联想	174
心理模拟	163	不在场盲点	175
解释和重新解释	164	对比	177
动机	166	稀缺性	178
抑制	167	新奇性	179

第8章 与自己相处

专注一心	181	帕金森定律	200
认知切换惩罚	183	世界末日的景象	201
任务的四种完成法	185	过度自我的倾向	202
最重要的任务	186	确认误差	204
目标的设定	187	事后偏见	205
存在状态	189	性能负载	206
习惯	190	能量循环	207
启动	190	压力和恢复	208
选择	192	测试	209
五个为什么	193	神秘	211
五个怎么样	194	控制范围	212
下一步行动	195	依附	213
外化	196	人事研发	214
自我启发	197	成长心态	215
反事实模拟	199		

第9章 与他人相处

权力	217	重要性——让别人觉得自己被重视	221
比较优势——与他人合作的原因	218	安全感——有效交流的前提	222
交流开销	220	金牌三词经——让他人有重要感和	

安全感的秘诀	223	社会信号	232
给出理由——让他人更加遵从你的要求	224	社会证据	233
领导的意图——告诉他们去做什么就足够了	225	权威	234
旁观者冷漠——把责任落实到人	226	承诺和一致性	236
规划谬误——计划赶不上变化	227	动机引起的偏差	237
转介绍——扩大人际交往圈的最好办法	228	模态偏差——延迟作出判断	238
宗派	229	皮格马利翁效应	239
融合与分离	231	归因错误	240
		选择方向——找解决方案而不是盯着问题本身	241
		管理	242

第10章 理解系统

盖尔法则	245	选择测试	251
流动性	246	不确定性	252
库存	247	改变	254
闲置量	247	相互依存	254
限制	248	合约风险	255
反馈环	249	二阶效应	256
自动催化	250	正常事故	257
环境	251		

第11章 分析系统

解构	259	比率	268
测量	261	平均数、中位数、众数和中列数	269
关键性能指标	262	相互关系和因果关系	270
垃圾进去，垃圾出来	264	标准	272
分析的诚实性	264	代表	273
环境	265	分割	274
抽样	266	人性化	275
置信区间	267		

第12章 改进系统

优化	277	清单	286
重组	278	不作为	288
关键性的少数	279	适应能力	289
收益递减	280	自动防故障装置	291
阻力	281	压力测试	292
自动化	283	远景规划	293
自动化的矛盾	283	中道	294
自动化的讽刺	284	善于实验的思维方式	295
标准作业程序	285	没有“终点”	296
致谢			299
附录 A 怎样继续你的商业学习生涯			301
附录 B 改进结果的四十九个问题			307

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)，美国西部片演员

选择这本书，或许是因为你希望作出一些重大的改变，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 (Ralph 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，一旦你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5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50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。

经验并不是必需的

人们总是高估了商业的复杂性，这不是像发射火箭一样的高科技——其实我们选择的是世界上最简单的一个职业。

——杰克·韦尔奇 (Jack Welch)，通用电气前任 CEO

不要担心你是一个新手，和其他商业类书籍不同，本书并不需要你有一定的商业经验，也不需要你有一定的商业基础知识。我并没有将你设想为大型企业的 CEO，每天都作出好几百万美元的商业决策。不过如果你是的话，这本书对你也同样有帮助！

如果你已经拥有一些商业经验，比如我的读者中也不乏从顶级学校毕业的 MBA 人才——你同样可以在本书中获得一些比你之前在攻读 MBA 期间所学知识更加有价值、更加有实际意义的知识。

本书一向向你展现了 226 条简单的理念，这些理念将有助于你从一个全新的角度来思考商业，读完本书，你将会更加全面、更加准确地了解到，商业到底是什么以及成功的商业到底该怎么运作。

问题，而不是答案

教育并不是给出问题的答案，而是寻求能够回答所有问题的方法。

——比尔·阿林 (Bill Allin)，社会学家和教育学家

大多数的商业书籍都试图教你找到更多的答案，或者是告诉你各种问题的解决方法，而本书则不会告诉你答案，只会帮助你如何更好地提出问题，要知道在任何商业中最为核心的第一步便是如何作出商业决策。你能对所处环境提出越多的必要的问题，你就可以越快地找到帮助你前进的答案。

思维模式，而不是方法

我的语言的匮乏是因为我对世界的无知。

——路德维希·维特根斯坦 (Ludwig Wittgenstein)，哲学家和逻辑学家

提高你的商业技能，并不一定需要学习所有的知识——掌握基础知识你便可以有意想不到的收获。我把这些基础的商业理念叫做思维模式，这些模式将会为你建

立一个坚实的框架，基于这个框架你就可以作出你的商业决策。

思维模式就是呈现你对“事情是怎么运作的”的一种理解。例如开车，当你踩下右边的踏板时，你期待着会发生什么呢？如果车速减慢了，你也许会非常惊奇——因为右踏板是油门。这就是一种思维模式——一种对“现实世界的一些事是如何运作的”的一种理解。

通过每天对你所经历的事物的观察，你的大脑会自动地生成一种思维模式。然而很多时候你大脑中形成的思维模式并不是完全正确的，因为你只是一个人，所以你的知识面和经历都是有限的。教育可以通过整合别人积累的知识以及获得的经验来帮助你构建正确的思维模式，而最好的教育则可以帮助你以全新的、更加有效的方法来看待这个世界。

例如，很多人认为“创业是有风险的”，“一开始你必须制定大量的商业策划”，也“必须筹备大量的资金”，还有“商业关系中最重要的是你认识谁而不是你知道什么”。这些都是一种思维模式（即对世界的运作方式的一种描述），但是它们都是不正确的，纠正你的思维模式可以帮助你更加清楚地意识到你到底在做什么，也可以帮助你作出更好的选择。

在阅读了本书提到的思维模式以后，许多读者发现要使他们的事业步入正轨比之前他们想象的容易多了，因为他们之前对“什么是商业”以及“商业是怎么运作的”的认识都是不准确的。与其浪费大把宝贵的时间和精力来担惊受怕、缩头缩尾，还不如将其用于学习这些理念，这些理念将会使人们摆脱焦虑、争取进步。

不正确的思维模式	正确的思维模式
创业是有风险的	商业中的不确定性是常有的然而也是可控制的，风险也是可以最小化的
如果你想创业成功，那么在你开始创业前你必须制定出一套完美的商业策划	周详的计划的确重要，但是最为重要的是对自己所从事行业的基本原理有所了解。不管你为此做多少准备，在你发展事业的道路中总是会有这样那样你意想不到的事情发生的
在你创业之前你必须筹备大量的资金	只有当你觉得别无选择，而不得不完成一个项目时（如必须修建厂房），你才有必要筹备大量的资金
你知道什么不重要，要紧的是你都认识谁	人际关系固然重要，但是如果你想将你的人际关系利益最大化的时候，你所掌握的知识才是最为关键的

本书将会帮助你很快地掌握商业运作的基本原理，以便你能将你的时间和精力集中在一些实际的行动中去：创造一些有价值的东西，吸引更多的关注，做出更好的销售业绩，为更多的顾客服务，得以升职，赚更多的钱或者是改变整个世界。

你不仅可以改善自己的经济状况并且为他人创造更多的价值，你还可以在你的事业道路中获得更多的快乐。

无师自通 MBA

我坚信，自学乃唯一真正的教育。

——艾萨克·阿西莫夫 (Issac Asimov)

波士顿大学生物化学专业教授，著有五百多部著作

人们经常问我是否拿到了 MBA 学位，“没有，”我回答道，“但是我上过商学院。”

在辛辛那提大学念书期间，我很有幸学习了卡尔·林德商业荣誉课程，这其实是 MBA 本科水平的课程，这个项目通过奖学金的形式来资助就读的学生。于是在没有支付昂贵学费的基础上，我非常幸运地参加了原本属于商学院教学范畴的课程。

很快我便踏上了“企业成功的快车道”，通过辛辛那提大学的合作教学项目，我在大二的时候成功地申请到了一个在一家财富 50 强的公司（宝洁公司）做行政工作的职位。在 2005 年毕业之前，我得到了作为宝洁家庭护理品牌经理助理的工作，这原本是特意为优秀的 MBA 毕业人才预留的职位。

大四一开始，我就开始把我的发展重心从学期日常学习转移到未来的发展上。我的新工作要求我必须对商业有非常全面的认识，几乎所有的同事和领导都是世界顶级学校毕业的 MBA 人才。我曾考虑过要报名攻读 MBA，但是攻读这么昂贵的学位对我现有的职位似乎并没有多大的意义，况且我现在的工作对我来说已经够有挑战的了，我不能分散精力去读兼职的 MBA 了。

在作抉择的时候我也想起了安迪·沃尔特 (Andy Walter)，宝洁公司的一位副董事，我到宝洁以后第一个汇报工作的对象。他曾经给过我职业建议：“如果你把去攻读 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，他大学时学的是电机工程，现在是宝洁公司顶级的 IT 经理人之一，负责管理宝洁的许多重大项目。）

最后我决定放弃商学院，但没有放弃对商业的学习。没有去攻读 MBA 学位，我放弃了教室学习，开始了自学 MBA 的路程。

商业自学速成班

许多自学成才人士的学识远远超过那些知名大学的博士、硕士和学士们。

——路德维希·冯米塞斯 (Ludwig Von Mises)

澳大利亚经济学家，著有《人类行为》

我一直是一名狂热的读书爱好者，但在我决定尽我所能去学习商业运营的时候，我发现自己过去读的最多的却是小说。我生长在新伦敦 (New London)，俄亥俄州北部的一个农场小镇，当地的主要产业就是农业和轻工制造业。我的母亲是一个儿童图书管理员，我的父亲则是一名六年级科学课的教师，之后成为一名小学校长。书籍是我生活的重要组成部分，但商业不是。

在开始我的第一份正式工作之前，我对于企业的印象仅限于它们是人们每天去的地方，在那里能够拿到薪水，至于对企业到底是什么和它们如何运作一无所知。直到我申请工作，被带进公司的世界里，我才知道像宝洁这样的公司的存在。

为宝洁公司工作本身就是一种教育。企业的庞大规模和业务范围——管理一个这样大规模企业的复杂性——使我震惊。我在公司的最初三年，参与了所有业务流程的决策：开发新产品，扩大生产，投入数百万美元营销，确保与沃尔玛、塔吉特百货 (Target)、克罗格公司 (Kroger) 和好市多 (Costco) 这些主要零售渠道的安全合作。

作为一名助理品牌经理，我领导着一支 30 ~ 40 人由宝洁公司的雇员、承包商和经销商员工构成的团队——所有这些人都有竞争项目、计划和优先事项。风险巨大，压力也比较大。至今，我不禁惊讶于当时花费成千上万的工时、数以百万计的美元和非常复杂的流程需要去做的却是简单地让一瓶洗洁精在当地超市的柜台上出现。从瓶子形状到产品气味，每件事情都进行了优化——包括海运库存包装箱上面的文字。

当时在宝洁公司，工作并不是我心中的唯一。我决定放弃商学院而采取自学发展也从一个侧面反映了年轻人的一种执著。每天我都一个小时又一个小时地继续阅读，研究和探索更多知识真谛，以便于帮助我更好地理解商业世界是如何运营的。

我没有利用毕业后的夏季去休息或者度假，而是每天都在当地书店的商业书籍柜台看书，尽我所能地吸收商业知识。2005年9月，在我正式开始全职为宝洁公司工作之时，我已经阅读了数百本书籍，横跨商学院教育的各个方面，还有许多商学

院不包含的领域，诸如心理学、物理科学和系统理论。当我在宝洁公司工作的第一天终于到来时，我感觉自己是众人当中计划做得最好的。

结果证明，我的自学很管用——我在做有价值的工作，让事情发生，并获得好评。随着时间的流逝，我意识到三件非常重要的事情：

(1) 大公司行动迟缓。好主意经常消亡于官僚层级，仅仅因为这些点子必须被太多人审批。

(2) 在公司层级上爬升对于做一个伟大工作而言是一种障碍。我想去专注于把事情搞定而且做得更好，而不是想当然地去获得提升。在大公司工作，办公室政治和争夺地盘的战争每天都会发生。

(3) 挫折导致倦怠。我希望享受工作中的一点点滴，但我却感到每天都经历着残酷考验。这开始影响到我的健康、幸福和关系。我在公司世界里待得越久，就越意识到我想离开。我不顾一切地想按照自己的方式工作，就像一名企业家一样。

良和莠

重要的是学生们一定要无知者无畏；他们来到这里不是为了敬仰已知，而是要质疑它。

——杰可布·布罗夫斯基 (Jacob Bronowski)，作家和“人的晋升”的主讲人

如果说我有一件事情擅长，那么就是收集海量信息，然后提取要领。我天生是一个综合主义者，我在商业文学世界里的旅行很快成为我披沙拣金的经验。

每天出版的商业信息是惊人的。就写作而言，国会图书馆总共收集有大约 120 万本与商业相关的书籍。想象一下，如果平均每本书有 6 万字，你以平均每分钟 250 字的速度阅读，那么你要花费 528 年的时间日夜不停地阅读才能读完所有这些书籍，而如果你还要奢侈地去吃饭或睡觉的话，则需要 822 年。

鲍克公司 (Bowker) (书目信息服务商) 负责为出版业分配 ISBN 号码，根据它的统计，每年世界范围内有 11 000 本新的商业书籍出版，自 20 世纪早期至今已有数以百万计的商业书籍印刷出版。亚马逊网站拥有 630 000 种与商业相关的图书，这还不含有声读物、电子书籍或者那些没有书号的纸质资料。

当然，书籍并非商业信息的唯一来源。以杂志和报纸为例，527 家商业期刊被威尔森商业期刊指数 (WBPI) 追溯。每年，WBPI 都有超过 96 000 条的记录要增加到 160 万条目的数据库中。这个数字还不包括博客：根据统计，当前互联网上有 1

亿1千多万条商业博客——这个数字每天还在增加。博客世界里当然不缺乏写手：博客搜索引擎 Technorati 为400多万撰写商业主题的博客制定了索引。

显而易见，浏览大量的商业信息是一种巨大的挑战。我早期的商业研究往往是偶然的——直接走到一家书店，拿起一本貌似有趣的书来翻阅。每发现一本伟大的书，我往往不得不浏览十倍于那些商业顾问仓促编排完成的300页的商业卡片而不是有真知灼见的书籍。

我开始想知道：外面到底有多少——的确有许多——真正需要我知道的知识？我如何能够区分垃圾和有价值的信息？我的时间和精力是有限的，因此我开始寻找过滤器：能够指导我获得知识和去粗取精。我越寻找，越发意识到它并不存在——所以我决定亲自创造它。

我开始追溯哪种资源是有价值的，而哪些不是，然后将我的发现发表在我的网站上，既为存档也为了方便那些对此感兴趣的人。这是一个个人项目，仅此而已：我只是一个新近毕业的大学生，努力学习一些有用的知识，发表我的研究，貌似是为了使他人更好地利用时间和精力。

然而，在一个决定命运的早上，自学MBA网站意外地公开了，我的生活永远被改变了。

自学MBA走向全球

谁最能阐明问题，谁就最有可能解决它。

——丹·罗姆 (Dan Roam)，著有《餐巾背面》

除了读书，我还追踪几百个商业博客。一些最好的商业思想最先发表在互联网上，几个月或几年之后，它们才会出现在纸质出版物上，我想的则是尽快读到这一切。

在这么多博客中，我贪婪地追踪着塞斯·戈丁 (Seth Godin)。这是一位畅销书作家（《许可式营销》、《紫牛》和《关键》这些书的作者）和最早的成功在线营销人士之一。塞斯擅长大胆发问，促使你去设计大思路，质疑现状并做得更好，从而有所作为。

一个特殊的早晨，塞斯正在评点新近发生的新闻故事：哈佛大学撤销了119名即将就读哈佛MBA学生的入学资格。这些本有希望的学生采用非道德的方式入侵了哈佛大学的招生网站，在官方入学通知书发送之前查看他们的申请排名。这个故事很快成为媒体炒作的对象，进而成为一场辩论，关于MBA学生天生爱撒谎欺