

哈佛商学院

启示录

Harvard
Business

丘凯怡 著

哈佛商学院并不只教授深邃的商业理念，
——任何人都可以
拥有哈佛MBA毕业生的商业头脑



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



本书的构思和内容源于一个客户问作者的一个问题：哈佛商学院拥有如此之高的声望，它被全世界广泛认同并在商界倍受尊重。你们到底在哈佛学到了什么？它是不是只教授专为商业奇才们设计的复杂高深的概念？你能让我这样一个外行人像哈佛毕业生一样思考吗？关于哈佛的故事很多，但本书从一个实践者的视觉角度，将自己的感悟凝结成启迪人心智的金石玉言：哈佛商学院并不只教授深奥的商业理念，任何人都可以拥有哈佛 MBA 毕业生的商业头脑。

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛商学院启示录 / 丘凯怡著；艾菁等译. —北京：
机械工业出版社，2004.1
ISBN 7-111-13493-1

I. 哈... II. ①丘... ②艾... III. 企业管理—创造性思维 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 108397 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：王 艳 版式设计：霍永明 责任校对：李汝庚

封面设计：饶 薇 责任印制：施 红

北京铭成印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2004 年 1 月第 1 版 · 第 1 次印刷

787mm × 1092mm 1/32 · 3.75 印张 · 81 千字

0 001-5 000 册

定价：9.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线电话 (010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

序 言

这本书原本是写给我的客户和我的生意伙伴作参考讨论之用的，他们都很喜欢这本书并鼓励我将它出版，以便和更多的读者分享。

这本书的构思和内容源于两年前一个客户问我的一个问题：哈佛商学院拥有如此之高的声望，它被全世界广泛认同并在商界倍受尊重。你们到底在哈佛学到了什么？它是不是只教授专为商业奇才们设计的复杂高深的概念？你能让我这样一个外行人像哈佛毕业生一样思考吗？

从管理顾问和企业家的经验作为出发点，我开始探索这个问题。然后，我和我的丈夫（同样也是哈佛商学院毕业生，现在是一个企业家）以及许多哈佛商学院的朋友不断地进行讨论。大约6个月后，3个清晰的结论产生了：

- 结论 1: 哈佛商学院确实教授一些很难解释给外行的复杂概念和高等公式,但我们这群毕业生中已没有多少人还能真正记起这些公式的详情。毕竟,大多数公式都太过复杂和理论化,你很少能在实践中运用得到。

- 结论 2: 但是某些关键的概念被证明是极具价值的。我们时时处处都在运用着它们。我把这些概念解释给我的客户和职员,他们都认为受益匪浅。正是这些概念使得哈佛商学院如此特殊。更重要的是,这些概念并不复杂,所有想学的人都可以掌握。

- 结论 3: 应该为这些关键的概念写一本书。虽然在一本书中解释这些概念要比在哈佛的环境中做这件事艰苦得多,但是这本书对于许多对商业感兴趣的人来说可能非常有用。对于那些不准备去哈佛上学的人来说,这本书使他们在不去哈佛上课的情况下就可以学习和运用这些概念。对于那些准备去哈佛读书的人,这本书可以给他们一个提早做准备的机会:他们可以在开始准备申请哈佛商学院的论文时运用这些概念。

我衷心地感谢我的丈夫和所有的朋友们对本书的支持与付出。也要多谢负责翻译的艾菁、李熙南、张晓羽。

希望读者能从中受益。如有任何批评和建议，请电邮 emily@texwatchinc.com

Emily yau

丘凯怡

序 言

第 1 章 金钱运作的真谛 HOW MONEY WORKS

1. 找到一份好工作是一个愚昧的目标 / 2
2. 把现金看成你的主要雇员 / 11
3. 投资收入的来源之一：房地产 / 17
4. 投资收入的来源之二：股票 / 37

第 2 章 掌握谈判的秘诀 YOU CAN NEGOTIATE ANYTHING

1. 谈判无处不在 / 50
2. 理解另一方的实际利益所在 / 52
3. 谈判角度的重构 / 56
4. 了解 BATNA / 60

第 3 章 经商入门 RUNNING A BUSINESS

1. 利润不等于现金 / 66
2. 成为聪明人的大老板 / 74
3. 使你的生活充满痛苦的并不是那些被你解雇的人，而是那些你没有解雇的人 / 78
4. 80/20 / 82
5. 训练自己的表达能力 / 86
6. 要像一张邮票 / 90

第 4 章 建立人际网络的关键 IT'S WHO YOU KNOW

1. 为什么要建立人际网络 / 94
2. 和谁建立人际网络 / 98
3. 在哪里建立人际网络 / 102
4. 怎样建立人际网络 / 106

编后语 FINAL WORDS / 112

CONTENTS

INTRODUCTION

PART ONE: HOW MONEY WORKS

1. "Getting a Good Job is a Dumb Idea" / 2
2. Cash as Your Ultimate Employee / 11
3. Possible Sources of Investment Income (1): Real Estate / 17
4. Possible sources of investment income (11): Stocks / 37

PART TWO: YOU CAN NEGOTIATE ANYTHING

1. You are Constantly Negotiating / 50
2. Understand the Other Parties' Real Interest / 52
3. Framing / 56
4. Knowing the BATNA / 60

PART THREE: RUNNING A BUSINESS

1. Profit is Not Cash / 66
2. Aim to Become the Stupidest Big Boss / 74
3. It Isn't the people you fire who make your
life miserable, it's the people you don't. / 78
4. 80/20 / 82
5. Train Yourself to Speak Well / 86
6. Running a Business is not Easy: Be like a postage
stamp. Stick to it until you get there. / 90

PART FOUR: IT'S WHO YOU KNOW

1. Why Network / 94
2. Who to Network with / 98
3. Where to Network / 102
4. How to Network / 106

FINAL WORDS / 112



第 1 章

金钱

运作的真谛

HOW MONEY WORKS

找到一份好工作是一个愚昧的目标

"Getting a Good Job is a Dumb Idea"

大多数的父母和老师会不停地重复这样一句话：“在学校时要努力学习，毕业后就可以找到一份好工作，拿到一份高薪水，从此之后你就可以过上幸福快乐的生活了。”的确，如果你只是想过一种稳定的生活的话，找一份好的工作可能是一个最正确的目标。从定义来看，一份好的工作意味着优厚的报酬和良好的事业发展机会。你会有积蓄并最终有能力买房子、买车、出外度假并负担孩子的学费。虽说你总是需要小心翼翼地消费，以保证可以按时支付抵押贷款，负担孩子的学费和保证自己退休后的生活开销，但你仍能过一种比较舒适的生活。你会成为一个标准的稳定的中产阶级或是准中上层。

但对于大多数哈佛商学院的学生来说，“找到一份好工作”仅仅是一种手段，而决非目的。他们并不把“找到一份好的工作”看作是最终的目标，这是因为：

(1) 如果拥有最多的财富是你的个人目标，那么薪水就并不是最有效的收入来源了。哈佛商学院教会你区分两种不同形式的收入：线性收入和投资收入。线性收入是指报酬的多少取决于付出时间的多少。从某种意义上说，这种收入是以单位时间的固定价格出售一个人的时间的所得。薪水就是这样一种线性的收入。你投入一个月的时间，就获得一个月的报酬，不多也不少。然而，一般来说，随着经验的不断丰富和能力的不断提高以及工龄等因素的增长，你的时间会越来越有价值，你得到的单位时间的报酬也就会越多。但是从你停止工作的那一刻起，你就不再有可能会获得这种线性的收入了。

而另一方面，投资收入的多少却并不完全取决于所投入的时间。如果投资（包括金钱、时间及其他资源）获得成功，你将从中得到持续不断地回报；如果失败，你将损失你的资本。

这种收入并不与你所付出的时间直接相关，因此这种报酬的获得并不是出售时间的结果。举例来说，租金、股息、专利权税、版税、利息等等都属于投资收入。你在最初要投入时间进行研究并投入金钱，如果成功，你就会获得持续不断的收入。现在你可以做一个小小的测试题：如果你买下一家小水果摊，每天叫卖 12 个小时，这样得到的收入是线性的还是投资性的呢？^②



如果你买下一家小水果摊，每天叫卖 12 个小时

② 这是因为尽管你得到的工作报酬并不是薪水的形式，但如果你明天就停止工作的话，这个水果摊也就只能停业了。与之相反，如果你雇一个人来经营你的水果摊，那么你只需做一些监督工作，以使它获得你希望的利润就可以了，这就是投资性收入了。

线性收入远远比不上投资收入。两者最基本的区别在于：如果你停止工作的话，你将不再获得线性收入。一个人每天只有 24 个小时，可以投入工作的时间存在一个极限。事实上，富人的秘密在于他们不仅拥有更多的金钱，他们还拥有更多可用于享受生活的闲暇时间。如果从这个角度看待财富的话，许多职业人士实际上并不像他们表现出来的那样富有。例如，医生和律师获得的收入并非投资收入。他们必须持续不断地接待病人或客户以获得收入。如果他们一年不工作，他们在这一年中就不能获得任何收入。而且他们的收入存在一个封顶的水平——一年只有那么多天，而每天他们只能接待那么多人。惟一例外的是，如果你在股份制的公司中，你可能会获得公司的股票或股票认股权。这意味着你的工作在产生线性收入的基础上还会产生投资收入。但应该记住的是，大多数情况下，在大的股份制公司，你需要做到很高的位置时才能获得较多的股票或认股权。而很多刚起步的小公司本身风险高、成功率低，即使各级职员获得大量的股票认股权，一旦公司经营失败时，这些认股权就毫无价值了。

(2) 如果经济上的保障是个人最终目标的话，当一个拿薪水的职员风险是很高的。作为一个职员，即使你工作表现得很好，仍然有失业的可能。不良的经济状况、激烈的竞争、办公室的政治等原因都可能让你丢掉你的工作。即使是像高盛、摩托罗拉、福特这样一些蓝筹股公司，也在经济下滑时大量裁掉工作表现很好的员工。在《百万富翁的思想》一书中，作者 Thomas.J.Stanley 调查了美国的 733 个百万富翁，调查结果显示，他们中的大多数人都是为自己工作的。作者

综合整理了其中几个百万富翁的想法后，描述了这些百万富翁对于在挣薪水而非自己做老板的情况下，关于经济安全保障方面的看法：

“（为他人工作）可能会为你带来更大的风险，……因为你只有一种收入来源，而且你没有尝试着做重要决定的机会……（为他人工作）你永远都不能获得自己的最大（经济）利益，你只是在为你的老板的最大利益而工作着。”



即使你工作表现得很好，仍然有失业的可能

(3) 如果工作的满足感是个人最终目标的话，为别人工作也往往不能尽如人意。公司政治、制度及规章、老板的脾气等往往会影响从工作中得到的满足感。我的一个很好的同学，商学院毕业后就兴高采烈地到一家著名的咨询公司在旧金山的部门工作。他非常喜欢做咨询工作，并且认为能在一家美国主要的咨询顾问公司任职是一个非常理想的职业。因为，公司的客户都是美国财富 500 强企业，这使得他刚一从商学院毕业，就可以和这些顶级企业的高层管理人员合作。但很快他就发现他其实并不喜欢这份工作。

这其中的关键原因在于这家公司执行一种“自由市场”政策，即项目经理可以从众多职员中挑选他想要的项目小组成员。没有任何透明度，也没有任何客观的标准。项目经理可以挑选他想要的任何人。你可以想象出这是什么样的情形——竞争无比激烈：人们互相诋毁、散布谣言、阿谀奉承，只为了能参加主要的项目。人们还会做许多“表面工夫”，也就是说，在办公室闲呆到很晚，以使自己看起来总是很忙，这样做还可以听到最新的小道消息，并且可以在需要的时候及时建立所谓的“关系”。我的朋友 6 个月后就退出了。

由于上述种种原因,大多数哈佛毕业生只将工作看作一种手段,而不是最终的结果。他们中的许多人确实有一份工作,但他们始终将这份工作保持在自己的计划中,也就是说,他们知道他们为什么在做他们正在做的工作。



人们互相诋毁、散布谣言、阿谀奉承

(1) 有一些哈佛商学院的人把工作主要看成一种支持他们投资的现金的来源。他们在某种程度上也喜欢他们的工作,但他们的目标是使他们的薪水最大化以支持他们的投资。他们利用许多的闲暇时间去计划他们的投资。

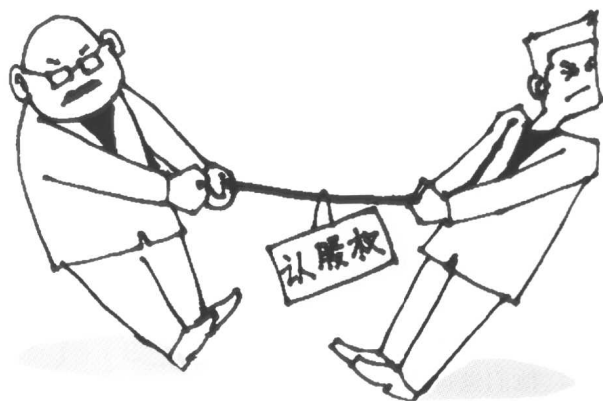
(2) 多数哈佛商学院的人把他们的工作看作是学习的机会,而不仅仅去赚钱。他们想为将来经营自己的公司(获得投资收益)而学习和打基础。他们寻找可供他们学习的工作,并且总是试着去承担新的责任以学到新的技能。他们确实是在仔细地计划着,以确保积累起所有需要的技能:行业专长、管理技能、金融能力、技术等等。这就是为什么许多哈佛商学院的毕业生努力争取到咨询顾问公司或提供管理培训的公司工作,正是因为这些公司可以提供多种多样的机会。当他们不能再从工作中学习新的东西时,许多哈佛毕业生就开始考虑换工作了。这样做可以帮助他们学习新的技巧并可以扩展他们的人际关系网(我会在后面的章节详细地阐述人际关系网的重要性)。另外,有些人坚信存在一个关于在同一家公司的工作年数与薪水之间关系的有趣概念。他们觉得当你开始一个新的工作并承担新的责任时,通常会得到多于你应得的薪水。这是因为你对你的新工作知之甚少,因此



多数哈佛商学院的人把
他们的工作看作是学习
的机会

你的大部分时间都用在了学习上。一段时间以后，当你熟悉了工作而不再有机会学习时，你就只能获得少于你应得的薪水，因为现在你只是为了钱而工作，而不能学到任何东西了。

(3) 哈佛商学院毕业生无论在哪里工作，都总是在争取获得公司的股票认股权。他们会与老板在认股权的条款上讨价还价。认股权的基本形式是在认股证生效日期和终止日期之间，以一个确定的价格（执行价）购买指定数目（上限）公司股票的权利。执行价越低、起始日期越早、终止日期越晚，对员工就越有利。当股票价格上涨时，认股权价值也会上涨。当你把认股权转换成股票后，会产生股息收入（投资收益）；当售出股票时，会产生一大笔可用于投资其它领域的现金收入。



他们会与老板在认股权的条款上讨价还价