

MBA就是这么简单！10个观点，不进学府，一样精湛！
商界最顶尖头脑——思维百宝箱

无师自通

● 卓尔·考茨曼等 著
● 谢珺容 译

MBA IN A BOX



现代出版社

MBA就是这么简单！10个观点，不入学府，一样精湛！
商界最顶尖头脑——思维百宝箱

无师自通

● 卓尔·考茨曼等 著
● 谢珺容 译

MBA IN A BOX



北京市版权局著作权登记号：图字：01-2005-0693

图书在版编目 (CIP) 数据

无师自通 MBA/ (美) 考茨曼著；谢珺容译.—北京：现代出版社，2004

书名原文:MBA in a box

ISBN 7-80028-769-6

I. 无... II. ①考.. ②谢... III. 企业管理-研究生教育-简介 IV. F270-4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 141461 号

MBA in a box

By Joel Kurtzman with Glenn Rifkin & Victoria Griffith

Copyright © 2002 by Joel Kurtzman with Glenn Rifkin & Victoria Griffith.

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Modern Press.

Authotized translation from English language edition published by Big Apple
Tuttle-Moriagency, Labuan, Malaysia.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of
Random House, Inc. All Rights Reserved.

责任编辑：涂卫东

出版发行：现代出版社

地 址：北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码：100011

电 话：010-64267325 010-64240483 (传真)

电子邮箱：xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷：北京媛明印刷厂

开 本：787×1092 1/16

印 张：23

版 次：2005 年 5 月第 1 版

2005 年 5 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-80028-769-6

定 价：38.00 元

MBA



作者简介

卓尔·考茨曼 (Joel Kurtzman)，普华永道管理顾问公司合伙人，负责提升企业的管理思维与创新做法，曾担任《纽约时报》编辑和专栏作家、《哈佛商业评论》编辑以及管理杂志《策略和商业》(Strategy & Business) 的创始编辑。考茨曼曾撰写过18本书，包括《市场究竟是如何运作的》(How The Markets Really Work)，也在管理期刊上发表过数百篇文章。他担任过许多全球大企业的顾问，主持过许多电视与广播节目，曾在微软CEO高峰会和每年在瑞士达沃斯举行的全球经济论坛上担任发言人和主持人。考茨曼还是在圆石滩 (Pebble Beach) 举行的“全球发展高峰会”的主席。

维多利亚·格里菲思 (Victoria Griffith)，《金融时报》驻美国特派员，负责科学、生物技术与管理领域的报道，曾访问过许多美国顶尖的首席执行官与管理大师，其中包括麻省理工学院的彼得·圣吉、吉利的吉姆·基尔茨及基因工程技术公司的阿特·列文森。维多利亚现在与他的丈夫和两岁的女儿居住在波士顿。

格伦·里夫金 (Glenn Rifkin)，作家、新闻记者，目前任职于《纽约时报》，在《华尔街日报》、《哈佛商业评论》、《科技评论》、《波士顿环球》也时有作品发表。著作包括《彻底行销》(Radical Marketing)、《终极创业家》(The Ultimate Entrepreneur)、《首席执行官日记》(The CEO Chronicles)、《首席执行官与僧侣》(The CEO and the Monk) 等。

无师自通

10个领域让你无师自通MBA

- 1、创新——不断改善产品与服务使其更精致。
- 2、可持续经营——企业的目的不只是赚钱，还应该要对社会有贡献。
- 3、会计——准确的财务信息是资本市场存在的关键。
- 4、策略——对企业而言，策略就是设定企业方向让思考清晰。
- 5、管理——好的经理人从员工身上学到的远比他教给员工的还多。
- 6、人力资源——聪明的企业之所以聪明，靠的是组织成员能彼此分享知识。
- 7、领导——自我成长是成功领导的基石。
- 8、行销——行销与广告是长期投资，而非费用。
- 9、沟通——成功或失败取决于沟通。
- 10、执行——最好的学习方式是研究别人的错误，然后避免重蹈覆辙。

这本书充满了“大想法”，但却着眼于实质性，任何时候遇到棘手难题都可以用到它，是帮助你刷新思维的工具。

总策划：普罗文化

责任编辑：涂卫东

封面设计：河东河西 安宁

010-84067073hdhx.nease.net

作者简介

卓尔·考茨曼 (Joel Kurtzman) 本书主编，普华永道管理顾问公司合伙人，负责提升企业的管理思维与创新做法，曾担任《纽约时报》编辑和专栏作家、《哈佛商业评论》编辑以及管理杂志《策略和商业》(Strategy & Business) 的创始编辑。考茨曼曾撰写过 18 本书，包括《市场究竟是如何运作的》(How The Markets Really Work)，也在管理期刊上发表过数百篇文章。他担任过许多全球大企业的顾问，主持过许多电视与广播节目，曾在微软 CEO 高峰会和每年在瑞士达沃斯举行的全球经济论坛上担任发言人和主持人。考茨曼还是在圆石滩 (Pebble Beach) 举行的“全球发展高峰会”的主席。

维多利亚·格利菲思 (Victoria Griffith) 本书编者，《金融时报》驻美国特派员，负责科学、生物技术与管理领域的报道，曾访问过许多美国顶尖的首席执行官与管理大师，其中包括麻省理工学院的彼得·圣吉、吉利的吉姆·基尔茨及基因工程技术公司的阿特·列文森。维多利亚现在与他的丈夫和女儿居住在波士顿。

格伦·里夫金 (Glenn Rifkin) 本书编者，作家，新闻记者，目前任职于《纽约时报》，在《华尔街日报》、《哈佛商业评论》、《科技评论》、《波士顿环球》也时有作品发表。著作包括《彻底行销》(Radical Marketing)、《终极创业家》(The Ultimate Entrepreneur)、《首席执行官日记》(The CEO Chronicles)、《首席执行官与僧侣》(The CEO and the Monk) 等。

谨以此书献给我深爱的妻子

序言

在《哈佛商业评论》做编辑时，我曾反复做着同一个白日梦（不，不是你想的那种白日梦）。在梦中，我的老板——哈佛商学院的院长把我召进他那昏暗的、堆满了书、镶着木地板的办公室。他招呼我坐下，拉下窗帘，还锁上了门，在房间里踱着方步。有的时候，他会搓手耸肩、吞吞吐吐、支支吾吾。另外一些时候，他会递给我一杯波尔多红葡萄酒和一只上等雪茄。

在我的白日梦中，院长成了一个硕大的巨人，他用一种刺耳的阴谋家的噪音告诉我，我在《哈佛商业评论》的工作就是让读者认为商业很困难，“不要出版那些耍小聪明的文章，说什么安德鲁·卡耐基（Andrew Carnegie）或亨利·福特（Henry Ford）怎么样没有上完中学，或是比尔·盖茨（Bill Gates）怎么样从大学辍学。你要出版那些讲商业是多么困难，收支平衡表是多么复杂难读，要经过多少次回归分析才能真正了解市场，战略问题又是多么难于应对的文章，让经商显得很艰难。”他阴沉着脸对我说。

“艰难？为什么？”我噤噤着问道。

“为什么？为什么？”他重复着我的话，眼睛眯成了一条缝，“你是在问我为什么吗，你这个榆木疙瘩？”

“是的，”我清了清嗓子，说，“我是在问您为什么。”

“因为经商本来就艰难。另外，如果你的读者真的认为经商并不那么难，或是认为任何蠢材都可以做生意，那我们的生意会怎么样？到时候我们做什么？”院长咆哮着：“我们卖的是商业教育、商业书籍、商业杂志、在线商业材料、商业录像带、商业个案、研讨会、学位、研究、课堂笔记，一切的一切。一旦人们认为商业很简单，我们就会被扫地出门。玩完了。一切都结束了。”

MBA

我的白日梦到此为止。事实上，我非常尊敬我的院长、我的学校、学校里的学生和教职员工。哈佛商学院是一个杰出的机构，在许多方面为成千上万的人带来了巨大的福利。但即便这样，每当我想到商业的时候，我还是觉得这个白日梦在某种意义上是正确的，在某种意义上又是错误的。

说它是正确的，是因为商业确实并不容易，至少目前来说是这样。左右当今市场竞争局势的力量，比如全球化浪潮、技术进步、金融与人力资源等，都非常难以驾驭。上个世纪 90 年代曾被很多专家断言为不再适用的成长与衰退周期又开足马力，卷土重来。曾经一度被看作是经济周期终结者的全球化和科技进步，如今又被看作是加剧了经济周期的恶化。现在，人们认为，全球化和科技进步使得很多公司无法将自己的产品和服务设定在高价位，因而损害到了全球的盈利水平。（而在 90 年代，对同样的现象，人们的观点正好相反：全球化和科技进步会抑制通货膨胀，维持低价水平，这样，关注成本的消费者就会持续不断地购买，刺激所谓的“长期繁荣”。）

但是，还不止如此。

主宰着商业经济的力量非常巨大。这种力量既包括突发的短期的消费者购买习惯的改变，比如流行了两个季节的工装裤热，流行了两年的呼啦圈热，流行了 4 年的雪茄热等等，也包括较为缓慢的较长时期的改变，比如长达 10 年的从保守的商务装到随意的星期五休闲装再到（我的孩子们可能会这么说）随便什么装的转变。

在这些较短时期改变的力量之上，还有长期演变的力量。自 20 世纪 60 年代以来，很多国家的公民运动开始慢慢发展起来，如非政府组织、抗议团体、压力团体（pressure group）、宗教团体、人权组织、反全球化组织、动物权益组织等等。在过去的三四十年间，这些团体组织变得非常复杂、专业、组织有序。很多组织财力雄厚、行动非常有策略，许多领导者还拥有顶尖商业和职业学校的学位。这些组织采取了精心策划的

战略，以达成自己的全面目标，还与政治党派和劳工组织结成了同盟。

我与美国和欧洲的几个类似组织直接打过一些交道。一个法国反全球化组织的领袖告诉我，他们在坚持自己的目标这点上永远不会向商业妥协，因为他们有更为远大的政治抱负。这个组织的领导层包括一些在法国很受人尊敬的记者和大学教授，他们告诉我他们不会妥协。组织的目标中包括限制法国的海外投资（把法国的工作留在法国），设置更为严格的环保措施，限制非法语文化产品的进口（如电影、音乐和书籍）等等。组织的领袖说，他反对市场、反对美国式的资本主义。他们组织示威活动的时候，会有几十万人前来参加。因此，政治家们要倾听他们的声音，企业机构也必须要对他们加以谨慎对待。

另一个美国环保组织则向我解释了他们为什么会抵制一家日本汽车生产商的产品。组织的领导人告诉我，就该项环境指控本身而言，这家汽车生产商其实是无辜的。但是，它确实接受了来自另外一家正在对印度尼西亚的阔叶林进行彻底砍伐（clear-cutting）的日本公司的大笔投资和共同管理。他解释说，由于这种共同管理结构，对一个公司施压，就可以对另一个公司产生影响。在过去 25 年间，这个组织对商业的了解变得与最优秀的股市分析家和投资银行家一样多。

除此之外，还有一些巨大的长期演变的力量——新技术（比如说，宽带）。在变化发生的几十年间，商业个案可能显而易见，但是正确的商业模式却仍然有待成型。

在这种演变中，一些长期的难题导致了非传统企业和全球性竞争对手竞争力的增加。比如在 30 年的时间内，中国从经济停滞不前到崛起成为高科技制造业巨头；在不到 30 年的时间内，几个欧洲国家政府将“空中客车公司”（Airbus Industries）发展成了波音公司在客机领域的强大竞争对手，以及所谓的 Linux 免费操作系统（你还是需要付钱让专家帮助你安装和定制）对微软的威胁日益增长等等。

来自边缘的竞争正以一种熟悉的模式向中心迁移，这种模式正是哈

佛的克莱顿·克里斯坦森 (Clayton Christensen) 在《创新者的困境》(Innovator's Dilemma) 一书中所描述过的。克里斯坦森在书中讲了“数字设备公司”(DEC, Digital Equipment Company) 的故事。直到上个世纪八十年代后期, 这家公司生产的一种小型计算机 VAX 还在市场上占据着领先地位, 但是它的垄断优势后来却被 PC 机所取代。而在刚开始的时候, PC 机还只是一种低级产品, 完全没有进入 DEC 的竞争监测范围。他还讲到了美国的“大钢厂”(Big Steel) 一夜之间被蜂拥而起的小钢厂取代的故事, 在前者被迫采用昂贵的技术和流程熔炼矿石时, 小钢厂却在利用废旧钢材以便宜得多的价格进行生产。

毫无疑问, 商业是复杂的。在这一点上, 我不得不认可我的院长的观点。但是困难并不意味着艰难。在我看来, 艰难意味着毫无乐趣的苦工, 而从事商业活动与被关进圣昆丁 (San Quentin) 监狱和瑞科斯岛 (Rikers Island) 收容所在情感上并不相同。商业活动并不是一件苦差, 它是一件最棒的人生游戏, 能够令人振奋。把商业称为商业其实是对商业的一种贬低, 我更喜欢法语里面的“商业”这个词——les affaires (字面意思: 事件——译注), 它意味着 (至少在我看来) 商业这个词在某种意义上几乎适用于任何事情, 它语义宽广, 涵盖和整合了一切问题, 包括我们在做什么, 我们是谁。商业不仅仅只是一件工作, 它还意味着很多, 它意味着商品与服务、荒唐与喜悦、财富与权力、价值与失落, 它意味着金钱、诱惑、刺激、恐惧以及奢华, 当然还有交换。

从最根本上来说, 商业是交换。这意味着商业不是一场独自进行的游戏。农民可以种出足够自己和家人享用的粮食, 但是如果没有人把粮食拿到市场上去交换成其它东西, 就不是商业。商业是一个网络行动, 它不同于棒球投掷机, 也不是独自玩保龄球, 或对着车库大门打网球, 商业是摘掉头盔和其它人一起玩。

商业的魅力和诱惑不仅在于它的博大。有人靠监测医学研究谋生, 这些研究耗时数十年, 可以拯救生命。同样也有人靠在 T 恤上印制宠物

狗的图像谋生。商业的魅力就在于，无论是对庞大的医药公司还是小型的T恤生产商而言，它的任何一部分从来就不是毫无风险的。大公司和小企业一样可能会面临失败。

如果说商业活动令人振奋的理由和深海潜泳者或高空杂技师喜爱他们的运动的理由一样，可能有失公允。但是商业中潜在的优胜劣汰规则确实会令人全神贯注。如果说商业是一场游戏（正如我所坚信的那样），那它就是最激动人心的游戏，因为它的风险实在是太高了。

我并不想在这本大部头作品的简短绪言中显得轻率或无情。人们失去工作、积蓄和养老金并不是值得笑谈的话题。在安然（Enron）、世界通信（WorldCom）和巴林银行（Baring Bank）相继落马之后，成千上万人的生活遭遇灭顶之灾。他们不仅银行账户缩水，而且梦想破灭，甚至更为凄惨。

但是，由于商业游戏是一场没有安全网的肉搏战（至少在美国是这样），所以成功一旦来临，滋味也那么甜蜜。

每一个企业都是建筑在“大想法”（Big Idea）之上。什么是大想法？在我看来，大想法并不一定是结构复杂的想法、金光闪闪的想法、错综难解的想法，或充满数理逻辑的想法，尽管这些构想也有自己的位置。

我所说的大想法是指那些实用的、实际的、适宜的概念，能够最终拨开繁杂的迷雾，呈现出简单可靠的、最重要的、切实可行的方法。“大想法”是实用的理念，它能够帮助人们实现梦想，引领人们从一个成功走向另一个成功，协助一群人满足另外一群人的需要。

你不一定非要成为众所周知的导弹专家才算成功，除非你的企业就是在制造导弹。一个半世纪以前，利维·斯特劳斯（Levi Strauss）意识到加利福尼亚淘金潮中的矿工，需要比当时所能买到的所有裤子都更粗糙结实的裤子，于是便创办了以他的名字命名的服装公司。这个发现确实不如相对论伟大，牛仔裤也不能治愈癌症。但是利维·斯特劳斯的想法充

满了实用性，正如我们所知，这一想法也是长寿的。他的这一想法足以支撑一个公司多年的发展，为工厂里和商店里数以万计的员工提供生计，同时还为数以百万计的顾客的臀部提供遮蔽、保护和（在某些时候）修饰。用一句俗语来说，这是一个会走路的想法。

但是我们知道，故事并未到此结束。这个奇妙而简单的想法，不仅开创了世界第一家蓝色牛仔裤生产厂商——利维·斯特劳斯，同时也为 Levi's 带来了覆盖全球的竞争者。很多竞争者昙花一现，但是也有很多竞争者找到了自己的位置，从一度独霸市场的 Levi's 手中夺过一席之地。这个故事说明了什么？它说明商业活动不只是一场进攻游戏，同时也是一场防御战争。伟大的公司和伟大的商业领袖能将两者进行得同样完美。

在这本书中，我邀请了企业界最顶尖的人才，请他们以坦诚、开放、具体的态度写下他们最精华的思想。我请他们按照各自热爱的主题，说明他们认为要怎么做才能行得通，请他们让读者概括地了解他们是怎么思考自己所做的事情的。

在这本书中，一共收入了以下几种类型的作者的文章。

第一种，是我在《哈佛商业评论》工作时的同事们所称呼的“商业实践家”（business practitioner）。这一组作者中包括迪恩·卡曼（Dean Kamen），他发明了几十种高科技医疗器械，还研制出赛格威人力运输机（Segway Human Transporter），组建了许多成功的企业；迈克·米尔肯（Michael Milken），全世界最重要、最聪慧、也最受争议的财经人物，他曾从高产的债券市场为世界各地的新兴企业融资达上千亿美元；詹姆斯·钱皮（James Champy），再造（reengineering）一词的发明者，也是就这一课题撰写论着的第一人。

此外，还有很多记者为本书撰文，如经常为《纽约时报》（New York Times）撰稿的格伦·里夫金（Glenn Rifkin）和欧洲杂志《财经时报》（Financial Times）的记者维多利亚·格利菲思（Victoria Griffith）。

为本书撰文的还有学术界的人士。其中包括耶鲁的杰弗里·索南菲尔

德 (Jeffrey Sonnenfeld) 和哈佛的本杰明·夏皮诺 (Benjamin Shapiro), 后者可以称得上是营销学科方面的领军人物。

最后, 还有一些杰出的思想大师为本书供稿。我们很难将他们归于任何一类, 因为他们涉猎了许多不同的领域, 其中包括, 山姆·希尔 (Sam Hill), 他对“品牌”的理解可以说是无出其右; 阿德里安·斯莱沃兹基 (Adrian Slywotzky), 他发展出了全新的关于利润和如何获得应有份额的理论; 罗伯特·艾柯雷 (Robert Eccles), 他是全球最渊博的思想家之一, 在财务报告和绩效度量方面有着卓越的见解; 等等。

本书的目的很简单——帮助读者更有成就。我的目标是帮助读者改变观点, 颠覆思考, 拓展视野, 以一种全新的非同寻常的视角观看世界。

这本书还有另外一个目的。尽管这是一本严肃的、富有思想和深度的书, 但它同时也不失趣味性。你可以把这本书看作是一个可以随时倾诉和咨询的友人, 它总是能告诉你一些什么, 时而缕析条陈, 时而据理力争, 几乎从来不会支支吾吾模棱两可。你可以把这本书看作是一个帮助你刷新思维的工具, 任何时候遇到棘手难题都可以用到它。这本书充满了“大想法”, 但却着眼于实用性。你可以随时打开这本书, 一路翻阅下去。如果你能用这些方式来享受这本书, 那我们的目的就算真正达到了。

如何使用这本书?

和所有九十年代末期的人一样, 我也曾有过一个创立与商务有关的互联网企业的想法。这家企业要能够搜集到最伟大的商业资源, 从使用者的角度出发对这些资源加以组织, 使得它们便于搜索和获取。

这个想法是这样的: 当人们获得了新工作, 决定建立新公司, 调到新部门, 或仅仅只是想把目前的工作做得更好的时候, 他们需要获得高质量的、具有高度针对性的信息。此外, 一个团队, 无论是公司内部团队还是由一群咨询顾问组成的团队, 都是由来自不同背景, 拥有不同技能的人组成, 他们需要一个能够迅速了解彼此的规则和观点的方法。

用一句行话来说，这个想法就是：在许多企业都试图减少层级，变得扁平化和精简——更少金字塔式，更多矩阵式的组织结构——的情况下，人们需要更好地了解其它人的生活和工作。要做到这一点，他们所需要了解的信息不仅要深入和专业，同时也要广泛和普遍。

在一个扁平化组织内工作，来自上级的监督减少，对个人责任感的需求也相应增加。这一类型的组织要求其员工能够在接受很少监督的情况下，就彼此间以及与顾客间的问题做出决策。组织中的个体被赋予更多的自由，但是对其责任心也提出了更高标准的要求。运行这一类型的组织，人们需要能够相互了解。

这种结构也可能会完全步入歧途，安然和其它一些丑闻缠身的组织就是很好的佐证。安然文化是建立在一种松散的监督机制、扁平的组织层级、以及对营收数字的严格尊崇之上。正如后来的指控和陈述所表明的，这种文化的一个重大问题就在于企业内的许多人并不了解自己的同僚甚或他们的下属在做什么，只要在赚钱，就听之任之。

根据事后的了解我们知道，正是安然的员工与高层管理团队，甚至是董事会的这种相互不了解导致了公司的倾覆和随之而来的许多人生命和财富的毁灭。如果它的董事会成员当时手里面有一本《无师自通MBA》，他们或许能够做出更为明智的决策吧。

商业日益复杂，组织又日益扁平，人们需要能够更快地获取信息，了解其它人的思考方式。他们需要知道彼此的能力范围和商业目标，需要发展出（正如一个好莱坞的老导演跟我说的那样）“世界级的导弹防御系统”。

人们需要的不是能相互震撼的知识，而是能共同合作的知识。市场营销人员比任何时候都更需要了解财务人员的思考方法，财务人员比任何时候都更需要了解技术人员的工作方法，技术人员又比任何时候都更需要了解销售人员的行为方式。现在，组织变得越来越精益，再也不大可能有一个企业领袖坐镇在家，从容地一一解释所有情况。

我在 90 年代末所设计的这个企业的目的就是以一种便捷的、甚至是有趣的模式向人们提供这一类型的信息。和所有初生企业家一样，我炮制了一张电子数据表，里面充满大量详尽的商业假设，计算出这笔买卖从开张到运行需要花多少钱，以及在未来一至五年中又能挣多少钱。在做完这一切之后，我意识到了一件早就应该意识到的事：与其投资数百万美元创建一个互联网公司，我还不如先把所有东西放到一本书里去。出一本书不仅比建设一个庞大的冗员的网站省钱，而且你还可以把这个可爱的产品拿到海滩去，完全不必担心会损伤到它的敏感组件。

还有，如果你把这本书放在办公桌后面的书架上，它还可以随时为你效劳。网络服务和网络资讯固然强大实用，但是——套用某钻石品牌的一句古老广告语——书籍恒久远。

《无师自通 MBA》是设计来让人频繁深入地使用的一本书。全书按照普通人进行商业经营和思考的方式进行编排，佐以一些重要书籍的简短节选。

每一部分都既包含了新奇的创思，也包含了如何将生意做得更好的日常智能和理念。每一篇文章都由一名具有真知灼见的作者写成。

你可以用以下三种方法来使用这本书：第一种方法是逐页阅读。第二种方法是把这本书常备手边，任何时候，如果你需要创意或新的想法，都可以拿起来翻一翻，让它唤起你的想象力和创造力。第三种方法也是把这本书常备手边，让它帮你解决你所遇到的问题，或让你对当下的课题有一个基本了解。前两种方法很清楚，毋庸置疑，但第三种方法要求你首先要了解自己所遇到的问题或冲突，然后找到相应的章节，从中寻求建议。

从标题可以看出，书中的每一部分都探讨了某一类型的商业问题。由于希望能从大家所熟悉的角度着手，因此，我使用了这样一种常见的编排方式：

■ 创新：突破是如何发生的

■ 可持续发展和环境：除了钱什么也不赚的企业不是好企业

■ 金融和会计：“我们再也不是在堪萨斯州了”——找到数字的真谛

- 战略：选择正确的道路——战略方向的重要性
- 管理：管理就是从员工的本垒打得分
- 人力资源：为什么脑力胜过体力
- 领导：如何成为一个领导，并有机会传经送宝
- 营销：“找出顾客想要什么，以及要的方式，然后完全照办”
- 沟通：“愚人自说自话，智者与人说话”
- 执行：在茶杯和嘴唇之间失落——好主意也可能会变傻

比如说，你的问题是关于财务的，那么你就应该看第三章，这部分讲的是与钱有关的话题，然后浏览各个部分，直到找到适合的文章为止。首先阅读这一篇文章，然后，在你确实已经理解了这篇文章的情况下，再读另外一篇，这样你就至少了解了关于每个话题的两种观点。

只要你能用我所建议的任何一种方式来使用这本书，我都有信心它能成为你的朋友——对你已经知道的提出质疑，为你提供建议，帮助你变得更加富有创造性。

如果这本书能以这些方式为您提供帮助，那么它也肯定能帮助你发展壮大自己的企业。只要能做到这一点，这本书也就算是不辱使命了，我也会因为汇聚了这样一群杰出、睿智、各门各派富有真知灼见的商业大师而甚感欣慰，这样的“思维工具箱”总算是令人满意的。

卓尔·考茨曼