

商学院学生个人成长  
之路必经的6个阶段商学院毕业学生及  
企业界人士的必读之书

# 商学院



商学院毕业生及企业界  
人士的必读之书

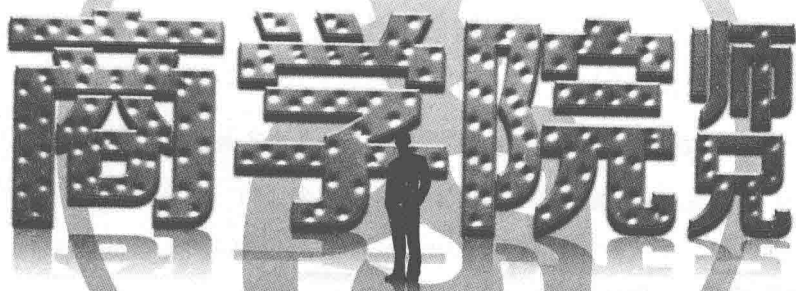
黄少车◎著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

商学院学生个人成长  
之路必经的6个阶段商学院毕业生及  
企业界人士的必读之书

# 商学院



商学院毕业生及企业界  
人士的必读之书

黄少车◎著

 机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

商学院绝对不只是传递一种过去式的经验累积——知识本身并不具备力量，它的价值应取决于如何去应用和扩展这些知识——为未来培养出更具优秀创新能力的商界人才，并因这些人才的出现，来改变商业的历史，为市场带来新的价值观和新的价值。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

商学院师兄 / 黄少车著. —北京: 机械工业出版社, 2015. 5  
ISBN 978 - 7 - 111 - 52408 - 3

I. ①商… II. ①黄… III. ①企业管理-案例-中国  
IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 301173 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: 马 厦 版式设计: 张文贵

责任校对: 赵 蕊 责任印制: 乔 宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2016 年 1 月第 1 版 · 第 1 次印刷

169mm × 239mm · 14. 25 印张 · 184 千字

标准书号: ISBN 978 - 7 - 111 - 52408 - 3

定价: 68.00 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](http://www.cmpbook.com)

读者购书热线: (010) 68326294

机工官博: [weibo.com/cmp1952](http://weibo.com/cmp1952)

(010) 88379203

教育服务网: [www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)

封面无防伪标均为盗版

金书网: [www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

# 序一

## 成长接地气

商学院 (Business School) 显然是舶来品, 起源于美国。早在 1819 年, 巴黎高等商学院 (也就是现在的欧洲管理学院) 即成立, 但开时代先河的新式商学院普遍认为是 1881 年成立的宾夕法尼亚大学沃顿商学院。1900 年达特茅斯大学塔克商学院成立了首个工商管理硕士研究所, 给学生授予“商学硕士” (Master of Commercial Science) 学位, 商学院的整体声誉得到很大提高。但真正授予在职研究生“工商管理理学硕士” (Master of Science in Business Administration) 学位的是美国约翰霍普金斯大学。今天广为知晓的“MBA”学位则由哈佛商学院 1910 年首次授予。

中国的商学院也不算晚, 国立东南大学 (后改名国立中央大学和南京大学) 1917 年把商科从南京迁移到了上海, 1921 年组建成立上海商科大学 (即今天的上海财经大学), 开设了普通商业、会计、工商管理、银行理财、国际贸易、交通运输和保险 7 个系, 开设的课程达 54 种 (本科 38 种、预科 8 种、夜校 8 种), 这便是中国首个专业性较强的商学院。也有人认为, 真正意义的现代商学院, 中国到 1990 年才出现。

笔者并不从事商学院史研究。虽然各类性质的学校很多都称商学院, 但具体为能授予工商管理学位的高等教育学校开设的学科一般有: 会计、统计、国际贸易、财政、税务、财务、金融、市场营销、组织行为学、公

共关系、企业管理、企业战略以及人力资源等，近年信息系统、电子商务、物流以及特许经营等更新颖的课程也开始流行起来。

国内名为商学院的机构如雨后春笋，据说目前我国共有 236 所高校获批开设 MBA，64 所院校拥有 EMBA 招生资格，各类商学院培养学生数已超过 30 万，但大家普遍认为中国的商学院问题多多。比如：虽然都争相进行三大国际认证、大量引进具有海归背景的教师、以美国权威管理学杂志发表的文章才算学术成果、开设全英文课程或双语课程、与国际著名商学院联合招生、在国内举办多场国际化研讨会等，但是其国际化程度很难获得外国同行认同；多数商学院变身“社交学院”，前来上课的老总、副总比起学习知识和掌握技能，似乎更倾向于建圈子、做生意、挣大钱，于是它们变性为“企业家俱乐部”，成了中国商学院的特色；更难以理解的是，中国的商学院学术大于实践，严重脱离市场，根本不像医学院那样注重临床，本来就是实践性极强的学院，却基本没有在企业摸爬滚打过的实战家去当老师，也没有在咨询界积累了大量案例的咨询师走上讲台。

中国商学院当然也强调“案例教学法”，但因为师资和办学理念的原因，这些案例对于学员掌握知识、技能很少有指导性，更不用说日后可以直接借用了。目前很多商学院的案例都是书上摘抄下来的，要么太“外国”，要么“年龄”太大，即使有好案例，因为老师自己吃不透，所以也分析不出真正价值。有的案例仅仅是“小故事”而已，完全不具备案例内容的基本要求：组织机构、公司产品、市场情况、竞争者、销售量、财务结构、管理、人员关系以及其他一些影响公司经营的因素。还有，学生在校期间，很少有机会待在企业，医学院的学生从来不接触病人且没有观察研究过病例，毕业后如何当医生？

现在摆在读者面前的这本书，书名《商学院师兄》是我取的。作者黄少车毕业于湖南商学院，走出校门后一直在企业界历练，从小业

务员做到中大型企业的市场总监，他十五年间“出入战壕”的经历和“身披硝烟”的感悟正是商学院的学生（包括已从商学院毕业或者有商学院经历的企业界人士，以下同）很难得到的，更是商学院老师很难给予的。当然，到目前为止，还没有人称本书作者为企业家，中国称“企业家”是要先评估其资产的，与是否懂得或精通企业管理无关；但绝大多数商学院的学生，包括毕业后或有商学院经历的师兄弟们，做老板的不会太多，更多人也当不了土豪，绝大多数同学的职业生涯规划是职业经理人，是务实的管理者，黄少车通过这本书反映出来的商学院学生的6个阶段的个人成长之路，对于从商学院毕业的师弟师妹们更是难得的现身说法。

我不是商学院毕业的，那时候也没有这么时髦的学院和专业，但就我商海沉浮的阅历和虚长的年岁而言，我可以算黄少车的师兄了，那些在读的商学院的同学们可以叫我大师兄。如果以大师兄自居，我还不能说这本《商学院师兄》是商学院毕业生及企业界人士的必读之书，但就眼下这个时代的中国商学院而言，怕是少有与之价值接近而更接地气的课外读本了。

汪中求

2014年12月7日于云南大理金沙半岛酒店

## 序二

### 为商之道

当人们听到商学院这个词时，第一时间的反应会是什么？我想绝大多数人会想到“财”。自古以来“商”与“财”从来都是密不可分的，商人想要为自己创造更多的财富，而商学院则以“培养能为社会创造更多财富的人才”为己任。

据查，中国具有现代意义的商科学校最早创办于1921年，但商学院在中国的迅猛发展，自然是改革开放之后的事情。商学院是整个教育生态链上与市场联系最为紧密的一个环节，自身所带有的商业气息也最为浓厚，但无论商学院与市场和经济联系多么紧密，商学院终究还是离不开一个“学”字，“学”才是商学院的精神指引与价值核心。问题是商学院究竟应该学什么和怎么学，商学究竟是一门怎样的学问，我们大多是不甚关注或者认识不深的。

一方面，中国的市场经济具有极强的自身特色，这种特色导致商学院还没有实现市场化，也就是说理论与实践尚未有效联系，学院与市场自然难以合拍。因此，我们才总是对毕业生说，你们仍然还只是学生，就社会而言顶多就是个半成品。至于半成品究竟能否经得起市场的检验，学院认为那是市场的事，管不了，也没想过要去管。从经济的角度来说，这些半成品便只能是四散开来，什么都去干，能干什么就去干什么了，这才导致了商学院是万金油一说。正如我们常说做销售的不需论出身与专业一样，什么都不能做，就去做销售，什么都做不了，就去经商——这实在是

一种有幸，但也更是一种令人悲痛的不幸。

另一方面，由于中国企业多为“创一代”，在通过简单买卖完成原始积累之后，自然需要专业系统的商业思维来指引企业的持续发展，因此就不难理解为什么老板们不管三七二十一都热衷于学习或去上学了，于是这才有了后来 MBA 尤其是 EMBA 教育的大行其道。我也曾想去读 MBA，录取书都下来了，但终究没去。有时常想那是为了哪般，因为大多不是为了学艺交流，而是为了生意交易；不是为了学问，而是为了文凭。

有时我会想想自己念商学院的时候，究竟学到了什么，说实话至今稀里糊涂。不过我认为毕竟潜意识里慢慢建立起了一种商业的视角，一种市场营销的思维，这很紧要，总算那四年没白费。也正因此，虽然至今对在商学院学了什么说不出个所以然，但周围都充分认可我是商学院毕业的，还有不少人觉得我懂理论，是典型的学院派，这真让我觉得万分荣幸。其实我认为我所就读的商学院也一度理论联系实际，比如曾与企业联合办班，先不说成效如何，但不知为何这种办学方式只是昙花一现。而且现在它开设的专业及课程越来越多，俨然要成为一所综合性商业大学，真有点令人遗憾。

因此，虽然时下商学院在中国泛滥成灾，但却仍远未落到实处。商学仍是并行各立，商走商道，学走学道；理论偏左，实践向右。一个在企业，一个在学院；一个市场化，一个象牙塔。

带着这些思考，很自然地让我想到塔克商学院。

创建于 1900 年的塔克商学院是世界上最早授予“商学硕士”的商学院，它不但是美国排名前十位的商学院之一，更是世界上规模最小最单纯的商学院——创办时总共只有 4 名学生，至今也就两个年级 480 名学生，只有一个经典的全日制 MBA 项目专业，完全采用因人施教的个性化教学模式。塔克商学院认为，只有“小而专”才能让自己的重点更加集中，更加实用——让学生一出校门就能成为商业领导人才，而不是只会坐在办公



室里纸上谈兵；因为规模大了就没办法把每一个学生当作独立的个体来进行全面培养，规模越大就越难真正招到那些具有领导者潜能的学生——因为领导者永远是人群中的极少数。

毫无疑问，西方商学院的一个共同点是“完全市场化”——非常注重实际，全面采用“活教学”方式，将抽象的学术理论与现实的市场问题密切联系起来，着重培养学生解决实际问题的能力。正是在这一理念的引导下，企业商学院的办学模式才应运而生——1955年由美国的通用电气公司最先创立。现在全球500强公司中，有高于70%的企业拥有自己的商学院。西方优秀跨国公司的经验已经充分证明，建立企业商学院是迅速提升企业应变能力、取得持久竞争优势的一种有效手段。

从上面的分析不难看出，商学院研究的对象应该是以企业为主体的市场。我相信在中国以“走出去”的战略进行发展建设时，中国的商学院也必然成功吸取了许多西方所谓先进的教育理念。但受制于办学理念与模式，中国的商学院始终没有市场化，因此它们必然缺少了为企业服务的意识，缺少了一种对推动市场发展的追求与责任。但是如果不去研究中国的市场及商业发展历史，不去研究各个阶段的代表性企业及领军人物，不去探究企业的未来以及未来市场的发展，那么我窃以为，我们的商学院将不但不能归正其位，更有败絮其中的风险。因为，商学院绝对不只是传递一种过去式的经验累积——知识本身并不具备力量，它的价值应取决于如何去应用和扩展这些知识——为未来创造出具有优秀创造性的商界人才，并因这些人才的出现，改变商业的历史，为市场带来新价值观和新价值。

你选择怎样培养人才，就会培养出怎样的人才。中国社会一直以来过于讲究速成，过于注重实效。说到底，至今我们的文化仍然是轻商的，这或许也是我们喜欢说的中国特色之一吧，比如我们的教育总给人造成一种“为商不为学——接受教育是为了让我给自身创造更多的财富，而不是为

社会创造更多的财富”的印象；比如我们总是对于不能马上转化为现实利益的东西很难产生兴趣；比如我们的许多所谓大师都只不过是满天飞的生意大师；比如我们一方面在大力提倡发展经济，但另一方面对于“无商不奸、皆为利来皆为利往”的浅薄认知仍然根深蒂固。

如果开始的方向就发生了偏差，无论之后的脚步有多稳健，信心有多坚定，都不可能到达终点。正如我们一直宣扬的稳定而非发展高于一切的观念一样，商学甚至商业对于我们来说，仍然更多的只是一个谋生的手段，一个稳定的工具，而尚未成为一种真正的追求。

黄少车

2015.10

# 目 录

序一 成长接地气

序二 为商之道

## 一、营销

策划随想 .....	2
冷眼看咨询 .....	7
没有调查何来决策 .....	12
细分未必出市场 .....	14
专业化营销时代的到来 .....	18
从“无添加”看产品创新 .....	20
为何光彩不如前 .....	23
“装”的秘笈 .....	33
种田也营销 .....	35
持续增长之道 .....	39
互联下的市场营销认知——要素、形态与理念 .....	42
互联下的商业模式 .....	49

## 二、管理

制度有罪 .....	58
略论职业经理与民企的关系 .....	60
中小企业究竟要不要管理 .....	67
对小企业制造优势的思考 .....	70

给总经理的一封信 .....	74
不抓主业专抓副业 .....	77
从 60 分到 99 分 .....	87
对组织决策方式的粗浅思考 .....	89
怎一个裁字了得 .....	92
小议“关门打狗”式培训 .....	96
劳动的“负效用” .....	101
浅析钱事 .....	103
经济学上的管理学 .....	106
也谈执行力 .....	111

### 三、战略

给企业的 5 个建议 .....	118
认识公司战略 .....	123
制订战略的 3 种方法体系 .....	126
对几个主要战略术语的解释 .....	136
职业经理与老板的共生 .....	141
寒冬与转型之辩 .....	145
接班人之痛 .....	153
越靠近，越凶险 .....	155
市场总监之道 .....	157
经验与科学：对某项目的反思 .....	159
战略规划制定 6 步法 .....	165

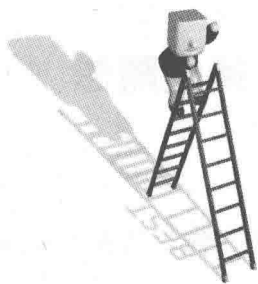
### 四、文化

那些开始的日子 .....	172
文化建设 9 不要 .....	175
用身体挖掘黑暗的人 .....	182

把事放心上，把心放事上 .....	184
欲或不欲，皆勿轻施 .....	187
不成功则成仁 .....	189
有一种情感说不出来 .....	191
念梅沙 .....	194
从营销到研发：GNT 项目的启示 .....	196
文化的偏见 .....	199

## 后记

细节之我见 .....	202
生命的考验 .....	209
成册之幸 .....	212



# 一 营销

策划随想

冷眼看咨询

没有调查何来决策

细分未必出市场

专业化营销时代的到来

从“无添加”看产品创新

为何光彩不如前

“装”的秘笈

种田也营销

持续增长之道

互联下的市场营销认知——要素、形态与理念

互联下的商业模式

## 策划随想

### (1) 策

当张大旗的旗帜飘扬三湘、何洋的点子点遍天下、繁任的《策划自白》见诸报端以及王志刚的工作室成立时，中国的策划也随之蓬勃发展起来。或许今日之营销者未必喜齿于他们，因为那毕竟是点子时代的人，不得不做点子时代的事情，可试问那时的我们究竟干嘛去了？而现在的我们又在做些什么让人觉得喜齿之事呢？

我不清楚在中国为什么有所谓点子一说，何为点子？方法？计？主意？试问何处不是点子，自你我懂事开始，何尝就不是点子大师。

从大的概念上来说，一切源于思想的行为都可称之为策划，但这些思想与行为未必有实际的意义或价值。请注意，这里包括有两层含义：一是思想动作；二是行为动作。所以说，策划是一种反应，一种系统的反应，可能具体表现为一个动作，也可能是一连串的动作组合。

策划没有所谓点子那么牛，点子所彰显的是一个点的放大——个人的作用，代表的是个人主义，强调的是个人及其思想行为在企业中的巨大作用；而策划所彰显的是团队，代表的是团队主义整体至上，强调的是系统（全体个人或部门协调一致）在企业中的作用。

我们可以这么定义，策划是一系列方法及其动作行为的规划与部署。策划如系统，策如同组成系统的各个器官，划则如同联系各个器官之间的血脉。系统是指具备不同功能的器官，为实现整体、连续性或更强功能，而以某种特定的关系连接的一种结合体（由点连线而成面的一种结合）。它会显示出组织之间（不同要素、环节之间）的关系，以及他们各自具体的功能与作用，以及结合到一起所能实现的功能或目标，这会使我们更容

易看清楚所有部分及各部分与整体的关系。

几年前，我的老师常说，今后企业的策划队伍将大于销售队伍，可直到现在我们看到的仍然是清一色的销售队伍大于策划队伍，难道这就是理想与现实的真实对照吗？不然。这只是因为缺乏专业的文化，我们的专业化分工还很粗糙，还不够精细，我们的企业仍然对销售与策划分不清楚。尤其在中小企业里，常常是市场部、策划部成为舞文弄墨的作秀部门，而销售部不但具有销售功能，而且还担负着策划的职能，至少是销售策划。

## (2) 根

很长一段时间没有和老领导联系了。和黄在以前一家服务的企业中认识，虽然是直接领导，但沟通并不多，不算熟悉。但不知他看中了我哪点，在他到新公司上班时把我给带上了。很感谢他，教给了我很多东西，做事、学习、思考、习惯等都对我产生了很大的影响。如果说今天的我在同辈中还算小有成就，黄功不可没。他并不指导我做具体的事，但给予我足够的空间和尝试的机会；他允许我犯错误，但在我重复犯错误时很严厉。他给我的，更多的是做事的方法和思考问题的方法。因为我也是喜欢思考的人，所以在一起能有很多话题，曾经在他顺德的家里一边喝茶一边聊天到凌晨三点。不过黄是个理想主义者，对现状有很深刻的认识，坚守着他作为企划人的原则和底线，该说的说，所以他最终离开了我所服务的这家企业，加入了他老师的团队。我以为这对他而言是更好的选择。

但在这一点上其实我和他是有分歧的，以为与其振臂高呼，应者寥寥，不如埋头做事。要做大做强固然难，但要活下来甚至活得丰富一点却不是没有机会的。所以我会寻找机会，一个人不能影响一个企业，但至少可以影响一个小小的团队，能做一点事就算一点事。于是，我做得比他累。他知道个人力有所不及，所以只做一个企划人。而我，还想着如何去



执行。2014年我参与的家具展的所有的工作——联络、主题设计、布局、搭建、接待，一直到后续跟踪，无一不是我在组织，虽然累的够呛，但想着也算小有成绩——负责主持了两届家具展、主办了两份刊物、设计了一个网站、创办了两个网络交流平台、组织了几次产品推广，多少以为自己还是有点能力的。

但和黄的一席话无疑给我浇了一盆冷水。这源于我最近的一些推广想法，我对黄说：“我们无法影响企业其他部门的行动，但在宣传推广方面还是有一些主动性的。既然如此，何不做一些轰动性的推广活动，虽然对品牌形象的塑造并无多大益处（承诺的品质可能无法落实到位），但短期而言，还是能带动销量的增长的……”

当我还在为自己的方案沾沾自喜的时候，黄的话无异于当头一棒：“市场真正需要的是什麼，从来只见行业的所谓营销与策划人聚在一起商量怎么做市场，却没有见过把客户参与到市场推广的策划中来的人员，你所做的这些所谓展览、刊物、网站、产品推广等等，是客户真正想要的吗？沉下心，深入去了解几个客户，把某一个项目做透，然后再谈策划，看看他们到底需要的是什麼……”

这时我才发现，离开了黄的指导和监督，少了份稳重，多了份浮躁；少了份耐心，多了份不甘；没有真正深入去了解市场与客户；异想天开，居然忘了策划的根本。

### (3) 回

友人告诉我我发了篇有关于他的帖子。大凡我尚未脱俗，虽然对于陌生人的谩骂与不解已经可以做到置之不理，但对于曾经身边和现在身边的人对我的言语涉及，我还是会以不同方式表达在意的。

首先，虽然中国有那么多所谓的策划大师、策划委员会或协会等，但那大多都只是因为追逐名利而穿上的皇帝新装。至于策划究竟是什么，似