



欧洲MBA浓缩读本

我的MBA学习笔记

王革非 著



清华大学出版社

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



欧洲 MBA 浓缩读本

——我的 MBA 学习笔记

王革非 著



清华大学出版社

H1375/14

(京)新登字 158 号

内 容 简 介

本书以浓缩的方式介绍了欧洲 MBA 主干课程的核心知识,阐述了欧洲商科最新的理论,推介了工商管理经典工具。本书共分八章,阐述了企业战略选择的基础、手段、评估、执行,企业财务分析和风险投资管理,市场管理及赋予了新的含义的“产品创新”和“市场交流”,项目管理、人力资源管理、企业文化突破与形成等,“变革管理”则介绍了欧洲企业提升方面的最新的已获得成功经验的理论成果。

本书是欧洲 MBA 全部主干课程的框架,融入 MBA 课程的经典,并介绍了欧洲 MBA 考试、做项目的题目及考试评估办法以及作者本人在英国走过 MBA 课程的学习收获和体会。

读了本书,等于不出国就学习了欧洲 MBA 主要课程精华。

该书适合 MBA 授课教师、学生阅读,也适合那些立志出国攻读 MBA 的学子和工商企业界管理人员及对国外 MBA 感兴趣的人士参考。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

书 名: 欧洲 MBA 浓缩读本——我的 MBA 学习笔记

作 者: 王革非 著

出版者: 清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

印刷者: 北京牛山世兴印刷厂

发行者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 787×960 1/16 印张: 21.75 字数: 441 千字

版 次: 2001 年 7 月第 1 版 2001 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-04413-9/F·316

印 数: 0001~10000

定 价: 29.00 元

前言

2000年7月我在英国完成了我的艰辛学业,取得了英国利物浦商学院工商管理硕士(MBA)学位。在经历了隆重的毕业典礼后,手捧学位证书,我和我的几位同学都流出了喜悦的泪水。这泪水包含了我的艰苦跋涉和汗水留下的苦涩。这是我一生中充实也最让我筋疲力尽的英国大学生活。这两年的学校生活使我有机会聆听我的教授们的高谈阔论,也有机会到著名的大公司去做Paper,经历了英国MBA的全部过程,感受到欧洲MBA课程的深厚理论基础和传统务实的与新时代理论和实践相结合的朝气蓬勃的商业精神。在我的众多老师中,有来自法国的教授,也有来自德国的教授,他们在教授我们的同时也将法国和德国MBA中的精华一并带给了我们,使人感到现代工商管理是那样令人耳目一新。因此我在编写这本书时也力求突出这一特点。

本书简明扼要地介绍了欧洲MBA主干课程的核心内容,可以说是欧洲MBA的纲要,一本极好的辅助性教材和培训教程。本书的主要内容来自我的300多页的课堂学习笔记,参考了500多页的课程讲义和我阅读过的150多本的参考书。我在写此书时,为了侧重将欧洲MBA主要内容及其可操作工具介绍给大家,在整个书中包含了大量的图示。这些简洁的逻辑和严谨的图示有时抵得上几页的长篇大论,可以说浓缩了工商管理理论与实战的精髓。本书是以学习笔记的方式展开的,这种方式很直观并直切主题。书中的很多小节都有“学习体会”,可以说是对相关小节主要内容的一个总结,也可以看成是我在当时学习后的一种体会,其中包含了一种提炼后的升华。书中的“学生们的思考”是当时学习时很多学生的疑问,带有很大的普遍性和启发性。写本书的目的是为了让中国读者了解当前欧洲

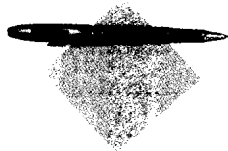
MBA 理论和工具,并在学习中逐渐养成 MBA 的思维方式和分析方法。

从我在成堆的英文书籍、讲义及我的杂乱的课堂笔记中汗流浹背地跋涉到成此书稿,回过头来仔细校对的时候,颇有一种丰收的安慰,两年的辛苦顿然消失,心情也随之奋然起来。我把 MBA 的精要,我的体会,欧洲教授最新的学术思想、概念和理论融入这一本书中。我很高兴把这本书献给大学生、企业老总和年轻的朋友们,在中国分享一位留英中国学生学习 MBA 艰难思索的甘苦和丰收的愉快。希望她带给你一个广阔的思维空间,眼前一片开朗。

王革非

2000 年 7 月于英国利物浦商学院

2001 年 2 月定稿于中国北京



目 录

第 1 章 战略管理	1
1.1 战略和战略管理	1
课堂学习笔记 1——战略的概念	1
课堂学习笔记 2——战略管理和战略发展类型	4
1.2 外部环境分析	7
课堂学习笔记 3——环境界定	7
课堂学习笔记 4——环境影响要素分析	10
课堂学习笔记 5——行业结构分析	13
课堂学习笔记 6——市场分析	17
课堂学习笔记 7——市场调研	20
1.3 内部环境分析	22
课堂学习笔记 8——内部资源分析	22
课堂学习笔记 9——企业战略能力分析	24
课堂学习笔记 10——核心能力之案例分析	28
课堂学习笔记 11——强势、弱势、机会与威胁分析	28
1.4 战略选择和发展	29
课堂学习笔记 12——战略选择和发展概括	29
课堂学习笔记 13——目标和使命	30
课堂学习笔记 14——战略选择基础之竞争战略	32
课堂学习笔记 15——战略选择之方向	35
课堂学习笔记 16——战略选择之发展方向	38
1.5 战略评估和选择	43
课堂学习笔记 17——战略评估和选择	43
1.6 战略执行	45

1.7 入世后中国企业战略定位之探索研究	45
附录 I 决策模型	48
附录 II 战略研究流派	48
附录 III 竞争优势资源模型	49
附录 IV 英国利物浦商学院 2000 年 5 月份战略管理课程考试	49
第 2 章 财务分析与投资决策	51
2.1 财务分析和决策基础知识	51
课堂学习笔记本 1——财务分析基本介绍	51
课堂学习笔记本 2——三份财务报表之基本分析	53
课堂学习笔记本 3——财务分析之比率分析	57
2.2 项目投资分析和财务决策	62
课堂学习笔记本 4——财务目标和战略计划	62
课堂学习笔记本 5——传统项目投资评估工具	65
课堂学习笔记本 6——成本/利益分析	70
课堂学习笔记本 7——通货膨胀	72
2.3 国际风险管理和决策	74
课堂学习笔记本 8——外汇市场和比率	74
课堂学习笔记本 9——汇率的基础	75
课堂学习笔记本 10——期权之核心基础	73
2.4 盈亏平衡分析, 决策树分析和短期财务预算问题	85
课堂学习笔记本 11——盈亏平衡分析、决策树分析和短期财务预算问题	85
2.5 收购中的财务问题	90
课堂学习笔记本 12——收购之经济效益和成本	90
2.6 风险和回报	93
课堂学习笔记本 13——持股期回报率, 历史记录分析和风险投资与非风险 投资间的投资组合	93
课堂学习笔记本 14——红利问题和价格 - 收益比率	96
附录 V 财务决策模型和技术之总结	99
附录 VI 英国利物浦商学院财务分析与投资决策课程考试	99
第 3 章 市场管理	102
3.1 市场占有率	102
课堂学习笔记本 1——市场占有率	102

3.2	附加产品和新服务思想	108
	课堂学习笔记 2——附加产品和员工是“上帝”	108
3.3	创新和新产品发展	112
	课堂学习笔记 3——创新和新产品发展	112
3.4	市场细分和目标市场	116
	课堂学习笔记 4——市场细分和目标市场	116
	课堂学习笔记 5——潜在目标市场评估模型	118
3.5	产品定位决策和价格决策	124
	课堂学习笔记 6——产品定位决策	124
	课堂学习笔记 7——战略定价决策	126
3.6	市场交流	129
	课堂学习笔记 8——市场交流	129
3.7	市场调研	132
3.8	顾客满意度与重复购买	135
	课堂学习笔记 9——顾客满意度与重复购买	135
3.9	市场营销的宏观战略选择	139
	课堂学习笔记 10——市场营销的宏观战略选择	139
	本章余言	142
	附录Ⅶ 零售业 4P 模型	144
第 4 章	项目与运营管理	145
4.1	“排队”原理	145
	课堂学习笔记 1——“排队”原理	145
4.2	项目管理之时间管理	150
	课堂学习笔记 2——时间管理	150
4.3	计划、估算和资源分配	157
	课堂学习笔记 3——计划、估算和资源分配	157
4.4	成本与质量管理	163
	课堂学习笔记 4——成本与质量管理	163
4.5	选址战略和作业布局	170
	课堂学习笔记 5——选址战略和作业布局	170
4.6	库存管理	174
	课堂学习笔记 6——库存管理	174
4.7	项目管理之组织结构、项目经理和项目成功要素	179

课堂学习笔记 7——项目管理之组织结构	179
课堂学习笔记 8——项目经理与项目成功要素	181
附录Ⅶ 项目管理工具模型	184
附录Ⅷ 大型项目管理之规划、排程和控制模型	185
第 5 章 人力资源管理	186
5.1 人力资源管理之顾问咨询综述——案例分析	186
课堂学习笔记 1——人力资源之顾问咨询综述	186
5.2 激励	190
课堂学习笔记 2——激励	190
5.3 行为管理	196
课堂学习笔记 3——行为管理	196
5.4 交流	200
课堂学习笔记 4——交流	200
5.5 群体与团队	203
课堂学习笔记 5——群体与团队	203
5.6 领导	210
课堂学习笔记 6——领导	210
5.7 知识管理	217
课堂学习笔记 7——知识管理	217
5.8 绩效考核	220
课堂学习笔记 8——绩效考核	220
本章余言	224
附录 X 激励模式、决策模型和群体效率模型	225
附录 XI 矛盾分析模型和领导行为模型	226
附录 XII 群体生命周期模型、环境心理模型	227
附录 XIII 英国利物浦商学院 MBA 人力资源管理项目作业/考试规范	228
第 6 章 文化突破	230
6.1 引言	230
6.2 文化理论	231
课堂学习笔记 1——文化理论	231
6.3 文化突破——激励	234
课堂学习笔记 2——文化突破之激励	234

6.4	文化突破——冲突	237
	课堂学习笔记 3——文化突破之冲突	237
6.5	文化突破——交流	240
	课堂学习笔记 4——文化突破之交流	240
6.6	文化突破——外派经理	242
	课堂学习笔记 5——文化突破之外派经理	242
6.7	文化突破——文化与市场	246
	课堂学习笔记 6——文化与市场	246
6.8	文化突破——领导	248
	课堂学习笔记 7——文化突破之领导	248
6.9	文化突破——第三文化	251
	课堂学习笔记 8——文化突破之第三文化	251
6.10	文化突破——文化差异阐述	253
	课堂学习笔记 9——文化突破之文化差异	253
6.11	东西方文化差异之根源分析——文化突破	254
附录 XIV	权力距离、个人主义和集体主义分析模型	258
附录 XV	东方文化类型分析、西方文化类型分析	259
附录 XVI	合资企业人力资源管理模型	260

第 7 章	变革管理	261
7.1	变革理论简述	261
	课堂学习笔记 1——变革和变革理论	261
7.2	企业变革之分析	265
	课堂学习笔记 2——变革的过程	265
	课堂学习笔记 3——变革分析工具之力场分析、变革策略和“反对变革者” 分析	267
	课堂学习笔记 4——变革挑战之机会威胁分析	269
	课堂学习笔记 5——变革失败的原因和变革需要关注的六个要点	271
7.3	战略性变革的实施	273
	课堂学习笔记 6——战略性变革的实施	273
7.4	变革管理之案例分析	276
	课堂学习笔记 7——变革管理之案例分析	276
7.5	全面系统变革与变革辅助要素	287
	课堂学习笔记 8——全面系统变革与变革的辅助要素	287

7.6 案例分析：英国电信西伦敦公司	291
课堂学习笔记本 9——英国电信西伦敦公司	291
附录 XVI 战略性企业变革模型	294
第 8 章 商业计划	295
8.1 什么是商业计划	295
课堂学习笔记本 1——商业计划的组成、相关要素和层次	295
8.2 外部环境分析和内部分析	299
课堂学习笔记本 2——外部环境分析和内部分析	299
课堂学习笔记本 3——内部分析程序模型和价值链分析工具	300
课堂学习笔记本 4——英国 Kwik Save 超级市场价值链分析	303
8.3 如何写一份成功的商业计划	305
课堂学习笔记本 5——如何写一份成功的商业计划之范例分析	305
附录 XVII 英国利物浦商学院 MBA2000 年毕业论文调研指导	312
参考总书目	315
后记	331



第 1 章

战略管理

1.1 战略和战略管理



课堂学习笔记 1——战略的概念

<p>Strategy a Definition</p> <p>Strategy is the direction and scope of an organization over the long term; which achieves advantage for the organization through its configuration of resources within a changing environment, to meet the needs of markets and to fulfil stakeholder expectation</p> <p>(Johnson & Scholes, 1999)</p>	<p>Strategic Vs Functional Management Focus</p> <table><thead><tr><th>Functional</th><th>Strategic</th></tr></thead><tbody><tr><td>■ Short term</td><td>■ Long term</td></tr><tr><td>■ Parts of organizations</td><td>■ Whole organization</td></tr><tr><td>■ Efficiency</td><td>■ Effectiveness</td></tr><tr><td>■ Cost / profit measures</td><td>■ NPD/Market share</td></tr></tbody></table>	Functional	Strategic	■ Short term	■ Long term	■ Parts of organizations	■ Whole organization	■ Efficiency	■ Effectiveness	■ Cost / profit measures	■ NPD/Market share
Functional	Strategic										
■ Short term	■ Long term										
■ Parts of organizations	■ Whole organization										
■ Efficiency	■ Effectiveness										
■ Cost / profit measures	■ NPD/Market share										
<p>Levels of Strategy</p> <ul style="list-style-type: none">■ Corporate level strategy■ Business Level Strategy■ Functional/Operational strategy											

■ 对笔记核心部分的阐述

几乎每个人对战略都有一个初步的认识,那就是战略是研究企业将来的事情,不是现在的事情,而且是由企业高层制定出来的。下面是来自英国著名学者杰森和舒勒 1999 年对战略最权威的定义:战略,是通过有效地组合企业内部资源,以在变化(dynamic)的环境

中确定企业的发展方向(direction)和经营范围(scope),从而获取竞争优势(competitive advantage),满足市场的需求和企业拥有人(stakeholder)的需求。在这个定义中的一些关键词如“发展方向”,“经营范围”,“变化的环境”都应给予关注。例如,“发展方向”是研究企业想去哪儿的问题(where is the organization going),“经营范围”是研究企业要做什么的问题(what is the organization doing),而“动态的环境”是指环境富于变化。这就是说你要用长远的眼光考虑战略问题,这就如同“做一件正确的事”(do a right thing)和“把一件事做正确”(do a thing right)是两个不同的概念,前者有“战略”(strategic)的意味,后者则含“战术”(functional)的色彩。“做一件正确的事”是企业取得成功的必要基础。因此,对战略的正确理解应该是这样:去做一件正确的事,并努力将正确的事做好。

通常战略分为三个层次,即宏观战略、中观战略和微观战略。也就是说经理们要从这三个层次来考虑企业的经营战略。对这三个层次的理解有助于企业战略的制定。从字面意义上讲,宏观战略是研究企业要去哪儿(where is the organization going)和要做什么的问题;中观战略则考虑企业如何在特定的市场上获取竞争优势,比如:如何发现新的商机,以及在什么样的市场和什么时候推出什么样的产品,提供什么样的服务等等;微观战略则考虑如何有效组合企业内部资源来执行宏观战略和中观战略。

■ 本节要点

深入细致地了解战略的概念,特别是战略概念中的所有核心词汇。

■ 考试和学习效果引申

战略的基本概念通常在考试中不直接出现。但对战略基本概念的理解有助于培养战略方面的感觉,有助于决策。在案例分析的考试中,特别是在对整个案例进行充分分析之后,进入最后的战略决策时,感觉有时非常重要。而这种感觉很大程度上来自于最初的对战略概念的理解。

这里建议可读性很强的几本书。在欧洲教 MBA 的教授们往往以课程的主题为导向,在讲完一个主题后开一个书单给学生,并希望学生能够针对一个问题了解不同学者的不同观点,来拓宽自己分析问题的视野。这种学习方法很有意义。这里推荐如下资料供大家参考:

(i) John Kay, 1993, *Foundations for Corporate Success: How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press

(ii) H. Mintzberg, J. Quinn and S. Ghoshal (eds), 1998, *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, 4th Edition, Prentice Hall

(iii) M. E. Porter, 1985, *Competitive Advantage*, Free Press, New York

(iv) H. Mintzberg, "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 4 (1987), pp. 66-75

■ 核心词汇之解释

Corporate strategy: 宏观战略

Business level strategy: 中观战略

Functional / Operational strategy: 微观战略

■ 学生们的思考

如何准确识别战略的三个层次?

■ 学习体会

在接触欧洲 MBA 之前,对战略的认识仅局限在字面含义上,即认为战略是解决将来的事情,不是很现实。现在的一些企业在谈到战略时也有相似的看法,认为战略对于企业来说不是很重要。欧洲的战略学使我明白战略不是一件简单的事情,而且还很复杂。可以说战略集商科一切要素之大成,几乎包含了商科所有要素,像市场、财务、项目、人力资源、企业管理等方面的知识在战略的分析过程都会涉及到。因此欧洲的战略专家通常对商科各个方面的知识都有很不错的理解,因为战略更强调一种全面性和全局性。因此战略的授课教师专门用一节的时间来谈到底什么是战略也就有了特别的意义,我和我的同学们从那一刻开始对战略产生了兴趣。

本节参考书目

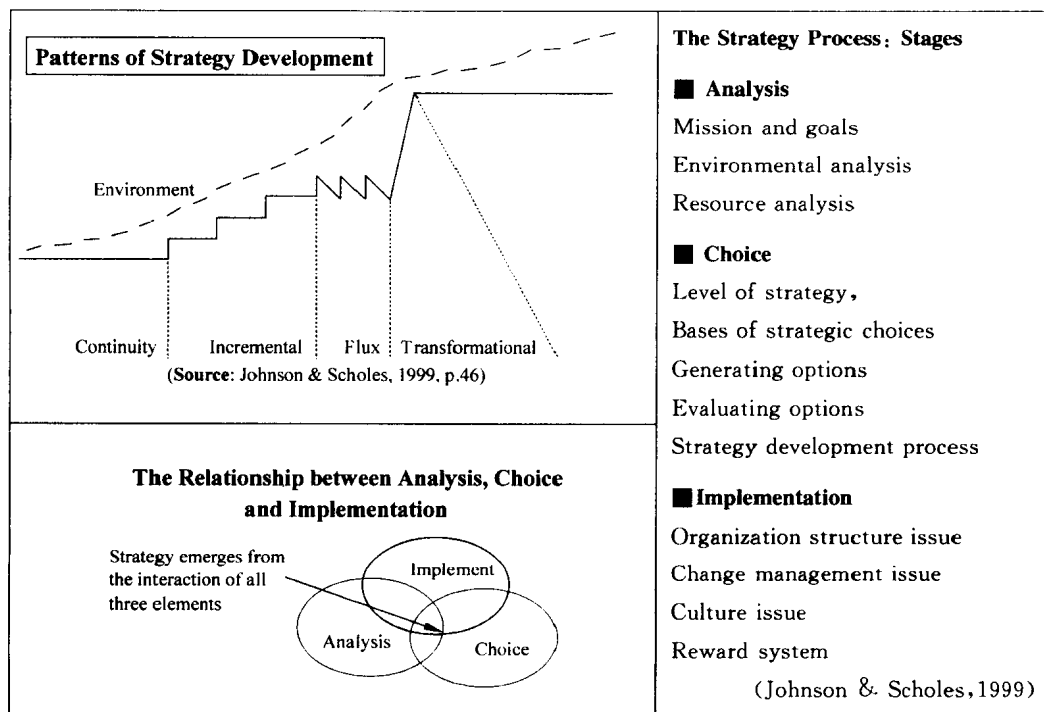
(i) Gerry Johnson & Kevan Scholes, 1999, *Exploring Corporate Strategy*, fifth Edition, Prentice Hall Europe

(ii) H. Mintzberg, "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 4 (1987), pp. 66-75

(iii) Richard Rumelt, "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 3 (1991), pp. 167-185

课堂学习笔记 2——战略管理和战略发展类型

4



■ 对笔记核心部分的阐述

战略管理 (strategic management) 是企业管理的大思路, 不仅仅是简单的决策问题, 更重要的是如何将战略付诸实践。这与企业在运营管理过程中发生的诸如产品加工、销售人员管理和财务控制大不一样。战略分析 (strategic analysis)、战略选择 (strategic choice) 和战略执行 (strategic implementation) 三部分构筑成战略管理的核心框架。同时, 这三者的相互作用形成战略。其中, “分析部分” 解决企业的定位问题, 同时要考虑企业有什么样的竞争优势和能力以创造机遇, 外部环境发生了什么变化以及这种变化对企业有什么影响等等。分析部分中的企业外部环境分析和内部人力资源分析尤为重要, 因为这是战略选择的基础。战略选择对可能的行动进行评估并形成选择方案。战略执行将把战略推向实施。

企业在进行战略分析的过程中要考虑外部环境问题、企业内部资源问题、能力问题和企业高层对战略制定的影响问题, 从而尽可能地解决企业定位。企业要考虑自己的内部



资源和能力是否与企业的外部机遇相对接,同时要考虑外部动荡环境的影响。企业内部资源和能力构成企业的战略能力。企业要考虑企业高层的影响力,这种影响力可以从企业的目标和理念看出来。如何通过企业的中观战略获取竞争优势需要认真思考。这可从诸如企业的市场计划和财务计划反映出来。企业在这个阶段要进行多种战略选择并进行有效的评估和再选择。战略选择要结合企业的内部强势。企业执行战略时,要考虑自己的组织结构和内部资源的有关细节。要起草一份有关执行的计划。由谁执行,什么时候执行,以及执行中的变革问题都要在执行计划里给予详细说明。

企业老总希望战略保持长期稳定。但外界环境是变化的,为适应外界环境的变化和企业的可持续发展,企业的战略也就有了变化,我们称这种变化为一种“发展”,即所说的战略发展。在战略的发展过程中存在如下几个阶段:持续稳定阶段(continuity)、逐步发展阶段(incremental)、摆动阶段(flux)和巨变阶段(transformational)。也就是说企业在其发展的不同阶段可以相应选用不同的战略以求全胜。持续稳定阶段和逐步发展阶段是企业战略对外界环境的一种适应,此时外界环境的变化比较平稳,因此战略的发展也比较平稳,持续的时间也比较长。当环境发生剧烈变化时,企业不得不对战略作出重大调整,但由于调整幅度较大,此时的战略处于被动适应和无方向阶段,对企业来说是非常危险的。当环境发生巨变时,企业战略必须要进行巨变式的调整,因此,此时的战略处于巨变阶段。任何一个企业战略的发展都要经历如上几个阶段,问题的关键是如何把握这种变化,以及这种变化是什么时候开始的,以及自己的战略是什么时候开始脱离环境的。下面来探讨导致这种变化的一个内部原因。

5

面对环境变化的压力,企业老总总是尽可能地减少外界不确定因素(uncertainty),并尽可能地使用他们所熟悉的模式来处理这种压力。当企业的战略效用有所下降时,经理总是选择提高战略执行质量的途径来处理局面。原因就是经理们仍会发现他们会受到企业现有的诸如文化、既定模式(paradigm)的限制,因此经理们不得不沿用他们所熟悉的方式去运作企业。就好比要进入一个新市场,经理们总会设想要进入的市场与老市场有某种相似之处,于是仍用老办法去运作新市场,尽管已经知道要从技术上进行处理,但经理们会发现他们仍会受到企业内部现存的许多因素的限制,于是仍旧用他们所熟悉的老方式去运作企业战略,直至战略脱离环境(lag behind the environment),从而不得不变。

■ 本节要点

了解战略管理的构成,掌握战略发展的几个不同阶段之特征。

■ 考试和学习效果引申

战略发展的几种类型属于较偏的战略知识,在考试中没有出现。因此这里暂不推荐书目给大家。大家只要将上面“对笔记核心部分的阐述”弄清楚就可以了。

■ 核心词汇之解释

Incremental: 逐步发展的

Flux: 摆动(阶段)

Transformational: 巨变的

6

■ 学生们的思考

如何确定企业的战略在什么时候开始脱离外部环境?

■ 学习体会

大凡战略的发展都要通过上述几个阶段,即持续发展阶段,稳步发展阶段,摆动阶段和巨变阶段。虽然一般企业不会经历上述阶段的全部,但外界环境的变化迫使企业不得不对战略进行必要的调整。因此,渴望战略持续不变在现代社会几乎是不可能的事。而企业的老总们很难发现战略在什么时候开始脱离环境,因为战略在最初的时候都会发挥它的积极作用,并持续一段时间。因此,企业通常是在不得不变的时候才开始对战略进行重大调整的,这种调整有时显得很被动。如果企业能及早发现并确定战略脱离环境的时间,那么企业可以及早作出对战略的调整,这样会对企业非常有利。

本节参考书目

(i) J. B. Quinn, 1980, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin

(ii) V. Ambrosini, G. Johnson and K. Scholes, 1998, *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Prentice Hall

(iii) G. Johnson, “Rethinking Incrementalism”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1 (1988), pp. 253-276

(iv) G. Johnson & Kevan Scholes, 1999, *Exploring Corporate Strategy*, 5th Edition, Prentice Hall Europe