

战略管理与 企业政策

(第8版)

[美] 托马斯·L. 惠伦
(Thomas L. Wheelen) / 著
J. 戴维·亨格
(J. David Hunger)

王玉 / 译



Strategic Management and Business Policy

工商管理经典译丛·管理专业通用教材系列

战略管理与 企业政策

(第8版)

[美] 托马斯·L. 惠伦
(Thomas L. Wheelen) / 著
J. 戴维·亨格
(J. David Hunger)

王玉 / 译

清华大学出版社

北京

Simplified Chinese edition copyright © 2005 by **PEARSON EDUCATION ASIA LIMITED and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS.**

Original English language title from Proprietor's edition of the Work.

Original English language title: Strategic Management and Business Policy, **Eighth Edition** by **Thomas L. Wheelen and J. David Hunger**, Copyright © 2002

EISBN: 0-13-065121-4

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as **Prentice Hall**.

This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macao).

本书中文简体翻译版由 Prentice Hall 授权给清华大学出版社在中国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区）出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2005-3364

本书封面贴有 Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签，无标签者不得销售。

图书在版编目（CIP）数据

战略管理与企业政策（第8版）/（美）惠伦，（美）亨格著；王玉译．—北京：清华大学出版社，2005.10
（工商管理经典译丛·管理专业通用教材系列）

书名原文：Strategic Management and Business Policy

ISBN 7-302-11276-2

I. 战… II. ①惠… ②亨… ③王… III. 企业管理—经济政策—高等学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 069913 号

出 版 者：清华大学出版社 地 址：北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn 邮 编：100084
社 总 机：010-62770175 客户服务：010-62776969

责任编辑：梁云慈

印 刷 者：北京牛山世兴印刷厂

装 订 者：北京市密云县京文制本装订厂

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 本：185×260 印张：64 插页：2 字数：1496 千字

版 次：2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-302-11276-2/F·1236

印 数：1~4000

定 价：99.00 元

译者前言

对教师来说，没有什么比得到一本得心应手的教材更让人欣慰的了。由托马斯·L. 惠伦和J. 戴维·亨格编写的《战略管理与企业政策》（第8版）就是这样一本教材。自20世纪50年代战略管理研究和实践研究领域开始形成以来，该领域已取得了丰硕的成果。特别是在20世纪末，随着全球化和信息化的发展及应用，战略管理活动领域相应发生了较大变化。这些变化大致体现在：（1）对战略概念的理解更强调基于核心能力的独一无二的特征；（2）更强调适应突变的环境，特别是由全球化和因特网带来的产业活动基础的根本改变，强调在适应突变环境基础上的企业价值；（3）更强调整个经济社会系统的有效性。本教材恰当地把握了这些变化，而对这些变化的反应则构成了本教材的3个特征。

实用性是本教材最突出的特征。战略管理是一门实用课程，但许多学生，甚至一些咨询机构人员和企业管理人员（包括一些企业的战略人员），在学习了战略管理课程之后仍感到无从下手，这是因为战略管理过程涉及到企业内外所有方面——从所有具体的活动到所有相关集团的关系。细心的学生或许会注意到，在现有教材中（引进教材表现得格外明显），战略管理教材使用的案例最多，而且案例涵盖了尽可能多的行业。这是因为，虽然存在着大量一般性战略管理理论、概念和方法，但在应用于具体企业实践中时，我们就会发现行业特征的影响。或者说，所有一般性战略概念都是有道理的，遗憾的是，世上不存在一般性的组织。《战略管理与企业政策》（第8版）在以下两个方面为我们提供了解决这一问题的方法。一是在每章的**战略实践练习**部分，提供了综合理解和实践本章关键概念或困难概念的操作练习，遵循这一练习可以使學生得到一些感悟；二是在案例中刻意安排有关行业背景，引导学生在对某一案例进行分析时必须考虑特定的行业特征。虽然我们不指望学生通过案例分析即成为行业通才，但至少可以使學生体会到行业特征对企业战略和行为的影响。何况本教材的案例涉及到10个行业，并描述了公司发展的所有阶段。

内容安排上的时代气息是《战略管理与企业政策》（第8版）的又一特征。我们可以从三个方面体会到本教材的时代气息。一是环境的时代性。本教材在各章都安排了两个内容：全球化对战略管理的影响和因特网对战略管理的影响，并在正文中

尽可能地提供一些企业的网址。最有代表性的是第 5 章的战略实践练习部分，学生按要求可以逐步练习怎样在网上搜索，以查询某一企业的材料。二是学术研究的时代性。学习本教材后，如果您忘记了很多内容，但我相信有几个概念您是不会忘记的，它们是：核心能力、独特竞争力、关键成功要素、利益关系群体、公司治理、创新。如果您再整理一下近年在管理上最头痛的方面（如果您是一位管理人员），在多门课程或学术杂志和学术会议上接触到的共同概念（如果您是一位研究人员或全日制学生），您一定会发现这些概念就是它们的其他版本。三是对小企业和非营利组织的关注。战略管理研究通常以大企业为对象，而本教材则顾及到全球社会经济发展中小企业和非营利组织作用日益提高的趋势。对小企业和非营利组织的战略研究不仅体现在第 12、13 章，而且体现在其他章节及案例上。

还值得一提的是，本教材第 14 章对案例分析的指导以及几个附件，特别是附录 10. A 的战略审计指引。对缺乏战略管理实践经验的人来说，按附录 10. A 进行战略分析，就不会遗漏基本的分析内容。

从本教材的特征看，它固然可以像一般性战略管理教材那样用于各类战略管理课程，但它更适于具有一些管理实践的人员使用。具体讲，更适用于 MBA 教学和对各类经理的培训，也适合于国内刚刚开始 EMBA 教育。

本教材由王玉译校。孙慧、潘晓骏、郑巧巧、丘润桢、丘欲君、徐怡、谷小溪、张佳浩、杨海萍、应书昶、范秀兰、张素蓉等参加了部分案例和一些章节内容的初译。

王玉

上海财经大学国际工商管理学院

2005 年 2 月



前言

我们撰写《战略管理与企业政策》的目的是向读者介绍战略管理——一个探索性领域，主要研究组织整体以及组织与环境的相互作用。公司所处的世界正处于由信息技术（特别是因特网）和全球化驱动的转型过程中。战略管理从宏观角度看待这种正处在变化中的公司场景，力图向读者展示各类大型和小型企业如何可以不仅在今天，而且在未来做到既有效果又有效率。

本教程向读者提供战略管理领域中最新的理论和研究成果。这些成果来自以下学术和商务出版物过去5年来发表的有价值的文章：《管理学会期刊》、《战略管理》、《管理学会评论》、《管理科学季刊》、《管理学》、《长期计划》、《组织科学》、《管理实践研究》、《组织动态学》、《业务战略》、《SAM 高级管理》、《战略和领导》（曾用名：《计划回顾》）、《战略和商务》、《竞争性情报》、《创业》、《企业家理论与实践》、《哈佛商业评论》、《商业周刊》、《经济学家》。

教程中提供的概念和案例都已在战略课程中进行过检验，并已根据学生和教师的反馈进行了修改和调整。前10章的内容是围绕战略管理模型撰写的。该战略管理模型列于每一章的开始部分，为内容和案例分析提供了框架。我们特别强调了那些已证明对理解战略决策制定和进行案例分析最有用的概念。我们的目的是使教材尽可能地全面，而不要过于集中于某一领域。希望对某一特定主题有更多了解的读者，可以参考每章结束部分的注释。书中提供的所有案例都取自真实组织。从规模上看，不仅有大型跨国公司，也有小型创业型企业，并且涉及到非常广泛的主题。为了有助于案例分析，我们向读者介绍了战略审计，以作为战略分析的方法。

目标

本书旨在实现以下绝大部分战略管理和企业政策课程的目的：

- 使读者能了解战略管理的概念、研究成果和理论；
- 建立分析框架，使读者能识别复杂综合案例的核心事件及问题；提供不同的行动方案；对未来行动提出建议；
- 提供概念性技巧，使学生能够综合理解过去学到的有关公司的方方面面；
- 帮助学生理解全球经济和因特网，以及它们对任何地点企业活动的目前影响及潜在影响；
- 帮助读者理解公司治理在战略管理中的作用；
- 培养读者定量和定性地分析和评价负责战略决策的人的业绩能力；
- 帮助读者了解如何在恰当的时机和场合应用以前在营销、会计、财务、管理、生产、信息系统等课程中学到的概念和方法，以实现理论与实践的结合；
- 提高在收集和解释关键环境数据方面所需的研究能力；
- 更好地了解公司运行于其间的目前和未来环境；
- 学会用符合伦理的分析和决策技巧来处理复杂概念性问题。

本书通过展现并解释有利于理解战略管理过程的概念和理论，从而实现上述目标。我们特别注重战略领域的分析性研究，以使读者掌握该领域的文献，帮助读者培养研究能力。本书还提供了—个战略管理模式，它建议将战略审计作为一种分析复杂的组织事件的系统分析方法。通过—系列特别事件和综合性案例（参见综合案例和教材的案例部分），本书为读者提供了应用概念、技巧、技术解决实际公司问题的机会。本书聚焦于商业企业，是因为商业企业在全全球经济系统中处于关键地位，并在社会资源的开发方面发挥着重要作用。

历经时间考验的特性

本版本包含了许多与前几版本相同的、促使前几版本成功的特性和内容。其中一些特性如下：

- 有一个完整的**战略管理模型**贯穿于前 10 章，成为—个统一的概念（具体解释见第 1 章）。
- 从作用、责任、高层经理与董事会的相互作用等方面研究**公司治理**（第 2 章）。
- 详细探讨**社会责任和管理伦理**对战略决策的影响（第 2 章）。
- 同时，强调**环境扫描**，其中包括社会环境和任务环境。有关环境的主题包括预测、迈尔斯和斯诺分析法，以及波特的产业分析（第 3 章）。
- 在公司的基于资源的观点的框架内检视**核心专长和独特竞争力**（第 4 章）。
- 通过利用专门设计的 EFAS、IFAS、SFAS 表，着重强调内部和外部战略要素（第 3、4、5 章）。
- 专门安排 2 章介绍**战略实施**，如组织和工作的设计，战略经理的职责，行动计划和公司文化（第 8、9 章）。
- 有一个独立的、关于**评估和控制**的章节，解释了考核和激励对组织业绩的重要意义（第 10 章）。



- **战略审计**是具体实施战略决策过程的一种方式，为案例分析提供了一种经过了检验的方法（第 10 章）。

新：在本书封底袋中附有一份战略审计附页*

- 专门安排了以**管理技术和创新、创业型企业和小企业、非营利组织**为主题的 3 章内容（分别见第 11、12、13 章）。这些主题往往被其他战略教程所忽视。
- **深入的案例分析**建议一章为读者提供了完整的财务比率清单、针对口头和书面分析的建议，以及对未来进一步研究的看法（第 14 章）。
- 根据战略审计需要提供了**战略审计工作表**，帮助读者在较短时间内组织和安排每日案例准备。工作表的设计可以检查读者每日案例准备的水平，尤其是对开放班级的案例讨论特别有效（第 14 章）。
- 各章中穿插的**关键理论应用**短文解释了作为战略管理基础的一些关键性理论。这一安排增强了对理论的强调，但又不会影响到教学内容的流畅性。
- 在每章的结束部分都安排了**展望 21 世纪**，预测 2010 年可能发生的情况。
- 每章都安排了**战略实践练习**，以帮助读者将战略概念应用到实际情景中。
- 在每章的结束部分为读者安排了**关键术语**。
- **最新的、经过深入研究和课堂测试的案例**（见各章案例和本书后面部分中的案例）为读者讲述了一些有趣的产业和公司。案例中涉及的许多公司都是著名的公众持有公司，特别适合于那些希望对案例进行跟踪研究的学生。
- **有关产业注释**可用于对大家电产业进行产业分析，也可以用于分析美泰克案例（见各章案例和本书后面部分中的案例）

第 8 版的新特征

修订和更新了 14 个章节的内容

- 每一章都安排了一个部分，专门讨论**因特网**对该章讨论内容的影响；还专门设计了“**因特网框**”，介绍因特网对战略管理的影响。
- 第 1 章中新增了有关**组织适应性理论**的部分。
- 第 2 章的公司治理理论部分对比了**代理理论**与**职务理论**。
- 第 3 章新增了利用**关键成功要素**制作产业矩阵一节。
- 第 6 章对**横向公司战略和多点竞争**一节进行了扩充。
- 第 7 章中讨论了**真实方案**的概念，以作为一种在多变环境中评价各种战略方案的方法。
- 第 8 章战略实施中新增了**细胞组织**一节，这是一种在网络结构基础上进一步发展形成的新结构形式。
- 第 10 章包括了新增的**企业资源计划**一节，以作为战略信息系统的一个部分。
- 第 11 章管理技术和创新中新增了**利益关系群体对创新的影响**以及在现有组织

* 中译本中略去。相同内容见附录 10. A——译者。



内培育创业氛围的内容。

- 第12章新增了小企业和创业企业公司治理的内容。

35 个案例（含在正文及案例部分）

- 35 个案例。其中 21 个是新的或经过修订更新的案例

→16 个新案例（新加坡电信、惠普在越南、沃特福德水晶、甲骨文、Sun、drkoop.com、WingspanBank.com、惠普、加德纳分销公司、艾米面包、华赫洛塔合作林业公司、凯里工厂、莱德霍克·艾尔啤酒厂、波音、梅塞德斯-奔驰和 A. W. A. R. E）

→5 个经过修订和更新的案例（苹果计算机、凯马特、沃尔玛、家居仓库和佛蒙特泰迪熊）

- 5 个专题案例。涉及公司治理（百特公司和华莱士集团中顽固的总裁）、环境（审计和布鲁克斯顿临终看护院）和非营利组织（A. W. A. R. E）

- 26 个综合战略案例。这些案例适合于小组分析和演示。26 个案例分布于 10 个产业：

→信息系统/软件（3 个案例）
→因特网（2 个案例）
→计算机（2 个案例）
→娱乐休闲（3 个案例）
→大家电（1 个产业注释，1 个案例）
→大批量销售/分销（3 个案例）
→专业零售（2 个案例）
→中小创业型企业（4 个案例）
→饮料/食品（3 个案例）
→航空/汽车（2 个案例）

- 18 个包含国际化主题的案例

→有 6 个案例涉及了主要在北美以外地区经营的公司（新加坡电信、惠普在越南、美体商店、沃特福德水晶、华赫洛塔合作林业公司、梅塞德斯-奔驰和斯沃琪）。

→有 12 个案例涉及了以北美为基地，但有大量跨国经营活动的公司（甲骨文、苹果计算机、思科系统、Sun 系统、惠普、嘉年华、哈雷·戴维森、锐步、大家电产业、美泰克、波音和沃尔玛）。

- 7 个案例含有与因特网相关的主题

→有 2 个案例涉及了 dot.com 公司，其采用的是网络业务模式（drkoop.com 和 WingspanBank.com）。

→5 个案例中的公司的使命直接（甲骨文、思科系统和 Sun）或间接（苹果计算机和惠普）与因特网紧密相联。

- 案例中涉及的公司处于公司发展的所有阶段

I. 创始人作为 CEO 的创业型公司（17 个）

A. 中小型公司（10 个）

莱德霍克·艾尔啤酒厂

内城油漆厂



布鲁克斯顿临终看护院

百特公司顽固的董事

华莱士集团*

drkoop. com

WingspanBank. com

艾米面包

华赫洛塔合作林业公司

A. W. A. R. E.

B. 大型/超大型公司 (7 个)

苹果计算机

思科系统

Sun 系统

甲骨文

锐步

家居仓库

美体商店

II. 由职业经理管理的已建立公司 (14 个)

Tasty Baking 公司

惠普

佛蒙特泰迪熊

新加坡电信

嘉年华

梅塞德斯—奔驰和斯沃琪

哈雷·戴维森

大家电产业

美泰克*

凯马特

加德纳分销公司

沃尔玛

Arm & Hammer (Church & Dwight)*

沃特福德水晶

III. 业务单位/合资企业 (3 个)

波音商用机集团

惠普在越南

凯里工厂

* 注：分散在多种产业中。



目录

第一部分 战略管理与企业政策简介

第 1 章 战略管理的基本概念	3
1.1 战略管理研究	5
战略管理阶段/战略管理的作用	
1.2 全球化和电子商务：对战略管理的挑战	7
全球化的冲击/全球化：地区贸易协会取代了国家贸易壁垒/电子商务的冲击	
1.3 组织适应性理论	10
1.4 创建学习型组织	10
1.5 战略管理的基本模型	11
环境扫描/战略制定/战略实施/战略评估和控制/反馈/学习过程	
1.6 战略开端：触发事件	18
因特网：Sun 公司的触发事件	
1.7 战略决策	20
战略决策的特征/明茨伯格的战略决策观/战略决策过程：辅助制定出更好的决策	
1.8 因特网对战略管理的影响	23
展望 21 世纪	24
讨论题	24
战略实践练习	24
关键术语	25

第2章 公司治理和社会责任	28
2.1 公司治理：董事会的作用	29
董事会的责任/董事会成员/理论应用：公司治理中的代理理论和管家理论/全球化：POSCO 新增一名非韩国籍董事/董事会成员的提名与选举/董事会的组织/公司治理的趋势	
2.2 公司治理：高层管理人员的作用	38
高层管理人员的责任	
2.3 战略决策者的社会责任	40
商业企业的社会责任/公司的利益关系群体	
2.4 伦理决策	43
产生不道德行为的原因/鼓励道德行为	
2.5 因特网对公司治理和社会责任的影响	47
因特网：为了保护社会利益而对因特网进行规范的政府法令	
展望 21 世纪	48
讨论题	49
战略实践练习	49
关键术语	50

第二部分 环境扫描

第3章 环境扫描和产业分析	57
3.1 环境扫描	58
确认外部环境变量/全球化：辨识发展中国家的潜在市场/确认外部战略要素	
3.2 产业分析：任务环境分析	65
波特的产业环境分析法/产业进化/国际产业分类/国际风险分析/战略群/战略类型/超级竞争/利用关键成功要素制作产业矩阵	
3.3 竞争性情报	75
3.4 预测	76
假设的危险/有用的预测方法	
3.5 外部要素的协同 (EFAS)	78
3.6 因特网对环境扫描和产业分析的影响	79
因特网：可从网上获得的对手信息	
展望 21 世纪	81
讨论题	81
战略实践练习	82
关键术语	83



第 4 章 内部扫描：组织分析	86
4.1 基于资源的组织分析法	87
利用资源获取竞争优势/确定某项优势的持续性	
4.2 价值链分析	90
产业价值链分析/公司价值链分析	
4.3 扫描职能资源	93
基本组织结构/公司文化：公司之道/ 全球化 ：ABB 将公司文化作为竞争优势/战略性营销/战略性财务议题/战略性研究开发 (R&D) / 战略性运营议题/战略性人力资源管理 (HRM) 议题/战略性信息系统/技术议题/ 因特网 ：发展中的全球因特网经济	
4.4 战略审计：组织分析检查表	106
4.5 内部要素协同：IFAS	107
4.6 因特网对内部扫描和组织分析的影响	108
展望 21 世纪	109
讨论题	109
战略实践练习	110
关键术语	110

第三部分 战略制定

第 5 章 战略制定：形势分析和业务战略	115
5.1 形势分析：SWOT 分析	116
制定战略要素分析总结 (SFAS) 矩阵/寻找有利可图的利基/ 全球化 ：SAB 保护自己的有利利基	
5.2 回顾使命和目标	121
5.3 用 TOWS 矩阵制定各种战略方案	121
5.4 业务战略	123
波特的竞争战略/合作战略/ 因特网 ：思科的 B2B	
5.5 因特网对业务战略的影响	136
展望 21 世纪	137
讨论题	137
战略实践练习	138
艾米面包在切尔西市场：一个网站搜索案例	
关键术语	140

第 6 章 战略制定：公司战略	143
6.1 公司战略	144
6.2 方向性战略	145
发展战略/ 理论应用 ：交易成本经济学对纵向发展战略的分析/走向	



国际化方案/全球化：沃尔玛进入国际市场/方向性发展战略中的矛盾/稳定性战略/撤退战略	
6.3 组合分析	157
BCG 成长—份额矩阵/GE 业务屏/国际组合分析/组合分析的优势和局限性	
6.4 公司的培育	162
建立公司培育战略/培育—匹配矩阵/横向战略和多点竞争	
6.5 因特网对公司战略的影响	166
因特网：全球在线调查	
展望 21 世纪	168
讨论题	168
战略实践练习	168
关键术语	169

第 7 章 战略制定：职能战略和战略选择 173

7.1 职能战略	174
核心竞争力/来源决策：职能的地区定位/营销战略/财务战略/研究和开发 (R&D) 战略/运营战略/全球化：国际差异影响了惠而浦的运营战略/采购战略/因特网：Stamper 利用因特网从 3M 公司补充存货/物流战略/人力资源管理 (HRM) 战略/信息系统战略	
7.2 应该避免的战略	186
7.3 战略选择：选择最佳战略	187
构建公司情景/战略选择过程	
7.4 制定政策	193
7.5 因特网对职能战略的影响	193
展望 21 世纪	195
讨论题	195
战略实践练习	195
关键术语	196

第四部分 战略实施和控制

第 8 章 战略实施：组织行动 203

8.1 战略实施	204
8.2 由谁实施战略	205
8.3 必须做哪些工作	206
制定规划、预算和程序/获得协同	
8.4 如何实施战略？组织行动	209
结构追随战略/公司发展的阶段/因特网：调制解调器的发明者阻碍	



了向阶段Ⅱ的转移/组织的生命周期/先进的组织结构类型/再造和战略实施/设计工作以实施战略/理论应用：利用工作特征模型进行工作设计

8.5 战略实施的国际化	221
国际化发展阶段/全球化：美国联邦快递为其他企业实现全球化提供了基础设施/集权还是分权	
8.6 因特网对组织设计和组织结构的影响	224
展望 21 世纪	225
讨论题	226
战略实践练习	226
关键术语	227

第 9 章 战略实施：人员配备和指导

230

9.1 人员配备	231
根据战略配备人员/选聘和管理开发/紧缩中的问题/人员配备中的国际化问题	
9.2 领导	238
管理公司文化/制定行动计划/目标管理/全面质量管理/领导的全球化视角/全球化：文化差异引发的合并实施冲突	
9.3 因特网对人员配备和组织领导的影响	246
应用静态内部网/应用动态内部网/因特网：利用网络进行远距离经营的虚拟团队/内部网的优点和缺点	
展望 21 世纪	249
讨论题	249
战略实践练习	249
关键术语	250

第 10 章 评估与控制

254

10.1 战略管理中的评估与控制	256
10.2 衡量业绩	257
恰当的衡量方法/控制类型/作业成本法/衡量公司业绩的主要方法/因特网：“眼球”和“每月忠实用户量”——值得商榷的业绩衡量方法/事业部业绩和职能业绩的主要衡量法/国际业绩评估/全球化：国际贸易中造假行为的影响	
10.3 战略信息系统	269
企业资源计划（ERP）/事业部和职能部的支持	
10.4 业绩衡量中的问题	270
短期导向/目标替代	
10.5 恰当控制指南	272
10.6 战略激励管理	273
10.7 利用战略审计评估公司业绩	275



10.8 因特网对评估和控制的影响	275
展望 21 世纪	276
讨论题	277
战略实践练习	277
关键术语	278
附录 10. A 公司战略审计	278
I. 目前情况/II. 公司治理/III. 外部环境：机遇和威胁（SWOT） /	
IV. 内部环境：优势和劣势（SWOT）/V. 战略要素分析（SWOT） /	
VI. 战略方案和推荐战略/VII. 战略实施/VIII. 评估和控制	

第五部分 其他战略议题

第 11 章 管理技术与革新中的战略	291
11.1 管理的作用	292
11.2 环境扫描	293
外部环境/内部扫描/资源分配/进入市场的时间	
11.3 战略制定	298
国际化： 在中国，研发对竞争优势的影响/产品和工艺研发/技术来源/技术能力的重要性/产品组合	
11.4 战略实施	303
培育创新创业文化/组织创新：公司创业	
11.5 评价和控制	307
因特网： 软件公司挑战黑客对其产品的攻击	
11.6 因特网对管理技术和创新的影响	309
展望 21 世纪	310
讨论题	310
战略实践练习	310
关键术语	312

第 12 章 创业企业和小企业战略	316
12.1 小企业与创业企业的重要性	316
全球化： 创业——有些国家更支持/小企业与创业企业的定义/作为战略者的企业家	
12.2 战略计划与战略管理的应用	319
正规化程度/战略管理模式的作用/战略决策过程的作用	
12.3 公司治理	322
12.4 环境扫描和战略制定	323
创新的来源/影响新创企业成功的要素/ 因特网： 网络使地区性企业走向世界	



12.5 战略的执行	327
小企业发展的次阶段/家族企业中权力与财富的转移	
12.6 评估与控制	330
12.7 因特网对创业企业和小企业的影响	332
展望 21 世纪	334
讨论题	334
战略实践练习	334
关键术语	335

第 13 章 非营利组织的战略

13.1 为什么是“非营利”	340
全球化：谁是社会最佳——商业组织还是非营利组织	
13.2 收入来源的重要性	341
非营利组织的收入来源/影响战略决策的方式/战略管理概念和方法的适用性	
13.3 约束对战略管理的影响	344
对战略制定的影响/对战略实施的影响/对评估和控制的影响	
13.4 流行的非营利组织战略	347
战略寄生/合并/战略联盟	
13.5 因特网对非营利组织的影响	349
税收/政府服务的改善/对其他非营利组织的影响/因特网：统治因特网的非营利组织	
展望 21 世纪	352
讨论题	352
战略实践练习	352
关键术语	352

第六部分 案例分析简介

第 14 章 案例分析技巧

14.1 案例的分析方法	359
14.2 研究案例背景	360
14.3 财务分析：出发点	360
分析财务报表/常用财务报表/Z 值指标、可持续增长指数、自由现金流量/有效的经济衡量方法/全球化：案例分析时考虑通货膨胀因素的意义	
14.4 案例分析的格式：战略性审计	367
14.5 因特网对案例分析的影响	369
因特网：因特网的十大骗局/寻找公司主页/学会使用搜寻引擎/获取	

