

CRAFTING AND EXECUTING STRATEGY

THE QUEST FOR COMPETITIVE ADVANTAGE:
CONCEPTS AND CASES

战略管理

概念与案例

(英文版·原书第18版)

[美] 小阿瑟 A. 汤普森 (Arthur A. Thompson, Jr.) 阿拉巴马大学
玛格丽特 A. 彼得拉夫 (Margaret A. Peteraf) 达特茅斯学院 著
约翰 E. 甘布尔 (John E. Gamble) 南阿拉巴马大学
A. J. 斯特里克兰三世 (A. J. Strickland III) 阿拉巴马大学

黄嫚丽 蓝海林◎等译注

高等学校经济管理英文版教材·管理学系列

CRAFTING AND EXECUTING STRATEGY

THE QUEST FOR COMPETITIVE ADVANTAGE:
CONCEPTS AND CASES

战略管理

概念与案例

(英文版·原书第18版)

小阿瑟 A. 汤普森 (Arthur A. Thompson, Jr.)

阿拉巴马大学

玛格丽特 A. 彼得拉夫 (Margaret A. Peteraf)

达特茅斯学院

[美]

约翰 E. 甘布尔 (John E. Gamble)

南阿拉巴马大学

著

A. J. 斯特里克三世 (A. J. Strickland III)

阿拉巴马大学

黄嫫丽 蓝海林◎等译注



机械工业出版社
China Machine Press

本书融入了以资源为基础的企业理论，这是其他同类书籍无法比拟的。本书第 18 版增补了关于企业的社会责任、商业伦理、文化价值观以及蓝海战略等内容。本书的理论与案例分析涉及新兴行业、快速成长行业、成熟的低速成长行业、停滞或衰退行业、动荡和快速变化行业、零散行业六大板块，研究对象涵盖快速成长、处于行业领导地位、处于行业亚军地位、处于竞争劣势等四种公司类型，兼顾到不同国家、地区、行业以及企业规模的实际情况。

本书适合本科生和 MBA 学生使用。

Arthur A. Thompson, Jr., Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A. J. Strickland III . *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*, 18th Edition.

ISBN 978-0-07-811272-0

Copyright ©2012 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

This authorized Bilingual edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press.

This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书英汉双语版由机械工业出版社和麦格劳－希尔教育（亚洲）出版公司合作出版。

版权 © 2012 由麦格劳－希尔教育（亚洲）出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）销售。未经出版事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2012-0591

图书在版编目（CIP）数据

战略管理：概念与案例（英文版·原书第 18 版）/（美）汤普森（Thompson, A. A.）等著；黄嫚丽，蓝海林等译注．—北京：机械工业出版社，2012.4

（高等学校经济管理英文版教材）

书名原文：Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases

ISBN 978-7-111-37853-2

I. 战… II. ① 汤… ② 黄… ③ 蓝… III. 企业管理：战略管理—高等学校—教材—英文 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 050408 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：宁 姗 版式设计：刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2012 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

214mm×275mm·31 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-37853-2

定价：69.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）88379210；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

导 读

2006年,我和蓝海林教授、李卫宁副教授等同事一起对本书第17版进行了翻译,出版了中译本。5年后,2011年,我和蓝海林教授受机械工业出版社华章公司的邀请,与原书作者一起出版了一部融入中国情境的中国版教材。在此期间,我们在本科生中广泛使用了第17版中译本以及中国版,原书视角突出、内容简约、繁简与深浅取舍得当的特点深受学生欢迎。当机械工业出版社华章公司的编辑再一次将第18版原版教材交给我,希望我能对原书进行改编,以成为适应国内双语教学和全英教学的英文教材时,我欣然答应。

这是一部特色相当突出的教材,首先是视角突出。第18版教材强调战略既是一种预定行为,也是一种应变行为,从而全书各个章节都凸显了应变、创新与速度在战略管理中的重要性;强调顾客需求、核心竞争力以及价格与成本分析的重要性,从而使所有战略选择的依据重新回归到企业战略的核心——价值创造,书中对价值链模型的应用以及竞争优势的构建阐述得相当细致和到位;强调战略实施的重要性,组织能力、运营能力、企业文化和领导力都紧紧围绕建立竞争优势而展开。其次是针对性强。第18版教材是以工商管理学科的本科生为适用对象的,根据本科生的特点,本教材对相关内容有清晰的取舍,核心概念和知识点阐述细致,对关键的方法采用了程序性的叙述方法,所选择的实例和案例都来自非常著名的企业,短小精悍。再次是教学方法新颖。第18版教材提出采取理论—案例—竞争模拟游戏三管齐下的教学方式,独具创新,非常符合战略管理这门课程的情境依赖性、综合性和动态互动性特点,有利于培养学生在“情境”决策的过程中更好地掌握和应用企业战略管理的各种理论与方法,让学生在与竞争对手的互动“情境”中,提升竞争中的“博弈”能力和统筹能力。第18版教材既充分考虑了如何“教”以提高教学效果,增强教学的吸引力以及教师使用的便利性,又从“学”的角度提供了多种渠道让学生练习、模拟、测试以提高学习效果。

改编思路

改编保全了原书的原貌以及核心思想,紧紧围绕为顾客创造独特价值而获取竞争优势的主题。只是由于篇幅所限,在教材正文中,把可能在其他课程已经详细介绍的内容予以删减,例如在战略执行部分关于内部运行中具体的六西格玛管理方法等。^①而在案例材料部分,译注者把28个案例删减为5个,这5个案例涵盖了战略制定和执行部分,并且对国内学生而言比较知名,方便学生自己查找相关资料以及了解这些案例企业在中国的战略行为。

① 为了更好地服务于读者,满足我国教学需求,我们对原版图书进行了删节,因此读者在阅读的过程中可能会发现跳页的现象,而且原文中提到的页码或内容有可能已被删掉而无法找到,由此给读者带来的诸多不便,我们深表歉意。

其他 23 个案例将在华章网站 [http: www.hzbook.com](http://www.hzbook.com) 上的教辅材料中予以提供。

在整个工商管理本科生的培养方案中, 企业战略管理是一门“最后和关键”的课程。我衷心希望, 我们在一系列的翻译、合著、改编工作中所做出的努力, 有利于帮助更多的本科生掌握这门系统性、理论性和艺术性高度统一的课程, 提高战略思维能力。

致谢

在《战略管理：概念与案例》(英文版·原书第 18 版)的改编工作中, 两位优秀的博士研究生罗芳、王永健做了很好的基础工作, 他们翻译了原书前言。黄嫚丽负责全书的内容改编、目录翻译以及所有翻译内容的校对、修改和定稿。

在改编过程中, 机械工业出版社华章公司给予了大力支持, 再次表示深切的感谢。

由于时间仓促和水平所限, 不当之处在所难免, 欢迎读者批评指正。

黄嫚丽

华南理工大学工商管理学院

2012 年 1 月于五山

前 言

第 18 版增加了对 12 个章节中每一章案例的深刻解析，你可以在案例解析的任何地方发现目前最新的关于核心概念和分析工具的阐释。新版还补充了 28 个[⊖]最新的、引人入胜的案例，这将使教学课堂更加生动活泼。我们有信心，你将会发现这个版本的文字直奔主题、文字清晰，并且穿插新鲜的案例，这将非常引人入胜。通过丰富的案例，本书一定能点燃学生对战略的兴趣，将他们的热情转化为学习成果，并且让你在课堂上大放异彩。

这个版本是我们最重要、最彻底的修订稿之一。本书作者团队的新成员——玛格丽特·彼得拉夫在第 17 版的基础上对每一章、每一页进行了彻底的修订。第 18 版最主要的目标是注入新的视角和最佳的学术思维，加强与最新研究发现的联系，根据需要调整内容的覆盖面以确保本书内容符合目标要求。同时，第 18 版也保留了之前版本的 12 个章节结构，并且对每一章节进行了更新：内容上削减了一些领域内容但扩充了其他领域的一些内容，各个章节普遍增加了新的素材；各章节的标题中，有些做了彻底修改，有些微调，还有一些被保留下来。与以往的版本相比，第 18 版增加了几十个新的案例以及最新的专栏，内容栩栩如生，为学生提供了一个生动直观的战略视野。因此，本版在研究的实效性、最新内容覆盖程度、清晰性以及课堂效率方面有了巨大的进步。但是，所有这些修订都没有改变本书 30 年来获得成功的本质。每一章的内容依旧紧扣主流并且平衡了学术研究和实践经验，使本书既具有反映学术思维的深刻洞察力，又具备在真实世界战略管理的实用性，并且和以往一样，我们投入了极大的精力以确保本书章节的可读性和易教性。

本书的一个突出特征是一直秉承各章内容与案例的紧密联系。第 18 版中的案例是作者深思熟虑后精心编写的，这些案例能够吸引学生，有助于提高学生运用战略分析的概念和工具的能力。很多案例涉及知名企业，学生能够立即识别并进行联想。所有案例都紧紧围绕战略问题制定框架，从而增加了各章主题内容的深度和情境。我们有信心教师将会对这些案例在课堂上所起到的作用以及激发学生兴趣的程度印象深刻。

最近几年来，全世界越来越多的商学院的战略学者已经从纯粹的案例情境的课程结构过渡到一个更为全面、活跃的案例模拟情境的课程结构。基于竞争的战略模拟游戏具有很强的感染力，它为学生提供了一个即时的、有吸引力的机会来应用书中学到的概念和分析工具，学生可以亲自给模拟游戏中的虚拟公司制定战略并实施，并且可以与其他同样在模拟游戏中经营虚拟公司的学生展开激烈竞争。企业经营战略模拟游戏和 GLO-BUS 是当前

⊖ 由于篇幅，我们保留了 5 个案例，其余案例可登录华章网站 <http://www.hzbook.com> 查询。

两个被广泛使用并已被证明具有显著教学效果的在线战略模拟游戏。这两种模拟游戏都是由深谙实践的人创造出来的。在本书中，游戏与案例结合，与每一章的内容紧密联系。在每一章的结尾都有留给模拟游戏参与者的练习，为学生运用书中的概念和分析工具解决他们在模拟游戏中遇到的问题以及战略决策提供了清晰的指引。

以我们作为商学院教师的经历，完全能够理解教师讲授战略管理和商业政策课程的教学评价要求。在很多学校，毕业设计（capstone courses）往往是作为评估学生学习目标实现程度的最终体现。第 18 版在每章的结尾有一套练习，并且与每一章开篇出现的、贯穿于全书的、明确的学习目标相联系。第 18 版一个重要的教学新特点是在每章结尾部分都有可供选择的练习和案例。

此外，战略模拟游戏都有一个内置的学习鉴定报告，用以对班里每一个学生与世界各地数以万计的、在过去的 12 个月里完成这项模拟游戏的其他学生进行比较，对比他们在 9 项技能 / 学习测量上的表现。我们相信每章结尾的练习以及在企业经营战略模拟游戏和 GLO-BUS 模拟中产生的学习鉴定报告，会为你提供课堂上易用的、量化评估学生学习情况的工具。所有这些教学措施以及结合其他教师或学校制定的评鉴、评分指标和评估工具，能以符合 AACSB 认证标准的方式来全面评价该课程学生的学习效果。

总而言之，第 18 版的各组成部分和辅助性的教学资源为你提供了巨大的、灵活的课程设计和强大的教学 / 学习工具。我们尽最大的努力来确保构成第 18 版的所有元素将使你的课程生动有效，帮你节省备课时间，并使学生认为你的课程无论是从乐趣的角度还是从学习的角度来看都是他们所经历过的最好的课程。

有活力和有效的内容：第 18 版的特色

我们修订本书的目的是确保内容最新，兼具学术性与管理实践，并尽可能明确引领潮流。我们建立了五项标准来达到这个目的，最终的修订必须满足以下条件：

- 以学生能够掌握的语言来解释核心概念，提供与他们相关的一流案例，并使用真实的公司。
- 详尽地介绍战略分析工具，阐述它们如何使用，并说明在何处融入制定和执行战略的管理过程。
- 各章都吸收了战略管理理论和实践的最新成果，以此保证内容符合主流的当代战略管理思想。
- 聚焦于当前市场环境下每个学生需要了解的那些各具特色的、可实施和执行的经营战略。
- 提供一系列有吸引力的最新案例，这些案例涉及重要的战略问题，并给学生充分的机会去运用他们从本书中所学到的内容。

我们相信，第 18 版符合所有上述五个标准。本版删改了章节讨论从而让学生获得真正需要知道的知识。同时，本书核心概念和分析工具的解释非常深入，使得它们更易于理解和运用，因为浅显的解释是不够的且不具有教学价值。章节内容的编排遵循这样的原则，即成熟的战略管理原理，通过现实世界的企业实践来说明原理的最新案例，关于战略管理研究的最新研究发现和成果，以及主流学者和实践者的最新思想。每一章与下一章都有紧密的逻辑关系，并有一系列经典的案例让课程变得更为有效，并且我们努力以一种引人入胜、强有力的和令人信服的方式使得制定和执行战略变得容易。

本书有五个突出的特点，这使得本书在这个领域极大地区别于其他类似的教材。

(1) 第 18 版中对企业资源基础观的阐述是其他任何一本优秀的战略教材所无法超越的。本书将资源基础观的原理和概念与关于单一主营业务和业务多元化战略的制定进行了全面整合。第 3 ~ 8 章一直在反复强调企业的战略不仅仅要与外部市场环境相契合，还要与内部资源和竞争能力相契合。不仅如此，还对资源基础观与战略执行（第 10 ~ 12 章）进行了周密的结合，并且明确提出建立智力资本组合、构建核心能力及竞争力绝对

是成功执行战略和高绩效运营的关键。

(2) 我们关注于合作战略以及组织行为在企业构建竞争优势中所起的作用，这种合作视角同样领先于其他战略教材。联盟、合资、特许经营等其他类型的合作与协作关系议题在本书多个章节中作为重点阐述，并与其他内容整合贯穿本书始末。我们阐释了这种性质的战略如何有助于单一主营业务的企业和业务多元化企业的成功运营。虽然我们一开始讲述了关于企业在国内市场运营的话题，但我们也将讨论拓展至国际领域。

(3) 本书关于商业伦理、核心价值、企业社会责任以及环境可持续发展的论题是其他优秀战略教材所无法比拟的。我们用最新的内容突出了非常重要的一章，即第9章“商业伦理、企业社会责任、可持续发展与战略”，以便它能够更好地实现以下功能：提醒学生认识商业伦理和社会责任在制定战略决策时的重要性及其角色，落实国际商学院联合会关于商业伦理知识要全面涵盖基础课程的资格认证要求。此外，关于价值观和商业伦理所扮演的角色的讨论也与其他部分章节进行了融合，以便进一步强化对商业伦理、价值观、企业社会责任以及可持续发展的认识，让学生认识为什么以及应该如何明确将这几方面纳入企业战略制定和执行的管理任务中。

(4) 本书第1~12章通过案例对学生在运用概念和分析方法方面进行训练，提升学生在这方面的能力，从对学生的吸引力、教师教学的便利性以及适用性角度看，本书案例收集的能力绝对是一流的。这一版中的28个案例都是我们目前可以找到的最新的、最好的以及最贴近目标的案例。

(5) 第18版提供了两个目前被广泛使用的战略模拟游戏：经营战略游戏和GLO-BUS。这可以让教师实现理论—案例—模拟游戏的课程设计，这种课程设计能力是一般课程教学无法比拟的。

组织、内容和第18版的章节特点

以下内容总结了在第18版中值得注意的特点和一些重点。

- 尽管第1章继续关注“战略是什么”以及“为什么战略重要”的核心问题，但新版大大加深了这些内容的介绍，会有更多核心概念的简明定义和更新来改进已有的材料。我们向学生介绍建立竞争优势的主要方法和经营级战略的关键要素。遵照亨利·明茨伯格的过程研究法，我们解释了为什么一个公司的战略部分是计划，部分是反应，以及为什么战略及其周围的环境会随着时间而演化。我们讨论了一个可行的商业模式的重要性，强调了企业的客户价值和利润来源，依据价值、价格和成本等关键要素来设计商业模式。我们提出成功的战略标志是它具备通过三项测试的能力：匹配性测试（内部和外部匹配）、竞争优势测试和绩效测试。同时我们解释了为什么好的企业绩效取决于好的战略执行和一个合理的战略。简而言之，作为整门课的开篇，这个简短的章节对这门课程的主要内容及其重要性做了一个概述性的介绍。
- 第2章更深入地探讨了管理过程中实际的战略制定和执行——它为第二次战略课留下了一个大“作业”，提供了一个顺利过渡到课程核心的过程。本章的重点是战略制定和执行管理过程的五个步骤：①确立企业可以在哪个或哪些领域领先以及为什么领先的战略愿景；②建立体现企业进步的发展战略和财务目标；③制定一个战略来完成这些目标，并推动企业向实现市场目标前进；④实施和执行战略；⑤监督战略执行并根据需要进行调整。学生将会认识到以下核心概念：战略愿景、宗旨和核心价值观、平衡计分卡、战略意图以及经营级战略和公司级战略。本章有一个激烈的讨论：为什么所有的管理者都在参与企业的战略制定并且都是战略执行团队的成员；为什么战略计划是所有处于企业不同组织层次的管理者的战略设计的集合。本章最后一节主要讲述如何保持良好的公司治理，并从近期备受瞩目的公司治理失败案例

中总结其中的原因。

- 第3章阐述了目前常用的行业与竞争分析的分析工具和核心概念，论证了制定战略以适应外部行业和竞争环境的重要性。本章突出的特点是详细介绍了迈克尔·波特的“五力竞争模型”。长期以来该理论都是战略管理领域最清楚、最直截了当的模型。第18版还扩充了企业宏观环境分析的范围，引导学生进行宏观环境分析（PEST）：政治、经济、社会、技术、环境以及法律因素。
- 第4章讲述了企业的资源基础观，并令人信服地论证了为什么企业的战略必须围绕它最有竞争力和有价值的资源和能力来制定。我们为学生们提供了一个简单的分类法来确认企业的资源和能力，并通过VRIN模型构建我们的讨论：企业的资源和能力如何构建持续竞争优势。我们介绍了动态能力的概念并运用SWOT分析作为一种简单的、易用的工具来分析企业的总体形势，根据企业的能力来捕捉市场机遇并克服外部威胁。本版全面介绍了价值链分析、标杆管理和竞争优势评估等标准化工具，利用这些工具来评价企业与其直接竞争对手相比的相对成本地位和客户价值追求。本章的一个重要特点就是用一张表列出了关键财务和运营指标，说明如何计算以及如何理解。学生将会发现，这张表在评估企业战略是否带来了好的财务绩效时，处理数据十分方便。
- 第5章介绍了在与对手竞争时获取竞争优势从而获得竞争成功的基本方法。这部分内容围绕着五种基本竞争战略开展——低成本领先、差异化、最佳成本供应商、聚焦差异化以及聚焦低成本。我们强调在不考虑企业选择的情况下，竞争成功取决于公司的能力是否能够为顾客提供更多的价值——通过一种途径或其他的途径。我们提供了一个更全面的成本驱动和独特性驱动的方案，以此作为企业降低成本、加强差异性的关键，并相应地支撑企业总体目标的实现。
- 第6章继续讨论单一业务企业竞争战略的问题，讨论集中在战略行动（进攻和防守）以及时机，包括蓝海战略和先动战略的优势和劣势。本章通过引入战略改变公司经营范围的问题，深入介绍了那些即将涉及接下来的两章（国际化战略和差异化战略）内容。本章突出了水平并购的战略优势和风险、纵向一体化以及某些价值链活动的外包。本章小结主要介绍了通过战略联盟和合作安排来改变企业经营范围的优势和劣势，以及一些关于如何使战略联盟可行的启示。
- 第7章探讨了拓展企业地理范围并与国外市场竞争的一系列战略选择：出口战略、许可经营、特许经营、并购、绿地投资以及战略联盟。在第18版中，我们增加了一些新的议题，比如，波特的国家优势的钻石模型，多国化、全球化以及跨国化战略的选择，利润保护区和跨境战略行动，以及通过跨越国界的共享、转让或收购有价值的资源和能力来寻求竞争优势。本章讨论的最后一个特殊问题是：在发展中国家市场上的竞争以及本土企业在与外国企业抗衡时所采用的战略。
- 第8章介绍了公司级战略——多元化经营企业追逐多元化的问题。本章开篇解释了为什么成功的多元化企业必须创造股东价值，提出战略要达到目标必须通过的三项基本测试（行业吸引力、进入成本以及匹配性测试）。我们讨论了进入新业务可能的方式（收购、内部创新、合资），并给出了企业识别最佳选择的方法。接下来我们讨论了相关多元化战略和不相关多元化战略的比较，表明它们在其关键资源的性质（专业化与一般哺育能力）方面的不同，以及是否能够利用跨业务战略获取竞争利润。本章的分析焦点在于多元化企业选择具有战略吸引力的业务组合的技术和步骤——企业进入的不同业务之间的相关吸引力、企业每一个主要业务的竞争优势以及企业不同业务战略与资源匹配的程度。本章最后一节是关于企业多元化后的战略选择的简单调查：与现有业务的紧密联系程度，扩大多元化基础，剥离一些业务和降低多

元化程度从而在一个更小的领域内进行多元化，重组业务组合。

- 第 9 章讲述了最新的研究成果：在道德标准的约束下企业的运营职责，作为企业公民展示其社会责任行为的企业责任，为什么有更多的企业约束自己的战略行为，用保护后代所需要的自然资源和生态支持系统的方式来满足消费者需求。这些讨论还包括在国际化运营中坚持伦理标准的方法。本章的内容一定会给学生带来对一些事物的重新思考并增强他们的伦理意识，使他们认识到为什么所有企业都必须在社会责任的约束下以可持续的方式来经营。第 9 章是一个独立的章节，可以放在整门课程的开篇、中间或者结尾的任何一部分讲授。
- 第 10 章作为讲述战略执行的三个章节（第 10~12 章）的首章，目的在于构建务实、引人注目的概念内容框架。第 10 章讲述了包含十个步骤的概念框架并详细阐述了其中的三个：①给组织配备有才能的管理者和员工；②根据成功执行战略的需要来调整资源，构建组织能力；③建立一种战略支持的组织结构和使工作成果结构化。我们提出了三种构建和加强组织能力的办法，从内部开发到并购再到合作安排，并考虑外包作为一种将工作努力结构化的方法。我们探讨了要使企业组织结构与战略执行需求相匹配，描述了四种基本的组织结构（简单结构、职能型结构、事业部制、矩阵制），并讨论了集权和分权决策。本章最后从更长远的角度探讨了促进外部成员协作和企业工作成果结构化等内容。
- 第 11 章阐述战略执行的五个重要问题：①为关键战略活动配置充足的资源；②确保工作准则与程序是促进而不是阻碍战略执行；③运用过程管理工具并采用最佳实践（best practices）来不断推动价值链活动绩效的改进；④建立管理信息系统使企业人员能够更好地熟练执行他们的战略角色；⑤让战略执行和绩效目标的实现与员工奖励和激励直接挂钩。
- 第 12 章归纳了关系到有效战略执行的企业文化和领导力。最后三章反复出现的主题是，战略实施需要搞清楚具体行动、行为和顺利执行战略所需要的条件，然后把这些事情做好，取得不同结果。本章的目标是使学生明白，战略执行阶段是完成事情并且确保事情被正确完成的过程，这有点像管理练习——这是实现卓越经营和优秀业绩的关键。

我们已经做出了最大的努力以确保本书的 12 个章节呈现出战略管理领域最好的理论思维和实践思维，并为高级战略课程和 MBA 层次的战略课程指出了关键要点。对本书效果的最终检验当然来自于其在课堂上所能产生的积极的教学效果。如果这一版能为你的授课搭建一个更生动的舞台，帮你更好地说服学生战略这一领域值得他们全神贯注地投入，那么本书就达到了它的目的。

案例收集

这一版的 28 个案例，用有趣的企业实践和有价值的经验为学生展示了战略制定和执行的艺术性、科学性。从长远来看不同长度的案例集合对学生而言是有好处的——本书接近 1/5 的案例尽管篇幅较短，但也提供了足量的信息来让学生思考；接近 1/4 的案例为中等篇幅；其他细节丰富的案例需要学生更多的全面分析。

本书的 28 个案例中至少有 25 个案例涉及企业、产品、员工，还有一些学生可能听说过，或者从个人经历中得知，或者能够轻松识别出的行动。至少有 9 个案例将使学生洞察工业时代竞争的特殊需求，产业技术发展是非常平常的事情，产品生命周期短，速度与激情操纵了对手之间的竞争。20 个案例涉及这样一种情境：资源和竞争力在战略制定和战略执行中所起的作用，与其在产业和竞争环境中所起的作用一样大。其他 8 个分散的案例，有的是美国以外的其他公司，有的与全球竞争产业相关，有的涉及跨文化的情境。这些案例结合相应

章节的全球化内容，将战略管理的学习与全球化的世界经济紧密联系起来。你还能找到 8 个针对家族企业或者小家族企业的案例，以及 20 个涉及公众公司及其情境的案例。

两个补充的战略模拟游戏：企业经营战略游戏和 GLO-BUS

企业经营战略游戏和 GLO-BUS：赢得竞争的发展战略（两个基于竞争的战略模拟，可以在线交付、自动处理和绩效评分）正在作为第 18 版（以及该领域的其他教材）的补充内容使用，可登录网站 www.bsg-online.com 和 www.glo-bus.com 查询。

- 经营战略游戏是当今世界最流行的战略模拟，目前已经被 40 多个国家超过 700 所高校 60 多万学生的课程使用。
- GLO-BUS 是一个更简单的案例仿真，自 2004 年创建以来，也已经被全世界超过 400 所高校 12 万学生的课程使用。

如何进行战略模拟

企业经营战略模拟和 GLO-BUS 都将上课的学生分成 1 ~ 5 人组成的小团队，每个团队被安排运营一家虚拟公司，与其他学生组成的团队展开竞争。

- 在企业经营战略游戏中，团队成员经营一家运动鞋有限公司，生产、销售贴牌和自有品牌的运动鞋。
- 在 GLO-BUS，团队成员经营一家数码相机公司，负责组装和销售进口数码相机及高档的多功能数码相机。

在这两个模拟游戏中，企业参与国际化市场竞争，主要在四个地理区域销售产品：欧洲—非洲、南美洲、亚太和拉丁美洲。每一个管理团队需要制定企业战略并决定工厂运作、劳动力报酬、产品定价及营销、企业社会责任 / 企业公民以及公司财务等方面。

学生构成的公司联合经理人共同负责他们的决策。每个团队的绩效评分依据每股收益、股权投资回报、股票价格、信用等级和企业形象等级确定。在每一轮决策制定后，公司业绩排名以及关于行业和公司丰富的统计数据，可以由企业联合经理人使用，并用于制定和调整下一轮的经营战略。你将会发现这些公司的联合经理人必须应对的市场环境、战略问题和经营挑战，都与学生即将在我们这本书中所学到的知识有非常紧密的联系。联合经理人在运营他们的虚拟公司时所面对的环境，包含那些概念、分析工具以及他们将会经历的战略选择都在本书中得到详细介绍。（你可以通过快速浏览每一章结尾部分出现的模拟参与练习快速地确认一些问题。）

我们建议制定 1 轮或 2 轮的模拟游戏练习计划，并尝试进行 4 ~ 10 轮的（评分）决策（决策回合越多越好）。每一轮决策代表着公司一年的经营并限定企业经理人在 2 小时内完成全部决策。在通常以 13 周为一学期的课程中，可以每周都安排一轮决策，而在有 5 ~ 10 周的课程中，比较好的做法是在学期的最后几周时间里，每周安排 2 轮的决策训练（应根据不同长度的学时和不同类型的学生来安排练习的时间表）。

当教师规定的决策最后期限到达时，模拟游戏服务器会自动存取每家公司的决策项，决定每家公司相对于其他学生团队运营的公司在产品竞争力和对买方的吸引力方面的业绩，然后对每家参与竞争的公司每个地理区域的销售额和市场占有率进行评分。其中每家公司单位产品销售额由以下因素决定：

- 它的价格与竞争对手品牌的价格相比是否具有优势。
- 它的产品质量与竞争对手品牌的质量相比是否具有优势。
- 它的产品线的广度和可选择性的比较优势。

- 它的广告投入及成效的比较优势。
- 其他一些因素，总共 11 项竞争指标来决定每家公司单位产品的销售额和市场占有率。

每家公司的产品竞争力及其产品对全部买家的吸引力与竞争对手公司相比的水平，将是成功的决定性因素，这种评价方法的特点表明，企业经营战略游戏和 GLO-BUS 都是以竞争为基础的战略模拟。根据各家公司提供的整体产品竞争力，一旦开始评估每家公司的销售额和市场份额，系统将产生一个详细说明每一轮竞争结果的公司报告和行业报告。公司联合经理人可以在每次决策最后截止日期后的 15 ~ 20 分钟得到这些决策的竞争结果。

引入战略模拟训练的原因

在给高年级和 MBA 学生上的战略管理课程中使用基于竞争的模拟竞赛有三个非常重要的好处。

(1) 理论—案例—模拟训练三管齐下的课程模式明显要比传统的理论—案例模式带来更好的教与学的效果。同时运用案例分析和战略模拟来训练学生进行战略思考和运用课本知识是一种更强有力、更有效的教学方式，这种方式能够帮助学生将理论与实践联系起来，培养学生更好的商业判断力。案例分析能够做到而模拟游戏无法做到的，是能使学生更广泛地接触一系列企业和行业的情况，从而深入观察管理者所面临的各种不同战略问题。但是，基于竞争的战略模拟竞赛远比案例分析做得好，它能够将学生准确地置于一个活跃的、需要亲身参与管理角色的过程，在这个角色中，他们要评估市场状况，决定如何应对竞争者的行动，制定公司长期的发展方向与战略以及做出各种各样的经营决策，并且他们要为自己的这些行为承担全部的责任。因为当他们要为自己所做出的决策和公司绩效负全责时，学生作为联合经理人就具有很强的动力去深入挖掘公司的经营潜力，想方设法去使公司更具成本效益和竞争力，制定和实施一系列的战略措施和决策以提高公司业绩。所以，在培养学生进行战略思考、运用战略分析的概念和工具的技能方面，案例分析与战略模拟相结合的模式要比仅仅依靠案例分析的模式在教学方法上更有力度：对已学课程会有更深刻的印象，并且能够更好地完成课程学习的目标。

在模拟系统中有一个内置的学习鉴定报告，能够向你提供使用企业经营战略游戏或 GLO-BUS 之后学习效果的定量化报告，该报告呈现的是与过去 12 个月中全世界完成了这一模拟竞赛的学生相比，每个学生在 9 项技能 / 学习措施上的表现。

(2) 战略模拟的竞争性能激发出积极的能量并将课程的总体节奏提高一两个档次。没有什么比学生在每轮决策中为取得高的行业排名和避免被其他同学超越所表现出来的齐心协力更能激发班级中的激情。学生乐于担当经理这一角色，经营他们自己的公司，制定战略，做出各种经营决策，试图超越竞争对手，并获得公司最终业绩的及时反馈。学生们获得了最新一轮模拟竞争的结果后，不断修正战略决策和行动以提升公司业绩，这样的过程不断反复。他们将会非常投入地经营自己的公司，并会就什么样的战略举措才能提高公司的绩效而绞尽脑汁，课程的趣味性也提高了。所有这些既可以促进学生学习，同时使学生看到这些理论问题的实际意义以及上课的好处。

一旦学生开始说“哇，这不仅有趣而且能够学到许多东西”时，你就赢得了使学生投入到课程中的这场战斗，学生可能会把上课的价值在商学院的所有课程中提升到一个更高的位置，而这些也会为学生带来更为生动有趣、丰富的学习体验和提高学生对课程更好的评价。

(3) 使用全自动的在线模拟系统减少了教师花在课程准备、课程管理和成绩评定上的时间。因为模拟练习

需要学生团队承担 20 ~ 30 个小时的工作量 (2 小时 / 决策轮 $\times$ 10 ~ 12 轮, 再加上其他任务), 采用模拟游戏的教师可以因此而减少案例分析的数量, 比如说减少 10 ~ 12 个, 也可能是 4 ~ 6 个。这将明显减少教师花在阅读案例、学习教案以及准备如何引导课堂上的案例讨论或者评价学生团队的表现这些工作上的时间。由于你能够利用多个学时让学生在计算机实验室中为即将开始的新一轮决策或制定一个三年战略计划而忙碌 (取代讲授一个章节的内容或者一个额外的案例分析)。对你来说, 利用模拟游戏进行教学不仅可以让你准备更少的案例, 还可以让你至少减少一项需要认真考虑如何评价学生的任务, 也会减少一次批改书面案例分析作业或者论文考试抑或其他类型的书面作业, 这可以节省很多时间。利用企业经营战略游戏和 GLO-BUS, 使给学生打分变得很容易, 并且只需花费少量时间; 一旦你将每项任务所占比重输入你的在线评价报告中, 系统会自动为你生成一个建议的总排名。投入在企业经营战略游戏或 GLO-BUS 课前准备和课程管理上的时间是如此之少, 你会为此感到无比的惊奇和高兴。

总之, 在课程中结合使用战略模拟游戏对学生和教师而言结果是双赢的。此外, 有确凿的证据表明基于竞争的战略模拟游戏是唯一的、最为有效的教学 / 学习工具, 教师能够使用它来讲授企业和竞争战略的规则, 使学生学习更加有趣, 并且更好地提升课程教学目标实现的效果。

企业经营战略模拟游戏概述

企业经营战略游戏设计的场景是一个全球性的运动鞋行业 (毫无疑问, 在当今世界里, 一个全球性竞争的战略模拟要比仅仅设置为国内竞争好得多)。在第一个五年中, 全世界对运动鞋的市场需求以每年 7% ~ 9% 的速度增长, 而在第二个五年中, 则以每年 5% ~ 7% 的速度增长。不过, 市场增长的速度会因地理位置的不同而不同——北美、拉美、欧洲—非洲以及亚太地区。

游戏中的虚拟公司是在位于北美和亚洲的两个工厂中生产贴牌和自有品牌的运动鞋。学生作为经理可以选择通过开设新厂或收购竞争对手已建工厂从而在拉美和欧非地区建立新的生产基地。公司的经理通过以下方面来控制生产成本, 包括选择产品的款式和质量、工厂所处的地理位置 (不同地区的工资和奖金是不同的)、使用行业最佳实践和六西格玛项目来减少残次品生产率和提高工人效率, 以及制定合理的薪酬。

将所有新产出的运动鞋装在散货集装箱中用船运到四个区域物流中心。在每个地区销售的运动鞋都来自各地物流中心的存货。四个物流中心的总成本是由存货储存成本、包装和运输费用、从国外工厂运送鞋的进口关税支出以及汇率影响等因素构成的一个函数。在模拟游戏的一开始, 欧洲—非洲地区每双鞋的关税是 4 美元, 拉美地区是 6 美元, 在亚太地区则是 8 美元。不过, 美洲的自由贸易协定使得运动鞋在北美和拉美之间的流通免税, 游戏开发者有权在游戏的过程中更改所征收关税的数额。

公司向全世界的运动鞋零售商销售其贴牌的运动鞋, 并通过公司网站在线销售给个人买家。每家公司在品牌运动鞋市场上的销售额及市场份额取决于公司竞争力, 其由以下几个因素决定: 有吸引力的定价、鞋子的款式和质量、产品线的广度、广告、回邮折扣的使用、名人宣传、成功说服运动鞋零售商经销 / 代理其品牌、完成零售商订单所花费的周数、公司在其网站上对在线销售所做的努力的效果、顾客忠诚度。而自主品牌运动鞋的销售则仅仅取决于竞买者谁出价最低。

总的来说, 公司的联合经理要在每个周期做出多达 53 项之多的决策, 主要有以下类型的决策: 生产运作决策 (每个工厂多达 10 项, 最多有 4 个工厂)、工厂生产能力的增加 / 出售 / 升级决策 (每个工厂有 6 项)、员工福利与培训决策 (每个工厂有 3 项)、物流运输决策 (每个工厂有 8 项)、定价和市场营销决策 (4 个地区—

共有 10 项)、为与名人签约而竞标决策 (每次竞标有 2 项决策条款)、公司经营融资决策 (一共 8 项), 以及企业社会责任与保护环境可持续发展的决策 (多达 6 项)。

公司的联合经理们每做出一项决策, 很快在屏幕上就会有一系列数据显示出该项决策预计会对销售收入、市场份额、单位产品成本、利润、每股收益、净资产收益率以及其他一些经营统计数据结果造成的影响。屏幕上显示的数据可以帮助团队成员去评价一项决策相对于另一项决策的优缺点, 从而将所选的决策组合成一个前景光明的战略。

在销售自主品牌运动鞋的过程中, 公司可以采用五种通用战略中的任何一个——成本领先战略、差异化战略、最佳成本供应商 (best-cost provider) 战略、聚焦低成本战略、聚焦差异化战略。他们可以在全世界范围内采用完全相同的战略, 也可以为欧非、亚太、拉美以及北美市场制定稍微不同或者完全不同的战略。公司也可以通过做更多的广告, 提供更多的产品型号选择, 提供更吸引人的款式 / 质量, 提供更多折扣等方式来获取竞争优势。

只要公司不是由于竞争对手的战略或者太多模仿战略的出现而导致战略效果下降, 进而被打败, 任何一项思考缜密、执行良好的竞争方式都可以取得成功。公司的管理团队面临的挑战是制定和实施一项竞争战略, 从而使公司在以下 5 个方面获得良好的绩效: 每股收益、股本回报率、股票价格上升额、信用评级以及品牌形象。

企业战略管理模拟游戏的所有活动都可以在网站 www.bsg-online.com 上进行操作。

GLO-BUS 概述

为 GLO-BUS 设计的是一个数码相机行业。在第一个五年里, 全球市场需求以每年 8% ~ 10% 的速度增长, 在第二个五年里, 每年则增长 4% ~ 6%。数码相机的零售有季节性, 在前三个季度中, 每个季度大约只占全年总需求的 20%, 第四季度是销售旺季, 占 40% 的需求份额。

公司在位于中国台湾的一个装配工厂中生产不同样式、不同质量的入门级相机和高档的多功能相机, 并且直接将相机运送到北美、亚太、欧洲—非洲以及拉美地区的零售商。所有的相机都是在收到零售订单之后才会组装, 装配好之后就会立即被运走——公司没有成品库存, 所有的零部件也是根据即时生产的需求来配送的 (这使得公司无须追踪库存, 简化了对公司运营和成本的核算)。公司的联合经理们要对生产成本实行控制, 公司生产成本来源于相机指定的设计和零部件、员工薪酬与培训、保修期的长短 (影响保修成本)、为消费者提供技术支持所花费用总额以及对装配流程的管理。

在两个产品细分市场中 (入门级相机市场和多功能数码相机市场), 厂家都是基于以下 10 个因素来竞争的: 价格、相机的性能和质量、季度性促销的数量、促销持续的周数、产品折扣的幅度、广告、相机型号的数量、零售商网络的大小、保修期、提供给相机购买者的技术支持的数量 / 水平。成本领先战略、差异化战略、最佳成本供应商战略和聚焦战略都是可行的竞争选择。在入门级相机和高档多功能相机两个市场中, 相互竞争的公司既可以选择成为两个市场其中之一的领导者, 也可以选择成为两个市场上的领导者。他们既可以选择关注一两个地区, 也可以选择努力维持各地区的平衡。他们可以在全世界范围内采用完全相同的战略, 也可以在为欧非、亚太、拉美以及北美市场制定稍微不同或者完全不同的战略。正如同企业经营战略模拟游戏一样, 只要公司不是由于竞争对手的战略或者太多模仿战略的出现而导致战略效果下降, 进而被打败, 几乎任何一项思考缜密、执行良好的竞争方式都可以取得成功。

公司的联合经理们在每个周期都要做出 49 项决策, 从研发、相机零部件以及相机性能决策 (10 项) 到生

产运作与员工薪酬决策（15项），再到定价与市场营销决策（15项），再到公司运营融资决策（4项），最后是企业社会责任决策（5项）。学生每做出一项决策，很快在屏幕上就会有一系列数据显示出该项决策预计会对销售收入、市场份额、单位产品成本、利润、每股收益、净资产收益率以及其他一些经营统计结果造成的影响。屏幕上显示的数据可以帮助团队成员去评价一项决策相对于另一项决策的优缺点，从而将这些单独的决策拼接成一个有凝聚力和前景光明的战略。公司的业绩根据以下五项标准来判断：每股收益、股本回报率、股票价格、信用评级以及品牌形象。

BLO-BUS的所有活动都可以在网站 www.glo-bus.com 上进行操作。

两个模拟游戏的管理和操作特色

企业经营战略游戏和 GLO-BUS 两者的网络传输和用户设计友好的特点使得它们非常容易管理，甚至对于第一次使用的人来说也是如此。两个游戏的菜单和操作设置是如此相似使得你能够很容易地在两者之间转换，或者在本科班中使用一个游戏，而在研究生班中使用另一个。如果你还没有使用过这两个游戏，你可能会对下面的内容特别感兴趣：

- 花 10 ~ 15 分钟的时间在网上为你的课程设置一下这个模拟游戏，而一旦完成设置，除了安排学生到不同的团队（在需要的时候）和监控模拟游戏的进程（到任何期望的程度）等这些工作外，教师就无须承担其他的管理活动了。
- 用户指南在网站上以电子传输的方式发送给学生——学生可以直接在显示器上阅读，也可以打印出来看。
- 有许多 2 ~ 4 分钟长的视频教程分布在整个软件中（包括每一个决策界面和每份报告中的每一页），这些教程可以为那些无法确定如何进行下一步操作的学生提供即时指导。
- 与视频教程相配套的是详细而明确的书面帮助，它对以下内容进行了解释：①每项决策及其相应的因果关系；②行业分析报告中每一页的信息；③在公司报告中提到的数字的含义。视频教程和帮助界面可以使得公司联合经理们自己在操作过程中理出头绪，从而减少向老师请教的必要。
- 当大家不方便当面对结果和决策进行讨论时，公司的联合经理们可以使用界面上内置的聊天功能来进行网上协调，这是可行的，通常是针对那些参与网络在线课程学习的学员。同时，他们也可以一边看屏幕，一边用手机来讨论问题。
- 两个模拟游戏都非常适合远程学习或网络课程（并且有许多学校也正在此类课程中使用）。
- 结果出来之后，系统会以邮件的形式通知学生和教师（通常情况下，在教师/竞赛组织者设定的期限到达后的 10 ~ 15 分钟就会有结果报告）。
- 每轮决策开始之后，学生参与者会收到一套完整的报告——一份 6 页的行业分析报告、每个地区 1 页的竞争情报分析报告（内含战略群地图和企业竞争优势、劣势的列表）以及一份公司报表（包括利润表、资产负债表、现金流量表以及各类生产、营销和成本统计数据）。
- 在每个模拟竞赛中都有两份有 20 个多项选择题组成的开卷测验。这些测验在网上完成并且系统会自动评分，成绩也会立即报告给参与测试的学生并自动记录在教师的在线成绩簿上，不过只要你认为合适，你可以选择做或不做。每次测试，学生都会自动获得 3 个样题。
- 两个模拟竞赛都含有一个你能够制定的三年战略规划选择，执行计划的得分会自动地记录在教师的在线成绩簿上。

- 模拟竞赛结束时，你可以让学生填写在线同行评价（再一次，分数会自动地被记录在在线成绩簿上）。
- 两个模拟竞赛都设置有公司简介的功能。公司的联合经理们在向班级、老师或者董事会描述他们的战略和总结公司业绩时，使用这一功能来制作 PPT 幻灯片比较方便。
- 与过去 12 个月全世界完成了这一模拟竞赛的学生相比，你的学生表现如何，学习鉴定报告会向你提供有关于此的硬性数据。该报告以学生熟练度、经营技能以及决策技能的 9 个度量为基础，同时从商学院认证标准的角度看，这个报告还可以评估学校的理论课程在多大程度上激发了学生的学习意愿。

要想获得更多关于这两个模拟竞赛的细节，你可以以教师的身份登录到模拟竞赛的网站上（www.bsg-online.com 和 www.glo-bus.com）从而获得更为全面的信息。你也应该考虑一下报名参加一次由竞赛设计者组织的在线研讨会，这种研讨会每月有几次（甚至每周几次），主要是展示这个软件是如何工作的，指导你使用各种各样的功能和菜单选择，以及解答所有的疑问。我们相信，你将会对企业经营战略游戏和 GLO-BUS 的尖端功能、简单易行的操作以及与教材章节、核心概念及标准分析工具极其紧密的联系留下深刻的印象。

为第 18 版教材准备的资源和支持材料

要点概览 在每一章的结尾处有一个由核心概念、分析工具以及在本章中讨论过的其他要点组成的对照表。这些章后对照表，加上散布于每一章中的核心概念的定义以及注释，可以帮助学生将注意力集中于基本的战略原则，消化每一章的信息，并为考试做好准备。

两套章后练习 每一章都是以两套练习题结束。基本练习可以作为基础练习用于课堂讨论、口头演示作业、简短书面报告以及取代案例分析等。模拟游戏的练习是特意设计给那些将模拟游戏引入教学中，并且希望进一步将章节内容和学生经营的公司紧密而明确地联系起来的教师使用的。在这两套练习中的问题（包括含有微型案例专栏）都可以用来作为一个 75 分钟的课堂测试，这样你关于章节内容的讲解只能持续 50 分钟。

致谢

我们衷心感谢案例研究者的突出贡献，他们在案例编写中的努力体现在了本书当中，同时也要感谢那些提供合作的公司，正是他们的合作才使案例顺利编写成为可能，每一个人都应给予特别的感谢。在推动战略管理问题与实践相结合的学习过程中，我们特别重视即时的、详细的研究案例的重要性。从研究的角度来看，案例在揭示企业面临的一般战略问题、形成有关战略行为的假设以及得出关于战略管理实践的经验总结的过程中具有巨大价值；从教学的角度来看，战略管理案例分析使得学生能够在诊断并评估公司和组织的战略形势、运用战略分析的概念与工具、权衡战略选择与制定战略计划、处理战略实施过程中的挑战这些方面得到必要的训练。如果缺乏持续更新、精心研究和思考周密的案例，战略管理教学将会与实际的企业脱节，失去与那些企业的紧密联系。而解释实际企业的战略行动与行为正是战略管理教学的目的所在。所以，毫无疑问，一流的案例研究将对战略管理的理论与实践做出具有价值的学术贡献。

在本书的出版过程中，许多来自不同学校的同事和学生、商界的朋友以及麦格劳－希尔的工作人员为我们提供了灵感、鼓励和建议，比如战略管理领域中所有的教材作者，我们非常感谢这些学者，他们的研究和写作走出了一条新路子并推动了战略管理学科的发展。此外，很多评论者（具体人名略）对第 18 版的各章节提出了许多合理的建议和意见，我们想对他们表示感谢。

我们要特别感谢 Catherine Maritan，感谢其对许多章节提出的详细建议，还要感谢 Richard S. Shreve 和

Anant K. Sundaram, 他们对第 9 章材料提出了有益的建议。我们想要感谢下面这些 Tuck School of Business 的学员, 他们协助完成了章节修订工作, 这些学员是: C. David Morgan、Amy E. Florentino、John R. Moran、Mukund Kulashakeran、Jeffrey L. Boyink、Jonathan D. Keith、Anita Natarajan、Aliaon F. Connolly 以及 Melissa E. Vess。同时我也要感谢达特茅斯学员的帮助, 他们是: Catherine Wu、Jack McNeily 以及 Jenna Pfeffer, 还有 Feldberg 图书馆员 Karen Sluzenski 和 Sarah J. Buckingham, 以及 Tuck 的工作人员 Annette Lyman、Mary Biathrow、Doreen Aher 和 Karen H. Summer。

一如既往, 我们珍视你对本书的意见和建议, 将认真对待你的任何有关封面和内容的评论, 我们也非常感谢你花时间指出我们的印刷错误和不足之处以及其他缺点。你可以通过以下方式给我们发邮件: athompso@cba.ua.edu, margaret.a.peteraf@tuck.dartmouth.edu, jgamble@usouthal.edu, 或者 astrickl@cba.ua.edu。

小阿瑟 A. 汤普森

玛格丽特 A. 彼得拉夫

约翰 E. 甘布尔

A. J. 斯特里克兰三世