

绪论 如何进行战略管理案例分析

要点

- 什么是战略管理案例？
- 准备案例分析的准则
- 为课堂讨论准备案例
- 准备书面案例分析
- 进行案例宣讲
- 成功进行案例分析的 50 项提示

目标

通过学习本章，你应能够做到：

1. 叙述学习战略管理理论的案例方法。
2. 掌握准备综合书面案例分析的步骤。
3. 叙述如何进行有效的案例分析宣讲。
4. 讨论进行案例分析的 50 项提示。

名言

案例方法之所以成为最有效的教学方法，其原因在于，它使学生成为积极的、而不是被动的参与者。

——华莱士·B·多纳姆 (Wallace B. Donham)

众人智慧多。

——无名氏

好的作者从不拿自己的首稿交差。请他人高声朗读你的案例分析报告，你将发现应当修改的不妥之处。

——劳伦斯·耀科 (Lawrence Jauch)

人们经常听到的反应是，“我没有足够的信息。”实际上，战略制定者永远不会有足够的信息，因为有些信息是得不到的，有些信息又是太昂贵的。

——威廉·格卢克 (William Glueck)

我拥有六个忠诚的仆人，他们教会我一切。他们是：何人、何时、在何处、做什么、为什么要这样做，又如何去做。

——拉迪亚德·基普林 (Rudyard Kipling)

作为一个决策者，你自己不会做的事，就不要建议别人去做。

——A. J. 斯特里克兰三世 (A. J. Strickland III)

一图值千言。

——无名氏

本章的目的在于帮助你分析战略管理案例。本章给出准备书面或口头案例分析的指南，以及准备课堂案例分析的建议。本章还提供了准备案例分析应遵循的步骤，并讲述了进行口头宣讲的准则。

§1 什么是战略管理案例？

战略管理案例 (business policy case) 描述一家公司的外部及内部条件，提出有关公司的任务、战略、目标和策略等问题。经营战略案例中的绝大部分信息反映的是既成事实，但也有一些信息是反映观念、判断和信念的。战略管理案例与你可能在其他课程中学过的案例相比更具有综合性。它们一般包括对相关的管理、营销、财务会计、生产作业、研究与开发、计算机信息系统以及自然环境等问题的描述。通过描述公司在特定时间的特定状况，战略管理案例将读者置身于实际操作的场景之中。编制战略管理案例的目的在于给人们运用战略管理理论的机会。学习战略管理案例的方法经常被称做是“干中学”的方法。

§2 准备案例分析的原则

2.1 实际

现实中不存在完整的案例，也没有任何一个案例可以提供进行分析、提出建议所需要的全部信息。同样，在商务世界中，战略制定者也不会有进行决策所需要的全部信息：有些信息可能是不可得的，或需要太多金钱或时间方能得到的。因此在准备经营战略案例时，要做战略制定者每日之所做——对未知事物做合理的假设，明确地陈述这一假设，并做出恰当的

分析与决策。要实际。例如，在进行预计财务分析（*pro forma financial analyses*）时，要做出合理的假设和恰当的表述，之后说明你的建议对公司的财务状况将产生何种影响。要避免说，“我没有足够的信息”，你总是可以通过网上查询和图书馆研究对案例中的信息加以补充。

2.2 有 据

案例分析的最重要之处不在于你做出了何种战略决策，而在于你如何支持这一决策，又如何实施这一决策。对于案例，不存在惟一的最佳解决方法，也不存在惟一的正确答案。重要的在于要给你的建议以充足的论证。在商务世界中，在资源得以配置和消耗之前，战略决策者一般并不能判断其决策是否正确。而在这之后，变更决策又往往为时已晚。这一严峻的事实使得在准备经营战略案例分析时认真地将直觉与分析相结合尤为必要。

2.3 现 实

要避免提出超过企业能力的行动方案。要现实。没有一家公司可以实施使企业受益的所有战略。要估算实施你的建议需要多少资金。要决定是靠借债，还是发行股票进行融资，或是两种方式结合使用。要确保你的建议可行。在准备案例分析时，不要忽略一切不利于你的建议的论点和信息。相反，应指出若干可供选择方案的优缺点。应力戒肆意夸张、墨守成规、带有偏见或过于戏剧化。要努力证明你的论证的合理性和客观性。

2.4 具 体

不要仅仅做出诸如“公司应当采取市场渗透战略”这样笼统的论断。要具体。要说明做什么，为什么做，何时做，如何做，在何处做，以及由谁做这样的问题。绝大多数口头和书面案例分析中的最主要缺点便是不够具体。例如，在内部审计报告中应当说：“公司的流动比率从 2000 年的 2.2 下降到 2001 年的 1.3。”而不是“公司的财务状况不佳。”应当具体地说：“公司应当考虑关闭三家工厂 辞退 280 名雇员，撤销化学分部，进而在 2001 年节省 2 020 万美元的开支。”而不是仅仅从一张表格中得出公司应采取防御战略的结论。要采用比率、百分比、数字和金额进行评估。商界人士不喜欢模糊与笼统。

2.5 创 新

不一定要推荐公司已计划实施或实际正在实施的行动方案，尽管这些方案会使企业收入和盈利得到改善。案例分析的目标在于你要兼顾现时并

考虑与企业相关的所有事实与信息，提出各种可行的战略，对它们进行选择，并坚持你的建议。将你自己置身于当时决策者进行战略决策的场景中，基于当时可以得到的信息，设想你会如何去做。用图形、表格、比率和分析等方式支持你的立场，而不仅仅是展示图书馆的资料。通过全面分析局势、进行管理评价和提出方案，你可使自己成为一名合格的战略制定者。要有独创性。要将你的建议与公司的计划或做法进行比较。

2.6 贡 献

战略的制定、实施与评价决策通常是由集体而不是个人做出，因此，你的老师可能会将学生分为三人或四人一组来准备书面或口头的案例分析。战略管理组织成员，无论是课堂中的还是实际商务世界中的，均会在如下方面存在分歧：对风险的厌恶程度、对短期效益和长期效益的偏好、对社会责任的态度以及对于国际化的看法等等。世界上没有尽善尽美的人，自然也不存在完美无缺的战略制定者。对他人的观点要持开放、包容的态度，要做一个好的倾听者和贡献者。

§3 为课堂讨论准备案例

你的老师可能会要求你为课堂讨论准备案例。为课堂讨论准备案例意味着你需要在课前阅读案例，并就案例中企业的外部机会与威胁、内部优势与弱点进行恰当的分析，做出笔记，并准备好在课堂上提出并论证某些具体建议。

3.1 案例教学与讲授教学

案例教学方法与传统的讲授方法非常不同。在后者中，学生只需很少的，或根本不需要课前准备。而在案例教学中以学生发言为主，教师的任务则主要是提出问题、鼓励学生进行分析和交流以促进课堂讨论。要准备沿着这样的思路进行讨论：“你将做什么？为什么要这样做？何时做以及如何做？”要准备回答如下问题：

- 公司面临的最主要的外部机会与威胁是什么？
- 公司的主要优势和弱点是什么？
- 你将如何描述企业的财务状况？
- 公司的现行战略和目标是什么？
- 公司的竞争者是谁？他们的战略又是什么？
- 你为该组织建议的目标和战略是什么？解释你的理由。你的建议与公司计划相比又如何？
- 公司如何才能最好地实施你的建议？设想在实施过程中会出现哪些

问题？公司如何才能回避或解决这些问题？

3.2 相互检查

要果断表明自己的立场，并用客观的分析和研究支持自己的立场。努力将战略管理的思想和方法应用于为课堂讨论准备的案例，寻求持之有据的论点和立场。用事实、道理和证据支持自己的观点和判断。一定要在课前将各种数字搞清、搞熟！不要畏惧反对意见，要乐于向同学们陈述你的建议。应尊重他人的观点，但当你可以论证一个更好的方案时，要敢于反对多数人的观点。

经营战略案例分析给你机会去更多地了解自己和同事，了解战略管理和组织中的决策制定过程（工作结果的好坏以及你从这一经历中得到的回报，取决于你付出了多大努力）。在课堂上讨论经营战略是令人兴奋和具有挑战性的。要准备面对与自己的立场相反的观点。对于所分析的企业状况，不同的学生将侧重不同的方面，并提出不同的建议，这正为我们对企业战略进行考查和辩论提供了条件。正如在实际的商务组织中一样，相互检查式的讨论会经常发生。要避免做一个沉默的观察者。

§4 准备书面案例分析

除了为课堂讨论准备案例外，老师还可能要求你准备书面案例分析。相似案例既可用于准备书面案例分析也可用于准备课堂讨论之用，只是书面报告一般要求有更好的结构和更详细的内容。对于书面案例分析的准备不存在一成不变的程序，因为不同案例的侧重点不同，所分析公司的类型、规模及复杂程度也各不相同。

在撰写战略管理报告或案例分析时，要避免使用俗语、含糊或废弃不用的词语、缩略语和简化词语以及性别及民族歧视性语言，此外，还要注意拼写。要使用短句、短段落及简单的词汇。可多使用一些副标题。对问题和观点要按照从重到轻的顺序安排。对建议要按照从争议最少到争议最多的顺序排列。对所有动词，要使用主动语态而不是被动语态。例如，要说：“本组建议公司实行多元化经营。”而不是说：“公司按照我们的建议应实行多元化经营。”要多举例以加强具体性和明确性。表格、图形、饼形图、条码图、时序线及其他展示方法均有助于表达重要的观点和想法。有时候，一张图的确要胜过万语千言。

4.1 经营概要

你的老师可能会要求你在撰写案例分析时侧重于战略管理过程的某个特定方面，比如：（1）认定并评价组织的现时任务、目标和战略；或（2）提

出并论证对公司的具体建议；或（3）通过对特定产业的竞争成员、产品、销售技术和市场状况的描述进行产业分析。这种书面报告有时被称为经营概要。一份经营概要的长度一般为 3~5 页，外加图表。

4.2 综合书面分析

你的老师还可能会要求你准备一份综合书面分析。这一作业要求你将整个战略管理过程应用于特定组织。在准备综合书面分析时，要假设自己是一位咨询家，设想一家公司要求你对其外部及内部环境进行研究，并对其未来经营提出具体建议。要准备一些图示以支持自己的建议，在文章中要用一些文字说明来加强你的图示。综合书面分析的长度通常为 10 页，外加图表。

4.3 准备综合书面分析的步骤

在准备综合书面分析时，可以遵循下述基本步骤，它与战略管理过程及本书的章节顺序相一致。

- 步骤 1 认定公司的现时任务、目标和战略。
- 步骤 2 为组织制定基本任务陈述。
- 步骤 3 认定组织面对的外部机会与威胁。
- 步骤 4 构造一个竞争态势矩阵。
- 步骤 5 构造一个外部因素评价 (EFE) 矩阵。
- 步骤 6 认定组织的内部优势及弱点。
- 步骤 7 构造一个内部因素评价 (IFE) 矩阵。
- 步骤 8 准备 TOWS、SPACE、BCG、IE 和 GRAND 矩阵及适当时的 QSPM 矩阵。说明各种战略的优点与缺点。
- 步骤 9 提出具体战略和长期目标。说明实施你的建议所需要的费用。要分年、分项目列明这些费用。将你的建议与公司的实际战略进行比较。
- 步骤 10 说明实施你的建议的方法及预期结果；计算预期收益率并编制预计财务报表；制定实施行动方案的时间表。
- 步骤 11 提出具体的年度目标和经营政策。
- 步骤 12 提出对战略进行审查和评价的程序。

§5 进行案例宣讲

你的老师可能会要求你个人，或你所在的小组准备一个经营战略案例分析，并向全班同学进行宣讲。口头宣讲通常按两部分进行评分：宣讲内容和宣讲效果。内容部分包括案例分析的质量、数量、正确性和恰当性，

其评判标准包括诸如宣讲内容是否符合逻辑，是否包括了主要问题，是否具体而不笼统，是否有错误以及建议的可行性。宣讲效果的评判标准则包括诸如是否吸引听众，辅助图示材料是否清楚，穿着是否得体，观点陈述是否有说服力，以及语调、目光及姿态是否恰当等等。只有通过明确的表述说服他人，精彩的观点才有价值。下述准则可以帮助你进行有效的宣讲。

5.1 组织宣讲

宣讲应以自我介绍和简要说明作为开场白。如果是集体宣讲，应安排好每个人的发言顺序和宣讲内容。口头发言在一开始就应能引起听众的兴趣和注意。为此，你可以展示相关公司生产的产品，讲一个该公司的小故事，或讲一段你本人与该公司、或其产品和服务有关的经历。可以自制或找到一盘录像带在宣讲开始时播放。还可拜访该公司在当地的分销商并将对业主或管理人员的采访进行录音。也可以用一段轻松而幽默的引言作为宣讲的开始。

要准备好一切宣讲所需要的设施，包括座椅、幻灯片、投影仪及你将要用到的其他东西。至少要提前 15 分钟到达教室以便进行宣讲前的一切准备，尤其要检查讲话稿是否齐全。要保证使所有人都能看到你的影像演示。

5.2 控制语调

有效的发言速度应掌握在每分钟讲 100 ~ 125 个单词。应大声练习宣讲以判断你的语速是否合适。人们在紧张之时往往语速过快。在发言前和发言中可做深呼吸以降低你的语速。准备一杯水，不时停下来喝一口，这既可以湿润一下喉咙，又可以使你有时间整理思路，缓解情绪，放慢速度，或表示话题的转换。

应有重点地加强某些词句的语气以避免单调。要大声、清楚地宣讲，但不要叫喊。片刻的沉默可使发言显得更有节奏。在每句话结尾要有所停顿，不要用“和”或“嗯”等将所有句子连在一起。

5.3 运用体态语言

注意不要抱住胳膊、身靠讲台、将手插在裤兜或放在背后。身体要站直，双脚可前后略为交错。不要背向听众，这不仅是无礼的，而且也不利于声音的传播。要避免使用过多的手势。可偶尔地离开讲台走向听众，但不要走动得过多。决不要阻碍听众观看你的影像演示。

在整个宣讲过程中要保持目视听众，这是说服听众最好的方法。再也没有比看到听众点头称赞或微笑更能鼓舞发言者的了。力求在宣讲过程中

至少目视每个观众一次，但应更多地注视看上去对自己感兴趣而不是漠然的听众。在整个讲演过程中要恰当地运用幽默和微笑以保持同听众的交流。千万不要进行一次枯燥无味的宣讲！

5.4 利用提要

注意不要念稿，因为这样做只会使听众睡觉。比念稿更糟糕的恐怕是死记硬背。不要试图记住所有的东西，相反，要练习自然地利用提要。要准备一份清晰的提要，以避免为看不清自己的文字而陷于慌乱。可在提示卡片上写下发言要点。如可能，应将卡片放在讲台或桌子上，以免将其掉到地上或搞乱。带着卡片走动容易分散听众的注意力。

5.5 制作影像演示材料

要确保坐在教室最后排的听众也能看清你的影像演示。用不同色彩突出重点内容。在影像材料中要避免使用完整的句子，要使用短语并在宣讲中对问题进行详述。一般来讲，每页影像材料上的文字不要超过 4~6 行。要使用清晰的标题和副标题。对文字拼写和语法要精心，要注意字体的一贯性。使用画架等支撑图板，而不要将其举在手中。演示幻灯片和散发活页是理想的辅助教学方法，但注意不要散发过多的活页材料，以免听众用太多的精力阅读材料而不是听讲。

5.6 回答问题

回答问题最好集中在宣讲末尾而不是在宣讲过程中。要鼓励提问并乐于花时间回答每个问题。回答问题是很有说服力的，因为它使你与听众融为一体。如果是进行集体宣讲，应让听众将问题提给具体的讲演人。在问答过程中，要礼貌、自信和谦恭。回答问题要力求简要。尽管遇到敌意或对抗性的提问，也要避免做出不礼貌的回答。在诸如互相检查这类容易出现混乱的场合要保持镇静，这可以体现你的自信、成熟、沉着和对有关公司及产业的了解。在整个问答过程中要保持站立。

§6 成功进行案例分析的 50 项提示

曾经用过本教材前两个版本学习战略管理的同学们为您提供了如下成功进行案例分析的 50 项提示。

1. 将你的案例分析和宣讲看做是一件产品，它必须具有竞争力，以便不同于并优于其他同学的案例分析。
2. 要尽早地准备案例分析，使自己在宣讲前拥有充分的时间进行思

考和练习。

3. 要想出一连串的“为什么”，要不断地向自己的和他人的假设与观点提出问题。

4. 如果不能向读者传达，再好的想法也无济于事。因此在形成想法的过程中，要考虑到如何取得最佳的表达效果。

5. 对全班同学要保持积极的态度，要以工作的态度而不是应付的态度来对待问题。

6. 要保持与教师的和谐关系，要理解他们的取向和期望。

7. 鉴于战略管理是一门综合性的课程，必要时可以向其他专业的教员求得帮助。

8. 其他同学会在某些专业领域具有优势，这可以弥补你的不足。因此在小组活动中要提倡合作，适度竞争。

9. 在准备过程中反复阅读你的案例以免漏掉细节。

10. 在集体准备案例分析时，可按小组分工进行内、外部环境分析。各组分别撰写文章的各个部分，并给每个小组成员一份复本。

11. 在每次小组会议结束时，要给每位小组成员分配应在下次会议之前完成的任务。

12. 要有幽默感。

13. 发挥每位小组成员的优势，在你所擅长的领域主动承担任务。

14. 为你和你的小组制定目标，并为实现这些目标合理分配时间。

15. 要与图书管理员交朋友。

16. 要形成鼓励参与小组活动和鼓励互相影响的氛围。不要过于匆忙地评判小组成员。

17. 在整个案例分析过程中都要注意发挥创造性。

18. 要乐于工作。你往往不得不做超过正常份额的工作，接受这样的任务以推动小组的工作。

19. 把你的案例分析当做正在发生的真实情况进行思考，不要将案例分析降低为一个机械推理的过程。

20. 要发现自己分析中的缺陷，要使小组做好口头宣讲时回答问题的准备。在练习中可指定一人扮演挑毛病者的角色。

21. 不要安排过长的小组会议，两小时的会议比较适宜。

22. 案例分析的目标是提高你在复杂的和令人混淆的情况中保持清晰思维的能力，不要因为没有一个正确的答案而感到沮丧。

23. 要极力使听众听进你的想法，但讲过后便应听其自然。要注意倾听他人并跟上他人的思路，要跟上小组讨论，当需要与集体一致时要调整自己的思路。不要一再重复自己和他人的观点，除非澄清问题和讲话的进程需要这种重复。

24. 不要混淆现象与原因。不要贸然做出不成熟的结论或给出不成熟的解决方案。要知道信息有可能是相互矛盾的、错误的和容易造成误读的。

25. 将自己置于战略制定者的地位，努力提高制定合理、一贯和有创造性的计划的能力。

26. 增强用数量方法分析问题的信心。这并非高不可攀，你需要的只是练习和熟悉。

27. 学会使用案例写作所需要的直接、肯定和有说服力的文风。要简明扼要、准确、流畅和正确。

28. 要自得其乐。在案例分析中，有时你会感到压力和沮丧，但应尽力从中得到乐趣。你可能要等上若干年才能有机会进行真正的战略决策。

29. 必要时争取得到专业打字员和校对员的帮助。

30. 努力进行案例写作和技术准备。要制作漂亮的图表，使用色彩鲜艳和独特的图片。绝不要展示糟糕的图片。

31. 在小组案例准备工作中，不要让成员的个性差别影响合作。当这种情况发生时，必须提倡互相理解与谅解。

32. 不要忘记你的目的是进行学习。要乐于探讨那些你不熟悉的领域。

33. 要注意细节。

34. 要全面而现实地考虑决策的多方面影响。决策的后果并不总是显而易见的，它往往会曲折地影响到企业经营中的多个不同方面。

35. 要随时将有用的东西记下来。

36. 小组成员要相互阅读所写的材料，并进行书面评价，这会使小组的案例分析更为全面。

37. 要准备好回答如下基本问题：什么、何时、何处、为什么及如何做。

38. 适应性与灵活性是成功的钥匙。要有创造性和创新性。

39. 不要只是列举比率或数字。相反，要对可能的发展趋势提出自己的想法和结论。要对数字的涵义和重要性做出说明。

40. 可能时用实际数据支持自己的推理与判断。

41. 简洁会使你的成果大为增色。你的案例分析看上去应该很专业化。

42. 你的分析要尽可能的详细和具体。

43. 一张图表可以代替千言万语，有创造性的图表会使你在多门功课中得 A。

44. 在交卷的数天之前请他人阅读并评论你的作业。

45. 要突出战略选择和战略实施部分。一个常见的错误是在内、外部环境分析方面花费太多的时间。永远记住，文章或宣讲的实质性内容是战略选择和战略实施。

46. 努力了解你的小组成员。这会使同学之间的交流更为开放，更为充分。

47. 对本组成员的工作应持建设性批评的态度。不要统治小组讨论，要做一个好的倾听者和参与者。

- 48. 向以往的错误和不足学习，要从其他案例宣讲的不足中吸取教训。
- 49. 向同学的积极态度和成就学习。
- 50. 利用网站 www.strategyclub.com 中的 Strategic Management Club Online

I

战略管理概述

1. 战略管理的性质

1 战略管理的性质

要点

- 什么是战略管理？
- 战略管理中的关键术语
- 战略管理模型
- 战略管理的益处
- 为什么一些公司不进行战略规划
- 战略规划过程中容易出现的错误
- 进行有效战略管理的准则
- 商业道德与战略管理
- 经营战略与军事战略之比较
- 全球竞争的特征
- 综合案例：2000 年的美国在线
- 实际练习 1A 对美国在线公司的战略分析
- 实际练习 1B 为美国在线公司建立商业道德准则
- 实际练习 1C 对竞争者进行侦察中的道德问题
- 实际练习 1D 为你的大学制定战略规划
- 实际练习 1E 一家当地公司的战略规划
- 实际练习 1F 我所在的大学是否从国外招生？

目标

通过学习本章，你应能做到：

1. 叙述战略管理过程。
2. 解释为什么在战略管理中需要将分析与直觉相结合。
3. 定义并举例说明战略管理中的关键术语。

4. 讨论战略制定、实施和评价活动的特性。
5. 说明好的战略管理的益处。
6. 解释为什么说在战略管理中好的道德就是好的经营。
7. 解释进入全球市场的利弊。

名言

如果知道我们现在在哪里，并多少知道我们是如何到达这里的，就可以看出我们将走向哪里——如果我们正走向不可接受的结果，就应及时改变我们的方向。

——亚伯拉罕·林肯 (Abraham Lincoln)

没有战略的企业就像一艘没有舵的航船一样只会在原地转圈，它又像个流浪汉一样无家可归。

——乔尔·罗斯 (Joel Ross) 和迈克尔·卡米 (Michael Kami)

计划的制定比计划本身更为重要。

——戴尔·麦康基 (Dale McConkey)

战略制定过程只有在对岗位上的工人有意义时，才会加强竞争优势。

——戴维·赫斯特 (David Hurst)

我们中的绝大多数人都惧怕变革。尽管我们的大脑知道变革是正常的，我们的内心却在为将要发生的变化而颤抖。然而，对今天的战略制定者和管理者来说，除变革之外你别无选择。

——小罗伯特·沃特曼 (Robert Wateman, Jr.)

商务活动如果不是建立在道德的基础上，便不但于社会无益，而且会像所有其他不道德的人和事一样，终将被人们所摒弃。

——C·马克斯·基兰 (C. Max Killan)

人无远虑，必有近忧。

——孔子

基于感情而不是事实进行决策是人类的天性。但再也没有比这更不合乎逻辑的了。

——东芝公司 (Toshiba Corporation)

没有一家企业可以做所有的事。即便有足够的钱，它也永远不会有足够的人才。它必须分清轻重缓急。最糟糕的是什么都做，但都只做一点。这必将一事无成。不是最佳选择总比没有选择要好。

——彼得·德鲁克 (Peter Drucker)

企业经理、咨询家以及管理学院的教授们都认为，战略规划是当今最为重要的管理问题，而且在今后 5 年中仍将如此。目前，企业经营战略已成为很多企业中的一个主要议事日程。企业战略规划已再度走红。

——约翰·伯恩 (John Byrne)

计划者不是要进行计划，而是要通过发挥促进、催化、研究、教育以及协调作用而使计划过程更为有效地进行。

——A·哈克斯和 N·马耶罗夫 (A. Hax and N. Majluf)

本章内容包括：概述战略管理；介绍一种实际而综合的战略管理过程模型；定义战略管理的基本活动和术语；讨论商业道德的重要性。

如下主题起始于本章，并贯穿于全书各章。第一个主题为：全球因素影响所有的战略决策！国土疆界已不再能够限制我们的想像空间。以他人的眼光来观察和评价世界已成为在商界生存的必要条件。战略管理的根基是否牢固，取决于管理者在如下方面的所得与所知：竞争者、市场、价格、供应商、分销商、政府、债权人、股东及遍布世界的用户。公司的产品和服务的价格与质量必须在整个世界范围，而不是仅仅在本地具有竞争力。本书各章都设有“全球视野”专栏，以强调国际因素在战略管理中的重要性。

本章第二个主题是：电子商务（e-commerce）已成为从事战略管理的至关重要的工具。越来越多的公司利用 Internet 进行直接销售，并与分布在全球各地的供应商、用户、债权人、合作方、股东、客户以及竞争者进行联系，由此获得竞争优势。企业可以通过电子商务销售产品、进行广告宣传、采购原材料、绕过中间商、监视库存、取消有纸作业以及分享信息。从总体上讲，电子商务正在减少商务活动的支出以及在时间、距离和空间方面的不便，从而实现更高的用户服务水平、更高的效率、更高的产品质量以及更高的盈利。

Internet 和个人电脑正在改变着我们的生活，改变着我们与家人、朋友、邻居甚至我们自己的关系及相互作用方式。Internet 使人们在购物时极其方便地进行商品比较，从而可以使全球各地的消费者共同要求获得价格折扣。Internet 已如此之快地将交易优势从企业转移到个人，再过 10 年，甚至可能会出现对消费者集团的“法规管制”。政治家们在某一天将会讨论“对消费者，而不是对大企业进行法规管制”，因为 Internet 已给予个人很大的权力。以往，购买者由于受到诸如时间和数据比较方面的限制而不能得到最佳的价格和服务。而现在，他们可以迅速地查看成百上千的供应商的报价。他们还可以从诸如 Compare Net. com 这样的网站得到 10 多万种商品的详细信息。

Internet 已经改变了几乎所有产业中采购与销售业务的性质与核心。它还从根本上改变了全球各个产业的商务经济学。诸如 e-Business、e-Services、e-Bay、e-Trade、e-commerce、e-mail 以及 e-Toys 等术语或公司名，已经成为全球日常生活中的一个组成部分。企业对企业（B to B）的电子商务量是零售电子商务的 5 倍。有 74% 的美国人认为，Internet 给社会带来的变化，将会比电话和电视两者之和还要大。本书每章中都包括的“电子商务”专栏，说明了电子商务是如何影响企业战略管理过程的。

本教材的第三个主题是：自然环境已成为一个重要的战略问题。随着冷战的结束，对于商界和全社会来说，恐怕再也没有比对自然资源的持续掠夺和对自然环境的持续破坏更加具有威胁性的了。乔治·华盛顿大学的马克·斯塔瑞克（Mark Starik）曾说：“制止和扭转全球生态破坏和恶化……