

SECOND EDITION
第 二 版

CASES IN STRATEGIC MANAGEMENT

科林·克拉克-希尔 编
【英】基思·格莱斯特

COLIN CLARKE-HILL

KEITH GLAISTER

战略管理 案例

◇ 余慕鸿 汤建人 匡小平 等 / 译

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE
经济管理出版社

F27
K45
(2)

461834

战略管理案例

(第二版)

[英] 科林·M·克拉克-希尔 编
基思·W·格莱斯特

余基鸿 汤建人 匡小平 等译



00461834

经济管理出版社

DW 12 / 05
图字：01-1999-0808号

This edition of **Clarke-Hill & Glaister: Cases in Strategic Management 2nd Edition** is Published by Arrangement with Financial Times Management London through Shanghai Copyright Agency.

The Work is for in the People's Republic of China only and is not for export.

©Pearson Professional Limited 1995

战略管理案例（第二版）

[英] 科林·M·克拉克-希尔 基思·W·格莱斯特 编
余慕鸿 汤建人 匡小平 等译

出版：经济管理出版社

（北京市新街口六条红园胡同8号 邮编：100035）

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：中央党校印刷厂

880×1030 毫米 1/32 23.25 印张 564 千字

2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN 7-80118-950-7/F·897

定价：48.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街2号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

责任编辑 凌 霄

版式设计 陈 力

责任校对 郭缸生 全志云

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理案例. 第2版/ (英) 希尔, (英) 格莱斯
特编: 余慕鸿等译. —北京: 经济管理出版社, 2000.1
ISBN 7-80118-950-7

I. 战… II. ①希…②格…③余… III. 企业管理-案例-研究 IV. F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 01958 号

本书通过上海市版权代理公司从英国伦敦皮特曼出版公司购得版权。

本书仅限中华人民共和国境内发行。

致 谢

编者和出版社感谢下列同意我们再版版权资料的单位：

国际数据资料中心、地方政府编年史部门、《赫德斯菲尔德日报》审查人、麦克米兰出版有限公司、弗里出版社、埃克斯特研究制作公司、J.R. 里格利沃思 UBS 有限公司、MCB 大学出版社、布雷布鲁克出版有限公司、《建筑杂志》。

撰稿人名单

编者

科林·M·克拉克-希尔 哈德斯菲尔德大学商学院商业政策系高级讲师

基思·W·格莱斯特 利兹大学商业与经济研究院战略管理系高级讲师

撰稿人

约翰·R·安克尔 哈德斯菲尔德大学商学院商业经济系高级讲师

科林·G·班福德 哈德斯菲尔德大学后勤学与运输学系主任

斯图亚特·戴维斯 利兹大学商业与经济研究院战略管理系高级讲师

约翰·戴 哈德斯菲尔德大学商学院经济学系高级讲师

J·P·杜赫斯特 埃尔姆伍德设计股份有限公司集团公司财务总监

约翰·费涅 艾伯蒂·邓迪大学邓迪商学院市场营销系高级讲师

詹姆斯·G·加拉格尔 纳皮尔大学纳皮尔大学商业政策系讲师

戴维·格里菲思 柯克里斯市政委员会企业开发部主任

布赖恩·肯尼 哈德斯菲尔德大学商学院商业系高级讲师

爱德华·C·李 哈德斯菲尔德大学商学院院长、教授

伯特兰·莫伊琼 巴黎 HEC 管理研究生院战略与企业政策系助教

斯图亚特·G·奥格登 利兹大学商业与经济研究院会计学系高级讲师

伯纳德·拉马南特索 巴黎 HEC 管理研究生院战略与企业政策系教授

特里·罗宾逊 蒂斯塞德大学蒂斯塞德商学院市场营销学主讲人

罗伯特·S·斯科特 纳皮尔大学纳皮尔大学商业政策系讲师
格雷斯·M·夏基 纳皮尔大学纳皮尔大学商业研究系高级讲师
海伦·肖特 利兹大学商业与经济研究院会计学与金融学系讲师
约翰·L·汤普森 哈德斯菲尔德大学会计、法律与管理学院管理
战略系主任
德斯·思韦茨 利兹大学商业与经济研究院市场营销学系高级讲
师
伊恩·D·特纳 亨利管理学院战略系指导老师
格雷厄姆·沃森 罗斯和克罗马蒂地区委员会博物馆开发官员
托尼·T·怀特因 哈德斯菲尔德大学后勤学与运输学系高级研究
员

前 言

人们习惯于在战略管理及其相关课程，比如商业政策和公司战略的教学中，大量地使用案例研究的方法。然而，一直困扰着教师的是，讲课当中缺乏有关英国和欧洲公司的最新案例素材。为试图解决这一问题，本书辑录了一批新案例。这 24 个新案例涉及大量战略管理方面的问题，既包括商业组织，又包括非盈利性组织，最后还有一个综合性产业注解。大部分案例都被证明既适合课堂讨论，又适于四年级本科生和 MBA 学生考试。由于这些案例涵盖了广泛的议题，绝大部分本科生、在职生和 MBA 水平的战略管理教学计划都能成功地采用它们。

我们根据不同的产业对这些案例作了划分。案例中有大型跨国公司，有中等规模的英籍公司，还有一些非盈利性组织。每个案例都附有一组提示性问题，将案例中重要的地方点出，以便师生在分析过程中得到有益的指导。《教师手册》已付印，供采用本书的教师使用。这本手册有助于人们从多角度来审视与此案例有关的各种问题，授课者还能从中知道如何在课堂上主持案例分析。

在战略管理这门课程开课时，学生们常常不了解这个学科，也缺乏案例研究的经验。本书在第一部分的三章中向学生们介绍这门学科的性质以及案例研究的方法。这些章节一起学下来，就能更有效地使用本书。第一章的目的是帮助学生了解战略管理这门学科。需要注意的是，仅仅阅读这一章，并不能对战略管理这

一学科有详尽的认识，同时要鼓励学生们去作更广泛的阅读。第二章讨论案例研究的性质，以及案例研究的方法对学生提出的要求。这一章提供了一个分析的框架，主要目的在于增强学生在学习案例分析方法时的信心。

在分析案例的过程中，一个时常令学生们头痛的问题便是公司的财务评估，而这部分内容在一般的战略管理教科书中又处理得十分简略。为弥补这一不足，我们特别在第三章，针对案例素材设立财务分析指南，这将满足大部分学生的要求，不过，那些想了解更多细节的学生还应参考有关会计教科书。

尽管每一个案例都反映出有关组织所面临的真实问题，但需要强调的是，这些案例是为教学而编，并不能说明哪一种企业管理方式是有效的，哪一种是无效的。案例中所讨论的组织，它们现今的管理情况与案例采编者的观点之间并无必然关系。

2 无论从数量上，还是从范围上，全赖各位合作者的努力，本书所辑录案例才蔚然成观。在此，我们要感谢所有促成这些优秀案例素材出版的人士。最后，我们要感谢皮特曼出版公司的编辑——庞那罗普·沃尔夫先生。正是他鼓励我们出版了这本全新的案例集。

科林·M·克拉克－希尔
基思·W·格莱斯特

目 录

前言/ (1)

第一部分 战略管理过程及案例分析方法

第一章 战略管理过程介绍

K·W·格莱斯特/ (3)

第二章 战略管理案例分析

K·W·格莱斯特/ (32)

第三章 案例研究中的财务分析

K·W·格莱斯特和 H·肖特/ (41)

1

第二部分 零售业

案例 1 阿斯达集团公司 (A)

K·W·格莱斯特/ (67)

案例 2 阿斯达集团公司 (B)

K·W·格莱斯特/ (95)

案例 3 阿吉尔集团公司

C·M·克拉克 - 希尔和 T·M·罗宾逊/ (116)

案例 4 伯顿和纳克斯特——变化中的服装市场

C·M·克拉克 - 希尔/ (144)

第三部分 非营利性组织

案例 5 克罗马蒂法院博物馆

G·沃特森/ (169)

案例 6 伦敦动物园

J·L·汤普森/ (182)

案例 7 国家信托公司

J·L·汤普森/ (195)

案例 8 柯克里斯市政会：地方当局群策群力

S·戴维斯, D·格里菲斯/ (207)

第四部分 服务业

案例 9 埃比国民公开拓股有限公司

D·思韦茨和 J·P·杜赫斯特/ (243)

案例 10 法国储蓄银行

B·M 莫伊琼和 B·R 拉曼特沙/ (270)

案例 11 新型私有自来水有限公司的公司策略

S·G 奥格登/ (303)

2

第五部分 消费品

案例 12 欧洲食品工业和 BSN 集团

J·R·安克尔 C·M·克拉克-希尔/ (323)

案例 13 Glaxo 控股公司

J·费涅/ (362)

案例 14 KWIK - FIT 控股公司

J·G·加拉赫和 R·S·斯科特/ (378)

案例 15 蝶蛹集团公司

J·戴/ (410)

第六部分 工业品

案例 16 大众集团

I·D·特纳/ (461)

- 案例 17 法伊森斯公司
J·R·安克尔/ (488)
- 案例 18 雷德兰公司
B·肯尼 E·C·李/ (511)
- 案例 19 ICI 与汉森公司——管理风格比较
J·R·安克尔/ (549)

第七部分 运输与销售

- 案例 20 斯德奇科克控股公司
G·M·夏基 J·G·加拉赫/ (581)
- 案例 21 克里斯琴·萨尔维森有限公司
C·M·克拉克—希尔/ (611)
- 案例 22 维京大西洋航空公司
基思·W·克莱斯特/ (633)
- 案例 23 英国国际运输财团
C·M·克拉克—希尔/ (666)
- 案例 24 英国运销业：一种工业特征
A·E·怀特因和 C·G·班福德/ (700)
- 案例问题/ (711)
- 中文版后记/ (723)

第一部分 战略管理 过程及案例分析方法

- 第一章 战略管理过程介绍
利兹大学 K·W·格莱斯特
- 第二章 战略管理案例分析
利兹大学 K·W·格莱斯特
- 第三章 案例研究中的财务分析
利兹大学 K·W·格莱斯特和 H·肖特

第一章

战略管理过程介绍

K·W·格莱斯特

引言

战略管理过程是关于如何决定一个组织未来的发展方向及执行达成该组织既定目标的有关决策的制定和实施过程。战略管理过程既适用于商业性质的各类组织，也适用于非商业性质的各类组织。因此，它不仅适用于小型的私营公司，也适用于从事多种经营的大型公司。战略管理过程也同样适用于某些非营利性的组织或机构，如慈善机构和地方政府经营的公益事业。我们说战略管理过程能用于各种类型的组织或机构并不是指战略分析的所有方法及手段能同样适用任何商业性和非商业性组织，而是指其中一些方法可能对两类组织都适用，而另外一些则有可能更适用于这些组织中的某种类型。尽管如此，在本章所提到暗含在战略管理过程中的基本原则在这两类组织中都是适用的。

战略管理是将一个组织当作一个整体来看待。战略管理所带来的最大好处就是使一个组织的经营具有连续性。一个完整的战略管理能帮助一个组织的所有部门为着一个共同的目标而努力工作。因此，一个组织的高层管理必须是战略性的管理。一个组织

本章旨在对战略管理过程作一综述，提供一个标准的战略规划模式，并讨论战略管理制定和执行中的一些基本概念。下一部分将讨论组织中的战略层次和类型，接着是战略管理过程模式，特别是集中探讨战略制定的概念。为了便于理解战略管理过程，表 1 中特列出了一些有关的关键词条。

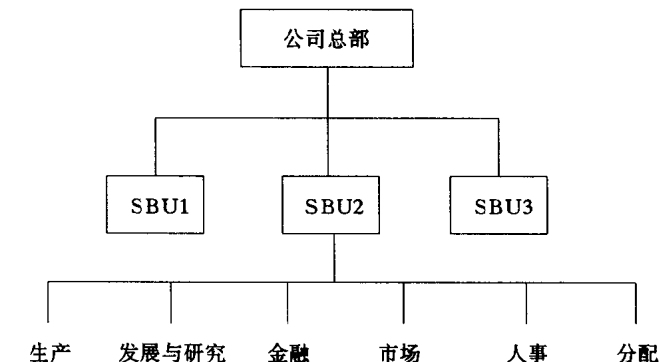
表 1

风险 指对公司的竞争地位带来潜在危机的外部环境中的趋势或事件。

战略层次和类型

根据组织规模的大小不同，战略管理职责亦不相同。在一个小规模的企业中，企业所有者既作总经理，也将对战略管理过程的各方面负责。随着企业规模的扩大，战略管理任务就需要由许多不同层次的管理人员来共同承担。在大型组织中，高层管理者仅对总的战略方案负责，而让中层管理者去关注实施具体的战略方案而成功地完成战略目标。

拥有多部门的大型企业，可以分为三个战略层次：公司战略、经营单位战略和职能战略，如图 1 所示。



注：SBU——战略经营单位

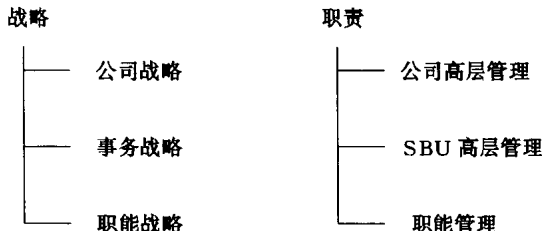


图 1 战略层次