

“十一五”国家重点图书出版规划项目

· 经 / 济 / 科 / 学 / 译 / 丛 ·

Cases to Accompany Contemporary Strategy Analysis

现代战略分析案例集

罗伯特·M·格兰特 (Robert M. Grant) 著

 中国人民大学出版社


WILEY

“十一五”国家重点图书出版规划

· 经 / 济 / 科 / 学 / 译 / 丛 ·

Cases to Accompany Contemporary Strategy Analysis

现代战略分析案例集

罗伯特·M·格兰特 (Robert M. Grant) 著

林燕丽 孙琳 陈梅紫 赵丹 译
程婧 郭婧雅 马幕远

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

现代战略分析案例集/格兰特著;林燕丽等译. —北京:中国人民大学出版社, 2012. 8
“十一五”国家重点图书出版规划项目
(经济科学译丛)
ISBN 978-7-300-16038-2

I. ①现… II. ①格… ②林… III. ①企业管理-经济发展战略-案例-世界 IV. ①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 132637 号

“十一五”国家重点图书出版规划项目

经济科学译丛

现代战略分析案例集

罗伯特·M·格兰特 著

林燕丽 孙琳 陈梅紫 赵丹 程婧 郭婧雅 马幕远 译

Xiandai Zhanlüe Fenxi Anlij



出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

开 本 185mm×260mm 16 开本

版 次 2013 年 9 月第 1 版

印 张 26 插页 3

印 次 2013 年 9 月第 1 次印刷

字 数 573 000

定 价 48.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

《经济科学译丛》编辑委员会

学术顾问 高鸿业 王传纶 胡代光

范家骧 朱绍文 吴易风

主 编 陈岱孙

副主编 梁 晶 海 闻

编 委 (按姓氏笔画排序)

王一江 王利民 王逸舟

贝多广 平新乔 白重恩

刘 伟 朱 玲 许成钢

张宇燕 张维迎 李 扬

李晓西 李稻葵 杨小凯

汪丁丁 易 纲 林毅夫

金 碚 姚开建 徐 宽

钱颖一 高培勇 梁小民

盛 洪 樊 纲

《经济科学译丛》总序

中国是一个文明古国，有着几千年的辉煌历史。近百年来，中国由盛而衰，一度成为世界上最贫穷、落后的国家之一。1949年中国共产党领导的革命，把中国从饥饿、贫困、被欺侮、被奴役的境地中解放出来。1978年以来的改革开放，使中国真正走上了通向繁荣富强的道路。

中国改革开放的目标是建立一个有效的社会主义市场经济体制，加速发展经济，提高人民生活水平。但是，要完成这一历史使命绝非易事，我们不仅需要从自己的实践中总结教训，也要从别人的实践中获取经验，还要用理论来指导我们的改革。市场经济虽然对我们这个共和国来说是全新的，但市场经济的运行在发达国家已有几百年的历史，市场经济的理论亦在不断发展完善，并形成了一个现代经济学理论体系。虽然许多经济学名著出自西方学者之手，研究的是西方国家的经济问题，但他们归纳出来的许多经济学理论反映的是人类社会的普遍行为，这些理论是全人类的共同财富。要想迅速稳定地改革和发展我国的经济，我们必须学习和借鉴世界各国包括西方国家在内的先进经济学的理论与知识。

本着这一目的，我们组织翻译了这套经济学教科书系列。这套译丛的特点是：第一，全面系统。除了经济学、宏观经济学、微观经济学等基本原理之外，这套译丛还包括了产业组织理论、国际经济学、发展经济学、货币金融学、公共财政、劳动经济学、计量经济学等重要领域。第二，简明通俗。与经济学的经典名著不同，这套丛书都是国外大学通用的经济学教科书，大部分都已发行了几版或十几版。作者尽可能地用简明通俗的语言来阐述深奥的经济学原理，并附有案例与习题，对于初学者来说，更容易理解与掌握。

经济学是一门社会科学，许多基本原理的应用受各种不同的社会、政治或经济体制的影响，许多经济学理论是建立在一定的假设条件上的，假设条件不同，结论也就不一定成立。因此，正确理解掌握经济分析的方法而不是生搬硬套某些不同条件下产生的结论，才是我们学习当代经济学的正确方法。

本套译丛于1995年春由中国人民大学出版社发起筹备并成立了由许多经济学专家学者组织的编辑委员会。中国留美经济学会的许多学者参与了原著的推荐工作。中国人民大学出版社向所有原著的出版社购买了翻译版权。北京大学、中国人民大学、复旦大学以及中国社会科学院的许多专家教授参与了翻译工作。前任策划编辑梁晶女士为本套译丛的出版做出了重要贡献，在此表示衷心的感谢。在中国经济体制转轨的历史时期，我们把这套译丛献给读者，希望为中国经济的深入改革与发展做出贡献。

《经济科学译丛》编辑委员会

序言

《现代战略分析案例集》代表一个对实际战略环境的商业战略分析理念和技巧进行检查的持续承诺。本书是对我的《现代战略分析》（第七版）教材的补充。每个案例都阐明了教材其中一章或更多章节所包含的构想、理念和分析技巧。更重要的是，这些案例要求学战略管理的学生们把这些构想、理念和分析技巧运用到案例所描绘的情境中，来促进深度学习。为了达到这一目标，这些案例和教材的章节紧密相关。例如：

- 案例 1（麦当娜）提供机会来探索教材第 1 章的一些关键主题——也即，作为一个动态突发现象的战略的性质——以及考虑使一个战略成功（就所带来的突出表现而言）的因素。
- 案例 2（星巴克）是教材第 2 章所描述的业绩分析工具的一个应用载体，用以阐明进行财务和战略的综合分析的潜力。
- 案例 3 和 4（2009 年的美国航空业和 2009 年的福特和世界汽车产业）给学生们提供了运用教材第 3 和第 4 章所描述的行业和竞争分析工具的机会（特别是波特的“五种竞争力”框架）。
- 案例 5、6 和 7（与沃尔玛、曼联和伊士曼柯达有关）要求对《现代战略分析》第 5 和第 6 章所描述的资源和能力进行分析。

类似地，其他案例中的每一个都是为阐明和应用《现代战略分析》的一个或多个章节的工具而设计的——直到探讨教材最后一章所讨论的战略管理新方法的最后一个案例（W. L. 戈尔联合公司）。

这些案例包括许多在之前版本的案例书中出现的案例——所有的这些案例都已做了修订且大部分更新到了 2009 年。也有许多全新的案例。这些案例包括星巴克、DVD 战略、《纽约时报》、美国服饰、沃达丰、谷歌和美国银行对美林的收购，以及 W. L. 戈尔联合公司。从早期版本替换而来的案例可以从 <http://www.contemporarystrategyanalysis.com> 中找到。

大部分案例都涉及最近的商业情境。然而，不管它们在写作时如何与时俱进，在本书到达读者手中时它们都已经成为历史。根据过去而不是现在的信息来教授案例不可避免地包含即时性和不确定性的损失。学生和教师们的挑战是在案例存在的时间分析商业情境，而不受当时流行的事后云评估的影响。然而，我意识到老师和学生们会想知道“接下来发生了什么”。因为这个原因，教学注释和网络支持为现在的信息来源提供指南。

大部分案例集中讲述一个战略决定。沃尔玛在折扣零售上怎样保持它的竞争优势？索尼该如何做来重获它在视频游戏控制平台上的领导权？美国银行董事会是否应该放弃美林的收购？然而，关键的知识不是关于什么是正确的决定，而是在战略决策下能获得关于商业情境的深度洞察力。这些案例都没有单一的正确答案。每个学生和整个班级的表现不是基于所给

出的最好建议来评定的，而是基于形成建议的分析和判断来评定的。

我已经尽量通过选取更能集中反映问题的战略案例而不是典型的战略案例来让这些案例尽可能简洁。简短限制了为学生提供的信息量。这是不是意味着学生必须搜索额外的信息？最好不——这些案例提供了所有需要识别的和分析关键问题的数据。更多的数据允许更详细的分析，但却是以决策过程的减慢和超载为代价的。对于大部分公司来说，战略决策是在只有一小部分有关的可用信息下做出的——事件发展得太快以至于不允许奢侈的广泛而深入的调查。

我们希望你会发现这些案例的教育性和令人愉快之处。案例的发展过程是连续的，所以最新的案例请查阅网站。网站也为教师提供教学注释并包含相关的视频剪辑问题。

欢迎对本书提出任何评论和意见——包括对新案例的建议。

罗伯特·格兰特

邮箱：grant@unibocconi.it；grantr@georgetown.edu

致谢

本书作者和出版商对本书版权资料的复制许可表示衷心感谢：

表 5—1、表 5—5 和第五章附录。从 walmartstores.com 摘录。使用经沃尔玛企业公关部许可。

表 9—4 和表 9—5 引自 S. Buchholz, N. Fabio, A. Ileyassoff, L. Mang, and D. Visentin, “AirAsia-Tales from a Long-haul Low Cost Carrier,” coursework submitted as part of the MSc international management degree, Bocconi University, May 31, 2009。使用经作者许可。

案例 17 大量使用了 M. L. Taylor, G. M. Puia, K. Ramaya, and M. Gengelback, “Out-back Steakhouse Goes International,” in A. A. Thompson and A. J. Strickland, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 11th edn, McGraw-Hill, New York, 1999。Copyright © 1997 by case authors and North American Case Research Association。使用经玛丽莲·L·泰勒 (Mariln L. Taylor) 许可。

展示 19—1 摘自 “When Global Strategies Go Wrong,” *Wall Street Journal Asia*, April 4, 2002。使用经许可。

展示 22—2 引自 Jordi Canals, “Universal Banks Need Careful Monitoring,” *Financial Times*, October 19, 2008。使用经乔迪·卡纳尔斯 (Jordi Canals) 许可。

附录 22—3 引自 Shawn Tully, “The Golden Age for Financial Services is Over,” *Fortune*, September 29, 2008。使用经许可。

展示 24—1 和展示 24—2 摘自 www.gore.com。使用经 W. L. 戈尔联合公司许可。

我们竭尽全力地查找了版权所有者以及获得了他们对使用版权资料的许可。出版商为上面所列的任何错误或遗漏致歉，并对收到的任何关于本书错误的提醒表示感激，这些错误我们将在本书修订或再版时加以修正。

经济科学译丛						
序号	书名	作者	Author	单价	出版年份	ISBN
1	现代战略分析案例集	罗伯特·M·格兰特	Robert M. Grant	48.00	2013	978-7-300-16038-2
2	高级国际贸易:理论与实证	罗伯特·C·芬斯特拉	Robert C. Feenstra	59.00	2013	978-7-300-17157-9
3	经济学简史——处理沉闷科学的巧妙方法(第二版)	E·雷·坎特伯里	E. Ray Canterbury	58.00	2013	978-7-300-17571-3
4	微观经济学(第八版)	罗伯特·S·平狄克等	Robert S. Pindyck	79.00	2013	978-7-300-17133-3
5	克鲁格曼《微观经济学(第二版)》学习手册	伊丽莎白·索耶·凯利	Elizabeth Sawyer Kelly	58.00	2013	978-7-300-17002-2
6	克鲁格曼《宏观经济学(第二版)》学习手册	伊丽莎白·索耶·凯利	Elizabeth Sawyer Kelly	36.00	2013	978-7-300-17024-4
7	管理经济学(第四版)	方博克等	Ivan Png	80.00	2013	978-7-300-17000-8
8	微观经济学原理(第五版)	巴德·帕金	Bade, Parkin	65.00	2013	978-7-300-16930-9
9	宏观经济学原理(第五版)	巴德·帕金	Bade, Parkin	63.00	2013	978-7-300-16929-3
10	环境经济学	彼得·伯克等	Peter Berck	55.00	2013	978-7-300-16538-7
11	高级微观经济理论	杰弗里·杰里	Geoffrey A. Jehle	69.00	2012	978-7-300-16613-1
12	多恩布什《宏观经济学(第十版)》学习指导	鲁迪格·多恩布什等	Rudiger Dornbusch	29.00	2012	978-7-300-16030-6
13	高级宏观经济学导论:增长与经济周期(第二版)	彼得·伯奇·索伦森等	Peter Birch Sørensen	95.00	2012	978-7-300-15871-6
14	宏观经济学:政策与实践	弗雷德里克·S·米什金	Frederic S. Mishkin	69.00	2012	978-7-300-16443-4
15	宏观经济学(第二版)	保罗·克鲁格曼	Paul Krugman	45.00	2012	978-7-300-15029-1
16	微观经济学(第二版)	保罗·克鲁格曼	Paul Krugman	69.80	2012	978-7-300-14835-9
17	微观经济学(第十一版)	埃德温·曼斯费尔德	Edwin Mansfield	88.00	2012	978-7-300-15050-5
18	《计量经济学基础》(第五版)学生习题解答手册	达摩达尔·N·古扎拉蒂等	Damodar N. Gujarati	23.00	2012	978-7-300-15091-8
19	《宏观经济学》学生指导和练习册	罗杰·T·考夫曼	Roger T. Kaufman	52.00	2012	978-7-300-15307-0
20	国际宏观经济学	罗伯特·C·芬斯特拉等	Feenstra, Taylor	64.00	2011	978-7-300-14795-6
21	《国际宏观经济学》学习指导与习题集	斯蒂芬·罗斯·耶普尔	Stephen Ross Yeaple	26.00	2011	978-7-300-14794-9
22	卫生经济学(第六版)	舍曼·富兰德等	Sherman Folland	79.00	2011	978-7-300-14645-4
23	宏观经济学(第七版)	安德鲁·B·亚伯等	Andrew B. Abel	78.00	2011	978-7-300-14223-4
24	现代劳动经济学:理论与公共政策(第十版)	罗纳德·G·伊兰伯格等	Ronald G. Ehrenberg	69.00	2011	978-7-300-14482-5
25	宏观经济学(第七版)	N·格里高利·曼昆	N. Gregory Mankiw	65.00	2011	978-7-300-14018-6
26	环境与自然资源经济学(第八版)	汤姆·蒂滕伯格等	Tom Tietenberg	69.00	2011	978-7-300-14810-0
27	宏观经济学:理论与政策(第九版)	理查德·T·弗罗恩	Richard T. Froyen	55.00	2011	978-7-300-14108-4
28	经济学原理(第四版)	威廉·博伊斯等	William Boyes	59.00	2011	978-7-300-13518-2
29	计量经济学基础(第五版)(上下册)	达摩达尔·N·古扎拉蒂	Damodar N. Gujarati	99.00	2011	978-7-300-13693-6
30	计量经济分析(第六版)(上下册)	威廉·H·格林	William H. Greene	128.00	2011	978-7-300-12779-8
31	米什金《货币金融学》(第九版)学习指导	爱德华·甘伯,戴维·哈克斯	Edward Gamber	29.00	2011	978-7-300-13542-7
32	国际经济学:理论与政策(第八版)(上册国际贸易部分)	保罗·R·克鲁格曼等	Paul R. Krugman	36.00	2011	978-7-300-13102-3
33	国际经济学:理论与政策(第八版)(下册国际金融部分)	保罗·R·克鲁格曼等	Paul R. Krugman	49.00	2011	978-7-300-13101-6
34	克鲁格曼《国际经济学:理论与政策》(第八版)(学习指导)	琳达·戈德堡等	Linda Goldberg	22.00	2011	978-7-300-13692-9
35	国际贸易	罗伯特·C·芬斯特拉等	Robert C. Feenstra	49.00	2011	978-7-300-13704-9
36	芬斯特拉《国际贸易》学习指导与习题集	斯蒂芬·罗斯·耶普尔	Stephen Ross Yeaple	26.00	2011	978-7-300-13879-4
37	经济增长(第二版)	戴维·N·韦尔	David N. Weil	63.00	2011	978-7-300-12778-1
38	投资科学	戴维·G·卢恩伯格	David G. Luenberger	58.00	2011	978-7-300-14747-5
39	宏观经济学(第十版)	鲁迪格·多恩布什等	Rudiger Dornbusch	60.00	2010	978-7-300-11528-3

经济科学译丛						
序号	书名	作者	Author	单价	出版年份	ISBN
40	宏观经济学(第三版)	斯蒂芬·D·威廉森	Stephen D. Williamson	65.00	2010	978-7-300-11133-9
41	平狄克《微观经济学》(第七版)学习指导	乔纳森·汉密尔顿	Jonathan Hamilton	28.00	2010	978-7-300-11928-1
42	计量经济学导论(第四版)	杰弗里·M·伍德里奇	Jeffrey M. Wooldridge	95.00	2010	978-7-300-12319-6
43	货币金融学(第九版)	弗雷德里克·S·米什金等	Frederic S. Mishkin	79.00	2010	978-7-300-12926-6
44	金融学(第二版)	兹维·博迪等	Zvi Bodie	59.00	2010	978-7-300-11134-6
45	国际经济学(第三版)	W·查尔斯·索耶等	W. Charles Sawyer	58.00	2010	978-7-300-12150-5
46	博弈论	朱·弗登博格等	Drew Fudenberg	68.00	2010	978-7-300-11785-0
47	投资学精要(第七版)(上下册)	兹维·博迪等	Zvi Bodie	99.00	2010	978-7-300-12417-9
48	财政学(第八版)	哈维·S·罗森等	Harvey S. Rosen	63.00	2009	978-7-300-11092-9
49	社会问题经济学(第十八版)	安塞尔·M·夏普等	Ansel M. Sharp	45.00	2009	978-7-300-10995-4
经济科学译库						
序号	书名	作者	Author	单价	出版年份	ISBN
1	克鲁格曼经济学原理(第二版)	保罗·克鲁格曼等	Paul Krugman	65.00	2013	978-7-300-17409-9
2	国际经济学(第13版)	罗伯特·J·凯伯等	Robert J. Carbaugh	68.00	2013	978-7-300-16931-6
3	货币政策:目标、机构、策略和工具	彼得·博芬格	Peter Bofinger	55.00	2013	978-7-300-17166-1
4	MBA 微观经济学(第二版)	理查德·B·麦肯齐等	Richard B. McKenzie	55.00	2013	978-7-300-17003-9
5	激励理论:动机与信息经济学	唐纳德·E·坎贝尔	Donald E. Campbell	69.80	2013	978-7-300-17025-1
6	微观经济学:价格理论观点(第八版)	斯蒂文·E·兰德斯博格	Steven E. Landsburg	78.00	2013	978-7-300-15885-3
7	经济数学与金融数学	迈克尔·哈里森等	Michael Harrison	65.00	2012	978-7-300-16689-6
8	策略博弈(第三版)	阿维纳什·迪克西特等	Avinash Dixit	72.00	2012	978-7-300-16033-7
9	高级宏观经济学基础	本·J·海德拉等	Ben J. Heijdra	78.00	2012	978-7-300-14836-6
10	行为经济学	尼克·威尔金森	Nick Wilkinson	58.00	2012	978-7-300-16150-1
11	金融风险风险管理师考试手册(第六版)	菲利普·乔瑞	Philippe Jorion	168.00	2012	978-7-300-14837-3
12	服务经济学	简·欧文·詹森	Jan Owen Jansson	42.00	2012	978-7-300-15886-0
13	统计学:在经济和管理中的应用(第八版)	杰拉德·凯勒	Gerald Keller	98.00	2012	978-7-300-16609-4
14	面板数据分析(第二版)	萧政	Cheng Hsiao	45.00	2012	978-7-300-16708-4
15	中级微观经济学:理论与应用(第10版)	沃尔特·尼科尔森等	Walter Nicholson	85.00	2012	978-7-300-16400-7
16	经济学中的数学	卡尔·P·西蒙等	Carl P. Simon	65.00	2012	978-7-300-16449-6
17	社会网络分析:方法与应用	斯坦利·沃瑟曼等	Stanley Wasserman	78.00	2012	978-7-300-15030-7
18	用 Stata 学计量经济学	克里斯托弗·F·鲍姆	Christopher F. Baum	65.00	2012	978-7-300-16293-5
19	美国经济史(第10版)	加里·沃尔顿等	Gary M. Walton	78.00	2011	978-7-300-14529-7
20	增长经济学	菲利普·阿格因	Philippe Aghion	58.00	2011	978-7-300-14208-1
21	经济地理学:区域和国家一体化	皮埃尔·菲利普·库姆斯等	Pierre-Philippe Combes	42.00	2011	978-7-300-13702-5
22	社会与经济网络	马修·O·杰克逊	Matthew O. Jackson	58.00	2011	978-7-300-13707-0
23	克鲁格曼经济学原理	保罗·克鲁格曼等	Paul Krugman	58.00	2011	978-7-300-12905-1
24	环境经济学	查尔斯·D·科尔斯塔德	Charles D. Kolstad	53.00	2011	978-7-300-13173-3
25	金融风险风险管理师考试手册(第五版)	菲利普·乔瑞	Philippe Jorion	148.00	2011	978-7-300-13172-6
26	空间经济学——城市、区域与国际贸易	保罗·克鲁格曼等	Paul Krugman	42.00	2011	978-7-300-13037-8
27	国际贸易理论:对偶和一般均衡方法	阿维纳什·迪克西特等	Avinash Dixit	45.00	2011	978-7-300-13098-9
28	契约经济学:理论和应用	埃里克·布鲁索等	Eric Brousseau	68.00	2011	978-7-300-13223-5

经济科学译库						
序号	书名	作者	Author	单价	出版年份	ISBN
29	反垄断与管制经济学(第四版)	W·基普·维斯库斯等	W. Kip Viscusi	89.00	2010	978-7-300-12615-9
30	拍卖理论	维佳·克里斯纳等	Vijay Krishna	42.00	2010	978-7-300-12664-7
31	计量经济学指南(第五版)	皮特·肯尼迪	Peter Kennedy	65.00	2010	978-7-300-12333-2
32	管理者宏观经济学	迈克尔·K·伊万斯等	Michael K. Evans	68.00	2010	978-7-300-12262-5
33	英国历史经济学:1870—1926——经济史学科的兴起与新重商主义	杰拉德·M·库特等	Gerard M. Koot	42.00	2010	978-7-300-11926-7
34	利息与价格——货币政策理论基础	迈克尔·伍德福德	Michael Woodford	68.00	2010	978-7-300-11661-7
35	理解资本主义:竞争、统制与变革(第三版)	塞缪尔·鲍尔斯等	Samuel Bowles	66.00	2010	978-7-300-11596-2
36	递归宏观经济理论(第二版)	萨金特等	Thomas J. Sargent	79.00	2010	978-7-300-11595-5
37	数理经济学(第二版)	高山晟	Akira Takayama	69.00	2009	978-7-300-10860-5
38	时间序列分析——单变量和多变量方法(第二版)	魏武雄	William W. S. Wei	65.00	2009	978-7-300-10313-6
39	经济理论的回顾(第五版)	马克·布劳格	Mark Blang	78.00	2009	978-7-300-10173-6
40	税收筹划原理——经营和投资规划的税收原则(第十一版)	萨莉·M·琼斯等	Sally M. Jones	49.90	2008	978-7-300-09333-8
41	剑桥美国经济史(第一卷):殖民地时期	斯坦利·L·恩格尔曼等	Stanley L. Engerman	48.00	2008	978-7-300-08254-7
42	剑桥美国经济史(第二卷):漫长的19世纪	斯坦利·L·恩格尔曼等	Stanley L. Engerman	88.00	2008	978-7-300-09394-9
43	剑桥美国经济史(第三卷):20世纪	斯坦利·L·恩格尔曼等	Stanley L. Engerman	98.00	2008	978-7-300-09395-6
44	管理者经济学	保罗·G·法尔汉	Paul G. Farnham	68.00	2007	978-7-300-08768-9
45	组织的经济学与管理学:协调、激励与策略	乔治·亨德里克斯	George Hendrikse	58.00	2007	978-7-300-08113-7
46	横截面与面板数据的经济计量分析	J. M. 伍德里奇	Jeffrey M. Wooldridge	68.00	2007	978-7-300-08090-1
47	微观经济学:行为、制度和演化	萨缪·鲍尔斯	Saunuel Bowles	58.00	2007	7-300-07170-8
金融学译丛						
序号	书名	作者	Author	单价	出版年份	ISBN
1	并购创造价值(第二版)	萨德·苏达斯纳	Sudi Sudarsanam	89.00	2013	978-7-300-17473-0
2	个人理财——理财技能培养方法(第三版)	杰克·R·卡普尔等	Jack R. Kapoor	66.00	2013	978-7-300-16687-2
3	国际财务管理	吉尔特·贝卡特	Geert Bekaert	95.00	2012	978-7-300-16031-3
4	金融理论与公司政策(第四版)	托马斯·科普兰等	Thomas Copeland	69.00	2012	978-7-300-15822-8
5	应用公司财务(第三版)	阿斯沃思·达摩达兰	Aswath Damodaran	88.00	2012	978-7-300-16034-4
6	资本市场:机构与工具(第四版)	弗兰克·J·法博齐	Frank J. Fabozzi	85.00	2011	978-7-300-13828-2
7	衍生品市场(第二版)	罗伯特·L·麦克唐纳	Robert L. McDonald	98.00	2011	978-7-300-13130-6
8	债券市场:分析与策略(第七版)	弗兰克·J·法博齐	Frank J. Fabozzi	89.00	2011	978-7-300-13081-1
9	跨国金融原理(第三版)	迈克尔·H·莫菲特等	Michael H. Moffett	78.00	2011	978-7-300-12781-1
10	风险管理及保险原理(第十版)	乔治·E·瑞达	George E. Rejda	95.00	2010	978-7-300-12739-2
11	兼并、收购和公司重组(第四版)	帕特里克·A·高根	Patrick A. Gaughan	69.00	2010	978-7-300-12465-0
12	个人理财(第四版)	阿瑟·J·基翁	Athur J. Keown	79.00	2010	978-7-300-11787-4
13	统计与金融	戴维·鲁珀特	David Ruppert	48.00	2010	978-7-300-11547-4
14	国际投资(第六版)	布鲁诺·索尔尼克等	Bruno Solnik	62.00	2010	978-7-300-11289-3
15	财务报表分析(第三版)	马丁·弗里德森	Martin Fridson	35.00	2010	978-7-300-11290-9

Cases to Accompany Contemporary Strategy Analysis, Seventh Edition

By Robert M. Grant

ISBN: 9780470686331

Copyright © 2010 by Robert M. Grant

First published by Blackwell Publishing Ltd 1996, 1999, 2003, 2005, 2008

Copyright © Robert M. Grant

All Rights Reserved.

Simplified Chinese version © 2013 by China Renmin University Press.

AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, New York, Chichester, Brisbane, Singapore AND Toronto.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons Inc.

老师您好, 若您需要与 **John Wiley** 教材配套的教辅 (免费), 烦请填写本表并传真给我们。也可联络 **John Wiley** 北京代表处索取本表的电子文件, 填好后 **e-mail** 给我们。

原书信息

原版 ISBN:

英文书名 (Title):

版次 (Edition):

作者 (Author):

配套教辅可能包含下列一项或多项

教师用书 (或指导手册)	习题解答	习题库	PPT 讲义	学生指导手册 (非免费)	其他
--------------	------	-----	--------	--------------	----

教师信息

学校名称:

院 / 系名称:

课程名称 (Course Name):

年级 / 程度 (Year / Level): 大专 本科 Grade: 1 2 3 4 硕士 博士 MBA EMBA课程性质 (多选项): 必修课 选修课 国外合作办学项目 指定的双语课程学年 (学期): 春季 秋季 整学年使用 其他 (起止月份_____)使用的教材版本: 中文版 英文影印 (改编) 版 进口英文原版 (购买价格为____元)

学生: _____ 个班共_____人

授课教师姓名:

电话:

传真:

E-mail:

联系地址:

邮编:

WILEY - 约翰威立商务服务 (北京) 有限公司**John Wiley & Sons Commercial Service (Beijing) Co Ltd**

北京市朝阳区太阳宫中路12A号, 太阳宫大厦8层 805-808室, 邮政编码100028

Direct +86 10 8418 7815 Fax +86 10 8418 7810

Email: iwang@wiley.com

目录

序言	I
致谢	III
1 麦当娜	1
麦当娜 20 多年来已经成为世界顶级的女性艺人之一。她表现出在风格上拒绝改变和在她成熟过程中持续改造自己的无穷无尽的能力。我们能从她不同寻常的职业生涯中学到什么样的战略性质和成功基础呢？	
2 2009 年的星巴克：咖啡走向寒冬	10
在 20 年的持续发展后，2007 年和 2008 年见证了星巴克销售和利润的下降及股价暴跌的令人震惊的逆转。首席执行官霍华德·舒尔茨回归后执行的是一个缩减费用和振兴的广泛战略。对目前状况和公司方向的评定要求对星巴克的财务业绩和战略作一个仔细评估。星巴克的问题在什么程度上是最近不景气的结果，且它们在什么程度上反映了公司及战略的更根本的弱点呢？	
3 2009 年的美国航空业	29
经历了 2005—2007 年间财富的短暂复苏后，美国航空业一度又陷入了行业广泛亏损及频繁破产的境地。为什么一个已经从增加的顾客需求中获益的行业会产生如此可怕的财务业绩？未来的前景是什么？航空业是否被判定为市场竞争激烈且盈利低？或者行业的结构改变和航空公司竞争战略的调整是否会带来一个命运的逆转？	
4 2009 年的福特和世界汽车产业	45
跟美国其他汽车制造商一样，福特汽车公司在 2006—2008 年间损失巨大，但是，跟通用汽车和克莱斯勒不一样，它避免了破产。在接下来的五年中福特的生存能力严重依赖于世界汽车行业的状态。这一案例让你以全球汽车业演变的结构和竞争意义的分析为基础，就行业盈利能力的方向给福特公司负责战略规划的领导提出建议。它展示了一个国际化和成熟的行业何以造成了激烈的竞争和微弱的盈利。它也要求对为什么有些公司始终比其他公司盈利能力更强以及其在这个行业取得成功的关键因素进行调查。	
5 2009 年的沃尔玛公司	61
沃尔玛从阿肯色州本顿维尔起步，虽出身卑微，但现已成长为世界上最大的零售商和最	

大的公司（在收入上）。在激烈竞争的折扣零售界，沃尔玛竞争优势的基础是什么？要理解沃尔玛成功的基础，就需要对沃尔玛随时间推移已经建立的资源和能力优势进行仔细的分析。沃尔玛拥有什么样的未来？规模的扩大和成功是否会降低沃尔玛的成本效率？沃尔玛的竞争优势是否会被其他竞争者模仿或者被变化的市场环境所削弱？

- 6 曼彻斯特联队：准备开始没有弗格森的生活** 82
近 20 年来，曼联已经成为英国最成功的足球俱乐部。俱乐部面临着这一成功的主要建筑师——经验丰富的团队管理人亚历克斯·弗格森爵士退休后的前景。曼联的委员会和首席执行官为俱乐部接下来的发展应该采取什么样的方法？这个案例调查了财务表现和在专业运动方面的团队表现之间的相互作用，探究了在欧洲专业足球的激烈竞争世界中以团队为基础的能力的决定因素。对曼联——以及任何一个专业运动团队——来说，一个很关键的问题是：杰出的以团队为基础的能力是优质资源（尤其是运动员）的结果，还是卓越的资源协调能力的结果？
- 7 伊士曼柯达：迎接数字化挑战** 100
伊士曼柯达面临影像行业技术转变的挑战。柯达已经把它未来的赌注压在成为数码成像的领导者上。尽管有大量的投资、一连串的兼并和战略联盟，柯达在数码成像领域建立竞争优势的能力和能否从投资中得到满意的回报还是存在疑问。这个案例描述了柯达的数码成像战略，探究了柯达的首席执行官安东尼·佩雷斯要想在快速发展的数码成像领域取得成功所面临的发展组织能力方面的挑战。
- 8 宝洁公司的 2005 组织计划项目** 120
2000 年 6 月，宝洁公司的董事会解雇了它的首席执行官并任命 A. G. 雷福利接任这个位置。雷福利面临的最重要决定是关于“2005 组织计划”该如何做的问题，这是由他的前任发起的组织重建的一个长远方案。这个案例概述了宝洁组织结构的发展，以及影响公司平衡不同方面表现的必要性的一系列复杂问题。假设有必要加强新产品的创新，宝洁是否应该加强全球产品部门的作用？
- 9 亚洲航空：世界上最廉价的航空公司** 130
以马来西亚为基地的亚航有着比世界上任何更大的航空公司更低的每可用座位公里成本。这个案例探讨了亚航成本效率的来源，并考察了亚航向远程航行的扩展。尽管亚航从表面上看在吉隆坡到伦敦的航线上是成本领先者，但是同时从事远程和短程航行会使亚航面临其商业模式的单一性和连贯性受到威胁的风险。
- 10 2008 年 7 月的哈雷·戴维森公司** 141
在管理层的杠杆收购之后，哈雷·戴维森公司在 25 年间的运营和财务业绩是很引人注目的。哈雷是在开发有限资源优势的同时克服与哈雷更大的竞争对手相比一系列弱势的战略绩效最大化的一个典型。2009 年 5 月，哈雷的新 CEO 凯斯·万德尔面临哈雷 25 年来销售和利润的首次下降。这个案例要求对哈雷·戴维森的竞争优势进行评估，以及考虑一下它当前的问题仅仅是当前经济不景气的结果，还是意味着哈雷竞争地位的一个更根本的衰退。

- 11 雷斯亚集团和贝尼科尔投放市场**..... 159
- 雷斯亚，一个已成立很久的谷物碾磨和植物油公司，因为推出包含降低人体胆固醇水平的创新植物成分固醇酯的产品，已经成为赫尔辛基证券交易市场的宠儿。它推出的包含固醇酯的人造黄油——贝尼科尔——已经在芬兰获得迅速成功。案例 A 提出的问题是：雷斯亚在世界市场上应该怎样开发它的创新能力？案例 B 讲述了两年后雷斯亚与强生的全球合作伙伴关系所面临的困难及苦于应付来自联合利华的竞争。哪里出了问题？雷斯亚怎样做才可以回到正轨？
- 12 视频游戏业的竞争**..... 181
- 2009 年，视频游戏控制平台的世界市场已经达到了一个有趣的阶段。在由索尼主导 10 年后，任天堂凭借第七代视频游戏机以出人意料的赢家姿态出现。该案例描述了这个行业的竞争历史并要求在这个赢家通吃的行业对关键的成功因素进行分析。任天堂 Wii 的成功指向这个行业动态竞争的一个显著改变。硬件和软件供应商之间的均势已经改变了；在线游戏玩家在增加，这一行业已经失去了一些它赢家通吃的特性。三家领先的竞争者——任天堂、微软和索尼——已经为下一代的视频游戏机做好准备。为了向每个参与者推荐战略，这个案例要求对网络的外部经济效果的潜力、改变技术和人口特征的可能影响及每个公司的资源和能力优势进行分析。
- 13 2005—2008 年的 DVD 战争：蓝光与高清晰度 DVD 之战** 193
- 东芝公司于 2008 年 2 月 19 日宣布停止生产 HD-DVD，这标志着索尼和东芝之间争夺下一代高性能 DVD 领导权的标准战争的结束。对东芝和索尼之间两年斗争的描述提供了关于标准战争的动态的深刻见解，并让我们考虑东芝为成功对抗索尼的蓝光格式所可能做的不同的事。
- 14 《纽约时报》** 199
- 2009 年期间，纽约时报公司在艰难地对抗收入下降、大量亏损和再融资方面的困难。这些问题反映了当前的衰退和新闻读者数的长期下降。集团通过降低成本同时寻求应对新闻读者数转变的新商业模式以及从纸质媒体转向网络媒体来应对它的财务问题。
- 15 意大利埃尼石油公司：建立一个国际能源企业**..... 208
- 埃尼公司从一家广泛多样化、效率低下的国有公司向一家高盈利、股东所有的主要能源企业的转变是 15 年期间企业转型的一个传说。2009 年，CEO 保罗·斯卡罗尼正在考虑埃尼公司下一个 4 年和更长时间的战略。尽管埃尼公司有着突出的运营和财务业绩，但它也面临企业战略的重要问题。它的企业投资组合中应该包含哪些业务？它应该在这些业务之间如何分配投资经费？什么样的地理范围对埃尼来说是合适的？回答这些问题要求对其油气部门盈利能力的决定因素进行一个详细的分析，以及对埃尼相对于其他一体化的资源大鳄的资源和能力进行一个详细的评估。
- 16 美国服饰公司：在洛杉矶市中心的垂直整合**..... 236
- 美国服饰公司是一家与众不同的公司。虽然大部分美国时尚服饰是在低工资国家的沿海地区生产的，但美国服饰公司的 T 恤却是在洛杉矶市中心设计和制造然后在公司所有

的零售店销售的。这个案例概述了美国服饰公司的垂直整合战略的逻辑，并考虑到随着规模和国际化范围的扩大以及产品种类多样化的增加公司所面临的挑战。

- 17 澳拜客牛排馆：进军国际市场**..... 251
20 世纪 90 年代早期，作为非同寻常但与澳拜客的目标市场定位、资源和能力良好适应的一个战略的结果，澳拜客成为美国最成功的连锁餐厅之一。1994 年，美国市场饱和度的前景和对海外机会的认识促使澳拜客探索国际扩张。澳拜客的餐厅理念、战略和商业体系能在多大程度上适应海外市场？澳拜客能在多大程度上在海外重建以美国为基础的资源 and 能力优势，且——给出这些问题的答案——什么类别的国际战略对澳拜客来说是有意义的？这个案例概述了与是否、如何进行国际扩张的决策相关的基本考虑。
- 18 欧洲迪士尼：从梦想到梦魇**..... 259
欧洲迪士尼是自 10 年前的“艾波卡特明日世界中心”建立以来迪士尼最大和最冒险的项目。什么样的考虑可以解释迪士尼为欧洲迪士尼所采取的复杂进入模式？不像迪士尼没有股权的东京迪士尼乐园和全资所有的美国乐园，迪士尼在欧洲迪士尼拥有少数所有权和许可及管理协议。分析欧洲迪士尼的暗淡业绩对乐园的未来管理和迪士尼在亚洲建立另一个主题公园的计划有着重要的意义。本案例要求对两个复杂的问题集进行分析：第一个是国外市场进入模式的选择；第二个是对不同国家文化的适应。
- 19 沃达丰：重新考虑国际化战略**..... 283
2009 年初夏，首席执行官维特略·克劳展示沃达丰差劲的盈利能力记录。尽管沃达丰在世界移动通信市场处于领先地位，但仍艰难地应对日益增加的竞争、成熟的市场和资产减值。克劳面对的关键问题是沃达丰在什么程度上可以从广阔的国际范围中获益。沃达丰在 25 个国家提供服务且在 39 个国家有伙伴协议，而在无线电通信方面成本降低或通过跨境整合来提供上好的服务的潜力看起来似乎很有限。本案例要求对从无线电通信的全球规模中获得的潜在利益以及沃达丰——尤其是与它在美国和法国的业务相关——的战略优势的发展进行分析。
- 20 理查德·布兰森和 2007 年的维珍集团公司** 300
理查德·布兰森的维珍集团公司已经持续多样化地进入了一系列不断扩展的行业——无线电话、美国国内航空、健康俱乐部、生物燃料甚至太空旅行。尽管航空和移动电话业务成功了，但其他业务却招致了损失。随着维珍帝国变得更大和更复杂以及布兰森自己越来越老和更少的直接参与，他需要考虑松散的企业帝国的公司战略。是什么样的逻辑——假使有的话——把这个企业的混杂集合联系在一起？是否需要撤出这些业务中的一个呢？什么样的标准应该用来引导未来的多样化？集团的财务和管理结构是否需要改变？
- 21 谷歌公司：疯狂的成长？** 320
谷歌的核心产品是高度成功的网络搜索引擎。而截至 2009 年，谷歌已经扩张到许多网络服务、计算机软件和广告管理服务领域，其企业战略是什么不再明确。这个案例的挑战是识别什么样的目标在驱动着谷歌的战略，考虑这些目标是否和股东利益相一致，评