



21世纪国际经济与贸易系列教材

跨国企业管理案例

林季红 编



中国人民大学出版社

013061805

F276.7-43
40



21世纪国际经济与贸易系列教材

跨国企业管理案例

林季红 编



F276.7-k3
40



中国人民大学出版社



北航

C1669753

图书在版编目 (CIP) 数据

跨国企业管理案例/林季红编. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 4

21 世纪国际经济与贸易系列教材

ISBN 978-7-300-17019-0

I. ①跨… II. ①林… III. ①跨国公司-企业管理-高等学校-教材 IV. ①F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 015810 号

21 世纪国际经济与贸易系列教材

跨国企业管理案例

林季红 编

Kuaguo Qiye Guanli Anli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京昌联印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16 开本

印 张 18 插页 1

字 数 340 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2013 年 6 月第 1 版

印 次 2013 年 6 月第 1 次印刷

定 价 34.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



21 世纪国际经济与贸易系列教材

作者简介

林季红，男，1966 年生，福建省大田县人。经济学博士。厦门大学经济学院国际经济与贸易系教授、博士生导师、系副主任。福建省新世纪优秀人才，《中国经济问题》编委。独立讲授的课程包括：世界经济概论、国际投资、国际商务（全英语教学）、跨国公司研究、当代中国经济问题（国际硕士课程）等。2000 年以来，共出版 2 部专著、4 部译著、2 部教材，在《世界经济》、《世界经济研究》、《经济管理》、《南开管理评论》、《国际贸易问题》、《中国经济问题》、《厦门大学学报》等刊物发表论文 30 余篇。主持多项国家社科基金、教育部人文社科和福建省社科规划课题项目研究。研究方向：跨国公司与国际投资、国际商务、欧洲经济与金融、国际政治经济关系。



21 世纪国际经济与贸易系列教材

内容简介

本书聚集全球 500 强的部分著名企业，分析其成功的经验和失败的教训。内容包括八大方面：企业战略与组织结构、企业国际化、企业并购与战略联盟、品牌管理、供应链管理、商务模式创新、企业文化与管理创新、企业竞争与产业国际竞争力。本书案例分析的这些企业来自许多不同行业，颇有代表性，而且其经营战略和管理模式都有可借鉴之处。本书案例的编写注重细节和可读性，读者阅读之后可以对这些著名跨国公司的经营战略和策略有较详细的了解。



21 世纪国际经济与贸易系列教材

前 言

本书聚焦世界 500 强的部分著名企业，分析其成功经验和失败教训。本书案例编写强调细节和可读性。内容编排分为八大部分：企业战略与组织结构、企业国际化、企业并购与战略联盟、品牌管理、供应链管理、商务模式创新、企业文化与管理创新、企业竞争与产业国际竞争力。

本书案例主要是根据已有的中英文资料编写而成。书中多个案例由编者自己完成。对研究生编写的案例，编者都进行了不同程度的修改和润色。参加本书案例初稿编写的主要是厦门大学国际经济与贸易系研究生：汪琦、吴秀芬、张璐、刘晓洋、骆时雨、周磊、黄晓晶、罗岚、周海燕、朱凯等。复旦大学研究生丁婉贝也参与了本书案例的编写。在此一并表示感谢。感谢马学亮、陈静编辑的大力支持。感谢商晓辉编辑认真细致的工作和辛勤的劳动。

本书可供国际商务专业、市场营销专业、工商管理专业的学生使用，也可作为 MBA、EMBA、EDP 的辅助阅读材料。本书每个案例后面都列出了思考题和主要参考文献，读者可以对自己感兴趣的案例做进一步的研究。

编者 林季红



21 世纪国际经济与贸易系列教材

目 录

第一部分 企业战略与组织结构

另辟蹊径的赢家——高盛	3
花旗银行组织结构的调整	16
福特汽车经营战略的演变	27
IBM 百年长青之术	33
佳能的改革与重生	42

第二部分 企业国际化

丰田汽车全球生产网络的发展	53
迪士尼的国际化战略	65
海尔的国际化之路	74
华为的技术优势与海外经营	82

第三部分 企业并购与战略联盟

美国在线与时代华纳的“世纪婚姻”	95
松下收购三洋始末	104
英特尔的联盟之路	114

第四部分 品牌管理

宝洁公司成功秘诀	125
宝马品牌战略与营销智慧	136
百事可乐：赢在品牌建设	145
茁壮成长的品牌巨人——特易购	155

第五部分 供应链管理

诺基亚河畔的传奇	167
沃尔玛成功的几个主要因素	177

第六部分 商务模式创新

苹果图腾“i”如何引领行业潮流	187
戴尔的直销模式	197
淡妆浓抹总相宜——宜家价值炼就记	205

第七部分 企业文化与管理创新

Zara 的理念	217
惠普之道：毁灭抑或重生	227
松下的成败得失	239
谷歌的管理创新	246

第八部分 企业竞争与产业国际竞争力

日本动漫产业的发展及其竞争力分析	255
丰田系列集团及其分包制	265

第一部分 企业战略与组织结构





21 世纪国际经济与贸易系列教材

另辟蹊径的赢家——高盛

引言

在金融业界，提起高盛（Goldman Sachs & Co.），可谓无人不知无人不晓。正所谓，知金融者必知华尔街，知华尔街者必知高盛。多年来，高盛公司一直保持着华尔街首席投资银行的地位，在所有经营业务方面居世界前五位。

高盛公司创建于1869年，是世界上历史最悠久、规模最大的投资银行之一。总部位于纽约的高盛，以伦敦、东京和香港三地作为区域性营运中心，吸引了来自世界上八十多个不同国家和地区的优秀人才，为各地的企业、机构、政府、个人及其他客户提供全方位、多样化的金融服务。高盛对全管说话，全美国在听，甚至全世界都在听，它的势力如此强大，以至美国媒体称它为“高盛政府”。当然，这样的高盛也背负了众多骂名，保罗·克鲁格曼曾称高盛的员工是“穿着古驰（Gucci）外套的劫匪”，还有人称其为“乌贼式的吸血鬼”，在中国，高盛则因为对中国企业的各类狙击而走下神坛，被人戏谑“珍爱生命，远离高盛”。

那么，高盛究竟是怎样一步步成为大赢家的呢？事实上，高盛并非未经历风雨，在一百多年的发展之路中，高盛所作出的每一项抉择背后都遍

布威胁与挑战。这些抉择中，有些让高盛身败名裂，有些让高盛进退维谷，而另外一些则因为另辟蹊径成就了高盛。

一、走向何方

1869年，犹太移民马库斯·戈德曼（Marcus Goldman）在纽约曼哈顿南部创建了马库斯·戈德曼公司（Marcus Goldman & Co.），从事商业票据交易，业务内容仅仅是从附近的珠宝商手中收购商业票据，然后将这些商业票据进行贴现转手卖给商业银行，赚取票面金额的0.5%作为手续费，或者按照8%~9%的利率进行贴现，公司只有一个办公人员与一个兼职簿记。1882年，马库斯邀请小女婿塞缪尔·萨克斯（Samuel Sachs）加入公司，并于1885年将公司正式更名为高盛，奠定了20世纪最伟大的投资银行的基础。

19世纪90年代，高盛票据交易的营业收入在1894年达到6700万美元，成为美国最大的商业票据交易商，一时间商业票据成为高盛最擅长的也是收入最多的部分。但从整个金融分工体系来看，票据业务利润实际上是最少的，地位也最低。这引起了作为掌舵人的亨利·戈德曼的深思，高盛的将来难道要一直寄希望于此吗？

二、悄然进军

从1900年到1910年的10年间，美国金融机构资产增加了1倍多，从90亿美元增加到了210亿美元，现代意义上的投资银行也逐渐形成，并一时间发展得鼎盛非凡。

此时，风头正盛的一些银行，比如J. P. 摩根（J. P. Morgan）、库恩-洛布家族公司（Kuhn Loeb & Co.）和斯培尔家族（Speyer & Co.）等大银行成为了极其缺乏资金的大规模公用事业和铁路建设的主要融资者。在1900—1902年间，仅新发行的铁路证券流通额就达12亿美元。到1913年，以摩根公司为核心的摩根财团已经控制了美国钢铁公司、通用电气等53家大公司，其中包括19家铁路公司、7家公用事业公司、14家工矿业公司和13家金融机构。

亨利也看到了其中巨大的利润空间，开始大量买进铁路股份，希望借此进入铁路包销业务领域。但当时垄断包销业务的几大寡头警告亨利，它们会采取一切手段阻止亨利进入这个利润丰厚的业务领域，所有的铁路融资业务都将由它们三家银行全权处理，不需要新成员的加入，并向亨利提出，按成本加上6%的利息购买高盛所持有的铁路股份。虽然亨利并不愿意接受这样的条件，但是他的确也没找到进入该领域的敲门砖，此外，其他相对保守的合伙人也反对高盛进入风险较高的包销业务领域，认为会破坏公司稳健的名声。亨利不得不黯然退出铁路包销领域，转而寻找新的业务。

事实上，这一选择后来被证明是正确的。因为在铁路运输行业蓬勃发展后不久，美国政府就开始对过度竞争的铁路运输业进行严格管制，致使其丧失活力和效率，到

20 世纪 70 年代，一些大铁路公司甚至陷入了破产的境地。这也就意味着，即使亨利经过多年挣扎、付出巨大的代价在这个已经发展到顶峰的领域争取到了一席之地，紧接着又要面临它的衰落。

亨利选择了另辟蹊径，开展大型零售商融资业务。

虽然当时铁路证券仍然在股票发行市场上占主导地位，但在纽约证券交易所挂牌的工商企业数目也稳步从 1898 年的 20 家增加到了 1915 年的 173 家。那些成立于美国内战结束之后的家族式企业，急需外部资本来扩展业务。亨利·戈德曼看到了股票市场的繁荣给工商企业带来的大规模融资的机遇——融资，不应该仅仅限于商业银行贷款或者发行可变现的商业票据。

高盛的第一次包销业务来自于自己商业票据业务的三个烟草公司客户，这三个烟草公司一起建立了联合烟草公司（United Cigar Corporation），该公司为了扩大规模，需要一大笔长期资金。在那个时代，公司证券的定价和发行都以公司的有形资产作为基础，铁路公司正是由此定价并备受投资者欢迎的，相比而言，烟草公司虽然收入很好但有形资产很少，因此很难发债融资。面对这样一个难题，亨利创造性地提出零售企业应当根据其库存商品的周转率或者现金流的速度确定公司的价值。他认为这两个指标决定了零售企业的偿债能力和盈利能力，而非实物资产价值。亨利还进一步提出以公司盈利能力而不是公司实物资产来判断公司价值的革命性观点，发展了价格—利润比（市盈率）这一至今还被广泛应用于普通股价值评估的概念。这个创新不仅使得高盛掌握了当时投资银行界最为科学和实用的股票定价技术，也彻底推翻了传统观念，使那些有形资产较少但盈利能力较高的公司股票也能赢得公众投资者的青睐。（一）

高盛联合雷曼兄弟包销的联合烟草公司的股票获得了巨大的成功，承销额为 450 万美元，股票最终以 560 万美元出售，净赚 110 万美元，高盛分得 55 万美元。此外，高盛还获得了 7 500 股作为佣金报酬，给公司带来了另外 30 万美元的收益。更重要的是，亨利开创的市盈率概念奠定了高盛在证券承销领域领袖地位的基础。高盛与雷曼兄弟也在此后的 30 年里，携手开展了密切的合作，共同为 65 家发行商进行过 114 次承销。

虽然包销零售业企业股票业务仍然被当时一些首席银行认为是二流业务，但高盛和雷曼兄弟在之后成功包销的一系列企业，包括西尔斯-罗巴克公司、伍尔沃斯公司等后来的知名企业，确实为高盛日后的发展奠定了良好的基础。此时，高盛合伙人们关于建立一个全能型投资银行的设想已经迈出了关键的一步。

即使是 1929 年，高盛旗下的投资信托公司——高盛交易公司投资惨败导致高盛声誉骤降，巨额亏损，也未能阻挡高盛在证券包销业务的前进步伐。1956 年，有“现代高盛之父”之称的温伯格与亨利·福特二世的私交引领高盛实现了一项伟业——完成了福特汽车 6.5 亿美元股票的首次公开发行（IPO），这是当时最大的一笔证券发行业务，除了摩根士丹利，华尔街的主要投资银行全部参与这次承销业务，包销成员名单上的银行数量达到 722 家，高盛作为主承销团中控制承销团内份额分配的角色，成为

万众瞩目的中心，温伯格还成为福特汽车公司第一批两名外部董事之一，并且连续多年，福特没有使用过其他投资银行的服务，一直是高盛公司最重要的客户。高盛公司的声誉从此在华尔街恢复，业务节节攀升。

得益于高盛的创新、合伙人的共同努力，高盛在 20 世纪 70 年代末就已经成为华尔街承销团的最主要成员，承销金额紧跟摩根士丹利、美林和所罗门兄弟之后，到 1983 年时，高盛已经成为华尔街首席私人投资银行，与美林竞争承销业务的头把交椅。

三、发现新的利润区

“市场不停地在变化，企业所在行业利润的来源区也不停地在变化，能领先于竞争者的必然是那些随着利润来源区变化而不断变换企业设计和盈利模式的企业。”^① 而高盛正是这样一位主动挺进不断变换利润区的强者。随着 20 世纪 60 年代高盛投资银行业的成功，它从一个二流公司变成了行业的佼佼者。而后在机构投资者崛起的契机下，高盛抓住了机构经纪业务的黄金期，并打造了自身的自营业务。之后，面临着资产管理业务的勃兴，高盛逐渐形成了越来越多元化的业务模式，从原本单一的融资业务，转向集咨询、融资和投资为一体的现代投资银行业务体系。而这种业务重构的内在驱动力就是高盛对不断变化的利润区的精确把控。

（一）机构业务的黄金时代

作为知名的经纪公司，20 世纪 20 年代的高盛通过经纪业务来赚取交易佣金。然而，相比于蓬勃发展的投资银行业务，经纪业务只是为了在承销团中占有一席之地，本身盈利甚微。直到 20 世纪 50 年代，美国机构投资者掀起了机构经纪业务和大宗交易的黄金时代。而高盛以敏锐的嗅觉首先发现了这一未被开发的利润区。

随着机构投资者的壮大，市场交易日趋活跃，日均交易量由 20 世纪 30 年代平均每天成交量不到 100 万股，增长到 60 年代末的 400 万股。散户纷纷将资金投入各机构投资者手中，证券交易也由零售交易时代进入了机构交易时代。高盛凭着大量可运用的公司资本金，具备了为大宗交易做市的能力，大胆地进入了这个新的领域。高盛把通过机构的大宗交易业务来获取交易的巨额佣金定位为一项长期盈利的业务，并根据这一新的利润区，更新了企业设计，改变了公司的盈利模式。

首先，建立“做市商”的好名声。为大宗股票做市不同于以往为散户做市，它使得公司的资本金暴露在更高的风险之下。尤其是被机构大量卖出的股票往往是有问题的股票，高盛存在着被大宗交易套牢的风险。然而，抵抗这种风险的关键就是建立好的名声，同时吸引卖方和买方两股力量，尽可能地实现交叉交易，获取巨大佣金。因

^① 亚德里安·斯莱沃斯基：《发现利润区》，北京，中信出版社，2010。

此，作为大宗交易的做市商，高盛随时在为客户寻找卖家和买家。如果无法及时为客户找到下家，高盛就用资本金买进并持有所有机构想卖出的股票，或将稀缺的库存股票卖给机构。进而，高盛建立了随时准备买进或卖出股票的好名声，进而顺利地同时吸引大宗买家和卖家与高盛做生意。

其次，建立一流的研究团队。决定机构投资者的买卖决策的根本在于机构投资者对具体公司和行业的看法。为了更深入地与机构投资者交流市场信息，高盛在20世纪70年代大力培育其研究团队，通过发布客户感兴趣的研究报告密切跟踪机构投资者的投资决策。而另一方面，随着机构贡献的佣金越来越多，大宗交易市场份额越来越大，越来越多的竞争者进入了这一领域。

最后，拓展业务渠道。一是整合部门之间的力量。高盛拥有领先的商业票据业务。因而，依托商业票据业务的客户关系，高盛顺利地将机构卖出的大宗股票提供给计划大规模回购公司股份的财务总监们。在赚取大额佣金的同时，为客户提供了多元化的服务。二是整合公司外部资源。高盛通过与交易所内的场内专家合作，依托场内专家与零售投资者的稳定买卖关系，拓宽了大宗交易买卖的渠道。

通过如上的企业设计和业务改造，高盛牢牢地占据了这一利润区。“1955—1965年期间，高盛在大宗交易领域所向披靡。到70年代初，高盛通过大宗交易创造的收入占公司年收入的三分之二。20世纪70年代早期，不考虑零售客户业务，高盛在纽约证交所佣金榜上排第三，而且盈利水平远远超过其他所有经纪商。”^①“20世纪70年代以后，共同基金和养老基金在资产总额上快速发展。机构投资者在股市上的控股比例不断上升，20世纪80年代中后期达到34%，20世纪90年代末达到48%。”^②在20世纪八九十年代，机构经纪业务依然是高盛收入的主要来源。

新的利润区总是在大多数人还没关注到的时候，为领先者提供了发展的良机。而高盛恰恰敢于进行创新和尝试。随着来自共同基金和养老基金的佣金不断被压缩，20世纪80年代后，高盛在对冲基金迅速崛起的契机下，转向了新的利润区。金融工具创新推动了对冲基金在八九十年代的迅猛发展。美国证监会对其投资者有严格限制，对冲基金的投资者主要是较为富裕的群体。不同于共同基金追求相对收益，对冲基金追求的是绝对超额收益。对冲基金的基本投资策略在于，利用卖空、期货期权等衍生品等，投资于股票、债券等证券组合，达到高收益和风险对冲的目的。因而对冲基金的运作离不开投资银行为其提供的一揽子服务，包括融资、融券、交易、清算、托管等。为了满足对冲基金的需求，提供比竞争对手更好的服务，高盛再一次更新了企业设计，改变了盈利模式。高盛成立了高盛证券服务部，添置了上亿美元的计算机设备，为对冲基金提供其每日与其他二三十家券商交易的详细报表。

“90年代以来，美国对冲基金数量和规模高速增长，成为了金融领域发展最快的一

① 查尔斯·埃利斯：《高盛帝国》，北京，中信出版社，2010。

② 姚会元、孙玲：《美国机构投资者发展的解析与启示》，载《广东金融学院学报》，2006（21）。

个方向。根据沃顿商学院拉尔夫·索尔（Ralph Saul）教授的研究，截至2006年6月底，美国共有基金约8000只，资产总额超过1万亿美元。”^① 高盛的证券服务部同样有稳定并且高达40%的年复合增长率。计算机系统的庞大支出使得高盛为对冲基金提供“一揽子服务”最终走向规模化经营，并大大提高了行业集中度。这一市场主要由8家大型投资银行占据，而处于领先地位的高盛其市场份额达17%。

（二）最赚钱的自营业务

自营业务，即高盛使用公司资本金进行投资获得收益的业务，是相对于作为传统金融中介的代理业务而言。在20世纪30年代，高盛拥有最活跃的场外交易部门，并开始运用资本金进行套利业务。早期套利业务的机会主要来自于并购套利和从可能上市的证券那里获得套利收益。从可能上市的证券那里获得套利收益的机会主要来自于政策的变化。《1937年公用事业控股公司法》使得公用事业公司必须得到批准后才能上市。因此，精明的风险套利专家通过提前买入和卖出这些可能上市的公用事业公司的股份，即可在将来其发行上市后获得来自批发和零售价差的巨额利润。

随后，高盛的自营业务逐步由承担风险的货币交易扩张到固定收益产品和期权、期货等衍生品领域。为了应对当时兴起的数量化趋势，高盛在内部发起了一场数量化的知识革命，并掌握了使用严密的分析模型来对冲每一个风险敞口的关键技术。在期货期权方面，1981年11月，高盛进入了期货等衍生品业务。1983年标准普尔期货期权开始交易，开启了华尔街和世界金融市场的衍生品革命。随着全球商品业务规模的高速增长，越来越多的商品期货、货币期权等金融衍生品替代了实物交易。而高盛通过更优的模型和风险控制技术，在外汇和石油期货交易业务上大有斩获。20世纪80年代后期，杰润为高盛贡献了三分之一的利润。

随着对冲基金和股权投资的发展，高盛的自营业务也进入这两个领域。然而，自营业务的风险大，大赔大赚的情况不时出现。1998年，对冲基金长期资本管理公司的数量型投资策略遭遇了巨大的失败，而恰恰高盛一直在密切关注长期资本管理公司的投资动向，并且自营交易持有的头寸与长期资本管理公司持有的头寸雷同。因而，在长期资本管理公司遭遇失败并破产的同时，高盛的自营业务给公司带来了巨大的亏损。随着2000年后流动性的扩张、市场形势的好转，高盛再次回到了高风险的头寸配置中。2007年，主要的交易机会在住房抵押贷款证券上。由16名高盛交易员组成的结构性产品小组负责为住房抵押贷款证券交易市场提供做市功能，交易小组成员如果看到一个比较好的交易机会，或者为完成做市商职责，他们会用公司自有资金，或者作为客户交易的对手完成投资。

最近一波由住房抵押贷款证券的自营业务风险导致的包括雷曼兄弟在内的投资银行巨大失败的浪潮中，高盛成功避开了。这要归功于高盛内部交易员的市场敏锐性。

^① 赵生章：《美国对冲基金的发展与启示》，载《中国物价》，2007（9）。

2007年4月，高盛贷款抵押部门的负责人与交易员召开会议，提出公司高达100亿美元的担保债务凭证（CDO）头寸存在隐患。因此，高盛开始大量卖空，尽量削减头寸。当竞争对手在CDO上遭遇了巨额损失时，高盛的贷款抵押部门却大赚了一笔。

高风险高收益是永恒的市场法则。代理业务的标准化和商品化的结果是佣金和收费业务的利润下降。因此，华尔街投资银行越来越致力于从衍生品和股权投资等自营业务中赚钱。而高盛也是成功抓住这一新的利润区的领先投资银行之一。由于普遍采用高杠杆的投资策略，自营业务给公司的经营带来了巨大的波动。然而，高盛似乎比对手更相信自己承受风险的能力，其自营业务的交易收入的波动比其他大投资银行要大得多，并且在亏损的日子里也亏得最多。然而，总体上，高盛仍然赚得最多的利润。

（三）资产管理业务

1988年，高盛资产管理公司正式成立。然而，直到1995年，高盛才找到了正确的开展投资管理业务的方向。高盛发现只有将资产管理业务的投资研究能力和公司强大的销售网络联结起来，才能促进公司管理资产规模的快速增长。而公司的管理费收入按管理资产规模的一定比率收取。高盛的资产管理业务对于高盛的战略意义在于其能够产生稳定的无风险的管理费收入，并与高风险的自营业务形成补充。而且在资本市场上，资产管理业务依靠其持续性的利润能够获得比高盈利高风险的交易业务和投资银行业务更高的市场估值，因而公司就能以更高的价格进行公开发行。因此，高盛在1999年上市的前几年开始大力发展其资产管理业务。

高盛发展资产管理业务的主要措施如下：首先，通过收购其他资产管理公司以达到在短期内建设投资研究团队的目的。高盛竭力寻找那些产品设计能力和投资研究实力强但缺乏销售渠道的资产管理公司，并在收购后将其嫁接到高盛强大的营销和渠道网络中。比如1995年高盛收购了自由资产管理公司，当时其资产规模是45亿美元，而10年后其管理资产已增长了5倍。其次，发展对冲基金业务。在20世纪八九十年代，美国对冲基金正处于高速发展的时期，高盛的资产管理业务牢牢地抓住了对冲基金发展的良机。1998年，高盛成立了全球阿尔法基金（Goldman Global Alpha Fund）。在此后的十多年里，全球阿尔法基金成为了业内最大和最成功的对冲基金之一。该基金使用计算机模型进行量化交易，在业界非常具有影响力。作为高盛最负盛名的基金，2005年其年收益率达到40%，2007年其基金规模达到120亿美元。

高盛依托其强大的营销能力、产品设计能力发展其资产管理业务。高盛资产管理公司在1996—1997年新增了200个员工，规模上扩充了1倍，并推出3×3×10战略。具体来说，此战略即同时在北美、欧洲和亚洲三个市场启动资产管理业务，针对直销人员和投资顾问为机构投资者提供资产管理服务、以第三方或顾问的角色向相关投资经理提供国际投资等特别领域的服务，以及为超级富豪提供私人理财服务等三大类细分客户群，开发10种投资产品，包括货币市场基金、高等级债券、市政债券、量子策略、大市值成长型股票、大市值价值型股票、小市值股票、跨国股票等。这一战略通