

中国社会科学院研究生院

组编

哈佛模式全集

A Complete Works of Harvard Model

总顾问 成思危 总主编 邹东涛



哈佛模式 公司资本战略

Capital Strategy of the Firm
of Harvard Model

主 编：郭德军 刘宏武

中央民族大学出版社

责任编辑：李 飞

封面设计：章叶青

ISBN 7-81056-718-7



9 787810 567183 >

ISBN 7-81056-718-7/F-69

全六册(赠电子版光盘) 定价：1380 元



哈佛模式

公司资本战略⑤

Capital Strategy of the Firm
of Harvard Model

主 编：郭德军 刘宏武

中央民族大学出版社

第五册 目录

第七节 战略联盟战略模式	(3241)
一、战略联盟——“双赢”模式	(3245)
二、怎样建立战略联盟	(3255)
三、不同的企业,不同的联盟	(3266)
第八节 危机出击战略模式	(3279)
一、企业生命周期中的危机战略	(3283)
二、突发事件下的危机出击战略	(3305)
第九节 连锁经营战略模式	(3321)
一、揭开神秘面纱——连锁初探	(3325)
二、充满活力的神奇链条	(3332)
三、如何进行连锁经营	(3344)
四、连锁经营应该注意的问题	(3365)
五、经典历史回放	(3368)
第十节 加盟特许经营战略模式	(3383)
一、特许经营:拷贝财富新篇章	(3387)
二、加盟特许经营的利与弊	(3396)
三、作好加盟的准备了吗	(3402)
四、如何考查特许加盟总部	(3407)
五、如何成功运作特许经营店	(3418)
第二章 风险控制战略	(3437)
第一节 资本经营风险控制总论	(3439)

一、认知资本经营风险	(3443)
二、资本战略风险的内容	(3446)
三、资本经营风险管理的目标	(3469)
四、资本风险管理的基本程序	(3474)
第二节 筹资风险管理	(3507)
一、筹资风险概览	(3511)
二、筹资代价分析	(3518)
三、偿债风险及其防范	(3523)
第三节 投资风险管理	(3563)
一、投资风险概览	(3567)
二、固定资产投资风险及其防范	(3571)
三、流动资产投资风险及其防范	(3581)
四、证券投资风险及其防范	(3604)
第四节 企业破产风险及其防范	(3627)
一、认知企业破产	(3631)
二、破产的判别、分析、预测	(3634)
三、破产风险规避对策	(3641)
四、破产清算	(3658)
第五节 营销风险管理	(3675)
一、营销风险管理概述	(3679)
二、市场战略实施的风险及其防范	(3687)
三、营销组合策略实施的风险及其防范	(3696)
第六节 全程信用管理模式	(3735)
一、走近全程信用管理	(3739)

二、客户信息管理	(3750)
三、结算风险与信用政策	(3757)
四、债权保障	(3770)
五、拖欠账款追收	(3790)
第三章 股权激励战略	(3801)
第一节 股权激励:启动团队动力源	(3803)
一、永远走在欲求之前	(3807)
二、有恒产者有恒心——股权激励的魅力	(3812)
三、企业的股权激励战略	(3831)
四、战略示例	(3841)
第二节 如何激励经理——ESO 战略	(3851)
一、ESO 战略	(3855)
二、ESO 战略的运作	(3868)
三、红与黑:ESO 战略评价	(3881)
四、经典案例评析	(3886)
第三节 如何激励员工——ESOP 战略(上)	(3907)
一、“劳者有其股”ESOP 战略	(3911)
二、ESOP 战略的操作	(3921)
三、职工持股会——ESOP 战略的管理方式	(3934)
四、经典案例分析	(3945)
第四节 如何激励员工——ESOP 战略(下)	(3953)
一、国外企业的 ESOP 战略启示	(3957)
二、中国企业的 ESOP 战略进展	(3971)
三、对 ESOP 的冷思考	(3985)

案例 5.1.23	联想走上联盟之路	(3251)
案例 5.1.24	北大方正、IBM 携手共谋电子办公新篇章	(3252)
案例 5.1.25	东芝公司在联盟中成长	(3252)
案例 5.1.26	公共电力与煤气服务公司&欧科奈特	(3263)
案例 5.1.27	柯达攻陷日本市场	(3270)
案例 5.1.28	“既有竞争又有协调”	(3271)
案例 5.1.29	“在微型计算机领域也名列前茅”	(3272)
案例 5.1.30	“撤下市场占有率在三位以下的所有部门”	(3272)
案例 5.1.31	中科健借神州数码打入主流市场	(3274)
案例 5.1.32	银保结成“战略同盟”	(3275)
案例 5.1.33	贵阳车辆厂在逆境中求发展	(3298)
案例 5.1.34	宏碁如何化险为夷	(3300)
案例 5.1.35	丰田汽车公司在美国转败为胜	(3301)
案例 5.1.36	史密斯策划“高柯战役”	(3302)
案例 5.1.37	“汾酒”的危机公关	(3318)
案例 5.1.38	英特尔公司的奔腾芯片危机	(3319)
案例 5.1.39	“假日旅店大王”成功的秘密	(3326)
案例 5.1.40	最早的连锁店——大美国茶叶公司	(3368)
案例 5.1.41	麦当劳王国的缔造人——克罗克	(3370)
案例 5.1.42	连锁模式可能让企业垮得更快	(3372)
案例 5.1.43	联华超市启动全国扩张战略	(3376)
案例 5.1.44	广南超市破产,连锁帝国遭遇扩张陷阱	(3379)
案例 5.1.45	全聚德再战广州	(3400)
案例 5.1.46	小天鹅: 特许经营进行时	(3431)
案例 5.2.1	多元化是诱惑也是陷阱	(3488)
案例 5.2.2	产业转型: 规避资本经营风险的利刃 ——山东巨力股份有限公司产业战略转型研究报告 ...	(3490)

案例 5.2.3	创业战略:控制资本经营风险的捷径 ——中国首信集团两次创业的战略透视	(3497)
案例 5.2.4	借米下锅“有恶果”	(3534)
案例 5.2.5	海外上市:民企融资另辟蹊径	(3536)
案例 5.2.6	财务管理风险防范手段分析 ——管好资本、提高效益	(3537)
案例 5.2.7	佳宝:冒险的代价	(3547)
案例 5.2.8	麦道克的债务危机	(3551)
案例 5.2.9	斯坦顿公司融资	(3556)
案例 5.2.10	流动资产投资风险分析 ——小出纳何以成为大蛀虫	(3625)
案例 5.2.11	姜伟自省二十大失误	(3662)
案例 5.2.12	河北燕兴机械厂扭亏增盈纪实	(3665)
案例 5.2.13	恒生银行倾覆记	(3667)
案例 5.2.14	印尼顺玛银行衰败的启示	(3669)
案例 5.2.15	市场研究如何使一个房地产业起死回生(市场调研策略) ...	(3714)
案例 5.2.16	柯达富士市场争夺战	(3721)
案例 5.2.17	服装业巨擘加尔文·克莱因迈向成功之路 ——综合营销策略在规避风险中的运用	(3724)
案例 5.2.18	“万宝路”的产品形象塑造	(3726)
案例 5.2.19	“手工制品闯天下” ——金利来领带成名史(广告策略的运用)	(3730)
案例 5.2.20	市场不相信眼泪 ——格兰仕降价的背后(合理订价策略)	(3732)
案例 5.2.21	对利用“软条款”信用证欺诈案的分析	(3763)
案例 5.2.22	盲目信任的风险	(3764)
案例 5.2.23	警惕变更支付条款项下的诈骗与拖欠	(3765)

案例 5.2.24	信用证项下的信用转换风险	(3767)
案例 5.2.25	不可忽视信用证项下的拖欠	(3768)
案例 5.2.26	警惕不法商人利用 D/P 进行欺诈	(3769)
案例 5.3.1	太平洋电缆的股权激励战略	(3841)
案例 5.3.2	上海大众的股权激励战略	(3843)
案例 5.3.3	湖北广济药业股权激励失败案例	(3846)
案例 5.3.4	武汉国资公司的 ESO 战略	(3886)
案例 5.3.5	上海市国企 ESO 的推行	(3890)
案例 5.3.6	联想集团成功试验 ESOP 战略	(3916)
案例 5.3.7	金地集团的 ESOP 战略	(3945)
案例 5.3.8	宝洁公司的 ESOP 战略	(3951)
案例 5.3.9	新天国际(600084)	(3976)
案例 5.3.10	清华同方	(3977)
案例 5.3.11	深鸿基(0040)	(3978)
案例 5.3.12	粤美的(0527)	(3978)
案例 5.3.13	天通股份	(3979)
附录 5.1.6	全球零售企业 50 强座次表	(3330)
附录 5.1.7	加盟特许经营的行业评估方案细则	(3410)
附录 5.1.8	特许经营成功的十大秘诀	(3422)
附录 5.1.9	中国特许经营面临四大陷阱	(3428)
附录 5.2.1	如何确定企业负债经营的“度”	(3541)
附录 5.2.2	负债结构的优化之道	(3543)
附录 5.3.1	深圳市激励期权实施细则	(3893)
附录 5.3.2	杭州市国企经营者期权激励试行办法	(3903)
附录 5.3.3	中机东方贸易有限责任公司职工持股会章程	(3989)
附录 5.3.4	中机东方贸易有限责任公司职工持股会管理办法	(3997)

附录 5.3.5	外经贸企业设立内部职工持股的股份有限公司和有限 责任公司申报文件目录(试行)	(4002)
附录 5.3.6	北京市现代企业制度试点企业职工持股会试行办法	(4004)
附录 5.3.7	天津市关于设立企业职工持股会的试行办法	(4010)
附录 5.3.8	上海市关于公司设立职工持股会的试行办法(草案)	(4014)
附录 5.3.9	深圳市国有企业内部员工持股试点暂行规定	(4019)

第七节 战略联盟战略模式

战略联盟战略模式可以使来自不同国家、地区的企业共担风险、共享资源以有效进入新市场。该模式是具有“战略缺口”的企业夺取目标市场时通常采用的一种迂回战略。

战略示意图

战略联盟——
“双赢”模式



什么是战略联盟

战略联盟为什么流行

战略联盟在我国发展的现状

怎样建立战略联盟



建立战略联盟的步骤

与谁联盟

战略联盟的陷阱

不同的企业,不同
的战略联盟



大企业联盟

中小企业联盟

主要案例：

案例 5.1.23 联想走上联盟之路

案例 5.1.24 北大方正、IBM 携手共谋电子办公新篇章

案例 5.1.25 东芝公司在联盟中成长

案例 5.1.26 公共电力与煤气服务公司&欧科奈特

案例 5.1.27 柯达攻陷日本市场

案例 5.1.28 “既有竞争又有协调”

案例 5.1.29 “在微型计算机领域也名列前茅”

案例 5.1.30 “撤下市场占有率在三位以下的所有部门”

例案 5.1.31 中科健借神州数码打入主流市场

案例 5.1.32 银保结成“战略同盟”

20 世纪 80 年代以来,一场以信息技术的迅猛发展为主要标志的革命正在席卷全球。今天,信息技术已在社会经济生活的各个领域得到广泛应用,这表明人类已经进入信息化时代。随着信息化的不断发展,企业的经营环境也日益发生着巨大变化。“战略联盟”战略正是适应这种变化而被提了出来,并成为近年来许多西方企业竞相采用的一种主导战略。

在这个分久必合的大时代,身为大企业,你是否依然希冀独树一帜,唯吾独尊,傲然屹立?身为中小企业,你是否在雾中孤军奋战,以寄人篱下为胜,而甘心扮演散兵游勇的角色?

不要盲目做出“是”或“不是”的选择。

一、战略联盟——“双赢”模式

(一)什么是战略联盟

所谓战略联盟(Strategic alliance),是指两个或两个以上的企业为了实现各自的某种战略目的,通过公司协议或联合组织等方式而结成的一种网络式的联合体。如美国的 IBM、摩托罗拉及苹果公司之间的联盟,目的就是通过减少竞争和需求的不确定性来开发和普及 PowerPc 芯片。日本的索尼、松下、东芝等电器公司通过各种产品不同定位的协议与合作,各自占领了一定的市场份额。在我国,1999 年 8 月,新科、上广电、熊猫、广东万燕 4 家在上海宣布成立 DVD 联合体。2000 年 5 月,中国最大的洗衣机生产企业小天鹅集团和中国最大的冰箱生产企业科龙集团宣布结盟。在过去的十几年中,战略联盟的数量激增,战略联盟已成为最广泛使用的战略之一,它可以使来自不同国家的企业共同分担风险、共享资源、获取知识、进入新市场。战略联盟不仅包括了股权合资企业,还包括了涉及到生产、营销、分销、R&D 的非股权协议。

战略联盟与合并或兼并是有区别的。美国战略管理学家迈克尔·波特说:战略联盟是“企业之间达成的既超出正常交易,可是又达不到合并程度的长期协议。”购并意味着投入大量资金,全盘接受对方企业的全部各类资产,操作复杂、风

险很大;而战略联盟却强调伙伴之间的全面相容性,它所重视的是相互之间某些经营资源的共同运用,对相容的要求是部分的、有选择的。它可以根据不同的选择,组建不同类型的战略联盟,具有快速、灵活、经济等优势,因而受到很多企业的青睐。

(二) 战略联盟战略优势识别

1. 联盟的出发点

企业在分析竞争环境和评估自身的竞争力及资源时,往往会发现,在竞争环境中它们所取得的战略绩效与它们依靠自有资源和能力所能达到的目标之间存在着一个战略缺口,战略缺口的存在在一定程度上限制了企业走依靠自有资源能力自我发展的道路,这就在客观上要求企业走战略联盟的道路。企业的缺口越大,参加战略联盟的动力就越大。对于缺少某些能力或者资源的企业来说,联盟战略是最基本的手段,它可以将企业与其他具有互补技能和资源的合作伙伴联系起来,使它们获得共同的竞争优势,特别是在当今日益全球化的世界市场上。

2. 联盟的外部环境

联盟战略产生的外部环境主要有:

(1) 市场的全球化。二十年前,T·莱维特首先注意到人类爱好同质性的增强,从而提出了“环球村”的概念。从那时以来,全球化运动扩展到越来越多的行业。特别是冷战结束之后,国家间通过降低贸易壁垒,促进了国际贸易活动的发展,在比较成本的基础上实现更大的专业化分工。

世界贸易组织、欧洲联盟、欧洲自由贸易联盟、北美自由贸易协定、亚太经合组织和其他贸易协议以及共同市场等,使得各国企业能够在国际范围内寻求发展机会,组成跨国公司。在此过程中,促进了不同国家企业之间战略联盟的增加。

(2) 技术的全球化。随着高科技发展的日新月异,微电子、生物工程和新材料科学等最先进的技术,都面临着全球性竞争。实际上,通讯革命中的全球性技术已经“缩小”了我们生活的空间。高科技产品具有市场需求复杂多变、技术尖端、更新周期短、开发投资风险大等特点,由一家企业搞开发,经常会感到力不从心,还会

失去机遇。因为新产品的生命周期很短,如果按照过去的步骤,等你开发三四年,市场已经不见了;而当市场忽然出现,你又吃不掉;你吃不掉,形成不了规模,就意味着开发技术的成本无法均摊在产品上,难以取得理想的收益。正因为如此,高科技的研究开发及其产业化,需要走水平分工,垂直整合,集团化、国际化的发展路子。它不但可以相互弥补不同企业间尖端技术项目的不足,而且可以降低开发风险,缩短开发周期,从而赢得时间和效益。

(3)经济的规模化。市场和技术的全球化,提出了要在相当大的规模上进行生产的要求,以实现最大的规模经济,从而能够在降低单位成本的基础上开展全球性的竞争。规模经济的重要性对于全球经济竞争力来说仍具有决定意义。联盟是实现大规模经营并产生经济成果的重要途径。

3. 战略联盟的内部动因

企业总是有自身的优势和劣势,所谓劣势就是指企业内部缺乏必要的资源和能力,通过形成联盟能够弥补企业的不足,使得企业的优势能够充分发挥。

首先,是降低成本,这是显而易见的。企业可以利用伙伴所拥有的技术或资产或其他优势资源为客户创造高附加价值;可通过联盟这个桥梁或纽带,来接近新客户,开辟新市场;可以与伙伴共同开发和推出新产品,引进新技术。瑞典的阿斯特拉公司在利用战略联盟打入新市场方面是一个成功的典范。该公司本是一家较小的制药公司(但具备较强的研究开发能力),多年来未能成功地使其产品在美国市场上站稳脚跟。后来,它充分利用自己的研究开发能力,把它作为核心竞争资源,通过与美国最大的制药公司——莫克公司结为战略联盟,成功地打入了美国市场,并占据了很大份额。由于阿斯特拉公司的产品颇具吸引力,于是莫克公司负责临床试验、注册登记和在美国市场上销售阿斯特拉公司的12项新开发药品。1989年,双方推出一种新药,到1994年该药在美国的销售额达到8.5亿美元。同年,阿斯特拉公司向莫克公司支付8.2亿美元,双方建立了一家合资企业。除了阿斯特拉公司,在降低费用和成本方面,被公认为建立战略联盟先驱的波士公司也具有成功经历。在对公司经营范畴彻底思考之后,波士公司选择了一些主要供应商,分别赋予他们销售人员,采购代表与生产规划者的角色。这样,波士公司采购