

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④

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

第四册 目录

第四节 人力资本整合战略模式·····	(2425)
一、谋求“人和”:人力资本整合·····	(2429)
二、影响人力资本整合的因素·····	(2437)
三、如何进行人力资本整合·····	(2446)
四、人力资本整合案例分析·····	(2456)
第五节 文化整合战略模式·····	(2461)
一、文化整合战略·····	(2465)
二、文化整合的策略·····	(2474)
三、文化重构战略·····	(2486)
四、经典案例分析·····	(2494)
第三章 瘦身战略 ·····	(2505)
第一节 逆风飞扬的瘦身战略·····	(2507)
一、企业走入瘦身时代·····	(2511)
二、大与小的辩证·····	(2513)
三、企业如何瘦身·····	(2534)
第二节 战略性外包战略模式·····	(2545)
一、外包浪潮·····	(2549)
二、驾御外包·····	(2555)
三、供应链管理下的业务外包·····	(2563)
第三节 企业分拆战略模式·····	(2581)

一、企业分立的战略模式	(2585)
二、企业出售的战略模式	(2592)
三、分拆上市的战略模式	(2597)
第四节 资产剥离战略模式	(2611)
一、轻装上阵	(2615)
二、资产剥离的动因	(2624)
三、资产剥离的财务效应	(2628)
四、案例分析	(2633)
第四章 国际化战略	(2647)
第一节 企业国际化经营战略解析	(2649)
一、企业国际化经营的战略动因	(2653)
二、企业国际化经营的战略步骤剖析	(2668)
三、企业开拓国际市场的要诀	(2680)
第二节 企业国际化经营的进入模式选择	(2703)
一、企业国际化经营环境分析	(2707)
二、贸易经营进入模式	(2715)
三、契约式经营进入模式	(2720)
四、投资式进入模式	(2726)
五、其他进入方式	(2736)
六、企业国际化经营进入模式的选择	(2739)
第三节 企业国际化经营的独特技巧	(2761)
一、转移价格——交易内部化的集中体现	(2765)
二、内部化技术转让——长期领先优势的获得	(2776)
三、国际目标市场经营策略	(2787)

第四节 中国企业国际化经营	(2821)
一、中国企业国际化经营的现状	(2825)
二、呼唤中国企业国际化经营的主力——企业集团	(2834)
三、中国企业国际化经营的实践	(2848)
第五节 外国企业国际化经营经典案例	(2881)
案例 4.4.27 市场调查:有的放矢的国际化 ——马德罗纳的国际市场调查方案	(2885)
案例 4.4.28 产品专注 + 有效管理 + 适当投资地位 = 有效国际化 ——罗技集团为何能创造奇迹	(2888)
案例 4.4.29 特许经营国际化战略模式 ——肯德基的国际化发展	(2891)
案例 4.4.30 金融企业国际化的典范 ——汇丰集团国际化经营的经验及其启示	(2902)
案例 4.4.31 特色与适应力的生死抉择 ——宝洁打假:跨国公司与“中国问题”的大碰撞	(2907)
案例 4.4.32 国际化经营是一项系统工程 ——加拿大北方电讯公司开拓中国市场历程回放	(2914)

第五篇 资本经营战略

第一章 夺取目标市场的资本战略	(2935)
第一节 解读目标市场之一:目标行业选择	(2937)
一、目标行业的选择	(2941)
二、目标行业进入策略	(2955)
三、如何取得和保持市场竞争优势	(2960)
第二节 解读目标市场之二:行业特征与资本经营战略	(2965)

一、千里之行,始于足下:行业进入致胜	(2969)
二、新兴行业的特征及资本经营战略选择	(2973)
三、成熟行业的特征及资本经营战略选择	(2982)
四、衰退行业的特征及资本经营战略选择	(2992)
第三节 虚拟经营战略模式	(3019)
一、走进虚拟经营	(3023)
二、虚拟经营战略流程	(3031)
三、掌握核心能力——虚拟经营成功的关键	(3043)
第四节 名牌战略模式(上)	(3057)
一、名牌战略总览	(3061)
二、名牌形成策略	(3081)
三、名牌定位策略	(3104)
第五节 名牌战略模式(下)	(3121)
一、名牌扩展延伸策略	(3125)
二、品牌国际化	(3133)
第六节 价格战战略模式	(3193)
一、价格竞争——竞争战略的常规武器	(3197)
二、价格战战略	(3213)
三、超越价格战	(3223)
案例 4.2.12 帕特诺斯特人力资本整合	(2456)
案例 4.2.13 赖克斯重组扬斯顿失败	(2458)
案例 4.2.14 海尔兼并红星电器公司	(2480)
案例 4.2.15 小天鹅重组后的文化整合	(2494)
案例 4.2.16 万科能承受华远吗?	(2500)

案例 4.3.1	乔勃拉和他的企业·····	(2529)
案例 4.3.2	热电子公司瘦身之道·····	(2534)
案例 4.3.3	MCI ·····	(2556)
案例 4.3.4	通用汽车公司(General Motors)的运输业务外包 ·····	(2570)
案例 4.3.5	保斯公司(Bose Corporation)的全球资源配置中的 运输控制·····	(2570)
案例 4.3.6	福特汽车公司(Ford Motor)的全球资源配置策略 ·····	(2571)
案例 4.3.7	文字工作公司·····	(2572)
案例 4.3.8	爱立信亏损之后·····	(2574)
案例 4.3.9	震动世界的 AT&T 分立案 ·····	(2590)
案例 4.3.10	同仁堂分拆:分拆上市得到的不仅是钱 ·····	(2601)
案例 4.3.11	分拆联想·····	(2602)
案例 4.3.12	卡夫分拆上市正是时机·····	(2608)
案例 4.3.13	上海石化上市前的资产剥离战略 ·····	(2618)
案例 4.3.14	华创淡出地产主攻分销·····	(2633)
案例 4.3.15	广电削藩·····	(2636)
案例 4.3.16	华为出售电气业务·····	(2640)
案例 4.3.17	国电剥离发电业务·····	(2642)
案例 4.4.1	福特汽车·····	(2668)
案例 4.4.2	洛克菲勒财团·····	(2671)
案例 4.4.3	日本田渊电机公司·····	(2674)
案例 4.4.4	八佰伴公司破产·····	(2678)
案例 4.4.5	首都钢铁公司收购秘鲁铁矿失败案 ·····	(2679)
案例 4.4.6	里森是怎样搞垮巴林银行的 ·····	(2693)
案例 4.4.7	中国第二大信托投资公司走向破产的教训 ·····	(2697)
案例 4.4.8	阿派克斯国际公司进入巴西 ·····	(2746)
案例 4.4.9	上海施乐复印机有限公司如何开辟中国市场 ·····	(2749)

案例 4.4.10 德国巴斯夫公司:依靠国际投资实现“三级跳”	(2752)
案例 4.4.11 韩国三星集团:跨国经营成就的“电子世界之星”	(2756)
案例 4.4.12 美国可口可乐:跨国经营所向披靡	(2759)
案例 4.4.13 南京新蕾化妆品有限公司	(2787)
案例 4.4.14 航新精密机器公司吸尘器分厂案例	(2793)
案例 4.4.15 奥突浦欧公司	(2798)
案例 4.4.16 日本多美工业股份公司	(2802)
案例 4.4.17 汉密尔顿工具公司	(2808)
案例 4.4.18 美勒啤酒公司	(2814)
案例 4.4.19 美国汽车公司	(2815)
案例 4.4.20 三菱汽车在美国	(2817)
案例 4.4.21 海尔集团的跨国发展战略	(2853)
案例 4.4.22 金城集团的海外发展	(2862)
案例 4.4.23 康佳:开放型渐进式国际化	(2867)
案例 4.4.24 联想国际化的成功因素	(2869)
案例 4.4.25 大同:用电风扇打开美国市场	(2874)
案例 4.4.26 宏碁电脑:“第四种国际化模式”	(2878)
案例 4.4.27 市场调查:有的放矢的国际化 ——马德罗纳的国际市场调查方案	(2885)
案例 4.4.28 产品专注 + 有效管理 + 适当投资地位 = 有效国际化 ——罗技集团为何能够创造奇迹	(2888)
案例 4.4.29 特许经营国际化战略模式——肯德基的国际化发展	(2891)
案例 4.4.30 金融企业国际化的典范 ——汇丰集团国际化经营的经验及其启示	(2902)
案例 4.4.31 特色与适应力的生死抉择 ——宝洁打假:跨国公司与“中国问题”的大碰撞	(2907)
案例 4.4.32 国际化经营是一项系统工程	

——加拿大北方电讯公司开拓中国市场历程回放···	(2914)
案例 5.1.1 个人电脑行业分析·····	(2947)
案例 5.1.2 市场没有迟到者 ——海信进入 PC 行业·····	(2996)
案例 5.1.3 TCL 选准市场切入点·····	(2997)
案例 5.1.4 伊利在冷饮业独当一面·····	(2998)
案例 5.1.5 “飞鹰”在传统行业中起飞·····	(2999)
案例 5.1.6 凯迪拉克寻找路标 ——凯迪拉克豪华车市场分析·····	(2999)
案例 5.1.7 耐克公司的虚拟经营·····	(3028)
案例 5.1.8 背背佳的虚拟经营·····	(3047)
案例 5.1.9 虚拟酒店浮出水面·····	(3050)
案例 5.1.10 联合利华品牌总动员·····	(3154)
案例 5.1.11 宝洁公司的多品牌策略·····	(3157)
案例 5.1.12 OICQ 学迪斯尼要过三道坎·····	(3161)
案例 5.1.13 海尔——品牌化之路·····	(3163)
案例 5.1.14 青岛啤酒——走向世界,开创未来·····	(3170)
案例 5.1.15 荣事达品牌运筹战略·····	(3175)
案例 5.1.16 “这个条件我们接受了” ——松下忍受重大经济损失做生意·····	(3209)
案例 5.1.17 原价销售一分钱不赚 ——日本绳索大王岛村芳雄的市场策略·····	(3210)
案例 5.1.18 一种吸引顾客的特殊方法 ——一家自动降价商店·····	(3212)
案例 5.1.19 失败的降价销售·····	(3227)
案例 5.1.20 新世纪 TCL 国际电工的新启示:价格的宣言·····	(3230)

案例 5.1.21	格兰仕:要用规模来说话	(3233)
案例 5.1.22	市场决战岂止在价格 ——从三星营销看显示器市场竞争	(3238)
附录 4.3.1	超级承包商的若干优势	(2554)
附录 4.3.2	业务是否需要外包的标准	(2560)
附录 4.4	跨国经营,世界 500 强发展的共同特征	(2686)
附录 5.1.1	品牌多元化.....	(3147)
附录 5.1.2	用子品牌,还是用副品牌	(3150)
附录 5.1.3	张瑞敏的十三个观点	(3182)
附录 5.1.4	品牌延伸:是“鲜花”? 或是“陷阱”? ——中国企业品牌延伸实证分析	(3188)
附录 5.1.5	取利和占市的辩证法	(3208)

第四节 人力资本整合战略模式

人力资本整合是对并购后的新企业的人力资源进行重新配置，使新企业成为一个强有力的团队，发挥出 $1 + 1 > 2$ 的协同效应，为整个企业的资本持续扩张提供人力资本支持。

战略示意图

谋求“人和”的人力
资本整合战略



什么是人力资本整合战略

人力资本整合的必要性

影响人力资本整
合的因素分析



重组双方的行为

重组的不同方式

如何进行人力
资本整合



人力资本整合的原则

谁应该留下

人力资本整合如何决策

领导应该做什么

人力资本整合
的案例分析



帕特诺斯特人力资本整合

赖克斯重组扬斯顿失败的背后原因

主要案例：

案例 4.2.12 帕特诺斯特人力资本整合

案例 4.2.13 赖克斯重组扬斯顿失败

一、谋求“人和”：人力资本整合

（一）人力资本整合战略

当被并购的消息传出来时，员工的态度、感情和工作行为都会受到显著影响。令人遗憾的事实是，出现这些转化或者变化不仅是无法避免的，而且多数是消极的。这些变化意味着一场痛苦的心理波动，对高层管理人员、中层业务人员以及一般人的生活，都有着相当大的影响。通常，并购双方公司的人们，尤其是将被并购公司的人们，必须经历一个重要的调整过程。他们不得不去适应一个新的组织框架下的各种现实。

一般来讲，当员工们突然听说他们的公司即将重组，要被安排新的权力机构，都会感到吃惊，而且情感受到震动。于是，人们变得很神经质，不知下一个坏消息何时将发布出来。由于他们害怕再出现什么不测的事情，特别是与他们职业是否稳定有关的事情，他们本能地行动起来以保护自己。

并购以及随之而来的变革受到的抵制，既有不自觉的，也有故意的。有些人非常坦率，公开表达他们的震惊。他们并不想掩饰他们的抵触情绪，而是有意地渲染这种情绪，也许是希望这笔交易作不成。

尽管这种不自觉的抵触情绪更加难以捉摸，但常常对整个并购计划损害更大，传播也更加广泛。从本质上看，这种情绪更为消极。那些人老实表白希望合作，支持公司的并购，但这种情绪还是在他们的工作业绩中表现出来。它体现在各个方面：士气不足，销售额下降，生产率不佳，竞争优势丧失，收入下降，利润减少，等等。

即使被并购方的人们一致努力地调整自己，接受现实，并购也可能带来矛盾。这些人的应对行为往往从自己出发，而就组织整体利益而言，是欠协调的。他们从自己出发而做或不做的事情，经常与组织当时对他们的要求相矛盾。员工们的许多努力，甚至自我牺牲行为，也与并购环境所需要的行为不相容。

总之，企业重组之后，立刻就会面临着一体化企业实体中的人员安排问题。因

此,人力资本整合在这种环境之下呼之欲出。

所谓人力资本整合,就是企业重组之后对企业内的人员安排,人事制度等问题进行重新整合,以使人力资源在服从公司的新战略目标下得到有效使用。当然,人力资本整合是一个内涵非常宽广的概念。

(二)人力资本整合的必要性

1. 重组后的人心思动

(1)重组引发的主要心理变化

对并购普遍感到恐惧,这并没有什么特别,或是什么独有的现象,而仅仅是人的本能行为。由于组织是由人组成的,管理高层可以十分确定地预见到并购带来的主要心理变化:

☆模糊状态。

即将到来的并购行动一经宣布,首先出现的就是一种模糊状态。所谓模糊是指这样一种工作气氛,其中疑问很多,答案很少。各个级别的人都会觉得这个环境好像是一个信息真空。关于公司的未来以及下一步的变化,都是极其不明晰的。人们不知道在即将实施的并购方案中,自己是否还连续成为雇员。

即使上一级管理部门尽量缓和人们的不安情绪,承诺保证他们的职务任期,人们仍然十分紧张和疑惑,不知道将对他们提出什么新的要求,今后的工作将对谁负责,等等。员工们一般会认为,在程序、目标、管理风格和管理结构上将会有某种变化。

很自然,这个普通的模糊状态有两个根源:①最高管理部门需要(或感到需要)保持慎重;②最高管理部门不知道如何操作并购的具体细节。

每个人都为这种模糊状态感到苦恼。而真实情况是,即使总裁和董事会也没有能力去满足每一个人的好奇心,消除工作把这个严峻的事实告诉给人们是不明智的,可能是冷酷的,甚至也许是非法的。

所以,在并购局势还未明了的时刻,让人模糊、含糊或者迷茫的感觉大量积聚。有些人的心理适应能力较强,这使他们能够很好地承受这样的工作环境,而其