



SOUTHWEST UNIVERSITY FOR NATIONALITIES

西南民族大学 MBA 案例集

——战略管理卷

西南民族大学MBA教育中心编

本卷负责人 张明善 李 勇

中国社会科学出版社



SOUTHWEST UNIVERSITY FOR NATIONALITIES

西南民族大学 MBA案例集

——战略管理卷

西南民族大学MBA教育中心编

本卷负责人 张明善 李勇

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

西南民族大学 MBA 案例集 / 西南民族大学 MBA 教育中心编.
北京: 中国社会科学出版社, 2009. 10
ISBN 978 - 7 - 5004 - 8274 - 1

I. 西… II. 西… III. 工商行政管理 - 案例 - 中国
IV. F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 186274 号

出版策划 任 明
特邀编辑 赵金孔
责任校对 曲 宁 王兰馨
技术编辑 李 建

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京奥隆印刷厂 装 订 广增装订厂

版 次 2009 年 10 月第 1 版 印 次 2009 年 10 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16

印 张 74.5 插 页 2

字 数 1202 千字

定 价 125.00 元 (全五卷)

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

本卷成员 李 勇 徐维德 张明善 杨 刚
杨熙纯

前 言

工商管理硕士（master of business administration，简称 MBA）是我国改革开放以后，经济建设快速发展过程中兴起的第一个专业硕士学位。我国 MBA 教育从无到有，从小到大，走过了不平凡的发展历程，取得了令人欣慰的斐然成绩。1991 年由清华大学等 9 所著名高校率先在国内试办 MBA 教育，截至 2008 年，全国已有 127 个 MBA 培养单位，每年招生从 1991 年的不足百人，发展到 2008 年 9 月累计招收 MBA 学生 21.2 万人，其中十万余人获得了 MBA 学位。MBA 教育已经成为我国培养现代化高层次管理人才的重要渠道，为提高我国企业管理水平和促进经济又好又快发展发挥了积极作用。

国务委员、国务院秘书长、全国第四届 MBA 教育指导委员会主任马凯同志在 2008 年 11 月 12 日召开的第四届全国 MBA 教育指导委员会会议上的讲话指出：“实现建设全面小康社会的目标，需要一大批掌握经济规律、精通市场规则、熟悉企业实情、恪守职业道德的经济管理人才。要立足国情，紧密联系改革开放的伟大实践，走出一条中国特色 MBA 教育发展道路，为世界管理教育作出贡献。”教育部部长周济同志对我国 MBA 教育也给予了高度评价，提出了更高的殷切期望。

办好 MBA 教育项目是高校实践“培养高层次人才”和“服务社会”的重要表现。作为民族高校，西南民族大学坚决贯彻落实胡锦涛总书记提出的“民族团结奋斗，共同繁荣发展”这一新世纪新阶段民族工作的主题，根据国家“西部大开发”的战略部署，主动努力承担为西部地区少数民族和民族地区培养高层次人才的社会责任。作为首批民族高校的 MBA 培养单位，西南民族大学 MBA 教育按照国家民族事务委员会和教育部《关于进一步办好民族院校的意见》（民委发〔2005〕240 号）的精神和全国 MBA 教育指导委员会的要求，坚持正确的办学方向，遵循教育规

律,逐步形成具有多民族 MBA 的教育特色,为西部地区培养更多的多民族的优秀 MBA 学员。作为新增 MBA 培养单位,我们面临机遇与挑战并存的形势。“西部大开发”关键是人才,我们的机遇是国家对西部开发和少数民族事业的帮扶政策,我们将通过 MBA 教育项目平台承担为少数民族和民族地区培养高层次经营管理人才的社会责任。同时,我们也面临着师资数量和教学经验相对不足等方面的挑战,对此,我们愿意在全国 MBA 教育指导委员会的指导和兄弟院校的帮助下,以尽可能短的时间和采取多种有效措施解决新增 MBA 培养单位面临的主要问题。

MBA 教育是一种职业性的专业学位教育,创新精神和能力的培养是 MBA 教育的灵魂。实践证明,案例教学法是 MBA 培养过程中常用的有效方法。为提高 MBA 培养质量,规范案例教学,西南民族大学 MBA 教育中心根据《工商管理硕士研究生培养过程的若干基本要求》和 MBA 的培养方案,组织和邀请老师编写了《西南民族大学 MBA 案例库》,共包括基础平台、战略管理、市场营销、人力资源管理和金融与财务五个分册。以此作为 MBA 课程案例教学的基本素材,在此基础上开展案例教学和不断提升案例教学的质量。

在案例库的编写过程中,各位老师按照课程和案例名称独立地完成案例素材收集、整理和编写工作。各分册负责人主要承担组织统稿和协调,并尊重各位老师的案例编写工作,对案例的内容未作实质性修改。各分册作者排序按姓氏笔画,排名不分先后。本案例库各分册的内容都参考了案例企业和国内外的一些相关文献,特向所涉及企业和作者表示感谢。中国社会科学出版社对本案例库出版提供了大力支持,责任编辑任明老师给予了很大帮助,并提出了许多宝贵意见,在此表示衷心感谢。由于作者经验和能力所限,书中错误之处在所难免,欢迎读者对本书的不足之处批评指正。

西南民族大学 MBA 教育中心

2009 年 8 月

目 录

战略管理

联想的国际化战略	(3)
1 公司背景	(3)
2 案例事件	(4)
3 社会反响	(10)
4 作者观点	(11)
TCL 的国际化战略	(15)
1 公司背景	(15)
2 国际化战略提升全球竞争力	(16)
3 国际化模式的选择	(17)
4 打造国际竞争力，任重道远	(19)
5 TCL 再出发	(21)
6 放眼未来	(22)
7 作者观点	(23)
小肥羊的中国式“肯德基”之路	(24)
1 小肥羊成立之初	(24)
2 小肥羊进军国际市场	(25)
3 调整战略，全面整顿加盟市场	(26)
4 小肥羊的战略投资	(27)
5 小肥羊的中国式“肯德基”之路	(28)
6 小肥羊应对金融危机	(29)
7 作者观点	(30)

三鹿集团的崛起与陨落	(32)
1 三鹿的崛起	(33)
2 三鹿集团的“三聚氰胺事件”	(35)
3 三鹿的出路	(38)
4 作者观点	(39)

竞争战略

长虹等离子电视战略	(43)
1 长虹公司背景	(43)
2 长虹彩电复兴之路	(44)
3 确立等离子战略	(45)
4 整合专利技术资源	(46)
5 建设完整的产业链	(47)
6 等离子战略在艰难中前行	(48)
7 作者观点	(49)
多普达手机的蓝海战略	(51)
1 企业背景	(51)
2 国产手机生存状况	(51)
3 手机蓝海战略	(52)
4 渠道商云集	(53)
5 拓展行业运用	(54)
6 追赶 iPhone	(55)
7 进军低端市场，多普达战略转变突破市场尴尬	(56)
8 作者观点	(58)
奇瑞汽车集团的竞争战略研究	(59)
1 奇瑞公司背景	(59)
2 奇瑞汽车的自主创新道路	(61)
3 奇瑞的国际化战略	(63)
4 作者观点	(65)
夏新电子的未来在何方	(67)
1 手机行业现状	(67)

2 夏新发展概况	(69)
3 卢总接任后的夏新	(70)
4 发展小结	(72)
5 后记	(72)
6 作者观点	(73)
恒源祥的品牌之路	(74)
1 企业背景	(74)
2 品牌之路	(76)
3 反响	(79)
4 作者观点	(80)

战略联盟

蒙牛的共生共赢战略	(83)
1 公司背景	(83)
2 案例事件	(84)
3 社会反响	(89)
4 作者观点	(91)
可口可乐欲并购汇源果汁	(94)
1 汇源公司背景	(94)
2 汇源的前三次并购	(96)
3 可口可乐并购汇源的原因	(98)
4 汇源的未来发展	(99)
5 作者观点	(100)
华硕与技嘉的合资之路	(102)
1 合资背景	(102)
2 合资过程	(107)
3 合资反响	(109)
4 作者观点	(110)
神龙汽车的发展之路	(111)
1 行业背景	(111)
2 神龙汽车的发展过程	(114)

3 作者观点	(117)
乐凯的战略转型之路	(118)
1 案例背景	(118)
2 乐凯战略转型过程	(120)
3 乐凯的未来规划	(124)
4 作者观点	(125)

集团战略

德隆的战略历程	(129)
1 早期德隆	(129)
2 产业并购	(130)
3 德隆战略形成	(132)
4 进军金融行业	(134)
5 帝国坍塌	(136)
6 作者观点	(137)
四川新希望集团的多元化战略	(139)
1 公司背景	(139)
2 新希望集团的产业结构	(141)
3 新希望集团未来五年的战略	(146)
4 作者观点	(146)
通威集团的战略	(148)
1 公司背景	(148)
2 通威集团的多元化战略	(149)
3 作者观点	(155)
五粮液集团的战略	(156)
1 公司背景	(156)
2 五粮液集团的战略	(158)
3 五粮液的产业构成	(159)
4 后记	(163)
5 作者观点	(164)

蓝光地产的战略眼光	(165)
1 公司背景	(165)
2 蓝光集团的核心产业——地产	(166)
3 向绿色饮品行业高调进军	(168)
4 参与 ST 迪康重组,“借壳”上市	(170)
5 作者观点	(171)

数据、模型与决策

中美股市相互独立吗	(175)
1 案例背景	(175)
2 数据选择	(177)
3 数据处理	(178)
4 模型选择	(179)
5 作者观点	(179)
股市变化独立吗	(180)
1 案例背景	(180)
2 数据选择	(181)
3 数据处理	(182)
4 模型选择	(183)
5 个股验证	(184)
6 作者观点	(185)
香港股市与内地股市的相关性	(186)
1 案例背景	(186)
2 数据选择	(188)
3 数据处理	(189)
4 模型选择	(190)
5 作者观点	(191)
中国钢铁行业前景分析	(192)
1 案例背景	(192)
2 数据选择	(193)
3 数据分析	(194)

4 市场反映	(195)
5 作者观点	(196)
钢铁行业的简易 PIMS 分析	(197)
1 案例背景	(197)
2 PIMS 内容	(198)
3 数据选择	(199)
4 数据分析	(200)
5 作者观点	(201)
宝钢的波士顿矩阵	(202)
1 宝钢简介	(202)
2 波士顿矩阵分析	(203)
3 作者观点	(206)

战略管理

联想的国际化战略

杨熙纯

摘 要 多元化战略失利之后，联想集团进行了战略转型，决定走“专业化、国际化”的发展道路，并分三步实施了国际化战略，即更换标识、赞助奥运、跨国并购。联想作为中国企业国际化的先行者，在国际化征程中的经验与教训对中国其他企业走出国门具有一定的借鉴意义和参考价值。

关键词 联想 国际化 战略

1 公司背景

联想是1984年中科院计算所投资20万人民币，由柳传志带领10名中国计算机科技人员创办的。1989年北京联想集团公司成立。1990年首台联想微机投放市场。1994年联想在香港证券交易所成功上市。自1996年起，联想成为中国PC市场的领头羊。自1999年起，联想成为亚太区最大PC厂商。2001年，联想提出了“高科技的联想、服务的联想、国际化的联想”的战略目标。

2004年联想集团在并购IBM PC以前，总部位于中国北京，在惠州、北京和上海设有PC生产基地，拥有庞大的PC分销网络，包括约4400家零售店，员工总数约为10000人，营业额是29亿美元，PC销售量431万台。并购IBM PC以后的新联想，是一家极富创新性的国际化的科技公司，由联想及IBM个人电脑事业部所组成。新联想从事开发、制造并销售最可靠的、安全易用的技术产品。新联想的总部设在美国罗利，在全球66个国家拥有分支机构，在166个国家开展业务，在全球拥有超过25000名员工，年营业额达146亿美元，并建立了以中国北京、日本东京和美国罗利三大研发基地为支点的全球研发架构。2008年，新联想成为首个进

入世界 500 强的中国民营企业。

从成立至今，联想的发展战略经历了三个阶段。

(1) 从“技工贸”到“贸工技”的战略演变阶段（1984—1999 年）。

在成立之初，联想采取的是“技工贸”的战略，成功研制了联想式汉卡，依靠技术上的先发优势带动市场。由于联想当时的技术与国际巨头相比还很落后，因此，联想后来确定了“贸工技”的战略，通过代理贸易积累资金、市场和管理经验，以便进行技术创新。凭借技术领先的个人电脑产品，联想登上了中国 IT 业的顶峰。

(2) 多元化战略阶段（2000—2003 年）。

2000 年以后，国内个人电脑市场增长速度减缓，面对戴尔、惠普等 PC 国际厂商的强力攻击，方正、同方、TCL 等国内品牌的激烈竞争，联想的 PC 业务已触摸到了天花板，上升空间有限。为了突破这一瓶颈，确保股东利润持续增长，联想另辟蹊径，实施“相关多元化”战略，同时进军互联网、手机、IT 三大领域，力求成为一个在多方面都有建树的巨型企业。但联想的多元化最终只是赔本赚吆喝。

(3) 国际化战略阶段（2004 年至今）。

面对多元化失利、行业竞争加剧、PC 主业下滑的巨大压力，2004 年初，联想作出战略性调整，提出全面收缩战线，回归主业，走“专业化、国际化”道路的发展战略。

2 案例事件

早在 20 世纪 90 年代初，联想就在为自己的国际化战略作准备。从 1991 年联想德国分公司成立，到 2001 年联想美国分公司成立，联想在国外已经拥有了 7 家分公司、1 家物流中心和 100 多条海外营销渠道。按照国际标准，一家国际化公司总收入的 20% 以上应该来自国外。然而，联想国外分公司的总收入只占联想集团总收入的 3% 左右，而且联想的国外收入主要来自 QDI 主板销售业务，并不是联想的主业 PC 业务。可见，联想当时的国际化程度还很低，离联想的国际化目标“到 2010 年，30% 的收入来自国外”还很遥远。为了推动联想的国际化进程，2003 年，联想雄心勃勃地制定了国际化战略“三部曲”，即更换标识、赞助奥运、跨国并购。

2.1 更换标识

由于联想原英文标识“Legend”在多个国家已经被注册，回购难度很大，导致联想无法在这些国家拓展业务。2003年4月28日，联想正式启动新英文标识“lenovo”，并已在全球范围内注册。此次启用的新英文标识“lenovo”中的“le”取自原英文标识“Legend”，承继“传奇”之意，“novo”则代表“创新”之意。从此，联想在国内将保持使用“英文+中文”的标识；在国外则单独使用英文标识。联想全球品牌新标识的推出，显示出了联想进军国际市场的决心，标志着联想获得了国际化的品牌通行证，迈出了国际化征程的第一步。正如柳传志所讲——“换标，只是联想国际化的必要条件，而非充分条件”。

2.2 赞助奥运

2004年3月26日，联想正式与国际奥委会签约，成为第六期国际奥委会全球合作伙伴（简称“TOP”），为2006年都灵冬季奥运会和2008年北京奥运会独家提供台式电脑、笔记本、服务器、打印机等计算机技术设备以及资金和技术上的支持。TOP伙伴也由此获得在全球范围内使用奥林匹克知识产权、开展市场营销等权利及相关的一整套权益回报。同时，TOP伙伴享有在全球范围内产品、技术、服务类别的排他权利。在入围第六期TOP俱乐部的11家赞助商中，联想是唯一一家中国企业。

在都灵冬奥会和北京奥运会赛事中，联想所提供的所有IT产品都实现了“零故障”运行，获得了国际奥委会的高度评价。一般来说，企业赞助一项赛事，必须投入3—7倍的资金用于传播和推广，才能有效地将赞助效果释放到市场。联想深谙此道，在赞助奥运的同时，采取“以奥运为主线，以特定赛事为补充”的营销方针，制定奥运火炬推广、系列公益传播、全球冠军、全球贵宾接待以及千万客户奥运分享等营销计划，推出产品推广、明星代言、电子竞技大赛、奥运火炬巡展、奥运千县行、奥运科技快车等营销活动，通过广播、电视、网络、平面媒体等多元化的宣传渠道，多位一体地向全世界推广联想品牌。体育营销，已成为联想实现国际品牌战略的核心途径，开拓全球市场的主要助力。联想董事会主席杨元庆在2008年3月接受中外记者采访时表示，国际奥委会TOP赞助计划对于提升联想的品牌知名度，尤其是在中国以外地区的品牌知名度，作用非常大，达到了联想的预期目标。