

亚洲企业实践

Asia Business Case Studies
A Collection of Western China MBA Schools



中国西部MBA案例建设集萃

赵纯均 主编

第一辑

新加坡淡马锡基金会资助、全国MBA教育指导委员会主办
“中国西部MBA师资开发及办学能力建设计划”项目



机械工业出版社
China Machine Press

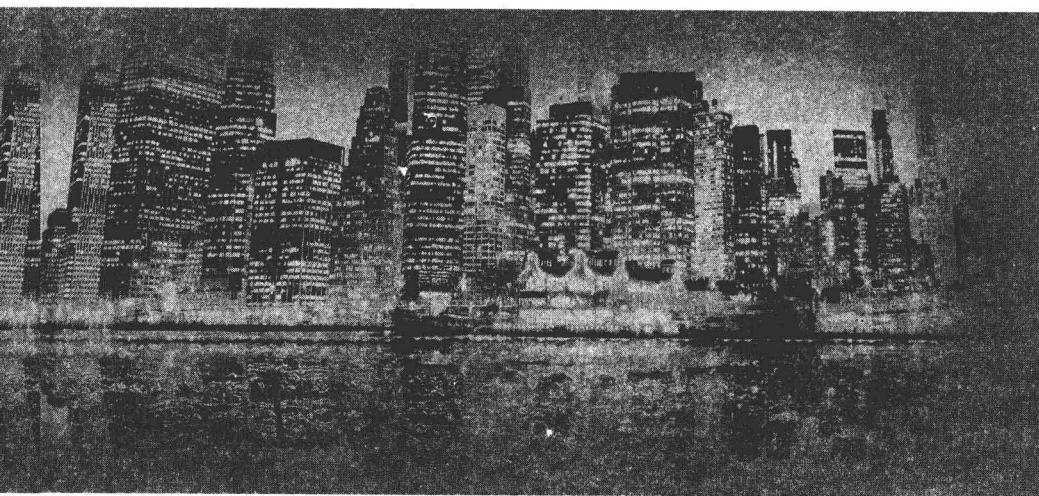


全国MBA教育指导委员会
CHINA NATIONAL MBA EDUCATION
SUPERVISORY COMMITTEE

TEMASEK
Foundation

亚洲企业实践

Asia Business Case Studies A Collection of Western China MBA Schools



中国西部MBA案例建设集萃

赵纯均 主编

第一辑



机械工业出版社
China Machine Press

本书是根据全国 MBA 教育指导委员会与新加坡淡马锡基金会提出的“中国西部 MBA 师资开发及办学能力建设计划”，在西部院校参与培训教师开发的 90 个亚洲企业案例基础上，遴选优秀案例正式出版的案例集。本书第一辑收录了 30 个案例，共分为 5 个模块：战略管理篇、营销管理篇、财务管理篇、运营管理篇和人力资源管理篇。本书通过对案例的设计和诠释，凝练出具有中国特色的管理实践总结、管理思想和管理理论，为开辟有中国特色的管理教育模式进行了有益的探索，同时也为中国企业的经营和管理提供了更多借鉴。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目 (CIP) 数据

亚洲企业实践：中国西部 MBA 案例建设集萃（第一辑）/赵纯均主编. —北京：机械工业出版社，2011.4

ISBN 978-7-111-34027-0

I. 亚… II. 赵… III. 企业管理—案例—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 058452 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：胡智辉 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2011 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

185mm × 260mm · 22.25 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-34027-0

定价：48.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

编写说明

i n s t r u c t i o n

本案例集根据全国 MBA 教育指导委员会与新加坡淡马锡基金会提出的“中国西部 MBA 师资开发及办学能力建设计划”，在西部院校参与培训教师开发的 90 个亚洲企业案例基础上，遴选优秀案例结集正式出版。案例编辑出版工作由全国 MBA 教育指导委员会“西部师资项目 PSC”负责，《亚洲企业实践——中国西部 MBA 案例建设集萃》编委会负责编辑出版的组织、协调工作。

《亚洲企业实践——中国西部 MBA 案例建设集萃》一书共分三辑，《亚洲企业实践——中国西部 MBA 案例建设集萃（第一辑）》收录了 30 篇案例，共分为 5 个模块：战略管理篇、营销管理篇、财务管理篇、运营管理篇和人力资源管理篇。“企业战略管理篇”收录并编辑了适用于 MBA、工商管理高等教育“领导力”、“战略管理”、“创业管理”课程教学的案例 6 篇；“营销管理篇”收录了适用于“营销管理”课程教学的案例 4 篇。“财务管理篇”收录了适用于“财务管理”、“公司理财”、“证券投资”等课程教学的案例 9 篇。“运营管理篇”收录了适用于“运营管理”、“电子商务”、“管理信息系统”等课程教学的案例 6 篇。“人力资源管理篇”收录了适用于“人力资源管理”、“组织行为学”等课程教学的案例 5 篇。

在本书编辑过程中，我们得到了全国 MBA 教育指导委员会、新加坡淡马锡基金会（TF）以及内蒙古大学、重庆大学、广西大学、云南大学（含昆明理工大学、云南财经大学）、四川大学（含西南交通大学、电子科技大学）等西部院校的大力支持和帮助，同时云南大学工商管理及旅游管理学院工作小组承担了收稿、结集、编辑、校对等工作，在此一并表示衷心的感谢！

编委会

2010 年 11 月

序 —

F o r e w o r d

It is nearly three years since the Temasek Foundation-China National MBA Education Supervisory Committee Western-Interior China MBA Schools Faculty Development and MBA Capacity Building Programme was first launched in June 2008. Since then, there has been tremendous progress in the sharing and learning among the MBA deans, faculty and administrative directors from the participating MBA schools and universities.

The discussions in pedagogy, research and business cases have benefitted the universities and the individuals who have participated in the Temasek Foundation programme. I am heartened to know that these exchanges have led to Asian business case studies that can be used to further industry practices and guide senior management of public and private enterprises to make strategic management decisions. Some of these business case studies developed in this programme have won recognition as China's top 100 business cases and at least one such case will be published through Harvard Business Publishing, I also understand that through this programme, all participating western-interior business schools have gone on to establish the Executive MBA (EMBA) programme and some are even going ahead to consider introducing the International MBA (IMBA) programme. These are major achievements in academia that would shape the industries and economies of tomorrow, both in China and in the region.

Temasek Foundation, Singapore is pleased to have been part of this partnership and I applaud the efforts of all those who have been involved in making this possible. In particular, I would like to thank the team at China National MBA Education Supervisory Committee for their efforts in driving and making this programme a success. Thank you for being our partners in our journey of building a shared future in Asia.

Mr. Goh Geok Khim

Chairman

Temasek Foundation, Singapore

序一 中文译文

中国西部 MBA 师资开发及办学能力建设计划项目于 2008 年 6 月启动，至今已实施近 3 年时间。在这 3 年中，通过项目的交流与学习，参加项目院校的院长、教师及职员都取得了非常显著的进步。

通过与伙伴院校的交流与学习，所有参加项目的院校及进修教师个人在教学方法、课题研究及案例开发方面都受益匪浅。我很欣喜地了解到该项目进修教师编写了很多亚洲企业案例，这些案例不仅可以对企业的实践有所促进，同时对国有企业和民营企业的高管在重大决策及战略管理方面也能起到指导作用。该项目进修教师开发的部分案例在中国全国“百篇优秀教学案例”评选中获奖，且至少有一篇案例被哈佛商学院认可并将借助哈佛商学院平台向全球商学院推广。更加令人欣喜的是，参加该项目的所有西部院校都已开始举办 EMBA 项目，有的学校甚至考虑尝试国际 MBA 项目，这些主要的学术领域的成果将对未来西部地区乃至整个中国的企业与经济发展产生正面的影响。

新加坡淡马锡基金会很高兴参与这次合作，我对所有项目参与者所付出的努力表示感谢。在此，我要特别对中国全国 MBA 教育指导委员会为促成、推动该项目并使之成功所做的努力表示感谢，谢谢你们成为我们建设亚洲共同未来的伙伴。

吴玉钦

淡马锡基金会董事会主席

序 二

Foreword

经过 20 年的实践和探索，中国的 MBA 教育已经进入一个新的发展时期，国际化趋势日益增强。中国是全世界最大的发展中的商业市场。可以预见，中国对 MBA 人才的需求，在不远的将来将很快上升到世界的前列。对于 MBA 人才需求的增长，也对中国的 MBA 教育提出了更高的要求，而中国优秀的商学院也正在逐步适应这种需求。世界在变，中国的变化更快。对各大商学院而言，最大的挑战是管理教育如何跟得上企业管理实践变化的步伐。案例教学是 MBA 专业学位教育中非常重要的一个环节，开发具有中国特色的本土案例并应用到教学中是广大管理教育工作者共同的任务。

为促进中国西部 MBA 教育事业的发展和提高，全国 MBA 教育指导委员会与新加坡淡马锡基金会提出了“中国西部 MBA 师资开发及办学能力建设计划”，按照项目实施要求，清华大学、北京大学、中国人民大学、复旦大学、上海交通大学等 5 所东部院校分别与内蒙古大学、重庆大学、广西大学、云南大学（含昆明理工大学、云南财经大学）、四川大学（含西南交通大学、电子科技大学）等西部院校建立了“一对一”帮扶关系。每个西部院校每学期有 3 位担任 MBA 课程的教师到东部院校参加为期一个学期的培训，到项目结束时，计划有 90 位西部 MBA 教师参加过培训，开发出 90 份规范的课程教学大纲、90 个亚洲企业案例。全国 MBA 教育指导委员会“西部项目指导委员会”提议，在西部院校参与培训教师开发的 90 个亚洲企业案例基础上，遴选优秀案例结集正式出版，作为西部师资计划的重要成果，同时也为参与计划的西部院校 MBA 教学提供具有西部特色，并反映自己教师案例研究成果的案例教学材料。

出版《亚洲企业实践——中国西部 MBA 案例建设集萃》，旨在鼓励各西部院校管理学科的授课教师基于中国制度与文化背景，通过深入研究中国企业的实际管理问题，开发出具有鲜明中国企业特点的企业管理案例。通过对案例的设计和诠释，凝练出具有中国特色的管理实践总结、管理思想和管理理论，为开辟有中国特色的管理教育模式进行有益的探索，同时也为中国企业的经营和管理提供更多借鉴。而开发基于中国管理实践的案例并运用到中国乃至世界的商学院教育中，对于促进中国商学院提高案例教学和案例编写水平，及向全世界学术界推广中国管理实践的案例具有深远意义。

教海无涯，学无止境；跬步至千里，耕耘香满园。一本案例集是一尊熔炉，折射出我国 MBA 教育思想和学习实践的日趋成熟；一本文集是一场异彩纷呈的管理理念和管理实践的碰撞，迸发出我国 MBA 教育成果的光芒。

在案例集完稿之际，仅作此文，是为序。

赵纯均

全国 MBA 教育指导委员会副主任 清华大学教授、博导

序 三

Foreword

由新加坡淡马锡基金会资助，全国 MBA 教育指导委员会组织推进的“中国西部 MBA 师资开发及办学能力建设计划”，是我国东部地区帮助西部地区实施国家“西部大开发”战略的新形式。该计划在充分借鉴“中美 MIT 模式”、“东部帮扶西部院校”等模式与经验基础上，东部选择了清华大学、北京大学、中国人民大学、复旦大学、上海交通大学 5 所著名的 MBA 院校作为“传帮带”的导师，西部遴选了四川大学、重庆大学、云南大学、广西大学、内蒙古大学 5 所 MBA 院校与 5 所东部院校之间开展“一对一”的对口帮扶与合作交流。该计划从 2008 年实施以来，东部院校从 MBA 教育理念、课程开发、案例编写、教学方法、教学管理等方面对西部 5 所院校进行了全方位的帮扶培训和交流指导，作为代表我国 MBA 教育最高水平的东部 5 所院校，对西部 5 所院校在 MBA 项目管理、师资水平、课程质量等方面产生了深远的影响，使西部 300 多位 MBA 教师、30 多名项目管理人员、上万名 MBA 学员受到培训和训练，有效提升了西部院校 MBA 教育项目在本地区的示范作用和辐射影响力。因此，“中国西部 MBA 师资开发及办学能力建设计划”极大地促进了我国西部 MBA 教育质量的提高和办学水平的提升。

作为“中国西部 MBA 师资开发及办学能力建设计划”实施成果之一，本案例集在培训教师开发的 90 个亚洲企业案例基础上，遴选出 30 个优秀案例结集出版，作为西部师资计划的标志性成果，同时也为参与计划的西部院校 MBA 教学提供具有西部特色并反映教师案例研究成果的案例教学材料。编委会工作小组在案例收集和编排过程中，注重了以下几个特点：一是 MBA 教学的特点及教师授课的需要，强调理论体系的清晰完整，同时也突出其实践性和实用性；二是按照现代 MBA 教学模式进行案例编写，尽可能地提供各种教学支持和其他条件，并与先进的教学方法相适应；三是案例遴选既要符合国际惯例，又要适合我国国情，在整体上具有较强的包容性和广泛的适应性。

我国西部地区幅员辽阔、资源丰富、市场潜力大、战略位置重要，但由于自然、历史、社会等原因，西部地区社会经济发展相对落后。而多年来的实践证明，西部地区与东部地区的差距本质上是人才数量、质量的差距，西部开发首先是人力资源的开发。因而，包括 MBA 教育在内的人才培养，是事关西部开发后劲和发展的可持续性问题。“中

国西部 MBA 师资开发及办学能力建设计划”将人力资源开发的重点聚焦于人才培养的依托机构——高校和人才培养的主体队伍——师资，将人力资源开发层次推进到教育机构和师资队伍上，这不仅反映出捐资方新加坡淡马锡基金会的远见卓识，也体现出东部发达地区高校对西部人力资源开发的全新理解和有效支持，是我国东部地区支持“西部大开发”的新探索和新尝试。案例的编写及遴选案例的结集出版是新加坡淡马锡基金会支持我国西部地区发展的重要成果，也是我国东部地区 MBA 教育领先院校对西部大开发的实质性支持和有效帮扶的见证。我们相信，本书的出版必将对我国西部 MBA 教育产生积极的推动作用和深远的影响。然而，案例集中不可避免会存在一些疏漏甚至不妥之处，诚恳地欢迎有关专家和读者提出宝贵的批评与建议。

田卫民（云南大学工商管理及旅游管理学院院长，教授、博导）

刘 星（重庆大学经济管理学院院长，教授、博导）

郭晓川（内蒙古大学经济管理学院院长，教授、博导）

阎世平（广西大学经济管理学院院长，教授、博导）

李光金（四川大学管理学院副院长，教授、博导）

目 录

C o n t e n t s

编委会
编写说明
序一
序二
序三

第一篇 战略管理篇

鄂尔多斯集团的多元化战略选择（郭晓川）/2
风雨彩虹——HF 公司从立业到创业的成长之路（郑文军）/11
长虹新帅上任（陈爽英 唐宁玉）/21
天威集团的多元业务开发研究（王维成）/30
谭木匠：我善治木（江积海 周长辉）/43
乡村基上演“小鸡快跑”，动力何在（徐细雄）/56

第二篇 营销管理篇

小肥羊：中国火锅品牌的成长之路（黄小葵）/66
中式快餐的突围之路（何 波）/77
ZY 公司的文化产品营销战略（唐玉生）/86
玉柴重机产品营销管理（秦建文 唐玉生）/94

第三篇 财务管理篇

- 推迟的云天化整体上市（张 霓）/106
- 小肥羊的权益融资之路（郭金凤）/122
- 南宁糖业与贵糖股份的资产结构、资金结构比较分析（韦德洪）/135
- 伊泰煤炭股份有限公司融资规划（颀茂华）/147
- 昆明制药：引入战略投资者——股权重组之辩（倪向丽）/157
- 上汽并购双龙的风险（向晓林）/172
- 中国股票市场的“金融异常现象”（陈其安）/184
- 东方航空吸收合并上海航空（纳超洪）/198
- 升达林业的风险投资（尹宇明）/216

第四篇 运营管理篇

- 国色天乡乐园：以变应变的成功服务模式（官振中）/232
- 广西玉柴机器股份有限公司业务流程优化管理（梁运文）/242
- IT 助推呼叫中心成长（杨竹青 凌 鸿）/254
- 某汽车制造公司总装车间设施布局优化与仿真（钟 胜）/264
- “1 号店”网上超市（张启锋）/273
- 联合信源——从标准到市场（吴冬霞）/286

第五篇 人力资源管理篇

- 中国联通内蒙古分公司的岗位分析与评价（王美萃）/296
- 宝钢国际人力资源管控与协同一体化战略（成 竹）/308
- 广西 WD 国际大酒店的员工管理（刘亚萍）/317
- 丰田公司组织文化与产品开发模式的匹配（陈爱华）/326
- 一所慈善学校的苦涩试验（李 力）/334

第一篇

P a r t 1

战略管理篇

鄂尔多斯集团的多元化战略选择^①

◎郭晓川^②

【内容提要】 本案例描述了鄂尔多斯集团由单一的羊绒产业转型为羊绒、煤电、化工等多元化经营模式的过程。案例首先对该公司实行多元化战略的基础，面临的发展瓶颈和外部环境提供的机遇和条件等方面进行了全面阐述，进而梳理了鄂尔多斯集团多元化战略的思想脉络：一是相关多元化，即实行品牌延伸；二是不相关多元化，即依托地区资源优势延伸产业链，向能源重工业领域挺进，最后简要叙述了该公司多元化战略的推进方式及初步成效。

引 言

20 世纪 70 年代以来，多元化战略已经成为企业尤其是大企业的一种主流战略选择，世界级的大企业纷纷走上多元化之路，形成了一股多元化浪潮。多元化战略选择的基本思想是分散经营风险，保持企业的稳健成长。但是，自从多元化战略出现以来，一直存在多元化与专业化的理论之争。虽然专业化一直是理论界的追求，多元化一直存在争议，但依然有大量企业走上多元化之路。位于中国内蒙古的鄂尔多斯集团就是其中的一员。从 2002 年开始，鄂尔多斯集团由服装业向能源、化工、冶金行业跨越，实现了多元化成长模式。

鄂尔多斯集团以羊绒服装业起家，以技术、规模、营销网络、品牌影响力衡量，可谓是世界的羊绒专家。20 多年对羊绒产业的专注追求，终于打造了羊绒业的世界第一，到 2002 年，集团成为了高度专业化的羊绒服装加工企业。羊绒产业的高度成熟为鄂尔多斯集团实现战略扩张提供了必需的基础条件和基本能力。但继续扩张羊绒产业还是走多元化道路？成了当时鄂尔多斯集团的两难选择。最终集团规模的扩张，企业面对的机

① 本案例开发得到“中国西部 MBA 师资开发及办学能力计划”资助。本案例只用于教学目的，不对鄂尔多斯集团公司的经营管理做出任何评判或对该企业决策产生影响。本案例所用数据资料均为鄂尔多斯集团对社会公开的信息或者是以此为基础而经过整理、计算所得。版权归内蒙古大学案例中心所有，未经作者同意，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

② 内蒙古大学经济管理学院教授；2009 年 3～7 月由“中国西部 MBA 师资开发及办学能力计划”资助到清华大学进修，指导教师：金占明。

遇让多元化战略成了一件顺理成章的事情。在多元化发展的 7 年期间，有彩虹，有风霜；有豪情，有迷茫。今天，在“归核化”、“专业化”的呼声中，鄂尔多斯集团依然逆流而行走上了“多元化”。

一、鄂尔多斯集团的传统主业——羊绒服装加工业

在黄河“几”字湾的环抱中，有一块古老而神奇的热土，那就是资源富集的鄂尔多斯高原；高原上崛起了一个世界级的名企，这就是现被誉为世界羊绒领袖的鄂尔多斯集团。

鄂尔多斯集团是由 1981 年建成投产的伊克昭盟羊绒衫厂逐步成长壮大起来的大型现代企业集团。目前鄂尔多斯集团下设五大产业集团和置业集团分别经营五大主导产业和多种副业，拥有成员企业近百家，员工 24 000 余人，资产逾百亿元。2005 年，集团被商务部确定为重点支持的中国出口名牌企业；被海关总署列入全国进出口企业红名单；被国家旅游局评定为“中国工业旅游示范点”。“鄂尔多斯”作为中国绒纺行业第一个中国驰名商标，品牌价值达 100.27 亿元，位居中国最有价值品牌前列，成为家喻户晓的“中国最具行业领导力和最有发展潜力十大品牌”之一。

羊绒产业是集团的事业基础和传统主业。鄂尔多斯集团在羊绒产业上始终以“立民族志气、创世界名牌”为己任，孜孜追求“鄂尔多斯温暖全世界”的远大目标，已发展成为当今世界规模最大、技术装备先进、经济实力雄厚、品牌优势突出的行业领军企业。产品从针织到梭织、从粗纺到精纺，门类齐全、品种繁多。羊绒制品的产销能力达到 1 000 万件以上，已占到中国 40% 和世界 30% 以上，产品质量、市场占有率、出口创汇、销售收入连年居全国绒纺行业第一名（见表 1-1）。

表 1-1 鄂尔多斯集团 1999~2008 年羊绒业务收入状况

年份	羊绒业务收入（百万元）	主营业务收入（百万元）	羊绒业务占主营收入比（%）
2008	3 131.46	9 385.14	33.37
2007	2 997.96	6 736.81	44.50
2006	1 910.49	4 002.71	47.73
2005	1 696.98	2 939.92	57.72
2004	2 341.71	3 097.5	75.60
2003	2 151.55	2 917.2	73.75
2002	2 104.27	2 215.02	95.00
2001	—	2 427.95	>95.00
2000	—	1 821.82	>95.00
1999	—	1 479.73	>95.00

资料来源：鄂尔多斯 1999~2008 年报整理、计算所得。

鄂尔多斯集团拥有成熟完善的羊绒产业体系，在国内羊绒主产区和集散地建立了 26

个原料收购基地，投入 5 000 多万元扶持绒山羊生态圈养工程。

鄂尔多斯集团积极推动技术进步，平均每年投入近亿元人民币进行设备引进、技术升级和产品研发，使生产设备、新产品开发和新技术应用始终处于世界领先水平，“鄂尔多斯”纳米羊绒衫引领着羊绒服装新潮流。

鄂尔多斯集团始终注重产品质量，建立了从原料、设计、生产、包装到售后服务全程质量保证体系，形成了 50 多道检验工序，60 多个检测点，通过了 ISO9001 质量管理体系认证和 ISO14001 环境管理体系认证。

鄂尔多斯集团坚持内外销并举的营销战略，在全国设有 32 个销售公司，19 个业务代表处，31 家物流中心和 1 500 家经营网点，形成旗舰店、商场专厅、加盟店、自营店有机配合的营销网络格局。同时，集团在洛杉矶、东京、伦敦、莫斯科、香港、科隆、米兰设有 7 个国际销售公司和 20 多家直销店，产品远销美国、欧盟、日本等几十个国家和地区，年外销羊绒制品 400 多万件，创汇 2 亿美元左右，初步构筑起国际化营销服务框架，为发展国际品牌奠定了基础。依托强势的品牌资源，集团不断向男装、女装、内衣、皮草、羽绒等非绒类服装领域延伸，大服装产业已经成型。以核心技术和管理模式成熟、市场份额和盈利能力稳定为标志，鄂尔多斯集团羊绒产业进入了高度成熟期。

二、羊绒产业的困境与发展瓶颈

羊绒产业造就了鄂尔多斯集团，但羊绒产业先天的一些制约因素与社会发展所形成的新的挑战，越来越对羊绒产业的发展形成了瓶颈。

1. 羊绒资源日趋紧张，远远不能满足生产需要

中国羊绒产业已经进入了高度成熟期，中国及全球的羊绒产品销售也呈快速增长趋势，但原料的产量长期相对稳定，其原因如下：

（1）羊绒减产。近几年中国政府加大环保力度，实施退耕还林、退耕还草的“轮放”、“圈养”政策，2008 年全国羊绒产量较去年减少了 20% 左右。

（2）中国羊绒库存严重不足。由于中国羊绒收购企业在 2003 年年底将库存羊绒全部出口，致使国内羊绒库存严重不足，造成羊绒原料市场的持续紧俏。自 2004 年以来，羊绒价格一直在持续攀升，2008 年半成品无毛羊绒价格已涨至近 70 万元/吨。

（3）出现“僧多粥少”的局面。中国羊绒加工企业多达 2 600 多家，每年实际加工以羊绒衫为主的羊绒制品 1 400 多万件，僧多粥少，羊绒资源的占有直接决定着羊绒产业的发展。

在这种情况下，鄂尔多斯集团每年生产 600 万件的羊绒衫所需原绒量达 6 000 吨。中国羊绒资源如此紧张，远远不能满足生产需要。

2. 行业集中度难以提高，企业间竞争主要以价格战略为主

多年来，中国羊绒制成品市场流通混乱，价格大战此起彼伏，羊绒价格暴涨暴跌的现象一直没有得到较好的遏制。羊绒产业一直无法摆脱价格怪圈，原因在于低水平重复建设、缺乏行业自律、多头出口、竞争无序、自相残杀、诚信不足等因素长期存在。这一行业状态在短期内很难解决。

3. 鄂尔多斯集团自身面临两大新的威胁

(1) 来自宏观政策调整趋势的威胁。具体包括人民币的升值、出口退税率降低、经济快速发展和劳动保障法规日趋健全下的劳动力成本上升。

(2) 来自行业外的竞争威胁，即随着中国经济持续高速增长及行业间利润水平的分化，特别是鄂尔多斯地区经济飞速发展，来自社会其他行业对劳动力的竞争需求使得羊绒这个劳动密集型产业面临劳动力枯竭的危险。

以上这些挑战正是导致羊绒产业进入 2000 年以来经济效益出现下滑的主要原因。这种状况虽说在鄂尔多斯集团的意料之中，而且鄂尔多斯集团认为这一产业趋势今后将长期存在并有进一步增强的态势。羊绒产业作为传统劳动密集型产业受产业升级演进规律的作用出现困难是迟早的。关键在于如何寻求事业发展提升突破的方法，保持鄂尔多斯集团的可持续成长与不断创新。

三、鄂尔多斯集团多元化战略的思想脉络

由于羊绒制品受原料稀缺、季节性强、品种单一等诸多因素的制约，发展空间有限。从 2000 年开始，鄂尔多斯就在考虑往哪里走。当时，正好赶上了国家西部大开发的机遇。温家宝总理提出要在欠发达地区发展优势特色产业，要将当地丰富资源优势转变为经济优势。鄂尔多斯集团很早就提出了“一业为主，多种经营”的战略经营理念，并进行了实践尝试，从 20 世纪 90 年代初组建鄂尔多斯集团开始，就在羊绒主业之外涉足了建材、电子、医药等领域，但基本都以失败告终。

世纪之交的 2000 年，鄂尔多斯集团的战略内涵是：以“二次创业”战略为核心构想，并制定了发展战略规划。当时的战略目标是：到 2003 年实现年产羊绒衫 500 万件，到 2010 年实现年产羊绒 1 000 万件，将东胜市建成名副其实的纺织城，完成鄂尔多斯集团羊绒产品由中国名牌向世界名牌的升级，实现“鄂尔多斯温暖全世界”的远大理想。

可以说，当时提出“二次创业”只是面对中国 WTO 即将实现和西部大开发机遇的一种豪言壮语，而且围绕的仍然是羊绒产业的做强做大，对于多元化发展并没有实质性的构想。

到 2002 年，鄂尔多斯集团明确提出了由羊绒针织服装向中国服饰行业进军和启动