

EMBA案例分析之联想：被挑战的挑战者 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/259/2021_2022_EMBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_c71_259326.htm 当宏宣布以7.1亿美元收购Gateway，联想心里一定很是郁闷，因为这项交易将使宏超过联想集团成为全球发货量第三大的电脑制造商。此前联想用“不同来源的市场数据”所坚守的第三位置，这下彻底被无可置疑的颠覆了。目前Gateway与宏两家公司2006年的总收入超过了150亿美元，预计今年的个人电脑发货量将达到2,500万台左右。同时Gateway一直是美国最知名的电脑品牌之一，收购Gateway将大大增强宏在美国市场的地位。实际上如果交易完成，宏将以10%左右的市场份额成为美国市场上的第三大电脑公司，远超过退居第四位的苹果公司，而这自然也将成为其在欧洲之外另一块压住联想的板砖。联想选择收购IBM PC，既是选择了世界级企业的梦想，也是选择了一条痛苦的道路。在整合刚刚完成，止血和恢复体力的任务见到曙光之时，曾经被看作挑战者的自己，却受到了别人的严峻挑战。在上各世纪末开始退出中国主流品牌PC战场的宏，在联想艰难跋涉的这些年，一直在悄悄地酝酿东山再起。实际上，自宏2000年将OEM业务分拆，开始重视自有品牌的发展以来，宏PC的业务发展迅速。它不仅仅在欧洲苦心经营根据地，把一个在中国已经近乎消亡的品牌做成了欧洲市场上的抢手货，同时，最近几年其在美国也有着非常令人称赞的表现。过去，美国市场一直由戴尔和惠普这样的顶级电脑公司主导，但随着企业购买台式电脑的增速开始放缓，和消费者以笔记本电脑为主的需求上升，零售商在行业中的影响力正

在体现出来，毕竟许多消费者都希望能在购买电脑前亲自感受这些产品。而宏正是利用百思买等大型零售连锁店作为突破口，目前这种做法在美国已经初见成效。如果打个比方来形容过去几年这两家企业的经历那就是“勇敢”的联想集中全部精力与最强大的对手（惠普、戴尔）在最核心的战场（中国、美国）打了3年防御战。而“狡猾”的宏则在欧洲市场建立了根据地，然后又在美国发展了一群同盟军，进而羽翼渐丰。今天已经有人在讨论如果当年联想不是去买IBM PC，而是PB或者Gateway这样的企业，是不是今天的结果会有所不同？如果联想更早一点在欧洲经营根据地而不是直插PC老大们的美国本土，这两年是不是会好过一些？毕竟目前中国企业在海外市场最出色的华为公司采取的就是谨慎的收购策略和“标准的欧洲路线”。其实，这些假设没有太大讨论的必要。中国历史上的经验和教训让联想目前的应对是明摆着的：战术上，当宏羽翼丰满开始向美国市场倾斜“挺进中原”的时候，联想定要向其根据地的核心欧洲发力，即便短期不见效果也要分散宏的精力。不过问题的关键还是在战略上，宏在渠道策略上和欧洲的“消费品化”品牌策略都有着自己的“主张”，而这些与众不同的“主张”是其不断发展壮大的根本动力之一。联想要遏制宏的挑战，甚至向上继续自己的挑战者地位，也需要体现出自己对产业和未来世界的理解，并且在这个层面来争取更多的客户和支持者，这样联想才能经营自己的未来，而不是在挑战者和既得利益者的挤压下穷于应对。简单来说，挑战者只是一个过程，联想需要的是证明“我是谁”。如果没有在这个层面作出选择，并且有力的传播和执行下去，即便联想挺进欧洲结果也不容乐观，搞

不好还要重演那出历史大戏的结局。100Test 下载频道开通，
各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com