

谁倒掉了汾煌可乐：决策者还是市场? PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E8_B0_81_E5_80_92_E6_8E_89_E4_c123_288254.htm 研究中国民营企业的专家们会说，这个问题可以对应无数我们已经熟悉的答案，似乎是不需要回答的问题。但对汾煌命运多少心存挂念的企业人士而言，这却是个值得一提的问题。决策者：草率运用资源 营销专家们对汾煌决策者在可乐项目的失误已经有很多分析，简而言之有两条：一是认为汾煌是生产以儿童为消费对象的小食品发家，在产品多元化过程中，延伸到了碳酸饮料，跨度较大，消费者心理上难以接受；二是认为汾煌可乐在宣传上过于激进，销售网络的建立却相对滞后，两者没有进行较好协调，销售网络的滞后在一定程度上限制了销量的增长。不过在汾煌的个案中，决策者的最大失误显然不在策略层面，而是对企业资源的草率运用。汾煌在发展过程中所上项目即多且杂，在所谓“资源最大化”的口号下，一个小食品企业的作派有如当年东风、二汽这样的国营大厂，几乎包办产业所能涉及的所有产品，见好就做，一坏就停。从食品行业到饮料行业的跨越，以及后来在医药、生物工程等行业的涉足实际上都延续这样的企业经营思路。结果资源不是最大化，而是分散化。汾煌可乐不能像非常可乐一样坚持下来，与决策者的这种经营惯势也息息相关。举例来说，如果不是分散资源，汾煌应该在建立统一的产品渠道上有更好的作为。而汾煌可乐刚开始走下坡路的时候，企业可以筹措到资金投资其它行业，却不能集中资金，调整战略，将饮料做好，实在令人慨叹。多而杂的项目唯一的好处，大概就是后

来汾煌不济的时候，给了林顺和“打包租赁”产业的机会。而这一次，林顺和又没有动过整合资源，重组资产的神经，还是要换来一声叹息。曾经与汾煌合作5年之久，并且在为其推出“亚洲第一龙船”等一系列营销策划方案出谋划策的沈青不仅对记者感叹道：“企业钱多是件坏事，一有钱就开始头脑发热，这里投一点，那里投一点。多元化也有成功案例，但大部分是失败。浮躁心态和做老大心态使得很多企业中途被葬送。”不知道他与林顺和比肩而坐，为汾煌可乐做策划方案时，有否送上这样的金玉良言？决策者的另一个失误，便是在有钱的时候患上“晕眩病”。一年还没有1个亿的纯利时，已经敢用1.5个亿做广告。杜万山说：“推出可乐项目之前，林顺和的手里积累了1个多亿的资本。这样的好条件为什么反倒推送着汾煌企业走向滑坡的始点？林顺和现在回过头来看，一定也觉得不可思议。”不过，是什么让这么在商场上摸爬滚打这么多年的老手犯如此简单的错误？如果汾煌的决策者不是天生的赌徒，那么就是被“宠坏了”。“保护伞”：过度保护与推出非常可乐的娃哈哈相比，人们说，汾煌的劣势是资金不足。的确，汾煌没有强大的外资注入，也与上市融资的机会失之交臂。汾煌可乐铺天盖地的广告攻势仅仅风光了一年多，就后续乏力，缺资金是可见的事实。可是，既然没有钱，为什么不是埋头老老实实经营，反而总能拿出资金做跨地区、跨行业的大投资？知情人透露，在汾煌发展的最初阶段，曾不断获得银政方面的“保护伞”。这是对汾煌每每可以迅速而轻率地上项目的解释。不妨假设一下，当初汾煌在拓展可乐领域时，如果并不能轻易地拿到充裕资金，单凭手中1个亿的资金，林顺和会不会爽快地做1.5个

亿的广告？其实，今天政府方面对“明星企业”低调的宣传姿态多少说明，“保护伞”们也开始头疼。当年过度保护，助其做大，客观上造成汾煌不能完全依据市场规律生存发展；而在市场指挥棒作用日益凸现的今天，不能让其破产，也不能依靠行政手段令其重生。如今汾煌天天走人，又天天招人，变成“不得不受保护”的“熊猫企业”实在是政企两害的局面。但现在，这只能说是汾煌和政府双方在中国改革开放渐进的过程中付出的制度成本。尽管指责它在某种“保护伞”下不光彩地苟活是件痛快的事，但我们希望看到的难道不是汾煌能重新辉煌？用沈青的话说“汾煌即使不能在这个行业做老大，但是能养活一批员工，能按时交税就已经很不错了，就是一个好企业了。”眼下，汾煌要调整的大概就这样一种平常者的心态。而政府需要做的大概也是恢复汾煌这样一个平常者的身份。市场生存环境：行业衰退，市场不利我们也不应忽略汾煌所处的市场环境。汾煌可乐的失败，一定程度上也是承受了大趋势压力作用的结果。一方面全球碳酸饮料市场萎缩，另一方面，国内的饮料市场也在世纪之交经过了从碳酸饮料时代向茶饮料、奶制品、果汁饮料乃至功能饮料的转变历程。即使支持下去，汾煌可乐市场逐步萎缩，并要求新的饮料产品替代也是不可避免的。在快速消费品市场瞬息万变，竞争白热化的现实中，仅仅初探饮料市场，缺乏经验的汾煌，有充分理由遇到挫折，经受打击。毕竟，经历挫折是任何企业成功的必经之路。另一方面，除了多元化拓展的领域生疏，且切入时机不当之外，汾煌在潮安经营起家的小食品，也经历衰退。事实上当年庵埠小食品业的几个领头企业，除了发展步伐谨慎的雅士利转向奶粉等产品，

保持良好的发展势头，其他几家都处于发展平淡或者停滞的状态。因此汾煌的主业对新产业的支持能力也是逐步下降的。杜万山在接受采访时说，汾煌其实是许多潮汕民营企业的缩影。事实上，汾煌的轨迹也符合这些年风光一时的那些短命企业：贪大求全，家族渗透，泡沫化经营，乃至说不清道不明的政企关系。所不同的是，汾煌并没有死去，希望还在。这是我们发出警醒之声的直接现实意义。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