

EMBA经典案例：稻花香的多元化陷阱 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/642/2021_2022_EMBA_E7_B_B_8F_E5_85_B8_c71_642933.htm 我们反对不当多元化,是指当企业的主营业务没有在这个行业里获得足够而稳定的领导地位的时候,不要去分兵进入其他行业 稻花香作为一个农民创办的企业,仅仅进入白酒行业16年的时间,就从一张白纸跨越到35个亿的销售收入,并成功入围中国白酒工业十强企业,发展不可谓不快。然而,我们在钦佩企业高速发展的同时,也为稻花香陷入长大的误区而担忧。 误区之一:不当多元化 稻花香多元化的第一步是涉足其并不熟悉的日化业。2007年11月12日,湖北稻花香集团与湖北天发实业集团有限公司签署合同,由稻花香租赁经营天发公司的全资子公司活力28集团,租赁期限30年。活力28选择走低端市场路线,价格达到“可以拎出水”地步,去年销售1.041亿元。要再现活力28往日辉煌,难也。 稻花香多元化的第二步是推出稻花香玉米(资讯,行情)浆。2007年4月稻花香玉米浆产品在宜昌上市,2007年8月系列专题片在宜昌三峡电视台播出。有消息称稻花香玉米浆2008年销售二千万,今年的目标是5000万。这样的业绩比起同属天然谷物饮料的惠尔康谷粒谷力,简直不值一提。 稻花香多元化的第三步是全面进入农业产业化循环经济。按照稻花香集团董事长蔡宏柱的描述,这个完整的绿色循环链包括饮料产业、有机饲料产业、养殖产业、有机肥料产业、生化工业。它们按照这样的顺序和方式循环:“粮食酿酒,玉米酿浆,下脚料是酒糟、玉米糟。用其生产饲料,用饲料发展养猪、养牛。猪牛的粪便经过发酵,是最好的有机肥。用这种有机肥种出的粮食、茶、玉米及柑

橘水果,又是酿酒、生产茶饮料、玉米浆和橘汁的上好原料。

” 以上的战略展开后,“ 到2015年,实现销售收入100亿元、利
税10亿元、总资产50亿元、员工1万人、带动100万人致富。

” 这就是稻花香的远大理想。 很显然,支持企业多元化的是企
业领导者个人让农民快速致富的毛氏情怀和政府对“ 三农 ”
经济的不懈支持,以及可能并不那么迫切的企业快速长大的需
要。

误区二:跨品类延伸 与进行多元化延伸相适应,稻花香
也进行品牌跨品类延伸,例如新推出的全新品类饮料“ 稻花香
玉米浆 ”。 这样的品牌跨品类延伸虽然没有当年的活力28跨
品类推出“ 活力28纯净水 ” 那样可笑,但也反映了企业内部对
品牌的理解惊人一致。 稻花香玉米浆2007年在宜昌推出,2008
逐渐走向全国重点市场上海、江苏、安徽、湖北等。 它宣传
诉求的是“ 绿色、健康、天然 ” 的产品特点和“ 均衡营养,多
吃杂粮 ” 的健康理念,其主体口号是“ 好生活,要健康,我喝我
的玉米浆 ”,主要依赖超市和地面促销活动销售。 玉米浆是一
个全新产品,其实具有极好的打造品牌的潜力,可惜因为延伸了
“ 稻花香 ” 白酒品牌,不能凸现“ 玉米浆 ” 作为一个全新品类
给顾客带来的全新价值,加之一开始就步入传统产品经营重视
渠道而不重视心智的老路,销售陷入困局,其实是非常自然的事
情。

误区三:随意多品牌发展 这一点在其白酒主业上表现
得最为明显。 稻花香集团在推出“ 稻花香 ” 品牌取得阶段性
成功后,一口气又推出了关公坊、楚瓶贡、昭君、屈原等4个
白酒品牌。 关公坊05年销售收入1.4亿,后面品牌销售收入未见
报道。 大不是强。 很多企业渴望做大做强,但很多企业没有明
白大和强的关系。 一定的大可能是强的基础,但大不是强。 茅
台与五粮液(000858,股吧)就是很好的例子。 2005年,茅台的主

营业务是39.3亿,只有五粮液(主营业务64.1亿)的61%,但净利润(11.2亿)却是五粮液(7.9亿)的1.4倍.2008年,茅台营业收入(82.4亿)是五粮液(79.3亿)的1.04倍,但净利润(约38亿)却是五粮液(约18亿)的2.1倍。股票价格更是天壤之别,2009年7月27日,茅台148元,五粮液24元。茅台比五粮液小的时候,茅台比五粮液强,茅台比五粮液大的时候,茅台依然比五粮液强,可见大不是强。更多的时候大其实是弱,强是虚强。品牌强才是真的强。我们说判断企业强不强其实是看企业在残酷的商战中是否能够获胜,具有持续地获得高利润的能力。大家都谈核心竞争力,其实企业的核心竞争力就是你的强势品牌,你的强势品牌别人抢不走、模仿不来,能在竞争中为你带来长久的竞争优势。茅台为什么赢利能力比五粮液高呢?就是因为茅台公司拥有“茅台”这个强势品牌,不仅让茅台比五粮液赢利高,而且让茅台的销售收入超过五粮液,比五粮液更大。

聚焦经营是最大的捷径之一 品牌最重要的特性就是品牌在潜在顾客心目中与某个品类紧密相联的单一概念或看法。这其实就是一个品牌的定位,坚持、维护和发展品牌的这种单一性,需要企业聚焦经营。我们反对品牌跨品类延伸,是因为品牌多产品延伸尤其是跨品类延伸,会极大地破坏潜在顾客对品牌这种单一性的认知和观念。而失去单一性的品牌将一文不值。我们反对不当多元化,是指当企业的主营业务没有在这个行业里获得足够而稳定的领导地位的时候,不要去分兵进入其他行业。因为这样会减少企业、品牌在当前决战战场战略资源的投入,破坏企业在建立品牌单一性方面的一贯努力。我们反对随意多品牌发展,道理与反对不当多元化发展类似,都是由于时机不当,企业还没有发展到那一步。稻花香在白酒行业取

得了一定成绩,但其成绩的取得主要依赖渠道“金网”的建设,其实它在潜在顾客心中的认知并不清晰,地位也并不牢固简单说稻花香没有建立起真正强势品牌的地位,它并没有主导白酒行业下面的一个细分市场,还不要说主导白酒行业。稻花香之所以有今天的成绩,名字“稻花香”其实是取了很大促进作用的。我相信,稻花香的品牌定位就隐含在它的名字中,稻花香获得更大成功的基础就在于找到这个定位并夯实和扩大这个定位。企业长大有两种方式,一个是产品扩张长大,一个是地理市场扩张长大。产品扩张会消弱品牌的力量,但是中国目前绝大多数企业自觉不自觉的选择。地理市场扩张会增强品牌的力量,在中国是只有极少数企业主动自觉的在做,但却是世界级强势品牌企业所普遍选择的一种长大方式。更多优质信息请访问：[百考试题EMBA站](#) [百考试题EMBA论坛](#) 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