

MBA管理案例研讨：战略的迷失如何侵蚀健力宝 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/645/2021\\_2022\\_MBA\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_90\\_86\\_E6\\_c70\\_645797.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022_MBA_E7_AE_A1_E7_90_86_E6_c70_645797.htm)

健力宝从来就缺乏明确的战略规划，无论是在李经纬时代还是张海时期都如此。李经纬时代的健力宝只有几个简单的经济指标来支撑未来的努力方向，而张海时期则除了一些漂亮的口号之外，同样缺少严整的战略规划。……战略的成功很大程度上是企业家的成功，同样，战略的迷失也是企业领导者对自身未来方向判断失误的结果。这一点非常深刻地体现在健力宝和她的两任领导者身上。健力宝无论是在李经纬时代还是张海时期，都存在着战略管理功能严重缺失、战略迷失的问题。战略迷失导致了两个时期的健力宝缺乏清晰的目标，最终陷入困境。很大程度上，李经纬和张海都没有真正把握好饮料产业的发展规律。在李经纬时期的战略迷失主要体现在缺乏"与时俱进"的长远规划，以及"漫无边际"的多元化与盲目的国际化扩张。而张海在健力宝的短短两年多时间里，除了一样是"漫无边际"的多元化扩张外，缺乏将"宏图"化为具体战略规划与执行的能力。

### 李经纬，多元化的陷阱与品牌老化

李经纬时代是一个由计划经济向市场经济过渡的转轨时期。到上世纪90年代，作为大众消费品的饮料市场市场化程度已经非常高，竞争极为激烈。对饮料市场竞争的压力，其实李经纬早在10年前就已经感觉到了。这种感觉可以在1994年李经纬接受记者采访时的谈话中看出。例如，在谈到"入关"(关贸总协定，世贸的前身)问题时，李经纬曾经有这么一段话：只要搞市场经济，企业的压力与动力，出路前途都取决于市场。因为实际上"

两乐"早已进入中国市场，其生产能力也已形成气候，竞争是不可避免的。……健力宝与"两乐"相比，只能称作"幼稚工业"，差距是巨大的。此外，1999年，当健力宝呈现衰退之势时，李经纬也表现出其清醒的忧患意识。虽然意识到了问题的严峻性，但李经纬似乎并没有真正拿出解决的办法，也没能将健力宝挽救于颓势之中。有一种解释是，一方面，李经纬已经掉入多元化陷阱，另一方面思维跟不上新的竞争形势，他已经没有能力为健力宝这个品牌从战略层面注入新的活力了。市场表现只是企业经营的结果，这一结果的后面是整个健力宝经营系统的落后。李经纬是有远大目标的。早在1994年，李经纬就给健力宝提出了一个"双百"目标，即在21世纪初健力宝的产量要达到100万吨，产值达到100亿元。从具体的经营指标来说，这不能不说是一个非常宏伟的目标。即使现在，这一目标对健力宝来说都还是一个很遥远的梦想。至于如何实现这个"双百"目标，李经纬的想法是坚持把健力宝打造成一个多元化的企业集团，但是这个多元化集团是如何发展的呢？自己是否有能力和资源去支持这个多元化的发展呢？李经纬没有明确的思维。健力宝诞生仅4年，年销售收入就罕见地超过了亿元大关，这在当时完全是一个奇迹。更为外界侧目的是，仅过一年，也就是1988年，健力宝的销售收入翻了一倍多，达到3.24亿元。爆炸式的增长当然让李经纬喜笑颜开。除了不断增加在饮料扩能方面的投资外，李经纬也开始了他不相关多元化的投资。李经纬所投资的产业领域十分杂乱，包括饮料、饮料包装、地产、医药、快餐、体育服装、汽车维修、酒店、证券、旅游、媒体等，以至包括新加坡第一食品、张海、北京汇中天恒等后来的收购者在做尽职调查

时均感吃力。很明显，除了饮料包装业务外，其他多元化业务与健力宝饮料主业的产业关联度都不大。投资这些产业，不仅对增强健力宝主业核心竞争力没有丝毫的正向作用，反而会分散了原有的资源。例如，李经纬在广州举债近10亿人民币修建的健力宝大厦。其实根据李经纬在不同场合的谈话中可以看出，最初只是想把健力宝总部搬到广州需要一个办公场所，如果这样的话，根本用不着背上沉重的财务包袱去盖这座39层的现代化写字楼，而只需花上一两千万元买上几层楼就可以了。李经纬的多元化投资很多都已被证明是失败的，结局是健力宝的债务负担沉重，同时主业没有进一步扩大，核心竞争力衰退。2005年1月，娃哈哈董事长宗庆后参加中央电视台《对话》栏目，在被人问及对健力宝的看法时，宗庆后的表态耐人寻味："娃哈哈绝对不会象健力宝那样乱投资，负债一塌糊涂。"我们再来看看李经纬时代对自己的主业饮料业务是采取什么样的举措的。主导业务的业绩下滑让李经纬产生了极大的危机感，但问题是有危机后却仍然缺乏应有战略或找不出适宜的战略，这不能不说是李经纬的一大缺憾。事实上，在1990年代末期，李经纬已经意识到市场是最大的一个问题。1999年，他对健力宝的营销体系进行了重组，并重新设计了已经十几年不变的产品包装。但是，他却并没有对健力宝这个已经老化的品牌进行全新的改造，缺乏新的品牌战略。李经纬或许没有真正意识到，已经进入买方市场的新形势下，作为大众消费品的饮料，年轻人永远是消费的主力。而健力宝这个品牌亟需赋予她一颗年轻的"心"，就象百事可乐针对年轻人进行全面的品牌年轻化设计一样。健力宝品牌的老化说到底也是李经纬战略思维的老化。张海，战

略漠视 健力宝，李经纬时代没有战略，张海时期仍然没有战略。相对李经纬，张海的现代竞争意识显然要强，他对饮料行业中品牌定位的认知水平肯定要比李经纬高。因此，接手健力宝后，面对品牌的日益老化，企业机制的僵化，张海进行了大刀阔斧的改革。例如，开展组织架构、人员重组，营造新的组织运作机制，进行品牌改造并推出全新的品牌……经过一系列的大胆动作后，健力宝的经营得到了有效改善，品牌形象重新被激活。不过，这时候的健力宝明显还是缺乏有效的战略管理，战略仍然是迷失的。张海战略的迷失几乎与李经纬有共通之处，例如不相关的多元化投资，对战略管理的忽视等。收购河南一家地方白酒企业宝丰酒，花巨资在中央电视台为其大做广告，最后的结果是投资几乎打了水漂。除该品牌当地的传统小块市场外，其它市场甚至只有几百万元的销售收入。收购四川郫县豆瓣股份有限公司，同样不能为健力宝带来良好的现金流。而巨资投入足球产业，除了为健力宝和张海赢得了表面的风光之外，却使企业陷入了沉重的财务负担痛苦之中，以致于张海甚至被原合作伙伴说成“玩物丧志”。2004年，张海还试图进行大规模的资本市场运作。2003年底，张海等一班人曾经到上海、江西景德镇、湖北武汉、应城县等地转了一圈。拟介入对华意压缩(000404.SZ)、双环科技(000707.SZ)、莲花味精(600186.SH)等上市公司也一度成为张海的收购对象。事实上，为了运作这些项目，健力宝专门成立了一个“大项目办公室”负责对健力宝参与上市公司重组事宜的统筹工作。大量的不相关投资分散了资源，也使健力宝在转制后一直处于资金上的困顿之中。导致这样的结果除了资本运作的思维在影响外，还在于张海对健力宝

的未来发展缺乏清晰或者说是正确的战略思想。2003年下半年，健力宝曾经做了一次企业文化与管理系统的调查与诊断。在该次调查中，战略的评价是一块突出的内容，并且在提交给健力宝高层的诊断报告中一再强调了战略的重要性。对健力宝的战略缺失问题，其实内部很多员工已经通过不同的方式表示出了自己的担忧。在2003年的那次调查中有这样一道题：您认为集团目前最需要加强的是哪一块的管理？在收回的有效问卷中，“加强战略与目标管理”是员工们认为仅次于市场营销管理最需要加强的职能。同时，有76%的员工认为有必要设立专门的目标企划部门来加强该模块的管理，也正是在这次内部调查中发现，健力宝内部存在一个可怕的现象，那就是战略的迷茫导致广大员工对公司未来发展前途的担忧和信心的严重不足。员工特别是中高层管理者、技术骨干处于一片迷茫，不知企业最终准备或是要归向何方。更多优质信息请访问：[#ff0000>百考试题MBA站](#) [#ff0000>百考试题MBA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](http://www.100test.com)