

健力宝：迷失在战略规划里的饮料巨人 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_81_A5_E5_8A_9B_E5_AE_9D_EF_c41_65418.htm 对很多经理人而言，健力宝的沉浮，有着太多的传奇。地处南国一隅的三水县酒厂如何在李经纬的带领下造就了一个国人引以为傲的民族旗帜品牌？年轻的张海如何运用“空手道”手法实现了对健力宝的掌控？祝维沙和李志达这两位匆匆过客，进行了怎样的“拯救行动”？健力宝究竟迷失在那里？健力宝20年来，在经营战略、市场营销、组织管理、企业文化等诸多方面存在着先天和后天缺陷。由于这些缺陷的存在并且长期没有得到根除，是健力宝陷入今天乱局的根源。排在这些缺陷之首的是“战略的迷失”。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。想想看，一个连自己的发展目标都不清晰的企业，何以能够长久地走下去？如何能够为企业经营的其他工作提供一个明确的指导方向？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，企业的发展实际上是靠一个个“随遇而来”的决策去“自然”推动。而张海时期的健力宝则更像是一个患了“多动症”的小孩，喜欢四处出击。当然，对各种投资，张海自有独特的解释，这集中反映在他于2004年12月24日接受新浪财经的访谈内容中。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……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。另一大硬伤是业务流程。在健力宝，流程是一个经常被挂在嘴边的管理名词，但几乎所有的人都似乎在误解着“流程”背后的真正含义，没有真正把优化企业的供应链、打造优质的企业价值链作为最大的流程，陷入了“为流程而流程”的不良循环中，违背了流程的本来面貌。归根结底，成功要靠管理。健力宝历经20年，作为中国企业发展的一个典型，走到今天如此地步，除了战略的迷失，同样是败在管理上。健力宝缺乏适应饮料行业激烈竞争的系统执行力。健力宝，只能用“悲怆”两个字来形容它的管理，健力宝的后5年所演奏的其实就是一支管理悲怆曲。战略的迷失让健力宝走入多元化的陷阱。但话说回来，虽然多元化分散了健力宝太多的资源，但假如饮料业务能够经营好，能够不断为多元化的发展提供现金流支持的话，健力宝断不会出现后来的结局。很可惜，健力宝衰弱的原因正是因为没有把饮料经营好，没有经营好的根本原因又在于其管理的缺陷。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