

品牌扩张谨防“脱水”

背景

一访武汉汉鼎世纪征询有限公司执行总裁王参寿
背景 武汉五谷道场公司成立于2004年，运作非油炸方便面项目，2006年初至2007年上半年达到了事业顶峰。2008年10月，武汉房山区法院受理其破产申请。

湖南太子奶公司成立于2000年。2002年起，太子奶在湖南怀化、湖北黄冈、江苏昆山、四川成都、武汉密云和河南许昌先后兴建6个基地，宣称投资总计33亿元。2008年10月，由于债权危机其被三大外资股东周全接管。

浙江纵横公司董事长兼总经理袁柏仁以70亿元的财富，2008年首度入围胡润百富榜。然而，就在公布榜单的15天之后，浙江纵横就陷入财政危机，目前已被腹地政府接管。

记者：这3家工厂都是近年来发展很快的品牌明星，正当大家寄以厚望的时候，却突然先后破产或濒临破产。你认为它们有什么合营点？

王参寿：这3家工厂都是疾速发展的工厂，表面上看来，它们都是由于盲目扩张招致资金链断裂，从而陷入困境的。如五谷道场客岁11月正式破产，总资产1亿元却负债6亿元，严重资不抵债；太子奶2008年下半年开始被媒体爆料工场停产、员工讨薪、经销商追款，持续数月的资金链断裂危机，以太子奶被外资收购告终；浙江纵横目前也陷入了财政危机，初步核资显示，该集团资不抵债，亏空达二三十亿元。

记者：它们的破产或濒临破产说明了什么？

王参寿：过快的扩张使得以上3家工厂成为众人眼中的明星工厂，但也是以埋下祸胎。扩张实际上是一种战略结构，要量力而行，建立在对自身资源和预期市场的精确驾驭之上。3家工厂的战略构建都太急。急功近利的工厂战略，招致工厂资金“供血不足”，造成工厂自身“脱水”，出现问题。

2006年，五谷道场几乎同时在30多个城市设立办事处，半年内员工数量一度扩大到2000多人。这对一个新成立的公司来说，运营资本增长速率与管理难度都是空前的。伴随着在全国的扩张，五谷道场在各地投资建立生产基地并计划一年内建成20条生产线，需要占压多量资金。现实证明，五谷道场崩盘的直接缘由就是投资产能占压资金太多，个中对员工工资的占压招致多量员工流失，对经销商资金的占压招致渠道堵塞，对流动资金的占压招致生产无法组织开展，屡屡断货。这些最终招致其整体运营无法继续下去。

太子奶在构建全国战略时，可谓求大心切，上市心切。仅靠5亿元的投资，竟然启动耗资达33亿元的基地建设大工程。资金断流问题正本在制定规划之初就应该考虑到，然则太子奶恰恰高估了自己的融资能力，同时也高估了国表里经济发展环境，最终只能自己吞下这颗苦果。在面对国表里金融环境的变化时，太子奶并不能按照计划完美地执行自己的战略，相反却陷入了破产的危机。

浙江纵横集团走到本日，与袁柏仁的运作手段不无相干。袁柏仁是位融资高手，也习惯于将融来的资金大把大把投向钢铁、房产、水电领域，盲目投资终于酿成危机。客岁，国外、国内经济大幅震荡，流动资金骤然紧张，过高的财政压力，使纵横帝国大厦“突然坍塌”。

记者：它们的破产或濒临破产有没有深条理的缘由？

王参寿：私营工厂出现资金调配和控制不当、重大运作决策不当，着实首要源于工厂内部治理结构不平允、决策和管理方式不科学以及缺少相应制约机制等。

公司治理方面：3家工厂同为私企，有家族工厂的影子在里面，虽然不乏优秀的职业经理人参与运作，然则家族式的管理模式招致规范有效的职业管理运营模式很难在工厂中顺遂实验。家族管理怪圈让工厂容不下外人。在面临危机时，大家不是集中高明想办法解决，而是忙于内部斗争，是以浪费了许多市场进取的时间与机会，也浪费了许多财力物力。

管理方面：工厂在高速扩张的过程中，管理能否跟上成为决定工厂成败的关键要素。3家工厂在扩张中，对员工、经销商的管理均出现了瓶颈。比方，五谷道场在职业经理人的管理方面存在明显的问题。王中旺作为投资者没有摆正自己的职位地方，进一步介入经理人管理规模，与职业经理人迸发摩擦在所难免。同时，其在职业经理人没有重大过失的情况下，以管理控制为目的切身介入管理，一手将五谷道场培育出来的高管架空了，

从而使营销策略与销售政策发生重大变动。

决策方面：工厂重大运作决策不仅需要工厂内部员工的认同，还需要借助外部专业人士的判断。但目前私营工厂实际上很少认真考虑外部专家的意见或借鉴专业的分析请示。五谷道场在2006年方便面市场只有300亿的情况下，居然耗资兴建180亿元产能的生产基地。这就是缺乏科学决策的典型。

制约机制方面：综观上述3家工厂的兴衰进程可知，工厂家的自我魅力和冒险精神是其决定性的要素。公司在发展中都有较强的冒险精神，但缺乏有效的风险管理意识和机制；另外在项目资金的配置与控制方面也都出现利用随意、不遵守规范要求的现象，明显缺乏制订保障。

记者：这3家工厂的破产风波对我国工厂发展有什么启示？

王参寿：从上述3家工厂的发展，能够看出我国许多大型私企发展的日常轨迹：创业、变革、转制、凝聚提炼工厂文明。许多工厂是以做强做大，也有许多工厂在上述某个环节或某个阶段没有做好，是以不胜重负而倒下。细心思考和审视这些工厂的发展进程，能够笼统出一些共性的对象。

创业阶段：许多私营工厂家都有一种人格魅力，王中旺、李途纯以及袁柏仁等都具备这种特质。他们不满足于近况，勇于进取，能够将一个集体的原始的求富情绪激收回来，影响一批惺惺相惜的人联结在他们身边，为了一个合营的目标而努力拼搏。此外，他们或者拥有专业技术资源，或者拥有充盈社会资源，或者拥有某种“许可证”优势，于是他们在先知预言家中或是在人不知，鬼不觉中走完了创业进程，完成了资本的原始积累。

变革阶段：私营工厂家们如何守业呢？如果再将人格魅力作为通灵宝玉来影响追随者，仅利用社会资源发挥工厂家才能，显然是要失败的。由于相对规范的市场经济环境使得市场信息对称，追随者面临着更大的选择，而且市场的竞争加剧了，政府的监督管理力度加大了，这些都要求私营工厂必须修炼内功，必须追求变革，在确定工厂发展战略的条件下，要重整工厂的管理体系体例，变革工厂的组织结构，改善工厂的内部管理。变革阶段是私营工厂重新认知自我的阶段，也是私营工厂进行定位思考的过程。私营工厂通过变革步入正轨，使得资产的价值增长，产物的市场竞争力度加大，资本的积累也越来越雄厚。五谷道场在这一阶段的作为明显缺乏，为日后埋下了祸胎。

转制阶段：这里需要解决私营工厂如何稳定、持续发展的问题。转制

是要追求所有权和运作权分离，从而有效配置资源，分散工厂的运作风险，这也是建立现代工厂制订的客观要求。私营工厂家如果在改制阶段懂得放权，懂得赋予人才真正的权力与责任，那么就更能发挥他们作为职业经理人的作用。工厂的发展必须考虑人才的心理需求，与人才的自我实现欲望相结合，特别存着人才的稳定性。是以，转制阶段是一个双赢的过程，既可使工厂家从日常事务中解脱出来，又会有利于工厂放弃人才的稳定性。综观五谷道场、太子奶、浙江纵横等工厂，表面上都建立了现代工厂管理模式，本质上却背道而驰，最终招致失败有其必然性。

凝聚提炼工厂文明阶段：工厂颠末一定时期的发展，会形成一种合营的价值观，这种价值观会使员工自觉地遵守工厂的原则。如果工厂能把自己沉淀下来的文明踊跃发挥出来并融入到发展的血液当中去，那么它一定会暂时地发展下去——这也正是工厂以及工厂家们所应追求的目标。

本报记者

刘永

内容来自网络，如有不妥请告知删除