

辉煌的陷阱：秦池启示录

摘要：托尔斯泰曾经说过：幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。但企业的情况刚好相反，成功的企业各有各的绝活，而失败的企业却是相似的：他们都从根本上失去了自己的顾客基础或市场基础。秦池的情况似乎更特殊，因为当它正辉煌的时候，实际上已经掘下了失败的陷阱。然而，我们在这里并不想批判秦池，因为秦池的领导人具有企业家最可贵的挑战精神，令人钦敬，而是要从秦池的大胆实践中探索企业经营的规律，把秦池所付出的代价化为中国企业家的共同财富。

广告也许可以使企业暂时赢得市场，但它并不能构成企业的核心能力

秦池作为临朐县的一个小酒厂，其发家靠的是有针对性的广告促销，其辉煌是中央电视台标版广告的中标。如果时间停留在1996年10月，或者当时临朐县将该酒厂以高价卖掉（当时一家资产评估机构曾将秦池估值十亿元以上），那么，秦池便是中国商战史上成功的经典。因此许多人往往以为秦池的问题出在第二次中央电视台标板广告投标上。实际上，这只是事物的表象。1996年秦池中标并在市场上获得前所未有的辉煌成绩本身就使秦池处于一个两难境地。如果秦池不第二次中标，那么其销售量肯定会直线下降（孔府宴已是前车之鉴）。对于一个富有挑战精神的企业家来说，这不仅意味着企业的死亡，实际上也意味着企业家生命的终结，这是绝对不可接受的（拿破仑在他第一次下台之前，有多次与联军媾和的机会，而且条件优越，但他拒绝了，因为他是一个真正的战士）。而秦池再次中标的结局也就是我们今天所看见的。因此1996年的中标创造了表面上的辉煌，实际上设下了隐蔽的陷阱。

广告促销的确使某些企业走出了困境、尝到了甜头。但是广告只能锦上添花，并不能无中生有。从企业的长期经营来看，广告并不能构成企业的核心能力。首先，广告太容易模仿，只要有足够的资金，就能做大广告。巨人的广告，创意可谓独特，但结果也是众人皆知的。广告战可以扩大市场容量和市场份额。但并不能从根本上使甲公司与乙公司不同。其次，如果广告刺激了销售的迅速增长，那么纯粹靠广告增加的销售往往是冲动型消费，缺乏稳定性，这部分顾客往往不是忠诚的顾客。企业为了维持销售增长，不得不增大广告投入，其结果是使企业过分依赖广告。如果某一天消费者的偏好发生了变化，或有新的选择，那么企业就会处于被动甚至危险的境地。因此，广告是一把双刃剑。过度的广告投入会使消费者对产品产生过高的期望，而当产品稍有问题，就容易引起消费者过度的反应或在消费者心中留下难忘的阴影。最后，也是最为重要的，市场是一种资源，在一段时间内过度做广告或促销实际上会导致这种资源的衰竭，从而使企业失去成长空间，被迫采取竭泽而渔的策略，其结果是可想而知的。因此市场资源（消费者的购买欲望和购买力）和自然资源一样，需要有目的地涵养。对于成熟期的产品而言，企业要谨慎地利用短平快或高强度促销手段（如大量的广告或大幅降价）来开拓市场，而要更多地利用新产品来开发顾客新的需要，创造新的需求。

正因为广告不能构成企业的核心能力，也就是说它不能创造稳定的顾客价值，因此许多广告和促销上取得开拓性成功的企业（如巨人、亚细亚、孔府宴、中华鳖精等）后来都陷入了困境，这一教训很值得我们的企业家三思。

迅速膨胀的代价

尽管仍然有少数人无视亚洲金融危机的存在和危机的深刻性，但它使许多有识之士对经济的泡沫化进行了深刻的反思。从某些方面来看，中国企业的问题要比那些经历危机的国家更为严重。经济的高速增长的确可以带来繁荣和发展，但如果市场膨胀过快，就不可避免地产生经济泡沫：

1. 多角化泡沫

经济的高速成长必然导致一些产业的进入障碍降低，从而使许多企业经不住多角化的诱惑，放弃在自己熟悉的领域内进行深度开发，不去提升自己的核心能力和竞争优势，而是选取捷径，从事多角化经营，创造企业虚幻的成长空间。多角化发展是捷径，但也是陷阱。前几年，无论企业的本行是什么，都要介入房地产、医药、保健品、金融、广告等热门领域，都要发展成企业集团。结果企业失去了个性，动摇了稳固的市场基础和顾客基础。表面上看，企业的规模扩大了，经营领域也扩大了，似乎风险降低了。但由于企业在任何一个领域都没有自己的核心竞争优势，资源分散、领导层一心多用，实际上企业的风险增大了。一旦经济环境发生变化，竞争加剧，企业便会面临深刻的危机。这一过程，我国的许多企业在 1993 年之后都经历了，但仍然有许多企业乐此不疲。秦池的情况虽然与此不同，但在第一次中标成功之后也兼并了当地八家亏损企业，虽然一时扭亏为盈，但一旦企业经营环境发生变化，这些企业都成了秦池摆脱困境的包袱。

2. 规模经济的幻觉

中国的企业家特别喜欢上规模，除了计划经济（短缺经济）的残余影响之外，便是所谓的规模经济或规模节约。只要稍有经济学常识的人都知道规模经济的存在。但问题在于，也存在着规模不经济的危险。一个企业是否有能力管理这一规模从而获得经济效益，完全取决于企业的管理能力和整体素质。当然要在生产领域获得规模经济是比较容易的，问题在于企业是否有能力有效地管理好自己的销售活动、管理好市场、管理好顾客。秦池通过与四川春泉集团和其他酒厂建立联营关系，由春泉集团提供原酒，秦池进行科学勾兑，从而迅速扩大规模。这种模式应该说是科学的，符合经营规律。但由于酒是一种嗜好品，消费者消费它实际上消费的是酒背后的东西（包括产地、历史、工艺、文化内涵等）。一旦消费者发现秦池酒实际上是川酒，就有上当受骗的感觉，因为消费者尤其是酒类消费者并非理性的。秦池在生产上获得了规模经济，却在销售和顾客管理上栽了跟头。秦池人曾对此大惑不解，其原因在于不明白规模扩张对管理能力尤其是管理顾客的能力提出的挑战。如果秦池在此之前作好消费者的教育工作，勾兑的负面影响可能会小得多。同时，由于上规模容易收缩难。秦池的正式职工由 1993 年初的 500 人增加到 1997 年底的 2800 人，当秦池的销售出现危机时，这些人就可能成为秦池扭转危机的沉重包袱。

秦池备忘录

1940年，由几位抗日战士建立；

1951年，迁至五井镇；

1963年，开始独立核算，基本是作坊式生产；

1967年，开始进入机械化液态法连续作业；

1983年，白酒产量达10224.3吨；

1992年，销售收入2421万元，固定资产1048万元，利税总数为负，当时职工为500人；

1993年，王卓胜当厂长，姬长孔当经营副厂长，收入4626万元，利税800万元，净利润4万元；

1994年，销售收入5335万元，利税1027万元；

1995年，销售收入2.08亿元，利税3021万元，当年年底中标中央电视台第一块标板广告；

1996年，销售收入9.5028亿元，利税2.2016亿元，净利润5672万元，正式职工2800人，年底再次中标中央电视台广告标王；

1997年，销售收入6.5179亿元，利税1516万元；

1998年6月，新华社播发其经营出现困难的新闻，姬长孔调离秦池。

3. 生产资料优先增长的绊索

企业要扩张，首先要求生产能力的扩大，也要求人员的增加、资金的增加、分销商的增加等等。当企业将全部心思投入到这些方面时，必然会逐步忽视对顾客尤其是顾客真正的需要的关心。因此许多企业家整天热衷于跑项目、跑资金，而忽视了对市场和消费者的关注，等项目建成了，才发现消费者并不需要这些产品。秦池投巨资于广告，似乎是关注市场，但白酒的消费者真的那样相信广告吗？从某种意义上说，秦池的广告投入与投资建厂没有本质的区别，也类似于“生产资料”方面的投资。尽管广告投入的增长速度必然要高于销售额的增长速度，但如果消费者并不真正需要这种广告，那么广告投入就会失去方向，失去最终的目的，因而就是一种浪费，正如许多企业过剩的生产能力一样。一个企业要避开生产资料优先增长的绊索，就必须将目光集中于消费者的真正需要、集中于市场竞争结构、市场演进的规律，最后牢牢地抓住消费者，而不是被市场表象牵着鼻子走。

4. 快速成功的陷阱

有位哲人曾经说过：人生最大的痛苦有二，一是实现不了理想，一是实现了理想。对于企业来说，失败固然不幸，但过于迅速的成功，往往使企业失去市场的主动权，变得盲目、失去方向，或者被市场的表象所左右。对于一个年轻的企业来说，快速的成功或过于容易地成功不仅不是好事，而且可能是灾难。因为成功容易产生盲目的自信，缺乏逐步自我完善的动力和压力。中国有太多的企业被快速成功所毁灭，也有太多的企业家因为迅速成功而折腰，今天的企业家应该因为这些教训而变得更趋成熟。秦池在最初的创业过程中，的确经历了艰难的历程和痛苦的选择。王卓胜1993年刚刚上台时，曾经立下誓言，一年扭亏、两年翻番、三年大发展、四年利税过亿，达不到目标就辞职当工人。这些话的确充满豪气，他也将之付诸了实践。但在实现目标之后如何？他当时并没有深入地思考。一个企业要长期发展，仅仅停留在数量批标上，不深入思考企业的信念、长期生存和发展的基础，以及自己的核心能力

和竞争优势是难以持久的。

赞美、赞助和批评

秦池 1996 年第一次夺标后，销售畅旺，因而引来一系列的溢美之词，尽管其中也有一些不同的声音，但主调是赞誉，而且越捧越高，就连最初持批评态度的某些专家也连连自叹想不到，变相吹捧。从上到下，从中央到地方、从领导干部到群众，都给予了高度的评价。媒体造出了“秦池现象”这一特殊用语，并且专门召开高规格的“秦池现象”研讨会，会上自然是一片喝采。秦池第二次中标后，当地老百姓燃放鞭炮长达 1 小时以示庆祝。作为一个企业家，尽管需要社会的支持，但当荣誉铺天盖地之时，最好多听一听批评意见。一个企业家，如果其所作所为都招来外人的称赞，那么他所做的事也就缺乏真正的挑战，而做没有挑战的事，就意味着企业家的失职。

与赞美相对应的是“赞助”。企业一旦出了名，各种机构都会上门拉赞助，而有了赞助也就有了赞美。尽管一个企业要尽一些社会义务，但企业家如果没有一个远大目标的话，能够经受得住各种“赞助”的围功吗！赞助不仅会削弱企业的实力、增加成本，更重要的是牵涉到企业家太多的精力。秦池的树大招风，自然成了各种拉赞助者们进攻的对象。据不完全统计，仅 1996 年一年，秦池的各种赞助费就超过千万元。

自改革开放以来，一直都有被媒介和上级赞美的企业和企业家，但这些企业和企业家的成功往往是昙花一现。我们已经有了太多的教训。因此，企业家要多一些自觉，少听一些赞美，少送一些赞助，多听一些批评。而作为学者和媒体，也应该少一些无谓的赞美，多一些善意的批评。企业家不失挑战的精神，媒体和学者们不失批判精神，中国的企业才有希望。