

重品牌、轻产品的思维模式，使企业在品牌、市场等方面投入较大精力，却忽视或无暇顾及产品的质量，导致产品质量不合格，而其所导致的后果往往会很严重。虽然光明通过知识资本的运营使企业迅速扩张，但是在运营后没有充分发挥知识资本的作用，形成了实际上的生产经营链条的割裂。牛奶是保鲜食品，必须在保质期内销售。由于地方企业疏于质量控制，那些本应被倒掉的牛奶竟被“回炉加工”和恶意延长保质期，最终酿成了震惊世界的“回炉奶”和“早产奶”的重大危机。这次危机事件使人们对光明乳业的产品质量产生了怀疑，导致其利润大幅下降，出现巨额亏损。

(2) 没有进行有效的文化整合和品牌协同

技术是管理的手段，但不是灵魂，有效的整合对内离不开管理人才和公司文化的协同，对外则是品牌定位的协同，这恰恰是光明此前扩张滑铁卢的两个剧痛点。光明乳业实施扩张后在对被收购企业的管理上出现了许多问题，光明乳业派去的骨干无法很好与当地的生产经营骨干合作，不能有效地提升由企业文化融合形成的团队知识资本，导致生产经营每况愈下。知识资本运营中，人才与文化是掣肘整合的重要因素。2004年前后，王佳芬引入的空降兵因不

适应国企的公司文化，纷纷离职，这使得光明在整合收购企业和全国市场时，缺乏优秀的核心人才来建立一套真正的市场化运营机制。光明乳业入主江西英雄乳业后，收编了英雄乳业的销售渠道，但却放弃了在当地具有影响力的英雄品牌，改用当地客户并不认可的光明品牌，造成消费者纷纷放弃购买光明品牌而转向竞争对手的“阳光”品牌，致使其销售量急剧下滑。

### 三、启示

1. 要重视知识资本的培育与运营，提升企业的核心竞争力

随着知识经济时代的到来，企业的核心竞争力逐渐从物质资产演变为非物质资产，并最终追溯到与人力资产密切相关的信念、理念和观念等知识资本上来。企业拥有的唯一独特的资本就是知识；知识是能够产生企业核心竞争力的独特资源；知识资本就是企业运用各种知识的能力。现代企业是一个知识的集合体，其知识存量决定了企业配置资源、创新活动的的能力，从而最终在企业产出及市场力量中体现出竞争优势。同时，知识也必须通过具有路径依赖的积累过程才能获得并发挥作用。知识内涵及创新性越强，形成的技术壁垒就越高，加之知识的不可替代性，使知识创

新产品在市场竞争中具有很强的排他性，往往形成“赢家通吃”的结果。

2. 品牌资本运营要以提高产品质量为核心

中国消费者选择知名品牌的理由是寻求质量保障或安全。质量是品牌经营的最基本和最重要的元素，所以企业要想进行品牌资本运营，不能仅仅依靠广告投入、营销宣传“造名”、“造势”，而必须恪守质量标准，杜绝产品质量事件。小品牌出现质量问题，会让企业难以恢复元气；大品牌出现质量事件，将大大挫伤其品牌资产。企业应最大程度地避免产品质量危机事件，并学会危机管理。

3. 重视兼并后的文化整合，使企业的知识资本迅速融合

企业并购的文化整合，指对企业并购中不同企业文化冲突的管理，是并购企业的文化经历冲突——认同——协调——重塑的过程。从文化角度看，企业并购过程既是原有企业文化模式被打破的过程，又是新企业文化模式形成和发展的过程，同时也是两种企业文化交汇、冲突并最终融通整合的过程。因此企业并购中的文化整合对并购的成败至关重要。■

(作者单位：中国海洋大学管理学院  
山东理工大学商学院)  
责任编辑 达青

## ● 词条

### 密集分销

密集分销是指制造商尽可能多地通过负责的、适当的批发商和零售商来推销其产品，只要符合企业最低要求的中间商均可参与分销。密集分销的特点是尽可能多地使用商店销售产品或服务。当消费者需要在当地大量、方便地购买商品时，实行密集分销就至关重要。该模式一般用于方便品项目，如香烟、肥皂、小吃等。它能够最大限度地为消费者提供便利进而推动销售量的提升。产品的分销越密集，销售潜力就越大。它是一种最宽的分销渠道。一般来说，密集分销分为零售密集分销和批发密集分销，具有市场覆盖面大、扩展市场迅速、顾客接触率高、可较快提升销售业绩、分销支持力度强、能充分利用中间商等优点。但缺点是①厂商较难控制渠道，费用较高，分销商的竞争强，分销和促销不专一。凡是符合生产商最低信用标准的渠道成员都可以参与其产品或服务的分销，密集分销渠道成员之间竞争激烈。②容易导致市场混乱，渠道管理成本较高。在密集分销中能够提供服务的经销商数目总是有限的。生产商需要对经销商的培训、分销支持系统、交易沟通网络等进行评价以便及时发现其中的障碍。而在某一市场区域内，经销商之间的竞争也会造成浪费。由于密集分销加剧了经销商之间的竞争，他们对生产商的忠诚度会降低，价格竞争会更为激烈。