

CHINA STONE  
华夏基石

彭剑锋 主编

深度解析和借鉴世界最佳管理实践  
真诚探索和推进中国原创管理模式



Coca-Cola®

我就是我  
可口可乐

彭剑锋 童汝根 马荟莹◎著

 中国人民大学出版社



Coca-Cola®

**我就是我**  
**可口可乐**

彭剑锋 童汝根 马荟莹◎著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

我就是我——可口可乐/彭剑锋等著. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 3  
(世界级企业最佳实践研究丛书)

ISBN 978-7-300-22384-1

I. ①我… II. ①彭… III. ①饮料-食品工业-工业企业管理-经验-美国 IV. ①F471.268

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 017174 号

世界级企业最佳实践研究丛书

我就是我——可口可乐

彭剑锋 童汝根 马荟莹 著

Wo Jiushi Wo; Kekoukele

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170 mm×240 mm 16 开本

版 次 2016 年 3 月第 1 版

印 张 21.5 插页 1

印 次 2016 年 3 月第 1 次印刷

字 数 294 000

定 价 58.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

# 编委会

主 编 彭剑锋

副主编 周 禹 白 洁

学术指导 包 政 黄卫伟 杨 杜 施 炜 吴春波  
文跃然 张建国 张 维

编 委 (以姓名拼音为序)

曹朝霞 陈 明 程绍珊 戴 勇 傅飞强  
郭 伟 郭 星 黄健江 荆小娟 李志华  
陆学彬 苗兆光 聂莹瀚 潘鹏飞 朋 震  
彭志雄 全怀周 饶 征 单 敏 尚艳玲  
申杲华 宋劲松 宋杼宸 孙 波 陶 旭  
田茂平 王祥伍 王智敏 夏惊鸣 张百舸  
张文锋 张小峰 朱 飞 朱海波

## | 总 序 | Preface |

1993年，我主持编写了近千万字的一套丛书《现代管理制度·程序·方法范例全集》，那时中国的许多企业正处于婴幼儿期，需要的是成长的ABC。那套书所提供的世界优秀企业的基本管理制度与规则，为中国企业构建成长的治理框架与基本管理体系提供了原汁原味的参照范本。同时，以书为媒，我也结识了许多立志高远、极具企业家精神与个性的企业家，如华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之。因为书，这些渴望成长的中国企业家将我们这些作者当成了管理专家，我们这支编写队伍也从此步入了咨询行业，不经意中成了所谓的管理咨询专家。弹指间，20多年过去了，今天的我们都已步入知天命之年，而中国的企业也完成了成年礼。当年的小企业，如华为、联想、美的，已达到了数千亿的量级。今天，中国已经有100多家企业进入了《财富》500强。但我们不得不承认，除华为等少数几家企业，绝大多数进入《财富》500强的中国企业，实则是“500大”。我们的许多企业依靠硬扩张模式（粗放式的资源投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视与破坏、对产业价值链的

压榨、靠垄断或国家行政力量的整合)完成了量的积累,但全球竞争能力明显不足,人才、技术、品牌与管理的短板及软实力的缺陷,使我们的企业陷入了“肥胖而不强壮”的尴尬境地。

中国的“500大”如何走向“500强”,中国的中小企业中如何涌现更多的世界级企业,这既是中国企业家在全球化竞争过程中面临的问题,也是我们这些从事管理学研究与咨询的学者需要思考的问题。世界级企业的软实力来自哪里?世界级企业是如何炼成的?这正是本套丛书所要致力于探索的。那么,应当如何从企业发展史的角度来窥探世界级企业成长之路,揭示世界级企业成功之道,勾勒世界级企业的成功地图呢?为此,我们将研究的方向设定在世界级企业最佳实践标杆的研究上。管理就是实践,实践是我们最伟大的老师。但我们这些作者没有亲身在世界级企业实践过,如何去探索世界级企业的内在成长规律呢?这是在打算编撰本套丛书时最让我们困惑的。一次,在与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时,老将军谈到,其实80%的情报都来自对公开资料的分析和研究,老将军的一句话使我们茅塞顿开。如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证,我们同样可以从世界500强企业的公开资料中发掘出它们成功的奥秘。本套丛书正是采用标杆研究与基于个案的深度质性研究相结合的方式,在大规模量化数据与翔实资料分析的基础上,对国际卓越大型企业的发展历程及管理成功要点进行深入而系统的剖析,重现企业成长轨迹,探寻企业成长机理,从公司治理与组织结构、领导力、技术与研发、业务流程、产品与市场管理、供应链与价值链管理、人力资源管理与文化、财务运作与资本管理、知识与信息管理等诸多方面全面而立体地透视世界级企业的内在治理与管理体制,从中探寻企业做大做强的真谛,解读企业成长规律,为中国企业的成长提供现实的最佳实践标杆。与其他介绍世界级企业的书籍相比,本套丛书具有以下几个方面的特点:

其一，在内容构架上，我们将纵向的企业发展历程与横向的若干经营管理维度相结合，力求为读者呈现一幅立体的国际级企业的卓越实践图景。这样，既从时间线条上体现了企业发展的历史纵深感，又从企业各个经营功能的角度突出了实践解析的深度。

其二，我们从一开始就把丛书定位于从第三方研究者的中立视角，尽可能原汁原味地向读者呈现企业的管理实践，这就与常见的由企业家自己或者专业媒体记者撰写的传记性、故事性书籍有了很大的不同。我们通过大量的客观数据、制度文本和管理事实，更加具体且直接地描述企业到底是“如何做”的。因为我们相信，在当前阶段，中国企业在进行标杆学习和借鉴的时候，不能仅仅停留于知道别人“做了什么”（what），而更应深入地了解“怎么做”（how）的过程与内涵。

其三，为了尽可能实现以上的定位目的，我们在研究的方式方法上下了很大的工夫，进行了一些新的探索。在素材收集方面，除了对公开发布的各种数据、信息进行精耕细作的核实与梳理，在保证不涉及知识产权问题的前提下，我们还就一些可以获得的规范性制度文本进行了收集和整理，其中很多原文资料是首次被转译为中文介绍给我国读者，以供企业能够更方便地了解 and 借鉴。

其四，在对企业的管理实践进行细致解析和充分介绍的同时，我们还从一个整体性视角提纲挈领，对各家标杆企业的“成功地图”进行了提炼性的构建，从纷繁的管理行为中抽离出那些对企业成功产生重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。我们把这部分提炼性的内容作为绪论放在了每本书的前面，以使读者能够首先建立起对标杆企业的全面了解，进而根据需求和兴趣在其后的相关章节展开更具体的阅读。

最后，在对企业的各种管理实践进行原原本本呈现的基础上，我们

一反作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意在书中省略了“评论性”的内容。之所以如此，是因为我们更愿意把思考和判断的空间留给读者，我们相信，任何企业所构建的战略要求和面临的管理问题，往往都是独特而具体的，所以应该鼓励中国企业的管理实践者们带着自己的视角、思考和问题，有借鉴、有批判地审视和学习国际级企业的经营实践。我想，这也切合了这套丛书来自实践、尊重实践并归于实践的原则和逻辑。

也正是在这种尊重实践的原则和意义上，我们需要再一次强调，标杆学习不是生搬硬套地“克隆”，也不是采取简单的拿来主义。在学习国外经验的时候，我十分推崇任正非先生的观点，即“先僵化、再优化、后固化”。对于一些国外先进理念和实践，我们只有先“僵化”地老老实实地学习，将其精髓掌握后，再加以优化，最后固化为自己的东西，而不能不求甚解，以中国特色或企业特色为借口，将好的东西先改得零七八碎，最后学了个空架子，只有花拳绣腿。管理是实践，管理要解决问题，来不得半点虚假，形式主义害死人；同时管理创新是一个持续改善和积累的过程，管理创新是70%的积累加30%的创新，没有最佳实践的积累和学习就谈不上管理创新。

当然，我们现在选择的都是国外的世界级企业的优秀实践，希望在不远的将来，我们能对中国的世界级企业进行探索。让中国的世界级企业成为全球的最优标杆，让世界不仅能从中国经济发展过程中受益，而且能从中国企业的最佳管理实践中受益，这才是中国企业对世界的贡献，是中国企业家的光荣与梦想，是我们这一代管理学人的使命与责任。

**彭剑锋**

中国人民大学教授、博士生导师

华夏基石管理咨询集团董事长



## | 目 录 | Contents |

### | 绪 论 / “静”“动”结合：可口可乐从民族走向世界

- 0.1 企业发展历程概览 ..... 4
- 0.2 企业成功实践 ..... 10
- 0.3 企业面临的挑战与隐忧 ..... 14

### | 第 1 章 / 软饮帝国的百年奇迹

- 1.1 天赐良方的软饮新楚（1886—1919 年） ..... 16
- 1.2 五美分的美国精神（1919—1949 年） ..... 25
- 1.3 第二次世界大战后的内忧外患  
（1950—1979 年） ..... 36
- 1.4 全方位的品牌塑造（1980—1999 年） ..... 45
- 1.5 新世纪的“红”与“绿”（2000 年至今） ..... 58

### | 第 2 章 / 从合伙制走向股份制

- 2.1 股权侵占与纷争频现的早期合伙制 ..... 72
- 2.2 外部控制和内部激励并重的现代股份制 ..... 75
- 2.3 以廉洁为核心的公司管控准则 ..... 87

### 第3章 / “红色血液”传承的领导力

- 3.1 重塑定位，星火燎原：阿萨 ..... 97
- 3.2 二战为机，全球布点：罗伯特 ..... 103
- 3.3 夯实基础，承上启下：奥斯汀 ..... 114
- 3.4 绩效导向，市值为王：郭思达 ..... 118
- 3.5 充实版图，雄霸世界：艾斯戴尔 ..... 132
- 3.6 现任掌门，保持增长：穆泰康 ..... 140

### 第4章 / “不变”与“万变”的创新布局

- 4.1 万变不离其宗：代代恒守的神秘配方 ..... 146
- 4.2 产品的创新：深耕与开荒并举 ..... 150
- 4.3 包装的创新：有型又有材 ..... 153
- 4.4 设备的创新：技术成就购买便利 ..... 156
- 4.5 渠道的创新：顺应市场，因地制宜 ..... 159
- 4.6 联盟的创新：跳出商业系统 ..... 164

### 第5章 / 全球品牌价值翘楚

- 5.1 百年品牌的信息元素 ..... 172
- 5.2 品牌强化的四大抓手 ..... 178
- 5.3 “四两拨千斤”的特许装瓶体系 ..... 193

### 第6章 / 产品内秀与市场外修

- 6.1 饮料帝国的背后：多元化产品系列 ..... 198
- 6.2 统一口味的背后：全供应链的质量管理 ..... 206
- 6.3 销量攀升的背后：组合出击的市场营销 ..... 208
- 6.4 长久竞争力的背后：不断开拓的新兴市场 ..... 220

第7章 / 以培养人才为“主业”	
7.1 高门槛招聘与团队式配置 .....	223
7.2 梯队化的内部培训 .....	227
7.3 紧跟市场的动态薪酬 .....	237
7.4 多通道职业发展 .....	242
7.5 可视化的考核与激励 .....	244
第8章 / “两化”支撑的财务管控	
8.1 财务管控的两大利器 .....	249
8.2 坚挺的财务状况 .....	255
第9章 / 基于信息平台的“铁三角”	
9.1 共享式知识管理系统挺品牌 .....	274
9.2 实时的信息管理系统促协作 .....	280
9.3 即时的物流管理系统保市场 .....	285
第10章 / 全球化经营与本土化运作	
10.1 全球化经营：从文化到营销 .....	300
10.2 本土化运作：从价值观到实践 .....	305
10.3 全球化经营与本土化运作的典范：可口可乐中国 系统 .....	312
附录 A 可口可乐公司大事记 .....	321
附录 B 可口可乐中国大事记 .....	326
参考文献 .....	329

## 绪 论

# “静”“动”结合：可口可乐从民族走向世界

可口可乐是世界最大的软饮料公司，从 1886 年美国佐治亚州的彭伯顿医生在地窖中把碳酸水加苏打水搅在一块形成一种深色的糖浆——可口可乐，到 2016 年她风靡全球、响彻上海世博会和南非世界杯，可口可乐诠释了 130 年的快乐奇迹。

2011 年，可口可乐每天售出 17 亿杯，为全球超过 4.19 亿客户提供服务，客户遍布 200 多个国家和地区。可口可乐员工人数约为 92 800 人，拥有（或者持股、特许生产）超过 1 200 家装瓶厂，以及 55 000 辆运输车和 240 万个冷柜、自动贩卖机及饮料自动售货机。

可口可乐公司的主营业务是制造和分销浓缩饮料和果汁，它的经典产品可口可乐是从古柯树的叶子和果实中取出液汁制成的一种饮料。作为该公司主要部门的汽水饮料，每年销售额约占公司总销售额的 80%。汽水饮料产品占公司总利润的 88%。可口可乐美国公司是可口可乐最大的销售

商；该公司食品部制造和销售冷冻、浓缩柑橘汁，以及各种果汁、柠檬晶、咖啡和茶。酒类部门生产和销售各种牌号的酒，主要销于美国国内市场，是美国第四大酒类生产和销售商；该公司还生产塑料薄膜以及其他消费产品如防臭剂、湿纸巾等。除了可口可乐美国公司，可口可乐在全球各地建立了多家装瓶厂，负责当地可口可乐的生产和销售。

作为全球最大的饮料公司，可口可乐公司除了全球最有价值品牌可口可乐，还拥有 14 个每个价值均超过 10 亿美元的品牌，包括健怡可口可乐、雪碧、芬达、零度可口可乐、维他命水、动乐、美汁源和佐治亚咖啡等，此外还生产大量其他种类的饮料，包括无糖饮料、水、果汁和果味饮料、茶、咖啡和运动饮料等，总计超过 3 000 种饮料产品。通过全球最大的分销系统，可口可乐公司为全球人们的身体、思想及精神更加畅快而工作，为所触及领域的价值创造而服务。自 2000 年起，在国际品牌集团（Interbrand）每年发布的全球品牌价值排行榜中，可口可乐连续 13 年蝉联品牌价值榜榜首，直到 2013 年才首度跌至第三名，足以彰显其强大的品牌价值和影响力（见表 0—1）。除了强大的品牌价值，近年来可口可乐的收入、利润水平和资产总额逐年上升，表现出良好的运营状况和资产状况（见图 0—1 和图 0—2）。

表 0—1 2006—2013 年可口可乐的品牌价值

年份	世界排名	品牌价值 (10 亿美元)	品牌价值增长 (%)
2013	3	79.21	2
2012	1	77.84	8
2011	1	71.86	2
2010	1	70.45	3
2009	1	68.73	3
2008	1	66.66	2
2007	1	65.32	-3
2006	1	67.00	

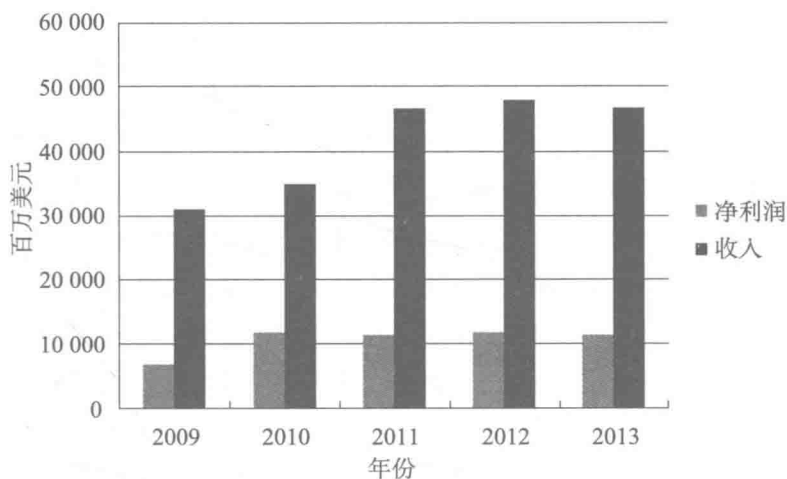


图 0—1 2009—2013 年可口可乐的收入、利润水平

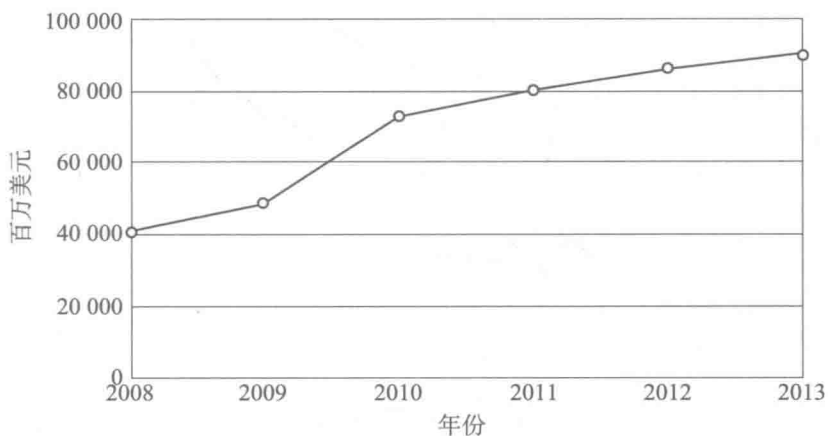


图 0—2 2009—2013 年可口可乐的资产总额

130 年来，可口可乐公司的产品线不断丰富，这些产品通过行业中最有效率的市场营销销售给消费者。可口可乐持续有效地对其品牌、广告、文化和人力资源进行有效经营，铸就了百年基业。

## 0.1 企业发展历程概览

可口可乐的发展历史可以看做美国历史的缩影，可口可乐与美国一道长大、强壮，它转变了人们的消费模式和生活方式，改进了人们对休闲、工作、广告、家庭甚至国家的认识。可口可乐被视为美国软实力的体现，而“上帝”、“美国”和“可口可乐”成为世界上最流行的词语。可口可乐跨越三个世纪的发展历史可以归结为五个阶段（见图 0—3）。

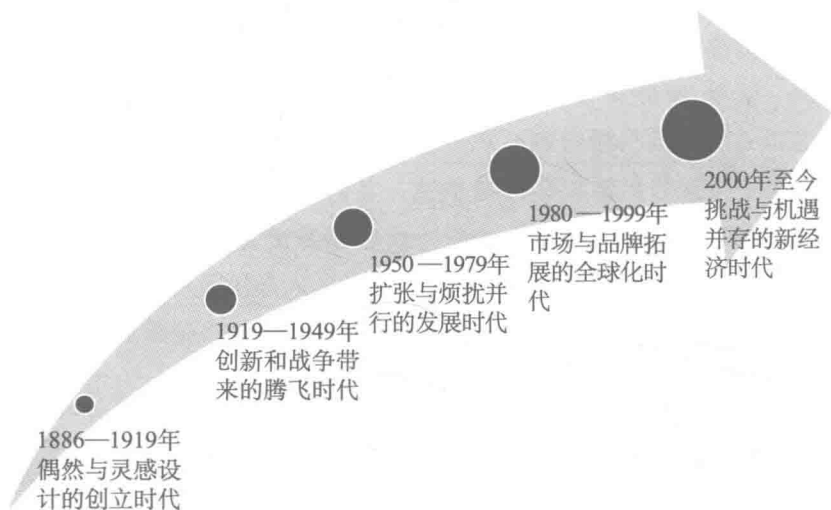


图 0—3 可口可乐发展历程

### 0.1.1 阶段一：偶然而灵感设计的创立时代（1886—1919 年）

可口可乐诞生在纷扰、创新、争夺的新生美国，可口可乐秘方和可口可乐品牌的诞生是偶然而灵感的结合。1885 年以前，可口可乐秘方的发明人约翰·彭伯顿经营着一家药店，出售他研制的一种名为古柯科拉的饮料。1886 年，药店销售员一次偶然的机会将古柯科拉与多种饮

料掺在一起出售，购买的顾客络绎不绝。彭伯顿躲进实验室反复地将古柯科拉与各种饮料按不同的比例进行配制。他夜以继日，一连花了三个多月时间，终于成功配制出那种风味独特、爽口解渴的可口可乐。

彭伯顿化学公司的合作者弗兰克·罗宾逊是一个充满灵感的古典书法家，他认为“两个大写C会很好看”，因此他亲笔用斯宾塞草书体写出了Coca-Cola。coca是古柯树叶提炼的香料，cola是古柯果中取出的成分。自此，可口可乐品牌字体跨越三个世纪，一直使用至今。由于彭伯顿个人财务窘迫，加上各股东之间的纠纷，阿萨·坎德勒1888年接手可口可乐公司，并在20世纪初将可口可乐带上高速发展之路。1900年只有两个可口可乐装瓶厂，到1919年，可口可乐有大约1000个装瓶厂，实现了从美国本土到加拿大、巴拿马、古巴、波多黎各和德国等国家和地区的扩张。

### 0.1.2 阶段二：创新和战争带来的腾飞时代（1919—1949年）

1919年7月26日，可口可乐公司以2500万美元的价格划归到伍德鲁夫财团名下，同年8月，可口可乐成为上市公司。可口可乐的真正腾飞从罗伯特·伍德鲁夫时代开始。罗伯特引领可口可乐走向创新之路，他竭尽全力推广瓶装可口可乐，使人伸手可及。而将可口可乐标准化一直是罗伯特的基本信条：整个美国的每一瓶、每一杯可口可乐的味道必须一样。

大萧条时期，罗伯特一直隐身幕后，却又不时奇招迭出，令装瓶商、政府及竞争对手无可奈何，眼睁睁地被击败。“要是在1929年以154.5美元的高价买进可口可乐的股票，却在1938年股价较低时卖出，连本带利你可以赚到225%的钱。”从一位投资家的这句话中，我们可以窥探到大萧条时可口可乐公司的发展盛况。

第二次世界大战给商界带来了巨大灾难，上帝却给了可口可乐公司一支诺亚方舟，它大发战争之财，却被誉为爱国典范。猛烈的炮火摧毁了坚固的防御工事，可口可乐的瓶子却完好无损。在美军参加第二次世



界大战以前，尽管罗伯特千方百计想把可口可乐推广到全世界，但在很长的时间内，却只推广到加拿大、古巴、德国等有限的几个国家。日军偷袭珍珠港是第二次世界大战的一个重要转折点，也是可口可乐历史上的转折点。可口可乐被视为战地甘露，在战时建立了 64 家装瓶厂，共卖出 100 亿瓶可口可乐。第二次世界大战使可口可乐遍行天下，成为软饮料的支配者。

### 0.1.3 阶段三：扩张与烦扰并行的发展时代（1950—1979 年）

第二次世界大战后，美国的通货持续膨胀，可口可乐的成本剧增，并受到来自政府、装瓶厂和竞争对手的多重压力，罗伯特依然固守传统的五美分销售底线。1955 年公司分别推出了 10.12 盎司和 26 盎司的瓶装可口可乐，广告也是一年一变，如“味道更美，美味的象征”，“清爽的冷饮”，强调产品的品质。百事可乐在这一时期迅速扩张，不到五年，可口可乐销量的世界领袖地位受到百事可乐咄咄逼人的挑战，可口可乐的销量由百事可乐的 5 倍下跌到 3 倍。外界还批评可口可乐缺乏维生素和营养价值，对牙齿有腐蚀作用，可口可乐因此遭遇了诸多非议甚至法律诉讼。

可口可乐的烦扰还来自公司内部，罗伯特相继任命比尔·鲁宾逊、泰立、保罗·奥斯汀为可口可乐公司的总裁。可口可乐公司的效率比起以前更低了，公司领导层也没有以前稳固，公司治理结构体系出现了问题，1955 年 11 月的一个“黑色星期五”，公司还进行了 10% 的大裁员。直到奥斯汀这位和罗伯特上任时同样年轻的总裁掌舵可口可乐后情况才有所改观，可口可乐开始研发新产品，成立了食品公司，其广告推出动感丝带图案——称之为可口可乐风暴。1971 年，可口可乐成为世界上最大、最广的饮料商标。可口可乐尽管仍不失为一台赚钱机器，但却迷失了方向，显得漫无目的。至 20 世纪 70 年代末，这家庞大的公司仅有七成的事业与可口可乐有关。可口可乐虽然推出了精美的广告，但百事可乐还是逐渐地蚕食其国内市场，奥斯汀不得不加大海外拓展的力度，