

卖水的哲学

无处不在的**可口可乐**

Coca-Cola®

药店糖浆历经百年**风靡全球**

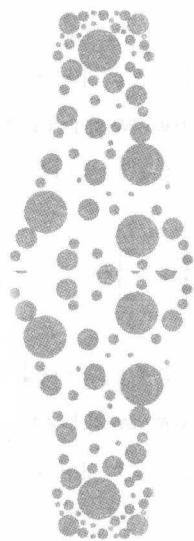
品牌帝国在竞争与垄断中**强势崛起**

是**机缘巧合**，还是**另有奥秘**？

卖水的哲学

无处不在的**可口可乐**

龙文元 著



图书在版编目 (CIP) 数据

卖水的哲学: 无处不在的可口可乐 / 龙文元著. —合肥: 安徽人民出版社,
2012.3

ISBN 978-7-212-04743-6

I. ①卖… II. ①龙… 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 (2012) 第 039167 号

书名: 卖水的哲学: 无处不在的可口可乐

作者: 龙文元

出版人: 胡正义

选题策划: 曾 丽

责任编辑: 武 学 马蓉晖

责任校对: 马蓉晖

责任印制: 范玉洁

装帧设计: 程 慧 赵芝英

出 版: 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>

(合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场 8 楼

邮编: 230071)

发 行: 北京时代华文书局有限公司

(北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011)

电话: 010-64266769, 010-64264185 转 8067 (传真)

印 刷: 北京雁林吉兆印刷有限公司 电话: (010) 61027585

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 15

字 数: 160 千字

版 次: 2012 年 7 月第 1 版

2012 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-212-04743-6

定 价: 39.80 元

版权所有, 侵权必究

前 言

可口可乐作为全球软饮料的第一品牌，在消费者心目中的地位不可动摇，其产品遍布世界各地，占据了全球软饮料市场50%的份额，使其他任何竞争对手都无法望其项背。可口可乐公司成立至今已有一百二十多年的历史，被《金融世界》杂志评为全球最有价值品牌，在中国也被评为最知名的外国品牌。2011年，可口可乐以718.6亿美元的品牌价值再次获得《商业周刊》全球100品牌排名的第一位，并且，这一位置已经保持了十多年。

1886年，世界上第一杯可口可乐在亚特兰大城一家药品店的后厨里被创制出来。当时药剂师约翰·彭伯顿一直在试制一种不含酒精的可口饮料，最后终于配制成功。自那时开始，世界历史的发展进程中便再也离不开这瓶小汽水的身影。两次世界大战可口可乐都参与其中，并扮演了重要的角色。第二次世界大战期间，可口可乐当时的总裁罗伯特·伍德鲁夫下令以5美分一瓶的价格向服役军人兜售可乐。可口可乐公司不但抓住时机获得很大利润，而且还被誉为爱国企业。可

可口可乐激发了美国士兵的士气，同时也紧紧抓住了每一位士兵的心。

“民主，可口可乐，火腿，汉堡包……”可口可乐已经成为了美国历史的一部分，这么说一点也不夸张。可口可乐作为一支重要的社会力量，在每一个时代都产生了不可磨灭的影响。可以说，可口可乐部分地代表了美国的昨天。

对比美国经济发展的昨天和中国经济发展的今天，并展望中国企业的明天，中国的企业还有很长的一段路需要走。可口可乐——这一瓶糖味汽水是如何行销全球的，其公司是如何发展壮大，以及它在企业竞争所采用的战胜对手的众多策略，都是很值得中国企业关注的。本书正是站在这样一个角度分析了可口可乐公司的品牌乃至企业文化的发展历程，从而为追求发展的个人和企业，带来一定的思考和借鉴。

目 录



Contents

前 言 / 1

第一章 营销学说 / 1

源自战争的灵感 / 3

与体育事业的完美结合 / 11

以攻为守之计 / 17

第二章 品牌学说 / 23

时间是最好见证 / 25

借利还赢 / 33

撒满红色种子 / 48

第三章 市场学说 / 57

先驱还是海盗 / 59

谁在价值链上跳舞 / 66

终端“生动化”制胜 / 76

第四章 竞争学说 / 83

可口可乐=“无处不在” / 85

普遍化人类购买欲望 / 106

跑马圈地“对着干” / 112

第五章 改革学说 / 121

创新才是王道 / 123

不变中“力变” / 128

“把可口可乐还给我” / 133

第六章 危机学说 / 143

迎战“危”“机” / 145

一分钟也不能忽视 / 158

“防忧患”助成长 / 163

第七章 用人学说 / 171

培训才是最大主业 / 173

“物竞天择，适者生存” / 183

像做市场一样做人力 / 191

第八章 前景学说 / 201

开源节流 / 203

领先渠道管理 / 212

未来无止境吗? / 221

附 录 / 226

第一章

营销学说



源自战争的灵感

营销就是解决竞争，而营销又是竞争的产物。营销一定要站在竞争的角度思考问题，然后找出有效的竞争方法。所以，营销的本质就是解决竞争，生产消费者喜欢购买的产品，打败对手。很多公司的竞争核心，不是技术，不是资金，不是所谓的战略管理，也不是所谓的流程管理，而是营销。

营销的追求

可口可乐的百年营销史可以说就是寻求竞争与追求垄断之间的平衡史。然而其追求成功的历程并不是一帆风顺的，是通过慢慢摸索才成长起来的。在这一过程中，可口可乐非常看重“消费者忠诚”这一点。

大家是否听说过可口可乐在第二次世界大战期间的传奇故事？



可口可乐前总裁罗伯特·伍德鲁夫应艾森豪威尔将军的要求作出了一个决定：“要让每个穿军装的人都能以5美分的价格得到一瓶可乐，无论在什么地方，也无论成本如何。”然后就具体地实施这一决定，采取的方式是，公司将可口可乐浓缩液灌装输出，然后在驻区设立装瓶厂，使得每一个士兵都能以很低的价格喝到爽口的可乐。整个战争期间，可口可乐公司一共在海外建立了64个装瓶厂。

下面这封由士兵大卫·爱德华从意大利写给弟弟的家书，就足以证明这一传奇故事的真实性，时间是1944年：

我不得不写信告诉你，今天是我们的特别节日，因为每个人都领到了可口可乐。在海外待了20个月的战士，双手捧着可口可乐的瓶子贴在脸颊上，像瞻仰圣灵一样望着这暗褐色的可爱的精灵，没有人开始畅饮，因为喝完了就看不到了。

像这样感人的“消费者忠诚”，是一般的公司能够做得到的吗？全世界恐怕也只有可口可乐拥有，然而像这种追求“消费者忠诚”的努力，在可口可乐百年史上可以说是始终如一的。可口可乐的营销战略从3A转到3P就是其中之一。所谓3A指的是让消费者在购买可口可乐产品时，买得到（Available）、买得起（Acceptable）、乐得买（Affordable）；而3P指的就是无处不在（Pervasiveness）、情有独钟（Preference）、物有所值（Price to value）。为什么可口可乐的营

销战略要从3A转向3P呢？最大的原因是为了把握消费者对可口可乐品牌忠诚度。

当然，可口可乐十分清楚，追求“消费者忠诚”最大的问题是成本问题，无限制地追求3A或3P导致的将是庞大的组织体系与费用开支，所以减少“消费者变心”的另一个办法，就是通过收购与兼并，不断塑造一个有利于可口可乐的行业结构，通过在行业结构中制造“高门槛”阻止竞争者或替代产品的进入，从而实现相对的垄断。

在这一点上，可口可乐称得上是典范。全世界软饮料行业的结构和特点基本上是由100多年来可口可乐与百事可乐之间的竞争塑造的。一个曾经由成千上万个地方销售商组成的分散的行业，通过追求“消费者忠诚”，成为一个高度集中的行业。

营销的策略

可口可乐的许多成功经验早已被世人所津津乐道，然而，它在世界各地的所思、所做、所追求、所得到的，似乎更能给我们启示，引导我们深思。

关于商业操作方面，所有我们承诺政府、承诺消费者的事情，我们都能实现，然后是植根本土化。很多公司的高层决策者认为，我们的员工都是老外，我可以肯定地告诉你们，绝对不是。例如，在德国99%以上可口可乐系统的员工都是德国员工，而且，我们的产品98%的原材料都是在德国

采购的，因此，我们的本土化比例是相当高的。最后一点是我们参与了很多公益事业，譬如说：慈善、教育、体育、环保等。

这是可口可乐公司原CEO（首席执行官）罗伯特·戈伊苏埃塔在接受《华尔街日报》记者采访时的经典回答。

可口可乐公司究竟是靠什么把可口可乐的理念、品牌、产品，成功地推荐给消费者，让消费者越来越喜爱可口可乐的产品呢？可口可乐前CMO赛尔希奥·齐曼认为，可口可乐的成功离不开可口可乐的营销策略，即三个环环相扣的营销策略。

一是可口可乐产品无处不在，任何时候、任何地点你想喝可口可乐，就可以买得到。

二是当你想喝饮料时，你首先想到要喝的饮料，就是可口可乐品牌的饮料，这是可口可乐公司的所有职员希望做得到的。

三是当你为所购买的可口可乐付款的时候，你觉得是物有所值的。

可口可乐不光在美国，全世界都在应用这个策略。可口可乐的营销策略从3A转到3P，就是因为3个P所代表的无处不在、情有独钟、物有所值的营销策略，比3个A所代表的买得到、买得起、乐得买营销策略更提高了一个层次。为什么这样认为呢？因为仅仅满足于在喝饮料时“买得到”是不够的，应该是在任何时候、任何地方，“无处不在”；然后是“买得起”，现在消费者的生活水平已经提高了，很多人都买得起一瓶饮料。但是买得起的人当中还有一些人认为是物有所值

或是物超所值的，愿意付这个价钱，这是可口可乐的品牌、可口可乐的质量让消费者有这个信心；“乐得买”、“愿意买”，并且对可口可乐情有独钟，这也是把可口可乐对自我的要求提高了。

当然可口可乐的整个营销策略里面有很多需要配合的销售和管理方法，可口可乐还有市场策略、广告策略、定价策略、销售网络的安排，还有送货服务、顾客服务的安排，所有这些都是环环相扣的。但可口可乐的产品需要跟消费者联系、接近，打广告也是很重要的一环。大家可以看到可口可乐是用什么方式向消费者表达他们的产品，怎么利用某些场合、某些文化的象征或表达方法的。

可口可乐百年持续的营销策略选择，对于饮料公司的启示是深刻的，主要有以下两点：

消费类公司持续的第一个要点，在于不断探索获得消费者忠诚的方法和渠道。就像可口可乐的营销策略从3A转向3P一样，当消费者变化的时候，你的战略也要相应变化。同样，赋予产品的文化内涵也要变化，这样才可能使一个单一口味的产品，能够适应百年消费者的变化。

消费类公司持续的第二个要点，在于不从价格上过分地与对手竞争，而是通过对产业链和价值链进行分析，通过控制某些关键点（如可口可乐控制装瓶厂），通过收购与兼并，去获得比较竞争优势。这样的竞争能够塑造一个健康的行业结构，能够使行业领导者之间通过竞争去扩大自己的市场份额，减少行业跟随者“反击成功”的机会。

营销的理念

要想了解可口可乐的营销理念，还是先来看一下可口可乐在不同国家的广告。可口可乐的有些广告与本土风格完全不同，它们是根据当地的文化情况来做的，例如在印度、日本、韩国、德国等地区，可口可乐希望用不同风格的广告向不同的观众群传递信息。当然还利用其他的广告，比如，对小朋友用卡通片做广告，年轻人或家庭欢聚时，为他们传递一些信息。通过可口可乐的广告，我们可以推导出可口可乐的营销理念。

一是必须要加强可口可乐产品的质量。广告形象虽然重要，但如果产品本身有问题、不达标，是不能卖的。所以可口可乐很注重品控过程和质量保证，这是可口可乐品牌信誉的一个最重要的因素。毋庸置疑，没有品质，就没有信誉。

二是在可口可乐的生产过程中，必须尽量保持生产效率。譬如说，可口可乐一个一年可以生产100万吨饮料的工厂，如果营销效果可增加到200万吨，还是同样的工厂的话，可口可乐的经营效率、生产量、生产力，可口可乐的赢利力都能提高。这就是为什么可口可乐常常要把工厂更新，把生产能力提高的理由。

三是营销网络。可口可乐每到一个地方，跟当地的合作伙伴合作时，都希望当地的合作伙伴对当地的生意有所认识，有很好的营销网络。这样可口可乐的生意就可以很快在当地发展起来，不用从头开始

去认识这个市场。因此，合作伙伴是很重要的。

四是训练人才。可口可乐很重视这一点。可口可乐在世界各地都有训练中心、管理学院，对不同等级、不同岗位的营销员给予不断的训练。因为每一天，可口可乐的业务都在不断地发展，可口可乐的营销人员本身都应该不断地学习、自我提高，才能应付市场变化的挑战。

下面我们再来看一下可口可乐的个性营销理念：

◇没有一个品牌强大到不能被挑战，没有一个品牌弱小到不能去竞争。

◇你必须建造你的“营销支点”。营销支点的作用在于：微妙地、有效地改变强弱之间的力量对比，使强者不再那么强，弱者不再那么弱，从而达成另外一种可能。实现以弱攻强，以小搏大，以轻举重。

◇所谓营销潜规则，就是公司最关键、最有效的运作方法，就是用管理兔子的方法管理兔子，而不是用牵骆驼的方法去牵兔子。而兔子前进需要奔跑速度和灵活性，公司运作要生存，需要速度和利润。

◇在营销运作的基本策略上，隔行不隔理；在具体操作层面上，隔行如隔山。

◇将有限的资源集中在局部市场，改变强弱力量对比，从而达成另外一种可能。也就是说，要做小池塘里的大鱼，而不做大池塘里的小鱼，这就是集中运作的真谛。

◇营销和战争都是重要的沟通方式，也是推动社会发展的重要力量。