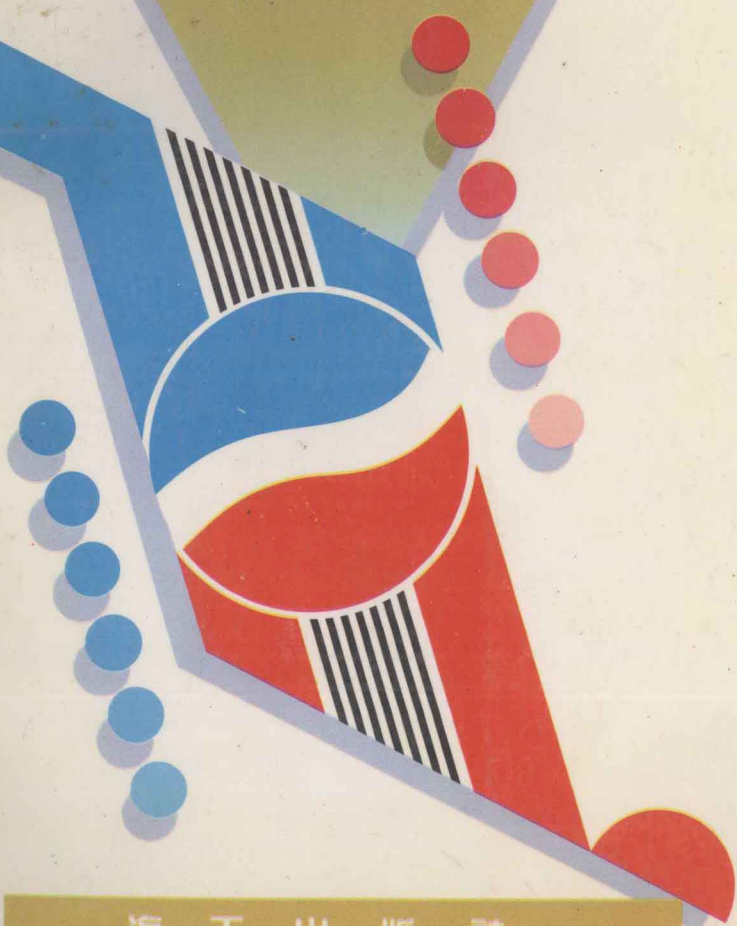


國 際 競 爭 叢 書

百事如何贏得可樂大戰

美國百事可樂公司總裁羅傑·恩里科著

陳鴻斌 曾惠華 潘慕平譯



海 天 出 版 社

國際競爭叢書

百事如何贏得可樂大戰

美國百事可樂公司總裁羅傑·恩里科著

陳鴻斌 曾惠華 潘慕平譯

海天出版社

中國·深圳

1990·12

责任编辑 秦 海
装帧设计 谢 鸿

· 国际竞争丛书 ·

百事如何赢得可乐大战

(美) 罗杰·恩里科著

陈鸿斌 曾惠华 潘慕平译

海天出版社出版

(中国·深圳)

海天出版社发行 广东第二新华印刷厂印刷

开本787mm×1092mm 1/32 印张12 字数280千

1990年12月第1版 1990年12月第1次印刷

印数3000册

ISBN 7-80542-210-9/F·56

定价: 5.50元

国际竞争丛书

主 编 潘江津

副主编 王效文

马松林

吕炳文

执行副主编 秦 海

出版说明

随着我国改革开放实践的深入发展，如何进一步发展外向型经济，开拓国际市场，参与国际竞争，已成为我国企业界特别是沿海地区企业的一项十分重要的研究课题和迫切的实践要求。为适应这种需要，我们组织出版了这套《国际竞争丛书》，为那些热心于改革开放事业，致力于发展外向型经济，积极参与国际竞争，迎接九十年代挑战的企业家们，提供一套关于国际竞争基本理论、实用知识和实践经验的参考读物，并藉以表达我们对拼搏在国际竞争“战场”上的中国企业和企业家们的良好祝愿！

鸣 谢

一个人是怎样经营一个象美国百事可乐这样的公司并抽出时间来写一本书的呢？

回答是：得到了很多帮助。

就我的情况而言，我是幸运的。一些最富献身精神和最有天才的人都亲自参与进来，他们不仅提出意见和建议，而且承担了大量的工作。

第一个就是乔·麦肯。

在本书中提及的大部分重大事件中，乔·麦肯是我的精干的公共关系的负责人。作为这一部门的首脑，他不是偶尔地参与，而是作为美国百事可乐公司最重要的创新活动的促进因素积极地工作。可以这样说，这本书就是他的思想，他为此提供了他的远见卓识、写作天才和不同的意见。

此外，百事可乐公司前董事长唐·肯德尔和现任董事长韦恩·卡罗维从一开始就支持这个与经营无关的不寻常的工作。这是我要在此致谢的又一个原因。

和乔·麦肯一起，彼特·里德在怎样着手写这本书上提出了很好的建议。他们的聪明才智和戴维·费希尔的推荐使我来到班塔姆图书出版公司。

在班塔姆，路易斯·沃尔夫、艾伯托·瓦伊塔尔、琳达·格雷、斯图尔特·阿普尔鲍姆、斯蒂芬·鲁宾和波特·古扎第给予我热情和肯定的回答。他们相信，班塔姆公司能只用正常出书周期

中的一小部分时间来出版《百事如何赢得可乐大战》，这给了我写作的动力和勇气。

对班塔姆高级编辑波特·古扎第我真是感激不尽，他的鼓励总是那么幽默，他在编辑上对无暇感受的东西的敏感，以及他那种井井有条地熟记大量原稿的才能，真是不可思议。

文学作品代理商凯西·罗宾斯也作出了重要的贡献。他向我推荐了合著者杰西·科恩布鲁斯。没有他，这本书也许仍然不过是游荡在乔·麦肯那丰富大脑中的想法而已。杰西和我都称对方写了本书中他最喜爱的部分，这道出了我们合作的一切细节。

我的秘书帕蒂·乔达诺把手稿迅速准确地输入我的微机，并总是好奇地期待着下面的故事。这对于已了解整个故事的人来说，是一种令人振奋的反应。

我的好朋友、水下呼吸器教师、具有创造精神的天才艾伦·波塔什对我的鼓励和帮助是无法估量的。此外美国百事可乐公司董事约翰·阿玛什、理查德·布洛索姆，丹·克拉克、贝基·马迪拉、贝内特·努斯鲍姆、肯·罗斯等人也都是如此。对公司以外的人，我要特别感谢洛克比尔公司总裁杰伊·科尔曼，弗里特莱的高级副总裁吉姆·奥尼尔，史密森尼亚学院的卡罗尔·德赖福斯和斯科特·埃尔斯沃思，纽约杂志的编辑和出版商爱德华·科斯纳尔，以及A. O. 史密斯、珀尔·山姆、理查德·科恩布鲁斯和安妮特·塔波特。

班塔姆的编辑和出版班子以极大的努力满足了我们的“令人生畏”的出版期限。我要感谢艾利森·阿克、巴巴拉·科恩、贝特西·塞妮德拉、萨拉·古德曼、吉姆·普卢玛丽、唐纳·鲁维图索、露西尔·塞尔维诺和其他很多人。

特别令人高兴的是与原百事可乐公司的同事，现任班塔姆

销售和市场部总裁杰西·霍夫特的再次聚会。看到在一家企业学到的经验能应用于另一公司真令人感到愉快。

最后要说的是，当我埋头于把可乐大战的实况付诸文字的时候，我的妻子和儿子多次忍受紧张的生活、冰冷的晚餐并牺牲周末度假。对罗斯玛丽和艾伦，我是永远也感激不尽的。

或许我也可以许诺，就是保证在经营一家公司时绝不再去写书了。

我这样做了。

目 录

鸣 谢（代序）

第 一 章	公司历史上最有把握的决策·····	1
第 二 章	百事可乐为年轻人服务·····	19
第 三 章	学会领导·····	35
第 四 章	奋战 180 天·····	73
第 五 章	更上一层楼·····	101
第 六 章	珠联璧合·····	113
第 七 章	明星不好对付·····	132
第 八 章	给迈克尔捎口信·····	157
第 九 章	新一代人的选择·····	176
第 十 章	在同等的条件下竞争·····	194
第十一章	调整议事日程·····	217
第十二章	用明星做赌注·····	238
第十三章	漂亮的反击·····	257
第十四章	请原谅，我们伤害了你们·····	303
第十五章	乘胜前进·····	327
第十六章	一帆风顺·····	356

第一章

公司历史上最有把握的决策

从前，在一个相当简单和纯正的世界里，你要一杯可口可乐，不会有人问：“要哪种？”这本书将解释，为什么那个世界已不复存在。它还将解释，为什么可口可乐公司于1985年春天大吹大擂地推出新可口可乐以后，在不到90天时间里又恢复了原来的配方。它将解释为什么会发生难以想象的事情——百事可乐成为美国最受青睐的软饮料，在某种程度上得感谢可口可乐公司在那个夏天患了精神分裂症。

据我所知，那些想了解两个激烈竞争的公司的内幕的商人们，要么是想交易以不正当手段窃取的情报，要么是想涉猎小说创作。在一开始我应该再次说明，我并非由于欺诈的手法或以作家的技巧而闻名。

那么，是什么使我有资格讲述这两个公司丰富多彩的故事呢？

有两点。

首先，我是百事可乐公司的总裁兼主管。

第二点与我的同事和我所做的一系列决策有关。我相信，那些决策对亚特兰大可口可乐总部的先生们和我们的百事同仁来说都是同等重要的。此话虽有自吹之嫌，但我确实这样认为：我的百事同仁和我与亚特兰大的先生们一起发明了新可口

可乐。

这个引人注目的故事始于数年前，当时我还不是百事可乐公司的总裁。那时，百事可乐正以一场称为“百事可乐的挑战”的广告战，即通过比较品尝测试来迅速逼近可口可乐。可口可乐公司的董事被百事可乐的成功刺痛了，他们决定举办自己的品尝测试，即发起可口可乐的挑战。品尝者是可口可乐的雇员们，地点就在可口可乐公司的亚特兰大总部。

据《华尔街日报》报道，百事可乐获胜。

尽管赢得不多，但我们却赢了。

在百事可乐公司就职几个月后，在1983年11月11日我的39岁生日那天，我签署了公司历史上费用最高的广告合同：以500万美元购买两套电视广告制作权和为一位才华横溢但又腼腆的年轻人举办巡回演出，他歌喉高亢，会倒退着跳舞。

很多人以为我疯了，不少人来信这样说，甚至我自己也开始认为他们也许是对的。

众所周知，可乐大战中的另一次激战发生在1985年4月23日。那一天，可口可乐公司宣布了被它的董事们形容为“公司99年历史上最重要的公告”。曾使可口可乐名声大振并创利数十亿美元的产品不见了，代之以我们愿永远拥有的“新可口可乐”，这个新产品用可口可乐雄辩的董事长罗伯托·戈依瑞塔的话说是“更圆润……更柔和……更爽口，因而也更有劲”。

几乎所有的人都认为可口可乐公司疯了，数万封来信这样说。我非常清楚，他们是对的。

于是，百事可乐的挑战，迈克尔·杰克逊为百事可乐制作广告片的合同以及新可口可乐就成了三件不无联系的大事。

读者在下面将会看到，就象软饮料的销售量在夏天会上升

一样，这三件大事定是一件接一件地发生。

然而历史，即便是软饮料的历史也不会永远是一种简单的点的连接。一些相对来说不那么重要的事件却常常在发展过程中产生比重要事件大得多的力量。

在这方面，没有什么比战史显示得更清楚了。第一次世界大战“起于”奥匈帝国皇太子弗朗兹·费迪南德和他的妻子的被暗杀。第二次世界大战“起于”对波兰的入侵，美国大规模地卷入越南“起于”声称要炮击美国在北部湾的舰只。

当然，相比之下，百事可乐与可口可乐在可乐大战中的争斗显得很一般。没有谁被彻底打败，我们相互攻击的炮弹常常是一些毫无意义的东西。尽管如此，我们之间的大战却完全是真实的。

这场大战关系到数百亿美元和“市场份额”，就是与同行业其他产品相比较的销售情况。还有一种无形但绝非不重要的东西：自豪感。在这个故事中，这最后一点或许是最重要的因素。

我能理解，可口可乐公司的那些骄傲而又遭受挫折的董事们，何以要对百事可乐的挑战和迈克尔·杰克逊广告片作出反应。因为除消费者外，所有人都说他们经销的饮料是美国最好的。

当有人问我，为什么在应战中犯了世界级的错误，即推出新可口可乐时，我的回答常常使人们吃惊。他们以为我会大肆宣扬百事可乐的奇迹，并以炫耀而并非完全可信的独白来谈论百事可乐的上佳美味，上乘广告，通过大刀阔斧的扩展和卓越的管理来创造奇迹。这不是我的做法。

但是，为了说明我们如何赢得可乐大战，并出乎人们的预料而保持了领先，接下来我将不得不做一件与我的身份不符的

事。即暂时把百事可乐搁在一边，专门谈论一个题目，人们会看到，这是一个以完全不同的原因而迷人的题目：可口可乐公司。

1985年3月7日，推出新可口可乐一个多月前，一位95岁的老人在亚特兰大一家医院里悄然去世。

他叫罗伯特·伍德拉夫，是软饮料行业的两巨头之一。（另一位是唐纳德·肯德尔，读者在后面将会听到更多关于他的事情）。

1923年，伍德拉夫掌权，担任可口可乐公司总裁。他执掌这一权力直至1965年退休。那年，他成为公司董事会的一名成员并兼任董事会财务委员会主席。1981年他任名誉主席。他最后辞去董事会职务是在1984年。至此他整整为可口可乐干了61年。

我从未见过罗伯特·伍德拉夫，但读过很多关于他的介绍资料，我钦佩他的成就，因而对他那复杂而又常常是矛盾的性格有一些了解。

一方面，他是一位安详的，很少露面的总裁，他讨厌到处出头露面，而从可口可乐不断增长的利润报告中寻求自我满足。

在亚特兰大，你绝对想不出他就是世界最大的软饮料帝国的首脑：他住的房子是基层经理人员也完全能买得起的。尽管他的其它四处住宅较为奢华。在怀俄明占地4600英亩的牧场和在佐治亚占地4.7万英亩的种植园就不那么简朴了，但亚特兰大人很少看到过。

对家乡的居民来说，他是好好先生，以热心慈善事业著称。他一向最喜欢的事业大量捐款，仅对埃墨里大学就捐款两亿美元。虽然鲜为人知，但他对宗教确实很感兴趣，一位牧师送他

一些精心撰写的讲道稿，谈及糖浆和碳水化合物的道德问题。

罗伯特·伍德拉夫喜欢自己的私生活，他的有利地位保障了他的私生活。在可口可乐原总部，他有一部专用电梯送他去办公室。紧靠办公室有一间厨房，人员齐备，专供他膳食。他不大喜欢这所住宅，所以他常请亚特兰大最显赫的人士到这里来，甚至把办公室的锁匙交给其中一些人，以便利来访。

尽管如此，伍德拉夫在使用权力方面依然是一个绝不含糊的人。

人们常常说，在亚特兰大，权势之分是五十对五十，伍德拉夫为一半，所有其他人加在一起拥有另一半。他的管理风格看起来不引人注目，让人难以察觉。确实，他很少发布直接指令，几乎从不签署文件。不过，这是因为他从不需要这样做。无论白天或夜晚，只要这位总裁一声令下，他的下属都将奔忙起来。

由于伍德拉夫膝下无子女，因此他对待公司象对待自己的孩子一样。人们普遍认为，他就是想让他公司始终保持他的经营风格。结果，多年来可口可乐越来越成功，但创新精神却越来越少。

但那个时候，可口可乐无需创新。由于罗伯特·伍德拉夫的个人直觉如此出色，以致他不需要作任何修正。

他要让可口可乐的瓶子出现在每一家商店里。

他的目标相当简单，就是要将可口可乐置于每一个潜在顾客垂手可得到的地方。

这一理想本是可口可乐帝国的根本，如今已成为所有饮料公司的基础。

这一基础从未改变过。

还有一件罗伯特·伍德拉夫喜欢的东西，在他看来也无需现代化。

它被称为“商品7x”，即可口可乐的配方。

很久以来，可口可乐配方始终是世界上保护最好的机密之一。可口可乐公司如此保护它，以致于当印度政府要求他们透露配方时，公司宁可关掉它在这个炎热、干渴、拥有8.5亿人口的国家中的企业。

伍德拉夫把可口可乐撤出印度是正确的。

可口可乐配方不仅仅是一种糖和调味品的混合物。它是一座炼金炉。它生产出的软饮料虽然解渴，但却从不改变味道。而这个世界变化之快超出任何人的想象。

大型喷气客机的问世和廉价的旅行费用使大批美国人得以出国旅行。在此之前，外部世界对我们很多人来说似乎是巨大而冷淡的。因此美国人在北非时，看到可口可乐那熟悉的招牌，几乎就象是得到了一张回国机票一样，感到异常亲切。就是在美国，可口可乐也有一种使人焕发的巨大力量。依阿华一家货栈的可口可乐标志尽管在无数个盛夏的热浪冲击下已经褪色，却能把任何一个美国人带回到他的童年时代。

但是这些情感并非只是导致怀旧或空想。由于罗伯特·伍德拉夫的专心致志，那些呕心沥血的标志，在北非、在依阿华和更遥远的地方，通常会导致一台可口可乐售货机，当那清凉的绿色瓶子溜出滑道，它就会把喝可口可乐的人带回到高校橄榄球赛中和一级方程式赛车及周末野餐中去。

1983年，堪萨斯报界一位具有传奇色彩的编辑威廉姆·格·怀特拍70岁生日照。他选择的背景是他最喜欢的冷饮柜旁的可口可乐自动售货机。他解释说：“可口可乐正是美国所主张的理想化的精华。”

怀特是明智的。

喝一口可口可乐就是向自己灌输或让自己吸收美国的精神。

可口可乐是装在瓶子里的美国之梦。

罗伯特·伍德拉夫也懂得这一点。

我想，这也是伍德拉夫从不狂妄自大和自吹自擂的原因，他没有理由这样做。

他知道自己是谁：可口可乐的看家人。

在伍德拉夫的悉心照料下，可口可乐公司赢利数百亿美元。

但是一个人不能永远统治下去。

伍德拉夫先生的位置不可避免地要被别人接替，尽管这些人自称忠于他的理想，但他们却有着自己的办事程序。

1979年，布赖恩·戴森出任美国可口可乐公司的总裁。他又高又瘦，非常健康。我听说，他参加铁人三项比赛，还写作诗歌和短篇小说。我相信这些。他生于阿根廷，在英国受教育，他不是人们所想象的那种人，有空就在工厂转悠转悠。

戴森接管美国可口可乐公司时，这家企业在近十年中都显得毫无作为。它一直受到崛起的百事可乐从各个方面的严重冲击。这部分来自百事可乐极为咄咄逼人的市场推销，而更多的是来自百事可乐的挑战。

1974年，百事可乐在得克萨斯的达拉斯发起挑战时，整个城市几乎是可口可乐的一统天下。那里的人不是喝可口可乐就是喝“佩珀博士”饮料，该公司总部就设在达拉斯。百事可乐则远远落在第三位，其时它在同廉价出售的其他软饮料的竞争中遇到了麻烦。

在绝望中，PBG（百事可乐工厂集团，经营百事可乐公司所属的装瓶工厂的部门）请百事可乐的广告之父艾伦·波塔什为争夺达拉斯市场发起一场特殊的广告战。

蒙目测试在竞争着的百事可乐和可口可乐之间进行。百事可乐不仅赢得了这些测试，甚至一些可口可乐的老主顾也这样说：“嘿！可口可乐喝了一辈子了，你是说我真的更喜欢百事可乐了？真难以置信！”

当主持测试者问这些一直喝可口可乐的人今后打算喝什么饮料时，他们说：“我想我要喝百事可乐了。”

1975年，这些品尝测试的结果得到一家独立的消费者研究机构确认，百事可乐公司将其拍成电影，作为广告片开始播出这些真实生活的对话。一些普通人成了当地的电视明星。同时百事可乐的销售数达到了顶点。在达拉斯的销售迅速上升，并保持增长势头。

不久，百事可乐的挑战扩展到全国80%的地区，人们惊喜地发现，他们更喜欢的饮料不再是可口可乐了，这种人的数量似乎在没完没了地增长。

到1977年，百事可乐在全美超级市场上已比可口可乐更畅销了，并在不断占领其它地方的市场。当然可口可乐依然占据最重要的地位，它在自动售货机和餐厅里占压倒优势，在海外是到处可见，这些都使这一点确定无疑。但在70年代，可口可乐主要已是靠吃老本而不是靠董事们的远见和能力来推动了。

阿根廷裔的布赖恩·戴森出任美国可口可乐总裁以后要改变这一切，使可口可乐再度活跃起来。他使可口可乐在墨西哥和南美的海外部门取得一系列令人印象深刻的成就，但他对美国市场却太不熟悉。因此他在前几年里致力于研究和学习，以便制定一种战略，为这个处于昏睡状态的公司注入活力。