

PEPSI & Coca Cola

告诉你全球两大饮料巨头的
成功之道

百事可乐

全球两大饮料巨头的  品牌营销与竞争策略

可口可乐

李慧群 / 主编

本书从产品组合、分销渠道、营销模式、品牌塑造、广告宣传、员工管理、危机管理等方面对两大饮料巨头进行对比分析，从而揭示了它们成功的奥秘

中国物资出版社

百事可乐 与 可口可乐

全球两大饮料业巨头的品牌营销与竞争战略

PEPSI & Coca Cola

李慧群 主编

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

百事可乐与可口可乐：全球两大饮料巨头的品牌营销与竞争战略/
李慧群主编. —北京：中国物资出版社，2007. 6

ISBN 978-7-5047-2672-8

I. 百… II. 李… III. 饮料—食品工业—工业企业管理—经验—美国 IV. F471. 268

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 045730 号

责任编辑 王云龙

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址：<http://www.clph.cn>

社址：北京市西城区月坛北街 25 号

电话：(010) 68589540 邮政编码：100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本：720mm×980mm 1/16 印张：17.25 字数：232 千字

2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978-7-5047-2672-8/F·1096

印数：0001—4000 册

定价：35.00 元

(图书出现印装质量问题，本社负责调换)

前 言

在任何一个成熟的行业里，始终都会存在着几家实力相当、数一数二的巨头企业，它们在公司规模、销售总额上不相上下，在小到区域市场、大到世界各地为争夺更多“领地”而互不相让，“杀机”无限。

与此同时，人们发现，无论这种“对弈”是偶然的还是必然的，都已经悄悄地打开了某种经济运营规律的大门：正是这种刀光剑影的比试，促使对峙双方不断调整自身的经营体系，增强企业的综合竞争实力，并因此将其他竞争者远远地隔离在主要利润区之外，使强者共享“双赢”。

正因为如此，后来者要进入这一行业，要站稳脚跟甚至超越行业数一数二的企业，除了要凭借后起之秀的锋锐勇气，也不得不潜心学习、借鉴这些巨头企业的巅峰智慧。

在软饮料行业，百事可乐和可口可乐始终引领着行业的潮流，在互相竞争的过程中实现了各自的不断壮大，它们彼此间在战略战术上无不针锋相对，在品牌博弈过程中不断完善自己、超越自己。

百事可乐只比可口可乐晚诞生了12年，但就是12年的差距几乎成了百事可乐不可逾越的鸿沟，几乎成了它永久的痛。一直以来，百事可乐都扮演着一个挑战者的角色，对可口可乐亦步亦趋。直到2005年年底，这一状况才得到了根本性的改观。美国东部时间2005年12月12日，百事可乐首次以59.31美元的股价和1108亿美元的股票市值，超越了宿敌可口可乐（该日股价为41.15美元、市值为987亿美元）。

无论如何，可口可乐仍然占据着全球 60% 的软饮料市场，是当之无愧的饮料行业领导者。一个多世纪以来，可口可乐公司把“可口可乐”的影响推向全世界，它那优美、独特的斯宾赛体的草书名称、富有特色的商标图案、特制的绿色瓶装，在铺天盖地的强大广告宣传攻势推动下，风靡全球且经久不衰。一项调查显示，20 世纪全球最流行的三个词分别是上帝（God）、她（Her）和可口可乐（Coca Cola）。更有趣的是，在当代英语中，“全球化”（Globalization）还出现了两个同义词——“可口可乐化”（CocaColalization）、“麦当劳化”（McDonaldization）。

中国饮料企业要培育自己的竞争优势，把企业做大做强，不仅要摒弃传统的经营模式、经验式管理，还要学习百事可乐、可口可乐等世界级巨头企业的经营管理智慧，加快结构性调整和战略性改组的步伐，提高员工的素质。在我国的饮料市场上，创立于 1984 年的健力宝曾经红极一时，获得“中国魔水”的美誉，成为中国最具知名度的饮料品牌，但现在却很难见其踪影。“非常可乐”虽然现在叫得较响，但是其市场份额在中国本土也难望百事可乐、可口可乐之项背。

究其原因，它们只是从表面上模仿百事可乐和可口可乐，认为只要拥有产品，加上不断地广告宣传就可以财源不断，并没有看到隐藏在成功背后的科学的战略定位、优秀的企业文化以及出色的品牌管理等。

在产品组合上，百事可乐和可口可乐具有明显的不同。百事可乐更注重产品的多元化，除了各种饮料之外，还有休闲小食品，并且又开辟了运动产品领域；而可口可乐更多的是集中在饮料领域里，以饮料为核心，形成自己的产品组合。

在分销渠道上，百事可乐作为市场的跟随者总要付出得多一些。百事可乐清楚地认识到，只有基础的工作做得比可口可乐更出色，

才不会落后，因此它致力于推行积极销售策略，注重市场渠道（通路）发展，以获得竞争优势；而可口可乐的直销加深度分销的模式已经成为饮料营销的通用模式和其他品牌的模仿对象。

在营销模式上，定位于年轻人市场的百事可乐，作为市场挑战者，在其营销活动中采取的是全明星的阵营，并借助音乐和体育的力量，加之其成功的“蓝色风暴”运动已经使其市场呈现强劲的成长趋势；而可口可乐的多角化营销模式在市场上取得了长久的成功，其2005年实施的网络营销成了经典案例，自诞生以来其视觉营销做得更是尤其成功，而且自从1928年赞助奥运会以来，更是每年都在体育上投入了巨额的资金。

在品牌塑造上，百事可乐的形象是一个年轻化的品牌，它以年轻人为目标消费者，其定位、宣传都紧紧围绕着年轻人这一目标客户群体而展开；而可口可乐的形象更多的是一个百年的经典，它代表的不仅仅是一个可乐品牌，更是人们对一个时代的追忆和怀念，以至于它在推出新可乐时遭到了全美国人民的强烈反对。

在广告宣传上，百事可乐的广告突出其个性化特征，用年轻人喜欢的非常酷的明星塑造了一个个性鲜明的形象，凸显了百事可乐时尚、流行、前卫的品牌；而可口可乐的广告在继承全球化广告风格的基础上，从当地的文化风俗出发，陆续推出了许多富有特色的本土化广告，并且在时机的运用、名人广告方面也表现出了独特的优势。

除了以上这些关键因素，在企业战略、终端管理、员工管理、企业文化、全球扩张、危机管理等方面两家巨头企业无不积累了丰富的成功经验。对百事可乐与可口可乐的高速成长战略进行深入和详细地分析，不只为描述这些战略的表现和结果，最为关键的是分析为什么会出现这样的结果，探究结果背后的真正原因，希望有助于读者朋友进一步对这两家企业进行对比、学习。

在编写过程中，我们参考了大量的国内外专家的相关资料，但由于工作量大、时间紧，仍有一部分资料未来得及查清有关标注出处，在此一并表示谢意。

参加本书编写的有：陈南峰、林胜琼、羊明澜、黄良弟、王纶菲、郑锦辉、苏定林、赵林雄、胡锡燕、邢春梅、陈琼湖、李武强、黄汉萍、朱欢欢、孙彦洁、关爱劝、郑英才、王科保等，他们为本书的编写付出了心血与汗水。

编 者
2007 年 6 月

目 录

第一章 优化产业链与特许经营战略

百事可乐	3
优化产业链	3
价格策略	9
特许体系	12
可口可乐	17
特许经营	17
价值链管理	20
与强者联盟	27

第二章 多元化产品与饮料之王

百事可乐	33
饮料产品	33
休闲食品	36
快餐食品	39
运动服饰产品	41
可口可乐	44
碳酸饮料	44
非碳酸饮料	47



第三章 积极销售系统与深度分销

百事可乐	53
良好的渠道	53
灵活的促销	57
可口可乐	61
分销渠道	61
渠道管理	67



第四章 计划性拜访与终端生动化

百事可乐	75
计划性拜访	75
铺货管理	79
终端陈列	81
可口可乐	84
终端生动化	84
终端管理	88
终端促销	92

第五章 全明星阵营与多角化营销

百事可乐	99
全明星阵营	99
音乐营销	103

目 录

借力体育	105
蓝色风暴	107
可口可乐	110
网络营销	110
视觉营销	114
体育营销	116

第六章 个性化广告与本土化广告

百事可乐	123
个性化广告	123
电视广告	126
网络广告	129
可口可乐	133
本土化广告	133
广告策略	136

第七章 年轻化品牌与领导者品牌

百事可乐	143
年轻化定位	143
品牌理念	146
品牌识别	149
品牌宣传	153
可口可乐	157
领导者定位	157



识别体系	159
品牌战略	164

第八章 取决于人与人尽其才

百事可乐	171
培养领导人	171
稳定的团队	175
人才本土化	180
可口可乐	182
人才招聘	182
人才培养	187
绩效考核	191
晋升机制	195

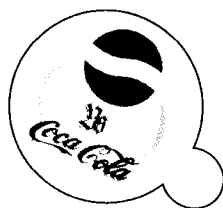
第九章 “蓝色”文化与“红色”文化

百事可乐	199
以人为本	199
回报社会	202
重视结果	208
可口可乐	211
社会责任	211
忠诚员工	215
人本文化	218



第十章 百事事件与可乐危机

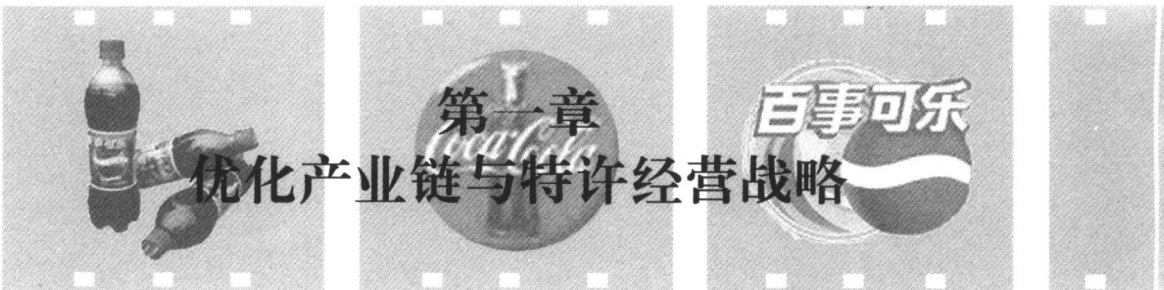
百事可乐	225
“针头事件”	225
349 中奖号码事件	227
“七喜”未达标事件	231
可口可乐	234
经营危机	234
质量危机	237



第十一章 跨国经营与全球化扩张

百事可乐	243
拓展美洲市场	243
抢占“真空地带”	247
挺进欧亚国家	249
可口可乐	252
全球化原则	252
本土化行动	256

参考文献	261
------------	-----

The top of the page features three film strips. The first strip on the left shows three soda bottles (one upright, two lying down). The middle strip shows a Coca-Cola logo. The third strip on the right shows a Pepsi logo. The title '第一章 优化产业链与特许经营战略' is overlaid across the middle and right strips.

第一章

优化产业链与特许经营战略

企业能够在竞争中脱颖而出，靠的是战略；能够在变化的环境中不断壮大发展，靠的是战略；能够在相对的长时间内持续成功，靠的也是战略。战略是一切优秀企业成功最根本的因素，对于企业的长远发展尤为重要。

企业战略在企业的全部活动中占据着中心和支配地位，它规定了企业的使命，确认了企业以独立的社会经济实体存在的必然性和重要性。战略是企业向某一方向运动的逻辑方式，因此可以依据外部环境变化随时调整甚至是改变。

百事可乐和可口可乐都是经历了一百多年时间考验的美国老牌企业，自从诞生的那一天起，它们之间就充满了竞争，但在不断的风云变幻中，它们又都及时地抓住了机遇，实现了自身的发展。这要归功于它们各自的企业战略。

百事可乐

在过去一百多年的发展历史中，在饮料领域可口可乐一直处于行业老大的位置，而百事可乐则只跟随其后。但是在近几年的较量中，百事可乐大有赶超可口可乐的趋势。在 2005 年 12 月 12 日，百事可乐终于迎来了自己历史性的转折点，自 1919 年上市以来，其市值首次超过了可口可乐。

百事可乐的前任总裁恩里科在第三次世界广告大会中倡导：“当今市场竞争的关键在于战略。”自 20 世纪 80 年代以来，百事可乐根据自身的比较优势、竞争对手的行动及全球经济的变化，及时地制定并调整了战略规划。通过收购、剥离等手段集中优势资源，达到优化产业链的目的，以便建立碳酸饮料、果汁和休闲食品三条业务主线。同时，百事可乐一贯的低价策略不仅使其在 20 世纪 30 年代打了一场漂亮的翻身仗，而且连同它的特许体系一起，成了百事可乐走向全球的一个重要砝码。

优化产业链

所谓产业链，是指一项产业的不同环节按顺序构成的链条。这些在产业群落内形成合理的分工，“链”上的每个环都有各自专注的领域，合起来形成整体优势。

优化产业链通常是指通过对产业链的延伸或者收缩，来对产业链进行整合，从而使产业链的整体优势更为突出。

所谓产业链，是指一项产业的不同环节按顺序构成的链条。这些在产业群落内形成合理的分工，“链”上的每个环都有各自专注的领域，合起来形成整体优势。



百事可乐与可口可乐

自成立以来，百事的主营业务范围经过了几次较大的调整。现在，百事主要的品牌有百事可乐、七喜、美年达、百事轻怡、百事清柠、佳得乐、纯品、乐事（休闲食品）、桂格（麦片、奶粉）、菲多利等，以及租用品牌——立顿（罐装红茶）。其中百事可乐仍然是百事最重要的品牌，其净销售额占公司总体净销售额的 25.29%。

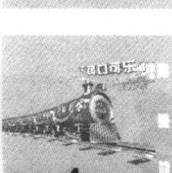
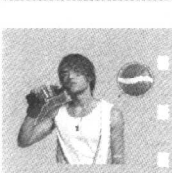
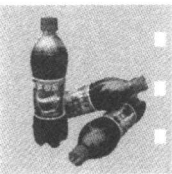
在百事可乐的发展历史上，它还曾经拥有过货运公司、体育用品公司、快餐公司。从 20 世纪 60 年代开始直到 20 世纪末期，百事可乐扩张的触角伸向了快餐行业和其他很多相关或者不相关的领域。1965 年，百事可乐兼并菲多利食品快餐公司，多元化经营的百事可乐的雏形初步形成，也形成了百事可乐通过兼并其他效益比较好的公司来达到迅速占领一个行业的战略思想。在这一思想的指导下，百事可乐分别于 1970 年收购了 Wilson 体育用品公司。紧接着在 1976 年和 1977 年又分别收购了李韦汽车货运公司和必胜客（Pizza Hut）公司，1978 年又马不停蹄地收购了塔科贝尔（Taco Bell）墨西哥风味快餐公司，1986 年又收购了肯德基公司。至此，百事集团完成了对世界三大西式快餐连锁系统的收购。

后来这些业务由于对百事的发展形成了阻碍，因而被先后剥离了出去，而随着社会环境和消费趋势的变化，百事后来又进入了非碳酸饮料和运动产业。

回顾百事可乐产业链的优化过程，大致包括五个方面：剥离货运和体育用品业务；退出快餐业；投资非碳酸饮料；进军休闲食品；进入运动产业。

剥离货运和体育用品业务

为了把主要精力集中在自己占优势和可支配地位的生意上，1984 年，百事公司进行内部结构调整，将货运和体育用品公司从百事公司剥离出去，以集中精力搞好三项核心业务：软饮料、休闲食品和快餐业，但这还仅是战略调整的第一步。



退出快餐业

转向连锁餐饮店经营为百事可乐开辟了新的领域，但是也带来了一些预想不到的麻烦。经过几年的运营，百事发现所收购的三家餐饮业巨头的饮料经营对百事可乐的销售起到了负面的影响。百事可乐对餐饮业的投资提高了公司的资产密集程度。更重要的是，进入餐饮业领域使百事可乐成为许多大型餐饮店的竞争者。由于肯德基、必胜客、塔科贝尔品牌的餐饮系统隶属于百事可乐，于是，为了与肯德基、必胜客、塔科贝尔竞争，原本与可口可乐无资本或股权瓜葛的其他餐饮业企业，包括麦当劳、硬石、热带雨林、汉堡王等（原来都是百事产品的销售客户的著名跨国连锁餐饮品牌），就不得不选择在自己的连锁店中销售可口可乐作为随餐饮料，而视百事可乐为同业竞争者，这在无形之中影响了百事可乐在餐饮业市场的拓展，并助长了竞争对手——可口可乐的气焰。

于是，1997年，百事可乐终于大刀阔斧地做出了重大的战略调整：坚决放弃那些弱势的、赢利少的业务，将拥有的必胜客、肯德基和塔科贝尔的快餐业务从百事可乐中分离出去，成立百胜全球餐饮公司，并在纽约证券交易所独立上市，以达到更好地发挥产品结构优势，将市场经营重点集中在饮料和小食品方面的目的。果然，在顶住各方面的压力做出剥离放弃的决定后不久，百事可乐就成功地与硬石餐厅、热带雨林餐厅签订了合作协议。2003年，硬石餐厅再次将与百事可乐缔结饮料合作伙伴关系持续至2010年。百事可乐终于实现了产业链的优化，把握住了进入这些餐饮企业的机会。

投资非碳酸饮料

百事可乐的第二个时期的产业链条拓展是从1998年开始的。为了实现更大更稳定的市场份额，百事可乐没有满足第一阶段产业链条给自己带来的利益，决定进入非碳酸饮料市场。

1984年，百事公司进行内部结构调整，将货运和体育用品公司从百事公司剥离出去，以集中精力搞好三项核心业务：软饮料、休闲食品和快餐业。但这还仅是战略调整的第一步。

