

Coca-Cola

世界饮料航母的30个成功秘诀

可口可乐法则

THE BUSINESS LESSONS
OF
COCA-COLA

◎ 薛 松

为什么可口可乐历经百年不衰？

是否有一种百年不变的法则在起作用？
在这个瞬息万变的商业社会中，
每个企业人都在苦苦寻找制胜法宝，
麦肯锡、六西格玛、还是可乐？……

华夏出版社

Coca-Cola

世界饮料航母的30个成功秘诀

可口可乐法则

THE BUSINESS LESSONS
OF
COCA-COLA

◎ 薛 松

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

可口可乐法则:世界饮料航母的 30 个成功秘诀/薛松编著.
-北京:华夏出版社,2003.4
ISBN 7-5080-3064-8
I.可… II.薛… III.饮料-食品工业-工业企业管理-经验-美国.
IV.P471.268

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 028854 号

可口可乐法则:世界饮料航母的 30 个成功秘诀

编 者:薛 松
责任编辑:梅 子 陈 默
装帧设计:点石堂
出版发行:华夏出版社
地 址:北京市东城区东直门外香河园北里四号
邮 编:100028
电 话:(010) 64663331
印 刷:北京海淀求实印刷厂
开 本:787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张:17.625
字 数:160 千字
版 次:2003 年 4 月北京第一版
印 次:2003 年 4 月北京第一次印刷
ISBN 7-5080-3064-8
定 价:28.80 元

华夏版图书,版权所有,侵权必究
如有印刷或装订错误,请随时联系

序 言

市场，这是个我们每天都在念叨的词汇。这个词所包含的到底是机遇还是风险，是畅快还是酸楚，每个人都有不同的解释。然而我们惟一知道的就是“优胜劣汰”这个不变的市场真理。

世界经济正以势不可挡的趋势朝着全球市场一体化、以消费者需求为核心的新经济迅速发展，国际竞争愈加激烈。在国内，面对越来越多的彩电大战、冰箱大战、IT大战、房地产大战、民航大战、保健品大战、饮料大战……企业的一个直接感受就是现在的生意太难做了。在此背景下，中国企业该如何重构企业战略？如何适应国际化经营？如何规避经营风险？如何创立世界名牌？如何增强企业竞争力？如何创造企业特色？

综观这几年中国企业的兴衰，莫名中有一丝伤感。从前几年的巨人、爱多、秦池、三株，到这两年的乐百事衰落、健力宝易主、仰荣出局，为何耳边总是听到巨人轰然倒下的声音？如果说，前些年倒下的企业是由于患了青春综合征，那么现在这些倒地的企业都是久经沙场的老将。仅仅用市场的残酷来一语带过恐怕难以道尽其中的缘由。在

苦苦思索不得其解的情况下,能否跳出眼前的迷局,以求它山攻玉之石?

回首世界百年,到今天我们能看到的世界百强,哪个不是九死一生,历尽沧桑?有幸运的因素,但更多的是缘于正确的抉择。今天,读者翻开这本揭示可口可乐成功秘诀的图书时,也许会有一种遥不可及的感觉,但是当你细细品味过之后,就一定会发现许多用之四海而皆准的真理。因为,这本书中讲述的法则,是从可口可乐创业伊始到建立百年辉煌中不断磨砺而成的,既有成功的总结,又有失败后的反思。中国加入WTO之后,企业面临的市场竞争已经变成生死攸关的课题,可口可乐的宝贵经验正可以用来指导中国企业少走弯路,在不完善的市场环境中做出更加正确的选择。

可口可乐作为一瓶简单的甜味碳酸汽水,其品牌超越了种族、文化、国家和社会的种种限制,进入了全世界大多数人的记忆、心灵和情感,成为人们在口渴时首先想到的饮料。作为全球最大的饮料公司、软饮料销售市场的领袖和先锋,可口可乐公司拥有世界最畅销汽水五大品牌中的4个(可口可乐、健怡可口可乐、芬达及雪碧)。全世界共有200多个国家及地区的人在享用这个公司提供的各种饮料,可口可乐公司产品的日饮用量超过10亿杯。可口可乐将美国文化兼容并蓄于各国不同的市场环境之中,使可口可乐成为人类进入工业化社会以来,最具有全球价值的经典品牌。一百年间,可口可乐在欢乐的、嘶嘶作响的气泡中成就了自己不败的神话。

是什么样的操作和经营，使可口可乐取得了其他公司难以企及的业绩呢？

一百年前，可口可乐发明的时候，市场环境简直就是现在在中国市场的翻版，市场没有规则，假冒伪劣产品冲击不断，政府封杀等等。如果是一般的企业早就被折磨死了。到上世纪二、三十年代，当经济危机摧残着几乎所有的企业时，可口可乐却获得飞速的扩张，关键原因在于可口可乐看待危机的不同寻常的视角。到二战期间可口可乐随着美国大兵走向全球时，有些人认为可口可乐巧妙地利用了美国政府。没错，但可口可乐绝对是早有预见，已经提前做好了政界的铺垫，这个铺垫花费了几乎十年的时间。至于后来的可乐大战，更是世人皆知，但这已不再是两败俱伤的决斗，而是两强排斥了其他异己，让碳酸饮料的市场份额得以迅速膨胀。可口可乐的成功历程仿佛一张百米长卷，虽然跌宕起伏，却又协调统一。故事虽然不同，却仿佛有一位看不见的“导演”在精心编排。

经过美国经济学家近十年的研究，可口可乐的这位无形导演终于显身，这就是一直指导着可口可乐成功的 30 条商业法则，它被美国经济界称为 30 魔法。在 90 年代，当 30 魔法被披露时，很多人认为，这才是可口可乐真正的“秘方”。很多美国企业，而且无论规模大小，都曾经用可口可乐的成功法则作为参照发现自己企业中的很多问题，通过借鉴这些法则迅速找到答案。

可口可乐的成功，其核心就是它的品牌建设和营销战

略的成功。在一个传统的行业中,可口可乐将品牌推广和战略营销的精髓演绎到极致。从可口可乐的百年发展史中,我们可以挖掘出许多成功的秘密。

在写作过程中,作者深入实践,研究市场,了解消费者,造访国内经营管理各方面的专家学者,并结合了中国企业成长过程的典型案例,有深度又有高度,有宽度又量体裁衣,是一本集可读性、趣味性、适用性于一体的超级管理实践图书。



目 录

产品策略篇

1

法则一 必须有自己独特的东西..... (2)

附:大象也惧怕老鼠 “小灵通”让巨头胆颤..... (5)

法则二 为竞争者设置进入门槛..... (8)

附:中国企业如何避免价格战? (11)

法则三 确保人人买得起你的产品..... (15)

附:国美相扑家电零售联盟:61 亿对决 150 亿..... (17)

营销策略篇

23

法则四 确保你的产品唾手可得..... (24)

附:健力宝第五季——神龙见“首”不见“尾”..... (29)

法则五 创造一个谜团..... (32)

附:脑白金用神秘的外衣成功营销..... (36)

法则六 使他们年轻起来..... (42)



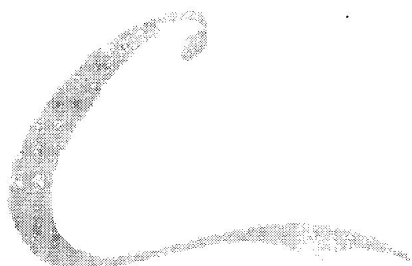
附：“万燕”栽树，后人乘凉——中小企业如何 捕捉市场机会.....	46
法则七 欢迎劲敌.....	50
附：给非常可乐提个醒.....	57
法则八 随机应变.....	58
附：从“王麻子”之死看老字号创新.....	64
法则九 善用法律.....	68
附：花旗给中国银行上的一堂课.....	73
法则十 明智地营销你的产品.....	77
附：中国失败广告的七宗罪（之一）.....	83
法则十一 引起人类的普遍欲望.....	87
附：中国失败广告的七宗罪（之二）.....	93

法则十二 聪明地利用名人效应——但需谨慎.....	96
附:中国失败广告的七宗罪(之三).....	100
法则十三 不要使用防御性反面广告.....	102
附:明显针对竞争对手,健力宝新广告惹争议.....	105
法则十四 任何宣传皆是好宣传.....	108
附:没事找事——“英雄”派营销剑法 5 招封喉.....	109

品牌策略篇

113

法则十五 宣传一种形象,而非产品.....	114
附一:面对 WTO 中国的出路在哪里?	117
附二:著名失败企业反思之一.....	121
法则十六 追求月晕效应.....	123
附一:没有“月晕”罩着,你能走多远.....	127
附二:著名失败企业反思之二.....	129



附三：“月晕效应”的基本内容.....	129
法则十七 别违法.....	132
附一：2002 年倾倒的富豪.....	133
附二：著名失败企业反思之三.....	139
法则十八 善于施加影响.....	140
附：企业家在钢丝绳上竞走.....	150

管理模式篇

153

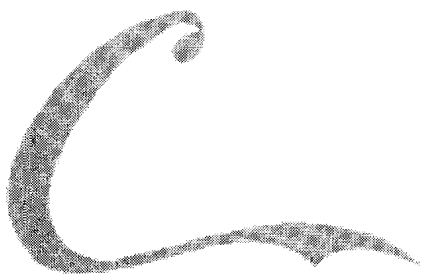
法则十九 坚持简单的戒律.....	154
附一：一位咨询师对企业经理的诊断：成功，只青睐 “有好习惯的人”.....	159
附二：简单就是杀手铜！.....	165
法则二十 在雇员面前保持严肃.....	169
附一：员工离职为哪般.....	171
附二：著名失败企业反思之四.....	173

法则二十一 相信自己的产品	175
附：不要让你的销售人员说：不行！	180
法则二十二 从内部选拔高层管理者	184
附：风险“空降兵”	187
法则二十三 注意盈亏一览结算	193
附：著名失败企业反思之五	195
法则二十四 明智地利用现金	197
附一：著名失败企业反思之六	202
附二：现金流游戏：Game Over	203

企业模式篇

211

法则二十五 保证在产品到达消费者手中之前，所有 中间商都能挣大钱	212
附：连锁靠卖一张皮？	217



法则二十六 形成合资企业.....	222
附：联盟还是兼并？.....	226
法则二十七 培养文化敏锐性.....	230
附：格兰仕其实很脆弱.....	235
法则二十八 全球性战略，地区性战术.....	238
附一：“有你可乐”能改变“中国制造”.....	242
附二：可悲的品牌延伸.....	245
法则二十九 耐心而执著，从长计议.....	247
附一：著名失败企业反思之七.....	258
附二：豪言壮语与残酷的倒闭.....	258
法则三十 需要时才搞多种经营.....	261
附：中国企业要学会“加减法”.....	264

Coca-Cola

产品策略篇

产品有特色、消费大众化、力避两虎相争，
是可口可乐公司产品制胜的重要法宝。

法则一

必须有自己独特的东西

产品不必非得会说话、会飞才行，但是一定要有某些有效的、人们普遍认可的功效。

也许很多人在口渴时才会想起可口可乐。没错，它只是一种饮品，但它又与众不同，饮用可口可乐会有呛鼻的感觉，还略带一点咖啡味。可口可乐的经理们知道，一旦消费者习惯了这种味道就很难再忘记它。

以前人们认为可口可乐是非常偶然发明的。“当偶然将糖浆和碳酸水混合时，奇迹出现了。顾客对可口可乐赞不绝口，满意的嘖巴着嘴唇说：我爱上了可口可乐！”可口可乐第一档案管理员威尔伯·库尔茨就是这样描述的。其实可口可乐决非是无根而生的绝世饮料，它的出现有其自身的历史、地理和文化背景。

美国 19 世纪末期的社会现实和中国 20 世纪后 20 年非常类似。以国内战争为催化剂和转折点，美国建立起工业社会制度，实现了交通的根本性变革，宣告了美国资本主义的诞生——把个人富有视为理想，大量利用广告和报纸传播市场经济信条。变革带来了高速的生活节奏，有识之士开始担忧一种新病症的出现——神

经衰弱。另外，暴饮暴食或营养不良是当时常见的两种并发症，试想每天吃太多淀粉和过多的肉，必定会引起消化方面的病症。

当时很多医生在研制治疗神经衰弱和消化不良的药方，约翰·潘伯顿博士就是其中的一位。但是，他们当中的绝大部分人都采取了欺骗的手段，例如奥古斯丁·汤普森博士发明了“莫克西叶脉食品”，并于 1885 年装瓶出售。他声称该饮料是由一种尚未命名的南美稀有植物（据说类似龙须菜、甘蔗或马利筋之类，吃起来像大头菜）制成，其疗效是被莫克西中尉发现的。其实“莫克西”只是汤普森虚构的一个朋友，说他能治愈瘫痪、脑血管软化、神经衰弱和失眠等也全是子虚乌有。

但是约翰·潘伯顿博士则严谨得多。他根据当时的医学报告发现可卡叶有使人兴奋解除疲劳的效果，因为它含有可卡因，这种物质的确有使人兴奋的作用。不过，必须指出约翰·潘伯顿并不是第一个将可卡叶制成饮品的，在他之前一个叫做马里亚尼的科西嘉人开始销售浸泡可卡叶的波尔多红葡萄酒。

因此，要想超越竞争对手必须有更出色之处，可口可乐就比浸泡可卡叶的红葡萄酒更加成熟，它增加了非洲可拉果（像可卡叶一样，可拉果内也有一种隐藏的生物碱——咖啡因——含量比例高于茶或咖啡），对可卡叶和可拉果提炼，再和糖、水调制后，可口可乐诞生了，可口可乐没有酒精，更容易为消费者接受。它的独特性还不止于此。

美国在 19 世纪后期有两样东西很流行，一种就是前面提到的保健药剂，另一种则是冷柜饮料。1767 年约瑟夫·普里斯特利制造出二氧化碳后，人工合成的碳酸水就成了紧俏的补品。1839 年法国移民尤金·鲁赛尔首次往苏打水里加入不同口味的香精，并储存在冰柜中销售，开启了美国冰柜饮料时代。19 世纪七八十年代，冷饮柜台在城里随处可见，而且被装饰得越来越华丽。冷饮柜台和苏打

水是一种独特的美国现象，正如黑啤酒是英国特色、莱茵酒是德国特色、克拉瑞特是法国特色一样……苏打汽水的高贵本质在于它的民主特点，正因为此，它才成为了一种全国性饮料。富翁可以小口地啜香槟，穷人可以大口地饮啤酒，但他们都在喝苏打汽水。

可口可乐，让大众耳目一新。它将两个最流行地元素完美地结合到了一起，既是一种治疗头痛和沮丧的兴奋剂，又是口味独特的新型苏打冷饮。苏达饮料和专利药剂在可口可乐身上珠联璧合。在可口可乐早期的广告中常会见到这样的描述——“可口可乐，可口！清新！快乐！活力！该新潮苏打饮料含有神奇可卡叶和著名可拉果的特性。”

依靠自身的特色和强力促销的支持，可口可乐迅速在冷饮柜台崭露头角。1887年5月1日，《制宪报》上的一篇文章说：“最近几周可口可乐糖浆的售量增至600加仑。全美都在出售。大量的订单从四面八方飞来。”虽然亚特兰大报纸无疑夸大了本土产品占据的国内市场份额，但这些数字仍然叫人为之一震。每加仑糖浆与水调配后可产出128杯可乐，600加仑就是76800杯！1890年糖浆的销售量高达8855加仑。

我们还可以从另外一个角度理解这条法则的重要性。

1888年商人艾萨·坎德勒购买了可口可乐的所有权。坎德勒的经营能力非常出色并且拥有资金实力，他对可口可乐的发展起了重要的作用，使可口可乐公司迅速成长为成功的企业。所以，有人认为没有坎德勒可口可乐早就灭绝了。也许会是这样，可口可乐发明人约翰·潘伯顿确实对企业经营一窍不通，而且并不富有。可是，艾萨·坎德勒之所以购买可口可乐的所有权难道不正是看到了可口可乐的产品特色吗？他曾经这样说过：“如果人们像我那样了解可口可乐的优点，我们就有必要锁上工厂大门，安排一个卫兵，手握散弹枪，强迫人们排队购买可口可乐。”所以，产品的特色不但是产