



面向 21 世纪 课 程 教 材
Textbook Series for 21st Century
高等学校市场营销专业主干课程系列教材



市场营销经典案例

(第二版)

■ 朱 立 编
■ 郭国庆 吴健安 主审



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS



面向 21 世纪 课 程 教 材
Textbook Series for 21st Century
高等学校市场营销专业主干课程系列教材

F713.50/164=2

2012

MARKETING

市场营销经典案例

(第二版)

SHICHANG YINGXIAO JINGDIAN ANLI

■ 朱 立 编
■ 郭国庆 吴健安 主审

北方工业大学图书馆



C00270930



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容简介

作为“高等教育百门精品课程教材建设计划”精品项目——《市场营销学（第四版）》的立体配套教材，本书严格按照主教材的内容结构、教学目标来选择、设计案例。与同类案例书相比，本书有两个突出特点：一是采用将两个或两个以上竞争者营销策略进行对比来阐述案例过程，不仅可以训练学生解决具体问题的能力，还可以提高他们对整个行业的分析能力；二是从不同的角度提供与主案例相关的拓展材料，使学生在获得丰富的背景材料的基础上，增强对关键问题的甄别能力，增强从多视角考虑和解决问题的能力。

图书在版编目(CIP)数据

市场营销经典案例/朱立编.—2版.—北京:高等教育出版社,2012.2

ISBN 978-7-04-033532-3

I. ①市… II. ①朱… III. ①市场营销学-案例-高等学校-教材 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 248733 号

策划编辑 童 宁
插图绘制 尹 莉

责任编辑 童 宁
责任校对 杨凤玲

封面设计 于 涛
责任印制 毛斯璐

版式设计 王艳红

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
印 刷 北京北苑印刷有限责任公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 21.25
字 数 470 千字
购书热线 010-58581118
咨询电话 400-810-0598

网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
版 次 2004 年 2 月第 1 版
2012 年 2 月第 2 版
印 次 2012 年 2 月第 1 次印刷
定 价 33.60 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 33532-00

第一版序——一本优秀的中国化的营销案例

案例教学法自20世纪80年代初引入我国以来,受到越来越广泛的重视。特别是1991年正式开始MBA学历教育后,经济管理类院校都把案例教学列入教学改革计划,逐渐加大案例分析在课程中的比重。有的院校MBA课程设计中,案例分析已占到40%左右,有的院校还要求尽量选用本土的优秀案例。

案例教学法的两大支柱是:案例库本身的建设 and 掌握案例教学技巧的师资队伍建设。案例是教育工具,也是案例教学法的基本要素,加强案例库建设,是我国推行和完善案例教学中的一项重要任务。

《市场营销经典案例》一书,是市场营销学立体化教材的重要组成部分。因此,作为市场营销学立体教材项目的主持者,中国人民大学的博士生导师郭国庆教授和我才有机会先睹为快,了解本书的全貌。我们最重要的体验是,这本营销案例具有以下特色:

1. 浓厚的本土化气息

国际化与本土化相结合,是经济全球化条件下跨国企业市场营销的重要特征。国外企业进入中国市场或中国企业进入国外市场,都必须针对目标市场的具体营销环境,采用差异化的营销组合,以满足这些市场的需求。本书涉及的70多个企业,包括中国企业和在中国的“三资”企业,它们营销在中国,其营销理念与营销组合策略都与中国的营销环境及其变化紧密地联系在一起,因此,这些领先企业的营销战略,对于研究本土化营销极具启发性。

2. 热烈的竞争性氛围

中国买方市场初步形成以及加入世界贸易组织(WTO)后中国市场上的国内、国际竞争日趋激烈。本书的案例很多是将主要竞争对手的营销活动作为相关链接,一些著名企业的“过招”与“接招”,成功与失败,营造了热烈的竞争性氛围;复杂的环境变迁和戏剧性情节,“永不落幕的竞赛”最能让人引发思考,直至使其综合能力和应变能力得到锻炼、培养。

3. 丰富的信息资源

本书的数十个案例篇幅有长有短,有的案例长达两万余字,包含人、事、时、地、物及社会文化情境,相对完整,交代清楚,有的还附有相关案例,链接资源丰富,提供了足够的信息,情境复杂,包容不同观点,足以使人产生认知冲突,有助于形成多种见解和展开争论。

4. 明确的教学目的

本书的所有案例,均按高等教育出版社出版的《市场营销学》(第二版)各章内容分章编排,并相应提出思考讨论题。这些新颖实用的案例,使教学内容密切联系实际。鉴

于案例本身并无“标准”答案,全书一律不列示“参考答案”,希望学生和学员在学好相关理论知识的基础上,熟悉案例提供的背景资料,通过分析、批判、思考和讨论,提出若干对策意见,并做出不同选择,有利于提高分析和解决问题的能力。

此外,不同于一般案例的是,全书出自一人之手。本书编者从事市场营销课程教学近15年,同时从事传播策划业逾10年,与企业界联系甚多,阅历了商海风云,积累了相当丰富的企业营销实战经验与教训的实际资料,加以近年来师从著名营销学专家彭星闻教授,得其指点,故能较快完成本书,并且达到了令人满意的结果。作为“高等教育百门精品课程教材建设计划”精品项目——《市场营销学》(第二版)的立体配套教材,本书的出版,不仅为本科生市场营销学的案例教学提供了新的案例材料,也为高等教育出版社出版的《营销管理》教材提供了配套用书,在MBA教育中将会发挥更多、更大的作用。

当然,金无足赤,书无完书,随着中国社会主义市场经济的发展,企业营销的典型案列,也需要与时俱进,不断更新。本书的不足之处,有待广泛听取读者的批评建议,在再版时修改完善。

中国高等院校市场学研究会顾问 吴健安
中国市场营销学会顾问

2003年10月

第二版前言

近年来,随着中国大学商学院的国际化发展,案例教学成为商学院教学的主要方式。案例教学不仅为学生提供了应用所学理论知识的机会,而且深化了学生对理论的理解,同时丰富的案例讨论拓展了学生的视野。特别是,中国 MBA 教育的快速发展,促进了我国工商管理领域的案例教学与案例研究。为此,开发和运用基于中国市场的本土企业案例成为中国商学院和教师的一项重要任务。

《市场营销经典案例》自 2004 年出版以来,得到了国内众多教师和同学的认可,在此深表谢意。在第一版中,案例的重点是本土化案例的开发,特别是结合教学与教材进行案例的配套。应该说,在过去若干年的教学实践中,本案例集发挥了积极的作用。然而,随着中国经济的快速发展和中国企业实践的丰富,新的营销案例层出不穷,对第一版的修订和完善就显得尤为迫切。

《市场营销经典案例(第二版)》在保留原有经典营销案例的基础上,以营销创新、热点问题和接触公司为出发点,围绕品牌、创新、商业零售和网络营销等方面新增 11 个案例,如苹果的产品创新、如家快捷酒店、凡客诚品的互联网快时尚品牌、吉利汽车收购沃尔沃品牌等,旨在使案例教学更加贴近企业实践,增强营销教学的实战性。

案例的编写是一项浩大的工程,仅笔者一人之力是无法完成的,因此在此要特别感谢本案例集中所引用的文章与数据的作者和所有给予帮助的企业。在书中,均对所用资料注明了出处,疏漏之处敬请谅解。最后,笔者衷心希望本案例集在教与学的过程中发挥积极的作用,同时也希望广大的读者提出宝贵的意见和建议。

朱 立

2011 年 11 月

第一版前言

案例教学法(case methods of teaching)兴起于20世纪初的美国哈佛大学,并得到了大力推广,由此开创了工商管理教学中的案例教学法。在国外的工商管理教学实践中,案例教学是其主要的教学方法,据介绍美国的MBA在学习期间要分析700多个案例。案例教学以其形象、直观和较强的参与性而受到了广泛的赞誉。

我国的案例教学起步晚,基础薄弱,尤其是在案例教学法和案例库建设等方面更显薄弱。中国经济的飞速发展,推动着中国高等教育事业的发展,而解决理论与实践相脱节的严重问题成为摆在中国教育面前的主要问题。我们的教育目的是要培养高素质的、适应中国经济建设需要的人才。笔者通过长期的案例教学实践和对案例教学法的关注,深切感受到案例教学在教学实践中的重要性及在我国工商管理教学中推广的紧迫性。为此,在多位营销学前辈和专家教授的悉心关怀下,笔者希望通过自身的努力为推进我国的案例教学尽微薄之力。

市场是竞争的市场,市场营销是企业竞争的行为。本案例集力图在编写中贯彻市场竞争的主旋律,尽可能真实地模拟企业在现实市场环境中的营运现状,为学生提供一个动态的市场氛围,使其能在动态的市场环境中分析企业的各种市场行为。因为,失去了市场的动态发展和市场的不确定性,案例分析都可能只是纸上谈兵,或是对既定模式的反复演示,而无法达到我们所期望的案例教学的目的。本书的绝大多数案例是在动态市场观思想的指导下完成的,也就是在一个案例中选用了两家或多家竞争企业作为案例分析的对象,这正是本案例集区别于其他案例书的一大特点。

本书在编写过程中得到了高等教育出版社及《市场营销学》(第二版)立体化教材编写组有关同志的大力支持。中国人民大学的郭国庆教授在繁忙的工作中,抽出时间通览审阅全书,并对许多地方提出了宝贵的修改意见。云南财贸学院的吴健安教授更是对此书的编写完成倾注了无限的心血,还有我的博士生导师中南财经政法大学的彭星间教授,在本书的写作中给予了多方的指导和支持。在此还要感谢云南白药集团的龙江董事长、肖斌女士,以及蜥蜴团队对本书的支持。

在本案例集中,引用了许多专家、学者及各界同仁的研究资料和数据,还有许多企业的相关资料,在此一并致谢。多数引用资料均注明了出处,然而,疏漏之处在所难免,在此谨表歉意。部分引用资料的作者未能联系沟通,请在本书出版后的半年时间内与我联系,以便支付相应的稿酬。联系方式:ZhuLi2001@km169.net。

朱 立

2003年9月

目 录

第一章 市场营销与市场	
营销学 (1)	
案例 1 可口可乐与百事可乐的 百年恩怨 (2)	
案例 2 另类思维:王均瑶 (16)	
第二章 市场营销管理哲学	
及其贯彻 (23)	
案例 1 麦当劳与肯德基是对手还是 同盟 (24)	
案例 2 商业奇才史玉柱:从巨人 汉卡到脑白金 (33)	
第三章 战略规划与市场	
营销管理过程 (45)	
案例 1 苹果:产品创新未来 (46)	
案例 2 云南白药牙膏的品类营销 (65)	
第四章 市场营销环境 (76)	
案例 1 戴尔挑战联想 (77)	
案例 2 如家快捷酒店 (91)	
第五章 消费者市场和	
购买行为分析 (98)	
案例 1 凡客诚品(VANCL):互联网 快时尚品牌 (99)	
案例 2 健之佳的健康连锁 经营之路 (106)	
第六章 组织市场和购买	
行为分析 (116)	
案例 1 卡特彼勒公司的 融资租赁 (117)	
案例 2 阿迪达斯与耐克的 运动大战 (119)	
第七章 市场营销调研与预测 (133)	
案例 1 第五季:再造健力宝 品牌 (134)	
案例 2 中国 10 城市手机消费及 品牌研究 (139)	
第八章 目标市场营销战略 (143)	
案例 1 娃哈哈与乐百氏:中国饮料 市场的逐鹿 (144)	
案例 2 中国陶瓷何时走出国门 (153)	
第九章 竞争性市场营销策略 (158)	
案例 1 柯达与富士的黄绿大战 (159)	
案例 2 农夫山泉:水好还是 卖点好 (167)	
第十章 产品策略 (182)	
案例 1 铱星为什么陨落 (183)	
案例 2 万科地产的品牌之路 (185)	
第十一章 品牌、商标与包装	
策略 (197)	
案例 1 多品牌策略:P&G(宝洁) 谁与争锋 (198)	
案例 2 张裕“解百纳”的品牌 纷争 (205)	
第十二章 定价策略 (208)	
案例 1 价格屠夫:格兰仕 (209)	
案例 2 美国西南航空公司打好价 格牌 (215)	
第十三章 分销策略 (221)	
案例 1 格力电器的渠道模式 (222)	
案例 2 超级市场自愿连锁集团: SPAR (225)	
第十四章 促销策略 (231)	
案例 1 广告创造神话:秦池、爱多、 哈药,没有完结的故事 (232)	
案例 2 危机公关:美国强生与中国 三株的比较 (243)	
第十五章 市场营销组织、计划与	
控制 (249)	
案例 1 沃尔玛与家乐福的中国	

扩张	(250)
案例 2 渠道价格战:国美与苏宁电器的 扩张	(266)
第十六章 国际市场营销	(277)
案例 1 日本丰田汽车击败美国	(278)
案例 2 吉利汽车收购沃尔沃 品牌	(290)
第十七章 服务市场营销	(297)
案例 1 体验营销:星巴克咖啡与 文化	(298)
案例 2 百年哈雷 谁与争锋	(305)

第十八章 市场营销的新领域与 新概念	(307)
案例 1 概念营销:商务通科技打造 产品新概念	(308)
案例 2 五粮液的品牌延伸	(318)
附录 市场营销案例教学方法 探讨	(324)
参考文献	(331)

第一章

市场营销与市场营销学



案例1 可口可乐与百事可乐的百年恩怨

一、历史背景

(一) 可口可乐的历史

可口可乐(CoCa-Cola)是一种碳酸型饮料,诞生于1886年。

可口可乐,由药剂师约翰·彭伯顿(John Pemberton)在美国佐治亚州的亚特兰大市研制而成。1885年,他为法国葡萄酒注册了商标。1886年,彭伯顿对法国葡萄酒可乐做了一些改革,即加入苏打水并将其放入用过的啤酒瓶中,称其为可口可乐。他将这种混合饮料更多地用来治头痛而不是用来恢复精力,尤其是当人们暴饮暴食后。一个偶然的机会,一位药商发现这种糖浆加入二氧化碳后味道更好。

为尽快推广产品,彭伯顿与富商鲁宾逊合伙开发,为产品起名为CoCa-Cola,CoCa是南美的一种药草,Cola是非洲的一种果子。1886年5月在《亚特兰大日报》上,他们打出了第一次广告:“可口可乐,可口!清新!欢乐!活力!是新潮苏打饮料,含有神奇的可卡叶和著名的可乐果的特性。”简短有力的广告,开创了现代广告的先河。可口可乐当时的售价为每杯5美分。

后来,彭伯顿的健康每况愈下,他以2300美元的价格把可口可乐卖给了阿萨·坎德勒(Asa Candeler)。1892年,坎德勒组建了可口可乐公司,并开发了一种至今仍沿用的瓶装系统,在随后的25年里他独自引领着饮料业的发展方向。

1899年,坎德勒在田纳西州建成了第一家瓶装厂,从而结束了可口可乐只在苏打亭散卖的历史。

可口可乐“99%是水,其余的是每桶不足一美元的药物”——马克·吐温在《镀金岁月》一书中这样写道。

1916年,坎德勒离开可口可乐公司去竞选亚特兰大市的市长;1919年,可口可乐以2500万美元卖给亚特兰大的商业集团。该集团的负责人是银行家厄内斯特·伍德拉夫(Ernest Woodruff),直到今天,可口可乐仍掌握在伍德拉夫家族手中。1930年,可口可乐在28个国家中发展了64个经销商。

第二次世界大战(以下简称“二战”)伊始,伍德拉夫发表特别声明:“不管我国的军队在什么地方,也不管公司要花多少成本,我们一定能让每个军人只花5美分就能买到一瓶可口可乐。”64套生产线被运往世界各地,可口可乐真正走向世界。

1950年5月15日,可口可乐上了《时代》(Time)杂志的封面。

1965年,可口可乐海外营业额占总营业额的45%。除了英语、德语、法语之外,可口可乐还使用包括非洲祖鲁语在内的60多种语言做广告。

1969年,可口可乐在135个国家销售,利润1.2亿多美元。

《商业周刊》杂志将1979年的“企业公民奖”颁给了可口可乐。

1983年,可口可乐推出不含咖啡因的健康可乐。

1984年,可口可乐成为洛杉矶奥运会指定饮料,亮出“活跃、健康、青春”的全球

形象。

1985年,可口可乐推出新配方可口可乐。新配方可口可乐遭到消费者的强烈抗议,“改变可口可乐的口味打破了我的美国梦”。迫于压力,可口可乐用“经典可口可乐”名称重新推出原配方可口可乐,新配方可口可乐的销售持续增长。

1988年,可口可乐盈利达到10亿美元。

据 Audits & Surreys 公司的调查,全世界每天消费的可口可乐超过5亿瓶,其中美国每天消费1亿瓶。

(二) 百事可乐的历史

1898年,美国北卡罗来纳州纽伯恩城的药剂师布拉德哈姆(Caleb Bradham)发明了一种饮料,他为这种饮料申请注册时,取名为Pepsi-Cola,其中Pepsi来自于pepsin(一种有助于消化的胃蛋白酶)或despesia(消化不良),表明其是一种有助于消化的可乐型饮料。

1903年,布拉德哈姆在百事可乐的广告中,称其是“使人神清气爽,有助于消化”的饮料。20年代经济大萧条时期,百事可乐也经历了一段不景气。

1928年,洛夫特(Loft)公司的董事长查尔斯·古斯(Charles Guth)以15万美元的价格买下了百事可乐公司。经过一段曲折发展之后,1934年百事可乐公司时来运转,销量猛增,公司进入超常发展。百事可乐越来越引人注目,特别是被可口可乐注意到。1938年,在百事可乐创立40周年时,可口可乐质疑百事可乐在商标中使用Cola的权利。双方就这个词的使用权利对簿公堂,但可口可乐输了这场官司,美国联邦法院裁定,Cola不再是一个享有专用权的商标名称,而成为一个普通词汇。

二、经营理念

(一) 可口可乐的经营理念

1. 从3A到3P

可口可乐的经营理念可以用3A和3P来表述。3A意思是:让顾客“买得到,买得起,乐意买”。“买得到”是让市场处处都要有可口可乐的产品,消费者随处可以买到;“买得起”是要价格便宜;“乐意买”是让消费者喜欢产品,喝过了还想喝。

从1995年起3A原则改成3P原则,即“无处不在(pervasiveness),物有所值(priecetovalue),首选品牌(preferece)”。3P原则比3A原则更加积极主动,代表着可口可乐将以更积极、更主动的经营思想指导全球业务的开展。

可口可乐3P经营哲学,说易行难,要做到尽善尽美,更要面对不少挑战。现在全球98%的人已认识可口可乐品牌,体现出可口可乐无处不在的威力。“无论你处于地球哪个地方,只要一想起可口可乐,就能唾手可得,这就是‘无处不在’的含义;可口可乐所蕴涵的巨大的品牌价值和他文化价值,给人的已不是一瓶汽水那么简单的感受,这就是‘物超所值’的真谛;而只要你想饮用汽水,就首先想到去买可口可乐,而且不仅仅购买一次,这就是‘心中首选’的魅力。”如今,可口可乐公司所有大小决策,都紧紧围绕3P进行。

为了更好地贯彻“无处不在,物超所值,心中首选”,可口可乐公司对广告宣传极为重视。伍德拉夫曾说:“我们的可口可乐中 99.7% 是糖和水,如不把广告做好,可能就没有人喝了。”据统计,1911 年,可口可乐的广告费是 100 万美元,1941 年为 1 000 万美元,1948 年为 2 000 万美元,10 年以后又增加到 4 000 万美元……

2. 体育营销:奥运的长期赞助伙伴

现代奥运已不仅仅是运动员在竞技场上的角逐,而且还是企业争霸的领域。奥运所推崇的公正、和平更能使厂商的宣传效果和品牌价值提升到较高的水平。厂商可以通过赞助奥运的形式,顺其自然地走进千家万户、深入消费者的心中,达到提高销售额和利润的目标。一项来自美国本土针对奥运赞助商形象的调查显示,64% 的受访者比较愿意购买赞助厂商的产品,理由是因为它们的赞助使得选手们能够参赛。从世界杯到街头三人足球赛,从篮球到网球,可口可乐一直是全球体育赛事的主要赞助厂商。

可口可乐赞助体育从 1907 年赞助美国棒球比赛开始,它也是赞助奥运会历史最长的赞助商,自 1928 年开始就从未间断过。可口可乐为每届奥运会提供免费饮料及游客咨询,务必让每个奥运会的客人在欣赏奥运比赛的同时,能随时享用到可口可乐。从 1985 年国际奥委会实施第一轮四年一度的常年合作伙伴赞助计划起,可口可乐就一直是这一计划的核心成员。可口可乐的前任总裁戈斯维托与前任奥委会主席萨马兰奇于 1995 年 10 月在瑞士签订了第四个(TOP IV)奥林匹克合作伙伴协议,把可口可乐对全球奥运会的赞助计划延长至 2008 年。

百年奥运:亚特兰大奥运会

1996 年,美国亚特兰大奥运会,首次在可口可乐的故乡举办。此届奥运会正值可口可乐诞生 110 周年,现代奥运会诞生 100 周年,有 190 个国家参加。可口可乐公司当仁不让地成为该届奥运会的主角之一,总计投入 6 亿美元的经费,约占其全年广告预算的 47%。可口可乐公司买下了全球软性饮料的赞助权成为 TOP 赞助商后,其他饮料厂商就只能以供应商和赞助者的身份赞助奥运,但不可用奥运标志做宣传。在奥运活动的带动下,可口可乐当年第一季度的收益增加 12%。

可口可乐把“欢乐、活力”作为两大宣传重点。可口可乐公司制定出全方位出击的营销策略,从全球范围各式各样的奥运抽奖、赠品活动,到协助奥运筹委会承办包括圣火传递、入场券促销在内的多项工作;从奥林匹克公园的营造,到 70 部奥运广告片的密集播放,使得全球可口可乐的忠诚者以及一般消费者,在超市日常购物时,在电视屏幕前观看奥运转播时,在亚特兰大现场为选手加油时,甚至在奥林匹克公园尽情游玩时,都能感觉到可口可乐的存在。

(1) 协助奥运促销,增添文艺气息。为了增添奥运的文艺气息,从 1995 年可口可乐公司便开始推出了“可口可乐瓶——奥运对民俗艺术的礼赞”,揭开了奥运宣传活动的序幕。接下来,可口可乐主办了'96 奥运圣火传递活动,并大力协助促销奥运入场券。

为了促销这些入场券,公司在全美各销售点放置了 3 650 万份厚达 48 页的奥运宣传手册,所花的媒体购买费用高达 2 500 万美元。

(2) 奥林匹克公园,浓缩的可乐世界。奥运期间,到亚特兰大的游客,一定不会忘记新兴建成的奥林匹克公园。奥林匹克公园位于亚特兰大市区内,占地 12 英亩,它是在可口可乐公司的号召下,由可口可乐、电玩软件商 Sport lab、松下电器、Discovery 频道、Champion 运动用品公司、锐步(Reebok)和麦当劳七家厂商共同参与,出资 2 亿多美元兴建而成的。这个主题公园也是可口可乐宣传品牌形象的重要窗口,是可口可乐奥运促销的一个重要组成部分。走进公园,投入眼帘的是大大小小的可口可乐标志,众多醒目的红色标志装点着整个公园,条幅、彩旗、遮阳伞……处处都印有 Coca-Cola,整个公园完全被塑造成一个浓缩的可口可乐世界。

(3) 回归消费者的广告创意表现。可口可乐公司为奥运准备了 70 部精彩的奥运纪录广告片,让观众在欣赏奥运比赛的同时,也在广告时段中看到可口可乐为观众“转播”的精彩运动片段。

从 1930 年举办第一届世界杯足球赛开始,可口可乐也是其主要的赞助商,从未间断。

自 1979 年重返中国大陆市场后,可口可乐就广泛赞助了 40 项中国体育活动,包括垒球、体操、游泳、排球、网球、田径、乒乓球等,赞助了 1990 年北京亚运会及 1995 年哈尔滨冬季亚运会。1992 年可口可乐赞助了 6 名中国选手,参加在西班牙巴塞罗那举行的奥运火炬接力长跑活动。1994 年、1996 年可口可乐还进行了同样的赞助。

可口可乐公司与国际足联自 1980 年开始在中国举办“可口可乐——临门一脚”足球教练培训班,10 多年间培训了 1 000 多名青少年足球教练,使近 100 万儿童得到了先进的技术训练;与中国足协联合实施“FIFA FUTURE”培训计划;于 1995 年开始赞助举办“可口可乐杯”中国青年足球联赛。可口可乐杯全国青年足球锦标赛为中国发现了不少足球尖子,并成为中国青年足球最重要的赛事。

在中国申办 2008 年奥运会成功的消息传出不到半小时的时间内,北京可口可乐有限公司为此特别设计的 3 万箱奥运金罐就从生产线上下线,并连夜送往各大商场和零售摊点。作为国际足联的 16 家合作伙伴之一,可口可乐在 2002 年的韩日世界杯上大出风头。为庆贺中国男足进军世界杯决赛,可口可乐拿出 300 万元。可口可乐广东太古可口可乐有限公司、可口可乐(中国)饮料有限公司以 1 047.8 万元成为九运会第一个主赞助商,荣获碳酸饮料主赞助商冠名权。

目前,可口可乐公司一年投入到体育市场的金额超过 40 亿美元,赞助的体育运动超过 70 种,其中包括保龄球、田径、滑水等。

3. 战略联盟

在市场发展中,可口可乐与麦当劳及其他一些公司结成了营销战略联盟,充分利用联盟伙伴的优势来捍卫自己的王者地位。在联盟的过程中,可口可乐不断更新业务运行的结构和模式,扩大品牌和产品的范围,探索新的市场机会和进入高增长的市场。

可口可乐体育赞助的目标

- 独家现场销售权；
- 将体育形象成功地转移到企业的形象中去；
- 坚持接待经销商的制度。

可口可乐体育赞助的十大原则

- 重点突出；
- 不同凡响，一鸣惊人；
- 坚持长期性和稳定性；
- 目标明确；
- 尽量以合作伙伴的面貌出现；
- 基本上只赞助比赛活动；
- 坚持企业整体形象一致性；
- 体育赞助的效果必须有一定的可检测性；
- 专业化操作；
- 坚持各种沟通手段优势互补。

2000年5月，可口可乐公司与美国在线(America Online)结成行销联盟，大规模地跨入网络领域。

2001年1月30日，可口可乐公司与雀巢公司组建新的合资公司，致力于开发新型饮料市场，其中最主要的是即时饮用的咖啡以及健康型饮料，包括中草药类产品。同年2月20日，可口可乐公司与宝洁公司达成合作协议，宣布组成每年营业额可达42亿美元的合营公司，双方将把各自旗下的饮料及小食品业务注入这家公司，帮助加强推广有关产品。同年2月28日，可口可乐公司和迪斯尼公司宣布，将联手开发儿童饮品市场。可口可乐公司具有强大的分销能力，而诸如雀巢、宝洁这样的公司在产品研发方面的优势又可以弥补可口可乐公司自身的不足，双方联盟将取得最佳的市场效果。

2000年，可口可乐公司在中国与北京大家宝薯片共同策划了“绝妙搭配好滋味”促销活动，与联想集团公司举行了“数码精英总动员”联合促销活动，均取得了较好的效果。2001年5月，可口可乐公司又与方正科技公司合作，进行了迄今为止在中国最大规模的促销活动。

4. 可口可乐的全球化与本土化——Think local, Act local

在一份珍贵的“可口可乐企业使命”的文件中，记录着可口可乐的经营秘诀：“以可口可乐为核心，我们所拥有的是一个具有卓越品牌与服务的世界性系统。借由这一系统，我们的授权商与生意伙伴可把‘满意’与‘价值’传递给顾客与消费者。这么做，我们会强化在全球的‘品牌资产’。我们的目标很简单，就是要不断扩张我们的全球系统，以接触不断增加的消费者……让他们能时时享受我们的品牌及产品。”

可口可乐公司的历任总裁都把“让全世界的人都喝可口可乐”这句话视为圭臬,坚定不移地开展全球营销。在这一过程中,不时地闪烁出营销智慧的光芒。

二战期间,可口可乐公司随美军在海外铺下了大摊子。二战结束后,可口可乐面临着如何维持的问题。总裁伍德拉夫提出了“当地主义”,其主要原则是:①在当地设立公司,所有员工都用当地人;②由当地筹措资金,总公司原则是不出钱;③除了可口可乐“秘密配方”的浓缩原汁以外,一切设备、材料、运输、销售等,都由当地人自制自办,总公司只提供技术服务;④销售方针、生产技术、人员培训由总公司统一负责。

“当地主义”使可口可乐的海外市场得到了奇迹般的扩大。据统计,几十年来,可口可乐已经在全球借别人之力建起 1 200 多家瓶装厂。可口可乐公司这种既避免风险,又给人以利,共同开创事业的“当地主义”成为可口可乐的一大营销创新。

可口可乐根据不同的市场采取不同的营销方式,入乡随俗,将全球化与本土化相结合。在欧洲市场上,可口可乐公司努力使可口可乐在德国成为德国人喜爱的饮料,在法国成为法国人喜爱的饮料。在可口可乐进入英国市场时,考虑到可口可乐是典型的美国软饮料,与自由、解放和“美国梦”之间形成了强烈的品牌联想,这一市场定位当然不合保守的英国消费者的口味,因此可口可乐在英国市场上的品牌个性更多地体现为生活愉快、爱情幸福,而不刻意强调它的美国血统。在一般情况下,欧洲人通常不认为可口可乐是美国货,而视它为本国文化和生活环境的一部分。

可口可乐的本地化策略的核心是“2L 3O”,即长期(long term)、本地化(local)、信心(optimism)、机会(opportunity)、公民责任(obligation),以此理念为基础,可口可乐的本土化策略获得了巨大的成功。但是,可口可乐并没有墨守成规,又在全球第一个提出了“Think local, Act local”的本土化思想,其要点是根据本土的需要作相关的决定。在可口可乐公司的 230 多个品牌中,绝大部分是区域性品牌。可口可乐印度分公司推出了具有本地特色的冰茶、冰咖啡、牛奶、矿泉水和一系列果汁饮品,以丰富当地市场。在促销方式上,可口可乐也逐渐改变了以往的全球统一的传统,广告、促销等活动由当地公司负责筹划实施。

在本土化过程中,全球各公司的行动并非完全独立,各分公司之间也可实行资源共享。可口可乐在美国、德国和日本设立了研究开发中心,进行新产品的研究开发。由于可口可乐内部实现了充分的“资源共享”,世界各地开发成功的产品都可以互相引进,并根据当地市场需求和消费者习惯进行调整,从而使系统内成功的好产品能与全世界的消费者共同分享,这把国际品牌本土化反了过来,可口可乐公司把它叫做“本土品牌国际化”。如在中国开发的“天与地”乌龙茶和茉莉花茶被引入新加坡,同时还开发了适合新加坡消费者口味的“天与地”金橘茶。曾经风行中国的“岚风”、“酷儿”茶饮料是先在成功上市后继而推广到香港、上海、广州等国内市场的。

可口可乐公司销售的饮料分为 4 大类:以可口可乐为商标的主打产品,主要是水的饮料,有咖啡因和维生素的功能饮料,有益于健康和营养的果汁和牛奶等共 230 多个品牌。除了可口可乐,其他三类的国际品牌和众多本土品牌的产品包装下都注明“可口可乐公司荣誉出品”字样。

2001 年度全球最有价值的品牌排名中,“可口可乐”以 689.5 亿美元名列榜首。2001 年 11 月,著名的全球消费者行为与市场资讯调查机构 AC 尼尔森发布了一项研究报告《迈向 10 亿——当今全球品牌回顾》。该报告显示,在国际市场上只有 43 个消费品品牌每年销售额超过 10 亿美元,同时达到真正的全球化。其中,可口可乐在截止到 2001 年 3 月的过去 12 个月里的全球销售额超过了 150 亿美元,其中在亚太区的销售额就超过了 15 亿美元,可以说是 10 亿美元品牌中的“巨无霸”,而它旗下的可口可乐和健怡可乐品牌本身也均达到 10 亿美元。

可口可乐(中国)饮料有限公司 2003 年 2 月 18 日宣布,可口可乐将在全球市场更换包装、启用新标志。这次换装包括可口可乐所有型号的包装瓶,以及投放的宣传品、广告等,这项支出仅在中国内地就将超过 1 000 万元人民币。这也是可口可乐 1979 年在中国市场销售后,第一次改换中文新标志。

可口可乐公司为什么要大张旗鼓地更换广告和商标呢?可口可乐(中国)饮料有限公司前任总裁包逸秋说:“我们希望吸引更多的消费者,来喝我们的产品。”据分析,由于连续三年业绩下滑,可口可乐想通过这次换装来改善业绩。

(二) 百事可乐的多元化战略

20 世纪 40 年代末,百事发展成为成功的专业软饮料企业。1963—1986 年,唐纳德·肯道尔出任百事可乐的首席执行官,自此百事的战略导向发生了巨大的变化:百事在软饮料业一直居可口可乐之下,肯道尔要求公司对可口可乐从被动防守转向积极进攻,从此可乐之战连绵不绝,百事饮料的市场地位大幅度提高;另一方面,肯道尔深信“快餐薯条与碳酸饮料密不可分,往往是顾客同时购买和消费的对象”,兼并快餐业与餐馆一定程度上可以增加自己的饮料业务销售点,这种协同效应至今仍是百事集团关注的战略要点。

1986—1996 年,百事的首席执行官韦尼·科勒威继续执行肯道尔的关联性多元化战略,形成了百事可乐组织的八大部分:百事可乐北美公司、百事可乐国际公司、弗里托雷公司、百事可乐食品国际公司、必胜客比萨饼世界公司、泰科、贝尔世界公司、肯德基炸鸡公司和百事可乐食品系统世界公司。八个部门分属软饮料、快餐和餐馆三大主营业务。1991 年销售额近 200 亿美元,其中软饮料 69.152 亿美元,快餐 55.658 亿美元,餐馆 71.269 亿美元,餐馆业务首次在销售额上超过软饮料。这些餐馆系统在百事的领导下在美国和国际市场高速增长,尤其在国际市场上年销售额增长率持续多年超过 12%。

百事通过发展快餐业务提高了百事饮料的零售市场控制力,并且使整个公司收入大幅提高。譬如,1993 年可口可乐销售量以 4:1 压倒百事可乐,但后者总收入却高出前者 7.5%。

此外,百事的多元化战略还包括:1968 年购入了北美长途搬运公司,1970 年购入了威尔逊运动用品公司,1972 年购入亨利酒业公司。20 世纪 90 年代初百事的产品与服务遍地开花,涉及饮料、食品、运动用品、货物运输和建筑工程等。

恩里科 1996 年 4 月出任百事公司首席执行官。1996 年百事可乐在美国市场的占有率落后于可口可乐 11 个百分点,是 20 年来差距最大的时期。另外,在除中东以外的