

500美元问鼎 百事CEO

全球头号女强人 卢英德的经营哲学

罗锦荣◎著

美国《财富》杂志、华尔街日报
最为推崇与关注的强势女性
业务遍及全球、拥有逾20万员工的
『百事帝国』首任女掌门
她成功地经营了一家世界500强企业，
更成功地经营了自己的生！

Luoba



014005452

K833.515.38
03

500美元问鼎 百事CEO

全球头号女强人
卢英德的经营哲学

罗锦荣◎著



北航

C1693181



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

K833.515.38

03

图书在版编目 (C I P) 数据

500美元问鼎百事CEO:全球头号女强人卢英德的经
营哲学 / 罗锦荣著. -- 北京:新世界出版社, 2013.11

ISBN 978-7-5104-4656-6

I. ①5… II. ①罗… III. ①饮料—食品企业—
工业企业管理—经验—美国②卢英德—生平事迹 IV.

①F471.268②K833.515.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第265703号

500美元问鼎百事CEO

作 者: 罗锦荣

责任编辑: 王正斌 杜颖达

责任印制: 李一鸣 郑珊珊

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

发 行 部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总 编 室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版 权 部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印 刷: 北京中印联印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 170×240 1/16

字 数: 228千字 印张: 17

版 次: 2014年2月第1版 2014年2月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-4656-6

定 价: 38.00元

版权所有 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638



Indra K. Nooyi

前言

PREFACE

卢英德，本名英德拉·克里希纳穆尔蒂·萨尔玛，她和丈夫拉吉·努伊结婚后，从夫姓，更名为英德拉·努伊，而卢英德是她的中文名字。1955年10月28日，卢英德出生于印度南部最大的城市金奈的一个中产阶级家庭。卢英德的祖父是一名退休法官，父亲是一名会计师，母亲则是一名全职家庭主妇。卢英德的祖父和父亲对孩子们实施的是传统教育，而由于她的母亲比较开明，非常注重对孩子们独立思考能力以及思辨能力的培养，所以她对孩子们实施的是开放式教育。在传统与开放相结合的教育方式下，卢英德渐渐成长为一名性格独立、能言善辩以及自信好强的印度女孩。

1973年，卢英德以优异的成绩毕业于印度马德拉斯基督教学院后，进入加尔各答印度管理学院学习。在当时，印度管理学院是印度仅有的开设有MBA课程的两所学院之一，该学院对考生的要求非常严格，而卢英德能够顺利考入这所学校，足以证明她的实力。两年后，卢英德顺利获得工商管理学硕士学位，暂别校



Indra K. Nooyi
500 美元问鼎百事 CEO

园，走上工作岗位。

由于卢英德品学兼优，所以她很快成为一家大型跨国公司的产品经理，而且不久后她又被强生公司聘为在印度孟买办事处的品牌经理。在这段时间里，卢英德积累了丰富的市场营销以及市场调查的经验。尽管已经是工商管理学硕士，但难度高、任务重的工作，以及相对闭塞的工作环境，还是让卢英德吃了不少苦头。但与此同时，卢英德解决困难的能力也使得她的商业天分逐渐显露出来，而这些经历则使得她在这个充满刺激和挑战的商业世界里赢得了一席之地。然而，卢英德在工作实践中发现，自己在印度管理学院所学的知识明显不能使自己在职场中游刃有余，更不要说实现自己的商业梦想了。而恰在此时，卢英德看到了耶鲁大学管理学院的一则招生信息，于是已经工作两年的卢英德决定重返校园，去耶鲁留学。在很短的时间内，卢英德就在朋友的帮助下递交了留学申请。

递交留学申请后，卢英德很快收到了耶鲁大学的录取通知。于是，1978年，在离开校园将近三年后，卢英德毅然挥手告别家人，也告别自己的祖国，带着500美元，背着行囊，迈步奔向美国这个陌生的国度。

耶鲁大学历来崇尚思想自由和学术自由，是一个弥漫着学术气息以及自由气息的国度。卢英德一方面由于经济的困境而不得不四处打工，赚取微薄的生存费用；一方面则被耶鲁的文化深深地吸引着。尽管此前她从未到过美国，但凭借自己的智慧及自信，卢英德很快适应了这片土地，并彰显出了自己的魅力。在高手如云的耶鲁大学，卢英德的个人魅力以及领导才华都初次显现，而且在两年的留学生涯结束之时，她已经成长为一名具有丰

富的理论知识以及实践经验的耶鲁管理学院高材生。

从耶鲁大学毕业后，卢英德留在了美国，开始为自己的商业梦想打拼。凭借着卓越的才华以及坚定的自信心，卢英德获得了波士顿咨询集团面试官的青睐，成为该公司的一名高级职员。在波士顿咨询公司，卢英德一面挑战着世俗的偏见，一面充分展现着自己的实力，很快得到重用，升职为国际化企业战略咨询业务项目经理。而也就是从这里开始，卢英德的美国职业经理人生涯拉开了序幕。

在职业生涯的初期，卢英德也和社会上的其他人一样，经历了职业的困惑以及初入职场的不适应。不过，她很快就调整好了自己的方向和定位，一步步行走在追逐自己的梦想的道路。在波士顿咨询公司工作了六年后，卢英德接受了摩托罗拉公司的邀请，担任该公司的副总裁，负责企业的战略和规划。在此之后，卢英德又为ABB集团效力四年。在这些著名跨国公司所经历的锤炼，使得卢英德的发展前景变得更加明朗，而她的前行之路也变得平坦和开阔起来。

1994年，在ABB的任期结束之际，卢英德几乎同时收到两家世界500强企业百事公司CEO韦恩·卡洛维和通用电气首席执行官杰克·韦尔奇的加盟邀请。经过谨慎思考，卢英德最终决定接受百事抛来的橄榄枝，成为百事公司高级副总裁兼首席战略官。在接下来的时间里，卢英德和百事的首席执行官紧密合作，一起带领百事走出困境，实现了新的腾飞。与此同时，伴随着工作业绩的凸显，从首席战略官到首席执行官，卢英德在百事公司的地位越来越高。而在2006年，卢英德的职务再次发生变动，而这次变动，使得她从享誉美国的高级资深战略家，成为闻名全球商业圈



Indra K. Nooyi

500 美元问鼎百事 CEO

的“铁娘子”。

2006年10月，随着饮料巨头百事公司的一纸任命，卢英德成为百事的首席执行官，也成为百事的首位女掌门。消息传开后，卢英德这个名字就频繁出现在各大媒体上，也不断打入多个全球排名榜单，成为全球女性效仿的商界女英豪。从2006年到2009年，卢英德连续4次荣膺《财富》杂志评选出的“美国最具影响力的商界女性50强”冠军；2008年，在《福布斯》杂志公布的“全球最具影响力的女性”排行榜中，卢英德排在第3位；2010年2月初，在英国媒体《金融时报》评选出的21世纪以来引领或塑造全球政治、经济、贸易或者文明的50位人物中，卢英德以第11名的成绩位列其中；在2010年和2012年《福布斯》杂志公布的“全球最有权势女性”年度榜单中，卢英德均榜上有名。而在卢英德成为百事的首席执行官后，百事在卢英德的领导下也屡创佳绩。

那么，卢英德到底是一个怎样的人？她是怎样一步步登上百事权力的顶峰的？她有着怎样的经营哲学？百事又是怎样在卢英德的领导下一步步走出困境、实现可持续发展的呢？本书将以卢英德的经历为主线，从卢英德的留学生涯、在波士顿等公司的经历、入职百事的战略，以及百事的本土文化、广告策略、战略布局、管理方案等方面入手，深入解读卢英德的成功之道以及经营哲学，揭开卢英德以及她背后的百事公司的神秘面纱。



目 录

CONTENTS

◎ 第一章 从耶鲁走出的印度高材生： 追逐“美国梦”的起点

1. 印度女孩为充电怀揣500美元留学耶鲁 / 003
2. 迅速适应环境，彰显个人魅力 / 006
3. 挑战生存训练，领导魅力凸显 / 009
4. 初次面试受挫，穿上纱丽做自己 / 013

◎ 第二章 职场生涯早期的拼搏： 目标坚定才能得以成长

1. 入职波士顿咨询公司，开启职业经理人生涯 / 019
2. 在异国的土地上站稳脚跟 / 023

◎ 第三章 从百事首席战略官到首席财务执行官： 用雄厚的实力赢得管理的主动权

1. 两家世界500强企业同时抛来的橄榄枝 / 029
2. 提出战略改革方案，一时孤立无援 / 033
3. 冲破重重阻力，执行百事“瘦身”计划 / 039
4. 面对市场危机，用健康理念来实现百事产品战略转型 / 046



Indra K. Nooyi
500 美元问鼎百事 CEO

◎ 第四章 在百事公司的“蜕变”： 攀上百事权力的顶峰

1. 打破“玻璃天花板” / 053

2. 重组百事公司，调整产品结构 / 057

3. 勇敢迎接挑战，让百事变得更强 / 060

4. 她是冷静的调查者，也是疯狂的“并购女王” / 062

5. “以善待人”的管理智慧，使卢英德实现人尽其才 / 066

6. 对待员工，就像对待自己的伙伴 / 073

7. 卢英德的成功之道——事业源于生活 / 076

◎ 第五章 不一样的发展眼光：

在获取商业利益的同时，兼顾社会效益

1. 卢英德眼中新型CEO需要具备的基本素质 / 083

2. 兼顾商业和社会效益，提出目的绩效理念 / 087

3. 坚持人类的可持续性战略，满足消费者的健康需求 / 091

4. 支持“母亲水窖”项目，普及安全饮水工程 / 094

5. 将环境的可持续性活动进行到底 / 097

6. 坚持人才的可持续性理念，为百事员工创设优良的工作环境 / 101

◎ 第六章 百事可乐的文化挖掘：

本土文化才是赢得市场的最强“攻略”

1. 懂得“入乡随俗”：百事用文化推动发展核心 / 107

2. 以人为本，让“蓝色”文化根植于员工的心中 / 111
3. 深挖海外市场文化是百事赢得市场的惯用策略 / 115

◎ 第七章 卢英德的广告对决： 将产品推向全世界

1. 全明星阵营为何能让百事独占鳌头？ / 121
2. 卢英德实施的广告为何能抢占“真空地带”？ / 125
3. 消费者为何能感受到“蓝色巨人”广告的魅力？ / 128
4. 电视广告——润物无声的品牌推广 / 131
5. 玩转网络，让消费者黏上百事可乐 / 135
6. 公益微电影让品牌深入人心 / 138

◎ 第八章 传奇CEO的终极营销： 做好战略布局才能“笑傲江湖”

1. 终端促销究竟能给百事可乐带来什么？ / 143
2. 计划性拜访终端客户为百事赢得了战略发展期 / 147
3. 终端促销如何让百事占据市场优势？ / 150
4. 捆绑销售帮助百事杀出新市场 / 155
5. 本土化战略是百事开拓市场的“利器” / 159
6. 品牌角色营销：引领消费者的价值观念 / 162
7. 百事挺进欧亚市场凭借的是什么？ / 166



Indra K. Nooyi
500 美元问鼎百事 CEO

◎ 第九章 “铁血女人”的精细管理： 稳固地位需要有效管理做“后盾”

1. “铁女人”箴言：精细管理决定企业的生存 / 173

2. 百事可乐管理中的精细体现在哪里？ / 176

3. 管理结果要靠细节过程来保证 / 179

4. 品质管理：百事实施的可持续发展战略 / 184

5. “特许经营”是跨国企业迅速发展的最佳方式 / 188

6. 百事以价值链管理来增强竞争力 / 191

◎ 第十章 “权力女皇”行动制胜： 抢占市场先机需要的是高效执行力

1. 饮料市场中，百事用怎样的行动抢占商机？ / 197

2. 胜利永远属于抢先一步行动的企业 / 200

3. 女强人告诫人们：不行动和空想没什么两样 / 204

4. 卢英德：饮料是一瓶一瓶卖出来的 / 207

◎ 第十一章 “财富女王”的品牌塑造： 持续传递品牌正能量才是经营王道

1. 百事善用大型活动赞助树立品牌形象 / 213

2. 公益活动为什么是百事释放品牌魅力最好的平台？ / 216

- 3. 百事用慈善事业让品牌源远流长 / 220
- 4. 百事用“绿色环保”打造行业典范 / 224
- 5. 捍卫品牌：永远明确自己的目标 / 227
- 6. 互惠互利，拉近与中国市场的距离 / 231

◎ 第十二章 “经营女神”的锐意创新： 成功是持续改进的结果

- 1. 百事在健康理念的指导下，不断研发新产品 / 237
- 2. 卢英德强调：不尝试改变，就会处于被动状态 / 241
- 3. 本土创新是百事在市场上持续发展的动力 / 245
- 4. 调整产品组合——百事发展的创新策略 / 248

附录

- 卢英德简历 / 251
- 百事管理名言 / 253

◎ 第一章

从耶鲁走出的印度高材生：

追逐“美国梦”的起点



Indra K. Nooyi

1955年10月28日，卢英德出生于南印度港口城市金奈的一个中产阶级家庭。在祖父和父亲的传统教育方式以及母亲的开放式教育相结合的教育背景下，卢英德成长成为一名热情向上、独立好强的女孩。

1975年，卢英德从印度管理学院毕业，开始了自己的职业生涯，并很快跳槽到实力雄厚的强生公司。在强生公司的工作经历使得她迷恋上了这个充满刺激和挑战的商业世界，她在心中暗暗树立起在商场打拼一份属于自己的天地的梦想。然而，对于当时的她来说，就连顺利完成在强生的工作都有些吃力，于是，为了提升自己的能力，同时也为了实现自己的梦想，卢英德于1978年怀揣500美元，去耶鲁留学。



印度女孩为充电怀揣 500 美元留学耶鲁

1955 年 10 月 28 日，南印度港口城市金奈的婆罗门社区，降生了一位女婴，她就是后来成为百事 CEO 的卢英德。卢英德的祖父是一名退休的法官，父亲是一名会计师，母亲是全职家庭主妇；卢英德姐弟三人，姐姐叫钱德里卡·坦登，弟弟叫纳拉扬·克里希纳穆尔蒂。卢英德的祖父和父亲从小就对卢英德实施严格的传统教育，而她的母亲桑塔虽然是位普通的家庭主妇，但对孩子们实施的却是开放式的教育。在卢英德和钱德里卡小的时候，桑塔在每次晚餐前都会给两个女儿出题，讨论当时的一些时政热点，让她们以国家领导人的身份来思考解决方案。卢英德和钱德里卡两个轮流发言，最后，桑塔会按照两人的表现评出一位优胜者。不仅如此，桑塔还为优胜者设置了奖品，而奖品就是一小块巧克力。

在母亲独特的教育方式下，两姐妹的思维能力和辩论能力得到了锻炼。而拜母亲的教育方式所赐，卢英德还逐渐养成了独立思考的习惯以及不服输、渴望成功的性格。就这样，卢英德在传统和开放式相结合的教育环境下慢慢长大。

1975 年，卢英德顺利地从小金奈印度管理学院取得工商管理学硕士学位后，告别学校，开始了自己的职业生涯。由于卢英德的能力突出，所以她频频收到外企抛来的橄榄枝。在英国老牌纺织公司托塔尔旗下的一家公司担任了一段时间的产品经理后，卢英德跳



Indra K. Nooyi
500 美元问鼎百事 CEO

槽到强生公司孟买办事处任品牌经理。在强生公司工作期间，卢英德的商业智慧逐渐显露出来，而她也由衷地迷恋上了这个充满了刺激和挑战的商业世界，并希望自己能够在这个商业世界里拥有属于自己的一片天地。然而，在工作实践中，卢英德逐渐意识到，自己在印度管理学院所学到的知识已经不能满足自己在商场打拼的需求，她明显感觉到要想真正在跨国公司取得一番作为，仅凭自己在印度管理学院所积累的知识是远远不够的。在这种情况下，她觉得自己迫切需要找到充实自己能力的渠道，以便为自己今后在商场的实践做足准备。

卢英德平时就有通过翻阅报刊来提升自己经济、政治、管理、文化等知识的习惯。这不仅使得她的文化素养和视野在无形之中得到了扩展，也使她发现了改变自己命运的道路——有一次，在翻阅报纸的时候，卢英德留意到了一则招生广告，这则广告是耶鲁大学管理学院刊登的，内容除了耶鲁大学的简介外，还包括对耶鲁大学管理学院创始人威廉·唐纳森以及他的一个与国际运营和科学管理有关的课程的介绍。看完介绍，卢英德深深地感受到耶鲁大学这个崇尚思想与学术自由的圣地，一定会成为她充实和历练自我的绝佳场所，而且她相信，耶鲁大学管理研究生院将帮助她实现梦想。于是，她立即决定要到耶鲁大学留学。

卢英德做了去耶鲁留学的决定后，立即将这个想法告诉给了自己一位在美国的朋友，这位朋友得知了卢英德的想法后，不断地鼓励她向耶鲁大学递交入学申请。在朋友的鼓励下，卢英德很快将自己的个人资料以及入学申请邮递到耶鲁大学。在忐忑不安的等待中，卢英德终于盼来了耶鲁大学的回信，她不只被耶鲁大学录取，而且她还获得了耶鲁大学的奖学金以及当地财政的援助。

当卢英德将这个好消息告诉给家里人的时候，她的父母显得很担心。按照当时非常保守的社会风气，卢英德早就过了结婚的年龄，甚至这个事实早已使她的家族在婆罗门社区陷入了尴尬的境地。而如今，这个还在抛头露面的姑娘又要离开家庭，到遥远的美国留学，这一行为为

疑是和当时的整个社会风气格格不入的，而且她很有可能会因此失去嫁人的机会。幸运的是，她的父母尽管不支持她的决定，但最终还是同意了她的留学要求。于是，1978年，披着纱丽的卢英德只身前往美国这个遥远的国度，开始了自己的留学生涯。那一年，卢英德23岁。

刚到美国的时候，卢英德的手中仅有500美元。在印度，这笔钱可以买到很多东西，然而，到了美国，这种情况却发生了翻天覆地的变化——由于印度和美国这两个国家在居民消费水平方面的悬殊差异，这几百美元显然是微不足道的。但卢英德注意到，耶鲁大学提供给她的奖学金刚好能够与高昂的学费相抵消，而自己剩下的钱，勉强能够维持几个月的生活。为了能够完成在耶鲁大学的学业，卢英德不得不利用课余时间寻找各种兼职的机会。她曾经有月底只剩两美元的经历，也曾经为了维持生计从午夜打工到凌晨五点。为了省钱，她只穿从印度带过去的旧衣服。尽管生活是清苦的，但她并没有后悔自己的选择，她喜欢美国自由的空气，她向往自由的天性在这个自由的国度里得到了最大程度的释放；尽管这段时间的生活是窘迫的，但卢英德骨子里具有的那股野性，却让她从不逃避困难，而总是学着进行自我调整，以致她很快便融入到了周围的环境之中。