

只要还没有失败就坚持下去的想法是错误的，在当今经济社会中，知道要失败就要赶快改变战略，否则早晚会完蛋。

——百事可乐公司前总裁韦恩·卡拉维

向强者挑战

——百事可乐的市场竞争战略

世界上第一瓶可口可乐于 1886 年诞生于美国，距今已有 113 年的历史。这种神奇的饮料以它不可抗拒的魅力征服了全世界数以亿计的消费者，成为“世界饮料之王”，甚至享有“饮料日不落帝国”的赞誉。但是，就在可口可乐如日中天之时，竟然有另外一家同样高举“可乐”大旗，敢于向其挑战的企业，它宣称要成为“全世界顾客最喜欢的公司”，并且在与可口可乐的交锋中越战越强，最终形成分庭抗礼之势，这就是百事可乐公司。

新可乐挑战老可乐

世界上第一瓶百事可乐同样诞生于美国，那是在 1898 年，比可口可乐的问世晚了 12 年，去年是它 100 岁诞辰。它的味道同配方绝密的可口可乐相近，于是便借可口可乐之势取名为百事可乐。

由于可口可乐早在 10 多年前就已经开始大力开拓市场，到这时早已声名远扬，控制了绝大部分碳酸饮料市场，在人们心目中形成了定势，一提起可乐，就非可口可乐莫属，百事可乐在第二次世界大战以前一直不见起色，曾两度处于破产边缘，饮料市场仍然是可口可乐一统天下。尽管 1929 年开始的大危机和二战期间，百事可乐为了生存，不惜将价格降至 5 美分 / 磅，是可口可乐价格的一半，以致于差不多每个美国人都知道“5 分镍币可以多买 1 倍的百事可乐”的口头禅，百事可乐仍然未能摆脱困境。

在饮料行业，可口可乐和百事可乐一个是市场领导者，一个是市场追随者（挑战者）。作为市场追随者，有两种战略可供选择：向市场领导者发起攻击以夺取更多的市场份额；或者是参与竞争，但不让市场份额发生重大改变。显然，经过近半个世纪的实践，百事可乐公司发现，后一种选择连公司的生存都不能保障，是行不通的。于是，百事可乐开始采取前一种战略，向可口可乐发出强有力的挑战，这正是二战以后斯蒂尔、肯特、卡拉维等“百事英才”

所做的。

百事可乐的一代

这时有一个对百事可乐的发展非常有利的环境。二战后，美国诞生了一大批年轻人，他们没有经过大危机和战争洗礼，自信乐观，与他们的前辈们有很大的不同，这些小家伙正在成长，逐步会成为美国的主要力量，他们对一切事务的胃口既大且新，这为百事可乐针对“新一代”的营销活动提供了基础。

但是，这一切都是在 1960 年百事可乐把它的广告业务交给 BBD0（巴腾-巴顿-德斯廷和奥斯本）广告公司以后才明白过来的。当时，可口可乐以 5：1 的绝对优势压倒百事可乐。BBD0 公司分析了消费者构成和消费心理的变化，将火力对准了可口可乐“传统”的形象，做出种种努力来把百事可乐描绘成年轻人的饮料。经过 4 年的酝酿，“百事可乐新一代”的口号正式面市，并一直沿用了 20 多年。10 年后，可口可乐试图对百事可乐俘获下一代的广告做出反应时，它对百事可乐的优势已经减至 2：1 了。而此时，BBD0 又协助百事可乐制定了进一步的战略，向可口可乐发起全面进攻，被世人称为“百事可乐的挑战”。其中两仗打得十分出色。

第一个漂亮仗是品尝实验和其后的宣传活动。1975 年，百事可乐在达拉斯进行了品尝实验，将百事可乐和可口可乐都去掉商标，分别以字母 M 和 Q 做上暗记，结果表明，百事可乐比可口可乐更受欢迎。随后，BBD0 公司对此大肆宣扬，在广告中表现的是，可口可乐的忠实主顾选择标有字母 M 的百事可乐，而标有字母 Q 的可口可乐却无人问津。广告宣传完全达到了百事可乐和 BBD0 公司所预期的目的：让消费者重新考虑他们对“老”可乐的忠诚，并把它与“新”可乐相比较。可口可乐对此束手无策，除了指责这种比较不道德，并且吹毛求疵地认为人们对字母 M 有天生的偏爱之外，毫无办法。结果，百事可乐的销售量猛增，与可口可乐的差距缩小为 2：3。

1983 年底，BBD0 广告公司又以 500 万美元的代价，聘请迈克尔·杰克逊拍摄了两部广告片，并组织杰克逊兄弟进行广告旅行。这位红极一时的摇滚乐歌星为百事可乐赢得了年轻一代狂热的心，广告播出才一个月，百事可乐的销量就直线上升。据百事可乐公司自己统计，在广告播出的一年中，大约 97% 的美国人收看过，每人达 12 次。

几乎与此同时，百事可乐利用可口可乐和包装商们的利益纷争，以及联邦贸易委员会对饮料行业特许包装体制的反对，争取过来数家包装商，并且让可口可乐公司遭受了一次非常公开的挫折。1984 年 5 月，负责官方饮料供应的快餐联号伯格·金公司因不满可口可乐转向其竞争对手麦当劳公司，于是交给百事可乐一纸合同，让它为全美 2300 家伯格·金快餐店

提供 3000 万升饮料，仅此一项每年为百事可乐增加 3000 万美元的收入。伯格·金的“倒戈”，令百事可乐获益匪浅。

百事可乐只有 30 多岁的经理约翰·斯卡利坚信：“基于口味和销售两个原因，百事可乐终将战胜可口可乐”。这一预言现在终于变成了现实。在百事可乐发起挑战之后不到 3 年，美国《商业周刊》就开始怀疑可口可乐是否有足够的防卫技巧和销售手段来抵御百事可乐的猛烈进攻。1978 年 6 月 12 日，《商业周刊》的封面赫然印着“百事可乐荣膺冠军”。A·C·尼尔森关于商店里饮料销售情况的每月调查报告也表明：百事可乐第一次夺走了可口可乐的领先地位。

色彩：红与蓝

实际上，可口可乐和百事可乐的商标设计可能最能反映二者的特色和定位。

可口可乐选用的是红色，在鲜红的底色上印着白色的斯宾塞体草书“Coca-Cola”字样，白字在红底的衬托下，有一种悠然的跳动之态，草书则给人以连贯、流线和飘逸之感。红白相间，用色传统，显得古朴、典雅而又不失活力。

百事可乐则选择了蓝色，在纯白的底色上是近似中国行书的蓝色字体“Pepsi Cola”，蓝字在白底的衬托下十分醒目，呈活跃、进取之态。众所周知，蓝色是精致、创新和年轻的标志，高科技行业的排头兵 IBM 公司就选用蓝色为公司的主色调，被称为“蓝色巨人”，百事可乐的颜色与它的公司形象和定位达到了完美的统一。

从真空地带着手

百事可乐不仅在美国国内市场上向可口可乐发起了最有力的挑战，还在世界各国市场上向可口可乐挑战。

与国内市场完全一样，百事可乐因为可口可乐的先人优势已经没有什么空间。百事可乐的战略就是进入可口可乐公司尚未进入或进入失败的“真空地带”，当时公司的董事长唐纳德·肯特经过深入考察调研，发现前苏联、中国以及亚洲、非洲还有大片空白地区可以有所作为。

肯特的至交，美国总统尼克松帮了大忙。1959 年，美国展览会在莫斯科召开，肯特利用

他与当时的美国副总统尼克松之间的特殊关系，要求尼克松“想办法让苏联领导人喝一杯百事可乐”。尼克松显然同赫鲁晓夫通过气，于是在各国记者的镜头前，赫鲁晓夫手举百事可乐，露出一脸心满意足的表情。这是最特殊的广告，百事可乐从此在前苏联站稳了脚跟，这对百事可乐打入前苏联国家和地区也起了很大的推动作用。但是，百事可乐虽然进入了前苏联市场，却未能实现在前苏联建立工厂，垄断可乐在前苏联销售的计划。于是，1975年，百事可乐公司以帮助前苏联销售伏特加酒为条件，取得了在前苏联建立生产工厂并垄断其销售的权力，成为美国闯进前苏联市场的第一家民间企业。这一事件立即在美国引起轰动，各家主要报刊均以头条报道了这条消息。

在以色列，可口可乐抢占了先机，先行设立了分厂。但是，此举引起了阿拉伯各国的联合抵制。百事可乐见有机可乘，立即放弃本来得不到好处的以色列，一举取得中东其他市场，占领了阿拉伯海周围的每一个角落，使百事可乐成了阿拉伯语中的日常词汇。

70年代末，印度政府宣布，只有可口可乐公布其配方，它才能在印度经销，结果双方无法达成一致，可口可乐撤出了印度。百事可乐的配方没有什么秘密，因此它乘机以建立粮食加工厂、增加农产品出口等作为交换条件，打入了这个重要的市场。

百事可乐在拓展国际市场时，一直将尼克松视为它的秘密武器。60年代尼克松竞选惨败后，百事仍然积极对其给予支持，肯特先生以年薪10万美金的报酬，聘请尼克松为百事公司的顾问和律师。尼克松则利用自己的关系周游列国，兜售百事可乐，并且在竞选美国总统成功后，任命肯特为总统经济政策顾问，使其有机会影响经济政策，借以创造百事可乐在世界市场与可口可乐竞争的有利地位。

在与可口可乐角逐国际市场时，百事可乐很善于依靠政界，抓住特殊机会，利用独特的手段从可口可乐手中抢夺市场。

另一种多元化

由于饮料行业的激烈竞争，为了规避风险，可口可乐和百事可乐不约而同地选择了多元化经营。但是，多元化为两家公司带来的收益大相径庭，百事可乐在这场特殊的角逐中再次战胜了可口可乐。

自70年代开始，可口可乐公司大举进军与饮料无关的其他行业，在水净化、葡萄酒酿造、养虾、水果生产、影视等行业大量投资，并购和新建这些行业的企业，其中包括1982年1月，公司斥资7.5亿美元收购哥伦比亚制片厂的巨额交易。但是，这些投资给公司股东

的回报少得可怜，其资本收益率仅 1%。直到 80 年代中期，可口可乐公司才集中精力于主营业务，结果利润出现直线上升。

百事可乐就幸运多了。它从 60 年代起就试图打破单一的业务种类，迅速发展其他行业，使公司成为多角化企业。从 1977 年开始，百事可乐进军快餐业，它先后将肯德基食品公司（KFC）、必胜客（Pizza-hut）意大利比萨饼和特柯贝尔（Taco Bell）墨西哥餐厅收归麾下。百事可乐这次的对手是快餐大王麦当劳公司。肯德基、必胜客和特柯贝尔在被百事可乐兼并前，都只是一些忽冷忽热的餐馆，仅仅在自己狭小的市场内略有优势。百事可乐兼并它们之后，立即提出：目标和对手“不应再是城里另一家炸鸡店、馅饼店，而应是伟大的麦当劳！”于是，百事可乐又在快餐业向强手发起了挑战。

当时正是美国通货膨胀不断高涨的年代，麦当劳的食品价格也随着物价不断上涨，百事可乐看准时机，以此为突破口，开始了它的攻势。公司不断设法降低成本，制定了“简化、简化、再简化”的原则（这不是指食品的制作和质量，而是指尽量减少非食品经营支出）。如预先做好部分食品，在店外烧烤牛肉，尽量减少厨房用地，降低人工成本；修改菜单，将制作快的菜放在前面，以加快流通速度等。结果销售额很快达到以前的两倍，而员工只有以前的一半。由于收入迅速增加，成本大大降低，利润猛增，已经能够与麦当劳抗衡，并且带动了百事可乐饮料的销售。

百事可乐还首创快餐业“送货上门”的新型营销方式。当时百事可乐公司的总裁韦恩·卡拉维说：“如果只等着忙碌的人们到餐厅来，我们是繁荣不起来的。我们要使炸鸡、馅饼的供应像看时间那样方便。”

百事可乐质优、价廉的食品，高效、多样的服务赢得了顾客的青睐，销售额年年创记录，很快成为世界上最赚钱的餐饮公司。许多老牌快餐公司在百事可乐咄咄逼人的攻势下败下阵来，甚至麦当劳也受到了巨大的威胁。70 年代末 80 年代初，麦当劳公司的年利润率为 8%，而百事快餐公司的年利润率却高达 20%。

百事可乐终于在它诞生 92 周年的时候赶上了竞争对手。1990 年，两种可乐平分市场，在零售方面百事可乐甚至超出了 1 亿多美元。该年度 A·C·尼尔森公司对美国、欧洲和日本的 9000 名消费者进行了调查，排出了世界上最有影响的 10 大名牌，百事可乐和可口可乐均获此殊荣，分列第 6 和第 8 位。百事可乐已经实现了成为全世界顾客最喜欢的公司的梦想。1997 年，百事可乐公司全球销售额为 292.92 亿美元，位列《财富》98 世界 500 强第 92 位，荣登饮料行业企业世界冠军，可口可乐只能屈居亚军，销售额只有 188.68 亿美元，排名在 201 位。

可乐在中国

由于可口可乐是最早进入中国的美国企业，具有百事可乐不可比拟的先人优势，百事可乐在中国同样处于挑战者的位置。

百事可乐在中国市场的竞争战略主要是：

1. 以年轻人和爱好体育的人士为目标市场。1999 年 3 月，中国足球协会宣布，中国足协与国际管理集团经过友好协商，正式签订协议，由百事可乐公司买断今后 5 年中国足球甲 A 联赛冠名权，从 1999 年开始到 2003 年，甲 A 联赛将冠名为百事可乐全国足球甲 A 联赛，同时，合同规定，禁止其他饮料企业进入甲 A 联赛俱乐部和球队，一举独占了最大体育运动市场的宣传权。百事可乐还通过多种形式参与中国体育，扩大在体育爱好者中的影响。另外，百事可乐的广告也全部以时尚、新潮、青年或运动人士为诉求重点。

2. 集中开拓北京和南方主要大中城市。现在百事可乐产品已在国内 12 家合资的灌瓶厂制造，包括北京、深圳、广州、福州、上海、南昌、桂林、成都、重庆及长春等地，除了北京和长春外，全是南方城市，其中上海、福州、成都、重庆被认为是百事可乐最重要的领地。

3. 并购国内饮料企业。1993 年，百事可乐在广州成立百事亚洲饮料有限公司，设立了两家浓缩液生产厂：一家负责生产百事饮品，而另一家则负责生产当地品牌。1994 年，百事可乐又同天府可乐和北冰洋饮料公司达成协议，成立了重庆百事天府饮料有限公司和北京百事北冰洋饮料有限公司。

4. 多样化经营。百事公司旗下的饮料和餐饮业务均已在中国展开。目前，百事可乐饮料在国内的产品包括百事可乐、七喜、美年达及激浪、北冰洋等，百事可乐餐饮在中国主要是肯德基炸鸡和必胜客比萨饼。

自 1993 年百事可乐与中国国家轻工总会签订共同合作发展备忘录至今，公司已在国内相同项目上进行了 7 亿美元的投资，拥有 12 家合资灌瓶厂及 3 家浓缩液生产厂。百事可乐国际集团还计划于未来 5 年在中国设立 9 家新厂，联同本地的合伙人，公司将会转移先进科技及器材，同时引入现代的管理及市场系统。

百事公司积极扩展的成绩十分显著，仅 1994 年，该公司在中国的销量就增加了 50%。但是，在中国可乐市场，可口可乐仍然处于绝对优势。1998 年的中国碳酸饮料市场上，前 5 名中有 4 名是可口可乐公司的品牌。1999 年 2 月 1 日—28 日，可口可乐公司在位于上海市人民广场的中国民生银行大厦上，挂起了四幅总面积近 9000 平方米的可口可乐巨型广告，公然在百事可乐的家门口向百事可乐挑战，可见其气势之盛。

1999年2月2日，推出非常可乐的娃哈哈集团通过《中国经营报》，对全国的消费者进行了“为非常可乐打分”的问卷调查。北京市统计局计算中心对回收的问卷进行了统计，结果在参加调查的消费者中，63%的人在购买可乐时首选品牌是可口可乐，34%的人首选非常可乐，而百事可乐仅为3%。据分析，中国人有两种心态：崇尚外国生活和对国货潜藏在心的爱护。可口可乐以纯正的美国口味成为“可乐”的同义词，得到了前一种心态的一致喜爱；而非常可乐则争取了后一部分人；百事可乐面向年轻人的定位并没有得到普遍认同，所以位居末席。连初出茅庐的非常可乐都竞争不过，看来百事可乐在中国还有很长的路要走。

但是，以百事可乐勇于向强手挑战的精神、杰出的经营销售经验，以及人才云集优势，百事可乐公司绝不会甘居人后，好戏还在后头。

点评

百事可乐和可口可乐之间的双雄战早已打得不可开交，百事可乐在其中令人称道的是它勇于挑战的勇气和它的市场竞争手段。最终，百事可乐取得了一席之地。

当我们的眼光投向世界，尤其是以世界500强为代表的大型跨国公司的时候，我们深切地感到：中国的企业与它们相比是何等的渺小。但是，竞争是不可回避的，中国企业必须学习百事可乐的精神，勇于面对世界级强手。实际上，并不是一点机会没有。与新兴的小企业相比，规模巨大、历史悠久的企业也存在致命的弱点，百事可乐就抓住可口可乐管理机构调整和人事纠葛带来的良机，向可口可乐发起有力的冲击，并取得了赫赫战果。

当然，我们最应该学习的是百事可乐如何向强手挑战。百事可乐在美国挑战可口可乐的主要方式，是其卓然超群的市场定位和对销售渠道的控制。在可口可乐一统天下的年代，针对青少年对碳酸饮料的强大需求及未来的购买潜力，百事可乐将自身定位于“创新、年轻并富有活力”，这对于60年代的美国年轻人极具号召力，并且控制了销售渠道中的包装公司，因此能够异军突起。在可口可乐和百事可乐鏖战可乐市场的时候，七喜将自己定位为非常可乐，也迅速打开了销路。

在国际市场上，百事可乐的竞争策略也很独特，它看准时机，占领了可口可乐的“真空地带”，不仅避免了后入劣势和两败俱伤的局面，还在大片地区形成了垄断。百事可乐对麦当劳等快餐公司的挑战主要是有针对性地“提供质优、价低的产品，高效、多样的服务，并不断创新”。都是眼光独到、精准，策略切中要害，深合顾客心理和需求，因此能够行之有效。

最近，非常可乐、汾湟可乐、中华可乐纷纷出台，掀起中国的可乐大战。在向以可口可

乐为代表的强手挑战中，应当学习当年百事可乐的精神，特别是要学习百事可乐的竞争手段，找准定位，做好市场营销。

但是，这三种可乐除了强调自己是国货外，似乎没有其他创意。以汾湟可乐为例，现在电视上播得比较多的是汾湟可乐的两则广告——《打抱不平篇》和《龙舟篇》。前者的内容是：手中的汾湟可乐被抢走后，小男孩无可奈何，这时成龙见义勇为，抢回可乐，小男孩对成龙的功夫佩服得五体投地，又将手中的汾湟可乐抛出，要求再来一次。后者的内容是：大家扛起龙骨下水，人们挥汗如雨，这时一罐汾湟可乐出现了，成龙打开它，仰头痛饮，然后来了一句话，“汾湟可乐，大家齐欢乐”。专家评论说，前一则广告似乎是在为成龙的功夫而非汾湟可乐做广告，将可乐换成玩具一点不影响其完整性；后一则也无非是这样一种诉求：汾湟可乐能解渴，特别是大汗淋漓时，与其他可乐并没有两样。这两则广告的问题都在于：定位不准、不深，没有特色。

其实，这正是汾湟可乐对自己产品定位把握不定的表现，其他两种可乐也是一样。在洋可乐横行的时代，宣扬“中国人自己的可乐”当然能够赢得部分顾客，因而非常可乐首先以此为诉求，确实取得了一定成效。但是，消费者关心的不仅仅是国货，而是它们与洋可乐比，有什么新颖独特的地方，能否接受并喜欢，显然，这就不单是“国货”二字能达到的。如果非常可乐营销得法，能够充分利用“娃哈哈”对儿童的影响，培养未来“娃哈哈的一代”也并非无稽之谈。现在，在台湾，占软饮料市场 60%以上市场份额的不是可口可乐，也不是百事可乐，而是一家当地饮料企业，它的诀窍就是独特的市场定位和对销售渠道的牢牢控制。

这正是我们需要向百事可乐学习的。