

电子商务师案例:解读“百事可乐”在中国的营销策略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/244/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c40_244258.htm

解读“百事可乐”在中国的营销策略 本土化策略 本土化管理与本土化生产是当前全球跨国公司的趋势。具体到某一种具体的产品、某一个公司的本土化，则是一个长期的过程。百事在中国的本土化进展成绩斐然。百事中国区的管理层70%已经由中国人担任，其中只有1个不是中国内地土生土长的。可以肯定，百事与贵格的合并会加速百事在中国的本土化进程。目前，直接从事百事可乐饮料业务的中国员工近1万人，同时，拥有至少5倍于这个数字的间接雇员通过供应商、批发商和零售商等渠道参与百事可乐的有关业务。由于百事可乐公司在引进资金的同时，大力推广先进的市场和管理经验，推行本土化，参与饮料国有企业的改造和人才培养，使中国的饮料行业在短短的20年中，由工艺简单、生产粗放的落后状况，发展到今天成为世界上规模最大、竞争最激烈、专业化程度较高、充满勃勃生机的饮料市场。多元化的品牌策略 目前，百事可乐国际公司在中国市场的旗舰品牌是百事可乐、七喜、美年达和激浪。此外，还包括亚洲、北冰洋和天府等著名地方品牌。国际著名的调查机构尼尔森（ACNIELSEN）公司在2000年的调查结果表明，百事可乐已成为中国年轻人最喜爱的软饮料之一。就产品组合的宽度而言，百事的组合远比可口可乐要丰富。可口可乐公司的经营非常单纯，仅仅从事饮料业。而百事公司除了软饮料外，还涉足运动用品、快餐以及食品等。特别要指出的是，2001年8月百事公司宣布并购贵格公

司。与贵格的联姻使百事可乐得到了含金量颇高的Gatorade品牌，并大幅提高了百事公司在非碳酸饮料市场的份额。尽管就市场规模而言，非碳酸饮料与碳酸饮料相比不可同日而语，但其成长速度却是后者的3倍。百事并购贵格后，在中国的销售战略并没有改变，但业务范围扩大了，品牌资源扩大了。百事在原来碳酸饮料的基础上将会很好地整合果汁和运动饮料，在时机成熟的时候，还会陆续推出其他消费者喜爱的饮料，如茶饮料、纯净水等，让中国的消费者有更多的选择。

传播策略 整合营销传播（IMC）的中心思想是在与消费者的沟通中，统一运用和协调各种不同的传播手段，使不同的传播工具在每一阶段发挥出最佳的、统一的、集中的作用，其目的是协助品牌建立起与消费者之间的长期关系。百事可乐的整合营销传播就是把公共关系、广告宣传、人员推销、营业推广等促销策略集于一身，在整合营销传播中，各种宣传媒介和信息载体相辅相成，相互配合，相得益彰。名人广告众所周知，百事可乐的广告策略往往别出心裁。在与老对手可口可乐的百年交锋中，百事可乐广告常有好戏出台，使可口可乐备感压力。其中，百事可乐运用的名人广告，是它的一个重要传播手段。1983年，百事可乐与美国最红火的流行音乐巨星迈克尔·杰克逊签订了一个合约，以500万美元的惊人价格聘请这位明星为“百事巨星”，并连续制作了以迈克尔·杰克逊的流行歌曲为配曲的广告片。“百事可乐，新生代的选择”这一宣传计划获得了巨大的成功。百事可乐从美国市场上名人广告的巨大成功中尝到了甜头，于是在世界各地如法炮制，寻找当地的名人明星，拍制受当地欢迎的名人广告。在香港，百事可乐推出张国荣为香港的“百事

巨星”，展开了一个中西合璧的音乐营销攻势。不久以后，百事可乐更是聘得美国的世界级走红女歌星麦当娜为世界“百事巨星”，轰动全球。“每一次选歌和出唱片，我都有自己的选择。追风，那不是我的性格。……每一个人都有自己的选择，我选择百事。”中国大陆的不少消费者，也许都听过这段出自刘德华之口的广告语。作为走红于大陆和港台的影、视、歌星，刘德华的号召力是巨大的。这是百事可乐为开辟中国饮料市场而做的广告。郭富城与百事的合作始于1998年，其“雨中飞奔为邻家女孩买百事可乐”、“百事蓝罐包装上市”、“与国际巨星珍妮·杰克逊合作”、“与王菲合唱百事主题曲”、“为百事可乐中国足球联赛主唱首支主题曲”、“森林中智取可爱猩猩”等版本广告，成为百事广告的扛鼎之作。在全国各地百事饮料的销售点上，我们永远无法回避的是郭天王执着、坚定、热情的渴望眼神。郭天王高人一筹的号召力和感染力获得了百事的一致认可，并升格成为亚洲区品牌形象代言人。独特的音乐推销 1998年，百事可乐百年之际，百事推出了一系列的营销举措。1998年1月，郭富城成为百事国际巨星，他与百事合作的第一部广告片，是音乐“唱这歌”的MTV情节的一部分。身着蓝色礼服的郭富城以其活力无边的外型和矫健的舞姿，把百事一贯的主题发挥得淋漓尽致。此片在亚洲地区推出后，引起了年轻一代的普遍欢迎。1998年9月，百事可乐在全球范围推出其最新的蓝色包装。配合新包装的亮相，郭富城拍摄了广告片“一变倾城”，音乐“一变倾城”也是郭富城新专辑的同名主打歌曲。换了蓝色“新酷装”的百事可乐，借助郭富城“一变倾城”的广告和大量的宣传活动，以“ask for more”为主

题，随着珍妮。杰克逊、瑞奇。马丁、王菲和郭富城的联袂出击，掀起了“渴望无限”的蓝色风暴。由郭富城和珍妮。杰克逊联袂演出的主题广告片“渴望无限”投资巨大，场面恢弘，是百事近年力推的作品。歌曲“渴望无限”由珍妮。杰克逊作曲，音乐从慢节奏过渡到蓝色节奏，最后变成20世纪60年代的House音乐，曲风华丽。郭富城美伦美奂的表演和性感的造型，珍妮。杰克逊大气的唱功，使整个广告片充满了浪漫色彩，尤其由来自不同地区、不同肤色的两位巨星共同演绎，更加引人注目。王菲的歌曲在亚洲乐坛独树一帜，她为百事拍的广告片同样以“渴望无限”为主题，由她创作的音乐《存在》表现了王菲对音乐的执着追求和坚定信念。

“渴望无限”的理念得到了很好的诠释和体现。2002年1月，乐坛天之娇女郑秀文小姐正式加盟百事家族，成为新一代中国区百事巨星。2002年，F4的“百事可乐”广告成为备受中国消费者欢迎的广告。音乐的传播与流行得益于听众的传唱，百事的音乐营销成功正在于它感悟到了音乐的沟通魅力，这是一种互动式的沟通。好听的歌曲旋律，打动人心的歌词，都是与消费者沟通的最好语言。有了这样的讯息，品牌的理念也就自然而然深入人心了。大手笔公关长期以来，百事可乐始终致力于建立以“百事可乐基金”为切入点的良好公共关系体系，热心赞助体育赛事以及其他公益事业。例如，赞助“八运会”、赞助中国甲A足球联赛、支持中国申奥成功等等。百事可乐不惜巨资赞助“八运会”，取得了八运会饮料的指定产品的称号，大张旗鼓地掀起了一场沟通高潮，出尽了风头，造成了一个虽在总体上不及、但在特定时期和特定环境中气势大大超过可口可乐公司的局面，不但在当时

取得了明显的效益，而且还为其在中国的进一步发展打下了坚实基础。百事可乐为庆祝中国申奥成功，把申办前的“渴望无限”和成功后的“终于解渴了”整合在一起，做成全屏广告的形式，具有很大的冲击力，与当时的气氛同频共振，不如此难表激情万丈，不如此不够痛快淋漓。相信在那一时刻，每个看到此广告的人都会心跳！短短四个小时，全屏广告点击数高达67877人。百事可乐此时与他们共同支持申奥，心灵相映，情感相通，收到了良好的社会效果，品牌的社会形象得以大大提高。2001年12月，由百事（中国）投资有限公司捐赠，中国妇女发展基金会设立的专项基金“百事可乐基金”，向内蒙古的准格尔旗捐款。这笔资金将主要用于当地缺水家庭修建“母亲水窖”及贫困失学儿童复学等项目。此类活动大大增加了百事可乐的美誉度。

变化多端的营销战术SP又称为销售促进或营业推广，它可分为针对消费者的、针对经销商的和针对业务员的三种。百事可乐取得的成绩与它变化多端、强有力的促销是分不开的。

促销。20世纪90年代初期，为了迅速打开市场，抢占制高点，初创的上海百事果断采用直销模式。当时的饮料市场，计划经济的气氛还相当浓郁，销售人员在办公室里，朝南坐、听电话、接订单，商家要饮料必须到厂里来提货。但是百事可乐一下子招聘了占公司员工相当比例的销售人员。于是，一支庞大的百事销售队伍开始出现在上海的大街小巷。接着，上海百事又花费巨资买进了20辆依维柯，送货上门。从这一天起，客户的皇帝感觉产生了。1992~1993年间，上海出现了级差地租这个新感念。重要地段、繁华区域的地价与房价同时上扬，尘封已久的黄金地段重新显示出黄金般的身价。但这些地方的零

售点依然沿袭传统的饮料销售习惯，玻璃瓶装饮料大行其道。玻璃瓶的抵押与周转及瓶子的外包装占地太多，这肯定不符合“级差地租”的经济规律。上海百事贷款，陆续从国外以每台数万元的价格进口了1500台散装饮料机，这种集快捷、现场配置、冷冻、一次性饮用诸多优点为一身的方式被上海市民所接受。也就是从那一年起，上海百事这一业务在同行业中始终居于领先地位。20世纪90年代末期，上海百事已经有了可观的市场份额和知名度，但对于先进销售理念的执著追求始终没有放弃。它推出了批发商协作这一模式，不惜贴补部分营运费用，帮助批发商服务于最终客户。1998~1999年期间，百事可乐在中国市场分别推出了世界杯足球赛的拉环、瓶盖换领与换购足球明星奖品活动，七喜浪漫小存折换领奖品和澳门旅游活动。这些活动涉及面广，影响力大，对终端促销、提高销售量起到了积极作用。百事可乐曾特别为消费者设计了一款马年春节限量珍藏版，新包装一反百事平素以蓝色为主的风格，此次不但颜色金光闪耀，而且还印有奔腾的骏马，同时还把“祝你百事可乐”也印在了新包装上。百事马年金装共有易拉罐355ML、600ML、25L、2L胶瓶四种规格。除此之外，这款马年百事金装是限量发售，只在北京、天津、武汉、南京、广州和深圳6个城市的大型超市销售，具有收藏价值。

管理。针对经销商，百事可乐主要采价格优惠和折扣等政策。在1999年的碳酸饮料销售中，百事可乐的批发价在各竞争品牌中最低，具有很强的竞争力。除直接价格低廉之外，百事可乐还对经销商提供了诸如一个月的赊销支持、免费旅游、季度抽奖、VCD奖励等活动。百事可乐将广州第一线的销售人员分为WAT（批发协助员）和DSD

（直销员），其中DSD为主要力量，从事广州市场的直销工作。WAT和DSD的工作内容主要包括客户拜访、线路管理、瓶箱管理、冰箱管理、货架摆设、POP张贴、销售与进货情况登记、竞争情况的了解等。针对业务员，百事可乐采用类似保险推销小组的团队管理方式。业务人员的奖励直接与销售业绩挂钩，在规定的基数前提下，超额完成部分奖励现金，并提供一定的福利奖励。

重点突破的销售策略。根据新生代市场监测机构实施的、“中国市场与媒体研究（CMMS）”的连续监测，可口可乐凭借其“拉网式”的市场攻略，全国布网，层层推进，市场渗透率（饮用某品牌可乐的消费者人数与可乐消费者总数之比）一直“遥遥领先”于百事可乐。1999年、2000年其全国20个城市的渗透率分别是83.9%和85%，而百事可乐则分别只有65.5%和67.9%。但仔细分析我们会发现，百事可乐市场渗透率的增长略高于可口可乐，前者是3.7%，而后者只有1.3%。百事可乐在各城市的市场表现，两极分化明显，市场渗透率高者甚至超过可口可乐，而低者不足可口可乐的40%。这也恰恰是百事可乐近期所希望看到的结果，因为他们的目的就是抓住可口可乐“满天撒网”战略的弱点，集中优势兵力实施中心突破，并终于在上海、成都、重庆、武汉、深圳等城市的“两乐”之争中胜出。针对可口可乐的大打广告牌，百事可乐将人力、财力和物力集中在几个重点城市，大肆进行立体式广告宣传进攻，所选择的重点是这些大城市中的高校、名校。年轻人中消费力较高的就是学生。因此，百事可乐在高校内设立自动售货机，出资建立公共设施等抓住主要矛盾的主要方面，是百事可乐成功的秘密。网络营销百事可乐建立了与其公司形象和定位完全统一的中英文网站

，以游戏、音乐、活动为主题，其背景则依然是创新的标志和年轻的蓝色。百事可乐的网络营销策略，具体体现以下三个方面：

媒介策略与Yahoo携手。2000年4月，百事可乐公司首先宣布与Yahoo进行全面网络推广合作；在音乐站点，如MTV.com的投放力度加大；同时还涉足于体育类网站，例如NBA.com、美国棒球联盟等。网络广告投放活动是长期行为，从2000年1月至今从未间断。每年3~4月份随着气温的升高，伴随饮料消费高峰期的来临，网络广告投放高峰期便开始，通常会延续至当年11月。

创意策略推崇激情。比之余可口可乐的传统广告，百事可乐的网络广告较为活泼，无论是画面构图，还是动画运用，都传达着一种“酷”的感觉。在2000年这一年间，便有拉丁王子瑞奇·马丁、“小甜甜”布莱妮和乐队Weezer先后出现在百事可乐的广告中。从NBA到棒球，从奥斯卡到古墓丽影游戏和电影，百事可乐的网络广告总能捕捉到青少年的兴趣点和关注点。2001年中国申奥成功，百事可乐的网络广告独具匠心，气势非凡的画面采用了有动感的水珠，传达出了百事可乐品牌的充沛活力。醒目的文字表达出百事可乐对北京申奥的支持。广告方案利用“渴望无限”和“终于解渴了”的双关语，将中国人对奥运的企盼巧妙地与百事可乐产品联系在一起，并与其他宣传高度一致。

竞争策略针锋相对。（1）体育角逐。可口可乐拿到了冬奥会的指定饮料，可以拿冬奥会大做文章。而百事可乐则利用NBA和美国棒球联盟寻找平衡点。在中文网站设有“百事足球世界”、“精彩足球”，包括“2001年百事可乐足球联赛”、“百事全能挑战足球赛”、“百事预祝十强赛中国足球超越梦想”等等。（2）音乐角逐。这是百事可乐最精彩的策略之一

。包含有百事音乐的主题活动，巨星、新星、音乐卡片、音乐流行榜、竞投场等等。（3）活动角逐：这是为自己创造吸引品牌注意力的最好机会之一。例如，百事在网上发动网民投票评选“百事可乐最佳电视广告片”等等。百事可乐的网络营销及策略启迪我们：第一，日常消费品的网络营销广告应当成为一种长期行为，同时在旺季还要抓住重点集中投放；第二，要设法利用网络营销广告吸引目标消费群；第三，必须保持线上、线下营销广告的连续性和一致性；第四，注意媒介组合的多样性；第五，注意各期营销广告活动内在的连续性，即营销广告主体的一致性；第六，自己的营销广告要有独特性，必须与对手有所不同。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com