

百事可乐：在信任危机中期待盈利 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E7_99_BE_E4_BA_8B_E5_8F_AF_E4_c31_37085.htm 虽然没有权威的调查论证报告，但大多数的商业专家认为百事可乐近几年的膨胀速度明显超过了老对手可口可乐，与此相对应的是销售额和纯利润的快速增加，惟一的异数来自中国，尽管A C尼尔森公司的调查结果显示百事可乐已成为中国年轻人最喜爱的软饮料，但百事饮料国际集团中国区总裁朱华煦还是伤感地承认：百事可乐在中国的20年始终是在亏损的泥淖中挣扎，实现盈利是个艰难的目标。一个饮料业的巨头在世界最庞大的市场上赚不到钱，这是一个让人难以置信的事实，除去宿敌可口可乐贴身竞争的因素，百事更愿意把原因归结为中国市场环境的幼稚，这是惟一的原因吗？当1981年百事公司代表李文富骑着自行车跨过罗湖桥来到深圳商谈合资事宜时，谈判好像只是一个形式，上海百事常务副总经理洪宁康说：“当时双方在市场品牌推广上互相依赖，沟通非常容易。”然而当百事的合资工厂越建越多、规模日益庞大、销售额度大幅增加之后，内部的争吵却逐渐成为遮掩不住的家丑，更多的人相信，中外合作方缺乏相互信任是百事20年亏损的主要诱因，也是百事跨越盈亏分水岭之前必须解决的难题。“1 + X”模式的争议朱华煦在解释百事亏损的原因时表示，“饮料行业是一个投资规模较大的行业，如果规模效益没有达到一定的水平就会出现亏损，目前百事在中国的装瓶厂只有14家，远不能满足市场的需要，因此，尽管所有的装瓶厂都是赢利的，但所占的市场份额仍不够大，亏损在所难免。

”百事可乐通用的经营体系是由上游的饮料成份供应商、外包装供应商、运输及其他设备供应商，处于中间地位的装瓶体系以及下游的批发零售商三大部分构成，就是“1一个浓缩液厂 + X 多个装瓶厂的模式）”，装瓶厂与浓缩液厂互为唇齿，共同支撑起百事的产销主构架。广州百事是百事中国体系的核心，它是百事可乐在中国惟一生产浓缩液的厂家，产品供给公司在中国的所有装瓶厂。此外，按照协议，各装瓶厂的外包装供应和运输及其他设备供应商，也由百事公司认定。在主管部门的批准下，百事特别成立了装瓶厂协作会，由各装瓶厂作为理事单位组成，而该组织的使命其实就是确保各个装瓶厂不跨区销售产品，以维护百事可乐在中国的整个价格体系不受破坏。但看似严密的组织体系在利润指标的衡量下破绽百出，朱华煦“规模效益”的说法受到中方合作伙伴的质疑，在他们看来，朱华煦似乎在暗示百事可乐亏损20年是因为装瓶厂把最丰厚的利润拿走了，其实装瓶厂的生存状态远不如朱华煦所说的那样优越。据介绍，天津百事目前已经处于半停产状态，直接原因在于控股56%的中方企业从介入之后就一直处于亏损状态，至今累计亏损已超过1000万元，更重要的原因是，百事在山东又建了一家装瓶厂，并且把当初承诺给天津百事的山东市场，划给了山东百事。问题到底出在哪一方？现在还没有答案，但可以肯定的是，这些事端使百事中方股东心怀不快，而百事正着手重新划分市场格局，计划中的建厂措施使各装瓶厂感到本已微薄的利润将被再次切割，许多从前隐藏的危机就此显现。一位中方董事表示，“对于许多装瓶厂而言，百事公司既是品牌所有者、糖浆提供者，也是投资者，这可能就是产生信任危

机的根源，因为百事在维系一个标准的同时，又在有意无意地破坏这些规矩，完全不顾中方的死活，现在要紧的是，百事应该检讨一下自己的运作模式和管理理念”。谁跟谁走百事可乐的代表认为公司的措施并没有什么过错，“中国市场的潜力巨大，百事感到有必要收紧各个片区的市场费用，如强调广告费专款专用等，力争取得最好的市场效果”，中方的态度给他们的感觉是“秀才遇到兵”。没有人能够估算出内部的不和究竟给百事带来多少负面影响，朱华煦说：“我们在中国的投资是一个长远计划，并非只顾眼前利益。我们不怕昨天赔、今天赔，甚至明天还赔，因为我们相信百事在中国必会有一个光明的将来，当然我们希望在两三年内能扭转这种局面。”不幸的是，这种争吵直到现在仍在延续，也没有多少人会乐观地看待结局。客观地说，目前这种形式决非百事一手主宰的结果，在很大程度上，这是一个妥协的苦果。“我们没有办法”，朱华煦表示，“中国市场上还有很多不合理的地方，比如对饮料行业实行的一些限制措施就不利于这个行业的发展。我们打算在什么地方设厂，必须经过中央政府而不是地方政府审批，审批时也不是看重这个企业能给当地带来一些什么样的经济效益和社会效益，而是单纯地看它是不是符合政府的产业布局，相比之下，百事比较习惯于国外的做法，即一切由市场来决定的原则。如果是我选错了点，就由市场来惩罚我，而不是由政府在我还没有犯错误之前就预先帮我纠错，饮料行业并不是一个关系到国计民生的重要行业，也不涉及到意识形态领域，其实大可不必如此劳顿。”但历史已经无法改变，围绕利益分配和成本问题，百事内部争吵的激烈程度远超常人的想象。公司方面认为

在中国市场进行宣传活动的费用都是由百事公司支付而不需要装瓶厂掏一分钱，比如赞助中国甲 A 足球联赛费用昂贵，每年总在5000万元人民币以上，市场推广费用也是由百事公司一手操办，以广告制作来说，不仅要给王菲、郭富城等明星开出天价，单制作费一项就耗资巨大。这些开支客观上使装瓶厂得到厚利。但装瓶厂对此并不买账，在他们的账本中，浓缩液、市场费、广告、商标图案的设计生产以及专用包装物的设计专利使用费，均由百事以年度合同形式控制，这意味着平均各家装瓶厂生产总成本的25%、超过1 / 3的营运成本根本不受中方控制，而与其对应的责任和风险却直接由装瓶厂消化，这属于明显的不平等。内讧发展到极致，便出现了去年7月13日的秘密会议，百事可乐在中国市场的装瓶厂的14家中方公司代表聚首成都，会议议题只有一个：百事可乐中国装瓶厂体系的中方，在百事可乐浓缩液涨价、市场区域划分、原材料采购等经营层面，已经同外方产生了严重分歧，14家装瓶厂的中方代表如何联合在一起应对百事在中国的“垄断经营”。最终需要解决的问题是：谁跟谁走。期待盈利 看起来这是个不需要考虑的问题，股权与合同可以说明原委，但对百事来说，这个问题注定要经历曲折的历程，后果将决定它在中国市场的成败，并进而影响其全球战略的实施。“竞争对手将度过更多的不眠之夜”，这是百事公司的一句名言，但现在，萧墙之祸已经使百事公司在中国的布局受到打击，一位公司代表表示，“其实我们很尴尬，很市场化的专业运作在中国遇到了非市场因素的阻碍，行业特点要求我们必须采用这样的生产营销体系，现在能做的是尽快和好。百事可乐没有收取合资合作中方被特许者通

常应支付的相应费用，作为相对应的权利，是要求中方承诺
特许罐装协议中要求的义务，但现在许多道理讲不清楚”。
讲不清楚的问题之一是浓缩液价格。百事浓缩液现价是每单
位6400元，1个单位浓缩液可以生产1800标准箱的百事可乐。
照此计算，1个单位浓缩液生产的成品，厂家可获得的销售收
入约为36774元，平均下来，浓缩液费用约占装瓶厂生产总成
本的1 / 3左右。几乎所有的装瓶厂都认为这是近乎赤裸裸的
垄断，目前已有百事装瓶厂要求政府有关部门对浓缩液的定
价机制实行听证会制度。但百事的一位内部人员告诉记者，
“即使涨价，我们的浓缩液也要比可口可乐低10%”。但此
时，所有的契约、合同因为人为的抵制不得不进行重新讨论
。新的百事装瓶厂协作会议上，国家经贸委、中国饮料工业
协会同百事合资双方一道，针对百事现行的合资合作方式，
进行沟通、交流和协调，以期形成一个解决问题的长期、可
靠的机制。争吵还将继续，只有一点可以肯定，这些昂贵的
协调成本将成为百事盈利计划的绊脚石。朱华煦在讲述前景
的时候，脸上带着无可奈何的神情，的确，当特许经营与垄
断这两个截然不同的概念被自己的合作伙伴混为一谈的时候
，在信任危机中期待盈利，是个值得怀疑的预期。

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