

2003 年深圳大学企业管理专业硕士研究生复试（笔试）考题

- 一、试述我国企业管理的现状 & 发展的主要趋势（10 分）。
- 二、试用系统管理思想分析企业生产经营管理中某一种理论或方法的应用（10 分）。
- 三、分析以下案例（20 分）。

百事可乐公司与可口可乐公司

1886 年 5 月，名叫 John Styth Pemberton 的医生发明了可口可乐，它是将“可可”提取精与“可乐”提取精二者相混合而形成的一种成为“脑清剂”药的糖浆基。Pemberton 为此获得了专利，当年销售了 25 加仑的糖浆，并拿出销售收入的 90%，约 46 美元用于广告宣传。1886 年，Asa Candler 投资集团购买了可口可乐的专利权。1892 年，可口可乐公司作为一个地处佐治亚洲的公司而成立，注册资本为 10 万美元。1893 年“可口可乐”这一商标在美国专利局注册。可口可乐公司于 1894 年在美国开始授权其他厂瓶装和销售可口可乐，到 1899 年它在美国几乎所有州都有瓶装厂。1904 年可口可乐糖浆的年销售量达到了 100 万加仑，全国有 123 家授权的瓶装厂。1915 年公司首先使用玻璃瓶装，并于 1954 年引进铝罐装。铝罐装非常适用于长途及海外运输。1919 年，可口可乐公司以 2500 万美元的价格出售给了一个亚特兰大银行兼投资集团 Ernest Woodruff。Robert W. Woodruff 取代 Howard Candler 而成为公司的总裁。此后，公司采取了更大胆的发展战略，成立了海外销售部门，并开发出了糖浆浓缩液以减少运输成本。目前，可口可乐公司在世界的 155 个国家和地区设有工厂。

百事可乐公司创建于 1898 年，生产与可口可乐公司大致相同的产品，即“百事可乐”及其他碳酸饮料。1938 年名叫 Loff 的公司收购了百事可乐公司，并将 Loff 的名称全部改成百事可乐公司，与可口可乐公司在饮料行业中进行着直接的竞争。近百年来，可口可乐公司以其独特的品质称霸世界饮料市场。在与可口可乐的无数竞争者中，唯有百事可乐经过近半个世纪不懈努力，自 1977 年以来，在美国软饮料市场的销售量开始赶上可口可乐，称霸百年的可口可乐究竟是怎样被百事可乐夺去市场半壁江山的？

早在 30 年代，百事可乐饮料便在世界上首次通过广播宣布，将当时最高价为 10 美分的百事可乐饮料降价一半，使顾客用 5 个美分就能买到双倍的饮料，从而拉开了软饮料行业中争夺战的第一幕。第二次世界大战期间，可口可乐公司的经营目标转向开拓国外市场，可口可乐随着战争行销世界。到第二次世界大战末，可口可乐的销售量猛增到 50 多亿瓶，国外可口可乐瓶装厂一下子增加到 64 家。百事可乐利用这一时机，以其低廉的价格抢走了可口可乐在国内的大部分市场。当时有首流行歌曲唱道：“百事可乐为你消困解乏，一瓶 12 盎司也许太多，一瓶 5 美分却实在便宜，百事可乐是你理想的饮料。”歌声唱出了百事可乐的兴旺。然而好景不长，战后可口可乐大杀回马枪，使百事可乐销量猛跌。一时间，百事可乐被贬为“穷人可乐”。可口可乐的销路也以 5:1 的优势领先于百事可乐。为扭转局势，百事可乐在采取不断改进味道和包装来改变其“穷人可乐”的形象的同时，采取在局部市场与可口可乐竞争的策略，经过一番奋战，使可口可乐的市场差距缩小为 5:2。

60 年代是两家饮料公司在美国市场竞争的关键时期。1963 年百事可乐公司便称其成功地将重点放在考虑用户的需求上，做出了长期占领市场的战略性决策，决定将产品打入当时尚未完全依赖于可口可乐的新一代消费者市场。公司认为，与其说艰难地吸引可口可乐饮料的忠实客户，让他们变换口味，改饮百事可乐，不如努力赢得养成习惯而又有迫切需求的市场。大约 25 年以后，百事可乐仍然依赖着它的这种“世代”策略进行销售。1983 年百事可乐公司开始将销售方针修正为“新一代的选择”并一直持续到 90 年代。百事可乐以

它富有独创性的和强有力的广告攻势，包括邀请摇滚乐明星迈克尔·杰克逊和莱昂内尔·里奇、电视演员唐·杰克逊和迈克尔·福克斯，以及喜剧演员比利·克里斯特尔等出面大做电视商业广告，来吸引新的一代人。1985 年花在广告上的费用估计有 4.6 亿美元之巨，超过了 1983 年花费的 29%。

百事可乐公司另一成功的进攻是 1974 年始于德克萨斯州的“百事挑战”运动。做法是让可口可乐的忠实饮用者做盲目的尝试试验，并将他们应用时的反映用录像实录下来做进一步观察。经过如此反复试验发现，这些可口可乐的忠实饮用者在这些盲目尝试试验中，有半数以上都声称他们更喜欢百事可乐的味道。

各种报道表明，“百事挑战”运动从 70 年代中期开始就困扰着可口可乐公司的董事们。1985 年 4 月 23 日，可口可乐公司突然宣布要改变沿用了 99 年之久的老配方，而采用刚研制成功的新配方，并声称要以新配方再创可口可乐在世界饮料行业中的“新纪元”。他们用了三年的时间，耗资 500 万美元，进行了 20 余万人的口味调查和试用试验，其中 55 % 的人认为新配方味道较好。同时，该公司也受到了无数封抗议信和 1500 多次抗议电话，还有人举行示威，反对改用新配方。这些反应乐坏了其对手百事可乐公司的老板。

88 天之后，正当百事可乐公司老板乐不可支时，可口可乐公司董事长 Roberto C.Goizueta 突然宣布，为了尊重老顾客的意见，公司决定恢复老配方可口可乐的生产，并将老配方重新取名为“古典可口可乐”。考虑到消费者的新需要，新配方的可口可乐也同时继续生产。

消息传出，美国各地的可口可乐爱好者为之雀跃，老顾客纷纷狂饮老牌可口可乐，新顾客竞相购买新配方可口可乐。一时间可口可乐销售量比往年同期增长 8%，可口可乐公司的股票每股猛涨 2.57 美元，百事可乐公司的股票却下跌了 0.75 美元。

1989 年百事可乐公司与可口可乐公司二者之间直接的面和对面的竞争仍在继续，这就是争夺健美可乐饮料市场。当时百事可乐公司推出牌号为“Diet Pepsi”的健美饮料，而可口可乐公司不甘示弱也推出牌号为“Diet Coke”的健美饮料，并以此来从广告上攻击百事可乐，声称已有 500 万家庭从饮用百事可乐转到了饮用可口可乐的“Diet Coke”健美饮料。百事可乐公司也用对已有利的统计数字予以还击，最终两家平分秋色。

思考题：

1. 百事可乐与可口可乐的发展战略各有什么特色？
2. 两个公司的竞争过程给人们哪些启示？