

百事公司战略管理分析

马瑞阳

西安邮电大学, 中国·陕西 西安 710000

【摘要】中国软饮料市场不断壮大, 逐渐繁荣, 同时, 竞争也随之日趋激烈。因此百事公司需寻求更加适合市场竞争的经营战略。本篇文章将通过SWOT对公司的外部竞争环境进行详细的分析, 明确目前存在的主要问题及其产生的各种主要原因; 接着进行战略匹配和选择, 得出战略方案。并结合公司现状和市场发展, 对未来的战略实施提出政策性建议和相应采取的可行性措施。同时, 本文也是作者将理论联系实际的一次重要实践。

【关键词】百事公司; 战略管理; SWOT分析

引言

周一上午, 又是百事公司每周的例会时间。此时, 百事公司的各组成员都簇拥着总裁JANE, 围着会议桌坐着, 交头接耳地等着JANE宣布会议正式开始。

“好了, 我们开会吧! 各组来汇报一下本周的工作, 然后我们来着重商讨战略管理方面的内容!” JANE低头看了看表后, 对大家说道。

……

汇报完每组的工作后, JANE表示, 在战略管理取得成效的部分, 我们可以再进行优化, 对于有问题的方面, 我们必须从根本上解决问题。大家记得准备一下, 到时候都可以献计献策啊!”

“……”会议继续如火如荼地进行。

1 百事公司发展及现状

1.1 百事公司简介

百事公司为全球第四大食品和饮料公司, 是目前世界上最成功的消费品公司之一。百事可乐公司于1965年与菲多利(Frito-Lay)公司(世界休闲食品最大的制造与销售商)合并, 从而组成了如今的百事公司。

1.2 SWOT分析

SWOT分析是一种综合考虑企业内部条件和外部环境的各种因素, 进行系统评价, 从而选择最佳经营战略的方法。SWOT分析可以帮助百事公司把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方, 从容面对威胁和挑战, 使其发展战略得到正确制定。

2 激励讨论

2.1 各抒己见

12月1日, 百事公司终于迎来了每月一次的战略管理模式分析大会。

大会在早上10点准时开始, 依旧是JANE主持会议: “我们这次会议的主题就是围绕公司战略管理模式的制定的, 对于存在问题的管理模式, 大家可以先谈谈问题, 然后我们再来一一分析背后的原因, 从而讨论出更有利于公司长远发展的战略管理模式。你们看谁先来吧!”

“我们公司在重点城市大肆进行立体式广告宣传如上海、武汉、广州等。在这些城市中, 又针对重点的分销渠道采取不同的分销策略。我认为在这一点上, 我们是做的非常好的。”一组组长王经理抬头看了看JANE, 见她一直斜着头在听, 表情并无不对, 便低头看着笔记本继续说道。“我们借助全明星阵营, 音乐营销, 借力体育, 蓝色风暴等模式进行年轻化定位, 与最大的竞争对手一可口可乐分离开来, 是很明智的。”

多元化产品战略制定后, 我们在中国市场的旗舰品牌不仅包括百事可乐、七喜、美年达和激浪, 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。”

王经理话音刚落, 同组的小刘就按捺不住了, 他立马起身说道: “除了我们的企业文化, 我们的广告战略也堪称完美, 避免了把鸡蛋放到一个篮子里过大的风险, 最大限度保证品牌形象的持续稳定。”小刘非常激动的结束了她的发言。

但似乎三组成员艾姐并不赞同这个观点，很显然JANE也看出了她的犹豫，她问道：“艾姐好像有话要说，你来表示一下你的看法吧。”

艾姐随即起身说道：“我不是不赞同王经理和小刘的看法，只是对于我们所有的管理模式都是成功的这一说法有些分歧。”JANE鼓励她继续说道。“比如我们的人才战略就存在一定的缺陷。因为我们人才战略的核心主要在于高度重视员工最后的工作结果。达到目标，有成效有结果，不断提拔。反之亦然。这听起来并没有什么不对，但大家有没有想过，公司过分地强调“重视结果，会使员工目光短浅，非常不利于员工自身以及公司的发展的。”会议室里出现了窃窃私语。

JANE随即说道：“有问题很好，找出问题才能解决问题，公司才能一起长远发展。大家还有其他问题吗？”

2.2 聚焦实际

王经理深吸一口气后继续说道：“我们小组借助SWOT分析得到了对公司外部环境的分析，屏幕上这份文件有详细列出我们公司尚存的优势和劣势，由我为大家打开。”

2.2.1 百事公司在战略管理上存在的优势

百事公司品牌是强大的，并且百事公司已被列为世界五百强企业，是全球饮料业的巨人，不仅拥有强大的全球竞争力，还具有强大的营销能力体系、灵活多变的促销策略、良好的渠道管理和严格系统的销售人员管理。除此之外，百事公司还具备多样化产品的开发能力、强大的创新能力及巨大的企业广告影响力。

2.2.2 百事公司在战略管理上存在的劣势

百事公司组织十分庞大，因此控制相对来说较为困难，容易产生高额的管理和控制费用，而这些费用会抵消企业所产生的利润。其劣势最主要的来源还是对手可口可乐，可口可乐公司的作业流程更加标准化，再加上百事公司产品的市场占有率较低于可口可乐，所以其与可口可乐竞争十分激烈。除此之外，消费者更看重的一点还是可口可乐的家庭装比百事可乐的家庭装要多250ML。

2.2.3 百事公司在战略管理上面临的机会

虽说百事品牌已具有超过100年的历史，但百事公司由于彻底分离较晚，相对来说还比较年轻。可乐作为一般软性饮料，进入门槛低，但如果要做到跨国营销难度还是很高的，所以百事公司还是很具有竞争优势的。

并且碳酸饮料符合年轻一代的消费需求，从这方面来

看，其带给百事公司的商机还是较高的。另一方面，百事的产品从娱乐性的品类到有助健康生活方式的产品都一应俱全，满足了消费者各式各样的需要。除此之外，百事可乐饮料的品牌形象在消费者心中是较为深刻的，加上美国的速食文化与碳酸饮料较为契合，所以百事公司的发展还是具有很大机会的。

2.2.4 百事公司在战略管理上面临的威胁

百事的主要产品为百事可乐，而百事可乐与可口可乐在消费群体和价格方面都十分相似，因此在市场分割上会面对较大威胁，再加上可口可乐市场占有率高且为产业优先进入者，而且可口可乐为了加大市场占有率，扩大市场的广告投放量，对很多超市开放了加上可口可乐标签便可免费制作招牌的活动，虽然百事后来也对这一策略进行了模仿，但由于时间不占优势，大多商家还是首选可口可乐的创意。并且消费者追求健康意识逐渐提高，势必将减少对碳酸饮料的饮用。

“这就是我们组经过分析后得出的关于我们公司存在的优势、劣势、机会和威胁。不知道大家看完有什么想法？”

JANE紧接着说到：“我们现在要做的就是制定更合适的战略管理模式，进行战略管理，我们首先要了解，战略管理是什么？”

2.3 把握规律

程哥抢着说道：“战略管理主要涉及企业的方向性问题，如经营领域的选择、产品方向的变更、企业规模的扩大、发展多角经营等，是有关企业未来发展的全局性谋划和决策。要进行战略转型，我这里有几点迫切想要分享给大家：

价值定位是前提。企业要依托自身优势，建立广泛的战略联盟，通过资源整合与强强合作打通产业价值链，并共享价值链带来的增值效益。

掌握资本运营也是非常重要的。因为资本运营是指根据战略发展的需要获取并有效配置资源的方式、方法或手段。资本运营是科学，不是投机，其实质是企业根据战略发展需要对自身进行的一种扬弃，即“新陈代谢”与“吐故纳新”。小胡你接着补充吧。”

小胡满脸微笑地站起来，似乎感受到了程哥对他的赞赏。于是他接着表示：“除了程哥说的三点，我也有几点想要分享给大家。首先我个人认为企业文化十分重要，企业文化转型是战略管理核心。要通过明确企业存在价值与使命，规划战略与愿景，确立公理与规则，实施激励与约

束、教育与培训等措施来建立优秀的企业文化，引导核心理念的广泛认同与普遍的自觉行动。

其次，人力资本是保障。这是因为企业的竞争是人力资源的竞争，更是人力资本和人力资本结构的竞争。要致力于发现和造就了不起的人，围绕了不起的人去组建了不起的团队，然后，通过统一目标下有自治性的团队的协同努力，去造就了不起的产品和服务，去开创了不起的事业与未来。

对各大公司来说，产权结构改革便是“瓶颈”。毕竟生产力与生产关系的矛盾是社会的基本矛盾，所以，产权结构的改革直接影响着资源配置方式和收入分配方式的改善，也直接影响着企业的运营效率。

“那我们具体应该怎么做呢？”JANE接着问道。

2.4 精准发力

这时小何战战兢兢举起手来，大家都用鼓励的眼神看向他，他立刻充满了力量，随即说道：“看了王经理的分析，我们可以非常容易地理解我们面临的局势。对于外部的机会正好是我们的优势的，我们需要赶紧利用起来。对于外部的机会是我们的劣势，我们就需要改进。如果我们在某方面具有优势但是外部存在威胁，那就需要我们时刻盯梢、保持警惕。而面对既是威胁又是我们的劣势，我们必须及时逃离并消除。”

JANE看着小何，给予了他欣赏的目光，转而问道：“其他人还有什么要补充的吗？”

高主任急忙说道：“从相关性分析，我们公司的三个产业基本上是无关多样化。重要的相关性只是在软饮料业和零食业之间存在开发零售商的活动共用或资源共享。且百事可乐跨产业的核心能力与战略资源主要是管理技术，是核心能力延展性的表现。百事可乐所面临的主要竞争者可口可乐和麦当劳均与百事可乐是单点竞争，故不存联系。

我们软饮料业与零食业面临基本相同的零售渠道，我们可以共享资源，分设零售商开发部门，兼交叉销售。因为软饮料与饭店业存在相同的零售渠道，也就是快餐店，我们需要使快餐业只代销百事可乐饮料。在快餐和零食中有同质性的、重要的原料，如面粉等，可以联合采购，在相同经营区域业务量差别大时使用信息共享，交叉采购。”

3 落地实施

百事公司采取多样化的经营模式，并将自身定位于“创新、年轻并富有活力”，这一定位对于年轻人来说极具

号召力，再加上投入大量精力在包装上，因此百事可乐可谓异军突起。除此之外，JANE还说：“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。”通过多次试验，百事可乐首次创新了“送货上门”这一新型营销方式。在国际市场上，百事可乐看准时机，对麦当劳等快餐公司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，占领了可口可乐未涉及的领域。

4 取得成效

百事可乐通过其卓然超群的市场定位和对销售渠道的控制，抓住了可口可乐公司在进行管理机构调整和处理人事纠葛时空出的良机，在可口可乐困难时期向其发出了有力的冲击，并取得了累累的硕果。

百事可乐销售额年年升高，一次又一次刷新记录，很快成为了世界上最赚钱的餐饮公司。正是由于百事公司眼光独到、精准，策略切中要害，深合顾客心理需求，因此在大片地区形成了垄断，建立的各项措施都行之有效。

5 尾声

百事公司经过会议上激烈的讨论和一段时间的本土化战略、多元化战略等战略管理模式执行，取得了显著的成效。JANE清楚，公司合适的战略管理之路还很长，越早开始制定正确的战略管理模式，对公司未来的发展就越有利。办公桌前，JANE起草着下一步的新计划，因为她明白想要推动公司战略管理模式优化，借助科学管理方法配合并促进企业发展是十分重要的。她在之后的会议中明确表示，想获得企业长远持续的发展，还需要百事公司各级管理层与全体员工的共同探索与努力。

参考文献：

- [1]徐海.北京百事可乐营销战略研究(硕士学位论文,东北大学).2009.
- [2]周洁.企业文化在企业管理中的重要作用与战略定位分析.产业与科技论坛2021.(22),216-217.
- [3]百事公司荣获“中国新生力量最爱雇主奖”.消费指南2020.(01),23.
- [4]徐红敏.重庆百事天府饮料公司的经营战略研究(硕士学位论文,重庆大学).2003.
- [5]商迪.战略管理会计应用的案例分析.纳税2021.(28),120-121.