

# 百事可乐企业战略分析汇报

百事可乐企业战略分析汇报

案例背景

一、百事可乐企业介绍

百事可乐企业成立于 19, 当年药剂师卡勒布·D. 布雷德汉姆开始在北卡罗来纳州销售他创造饮料。1995 年, 百事可乐牌饮料在全球零售总额达成了 320 亿美元, 占软饮料全部零售额 20%。百事可乐企业是世界上第二大软饮料生产商。据旧金山德尔联合咨询企业调查, 百事可乐在被调查 7><6000 个品牌中, 名列最著名品牌第十位 (在美国居第四位)。1995 年, 百事可乐企业在本土销售额增加了 7%, 而行业整体销售额只增加了 3.<6%, 同年, 它国际市场销售增加率超出了 19%。 199<6 年, 百事可乐销售额为 31<6 亿美元, 净利润为 11.5 亿美元。企业 30%销售收入来自于美国以外市场经营活动, 这表明了企业地域市场及业务多元化。百事可乐企业 198<6-199<6 年度董事长和首席执行官是威利·卡洛威。他认为, 因为饮料、零食、饭店三个行业取得成功关键原因具备相同性, 所以这三项业务组合提供了宝贵协同作用和战略性匹配机会。卡洛威于 199<6 年初因患癌症而辞去百事可乐企业首席执行官一职。199<6 年 4 月 1 日, 罗格·伊诺科就任百事可乐企业新任首席执行官。伊诺科是企业一名有着

25 年工作经验老职员，在企业三个大类业务里都干过。在伊诺科就任百事可乐企业董事长和首席执行官头几个月里，他发觉自己不得不处理企业许多相当严重问题。百事可乐饮料业务，尽管列行业第二，但在国内、国际市场上市场差距越来越大，开始落在了可口可乐企业后面。弗罗托雷企业是美国唯一加盐食品制造商和销售商，不过却因受到反竞争性商业行为制控而受到了美国司法部调查。尽管伊诺科经过推出新菜单在恢复企业饭店业务活力方面取得了不少成绩，但饭店业务作为一个整体却还是陷入了销售额递减和利润萎缩困境之中。饭店集团销售额增加是口额外兴建更多饭店来实现，而不是靠现有饭店销售额增加来实现。1996 年，百事可乐股票整年未涨，然而此时整个股市上涨却超出了 25%，同时百事可乐企业最主要竞争对手可口可乐企业股票升值了 42%。有迹象表明，华尔街投资家们对百事可乐业务组合长久增加潜力表示担忧。

## 二、百事可乐企业现在业务组合及现实状况

1997 年，百事可乐企业已是一家拥有多元化产品企业，它拥有饮料，零食及饭店三个方面业务。

饮料业有百事可乐，在全球 194 个国家有供给。软饮料是百事可乐企业产品线组合中历史最悠久和规模最大业务。1996 年百事可乐企业是世界上最大软饮

料制造商和销售商。百事可乐饮料品牌有百事，减肥百事可乐、思莱斯及玛吉；

另外，饮料业务还有拥有七喜品牌国外销售权，百事可乐饮料产品线还包含一定

数量即饮品牌，如全运，理普顿. 布鲁即饮冰茶及水之宫瓶装水。

零食业有弗罗托雷，在全球 40 个国家有供给。百事可乐企业零食业务主要生产和销售零食。零食业务在美国市场上生产和销售品牌是弗罗托雷，在国际市场上有数个品牌。弗罗托雷是百事可乐盈利最多分企业。

饭店业有贝尔三明治，肯德基，必胜客，加利福尼亚比萨饼厨房，萨瓦斯墨西哥餐馆，好登庐，东部马利奥三明治店和达格罗三明治。其中肯德基、必胜客及贝尔在全球 94 个国家都有营业点。1996 年，百事可乐企业是世界上最大饭店集团型企业。它三家连锁店肯德基，必胜客，贝尔三明治 1995 年共有 28500 多个营业点，全球营业额为 113 亿元。

## 案例分析

### 行业及竞争分析

#### 1、饮料业

## 1.1 行业现实状况

1995 年美国饮料总量增加到了一个新纪录：137 亿加仑。从 80 年代末到 90 年代初，这个 520 亿美元成熟行业销售额每年只增加了 1%—3%，但该行业销量却以更加快速度在增加，1994 年增加了 4.3%，1995 年增加了 3.6%。

1995 年，瓶装水是唯一一个增加速度超出软饮料品种。软饮料占据了美国饮料

1/4 消费量，即等于每位美国男士、妇女儿童天天消费了 2 罐 12 盎司软饮料。

## 1.2 行业特点

软饮料行业价值链主要有两个步骤：（1）浓缩糖浆制造；（2）瓶装和地方分销。浓缩糖浆是由饮料业长久领导者可口可乐，百事可乐，佩博及皇冠生产。软饮料瓶装和分销是饮料业资本最为集中部分，这部分通常是由地方瓶装厂商把持。百事可乐企业拥有美国大部分瓶装业务，包含瓶装厂、仓库、分销中心以及用于运输和销售车辆等。

### 1.3 行业竞争

可口可乐企业是该行业领导者，拥有全球市场 46% 市场分额，是百事可乐企业主要竞争对手。伴随饮料生产厂商联合，以及美国和欧洲大部分地域这些成熟市场销售增加率相对平缓，加深了软饮料行业竞争激烈程度。

#### 1995 年美国主要软饮料企业市场分额图

### 1.4 行业机会

国际市场为软饮料企业提供了一个很有发展前途增加机会。尽管国际市场上人均软饮料消费率相对较低，但他市场总量却比美国市场要大 70%，伴随软饮料商在全球分销渠道增加并伴随在国外进行更紧密促销活动，国际市场上人均软饮料消费率必定会有所增加。

## 2、零食业

### 2.1 行业现实状况

美国零食业营业额达<600 亿美元。它包含糖、油炸土豆片、家常小甜饼和饼干。1995 年，美国人均咸味零食消费量超出了 18 磅，而前只消费 9 磅。1995 年这些咸味零食总零售额为 121 亿美元。美国零食业年增加率为 1%。而国际零食业增加率为 9%。国际零食业零售总额为 180 亿美元，人均可消费零食量不超出 11 磅。

### 2.2 行业特点

(1) 不一样地域口味差异大；(2) 成功关键是产品分销和新产品引进。

### 2.3 行业竞争



弗罗托雷占据了美国市值 121 亿美元咸味食品市场二分之一以上市场  
份额。弗罗托雷有位经理评价企业竞争地位：“从根本上来说，我们就是该行  
业。”

### 3、饭店业

#### 3.1 行业现实状况

过去以来，美国人在饭店就餐费用日益增加。双收入家庭增加、职业  
妇女增加以及单亲家庭增加等人口统计原因，加上人们追求更高质量闲暇时间欲  
望越来越强烈，这两个原因联合起来是走出家门在外就餐成为了一个有吸引力选  
择。1995 年，全球消费者在快餐店里花费了 1500 多亿美元。1990—1996 年  
间，美国快餐业以每年 60% 复式增加率增加，营业额达成了 1000 亿美元。1996  
年美国人在饭店消费占他们食品消费 50%，而 1980 年只占 33%。

#### 2.2 行业特点

饭店经营效率在很大程度上是食品和劳动力成本控制作用结果。因为美国市场变得越来越饱和、竞争越来越激烈，居前列特许经营连锁店都把注意力转向了国际市场，把它作为主要增加源泉。

## 二、百事可乐企业分析

### 1、饮料业务分析

(1) 百事可乐企业拥有大部分瓶装基地全部权。(2) 百事可乐企业依靠署名庆贺活动和一系列难忘广告来吸引用户；可口可乐却选择了在瓶装业务上进行投资。

(3) 百事可乐在国际上排名第二，但比起可口可乐还差得很远。

1991-1995 年可口可乐与百事可乐市场拥有率曲线图

(3) 百事可乐企业饮料品牌：百事、减肥百事可乐、山露、七喜、美年达、思莱斯、玛吉。

(4) 百事可乐企业国际经营业务 1996 年陷入了某种程度困境之中。

百事可乐在世界大部分市场上都远远落后于可口可乐。

## 2、零食业务分析

(1) 1965 年收购了弗罗托雷企业，它是百事可乐盈利最多企业，1995 年占了企业营业额 28%和盈利 48%。弗罗托雷占据了美国市值 121 亿美元咸味食品市场二分之一以上市场份额。

(2) 多雷托斯是弗罗托雷企业销售量最大一个品牌，1995 年他全球零售总额估量为 17 亿美元。

(3) 美国居前 10 位零食品种有 8 种是由弗罗托雷企业生产。(4) 弗罗托雷企业国际零售业在 40 个国家都有营业，并占据了国际零售品市场总额 3%。

(5) 弗罗托雷企业主要战略是不停引进新产品。

(6) 弗罗托雷企业经过不停建立分销网络，经过建立一支人数达 15000 人格外强大销售队伍，取得了对竞争者们竞争优势。

(7) 弗罗托雷在美国零食市场统治地位已引发美国司法部注意。

### 3、饭店业务分析

(1) 1996 年，百事可乐企业是世界上最大饭店集团型企业，业务整体增加率是：国内市场增加了 6%，国际市场增加了 16%。

(3) 企业竞争战略主要是为每个饭店品牌树立明确、激感人心形象并在菜谱中增加新菜目。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/178053115075006072>

(4)