

非常可乐非常警示录 低价策略不一定是制胜法宝 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E9_9D_9E_E5_B8_B8_E5_8F_AF_E4_c123_288427.htm

一、跟随无创新。细想起来，凡是娃哈哈成功的模仿都不是简单的模仿，而是有特色、有创新的模仿。然而非常可乐的创新有限。非常可乐目前的尴尬处境不能说与这种简单的模仿无关。何谓创新，或产品推陈出新，或产品形式、包装推陈出新，或服务的推陈出新。百事可乐当年能够成功对可口可乐形成威胁，就是因为百事可乐把自己定为年轻人的饮料：“年轻人，喝自己的可乐”。可口的产品设计、广告、活动极力体现“热烈、红火、喜庆、激情”，百事崇尚的则是“新一代的选择”，极力表现“酷、新潮、时尚”。而非常可乐给人的感觉总是在跟着可口可乐走，并没有推陈出新。产品诉求与可口可乐越来越接近，但在总策划上显然略逊一筹。如果遇到对手的强力对抗，非常可乐优势不大。其实，可口可乐已在进军农村。可口可乐公司高层表示将把市场开发的重点放在中国的农村市场上。今年春天，在中国福建、浙江等东南沿海省份一些小渔村的代销店里，人们开始看到有可口可乐的货架、冰柜出现。可口可乐将这些地区作为其向农村市场进军的试验室和前沿阵地。中粮可口可乐已经投资1200万美元在甘肃建厂。可口可乐公司还陆续出台了一系列其他措施。不知在可口可乐的挤压下，非常可乐能否保住“农村”这块根据地。

二、低价策略。以低价取胜策略冲击市场是一些产品赖以胜出的一个非常重要的手段。非常可乐就是这样。由于在农村市场，可口可乐和百事可乐的销售比较弱，还未大规模

进入，非常可乐以低价占领了第一的位置。然而，低价取胜的产分挥幸揽肯坎拍芭辣蒙嫫亩 < 词股狭苛耍从只嵴蛭韵亚绷 纳瞳韧诰蛭邢蓓芸炆突岷词谐 此ぶ突旱囊惶臙？奎遥谐 挠杖酥 灰痰舫械那空啾岬剑堑慕 プ阅怨钩芍旅耐病？非常可乐近几年销量没有大幅增长就说明了一些问题。可见低价策略并不一定是制胜的法宝。而且，前文说到的可口可乐向农村市场进军，很显然与非常可乐在农村市场的热销有很大的关系。比“两乐”便宜10%~20%的非常可乐刚一吹响全面进军全国一、二线城市市场的号角，“两乐”就实施起了进军农村市场对非常可乐“釜底抽薪”的计划。可口可乐更还具体制定了将一元钱的玻璃瓶装可乐以退瓶“返利”形式带向农村，并向农村市场投放7000台冷柜的方案。以非常可乐的赢利能力和娃哈哈的综合竞争力来看，我们有理由认为，非常可乐“进城”不成、反丢“根据地”的最为危险时刻即将到来。

三、进城策略。

今年可乐销售旺季到来之前，非常可乐表示，将在稳固现有市场的同时，全面进军全国一二线城市市场，在北京、上海、广州、香港等城市首度与百事可乐、可口可乐展开正面竞争。全国各个重点饮料市场最畅销报纸的头版和娱乐版上，同时出现了“非常可乐与国人同乐，1亿瓶鲜果C大赠饮”的活动广告，各个主要省级电视台和城市电视台的黄金时段同时开始了非常可乐100秒广告的轮番轰炸。这表明，娃哈哈集团进攻国内一二线城市的战线全面拉开。但可口可乐和百事可乐通过十几年、二十几年的努力，已在我国大中型城市完成了布局，包括布局设厂、网络建设、终端形象，再加上国内消费者的一些崇洋消费观念，其市场占有率明显高于国内品牌。而且，在我们的调查中

，大城市里年轻人普遍认为“非常可乐土”、“口味淡”，这些是一部分人的主观感觉，但是我认为这也说明了城市里对非常可乐的“喜庆文化”并没有充分认可，尤其是年轻人。可口可乐的动感广告“抓住这感觉”既喜庆又活泼，请时尚明星做广告，抓住了城市年轻人，整个策划可以说无懈可击。非常可乐能够达到与可口可乐同样的高度吗？而且，非常可乐的销售渠道是比较深的放射状结构，通过业务员的接单，一级一级往下走货。也就是说，一个地区的销售渠道实际上是掌控在代理商手中的，这一点比起可口可乐、康师傅又有很大的差距了。尤其是在城市中，这样的销售模式更是没办法跟他们相比。非常可乐如何消除这种劣势呢？

四、竞争机制、激励机制落后，人才匮乏。

宗庆后在接受媒体采访时也愿意承认：“娃哈哈现在的确出现了一些问题。”他指的是“大企业病”，企业内部的竞争机制、激励机制已不适应新的要求。对此，宗庆后准备在今年对娃哈哈进行第一次修整。“娃哈哈17年来没休整过，今年要用一年时间来调整。”对此他毫不讳言的是，“以前压力主要在我身上，休整的一个方向就是将压力分给所有员工。”也正因为以前的压力都在他身上，因此有独立操盘能力的人员储备并没有随之跟上。非常可乐的整个策划、推广等过程都是宗庆后严格按照自己的思路监督打造的，其他的人员仅仅是执行而已，很少有自己的思路、理念在里面。而现在，非常可乐的进一步发展明显遇到了一些问题，而这和公司的用人机制的缺陷是分不开的。可口可乐在这方面似乎更有大企业的风范。12年前，罗伯特鲁道夫完全退出了他在可口可乐公司的权力高位，也痛苦地撤销了曾精心挑选出的接班人的职务，任

命了戈伊苏埃塔为新掌门。在戈伊苏埃塔时代以前的10年里，可口可乐公司对投资者的总回报率平均不到每年1%，而在戈伊苏埃塔的带领下，这一数字平均高达30%。在可口可乐公司里，谁有优良表现，谁就会得到回报。66岁的凯欧退休时才知道自己所拥有的可口可乐股票、认购优先权等总价值已超过1.66亿美元。而目前戈伊苏埃塔的股票总价值已大约在3.76亿美元左右。股票认购优先权已使公司职员中很多成为了百万富翁。可以说娃哈哈已经有了做跨国企业的经济实力，但是后备的管理、人才需求是否也能跟得上是娃哈哈必须面临的问题。

五、品牌深度上匮乏。当初娃哈哈纯净水，采用了时尚营销的模式：明星音乐行销，在当时的社会环境中，是领先的。但现在，仍只是沿用了这套模式。实际上王力宏的那个广告版本就差劲了许多。歌也不流行了，品牌记忆度也差了，时尚感削弱了很多。而在其他市场手段，如公关、赞助、运动、技术等方面，几乎空白。文化其实是个壳，是营销力量赋予产品的精神外延。在这方面可口可乐和百事可乐各有各的切入点。可以说可口可乐和百事可乐的竞争某种程度上的竞争是红和蓝的竞争。那么非常可乐呢？不能说他们的营销人员就没有给产品赋予一定的文化外延。但是始终感觉很勉强：喜庆、红色，似乎有可口的影子；按理说，中国人对自己的传统文化理解得肯定要比老美透彻；但是从广告创意、制作水平、营销活动策划方面却看不出有怎样的透彻。

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