

案例5：可口可乐的新配方营销物流 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B5_EF_BC_9A_c31_36795.htm

在竞争激烈而残酷的饮料市场，可口可乐勇立潮头，靠的已不只是口味和神秘的配方，其独特的商业运作正在不断勾兑出取胜市场的新配方物流营销，利用强大的物流销售网络直接触及市场终端，这也被一些业内人称为可口可乐为长期把控市场而隐藏的一记重拳。

一、市场掌控 可口可乐在中国拥有三大合作伙伴嘉里、太古和中粮，共36家灌装厂分布在全国不同区域，而相应灌装的产品也在各自划分区域内销售，严格禁止串货（跨区销售）。同时三大合作伙伴除了经营各厂生产，还要负责每个分厂所处地区的销售工作。可口可乐会给三大合作伙伴规定产品的最低限价，但是其不参与分配每瓶饮料的利润，只收取“浓缩液”费用，因而对于各合作伙伴分厂来说，卖的越多赚的也越多。可口可乐针对销售终端把控极紧，竞争对手在饮料零售市场稍有动作，立刻可以第一时间察觉，这主要归功于严格的渠道销售管理。可口可乐在全国推行GDP管理方式（Gross Domestic Product的缩写,即国内生产总值；指用作为一种衡量标准的管理方式）开发合作伙伴，把中间商一层一层地剥离掉，推行直销。虽然销售网络中，仍然存在批发，但批发商不是垄断性的大批发，而是采取肢解措施将批发商控制到很小的规模上，所有的超市全部直接送货。可口可乐对超市、大中型零售商的直销方式，大大提高了其市场感应能力。营销和物流总是矛盾的，如果在销售环节设立大批发商，生产出的可口可乐全部送到批发商，再由批发商销

售，这样做，可乐公司物流成本很低，但是公司无法完全控制市场。为了全面控制市场，可口可乐物流全部由自身灌装厂完成。而且秉承一个理念决不放弃任何一个小的零售商，哪怕是最小型夫妻店。为此，可口可乐推行了GKP（金钥匙伙伴）计划，在一定区域内找一家略大的零售商，可口可乐将货直接运送给GKP，再由GKP完成最后对超小型零售商的配送工作，GKP送货费用由可口可乐及其合作伙伴支付。GKP负责的全部是规模低于两三人的夫妻式小店，而所有的超市和大一点的零售商全部掌握在可口可乐手中。而且超市的数量，以及名单在公司内部也是限级别掌握的。上个世纪八九十年代，可口可乐刚刚进入中国之时，在宣传报道中，不少领域在探索可口可乐神秘配方的高深，其意图在于引导消费者产生对可乐的消费兴趣，但在可口可乐公司内部，其实早已经把对市场的感应能力定格为核心竞争力。只不过更多的广告人将大众的目光吸引到漂亮的营销创意之上，没有意识到可口可乐胜利的主要原因。

二、物流包袱 一句直销说来容易，但真正能够完成，而且在有效控制成本前提下完成，就相当不易了。能看到直销优势的饮料业国际国内巨头不在少数，敢于染指的屈指可数，目前国内饮料巨头乐百氏、娃哈哈、康师傅、统一等等，基本无人敢于效仿可口可乐作法。饮料业的天然特性制约着自办物流，对于快速消费品的特点是生产集中，销售分散。生产集中考虑到规模效应，制造成本减低，但消费人群覆盖面积最为广泛，导致物流成本剧烈加大。此外在产品特点上，饮料物流成本是非常大，体积庞大，单位货值较小，以一辆8吨的运输卡车为例，拉一车可乐可能只有8000多元的货值，与彩电、冰箱或者手机相

比差距天壤之别。而且饮料运输损耗更为严重，快速消费品对消费及时程度要求极高。运输过程中对货龄（从生产日期到目前的时间）要求已经发展到近于苛刻的地步。一般在大型超市，如果你的货龄超过1周就不会要了，超过1个月货龄的雪碧会成为滞销品。可口可乐与大的超市销售商有一个约定，超过一定时间的货可以免费更换，这也造成了很大的损失。外部要求苛刻，内部同样严格，目前可乐使用PET瓶（塑料瓶），根据PET材料的特性，会跑气，里面二氧化碳压力随保存时间增加会逐渐降低，货龄越长品质越低，口感越次。为了保证质量，可乐会到市场进行抽检，抽检到不合格的，会对灌装厂提出警告。但是真正做到货龄不过1周，难度相当大。如此等等一系列因素，造成做水的不愿意运水。但这些同时也为一些做水的，提供了千载难逢的好机会，例如可口可乐。当它解决了全行业的包袱，并且将包袱转变为核心竞争力后，它的行业地位还有谁能撼动呢？

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