

可口可乐：行业标准决定市场赢家 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__E5_8F_AF_E5_8F_A3_E5_8F_AF_E4_c31_36864.htm 随着市场竞争的激烈加剧，“终端制胜”业已成为争夺市场的重要手段，其终端的“生动化”建设无疑堪称终端运作的核心。终端生动化展示对于厂商实施终端拦截、提升销量和制胜终端的作用是功不可没的事实。可口可乐公司曾强调，公司销售的成功与否，可以直接从市场上可口可乐产品生动化工作的好坏反映出来。

终端生动化建设 终端生动化建设必然在一定程度上促进产品终端的销售，但是终端销售业绩的提升未必是终端生动化促进的结果，因为它同时受到产品广告和品牌形象等诸多因素的影响，所以终端生动化建设只是促进销售业绩提升的必要条件之一。既然终端生动化建设只是促进终端销售业绩提升的必要条件之一，那么终端生动化的建设程度就不是无限制的扩大和延伸。通过对安徽合肥市超市终端生动化的调查发现，可口可乐几乎在每一个大中型终端的生动化建设都是首屈一指。可口可乐的生动化规模和创新，在快速消费品行业中可以说是堪称业界典范。事实胜于雄辩，对于可口可乐这样的国际品牌，其“首屈一指”式的终端生动化建设必然有着不可替代的终端优势。既然这种“第一”的追求是必要的，那么这种终端生动化的建设需要高出竞争对手多少才为最佳选择就成为一个值得探讨的问题。通常情况下，超出竞争对手过多（投入大），无疑就浪费了一部分现金流；超出竞争对手过少（投入较大），容易被竞争对手反超，分流消费者；低于竞争对手（投入少）很可能就会陷入被动境地。

创新就是对常规因素的突破，其效果就会明显弥补投入的缺陷，使投入的效果得到优化。还有一种情况，当竞争对手不断加大投入抢夺龙头位置时，若可口可乐亦加大投入予以反击时，这种对峙必然导致一些逐渐累加性投入的浪费。这种情况的选择对于市场的终端操作亦是不可忽视的问题。终端生动化建设的投入和销售业绩的产出之间的对弈存在着诸多变数，除了要对其有个清晰的认识以外，最重要的就是付出实践，总结经验，探索实际操作中的“拐点”。博弈投入与产出最大的投入未必获得最大的产出，但我们追求以最小的投入获得最大产出。终端生动化建设的投入和销售业绩的产出无疑存在这种博弈问题。终端生动化投入和终端销售业绩在一定范围内是成正相关关系，但是突破了 this 范围的拐点抑或是“度”，这种正相关关系就会受到极大的弱化。常规性曲线指常规性的终端生动化展示趋势，在拐点之前，终端生动化投入和销售业绩是呈显著的正相关关系，如可口可乐堆头陈列和POP宣传，5个堆头和10个POP展示的投入对于销售的推动力就远远高于2个堆头和5个POP展示的作用。但是，终端的生动化投入冲破这个显著有效的范围，即突破“拐点”，终端生动化投入和销售业绩之间的正相关关系就会变得极为薄弱。再如可口可乐的堆头和POP宣传，假设一个超市终端有10个堆头和30个POP可以最大限度地促进终端销售，即是“拐点”，那么可口可乐若投入20个堆头和40个POP进行突破“拐点”式的终端生动化建设，其对终端销售业绩提升的边际效应就会极大减少，甚至转变成“拐点”后的“准直线”发展趋势。这种投入必定造成终端建设基础费用的流失，且对终端销售的促进效果显微，必须进行有力突破和

创新。创新性曲线指终端生动化建设的创新性发展趋势，终端建设的创新在一定程度上可以实现“以最小投入获得最大产出”的效果，并有效弥补单一投入的缺陷，同时将“拐点”向左上推移，使得终端投入相对减少，若可口可乐每个终端的生动化建设都能达到这种效果，亦可节省一笔客观的现金流。可口可乐终端生动化建设在合肥这一局域市场上堪称业界领袖，其不但拥有比较庞大的产品线（如可口可乐、雪碧、芬达、醒目、酷儿等），同时又有诸多类型的冷饮设备（展示柜、现调机等），这些几乎都是其他品牌所无法比拟的事实。但是，可口可乐在每个终端需要投入多少，是否需要继续加大投入，投入多少可以达到效益最大化，投入和产出的“拐点”在哪里，仍然是一个值得考虑的问题。寻找投入和产出的拐点不能发现问题就谈不上解决问题，同样，没有投入就不会获得产出。但是，如何掌控终端投入以减少无谓浪费则是一个很值得探讨的问题，亦是能为厂商解决一些实际困惑的问题。寻找终端投入和产出的拐点就成了解决这一问题的关键因素。那么如何寻找拐点的存在呢？制定规范性指标，实施计划性终端调研，掌握第一手终端数据，统计和分析原始数据，针对终端特点作以相应投入。作为一个可口可乐的区域经理，必须有能力进行终端建设的实验性调查，探索有效的终端生动化建设思路，制定合理的终端建设方案，发挥终端生动化的最大推动作用，同时最大限度地降低无谓的终端投入。比如根据终端地理位置、客流量和居民消费水平等尝试性（凭经验）设置货架、堆头和冰柜，以及POP和广告牌等，统计终端生动化投入数据，然后定期统计终端销售额，逐渐调整投入和产出比例，探索终端生动化

的最佳投入区间。当然实验不可能在“真空”状态下进行，其结果必然会受到非控制因素的影响，但是，仍然可以通过长期调研实现初衷的期望。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