

经典品牌的失败案例(3)---可口可乐的“新可乐” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E7\\_BB\\_8F\\_E5\\_85\\_B8\\_E5\\_93\\_81\\_E7\\_c41\\_65340.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E7_BB_8F_E5_85_B8_E5_93_81_E7_c41_65340.htm)

1985年，可口可乐公司曾决定终止最受欢迎软饮料而代之以一种新配方，以新可乐的名字销售。作出这样的决定，与当时的软饮料市场有关，当时尤其值得关注的是可口可乐公司同百事可乐公司之间数十年的竞争。两个宿敌间的竞争是不健康的，可口可乐公司甚至控告百事可乐在其名字里使用“可乐”的字眼，但最终败诉。在法庭外，可口可乐总是处于领先地位的。20世纪50年代，可口可乐销售量以5：1的比例超出百事，但是，在接下来的10年里，百事重新把自己定位为年轻人的品牌，当百事日益被看做是“年轻人的饮料”时，它成功地缩小了与竞争者的差距。到70年代，罗伯特·伍德拉夫（Robert Woodruff:可口可乐公司总裁）在可口可乐公司推出的一次“百事挑战”的测试中惊恐地发现，参与测试的人都更喜欢百事稍甜的配方。到1981年罗伯特·戈伊苏埃塔（Roberto Goizueta）成为董事长的時候，可口可乐老大的地位开始变得岌岌可危，它的市场份额不但输给百事，还输给可口可乐公司生产的其他饮料，如芬达、雪碧等。而这时健怡可乐也取得了巨大的成功，坐上了含糖可乐市场的第三把交椅。很显然，可口可乐必须采取措施以重获其至高无上的地位。1984年戈伊苏埃塔推出广告宣传攻势：突出赞扬可口可乐的口感没有百事甜的特点，由当时享誉全球的人物比尔·科斯基（Bill Cosby）充当电视代言人，而且很显然他的年龄太大，不适合“百事新一代”。这种意欲将自己与竞争对手区分开来的努

力效果十分有限，可口可乐的市场份额仍是老样子，而百事  
的份额却在节节攀升。另一件让可口可乐忧心的事情是购买  
者可以选择的时候，他们往往会选择百事。只是因为可口可  
乐有更有效的分销体系，使它还能保持做领先的地位。例如  
，出售可口可乐的售货机明显多于百事。可口可乐意识到问  
题出在产品身上。这一点更被健怡可乐所证明，该种可乐在  
口味上与百事更接近。所以比较合理的反应就是可口可乐开  
始研制新配方，一年后他们配置出了新可乐，并进行了20万  
次的口感测试以检验其进展情况，结果非常可喜，它不但好  
于传统可口可乐，而且较之于百事人们更喜欢它。但是，可  
口可乐如果要想保持对百事的领先地位，就不能让两种直接竞  
争的产品同时出现在货架上，于是，它决定抛弃传统可口可  
乐，而代之以新可乐。问题是可口可乐大大低估了老品牌的  
实力。1985年4月23日，新可乐被推出，几天后，传统可口可  
乐停止生产。从那以后这两个决定一直被称为“历史上最大的  
营销失误”。新可乐销售低迷，而公众因买不到传统可口可  
乐而愤怒情绪持续高涨，大多数美国人立即决定要抑制这  
个新产品。不久之后，可口可乐清楚地看到，它除了恢复最  
初的品牌和配方之外别无选择。唐纳德·基奥（Donald  
Keough:可口可乐公司首席执行官）宣布恢复有所原产品：事  
实再简单不过了：我们在新可乐的消费者研究方面所投入的  
所有时间、金钱、技术都没有估量到许多人对传统可口可乐  
的那种深切、持久的感情。这种对传统可口可乐的激情 - -  
是的，是这个词，激情 - - 让我们非常吃惊，这是一个奇妙  
的美国之谜，一个可爱的美国之谜，它就像爱、尊严或爱国  
精神一样是无法衡量的。换句话说，可口可乐认识到营销比

产品本身重要得多。因为追求“口感”它才放弃了最关键的  
品牌资源：原创性。自19世纪80年代可口可乐作为一种新产  
品被首创并推出市场开始，产品的名字就成为了可口可乐公  
司自己的品牌，在20世纪大部分时间里，可口可乐在其形形  
色色的广告宣传里都充分利用它“原创”的地位，例如20世  
纪40年代在美国到处可见的广告词：“惟一像可口可乐的就  
是可口可乐本身，它是真正的东西。”显然新可乐的推出与  
可口可乐公司最初的营销努力背道而驰。将一个品牌的重要  
性归结为口感是完全错误的，像许多知名品牌一样，象征意  
义要比产品本身重要得多。如果你告诉世界你有“真正的东  
西”，你就不能接着提出“新的真正的东西”，这是一种自  
相矛盾的营销信息。所以虽然围绕新可乐的推出进行了大张  
旗鼓的宣传（有人估测新可乐的免费宣传品超过1000万美元  
），它却注定要失败。当可口可乐重新推出传统可乐、在美  
国市场上将其定位为“经典可乐”时，媒体和公众的兴趣重  
新回到了品牌偏好上。它被视为一件富有意义的事件而被美  
国广播公司的新闻节目和其他美国电视网络当做重要新闻播  
出。也因为如此，具有讽刺意味的事情出现了，通过新可乐  
的失败，人们对传统可乐的忠诚度反而加深了，事实上，阴  
谋论者甚至认为整件事情就是可口可乐为加强公众对它的喜  
爱而故意实施的策略。当然，可口可乐公司否认了这种说法  
，唐纳德·基奥说：“有的评论家会说这是可口可乐的营销失  
误，有些怀疑者会说我们设计了整件事情，但事实是，我们  
既没那么愚蠢，也没有那么聪明。”不过，从它与百事相竞  
争的背景来考虑，推出新可乐的决定是可以理解的。 100Test  
下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

