

## 新可乐的失败

自从 1886 年亚特兰大药剂师约翰潘伯顿发明神奇的可口可乐配方以来，可口可乐在全球开拓市场可谓无往不胜。1985 年 4 月 23 日，为了迎战百事可乐，可口可乐在纽约宣布更改其行销 99 年的饮料配方，此事被《纽约时报》称为美国商界一百年来最重大的失误之一。

在 80 年代，可口可乐在饮料市场的领导者地位受到了挑战，其可口可乐在市场上的增长速度从每年递增 13% 下降到只有 2%。

在巨人踌躇不前之际，百事可乐却创造着令人瞩目的奇迹。它首先提出“百事可乐新一代”的口号。这一广告活动抓住了那些富于幻想的青年人的心理。这一充满朝气与活力的广告，极大地提高了百事可乐的形象，并牢固地建立了它与软饮料市场上最大部分的消费者之间的关系。在第一轮广告攻势大获成功之后，百事可乐公司仍紧紧盯着年轻人不放，继续强调百事可乐的“青春形象”，又展开了号称“百事挑战”的第二轮广告攻势，在这轮攻势中，百事可乐公司大胆地对顾客口感试验进行了现场直播，即在不告知参与者在拍广告的情况下，请他们品尝各种没有品牌标志的饮料，如何说出哪一种口感最好，实验过程全部直播。百事可乐公司的这次冒险成功了，几乎每一次试验后，品尝者都认为百事可乐更好喝；“百事挑战”系列广告使百事可乐在美国的饮料市场份额从 6% 猛升至 14%。

可口可乐公司不相信这一事实，也立即组织了口感测试，结果与“百事挑战”中的一样，人们更喜爱百事可乐的口味。市场调查部的研究也表明，可口可乐独霸饮料市场的格局正在转变为可口可乐与百事可乐分庭抗争。70 年代 18% 饮料消费者只认可可口可乐这一品牌，认同百事可乐的只有 4%，到了 80 年代只有 12% 的消费者忠于可口可乐，而只喝百事可乐的消费者则上升到 11% 与可口可乐持平的水平。而在此期间，无论是广告费用的支出还是销售网站，可口可乐公司都比百事可乐公司高得多。它拥有两倍于百事的自动售货机、优质的矿泉水，更多的货架空间以及更具竞争力的价格，但是为什么它仍然失去了原属于自己的市场份额呢？

面对百事可乐的挑战，1980 年 5 月，可口可乐董事会接受了奥斯工和伍德拉夫的推荐，任命戈伊祖艾塔为总经理。在戈伊祖艾塔于 1981 年 3 月成为公司的董事长之后，唐纳德基奥接任总经理。

不久，戈伊祖艾塔召开了一次全体经理人员大会，他宣布，对公司来说，没有什么神圣不可侵犯的，改革已迫在眉睫，人们必须接受它。于是，公司开始将注意力转移到调查研究产品本身的问题上来，证据日益明显地表明，味道是导致可口可乐衰落的惟一重要的因素，已经使用了 99 年的配方，似乎已经合不上今天消费者的口感要求了。在这种情况下，公司开始实施“堪萨斯”计划——改变可口可乐的口味。

可口可乐公司在研制新可乐之前，秘密进行了代号“堪萨斯工程”的市场调查行动，它出动了 2000 名市场调查员在 10 个主要城市调查顾客是否接受一种全

新的可口可乐,问题包括:可口可乐配方中将增加一种新成份使它喝起来更柔和,你愿意吗?假如可口可乐将与百事可乐口味相仿你会感到不安吗?你想试试一种新饮料吗?调查结果表明只有 10%-12%的顾客对新口味的可口可乐表示不安,而且其中一半表示会适应新的可口可乐,这表明顾客们愿意尝试新口味的可口可乐。但是另外一些测试却提供了一些相反情况,大小不同的消费者团体分别表明了强烈的赞成和不赞成的情绪。

1984年9月,可口可乐公司技术部门决定开发出一种全新口感、更惬意的可口可乐,并且最终拿出了样品,这种“新可乐”比可口可乐更甜、汽泡更少,因为它采用了比蔗糖含糖量更多的谷物糖浆,是种带有柔和的刺激味的新饮料。公司立即对它进行了无标记味道测试,测试的结果令可口可乐公司兴奋不已,顾客对新可乐的满意度超过了百事可乐,市场调查人员认为这种新配方的可乐至少可以将可口可乐的市场占有率推高 1%-2%,这就意味着多增加 2-4 亿的销售额。为了确保万无一失,在采用新口味之前,可口可乐公司投入 400 万美元,进行前所未有的大规模口味测试。在 13 个城市中约 19.1 万人被邀请参加了无标记的不同配方的可口可乐的比较。55%的参加者更喜欢新可乐,这表明可口可乐击败了百事可乐。调查研究的结果似乎证明,支持新配方是不容置疑的了。

新可乐投产之前,一系列辅助性的决定必须相应的实施。例如,必须考虑是在产品大类中加入新口味的可乐还是用它来替代老可乐。在反复考虑以后,公司的高级经理们一致同意改变可口可乐的味道,并把旧可乐撤出市场。

1985年4月23日,可口可乐公司董事长戈伊祖艾塔宣布经过 99 年的发展,可口可乐公司决定放弃它一成不变的传统配方,原因是消费者更偏好口味更甜的软饮料,为了迎合这一需要,可口可乐公司决定更改配方调整口味,推出新一代可口可乐。为了介绍新可乐,戈伊祖艾塔和基奥在纽约城的林肯中心举行了一次记者招待会。请柬被送往全国各地的新闻媒介机构,大约有 200 家的报纸、杂志和电视台的记者出席了记者招待会,但他们大多数人并未信服新可口可乐的优点,他们的报道一般都持否定态度。新闻媒介的这种怀疑态度,在以后的日子里,更加剧了公众拒绝接受新可口可乐的心理。

消息迅速地传播开来。

81%的美国人在 24 小时内知道了这种转变,这一数字超过了 1969 年 7 月知道尼尔阿姆斯特朗在月球上行走的人数。1.5 亿人试用了新可口可乐,这也超过了以往任何一种新产品的试用记录,大多数的评论持赞同态度,瓶装商的需求量达到 5 年来的最高点。决策的正确性看来是无可怀疑了,但这一切都是昙花一现。在新可乐上市 4 小时之内,接到抗议更改可乐口味的电话达 650 个;到 5 月中旬,批评电话每天多达 5000 个;6 月份这个数字上升为 8000 多个。由于宣传媒介的煽动,怒气迅速扩展到全国。

对一种具有 99 年历史的饮料配方的改变,本来是无足轻重的,可如今却变成了对人们爱国心的侮辱。堪萨斯大学社会学家罗伯特安东尼奥论术道:“有些人感到一种神圣的象征被粗暴地践踏了。”甚至戈伊祖艾塔的父亲也从一开始

就反对这种改变。他告诫他的儿子说这种改变是失败的前奏，并开玩笑地威胁说要与儿子脱离关系。公司的领导们开始担心消费者联合起来，抵制其产品。

他们看到的是灾难性的上市效果：“我感到十分悲伤，因为我知道不仅我自己不能再享用可口可乐，我的子孙们也都喝不到了……我想他们只能从我这里听说这一名词了。”人们纷纷指责可口可乐作为美国的一个象征和一个老朋友，突然之间就背叛了他们。有些人威胁说以后不喝可口可乐而代之以茶或白开水。下面是这些反应中的几个例子：“它简直糟透了！你应该耻于把可口可乐的标签贴在上面……这个新东西的味道比百事可乐还要糟糕。”很高兴地结识了你，你是我33年来的老朋友了，昨天我第一次喝了新可乐，说实话，如果我想喝可乐，我要订的将是百事可乐而不是可口可乐。

在那个春季和夏季里，可口可乐公司收到的这样的信件超过了4万封。在西雅图，一些激进的忠诚者（他们称自己为美国喝可口可乐的人）成立“美国老可口可乐饮用者”组织来威胁可口可乐公司：如果不按老配方生产，就要提出控告。在美国各地，人们开始囤积已停产的老可口可乐，导致这一“紧俏饮料”的价格一涨再涨。当7月份的销售额没有像公司预料的那样得到增长以后，瓶装商们要求供应老可乐。

公司的调查也证实了一股正在增长的消极情绪的存在。新可乐面市后的三个月，其销量仍不见起色，而公众的抗议却愈演愈烈。最终可口可乐公司决定恢复传统配方的生产。这一消息立刻使美国上下片沸腾，当天即有18000个感激电话打入公司免费热线。当月，可口可乐的销量同比增长了8%，股价攀升到12年来的最高点每股2.37美元。但是可口可乐公司已经在这次的行动中遭受了巨额的损失。

## 新可乐失败的原因

### 1. 营销调研的失败

新可乐的失败，最大的问题就是出在调研上，本来根据调研所出的结果，新可乐应该是很成功的，然而结果却截然相反，为什么呢？我们先看可口可乐公司测试的过程，他们在进行口味测试都是在无商标的前提下的，也即他们没有明确告诉消费者这样的新可乐是拿来取代旧可乐的，公司把营销问题限定的太窄了。调查只限于口味问题，没有考虑用新可乐取代旧可乐时消费者的感觉如何。它没有考虑无形的资产可口可乐的名称、历史、包装、文化遗产及产品形象。然而，对许多人来说，可口可乐与棒球、热狗和苹果派一起成为美国的习俗，它代表了美国社会中最根本的东西。可口可乐一切都考虑周全了，唯一忽略的就是这种“爱”。毫无疑问，美国大众生活在一个纷繁复杂、光怪陆离的大千世界中，什么都可能改变。美国人内心来说是急躁、不安的甚至有身似飘萍的感觉。他们能的抓住很少不会改变- 可口可乐除外。在他们看来可口可乐代表永恒，代表爱心，代表关怀。所以当这些一旦成为过眼云烟后，他们变的怒不可遏。所以对

于许多消费者来说，可口可乐的象征性意义比它的口味更重要。而如果调查的范围能够更广些，能够更深些，是应该能发现这些情感因素的。

## 2、新可乐的广告策略

新可乐的广告是成功还是失败,说法不一。先来看他们的广告策略,他们把观众定位在青少年,并高薪聘请一些青春偶像上电视要“紧跟潮流”。这些对于正处于偶像崇拜年龄段的青少年来说,无疑是颇具成效的,在广告播映后的调查中,很多受访者都表示知道这个广告,并由此知道了新可口可乐这个牌了。也就是说,新可乐在推广其知名度上是成功的,观众都知道有这样的一种饮料,不过也带来了许多负面影响,比如这个被不少广告当作结束语:新可口可乐不仅是滋味,还是你温馨的笑容。就总给人自吹自擂的感觉。新可乐广告给了老所客很多的不快,这也是新可乐失败的一个原因。