可口可樂公司與百事公司（Coca-Cola Co.與PepsiCo）

新飲料解顧客的渴

多年來，「可樂大戰」（cola wars）一詞被用來描述可口可樂及百事可樂之間競逐市場占有率的硬戰。可口可樂力保其龍頭領導地位，2001年宣稱在美國軟性飲料市場的占有率為43.7%。但消費者的口味一直在改變，碳酸飲料的銷售也日漸趨緩，由可口及百事推出的果汁、瓶裝水、運動飲料、咖啡，及維他命能量飲料充斥市場。面對健康意識的成長及個人化商品的市場趨勢，百事可樂積極推出非碳酸飲料。事實上，百事可樂是美國非碳酸飲料的主要銷售者。當其逐步擴展產品線的同時，可口可樂卻還在為應該留在最強的碳酸市場中，還是走向多品牌而掙扎不已。

漏氣的汽水業績

90年代，美國的碳酸汽水飲料每年都還有2%到3%的成長，但從1999年到2000年間，銷售量卻呈現衰退。2001年略微回升，小幅成長0.6%。但是美國消費者對汽水的平均消費量，在2001年只有55.4加侖，遠低於2000年的55.7加侖及1999年的55.9加侖。這項趨勢對兩大軟性飲料製造商均造成衝擊。

在1980及1990年代，可口可樂的績效十分卓越。除了「新可樂」（New Coke）的失敗之外，公司的其他策略都十分契合市場需要。（新可樂是可口可樂公司在1985年所推出的革命性新商品，意圖取代原本的傳統口味，但極為失敗。）在那段期間，可口可樂每年的營業平均至少增加15%，股價飆高了3500%。但到了2001年，該公司在美國市場的占有率面臨連續三年零成長甚至負成長，除了營收銳減，以及來自糾纏多年的百事可樂的挑戰外，可口可樂還面臨許多考驗。

百事可樂在1990年代的市場占有率輸給可口可樂之後，便開始逐步蠶食國內的可樂市場，到了2001年，百事可樂已經在617億的市場中拿下32%的市場占有率。百事可樂在所有可能的地方對可口展開主動攻擊策略，如自動販賣機、餐廳、超市貨架等。不過，對百事可樂的母公司－－百事公司（PepsiCo’s）──而言，成長貢獻最大的則是零食部門；百事公司旗下的Frito-Lay當時的營業額占全公司60％。

也許是早就預料到碳酸汽水市場的衰退，百事可樂在90年代初期就宣稱要成為「全方位的飲料公司」，並且開始快速地擴張產品線組合，包括瓶裝水、果汁及其他多項飲料。因為有越來越多的高齡消費者認為，含有咖啡因、糖及人工香料等成分的碳酸飲料，對健康會有影響，因此百事這項擴張產品線的計畫當然是成功的。在此同時，百事也了解到12歲到24歲的人比較喜歡喝碳酸汽水，因此百事提出新的廣告活動來讓可樂產品年輕化。

體驗可樂的新口味

當可口可樂有史以來任期最久的CEO──Roberto Goizueta在1997年因癌症過世後，要維持原有的策略，對可口可樂來說極為困難。新的接任者伊威斯特（Doug Ivester）是一位嚴格且規矩的主管，他無法解決可口在歐洲發生的裝瓶污染等事件，因而造成政府管制妨礙了可口的業務運作。儘管訂下積極的成長目標，可口可樂的營收仍然下滑，同時該公司的廣告及促銷也失去了原有的氣勢。

達夫特（Douglas Daft）在1999年12月接替伊威斯特。2000年1月，達夫特宣布可口可樂將裁員6千人，約占全部員工的20%。他也同時宣布可口可樂將採取地方分權式的管理，讓當地管理者有權進行行銷決策。「本土思維，本土行動」（Think local, act local）是達夫特用以形容當時的可口可樂新策略。「沒有全球化的飲料，當地人口渴時就能到當地的零售店買到當地製造的可口可樂。」

達夫特並與雀巢合資開發即飲茶飲料及咖啡，與迪士尼合作開發迪士尼品牌的兒童飲料。新的合資案及新的本土化政策（雖然與這個知名品牌原有的全球行銷策略不同），使得可口可樂躍升為全球知名品牌。

達夫特還面臨了股東及分析家們對可口可樂不切實際的預期成長，每年營收要能成長15%到20%，收益能有7%到8%的成長。2000年2月，一位可口的行銷主管就表示：「為了達到大家對成長的期望，我們更要多角化經營。我們必須超越自己及其他所有的碳酸飲料業者。」

生氣盎然的產品組合

儘管軟性飲料市場在2001年微幅成長0.6%，兩大業者卻都呈現衰退的局面。可口的古典可口可樂（因為新可樂的失敗，可口決定恢復原本配方；為與新可樂有別，因此命名為古典可樂）雖然市場占有率小跌，仍穩座第一。此時百事的市場占有率也下滑，兩家都面臨市場消費量的減少。

相較之下，2001年的非碳酸飲料市場卻成長60%，是所有軟性飲料中成長最快的，其中大部分都是百事公司的產品。事實上，百事擁有第一名的柳橙汁品牌純品康納（Tropicana）、第一名的冰茶品牌立頓（Lipton）、第一名的運動飲料品牌Gatorade、第一名的瓶裝水品牌Aquafina。百事比可口更早一步將資源投入這些非碳酸飲料商品上，這些努力都獲得了回報。

百事在1998年購併純品康納，以與可口的Minute Maid果汁競爭。藉由百事的行銷，純品康納的冷藏柳橙汁在2001年的市場占有率達39%，並在所有超市的飲料排行榜名列第三，僅次於百事可樂及古典可口可樂。可口可樂為了反擊，則推出非濃縮還原的柳橙汁（not-from-concentrate, NFC, 標榜口感像鮮搾的一樣好），名為Simply Orange，宣稱口感比純品康納更新鮮。可口可樂希望這一個新的品牌能奪回部分純品康納的市場，但又不會影響到目前已經有21%市占有率的Minute Maid果汁。

在可口可樂及百事可樂多年的硬戰中，最激烈的首推雙方對Gatorade品牌的母公司Quakar Oats（桂格公司）的購併案。2000年，可口的董事會拒絕購併Quaker的160億支出。於是百事在2001年以138億買下該公司。Quaker當時在運動飲料的市場占有率達78%，而可口可樂旗下的Powerade則只占了15%。在百事買下Gatorade沒多久，可口就決定力捧Powerade。為有別於Gatorade傳統運動飲料的形象，可口將Powerade的廣告訴求定位在如直排輪這類極限運動，來吸引消費者。可口也同時宣布要增加Powerade的新產品，比如富含草本補給及能源補給、可作為早餐的飲料等。一些分析師擔憂，這些新加入的訴求會削弱原有定位；有些分析師則認為百事的領導地位很難撼搖。一位分析師評論：「Gatorade的品牌資產甚高，做為市場的老二，可口不應該過度投資。」

在買下桂格之前，百事在2000年也試圖透過購併South Beach飲料公司及SoBe公司來反擊可口。在當時，SoBe約有30種飲料，但其中有許多種已經過時。可口則併購了Mad River Trader 及Odwalla，兩家生產高級果汁飲料、茶及美味蘇打汽水的製造商，並在2001年推出名為「New age」的Fruitopia果汁補給飲料做為反擊。儘管這兩個購併案金額相較都不大（分別是7百萬及1億8千1百萬），但對可口來說，卻讓其能進入那快速成長且充滿年輕消費者的市場並與百事競爭。

可口又在2001年買下另一個小公司P. J. Bean，以其爪哇星球瓶裝咖啡及炭燒咖啡，和百事的Frappuccino產品競爭。這又是一家小公司（其2000年的銷售量只有10萬瓶）。但就像Odwalla 及Mad River，可口計劃透過其既有的龐大配銷通路，讓該咖啡產品的業績能快速地成長。

雙方除了在美國境內不斷推出新的非碳酸飲料，也沒忘記在原本的碳酸汽水市場競爭。為與可口的雪碧（Sprite）及Cadbury Schweppes的7UP競爭，百事在2000年推出lemon-lime品牌的Sierra Mist。之前lemon-lime品牌推出的產品如Teem、Slice及Storm都失利，但Sierra Mist卻極受年輕消費者的歡迎。百事接著推出含檸檬口味的百事清檸可樂（Pepsi Twist） 及櫻桃口味的 Mountain Dew Code Red。可口則以檸檬口味的健怡可樂（Diet Coke）來因應。

在國際市場的戰場上，為訴求各地的本土文化及口味，雙方各自透過開發或購併而擁有為數眾多的穩定品牌。例如，可口在印度推出Thums Up，在秘魯推出Inca Cola。可口也在日本提供Marocha Green Tea（麥茶），在巴西推出的碳酸飲料則是含有一種當地最受歡迎的成分guaranaberries，那是一種只在亞馬遜才找得到的特別成分。不過可口可樂同時也在許多海外市場面臨挑戰。巴西、日本、俄國的經濟衰退，影響了可口的業績；而在墨西哥，這個可口第二大的海外市場，則被指控與零售商簽署非法獨家條款，同樣的指控也在歐洲發生。

最讓人驚訝的，可能是可口可樂公司推出的新商品。許多時髦的倫敦人現都以身著可口可樂服為榮。可口可樂的新服裝系列，尤其是時髦的運動服，在時尚的倫敦精品店成為主流，這群13到29歲的消費者也正是可口的主力消費群。可口希望2002年能在歐洲其他地區及歐亞大陸推出這項新商品，最後搶占美國市場。

美國的非碳酸飲料

產品類型 可口可樂 百事可樂

瓶裝水 Dasani Aquafina

運動飲料 Powerade Gatorade

柳橙及果汁飲料 Simply Orange Tropicana

Juice, Minute Maid, Dole

Hi-C, 5-Alive

咖啡 Planet Jave Frappucino

茶 Nestea and Nescafe Lipton

Mad River SoBe

果汁 Fruitopia Mad SoBe

River, Odwalla Fruitworks

以多樣的廣告策略擊出安打

儘管在200個國家有超過230種品牌，可口的可樂產品仍然占其全球營業額的60%。以「世上最有名的品牌」著稱的可口可樂，展開一連串不同的廣告主題語如「Coke is it」、「Always Coca-Cola」及「The Real Time」。許多年紀較大的消費者也許記得那一群穿著喇叭褲、黃色背景中的笑顏，以及那出名的電視廣告，廣告中一群來自世界各地的孩童一起搖擺唱出「我想要教全世界唱歌，……我想要為世界買一罐可口可樂」。一位分析家的結論是：「這些行銷活動對可口最大的貢獻在於讓全世界都認識可口可樂，但是因為可口可樂持續不斷地推出新商品，因此要製作以全球為基調的廣告越來越難。沒有可口這個名字，這些商品和貨架上其他商品沒有兩樣。」

有鑑於此，達夫特在2000年宣布了「本土思維，本土行動」的新策略，授權當地經理人可以開發當地市場需要的商品，及決定當地的行銷方法。不幸的是，此舉導致有些廣告不適合可口可樂的形象，有些甚至趕走了消費者。於是2001年達夫特又宣布，各地經理人必須套用由位於亞特蘭大總部的企業行銷小組發展出的主題「Lift Tastes Good」，運用此一概念來發展適合當地文化的廣告。

這個主題只讓可口的業績稍微提升。此外，許多當地經理人因為缺乏來自總公司的指引而覺得沮喪，有些則停止播放那些不適合可口形象的廣告，例如義大利的裸泳者廣告。不過有些分析師擔心，可口可樂將因此失去其長期以來建立的特色。

可口可樂也開始和一些成功的電影合作以提升業績，如《哈利波特──神秘的魔法石》。不過可口可樂在這一方面的廣告投資不多，因此可口的行銷副總裁對於效果仍抱持疑問的態度。2002年3月，可口可樂改變策略，決定放棄其「本土思維，本土行動」的策略。一位可口的行銷主管表示，「很明顯的，我們迷失了方向。」同年第二次，可口重新對其旗艦商品──可樂──採用全球統一的廣告主題用語，以刺激業績。一位行銷主管很滿足地表示，他們還是會做小小的修正以符合當地文化。

當可口可樂還在尋找下一個有力的廣告主題語時，百事可樂提出「The Joy of Cola」，並運用名人代言。2001年，當樂壇小天后小甜甜布蘭妮在百事可樂的廣告中以她甜美的嗓音唱出百事是她最愛的飲料時，百事可說是紅極一時。同年，百事推出[www.pepsistuff.com](http://www.pepsistuff.com/)網站，建立百事的網路忠誠計畫。Pepsistuff讓消費者能以購買證明在網站上交換商品，像是印有百事品牌的服裝、電動遊樂器、DVD等。以前百事必須為這10頁商品印製1億份目錄，但透過網路，不再需要印目錄了；百事也透過網路得到超過350萬價值不菲的顧客名單，包括顧客的姓名、電子郵件信箱、郵遞區號、出生年月日等。此外，百事業績也因為這些促銷而成長5%。

只有時間能證明，究竟百事可樂是否能擠下可口可樂成為盟主。畢竟最後終究只能有一家成為領導者。

[www.pepsi.com](http://www.pepsi.com/)

[www.cocacola.com](http://www.cocacola.com/)

問題

1. 描述哪些總體環境影響了可口可樂及百事可樂的未來。個人因素如何影響公司的行銷活動？
2. 影響消費者選擇飲料的因素為何？品牌名稱有多重要？
3. 為何可口可樂要推出可口可樂服裝？如果成功，你覺得銷售出的服裝有助於提升可口可樂的飲料銷售量嗎？是或不是的原因為何？