

百事可樂贏的策略——

HOW PEPSI WON THE COLA WARS

百事可樂



大進擊

羅吉・恩瑞可著 / 胡宗駒譯

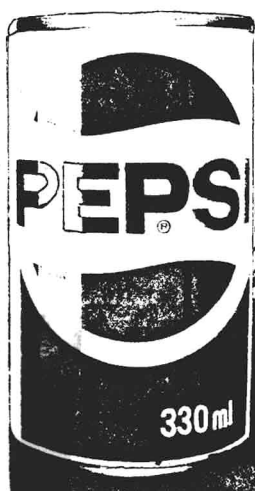


▶ 掌舵者 2 ◀

HOW PEPSI WON THE COLA WARS

百事可樂大進擊

ROGER ENRICO 著・胡宗駒譯



掌舵者 2

百事可樂大進擊

譯者 / 胡宗駒

原作者 / ROGER ENRICO

發行人 / 吳東昇

出版 / 允晨文化實業股份有限公司

地址：台北市南京東路三段21號11樓

●服務電話：5415606 - 7

●郵撥帳號：0554566 - 1

印製 / 唐山彩色照相製版有限公司

廠址：板橋市中山路二段531巷56號2樓

登記證 / 行政院新聞局局版臺業字第2523號

初版 / 中華民國七十六年六月

再版 / 中華民國七十六年七月

定價：140元



- 如有缺頁、破損、倒裝，請寄回調換
- 版權所有 翻印必究

陳序

在全球各地，特別是美國本土，百事可樂和可口可樂纏鬥數十年。最近數年，百事可樂的行銷策略專門針對青少年新生代訴求，發動大攻勢，在市場佔有率上成績大有可觀。

一九八三年百事可樂大膽下注，以五百萬美元邀請青少年偶像歌星麥克·傑克森，為百事可樂製作電視廣告片，並且巡迴全美各地演唱，推廣百事可樂。當麥克·傑克森手戴金手套，隨著節拍活躍於舞台上時，全場爆發的歡呼聲，證明了百事可樂與青少年的脈動相契合。「新生代」的口號，也隨著麥克·傑克森的「比利珍」(Billy Jean)，烙印在百事可樂愛用者的心田。

面對百事可樂咄咄逼人的廣告攻勢，可口可樂高階層主管籌劃推出新配方產品以為對抗。經過三年的品嚐試驗，已有九十九年歷史的可樂配方，增加了甜度，迎合青少年口味。孰料美國消費者視為「美國文化精神」之一的可口可樂，經此一變，市場盡失。不得不以

「古典可口可樂」(Classic Coke) 為名，恢復舊配方可樂上市。

就商品行銷史來看，可口可樂更改配方失敗，可謂係自福特汽車公司當年推出 Edsel 新車失敗之後，難得一見的個案。一家百年歷史的大公司，一個經過縝密分析的決策，也有可能在轉瞬間成為貽笑大方的話柄。

百事可樂總裁羅吉·恩瑞可 (Roger Enrico) 把當年他主持這場百事可樂大進擊的故事，以第一人稱敘述著書。語雖輕鬆詼諧，卻處處可見商場即戰場，臨深履冰之謹慎。我個人自從去年取得百事可樂台灣地區總代理權之後，亦一直密切研究本地市場競爭上的種種現象。恩瑞可此書除了對我個人啟發良多以外，相信對有興趣研究市場行銷策略的人士，亦頗有啓迪之功效。因此欣然為之作序。

臺灣百事可樂股份有限公司

董事長

陳田鉅

一九八七年六月十五日

目錄

第一章	正確無誤的決定	1
第二章	年輕人的百事可樂	17
第三章	一百八十天的奮戰	33
第四章	更上一層樓	61
第五章	麥克的金手套	73
第六章	難纏的大牌明星	91
第七章	帶個口信給麥克	119
第八章	新生代的選擇	137
第九章	終於扯成平手	151
第十章	掌握一切	167

第十一章	賭明星牌	187
第十二章	甜美的報復	203
第十三章	請原諒我們傷害了你們	241
第十四章	乘風破浪	251
第十五章	一帆風順	259

第一章 正確無誤的決定？

在以前那個相當單一的時代裏，當你點一杯可樂時，人們不會問你：「你要那一種可樂？」但如今時代改變了。

我在這本書中將說明，為什麼可口可樂公司在一九八五年春天，大張聲勢地推出了新配方可口可樂後，短短不到九十天之內，不得不重新把老配方可口可樂推回市場；以及為什麼百事可樂能在同年夏天，神奇地成為美國最受歡迎的軟性飲料。

商界人士大都曉得一點有關可口可樂和百事可樂兩雄爭霸的內幕。據我所知，這兩家公司無論在取得商情資料或推陳出新等方面都競爭得很激烈。

我並非以善擬策略聞名，也不具有小說家的才華。我之所以夠資格來寫這兩大公司的故事，主要是因為我是現任百事可樂公司的總裁兼最高主管。其次是由於我和同仁們曾作了一

連串的決定。而我深信，那些決定對百事可樂公司及可口可樂公司，具有同樣的重要性。這話聽起來似乎有點吹噓，但我真正覺得：新配方的可口可樂是我、我的同仁和可口可樂公司總部裏的那些先生們所「創造」出來的。

這個引人注目的故事，該從我未當上百事可樂公司總裁之前談起。

那時候百事可樂公司正以一項稱為「百事可樂的挑戰」品嚐競銷宣傳活動，迅速地攫取可口可樂的市場。由於受到了百事可樂的刺激，可口可樂公司的高階主管們決定也舉辦一項稱為「可口可樂的挑戰」品嚐活動，地點在可口可樂公司位於亞特蘭大市的總部，由它的員工來品嚐。

結果，根據華爾街日報的報導，百事可樂在這項品嚐活動中獲勝。

一九八三年十一月十一日，也就是我接掌百事可樂數月後，我簽訂了一份有史以來最高金額的廣告合約，以五百萬美元取得麥克·傑克森為百事可樂製作兩部廣告短片及一次巡迴演唱的權利。

當時有很多人以為我做了一個瘋狂的決定，甚至於連我也開始相信他們也許是對的。

另外一樁「可樂之戰」中的大事發生於一九八五年四月二十三日。當時可口可樂公司的主管作了一項他們稱為「該公司九十九年歷史上最重要的宣告」。曾使該公司揚名於世，為

公司賺取了數億美元利潤的可口可樂，將被新配方的可口可樂取代。據可口可樂公司董事長羅伯杜·戈儒塔表示：「這種新配方可口可樂將更圓潤、更可口、更溫和、却仍有豪放的風味。」

幾乎每個人都認為可口可樂公司的那些人瘋了，數以萬計的人投書指稱這是件瘋狂的行為。

前面所述百事可樂的挑戰，麥克·傑克森簽約替百事可樂作廣告，以及推出新配方可口可樂，並非三樁無關聯的事。

投入數十億美元賭注所競爭的是市場佔有率，但在這場可樂之戰中主要所爭的却是自尊心。

我可以理解那些驕傲而深感挫折的可口可樂公司主管們，面臨「百事可樂的挑戰」及麥克·傑克森的百事可樂廣告所帶來的衝擊。

甚至當我被問到：「為什麼他們會用新配方來迎戰百事可樂的競銷時？」我的答案也會令人大為震驚。

可口可樂主管們假設，他們推出新配方的可口可樂後，我會馬上以百事可樂的優點來迎戰，強調百事可樂的品味絕佳、廣告高明，並且經營卓越。其實那不是我做的方式。

爲了說明百事可樂何以贏得這場可樂之戰，並一直領先，我必須暫時撇開百事可樂，先來談談可口可樂公司。

一九八五年三月七日，就在可口可樂公司推出新配方約一個多月以前，一位九十五歲的老人在亞特蘭大的一家醫院中悄然長逝。這位老人名叫羅勃·烏德魯夫，曾是軟性飲料業界的兩大巨人之一。

烏德魯夫於一九二三年至一九六五年間出任可口可樂公司總裁，退休後，曾担任可口可樂公司董事兼董事會財務委員會主席，隨後於一九八一年成爲名譽董事長。當他於一九八四年真正告老離開董事會時，他在可口可樂公司服務達六十一年之久。

我從沒見過烏德魯夫，但曾讀過相當多有關於他的資料，敬仰他的作爲和成就，並約略能體會到他那種複雜矛盾的性格。

他是一位溫文、幾乎不露面的主管，常自滿於可口可樂長期的成長。在亞特蘭大，人們無法想像他竟是世界上最大一家軟性飲料王國的領袖。他住在一幢普通職員都買得起的房子裏，但其實他另有四處豪華的居所，祇是很少有亞特蘭大人看過他的那些住所。

對於他家鄉的居民來說，他祇是「鮑伯先生」，以樂善好施享有聲望。他依著個人的喜好捐款，單單捐贈給艾墨雷大學的錢就有二億美元之多。而且很少人知道，他對宗教非常關

心。

烏德魯夫很重視他的隱私，他的地位也使他有辦法保有隱私。在可口可樂總部，他有一架專用電梯送他直達辦公室，旁邊有個小廚房，有一組專人在那兒侍候他。他不太願意離開那個私室，因而他總邀亞特蘭大那些有頭有臉的人去那裏跟他會面，他甚至把鑰匙交給某些要人，讓他們來去自如。

從這些方面而言，烏德魯夫就是這麼善用他權力的一個人。

常有人說，烏德魯夫在亞特蘭大一言九鼎。但他的經營管理方式看來是那麼低姿態。事實上，他很少直接下達指令，也幾乎不簽批公文。他根本也不必那麼做，祇要「鮑伯先生」說一句話，無論白天或夜晚，他的部屬都會遵命行事。

由於「鮑伯先生」沒有子女，他將公司視為「孩子」，處處要小孩師法父親，其結果是若干年後，可口可樂公司變得越來越成功，但却越來越沒有創意。

可口可樂公司在那時候並不需要創新，因為烏德魯夫自信心極強。他要求在每一個角落都能看到可口可樂的招牌，他要求在每家商店中都出售可口可樂。他的目標很簡單，就是要讓顧客一伸手就能拿到一瓶可口可樂。這個理想原為可口可樂王國的基石，如今却已成爲所有軟性飲料公司的基本目標。

在他心目中有一樣東西是永遠無須改變的，那就是代號爲「商品七X」的可口可樂配方。「商品七X」長久以來一直是世界上最高機密之一。當年印度政府要求可口可樂公司向它說明這項配方的秘密時，可口可樂公司不惜結束了在印度的業務，放棄了有八億五千萬人口的市場。

烏德魯夫這樣做是對的。因爲「商品七X」不僅是蔗糖和香料的混合物，而且也是「煉金的配方」。這種飲料不僅供人解渴，同時也在一個日新月異的世界裏，爲人們保留了一種不變的風味。

早在巨型噴射客機問世以前，美國人因票價昂貴，而無法大批出國旅遊，外面的世界似乎那麼遼闊與冷漠。因此當人們身處異域北非，而能看見他們熟識的可口可樂商標時，心中愉悅，彷彿獲得了一張回家的機票。即使在美國本土，當人們在愛荷華州一處倉庫中，看到一個歷經無數炎暑夏而褪色的可口可樂標誌時，也會勾起許多童年的回憶。

可口可樂不但能把人帶進回憶或幻想中，而且由於烏德魯夫專心一致的努力，不論在北非、愛荷華州或其他更遙遠的地方，那些扣人心弦的可口可樂標誌總會吸引人走到一個販賣機前。當一瓶瓶沁涼的可口可樂綠色瓶子由販賣機的斜槽滑下時，它把愛好可口可樂的人帶回到了中學的足球賽中，帶進他們的第一輛汽車裏及陪伴他們參加星期天的野餐。

一九三八年，堪薩斯卅一位報紙編輯韋廉·懷特在他七十歲生日那天，特地在他所喜愛的可口可樂販賣機前拍了一張照片。他說，可口可樂代表所有美國的精華。他真正了解可口可樂，喝一瓶可口可樂就等於把一些美國精神貫注於體內，可口可樂瓶中裝的是美國人的夢。

烏德魯夫也了解這一點，他知道他是可口可樂風味的守護者。可口可樂公司在烏德魯夫管理下，賺進了數以億計的大把鈔票。

然而無可避免的，烏德魯夫的地位終於會被他人取代。儘管他們表示仍然遵奉他的理想，但其實他們有自己的計劃。

一九七九年，布瑞安·戴森出任美國可口可樂公司總裁。當時美國可口可樂正因百事可樂的崛起與擴張，飽受了幾乎達十年的壓力。一部分原因固然是因為百事可樂積極開拓市場，主因則是百事可樂直接向可口可樂提出了挑戰。

當百事可樂於一九七四年，在德州達拉斯發動「百事可樂的挑戰」時，達拉斯幾乎是可口可樂獨佔的市場。那兒的居民如果不喝可口可樂，就喝以達拉斯為大本營的派普博士（Dr. Peppen）可樂，百事可樂祇能排在第三名，而且還須跟其他雜牌廉價的軟性飲料競爭。

爲了大拼一場，百事可樂主管部門曾向宣傳部負責人艾倫·波塔許建議，希望能研究出一套宣傳辦法來攻佔達拉斯這個市場。

於是百事可樂舉辦了一連串的「盲目」品嚐會，結果百事可樂不僅贏了，而且連一向喝可口可樂的人都說：「嗨！怎麼回事？我喝了一輩子可口可樂，覺得味道最好的却是百事可樂，真難以相信。」

當他們被詢及今後將喝什麼飲料時，這些喝了一輩子可口可樂的人說：「我想我要改喝百事可樂了。」

一九七五年，當這些品嚐結果經一家獨立的消費者研究單位証實後，百事可樂將它拍成影片，並將這些活生生的對白在電視廣告中播映出來，使品嚐者成爲他們家鄉的電視明星，也使得百事可樂的銷售達到了巔峯，在達拉斯市場直線上升，持久不衰。

很快地，百事可樂在全國百分之八十的地區，推展了「百事可樂的挑戰」，同時似乎有越來越多的人，驚異地發現他們所喜愛的飲料並非可口可樂。

到了一九七七年，百事可樂在全美超級市場中的銷售量已超過了可口可樂，在各地的市場佔有率與日俱增。不錯，可口可樂仍居領先地位，它的販賣機、代銷餐廳和海外生產單位使它無處不在。可是在七十年代裏，可口可樂仍能保持這種業績，主要是靠以往的成就，而

非可口可樂員工的眼光和努力。

阿根廷裔的戴森就是因此被選任總裁，力求改變現況，使可口可樂在市場中再度活躍起來。問題是他雖然在可口可樂的墨西哥和南美等海外分支單位中，曾留下了一連串令人印象深刻的成就，但對美國市場的了解有限。因此他最初幾年都致力於研究和學習，後來才想出了一套策略，替這個沈睡中的公司注入生氣。

一九八一年，四十七歲的戈儒塔出任可口可樂公司董事長。他生長在卡斯楚當政前，古巴的一個貴族家庭，並在耶魯受教育。

戈儒塔最初祇是可口可樂公司海外部門裏的一名化學工程師。一九七七年升任可口可樂亞特蘭大總部技術部門的主管。同年，可口可樂公司正著手研製低熱量可口可樂（Diet Coke）的配方，每一位參與研製這種低熱量可口可樂的工作人員都知道，公司力圖創造消費產品業界一項最大的成果。

可是公司裏的每一個人都以為可口可樂是至高無上、不可擅加改變的產品，因而到一九七〇年代末，低熱量可口可樂的生產計劃，還是被冰凍了。

直到戈儒塔於一九八一年接掌大權以後，他銜命要改變可口可樂的競銷方式，創造一個現代化的可口可樂公司。低熱量的可口可樂才因而被引進市場。

他檢視了公司的資產負債表，發現有一筆擱置的鉅款，於是以七億美元買下了哥倫比亞影片公司，然後開始檢討公司內部有那些該改革的地方。

首先，戈儒塔改組公司，辭退許多冗員，其中多數是三朝元老。然後覓訪人才，以有利的條件聘請百事可樂的人員來担任主管。依憑著這些百事可樂的老幹部和劍及履及的企業新精神，可口可樂復甦了。

可口可樂也準備反攻了，方法之一就是靈巧多變的市場策略。

在一九八六年時，可口可樂已是一個有百年歷史的老牌子，但在食品和飲料界無所謂產品的生命週期，也不重視老牌子。

因此，可口可樂也必須有所改變，但它似乎無法想出如何以新的宣傳訴求，為老產品作促銷，於是它祇好以推出新產品的方法來重新取得主動進攻。

為了制定生產程式和評定風味，新的和經改良的可口可樂產品一直到一九八二年才開始上市。此後三年內，可口可樂公司變更了它所出產八種牌子製品中的六種產品。

這對一家動作向來緩慢的公司來說，毫無疑問是一項雄心勃勃的計劃。但我不以為可口可樂在這番努力中也應改變它的主要產品，因為改變消費者所熟悉而大量消費的產品是一件危險的事。在消費品的「墳場」中，到處棄置著以往那些有名產品的遺體，以及那些不重視