百事可樂大挑戰

可口可樂是無酒精飲料的全世界霸主，可是曾經在1980年代遭遇百事可樂大挑戰，差點戰敗，這個故事非常精彩，是我們行銷系的同學一定要好好研讀的典範。剛好在《決斷2秒間》(葛拉威爾著，閻紀宇譯 時報出版)一書中看到了詳細解說，其內容如下：

1980年代早期，可口可樂公司對前景憂心忡忡。可口可樂曾經在全球無酒精飲料市場遙遙領先其他品牌，但百事可樂一直步步進逼，雙方差距愈來愈小。1972年時，18 %的無酒精飲料消費者說他們只喝可口可樂，獨鍾百事可樂的只有4 %。然而到了1980年代早期，可口可樂的支持率降為12 %，而百事可樂則勁升至11 %，不過可口可樂遠比百事可樂容易買到，每年的廣告費用也整整高出一億美元。

趁著情勢大好，百事可樂公司在全美展開電視廣告攻勢，舉行所謂的「百事可樂大挑戰」與可口可樂正面對決。廣告找來一群愛喝可樂的人，從兩只標記「Q」與「M」的杯子各啜飲一口可樂後問他們喜歡哪一種，結果清一色都是選擇M杯，最後廣告大剌剌地揭曉謎底，M杯裝的正是百事可樂。可口可樂公司最初的反應是質疑「百事可樂大挑戰」的公信力，然而當他們自行對兩種可樂的口味進行一對一的不具名產品測試時，卻赫然得出類似的結果：57%受試者偏愛百事，可口只拿到43%，這差距不可謂不大。畢竟市場競爭如此激烈，0.1%就足以決定幾百萬美元的營收，可口可樂公司的經營高層的驚慌失措不難想見。可口可樂之所以有今日的成功，祕訣一直就是從公司草創時期傳承至今的著名配方。然而現在證據確鑿，可口可樂已經時不我與。

可口可樂公司趕緊加快腳步，進行一連串的市場調查，壞消息接二連三傳來，情勢每況愈下。可口可樂公司北美地區負責人戴森(Brian Dyson)當時說：「過去讓可口可樂獨樹一格的特色，例如它的爽口感，會讓現在的消費者覺得辛辣。而且當你提及『圓潤』、『平順』這類感覺時，人們想到的是百事可樂。也許人們解渴的方式已經改變。」當年可口可樂公司消費者市場調查部門主管史托特(Roy Stout)極力主張公司要正視「百事可樂大挑戰」的警訊，「如果我們的販賣機是對手的兩倍，貨架空間與廣告經費都超過對手，價格也很有競爭力，為什麼我們的市場佔有率還會節節敗退？」史托特要求公司高層反思，「各位看過百事可樂大挑戰的廣告之後，必須開始思考口味問題。」

「新可口可樂」(New Coca)就在這種情形下誕生，可口可樂公司的科學家著手調整那個傳奇的秘密配方，讓可樂變得清淡一點、甜一點，向百事可樂的口味靠攏。公司的市調專家立刻察覺成效浮現：在不具名產品測試中，最初幾種改變口味的試驗性新產品，已經能與百事可樂打成平手，於是公司的科學家繼續調整配方。1984年9月，可口可樂公司開始大規模測試「新可口可樂」的最終版本，範圍擴及整個北美洲的數十萬消費者，在無數場一對一的不具名產品測試中，新可口可樂以6~8個百分點擊敗百事可樂。

可口可樂公司高層主管龍心大悅，批准新產品上市。執行長古茲維塔(Roberto C. Goizueta)在記者會上宣布推出新可口可樂時，形容這是「本公司歷來最具信心的一次行動」，而且他的話似乎無庸置疑。公司已經以最簡單、最直接的方式詢問消費者的反應，他們明白表示不再眷戀舊可口可樂，而且對新可口可樂一見鍾情，這項產品怎麼可能失敗？

但是新可口可樂終究還是失敗了，而且一敗塗地。可口可樂的愛用者全面反彈，各地抗議聲浪風起雲湧。可口可樂公司陷入危機，幾個月之後被迫以「經典可口可樂」(Classic Coke)為名，重新推出原始配方的可口可樂，這時新可口可樂的銷售量已經化為烏有。新可口可樂預期中的成功，終歸是一場夢幻泡影，更令人驚訝的是，百事可樂原本在市調中來勢洶洶的崛起，同樣是以鏡花水月的方式收場。過去20年來，可口可樂一直以一種在口味測試中屈居下風的飲料，迎戰享有優勢的百事可樂，但可口可樂至今仍是全球無酒精飲料市場的龍頭老大，換言之，新可口可樂的故事提供了一個絕佳的範例，顯示要體察人們真正的想法，會是何等複雜的工程。

分析解讀：

1. 啜飲測試(sip test) vs. 家用測試(home-use test)

亦即只試喝幾口(偏甜的較討好)決定優劣，而非慢慢喝下整罐(會甜膩得受不了)。

1. 感覺轉移

即消費者對於產品包裝的感覺或印象轉移到產品本身。當我們在把食物收進嘴裡的一瞬間判斷滋味時，根據的訊息不僅來自味覺，也來自視覺、記憶與想像力。所以產品的精美包裝可以誘導消費者的感覺轉移到產品上。

1. 市場調查中口味、感覺的評比

無法有效區分何種產品低劣或只是與眾不同。在市調測試時，曾有被受訪者初評為「非常無趣」的影集或舒適感評分很低的新造型椅子後來卻大賣的案例。因此我們要知道，消費者對革命性產品或概念的第一印象，必須深入詮釋，不能只看表面。

1. 三角測試(triangle test) ---可口 vs. 百事

準備三個杯子，其中兩杯裝同一種可樂，一杯裝另一種，讓受試者辨別三杯中哪一杯與另兩杯不同？很容易嗎？其實對一般人來說是極為困難的，大約只有1/3正確，與亂猜是一樣的。

「分析解讀」列出的以上4點，是很有深度的，不夠水準是看不出來的，憑良心說，純靠自己我們能看出其中幾點？經作者點出後，我們又真的體會到了什麼？以後別人設計的實驗，我們有能力就這些點來觀察並提出關鍵意見嗎？

請大家想想，同學們都是差不多的分數考進來的，進來後讀的是一樣的教科書，一樣的老師教，為什麼畢業後有些人特別有成就？就以這個故事來說，大家看的不是同樣的文章嗎？可是只有用心去體會、用心去思考的人，才會比別人有更多的收獲，不是嗎？所以我們不要只為了考試的成績去讀書，也就是說千萬不要自己心中判定，只要是不會考的就不需要讀，可能會考的就背下來，這種本領就算再強，畢業後一旦失去了考場，是不是就無所適從沒有用武之地了？

同學們，我們不妨想想，自己還可以從可口百事的可樂大戰這個案例中學到什麼？請問，這些東西是不是很難作為考試題目？

例如：

* 百事可樂設計了什麼樣的實驗來挑戰領導品牌？自己可以想到嗎？
* 產品口味(或包裝)的改變會對「老顧客」產生衝擊，作者稱它為「感覺轉移」，有沒有什麼方法可以避免或降低其影響？
* 吸取了本案的教訓以後，做一下事後諸葛，也就是當「百事可樂大挑戰」提出後，你能替可口可樂想出其他的應戰策略嗎？
* 還有什麼值得進一步討論的問題？請大家想想並提出分享討論，愈多愈好！