PEPSI : Can a Soda Really Make the World a Better Place?

第1組 工管三
賴頤兒 王瑋慈
林丹雯 卓皓雯
詹育杰 林怡君
黃柏源

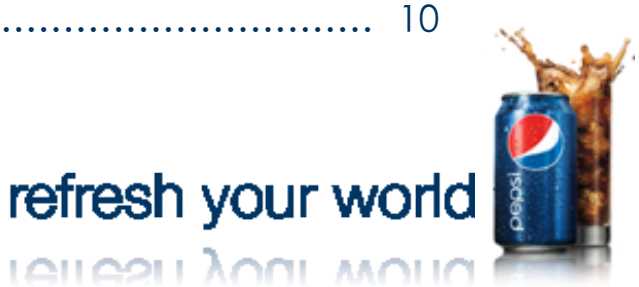
目　　錄

一、公司簡介 ..... 3 – 4

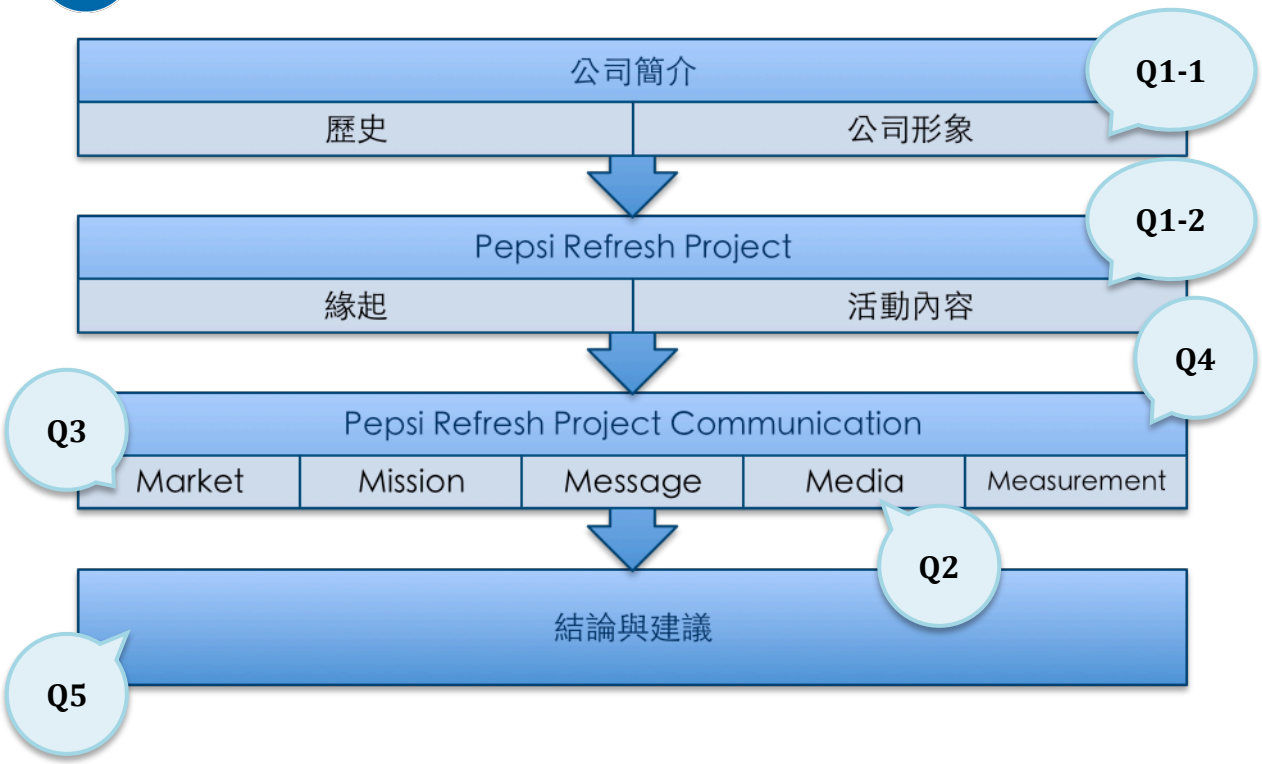
二、Pepsi Refresh 活動簡介 ..... 4 – 5

三、Pepsi Refresh 活動分析 ..... 6 – 9

四、結論 10



個案分析結構與答案指示：（答案以紅色粗體加底線表示）



一、公司簡介

[1]Pepsi（百事可樂）是由一位美國北卡羅萊納州的藥劑師 Caleb Bradham，於 1898 年創造的飲料，在當時被稱為 Brad's Drink。1923 年，Caleb Bradham 錯估糖價的未來趨勢而大量購買糖，但最後糖價的下跌導致破產，也讓百事可樂公司宣告倒閉。1931 年，Charles G. Guth 收購百事可樂，讓百事可樂再度回到市場。如今，Pepsi 隸屬於 PepsiCo（百事公司）旗下的品牌，並位居全球可樂市場第二名（第一名為 Coca-Cola），[2]在加拿大魁北克省、印度及中國西南地區，Pepsi 的銷售量甚至高於可口可樂。

Pepsi 在過去時常被人認為是 Coca-Cola 的追隨者，為了擺脫這樣的印象，並在這場可樂戰爭勝出，百事可樂做了許多努力。例如，在 30 年代採取低價策略，將百事可樂從 10 分美元降價為 5 分美元；又或者試圖改變容量、口味等，僅管曾經採取多種策略，但成效仍然不顯著。

1983 年，百事公司的新總裁一上任，便把行銷的目光放在廣告上。[3]他們發現對消費者而言，Pepsi 和 Coca-Cola 的產品味道很難分出高下，因此，行銷的焦點是透過 Promotion，塑造出能夠表現商品性格，增加消費者購買慾望的廣告。Pepsi 透過廣播、影像、運動賽事、歌聲等等傳播媒介，將目標客群的個性、喜好，或是關注的事物融合於廣告內容中，讓其能展現品牌個性，也能抓住相關族群的目光，引起話題。

以下為百事可樂在 1939 年到 2009 年間於全球各地傳播的 Slogan，從中我們能發現 Pepsi 大部分都是傳達相類似的品牌形象。

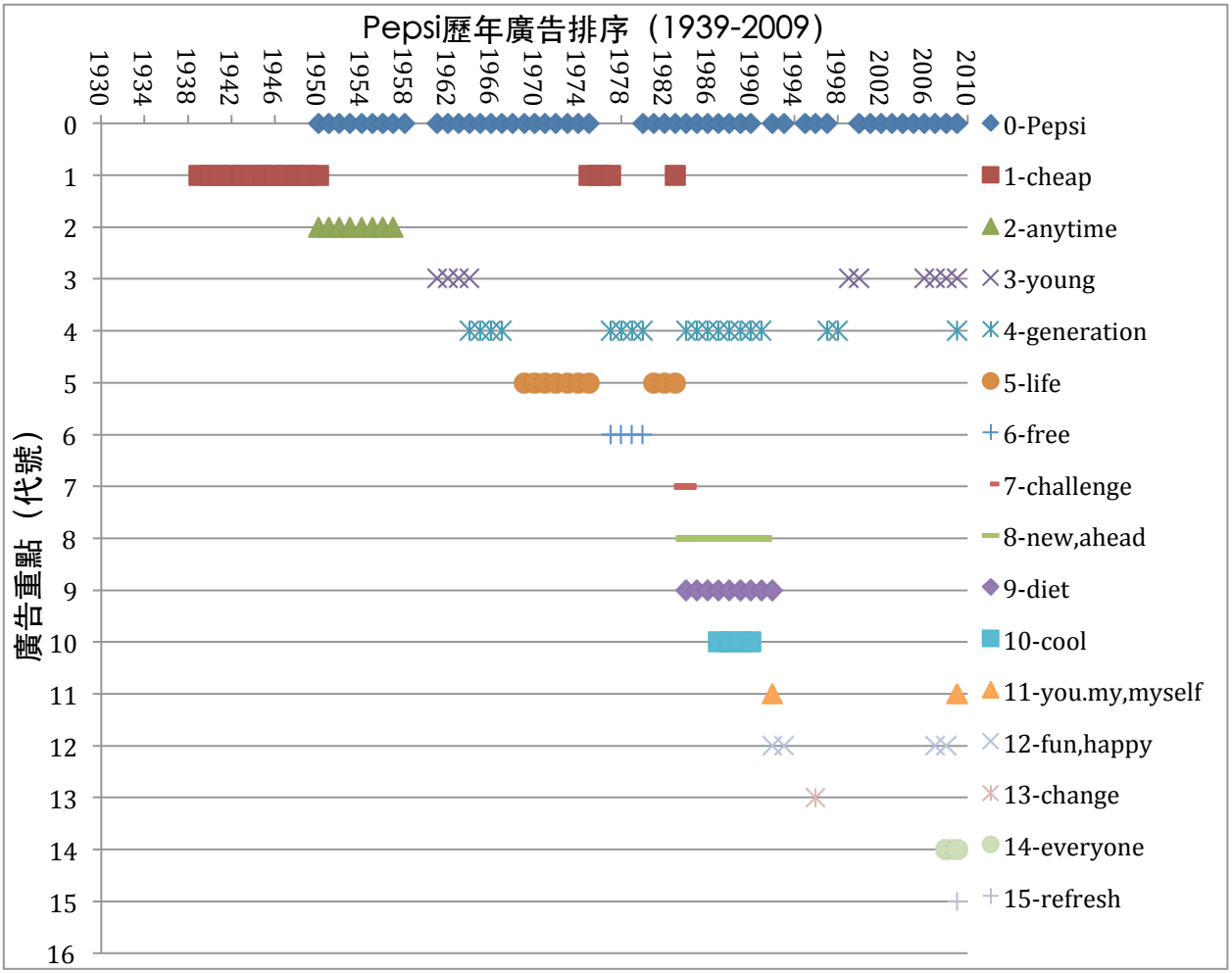
---

[1] MBA 智庫百科，百事公司
http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E7%99%BE%E4%BA%8B%E5%85%AC%E5%8F%B8

[2] 維基百科，百事可樂
http://zh.wikipedia.org/wiki/%E7%99%BE%E4%BA%8B%E5%8F%AF%E6%A8%8

[3] 百事可樂企業文化的兩點啟示
http://article.bridgat.com/big5/guide/news.intl/intl001.htm

Slogan vs Brand image



從上表我們可以知道 Pepsi 的標語較專注於年輕的一代。「年輕」是其一直以來強調的宣傳重點。除此之外，free、life、challenge、new、ahead、cool、fun 等等都是與年輕人想法息息相關的字詞；generation、my、myself 也附和著年輕族群喜歡強調自我的特點。並且，透過收音機、動態影像、電視、周邊商品（Pepsi Stuff）、明星代言以及贊助美國職業運動聯盟，例如國家橄欖球聯盟、職棒大聯盟等等媒介，皆使 Pepsi 更能向年輕族群展現其品牌特殊性。

二、Pepsi Refresh 活動簡介

身為全球第二大汽水公司的 Pepsi，一直致力於開創不同於 Coca-cola 的品牌形象，不願成為可口可樂的追隨者。因此，為了跳脫一般汽水公司「年輕有活力」的印象，Pepsi 在 2010 年提出「Refresh」概念，期望改變世界，也改變自己舊有的形象。Pepsi Refresh 為一投票活動，由觀眾提出且選出最受歡迎、

最重視的公益活動後，百事可樂便會執行此事件，不同於一般的公益活動只專注在特定族群，目前 Pepsi Refresh 的公益主要分為三個面向[4]：藝術文化（Art&Culture）、教育（Education）、社區（Community）。百事可樂藉由「Doing well by doing good」的善因行銷來吸引更多觀眾，同時也提升公司形象。

這項活動打破一直以來的廣告宣傳模式，逐漸著重在社群媒體的使用。Pepsi Refresh 的多項宣傳活動取代了以往超級盃的鉅額廣告，然而，企業是否能有效地與顧客溝通，就在於其是否能傳達一致且與公司形象相輔的訊息。

PAST Pepsi Brand Image	NEW Pepsi Refresh Campaign
Myself, My, Challenge	[a]TV Show"If I can Dream"
Cool, Ahead	[b]Celebrity Endorsers
Young, Anytime, Change, My, Everyone	[c]Facebook, Twitter, Internet Voting
Fun, Happy, Cool	[d]Music Magazine, Music Festival

[a] 電視實境秀讓更多人談論社會議題，展現自我想法也接受別人質詢的挑戰。

[b] 名人代言多能吸引年輕族群的注意，且 Pepsi 可以藉由 Reference Group 來影響消費者的購買行為。

[c] 網路的發展也開啟另一塊廣告市場，時下年輕人喜好使用的社群網站，Pepsi 藉此隨時隨地與民眾互動，同時也在 Refresh.com 鼓勵民眾發表自己如何「將____煥然一新」，達到改變與關懷社會的意義。

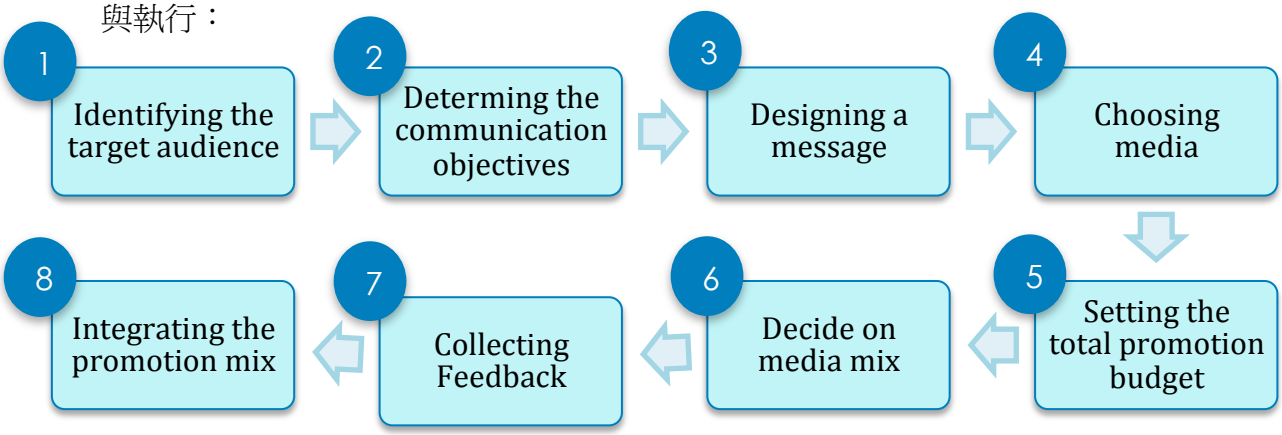
[d] 除此之外，Pepspi 轉向聚焦於小型的年輕族群，例如贊助音樂活動，能更緊密地接觸非主流文化，打開利基市場。

從上面的表格，可以看出**這項活動能一致地傳達 Pepsi 的 Brand Image**。雖然 Pepsi 的品牌形象隨著世代潮流不斷變化，但 Pepsi Refresh Campaign 仍保有品牌一直以來維持的意象（如：年輕），同時也延續近年來新出現的品牌形象（如：自我）。

[4] 2010 年時 Refresh 活動有六個面向（Arts&Culture、Education、Food&Shelter、Health、Neighborhoods、The Planet），現今改為三個類別

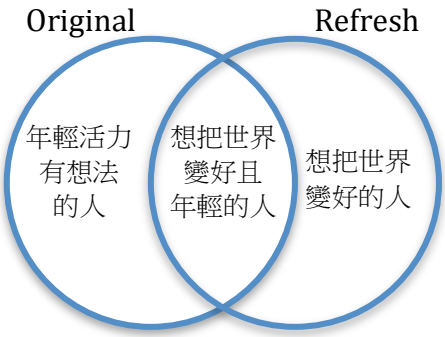
三、Pepsi Refresh 活動分析

為了瞭解這項活動是否可以有效傳達其理念，達到有效溝通的「5M」，也就是市場（Market）、願景（Mission）、訊息（Message）、媒體（Media）、測量（Measurement），我們以建立有效溝通的 8 step[5]分析 Refresh 的行銷策劃與執行：



1. Identifying the target audience

從 Pepsi 以往的 Slogan[6]與上一段的分析可以看出其目標客群為年輕、有活力、勇於挑戰與表達自己的族群，例如「Pepsi Now! Take the challenge!(1983-1984)」、「Be Young! Have Fun! Drink Pepsi(1992-1993)」、「For Those Who Think Young(1999-2000)」。這些皆屬於年齡層較輕，大約 14 到 30 歲和自我認知屬於年輕的族群[7]，沒有明顯的性別與收入差別，其差異主要為生活方式、態度與年齡。然而，Refresh 的目標觀眾，與原先的目標客群一樣沒有性別與收入的差別，但不同與以往的是，Refresh 也沒有年齡的區隔，主要的對象為「想要把世界變更好（Make the world a better place）」的人，是生活態度與理念的差異，不論年齡、收入。



經由以上個別的客群分析我們認為 Refresh 的目標觀眾與 Pepsi 原先的目標客群有些許不同，Refresh 的目標包含了原先「勇於表達自我、有想法」的族群，但是把想法具體化為「想把世界變更好、改變世界」，我們可以用左邊的圖表示兩者目標族群的關係。

[5] 課本第 14 章
[6] Pepsi 歷年的廣告語 http://en.wikipedia.org/wiki/Pepsi#slogans
[7] Pepsi 行銷策略 STP 分析 http://tinyurl.com/7yfd2ph

2. Determining the Communication Objectives

Pepsi Refresh 的活動宗旨很簡單也明確，即「Make the world a better place」，期望建立一個平台，讓所有想改變世界、社會與幫助他人的人有一個發聲的地方；另一方面，基於公司營利的角度，也希望能夠吸引到更多的關注並創造更高的利潤。由於這項活動不像一般促銷活動與廣告，而是較有社會責任，關係到顧客的態度與價值觀，因此我們認為在 Buyer-Readiness Stages[8]理論當中，Pepsi 會期望達到下圖的倒數第二階段，也就是「Conviction」，認同購買 Pepsi 就是在幫助與改變世界的想法，而促使顧客進行最後一階段——Purchase。

---Buyer-Readiness stages

3. Designing a Message

我們分別從訊息內容、結構、來源來探討這個活動的相關訊息決策。首先針對內容的部分，我們認為此活動主要包含了感性訴求和道德訴求，這項活動主要的目的是向顧客傳達社會責任並同時強調「年輕人的新想法可以使這個世界更美好」[9]這個理念，也就是說這個活動不但重視帶給顧客價值，也可以滿足消費者自我實現的深層需求。另外，因為活動中較少提及產品的客觀屬性，所以此活動較不著重在顧客理性訴求上。 針對訊息結構的部分，公司在一開始就明確告訴大眾此活動所希望達到的目標，所以已經幫消費者下好結論，而且不斷強調完成這個活動可以有什麼好處，所以較偏向單邊的結構。最後，這項活動也邀請了許多明星和運動明星代言，我們認為找這些在事業表現中需要挑戰且力求改變的人可以和其活動宗旨相對應。

4. Choosing Media

管道可分為人際管道和非人際管道。首先針對人際管道，其中雖然代言的明星並非真正的專家，但是因為他們所散發出的特質能引領整個大眾潮流。至於在社交管道的部分，公司在強調「讓世界更美好」這個理念時

---

[8] 課本第 14 章

[9] New York Times "Pepsi invites the public to do good"
(http://www.nytimes.com/2010/02/01/business/media/01adco.html)

運用了顧客的心理，也就是說在超級盃傳達這個理念比較讓人信服還是聽自己的朋友改變世界的故事比較讓人更容易相信？同時，這個活動使用大量的社群網站，例如 Facebook、Twitter 等等，可以讓人與人之間交換意見。在非人際管道的部分，Pepsi 和網路電視公司合作一個實境秀”If I Can Dream”，從節目名稱和內容就可以知道活動的宗旨：如果我有夢想，我可以讓世界更美好。另外公司也和雜誌、音樂節和音樂比賽等合作，這些不但可以增加該活動的曝光率，也可以同時傳達百事希望達到的目標。

5. Setting the Total Promotion Budget

Pepsi 將投入$20,000,000 的獎金，在網路世界辦一個 Pepsi Refresh Project 來取代 Super Bowl 的廣告，這筆費用將用來發放$5,000 至 $250,000 不等的獎金，以鼓勵那些有創意並會讓這世界更美好的點子。另外，考量到廣告宣傳的效益，Pepsi 的 CEO 表示，三分之一的行銷預算會被運用在互動式媒體與社群媒體，這樣的行銷手法較容易鎖定那些潛在的目標客群使其參與這項活動，進而受到 Pepsi 的影響，購買他們的產品。

6. Decide on media mix

從個案以及當時的環境中，我們可以知道 **Pepsi Refresh Campaign 採取了 Advertising、Sales Promotion、Public Relations、Direct Marketing** 這幾種方式。其中由於 Advertising 可以在短時間內接觸到大眾，所以百事選擇了以 30 個不同的電視頻道和出版物來作宣傳，同時也和 Hulu 合作實境秀，以接觸到更多觀眾。在 Sales Promotion 的部分，Pepsi 會和音樂比賽等合作，可以明確傳達給消費者「Buy it Now」而非「Buy our Product」的理念，但是這種方法較無法有長遠的效果，因為活動結束之後消費者可能就會忘記。針對 Public Relations，這個活動以一些幫助他人並使世界更美好的小故事來激勵他人「樂於助人」的心態，這些故事也能同時提高整個活動的可信度。最後 Direct Marketing 的部分，Pepsi 在顧客買到的產品包裝上作了改變，將產品上出現的英文字母 O 改成 Pepsi 的紅白藍標誌，除了有提醒顧客的效用之外，還可以將這個特殊的 O 和「Do Some Good」中的 O 做連結，也就是說當消費者買到產品時，能馬上直接地接收到公司想傳到的訊息。

雖然這項活動想傳達給消費者的是另一個新概念，但是百事可樂仍舊屬於消費性產品，所以需要較多廣告來宣傳。使用如此多之宣傳手法為的就是吸引最終的使用者，而且這項活動者要將目標訂在那些想要讓世界更美好的人，也就是說這些人在購買之前就做好相關搜尋及準備，所以我們認為其行銷屬於拉式策略。

推銷溝通最重要的目的在於傳達一致的訊息，Pepsi 雖然利用了各種不同的推銷方式與內容，但都傳遞了同一個訊息，也就是這次活動的主題「Make the world a better place」，表示 **Pepsi 能有效地利用媒體，制定適合自己的策略**，不過目前的推銷大多是大眾行銷，較少客製化的宣傳，若加上更直接針對單一顧客的宣傳，也許能提高溝通的有效度，**在考量缺少客製化的宣傳之下，我們給予它等級 A 的分數**。

7. Collecting Feedback

Pepsi Refresh Project 運用了多種媒體與行銷管道，讓廣大的消費族群看到 Pepsi 的活動，以取代超級盃的廣告效益。從個案中，我們看到了 Pepsi 接受許多社會大眾的提案，也成功的改善了許多人的生活，例如讓許多貧困的小孩有上學的機會、租不起燕尾服但人品良好的學生得到了贊助而得以參加舞會，以及學校獲得贊助以培植供應當地食物銀行的園林等，儘管這些創意都只貢獻在某個社區的小角落，但幾千個提案累加起來，就會對這個世界產生很不一樣的改變。Pepsi 透過這個活動傳達了一個清晰、堅定的概念－－讓世界變得更美好，也成功的提升了品牌的曝光率，讓許多慈善團體注意到它，有助於擴展品牌的行銷版圖。

8. Integrating the Promotion Mix

在進行一連串的行銷活動之後，Pepsi 可大致用以下幾項來檢視活動中各個元素的整合

- 各個顧客接觸點的溝通與品牌的行銷策略是否一致
- 分析內外部趨勢，針對各溝通管道的優缺點，適時調整行銷策略
- 在每個階段的規劃中，是否都將顧客、供應者納入考量，而非只專注於行銷本身的執行
- 財務的支出是否有對應的收入進帳
- 是否在每個行銷管道上皆傳達一致的訊息主題與品質
- 是否有一個主導者負責執行並評估外部溝通的成效

整體而言，從個案中我們不難發現 Pepsi Refresh Project 在多元通路上的每一個顧客接觸點皆傳遞了同樣的訊息，而且負責人也有定期檢視活動推展的程度(包括提案數、網站訊息點閱率等)，只是可能在財務方面須

多加留意，不斷付出獎金卻沒有增加營收，對公司是不利的，畢竟公司的最終目的還是增加利潤。

從以上建立有效溝通的八個步驟，我們可以發現 Pepsi 傳達了一致的訊息，並有計畫地規劃適合自己行銷策略、財務分配，最後也有量測評估效果的指標與方法，是一項完善的活動，能夠有效地運用資源傳達 Pepsi 的新理念給觀眾。

四、結論與建議

Pepsi Refresh Campaign 主要的活動宗旨是「Make the world a better place」。從這點來看，Pepsi 成功引起了更多不同領域的人的關注，原先可能並非 Pepsi 目標客群的人，可能會**因為此活動所贊助或關心的議題而注意到這個品牌**。而且，與其向外宣傳公司正在開始做善事，Pepsi 更重視的是**讓大家了解並關心這些社會責任**，像是在 Refresh Campaign 的網站上就直接問觀眾"What do you care about?"。活動中涵蓋了以下六種不同面向的議題：health, arts and culture, food and shelter, the planet, neighborhoods, and education，透過讓網友定期票選出最想贊助的組織或活動，可以同時兼顧大眾的民意和促進消費者與品牌互動的效果。因此，**若只單純的檢視 Pepsi 是否傳遞了"Make the world better"的訊息給社會大眾，我們認為這部分的確是成功的**。

但是，Cause-related Marketing 還是必須要與企業營運成果聯結才有維持下去的動力。如果 Pepsi Refresh Campaign 沒辦法帶來相對有效的利潤提升，甚至是基本的利潤維持，這個活動勢必將無法長期運行下去。那麼百事最終可能還是得回歸傳統的行銷方法。除此之外，Pepsi 也**無法在短時間內輕易改變社會大眾對善因行銷普遍存在的觀感**，一般人可能還是會覺得許多企業唯利是圖，而非真心誠意想要做善事來回饋社會[10]。所以 Pepsi 必須積極且有效地向大眾傳達他們的善良本意，在消費者心目中留下正面的形象，才能透過這個活動讓這個「善因」持續發揮它的力量。所以我們認為，如果未來 Pepsi 要繼續讓 Refresh Campaign 長期與品牌共同存續，最重要的就要讓活動宗旨和企業營運都能夠達到目標，形成雙贏的局面。

---

[10] As the New York Times recently noted, 87% of participants said, "Business needed to place at least equal weight on the interests of society as it did on its own interests." Furthermore, 47% believe that brands support causes – not because they really care – but for publicity and promotion—an increase of 10% in skepticism since last year's survey. (http://tinyurl.com/82hjqrd)