

行銷管理CASE1

Coca Cola

陳 蕙 蔡	R93741002
陳 鈺 婷	R94741031
陳 怡 如	R94741062
許 俊 傑	R94741070

награда для любителей

## 目錄

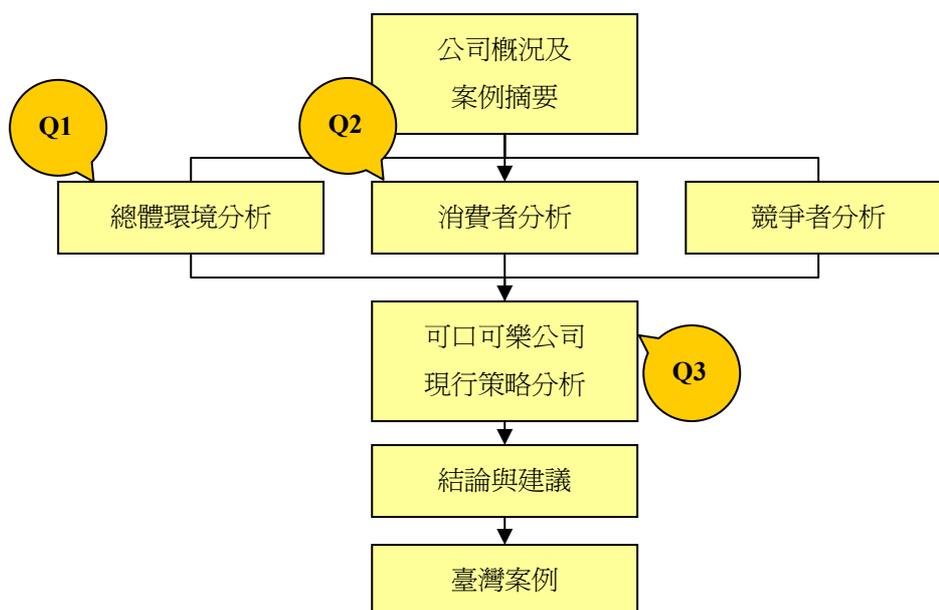
報告架構.....	1
第一節. 公司概況.....	1
第二節. 個案分析.....	2
一. 總體環境分析.....	2
二. 消費者行為分析.....	3
三. 競爭者分析.....	4
第三節. 現行策略分析.....	5
一. Product.....	5
二. Promotion.....	7
三. Place.....	8
四. 策略結盟.....	8
第四節. 結論與建議.....	9
第五節. 在麥當勞吃米飯?.....	10
第六節. 總結.....	10



## ■ 報告架構

為了清楚地呈現本份報告，本組首先利用第一節的前言對 Case 1 中的可口可樂公司作一摘要，並敘述可口可樂公司所面臨的問題；接著在第二節本組將對碳酸飲料產業進行分析，分別分析其總體環境 (Q1)、消費者分析 (Q2：消費者購買飲料之原因) 以及可口可樂的競爭者分析；之後在第三節敘述可口可樂現行策略(包括 Q3 的 Coca-Cola-Ware 之分析)，並分析其策略是否適當；最後在根據本組的分析討論提出結論與建議。並在第五節應用本報告之分析套用在台灣類似的案例上。

以下為本組 Case 1 之報告架構圖



## 第一節. 公司概況

可口可樂是世界上目前最暢銷的軟性飲料之一，遍及世界 200 多個國家和地區<sup>1</sup>。自 1886 年問世以來，一直被視為美國的象徵，成為美國生活模式的組成部分。據研究指出，世界上知道可口可樂品牌的人有 98%，可口可樂的品牌權益價值也長年居於世界第一，然而，受到近年來健康意識的抬頭，碳酸飲料市場之成長已趨於緩慢，加上較可口可樂晚 12 年才上市百事可樂強烈的競爭，使得可口可樂面臨了新的危機。

為了因應環境，可口可樂和百事可樂皆開始拓展到非碳酸飲料市場，例如果汁和礦泉水等。然而在非碳酸飲料市場，可口可樂始終落後百事可樂一步，均未併購到各飲料之第一品牌。截至目前為止，可口可樂已有超過 400 個品牌，而百事可樂則有 35 個品牌，然而可口可樂仍然有 60% 的營收來自於可樂，顯示其可樂飲料市場的重要性。在 2004 年可口可樂的品牌價值首度下滑，從 2003 年的 704.5 億下滑到 2004 年的 673.9 億<sup>2</sup>，且過去四年來每年都以 4% 的幅度縮減<sup>3</sup>，雖然其品牌價值依舊名列世界第一，但這已成為其公司的

<sup>1</sup> 【<http://home.kimo.com.tw/d2c02/index7.htm>】

<sup>2</sup> 【<http://bwnt.businessweek.com/brand/2003/index.asp>, business week】

<sup>3</sup> 【[http://blog.sina.com.tw/archive.php?blog\\_id=7291&md=entry&id=6631](http://blog.sina.com.tw/archive.php?blog_id=7291&md=entry&id=6631)】

一大警訊。因而本組將在接下來分析討論在外在環境的驅使下，可口可樂應該如何面對以及因應市場的變化！

## 第二節. 個案分析

### 一. 總體環境分析

世界環境不斷地再改變，碳酸飲料產業也受到某些總體環境趨勢的影響，確認環境的改變並找出因應的方法才能夠使企業長久生存。以下為本組認為影響可口可樂以及百事可樂公司的幾項總體環境因子：



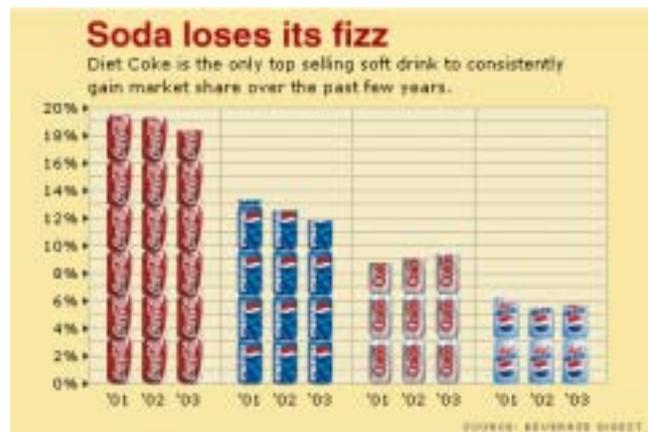
#### 人口統計趨勢

可口可樂以及百事可樂皆發現飲用可樂最主要的族群乃為 18 歲到 24 歲的年輕人。這些年輕人的健康意識不如其他中年人強烈，也比較喜好新鮮刺激的事物以及感覺，這正是可樂所打的形象。然而，隨著出生率的降低，**人口結構已經逐漸老年化**，整個人口金字塔中可樂的主要市場人數正在縮減，使得碳酸飲料產業的銷售量也逐漸下滑。此外，**教育制度普及，也使得越來越多人提早意識到健康養身的重要**，更促使了碳酸飲料的市場萎縮。



#### 文化環境趨勢

現今人群中的肥胖比例越來越高且**健康意識抬頭**，尤其是美國，根據研究指出，美國的青少年過胖比例高過其他國家。很自然地，人們將此歸咎於速食和碳酸類飲料，這讓可口可樂、百事可樂、肯德基、麥當勞的日子很不好過。這些老牌美國企業在過去被公認為高速成長的跨國公司的典範，但在 2002 年第四季度，麥當勞公司出現了有史以來的首次季度虧損，該公司關閉了



175 家快餐店，並大舉削減成本。可口可樂公司也是連續三年業績下滑，唯有符合健康潮流的 Diet Coke 微幅成長。



#### 政經環境趨勢

由於政治以及經濟因素，在世界各地開始興起**反國際化和反美文化**，而**可口可樂正代表了美國文化**，有美國文化的地方就有可口可樂，使得某些國家開始反制可口可樂。在中東就出現了仿冒可口可樂的 Mecca-Cola 公司<sup>4</sup>，此公司由於政治因素利用仿冒可口可樂來反對美國幫助以色列。這些都傷害了可口可樂在國際上的市場。除此之外，世界各地經濟蕭條亦都影響了可口可樂的銷售量。



#### 科技趨勢

由於健康意識的抬頭，全世界掀起了一股「低脂風」，什麼產品都有低脂的口味，這些**低脂低卡產品的成功有很大的部分要歸因於科技的進步**，食品技術的進步以及代糖

<sup>4</sup> <http://www.mecca-cola.com/en/>

的研發都使得許多食物能夠保有甜味，卻沒有原先的熱量。利用代糖以及食品技術，可口可樂陸續地推出了各式低卡可樂，希望能夠吸引回某些因重視健康而流失的顧客。

此外，由於資訊科技的發展，使得**零售商得以快速地展店促使其議價能力大幅提高**。過去製造商領導的情況已逐漸消失，各式飲料為了得到上架空間必需要支付額外的上架費，店內架上擺放大量商品的促銷方式成本增加。此外，零售商私有品牌的盛行已經開始威脅到全國性品牌既有的市場，Walmart 即發展自有品牌可樂<sup>5</sup>，對可口可樂亦造成影響。

## 二. 消費者行為分析

面對琳瑯滿目的飲料櫃，究竟哪一瓶飲料會雀屏中選呢？以下我們將從消費者面探討哪些因素會影響到消費者購買飲料的行為。



### Cultural Factors

文化對人們飲食行為影響很大，例如**中國傳統文化喜歡喝茶**，故茶飲料在東方特別盛行，而在歐美的文化中，氣泡水則是如同水一樣的當成解渴的飲料在喝，故**氣泡飲料在歐美市場的接受度很高**。資料顯示美國平均一個人每年喝掉三百多罐的可口可樂，可是在台灣一人一年平均卻不到一百罐而已<sup>6</sup>，這其中的差異來源跟傳統文化和生活習慣的不同密不可分。



### Social Factors

就社會層面而言，**生活中週遭的人喜歡喝什麼樣的飲料也會有潛移默化的影響**，其中家人的影響很大，例如父母重視健康，會禁止小孩子喝沒有營養的可樂等；但對可口可樂的目標市場而言，**Reference Groups** 的影響也很大，**年輕人大都喜歡模仿同儕的行為**，當同儕都喝可口可樂，且覺得喝可口可樂代表著流行、酷、有自己的風格時，會促使其他年輕人一起跟進，進而擴大市場。



### Personal Factors

在飲料的選擇上，除了大環境中文化和社會會對個人有所影響外，個人因素自然也佔了不少的比例。每個人在**個人生命週期的不同階段和不同年齡中會選擇的飲料也不盡相同**，例如可口可樂針對年輕人主打著歡樂與流行，故同樣的一個人可能在二十多歲時愛喝可口可樂，但是到了三四十歲後，則從流行的可口可樂轉移到高格調有品味的酒了。

另外，**不同的經濟狀況會有不同的購買力**，而不同的購買力則會產生不一樣的選擇行為，例如可口可樂在可樂這項產品上單價略高，Walmart 便看準對價格敏感的消費者，推出價格便宜十多元的可樂私有品牌（通路品牌）。

至於**不同的人格特質**也會導致不一樣的飲料選擇行為。有些人的個性喜歡嘗試新事物，故看到新出的飲料時，常常會喜歡嘗鮮選擇新產品，而有些人則喜歡固守以前喝過的好喝飲料。



### Psychological Factors



#### **Motivation**

就算是同一個人，在不同的時機也會想選擇不同的飲料。例如運動完後想喝運

<sup>5</sup> 【蘋果日報，2004/10/22】

<sup>6</sup> 【<http://gb.chinabroadcast.cn/7212/2004/12/15/521@392590.htm>】

動飲料，口渴想要買純水解渴，天氣熱想要喝冷飲，天氣冷想要喝熱飲，年輕人開派對時想要喝可樂，提神時想要喝咖啡等。**在不同的時機下，每個人都會根據當下的需求，而做出不同的選擇。**

誘使個人選擇不同的飲料也跟位於 Maslow's theory 中的不同層次有關，且必須滿足了基本生理需求之後，才會進一步追尋安全需求。故如果一瓶飲料打著健康、對身體有益的招牌，但是喝起來相當甜，則當人感到口渴必須找飲料來解渴時，由於太甜的飲料只會越喝越渴，無法滿足他基本的解渴需求，故此人將不會有動機購買這瓶飲料。



### Perception

**對飲料的認知不同也會影響購買上的選擇。**例如認為飲食最重要的是滿足口腹之欲，在選擇上就會選擇最合自己口味的飲料，而不論熱量和營養成分；也有人覺得飲料要喝的就是氣氛，故在飲料的選擇上就會根據包裝的不同而有不同的決定，在歡樂的時候就會想要選擇具有流線感的可口可樂來慶祝，在閒適的時候就會想要選擇紙盒包裝的咖啡或茶。而認為吃的健康最重要的人，也許儘管口味不一定是自己最喜歡的，但仍然會選擇健康取向的飲料，例如果汁或是防癌的綠茶等。



### Learning

在喝過飲料之後，將會創造出所謂的「**學習經驗**」。例如顧客曾經喝過可口可樂，並且覺得很好喝，這次的經驗會使他假設可口可樂公司是出好飲料的的公司，那下次在選購飲料時，便會主動去選擇可口可樂出的其他飲料。



### Beliefs and Attitudes

消費者在選購飲料時，不僅被飲料的好喝與否而左右，事實上對於**品牌的認知甚至也會影響到消費者的選擇**。例如當消費者想要喝可樂時，會寧願選擇可口可樂也不會選百事可樂，因為可口可樂的品牌打得比較響亮，消費者認為可口可樂是正統的可樂，喝起來比較有感覺也比較好喝。然而當一個人決定要買健康飲料時，儘管看到訴求健康的可口可樂飲料時，也會因為可口可樂和他認知中的形象不符而不去選擇。

## 三. 競爭者分析



### 百事可樂

針對碳酸飲料市場，由於**產品本質相似性高，使得品牌知名度成為產品成功的關鍵因素之一**。目前市場上最大家的碳酸飲料品牌便是可口可樂和百事可樂。因為**市場上競爭者不多**，競爭者的反應便顯的格外重要，也因此可口可樂和百事可樂長年來都處於極度激烈的戰況當中。

	可口可樂	百事可樂
營收結構	可樂佔營收之 60%	點心食品佔營收之 60%
擁有品牌	近 400 個品牌	約 35 個品牌
各飲料市場狀況	在可樂市場為領導品牌	在果汁、運動飲料、礦泉水皆為領導品牌
可樂產品價錢	較高	較低
廣告策略	採用卡通人物等動畫	採用廣告代言人

百事可樂公司的創建比可口可樂晚了 12 年，雖然百事可樂比可口可樂甜，價格低廉，但由於可口可樂已創名牌，人們對它的味道印象深刻，無法動搖消費者對它的信賴。在二次大戰以前，百事可樂銷售量一直遠遠落後可口可樂。然而，百事可樂不斷利用廣告代言人、自動販賣機、與餐廳簽訂契約或是便利超商的上架空間各方面積極地拓展其可樂市

場，逐年拉近兩家的市場佔有率。

面對健康意識抬頭的趨勢，百事可樂比起可口可樂更早開始擴張到其他非碳酸飲料市場。其併購了世界第一的柳橙汁品牌－純品康納(Tropicana)，世界第一的冰茶品牌－立頓(Lipton)，以及世界第一的運動飲料品牌－Gatorade。可口可樂公司之總營收有 60% 來自於可樂，然而百事可樂公司總營收的 60% 則是來自於其點心食品部門 Frito-Lay International，顯示在碳酸飲料市場衰退中，可口可樂比起百事可樂所受到的威脅更巨大。



### 茶飲料

將可口可樂公司的市場擴展到一般飲料的市場來看，除了百事可樂公司為可口可樂公司的勁敵之外，各式茶飲料也開始成為所有可樂的強勁敵手。尤其在亞洲國家，飲茶一直是其文化傳統，綠茶中所含的兒茶素又被證明對身體健康有益，茶飲料的興起更使得可口可樂這個龐大帝國逐漸動搖。

面對總體環境以及競爭環境的威脅，可口可樂首先必須確定其目標市場為何，並且考慮到可口可樂強烈的品牌形象對其各產品所帶來的正負面影響，才能訂定適當的產品行銷策略以因應大環境的改變與威脅。接下來本組將針對可口可樂現行策略一一進行分析探討，提出各策略之問題及效果。

## 第三節. 現行策略分析

### 一.Product



#### 導入 Coca-Cola Ware

Coca-Cola 除了配合消費者的需求在飲料產品上求新求變(Line Extensions)外，另一方面也朝飲料之外的產業發展(Brand Extensions)，如：服飾、家具用品、小禮品及文具等；其中在 1999 年倫敦開發出的義大利風格 Coca-Cola Ware，強調“Trendy Sportswear”、“The best in Urban Street Style”，受到市場廣大迴響，目前更已行銷全歐洲；其中最主要的原因如下：



#### 加強可口可樂品牌印象

行銷經理最重要的工作在創造(Create)、維持(Maintain)、保護(Protect)及加強(Enhance)品牌印象，Dr. John S. Pemberton 在 1886 年創造出可口可樂，經過一百多年，如今已成為最具品牌價值的公司(2004 年品牌價值為 673.9 億美元<sup>7</sup>)，而現今在面對百事可樂的強烈挑戰，除了利用各種行銷手段維持及保護品牌形象外，更重要的是如何去加強大眾對可口可樂的品牌印象，而 Coca-Cola Ware 恰可扮演此種角色。



#### 利用品牌價值(Brand Equity)增加業外營收

可口可樂擁有全世界最具價值的商標，因此對本身跨足服飾業時具有以下優勢：

1. 對下游通路商具有強大的議價力
2. 可採取高價策略
3. 容易擴張分店
4. 可避免與其他產品削價競爭

<sup>7</sup> 2005 年美國商業週刊

基於以上優勢，Coca-Cola Ware 將可對母公司貢獻極大的收益。



### 傳遞可口可樂文化

Coca-Cola Ware “Trendy Sportswear”、“The best in Urban Street Style” 的概念，恰好符合時下 13 至 29 歲的年輕族群。



### 提升購買可口可樂產品的動機(Motivation)

依據 Maslow’s Theory，購買可口可樂飲料只能滿足生理需求(Physical Need)，如今加入 Coca-Cola Ware，可將其層次提升至社會需求(Social Need)；身穿 Coca-Cola Ware 代表的是 “Trendy Sportswear”、“The best in Urban Street Style” 次文化(Subcultures)的追求者。



### 扮演活廣告角色

身穿印有大大 Coca-Cola 商標的年輕人走上大街上，可巧妙扮演吸引消費者購買可口可樂商品的活廣告(Influencer)，可對大街上來往的人群(Initiator)激起購買 Coca-Cola 的慾望(External Stimuli)。

綜合以上所知，Coca-Cola Ware 將對可口可樂帶來極大的益處，藉由 Coca-Cola Ware 吸引更多人購買可口可樂，而利用可口可樂的品牌價值，增加 Coca-Cola Ware 的銷售量，兩者相輔相成；不過這都必須奠基在一個重要的假設下：Coca-Cola Ware 必須符合可口可樂所要傳遞的文化(Consistency)，如此一來才不會讓大眾對可口可樂的品牌產生混淆(Dilution)。



### 軟性飲料

可口可樂公司的市場目標是採全面性的覆蓋(full market coverage)，因此在飲料市場上，碳酸飲料與非碳酸飲料都是可口可樂的銷售重點。



### 碳酸飲料

報告的前部分曾提到可口可樂擁有超過 400 個品牌，但可口可樂仍有 60% 的營收來自於可樂(coca-cola soda)，因此這系列產品仍是可口可樂公司的重點商品，為了刺激市場買氣，可口可樂利用“好奇”這項行銷策略，不斷推出新口味，像是 diet coke with lemon、櫻桃可樂、香草可樂等，以台灣為例，香草可樂系列活動推出後，銷售成績非常好，只要是有賣香草可樂的自動販賣機，其迴轉率是一般可口可樂的兩倍！<sup>8</sup>

非碳酸飲料	可口可樂(市佔率)	百事可樂(市佔率)
果汁	Minute Maid 21%	Tropicana 39%
運動飲料	Powerade 15%	Gatorade 78%
礦泉水	Dasani 8.5%	Aquafina 10%
【註 1】在美國販賣礦泉水的主要廠商為雀巢，市佔率 32.5%		
【註 2】此為 2001 年在美国的銷售資料		



### 非碳酸飲料

為了因應健康意識抬頭、非碳酸飲料市場逐漸成長，成為飲料業者看好的一個利基市場，可口可樂在非碳酸飲料部分利用併購小公司，取得多項飲料的製作，再利用其自身強大的通路加以擴張。然而，由於競爭對手百事可樂在非碳酸飲料的引進更為積極，直至 2001 年，百事可樂在眾多非碳酸飲料部分(ex:礦泉水、果汁、運動飲料等)

<sup>8</sup> <http://www.books.com.tw/magazine/item/advertise0815.htm> 廣告雜誌 147 期】

都是銷售量最大的<sup>9</sup>，可口可樂完全無法與之相對抗。

可口可樂在去年曾在美國推出名為 **C2 的新產品**，它的卡路里和碳水化合物都只有**一般可樂的一半**，而味道卻和可樂相同(健怡可樂雖然也是低可路理，但口味上和可樂有所差異)。雖然它因為和可樂的味道一樣，有可能會有消費者從可樂轉到 C2，但它主要的目的是希望能以較健康的訴求，吸引果汁和礦泉水的顧客群，可口可樂對此項產品寄與厚望，希望能爭取到在碳酸飲料和非碳酸飲料中間游走的顧客群。<sup>10</sup>

然而，最後的結果，證明他們還是失敗了。其主要原因就在於可口可樂此品牌廣為人知，消費者已對可口可樂有根深蒂固的印象，可口可樂等於是可樂的代名詞，**消費者無法將可口可樂和健康飲料扯上關係**，因此對於推出較健康的非碳酸飲料，**可口可樂的高知名度非但幫不上忙，甚至在產品的概念上出現衝突，反而不利於非碳酸飲料的推銷**；評論家也表示，可口可樂在產品的多樣化發展下，反而稀釋了品牌效果、模糊了消費者對其印象。

## 二.Promotion



### 廣告策略

可口可樂一開始即以“Coke is it”、“Always Coca-Cola”、“The Real Thing”等廣告詞打響其名聲，然而隨著產品發展的多元化，越來越難以單一口號行銷全球。在2000年，可口可樂總裁 Douglas Daft 提出“Think local, act local”的策略，將權利下放到地方，讓各地發揮自己的創意來行銷可口可樂，然而其成效不彰，甚至出現一些和可口可樂自身形象相違背的廣告，因此他們改變方式，**由位於美國亞特蘭大的行銷團隊每年選出一個主題，再由全球分公司就當地特性來呼應這個主題。**

在宣傳手法上，百事可樂自從2001年由小甜甜布蘭妮代言造成轟動後，每年都會在一個地區選擇一個「百事之星」做為產品代言人，而可口可樂則採取以「主題曲」的方式來進行廣告訴求。可口可樂也曾經考慮以產品代言人的方式來進行，但經由調查後，發現個人特質很難與可口可樂的精髓融合，然而音樂是無國界、無限想像的，比較能找到彼此相符的特質，因而選擇**以主題曲的方式做為可口可樂主要的宣傳手法。**<sup>11</sup>



### 網站設計

根據調查，**可口可樂的目標族群和網路使用者幾乎是完全重疊的**，網路僅次於電視，是目標族群最常使用的媒體，已經超過了平面媒體，而網路這個互動性強、快速、強調視覺的媒體，剛好符合可口可樂青春活潑的品牌精神，因此網路成為了行銷重要的延伸。

因應新經濟的來臨，可口可樂運用網站作為行銷介面，藉此**來經營可口可樂的社群**，消費者可以在網站上和其他人**分享他對可口可樂的愛好及收藏**，進一步加深消費者對可口可樂的忠誠度，這些可口可樂的愛好者自成一個緊密的社群，成為可口可樂強勢品牌的利基。而其對手百事可樂則是利用網友們登錄時留下的電子信箱，來做「病毒式行銷」，

<sup>9</sup> 【<http://www.fool.com/news/commentary/2003/commentary030310bb.htm> Fool.com: Water Wars [Commentary] March 10, 2003】

<sup>10</sup> 【[http://www.brandchannel.com/features\\_profile.asp?pr\\_id=186](http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=186)】

<sup>11</sup> 【[http://www.bnnext.com.tw/mag/2002\\_03/2002\\_03\\_2019.html](http://www.bnnext.com.tw/mag/2002_03/2002_03_2019.html) 數位時代 2002年3月號】

行銷研究人員可以從中進行分析，為下一個策略來做規劃，以結果來看，收到百事可樂電子郵件的網友，有高達 40% 會真正開啟郵件來看，足以證明百事可樂在這方面做得相當成功。<sup>12</sup>

### 三. Place



#### 利用品牌授權(Licensing)擴展市場

2005 年 9 月可口可樂在上海成立第一家可口可樂品牌專賣店<sup>13</sup>，利用授權方式販賣除了飲料之外的所有可口可樂商品，計畫在三年內展店 400 家，向全中國傳遞可口可樂的內涵與創新與培養消費者品牌忠誠度，此方法的優點如下：



#### 收取高額權利金

擁有全世界最高價值的商標，可口可樂對經銷商擁有相當大的議價力，一般經銷商衝著該知名度，會以高價競標其代理資格。



#### 快速將品牌概念傳達入中國

可口可樂所要傳達的美國文化在進入非英語體系國家，常常因本身對該國家文化、風俗、習慣等不熟悉而造成進入障礙，但若能有效利用當地經銷商，利用授權方式，雙方彼此合作，將可消彌此問題。

不過以此方式冒著以下風險：



#### 間接培養競爭者

中國大陸盜版風氣盛行，等授權合約結束後，很可能被經銷商複製其營運模式及商品，創造出新的競爭者。



#### 對經銷商無法完全控制

除了收益要與經銷商均分外，可口可樂無法百分百掌控經銷商行為，若干經銷商行為，如惜售產品、販賣瑕疵品等，會影響消費者對該公司的品牌形象。

### 四. 策略聯盟<sup>14</sup>

電影、運動、音樂、餐館等都是可口可樂合作的對象，其目的在於：



#### 交叉行銷

在宣傳自有產品的同時，也使對方的產品得到宣傳，從而達到事半功倍的效果，如與迪士尼、麥當勞等合作，藉此擴展其零售經銷點，雙方也可藉由合作舉辦活動的方式互相宣傳兩相得益。



#### 置入性行銷

如在電影《Missing》中，透過可口可樂的刻意安排，在片中，獨裁的皮諾切特政權、士兵，以及所有壞蛋都喝百事可樂，而代表正義的美國人都喝可口可樂，無形中教育消費者應該選擇可口可樂。

而在結盟過程中必須考慮以下幾點：



#### 審慎評估結盟效益

<sup>12</sup> 【<http://www.techvantage.com.tw/content/017/017172.asp> e 天下 2002 年 5 月號】

<sup>13</sup> 【2005-9-18 北京現代商報】

<sup>14</sup>

在電影哈利波特中，其中穿插四幕有關可口可樂場景，但經調查消費者對其印象卻不深，花了一億五千萬美元贊助，似乎未達到預期效果。



#### 防堵競爭者挖角結盟業者

若有一天主要合作夥伴如麥當勞、迪士尼等轉而與百事可樂結盟時，對可口可樂的傷害將難以估計。

## 第四節．結論與建議

可口可樂一直以來品牌權利價值都是全球最高，也意謂著其品牌形象早已深植人心，然而本組認為，可口可樂若想要得到更大的價值，就只能更強化它的品牌形象，商品多樣化的發展若是稀釋了它的品牌效果，得不償失，不如用其他的方法來增加公司的營收，以下是本組所討論出來對可口可樂的建議：



#### 持續加強品牌形象

經過上述分析，本組認為可口可樂應該**持續加強其品牌形象來鞏固其現有之可樂市場**，雖然健康意識抬頭造成市場萎縮，但是仍然有許多人寧願喝好喝的碳酸飲料也不願意喝無味的健康飲料，所以穩固現有市場仍然是可口可樂所要努力的。為了不稀釋品牌形象，除了利用廣告以外，**週邊產品的發展**也是一個有效的方法，就如同目前的Coca-Cola-Ware對於其形象的加強便很有效，或是**主辦或贊助各類活動**以及**利用復古風製作一些過去的美式風格之週邊產品**等方法，都可以加強其品牌形象，甚至獲得額外的收益。



#### 碳酸飲料→新產品的開發

本組討論後，認為可口可樂推出的新產品需要是符合它自身形象的，才容易為市場所接受，然而，在**碳酸飲料市場已達到產品成熟期**的情況下，本組認為可口可樂應繼續進行**新口味的開發**，藉此來刺激消費者，增加購買的慾望，以維護目前的市場，**避免走向產品衰退期**。本組認為可口可樂可以推出**含低酒精的可口可樂飲料 RTD(Ready To Drink**，通常是由伏特加做為基底的調酒)，主打18~24歲的年輕族群。近年來RTD在全球掀起一陣旋風，由於RTD類飲品酒精濃度僅有4~5%，受到許多原本排斥酒精的族群喜愛，2003年全球RTD類飲料銷售量就成長了20%，啤酒市場中低糖、低卡、低酒精的訴求，使它成為歐美各國時尚族群特定聚會的休閒飲品，市場相當被看好，本組認為**RTD類飲料和可口可樂年輕、活力的品牌形象很相似**，因此在這個市場或許可口可樂可以成功的利用它品牌的知名度來搶攻市場<sup>15</sup>。



#### 非碳酸飲料→成立副品牌

雖然碳酸飲料可以藉由新口味的研發來維持銷售額，但是，總體環境**重視健康的趨勢是無法違逆的**，碳酸飲料市場的萎縮仍是不容忽視的事實，繼續開發非碳酸飲料市場乃必然之舉。然而，如果在非碳酸飲料上面秀出可口可樂的品牌，易造成消費者認知上的衝突，C2就是最好的例子。

因此本組建議可口可樂另外**成立一個副品牌來經營管理非碳酸飲料**。雖然此法無法讓新品牌充分享受到可口可樂的品牌價值，但是從成本面來看，**增加產量能使可口可樂**

<sup>15</sup> 【<http://www.epochtimes.com/gb/4/8/1/n613703.htm> 大紀元 2004/8/1】【中天電視網/消費情報 2005/5/23】

既有的裝瓶工廠收到規模經濟之效，另外可口可樂也可利用其強大的經銷通路及各種活動的舉辦來促銷該產品，從此獲得母公司的庇蔭；再者，不同的產品名稱除了可以消除消費者的品牌偏見外，當新產品失敗時也不易傷害到可口可樂的品牌印象。所以本組建議新的產品線應採用不同得產品品牌。

## 第五節. 在麥當勞吃米飯？



### 背景介紹

自 1955 年麥當勞創立以來，麥當勞便以當時快速、美味、經濟的價格取得了美國廣大消費者的認同，並以加盟的方式快速擴張，一路發展自今，麥當勞在全世界六大洲 121 國中擁有超過 31000 家門市中心，全球營業額約 104.9 億元<sup>16</sup>，可說是全球屬一屬二的成功企業。然而隨著健康意識的抬頭和美國人過多肥胖的問題，麥當勞的食物逐漸受到大眾的撻伐，被冠上「垃圾食物」之名，速食市場逐漸萎縮，麥當勞的前景令人堪憂。

雖然速食市場的萎縮但外食市場卻隨著職業婦女的增加而不斷擴大中，麥當勞決定另闢新路開始進攻米飯市場，2002 年 3 月在新加坡早點開始賣粥，2002 年 7 月在香港推出「開心開飯」，2002 年 12 月在台灣推出醬蓋飯等米飯套餐。然而此舉造成了 2002 年第三季全球的銷售額下降了 3%，從 1998 年至 2003 年，麥當勞的股價已經縮水了 44%<sup>17</sup>。



### 麥當勞的應對與問題

麥當勞和可口可樂面臨相似的問題：總體環境的趨勢變遷使得主力市場呈現逐漸萎縮的趨勢。而他們在面臨這樣的威脅下做出了相似的決策：推出不符合品牌形象的新產品而稀釋品牌。麥當勞帶給人們的印象就是「速食」，漢堡、薯條幾乎可以和麥當勞畫上等號，而麥當勞推出的米飯套餐不禁讓人懷疑其品質和口味，甚至讓人進一步懷疑麥當勞到底代表著什麼？



### 建議

我們認為麥當勞應該要重視健康趨勢，但是不能稀釋品牌形象，不符合品牌形象的產品只是飲鴆止渴罷了。故雖然主力產品漢堡的存在不容撼動，但是麥當勞仍然有很多地方可以權宜變動，例如套餐可選擇性的搭配沙拉，而不再只是油炸的薯條；或者是主食仍維持漢堡的形式，但是口味可以是創新的和風漢堡或是以健康為訴求的主料。

## 第六節. 總結

總體環境的趨勢雖然難以撼動，但是並不代表看似違逆趨勢的產業只有走向沒落一途，如同本份報告中的可口可樂和麥當勞，雖然面臨了總體環境的挑戰，但是在不違背甚至強化品牌形象的前提下，仍然可藉由產品創新為企業開創新方向，如同可口可樂近幾年來推出的 Diet Coke、Zero Coke 和麥當勞推出的五穀雜糧所做的漢堡等，都是最佳的例子；另一方面，品牌對消費者的影響力也不容小覷，好的品牌不僅影響消費者對產品好壞的判斷，增加產品在消費者心目中的價值和賣出的單價，甚至創造出學習經驗，為其他產品線開拓市場。因此，觀察環境、掌握趨勢、大膽創新、強化品牌將為企業開創前進的新方向。

<sup>16</sup> 【<http://www.mcdonalds.com.tw/>】

<sup>17</sup> 【[news.xinhuanet.com/fortune/2003-02/10/content\\_721626.htm](http://news.xinhuanet.com/fortune/2003-02/10/content_721626.htm), 新浪網】