

哈佛经典管理全书

HAFO JINGDIAN GUANLI QUANSHU

吉林大学出版社

哈佛经典管理全书

李 力 林淑田 编著

◆ 三册 ◆

吉林大学出版社

第八章 可乐双雄营销路上大比拼

一份1978年6月12日出版的《商业周刊》，放在新上任的可口可乐美国分公司经理零乱的办公桌上，这间办公室位于亚特兰大的可口可乐公司十层办公大楼的顶屋。

仅仅在四个星期之前，布莱思·戴森才到这里来办公。杂志封面上的头号标题赫然映入他的眼帘：“百事可乐荣膺冠军。”里面的内容可想而知了。

其实，公司的公共关系部上个星期就听到了一些风声。故事的背景是：百事可乐正在迅速缩短与可口可乐在销售额上的差距。

事实上，A. C. 尼尔森在关于商店里软性饮料销售情况的每月调查报告里已经披露：百事可乐第一次夺走了可口可乐的领先地位。百事可乐公司的总经理在文中宣称：“我们是首屈一指的！”这绝对办不到，戴森心想，可是唐怎么给我这么一个烂摊子！

唐就是戴森的老板唐纳德·基奥。这个五十开外、富有吸引力的华裔，是美国可口可乐集团的总经理。他就在离此不远的可口可乐公司总部的红砖大厦里办公，从那里，察看着所有软性饮料在西半球的销售。

自从1977年上任以来，基奥就一直缠着戴森，让他来对付百事可乐的“挑战”。这是一年前百事可乐公司挑起的一场大规模广告宣传战，通过电视广告中不看商标的品尝试验来比较百事可乐和可口可乐的优劣。

这次挑战为百事可乐在国内的销售超过可口可乐助了一臂之力。可口可乐必须进行反击，否则，就有可能失去一个世纪以来它的软性饮料市场上独占鳌头的地位。

戴森不是那么容易就认输的。早年，他的父母从英国移居阿根廷，他就生长在那里，他在南美度过一生的大部分时光。在百事可乐的挑战发生一年之后，当基奥接管全美集团的时候，他正负责可口可乐在巴西的分公司，戴森本想长期留在里约热内卢。由于他经营作风的大胆和市场管理的精明老练，尽管百事可乐一再企图争雄，但可口可乐在巴西市场上仍然一直处于垄断地位。

正是这一成功得到了基奥的青睐。基奥感到，虽然事实清楚地表明百事可乐公司正在日趋强大，亚特兰大的经营者们却变得沾沾自喜。国内的公司需要一个无陈规可守的人来重振可口可乐在市场上强大的吸引力，同时给百事可乐公司以有力的还击，这正是戴森在巴西所做的事情，基奥认为他可以在美国故伎重演。

几个月来，基奥极力劝说戴森接受可口可乐美国分公司经理的职务，而戴森一直不肯答应。最后，基奥还是胜利了，他命令这个阿根廷人到亚特兰大来上任，终于唤起了戴森对公司的忠诚。基奥在戴森身上下了很大的赌注。

戴森有着一张红润而棱角分明的面孔，高大而瘦削。他那生气勃勃、连珠炮般的就职演说中不乏褒扬之辞。在这个已经变得老成持重甚至有些僵化的公司领导集团里，

他显得异常活跃。

1978年5月,当他刚刚到亚特兰大的时候,只有一些年轻的企业家,当然还有唐·基奥知道可口可乐陷入了困境。一个月之后,当《商业周刊》上的故事公布于众的时候,美国商业界中几乎已经是无人不晓了。

戴森为自己颇具战略思想家的风度而感到自豪。他总是在自己办公室的书架上伸手可及的地方摆一本克劳塞维茨的著作。他深知,单纯防守的战略是不足取的,尽管已经不是昔日独霸软性饮料市场的局面,可口可乐仍然占据优势,比百事可乐更为畅销。

首先,可口可乐要阻止百事可乐的进逼,随后这个饮料巨人就要进行反攻,夺回对手已经取得的那部分市场。戴森和基奥一致认为需要打一场计划周密的、进攻性的防御战。

然而,起初他们只是孤军奋战。基奥的上司们,尤其是保罗·奥斯丁主席,对任何与百事可乐公司进行公开交锋的企图都持怀疑态度。小心谨慎是可口可乐公司总部的格言,它的新领导很快就听说,这种态度本身就像百事可乐的挑战一样难以对付。

历史和传统在可口可乐的公司文化中居于支配地位。公司里没有创新的先例,直到1978年,仍旧按照同样的秘方生产着同样的可乐,这种被称为“商品——7X”的秘方是1886年由亚特兰大的药剂师约翰·斯蒂斯·潘巴顿发明的。他的账房先生弗兰克·鲁滨逊以该饮料的两种主要成分为之命名:coca是南美的古柯叶,kola是非洲的可拉果。

他还设计了一个世纪以后成为可口可乐公司正式商标的富有特色的斯宾塞体草书的“可口可乐”字样。可口可乐并不是最早的软性饮料,海尔斯根莱啤酒早于它十年上市,而“佩珀博士”则是在潘巴顿突出奇想,炮制出他的饮料前几个月才出现的。

1893年,美国专利局裁定可口可乐为注册商标,当时它是冷饮店里最走红的软性饮料。同年,凯莱布·B. 布拉伯汉把他在北卡罗来纳州纽伯恩的药店里出售的一种叫做“布拉德的饮料”的可乐味道的冷饮改名为百事可乐。与此同时,潘巴顿已经以2300美元的价格把他在可口可乐公司所有的股份都卖给了亚特兰大的商人阿萨·坎德勒。

到1919年,当坎德勒的继承人把公司卖给以乔治亚州的信托公司为首的国际财团的时候,它的价值已经达到2500万美元。由信托公司总经理厄内斯特·伍德拉夫领导的新的所有者们把可口可乐公司列入证券交易所的价目表。

1923年,伍德拉夫的儿子罗伯特被选为公司总裁,从此开始了美国企业中罕见的、个人独裁长达60年之久的时代。

1955年,当罗伯特·伍德拉夫正式当选为董事会主席的时候,可口可乐公司出售的一成不变的饮料仍旧装在从本世纪初就开始使用的六个半盎司的瓶子里。

百事可乐公司这些年来已经采用了好几种不同型号的瓶子,这也正是纽约的百事公司打入可口可乐的传统市场的原因之一。从1950年到1958年,百事可乐的销售额增长了两倍。可口可乐曾经以五比一的优势超过百事可乐,而这时每卖出五瓶可口可乐

就有两瓶百事可乐出售。

1960年，百事可乐公司把它的广告业务交给了巴腾-巴顿-德斯廷和奥斯本广告公司（BBD&O）。该公司把火力对准可口可乐的“传统”形象，做出种种努力来把百事可乐描绘成年轻人的软性饮料。他们在全国各地的广告牌上推出的第一个口号是“为了那些思想年轻的人们”。

1964年，“百事可乐的一代”的口号正式面世，在这之后的20年中这一口号在百事可乐的广告里反复出现。百事可乐自称它已经具备了“新一代”的口味。这些讨人喜欢的小家伙们刚刚成长起来，而他们对软性饮料的胃口也越来越大了。

直到1960年，可口可乐公司才推出它的第一种非可乐饮料，牌子是“芳达”，随后是“小精灵”。同年又分化出鲜桔汁——“瞬间小姐”。1963年，可口可乐公司以它的无糖可乐“特宝”来响应市场上出现的赖特节食饮料。

第二年，它又收买了一个规模很大的咖啡生产厂家——邓肯食品公司。这些变化都隶属于公司的全面分散经营战略，这是由收入的巨大增长所决定的，这种增长在海外尤其显著。亚特兰大的公司在现实的冲击下，感到不得和全国大部分企业一起，走上分散经营的道路，但它却走得小心翼翼。引进和分化的新产品都巧妙地同可口可乐公司的基本天职调和起来，那就是：销售软性饮料，特别是可口可乐。

尽管可口可乐公司分散了投资，它的市场份额仍然在下跌。当可口可乐公司试图对百事可乐俘获一代人的广告做出反应的时候，发现它对百事可乐的优势已经衰减到二比一了。随后就出现了百事可乐的挑战。

1975年，品尝试验在达拉斯首次进行，1976年就形成了全国性的广告战。百事可乐公司的调查表明，在不看商标的品尝试验中，百事可乐比可口可乐更受欢迎。BBD&O公司随即在广告中表现可口可乐的忠实主顾选择标有字母M的百事可乐，而由字母Q代表的可口可乐却无人问津。

可口可乐公司的经营者们指责这种挑战不道德，并且怀疑试验的结果是否可靠。他们认为，与字母Q相比较，人们对字母M有一种天生的偏爱，这完全是吹毛求疵。因为广告宣传已经达到了百事可乐公司的BBD&O公司预期的目的：让消费者们重新考虑他们对“老”可乐的忠诚，并把它与“年轻”的可乐作一比较。

百事可乐的销售额猛增，每售出两瓶百事可乐，可口可乐只卖出三瓶。百事可乐的挑战之后不到三年，《商业周刊》已经开始怀疑可口可乐是否有足够的防卫技巧和销售手段来抵御百事可乐的猛烈进攻。

可口可乐公司中的少壮派把公司的困境归咎于年高德劭的“族长”罗伯特·伍德拉夫和主席保罗·奥斯丁不愿意跟上时代的步伐。1978年，89岁高龄的伍德拉夫仍然是可口可乐资金委员会的主席。然而他差不多已经盲目失聪，一年之中只有两个星期呆在亚特兰大，其余的时间则在几百英里之外的乡间别墅里发号施令。

于是，可口可乐每天在全世界的经营任务就落在了奥斯丁的肩上，这个佐治亚人毕业于哈佛大学的法学院。开始，他是可口可乐出口分公司经理的助手，后来领导非洲的附属公司。他贵族气十足，即使和他最接近的副手也觉得他是个难以接近的上司。

对他来说,和律师们谈话比同市场专家们攀谈更为自如,在华盛顿同管理机构打交道也远比在市场上与百事可乐公司竞争得心应手。

唐·基奥虽然已经51岁了,仍然被认为是公司的少壮派。在可口可乐公司供职的28年,他只是最后5年才从休斯敦的食品分公司被调到亚特兰大来工作。他同样认为可口可乐的很多问题应该归咎于奥斯丁。在他看来,很明显,公司的大部分精力消耗在对付自己的包装商和美国政府的两败俱伤的战斗中了。

在华盛顿,可口可乐公司正在游说议员阻止一项禁止使用糖精的议案的通过。这种人造增甜剂用于包括可口可乐公司的特宝在内的节食软性饮料。食品和药物管理部(FDA)在发现糖精可能是一种致癌物之后正在考虑这项禁令。

于是,可口可乐公司的雇员们又忙起来了。越来越多的高级工作人员乘车前往华盛顿出席听证会。这样,他们的注意力就从百事可乐的市场挑战上移开了。

1978年也是可口可乐公司同联邦贸易委员会(FTC)奋战的第7个年头。FTC反对软性饮料行业的特许包装体制。奥斯丁坚持认为这场官司应该由公司的企业家们来自己策划,而不应该授权于外行的法律顾问。

这场官司的结果将使可口可乐公司的经营方式发生重大变化。是否允许包装公司继续保持它们在指定零售区内对可口可乐公司产品的垄断地位,是十分重要的。

这些包装公司当中只有一部分属于可口可乐公司;而百事可乐的包装公司大部分是公司自己。可口可乐公司必须依赖那些合作的、但又是各自独立的亚特兰大以及全国各地的包装商,他们也是可口可乐公司所有软性饮料的销售者。

由于这些包装商们有可能在他们享有特权的地区滥用专卖权,使其他包装业的竞争者们难以进入市场,联邦贸易委员会正对这种延续了几十年的体制进行调查。在这种体制下,包装商们有一种连可口可乐公司也感到不舒服的特权——“无折扣”合同。

1921年双方达成协议,可口可乐公司的特权合同给独立的包装商们在他们的势力范围内包装可口可乐的专有权。合同还保证他们从可口可乐公司购买的原汁的价格保持不变。惟有可以改变原汁价格的因素是糖价的变动,只有在食糖价格上涨的时候,原汁的价格才能以同样的幅度上涨。

在通货膨胀的70年代,可口可乐公司感到必须修改合同,否则公司的利润率将持续下降。为此,公司需要说服它在美国的大约五百位包装商中半数以上的人来签订一项新的合同。伍德拉夫和奥斯丁都认为做到这点没有什么困难,因为这是该合同50多年来第一次大的改动。

然而,当1977年末基奥和其他工作人员带着合同的修改计划去见包装商们的时候,他们才知道,计划彻底落空了。

到布莱思·戴森出任可口可乐美国分公司经理的时候,只有16家包装公司同意合同的修改草案,其中没有一家是大企业。无论从人数上还是从可口可乐的包装量上考虑,为了通过新合同,草案必须得到半数以上包装商的支持。可口可乐公司开始改变战略。

8月份,基奥和戴森召集了两个星期的包装商会议来促成草案的通过。其后的几个

星期里，许多小厂家接受了条件，但仍然不够半数。

12月，可口可乐的第六大包装厂家——克拉斯包装公司面临出售的消息传到了亚特兰大。这家公司的销售范围是华盛顿和弗吉尼亚与宾夕法尼亚两个州的部分地区。同月，基奥接到该公司总经理巴德·克拉斯打来的电话，否认了这种传闻。

下一个周末，当基奥正在亚特兰大的一家熟食店里嚼着三明治的时候，又来了一个电话，打电话的是基奥从来没听说过的简单图样公司的领导人。

他被告知，简单公司刚刚签署了收买克拉斯包装公司的意向书。虽然简单公司有足够的资金来收买克拉斯公司，但基奥担心作为包装公司它毫无经验。

如何防止简单公司把事情搞糟呢？如果这笔交易做成了，可口可乐就有可能失去它在华盛顿地区对付百事可乐的优势，从而更难以收复它已经输给不讨人喜欢的“布兰德十号”的领地，那是在亚特兰大一带的地区。

问题始终没有答案。两个星期之内交易告吹，因为双方的代理人不能在一些具体问题上达成一致。然而，克拉斯事件确实使可口可乐公司的经营者们意识到公司和包装商们的关系已经过时，而且岌岌可危。不像百事可乐公司那样，可口可乐公司几乎无权干涉它的包装商们如何经营自己的企业。

当布莱思·戴森掌管公司主要事务的时候，他把包装商的问题作为头等重要的事情来处理。他确信，迄今为止公司在处理与包装商的关系上是失败的。只要可口可乐公司表示愿意默认包装商的特权而不提更多的条件，也就几乎没有什么因素会促使它们在可口可乐的销售中变得更富进攻性，并且形成联合的协议。

然而在奥斯丁的领导下，从1969年起没有召开过一次这样的会议。戴森认为目前是把包装商们召集到一起鼓舞一下士气的时候了。他把会议定在来年6月，也就是7个月之后在旧金山举行。戴森满怀信心地描述道，“这次空前的盛会，必将可口可乐公司的发展及其同包装商们之间关系的分水岭，为今后对百事可乐公司的任何反击巩固阵线。”

同时，戴森也深知，如果在旧金山出现任何反叛行为，可口可乐公司也是承受不起的。公司必须在这次会议之前迫使包装商们修改1921年的合同，并确定会议的议题。戴森和基奥力图与可口可乐的两家最大的包装公司达成新的协议，这两家公司控制着美国将近四分之一的市场。

纽约的可口可乐包装公司同意在今后的价格变动上可以有更大的灵活性。作为交换条件，他们要求以最低价格从可口可乐公司买进原汁和浓缩液。

4月份，可口可乐公司做出让步，答应了纽约的要求。第二个月，联营可口可乐包装公司也同意签署1978年修正案。这家公司的销售网位于佛罗里达州的大部分地区、纽约州北部、费城和新泽西州的南部。

到此为止，半数以上的可口可乐包装商已经在修正案上签名、盖章，并交还了修正案。万事俱备，只等旧金山的会议召开。

6月份的第二个星期，可口可乐公司和包装公司的3000多位企业家们济济一堂，来参加可口可乐的盛会。戴森向大家保证，公司将对那些在1978年修正案上签了字的

包装公司加强市场援助。

同时，他和可口可乐公司的其他企业家们一起敦促包装商们重新制订市场战略，以保证在面临百事可乐和七重天公司的越来越激烈的竞争的情况下，增加市场份额。

1978年夏天，飞利浦·莫里斯公司买下了七重天公司，并迅速把大笔市场资金投入“非可乐”项目。相应地，可口可乐公司也要求包装商们增加销售方面的投资，诸如为商店提供样品陈列，增加送货次数，等等。

为了提供援助，可口可乐公司宣布成立可口可乐金融公司，建立1亿美元的基金作为低息贷款，其中大部分款项用来资助包装商们购买售货机以扩大销路。

戴森知道，同样重要的是，公司答应拿出包装商们几个月来一直要求的一场新的大规模广告宣传。3年来，毫无生气的“可口可乐充实生活”成了公司的标志，包装商们对这种广告宣传已经感到厌倦，有人甚至认为，长期承担可口可乐广告业务的麦卡恩-埃里克森公司面临失业的危险。

1979年6月15日星期五，在旧金山市的大礼堂里，麦卡恩推出了一条新的广告：“一杯可口可乐给您一个微笑。”到处都出现了这条标语，坐落在联合广场上的海厄特旅馆的屋顶上，系着巨大的氦气球，上面装饰着这条标语；城乡各处的旗子上写着这条标语；甚至零售商店的橱窗里也展示着可口可乐公司的这桩大事。

而真正的明星在一次电视广告特别节目里：匹兹堡的斯蒂勒橄榄球队的防守前锋“老练的乔·格林”在球场上苦战了一天之后，一瘸一拐地向更衣室走去。

路上，一个小男孩递给他一杯可口可乐。老练的乔不情愿地接过杯子，一饮而尽，马上变得精神焕发。他叫住正要离去的小男孩：“嘿！小家伙，接着！”说着把脏球衣扔给孩子，露出一个开心的微笑。这则广告成为经典之作，为可口可乐的新“微笑”口号大增光彩。

包装商们欣喜若狂。新的广告战无疑是一场胜仗，是新经理一次鼓舞士气的讲演，标志着公司战略上的重大转变。亚特兰大总部变得更富进攻性，为与百事可乐展开面对面的斗争作了更为充分的准备。一亿美元的低息贷款表明公司愿意把钱花在关键的地方。就连尚未在1978年修正案上签字的企业家们在离开旧金山的时候也确信，可口可乐公司正东山再起。

一个月之后，克拉斯包装公司又面临拍卖。这一次，呼声更高的买主是西北工业公司。这家包装公司有意用克拉斯公司来巩固它在洛杉矶、堪萨斯城和威斯康星州的麦迪逊城的可口可乐市场。

戴森为此感到忧虑，原因有二：首先，西北工业公司是拒绝在1978年修正案上签字的包装公司之一，如果它扩大了势力范围，将使其有更大的力量来与可口可乐公司总部抗衡；其次，可口可乐公司仍然担心联邦贸易委员会破坏包装商独占销售区的体制。

如果是那样，强大的西北工业公司就可以对那些比它小得多的、可能已经在修正案上签了字的包装公司的市场进行扩张，使它们濒于毁灭。

那么公司就可能在它的包装商中树立一个永久的敌人，这个敌人有足够的势力来

挖公司的墙角，阻碍亚特兰大从它的包装商们那里获得更大的利益并驱使他们在销售上做出更大的努力。

唐·基奥和布莱思，戴森认为，公司要么自己买下克拉斯公司，要么至少让它落入合适的买主手中。在西提库珀的帮助下，他们建立了包括可口可乐公司、咨询保险公司和西提库珀的风险投资联合公司在内的财团。

起初，保罗·奥斯丁主席反对买下克拉斯公司的产权，理由是资金大部分是借来的，而且利率正在迅速增长。但基奥和戴森认为公司不应该把目光局限在这笔交易上，而应该放眼到能否改变可口可乐在美国市场上的地位的全面战略。

最后，他们终于征得了奥斯丁的同意，公司董事会于1979年12月批准了收买计划。现在，克拉斯包装公司将由可口可乐公司来经营，大部分包装商承认了1978年的合同修正案。亚特兰大总部向包装商们申明：公司不再容忍任何大的内部纠纷。收买计划被批准之后不几天，可口可乐公司的企业家们就迎来了80年代的第一个新年。

正如基奥和戴森所描述的，他们终于可以把全部注意力都集中在公司眼下真正的问题上了，那就是迎战百事可乐。

百事可乐挑战的策划者们也在注意着可口可乐公司的一举一动。无论在超级市场还是在冷饮店里，调查数字表明百事可乐的销售额在稳扎稳打地上升。只有三十多岁的美国百事可乐公司经理约翰·斯卡利坚信，基于味道和销售这两个根本原因，百事可乐终将战胜可口可乐。

一次又一次的试验证明，消费者们，特别是年轻人，更喜欢百事可乐较为甜美而柔和的味道。

随着“百事可乐的一代”的成长，长期以来可口可乐对市场的束缚将烟消云散。凭着他在费城的沃顿学校所学的市场学课程，斯卡利知道，百事可乐公司作为这个行业的第二号企业，能够承担广告竞争的高昂费用。

百事可乐挑战的结果已经远不是一比高低了，这是一场纯粹的战争！斯卡利觉得同沉睡的巨人较量一番是一种乐趣。这个巨人正挡住他的去路，而且好像不会用它的火力来与百事可乐交战。

可口可乐公司坚决不肯把可口可乐的商标用于该公司生产的任何其他软性饮料，百事可乐公司则不然，它毫不在乎把自己的牌子用于节食百事可乐。它也不必像可口可乐公司那样同独立的大型包装公司进行争执，这使得它的总部更容易制订强有力的市场战略战术。

布莱恩·戴森并非不屑于借鉴斯卡利的市场经营策略。鉴于包装商体制的历史，收买克拉斯包装公司和通过1978年修正案已经是亚特兰大方面能与包装商们做成的最好的交易了。

1978年11月，戴森开始为可口可乐在美国的分公司起草一份战略规划。在这之前，奥斯丁这样的公司高级领导人一直回避任何计划。戴森同公司总部计划部的领导人布赖恩·希勒合作，雇佣了阿瑟·D. 李特尔顾问公司来协助研究。

归根到底的问题是，这一战略要求可口可乐公司强化它的一系列产品，只有小精

灵、特宝和可口可乐是畅销的。芳达系列汽水的销路不太好，皮皮先生也是如此，这个名字是可口可乐公司对佩珀博士的响应（以博士为商标的时代在 50 年代已告结束）。公司还需要改变“弗莱斯卡”的配方和包装，并且决定停止推广“美露雅”这个牌子，把它限制在密西西比河以东的地区。

从 1979 年初，布莱思·戴森就开始认真地估价节食百事可乐对百事可乐的销售所造成的影响，以低热量饮料为代表的市场有希望在本世纪 80 年代得到极大的发展并获取巨额利润。特宝一直是销售最好的节食饮料，但节食百事可乐正在急起直追。

主要原因在于消费者调查所表明的：它的味道更柔和，而且不那么像减肥饮料。当市场按指数规律扩张的时候，戴森担心尽管特宝会继续畅销，但它不久就会被节食百事可乐所取代，因为后者对逐渐从含糖可乐转向节食型可乐的年轻顾客们来说是有吸引力的。

如果特宝不适合作为发展中的节食可乐的带头产品，问题不仅仅在于它的配方。戴森确信，节食百事可乐的魅力大部分来自于它的牌子。然而可口可乐却不肯把自己的名牌用于哪怕是市场上发展最快的产品。

80 年代初，戴森觉得时机已到，应该冒险尝试一种新的软性饮料：节食可口可乐。

从来没有哪一项议题在亚特兰大总部引起过如此激烈的争论。反对扩大可口可乐商标使用范围的意见差不多都是从公司声誉引起。

大约 20 年以前，几位企业家就建议把公司新生产的低热量饮料命名为节食可口可乐。公司的高级官员们对这项建议置之不理，因为这会使公司最宝贵的财产——可口可乐的牌子贬值。于是他们把这种新饮料定名为“特宝”。

这些年来，屡次有人提议改换特宝的名字，或是引进一种以可口可乐命名的新的节食饮料，但最终都成为空谈。保罗·奥斯丁本人也持批评态度，但他批准了这项实验计划，想看看基奥、戴森和公司的科学家能否搞出一种无愧于可口可乐这个名牌的产品。于是，戴森着手进行市场调研，公司的化学家们也开始了实验。

在节食可口可乐的计划开始实行的时候，戴森无法想象他能从老将们那里得到多少支持。奥斯丁其实并不想给计划放行，他不能确定这是否是公司发展的正确方向，而且他自己缺乏这种洞察力。奥斯丁已经超过了法定的退休年龄——65 岁，在没有明确的人选来接替他的职位的情况下，董事会允许他继续留任一年。他已经变得与公司的高级工作人员越来越不和。当时几乎没有人知道，奥斯丁忍受着“阿尔齐玛氏症”早期发作的痛苦，这就是为什么他会一阵一阵地丧失记忆，而且变得出尔反尔。

1979 年 8 月，他的副手 J. 卢西恩·史密斯辞职。奥斯丁在他的位置上设置了一个主席团，提拔公司的六位高级官员作为副主席。在公司内部，他们被称为“副手班子”，将为一决胜负而拼命工作。

伊思·威尔逊出生在南非，领导着可口可乐的太平洋分公司，他是奥斯丁亲自选拔的精英；另一位新上任的副主席，公司新建立的酒业集团的领导人艾伯特·基利恩与奥斯丁和威尔逊一起被称为公司里的“南非黑手党”，因为基利恩也是南非人；而奥斯丁在海外担任过的惟一职务，就是在约翰内斯堡领导可口可乐的非洲分公司。

目前，主席位置的竞争者有唐·基奥；欧洲及非洲分公司的经理、日耳曼人克劳斯·哈利；食品分公司经理艾拉·赫伯特和公司的管理及技术部部长、出生在古巴的罗伯托·戈伊祖艾塔。

1980年5月，公司董事会在亚特兰大召开特别会议，来解决一些明显地影响了公司高级管理机构的内部争端。基利恩是尚在保密阶段的节食可口可乐计划的强烈反对者，早在3月份，他就要求奥斯丁否决这项计划。

一天早晨，基奥在布宜诺斯艾利斯的旅馆房间里接到一份电报，通知他会议的决议，当时他正在南美的一些可口可乐子公司视察工作。电文简单扼要，而且未对“立即……停止一切工作”的命令作任何解释。落款是保罗·奥斯丁本人的签名。

在1980年5月30日的董事会议上，南非黑手党们被搁置一旁。据很多人说，董事会提拔的是副手班子里的竞争者当中希望最小的人选。49岁的罗伯托·戈伊祖艾塔被提升为董事长兼经营总经理。虽然尚未公开，在罗伯特·伍德拉夫授意之下，董事会还决定，到1981年3月，奥斯丁离任的时候，由戈伊祖艾塔来接替主席和总经理的职务。

同时，董事会提拔了唐·基奥，使他的地位高于原来编制中的其他五位副主席。主席团被解散，取而代之的是基奥的可口可乐公司高级副总经理的职务。威尔逊、哈利、赫伯特、基利恩和公司的金融总管约翰·科林斯一起被任命为副总经理。

起初在人们看来，戈伊祖艾塔好像没有能力领导可口可乐这样一家全美公司。他从未直接负责过公司的任何产品，在这样一家主要靠市场销售来经营的公司里，戈伊祖艾塔负责的却是管理、法律、技术和公共关系方面的工作。

他还是一个没有架子的人，虽然已经在美国生活了20年，说起话来还带着一点西班牙口音。

其实，早在1949年，18岁的戈伊祖艾塔就第一次来到美国，在康涅狄格州的一所预科学校里读书，1954年，他毕业于耶鲁大学，取得了化学方面的学位，他回到故乡哈瓦纳。作为家里唯一的儿子，他到父亲的糖业公司去工作。

一年之后，急于独立的戈伊祖艾塔对当地报纸上的一则广告做出答复，应征在一家大规模的多国公司里担任药剂师，这就是可口可乐公司。

1961年，费德尔·卡斯特罗把可口可乐公司收归国有，戈伊祖艾塔便来到迈阿密，革命期间他曾把家人迁到那里。后来他又到了拿骚，在可口可乐公司的加勒比营业处工作了三年之后，才被调到亚特兰大来。两年之后，35岁的戈伊祖艾塔成为可口可乐公司最年轻的副经理，负责技术方面的工作，从此走上了晋升的阶梯。

“伙伴”这个词，公司的名誉主席罗伯特·伍德拉夫不会轻易使用，但它很早就成了伍德拉夫对戈伊祖艾塔的爱称。知道内情的人们认为，戈伊祖艾塔没有什么大的野心，然而伍德拉夫却像父亲对儿子那样对待他。

像伍德拉夫一样，戈伊祖艾塔好像没有敌人。伍德拉夫这一次没有通过奥斯丁，而是亲自打电话到戈伊祖艾塔的办公室，通知他的宠儿：他已经是公司的总经理了。

尽管戈伊祖艾塔以惯于采取折衷的态度而著称，但他也能迅速地解决争端。一旦

确定了行动方针，他在调动全体高级管理人员取得一致的时候，具有一种坚韧不拔的精神。

自从第一次讨论戴森提出的建议，戈伊祖艾塔就支持节食可口可乐的计划。一旦他被提升为总经理，他马上把这项计划提到了首位。

他敦促基奥和戴森尽快实行计划，但不能声张，如果消息过早地泄漏出去，可口可乐公司的竞争者们就会采取某些措施。公司里还有相当多的反对意见，但戈伊祖艾塔不能让它们公开化，只能等到奥斯丁退休以后，他，戈伊祖艾塔坐在主席办公室里的时候。

在戈伊祖艾塔的鼓励下，基奥和戴森正在寻找一个有特长的人来组织节食可口可乐计划的实施。这个计划很快成为对付百事可乐的战略中心。既然百事可乐只是对常规可口可乐的市场进行逐步蚕食，这次可乐之战真正的战利品属于日益增长的对节食软性饮料的需求上投资的企业。为此，可口可乐公司需要推出一种比特宝更为有力的产品。

很显然，如果这个搞节食可口可乐的专家熟悉百事可乐公司的市场战略，那将是再好不过了。这样一个人并不难找，而且戈伊祖艾塔和戴森都对此人感到放心。

说到底，他也是拉丁美洲人。提拔此人意味着戈伊祖艾塔急于向更多的高级机构里注入新鲜血液，正如他本人即将在几个月之后从总经理迁升到他所继承的主席的职位。

瑟吉奥·齐曼是个墨西哥犹太人。当他被罗伯托·戈伊祖艾塔和布莱恩·戴森拉去指挥节食可口可乐计划的时候，他是唐·基奥的得力助手。他第一次同可口可乐公司合作，是在墨西哥城的麦卡恩-埃里克森办公室搞广告业务。

后来他加入了南美的百事可乐公司。当他来到基奥手下的时候，他已经负责过百事可乐的销售了。如果说有人知道应该如何对付百事可乐的挑战，这个人就是齐曼。

开始，他拒绝接受领导节食可口可乐计划的重任，因为他本来计划这个夏天到哈佛大学的高级管理系去进修，但最终基奥和戴森还是说服了他。由于忍痛割爱，齐曼坚持要这项绝密计划使用他的代号：哈佛计划。这项计划的确是绝密的。

在这之后的48个月里，没有建立任何档案，没有写任何信件，没有复制任何影印本。大部分重要会议的地点是在亚特兰大旅馆的房间里，而不是在公司新建的豪华舒适的公司大厦。

1980年8月，可口可乐公司宣布，次年3月它的总经理将接替主席的职务。同时，罗伯托·戈伊祖艾塔加紧了它对百事可乐公司的校友们的防线的进攻。

他宣布，约翰·伯金将负责掌管公司在纽约的麦卡恩-埃里克森广告公司的工作。伯金有六年多没跟软性饮料打交道了。他是这个行业里的传奇人物，曾经在BBD&O公司制造了令人难忘的“百事可乐的一代”的广告战。

当他来到可口可乐公司的时候，他是SSC&B公司的副总经理，该公司的麦卡恩公司在“公共集团”里的姊妹机构。这个集团是麦迪逊大街上最大的一家控股企业。只是在可口可乐公司，确切地说是基奥威胁说将取消麦卡恩公司的广告业务之后，这项

工作才交给伯金。这种威胁倒不一定是因为麦卡恩的广告不符合要求，而是由于当初奥斯丁决定扼杀节食可口可乐计划的时候，麦卡恩是同谋。伯金上任的时候，并不知道关于节食可口可乐的纠纷和麦卡恩在其中扮演的角色。麦卡恩已经向他保证，他们同可口可乐公司的关系从来没像现在这么好。

总之，事情很明显，如果伯金拿不出成功的作品来，从1955年起就代理可口可乐公司广告业务的麦卡恩-埃里克森公司，将面临被取缔的危险。

当伯金着手筹备一场新的广告战的时候，哈佛计划正开足马力向前进展。只有少数几个经过精心挑选的、负责指导研究工作和管理汇编资料的高级管理人员知道这个秘密计划的真面目。

从1953年起，公司的销售部定期进行软性饮料的市场调查，以便估计人们的采购习惯、对广告的敏感程度以及对牌子的忠诚。齐曼和调研部一起通过试验来检验节食可口可乐的生存能力。他们需要搞清楚可口可乐的牌子是否起很大作用。

为此，他们在圣地亚哥、罗切斯特、费城和丹佛的商业街上对大约400名节食软性饮料的消费者进行了一系列品尝试验。第一个试验是不看商标的，比较两种节食饮料（例如节食百事可乐和特宝），然后用标明牌子的饮料重复上述实验。有一个障碍，就是可口可乐公司的化学家们还没搞出节食可口可乐的配方。调查人员就用特宝和节食百事可乐来代替。当消费者按要求比较节食百事可乐和节食可口可乐的时候，他们实际上品尝的是节食百事可乐和特宝。

同样，在特宝对节食可口可乐的试验里，节食可口可乐罐里装的其实是节食百事可乐。试验结果证实了可口可乐牌子的价值。在节食百事可乐和特宝之间，消费者的倾向性稍有分歧，但在标明牌子的试验里，在节食可口可乐（其实是特宝）和节食百事可乐之间，选择前者的却占多数。

同样，装在节食可口可乐罐里的节食百事可乐也比特宝更受欢迎。很显然，优势是可口可乐的牌子造成的，牌子的影响好像比饮料本身味道的作用还大。

一系列试验得到的相同的结果：消费者一般愿意选择有节食可口可乐商标的饮料罐，不管那里面装的是什麼，而不去理睬节食百事可乐。

同时，可口可乐公司的企业家们惊喜于特宝相对来说比较低的“失宠”速度。本来他们担心节食可口可乐也许只不过是把消费者从特宝那里夺走，丝毫不影响百事可乐公司的利益，只能伤了自家的元气。

但试验证明，节食可口可乐从节食百事可乐和其它同类饮料那里拉走了大部分买主，而从特宝那里吸引走的顾客却寥寥无几。据戴森和齐曼计算，如果节食可口可乐夺走特宝2/3以上的销售额，就不值得花费力气引进这一新产品。

试验结果恰恰相反。特宝的忠实主顾是注意身材的女士们，她们购买70%的特宝。比起节食百事可乐的消费者来，她们似乎更忠诚。

诚然，购买特宝的人数要比购买节食百事可乐的少一些，然而买特宝的人一下子就会买很多，这使得特宝成为全世界最畅销的节食软性饮料。

为了使节食可口可乐与众不同，公司的化学家们努力使它比特宝具有更多的特色。

消费者们把节食百事可乐的味道描述为：柔和、清淡、爽口，特宝则只是适合于节食者的无糖、低热量饮料。齐曼和戴森对化学家们的要求很简单：“节食可口可乐，清爽、柔和、淡雅，真正的可乐味道。”

1981年3月1日，可口可乐公司公布了1980年令人失望的收入情况，销售额虽然很高，利润却平平。同一天，即将过50岁生日的罗伯托·戈伊祖艾塔接替奥斯丁成为主席兼总经理，他向大家保证，将利润恢复到原有的、曾使可口可乐公司成为华尔街上的骄子的水平。

在位于可口可乐大厦第25层的豪华舒适而现代化的办公室里，戈伊祖艾塔以迅速的行动来结束公司中老将和少壮派之间的分裂局面。

在办公室的一角，有一座雕像装饰着一件仿制的齐彭代尔式家具。戈伊祖艾塔知道，他不能像雕像中那个青铜铸成的斗牛士那样，靠自己的力量来捉住公牛的犄角。他一定要把他的经营者们团结在一个目标之下，那就是迎接百事可乐的挑战。

他任命54岁的唐·基奥为董事长，戴森和齐曼保持原职。这些职位因直接通向问鼎主席办公室的晋升之路而变得更富吸引力。

新的领导班子将带领可口可乐公司度过80年代。上任之后3天，戈伊祖艾塔亲自完成了一篇900页论文的最后润色，这篇论文是他6个多月以前就开始动笔的，其中阐明了他对公司有关问题的见解。他要求董事会在他的“80年代战略”上签字。

论文鼓励人们对公司哪怕是最根深蒂固的传统进行重新评价。

戈伊祖艾塔写道，“有才智的个人冒险行动”应该受到鼓励。总之，新主席决意改写可口可乐公司的章程，而且已经做好了准备。

戈伊祖艾塔知道恢复可口可乐公司的利润所需要做的，不外乎这么几件事情。哈佛计划是新战略的重要组成部分，同时，他认为公司应该从那些无关紧要的事情中脱出身来，例如被称为“水化学家”的加工净化污水的系统。

最后，公司应该通过战略步骤在一个有关的行业中投入股份，这个行业很可能是娱乐性的。

新上任的主席邀请了公司的五位最高领导人在棕榈泉召开会议，来调整新计划中的一些具体细节。“告诉我，我们有什么地方做错了，”戈伊祖艾塔对他的干将们说，“我要了解所有的问题。一旦计划敲定，我就要求100%的忠诚。如果有哪位先生不高兴，我们会为他做出妥善的安排并跟他说再见。”到散会的时候，“水化学家”已经上市拍卖，公司计划部正在寻找发展娱乐事业的渠道，哈佛计划得到了进一步强调——这一切，都发生在亚特兰大。

1981年春天，可口可乐公司的化学家研制出5种不同配方的节食可口可乐，并与特宝和节食百事可乐做了对比试验。看来没有一种能达到柔和、清淡的要求，而齐曼认为新饮料起码要具备这些条件才能与公司的其它产品相提并论。

有一次，一个配方轻而易举地击败了百事可乐。原来，拿去参加比赛的不是节食百事可乐，而是一批劣质的糖浆，这一错误使新的试验推迟了2个月。

这回，节食可口可乐超过了节食百事可乐的优质样品，7%到8%的差距已经相当

可观了。这种味道完全可与节食百事可乐相匹敌，而且不会威胁到特宝的销路。

哈佛计划上马后不到5个月，戴森和齐曼就拿出了可以上市的产品，下一步的任务是设计包装。5月份，齐曼请勤勉的设计师阿尔文·谢克特来为节食可口可乐设计“模样”，合同的条件之一是设计者要严守秘密。齐曼仍然担心，一旦节食可口可乐的秘密泄露出去，将对特宝的销售造成不利影响，而且百事可乐公司有可能进行突然袭击。

谢克特以他设计的巴德维斯特啤酒和骆驼香烟的包装而闻名，他还为可口可乐公司的葡萄酒系列产品设计了包装。节食可口可乐的高标准设计要求他保留斯宾塞体草书的可口可乐标志和贯穿可乐包装的“动态曲线”。

总之，谢克特需要把传统和创新结合起来，既保留风靡全世界的可口可乐标志，又给节食可口可乐一个崭新的面貌。

在两个月之中，谢克特给齐曼看了150多种不同的方案，统统被否决了：用红颜色作底色与原来的可口可乐太相像；蓝色和银色又分别与百事可乐和赖特节食饮料过于接近；可口可乐的字样试着用横的、竖的和斜的方式来排列，字体用过瘦长形的、中等的和矮胖形的，以及各种不同的字样和型号。

最终，他们确定了一种起初两个人都没想到会行得通的方案：白底红字，基本上是原来包装的“负片”。为了给白色的背景增添生气而且不使包装流于一般化，谢克特在图案中加上了银色的斜行细线。商品名称把比原来大一号的“可口可乐”字样同小写的“节食”二字结合在一起，显得大胆而新颖。

在这段时间里，“节食可口可乐的老先生”——这是瑟吉奥·齐曼在亚特兰大的绰号——一直对他的计划守口如瓶，即使是在可口可乐公司的内部，也只对几个最直接参与计划的人公开。

哈佛计划让位给一系列故意设计的代号来打发那些爱管闲事的公司雇员们。齐曼的高级助手经常在齐曼的办公室里堆满盒装和罐装的桔汁，齐曼则不时提到“坦帕”计划，好让人们去风传。计划同公司生产的“瞬间小姐”的附属产品有关。

计划的代号不断改变：露面、施林普、BPS。后者是三个毫无意义的字母，后来公司的一些企业家们认为可能代表“狠揍百事可乐”（Beat Pepsi Soundlg）、“包装商生产能力研究”（Bottley Productivity study）或是“太阳底下最好的产品”（Best Product under the Sun）。

齐曼雇用SSC&D公司来承接节食可口可乐的广告业务，部分原因是麦卡恩-埃里克森公司当初曾对这项计划表示怀疑。

1981年7月31日，他与戴森在纽约会面。齐曼大胆地建议：一切准备工作都已就绪，新产品秋天就可以上市。戴森吃了一惊：他定期得到关于哈佛计划进展的报告，却没有想到齐曼这么快就把一切都准备好了。

他知道，包装商们不愿意在第四季度里加班加点地投入一种全新产品的生产。改进包装设备和宣传新的生产项目需要花费几百万美元，这笔钱毫无希望在年底以前赚回来，继而又会影响下一年的收入。包装商们想在1981年底申报更高的利润额，而戈

伊祖艾塔新官上任，也急于遵从他们的意见。

谨慎是很重要的。百事可乐公司不太可能在节食饮料市场上推出新的产品，因为它已经在销售上名列第二，所以暂时还没有来自敌营的威胁。为了避免在节食可口可乐的销售过程中有什么闪失，戴森决定把它的上市推迟到春天。这样，齐曼就有更多的时间来筹划一场节食饮料市场上的持久战。

齐曼有些失望，但只是一阵就过去了。他的时间分配于“BPS”计划和对可口可乐广告的一次大检查之间。约翰·伯金收集了几百条应征的口号和短语，并委托纽约的几家音乐厅来为他最欣赏的19条口号谱写歌曲。

齐曼仔细研究了这些成果，并和伯金一起安排了五场选拔赛来进一步检验它们的高下。“可口可乐，锦上添花”是最富创造性的；还有一些，诸如“可口可乐来和您交朋友”“像您一样，可口可乐也成功了”“全力以赴，与可口可乐同行”，以及“可口可乐，您的选择”。

歌曲“可口可乐，您的选择”是麦卡恩公司广告撰稿人肯·舒尔曼为可口可乐在加拿大的附属产品谱写的。歌中的迭句是“加拿大最高口味”，伯金把它改成“你发现的最高口味”，并配以活泼的快节奏音乐。

于是，这首歌曲成了一首充满生气而富有挑战性的劲歌。伯金知道，这正是可口可乐公司面对穷追不舍的百事可乐公司所发出的满怀自信的宣言。

齐曼立刻表示赞赏，他关照伯金组织其他的选拔赛，并用现有的材料来制作电视广告样片。在好几次测验调查里，“可口可乐，您的选择”都如期地名列榜首。

有了调查结果作保证，齐曼和伯金就把全套广告交给罗伯托·戈伊祖艾塔和公司的销售部负责人艾拉·赫伯特。看过5部样片之后，赫伯特对伯金说：“你给我们带来了4个稻草人和一场战争。”戈伊祖艾塔的感触更深，这个平时说话温文尔雅的古巴人显得非常激动，他开大了音量，用拳头敲击着节拍“一、二、三！”，还不时地和着音乐喊出“可口可乐，您的选择！”。

戈伊祖艾塔向伯金建议：“节奏强一点，一定要突出这句。”可口可乐公司的主席所要寻找的正是这样的歌词和音乐，来建立他的公司富有进攻性的新形象，一改那种垄断了可口可乐广告20年的小调风格。

后来戈伊祖艾塔问伯金：“你注意到‘可口可乐，您的选择’（Coke is it）正好是八个字母吗？”“我想是的。”这个广告专家有些摸不着头脑，直到戈伊祖艾塔说：“‘我爱你’（I Love you）也是八个字母。”他才恍然大悟。

1981年2月4日，可口可乐公司的250多名企业家和包装商聚集在亚特兰大的市政大厅里，他们非常喜欢上演的广告片。

黑暗的大厅里只有一束红色的灯光投射到巨大的银幕上，引人注目的是，亚特兰大交响乐团演奏人员从乐池里站起来，奏响了可口可乐的新颂歌。戈伊祖艾塔、戴森和齐曼都发表了鼓动演说，然而真正鼓舞士气的还是广告，它们一个接一个地出现在银幕上，这些片子是在德克萨斯的圆石城、俄勒冈州的波特兰德和纽约州的布鲁克林等地拍摄的。筋疲力尽的软式棒球队员们被齐氏商店挽留下来，在比赛之后恢复一下

体力：“可口可乐，您的选择。”

一个农民从田里回来，意外地闯入了一个生日晚会：“您发现的最高口味！”一群从事商业性演出的年轻演员在彩排的间歇时间里突然唱起了一首即兴歌曲：“有一种可乐永远不会让你失望！”

一个在劳教农场参观了一整天的小男孩坐在回家的公共汽车上，眨着水汪汪的大眼睛说：“我喜欢可口可乐。”在六个城市里，每个人都在喝可口可乐。包装商们对这些广告很满意。

第二天，可口可乐公司为自己的雇员放映了这些片子。当天晚上9:15，可口可乐公司新的广告战同时在三家电视台拉开战幕，这在军事上叫做“路障”。

那天，美国的所有电视观众都看到了这些广告，可口可乐和公众站到一起了。那天晚上戈伊祖艾塔这样告诉自己：现在应该开始借助广告的影响来收复70年代被百事可乐夺走的市场了。

还在这些新广告播出之前，可口可乐公司的董事会就对罗伯托·戈伊祖艾塔的建议表示赞成，同意收买一家好莱坞的制片厂——哥伦比亚影业公司，这一行动是为了贯彻分化出一个相关行业来增加公司收入的决议。

几个月来戈伊祖艾塔一直在好莱坞寻找合适的交易。哥伦比亚公司正在上市拍卖，对它的总经理赫伯特·艾伦来说，能在戴维·比奇尔曼丑闻之后卸下制片厂这副担子，正是求之不得的事情。

在哥伦比亚公司的领导人伪造支票来偿还个人债务的事件曝光之后，管理机构人员几次大的变动消磨了士气，严重影响了电影生产的发展。艾伦与其说是电影业大亨，倒不如说是个华尔街的投资者，他最终决定退出制片厂。

当1982年1月可口可乐公司董事会同意以7.5亿美元收买哥伦比亚制片厂的时候，商业报刊上的评论文章怀疑这种做法是否明智，因为可口可乐公司接收了一家它丝毫不了解的、变化无常而且显然已经腐败了的公司。

但新闻界并不怀疑戈伊祖艾塔的冒险精神和他打破可口可乐公司以往贫乏的想像力的决心。可口可乐公司能否经得起这种孤注一掷，几个星期之后才见分晓。

就在此时，节食可口可乐计划几乎完全出轨，虽然只是暂时的。为了能在3月份上市，瑟吉奥·齐曼和布莱恩·戴森要安排最后一次产品试验。

1月末，一辆大卡车在暴风雪中离开亚特兰大驶往伯明翰。车上装着绝对保密的罐装和瓶装的节食可口可乐。

卡车在20号州际公路上翻到沟里，一车珍贵的货物冻成了冰块。消息传到亚特兰大，齐曼试图说服戈伊祖艾塔批准节食可口可乐不经最后一次品尝试验就上市，戈伊祖艾塔拒绝了，并下令把上市推迟到夏天。他让齐曼和戴森重新进行试验。这次延期还是值得的，因为这总比冒犯错误的危险要好，但齐曼对这次延期很不高兴。

2月份，齐曼退出了节食可口可乐计划，他急于到两年前离开的哈佛大学管理系去进修几个月。这一次戴森没有反对，因为公司和包装商之间的联络员马文·格里芬警告过他，没有齐曼，新产品的出厂将顺利得多。