

《纽约时报》年度畅销书



# 可口可乐传

一部浩荡的品牌发展史诗

1884-2014

[美] 马克·彭德格拉斯特 著  
高增安 马永红 李维余 席虎牙 译

For God, Country and Coca-Cola

The Definitive History of the Great American Soft Drink  
and the Company That Makes It by Mark Pendergrast

文匯出版社



# 可口可乐传

## 一部浩荡的品牌发展史诗

“圣诞老人”是可口可乐的注册商标，电影植入广告是可口可乐发明的，《商标法》是可口可乐长期诉讼的产物，明星代言是可口可乐提出的品牌战略，二战是品牌国际化的助力，总统是可口可乐的品牌天然代言人……

可口可乐的发展历程堪称一部品牌发展史诗，这个年销超过 6000 亿件产品的商业帝国，正是过去 130 年商业品牌的典范。可口可乐的发展历程，展示了在不同市场状况下，品牌保持稳固增长和高速发展的恢宏画卷：

- 在金融危机和经济景气中同样稳固发展品牌；
- 在战争时期和战后重建时代都能增强全球知名度；
- 在声誉危机和市场萎缩时同样壮大品牌影响力；
- 在政府调控和用户需求降低时都能开发高占有率的新产品。

与此同时，凭借无与伦比的品牌影响力，可口可乐公司也与无数卓越领袖、历史事件、流行风潮和文化现象一起，成为了全球商业和历史不可分割的一部分。

建议上架：品牌营销/企业史

ISBN 978-7-5496-2146-0



9 787549 621460 > 定价：168.00 元

激发个人成长  
www.dookbook.com





# 可口可乐传


一部浩荡的品牌发展史诗

1884-2014

---

[美] 马克·彭德格拉斯特 著  
高增安 马永红 李维余 席虎牙 译

For God, Country and Coca-Cola  
The Definitive History of the Great American Soft Drink  
and the Company That Makes It by Mark Pendergrast

 文匯出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

可口可乐传 : 一部浩荡的品牌发展史诗 / (美) 马克·彭德格拉斯特 (Mark Pendergrast) 著 ; 高增安等译.  
— 上海 : 文汇出版社, 2017. 7  
ISBN 978-7-5496-2146-0

I. ①可… II. ①马… ②高… III. ①可口可乐公司—企业史 IV. ①F471.268

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第123646号

---

FOR GOD, COUNTRY, AND COCA-COLA, 3rd Edition by Mark Pendergrast  
Copyright © 2013 by Mark Pendergrast  
Simplified Chinese translation copyright ©2017 by Shanghai Dook Publishing Co., Ltd.  
This edition published by arrangement with Basic Books, an imprint of Perseus Books, LLC,  
a subsidiary of Hachette Book Group, Inc., New York, New York, USA.  
through Bardon-Chinese Media Agency  
ALL RIGHTS RESERVED

中文版权 © 2017 上海读客图书有限公司  
经授权, 上海读客图书有限公司拥有本书的中文 (简体) 版权  
图字 : 09-2017-247 号

## 可口可乐传 : 一部浩荡的品牌发展史诗

作 者 / 马克·彭德格拉斯特  
译 者 / 高增安等

责任编辑 / 周小涓  
特邀编辑 / 袁海红 姜一鸣  
封面装帧 / 周丁乾

出版发行 / **文汇**出版社  
上海市威海路 755 号  
( 邮政编码 200041 )

经 销 / 全国新华书店  
印刷装订 / 北京中科印刷有限公司  
版 次 / 2017 年 7 月第 1 版  
印 次 / 2017 年 7 月第 1 次印刷  
开 本 / 680 × 990mm 1/16  
字 数 / 654 千字  
印 张 / 45

ISBN 978-7-5496-2146-0  
定 价 / 168.00 元

侵权必究

装订质量问题, 请致电010-85866447 ( 免费更换, 邮寄到付 )

# | 目录 |

作者自序 一个发生在1985年1月1日的故事 / 001

## 第一部分 最初（1886-1899年） / 005

第1章 时间隧道——骗子的黄金岁月 / 007

第2章 弗洛伊德、利奥教皇和彭伯顿的共同点 / 021

第3章 纠缠不清的产权问题 / 045

第4章 阿萨·坎德勒——他的成功和头痛 / 065

第5章 瓶装可口可乐——世界上最愚蠢却又最聪明的交易 / 097

## 第二部分 异教徒和真信徒（1900-1922年） / 117

第6章 突出重围 / 119

第7章 威利博士的介入 / 147

第8章 险恶的辛迪加 / 169

第9章 可口可乐内战 / 185

## 第三部分 黄金时代（1923-1949年） / 201

第10章 罗伯特·伍德拉夫——掌舵的老板 / 203

第11章 欣快的萧条与百事可乐的扩张 / 229

第12章 可口可乐的二战传奇 / 259

第13章 关于可口可乐 / 283

#### 第四部分 乐土上的烦恼（1950-1979年） / 301

第14章 可口可乐公司的海外政策 / 303

第15章 打破常规 / 315

第16章 奥斯汀喧嚣的20世纪60年代 / 349

第17章 可口可乐公司寝食不安 / 375

#### 第五部分 郭思达的全球化时代（1980-1997年） / 411

第18章 郭思达的实力 / 413

第19章 世纪性营销错误 / 441

第20章 大型红色自动饮料售货机 / 467

第21章 地球村的饮料 / 503

#### 第六部分 平息一切渴望（1997-2014年） / 547

第22章 艾弗斯特接手了一个烫手山芋 / 549

第23章 达夫特进退维谷 / 571

第24章 力挽狂澜 / 603

第25章 突飞猛进 / 627

第26章 世界无止境？ / 653

附录 可口可乐的35条管理经典 / 675



| 作者自序 |

## 一个发生在1985年1月1日的故事

老板是个行将就木的老人。他的一生都在做着各种各样的管理决策；尽管大脑现在还勉强管用，但却受到日益衰老的严重影响。他的感官在慢慢退化：视力模糊，神志恍惚，有气无力，就连嘴上衔着的雪茄熄灭了也不知道——那可是他大半辈子最重要的标志啊！他的听觉几乎丧失殆尽，他说的单词很少是超过一个音节的。

罗伯特·伍德拉夫已是95岁高龄，比起他一手打造的世界最著名的可口可乐软饮料来说，他还要年轻4岁。六十多年来，伍德拉夫一直掌控着可口可乐的命运。即使到了这风烛残年之际，随着罗伯特和他的可口可乐演变成为世纪性的标志，公司的每一个重要决策仍然需要得到他的首肯。

一个身着细条纹西服的年轻男士屏退侍从，独自走到老人床边。在作出可口可乐有史以来最具有革命性的决策之前，他希望首先得到老人的祝福。

他就是古巴籍的化学工程师郭思达，也是可口可乐公司第一位出生于外国的CEO。他计划在可口可乐一百周年诞辰的前一年改变可口可乐的配方。虽然改变世界上最为机密的可口可乐配方是一个极端冒险的行为，但是他自认为

理由十分充足。现在，他正在不慌不忙、有条理地向老板解释他的理由。更多的时候，他需要大声叫喊，以确保老板能够听得清楚。

伍德拉夫一动不动地听着。

郭思达的解释充满了数据统计、百分比、市场份额分析等内容，还提到了口感盲测的事情。但其实质只有一点，那就是郭思达不断大声、清楚地重复的内容：大多数软饮料消费者更喜欢百事可乐的口感。虽然这个差别很小，但不能忽视它的存在。无论可口可乐多付出多少广告费用，无论可口可乐的营销渠道有多好，百事可乐的市场份额始终都在缓缓上升，甚至在超市的销量已经超过了可口可乐，并且正在逼近可口可乐一直占优势的喷泉式饮水器和小贩售卖等渠道的销量。

改变可口可乐口感的时机到了。它曾经有过辉煌，但这已经一去不复返，消费者的口味变了，行业也变了，商界不存在永久的神。可口可乐公司的这位化学工程师已经配制出了一个新口感的配方。在口感盲测中，这个新配方持续动摇着百事可乐的地位，甚至连传统的可口可乐也无以匹敌。郭思达强调，推出新可口可乐的时机已经成熟，而且这个机会稍纵即逝。

最后，年轻人归于沉默，等待老人的反应。老人衔着的雪茄一直没有动过。老人目光闪烁。窗外，新年第一天的雨正在淅淅沥沥地下着。

伍德拉夫的眼睛缓缓睁开，雪茄也跟着颤动起来。沉默中，时间也停滞了。最后，老板叹息一声，用刺耳的声音说道：“做吧。”然后缓缓闭上了眼睛。

郭思达笑了。伍德拉夫一直很看重他，把他当作继任者来培养。他们常常共进午餐，彼此间已经形成了特殊的默契。对郭思达来说，老板的首肯是相当有分量的。人们都说，伍德拉夫讨厌变革。但是郭思达知道，他只是需要人们用最简单的话语把事情解释清楚。这就好像健怡可乐，你只管看看它做得有多好就知道了。郭思达向老板道谢，说很快还会再来探望他，然后转身走了。

郭思达确信他的决策是正确的，这不是由于他所列举的那些事实或者数据，而是由于他的笃定。他必须是对的，但这并不意味着他的老板就要活到他的新配方可口可乐上市的那一天。不久后，老人就停止了进食。两个月之后，



也就是新可口可乐上市的前一个月，罗伯特·伍德拉夫去世了。他绝不会知道，因可口可乐口味的改变而带来的喧嚣即将开始。但那并不是不可想象的，因为伍德拉夫勉强还能运转的大脑已经隐约猜到了这样的情形。

整整三个月，固执的可口可乐公司管理层成天都被成千上万的电话和信件所困扰，所有的来电来函都要求恢复可口可乐的传统口味。媒体上也尽是愤怒的报道。郭思达希望通过等待来使纷扰渐渐平息，但是事与愿违。他静观其变的结果是，一切都愈演愈烈。

很明显，可口可乐公司的这位古巴领导者和他的管理团队、市场分析人员以及广告人员都错了。他们认为，新可口可乐是否能够更顺利地赢得消费者的接受并不重要。

二战期间，在美国步兵寄给可口可乐公司的信件中很清楚地道出了可口可乐最重要的东西：可口可乐是大家的老朋友，是日常生活的一部分，是美国人的护身符，是大众的偶像。这次的纷扰与二战时的情形不同。二战期间，消费者的来信主要表达的是由衷的谢意，而这次的来信表达的却是被出卖的感受：

“改变可口可乐的口味就好比上帝要把青草变成紫色。”

“即使你当着我们的面，在屋前把公司的旗子烧掉，我也不会感觉更不安。”

郭思达和他的管理团队被人上了一堂快餐式的、尖锐无比的课，他们最终屈服了，传统可口可乐重新回到了人们的生活中，大家充满了感激。

可口可乐的问题不在口感，也不在营销调查或者焦点小组。

问题在于上帝。

问题在于国家。

问题在于可口可乐。





| 第一部分 |

## 最初（1886-1899年）

那是1885年一个炎热的夏天。

一个高大的小胡子男人站在亚特兰大最繁华的街道之一——玛丽埃塔大街——的路口踌躇着，马车和汽车与鹅卵石地面相互撞击发出“咔嗒咔嗒”的响声；商人们匆匆而过；盛装打扮的妇女撑着太阳伞，悠闲地到转角处的雅各布斯药房去买冰激凌苏打水；报童扯着嗓子叫卖着，“快来看！亚特兰大禁酒令与万恶的赋税血拼！禁酒工人集会！歌剧院的反禁酒演讲失败！快来看呀！”

“小孩儿，给我来份报纸。”那个高大的男人摸出钱包对报童说着，然后暂时忘却了喧嚣的马路，开始看起报纸来。有一篇关于酒精饮料特许证的社论：

在上帝和人类之间横着累累罪行：它滋生着、培养着、祈求着、煽动着并且刺激和加重了人类对酒精的放纵。开放的酒吧里，各个角落都有人将酒杯放在嘴边做最后的怀念。

毫无疑问，亚特兰大将会干涸，这只是个时间早晚的问题。

玛丽埃塔大街瞬间变得清冷起来。这个男人将报纸折叠后夹在腋下，然后抢在一辆疾驰而来的汽车之前过了马路。他的实验室在玛丽埃塔大街107号。这人就是可口可乐的发明者约翰·彭伯顿。

他进入实验室后，心满意足地看了看他从秘鲁弄来的新鲜古柯叶和过滤器中盛放的古柯萃取物。他正在研究一种新的配方，希望采用这种配方的饮料和药物可以避免禁酒令的限制，从而上市销售。

约翰·彭伯顿医生当年进行实验、发明可口可乐的时候，年方54岁，但他看起来至少比实际年龄大10岁，而且已经染上了吗啡毒瘾。



## 第1章

# 时间隧道——骗子的黄金岁月

为了消闲解闷，我正在做一个小小的实验，准备配置一种专治火眼的药水——这种药水90%是水，只有10%是药，这种药花不到一块钱就可以买来一大桶……第三年，光在国内咱们就可以轻易销售100万瓶。在国内卖出100万瓶——纯利至少也有35万美元——那才是我们真正开始赚钱的时候……你猜怎么着，到那时候，咱们的前方总站就要设在君士坦丁堡，后方总站则要设在辽远的印度！……嗯，只有天知道：每处可以赚个几千万几万万！

——贝里亚·塞勒斯上校，马克·吐温《镀金时代》中的人物

毫无疑问，可口可乐钟爱它自己的历史。1990年，可口可乐公司投资1500万美元在亚特兰大建立博物馆，每天向三千多名可口可乐的忠实粉丝讲述公司过去走高科技路线的发展历史。博物馆开馆那天，新闻发布会把该博物馆称为“梦境”。从很多方面来说，事实确实是这样，比如，身着红色时装、美丽大方的导游向游客保证，可口可乐不含任何可卡因成分。

博物馆保留着可口可乐公司经久不衰的传统。公司的传奇故事几十年如一日地在那里传颂着。在官方的宣传版本中，1886年创建可口可乐公司的那段历史具有霍雷肖·阿尔杰小说的主人公身上所表现出的那些典型的成功实现美国梦的神话的特质。那些主人公是镀金时代满怀憧憬的年轻资本家的楷模，他们虽然出身卑微，但凭着忍耐、坚持不懈的努力和挡不住的好运气，一跃成为巨额财富的宠儿。

与此类似，可口可乐的发明者约翰·彭伯顿被可口可乐公司描绘成一个贫困但可爱的南方老郎中，他在一次偶然中发明了这种神奇的新饮料。当人们推测出可口可乐是诞生在彭伯顿家房舍后院的一个简陋的三脚架水壶里而不是在饲料槽里的时候，这故事就被人们看作是“贞女诞生说”的一种新注脚。可口可乐公司的第一位档案保管员威尔伯·库尔茨描述了可口可乐被发明的那一刻的情景：“他俯身闻了闻壶中酿造物的香味，然后用一个木质长柄勺舀了一点正在冒泡的棕色糖浆，稍微冷却了一下，将勺子慢慢靠近嘴唇，品尝了一下。”跟阿尔杰的小说一样，当彭伯顿无意间在糖浆中混入了碳酸盐而不是清水之后，他的辛劳和坚忍终于获得了回报，当然，其中还包含了运气的成分。



顾客喜欢喝泡腾饮料，喝完之后还要心满意足地咂咂嘴。

在可口可乐公司的历史上，自那以后，这个饮料的前景就注定了。当然，这还得谢阿萨·坎德勒的帮助，是他在彭伯顿去世的时候购买了饮料的配方并且广为宣传，他也因此而成为亚特兰大最富有的人。到20世纪早期，可口可乐饮料声名鹊起，被人们反复称颂为“可口可乐罗曼史”。

但是，有关可口可乐历史的官方版本有相当大的虚构成分。约翰·彭伯顿并不是一个没受过教育、俭朴的医生，这个饮料也不是在他家的后院酿制出来的。更重要的是，可口可乐并不是如“官方版本”所说的凭空冒出来的一种饮料。相反，它是时代的产物，是地域的产物，也是文化的产物。事实上，最初的可口可乐也和许多其他秘方一样，是一种专利药品，服用以后有明显的可卡因快感。

但是，关于可口可乐的神话传说似乎有一点是事实的：可口可乐成功的可能性跟塞勒斯上校的那个眼药水一样小。马克·吐温的小说可以说是对可口可乐未来的预言。令人惊讶的是，可口可乐印证了他的说法。时至今日，可口可乐的产品出现在世界近200个国家和地区，比联合国的成员国还要多，因而成为世界上市场最广阔的饮料。除了“OK”以外，“Coca-Cola”是地球上获得最广泛认同的文字，它所代表的可口可乐饮料也成了西方人生活方式的象征。但是在仅仅一个多世纪的时间内，一种99%的成分是糖水的软饮料怎么能够取得如此辉煌的成就呢？19世纪晚期美国的国情在很大程度上决定了可口可乐的未来。

## 美国——一个神经质的国家

在镀金时代，美国从一个农业社会转型成为以工厂为主的都市化社会，这是美国历史上最彻底的变革。以美国内战作为催化剂和转折点，工业主义和交通运输业的革命性变革标志着具有显著特色的美国式资本主义的诞生——它将个人不正当的赚钱手段理想化，严重依赖于广告和报纸宣传，所有这一切都

服务于传播自己的信条和理念的目的。铁路成为商品市场产生的重要条件和标志，同时也是商品市场发展的主要推动力。

变革的步伐如此之快，甚至引发了一种新的疾病，其患者大多出现神经质和严重的心理不健康。当时，有一位作家将这种现象诊断为“工业化和竞争时代”的产物。我们可以把它叫作是“未来的震荡”，而乔治·比尔德在他1881年出版的《美国人的神经质及其原因与后果》一书中，给这个疾病起了个名字叫作“神经衰弱”。令人惊奇的是，被诊断为患有神经衰弱症，竟然是受过良好教育并且有很高社会地位的标志。只有那些精致的、性情柔弱或者感情丰富的人才会患这种病。比尔德推断，蓝领工人们由于无知和精力太充沛而不会遭到这种病的折磨。比尔德将这种疾患归因于“现代文明”中经济和社会的错位。

他还说，蒸汽机的发明本来是为了使工作更加便利，但后来却导致了更为狂乱的生活方式和过度的专业化，用比尔德的话来说，那“让人筋疲力尽、郁郁寡欢”。他还指出，时间观更强的美国正在变得更加窘困：“准时成为焦虑的又一个症状。”总之，在比尔德看来，过度劳作、经济兴衰的压力、喜怒无常的情绪体验、情感的压抑以及太多的思想自由导致了人的神经高度紧张。最后，“现代社会中，发现、接受和传播新真理的速度之快捷，这既是我们不遗余力追求现代文明的证据，也是我们苦苦追求的结果”。

正是在这样动荡而富有创造力、聒噪而又神经质的新美国，可口可乐就此发迹了。

与其他厂商一样，可口可乐最开始也是打着“神经滋补品”的旗号，誓将这个社会的混乱和焦虑变为它最初的资本。经历了创业之初的冲突与争议之后，便宜的可口可乐软饮料成了国民生活的一部分，到1938年，可口可乐被称作是“净化后的美国精髓”。

不过，这样的比喻仍然有失公允。可口可乐一直是美国和西方文明最好和最坏的标志。可口可乐的历史一直是一个滑稽的故事：把没有什么价值的软饮料看作是“唾手可得的欲望满足品”，大家都想不明白这是为什么。然而，与此同时，可口可乐还是美国历史的缩影，它与美国一同成长，既在塑造着时代，又在被时代所塑造。可口可乐不仅帮助人们改变了消费习惯，而且还改变



了人们对闲暇时间、工作、广告、性、家庭生活以及爱国精神的态度。就在可口可乐继续用它那“滋滋”的气泡声冲击着这个世界脆弱的神经的时候，可口可乐的历史也被赋予了更重要的意义。

然而，在19世纪晚期，包括可口可乐的发明者在内，没有一个人意识到可口可乐有着如此广阔的前景。在那个满地都是骗子、到处都有商人把“秘方药”骗售给消费者的黄金岁月里，可口可乐不过是洪涛大浪中一朵小小的浪花。

## 秘方药大展销

聪明的商人借助秘方药积累了大量的财富。“秘方药”在这里也许是个不恰当的用词（很多作家都指出了这点），它更准确的叫法应该是“专利药品”或者“成药”，因为满怀希望的发明者都会给秘方药的标签或者商标申请专利，但肯定不会为“秘密配方”申请专利。如果把药物的成分公开就会破坏其神秘性，让仿冒者可以进入这个领域，使公众很容易发现这个产品的成本是如此之低。更重要的是，那样做会把药品中所含的酒精、致幻毒品和毒药等公之于众。直至美国发表《独立宣言》以前，秘方药是最盛行的，也是广告界的先驱。秘方药的广告为迅速发展起来的美国报纸业作出了巨大的贡献，甚至在美国内战爆发前，报纸的栏目里有一半的内容都是秘方药广告。内战结束之后，工业发展呈指数化增长，这其中也有负伤的退伍军人的贡献，因为他们养成了必要时自己给自己配药的习惯。

秘方药在战后取得巨大的成功还有其他的原因。铁路、蒸汽船、电报机和其他通信工具的革新使得全美国乃至全世界市场的增长成为可能。一批又一批移民的迁入壮大了美国的消费者群体。美国的人口从1880年的5000万增长到了1910年的9100万，其中的1800万都是外来移民。移民们都没有什么钱，但他们常常不得不为了“治病”而花费1美元。

秘方药盛行的另外一个原因是，医学的发展并没有与工业革命的步伐一致。很多医生在治愈很多病人的同时，也治死了很多人。因此，便宜的骗人