



INSIDE
COCA-COLA

可口可乐的 征服

全球超级商业帝国董事长自述

[英] 内维尔·伊斯德尔◎著

[美] 大卫·比斯利

毛子欣 李慧芳◎译



可口可乐的 征服

全球超级商业帝国董事长自述

[英] 内维尔·伊斯德尔◎著

[美] 大卫·比斯利

毛子欣 李慧芳◎译

图书在版编目 (C I P) 数据

可口可乐的征服 / (英) 伊斯德尔, (美) 比斯利著;
毛子欣, 李慧芳译. — 北京: 中国友谊出版公司,
2012.9

ISBN 978-7-5057-3079-3

I. ①可… II. ①伊… ②比… ③毛… ④李… III.
①饮料—食品工业—工业企业管理—经验—美国 IV.
①F471.268

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第199216号

著作权合同登记号: 01-2012-4454

Inside Coca-Cola Copyright © 2011 by Neville Isdell and David Beasley.
All Rights Reserved. St. Martin's Press, LLC as the original publisher of the work.

书名	可口可乐的征服
作者	(英) 内维尔·伊斯德尔 (美) 大卫·比斯利 著 毛子欣 李慧芳 译
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	北京时代华语图书股份有限公司 010-83670231
印刷	北京缤索印刷有限公司
规格	700×1000毫米 16开 16.25印张 200千字
版次	2012年11月第1版
印次	2012年11月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-3079-3
定价	39.80元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17-1号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676



三岁时与父亲爱德华和母亲玛格丽特在贝尔法斯特。父亲是阿尔斯特皇家警察署的指纹专家，也是位狂热的橄榄球运动员。他渴望离开北爱尔兰，为的是确保我能接受大学教育。



我和我的爱犬班提。
摄于北爱尔兰。



我代表开普敦大学参加橄榄球比赛。橄榄球始终是我生活的重要内容，也给了我很多教益，这对我适应商界残酷的竞争很有利。



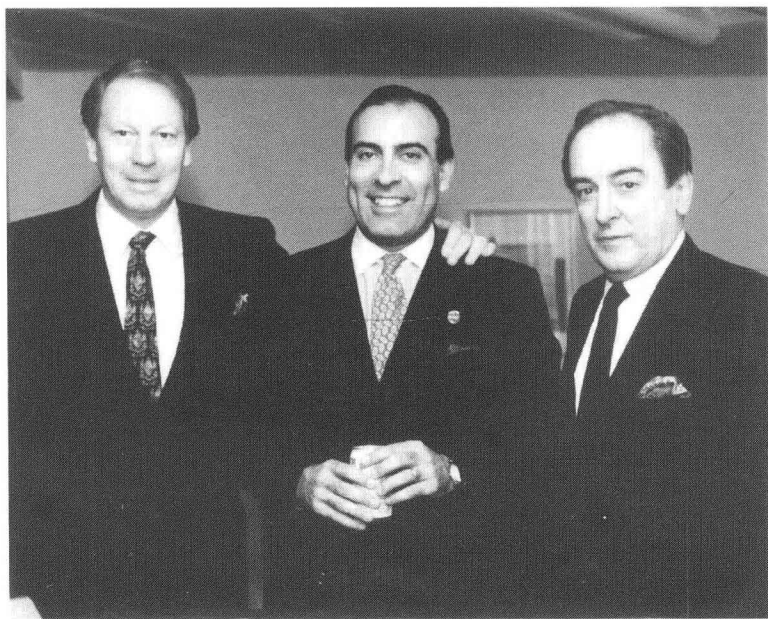
我一生中最重要的相遇是在赞比亚的卢萨卡邂逅了帕梅拉。我们于 1970 年 1 月 10 日举行了婚礼，现在已经结婚 42 年了。



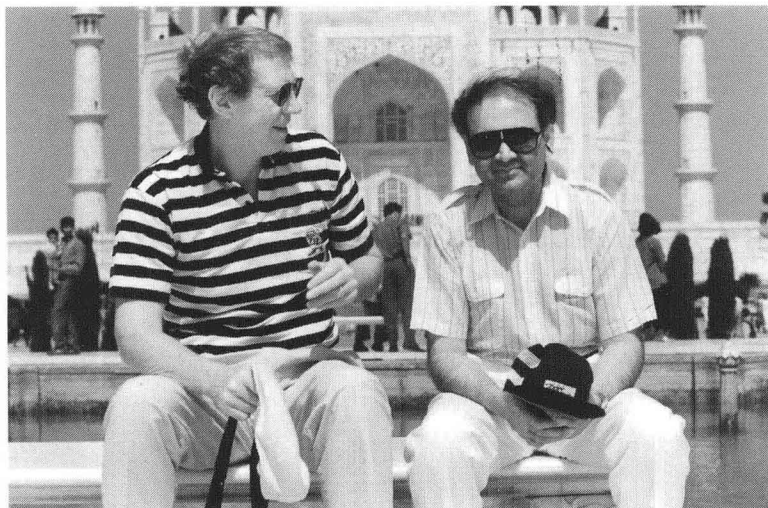
在菲律宾战胜百事可乐的战斗中，杰瑟斯·塞尔朱安，绰号金·金，对可口可乐在菲律宾的大翻盘起到了至关重要的作用。这是我们在莱特岛道格拉斯·麦克阿瑟将军纪念碑前的合影。



1989年在莫斯科普希金广场可口可乐的广告牌前。这是莫斯科市内的第一块商业广告牌。当时柏林墙刚刚被推倒，麦当劳在莫斯科开了第一家分店。



与穆塔（中）和可口可乐前首席执行官兼董事长戈因朱艾塔（右）合影。柏林墙倒后我们快速打入东欧市场。



与杰伊·拉贾在印度泰姬陵合影。杰伊是可口可乐成功返回印度市场的关键人物。



1993 年给南非总统纳尔逊·曼德拉颁发威廉·布莱特国际理解奖。



2004年5月，我出任首席执行官兼董事长后，在亚特兰大总部与可口可乐员工见面。



我和帕梅拉与查尔斯王子。后来在一次非营利性机构合并时我和王子发生分歧，他从此再也不给我寄王室的圣诞贺卡。



第二次愉快地退休后，我和帕梅拉、女儿卡拉、女婿扎克和外孙罗伊一起在巴巴多斯。

此书谨献给：

造就了我的父母，妻子帕梅拉，女儿卡拉，女婿
扎克·李，外孙罗伊。

还要献给可口可乐公司全体同仁，没有这些伟大
的人们，书中讲述的一切都不可能发生。

引言

INTRODUCTION

可口可乐危局

我很幸运，作为可口可乐公司的高管顺利退休，闲居于巴巴多斯岛，在加勒比海岸的明媚阳光下打打高尔夫球。

还记得 2004 年 2 月的一天，董事会的唐纳德·基奥，也是公司的前总裁，忽然打来电话。他告诉我任职四年之久的公司董事长兼首席执行官道格拉斯·达夫特想要退休。唐纳德本人已被提名主持遴选委员会的工作，要找人顶替达夫特辞职造成的空缺，他问我是否有兴趣竞争一下，虽然他对此事也没什么把握，但他乐意放出风去说我是达夫特位置的最合适人选。

那段日子对可口可乐公司来说可谓阴霾密布。达夫特的前任道格拉斯·艾维斯特在位子上只坐了两年就在芝加哥的机场被告知董事会成员不再支持他，那些董事里包括大名鼎鼎的沃伦·巴菲特。

自从 1997 年 10 月前董事长兼首席执行官罗伯托·戈因朱艾塔病逝之后，公司就开始走下坡路。罗伯托在位 16 年，把公司的营业额从 40

亿美元提高到了近 1500 亿美元。但是，到了后戈因朱艾塔时代，可口可乐的市场份额就开始萎缩。尽管公司进行了大规模的裁员和一系列措施，但所有努力似乎都无法把公司重新拉回到健康的发展轨道上来。

可口可乐公司的营销一直是以一种提供愉快服务的形象进行的。公司的名称出现在众多的可口可乐广告上。然而到了 2004 年，位于亚特兰大北林荫道的公司总部却笑不起来了。

美国证券交易委员会正在日本就可口可乐公司的“渠道充塞”^① 问题进行调查，他们说可口可乐人为提高销售额以抬高股价。公司还受到另一项指控，说他们在哥伦比亚雇佣右翼敢死队对那里的工会领导人施行恐怖活动。公司的首席法律顾问，后来当了麻省州长的德维尔·帕特里克已经向达夫特递交了辞呈，他说他这样做的部分原因是哥伦比亚问题的争议。帕特里克还在其他一些问题上与另一名高管发生了争执，双方都坚持让对方离开公司。可口可乐公司的用人政策也被指责有歧视现象，招惹了一桩诉讼大案，正在接受法庭的调查。在海外，欧盟也在调查可口可乐是否违反了反托拉斯法。总之，有一大堆类似的倒霉事儿。

董事会现在只能物色一位新的董事长兼首席执行官，从公司内部来看只有一个人选，那就是公司的总裁史蒂文·海尔。此人似乎很被看好，因为可口可乐很少在公司外面找人来担任这个职务。

出山还是隐退

在这样的背景下，接到电话的我对唐纳德说，这事儿我得先和妻子帕梅拉商量一下，10 天之内给他答复。

我在可口可乐干了 30 多年，从没想过要当董事长或首席执行官什

^①指商品的供应商与分销商达成协议，让分销商在年底前超出市场需求大量吃进供销商的货物，造成销售额很高的假象。但下一年分销商就要花很长时间才能将这些货物卖掉，所以在很长一段时间内不会再进货。供应商这样做的目的是造成这一年销售效果良好的假象以影响股市。属不正当的商业行为，已被美国证监会明令禁止。——译者注

么的。我从来没有这样的奢望，因为这是不可能的事，尽管从 2003 年夏季开始公司里一些退了休的人就开始揣测达夫特有可能很快就会被替换掉，其中有些人还提出要推荐我接替他的职务。我当时断然回绝了他们。我说的是真心话，帕梅拉也完全支持我的立场。我都是 60 的人了，经济上很宽裕，退休后减了十磅体重，健健康康的多好。我一辈子都在各国之间奔波，熬过了无数个一天要忙活 15 个小时的日子，现在该与家人一起共享天伦了。因此，接到唐纳德的电话之后，帕梅拉反复对我说她不想让我接手这个职务，担心这会严重影响我的健康，破坏我安逸的退休生活。“万一干不好，你知道会怎么样吗？”她说。

自从戈因朱艾塔离世之后就没有出现过一任成功的董事长。帕梅拉害怕我会成为第三个耗费心血但又因失败而中途隐退的人。但不管怎样，她还是一如既往，表示她会尊重我个人的决定。

“只要我干，事儿就砸不了。”我坚定地对帕梅拉说，但同时心里也觉得她的说法有道理，此事非比寻常，意义重大。我的职业生涯已经经历了无数风风雨雨，退休后的生活也非常惬意，何必去趟这趟浑水呢？可问题是：“如果放弃生活对我的最后一次挑战，我是否能活得甘心情愿？”

对我这个当过橄榄球运动员的人来说，答案是很明确的：“我绝不甘心。”

唐纳德打来电话后一周，我把我的决定告诉了帕梅拉，我说我接受这份工作，只干五年。她惊呆了。就这样，游戏又开始了。

我这一辈子大部分时间都是在世界各地为可口可乐打拼厮杀，去的往往是公司迷失方向、正在丢掉市场份额的地方。这次机会又来了，我要来个大逆转，重振整个可口可乐公司。董事会所有的成员一个个地和我又是谈话又是见面。媒体都认为海尔是这次竞选的领先者，据传他还雇用了一个公关公司为他做宣传。我的名字虽然很少被提到，可我心里清楚，领先的是我。

韦尔奇搅局

这时候，杰克·韦尔奇出场了。

韦尔奇是商界有名的大亨，他曾导演了通用电气公司的大翻盘。此人于1981年出任该公司的总裁，到2001年退休的时候已经把公司的市值从一百四十亿美元提高到了4100亿美元。1995年的一期《财富》杂志曾把他和可口可乐的罗伯特·戈因朱艾塔并称为“财富创造者”。

2004年4月，韦尔奇娶妻成家。他的婚礼进行之时也正是他离可口可乐公司董事长兼首席执行官这个位置最近的时候。但我总觉得这个位置非我莫属。

韦尔奇表示他会考虑这次机会，之后便在世界上无数个好地方中选中了巴巴多斯度他的蜜月去了。在这个加勒比海的小岛上，他住的地方离我只有几英里远。董事会的成员们与他频繁接洽，认为雇用韦尔奇会给公司带来活力，而且能拉动股票价格的上涨。对这一点我也深信不疑。

4月28日，我有事离开巴巴多斯去了苏格兰的爱丁堡，其间忽然接到公司董事会的赫伯特·艾伦打来的电话。赫伯特问我是否愿意在韦尔奇手下做一两年高管，之后继任董事长兼首席执行官的职务。

我拒绝了。可口可乐公司存在的问题太多，要想扭转局面，面临的风险很大。若是由我来指挥，我倒愿意碰碰运气，我不想给别人当替罪羊。韦尔奇在通用电气大显神通，但毕竟对软饮料行业知之甚少。我在可口可乐混了一辈子，最早是在赞比亚的一家装瓶厂，之后一路奋斗几乎爬到了公司的最高层。我当时就认识到，我们的管理人员由于工作风格不同肯定会出现内讧，尽管在董事会的眼里这支团队很不错。韦尔奇作为大公司的老板有着辉煌的业绩，而我只是在欧洲的装瓶厂当过总经理兼首席执行官。

我一向信任赫伯特·艾伦，也很尊重他。和他在电话里谈完之后，

我放下听筒，然后告诉帕梅拉事情已经结束了。

可没想到，还在度蜜月的韦尔奇却打了退堂鼓。

我们写本书时曾就此事采访过韦尔奇，他回忆说：“我一想到要在全世界跑来跑去，便告诫自己：‘这种事情我可领教过。’我思来想去，考虑了有 48 个小时，或许有 72 个小时，别管多长时间吧，最后我清醒了。”

重返公司

从苏格兰回到巴巴多斯后不久，我接到了唐纳德打来的电话，要我出任董事长兼首席执行官。就这样，我成了可口可乐公司历史上第 12 个出任这个职务的人。

5 月 4 日，可口可乐公司在下班前宣布了我的任命，并定于次日让我与总部的员工们见面。

罗伯托·戈因朱艾塔昔日的司机乔尔·鲁修在亚特兰大机场接上了我、帕梅拉和我们的女儿卡拉。我突然觉得该问问乔尔是否知道罗伯托遗孀奥尔吉塔的电话号码。他还真记得，于是我立刻和奥尔吉塔通了话，告诉她我已经下飞机到了亚特兰大。

“我要重振可口可乐公司，把它恢复到罗伯托领导时的那种繁荣状态。”我对她说。

到了总部，员工们聚集在院子里向达夫特、海尔和我表示欢迎。院里放了一个讲台，达夫特坚持说他事先已经说过今天不安排讲话。我觉得还是即兴说上几句为好，海尔也表示同意，这毕竟是我首次在下属们面前亮相。我简单说了几句，重点强调了我对可口可乐品牌的信任。我最后说：“这个品牌就靠大家了！品牌是要靠人创造的！”

这正是员工们期盼的。我的话说到了点子上。

按照时间安排，我应该在 6 月 1 日到职就任，但此前必须要到美国驻巴巴多斯使馆把工作许可证办下来才行。我排着队一点点地挪到了办