

经营智慧丛书

2017

可口可乐秘方

Secret Formula

弗雷德里克·阿伦著 陈德民 周国强 叶晓辉译

By Frederick Allen

生活·读书·新知三联书店

图书在版编目(CIP)数据

可口可乐秘方：一瓶神奇饮料的非凡故事/（美）阿伦著，陈德民等译 - 北京：生活·读书·新知三联书店，1997 5

（经营智慧丛书）

ISBN 7-108-01016-X

I 可 II. ①阿 ②陈 III. 可口可乐公司 - 经济史
IV F471.268

中国版本图书馆 CIP 数据核字（97）第 05585 号

责任编辑 夏 谦
封面设计 董学军
版式设计 彭丹莉
出版发行 生活·读书·新知三联书店
（北京市东城区美术馆东街 22 号）
邮 编 100010
经 销 新华书店
印 刷 新华印刷厂
版 次 1997 年 5 月北京第 1 版
1997 年 5 月北京第 1 次印刷
开 本 850×1168 毫米 1/32 印张 19.375
字 数 430 千字
印 数 00,001—20,100 册
定 价 29.50 元

谨以此书献给我的母亲
玛莎·彻林顿·阿伦
她教会了我对语言、思考
和讲故事的热爱

致 谢

在本书的研究和写作过程中，我一直深深地感受到许多人士热情相助的深情厚意，他们为此献出了大量时间。

首先，我最诚挚的谢意要献给约瑟夫·W·琼斯，他在长达半个世纪的时间里，是可口可乐公司的老板罗伯特·伍德拉夫的左右手，担任执行助理。从我的写作项目开始之初起，琼斯便给予倾力支持，在长达数十个小时的采访中耐心回答问题，说服了伍德拉夫的内部小圈子中的许多成员——包括他的护士，牧师，医生，股票经纪人，驾驶员，农庄监工和个人随从——与我作公开、坦率的交谈。

正是要感谢琼斯，我才能够两次访问伊乔维，那是伍德拉夫所喜欢的农庄，位于佐治亚州南部。在那里我体验了传统的猎鹌活动，饱享那美不胜收的丰盛晚餐（在晚上玩金罗美牌戏时也输掉了几美元钱）。在本书的叙述中如与事实有任何出入，那么这与乔·琼斯无关，他严肃认真，一丝不苟，以保证所作的记录准确无误。

埃默里大学特殊藏品部的主任琳达·马修斯博士，以及该部的档案专家们——贝弗利·艾伦，金格·凯恩，凯西·诺克斯，巴巴拉·曼和埃伦·内姆家泽等——在一年半的时间里，在我查阅罗

伯特·伍德拉夫的私人文件(据估计有 200000 页)和其他一些手稿藏品时,给予我指导、诚挚的劝告和可靠的友谊、帮助。

在可口可乐公司,我要感谢董事长和总经理罗伯托·戈伊祖塔,他的慷慨帮助使我得以接触公司文件记录的巨大宝库。档案部经理菲尔·穆尼,他的副手乔安妮·纽曼,以及助理劳拉·杰斯特,在我查阅该部收藏档案的几个星期里,给予了无私真诚的帮助和支持。公司信息交流室的卡尔顿·柯蒂斯和保罗·彭德格拉斯耐心回答了我的询问,在错综复杂的行政管理方面给了我指点。

我发现的一些最有启发意义的材料来自于拉尔夫·海斯的私人文件档案,他是可口可乐公司的一位经理,在几乎长达 30 年的时间里负责秘密配方中最敏感的材料成分的采购。我赞赏他保护文件、并把他们献给克利夫兰西部保存历史协会的决定,我也感谢该处的员工在我查阅材料期间给予的帮助。

休斯、斯波尔丁的几个儿子——杰克·小休斯和菲尼齐——慨允我查阅他们的父亲留在佐治亚大学的档案文件,这些材料对揭示伍德拉夫在政治交易方面的表现提供了许多新鲜的信息,也显示了伍德拉夫如何利用慈善事业作为工具以维持对可口可乐公司的严密控制。

在法律事宜方面,从金 & 斯波尔丁律师事务所,我得到了鲍勃·斯蒂德、格里芬·贝尔、布拉德利·黑尔和德拉·韦杰·威尔斯的帮助。基尔帕特里克 & 科迪律师事务所的迈尔斯·亚历山大使我有机会接触到一批自 1900 年以来的一批信件,它们对阿萨·坎德勒最初计划出售可口可乐的打算提供了新的情况。萨瑟兰,阿斯比尔 & 布伦南律师事务所的比尔·黑姆斯为我查阅一重要的案件记录作了安排。

此外在亚特兰大，佐治亚信托公司德高望重的公共事务官员威利斯·约翰逊提供了背景信息，并向我介绍引见了经理班子人员。我感谢银行董事长小罗伯特·L·斯特里克兰慨允我查阅欧内斯特·伍德拉夫的旧拉盖写字台里所藏的文件。

在圣路易斯，自1906年至1955年负责可口可乐公司会计事务的“达西·马修斯，本顿 & 鲍尔斯广告公司”的杰克·泰勒和琼·坎默向我公开了他们的档案，玛格丽特·古德为我复印了相当数量的调查报告、内部报告及口述记录，这一切对该公司的发展及业绩提供了新视野。

还有许多图书馆员和档案专家也同样慷慨大方，提供热心帮助：佐治亚东点联邦档案中心的阿琳·罗耶，新泽西新不伦瑞克约翰逊 & 约翰逊图书馆的伊丽莎白·S·金；堪萨斯阿比林艾森豪威尔图书馆的德怀特·斯特兰堡；亚特兰大埃默里大学大图书馆的利兹·麦克布赖德；以及宾州帕蒂图书馆的历史藏品和劳工档案部的珍妮特·C·P·艾森哈特博士。

我对新闻报纸的大量研究是在亚特兰大历史中心进行的，该中心向我提供了无数的机会与该市威望极高的历史学家弗兰克林·加勒特进行交谈，在他给予的种种贡献中，包括对阿萨·坎德勒音调很高的说话声音的描述，这加勒特从坎德勒75年以前对三年级学生讲话时起就很熟悉了。该中心的视觉艺术档案专家特德·瑞安向我提供了数幅在本书中予以采用的照片。

位于亚特兰大的阿伦—史密斯协会的罗布·阿伦对我的部分研究工作提供了热心而且及时的帮助。

门罗·金对约翰·彭伯顿的一生进行过研究，他让我分享了他所收集的大量文件。我未能接受金对彭伯顿的评价，他认为彭伯顿是十九世纪伟大的未受到赞颂的科学家。但是，金提供

的文件对彭伯顿的教育、经历和家庭生活提供了珍贵的细节材料。

我感谢埃默里大学詹姆斯·哈维·扬博士提供的信息、学术方面的指导，他在全国是研究专卖药时代的权威，我还要感谢威廉·赫尔方，他对安杰洛·玛丽安尼的生平和工作进行过研究。

我在附录中列出了我所采访过的130余位人士。我对他们均深表感激，尤其是赫伯特·埃尔萨斯、贝思·明特、杰米·西布利，他们帮助搞清了公司历史中几个较为混乱的事件的背景情况。如果结论有错，那则是我的、而并非他们的责任。伍德拉夫的正式传记作者和他长期的打猎伙伴查尔斯·埃利奥特慷慨地贡献出了他对使伍德拉夫长久保持活力的原因所提出的见解分析。

《幸福》杂志的约翰·休伊很早就是本书写作的热情支持者。他把我介绍给他的出版代理人、国际创造管理公司的克里斯汀·达尔，她以其决心和技巧坚定支持本书的创作。她在该公司的同事希瑟·施罗德，伊丽莎白·贝内特，戈登·卡托和多萝西娅·赫雷对我积极鼓励，努力工作，使本书的出版得以成功。

在哈泊柯林斯出版社，我要感谢后已离开该社的编辑里克·科特，是他买下了我的书，并在我最需要的时候大大鼓舞了我的信心。他的替手弗吉尼亚·史密斯及其助手乔舒亚·拉特科夫在把我的文字编印成书及其出版的过程中给予耐心的指导。弗兰克·芒特对编辑技术改进方面的建议是颇具眼力和经过深思熟虑的，大部分我均予接受。文字编辑埃林·克勒芒和出版编辑特伦特·达菲对我的文字和语法错误作了改正和修饰。版本设计师杰西卡·沙顿和封面设计劳伦斯·拉茨金使得本书装帧颇具吸引力，出版经理特蕾西·迪恩则使本书以创纪录的时间得以出

版。出版商杰克·麦基翁对此书出版亲表关注，谨在此深表谢意。

没有一大批忠诚的朋友和顾问，没有他们的指导，他们所掌握的知识的贡献，没有他们通读本书手稿，或是在百忙之中自愿抽出时间来倾听作者的唠叨，我是不可能写完《可口可乐秘方》的。他们是：海伦·库珀、鲍勃·科拉姆，尼克·柯里，克利夫·格劳巴特，特里·凯，帕姆·梅雷迪思，唐和道格·马林斯，汤姆·奥利弗，朱迪·塔布，和斯图尔特·伍兹。给予我帮助和鼓励的有线电视新闻网的同行有盖尔·埃文斯、鲍勃·弗纳德、克里斯·瓜里诺、汤姆·汉农和卡罗尔·金索。“星期日新闻会议”的我的几位专题讨论小组成员——杰夫·迪克森、玛里莲·吉韦克斯、汤姆·霍克、比尔·希普和迪克·威廉斯——一直给予我极大的支持和鼓励。我尤为深表感谢的是希普，是他帮助我安装了电脑和文字处理机，后来又找来了杰夫·贝里使它得以运转。威廉斯则担当了我每天的咨询顾问。

我的内兄贝内特·凯特在法律知识和文字创作方面给了我许多指点。他使得我家庭中拥有一位律师成了一项特别的荣幸。他妻子朱迪·凯特是本书的一位朋友。

最后，我最真诚的谢意要献给我的妻子琳达，在全书的写作过程中，她提出的中肯建议和不懈支持一直支撑着我。她在语言方面的敏锐眼光和耳听能力从许多方面使本书的写作有了提高，她的判断在本书的字字句句里都有体现。本书中附录的照片的挑选和布局就是她的设计水平的直接体现。

可以这么说，在一个作者从事创作时，其配偶都会因此而遭累不少，在我家里也并不例外。在我情绪起伏波动的过程中，我感谢琳达的耐心，我全心全意地爱她。她是我最好的朋友，而且，我希望，她也是最严厉的评论家。

目 录

| | |
|-----------------|-----|
| 致 谢 | 1 |
| 引 言 红色恐怖 | 1 |
| 第 一 章 激荡岁月 | 25 |
| 第 二 章 瘾 药 | 57 |
| 第 三 章 多布斯 | 93 |
| 第 四 章 怒火中烧 | 144 |
| 第 五 章 “作好准备” | 185 |
| 第 六 章 抛售股票 | 243 |
| 第 七 章 百事可乐 | 293 |
| 第 八 章 战 争 | 348 |
| 第 九 章 黑人和白人 | 396 |
| 第 十 章 政 治 | 453 |
| 第 十 一 章 “老人统治!” | 505 |
| 第 十 二 章 新可乐 | 552 |

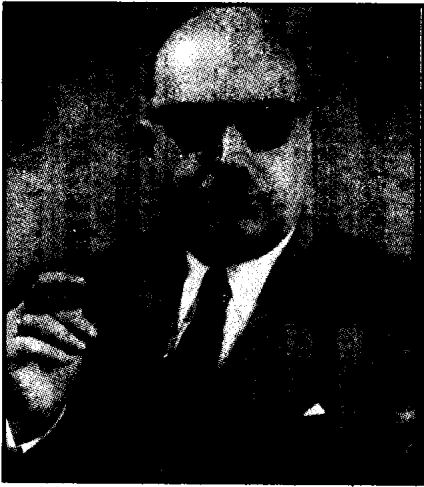
引言

红色恐怖

可口可乐公司在巴黎的传奇式人物普林斯·亚历山大·梅金斯基正在迅速地节节败退。

1950年冬天，法国政府发出严正威胁，准备宣布美国头号软饮料的销售为不合法行为。梅金斯基出身俄罗斯贵族，极具魅力而又狡诈奸滑，这时他担起了为公司辩护的重任。亚历克斯·梅金斯基1900年生于波斯，在里海附近的巴库由一位英国保姆把他抚养大，后者教会了他一口纯正的英语，他在莫斯科和巴黎接受了教育。梅金斯基是一个令人生畏的人物。在二次世界大战前他为洛克菲勒基金会工作多年，担任法国、葡萄牙和美国的政治探子，他并不隐讳自己与美国情报部门的密切关系。在二战期间，他帮助科学家通过途经里斯本的一条秘密通道逃出德军占领区，投向西方。

1946年在他的巴黎寓所举行的一次晚宴上，他向来宾们询问他是否应该接受可口可乐公司在海外的高级院外说客一职。“我是唯一一位投反对票的，”他后来轻快地打趣说道，“因此我接受了这一职务。”



普林斯·亚历山大·梅金斯基

于是梅金斯基开始为可口可乐公司在欧洲、中东和南美的一些热点地区进行旅行推销。他脸上的小胡子修剪得整整齐齐，一身西装裁剪得体，戴着那种他的好朋友、邻居科克·钱尼尔使其闻名的厚镜框眼镜，给人一种极为精明世故的印象，他对外交手腕与礼节的熟悉程度不亚于一位外交部长。梅金斯基以认识君主国王和国家元首之多并与他们直呼其名而自豪。他把包括佛朗哥和法鲁克一世在内的许多君主元首视作为自己的私人朋友。在康邦大街对面，设在里兹旅馆的可口可乐公司的驻巴黎办事处里，梅金斯基常在雅致的酒吧里接待客户，他喜欢抽着高档的雪茄，口嚼香槟，出谋划策。

在一般情况下，与政府摊牌是为他所欢迎的一种挑战，但这一回却不同。共产党人、葡萄酒酿造业者和保守派知识分子不知怎么地组成了联盟，坚决要求把可口可乐赶出法国市场，他们开展的攻击的激烈程度连梅金斯基都有点支撑不住了，问题并不在于这一产品本身。当时，公司在整个法国的年销售量不过

是几百箱左右。普通法国人在街角的咖啡馆里通常饮用的是茴香酒、浓咖啡，以及茨冈雪茄，他们几乎从未尝过“可乐”的味道。

引起麻烦的倒是可口可乐的这一概念。由于这一饮料的显明红色标志语及其彻头彻尾的美国式形象，可口可乐成了全欧洲、尤其是法国仇视美国浪潮的导火线。梅金斯基担心的是，可口可乐吓退的“不仅仅是我们的竞争对手，而且是绝大多数的法国公民，他们不愿意被‘美国化’，他们把我们的广告认作为一个‘美国化的欧洲’可能提供的东西的代表”。

在1950年2月初，法国政府的五个部分别对可口可乐进行调查。更为严重的是，海关当局中止了公司的进口许可证，警察当局对设在巴黎和阿尔及尔的可口可乐瓶装商提出了诈骗罪的指控。最最糟糕的是，秘密警察开始对梅金斯基和几位高层代表进行监视。法国内务部的探员已对他们设立了档案，有迹象显示有人在窃听可口可乐办事处的电话并截取他们的邮件。公司的一位名叫皮埃尔·吉德的巴黎律师无比惊恐，他在给公司打电话时甚至用起了化名。

在一个尤为令人寒心的事件中，梅金斯基的二号人物阿尔弗雷多·施瓦布一天下午在办事处收到了他妻子的一个电话。一个自称是施瓦布的人给他们10岁的女儿伊莎贝尔上学的小学校长打了个电话，说是放学后来接她去看电影。校长起了疑心，在那个男子开车来时让伊莎贝尔从窗帘后面向外窥视一下。“不！那不是我的爸爸。”在校长和另一位教师把伊莎贝尔藏匿起来时，施瓦布驾车赶到学校，正好看到一辆小轿车开走。他记下了车子的牌照号码，并向警察署作了报告。他被告知这是共产党里的一个无赖分子使用的伪造牌照。

平时一副轻松模样的梅金斯基为这些事件而烦恼不安，他

向可口可乐公司的高层管理人员发出警告,公司正处于失去法国的战斗的“紧急危险”中。

在亚特兰大,1950年2月10日,在这个星期五下午,波普·布罗克在思考着从国外传来的最新的坏消息。

头发灰白、年已61岁的布罗克是可口可乐公司的法律顾问,他面临这一倒霉的差使,即作出下一步怎么办的决定。他知道,法国的失败可能会使公司成为世界性企业的计划受挫。二次大战以后的这几年来,可口可乐公司的业务已扩展到了76个国家,但是在这些国家里,公司多半只有一脆弱的立脚之地。其经营业务在许多地方还是很原始的。例如,哥伦比亚的那位野外推销员不得不为他的那些赤脚销售人员购买旅行鞋而在支出帐上记上了28美元一笔帐。

布罗克估算着,在过去一年里,公司2.3亿美元销售额的四分之一来自国外。在国外获得的利润仅为300万美元。可口可乐几乎到处都遇到各种制造商如啤酒、葡萄酒、开胃酒、果汁、矿泉水及其他软饮料生产商的激烈抵制。每个地区似乎都有一种当地的饮料,其生产商都颇为富有而且有牢固的政治网络,他们在法庭上和管理机构方面给可口可乐公司制造麻烦。如果法国的特殊利益集团成功地禁止了可口可乐的话,多米诺骨牌就会开始倒下。欧洲可能会丧失整整一代人的时间。

在法国的渐渐逼近的灾难惊动了公司设在纽约的负责海外事务的可口可乐出口公司高层经理们的注意。令布罗克讨厌的是,他们只是发出备忘录表示“惊恐”,并提出警告说那可能是一个在继续发展的“严重错误”。

许多出生于佐治亚州的经理们在亚特兰大市普拉姆街上可

可口可乐公司那座呈四方形的、简朴的公司本部工作，同他们一样，布罗克也把出口公司视为一个行为乖僻的部门，其管理人员来往曼哈顿，盛气凌人，把自己视作比在国内工作的同事更熟悉了解世道常情。布罗克出身贫穷，在佐治亚州的阿瓦隆小乡村里长大，后来上了大学，读过法学院，颇具好斗挑衅的脾性，对在出口公司工作的同行简直是嗤之以鼻。他尤其瞧不起出口公司的总裁杰姆·柯蒂斯。柯蒂斯是佐治亚州人，他尝过了曼哈顿的生活“滋味”，他的主要的爱好体现在他搁在办公桌上的那只斯托克俱乐部烟灰缸上。布罗克理解公司在法国的困境，但现在不是惊慌失措或是自我保护的时候。这是显示机智和魄力的时刻。布罗克那副衣冠不整的模样，脸上架着的眼镜和说话慢条斯理的腔调掩盖了他的好斗的脾性，这一回他的脾气冒了出来。他一到便决定，放弃那种防御态势，把法国的事端尽快了结。事不宜迟，成败在此一举。

整个星期五下午，以及星期六上午，布罗克一直守在电话机旁，把可口可乐公司在纽约和巴黎的官员鼓动起来。布罗克在一份备忘录里曾写下他是如何对公司出口部门的两位高级官员柯蒂斯和罗伊·琼斯高谈阔论进行打气的：“（我）向他们两位力陈采取一切可能的手段赢得正在法国进行的这场战争的极为重要的意义。”布罗克提醒他们，在战争中“唯一理智的做法是把你的的一切力量和所有资源都投入进去。”

布罗克的新战略不仅仅是强硬的对话而已。斯蒂芬·拉德斯是在纽约公司的出口部门工作的一位律师，他出生于希腊，在哈佛上过学。布罗克命令他立即飞赴巴黎增援。梅金斯基的那套旧世界的做法行不通了。或许现在是采取直接明了的手段的时候了。布罗克给了拉德斯明确的书面指令，他可以不惜代价

招“兵”买“马”，一切为了力挽狂澜。拉德斯有一周的时间筹划行程和选择人手。“或许我们应该招募六七位以上有声望的科学家，”布罗克致信拉德斯。“或许（我们的律师）应该与一位——或三位——或更多的律师进行接触联系。有可能的话应该请一位——或是五六位——政界领袖来为我们做些法律方面的事情。”在与拉德斯的通话中，布罗克提出了那些过于敏感而不便于诉诸文字的计策手段，而且明确表示，费用方面没有任何上限限制。

“这绝不是几分钱的赌注游戏，”布罗克提醒说。“这是在欧洲的一场决战。”

初看起来，很难说斯蒂夫·拉德斯是一位解决法国问题的合适人选，他长相腴腆，一副书生气模样，他的专业是国际商标法，并非间谍或反间谍活动。在几位同事的眼里，他还显得有些天真。可口可乐公司在南美的职员提到他用全名正式介绍自己的习惯时便觉得有些好笑。他的名字斯蒂芬·彼·拉德斯(Stephen P. Ladas)听起来就像他的姓氏是 Peladas，这成了西班牙语中的俚语“一丝不挂”的意思。

布罗克告诉拉德斯说，他之所以挑选了他是因为拉德斯善于随机应变，但是真正的原因可能是他是出口部门里布罗克在公司的财务上唯一可以信赖的人选。*

1950年2月20日，星期一上午，拉德斯飞抵巴黎。在洛克

* 下述情况可能体现了拉德斯的坦率正直，他未把反映公司在法国事件期间的高度机密活动的绝密信件、备忘录和电报毁掉。拉德斯档案于八十年代后期在可口可乐出口公司的文件记录中发现，作者才得以接触到这些文件。

希德星座时代，从纽约飞往欧洲需要十六七个小时，包括途中在纽芬兰的甘德加油。引擎沉闷的轰鸣声和螺旋桨无休止的颤动使得乘客们抵达目的地后大都精疲力竭。但是拉德斯——用他自己的话来说，“充满了战斗精神”——带着排得满满的时间表奋力向前。梅金斯基在阿尔及尔正为了拖延那里对可口可乐公司瓶装商的审讯而使尽手腕，拉德斯便独立行动了。

拉德斯的第一个任务便是会见各饮料业的领袖们。美国及其他各地的经验表明，可口可乐并没有抢走其他饮料的生意，更别提酒类了。把一种6¹/₂盎司售价8美分的美国软饮料视为会使法国人戒掉他们钟爱的佐餐红葡萄酒，后者他们花15美分就可以买上一立升，这实在是荒唐之极。但是无论怎样的劝说几乎都难奏效。因此可口可乐公司打算作一笔交易。

拉德斯描绘过他的一次拜访。他来到激进社会党的办公室，受到一位名叫罗兰的先生的接待。尽管该党名称中有社会主义一词，实际上其立场是中稍偏右的，它代表了法国部分葡萄酒酿造业者。拉德斯重复了那些令人耳熟的保证，这依然如同对牛弹琴，他然后问道：可口可乐公司为安抚那些酒商能做些什么？罗兰停了下来。或许可做点什么，他答道。美国对法国的葡萄酒关税太高了。要是能削减一半就好了。而美国食品和药物检验署的繁文缛节是难以办成此事的。法国的葡萄酒商对能直接进入美国市场将会感到高兴。

很好，拉德斯答道。如果葡萄酒酿造业者停止攻击的话，可口可乐公司愿意花上5万美元来说动美国的院外活动机构促成此事。或许今后还需要帮什么忙。罗兰摇摇头说不。他礼貌而又坚定。可口可乐公司的慷慨姿态自然是受欢迎的，但他坚持在作出任何承诺之前得先看到某些结果。与此同时法国的葡萄

酒业别无选择，只能依然作为对头。

拉德斯发现其他几次接触同样令人沮丧。他向亚特兰大报告说，果汁辛迪加的头儿是个“邪恶的仇敌”。法国有两家软饮料公司其中之一的负责人持敌对态度，而另一位声称同情可口可乐公司，实际上在“秘密援助我们的敌人”。农业联盟总会持誓不两立的敌意。拉德斯在巴黎穿梭不停，忙着约见律师、科学家、官员和政治家，一遍又一遍重复着同样的问题，有什么需要可口可乐公司去做的吗？任何需要帮忙之处？他到处得到的都是同样的回答：高卢式的耸肩。

随着时光的流逝，拉德斯的精神开始低落，一种绝望的情绪开始冒了上来。他是被派来分撒可口可乐公司的钱的，他写信给布罗克说，“可是实际上没有什么、几乎是没有什么可以把钱花掉的。”

贿赂没有起到作用。

公司可以准确指出它遇到的政治麻烦发生的确切时间和地点：1949年10月30日，罗马的圣乔瓦尼广场。八千意大利共产党人正在结束一项活动，即他们颇有节制地称之为的“和平党人大会”。大会的主要发言者是由共产党设在布加勒斯特的宣传机构共产党和工人党情报局派来的一位苏联作家、辩论家亚历山大·法捷耶夫。他发言用的是俄语，听众中没有几个人听得懂，但是他们听出了他口中大声吐出来的一个词语——可口可乐——许多人发出了讥笑声。

在克里姆林宫的煽动下，欧洲的共产党很快抓住了可口可乐作为靶子。“可口可乐致人死命”，意大利共产党的官方报纸“团结报”的一条标题如此声称，登载的文章描述了可口可乐如