

725 T. 275
P. 43

上帝、国家、可口可乐

By Mark Pendergrast

[美] 马克·彭德格拉斯特/著

丁 岚/译

陈 欧、韦月丽/参与翻译

梁义华/审校



**For God, Country
& Coca-Cola**

广西人民出版社

桂图登字：20-2003-011号

图书在版编目 (CIP) 数据

上帝 国家 可口可乐/(美) 彭德格拉斯特著；丁岚译.
—南宁：广西人民出版社，2003.1

(商业史热读)

ISBN 7-219-04763-0

I.上... II.①彭... ②丁... III.饮料-食品工业-工业企业-
发展史-美国 IV.F471.268

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第005120号

FOR GOD, COUNTRY, AND COCA-COLA

Copyright © 1993, 2000 by Mark Pendergrast

Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback copyright © 2003

by Guangxi People's Publishing House

Published by arrangement with International Creative Management, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED

上帝、国家、可口可乐

[美] 马克·彭德格拉斯特

丁岚 译

梁义华 审校

责任编辑 廖集玲 马丕环

广西人民出版社出版

(邮政编码：530028)

南宁市桂春路6号)

880毫米×1230毫米1/32

19.625印张 460千字

广西新华书店发行

北京海淀求实印刷厂印刷

2003年2月 第1版

2003年2月 第1次印刷

印数 1—15000 册

ISBN 7-219-04763-0/K·956

定价： 29.80 元

译者序

可口可乐是个奇迹!

它漫长的百年历史就是一本商业百科全书。忠诚、险恶、友谊、欺骗、真理、迷云伴随其中，与之相对应的是一个个性格鲜明的人物：发明家潘伯顿、独裁者坎德勒、智者伍德罗夫……阅读这本《上帝、国家、可口可乐》就如同穿梭在 19 世纪至 20 世纪的美国：镀金时代、革新时代、爵士时期、二次大战、电视时代、激进时代、冷战时代……可以说，可口可乐的历史就是美国的发展史。

马克·彭德格拉斯特经过查阅大量史料编写了这部可口可乐历史。书中展现了一个又一个商业实例，其中有伟大的成功，也有惨痛的失败，更有已经被现代商业广泛吸取的经商训诫。书中内容牵涉政治、经济、文化等各个方面。对于市场经济起步不久、刚刚加入了 WTO 的中国，对于我国的企业人来说，这是一部不可多得的宝贵经验；而对于普通消费者来讲，这些经验也可以指导人们更成熟、更直观地评判商家的产品，做出正确的选择。

全书知识性强，涉及面广，熔人文、历史于一炉，真可谓一本厚重的巨著。然而时间有限，难免会出现错误和纰漏，恳请行家和读者批评指正。

广西大学梁义华教授负责本书的审校，外籍教师 David Smith 先生和 Donald and Karen Barnes 夫妇给予了耐心而宝贵的帮助，翻译过程中还得到家人、朋友的支持与关怀，在此一并表示深深的谢意。

2002 年 11 月于南宁



一 版 序 言

写这本书对我来说是一次“寻根”。

自 19 世纪晚期以来，我的父母双方家人一直住在亚特兰大，我相信可口可乐难免会多次和我们的生活交错在一起。我的爷爷，J.B. 彭德格拉斯特，在“小五点”开有一家药房，常卖给第一位可口可乐大亨艾萨·坎德勒软饮料喝。到了 1919 年伍德罗夫辛迪加接管公司时，爷爷投资成了股东。不幸的是，几年后为了建房，爷爷卖了这些股票。有一天，最有趣的一件家族故事发生了。年轻的罗伯特·W·伍德罗夫和朋友罗伯特·W·斯科韦坐在海伦·凯瑟家门口，彼此倾吐着对她的爱慕之情。“好吧，”伍德罗夫说，“我想我要立刻向她求婚。”他料想朋友一定会抗议。“那就去吧。”斯科韦答道，假装很不在乎的样子。几分钟后，伍德罗夫就回来了，说道：“她拒绝了我。我想你会娶她。”斯科韦照办了，后来他成了我的外公。

如果伍德罗夫当时娶了她，也许今天我就是一个富人了——或者我根本就不可能在这儿，因为伍德罗夫，这位从 1923 年起到 1985 年去世一直掌握着可口可乐命运的“老板”，膝下无儿无女。然而我不后悔事情按照他们的方式获得解决，因为我更喜欢客观地看待公司以及它在世界历史中令人着迷的角色。我希望您也会如此。

马克·彭德格拉斯特

1992 年 8 月



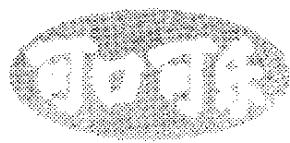
再 版 序 言

一句古老的法国格言说：“La plus a change, la plus c’est la mme chose”——事物变化越多，一样的东西就越多。这自然符合本书的主角可口可乐，她永远都令人着迷。

踏入 21 世纪后，这种全球分布最广的产品还在书写着她的传奇，追随其中的迂回曲折让人倍感愉悦。1998 年，世界经济出现了严重衰退，经历了这一艰难时期的可口可乐，依然决心要继续争当世界饮料霸主。

对第一版我没做什么改动，因为我没有发现太多需要纠正或是添加的东西。不过我确实加进了一些新的珍闻，比如 20 世纪 50 年代为可口可乐纵情歌唱的埃迪·费希尔大量注射安非它明等。在我第一本书问世的一年以后，弗雷德里克·艾伦出版了《神圣的配方》，这是关于可口可乐历史的另一部杰出著作。艾伦较少地聚焦于该饮料历史在国际、文化和政治方面的含意，而是开挖出公司引人入胜的背景知识，对罗伯特·伍德罗夫的情况描述得尤其详细。1998 年戴维·格雷辛为罗伯托·郭思达写的传记《我想要世界买杯可口可乐》出版了，该书也给了我很大帮助。早在 1991 年，当我开始研究可口可乐历史的时候，人们问我：“你真能就一种饮料写出整本书吗？”哦，答案是没错。事实上，它值得一本百科全书来涵盖其方方面面。所以，我很高兴看到其他的可口可乐图书出现。真的是越多越好。

我再三恳请可口可乐公司的发言人指出我第一版书中是否有不准确的地方，但却没有得到任何回复。这一次，一位可口可乐公关人员好心地寄来了几本公司的内部刊物《旅行》杂志，还有一些时下播出



的广告录像剪辑。不幸的是，公司对我的第一版书恐怕持怀疑态度。坦率地说，这叫我大吃一惊。我告诉公司要为一个三小时的纪录片《可乐征服》写解说词时，就意味着这些可怜的制片人立刻失去了可口可乐公司的支持（不管怎样，他们的片子拍得很好）。我自然没有写一篇吹捧稿，然而也没有恶意中伤，而是以一种公正并饱含深情的态度讲述这个美国（如今已是全球）机构，以及它的发展史。我的一个在可口可乐公司工作的朋友读完此书后对我说：“这本长篇巨著对一个跨国公司的历史做了充分的调查，我想就像你在书中对我们寄予的厚望一样，我们成功了。”然而，在我的印象中，可口可乐文化圈内很少有人真正读过这本书。我希望他们能读一下。我想他们会为自己的发现而惊讶，他们甚至还能从中学到一些东西。

全世界许多可口可乐迷和收藏家对这本书的反馈意见让我深感安慰。

“你的书让我开始理解并感激身边的可口可乐世界，”一则颇有代表性的回复这样写道，“我总是畅饮可口可乐，我永远都会记得在圣路易斯的加油站里买到的那5分钱一瓶的饮料。”可口可乐的装瓶商写道：“读你的书就像全身浸泡在可口可乐里一样……它引起了我们浓厚的兴趣。”（我希望他们偶尔也出来换口气。）虽然我对报纸或期刊上的赞许之词深表感谢，但这种自发的反馈对我则意味着更多。所以当普通读者的帖子出现在亚马逊网站上时，我很高兴地发现其中有这样的评论：“彭德格拉斯特以公允的态度讲述了这家非凡的公司悠长的历史。全世界可口可乐迷们都应该好好读读!!!”另一位读者写道：“边喝可口可乐边读此书！两者都让你精神焕发！”

熟悉本书的读者都知道，第一版的主要情节结束于1989年11月柏林墙倒塌时，可口可乐抓紧时机嘶嘶地涌入这个裂口。除了新增30条精练的商业训诫，我还续写了两章新内容（第21章和第22章），把20世纪90年代编入了进去。前者讲述了可口可乐和首席执行官罗伯托·郭思达的成功，1996年在可口可乐家乡召开的亚特兰大奥运会把他们推向了成功的巅峰。然而1997年郭思达不幸去世，恰

Coca-Cola

恰就在他 66 岁生日之前，留下道格拉斯·依万斯特独自面对艰难的经济年代。第 22 章接着叙述了依万斯特短短的任期中麻烦不断，并以突然辞职而告终。这时，道格拉斯·达夫特接替其职，领导公司进入了新千年。

和以往一样，在这个年代的故事里，读者们也会发现非同寻常的事件、公司的谋略以及拨动心弦的新颖广告。永远在改变，永远都一样，永远的可口可乐。

马克·彭德格拉斯特
1999 年 9 月



Coca-Cola

引言
商业决策与可乐情怀



1985 年 1 月 1 日。

老板已是位垂暮之年的老人了。虽然大脑还在思量着平生做出的种种决策，但支撑它的身体却每况愈下。所有感官都变得越来越迟钝：视力微弱，听力大减，连讲话也大多是只言片语。陪伴他度过大半辈子的雪茄烟，此刻已经熄灭，被无力地衔在嘴中。

他就是已有 95 岁高龄的罗伯特·伍德罗夫，比其一手打造的饮料品牌只小 4 岁。正是他使得可口可乐风靡全球，备受大众喜爱。作为舵手，伍德罗夫驾驶着可口可乐公司的命运之船长达 60 余年。即使在最近几年，他和该饮料都已将近百岁，公司每一个重要决策仍要由他定夺。

一位身着条纹西服的年轻人走到老人床边，打发走随从，想和老板单独谈谈。他计划在公司搞一次史无前例的改革，特意来征求老人的恩准。

年轻人名叫罗伯托·郭思达，生于古巴，化学工程师出身，是第一个担任公司首席执行官的外国人。他想在距公司百年诞辰不到一年之际更改饮料的配方。郭思达明白，擅自改变全

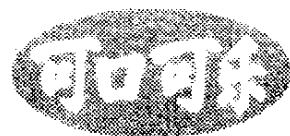
世界保密系数最高的“秘方”极为冒险，然而他有充分的理由。眼下，他正不急不躁、条理清楚地给老板解释原因。为使老人听得见，郭思达几乎在喊。

罗伯特·伍德罗夫静静地听着。

年轻人将统计数据和百分比悉数列出，分析了公司的市场份额增长率，还汇报了无品牌标识的口感品评调查结果。但主要意图很简单。郭思达大声而清楚地反复指出：在市场上百事可乐比可口可乐更能迎合大多数软饮料消费者的口味。尽管这种偏爱不很显著，但它的确存在。可口可乐公司的广告预算再多，分散型销售系统再优越，也无法阻挡百事可乐的市场份额持续攀升。激烈的竞争已经使对手在超市的销售量大增，而且直逼可口可乐占绝对优势的冷饮柜和自动售货机生意。

改良可口可乐的时候到了。它曾盛极一时，但时代在变，口味在变，行业也在变，生意场上没有什么是一成不变的。公司的药剂师精心配制了一种新配方。无标识的口感品评结果显示，新配方屡屡胜过百事可乐和老可口可乐。郭思达强调，推出“新可口可乐”的时机早已成熟，事实上已经有些延误。严峻的市场形势要求公司必须推陈出新。

讲完后，年轻人缄默不语，耐心等待老人家的意见。雪茄烟纹丝不动地吊挂在嘴里，老



人的双眼却泪光闪闪。窗外，一场新年第一天的细雨正在蒙蒙飘洒。

渐渐地，伍德罗夫泪眼盈盈，雪茄微微地颤动起来。房间里一片沉寂，只有落地钟浑厚而饱满的滴嗒声。时间一分一秒地缓慢流淌。终于，老板长叹一声，费力地挤出两个字：“干吧！”接着泪水夺眶而出。

郭思达如愿以偿地笑了。伍德罗夫一直很赏识他，委派他做自己的接班人，全面管理公司事务。往日里两人常共进午餐，彼此理解，形成了特有的默契。得到老板的首肯对年轻人而言极为重要。人们都说老人家因循守旧，但郭思达明白他只是要求下属简明扼要地把事情原委解释清楚而已。像这次改变可口可乐口味一样，不就做得很出色吗？他向老板道了谢，临别时说不久还会再来探望。

罗伯托能够说服老板，不单是因为他举出的确凿事实和严密的数字资料，更要归因于他的认真态度。年轻人或许是对的，但老人家未必能活着目睹苦心经营的秘方得到改进。伍德罗夫再也吃不下饭了。两个月后，也就是“新可口可乐”问世前一个月时，老板与世长辞。他没有亲眼见到改变饮料配方给世界带来的巨大骚动。然而可以断定，老人家还能思考的时候就已经猜到了。

一连三个月，每天都有成千上万个电话和

Coca-Cola

成百上千磅的信件向公司袭来，着实让管理人员招架不住。报纸上全是激愤的报道。消费者极力要求可口可乐恢复老口味。郭思达一心等待骚动自动平息，可它偏偏愈演愈烈。

很明显，这位古巴执行官及其管理团队错误地判断了形势；市场调查以及宣传人员也没能得出正确的分析结果。饮料的口味不是症结所在，无论新可口可乐是否更加爽滑都无关紧要。

声讨信清清楚楚地揭示了真正的问题，又让人不自觉地想起二战期间美国士兵寄给公司的感谢信。可口可乐被战士们当作一位老朋友，看作日常生活的一部分，视作美国的吉祥物和崇高的圣像。昔日战士们写信表达自己由衷的感激。如今，消费者的信中充斥着失望和指责：

“改变可口可乐无异于上帝要把青草变成紫草。”

“即使你在我家前院烧国旗，也比不上改变可口可乐更让我恼火！”

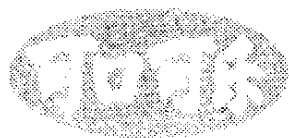
郭思达及其下属吸取了一个直截了当而深刻的商业教训。他们最终屈服了，换回老配方，于是全世界都满意地松了口气。

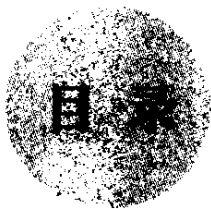
症结不在于饮料的口味，也不在于市场分析和调查对象。

症结在于人们对上帝的信仰。

症结在于人们对祖国的热爱。

症结在于可口可乐本身。





目 录

译者序	1
一版序言	2
再版序言	3

引言 商业决策与可乐情怀	1
---------------------------	----------

卷一 创业 (1886—1899)	1
--------------------------------	----------

1 时代概略：游医行业的鼎盛时期	3
2 西格蒙特·弗洛伊德、利奥教皇和约翰·潘伯顿的共同兴趣	16
3 错综复杂的所有权更迭	38
4 艾萨·坎德勒：他的成功和烦恼	56
5 装瓶：世界至蠢至智的合同	85

卷二 异教徒和真信徒 (1900—1922)	103
-------------------------------------	------------

6 突破重围	105
7 威利博士插手进来	133
8 蓄谋已久的辛迪加	155
9 可口可乐内战	172

卷三 黄金时代 (1923—1949)	189
----------------------------------	------------

10 罗伯特·W·伍德罗夫：老板上任	191
--------------------------	-----

11 惬意大萧条年代和百事可乐的突进	219
12 可口可乐的二战传奇	250
13 可口可乐高于一切	273

卷四 幸福大地的不幸 (1950—1979) 291

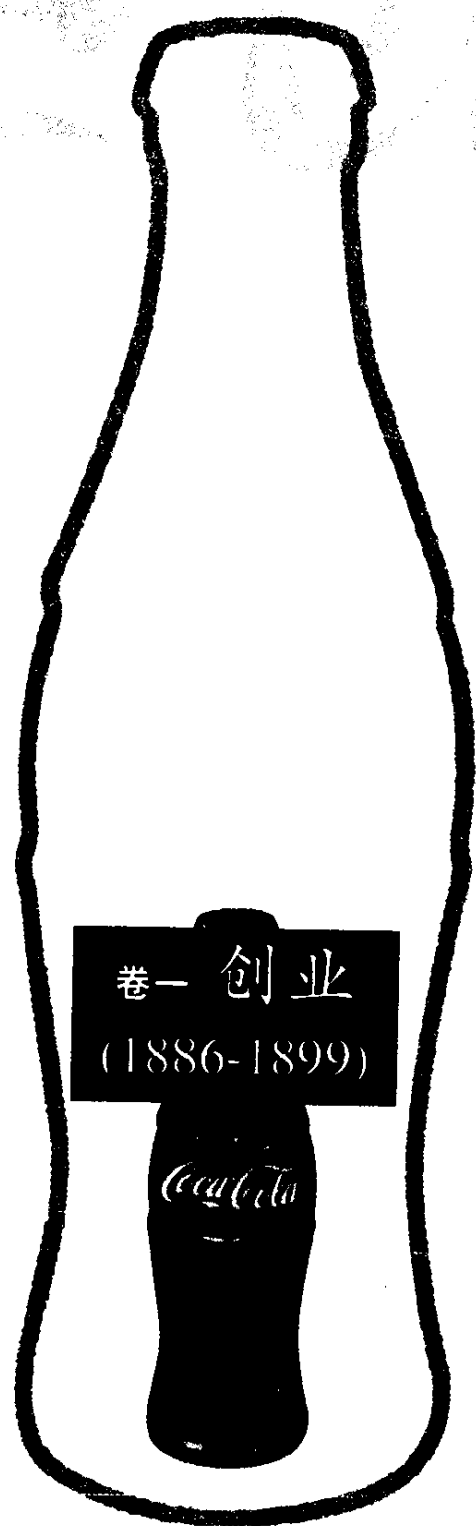
14 可口可乐殖民和共产主义者	293
15 打破戒律	313
16 动荡的60年代, 保罗·奥斯汀的领导	347
17 红老大睡不能酣	376

卷五 公司时代 (1980—1999) 415

18 利润为先的罗伯托·郭思达	417
19 世纪最严重的营销失误	445
20 大红机器	469
21 嘶嘶饮料遍全球	505
22 道格拉斯·依万斯特接手一个混乱的世界	549
23 世界永无尽头?	570

附录一 神圣的配方	591
-----------------	-----

附录二 可口可乐魔法: 30条商业成功法则	598
-----------------------------	-----



1885年8月炎热的一天，一个高个子、留胡子的老头，打算横穿亚特兰大市拥挤的马瑞他大街，却又犹豫不决。马车在圆石上嘎嘎地碾过，富有的商人行色匆匆地奔走。衣着高雅的妇人手撑阳伞，漫步拐进街角的雅各药房点一份冰激凌苏打。报童扯着嗓子沿街叫卖：“号外！号外！威士忌集团对抗罪孽税！禁酒工人集会！剧院反禁演失败！看报啊！”

“小鬼，来份快报。”老头暂时忘却了喧嚣的街道，看起报纸。还是那些故意耸人听闻的新闻：当地的自杀事件，未遂的私刑，三胞胎降生……

他迫不及待地吧报纸前后搜寻个遍。啊，这儿有一篇抨击卖酒许可的社论。“上帝说人类的酒吧充满了极度的罪恶：它开创、助长、教唆、煽动、刺激并繁殖酗酒和暴饮。每个街角处开放的酒吧正举着威士忌酒杯送到每个人的嘴边。”这是毋庸置疑的。看来亚特兰大就要禁酒了，只是时间早晚的问题而已。

街道突然畅通了。趁着这会儿，老头夹着报纸，赶在另一辆马车颠簸过交叉口前穿过了马路。他来到马瑞他大街107号，掏出了钥匙。“嘿，潘伯顿医生，今天好热呀！”一位过路的年轻人热情地向老人举帽致敬。老医生冲他点头一笑。亚特兰大每个人都认识他，人们尊敬这位和善的老药剂师，大多数还服过他的配方，治愈了他们的咳嗽、消化不良、头痛、性功能衰竭或其他病痛。

潘伯顿走进自己的实验室，满意地看着刚从秘鲁直接进口的可卡叶和他安装的制取可卡精的过滤设备。他正在实验一个新配方，希望能把它作为一种禁酒饮料和药物出售，因为全城都在歇斯底里地反对酒精这个恶魔。

突然潘伯顿疼得弯下了腰。那是他的胃——胃痛或胃溃疡再度发作。骨风湿病又加重了他的痛苦。他弓着身子，在秘密夹层的抽屉里摸索那个秘密的小盒。他颤巍巍地把注射筒装满，扎进自己的手臂，慢慢推动活塞。随着一声深深的叹息过后，他谨慎地把针头和药品收藏好，准备开始做实验了。

约翰·潘伯顿医生开始着手发明可口可乐的实验时，已经54岁了，但看上去至少有64岁，而且他还有吗啡毒瘾。

1. 时代概略：游医行业的鼎盛时期

我一直在调配药剂——用一成的药配九成的水，熬出一桶的成本还不到一块钱……第三年我们轻而易举就能在美国卖掉一百万瓶，获利至少 35 万，接着就该考虑做一番大事业了……你看，我们要把君士坦丁堡做总部，深入发展印度市场！……每年的收入——嘿，只有上帝才知道是怎样财源广进的！

——克洛内尔·贝里亚·赛勒斯

（摘自马克·吐温《镀金时代》）

毫无疑问，可口可乐公司对自己的历史珍爱有加。似乎正是为了印证这点，1990 年，公司投资 150 万美元建设亚特兰大博物馆，利用高科技放映工具，每天向 3000 多名参观者灌输可口可乐的历史。传媒在首映式当天发表评论，称博物馆是一片“幻想天地”。这并非言过其实。身着红装、体态优美的年轻礼仪队员向观众做着承诺——他们保证可口可乐里不含任何可卡因。

博物馆弘扬了公司的悠久传统。可口可乐历史被视作圣典珍藏，并随着岁月不断地丰富起来。官方宣称，1886 年可口可乐公司的成立正如霍雷肖·阿尔杰小说中主人公的经历一样，是典型的美国式创

