

¥10.00

ZOMA LIBRARY

《评说主导美国私有经济的20家领袖企业》丛书

百岁巨人

——评说“野火烧不
尽”的品牌cocacola

王林 著

8

海卓马文化咨询有限公司 / 主编

百 岁 巨 人

王 林 著



责任编辑:齐宏亮
特邀编辑:周济仁

图书在版编目(CIP)数据

评说主导美国私有经济的 20 家领袖企业 / 王 林等著.
- 西宁:青海人民出版社, 1998. 9

ISBN 7-225-01595-8

I. 评… II. 王… III. ①企业家-生平事迹-美国 ②企业管理-经验 IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 25190 号

《评说主导美国私有经济的 20 家领袖企业》丛书

百 岁 巨 人

王 林 著

出 版: 青 海 人 民 出 版 社 (西宁市同仁路 10 号)

邮 编: 810001 电 话: 6143426

经 销: 新华书店上海发行所

上海卓马图书发行站

(上海沪太路 789 号 102 室)

印 刷: 浙江大学印刷厂

开 本: 850 × 1168mm 1/32

印 张: 7

字 数: 174 千字

版 次: 1998 年 12 月第 1 版

印 次: 1999 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN7-225-01595-8/k · 113

定 价: 10.00 元 (共 20 册; 总价 200.00 元)

(书中如有缺页、错页及倒装请与印厂联系)

引言

“我极高兴地向大家表示最衷心的祝贺。经过 1987 年针锋相对的竞争，对方惊愕得目瞪口呆。可口可乐公司正在把他们的产品撤出市场，而配制一种新的可口可乐，它更类似于百事可乐，……毫无疑问，百事可乐长期在市场上取得的成功迫使他们走这一步。……他们可能终于认识到我们大多数人多年来早已认识到的东西：百事可乐的味道比可口可乐好。”

处于困境的人往往容易作孤注一掷。我们必须警惕地注视着他们。但是，就目前而论，我可以这样说，胜利是甜蜜的，值得我们庆祝一番。我们将宣布星期五为节日！让我们尽情地欢乐吧！”

这是美国两大饮料的“世纪大战”中最让人欢喜、又最让人忧愁的

“著名”讲话。

1985年4月，美国万人瞩目的、旷日持久的两大软饮料之战进入了白热化阶段。当百事可乐公司总裁兼首席执行官罗杰·恩里科获悉可口可乐公司将改变它已有99年历史的配方时，简直欣喜若狂，在震惊和兴奋之余，致信《纽约时报》，以整版广告的形式大做文章，声言：“可口可乐从市场上撤走他们的产品，把可乐秘方更改，以便更好地学习百事可乐的味道。”

作为百事可乐的老对手，一个拥有近百年发展历史的可口可乐公司以及它的决策者来说，4月23日，是一个几乎险些将自己送入万劫不复深渊的黑暗日子：因为这一天，他们在纽约市举行的记者招待会上宣布，可口可乐将以一种“新的”口味取代传统口味。因为配方的改变，百事可乐有了诋毁自己的可乘之机，他们正在等待着自己这个“百岁巨人”的寿终正寝呢！因为配方改变，在公众中还引起了喜爱可口可乐的人的强烈不满，愤怒、抗议交织在一起，轩然大波顷刻而起……可口可乐老板罗伯托·戈伊佐达以及他的同事们心惊肉跳地发现：自己正在亲手动摇着“可口可乐”长期以来留在人们心目中“真正可口可乐”的地位；正在“苦心”制造着一次有史以来最为险恶、最为严重的危机……

不少人伤心了，失望了，他们期盼着自己钟情和孜孜追求的可口可乐，能重新回到自己身边……

信心十足的百事可乐，也已准备着摘取世界软饮料之王的桂冠了。

.....

孰料就在此时，眼看着有如多米诺骨牌倒塌般的可口可乐却突然在这场世纪惊变中得以戏剧性的刹车。于是一直心系可口可乐命运的人们顿时破啼为笑了。

目录

1 引言

第一章

可乐诞生

其实，最初这种深为世人喜爱的软饮料，原来只是一种治头疼的药水，一次店员偶然把苏打水兑入这种药水，病人喝后赞不绝口。

- 1 1. 一种治头疼的药水
- 6 2. “可口可乐”
- 9 3. 初易其主

第二章

蹒跚起步

其实，真正的难题是可口可乐成分的调整。

可口可乐这个名字逐渐在人们的心目中由陌生变得熟悉了，由熟悉变成一种需要了。

- 14 1. 香料油混合剂——绝密“7x”

- 19 2. 出师不利
- 23 3. 被送上法庭
- 26 4. 最为重要的合同

第三章

可口可乐被收购

在过去的岁月里，他常常收购在他看来有利可图的公司，然后拆散它们，再迅速从其分散的资本中牟利。

- 30 1. 全美的广告明星
- 34 2. 暗藏杀机
- 37 3. 伍德拉夫的眼光
- 40 4. 策动收购战
- 44 5. 鲸吞猎物

第四章

新的主人

但他们心里十分清楚，整个这场收购交易从一开始就是一场“骗局”！

- 49 1. 傀儡董事长
- 52 2. 股市渔利
- 54 3. 泄露收购的内幕

- 58 | 4. 伍氏发动“政变”
- 62 | 5. 新的课题

第五章

至尊的地位

这个意外的发现猛然让罗伯特认识到可口可乐的价值所在，即一种好的受欢迎的软饮料是没有国界和自然变化的限制的！

- 67 | 1. 迫使霍华德滚蛋
- 77 | 2. 让儿子出任新总裁
- 83 | 3. 大张旗鼓地炒作秘方
- 86 | 4. 运势与造势

第六章

遭遇挑战

罗伯特又推出了他的一个新计划，即让可口可乐成为美国社会生活的一个重要组成部分。

- 95 | 1. 攻心为上的文化标牌
- 99 | 2. 特殊的豁免
- 111 | 3. 狼烟再起——悬赏之战
- 118 | 4. 存在了 72 小时的政府提案

124 5. 决一死战

133 6. 借火攻城

第七章

世纪之战

“百事可乐的一代”正在悄悄长大成人，可口可乐对市场的长期统治地位将烟消云散。

150 1. “百事”崛起

160 2. 参与竞争

166 3. 两相对峙

173 4. 争夺市场

182 5. 展开较量

185 6. CI 战略

191 7. 平分秋色

201 8. 再领风骚

207 9. 风波骤起

211 10. 重铸辉煌

第一章

可乐诞生

1. 一种治头疼的药水

可口可乐是世界上迄今为止最为畅销的饮料之一，其影响覆盖了世界 206 个国家和地区。自 1886 年问世以来，所到之处，倍受青睐。它不仅一直被视为美国的象征，成为美国人生活方式的一个组成部分，拥有美国“国民共有的财产”的美誉；而且，它更发展成为一种超越时空、超越国籍的全球性产品。进入本世纪 80 年代，可口可乐公司的销售额已超过 60 亿美元。据统计，全世界每天要喝掉 2 亿瓶的可口可乐。1993 年，《金融世界》公布的部分世界级商标称：目前可口可乐的形象价值达 344 亿美元。还有人说，即

使可口可乐公司把所有家底抖光，光凭“可口可乐”这个牌子，仍然能够东山再起，迅速恢复到原来的规模……

无论在西方还是东方，是黑人、白人还是黄种人，一提起可口可乐，便立即会想起那个充满青春活力、带着红白相间的波纹、极具韵律感和流动感的 coca' cola。而且，还会心甘情愿掏腰包，品一杯嘶嘶作响的黑呼呼的“糖水”，尽管它的价格比其他许多饮料还高也在所不惜。至今，人们仍弄不明白，这种黑呼呼的饮料里究竟有什么东西，使可口可乐充满如此神奇的魅力。而 100 多年来，可口可乐正是凭借着这种魅力，得以发展成一个兼营多种行业的资本雄厚的跨国大帝国，成为世界软饮料的霸主。

其实，可口可乐的诞生充满着戏剧性的色彩。当它如婴孩般呱呱坠地时，谁也没有料到一个世纪以后，它会成为一个世界巨人，会那样地辉煌，令世界瞩目，并被誉为执世界饮料之牛耳者。其实，最初这种深为世人喜爱的软饮料，原来只是一种治头疼的药水，一次店员偶然把苏打水兑入这种药水，病人喝后赞不绝口。于是，最原始的可口可乐就这样神奇地诞生了。

1886 年 5 月，佐治亚州亚特兰大市一个名叫约翰·S·彭伯顿的年轻英俊的“医生”，正在他家里为自己异想天开的“软饮料”忙碌着、调试着……

彭伯顿是个药剂师。他是在 1850 年花了 5 美元才取得一份由佐治亚州梅肯市南方植物医学院校颁发的临时医生执

照，并开始从事植物和化学方面药剂的研究的。但在 1853 年结婚后，便放弃了行医这一行。直到 1855 年，他与新婚的妻子才又开设了一家批发零售兼营的药铺，从事卫生用品、药品、化妆品、染料、香水、外科手术器械、金箔、雪茄等生意。美国南北战争结束后，彭伯顿凭着自己的直觉，敏锐地发现战后的局势，是自己发财的大好时机，于是开始捡起他那扔弃了的家什，重操旧业，马不停蹄地开始他的药品实验，调配各种所谓的灵丹妙药。因为战争不仅给人们带来了精神上无尽的苦难，也造成了肉体上的折磨和痛苦。特别是南方长期炎热湿润的气候和医药物资的短缺，各种病毒不断蔓延滋生，扰得当地居民民不聊生。加之由于食物的严重匮乏，造成人们普遍的营养不良，导致身体免疫力降低，各种病患相继而生。战争结束后，人们要做的第一件事，就是医治战争的创伤——包括生理上的创伤。这样，五花八门的药即所谓的“灵丹妙药”便纷纷问世。一时形成一个药品购销两旺的热闹时期。一向精明的彭伯顿相准时机，摩拳擦掌，渴望从中大捞一把，于是将自己的根据地从哥伦布市移向了更加充满商业活力，更具发展前途的佐治亚州亚特兰大市。

1870 年，彭伯顿与其他人合伙，成立了彭伯顿—威尔逊—泰勒公司。彭伯顿是一个脑袋灵活、鬼点子不少，且富于创造性的人，他特别擅长研制一些治病良药。所以很快就让这个公司发达红火起来。以后又相继组建了 10 多家企业

和公司，并且还开辟了大量的药品批发销售渠道。彭伯顿的生意日益红火起来。许多投资者也看好他的事业，纷纷投入资金，用于发展壮大他的专卖药生意。1885年，他又建立了OSO彭伯顿公司。他的企业生产的成药，如咳嗽糖浆、染发剂、肝炎丸等在社会上逐渐拥有较高的知名度，人们纷纷解囊相购，给彭伯顿带来了源源不断的财富。到这时，彭伯顿从一个默默无闻的无名小卒一跃而成为当地的知名人物。由于他的成功，连佐治亚州的农业化学品的测试也拿到了他的实验室来做。这无疑在当地又提高了他的声誉。从此，彭伯顿名利双收，春风得意。他还被邀加入佐治亚州药剂师审核和审批委员会，成为该会的创始人员之一。

受到激励的彭伯顿经过八九年的苦心经营，已拥有相当实力，到70年代末，他放弃药品的销售，更加投入地关注于特许专卖药品的研制和开发。其中包括可卡因这种特性药物的研制，目的是制造一种具有镇痛作用的药物。他的这个想法是从总统尤利塞斯·S·格兰特身患癌症，通过化学家马里埃尼提供的一种名叫“可卡因”的药物来减轻疼痛中获取灵感的。于是聪明的他自己动手仿照马里埃尼调制的掺有可卡因成分的马氏酒，生产出彭伯顿可口法国葡萄酒。不过，他还在这种酒里独出心裁地加入了另一种新的成份——非洲可乐果提取物。随即，彭伯顿立即将自己的这种创造付诸实践，他在该市的商业繁华区租了房子，雇佣了一批工人开始生产他的新产品。不久，他的生产作坊便炮制出彭伯顿可口

法国葡萄酒，销售量也跟着直线上升，使他从中获得巨额报酬。

从此以后，彭氏事业蒸蒸日上。1886年1月，彭氏事业吸引来第一个广告代理商鲁滨逊的参与。以后，又有许多人投资进来，终于促成了彭伯顿化学公司的成立。法国葡萄酒的生产销售为彭氏事业的发展打下了基础。眼看着被自己打开了的销售市场，公司的一些投资人反而觉得自己产品的种类相形见绌，显得太单一而缺乏竞争和发展实力。于是有人提议想办法开拓产品的功能和种类，以扩大产品的市场和竞争力。他们想到把他们的具有镇痛作用的产品与人们日常生活中消费最频繁的饮料结合起来。这样，购买者就会成倍的膨胀，特别是趁着夏日炎炎、酷暑难熬的时候拿出去兜售，还会成为抢手货。基于这样的考虑，彭伯顿便着手研制这种新饮料，他从一个英国药商推销的可乐果的药效中受到启发，大胆设想研制一种既能与传统饮料（如茶叶、咖啡）相媲美，但又不含有高热量的幽爽的碳酸饮料。

既然有了新的灵感，他当然不会轻易让它跑掉。于是人们看到在1886年5月中的某一天，这个奇才将他自己关闭在实验室里，熬更守夜地忙碌起来。他先用可乐精配制成糖浆，尝了一尝，觉得虽然具有咖啡的味道，但又夹杂着一种药品般的怪味。他千方百计地想消除这种怪味，可是在做了多次调配实验后还是消除不了。当晨曦初露时，他突然眼睛一亮，悟出了一种好方法：他将可乐精的含量减少到微量，

再放到装有咖啡因的铜锅中去熬炼，最后终于提炼出一种令他满意的新饮料。

欣喜若狂的彭伯顿将一罐新饮料原浆拿到维纳布尔冷饮店去，说服老板把他带来的原浆兑到汽水中让顾客品尝……结果不久，就有人掏钱买了一杯来喝。顾客反应说“味道还不错。”于是维纳布尔欣然与他签订了销售合同。接着，彭伯顿等人开始考虑为这种新饮料取个名字了。参与起名的是公司的四个合伙人，最后鲁滨逊提议，将新饮料的两种成份联在一起，先起名为“可口可乐健身饮料”，后来觉得这个名字太长，难以记忆，于是删掉“健身饮料”，于是就成了“可口可乐”。另外，为了美观漂亮，鲁滨逊将可口可乐的名字采用独特的草书斜体字书写出来。他认为：商品名字犹如一张“商品的脸”，它好比人们只要一见到这张脸，就知道他是谁一样。为可口可乐设计一张独特的“脸”，就成了当务之急，只有这样才有利于消费者从众多软饮料中将可口可乐识别出来。有了这种指导思想，经过鲁滨逊的苦苦思索，最后一个在世界上享有盛誉的名字就此诞生了。

2. “可口可乐”

从1886年5月29日的《亚特兰大日报》上，细心的人们看见了这样的一则广告：“可口可乐”清爽可口，提神健身，让你充满活力！一种全新的大众化饮料，含有神奇的可

口植物和驰名的可乐果仁成分。由威利斯·维纳布尔公司和南纳利—罗森公司出售。”

可口可乐饮料的名字开始第一次正式在宣传媒体上露面，虽然可口可乐的第一个广告未能引起更多人的注意，但起码开始了它走向市场的蹒跚的第一步。

孰料就在这时，彭伯顿却病倒了。不能再主持可口可乐的生产和经营了。至此，在他经营期间，可口可乐虽有销售，但销势并不看好，一年下来，仅仅售出去 25 加仑的原浆，也就是说，只卖出去了 3200 杯可口可乐，价值最多不过 50 美元，可是做广告宣传却花去了 73.96 美元。这时看来，生产销售可口可乐似乎是个亏本的生意。

不久，彭伯顿病情加重，完全无力操持可口可乐的生产经营了。于是他离开了公司，回家去休养了。他将可口可乐的生意交给了鲁滨逊，委托他来主持操办。

鲁滨逊接手可口可乐公司后，所做的第一件事就是着手产品的宣传和促销。因为在可口可乐起步阶段，由于只宣传其药用功能，销售进展十分缓慢。经过一段时间的市场调查后发现：第一，顾客对可口可乐缺乏了解，认为可口可乐只是在头痛时饮用的，当然，没有头痛的人就无心光顾了。第二，由于当时可口可乐是装在冷饮柜里出售的，因此，顾客对可口可乐公司及产品的整体印象模糊不清。所以，尽管可口可乐味道吸引人，并可以提高人们的情绪和精力，还具有以往传统饮料所没有独特的优势，但对其宣传毕竟欠缺。眼