

可口可乐前董事长、首席执行官自述

长期价值

百年可口可乐的经营策略

[英] 内维尔·艾斯戴尔 [美] 戴维·比斯利 著 高洁◎译

(Neville Isdell)

(David Beasley)



在不确定环境下实现赢利和增长

《金融时报》《书单》《出版人周刊》推荐阅读!

中信出版集团

长期价值

Inside
Coca-Cola

A CEO's Life Story
of Building the World's Most
Popular Brand

[英] 内维尔·艾斯戴尔 [美] 戴维·比斯利 著
(Neville Isdell) (David Beasley)

高洁◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

长期价值 / (英) 内维尔·艾斯戴尔, (美) 戴维·
比斯利著; 高洁译. -- 北京: 中信出版社, 2019.10
书名原文: Inside Coca-Cola: A CEO's Life
Story of Building the World's Most Popular Brand
ISBN 978-7-5217-0885-1

I. ①长… II. ①内… ②戴… ③高… III. ①企业管
理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第 169349 号

Inside Coca-Cola: A CEO's Life Story of Building the World's Most Popular Brand
Text Copyright © 2011 by Neville Isdell and David Beasley
Published by arrangement with St. Martin's Press, LLC. All rights reserved.
Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

长期价值

著 者: [英] 内维尔·艾斯戴尔 [美] 戴维·比斯利
译 者: 高洁

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 16.5 字 数: 198 千字

版 次: 2019 年 10 月第 1 版

印 次: 2019 年 10 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2018-4024

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5217-0885-1

定 价: 69.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

谨以此书献给：

造就了我的父母，

支持我的

妻子帕梅拉、女儿卡拉、

女婿扎克·李和外孙罗里。

当然，还有可口可乐公司的全体同人。

正是因为伟大的你们，才让这一切成为可能。

序

成长的见证

这本书是由我丈夫执笔完成的回忆录，其中所记录的点点滴滴也是我们共同生活的记忆。读到这里，你们可能会觉得意外，内维尔居然会让自己的妻子作序。当他征求我的意见时，我也有些意外。

在过去数月的创作期间，他让我帮他挑选一个最合适的人为他作序。要担此重任，这个人要非常了解他，我绞尽脑汁思来想去，最终，这份荣耀落在了我自己的头上。

究其原因，我想，从某些方面来看我应该是最了解他的人。我们已经结婚 41 年了，我们相识于赞比亚，在婚前，还在这个最初相识的地方一起生活了两年。在那时的赞比亚人看来，婚前同居可是“作孽”，所以我们当时的叛逆行为在很多人看来绝对是不合礼数的。然而在那个“动荡的 60 年代”里，如果放眼全世界来看这件事情，我们只不过是略显前卫而已。而事实上，我们长达 43 年的婚恋关系也让那些等着看笑话的人无言以对。

第一次见到内维尔的时候，我就认定了他。在几周、数月的相

处后，我们对彼此有了进一步的了解。我欣赏他工作时的全神贯注与热情饱满，而更让我尊敬的是，他对工作的热情不会因为时间而淡去。当然了，慢慢地，我也发现了他的雄心壮志。

多年以来，作为他成长的见证人，我也从他身上获得了成长的空间和帮助。我相信，我们是彼此温暖的港湾，在他觉得累的时候，就会回到我的身边。

我们在相识之初就发现彼此性格互补。内维尔是典型的双子座，他爱交际、爱玩、爱冒险，但同时，他也有严肃、移情和倔强的一面。在我们两人的相处中，我认为，我就像是安静而沉稳的锚，而他则是动力饱满与方向明确的船。

参与到这本书的创作之中，我也收获了很多乐趣。在此期间，我重温了这些年我们之间相处的点滴。穿过记忆的雾霭，重拾那些记忆的感觉非常美妙。不得不承认，在读到那些低谷时期的故事时，我还是忍不住落泪了。虽然这样的时期并不多，也过去很久了，但它依然唤起了那段记忆，让我回想起那段我们两人相濡以沫的日子。

让公司利益最大化

那些所谓的低谷时期，其实正是内维尔频繁出差，全身心投入工作的时光。有时候我觉得我只能在家里当他的副手，但也正因为如此，我跟女儿卡拉的关系非常亲密，在内维尔不在家的日子里，是卡拉一直陪伴在我身边。低谷之外，我们也有很多幸福的时刻：跟他一起，我去了很多国家和地方。后来内维尔取得了很高的成就，我生活在他的光环之中，他让我衣食无忧，生活得自在充实，纵然有些许的低谷，但我们在一起度过了人生的黄金岁月。

通读这本书让我看到了丈夫的另外一面：年轻的时候，他从底层做起，慢慢成长。内维尔是一个十分专注的人，即使不再担任可口可乐首席执行官一职，他依然保持今日事今日毕的处事方式。

他对于经手的每一项工作都充满激情，他的座右铭就是在尽力把工作做好的同时，寻找让公司利益最大化的方法，这也是他成功的原因之一。他常用这样一句话来自勉和鼓励员工：只要你尽全力完成任务，成功就会来敲门。

内维尔在可口可乐的工作，让我们全家进行了一场环球之旅。每当内维尔调换一次职位，我们都要认真讨论。如果决定去另一个国家，那么我们会拿出地图仔细研究，尤其是去菲律宾之前，我们都不知道这个国家在地球上的什么地方。每到一个陌生的国度，因为语言不通、文化差异大，我们都面临着全新的挑战，所幸可口可乐给予了外派员工很大的关怀，为我们适应新环境提供了巨大帮助。

但这样的生活让我们的女儿卡拉备受煎熬。内维尔和我从小就离开了故乡，从英国移居到赞比亚，所以我们对于这种不知道明天会在哪个国家的生活充满了期待，也享受其中。但可怜的卡拉不一样，她从小就跟着我们不停地东奔西走，从一个国家换到另一个国家（她在5个国家居住过，换过6所学校），朋友圈刚刚建立起来，就要离开。好在她现在已经结婚了，日子过得很幸福。她和丈夫还有我们老两口一起照看他们的儿子罗里。

如今，经济全球化的趋势日益明显，很多家庭都面临这样的挑战。我们和内维尔都希望这段亲身经历可以为面临类似情况的家庭提供借鉴，虽然这样的经历总有大大小小的困难，但是总体来说依然令人向往。

迎接新挑战

读完了内维尔的回忆录，我对他充满了敬意。此前，我一直不知道他独自一人面对了那么多的危机和磨难，而时至今日，他仍旧可以始终保持平和的心态待人接物。

内维尔有一点让我一直非常欣赏，那就是无论发生什么样的情况，他每年一定要有自己的假期。这对他和我们的家庭来说非常重要，因为有属于自己的时间，我们才可以一起外出旅行，让全家人其乐融融地在一起，拉近彼此的距离。

我们从来没有想过他能成为可口可乐公司的首席执行官或董事长，我们一直期待他退休之后，可以凭借退休金安度晚年。可他突然又被公司返聘，这突如其来的消息改变了我们原本的生活计划，也改变了我们两个人。我当时最大的担心是内维尔的身体状况以及我们之间的关系。这次新的挑战会给我们带来什么变化？他有没有掌管这样一家大公司的能力？我在心里无数次产生疑问，因为在当时这份工作并非什么好差事。他要是垮了怎么办？是不是还得让我来收拾残局？相比我的疑惑和担忧，内维尔显得非常理智，而正是他的选择让我们有了今天。每当我想起当时曾一度试图要阻止他走向事业的巅峰时，我就为自己的狭隘格局深感愧疚。

5年过去了，这是辉煌的5年，我看到他并没有止步于此，而是在不断成长，变得更加自信。他几乎每天都要应对接踵而至的各种问题，他的地缘政治知识也因此得到了增长。

我也学会了从不同的层面理解他。他很多次外出都会带上我，我知道他的内心是希望我陪在他身边的，因为他觉得我们是一个团队，这一点让我很高兴。

2009年，他从董事长的位子上退了下来。当时，我很担心他习惯身居高职而不愿意脱下这身“官服”，可他却表现得很轻松，愉快地将权力交接给了我们的挚友穆泰康，然后彬彬有礼地离开了舞台，在聚光下谢幕。

内维尔对退休后的生活早有安排：他要不断地用知识充实自己，激励自己前行，还要让我陪着他活到至少80岁。现在，我的愿望就是他可以实现自己的这些承诺。

希望每一个读到这本书的人都能从这些回忆和故事里找到共鸣。

帕梅拉·艾斯戴尔

引 言

可口可乐的危机

我时常觉得自己是个幸运的人，在成为可口可乐的高管之后顺利退休，闲居于巴巴多斯岛，在加勒比海岸的明媚阳光下打高尔夫球。然而就在 2004 年 2 月，董事会成员兼公司前任总裁唐纳德·基奥忽然来电，他告诉我时任董事长兼首席执行官道格拉斯·达夫特计划辞去在可口可乐的职位。

唐纳德本人被提名主持遴选委员会的工作，寻找合适的人选接替达夫特，所以他将橄榄枝抛向了我，希望我参与竞选。虽然他对此事并没有十足的把握，但他承诺会力荐。

那段时间对于可口可乐公司来说可谓阴霾密布。达夫特担任可口可乐首席执行官的时间只有 4 年，而他的前任道格拉斯·艾夫斯特只待了两年就被董事会免了职。那天道格拉斯正在芝加哥机场，突然收到了这样的罢免决议，罢免他的董事会成员里包括了大名鼎鼎的沃伦·巴菲特。

自 1997 年 10 月前董事长兼首席执行官罗伯托·戈伊苏埃塔病逝

之后，可口可乐公司就开始走下坡路。在任的 16 年间，罗伯托将可口可乐从一个营业额 40 亿美元的公司变成了营收近 1500 亿美元的行业巨头。然而到了罗伯托执掌可口可乐帝国的后期，市场份额开始萎缩。尽管公司进行了大规模裁员并采取了一系列整治措施，但似乎所有的努力都无法把公司重新拉回到健康的发展轨道。

可口可乐公司在营销上的形象一直都是提供快乐。在可口可乐的众多广告中也都能看到这样的字眼。但到了 2004 年，位于亚特兰大北林荫道的公司总部却无法快乐起来了。

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”问题进行调查，他们认为可口可乐故意提高销售额以抬高股价。此外，可口可乐还受到了另外一项指控，称其在哥伦比亚雇佣右翼敢死队对当地工会领导人实施恐怖活动。当时可口可乐的首席法律顾问，也就是后来的马萨诸塞州州长德瓦尔·帕特里克向达夫特递交了辞呈，导致帕特里克离职的原因之一便是哥伦比亚问题上的争议。帕特里克还在其他问题上与另一名高管发生了分歧，双方都坚持要让对方离开。可口可乐公司的用人政策被指责带有歧视，从而招惹了一桩诉讼大案，也在同一时期被法院调查。祸不单行，欧盟也开始对可口可乐违犯反垄断法进行调查。总之，那个时候，可口可乐面临着有史以来最大的危机。

董事会只能开始物色一名新的董事长兼首席执行官。从公司内部来看，似乎只有一个合适的人选，即公司总裁史蒂文·海尔。因为可口可乐很少从外部招聘这一职务，所以史蒂文·海尔看起来志在必得。

得知这个消息后，我告诉唐纳德，我要先跟妻子帕梅拉商量一下，10 天之内给他答复。

拒绝当杰克·韦尔奇的炮灰

我在可口可乐工作了 30 多年，从来都没有想过有一天要成为董事长、首席执行官。我从来就没有这样的奢望，因为我觉得这是不可能的事情，尽管从 2003 年的夏天开始，就有很多人开始猜测达夫特可能会被罢免。还有人提出要推荐我接替他的职务，被我断然拒绝了。我没有虚伪地推脱，拒绝是最真实的想法，而帕梅拉也完全支持我的立场。我已年逾花甲，经济上也能有所保障，在退休之后，我减掉了 10 磅^①体重，过得更加健康。况且，忙碌了一辈子，奔走于世界各国，熬过了无数个单日工作时长超过 15 个小时的日子，现在的我只想与家人共享天伦。因此在我接到唐纳德的电话之后，帕梅拉多次强调她的观点，考虑到我的身体状况，以及当下的安逸生活，她不希望我重返职场。“如果你做不好，你知道会怎么样吗？”帕梅拉也这样反问过我。

在罗伯托之后，可口可乐公司就没有出现过一任成功的董事长。帕梅拉担心我会成为第三个费心劳力却惨遭失败而退场的人。但不管如何，她还是一如既往地支持并尊重我的决定。

“如果我在其位，一定不会失败”，我很坚定地告诉帕梅拉，但在内心深处，我也有一丝犹豫。我觉得她的担心不无道理，这件事情非比寻常，意义重大。我的职业生涯经历过无数风风雨雨，离开之后的生活惬意非常，何必再去自寻烦恼呢？可问题是，“如果放弃生活中的最后一次挑战，我能否甘心呢？”

对我这个从前做过橄榄球运动员的人来说，答案很明确：决不

① 1 磅≈0.45 千克。——编者注

甘心。

唐纳德那通电话之后的一周左右，我把自己的决定告诉了妻子，我决定接受这次挑战，同时也给了自己一个期限——5年时间，无论成败。帕梅拉对我的决定很意外，也有些失望，而我心意已决。就这样，游戏又开始了。

我这一生的时间都在为可口可乐公司打拼，到世界的各个角落征战，尤其是那些公司迷失方向、渐渐丢掉市场的地方。这次机会又来了，我要来个大逆转，重振整个可口可乐公司。我跟公司董事会的每一个成员进行了面对面的对话。几乎所有媒体都认为海尔会是这次竞选的赢家，据称他还聘请了一家公关公司为他做个人形象的包装。虽然我的名字在媒体报道中很少出现，但是我很清楚，我才是领先的那一个。

就在竞争渐渐明朗的时候，杰克·韦尔奇出场了。

韦尔奇是商界的代表人物，曾导演了通用电气的大翻盘。1981年韦尔奇出任通用电气的总裁，到2001年离开的时候，他把公司的市值从140亿美元提高到了4100亿美元。1995年，《财富》杂志曾把他与罗伯托·戈伊苏埃塔并称为“财富创造者”。

2004年4月，韦尔奇娶妻成家。他举办婚礼之时，正是他距离可口可乐公司董事长兼首席执行官这个职位最近的时候。

韦尔奇表示他会考虑这个机会，并且把他的蜜月之旅安排在了巴巴多斯。在这个加勒比海的小岛上，他住的地方跟我只有几英里^①远。董事会成员与他频繁接洽，他们都觉得雇用韦尔奇会给公司带来新的活力，并且能拉动股票上涨。对这一点，我深信不疑。

① 1英里≈1.6千米。——编者注

4月28日，我因公事前往苏格兰的爱丁堡，其间接到了可口可乐公司董事会成员赫伯特·艾伦打来的电话。赫伯特询问我是否愿意在韦尔奇手下工作一两年，之后继任董事长兼首席执行官一职。

我非常坚定地拒绝了。可口可乐公司内部有太多的问题，想要扭转局面将面临很大的风险。如果由我来主导这次变革，我非常愿意赌一把，但是如果给别人做替罪羊，我觉得不值得。韦尔奇虽然在通用电气大显神通，但毕竟对软饮行业知之甚少。我在可口可乐公司摸爬滚打了一辈子，从最早在赞比亚的一家装瓶厂，到最后一路高歌猛进几乎做到了公司的最高层。那时我就意识到，我们的管理人员由于工作风格的差异，一定会出现分歧，尽管在董事会看来这支团队非常优秀。韦尔奇作为大公司的领导者有着辉煌的战绩，而我只是在欧洲的装瓶厂当过总经理兼首席执行官而已。

我一向对赫伯特·艾伦十分信任且充满敬意。在同他通过电话之后，我放下听筒，告诉帕梅拉一切都结束了。

正式上任

可是万万没想到，在度蜜月的韦尔奇却忽然打了退堂鼓。

时隔多年，在我写这本书的时候，韦尔奇回忆起当年的情况时说：“一想到要在全世界飞来飞去，我就觉得心里打怵，毕竟这种事情我已经领教过了。于是我思来想去考虑了整整48个小时，也可能是72小时，无论究竟多长时间吧，最后我还是从可口可乐的梦里醒了过来。”

从苏格兰回到巴巴多斯后不久，我就接到了唐纳德的电话，可口可乐公司向我下了聘书。就这样，我成了可口可乐公司历史上第

12 任董事长兼首席执行官。

很快，5月4日，可口可乐公司就对外公布了我的任命通知，并定于次日安排我与总部的员工见面。

罗伯托·戈伊苏埃塔昔日的司机乔尔·鲁修在亚特兰大机场接到了我、帕梅拉和卡拉。我突然觉得应该问问乔尔是否知道罗伯托遗孀奥尔吉塔的电话。恰好他还真的记得，于是我立刻与奥尔吉塔通了电话，告诉她我已经下飞机到了亚特兰大。

“我会尽全力重振可口可乐公司，让它重回罗伯托时代的辉煌。”我告诉她。

到了总部，员工们聚集在园区里向达夫特、海尔和我表示欢迎，还在院子里准备了一个讲台。达夫特坚持在当日不会做演讲。我觉得还是应该即兴讲几句为佳，海尔也表示同意，毕竟这是我第一次在下属面前亮相。我简单讲了几句，重点强调了我对可口可乐品牌的信任与信心。在演讲结尾处，我说：“可口可乐这个品牌就靠大家了！品牌是要靠人来创造的！”

我想，这才是员工们最希望听到的。

按照原定计划，我应该在6月1日到岗就任，但此前必须要到美国驻巴巴多斯使馆办理好工作许可证。我排着长长的队，一点一点往前挪动，终于到了办理证件的小窗口。使馆的工作人员态度生硬，他隔着防弹玻璃向我发问。我的身高有6英尺5英寸（约1.96米），话筒的位置只到我的胸部，我弯下腰弓着身子与他对话。

“这个职位为什么要聘用一个外国人呢？美国人为什么就做不了？”签证官问道。

这话问得着实在理，我竟然无言以对。“这是可口可乐公司董事会的决定，”我说，“他们都是美国人，我相信他们知道自己在做

什么。”

工作许可证审批下来大概需要数周，可口可乐公司只好先派了一个管理团队到巴巴多斯向我介绍公司情况。我们坐在阳台上翻阅着资料，阳台之外就是加勒比海。我建议大家一边看资料一边喝咖啡。首席财务官加里·法亚德望着蔚蓝的加勒比海上的落日余晖，这美景令他深深陶醉。他实在不明白我为什么要离开这么美丽静谧的地方再次投身商战之中。

“你是疯了吧？”加里这样问我。

当然，这也是一个在理的问题。但木已成舟，悔之晚矣。

在美国的工作许可证比预想中下来得要早，所以我在5月底就到了亚特兰大。那时道格拉斯·达夫特已经离开公司，我只好提前入职。我给沃伦·巴菲特打了一个电话。

“现在我可是无偿为可口可乐工作。”我开玩笑说道，提醒他我还没拿到薪水就已经开始工作了。

“我觉得这安排不错，”他跟我开玩笑说，“要不然就永远无偿工作下去吧。”

经营上的教训

我之所以决定出版这本书，主要是因为很多朋友都敦促我把这段经历记录下来，其中既包括可口可乐在经营上的经验教训，也包括我重整这一品牌的经历，毕竟可口可乐一直都是最受欢迎的饮料品牌之一。所以，我认为这本书的内容绝对不能空洞无物，让人读起来味同嚼蜡。为了让读者能从中真正地了解我，了解可口可乐公司，这个故事将从很久以前讲起，从我的早年经历谈起，包括从赞

比亚到南非，从澳大利亚到菲律宾再到德国，甚至还有柏林墙拆除之后的那段非常时期，再到苏联市场的开放，可口可乐重新进入印度和中东市场，一直到我担任董事长兼首席执行官这 5 年间的风风雨雨。

其实，可口可乐产品的最初形态是一种治疗宿醉和头痛的药剂，这种产品诞生于 1886 年，由亚特兰大的药剂师约翰·彭伯顿首创。今天，可口可乐产品已销往全球，遍及世界各地（当然还有三个国家除外——朝鲜、古巴和缅甸）。作为一种质高价廉的饮品，艺术家安迪·沃霍尔曾这样形容可口可乐：无论是国王还是流浪汉，都能享受到的美味。

可口可乐无处不在，其广告效应甚至影响了现代版的圣诞老人形象。据统计，“可口可乐”这个词在全世界的认可度排名第二，使用频率仅次于“OK”。同时，可口可乐还具有有一种神秘的魅力——在这个世界上仅有少数几个人知道它的配方，就连我都不知道。

可口可乐饮料的合成一直是一个秘密，它由几种植物作为原料，加以其他配料混合后制成原浆，然后进一步加工制成饮料，发往世界各地的餐厅和装瓶厂。在过去，可口可乐公司的大部分利润来自向各地独立装瓶厂销售的原浆。随着时间的推移，可口可乐母公司已收购大量的独立装瓶厂。到 2010 年，可口可乐公司又收购了北美地区最大的可口可乐装瓶厂商。迄今为止，美国和加拿大境内 90% 的装瓶企业都归可口可乐公司所有。

无论从什么角度来看，可口可乐似乎都是一家近乎完美的公司：有着丰厚的利润和无处不在的产品，低廉的价格为消费者带来一场唇齿间的享受。

然而，到了今天，这种经营方式已被时代抛弃。在本书中，我提到了很多具有争议性的问题和事件，能够充分证明这一点。可口