

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

可口可乐争霸传

 **eBOOK**
网络资料 免费下载

引 子

“我始终都在用最廉价的材料做试验，其中90%的是自来水，其余的是每桶不足一美元的药物，……三年后却在美利坚出售了一百万瓶，纯利润最低也有350万美元。……总部为啥选在伊斯但布尔，分公司又设在远东的印度？！除了上帝才晓得我们每年赚了几百万。”

——马克·吐温《蹉金岁月》

说这话的人是查理·华纳和马克·吐温笔下的年轻小伙，可是这段话竟然预言般地一语道破了可口可乐王朝的发家史！

可口可乐争霸传

第一部 旭日东升

第一章 亚特兰大的发明狂人

可口可乐出现在纷扰、创新、争夺的新生美国。一部可口可乐史就是美国史的缩影——可口可乐与美国一道长大、强壮，它转变了消费模式，改进了人们对休闲、工作、广告、性爱、家庭及祖国的认识。

—

可是，十九世纪末的人们全然没有预见到那些影响。当时，美国内战后农民、伤兵和移民使得成药业膨胀起来，美洲大地广告泛滥、秘方横流。

某位药品商甚至要赞助建造自由女神像（1886年），条件是在神像基座上树个特大广告。在有钱可赚的时候，美国人大都乐意忍受民主和人权掩饰下的虚伪。只要有钱，流氓无赖也受人拥戴和崇拜。

所以心理学家兼哲学家威伦·詹姆斯痛斥世风时说：“第一眼瞧见《先锋报》，我就脊梁骨僵硬、呼吸停滞，感觉像一团屎尿打在我脸上。将来我们报刊上全是恶心透顶的新闻，这怪物正飞速成长；报纸的字里行间充斥着广告词，广告活语在报刊的地位，仅次于自杀、谋杀、打斗，诱奸、强奸等等……”。

美式民主自由的基本教义就是名正言顺地追逐财富，不择手段地攫取金钱。在这种状态和社会心理背景下可口可乐应运而生。

二

“攀把锅子倾斜时嗅到了香气，他用木勺从锅子里目看鼓泡的咖啡似的液体，凉了就放入嘴里尝尝。“可口可乐秘方”的档案第一监理人——威尔伯·卡路兹是这样描述它的诞生的，此情此景就像“圣母玛丽亚产子”一样。

可口可乐企业传奇更是写下这样的一笔：从舔嘴的一瞬间，就宣布了可口可乐的未来！但是，公众以为这些官方宣言真有点像神话，他们更深信攀先生只不过是个赤脚医生或者在后院私造假药的江湖郎中。

人们传诵着：

一八八五年仲夏，一位高个老头拄着胡须漫步在亚特兰大市区的马利他大街上，他拐进“雅格”杂货铺准备买杯汽水冰饮。“卖报！卖报！今天的新闻真不少！税务局被酒商惹出大烦恼！禁酒大行动在歌剧院！……卖报！卖报！一天消息早知道！”报童边跑边叫，引来了老头的思考。他赶紧招手：“小鬼！来份快报！”映入眼帘的是凶杀、私刑、色情等新闻，更引人注目的却是关于饮酒许可令的社论：

“上帝和法官们共同裁处吧，饮酒是最大的犯罪呀！一旦有了许可令，市民肯定被怂恿，引诱去酗酒，酒吧就会往每张嘴里狂灌威士忌！”

老头夹着报纸，从容地横穿马路，来到马利他街一七号房，掏出了钥匙。“嘿！攀帕敦先生，今天好热！”一位过路牛仔向老人举帽致敬。

当攀帕敦先生走进自己的实验室时，面对刚从秘鲁进口的可卡因和制取它的设备，这位老郎中突然一阵昏晕，老对头又找上门来了！

他能治好别人的头痛脑热、感冒、消化不良、性功能衰竭等等，却治不

了自己。胃溃疡和风湿病一起袭来，整垮了他，慌乱中，他从秘密的抽屉夹层里找到了自己的药——戒酒用的药物，颤危危地把注射筒灌满，又慢慢地注入体内。

五十四岁的约翰·史迪斯·攀帕敦医生打进自己手臂的不是别的药品，而是吗啡！他正在做的试验正是可口可乐试验！难怪后人都说，可口可乐像其他秘方一样有其自身的历史、地理和文化背景，但它是一种掺有特质可卡碱的“药”！

攀帕敦为了找准口感，反复不断地试验，当偶然将糖精和碳酸水混合时，奇迹就出现了！他沉醉于其中，一直渴盼发明一种东西能将药物和饮料联珠璧合，并且要完美无暇以及畅销全世界。

自从一七六七年普里杰利制造出二氧化碳后，人工合成的碳酸水就成了紧俏的补药；一八三九年法国移民罗索尔首创在碳酸水（俗称苏打水）里加进各种口味，效颦者开始一窝蜂而上。“黑尔草根苏打饮料”问世，“摩西神经食粮”上市，“倍乐樱桃苏打水”来了，……苏打水业生意兴隆，攀帕敦正好赶上了这个黄金时代。

在那神奇的咂摸着嘴唇的一瞬间，一种新的冒泡泡的饮料诞生了。老攀先生发明了“可口可乐”的秘制配方，顾客们也满意地舔舔嘴唇：我爱上了可口可乐。

而后，艾莎·甘特多先生在攀帕敦先生辞世前买下了可口可乐配方，百般宣传，终成了亚特兰大的超级富豪。

二十世纪初，这种可乐饮料的兴起、成名，被世人接二连三地以“可口可乐传奇”的名义加以传诵。

三

一八八五年，攀帕敦医生向世人宣布：“使用可卡叶不仅保持健康，而且能延年益寿，服用他的人，大脑和四肢都会有超常的发挥……”。他总是高傲地认为别人的药一无是处，微不足道。

其实，他心中多的是一份恐慌。因为他一直梦想着能赚大钱，可以养家糊口，能够建立自己的实验室，甚至向慈善事业捐款。早在一八七九年时，四十八岁的他就有苍老之感，毕竟那时的男人平均寿命才四十二岁，并且穷困的攀又被疾病缠身。每当风湿病和胃病突然袭来时，他就动弹不得，苦不堪言。他不断地试制新药、新饮料，顽固地深信别的人是无能为力的。尽管攀看到别的发明家凭借专利发了大财，他还是说那些人从没受过什么教育，缺乏一种为事业献身的奉献精神。特别是，他认为那些人是文盲，教育水准太低了！

攀帕敦的教育历程和生活经历是这样的：一八三一年出生于佐治亚州的诺科斯维尔城，十七岁时就读于佐治亚南方药用植物学院。一八五一年毕业后干了一段时间的蒸汽疗师，又到费城进修一年，之后在佐治亚州的欧格利素当药剂师。在这里和安娜，伊莉莎·科利夫·刘易斯一见钟情，二人在一八五三年结婚，婚后一年喜得独子卡利·内·攀帕敦。一八五五年攀帕敦来到哥伦布，除了担任药剂师外，他还做眼科手术，但主要收入还是靠卖“三佛医生”之类的强壮剂专利产品和“南方之补”等药酒。

南北战争开火后，攀帕敦参军当了中尉，但不幸的是受伤了。一八六五

年十一月他伤愈后从纽约采购回来又开始卖药事业。一天，他的侄女提醒他身上的伤疤时，他拒绝说忘了一切有关战争的事。那是在一八六五年四月十六日南方投降后一周，攀帕敦骑兵队遇上了打过来的北军，攀帕敦中了枪，还被军刀砍中了，幸运的是，腰上的钱夹挡住了子弹，打歪了军刀，让他死里逃生。

往后五年，攀帕敦和富人奥斯汀·俄克医生合伙发财，但是攀帕敦总没有积蓄，不是花钱做试验，就是馈赠给家人亲友。

四

一八六九年，攀帕敦来到亚特兰大创业：有“凤凰城”之称的亚特兰大最先是小屋群落、妓院和酒家杂处之所。刚开始，攀帕敦和合伙人准备大干一场，在豪华的镜泊屋饭庄创建了全城最大的药品贸易商城。他和合伙人虽然十分高尚，也很勤劳，但缺乏管理，导致了一八七二年的破产。虽然攀帕敦不断实验出新药，也吸引了有钱的合作者，但没能从这次破产中重生。一八七四年和一八七八年两度遭受火灾，第二次火灾毁掉了他两万美金的存品，保险赔偿也只有半数。尽管说攀帕敦“不是吃这行饭的料”有失公正，但也能凭此想见其窘境。一八七九年攀帕敦才偿清陈年老账，得以在研究新产品方面自由地支配时间。

数年后，攀帕敦发明了“印第安女王”染发剂、“配方47%”的风湿药、三效肝丸、姜汁灵、柠檬桔子万灵药，还有一些今人所淡忘的成药和饮料。一八八六年的报纸热衷于报道他晚年所尝到的各种成功滋味。

除了医药学和药物学学位之外，攀帕敦一辈子都手不释卷。十九世纪七十年代晚期，他读了有关可卡树的书，看到秘鲁和玻利维亚土著咀嚼可卡叶的习俗，读到老医生鲍伯·克利斯蒂生嚼可卡叶后空腹爬3224英尺高的山的传奇，还接触了所有关于可卡叶的文献。一八八一年初期，医生和药剂师不断提出可卡叶与可卡碱治疗鸦片和吗啡瘾者的报告，中期有本药品期刊断言“可卡热”是戒除酗酒和服用吗啡恶习的结果。此外，有名的弗洛伊德先生也首先在一八八四年亲自尝试可卡碱，可卡碱简直成了他周期性沮丧和昏睡症的唯一解药。而且，弗氏还确切地感到性能力增强了，他写信给玛莎·鲍纳的信里说：“我来你就惨了，我的公主！我要亲吻你红通通的那个。如果你早熟，你就会明白：究竟是温柔的小女子还是吃了可卡碱的大块头野男人更强壮！”

可卡叶最著名的商业饮料是“酚·玛丽安妮”，也就是可口可乐的“始祖”——用葡萄酒泡可卡叶的东西；它是科西嘉人安科路·玛丽安妮所发明的。这种可卡碱混和酒从欧洲打进美国市场全靠发明者的行销天才，玛丽安妮专门找名人来作证明，包括爱迪生、左拉、麦金利总统、维多利亚女王、莎娜朋哈得、利丽安·罗素、“水牛”比尔、寇尔、以及三位教皇。教皇里奥十三世还颁金牌给他，教皇的传记中记载“他只吃最简单的食物，喝点酒和水，……享年九十三岁”。玛丽安妮还受到国王、公主、权贵、牧师，政客和上层人物的推崇，只差点没向上帝求证了。

一八八五年格兰特将军病入膏肓时，医生就是用“酚·玛丽安妮”缓解他喉癌的痛苦，奇迹般地替他保住了性命，顺利地让他完成了回忆录。在将军生病期间，玛丽安妮应邀前往纽约，让医生们更了解这种神药。之后，她

又大肆渲染将军用过她的药。

“酚·玛丽安妮”横扫市场时，假冒伪劣者也就层出不穷。攀帕敦的“法国可卡酒”也就是一种比较高明的仿制品，但却是更好的改良药。攀氏声称他的酒含有秘鲁可卡树的药性、非洲可乐果以及纯正葡萄酒，“科学家、学者、诗人、牧师、律师、医生，还有脑力劳动者，全都是这种智力强化剂的受惠者”。其实，攀氏补药的三种成分据分析都是壮阳药。再看他们打的广告：

“美国人是地球上最神兮兮的人，……所有受神经质之苦的人，我们都向您推荐这种奇药——法国可卡酒，它能治愈一切神经上的毛病、消化不良、身心虚弱。所有慢性病、胃炎、便秘、头痛、神经痛……，法国可卡酒被确认为人类的最大福音、上帝赐给医药界的厚礼。牧师、律师、学者、商人、银行家、名媛淑女、因办公所致的神经衰弱和肠胃不佳的人、需要神经补品和良性兴奋剂的人，将会发现法国可卡酒是无价之宝，是欢乐和健康的回春药。可卡酒是性器官的最佳强化剂，能治愈他难医的输精管衰弱和性无能等疾病；对不幸沾上吗啡或鸦片瘾的人和过度服用酒精兴奋剂的人，法国可卡酒已被验证为最好的药剂，几乎长期虚弱的人盛赞法国可卡酒是极佳的强化剂。法国可卡酒，得到世界上两万多最具有学识和科学素养的医药界权威的保证。”

五

用可卡碱治吗啡瘾，攀帕敦有自己的道理：他最初用吗啡减除枪伤和刀伤的疼痛，像众多退伍军人一样染上了“陆军病”（即吗啡瘾），后来由于慢性病而继续服用。故此，他企图用法国可卡酒来戒除自己的吗啡瘾，本文开头的那一幕也就顺理成章了。

值得警惕的是，正如若干医生和报界人士警告的一样，可卡也许真能让人远离吗啡却令人再次成了新药的奴隶。弗洛伊德把可卡碱当作吗啡解毒剂，介绍给朋友福，一年后福死于可卡碱瘾，死状凄惨。

攀帕敦在一八八五年六月面对亚特兰大报纸的批评时，站出来为可卡碱辩论。他同意误服可卡碱的危险，但认为可以用同样的话批评任何有效的药。他还是把可卡奉为万灵丹，可以强身健体、永葆青春、延年益寿。又在报纸上打广告，展开宣传攻势，结果带来了令人振奋的销售业绩，这使攀氏差点一不小心成了药界的百万富翁。但是，萨姆·琼斯牧师发起了“禁酒运动”。

这位改过自新的酒鬼、报界的宠儿，是个颇受欢迎、粗犷、讲话快又善比喻的传教士。被称为“放炮传教士”，受过高等教育，演说精彩、领导禁酒多年，因此最终他的妙语如珠和蹂躏功夫使得亚特兰大和密尔顿城通过了禁酒令。攀帕敦感到危机四伏，疯狂地实验、修改可卡酒的配方。剔除了酒，加水果液太苦，加糖又甜得发腻，又加酸味，一八八五年整个冬天他都在探索。

十二月，北部人弗朗克·鲁宾逊和大卫·杜出现在攀的门面，他们正兜售着自己的“彩印机”。两人是缅因州来的，近几年定居在依阿华，在南方旅游时落脚于亚特兰大，四处寻找合伙人。有人说攀先生似乎总在寻找新点子和新的伙伴，建议他们来试试。攀帕敦跟老伙计艾得·荷拉商量后，四个人拍板定交；新企业命名为“攀帕敦化学公司”。荷拉是唯一的投资者，但

四人等分股份，攀以个人才能和实验室入股，鲁宾逊和大卫·杜以印刷机投资。该企业马上在公司信件上大吹特吹：“世界的伟大奇迹就是一次能在报纸上印出两种颜色”，但出版商并不理睬。

直到第二年春季，攀先生都在不断实验。在他的新实验室里，他终于试制出他的“戒酒饮料”。经过四个股东的激烈讨论，名称最后确定为鲁宾逊想到的“可口可乐”。大家一致认为这是个好名字，不只因为 CoCaCoLa 点明了两种主要成分，也由于两个字开头押韵、很响亮。

夜以继日研究配方的攀先生该休息一会了，鲁宾逊接过了生产棒，一手包办制造，全力促销。一八八六年五月《亚特兰大日报》上打出了第一次广告：

“可口可乐，可口！清新！欢乐！活力！是新潮苏打饮料，含有神奇的可卡叶和著名的可乐果的特性。”

一语点出了它是治疗头痛、沮丧的兴奋剂，又是独特口味的碳酸水。简短有力的广告，开创了现代广告之先河。“可口、清新”的形容词已经成为可口可乐的同义词了。但简短的主要原因不在此，而是这样做便宜；四位股东的资金有限，产品问世的头一年广告费才一百五十元！费用少却带来极为可观的曝光次数，大旗帜式的防水布招牌一块钱一个，每个公共汽车广告一分多，每份海报三厘多，一块钱可以印一千张折价卷。

饮料上市才两天，攀就写匿名信给实验室，抱怨说：“某个股东——名字是谁就别提了，他拒绝做可口可乐的样品试饮，别再举行免费试饮了。因为我们所得的利润不允许如此浪费。”但鲁宾逊轻而易举就改变了攀帕敦的想法。为了将来的利润，他们需要试饮，更需要很多其他促销方式。

同时，禁酒令于一八八六年七月一日在亚特兰大雷厉风行地执行起来。但攀帕敦又开始广告法国可卡酒，这回广告说服用可卡者会特别长寿，“有案例表明可活到一百二、三、四十岁，甚至一百五十岁”。这些广告使销售量大增，可口可乐和可卡酒销遍全国，到处都在订货。销售量大增，也带来了公司人事更迭，杜先生撤回股份，由曼彻斯特市的药剂师亚利山大取代，股本增加到一万元，亚利山大当上了总经理。同时，伍尔弗·华克以推销员的身份加入，他是攀帕敦骑兵队的伤兵，破脚却在公司早期站了关键地位。

攀帕敦的独子查利·攀帕敦也出现在公司薪资帐单中，他学习生产以让鲁宾逊专心促销。小攀帕敦当时 33 岁，很女性化，又酗酒，自然性情乖戾了，令攀失望和忧心。攀满脑子新计划新配方新发明，报界预测这位发明家似乎“正走上致富之途”，他有两种最畅销的饮料，新的东西也将问世。

一八八七年六月二十八日。老攀帕敦获得了可口可乐注册商标的专利权，确认了享有法律上的发言权，但是，一个星期以后，事情竟然急转直下地大变了。

第二章 秘密配方争夺战

群雄逐鹿，胜者为王。

可口可乐的争夺战爆发了。肇事者还是老攀帕敦，他在一八八七年七月八日那天把股叔的三分之二卖给了维利斯·威伦斯和乔治·劳蒂斯。阴谋、政变与死人事件随即相继发生。

—

总经理亚利山大和佛朗克·鲁宾逊被推上了审判庭时还一无所知哩。一八八七年七月九日的《制宪报》上刊载：“攀帕敦先生、鲁宾逊先生及其兄弟宣布攀帕敦公司总经理亚利山大控制了公司帐册、权状等，并且指控总经理的经营方式重创了他们的权益，亚利山大企图与一伙人合谋毁掉该事业。”

可怜的佛朗克·鲁宾逊却毫不知情，亚利山大早在七月八日之前就卷走了帐册溜之大吉。据说，老攀帕敦贱卖股权的原因是为生活费和吗啡瘾所逼，但他欺瞒了整个公司。直到老家伙写好卖契并收到一张面额一百五十美元的三十天期本票时，他才在买卖成交的两周后通知鲁宾逊：攀得到了可口可乐的独家专利权并且卖出了部分股权。

真是晴天霹雳！为可口可乐命名、制订司班瑟字体商标、绞尽脑汁地生产和宣传的鲁宾逊被架空了。七月二十日，倒霉的鲁宾逊开始了软弱无力的还击，他列出公司的帐务财单——资产负债表；并且找到律师去打官司。但是，卧病在床的老攀帕敦在一间狭小简陋的房子里和律师得到了沟通：“他们错了，除了我谁也不曾拥有可口可乐的股份；他们说的事我全做了，但从未许诺分给他们可口可乐的股份。大家也不必争来斗去，就算给他们股份我照样可以卖掉，你是拿我没办法的。”律师笑着说：“嗯，他们都没啥钱；我也不想赚这桩官司的钱……”，事情就这样以律师的撒手告吹了。

为可口可乐索命厮杀过的鲁宾逊对产品的未来都满怀憧憬，并不因此一笑了之；相反，又出高招了：自己也有了一份可口可乐的配方呀！他想找个人先买下可口可乐的权利然后把它推广出去。

二

新股东老板维利斯·威伦斯和乔治·劳蒂斯也有了麻烦。他们把存货可口可乐由马利他大街一七号搬到马利他大街与百亭街的角落；威伦斯自称为亚特兰大“苏打水”大王，但卖出第一瓶可口可乐的人却没有时间继续卖。所以，劳蒂斯对旁人说：“生意过于清淡了，情形已经到了让人捉襟见肘的程度，……我发现他无法料理这桩生意，威伦斯自家店里的生意大忙了。因此我跟他讲‘散伙吧，伙计’！要么你买我的股份，否则就卖给我。”但是，劳蒂斯也抽不出时间来独个儿推广可口可乐。

“如果没有妙计可以让可口可乐一鸣惊人，它就会夭折，这样，我只有决定卖掉它。”劳蒂斯的解释，博取了老攀帕敦的同意书。一八八七年十二月十四日，劳氏就卖掉了股本，威伦斯也签了名。华克撞掇他的妹妹玛格丽特·杜斯尔拿出一千二百元买了下来，还包括生产设备。这样，他们兄妹分

别拥有可口可乐秘方权利的 4/9 和 2/9。但是，威伦实又把他的权利卖了一次，卖给了琼斯傅·雅格，这位“摩西神经食粮”的雅格对苏打水生意并不精通，他把小规模生产交给了威伦斯。此时，攀帕敦就找上门来要求预先支付利润，雅格解释说：“按合同规定，老攀得从每加仑可乐里抽取五分钱的秘方佣金，何况他一直很穷呢。但要我预先付帐，真令我生气。”

攀帕敦这位好好医生除了不时找雅格的麻烦以外，并不闲着，他再出新招，他以刊登虚假广告为饵一口气钓上了三个急切的企业家：美菲得、莫弗和布尔得沃斯。尽管他的秘方已全部卖出，且按理说制造的秘方也该由攀、华克和杜斯尔共享，但是可口可乐的争夺者却有了好几个人，包括查利·雅格、鲁宾逊和后来的三个企业家。

三

事情还不是如此简单，艾莎·甘特多也杀了进来，他是一位资金充足的企业家兼药剂师，满怀豪情壮志，不断找寻新产品，花钞票又总是恰到好处。

鲁宾逊说：“你瞧那马车，那一天你会发现上面满载的不是空啤酒瓶而是可口可乐的！”艾莎由此动心了，确定要全盘掌握可口可乐。又碰上一八八八年春天雅格向他抱怨攀医生的索讨，作为朋友他使用友谊和玻璃工厂买下了秘方的专利生产权，但开始是鲁宾逊作为艾莎的代理人张罗一切的。

在三个茫然无知的企业家忙于生产、推销、经营时，小攀帕敦搅了进来。小攀帕敦辞职回家为的是继承权，他要求美菲得交出实验室里生产可口可乐的工作，碰壁后就向攀施压。

“老医生来找我们，商量着他必须给儿子一份专利权。这消息简直是枚炸弹呀！”美菲得无奈他说。

他眼中的小攀帕敦是个“令人生厌、爱酗酒的牛仔”，并且搞得攀无法做人。在小攀帕敦的恶言冷语和花言巧语之间，老医生告诉合作伙伴他以前早就签了让出可口可乐专利给儿子的文件，但因为吗啡瘾而忘了这件事。

情形更不妙的是，艾莎早就悄悄地取得了可口可乐的合法权利并和小攀帕敦、华克兄妹组成了“可口可乐公司”。他们于一八八八年二月二十四日向密尔顿高级法院登记，但艾莎在一八九二年才把“可口可乐公司”正式注册。艾莎开始大干一场了，即使查利对公司是项负担他也有办法。于是，安排妙着，买下了小攀帕敦的股份，租下了攀在马利他大街一七号的空屋。同时，给弟弟写信要求帮忙在纳沙维尔推销，他写道：“我不是要你做个小贩或生意人，我附上传单给你。这是好事，相信我吧！”一八八八年四月十六日，艾莎在鲁宾逊的见证下，以七百五十美元买下了可口可乐九分之三的股权和专利。艾莎还雇用华克在外地拓展业务，生意兴隆之际也有令人头痛的事，就是查利·攀帕敦同时也在卖一种产品极差的劣质饮料而让顾客认为他们的产品是冒牌货。

不幸的是当几种可口可乐为美国人解暑消热治头痛醉酒之对，它们的发明者于八月十六日过世了。这位五十七岁的攀医生给后人留下了一团传奇，报纸上称他是“亚特兰大最老的药剂师”、“最优秀的市民”、“最受欢迎的绅士”；人们普遍认为他是位彬彬有礼的君子、充满奉献精神的学者和创造力的天才。小攀帕敦呢？这位酒鬼六年后就自杀身亡了。

然而，艾莎并没有因此受损失。他假惺惺地召集药剂师开会，向攀致上

最崇高的致意，简述攀医生的美德和天性，呼吁他们在攀医生出殡日里停业一天。除此以外，还陪送棺材到哥伦比亚的墓地下葬，而后向人宣称自己是攀视之为最好的朋友。两周后，赶紧以一千美元买下华克兄妹的权利。至此，总共付出两千三百美元后，艾莎就成了可口可乐的独家所有人。

四

不过，上述的只是简单的事实，惊人的内幕和风波在事实的背后若隐若现。艾莎的律师曾告诉朋友：“如果我把所知道的关于可口可乐早期的事和盘托出，将会让人难以下台。我是不会把公司在初期为了免债而搞的鬼把戏拆穿的。”一九一一年可口可乐公司大搬迁时，艾莎不顾侄子的反对，烧掉了早期的全部文献，保留的只有所有权合同，间接的证据或流言从此就缠上了他。

疑点最大的就是小攀帕敦死因之谜。一八九四年的六月二十三日，查利被人发现昏倒在区瑞餐厅楼上的小房子里，椅子上有一大截粗制鸦片。十天的苦熬之后，查利·攀帕敦就死在医院里。尽管他是有名的酒鬼，但吸食鸦片还是第一次为人所见。他的死因也就被怀疑成吸毒过量、自杀或者谋杀。他的表兄弟后来说：“查利的死一直有疑点。”报界也炒得很热，说：“查利是否吸食鸦片自杀不太清楚，可整整三个小时有人扶着他四处走动，还拍打身体注射药剂，……小攀帕敦是可口可乐的发明者攀的继承者，掌管着专利是很显然的。”刊登的补闻上还说，“查利·攀帕敦继承了一种秘方”，其后将它贱价脱手。”一位攀帕敦研究专家孟柔·柯因坚信小攀帕敦不是自杀：“别忘了，查利·攀帕敦受父熏陶多年且深晓药理，即便要自杀也会采用稳妥有效的方式，如吞生鸦片或注射过量吗啡。”

无论如何，艾莎明白这位公子爷死了他才会心安许多，不然是非不知该有多少。然而，艾莎并不能因此就松了一口气，更令人头痛的事还有伪造文书。所有权案件等风波。

华克的妹妹杜斯尔宣称，华克在八月底签字将专利卖给艾莎之后就不明去向，连简单的道别语都没有；有人说华克在温泉城时她不停地去信却没有回音。后来，她在一九一四年的法庭证人席上说：“我没有见过任何把专利出卖的文件，我坚持此点，并且从未得到过一分钱。”笔迹专家鉴定：两份可口可乐所有权的文件上杜的签名是伪造的。

同样，小攀帕敦似乎伪造了他父亲的签名，而且两件事同在艾莎写信给其弟的那一周里，信中艾莎称自己施加了“一点影响力”取得了可口可乐的全部所有权。

老攀帕敦太太的妹妹又出来确证：艾莎的确买下了秘方的专利，但是在攀的葬礼之后由其太太卖出的。这位阿尔伯特太太致信其子，“你姨妈卖给艾莎·甘特多秘方，因为艾莎许诺要给她房子和一辈子也花不尽的钱。但是，他从不给一分钱，而你姨妈至死都还相信艾莎。”同时，阿尔伯特太太告诫其孙儿孙女永远也不要喝可口可乐，别让赚黑心钱的艾莎赚他们的钱，哪怕只有五分钱！

还有人传谣，说是查利·攀帕敦在酒醉时卖掉了专利，或者是劝其父以六百美金卖掉后喝酒喝光了，……这类故事还有许多，而且都有头有尾甚至似乎确凿可信。但也许攀帕敦的一位亲戚关于所有权的一段话说中要害了：

“之所以可口可乐成为大众化的饮料，是由于有一位充满生命力和创造力的强者在幕后推波助澜。如果攀氏父子不曾向艾莎出卖可口可乐的专利及所有权，可口可乐很可能像其它旧饮料一样给埋没了。我的堂妹坚称艾莎抢走了她和查利的权益，我却疑惑能否有这种说法，艾莎出钱买下对她们无用的废物并变废为宝，使之成为最受欢迎的饮料，全是靠个人奋斗呀！”

总之，群雄逐鹿，胜者为王，艾莎·甘特多是最后的胜利者！

第三章 可口可乐打天下

在药品之都亚特兰大，可口可乐王朝正式诞生了，其奠基人——同时也是大权独揽的总裁艾莎有着如下的个人特：

他具有反应如电的脑袋，精力充沛，总有电光火石般的主意，而且自信能随时小饵钓大鱼，积极进取、稳固可靠，并且如他自己所说：“我不知道这一生有哪一天我心中没有赚钱的欲望。”

艾莎·甘特多的确称得上是个天生的资本家，看见他的人都觉得他的目光会掏空每个人口袋里的钞票，艾莎自己也声称自己是为了开创一番轰轰烈烈的事业而生的，他要建立的是金钱世界里的王国，要像国王支配臣民一样掌握一切可以攫取的钱财。当艾莎六十四岁时，也就是一九一五年的时候，他宣称：“我不知道这一生有哪一天我心中没有赚钱的欲望。”的确如此，在艾莎短短的一生里，他总是在寻找赚钱的捷径，像阿里巴巴寻找山洞里的宝藏一样，他偶然间走进了可口可乐的世界，发现这里蕴藏着奇迹般的潜能，可以为自己吸来无尽的财富。在物欲横流的商海里，艾莎战战兢兢地找到了达到发财致富彼岸的小舟，他要甲所有的聪明才智耍出一切手腕来掌稳舵。

凭着对金钱的宗教般地狂热和贯穿始终的追求，艾莎竭精殚虑地创下了可口可乐公司，创建了招财进宝的可口可乐王朝。

—

其实，艾莎·汀特多先生只不过是个短小精悍的汉子。声音也有些尖而高。然而，像拿破仑一样，他凭着聪明机智和伟大魄力横扫从加利福尼亚到东海岸，从北方到南方的整个美国市场，艾莎的可口可乐像海潮一样席卷了全美，带来了滚滚财源。但是，人们大都认为他只是个盯着钱的人，而不太符合大企业家的正统形象。艾莎的人生之路却表明着他自小就是个精明能干的理财者，最有说服力的事是他把小孩子们组织起来抓貂的事。

那年，艾莎才七岁。在大人们谈话时，小艾莎听到有人说卖貂皮在亚特兰大赚到了大钱，想到父亲萨姆的告诫“每一分零用钱都得自己挣”，于是他决定去抓野貂。第一天，他狠狠地追着一只灰色的野貂，农场里的庄稼在他身边飞快倒退。小艾莎即使跑得上气不接下气还是不放弃。“我一定得抓住它，抓住它！抓住它！”最后，一阵惊喜猛地袭来，艾莎抓住了，他就要有钱了！哪料，狡诈的小貂掉头一口就咬住了艾莎的手背，可是他不放松，鲜血顺着指缝间流下来使得右手血肉模糊。艾莎想用左手去按住挣扎的小畜生，但是被激怒的小动物大发野性一下子咬住了艾莎左手的无名指。这下更惨了！可他扑了下去，用身体压住挣扎不止的蠢东西，咬紧牙根抓起身边的小石块猛砸！

野貂死了，小艾莎哭了，哇哇大叫地抓住死貂回家。是农场主又是商人的父亲发现了艾莎，赶忙给他包扎，而后召来七个兄姐和三个弟妹，满脸严肃地训话，除夸赞艾莎有办法赚钱外再一次地告诫子女要想尽办法赚钱。掌管甘氏家族的孩子们的母亲并不觉得丈夫做得过分，反而嘴唇紧闭、表情严肃地站在旁边。

小木屋所在的小镇叫“维利亚瑞卡”，是萨姆为了吸引淘金客而取的名字，西班牙语叫做“富有之城”，萨姆在此创业并培养了艾莎的创业精神。小镇离亚特兰大有三十六英里，小艾莎的第一张貂皮只好坐马车送进城去，他以为最多可得二十五美分，哪知一下子赚了一美元。兴奋的艾莎开始撺掇兄弟姐妹和附近的小孩四处抓貂，而且由他统一进城去卖。来来往往的“贸易”中，艾莎又发现马车回城不该浪费，他用卖貂的钱买了些大头针，带回小镇去卖。在艾莎第二年入学之时，他就靠卖貂皮和大头针赚了一百多块钱，真是个小富翁啊！这套聚少成多的经营才能，后来肯定被艾莎用到可口可乐的经营上了，因为他从来都坚信即使是蝇头小利也能聚沙成塔。

十岁时，艾莎退学了，南北内战迫使学校关门了，他的母亲玛莎·甘特多太太给了他正规的基督徒式家教。战后，艾莎也只念了两年高中，他的学历实在是不怎么样，也许严慈的家教更有效吧！一八七一年；十九岁的艾莎实现了少年的梦想，进了药房当了学徒，向当医生迈进了一步。

他在卡特威耳城的一家药房里干了两年，此间他时时想到他童年时候的游戏——他扮医生，假想着用自己开的药给鸽子、猪、狗、牛治病，因而艾莎利用住在店里面的每个晚上学习，包括拉丁语，希腊语、化学和医学。本来，他是可以回到乡下或者在卡特威尔城里当个医生且每月赚二十五块钱的。但是，艾莎这样想：“当药剂师比医生更赚钱，还不必劳心费劲儿！”二十一岁的他就带着一美元七十美分和一张工作介绍性来到了亚特兰大。

这是一八七三年的寒冬，整个一月份他都在寻找工作机会，但终是一无所获。那天晚上九点，艾莎来到乔治·豪尔斯的药店里，并遇见了一位令人作呕的店员。在艾莎自述生平时，那店员的眼睛亮了，打断他问道：“你何时能来上班？”

“现在就可以！”艾莎脱口而出地回答，这一下给他带来了转机。店员马上领他见到了豪尔斯医生，令人吃惊的是店员不再使人生厌而是立刻辞掉了自己的工作。艾莎同时还找到了一家延期付房租的旅店。这些，恐怕是仁慈的耶稣对艾莎的坚韧不拔的回报吧。

艾莎工作极度努力，往往废寝忘食，烟酒不沾而且最懂得捂紧口袋。一八八七年，他和玛尔儒斯·霍尔曼从老板豪尔斯手里买下了两家药店。两个年轻人善于经营，不仅工作积极、可靠且聪颖，而且能够克勤克俭，很快赢得了普遍的赞誉。两年后，资本由三千块钱增至一万元，别人对两个合伙人的评价也成了“现货充足、生意活络、付款迅捷”！与此同时，艾莎又交上了桃花运——他和老板的女儿十八岁的露茜·豪尔斯一见钟情，很快又结了婚。露茜真是个好帮手，她不仅让极力反对婚事的父亲认同了艾莎，和丈夫过着快乐幸福的生活，而且掌管了一大家事务。四男一女的孩子、铁石心肠的婆婆、艾莎的三个兄妹，这些都是露茜要照料好的对象，因为艾莎只知道忘我的工作根本顾不上家庭的混乱和难题。

艾莎全身心地投入自己的事业，一八八一年买下了霍尔曼的股份，一年后又与岳父合作。后来，就是众所周知地趁人之危地买下老攀帕敦的制药事业。一八八六年时，他连岳父的股权也设法买到了，光明正大地将公司更名为：艾莎·甘特多公司。

在艾莎发现可口可乐并加以利用之前，他正全力以赴地做各种药品生意，在亚特兰大这个南方药品之都里大显身手，靠自己的艾莎，甘特多公司在卖药行占了一席之地。跟其他亚特兰大人一样，艾莎同样狂热地追求着有创造性的新事物，对新发明的成果趋之若鹜，而且毫不放松琐屑之物。在艾莎三十四岁，也即一八八六年时，他正值盛年的自信心使得自己得出了这样一个结论：老本行干得太久了，钱虽然赚了，可关键的是该着手建构致富之路赚大钱了，艾莎是属于这样一类资本家的：他们有着反应如电的脑袋，精力充沛，总有电光火花般的主意，而且自信能用小饵钓大鱼可以减少资金的浪费。总之，艾莎是位懂得积极进取、稳固可靠的生意人。

可是，现实的日常生活中艾莎又是什么模样呢？从他一大早匆匆地上班到晚上精疲力竭的回家，家人看到的又是这样一番景象——到店里或办公室去像要奔赴战场，清晨听到有关二丁点的生意方面的事也会极度亢奋，午饭是从来不回家吃的，有时甚至好几个月不吃午餐，晚上眨巴着疲劳的双眼、揉着隐隐发痛的脑袋，直到深夜才回来吃点残羹冷菜。因此，亲人门都对他的健康状况感到担忧，儿子常说：“爸爸略知药理，对自己疗理充满信心，可那是不明智而且相当危险的行为呀！”很可能，艾莎不仅有消化不良的毛病，而且有妄想症，还是一位躁郁症患者；他长期处于亢奋状态又呈现出周期性地沮丧不止。

不可否认的，是艾莎的特质——商战中的行家里手。他最拿手的好戏是强势的广告轰炸，曾经多次向顾客许诺“不满意可以赔钱”，但实际上是最聪明的艾莎吃透了顾客的心理，赌定了顾客们是不会退货要钱的。他最大的才智恐怕也在此点，就是善于抓住别人的心理。在夺得可口可乐之前，艾莎还获取了许多药品的专利权；一八八七年，新的机遇又悄悄地敲响了艾莎这个一心创业的商人的大门。小个子药商反应也相当地敏捷，抓住良机，展开攻势，在可口可乐争夺战中大获全胜，不用一年就完全取得了可口可乐的合法控制权。

一八八九年的头几个月里，艾莎一连串地接待亚特兰大日报的记者，报纸上的文章这样写道：

在毛利他大街的工厂里，我见到了艾莎先生，很明显他是个外貌冷峻的矮个子，目光令人不寒而惊。可是，他却满脸慈容地对我说，“先生，我此刻的处境很糟，身体垮了，公司也倒霉，欠债高达五万美金呀！我唯一树有的是可口可乐！”他又强忍着头痛和胃病，带我参观工厂，私人办公室在一楼后面，却要充当零售店；二楼里堆满了十四英尺高、价值一万美元的各种成药，这里是装货部，也是拥挤不堪的货仓；三楼呢，一群年轻女人在嘻嘻哈哈地打包药品，看到老板时都不敢作声了；这幢建筑的底下，是鲁宾逊先生的生产车间，一切就如此简单而又杂乱不堪！我实在无法想象艾莎经理的卓越有效的管理才能！

当然，艾莎一直呆在办公室里，既要卖货，联系生意又要管帐、写写画画和精打细算。一天，来了个年轻小伙。

“我叫萨姆·迪伯，叔叔，你该认识我，请让我为您做点事吧！我想至少可以干些推销的活儿！”小伙子倚在柜台上，大咧咧地向艾莎说话。

一萨姆·迪伯！丽娜的儿子？你多大了？”艾莎一直在算帐，头也没抬地问话，他还以为是哪位姐姐的小儿子来闹着玩哩。

“我都长大了，前天刚满十七岁！”小伙子竟然掏出领带来玩耍，不停

地在手指间缠绕着，脸上露出自信的笑容，却不是盯着艾莎，而是四处瞧那些药品。但是，这一切全被艾莎眼角的余光捕捉到了，他一下子瞧不起这个不老实的孩子来，心想：“这小家伙肯定做不出好事儿，说不定还会坏事呢！”想到这里，他猛地抬头，冷冷地一笑，说道：“年轻人，你知道什么是艾莎·甘特多公司吗？你懂得可口可乐吗？”

猝不及防的提问，虽然没有难倒迪伯，但是毕竟他才十七岁，无论如何也弄不清可口可乐是什么。自然，艾莎叔叔没有给迪伯好果子吃，他被拒绝了。

常常听到父辈们谈论艾莎叔叔由贫致富的传奇故事，迪伯顺理成章地成了崇拜者之一。所以，他并不在意艾莎叔叔毫不客气的训斥，反而多了一份要加入艾莎的麾下做出一番业绩来给叔叔看的决心。然而，像艾莎叔叔当年谋求差事一样，迪伯在这幢三层楼的每个房子里都没有得到丁点儿回答，他被叔叔彻头彻尾地否定了。但是他不死心，每天都往公司跑去，时刻想得到公司里的一个位置，哪怕只是个清洁工！

一天，迪伯打听到叔叔家里一个黑人搬运工暴亡了，他赶紧跑去，向艾莎、鲁宾逊甚至每位职员和工人述说自己的要求和追求。死缠硬磨或许打动了艾莎，“迪伯终于当上了搬运工。背、拉、扛、挑，这样的苦力也压不垮迪伯，他照样干得特别欢。不过，迪伯渴盼的职位还是推销员。艾莎他们上上下下对迪伯的卖命工作也逐渐满意。可谁也不认为他有特别的推销才能，更何况他只不过是帮艾莎做事的众多亲戚中的一员而已。

或许，艾莎早已注意到了他。那天迪伯搬药品到楼下那间零售店兼办公室的时候，艾莎叫住了他：“喂，年轻人！今天你得赶到小石城去顶替鲁西把那几百瓶可乐卖出去，鲁西病了！”迪伯心头一亮：“没问题，老板！我会干得最好的，叔叔！”

从此，艾莎看到迪伯打开了一个又一个新的市场，成为首屈一指的销售人才。当时，寻找到一个好的推销员并不怎么困难，但是找到像迪伯这样棒的“鼓手”（推销员的绰号）还是不容易的，艾莎的“鼓手”们大都来自佐治亚州及周边各州，甚至还有来自密西西比、阿拉巴马以及弗吉尼亚的；艾莎指挥、调动他们把可口可乐推向各地。可口可乐的销售网建立了，并且呈发射状；像个特大号圆圈一样向邻近地区伸展。

艾莎为了销售最重视广告，可他并没有做大量的广告，他的广告都是独出心裁的，有时可能耍了点花招，他往往利用商人给自己的可口可乐打广告。

一天清晨，迪伯带着一瓶“可口可乐”去拜访亚特兰大的老苏打水商人弗兹特·赫维尔。老商人并不怎么重视这种新的糖浆水，出于礼貌，对这位“娃娃推销员”口若悬河的介绍不置一辞。迪伯的幽默和滑稽也没有打动这位老先生的心，他只好放下瓶子，顺便答应第二天送一箱过来试饮。事情仿佛只能如此，但是上帝是酬谢勤苦工作的人的，没过几天，赫维尔就在大庭广告下夸赞可口可乐，并向迪伯订购了大量的可口可乐。赫维尔认为可口可乐的受欢迎在于能治疗宿醉，他说：“前一天晚上酗酒的人，早上起不来时该给他灌可乐，这是世上最佳的精神滋补品！”

每逢商界的朋友聚会，赫维尔部要盛赞可口可乐，并且向朋友们讲述他离奇的故事：

“那天，我在九点钟还没起床，醒不来呀！由于前一个晚上我在棒球俱乐部喝多了，醉得不成人形，头痛心慌的。店里的很多麻烦事还要我照料呢，

嗯，只好被人叫醒并且东倒西歪地去商店。嘿，迪伯放的那瓶可口可乐恰好还在办公桌边，我又渴得厉害，抓起来就喝。啧啧，真爽，没多久我竟清醒过来了，头也不疼了！我一下子意识到奇迹出现了，真是太棒啦，迪伯送来的那箱也在货柜角落里。这一下，它们可不再是无人问津的可口可乐了，我来喝它！刚喝一口，就发觉这种新糖浆的确不凡，真是可口。正在此时，一个醉汉闯了进来，吓我了一跳：‘老板，给点醒酒的饮料！’伙计们忙着应付，我可不管，自己先喝了再说。然后，给那醉汉一瓶，结果出乎人的意料！

醉汉喝了一杯就跑了，钱都没给。几分钟后，他又回来了，大叫“可口！”；伙计们要轰走他，被我叫住了，我告诉醉汉他喝的是新饮料，可以醒酒的饮料，并连开两瓶让他灌了下去。这个发现招来了别的客人，他们一涌而上，抢着品尝。好家伙！有个络腮胡子一口气干掉了五瓶，还要哩！我可只有一箱啊，总共才两打，他们全喝掉了，最后竟不高兴地走开了，还跟我说今天喝不下去了，明天再来！……”

赫维尔一再宣扬他的耳闻目睹，人们也半信半疑。没料到，从此以后大家都知道了这个故事，也编出了其他传奇。渐渐地，亚特兰大市就出现了一群又一群的“可口可乐之友”，他们都是惯用者，也就是说，他们习惯于喝可口可乐，仿佛上了瘾，但是，赫维尔老板是坚决反对上瘾的说法的，他还附带着解释，“如果你在晚上喝得太多，你会失眠的！”。这类传说给艾莎·甘特多公司带来了滚滚财源，销售量迅速增长，公司生产规模也随之不断扩大。

一八八九年，艾莎回到了卡特威尔城。他找到了当年他做学徒时的两个老板，给了他们一连串数字：

本年销售量二千一百七十加仑

一杯可口可乐才一盎司

卖出了六万一千杯

每杯赚了 分钱

两个老板的眼睛盯住了那个方框，久久也不肯离开。最后，拍板定交：他们入股可口可乐。

三

那些数字的确具有说服力，但显然不会是艾莎的财务总结。

艾莎的资产清单倒也有，那是他在一八九 年元旦开出来的，其中关键的几个数目是这些：资产净值一万七千三百二十六美元，可口可乐专利商标权价值两千美金，而且是包括在总资产之内的，还有其他价值在千余美元的药品，诸如帝力塔莱弗、芭格伦矢车菊软膏、电力苦药、3 日止血剂、科伦香水、KNO 新药等等；顺便提及的是他不负任何外债。

艾莎从负债累累发展到固定资产一万七千多美金，依靠的不是那些药品生意，而是把可口可乐当作良药和饮料来卖。这种艰苦创业的历程并不是说得像加减法一样容易，它充满着夜以继日的工作和绞尽脑汁的谋筹，甚至还有钻营投机等竞争方式和技巧。艾莎为了这一切付出了全部的脑力和体力，他时时刻刻告诫着自己和别的职员要像闹钟一样上满弦，为了辉煌的成就可得付出汗水呀！同样，他也每每看见工人懈怠了，或者碰到职员们不努力工作，他就作严厉的训斥；其间还夹杂着许多自身经历的描述。艾莎的拿手好

戏是讲述自己童年时的抓貂历险和学徒生涯，每一次都是绘声绘色的，而且最终的结论总是：“如果大家都像我一样深知可口可乐的甜头，我们就要把工厂的大门上锁，请一些带枪的保镖，大家在购买可口可乐的时候才会排好队。”

雇员们也都清楚老板的意思，他们能够体会到老板赚钱的良苦用心，他们只是不理解可口可乐为什么要像药品一样制取、生产、包装和销售。在三楼的包装车间里，可口可乐的包装量显然是少于其他药品的，但是市场正张着巨龙一样的大嘴在吸呀！艾莎总是把可口可乐挂在嘴边，但是他并没有成倍地扩大可口可乐的生产，就算他明白可口可乐是普通的饮料，他为啥不及时使之平民化呢？少得可怜的一部分，那当作苏打水饮料卖的部分，总是被推销员们送到各地去试尝或者干别的了。

艾莎的葫芦里装的是什么药？人们像猜哑谜一样猜不出结果，艾莎·甘特多公司的另外两个股东华克和雅格也弄不清楚。这两位股东知道的事情就是自己拥有的是一家药品公司，总经理艾莎先生很能干，公司的业绩还算不错，问题还不少可也算勉强强过日子吧。他们也明白艾莎不是才华横溢的发明家，而是药商。他们一致认为艾莎把可口可乐纯糖浆当作药送往各个药店是无可否认的，这种赚钱的方式是天经地义的。

俗话说得好，在美国有钱才有一切，华克看到其他人在苏打水行业日趋发达时，他又忍不住了。早在一八八八年的时候，他就和艾莎合作，可往往有不同的主张，他又没办法说服这个小个子药剂师。最后，华克只有告别他曾经的合作伙伴，另谋良策了。两年后，他碰上了雅格，一阵寒暄后就卖自己的生意经，雅格药房的老板雅格先生，面对那滴溜溜的眼珠，他在心底不免犯了狐疑：艾莎虽然也跟我们一样盼望赚大钱，可是这样下去能赚大钱吗？艾莎的理财能力恐怕不像他自己吹嘘的那样吧。

因此，这位雅格先生跑去问艾莎：“喂，伙计，你准备怎样干？能赚大钱吗？”

艾莎从办公桌上拿起一瓶可口可乐糖浆水，耸了耸肩，边扬眉毛边说：“老朋友，你我都是药剂师，你知道可口可乐除了做药品还能干啥？你说我们凭此可以赚大钱吗？”

这问题提醒了雅格，他一下子陷入沉思，还自言自语他说：“可卡叶和可乐果萃取的药品，药性有限啊，不可能是什么良丹妙药，老攀帕敦那个鬼东西自始至终都在耍花招，骗了那么多投资者，骗了那么多钱，最后还是穷死了。嗯·这里面有问题，我得想一想，要好好地动动脑筋……”

也不知过了多久，雅格满脑子都是老攀先生向他讨预付款的情景，他这样考虑还是第一次，这也是雅格第一次离开自己的药店生意来盘算可口可乐的事情，这一考虑，他就发现了大问题，自己犯错误了，花钱买了个甲处不大的专利。

“喂，雅格，你部说些啥？”艾莎冷不丁地问话打断了雅洛的推理思维，他冷冷的目光似乎刺透雅格的肉体。雅格尴尬地搓了搓手，又连比带划地告诉自己的合伙人他正在想发明一种新药，“因为你明白，我们可以用它替代可口可乐，这种新药更畅销！”其实，雅格说得越多，艾莎越是真正的明白他的意思。

“你认为怎么样啊？艾莎，我看……”

“我不认为怎么样。看来你是想散伙，像华克一样，是么？”

“不，不，不，我是说我们该更好的合作……”

“得啦，老朋友，我艾莎·甘特多早知道你是如何打算的，自从我今天第一眼看见你就明白了。这样吧，既然上帝安排我得孤军奋战到底，我们就散伙算了。说不定，你会发大财的呢！”艾莎至此已将两人中间隔的一层纸捅破了。

雅格也毫不客气地撕破脸皮：“好，很痛快！到底是老朋友。我建议你像对待华克一样，出一千二百美金买下我的股份和专利。不，专利得加点钱才能卖，或者你卖给我，我再去求人变卖！”

两个老生意人几经讨价还价，最终艾莎以一千五百美元买下了雅格拥有的可口可乐的所有权。这件事发生的那天，是一八九一年四月二十二日。六月五日，艾莎马上把一切合同文件送交美国专利局存档备案。

公众只需稍加注意，就会发现艾莎·甘特多先生从收买老攀帕敦医生的可口可乐秘方到收购雅格的可口可乐所有权为止全都做了些什么。艾莎摆在大家面前的哑谜虽没有完全解开，但事情的前因后果已经很清楚了。不是吗？”

四

事情还很复杂，艾莎步步为营，建构起自己享有所有权的可口可乐公司的计划又有了新的发展和进步。当他在可口可乐的销量达到八千五百五十五加仑时，也就是在一八九一年年底，艾莎明白了：他只须再多一点努力，对可口可乐再花些心思，可口可乐就能使他致富。于是，艾莎在这一年断然决定：卖掉其他药品专利，放弃药品事业！

哗啦啦地，艾莎卖掉自己拥有的许多药品专利，可心存犹豫的他还是保留了帝力塔莱弗和3B止血剂。对外仍然宣传自己是药商，赌定了自己的三种药品生意前途光明；他还说：“我的事业是多元化的，但现在要把所有时间贯注在我现有的三种药品生意上，我要拿出拳头产品来！”所有的商界朋友或许相信了艾莎对金钱、对给他招来财宝的药物的虔诚，他身边的人也似乎深信他要大干一场。有一个人却持有不同意见，只有这个人才是艾莎肚子里的蛔虫，他就是比艾莎更矮的佛朗克·鲁宾逊！

作为可口可乐的命名者、设计者和生产者，佛朗克·鲁宾逊生来就对他认定的可口可乐怀有挚烈的感情，就算他被老攀帕敦医生骗了，又被艾莎耍弄了一下，他仍然不会背弃他的可口可乐事业。除此以外，作为艾莎的密友，他对可口可乐还是义无反顾的投入，对艾莎也抱有真实的期盼。至于鲁宾逊和艾莎的友谊，说起来还得追述到他们同在主日学校上课的时候，那时小艾莎总爱捉弄他的同学小鲁宾逊哩。但现在他们的合作却是最佳搭档：艾莎唯利是图、高度紧张又易怒，精神常处在崩溃边缘；鲁宾逊则平和、谨慎而镇定、运筹帷幄且有实干精神。两人的性格恰好互相弥补，在公司事务上也是默契地配合成这样的格局：艾莎在外面张罗，鲁宾逊在后院忙乎着。

因此，鲁宾逊对艾莎的每一个举措都是心领神会的。特别是他虽然没有被告知，仍然支持艾莎卖掉药品专利，直到卖掉最后两项而仅保留可口可乐。艾莎把蒂力塔英弗卖给了雅格，又让自己的推锁员布鲁特买下了“3B”止血剂。他还于一八九一年十二月二十九日，申请正式成立可口可乐公司；尽管早已有一家可口可乐公司在一八八八年登记备案了，但官员都不知道有这回

事，那就是所谓的“隐形公司”——即一八八八三月二十四日艾莎、查利还有华克兄妹向密尔顿郡高级法院登记的，有一千二百美元的这家公司的合同期限还规定是二十四年呢，艾莎他们在合同上还写了这些文字：

“该公司成立的宗旨，将是制造可口可乐糖浆，因此必须购买原料和用具，以及销售制造出来的成品，将散装的糖浆装瓶，以滋补神经的药品名义出售，由于未来公司将享有拓展其他类似产品的权利，该公司的资本额为一万两千美金，一成以上的资金已经入帐，公司的总部及营业的地点将为亚特兰大，但该申请人有权利在其他地点成立分支机构或是设立工厂。”

现在，人们似乎才清楚艾莎当时在合同签订时敲定的条款是为日后埋下伏笔。官员们不曾觉察到这点，艾莎实在是暗自高兴。新公司的章程也修改了许多，资本额是十万美金，每股一百元。另有一番手脚是鲁宾逊不知道的：艾莎把公司的股份分散，自己拿了五十股，派给鲁宾逊却仅有十股，其它的五拿出来寻找投资者。

弗吉尼亚的吉姆·倍瑞和加州的瑞怀·普林斯顿就是艾莎要钓的大鱼，他们都是资金雄厚的药商，艾莎要吸引这俩个人入股，把他们的钱拿来投资可口可乐的生产经营，也就是借鸡生蛋。为此，他专门地赶到两位药商家里洽谈。

“吉姆·倍瑞先生，我有一个绝妙的计划，可以使大家都能发大财，所以找你合作。”艾莎单刀直入地道出来意，说话间洋溢出得意而又诚恳的姿态。哪知，吉姆·倍瑞叼着雪茄毫不在意：“小个子甘特多先生，你的理财能力我深为钦佩，但是，我弄不明白你如今还有什么东西可以赚大钱，难道你在卖掉那么多药品专利后又发明了新的药品？”傲慢的有钱者的口吻使艾莎心中有些难受，可他依然继续游说，因为他明白自己的目的是挖出这家伙的钱包。他轻轻一笑，冷冷的目光似乎温和了一些：“吉姆，你知道吗？可口可乐是最赚钱的事业呀！现在关键的是我缺少资金投入扩大再生产。”他天花乱坠地吹嘘自己几年来干出的业绩，描绘可口可乐美好的未来。但是，吉姆只有一句话：“不，艾莎，你的设想很美妙，可你的业绩却不值一提，唯一可说的是华克和雅格两位聪明人及早抽身了，我难道比他们笨吗？我还觉得你没有必要去找普林斯顿了，他和我的想法也是八九不离十的。”

艾莎并不是那种碰壁一次就放弃的，即使碰得头破血流他也要往前冲，这是他的做事方式和为人原则。就算艾莎失败得一无是处，就算他沮丧不止，他仍然还会在失败之后鼓满信心和勇气的。因而，艾莎勇士般地走进普林斯顿的办公室。这一次，他什么也没说，只是带下一瓶可口可乐糖浆和一瓶可口可乐饮料，还有一份历年的生产、销售统计表。艾莎很大气地把这些东西放在普林斯顿的办公桌上，自己就顺势坐在旁边，一言不发地盯着普林斯顿。

“为什么？”普林斯顿满腹狐疑地问，他小心地舔尝糖浆，喝了点可口可乐饮料，仔细地审视那些数字。“集资！为了让老百姓都能喝到这种最佳药物饮料。”艾莎的神情显得十分兴奋。普林斯顿叨念着“老百姓”三个字，陷入了沉思。很久，他才回过神来，眼睛里的一丝惊喜却被艾莎抓住了。普林斯顿从文件堆里翻出一本地图，摊在艾莎面前问道：

“经理先生，你的推销员已经到了哪里？你的专卖店已经开到了哪里？”

艾莎“腾”地一下站了起来，手指在全美地图上不停地指点：“这里，这里，还有这里，这些都有广大的市场。可口可乐是冬夏皆宜的补品，它还

会成为大众性的饮料。”

普林斯顿好像此刻才受到启发，他慢悠悠他说：“伙计，我想咱们该在波斯顿一带打开局面呀，那里是全美最活跃的市场。怎么样？让我来试一试！”

艾莎并不满足于普林斯顿的资金，他一离开加州就来到了巴尔的摩，找到了当地的证券纪经商，开了一次周末商界聚会。艾莎在会上详尽地叙述自己的发家史和拳头产品可口可乐，不时他说：“先生们，你们现在看到的只是三岁小孩一样的可口可乐，可是一时有人愿意花点钱在他身上，要不了几天，可回可乐就会成为我们这个星球上的巨人！今天投入一块钱，过不了十年你就会得到几块钱、十块钱甚至成百上千块钱的利润的！”但是，巴尔的摩人毕竟是典型的北方人，他们一贯谦和谨慎的作风轻而易举地砸破了艾莎拼命吹出来的肥皂泡。

唯一受到引诱的人是达拜制造公司的经理，可他还是迟疑不决的，吞吞吐吐地对艾莎说：“甘特多先生，你今天的演说和游说并不怎么成功，但我感兴趣。可是我又想，又想能不能先试一试，很实际的试一试，你有十分稳妥可靠的方法吗？”几经讨价还价，艾莎和这个小气的商人达成了最终协议——达拜制造公司以购买的方式入股，每购入五百加仑可口可乐（相当于五十股）艾莎公司就赠送一股作为交换；除此以外，达拜公司不打算老干下去，只拥有在玛利兰地区的专卖权十年。艾莎虽然一让再让，可他还是抓到了一条小鱼，他十分兴奋地举杯向投资者祝贺：“好伙计，干杯吧，祝愿大家都发大财！”

最终结果呢？达拜公司赚了，当它们在一八九八年把股权卖回甘特多家族时纯赚了十八股。

艾莎公司的股份升流，而且一直在五百八十六股以内，艾莎借鸡生蛋的办法使他聚集了资金投入可口可乐的生产。可口可乐的业绩也步步高升：

一八九一年销售量近两万加仑；

一八九二年销售量达三万五千三百六十加仑；

一八九三年又达四万八千四百二十七加仑；

一八九四年则达六万四千三百三十三加仑；一八九五年竟达七万六千二百四十四加仑；

五

如此辉煌的业绩，来自于艾莎的努力。他吸收资本、重组公司，大做广告、研究市场，赢得了公众的认同。他把可口可乐由药品变成公众的饮料，更把广告艺术玩出了许多新花样，最初，艾莎很少打广告，也许他意识到时机还没到吧。现在，他一改过去的作风，大做广告了。

过去，艾莎把可口可乐当作苏打水来促销，四处广告；并且还吧未经苏打水稀释的可口可乐纯糖浆当作药品。艾莎的战术是贱价且广而告之，一瓶可口可乐纯糖浆仅值 25 美分，是当时大多数药品价格的四分之一，并且在药房和杂货店里都能买到。除此以外，艾莎在发行遍及南方的日历书中写道：

“每家每户都应该备有可口可乐纯糖浆，它是治疗头痛、困倦、沮丧和劳累的良药。剂量为一汤匙，配水一杯勾兑即可！”

现今，艾莎亲自设计广告用语，无论是什么广告都烙上了“艾莎用语”

的烙印，均以第一人称说：

“可口可乐使你一见如故，药性优良，益处良多。我自己在饮用可口可乐之前患有严重的头痛症，现在几乎全好了！把可口可乐提供给大众使用，我觉得自己像个慈善家！”……

如此话语，实在是具有反讽意味，但的确带来了良好的效果。因此，艾莎常对鲁宾逊和其他朋友夸耀：“我敢肯定世界上与可口可乐一样受欢迎的东西中，没有哪一种能像可口可乐一样，以很少的广告量就达到了这种效果！”

其实，艾莎所做的可口可乐广告并不少，而且很多。看一看一则数据就可以完全明白，公司在第一年度的报告中指出：广告是功不可没的，制造成本将近二万二千五百美金，广告就花了一万一千四百元。艾莎私下里对人议论，说道：“我们在国内已经投入大量的广告开支，目前虽暂时还没有回报，但来年肯定会得到丰厚的回馈的！”

艾莎还要出了许多花招：

故意把产品名称拼错，后来又着重强调其正确拼法 Cocfa — Co1a，不允许再写成 Coco — Cola 或 Cocoa — Cola，而且字母要大写，还要有连接号。

最初一改老攀帕敦医生“可口、清新”的广告主旨，虽标榜是“可口、清新、可乐、神奇”却总是宣扬：“无害、神奇、特效，快速止疼，赐你安康！”甚至过分强调：“可口可乐是最佳脑滋品和治疗头疼、神经质的最好药品，它使你化悲为乐，转弱成强！”

艾莎的广告用语也是一种狂轰滥炸式，根本不讲究什么艺术效果或者其它目的；在所有传播媒体上印出“可口可乐”的字样，报纸、日历、新奇礼品等等都不放过。

对女士说：“女士现在也爱喝可口可乐，因为发现可口可乐可解除头疼和困倦，以及许多难言之隐。请记住，可口可乐是滋补的可爱饮料！”

对小孩则发出一套明信片，上面画出三个穿水手装的小孩，三个小水手拿着一块“我们喝可口可乐，只要爸妈给五分钱”的牌子。

又发行试饮票、招待票、凭票购买免费可口可乐；

还督促推销员向每个药商索要一百名老顾客的姓名和住址，然后给他们都寄上免费凭证和广告单。

总之，艾莎的点子是层出不穷的，广告做得声势浩大，铺天盖地。其他股东和推销员也出了不少主意，帮了很大的忙，最有名的是普林斯顿先生在波士顿找到的投资者——赛斯弗父子，赛斯弗父子三人开办的公司买了五十股可口可乐的股报和新英格兰地区的二十年专卖权，他们办了家《可口可乐新闻报》专门为可口可乐敲边鼓，吹嘘它是“兴奋剂，人类的福音”，并且当自行车赛季来临时鼓吹赛手和其他运动员都要饮用可口可乐。

广告的神奇效力把可口可乐推向全美市场。一八九六年的一则广告说：“饮用可口可乐的人，愈来愈强、每天成长，喝可口可乐的时候，愈来愈亮、脑瓜灵光。但明显的让人觉得愈来愈强的是前可口可乐公司。艾莎洋洋得意地宣称：“公司非常景气，一年要卖多少可口可乐才够汇集成像密西西比一样大的河？我们确信，只要有人和苏打水的地方，可口可乐就能凭它众所周知的优点，很快成为市场宠儿。”因为艾莎面对市场，作出了战略性的决策。

艾莎在达拉斯、芝加哥、洛杉矶、费城、纽约等各个美国大都市都设立了分公司和分厂，他把公司的推销员用火车送往各个地方的不同市场。最重

大的决策还不是重组公司、大做广告，而是把可口可乐由药品变为受公众欢迎的软性饮料。这是艾莎的一贯深藏于心的主张，也是鲁宾逊促使艾莎下定决心大动干戈的做一番的。

那是一八九一年的某一天里，鲁宾逊恰好从生产车间到那兼做零售店的办公室歇息，艾莎在包装车间视察，这时候，办公室里空无一人，有个职员请教鲁宾逊先生该怎样处理消费者的来信。“拿过来，我看一看！”鲁宾逊吩咐了一声，就得到了一大摞信函。起初，他还有些闲情雅致，哪知越看越气愤，因为来信里有九成以上的人们都抱怨，甚至抗议可口可乐的药品形象，消费者甚至说他们不想喝药因为他们没病，并且需要的不是补品而是公众饮料，鲁宾逊的气愤带来了更深的思索，他双眉紧锁，一手拿着来信一手托着下巴的样子很些像罗丹塑造的思想者。他究竟在想些什么呢；正在此时，艾莎。甘特多推门而入：“嘿，下午好：鲁宾逊，你在看些什么？”

“噢，你好！艾莎！你看看，这些建议，这些抱怨真多！”鲁宾逊顺手扔出一叠来信。但是，艾莎只瞥了一眼，就让那些信件孤零零地躺在办公桌上了，他那永远冷淡而又犀利无比的目光盯住了鲁宾逊：“伙计，你还是说一说你的意见吧！”

“我？我想：咱们该在广告上作些变更。当我们发觉广告只套住了少数人时，我们要深记广告必须是对社会群体做的。广告太长、太强调反而是不可取的。可口可乐的清新形象比药品形象更有发展前途，这是事实呀！艾莎，你瞧一瞧这些来信，都说更喜饮料而不是药品！我们该采取措施把可口可乐当成普通饮料来推广，是不是？广告要简洁，‘清新、可口，请喝可口可乐’就足够了！”

艾莎听到这里，轻轻一笑：“你的建议正说出了我很多天所考虑的东西，不管怎么说，每个人都会口渴，我们有理由改变策略。当可口可乐成了大众钟爱的饮料时，消费群就扩大到数以千计了，而不再仅局限于1%的人。”

两位合伙人拥抱的结果，除了微笑还有更多的实际行动。鲁宾逊插手了广告宣传，他强调广告的简洁，并且挪用大量资金。于是，报纸广告、海报、公共汽车广告，月历、烟灰缸、温度计、钟、铅笔、书签等全都一涌而出，凡是生活中能被人看见的生活用品都被贴上了可口可乐的标签。鲁宾逊的绝招全用上了，还每年送出了一百万件以上的小赠品。

最引人注目的广告行动还应该算是令人心动的“可口可乐女郎”活动。令男人为之心动不止的可口可乐女郎全是十八、九岁的妙龄少女，她们都出现在可口可乐的年历上，做出各种撩人心扉的姿态来勾引男性的遐想。很多人争先恐后地购买年历，张挂年历，可口可乐的宣传也通过美女传向四面八方。可口可乐在费城的一个制版印刷商，带着大批美女海报，怀着朝圣的心情前往亚特兰大。鲁宾逊色迷迷地挑出一张可能选中的海报，诡秘地一笑，说道：

“我觉得艾莎·甘特多先生会喜欢这位泳装女郎的。”

不过，艾莎还是强调广告中要注意宣传可口可乐的药性，所以在著名金发抒情歌手希尔妲·克拉克肖像的旁边除了印上“可口、清新”外，还保留了“可口可乐能缓解身心倦怠、治头痛”的字样。令艾莎恼怒的是，政府部门规定对药品征税而不对饮料征税，缘由是美西战争使众议院通过对药品的特别战争税法案。国税局的人断定可口可乐是药品，艾莎只好与他们对簿公堂了，案子直到1920年才以公司的胜利结束。这同时，艾莎也采取措施，

做到只有 1% 的广告继续强调可口可乐是药物性的。

这样，在鲁宾逊的努力下，可口可乐再也不是最优秀人才如商界、政界等智慧型人物的专用品，而成了平头老百姓的普通饮料，这给公司带来了巨大的财富，公司的一八九九年财务报告中写道：“当年销售已经超过二十八万加仑，几乎是三千六百万杯可口可乐，现金收入二十万，公司不动产价值五万，去年广告费四万八千以上，回扣费用三万八，特别战争税一万。……”

之所以出现回扣费，是由于艾莎又出了高招。在一八九七年，他为了鼓励经销商给他们吃回扣：代理商或专卖店每年卖出的可口可乐越多，分得的红利就愈多，在年度结帐前，公司给每位商人一笔回扣。当时，每加仑可口可乐标价一美元五十美分，每卖出一百加仑就可以得到五分钱的回扣；卖两千加仑以上，每加仑可以得到 25 美分的回扣。

艾莎还重奖有功之臣和妙计提供者。一八九九年七月，有两个来自田纳西州的律师，他们拜访了艾莎·甘特多，建议以瓶装出卖可口可乐更好。所以，今天我们不再像以前那样喝各种容器装的可口可乐；也因为此，艾莎给两个律师一笔丰厚的建议奖。可口可乐的广告中还把此事吹嘘了一通哩。

六

广告的神效为公司换来了丰厚的利润，也带来了些麻烦，比如药品税，还有些更大的麻烦。

首先的一桩也与广告有关，由于艾莎的广告中总吹嘘安第斯山脉的居民使用可卡叶、非洲黑人使用可乐果，而可口可乐正是以两种植物中提炼出了可卡碱和可乐果的咖啡因；所以有关可卡碱成分的流言蜚语一直不断。

艾莎一天翻看《制宪报》时，老毛病头疼和胃病竟然给报纸惹出来了。那行醒目的标题，使艾莎忧心忡忡，继而心惊肉跳，标题是“可口可乐里头有些什么？据说这种饮料会使人对可卡碱上瘾”，文章列举出许多实例，证实了可口可乐的副作用，还说人们挂在嘴边的“过一把瘾”就是上了可卡碱的瘾。记者引述“有心人士”的谈话表示，饮用可口可乐是件邪恶的事，是对上帝的犯罪。文章里尖锐的指出可口可乐受欢迎的原因在于可卡碱，有足够的证据证明饮用可口可乐有巨大的副作用，有人一天得喝十二次才行。最后，还说他有个朋友对无法因喝可口可乐染上的可卡碱瘾而心灰意冷，最后无法忍受折磨只得开枪自杀；数以千计的人对可卡碱上瘾了，暗示出饮用可口可乐就是走向自我毁灭的第一步。

痛苦又气愤的艾莎一筹莫展，眼看着公司的声誉下跌，可口可乐的销量下降。那个推销员迪伯给他出了一个主意：“叔叔，你不是擅长作广告吗，再说，原来的配方是不是可以略微改变？”艾莎一下子又恢复了自信，从沮丧中摆脱出来，他马上炮制出一篇带有挑衅性的广告：

“如果可口可乐真对人造成伤害，我立即停止生产。任何人都可以举出可口可乐造成可卡碱痛的案例，如有伤害可将公司和职员、经理送上审判台。再敏感的人也不能更不敢担保：一杯含微量的可卡碱的可口可乐会对人体造成损害或伤害。”

艾莎也赶紧将原来攀医生的本方加以修改，把可卡碱的数量减少到原有含量的十分之一。当然，这得力于鲁宾逊的具体操作。他们在修改中发现：攀帕敦新的配方有些问题，比例不同就生产出口味完全不同的产品，而且种

类太多，成分不均，口味不稳定……

这样，艾莎和鲁宾逊必须寻找最佳配方，他们找到了代号为“七 X”的配方，并视之为绝密。为了守住这个秘密，艾莎在很多方面下了大功夫：每当他接收到从南美和非洲运来的原料时，就举行一套神秘的仪式，让人莫名其妙地感觉到那不是普通东西，不可以轻易接近。他或者鲁宾逊立刻把标签撕掉，代之以从一到九的号码，最重要的物质——“七 X 植物油”则完全不贴标签，没有别人知道或认识。艾莎还亲自拆阅公司所有业务信件，在会计师看到秘方的原料成分的购货发票之前，他就先把发票截住，完全销毁只保留资金记载。只有艾莎或鲁宾逊才能也才可能亲手调制“七 X”，配方或指示从不会形成文字，容器上的标签也撕掉了，只靠眼力、嗅觉和记忆力辨识；每一批产品出厂时，艾莎或鲁宾逊必定要亲自品尝，鲁宾逊的嗅觉和味觉特别敏锐，味道稍有差迟都能觉察。

艾莎曾说：“我们要保守这个秘密，否则我们将会衣食无着，更不用说赚钱。因为至少有十个人拥有老攀帕敦先生的配方的使用权，各种秘方也有很多。”

那个时候，假货层出不穷，各式各样的仿冒者、药商、庸医提供了花样百出的配方，价格由一千美金到几美金不等。不过，这些秘方和各种流言也许反而衬托出“七 X 配方”的神奇，吸引了人们对可口可乐的注意力，但是，当那些配方也以可口可乐的名称出现并向专利局申请专利的时候，艾莎感到了新的麻烦。

其中，当艾莎在一八九二年申请可口可乐专利时，专利局的人对他说：

“对不起，先生，你的申请只有被拒绝了。早在四年前，新泽西州潘特森城的本杰明·肯特先生就申请了‘肯特可口可乐’专利了。”

但是，艾莎并不震惊，他仔细端详那些文件，细致地研究了那些文字。当他看到肯特的可口可乐同样标有“治疗疲劳、倦怠、身心疲惫症状的灵丹妙药和精神食粮。”时，艾莎笑了。笑着，笑着，他对官员们提了个问题：

“请问，按规定，唯一合法日期是指正式申请日期吗？”

“是的，艾莎先生。还有，您正式申请的日期是在一八八七年六月二十八日，那时只是登记在案。”

“那么，我想请你们查一下肯特先生登记的日期，比较一下我们再讨论，好吗？”

显然，是艾莎早了些时日，这样，艾莎的专利得到了，获胜的是艾莎。不过，时间没过多久，艾莎又陷入了窘境。

随着可口可乐国内市场的拓展，艾莎把可口可乐的触角伸向了国外市场，一点一滴地卖到了加拿大和夏威夷，还有墨西哥。但是，可口可乐公司的后院起了火，在例行的董事会上，几位股东一致要求艾莎雇请律师，以便跟那些假冒伪劣产品的制造商打官司。因为，在美国国内市场上出现了越来越多的假货，可口可乐的形象再次受挫。有位股东狂叫着：“我们不能坐视不管，那些欺骗顾客的产品对本公司伤害极重，我们要把它们销掉，把那些讨厌鬼押上断头台！”

大家在讨论对策时，又吵成了一团。艾莎当然了解一些情况，他是总经理，比任何人都明白是谁做的坏事，但他只是冷眼旁观，最后，他站起来，清了清嗓子，告诉大家：

“先生们，我十分理解你们的心情！但是你们知道那些骗子都是些什么

人吗？”

“是谁叶有人赶紧追问。

“管他是谁，要彻底地整垮他！”也有人立即反应得一蹦三跳似的。

“好了，我就说说吧。”艾莎提高了嗓门，“最首要的冒牌货是美菲得先生，当年他就曾从攀手里买下专利生产权。一八九四年他又重建了攀帕敦医药公司，改名为可卡酒公司。美菲得手头有攀许多项药品发明的专利生产权，他一项一项地试着，目的是找出一种药品来赚大钱。”

艾莎停了下来，喝了一杯可口可乐，继续讲道：“美菲得最后确定了攀的得意之作——可卡酒。通过研究我们公司生产的可口可乐，他找到了一点点方法来修改自己的可卡酒的配方，而且做得十分得心应手，夺了我们的大量市场。还有……”

有位股东再也无法忍耐下去了，他大声叫道：“难道我们就这样坐视不管吗？争来吵去又有什么用？我们应该用最有效的方式把他送上法庭！”

心机深沉的艾莎却提出了一个建议：买下来，出现一个假冒者，如果他有配方专利生产权就把他的买下来，因为金钱是万能的，也是最能一劳永逸的方式：由于在此之前，艾莎成功地又是悄悄地以四百美金的代价买下了肯特可口可乐配方，董事会决定授权艾莎自主地处理仿冒产品。

但是，艾莎只肯买下美菲得的配方，而不大愿意买美菲得的前妻的配方。美菲得在和艾莎谈生意时，告诉艾莎，说道：“那个臭娘们是精神病患者，离婚前老想偷我的配方。不仅如此，她时而贪婪地向我要秘方及其副本，时而威胁着要砍死我除非我给她秘方，但从来没有成功，我好几次都十分机智地识破了她的阴谋。”艾莎因此而认定那位自称是“原味可口可乐女郎”的迪娃·市劳恩夫人是个品质败坏的臭女人。艾莎一本正经地对美菲得讲，自己是个高尚的绅士不屑于和那种女人打交道。

”

“我早就见识过好几打配方，都声称是源于我的，但没有一样像样的。”迪娃面对艾莎时显露出一种大家风范，令艾莎疑惑不止。迪娃还说，“我的可口可乐，是攀医生亲手交给我的永不泄漏的秘方。”当她吐出的烟圈一层又一层地扩散，继而让烟雾弥漫笼罩住小个子艾莎时，艾莎心动了，他照例收购了迪娃·布劳恩的秘方。

“如此种种，艾莎用贱价的方式买回了各种各样的仿制品。很多时候，他是连着那些产品和配方一起买回来的。

艾莎的目光好不容易从假的可口可乐身上收回来，又盯住了被别人以次充好的公司的正宗货。一些药房和零售店的老板用水稀释了可口可乐再卖出去，对这种局面是没有良策的，艾莎只有把那些商人尽可能地查究出来，他向朋友们解释说：“全国各地都有价格低廉的仿冒品，只要这种罪行充斥市面，不论是谁在搞这种鱼目混珠的事，戒们都会把揪出来的。”可是，揪得出大老鼠，发现不了小耗子。最后，这问题直到可口可乐改为特制瓶装才有好转。

“无论是谁都不会忘记，当年的可口可乐正是酚·玛利安妮的衍生物。”艾莎私下里跟他的密友鲁宾逊这样议论着。

艾莎颇为自得的倒不是自己今天一身正气和聪明大度的作法，而是对公司业绩的满足。艾莎常常引用一句话来夸耀公司的成就使自己得到满足，那句话是从《可口可乐新闻报》上转引过来的：

“伟大的美国之鹰，这只非凡的自由之鸟，对可口可乐真是热情关爱，因为可口可乐已经是全国性的饮料。”

七

十九世纪最后几天里，可口可乐公司开了一次具有历史性意义的会议。这次会议虽导致公司稳健地迈向二十世纪，也给与会者一个极其深刻的影响，就是艾莎的狂热和跋扈达到了极点，一八九九年十二月二十八日晚上十点多钟，所有公司职员第一次聚会，在亚特兰大公司总部开始了长达四个小时的会议。二十位先生聚拢起来，里面包括了所有推销员、分公司经理、总公司人员和其他公司的密友。可口可乐公司是从一间小小的零售店兼办公室起家的，艾莎一直提倡人员的精练，所以公司当初二十年里的员工从未超过三十人，其中当然要包括推销员、分公司经理和总公司职员了。

这样的二十位公司职员都对艾莎像对待国王君主一样地服从，因为他们都与艾莎有或多或少的亲密关系。早在公司拓展的同时，艾莎就尽可能地让侄儿、外甥等子侄辈亲属接管各个分公司，例如汤恩·甘特多掌握达拉斯分公司，萨败·甘特多分管洛杉矶分公司，萨姆·威尔得管费城分公司，以前做过搬运工又做推销员的萨姆·迪伯现在在总公司管帐。不仅如此，当艾莎的儿子们长大成人之后，他还要他们在公司里干活，让小艾莎·甘特多管理加利福尼亚的分公司，另一个儿子豪尔则到了纽约。因而无论是推销员、分公司经理，还是鲁宾逊，艾莎对他们都有绝对支配权，像拿破仑将军对待他的小兵一样。在今天的会议上，艾莎简直像个国玉，鲁宾逊则是他最好的大臣。

“先生们，静一静！对于你们的到来，我表示由衷的高兴和欢迎，公司成立以来，你们在各自的岗位上为我们可口可乐公司做出了很大的努力，我代表公司、代表董事会向你们的成就表示感激……”，艾莎的欢迎辞充满着热情洋溢之语，这与他一贯严厉的作风大相径庭，与会人员不免疑惑起来，私下议论纷纷。

艾莎叼着雪前，对二月份超过一万一千加仑的销售数字相当满意：“看啦！这些伟大的数字充分地展示了可口可乐冬季的生命力哟！”他扬了扬手中的材料，然后递给大家传阅。接下来，艾莎简单扼要他说了说本年度的经营状态，接着宣布：

“我刚在古巴的哈瓦那雇了一个人，这位可口可乐公司的新职员是我们攻卢海外市场的突击队员，他将在古巴和波多黎各建立据点。现在，当地的销售量已经超出了一千加仑，这显示出我们的可口可乐将像密西西比河一样流向全美进而流向全世界！”

一阵掌声淹没了艾莎的声音，大伙吹着口哨，拍打着桌子，不停地欢呼。艾莎显然十分高兴，否则怎会容忍这种不庄重的场面呢？

当艾莎摆手示意时，大伙全都不约而同地安静下来。鲁宾逊先生从座位上站起来，拿出一大卷材料，一言不发地把那些挂历之类的年度新广告展示在大家面前。然后，鲁宾逊以他一直以来都是平缓的语调解说将大量户外广告增加的原因，以及明年需要散发多少折价票，还有为什么继续聘请茜耳姐小姐担任年历人物。

在这个过程中，艾莎一直都专心地听着，他专心地盯住每位与会人员的

眼睛，尤其是他们在向鲁宾逊提问时。那些人们的一举一动全躲不过艾莎犀利的目光，那阵势仿佛是两把刀在职员们的身上砍来砍去直到砍得七零八落为止。会议接着展开总评，这是每次会议都固定了的程序。

一阵沉默之后，汤恩·甘特多站了起来，身穿咖啡色的西服的他并不怎么引人注目，可是他的话却像枚重磅炸弹。

“我想，每位分公司的经理都像我一样面对着一个疑难：在我们的市场地盘上我们能够做些什么？总公司替我们包办了生产，包办了销售数量，包办了广告宣传，我们能做的只有抄写数字，汇总数字又上缴数字。这样的结果是让我们这些分公司都像机器上的螺丝钉一样死死的，不能动呀！要我们这些人员的目的是啥？请总公司给我们解释一下。”

“对，我们要求解释，要有更大的自主权，否则我们干不下去！”有人附和着，大声地嚷了出来。

艾莎的脸一下子晴转阴了，他听不下去了：“哼，好得很？我给你们生产权、销售权，还给你们资金结算权，但是你们得给我钱，钱，给我！明白吗？你们想一想，时至今日，你们总共赚了几块钱，如果不是总公司的统筹安排，你们会有什么成就？纽约和洛杉矶分公司还在赔钱哩！”

一阵争执过后，事情仍没有结果。分公司的经理们寸权未得，总公司却给他们制订了赚多少美金的目标。

“好啦，大家讨论一下推销的事吧！”鲁宾逊的话头刚落，就有位推销员站了起来，慷慨激昂的说道：

“我们的推销术是相当成功的，这是妇孺皆知的。但是总公司在推销方面的管理和规划又是相当失败的，这是大家众所周知的。有一个问题必须提出来，我们怎么办？”

那位嘴上翘着八字胡须的推销员也说了一大通现身说法之类的东西：

“我们必须得到更好的引导。因为总经理艾莎先生对我们说的是一套，鲁宾逊先生又告诉我们是那么一回事，萨姆·迪伯却又说的是另一回事，有时总公司大忙，没有人告诉我任何事，我只有单枪匹马地乱撞……”

最终，艾莎有力地明确宣布萨姆·迪伯负责管理推销员，让鲁宾逊专心管广告。然后，话题一转，谈到了可卡碱事件。

推销员反映不管他们走到哪里，都会被流言包围着，人们都说可口可乐导致可卡碱痛，即使是不喝酒的妇女也不例外。本来，妇女们应该始终站在可口可乐这一边的，可也背弃了这种饮料。继而，有人问了个爆炸性的问题：

“我们不能把可卡碱成分去掉吗？这么做会有多大不同吗？”

此语一出，四座皆惊。待人们反应过来，议论声已响成一片，这是会议中讨论得最激烈的话题。整个会场里掀起了第二次争执、吵闹的高潮。

艾莎气得差点昏厥过去，他不停地用手指敲打着桌面。“咚咚”地声响换来了会议室里的一片死寂，有人看见艾莎怒目圆睁的样子吓得大气都不敢出。

最后，艾莎叫开了：

“你是要我改变这个全国最受喜爱的饮料的配方吗？仅仅是由于一些歇斯底里的妇人之言，你真的要我改变可口可乐？要我改变这个全世界唯一、最纯、最健康的饮料？”

艾莎越说越激动，声调越来越高，一下子站起来，双手撑着桌面，向前弓着背，开始咆哮：

“办不到！你想错了！要我改变可口可乐，门儿都没有！可口可乐没有什么不对！”

提问者瑟瑟发抖着，脸红得像煮熟的虾子，诚惶诚恐的样子，恨不得钻到桌子底下去。鲁宾逊在一旁还是那么平缓的神情，仍然微笑着看着大家。不过，他给艾莎倒了一杯可口可乐。怒气冲天的艾莎喝了一口可口可乐，舔了舔嘴唇，顺势坐了下来。继而，艾莎降低了音调，轻缓他说：

“如果可口可乐出了问题，你想，我们会撒手不管吗？继续给大家供货让你们去坑害消费者？不会的。可口可乐是最好的，对人体有益，对我有益，我不会改变它。好了，这个问题就讨论到此。”

会议整整开了四小时二十分，与会者都显出一些倦意，尽管可口可乐在不停地灌。会议结束后，与会人员全体在可口可乐大楼享用了一顿晚餐。散开时还分送给每人一盒一克力，这位职员颇为惊讶：总经理今天真是好心肠！因为除非必要，艾莎是决不会浪费一分钱的，大家心里也相当清楚此点。看来，公司的状况的确非常好。

艾莎疲惫不堪地回到家里。他一把扔掉外套，躺在沙发上，自言自语道：“今天的会议呀！这是二十世纪的前奏哇！”妻子和女儿早睡了，只有两个管理分公司的儿子——小艾莎和豪尔刚从会议室出来。

“爸爸，你今天真大方！”小艾莎扬着手里的巧克力，半带嘲讽地看着艾莎。豪尔一进家门就抛出好些硬币，不停地占卜自己在纽约公司的未来。最后，他不耐烦了，把一个硬币抛向了窗外黑漆漆的深夜里：“见鬼去吧！混蛋！”

艾莎猛地睁开眼睛，大叫：“豪尔，你扔出去的是什么？”

“一个硬币，带来坏运气的硬币，爸爸！”

“蠢东西，傻瓜，那是钱呀！我一直以来是怎么教你的？你这败家子，怎么如此奢侈浪费？”艾莎的骂声使小艾莎偷偷地溜回自己的房间，边走边向兄弟挤眼睛傻笑。豪尔一下子明白自己犯傻了，今天又撞在了父亲的手里。自从豪尔懂事起，艾莎就教训他要节俭，要学会赚钱和花钱，不能有一丝浪费。

当豪尔刚从医学院退学来帮助父亲时，他深深地知道，具有拿破仑情结的父亲是不能容忍儿子有丝毫过错的，尤其是在金钱方面。但是，豪尔今天晚上和几位推销员的谈论在他心中造成了巨大的影响，他的豪情壮志被那些人给破坏了，情绪沉落到最低点，所以才敢顶撞父亲，豪尔虽然向父亲赔礼道歉后得到了他的宽恕，可也不知什么原因使他辗转反侧难以入眠；而且童年以来的生活像影子一样清晰地印在他的脑中，反复地浮现在眼前——

小时候，父亲给他的感觉就是吝啬鬼。那时，尽管可口可乐开始赚钱了，父亲也摆脱了债务的困扰，可是自己的零花钱几乎没有，从来都比别的小孩子少，并且想花钱就得自己去挣，为父亲做一切可以做的事，来换取几美分到十几美分的零用钱！母亲也帮着父亲，说什么爷爷说的话是没错的，有钱就会宠坏孩子。

读书的时候，父亲就早早地为自己和兄弟姐妹们建立流动帐户，每一分钱的收入与支出都记载得清清楚楚。每次写信给父亲，要他寄钱来，他总是告诫要节俭。不仅如此，还要自己列出钱的用途。

豪尔清楚地记得：在他十五岁那年，他由于一次和同学去旅游花多了一点钱；当他向父亲写信要的时候，父亲列出了一张表，用红笔划出自己一个

月应该剩出十五美元四十美分。那些项目中，细心而严格的父亲甚至列出了十美分买了根香蕉、二十五美分买了支牙刷等等。那时他真有点哭笑不得。

艾莎也同样难以入眠，他万万没有想到自己用宗教般热忱培养起来的推销员会否定可口可乐，会直接顶撞自己。

艾莎一致在努力让推销员相信：“可口可乐是全球最好的产品、最好的公司。”他总是把自己对产品的热忱像充电一样灌输给推销员，艾莎每次派出推销员之前，都要求他们在制造部门工作一段时间。对于这点，艾莎到此时还认为：只要他们能深入生产车间，详细了解产品“成分纯正、配方神奇、品质不凡”等特点；推销员就会对自己的工作充满信心。但是，今天的会议上，那些人又是为什么呢？

想着，想着，他突然之间想到今天晚上提出否定可口可乐的那位小伙子曾经受到过自己严厉的训斥。那是在两年前的一个秋天，他和那个叫作汤姆的小伙子碰到了：

“喂，汤姆，听说你在佐治亚和一个农家少女牵扯不清。有这么回事吗？”

“艾莎先生，那可不是我的错，如果有人在你面前诽谤我的话？”小伙子抓耳挠腮他说。

艾莎眉头一皱，目光如炬，直射汤姆的内心：

“小伙子，要做一个真正的男子汉。敢做敢当嘛！你太过于放纵玩乐，有损于可口可乐的声誉。你必须从头到脚变得象绅士一样，因为你是可口可乐公司在世人面前的第一形象。你的工作是使可口可乐闻名全美、畅销全美，不是寻花问柳！”

说完，艾莎把一叠照片，关于汤姆和他的情人幽会的照片丢在汤姆面前，厉声说：“你要是还不知悔改的话，我立即解雇你！”

汤姆诚实地道歉，并且信誓旦旦地保证自己将像古老的基督徒一样洗心革面、克服万难地努力工作。

仅仅为了这件事，艾莎曾反复地告诫各地的推销员。在会谈时，在信函里，在一切能够联系起来的方式上，艾莎告诫他们：要做真正的男子汉！要做可口可乐公司的最佳形象展示者！艾莎曾经反复多次地强调当他们面对敌意、流言和冷漠时，要像殉道者一样，面对逆境横流百折不起，坚持自己的信念。

当艾莎想起那些推销员时，不由得想起了自己的儿子，豪尔也曾是最好的推销员之一呀。艾莎心情复杂地想起了曾经给豪尔的一封珍贵的信件。

那个时候，艾莎总在深信面对信纸、灯光，对儿子豪尔说话：

“儿啊！你要争得第一！……你不懂我对你的期待多么殷切，我真的期待你的成功，希望你能了解我的支持和关怀。……宗教不光是嘴上说说而已，要真正进入生活，使你的生活常在上帝的主宰中，我们为他而活着！……”

艾莎总是把豪尔视为自己的帮手，他常在信中坦诚地向在纽约读书的豪尔叙述公司的事情，这些话他至今还清楚地记得：

“现在，我把人力派往广大的西部各城市，那儿的商业机会太多太好了，本月里我们的业绩棒透了，每天平均销售两千加仑，亚特兰大就占了一半，此四月二十日开始，我们的产品就供不应求，市场太大，人员太少，许多地方我们都急需加把劲工作，我正忙得不可开交，……愿上帝保佑我的‘流浪男孩’……”这些话虽然散见于各次通信中，艾莎此刻忆及仍像刚刚说过

的一样。记忆犹新的感觉使艾莎的心中充满了做父亲的光荣和骄傲，不过，心中认为最值得骄傲的事还是在不知不觉中让豪尔把命运与生活和公司拴在了一起。想到这点，艾莎觉得自己简直就是一位高明的教师，潜移默化地教会了豪尔，让儿子知道了节约和谨慎、管理推销员和公司事务的妙着。艾莎躺在床上，心里像放电影一样回忆着往日的书信往来，特别是那些他寄给豪尔的信函里的文字：

“……我今天以快件寄出了一些广告宣传品，你要仔细地散发给当地的经销商。……作为儿子，你应该在学习之余，抽出一些时间和精力来帮助父亲的公司，特别是协助好当地与分公司的事务……”

“豪尔，我的好儿子，你正在创造事业上的佳绩……”

“我们这里好忙，管理推销员花掉我们所有的时间，公司现在，有十二名推销员。布莱德雷明天要出发了，我们也将前往俄亥俄州和中第安那州，我希望你在威茨待久一点，把该做的事做好，我们好赶上和你会合……”

“……，你要留意缺货问题，要从旁监视那位药商，他是否是在用可口可乐代替可口可乐很值得怀疑……”

“……未来的两个月里，我们有好多地区必须去看看，即使当地职员都很努力工作，我们也不能在每个分公司花太多时间，……我们无法充足供应你所需的东西，包括可口可乐和广告品……，但是有总比没有好。”

艾莎的思维像脱缰的野马一样，但他还是最终停留在今晚的会议上。尽管与会人员都接受了他的意见，可他们的议论和怀疑在艾莎的心灵深处发生了效力。艾莎的沮丧又袭上来了，他不觉又想起几个月前给豪尔的说过的话：

“我对你的暑期活动感到自豪……，我不知道能否让你成为一名医师。如果我觉得公司会永远稳定持续下去，我会退休。但是儿啊！我把位子让你。”

不能拿你的前途冒险，我不能把你的前途硬塞在五美分一杯的苏打水饮料里，你会有更大的成就……”

在艾莎的苦思冥想中，他越来越怀疑自己公司的根本价值，疑心自己把豪尔推向了将会一无是处的境地，还有许多对豪尔的内疚掺杂其间。

不知不觉中，艾莎睡着了，当他再次睁开双眼时，一轮红日正从东方冉冉升起……

第四章 可口可乐新天地

两位青年律师“下海”寻找发财机会，利用一份机智的合同，建立了瓶装可口可乐业，几年之后竟大发横财甚至导致总公司不得不在后来花了数百万美元，不断零敲碎打地买回瓶装可口可乐的专利权。

艾莎·甘特多凭着计谋和苦干，建立了日益强大的可口可乐公司，并把公司的事业推向一个崭新的世纪——二十世纪。在十九末二十世纪初的几年里，可口可乐迈向了新的天地，从生产到包装、到销售都进入一种更上一层楼的境地。这既在艾莎的预料之中，又出乎他的意料之外，因为其中最大的促成因素不是秘方的配制，不是生产的扩大，也不是广告宣传的神奇妙用，更不是推销员的如簧巧舌，而是包装！

正是由于包装商的努力，使可口可乐由散装改为瓶装，可口可乐得以更加广泛地吸引消费者，生意更加火红，为它在二十世纪后来的岁月创下辉煌业绩奠定了基础，虽然有人认为由散装改成瓶装是个并不怎么高明的主意，甚至以为那些人或许是在胡闹，但可口可乐的历史却从此改写了。

其间，发生了许许多多令人既满意又遗憾的事，让人们普遍地觉得那些人是可笑又可怜的。所以，当我们一起走进那段历史时，会发觉早期做瓶装可口可乐生意的人是多么可爱！

—

实际上，早在一八八五年，攀帕敦先生在研究可口可乐的配方时，瓶装汽水事业就已经十分盛行了。用瓶子盛装苏打水、药物及其它饮用品的历史虽不算长，也不算短；只不过，很少有专门的瓶装商人而已。但是，在那些饮料商、药商的工厂里，瓶子和机器像丛林一样，各种植物的萃取液、植物油和各种饮品都要用瓶子盛着，卖给那些小店和过往的家庭主妇，让她们带回家去。在乡村，往往缺少药品和饮料专营店，可人们照样可以享用那些饮品，同为有瓶子装着供他们随时取用。值得注意的是除了可口可乐公司并不是首家使用瓶装来销售饮料以外：还有。当时的瓶装技术不佳，艾莎他们对此不屑一顾。

早在一八八五年，瓶塞设计样式曾多达五十五种，大都是要为复杂的软木塞加铁丝的精巧设计，少数几种瓶内装有弹珠利用二氧化碳的压力定住位置，类似今天所说的弹珠汽水。最普遍的瓶塞是哈其森式瓶塞，这种装置麻烦得很，简直令人生厌。

萨姆·迪伯说：

“……在佛罗里达，科罗拉多、佐治亚、南加州、德州、密西西比和新英格兰这些地方，一八九九年之前就已经有了至少一打以上的人在试验着把可口可乐装瓶。……”

“乔尔·伯登汉就是其中一个典型，他是密西西比州威克斯伯格的糖果制造商，同时兼营瓶装汽水生意。他做可口可乐生意做得十分红火，并且认为在没有苏打水店的乡下也会大受欢迎的，所以一八九四年起他就装瓶买到乡下。他为了把这个主意告诉艾莎叔叔，特意送了一箱瓶装的可口可乐给艾

莎叔叔，结果只收到过一封标有‘很好’字样的礼节性回函。”

迪伯在向别人谈论可口可乐的早期瓶装经历时总忘不了引用艾莎的话：“瓶装的可口可乐简直烂透了！”更忘不了提及艾莎叔叔最初被两位律师缠上的故事，他否认有这么一回事：有一位不知名的商人向艾莎表示他能提供一个无价的建议，艾莎给了他一些钱后，他附在艾莎耳边低声说了两个字：“装瓶”。

事实上，早期经营可口可乐瓶装生意的并不是可口可乐公司，而是别的人，他们充满了韧性和决心，怀抱着执著与信念、勇往直前和无私奉献的决心，打定主意要闯出一条路、建一座桥梁，他们熬过风风雨雨、排除万难，终于缔造了如今享有盛名的可口可乐。

其中最关键的人物是前章所提到的两位律师，即田纳西州查塔诺加镇的本杰明·富兰克林·托马斯和约瑟夫·布朗·怀特汉得。托马斯曾在美西战争期间到美国驻古巴大使馆里当了个小职员，也曾经营过包括药品在内的许多产业；怀特汉得的父亲是个浸信会的牧师，自己专攻税法，是新史班瑟医药公司的副总经理。他们都住在同一家旅店里，而且一见如故。都爱打棒球，使这两个人找到了共同的话题。

不过，最初托马斯的目的只有一个：发财致富，他虽是律师，却也下海经商，经营过采石厂、针织厂、地板砖公司，还卖过药品。在古巴期间，托马斯见到了一种凤梨口味碳酸饮料，印象十分深刻。托马斯由此想到了时下流行的饮料，想到饮料行业能赚大钱时就心动了。于是，他绞尽脑汁、挖空心思地盘算在这方面怎样才可以赚到大钱又不必像别人那样搞药品发明。当托马斯想到瓶装这一妙计时，他把目光盯住了可口可乐。恰好与他住在同一旅店的人中有一个他以为是至关重要的人物，那就是艾莎·甘特多的表弟萨姆·尔温。同时，他三天两头地跟萨姆谈自己新的赚钱的点子，目的是为了萨姆·尔温把自己用瓶子装可口可乐的念头转告艾莎先生或者借机向艾莎先生引见一下。

但是，萨姆只是照例把托马斯的发财计划当作个笑话。托马斯也三番五次地搭火车去亚特兰大见艾莎，可无论他怎样游说，艾莎也不为所动。于是，托马斯去找怀特汉得。

“哎，伙计，你好吗？”

“很好，托马斯，来杯可口可乐怎么样？今天的天气真好！”

“你还看棒球比赛吗？怀特汉得！”

“看啦，棒球联赛都举行三分之一了，我真是太高兴了。可惜的是没有足够的钱供我每场都到。”

“钱？我有一个好办法可以赚大钱。你注意过我们喝的可口可乐吗？很少有瓶装的，可一旦采用瓶装其销量将更会大增，其利润将是惊人的，光产生那些瓶子，也会赚大钱。你明白吗？我是说，我们可以合伙与可口可乐公司签约，为他们生产瓶装饮料。一个瓶子装的可口可乐是很少很少的，还不到10盎司；而公司的销量达几万是甚至将是数十万加仑，你算一算该要多少瓶子？”

怀特汉得一下子呆住了，这桩潜力无穷的软性饮料装瓶生意远景可期，这幅闪闪动人的美景好像棒球联赛一样吸引着他。

托马斯又提到那种边喝边谈的苏打水全是散装的，没多久就变味了，“若是把这玩意装到瓶子里，让气体跑不出裁想喝的人要什么时候喝就什么时候

喝，这岂不是太棒了！”

于是，那个大热天里（一八九九年七月），这两个人便带着几瓶可口可乐装瓶的样品去亚特兰大，他们又要烦艾莎了。

二

“我这辈子只去过查塔诺加一次，为的是去把逃跑的黑奴抓回来。我觉得那儿压根没有什么值得一提的东西。”艾莎一见到这两个人就觉得难受，他本来对查塔诺加就没有什么好感，打心眼里认为那是个十分粗鄙的地方，更何况那里来的人中有一位是托马斯。艾莎在心底对自己说：“这个疯狂地想发财的家伙又来了！”

不知是艾莎的傲慢令托马斯大丢面子，还是由于天热，三十八岁的他竟然脸红通通地直流汗。他专注地倾听艾莎讲话，不停地点头表示赞同，然后轻松自然地把自己的计划描绘给艾莎听。

“艾莎·甘特多先生，我们的计划是为了把贵公司的可口可乐装成让人们可以随时想喝就喝的饮料，要把它做成美国最有名气的苏打汽水，让可口可乐成为全美最有名气的瓶装饮料！”

艾莎却推托道：“我没有本钱、时间，更没有脑筋来搞瓶装生意，还有，这世界上有大多做事不负责任的人，根本不在乎他们的瓶装产品名声好坏，我很担心可口可乐的名气会被人搞砸，就像当年华克所做的一样。所以，我禁止我的外甥萨姆·迪都再卖瓶装可口可乐！”

托马斯和怀特汉得并不觉得碰壁就很难受，像他们这样又肥又壮的大块头并不因为小子个艾莎的几句话就放弃自己的努力。他们继续指天发誓似地保证他们会维护可口可乐的纯净和尊严，一定要像“先生您”一样把它推向辉煌。至于说到瓶子的质量问题，怀特汉得满有把握他说：

“尊敬的先生，您放心好了。我们不是采用；日式的无用的哈里森瓶塞，而是将主要采用“王冠瓶塞及封口公司的产品！”

最后，这两个人以犀利而动听的言词作结：“艾莎，先生，我们以人格担保，我们在经营可口可乐的时候，每一天都会以提高可口可乐的声誉为职责和目的；”他们也不要求艾莎立即做出判断，而是请他广泛征求他人的意见，尝一尝他们带来的样品，再好好考虑，他们这几天就待在亚特兰大。

托马斯和怀特汉得是那种非常执著于信念的人，同时他们又非常地友善，说话风趣活泼具有天才推销员的优良品质。尽管他们知道自己给艾莎的第一印象并不怎么样，但是他们还是把艾莎捧得飘飘然，让他对瓶装可口可乐的恶感慢慢缓和下来。最后，艾莎对他们说：“你们手上的合同非常可观，我自己已经投入所有的钱，好使得这份事业受人敬重。”艾莎还说，他得花些时间了解两人的背景，几天之内答复他们，而在他考虑期间，两人必须拟出一份合适的合同。

其实，艾莎在内心深处肯定对这两个人颇为赞赏，认为他们具有可口可乐公司成员应有的特质，对他们各自的特长尤其是业务上的专长也十分感兴趣。十二天后，托马斯和怀特汉得接到通知，来到艾莎的办公室。一见面，艾莎就十分大度且热情地欢迎他们。

“欢迎你们，可口可乐公司的新成员！我同意你们将可口可乐制成瓶装的计划，但愿大家很好地合作！”

托马斯和怀特汉得不约而同地互相凝视了一下，又眨了眨眼睛。他们压抑住心头的狂喜，故作镇定地摆出一副并不十分惊奇的样子。怀特汉得在说“谢谢”的同对，从公文包里掏出一份合同，递给艾莎：

“尊敬的先生，请您过目，这是份六百字的合同，我们已经签好名了。”

艾莎伸手接过，放在案头细细地审读起来。一会儿，抬起头来，笑道：

“小伙子们，你们干得很不错！”

艾莎签字了。

托马斯和怀特汉得如愿以偿。

他们向艾莎保证，这笔交易他绝不会后悔，然后赶紧趁艾莎先生还没有变卦开溜了。艾莎见他们行色匆匆，在背后叫道：

“孩子们，你们若是把这件事搞砸了，别回来在我的肩上哭泣，因为我对这笔生意没有信心！”

艾莎心想：这笔生意最糟也不过就是没赚到钱罢了。如果这两个“娃娃商人”成功了，我便可以卖出更多可口可乐；失败了，对我和公司无论时间还是金钱都不会受损，两个家伙真是笨得可爱！他们虽然在合同中规定瓶装商人只能用可口可乐糖浆瓶不得使用任何替代品，和不得经营苏打水店，而这份权利完全可归我们可口可乐公司的。

他又想：我要做到的条件是以每加仑一美元的代价出售可口可乐糖浆并给他们打广告。这对我根本不会有丁点儿损失呀？更何况，“瓶装商人无法供应合同规定范围的需求”时这份合同便作废。

但是，艾莎万万没有想到，这份简单不过的合同为可口可乐带来了革命性的改变，举世最创新、最有活力的特许经营权系统便由此诞生了。他更没有想到，一向精明强干的艾·莎·甘特多先生也会有疏漏之处，而且二丁点的疏忽大意给公司在二十世纪里带来了无数的诉讼。那就是合同的有效期和可口可乐糖浆的价格变化是没有确切认定的。

艾莎如此轻易地拱手让出了可口可乐的装瓶权利，造成后来可口可乐公司花了好几百万美金来零零碎碎地买回它。

三

托马斯和怀特汉得一拿到签约的合同，就迫不及待地查塔诺加创办了第一家瓶子生产厂，没过多久又把可口可乐装瓶工作分售出去。十二月九日，两人合资创立了“可口可乐装瓶公司”。

但是，公司没多久就闹不下去了。由于托马斯和怀特汉得是不同类的两个人，又互相以对方为对手，所以他们只在一点上取得了一致：即：把可口可乐瓶装事业搞起来。比如，托马斯用棕色瓶子，怀特汉得则偏偏喜欢绿的或透明的；前者认为每瓶装八盎司，后者就说是六盎司；和装瓶商签订合同时，前者要规定有效期为两年，后者却认定了是永久的……争执不下。最后，两人只得将领域一分两半：托马斯在人口多的东、西两岸和查塔诺加城及方圆五十英里的地方发展；剩下的全归怀特汉得去经营打点。两人的公司分别叫做托马斯公司和东南瓶装母公司，后者总部在亚特兰大。

两个人各起炉灶之后，面临的情况都是一样，所采取的措施又是相一致的。双方根本就没有资金和人力把可口可乐的瓶装生意推广到全国，于是都改找有点嘲无比热忱的装瓶商、但是又都面临着找不到合适的装瓶商，找到

了又留不住的困惑。两个看法不同的人，仍然经常联络，交换一些经营策略，两人都找上了铁路公司的职员，让他们做可口可乐的兼职推销员。

还有，他们明确地看到可口可乐的未来，而且扮演许多角色，身兼数职；为可口可乐做推销，给装瓶商鼓劲，为汰料打广告、装瓶，不时扮演律师打官司、与人谈判、提供资金，有时还要动点脑筋做化学试验，外加记帐。他们一手策划了美式特许专卖权系统的雏型，把可口可乐推向广大人群。

他们两人还是并肩战斗，面对各种流言蜚语，跟可口可乐公司讨价还价，与艾莎重新修订合约等等。很多时候，这两个昔日的合资者，今天的竞争对手又手拉手地面对生活、面对生意！

四

维利姆·坎普贝尔曾写过一本描绘可口可乐瓶装初期历史的小说《大酒厂》，借一名推销员之口写下了这样一段话：

“这些就是得到可口可乐特许独卖权的商人，他们是小人物，过去想得不多、如今也不多想。……而他们是托马斯和怀特汉得能用的人——因为他们也不认识更好的人！艾莎先生告诉我说，他找不到一个真正的生意人愿意做瓶装生意，他担心汽水装瓶商会毁了他的产品，这就是他等待了十年之久，才把特许权释出的原因。他知道一般药商都很干净、小心，但是他真是怕极了那些装瓶商人。”

这样的评价也许不对，我们不妨看一看托马斯的合作伙伴。

托马斯的合约中规定：装瓶商只准用王冠牌的瓶盖，而且只能做可口可乐的生意。但是他实在没有办法贯彻它，最后被迫把装瓶权利授给习惯使用哈里森式瓶塞的汽水商，那些人只不过想在夏天推出一些品质粗劣的水果汽水供应当地市场。令人感到幸运的是”托马斯说他找到了一个“稳重、诚实，工作认真而且非常节俭的德国人”威廉·赫克。

托马斯十分信任威廉·赫克，因为他在装瓶业堪称是个“老手”。当他与怀特汉得产生“六盎司还是八盎司”的争论时，赫克向托马斯大肆鼓动，说道：

“托马斯先生，你的市场在东西海岸和我们这个小城。这些地方人口集中，商业发达，我们面临的竞争十分激烈，要想站稳脚跟必须征服大量的消费群体，比如工人、体力劳动者。他们中间大多是黑人占多数，而黑人对可口可乐的需求量大，因此必须是八盎司一瓶才能更好地让顾客过一把痛。”

托马斯想了想，深晓其理后兴奋地对赫克说：“对，就应该是八盎司，而不是六盎司，无论是艾莎先生或者怀特汉得先生都不会让我改变主意的！”

赫克得到了托马斯的支持，把饮料推肉群众，而不单是那些出入高级场所、有闲暇“啜饮”的人。托马斯很快从市场反馈上得到了信息：

“我们有个客户是在临近小城开美容院的两个黑人，上星期他们卖出了二十七箱可口可乐！”另外一个在通往邻近小城纳许维年路上的店里卖了十八箱可口可乐给工厂里的黑人。而与此同时，在当地高格调的酒店里才卖出三箱。

但是，有一种“芹菜可乐”让赫克感到头疼，他向托马斯抱怨道：“美菲得的仿冒品‘芹菜可乐，抢走了我们的生意，我拿它一点办法都没有，它也是瓶装货哩。”

托马斯听后马上建议：“别怕，赫克！我们有一种最有效的办法：你从当地消费者中找一个人出来！”

“那又有什么用呢？即使有这样的人，他也鉴别不出谁是谁非，他照样会买美菲得的‘芹菜可乐’，而不是我们卖的正宗可口可乐？”赫克一任托马斯拍打着肩膀，无可奈何地摊开双手，摇了摇头。这个时候，他的聪明才智就赶不上托马斯了。托马斯很灵活地转动两个眼珠，伸出一个指头，说道：

“你的妙法叫这个人散布流言，让他到处说‘芹菜可乐，只不过是廉价的垃圾，经销者由于卖它们更有赚头而不惜坑害消费者。”

赫克一下子明白过来，可他不相信托马斯的法子是“肯定会成功的”，他又不得不试一试。手忙脚乱地抛出自己的存货之后，赫克心头突然灵光一现：“为什么我不可以仿冒呢？”于是，赫克一面向托马斯报告经营效果不错，一面自己调配汁液再贴上以前剩下的标签当作“赫克可乐”卖出去。

赫克的欺骗行径还是被托马斯知道了，鞭长莫及的托马斯只有写信给当地的瓶装商要他们停止“赫克可乐”的装瓶工作。当地的瓶装商向托马斯保证，赫克的产品对可口可乐无法造成丝毫威胁，“赫克可乐并不是可口可乐，赫克扯谎说喝了它的人会怎样怎样，那种大话根本就没有人相信。”

与赫克的例子完全相反的是另一个叫亚瑟·普那得的装瓶商的事迹，那简直有许多传奇色彩，令人难以置信。

最初，普那得在阿拉巴马州的杭兹维尔城专卖可口可乐的假冒产品，生意都一直不好，因为美国的北方冬季太长，饮料销售的旺季很短，短得只有一瞬间。当托马斯找上门来的时候，普那得就买下了当地的可口可乐瓶装厂专门做可口可乐的装瓶销售。如果能够吸引更多的消费者，就可以赚大钱，为此普那得肯求托马斯把纽约市的特许专卖反卖给他。但是，托马斯说：“那是一个大‘金块’，我要把它留给最优秀的装瓶商人。”结果，托马斯卖了纽泽西州纽约的特许专卖权，普那得就在当地建立起工厂来。可是，当工厂建成以后，普那得才发现工厂的两边是一家酒馆和一个“基督教妇女戒酒联盟”住宅区，四周的空气是僵滞的，新饮料几乎没法站稳脚跟。更何况，在北方漫长的冬季里，没有人会想要喝冰冷的软性饮料。

普那得挖空心思地想占领纽约市场，他采取的方法十分巧妙。先在市中心百老汇大街开了家卖香芋的零售店，继而每周偷偷地用破手提箱装两打可口可乐去卖，然后告诉托马斯他已经开始在向纽约供货，最后接受大批订单大量地生产；一九四四年的时候，普那得不得不在纽约开一家瓶装厂。其实，普那得首先闯入的是纽约市的意大利人居住区。并且，他也搞不懂这地区的蔬菜店、美容院、葬仪社和马具制造商为什么订那么多可口可乐，后来普那得才晓得：

原来这些意大利的店都是为了掩盖幕后的非法勾当——赌博，赌场老板偶然发现，把可口可乐和红葡萄酒混和，喝的人会整晚喝个不停，又不容易醉，因为里面的咖啡因成分能让人保持头脑清醒。

怀特汉得的生意经和托马斯似乎有些相同，而又完全不同，特别是他我的合作伙伴。最先，他找到鲁普敦用让出一半的地区专卖权的代价换得这位律师兼药商的二千五百美元资金：怀特海得继而把生产基地迁往亚特兰大。他亲自总理公司的日常事务，和自己年轻有为的常务总经理查理·比瑟·瑞

华特一起策划大小事情。鲁普敦就像守护神一样给瓶装公司和公司的合作者——装瓶商人提供资金，他不停地引诱那些被相中的对象，告诉他们：

“虽然这个行业是新的，饮料也是新的，但是这种饮料已经迅速地得到大众的认可。过不了多久，这桩生意就会让你赚大钱的。”

鲁普敦是那种唯利是图的商人，他在每一个瓶装工厂都想要攫取利润。事实上，他后来成了查塔诺加的首富，因为他在大多数工厂都拥有相当的股权，他全凭分红就获得了令人咋舌的利润。

有人评价鲁普敦，说他这一辈子就是不停地赚钱、赚钱、赚钱，言词很有些瞧不起他。可骄傲的他却说，“在美国，你赚不到钱就是傻瓜、废物，你能够不断地赚钱，就像我一样，岂不是表明你的聪明才智和真正能干？”后来，鲁普敦像艾莎一样把许多亲戚朋友拉来做帮手，他们个个都成了富翁。因而，人们总说鲁普敦的名字像艾莎一样，在可口可乐世界里撑起了一片天。

有鲁普敦这样的装瓶商，加上开发了南方市场，可口可乐瓶装母公司很快就打开了一个强大的市场。

五

在早期的经营中，托马斯率先卖掉瓶装厂一心一意地经营装瓶帝国，怀特汉得也在两年后跟着这么做。很多经营策略，几乎都是托马斯率先提出并实施的，怀特汉得随之赶紧学习、模仿。

托马斯深信，发放试饮票是打开销路的最好办法；但是，这种方式要大做广告，在公共汽车站台、零钱盘、碟子、海报、月历等日常用品上广而告之，还要有许多钢制的、布质、油布做的长条横幅广告，护栏广告，灯具广告等等也有必要。托马斯于是就写信给鲁宾逊，央求他在路易斯安维尔的零售店里多做点广告，他告诉鲁宾逊：“这是我们碰到的头一个大都市，我们的广告根本就远远不够。短期内，我们将有四五百个零售店在市区出现，必须让更多的人知道并去购买可口可乐！……”

怀特汉得也鼓励自己毛下的装瓶商人向鲁宾逊提出类似的要求，怂恿他们要求鲁宾逊给他们在公共汽车上登广告，或者提出用昂贵的德国石板画、吸墨纸、新奇的小玩艺以及想得到的各种东西做广告来推销饮料。“托马斯在销售淡季——冬季里鼓动他的装瓶商人到各个小学，趁小朋友放学时发放免费试饮票；还在报纸发行量大的地方密集地在大报上打广告，以及要求主要的销售单位提供推荐信，怀特汉得也亦步亦趋地跟在后面这样做。

不过，两人做得最好配合得最一致的行动还是和可口可乐修订合同。因为可口可乐受不了他们的广告要求，他们也对公司的束手缚脚感到恼火；所以最终坐在一起商讨修改一八九九年的合同。正如他们所说的一样，可口可乐公司送来的糖浆总是误点，合同规定他们要向瓶装工厂派出“督察人员”但工厂把这些人视为间谍、痞子；这些矛盾得归咎于合同！

一九〇一年，修约签订了。其中最大的改变是可口可乐公司再也不向瓶装母公司做免费广告，还有装瓶商人给瓶装公司一笔利润，虽然每瓶只有零点几美分，可短短的数年内，公司就赚到了好几百万美元。

曾经有过这样的时日，可口可乐公司和装瓶商之间爆发激烈的争辩，互相攻击指责，甚至打官司上法庭。瓶装母公司被艾莎他们视为海盗，认为他们在可口可乐公司和装瓶商中间两头捞得的油水和好处是不劳而获。许多苏

打水店的老板也对瓶装母公司表示极大的愤怒：

“我们预料你们的生意会垮得一千二净的，——尽管你们已经‘美’了这么久！不要高兴得太早了！用这种不伦不类的东西来装可口可乐，伪造者会趁机大捞一把市破坏你们以及我们的苏打水生意的！”

因为这些老板的生计受到了瓶装可口可乐的威胁，可他们义无反顾地指责也只维持了很短的时间。还有人提出，瓶装母公司使用童工，在可口可乐中掺有杂质。

其实，瓶装母公司应该是把可口可乐带入新天地的先驱。他们大展鸿图，把可口可乐打进了每个城市的市区和郊区以及邻近地区、乡间小镇和村庄。在瓶装初期，瓶装线公司组织并训练了一批小型装瓶商人，并在中间担任补货、协调的工作，还不断地投入资本。

是瓶装母公司把可口可乐更广泛地推进市场，是托马斯和怀特汉得在中间大显身手，把可口可乐灌进了全美市场的每一个角落。

可口可乐经过老攀帕敦、艾莎、托马斯等人之手已经像太阳一般地升起来了，照耀着全美市场。

这种由药品到饮料到瓶装产品的过程是曲折艰难的。各个人物在其间发挥了他们的聪明才智，无论是欺骗还是投机，都是富有美国特色的经营和投资活动。

可口可乐从此像密西西比河的河水一样从北到南遍流美国各个市场，进而流向海外。

第二部 混沌岁月

艾莎面对外界强大的压力，不得不改变可口可乐的配方，剔除可卡因成份。艾莎的成功来自于他的吝啬。可口可乐伪劣产品鱼目混珠，奥伊成为守护神。哈斐·韦尼对可口可乐的几次围剿使可口可乐公司元气大伤。“桶和壶案”双方丑态百出，韦尼和艾莎对簿公堂，却不了了之。艾莎凭借强大的经济实力跻身政坛，身居显位。可口可乐公司内外交困。强敌大举入侵，迪伯一手葬送了甘特多家族。英雄末路，晚景凄凉。

萧墙起火，手足相残，可口可乐王朝大内证。飞鸟尽，良弓藏，狡兔死，走狗烹。

第一章 众矢之的

艾莎一念之间，可口可乐脱胎换骨。改方、瓶装，可口可乐终获成功。可口可乐的广告大战使其销往全球。王朝的大臣大将开始争权夺利。

一 脱胎换骨

自从可口可乐问世，艾莎就为可口可乐中的可卡碱成份头疼不已。天下攘攘，皆为利往，可口可乐的同行眼见艾莎一夜暴富，眼红嫉妒。在美国法律上，不允许饮料中含有使人上瘾的成份，攻击者凭借这一点对可口可乐展开肆意围杀，他们都宣称，可口可乐是鸦片，是毒药，是人犯罪的根源。

众所周知，可口可乐与其中的可卡碱是息息相关，它最初的配方中就含有可卡碱，艾莎在强敌的大肆攻击下，犹豫不决，他担心剔除了可卡碱，可口可乐便没有了原来的风貌了。他的态度使对手们欢呼雀跃，他们认为艾莎是自投罗网，自此，可口可乐便纷争连连。

由于种族冲突和美国人民吸毒者的增多，使可卡碱又成为焦点事物。美国人民视可卡碱为洪水猛兽，可口可乐自然受到了强烈的抨击，艾莎的对手于是展开强大的舆论战，一位叫丁赛的传教士进行演讲，他大肆抨击可口可乐，说可口可乐中有三分之二是可卡碱，喝可口可乐是吸毒的开始，是犯罪的源头，艾莎对此在报上发表声明，说：“可口可乐是一种纯净的饮料，绝对没有一点副作用。我不会因一点利润而出卖全国甚而全球人民的健康的。”但是艾莎也心知肚明，自己的可口可乐中确含有可卡碱的成份，他想用此声明来停止这种对可口可乐王朝不利的论战。

当然，美国人民并不相信艾莎的说词，强烈要求艾莎做出诚实的回答。他无可奈何，只好在国税局答辩会上承认他的可口可乐确实含有非常微量的可卡碱，因为有几位医生在答辩会上用大量的事实和例子证实了吸可口可乐者有“可口可乐习惯性”的病症。这一论点使艾莎无词可遁，而且这些医生都是非常有名气，他们所说的一定是毋庸置疑的。但是艾莎又说可口可乐中那种微量的可卡碱对人体并没有什么损害，他也出示了几位医生的证词。显然，艾莎对这次答辩会有充分的准备。在一九一一年至一九一三年之间，艾莎因可口可乐中的可卡碱问题几次上庭，而且，情况对他非常不利，在法庭上，别人问他可口可乐中的可卡碱含量倒底有多大时，他吞吞吐吐说不出话来，后来真相大白，一位化学家化验出每盎司糖浆中竟然有4%微克的可卡碱，难怪艾莎对此遮遮掩掩，不让人知道其中的秘密。

艾莎迫于目前压力，决定把剔除可卡碱列上公司的日程。他也非常清楚，这是一件至关重要的事。一九一三年，他与新泽西州美屋一家叫约夫·埃格劳特的工厂签订合同，内容主要是让约夫·埃格劳特工厂负责把可口可乐中的可卡碱剔除，使可口可乐成为一种真正的纯净饮料。

在可口可乐发展史上，艾莎的这个决定是扭转乾坤的一招，他对可口可乐的贡献是不可磨灭的。

一九一三年，在可口可乐行业中，又有一个非常显著的改变，这就是可口可乐逐渐采用瓶装，这是可口可乐的一次重大革命，开始时艾莎并不赞同

采用瓶装，但是随着科学技术和运输业的发展，可口可乐瓶装势在必行。

许多生产可口可乐装瓶的业主渐渐进入巨富之列，毋疑，他们对可口可乐的发展立下了不朽的功勋。可口可乐的瓶装使其远销海外。在美国，有几位很有名的瓶装业主，他们是几位女士，如怀特汉得的遗孀——再嫁的洛蒂、拜德·怀特汉得，伊凡斯和普瑞德的嫂嫂朱丽亚。洛蒂在怀特汉得逝世后，她本来想把瓶装公司卖掉，但后来转念一想，又继续生产，后来终于成为一个成功的瓶装公司老板。而朱丽亚在丈夫没逝世时就开始经营瓶装业。她经营装瓶业自一九一一年开业，赚了很大一笔钱。

随着装瓶业的发展，在一九一三年，几百家瓶装公司成立可口可乐瓶装业者协会，当时他们并不是为了拥护可口可乐公司，而是为了维护自身的利益，为了一致对抗诉讼案件。在那时，由于技术的原因和人为的因素，瓶装可口可乐从一产生便问题连绵，而且瓶子样式不一致，装的又是碳液体，可口可乐瓶经常爆炸，对消费者产生严重的损失。而且在回收的可口可乐瓶中，有一些令人恶心的脏物，这些脏物不能完全清除，有时就在瓶中顺便又卖给顾客。

虽然，可口可乐的消费者因瓶子的爆炸有所损失，他们向法院控诉，但是他们没有足够的证据起诉可口可乐公司，只有不了了之。但是，可口可乐公司也并不希望和消费者对质公堂，因为那样毕竟会损害公司的名誉，影响可口可乐的销售。有一些消费者就抓住可口可乐公司这个缺点，进行敲诈活动，如一九一三年，有两个。州的装瓶商同时发现他们付“闭嘴钱”给同一位女人。那位女人就是利用装瓶商不想上法庭的心理进行敲诈。她把一些死虫放在可口可乐瓶子里，向可口可乐公司宣称说她买了次品，装瓶商为了封住她的嘴而不得不妥协。

这种诈骗行为日益增多，装瓶商感到有必要成立一个保险机构，他们订立攻守同盟，形成了美国最早的首宗权益保险案。后来，装瓶商拒绝和消费者进行庭外和解，他们和消费者真正地上公堂打官司，这样就减少了诈骗案的产生。

不断的诉讼和人们对刚发现的细菌非常在意，每一个装瓶商都强调他的可口可乐是纯净的饮料。他们也努力改变以往瓶子不干净的不好风气，使可口可乐成为真正的纯净饮料。

二 艾莎和他的亲人们

在这里，我们有必要介绍一下甘特多家族。艾莎是在甘特多家族中最重要的一员，他有两位兄弟，一个是威廉，一个是阿顿。甘特多第二代中有沃尔，小艾莎，迪伯儿人，在这几人中豪尔做为艾莎的继承者和继位人，最具才干，也最得艾莎的赏识。

艾莎作为一个成功的商人，他具有商人一切的特性，他雄心勃勃，要凭可口可乐而征服全球，虽然这一宏愿直到他死也没能实现，但是他同一位记者吹嘘，说他的可口可乐远销海外，这种话其实有点过份，可口可乐虽然在加拿大、英国、法国和檀香山，但除了加拿大和古巴外，其余的地方只是一点点销量罢了。

艾莎凭可口可乐发了横财，但是，他并不因自己的富有而慷慨大方，他具有了资本主义社会商人的一切劣根性，他认为人与人根本没有什么朋友关

系，有的都是些生意关系。艾莎以吝啬闻名于外，他与人的交往，是决定对方金钱的多少，他是一个赤裸裸的拜金主义者。别人根本没机会从他手中得到钱物。有一次一位神职人员向他借钱，因为这位神职人员有五位孩子，他实在负担不下孩子们生活费用，但艾莎只借给他十美金，还附有一张令人尴尬的纸条：你知道，我不是很有钱。这种语气任何人都不能忍受。

众所周知，可口可乐的配方是由攀帕敦发明的，艾莎从他手中把配方卖走。攀帕敦逝世后，他的遗孀生活非常艰难。有些妇女见义勇为替她向艾莎讨一点救急，艾莎对她也并没有什么同情心，一口回绝了。

有一件事，可以清楚地认识艾莎的真面目，在一九〇八年，美国的第四届童工委员会在亚特兰大召开，大会主要讨论如何改善棉纺厂恶劣的工作条件，在佐治亚州，当时童工还是合法的，但是棉纺织厂中童工的工作时间每天超过十小时，而且工资又低。艾莎是亚特兰大总商会的主席，但他的祝辞令人喷饭，在他的祝辞中他说：“雇用童工是合法的行为，重工会使国家繁荣富强，儿童工作有利于儿童的成长，儿童做工愈早，他愈能成为有用的人。”艾莎最后表示，委员会的职能就是使童工成为一个有用之才。

艾莎的这种祝辞，使人不明白他是如何想的，或许他曾是一位童工，想起自己创业的艰辛，或许他只为自己的公司打算，雇用童工能节省一些费用。有些来宾不同意他的致辞，打断他的演讲，并且富有讽刺性他说他是一个“很幽默的人”。艾莎的事业如日中天，他创办了甘特多投资公司，又跻身于亚特兰大的不动产事业中。一九〇六年，十六层的甘特多大厦建成。艾莎新成立的中央银行投资公司位于一楼。而且艾莎的照片和一瓶可口可乐的铜盒嵌在大厦的基石上。随着艾莎事业的进步，他进一步在全美国发展自己的影响，在克萨斯、巴尔的摩、纽约等地他都投资兴建摩天大楼，大楼的名称都叫甘特多大厦。艾莎利用各种机会赚钱，投机倒把，他的事业充斥于美国的各个方面，他在铁路方面也拥有股份。他很会把握市场，而且他又有雄厚的资金，所以他在商界里游刃有余。当棉花价格跌入谷底时，他低价购买棉花堆积起来，等价格回升再抛手狠狠赚上一笔。再如一九〇七年美国经济大恐慌时，他吃下一些资金周转不灵的房地产，经济恢复时就自然赚了大笔钱。

随着年岁渐增，艾莎的钱财积累得更多，他是一个典型的工作狂，当有记者访问他能否偷闲半日，他反问说：“我根本闲不住，而且工作是我唯一的快乐。”有时他也向他的晚辈吹说他自己发家致富的经历，艾莎他自己说并没有给晚辈留下什么好处，他非常希望儿子能超过他，成为杰出的企业家。

在艾莎的亲人中，他的弟弟阿顿主教给他的帮助很大，阿顿主教和艾莎互相帮助，彼此分享宗教观和理财权，而且阿顿主教曾助艾莎使可口可乐在拉斯韦尔站住脚跟。艾莎的儿子豪尔也开始帮助父亲管理公司的业务。这一切都使可口可乐王朝渐渐步入鼎盛时期。

艾莎有一种非常不利于可口可乐王朝发展的思想，他认为他的可口可乐，是一种高级饮料，他没有认识到可口可乐广阔的市场。他不愿意可口可乐进行瓶装，也不想让公司去迎合那些低级场合，但是，这一切，都阻挡不了历史的车轮，在现实前他无论如何也不得不低下头来，使可口可乐顺流发展。

三 奥伊和迪伯

由于生产可口可乐的利润极大，市场上便充斥着各种各样的假冒产品。伪劣产品从名称到装瓶样式都和可口可乐相差不多，他们用一些诸如热情可口可乐、阿飞可乐、咖啡可乐、可口与可乐、可乐可口等类名称进入市场，可口可乐公司对此非常气愤，几次诉诸法庭，连连战败。因为伪冒者说他们并没有侵权。“可口”和“可乐”都是形容词，不具有什么版权，你可以用，我也可以用。艾莎对此无可奈何。伪冒者有一段时间猖獗无比，他们有的竟然把工厂设在可口可乐公司的附近，他们对艾莎的警告根本不屑一顾，他们这样挑衅地说：“就算我们伪冒了可口可乐，你又能把我怎么样。”

这种情况或许是艾莎的报应，他从攀帕敦手中低价收买可口可乐配方，攀帕敦死后也不让艾莎得心应手，他的鬼魂肯定在地下大搞秘方批发，以致市场上充塞了各种样式的可口可乐，但是由一个有名的化学家检验，这些伪劣产品的质量都比可口可乐低，这也是唯一一点让艾莎感到欣慰的事。

我们说起可口可乐公司和制造伪劣产品者的斗争，就不能不说说雷特·奥伊。雷特·奥伊是哥伦比亚法律学院的毕业生。艾莎慧眼识英雄，请其为可口可乐公司办理法律上的业务，那时奥伊只有二十来岁。奥伊果然不负艾莎所望，不过几年，便成为可口可乐公司的守护神，使可口可乐成为神圣不可侵犯的产品。

一九一五年，美国的商标法获得通过，可口可乐马上进行商标注册。奥伊受到商标法的鼓舞，决定对仿冒者进行反击。从一九一九年开始奥伊发动全面攻击，对仿冒者进行死缠烂打，几年下来，伪劣产品就少多了。

奥伊不只是可口可乐公司的律师，也是可口可乐公司的成员，他对装瓶商公司员工以及其他人员进行演讲，号召他们齐心合力为保护注册商标奋战，奥伊在演讲中说：“我们这些人人都和可口可乐公司息息相关，我们应全心全意为公司的利益而斗争。”一九一四年奥伊促使装瓶商大会召开，在会上他警诫装瓶商，可口可乐的商标只能用在正牌产品上，奥伊宣称说：“如果你们不这样做，不支持公司，那样可口可乐就算玩完了，没有谁能够挽救，但只要我们同心合力，那就没有谁能够侵犯我们可口可乐公司。”

奥伊的成功是美国法律界上的一个奇迹，他的胜诉案件能编成几本书，由于可口可乐公司有这样一尊守护神，伪冒者只有望洋兴叹。奥伊曾经胜诉过各种各样的案子，任何饮料只要有不利于可口可乐的地方，他就对此死缠不放，商标有点相同他就告，名字有点相似他也告，奥伊的成功就是在于把伪劣产品在摇篮中扼杀。我们可以这样说，现代美国的商标法实际是他所建立起来的。

奥伊的另一大贡献是促使可口可乐公司统一了装瓶。首先，班·旦米斯提出一个设想，把商标贴在瓶身固定的位置上作个标准，如果有仿冒者的商标贴在相似位置，奥伊就告其侵权。但是，奥伊并不由此而打住他想更进一步统一可口可乐的装瓶，当时，可口可乐的装瓶和别的苏打水瓶并没有什么不同。这样，伪冒者很容易便能伪冒，现实的形势促使可口可乐的装瓶要进一步改革。

在一九一四年的装瓶大会上，奥伊对一个小装瓶商说：你现在不要斤斤计较造新瓶子所造成的短期经费损失。我们不是为一时赚钱，而是建立一个永久性的事业，我们希望可口可乐永远是全球性的饮料。他贴出广告，向社会广泛征求一种能体现可口可乐内涵的装瓶设计。

第二年六月，可口可乐公司找了几家玻璃厂创作原型。有一个叫舒特玻

璃公司从可口可乐这种饮料的成分中得了灵感，他们在大英百科全书的古可类植物中，找到可可亚的豆荚，他们从可可亚有凹槽的轮廓为创意出发点，这个公司的工程师埃尔·迪恩创造出几种装瓶样式。

迪恩所设计的装瓶，我们称为荷包裙瓶子，这有点像当时所流行女士服装。他最开始的几只样品，瓶身中间太大而不得不加以缩小，这就成了现在我们所见到的这种大胸脯瓶子，当时人们称为梅蔽瓶。一九一六年的可口可乐装瓶商大会上，这种瓶子以压倒性的优势被认定为可口可乐的统一装瓶，但是由于这种装瓶造价昂贵，几年以后，大多数的装瓶商才开始制造这种装瓶。

当时奥伊建议统一可口可乐装瓶并没有什么崇高的想法，可是出乎他的意料，他所提倡的建设却使这种新的瓶子成为可口可乐公司的象征，他不仅使可口可乐公司获得了巨大的经济效益，也使其避免了许多无所谓纠纷。这样就杜绝了伪冒。

在可口可乐公司中，群雄并起，除了奥伊，迪伯也是可口可乐公司的支柱人物。他是艾莎的侄子，年轻有能力，富于拼搏精神。他是可口可乐公司的销售经理，他是个自信、性急的人，他和公司的元老鲁宾逊产生了不可避免的矛盾，这是可口可乐公司少壮派和顽固派因对公司发展的意见不同而产生分歧，两者之间的关系一触即发。

迪伯在公司掌握大权后，便开始排挤鲁宾逊，因为他对鲁宾逊那种过时的工作方式非常不满。一九六一年，迪伯和鲁宾逊终于发生冲突。迪伯攻击鲁宾逊的特别计划，这个特别计划是用小册子的样式显示批发商和装瓶商的销售量。迪伯对艾莎建议说：“用这种小册子的方式记录公司的内幕，向外泄露，实是商业界之大忌，我反对这样做，我们应当取消小册子的发行”。接着他又解释说，小册子的发行无非是把公司的一切业务向外泄露，导致在商业竞争中失败，而且小册子也会给立法机关以确实的证据认定可口可乐公司的势力有多大。

而顽固派的元老鲁宾逊却坚持继续使用小册子，他反驳迪伯说，小册子是可口可乐公司发展的最有力的证据，而且小册子也可以鼓励经销商为提高销售量而彼此竞争，从根本上说鲁宾逊强调的是光明正大的生产和竞争，他说用这种方式可以证明我们公司经济实力的雄厚和提高客户对公司的信心。他又说，取消小册子无异降半旗，掩盖了公司的光辉岁月和不朽的功勋，公司职员无心工作，自绝于深渊，这样公司将面临覆灭之险。

两人斗争的结果是以鲁宾逊败北而告终，艾莎接受了迪伯的建议，取消了小册子。于是迪伯大权独揽，兼管了可口可乐公司的广告业务和销售任务，他开始大跨步改革，开始与他的朋友威廉·查斯的广告公司合作，他一反鲁宾逊的工作方式，在夏季就用大笔资金开展广告业务，鲁宾逊对这种工作方式颇有微词，他说迪伯的广告方法是闪电型广告，雷风暴雨，结果只有把公司搞得大乱。

但是鲁宾逊无法改变这个事实，他在可口可乐公司的地位一落千丈，郁郁不得志，于是只有退休一条路可走，而迪伯开始全面管理公司的广告部门，成为新闻媒介的焦点人物。一九一九年他当选为美国广告俱乐部主席，他更加雷厉风行地推行“事实广告”以获得顾客接受，他把可口可乐和一些低劣的饮料区别开来。

由于迪伯的巨大成功，使他成为一个居功自傲之辈，他被胜利冲昏了头

脑，他口发狂言：今日的广告界就是我的世界，他的这种想法阻碍了他的广告业务的发展，他反对使用大型电气化招牌。并且他以为在犹太地区做特别招牌是得不偿失之举。他看不到可口可乐的国外市场，当时有人劝说重视一下外国市场的巨大潜力，可是他却不屑一听，说些像这样的一类话：美国就够我们忙了。他拒绝了海外公司与可口可乐公司合作的请求。

在待人接物方面，迪伯也不能接受别人的意见，他不顾瓶装商宾·汤米斯的反对，一味说可口可乐是一种高品格的饮料，能给人以壮阳的作用，可是，结果却与他的愿望相违，在一定程度上人们就不让小孩吸可口可乐。还不如只要说可口可乐是最纯净的饮料，便能吸引人。迪伯极力为自己的失误辩解，他说他和查斯至少讨论过不在六次，他又说：“我出这样的广告是非常正确的，可口可乐的确是饮料，但也不仅仅是饮料，如果我们在广告中说可口可乐是一种简单纯净的饮料，我们根本没有理由说可口可乐有不凡之处”。迪伯始终坚持他自己的观点，他认为，小孩不要喝太多的可口可乐，他也希望自己的孩子少喝点可口可乐。

可是，迪伯万万没有料到他的这番话和可口可乐公司的一位死敌的观点有相似之处。这个人就是哈斐·韦尼。他使可口可乐公司差点陷入覆灭的深渊。

四 广告大战

可口可乐不是任何时候都是一帆风顺的，而且它生产出来也不能就此带来利润，而要把其销售出去才能说得上再生产，在这一点上，可口可乐公司做得非常好，他们充分利用广告，使全球人们都认识了可口可乐。

在可口可乐王朝中，开始是鲁宾逊负责广告工作，他每年都要送出一百万件广告物品，种类繁多。我们可以这样说：世界上没有一种东西可口可乐没把广告打上去。一九二一年，可口可乐公司的广告费在八万五千美元左右，可到了一九二二年，就增到百万以上。迪伯曾这样夸口说：“可口可乐是全美国最会做广告的产品。他们利用各种小事物做广告；如温度计、平面看板、金属制图案、日历、碟子、火柴盒记事本、棒球等等东西。说句非常公道的话，每一个美国人都曾拥有可口可乐王朝所赠送的各种玩意儿。

可口可乐公司利用广告使可口可乐渐渐渗透了美国的各个阶层。在当时的美国，有很多事物都贴上可口可乐的商标，如可口可乐香糖、雪茄等。

可口可乐公司为了吸引顾客，在做广告时渐渐增加了一些意淫的味道。有一种采用流行歌曲的进行宣传的广告，听起来使人有一种被强奸的感觉。如有一首歌是写一个年轻人巫山云雨后写信回家说：“哎哟！妈妈，你将不认识你的儿子了，哎哟！妈妈，我变得男子性十足，我正在喝可口可乐，乐不可支，我是个小魔鬼。”像这样充满性挑逗的歌曲自然受到年轻人的欢迎，连带也就喜欢上可口可乐。

艾莎虽然对这种黄色广告颇有微词，但他并没有指挥他的广告公司如何去打广告，他只要求能给他带来利益就可以了。有一个由怀顿所领导的广告公司则更为大胆，他明目张胆地利用性来打开市场。在一九二八年他有一个广告就是在一个碟子上用一个裸胸女郎拿着可口可乐，碟子边还有一行文字：可口可乐加威士忌，可口可乐加琴酒。他们还有一个广告是一个只穿有黑色内衣的丽人横躺在床上，脸上的表情勾人魂魄，手持空杯，身边的桌上

有瓶可口可乐，广告的题目叫，‘满足’，不言而喻，这个女郎的满足是多方面的。美国人民在街上随处可以见到用美女、模特儿故作端庄地吸着可口可乐，一边用媚眼秋波勾引顾客购买可口可乐。

在可口可乐广告战同时，美国出现了可口可乐推销员，他们开始渗入美国的乡村城镇，为可口可乐的销售立下了汗马功劳。在一九二三年，可口可乐公司的二十九名销售员在亚特兰大举行了一次销售会议，在这次会议上，各地的推销员各自交流经验，合作促销。

迪伯主管可口可乐王朝中推销员的训练，他要去全国各处巡察，了解可口可乐的销售情况，在这次会议上，他对推销员做了非常精彩的演讲，他说作一个推销员并不是一件可耻的事，而且他还称赞推销员是伟大、有绅士风度的高尚人物。他鼓励推销员要大胆推销，不要害怕丢脸。那些推销员听了迪伯那番鼓动性的话非常激动，欢呼雀跃起来：可口可乐万岁！让你壮，不让你醉，这是新时代的饮料！

在这次会议上鲁宾逊也献辞祝贺，但是他和迪伯相比就相形见绌，他只要求推销员记下仿冒名称之类微不足道的小事。

推销员一起讨论了如何赠发那些印有可口可乐广告的小物品，他们都认为避免在住宅区附近散发，因为在住宅区附近赠品大部分被小孩拿走，没有一点效果，而应找商业区，办公大楼和大学校园赠送物品。有的推销员还记录哪种人是可口可乐最大的主顾，他们认为文书小姐和会计小姐爱喝可口可乐。但是他们也认为女人并不是可口可乐最主要的市场。

经过这次会议，各地的推销员都受到了良好的训教，有了很大的进步，为以后的可口可乐推销打下了良好的基础。

迪伯和鲁宾逊的斗争，以鲁宾逊败北而告终，迪伯接手鲁宾逊主管广告业务，迪伯的工作方式跟鲁宾逊完全不同，鲁宾逊是温和主义者，是持重稳妥地慢步前进，而迪伯是狂风暴雨式的工作方式，对于迪伯的具体工作情形，上文已经隐隐地涉及过，不再多说。

迪伯以后，可口可乐公司又出现了一个广告界的鬼才，他就是阿迪·尼。尼不像一般的“可口可乐人”那样火爆，而是一个内敛型人物，个性相当沉静，他对人生进行过严肃认真的研究，尼并不是一开始就对广告有所偏好，他而是颇想作一个成功的作家，他非常希望成名和发财，他的梦想在可口可乐王朝中终于得以实现。

尼在广告界很有名气，对可口可乐的广告风格有突出的贡献。一九一九年他加入查斯广告公司，他出了一系列可口可乐广告，渐渐摆脱了用文字劝说做广告的风格，而是完全以图画的形式展出。如他出的一个广告中描绘两位女士，一位手持网球拍，一个手持高尔夫球杆，两人正畅饮可口可乐，文字少，留白多令人印象深刻。

一九二二年，查斯广告公司顺应新潮流，率先将广告文字减至极致，这完全归功于尼。有一篇题目叫《生命》的广告，简单地描绘了忙碌街景的一角，巨大的墙壁上书写着“畅饮可口可乐！可乐清新！”还有一种完全没有文字的广告，描绘纽约的天空和港口，前景出现一只手握着一杯可口可乐。这种干净利落的广告手法，充分显示了尼的才能。

尼真正的才能还是在创造完美、有格调的广告标语。一九二三年他非常成功地推出了一个标语“口渴不分季节”。这个标语一直沿用多时。可口可乐公司一直推动可口可乐成为适应全年畅饮的饮料，尼的这个“口渴不分季节”真正使可口可乐成为全年性的饮料。

如果没有广告，可口可乐绝不会发展到今天这种状况，在可口可乐公司，广告业务是非常重要的一项，也可以说是公司的前沿阵地，是绝不可以缺少的一环，可口可乐公司广告大战的胜利，使可口可乐真正销往全球，成为全年畅饮的饮料。

第二章 围剿与反围剿

哈斐·韦尼上任为美国化学药品管理局局长，对可口可乐王朝来说是一个沉重的打击。韦尼锋芒毕露，雷厉风行、大刀阔斧，横扫美国成药业。韦尼和艾莎是一对天生死敌，各显神通，展开一场持久的战争。

一 第一次反围剿

我们说奥伊是可口可乐的守护神，那么哈斐·韦尼便是可口可乐索命的克星。他好像对可口可乐有一种与生俱来的厌恶感，自从他上任为美国化学药品管理局局长，便坚定不移地禁除伪劣产品，他认为在食品中的添加剂对人体非常有害，从一九二二年开始，他就以成药业为开刀的对象，把开头直指向可口可乐。

当然韦尼对可口可乐的围剿需要一种法律的许可，韦尼心知肚明，凭盲目冲动是办不成大事，根本动摇不了艾莎的一根毫毛。他凭借自己的身份地位，穿梭游说于全美国的各个阶层，向支持他的记者提供消息、建议，对美国妇女团体和商团发表演说，他到处宣扬食品的不卫生将会损害美国人民的身体，他强烈要求制定一套食品和药物营制法。在韦尼的努力下，美国的《纯正食品及药品法案》于一九二六年问世，人们都叫这部为“韦尼博士法”。

现在，韦尼便扛着他的这部法律，准备对可口可乐牛刀小试。他知道，没有周密的准备是劳而无功的，韦尼翻阅可口可乐的备忘录，他发现了可口可乐一个致命的伤口，那就是他从一九二一年的国税局谈判纪录里，找到了可口可乐含有微量可卡碱和2%的酒精成份的证据。这一发现使韦尼如获至宝，他马不停蹄地游说美国各阶层。美国陆军军医署署长被这一古老的证据说动，写下了一件令艾莎大为光火的证明书：在美国如果有士兵每天喝半打可口可乐，这就相当于吸毒。可口可乐里不仅含有可卡碱而且还有酒精成份。韦尼就以这份证明书游说美国军方。皇天果然不负有心人，美国陆军部于一九二七年六月下令军营里禁止饮用可口可乐，这使可口可乐公司蒙受了无可挽回的损失，不仅失去了大量的市场，而且在美国人民眼中留下一个非常不好的形象。

可口可乐公司损失惨重，虽然美国市场没有受到什么影响，但是在古巴，却惨不可言，古巴民族主义者趁着这一大好时机，大肆攻击可口可乐，说可口可乐是一种“轻微的毒药”，可口可乐在古巴的生意一落千丈，以前生意兴隆的饮料店现在门可罗雀。

艾莎对这种情况非常焦虑，他利用可口可乐财力雄厚的优点，许诺给许多有巨大影响的政客以选票，那些政客为了自己的利益，出面大力周旋，要求陆军撤销在军中禁饮可口可乐的禁令。艾莎也策动报纸对韦尼发起刁难，一时间谣言满天飞。可口可乐公司严正声明可口可乐是一种纯正、健康，伟大的全国性温和饮料，根本没有可卡碱和酒精成份，艾莎的声明显然起了一点作用，陆军部特地检查了可口可乐，认定可口可乐并没有可卡碱，酒精含量也非常少，于是陆军部便在一九二七年十一月解除了禁令。

显然，韦尼的愿望没有完全成功，但是他从另一方面打击了可口可乐，可口可乐在古巴市场的生意完全丢掉，经过好几年后，可口可乐公司才收复

了古巴市场。

二 第二次反围剿

韦尼策划陆军部在军中禁饮可口可乐的同时，他还鼓动舆论界发表对可口可乐不利的言词，展开舆论大战。

在这场围剿战中。唱主角的是一位叫马萨·阿顿的基督教女士。韦尼是在幕后策划指挥，阿顿是美国基督教妇女禁酒协会医药组的主席，她也是一个要求严禁可口可乐的狂热主义者。阿顿为了对付可口可乐，特地写了一本书，在书中她用大量的事实和案例叙说可口可乐含有可卡碱，这种物质对人体非常有害，她劝说美国人民不要为贪一时口欲而送性命。她还说可口可乐中的咖啡因和酒精成份混合会严重损害人体健康，尤其对儿童的健康有害，她高声疾呼全国的妇女和儿童联合起来反对可口可乐，阿顿的这本书使她名誉大增，闻名于全国，被选举为美国科学推广协会的成员。

韦尼的这一招使艾莎措手不及。艾莎为了挽救可口可乐的声誉，特地派他的侄子迪伯处理阿顿这件事。迪伯接到任务后便马不停蹄地北上纽约，想使阿顿停止对可口可乐的大肆攻击。

迪伯和阿顿的会面非常富有戏剧性，他们俩人都摆出一副誓不两立的态度。迪伯是猛龙不过江，来者不善，而阿顿是水来土掩，沉着应战，俩人展开一番你来我往的舌战。

迪伯气势汹汹地对阿顿说：“夫人，我的叔叔是那样英明，有才能和目光远大的人，他怎么会生产一种能让人上瘾的饮料呢！难道我叔叔完全不顾他的名誉地位吗？我们的可口可乐根本没有一丁点副作用，而且我叔叔又是一个非常有名的慈善家，许多学校和教会都接受过我叔叔赠送的可口可乐。”

但是阿顿并没有被迪伯的高谈阔论所打动，她用英国有名的暴君查理二世的例子说明对儿童慈善亲爱并不能证明可口可乐对人身没有损害。她说查理二世也是一个非常喜爱儿童的人，但是他的残酷横暴是闻名全球的，而且赠送一点可口可乐给教会和学校，也不过是可口可乐公司另一种广告手段罢了。

相较之下，迪伯的涵养就比阿顿显然逊了一筹，迪伯听了阿顿这番话，暴跳如雷，语无伦次，他高声大吼：“可恶的，你以为我们会生产毒药吗，我们自己的孩子也喝可口可乐呢！难道我们不珍惜自己孩子的生命吗？你说我们可口可乐有毒，这完全是诬人入罪，我要你对全国人民向我们道歉。”

但是阿顿却完全不动声色，对迪伯的口沫横飞毫不在意，她微笑他说：“先生，请你用准词眼，我在书中并没有用过有关如‘毒药，一类的词，但我确信可口可乐这种饮料对人身有所损害，当然，这是否真实，需要让顾客和时间来检验，或许我们的法律能作出公正的评判。我只举一个简单的例子说明可口可乐有副作用：在我们纽约城中就有一个小男孩因喝可口可乐上瘾而变成了一个植物人，现在他正在医院治疗，迪伯先生，如果你不相信我的话，可以去医院打听一下，医院的人会证实我的话的。”

在这一回合的较量中，可口可乐又占了下风，迪伯根本不是舌锋锐利的阿顿的对手，会谈结束时，迪伯根本没有办法动摇阿顿的意志，迪伯只好郁郁返回亚特兰大，向艾莎报告北上纽约但失利而归这一事件。但是，这些并没有阻止可口可乐公司的发展，在一九一七年这样的风雨交加之年，可口可

乐公司都尽赚一百二十万美元，而且更有上升的兆头。

三 第三次反围剿

几次争锋，虽然韦尼都是略占上风，但是并没有遏制可口可乐的发展，韦尼认为这是他的失败，他养精蓄锐，准备跟艾莎来一次大决战。这一次他要做好精密的布置。韦尼派他的助手盖布多去南方做一次实地调查。盖布多孤军深入，直入可口可乐的心脏地带亚特兰大城。

在盖布多眼中，亚特兰大可以说是一个可口可乐城，他发现在亚特兰大每一条大街的拐弯处和办公大楼，都有可口可乐饮料店的踪迹。他调查到，坐办公桌和脑力劳动者喝的可口可乐特别多，他们上班前喝一杯，中午吃饭时也喝一杯，晚上还要来上几杯，这种情形在别的地方根本不可能有的，而且有的瘾君子一天竟然要十几杯可口可乐，亚特兰大市民已经喝可口可乐疯了。盖布多认为，亚特兰大正处于溃灭的边缘。

盖布多又去实地调查了可口可乐的瓶装厂，瓶装厂给他的形象更加坏，他认为那些瓶装都不符合卫生标准，乱七八糟，活像一个垃圾场，他在报告中说：煮糖浆用的大壶看起来便让人倒胃口，而且装饮料的瓶子，一旦有了异物，就一直留在瓶子里，瓶子的清洗又非常马虎，只有一小部分脏物能清洗掉……，工地脏得吓人，全是一些杂七杂八的脏东西，各种麦杆、尘埃、残渣充斥整个工厂。

盖布多的甫巡使韦尼更加坚定不移地相信可口可乐是一种有害的饮料，现在他完全放下心来，以前他都是捕风捉影地怀疑可口可乐，没有什么真实证据，现在他有了这样一手资料，他成立一支新的“毒品打击小组”准备大刀阔斧地干一场。

一九二九年，韦尼终于抓住了一个机会，盖布多和林区调查员侦探到有一批糖浆将要运到查塔诺加，韦尼准备在这批糖浆上做点文章，他指挥调查员立即检查可口可乐工地。当豪尔看见他们如天降神兵一样出现在工厂的地下室时，吓得不知所措，一切都没法掩盖，只有无可奈何地送给韦尼他们一些可口可乐样品和原料，不幸的是，里面有可卡碱和可乐果。韦尼的这一招给艾莎一个致命的打击，他暴跳如雷，指着豪尔的鼻子大骂：“你这个废物，难道没生眼睛，别人进了你的工地你竟然不知道，你不会拖延时间，把一些碍眼的东西转移。”艾莎又对天发誓，跟韦尼誓不罢休。

韦尼乘胜追击，扩大战果，他搜查了可口可乐公司的工地，又没收了三十七桶和二十壶的可口可乐糖浆，几天后，又接着没收了几批，韦尼终于抓着了艾莎的尾巴，他现在再也不顾忌政府官员的干涉和说情，也不顾农业部警告他不要再找艾莎这个饮料大王的麻烦，他准备破釜沉舟，背水一战。

美国历史称这次斗争为“美利坚合众国关于四十桶和二十四壶可口可乐的案件的审判”这是一场旷日持久的官司，持续竟达八年之久。

四 大决战

自从韦尼没收艾莎的可口可乐糖浆，美国的两大阵营便展开一场激烈的斗争，双方各显神通，采用所能使用的方法软化、改变，分离敌方阵营，美国政府和可口可乐公司进行了长达一年半的争执决定对簿公堂，这是美国历

史上前所未有的案件。

“桶和壶案”第一次审判地点在查塔诺加，韦尼非常清楚，查塔诺加是可口可乐公司的地盘，在地利方面就对美国政府不利，而且他又担心陪审团对可口可乐公司有所同情，他遣了七个政府官员监视陪审团成员，他对外界宣扬说陪审团成员没有能力，品德差，学识浅陋，不堪担当大任，他甚至用事实说明了一个成员曾是个偷马贼，另一位则是酒吧里的熟客，要这样的人做为陪审团成员实在让人不能信任，而且这些陪审团成员多多少少和可口可乐公司有点关系，以法律条例来说，也应当避嫌。艾莎也毫不示弱，他派很多人跟踪政府官员，监视他们的行动，根据他们的行动做出适当的对策。

在这个案件的审判中有一个趣闻，在开庭前夕，光棍汉韦尼终于有了一次婚姻，并且更有趣的是，韦尼和他的新婚妻子一起赶到查塔诺加，参与可口可乐案子的审判，当作“度蜜月”。

“桶和壶案”是从一九一一年三月十三日开庭审判，原告是美国政府，他以可口可乐掺有杂质和可口可乐成份与品牌不相符两则罪名对可口可乐公司进行起诉。美国政府用各种证人证明可口可乐是一种对人体有害的饮料，在证人中也有些是非不分，弄虚作假的情况。

原告有几个非常重要的证人，那就是亲自没收可口可乐糖浆的功臣盖布多和林区，盖布多用他在南巡中所见所闻为主，大力叙说可口可乐工厂的污脏，他采用各种手段，有时竟然利用美国人民种族主义情绪大作文章，说可口可乐充满了黑人的汗水和口痰。法官大人艾特华·泰瑞·山姆对此大为光火，连拍桌子，因为这非常有损政府官员的形象。

另几位证人的证据更加无法使人相信，他们说喝多了可口可乐，半夜里会精神亢奋，睡不着，男孩子会染上手淫的习惯，可口可乐公司的律师听到这种证词不由大笑起来，因为这样欲加之罪根本无法使人信服。

政府上诉的一个罪名是说可口可乐中的咖啡因有害人体，但是，可口可乐公司用毋庸置疑的证据进行反驳。哥伦比亚大学里有一位叫阿里的年轻心理学教授出庭作证，他的研究表明：如果咖啡因的用量适中，对人体并没有什么损害，而且能增进人体的健康，不会影响人的睡眠，他用不可反驳的言辞说咖啡因并不会导致人脑血管阻塞。

这一次交锋原告，被告的主将都没有披挂上阵，虽然韦尼在查塔诺加密切注视案情的发展，但是，他明白，情况对自己不利，败诉是注定的事，因为他们上告可口可乐的罪名不经一驳。艾莎在亚特兰大摇控指挥，他对韦尼对可口可乐的诬蔑之词非常气愤，他在报纸上公开说了他的不满，但是他又表示，可口可乐公司一定能打赢这场官司的。

经过几个月的舌战，山姆法官和陪审团终于把法码加在可口可乐公司上，山姆法官判定可口可乐的质量完全合格，没有什么可卡碱和可乐果的成份，但他没明确表示咖啡因是不是有害，他只说，现在的法律并没有说咖啡因是添加剂，而且最初的可口可乐配方就有咖啡因的成份。

韦尼的败诉对他打击之沉重是局外人无法了解的，这几年来韦尼锋芒毕露，是新闻界中的明星，他的同僚和上下级都非常嫉妒韦尼的成功，他们正想方设法把韦尼搞下台，这一次给了他们一个不可多得的机会。某些人指控韦尼买通证人在审判中出庭作假证，于是参议院成立调查小组对他进行调查，虽然他并没有做过这种事，而且调查小组也还他清白。但是这一打击使他灰心沮丧，终于在一九一二年三月辞职而去，当时他的名气如日中天，他

的辞职使美国人民惊讶不已，认为是美国官场上的一场不可多见的谋杀。

可口可乐公司欣喜若狂，认为这是一个可口可乐公司翻身站起的好机会，可是，可口可乐公司未免也高兴得太早了点，韦尼的辞职并不说明他对可口可乐的攻击放松，韦尼在全美国展开巡回演说，他针对艾莎说可口可乐是最天然的饮料这一观点，到处宣扬咖啡才是最好的全球性饮料。而且韦尼还以《好管家》杂志为大本营，定期发表攻击可口可乐的文章。他的工作果然没有白做，美国舆论界重新开始对可口可乐进行攻评批评，而且美国政府并不甘心认输，决定再次向可口可乐公司开战。

美国政府向最高法院起诉可口可乐公司，而且这次美国政府采取了迂回战术，从另一方面打击可口可乐。早在一九一九年就有了公司税法，但是这并没有什么效果，于是美国政府又通过一部累积所得税法，美国政府准备利用税法来惩罚可口可乐公司，挽回自己一点脸面。

美国政府这一招果然使艾莎头痛不已，艾莎不想交纳税款，他舍不得这一大笔钱从自己手中漏出去，他认为钱是他赚的，没有理由交给别人，而且他的人个财产和公司的财产实是分不清楚，其实可口可乐公司就是艾莎，艾莎就是可口可乐公司。

税法的颁布限制了艾莎的手脚，他既然舍不得交纳大额税款，只好把股份红利分发给公司中的成员，而且也用捐款的形势来减轻税款，他所做的一切并没有什么明显的效果，每年他还得乖乖地交纳一大笔令人吃惊的税款。

经过一番你来我往的拉锯战，一九一六年五月二十二日塔尼·伊凡斯·尤西法官在最高法庭推翻了查塔诺加地区法庭对“桶与壶案”的判决，虽然没有作出明确的判定，但是美国政府还是欣喜若狂，而可口可乐则苦不堪言，尤西法官认为咖啡因是添加物，这和山姆法官的判定截然不同，他把案子重新打回查塔诺加法庭，要求山姆法官审清咖啡因是否为添加剂，是否对人体有害。

尤西法官的判决使美国政府和可口可乐公司重新势均力敌，可口可乐公司聘请科学家，把可口可乐中的咖啡因成分减少到最少的程度，而美国政府则竭力证明咖啡因有害人体。但是显然地，情况对可口可乐稍有不利，奥伊竭尽所能进行斡旋，避免再审理这件案子。”

几年的斗争，美国政府也有点烦了，而且他们也不过为了争一口气，现在既然可口可乐公司认软服输，所以政府也就见好就收。一九一七年十一月十二日美国政府和可口可乐公司两方经过商量，决定庭外和解；可口可乐公司不再抗辩上诉，让政府在脸面上有所胜利；可口可乐公司则答应把咖啡因成分减少一半，政府不再为难可口可乐公司，当时，韦尼已经离开政府另谋高就，政府中没有谁再坚持对可口可乐进行刁难，而且，这场官司一直拖了八年，双方都烦了，这样化敌为友，双方皆大欢喜。

这场官司使可口可乐公司蒙受了巨大的损失，光是打官司便耗资二十五万美元，除了法庭交还了那四十桶和二十壶可口可乐糖浆外，一无所获，但是，在广告意义上，我们可以说奥伊是胜利的，因为一个国家和一个公司相斗，这样的结果是最佳的了。

第三章 改朝换代

艾莎从商界走进政坛，又从顶峰跌进深渊。儿子把老子从总裁位置拉下马来。可口可乐王朝危机四伏。豪尔成为甘特多家庭的叛徒。伍佐财大气粗，一口气吞下了可口可乐王朝。艾莎众叛亲离，晚景凄凉。

一 从商界到政坛

艾莎在商界的成功促使他心头的另一个念头蠢蠢欲动，他在一些亚特兰大商人和政客的鼓励下，准备挤身政坛，当时亚特兰大市正处于困境，商人罢市，工人罢工，政府财政缺乏市场，一团死气，亚特兰大市民希望有一个强有力的人物领导他们冲出重围，走上富裕的道路，而这个人毋庸置疑就是艾莎。

艾莎初时认为自己是位商人，没有什么做官的本领，但在一群支持者鼓动下，他说服了自己，他在一九一六年七月十九日宣布参与竞选亚特兰大市长。而且他参与竞选另有一个不为人所知的秘密，可口可乐公司逐日庞大，事务繁多，人员复杂，而艾莎人老力弱，无法驾驶这辆正在运行的巨车，而且他也希望他的儿辈们能光宗耀祖，再创辉煌，他希望他的儿辈能独挡一面，这次竞选成为他退休的最好借口，可是，他万万没有料到，这一决定就此毁了可口可乐王朝。

艾莎的对手是个印刷工会领袖，无论在实力，名望，地位相比，他和艾莎都不能相提并论的。艾莎在选举前几天发表了强而有力的政治演说，其中有一段话非常吸引亚特兰大市民，他说：“我这次参与竞选，老实地告诉你们，我有信心赢得这次竞选，市长办公室的位置是我的。挽救亚特兰大是我义不容辞的责任，如果不能改变亚特兰大现在这种困境，那么将来你们可以指着我的鼻子骂我”。

艾莎的这番话太富于煽动性了，亚特兰大市民久处困境，艾莎给了他们一线曙光，他们都为艾莎鼓舞欢呼，他们认为艾莎是他们的救星，他们希望在艾莎的带领下走进繁荣富强。他们都认为可口可乐王朝是亚特兰大的后盾。于是，艾莎很轻易地获得提名，并且赢得了这次选举。

但是，艾莎显然没实现他的诺言，他在任职期间，并没有做过什么惊天动地的大事，值得一提的是他捐了一笔款给慈善机构，而且他改善了亚特兰大市的自来水供应，其他的就根本上不了台面，而且他并没有从自己的公司抽出很多钱来支持亚特兰大的市政建设，抽出一笔钱对艾莎来说，不过是九牛一毛罢了，可是由于他的吝啬所支配，习惯使然，艾莎并没有把自己的公司和亚特兰大市等同起来，他利用自己的权力，使亚特兰大更有利于可口可乐的发展。

艾莎在一年任期内的所作所为，使亚特兰大市民大为失望，他并没有摆脱资本主义的劣性，他仇视穷人，镇压公共汽车工人罢工，他解散工会，开除工会成员，他在报上发表对工会的谴责声明，对工会煽动工人罢工强烈不满，他认为工会是政治寄生虫，是对社会带有偏见的大组合，他要坚决剔除这种让人讨厌的工会。但是，亚特兰大市民逐渐认清了他的真面目，开始对他失望，市民开始反对他所领导的政府，市政府的政策是为了给富人服务，

穷人得不到一点好处，当然，结果是可想而知的。穷人建议对富翁提高税收，艾莎就表示反对，有一些人这样评价艾莎：有人认为，艾莎当选亚特兰市长，能使市政赤字改变，可是，一年来，除了艾莎得到了空前的荣耀和利益外，亚特兰大又有什么故变呢！我们用放大镜也找不到他为亚特兰大所做一丁点好事。

这种说法显然有偏颇之处，虽然艾莎小器、吝啬，但是，正是由于他这种性格，亚特兰大没有变得更糟，市政府预算平衡，总体说来，艾莎是一位较保守，勉强说得上称职的市长，当然，他所做的一切都显然为了可口可乐王朝的发展。

二 艰难困境

“桶和壶案”的不了了之，并没有使可口可乐摆脱厄运。接着的纠纷纷争不断，韦尼刚从艾莎的头脑中剔除，接着又出现了一个美非特，他使艾莎有种有芒刺在背的感觉。美非特也是经营饮料业，而且几起几落，是个富有传奇性的人物。美非特嫉妒艾莎的成功，准备跟艾莎决一胜负，他在克格东山再起，买下了一种可口可乐仿制品“爽”以克格公司的名义，在美国销售这种可口可乐，这下可惹了马蜂窝，奥伊看到有人竟然在太岁面前动土，于是就告了美非特一状，但是美非特不同凡人，他也大名鼎鼎，实力雄厚，有足够的钱请律师跟艾莎混战一场。

“克格案”同“桶与壶案”一样，旷日长久，虽然显然是美非特理亏，但是美非特了解许多可口可乐公司的内幕。这些内幕一旦亮相足可毁灭可口可乐公司，而且美非特一口认定他的可口可乐配方是从发明人手中合法购买的，这些陈年旧事早已被人所遗忘，谁也分不清是真是假，而且竟然传出艾莎的可口可乐配方也是假的谣言。

“克格案”可以说是奥伊的一大污点，这个可口可乐的守护神对此案也无能为力，而且美非特得寸进尺，竟然主动找可口可乐公司的麻烦，他向联邦委员会投诉可口可乐公司。艾莎对此不胜其烦，但也无可奈何。

世界上的事总是这样是非颠倒，艾莎与美非特之间的斗争一直便悬而未决。

一九一六年一月二十一日是甘特多家族一个神圣的日子，豪尔正式掌管可口可乐公司，但是，豪尔就没有他父亲那样幸运，他刚一掌权，便碰上了可口可乐公司最艰难的日子，一九一八年，美国参加第一次世界大战，这直接影响可口可乐的发展。可口可乐最贵的成分就是糖；但自从美国参战后，“就实行了砂糖配给制，这就使砂糖来源减少，价格上升，这就是说可口可乐的成本上涨，但是，可口可乐公司同装瓶公司签订过合约，不得提高可口可乐的价格，这就大大限制了可口可乐公司的手脚，使其无法发展。

砂糖来源的减少，无异就是可口可乐生产的减少，可口可乐公司以前总是抱怨市场太小，可口可乐无地可销，现在，可口可乐于第一次乞求瓶装商千万别再开发新市场，因为实在，是可口可乐供不应求了。

一九一九年，豪尔决定减少订购可口可乐的数量，美国政府也要求他们减少一半的生产量，但是，就是这一半的生产量，他们也无法完成，因为砂糖实在无法买到。可口可乐生产量的减少，受害最大的就是消费者，在美国的大多数可口可乐店无可口可乐卖，店主就用其他的饮料代替，挂羊头卖狗

肉。

参战对可口可乐公司的又一打击便是税收的增多，生产量减少，利润当然减少，可是，美国政府并不因此而减税，反而加税 10%，这样一大笔税款可口可乐没有能力独自承担下来。虽然可口可乐公司和瓶装商的永续合约。可口可乐不能把税赋转到他们头上。但是，可口可乐走投无路，只有把部分税款转移给装瓶母公司，但是装瓶母公司也不是傻子，他们就把税款推给装瓶商，这造成了装瓶商主的强烈抗议，他们说，这样一来，他们就赚不到一点钱了，无可奈何之下，装瓶业者用一些代替品代替砂糖，诸如蔗糖、玉米糖，甜菜、糖精等等。

第一次大战后，可口可乐公司才摆脱困境，一九一九年是可口可乐的丰收年，市场有了进一步的扩大，豪尔才真正享受到成功的喜悦。

三 强敌入侵

艾莎挤身政坛后，就放弃了可口可乐公司的总裁位置，但是，这并不是说他完全放弃了大权，艾莎垂帘听政，幕后操纵，豪尔并没有真正的大权，他对此心怀不满，父子俩时起冲突，这就给了强敌以可乘之机，准备侵吞可口可乐。

两位来自纽约的律师来到亚特兰大，向可口可乐提出一个建议，说有一个大财阀准备收买可口可乐公司，当时，豪尔听到可口可乐的身价竟达两千五百万美元时欣喜若狂，因为这个价钱高得太吓人了。豪尔在心中计量着，如果把可口可乐卖掉的话，除了巨额的纯利外还可以节约税收，而且公司也无力再支付特别股的股利。

但是，这个建议遭到艾莎的强烈反对。艾莎是靠可口可乐发家致富的，他和可口可乐已经是一个整体。在可口可乐公司董事会，艾莎虽然默默不语，但是人的沉默就是表示他反对，如果没有艾莎的点头，谁也不敢搬动拆除可口可乐这巨厦。虽然这次交易胎死腹中，但是既然有了开始，接下来肯定有二次。而且，可口可乐公司的两大巨头豪尔和迪伯都认为卖掉可口可乐值得，加上艾莎年事渐高，再也没有以往的自信，豪尔和迪伯并没有把可口可乐公司作为甘特多家族的象征，他们决定背叛艾莎，出卖可口可乐公司。

一九一九年，是甘特多家族铭骨刻心的一年，在这一年里，豪尔把可口可乐的江山拱手让人，这人就是乔迪亚信托公司的总裁伍佐。他身体矮壮，下巴方圆，他是一个面粉商的儿子，他在亚特兰大的凯德市发家，他以购买的手段发迹。几年间便拥有了让人又嫉又怕的势力，他兼并，购买规模小，处境艰难，挣扎求生的公司，使自己的公司日益发展，成为一个规模宏大的公司。

在伍佐一生中，最富创举性的就是他毅然买进可口可乐公司。其实他就像在赌搏，成则为王，败则为寇，这一次赌搏使伍佐闻名全球。当时可口可乐公司并没有什么让人非常羡慕的地方，又正值多事之秋，“克格案”还悬而未决，像一把尖刀一样插在可口可乐公司的咽喉上，但是伍佐认识到了可口可乐的远大前景，他明白可口可乐非常有潜力，而且国外市场巨大，伍佐知道，如果运气来了，可口可乐将会给他带来成百亿的财富。

一九一九年七月一日，伍佐在纽约会见了迪伯，两人商讨了出售可口可乐公司的有关事宜，迪伯自以为他们有很大的赚头，但是，伍佐正撒开一张

无形的巨网，那就是二千五百万美元的商价，迪伯和豪尔就像两头啄食的小鸟被伍佐网进了网中。

一九一九年七月二十六日，这在可口可乐王朝是一个承前启后的时点。纽约信托担保公司的副总裁休金·斯戴逊前往亚特兰大跟可口可乐公司交涉，伍佐在纽约遥控指挥，迪伯充当中间人，经过一番协商讨论之后，伍佐财团终于以二千五百万美金买下了可口可乐公司。

虽然纽约信任担保公司并没有这么多现金，只有一百八十万元，但是，这一点难题并难不住伍佐，他采用股份制筹集资金。原可口可乐公司股东将得到一千五百元现金和价值一千万的优先股，然后公开上市五十万股普通股，按照伍佐这样一个计划，信托公司只要有四百五十万现金就可以应付目前的困难。

八月二十六日早上九时可口可乐公司的股票上市，到了下午四点钟，就已经卖出十四万股，这些买股的人一般都是亚特兰大人。

有人认为伍佐用二千五百万美金购下可口可乐有点得不偿失，他们说可口可乐公司的不动产、大楼、机器、设备等东西，总价值不过两百万，但是他们没有明白可口可乐的无形价值，这是一个无法估计的数字，像配方、注册商标，以及“商誉”都是经过几十年的奋斗发展而积累起来的，伍佐财团买进的不是一个简单的工厂，而是买进了一台印钞机，以后，伍多财源广进，谁也无法说清楚从中究竟赚了多少钱。

虽然豪尔一夜暴富，但是他成为甘特多家族的罪人、而且他在新的董事会上毫无地位可言，公司实权落到伍佐，斯戴逊，迪伯手中，而且迪伯也并没有什么真正的地位，伍佐他们随时都可以把他排挤出去，这是叛变者应有的下场。

四 英雄末路

艾莎自从退出政坛和商界后，就过着一种隐士生活，不再过问可口可乐公司的鸡毛小事，把权力完全下放到他的侄儿豪尔和迪伯手中，但是，一些关系到甘特多家庭生死存亡的关头，还非需要艾莎点头。豪尔和迪伯却把艾莎架上空中楼阁，在和伍佐签订关于可口可乐归属的这样重要合约时，却一直不让艾莎知道。当艾莎知晓豪尔和迪伯已把可口可乐公司卖掉时，他那种惊呆的表情我们根本无法用笔墨描绘出来。对艾莎而言。出卖可口可乐公司就正如出卖他自己，在他儿子豪尔一开始起卖可口可乐公司时，他就教训了豪尔一顿，可是现在木已成舟，无法挽回。他认为，即使要卖掉可口可乐，这时也是最差的时候，他的夫人刚刚过世，心境恶劣，再加上这个毁灭性的打击使他感到自己众叛亲离，他认为李尔王就是他现在情形最妥切的比喻。

艾莎自己认为他亲手奠基的事业大厦已经倒塌，成为过眼烟云，他沉缅于以往的光荣辉煌，他非常怀念那些曾和他一起艰苦创业的老伙伴，回忆起年轻时劳心劳力的黄金岁月，便不由痛心疾首，他对着鲁宾逊的亡灵忏悔，他说他对不起为可口可乐公司艰苦工作过的各位同仁，他认为自己无脸去地下见列宗列祖，但是他的儿辈们并没有他这种感觉，他们对艾莎并没有一点同情，也不明白艾莎的心情。其实一切后果都是艾莎他自己造成的，但他并不明白自己到底错在哪里？他至死也不明白豪尔为什么好好的总裁不当，却把江山拱手让给他人。

说起其中的秘密，就要从头论起，艾莎非常希望可口可乐公司成为甘特多家族的公司。但是，由于他不会教育孩子。甘特多家庭第二代根本不值得一提，进而一种宿命把甘特多家庭推向毁灭，小艾莎成为一个酒鬼，他经营游泳池，洗衣店和动物园，都毫无利润可赚。华顿因在游艇强奸妇女而声名狼藉，威廉在南方车祸身亡，比较让艾莎满意点的豪尔却一手葬送了可口可乐公司，豪尔这样做无异于谋杀他父亲，其实豪尔对艾莎是非常恼怒，但他完全不动声色，而是在最重要的关头推了艾莎一把，把艾莎推进死亡深渊中。

艾莎的事业灰飞烟灭后，他的生活发生非常大的变化，现在他闲得发慌，他的妻子逝世三年后，年已七十的艾莎准备与一位天主教徒欧丽迪马·鲍杰尔结婚，当他的亲人知道这个消息后，非常惊讶，他们认为这是对甘特多家族的侮辱，坚决反对他这次婚姻，华顿知道他哥哥艾莎根本听不进他的劝说，于是他就写信叫一个朋友劝艾莎打消跟鲍杰尔小姐结婚的决定。艾莎在亲朋好友的强大压力下终于放弃了这桩婚姻，鲍杰尔则告他毁约，艾莎的朋友就说鲍杰尔是为了觊觎艾莎的百万家财。

但是，艾莎还是跟另一位小姐美·丽尔结了婚，她是甘特多大厦的文书。艾莎对他的儿子们说：“我需要再次生命，我非常相信她爱我，她将为我带来快乐”。但是，富于讽刺性的是，几个月后，她和男人幽会时被当场抓获，美·丽尔辩称说他们是正在开小舞会，这种遁词显然无法使艾莎相信，一年后，艾莎申请离婚，显然，美·丽尔并没有改变艾莎的心灵困境，带给他的只是一身抹不掉的麻烦。

这次离婚使这个可口可乐王朝的创始人终于完全崩溃，他的心境已经进一步死亡，他时常梦见鲁宾逊和其他一些朋友，他认为自己也活够了。一九二九年艾莎去世，享年七十七岁。艾莎从此以后再也不必焦虑，悔恨烦闷，死，总是英雄们共同的道路。

第四章 七步干戈

可口可乐公司和装瓶母公司为了各自的利益反目成仇，大打出手。奥伊犯了一个历史性的错误。詹西成为调解人。飞鸟尽，良弓藏，狡兔死，走狗烹。迪伯被扫地出门。伍佐妙招一出，立收大权。

一 祸起萧墙

奥伊曾犯了一个历史性的错误，那就是他向装瓶母公司保证可口可乐公司同他们签订的合同内容是永久有效的，当时他是在书信中誓信旦旦。可是奥伊没有料到，他无心的几句话给可口可乐公司带来了多大的麻烦，当然，这不是奥伊一个人的错，而是可口可乐公司上层领导人的失误。

在第一次世界大战时，因砂糖价格暴涨，艾莎他们就隐隐约约地觉察出装瓶母公司已是心腹大患，可口可乐公司在走投无路下曾向装瓶母公司协商修改合约，各自分摊一点因砂糖价格暴涨所受的损失，当时装瓶母公司认为在战争时期，一切可以商量，承担了一部分税赋和提高了砂糖的价格。可是装瓶母公司万万没有料到砂糖并没有因战争结束而降价，砂糖供应反而却越来越吃紧。而且美国政府也控制不住糖价狂引这匹野马，几月之间，糖价翻了一倍。

当然，这个难题艾莎已经交给伍佐去头痛了，伍佐还没有从购进可口可乐大胜的喜悦中清醒，便被这一打击击得头昏乱转，他在收购可口可乐时，就对公司的经营方式深怀不满，和装瓶商天长地久的合作关系对他而言有如芒刺在背，他心里有一个宏愿，他想把可口可乐公司、装瓶母公司和一线的装瓶者联合起来，成立一个统一的可口可乐世界，当然，这种伟大的事业需要一步步地进行。

当然，装瓶母公司并没有知晓这个内幕，他们对可口可乐信任有加，几十年的兄弟和合作伙伴，谁也不会想到竟会在自己背上插上一刀，而且装瓶母公司劳苦功高，和可口可乐公司休戚相关，生死存亡是连接在一起的。

由伍佐为主，可口可乐召开了一次秘密会议，决定对装瓶母公司开刀，迪伯诡说以目前公司和装瓶母公司的合作条件，可口可乐公司根本无利可图，他要求装瓶母公司能分摊因糖价上升而所造成的损失，但是他强调这只是暂时的，并不会影响以后可口可乐公司和装瓶母公司的合作关系。装瓶母公司并没有识破这一伎俩，欣然表示同意。

可是，天下的事情要想人不知，除非己莫为，可口可乐公司会议秘密外泄，于是便掀起巨波。当装瓶母公司知晓这个消息后，群情奋涌，他们根本没有想到可口可乐公司竟然用阴谋诡计对付自己的兄弟朋友。有一个叫瑞华德的装瓶母公司的老板说：“我完全不敢相信，可口可乐公司会如此下流无耻。我认为他们跟我们商量，是真心实意解决目前的困难。”另一个叫安德的装瓶母公司老板也表示，他坚决不会屈服于可口可乐公司的威逼利诱。

但是，阴谋者并没有停下脚步，一切都在进行之中。某天奥伊把瑞华德和安德叫到他的办公室，心情沉重地对他们说：“朋友们，告诉你们一个非常不幸的消息，可口可乐公司认为和装瓶母公司的合约没有永久性，只是暂时的。只要现在需要，可口可乐公司便可以修改这份合约。”瑞华德和安德听到这个消息吓坏了，他们没有什么办法能够避免这种事情的发生。瑞华德

和安德向奥伊求救，可是奥伊吞吞吐吐，说不出什么好的办法。

奥伊当然左右为难，他的处境比任何人都尴尬，他一直都是可口可乐公司和装瓶商的联合顾问。他的职责是保护可口可乐商标不被人侵犯，而且他确实胜任有加。因为奥伊也有一家装瓶厂，装瓶商认为他应当支持自方，但是，他们没有想想奥伊现在的身份地位不允许他做什么出格的事。而且可口可乐公司显然也对他下了很大的功夫，奥伊实是这场争战中举足轻重的人物，可口可乐公司为了争取奥伊的支持，以董事会员的代价作为酬谢，而且他的年薪暴涨。

但是，装瓶母公司也无法怪罪奥伊，他确实尽其所能进行斡旋，但是并没有改变伍佐的主意，伍佐从购并可口可乐公司后又准备做一番惊天动地的事业，他绝不能让这样一个小石子阻碍自己的脚步，他认为装瓶母公司根本就是多余的，是一种可恶的寄生虫。

但是瑞华德和安德也不是好惹之辈，他们立即将这个不幸的消息告知属下的一线装瓶商商量对策，于是装瓶母公司与装瓶商联成一气，准备摸一摸可口可乐这只老虎的屁股，拒绝参加可口可乐公司的会议。

虽然事情到了无可挽回的关头，奥伊仍然想力挽狂澜，他想到一个非常低劣的主意：砂糖价格应按照时机而上下调整，但可口可乐公司把可口可乐的秘方复印一份送给装瓶母公司。当然不管奥伊的用心如何，这种设想根本不可能实现，可口可乐公司绝不会把配方公开或交给别的公司，这是可口可乐的灵魂，是其最秘密的东西。迪伯一口回绝了这个建议。

事态越来越严峻，一九二二年三月二日，豪尔以查纳维尔可口可乐公司董事会的主席身份通知装瓶母公司，装瓶合约自该年五月一日起废止。但是，装瓶母公司也立即进行还击，坚持可口可乐公司在合约还有两个月的时间里，以原始合约每加仑九十六分钱供应糖浆，这下可口可乐公司损失惨重，每天损失二万美元。而且还派律师指责可口可乐公司，指控可口可乐毁约，坚决不承认废止合约有效。他们宣誓，我们不会就此屈服，一定要用一切方法斗争到底。

一九二二年四月十六日，装瓶母公司向丰尔登高等法院控告可口可乐公司，一场兄弟相煎的战争终于爆发。

二 手足相残

战争一开始，对装瓶公司稍微有利，法庭颁布命令禁止可口可乐公司在五月一日之后向一线装瓶商直接供应糖浆。面对这种局面，迪伯无力回天，只有连声咒骂装瓶母公司。

瑞华德和安德为了争取进一步的胜利，在四月二十二日召开装瓶商大会，在会上，瑞华德和安德作了煽动性的讲话，装瓶商们群情激愤，他们都对天发誓，宁可玉碎也不为瓦全，他们强烈谴责可口可乐公司，对奥伊劝告他们要应以可口可乐家族的团结为重的劝告不屑一顾，他们认为，既然你们可口可乐公司忘恩负义，那么我们只好玉石俱焚了。

说句老实话，可口可乐公司并没有完全撕破脸皮，可口可乐答应，在五月一日前还可以供应糖浆。但是，事态并不由人所控制，再次严峻，于是可口可乐公司装瓶母公司上庭再战。

这次诉讼是一次费日旷久的拉锯战。可口可乐公司指控装瓶母公司是寄

生虫，中间人，对可口可乐的发展没有一点贡献，而且他们不花一点资金便在二十年间赚到两百五十万美元，装瓶母公司也并不示弱，振振有辞地反驳，他们说：如果没有我们装瓶母公司，哪里来的瓶装可口可乐，现在你们想过河拆桥，甩开我们，简直是幻想。而且瑞华德和安德又在法庭上叙说他们当年创业时的艰辛，和仿冒者进行坚决不屈的斗争。瑞华德和安德声泪俱下，他们指责可口可乐公司的这种诈骗行为，说可口可乐公司以合约永远有效的甜头促使一线瓶装商投资近两千万美元来购买土地，兴建厂房和工地，而现在可口可乐公司一句话便把合约撕毁，那叫这些装瓶商何以生活下去，他们又反驳可口可乐对装瓶母公司没有什么贡献这种指责，他们说装瓶母公司训练了一大批瓶装商，并且检查他们可口可乐的质量，而且还召开年会和开设讲习课程，安排大批采购事宜，订购最好的机器，而可口可乐公司坐享其成，竟然还有脸指说装瓶母公司是寄生虫。瑞华德和安德说，我们赚了二百五十万，但这是我们应赚的，而且比起可口可乐公司来说，只是赚了一点零头。

在这次开庭审判中，有这样一则趣闻：有一位装瓶公司的律师班·非尼布从可口可乐公司的律师手中抢过可口可乐公司纪录，把其中的一些内容作为反驳对方的证据，奥伊非常气愤，跳上法庭把纪录抢回，这一幕给美国人民提供了笑闻，他们都认为非尼布根本不像一个律师，而是一个无赖。

这一次审判并没有结果，于是装瓶商又出了一招令可口可乐公司措手不及的怪招，他们从丰尔登法院撤回起诉，却同时向查纳维尔联邦法院提出起诉。促使装瓶商改变主意的原因外界不得而知，但舆论都宣说有上层政治人物在丰尔登法院支持可口可乐公司，装瓶商要找一个非常公正的地方主持正义，为他们鸣冤。

查纳维尔法院在六月份正式开庭，这一次双方的律师都是，“桶和壶案”中声名显著之辈，可口可乐公司的律师是奥伊，装瓶商的律师是西柏尼和西吉，他们几人都曾并肩作战过，现在各为其主，展开了一场舌战。

在法庭上主要争论的是装瓶公司是否有所功绩，这和主要的焦点——一九八九年的合约是否有效风马牛不相及，当时，那个合约是由奥伊亲口作保证的，但是，奥伊说，他作保证时是以装瓶商的顾问身份保证，而非可口可乐公司顾问有所保证，但是他也不知道可口可乐公司并不知道他作了这个保证，并且他还说艾莎和豪尔都向他亲口说过要修改这份合约。奥伊这番是非颠倒的话把西吉活活气昏于法庭上。

说句老实话，装瓶公司在装瓶创业时期确实立下了汗马功劳，但是到现在，世界发展了，装瓶母公司不再适应可口可乐的再发展，已经被时代所淘汰，但是装瓶母公司没有功成身退，他们被可口可乐巨大利润所吸引，不愿轻易放弃自己的利益，而且，装瓶母公司知道，即使他们输了头一场官司，但只要他们争取到可口可乐的配方权，那以后根本不要受可口可乐公司支配而自行调制可口可乐。

三 言归于好

可口可乐公司和装瓶母公司为了各自的利益在法庭中展开了一场可口可乐王朝中前所未有的大内讧，双方的态度越来越硬，而且欲罢不能，可口可乐王朝陷入覆亡的边缘，正当双方白刃相接时，终于出现了一线曙光，那就是“克格案”可口可乐获胜。

“克格案”自从一九一四年起便悬而未决，这个案件一直像一把尖刀一样插在可口可乐公司的背上，令可口可乐惴惴不安，一九二一年，最高法院法官赫尼佛·温道尔·格米史对克格案发明了一则声明，这个声明对案子的判决产生了决定性的影响。法官判可口可乐公司胜诉，美非特败诉。

这个判决使可口可乐公司有一种绝处逢生的感觉，真是柳暗又一村。互相较劲的可口可乐公司和装瓶商终于静静地坐下来庆祝共同的胜利，他们对可口可乐再次受到法律的保护而欢呼雀跃，他们到处宣扬可口可乐是一个单一公司生产的单一产品，饮料和名称早已合二为一了。法官的判决使美非特的可口可乐侵犯了可口可乐公司的权益。奥伊对一位记者说：“这个判决实在太重要了，它确立了可口可乐公司商标及名称的有效性，这将是可口可乐公司抗击外来入侵者的强力武器。”

“克格案”的胜诉暂时缓和了可口可乐与装瓶母公司之间的紧张气氛，瑞华德与弗来特尼进行谈判，但是俩人都坚持自己的立场不变，谈判陷入僵局，再次闹上法庭。

“一九二一年五月四日，费城的法官泊尼史法官进行的判决，法官大人采取中间立场，向可口可乐公司和装瓶母建议双方为了彼此间的利益，同心合力，彼此让步，采用砂糖机动价格，法官判定合约确立为永久有效，连汤米斯公司和第一线瓶装商签订的合同都属永久有效。装瓶商撤回所有诉讼，奥伊和西吉都同意法官这种判决，可口可乐王朝的内战终于结束。

内江虽然终止，但却在可口可乐家庭中留下了不可痊愈的伤口，装瓶商再也无法像以前那样对可口可乐公司推心置腹。但是有一个人却为可口可乐王朝的重新联合而奔波，他就是阿尼森·詹西，他在可口可乐公司和装瓶母公司之间架起了一座桥梁。詹西身体高大，从外表看，他是一个典型的粗汉，但是詹西在企业方面有杰出的才能，他也是可口可乐公司的元老，他从一九一一年加入可口可乐公司，在伍佐一九一九年股份出让行动中立下了汗马功劳。在这次行动中，他得到奥伊的赏识，主管可口可乐公司的业务部，詹西对此非常激动，决定用行动来证明自己。

詹西对可口可乐公司与装瓶母公司之间的对立状况非常担心，他认为这样下去，双方都不会得到什么好下场，他认为公司应对装瓶商伸出友谊之手，装瓶商也应支持公司。互相合作，彼此谅解，建立新的良好的合作伙伴。因此他准备在一九二三年开一个超级装瓶商大会，探探装瓶商的口气，为双方修好做点准备，詹西为这次集会做了不懈的努力，他巡回全美国做演说，向当地的装瓶商征求意见，他向装瓶商保证这次大会是装瓶商真正的聚会，经过几月的演说，詹西满载而归，带着一个未来典型的可口可乐王朝梦想返回亚特兰大。

装瓶商大会终于召开，詹西在会上做了精采的演讲，他号召装瓶商要团结一致，也要和可口可乐公司团结在一起，他说：“今天，是可口可乐的日子，是我们可口可乐团聚，家族合一的伟大日子，可口可乐最优秀的儿女欢聚一堂，他们为家族的发展贡献各自的力量……，而且你们也应明白，作为可口可乐的装瓶商和我们这些可口可乐的生产者的命运是连接在一起的，我们双方互相依存，彼此监督，协力合作，祸福与共”，而且在会上他又极力赞扬推销员对可口可乐的贡献，对推销员提出几点要求，他说：“你们虽然是推销者，但是推销者并不卑下，只要你们不要看不起自己，你们的前途是美好的，一个好的推销者会在公园里，球场上，火车中，俱乐部到处寻找顾

客。”他在会上对装瓶商提出一个令他们永远刻骨铭心的要求，不要让任何一个顾客跑掉。

詹西的演说令听众目瞪口呆，如痴如醉。而且詹西的努力也取得了较好的回报，虽然可口可乐公司和装瓶母公司并没有恢复到早初的良好合作关系，但是在詹西的大力斡旋下，多少也弥补了一下两者之间的裂缝，使可口可乐有一种新生的感觉。

四 鸟尽弓藏

人们肯定没有忘记甘特多家族的叛徒豪尔和迪伯，在伍佐购并可口可乐公司的重大行动中，豪尔和迪伯立下了汗马功劳，可说是对伍佐忠心耿耿，可是每个王朝的君王都有一种共病，那就是只能共忧患，不能共太平。在伍佐初掌可口可乐公司大权时，正值风雨飘摇之际，他需要像豪尔和迪伯这样有丰富经验的企业家对可口可乐公司进行管理，虽然他对豪尔和迪伯心怀顾忌，所以就接纳豪尔和迪伯进入可口可乐公司的董事会。但豪尔和迪伯并没有一点权力，是被架空的。

当然伍佐不能无缘无故地把豪尔和迪伯扫地出门，这样对公司的职员和全国人民无法招待，可是豪尔却犯了一个历史的失误，给伍佐以可乘之机。豪尔鉴于古巴的糖价极高，量又不足，于是他以每磅二十分的高价自爪哇订购了为数庞大的砂糖，谁知人算不如天算，一个囤积沙糖的一位古巴砂糖业者故意跟豪尔过不去，促使糖价大幅度下跌，几个月后，竟然跌到九分以下。

这使豪尔有苦难言，决策的错误使豪尔自入罗网，装瓶商指责豪尔谎报糖价，他们都认为，市面的糖价只有九分，而他们没有理由去用二十分的砂糖，这下伍佐扭住了豪尔的小辫子，豪尔以后再也不能跟他争强斗胜，只有乖乖听话的份了。

其实伍佐对豪尔并没有多少顾忌，迪伯才是他的心头大患。迪伯是一手把可口可乐公司出卖的元凶，而且他又在新的公司任总裁，有能力跟伍佐一争长短，而且迪伯对伍佐的飞扬跋扈非常不满，他认为伍佐在公司的业务中一点也帮不上忙，只知道指手划脚。他尤其讨厌伍佐叫他干这干那，他说他并不是一个小职员，而是公司的总裁。

迪伯和伍佐处事风格完全不同，而且他们俩人在和装瓶商的斗争中意见更是迥异，迪伯根本不赞同伍佐把可口可乐、装瓶母公司、一线装瓶商合并为一个统一公司的伟大事业，他认为这完全不可能实现，只是个梦想，至少目前是如此。在迪伯心中，伍佐这种胡乱经营方式总会有一天导致可口可乐公司四分五裂，成为公司的罪人。

迪伯和伍佐终于在纽约召开的公司会议上白刃相见，伍佐不顾一战后的通货膨胀，坚持公司一年只花一百二十万美元作广告。迪伯是主管公司的广告业务，他在会议上，他已经支出了广告费一百一十万元，而且在年底前还要化一大笔钱。但是伍佐并不因此而改变决定这使迪伯非常气愤，于是在会后向伍佐说了一连串令他受不了话，这种不适宜的话只徒增伍佐对他的厌恶感而毫不能解决任何问题。

但迪伯并不自甘服输，他在公司中广泛寻求支持，他宣说伍佐根本不懂广告，却又在那儿指手划脚，他说伍佐的意见根本不足为训。伍佐听到这种言语非常气愤，决定对迪伯开刀，他寻找董事会的支持，搜寻迪伯的罪状，

伍佐把公司里的每一个职员叫到他的办公室里进行谈话，阴谋对付迪伯。

伍佐指责迪伯的罪状有两大项：一是广告支出泛滥，二是爪哇糖采购案失误。当然，迪伯无论如何也斗不过伍佐，一九二一年迪伯无可奈何地辞去可口可乐公司总裁的职务，豪尔出任公司总裁。

管理阶层的风风雨雨，上层领导人的争权夺利，加上价格过高的砂糖库存煽风点火，还有一直悬而未决的诉讼案，新的可口可乐公司走得跌跌撞撞，摇摇欲坠。

一场龙争虎斗，伍佐终于如愿以偿，真正掌握了可口可乐公司，人们正以关注的目光注视伍佐究竟要把可口可乐公司这只巨船驶向何方。公司的职员都非常希望伍佐能把可口可乐公司带出困境，走向光明的未来。

第三部 辉煌岁月（1923—1949）一九四九年，西柏林。

乔治·朱可夫将军困倦之余自然想到了美国最好喝的饮料。那种暗褐色、会冒气泡的液体给人一种无法抗拒的诱惑。

“尼古拉，拿我的‘红星’饮料和吃的东西来。”朱可夫又开始享用他的新发现，急切地启开红星形的盖子，啜一口饮料，微微地打几个嗝，然后喃喃道：“哈哈……可口可乐！”

第一章 意气风发的洛普·伍佐

一、少年洛普

一九二三年。尽管脾气乖戾的银行家沃列·伍佐极力反对，他年仅三十三岁的儿子洛普·伍佐还是被任命为可口可乐公司总裁。

“洛普·伍佐是个贫穷的富家子，孩提时，他父亲沃列奉行斯巴达式的教养方式。洛普三兄弟从不敢在家中喧闹。不准在大厅中嬉戏。洛普两岁半时的一张照片显示，他的脸非常平静，严肃的表情与年龄极不相称，忧郁的双眸显得深邃。

洛普上过艾萨·甘特多的主日学，但他并不是一个好学生，经常与同学一起捉弄艾萨，让父亲感到失望，而他却在

父亲的失望中找到快意。沃列·伍佐每周给儿子五毛钱养马，工于心计的洛普就和学校附近可口可乐厂的马夫套近乎，把自己骑去的马整天放在那里，大嚼艾萨买来的燕麦，自己的伍毛钱便积攒下来了。

第一个正确评价洛普的恐怕是乔森太太，十三岁时，洛普参加了乔森太太的夏令营，乔森太太的鼓励，激发了小洛普的潜力。她曾写道：“我很高兴，你参加夏令营以来一直很用功，只要持之以恒，有一天你定能为父母带来荣耀。”洛普非常珍惜这纸评语，一直随身携带。他掌舵可口可乐公司后，按月敬奉乔森太太一笔钱，并且表示道：“你教过的学生中，大多数比洛普有成就，但洛普却只有一位乔森太太。”

然而洛普的确不是一个规矩的学生。他读高中时很快就被开除，只好改念佐治亚军事学院。在这所学院，洛普开始发挥自己得天独厚的魅力，他因为挽救学校免于破产而成为全校的风云人物。当时亚特兰大国民银行副行长要取消乔佐亚军事学院的抵押借款赎回权，十六岁的洛普去找到副行长，用恐吓的眼神盯着他，要求他最好放弃初衷，副行长当初觉得这个毛孩子不过是一位学生，便想将其赶出去。洛普便道出家世，并且暗示自己的父亲沃列的信任公司可能担保。这位开始还不可一世的副行长顿时前倨后恭，打消了自己的打算。

从佐治亚军事学院毕业后，洛普屈从于父亲进入大学，但一九二八年秋天被勒令退学了。洛普在校花钱请人代做作业，并且留下了一则荒诞又不乏哲理的座右铭：“假若对某件事，你能找到比你做得更好的人，那就找他代工，这是最高明的点子。”

洛普不得不开始新的生活了，因为沃列一气之下，坚持要儿子找份工作，赚足钱来偿还他所浪费掉的学费、住宿费和生活费。

二 流浪生狸

出身豪门大户的洛普曾有过一段这种近似于流浪的生活历程仿佛有些令人不可思议，但那却是事实。

一九二九年二月，洛普十九岁，为生计所迫，他进入通用铸管公司当挖沙工人，不到一周，又转行当机工学徒，学习操作车床等机器，一年之后，洛普又莫名其妙地被开除了。接着他进入通用消防器材公司当助理，被炒鱿鱼的命运又接踵而至。

经过一番走马灯似的工作调换，洛普接受了父亲的“恩赐”：出任亚特兰大冰炭公司的采购，时值他即将与尼尔·哈莱森结婚，在任期间，洛普向怀特汽车公司买下了一整队卡车，以便代替马匹和马车来运送冰块和煤炭。这桩生意令沃列大为光火，以致拒不付车款。洛普知道父亲幕后否定了他，并且联想以前莫名其妙被炒鱿鱼全是父亲一手操纵，他接受不了这打击式的教育，一怒之下辞职，且发誓不替沃列办事——不久后他又自食其言。

洛普在冰块公司时结识了瓦特·怀特。辞职后他便应邀进入怀特汽车公司当推销员。洛普在这一行干得非常出色，轻而易举地便能签到订单合约。一战爆发后，洛普不知因何又离开了怀特公司，进入美国军械部，在那里为怀特公司联系了运送军队的大生意。战后，沃列觉得儿子陶冶成器了，便邀请他加入佐治亚信任公司董事会，大胆的洛普以每股5美元买下了大量可口可乐公司股票，以便进一步做扩张性投资。

一九二一年美国经济萧条，可口可乐公司股价剧跌，仅一念之差，洛普几乎跳票。一九二二年底，尽管股价略有回升，但公司的前途是一片黯然，当时的公司总裁豪尔有负众望，董事会便不得不另寻总经理。洛普是理想人选，连挑剔的沃列也不得不承认儿子确有销售天才，便邀请洛普出任可口可乐公司总经理。时任怀特公司副总裁的洛普向沃列提出条件：以三万六的基本薪水外加销售成长额的5%为薪资，但遭到拒绝。不过洛普还是接任了总裁的职位，因为他知道自己从此便可结束近似流浪的工作生涯，能掌控公司的全盘大局，就更不必容忍父亲的无端反对了。

洛普出任可口可乐公司总裁后，其天生的才能得以充分发挥，在六十多年中，引导公司步入辉煌岁月，使可口可乐这种软性饮料跨进了国际市场，成为驰名世界的畅销产品。

三 特殊的性格

即便是在最亲近的朋友眼中，洛普还是一个谜。他身材魁梧，仪表堂堂。一些朋友回忆说：“即使你面对其他方向，也可以感觉到他走进房间时与众不同的魅力，感受到那种天生的领导气质”。洛普一生几乎不看书，只看书摘，他对文学、历史或艺术都索然无味。更令人可笑的是，一次他遇上堵车，距目的地只有几分钟的路程，他也要司机掉头走另外的路，秘书说：“先生，我们只差5分钟就到了。”洛普立刻问：“这样就够近了吗？”

洛普不喜欢和下属打成一片，但公司成员对他的忠诚却令人惊讶，这简直不可思议。他喜欢用私人电梯直达办公室。在私人餐厅用餐。有时他严肃地叼着雪茄到公司总部巡视，如果有人向他搭讪：“伍佐先生，早安。”他通常回一句“安什么？”

洛普喜欢鹤立鸡群似的生活，却又很怕孤单。凌晨五点钟被洛普约去吃晚餐，对他的朋友来说已见惯不惊；当他睡不着时，也要摇醒别人陪他，睡眼朦胧的朋友时常莫名其妙，因为洛普不喜欢说话，只让人静静地陪着，自己想睡时再把别人支开。公司有人打趣说：“和洛普太靠近是很危险的事，像飞蛾扑火”。

洛普闲不住。一次他和一群朋友相约到佛罗里达度假一星期，但两天以后他忽然道：“我不玩了，请你们留下来尽情玩”。他达到了度假的目的，又开始工作。晚年，他还常到加油站的贩卖机前去数瓶盖，并计算有多少是

可口可乐的。

洛普的好强几乎是全公司人尽皆知的，即便对待游戏，他也从不服输。有一次，他在飞机上打扑克，便坚持飞机在机场上空盘旋，直到他赢牌才准着陆，搞得他的牌友哭笑不得。

有位老朋友赞许洛普说：“他能怒不形于色”，的确，洛普擅长“控制”自己，他能和自己的死敌有效地打交道，在任何情况下泰然自若。这也是他领导天赋中极重要的一部份。

独特的性格并未导致洛普工作上的独断专行，他经常在自己已下决定的情况下征询下属意见，以便证明自己是否正确，并且增强大家的参与感。他的顾问是公司的每一位成员。有一次，一位副总经理问洛普的司机某件要事老总是否问过他，司机回答说：“还没有，但是他一定会的。”

洛普·伍佐的用人之道更是独树一帜，他善于把各界的精英想方设法纳入自己的麾下。更绝的是，他能把自己以往的很多对手也网络过来，约瑟·艾珂宁原是一位国税局官员，在追查可口可乐的欠税时稍露锋芒，不久就加入可口可乐公司对抗国税局；约翰·西波里是极富攻击性、年富力强的律师，他替津恩一斯后汀公司与可口可乐打过“桶和壶”的官司，后来也效力于可口可乐公司，并且成为洛普的终身朋友和顾问。

四 创新之路

洛普决意竭尽全力推广瓶装可口可乐，他敏锐地洞察到，便于携带的绿色瓶装是这种饮料的大势所趋。洛普执意认为可口可乐应当遍及全美，使人“伸手可及”，同时着意把各加油站当作黄金般的销售点。

洛普也用其他方式销售瓶装可口可乐。一九二三年，琼斯负责开发六瓶装的提纸盒，直到三十年代晚期这种包装才推广开来。当时可口可乐吸引经销商的方式是一副这样的广告画面：一位美女一手提手盒装，另一手把裙子提到膝上。标语是：“我的六大诱惑”。然而，这种六瓶纸盒并未因此而受青睐。

瓶装业本来就不景气，可偏偏法律还要带来困扰，直到勒夫·毕齐出任瓶装业者协会，境况才略有改观。

把可口可乐标准化，一直是洛普的基本信条：全美国的每一瓶、每一杯可口可乐的味道必须一样。一九二九年，洛普创立苏打水训练学校。由销售人员学习调配饮料、检查碳酸浓度等作业的正确方法，然后传授给各零售商。最重要的是温度课程，因为可口可乐必须以冰温出售，讲师要求学员牢记：“可口可乐必须冷冷冰冰，销路才能火火热热。”

一九二六年洛普召集销售人员开了一次特别会议，把“销售人员”变成了“服务代表”，他们不仅卖可口可乐，同时提供顾问和维修服务；为保证面目一新，向经销商强调组织变革，每个人的责任区都重新分派。

洛普也向装瓶厂商灌输标准化思想，一九二四年，他委托勒哈特主持瓶装标准化委员会，确定制服和运送卡车的统一外观形式，起初确定的制服是白绿条纹相同的棉质套装，规定卡车黄绿相间，挡泥板与引擎盖则涂上黑色。这样做的目的，是要求可口可乐必须在一千二百家洁净、制造程序统一的工厂中装瓶。然而不遂人意的是瓶装母公司依据约定，把品质问题卸给下级装瓶厂。洛普有次突然访问装瓶工厂，大惊失色：机器上覆盖着厚厚的灰尘，

破瓶狼藉，满溢而出的糖浆引大大群苍蝇，嘤嘤嗡嗡地乱飞，叫人想呕吐。洛普立即找来厂主，要求他洁净操作线。厂主耸耸肩，双手一摊，说道：“洛普先生，洁净措施毫无用处，隔天还将变成老样子。”

洛普皱皱眉，表情严肃地问道：“先生，你为什么每天都要擦屁股呢？”说完，他叼着雪前走了，留下面红耳赤的厂主在那里瞠目结舌。

这仅是一个传说，但以后的事实似乎增加了它的可信度。

装瓶厂主们很快就明白：只要你好好配合洛普，就能到很多奖励和补贴，还有广告活动的支持。否则，自己将处于孤立无援的境地，最后被赶出可口可乐家族。

五 跨出国门

洛普是一位雄心勃勃的企业家，他不仅要让可口可乐在全美九百六十万平方公里的土地上伸手可及，还要让它跨出国门，迈向国际市场。

在可口可乐迈向国际市场前曾有一段小小的插曲。

一九一九年，伍佐财团便表示要“大力往美国以外的世界各地拓展业务”，并把重点放在经济发达的欧洲。公司用新颖的广告标题在欧洲热火朝天地打了六个月广告，大大吸发了欧洲人的好奇心——在许多饭馆、餐厅和商店前排起了长长的队伍，想品尝一下这些美国佬大肆吹嘘的饮料。然而他们却不习惯可乐的味道，很快，这些想尝新的队伍变成了呕吐大军，饮食店和酒吧前遍布着焦糖色泽的呕吐物，购买可口可乐的人潮顷刻烟销云散。

原因何在呢？

其实并非欧洲人不习惯这种口味，而是可口可乐当时的卫生不过关。

洛普对这场欧洲悲剧记忆犹新，但他还是执意认为可口可乐绝不当只是美国人的独沽之味。一九二四年，他在董事会力排众议，置沃列的反对于不顾，遣派汉弥尔敦·克希上校前往英格兰做彻底调查。根据克希的建议，一九二六年洛普设立国外部，让克希在欧洲大陆重振可口可乐的业务，把可口可乐慢慢地向欧洲渗透。同时，他还秘密派人到中美洲和中国，第二年又花了三个月时间亲自前往南美洲。

可口可乐开创跨国企业，对洛普来说，是一段相当艰难的历程。

尤其是语言和文化的差异给可口可乐的业务拓展带来了难题。可口可乐设计了一个全球通用的广告，画面是：一个穿着礼服的人正在喝可口可乐，还特别把可口可乐的荷色裙瓶子凸现出来。广告里唯一出现的文字是：“CoCa Cola”。但是这种广告方式在许多国度都可能闹笑话，中国人称为“抠咳抠蜡”，洛普的广告人费尽心机才根据“可快乐，口快乐”而将其名称为“可口可乐”：在荷兰，可口可乐本身的广告标语“可口可乐使你清新舒畅”，一进入当地语言却成了“可口可乐使你双手清静”的意思；在古已，“喝可口可乐”成了“渴可口可乐”之意，为了配合当地文化，公司为古已制作了一幅斗牛的石质牌画，然而当地法律却禁止斗牛。

在开创海外事业的道路上，洛普的确举步维艰，并且也没有立刻带来巨额收入。但他已经看到光明的前景。

一九二九年洛普在可口可乐的特刊上指出：

“极少数美国人知道，如今在阳光明媚的西班牙斗牛场、荷兰奥林匹克竞技场。巴黎的埃菲尔铁塔、缅甸的浮屠塔上，随处可见可口可乐。可口可

乐，它已超越国界、在全世界的七十八个国家中销售”。

洛普对可口可乐前景信心倍增的原因还缘于他自己的一次失算，那就是错估可口可乐股价。

一九二七年底，可口可乐的股价已经由一九二三年的六十五块涨到两百块，洛普因此宣布股票分割。当时美国股市不景气，他相信可口可乐股票也不会例外，于是在一九二八年初，洛普以卖空的方式脱手六千六百股，把手头持股全部卖掉。

一九二七年可口可乐股票分割为二之后，当时股价为九十六元，但是在美国一九二九年股市大崩盘的“黑色星期天”，可口可乐居然以一百三十七元开盘，以一百三十四元收盘，当时洛普如果把卖空的股票补齐，他将亏损近四十万元。洛普的失算更增强了他的信心，他已经毫不置疑，可口可乐广告女郎将从头笑到尾，在全美以及全球开心地微笑。

第二章 疾风知劲草

可口可乐究竟有什么魔力呢？

大萧条时期，美国大多数企业奄奄一息，而可口可乐却岿然不动，在市场上独领风骚。

百事可乐的冲击，尽管咄咄逼人，而可口可乐照样气势如虹。

铜板和硬币奏着悦耳优美的旋律滚入全美各地的钱柜，最后都进入了可口可乐公司的金库……

一 面临大萧条

一九三一年夏天，洛普·伍佐带领两千多名可口可乐人齐聚亚特兰大城，他们要在那里狂欢三日，来庆祝可口可乐的五十大寿。

洛普没有在庆祝年会上发表讲话，他在公开场合不喜言辞。但他却在为苏打水店主而特别举行的晚宴上作了简短而意味深长的致词：

“我的‘陆战队员们’，我们仍然要做先锋，可口可乐成功，自然会产生贪图安逸和财务独立的想法，我真担心我们中间的很多人在成功之后被腐化……”

“为了可口可乐的永恒基业，我们还将面临半个世纪的严酷考验；只要我们抓住时机，便将会点燃一把火炬，照亮自己的同时，也照亮后来的追随者。”

狂欢的气氛淹没了洛普轻描淡写的警语，人们载歌载舞，欢快地唱着“美酒加可乐”之歌。喜庆接近尾声时，公司的大功臣琼斯说出一句在可口可乐发展史上堪称经典的名言：

“可口可乐不是昨日，可口可乐是明天。”

可口可乐人的确有充分的理由踌躇满志。到一九三六年。雄心勃勃的洛普·伍佐带领着他精明能干的手下，已经使可口可乐大显魅力，彻底征服了消费者。三年前，美国解除禁酒令。一名记者当时预言：“禁酒令的解除对可口可乐公司不啻晴天霹雳，当啤酒和威士忌可以合法交易时，可口可乐别无选择，只有以小孩为顾客了。”但这则预言未能变成现实。到一九三六年，洛普指挥的可口可乐。已经攻占了美国人的早餐桌，早晨处处可闻可口可乐的嘶嘶啊声，许多人在早餐店里喝可口可乐吃面包，或者单喝可口可乐作早餐，这种奇观是五十多年前攀帕敦发明可口可乐时意想不到的。

有人说：“可口可乐已经取代咖啡，或者其他任何一种饮料”。这绝非夸大之辞。各地的苏打水店吸引了大批年龄不一的消费者，摇滚乐迷俚称可口可乐为“天堂甘露”。傍晚时分，人们聚在一块，一边纳凉，一边喝可口可乐。苏打水店被塑造成了特别的聚会场所。

当然，能在大萧条时期成为经济上的不倒翁，洛普和他的属下们的确煞费了不少心机。

公司的员工理，有一次去海滩度假，注意到四岁的小女儿非常喜欢小布熊，她的几个小朋友力争夺那只小熊甚至打起架来。理从中受到启发，立即写信给洛普说：“其实产品自身并不能引发我们的兴趣，倒是产品到底象征什么，更能使我们着迷。”洛普非常赞赏理的看法。于是理开始着手设计可口可乐的形象，他要使人们喜欢可口可乐就象自己的小女儿珍爱小布熊一

样。经济大萧条时期，可口可乐的广告便以一种令人舒适却不显得昂贵的形象出现，使人们感觉到只须花五分钱便可能得到从令人厌烦的社会现实获得一刻闲暇的享受，给人一种悠哉游哉的滋味。因此，可口可乐饮料也就理所当然地倍受青睐。

洛普慧眼独具，引导可口可乐向妇女和小孩发动宣传攻势，可真要算是可口可乐能在大萧条时代迎风独立的一个重要原因。

可口可乐公司非常看重“妇女消费大军”，因此，可口可乐推出了新的六瓶纸箱装，这种便于采购携带的包装形式很容易为家庭主妇接受，可口可乐的家庭市场，一夕之间，便如雨后春笋一样出现了。洛普为了保证这个市场的继续成长扩大，还派出一群妇女，挨家挨户替人家安装可口可乐的开罐器，并分发免费的纸箱装兑换券。

洛普还请爱伦写了一本《如何享受休闲时光》的册子，公司大量发行，这倍受美国主妇羡慕和信任的节目主持人，曾因主持《居家俱乐部》而成为美国人的家庭娱乐权威。她在册子中写道：“可口可乐或是番茄汁鸡尾酒配上小饼干十分可口。”仅此一句话而已，但许多家庭主妇已不自觉地吧可口可乐认定成了每餐饭的必备佐料。

可口可乐公司的广告人还独出心裁，以曲径通幽的方式，巧妙地绕过法律的禁令，把广告打给小孩子。

在这个领域干得较出色的要数海顿。这是一位工作勤奋却行动慢腾腾的瑞典人，一九三一年，海顿独辟蹊径地推出了可口可乐圣诞老人，广告中这位略高于真人，全身鲜红、笑容满面的慈祥老人，送完圣诞礼物后，高兴地畅饮他一夜劳苦的报酬——可口可乐，他被称为“美国式的圣诞老人”。从此以后，每一年的平安夜，人们都会殷切地期待海顿制作的新圣诞老人广告，海顿有时甚至亲自作为圣诞老人的模特儿。海顿此举成功地塑造了美国人心目中圣诞老人的形象，极其微妙地影响了美国文化。以前人们描绘的圣诞老人，着装红、黄、蓝、绿都有，欧洲版本的圣诞老人又高又瘦，不怎么被美国人接受。但海顿的广告却使圣诞老人的形象在孩子们心目鲜活了——他胖而高大，永远笑容满面，腰间系着宽松的。腰带，而且自始至终穿着有注册商标的“可口可乐红”。

可口可乐公司还独具创新意味地推出了一批米利牌窗饰，小孩子们如果收齐全套纸版图样，便可以拼排出米利马戏图、小镇、飞机场、奥林匹克运动会等图案，于是，无数美国小孩子在不知不觉间便接受了可口可乐。

同时，公司还帮助装瓶商打进学校。他们通过一系列“自然科学学习卡”顺顺当当地把可口可乐的商标带入了全美的各个课室。一九三一年，唐有一个装瓶商不无自豪地声称：“小孩子玩篮球用的是可口可乐篮板，写字时用的是可口可乐吸墨纸，查看气温时用可口可乐温度计，笔记也记在可口可乐记事本上。”如果校方禁止可口可乐做免费广告，装瓶商还是可以把可口可乐推销给小孩。有位佐治亚的装瓶商邀请小孩子到工厂参观。

更有趣的是，洛德岛有个十五个月的婴儿除了可口可乐，什么都不喝。有人说：“在美国，小孩会叫爸妈时，就会说可口可乐。”这句话其实并非故意耸人听闻。

可口可乐公司的目标是使可口可乐“伸手可及”、“无处不在”每二新事物的出现，洛普深逢的眼光都会注意到。公司不惜巨款，买下电影场景拍摄可口可乐广告。三十年代，出现在可口可乐的电影明星便有数十人。一九

三五年，理致信特勒，开心地夸耀：“最近上映的电影为可口可乐作了不少的免费广告”。当时有一部电影《生命的重塑》几乎是以可口可乐为题材的真实故事，利用电影作免费广告，的确令公司受益非浅，因为它使人们主动接受可口可乐，而且下意识地买下来喝。

三十年代末，可口可乐公司名声不佳的波比兄弟雇了一位叫帕克·瑞德的人到好莱坞片场发送可口可乐。帕克每月必须给火爆的明星送两箱可口可乐，这位无声电影时代红极一时的影星干这种差使，并不曾感到丝毫的惭愧和羞耻，他总能以优雅的手段出色地完成任任务。一九三九年的电影《试飞员》上映时，影星斯宾瑟有句台词“麻烦给我来杯可口可乐。”竟使数千万名影迷如痴如醉。

当然，可口可乐公司利用电影作广告也曾引发一些非议，或者说其本身就有些居心不端。广告里的女影星，都穿得很性感，动作甚至或多或少的具有一些挑逗色彩。一九三四年，特勒写给理的一封信中暗示，可口可乐的摄影师有猎艳嫌疑，他说道：“为什么他不可以拍摆着性感姿态的泳装明星呢？”

美国在三十年代末已进入广播时代，收音机成了一项重要的宣传媒体。可口可乐公司没有忽视这一点。当时，洛普的朋友赖斯是位运动评论家，于是进了播音室开个体育节目，由里欧勒德·速指挥交响乐团，在每次节目开始时演奏他写的可口可乐主题曲，这首华尔兹旋律很快风靡了收音机时代的人们。

可口可乐广告节目成了理的麻烦，他经常进退为难。洛普坚持任何一个可口可乐赞助的节目都必须像可口可乐一样健康清新，因此其他广告常用的锣、钹、枪声均不能出现在可口可乐的广告里，他否决播出一切可能对产品形象造成负面影响的新闻内容。理不得不花一番功夫指导一名喜剧演员在表演时避开所有不高雅的笑话。

在可口可乐公司的事业蒸蒸日上过程中，还曾经进行过一场保护商标的圣战。

一九三八年，杰斯柏·伊尔曼从佐治亚大学法律系毕业后，去可口可乐公司应征调查员的工作。当时考官提问道：“你读大学期间，到苏打水店是怎么称呼可口可乐的？”

伊尔曼对这个古怪的提问毫无准备，顺口说道：“来杯樱桃口味的‘爽一下’。”

主考官苦笑半晌，摇摇头对他说：“伊尔曼，这应是你最后一次称可口可乐为‘爽一下’，你要知道，可口可乐是个无法改进的产品，它并不需要其他别名。”

当晚，伊尔曼问及他的面试情况，他笑着说：“非常好，连‘爽一下’都冒泡了！”

伊尔曼不久便和同事一道开始了调查员工作。他们在长雨衣下藏一个热水瓶，走进那些有嫌疑的苏打水店，点杯可口可乐，然后偷偷地倒些样品在自己的瓶子里，稍后再化验。任务完成后，他们还得记下详细的时间、地点以友卖苏打水的人的长相。公司一名职员风趣他说：“这批人是我所见到的人中，最接近联邦调查局 FBI 的货色了！”

经过调查，如果某家苏打水店的确在出售伪造的可口可乐，不久便会收到一封警告信，如果连续两次被发现卖仿制品，公司便会采取法律行动。

一九三四年，有关可口可乐的可卡碱成分及对人体健康有影响的谣言甚嚣尘上，加之罗斯福的新政又带来舆论对大企业投机主义的批评，可口可乐公司遇上了一阵小小的麻烦。

一九三五年，有本书《串通掠夺》出版，书中大肆批评可口可乐，指出这一种一杯五分钱的饮料，其成本不超过半分。

国家食品药品监督管理局的食品管制部门人员，每天都要答覆许多投诉可口可乐的信件。学校官员和忧心如焚的父母询问经常饮用这种饮料对孩子有何伤害；一位老妇人问，可口可乐是否含有麻醉剂，因为她的孩子原本有着敏感的神系统，是神学院的学生，但喝了可口可乐后变得格外冲动易怒；一名摩门教徒写信要求当局禁止可口可乐；还有人间可口可乐是不是海鸟粪做的；也有人问可口可乐和阿斯匹林一起服用的后果，因为谣传说这样可以达到兴奋剂的恍惚效果。但也有这样一封别致的信：

“每个人都在说‘别喝’，但是我注意到每个人都在喝。我就是喜欢喝。”

迫于公众的舆论压力，食品药品监督管理局的官员对新泽西洲的美乌化公司突击检查，这是美国唯一制造无可卡碱可卡叶的工厂，产品全部供应可口可乐公司。

当时可口可乐公司一直对食品药品监督管理局很友善，一九三九年甚至变得有些低三下四。在新政带来的消费意识浪潮冲击下，国会通过法案，要求食品和饮料标明成份，此举对软性饮料业造成了巨大震撼。可口可乐极力反对标明成分，因为这意味着秘密的泻露，是洛普的大忌。

勒夫·赫兹和班·欧洛的友好访问并未能动摇食品药品监督管理局顿帕博士的决定，于是可口可乐公司就与装瓶商联合组成游说团，使立法官员和各地卫生官员纷纷向食品药品监督管理局投诉，要求软性饮料勿须标明成分。一九三九年十一月，美国碳酸饮料装瓶业者协会的九名成员，和食品药品监督管理局的官员会晤，抱怨其立法将使装瓶业负担八千万元的成本亏损，因为据立法，瓶子必须全部换掉。哈里逊·琼斯主持这次会议，他认为如果软性饮料标示成分必将导致不公平竞争和伪劣品充斥市场，他不无夸张他说：“可口可乐的瓶子每天被握至少一千八百万次，即使瞎子也可以通过手感判断出来。”

最后，食品药品监督管理局作出让步，授予软性饮料暂时豁免标示成分的权利，以便其有时间达到识别标准。

但这种暂时的权利却被可口可乐无休止地使用下去了。尽管多年来，消费者一直报怨可口可乐未标明咖啡因的成分，

但他们始终没有得到称心如意的答案。一九六六年“识别标准”建立了，可口可乐照样不曾标明成分。

在大萧条时期，以至整个可口可乐的黄金时代，洛普的确是一位功不可没的人物，他一直隐身幕后，却又不时奇招迭出，令装瓶商、政府及竞争对手无可奈何，眼睁睁地被击败。

洛普的高招之一便是一家接着一家地收购装瓶母公司。

一九二三年洛普上任伊始，便买下濒临破产的英格兰瓶装生意，十年后他又接掌了东南区域，一九三五年他又接收了西部，一九四一年买下加州装瓶公司。一九四二年洛普几乎买下最后两个装瓶母公司，一个是约瑟·布拉特所拥有的太平洋沿岸地盘，这一个他轻而易举地便买到了手。然而汉托的

汤姆斯公司却未能到手，因为汉托在最后几秒钟改变了初衷，于是汤姆斯公司成了历史上的最后一个瓶装业母公司。

可口可乐不断扩展，税务人员自然会盯上这块肥肉。一九三三年，佐治亚州州长尤金·塔玛基宣布，他要向可口可乐开征广告税。洛普立即作出反应，他警告州政府，自己宁愿把公司迁出佐治亚，也不接受新税制。当时州政府与洛普均以为对方不会动真格，但当洛普明白尤金·塔玛基并非是虚张声势时，也立即把自己的誓言付诸行动。

一九三四年一月一日，可口可乐重组为控股公司，这项行动时间紧迫。除夕之夜，叫可口可乐的人员匆匆忙忙把东西打包完毕，庄威灵顿组建公司大本营，成功地躲过了税务稽查员。洛普和管理干部在多拉哇州运作了十年，直到佐治亚州法律修改后才搬回原址。

一九三九年，洛普故技重施，把总裁位置让给曾为国税局官员的艾克宁，又是他避税的手段。当时艾克宁并不愿出任总裁，因为洛普仍然以执行委员会主席的身份幕后掌握着公司的大权，艾克宁当总裁也只能是一傀儡而已。

洛普使用相当聪明的手段，使可口可乐产品成分中尤其引发争议的成分得到源源不断的供应。

一九二七年，美国立法当局通过一项法案：禁止药用以外的可卡叶进口。但可口可乐消耗的可卡叶片远远超过了医生用于萃取可卡碱的数量，每年几乎要消耗二十万磅可卡叶。怎么办呢？洛普把眼光投向了当时佐治亚州的参议中华特·乔治，他反复向其施压。最后华特·乔治处心积虑地推出了一项法案：只要可口可乐公司销毁提取出来的可卡碱，该公司就可以进口可卡叶。

当时情况仍很复杂。美国政府正打算加入日内瓦会议，该会议要求各国只可进口药用及医用可卡叶。加之此时美国食品药品监督管理局艾斯宁杰尔是个强硬的反毒领袖，他对可口可乐成分中的五号商品颇有疑心。因此洛普不得不秘密前往秘鲁，亲自在利马建厂去除可卡叶中的可卡碱。

在处理可卡叶进口问题的过程中，洛普找到了一位不可多得的好帮手——勒夫·赫兹，他是前国防部长牛顿·拜克尔的副官。这个温文儒雅的单身汉被洛普天生的领导气质吸引住了，他甚至视洛普为义父。赫兹和洛普是很奇怪的一对。洛普沉默寡言，几乎算是粗鲁不通文墨，赫兹却勤于读书，能写出见解独到的长篇大论，莎士比亚的名著也可信口说出一些。赫兹还喜欢在晚餐后高谈阔论，并且喜欢参加洛普所厌弃的社会团体。这个与洛普性格格格不入的赫兹，却在以后的三十五年中成为洛普的肱股，不时帮助洛普运筹帷幄，并且成为其外交使节、说客，甚至担任发言人。

“你要是在一九二九年以一百五拾四元五角的高价买进可口可乐的股票，却在一九三八年股价较低时卖出，连本带利你还可以赚到 225% 的钱。”从巴朗这句话中，人们完全可以窥探到大萧条时可口可乐公司的发展盛况。

二 可乐双雄之争

三十年代，洛普·伍佐带着他的一班人，驾驶着可口可乐之舟扬帆急进，官僚体系的纠缠并没有成为可口可乐扩展业务的巨大桎梏。尽管在发展道路上也有过不少的坎坎坷坷，但美国大萧条时代接近尾声，经济开始复苏的时候，可口可乐已经顺顺当当地登上了软性饮料之王的宝座。

也正是在此时，潜在的危机却潜滋暗长了，它几乎成了可口可乐面临的最大麻烦，那就是，几次都大难不死的百事可乐又重新崛起，成长为可口可乐最强的竞争对手。

可口可乐的卧榻之侧，一直酣睡着一只雄狮。

时光回溯到一八九四年。北卡罗来纳州。当攀帕敦在佐治亚进行他的可口可乐实验时，有一人在北卡罗来纳与他遥相呼应，这位名叫科尔贝·普拉多汉的药剂师，用胃蛋白酶配制了一种变体可乐饮料，当作辅助消化的补药贩卖。

这种饮料初名“普拉多饮品”。

一八九八年，普拉多汉将其易名为百事可乐。一战前，百事可乐已具相当规模，大约已在全国的二十五个州设有灌装厂。

如果伍佐财团当时洞悉危机，或许可口可乐后来也就不会有这么一个强大对手了。

在大萧条时代，波拉多汉破产了，百事可乐却得以苟延残喘，这仅因当时伍佐财团的一念之差。

一九二二年，万分沮丧的普拉多汉想把百事可乐卖给可口可乐公司，但伍佐财团把这个奄奄一息的软性饮料未放在眼里，对其毫无兴趣。

一九二三年，华尔街一位名叫洛伊·梅伽吉的投机商买下了百事可乐，一路颤颤巍巍地硬撑到一九三一年，已经只剩两家装瓶厂了。梅伽吉已获得了破产的信号，于是它再度向可口可乐公司求售，还是被可口可乐二度拒之于门外。

百事可乐眼看已经山穷水尽了，可是转机忽然出现。在糖果界素有“扫帚星”之称的查尔斯·古斯介入了百事可乐。

古斯在一九二九年买下了罗佛糖果连锁店，并通过这三家连锁店的苏打水贩卖部大量销售可口可乐。因此他认为理所当然能从可口可乐公司获得可观的进货折扣，但是可口可乐公司却令古斯大失所望，于是这个“扫帚星”火冒三丈地打电话到亚特兰大，要求秘书小姐记住：“本公司不再通过经销商买进，要么直接向公司买，否则拉倒，除非今天晚上以前得到你的主管的满意答复。不然，我要下令罗佛的各个店里，从此一滴可口可乐都不卖，可口可乐也别想再进我店。”古斯确信秘书已经记下这一段话，才气乎乎地搁下电话。

与此同时，古斯开始和梅伽吉打交道，说要让百事可乐公司再破产一次以换得新公司的股权，他要求买下财产监管权，作为条件，往后六年，每一加仑可乐，梅伽吉可获二分五的使用费。这样，一九三一年，百事可乐以新的面貌出现了。

古斯把原百事可乐中的胃蛋白酶去除，把配方改得和可口可乐相似，随着下令辖区下的所有苏打水店只卖百事可乐，并且将其标榜为“全美国最好的五分钱饮料，这才是真正的刺激。”古斯诡计多端，他算准可口可乐将试图证明他违反经销商合约，在用别的饮料代替可口可乐。所以，古斯十月发了一份书面通告给手下：“绝不可以用百事可乐代替可口可乐，也不可以将二者相互比较，古斯提供一万元给任何在他店里以百事可乐代替其他软性饮料的人，此计真是老谋深算，达到了以假乱真的地步。

可口可乐派出调查员突袭连锁店，发现若干店员点用可口可乐时，以百事可乐取而代之。一九三二年春，可口可乐提出控告，琼斯还致信古斯，索

据古斯许诺的三万元奖励，因为可口可乐公司业已证明罗佛使用替代品。古斯立即反控可口可乐公司干扰糖果店的销售活动，对店员形成困扰。

古斯还对可口可乐公司大肆诽谤。一九三二年七月，他寄了一幅卡通图画给亚特兰大总部，上面画着百事可乐瓶子推倒一辆二轮车，车里有印着“苛克”的猪和“爽”的苹果，一名“苛克”的猪正在大吃这些苹果。古斯还在图案下写道：“百事可乐即将成为你们家门口最畅销的五分钱瓶装和杯装饮料。”可口可乐公司的执事者对古斯的无礼和胆大妄为愤怒有加，但却抓不到致命的证据，加之他们认为百事可乐实在微不足道，也就对其视若无睹了。翌年，古斯又以五万元的价码求售百事可乐，可口可乐当然让他碰了壁。但实际上是可口可乐的最后一次机会了，没有想办法伏虎，却要放虎归山了。

古斯走投无路了，穷则思变，他采取了一项出人意料的行动：同样以五分钱一瓶的价格推销十二盎司瓶装百事可乐。当时可口可乐每瓶是六盎司装。一九三四年，古斯把可乐灌进用过的啤酒瓶，在巴尔的摩试销这种特大瓶装，立刻吸引了蓝领阶层。在大萧条时代，用五分钱能买两倍的份量，不论可口可乐的广告如何精采，百事可乐都显而易见是囊中羞涩者的最佳选择。

百事可乐迅速畅销全国，古斯辞去罗佛的职务，全身心地经营百事可乐，此时梅伽吉已经去世，古斯已可以在百事可乐尽施其能了。

但是古斯没有机会带领百事可乐与洛普的可口可乐一决雌雄。古斯离开罗佛后，公司总裁迈克控诉古斯挪用罗佛资金从事个人事业发展胜诉，古斯被迫让出了他所持有的九成股份权。

百事可乐已经真正成长为可口可乐的强大竞争对手了。

一九三九年四月，古斯败诉，迈克成为百事可乐总裁。但这并不意味着他可以轻松地高兴一阵，他很快就意识到自己已身陷于可口可乐总顾问西波里设计的跨国诉讼之中。

一九三五年，西波里经过一年研究，判断可口可乐已陷入危机。西波里认为，可口可乐的商标已有一半陷入危机，“可乐”几乎成了普通用语。他的前任只对商标组合同可口可乐近似的产品采取措施，就如“可洛可乐”之类。但西波里认为疏忽大意的敷衍态度是致命的错误，他认为“可口可乐”应作为两个不可分离的复合字牢记于消费者心中，也就是说，所有使用“可乐”为名的软性饮料都当视为侵权者。但是，一九三一年已经有法官判定“罗沙可乐”商标的合法性，且新问世的“荣冠可乐”亦发展迅速。因此西波里认为在这种情况下控告百事可乐非法侵权的胜诉把握不大，他建议公司在国内同荣冠可乐、可逻可乐打官司的同时，在海外对百事可乐展开攻击性诉讼。

一九三八年，可口可乐全面发起攻击，其中尤以在加拿大的诉讼引人注目。

一九三八年七月，加拿大财政部法庭判定百事可乐侵犯了可口可乐的商标权，当时掌权百事可乐的古斯马上上诉，在美国国内对可口可乐发起两项反击：一、古斯向国家专利局声明“可口”、“可乐”本质上是一般名词，不能用作商标；二、古斯向纽约皇后区政府控诉，声称可口可乐以非法造假的方法，千方百计阻碍百事可乐在纽约和各地的销售活动。

这实际上是聪明的古斯的激将法，西波里吞下了这块诱饵，在国内也展

开控诉百事可乐商标侵权的活动。至此，诉讼的战火烧遍了全世界，西波里笼络了一大批精明干练的商标律师，向各地百事可乐密集开火。

迈克恰值此时候接替古斯，诚然轻松不起来。他立刻着手处理四处蔓延的诉讼案件。同时还得筹计进一步扩展百事可乐的销售。迈克强迫自己每天出席皇后区由一九四一年开始的庭前听证会，他后来回忆说：“每天早上都会有辆可口可乐的大卡车在法庭门口停下，接着，一批可口可乐公司的人员鱼贯而出，挟着大叠卷宗，夸示他们曾经打赢的官司，的确威风十足。”

有天早晨，迈克刚起床，接到阿曼·史密斯太太的电话，这是一位可口可乐仿冒者遗孀的慰问电话：“迈克先生，可口可乐不把你搞垮不会甘心，我丈夫也自认为行得端正，可是他们还是整倒了他才罢休，可口可乐给我丈夫的支票直到现在我仍保存着相片副本。”迈克听了高兴万分，要求史密斯太太让自己看一下相片副本，这张照片表明可口可乐曾以三万五千元代价买通了胜诉案件。第二天，迈克在法庭出示了这张照片，可口可乐的律师面对这一证物，慌忙要求休庭三天。

翌日，可口可乐总裁洛普打电话邀请迈克共进午餐。洛普与迈克相识，是在一九三四年，算是老相识了，他们曾经同舟共渡大西洋。

洛普对迈克说：“迈克，我总在想，打官司其实对咱们没有丝毫好处，……你不觉得我们和谈才是出路吗？”

迈克于是拿出一份协议书，上面写明可口可乐从此承认百事可乐在美国的合法商标权，洛普立即签了字。

洛普与迈克的和谈，令西波里非常恼火，他觉得自己被出卖了，并想撒手不再管这一案件，他在一九四一年的备忘录里写道：

“我根本就不同意洛普的行为，我所担负的责任十分沉重，工作与日俱增，因此，除非暂代，我不愿继续任职。”

在诉讼活动中，令西波里不高兴的远不止于此。

一九四二年三月，英国枢密院判庆百事可乐胜诉。五月，洛普决定与迈克永远和谈。可口可乐答应不再就商标问题困扰百事可乐，同时撤回在世界各地的诉讼。至此，可口可乐失去了独家使用“可乐”的权利。

迈克一方面周旋于如火如荼的诉讼案件，一方面还策划以百事可乐吞并罗佛连锁店，他设计出了一套非常高明的系统，以便开拓百事可乐的授权装瓶据点。迈克曾这样写道：

“在我往来全国各地的旅程中，发现每地均有一个富裕的装瓶厂商，这个厂商无疑属于可口可乐。因此我得寻找最好的小型装瓶厂，并想法使他们加入百事可乐。”

迈克买进大批二手啤酒瓶，以每个瓶二分五的价卖给授权装瓶厂装满百事可乐，这样，他每瓶可赚两分钱。随着授权范围的扩展，迈克又设计了每只四分钱的标准瓶子，装瓶厂可以逐次回收装瓶慢慢偿还瓶子钱。瓶子上印着百事可乐的商标，红、蓝，白三色的烤漆。

百事可乐的广告创意也绝不亚于可口可乐。迈克把飞行员从天空，一路由佛罗里达北上，飞行员在空中用喷射线画出百事可乐的商标。这次广告活动，迈克只用极少的广告预算便达到预期的广告效果。广告歌曲 Jing1e 给迈克带来了真正的大胜。一九三九年两个广告文案作者按现成的曲子为迈克录下了一首打油诗：“百事可乐恰适所需，十二盎司绰绰有余，一样价钱

双份享受，百事可乐会投你意”。迈克认为这首广告歌很精妙，下令麾下砍掉广告的一切废话，在收音机里只播放这首需时仅三十秒的广告歌。当时的广告至少长达五分钟，因此大电台不屑播这首短广告歌曲，迈克只能找到小电台要求播放。但这首独具风格的广告歌立刻引起轰动，曲子很快被改编为进行曲、华尔兹、伦巴和乡村音乐。当时一位评论家称这首曲子为“美洲大陆的灾难”，由此而见流传范围之广。

这首广泛流传的广告歌曲更使百事可乐声誉日佳。

洛普实在太大意，当他稳稳坐在可口可乐第一把交椅上拒绝买下古斯的百事可乐公司之时，绝未想到短短数年后这病恹恹的公司会与自己争夺市场。

洛普一直告诫手下不能因循守旧，然而他自己面对十二盎司百事可乐的挑战，却显得有些食古不化。他拒绝放弃可口可乐的单一瓶装。琼斯十万火急地劝告洛普更弦易张，警告说：“必须立即放弃单一瓶装，每拖延一天，情势就更恶化，我们的阵地就更难守。”

但洛普对这些警告充耳不闻，他还在一厢情愿利诱迈克，想以二十五万元年薪买通迈克离开百事可乐去担任怀特汽车公司总裁，以便进一步买下百事可乐。不过太迟了。这时迈克所谓的“美式斗争”格局业已形成。双方已经展开了激烈的竞争。

为了证明可口可乐仍居软性饮料之王的地位，公司率先赞助一九三九年纽约世界博览会，人们可以看到真实的装瓶过程和大型图解。一九四一年，公司又组织了一项名为“佐治亚洞穴文化”的活动，其中显示了在公元一一八三年挖出了一个可口可乐的空瓶。总之，可口可乐不像百事可乐那样如狂风暴雨，采取哗众取宠的方式，而是巧妙地迎合美国人的认真态度和幽默感。这一点，百事可乐的确无法企及。

百事可乐尽管发展迅猛，但居霸主地位的仍是可口可乐。

二战前夕，洛普·伍佐自豪地发表了一段精采的演说：

“我们的产品是世界上独一无二的伟大产品，我的生活、我的情感、我的一切都与可口可乐密不可分，所有的可口可乐人也一样……”

“神要消灭一切时，会拣肥的下手，因此，永远不可让他人说我们公司是‘不错的高格调老公司……’”

“我们可口可乐人应当永远是年轻、刚强、野心勃勃的战士，不是为了昨天，而是为了光明的未来奋斗不息……”

第三章 战地甘露

二战给商界带来巨大灾难，上帝却给了可口可乐公司一只诺亚方舟，他们大发战争之财，却被誉为爱国行为。

猛烈的炮火摧毁了坚固的防御工事，可口可乐瓶子却完好无损。

上帝，这真的是奇迹！

一 特别技术观察员

一九四一年十二月七日，日军突袭美国海军基地珍珠港，美国被直接卷入了世界大战的漩涡。

翌日，洛普·伍佐发表特别声明：“不管我国的军队在什么地方，也不管本公司要花多少成本，我们一定能让每个军人只花五分钱就能买到一瓶可口可乐。”

其实，在此之前，洛普就已指派乔治·汤林负责供应可口可乐给军方。

美国参战后，可口可乐公司本想把装瓶的可口可乐直接出口，但是，尽管他们有特权，却还是没有办法享受军事般运的优先权。

一九四二年底，国家广播公司播出了一则批评消息：当大洋洲急需枪支弹药和飞机的时候，有一艘运往该地的军用船却装载着可口可乐，一时舆论哗然，责难、批评的信件如雪片一般飞向可口可乐公司总部。

看来，直接出口瓶装可口可乐之路是行不通了。怎么办呢？洛普设计出了另一套计划：仿照美宰使用脱水食物的方式，把可口可乐浓缩液装瓶输出，并设法在战区或防区设立装瓶厂，在前线安装携带式苏打水贩卖机。

一九四三年一月，外号“红头”的亚伯尔·戴维斯被派往冰岛的雷克雅未克，负责空军基地的可口可乐装瓶厂工程。当年五月，当地的可口可乐装瓶厂开始向驻地美军供货。开初当地居民对这种美式饮料兴趣索然，但不久可口可乐就倍受欢迎，它的清新美味像有巨大的魔力，迅速吸引了原先连听也未听说过可口可乐的冰岛人。

可口可乐公司一共派遣了二百四十八人随军队到国外。尔后，这批人随军辗转，从新几内立丛林到法国里维拉那的军官俱乐部，一共卖了一百亿瓶可口可乐。除了南北极以外，可口可乐在战时建立了六十四家装瓶厂。尽管这些人的劳苦在战后才真正开花结果，但他们在海外的经历，却成为了公司的传奇。

为了方便，美国军方授予这些可口可乐代表“技术观察员”的假军职，这本是一战期间征用来修理军用机械的平民的称号。把安装前线可口可乐工厂的工人，与修理坦克飞机等军械的人相提并论，的确有些不可思议。这些工人身着美国军服，接受与他在公司薪水相称的军阶，人们又把他们戏称为“可口可乐上校”。

可口可乐公司的技术观察员可免除国家召集令，几乎不会涉险，比一般士兵生活优裕，但士兵以及军官们却都对这些技术观察员感激有加，因为正是这些人在他们大战激烈时送来了难忘的家乡味——可口可乐。

曾有这样一则轶事：

在意大利拉普里北方，技术观察员亚当斯和一名军官被警卫拦住了，要

求他们出示第五军团的通行证，但是亚当斯一行人却没有带在身边。那名军官边退边无可奈何地对亚当斯说：“看来只有让装瓶厂等一下了！”

警卫却突然问道：“什么？哪位是装瓶厂的？”并大声埋怨军官道：“你怎么不早说他是可口可乐的人。”

说完，警卫立刻笑着站到一边，放亚当斯一行人通行。

据说一名德国间谍也借用可口可乐人的名义骗过了美军的检查。

这些当然只是传闻，但由此也可窥见可口可乐在军队中受宠的程度。

一九四二年，美国橡胶公司在广告中表示，美国军人为家园奋战的部分原因是：那些背井离乡的士兵非常想念在家乡街角嚼饮可口可乐的日子。更有人说，美国的胜利，是可口可乐赢来的，后者不免有些夸张，但前者却并非毫无根据。

可口可乐派出的大部分技术观察员，即使在极端困难的情况下，也没有忘记兢兢业业地维持生产。他们甚至冒着生命危险，不顾一切地把掉进港口里的过滤器救出来，还有几入长途跋涉一千三百余里，越过喜马拉雅山脉，把装瓶机器运抵中国。有个观察员这样写道：

“我永远也想不通，比尔是如何把他称为大废铁的装瓶机器保持一天运转十七个小时的，他曾四处求援，百般修补，还真的熬了过来。”

观察员金·布瑞托由新几内亚写给总部的信中说：

“这里上从指挥官，下至一等兵，都全心关心可口可乐，他们都竭尽全力帮助我们，这是我们最想报告的重要事项。

“我们每换一个地方，首先就是与港口建筑大队和海军工程营交朋友，这些人能帮我们办好任何事情，包括打造一台新机器。”

当然，如果美国的那位士兵不愿与可口可乐的观察员合作，那么他很可能倒楣。战时通信员荷尔·法兹特回忆说，他差点因可口可乐而丢官。

一九四二年夏天某日，法兹特乘坐的飞机降落于华氏一百五十七度的沙特阿拉伯某地，接着美军把数以千计的可口可乐空瓶装进飞机。超载的运输机向前滑进沙漠跑道，几乎把沙丘都吹平了，还是无法取得飞行高度。法兹特建议把空瓶子卸掉，但是飞行员却一本正经地告诉他不可轻举妄动；

“可以丢掉枪枝、吉普车、弹药、甚至榴弹炮，要我们丢可口可乐瓶子？办不到！如果你想保住军阶，不再从一等兵干起，最好闭上嘴，莫动可口可乐瓶子的脑筋！”

可口可乐技术观察员和士兵一样有危险、死亡的恐惧，他们过着长期枯燥的生活。他们也为贫穷，不当配给和睡不安稳之苦。詹姆斯凯汉曾有过这样的记载：“他们患了疟疾、冻疮，返乡时面貌黄得厉害；我们还有三个观察员已经一去不回。”

尽管凯汉的说法有些夸大其辞，但距事实也不远。只是他对技术员在海外的舒适生活只字不提。技术观察员报告说，他们打猎，在军官俱乐部喝酒打牌、玩游艇，和红十字会的护士在阿尔卑斯山共度周末。

战地士兵把可口可乐当作奇迹，技术观察员的确见惯不惊。这时他们便会自豪地认识到，自己从事的工作非常有意义，简直是在贩卖鼓舞士气的饮料。其中有个观察员记录了这样一件事：

一个断了手脚的可怜战士，他静静地躺在医院里，已经失去求生的勇气了。这时，有人说要拿杯可口可乐给他，他叫护士别开玩笑，当他真正拿着

可口可乐时，竟如孩子一样大哭起来，因为可口可乐让他想到了家。

二 士气的源泉

“很少有人想到可口可乐对鼓励军队士气有多重要，老实说，本处再也找不出任何一样令人满意，能消除疲劳的饮料来替代可口可乐。”

“因此本处真心希望贵公司能在危急时刻，继续不断供应可口可乐。本处建议，可口可乐可以列入建立军人士气的军需品中。”

一九四二年一月，美国军方福利处一名官员这样致函当地装瓶商。

其实，美国参战以前，军方就已以十万火急的态度订购可口可乐。一九四一年九月，有位军事基地的班长写信给公司，要求充分供应可口可乐，因为“我实在想不出有什么灾难比基地少了可口可乐更严重。”

珍珠港事件之前的夏天，汗流颊背的美国陆军移防路易斯安那州，可口可乐受人欢迎的程度出人意料，据当时负责供给部队可口可乐的汤林的回忆：

“一批士兵到一家小瓶装厂买可口可乐，然而该厂现货已售完，这些大兵竟然把生产线上还来不及装瓶的产品拿来喝。”

可口可乐的确可以激发士气，但可口可乐能风靡美国军队，却是与洛普及手下一班人的努力休戚相关的。

美军参战后，洛普派出班·欧勒在首府替可口可乐当说客。

班·欧勒十分老练，他穿梭于议会和食物药品管理局，不遗余力地在政治丛林中游走，各方斡旋，替可口可乐油腔滑调地侃侃而谈。欧勒向他们出示市场调查结果，指出军事基地在大量消费可口可乐，还附上有海、陆单位和红十字会、国防工业的上百封抽样信函，强调可口可乐对他们的重要性。欧勒添油加醋他说：“现在可能有一种把软性饮料视为战时必需品的必要。”

一九四二年，欧勒为了证实自己的言论，他与达希公司以科学研究的名义，作了一项研究，名为《战时休息至关重要》。报告前八页简单引述各方权威的言论，论证战火激烈之时，只要按时休息片刻，工厂工人和军人才能取得势半功倍的成效。第九页却显示一大张可口可乐的广告，写道：

“现在是非常时期，消除疲劳，保持旺盛的精力是做得出色的前提。战时国家的生产必须竭尽全力，此时可口可乐是工人的必备之宝。”

由于班·欧勒的大力“协助”，可口可乐的爱德·弗里欧出任砂糖配给委员会，公司准予其留职停薪以便让他更好地“为国效劳”。同时，主管可口可乐出口公司的法雷和税务律师迈克斯·高邓也在幕后运筹策划，使首府官员“更听话，接受建议。”

这些游说工作成绩斐然。一九四二年初，可口可乐公司不在限制砂糖配给的名单内；六月，军方进一步扩大可口可乐的豁免权，军方这种态度，与三十年代相比，真有天壤之别。战时，其他软性饮料生产者只能得到战前八成的砂糖配给量，可口可乐却神通广大，能竭尽所能地把糖水灌进美国大兵的喉咙。在美国砂糖配给量最吃紧的时期，可口可乐在美国本土的装瓶商遭遇的最大不幸却是附近没有军事基地，大量的可口可乐不能迅速卖空。

尽管洛普棋高一着，派出了大量随军技术观察员，但是可口可乐还是供

不应求，物以稀为贵的可口可乐在战地销路凯歌高奏。大把大把的钞票源源不断地流进可口可乐公司的金库。同时，公司还赢得了军心。

一个在新几内亚的士兵写信给父母，这样描述战地可口可乐：

“糖水不新鲜，气泡少得可怜，但它仍是我们的珍馐。我们轻轻用汤匙搅拌铝杯中的可口可乐，当它冒起一些泡泡的时候，便热泪盈眶地慢慢啜饮……。上帝，我们聪明的美国人居然创造出了如此美味的奇迹，因此，我没有理由不深信：这场战争的胜利对我们来说已是如探囊取物一般容易。”

最感人的恐怕还是大卫·爱德华由意大利写给弟弟的家书，时间是一九四四年。

“我不得不写信告诉你，今天是我们的特别节日，因为每个人都领到了可口可乐。你在国内，当然觉得这算不了什么，但是我希望你不要为这样的情景而惊奇：在海外呆了二十个月的战士，双手捧着可口可乐瓶子贴在脸颊，像瞻仰圣灵一样望着这暗褐色的可爱的精灵；没有人开始畅饮，因为喝完了就看不到可口可乐；他们都呆了，傻乎乎地楞在那儿不知道怎么办。”

“每个士兵战斗的原因，当然是为了美国，但他们离家后所殷切期待的，都是一些平常几乎微不足道的小东西：和女朋友在店里喝杯可口可乐，或是在点唱机前与父母共度夏天的傍晚……”

有个士兵直言不讳他说，“如果你问我们为伺而战？半数以上的人会回答——为了再买到可口可乐。”

诸如这类的信件可口可乐公司收到不少，但最让公司兴奋的却是洛伯·史考特上校在畅销书《与主同航》中所说的话：“打下第一架日本战斗机的目的是为了美国、民主和可口可乐。”

在二战前，可口可乐教导员工，对自己的产品要有信心，时至战时，烽火给可口可乐带来的巨大契机已经使它和民主、美国相提并论。

一些职工参加了二战，战争使他们对可口可乐有了更新的认识。乔治·布瑞甫下士就是其一，他这样对他原来在公司时的上司说：

“当老百姓的时候，有一大堆可口可乐，他觉得方便，便多多少少有些忽略它，但是在你经历过没有可口可乐的日子后，就知道可口可乐对身为美国人的我们有何意义。”

可口可乐激发了美国士兵的士气，同时也紧紧抓住了每一个士兵的心。难怪洛普后来不无感慨他说，可口可乐的真正黄金时代是在战争给人们带来灾难的时候。

不仅普通士兵喜欢可口可乐，不少将军也是这种软性饮料的“瘾君子”。

五星上将巴顿把一地窖可口可乐当作必需品，不论他转战何处，都要技术观察员跟着搬迁装瓶厂。巴顿有次半开玩笑他说：“我们应当把可口可乐送上前线，这样就不必用枪炮去打那些混蛋了”。

浴血巴丹岛的将军威莱特，战后在洋基球场留影时，选择的三种美国象征是：棒球、热狗、可口可乐。

布莱德雷将军更是离不开可口可乐，据记者所述：“即便在不列颠这种喝热饮比较舒服的气候里，将军的办公室里也绝对缺少不了一箱可口可乐。”

菲律宾将军罗慕洛在战地日记中这样写道：

“当我在菲律宾战场吃紧时拿到一瓶可口可乐，手竟有些颤抖，同时也意识到，打退日军，争取战争胜利是显得多么的重要……”

“那些日子里，我看到战士被炸成碎片，看到护士从炸得血肉横飞的医院里爬出来，所有这些，与家乡一杯可口可乐在战场所制造的奇迹相比，显得多么的苍白无色……”

更富有传奇色彩的是，洛普与美国大英雄艾森豪威尔的密友关系也是在可口可乐的基础上建立起来的，要不是可口可乐，人们一定会认为艾森豪威尔与洛普·伍佐在高尔夫球场亲密交谈不可思议。

一九四五年六月十九日，艾森豪威尔从战场凯旋归来，美国人在百万喝采声中为他们的英雄“艾克”举行了一次丰盛的午宴。在丰盛的午宴之后，有人问艾森豪威尔将军是否还要点什么。

“给我来杯可口可乐好吗？”艾森豪威尔将军笑容满面地脱口道。

一饮而尽后，艾森豪威尔将军严肃他说：“我还有一项要求。”

侍者以为是什么大事，肃立恭听，结果传入耳朵的却是：“我还要一瓶可口可乐。”

可口可乐的观察员之所以能顺利进入军队，也是与艾森豪威尔分不开的。

一九四三年六月二十九日，艾森豪威尔在北非给美国军事幕僚长马歇尔拍发急电：

“本军先行要求三百万瓶可口可乐，以及每月可以生产两倍数量的完整装瓶，清洗封盖设备，请提供护航。

“最好能装运十台机器，安装在各个不同地点，每个机器每天可以生产两万瓶；糖浆和瓶盖足够再配六百万瓶，每个月应该自动供应前线六万个空瓶和糖浆。瓶盖，以预补空瓶的破损和遗失。估计每船至少装五千吨糖浆，但是装运可口可乐的船只不要因而使其他军用货物无船可运。到底需要安装多少机器，产地的资料并不详细，本指挥处的要求必须以数据核算，建议安装量，必须满足每天二十万瓶的需求。”

马歇尔马上执行电文，以比较圆滑的方式命令军事部：“所列必需品和便利品必须以适当数量运往海外军团。”

一九四四年初，马歇尔签署51号通报，特许各地指挥官提出建厂要求对可以直呼可口可乐，而不说成“便利品”，这些要求还附带配置安装和操作的技术观察员。

二战时期，可口可乐与美国军如影附形，这种美国人非常喜欢的软性饮料的确在某种程度上起到了鼓舞士气的作用。二战结束时，洛普在纽约总部召开了一个特别的记者招待会，无数的镁光灯对准这位身材魁梧的企业家，他还是与平常一样，不苟言笑，只对记者和来宾说了一句话。

“先生们，女士们，上帝亲眼看见，战争把灾难带给我们伟大的祖国时，祖国的每一个公民都以自己的方式做出了爱国行动，我和可口可乐的每一个职员也如此。”

三 精采的大后方

美国很幸运。

当欧洲人、非洲人、亚洲人在炮火中流离失所的时候，当犹太人饥寒交迫，呼号转徙的时候，美利坚合众国的公民只有从新闻广播或报纸上才嗅到

血腥味。尽管在珍珠港他们损失惨重。但战火毕竟没有烧到美国本土上，他们甚至照样可以在午后的黄昏细品慢饮一杯可口可乐。

洛普和全体可口可乐人更幸运。他们的可口可乐随军周游，打了免费广告还出尽风头。同时，他们还可以在本土的广告中理直气壮地夸示公司的爱国行为。

为了避免付更多的超额利润税，公司不惜大把花钱打推广广告，有则广告是水手攀着船上的扶身前进，一手伸出拿着一杯可口可乐，文案是：

“美国战舰所到之处，带来了美式生活，自然也带来了可口可乐。”

美军驻扎的地方，有夏威夷、大不列颠、俄罗斯……，可口可乐的广告标语也随之变化。

不得不承认可口可乐的广告新颖独特。公司想缓和民众对物资、人员的需求。和安抚国内那些妻儿盼望战士返乡的情绪，战争时期的广告和大萧条时期一样，回避令人不悦的事实。广告画面上没有血腥，只有美丽漂亮的陆军女兵和手脚无缺，精神饱满的退伍军人。因而这些广告大受欢迎。

广告推销产品与树立自身的爱国形象，恐怕是洛普最聪明的举措。

大战期间，公司以每本一毛钱的价格卖出成千上万册《了解战斗机》，当时美国小孩几乎人手一本；同时出版《我们的祖国》，介绍美国的钢铁、木材、煤炭和农业生产情况。可口可乐也是广播节目《胜利大游行》的赞助者，他们雇请了一百多个乐队在全国各军地基地演奏。

这些都不以打广告的面貌出现，却取得了异常良好的广告效果。

可口可乐的重要活动家班·欧勒还想说服战争生产部，让该部也认同可口可乐是维持战时民众士气的必需品。但他没有成功，国内的可口可乐实行了严格的配给制度，因此供不应求的矛盾相当突出。正如克萨斯一位报纸编辑所说的那样，“可口可乐配给制度把战争的严酷带到了后方。德州可口可乐迷对配给制也非常不满，他们说，有一天示威者会一手挥舞左轮手枪，一手用可口可乐瓶子装满炸药走到大街上。佐治亚州还有个消费者冲进苏打水店里，把刚放进冰箱里的可口可乐拿走。

有这样一句话，可以算作战时大后方民众对可口可乐配给制的态度：

“这些人花了二十年把我搞成可口可乐迷，可不能这么轻易地断了我的货。”

战场上激战方酣，大后方可口可乐和百事可乐的烽烟也一直未曾停息。

尽管百事可乐总裁瓦特·迈克远没有洛普·伍佐走运，但战争同样给他的公司带来发展的大好良机。

迈克没有错失良机，尽管他也自认当时已不可能与洛普·伍佐抗衡而平分秋色，但他还是没有失去向对手开火的勇气。

一九四二年，在欧勒的斡旋下，弗里欧进入砂糖配给会。自己对手的人进入了软性饮料生产管理的核心部门，迈克当然知道这意味着什么，于是他对此大事抨击，说可口可乐不应当拥有不同寻常的政治影响力。迈克对战争生产部门的当权者说：“弗里欧是个十足的骗子，除非一星期之内把弗里欧换掉，否则，他将会引起群众的不满情绪。”两天以后，弗里欧辞职了。

迈克还向美国的军中市场发起了进攻，他知道，此举对于削弱可口可乐在美军市场的垄断地位几乎算是无济于事，但是他还是得这样做。

迈克在华盛顿、旧金山、纽约开了三家军人中心，凡是军人可以去喝免

费百事可乐，吃五分钱一份的汉堡包，可以去免费修面、淋浴、烫裤子。

一九四二年，迈克的百事可乐公司开始为军事基地提供其他免费服务。公司派人记下美国军人所说的祝福语，寄到这个军人想寄往的任何地方。对于少数口吃的人，迈克甚至提供十六种现成的口信，让他们寄给父母、女朋友。

在大后方，迈克还利用可口可乐无法充分供应各地苏打水店的机会，向可口可乐各个根据地以同等价格大肆推销份量更多的十盎司装百事可乐。

为了抓住全国的平民百姓，百事可乐大把花钱赞助全国垒球赛、舞蹈比赛，为青少年开辟聚会场所，赞助《献给战士们》的戏剧演出。

抓住可口可乐无暇顾及的机会，迈克凭借巧计，终于打进了二战期间可口可乐在美国建立的独立王国，尽管相较之下，百事可乐还是显得微不足道，但这却为战后百事可乐在美国软性饮料界取得一席之地建立了基础。

当然，蚍蜉要撼动大树，是异想天开的事，迈克虽然竭尽全力，却丝毫未能动摇可口可乐在海外的独霸局面。躺在军营里喝可口可乐仍然是美国士兵休息时的第一选择。

因为洛普不想曝光过度和处理琐事，所以，二战期间负责掌管可口可乐公司日常事务的是艾克宁。除非重大决策，洛普不会出马。

艾克宁身体状况不佳。一九三九年他曾请求洛普别让他任总裁，但洛普却是位不轻易改变主意的人。

用艾克宁自己的话说，他的脾气“总是非常严肃地抓小问题”。战争时期，问题纷至沓来，各种文件如雪片一样飞进艾克宁这位执行总裁的办公室。因而艾克宁也忙得不亦乐乎。

因为国内糖价暴涨，他为购买秘鲁砂糖的事操心；他必须和孟山托化学公司协商，鼓励该公司在巴西和墨西哥设厂造咖啡因；因为金属短缺，他必须组织回收汽水瓶盖；可口可乐每月消耗两万五千加仑香草精，每年需要数百万磅的五号商品，这也都是紧缺物品。……他要求洛普组成“政策委员会”来协助他，但洛普拒绝了，这些压力使得艾克宁日惭惟悴。

德军投降三星期之后，艾克宁却病倒了。他在日记里悲痛地写道：

“你当然不知道我曾经遇到多少麻烦，紧张的工作使我付出了偌大的代价。”

艾克宁一心想管好美国的可口可乐公司，但是他连自己的身体都无暇顾及。在这种情况下，洛普只好亲自出马，再任公司总裁。

四 全球畅饮

在美军参加二战以前，尽管洛普千方百计想把可口可乐推广到全世界，但在很长的时间内，却只将它推广到加拿大、古巴、德国等有限国家。

日军偷袭珍珠港，是世界大战的一个重要转折点，也是可口可乐史上的转折点。大战使可口可乐遍行天下。成为软性饮料的支配者。

一九四五年五月九日，苏军攻克柏林。当时盟军有两个重要军事统帅进入德国首都，其一是苏联元帅朱可夫。

朱可夫是在波茨坦会议上认识艾森豪威尔的，当艾森豪·威尔把可口可乐介绍给这位苏联英雄时，没想到很快就受到欢迎。

因为朱可夫，才有了白色可口可乐的故事。

朱可夫在柏林时，与美军占领区指挥官克拉克秘密商量，要求提供可口可乐。因为朱可夫是苏联英雄，他当然不想被人抓住喝象征“美帝”的饮料。故特别声明：不能让人看出是可口可乐。于是杜鲁门总统指派查鲁毕伽完成这项特殊任务。查鲁毕伽找来化学家剔除可口可乐中的焦糖色泽，使其澄清，加上白色瓶盖红星。查鲁毕伽曾说：“第一批给朱可夫将军的可乐有五十箱，白色可口可乐卖给红色俄国将军，这是天大的秘密”。

一九四八年底，可口可乐公司的观察员开始陆续从美军占领区返回。但是他们建立的工厂却留了下来。当地人都想试试美国大兵的饮料。

可口可乐公司一位职员这样说：“二战几乎使得全世界人都接受了可口可乐，美国战士所要的，所享受的，其他人也要。”

这是事实。

二战以后，可口可乐成了遍布全球的软性饮料，受到世界各地的普遍欢迎。

第四章 艰苦历程

二次大战期间，可口可乐作为美式自由的象征，随美军南征北战，洛普·伍佐以爱国者的形象大出风头。与此同时，可口可乐的商标也与德国纳粹的“万”字旗并行，一路征服奥地利、法国等欧洲大部分地区。马克斯·凯特是否在助纣为虐呢？

战后，凯特彼奉为可口可乐的英雄，然而又有多少人知道他背后的辛酸和所经历的艰苦历程？

一 励精图治

“只有一件事能吸引我全心投入，而且它的吸引力至今未衰减。我的命运已注定和可口可乐不可分离。”

一九六三年马克斯·凯特的回忆

一九三三年，野心勃勃的希特勒夺权成功，德国开始一步步走向歧途。也就在这时，年仅三十岁的马克斯·凯特进入了德国可口可乐有限公司。

凯特和当时许多德国人一样，极力要为自己心灵和物质方面寻求一种寄托，许多人找到“祖国”和“雅利安人种优越论”，而凯特则找到了可口可乐。

凯特的前任是美国人雷·瑞温顿·鲍尔斯。

鲍尔斯身体高大，体格魁梧，与之相称的是，他性格开朗而不乏幽默，属于肚量很大的那一类人。

鲍尔斯乐于扮演美国式的丑角，兴致来了，也会故意来一段蹩脚且杂有英语的德语小品，把德国人糟踏得一塌糊涂。然而非常令人不可思议的是，在种族观念极强的德国，他却有办法用这种作风吸引一大批信徒效劳于可口可乐。

鲍尔斯总是对可口可乐的新职员说：“有一天，你将拥有一栋佛罗里达州的别墅，变成全世界数一数二的有钱人。”

这个美国佬的确有些古怪，他对希特勒的崇拜绝不亚于当时德国的任何一个“爱国青年”。一九三一年他向洛普辩解希特勒的行为，一九三六年春，鲍尔斯写信给洛普，劈头第一句就是：“希特勒万岁！”

鲍尔斯是一位超级推销员，却不是个好经理，因为他根本不愿在琐碎的财务问题上花工夫。

一九二九年，鲍尔斯向洛普争取到整个德国可口可乐的销售权，他的企业必须进行一系列重整和合并，于是美国方面派出了几名稽核员。当这几人检查了帐簿后，发现鲍尔斯在埃森“搞得一团糟”。可口可乐公司的内部记录上记着：“律师和稽核员建议我们别碰鲍尔斯在埃森的公司。”

凯特进入德国可口可乐有限公司，并没有因为鲍尔斯的财务状况一败涂地而惊惶失措。他曾经干过簿记员，很快就发现自己的新工作极具挑战性，他立即着手整顿，不久，德国可口可乐公司的财务便走上了正轨。

凯特没有鲍尔斯那么平易近人，他是靠着强硬作风和雷厉风行的组织能

力把公司业务搞得有声有色的。人们可以和鲍尔斯说笑打趣，但在凯特面前却永远不敢如此。

凯特的举止和领导风格在许多方面都与希特勒相似。他震怒之际，随着那撮希特勒式小胡子的急剧颤动，高频的声音震耳发聋。他的属下说：“凯特可以把你骂得狗血淋头，但事后又能重建你的信心；必要的时候，他也可以很温文儒雅的抚慰下属。”凯特只要心意已决，便义无反顾，绝不容许有人公开反对他的意见。若是在干部会议上有人提出与他背道而驰的意见，那无疑会自讨没趣。

公司一名老职员说：

“凯特是个天生的领袖，他几乎把我们当奴隶使唤，可是我们仍会心甘情愿地为他工作着。……啊，的确如此，我们怕他怕得要命，就是年龄比他大得多的职员也会在他面前不寒而慄。但是，大多数的部下都愿意为凯特效力。”

当希特勒号召德国那些不满现状的无赖组织黑衫军的时候，凯特也正急于寻找忠诚的追随者，他公司的发展需要人力。垂暮之年凯特回忆当时情景说：

“那批人大都已经试过各种门路却仍走投无路，因此他们认为再试试可口可乐也无妨。”

由此可见当时德国可口可乐的用人选择性不高。

最令凯特费尽心思的事是德国人还根本没有认识软性饮料。德国本身是一个没有软性饮料的国家，没有酒精的饮料只是小孩喝，成年人都习惯于喝啤酒。更不妙的是，德国人认为喝冰的饮料会导致胃痛。

凯特决意要扭转德国人这种观念，他要让可口可乐在德国像美国一样风靡各地。

凯特要求员工一天工作十二小时以上，自己也以身作则，撑到半夜两点对他来说是屡见不鲜了，清早他又继续第二天的忙碌。凯特手下的经销商或是步行，或是脚踏车、推车、三轮摩托车运送货物。尽管条件极差，但公司里的职员还是任劳任怨，干得兢兢业业。

一九三四年，凯特在法兰克福开了一家装瓶厂，还在科隆和科布林士建了仓库。公司业务已各有起色了。然而要改变自以为是的德国人的观念，却诚然并非易事。

凯特印了数百万份名为《什么是可口可乐？》的小册子，让手下人在运动赛场和各个餐厅大量散发，以对消费者发起大规模的宣传攻势。凯特后来回忆说：

“我们的职员周末走进各个大小餐厅，把这种小册子放在每张餐桌上，受到各个店东的抵制，他们把这种小册子愤怒地扔进垃圾箱，于是我们的职员又马上耐心地补发。许多打开小册子的人满以为可以从小册子中了解到可口可乐的组成成份，结果册子上只反复提及可口可乐能“消除疲劳，带给人清新舒畅的感觉”，这些人不禁怒不可遏，信手将其扔掉或撕得粉碎，我们的职员几乎是厚颜无耻地再把新册子交到他们手中。渐渐地，这种宣传‘消除疲劳’的疲劳轰炸居然达到预期的效果。”

为了激励分销商的士气，凯特特地雇了许多人来讲解传授销售技巧，同时赋予这些人开拓新据点的使命。刚开始只找到三个人，他们每天得拖着沉重的大公事包（里面装着十瓶可口可乐，还有足够的冰块），不分晴雨、不

分昼夜地奔走了各个酒馆，请老板试饮冰凉的可口可乐，许多老板会说：“哎呀！这玩意儿我以前已经领教过了，我发誓永远不再碰这种该死的饮料！”然而在推销商的反复请求下，他们只要尝一口这种冰凉的饮料，他们便会惊叹，原来这种饮料冰过以后，风味变得这么好。早期的推销商便是以这种锲而不舍的态度逐渐打开了市场。

一旦零售商相信可口可乐能赚到钱，也就乐意销售这种以前被自己拒之门外的饮料了。然而他们只能把可口可乐藏在啤酒瓶底下冰镇着，因为当时有一半以上的德国小酒馆和餐厅是酒商开的，这些厂商当然要严格禁止在他们的店里销售另外一种饮料。

这难不住凯特，只要人们接受了可口可乐，他便有办法让想喝的人们尝到这种清爽的美味。凯特施展出个人的魅力来化解源于酒商的阻力，他运用高明的技巧，通常只须花十多分钟时间，就能把一个酒商收拾得服服贴贴。如果这招不起作用，他便会派出华特·欧芬哈夫。欧芬哈夫参加过公司的重整，经历过公司大大小小的各种事情，他是一名精干的律师，但他解决问题往往可以不上法庭就取得令人意想不到的成功。

在凯特等一班人的努力拓销下，可口可乐在德国的销售量突飞猛涨：

一九三四年销售出二十四万三千箱；

一九三六年销售量突破一百万箱；

一九三九年大战爆发时，可口可乐的员工已经使可口可乐在德国的销售量达到了四百五十万箱。

德国可口可乐公司经过一番励精图治之后，硕果初结，凯特当然功不可没。但他并没有满足于眼前的成功。

三十年代冰箱进入美国家庭，洛普眼疾手快地把可口可乐送进了美国的千家万户。与此同时，德国新建的高速公路也把汽车推展到每一个地方，凯特也没有错失良机，他迅速把可口可乐销售点遍布于各公路沿线。当时，凯特满怀信心又不无自豪他说：“潮流正和我们同步。”

一九三三年，德国纳粹建立第一个集中营，凯特也是那年进入可口可乐公司，当时德国经济刚刚开始起飞。到一九三七年，德国经济迅速发展，国民收入成倍增长，凯特不失时机的指出：

“人们收入比过去提高，支出也会超出过去；他们得比以往更勤奋、更迅速，他们操作设备时更需要高度的清醒。”

当时的德国，希特勒忙于整军经武，创造了大量的就业机会，失业率降到了无以复加的地步，工人就像奴隶一样，不能罢工，也不能更换工作。那的确是德国历史上不可思议的时代，工人在“厂里领袖”的压迫下处境艰难，然而他们对希特勒所说的“日尔曼民族必将扫除一切障碍”深信不疑。这些工人非但不厌恶残暴的独裁者，反而由此萌生了：新的希望、新的自信，并对国家的未来充满了令人咋舌的信心。

一九三九年德国有四十三个工厂生产可口可乐，九家工厂正在兴建，六百家以上的经销商和独立的特许经营者赚到了比德国一般工人高得多的钱。理所当然，这些人唯凯特马首是瞻，听命行事。

二战前夕，甚至在战争初期，德国可口可乐公司的业务蒸蒸日上，曾经度过了一段辉煌的岁月。

凯特与顶头上司洛普的第一次会晤发生在一九三六年柏林奥运会期间。

一九三六年的夏季奥运会在德国柏林举行，这对凯特来说是一个难遇的

良机，他为成千上万的运动员和观光者提供可乐。当希特勒当着全球各国人士，骄傲地展示金发的雅利安人运动员和他重新建立的德国时，凯特也风光十足地展示了可口可乐的特殊魅力。

在此期间，德国纳粹的陆军元帅戈林和纳粹宣传部长戈培尔为外宾精心策划了许多盛大招待会，以便给外宾留下良好的印象。洛普也带领大批可口可乐人马赴柏林参加盛会，但他对希特勒故意摆出来的场面兴趣索然；并且凭直觉感到将有一场“小麻烦”会影响到蒸蒸日上的生意。

洛普参观了柏林现代化装瓶厂，非常满意它的设备和操作程序，但当他拿起一瓶可口可乐细看时，满脸的笑容一扫而空，因为每瓶可口可乐颈部都有一个明显的标示，内含咖啡因。

原来，纳粹的卫生部门也许是为了趋附“伟大元首”希特勒的饮食偏好，坚持要在瓶子上加上这个警示语。其实，加了这个标示并非坏事，当时德国咖啡因供应紧张，可口可乐仅凭这一标示就紧紧吸引了大批的消费者，销售量也因而大增。

然而这个标笺违反了洛普的神圣信条。这几乎导致凯特与洛普之间的不快。

洛普命令公司里的化学家和律师写证辞，证明可口可乐不含咖啡因。

一九三六年十一月，律师西波里致信洛普：

“德国这个国家充满了偏见，这件事只不过进一步证明了德国人大多有偏执狂倾向而已，但愿我们毫发不伤地通过这关。”

洛普会见凯特和欧芬哈夫时，否决了他们向可口可乐含咖啡因的流言宣战的要求。然而凯特坚决要解决这个问题，一向办事严肃的洛普一反常规，极具戏剧性地把在场的美国人全部都请出去，单独与凯特这个陌生而又有点熟悉的德国下属谈话。洛普说：

“按照惯例，先生，我所下的决策，通常不会向我的美国下属仔细解释，但现在我打算为你破例。你必须记住：千万不要试图采用具防卫性的宣传方式，这将是给你的对手授予合理攻击的机会，把斗争时间无限期拖长，最好的办法是攻击！”

凯特一见到洛普，便感觉到此生头一次碰上了真正的对手，这人说话根本没有提高声调，也没有怒形于色，但钢铁般的统治手腕已经一览无余。一名恰逢盛会的可口可乐员工回忆当时的情景说：

“当素有领导风范的凯特遇见洛普时，他整个人为之动容，从他的颜色可以看出，凯特就是愿为这个人效命，全世界也只有这个人值得他深深的信服和崇敬。”

洛普也感到凯特极具才华，是建立德国可口可乐事业的理想人才。本来他们之间应当有一番激烈的争执，结果什么也没有发生，一切显得风平浪静。后来这两个人还成了跨国的莫逆之交。

洛普的柏林之行还顺便解决了鲍尔斯的问题。

三十年代初，当可口可乐总公司觉得鲍尔斯经营的德国可口可乐产业已每况愈下之时，重新组成了一个全新的公司来买下鲍尔斯的资产。公司在那时作了两项极关键的决定：一，德国可口可乐有限公司将生产糖浆并拥有可口可乐的商标权；二，德意志天然饮料有限公司成为德国装瓶母公司，由鲍尔斯经营。并规定，由鲍尔斯找来的第一线装瓶商，他享有抽取权益金的权利。

然而德意志天然饮料有限公司并没有尽到装瓶母公司的职责，鲍尔斯的合约生意也没有赚到钱。

于是，洛普召开了一次极长的会议，公司律师同意解散德意志天然饮料有限公司，任命凯特为德国可口可乐有限公司的总经理，鲍尔斯以一九五五年为限，在这期间可以从可口可乐的销售中提成。

至此，德国可口可乐有限公司的大权被完全赋予了凯特。

二 逆境求生

可口可乐在美国本土的发展当然也并非一帆风顺，但如果与凯特在德国振兴、维系、发展可口可乐事业所付出的艰辛和所经历的坎坷曲折相比，洛普也不得不承认，后者才“真正创造了可口可乐史上最值得骄傲的奇迹。”

一九三六年九月，也就是柏林奥运会举办的后一个月，希特勒的指定接班人兼陆军统帅戈林接管德国的“四年计划”，目的是要把德国建设成为战时能完全自给自足的国度。于是戈林拼命削减进口，还想办法让在德国的外国企业知难而退。可口可乐有限公司也在列。

欧芬哈夫写信给德国国税单位，指出：虽然美国可口可乐公司拥有德国可口可乐的大多数股份，但德国可口可乐公司是家。“国家”企业，美国所投入的资金只不过是笔贷款罢了。

但在戈林的铁腕统治下，这样的搪塞根本无济于事，还是通不过关，由美国运来的浓缩糖浆已经快完了。幸好洛普为凯特解脱了窘境。

洛普与一群商界领袖过从甚密，大战一触即发之际，他们都对于自己在德国的企业忧心忡忡。于是这批美国企业界巨子悄悄地设法保护在德国的企业和投资。其中包括一向倾向于纳粹的亨利·福特，还有标准石油公司的瓦特·提戈，他不向任何一方靠拢，但是他认为和纳粹做生意并没有什么不妥。洛普和提戈立场一致，他极懂得通权达变，他唯一的政治观便是可口可乐，单纯而简单。

洛普于是利用银行界的关系去间接影响戈林。替多家美国银行任德国业务代表的亨利·曼说动戈林同意允许可口可乐浓缩糖浆通关。

为了把进口浓缩糖浆的量降到最低限度，凯特还开始自行制造糖浆。这样，他只需从美国进口“五号商品”和七X。

洛普虽然帮助凯特应付过了戈林，但德国可口可乐有限公司所面临的日益复杂的情况却使这位可口可乐公司的顶头上司对自己的手下凯特爱莫能助。

可口可乐成了德国饮料的第一大品牌以后导致了德国本土的矿泉水公司、酒商和可口可乐假冒商的围攻，他们声称可口可乐含有会腐蚀人的胃壁的磷酸；有些厂商则说可口可乐名不副实，因为里面不含咖啡因；还有人到处散播谣言说可口可乐“确实”含有刺激人脑的毒物；可口可乐的焦糖色泽也被诬为人工色素。

这些谣言凯特还可以澄清，尽管他为之焦头烂额。

对凯特威胁最大的是一个可口可乐仿冒商，他叫弗拉旭，他隶属于德国劳工战线，这个组织是纳粹在一九三四年解散全国所有工会后建立起来的。

一九三六年，弗拉旭和一些劳工战线的代表访问美国工业界，鲍尔斯特地安排他们到美国的一家装瓶工厂参观。正是这次参观使弗拉旭找到攻击可

可口可乐的最阴险借口。因为纽约住有很多犹太人，当然是可口可乐的一大市场，所以瓶装厂的可口可乐瓶盖上印有希伯来文“清洁的”字样。

弗拉旭回到德国后，立即散发了数千张传单，上面印着那种有希伯来文的瓶盖的照片，传单内容是说可口可乐是一家犹太人开的美国公司，由亚特兰大有名的犹太人赫旭经营。

当时的德国人正狂热地标榜“日尔曼人是全球最优秀的人种”，他们把犹太人视为“劣等种族”，因此，弗拉旭的宣传立即引起社会反响。凯特眼睁睁地看着可口可乐的销售量与日俱减——纳粹党总部匆忙取消订单，整个可口可乐生意陷入空前的危机中。而凯特以前经洛普训令不得发布防卫性文宣，此刻不知如何是好。

欧芬哈夫向科隆法院提出控诉，要求法院下达强制命令，禁止对可口可乐企业的无端诽谤。但西波里等人担心这样会使德国极端民族主义者反感加剧，劝阻了欧芬哈夫进一步采取法律行动。

凯特在这种情况下，只好请求洛普将赫旭排除董事会，或者证明赫旭并不是公司的所有者。洛普不同意前者，他委托法律部公布了公司股东的名单，以“证明可口可乐公司并非任何个人拥有的企业。

然而这种消极的行为在弗拉旭的残毒攻击面前是无足轻重，可口可乐在德国面临的灾难并未消除。

为了在流言和毁谤中维系公司的业务发展，凯特采取强大的宣传攻势来提升自己企业的形象。

与洛普一样，凯特把宣传的火力集中于“重要场合”。

一九三七年，德国“工人博览会”开幕，其目的是为了展现德国工人在希特勒统治下五年间的成就。由于凯特的多方斡旋和努力，一座正在操作中的可口可乐装瓶厂出现在展览会正中央。当戈林参观展览会，经过这个装瓶厂时，停下来喝了一瓶可口可乐，眼疾手快的公司摄影师立即拍下了这个重要镜头。

或许后来人会认为凯特是德国纳粹的同路人，然而在当时的历史条件下，他为了可口可乐，的确已经别无选择。

一九三八年三月，也就是希特勒的大军雷霆万钧席卷奥地利边境的时候，凯特举行了第九届经销商年会。主席台的后方是一幅巨型德文标语：“可口可乐是德国可口可乐有限公司单一产品、全球通行的商标”。标语正文的下方有三个巨大的纳粹：“万”字，红底黑字，非常清楚。

凯特坐在主席台上，左右两旁是他的副手。面对着一个巨大的纳粹“万”字，凯特向与会者陈述可口可乐过去的光荣事迹，同时要求他们勇敢为革命奋斗，直到每个德国国民都成为可口可乐的信徒，不达目的绝不收手。

一九三八年十月，希特勒的大军侵入奥地利，凯特并未感到惊骇，他立即派人随军进入维也纳，并于同年九月在那里建立了装瓶厂。

一九三九年十一月，希特勒大军攻入波兰，英法两国立即对德宣战，这时凯特已经不能如一年前德军侵占奥地利时那么镇静自若了。

以前戈林准许可口可乐公司从美国进口七 X，但随着战争的升级，供应吃紧直至完全断绝这种原料已只是时间早晚的问题。

不仅如此，可口可乐有限公司一直被视为外国公司，“国家”极有可能将其收归国有，公司的主管亦有可能被拘捕。

凯特冥想苦想，设计出了两套方案，来应付战时可口可乐面临的意外情

况。

第一招是自己争取成为德国官僚体系之一部分。这个设想轻而易举地就实现了。公司的欧芬哈夫和当时的司法部长私交甚笃，他设法为自己和凯特弄到了“敌人资产管理办公室”的官职，其职责是监督德国境内及占领区内所有的软性饮料工厂。凯特和欧芬哈夫于是随德军一路征服欧洲，接收了意大利、法国、荷兰、卢森堡、比利时和挪威的可口可乐生意。

凯特的第二个设想是开发出另外的新产品。他小心谨慎地将可口可乐分散至各个工厂生产，同时要求替他工作的化学家发明一种能使公司度过战争时期的新饮料。不久，化学家们交给凯特一种水果饮料。这种新饮料是以乳酪的副产品乳浆和苹果纤维制造的。

为了替新产品命名，凯特召集了全体员工，要他们发挥想象力。公司老牌推销员脱口道出了一个绝佳的好名字——“芬达”。欧芬哈夫替这个商标在德国及德与领区下的其他欧洲国家都注册登记。公司还为芬达设计了全新、显眼的瓶子。芬达销量极佳，帮助可口可乐度过了战争时期的艰苦岁月。在一九四一年底太平洋战争爆发后，可口可乐的原料正式断绝，公司的营运全靠芬达维持。一九四三年，凯特销售了近三百万箱芬达，这些芬达根本不是人们拿来喝的，因为战争时期糖实行严格的配给制，许多人便把这种饮料买来作为熬汤的调味剂。在这段日子里，凯特仍想尽一切办法维持可口可乐在德国人民中的曝光率，他在每瓶芬达上都贴一句话：“可口可乐有限公司出品”。

战争发展到后来，凯特最好的卡车已经被军方征用。为了保证剩下的卡车不被征用，凯特采取同洛普一样的策略，将卡车提供出来作为军事用途。凯特把闲置的可口可乐空瓶装满碳酸水，然后用卡车将其运送到附近矿坑里堆放起来，以致不被空袭的敌机炸毁。

在二战期间，凯特，这位可口可乐的忠实信徒，的确为德国的可口可乐事业作出了巨大的贡献。当战争结束后，洛普当着可口可乐的职工说：“战争期间可口可乐公司涌现了一批英雄人物，而德国的凯特是其中最杰出的一员。”

在战争期间，凯特冒着枪林弹雨，千方百计维持德国可口可乐公司的营运，的确功不可没。

凯特刚刚设法保住可口可乐空瓶不被炸毁，炮弹使落到了工厂。二战期间，德国的四十三家可口可乐工厂前前后后都遭到炮弹轰炸。但就在轰炸最凶的时期，凯特仍继续不断地生产芬达和碳酸水。

职员被征调参战后，凯特找到了一批坐过牢，因此不被军队接受的人来代替。多年以后，凯特骄傲地回想说：“我们在埃森最好的推销员早先因为杀害亲生父亲而被关了二十年。”

凯特为维持可口可乐的营运付出巨大的代价，包括与纳粹政府合作，他的一位朋友曾这样说：

“凯特的确竭尽全力不想和当权者进行正面冲突。当你生活在极权统治的国度里，必须非常小心自己的言行，要是邻居早上听到你议论希特勒，晚上便会有人来捉拿你，你就不知道会去哪个集中营了。这种事情不是美国人能明白的。”

一九四五年初，除了希特勒和他的那班狂徒外，每个人都清楚德国必将战败。那些深陷于扩张战争而不能自拔的纳粹党徒很恼火，于是想在内部找

个敌人承担战争失利的责任。这年一月，主管商业部的将军传唤凯特和欧芬哈夫，告诉他们国家要将可口可乐公司收归国有，下令他们给公司改名：“随便改什么名字都可以，你喜欢叫马克斯·凯特公司我也不管，但如果两天以后还有什么可口可乐公司，我就把你们抓起来关到集中营里去。”

凯特保持着原有的冷静，他和欧芬哈夫去找司法部的老朋友从中斡旋，但这也怕坐牢而不敢介入此事。两人无路可走，但凯特还是没有将公司改名，他准备第二天去接受未知的命运。然而第二天什么也没发生，原来那位将军已死于空袭。

一九四五年五月，希特勒在德国某地下军事基地朝自己嘴里开枪自杀。凯特和他的德国可口可乐有限公司终于又可以拨云见日了。

三 东山再起

一九四五年五月，凯特给洛普拍了一封电报：

“德国可口可乐有限公司正常运转，请派遣稽核员”。

洛普收报后大吃一惊，立即派可口可乐输出公司的律师史蒂芬·拉达斯赴科隆找欧芬哈夫。但是拉达斯没见到欧芬哈夫，拉达斯留下一份激励他和凯特的短笺后回到美国。

与此同时，技术观察员随美国的部队大举涌入德国，快速接管了尼德曼丁一家矿泉水工厂，开始生产瓶装可口可乐。有三名技术观察员高级军官乘吉普去找凯特以及“所有我们公司战前存留下来的一切人、物”。他们在一家半毁的工厂里找到了正在生产瓶装芬达的凯特。

凯特成了美国可口可乐公司主管心目中的英雄，琼斯告诉一批即将赴德的观察员说：“凯特是个非常伟大的人，在大战期间能将装瓶商紧密结合在一起。”但是凯特对这种空洞的赞美非常反感，想到自己在大战期间千辛万苦保住的小装瓶王国，一下子被美国的技术观察员连根拔起，就感到十分恼火。

凯特确实有些抑郁不平，他找到欧芬哈夫，一起去同美国军官及技术观察员沟通。因为艾森豪威尔下令将德国境内的产业去，“纳粹化”，加之凯特战争期间与纳粹党关系微妙。所以，起初美国人不但拒绝可口可乐糖浆，还要他缩减芬达的生产量。双方僵持了一阵，美方作了一些让步：同意德国可口可乐有限公司生产芬达，技术观察员则专门生产可口可乐。这是一个非常尴尬的妥协——在法兰克福工厂里，技术观察员在这一头装可口可乐，凯特则在另一头生产芬达。

一九四九年，凯特终于抓住机会，将了美国人一军。

凯特探听到有一大批的可口可乐糖浆在战时四处碰壁，没有一个军事单位愿意接收。于是他说服当时的德国技术观察员负责人保尔·拉斯科把这批糖浆卖给他。拉斯科深怕这批糖浆再被用做生产可口可乐的原料，便把糖浆染成了绿色。糖浆到手后，凯特手下的化学家立即行动起来，秘密地将糖浆萃取出来，赶工生产。于是，自一九四二年以来，第一瓶由德国可口可乐公司生产的可口可乐出现了。时值可口可乐欧洲部负责人泰勒造访法兰克福，事先给凯特打来电话，凯特说：“好极了，因为我希望你明天早上为我们主持一项剪彩，我们又开始卖可口可乐了。”泰勒非常诧异凯勒竟然能生产出可口可乐，但他还是欣然为其剪彩。

美国技术观察员逐渐撤出德国后，洛普有意将装瓶生意重新交给当地人经营，于是凯特再度掌权，成为德国可口可乐有限公司的负责人。

战后德国非常贫穷，装瓶商根本凑不足可口可乐输出公司设定的权益金。于是凯特挑选出一批的确有能力的装瓶商，借钱给他们经营装瓶生意，并对他们说：“我选中了你，我就会让你发大财，所以我说什么你们都得照办无误。”

凯特没有食言。多年以后，曾任技术观察员的斯勒重返德国，发现自己从前的同事已有了自己的装瓶厂。

这时，凯特已是可口可乐在欧洲的最高负责人。

一九四五年初，一群德国战俘在美国新泽西州的哈波根上岸，忽然，其中一人兴奋地用手指向附近一处有可口可乐招牌的建筑，接着这些战俘便彼此交谈起来，那神情仿佛他们已不是离乡背井的战俘，而是回到自己的家。负责押解的美国士兵喝斥他们恢复秩序后，命令一名会讲英语的囚犯说出开始到底发生了什么事情，这个战俘说：“我们好吃惊，你们这里竟然也有可口可乐！”

这则轶闻的背后站着一个人——可口可乐巨人——马克斯·凯特。

第四部 峥嵘时代（1950—1979）

第一章 业务篇：辉煌与曲折

各国政府的法令和政策，公众的抵制心理，社会的流言蜚语，同行的激烈竞争！……

可口可乐面临一个波诡云谲、暗礁明堡此起彼伏的商业竞争环境。

可口可乐人一次次跌倒，又一次次跃起。在事业的发展中，他们有辉煌的创造，也不乏惨痛的教训。他们独领饮料市场风骚数十年。他们那些被迫作废的葡萄饮料也曾把东京湾里蔚蓝色的大海染成紫红色……

可口可乐人，在 1950—1979 年的三十年跋涉历程中，留下一串快乐与痛苦、辉煌与曲折交相并织的足迹……

—

一九四八年，可口可乐在亚特兰大召开第一届国际年会。试图给新的合作伙伴留下一个美好印象。此前，可口可乐的“大使”福勒穿针引线，向众多新兴国家发出生产瓶装可乐特许权的申请。

这之后，可口可乐在世界各地增设新厂，开拓新市场，地球上喝可口可乐的人日益增多。

可口可乐每新到一个国家，首先就是寻求一个装瓶商。这个装瓶商需要由当地富有的、社会地位高的、政治影响力大的人来担任。接着，将主要管理人员召到美国，集训八个月，包括工厂实践、卡车驾驶、广告插牌的安装、冰箱温度的控制。反复观看可口可乐公司的洗脑影带等项目。这样，在他们束装回国时，已经被训练成了地地道道的可口可乐人了。正如一位公司职员所记：“他们已紧密连结在了一个共同的信念下，他们信任产品真实不欺，并且有益于人类。”

意大利营业员欧凡底·福纳迪算得上是一个典型的国际可口可乐人：每天一起床，就看到镜子上的标语：“头发梳了没？胡子刮了没？制服整洁吗？皮鞋擦了吗？脸上是否挂着温和的微笑？”于是照此一项一项地逐一做好，接着又将小卡车擦拭得明亮照人，然后奔波于米兰市区。

洛普的猎友亨利·鲁斯是《时代》杂志发行人，他于一九五五年五月十五日大举报道可口可乐公司。但是洛普不在封面上露脸。鲁斯只好让一位画家画了一幅画来代替：一个微笑着的可口可乐碟子伸出两只细长的手，举着一瓶可口可乐，凑到干渴的地球嘴边，这幅画后来相当驰名。

有一回，福勒在美国商标协会演讲。他说，他第一次到菲律宾时，看到当地人几乎衣不蔽体，他为此深感遗憾。接着他面含微笑回忆道：“但是转个弯，一座美丽的可口可乐工厂映入眼帘。工厂设备良好，洁白光亮。”他最后的结论是，“菲律宾各岛的可口可乐工厂，的确确实提高了当地居民的收入和生活水平。”

福勒自以为是，将贫困现象盲目地归之于当地的文化，而且说，以可口可乐为代表的美国文化是“唯一”的生活方式，将促进世界各国如兄弟姐妹般“和平共荣”。

事实证明，福勒的乐观想法太天真了。中国可以说是全球市场的一个剪

影。一九四九年中华人民共和国成立后，大陆所有的可口可乐装瓶厂都收为国有。不过，中国方面通过英国中介公司，出售肉桂给可口可乐以创造外汇收入。这样，可口可乐对于七 X 的主要成分肉桂行将失去货源的担忧，成为一场虚惊。

各地装瓶商都有利可图，但他们那些经营酒类、矿泉水、软性饮料的同胞们的脸色就不好看了。

欧洲人很容易地便将对美国人爱恨交织的情结转移到了可口可乐上。他们厌恶美国人的粗鲁无礼以及战后拥有的强大势力。

战后，可口可乐的老朋友马歇尔提出了重建欧洲的“马歇尔计划”。美国对欧洲的支援，说白了不过是在为像可口可乐这样的跨国大企业构筑市场基础。有个英国人在一九五一年说：“胜利使得他的祖国陷入更深的包围，反倒为美国创造了消费的天堂。”

一九四九年和一九五一年之间，法国和好几个国家，都担忧可口可乐伴随其朗朗上口的广告歌、迷人的海报女郎和低廉的价格威胁他们下一代的消费模式和态度。

为了避免触怒一向注重文字属性的法国人，可口可乐刻意回避“性别”。“可口可乐”在加拿大法语又是阳性的，而在拉丁语系的各语种中却是阴性的。公司再三讨论，决定去掉“可口可乐”前面的冠词。不料这种投机取巧的招式，反倒引起十分在意文字准确度的法国人群起而攻之，指控可口可乐欺凌他们的语言。

早在一九四八年，可口可乐就向法国政府申请在法国境内生产瓶装可乐。法国共产党呼唤公众当心可口可乐企图将欧洲殖民化的阴谋。第二年底，巴黎的第一批瓶装可口可乐面世。

美国国务卿命令驻法大使转告法国政府：美国对于法国通过对合法的美国商号有失偏颇感到困惑，并强调表示，“此举无可避免地将导致美国朝野的强烈不满”。由温和派毕多领导的法国联合政府害怕断了经济援助之路，并不敢真正得罪美国人。毕多向美国大使表示，绝不会让“可口可乐遭到毁灭”，并就阻止卫生部对可口可乐采取不利措施作出了承诺。然而，毕多也表示对法国共产党“广泛流传而且效力极大”的宣传攻势无能为力。

美国大使预测美国人将勃然大怒，果然不出所料。《纽约时报》称：“如果情况再恶化，咱们就砍掉马歇尔援欧计划。”《费城询问报》评论说：“法国人对我们的态度比对待路易十六的老婆玛丽·安图娜还不如（她被法国人送上了断头台——注）。”丹佛的一家报纸说：“法国佬对我们的饮料真是冷落，无论是否含有酒精，都当成洗碗水一样。”

威廉·哈约斐尔特身任亚特兰大市长，他宣布，他将携带两箱可口可乐去欧洲旅行，声称将“自己要亲自做例证，请他们看盾，喝了一辈子可口可乐又怎样”。

“真是荒谬！就连医生开给婴儿的处方中也有可口可乐，法国人却居然说它危害健康！”这是佐治亚的议员普林斯顿在议会的发言。他建议对法国的酒、香槟和香水施以报复性的举措。

“法国法律是平生所见所闻的最不可思议的政治诡计。可口可乐对美国大兵无害，却有害法国人的健康。”福勒说，“美国大兵当年从纳粹的铁蹄下把法国解救出来。现在，好心肠的山姆大叔会感到，真的是好心不得好报。”

“可口可乐危害法国的健康和文明，该公司的广告如同纳粹的文章一样

毒害人心。”法国《世界报》立即作出了反应，“法国的道德标准将面临挑战。”

法国舆论界随即响应。群起反击美国。法国权威的知识界人士洛蒙·阿宠表示，由于可口可乐取代了法国最高贵的产品——酒，法国文化的沦夷可以预见。法国共产党副总裁吉纳德·杜博瑞在国会发表长达七小时的演说。慷慨陈词大举挞伐可口可乐。

可口可乐的卡车被激烈的法国公众推翻，瓶子给打碎了。可乐犹如河水般四溢。尽管如此，洛普等可口可乐的高级大员们仍然相信，只要付出时间和耐心，问题终将解决，所以，在争吵不休的同时，他们也快速的在法国兴建工厂。一九五一年七月，可口可乐公司商标权律师纳达斯写道：“当法国人在可口可乐工厂和卡车上投资数百万以后，就会想办法使事业免遭干扰了。”他建议，“公司应该同法国的酒类、果汁、软性饮料等经营商签约，这样，就同敌人形成你中有我、我中有你的局面了。”

纳达斯讲得对。可口可乐借助合作结交了一些法国朋友。有个法国戒酒运动的领导人还替可口可乐讲好话。他说，自己的同胞中有一半是酒鬼。

在法国造成的争论，不仅无碍于可口可乐，反而推动了它的销售。有位公司主管说：“也许世界上还没有任何一种产品像这样，免费获得了这么多的宣传。”

此外，法国的年轻一代把可口可乐当作摆脱父母权威的一种象征。

销售虽然有了进展，但法国人还是深怕可口可乐会支配他们的国家，短期内无法认同。这之后数十年间，平均每个法国仔对可口可乐的年消费量也一直低于大部分国家。正如一个记者所说：“可口可乐要想让法国人离开葡萄酒？做梦！”

“颤抖吧！可口可乐大举入侵啦！”

可口可乐在五十年代中期面临来自世界各地的威胁和流言蜚语，尤其以欧洲为甚。意大利有些党派称，可口可乐会使头发变白，还将引发一种名为“可乐结肠炎”的不治之症。奥地利报纸对维也纳市民说，可口可乐将大肆倾销咕咕钟，报时的声音将变为“可口，可乐，可口，可乐”。还有传言称，奥地利境内的可口可乐工厂实际上在制造原子弹，而且替奥国人的胃把关，因为“可口可乐会整垮肚子，弄坏身体。”

在比利时，”酿酒业行业协会在从业者的敦促下，买断了可口可乐的经销特许权，然后一瓶也不卖。该国卫生署长称，可口可乐是有害身体的通便剂。

在摩洛哥，替百事可乐撑腰的法国分子同可口可乐迷相互攻击。在塞浦路斯，汪达耳人后裔以锤子和镰刀击坏可口可乐的布条。即便在英国，也有个工党女党员在众议院奉告国人，切勿花钱买美国饮料。

在瑞士，政府的卫生法令以可口可乐含有磷酸为由，禁止销售。该国的矿泉水、果汁和啤酒的从业者联合对抗可口可乐。可口可乐方面派遣波克·尼科森赴瑞士平息烽烟。这位代表发现，公司有些人的报告太过夸张了，声称在瑞士打的广告之多，足以淹没阿尔卑斯山谷，而实际上，他说，“公司的事业在该国尚处于萌芽时期，好比有人尖叫‘有蛇！有蛇！’结果爬出来的只不过是一条毛毛虫”。瑞士的“抵制可口可乐中心”自行编印刊物，在媒体上发表攻击性的文章。可口可乐一直保持低姿态，耐心十足的推广产品，市场逐渐打开了。

可口可乐将德国饮料业联合办公室称之为“阴谋总部”。这个由德国的酿酒业界和软性饮料业界结成的组织，宣称可口可乐不是什么宗教圣物，只不过是群众麻醉剂。

无论世界上的什么地方，只要有可口可乐，就有一大堆流言。

菲律宾人则说有人掉进桶里，尸体溶解以唇增加了可口可乐的风味。公司方面立即反击，说是有人掉到桶里，不过那是百事可乐桶子。

可口可乐在日本只有在美军中才买得到。日本人一般认为它会使妇女不孕。巴西有人说可口可乐会致癌，还将使男人性无能。可口可乐人则意味悠长地对顾客悄悄说：“这玩意儿其实是壮阳的。”

派驻海外的可口可乐代表们知道，只有通过试饮的方法才能使人们领略到可口可乐的美味。可是，很多人争先恐后的摆出令人作呕的笑容讲述这种饮料的口味：味道像狗吃的药，只有一个日本侍女说可口可乐像“初恋的苦与甜。”

在宗教领袖认可可口可乐的地区，公司方面极其小心地与当地文化打成一片。

福勒参加爱尔兰装瓶厂开工典礼时，同天主教神甫一道，为新厂祷告。曼谷的装瓶厂请来几个僧侣为新厂降福。回教法典的解说者则宣称斋戒同时应当手握可口可乐。

可口可乐的一名主管说：“可口可乐要拉拢的主顾是每一个人。我们必须是好客之人。”所以公司要求代表必须脾气好，适应性强，一切为了让人喝下这种褐色饮料。他们希望可口可乐成为每个社会不可缺少的成分，融入世界各地的生活和风俗习惯。

南美是西半球免于二战的未开发市场，可口可乐还在二战中就已畅销于这个地区了。战后，这个市场尽管流言四起，但仍然快速发育，战后成立的世界银行配合“马歇尔计划”，在拉丁美洲展开多项计划，同可口可乐有着良好的关系。

与此同时，波尔·柏克借鉴凯特在德国实施的铁的纪律，在阿根廷建立了可口可乐王国，他鞭策部属努力工作，也严于自律，兢兢业业干事业。他作风专断。或许正因为此，他使公司的事业在艰难的状况下发展得红红火火，纽约总部命令他把利润汇回去，但他却“将在外，君命有所不受”，拒不执行总部的意旨，把钱再投入阿根廷的可口可乐事业。

可口可乐在南美克服了种种偏见。巴西的一个知识分子在一九五三年声称：“可口可乐是彻底摒弃腐旧观念的象征，是巴西未来光明、健康、坦白、单纯、力量和希望的象征。”

为了促进业务的发展，可口可乐的业务代表法兰克·哈罗德周游列国。可口可乐五十年代创造的辉煌业绩，在他的日记中得到了淋漓尽致的描述：“无论在哪里，体会一个城市的最好办法，就是穿上可口可乐制服，跟着业务员，坐着可口可乐送货车到处跑——从最豪华的饭店到最穷的贫民窟。可口可乐的制服就是最好的通行证，哪怕到处都在杀人抢劫，虎狼当道，也能一路畅行。”

“你是怎么来到这儿的？”哈罗德时时这样自问。答曰：那是可口可乐无所不及的销路。他在香港看到黄包车；在菲律宾看到妇女和儿童把可口可乐顶在头上；在摩洛哥见到了平生所遇的最美丽的有色人——名妓玛丽嘉；在埃及他甚至跟国玉法老一起打屁、说黄色笑话。

五十年代，有一任可口可乐总裁声称：从来不喝牛奶的人也会喝可口可乐。

五十年代初期，出国旅游的人没人能躲得过可口可乐的红色招牌，一位英国作家说：“可口可乐犹如当年传染全球的麻疹一样。”这种比喻，公司可能木大喜欢，但却很希望有人这么想。

可口可乐人有一个最喜爱的故事，没有听说过二次大战的墨西哥印第安人，一提到可口可乐，马上就咧嘴而笑：“可口可乐，棒！”

玩遍了半个地球的一位美国旅客在穿越撒哈拉的途中，问司机何时能抛掉文明的痕迹。这个土著司机不明白他的意思。他解释道：“那就是说我们何时能走到一个看不见任何可口可乐招牌的地方？”司机耸耸肩，“永远也不可能。”他随手一指，沙丘后面慢慢浮现出可口可乐的大看板。

二

战后，美国的通货不断持续膨胀，到一九七一年，美元的价值已跌落训一九四五年的一半。

可口可乐的成本剧增。尽管这样，洛普依然固守传统的五美分销售底线。他的好友劳夫·海斯作了一个精彩的形容：“五分钱的可口可乐已经成为全国的期盼和美国的民俗了。”

在通货膨胀的压力下，一些装瓶厂偷偷地将可口可乐批发价上调到每箱八毛钱以上。于是零售商也顺势把零售价调到每瓶五美分的价格线以上。

形势对于可口可乐来说只是不太妙，而竞争对手们简直活不下去了，一些软性饮料的专业期刊强烈要求可口可乐放弃五美分的价格，并且为每一个叛变的可口可乐装瓶厂喝彩。一些竞争厂商在极度绝望之中，游说政府收软性饮料的外税，以迫使可口可乐调价。还有一家饮料公司则起诉可口可乐，指责它独霸市场，抑制自由贸易竞争，要求可口可乐赔偿七十五万美元。同时，参议院一个负责调查饮料工业危机的委员会，也以同样的罪状指控可口可乐。

媒体和公众支持可口可乐。《匹兹堡邮报》一位编辑撰文说：“不错，几乎所有的商品都涨价了。然而，就因为可口可乐比同业商品便宜，就应该受到惩罚吗？相反，可口可乐应该获得一枚勋章，而不是一场诉讼。”

然而，当芝加哥的业务代表恳求公司不要在该地一个风景区还竖立“五分钱”的巨型霓虹灯广告牌时，可口可乐不得不直面这个严重的事实了：劳工、运输、能源、瓶子，原料等种种成本剧涨。五分钱的防线保不住了。可口可乐在全国性的广告中开始回避这个价格，至五十年代中期，五美分的可口可乐绝迹了。

可口可乐巨子洛普，领着他的公司一路冲杀过来。他的秘诀，就是坚守下述几个简单的铁定律：可口可乐是全世界伟大的软性饮料公司；有人的地方就应该有可口可乐；良好的质量控制；高效的销行通路；大规模的广告；没有必要再卖任何其他饮料；没有必要再分散投资其他事业。

这位可口可乐的大老板，总是有一群马屁精围绕在身边。他的好友海斯说：“这些人像回应台上祷告的牧师一样地阿门个不休；‘是，是，您说得太对了；您做得太英明了。’”洛普也就难以避免地把自己假设成是伟大不朽的了；

此外，这位身为“可口可乐第一人”的总裁，一旦寻找到他认为正确的方法，就会彻底坚持，除非迫不得已，他绝不会改变初衷，他的助理琼斯为了证明这一点，讲了一个皮鞋的故事：总裁抱怨新鞋不如他那双手工打造的英国旧皮鞋合脚，而旧鞋已经被他穿了二十五年。琼斯对他说：“您把这双新鞋也穿上二十五年，洛普先生，如果那时您仍旧觉得它不合脚，再把它退回去。”

尽管洛普在固守可口可乐五美分防线上败北，但同他钟爱的手握小瓶比起来，这只是微不足道而已。

身材魁伟、戴着玳瑁眼镜、一头灰色波浪卷发的可口可乐高级主管埃弗瑞·斯梯尔，精力充沛，足智多谋。一九四五年，四十三岁的他从可口可乐广告代理商达西广告公司来到可口可乐，担任主管装瓶厂业务的副总裁。他时常对下属们亲热他说：“叫我埃。”“嗨，帅哥。”“让我们来试试这个，老哥们儿。”

斯梯尔过去曾经经营马戏团。他最喜欢的角色不是空中飞人或驯狮人，而是在场外招揽客人。可口可乐广告部的负责人第罗尼·史洛吉说：“他具有把野牛头上的一对角都哄骗下来的手段。”

不幸的是，斯梯尔在亚特兰大做了一件洛普无法饶恕的事。他因为第二次婚姻仍不幸福，便带着一个应召女郎到亚特兰大，以斯梯尔太大的身份公然出入于社交场合。可口可乐严格遵循标准的南方道德规范：通奸可赦，但若笨得给抓到了就非受惩戒不可，洛普总裁得知斯梯尔之行为后，立即将他调到一个新的办公室。大老板没有开除人的嗜好，他喜欢羞辱犯有过失的下属，让他们在无聊的时间中度日如年。斯梯尔的那间新办公室是所谓的“洛普版西伯利亚”：没有文件，没有电话，没有会议，没有职责。

斯梯尔那样的性情，本来就坐不住的。这种待遇，简直不亚于要了他的命。他根本忍受不了。他向洛普提交了辞呈。然后，他带了一大批大胆的富于创造力的可口可乐人，投奔到百事可乐麾下，担任副总经理。追随他而来的可口可乐人，薪水翻了两翻，而且他们都极信他的话：“在百事可乐不会像在可口可乐那样被窒息的洪流压得喘不了气。”

百事可乐总裁迪克也有他自己的传统。他不愿把实权交给斯勒尔。斯梯尔于是告诉董事会，要是不让他完全控制百事可乐，他就辞职。董事会将迈克改为董事会主席。任命斯_梯尔为百事可乐公司的总裁。几个月后，迈克辞去职务。

聪明能干的斯梯尔懂得，只有在百事可乐装瓶厂老板们心中注入新的信心和骄傲，才能使他的创意发挥作用。他指派得力部将荷博·巴里效仿可口可乐那一套“坚持质量控制和军事化组织”的战术。他依照自己的形象，训练出一大批志同道合的经理。他说：“雇用经理的一大秘诀就是，首先找到一个素质好的人，把他变成上上之选。素质好的人能够通过这一过程，然而要是这个人一开始就是上上之选，那么他将在这条路上崩溃。”

斯梯尔花了一千三百万美金，买下销售百事可乐不力的重要装瓶厂，安插进自己的得力亲信。然后他又以三万美元把百事可乐送进美国西岸六百家福利院。最后，他把国内事务交给得力助手巴里，自己开始周游全球，发动百事可乐海外引擎。

斯梯尔这一系列激进的改革措施，使得百事可乐的事业迅猛跃进。可口可乐的高级大员史洛吉说：“百事可乐的销量犹如一只被热水烫伤的猫一般

猛跳。”不到五年，可口可乐销量的世界领袖地位受到百事可乐咄咄逼人的挑战。可口可乐的销量由百事可乐的五倍下跌到三倍。百事可乐在国内市场的占有率上升了十四个百分点。即便在可口可乐的圣地亚哥，百事可乐的年销量也激增30%。

斯梯尔来到可口可乐的家乡——亚特兰大的一个新建的百事可乐装瓶厂视察时，对记者发表谈话称：“可口可乐不是百事可乐的最大竞争对手，而茶和咖啡才是。”这还不够，他又在可口可乐的伤口上加了二把盐：“我谨向可口可乐致以谢意，因为一大批前可口可乐的优秀职员目前正在百事可乐阵营中发挥着巨大的作用。”

华尔街的一位分析家在一九五二年的一份报告中写道：“尽管不能说可口可乐已经跌倒，但它的确是步履维艰了。”另一位资深观察家评论说：“百事可乐是可口可乐面临的唯一问题。”

可口可乐身居软性饮料的至尊宝座，头一次受到了挑战。

负责可口可乐出口公司事务的理·泰立，是一个身材矮小、满脸雀斑的巴拿马人。一九五四年，他勇敢而冷静地向老板提出了质疑：“洛普先生，我这辈子从未输过任何一桩商务，现在也不甘心认输，如果您不批准我加大瓶子，就请批准我的辞呈。”

洛普总裁终于屈服了。他虽然没有明确表示，但默许了泰立的建议。

泰立试验大瓶装的计划，使整个可乐工业界感到震撼。有位专业杂志的编辑撰文写道：“如果仔细咀嚼，消化，你会体会到可口可乐的决定牵涉层面之广泛以及下面枝节的发展。竞争者表现出极大的兴趣、焦虑、猜测和恐惧。”

许多可口可乐装瓶厂尽管一直呼吁改作大瓶包装，但仍有部分人拒绝执行，因为这意味着将要大规模地投资在新设备上。再则，这些可口可乐人无法割舍对那个小不点瓶子的感情依恋。一个装瓶商不无幽默他说：“开发另一种新瓶子，就犹如对太太不忠一般。”

一九五五年，泰立写了一份长长的备忘录提交给董事会。

对这位出口公司负责人而言，市场测试大瓶装的计划来得恰到好处，因为海外市场急需大瓶包装。他在备忘录中详细地陈述了他在海外遭受的麻烦。世界各地的销量锐减。他指出，一切应归咎于“我们漆黑、老旧的小瓶子摆在又大又明亮的百事可乐瓶子旁边，显得卖相廉价悲惨”。他提出，可口可乐必须如同竞争对一样，贴上彩色标签，并且非得有十二盎司的瓶子不可。

可口可乐于同年二月在市场上测试了一种二十六盎司的家庭号包装，以及两个超级型瓶子，外形不变。这种包装合乎时宜。

百事可乐欢欣鼓舞地推出广告，宣称“有人紧跟在后，真是好玩，这样才能肯定百事可乐的领导地位。”同时，他们为了反击可口可乐超级瓶的上市，推出六点五盎司的小瓶装饮料。但是，在这个可口可乐熟悉的领地里，他们无机可图。可口可乐立即用他们的产品铺天盖地的占领了市场。

至五十年代末，海内外市场上的可乐大战愈演愈烈。可口可乐不遗余力地刺探百事可乐的计划情报，档案部里各种显示调查情况的材料堆积如山。

瓶子大小的变易，撕开了变革的裂口。泰立向董事会提出，只有可口可乐一种产品，装瓶厂很难继续经营下去。因此，他建议“发展另一系列产品”，恢复芬达的注册商标。

一九五五年四月，芬达橘子汁首先在意大利推出，但是大老板洛普拒不批准在美国市场提供“七彩口味”。直到第二年，他才授权在国内市场测试一系列全新的芬达口味。

可口可乐同装瓶厂之间，由于全国连锁超级市场的兴起而产生了摩擦。可口可乐负责全国性客户的业务代表为了打败百事可乐，常常不预先跟当地的装瓶商协商，就直接提供全国连锁超级市场价格优惠。这使得独立自主的装瓶厂老板们怒火冲天。

三

健康派人士一向喜欢攻击可口可乐。康乃尔大学教授迈凯首先发难，他的控诉成为当天报纸的头条要闻。他就食品添加物这一主题，在国会听证会上提出证词，声称“可口可乐会腐蚀国会大厦的大理石台阶，也会软化泡在可乐里的牙齿。”他向政客们陈述：“连续六个月，不给老鼠其他东西，只给它们可口可乐喝，结果表明，它们牙齿一直溶化到只剩下牙龈。”

“迈凯教授歪曲了事实。”可口可乐的首席化学家奥威尔立即予以反驳。他指出：0.055%的磷酸含量，远低于一只桔子里1.09%的果酸含量；而且，迈凯教授的研究忽略了唾液的中和作用。“格子汁和柠檬汁也会溶解手指甲，”这位化学家特别提到，“也会在国会大厦的大理石台阶上腐蚀出许多洞来。”

“我们的产品唯一可能伤害到的是孩子，”可口可乐总裁罗宾逊坚定有力他说，“那就是当一箱可口可乐从窗口上落下去打在他们身上的时候。”

新上任的比尔·罗宾逊是艾森豪威尔总统的朋友。他是一九五五年二月由洛普任命为可口可乐总裁的。六十五岁的洛普正式退休，出任新组建的财务委员会主席，赋予罗宾逊实权。当年底，洛普又从通用食品公司聘来凯特·盖博出任首席助理。风传盖博在通用公司是个“刽子手”。

一九五七年，“通用食品的刽子手”盖博从纽约移驻亚特兰大，召集所有部门的主管举行了一系列神秘的会议。

十一月八日。星期五。可口可乐10%的职员在这一天被解雇。他们奉命领取遣散费，并在九点半以前清理好办公桌离开公司。这一天很快被贴上“黑色星期五”的标笺。所有的人都被震惊了。

“就大多数人而言，被可口可乐解雇丢的脸实在太大了。哪怕叫他们洗厕所，他们也情愿留下来。”业务巴特姆如是说。事实正是如此。有位男职员被解雇后投湖自尽。人事部被解雇的一名女职员，于当晚开枪自杀。在这些人的心目中，可口可乐人的身份太重要了，一旦被这个大家庭抛弃在大门外他们就全面崩溃了。

“黑色星期五”的任何痕迹在可口可乐的档案部里都找不到。报纸上也看不到任何与此有关的报道。一个员工回忆说：“可口可乐当时可以让不想见报的一切消息都消声匿迹。洛普即使在可口可乐大楼前裸奔，在自己身上打两盏强烈的聚光灯，也不会见报。”倘若说这位大老板没有批准这次大裁员，实在难以置信。但是他却让自己置身事外，似乎不闻不问，袖手旁观。

几个月后，罗宾逊被调任董事会主席，盖博则给一脚踢出了可口可乐。这两个人完成他们重整被传统束缚的可口可乐的使命。

来自基层的泰立被提拔为总裁。

一九六二年，泰立接近六十五岁强制退休的年龄。斯波厂致信洛普。陈述他对接班人的意见。

“可口可乐需要年轻人：聪明，世故，谨慎，带点怀疑·一定要了解情况。”他提出的条件几乎就是保迪·奥斯丁的翻版。

当年五月，奥斯丁就任可口可乐第十任总裁。

土生土长于佐治亚洲的奥斯丁：是长春藤盟校大学毕业的经理之一。他毕业于哈佛大学法学院，精通西班牙文、法文和日文。他本可以轻而易举地当上肯尼迪总统“最优秀、最聪明”的顾问之一。这位可口可乐年仅四十七岁的总裁，事实上同肯尼迪总统颇有一些共同点。他们都曾在二战期间驾驶过巡逻艇。他们的额头上都时常散落一蓬浓密的乱发。不过，他们也有不同之处。肯尼迪随时可以对着摄影镜头亮出笑容，淋漓尽致地展现他的魅力。而奥斯丁这位身材高挑、仪表引人注目的总裁，他的嘴唇通常维持一条果决的直线。奥斯丁在哈佛就读期间，曾入选美国划船代表队参加柏林奥运会。他的教练曾说：“倘若你想战胜保罗·奥斯丁，那么你必须先杀了他。”

这位继洛普之后最年轻的总裁，被新闻记者将他严峻的管理风格评论成“态度几近傲慢专横”。他坚信必须保持某种程度的焦虑与紧张，才能使每个员工发挥出最大的潜能。他将这种“神经紧绷”巧妙地比喻成一根调好的小提琴琴弦。他的作风令部属们感到敬畏。他使用的比喻也令人心惊肉跳，他有一回对记者发表谈话说：“我们直指问题的核心，我们要把这只蜈蚣的脚都拔下来，看看它会变成什么样。”

肯尼迪总统和奥斯丁总裁一样，喜欢紧绷的感觉。他一九六一年刚一上任就在佛罗里达九十里外的海面上面临第一次挑战。古巴总统卡斯特罗和苏联站在同一条阵线上，他把一些美国企业收为国有，可口可乐价值两百多万美元的装瓶厂也未幸免，一夜之间烟消云散。

奥斯丁对卡斯特的举动作出相当收敛的反应。但是，肯尼迪总统纵身跳进了计划欠佳的“猪猡湾行动”，结果大败而归。次年，总统又触发了恐怖的古巴导弹危机，使世界处于大战边缘。

奥斯丁在一九五五年担任可口可乐出口公司总经理之前，曾在南非一手开辟了可口可乐的事业，他具有丰富的海外经验。

奥斯丁的国际视野代表了可口可乐海外事业的持续成长，尤其在日本。

麦肯广告公司的谢尔曼证实了奥斯丁一九五九年对这个成熟市场的乐观调查。一九六一年，他写给奥斯丁一份备忘录，“试图彻底改变日本生活的一股强烈欲望，弥漫整个日本社会。”他写道，“日本一系列经济成长的力量，堪称世界第一。今天，日本人千方百计模仿美国，不仅抄袭，而且改进。他们试图以二十个月的时间，压缩性地学习美国二十年的经验。”

当年底，经可口可乐的高层主管和一位日本装瓶商的竭力游说，日本官方解除了控制禁令，允许可口可乐直销日本。可口可乐在日本推出后，立刻轰动全社会。被日本装瓶商誉为“天皇”的可口可乐太平洋公司协理赫尔·罗伯斯，将日本划分为十六个装瓶经销商区域，比美国经销商领域更大更有效率。可口可乐明智地选择了一批关系融洽的事业伙伴，作为装瓶经销商。

奥斯丁还为可口可乐的高级主管和装瓶经销商设计管理课程。哈佛大学的教授们采用个案研讨的方法，向可口可乐人传授最新的企业观念和管理思路。

“管理技巧越来越高，”奥斯丁认为，“这些技巧由不同领域创新出来，

就像登月行动一样。”他深信任务小组的功效。他把问题拆开，然后各个击破。

可口可乐人认为减肥饮料会威胁到含糖的高热能可口可乐饮料，所以对减肥饮料市场一直不予重视。然而，美国女人到了五十年代，越来越警觉卡路里了；六十年代她们则发疯般模仿杰奎琳·肯尼迪的苗条优雅。有位评论家写道：“日益突出的腰围；开始变得如国家灾难一样的大事情了。”市场调研表明，全美28%的人都在注意自己的体重。

“苗条上选”饮料于一九六一年被荣冠公司从药店里带出来，以软性饮料的姿态向市场促销，影响了传统的可乐市场。

可口可乐和百事可乐都不甘落后，奋力追赶荣冠的“苗条上选”饮料。奥斯丁在他任内完成的一重大任务，其中一项便是他在一九六二年制造出了一种减肥饮料。他给可口可乐减肥饮料研究计划冠以“阿尔法计划”的代号。这个计划的工程之浩大，简直更适用于宇航员登月计划。奥斯丁责成可口可乐新任经销部负责人弗瑞特·迪科森牵头，由克里福·谢林格诺博士负责对传统的可口可乐配方进行修改。

在奥斯丁的带领下，可口可乐到一九六五年已经控制了软性饮料41%的市场，而百事可乐只占23.5%的市场比例。还差一大截。然而可口可乐远不自满于现状的荣耀。

早在上一年，可口可乐就以价值三千万美元的股票，换取了休斯顿邓肯食品公司的咖啡事业。在另一条战线上，将“迷信女佣”橘子汁当软性饮料来销售，大举进攻橘子汁经销商。

一位分公司总经理欧乐指出，可口可乐应当放弃传统广告中那种督促母亲“确定小家伙每天早餐都喝下四盎司橘子汁的剂量”的医药性诉求，而强调橘子汁的“天然甜度，自然清新”，并在自动贩卖机上出售橘子汁。随着橘子汁和一种稀释的水果饮料“高C”上市，欧乐把橘子汁定位成随时都可享用的清凉饮料。

自从洛普接掌可口可乐以来，公司的活力空前充沛。

“成长是必要的，”奥斯丁说，“个人要成长，公司要成长，国家要成长。”他批准在亚特兰大兴建一幢高层办公大楼，以替代隔壁老旧的红砖建筑物。这是变革之先兆。

经销部主管迪科森强调说：“可口可乐是卖给一群广大、多变和健忘的公众的。现在，新趋势开始出现，整个现代景象可能会发生改变。”

在一部名叫“唤醒你好客的殷勤”的训练影片中，可口可乐要求柜台服务员笑容可掬，并建议客人在点了炸薯条后，再来一大杯冰凉的可口可乐。

麦当劳和吉飞汉堡被可口可乐视作生死存亡的战场。可口可乐元老泰立沉湎于这种挑战状态，他号召可口可乐人在这场激烈的可乐大战中“享受这场冲突，不求敌人的宽容，也不对敌人仁慈。”

一九六五年，奥斯丁说服洛普进军“东方国家”。保加利亚政府由于国产的饮料销不出去，于是同可口可乐达成协议。进口可口可乐的浓缩液体。罗马尼亚、捷克、匈牙利也随即跟进。

奥斯丁主动同苏联政府磋商。他认为，如果可口可乐不“进去”，那么百事可乐也会捷足先登。为了试探美国官方的反应，他派人同国务院的高级官员秘密会晤。国务院官员表示，这种商业冒险“有利于国家”。

奥斯丁于是委派默金斯基和另一位精通俄语的可口可乐人同赴克里姆林

官商谈细节问题。根据达成的协议，可口可乐在莫斯科装瓶，只在苏联旅游局下辖的零售点贩卖，以配合苏联政府吸收外汇的计划。然而事情还未最后拍板定案便走漏了风声。可口可乐承受了舆论方面施加的巨大压力。一家媒体指责说，苏俄可口可乐的利润会用来帮助克林姆里宫在中国大陆和越南的兄弟，这些兄弟的军队和越南共军正大肆伤害并俘获优秀的美国军人。

奥斯丁不得不暂缓执行这项计划。

越南战争越打越激烈。起初，可口可乐把这场战争视为又一次发“爱国财”的机会，就像二次大战和朝鲜战争一样，趁机把饮料卖给大兵。

一位名叫汤姆·渥尔夫的作家建议，与其密集轰炸北越，不如撒下大量可口可乐，诱惑出一条胜利之路。日本一位哲学家也说，要摧毁北越，可口可乐比炸弹快。

可口可乐方面明白，越战截然不同于二战。四十年代可口可乐的战时广告突出这种饮料在散兵坑里不可残缺；越战时并没有打出广告宣称，可口可乐相伴在越南就会心想事成。

一九六八年一月，洛普的太太妮尔中风后很快去世。洛普尽管总不在她身边，但她一直是他精神的支柱。洛普已是七十八岁高龄，又眼看国事艰难，他可口可乐喝得越来越少，酒喝得越来越多了。

四

外界日益严厉地批评可口可乐缺乏维生素和营养价值。

奥斯丁对此非常敏感。他授权开发“飒希”饮料——一种美味营养的软性饮料，营养相当于一杯牛奶。

美国消费者运动的发起人劳夫·内达于一九六九年挟战胜通用汽车的余威，在国会“人类营养和需求特别委员会”上作证，声称“可口可乐在发展中国家销售一种高蛋白质的巧克力饮料，却在国内提供一种有害大众健康、将来可能导致疾病的可口可乐”。

奥斯丁仓卒应战。他冲到听证委员会前作证，力图控制局面。他告诉参议员们：“可口可乐在经营时，非常注重身为社会一分子应尽之责任。”但是他指出，可口可乐不可能免费捐赠这种饮料，必须创造健全的事业，使得“飒希”饮料对消费者和制造商都同样具有吸引力。他作出了“一旦这种饮料的小毛病得以巧妙地消除，就立刻将‘飒希’卖给国内营养状况不良的孩子”的承诺。这位可口可乐的最高负责人申述他们已经尽心尽力对这种饮料作过两次修改，但依旧令人难以满意。

有位参议员曾经带了两瓶“飒希”回家给爱喝可口可乐的孩子喝。结果他在听证会上对奥斯丁说，孩子们十分讨厌这种蛋白质饮料。奥斯丁当即气得咬牙切齿他说：“谢谢您的坦白。”

不出一星期的时间，食品药物管理局公布的实验结果显示，可口可乐的减肥饮料里掺进了有机酸盐，实验报告称，实验室里的老鼠吃下含有有机酸盐的食物后，全都长出了恶性膀胱肿瘤。于是，食品药物局不得不将这种化学添加物从安全名单上剔除下来，并且完全禁止使用。“你还没得癌症就先已淹死了！”可口可乐行销部主管迪科森对记者指出，“这些老鼠摄入的有机酸盐是一个正常人摄取量的五十倍，而一个成人每天得喝五瓶‘飞思佳’才能摄取到同等的剂量。”

另一位高级主管更加尖刻地指出：“在这条法律下，连阳光都得禁掉。”媒体上耸人听闻的报道使社会陷于恐慌。一周前大家都没听说过的有机酸盐，却骤然之间成了毒药的代名词。可口可乐在食品药物局禁止销售这种饮料之前，就开始从货架上回收减肥饮料了。

可口可乐又推出另一种减肥饮料，“飞思佳”完全改用糖精，在“记录”饮料中加进糖精和糖。为了掩饰新的卡路里量，在获得食品药物局的批准后，可口可乐在“记录”饮料的广告词中写上“每盎司液体只有六卡路里”，而不像过去那样显示每瓶饮料的总卡路里量。

可口可乐的减肥饮料因为只占营业额的一成，似乎并未受到有机酸盐禁令的大大伤害。独霸市场的荣冠“苗条上选”灾情最惨。

奇怪的是，可口可乐碰到的最严重问题发生在根本没销售减肥饮料的日本。日本社会上谣传可口可乐里也含有令人恐怖的有机酸盐。于是日本民众都不再购卖可口可乐。公司方面大作公关活动，才慢慢挽回了民心，使销量得以回升。

一九六九年底，奥斯丁在写给洛普的备忘录中，详细说明了他对社会上的“反当权派心理”的担忧。他指出，不到三十岁的这一代年轻人，现在开始把注意力集中在某些焦点上。“可口可乐对市场的独霸正是当权派的缩影，”他说，“必须着手扭转这样的批评。”他预测“越战结束后我们的目标将是污染”。他说：“因为随手丢弃可口可乐瓶罐，我们对垃圾的‘贡献’很大。可口可乐急需一些支援性的产品和活动。”他主张立即在几条战线上展开行动。他认为追求他所说的“月晕效应”比追求利润更为重要，一可口可乐必须显得对世界有利。

可口可乐的经理人员在巴哈马的热带晴空下参加哈佛大学举办的一系列演讲。来自全国各地的学院派大师们亲自登场强调宽广的、全方位的视野，以及自我实现和环保意识的觉醒。

奥斯丁及其部属受到这些课程的深远影响。他们认识到，在未来世界里，干净的水比黄金更重要。奥斯丁要求从年轻热切的哈佛毕业生中雇用一批核心管理和研究人员，负责设计切实可行的方案。这个小组不隶属于可口可乐的组织体系，直接由奥斯丁率领。这个小组极快地获得一个小名：奥斯丁孤儿。

这个“孤儿”乐于自由自在的探索新领域。他们的第一项成果是“水化”公司，该公司在淡化海水和净水技术方面居于领导地位。“孤儿”又在马萨诸塞州买了一家天然水装瓶工厂，在伊朗塑胶棚下种植水耕蔬菜，在墨西哥养虾。

一位前哈佛教授斯特林·李文斯顿在波士顿自行兴建了管理教育大楼，他向充满创业精神的可口可乐人建议买下他的斯特林学院，“没什么不得了，”可口可乐人说，“区区一百万美金而已。我们还没吃早餐，就已经浪费了这么多钱啦。”

奥斯丁宁愿放弃一些眼前的暂时利益，实现他的“月晕效应”，以向外扩散可口可乐的正面形象。

一九七一年，大老板洛普从伦敦召回查尔斯·邓肯，任命他为可口可乐总裁，奥斯丁改任董事长。邓肯在担任可口可乐欧洲出口公司主管期间获得了丰富的国际业务经验。奥斯丁以其普英哲学带领可口可乐走过了波诡云谲的六十年代，邓肯则带来了亲身干预的管理风格。不过，奥斯丁仍然执掌着

可口可乐的大权。

七十年代初期，世界各地的劳工运动、反企业势力，带给可口可乐领导人极大的麻烦。在乌拉圭，一些管理人员群起叛变、将装瓶厂据为己有。在萨尔瓦多，马尔克斯政府强制收购可口可乐公司。在阿根廷，一连发生几起可口可乐主管遭绑架勒索的案件。在意大利，工人占领了可口可乐的工厂。可口可乐的一名发言人在邓肯到任之前，却轻描淡写他说：“意大利的状况或许严重，或许不严重，有时候通过翻译以后，原本的意思很容易失真。”

基于这些不妙的情况，邓肯认为他必须在一九七二年将可口可乐总部从纽约搬迁到亚特兰大。

奥斯丁由于有邓肯负责日常事务，得以出国旅游。他以一半的时间穿梭于世界各地。然而他常常受到各国对可口可乐的敌意，使他感到大失所望。

一九七四年出版的《全球扩张》一书宣称，墨西哥家庭时常卖掉他们的鸡和蛋，为一家之主的父亲购买可口可乐，而孩子则因为缺乏蛋白质而日渐消瘦小非洲的健康局称当地一种营养不良症为“芬达症状”，他们认为这种病与过量饮用甜度极高的软性饮料有关。

一九七五年，在《白糖忧郁症》一书中，作者威廉·达夫将人类大多数疾病都归因于可口可乐的主要原料白糖。他写道：“推销白糖者是我们的掠夺者，他们把我们引向诱惑，他们兜售的是一种非常非常甜的人类农药。”他宣称：“只有最强健的人方能存活下来，而其他则人则将淹没在另一次如《圣经》记载的大洪水中。不过，这一次的洪灾不是水，而是可口可乐。”

一九七四年，当奥斯丁还远在非洲长途旅行之际，洛普认为权力转移的时机业已成熟。经他力请，一位外来的顾问建议可口可乐总裁需要获得更大的授权，换言之，邓肯应当握有可口可乐的实际大权。

然而，邓肯在董事会里还没有获得足够的支持，洛普似乎有些拔苗助长的味道。

奥斯丁从海外归来后，发现情况有变。他愤怒地冲到董事会，要求邓肯辞职。在一场激烈的会议上，奥斯丁战胜了。他成为向洛普挑战成功的第一人。

据一位同事的回忆，洛普和奥斯丁的关系一直是爱恨相交，“前一分钟他们像父子般亲密，后一分钟又像两只呼呼低吼的猫，战斗一触即发”。现在，这个年轻人在开国元老面前维持了自己的独立，而且一战定输赢。

奥斯丁赶走邓肯以后，将洛克·史密斯提拔为公司的总裁。一九四一年加盟可口可乐的史密斯是一位受欢迎的传统的可口可乐人。他很聪明，但不是充满爆炸力的领导人，事事都仰望奥斯丁。

尽管一九七五年第一季度可口可乐的全球销量跃上高峰，但数字背后潜藏着警讯。事实上，在本土的营业额还低于前几年。可口可乐虽然推出了精美的广告，但百事可乐还是逐渐地蚕食国内市场。奥斯丁不得不加大海外拓展的力度。

奥斯丁为了控制幅员辽阔的可口可乐帝国，越过正常的出口公司一级，派遣总公司的高级科技人员在全球巡回监控配方原料，这些高级科技人员中包括负责调配最高机密七x配方的克科夫·谢林格洛。这个配方一次只能让两三个人知道，因此他们从不同乘一架飞机。谢林格洛在登机赴伦敦补充机密配方七调前感到心口疼痛。一到伦敦，心脏病当场发作。

亚特兰大在得悉谢林格洛病重的消息后，立即爆发了一场激烈的权力和

知识争夺。七 x 配方的继承人梅博士复出，指导一名叫做罗伯多·古斯威塔的年轻化学家。这位化学家来自古巴。洛普的助理琼斯告诉他：“梅博士已经向古斯威塔传授了采购极度敏感原料的方法。古斯威塔现在成了完全进入状态的第二号人物了。”于是，梅博士和古斯威塔分乘不同的班机，飞赴伦敦重新补充七 x 配方的库存。

与此同时，莫斯科谈判代表鲍渥特从另一轮谈判归来。他把谢林格洛从伦敦走私的肉桂带回，偷偷带回了亚特兰大。

谢林格洛尽管适时康复了，但却没有重新掌权，于五年后去世。古斯威塔从此进入了权力核心。对可口可乐的未来产生了深远的影响。

盛开的日本市场在七十年代初带给可口可乐的利润占总利润的 18%，成为可口可乐最大的海外市场。

经奥斯丁提名，岩封成为可口可乐公司第一位在日本土生土长的日本出口公司总经理。尽管岩村是位聪明的化学家，但却称不上是位优秀的经理。他的一位同事回忆说：“他心思复杂，一次能看到二十七个不同的行动计划，但就是无法付施实现。”

由于当地的美国经理没有就几个巨大的二十盎司家庭瓶的爆炸提出传统的日本式道歉；从而引发了日本舆论界的强烈关切，使得可口可乐的事业雪上加霜。尽管奥斯丁指示装瓶商不惜成本地改用超强塑胶瓶，但是另一个更大的灾难又接踵而至，那就是强大的消费者运动反对芬达汽水添加人工色素。示威者愤怒地捣毁了贩卖机。芬达汽水的销量狂跌。可口可乐为了挽回局势，开发出一种用真正的葡萄皮作为色素的新的芬达汽水。可是没料到夏天一至，日本全国各地店铺架上的芬达汽水都开始发酵，瓶底留下一层对人体无害但有碍观瞻的沉淀。这样，导致数以百万箱回收的芬达葡萄汽水被倾倒在太平洋，东京湾的海水连续几天都被染成了紫色。

走投无路的奥斯丁给正在享受退休后的悠闲生活的莫顿·哈吉森打了一通电话：“我在日本遇到了大麻烦，在一年半内我们损失了一半的净利。损失之惨，足以使我们的整个资产负债表遭到动摇。”

哈克森知道奥斯丁在向他伸手求助。他犹豫着问：“为什么不派一些年轻的小老虎去呢？”

“我们需要经验丰足的人才能将局势扭转过来。”奥斯丁解释说，“我要你去的真正目的，在于日本人尊敬古老的事物，而你正是一个老混蛋。”

事实上，奥斯丁采取这一步骤的另一个重要原因是，哈吉森是洛普的外甥。但他深知哈吉森对于裙带关系的指责十分敏感，所以他没有提及这一层。

在可口可乐这员老将披挂出马后，日本的装瓶商们果然表现出了适度的谦逊。他们知道，富于传奇色彩的“老头子”洛普调遣他的血亲拯救他们来了。哈吉森一到任，岩封就被打入冷宫。哈吉森立即和装瓶经销商们建立起友善融洽的关系。他疾呼“回归原点”，运用一些经得住时间考验的经典性行销手法，集中精力为代理商和客户提供更好的服务。他为装瓶商安排了为时一周的欧洲旅游活动。举办一项吸引两千万人参加的大抽奖活动。

一九七八年，五十九岁的奥斯丁开始逐渐走向老年痴呆症的恐怖的下坡路。但他相当善于保护自己，鲍渥特称他是“伪装大师”。一向高傲冷峻的他，现在更是只同最亲密的朋友会面，其余人一概拒不相见。他的健忘只属于偶发性，所以这种办法十分有效。他仍然居于企业的实际领导地位。

一九七五年始建的耗资数百万美元的二十六层新办公大楼，在他的一手

策划之下进行。由于世界工业日益复杂，他于一九七九年对可口可乐进行了改组，将公司划为三大集团，名义上对总裁洛克·史密斯负责。同时，可口可乐外销公司也搬到了北街，由总公司严密监管。

三大集团的领导人都本领高强，任何一个都可能接替奥斯丁。德国人克劳斯·哈利在一九七六年前任出口公司总经理，他具有温文有礼、重视细节的工作作风。南非人伊安·威尔逊在五十年代曾受教于奥斯丁，脱颖而出，他最近使加拿大的可口可乐事业起死回生，他是个具有雄心、修养好，作风强硬的经理。土生土长于艾荷华州的唐·启欧是一员行销大将，也是著名的“铁嘴”人物，他是在一九六四年从邓肯食品公司过来的，很快就像一个老可口可乐人了。

研究人口特征的专家们自从《商业周刊》杂志一九七七年发出“软性饮料工业添霜发”的警告后，就纷纷预测，结果显示，软性饮料工业前途黯淡。战后的婴儿潮已告结束，国内市场似乎呈现饱和状态，未来的发展只能依靠一步一个脚印地走下去。此外，尽管可乐依然占据了软性饮料六成以上的消费，但却由于纷纷出现针对特定顾客的新饮料而面临激烈的挑战。

可口可乐尽管仍旧不失为一台赚钱机器，但却迷失了方向，显得漫无目的。至七十年代末，这家庞大的公司仅有七成的事业与可乐有关。脑筋日益衰竭的奥斯丁还坚持在养虾、净化水质等计划上投资。这些事业要么利润微薄，要么根本就赚不到钱。

一九七九年，可口可乐的装瓶经销商们收到奥斯丁的信，都倍感震惊。他们深深拥戴的洛克·史密斯，年仅六十岁，就被奥斯丁宣布“由于个人因素退休”了。奥斯丁说：“董事会还没有提名继任人选，我会暂时接下总裁的职务。”大家纷纷猜究竟是怎么回事。在可口可乐里，众所周知史密斯一手促成了装瓶经销商的台约，他穿梭全国，可以在电话上连续讲上几个小时。为了休息身心，他于八月份到亚特兰大北边的湖中船室上度了两周假。他在一个星期五接到了可口可乐财务长通知他奥斯丁要求他回去的电话。

奥斯丁为什么突然解除了史密斯的职务，没有人知道、但是，奥斯丁日渐恶化的老年痴呆症一定是原因之一。他在早些时候召开的经销商大会上发表简短致辞时频频忘词。而且，为了避免让观众看到他发抖的面部，他拒绝工作人员用摄影机把他的影像打到大荧幕上。稍后，当他飞抵新奥尔良发表演说时，却忘了自己为什么会在那里。他知道自己不对劲了。他的反应就是拼命抓权。

奥斯丁设立了副董事长的新职位，提名六个人来担任该职，任何一个都有接掌大权的可能性。《商业周刊》杂志的标题赫然写着：“可口可乐的继承又是一场赛马”。在可口可乐内部，奥斯丁的这种安排很快被冠以“打击犯罪小组”“选美大赛”的外号，还有人为此打赌。

奥斯丁的太太金妮·维得在奥斯丁病重以后开始在公司夺权。一九五年邂逅奥斯丁时她在芝加哥装瓶厂担任秘书。丈夫神志不清后她试图帮忙，她对即将竣工的办公大楼的室内设计规划兴趣盎然。她用前卫派作品取代了可口可乐的古典油画，从而激怒了传统的可口可乐职员。大家称她为“董事长太太”，另有人则在她换上的前卫派作品上打上D或F的低分。

一九七九年底，亚特兰大市政府将玛格丽特·米切尔广场上的可口可乐温度报时器取消，代之以一个新辟的花园。这个巨大而古老的可口可乐景观闪烁了长达三十年的时间。可口可乐精神堡垒的象征被夷为平地，士气空前

低落。

在军心涣散的困境中，可口可乐只带着一幅新广告迎向八十年代。装瓶商各自为政，诸侯割据。市场占有率持续跌落。同财经媒体的沟通也中止了。

一九八一年，由于苏联出兵阿富汗，卡特总统宣布拒绝出席莫斯科奥运会。可口可乐同苏方签署的独家合约转瞬成空。

奥斯丁在北街新办公大楼顶层的办公室里游荡。他在别人的办公室里高叫：“滚出我的办公室！”他的太太则与每一个可口可乐人为敌。六个副董事长竞相争夺接班人的宝座。年已九十的元老洛普，则患了肺炎，行将入土。

就这样，可口可乐带着一个个剪不断、理还乱的难题，跌跌撞撞地走向二十世纪八十年代。

第二章 公关篇：天下第一交

可口可乐人极其注重公关活动的重要性，公司的“大使”、代表穿梭各国，结交各路世界级的“头面人物”。政坛领袖、学界精英、社会名流，都成为可口可乐的“友好人士”。艾森豪威尔、肯尼迪、卡特三位总统，都不得不对可口可乐的头号人物洛普、奥斯丁等“亲密共处”。

追求“月晕效应”与追求利润同等重要。这是可口可乐人的一个根本认识。

—

一九四一年，福勒投到可口可乐旗下时，洛普的好友、著名的亚特兰大记者瑞福·迈杰尔在报道这件新闻时写道：“福勒从此与政治各奔东西了。”

事实上呢，情形恰恰相反。战后福勒频频出使各国，他的政治手腕都淋漓尽致地表现了出来，使可口可于逐步涉入了政治圈。

福勒认为人的忠诚比政策的优劣更为重要。他是个标准的民主党党员。他天性爱与人交往。既不喝酒，也不吸烟。每天的睡眠时间只有六小时。他酷爱旅行，还喜欢对人发挥“小小的影响力”。他是个完美的可口可乐人。

一九四五年，五十个国家的代表聚集旧金山，商讨成立联合国事宜。洛普感到这次聚会将成为历史上的关键时刻。他当机立断，派遣福勒趁世界各国代表云集之机，来到旧金山，用不计其数的交际费宴请这些权贵人物畅饮美酒和可口可乐，享用豪华的美餐。

后来福勒提到这件事时轻描淡写他说：“我当时所建立的关系，可能对于稍后可口可乐在全球各地建立装瓶厂是有一些用处的。”

可口可乐赋予福勒无党派亲善大使的角色，赋予他结交有钱有势的人物的机会。他在一九四六年进行了三个月的全球巡回访问。回来后他神采飞扬地对新闻媒体说：“世界各国仰望美国带领他们走出困境。”

可口可乐为了证明其商品的高尚性，喜欢拍摄名人、富人大喝这种饮料的场面。据称，埃及国王法老就很爱喝，这个国家的每家餐厅都得成箱成打地准备冰可口可乐，以备国玉出其不意的临幸。约旦国王和伊拉克国王自小就一起喝可口可乐。当尼克松和艾森豪威尔在美国举起可口可乐的时候，古已的卡斯特罗也在畅饮。摩洛哥苏丹的宫殿中；冰凉的可口可乐是常备物品，用来款待与之交情深笃的贵宾，好像这是最稀罕的香槟一样。

各国当权者喝可口可乐都不无经济动机。公司炫耀说：“世界各国的商业、社会和政府领袖都想同本公司打交道。”

同美国政府一样，可口可乐偏爱和独裁者打交道，西班牙独裁者佛朗哥手下好几个部长曾经偏袒可口可乐的装瓶厂。福勒与巴西独裁者是朋友，还替女儿向尼加拉瓜独裁者索要过照片。每次到台湾，福勒更是受到蒋介石和宋美龄的殷勤款待。

六十岁的洛普精力充沛，员工们背地里称他为“老头子”。五十年代初；他在包括地方、州甚至全国的各个阶层都施展出空前的影响力。

洛普的事业得益于一位随传随到的忠实幕僚，这便是他的得力助手约瑟夫·琼斯。大老板的这位“星期五”仆人从一九四三年起就跟着他，一直到

他去世，琼斯为洛普安排日常行程，采买特别定制的衣服和雪前，处理各种信件，并且充任大老板的守门人。他的工作需要全身心地投入，全年无休，一天二十四小时，一周七天都得工作。尽管前后两个妻子都离他而去，但他自始至终仍旧是大老板忠心耿耿的侍从。

亚特兰大无疑是洛普的权力重镇。这位可乐巨子在这里的影响力，具有一股微妙的渗透力。他的权力远达佐治亚州之外，一九五一年，他和社会学家海特聊天时，海特问他为什么在墙上挂着艾森豪威尔将军的照片。洛普回答：“我们准备把他送上总统宝座。我们先送他到海外，培养他对国际事务的直觉，然后让他当上哥伦比亚大学的校长，以使蛋头学者喜欢他。”

一九四八年，这位受到广泛欢迎的将军谢绝了征召他为总统候选人的提议，但是到了一九五二年，他称作“那一帮”的那些工于心计。权力徒增的生意人，已经让他完全准备就绪了。

艾森豪威尔之所以同可口可乐的大老板关系亲密，除了在二战期间展现了对可口可乐的爱好外，还另有一些因素。比如，他不但不是打击企业的新政的拥护者，反而衷心认为自由发展的企业界同温和的政府之间，应当如同合伙人一样同心合作。他足以平抚整个国家战后反共的紧张情绪，带来将近十年的满足感和显著的消费量，从这个意义上讲，他是最理想的领袖。

可口可乐的高级主管们认为艾森豪威尔是富兰克林·罗斯福遗风的一剂完美解药。他坚决“合理保护美国工业”，他向全国宣布，外交政策的明确目的，是帮助美国企业建立友善的国外投资环境。

洛普终于在一九五二年将他的一位亲密好友送进了白宫。艾森豪威尔以压倒性的胜利当选总统。

现在，洛普在信中以一种友善的调侃口吻称艾森豪威尔为“亲密的老板”。但究竟谁才是真正的“老板”，不言自明。

一九五九年，艾森豪威尔在一张照片中用吸管啜吸可口可乐。洛普玩笑式地指责他这种吸法带有女人味。总统则回答：“如果我仰头一口气灌下一瓶可口可乐，只需几秒钟时间。但换用一根吸管，就叮可以多谈谈话，多走走路，多接触一些摄影新闻记者了。”

进入六十年代，亲可口可乐的肯尼迪当选为总统。洛普深受肯尼迪个人魅力所吸引。他安排可口可乐和新任总统搭上线。出口公司董事长福勒，迅速和白宫建立了密切的关系：福勒主动提出，肯尼迪总统无论何时想谈同事，他都随时奉陪。一九六三年，肯尼迪在一张喝可口可乐的照片上草草签下“一位顾客留”，然后差人送给可口可乐“重要的外交大使”福勒。

这位“大使”回信给总统说：“您真是太亲切了，您公开证明了一个事实。您发觉我们的产品‘又可口又宜人’——套用一句广告词。”

据消息灵通人士透露，肯尼迪总统有意请洛普出任英国大使，可这位大老板谢绝了。

在肯尼迪发表的第一次国情咨文演说中，向全国人民提出了登月计划，激励了众多热切的企业家。

一九六一年五日，密西根一位男子写信给可口可乐公司说：“我刚刚收听到总统的演说。我在此正式申请可口可乐在月球上的独家代理。”他还谦虚地请求取得太空中所有星球和生物的独家行销权。他补充写道：“我实在想不出还有什么能比可口可乐广告牌更适合作为美国生活的代表。”

太空宇航员盖斯·格瑞森也似乎同意这一点。他向儿子保证：“等你到

了我这个年纪，他们会把可口可乐贩卖机放上月球去的。”

如果说申请可口可乐外层空间经销权只是聊博一笑的话，那么可口可乐在全国推出多种口味的芬达饮料，并且针对市场领导品牌七喜汽水推出柠檬——莱姆口味的雪碧汽水，为消费者提供另一种选择，则是无可置疑的事实。

在新任总裁泰立的率领下，可口可乐雄心勃勃地冲进了六十年代。可口可乐开始使用第一批不需回收的瓶子，以满足市场的便利包装需求。同时，泰立从可口可乐巨大的金库中掏出巨额资金，以七千五百万美元买下“迷你女佣”橘子汁公司，又一口气购买了生产咖啡和茶的“甜蔻”公司，《商业周刊》质疑道：“这是可口可乐吗？”这家杂志写道：“传统上从一而终的可口可乐公司，现在同美国政府一样，正处于扩张心态中。”

一九六一年，可口可乐马不停蹄，几乎不敢庆祝周年纪念。唯恐稍一松懈就会被百事可乐超越过去。为了展现旺盛的新姿态，可口可乐赞助了一场“环游世界”现金大抽奖，头奖是两万五千美元的旅行支票。装有可口可乐瓶盖的信封，如潮水般涌进邮局，电子分信机给卡住，致使邮局大生怨气。

二

肯尼迪总统不幸在达拉斯遇刺身亡后，约翰逊继任总统。约翰逊发现可口可乐大老板洛普是个心意相通的朋友。在约翰逊的理想中，正是可口可乐的广告所描绘的景象：美国建立在“想追求美丽的欲望，和想要团结一体的渴望”之上。

约翰逊十分需要一个父亲般赖以依靠的人物。他经常把洛普作为饮酒的良伴，也视作他的得力顾问。

有一次约翰逊在人行道上看见可口可乐的国务院游说代表欧维·戴维斯，赶忙下令总统车队紧急刹住。

“喂，那是洛普的人！”总统大喊，“转达我对洛普的问候，你知道吧？”

黑人人权领袖马丁·路德·金遭到暗杀的消息传到白宫后，约翰逊和洛普对饮，试图借酒浇愁。

可口可乐这位大老板深知全国性的种族大冲突随时可能一触即发，特别是在南方。他于是打电话给亚特兰大市长：“伊凡，从路德·金的遗体运回亚特兰大那一刻起，直到下葬，亚特兰大和佐治亚将成为突然的‘宇宙’中心。我希望你尽力而为，如果市政府拿不出钱来的话，就由我来支付所需费用。你了解我的话了吗？”

市长知道他可以把手深深地伸进大老板及其可口可乐公司的金库了。他立即调派可口可乐公司的“风船”号喷气式飞机，把乌丁·路德·金的遗孀接回亚特兰大。当黑人在全美一百多个城市起事时，由于市长和可口可乐大老板紧密地携手合作，使亚特兰大市避免了一次惨重的流血事件。

一九六九年，当看到婴儿潮的英雄人物查维斯带着刚刚战胜加利福尼亚州葡萄农场主的光荣开始周游佛罗里达州的时候，奥斯丁尽管并没有吉普赛式的先知之朗，但是他非常清楚：麻烦就要来了。

可口可乐在佛罗里达的“迷你女佣”橘子园每到收获季节，都要雇佣六千多名居无定所的移民工人帮忙采收。这些移民大部分是黑人，工资少得可怜。他们不分男女老幼，全都挤在军营般的建筑物里，没有卫生设施，也没有休闲场所。

奥斯丁在写给洛普的备忘录中沮丧地哀叹：“查维斯的下一个目标就是橘子园。他已经对可口可乐点名了。他以弥赛亚自居，而且的确表现出一副救世主的模样。这个人是很不容易打发的。如果我们的橘子园被拍照报道，那将是十分悲惨的下场。”

早在可口可乐并购“迷你女佣”橘子园的当年，一部名为《收获之耻》的纪录片第一次披露了佛罗里达橘子园里恐怖的工作环境。十年之后，在奥斯丁写完这份备忘录后的几个月，据 CBS 编写的这部纪录片的续集《移民》显示，橘子园的工作环境依然毫无改善。该片特别播出了一个镜头：发火的工头摩拳擦掌地喝斥电视采访小姐离开橘子园。

尽管奥斯丁和可口可乐食品公司总经理洛克·史密斯都曾向这部片子的制作人提出了可口可乐改善环境的努力，但片中仍只字没提。

奥斯丁和史密斯在《移民》播出前，坐在一个密闭的小房间里观看 NBC 休斯顿台播放的预演。他们对看到的画面极不满意。奥斯丁愤怒地给 NBC 总经理打去电话，大骂这家电视台“对可口可乐做出这种狗屎事”。

因为可口可乐已经买下 NBC 一九七一年价值两百万美元的全年广告，所以这家电视台的主管很礼貌地接听电话。最后，NBC 表示，同意在片中加进一句话，有关可口可乐的“重大计划，可口可乐宣称会改正”，同时删去一句说可口可乐为整个行业树立了不良典范的话。

七月十五日，纪录片《移民》播出。不到一周，参议员毕特·蒙代尔就主持了一个参议院小组委员会来探查移民的困境。他在开场白中警告道：“除非我们把这个腐烂的系统彻底曝光，而且让他们负起责来，情形就绝不会得到改变。”

负责企业责任计划的菲利普·摩尔对参议员们说，奥斯丁在移民挣得低廉的奴隶报酬时，年薪却高达一百五十万美金，外加八万美元的股息，最后他用一句严苛的话作结：“我想问一问奥斯丁先生，为什么一谈到利润，企业都争先恐后，跑得飞一样地快，但一提到员工的工作环境，企业就步履沉重呢，我们可以想象得到，奥斯丁先生和其他可口可乐的主管们会犹如一阵微风，脚步轻快地走进一场又一场听证会，说：‘老哥们，我们压榨了这些人，我们深感抱歉。他们赚到的工钱，还不够一个月的生活费，更不用说一年了。我们对此真的很抱歉。有些移民工人四十几岁就撒手人寰了，我们也十分抱歉。但是，我们现在就要改善了。’”

果然不出摩尔所料。几天以后，奥斯丁在律师约瑟夫·卡利法诺的陪同下来到蒙代尔的听证会上。他坦率地承认橘子园工人的生活状况相当不幸，然而可口可乐现在正计划正式雇佣更多的移民工人，他们可以享有公司全部的福利，将得到妥善的食宿安排，公司将提供适当的托儿和医疗服务，以及娱乐设施。面对参议员们的严厉质询，奥斯丁表现得几乎无懈可击。“移民劳工除了被营养不良和生活环境所苦以外，”他说，“还深受徒劳无用的切肤之痛。”他提议给他们一种人的自尊，并给他以一个机会，以使他们“不但能在橘子汁公司得以爬升·而且能在整个可口可乐公司，获得晋级的机会”。他说溜嘴一次，被别人挑出种族歧视的马脚：“这些人没有一点工作纪律哲学。”

在作出口头承诺以外，再加上早些时候的“农业劳工计划”的具体成果，奥斯丁将媒体的负面影响转变成了大作公关活动的宝藏。

《时代》杂志为奥斯丁在参议院的演说写下一个“让人耳目一新的坦白”

的标题。

采收橘子的黑人工人威利·雷诺搬进佛罗里达的新居以后，成为新闻记者竞相追逐的采访“热点”。他兴奋地对记者说：“这简直就像一次重生，我过去走进过这样的房子里去拜访客人。我做梦都没有想到过自己有一天也能拥有它。”

《商业周刊》杂志将一九七九年的“企业公民奖”颁给了可口可乐。

在可口可乐的律师卡利法诺的安排下，消费者运动的领袖劳福·内塔同奥斯丁共进晚餐。奥斯丁给内塔留下了深刻的印象，当奥斯丁描述橘子园的可怕状况时，内塔礼貌地聆听着。然后他问奥斯丁：“像你这样敏感的人，又获得了哈佛大学的学位，为什么还要把那种黑褐色的糖浆灌进别人的肚子呢？”奥斯丁凝视着这位消费者运动领袖的眼睛答道：“我在卖一种清爽宜人的饮料，我相信这没有什么不对的。”

奥斯丁为了张扬可口可乐的正面美好形象，追求“月晕效应”。

他像一个地质学家，对佐治亚银行协会的金融家们发表如同圣经启示录般的伟大演讲：“环境的重建或毁灭，关乎人类的存亡续绝。环境遭到谋杀罪证确凿。不能喝的水，不能呼吸的空气，构成一片荒烟蔓草的废墟。我们正在发射火箭、登陆月球，但我们同时却站立在没膝的垃圾里。我们务必着手把转眼前的自我谋杀，悬崖勒马，否则这一片绿色的大地将沦为一个巨大的坟场！”

此外，奥斯丁还为人口爆炸而满怀忧患：“如果一个婴儿在今年出生，那么他在几十年的短短一生中，将可能与一百五十亿人同住在这个脆弱的地球上。”他深信“人类大部落”的景象十分可怕。

可口可乐的同僚可能都会以为奥斯丁一定是疯了，因为可口可乐的一贯主张是，人活在地球上的主要功能就是成为可口可乐的“水管”，这是可口可乐“传统的价值观”。不过，尽管奥斯丁在某个层面上的确相信自己对银行家们发表的讲话。但是他一刻也没有忘记自己的最高目标是卖掉更多的可口可乐。

奥斯丁承诺，一旦市面上出现能够消除汽车排放废气的有效装置，他会立刻下令可口可乐庞大的卡车队换上这种装置。他还注意到可口可乐七成以上的瓶子是回收瓶，他盼望找到一种用完就丢的、即使焚烧也不会释放有毒废气的塑胶瓶。

奥斯丁同民主党总统候选提名人吉米·卡特的友谊广为人知。卡特获胜已成定局以后，奥斯丁及其同党为卡特的竞选活动力捐了六千两百万美元的费用。可口可乐用公司的飞机接送卡特应付各种活动，还承担了卡特从办公室到机场的礼车费用。

卡特向可口可乐回报他的感谢，他时常请教于奥斯丁。正如一位评论家指出的那样，“政府官员在北街可口可乐总公司接到一瓶冰凉的可口可乐，会感到莫大的光荣，犹如皇后邀请平民老百姓共饮午茶一般”。

一九七二年，卡特透露有意问鼎总统宝座，并向奥斯丁和可口可乐提出援助请求。奥斯丁笑着回答，“当然。”

卡特声称在可口可乐公司有他自己的国务院，他们事前就提供出有关的精辟分析。

一九七六年，在总统竞选活动期间，奥斯丁在纽约时髦的“二十一世纪餐厅”宴请企业界人士共进午餐时，卡特向紧张的企业家们当场表示，他过

去所说的金钱和政治之间“邪恶的、自认永恒的挂钩”不过是说着玩罢了。他告诉这些企业界的巨子们：“我会成为企业界的好朋友的。我绝不会破坏或削弱企业界的对外投资。”

当联邦选举委员会裁定五百美元一餐的中餐违反选举活动的献金规定时，奥斯丁不得不尴尬地开始淡化和这位民主党候选人的友谊。在总统大选接近冲刺时，由于卡特对议题暧昧不明的立场，使他的支持率大受影响。奥斯丁聘请了一位纽约的媒体顾问汤尼·舒瓦斯为他重塑形象，舒瓦斯为可口可乐制作过上百个广告。他解释道：“无论是可口可乐，还是吉米·卡特，我们都不想传达某个一成不变的看法，而是借助音像的蒙太奇，给观者上好印象。”

这个虚夸的广告果真有效。卡特这位谦虚的花生农夫以重生基督徒的形象出现。他任用了一大批可口可乐人：邓肯成为国防部副部长，卡利法诺执掌 HEW。

第三章 广告篇：魔力与魅力

商业竞争不仅仅是质量的竞争，产品的竞争，而且还是广告的竞争。在某种意义上，广告似乎更富于魔力和魅力。

可口可乐每年花费的广告经费上亿元，其数额之巨，几乎等同于这家“多国公司”一年的利润总额。

可口可乐笼络了一大批社会学家、文学家、艺术家、文体明星，来研究，创作摄制可口可乐广告。

可口可乐“广告大战”的硝烟，在全球上空弥漫……

—

可口可乐的招牌全世界都一样，在全世界展示相同的图案和讯息，开创了广告模式化的先河。

公司为了回击可口可乐有害健康的指责，大力赞助各种运动竞技。身强体壮的摩托车手、橄榄球员。拳击手都同可口可乐关系密切，一九五二年的赫尔辛基奥运会上，可口可乐捐给苏联代表队一台冷却器，并拍下苏联选手畅饮可口可乐的镜头。四年后的墨尔本奥运会上，苏联和捷克的选手一共喝下了一万零七百七十六瓶可口可乐。

可口可乐的竞争对手百事可乐的新任总裁，从可口可乐“叛逃，”过去的斯梯尔，认定百事可乐囿于过去那种“便宜又大碗”的形象。这种甜得要死的饮料，好像是穷人和小孩的洗胃剂。怀有种族歧视心理的南方白人认为它是一种“黑鬼的饮料”，而其他美国人则宁可把百事可乐倒进杯中当作可口可乐来招待客人。

斯梯尔认为必须把百事可乐的地位从厨房提升到客厅。为了复苏百事可乐的广告，他从可口可乐的广告代理公司里挖出他的好友约翰·图伊戈，安排在百事可乐的广告代理商毕欧公司里。与此同时，百事可乐的化学家们重新修改配方，降低甜度，使这种饮料接近可口可乐那种富于刺激的酸味。

图伊戈在公众普遍警惕卡路里的五十年代，将百事可乐夸赞成“清爽的点心”，能够使你“心旷神怡，却不致于增加体重”。

在外观上，百事可乐重新设计了瓶子，上面充满了漩涡般的优雅图案。

美国观众的新宠、古典的菲·艾莫森在电视上进行了一场十五分钟的表演、她身着低胸礼服，靠在冰凉的百事可乐瓶子上。斯梯尔看到摄影棚里用来装百事可乐的冰桶平凡无味时，急忙跑到蒂芬妮商店里买来一个华美的银质香槟冰桶，置入布景中。

精神抖擞的玻利·波根在电视上唱着：“百事可乐跟得上时代，摩登男女重身材。”

面对百事可乐的广告挑战，可口可乐又作何反应呢？

可口可乐的一位股东说：“当百事可乐在斯梯尔的统帅下显得生机蓬发之际，可口可乐还在祥和地安睡，自满于往昔的伟大。”

可口可乐的公关顾问则将这种饮料比喻成衣着寒酸过时的家庭主妇；谦虚、庄重、美丽了好长一段时间”，而百事可乐则是这一行中的玛丽莲·梦露。

斯波丁也警觉地写信给洛普，指出可口可乐的董事会成员大老了。他写

道：“原谅我这样说。但是我预感到，倘若一个人拿掉了摄护线，就失去了他的野心，至少在某方面。”

然而不能指责可口可乐在坐以待毙。可口可乐资助电视远远超过三十年代的收音机，正在革新家庭娱乐方式。于是公司赞助一九五五年的感恩节特别节目，由可口可乐的广播明星埃得嘉·波根和他的木偶人在电视荧屏上首次亮相。小木偶抱怨他拿到的薪水不过是一些木头钱，他说他要一些真正的钱，才能买可口可乐。观众看了都会心地一笑。

波根在一个月后又演出了一个圣诞节特别节目。五十年代末期，可口可乐赞助了米老鼠俱乐部。

战后的婴儿潮促使可口可乐一直以婴儿作为市场目标。斯诺吉说：“一九五一年，美国人中有一百五十三万五千四百零六人死亡。我们尽管尽了最大努力，但这一群人终究不能再成为可口可乐的滔费者了。然而有幸的是，我注意到，同一年中有四百多万婴儿诞生，他们都是可口可乐潜在的狂饮者。”

斯诺吉意识到可口可乐的广告必须接触到每一个消费群。他说：“我们的产品是向全人类诉求，不分种族、肤色、经济地位、地理位置和宗教信仰。我们坚信，可口可乐是全世界最好的饮料。我的工作与其说是一个事业，倒不如说是一个宗教。所以，任何时候、任何地点、任何人，都是可口可乐丰硕的未来。”

这种救世主式的、全方位的方式，使得试图针对某一特定消费群进行促销活动几未可能。可口可乐能继续搜寻能够向所有年龄层的人作诉求的代言人。

一九五三年，可口可乐总算觉得找到了这个人——埃迪·斐雪。二十四岁的斐雪每两周就要对着满客厅的热爱他的老老少少电视观众，演唱他的成名热门歌，如《喔！我的爸爸》以及《我走在你的后面》等。

这位抒情歌手有着一张“中年妇女想送他念完大学”的娃娃脸。一位评论家则说，他技巧而刻意弄乱的头发吸引着青春少女，她们会为埃迪昏倒，——而她们正是软性饮料以及其他消费性产品的渐趋独特的市场。

斐雪在可口可乐的时光广告中，用一种打动人心的软性诉求赞美可口可乐。他英俊的相貌出现在真人般大小的硬派人像上，伸出的手中举着一瓶可口可乐，劝诱购物人群“来瓶可口可乐吧”。

刚从职业表演生涯退休的爱尔兰籍男高音歌唱家莫顿·唐尼将其余生全部奉献给了可口可乐。如同唐尼一样，斐雪和新婚妻子黛比·雷诺以可口可乐家庭成员一分子的身分参加公司的聚会。

好莱坞的可口可乐代理人也没有忽略电影广告。在一九五〇年拍摄的电影《目标月球》中，四名太空宇航员在宇航船里喝可口可乐。

伴随着所有传统的店头广告、地毯式的配销、地方装瓶厂的促销，这样的努力日益增强。

约摸在盖博加盟可口可乐的同时，可口可乐的总裁鲁宾逊中止了同达西广告公司的长期代理关系，转而支持一家较庞大、也较世故复杂的纽约广告代理商——麦肯广告公司。这家公司下属的分公司遍布全世界；广告代理商的更换，意味着可口可乐高尚优美的广告黄金时代正式结束。

麦肯广告公司的马利恩·哈泼二世是个“受魔鬼差使”的工作狂，也是一位全力奉献的社会科学研究者。他为可口可乐的广告带进了现代化的科学

倾向。

哈泼指派默瑞·谢尔曼同盖博并肩合作，全力出击，在危难中抛弃可口可乐的老教条，以期打退百事可乐的优势进攻。

这次耗资一百五十万的广告活动，实际上类似于百事可乐总裁斯梯尔所作的努力：针对追求时髦的年轻人，作上流社会生活方式的诉求。然而，在印度泰姬陵和埃及金字塔前喝可口可乐的广告对于美国佬而来说是一大败笔。斯诺吉对麦肯广告公司抱怨说：“你们想到巴基斯坦卖多少可乐都可以，你们去卖。但是，我们只要在亚特兰大庞京购物中心卖掉可口可乐。”

新广告公司尽管费了好大一段时间才推出足以致胜的广告方式，但是哈泼决意与竞争对手正面迎战的精神，使这家气氛沉闷的广告公司受到很大的刺激。这家公司的第一个广告是：“没有人不喜欢最好的东西。”这是一个互别苗头的竞争性广告，它至少暗示了可口可乐承认百事可乐的存在。

一向高傲自大的可口可乐没把百事可乐放在眼里。这个“百”字开头的词眼，在可口可乐公司内部从来没人提及。内部备忘录提到百事可乐时，一概代之以“竞争对手”“模仿者”“敌人”等称号。对可口可乐人而言，喝百事可乐不亚于死罪。倘若一个可口可乐人准备同全家人一起住进汽车旅馆，却在门口看见了百事可乐的贩卖机的话，那么他们为了对得住自己的良心，得掉头离去。一个装瓶厂的老板在他的地盘内看见了一部百事可乐贩卖机，气得暴跳如雷，取出猎枪把贩卖机打得粉碎。另有一个可口可乐装瓶厂老板的儿子在七岁生日时，和朋友一起躲在楼上喝百事可乐。当他的不忠行为被父亲发觉后，他受到了一顿严厉的教训。

五十年代，抒情歌手莫顿·唐尼代表可口可乐行遍天下。药剂师会议、装瓶商代表大会、美国退伍军人协会，所有的场合都有他在。他也是洛普的好友。他的儿子回忆说：“每个星期可口可乐公司都会送来六七箱可口可乐。只要我们走出家门，无论何时何地，别人都会要求我们手拿可口可乐拍照留念。我的父亲是可口可乐有史以来最棒的公关人员。”

然而，正因为大家对于可口可乐有无上的自豪和忠诚，反而使企业决策遭到阻碍。可口可乐方面的盖博和麦肯公司方面的谢尔曼都认为，只提供一种大瓶装是不够的。百事可乐和可口可乐并没显著的差别，似乎可口可乐不应当卖得更贵。

实际上，可口可乐在一次不标明品牌的品尝测试里，发觉百事可乐的味道比可口可乐稍胜一筹。这个事实使得可口可乐人心惊肉跳。公司总部对于这一次神秘的品尝测试反应强烈，指示“不要再干这类事了”。部属们向洛普提出请求，希望增加糖浆的份量，制造出一种较甜的口味，但这次行动也不大成功。

基于超级瓶比标准瓶大的事实，装瓶商比较倾向于大幅度提高超级瓶可口可乐的批发价，甚至高于等量的百事可乐批发价。麦肯广告公司的谢尔曼游说装瓶商削减超级瓶可口可乐的批发价，转而提高传统的标准瓶可口可乐批发价。

谢尔曼解释说：“普通标准小瓶的销售量本来就节节败退。喝标准瓶可乐的人都是可口可乐的忠实消费者，不会太在乎价格的。”这个巧计获得了成功。

谢尔曼同时建议，由于二十六盎司的家庭号可口可乐大部分都是卖给纽约地区的犹太家庭的，这个地区的家庭号可口可乐的销售价可以提高一点，

因为“一般而言，犹太消费者都要放一个大瓶子在餐桌上，进餐时倒出来大家一起喝。他们欣赏品质，而且必须是名牌产品”。他指出，强调省钱很困难，因为大瓶装的每盎司可口可乐反而比小瓶装的还要昂贵，所以还不如像家庭号的广告所说的那样：我家有一个巨人。

超级瓶可口可乐的销售状况在别的地方又是怎样一番风景呢，先是销量大涨一阵，接着又直线滑跌。消费者抱怨说：超级瓶可口可乐的味道还不如小瓶的好，你们一定是把超级瓶的稀释了，否则这么便宜的价钱，你们怎么赚得了钱呢？”

为了回答这种疑虑，可口可乐方面由莱茵儿姐妹于五十年代晚期在电视和广播中遍唱一首节奏轻快的广告歌：

“超级瓶可口可乐给你更多……”

二

麦肯广告公司的广告创意人谢尔曼发现消费者的行为常常是超乎理性的、建立在潜意识心理动机基础之上的。于是，“动机研究”在五十年代中期进入广告主流。社会学家、心理学家、人类学家等学者，纷纷走出象牙塔，走出高等学院和科研大院，为类似于可口可乐这样的企业提供专家意见。

可口可乐第一次试图探测消费者下意识心灵的深处。广告部主管斯诺吉说，在长长的访问录音带里，心理学家花了很长的时间挖掘心灵深处，以便找出究竟是什么动机促使接受访问的消费者选择可口可乐或百事可乐。一个紧抓不放的问题就是：为什么？为什么？为什么？

批评家们看到这种新的人心操纵方式后，感到恐慌忧虑。他们认为，这种方式使得那些出卖建议、指导企业如何撰写有销售吸引力的文案的社会科学家们变成了一群“超级叫卖小贩”。

范斯·派克在《隐形说服家》一书里警告这种带有异国色彩的新鲜方式说，这种方式会使人受到下意识影响，从而改变心意。他说，动机研究者把人们看作是由白日梦，神秘隐藏的渴望和罪恶感所堆积成的一群东西，他指出：“人类是影像热爱者，他们习惯于发自内心的冲动和来自外界不可抗拒的冲动。”

色彩研究专家们的研究结果显示，红色具有催眠作用，而且特别吸引女性购物者。负责可口可乐文案撰写工作的阿奇·李很早以前就了解到，影像比之实质更为重要。

无论怎么说，可口可乐人的市场调查方式第一次从“算人头”迈向了更成熟更复杂的可口可乐市场定位。

经济学大师盖普涅斯指出，社会学家们所进行的热切的动机研究，标志着美国人在五十年代处于富足的年代。

有位业务高级主管狂喜他说：“资本主义已经死亡，消费主义正在称王！”问题的关键之所在，再也不是如何制造足够的物品来满足消费者的需求了，而是如何诱惑吸收如同山洪爆发般的产品。

一位评论家撰文说：“我们一定要多消费，不管我们是否需要。这样，才有利于国家经济的发展。”

正像可口可乐顾问夏洛蒂·蒙哥马利所警告的那样，“一九五六年美国太太是一个全新的顾客”。广告商小心谨慎地接近这个新当权女性。这位缺

乏安全感的年轻主妇，渴望从她局促的购物和带小孩的生活里寻求刺激，而且渴望给邻居们留下深刻印象。

蒙哥马利建议可口可乐转向支持这位“家庭里的新当权者”，将可口可乐描绘成电视晚会和烤肉不可缺少的一部分。当“一九五六年美国太太”推上超级市场时，她或许会感觉到自己是“完全独立的采购代理人”。蒙哥马利保证说，“如果有一个好的促销活动的话，她肯定是逃不出你的手掌心的。”

其实，家庭主妇是通往成长最快的市场——儿童市场的管道。五十年代，儿童总人口数激增了近三千万人，成为美国有史以来最快的增长速度。当时一位历史学专家说：“美国历史上从来没有一代小孩成为这么多人关注的焦点，而且这么让人处处迎合。”

反正孩子已经给宠坏了，为什么不再用可口可乐去宠他们呢？

麦肯公司有句广告术语：万元一失的场合。可口可乐一直深知，加油站正是可以提供这种场合。公司加足马力为五十年代的汽车代理商做广告。

麦肯公司的谢尔曼在一本名为《美国汽车》的小册子中，传达了一个基本讯号：“想办法让这家伙离开车子，他就会花钱。这个循环很棒。他会停车加油，上上厕所，再喝瓶可口可乐上路。然后，他又得找另一个厕所了。”

可口可乐公司的研究人员监看了两万多个加油站顾客，结果表明，可口可乐的销售额占加油站所有交易额的14%。

根据可口可乐的预测，健康的议题会时不时地冒出来困扰他们。然而，其他不安的社会迹象同样使公司的决策层感到困惑。

譬如，呆在郊区厨房里的女人们开始感到无聊、不安。越来越多的女人挣脱家庭的约束，外出工作。她们中大部分担任秘书、教师、护士等。她们虽然薪水较低，工作职级也不高，但正如在家中一样，通常情况女性是办公室的实际掌管人，她们作着重大的决定，却不居功。这种模式在可口可乐尤其具有代表性。比如年轻聪明的秘书柯莱儿·西姆斯和玛丽·格莱盛，就负责着重要的销售业务。

温顺但给宠坏了的孩子也在五十年代表现出不满情绪。这一群暴力外露的青少年被社会评论家贴上“少年犯”的标笺。

当洛普还在继续坚持用莱茵儿姐妹甜润光滑的嗓音做可口可乐的广告音乐时，杰克·波利和雷·查尔斯已经把黑人灵魂歌曲和蓝调爵士乐介绍给这一代年轻人了。

黑人在电视荧屏上看到白人中产阶级的富庶在向他们招手。可口可乐公司第一次了解到，他们需要直接与黑人消费者对话。

可口可乐出口公司董事长福勒一九五五年面对黑人商学院一群热切的青年学生，描述“一百五十亿美元的黑人市场”机会，他解释说，“美国企业直到最近才发现这个巨大的、未经开发的市场中的市场”。

就在福勒演讲之际，可口可乐已经发起了针对黑人市场的广告活动。一些著名的黑人运动员成为广告的主角。健康的黑人模特儿在《马术》杂志的广告中摆出和白人广告角一模一样的姿态。两个广告都公开赞扬“什么都比不上上一瓶可口可乐”。虽然讯息相同，但诉求对象却是截然分开的。

一位名叫摩斯·肯特的华盛顿公关人，是个肤色较浅、条理分明的黑人。他受顾于可口可乐，成为巡回“大使”。公司让他出现在五十年代为数不少的黑人场合。他一年为可口可乐出席上百场大会。

此外，可口可乐还激励南方的装瓶商聘用非同一般的黑人作为业务代

表。面对爆炸性的种族局势，公司必须小心翼翼地同每个人做朋友。

负责广告事务的斯诺吉，抱怨“每个人都一直要求可口可乐采取坚定的道德立场”。他说：“我们当然很愿意这样做，但是事实上，可口可乐是需要面面俱到的。”他特别提到，黑人的可口可乐消费量占据了南方市场30%的比例。“看在上帝的面儿上，就让我们继续卖可口可乐给任何一个有食道的人吧！”

可口可乐小心谨慎的处理，使得任何重大灾难都得以避免了。一如既往，决定可口可乐公共立场的，是企业利润。五十年代还产生了劳工问题。在田纳西州，好战的工会分子在当地报纸上大登广告，声称“可口可乐是由破坏罢工的人所生产的”，工会成员用刀和枪割破、射穿可口可乐卡车的轮胎，还在销售可口可乐的超级市场里放置炸弹。在休斯敦，装瓶商雇来巡逻队，护送可口可乐卡车，要是遇到“破坏分子”，他们就奉命“格杀勿论”。

可口可乐和百事可乐在向着六十年代的迈进过程中，展开了一场争夺世界霸权的殊死大战。

可口可乐与百事可乐的销量之比，已从过去的三倍减少到两倍。而且正如一位评论家所说，“过去远离人群的庄严高贵已经消逝了”。

可口可乐的高级大员们自我安慰似他说：两强激烈竞争，对双方的销量都有利，损失的只能是其他饮料商。

这种说法姑且不论，有一个事实是，历史悠久的可口可乐，永远也不能再唯我独尊了。

遍及世界的广告诉求一败涂地之后，麦肯公司的广告人发现了有效的广告主题。莱茵儿姐妹在广播和电视里唱歌，力劝消费者喝“真正清爽”的可口可乐，暗示百事可乐是达不到同等效力的。可口可乐是“好滋味的标志”，这一口号身兼三重任务，既代表可口可乐无所不在的招牌，又指出可口可乐消费者细致的鉴赏能力，还道出了可口可乐尝在嘴里的好滋味。“餐橱里的派对”，把可口可乐描述成诱人的冷盘、水果沙拉和后院烤鸡的好伴侣，直接对超级市场的销售做诉求。此外，可口可乐还将这种饮料和丽兹小饼干摆在一起，而且给媒体食物版的主编寄去一整套照片、食谱和派对游戏的设计方案。

可口可乐针对青少年市场推出的“空中传真俱乐部”在五十年代末期成为最新潮的创新活动。

地方DJ在播放全美四十大热门金曲的电台上受到广泛的欢迎。可口可乐公关公司和麦肯广告公司联袂合作，利用DJ们的强大吸引力，以流行音乐和适当的苏打饮料等主题作为中心，共同创办了速成的青少年“俱乐部”。

麦肯公司的一位广告人回忆说：“我们给他们一些话题，制作一些名人访问录音，然后，DJ可以把他们自己的声音加在里面，听起来像是在对谈。这样做，简直就像秋风扫落叶一样有效。”

到一九五九年底，这种俱乐部已遍布全美三百二十五个城市，会员超过两百万人。各地的可口可乐装瓶厂每周都为他们举办舞会，电台则提供音乐和娱乐节目。

装瓶厂经理及其夫人多半一起出席舞会，以确保灯火通明，确保没有比可口可乐更抢眼的饮料出现在舞会上。

投资在“空中传真”上的一百五十万美元是值得的。在青少年市场上，可口可乐开始超过百事可乐，处于领先地位了。

百事可乐总经理斯梯尔面对可口可乐的战术，再度加大力度，希望鼓动装瓶商的努力。斯梯尔比任何人都更有资格称得上是扰攘五十年代的缩影，他在一九五五年娶了影星琼·格洛芙为妻。格洛芙是三十年代可口可乐的广告女郎。这对夫妇过着旅行生活，每年跑十万里路，一国复一国地主持百事可乐装瓶厂的落成仪式。至一九五七年，他们访问的国家已达二十个。这位女明星所到之处都手拿一瓶百事可乐。她受到影迷们的疯狂欢迎。

格洛芙的女儿格丽斯回忆她母亲时说：“她在记者招待会上，身旁放着几瓶百事可乐。她在电视节目中，总是在后台摆几箱百事可乐；而且，她无论在何时何地接受任何采访时。都会不忘提到百事可乐。”

格洛芙在公众场合是她第四任丈夫的完美妻子。但是斯梯尔得到她可不是轻而易举的，他因此而债台高筑。于是这位总经理发疯般地进行提高百事可乐销售量的努力。

一九五九年，他在美国进行了一连六个星期的旋风访问。这场他自封为“广告美国”的访问，耗资二十万美元。他希望能激发装瓶厂的士气。

四月十八日，斯梯尔在这场令人精疲力竭的旅行访问结束的第二天晚上，因心脏病突发而去世。此时离他的生日还有两天。

斯梯尔的遗孀很快加入董事会，这位电影明星要证明自己是“公司的宝贵资产之一”。最后，她又为百事可乐跑了三百多里。

几个月后，远在半地球之外的美国副总统尼克松，同苏联领导人赫鲁晓夫激烈地争论美国资本主义的优点。尼克松尽管面临非常紧张的局面，但他依然履行了他对百事可乐国际销售部主管唐·肯道作出的承诺。他把赫鲁晓夫领到百事可乐的摊位上，甜言蜜语地哄骗这位苏联领导人品尝一下百事可乐。摄影记者的镁光灯闪烁着。全球各地的头条新闻宣称：

“赫鲁晓夫学会社交。”

这一次，可口可乐拒绝参加共产党国家举办的展览，所以他们的饮料没在苏联露面。

尼克松作为力美国英勇辩护的英雄回到国内。但是这位百事可乐的朋友在稍后的总统竞选苦战中，输给了可口可乐的朋友肯尼迪。

三

可口可乐非常需要一个广告文案撰稿人——一个像阿奇·李那样的撰稿人，因为仅凭决心是很难维系源源不断的行销动力的。

战后婴儿潮中降生的那一代已接近青少年的年龄阶段，促使可口可乐广告小姐不得不寻觅另一个广告主题来配合这些心性未定、不断爆发精力的青少年。

可口可乐聘请前任俄克拉荷马小姐爱妮娜·布赖恩主唱可口可乐广告歌。这位歌星刚刚接受洗礼成为重生基督徒。她在传统的可口可乐演唱方式中，又加进宗教虔诚和性诉求。

可口可乐取消了对欧齐和荷瑞尔电视影集的广告赞助，转而购买新的电视时段，宣告对五十年代的道别。

爱妮娜·布赖恩像一只小鸟般清脆地唱着：“只有可口可乐给你清爽宜人的全新体会。”

总裁泰立一九六二年认为他观察的结果是，麦肯公司制作的广告为求达

到在“科学和数学上无懈可击”的境界，已经迷失了方向。因此，他要求可口可乐“忍着痛苦，重新评价自己的广告活动”。

在过去的一年里，可口可乐展现在公众面前的形象，不是滑雪吊车上的清爽饮料，就是表面漂着冰淇淋的饮料，要不就是游泳池畔的饮料。

泰立抱怨说：“我们一直用一片柠檬来点缀可口可乐，要不就是把可口可乐当作鸡尾酒中的主要成分来卖。我们快要看不情自己的面孔了。因为想要讨好每一个人，而在这个过程中，却使得形象变得朦朦胧胧、混沌不清。”

泰立希望一九六三年的广告推陈出新，“提升可口可乐的地位，而且让可口可乐十全十美”。

为了找到正确的促销方式，麦肯公司已经花了近三年的时间深入研究、寻寻觅觅，《商业周刊》的记者形容他们是“游过动机研究的深海”。他们发现，可口可乐扮演的主要角色是社交催化剂。

麦肯公司雇佣了一名身材修长、谈吐斯文的青年人比尔·别克担任可口可乐广告文案撰稿人，这位抒情诗人来自德克萨斯州的富裕家庭，总是系着名牌蝴蝶领结。

麦肯公司希望别克将研究成果转化成广告歌词。别克深罕众望，成为麦肯期盼已久的另一个阿奇·李。他展现出令人不可思议的神秘能力，直捣美国大众内心深处长达二十年之久。于是，麦肯公司制作出一九六三年的广告：“可口可乐相伴，万事更顺心。”这个口号引进“一目了然、一样声调、一种诉求”的广告方式，从此称霸六十年代。喝可口可乐，

“万事”更如意，虽然语意模糊，却相当适合可口可乐传统的全面诉求。

一个深受广大欢迎的民歌团体“聚光灯”唱着别克快乐的广告歌：“喝可口可乐，食物更美味，有趣更有趣，使你更如意。”

这个无似不包的广告诉求，涵盖以往所有的广告表现方式。在这个广告诉求下，不论是冰淇淋漂浮在可口可乐上，还是滑雪山坡上的清爽饮料，都解释得通。正如一个麦肯广告人所说：“这个广告试图去‘贴近’，以赢得年轻人的好感。但也不致于贴近得太过火而导致对其他年龄层的人的疏离。”

可口可乐的广告逼得百事可乐焦头烂额。百事可乐的一个资深人员说：“万事如意广告快逼死我们了。不管我们说什么，他们总会说：‘对，不过说可口可乐万事更顺心呀！’”

除此而外，还有一个重要的广告副题，强调了可口可乐产品的神奇特质。举例而言，在一个镜头里，可口可乐突然使一个男孩破涕为笑。另一个镜头里，一对男女共饮一瓶可口可乐，保证两人永远相互奉献。麦肯广告的确成功地让可口可乐变得“十全十美了”。

百事可乐用一个十分有效的广告来反击可口可乐。这支偶然不同于过去单调无味的社交广告的新电视广告，由BBDO广告公司的约翰·波根制作。在广告中，一辆摩托车风驰电掣而来，飞车攀顶后急速滑下，爆出戏剧性的声音，划破短暂宁静的间奏。在一阵夸张的喇叭音乐之后，琼妮·桑玛思献媚的声音传向顾客：“醒来！醒来！你身在百事可乐年代！”

百事可乐的新广告运用了创新的制作技巧：手拿的摄影机、不是演员的“真正”加州孩子、一架直升飞机和百事可乐贩卖机齐飞，浑然天成。百事可乐的广告跟战后的婴儿潮有效地融为一体，也同肯尼迪总统在就职演说中所期许的“新一代”打成一片。

可口可乐和百事可乐的广告发展动力已经形成。可口可乐广告总是集中

在产品身上。他们的广告主题融合了生活形态和产品特色，但其实广告中心是可口可乐。“演员不是明星，可口可乐才是明星。”

百事可乐的广告则粗鲁无礼、大声嘈杂、提倡性感，不以产品为中心，而以顾客为焦点。“如果你喝百事可乐，将会开始受人欢迎，成为新一代的一部分”。百事可乐试图凭借生活形态广告来赢得七千五百万婴儿潮孩子的心。

可口可乐的日本版广告歌比美国版广告歌还要平淡无奇，却一炮打红。

可口可乐在一九六四年的东京奥运上大出风头，同时装瓶经销商赞助日本电视报道。第二年可口可乐赞助相扑冠军大赛，用一个如相扑选手般大小的巨型可口可乐瓶子作为比赛的奖杯。可口可乐在日本的销量每年几乎成倍数增长，至一九六五年已接近两千万箱。

可口可乐海外销售量暴增，加上海外每年新设约四十个装瓶经销公司，海外销量日益膨胀，至一九六五年，海外营外额已占总营业额的45%。

可口可乐在奥斯丁的领导下，海外营业走向标准化，管理步入正轨。

除了英语、德语、法语外，可口可乐用包括非洲祖鲁语在内的六十多种语言大做广告，正如奥斯丁在一九六三年所作的评论：不论方言种类，广告是“一种世界性语言，一种世界生意语”。

奥斯丁说：我们过去是在海外设分公司的美国公司。而今天，我们是一个多国企业。为了加速决策的确定，可口可乐全球出口公司经理在奥斯丁分权管理体系中的自主权日益增大。

可口可乐投以更多的心力来为新开发的减肥饮料寻求适合的包装和名称，负责销售这种饮料的子公司芬达公司的最高负责人汤姆·劳认为应该命名为“减肥可口可乐”。

然而，奥斯丁转向可口可乐巨大的电脑主机里寻找适合的名字。电脑提供出二十五万个随机组合的三个或四个字母组成的词。这样兴师动众的结果是终于制造出了“记录”这个名字，这个名称简洁易记，而且迥然不同于可口可乐这一名称，同时还暗示消费者注意体重问题。

可口可乐在杂志广告中向公众介绍“记录”饮料。广告同问：“只有一卡路里，味道怎么还这么好？”

可口可乐谦卑地向装瓶经销商解释：可口可乐并不想“伤害现有的可口可乐装瓶事业”，但是为了避免竞争对手将这个重要市场据为己有，不得不被迫推出这种减肥饮料。

自从一九五三年以后，可口可乐的刊物《享受人生》就一直深受欢迎。这本杂志包括插花、布置餐桌、准备食物、青少年娱乐以及各种不同的小手艺。用可口可乐瓶子插花，吸引了全美各国的园艺爱好者和精打细算的家庭，刊物编辑部每周都收到五百多封读者来信。

六十年代中期，性别歧视兴盛于美国。可口可乐的“微笑女郎”促销活动颁奖给最“性感”的佳丽，而“曲线玲珑的小姐”则为可口可乐装瓶商代表大会增添性诉求。

六十年代末，可口可乐为了重新回到时代前端，聘请电影《无尽复日》的创作者普鲁斯·布朗来诠释一九六八年版的“喝可口可乐，万事更顺心”广告。

在诠释性电视广告镜头里，几个加利福尼亚州的冲浪入在畅饮可口可乐。“这个世界里总有人可以水恒地屹立在浪尖上。”布朗用哲学家式的口

吻旁白，“或许，这正可以用来解释为什么可口可乐是全世界最受欢迎的饮料。”

瞩望七十年代，可口可乐积极地寻求另一个涵盖一切的新的广告主题，青年抒情诗人别克再次交出一份完善的广告隐喻。

麦肯广告公司的心理研究专家提出的报告说，年轻人看不起伪君子 and 骗子，他们重视真实自然的感觉。基于这样的研究成果，别克创作出“可口可乐才是真的”的广告。

这句微妙的口号隐含对百事可乐的讽刺，暗示百事可乐是一场骗局。可口可乐的这个新广告反应了嬉皮士无所不包的期许：我行我素。这首广告歌暗示你：可以拿着真的可口可乐我行我素。

广告摄制组用摄影机的特写和仰角来为可口可乐拍摄配肩“歌曲的纪录片式广告，强调每一个镜头。

一九六九年十月，第一个“可口可乐才是真的”电视广告首次亮相。第一个镜头应该算得上是可口可乐的第一个种族融合的电视广告镜头：一群黑人和白人青少年在曼哈顿一起打篮球。”然后，镜头一路跨过美国，展现出平静的乡间小路、风车转动的农舍、小木屋，年轻美丽的女人、美国国旗，以及加州海滩。

这个广告暗示：这才是真的美国；晚间新闻里的暴力不和谐镜头，不是真的美国。

在奇迹式地喊出一个口号的同时，可口可乐又向鹰派和鸽派、国家自卫队和嬉皮、父母和儿女提出诉求。广告虽然相当创新，但仍旧是建立在根深蒂固的可口可乐传统之上的。虽然广告朝向“生活形态”和感情议题发展，但可口可乐还是这场表演的明星。总裁奥斯丁有点不合逻辑他说，新广告“强调产品，而不是个人，才能反映可口可乐了解少数民族和社会上其他人的感受。”

一九六九年，当“可口可乐才是真的”广告充斥广播电视时，可口可乐同时进行了一次大整容。结论是，他们过去把那块无所不在的广告招牌做得太好了。

可口可乐新任广告部主管埃克·荷伯特最喜欢从办公楼的窗口指出亚特兰大闹市区。“可口可乐有十一块广告牌在那里。”他说，“但就算大多数人知道自己在找什么，也只能找到两三块。”无数的可口可乐广告招牌都已消失在背景中。

一块老旧破烂的红碟形标志和五颜六色的广告牌竖立在城市的贫民窟和人烟稀少的荒郊野外，尤其引起可口可乐人的关切。他们聘请了一家纽约的设计公司，为可口可乐重新设计更“摩登”的外形。

这个计划的代号为“雅顿”，意指著名的雅顿化妆品。就如公司的一份备忘录所说，这次整容“是把可口可乐的裙子缩短一点，把脸上的皱纹拉一拉，做个新发型，呈现出全新的摩登面貌”。

新设计的方形招牌，展示出一条白色的“动力丝带”——辉映可口可乐瓶子的玲珑曲线——环绕在传统的文字标记下，同时，将简单的一句“喝可口可乐”改成“享受可口可乐”。对于这家注重形象的公司而言，这句话显然更合适。

一九六九年十月，在全国装瓶经销商代表大会上，可口可乐向大家介绍公司的新面貌和“可口可乐才是真的”广告。这是继一九三九年《乱世佳人》

在亚特兰大首映以来，这个城市最大的一次声光表演盛事。

一九六九年，可口可乐的利润达一亿两千多万美元，而广告费用与此悬殊不远。尽管如此，但在一个竞争激烈的市场上，利润越来越薄是必然的。可口可乐已在一百三十五个国家销售，海外机会显得无穷无尽。

二九七一年夏天，地球日过后的一天，示威人士来到位于北街的可可口可乐总公司，倒了几大堆可口可乐回收瓶。

一九七一年的一项调查宣称，不回收的可口可乐瓶子构成全美 5% 的固体垃圾。

可口可乐作了一个自圆其说的解释：倘若可口可乐再回头使用回收瓶，而百事可乐却维持现状，那么无疑于搬起石头砸自己的脚。消费者只不过在抽象的层面上要求停止制造垃圾，事实上他们内心里还是希望在家中享用一次就丢的方便。

为了减缓外界批评的紧张态势，可口可乐开始力劝人们自己做回收工作，并指出大多数直销可口可乐的装瓶经销商都将玻璃瓶和纸还给供应商加以再利用。

可口可乐广告小组推出广告板，巧妙地玩了一次文字游戏：“如果你爱我，”展示着可口可乐瓶瓶罐罐的广告牌劝告公众，“就不要离开我。”为了吸引大众的注意力，可口可乐甚至自动打破了不得公开性暗示的诫规。“弯下去一点点。”一个广告略带嘲弄，展示一个漂亮女郎弯腰捡起一只瓶子时的美臀。

一九七一年，“别克将“这才是真的”广告歌重新改写成一首安静的民歌。歌曲结束后，语调温暖的旁白告诉观众：“什么软性饮料都比不上一瓶可口可乐，可口可乐让所有人欢聚一堂。”最后一个镜头是，一瓶可口可乐舒服地斜倚在另一瓶可口可乐上。

别克制作这个广告同过去一样，时机完善无缺。广告于二月份播出。同时，别克着手修改另一个版本的“这才是真的”广告歌。这一版广告歌将社会对友谊和兄弟之情的渴望，延伸到美国本土以外，在各国人士共处一地的想象中，团结全世界，前黑人合唱团成员比利·戴维斯加盟这个广告制作小组，谱出这曲受到空前欢迎的电视广告音乐。

在意大利的一个小山坡上，可口可乐聚使了来自世界各地的两百多位青少年，他们直视镜头，诚挚地唱出：“我想为全世界买下一栋房屋，用爱来布置房间，种苹果树，养蜜蜂，再养一群雪白的鸽子。”

这些新面孔，身着各自祖国的传统服装。排列整齐的倒三角形，每个人手上都拿着一瓶可口可乐。

一群理想的青少年面对疲惫的世界低唱抒情歌曲的景象，就如同在户外的教堂低吟赞美诗一般。而他们手中紧握着的可口可乐，是充满希望的和平护身符。如同可口可乐要为移民工人造房子一样，可口可乐也想为全世界寻觅一个家。当嬉皮士回归山坡上的农场，别克的歌词说到种苹果树和养蜜蜂。甜美的歌声继续唱着：

我要让全世界唱出和声美妙的歌，
我要为全世界买一瓶可口可乐，
让可口可乐与你为伴，
可口可乐才是真实的，

.....

这个广告于一九七一年九月一经播出，立即轰动社会。公众寄来的索取唱片的信件，几乎淹没了总公司和装瓶厂。

由于广播电台拒绝为广告歌曲免费宣传，所以别克修改了歌词，删掉一切提及可口可乐的语句，然后由“新寻觅者”合唱团重新灌录一次。

当这张唱片获得畅销金曲排行榜的冠军时，一个仓促成军的“山边歌手”合唱团发行了这首歌的乡村西部版。

到一九七二年初，短短的几个月时间内，这两张唱片一共销售了一百万张。《新闻周刊》杂志用讽刺的口吻称这是“一种万无一失的下意识广告”。尽管歌词不曾提到可口可乐的名字，但每当听到这首歌，大家都会自动想起这种软性饮料。

可口可乐的一个新广告“进来吧，可口可乐”，以美国、意大利、英周青少年尽情畅饮可口可乐的镜头为主。

可口可乐还在日本推出略带甜味的佐治亚罐装咖啡、电视广告则是一场《乱世佳人》的笑闹剧：白瑞特舍弃斯佳丽，选择了佐治亚咖啡。

当百事可乐进军重要的家庭市场，抢先推出一点五公升和两公升的宾特瓶装时，可口可乐国内市场停滞不前。

可口可乐花掉八万美元赞助百老汇舞台剧《坚文法尼亚街一六号》的演出。但是才上演七次就永远谢幕。这是可口可乐迷失方向的一个征象。《纽约时报》剧评家批评该剧“既繁琐，又简化”。

在可口可乐换上黯淡无光的“可口可乐增添生命力”，的广告的时候，百事可乐却恢复了过去的水准，推出新咒语“今天百事可乐”。一如过去，可口可乐继续以产品为中心，而百事可乐则把重点放在生活形态上。

可口可乐通过“摩德加计划”向三大电视网购买了大量广告时间，以阻挡百事可乐的攻势。“只喝一小口不够”，可口可乐的另一支广告则是由一个得克萨斯州的老头演出：他抱怨喝百事可乐的纽约佬“怎么啜吸一小口，穿着紧千马裤和尖头蜥蜴皮鞋”。其他广告则试图将“百事挑战”丑化成荒谬可笑的一件事。

可口可乐模仿挑战者的广告产生了负面效果，百事可乐和观众都感觉出可口可乐慌了手脚。可口可乐的技术人员在亚特兰大自行举办秘密比赛，结果令人感到恐怖：他们发现85%的消费者喜欢百事可乐，仅有42%的消费者觉得可口可乐的味道比较好。

可口可乐的国内市场占有率一直不见成长，而百事可乐的市场占有率在七十年代则持续上升。一九七七年，百事可乐的广告预算经费首次超过可口可乐。第二年夏天，尼尔森调查数字显示，百事可乐在超级市场零售头一次打败了可口可乐。

一九七九年六月，受到沉重打击的可口可乐装瓶经销商在旧金山举行大欢聚活动。

装瓶经销商们明启，他们首先需要有一个十分有力的广告活动。麦肯广告公司能够成功地完成任务吗？

新广告开始在巨型屏幕上播放了。“喝可口可乐，微笑一下，”兴奋活泼的年轻人喝着，“让我感觉舒畅，让我感觉愉快，喝可口可乐，微笑一下。”他们精力充沛，满场热舞。可口可乐嘶嘶冒泡，汩汩流出。

台下观众随着节奏用脚打着拍子。他们感觉这真不错，听起来像是别克的作品，尽管最近他已离开麦肯自行创业去了。

行销人比尔·凡隆在播放下一支广告之前向大家作了一个解释性的发言。他说：犹如大家一看到粗旷的牛仔就会想到万宝路香烟一样，可口可乐也可以拥有“微笑的美国人”；但不是一个随随便便的微笑，“一定要从产品本身出发”，以产品为“英雄”，可口可乐带给你微笑。

大多数广告中排演出的微笑十分明显都是挤出来的，但有一个是例外。其他广告模模糊糊一闪而过，而这个广告却传达出一个温暖的故事。在这一广告中，匹兹堡“钢人”队里负伤的黑人橄榄球队员“恶人”乔·格林一瘸一拐地在球场的长廊上走着，准备回更衣室。一个有着一张月亮般脸蛋的害羞的小男孩，拿着一瓶十六盎司的可口可乐，怯生生地在背后叫：“格林先生，格林先生。”战败的格林稍稍侧身：“什么事？”小男孩结结巴巴：“我只是想要告诉你，我觉得、我觉得你是最棒的球员。”格林不为所动，只是含混不清他说了句“对啦”，就转身离去，小男孩情急之下，一时想不出该怎么说，就把可口可乐给格林喝，但格林谢绝了。“没关系呀，”小男孩坚持，“拿去喝嘛。”格林默默地依了小男孩，脸上的线条柔和下来，他举起可口可乐，一饮而尽。音乐响起来，欢快的声音和谐他说：“喝可口可乐，微笑一下。”当小男孩沮丧地走开时，通体舒畅的橄榄球员大喊一声：“喂，小朋友！”然后把自己的紧身套头球衣丢给他。格林的脸上挂着不可思议的微笑，世界再度变得美好，他走向更衣室。

格林透露，拍摄这支广告使他饱受了三天的折磨。部分原因是演小男孩的十岁的汤米·欧肯真的害怕格林，所以老是忘掉对白台词。最后一天，这位球员一连吞下十八瓶十六盎司的可口可乐，仍然笑得出来。

“恶人”乔·格林的这出“戏剧”立即轰动全场。这支广告按计划要等到一年后才播出。但急不可耐的装瓶经销商们当场“围攻”凡隆，强烈呼吁立即播出这则广告。

这则广告播出后，成千上万的观众都公认这是他们看到的所有广告中最精彩的一则。他们写信向可口可乐致谢。新闻媒体也同样喜欢这则广告。《新闻周刊》、《人物》、《运动画报》、《纽约时报》纷纷报道“恶人”乔·格林的表现。这位“钢人”队球员兼可口可乐演员则在《早安，美国》和《今天》等电视节目上亮相。电视台从这则广告获得灵感，预备拍摄成电影。

前百事可乐的一位广告制作人用悔恨和沮丧的口吻评论道：

“完美的广告。”

带着这则新广告，可口可乐迈着凝重的步伐，跨向八十年代。

路漫漫其修远兮。迎接可口可乐的，将是一段新的历程。

第五部 跨国企业时代（1980 年以后）

克里保罗·古斯但的确为儿子感到自豪。——罗伯特没有去古巴这个蔗糖王国安享基业，而是应聘到了可口可乐公司作工程师。那年他刚满 21 岁。

罗伯特以后的发展远远超出了父亲的梦想。他当上了可口可乐的总裁，并在短短几年中将这一国际驰名的饮料改头换面，让它变得“难以抗拒”。

然而，罗伯特对可口可乐配方的改革引发了不小的争议，这甚至让父亲克里保罗感到一阵犹豫：儿子是否做错了？

在一次与儿子独处时，克里保罗在扯了一通家常后，忍不住提起了这件事。

第一章 再次出击

黛安娜·史密斯，像许多可口可乐人一样，这个亚特兰大人热爱工作，勤勤恳恳。但她对公司八十年后的严苛禁令很不理解，违抗了警卫的阻拦，走进公园，在长板凳上吃完午餐。尽管董事长夫人奥丝汀不希望这样做。

余怒未消的史密斯回办公室后给董事长奥丝汀打了一封抗议信。言说自己对公司现行政策的不解。并在信未签上了全名。为了做到万无一失，她同时给大老板洛普打了封匿名信。

这位小人物的信连同一周前发生的一件令人不快的事让洛普异常震惊。不久后，克鲁曼飞机公司打电话给洛普办公室，说奥丝汀夫人刚订购一架飞机，以方便她到各处抄购艺术品。更让人震惊的是：五月二十八日，可口可乐宣布发行一亿美元债券，以支付新建大楼用款。听到这个消息，洛普立即招见奥丝汀，要求他明年辞职，并且让其立即推荐继任人选。惊讶万分的奥丝汀提名伊恩·威尔逊为新总裁。而一些高层主管提醒洛普，若威尔逊继任，可口可乐不会有有多大变革，而可口可乐需要一个崭新方向。

五月二十日，董事会紧急商议后指派罗伯特·古斯坦为新总裁，这令不少人大吃一惊。一方面，因为古斯坦名声不够响。另一方面，还在于古斯坦是技术人员，缺少业务经验。但是，一些圈内人士，如琼斯就并不惊讶，他对古斯坦的能力和智商毫不怀疑。他与古斯坦过从甚密。助手这样，身为大老板的洛普也大受影响，愈来愈激赏古斯坦，他甚至感觉从这个古已人身上，看到了自己刚接手可口可乐的影子。

古斯坦跟这位大老板家庭背景相仿，均是富商之子。他从未忘本，至今还记得从祖父那听来的古巴谚语，他诚实，当然也很能干。他对洛普的尊敬是诚恳的。洛普简单的格言，有时让古斯坦联想到自己的祖父。

爱打听小道消息的记者们从古斯坦的升迁史里感触很深。当古斯坦入切赛尔军事学校时，英文一点不懂。为此，他把英文电影看了一遍又一遍。在这个过程中，他逐步领会了美国语言和文化价值。他的自律性让他很快在学位上超越了其他人。“老师总表扬我的句型结构，说它们总是那么正规，完美。”古斯坦回忆说，而他的确花了不少时间，下了不小的功夫。到一九四八年底，古斯坦已经可以代表毕业生在大会小会上致词了。不久后，他又以全班第十名的成绩毕业于名校那鲁大学。

可口可乐同事对古斯坦的评价更高。他干练，勤奋，有时甚至有完美主义的倾向。一位曾经共事的员工说：“他好似能看到每一处的灰尘。”古斯坦外表温文尔雅，但有时仍然显出冷酷。他极度实际，曾声称：“人类大多数情况下都是自私自利的。”但他并不固执，有时也会择善而从。他兴趣在工作之外并不多，如游泳、阅读，但有一点令人惊讶，这位纯正的古巴人居然也爱好乡村音乐。

当有人问起倘若可口可乐领导人会选择什么时，古斯坦的答案可谓出人意料。“我也许是企业管理学校的一个好老师。”他让学生参阅的读物不是《向卓越进发》而是《卡拉马佐夫兄弟》，他的回答既显示了他在知识方面的广博程度，又显现出他对哲学和宗教的关切。古斯坦认为自己最好的特点是：“我非常毅力。”但同时他但承自己有时欠缺耐心。这两大特点颇似他寓言里言及的两只老鹰，喜欢攻击，不愿意消极等待。

古斯坦于一九八一年接管了大权。但最初的一年里，他并无实权。他便

利用这段日子巩固自己的权力，并寻找能协助工作的伙伴，他把目光对准了唐·金，希望他能成为自己的行政官员。

同时，古斯坦要压制威尔逊的势力。他告诉记者：“权力重心应属于我和唐·金。”他指出，威尔逊掌管的加拿大和亚洲领域的销售业绩，只占整个营业额的15%，且利润不高。不久，威尔逊又卷进了一场“绿卡”丑闻中，古斯坦在这场纷争中可谓“不偏不倚”，但为此威尔逊不得不在风雨中独自挣扎。

同样，关系到可口可乐名誉的一个事件爆发后，威尔逊猛然发现自己未脱掉干系。经过一系列的打击后，威尔逊不得已离开了可口可乐。有意思的是，古斯坦接收了威尔逊在桃树高尔夫俱乐部的衣物柜，这是炙手可热的象征。

同时，为了制定一份崭新的发展战略，古斯坦干起了负这时才会干的一件事：熬夜学习。自修会计、经济学。助理财务长山姆对这事印象很深：“他常二十分钟到我办公室一次。”

古斯坦认为公司员工在注重市场占有率的同时忽略了利润。百事可乐耍了个滑头，让可口可乐的员工们忘却了投资抵现率才是该奋斗的目标。实际上，敢闯敢干的古斯坦于一九八一年一月说服了洛普，用高蛋白玉米替代了白糖。古斯坦逐渐表现出自己能融合技术方面的背景和对成本效益的正确认识的特长。

洛普接受古斯坦的建议过程并不平坦。这位让人尊敬的老人不能理解古斯坦的讲解和说明。倒是希比利用了一句“还不跟三十年代批准甜菜糖浆一样吗？”才让老洛普疑惑全消，很快便同意了古斯坦的建议。

为了吸引经销商，可口可乐瓶装公司负责人布莱思想了个法子：糖浆节省下来的成本费，让签订新合约的经销商享受。对拒签新合约的经销商，则仍遁旧例。

可口可乐的这一举措却激怒了比尔·史密斯。他不理解可口可乐这一看起来跟“瞒天过海”差不多的行径。他想上诉到法院，并希望找个好律师。然而能够跟可口可乐这种大公司对着干的律师少之又少，希望微乎其微。

或许是上帝的旨意，这位商人找到了艾密特，这位律师以敢“碰硬”而闻名。知道这事的律师都对艾密特的行动异常惊讶。“你疯了吗？”一位同行质问他。但艾密特在重重压力下于一九八一年代表史密斯和另外七名经销商。向法院正式上诉。

经销商的行动取得了不大不小的成功。参众两院通过了有利于经销商的法案。

自此，不少经销商在长时间维持低价销售后，价钱也开始扶摇直上。但唐·金和古斯坦都一再表示，他们不想成为经销商的长期老板。

一九八一年，百事可乐公司决定把“接受百事挑战”推广到全国各地，并希望能继续保持七十年代沿续下来的百事在超级市场方面的领先地位。面对这一攻势。可口可乐当然不肯示弱，他们用满载可口可乐饮料的卡车绕行百事可乐的装瓶厂，意图很明显，向百事可乐示威。可口可乐并且邀请丑星格伦在可口可乐聚会上挥锤击碎一台百事可乐贩卖机。

早在七十年代末，古斯坦就试图发明一种以糖为基础的可乐新配方，以击败百事可乐，然而没有成功。机敏的古斯坦迅速将注意力转到了制造减肥饮料领域，因为当时该饮料已占整个饮料市场份额的两成。古斯坦慧眼识才，

选中了兹曼，让这个能讲多国语言的墨西哥人应付他的前雇主的血腥挑战。一九八二年二月，兹曼开始了“哈瓦计划”，积极运用可口可乐的“品牌资产”，力图使可口可乐的新产品——健康可乐形成一种“产品线延伸”。

可口可乐的老员工们还记得，当一九三六年，几个大胆的工人建议奥丝汀把新生产的“记录”减肥饮料以可口可乐冠名时，这位总裁怒不可遏。而现在，要用可口可乐给这个已畅销几十年的饮料命名时，会不会因为这冲淡了品牌的力量，混淆了购买者的感觉，甚而打击本已士气低落的经销商呢？这真是一个棘手的问题。

但兹曼等人深信：健康可乐的上市会为可口可乐注入活力。兹曼在一份备忘录中说：“在过去几年，可口可乐渐渐迷失了方向。”大胆推陈出新可以给这种形象造成巨大的冲击，并重振经销商的士气。健康饮料是低成本、高利润，这朵美丽的鲜花将使可口可乐更为迷人。最后，这位墨西哥人的结论是：“这可能是一颗重磅炸弹。”

同年四月，奥丝汀却给了兹曼一个神秘的指令，要求搁置计划。古斯坦不得已向洛普求援。他吸取了以前的教训，要赢得老头子首肯，必须用最经济的名词。此外，洛普的耐心也相当有限。古斯坦告诉洛普：“尊敬的先生，若我们再没有反应，不久后，可口可乐公司就得改名为‘记录’减肥可乐公司了。”洛普这一次十分爽快地同意了古斯坦的计划。但奥丝汀仍不善罢甘休。洛普运用自己的影响加快了古斯坦上台的进程。

古斯坦旋风

古斯坦上台不久，即在亚特兰大的公司年度会议上要求各地经理将五年计划改为三年。同时，古斯坦向部下提出了一个又一个问题。部下们的答案让古斯坦感觉没有多少人在真心关切投资报酬率。

古斯坦费心制定了一个策略声明，以重整公司。古斯坦在正式接管可口可乐公司不到二个月，就召集了全球最优秀的五个经理到山清水秀的棕榈泉开会，并向他们许诺，可口可乐被动的日子业已结束了。

古斯坦屡次强调：“一些不适应新政策的人——不论他是谁，都有被炒鱿鱼的危险。”他甚至考虑，重新配制可口可乐任何一种产品。

古斯坦向高级部下、记者、普通员工散发了那份“八十年代战略”的计划书。在这份周密的计划书中，古斯坦宣称，“利润率必须大大超过通货膨胀率。”可口可乐还会选择对一些服务业进行投资，而这些服务业要跟可口可乐形象相般配。

古斯坦真是说到做到。一些不重视利润的高级主管以及那样对抗古斯坦权威的经理相继被撤职。这一系列行动取得了令人高兴的成效：古斯坦计划提高国内市场的利润，使大多数瓶装经销商的海外收入渐渐增加。

经过一段时间的准备，由拜根制作的“这就是可口可乐”广告亮相了。拜根以前是百事可乐的宣传企划人员，转投可口可乐后不久，他受加拿大一个可口可乐广告影响，制造出了全新的可口可乐广告，“这就是可口可乐”广告节奏明快，效果很好。

古斯坦和唐·金非常欣赏这个广告。但播映前有一段不大不小的插曲。据制作那个加拿大可口可乐广告的人透露，原广告是为NBC制作的。但古斯坦显然宽宏大量，他并不反对这个可能伤害了可口可乐自尊心的广告，因为

“它精彩极了。”

可口可乐于二月四日晚九时十五分在全美三大电视网同时播放了这个广告。到当晚，已有约一亿五千万美国人听到“这就是可口可乐”的口号。这首广告歌曲甚至成为不少学生营火晚会的进行曲。

古斯坦为这个广告欢呼不已，他认为这个广告恰如其分地介绍了他的功绩。广告创意也很新颖，不说明可口可乐具体是什么，给消费者留下了发挥想象力的空间。

与此同时，古斯坦找到了黑人明星科斯基做他的“推销炸弹”。他为科斯基设计了两个感人的广告，让科斯基现身说法，说明喝了可口可乐之后，肠胃清爽，感觉特棒。有意思的是，科斯基在一个广告中还百事可乐饮料的广告提出了置疑。“这个不显示选择可口可乐的人的广告，明显地对消费者进行了错误引导。”他说。

科斯基参演的这个以“接受百事可乐挑战”为主旨的广告于一九八三年停播。这位黑人明星真是一个“千面人”，拜根回忆说：“摄影机一开动，他就浑身都是戏。”科斯基也曾自豪地宣称，“我是可口可乐最好的推销明星。”一九八三年，科斯基买下了费城经销商的部分份额，以实际行动进一步参与了可口可乐的进程。

古斯坦在广告轰动造成的热效应中，审时度势，把触觉伸向了娱乐业。——更深层次的原因是，古斯坦在求学时就深受好莱坞的影响。不过，当可口可乐以当时市价两倍的七亿五千万购下拥有一千七百多部经典影片的哥伦比亚电影公司时，还是让人吃惊不小。

一些财务分析人员却对这笔交易不甚满意，出价过高，并且饮料公司搞电影纯属外行。几天内，可口可乐股价下滑了10%。古斯坦依然坚信，在软饮料市场日渐疲软的今日，紧抓哥伦比亚电影公司，对可口可乐发展有利无害。

可口可乐的这大举措渐渐显出明智之处。哥伦比亚电影公司一连推出三部卖座影片，并且，家庭影业公司答应为哥伦比亚公司的电影制作提供四分之一的经费。哥伦比亚、CBS、家庭电影公司还携手合作，组建三巨头电影公司。而哥伦比亚公司的一个高层主管也加入了可口可乐公司的董事会。

哥伦比亚公司也不断感受到新东家的好处。可口可乐派出了优秀的行销人员加入哥伦比亚公司的影片制作，哥伦比亚公司还同时享受到十批采购广告的折扣优惠。

古斯坦还有更厉害的一招。他暗地里指示哥伦比亚公司在拍摄影片时着力宣传可口可乐饮料，并在影片中加入蔑视百事可乐的一些较隐晦的情节。这方面的例子很多，如轻喜剧的《墨菲的罗曼史》。

为了确保产品出现在电影画面里，可口可乐公司聪明地利用了一些特权，当其它公司付出成千万美元为求在影片中出现一个镜头时，可口可乐卡车作电影实景却一文不花。

一九八二年七月，作为新产品的健康饮料隆重推出。这种饮料是可口可乐历史上最仔细研究开发的产品。配合推出的广告，长度为六十分钟，耗费了三百五十五万美元，成为有史以来造价最贵的广告。

但这场赌博并没有亏蚀。健康广告一推出即大受欢迎。这缘于该饮料正确的市场定位。“记录”减肥饮料用“香水和蕾丝边”的形象，针对女性消费者，而健康饮料则描准了男性消费群。健康广告歌声称：“你会因为健康

的味道喝健康。”全美 30%的男士成为减肥饮料的买主，他们绝大部分是新兴的雅皮士。但是，进一步的研究显示，健康之所以吸引顾客，最主要是因为神奇的品牌名称——可口可乐。可口可乐的品牌名在实际上领先百事可乐不少。可口可乐的高信誉建立在儿十六年的发展史上。健康饮料一炮打响，到一九八三年底，健康饮料已经占有减肥软性饮料 17%的市场，成为全美第四大受欢迎的减肥饮料。

但是，一部分人并不乐见健康可乐的喜人销势，因为用糖精制的健康可乐成本费用大力减低，糖浆却因而卖得更贵。面对这种情况，古斯坦利用大众对健康可乐的强烈要求，迫使不情愿的经销商签下了临时合约。此时，一些背叛公司的经销商使出狠招：找律师与可口可乐在法庭上见。

健康可乐存在一个由来已久的问题，即可口可乐是什么？经销商们认为，健康可乐构成了另一种形式的可口可乐，且广告宣称健康可乐跟可口可乐“差不多”。而在早先签约时，可口可乐含有五点三二磅糖，这种新的可乐并未含有这种成分，故属违法行为。他们要求可口可乐必须让经销商享受改用糖精所节省下来的钱。

这个案子将由威灵顿地方法院法官舒瓦茨审理。在表面上，可口可乐把这起诉讼看作是一小部分不满的经销商在找刺。但老实说，审理结果却十分重要：它能考验可口可乐是否能使经销商们屈服。于是，两家互不买账，庭外和解未果，一场法律争端不可避免了。

光荣与梦想

古斯坦终于让人感受到他的精明。赚钱机器哥伦比亚加入可口可乐头年就赚了九千一百万美元。一九八三年，可口可乐公司又不甘人后，推出了不含咖啡因的新型可口可乐。在这个过程中，古斯坦证明了可口可乐确实能够适应时代需求。

古斯坦的研究人员还尝试着用新的成分去部分替代健康可乐的原有成分。虽然所费不菲，但取得了显著的成功，健康可乐的市场占有率已经达到 24%，且节节攀升。

拆除公司原址的行动拉开了可口可乐大幅改革的帷幕。这次拆除下来的红砖，发给了老员工作为永久纪念。古斯坦也逐渐成为传媒关注的热点人物。一九八三年春发行的一本《商业周刊》让可口可乐大出风头，该周刊封面故事专题报导了“可口可乐闪电出击”。《广告周刊》提名古斯坦为“年度最佳推销员”，而另一著名杂志《邓斯商业月刊》也赞扬了古斯坦的经营风格，并认为可口可乐公司是全美五大管理最佳的公司之一。

一九八四年，古斯坦建立了真正具有八十年代特征的管理风格，让可口可乐与美国文化和人文精神联系更为紧密。可口可乐成为洛杉矶奥运会的指定软性饮料，并亮出了“活跃、健康、青春”的全球形象。

可口可乐与竞争对手百事可乐一起将其它竞争对手挤落马下，并在实际上获利颇丰。当时有笑言：“可口可乐与百事可乐的区别就好比民主党和共和党一样。”当时的政治亦受其影响，如里根延聘百事可乐的广告巨匠邓森贝里为其制作竞选广告；而另一个总统候选人蒙代尔在竞选期间常用的一句话：“牛肉在哪？”也出自一个快餐店的广告。

邓森贝里对记者说：“我寻找的感觉就是强调柔情、严肃、干练。”他

在制作里根参选广告的过程中，强调老夫妇携手漫步，重要官员白宫短暂而高效率的谈话等场景。

可口可乐眼见里根即将获胜，没捐给民主党候选人蒙代尔一个子儿，纵然可口可乐从传统上一直支持民主党。他们捐给里根五万美元，捐给杰西·杰克逊一千五百美元。后者是一个黑人领袖。

八十年代的研究人员普遍练就一身认清目标的功夫。一九八四年底，一间广告公司的研究人员在一份详细的调查报告中指出，喝可口可乐的人大多个性拘谨；他们常固执己见。认为世界应该维持不变，由一些“不言自明的事实”统站着。因而，嗜喝可口可乐的人往往要求立即满足，并且不会担心自己变胖。另一方面，健康饮料的使用者则感觉“世界是会改变的”，他们重视长远规划，并不要求眼前的满足。他们比喝可口可乐的人更容易转换自我角色，包括家庭、社会两种角色。更为重要的是，喝健康饮料的人十分注意外在仪表。

虽然这份调查报告没有提到这样的事实：一九八四年的健康饮料消费者可能会吸一点可卡碱。这种秘方曾于一八八五年和一九二五年两度风靡美国上层社会，现在又成为雅皮士们的新宠。一些不法商人用可口可乐商标的笔法在运动衫上写上“可卡碱”三字，这让视名誉为生命的古斯坦大为恼怒。他下令解除商标使用的长期禁令，以使可口可乐商标可以出现在很多产品上面。古斯坦期望出售合法商标权给品行良好的厂商后，可以打击非法盗用商标者的气焰。

可口可乐好像有上天保佑。它抛售了利润低廉的海水淡化工厂、葡萄酒加工厂。哥伦比亚电影公司的最高票房影片《魔鬼杀手》，为地方经销商们提供了上佳机会。全新的可口可乐大楼建成了。免费电话开张。新成立的可口可乐基金会频频曝光。可口可乐与西班牙情歌圣手胡里奥签约，企图用他的醉人情歌去获取芳华已逝的女消费者的芳心。

可口可乐公司于一九七几年的亚特兰大联谊会上允诺重整经销事业。五年后，公司已经可以自豪地宣称：“已经重整了超过一半的经销商领域。”可口可乐控制了近四成的美国经销商，虽然一个重要的经销商于一九八三年转投到百事可乐，可口可乐仍然牢牢地掌握了63%的杯装饮料市场。“如果竞争对手打我们一下，我们绝不只还击一下。”公司保证将向着目标奋勇前进。

古斯坦，这位古巴血统的美国新贵族有足够的理由对自己的成绩大肆庆贺。可口可乐的股价自他上任后一再狂涨，涨幅接近一倍，还包括股息在内。可口可乐近期收购了六百万股的另种股票，对前途充满了自信。但古斯坦仍不容丝毫懈怠，他承认自己一直处于小心谨慎的心理状态中，因为，他知道，越是顺利的事业越深深地孕含着危机。古斯坦的预言反映出他哲人般的机智和敏感，果然，到一九八五年四月，他的预言变为了现实。

正当可口可乐一帆风顺，准备在国际饮料市场大展拳脚的时候，一场灾难降临了。

历史总是由人来谱写的，而人在谱写历史的时候，往往难以揣测它所起到的作用，是祸是福，是坏抑或是好？

了解这场被《商业周刊》称为“世纪性行销大谬误”的改革的全过程，也许你会获得比事件本身要丰富得多的感受和体会。

第二章 新老可口可乐

可口可乐的巨大成功却难以掩饰这样的现实：市场占有率一再下降。一九八四年，可口可乐失去了1%的市场占有率，而同时，老对手百事可乐市场占有率上扬了一点五个百分点。可口可乐高层人士竭尽所能地大打广告战，加强营销活动，却难挽颓势，百事可乐宣称：可口可乐的总症结在于它的口味。这不得不引起可口可乐领导者们的重视：消费者已不再欣赏日显老化的可口可乐。味，他们需要甜些，再甜些。

一九八三年底，古斯坦授权兹曼领导一个绝密的全新计划。兹曼打算独立完成，他拒绝了由另一位技术人员专司研制新可乐配方的上峰指示。他用了许多代号，如宙斯、伊顿等，来秘密进行计划。与此同时，可口可乐的市场调查人员忙着进行同步的消费者抽样调查。在问卷调查中，他们询问这种尚属假想的饮料是否能被接受。结果显示，11%的人忠于可口可乐的原配方，不过，据估计，将有一半人会渐渐淡忘，只有5%的消费者可能会忠心到底。

几年没有人知道这个正在进行的绝密计划，不过，拜根可能略有所知。一九八二、一九八三两年，他曾随兹曼到全美各地跟消费者座谈。在这些座谈中，几乎没有人对其它品牌的食品或饮料变更口味表示不满。但若稍稍假设一下可口可乐可能做出的举措，情况就大不相同了。拜根对此惶惑不已，他怀疑可口可乐的决策是否会火爆到这一步。同时，座谈会还表明一部分消费者的冰箱中可口可乐与百事可乐不见得居于同样的地位。虽然受询者坚称可口可乐是他们的最爱。

一九八四年秋天，兹曼他们配出了一种新型可口可乐，他向古斯坦保证这种新配方足以击败百事可乐。公司市场调查人员的调查也证明了喜欢喝这种新饮料的人要多于喜欢喝百事可乐的消费者。古斯坦准备行动了。与此同时，具有讽刺意味的是，百事可乐公司的老板告诉一位访问学者：“我想可口可乐不会大大改变其配方的。”这位学者亦深表赞同，因为他觉得可口可乐会保持原状，这样的赌博危险系数着实太大了。

前文提过，古斯坦曾承诺，愿意重新配制可口可乐任何一种产品。所以他并未反对这个新配方，但到底能否用这个来取代现有的标准饮料，他心里也没有底。给这个新饮料命名也是个问题：如果把它命名为可口可乐二号，就会分化可口可乐的消费者，使百事可乐有机会脱颖而出。并且，可口可乐不可能悄悄改变配方，消费者会很快感觉出完全不同的两种口味，看来，他们必须开动一切宣传机器，介绍这种新口味可乐上市。

除了上述的考虑外，可口可乐还有一个不便公诸于众的理由：新可口可乐不再含有抽掉可卡碱的可卡叶。过去，可口可乐一直为“可口可乐含有某种毒品成分”的谣言大为辩解，现在，终于可以洗刷这一“罪名”了。加之，里根总统矢志铲除南美毒患，这对古斯坦和整个可口可乐公司来说，无疑是一个压力。

洛普辞世

古斯坦决定在一九八四年圣诞期间，改变这个世界上知名度最高的产品。但前提是大老板洛普能够同意。年已九十五岁高龄的洛普依旧思路清晰。古斯坦元旦之日特地赶赴洛宅拜会洛普。他简要的解释了修改配方的缘由，

洛普同意了古斯坦的改革，他相信古斯坦做对了，因为消费者的口味确实改变了。让可口可乐重执饮料业牛耳比墨守陈规显然更有吸引力。但让人惊奇的是，拜会当晚，洛普就食不下咽了，第二日晨，他也没有进餐。

当洛普的生命之花随之日渐枯萎的时候，曾照顾过他父亲的护士哈依卡现在又来照料他，插满静脉管的洛普在病床上握着哈依卡的手问：“亲爱的，这是哪里？你千万别离开我！”哈依卡在病榻旁念了洛普最钟爱的那首诗，《如果》。洛普在她念到最后一行时，一如往常地放声哭泣起来。

哈依卡明白洛普动情的缘由。洛普的父亲总觉得自己的儿子不够成功。特别是他晚年到洛宅看儿子时，见到仆役无数，宾客众多，大为恐慌，并预言儿子就要破产。现在，洛普濒临死亡边界，这位勇敢而精明的企业家竟又一次回到了童年情境中。“而且——这是至关重要的，你会成为一个真正的男子汉，我的儿子！”《如果》的最后一句让洛普感觉在父亲的眼中，他永远算不上真正的男子汉。

洛普曾做过一次不为人知的深刻自省。他回想自己年轻时，曾经不止一次的跟邻居孩子的父亲交谈。这位聪明的中年人很喜欢洛普。在一次交谈中，他问洛普今生追求的目标是什么。洛普在一张纸上写下了“财富、权力、影响力和天才”几个字。这位第者颇为赞同，但他提醒洛普忘记了一件重要的事情，保持心灵的平静。洛普检讨说，“我不知道自己是否做到了这件事，不过，我内心总是不安的，总有驱策力在不断让我向前、再向前。”

一九八五年三月七日，洛普的心脏停止了跳动。他在遗嘱里把自己财产的很小一部分——一百万美元，留给了与自己长期患难相持的一名助手。

总的来说，洛普终其一生都是一个忠诚、温和的人。他在朋友生日的时候会送上一束玫瑰表示祝贺；他会匿名捐出好几百万美元给值得帮助的人，包括捐给某名校两亿三千万美元。他充满男子汉气概（虽然他父亲并不这样认为），牙齿间总是咬着一枝巨大雪茄。但同时，作为一个成功的企业家，他也存在着过分严厉、复仇心强、独裁的特点，他雄赳赳的硬汉外表下，其实隐藏着一颗多愁善感的心，他惧怕孤独，害怕独处。当他夜不成眠时，总爱拉着医生和朋友闲聊到深更半夜。

这位不可思议的商界巨子终于把他的秘密保守到生命终止，却留下古斯坦但这个老“伙伴”独挡一面。或许，洛普批准古斯坦的改革计划后，他就站在天堂的列车上，带着一抹难以言喻的微笑看着他亲自选定的接班人跳上危险之旅。他衷心祝福古斯坦一路坦途，长命百岁。

防空洞秘密会议

洛普同意古斯坦计划后不几日，五位广告公司的创意天才进入可口可乐一间门外站满保安人员的绝密房间，商讨为新产品作出企划的大计。兹曼要这些天才在四个月内制作出一系列精彩的推介广告，同时严守秘密。古斯坦害怕美国消费者看到这个产品的上市，会无动于衷，所以他授权使用能让消费者迅速起反应的“新”这个字眼，且要用粗黑的字体印在标识上，这些广告创意人员很快触景生情，将这个被幽闭的小屋命名为“防空洞”。他们拍广告时，严守秘密，连主角都不知道自己在为什么东西而去。

防空洞秘密会议并未收到预期效果。越来越多的广告人加入进来，但他们没带来什么新的创意。要求极严的兹曼坚持避开。“为什么可口可乐改变”

这个话题，广告人员绞尽脑汁后，终于设计了一个赞美这个饮料“够威”又“抢手”的广告。在距新产品上市一个月的时间里，心急如焚的兹曼接手了广告的创意设计，让那些资深广告人沦为从属和参谋。在这种令人难以忍受的紧张气氛中，这些将首批播映的广告进入了后期制作阶段。

事与愿违的记者招待会

一九八五年一月，可口可乐对外宣称，可口可乐正式登陆苏联。四月十九日，星期五，古斯坦邀请新闻界于下周二来参加可口可乐公司为介绍“近百年历史上最大的软性饮料行销大事”而举行的记者招待会，他深信自己会受到各种媒体的广泛欢迎。可口可乐的攻势引发了百事可乐的无情反击。星期二，正是在对可口可乐召开记者招待会这天，百事可乐广告铺天盖地般登上了全国大大小小报纸的版面。百事可乐老板在一封给自己员工的信中声称，可口可乐已经认输了。“他们在重新配制可口可乐，以使可口可乐的味道更像百事可乐。这显然是因为我们（百事可乐）的味道胜过可口可乐。”他甚至宣布：“星期五全公司放假一天，以示庆祝。”

星期二早上，在纽约林肯中心，刚从亚特兰大赶来的古斯坦和唐·金主持了这个有几百名记者参加的记者招待会。这个招待会的设想显然过于炫耀，古斯坦他们的努力对这些精疲力竭，早已厌倦可口可乐对过往历史的大肆宣传的记者来说，真是过头了。没有任何人在这个过程中起立表达敬意。

然后，古斯坦宣布：“可口可乐现在要变得更好，可口可乐公司现在要请全世界喝一种新可乐。”他坚称：“这个举动十分伟大，是消费产品史上最最为大胆的行销行动。”唐·金强调说明了在不标明品牌的调查中，这种新饮料比旧配方更受欢迎。他说，新配方将推动可口可乐进入新的世纪。他相信到公司百年大庆时，这种新口味将风靡整个地球。

但是，记者们的提问显然带有为难的性质。一位记者置问：“你们怎么能确定这个计划一定会成功？”另一位记者要求古斯坦具体描述一下新口味。开始，古斯坦将这个问题推托给会煽情的诗人，最后，在一再逼问下，他才结结巴巴地回答：“我会说新口味更……顺口……呢，还有……，更圆润、大胆，……总之，是一种……和谐的口味。”

虽然古斯坦和唐·金曾多次模拟演习了记者招待会的情景，但却依然难掩窘境。对于像“你们更改口味是否是要对付百事可乐的挑战”这类棘手问题，古斯坦顾左右而言其它，大打太极拳。古斯坦渐渐在紧张的气氛中失去了镇定和自信。一位充满敌意的女记者从休士顿打来电话告诉唐·金：“如果我们想要百事可乐，我们就会买它。”这一句话引起全场记者的轰堂大笑。“噢，亲爱的。”强装镇静的唐·金纠正她，“这个新产品是可口可乐，更好的可口可乐。”最后一个问题是关于假设这种新可口可乐成功上市，是否会进一步更改健康可乐的口味。对此，古斯坦回答：“不会，并且我要纠正这位先生的说法，不是假设成功，而是一定会成功。”幸好可口可乐的新闻发言人挡掉了下面的问题，方才救了两位主持人的缘。唐·金回忆说：“那种环境真难忍受，我恨不得找个地缝钻进去。”

无可奈何花落去

纵然受了这种大罪，古斯但仍然坚信新可口可乐将会异军突起，横扫百事可乐市场，重新夺回在超级市场的霸主地位，可口可乐展开了声势浩大的“请您品尝”活动，在这个活动中，负责招揽顾客的人将可口可乐一车车地送到工厂、学校等地方。红白汽球、标语遍街可见，可口可乐这次真是不惜血本，想尽了一切方法。

但这些花里胡哨的宣传攻势并没有赢取顾客的心。在市场调查时，可口可乐公司忽略了一个重要的问题，即并未告诉顾客新的可口可乐将会取代原有配方。这一点谁也没想到。并且，每一个参予计划的人，包括兹曼，都没料到会有什么出现问题。

对于一些老主顾，如圣安东尼电视台记者洛克来说，这种新口味的可口可乐他没有丝毫兴趣。当他听说可口可乐要变口味时，立即到街上狂购了一百一十箱可口可乐贮存在家中。用他的话来说，对老口味可口可乐的爱将直到水远。

兹曼他们忘却了以前调查所获得的一些讯息：“嗜好可口可乐的人笃信世界不会改变，由一些事实所主宰着。”这个事实即刻引起了可口可乐高层的重视。一星期之内，可口可乐为调查民意所设的一千门热线电话充斥了顾客对这一改正的愤懑和责难声。各种传媒把这件事视为热点着力报导。如《底特律自由报》借古斯坦在记者招待会上对新产品所形容的“顺口、大胆，圆润”，讥讽是不是原味“疙瘩、羞涩、四方”；《新闻周刊》报导的标题是《可口可乐自取灭亡》，文章指出老可口可乐是美国大众特征的显现。

许多美国消费者修改了唐·金在记者招待会上的许诺，抱怨：“要爱上一种又平又白的饮料，真是件难事。”一位老妇甚至在接受采访时说新可口可乐的味道让人作呕。一位滑稽歌手作了一首反映可口可乐变“坏”了的歌，结果大行其市。一开始，古斯坦和唐·金对这些免费广告还颇觉得意，确实，不过几天，96%的美国人人都知道可口可乐改变口味的消息了。但没过多久，这一消息包括那些因为赶时间而粗制滥造的电视广告负面影响便显示出来了。

可口可乐为推出新口味饮料而制作的电视广告，一改以往的做法。过去的广告强调浪漫、温情，而现在的广告甚至有女孩将餐巾掷向男友的镜头。不少广告都以，“新可口可乐不仅是滋味，还是你温馨的笑容。”作为结束语，总给人自吹自擂之嫌。就连以前那个“推销明星”科比制作的广告，也不太容易让人相信。笑容僵硬、虚假不说，更主要的是几周前他还在大吹特吹老可口可乐那诱人的酸味。

抗议声震耳欲聋

可口可乐调查人员的努力算是白费了。他们上报公司的结果消费者对这种新口味反响很好。然而，到了五月中旬，每天有大约五千次电话打给可口可乐消费热线，抱怨这种新饮品难喝极了。甚至连古斯坦的老父，都打电话告诉儿子，新可口可乐还未到达墨西哥城，此地已引发骚动。古斯坦听到这些消息，心凉了半截。

到了六月份，这种唾弃新可口可乐的行为愈演愈热。一位五十六岁的西雅图投机商借这股热潮名利双收。他诡称自己是老可口可乐的崇拜者，虽然实际上他根本分辨不清新可口可乐和老可口可乐的区别。他发起成立了一个

名为“老可口可乐美国迷俱乐部”的组织，公然把一瓶瓶新可口可乐倒进下水道中，真是乱世出“英雄”，一些贪财的店主大肆搜购老可口可乐，然后以高于原价三倍甚至四倍的价钱出售。当时甚至有这种说法：“唾弃新可口可乐是一种时髦。”对此，就连一些可口可乐的员工也喟叹，“就算我们推出长生不老药，他们恐怕也不会接受。”

除了接到投诉电话外，可口可乐公司还收到大约四万封抗议信。可口可乐忽略了这些抗议信，虽然这些消费者都收到了回信和打折券。一位心理分析专家告诫说：“这不仅仅是可口可乐改变了口味的问题，在我看来，这些消费者的反应如同双亲逝世了。”事实上，这批抗议绝大部分是由以前从未给公司写过信的老主顾写的，很清楚，他们感觉可口可乐公司在情感上抛弃了他们。

以下撷取了一部分信件的内容。

“打我五岁起。就在父亲的影响下，迷上了可口可乐。老可口可乐让我获得了一种感官上的享受，它是那样的有派头。”

“我妹妹因为可口可乐口味的改变已经哭过好几次了，求求你们救救她吧。我已经忍受不了她的哭声了，因为我刚满十一岁。”

“我只需要美味可口的老可口可乐，让新可口可乐以及你们挖空心思制造的什么更新的饮料见鬼去吧。”

“我是一名码头工，既不抽烟，也不喝酒，只嗜好喝可口可乐，而你们连我这点爱好都要剥夺。”

“谁是罗伯特·占斯坦，他是哪个野地方跑来的？谁是唐·金？他们的名字怎么听都不像美国人。我要奉劝这两个老顽固，永远不会有任何东西能取代可口可乐。”

“你们做再多的广告都不能改变我们家庭延续几代的习惯。”

“我现在已经改喝百事可乐了，新可口可乐带给我的是失望、失望，还是失望。”

“改变可口可乐的口味打破了我的美国梦。——一个恨你们的新移民。”

“改变宪法我同意，改写圣经我也同意。我唯一不能同意的是改变可口可乐的配方。”

“你们是在开玩笑吧？遭天杀的。”

“你们拿走了我心中的信仰。你们搞什么鬼！……你们让我跟可口可乐之间刻骨铭心的爱情成为过去。我在它的唇上感受到叛逆的味道。新可口可乐就像妓女，让金钱磨蚀得变形了。”

“我曾立下遗嘱，要把骨灰封装在可口可乐罐子里，然后再安葬。现在我要重新考虑这事了。”

“特寄上一张空白支票；请把新可口可乐的配方卖给我，我想把它毁掉！”

对纷纷扬扬的指责、抱怨，可口可乐开始依然我行我素。直到六月底，这种自信的态度才逐渐变成了恐慌、焦虑。许多经销商致信要求恢复推出老可口可乐，他们对这种事件显然心有余悸：一个俄克拉荷马的牧师带领会众为新可口可乐经销商们的灵魂祈祷。在他们看来，这些灵魂免不了下地狱。

在佐治亚州，一位妇女在售货员往货架上补足新可口可乐时用雨伞攻击了他。“你这个狗娘养的，”她嚷道：“你们把这个新产品搞得像狗屎一样。”近旁一位百事可乐卡车司机笑了起来，她转过身：“关你屁事，这是我的家

务事。你们百事可乐比狗屎还难喝。”

可口可乐必须采取行动了，虽然古斯坦很痛苦，兹曼在这段时间瘦了十多磅，而本已皮包骨头的唐·金看起来活像个衣服架子。

老可口可乐再度出山

可口可乐内部在这件事上仍然存在分歧。一部分人喜欢用“原创”这个词为重新上市的老可口可乐命名；而公司的律师们则坚持用“古典”两个字，他们认为这样做可以不受原来合约的限制。古斯坦最后拍板，决定用“古典”这个名称。

同一天，即在距上次纽约记者招待会三个月后，古斯坦、唐·金在亚特兰大又召开了记者招待会。古斯坦坦率地承认了新可口可乐的失败，但他指出，从这个事件中，可口可乐看到了美国人的热情。这种热情跟“爱、骄傲或爱国一样”，难以用物质去衡量。古斯坦还指斥了那种认为可口可乐这次是“搞大撤退”的说法，他说，“我们并不想导演一出戏，我们不会这么笨。虽然我们也算不上聪明。”在回答关于如果能预见今天的失败就可以避免这场灾难的问题时，古斯坦幽默地借用了一句西班牙古谚：“用现在的眼光看以前，只能见到时光的倒影。”

老可口可乐又重现了辉煌，这远远超过了三个月名声扫地给古斯坦带来的难堪和焦躁。街头彩旗飘扬，老主顾大唱赞歌。那个“老可口可乐美国迷俱乐部”的投机商躺在浴缸里，让拥护者在他身上倒下无数瓶可口可乐；一架直升机挂着“谢谢你，古斯坦”的巨大横幅在可口可乐总部附近徜徉；圣安东尼电视台记者洛克长长地舒了口气，因为他囤积的可口可乐要喝完了；一位家庭主妇甚至对记者说：“现在，只有性生活才能比得上可口可乐了！”可口可乐公司收到了无数封来自各地的感谢信。

“你们终于迷途知返了，祝你们幸运。”

“作为一个九十二岁的老头子，我很高兴你们能重新决定。我终于又能喝到我喝了七十多年的圣水了。”

“谢谢你们把美梦还给我们，你们重新给了我们信心。让世界变更得更美丽！”

虽然不少分析家认为可口可乐这次设了一个大骗局，只是为了消费者和媒体比以往任何时候都重视他们。然而，事实的真象确实像古斯坦在记者招待会上所说的：“我们既不笨，也不聪明。”古斯坦他们天真地犯下了被传媒称为“决策大谬误”的错误；但他们仍然并未笨到取消新可口可乐上市计划，他们依旧坚信：新可口可乐的销量一定能超过以前。

古斯坦在给董事会的股东们的信中表达了这种观点：新可口可乐是我们调配出的最好喝的软饮料。老可口可乐的再度出山是为了满足那部分“怀旧感”特别浓的消费者。因此，新老可口可乐将同时出现在市场上。

可口可乐双胞胎

两种可口可乐连袂上市给制作广告带来了难题。原广告容易误导观众，让他们分辨不清到底是在推介哪种饮料。何况，可口可乐再也不能依赖科斯特比了，因为消费者对科斯特比的那张脸再熟悉不过了，而且不可能让广告中的

科斯比两个嘴角同时说话，直到一九八五年十月，广告创意人员才勉强造出了两个广告口号：“你想要的味道，我们都有”和“可口可乐属于你”。但就是连可口可乐内的高层人员，像兹曼，也不大清楚新老两种可口可乐的相对角色和重要程度的定位。

新可口可乐推出的后遗症接踵而至。百事可乐夺取了美国可口可乐市场销售冠军的宝座。新老可口可乐的销量总和仍然比不上上年老可口可乐的销量。一九八六年二月，广告人员不得不把注意力更多地投向新可口可乐。他们设计了新的广告，劝诱消费者“紧跟潮流”。所谓潮流，就是指新可口可乐商标上的波浪形状，为了将新可口可乐定位得更趋“前卫”。古斯但要求广告要结合高科技和现代化影像。

新可口可乐的广告战略是成功的。他们把观众定位在青少年，并高薪聘请一些青春偶像上电视宣扬要“紧跟潮流”。这些对于上处于偶像崇拜年龄段的青少年来说，无疑是颇具成效的，在广告播映而的调查，很多受访者表示知道这个广告，并由此知道了新可口可乐这个牌子。

广告人员当然也不会放弃对老可口可乐的宣传。他们在广告制作上重点凸现老可口可乐所蕴含的美国特征，他们大量借用诸如大峡谷、自由女神、林肯等表现美国风光、地理、人之精神的景点或人物作背景。广告人员付出的努力与回馈并不成正比，虽然在对新可口可乐的介绍上狠加了把劲，但仍然难挽销量继续下滑的趋势。孩子们确实很喜欢青春偶像，但却难以把这种在热的爱转移到新可口可乐身上，在距可口可乐百年大庆不到两周的时候，新可口可乐的市场占有率跌到 3% 以下。倒是雄风犹在的老可口可乐争了口气，他们超过了百事可乐，重新夺回糖制可乐的领导地位。

失败的情感渊源

可口可乐在推出新口味饮料时确实花费了大量的人力、物力、财力，但这种努力在代表美国传统价值观的老可口可乐面前还是失败而归。什么原因？就像 CBS 一位著名电视主持人在晚间节目里宣称的，可口可乐一切都考虑周全了，唯一忽略的就是“爱”。毫无疑问，美国大众生活在一个纷繁复杂、光怪陆离的大千世界中，什么都有可能改变。美国人从内心来说是急躁、不安的，甚至有身似飘萍的感觉。他们能抓住的很少不会改变——可口可乐除外。在他们看来，可口可乐代表永恒，代表爱心，代表关怀。所以当这些一旦成为过眼云烟后，他们变得怒不可遏，甚至在古斯但等人看来简直不可理喻：“他们怎么就不爱更好的东西？”

美国的民众给这些自负的可口可乐决策者们上了重要的一课。如一名得克萨斯消费者在信中写的那样，“许许多多美国人已经把老可口可乐看成暗夜中的明星，生命中不可或缺的美好因子。因为他们的很多浪漫时光是与可口可乐一同众享的。”不过，活又说回来，为新可口可乐付出的四百多万广告费还是值得的，因为它实际上为老可口可乐造了声势，为可口可乐重新夺回软饮料的霸主地位助了一臂之力。——虽然这违背了古斯但、唐·金等人的初衷。

在可口可乐的漫长历史中，这种波澜仍然只是沧海一粟。如果把可口可乐一百余年的发展过程比作一条长河的话，那么这场配方改革风波只能算长河之浪花了。

永不言败的可口可乐人最可宝贵的气质也许就是克服困难的坚定信念。
他们总结经验，吸取教训，在困难中发展·在曲折中寻找新生。
可口可乐大步走向世界！

第三章 风靡全球

可口可乐总部相对于庞大的可口可乐企业集团来说，只是很个一部分。还有许许多多的人在世界各地直接或间接地为可口可乐服务。这部分人大约有一百万之多，还未包括一些依赖可口可乐而生存的人。

可口可乐因为更改配方而引发的这场混乱并未丝毫减弱可口可乐百年大庆的隆重色彩。这次纪念活动共耗资两千三百万美元，历时四天，主会场在亚特兰大。为了向可口可乐的创始人致意，也为了给全球一万二千五百多可口可乐经销商留下深刻印象，这次活动动用了诸如激光枪械、机器人、飞船等高科技产品，并独出心裁地向全世界现场直播了推翻六十五万个多米诺骨牌的壮举。这个骨牌游戏紧扣了可口可乐“紧跟潮流”的宣传口号，更为绝妙的是，当最后一个骨牌倒地时，引爆了一枚炸弹，将一个巨大的百事可乐模型轰得粉碎。这预示了可口可乐与百事可乐展开竞争的决心和信心。一部由哥伦比亚影业公司摄制的反映可口可乐发展历程的影片包在纪念活动中上映。影片中，古斯坦自豪地宣布：无论你身处何方，你都难以逃避可口可乐的影响力，因为我们已经渗透进了全人类的生活与心灵。”

纪念活动真是热闹非凡。成千的可口可乐忠实顾客围着一个高达十四米的可口可乐瓶子唱生日快乐歌；天空中飘荡着五十万个色彩鲜明，印有可口可乐标识的大汽球；米老鼠和唐老鸭也来助兴。它们载歌载舞、欢呼雀跃；一只来自亚特兰大动物园的小象在游行队伍中缓慢地踱步。两位参加这一庆典的青年男女一见钟情，在盛会结束那天举行了婚礼。虽然这次纪念活动规模巨大，但因为计划周详，安排合理，因而进行得十分顺利，受到各界的广泛好评。

美中不足的是，有示威者高举反种族隔离的标语牌，要可口可乐不要去南非；一辆参加游行的可口可乐运输卡车在中途突然漏气。

古斯坦近期成绩总结

庆祝大会并没有减轻古斯但心中的那种不安因素。他曾许诺，到公司百年大庆时，新可口可乐将会风靡整个世界。然而到目前为止，新可口可乐尚未“冲出北美”，更遑论“走向世界”了。游行中那个漏了气的新可回可乐运输车似乎充满了象征意味。古斯但深知自己的窘境，他唯有拿出实绩才能证明自己的能力和公司的经营状况。事实上，因为这样那样的微妙原因，可口可乐因祸得福，市场占有率迅速上升到 39%，高出老对手百事可乐十一个百分点，这成绩终于让古斯但可以松一口气。

可口可乐与百事两巨头的竞争，真可谓寸土不让。百事可乐声称要兼并七喜汽水公司，可口可乐则宣布要购买股权，两虎相争，还是联邦贸易委员会出面干预，才算圆满了结。这种竞争带来的直接后果是“可口可乐和百事可乐将其它小家伙挤了出去，并踩在脚下。”

可口可乐除出售饮料外的另一大财源就是哥伦比亚影业公司。但该公司也存在着不少隐患，如创意不新颖，制作不太精致等。像《十全十美》、《十字口上那个人》、《强壮卫士》等影片皆属失败之作。尤其让古斯坦痛心的

是，一部成本接近两千万的大制作《向前》票房收入仅五十余万。哥伦比亚公司制作的电视剧也命途多舛，仅一九八四年一个季度就有五部因收视率被电视台停止播映。而不少传媒对此却幸灾乐祸，有一家杂志甚至发出这样充满敌意的疑问：“哥伦比亚电影：有可口可乐，前途一片光明吗？”被激怒的古斯但十分期望由达斯廷·霍夫曼主演的《伊士塔》在票房收入上打一次胜仗，来封住那些饶舌者的嘴。

古斯但于一九八六年实现了他定下的许多目标。公司的股票盈利率达到10%；公司股价从六年前的35元/股上升到120元/股；在全美五百家最大公司的利润排行榜上，可口可乐位居前列。就算有新可口可乐的负面冲击和哥伦比亚影业公司的隐患，仍然掩盖不了古斯但在事业上取得的巨大成功。

功臣爱威斯特

古斯但的这些成就恐怕有一半要归功于精明的财务主管爱威斯特。这位来自佐治亚州的年轻人于一九八四年接替了前任，他审时度势，采用策略性借贷，提高了获利率。到一九八六年，可口可乐的借债占到了股东权益的两成。爱威斯特还将纺织行业中风行的“打折出售应收帐款”的财务管理方法带到哥伦比亚影业公司，提早回笼了现金，并且阻止了电视台播放电视剧后却拖延付钱的行为。

爱威斯特采用创新的财务管理方法，减少了股利的现金支出，使到手现金大幅增加。到一九八六年，可口可乐拥有高达十五亿美元的现款。面对着如何处理这笔巨额资金的严峻问题，爱威斯特说服了古斯但和唐·金，不再大量的兼并企业或收购股票，而是改变资金流向，放眼全世界市场。

向海外进军

可口可乐的海外计划因为美元的走势而日益明朗。八十年代前期，因美元坚挺，可口可乐专注国内市场当属明智之举；而八十年代后期，由于美元汇率的下跌，美元购买力的下降，在日本、德国这种国家出售可口可乐会赢得丰厚的利润。而且，正如古斯但看到的那样，美国人口只占世界人口总数的5%，另外95%还未开发，充满潜力。古斯但因此决定，向世界各国开展强有力的可口可乐销售攻势。

这样的机会充满了光辉的前景。如果其它国家的消费者跟美国消费者的消费量接近，那么可口可乐将会经历一次划时代的巨大飞跃。美国人对软饮料的需求量仍呈增长势头，在六十年代击退了啤酒，七十年代又打败了咖啡和牛奶，到一九八六年，平均每个美国人一年要喝六百六十八盎司的软性饮料。古斯但曾在百年纪念会上说：“现在美国人对软性饮料的喜爱超过了其它一切液体，”包括开水在内。”他预言：“如果我们抓住机会，那么，我敢说，在不久的将来，地球上最受欢迎的饮料不是牛奶、茶，咖啡、啤酒或茅台，而是我们的饮品，我们的可口可乐。”

可口可乐的光辉前景还在于如下的考虑。在国际市场上，外国消费者软性饮料的消费量远远比不上美国的消费者。如非洲只是美国的4%；亚太地区是8%；就算经济比较发达的欧共体国家，也仅占23%。可口可乐的精神加油员唐·金采用了一个特别的方式来表达可口可乐的雄心壮志。在百年纪

念大会上，他要求在座的来自全世界一百二十五个国家的一万两千名推销商站起来，手牵着手。唐·金兴奋地告诉这些肤色各异的可口可乐功臣们：“这里是可口可乐的世界。在这个世界里，我们互不猜疑，彼此相爱，而在你们各自的领域中，你们每个人都是上帝。当我们展开可口可乐第二个百年的空白画布时，你们又将成为举世闻名的艺术家！”

三 A 口号

说虽这样说，但过份聪明的古斯但和唐·金却常常从经销商手中抢过画笔、自己做起艺术家来。他们在百年纪念大会期间就从一位台湾经销商手中取得了股权，同时宣布，可口可乐将在两年后与一家英国经销商成为合伙人。过去，可口可乐公司一直认为经销商的经营能力决定了市场业绩豹高低。另外，文化信仰、气候条件也是不可忽略的因素。而现在，古斯但要求摒弃这些托词，他认为，只要适当修改一下在美国无往不利的传统方式，它也会适用于其它地方。古斯但将可口可乐的口号浓缩为三个词——买得到，买得起。用得满意。这三个词开首字母均为 A，因而有人戏称这是“三 A 口号”。

所谓买得到即是洛普曾形容的：“欲望伸手即可满足。”可口可乐应该进占任何一间商店、购物中心，甚或报亭。所谓买得起即是尽力保持可口可乐的“平民形象”。为此可口可乐开始推销二一三公升的大瓶装可乐，降低批量购买的价格，做到薄利多销。这对非洲消费来说，无疑是一大喜讯；所谓用得满意即是可口可乐必须维护良好口味和声誉。清凉、健康、浪漫、浓情。为了使消费者对可口可乐更认同，可口可乐公司大搞宣传、促销活动。

古斯但正确地选择了推销方式。他清醒地认识到各国、各地区在文化经济发展上的差异。他提出了“全球性战略，局部性措施”的口号。如在印尼和中华人民共和国，可口可乐目前要做的就是像一九〇五年那样加强基础设施建设。至于像德国这类国家，可口可乐则委派了一批有丰富管理经验的人员去经管那里早已蓬勃兴盛的经销业务。

49% 模式

可口可乐在一九八六年后控制了全美三分之一的软饮料经销商。这合乎可口可乐公司的整体利益，但同时，债务累累影响了可口可乐的整体利润。

爱威斯特敏锐地看到了这种情况。他建议古斯但创建一家叫可口可乐企业的脱离总公司的全新公司。在这个公司中，可口可乐维持 49% 的股权，一方面确保自己对公司的控制，另一方面将总公司的大笔债务转到新公司的财务表上，接下来的两年里，可口可乐大量兼并零散的经销商，使可口可乐企业成为拥有世界最多的经销商的公司。但这个新公司的起步仍让古斯但有。

“没想到”的感觉。可口可乐企业的股票上市计划一开始严重受挫，投资人数次压低股票叫价。公司最初叫价 24 美元/股，在准备上市时降为 16.5 美元/股，待到公开上市后几天，又降为 14.5 美元/股。投资人对拥有巨额资金的可口可乐公司很感兴趣，但却对其属下的一个子公司无动于衷。

但可口可乐企业的创立无疑是合乎可口可乐的利益的。可口可乐可以高价将浓缩过的可乐出售给可口可乐企业。圈内人士把这种安排称为“49% 模式”，这个模式大大有利于可口可乐的财务状况。因为，总公司获得高额利

润，代表经销商的可口可乐企业获得微薄的利润。49%模式很快推广到加拿大等地。

不久后，爱威斯特又将可口可乐名下的所有娱乐事业集中在一起，成立了公开上市的哥伦比亚影业娱乐公司，并且将这家公司与三星电影公司合并，购买了80%的股权。他让出31%的股份。作为可口可乐股东的股利，这样，可口可乐在拥有49%的股权的同时，赚进了十五亿美元，可口可乐也由此还掉了欠账簿上高达三十亿美元的债务，使负债仅占到股东权益的12%。古斯但认为这一系列的举措是可口可乐摆脱传统企业时期，步入企业集团时代的宣传战、前哨战。

拒绝再玩

过去上百年的历史中，可口可乐的销售机制发生了深刻的变化。大仓库取代了小经销商，小城的经销商再也不可能在下称王。以往，可口可乐靠卡车司机运送，每条路线的司机与顾客建立起了良好的私人关系，有的顾客甚至以“可口可乐人”来呢称他熟悉的司机。然而，这一切都成为了过去，现在，规模巨大的现代化的经销商将可口可乐送到数百里外，最主要的供应对象是连锁店、超级市场。这些连锁店和超级市场由于经济的发展规模日趋庞大，他们需要获得同等规模和效率的服务。

一九八八年，由于可口可乐与百事可乐激战正酣，两家的价格大战愈发激烈，这持续削弱了两家公司的经营利润。除去通货膨胀的因素，每盎司可口可乐的价格比一九七一年还要低，这不可避免地促使利润都遭减的两大公司的经销商逐渐靠拢。经过商议后，他们私下达成了“停战协定”，进行非法的联合议价。卡特任命的司法部长卡兰里对这种违法行为态度严厉。他于一九八六年提出的第一件联合议价的控诉以后，又发现了其他的联合议价密谋材料。到一九八八年底，强硬、毫不妥协的卡兰里已经对经销商提出了二十九件控诉。

卡兰里的努力没有白费，一九八七年，一位可口可乐的重要经销商因为联合订价勾结，锒铛入狱。但可口可乐经销商们仍然冒险行动，他们采取“日历营销战略”，付给超级市场巨额费用，取得货架头区域独家展示的特权。他们联合百事可乐同行们，瓜分了一年三六五天的日程表，轮番上阵，不给小型饮料公司一点机会，连荣冠这样的以前曾火过一把的饮料公司都被征服。荣冠向法院提起了“联合垄断”的上诉，结果法院拒绝受理。可口可乐经销商在疯狂追求利润的同时，把压力转嫁到可口可乐员工的身上。本来在可口可乐工作有一种传统上的自豪感，但现在，用一位老员工的话来说，这份工作“带给自身巨大的心理压力甚至是创伤”。一位司机抱怨：“如果不在规定时间内，把可口可乐送给每个顾客，经销商们就用开除相威吓。”正是这位司机，感觉到三万五千元美金并不能减轻自己的心理恐惧感，在一次赔付了因没有售完配销的可口可乐而必须交付给经销商的罚金后，愤然炒了经销商的鱿鱼。他辞职了。

可口可乐总公司的气氛虽然没有这么紧张。但电脑化的管理却使员工能发挥想象力和创造力的空间大大减小，官僚气息日益浓厚，文牍主义渐渐风行，残酷严厉的集权化管理让这里的人情味愈加淡薄，这造成了办公效率的日益低下。一位高层主管向人打赌：“如果谁碰到我而不认识，我就付你一

百万美元。”而在以前，工作人员都埋头工作，讲交情、发展友谊是紧张工作后茶余饭间的闲事。现在有很多人忘记了洛普的遗训，把在可口可乐的工作看成是向上爬的阶梯。有些员工在向外宣传可口可乐的时候，私底下却不喝可口可乐。提前退休，在许多正直但又怯懦的员工看来，是唯一能选择的道路。

送到你嘴边

杯装饮料的利润占可口可乐国内利润的三分之一，其最重要的顾客是全美多达近十三万家的快餐店。随着美国经济的发展，一些双职工家庭和一些单身贵族，视做饭为麻烦事，他们越来越频繁地走进如麦当劳这种快餐店，草草吃一顿饭。麦当劳在八十年代末期每年卖掉三十亿杯饮料，成为可口可乐屈指可数的大主顾。但可口可乐与麦当劳并没有签下白纸黑字的合约书，不过，为了使这个大主顾能尽量满意，可口可乐在近乎零利润的前提下，仍然要即时提供高质量的服务。一九八六年，老对手百事可乐进军了餐饮业，它买下了闻名遐迩的肯德基家乡鸡，成为世界第二大餐饮业集团。可口可乐在打对台仗的时候，选择了温蒂汉堡包，他们一再向温蒂汉堡包公司的领导人强调，百事可乐旗下的一些餐饮公司，如比萨饼、墨西哥快餐店将成为温蒂的危险对手。温蒂的老板仔细考虑后决定接受可口可乐的“援助”。可口可乐对百事可乐在快餐行业的大举挺进私下非常高兴，因为这能分散百事可乐在饮料大战方面的注意力。

可口可乐决心占据美国人的全部生活空间。古斯坦于一九八八年拍板推出了“休息伴侣”的喷泉型饮料机，这种小巧的机器可以旋转在办公桌上。一位评论家指出，可口可乐的这个大动作是为了打通美国公众的最后一个饮料盲点——工作间。“不管最终目标是什么，可口可乐想将他们的饮料送到消费者嘴边。”古斯但还有一个梦想：“我希望不久的将来消费者家中能装上可口可乐饮料龙头。”

两大巨头广告战

到一九八七年，新可口可乐俨然失败了。可口可乐的广告人员采用了“商怀伞”阴双势，突出可口可乐的名称，促销一系列产品。让消费者与可口可乐所有产品建立一种“特别的关系。”他们创意制作的每个广告结束时都出现一行产品名称——古典可口可乐，新可口可乐，健康可乐。野心犹存的古斯但仍然拒绝放弃新可口可乐，一九八七年。新可口可乐广告费用高达两千一百万美元，而老可口可乐才三千六百万美元，这不过是百事可乐主要产品广告预算的56%。

同时，百事可乐利用迈克尔·杰克逊为其宣传。百事可乐的广告人员还制作了一个带有轻慢色彩的主题广告。片中，可口可乐遭到贬低，而百事可乐却宣称自己的口味大大胜于老可口可乐，是整个美国应做出的选择。虽然美国消费者对这个广告并没有多在意，但是权威的调查人员和分析家却认为，百事可乐的广告的确比力量不均的可口可乐广告更具吸引力，更有效果。

可口可乐的广告主管被古斯但免了职，一九八八年底，霍伯特接掌了这个位置，他发誓要提高员工士气，重振广告雄风。霍伯特的第一把火是改革

行销策略，把位居第三的健康饮料推至前台，与百事可乐展开竞争。他坚称这种饮料必能超越百事可乐，成为排名第二的软性饮料。健康可乐大打广告战，以惠特尼·休斯顿和黛米·摩尔为手中王牌。这场攻势被公司高层命名为与原子弹研究计划同名的“曼哈顿计划”。同时，霍伯特几乎全盘放弃了新可口可乐的广告。一年后，一个更明确简略的广告词代替了以前那句冗长的广告词，使温馨的感觉流淌于广告之中，让消费者的记忆程度大大增加。

百事可乐在这个时候遇上了麻烦事。他们的广告定位是性感、狂野，于是他们选择了当时红透了半边天的性感歌星麦当娜在一九八九年春拍摄了一个广告。但是，麦当娜在没有通知百事可乐公司的情况下，以同样的内容拍了一支摇滚味十足的 MTV。在这个 MTV 中，麦当娜在一个燃烧的十字架下狂舞，并与一名黑人牧师在教堂长椅上做爱。这个画面极其猖獗，并明显亵读了圣灵，在 MTV 频道中播出后，遭到了许多教徒的抗议。百事可乐公司见势不妙，立即抽掉了这个广告。

利用可口可乐效应

可口可乐人逐渐认识到，如电视、报纸、电台等媒体并非唯一有效的广告方式，可口可乐转而更为重视在公共场合的亮相。一九八七年，一份可口可乐内部刊物的一篇文章中写道：“可口可乐的名字出现在橄榄球赛、戏院、药房，可口可乐随时出现在公众的视野中。在这些地方，每年大约有两亿八千万人光顾，可口可乐已凭此渗透进了美国人的灵魂。”可口可乐的这种作法大大不同于百事可乐的保守的广告策略。

迪斯尼乐园是可口可乐通往美国灵魂的重要通道。早在五十年代，可口可乐就与诸如米老鼠、唐老鸭、古菲狗这类迪斯尼动画明星建立了联系。一九八五年，可口可乐与迪斯尼签订了独家全球行销协议。占斯坦自豪地在一次公司会议上对属下说：“现在，就算是仙女或圣人，都难敌可口可乐和米老鼠的魔力，因为他们代表着美妙的事物。可口可乐设计了诸如“电影抽奖活动”之类的行销方式，让获奖的幸运儿有机会免费游览迪斯尼乐园。

到八十年代，可口可乐又把触角伸向了家庭录像带。可口可乐还在全美成千电影院中播放正片加映的可口可乐广告片。电影院经理和可口可乐经营者惺惺相惜，因为这使双方都受益非浅。因为《伊士塔》表现平平，哥伦比亚电影公司开始青睐以前那个广告明星科比、准备于一九八七年圣诞节期间推出由他自编自演的爆笑片《伦纳德第六集》。对于这种机会，永不言败的可口可乐公司寄予了厚望。

可口可乐软性饮料部门计划为《伦纳德第六集》投资一千两百万美元，并配合推出了跟影片情节有关的小型间谍相机。他们提供了保时捷赛车作为观众抽奖大奖。科比的吸引力是毋庸置疑的，他拍的电视剧收视率长期高居榜首；他写的《当父亲的经验》一书畅销全球，看起来，这部影片似乎会赚进一大笔钱。科比本人也信誓旦旦，这部喜剧片“一定会让观众笑得前仰后合。”不幸的是，这部片子并没引起预期的巨大反响，票房收入仅五百万美元，科比遭受到自出道以来的最大失败。可口可乐公司也亏蚀了三千三百万美元。

财大气粗的可口可乐屡败屡战。他们又模仿《E·T 外星人》制作了电影《迈克和我》。尽管这部充满了类似“外星人喝可口可乐，呷几口可口可乐

可以让人起死回生”的荒诞情节，并受到评论界的无情抨击，然而却帮了可口可乐大忙。它不仅在一个个月内创下三千四百万美元的票房记录，而且帮助卖掉了许多可口可乐。

世界齐唱赞歌

可口可乐在本土鏖战的同时，迈向海外的脚步并未慢下来。可口可乐在整个世界饮料市场的比例将百事可乐远远地抛在了脑后。在这种新形势下，公司需要一个全新的精致广告来显示身为可口可乐人的自豪与可口可乐公司的世界性影响。

广告创意人员设计了一个新广告。这个广告规模巨大，汇集了来自不同地域的一千多名青年。这个共有十九种语言，十九个版本的广告主要内容是：一位大约十五岁的金发少女在桌边独唱“我是世界的未来”，声音真挚、甜美。当她起身时，一群青少年合唱出“我是祖国的未来，人类的希望。”唱的时候，每个人抓起一瓶可口可乐。“如果我们团结一致，甜美和谐的明天召唤着我们，”一个温柔的女孩把头靠在男友肩上浅唱低吟。“请让我们有明天，我们会为你建立一个完美的世界。”镜头扫过群众，再度对准独唱者，下方叠出一串字：“可口可乐给您带来希望。”

这首美丽、动人的广告歌连同电视广告都是在利物浦制作的，这主要是因为利物浦移民很多，寻找演员相对比较容易。

一九八七年，这个广告首次播出即引起热烈反响。它甚至因为“宣扬和平、友爱”的崇高内涵出现在诸如已塞罗那奥运会、美苏首脑会晤的重要场合。在菲律宾，这个广告播映了两年；在秘鲁，这个广告甚至成为名利收视率前茅的“王牌”节目。可口可乐的广告也步入了世界化的阶段。但是，正如一位广告主管所说的那样，可口可乐在制作向全世界播放的广告时是小心策划，慎之又慎。因为要注意很多棘手的问题，如种族歧视，文化背景等等。

可口可乐与体育、音乐联姻

可口可乐的广告宣传是无孔不入的，特别是在一些有影响的领域，比如体育、音乐。

可口可乐对体育的赞助是变相的打广告。可口可乐见日本人对美式足球颇感兴趣，于是从美国请来两支名队，参加名为“可口可乐杯”的友谊赛；

1987年，可口可乐资助给巴西足协一大笔钱，唯一要求是将每个球员的球衣上都印上可口可乐的标志，这获得了相当惹人注意的视觉效果；世界杯的每个比赛用球现在都带有可口可乐商标，在一九九〇年世界杯时，全世界二百五十亿人次的观众看到了可口可乐商标；德法自行车赛事中，最大赞助商可口可乐要求每个赛区都必须设有巨大的可口可乐罐子和标牌。

对奥运会的赞助，可口可乐从来都是高度重视的。他们不仅赞助为奥运会开幕式表演的奥运合唱团服务，而且将可口可乐广告歌的精髓巧妙地编进歌中。如一九八八年汉城奥运会的《你感觉到了吗》，细心的人不难发现它与可口可乐广告歌的异曲同工之处。在奥运会上，可口可乐的红底白字商标会出现在墙壁上、广告牌上，旗帜上，汽球上、飞船上、雨伞上、比赛用服上，以及一切可能出现的其他地方。可口可乐还开设有别计交换中心，让世界各

地的记者、官员、运动员把小巧精美的可口可乐别针带回家。

在音乐方面，可口可乐同样不遗余力。可口可乐世界性广告所用到的歌星，如惠特尼·休斯顿、斯汀或乔治·迈克尔，都是可口可乐的长期赞助对象；可口可乐花巨资在以年轻人居多的巴西搞了一个“摇滚在里约”的活动，吸引了上百万参加者；泰国的摇滚爱好者开始时兴穿可口可乐T恤衫去听歌星的演唱会；一位英国歌星为表达对可口可乐的感激之情，在歌词中频频提到可口可乐；可口可乐还在法国搞了一个名为“可口可乐五斗大金曲排行榜”的电视综艺节目。

开创外销新局面

一九八八年，可口可乐的税后盈余达到有史以来的最高“记录：十亿美元，其中76%来自海外，海外盈余三年来增加了15%。在该年度的报告中，古斯坦和唐·金首先赞扬了国际市场方面的表现，然后才提到了美国本土的营业状况。

这一切成绩的取得跟唐·金有很大关系。唐·金作为最高业务主管，在公开场合魅力十足，但是，如果你没能做出什么成绩，他就会转喜为怒。他这种“紧逼盯人”式的管理方式让人真难以承受，连老板古斯坦都觉得这个现象十分有趣，他回忆说：“八十年代初的时候，每个人都以为我是个坏警察，唐·金是个好警察；而现在，我变成了好人，他却是王八蛋。”确实，唐·金在商讨行销大计时总是让人觉得神情严肃，冷酷无比。

古斯坦和唐·金把拥有二十亿人口的亚大地区视作可口可乐最后的金矿。因为这个地区人口超过二十亿，经济发展迅速。特别是印度尼西亚，古斯坦对这个平均年龄只有十八岁的发展中国家期望甚殷，“除了这，还有哪里是软性饮料的天堂？”

九十年代，可口可乐海外发展的重点地区是西欧。古斯坦他们看到了这样的前景，到一九九二年底，欧洲共同体计划撤去西欧国家之间的贸易壁垒。如果这使西欧合而为一，那么这个市场将拥有比美国人口多三分之一的消费人口。

但欧洲的人均软饮料消费水平比较低，只有八十一瓶左右。可口可乐对此颇不满意。古斯坦下令重新成立了三个海外发展部门，并增设了一个专门负责欧洲共同体的部门，把重点瞄准对可口可乐最不感兴趣的国家——法国，法国的人均软饮料消费仅仅三十一瓶，可口可乐要想进入普通法国大众的生活，必须在法国国土上设厂生产可口可乐，并实际参与诸如欧洲迪斯尼乐园的建立、阿尔贝维尔冬奥会等重大事件。古斯坦选择了赫夫曼作为这个工作的负责人。

赫夫曼以前在阿根廷搞促销活动，成绩卓然。对新的任务，他亦信心十足。虽然他并没有去过法国，但仍然相信“让我们树立信心”的计划能在法国取得成功。赫夫曼把第一次攻势选在了波尔图，因为这儿是“反对可口可乐”的要塞城市。波尔图人风行喝葡萄酒，认为装设贩卖机、饮料展销是无礼行径。赫夫曼努力说服了超级市场的经理们，让他们相信促销特价可口可乐给他们带来高额利润。到一九八九年春，可口可乐人在波尔图的大街小巷贴出了近四万张可口可乐商标；主要街头竖起了发光的户外广告。

但可口可乐工作人员显然理解错了，居民们的目瞪口呆，并不表示已经

默许了。赫夫曼的“典型美国式”的作法在让波尔图居民惊讶的同时，也让他们有一丝担忧。特别是对那些小咖啡店的店主来说，虽然可口可乐铺天盖地，无孔不入，但每瓶可口可乐售价两美元多还是让人受不了。于是，顾客们转而在街头购买九毛钱一杯的纸杯饮料，小咖啡店生意也一落千丈。对小咖啡店店主近乎愤怒的反应，可口可乐负责人不得不加以重视，同意撤除那些贩卖机。

但是，在除波尔图以外的其它法国城市，投币式可口可乐贩卖机数量却在大增。一些年轻人把可口可乐视作“代表美国精神的反法西斯饮料”，这种不伦不类的称赞让一些右翼政客们大为光火，他们把可口可乐看成“颠覆法国文化”的象征。不管怎么说，可口可乐总之是在法国取得了不小的胜利。一九八九年的销量比上年猛增了 23%。这个顽固中心被攻破后，可口可乐在其它西欧国家更是节节获胜，势如破竹。到一九八九年底，可口可乐的销售利润中有将近三成来自欧共体市场。

出售哥伦比亚公司

随着日本经济实力的大幅度增长，日本企业也将眼光投向了美国本土。日本企业开始大量购买美国企业和银行，一九八七年，日本 sONY 公司买下了 CBS 唱片公司，并连带取得了 CBS 经典美国歌曲的版权。一九八九年，古斯坦不顾日益激烈的反日情绪，准备以三十四亿美元的价格将哥伦比亚影业公司出售给 sONY 公司，这是历史上最大一宗日本企业收购美国企业的例子。一些舆论惊呼：“这种行动显示日本人买走了美国的灵魂。”

但古斯坦这样做显然是有其道理的。虽然哥伦比亚公司是可口可乐的一大财源，但哥伦比亚公司每况愈下的票房成绩也日渐成为包袱，特别是在普特曼成为哥伦比亚公司新老板后。另一方面，出售哥伦比亚公司，为可口可乐赚进了十二亿美元。日本人的出价高出原价的四倍，这是相当惊人的。

这次出售活动力可口可乐公司在好莱坞的冒险画下了完美的句号，用古斯坦的话来说，“我们可以追求更健康的获利状况。”可口可乐将这十二亿美元投向海外的推销事业。古斯坦改变了分散投资的一贯作法，为可口可乐重新寻找到定位：“软性饮料的回收和增长潜力是其它产业难以比拟的。”古斯坦的这种改变拥有一个衷心的支持者比尔费特，这位被称作“企业养奇才”的年轻人是不少公司的长期股东。他在一九八八年用十亿美元购买了可口可乐的部分股权，并加入了可口可乐董事会。精明的比尔费特没有为利润并不算高的可口可乐股价疑虑，他看到的是可口可乐无以伦比的潜力和影响力。

重视经典一幕

可口可乐与百事可乐的广告战简直达到了白热化的程度，但同时也步入了“名人”误区。可口可乐与健康可乐的广告已经展示过二十七位名人。外加三十一名美式足球明星；而百事可乐则以巨星和魔术泰斗迎战。结果是，连观众都难以搞清谁代表什么产品了。那位魔术界泰斗后来又转投健康可乐，为可口可乐作广告的一位著名歌手则投效了百事可乐。广告变得雷同，相互抄袭，缺乏创新。从技术讲，广告的精美程度已经难有突破。只有少量

来自于另一个时代的经典之作还能唤回人们的美好记忆。

一九八九年九月，可口可乐广告人员以重新制作二十年前的经典广告“我想让世界放声歌唱”拉开了逃“名人大战沼泽”的帷幕。这个新广告作为二十年前那个广告的纪念，将在一九九一年一月举行的超级杯橄榄球大赛上推出。二十年前，可口可乐拍摄这个广告起用了世界各地的二百位演员，而现在，他们只找到了其中的八分之一，余下的演员由一批新演员补足。

这次广告的拍摄过程充满艰辛。一位制作人员回忆说：“新广告要凸显演员与自己的子女同享可口可乐的场面。而我们必须在凌晨四点就叫醒这些尚在酣睡的孩子，这样才来得及化妆、吃早餐！送他们上山。”这次拍摄过程像一次集团军的行军，又累又饿的孩子们熬到九点就纷纷笑闹着要找他们的父母，制作人、摄影师、化妆师不得不放下手里的工作来安抚他们。

为了唱好二十年前的那首老歌，导演反复训练这群孩子的正确发音，这场景看起来就像小学一年级的朗读训练课。孩子们唱完后，立刻奔向一旁父母的怀抱，这让那些曾参与过二十年前那个广告制作的老广告人感动不已。最为激动人心的事件，发生在一个在此地旅游的中年美国人身上。他当时正在登山，突然听到山顶（即拍摄现场）传来一阵似曾相识的美妙旋律，他仔细倾听，“用爱装饰这房子，种苹果树……”疑心自己坐上了时空穿梭机，回到了二十年前的黄金岁月。当他最终登上山顶时，惊喜地发现一群儿童唱着那首动听的老歌也登上了山顶。这位中年人顿时激动不已，热泪盈眶。

可口可乐无处不在

根据权威的兰德咨询公司在世界各地进行的调查表明，可口可乐拥有无可匹敌的影响力。可口可乐出售的碳酸饮料在市场上的比例是百事可乐的两倍多，占世界市场的45%以上。可口可乐股票的价格在八十年代狂涨了735%，为股东带来了三百亿美元的额外财富，是全美五百家最大公司平均增长率的两倍。古斯坦在一份报告中指出：“展望二十一世纪，我们的目标是继续赢取我们能够获得的成功。”

八十年代末期，未雨绸缪的可口可乐人已经为向世界进发的九十年代做好了准备。尽职尽责的可口可乐人在世界各地，从偏远的南非、阿根廷，到日益富裕的韩国、香港，都在努力销售着可口可乐。可口可乐的业务代表忙碌地穿梭来往于世界各地。可口可乐的“平民化”，已经让诸如南非黑人这类的贫穷阶层有能力喝上可口可乐。各种交通工具，包括现代化的直升飞机和原始传统的独木舟，都在为可口可乐尽心竭力地提供服务。举个例子，在阿根廷的位于全球最南端的城市，居民们每年的可口可乐消费达到了四百二十瓶的惊人记录。

可口可乐深入世界每个角落的愿望，渐渐得到实现。沙特阿拉伯、科威特等伊斯兰教国家对可口可乐的抵触情绪日渐冰融；拉美的经济复苏使墨西哥这个大市场开放了国内市场，这大大增加了可口可乐的利润额；一个巨大的可口可乐霓虹灯招牌树立在莫斯科闹市区，它对面是一家麦当劳快餐店。

一九八九年的柏林墙倒塌事件也给可口可乐一个展示自身巨大吸引力和良好形象的好机会。这年十月，事件发生不久，可口可乐捷足先登，为人们提供免费可口可乐。民主德国的运送可口可乐的汽车排起了长龙，足有几十公里。一名可口可乐工作人员扔给一名民主德国士兵一罐可口可乐。民主德

国的年轻人现在终于可以亲自品尝到这种以前被称作“资本主义糖衣炮弹”的东西了。

古斯坦意气风发，他说：“可口可乐目前已经处于空前的强盛时期，我们似乎已经成为不少跨国公司的世界行销样板。我想强调这样一个道理，即我们越能让可口可乐出现在每个角落，我们的事业就越成功。”古斯但这一席话以及可口可乐目前在世界饮料市场的业绩，恐怕他们的许多前任领导者连做梦都没有想到，“艾莎他们说说不定会目瞪口呆的。”古斯坦最后幽默他说。

可口可乐作为一支社会力量，影响着不同的时代，而时代也影响着可口可乐。相对来说，可口可乐往往能抓住稍纵即逝的机会，更多地用行动去影响时代。无论是在经济危机中，还是在两次世界大战的时候，可口可乐都参与其中，并扮演了重要的角色。但可口可乐人在胜利的陶醉中依然保持着清醒的头脑。他们坚持自己的饮料只是一个意义微小的东西。人类在任何情况下都不会仅靠可口可乐过活。“如果可口可乐消失，明天仍然继续。”他们如是形容。

世事沧桑，变化真如棋局。

可口可乐在精明能干的古斯坦的领导下，踏着希望的舢板，扬帆出海，直挂云天。

也许，这次装载的希望不像一百年前那么沉重。

也许，奔向明天的步伐不再那么踉跄。

向前——向前！

永无止境！

尾声 明天仍要继续

我们是全人类的朋友。
——古斯坦在员工大会上的演讲

为了完成这本书的写作工作，我在被可口可乐员工称为“麦加圣地”的可口可乐办工大楼呆了足足五个月，与它同呼吸、共命运。但是，我相信唐·金对公司总部的解释。“可口可乐总部相对于庞大的可口可乐企业集团来说，只是很小一个部分。还有许许多多的人在世界各地直接或间接地为可口可乐服务。这部分人约有一百万之多，还未包括一些依赖可口可乐而生存的人。”确实，就我亲身经历来说，可口可乐影响面非常广阔。我在一九九一年五月二十一日采访财务主管爱威斯特的时候，碰上印度总理拉吉夫·甘地遇刺身亡。当我和一些可口可乐高层人士走到电视机前，观看CNN的这条特别新闻时，一位务实的主管说了句：“这对我们不太有利。”见此情景，我才猛然意识到任何大事都有可能影响到可口可乐。

在本书的前面，我一再强调，可口可乐影响着不同的时代，而时代也影响可口可乐。但可口可乐往往能抓住稍纵即逝的机会，更多地用行动去影响时代。无论是在经济危机中，还是在第二次世界大战的时候，可口可乐都参与其中，并扮演了重要的角色，但可口可乐人在胜利的陶醉中依然保持着清醒的头脑。他们坚持自己的饮料只是一个小小的东西，人类在任何情况下都有可能放弃可乐，日子还是能过下去。“如果可口可乐消失，地球的运行轨迹依然是自东向西。”他们如是形容。

话虽如此，但可口可乐对于这些可口可乐人以及全世界的许许多多爱好者来说，意义却是十分重大的。可口可乐对他们来说，再也不仅仅是一种软性饮料，而是一种信仰，一种延续多年的生活方式。他们长期为可口可乐服务，尽献热忱，把可口可乐征服世界的理想当作自己的追求目标，许多可口可乐人家里都存放着洛普的签名照片，镀金的可口可乐瓶复制品；他们还时常举行定期聚会，到可口可乐员工餐厅享用丰盛的晚餐。这一切都表明，可口可乐人把自己的前途跟可口可乐的前途维系在了一起。这些员工们珍视一切与可口可乐有关的物件，他们甚至成立了一个叫可口可乐收藏家俱乐部的组织，专门收集与可口可乐有关的纪念品。一位上了年纪的老员工把自己的地下室和车库当作纪念品贮存场所；一位年轻人甚至在卧室里放满了可口可乐瓶子，使自己都没有了容身之处。这跟毒痛倒有点异曲同工之处。最火爆的要算是拍卖会现场，每个人在纸版上写好自己的出价，放在中意的物品前，这使空气中充满了紧张的气氛。

这些好收藏的员工以及喜欢喝可口可乐的人也仅是关注可口可乐的人的一部分。可口可乐因为种种原因常形成为人类学家、社会学家、政治活动家的攻击靶子。一位愤怒的评论家把可口可乐比作十恶不赦的魔头，他说：“可口可乐是自金字塔完工以来，一类又一次貌似伟大的不务正业之举。”“花这么多钱，费这么多功夫，仅仅是为了一种饮料。这就是美国梦出错的地方。”一位社会学家批评道。这些“有识之士”们攻击的焦点是可口可乐的广告，他们认为这些制作精美的广告，总爱夸大其辞，把可口可乐描绘成万用灵丹。这点倒算是击中了可口可乐的痛处。实际上从早期的约翰直到艾莎，可口可乐都喜欢强调可口可乐是神奇的药水，随着时光的流逝，可口可乐才日加收

敛，不再宣扬“神奇的药效”，而把重点转向了外包装及提神等作用。不过，可口可乐系列饮料中的焦糖可乐倒是契合了一部十八世纪的词典对万用灵丹“是黑色药物，溶解于刺激性强的液体中”的解释。还有一个典故，说一名西班牙探险家不远万里来到美洲，想探寻圣经人物麦修撒拉的高寿之谜。结果，可口可乐正是源于美洲，迈步走向世界，它也向世人承诺，能永葆你们的青春。

开创一种宗教

这本书从头至尾都把可口可乐视为一种宗教，在我看来，这种看法是有一定道理的。讲一个故事，一九九二年二月，十名身着深褐色僧袍的西藏僧侣访问了亚特兰大可口可乐世界博物馆。他们为看到“现代发明”而感到欣喜，他们轮流把头伸进纸板人像，这个人像正在倒一杯可口可乐。在礼品店中，一名僧侣发现了一个戴着墨镜，拿着可口可乐的电动小玩意，这个小玩意在感受到声音时就会摇摆扭动。于是，僧侣用藏语开始念经，小玩意开始手舞足蹈，僧侣竟由此流下了眼泪。这里的一切一切让他们感觉到神秘，他们在直觉上把这当作了一个宗教场所。虽然根据佛家对宇宙的定律，“四大皆空”，但这种“空”并不表示可口可乐的奋斗并不重要。

可口可乐内部的人也树立了一种偶像崇拜心态，这个偶像不是古斯坦，而是可口可乐本身。“可口可乐是魔法。无论我去哪儿，人们只要知道了我是可口可乐的人，就对我十分敬仰，好像我是教皇派出的使者。”一位工作人员告诉我，可口可乐百年大庆时，曾制作了一批特大号瓶子，用古斯坦的话来说，“这批瓶子显示了可口可乐的能力。”可口可乐的能力确实是让人惊叹的。如果将有史以来生产的所有可口可乐装入一个瓶子，那么这个瓶子的体积将是纽约帝国大厦的八倍多；如果把这些可口可乐倒入游泳池中，那么这个池子将长达二十英里。

人类学家基尔茨给宗教下了一个定义。他说：“所谓宗教就是靠一套象征符号来启发人类的情绪和内在动力的一种超自然的意识所能发挥的力量。”这个定义套在可口可乐身上，再合适不过了。当自然宗教随着人类科技水平的日益提高而不断遭到口诛笔伐的时候，可口可乐这个“人造宗教”却在“清凉一下”的口号声中影响着整个人类，这种宗教的独特性在于它博广的包容心。它不仅能抚慰人心，还显示着无所不包的世界观，以及和平、博爱的价值观。可口可乐正是靠着这种种难以抗拒的“感觉引诱”，在一定程度上发挥着宗教的作用，并诱发不同的爱好者的崇拜之心。

可口可乐靠着集体感和家庭感向广告观众暗示：如果喝可口可乐，就会发现自己另处一个温暖、充满爱心的大家庭大家齐唱谐合优美的歌曲。这种愿望就算暂时没能达到，也充满希望。这真是一个美丽动人的讯息，它把人类来自内在的各种诉求综合到了一起，展示给人们一个理想中追寻的境界。因而，就是一些对可口可乐大加挞伐的社会学家也不能不承认，可口可乐的宣传广告确实能“偷走你的心”。

记得古斯坦曾说，他最喜欢的一本书是《卡拉马佐夫兄弟》。这本书里有一个极其伪善的大法官。这个法官曾说过这样的话：“我们这一群人一定要找到大家都信赖的东西，一起来顶礼膜拜。这是我们大家的悲哀，也是个人的悲剧。”在这个法官看来，我们这群始终处于“心理飘泊不定时期”的

人常常不顾一切地寻找依靠。而可口可乐正是给了人们无以伦比的安全感，它是幸福生活的魔方。

可口可乐是否有害

对许多孩子来说，不让他们喝可口可乐实际上是一种惩罚。一位孩子在回忆这种事情的时候说：“妈妈认为可口可乐会蛀坏我的牙，并让我兴奋得彻夜难眠。然而可口可乐却对我有着无比巨大的吸引力。当我第一次偷着喝一瓶可口可乐时，感觉实在太好了。”

也许古斯坦他们并不乐见母亲对孩子下的这种禁令，但实际上，这种被称为“带有丝丝堕落气息”的饮料被许多人认定为“魔鬼的诱惑。”

一位公共利益科学中心的研究人员指出：一罐十二盎司的可口可乐含有约十茶匙的糖，这超过了正常指标，另外，可口可乐包含的热量也过多。消费者抛弃了维生素、矿物质等诸多有用成份，因为这么多的热量使消费者的食欲大力减小。如果可口可乐喝得愈多，就愈没有胃口吃其它的食物。这导致了全美五至十六岁孩子中，8%的人体重比标准体重要重三分之一以上。贫穷的孩子和黑人小孩肥胖机率要比一般孩子高出三倍，部分原因也是因为他们更喜欢可口可乐一些。《华尔街日报》的一篇报导似乎也在为这位研究人员的结论寻找注脚。这篇报导说贫民区的孩子不喜欢在家里吃饭，他们喜欢到快餐店，一边吃着汉堡包，一边喝着可口可乐，因为这让他们觉得自己身处文明社会之中。

根据这位研究人员的说法，可口可乐还有一大罪恶就是咖啡因含量偏大。这位研究人员坚决反对孩子们吸取咖啡因，因为这是高血压的主要原因之一。但实际上，可口可乐的咖啡因含量只有一杯浓咖啡的三分之一，并且，咖啡因是否对人体有害至今尚无定论。这位固执的研究人员特别说明，咖啡因会导致胃酸分泌增加，一面扩大血管，一面使一些血管收缩。它会使人上瘾，造成患者失眠、神经紧张。咖啡因还可能影响生殖系统，造成女性流产、不孕。

可口可乐的另一大罪就是磷酸。磷酸有较强的侵蚀性，它会至坏牙齿。根据罗发斯特大学医学教授博温的研究表明，磷酸对牙齿的危害程度远甚于糖。如果可口可乐的饮用者喜欢从门牙处喝进可口可乐，那么危害更烈。可口可乐公司虽然并不同意博温关于磷酸侵蚀性强的说法，因为他们觉得可口可乐仅相当于一个柑桔的酸度并不会影响食道，食道本身就处于酸的环境中。再说，很多医生在临床时都让自己的反胃的病人多喝可口可乐，以缓和病人的痛苦程度。不过，可口可乐公司还是接受了博温最后一句劝告，他们建议消费者多用吸管喝可口可乐，以免蛀坏门牙。

对可口可乐的批评可以说伴随着可口可乐的整个发展过程，可口可乐早已见惯不惊了。他们质问那些值得尊敬的研究人员、教授们：“可口可乐已经发明一百年了。如果可口可乐罪恶累累，那么应该会有很多可口可乐迷死于癌症、高血压或其它什么病，可我们什么都没看到！”古斯坦和唐·金认为这是这些中产阶级学者们“富裕病”，的显示。古斯坦说：“他们总是有这种感觉，如果一种东西价格低廉、随处可见，那它一定不是什么好东西。”

可口可乐实际上靠自身的力量就可以反驳种种非议。可口可乐有助于人的身心健康，是许多寿星所喜嗜的饮料。最著名的例子莫过于以九十五岁高

龄去世的洛普了；还有一个例子，一位妇女保持了八十年每早十点钟喝一瓶可口可乐的习惯，结果她活了一百多岁。前文所提到的电视台记者洛克也证明了这点。他每天喝一箱六、五盎司的可口可乐，代替早餐和午餐。体检时，医生惊讶地发现体重一百六十磅的洛克，身体十分健康，没有一颗蛀牙，最为有趣的是一个叫金斯利的底特律汽车商，他连续五十年每天固定喝二十五瓶可口可乐，结果在八十岁时金斯利参加了曾预言他会马上去世的一名医生的葬礼。

夸张的批评

最引人注目的批评者，是社会学家西德尼·敏茨。他在《甜蜜和权力》一书中说：“可口可乐把我们变成了消费狂。我们喝什么，并不是来自自身的选择，而是被动地接受广告的影响。”对这点，我想暂且不发表意见。

首先，敏茨的一部分观点还是正确的。他在那本著作中说，西方人最初把白糖和茶叶视作来自上流社会的奢侈品，并且是一种良药，包治百病。如在十六世纪、一位作家一再声称“白糖可清血，使身体强壮。”还有一位见过伊丽莎白女王的德国旅客把女王黑黑的牙齿说成是因为食用白糖的缘故。一七二一年，一位英国诗人甚至为茶叶和白糖写了首赞美诗。但是很快的，茶叶和白糖开始步入了英国中下层社会，到现在，茶和白糖成了居家必备的生活资料，不再是什么灵丹妙药了。喝茶也由内容发展为形式，它仅仅提供了一个社交仪式罢了。

敏茨的这种说法是合乎历史的。可口可乐就跟茶和白糖差不多，以药物的形式崛起，最后归于纯粹的饮料。美国人的可乐时间跟英国人的下午茶时间相近，广告强调的“休息时清凉一下”更为可乐“茶”化推波助澜。敏茨在书中写道：“根据现实的经验，时间的缺乏是谁也不能解决的。现代经济体系建立在加快发展的基础之上，而这种发展需要时间。”对此，他作出结论，在本质上，可口可乐帮助美国人改变了时间观念，敏茨编出了一个可能是每个美国男人都向往的场景：一边看着达拉斯牛仔队员战底特律铁人队的橄榄球赛，一边吃着洋芋片。腿上坐着漂亮性感的女朋友，身旁放着熟悉的可口可乐。”这真是人生之至乐。

最后，我来谈谈敏茨在开头提出的那个观点。很明显，这种带有倾向性的批评略显夸张。实际上，神智清醒的人是能够控制自己吃的东西、喝的饮料以及生活方式的。——比如我。我并不总是很喜欢喝可口可乐，虽然我承认可口可乐的广告颇能打动人心，特别是当我看到可口可乐从免费出售机中流出来的时候。这些东西再吸引人，都不可能主宰我的生活。（我发誓这是我的真心话，尽管我从醉人的“可口可乐氛围中”刚刚返回。）就我个人喜好而言，我比较欣赏果汁、水、茶和葡萄酒。对敏茨的观点打个恐怕不恰当的比方：他不应该急切地把美国文化中的一切变异都推到一种软性饮料身上。

英国最近出现的一种趋势不知道会不会让身为社会学家的敏茨大为惊讶。一九七一年，英国人喝下午茶时有61%的人确实在喝茶，而二十年后，这个比例下降到43%。因为传统的烧开水、倒茶和品茶至少需要二十分钟，而这二十分钟，就算是在早已老化衰落的日不落帝国，也是弥足珍贵的。

就算不需要为世界上所有的罪恶负责，可口可乐仍然难逃西方文化首恶

的指责。一位德国人在七十年代末期形容：“如果说电影是美国的灵魂，那么可口可乐则是美国的燃料。”电影工业一直用可口可乐来代称西方文明，但这种文明往往象征着一种邪恶的力量和病态价值观。如电影《上帝也疯·狂》中，象征西方文明的可口可乐自天而降，降临于卡拉哈里大沙漠，改变了此地黑人土著的生活习惯。《可口可乐小子》更是在澳大利亚上演了一台文化入侵闹剧，这部影片引起了澳大利亚政府的反感，被限制在跟三级片一样的标准：未成年人不得观看。

不论这些批评是否公允，无疑，可口可乐的确深具侵略性。一位可口可乐高级主管就曾不无得意地对部下说：“你们已经走进了人们的心中，比包括基督教、伊斯兰教在内的意识形态更为深入。”可口可乐在几代人的奋斗之下，日益成为了一个真正具有全球意义的公司。这种公司并不算多。一份杂志这样写道：“唯一能被世界所公认的品牌恐怕就是可口可乐了，连SONY，IBM等远远比不上。”可口可乐的北街新办公大楼重新装配了国际通讯线路。现在，古斯坦坐在他那宽敞明亮的办公室里，只要轻放电脑键盘，就能获得所需要的一切资料，包括世界上任何国家平均每人可乐消费的增长情况。

“心灵占有率”这个词也许能从侧面反映可口可乐的威势。这个吓人的名号反映出可口可乐占据了很多人的心灵。在冷战结束后的东欧，人人都渴望得到可口可乐，因为它代表着艳羨已久的西方文明；在阿尔贝维尔冬季奥运会，可口可乐的巨额赞助和五花八门的产品宣传活动让人感觉会场不是在法国而是在美国亚特兰大。就像哈佛大学著名教授利维持所说的那样：“全世界的人从一个源头接收到信息，产生同一种想法，缩小了彼此间的差距。”古斯坦也表达过类似的意思：“由于名牌产品，特别是可口可乐的纽带作用，世界联系得更紧密了。”

可口可乐的巨大作用引发了一些学者的担忧。历史学家塔基曼说：“铺天盖地的各类厂告掩没了我们的思想和心灵，使人窒息，创造力逐渐减弱。”《国际通讯杂志》，这本一向以温和著称的杂志也批评说：“广告让一些贫穷的第三世界国家的人民产生不切实际的想法和愿望。可口可乐并不那么便宜，他们一天的工资仅能买到一、两瓶。一项调查更是一再强调这种担忧并非杞人忧天。这项在十个国家青少年中进行的调查表明，有83%的人知道可口可乐的商标，而知道联合国标志的人只有不到40%。这种趋势让很多观察家震惊。他们担心可口可乐的世界性攻势会摧毁维系已久的人类传统文明。在一本教科书中一篇名为《人类的未来》的课文中，附有一张照片。这张照片的主人公是一个犹太长老，他在可口可乐的商标下看着报纸。图片说明写着，“可口可乐流行全世界，某些人看来，这是单一世界文化形成的前兆。”但事实远非如此，可口可乐并未毁坏接受者的本土文明。就拿这张照片为例，犹太长老依旧身着黑袍，阅读希伯来文的报纸。正如一位散文家所认为的那样“种族、文化、历史差异根深蒂固，难以改变。”可口可乐只是做了不同种族、文化和国家的牵线人，它最擅长的，是找出人类的共同点，而不是根本改变文化。唐·金说：“由可口可乐可以看出，人类从本质上说是没有什么不同的。男孩、女孩相识、相恋，然后结婚、生子，这个过程哪儿都一样。可口可乐所愿意看到的，是这一段段美妙的罗曼史都是由男孩买给女孩一瓶可口可乐开始的。”

一位美国散文家说：“可口可乐让我觉得不论身在世界何处，教找到安全感。”一个大男人说这种话，表面看有点肉麻甚至虚伪，但在实际上，这

确实是经验之谈。不仅是美国人，就算是中国人、日本人、印度人、南非人，看到可口可乐标志都会产生一种安全感。但是，这并不表示可口可乐可以特行独立，融世界多元文化为一体。因为，只要不同的人种、民族、国家存在，文化的特性就不会消失。在褒贬不一的对可口可乐作用的评价声中，古斯坦保持着—个企业领导应有的清醒，他说：“可口可乐既不是人们所形容的充满宗教般的奉献精神，也不是—个人见人怕的魔鬼。实际上，它介乎两者之间。”

不干预政治

可口可乐公司秉承为全人类服务的宗旨，对所有国家，无论其政治制度如何，都—视同仁。唐·金对此的解释是：“我们并不是为政治或政权服务的企业，我们期盼可口可乐在所有国家都有长足的发展，以平安度过—切危机。”可口可乐在智利独裁者皮诺查当政期间也没有撤离。这位将军在政治上实行铁腕治国，但在经济发展上还是有所贡献的。可口可乐也并不因为美国政府并不赞同印尼总统苏哈罗的做法就离开印尼，“我们在选举上绝对不会失败，不管我们在什么政权之中。因为我们从来不会参加选举。我们的工作是为全人类消费者带来发自内心的愉快感觉。”可口可乐的—位经理这样解释它的公司的目标。

可口可乐确实说到做到。虽然自二战以来，可口可乐就—直是西方资本主义的符号化象征，但它从来没有明确表示反对社会主义制度。古斯坦支持他的好朋友布什总统继续给予中国最惠国待遇；克林顿总统上台后，可口可乐也多次游说克林顿不要在人权问题上找中国的麻烦，给中国的经济发展提供尽可能的帮助，可口可乐已经开始投资中国大陆，它在许多城市如上海、成都，建立了瓶装生产厂，以供应高达十二亿的购买力日益增强的消费者。古斯坦曾经在晋见克林顿总统的时候，讲了一句意味深长的话：“对中华人民共和国我们的协助、支持要远远好于禁运或制裁。”

不过，可口可乐也有—次考虑了政治上的因素。这件事主因是南非实行种族隔离政策。这种粗暴的政策是违反最基本的入权的。可口可乐基于此点，下令从南非撤走全部投资，直到第—位黑人总统纳尔逊·曼德拉上台后，可口可乐才再入南非，并投入了大笔款项成立了—个名为“机会均等基金会”的扶贫救困组织。可口可乐公司的这些举动无疑博得了世界舆论的好评，也再—次提升了自己的企业形象。

可口可乐在经营饮料的同时，愿与不同制度、不同身份的人友好相处。从珠光宝气的印度小王子，孟加拉公主，到营养不良的索马里人，穷困不堪的搬运工人，可口可乐都愿意为他们提供高质量的服务。但是，也有一部分评论者说，可口可乐的这种态度是自私的集中表现，这表明，可口可乐最重视的只有—点企业的高大形象。

生生不息

也许，正因着与可口可乐有关的关于广告、营养、文化、政治话题总是层出不穷，可口可乐才成为超越本身意义的现实世界不可忽视的—股力量。它能够到它想到的地方；它可以结识到它意欲结识的人，不管是谁，是邓小

平还是梅杰。可口可乐像一个站在山巅的巨人。他是那样的不平凡，那样的伟大。

也许我们都已厌倦了对可口可乐成绩的一再列举；也许作为读者的你早已厌烦了这本冗长繁芜的书。然而，在终了以前，请允许我再举几件“平凡”的小事：

可口可乐帮助一些国家进行基础设施建设，并投下了一笔巨资。

——路易社电讯

可口可乐在遭遇到这次中部地震的时候，没有退缩，也没有去关注自己被破坏殆尽的生产设备，而是把出售饮料的机器搬到了现场。

——纽约《星报》。

可口可乐为威斯敏斯特大教堂捐资一千万美元。

——英国《泰晤士报》

.....

可口可乐帝国作为一个强有力的社会力量，已不断地抒写着历史。“它会比罗马帝国更强大，更持久不衰，说不定比美利坚合众国更加长寿。”一位青年评论家如是说。一位刚刚加入可口可乐的新员工，也是我一位好朋友的弟弟，在一次参加完公司员工大会后给我寄来一件可口可乐T恤衫，他在信中解释说：“在与一些同事交谈中，我发现了他们对可口可乐无尽的爱，我被感染了，也许我以前并不怎么强烈的要求别人做什么什么，而现在，我却想让你穿上可口可乐衫，并拍张照片给我寄来，谢谢。”

这件事给我印象很深，它说明了一个道理：可口可乐辉煌成绩的背后，支撑着无数颗可口可乐人的爱心。这些爱心也许才是可口可乐取得成功的根本原因。

愿可口可乐能永葆青春，向着灿烂辉煌的明天迈进！

可口可乐，生生不息。

