

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

欢喜冤家



## 时代呼唤企业家 企业家影响时代

北京大学管理学院 张国有  
北京纵横商务管理研究院 文 硕

我们在很短的时间内，做了这样一件事：把欧美港台的企业家管理方面的优秀译著辑成大型的《企业家实战系列丛书》，奉献给现在的企业家、未来的企业家，以及所有把经营管理当作职业的、奋斗着的人们。我们想，无论从哪个角度，无论如何评价，无论是现在和将来，这都是一件非常有益的事情。

在改革的大潮中，企业面临的是激烈竞争的社会和瞬息万变的市场，企业家面临的是成功与失败相互交错之中的莫测的风险和无穷的选择。企业的竞争就是企业家的竞争，企业家将成为社会中顶荣耀的人物。企业在他们的驾驭下走向发达，社会在他们的奋斗中走向繁荣。

有天生的企业家么？没有，从来没有！企业家，意味着奋斗、创新、卓越和永不屈服，意味着从失败走向成功。他们从不靠施舍过日子，也从不在大师面前发抖。每个企业家都有一路属于自己的脚印，都有一部属于自己的历史，都有一个属于自己的辉煌。怎样成为企业家？没有一条路，却有万条路。《丛书》就呈现了这样的五彩缤纷、变幻万千的世界。在这个世界中，任你选择，任你取舍，以你为主，博采众长，融合创新，自成一家，当你失败的时候，它给你启迪；当你成功的时候，它使你警醒。它将伴随着你在没有路的地方，走出属于你自己的企业家之路。

《丛书》中每一本书都是颇具匠心的。它实例生动，观察入微，以平易的风格引出深奥的管理之道，以日常的用语述出卓越的管理技巧，把企业的谋断之策勾划得淋漓尽致，使你在轻松的阅读之中，找到自己的“感觉”。如何在所从事的行业中超越第一、出人头地？如何运筹帷幄之中，决胜商场之上？如何克服文化差异，获得中外企业的“杂交优势”？如何使企业走向世界，经营出广阔的生存空间？如何从模仿走向创新，在无形中练就分析判断能力？如何处理事业各阶段的危机，成为多样化的领导人物？如何经营小企业，成为卓越的小企业家？如何成为卓越的女性主管，使女性在智慧和美貌中创立属于自己的事业？诸如此类的怎样创业、如何投资、怎样沟通人际关系、如何竞争、发展壮大等方面的问题，在《丛书》中都有地道的与众不同的见解。除此以外，还介绍一些享誉国际的巨亨级人物，吸取他们的经验和智慧，为你超越第一提供借鉴。看看别人，想想自己：如何走向创新之路？如何走向成功之路？如何走向辉煌之路？你就会产生一种共鸣，甚至跃跃欲试，这时，你就在“感觉”中真正找到自己了。

企业是永存的，企业家的路是无限的。我们《丛书》中的书也想一本一本地一直出下去，不知何时为止。我们希望，随着一本本书的问世，我们能够与中国的企业家们一起经历抉择的艰辛，体验奋斗的苦难，分享成功的欢乐。

《丛书》期望着企业发达，企业家成功！

1992年9月初于北京

## 导 读

丛书营销企划/北京三木广告公司

在美国，可口可乐公司与百事可乐公司是什么？

一位普通美国公民的话无意中道出了真谛，他说：“可口可乐公司与百事可乐公司，区别就象是民主党与共和党一样！”

可口可乐是一个装在瓶子里的美国梦，每喝一口可口可乐，你都是在向自己灌输美国精神。

可口可乐的发展史是一个典型的个人奋斗、成功的美国神话。它诞生于混乱、纷扰、竞争的新美国，一个被世人视为“赤脚医生”的药剂师彭伯顿为了它的催生耗尽了生命的最后一分心力。当彭伯顿在实验室里对着铁锅中泛着泡沫的褐色液体喜出望外的時候，他根本不会想到，他的发明在未来的日子里将会怎样地影响整个美国乃至人类的生活和思维方式。可口可乐公司的一位总裁曾不无自豪他说：“即使现在一把火把可口可乐公司的所有财产都烧个一干二净，我也能凭着可口可乐这块牌子重新崛起。”时至今日，可口可乐这块牌子的价值已经增长到数百亿美元。

相比之下，百事可乐的发达则纯属一个奇迹。与可口可乐的辉煌历史不同，百事可乐的早期则饱尝眼泪与辛酸，最早它带给其主人的，总是破产的命运。尽管它的发明者普拉多汉是一位与彭伯顿一样天才的“药剂师”，上帝偏偏一开始选择了彭伯顿的产品，选择了可口可乐。

彭伯顿去世后，围绕着可口可乐的配方和专利权发生了一段混乱的争夺，最后艾莎获得胜利，于1892年注册了“可口可乐公司”。在他的卓越领导下，可口可乐横扫整个美国大陆，但艾莎也一时失算，拱手让出可口可乐的装瓶权，给公司留下无穷的后患。

艾莎走入政坛，可口可乐王国危机四伏，罗伯托·位德拉夫慧眼识珠，将可口可乐公司高价购入囊中，二战给整个世界带来了流血和灾难，然而，这都是可口可乐公司发展历史上真正的严重时代。战争结束时，可口可乐稳步登上软饮料之王的宝座。

30年代，古斯介入了百事可乐公司，从此，百事可乐的好日子来了，一个“价格相同份量加倍”使百事可乐倍受欢迎，接着是迈克·斯蒂尔，在他们的手中，百事可乐的销量象被开水烫了脚的猫一样猛跳。针对可口可乐的战役打响了，百事可乐已成为可口可乐的一个强劲对手。

唐·肯德尔接过接力棒，百事可乐的一代就是这样诞生了，紧接着，可口可乐在全国范围内开始了他们的“挑战”。面对“挑战”，可口可乐公司在左支右拙，只有招架之功而无还手之力，关键时刻，可口可乐公司自乱阵脚，新老可口可乐，可口可乐公司“既有那么傻，也有那么聪明！”

节食饮料，无咖啡因饮料，国内、国外，可口可乐

公司和百事可乐公司正激烈地进行着一场可乐大战，然而，他们之间的关系远不是表面上看起来的仅仅是这样一对死对头，恰恰相反，它们之间彼此配合默契，爱恨交加，瞧，这一对欢喜冤家！

1997年元旦于北京舞蹈学院

TEL: (010)68412277—436

欢喜冤家

## 第一章 欢喜冤家

太阳永恒的东升西落，光芒四射。地上的人们南来北往，匆匆碌碌。

这是怎样的一个时代呢？在这个曾暴发两次世界大战，战火燃遍全球的20世纪即将结束之时，伴随着东欧剧变、苏联解体、冷战结束所带来的信仰危机，原教旨主义、非理性主义甚嚣尘上，中东问题、核问题、种族问题象三柄利剑悬在世界头上，与此同时，正在默默中发生的第三次世界新技术革命中，各国的力量进行着新一轮的竞争和分化组合，太平洋世纪的曙光开始向东方微笑。

历史的车轮滚滚向前，一无反顾，她一路高歌，奔腾而来，又毫不停留地一往直前，把这个喧嚣、混乱、竞争的时代所遗留下来的一切问题都推入21世纪。

可是，在这用彩色气球、和平鸽和橄榄枝装扮的晴空白云下，我们呼吸的空气中酝酿和富集着战争的火药味，我们的心时刻感受和体味着战斗的惊心动魄，败者的泪水、胜者的喜悦。是的，物竞天择，优胜劣汰！这是一场没有硝烟的战争！

在前两次世界大战中，日本人举国以赴，最后一败涂地，然而今天，在前两次战争中他们想争而没有争到的，在这场没有硝烟的战争中，他们已经争到了。暂时，他们是胜者。可是，胜负乃兵家常事！每一个败者自己都会明白：落后就要挨打。他也该明白：败者想成为胜者，需要付出代价：

商场如战场。

西方战争学宗师克劳塞维茨在《战争论》中说：

没有永恒的朋友，只有永恒的利益！这句话其实应该再加上一句，其意义才算完整，

这句话应该是：没有永恒的敌人，只有永恒的利益！

朋友在一秒钟后可能变成敌人，而敌人亦可能在一秒钟后变成朋友。决定的是利益。

马克思说：在私有制建立以后，战争就不可避免了。战争是利益冲突尖锐化的产物，不管这种战争有无硝烟。

摊开世界地图，希腊、土耳其边界争端，印度、巴基斯坦克什米尔交火，中东和谈屡屡受挫，美国对古巴、伊朗、利比亚挥舞制裁大棒……

我们奔向火药味最浓处，不是希土，不是印巴，不是中东，也不是朝鲜半岛，在这里，交战双方正激烈交锋，这里是一对死对头：可口可乐公司与百事可乐公司！

好一对冤家，一对欢喜冤家！

### 一、有喜有忧

也许一位美国人的话无意中道出了可口可乐公司和百事可乐公司竞争的真相，他说：在美国可口可乐和百事可乐是什么？他们就象民主党和共和党！

在美国，民主党和共和党是两个主要的政党，作为两大政治工具，他们不存在一个击垮、消灭另一个的问题，他们所要做的，是在四年一度的总统大选中战胜对手从而成为执政党，入主白宫，而且在很多时候，他们拥有共同的利益。为了他们的共同利益，他们也联起手来，里应外合，这个时候，他们又是最亲密的“战友”。

竞争，服从于利益的需要，在不同的时刻，不同的地点，需要采取不同的策略和不同的形式，任何斗争都含有一定程度的联合，而任何联合都必然也包含着一定程度的斗争。

可口可乐公司和百事可乐公司，作为软饮料行业的两个超级巨人，首先，他们所具有的是相同的利益。两个大公司，又同属于软饮料行业，难以避免的，他们要受到政府、社会习俗，各国千差万别的法规条文、宗教信仰、意识形态的影响。有时，他们双方都发现，他们需要在这个星球上的某一个国度不得不同老对手联合起来，同舟共济，渡过难关；有时，面对飞涨的糖价，他们也只能联起手来，并力发挥影响，平抑糖价，降低成本。此时，他们之间的默契是外人所无法理解的。正所谓，喜子所喜，忧子之忧，但是，同行是冤家，双雄不可并立，卧榻之侧，岂容他人酣睡！在这两个强者之间，又势同水火地展开了对市场份额和利润的角逐。这是两个超级巨人的争霸战，这是两个强者的碰撞！在这场斗争中，双方都必须全力以赴，任何微小的差错和疏忽都是致命的。他们都必须防备着：一不小心，他们就会被对手挤出市场。

1886年，可口可乐在混乱、纷扰的新生美国奇迹般的诞生了，它与美国一起长大、强壮，在一个多世纪前，彭伯顿咂摸着嘴唇、喜出望外的一霎那，他不会想到在他身后的100多年中，他的铁锅里那些沸腾的棕黑色液体将对美国乃至世界产生怎样的影响。而今，在这个世界上，直接和间接为可口可乐公司服务的人已超过100多万，为百事可乐公司服务的也不下七八十万。更为形象的说，可口可乐公司和百事可乐公司已经不再象一个公司，而象两个王国，这两个王国的君主是可口可乐和百事可乐，在这两个王国中，上至董事长、总裁，下至推销员、运输工，都在向王国奉献着他们自己的忠诚。

## 二、冤家路窄

1996年6月，在《时代》杂志的全球十大品牌排名榜上，可口可乐名列第二，这个品牌的价值高达230亿美元！第一名是比尔·盖茨所领导的微软，而百事可乐并未上榜。这一年是可口可乐公司的110周年大庆，在他们举杯同庆这110年中所经历的风风雨雨的时候，这是上帝对他们的恩赐。在步入21世纪的时候，可口可乐公司依然举世无双！

可口可乐公司和员工们并没有得意忘形，陶醉于灯红酒绿之中，他们清楚，今日的业绩是对他们这么多年来奋斗的报偿。他们注意到，在这个欢乐的时刻，他们的死对头——百事可乐公司，保持缄默。这是风雨前的短暂的沉寂，新一轮的战斗马上又要开始了。可口可乐的员工们不会忘记，在他们的旁边，有一个虎视眈眈的对手，如果他们不努力的话，下一次，痛苦将会降到他们自己头上。眼下还不是他们庆功的时候。他们必须把精力投入到7月里在他们的根据地和圣地——亚特兰大所举行的另一场盛会中去，即奥运会。他们所要做的，是更大的扩大可口可乐的影响，争夺对手的市场份额，赢得更多和利润。

100多年来，可口可乐与美国共同成长、壮大。对于这个世界来说，可口可乐是装在瓶子里的美国之梦，这种棕黑色的冒着气泡的液体代表着美国所主张的理想化的精华，喝一口可口可乐，就是向自己输入或吸收美国的精神。

在《甜蜜和权力》这本书中，社会学家西德尼·敏茨构造了一个每个美

国男人都向往的场景：一边看着达拉斯牛仔队故底特律铁人队的橄榄球赛，一边吃着洋芋片，腿上坐着性感的女朋友，身旁放着熟悉的可口可乐，不难想象，在美国人对“幸福”的诠释中，可口可乐占着一个必要的组成部分。虽然可口可乐公司的一位高级主管这样说：如果没有我们的可口可乐，这个地球一样的旋转。可是，可口可乐在每一个美国人的心目中早已超出了作为一种简单的软饮料的形象，它已经成了一种精神的象征，一种信仰，一种延续多年的生活方式。这个世界的变化之快超出任何人的想象，快节奏的现代生活节奏使人们疲于奔命、应接不暇，使人们焦虑不安，缺乏一种精神上的归属感，而可口可乐恰好填补了人们心目中的这个空缺，它的原始配方，神秘的“商品 7X”，从它自彭伯顿的铁锅中诞生的那一刻起，就从来没有改变过。一天辛苦的工作之后，带着满身的疲惫回到家中，妻子温柔地迎上来。为你打来一盆热水让你舒缓一下紧张的神经，然后递上一杯冰镇的可口可乐，旁边，是孩子的笑脸。在这里，可口可乐又成了温馨、动人的生活和家庭的代表。

有人说：在美国，孩子在学会说爸爸、妈妈时，就一定会说可口可乐！

因为种种原因，可口可乐常常发现自己成为所谓的社会学家、政治家、健康研究人员的攻击靶子，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”。一位愤怒的评论家则扔出一枚重磅炸弹，他说：“可口可乐是自金字塔完工以来人类又一次貌似伟大的不务正业之举！”

一些研究人员指出：一罐 12 盎司的可口可乐含有约 10 茶匙的糖，这超过了正常指标，它包含的热量也太多，这么多的热量使消费者的食欲大为减小，从而使消费者对维生素、矿物质等有用成分摄取得不足。可口可乐喝得越多，就愈没有胃口吃其他的食物。最后这些研究人员得出结论说：全美 5 至 17 岁的孩子中，8% 的人体重比标准体重要重 1/3 以上，这其中的原因可口可乐是罪魁祸首！同时，这些研究人员又指出：可口可乐还有一大罪恶是咖啡因含量偏大。他们认为：这是高血压的主要原因之一。他们无视于可口可乐的咖啡因含量只有一杯咖啡的 1/3，并且，咖啡因至今对人体有无害处尚无定论，继续强调说：咖啡因一面扩大一些血管，一面又使一些血管收缩。咖啡因会使人上瘾，造成消费者失眠和神经紧张。

可口可乐和百事可乐的早期，曾一度使用一种颇受欢迎的甜味剂——环己基。

1969 年，一项很有漏洞的实验表明：如果让白鼠每天喝 400 罐相当于低糖软饮料的东西，它可能会长出肿瘤来。结果导致食品与药品管理局禁用环己基，可口可乐公司和百事可乐公司不得不回收他们在市场上的饮料，然后推出用糖精作甜味剂的饮料。

但是后来糖精也差一点糟此厄运。加拿大的一个研究机构做了一个实验，其原始目的是想证明：“清洁”的糖精是好东西。但是其结果是可以预料的：白鼠身上长出了更多的肿瘤，因为他们试图让白鼠每天都摄入足以给 1000 罐低糖饮料加甜的糖精，结果只能如此。如果给白鼠喝那么多的矿泉水的话，白鼠将会淹死！

所有这一切基于一条法案《德拉民修正案》。该法案规定：不论用量大小，凡只要能使动物身上长出肿瘤的食品或药品，一律从市场上取缔。至于肿瘤是如何生成的，实验的质量如何，则并不为食品和药物管理局所关心。

到了 1983 年，在全国饮料协会与食品和药物管理局两度交锋后，食品和

药物管理局打算批准在软饮料中使用一种新的人造甜剂——阿斯巴特。这时，便有一些默默无闻的研究人员，企图将成吨的阿斯巴特灌入白鼠腹内，使白鼠出现不良反应，同时，也想使自己一举成名。

这时，可口可乐公司和百事可乐公司再也无法忍受了。他们发现，此时他们需要拉起手来，他们以全国软饮料行业协会的名义给食品和药物管理局发了一封措辞强硬的信函，要求他们这次绝对不能再出现动摇，要求他们对每方面都认真检查，以确信这种产品是安全的。

于是，他们成功了！

对可口可乐的批评贯穿了它 110 年的发展过程。可口可乐的总裁古斯坦说：“他们总是有这种感觉，如果一种东西价格低廉，随处可见，那它一定不是好东西”。在底特律，一个名叫金斯利的汽车商，是一个不折不扣的可口可乐迷，他连续 50 年每天固定喝 25 瓶可口可乐，在他 60 多岁时一名医生预言他会马上死去，结果 10 多年后，在金斯利 80 岁时，他参加了这个医生的葬礼。

“如果说电影是美国的灵魂，那么可口可乐则是美国的燃料”。在娱乐界和各种媒体中，一直用可口可乐来代称西方文明，但在许多国家的心目中，这种文明往往被认为象征着一种邪恶的力量和病态价值观。

1948 年，可口可乐向法国政府申请在法国境内生产瓶装可乐。法国共产党呼吁公众当心可口可乐企图将欧洲殖民化的阴谋。在第二个年底，第一批瓶装可口可乐在巴黎面世，然而，其令人难以恭维的销量实在令可口可乐公司头痛不已，他们发现，任他们如何宣传这种饮料多么情新和富于诱惑，可口可乐瓶装饮料在商店里始终处于一种摆设的装饰品的位置。连当时亲美的毕多也只能摊摊手，表示对法国共产党“广泛彻底而富有成效”的宣传攻势表示无能为力。

这一次美国人勃然大怒，一家报纸建议政府：如果可口可乐在法国仍持续受到不公正的抵制，政府所应做的是砍掉马歇尔援法计划。一个记者在《费城询问报》上措辞严厉的说：“法国人对我们的态度还不如玛丽，安图娜（她是路易十六的妻子，在大革命中被送上了断头台）”。福勒说：“我们的士兵们喝着可口可乐，奋勇作战把法国从纳粹的铁蹄下解救出来，然而现在，我们的可口可乐却居然被法国人认为损害他们的健康，真是好心不得好报！”另一位议员普林斯顿则在议会上干脆建议，应该对法国的葡萄酒、香水和饮料采取措施进行报复。

法国的《世界报》立即做出反应，“法国的道德标准面临挑战！可口可乐的广告就象纳粹的宣传一样毒害人心，毒害法国的文明和健康。如果让可口可乐在法国取代了法国高贵的葡萄酒的话，法国文化的沦丧则指日可待！”

在争吵不休的同时，可口可乐公司则四面出击，在法国到处兴建装瓶厂，同法国的酒商、饮料商签约，让他们发现自己现在不得不为可口可乐公司到处奔走，因为，可口可乐在法国的发达有利于他们自己的利益，双方只能休戚与共，同甘共苦。

令法国人头痛的是，他们发现自己所竭力制造的宣传，同美国佬进行的论战，实际上成为可口可乐公司的免费宣传广告。可口可乐公司的一位主管得意非凡，“我相信，世界上不会再有任何一种产品，能免费获得这么多的宣传！”这场论战，大大扩大了可口可乐的知名度。可口可乐在法国的销量日益上升，虽然尚不能达到所谓“使法国人离开葡萄酒”的水平，却已在法



国市场上牢牢地占据了一块根据地。不尽其数的法国人在公共场合和宣传机器上竭尽所能地攻击可口可乐，可是晚上回家后，他们也抑制不住自己的好奇心，忍不住偷偷打开一瓶可口可乐，来品尝一下这种被人们认为能使法国道德沦丧的褐色液体，然后，他们舔舔嘴唇，神奇般地发现自己爱上了这种饮料。

与此同时，可口可乐公司在世界的眼中无疑是个狂热的“好战分子”，如同战后实力骤增的美国，到处都探出它的势力触角，可口可乐公司也不堪寂寞，大肆出击。

在很多时候，四面出击也意味着四面受敌。

可口可乐公司的大员们发现自己不得不终日东奔西走，四处作战，忙得焦头烂额。在瑞士，这个美丽的北欧国家，政府禁止可口可乐销售，理由是可口可乐含有磷酸。可口可乐公司好不容易打通关节，使政府信服这一点磷酸是微不足道的，却又遭到矿泉水商、果汁商和啤酒商的联合抵制。瑞士人甚至专门成立了一个“抵制可口可乐中心”，编印刊物，在报纸和电视、广播上发表攻击性的文章，公司派尼克森赴瑞士寻求解决方案，令这位专员吃惊的是，公司有些人声称在瑞士做的广告之多，足以淹没阿尔卑斯山谷，而实际上，该国大部分人对可口可乐的一点了解是从“抵制可口可乐中心”那儿获得的，好比有人大叫“蛇！蛇！”。结果爬出一只伸着懒腰的毛毛虫。

在奥地利，因为传言声称其境内的可口可乐厂的实际产品是原子弹而使几家工厂受到民众的围攻，报界也声称：这种棕褐色的液体代表着美国人想整垮我们娇贵的肚子的不良企图！

在意大利，不时传出流言，某人因饮用可口可乐而患上绝症，声音嘶哑，容貌丑陋不堪，又某人饮用可口可乐，十几岁的少女一夜之间头发花白……

最绝的是在比利时，该国卫生署先发表了一篇有关可口可乐损害身体健康的公告，其卫生署长更是把可口可乐定义为一种有恶劣负作用的通便剂。然后，酿酒业行业协会在酒商们的压力下，买断可口可乐在比利时的经销特许权，然后一瓶也不卖。

在战后的50年代中期，百事可乐公司的实力已达到被骄傲的可口可乐公司主管人员认为是“进行捣乱活动的水平”。在摩洛哥，百事可乐的法国支持者对可口可乐迷们展开攻击，在菲律宾，有人放出小道消息：由于在可口可乐工厂有人掉进桶里淹死，其尸体溶化后增加了可口可乐的口味。可口可乐迅即做出反应，“声明的确有人掉进桶里，不过那是百事可乐的桶子”。

在日本，可口可乐则被认为会使妇女丧失生育能力，只有美国大兵们才举瓶痛饮。可口可乐公司决定进行试饮，以使大家迷上这种美味的饮料，然而，在喝完之后，很多人这样形容可口可乐：味道象狗吃的驱虫药！

然而不管怎样，可口可乐公司还是在这个世界上的大多数国家牢牢扎上了根，并茁壮成长，一位英国作家说：“可口可乐如同当年传染全球的麻疹一样”。公司当然不喜欢这种比喻，但却会很得意能使人这么想。

在电影《上帝也疯狂》中，可口可乐从天而降，降临于卡拉哈里大沙漠，改变了当地黑人士著的生活习惯。在这里，可口可乐成了西方文明的代表。一位可口可乐的高级主管曾不无得意地对部下说：“我们已经走进了人们心中，比包括基督教、伊斯兰教在内的意识形态更为深入”。不管这句话是否过分，可口可乐的确深具侵略性。110年来，在几代人的努力之下，可口可乐公司日益成为一个真正意义上的全球性的大公司。在她的110周年诞辰，

可口可乐成为当今世界的第二大品牌，远胜通用、松下、IBM 等国际大公司。

时光重返几十年，如果你对路上遇到的一个人说几十年后可口可乐将称雄于世界饮料业，他也许不会意外，可是你如果告诉他紧随其后的最大对手是百事可乐，他首先会认为自己听错了，然后他在确信自己的听觉没有问题之后，他就会得出结论：你这个人精神有毛病！

如果说可口可乐的成功代表了典型的个人奋斗、成功的美国人的理想主义色彩，百事可乐的发迹则似乎太具有戏剧性。如果拍下它的发家史给一个不知道百事可乐的人看（很遗憾，寻找这样的一个人比较有难度），他会想起许多廉价的香港电视剧片头一般所显示的几行字：本片纯属虚构，如有雷同，纯属巧合。然而百事可乐在这个世界上确实存在着，并非虚构。

从一开始，可口可乐就命中注定要有这么一个令他们今天头痛不已的冤家对头，只不过他们没有发现而已，而待到他们发现时，已太晚了，百事可乐已经羽翼丰满了。初生牛犊不怕虎，更何况，这不是牛犊，而是可口可乐卧榻之侧的一头雄狮！

1894 年，当彭伯顿在佐治亚洲沉浸于他的把饮料和药物合二为一的梦想中时，有一位药剂师在北卡罗来的纳州与他遥相呼应，他叫卡贝。普拉多汉，这位先生看中了促进消化的药物的销路，用胃蛋白酶制成一种变体可乐饮料，向外宣称该药物可补胃，促消化，神通广大，并将之命名为“普拉多汉饮料”。这就是 1898 年被更名为百事可乐的“消化药”。

“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身……”也许上天因为有意于降大任于百事可乐，所以，百事可乐一开始带给它的主人的并不是财富、地位和名誉，而恰恰相反。

1922 年，面临破产的普拉多汉试图说服可口可乐公司收购百事可乐公司，他失败了。于是，他破产了，百事可乐则为一位名叫洛伊·梅伽吉的投机商所买下。

1931 年，梅伽吉也开始面临破产的命运，于是它再度向可口可乐公司求售，我们不能想象，如果可口可乐公司当时愿意拿出其广告费的一点零头来收购百事可乐公司的活，事情将会怎样。然而它们注定了要成为对手。

这时，古斯，一个糖果商对百事可乐的发展起着举足轻重的人物介入了百事可乐。

1933 年，古斯坚持不住了，这一次，他以 50000 美元的价格“富有诚意地”向可口可乐公司求售百事可乐公司，然而，正如我们今天所知道的，可口可乐和百事可乐两强并立，磨拳擦掌。可口可乐公司终于丧失了它的最后一次机会！正所谓“鳌鱼脱得金钩去，摇头摆尾不复来！”

战争从此真正拉开了序幕，延续至今，战火燃遍这个世界的每个国家。孙子兵法有云：知己知彼，百战不殆。为了真正的了解和洞察这场可乐大战，判断事实的真相，双方采取的步骤，洞悉其中利弊，分析双方得失，我们所要做的第一步是，也只能是：“知己知彼”。

## 第二章 光荣与梦想——可口可乐的发家史

玩遍了多半个地球的一位美国旅客，在乘车穿越撒哈拉沙漠的途中，突发奇想，转头问身边的司机：“我们什么时候能够摆脱文明的痕迹？”这个土著司机怎么也搞不明白他的意思，任他百般解释，也只是白费口舌，最后他想出了一个比较好的解释：“我的意思是说什么时候我们才能走到一个看不见可口可乐招牌的地方？”这一次司机明白了，“永远也不可能”。司机边说边随手往车窗外一指，沙丘后面一块可口可乐的大广告牌冉冉升起。

### 一、亚特兰大最优秀的药剂师

1888年8月16日，当这位一手缔造了可口可乐的彭伯顿先生在57岁踏上去天堂的漫漫旅途时，这位彭先生在亚特兰大吸引了前所未有的注意力，引起了一场不大不小的轰动，报纸上称他为“亚特兰大最受欢迎的绅士”、“最优秀的药剂师”、“亚特兰大最富有传奇色彩的人物”，他被奉为一位具有奉献精神、富有同情心和创造力的天才。彭伯顿先生应当能够含笑瞑目了。

因为，在他活着的时候，人们可并不这样认为。

1831年，彭伯顿出生于佐治亚州的诺科斯威尔城，物学院，1850年毕业后没有找到合适的工作，做了一段时间的蒸汽疗师，又进修了一年，后来又去佐治亚州的欧格利秦当药剂师。1853年，他和刘易斯结婚，一年后小彭伯顿诞生于这个本就不丰裕的小家庭，迫于生活的压力，1855年彭伯顿来到伦布，在这里，彭先生初步树立了他在人们心目中的制卖假药的赤脚医生的形象，他给人做手术，制药，卖强壮剂、补酒，常有一些人抱怨他的某项最新发明的“神药”给自己造成了痛苦和麻烦。

我们不敢说彭先生的事业是成功的，然而，他确实凭着这些强壮剂和补酒挣了一些钱。去掉家庭的开支，还居然有节余，这时，他也积累了一些作为药剂师的经验，在别人的眼中，彭伯顿的事业正在走上正轨，这样走下去，难保不发大财。

然而这时候，南北战争爆发了，不知彭伯顿先生的脑筋里上错了哪一根弦，他决定参军，在这时彭伯顿留下了一生的纪念，他负伤了。他所在的骑兵队被包围了，在突围的过程中被一粒流弹击中，然后又挨了一刀，所幸的是伤口不是致命的。

“福兮祸之所倚，祸兮福之所伏”，彭伯顿不会想到，这次负伤，将会使他进入一个新的领域，这最终导致他投身于一项全新的事业并获得成功。在战时，药物奇缺，象众多的军人一样，彭伯顿用吗啡来减低枪伤和刀伤发作时的疼痛，于是，他也和众多的退伍军人一样，染上了吗啡瘾。

他能够治好别人的消化不良、头痛脑热、性功能衰竭等病症，却对自己的慢性病无可奈何，胃病和神经痛几乎把他彻底击垮，每逢这时，他所能做的只能是从抽屉里取出注射筒，吸满一筒吗啡，然后注射进自己的手臂上的静脉。接着，彭伯顿把自己深深地埋进沙发，一阵粗重的喘息之后，他的双眼渐渐明亮起来，他觉得自己象一个年轻的小伙子那样精力充沛，他从沙发上一跃而起，准备重新投入工作。可是，兴奋之余，彭伯顿的心中仍笼罩着一片乌云，出于对药物习性的了解，彭伯顿知道，凡是这种功能强大并足以

对神经发挥重大影响的药物都会带来不可预料的严重后果，这一丝隐忧总是令他食不甘味，夜不安寝，在与人打招呼的时候也显得心事重重。

1869年，彭伯顿来到素有“凤凰城”之称的亚特兰大。在这里，他与合伙人在豪华的镜泊屋饭庄建起了全城最大的药品贸易商城，他和合伙人虽然起早贪黑，十分勤劳，但由于不精于管理，注定了他们在1872年的破产。屋漏偏逢连阴雨，1874年和1878年彭伯顿两次迎接了火神的光顾，其中第二次火灾使他损失了14000多美元。直到1879年他才得以从债主的包围中解脱出来，重新投入自己的事业。

在这段时间里，彭伯顿所担心的事终于出现了。报上连篇累牍的报道关于吗啡如何对身体和神经进行损害。彭伯顿发觉自己的吗啡瘾越来越重，满满的一筒吗啡也不能再满足他的需要，更令彭伯顿感到可怕的是，有一天，他亲眼目睹了自己一位昔日的战友在吗啡中毒后垂死挣扎，每当想起这一幕，彭伯顿不由得心惊肉跳，每每从恶梦中醒来都是大汗淋漓，虚惊一场。如同溺水将死的人一样，彭伯顿突然发现了水面上漂来一根木棒！

彭伯顿自幼喜爱读书，一辈子都手不释卷，不知什么时候起，他的目光慢慢聚焦在可卡碱这几个字上，搜集了几乎所有有关可卡叶的文献资料进行研究。据说，曾经有一个老医生在嚼可卡叶后空腹爬上了3200多英尺的高峰；报刊也纷纷登文可卡叶可使人眼清目明，精力旺盛，性功能增强。

1880年，医生和药剂师纷纷提出报告，声称可卡碱是戒除酗酒和吗啡瘾的特效神药。

彭伯顿迷上了可卡碱，在他闭上眼睛慢慢地咀嚼可卡叶时，一个主意跳到他的心头。

当时的美国市场上有一种用可卡叶做原料的饮料——“酚·玛丽安妮”这种饮料是法国人玛丽安妮所发明的，制法是把可卡叶泡进葡萄酒。这种饮料可以说是可口可乐的始祖。然而我们可以看到，半个多世纪后，当可口可乐打入法国市场时，却被冠之以“美国佬企图将法国殖民化的阴谋”。法国人忘记了他们的“酚·玛丽安妮”，当年是如何横扫美洲大陆的。

1885年，格兰特将军喉癌进入晚期，医生想用“酚·玛丽安妮”来缓解他的痛苦，结果竟奇迹般地为他保住了性命。在人们所敬仰的将军的影响下，“酚·玛丽安妮”声名大振！

正如在中国走入市场经济之初，假冒伪劣铺天盖地而来，置他人利益于不顾的红眼商人们狂热地梦想能在一夜之间出人头地，成为一名富有的百万富翁。我们只能很遗憾的说，彭伯顿这位老先生最初所扮演的正是这么一个不太光彩的角色，只是后来为形势所迫，情况才有所改变。

法国可卡酒，美国人的福音。一切受疾病和伤痛煎熬的人，欢呼吧！最纯正的法国葡萄酒，加上加纳的可乐果，秘鲁可卡树提取液，所有的医生、学者、律师、士兵都是这种可卡酒的受益者。来吧，所有的消化不良、扬胃不适的人们，所有神经衰弱，体格不健的人，法国可卡酒，还您健康和快乐。法国可卡酒，能有效增强性功能，解救你的吗啡瘾，还你一份自信……

--

彭伯顿先生象将溺死的人抓住一根稻草，孤注一掷大力宣传他的可卡酒，为此他负债累累，然而几个月之后，人们发现：这个穷鬼这一次赌对了，如果不是一位牧师发起了禁酒运动的话，彭伯顿险些一举成为一名百万富

翁！

萨姆·琼斯，是一个不折不扣的酒鬼，并因此而声名狼藉，在他悟到“酒”海无边，回头是岸之后，下定决心戒酒，并成为禁酒运动的领导者，凭着他的三寸不烂之舌，在议会、报纸、电台上到处鼓吹酒是万恶之源，酗酒是这个星球最大的罪恶，亚持兰大一时满城风雨，颇有禁酒令随时可能通过之势。酒鬼们和酒商人心惶惶，不可终日。

好不容易抓住一棵摇钱树，难道就这样又丢了？每次见到萨姆·琼斯，彭伯顿牙关紧咬，强制住自己冲上前去在那个牧师得意的肥脸上狠擂一拳的冲动。在实验室，彭伯顿举起拳头，声嘶力竭的高叫着：我决不屈服！

1885年底，彭伯顿和北部来的鲁宾逊，大卫，还有自己老伙计艾德合伙创办了“彭伯顿化学工司”，四个人等分股份。

禁酒令将于1886年7月1日生效！在这之后酒商们该做什么呢？酒商们的日子并不象想象中的那么难过。他们决心要与那些曾与他们相依为命的酒鬼们保持友谊——这一次，他们迅速雪中送炭地开发出各种特效戒酒药和戒酒饮料，以对他们多年患难与共的朋友们提供及时的帮助。这就切合了一句话：“上帝对你关闭了一扇门的同时，又会为你打开另一扇门”。

彭伯顿在“酒”这扇门上碰了壁之后，便急于赶在别人前面钻进上帝为他打开的另一扇门。他发誓要开发出一种最好的饮料，这种饮料同时也应该是最好的戒酒药物。

1885年的下半年和1886年的春季，彭伯顿都一直呆在他的实验室里，身边堆满了各种瓶瓶罐罐，疯狂地做着实验。他把“法国可卡酒”配方中的酒去掉，加入碳酸水、加糖、加果液，然后一一品尝各种不同组合的味道究竟是怎样更好一些，今天的可口可乐已成为全世界最畅销的饮料，没有会想到它的发明者在最初为了品尝各种组合的试验品付出了多大的代价，诸如消化不良、食欲不振、闹肚子等都是小问题，可以确信，如果没有可口可乐，彭伯顿至少还可以多活几年的。

1886年4月的一天，一向不露面的彭伯顿从他的实验室里走了出来，他的形象足以在阳光下都可以把人吓个半死，乱蓬蓬的头发和胡子，苍白的脸庞，眼睛里充满了一种亢奋的疯狂。

可口可乐！

在几天之后大家一致同意用“CocaCola”给这种饮料命名时，他们不会想到这种饮料在今后的日子里将会怎样的影响美国、影响这个世界！

随之而来的，是滚滚的财富、混乱和疯狂。

## 二、混乱的配方争夺战

为了可口可乐的诞生，彭伯顿已经耗尽了心力，现在，轮到鲁宾逊接过接力棒，包办了可口可乐的生产、广告和销售。

“最时髦的苏打饮料——可口可乐、清新、可口，它具有可卡叶的神奇和可乐果的奇效！”在鲁宾逊的天才的组织能力下，这些广告出现在全国各大报纸上，在广告所能达到的地方，订货单雪片一般飞来。据《亚特兰大日报》称：彭伯顿正在致富的康庄大道上昂首阔步！

就在这时，公司的人事发生了一点变动，小彭伯顿加入公司并负责生产，药剂师亚利山大购卖了大卫的股份并增加投资达到10000美元，从而取得总经理的位置，彭伯顿的一位昔日的战友，华克，加入公司负责推销的工作。

1887年6月28日，美国专利局批准了彭伯顿对可口可乐专利权的申请，

为了表示对儿子的感情，在一次过足吗啡瘾后他签下一份文件把可口可乐专利权送给儿子。

面对着蒸蒸日上的销量和滚滚而来的利润，鲁宾逊洋洋得意，踌躇满志。是啊，他值得骄傲，是他亲自为这种棕褐色的液体命名为可口可乐，又是他亲自为可口可乐设计了商标，并负责了这种产品的生产和宣传。然而，几天之后，他便遭到了一系列的打击，突然发现自己成为这个公司中最无足轻重的人物。

先是亚利山大，这位总经理为公司投下了 10000 美元，成为公司的最大股东，不知他是最初就心怀不轨还是后来发现形势不妙，7 月 7 日夜晚，亚利山大带着公司的现金，卷起帐册逃之夭夭。

接着是 7 月 8 日，据称是因为老彭伯顿吗啡瘾大发，以 150 美元的价格把整个公司股权的 2/3 卖掉。接着，这位“亚特兰大最受欢迎的绅士”通知鲁宾逊：我已得到了可口可乐的独家专利权并卖掉我的公司的部分股权！

威伦斯和劳蒂斯在买下 2/3 的股权后发现两人并没有经营可口可乐的时间、精力，最重要的，是没有能力，于是，几个月后，这笔股权便落到了毕克和他的妹妹玛格丽特的手里。

不甘于寂寞的彭伯顿这时又把秘方卖了几次，威伦斯又把可口可乐的生产权（这时他已不再拥有，卖给了一个叫雅格的小企业主）。

这时，又一个人杀了进来，这个人将在可口可乐的发展史上涂上重重的一笔浓彩。他就是艾莎，一个药剂师兼企业家。出于一个商人兼药剂师的眼光加精明，当 1888 年春天雅格向他抱怨销路不好，彭伯顿的讨厌难缠时，他用自己的一家玻璃厂换下秘方的生产权。

艾莎想要的，并不是做众多的可口可乐生产厂家中的一个，他要的是全部。可是，该怎么下手呢？在长时间的深思熟虑之后，艾莎悄悄地拉拢毕克兄妹和小彭伯顿成立了“可口可乐公司”并于 1888 年 2 月向高级法院登记，然而，出于种种考虑，他觉得时机还不成熟，决定暂时不正式注册。

艾莎先是偷偷摸摸地买下小彭伯顿的股份，然后，以 750 美元买下彭伯顿可口可乐的 1/3 的股份和专利权。8 月 16 日，彭伯顿去世了，在两周后趁着毕克兄妹经济上的一时紧张，艾莎以 1000 美元买下了毕克兄妹的股权。至此，艾莎成了可口可乐的独家专有人。

6 年后，小彭伯顿自杀了，死因是吸食鸦片过量。然而尽管他是个有名的酒鬼，却从来不吸食鸦片。因此，他的死就非常可疑。

1910 年可口可乐公司搬迁时，除了所有权合同，艾莎烧掉了其他的任何文献，这充分说明：可口可乐公司的早期帐务绝对有问题，也可能是别的一些东西也有问题。外界的流言认为：艾莎购买毕克股权的证明上签名是伪造的，艾莎购买彭伯顿的股权和专利时的签名是小彭伯顿伪造的。

不过无论如何，有一点可以确信，如果彭伯顿父子没向艾莎出售专利权和所有权，那么今天的世界上也许不会再存在可口可乐了。

艾莎是怎样一个人物呢？有人说他是一个守财奴，有人说他是吝啬鬼，他自己宣称：“我不知道这一生有哪一天我心中没有赚钱的欲望”。在他的一生中，他总是想尽一切赚钱的办法，在看到可口可乐之后，他的眼睛亮了，他相信，他已取得了打开财富宝库的金钥匙。

在发现并掌握可口可乐之前，他正忙着做各种药品生意，凭着他的精明，确实赚了一笔，然而，这一点利润是难以让他满足的，这个南方佬渴望的是

大把大把的美元。

你无法不承认，艾莎这个人是有两手，他最擅长的就是做出种种承诺，他总是信誓旦旦，“不满意可以赔钱”可谁会为了一点东西跑那么远的路来退货要钱呢？

到了 1890 年底，可口可乐的销量达到 8500 加仑，艾莎知道，只要沿着这条路走下去，他很快就能成为一个百万富翁。于是艾莎毅然作出决定，除了可口可乐，把别的都卖掉。

1891 年 12 月 29 日，艾莎正式申请成立可口可乐公司，而实际上，这家公司在几年前就已经登记备案了。

1888 年 3 月艾莎、毕克兄妹还有小彭伯顿向高级法院登记的，并预先上帐 1200 美元。在公司登记时的合同上艾莎留下了许多伏笔，合同如下：

本公司成立的宗旨，是生产可口可乐糖浆，因此必须购买原料和用具，以及销售生产出来的产品，将糖浆装瓶，以滋补神经的药物的名义出售，并且本公司将拥有拓展其他类似产品的权力，本公司的资本额为 12000 美元，一成的资金已入帐，公司的总部及营业地点将为亚特兰大，但本申请人有权在其他地点成立分支机构或设立工厂。

新公司的章程进行了一些修改，资本改为 10 万美元，每股 1000 元，艾莎自己拿 50 股，分给鲁宾逊 10 股，其他的拿出来寻找投资者。

可口可乐糖浆是家家必备的日用药物，它对治疗头疼、劳累具有特效，剂量为一汤匙，配水一杯勾兑即可！

可口可乐使你一见如故，药性优良，益处良多，我本患有严重的头疼症，现在全好了，把可口可乐提供给大家使用，我觉得自己象个慈善家！

艾莎常对朋友夸耀：“我相信，不会有人能象我这样，花最少的钱，做最多的广告！”在公司的第一年度，制造成本为 22000 美元，而广告就花了 11400 百元，艾莎确信，他的投入必将获得远为丰厚的回报！

艾莎的策略是地毯式轰炸，无论是报纸、日历、礼品上都印有“可口可乐”的字样。

广告把可口可乐推向全国，为公司换来了丰厚的利润，然而同时也带来了麻烦。

“CoCa——CoLa”的拼写源于它的两大成分：可卡叶和可乐果，所以从它诞生的那一起，流言蜚语一直不断，报纸上不时有文章指出：饮用可口可乐有巨大的副作用，而可口可乐受欢迎的原因则正是由于其中含有的可卡碱使人上瘾。而可卡碱一旦上瘾，便会使人日益消沉，最后心灰意冷，饮用可口可乐是走向自我毁灭的第一步，是对上帝的犯罪。

眼看着公司声誉下跌，可口可乐销量下降，艾莎又气又急，赶紧把可卡碱的数量减为原来的 1/10，在修改中，他们发现，在彭伯顿原来的配方中，比例稍有不同就会导致生产出来的产品口味完全不同。这样，他们就必须寻找一个最好的、最稳定的配方，最后，他们找到了现在的商品“7X”。

1892 年，艾莎向专利局申请可口可乐的专利时，专利局的人说：“对不起，先生您的申请被拒绝了。4 年前，已经有人申请了可口可乐专利了。”

“哦，是吗？”艾莎笑了，“按规定，唯一合法日期是指正式申请日期是吧？”

“是的，先生”。

“那么请您查一下另一个人申请的日期，而我的申请在 1887 年 6 月似乎已经登记在案了”。

于是，艾莎胜利了，他得到了可口可乐专利。

随着可口可乐知名度的提高，市场上出现了越来越多的假货，可口可乐的形象一次又一次的受到打击。在一次股东会上，怒不可遏的股东们强烈要求采取措施，把那些生产假冒伪劣者送上法庭。然而心机深沉的艾莎却提出一个建议，买下来，谁有配方专利生产权就把它买下来。作为总经理，他比谁都清楚，今天的“假货”可口可乐正是当年彭伯顿吗啡痛大发时留下的后遗症，如果不能一劳永逸地解决这个问题，可口可乐公司就将永远不能高枕无忧的获得长足发展，在法官的眼中，一样的配方专利生产权，谁敢确信法官不会判决艾莎的可口可乐是假冒伪劣的呢？何况，公司的事业刚刚起步，也经不起这样的折腾。于是，董事会授权艾莎自主的处理这个问题。

老奸巨滑的艾莎看对了，他的确选中了一条对可口可乐公司免除后患，可以以逸代劳的一条捷径。几个星期后，艾莎悄悄地以 400 美元的低价买下了肯特可口可乐配方和产品，并仔细地将它与本公司的可口可乐的配方和味道进行对比。在一个月后，梅费得又以 620 美元价格将自己的可口可乐配方卖给了艾莎。

这时，又一个令艾莎头痛的问题出现了，这个问题一直延续到可口可乐改用标准瓶装之后才解决。一些药房和饮食店从公司里买来可口可乐，兑水稀释之后，再出售给顾客，这就导致很多顾客对公司颇多微词，更严重的是，这种做法影响了可口可乐的色泽和味道。消费者在初尝这种兑了很多水的可口可乐时，会理所当然地认为：这就是可口可乐，淡淡的，没什么味道，“不论是谁干这种伎俩，我们都要把他揪出来：”在董事会上，艾莎挥舞着拳头，暴跳如雷。

象一只没头的苍蝇一样，艾莎在全国各地飞来飞去，到处检查可乐出售过程中的舞弊行为，为此他发现自己不得不疲于奔命去做这费力不讨好的事情，为此而导致的消化不良、胃病却并不是这种“良药”所能解决的。

时光悠悠流转，在即将步入 20 世纪的最后几天里，可口可乐公司在亚大兰大召开了一次具有历史意义的盛会，在会上，全体人员尽情享目可口可乐，享受温馨的丰盛晚餐，并每人领到一大盒巧克力。除非必要，艾莎是决不会浪费一分钱的，职员们心里都明白这一点。由此看来，公司的经营状况确实非常好。

展望 20 世纪，艾莎得意非凡而又踌躇满志。是啊，他完全有资本骄傲。在 20 世纪的第一声钟声即将敲响的时候，艾莎面对着他群情振奋的职员们，引用了一句《可口可乐新闻报》上的一句话：

伟大的美国之鹰。这只卓绝的自由之鸟，对可口可乐真是关爱有加，在她的指引下，可口可乐之名传遍这个国家！

### 三、特许经营权

老虎也有打盹的时候。

艾莎得意洋洋地在一纸合同上签了字，自以为占尽了便宜，没想到他的一时疏忽给可口可乐公司后来的发展制造了无尽的事端与麻烦。公司为此所付出的直接经济损失便有数百万美元之多。这份 500 多字的合同为可口可乐公司打开了通向一个新天地的大门，从此宣告了举世创新的可口可乐公司的特许经营权系统的诞生。不管将来这种体制是如何令可口可乐公司的管理人员头痛，在最初，正是这种体制，使可口可乐公司脱胎换骨，可口可乐横扫



美国市场。这种体制，圆了众多穷光蛋的百万富翁梦！

托马斯和怀特便是这些穷光蛋中最幸运的两个。托马斯生于田纳西州查塔诺加镇，在美西战争期间，在美国驻古巴大使馆中谋了一个小职位，后来卖过药品，推销过化妆品。怀特则在大学学习税务，毕业后与别人合作开了一家医药公司。这两个人都住在同一家旅店，狂热的发财梦使他们走到了一起。

其实，早在彭伯顿埋头于实验室研究他的“最完美的药物”时，外界的药物、饮料、汽水行业的包装就已经悄悄开始了一场缓慢但又意义重大的变革，那就是装瓶。在当时，装瓶有一个技术上的困难，那就是瓶塞的设计。当时最流行的是软木塞，外加铁丝固定住。然而这种封口技术太过粗糙，对苏打水来说，在瓶里装了一段时间后气体会挥发出去，对别的汽水又因容易进入细菌变质而不能久存，只能作临时存放工具。最精巧的是一种利用瓶内压力定注弹珠来进行封口，这是今天弹珠汽水的始祖，然而在当时，这种技术的缺憾是不太可靠，有时弹珠会掉入瓶内，有时又会喷得顾客满头汁水淋漓，狼狈不堪。限于以上原因，装瓶业在当时的社会上丝毫不受重视，对艾莎来说则更是懒得理会。1895年，艾莎就收到一个可口可乐的推销商给他送来的一箱瓶装可口可乐，遗憾的是繁琐的封瓶和开瓶令艾莎大力恼火，不过出于礼节，又考虑到这个推销商对可口可乐公司所作的贡献，艾莎写了一封回信，冷淡地说：还不错。然而背后他却对他的侄子说：这种瓶装的可口可乐真是糟糕透顶，它会毁掉可口可乐的名誉，毁掉我们的前途的，再不能忍受他们干这种愚蠢的事了，我们要使他们负起责任来！

托马斯在世人的眼中是那种眼高手低、热衷于改行，而且最终什么都干不成的不务正业者。他学的是法律，后来成为一名律师，却陆续干了一些采石、纺织、装饰、卖药一类的活儿。直到有一天，他在困倦之极时偶尔喝了一杯可口可乐，喝完之后，若有所思地盯着手中的杯子，渐渐地他的眼睛亮了起来。“啊哈，有了！”托马斯激动地笑出声来，他眯起眼睛，仿佛看到满天的美钞纷纷飘落，又钻进他的皮包。

说干就干！托马斯奔回旅馆找着一位他以为能帮助自己改变命运的人——萨姆，艾莎的表弟。他激动不已地跟萨姆谈着他的宏伟计划，唾沫星子乱飞，一边用手拼命的打着手势：

老哥，发财的机会到了，只要您去和老板说把可口可乐装瓶将会使可口可乐更加受欢迎，凭您的才干，老板肯定把这事交给您，我可以给您跑跑腿，打打下手，我们俩一定会发大财的！您想想，把可口可乐装瓶，每瓶最多装十盎司，而公司每年的销量是几十万加仑，以后还可能更多，这需要多少个瓶子啊！如果每个瓶子利润是五厘的话，那么我们能赚……

托马斯眉飞色舞，眼望天花板，屈着手指计算：

‘40万美元！，不，400万！不，500万……’萨姆早已不耐烦了，冷冷地推开了他。‘年轻人，求求你别来浪费我的时间好不好？有这时间我至少可以卖10杯可口可乐！干点儿正事吧，年轻人，别异想天开了，我们老板可不象你想象中的那么傻！’

就象被浇了一盆凉水，托马斯心里一下子凉了半截，他垂头丧气地回到房间，“难道就这样放弃了？”正在胡思乱想，老朋友怀特推门而入，“嗨，伙计，你刚才干嘛去了，我正想找你一起去看棒球比赛呢”。看到怀特，托马斯不由得精神一振，“算你小子幸运，怎么样，我有一个发财的好主意，你有胆量吗？”“别开玩笑啦”。

第二章光荣与梦想——一可口可乐的发家史“真的，你想，如果我们能说服可口可乐公司的老板将可口可乐装瓶的后，我们和他签约，为可口可乐生产瓶装饮料。每瓶装不到10盎司，而公司一年销量三四十万加仑，以后还会更多，如果我们每瓶赚五厘利润的话，你想想，我们能赚多少钱？”怀特一下子惊呆了，“天哪，这该是多大一笔钱哪！”

“怎么样，有胆量和我一起去找艾莎吗？”

“就这么定了，咱们一起干！”

接下来两人亲自动手，精心制作了几瓶可口可乐样品，便乘着火车直奔亚特兰大。这时的时间是19世纪的最后一个夏天。

“哦，查塔诺加镇，我知道那个地方，我的黑奴曾逃到那个鬼地方。那儿的人也喝得起可口可乐吗？”艾莎打量着面前这两个风尘仆仆的小伙子，语气里满是傲慢。

艾莎先生，我们这次来是为了贵公司的利益，我们要把贵公司的产品装瓶，使大家想喝的时候就随时喝得到，可口可乐将会成为全美最有名的瓶装饮料！

“不、不、不！”艾莎连连摇头，“首先我没时间，没本钱，没精力来搞瓶装可乐，另外，他们以前做的瓶装可口可乐实在令我伤透了心。我必须为可口可乐的形象着想！”

托马斯和怀特交换了一个眼神，有戏！这对默契的朋友心领神会。

尊敬的先生，您尽管放心，我们俩都是勤劳、诚实的人。我们以自己的人格担保，我们将会象先生您一样爱护可口可乐，和先生您一起来努力推动可口可乐事业，在每一天，我们都会为了提高可口可乐的声誉而做些什么。

看着两个充满自信的小伙子，艾莎心底突然冒出一个念头，为什么不让他们试一试呢？难道我还怕同他们打交道会吃亏不成？艾莎笑了，那怎么可能呢？只要我什么都不投入，任他们去干，吃亏是他们的，赚钱我拿大头，何乐而不为呢？

让我再考虑几天吧，你们知道，为了这份事业，我已经投入所有的钱，我不能不慎重。在这几天中，你们应该拿出一个行动计划和合适的合同。

10多天后，托马斯和怀特得到通知，艾莎想见他们。将会是怎样的一个结果呢？托马斯和怀特心中忐忑不安地来到办公室。出乎他们的意料，大老远艾莎就十分热情地向他们伸出手来。“欢迎你们，可口可乐公司的新成员！我同意你们的计划，希望大家今后能精诚合作！”

托马斯和怀特不由得心头一阵狂喜！“尊敬的先生，您英明地做出了这样的决定，下面就是我们的事了。这是我们的合同，请您过目”。

艾莎接过合同，细细地审读。合同中规定，可口可

乐地装瓶商人，只能用可口可乐的糖浆瓶，不得使用任何其他替代品，也不得经营苏打水店。可口可乐公司负责以每加仑一美元的价格出售可口可乐糖浆给托马斯和怀特，并为他们做广告。装瓶商人必须供应合同规定范围的需求，如不能做到合同便失去效力。艾莎得意地笑了，毕竟是年轻人，没经验，我最多是在瓶装上不赚钱而已，一旦你们成功了，利润便滚滚而来，你们失败了，也与我无干。

艾莎在合同上签了字。“年轻人，你们干得不错，好好干吧！”

艾莎万万没有想到，这份再简单不过的合同为可口可乐带来了怎样一个翻天覆地的变化，他将会惊奇地发现，可口可乐公司的飞速发展，靠的最大原因不是秘密配方，不是广告促销，不是推销员的伶牙俐齿，而是装瓶！

艾莎随手很潇洒地签下自己的名字，拱手让出了可口可乐的装瓶权，而后的可口可乐公司不得不花了上千万的美元来一点一点的买回这项权利，而在买回之前，可口可乐公司的高层领导每每会痛心地发现：大敌当前，而可口可乐公司内部却是胳膊和腿打架！

为了显示自己的大度，在那份合同上，艾莎没有改动一个标点符号，令人奇怪的是，这个商场老手居然没有注意到合同上并未规定合同本身的有效期，还有，合同规定可口可乐公司提供可口可乐糖浆的价格为一美元一加仑，这在当时的行情下可口可乐公司大有赚头，然而并未考虑到将来可口可乐糖浆的价格被迫进行调整的情况。于是，艾莎给将来的可口可乐公司埋下一颗定时炸弹：随着物价提高，总有一天，可口可乐糖浆的成本会高于一美元一盎司！

一拿到签约的合同，托马斯和怀特就迫不及待地赶回去，变卖财产，在查塔诺加镇创办了第一家瓶子生产厂。不久两人又决定把可口可乐的装瓶工作卖出去。接着又成立了可口可乐装瓶公司。

这时，这两个昔日的好朋友今天的关系比较奇妙。他们是合作者，却也是竞争者。这时的可口可乐装瓶公司则相应地患上一种很奇怪的摇摆症。托马斯发号施令：生产棕色的瓶子！过了两天怀特出差赶回，“这么大的瓶子怎么卖，应该改成六盎司的。另外，瓶子颜色改为无色，增加可口可乐颜色本身对消费者的刺激”。托马斯认为应该和装瓶商每两年修订一次合同，怀特则主张不订有效期。……

一辆马车如果由两个人同时来赶，一个想向东，一个想向西，结果会如何？哪儿也去不了！于是两人只好分手，各奔前程。他们将领域分成两半，各负责一半，托马斯成立了托马斯装瓶公司，总部仍在查塔诺加，怀特则雄心勃勃地杀回可口可乐的老家——亚特兰大。

最初的特许专卖权正是这么建立的，托马斯和怀特缺乏资金、缺乏人力，只得到处找有钱的装瓶商，他们身兼数职，拉资金、搞促销，与装瓶商谈判，亲自出外推销、送货、记帐。没人相信他们会成功，然而，两年之后，这两个小伙子就令人刮目相看，凭着他们的三寸不烂之舌，越来越多的装瓶商聚到他们的旗下。在几年之内，这批人成为一批巨富。

然而，事情并不是想象中的那么容易。从一诞生开始，瓶装可口可乐便问题连绵不断。在回收的可口可乐瓶子中，有的有一些脏东西，甚至有的有一些苍蝇之类的虫子，这些东西在洗刷瓶子时不能百分之百的清除，结果导致顾客恶心、呕吐、肠胃不适。可口可乐公司经常发现，为了避免可口可乐的形象受到影响，他们需要在法庭下悄悄地付钱给那些声称在瓶子里发现某物的人，哪怕其中有些纯属讹诈。另外，瓶子的式样不统一，有的质量不过关，由于里面装的可口可乐溶有大量的二氧化碳气体，压力之高便常常导致瓶子在消费者的手中爆炸，使公司遭到诉讼。为了维护自身的利益，1913年，几百家装瓶公司成立了可口可乐装瓶商协会，他们协商一致，首先把自己的瓶子一定要清洗干净，另外和消费者决不悄悄妥协，坚持打官司，有效地避免了诈骗的发生。

随着可口可乐在美国的影响日益增大，市场上充斥着各种假冒产品。这些产品被命名为“激情可口可乐”、“可乐可口”、“可口与可乐”、“咖啡可乐”等，装瓶样式也和可口可乐差不多。可口可乐公司忍无可忍，发起诉讼，却又在法庭上屡战屡败。假冒者诡辩说：“可口”和“可乐”都是通

用词，没有什么版权之说。

1905年，美国商标法获得通过，可口可乐马上进行注册，并随之发起对假冒者的一系列进攻。但公司方面还是希望自己的产品能与别的产品在外观上有一个显著的区别。于是，他们想到了瓶子，便发布广告，向社会征求一种能够充分体现可口可乐特色的瓶子。一个工程师迪恩从可口可乐的成分中得到了灵感，他在遍查各类书籍后，发现了可可豆的豆荚，据此他设计出了今天我们所看到的可口可乐瓶子。这种瓶子有点像流行的女装，中间突出。在1916年的可口可乐装瓶商大会上，这种瓶子被装瓶商一致接受为可口可乐的统一装瓶，而今天，这种瓶子已经成为可口可乐公司的象征。

#### 四、面对政府，谁敢横刀立马？

无论在哪个国家，除非造反，还有谁敢在政府面前使枪弄棒？然而这次，艾莎发现，无论他自己是否愿意，都只有硬着头皮上了。政府似乎已经硬下心来，不搞垮这个傲慢粗鲁的暴发户决不罢休！这其中的代表人物是韦尼，从他1902年上任美国化学药品管理局局长伊始，便充当了打击可口可乐的急先锋。

韦尼是个办事一丝不苟、井井有条而又意志坚定的人，一旦他认准了一件事，那就坚决不达目的决不罢休。对横行市场的各种药物和饮料，他从骨子里抱有深深的反感，在他看来，这些东西里面加入了太多乱七八糟的添加剂，这严重地侵害着消费者的健康。作为化学药品管理局的局长，他发誓要为民作主，痛击这些谋取暴利的不法商人！

做到这一点需要一步一步的来，韦尼早已不再是容易冲动的毛头小伙子了。射人先射马，擒贼先擒王！韦尼深知这一策略。于是，他的眼光瞄上了可口可乐公司。

当前的食品、饮料、药物中加入了太多引人上瘾的添加剂，黑心的商人们为了自己的利益置消费者的健康于不顾。这种行为再也不能纵容了，我们的国家需要一套系统的法规对这些不法商人予以约束和制裁！

韦尼到处演说，向各个阶层鼓吹他的看法，在他的推动下，1906年《纯正食品及药品法案》产生了。

在法律上，即使这部《纯正食品及药品法案》产生之前，也有一些条文规定食品中不许含有能引人上瘾的成分。而可口可乐的名称的由来正是因为可口可乐中含有可卡碱。周围的人眼看着这个貌不出众的小个子的腰包渐渐地鼓了起来，眼珠子都红了。如何能搞垮这个骄横的小个子呢？他们想出了一个绝妙的两难之计。他们向外声称可口可乐含有大量可卡碱，能象鸦片一样使人上瘾，然后一步一步地摧毁人的健康和精神，喝可口可乐是吸毒的开始，是一切罪恶行为的根源。

在当时的美国，社会动乱不堪，吸毒者日益增多，可卡碱为正直的人所深恶痛绝。在竞争对手强大的宣传下，可口可乐销量日减。艾莎左右为难，如果剔除可口可乐中的可卡碱成分，他担心可口可乐的口味会变化太大，从而失去顾客，而不改吧，订销量日减，甚至许多已经订了货的饮料店也要求取消订货。左右权衡之下，艾莎咬咬牙，决定顶住。他违心地在报上发表声明，说：“请大家尽管放心享用可口可乐，我怎会因为个人的一点利润损害全国人民的健康呢？可口可乐绝对不含对人体有害的成份，是绝对纯净的饮料！”

纸里包不住火！为了可口可乐中的可卡碱问题，艾莎在 1901 年到 1903 年之间数度上庭。情形对可口可乐越来越不利，在公司和政府的压力下，艾莎不得不吞吞吐吐地承认可口可乐中含有极其微量的可卡碱，然后又声称这小小的量对人体不会产生什么影响。但当别人问他究竟会有多少可卡碱时，他吞吞吐吐地拒绝回答。

迫于舆论和政府的压力，艾莎终于横下一条心，决定从可口可乐中剔除可卡碱这个令他吃不香睡不着的东西。1903 年，艾莎与一家工厂秘密签约，要求工厂负责把可口可乐中的可卡碱剔除，使可口可乐成为真正象他所宣传的“纯净的饮料”，但同时必须保留可卡时的其他成分。

遍查可口可乐公司的备忘录，韦尼发现可口可乐公司 1901 年曾承认可口可乐含有微量可卡碱，顿时大喜过望，据此韦尼开始了他的攻势，首先在舆论界大肆宣扬可口可乐含有罪恶的可卡碱，其次他游说美国的陆军军医署，使他们开出一份证明：如果有士兵每天喝半打可口可乐，他就相当于是在吸毒！凭着这份证明，韦尼促使美国陆军部发布命令：在军营里禁止出售和饮用可口可乐。转眼之间，韦尼使得可口可乐失去了一个重要的市场。

艾莎也不是一个逆来顺受的人，他什么时候受过这样的窝囊气？他立刻发起反攻，首在在舆论界极力打击韦尼，在报纸上把韦尼描绘成一个骗子、缺乏道德的人，另外，凭着可口可乐公司雄厚的实力，许诺对各个有影响的政客、议员的竞选给予人力和财力上的支持，使他们用自己的影响迫使陆军部撤销这个令可口可乐公司感到屈辱的禁令。艾莎代表可口可乐公司在全国各大报纸上郑重声明：可口可乐是纯净、健康的伟大饮料，绝不象少数别有用心的人所诬蔑地那样含有可卡碱！陆军部于是请了几名化学家检验可口可乐的成分，结果并没有发现含有可卡碱，便在 1907 年的晚些时候撤销了禁令。

虽然这一次韦尼没有实现预期的目标，却依然使可口可乐公司蒙受了巨大损失。然而在韦尼看来，他遭受了一个巨大的失败。他原想挥起钓竿时会抓住一条大鲤鱼，而现在看到的只是挂住一条小泥鳅！要强的韦尼实在难以接受这次失败，怎么可能不含有可卡碱呢？这其中一定有鬼！韦尼决定做好精密的准备，在关键的时刻亲自出马，给可口可乐以致命的一击！

机会终于来了！

1909 年，韦尼打探到一批可口可乐糖浆将由艾莎的儿子哈乌尔从亚特兰大押往查塔诺加的一个装瓶厂，立即带领检查员赶到装瓶厂进行检查，这一次他没有失望，在可口可乐原料中有可卡碱和可乐果！终于抓住艾莎的尾巴了！韦尼激动不已，现在他再也不顾政府官员和议员的说情与警告，乘胜追击，先后共没收了 40 桶和 24 壶可口可乐糖浆，他决心不惜一切代价，与可口可乐公司背水一战。

艾莎也受不了了，他实在难以忍受这个多年来一直是他的死对头的局长了！艾莎咬牙切齿地发誓：决不与韦尼妥协，这一次不是鱼死，就是网破，我艾某人与他韦局长不可共存！

这是一场马拉松式的斗争。自韦尼没收可口可乐糖浆开始，艾莎撕破风度翩翩的绅士面皮，与政府展开了针锋相对的斗争，要求政府道歉，退还没收的糖浆并赔偿由此而导致的一切损失。这一来更惹火了美国政府。在双方激烈争吵了一年半之后，美国政府决定以可口可乐掺有害添加剂及成分与品牌名不符两大罪名向法院起诉可口可乐公司。这就是美国法律史上有名的

“美利坚合众国关于 40 桶又 24 壶可口可乐糖浆的案件，”这场官司一直打了 8 年之久。

“桶壶之案”的审判地点是查塔诺加。在韦尼看来，这是可口可乐公司的地盘，在可口可乐的势力范围里陪审团当然会向着可口可乐公司。这一点实在令他放心不下。于是他派了 7 个政府官员监视陪审团成员。而艾莎则派出很多人跟踪此案涉及的政府官员。

木秀于林，风必摧之。韦尼深知自己这几年锋芒毕露，在同僚中深受嫉妒，他们正在寻找一个能把他赶下台的机会，因此这个案件他不能输。在开庭前，韦尼刚举行了他的第一次婚礼，他的新婚妻子不得不同他一起赶到查塔诺加去度蜜月。

然而令韦尼感到失望的是，这个案件的审判从一开始就是呈现一边倒的趋势。美国政府费尽心机找了一些证人来证明可口可乐有害人的健康，然而这些证人的证词实在不堪一击，甚至荒谬绝伦！首先是来自没收糖浆的一名检查官，这位检查官竭尽所能地从脑海中搜罗出所有肮脏、卑鄙的字眼，然后把它们加到可口可乐公司头上。他甚至利用起种族主义情绪来做文章，说可口可乐充满了黑人的汗水和浓痰，这令得法官火冒三丈，大拍桌子，差点将这位检查官轰下庭去。还有的证人说喝多了可口可乐，半夜里会精神亢奋，睡不着觉，男孩子会染上手淫的习惯。有的证人说咖啡因会引起脑血管梗塞，然而这立刻被可口可乐公司请来的医学家驳得无立足之地。失望之余，韦尼做了一件蠢事，他现在对陪审团的成员都看不顺眼，放出言论说陪审团的成员能力低、素质差、学识浅陋、品德低劣，不够资格成为陪审团的成员，他甚至举例说明其中某一位可口可乐的发家史曾为偷马贼，另一位则曾酗酒斗殴，这样的人怎能有资格担任陪审团成员呢？这一来他可捅了马蜂窝，差一点成为另一桩诉讼中的被告角色，最终登报道歉并私下为此付出了一定代价方才了事。

1911 年 8 月，陪审团和山姆法官终于站到了可口可乐公司一边，山姆法官宣读审判结果，可口可乐的质量完全合格，其成份中不存在可卡碱和可乐果，至于咖啡因，最初的可口可乐的配方中就含有这种成分，不能算作添加剂，更何况现在的美国法律也并没有规定咖啡因是添加剂。结论是美国政府败诉。

这次败诉把韦尼打击得垂头丧气，接着又有人指控韦尼在审判中买通证人做伪证，虽然最后调配小组证实了他的清白，但他已心灰意冷，在 1912 年 3 月辞职而去。他的辞职令艾莎大喜过望，终于可以过几天舒服日子了！可是，他未免有点太小看了美国政府。

美国政府又向最高法院起诉了可口可乐公司。1916 年 5 月，尤西法官在最高法庭推翻了查塔诺加地区法庭的判决，尤西法官认为，不能因为在法规出台前可口可乐中就含有咖啡因而认为咖啡因不是添加剂，他要求查塔诺加地方法庭审清咖啡因是否为添加剂，是否对人体有害。为了这场官司，可口可乐公司已经付出了数十万美元的代价，这还不计入由此而导致的间接损失，眼看公司陷入一场无休止的斗争，艾莎有些慌了手脚。他知道，无论是谁，同政府对抗最终总是没有好果子吃的，必须想一个万全之策使公司摆脱这场无止境的斗争。艾莎聘请了一些科学家，使他们着手降低可口可乐成分中的咖啡因含量，通过各种关系向美国政府传递和解的信息。几年的时间拖下来，政府也烦了，何况，韦尼现在已经下台，政府所争的，无非是脸上

好看一些而已。

1917年11月，可口可乐公司和美国政府双方经过谈判，决定庭外和解，可口可乐公司把咖啡因成分减少，美国政府从法院撤回对可口可乐公司的指控。这样的结局是双方谁也没有料到的，走下法庭，双方握手言和，皆大欢喜。

这场“桶壶之案”一直拖了8年，使可口可乐公司付出了惨重的代价，然而，艾莎带领可口可乐能取得这样的战果已经不容易了。最后，作为公司象征性的胜利，法庭交回了当初没收的40桶和20壶可口可乐糖浆。

## 五、柳暗花明

人往高处走，水往低处流。当一个阶层或者仅仅是一个人实现了在经济上的崛起后，下一步要做的就必然是努力去争取与其经济地位相称的政治权力。艾莎也不例外，在一些商人和政客的支持下，艾莎决定竞选亚特兰大市的市长。这时的亚特兰大仍是一团灰色调，到处是贫民窟，政府财政困难，企业不景气，工人失业，亚特兰大需要一个强有力的领导者来带领人们走出困境，而在亚特兰大的市民心目中，艾莎正是他们的救星，他们渴望着艾莎能够带领他们走向富裕、繁荣。

1916年1月21日，艾莎正式将可口可乐公司的总裁职位让给他的儿子哈乌尔，着手准备竞选工作。7月19日，他正式宣布参与竞选亚特兰大市长，市民们为之欢欣鼓舞，奔走相告。以极其悬殊的票数，艾莎由可口可乐公司的总裁办公室搬到了亚特兰大市长办公室，然而几年之后在他卸任时，所留下的是一片骂名。

艾莎在别的方面的发展对我们来说并不重要，因为对艾莎来说，他已经完成了自己在可口可乐公司的使命，在他的领导下，可口可乐由不为人知已经登上了今天的全美软饮料之王的宝座，而今，接力棒已传到了哈乌尔的手中。

然而对于哈乌尔来说，他发现，自己倒霉的日子正式开始了！

1917年，美国参加第一次世界大战，战争使砂糖的来源受到影响，美国政府决定实行砂糖配给制，市面上砂糖奇缺，价格飞涨。然而根据艾莎与装瓶公司签的合同，每盎司可口可乐糖浆的价格为一美元，不得提高。砂糖的成本较高推动可口可乐糖浆成本的提高，逼得哈乌尔团团乱转。在以前，可口可乐公司总是抱怨装瓶商的不努力开发市场，然而今天的哈乌尔，所能做的就是乞求装瓶商千万别再开发新市场，可口可乐公司要顶不住了！

到了1918年，情况进一步恶化。政府要求可口可乐公司将产量减少到以前的一半，然而这一半的产量也令哈乌尔伤透了脑筋，因为实在买不到足够的砂糖。

雪上加霜的是，生产量少了，利润少了，可税收并没少，相反税率更提高了10%。这增加的负担逼得可口可乐公司走投无路，最后也只得用糖精、蔗糖、果糖等代替砂糖，相应的可口可乐的口味和形象都受到影响，然而哈乌尔已经顾不了这么多了，他每日疲于奔命，满脑子里想的只是如何降低成本，维持公司的生存。时至今日，哈乌尔真后悔自己当初为什么接这么个摊子。

直到1919年，情况才出现好转，可口可乐公司重又从市场上获得价格稍低的砂糖供应，生产量渐渐回升，市场逐步扩大，就在这时，哈乌尔听到了

一个好消息，一个大财阀愿意出资 2500 万美元求购可口可乐公司，天哪，这个人疯了！对于自己的家底，哈乌尔了解得很清楚，可口可乐公司的大楼、机器、设备，总值不过 240 余万美元，这个财阀的出价是这个总值的 10 倍还要多！他没有想到可口可乐的无形价值，在可口可乐诞生 110 周年的时候，这笔无形资产已经增值到数百亿美元！

1919 年 7 月 26 日，可口可乐公司以 2500 万美元的价格划归到伍德拉夫名下。为了取得可口可乐公司，伍德拉夫财团支付公司原股东 1500 万美元现金，以及 1000 万美元的优先股，然后公开上市 50 万股普通股。这些普通股于 8 月 16 日早上 9 时上市，到下午 4 点，已经卖出了 14 万股。一周之内，50 万股普通股全部售出。最终计算结果表明，为厂取得可口可乐公司，伍德拉夫实际上只付出了约 390 万美元的现金。

伍德拉夫是一个貌不惊人的面粉商的儿子，然而却素有与外表不符的果敢与敏捷，他有着与生俱来的敏锐眼光，熟悉他的人都把他称为一个赌徒，他也并不以此为忤。凡是历德拉夫看上眼的，他一定会想方设法去吞并、征服，而他每一次的冒险居然都只是证明了他的胆识与魄力，短短的几年中，他的实力便迅速膨胀。这一次伍德拉夫又瞄上了可口可乐，尽管现在的可口可乐公司不尽人意，他依然坚定地认为，可口可乐才是

他真正的事业之所在。伍德拉夫明白，他在进行一场豪赌，押下赌注之后，他已别无退路。

哈乌尔好不容易扔掉了这个令他头痛不已的破摊子，又发了一笔横财，现在，他终于可以躲到一旁喘一口粗气，兴灾乐祸地去看伍德拉夫的笑话了。他丝毫也不会想到，自己发了一笔小财，卖出去的是一个聚宝盆。我们可以理解，在哈乌尔看来，他眼中的可口可乐只是一堆乱七八糟的瓶瓶罐罐，而并不是聚宝盆的样子。

哈乌尔果然没有失望。伍德拉夫兴高采烈地搬进可口可乐公司的办公室，迎接他的便是重重的当头一棒，打得他眼冒金星，不分东西南北！

由于第一次世界大战的暴发，作为可口可乐糖浆成本中最大的成分——砂糖，价格暴涨，艾莎当年所签合同的弊端立即暴露，公司必须不顾这种变化了的行情依然以一美元每加仑的价格向装瓶公司提供可口可乐糖浆，哪怕其成本超过一美元！在走投无路之下，哈乌尔请求装瓶母公司在战争期间暂时同可口可乐公司共同来分担这些日益增大的成本，装瓶母公司认为一旦可口可乐垮台了并不符合自己的利益，在战争时期，可以适当牺牲一点自己的利益。不料战争虽然结束了，砂糖的价格却依然如脱缓的野马，居高不下，比起战前，糖价翻了两番！

购进可口可乐，为的是做一番大事业，而现在刚一举步就撞上一块巨大的绊脚石，伍德拉夫忍无可忍。我们把可口可乐糖浆出售给装瓶母公司，装瓶母公司又把可口可乐糖浆出售给一线的装瓶商，在这里面，装瓶母公司什么也没做，居然就分享到利润，实在是可口可乐公司肚子中不折不扣的寄生虫！伍德拉夫越想越气，是时候了！他决定给可口可乐公司服下一剂强力驱虫剂。

伍德拉夫召开一次由公司最高层领导参加的秘密会议，在会上，他详尽地阐述了自己的想法，最后，他总结说：“总之，我们所要做的就是最终干掉装瓶总公司，把装瓶工作集中到公司的内部来，不能让公司的油水养肥了那些寄生虫！”



作为第一步，伍德拉夫举行了一次与装瓶母公司的会谈。在会谈中伍德拉夫竭力制造出一种轻松、愉快的气氛，大谈特谈可口可乐公司以前与装瓶母公司的愉快合作，赞颂装瓶母公司与可口可乐公司精诚合作，共创辉煌。最后，在会谈接近尾声时，伍德拉夫面露难色，作出一副很无奈的样子，吞吞吐吐他说：“诸位知道，由于众所周知的砂糖涨价，公司现在遇到了一些困难，实在无力以过去的价格提供糖浆，大家能不能帮一点儿忙，暂时分担一些公司的负担，以解决公司的燃眉之急？”装瓶母公司早已为伍德拉夫所描绘的天花乱坠的合作前景所打动，新老板的热情，豪爽与推心置腹更是深深打动了他们的心，于是，他们认为自己有责任在可口可乐公司出现困难的时候伸出援手来一起度过难关，便愉快地答应了伍德拉夫的请求。

然而，世上没有不透风的墙，当装瓶母公司得知可口可乐公司秘密会议的内容后，震惊之余无比愤慨，“没有我们装瓶公司，哪里来的瓶装可口可乐？我们以为他们在同我们商量，以真心实意来解决当前的困难，没想到可口可乐公司竟会这么卑鄙无耻！”

既然事情已经暴露了真相，就没必要再客气了！伍德拉夫把装瓶母公司的经理们叫到他的办公室，措辞强硬他说：“可口可乐公司当初与装瓶母公司的签约从来就不是永久的，只要需要，可口可乐公司可以随时修改这份合约！”装瓶母公司也不甘示弱，他们立即召集下属的一线装瓶商们开会，告知他们这个不幸的消息并商量对策，商量的结果是他们联合递给可口可乐公司一张声明，声明指出：1889年艾莎签的合约为永久性台约，绝对不可以更改！

事情的发展已经无可挽回，伍德拉夫铁下心来，想做一番事业，就不能有妇人之仁！1920年3月2日，伍德拉夫正式通知装瓶母公司：装瓶合约自本年5月1日起作废。装瓶母公司立即以牙还牙，要求可口可乐公司在剩下的两个月时间里，必须以原始合约上所规定的每加仑1美元的价格供应糖浆，这个要求令可口可乐公司狼狈不堪，每天损失24000多美元。同时，装瓶母公司派人通知可口可乐公司，他们决不屈服！4月16日，装瓶母公司向丰尔顿高等法院控告可口可乐公司毁约。

令人奇怪的是，这对多年以来同风雨、共患难的难兄难弟在法庭上争执所围绕的主题并不是1889年所签的那个合约，而争执起装瓶母公司这么多年来究竟是否对可口可乐公司做了贡献，可口可乐公司指控装瓶商是寄生虫，这么多年来他们什么鄙不干就赚了200多万美元。装瓶母公司则回酋昔日的创业时的艰难，装瓶母公司帮助可口可乐打开市场，训练了一大批装瓶商，安排采购和销售，可口可乐公司坐享其成，现在又想过河拆桥。其实事情很简单，在可口可乐的初入装瓶业的时候，装瓶母公司的确立下了汗马功劳，而时至今日，装瓶母公司的存在已经影响到已呵可口可乐公司的利益，束缚了可口可乐的发展。

作为第一步的解决方案，法院判处5月1日之后可口可乐公司不得直接向一线装瓶商供应可口可乐糖浆，必须通过装瓶母公司，这使伍德拉夫大为恼怒，便拉拢了一批有影响的上层人物使他们向法庭施加压力。最终审判结果还没出来，装瓶母公司已经预感到风雨欲来，事情不妙。于是他们又趁可口可乐公司不备，从丰尔顿法院撤诉，同时又在查那乌尔法院起诉。

这场诉讼发生在公司刚刚走出战时大发展的时刻，双方都业务繁忙，然而却又自相火并，杀得难解难分，随着诉讼的进行，双方的关系越来越僵，

都深感这样下去，对双方都没好处，然而却又泥足深陷，不可自拔，双方准都放不下面子求和。

正在这时，困扰可口可乐公司7年的“克格案”结案了，法官宣判可口可乐公司获胜，这个案件一直是可口可乐公司心头的一块巨石，现在，一块石头终于落了地，这桩案件的最初起源仍是彭伯顿在酒醉后乱卖可口可乐的配方，以至于卖给了谁，准都不清楚。梅菲特在买下一家可口可乐冒牌货的厂子后，大做广告，竟然也大发一笔横财，这时他就突发奇想，为什么不告可口可乐公司侵犯自己的可口可乐配方及专利权呢？1914年，他把这个想法付诸实施。空口无凭，更何况，可口可乐早期的那些情况更是扑朔迷离，大多数的内幕谁也说不清楚，梅菲特一口咬定自己从彭伯顿那里亲手买下了可口可乐配方和专利权，可口可乐公司也只能干瞪眼。

而今，困扰他们多年的一个最顽强的敌人也被打倒了，可口可乐公司和装瓶母公司忘了他们之间的分歧和斗争，欢呼雀跃，举行盛大的酒会庆祝他们共同的胜利，他们终于能有机会静静地坐厂来商谈他们之间的矛盾的解决办法。可是，一涉及双方的分歧，谁也不愿让步，这一次，双方又闹上了费城法院。

1921年5月4日，可口可乐公司和装瓶母公司平心静气地来到费城法庭，听取判决，法官为双方着想，采取了折衷路线，他判定合约条文有效但糖浆的价格则根据砂糖价格的变化幅度采取相应的浮动价格，他劝双方为了彼此共同的利益，齐心合力，精诚合作。没有任何异议，双方都同意这种判决，至此，双方都精疲力竭，再也无力在一起争斗不休了。

内讧虽然结束了，然而在双方的心目中，都留下了难以磨灭的阴影，双方再也不能象以前那样相互信任，同甘共苦。为此公司又出了许多主意，试图弥补双方之间的裂痕，多少也起了一些作用。但是，一件东西摔碎了，再把它重新粘合起来，并竭力使它看起来和过去无甚差别，内部的裂痕终究是抹下掉的。伍德拉夫的计划的确实对可口可乐公司的长远发展有利，不过这是他的儿子的事了，然而短期内，却险些使可口可乐公司一败涂地。

1923年，伍德拉夫的儿子罗伯特被任命为可口可乐公司总裁。

罗伯特的性格对大多数人来说都觉得非常怪诞，他的行为举止有时令人难于理解，他的工作方式显得专横而个留余地，奇怪的是他竟仍能得到全体员工的拥戴，而他的这种方式，也被证明为卓有成效。也许这一切，正归根于他奇特的经历。罗伯特自小家庭便非常富庶，然而父亲伍德拉夫对几个孩子却都非常吝啬，从下轻易给他们一分钱，自小罗伯特就被认为不合群，他好象总是若有所思，神情忧郁，表情的成熟与他的年龄不相称。然而只要有会，他又极尽调皮捣蛋之能事，让父亲觉得他无可救药，大失所望。

在学习上，罗伯特总是不思进取，然而又总保持在恰好及格。读高中时，一年不到他即被开除。后来进入佐治亚军事学院，在这所学院里，凭着自己父亲的名声，他保住了佐治亚军事学院的抵押借款赎回权，从而一时声名大振，成为校方心目中的大红人，使其在这几乎不用太劳心劳力便顺顺当当毕了业。不过在他父亲得知儿子向银行暗示自己有意担保学院的财务状况时，罗伯特险些挨了一顿臭揍。

从佐治亚军事学院毕业后，伍德拉夫费尽心机将他送入大学的校门，然而一年刚过他便被勒令迟学，在校期间罗伯特花钱雇人做作业，并且留下一句：“名言”广为流传：如果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！令人叫绝的是，在成为可口可乐公司总裁后，罗泊特正是这么做的，甚至更甚于此，他竟能把敌对阵营中最优秀的人才拉过来为己所用。约瑟是国税局的一名官员，在可口可乐的欠悦问题上看出一些破绽，然后就死死咬住不放，令可口可乐公司的高层管理人员头痛不已，然而过一段时间，他们便发现罗伯特居然有魅力使约瑟离开国税局，加入可口可乐公司与国税局对抗；约翰是一个年轻的律师，他曾替另一家公司与可口可乐打官司，锋芒毕露、才华横溢，落入罗泊特的眼中后，不久他便成了可口可乐公司的一员。

然而 1908 年，罗伯特从大学退学回家时，他的父亲对他的这句名言并不那么欣赏。失望之极的伍德拉夫大发雷霆，愤怒地喝令儿子立刻滚出去找份工作，偿还他所花费的学费和生活费。

恨铁不成钢之余，伍德拉夫决定，一定要让罗伯特做铁也得做块好铁。好铁总得千锤百炼，于是伍德拉夫开始了他的锤炼。

1902 年，罗伯特进入通用铸管公司做工人，一开始是挖沙，后来做机工学徒，工作繁重报酬又低，一年后干脆被开除，经过一段窘迫至极的日子，罗泊特好不容易找到通用消防器材公司作助理，过不了多长时间，便又被开除，接着罗伯特进父亲的冰炭公司任职，不久就发现了自己以前命运蹇劣的根源原来在他爸爸身上，登时大怒，辞职而去。接着罗伯特进入一家汽车公司做推销员，在这个职位上罗伯特充分显示了他的天赋，工作干得相当出色。第一次世界大战暴发后，罗伯特又进入美国军械部工作，战争结束后，伍德拉夫觉得罗伯特磨炼得差不多了，便吸收他入佐治亚信用公司董事会，在这里，罗伯特大胆地购进了大量可口可乐公司的股票，在 1923 年可口可乐更换总裁时，罗伯特便成了当然的入选。

罗伯特喜欢一个人躲到一边静静地思考问题，在思考的时候他不喜欢受到别人打扰，这使他显得很孤僻，然而这丝毫不影响大家对他的忠诚，在可口可乐公司员工们的心目中，他简直是一个天生的领导者。他总是喜欢在私人餐厅就餐，坐私人电梯直上他在顶层的办公室，他总是静静地坐在那里，手里玩弄着铅笔，然而一旦他想到了什么主意，他几乎会立刻振奋起来投入紧张的工作，可口可乐公司的每个员工都有这样的经验，罗伯特随时都可能找你，哪怕是在半夜里，罗伯特也会一个电话把你从睡梦中叫醒，让你立即赶到他的办公室，向你征求对一项新计划的意见，在决策之前，罗伯特总是慎之又慎，尽可能多的征求大家的意见，修订自己的计划。可是一旦他已经做出决定，他立刻变成了一个冷酷而骄傲的国王，公司的每一个员工都很快明白这样一个道理，顺着罗泊特去干，提升、奖金、荣誉便会接踵而至，敢和罗伯特对着干，也许当天晚上你就得卷起铺盖滚蛋！

罗伯特一生很少看书，即使看也只是看一下书摘，无论是文学、艺术，他都懒得搭理，更令人奇怪的是，作为一家大公司的总裁，罗伯特讨厌出头露面，在众人面前作报告，发表一些增加自己知名度的演讲。公司的高层公关人员曾竭力试图说服他去参加一个可口可乐公司捐款的公益活动，有关人员喋喋不休了几个时辰，只换来罗伯特漫不经心的一句“哦？是吗，有这么好处？”结果罗伯特到场后只说了两句话，“为了救助这批孤儿，我们可口可乐公司捐款 10 万美元，结束！”不可思议的是，罗伯特居然能和赫兹相处融洽，并使这个和自己性格格格不入的人成为自己的左膀右臂，赫兹似乎生就应该是罗伯特的对头，他酷爱读书，拟稿动笔则下笔千言，长篇大论，

喜欢在一切场合都引经据典、高谈阔论，在今后几十年中，他却总能和罗伯特配合得恰到好处，充任起公司的公关大使和发言人的角色。

接管下可口可乐公司，罗伯特终于摆脱了父亲无微不至的“关怀”，英雄终于有了用武之地。罗伯特野心勃勃，面对着市场上各式各样的瓶子，五花八门的包装和标准，罗伯特忍无可忍，必须实行标准化！第一流的产品，必须有第一流的包装和第一流的外在形象。不管在何时、何地，每一瓶的可口可乐味道部必须是相同的，罗伯特创立了可口可乐训练学校、组织生产、营销人员统一学习调配饮料，检查饮料浓度的方法，不符合标准的可口可乐绝对不允许摆上货架，他也要求每一个装瓶商都必须实施可口可乐公司制定的标准化标装，不仅是装瓶和包装，又规定了白绿条纹相间的工作人员制服，黄绿条纹相间的运送卡车，洁乐净、统一的可口可乐制造程序。

这只是第一步。罗伯特不仅要使可口可乐在全美 930 万平方公里的土地上伸手可及，还要让世界上的别的国家的人民也能享受到这种美味的饮料。1926 年，罗伯特设立了国外部，希望可口可乐能首先在欧洲建起一个桥头堡，然后再逐渐向外扩展，同时，他还采取步骤，探讨在南美洲和中美洲销售可口可乐的可能性。

为了克服语言和文化的差异对销售带来的困难，公司广告部门竭尽全力设计出一个又一个“通用”的广告模式，然后又一个一个地被否决掉，最后折衷的万能广告简单到了不能再简单的地步，画面是一个穿着礼服的人正举着可口可乐的大肚子瓶子畅饮可口可乐，广告里出现的唯一文字是“Coca Cola”，在中国，这种饮料被称为顺口自然的称为可口呵乐。在荷兰可口可乐的广告语“可口可乐使你清新舒畅”，进入当地语言就成了“可口可乐使你双手干净”，荷兰人一时对广告画中的美国佬举瓶畅饮这种黑色的“洗手水”大惑不解！在古巴，公司制作了一幅长型的石质斗牛广告牌，推出后舆论一片哗然，险些惹得地方政府恼羞成怒，因为当地法律和政府法令都明令不许斗牛，美国佬的行为被理解为对当地政府的歧视和挑衅。

开创海外事业，耗费了公司巨额的投入，并招改了某些董事会成员的抱怨，他们说，“美国市场之大已经够我们忙活的了，公司现在简直是不负责任的把钱投向一个巨大的无底洞”。在早期，海外市场确实没有立刻带来少数人想象中的丰厚回报，然而随着时间的逐渐推移，大部分股东都惊喜的发现，洛普带着他们走入了一个巨大的宝库，海外市场所带来的将是滚滚的财富！罗伯特令所有的股东欣喜若狂！1923 年，可口可乐的股价为每股 65 美元，到 1927 年底升到每股 201 美元，罗伯特宣布进行股票分割，分割后的股价为每股 96 美元。1929 年，席卷西方国家的经济危机暴发了，但是在股市大崩盘的“黑色星期天”，可口可乐以 137 元开盘，以 134 元收盘。这更鼓舞了可口可乐人的斗志，罗伯特在可口可乐的特刊上信心百倍地指出：“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、缅甸的泻屠塔上，可口可乐随处可见。今天的可口可乐，已经跨出美国的国界，走上 78 个国家的柜台！”

1934 年，由于罗斯福实行新政，形势对可口可乐很不利，大公司们这时被指斥为投机者。有关可口可乐中的可卡碱成分的谣言象瘟疫一样四处流行。连美国政府也认为，可口可乐公司很可能在背后搞了一些损害消费者利益的勾当，于是，1935 年，美国政府对新译西州的梅化公司进行了一次突然检查。梅化公司是全美唯一生产无可卡碱可卡叶的公司，它的产品全部供应

可口可乐公司。检查的结果证实了可口可乐公司的无辜，可是美国政府仍是将信将疑，为了一劳水逸地解决这个问题，让消费者放下后顾之忧，美国国会通过了一项法案，要求所有在美国市场上出售的饮料都必须标明它们的成分。登时，舆论一片哗然。

罗伯特勃然大怒，近些年来，为了给公司的发展尽量减少些不必要的麻烦，他着意讨好美国政府大量投资于公益事业，支持政府的工作，有时甚至有些显得低三下四。罗伯特的要求并不高，我给你们帮忙，你们不来找我的麻烦就行，然而得到的却是这种回报！一旦可口可乐的配方公布出来，第二天，在全美的每个角落都会冒出许多乱七八糟的冒牌可乐，可口可乐公司将死无葬身之地！在仔细考虑了各种可能出现的情况后，罗伯特觉得最好还是不要轻易与政府撒破脸皮，他很珍视这些年来好不容易才与美国政府培养起来的感情。于是，他秘密派出赫兹作为他的代表去食品药品监督管理局活动，可是食品药品监督管理局周丝毫不为之所动。于是罗伯特发挥可口可乐公司的影响，使立法官员和卫生官员纷纷向食品药品监督管理局投诉，要求取消这条法律，他们认为，这项法律助长了假冒伪劣品的泛滥，导致不公平竞争的加剧，可口可乐公司和其他的软饮料公司联合起来，发起一场运动，强烈声讨这项该死的法律。斗争的结果，食品药品监督管理局作出妥协，允许软饮料业暂时可以不标示成分，于是，这种“暂时”便一直延续到今日。

不论发现什么情况，哪怕可口可乐公司把什么都丢了，也决不会透露他们宝贵的“商品 7X”配方。一个可口可乐公司的主管曾颇为自豪他说：即使现在有一·60·欢喜冤家——可口可乐与百事可乐的争霸实录场大火把可口可乐公司的一切家当烧得一无二净，我们也能凭着可口可乐的招牌重新崛起。一旦可口可乐的配方被公之于众，可口可乐就完蛋了，罗伯特非常明了这一点。以后的继任者们也是一样。

1985年，印度政府要求可口可乐公司在瓶上注明可口可乐的成分，并公布其配方，在达不成妥协的情况下，可口可乐公司毅然撤出印度，他们宁愿放弃这个8亿多人口的巨大市场，也决不可以透露可口可乐的配方。可口可乐的配方，是可口可乐公司的生命！直到1966年7月，可口可乐公司才重新进入印度市场，这一次，他们没有要求公布可口可乐的配方。

然而罗伯特最为功不可没的则是另外一件事，他完成了他的父亲所想完成而未完成的事业，奠定了可口可乐公司在将来作为一个健康、统一整体对市场做出反应，健康发展的基础，那就是收购装瓶母公司。艾莎当初的不小心，使装瓶母公司成了可口可乐公司的心头之患。罗伯特心知肚明，到了该下刀子的时候了，不过，凡事都不能操之过急，否则不但达不到目的，甚至会给公司惹来麻烦。罗伯特决定先坐待其变，然后在适当的时候抓住时机，各个击破。法律不是规定我们不得直接向一线装瓶商供应可口可乐糖浆吗？那好，我们可以把装瓶母公司买下来！罗伯特的蚕食策略渐渐地收到了成效，1923年他刚上任，上帝便送给他一个礼物：英格兰装瓶母公司濒临破产。罗伯特果断拍板头下来！

10年后，整个美国的东南部所有装瓶母公司便统统归到可口可乐公司的名下，1935年所有两部的装瓶母公司也都收入可口可乐公司囊中，1940年可口可乐公司买下了最大的一家装瓶母公司——加州装瓶公司。1942年，可口可乐公司又买下布拉特装瓶公司所占据的太平洋沿岸地盘。时至今日，只剩下一个汤姆斯装瓶公司还逍遥网外。可口可乐公司大喜过望，准备一鼓作气，

攻克这最后一个堡垒。令他们高兴的是，该公司同意出售。正当可口可乐公司准备庆功时，汤姆斯装瓶公司却突然变卦。于是汤姆斯装瓶公司便成了最后一个装瓶业母公司，不过它已不再享有诸般特权，可口可乐公司向它供应糖浆的价格也可以随行就市，而不是一美元一加仑的赔本价格。

1927年，美国国会通过一项法案，内容是禁止药用以外的可卡叶进口，这等于在握着可口可乐公司的脖子。美国每年药用困于萃取可卡碱的可卡叶不超过10万磅，而可口可乐每年要消耗20万磅之多，罗伯特发现自己又不得不站在国会的对立面进行斗争，这次的结果还算令人满意，国会在原法案后又附了一条法案，如果可口可乐公司能够确切地证明他们销毁了全部队可卡叶中提出的可卡碱，他们就可以进口可卡叶。为此，可口可乐公司不得不在欧洲建厂，剔除可卡叶中的可卡碱。

在这段期间，可口可乐公司的总部曾一度搬离亚特兰大。1933年，佐治亚州的州政府财政状况不佳，为了走出这种窘境，州长尤日宣布，要在本州开征广告税，在发言中，他着意提到了可口可乐公司。对可口可乐公司来说，公司最大的成本就是广告费用的成本，这些广告花费了公司一半左右的收入，如果对公司的这笔费用征税，那样公司所付出的将会是一个天文数字！罗伯特忍无可忍，他立即宣布，如果州政府一意孤行，执意要征广告税，可口可乐公司将立即迁走。在尤日看来，罗伯特无非是在虚张声势，恐吓州政府，因此并不理会，相反指示税务人员依法行事。罗伯特一见事情已不可挽回，便立即把自己的话付诸实施。

可口可乐公司原来的章程规定可口可乐公司的总部在亚特兰大，可口可乐公司总部想要搬家，首先要做的是修改章程，1934年1月1日，可口可乐公司重组为控股公司，除夕之夜，可口可乐总部的人员匆匆忙忙打运行礼，连夜搬迁到威灵顿。两天后。当税务人员来亚特兰大的“总部”时，大楼里空空荡荡，只有几个勤杂人员对他们冷眼以对。就这样，可口可乐公司的总部曾有10年在多拉圭州，直到佐治亚州修改了税法，不再征广告税，可口可乐公司的总部才搬回亚特兰大的原址。

30年代席卷全球的经济危机并没能打乱可口可乐公司前进的脚步，尽管在前进的过程中老是磕磕绊绊，但在罗伯特的英明领导下，在30年代末，经济开始复苏的时候，可口可乐已经当之无愧地登上了软饮料之王的宝座。有一句话可以体现可口可乐的发展速度：“如果你在危机暴发前以154.5元的高价买进可口可乐的股票，在1938年危机结束，股价较低时卖出，连本带利你还可以赚到225%的钱！”

1936年夏天，亚特兰大的可口可乐公司总部气球飘舞，彩旗飞扬，几千名可口可乐公司的管理人员汇聚一堂，在这里，他们将狂欢三日，以庆祝可口可乐公司的50寿辰。罗伯特轻易不在公共场合发表讲话，然而在公司的高层管理人员的晚宴上，罗伯特作了一个简洁的致词：

半个世纪以来，可口可乐成功了，可是，我很担心我们中间的很多人会被眼前的成功冲昏头脑，产生贪图安逸的想法，从而丧失了不断开拓进取的精神，我们还要面临半个多世纪的挑战，以建立起可口可乐公司的永恒基业，只要我们抓住了这个时机，我们将会点燃一把火炬，在照亮自己的同时，也照亮了后来的追随者。

然而罗伯特的警告并没有引起人们大多数的关注。狂欢的气氛淹没了一切不合谐的杂调。随着一个又一个巨大成功的到来，可口可乐公司这个巨人开始有些飘飘然，变得自以为是，目空一切，刚愎自用，官僚主义作风在公司

内部日益严重，在激烈的市场竞争面前，可口可乐公司的管理人员只会对着自己帐面上的数字得意洋洋，忽略了外部重要的信息，变得日益反应迟钝。竟然无视自己的死敌在鼻子底下一天天的壮大发展。到公司清醒过来时，它已付出了太大的代价！

然而 1936 年的可口可乐员工们根本没有认识到这个隐藏在自己眼皮底下的威胁。在这个欢乐的日子里，人们完全有理由为他们所创造的奇迹举杯庆贺。人们载歌载舞，狂饮美酒和可口可乐，欢快地唱着“美酒加可乐”之歌。

罗伯特并没有加入到欢庆的人群中去，与全体员工共干两杯可乐后，罗伯特就离开了狂欢的人们，来到他在顶楼的办公室。他推开窗户，一股清新的空气涌了进来，头脑顿时清醒了许多，一位卓越的领导人，在别人都举杯庆祝的时候，他却能够冷静地去考虑会不会有什么不利的事件发生，并预先采取措施。而在大家都沮丧万分，斗志颓丧的时候，他却必须从不利中分析出有利的因素，采取行动，激励起人家的斗志，共同前进。毕竟，风水轮流转，天有不测风云。今天的罗伯特便是如此，他从不把任何一件事当作是理所当然的，凡事有果必有因，想获得成功，你就必须付出代价。50 年来，可口可乐公司历尽了风雨磨难，至今想起公司曾经几次险些走上绝境，罗伯特仍然心惊肉跳。可口可乐能发展到今天这样，何其不易，花费了几代人的心血，凡代人的努力，无论如何，自己不能使它毁于一旦。仗着他这个船长的经验、魄力和能力，他已经带领可口可乐这只大船成功地度过一个又一个险滩，穿越一场又一场暴风雨，这些考验越来越严酷，这充分的说叫，未来的路将更艰难和坎坷，罗伯特仍然觉得可口可乐公司发展得太顺了。他的直觉告诉他，将会有一些非常不利于可口可乐公司的事情发生。

然而，会是什么样的事件发生呢？罗伯特凝视着窗外，苦苦思索。窗外星火阑珊，是罗伯所最喜欢的亚特兰大夜景。罗伯特实在想不出会有什么样的难题出现，毕竟，他所处理过的大的小的各式各样的难题已经多得不可胜数。“也许这并不是我一个人所能解决的”，罗伯特喃喃自语着，几天的活动已使他精疲力竭，现在，他的上下眼皮正在激烈地交锋。斜倚在沙发上，罗伯特进入了梦乡，白天的一切事情和烦恼现在都终于可以抛置一旁了，只有在梦中，罗伯特才能够得到真正的放松和休息。罗伯特说对了，这一次出现的问题一开始并不为他们所重视，而当他们开始重视时已大晚了，不但。罗伯特本人解决不了这个问题，日后的每一任总裁也都将为这个问题而头痛不已，这个问题就是眼下根本不为罗伯特所注意到的百事可乐。

在狂欢接近尾声时，公司的大功臣琼斯说出了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！

### 第三章 奇迹是怎样发生的——百事可乐的崛起

奇迹究竟是怎样发生的呢？时至今日，大部分美国人，甚至百事可乐公司自己的员工，在提起这个问题时仍大惑不解。当初这个病恹恹的，总是给其主人带来破产命运的公司是如何从不为人所知走到今天与可口可乐公司相抗衡，分鼎天下的呢？似乎这一切都让人觉得不可能发生，但它毕竟已经发生了。能解释通的似乎只有一条理由：大难不死，必有后福！

#### 一、艰苦岁月

今天的百事可乐公司的主管们在谈及公司的历史时，总是习惯于装作漫不经心地把它略过去。或者轻描淡写地随便提几句。随着时光的消逝，那个时代距离今日已日渐遥远，便也有少数几个主管试图悄悄改写一下历史，为公司逝去的昔日涂抹上一些美丽的亮色。然而，对于百事可乐公司来说，最初的那段艰苦岁月，是无论如何也涂抹不掉的，往事不堪回首。

19世纪末，由于内战造成的影响，美国国内的制药业膨胀起来，整个美国秘方泛滥，庸医横行。

1886年，一位药品商提出要赞助建立自由女神像，他的交换条件是在神像基座上树个特大的广告板。

1894年，当彭伯顿在实验室没日没夜地改良他的可口可乐时，他的一位同行，凯勒伯·布拉德在北卡罗莱纳州与他遥相呼应。这位精明、富有的药剂师丢下其余的产业，发誓要拿出一个能给他带来滚滚财富和名誉的产品。他发狂地做实验，用胃蛋白酶配制了一种变体可乐饮料，作为治疗消化不良的一种药剂。这种药剂味道清爽，可口，令布拉德喜出望外，他相信，这种褐色的液体将会使他美梦成真，的确，这种药品一开始确实一度似乎要使他成为一个百万富翁，地方报纸也拼命地吹捧他发财有道，是致富的楷模，然而最终，这种药品把他推上的，却是破产的道路。

1898年，布拉德将这种饮料改名为百事可乐。两年来，这种消化药使他小有收获，他决心要在这个产品上全力以赴。

1902年，布拉德通过销售百事可乐赚取了一笔资本，这使他可以摆脱作为药剂师的身份，全力经营百事可乐，为此，他卖掉了其余的所有发明，决意扬眉吐气。作一个大有作为的企业主。布拉德为百事可乐申请了商标，并发行了97股股票，开始认真地销售百事可乐。

布拉德一开始就精明地认识到，广告是百事可乐公司走向兴旺的关键，在公司开业的第一年，他花了1900美元做广告，这笔钱在1902年的美国是一个大数字了。这一年，他卖出了8000加仑百事可乐糖浆。

布拉德以自己的表现证实了自己的经营天赋，在所有看得见的地方，他都竖起百事可乐的广告板，广告使百事可乐声名大振，订货单雪花一般飘来，百事可乐公司一派兴旺景象，员工们对老板崇拜得五体投地，无以复加。布拉德更是信心百倍，踌躇满志。

1905年，布拉德建起了自己的第一座装瓶工厂，不久他又建了3座。到1907年，百事可乐公司一年卖出了310万加仑的百事可乐。百事可乐事业的扩大使布拉德已无力自己来主持广告工作。两年后，他雇佣了一家广告代理机构。看起来，公司的一切都井井有条，百事可乐公司稳步发展，布拉德的



事业蒸蒸日上。

然而，这时，问题出现了。第一次世界大战结束后，砂糖的价格从 5 美分 1 磅猛涨到 20 美分 1 磅，百事可乐的生产成本直线上升，布拉德急得如热锅上的蚂蚁。同样，在可口可乐公司内部也是一派慌乱，总裁哈乌尔心急如焚，因为担心糖价进一步上涨，哈乌尔用 20 美分 1 磅的价格购买了大量的砂糖贮存起来。布拉德和他的同行一样，英雄所见略同。谁知人算不如天算，几个囤积居夺的古巴砂糖业者抛出大量砂糖。几个月后，糖价跌到 9 美分 1 磅。这时，布拉德的可口可乐问行为自己的决策失误付出代价，他被挤出董事会，丢掉了总裁的位置。

布拉德的日子则更为难过，他眼睁睁地看着糖价继续下跌，到 1920 年，糖价竟然跌到 3 美分 1 磅。1922 年，布拉德再也撑不下去了，他面临着破产的命运，百般无奈的布拉德敲开了伍德拉夫的办公室大门，低声下气的请求可口可乐公司买下百事可乐公司。尽管这时百事可乐已在全国 29 个州设有授权装瓶厂，可口可乐公司则早已家大业大，财大气粗，伍佐根本就不把百事可乐这个奄奄一息、坐而待毙的饮料企业放在眼里。他傲慢地对布拉德说：“我们的可口可乐是世界上最优秀的饮料，我们懒得理会任何别的液体”。万分沮丧的布拉德灰溜溜地回到百事可乐公司，又撑了几个月的门面，1923 年初，布拉德破产了，沮丧地回到他的实验室中去。华尔街的一位投机商罗伊梅伽戈尔决定赌赌运气。他相信这次赌博会给他带来好运，彻底改变他的命运。他的确没想错，百事可乐的确彻底改变了他的命运，不过带末的不是好运气，而是坏运气，这一次他赌错了，百事可乐给他带来的是破产。

梅加戈尔没有能成功地证明他比布拉德更具有经营管理的才能，从 1923 年到 1928 年，百事可乐公司连年亏损，成了个填不满的无底洞，梅加戈尔每年得掏腰包来维持公司的运转。

1929 年，经济危机暴发了，梅加戈尔自己的口袋里再也掏不出美元来维持正常的生产经营。到 1931 年，百事可乐公司只剩下两家装瓶厂，梅加戈尔垂头丧气地敲开了可口可乐公司总裁罗伯特的大门，他得到的回答是：“咦，你怎么会产生我会对可口可乐之外的饮料感兴趣的想法？！”罗伯特一句话就把梅加戈尔打发了，他根本想不到，如果他当时从可口可乐公司的广告资金里拿微不足道的一小部分买下百事可乐公司，可口可乐公司的未来将会少多少麻烦！求售不得，百事可乐公司只好第二次破产。洛夫特糖果公司的总裁古斯买下了百事可乐的商标，为了使百事可乐公司能够重新运转起来，古斯把大笔现金从糖果公司转到百事可乐公司的帐户上。如何能使百事可乐迅速占领市场，扭亏为盈呢？古斯自有妙计。首先，他本人并不欣赏百事可乐的味道，百事可乐公司的效益不佳，首先应该说是公司的产品本身的问题。古斯决定修改百事可乐的配方，他首先去除百事可乐中的胃蛋白酶，加入一些新成份，使百事可乐的配方和口味同可口可乐相似，打出广告说：百事可乐是全美国最好的五分钱饮料，这才是真正的刺激。然而消费者并不为之所动。古斯决定利用洛夫特糖果公司的势力来为百事可乐公司服务，他命令糖果公司下属的所有苏打水店，如果有人点可口可乐，就给他百事可乐。并且下令：所有下属公司都必须将自己冷饮柜里的可口可乐饮料换成百事可乐的饮料。这样一来，洛夫特糖果公司的销售额急剧下降，利润额成级数比例下降。这就招致了糖果公司的其他股东们的不满，然而他们现在又摄于古斯的势力，表面上，他们对古斯表示支持，背后他们恨得咬牙切齿，洛夫特的举

措严重损害了其他股东的利益，他们发誓总有一天会让古斯吞下他自己种下的苦果。

古斯的阴谋终于败露了，世上没有不透风的墙。可口可乐公司收到越来越多的消费者的信，信中抱怨说，他们在洛夫特糖果公司的饮料店喝的可口可乐味道变了，大不如前。消费者的反应如此强烈，以至于罗伯特不得不放下手头的所有事务，亲自来调查这件事。很快，罗伯特调查到事件的真相，为了维护可口可乐的形象，可口可乐公司向法院起诉，控告古斯欺骗消费者，假冒了可口可乐。古斯也不是吃素的，他抓住可口可乐的员工调查洛夫特公司的饮料店这一点，反控可口可乐公司干扰糖果公司正常的生产经营活动，妨碍店员正常工作。

另外，古斯野心十足。

1932年，他匿名寄了一幅卡通画给可口可乐公司总部，画上画着百事可乐的瓶子正在推倒一辆二轮车，在车上，一只写着“苛克”的猪正在大嚼苹果。在图案的下方，古斯写着：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。可口可乐公司对古斯的无礼和狂妄极为愤怒，但他们却抓不着古斯的证据，也只得不了了之。在他们看来，百事可乐实在是无足挂齿，大人不记小人过，同古斯计较这些干什么，有这时间不如去做些正事，小小的百事可乐公司，任它自生自灭去吧。

这一下古斯更加得意，他对职员们吹嘘着他的宏伟计划，百事可乐是完美最好的饮料，我们一定能战胜可口可乐，并把它挤出市场。然而在可口可乐的主管们听到这些传言后，他们好象听到了天底下最滑稽的事，仿佛一只小猫对着一只猛虎张牙舞爪，并且威胁说要把它吃掉，笑得可口可乐公司的员工们肚子都痛了。

古斯拼尽全力的一枪刺出，却好像是给可口可乐公司挠痒一般，小猫极尽张牙舞爪，毗牙咧嘴之能事，老虎却只懒洋洋的趴在那里，舒舒服服地眯着眼睛，仿佛根本没见到小猫，懒得做出反应。三番五次，古斯也觉得没意思了，更何况，公司的实际情况也让他再也装不下去了。古斯从洛夫特糖果公司挪用了越来越多的资金投入百事可乐公司，结果就象扔进了水里，连响声也没有，百事呵乐公司如今只剩下表面的一个空架子，而洛夫特糖果公司的其他股东们已经忍受不了了，他们强烈抗议古斯用别人的钱干他自己的事，措辞非常强硬，冲突一触即发，正是风雨欲来风满楼。

百事可乐公司象一只贪得无厌，永不知足的老虎，拼命地吞进古斯个人和洛夫特糖果公司的财产，然后在年终结账时在损益表上反映为一个天文数字般的巨额亏损。古斯发现，如果再不采取措施，他也将会和前两任百事可乐公司的总裁一样，落个破产的命运。走投无路之际，古斯硬着头皮，派出一名密使到亚特兰大，要求以5万美元的价格将百事可乐公司奉送给可口可乐公司。这实际是可口可乐公司的最后一次机会了，然而百事可乐这个今天的世界级大公司在当时的可口可乐公司人员看来，怎么可能值5万元呢，他们对古斯说：“5万元？想敲诈我们吗，别开玩笑了！”天鹅此时仍是丑小鸭，虎患却被当狸猫！可口可乐公司再一次放虎归山。

绝望中，古斯接受了一个建议，他把百事可乐装进回收回来的廉价大啤酒瓶，容量变成12盎司1瓶，售价也涨到10美分。可是，在消费者看来，这同买两小瓶百事可乐有什么区别呢？古斯一咬牙，孤注一掷，将大瓶百事可乐的价格降为5美分。这样一来，消费者只要花5分钱，买到的百事可乐

比买别的饮料的量要多一倍。在大萧条的年代里，人们都被迫为口袋中有限的美元精打细算，用5分钱能买两份的份量，不论可口可乐的广告如何精彩，百事可乐都立即成为家庭妇女们的抢手货，百事可乐迅速畅销全国，百事可乐终于第一次使古斯尝到了甜头。虽然每瓶百事可乐赚的钱比以前低得多，然而可乐的销量则是一个劲儿的翻着跟头猛涨，古斯的办公桌上已经积压了厚厚的一摞订货单，在百事可乐装瓶厂的门前，等待提货的汽车排成了长龙。1936年，百事可乐公司创记录地获得纯利润210万美元，两年后更达到430万美元。

1938年，由于洛夫特糖果公司的效益不佳，古斯决定对雇员们进行减薪，这激起了雇员们强烈的反对，他们以罢工相威胁。古斯正好借坡下驴，他早就想放弃洛夫特糖果公司，全国经营百事可乐公司，趁这个机会，古斯宣布辞去洛夫特糖果公司的总裁职务。

世上不如意事，十有八九。古斯想全心投入百事可乐公司的经营，却发现已不可能。洛夫特糖果公司的新任总裁迈克向法院起诉，控告古斯挪用洛夫特公司的资金从事个人事业。

1939年，迈克胜诉，古斯被迫让出了他所持有的9成股份权，由迈克担任百事可乐公司的新一任总裁。

古斯所挪用的洛夫特糖果公司的大批资金挽救了百事可乐的生存，不管他的行为是否正当，在百事可乐的发展史上，古斯的功绩是不可抹杀的，而且，百事可乐公司真正的发展正起步于古斯手中，是古斯，使公司终于摆脱了那些艰苦的岁月，成长为一个强有力的公司，不管可口可乐公司是承认，百事可乐公司此时已成为可口可乐公司的一个竞争对手，尽管双方仍实力悬殊。

## 二、迈克的烦恼

1939年4月，迈克正式坐进了百事可乐公司的总裁办公室。第一次走进办公室，坐在椅子上，迈克就发觉坐在这个座位上并不是很舒服，椅子似乎低了一些，坐进去再起来时需费些力。这是个不祥的征兆，还没有来得及处理倚子的问题，他就发现，自己陷入了可口可乐公司的跨国诉讼之中不能自拔。

事情起源于1934年，举国闻名的西波里律师就任可口可乐公司的法律总顾问。上任不久，西波里就发现，自己的前任犯了一个致命的错误，他只对商标组合同可口可乐相似的产品采取措施，如“可洛可乐”，“可乐可口”等，这导致公众把“可乐”当成了普通的用语。他认为，可口可乐的商标应被视为一个完整不可分割的复合字，任何标有“可乐”字样的饮料都侵犯了可口可乐的商标权。西波里决定，食人之禄，忠人之事，作为可口可乐公司的一员，他有责任来纠正前任所犯的错误，维护可口可乐的权威。

可是，1930年，已经有一种“罗沙可乐”被法官判定是合法的，近几年又诞生了几种新的可乐，且都发展迅速。射人先射马，擒贼先擒王。西波里深深地明白这个道理。在别的可乐饮料中，百事可乐公司无疑是个排头雁，只要击倒这个二三流的暴发户，其余的可乐饮料也就不堪一击。然而，如果在国内起诉别的可乐饮料公司侵权的话，可口可乐公司所面临的对手毫无疑问会是百事可乐公司同其他可乐公司的联合阵营，这将给公司的获胜造成很大困难，甚罕有可能法官会依据“罗沙可乐”商标权的合法性，循例判可口

可乐公司败诉，这正是他所担心的，一旦出现这种情况，可口可乐公司的下一步骤将无以为继。

重要的是开个好头，良好的开端等于成功的一半，西波里严密而有条理地分析着自己的行动方案，可口可乐公司应该先在国外对百事可乐公司进行诉讼，这场斗争只能胜，不能败。在严密的分析之后，出于对加拿大法律的熟悉，西波里决走先加拿大对百事可乐公司开刀。

1938年2月，可口可乐公司向加拿大财政部法庭起诉，控告百事可乐公司侵犯了可口可乐的商标权。7月，加拿大财政部法庭作出判决，判定可口可乐公司胜诉，勒令百事可乐公司在加拿大禁止使用百事可乐的名称。受这桩胜利的鼓舞，西波里将战火烧向世界各地，并渐渐漫延到美国国内。

加拿大财政部法庭的判决对刚尝到百事可乐甜头的古斯无异于当头一棒。古斯马上上诉，并在国内展开反击，古斯向国家专利局声明，“可口”、“可乐”本质上是一般名同，不能用作商标，古斯还向纽约皇后区政府，控告可口可乐公司造假，阻碍百事可乐在各地的正常销售。

可口可乐公司和百事可乐公司正在激烈交火，古斯被从主帅位上赶下，换上对情况还不熟悉的迈克，这可苦了迈克，首先，他需要充分了解百事可乐公司的方方面面，另外，每天他都需要阅读大量的诉讼案卷记录，再其次他还得兼顾百事可乐的生产和销售。为了不在国内法庭上败诉，迈克每天都出席皇后区法庭1941年上半年开始的听证会，直到1941年11月。就任百事可乐公司的总裁以来，迈克很少有几天快乐的日子，可口可乐公司的诉讼搞得他焦头烂额，他现在变得又黑又瘦，心力交瘁。在他后来回忆起那段日子时，他说：

每天早上都会有辆大卡车开到法庭门口停下，接着，一批可口可乐公司的律师鱼贯而出，挟着大叠卷宗，夸耀他们曾经打赢的官司，的确威风十足。

事情终于有了一个转折点，纯属偶然，迈克得知可口可乐公司曾以35000美元的代价买通一位可口可乐仿冒者，从而获得该案件的胜诉。迈克只付出了些微代价，便从当初那位仿冒者的家人的手中换得可口可乐公司当初所付支票的照片。第二天，百事可乐公司的律师出示了这张照片，可口可乐公司的律师们一见之下，惊慌失措，急忙要求休庭三天。

第二天，可口可乐总裁罗伯特打电话邀迈克共进午餐，在餐桌旁，罗伯特对迈克说：“迈克，其实打官司对我们双方谁也没有好处，你不这样认为吗？”午餐结束时，双方签订了一份协议，可口可乐从此承认百事可乐在美国的合法商标权。迈克终于可以松了口气，他准备回去后晚上庆祝庆祝，然后痛痛快快地睡个懒觉。

令迈克高兴的不止于此，1942年3月，英国枢密院判决可口可乐公司败诉，百事可乐在英国也成功地获得了商标权。到5月，罗伯特决定与迈克永远和好，承认百事可乐的商标权的合法性，并撤回在世界各地的诉讼。

在忙着同可口可乐公司打官司的同时，迈克表现出了他的能力和魄力。首先，他统一了百事可乐的瓶子，瓶子上印着百事可乐的商标：红、白、蓝三色的烤漆。在迈克看来，一个现代的公司应该首先是一个现代营销公司，想扩大产品的知名度和市场占有率，离不开做广告。迈克的广告策略是别出心裁的，1940年他使一套描写百事可乐警察“百事”与“皮蒂”的连环漫画出现在205种星期天出版的报纸上，百事可乐的广告登上了77家杂志。8架飞机一路由佛罗里达北上，在天空中用烟拉出百事可乐的商标，横贯美国

大陆。然而最出色的市场推销活动却是由广告文案人员按现成曲子填写的一首打油诗：“百事可乐恰适所需，12 盎司绰绰有余，一样价钱双份享受，百事可乐会投你意”。这首歌在收音机播出只需 15 秒，而当时一般广告至少长 5 分钟，大电台嫌播出这部广告没有赚头，迈屯只在四家小电台为这个广告购买到了播出时间。然而这曲风格独特的广告歌曲立即引起轰动，曲子很快被改编为进行曲、华尔兹、伦巴和乡村音乐，在人们的口头传唱，到 1940 年底，这首歌曲已在几百家电台免费播出了 30 万次。鉴于人们对这首歌曲的狂热程度，公司为这首歌录制了 10 万张唱片，不久就销售一空，百事可乐公司的声誉和生意接踵而来。

面对百事可乐的进攻，罗伯特显得偏执而守旧，他拒绝了属下生产 12 盎司大瓶装的建议，并对百事可乐的低价策略不屑一顾，相反，他做起白日梦，想以年薪 25 万美元的代价买通迈克去怀特汽车公司当总裁，以便自己买下百事可乐，然而迈克却不理他那一套，百事可乐羽翼渐丰，两雄对峙的局面已经形成。在这时的美国市场上，可口可乐的销售额与百事可乐的销售额之比为 5：1。考虑到可口可乐公司的雄厚实力，百事可乐在 10 年的时间里能取得这样的成绩，委实不易。

### 三、各有所获

进入 40 年代，可口可乐已经稳步登上了软饮料之王的宝座，百事可乐在古斯和迈克的努力下飞速发展，日益对可口可乐造成威胁。这时，美国参战了。1941 年 12 月 7 日，日本海军突袭美国军事港口珍珠港，重创美国海军舰队，第二天，美国总统罗斯福对日本宣战，整个美国在一夜之间被拖上了战争的轨道。随即，整个美国实行战时经济政策，对有关国计民生的重要战略物资实行配给制，其中包括可口可乐和百事可乐最重要的原料砂糖。

战争给整个世界带来了灾难，对商界的打击也是毁灭性的，物资紧缺，物价飞涨，大小公司纷纷破产。

可是，从这严酷的现实里罗伯特却看到了机会和希望。其实，真正有才能的人也就是在这些关键的时刻，脱颖而出，从与大众完全不同的角度出发来考虑和分析问题，并得出一个与表象截然相反的结论。就在罗斯福向日本宣战的同一天，罗伯特召开记者招待会，在招待会上他着重声明：

可口可乐公司永远都与我们这个伟大的国家同甘苦、共患难，不管公司要花多大成本，也不管我们的军队在这个星球上的哪个角落，我们一定能每个军人只花 5 分钱就能喝到一瓶可口可乐！

其实，早在战争开始之前，可口可乐公司已早指定专人负责向军方提供可口可乐，在军队中，可口可乐早已成了士兵们休息时的最佳选择。在珍珠港事件暴发前，陆军已经贮存起一批可口可乐作为战时的必需品，然而他们很快就发现，仅有他们现在贮存的这些是不够的，于是，他们纷纷向军需处施压，要求把可口可乐作为战时必需品保障供应。与此同时，可口可乐公司也派人在华盛顿进行游说，指出在紧张的战争中休闲和放松的重要性，并提供出一堆陆、海、空军士兵和军官们要求充分供应可口可乐的信函。在接触了部分士兵和阅读了这些信函后国会议员们开始认识到，不能把可口可乐仅仅当成一种味道不错的饮料来看待，他们相互交流意见：现在可能有把一种饮料视为战时必需品的必要。这时，美国军需处的一封信发挥了重要的作用：

没有人会想到可口可乐对鼓舞军队士气多么重要，我们再也找不出任何一样令人满

意、能消除疲劳的饮料来代替可口可乐。因此，本处建议，可口可乐应当列为建立军人士气的军需品中，并希望政府能提供适当的帮助，以使可口可乐公司能在危急时刻，连续而充分地提供可口可乐。

在战争的年代里，军人的需要，就是国家的需要。对军方的要求，政府当然要照办。罗伯特的声明让政府感受到了可口可乐公司的报国热忱，并对可口可乐公司不计前嫌，帮了政府这样一个大忙而感激不已。为了能够更好地满足军人的需要，政府对可口可乐公司网开一面，提供了“适当的帮助”。

1942年，可口可乐公司的名称没有出现在砂糖配给的名单内，军方又进一步扩大了可口可乐公司的豁免权，使可口可乐公司可以随时以平价获得足够的砂糖供应，而与此同时，百事可乐公司和其他饮料生产者却只能得到战前6到8成的砂糖配给量。在别的饮料公司在为砂糖而绞尽脑汁，冈处奔走的时候，美国国内装瓶商所遗憾的却是附近没有军事基地。在美国军队在大洋洲、非洲、亚洲、欧洲急需弹药、飞机、坦克时，用大量的军用船只来运可口可乐是不可能的。罗伯特想出了一个主意，把可口可乐糖浆装瓶输出，在军队的驻区设立装瓶厂，在前线安装携带式可口可乐贩卖机。

可口可乐公司一共派遣了248名员工随军队行动，这些员工们身着军服，所到之处，他们便立刻忙起来，建起了装瓶厂，修补机器，在3年半的时间里，他们建了64家装瓶厂，卖出了100亿瓶以上的可口可乐。

在军队中，可口可乐公司受到了全体官兵的衷心拥戴，上至指挥官，下到普通士兵，每个人都在尽力帮助可口可乐公司的员工。可口可乐有效地鼓舞了军队的士气，可口可乐令士兵们想起了家乡，想起与亲人、朋友一起度过的美好时光，想起了他们为之奋战的祖国。一个在新几内亚的士兵因给家中写的信中，描述了他们所喝的可口可乐，“糖水不新鲜，气泡少得可怜，但它仍是我们眼中的美味。我们轻轻用汤匙搅拌杯子中的可口可乐，当它冒出一些气泡的时刻，便满含热泪地慢慢嚼饮。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如探囊取物一般容易”。最感人的还是另外一位战士的一封信：

今天，我们每个人都领到了可口可乐，这一天因此而成为我们的特别节日。在国内，你是理解不到这些可口可乐对我来说意味着什么。在海外呆了20个月的战士，把可口可乐紧紧贴在脸上，象瞻仰圣灵一样望着这暗褐色的精灵。他们都呆住了，热泪从他们的眼中悄悄地涌出来。每个战士战斗的原因，当然是为了美国，但我们离家后所殷切期待的，都是一些平常几乎注意不到的微不足道的小东西：和女朋友在店里喝杯可口可乐，或是在电唱机前与父母共度夏天的黄昏……

在中途岛海战中，一位美军飞行员的战斗机被击落，浑身嵌满了弹片，几乎已失去求生的勇气，战地医生在给他动完手术后，也认为这个浑身捆满绷带，只露出眼睛、嘴和鼻孔的小队子没有希望了。在昏迷了7天7夜之后，飞行员终于苏醒过来，他已经感受到死神的呼吸，此时的他非常平静地躺在床上等死了。正在这时，一名护士拿了一杯可口可乐给他。这位飞行员简直不相信自己的眼睛，在再次确认自己看到的确实是可口可乐时，泪水从他的眼里奔涌而出。他想起了与自己心爱的妻子一起度过的美好时光，想起了两年前自己离家参战前刚刚学会说话的儿子口齿不清地叫着“可口，可乐”。他必须活下去，活着回到爱他的亲人的身旁。于是，奇迹就这样发生了，四个月后，这位飞行员回到了他的亲人身旁。

战地士兵们把可口可乐当作奇迹。可口可乐赋予他们以信心和勇气同敌

人作战，战地的可口可乐员工们也自豪地认识到，他们所从事的并非是简单地贩卖饮料，他们是在以自己的方式对自己的祖国做出贡献。为此，再苦、再累、再危险他们也在所不辞。

在二战中，空战英雄斯科特独自一人共击落敌机 26 架，在他的畅销书《与主同航》中，斯科特这样表述自己为什么能够取得这样的战绩：“打下每一架日本战斗机的目的是为了美国、民主和可口可乐”。

极富传奇色彩的五星上将巴顿将军无论走到哪里，都要可口可乐的员工跟着搬迁装瓶厂，对他来说，粗大的烟斗和一地窖的可口可乐缺少任何一样都是不可忍受的。有一次他在自己的司令部里开玩笑说：“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”。

太平洋远东军区总司令麦克阿瑟在 1945 年接受日本投降后，对自己的部下开玩笑他说：“我代表可口可乐公司宣布对日本实行占领”。

更具有传奇色彩的则是罗伯特与艾森豪威尔的交情，可口可乐的职员能够随军建厂、装瓶，艾森豪威尔起了很大一部分作用。

1943 年 6 月底，艾森豪威尔在北非给当时的军事幕僚长马歇尔拍发急电：

本军先行要求提供 300 万瓶可口可乐。以及每月可以生产两倍于此数量的装瓶厂。

清洗设备，并请提供护航。

马歇尔立即执行电文，然而他对当时的船运能力的紧张状况深有了解，为了双方都不得罪，马歇尔圆滑地命令军事部：“电文中所列出的军需品和便利品必须立即以适当数量运往北非”。

1945 年 6 月 19 日，艾森豪威尔从战场凯旋归来。美国人为他们的战斗英雄举行了一次丰盛的庆功宴会，在宴会结束后，在雷鸣般的掌声中，记者们围住艾森豪威尔，请他发表些感想。艾森豪威尔满面笑容，“给我来一杯可口可乐好吗？”侍者赶紧递过一杯可口可乐，艾森豪威尔举杯一饮而尽，然后严肃他说：“我有一项要求”。全场肃立，人们都在恭听艾森豪威尔提出的要求，然后他们听见艾森豪威尔发言了，“再给我来杯可口可乐”。

在大战期间，可口可乐跟随美军一起前进。公司当时有一则广告，在广告中，一名水手攀着船上的栏杆前进，一手拿着一杯可口可乐，广告词是：“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”。在二次世界大战之前，罗伯特一直都在梦想着将可口可乐推广到全世界，但在很长时间里，可口可乐只在加拿大、古巴、英国等几个少数国家扎下了根。第二次世界大战使战火燃遍全球，7000 万人为此付出了生命，然而大战却给可口可乐公司带来了机会，可口可乐随着美国士兵们遍行天下，当战争结束时，可口可乐公司已经成为当之无愧的世界软饮料业霸主。回首可口可乐公司的发展历程，罗伯特在后来感慨万分，可口可乐公司真正的黄金时代正是在这整个世界都承受着战争灾难的时候。在二战中可口可乐职员们随军在世界各地建起来的装瓶厂，在战争结束后就成为可口可乐公司在世界各地的稳固据点。随着战后美国国力的空前膨胀，在所有美国势力存在并发挥影响的地方，可口可乐都已成为美国精神的象征。

二次大战还带给可口可乐公司一个意外的礼物，那就是改善了与政府的关系。在政府的眼中，可口可乐公司在战争使美国政府手忙脚乱的时候解了政府的一个燃眉之急，美国政府不能不对可口可乐公司心怀感激，并有所回报。在战争结束时，罗伯特几乎可以说和罗斯福、艾森豪威尔已经成为非常

亲密的好朋友。政府不再跟可口可乐公司做对，而是积极地为可口可乐公司的发展一路开绿灯，甚至战后美国政府亲自出面帮助在别的国家中推广可口可乐。纵观全美各大超级公司的发展史，你就会发现，无论何时，政府的力量是绝对不容低估的，政府一般不会提供最直接的物质帮助，而这种无形的力量则决定了一切。

二战结束时，罗伯特在纽约召开了一个特别的记者招待会，作为可口可乐公司近几年的行动的总结。他说：

女士们、先生们，上帝亲眼看到，当战争把灾难强加给我们伟大的祖国时，每一个公民都以自己的方式为国家做出了贡献，我和我们可口可乐公司的每一名员工也是如此。

整个二战期间，可口可乐跟随着美军在海外人出风头，但在国内，他们并没有那么幸运。可口可乐公司竭力想说服战争生产部，维持战时民众的士气是至关重要的，可口可乐不仅是军方，同时也应该成为民众维持士气的必需品。战争生产部私下想卖个人情，然而百事可乐公司和别的饮料公司在一连虎视眈眈，他们声称，不能让可口可乐公司再得寸进尺，想在国内也大发战争财了，战争生产部必须一视同仁的将可口可乐公司和百事可乐公司同等看待。在百事可乐和其它饮料公司的压力下，战争生产部被迫对国内的可口可乐生产实行严格的配给制度。一位报纸编辑这么形容可口可乐配给制度：可口可乐配给制度把战争的严酷带到了后方。可口可乐配给制度造成了国内市场可口可乐严重的供不应求，在许多州都发生了哄抢可口可乐的事件，人们甚至冲进装瓶厂强行从生产线上将可口可乐灌走。从当时流行的一句话，可以看出配给制对可口可乐公司的影响，“这些人花了20年把我搞成可口可乐迷，怎么可以这么轻易地就断了我的货！”

虽然可口可乐在市面上严重的供不应求，罗伯特依然决定，大力做广告，他深深明白这一点，公司发展到今日，应该是树立自己公司在人们心目中的形象的时候了。广告，在很多时候其意图不仅仅是推销产品。罗伯特的想法则考虑得更长远，战争一旦结束，配给制将很快取消，如果能在现在就使可口可乐的形象在人们心目中根深蒂固，到可口可乐公司能够得到足够的砂糖进行生产和供应可口可乐时，这是一批数目庞大的品牌忠诚者。战时的广告回避了血腥和硝烟，有的只是美丽的陆军女兵和精神饱满的退伍军人，这些广告唤起了人们心底对远方亲人的牵挂，寄托了他们对亲人的美好祝愿，因此而大受欢迎。在战争中，可口可乐公司举办了大量的公益活动，这些活动使公司大得人心。公司还印发了大量的《战斗机知识》。当时的美国小孩几乎人手一册。公司还出版了《我们的祖国》，赞助《胜利大游行》的播出，公司甚至雇请了100多个乐队到军营里演出，慰问军人。

然而这时罗伯特也并不是春风得意，万事顺心，他最头痛的就是得不到足够的砂糖供应用于国内可口可乐的生产和供应。不少消费者原本是可口可乐迷，然而当他们在冷饮店找不到可口可乐时，也只得用百事可乐来凑和，一试之下，发现这种饮料另有一番风味，久而久之，他们便习惯了百事可乐的味道，成为百事可乐的忠实主顾。而迈克更是利用可口可乐公司无法充分供应可口可乐给冷饮店这一点，把百事可乐集中起来，向可口可乐的各个主要根据地发起重点攻坚战，以同样的5分钱价格大肆推销双倍份量的百事可乐。迈克明白，百事可乐公司已经错过了机会，不可能再在海外军营中和可口可乐一分高下，更何况，比起可口可乐公司来，百事可乐公司的实力还只相当于几岁顽童，要想和可口可乐公司竞争，就只能集中兵力，向对方的一



个弱点发起猛攻。二战给百事可乐公司同样带来了机会，它使可口可乐公司无法充分满足市场上的需求，从而给百事可乐填充可口可乐公司所遗留下来的市场上的空白以可乘之机。迈克已经错过了一个机会，现在他决心不能再错过了。可口可乐公司现在正命力以赴，竭力满足海外军营中的需求，战线拉得太长，对于国内市场，可口可乐公司已无暇自顾，迈克所要做的就是趁可口可乐公司国内力量相对空虚的时候，全力攻击对方的大本营，瓜分可口可乐在国内的市场份额。

这一来可击中了罗伯特的痛处，对百事可乐这个三流的饮料公司，罗伯特憎恶之至，一方面他从心底看不起这个曾几度破产的暴发户，比起可口可乐公司，百事可乐公司的实力还小得可怜；另一方面，罗伯特又异常恼怒。就是百事可乐这样的一小个家伙，居然也自不量力，鲁班问前使斧头，可笑之至！然而同样就是这样一个小家伙，总是能及时而准确地抓住可口可乐公司的致命弱点，时不时地对这个庞然大物重重一击。罗伯特恼怒之至，然而又无可奈何，他想给百事可乐一个教训，却苦于一直抓不住对手的把柄，狡猾的对手在一击之后就跳开，同时隐藏起自己的尾巴。罗伯特叹了一口气，背起手走到窗前，不知什么时候，不远处居然竖起了座巨大的百事可乐广告牌，在灰色的天空下向着罗伯特骄傲的微笑，这使他愈加烦躁。“糖，糖，还是糖！这可恶的东西！”如何才能得到足够的糖呢？罗伯特苦苦思索。这时，他的一员得力干将弗里欧推门走了进来。一看到他，罗伯特的眼睛顿时一亮，有了！我怎么以前都想不到他呢？

罗伯特立即开动他的公关机器，向军方和政府、议会声称为了能更好的让可口可乐公司为海外军团服务，应该有一个了解、熟悉可口可乐公司内部情况的人到砂糖配给委员会任职，以便灵活地根据实际情况调度砂糖的分配。他向议会抱怨说，可口可乐的人员在前线不顾生命危险从事鼓舞士兵士气的崇高工作，却经常受到不明真相的刁难，使前线的装瓶厂不能够获得充分的砂糖供应。他向政府推荐说，弗里欧是个合适的人选，为了公正起见，一旦弗里欧到砂糖配给委员会工作，可口可乐公司将给弗里欧进行留职停薪，弗里欧隶属于政府管辖，1942年，可口可乐公司如愿以偿，弗里欧进入了砂糖配给委员会。迈克立即洞察了罗伯特的阴谋，自己对手的人进了软饮料生产管理部的核心部门，且不说弗里欧将来可能会假公济私，对百事可乐公司他会做些什么？一定要把弗里欧拉下马，这是当务之急，迈克立刻下了决心。于是他联合软饮料协会的其他厂商，对可口可乐大肆抨击，指出可口可乐公司作为一个商业公司不应当拥有如此非凡的影响力，向生产管理部施加压力，在一份联名上书中，迈克措辞强硬他说：“弗里欧是个彻头彻尾的骗子，除非一星期内撤换弗里欧，否则，生产管理部门将会引起群众的对抗情绪！”迫于百事可乐和其他饮料商的巨大压力，两天之后，弗里欧辞职了。

在军营之中，可口可乐早已垄断了全部市场，想渗透进去是非常困难的，可是，出于某种社会形象的考虑，迈克还是知其不可而力之，他陆续向军队赠送了大批的免费百事可乐，在纽约、华盛顿、旧金山开了3家军人俱乐部，在俱乐部中，军人可以免费喝百事可乐，吃5分钱一份的汉堡包，并可以免费修面、烫裤子。迈克指示属下为军事基地提供其他免费服务。军人们在制作精美的卡片上留下他们的祝福，由百事可乐的人帮他们寄到他们想寄到的地方。

为了在美国军营这个巨大的市场上占有一席之地，百事可乐公司付出了

巨大的代价，并且他们的影响仅仅局限于国内的军事基地，至于国外，则理所当然全是可口可乐公司的天下。百事可乐公司费力不讨好，在军队中并未获得想象中的好评如潮，军人们对百事可乐反映冷淡，百事可乐的相同价格双倍容量使它在占领钱包并不很鼓的民众的市场时，也塑造了本身“便宜货”的形象，百事可乐被认为是下层人的饮料，只有可口可乐，才是真正高品味的享受。

二次大战中，可口可乐成为民主和自由的象征，随着美军南征北战，在美军所到的每一个新地方，建起一座可口可乐的新装瓶厂。与此同时，可口可乐的商标也与德国的纳粹旗并行，一路征服罗马尼亚、奥地利、法国等欧洲大部分地区。战争使德国可口可乐有限公司与可口可乐母公司失去联系，可口可乐糖浆的进口量日减，公司的总裁凯特便大量生产可口可乐公司的另一产品——芬达。在极其艰苦的环境，凯特维持了德国可口可乐公司的生存，并发展壮大，而这一切，都并不为可口可乐母公司所知。

1945年初，一批德国战俘在美国新泽西州上岸，突然，他们发现了附近一座建筑上的可口可乐招牌，接着他们便兴奋地交谈起来，其热烈场面仿佛他们已回到了家、而不是背井离乡的战俘。负责押送的士兵喝斥他们恢复了秩序后，询问一名会讲英语的战俘究竟发生了什么事情，这个战俘说：“我们好吃惊，美国居然也有可口可乐！”

1945年5月的一天，罗伯特正在自己的办公室里闭目养神，突然，他收到一封令他大吃一惊的电报，电文是：“德国可口可乐有限公司运转正常，请派遣审计员”。至此，罗伯特才知道德国可口可乐公司竟依然存在，并且占领了好几个国家的市场！二战期间，可口可乐公司的实力空前膨胀，这其中，凯特是功不可没的一位功臣。

二次世界大战给世界人民带来伤痛和流血、苦难。而对于可口可乐公司和百事可乐公司来说，二战带来了什么，带来了机遇、市场、利润和财富！二战结束时，美国的实力空前膨胀，成为世界上实力最为强大的超级大国。与此相仿，可口可乐公司一路伴着美军南征北战，象吹气球一样扩大着市场和势力范围。在全世界所有美国的势力能够发生影响的地方，可口可乐都是绝对不折不扣的美国的代名词。战争结束时，可口可乐公司已成为国际饮料界无可匹敌的老大帝！然而罗伯特也并不是就可以志得意满，高枕无忧了。还没来得及在可口可乐的辉煌战绩中陶醉片刻，罗伯特便发现“敌人”逼上来了，在国内百事可乐的刀锋已直指可口可乐的脊背。

在二战中，百事可乐公司飞速前进，虽然迈克的决策使公司走了一些弯路，他过早不自量力的企图在军营——可口可乐的钢铁堡垒中发起与可口可乐的对抗，企图从可口可乐的碗里强行分一杯羹，在可口可乐垄断的市场中割取一席之地，结果他碰了个头破血流，公司花费了大量的金钱，造出的百事可乐就象倒进密西西比河一样，没有发现任何反应。迈克过分地高估了百事可乐的实力，不懂得避实击虚的道理，更企图去打一场攻坚战，被杀个丢盔弃甲，人仰马翻，原是意料中的事。可是，迈克也不是吃素的，凭着自己精明的眼光，他敏感地注意到可口可乐公司为了罗伯特的承诺，被海外军团的需求拖得精疲力竭，再也无暇顾及自己家门口的市场，迈克决定百事可乐公司应该趁此机会抢占可口可乐所舍弃的市场，争取在可口可乐的大本营获得百事可乐的优势。不管他曾有过多大失误，仅凭这一个决定就可以抵销他的全部过错。他的这个决定成为百事可乐公司今天在国内可能战胜可口可乐

公司的基础。在战时，经济紧张，物价飞涨，人们的负担加重。“高品味的享受”是潇洒不了几回的，百事可乐抓注了人们要求实惠、便宜的心理，“价格相同，分量加倍”的口号响遍全美。在这条口号的刺激下，百事可乐从公司的生产线上滚滚流出，而美元则从人们的口袋里源源不绝地流入公司的钱库，二战前，在市场上，每有10瓶可口可乐售出，便有两瓶百事可乐售出。而在二战结束时，每有7瓶可口可乐售出，就有两瓶百事可乐售出。1945年，百事可乐公司的利润达到了创纪录的634万美元，每股股票的价格也前所未有地达到40美元。

#### 四、自食其果

世易时移，变法宜矣。

在第二次世界大战的短短几年中，百事可乐公司象竹子拔节一样迅速成长，到大战末，从绝对实力来说，百事可乐公司与可口可乐公司的差距越来越大，广阔的海外市场给可口可乐公司带来了滚滚的财富，而在国内，百事可乐公司已向可口可乐公司逼近，成为美国当时少数几个有影响的饮料业大企业之一，如果按照这样的速度发展下去，似乎赶上和超过美国可口可乐公司已是翘首可待。迈克雄心勃勃，他磨拳擦掌、跃跃欲试，准备向可口可乐公司发起一轮新的攻击，展开一场短兵相接的白刃战。

姜还是老的辣！罗伯特早就想告诉迈克这个道理，然而一直都没腾出手来，二战终于结束了，罗伯特终于可以掉过头来，处理国内的事务，在前面几年的时间里，可口可乐公司全力以赴，满足美国大兵的需要，攻占海外饮料市场，对国内市场无暇以顾，只能称为勉强维持国内可口可乐公司的营运，这才导致可口可乐公司龙逢浅滩遭虾戏，虎落平原被犬欺。雪上加霜的是。

由于可口可乐最主要的原料——砂糖，实行战时配给制度，可口可乐公司得不到足够的砂糖来生产可口可乐投向市场，在饮料店里找不到可口可乐的顾客在失望之余，就会来用其他的替代品，其他的饮料公司乘机大占便宜，竭尽其能事将自己的饮料灌进消费者的肚子。在因得不到满足而流走的可口可乐公司原来的顾客们中，大部分都流到百事可乐那边。现在，是教训一下百事可乐公司这个不知天高地厚的暴发户的时候了。

战争结束时，美国凭借其强大的军事和经济实力已经稳稳地坐上了世界头号交椅，随之而来的，是空前的繁荣。似乎一夜之间，大家的腰包都鼓了起来，仿佛有花不尽的钱。商业、工业欣欣向荣，一派热火朝天的景象。市面上各种商品应有尽有，琳琅满目。在战时一直被勒紧腰带过紧日子的美国人按着鼓鼓的腰包，渴望着寻求一种对过去艰难日子的补偿，高收入，高消费已成为战后美国繁荣阶段的一个特色。不管什么，他们都渴望着买到最好的，他们强烈渴望着提高自己的生活质量，大把大把地花出美元，以此来补偿自己在战时曾经度过的艰苦岁月。战后的美国人普遍有一种心理，他们渴望着能尽情地享受今天的繁荣，把过去那些灰色的不堪回首的记忆抛到脑后。

识时务者为俊杰。

然而迈克却认识不到这一点，“相同价格，分量加倍”已成为他的压箱之宝。这件主物使百事可乐摆脱令人难堪的连续破产的历史，茁壮成长为一个中等公司，在整个美国都处于最艰难时刻的第二次世界大战中，这件法宝经过了考验，使百事可乐公司再一次突飞猛进，一举成为一个饮料业的大公司。而今，战争结束了，在和平繁荣的年代，这件法宝一定要继续为百事可

乐公司的繁荣作为新的贡献。随着人们的钱包渐渐鼓起来，人们一定会消费更多的饮料，而便宜的百事可乐无疑会得到更多消费者的青睐。迈克深为自己思维逻辑的严密而得意，他仿佛看到越来越多的美元跳着欢乐的舞步蜂拥而至，涌入公司的钱库。做生意是不能舍不得投入的，迈克决定，给 1946 年的广告预算再追加 100 万美元，让一切日常用得着的物品上都出现百事可乐的标志，在人们目之所及的地方都竖起招牌，提醒人们：花同样数目钱，你可以得到两倍的享受。那首曾风靡全美的短歌，在全国几百家电台对人们的早、午、晚展开狂轰滥炸，打开收音机，你就准能听到“百事可乐恰合你意，12 盎司绰绰有余，一样价钱双份享受，百事可乐会投你意”。

然而消费者已变得同过去不一样了，他们似乎已经丧失了节约的美德，尽管百事可乐的广告铺天盖地而来，不绝于耳地提醒自己的味道好，价钱低，消费者们却无动于衷。百事可乐的销量并未象迈克所想象的那样由于消费者变富了会消费更多的数量，而始终在原地徘徊，并且以不引人注目的数字悄悄地递减：迈克大惑不解，今天的顾客脑子里出了什么毛病？百事可乐的销量日减，迈克在莫名其妙之余，却也无计可施。在他看来，有可能随着公司的扩大。公司的员工今天已产生了骄傲的思想，在推销产品时不再用心尽力，为顾客服务时的态度有问题，于是 1947 年中他专门召开一次高层管理人员的会议，强调服务对于百事可乐的销售的重要性，抱怨员工不全心关心公司的发展，最后他指出，百事可乐公司的服务系统已经到了不改进不行的地步，它极大的阻碍了公司的进一步发展。

其实事情并非如此。在战争年代，人们的生活过得紧巴巴的，“分量加倍售价相同”自然就成了一种理想的选择，然而，这也损害了百事可乐的形象，在人们的心目中，百事可乐成了一种便宜货，只可以作为厨房里解渴的东西，而不可以摆上客厅招待客人。战争结束后的繁荣开始时，没人愿意去回忆过去那艰苦的岁月了，不幸的是，在他们的心中，百事可乐成了逝去的艰苦日子的代名词，而在南方，一向怀旧种族歧视的白人甚至认为这种便宜货纯粹是“黑鬼的洗胃剂”，喝百事可乐会降低自己的人格。

可口可乐趁机推波助澜。市场上充足的平价砂糖供应，使可口可乐公司彻底摆脱了以往国内可口可乐生产中无米下锅的窘境，公司挟二战中无与匹敌的余威，在国内市场上展开反扑。在国内的任何地方，只要你一出门，可口可乐公司的广告便铺天盖地而来。在广告中，罗伯特根本不把百事可乐公司视为自己的对手，只是谆谆告诫人们：只有可口可乐，才是真正能令您满意的高品味的享受。街头巷角，几年没有喝到可口可乐的可口可乐迷们举杯痛饮。

成也萧何，败也萧何。“售价相同份量加倍”使百事可乐公司在二战期间出尽风头，成为家庭妇女们的抢手货。而在战争结束后，迈克无视情况的变比，仍旧把百事可乐定义为“便宜加大碗”的市场形象。不能不受到打击。二战结束的百事与可口可乐的国内市场份额三比为前所未有的 2：7。净利润 634 万美元，股票价格为 40 美元，而在 1946、1947 和 1948 年中，百事可乐屡败屡战接着又是屡战屡败，一路丢地失地到 1948 年时，公司的净利润降到 208 万美元。股票价格降到 8 美元，与可口可乐的市场份融之比降到 1：6。甚至低于战前的 1：5。

山重水复，百事可乐公司前景一片黯淡，公司的内部人心惶惶，而在公司外部，前几年好不容易培养起来的一点良好形象丧失殆尽，在人们的心目

中，百事可乐公司早已再次沦为一个死气沉沉、没有希望的二流公司。正当百事可乐公司的全体员工不知公司该往何处去的时候，可口可乐公司的总裁罗伯特犯了一个致命的错误，这个错误给百事可乐公司带来了转机，1949年，原可口可乐公司的市场营销副总裁斯蒂尔跳槽到百事可乐公司，并成为百事可乐公司的新总裁，事情的发展便完全打破了原来的轨迹，在斯蒂尔的手中，百事可乐开始成为可口可乐真正强大的对手。

然而不管怎么说，经过古斯、迈克之手，百事可乐公司彻底摆脱了连续破产的悲惨命运，获得了巨大的发展，为今后在国内与可口可乐争雄和走向国际成为一个国际饮料大公司打下了坚实的物质基础。古斯和迈克已经圆满完成了他们在百事可乐公司的使命，站在他们的肩膀上，斯蒂尔自信地挥起指挥棒，指导百事可乐这只舰艇驶出迷津，破浪前进！

## 第四章 形象至上——百事一代的诞生

很多时候，企业主们惊奇地发现，在顾客的眼里，他们的产品本身无所谓，而产品象征什么更为重要。对于饮料业，则更是如此。作为市场营销的行家老手，斯蒂尔深谱比道。1949年，他接管了再度陷入奄奄一息、人心涣散的百事可乐公司。在这里，他终于可以扬眉吐气，按照自己的意志来发号施令了。在他的手中，百事可乐彻底摆脱了“便宜加大碗”的寒酸形象，从厨房堂堂工正地走进客厅，走上精美的银制待客盘。在全美所有最高级的饭店、饮料店、超级商场的柜台上，百事可乐都堂而皇之地占有一席之地，百事可乐又一次走入它的黄金时代。面对百事可乐的飞速发展，咄咄逼人的攻势，可口可乐公司的员工们惊慌失措，目瞪口呆。一个可口可乐公司的员工懊丧他说：百事可乐的销量就象被开水烫伤了脚的猫一样猛跳！这个比喻极尽刻薄之能事，然而，百事可乐的员工们都非常高兴能听到自己的对手这样说。

### 一、勇于进限的百事可乐

1949年初，百事可乐公司为灰色悲观的论调所淹没。一进入1949年，公司就开始呈现出不妙的势头，在公司的损益表上净利润一栏数字前，开始出现负号，更为不妙的是，这个负数一经出现，就开始加速递增自身的绝对值。整个公司设备老旧而无力更换，职员们人心涣散，有能力者纷纷跳槽。一家欣赏可口可乐的杂志幸灾乐祸。

上帝只欣赏勤劳致富，暴发户终究难以长久，前几年还趾高气扬的百事可乐再乐不起来了，不得不降低自己的论调。迈克也许在不久的将来会英明的发现，为了百事可乐的发展，将百事可乐公司再破产一次也许不失为一种明智的选择。

可口可乐的主管得意洋洋地在报刊上吹嘘：“我们不把任何人当作自己的对手，可口可乐公司的唯一敌人是少数员工可能存在的骄傲与懈怠，为了维护可口可乐的尽善尽美，我们在同自己作战”。

在可口可乐的职员们趾高气扬，百事可乐的职员都羞于在人前提起自己在百事可乐公司任职的时候，斯蒂尔由可口可乐公司来到百事可乐公司，展开了不久后即令罗伯特头痛不堪的反戈一击。

斯蒂尔身材魁伟，精力充沛，他总是戴着一副令他显得文质彬彬的眼镜，然而生活中的他性格豪放，不拘小节。斯蒂尔交游广泛，他最喜欢的就是用自己的主张去征求别人的意见，寻求别人的认同。如果必要的话，他会在短短几分钟内同一位垃圾工人交上朋友，那亲热劲仿佛两个是数十年的故交，而今久别重逢，接下来斯蒂尔就会客气地将垃圾工人请进一家酒店，要上两杯啤酒，然后向他请教对自己计划的看法。在棕色的眼镜后面，斯蒂尔的一双眼珠总是在充满好奇的骨碌碌乱转，随时随地，他好象都能突发奇想，从脑袋里冒出几个好主意。对于斯蒂尔的推销天赋，可口可乐负责产品的主管洛尼佩服得五体投地，他毫不怀疑他说：“这家简直连野牛头上的一对角都可以骗得下来！”他可没想到，他极力赞赏的同事、战友，负责可口可乐装瓶业务的副总裁在不久后会加入了对手的阵营，并毫不留情地对原来的阵营发起一轮又一轮的猛攻。

作为自己事业的开始，斯蒂尔先是投身于家具业，先从事生产，然后又

投身推销，在他觉得应该建立自己的事业时，斯蒂尔离开家具公司，买下一家小马戏团，自己在外招揽顾客。可是，一个小企业主的位置怎么能满足斯蒂尔的雄心呢？他需要的是一场轰轰烈烈的事业，而不是终日同猴子和熊打交道。几年行，斯蒂尔卖了马戏团，投身达西广告公司工作，在这里，斯蒂尔接触了可口可乐公司，达西广告公司是可口可乐公司的广告代理商，鉴于斯蒂尔表现出色，1945年，斯蒂尔被可口可乐公司的董事会任命为装瓶业务副总裁，后改任市场推销副总裁。在这个位置上，斯蒂尔得遂雄心，准备一展雄才，实现自己的抱负。

然而不久，斯蒂尔就发现事情完全不是那么回事。在可口可乐公司里，完全是罗伯特持的天下，有人告诉他说：“千万别去惹老头子，在可口可乐公司里，罗伯特拥有一半权力，而剩下的所有人分享剩下的50%的权力”。斯蒂尔偏偏不信这个邪。在他看来，公司死守5分钱的价格非常可笑，完全不与市场行情、竞争对手的策略、成本的变幻相联系，同样，作为对百事可乐的反应，公司应当相应地推出大瓶装……所有这些，都与罗伯特的价值观彻底相背，在他看来，可口可乐是世界上最好的饮料，不需任何修改，可口可乐公司现行的一切都是完美无缺的，任何妄图做出修改的人都是故意找和他做对的借口。在罗伯特的眼中，斯蒂尔充满野心，他似乎时刻都想证明老头子的错误和无能，这何止是对自己总裁身份的不尊重，简直是企图将自己一棒打倒然后取而代之。而在斯蒂尔的心中，罗伯特简直不可理解，他似乎是自己天生的对头，自己提出的每项建议都被讥笑为浅薄和幼稚。作为市场推销副总裁。自己虚有其位，事无巨细，罗伯特都要插手，自己被降格为一个办事员或传话筒，常常是罗伯特凡事都要指手划脚，告诉他你应该这么这么做，而不能那么那么做。斯蒂尔觉得自己简直被罗伯特的命令窒息了，忍无可忍之际，他就向同事倾诉自己的难处，在执行罗伯特的命令时也阳奉阴违，做一些小小的手脚。当罗伯特得知斯蒂尔对自己深为不满，并把自己说成是独裁时，更是火冒三丈，斯蒂尔成为他的眼中钉、肉中刺。

罗伯特隐而不发，一直在等待着，这时，一个良机，机会果然来了，斯蒂尔因为自身的婚姻不幸福，平时便不回家，带着一个应召女郎住在可口可乐公司的亚特兰大总部，过了一些日子干脆带她以斯蒂尔太太的身份公然出入于社交界，当他们俩的照片成为第二天早上各大报纸的主题时，公众一片哗然，罗伯特恼火之至，斯蒂尔自己怎么样他倒不在乎，可是他现在是在丢可口可乐的脸！罗伯特立刻对斯蒂尔的工作做了新的安排，将斯蒂尔调到了一个新的办公室，在这个新的办公室里，没有任何别的人员，没有文件，没有电话，除了研究研究墙上挂着的地图外，斯蒂尔没有任何事情可做！

罗伯特没有料错，斯蒂尔果然坐不了冷板凳。他满意地看到用不了几天，斯蒂尔的辞呈就递到了他的办公桌上，他现在所关心的只是，下一步这个家伙会往哪里去呢？接着他就大吃一惊：这个不受自己欢迎的家伙居然一头扎入了对手——百事可乐公司的怀抱，更要命的是，斯蒂尔带走了自己一大批忠实的崇拜者，富有才干和创造力的可口可乐人！追随斯蒂尔的人都相信他的一句话：“在百事可乐公司，你们不会为独裁的大棒压得喘不过气，更重要的是，在百事可乐公司，你们将有机会把握自己的命运，发挥出你们的全部创造力！”

斯蒂尔告诉百事可乐公司的董事会，他难以忍受别人硬地向他发出施令，想要他来收拾这个破摊子。百事可乐公司必须由他来控制。按照他自己

的想法来运转，而不是另外一个人的，由斯蒂尔坚定的语气中，百事可乐的董事们看到了希望，于是他们要求迈克辞去总裁职务改任董事会主席，过了几个月后干脆要求他再辞去董事会主席的职务。就这样，斯蒂尔大权独掌，在他的手中，百事可乐开始一段崭新的航程。

百事可乐的一切都百废待兴，百事可乐的所有员工都对他们的新总裁寄予厚望，董书会期待着斯蒂尔能拿出他的绝招，力挽狂澜，为此，他们授权斯蒂尔：场有利于公司发展的事宜，皆可自主处理。

斯蒂尔发现，当下最重要的不是别的，而在于领导问题。迈克的势力在公司里根深蒂固，自己的命令根本就不为人执行，经理们当面唯唯诺诺，背后却根本不理你那一套。要干就干到底！斯蒂尔知道，罗伯特正在看着他的洋相呢。他开始物色一批忠实自己而又确有才干的人才，然后把他们安排到百事可乐的各个领导岗位，对那些办事不力或阳奉阴违者，则干脆予以撤职或辞退。过不了几个月，百事的面目为之一新，原先的那种官僚、拖沓在这里一扫而光，一个办事精炼、有效率的新公司出现了。

下一步要解决的是装瓶商的问题，斯蒂尔对几家销售不力的装瓶厂解除合约，重新找一些富有朝气，敢闯敢干的装瓶商，对重要地区的装瓶厂，则索性买下来，置于公司自己名下。斯蒂尔告诉装瓶商们：“你们开破旧的福特车兜风的时代过去了，我要让你们开着最豪华的凯迪拉克去度假！”装瓶商们欢声雷动。

人才的缺乏永远都是一个迅速成长的公司不可避免的难题。追随斯蒂尔过来的所有亲信，斯蒂尔全部委以重任，并将他们的薪水加了一倍，这些人丰富的经验几乎构成了新百事可乐公司的支架。在向记者发表谈话时，斯蒂尔着重指出。

所有有才干的人士都会认识到，百事可乐公司是一方充分发挥自己才干的乐土。提到这点，我必须向可口可乐公司致敬意，他们的一大批优秀职员因为认识到了这一点，现在正在为我们的百事可乐事业发挥着巨大的作用。

高薪，委以重任，这对每一个可口可乐的员工都是一个无法抵御的诱惑。许多重要职员纷纷跳槽，投入他们昔日的敌对阵营，没跳槽者也一样人心惶惶，在罗伯特的独裁下，他们看不到自己出头的日子。斯蒂尔满意地看到，他终于使罗伯特慌了手脚。罗伯特终于明白一个道理：一枚钉子，时刻把它装在兜里当然不舒服，可是一旦扔到地上，它就有可能狠狠地扎入你的脚中！

最重要的是只有一点，那就是产品本身，这是亘古不移的真理！接下来斯蒂尔想要处理的就是百事可乐本身的问题，“便宜加大碗”的形象令斯蒂尔无法容忍。自上任之日斯蒂尔就发布禁令：禁止再在广告上出现“售价相同享受双倍”的字样。斯蒂尔组织化学家们精心修改了百事可乐的配方，使百事可乐成为一种更温和、清柔的味道，彻底摆脱了战时“可口可乐仿制品”的帽子。然后，斯蒂尔又精心设计了百事可乐的大瓶子，新瓶子明亮、美观、线条柔和，可口可乐的小瓶子黯淡无光地站在一边，立刻被映衬得非常寒碜。在百事可乐新的广告中，百事可乐总是与绅士和高贵的夫人作伴，被盛在精致的银制餐具中。然而，最绝的还是斯蒂尔本人。

1955年，斯蒂尔与当时轰动一时的影星琼·格拉芙结为伉俪。在30年代，格拉芙是可口可乐的广告女郎，而今天嫁大随夫，她又开始为百事可乐摇旗呐喊，这位女明星只要出现在公众面前，就一定是手持一瓶百事可乐，



影迷们为之疯狂颠倒，狂饮百事可乐。

面对百事可乐的凌厉攻势，可口可乐公司此时已成为一台僵化了的机器，拙于应付，眼睁睁地看着百事可乐公司的销售额和利润飞涨，一名员工惊呼：“百事的销售额就象被开水烫伤了脚的猫一样猛跳！”百事可亮洁净的大瓶子一路高唱凯歌，在全美所有的冷饮店、大商场攻城掠地。可口可乐则无力应付，节节败退。华尔街的评论家们说：“不能说可口可乐公司已经完了，但它确已陷入官僚、僵化的泥沼中不能自拔，今天可口可乐公司已经步履维艰”。

然而罗伯特仍是对小瓶子情有独钟，他断然拒绝员工们要求开发对应的大瓶以应付百事可乐的竞争的提议，并责怪他们小题大作，大惊小怪。

1954年，负责可口可乐出口事务的李忍无可忍地向老板摊牌：“尊敬的罗伯特先生，您如果不批准我的大瓶子计划，请批准我的辞呈！”罗伯特为他这位自己心目中绝对忠诚的大将震惊了，沉思良久，他选择了李的大瓶子计划，他知道，如果此时的可口可乐公司失去了李，那将是怎样的一场灾难，李立刻将他的计划付诸实施，1955年2月，可口可乐推出了自己的12盎司包装，作为补充，李又设计了26盎司的家庭号包装，立刻受到家庭妇女们的热烈欢迎，在各个地区的销量直线上涨，然而过了一段时间则又直线下跌，人们质问说：“你们是不是把可口可乐稀释后卖给我们的？那么大的瓶子，怎么可能只卖那么低的价钱？”

随着战后的繁荣，减肥热迅速兴起，人们对食品和饮料中的热量极其关切，斯蒂尔趁机大做广告宣传，声称“百事可乐可以使您在心旷神怡之余不必担心增加体重”。在电视上红极一时的歌星鲍利引吭高歌：“百事可乐跟得上时代，摩登男女重身材”。

斯蒂尔也始终没有忘自己是个推销员出身。这位总裁身体力行，亲自出马在各个地区、各个国家推销百事可乐，每年他都带着格拉芙进行10万公里以上的旅行，一个国家又一个国家地主持百事可乐装瓶厂的落成仪式，一位董事会成员激动地宣布：斯蒂尔是整个50年代百事可乐最令人心动的发现，在他的指挥下，到1959年底，百事可乐与可口可乐的市场份额之比由1949年的1:7，急速增长到1959年的1:3。为了出一口在可口可乐公司当年所受的恶气，他发疯般地努力工作，日夜所思的只有一条，那就是如何提高百事可乐的销售额。用他自己的话说，为了百事可乐，他只有鞠躬尽瘁，死而后已。1959年，斯蒂尔举行了一次他称为“广告美国”的宣传活动，在这次活动中，他在美国进行了6个星期的连续访问，这次活动有效地激发了装瓶厂商门的士气，然而对他自己，则耗尽了最后一分能量，在这场令人精疲力竭的旅行访问结束后的第二天晚上，斯蒂尔死于心脏病突然发作。

1963年，在斯蒂尔去世四年之后，百事可乐再次交上了好运，进入了它发展过程中的又一个黄金时代。唐纳德·肯德尔出任百事可乐公司的新总裁。肯德尔和斯蒂尔一样雄心勃勃，他相信凭着斯蒂尔给他打下的基础，加上自己的全体员工的努力，与可口可乐彻底“一决雌雄”的日子指日可待。

在百事可乐公司里，肯德尔是一个深具传奇色彩的人物。肯德尔是一位奶牛场主的儿子，在华盛顿的寒奎姆度过了自己的童年，他挤过牛奶，在庄线木场做过线木工，搬运工，开过推土机，在第二次世界大战中，他成为太平洋战区海军部队的飞行员，1947年，肯德尔来到东部，成为百事可乐公司的一名浓缩糖浆推销员。到10年后，他又成为百事可乐全国销售部门的经理。

1959年，他担任了百事可乐公司的国际销售部门的主管。恰在此时，他创造了一个奇迹。1959年，在苏联举行了一场美国全国商品展览。可口可乐公司方面拒绝与共产党人打交道，在他们眼中，苏联根本不可能成为一个有潜力的市场，而肯德尔则乐观地认为：苏联将会成为一个巨大的市场。趁着尼克松正在苏联访问，百事可乐人抓紧时机建起一座装瓶厂。在赫鲁晓夫参观展览会的时候，肯德尔则设法使尼克松在百事可乐的摊位前将赫鲁晓夫留住，请他品尝两种在不同的地方生产的百事可乐，其中一种是在美国装瓶，另一种是在苏联装瓶。赫鲁晓夫当然坚信：社会主义必然优于资本主义，百事可乐当然是在苏联装瓶的好，这些对于肯德尔已不重要，重要的是赫鲁晓夫精神焕发地品尝百事可乐的照片，全球各地头条新闻宣称：“赫鲁晓夫学会社交”。百事可乐一夜之间在全球声名大振，同时，也就在这一夜间，百事可乐在苏联牢牢地扎下了根，人们纷纷争相品尝这位总书记认为不错的美帝国主义生产的饮料。百事可乐一夜间从不为人所知，到成为苏联上层人物的身份象征，成为冷饮店里的抢手货，奇迹就是这样发生的。而可口可乐公司则因为一念之差，被排斥在这个巨大的市场之外，直至苏联于1990年解体之前，可口可乐终究没能打入苏联市场。而百事可乐更是乘着在苏联的胜利，迅速扩大战果，将百事可乐的装瓶厂一路开进匈牙利、波兰等东欧社会主义国家。

在这次百事可乐的巨大胜利中，尼克松发挥了重要的作用，但是这位百事的朋友在稍后的总统竞选中，输给了可口可乐的朋友肯尼迪。

1963年，肯德尔被任命为百事可乐公司的新一任总裁时，刚刚度过他的40岁生日不久。他拥有这个年龄的人所特有的胆略、机智和自信。他要做的，是创办一个世界上最大的软饮料公司。在这里，有才干的人将各尽所能，创新和冒险将受到颂扬。

为了使百事可乐看起来更象一个大公司，并为今后的发展留有余地，肯德尔把百事可乐公司的总部由纽约公园大道的一座美丽而小巧的建筑中迁到纽约以北30英里的韦斯特切斯特镇，在那里重新修起百事可乐的总部大厦，大厦由爱德华设计，共占地122英亩，并由佩奇着手美化，在巨大草坪上，建起一座巨型雕塑。他还建起了一家健身俱乐部，设施先进，人员齐备。

1965年，百事可乐公司兼并了弗里特莱食品公司，这次合并产生了今天我们所看到的多样化的百事可乐公司的雏形，并使新的百事可乐实力产生了一个飞跃，合并后，原弗里特莱公司的总裁赫尔曼担任董事长，肯德尔出任总裁和主管。直至1970年赫尔曼退休，肯德尔才又成为董事长，这次合并使肯德尔看到了一个快速增长的途径，那就是兼并其他效益比较好的公司，在他的这一思想指导下，百事可乐实力一个台阶一个台阶的跃升，比瑟饼店、肯德基、塔可贝尔餐馆相继进入百事可乐囊中，到1986年时，百事可乐的销售额近90亿美元，为公司1965年合并弗里特莱食品店时的18倍。

50年代末，可口可乐公司最为引人注目的营销活动被称为“空中传真俱乐部”，他们一时成了50年代末号称最新潮的活动。由于地方DJ在播放全美40大热门金曲的电台上受到广泛欢迎。可口可乐公司便不由怦然心动，决定利用DJ对着少年们的强大吸引力，抓住青少年对偶像的崇拜心理做一番文章。于是，他们聘请了麦肯广告公司作为自己的代理，以流行音乐与叫口可乐为中心，共同创办了青少年的“速成俱乐部”，在俱乐部中，麦肯公司提供一些话题，做成一些名人访问录音，然后地方DJ可以把青少年自己的声音

加在里面，听起来就象是他们当面和名人在进行亲切的会谈一样，极大地满足了青少年的好奇和虚荣心，在他们握着话筒大唱特唱的同时，可口可乐便被成桶成桶地灌进他们的肚子里，可口可乐的主管得意洋洋他说：

我们的‘空中俱乐部，为青少年提供了一个娱乐的好场所，对什起这些精力充沛的年轻人，我们的策略简直象秋风扫落叶一样有效！

到 1959 年底，可口可乐的这种“俱乐部”已经遍布全美 325 个城市，会员超过几百万人，可口可乐的装瓶商们每周都为青少年们举行舞会，电台则提供音乐和娱乐节目，在音乐声中，可口可乐的职员们和青少年们一起翩翩起舞，在青少年的心目中，这批可口可乐的职员们是不折不扣的“自己人”他们简直象自己的家人样可亲 and 值得信赖，很多青少年还同可口可乐的职员们成了亲密和朋友。

可口可乐公司的良苦用心没有白费，他们总计在“空中俱乐部”里投入了不到 200 万美元，而回报则源源而来，在人们的心目中，可口可乐是和年轻人联系在一起的，他们认为，可口可乐公司就象年轻人一样朝气蓬勃，喝可口可乐可焕发自己正在和已经逝去的青春的活力。可口可乐成为“青春”的代名词，在青少年的市场上，可口可乐遥遥领先。

面对可口可乐公司的战术，百事可乐公司当然不甘示弱。你们小是“俱乐部”吗？好，我们也针尖对麦芒的唱起对白戏！百事可乐的营销部门毫不犹豫，眉头一皱立刻计上心头。经过一番紧锣密鼓的准备，百事的“联谊会”在 1959 年正式登台，这完全是一种上层的社交活动。在“联谊”中，一些剪平头的华发绅士与其身着塔夫绸长裙的夫人翩翩起舞，在一广告片中，有两应头戴高帽联谊会会员站在艺术博物馆前，侍者站立在旁为他们服务，侍者手中的银托盘上放着银碗，在银碗里，满满地盛着百事可乐，在另一些广告片中，广告片中显现出一个家庭聚会的镜头，孩子们抱着狮子狗父母在演奏音乐，在广告片中都配上相同的音乐，由一个爵士乐队伴奏，百事可乐请来的一位女歌手在电视上唱着：“加入联谊会，潇洒走一回，百事来作伴。清新义和美。青春永为伴，欢乐常相随，加入联谊会，百事醉心扉”。

为了扶植起“联谊会”这个新生事物，百事可乐的营销部绞尽脑计，在 1959 年当年他们就投入了 150 万美元之多，然而百事可乐的工厂主们都出乎公司意料之外的反应冷淡。与此同时，公众也对这些貌似高雅的“联谊会”嗤之以鼻。为什么可口可乐的“俱乐部”大行其市，而我们的百事可乐有“联谊会”就门可罗雀呢？百事可乐公司对此大感不解。

1963 年，肯德尔担任百事可乐公司的总裁后，肯德尔毫不犹豫地将营销部门提升为百事可乐最重要的部门，甚至于自己一个总裁，他认为都必须承担起推销百事可乐的责任。今天的百事可乐公司已不再是二战结束时那个寒酸的小摊子了，它需要一个专门的机构在公众中帮助塑立百事可乐的形象，经过严格的筛选，肯德尔选中了 BBDO 广告公司代理百事可乐的宣传业务，肯德尔要求 BBDO 必须打破陈规，出奇制胜，在广告片中必须突出实实在在的人，在视觉上激发起人们的热情，在听觉上必须令人为之心潮澎湃！肯德尔简直是在刁难 BBDO 广告公司！

压力重重的 BBDO 为肯德尔所许诺的报酬激动不已，然而它的员工们也一样认识到，肯德尔这一次是要动真格的了，想随随便便地拍卜些镜头，安上一段音乐蒙混过关是不可能的了。但是，有压力才有突破，肯德尔的要求对于 BBDO 来说，是挑战——同样也是一次难得的机遇。BBDO 决心拿出一个划

时代的广告作品，来向世人证实自己的实力。

为了打好这一仗，BBDO 首先要做的是要了解百事可乐的历史和现实，同时，还有其对手的历史和现状采取的策略，双方的实力对比等因素，他们还要搜集公司过去所做过的广告，研究其市场效果，吸取其成功的经验和失败的教训。

就在这时候，BBDO 对一件事发生了兴趣，那就是三年前的百事可乐的“联谊会”与可口可乐的“俱乐部”之争，为什么百事可乐的“联谊会”就不能象可口可乐的“俱乐部”那样横行天下呢？BBDO 觉得这也许是一个突破口，他们决定先下大力气搞明白这件事后人们的心理动机。于是他们带着录相带出发了，他们殷勤地请百事的老主顾们畅饮百事可乐，同他们聊天，然后装作漫不经心地请他们看录相中的“联谊会”接着问他们是否愿意同广告中的那些人做朋友。很多时候他们根本不需要问这个问题，在看录相时，老主顾忍不住讥讽地发出嘘声。BBDO 终于了解到，在美国这个国度，人们并非不喜爱社交活动，但是他们的骨子里最讨厌的就是形式主义，他们看重问题的实质。人们喝百事可乐是为了解渴，为了享受，他们对广告中那些人拿着百事可乐做样子的人非常讨厌，反过来那些广告中的人看别人在街头巷脚举瓶痛饮不顾及形象也非常反感。然而 BBDO 所获得材料并不只说明这一点。更重要的是，BBDO 发现，在这个国家中，年轻人想要稍稍年长一些，成熟一些，自信一些，而年老的人则想要年轻一些，他们经常回忆起自己的年轻时代的美丽时光，另外，对于一个事业心强的人来说哪怕到了七八十岁。他们依然精力充沛、朝气蓬勃，反应敏锐，心理测试表明：这是一批心理上年轻的人们。

百事可乐公司又一次获得好运，这场好运起源于百事可乐公司选用 BBDO 为自己的广告代理，而幸运的是 BBDO 想到了年轻人。

事情就是这么简单，然而，你无法不承认：想到年轻人是十分高明的。1963 年成为百事可乐的又一个真正的新时代的开始，因为在一这一年中，BBDO 代表百事可乐公司提出了一个口号：百事可乐为年轻人服务：

来吧，所有年轻的人们，抛弃烦恼和忧愁，亮出你的青春和活力，畅饮百事可乐，在芸芸众生中显示独特的存在！来吧，所有心理上仍然年轻的朋友，来怀百事可乐，它将使您在事业上更加奋发有为！来吧，所有不愿承认自己已经老朽、落伍的人们，百事可乐给您以热情和活力，再现您青春的风采！

对于艾伦，这位肯德尔的新任广告部主任来说，服下的机会是人们所梦寐以求的那种挑战。对于菲尔这位年轻的作家来说，这将是一次令人激动不已的展现自己才能的机会。对于约翰这位富有创新精神的音乐家来说，他将有机会用音乐和歌词来完美地表现自己的想法。

对电视来说“觉醒”简直可以说是一个完美的境界。透过背光而衬托的夕阳，几秒钟的宁静和轻快的音乐……然后，义喧闹起来，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，划破短暂宁静的前奏。在一阵夸张的喇叭音乐后，琼尼甜媚的卢音传向顾客，“觉醒吧，你就属于百事的一代！”

有谁曾用自己的产品来命名过一代人呢？又有谁会把自己看作是以一种饮料命名的一代人之一呢？

艾伦和约翰忐忑不安地请来肯德尔，来观赏 BB-DO 为百事可乐所做的全

新而大胆的第一部广告。肯德尔没有任何迟疑，“好！我要的就是它！”就这样，肯德尔成了“百事的一代之父”。

百事可乐的“新一代”系列广告中，强调消费者的生活方式，运用最新的摄影技术，配上激动人心的音乐，对顾客的感官进行强有力的刺激。在广告中，手拿的摄影机，真正的加州孩子，直升飞机与百事可乐贩卖机比翼齐飞，所有这些，令所有的美国人都感到耳目一新，百事的广告使他们觉得自己受到尊重，成为主人，看百事可乐的广告，已经成为人们一种享受。百事可乐的广告跟战后的婴儿潮融为一体，也同肯尼迪在总统就职演说中所期许的“新一代”打成一片。

时至今日，可口可乐和百事可乐的广告终于开始走上两条不同的道路，具备了自己的风格和特点。可口可乐公司的广告中，焦点总是集中在可口可乐产品身上，“演员不是明星，可口可乐才是明星”。广告中的中心永远是可口可乐，诸如：“可口可乐充实您的生活”。而百事可乐的广告则截然相反，这些广告片处处把顾客摆在中心，“选择百事可乐，证明您是非常英明的”。“如果你喝百事可乐，你将会受人欢迎，成为新一代的一部分”。

“百事的一代”在公众中取得了巨大的成功，凭借着它，百事可乐公司赢得了70万战后婴儿潮孩子的心，并把这一代塑造成百事可乐忠实的品牌忠诚者。

“不断创新，勇于冒险”肯德尔时常这样告诉下属，“我们的公司为年轻人服务，我们的公司也要象年轻人那样蓬勃向上！”到1965年，肯德尔已经成功地在公众的心目中树立了百事可乐的形象——一家勇于进取、敢于冒险、充满乐观主义的迅速成长的公司！

然而，到了1965年时，百事可乐公司的发展发生了一点小小的转折。在这一年，百事可乐公司和弗里特莱食品公司合并成为新的百事可乐公司，肯德尔承担了太多的工作。一位工厂主便接替了他原来的位置来管辖百事可乐公司。象这个时代的别的工厂主一样，这位新的总裁执著的认为：所有的广告都必须充分介绍我们的产品，反映我们的产品的特色，不要同我搞这些虚的“形象”。

于是，百事可乐公司的广告摆脱了刚刚确立的以顾客为中心的路线，走上可口可乐公司的道路。在广告片中，百事可乐公司厚着脸皮大吹特吹，“喝过百事可乐，其他的没味”在电视屏幕上、百事可乐瓶子担任了主角。趾高气扬地晃来晃去，音乐依然是强劲的节拍，美丽的景色引人入胜的闪过，但是人们的反应非常冷淡，消费者并没有象这位工厂主所想象的那样大把大把地掏钱。百事可乐的广告开始走入歧途上 BBDO 的调查结果表明，对于百事可乐的宣传，消费者记忆犹新的不是“喝过百事可乐，其他的没味”的自吹自擂，而是已消逝两年多的“百事的一代”。

肯德尔终于发现公司的某个环节出了问题，虽然公司的市场份额仍在缓慢上涨，然而，比起以前的上升速度，现在的速度简直是有气无力，这样的速度是他所无法忍受的，他要的是一个最大的软饮料公司。1969年，肯德尔命令将“百事一代”的广告重新推上电视。并鼓励广告营销人员继续设计出类似的好广告。在他的鼓舞下，设计小组随后推出一个被称为“最佳的新一代的广告”，广告词是：“你的生活已经很丰裕，百事可乐更充实你的生活”。百事可乐的广告又重新回到自己的路上来。

事实是怎样的呢？从50年代中期，应该说是“百事可乐公司的生活已很

充裕，不过英明的您一定会更加充实我们的生活”。到 1969 年底，百事可乐公司已经成为美国国内当之无愧的软饮料业大公司。百事可乐与可口可乐的市场份额由 1959 年的 1：3 上升为 1969 年的 2：3！百事可乐已成为可口可乐一个强劲的村

## 二、传统保守的可口可乐

1923 年，年轻的罗伯待成为可口可乐公司的总裁，从此在可口可乐公司开始了他长达 60 多年的独裁时代，他领导着可口可乐公司一路冲杀过来，历尽千辛万苦，使可口可乐成为风靡全球的软饮料。而他自己毫无争议地成为一个世界的软改料巨头，这位大老板坚信，在可口可乐的生产经营中，必须坚守以下几个铁的定律：可口可乐是世界最伟大的软饮料公司；有人的地方就应该有可口可乐；良好的质量控制；高效的行销渠道；大规模的广告，没有必要丙卖其他任何饮料；没有必要再分散投资其他事业，的确，这么多年来，凭着这几条铁的定律，可口可乐在全世界取得了巨大的成功。罗伯特也坚信，本公司的所有员工都必须坚守这几条定律。

的确，罗伯特完全有资本自信，可是，过分的自信只能成为自负，而且使自己青不到情况的变化，从而闭门造车，自以为是，固步自封。罗伯特紧紧握着自己手中全公司 50% 的权力。一旦发现一条自以为正确的途径，就一定会极其顽固的坚持到底，除非迫不得已，他绝不会改变初衷，罗伯特曾经连续向耳边的人抱怨自己新头的皮鞋不如那双手工打造的英国旧皮鞋合脚，旧鞋他已经穿了 25 年。他的助理琼斯终于不耐烦了。就对他说：“罗伯特先生，您先把这双皮鞋也穿上 25 年，如果那时候您仍旧觉得不合脚，再把它退回去”。

在罗伯特的领导下，整个可口可乐公司都已习惯了照章办事。公司内部制定了成捍成掣的明文细则，对员工的日常行为乃至言谈举止进行规范，整个公司就象一台机器一样，日复一日，年复一年的原线运转，所有的员工都被告知：我们的可口可乐绝对是这个世界是最好的饮料，人们对我们的饮料极其需要，我们所要做的就是如何把可口可乐送到人们手中，别的没有什么可以进行修正和改进的。整个可口可乐公司笼罩在一片骄傲、自大之中，而百事可乐公司则趁着这个机会，悄悄地赶上来，然后突然踩住了可口可乐公司的尾巴。

在公司内外的强大压力下，罗伯特不得不默许了泰立的大瓶子计划。瓶子大小的变更，撕开了变革的裂口。泰立又向董事会建议：只有可口可乐一种产品，装瓶厂很难经营下去，他建议象百事可乐公司那样，发展一系列的产品，一股变革的潮流在可口可乐公司冰封的表层下缓慢的流动，然而，事情也并不那么简单。有许多装瓶厂商拒不接受大瓶了，不仅因为这需要一笔新的投资，另外，这些可口可乐人无法割舍对那个小瓶了的依恋。一个装瓶商不无幽默的说：“换一种大瓶子，就好象是对太太不忠一般”。同样，1955 年 4 月，芬达在意大利恢复生产，但罗伯特坚决不批准芬达在美国上市，直至 1957 年，国内市场才见得国内生产的芬达饮料。

传统、保守的思想束缚着可口可乐公司的上上下下，传统，是一笔宝贵的财富，同时，也是一笔负重，这种僵化、令人窒息的空气压抑了可口可乐员工们的聪明和才智，许多人因得不到发挥才能的讥会，看不到升迁的希望而纷纷跳槽，而其中最多的则是跳到百事可乐公司。

人才的大最流失和百事可乐的步步紧逼，令罗伯特再也坐不住了，公司

员下的不满已经溢于言表，矛头直指他们的大老板。

1955年，罗伯特已经65岁了，他已无力再事必躬亲，借这个机会，是重整一番旗鼓的时候了，罗伯特宣布退休，行命罗宾逊为可口可乐公司总裁，自己出任财务委员会主席，1955年底，罗伯特又从通用食品公司聘来盖博担任罗宾逊的首席助理，然而大权则依然由罗伯特一手独揽。

1957年11月8日，这一天被称为可口可乐公司员工的“黑色星期五”，在这一天，可口可乐10%的职员被解雇。同时，将近一半的人调离原来的工作岗位，走上新的工作岗位。

1958年，罗宾逊和盖博已完成了他们重整被束博的可口可乐公司的使命，盖博被解雇，罗宾逊调任董事会主席，来自基层的泰立被提拔为公司的总裁。

1962年，泰立到了65岁强制退休的年龄。在他给罗伯特的信中，他陈述了自己对接班人的意见：“可口可乐需要年轻人，聪明、世故、谨慎，带点怀疑，并且一定要了解情况”。

按照泰立所提的条件，罗伯特找到了奥斯丁。1962年5月，47岁的奥斯丁成为可口可乐公司的第十任总裁。他的上台立刻使可口可乐公司的面目为之一新。

奥斯丁在佐治亚州土生土长，他毕业于哈佛大学法学院，精通西班牙文、法文和日文。才华横溢，他本可轻而易举地当上肯尼迪总统“最优秀、最聪明的顾问之一”。奥斯丁和肯尼迪都曾在二战期间驾驶过巡逻艇。奥斯丁在哈佛就读期间，曾代表美国参加柏林奥运会划船比赛。他的教练曾说：“如果你想战胜奥斯丁，那么你必须先杀了他”。

奥斯丁身体健壮，仪表堂堂，他的嘴唇通常维持一条果决的直线，这位继罗伯特之后最年轻的总裁，坚信心须保持某种程度的焦虑和紧张，才能使每个员工发挥出最大的潜能，新闻记者们视他为“态度儿近傲慢与专横”。他将这种“神经紧绷”比喻成一根调好的小提琴弦，只有“绷”得恰到好处才能奏出和谐、美妙的乐曲，奥斯丁的作风令部属门既敬且畏，他使用的比喻使人心惊肉跳，在一次对记者发表的谈话中，奥斯丁说：“我们直指问题的核心，把这只蜈蚣的脚都拔掉，看看它会变成什么样子”。

可是，这位年轻的总裁也许首先应该看看的是今天的可口可乐公司是什么样子，而对手又是什么样子。在可口可乐公司有意无意的回避中，它的对手已经紧逼上来了！

可口可乐的一位股东说：“当百事可乐在斯蒂尔的领导卜显得生机勃勃之际，可口可乐还在祥和的安睡，自满于往昔的伟大”。

然而，也不能过分地指责可口可乐不求进取，在整个50年代中，可口可乐一个接一个的打下了国外市场，可口可乐公司已成为一个国际饮料界的庞大帝国。只不过在公司拼命向外扩展时，稍稍忽略了自己的大本营——美国国内市场，可是对于百事可乐来说，这就足够了，在竭力向外扩展的同时，他们渴望着第一步是在美国本土将可口可乐这个庞然大物打翻在地。

在50年代，电视正在走入普通市民家庭，成为种新的家庭娱乐方式。可口可乐公司敏感地认识到对广告来说将会引起一场重大变革，于是，公司大力赞助各种电视节目。在1950年的感恩节特别节目上，由可口可乐的广播明星波根和他的小木偶人在电视屏幕上正式亮相。在表演中，小木偶抱怨说自己得不到真正的美美元用来头可口可乐，他不要这些木头钱，而在50年代末期

的米老鼠俱乐部中观众们同样可以看到米老鼠偷喝可口可乐，然后舔舔嘴唇，一副回味无穷的样子。

在 50 年代，可口可乐终于摆脱了过去那些零碎的广告，开始形成自己的广告特色。可口可乐公司把所有的人都视为自己的产品的潜在顾客，他们希望不分任何年龄、种族、国家、性别、宗教信仰的人看了可口可乐广告后部能对可口可乐产生好感。他们坚信，可口可乐是世界上最好的饮料，无论在什么时候、任何地点。可口可乐的广告策划人员都必须寻找到一个任何年龄的人部能够接受的代言人。

1953 年，可口可乐公司和埃迪·斐雪签约。24 岁的斐雪生着一张惹人喜爱的娃娃脸，可以使“中年妇女想送他念完大学”，他的成名歌曲《我走在你的身后》正红遍歌坛，青春少女们疯狂地崇拜她们的偶像，她门正是一个独特的市场，存电视广告中，斐雪用自己轻柔的歌喉赞扬可口可乐，在另一些镜头中，斐雪刚殷勤地举起一瓶可口可乐，劝诱人们“来一瓶可口可乐如何？”

在 1950 年拍摄的电影《飞往月球》中，几名太空宇航器员在宇航中喝可口可乐。

在街头巷角的广告牌上，在晚间电视的黄金时间中，无不充斥着可口可乐的影子，优美的乐曲声中“可口可乐充实您的生活”。

1955 年，可口可乐公司的总裁中止了同达西广告公司的长期代理关系，转而求助于一家较为庞大，也更具有实力的纽约广告代理商——麦肯广告公司，这家广告公司下属的分公司遍布全世界。广告代理商的更换，代表着公司高尚优美的广告黄金时代正式结束。

罗宾逊对麦肯公司寄予厚望，他期待着麦肯的老板哈勃能用自己现代化的科学、数学思维为可口可乐公司作出贡献。哈勃是一个名副其实的工作狂，在他的管辖下，整个麦肯公司象一台原子钟一样精确运转，麦肯要求手下：每一个广告都要经得住科学和数学的考验。

然而，麦肯公司耗资 100 多万美元的第一个广告推出后，却令罗宾逊大动肝火，在广告画面上，绅士、太太们站在印度泰姬陵和埃及金子塔前喝可口可乐，罗宾逊对哈勃大发脾气：“你怎么会认为我们的美国公民外出旅游时会带许多可口可乐？你们可以到埃及去卖可口可乐，可是我们关心的只是如何在我们的超级商场里把可口可乐卖出去！”

经历了这么一次挫折，哈勃甚为沮丧，不过他很快又重新投入工作，他决心制作一个与本公司的名气相符的广告精品，针对国内市场上百事可乐的紧逼势头，哈勃推出广告：“没有人不喜欢最好的东西”。这是一个竞争性的广告，它至少暗示了今天的可口可乐公司再也不能无视百事可乐的存在，百事可乐已走上了他们必须展开针锋相对的斗争前台。

在 50 年代，美国儿童总人口增添了 3000 多万人，成为战后第一次婴儿潮，在美国历史上，从来没有一代小孩像他们这样成为这么多人注意的焦点，而可口可乐关心的则是这批婴儿将能带来多少的可口可乐需求，在广告中，可口可乐公司谆谆告诫年轻的母亲：“婴儿的发育需要充分的糖分，您一定要确保小家伙每天早晨喝四盎司的份量”。

在整个 50 年代中，可口可乐公司又发现了一个“市场中的市场”，就是黑人市场。随着战后的经济发展，黑人们也开始变得富有起来，他们渴望着像白人一样饮甲这种象征身份和地位的饮料。一些著名的黑人运动员开始在



电视上、杂志中夸耀可口可乐的味道，向人们推荐“来一瓶可口可乐，它会为您带来一种全新的感觉”。此外，可口可乐公司还鼓励南方的装瓶商们雇佣黑人作为自己的业务代表，在爆炸性的种族情绪下，可口可乐公司小心翼翼地讨好每一个人。

由于可口可乐的广告中出现黑人的大量镜头，黑人们把可口可乐当成自己的朋友，而怀有种族歧视的白人则提出强烈抗议，他们向公司寄出措辞强硬的通牒。反对可口可乐公司雇佣黑人，并要求可口可乐公司不要售可口可乐给黑人，这些要求给可口可乐公司带来了巨大压力。然而罗宾逊知道。在这样的形势下，公司一招不慎就有可能带来灾难性的后果。在面对一群白人“那些黑鬼怎么配喝上我们能享受的美味”时，罗宾逊指出，在南部，可口可乐30%销售量是由黑人们创造的，“看在上帝面上，让每一个有食道的人都能喝我们的饮料吧”。

在整个50年代中，可口可乐公司还对加油站下了一番功夫。麦肯公司的谢尔曼写了才名为《美国汽车》的小册子，在册子中的一段话非常有趣：“想办法让这家伙离车车子，他就会花钱。这个循环实在很棒。他会停午加油，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”。有趣的是，许多人果真进入了这个“很棒的循环”，可口可乐公司对一批加油站进行了调查，结果发现可口可乐的销售额占加油站所有交易额的14%。

进入60年代，可口可乐与百事可乐的销量之比。

已由过去的三倍减少到两倍。而已正如一位评论家所述：“可口可乐过去那种远离人群的庄严高贵已经消逝，可口可乐高枕无忧的日子已经一去不复返了”。

可口可乐的高级主管门自我感觉良好他说：我们两强相争，对双方都有好处，损失的只能是其他的饮料商，我们的销量每年都在上涨。的确，可口可乐的销量一直在不断上涨，然而它上涨的速度越来越慢，并且，随着其销量上涨的同时，可口可乐在国内的市场附额也在逐渐下降。1960年，可口可乐在饮料市场所占的份额是43.1%，百事可乐的市场份额为19%，而到了1962年时，可口可乐市场份额降为41%，百事可乐的市场份额则上升到23%，麦肯公司并未能“有效地”运用其“高度的科学性”和“数学的严密性”来阻止百事可乐的进一步侵犯，不过它的广告倒确实远胜过开始。

在广告片中，麦肯公司安排几位歌手歌颂“可口可乐可以使你真正清爽”。在另一个广告中，则宣称可口可乐是“好滋味的标志”。爱妮娜像一只小鸟一般清脆地唱着：“以有可口可乐给你清爽宜入的全新体会”。然而事实是怎样的呢？电视机前的观众们并不认为可口可乐怎么样，他们津津有味地品着手里的一杯百事可乐，一边欣赏着可口可乐广告中少女那美丽的身材！

这种情况再也无法容忍了！1962年，可口可乐公司的总裁泰立得出结论：

几年来，麦肯公司的广告为求达到‘在科学和数学上无懈可击’的境界，已经变得不会再做广告了！你们要么用一片柠檬来点缀可口可乐，要么把可口可乐说成鸡尾酒的主要成分之一，要么把可口可乐说成是小甜饼干的良好搭档，你们企图把可口可乐说成是万能用品，然而却使可口可乐的形象变得像杂耍演员一样滑稽，既然可口可乐在什么时候都有用，消费者当然也就认为可口可乐在什么地方都没有用，我们想要讨好每一个人，却使自己失去了自己的特色。我希望麦肯公司能够拿出一些新东西来，不要总在滑雪吊车上、

游泳池畔转圈了！你们所要做的不是要讨好消费者，而是要全力提升可口可乐的地位。让消费者确信可口可乐是十全十美的！

从 50 年代中期，“动机研究”开始进入广告业，在广告业者的心目中，每一个人采取的每一项行动，其背后都必然有其行为的动机，对于一个消费者，他之所以买这种产品而不买那种产品，之所以选择这个品牌而不选择别的品牌，其背后也是归根到底由消费者的动机决定的。只要广告商能够准确把握消费者的潜在消费动机，对症下药，有的放矢，就必可收到奇效。和为百事可乐公司服务的 BBDO 公司一样，麦肯公司从 1959 年开始了对消费者的“动机研究”，他们派出大量的心理学者、专家，千方百计地想套出消费者做出选择背后的心理动机，为什么你选择可口可乐而不选择百事可乐？为什么你选择百事可乐而不选择可口可乐？令麦肯公司的职员磨破嘴皮子的就是这三个字：“为什么？”

到 1962 年，经过三年多的研究，麦肯公司认为自己准确把握住了可口可乐每次被选择的动机，他们称之为“形象催化剂”。下一步的工作就是将研究成果转化成所向披靡的广告了，麦肯公司决心不能再使他们的大主顾失望。为此，麦肯公司重金聘请了一位著名的德州行情诗人比尔，专门负责为可口可乐的广告文案撰稿。麦肯公司给比尔的要求是将他们的研究成果转化成广告歌词，希望尽量简洁明了，“一目了然，一样声调，一种诉求”，麦肯公司对比尔寄予厚望，可口可乐公司也对比尔翘首以待，期待着他能拿出一件法宝，激励起全体员工的斗志。

比尔没有令麦肯公司失望，而可口可乐公司的装瓶商则更是欣喜若狂。这个说话慢条斯理、文质彬彬，总是系着名牌蝴蝶领结的年轻人在两个月后拿出了他们所期待已久的“法宝”。这就是可口可乐 1963 年的广告：“可口可乐相伴，万事更顺心”。从此，这个广告成为可口可乐在 60 年代中的广告基调。这个广告仍然沿袭了泰立所批评的可口可乐广告讨好所有人的传统，对全体潜在的消费者进行煽动：喝可口可乐，万事更如意。虽然语意模糊，但却更能使人们心理上追求专利的愿望相符。在电视屏幕上，一个广受欢迎的民歌团体“聚光灯”唱着比尔欢快的广告歌：“喝可口可乐，食物更甜美，使你更如意，有趣又有趣”。广告歌朗朗上口，简洁明了，曲调优美欢快。很多小孩子刚听过两遍就学会了这首歌。一时间，整个美国大地上都听得到小孩子们欢快地唱：“喝可口可乐，食物更甜美，使你更如意，有趣又有趣”。在这一系列广告中，还有许多精彩的部分，在一个镜头中，可口可乐突然使一个小男孩破涕为笑，仍然挂着泪珠的小脸卜绽出两个小酒窝，可爱之至！在另一个镜头中，一对年轻的情人分享一瓶可口可乐，保证两人永远互相奉献。

一切都是无可挑剔的，可口可乐看起来几乎真是“十全十美”的了。可口可乐公司的员工欢欣鼓舞，在他们看来，百事可乐的嚣张气焰终于受到控制，可口可乐则扬眉吐气，似乎百事可乐公司的冲击至此就要被彻底打住了。

在百事可乐公司方面，确实有一阵惊慌失措，可是，今天的百事可乐公司已不再是以前弱小的百事可乐公司了，兵来将挡，水来土掩，百事积极地筹集对策。几个月后，征服了整整一代人的广告精品出现了，百事可乐公司推出自己的广告：“百事的一代”，展现在观众面前的是一个全新的世界。全新的摄影技巧令所有的观众们耳目一新，目瞪口呆，轻快的音乐加上热烈的喧闹声震撼人心，所有的美国人在这一瞬为琼妮带有磁性的声音征服，“觉

醒吧，你就属于百事的一代！”

这时，应该轮到奥斯丁发言了。

作为可口可乐公司的总裁，奥斯丁的眼光首先瞄上了极为广阔的国外市场，其次才是国内。“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”。上任伊始，奥斯丁批准在亚特兰大兴建一幢高层办公大楼，以替代老旧、阴暗的旧建筑，这意味着，可口可乐将在他的领导下，开始走上一段变革的新航程。

1961年，奥斯丁使日本当局解除了禁令，使可口可乐可以直销日本，接着，他又将日本划分成16个装瓶商经销区域，为可口可乐公司又牢固地占领了一个巨大的市场。

在国内，泰立号召在这场可乐大战中一定要“享受这场冲突，不能看望敌人宽容，也不可以对敌人仁慈”，泰立率国内员工死守麦当劳和吉飞汉堡，不给百事可乐可乘之机。

国内有泰立把关，奥斯丁放心许多，大部分时间。他都在国际市场上南征北战。1965年，奥斯丁竭力说服罗伯特，可口可乐应当进军共产党国家，因为我们不去，百事可乐便会去占领，鉴于有苏联被百事可乐抢占的教训，罗们特终于勉强答应了，于是奥斯丁马上付诸实施，他首先选了保加利亚作为首攻地点，因为保加利亚政府似乎比较“好说话”，没费多少力气，可口可乐便取得了进入保加利亚的通行证。万事开头难，有了开始，剩下的事就容易多了，奥斯丁对罗马尼亚、捷克、匈牙利几个国家实行各个击破，这几个国家依社会主义国家的“惯例”，照开绿灯，然而，到了共产党国家的老大哥——苏联那里，奥斯丁却碰上了钉子，只能眼睁睁地看着他们对手百事可乐在那里大谋其利。

1960年，受百事可乐大肆扩张的影响，可口可乐公司以7500万美元的价格买下了“迷你女佣”橘子汁公司，挺进果汁市场，接着又一鼓作气，收购了生产咖啡和糖的“甜寇”公司。所有这一切都极大地与罗伯特的观念相抵触，《商业周刊》评论道：“传统上从而终的可口可乐公司，现在变得同美国政府一样，正处于扩张心态之中”。到了1965年，奥斯丁又毫不犹豫地以3000万美元的股票，兼并了休斯敦邓肯食品公司的咖啡事业，而把“迷你女佣”橘子汁作软饮料来销售。

可口可乐的原料中最大的成份就是糖，为此，可口可乐公司一直担心开发减肥饮料会影响含糖多的可口可乐的销售，所以对减肥饮料市场一直不闻不问。然而到了50年代，美国女人开始越来越警觉卡路里了，到了60年代，在美国女人的心目中，日益突出的腰围，开始变得比一场核战争还可怕，1961年，荣冠公司把他们的“苗条上选”从药店里拿出来，摆进冷饮店作为软饮料销售，立刻受到女人们的疯狂欢迎。

可口可乐公司和百事可乐公司当然不甘落后，立刻各自动手奋力追赶“苗条上选”，努力的结果是1962年百事可乐推出“节食百事可乐”。可口可乐公司也推出另一种可乐味的减肥饮料。在1961年的当时，奥斯丁责成弗瑞特牵头，由先里福博仁负责对传统的可口可乐进行修改，以推出一种可乐味的减肥饮料。奥斯丁把这项计划称为“阿尔法计划”。1962年，这种可乐味的减肥饮料终于投入了大量的人力物力之后研制出来，接下来的事是为新开发的这种饮料寻求合适的名称和包装，负责销售这种饮料的小公司芬达公司经理汤姆认为这种饮料应该和“节食百事可乐”一样命名为“节食可口可乐”，

这也利于利用可口可乐的盛誉为它扩大知名度和销售量。

然而在奥斯丁看来，“可口可乐”四个字是神圣不可侵犯的，不能为这小小的一种减肥饮料而影响可口可乐的形象。奥斯丁把目光转向可口可乐公司巨大的电脑主机。他决定向它求助。于是，电脑提供了 25 万个随机组合的 3 个或 4 个字母组成的词，最后，奥斯丁选

中了“特宝”这个名字，汉意为“记录”，这个名称简洁易记，而且能够暗示消费者注意体重问题。一切就绪之后，可口可乐公司立刻大做广告，在电视上自吹自擂：一个美丽动人的小姐举起一瓶“特宝”喝了一口，抬起头来，目光中露出惊讶的神色，“只有一卡路里，怎么味道还这么好？”

在 1964 年的东京奥运会上，可口可乐大出风头，各国选手在比赛前后，大灌特灌可口可乐。为此还出厂一个笑话：男子跳远比赛正要进行，一名选手捂着肚子要求组织人员将比赛推迟一些，原因是他喝了太多的可口可乐而跑不起来。1965 年，可口可乐赞助相扑大赛，提供了一个如相扑选手般大小的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都成倍地向上涨，到 1965 年时，可口可乐在日本的销售量已达到近 2000 万箱。

在奥斯丁的领导下，可口可乐的海外业务日臻标准化，海外销量暴增，每年都新设约 40 个瓶装经销公司，到 1965 年，海外销售收入几乎占可口可乐公司总营业额的一半。

在全世界，可口可乐用英语、德语、法语甚至是非洲祖鲁语在内的 60 多种语言下做广告。随着公司规模日益扩大，奥斯丁给予出口公司经理以更多的自主权。

奥斯丁给可口可乐公司带来一丝变革的新风，尽管步子不是很大，然而在可口可乐的职员的眼中，其象征意义是巨大的。奥斯丁把“成长是必要的”作为可口可乐公司的目标，在他的鼓舞下，可口可乐公司士气空前高涨，国外市场的销售齐唱凯歌，在国内市场，可口可乐的影响力也在增加，并且在长达 10 多年的时间里曾第一次成功地暂时阻止了百事可乐的继续进逼，战局现出僵持不下的状态。然而，可口可乐的员工们已经满意了，很久以来，他们眼睁睁地看看百事可乐一步一步地追上来，他们早已习惯了失败，现在的僵持局面来得何其不易啊！十几年来，他们的雄心壮志已被消磨殆尽，而今，他们的要求委实不高，只要能阻住百事可乐野心勃勃的脚步就是巨大的胜利！

在即将迈进 70 年代时候，可口可乐的职员们头上罩着世界第一大软饮料公司的巨大光环，得意洋洋。在 1969 年的“喝可口可乐，万事更顺心”广告上，在加利福尼亚州海滩上，几个年轻壮实的冲浪人正在畅饮可口可乐，布朗用哲学家的口吻旁白，语气里不乏得意与自吹自擂：“这个世界上总有人可以永恒地屹立在浪头上，或许，这正可以用来解释为什么可口可乐一直是全世界最受欢迎的饮料”。

然而可口可乐人在兴奋之余却几乎忘记了另外一点，尽管他们在世界上的老大地位无人匹敌，然而在美国国内，他们对百事可乐的优势已只剩下 1/3，在国内饮料销售额的排行榜上，百事可乐的阴云已慢慢地罩了上来。

### 三、百事可乐的挑战

进入 70 年代，虽然可口可乐公司在世界软饮料业已成为一个超级巨人，任何别的饮料公司与之相比都无法不自惭形秽，然而在美国国内市场上可口

可乐部再不能唯我独尊，不可战胜的了。肯德尔领着百事可乐公司，踏着轻松而又坚实的步伐，紧紧地咬在可口可乐的后面。在所有百事可乐公司员工的心中，战胜可口可乐再也不是一件遥不可及的事，可口可乐就在不远的前方，似乎只要一伸手就可以抓得到。百事可乐要创造一个奇迹，在可口可乐的大本营——美国国内将其击倒，可口可乐并非是不可战胜的，我们的事业就是要去揭穿这只纸老虎的本来面目！百事可乐的每一个员工都在心里为自己加油、努力，击败可口可乐！

1970年，肯德尔成为百事可乐公司的董事长，安迪·皮尔逊担任百事可乐公司总裁，在来百事可乐公司之前，皮尔逊从未管理过企业，当时，他就职麦金斯公司派驻市场部门的负责人，麦金斯公司则是当时一家声名日盛的咨询公司。这位新总裁的目标是使百事可乐公司成为第一流的市场营销公司。

为了弥补自己在管理经验方面的不足，皮尔逊四处搜罗可用的人才，这时，维克·布洛成了最令皮尔逊心动的发现。维克这时担任通用食品公司的麦氏咖啡部门的领导，在皮尔逊的鼓动下，维克跳出通用食品公司，成为百事可乐公司美国公司的总裁。

为了成为名副其实的“第一流市场营销公司”，皮尔逊和维克发现他们要付出比想象中要大得多的代价，他们几乎需要对公司的所有高层职务的人事都要进行变动，许多曾为百事可乐公司做出过巨大贡献的经理被扫地出门，另谋出路，维克和皮尔逊亲自动手，进行人员的选择和培训，从头开始建立一支市场营销队伍。所有的上述行动导致原来的大部分管理人员对皮尔逊和维克怨声载道，各种中伤和谣言也沸沸扬扬，大行其道。然而，这并没有阻止皮尔逊的决心，身正不怕影斜，更何况，不管你做任何事，总是要付出代价的。对维克和皮尔逊的行动，肯德尔总是赞许地表示支持，很多人纷纷跑到肯德尔那里去告状，却设想到肯德尔正是维克和皮尔逊的主心骨，是他们这一系列行为的坚强后盾。

在建立一支全新的市场营销队伍时，皮尔逊和维克又发现了一员得力干将，那就是约翰·斯卡利。斯卡利是一个具有多重性格才华出众的年轻人，他具有敏锐的直觉能力，同时，这位市场营销副总裁在大多数时候总是保持沉默，因怀疑的眼光审视周围的一切，据说其严密的逻辑思维能力足以与计算机相抗衡。在别人的眼中，斯卡利有时是一个孤僻而又冷静的思想家：有时是一个坦率而又温和的朋友，有时又是一个锋芒毕露、才华横溢的青年学者。在32岁那一年，斯卡利就成为一期《商业周刊》的封面人物。该期《商业周刊》提出了一个尖锐的问题：“产品管理制度完结了吗？”在这篇文章中，斯卡利用严密的逻辑和犀利的笔锋阐述了自己的观点，在商业界引起轰动。

“百事的一代”广告征服了美国战后整整一代年轻人，很多年之后，他们仍然清晰地记得在听到“觉醒吧，你属于百事可乐的一代”时那种震撼人心的感觉。百事可乐成功了，这一代人的大部分在潜意识中已经不自觉地将自己定义为百事的一代，百事可乐成了他们忠诚的品牌首选，而后，这一代人娶妻生子，他们的习惯潜移默化着自己的亲人和下一代。百事可乐公司当然也不会停下自己的脚步，在电视上，百事可乐大张旗鼓地宣扬“今天是百事可乐”。随着百事可乐的一代的逐渐长大，今天的时代已经成为百事可乐的时代！百事可乐公司同时还发现了家庭市场中的大瓶机会，抢在可口可乐

公司之前推出一点五升和两升的大瓶装，并提供各种优惠的价格，精打细算的美国家庭妇女立刻为百事可乐的大瓶所吸引。

大瓶装的相对低廉价格影响了百事可乐公司的利润表上的数字，并导致很多股东的不满，他们责问皮尔逊，“我们的饮料在市场上正在成为抢手货，为什么我们还要自己降格，贱价推销？”皮尔逊则耐心他说服他们：

我们的公司正在上升。我们的目标不能仅仅是眼前的这一点利润，我们所要做的是占领越来越多的市场。挤垮可口可乐。只要我们占领了足够的市场，那么根本不用愁我们的利润问题，公司现在做的，只是为将来的一点微不足道的投资而已，我们将会收获更多。正所谓留得青山在，不怕没柴烧。

在可口可乐公司，1970年，罗伯特任命可口可乐欧洲出口公司主管邓肯为可口可乐公司总裁，奥斯丁则改任董事长。

1972年，邓肯将可口可乐公司总部从纽约搬到亚特兰大，公开的理由是劳工问题在纽约困扰了可口可乐公司的发展，而在私下里，这只是邓肯所采取的的第一个步骤，他需要一个新的环境来扩充和扶植自己的势力，而罗伯特这位大老板则是其背后的靠山。近几年来，可口可乐公司在奥斯丁的带领下，渐渐地遏制住了百事可乐步步紧逼的前进步伐，可是，这几年来，奥斯丁有点大不给罗伯特面子了，他的很多做法严重地同罗伯特的观念相抵触，对大老板的话，奥斯丁阳奉阴违倒也可以过得去，呵是，有些时候，他居然仗着自己近几年的成绩公然同罗伯特顶撞。可口可乐公司是在我手里长大的，你奥斯丁未免太妄自尊大了吧？罗伯特越想越气，越想越觉得奥斯丁令他无法容忍。不过，几年来，奥斯丁在可口可乐公司以一个“敢于反权威的改革者”的面目出现，公司里拥戴他的可绝不在少数，员工们早就厌烦了那种死气沉沉循规蹈矩的气氛，他们希望能有人出面，使可口可乐的面目为之一新，给大家以一种轰轰烈烈干事业的激情。虽然奥斯丁也并不如何开放，但比起罗伯特，公司已经呈现出一种新气象，奥斯丁使全体可口可乐员工看到了希望。经过一番观察，罗伯特发现邓肯比较“谦逊”，似乎更听话一些，于是，他决定叶下摘桃，利用邓肯将奥斯丁慢慢架空，水到渠成之际就是“换马”之时。

在罗伯特的授意下，邓肯开始一步步侵削奥斯丁的权力。起初奥斯丁好不容易能从国内事务中得以解脱，难得轻松，再加上推销员的本性，奥斯丁终日在国外奔波，视察可口可乐的国外公司，开发国外市场，而对邓肯“因工作需要”缺少戒心，一项一项地向邓肯授权。然而两年后，他就开始发觉很多时候自己的话不灵了，很多员工更关心“总裁的意见是什么”，他开始警觉起来。

1974年，罗伯特认为，一切已经就绪，“换马”时机业已成熟。于是，他授意一位外来的顾问在董事会中建议给予可口可乐公司总裁以实权，董事长应该仅仅作为一个形式。然而邓肯这几年的成绩实在令人失望。在这一年，百事可乐已经和可口可乐并肩前进，而邓肯居然还提出这样的要求，董事会怀疑邓肯究竟要把可口可乐公司领向何处，他们又怀念起奥斯丁领导下那些美妙的日子，董事会结果以极其悬殊的票数对比否决了这项提议。

奥斯丁从国外匆匆赶回，在董事会上，他愤怒地要求邓肯辞职，在一场激烈的辩论后，奥斯丁战胜了，他成为向罗伯特挑战成功的第一个人。

在赶走邓肯之后，奥斯丁将一位在可口可乐公司工作了35年之久的老将洛克·史密斯任命为公司的总裁，这位总裁脾气和气，平易近人，办事条理

分明，然而却是个缺乏主见的人物，在公司的大小事务上，事事都听命于奥斯丁。

1969年，麻烦又找上了可口可乐公司，可口可乐公司在佛罗里达的“迷你女佣”橘子园一到收获季节，都必须雇佣六七千名居无定所的移民工人帮忙采收。这些工人大部分是黑人，他们得到的工资少得可怜。挤在临时搭的棚子里，没有任何卫生措施，工头对工人动不动就是拳打脚踢。而1969年的收获季节，NBC电台将所有这一切都拍摄成一部纪录片《移民》，在《移民》的末尾甚至有一个镜头，发火的工头对NBC的拍摄小组摩拳擦掌，横眉立目地喝斥他们赶紧滚开。《移民》播出后，整个美国一片哗然，抗议的电报、信件堆满奥斯丁的办公室，一个议员措词强烈他说：“靠着压榨这些工人，可口可乐赚尽了昧心的利润。我们想知道，奥斯丁在每年拿到他的150万美元的年薪加上8万美元的股息的时候，能够想到这些可怜的移民吗？奥斯丁是否会觉得自己的良心受到谴责？”

虽然奥斯丁采取了补救措施，给这批工人以可口可乐员工所能享受的待遇，安排食宿，提供福利，建立娱乐设施，可口可乐的形象仍然遭到重大打击。在看了《移民》纪录片后，很多消费者发誓不再饮用可口可乐，不让可口可乐公司挣到自己一分钱。

接着在1970年，可口可乐公司再次遇到麻烦。为了节约费用，可口可乐公司不再回收瓶子，这些瓶子便成为全美国随处可见的固体垃圾，有调查报告宣称：不回收的可口可乐瓶子构成全美5%的固体垃圾。

为了抗议可口可乐公司的这种破坏环境的行为，在1970年的地球日那一天，示威人士来到可口可乐总部的大门前，在那里倾倒了几大堆可口可乐空瓶子，面对人们的责难，可口可乐公司诡辩说：如果可口可乐回收使用过的瓶子而百事可乐不回收，那无疑于让可口可乐公司搬起石头砸自己的脚。你们要求我们回收瓶子，可是时下大多数的消费者，他们还是觉得这种喝完之后就扔的瓶子方便。这种诡辩只会激起人们更大的愤怒，一个月后示威者运来几卡车的可口可乐空瓶子，他们企图用这些不回收的瓶子将可口可乐总部大楼的楼门塞住！奥斯丁这下子不得不认真对待了。首先他向公众分辩说，大多数可口可乐的装瓶商其实还是回收空瓶子的，另外，他还指出。环境的问题需要大家一起来努力解决，仅靠可口可乐公司自己是不行的。可口可乐公司精心推出一幅广告画，在画面上写着“如果你爱我，就不要离开我”，下方是一只可口可乐的空瓶子，“弯下去一点点”。这个广告的主体是一个漂亮性感的女郎弯腰捡起一只瓶子时的美臀，令人们在看到这个广告时想入非非。

进入70年代，百事可乐加大步伐，市场销售量扶摇直上。可口可乐公司无法不着急了，他们急需一种新的广告模式来对付百事可乐公司。

在70年代，嬉皮士开始风靡美国，他们看不到希望，缺乏理想和目标，披着长发，穿着打扮怪模怪样，行事怪异，我行我素。他们对周围的一切都持怀疑态度。针对这种情况，麦肯公司的心理专家得出结论说：这是反权威的一代，他们看不起伪君子 and 骗子，重视真实自然的感觉。基于这样的研究结果，比尔创造出可口可乐70年代的第一个广告，“可口可乐才是真的”。这个广告暗示人们：你手中拿着的这瓶可口可乐才是实实在在的，确凿无疑的，你可以拿着真的可口可乐我行我素。在这句广告词中隐含着—个微妙的含意：只有可口可乐才是真的，别的饮料都是冒牌货，当然，这其中包含有

百事可乐。

在这一系列的广告中，可口可乐仍然牢固地充当着主角。奥斯丁坚信：人们选择我们的产品，是因为我们的产品出色，而同他本人没有关系，在这些广告中。可口可乐公司刻意创造出一种和谐、舒适的意境，在电视广告镜头中，一群黑人和白人少年在曼哈顿一起打篮球，然后，镜头一路跨过美国，展现出平静的农田和乡间小路，风车转动的农舍，小巧的木屋，年轻美丽的女人，美国国旗，以及加州海滩，在优美的音乐声中，广告暗示，可口可乐正代表着这美丽和谐的美国，代表着幸福的家庭生活。

进入 70 年代，可口可乐公司又给自己进行了一次“整容”，他们觉得，过去制作广告招牌简直太糟了。以至于在热闹的街头，行人对对面的可口可乐广告牌都有视无睹，更别谈吸引他们注意了。为此，可口可乐公司制订了一个“雅顿计划”，在公司的备忘录中说：“我们要做的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”。

经过这次“整容”，可口可乐的广告招牌变成了今天我们所看到的这样，在方形招牌上，一条白色的飘带招摇在可口可乐传统的文字标记下。同时，公司没有忽略一个细节，将“喝可口可乐”改成“享受可口可乐”。对于这家爱面子的公司来说，“享受”更突出了可口可乐的“高品味”，与此相比，“喝”就显得过分平淡无奇了。

1971 年对于可口可乐公司来说是幸运的一年，在这一年中比尔再次展示了他的才华，这一年可口可乐公司制作出了有史以来最好的广告，对于公司来说，则是大获丰收的一年。

1971 年，比尔将“可口可乐才是真的”广告歌修改成一首平和舒缓的民歌，在歌曲结束时，温柔的旁白告诉观众，“什么都比不上可口可乐，可口可乐使所有人欢聚一堂”。在广告末尾，一瓶可口可乐舒适地倚在另一瓶可口可乐上。

接下来，比尔着手制订他的又一个“这才是真的”广告，这个广告使他名扬四海，达到事业的巅峰。

在意大利的一个小山坡青青的草地上，可口可乐公司聚集了来自世界各地的 200 多位青少年，他们身着各自祖国鲜艳的传统服装，排成整齐的倒三角形，每个人的手上都拿着一瓶可口可乐，在蓝天白云下，这群纯洁无瑕的孩子们诚挚地唱着。

我想为世界买下一栋房屋，  
用爱来布置房间，种苹果树，养蜜蜂，  
还有一群洁白的鸽子。  
我要让世界唱出和声美妙的歌，  
我要为这世界买一瓶可口可乐，  
让可口可乐与你为伴，让真实永远与你相随。

……

1971 年，这个广告一经播出，立即在社会上引起轰动，公众寄来索取唱片的信件几乎将可口可乐公司总部淹没，很多人甚至不惜驱车数百公里连夜赶到可口可乐公司总部要求得到一张唱片。

为了更好地获得宣传效应，公司大量复制唱片到处散发，然而远远供不应求，广播电台却又不愿免费播放广告歌曲，可口可乐公司灵机一动，让比尔修改了歌词，从歌词中删掉了可口可乐字样，然后让“新寻觅者”合唱



团重新录制了一遍，再把唱片提供给各个电台，尽管歌词中不带有可口可乐的名字，但每当听起这首歌，大家都会立刻想到这种软饮料。

“新寻觅者”的这张唱片发行后，立刻成为畅销金曲排行榜的冠军，与此同时，西部的“山边歌手”合唱回录制了这首歌的乡村西部版。到1972年初，短短的几个月时间，这两张唱片一共销售了100万张，大家在听着、唱着这首歌的同时，下意识地纷纷为自己，为自己的家人买瓶可口可乐，在各个冷饮店，可口可乐的销量剧增，很多冷饮店的老板打电话给可口可乐公司告急：存货售尽，速速送货！多年未见的兴旺情景又一次出现在可口可乐人面前，所有的员工欣喜若狂，他们象永远不知疲倦的机器一样拚命加班加点，生产可口可乐，给冷饮店送货。可口可乐的员工有理由相信：他们的好日子又回来了，在国内，可口可乐的市场份额多年来第一次猛升。

在1972年的联合国大会上，可口可乐的这首歌破作为全世界团结、和平、友爱的象征选为会歌，欢快、诚挚的歌声将可口可乐员工的自信随着电波传向全世界。

多年以来，可口可乐第一次使肯德尔几乎失去了信心，他实在没有想到，这个沉睡的巨人在醒米后竟然能使这么多人为之疯狂，他不得不承认，可口可乐这一次的广告简直完美得无可挑剔，相比之下，百事可乐的广告则显得嘈杂、混乱而又幼稚，“百事的一代”纷纷转而投入可口可乐公司的怀抱。”我要让世界唱出和声美妙的歌，我要为世界买一瓶可口可乐……”，太绝了，可口可乐公司里怎么还会有这样聪明绝顶的脑袋？他不安地踱着步，眼睁睁地看着可口可乐的销售额直线上升，在市场占有率上，可口可乐如泰山压顶般直压下来，百事可乐无力招架，节节败退。

可口可乐的奋力一击使百事可乐公司元气大伤，百事可乐在饮料市场上的占有率直落到18%，而可口可乐则容光焕发地攀上50%的大关，将百事可乐远远甩在后头，可口可乐公司内部士气空前高涨。

然而花无百日红。肯德尔很快就发现他的提心是多余的。这个沉睡的巨人在醒来之后只是伸伸懒腰，打个呵欠，伸伸胳膊，踢踢腿，把大家吓了一跳，当大家都在心惊胆战的等待下文时，却发现没有动静，小心翼翼地走过去一看，这个巨人只不过翻了一个身，早已沉沉地睡去了。

1972年下半年，可口可乐公司出人意料地从电台上撤消了这个广告，重新换上了黯淡无光的“可口可乐增添生命力”。百事可乐公司的主管们简直不敢相信这是真的，他们惊喜若狂地问自己：“这是真的吗？我不该是在做梦吧？”

百事可乐的高级主管们没有做梦，奥斯丁和邓肯、罗伯特此时正在可口可乐公司内部勾心斗角，争权夺利，没有人会顾及百事可乐采取了什么行动。可口可乐公司成了一只没头的苍蝇，中下层人员们各行其事，想怎么办就怎么办。这也不能责怪他们，奥斯丁和邓肯谁也不肯相让，争相发号施令，而且他们的命令很多时候已几乎不是在为可口可乐公司发展考虑，而成了有心同对手做对。你认为这样做比较好，我就一定要证明这样做行不通，必须反其道而行之。这样一来，中层经理往往会同时收到两个截然相反的指令，令他们无所适从，于是干脆谁的命令都不听，自己来指挥自己，这种自以为是的随机发号施令加上缺乏一个长远的目标和规划，使可口可乐公司成了一盘散沙，各自力战，局面又回到原来的状态，不过这一次更糟，可口可乐的内讧给百事可乐帮了忙，可口可乐公司自己使自己在市场上遭到一个又一个失

败。

由于缺乏明确的指导思想，可口可乐的广告已经失去了那种美好理想比的形象，沦为平淡无味的苍白镜头或小丑一般的杂闹剧，这个时期的主要广告除了“可口可乐增添生命力”，就是英国和意大利的少年懒洋洋地喝完一瓶可口可乐，然后酸溜溜地举着空瓶告诉你可口可乐的味道确实非常美妙，来一杯怎么样？那强挤出来的笑容让你一看就怀疑他的话的可靠性，似乎是被逼无奈的言不由衷。更为可笑的是可口可乐为了推销佐治业咖啡而在日本所做的广告，广告的取材出自《飘》，在电视广告中，白瑞德抛开斯佳丽，选择了佐治亚咖啡。这种缺乏幽默感的笑话使以认真负责闻名全球的日本人直皱眉头。

在受到一次重大打击后，百事可乐开始变得理智和谨慎，他们认识到一点：百足之虫，死而不僵。可口可乐并非完全像他们过去所想的那样软弱可欺。然而在广告中，百事可乐公司则仍然信心十足地宣称：“今天是百事可乐”，暗示百事可乐已成为今天这个时代的明星，成为跟得上潮流的人的明智选择。与此同时，百事可乐又向快餐业、运输业大举扩张。到1974年，尽管百事可乐在饮料市场上仍然低于受到打击前的水平。然而，其所有的产业的总销售额已经几乎可以与美国可口可乐公司齐头并进。

雪上加霜，可口可乐公司在此时又遇上了麻烦。可口可乐在其最大的国外市场——日本，几个巨大的20盎司家庭瓶在消费者从冰箱里取出来时发生爆炸，可口可乐公司不但没有赔礼道歉，赔偿损失，相反，公司竭尽全力想法为自己开脱。这当然激起了日本人的愤怒，可口可乐遭到人们的一致抵制。奥斯丁好不容易把这件事处理完，又发生了一起麻烦，由于在芬达汽水中含有人工色素，而在当时的舆论界，人工色素被定义为一种极其有害的致癌物，消费者得知自己经常饮用的芬达汽水含有人工色素后，愤怒地捣毁芬达的贩卖机。为了应付这起危机，奥斯丁匆匆指示手下人将芬达中的人造色素去掉，换上从葡萄皮中提取出的天然色素，然而这项技术仓促上马，其可靠性并未得到应有的验证，新的芬达便摆上柜台，装进贩卖机。夏天一到，冷饮店里的芬达汽水纷纷发酵，在瓶底留下许多棉絮状的东西，消费者认为可口可乐又在拿一种低级伪劣商品来糊弄他们，可口可乐对日本人不安好心，一下子，不仅全日本所有的芬达汽水无人问津，连可口可乐的销量都连带着飞速下降。为了挽回芬达汽水造成的不良影响，可口可乐公司将日本市场上的几百万箱的芬达汽水回收回来，然后倒进太平洋里，连续两个星期，东京湾的海水都被染成了紫色。可口可乐刚使日本的消费者平息一些怒气，无数的环保主义者又找上门来，抗议可口可乐公司倒进海洋的芬达汽水污染了海洋，对东京湾的鱼类造成伤害，危害东京湾的生态环境！

焦头烂额的奥斯丁在一位朋友的电话中大发牢骚：“我在日本遇上了大麻烦，在一年半内我们损失了一半的净利。损失之惨重，足以使我们的整个资产负债表产生动摇！”

奥斯丁还来不及喘一口粗气，这时候，百事可乐的挑战发起了，经过这么多年的苦心经营、休养生息，百事可乐已经成了气候，它不再甘心充当老二的角色，为此，它要同它的对手可口可乐公司展开一场面对面的肉搏战，这场战斗的致命武器就是“品尝实验”，其实，早在60年代，百事可乐对可口可乐步步紧逼时，可口可乐节节败退，在这时，一群年轻的可口可乐人员出于对公司的忠诚，想出了一个“应战”的“好武器”，他们的计划是：

让可口可乐和百事可乐两种产品自己去说明问题。在他们的眼里，可口可乐当然是世界上最好的饮料，只要他们在电视屏幕上做一个广告，在广告中，由消费者在不知道哪是可口可乐哪是百事可乐的情况下品尝两杯相同分量的可口可乐和百事可乐。事实胜于雄辩，只要结果一出来，消费者认定可口可乐比百事可乐的味道好，那么以后百事可乐公司也就再也吹不起来了。对品尝实验的结果，几位年轻人当然绝对有信心。不过，出于万全之策，他们决定先预演一番，在他们的心目中，为公司立功的机会到了。这些年轻人随机调查了 2000 位消费者，这些消费者包括各个不同年龄阶层，不同身份地位的人们，因此，应该说结果很具有普遍性。可口可乐的员工告诉消费者，在你面前的两个杯子里，一个杯子盛着可口可乐，一个杯子盛着我们即将推出的一种新产品，当然你并不知道各个杯子中盛的到底是什么饮料，我们想请你做的就是品尝一下这两个杯子里的饮料，然后告诉我们你认为哪个杯子里的饮料味道更好。

小伙子们诚挚的目光望着消费者，不管他们做出哪种选择，可口可乐的员工们都这样告诉他们：“感谢您对可口可乐的厚爱，您和所有的人都一样认为我们的可口可乐更好一些，看来我们实在没有必要再推出另一种新产品了”。然后背着消费者，在笔记本上记下一个新的数字。然而随着品尝实验的进行，这批年轻人再也笑不出来了，在他们的笔记本上，喜欢百事可乐的人数明显高于喜欢可口可乐的人数，最终的结果出来时更令他们大吃一惊，品尝实验表明，在随机抽取的这 2000 人当中，有 58% 的人更喜欢百事可乐的味道，而喜欢可口可乐味道的人数只有 42%！

这个结果令可口可乐的员工们心惊肉跳，他们简直不敢想象，如果他们不是决定先做一番预演，而是直接在电视上面对全国观众当众做这个品尝实验的话。将会带来什么后果！这件事终于被罗伯特知道了，他简直难以相信这个结果，很长的一段时间里，他都惊愕得说不出话来，在他清醒后的第一件事，就是立刻召集全体可口可乐中上层管理人员开会，在会议上大老板严厉地批评了这帮“胡闹”的年轻人，他声色俱厉的指出，所有的可口可乐员工，都再也不能做这种蠢事了，同时，他还提出一个要求，所有的可口可乐职员都必须严守这个秘密绝对不允许泄露。

罗伯特可以使可口可乐的员工们不做“蠢事”。然而他却不能阻止对手百事可乐的员工们做“聪明事”。

到 1975 年，百事可乐在食品和快餐业上大获丰收，在国内，百事可乐公司已拥有近 200 家快餐店，这些快餐店创造了公司近一半的销售额，同时为百事可乐公司带来丰厚的利润。在总的销售额上，百事可乐公司当年的销售额为创纪录的 23 亿美元。而可口可乐当年的销售额为 28.7 亿美元。可是，百事可乐公司永远不会满足，它并没有忘记自己是个以饮料业为主的大公司，它难以容忍可口可乐的销量继续遥遥领先。

成功的路上很少有捷径，但是，如果确实有捷径的话，为什么不走捷径呢？无论在什么时间、什么地点，最有说服力的仍是产品本身，如果消费者能够亲自承认你的产品比对手的产品要好，那意味着什么呢？这个道理谁都明白。

1975 年，不知是可口可乐机密泄露，还是“英雄所见略同”，百事可乐的维克总裁也决定在市场上进行可口可乐与百事可乐的对比品尝实验，在公开地进行品尝实验之前。维克也一样先谨慎地做了几次小规模“预演”，

实验的结果是鼓舞人心的，几组实验中，百事可乐最好的成绩是获得 62% 的认可，最低的一次为 52%，但有一点是确定的，那就是 50% 以上的消费者认为百事可乐比可口可乐味道更加可口，更加令人满意。

在“预演”的鼓舞下，维克信心倍增，他相信，现在是发起对可口可乐直接攻击的时候了，百事可乐的员工们也一样兴奋，摩拳擦掌地急于投入到这场战斗中去。在维克的组织下，可口可乐与百事可乐的对比品尝实验开始，在全国各地轰轰烈烈的展开作为这场斗争的首场战斗，百事可乐在可口可乐的“最后的最顽固的堡垒”——亚特兰大展开了对可口可乐的首轮攻击。到了 1976 年，全国性的“百事的挑战”爆发了。

百事可乐将“今天是百事可乐”的广告换下，换成最新的“百事的挑战”。在所有的广告中，百事可乐集中全力向消费者传输一点信息，那就是百事可乐的味道优于可口可乐。在电视广告上，BBDO 显示了进行不着商标的品尝实验的情况，广告中，许多可口可乐的忠实顾客举起标有字母“M”的杯子竖起大拇指。实验中有两个杯子，分别装有可口可乐和百事可乐，一个杯子被标上字母“M”，另一个标有字母“Q”，“M”代表百事可乐，“Q”则代表可口可乐，在广告中，标有“M”字样的百事可乐受到消费者的热烈欢迎，而标有“Q”字样的可口可乐则无人问津。

可口可乐公司一下子慌了手脚，奥斯丁首先最下意识的反应就是从对手的做法。上挑毛病，在记者招待会上，可口可乐公司的经营者郑重指出。与字母“Q”相比较，人们对“M”有一种与生俱来的偏好，而“Q”则被视为偏僻和不愿接受。百事可乐用“M”代表自己，用“Q”来代表可口可乐，这种做法本身就不公正，另外在实际的品尝实验中结果究竟怎样无人可知，百事可乐提供的数据纯属捏造，而在电视上，又不能从头至尾地表现一个完整的品尝实验。最后，作为结论，可口可乐的发言人断定百事可乐的这种作法虽然没有违反现行法律，但却是十分不道德的。

经过一番手忙脚乱地准备后，可口可乐仓促“应战”，向三大电视网购买了大量的广告时间，用来回击百事的挑战。可口可乐竭力自吹自擂：“只有可口可乐才是真正的高品味享受”，“只喝这么一瓶是个够的”，在另外一些广告中则全力丑化百事可乐公司的形象：一个得克萨斯州的老头滑稽可笑地描述百事可乐的纽约佬是如何只喝一小口，穿着紧身马裤和尖头蜥蜴皮鞋。

然而这些广告给人的感觉是可口可乐公司已经慌了手脚，再也拿不出好的手段来回击了，对百事可乐公司的人身攻击则恰恰说明了可口可乐公司的无能。

《商业周刊》以一个旁观者的身分冷静地提出自己的想法：“在百事可乐的挑战”已经进行了两年之际，可口可乐似乎已江郎才尽，黔驴技穷。在今日的美国市场上，每售出两瓶百事可乐，可口可乐只卖出三瓶、这庞大而反应迟钝的巨人是否还有足够的防卫技巧阳销售手段来抵御百事可乐的猛烈进攻呢？我们和全体消费者一样拭目以待。但是目前，我们只能遗憾他说。对可口可乐公司，情况不容乐观。

无论可口可乐怎样声分辩，又怎样指责百事可乐的行为不道德，消费者们相信百事可乐的品尝实验的数字是有真实根据的，相形之下，可口可乐的应战也太苍白无力，百事可乐的市场占有率急剧上升。在 1977 年，百事可乐的广告费在历史上第一次超过可口可乐公司，到 1978 年夏天，百事可乐在超级

市场上第一次取代了可口可乐的零售额第一名的位置。

1977年，可口可乐公司兼并了泰勒酿酒公司，后者使可口可乐公司一跃成为美国第五大酿酒公司。为保持充分的原料供应，可口可乐公司又在加利福尼亚州购买了两块面积相当大的葡萄园。与此同时百事可乐也不甘示弱，1976年，百事可乐吞并了李韦汽车货运公司，一举使百事成为一个运输界的大企业。1978年，百事可乐又兼并了塔戈贝尔公司，塔戈贝尔是一个经营墨西哥式餐馆的大型企业，它的加入使百事可乐公司实力大增。

量变的结果必然导致质变，1978年6月12日出版的《商业周刊》为了回应它在前一年对可口可乐公司和百事可乐公司的评论，往杂志的封面上印着头号标题：“百事可乐荣膺冠军”。里面的内容可想而知。其实，从尼尔森在关于商店里软饮料销售情况的调查报告早已预告了这一天的到来，百事可乐的销量与可口可乐销量之间的差距在飞速减少，时至今日，百事可乐儿代人的美梦终于成真，他们第一次夺走了可口可乐的第一位置。《商业周刊》的调查表明，百事可乐公司的销售额超过可口可乐公司几个百分点，在文中，维克骄傲地宣称：我们是手屈一指的。

在70年代短短的几年中，可口可乐公司为其领导的官僚主义和惰性付出了巨大的代价。在即将进入80年代的时候，它失去了自己在国内饮料界的老大宝座。然而事情并没有结束，“百事的挑战”仍在继续，可口可乐人在一片混乱中步履蹒跚地走向80年代。

〔附〕可口可乐公司百事可乐公司财务状况表

可口可乐公司财务状况表

单位（亿美元）

年份	销售额	资产	纯利润	资本支出	股本
1970年	16.0	10.1	1.50	1.10	6.50
1975年	28.7	17.1	2.40	1.43	12.3
1980年	59.0	34.0	4.20	2.87	20.7
1981年	58.9	35.6	4.47	3.20	22.7
1982年	62.5	49.2	5.12	3.25	27.8
1983年	68.3	52.3	5.60	4.92	29.2
1984年	73.6	59.6	6.28	27.8	

注：1987公司股东为7.67万，普通股1.3亿股，其中团体投资53%，股票过户及登记行：摩根保证信托投资公司，亚特兰大信托公司银行。

百事可乐公司财务状况表

单位：亿美元

年份	销售额	资产	纯利润	资本开支	股东资本
1970年	11.2	7.58	0.46	0.63	3.31
1975年	23.2	13.6	1.05	0.90	6.27
1980年	59.7	34.2	2.92	5.49	14.3
1981年	70.3	40.6	3.33	4.91	16.4
1982年	74.9	41.9	2.24	4.85	17.9
1983年	78.9	46.4	2.84	5.22	18.5
1984年	84.3	49.5	2.13		

注：1984年公司股东人数1.61万人。普通股4404万股。团体投资共拥有约61%股票。

股票过户和登记银行。

波士顿第一国民银行。债务信托银行：银行家信托公司。汉华实业信托公司

## 第五章 亡羊补牢——可口可乐痛定思痛

失败的滋味是苦涩的。

1978年的可口可乐公司为悲观失望的情绪所笼罩，亚特兰大的可口可乐公司分部和距公司不远的美国分公司总部变得静悄悄地，人们的脸上失去了往日的笑容在艰难的日子里，他们静静地咀嚼着失败的苦涩。

冠军，永远都只代表过去，向过去不可能成为永恒，一切都在发展，如果你满足于现状。失去了进取的勇气和毅力，那么今天，你会失去比对手更快的发展速度，明天，你将失去冠军的头衔。一切都在发展，不进则退，很多时候，“进”得不够快也意味着退步。

所以说，没有永恒的冠军。这是真理。

而失败则恰恰相反，你不可能永远成为冠军，但是你如果想永远失败则很容易，只要你能够安于一次失败后的现状毕竟是还第二名嘛，自我感觉不错。继续躺在昔日的光荣业绩上睡大觉，那么失败则会作常乐意与你相伴。

可口可乐的美国分公司当然不愿意“永远失败”。可是，重返成功的路上布满荆棘和充满坎坷。

### 一、沉默的羔羊

1978年的百事可乐公司生平第一次在国内总销售额上击败了美国可口可乐公司，成为美国国内软饮料业的龙头老大，几代人的多勤努力终于在今天开花结果，百事可乐员工们举杯庆祝他们的伟大胜利。展望前程，维克和斯卡利春风得意，踌躇满志，在他们的心中，可口可乐已经成为过去年代中吉远的记忆。百事可乐的员工们在遇到他们的可口可乐同仁时，挺胸抬头，趾高气扬，说话也气壮了几分。而此时的可口可乐公司，则陷入难奈的沉默。

就象冬日冰封的大江，虽然表面结成厚重平静的冰面，而在平静的冰面下，则更加激流澎湃。整个可口可乐公司开始反思他们在过去几年中的所作所为，检点自己的失误和教训，批评，不满流溢于人们的言谈举止之中，各种流言蜚语和小道消息在公司的每一个僻静的角落甚嚣尘上，最后，可口可乐的员工们开始把反抗的矛头指向他们的老头子罗伯特和总裁奥斯丁的思想陈腐老化，不愿意跟上时代的步伐。

然而，从外表看来，整个可口可乐公司没何一点变化。员工们依旧各忙各的、各司其职、忙忙碌碌、来来往往，从他们的表情上看不出任何内容，整个可口可乐公司平静得有如一潭死水。在外界看来，似乎可口可乐公司根本就不知道自己的失败或是根本不在乎自己在这场对百事可乐大战中的胜负：《幸福：杂志用充满怀旧情绪的笔触为这个“已经不行了的公司”惋惜，这个代表所有美国美好传统的公司已经明显得衰落了，他们已无力对自己的对手做出任何反应。昔日曾赫赫不可一世的可口可乐公司似乎已接受了他们的新位置。而且这个新位置好象仍然令他们觉得很满意。也许若干年后，我们只能遗憾地在记忆里搜寻可口可乐在逝去的时代中的美丽。然而事实并非如此，可口可乐公司当然不愿意挥手永别自己昔日的宝座，毕竟“曾经沧海难为水，除却巫山不是云”。在可口可乐公司平静的外表下，蕴藏着一场风暴。

70年代，可口可乐帝国的版图日益扩大，为厂加强对这个幅员辽阔的帝国的控制，奥斯丁又不放心出口公司知道了可口可乐的配方，便绕过出口公司，直接派遣公司的高科技人员在全球各地巡回监控配。原料，协调各地可口

可乐的生产，采购生产可口可乐所需的各种原料。可口可乐的配方是可口可乐的绝密信息。这个配方只有两三个人同时知道，为了避免可口可乐秘方的失传，他们破禁止坐同一架飞机，以免因飞机意外失事而使可口可乐的秘密彻底成为秘密。谢林格洛便是可口可乐公司重点保护的對象之一，不是因为他个人，而是因为他是知道可口可乐配方的极为有限的人物之一。

1975年，谢林格洛乘机飞往伦敦补充可口可乐的重要原料之一——肉桂。在登机前，谢林格洛感到心口隐隐作痛，一到伦敦，心脏病立即发作，被送到医院进行抢救。

谢林格洛病重的消息传回亚特兰大，立即在可口可乐公司引起一场疯狂的骚动和对权力的争夺。作为一个可口可乐的职员，谁能明白谁知道了可口可乐的配方，谁就会立即跃升为这个庞大帝国的真正的第二号人物。可口可乐的配方的继承人梅博士重新复出，将秘方传给了他的弟子——年轻的化学家，罗伯托·古斯坦。然后，师徒二人分乘不同班机，飞赴伦敦重新去补充可口可乐的原料。

一夜之间，古斯但由一个不为人所知的年轻化学家成为对可口可乐举足轻重的人物。罗伯特的助理琼斯告诉他：“不论你对这件事的看法如何，古斯但已经从梅博士那里得到了可口可乐的绝密配方，他现在已经成为完全进入状态的可口可乐公司的第二号人物了”。1979年，谢林格洛病故，古斯但从此进入了可口可乐的权力中心，对可口可乐公司的未来产生着举足轻重的影响。

1978年，老年痴呆症侵袭了59岁的奥斯丁，这位董事长开始痛苦地发现自己经常提笔忘字，在一个大型演讲会上正准备发言却突然忘了自己要于什么，面对着成千上万的听众手足无措、张口结舌。他很奇怪自己怎么到了这个地步。不过奥斯丁可不愿意让人们知道这一点，他非常善于保护自己。为了避免被人家看出破绽，他深居简出，尽量少抛头露面，除了自己最亲密的朋友。奥斯丁谁也不见。然而，躲在幕后并不意味着奥斯丁放弃了对可口可乐的领导权，他仍然躲在自己的别墅里发号施令，牢牢控制着这个庞大的帝国。

1975年，奥斯丁一手策划筹建了可口可乐的26层的新办大楼。1979年，奥斯丁将可口可乐公司划分成三个集团，名义上对总裁洛克·史密斯负责，三个集团的领导人分别由克劳斯·哈利，伊安·威尔逊，唐·基奥提任。

1979年，出乎所有可口可乐人的意料，他们的总裁洛克·史密斯被降职了，史密斯刚刚60岁，正当事业的高峰，然而奥斯丁没有解释任何理由，只是宣布：史密斯由于个人因素提前退休了，因为董事会还没有提名继任人选，他将暂时接下总裁的职务。

奥斯丁在可口可乐公司新设立了副董事长的职务，提名六个人来担任该职、任何一个人都有可能接掌大权。《商业周刊》评论道：可口可乐的继承权又将是一场漫长的赛马过程。而在可口可乐公司的内部，奥斯丁的这种安排被称为“选美大赛”，人们饶有兴味地讨论着最后各种可能的结果，甚至有人投下赌资赌其中的某一位即将获胜。

这时，奥斯丁的太太詹妮在奥斯丁病重期间开始对权力表现不应有的兴趣和热情。随着奥斯丁的身影在各种社交场合的出现越来越少、詹妮则处处大出风头，处处抛头露面，以一个能对可口可乐公司的决策作出重大影响者的面目出现在公众面前，对即将竣工的办公楼室内的设计则表现得尤其兴趣



盎然。在可口可乐总部大楼的大厅里，她用所谓的“前卫派作品”替代了原来墙上挂着的古典油画，令可口可乐的员工们觉得大厅的布置犹如儿童的游戏室一般不论不类，令人难堪。

詹妮则摆出“董事长太太”的身份四处招摇，为了显示自己的权威，她对总部的员工制定了种种苛刻的规章戒律，违者则以扣薪和开除为惩罚。而对于自己詹妮却十分放纵，她每次出门，采购的衣物、珠宝堆积如山，采购回来使胡乱地堆在一边看也不看，用她的话说：采购的意义不在于结果是采购了什么。而在于采购活动本身赋予人的乐趣。

1980年，她甚至打算挪用公司本已捉襟见肘、相当紧张的资金来为自己购买一架专机，用于自己出国旅行度假，与此同时，她的丈夫为了归还可口可乐的建楼款决定向社会举债一亿美元！在他的新办公楼的顶层上，奥斯丁时而迷惘地沉思着什么，时而发出令人心悸的尖叫。在进了别人的办公室和属下和气地攀谈几句后，奥斯丁就会忍不住凶相毕露，“谁让你进来的？滚出我的办公室！”他的属下则尴尬地不知如何是好，最后只好乖乖地走出自己的办公室。罗伯特的桌上堆满了可口可乐员工们给他的信，这位年届9旬的老人实在无力再介入可口可乐公司的经营和运转，他的精力早已不济。然而他相信，不会是可口可乐的员工们都错了而只有奥斯丁是对的，他虽然一直陶醉在自己所建立的伟大业绩中，却也知道一些公司近几年陷入了麻烦。从身边人对奥斯丁和詹妮的抱怨和下属们的信件中，罗伯特发现，如果再不换人的话，可口可乐将毁在他的继任者手中！没有什么比可口可乐对罗伯特来说是更重要的。他的生命早已溶入了可口可乐，他自己也已成了可口可乐的一部分，对于罗伯特，可口可乐则成了他活着的全部目标和意义。

1980年5月，罗伯特在没有任何前兆的情况下紧急召见奥斯丁，要求他在明年辞职，并立即推荐一个他认为合适的继任人选。奥斯丁一下子惊呆了，在清醒一些之后他告诉罗伯特：威尔逊是个难得的人才，他一定能够有能力重振可口可乐的雄风。而罗伯特身边的人则没有忘记提醒大老板奥斯丁和威尔逊的关系，威尔逊一直对奥斯丁唯唯诺诺，唯命是从，而且，虽然他工

作极其勤奋，并且认真负责，却不是一个勇于做出变革的人选。可口可乐公司现在已经积重难返，它需要一副全新的面孔来重新开创可口可乐的新事业，这个人应该知难而进，勇于进取，富有创造力和挑战性。

罗伯特不是不明白自己僚属们的心思，他明白，他们的心中已有了他拥戴的人选，而在他的心里，也早已有意于一个人，从这个人身上，罗伯特仿佛又看到了自己当年刚刚接手可口可乐公司时的影子。

这个人就是罗伯特·古斯坦。古斯坦本来是个普普通通的不引人注目的技术人员，1975年，谢林格洛的病重使他得知了这个公司的最高机密，从而一举打入最高层，不过在这几年中，他并没有什么显赫的权力。然而，从他的言谈和举止中，他的才华展现得一露无遗，罗伯特的助理琼斯更是对古斯坦佩服得五体投地，在他的眼里，无论什么时候，面临着什么样的难题，古斯坦总有办法解决疑难，提出自己坦率而又中肯的意见。罗伯特起初并不在意这个年轻人，然而，相处不久，他就感觉到了古斯坦身上“无与伦比的领导者的天赋”，他惊异于古斯坦简直就是自己年轻时的翻版，而古斯坦则虚心地倾听着罗伯特的教诲，在他的眼里，罗伯特和他的祖父一样可亲可敬。

1980年5月30日，可口可乐公司召开紧急董事会，在董事会上，董事们先就奥斯丁第二年的退休统一了意见，然后，他们开始在六位副董事长中

挑选出一个新的董事长。在这6位副董事长中，威尔逊出生在南非，领导着可口可乐的太平洋分公司，这是奥斯丁亲自经过层层选拔后挑选出来的精英，另一位新上任的酒业集团的领导人艾伯特·基利思与奥斯丁一起被委为公司里的“南非黑手党”，目前董事长的主要竞争者有唐·基奥；欧洲及非洲分公司的经理，日尔曼人克劳斯·哈利；食品分公司经理艾拉·赫伯特和公司的管理及技术部部长，出生在古巴的罗伯托·古斯但。据很多人说，古斯但副手班子中的竞争者当中希望最小的人选。49岁的古斯但被提拔为公司的董事长兼经营总经理，到1981年3月，当奥斯丁离任的时候，古斯但将接替主席和总经理的职务。同时，董事会提拔了公司中素有“少壮派代表”的唐·基奥，使他的地位仅次于古斯但，主席团被解散，取而代之的是唐·基奥的可口可乐，高级副总经理的职务。威尔逊、哈利、赫伯特、麦利思和公司的金融总管约翰·科林斯一起被任命为副总经理。

在古斯但被任命为董事长和可口可乐公司总经理的时候，在公司内部，有许多人甚至不知道古斯但是谁，人们对他就任议论纷纷，对他是否有能力驾驶可口可乐这样一个大公司表示怀疑，毕竟，在人们的眼里，古斯但从未直接负责过公司的任何产品，在这样一家主要靠市场营销来经营的公司里，古斯但所负责的却是管理、法律、技术和公共关系方面的工作。

古斯但生于古巴一个富商家庭，1949年，古斯但来到美国，就读康涅狄格州的一所预科学校。1954，古斯但以全班第十名的成绩毕业于耶鲁大学，取得了化学方面的学位。这时，他的父亲来电要求他作为家里唯一的儿子，回家继承父业。到父亲的糖业公司工作。可是，古斯但又不喜欢这种被人庇护的生活，他急于脱离父亲的影响，开始自己独立的事业。1955年，古斯但在地方报纸上读到一则广告，一家大规模的国际软饮料公司招收药剂师，这就是可口可乐公司。古斯但参加了应试，他被选上了。1961年，在古巴大革命后，卡斯特罗对资本主义恨之入骨，将可口可乐公司收归国有。古斯但就来到了迈阿密，后来又到了拿骚，在可口可乐的加勒比营业处工作了3年之后被调到可口可乐的亚特兰大总部。

1966年，35岁的古斯但成为可口可乐公司最年轻的副总经理，负责可口可乐生产过程中技术方面的工作。

在可口可乐公司，罗伯特一直高高在上，没有任何人敢于和他平起平坐，而在结识古斯但后不久，“伙伴”便成了罗伯特对古斯但专门的爱称，罗伯特对待古斯但像对自己儿子一样对待他。古斯但从来没有什么野心，然而可口可乐公司董事长兼总经理的重任却自然而然地落在了他的肩上。从有人问起古斯但最理想的工作是什么时，他出人意料他说：“我想我也许能够成为企业管理学校的一个好老师”。

除了工作之外，古斯但的爱好并不多，工作之余偶尔游游泳或者一个人舒适地躺在沙发里看一些杂书。有一点令人奇怪的是，这位至今仍带着古巴口音的总裁竟然对美国的乡村音乐如痴如迷，并且显示出了具有相当的研究水平。

古斯但曾这样描述自己：

我非常具有毅力，然而有时也缺乏耐心，脾气暴躁。对于我来说，最大的乐趣永远在于主动进攻，在进攻中发挥你的智慧，将敌人击倒，那是最个人高兴的事了，让我消极防守，那简直就是让我坐以待毙，变相自杀。古斯但非常坦诚，他以前从事的主要是管理和技术方面的工作，而管理这么一个市场营销为主的人饮料企

业，在某些方面的知识相对显得缺乏，古斯但非常诚恳地承认这一点，同时，他又拿出一股当年自己在那鲁大学时的劲头，玩命学习，每天都熬到深夜，学习财务管理、经济学、市场营销学。他请每一个可能的人来做自己的老师。助理财务长山姆对此则感触尤深：“总裁非常谦逊而且非常尊重人，他有着非常敏锐的眼光，总是会提出许多别人提不出的问题，他常常每 20 分钟到我的办公室一次”。

可口可乐公司的职员们则这样评价古斯坦：“他好似能看到每一处的灰尘”。在他们的眼中，古斯坦精力充沛、干练、勤奋，大多数时候他总是表现出完美主义的倾向。从外表看来，古斯但温文雅尔，但有时仍显出冷酷。他极度现实，曾声称：“人类大多数时候都是自私自利的”。然而无论如何，可口可乐的职员们已经相信，可口可乐公司需要一个这样的强有力的人物来重振可口可乐在美国的雄威，击退百事可乐的进攻，让可口可乐人在百事可乐面前再一次抬起自己高贵的头颅。

在公司全体中高层管理人员大会上，古斯但的声音低而有力：“从现在开始，可口可乐那段恶梦般的日子已经过去了，现在是轮到我们的对手头痛的时候了。我们现在所要做的就是进攻、再进攻，给我们的对手以毫不留情的致命打击！”

从古斯坦充满自信的目光中，可口可乐的主管们看到了希望。可口可乐公司一个新的时代到来了，可口可乐不再消极防守，它要展开自己在这个新的时代扩张和发展的序幕，奋起反击，将已经攻上来的敌人赶回它的老巢！战斗的快乐和激情在每一个可口可乐员工的血液中奔流。

## 二、“攘外必先安内”

中国有句成语，叫做“祸起萧墙”，这个词在历史书中的出现场合一般都是这样：前方战线正在艰苦奋战。屡战屡胜，将士们正准备一鼓作气，直捣黄龙，这时，大后方的阵营内部出了问题，祸起萧墙。

中国每年都派出大批留学生去各个国家学习、这些留学生所到之处，无不海外华人所创造的经济和艺术奇迹而感到自豪，然而同时，他们也发现了一个奇怪的现象，那就是“一个中国人是条龙，十个中国人是条虫，”这句话最早似乎是从一位日本老板的口中说出来。为什么这么说呢？凭着中国人的天赋和能力，个人往往能创造令外国人望尘莫及的奇迹，而一群中国人在一起。大家便开始相互算计，争名夺利，大部分的时间不是耗在工作上，而是耗在无休止的互相算计的“内耗”中。对于日本人侵略中国的这一深仇大恨，中国人当然永远不会忘怀，可是。前些年在改革开放初期来华投资的一个日本厂商在中方厂长、经理门举行的欢迎宴会上的中方人员居然振振有词：“你们中国这么大，人口这么多，要不是你们自己打了个稀里糊涂，我们怎么可能打得进来？”这难道就可以作为侵略的理由吗？宴会上的中方人员居然个个陪着笑脸，竟没有一个人站出来大吼一声“中国人不是好欺负的”，同时狠狠抽这个恬不知耻的日本佬两个耳光。然而事后我们细细思量，这个日本人说的居然也有点道理，如果不是咱们自己先打了个稀里糊涂，日本人进得来吗？

很多时候，不是我们被自己的敌人打败了，而是我们被自己打败了。百事可乐的挑战在 70 年中期正如火如荼地展开的时候，可口可乐的最高层却依然没有引起足够的重视，他们过多的沉缅在对自己过去美好业绩的回忆中而

不能自拔。他们不是想如何打败百事可乐的进攻，相反，他们想的却是如何打败自己个人在公司内部的对手。可口可乐的人员们置共同的敌人于不顾，坐视百事日成气候，在内部厮杀时却竭尽全力，可口可乐的内部却杀了个难解难分。

内部必须团结一致，可口可乐受不了这种无休无止的内耗，长此以往。可口可乐只能被高层领层之间的内耗拖垮。古斯坦对此心知肚明。在解决可口可乐公司外部挑战之前，古斯但首先要做的是要对付来自可口可乐自身的内部挑战。古斯坦发现自己已经被逼上了战场，在可口可乐公司内部，威尔逊已经向他发起了攻击，这位可口可乐的资深领导人根本不把古斯坦放在眼里，他决定趁古斯坦立足不稳之际发起自己的挑战，将古斯坦掀一个跟头。

出于这种思想，威尔逊在公司内部四处活动，在所有可能的场合用自己的名义发号施令，不明真相的人们还以为这是决策层的统一意见，当然不敢不从，与此同时，威尔逊又以可口可乐公司的名义抛头露面，在公众场合和记者招待会上大出风头，古斯坦不得不被迫地向所有中层人员宣告：“权力重心属于我和唐·基奥，对威尔逊的很多越权行动，没有我和唐·基奥的命令，你们不许执行”。

威尔逊野心勃勃，他本来毫不怀疑自己将成为继奥斯丁后可口可乐新的老板，奥斯丁的退休令他觉得机会已经来了，当奥斯丁告诉他自已已向罗伯特推荐他为下一任的总裁入选时，威尔逊欣喜若狂，觉得大志将遂，在公司内，他愈发不将同僚们放在眼里，在他看来，他已经是可口可乐的下一任董事长兼总经理了，他已经做好了准备随时搬进奥斯丁的办公室。然而董事会的决定公布出来后，接替奥斯丁的居然不是他而是名不见经传的奥斯但，这简直要把威尔逊气疯了。

古斯但算是老几？我过的桥比他走的路都多！他从来没有管理一个摊子的经验，董事会居然造了这样一个人来领头，这纯粹是拿公司的命运做儿戏！可口可乐在古斯但的手里肯定会一垮到底！

古斯但发现他这一次又不得不予以还击，他告诉记者，威尔逊对于可口可乐公司并没有像他所想象中的那么重要，强烈的权力欲已经使这个一贯外表斯文的人失去了理智，为了夺得权力，这个家伙什么都做得出来。威尔逊自以为得意的“政绩”也根本就不是他自己所说的那回事。威尔逊掌管的加拿大和亚洲须域的销售业绩，只占整个公司营业的 15%，而且效益平平，每年产生不了多一点儿利润。

古斯但还发现，自己现在一开始在公司内部人单势孤，他需要一个亲密的伙伴和朋友，一起来应付来自公司内部和外部的挑战。很幸运，他选中了唐·基奥。

唐·基奥已经 50 多岁，但在整个公司的心目中，唐·基奥却是以一个“少壮派”的面目出现，他总是毫不妥协地同公司内部的官僚主义作风作斗争，对罗伯特和奥斯丁的思想保守僵化感到无法容忍，他是可口可乐公司中要求改革、焕发出全新战斗力的呼声最高的人物之一，他代表了全体员工们的意志，他们对公司沉闷而又压抑的现状极为不满。他们所渴望的是有一个强有力的强权人物来带领他们走出困境，使公司重新变得年轻化和开放化，在激烈的市场竞争中重新具有活力。在他们认识到古斯坦恰是他们所需要的这样一个人物之前，唐·基奥深受可口可乐员工。尤其是中下层员工们的热烈拥戴。

唐·基奥现在在可口可乐公司里的地位是一人之下，万人之上，是可口可乐公司的高级副总经理，地位远高于其余的几个副总经理，同时也拥有更为广泛的权力和影响力，这在一定的程度上也归功于古斯坦向董事会提出强硬的要求，他需要一些这样的大将来做自己的左膀右臂，可口可乐的董事们拗不过古斯坦态度的坚决，于是，唐·基奥便成了公司的高级副总经理。仅仅在两个月之前，唐·基奥还是一个在董事会失宠的孩子，而今仅仅两个月，古斯坦使得他大权在握。他在可口可乐公司任职的时间已长达 28 年，只是在最后 5 年才从休斯敦的食品分公司来工作。到了这里不久，他就对这里的压抑、沉闷、僵化而又保守的领导作风难以忍受。仅仅两年，他就发现了可口可乐公司陷入困境的最终原因。奥斯丁在这几年中已经失去了继续进取的勇气，他变得爱好虚荣，稍稍有一点成绩便心花怒放，喜上眉梢。而他却对百事的挑战睁一只眼闭一只眼，对百事的迅速成长熟视无睹，直至百事可乐超过美国可口可乐公司前的几个月，奥斯丁还在把百事的挑战当作是一件非常滑稽可笑的事。而一旦遭受了挫折，奥斯丁却又变得对公司的实力开始怀疑，他变得处处小心谨慎，把对手看得过于强大，而对下属的稍有冒犯，他又变得歇斯底里，暴躁易怒，动不动就以免职、开除作为惩罚手段。唐·基奥却是不服他的权威的主要人物之一，他强烈地呼吁在公司内部进行变革。变革、变革，你们无非是想把我的董事长革掉！奥斯丁怒不可遏，你唐·基奥无非是野心勃勃，想拿这个幌子来迷惑下面的员工而已，劝听口号谁喊不出来？奥斯丁对唐·基奥恨之入骨，却又无可奈何，他清楚地知道，在“变革”的口号下，唐·基奥深受可口可乐的员工们的拥戴，当初谁能想到会出现这种局面，把他从休斯敦调来，结果却是尾大不掉，成了自己的心头大患！

奥斯丁极为懊恼。不过奥斯丁很快就发现，他的机会来了，唐·基奥在公司的最高层积极活动，强烈要求推出以可口可乐来命名的节食饮料“节食可口可乐”。用来抢夺“节食百事可乐”的市场份额。这下他可算是捅了马蜂窝，奥斯丁嘻嘻欢喜。这么多年来，他已经摸透了大老板罗伯特的脾性。你于什么部可以容忍，只要不动他忠爱的可口可乐，谁敢动一下可口可乐的脑筋，罗伯特肯定会和他拼命。奥斯丁暗中唆使几个高层主管和唐·基奥做对，同时，他又派人将公司最高层关于“节食可口可乐”的“分歧”通知了大老板罗伯特。果然不出奥斯丁所料，罗伯特立刻急了，他马上向奥斯丁下了最高指示，无论如何，必须阻止任何企图动可口可乐脑筋的愚蠢行为。对于可口可乐公司来说，可口可乐简直是命根子，可口可乐的形象一旦受到影响，整个可口可乐公司也就完了。

有了“尚方宝剑”，一切就好办多了。

1980 年 3 月，奥斯丁以解决公司最高层的意见分歧为名，紧急召开董事会，在会上，根本不容唐·基奥有丝毫分辩的机会，奥斯丁宣布唐·基奥立即停止行使任何权力，撤去他的副总经理职务。奥斯丁终于除去了自己的心头大患，他现在可以松口气了。然而，他根本意料不到，在同年的 5 月份会又另外召集一次紧急董事会，这次会议由大老板亲自出马，要求他明年辞职，而且，他的继任立刻将唐·基奥提升为第二把手——高级副总经理，极限远远大于两个月前，奥斯丁一下子感觉到自己老了许多，一夜之前，他的头上添了许多白发。

选择唐·基奥作为自己的助手和伙伴，是古斯坦就任董事长后最英明的决策之一。首先不提唐·基奥在公司业务及应付百事可乐的挑战方面给了古

斯坦无人能及的帮助，在个人方面，唐·基奥明白自己今天的地位完全是古斯坦奋起抗争的结果，自己明摆着要打可口可乐的主意，古斯坦仍能使老子屈服，这本身就说明了古斯坦的超凡魅力和能力，作为公司的最高领导人之一，他对古斯坦的才能早有耳闻，而今两位可口可乐的最高层领导人在一起就公司和个人之间事务的接触多了，唐·基奥几乎是立即为古斯坦的才华和豁达、大度的爽朗人格所折服，他毫不犹豫地认定：选择了古斯坦，这将成为罗伯特一生中最高明的决策之一，在古斯坦的领导下，可口可乐的好日子到了！士为知己者死，抛开共同为了可口可乐的发展壮大这一层，唐·基奥是个讲义气的响当当的汉子，他也知恩必报，他利用自己的强大影响力使古斯坦从一开始就在公司里站住了脚跟，在公司内部的任何场合，他都成为古斯坦的强大支持者。

有了自己的力量后盾，古斯坦渐渐地安下心来，几个月的奔波忙碌，他和唐·基奥已经基本上稳定了人局，威尔逊现在已经身单势孤，成了孤家寡人，力量对比明显弱于古斯坦和唐·基奥的联盟，许多原先还持观望态度的可口可乐主管们一见威尔逊已经大势已去。纷纷投靠古斯坦阵营，这更加速了威尔逊势力的灭亡，不过，这时对于古斯坦来说，威尔逊已经不再重要，事情明摆着，威尔逊在可口可乐公司内部已是秋后的蚂蚱，蹦达不了几天了。在古斯坦和唐·基奥的日程表上，威尔逊已经失去了昔日的一席之地，对他的攻击，古斯坦和唐·基奥最多付之一笑，他们要忙的事多着呢，他们现在又要集中精力来对付装瓶商和美国政府，更重要也更长远的则是对付百事可乐公司。至于威尔逊，反正他也已成不了什么气候，任他自生自灭去吧。威尔逊很快就发现这种生活真是无聊，在他的势力攻击下，自己的势力反而越来越薄弱，他几乎已成了孤家寡人。没有比这更令人伤心的了，你在这儿摇旗呐喊，大肆攻击，而你的对手却根本就不屑于理会，这种“不屑”比最有力的还要更加令人丧失斗志。

威尔逊很快就发现了无趣，他攻击的声音一天比一天无力，而喝的酒一天比一天更多。借酒浇愁愁更愁，他的身体迅速垮了下去，不久，他又卷入了一场“绿卡”丑闻中，他企图利用自己的影响力使几个非法居留者能够定居美国，成为美国的公民，然而他做得实在不够巧妙，过不了几天就东窗事发。威尔逊不得不在风雨飘摇之中苦苦撑持。“绿卡”风波好不容易刚刚告一段落，威尔逊突然发现自己又被卷入了另一个使可口可乐名誉受到重大打击的事件，在这次事件中，他再也摆脱不了干系。这一次，威尔逊想不辞职也不可能了。

威尔逊的挑战就这样无疾而终，不过，他的离去丝毫未放在古斯坦和唐·基奥的心上，此时，他们的日程表上又冒出一个问题，那就是可口可乐的装瓶商问题。

在处理这个问题之前，古斯坦又有一个令他心动的发现。千军易得，一将难求，古斯坦发现了布莱恩·戴森，这个惊喜的发现最初来自于唐·基奥的推荐。1978年6月，唐·基奥将布莱恩由巴西可口可乐分公司调到美国国内。在和古斯坦商量之后，他们决定将布莱恩·戴森任命为美国可口可乐公司的总经理，将这个烂摊子交给这个精明强干的阿根廷人。

古斯坦第一眼看中了布莱恩。布莱恩的父母都是英国人，早年移居到阿根廷，布莱恩就在那里出生长大，美丽的南美风光装饰了他一生之中的大部分美丽时光。在百事可乐的挑战发生了一年之后，基奥接管了全美集团。此

时，布莱恩正在提任可口可乐巴西分公司的经理，由于他经营作风的大胆细心，再加上其市场管理的精明干练，尽管百事可乐一再企图在这个南美同家与可口可乐争雄，可口可乐在巴西的市场上一直处于垄断地位，牢牢的扮演着老大的角色。在国内市场上可口可乐节节败退之际，在巴西的可口可乐分公司却是一枝独秀，大唱凯歌，销售量和利润额每年都有一个新的突破，正是这一成功使唐·基奥看中了布莱恩，他希望能让这位经理的才华在美国分公司大放光芒，给百事可乐有力的遏制和还击，国内的可口可乐公司需要一个无陈规又手的人来重振可口可乐在市场上的强大吸引力，古斯坦也是这么考虑的，在他的心中布莱恩无疑是一个合适人选。

几个月来，基奥一直极力劝说布莱恩·戴森接受美国分公司经理的职务，而布莱恩则死活不肯答应，他已经深深地喜欢上了南美的生活，事业上一帆风顺，无忧无虑，闲时带着妻女一起驱车出游，一家人和和美，其乐融融，他才懒得抛下在南美好好的事业，来美国接这个烂摊子。

基奥最后仍是胜利了，拿出了自己的最后一招，不给布莱恩的解释和讨价还价的余地，直接命令布莱恩到亚特兰大来赴任，这一下布莱恩再计可施，乖乖地到亚特兰大走马上任，成为美国可口可乐分公司的总经理，为了“逼”布莱恩来亚特兰大就职，唐·基奥冒了很大的风险，命令发出后，他已担心布莱恩不理睬他的命令，令自己丢面子，更提心市莱恩会在一怒之下，挂官而去，那样可口可乐就又蒙受了一个巨大损失。然而因为实在需要一个象布莱恩这样有才干的助理唐·基奥硬着头皮发出了命令，他投下了巨大的赌注，值得庆幸的是，唐·基奥赌成功了。

在这个已经变得老成持重甚至有些僵化的公司领导集团里，布莱恩显得非常活跃。在就职仪式上，他那连珠包股的就职演说中不乏褒读之词，对原公司领导也并不是非常尊重。他的讲话换来了雷鸣般的掌声，可口可乐美国分公司的职员们立即在心理上接受了这个生机勃勃、锋芒毕露的总经理。

在布莱恩上任时，只有一部分可口可乐的高级主管知道可口可乐公司在美国陷入困境，而当他上任仅一个月后，新一期的《商业周刊》使那些一贯自我感觉良好的可口可乐人受到了重大打击。

在很多人悲观失望，失去信心，可口可乐整个公司都笼罩在沮丧慌乱的气氛中时，布莱恩正在和唐·基奥坐在办公室里冷静地研究对策。他们发现，事实并不象很多可口可乐人想象的那么糟，百事可乐的总销售额中食品和快餐业占了相当大的比重，尽管已不是昔日独霸软饮料市场的时代，然而可口可乐却依然占有相对优势，在人们的心目中，可口可乐仍是一个高贵的品牌，在市场上，可口可乐仍比百事可乐更为畅销。布莱恩和唐·基奥的计划是，第一步，可口可乐要阻止百事可乐的进一步进逼，随后这个饮料巨人就要进行反攻，夺回对手已经取得的部分市场。可口可乐公司需要打一场计划周密的、进攻性的防御战。

刚刚在美国可口可乐公司总经理的交椅上坐定。难题便接踵而至。

1978年，美国食品与药物管理局发现糖精可能是一种致癌物质后正在考虑发布一项禁令，禁上在食品和饮料中用糖精作为增甜剂。可口可乐公司立刻惊慌失措，这项禁令一旦发布，对于可口可乐公司来说是一场不折不扣的灾难，可口可乐公司的节食饮料“特宝”中所使用的增甜剂正是糖精。于是，可口可乐公司立即派出专在华盛顿进行游说，劝说以后不要通过这项禁令。越来越多的可口可乐高级主管丢下自己的工作，乘车前往华盛顿出席听证

会。

1973年也是可口可乐公司同联邦贸易委员会（FTC）奋战的第7个年头。联邦贸易委员会认为，可口可乐公司的这种特许权经营体制违反了反垄断法规，由于这些包装业的竞争难于进入市场。奥斯丁认为这场官司必须由可口可乐公司的主管们自己来策划。而决不应该授权于外行的法律顾问，这场官司的成败将对可口可乐公司发生重大影响，如果一旦失败。可口可乐公司延续了半个世纪的经营方式将不得不被迫进行改变。是否允许包装公司继续保持它的在指定零售区域内对可口可乐公司产品的垄断地位，是整个官司的关键。如果这场官司败了，可口可乐公司的一年也就完蛋了。对于可口可乐公司，它的包装公司中只有一些部分属于可口可乐公司，而百事可乐的包装公司则完全是自己的，而今，百事可乐正等着看可口可乐的笑话，可口可乐公司的生产和经营必须依赖那些各种独立的亚特兰大及全国各地的包装商的合作，他们同时也是可口可乐公司所有其他产品的销售者。为了他们自己的利益，在自己的特许经营区域内竭力排挤别的饮料进入，联邦贸易委员会正在对这中延续了几十年的体制进行调查。

然而这种体制同样也令可口可乐公司自己头疼不已。在这种体制下，包装商们享有一种特权：“无折扣”合同。根据1921年22号达成的协议，可口可乐公司给予独立的包装商们在他们自己的势力范围内包装可口可乐的专有权，合同还保证他们从可口可乐公司购买的浓缩糖浆的价格发生变动的是砂糖价格的变动。只有可口可乐浓缩糖浆的主人成分砂糖浆上涨的幅度不得高于砂糖价格上涨的幅度。在70年代，通货膨胀率居高不下，可口可乐浓缩糖浆中的各种成分的价格直线上升，导致糖浆的生产成本也水涨船高，可口可乐公司的利润率持续下降。可口可乐公司必须重新修订这批合同，为了这项工作，他们需要说服500多位包装商中的近300位来签订一项新合同。罗伯特和奥斯丁都认为这点小事纯属举手之劳。

然而到1977年底，基奥带着其他工作人员和原合同以及合同的修改计划和修改方案去征求包装商们的意见时，装瓶商们一口回绝了公司的方案，想用我们的钱来肥你们自己？没戏！随后可口可乐的工作人员开始了极其艰难的长征之旅，他们试图逐个击破，一个一个装瓶商地进行游说，然而这实在无异于与虎谋皮，到了1978年布莱恩出任美国分公司的经理时，只有16家包装公司勉强对可口可乐修改合同的意见表示同意，而且其中没有一家大公司，也只有这些身单力孤，财力有限的小公司承担不起与可口可乐公司的对抗。便只能委曲求全，而那些大公司则根本就不理会可口可乐公司的那一套，我有合同在手，为什么要让我损失自己的利益来补偿你们？无论如何，只有这16家小公司是无济于事的，可口可乐公司至少需要得到年收以上包装商的支持。

为了能使新合同得到通过1978年8月份，布莱恩和基奥召集了两个星期的装瓶商会议。在会议上，布莱恩苦口婆心地给装瓶商们摆事实，讲道理，他坦诚地告诉他们，可口可乐公司已经无力负担因成本上升而带来的巨大压力，公司的财务状况不容乐观。皮之不存，毛将焉附？如果可口可乐公司垮台了，那包装商也得不到什么好处，相反，他们贪图一时的小利而最终必然导致自己蒙受更大的损失。包装商和可口可乐公司应该联起手来，亲密合作，共同对付百事可乐的挑战。“我们坐在一条船上，大家应该坦诚相待，亲密合作。我们必须同秀共济，共荣共辱”。布莱恩的话打动了在坐的包装商，



很多小公司接受了可口可乐公司的条件，然而仍然不够阖数，如果以这些包装腔作势所控制的区域布莱恩讲放时口称是，“对、对、您讲得没错”。然后他们便坐到一边喝着可口可乐和咖啡，等待别人和可口可乐公司签约，可口可乐公司心急如焚，却也无可奈何。

1978年12月，可口可乐的第六在包装公司——克拉斯公司面临出售，这个消息传到亚特兰大，立即引起了唐·基奥的关泣。这家公司的物许经营权范围是华盛顿和旨吉尼亚与宾我诘尼亚两个州的部分地区。这个公司的转达乎必将对可口可乐公司的该地区的生意产生影响彻云霄，基奥当即打电话向该公司的经理巴德·克拉斯核实这个消息，在电话中，克拉斯对这个消息给予邓了否定的回答。然而一周后的周末，基奥正的亚特兰大的一家熟食店里嚼着三圾治的时候，又来了一个电话，打电话的是基奥从来也未，基奥正在亚特兰的一家熟令店里嚼着三明治捍候，又是来了一个电话，打电话的是基奥运会从来也未听说过的简单图样公司的领导人，他被告，简单图样公司刚刚签署了收购克拉斯包装公司的意向书，基奥毫不怀疑简单图样公司能够拿来出足够资金来收购克拉斯包装瓮，然而总是晃简单图样公司毫无经营装瓶公司在收购克拉斯包装公司后会把事情划，这样，百画可乐就有可能在华盛顿地区也取得对可口可乐的优势，就象可口可乐公司的亚特兰大周边一带已更新换代了可就难了，基奥紧张地关注着这项交易谈羊的进行。但事实证明基奥这一次的担纯属多余，这两个星期之后容易告吹，因为双方的代理人在一些具体问题上分歧太大，无法达成一致，不过，这个没有成功的克拉斯出售事件给亚特兰大的可口可乐主管们敲响警钟，从克拉斯事件中，他们认识到可口可乐和装瓶商之间的关系早已过时，今天的可口可乐装瓶事业乃至整个可口可乐公司，建筑在一块并不牢靠的基础上。可口可乐公司不象百事可乐公司那样可以随时按需要监控和操纵它的装瓶商，而几乎甚至无权干涉装瓶商们如何在自己的特许权领地内出售自己的可日可乐。

装瓶商的问题毫无疑问已成为可口可乐公司前进过程中的一个关口，在公司的历史上，装瓶商已经几度联合起来同公司对抗，今后，如果需要的话，仍会出现这种对抗。这种对抗严重地削弱了可口可乐公司的实力和市场价格，尤其是今天，公司正与百事可乐展开全面的竞争，这种同装瓶商的内耗则尤其使他们难以承受。已经到了彻底与装瓶商确立新关系的时候了，布莱恩对这一点深信不疑，无论如何，必须把公司前进道路上的这块绊脚石搬开。布莱恩认为，迄今为止公司所有圆滑地处理与装瓶商的关系是误入歧途，只要可口可乐公司继续默认装瓶商的特权而不作出更多的要求，也就没有什么因素使得这批富有装瓶商进一步努力为公司卖命，在销售可口可乐的时候也就不会变得更富有进攻性，并且能够形成一个统一的联盟来对付百事可乐公司。

在公司的历史上，曾有过每两年召开一次装瓶商大会的传统，然而奥斯丁在1969年上台后，迄今为止，公司没有举过一次这样的会议，现在应该是把可口可乐的装瓶商们聚集到一起，唤起他们对可口可乐公司的忠诚和归属感的时候了。在这次盛大会上，可口可乐公司应该和装瓶子商们确立一种全新的富有生机和活力的关系，毛底消除今后公司在和装瓶子商的关系上可能出现的孢患，让全体装瓶商团结真情为，成为可口可乐打起反地战的坚强后盾。

然而，在可口可乐公司这个规模空前的大会上，装瓶子商们走到了一起，

刀就更有条件为了他们的自身利益结成一致联盟再次同可口可乐公司对搞，一旦出现这种情况，可口可乐公司召集的这次大会就会变成真正的搬起石头砸自己的脚，使自己惹上麻烦，公司精心组织的一场大会刀就会成为对手的笑料，并使公司的形象受到损失。因此，这场大会必须成为一次团结、友好进限的大会，必须作为可口可乐公司走向新的时代的一个象征，不能容光焕发出现任何差错。这次会议的时间定于1979年6月份，在旧金山举行。在这个会议举行之前，有一件事是当务之急，无论如何，公司必须擅使用权包装腔作势商品粮们修改1921听的合同，在1978年公司制订的修正案上签字，基奥和布莱恩决定先啃硬头，他们力图先与可口可乐最大的两家装瓶公司达成协议，这两家公司分别是纽约可口可乐装瓶公司和联营可口可乐装瓶公司，它们控制着美国将近1/4的市场，势力范围是纽约州北部，佛罗里达州的大部分地区，费城和新泽西州的南部。经过一番软硬功夫北施，纽约可口可乐装瓶公司终于松耳来，不过他们提出一个交换条件，他们要求的最低价格获得可口可乐浓缩糖浆的供应，如果可口可乐公司能答应他们这个要求，在今后的浓缩糖浆可口可乐公司就将具更大的灵活性。可口可乐公司作出让步，答应了纽约可口可乐装瓶公司的要求。万事开头难，有了第一个，第二个也就容易多了。

1979年5月，联营可口可乐装瓶公司也同意了可口可乐公司的请求，在1978年修正案上签了字。到现在为止，半数以上的可口可乐装瓶商部已经在1978年的修正案上签了字。万事俱备，只待1979年6月的旧金山会议召开了。

1979年6月份的第二个星期，可口可乐公司和装瓶公司的3000多位企业家聚集一堂，来参加可口可乐的盛会。在会议上，基奥对这么多年来装瓶商们与可口可乐公司并肩奋斗，创造了伟大的可口可乐事业表示感谢，勉励在今后的日子里装瓶商们与可口可乐公司继续精诚合作，共创可口可乐新的辉煌。布莱恩则仍不忘推销公司的1978年修正案，他向大家保证，可口可乐公司将在力所能及的范围内对装瓶商们加强援助，同时，他又要求装瓶商们重新制定市场营销战略，以全新的面貌去迎接百事可乐的挑战。装瓶商们被要求更加具有开拓精神和竞争意识，在自己的领域内狠狠打击百事可乐。最后，布莱恩宣布了一个令装瓶商们欣喜若狂的消息：为了加大对装瓶商提供援助的力度，可口可乐公司将新成立一个可口可乐金融公司。建立一亿美元的基金作为低息贷款供装瓶商们补充设备。扩大销路。

然而装瓶商们明白，他们更加需要的是一个十分有效的广告活动。3年来，毫无生气的“可口可乐充实生活”已经成为可口可乐公司的标志。许多愤怒的装瓶商早就认为麦肯公司早就该失业了，而布莱恩也正是这样给予麦肯公司一个郑重的警告；如果再这样对我们敷衍了事的话，那么你们滚蛋吧。我们不需要你们粗制滥造的玩意来充实生活！

1979年6月15日，星期五，在旧金山市的大礼堂里，麦肯公司制作的新广告开始在巨型屏幕卜播放。“喝可口可乐，微笑一下”，兴奋活泼的年轻人举着可口可乐瓶子，满场热舞，“让我感觉舒畅，让我感觉愉快，喝可口可乐，微笑一下”。伴随着强劲的音乐和年轻人的热舞，可口可乐嘶嘶冒泡，汩汩流出。

台下的可口可乐员工和装瓶商们随着节奏打着拍子。这个作品听起来很象是比尔的创作。尽管他最近已离开了麦肯公司。麦肯公司对这个广告作出

了解释，他说：犹如大家一看到粗犷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，“一定要从可口可乐本身出发”，是可口可乐带给你微笑。

真正的好作品还在后头。

在屏幕上，人们看到匹兹堡钢大队的橄榄球队员“恶人”乔·格林在球场上苦战了一天之后，一瘸一拐地在球场上走着，准备回更衣室。一个害羞的小男孩在路上拉住了他，拿着一瓶 16 盎司的可口可乐，战败的洛林垂头丧气地问：“怎么，有事么，小家伙？”小男孩结结巴巴：“我……想告诉您，我觉得，我觉得您是最棒的球员”。格林嘴里咕哝了两句就要转身离上。小男孩情急之下，跑过上拉住格林，“你喝嘛”。格林默默地接过可口可乐，脸上的线条慢慢柔和下来，他举起可口可乐，一饮而尽。音乐响了起来，一个欢快的声音和谐地说：“喝可口可乐，微笑一下”，乔·格林立即变得精神焕发，通体舒畅的球员叫住正在离去的小男孩，“嘿，小家伙，接着！”说着把自己的脏球衣扔给孩子。格林的脸上露出了不可思议的微笑，世界再度变得美好。

可口可乐的装瓶商们欣喜若狂，这支广告原计划要在一年之后播出，但急不可奈的包装商们围住布莱恩，强烈要求立即播出这则广告。当布莱恩最后无可奈何地答应了装瓶商们的要求时，欢呼声此起彼伏，兴奋之极的装瓶商们将布莱恩抬起来，一次又一次高高地抛到空中。

在离开旧金山的时候，装瓶商们一个个对未来充满信心。新的广告战无疑将会是一场胜仗，标志着公司战略的根本转变。可口可乐变得更富于进攻性，为与百事可口可乐展开面对面的战斗做好了充分的准备。一亿美元的低息贷款表明了为战胜百事可口可乐已经不惜付出代价，为了这个目标，他们愿意把钱花在关键的地方。装瓶商们相信：可口可乐公司正在东山再起。

“微笑”的广告播出后，成千上万的电视观众都公认这是他们看到的所有广告中最好的一则。百事可口可乐一位广告制作人则用悔恨和沮丧的口吻评论道：“完美的广告！”“一杯可口可乐给您一个微笑”，全国各地都出现了可口可乐的这条标语。“恶人”乔·格林的“微笑”为这条标语加上了完美的注脚。而格林本人为了拍这则广告则饱受三天的折磨，因为演小男孩的 10 岁的汤米真的害怕格林，总是忘记台词。第三天拍下这则成功的广告前，他已喝了 18 瓶可口可乐，居然仍然能笑得出来！

1979 年 7 月，克拉斯装瓶公司又面临拍卖，这一次最有意成为买主的是西北工业公司，这家装瓶公司希望收购克拉斯装瓶公司能够有助于巩固他们在洛杉矶、堪萨斯城和威斯康星州的麦迪逊城的可口可乐市场。西北工业公司的这些想法给予可口可乐公司的主管们又一次带来了不字，西北公司是装瓶商中拒绝在 1978 年修订案上签字的最顽固分子之一，如果这次收购成功，西北工业公司将实力大增，神经质势力范转达急剧拜谢在，从而使西北欧业公司有更多的资本来和可口可乐公司讨价还价，甚至与可口可乐公司现度发起对搞，另外，如果联邦贸易委员会判定可口可乐的特许权对搞，另外，如果联邦贸易委员会判定可口可乐的特权经营体制的话，强在的西北工业公司就可以对那些小得多的，可能已经的修订案上签了字的装瓶公司的市场进行护张。那么可口可乐的装瓶商中就可能出现一场个这样的永久的敌人，靠着 1921 年合作，它将继续从可噪中乐公司剥夺财富，这些财富反过来又会再次成为他们对搞可噪中乐公司的资本。这个敌人将会具有可怕的势力来挖可

可口可乐公司质问角，阴百亚特兰大从神经质装瓶商那里获得更大的利益及驱使他们在销售上做出更大的努力。

唐·基奥和布莱恩认为，可口可乐公司自己买下克拉斯公司，要么至少让它落入一个合适的买主中，然而，究竟合适的买主在哪呢？可口可乐公司毅然花下大笔资金，决定买下克拉斯装瓶公司。起初，奥斯丁强烈反对这笔交易，他认为资金是借来的，而且利率正在迅速增长，但基奥则持说：公司不应该把目光局限的这笔交易上，而应该放眼关系到能否改变可口可乐在美国市场上的地位的全面战略。最后，公司董事会于1979年12月批准了收购克拉斯装瓶子公司的计划，现在，克拉斯公司由可口可乐自己来经营。不久，可口可乐又收购了几个装瓶子公司，至此，大部分装瓶子公司都有在1978年的修理工正安上签了字。

在古斯坦看来，可口可乐公司走入了一条歧途，这个公司在过去的年代中一味地强调市场占有率而忽略了企业的根本目的——赢得利润。为了降低可口可乐的生产成本，古斯坦决定在可口可乐的生产过程中用高蛋白质玉米糖代替砂糖。

然而说服罗泊待同意做出这一修改实在不是一件容易的事，古斯坦发现自己费了九牛二虎之力给这位可敬的老人解释了很多遍之后，罗伯特仍旧疑虑重重，他实在搞不明白，可口可乐生产得好好的为什么要把砂糖换成玉米糖，倒是他的一位助手的一句话在罗伯特批准玉米糖问题上发挥了决定作用。这位助手说：“还不跟30年代用甜菜糖一样吗？”罗伯特才恍然大悟。

为了对在1978年修订案上签字的装瓶公司进行奖励，而对未签字的进行惩罚，布莱恩灵机一动，糖浆生产节省下来成本费，让签了修订案的装瓶商享受，而对拒签修订案的装瓶商则仍仿旧例，省下来的钱用于可口可乐公司的广告费用。

布莱恩的举措激怒了几个未在修订案上签字的装瓶商，他们想联合起来同可口可乐公司再来一次对抗，可是却人单势孤，根本影响不了大局。

1978年的修订案在这里发挥巨大作用，否则，这又将成为可口可乐公司一场马拉松式的内战。几个装瓶商一见成不了气候，便义换一招，到法庭起诉可口可乐公司这种对待装瓶商的不公平待遇。然而他们得到的判决是：无论是依据1921年的台约，还是依据1978年的修正案，可口可乐公司没有义务把成本中节约的开支转移给装瓶商，如果他们决定把这笔钱送人情，法律当然无权干涉。

至此，可口可乐公司终于摆脱了令其精疲力竭的内部纠纷。亚特兰大总部向装瓶商们申明：公司难以容忍任何大的内部纠纷。

整个可口可乐公司的面貌在进入80年代后焕然一新，正如基奥所说的，他们终于可以从自相残杀中解脱出来，把全部注意力集中在公司眼下真正的问题上了，那就是：迎战百事可乐！

## 第六章 进攻是最好的防御——节食可口可乐的诞生

可口可乐总裁古斯坦喜欢在自己的办公室内伸手可及的地方摆一本克劳塞维茨的《战争论》。对这本书，他早已可以成诵，然而，每次再读它的时候，却总会有一些全新的体会，古斯坦最欣赏书中的这句话：“防御是一种相对的说法，因而总是或多或少地包含着进攻的原则”。现在这句话正适合于可口可乐公司的现状、古斯坦决定带领可口可乐的员工们打一个漂亮的防守反击战。这个不满 50 岁的总裁精力充沛，富有挑战性，他唯一的口头禅就是“进攻，进攻，再进攻！”现在，他就要率领可口可乐公司向百事可乐发动进攻。

### 一、这就是可口可乐

1981 年 3 月 1 日，可口可乐公司公布了 1980 年的收入情况，事实很令人失望，销售额虽然很高，但利润却平平。同一天，即将过 50 岁生日的罗伯特·古斯坦接替奥斯丁成为主席兼总经理。他向大家保证，要将可口可乐公司的利润恢复到原有的，可使可口可乐公司成为华尔街上骄子的水平。

古斯坦费心制订了一份可口可乐公司的 80 年代策略声明，作为可口可乐公司 80 年代行动的最高纲领。可口可乐的经理们被要求以《声明》中的目标来衡量和约束自己的行为。古斯坦屡次向他们强调：“一些不适应新政策的人，不管他是谁，都有被炒鱿鱼的危险”。在他的办公室的一角，装饰着一座小小的雕像，古斯坦知道，他不能象雕像中的那个青铜铸成的斗牛士那样，靠自己的力量来捉住那只公牛的牛角。他一定要把他的下属们紧紧地团结在一个目标之下，那就是迎接百事可乐的挑战。他难以容忍公司内部的任何分裂和对抗。上任伊始，古斯坦任命 54 岁的唐·基奥为董事长，布莱恩和齐曼保持原职。这些职位因直接通向问鼎主席办公室的进身之路而更富吸引力。

在古斯坦那篇耗时 6 个月，长 900 页的《八十年代战略声明》中。古斯坦鼓励人们对哪怕是公司里最根深蒂固的传统进行重新评价，“有才智的个人冒险行为”应该受到鼓励。新主席甚至已准备好修改公司的章程。

上任不到 1 个月，古斯坦邀请了公司的 5 个最高领导人在棕阁泉召开会议，以便协调下一步的共同行动。“告诉我，我们有什么地方错了？我要了解所有的问题”。古斯坦凝视着他的几员得力干将。“一旦计划敲定，我就要求百分之百的忠诚，如果有哪位先生不高兴，我们会为他做出妥善的安排并跟他说再见”。

“利润率必须大大高于通货膨胀率！”在《声明》中古斯坦这样宣称。为了达到这个目标，古斯坦着手实施一个秘密计划，另外，他使可口可乐从奥斯丁时代那些莫名其妙的事业（比如淡化水）中摆脱出来，还有，公司将向娱乐业进行扩展。

企业的竞争归根到底是人才的竞争，古斯坦想起了他的好友约翰·培根。约翰·培根已经有 6 年多没有跟软饮料打交道了，他是这个行业里的传奇人物，曾经在 BBDO 公司为百事可乐公司制造出了“百事的一代”的广告战，在古斯坦打他的主意时，他正在 SSCB 公司里担任副总经理。当古斯坦告诉他可口可乐将所有的广告事务交给他负责后，培根欣然从命，然而麦肯公司竟然不同意为培根空出总经理的位置。这个问题好办，基奥给麦肯公司打了个电话，威胁说可口可乐公司打算取消麦肯公司的广告业务，麦肯公司立刻乖乖从命，来麦肯公司之前，培根对麦肯公司以前制作的广告有所了解，他也一

样清楚可口可乐公司对麦肯公司几乎已是彻底失望，如果他现在拿不出令古斯坦满意的广告来的话，那么他的老校友立刻会翻脸不认人，把麦肯公司一脚踢开，重新找一家广告公司来代理它的业务。培根发觉自己再次面临“百事的一代”之前所感受到的那种挑战，只不过这次他不再去为百事可乐服务，而是要帮助可口可乐来打倒百事可乐。

培根首先向社会上广泛征集口号和短语，从中精选出几百条，又再次从这几百条中精选出自己喜欢的 19 条，委托纽约的几家音乐厅为这 19 条口号谱曲。齐曼仔细研究了这些成果，并和培根一起安排了五场选拔赛来比较它们的高下。“可口可乐，锦上添花”是最富有创造性的，还有一些，诸如“可口可乐来和您交朋友”，“象您一样，可口可乐也成功了”，以及“这就是可口可乐”。

歌曲“这就是可口可乐”，是由麦肯公司的广告撰稿人舒尔曼为可口可乐在加拿大的一种产品写的，歌中的选句是“加拿大的最高口味”，培根把它改成“你发现的最高品味”，并配以活泼的快节奏音乐，于是，这首歌曲成了一百充满生气而富挑战性的劲歌。在培根和齐曼组织的几次选拔赛中，“这就是可口可乐”都名列榜首。

有了调查的结果作为保证，培根才敢把这套广告片放给古斯坦和赫伯特看，看完五部广告卡后，赫伯特对培根说：“你给我们带来了四个稻草人和一场战争”。古斯坦在看其余四部广告片的只是微微颌首，这令培根感到非常不安，到“这就是可口可乐”时，这位主席激动得手舞足蹈，他一边看一边用拳头敲击着节拍，并和着音乐一起喊：“这就是可口可乐！”可口可乐公司的新主席要的就是这样的歌词和音乐，来建立起他的公司富有进攻性的新形象，一改过去那种垄断可口可乐广告长达 20 年的小调风格。“这就是可口可乐！”这是可口可乐公司面对穷追不舍的百事可乐公司发出的满怀信心的宣言。后来古斯坦问培根：“你有没有注意到“这就是可口可乐”(coke is it)正好是八个字母呢？”“我想我并没注意到这个”。培根有些摸不着头脑。然后古斯坦接着说：“我爱你(I love you)也是八个字母”。

1981 年 2 月 4 日，可口可乐公司的企业家和包装商们聚集在亚特兰大的市政大厅里观看上比赛的广告片。亚特兰大乐团从乐池里站起来，奏响了可口可乐的新颂歌。古斯坦、唐·基奥、布莱恩都即兴发表了演说，然而更令装瓶商和员工们兴奋不已的则是那些一部接一部出现在巨大银幕上的广告。在一场比赛后，精疲力竭的棒球队员们被各式商店挽留下来，恢复一下体力，喝一杯可口可乐，银幕上打出几个大字，“这就是可口可乐！”一群从事商业性演出的年轻演员在彩排的间隙突然唱起一首即兴歌曲，“有一种可乐，永远都不会让您失望”。一个农民从田里回来，意外地闯入一个生日晚会，“您发现的最高品味”。一个在农场参观了一整天的小男孩坐在回家的公共汽车上，眨着水汪汪的大眼睛说：“我喜欢可口可乐”。

当天晚上 9 点 15 分，可口可乐在全美各大电视网同时播放了这个广告，只要你那时在看电视，你就一定无法避开可口可乐的广告。到当晚，已有 1.5 亿美国人听到了“这就是可口可乐”的口号，这首广告歌曲甚至成为不少中学生营火晚会上的进行曲。可口可乐开始借助于广告收复被百事可乐占领的市场。

与此同时，黑人明星科比开始为可口可乐登台呐喊。在电视上，科比现身说法“喝了可口可乐，肠胃清爽，感觉特棒！”在另外一个广告中，

科比还对百事可乐的广告进行了置疑，他说：“这个公司明显地对消费者进行了误导”。

科比自豪地宣称：“我是可口可乐最好的推销明星”。当他主演的这个以“接受百事可乐的挑战”为宗旨的广告于1983年停播之后，科比买下了费城的一家装瓶的部分厂份额。成为可口可乐大家庭中的一员。

1978年，当简单图伴公司有意收购克拉斯装瓶公司时，基奥为此紧张了好长一段时间，因为简单图样公司根本就没有搞饮料业的经验，基奥担心简单图样公司在收购克拉斯装瓶公司后，一旦经营不善，将会使可口中乐在那个市场上的市场份额受到打击，从而使可口可乐公司遭受损失。而当1981年下半年古斯坦告诉唐·基奥他准备收购哥伦比亚电影公司时，唐·基奥的第一个反应是古斯坦在开玩笑，然而古斯坦一本正经，没有丝毫开玩笑的样子。唐·基奥大吃一惊，饮料公司搞电影？

没错，古斯坦的意思就是搞电影。早在求学读书的时候，古斯坦就深受好莱坞的影响，对电影的宣传功能予以关注。远在几个月前，董事会已经同意收买一家电影公司，以从公司分出一个能“迅速而有效地提高公司收入”的相关行业，几个月来，古斯坦一直在好莱坞寻找合适的交易，这时，恰好哥伦比亚电影公司正在上市拍卖。在哥伦比亚公司的领导人为了偿还个人债务而伪造支票的事件东窗事发后，哥伦比亚电影公司步履维艰，其董事会决定将哥伦比亚电影公司卖掉。当1982年1月可口可乐公司以当时市价两倍的7.5亿美元买下拥有1700多部影片的哥伦比亚公司时，很多人都以为古斯坦疯了，可口可乐从来就与电影业谈不上有什么相关之处，公司对电影业来说纯属外行。商业周刊对可口可乐公司的这种做法是否明智表示怀疑。在外人看来，可口可乐公司接管了一个它丝毫不了解的、变化无常、并且早已腐败了的公司。新闻界一点也不怀疑古斯坦的冒险精神和打破以往的公司贫乏想象力的决心。只是，在他们看来，这种不顾一切的孤注一掷纯粹是一场闹剧，是把公司的成败看作一场儿戏。

虽然董事会依然是古斯坦的坚强后盾，他们认为古斯坦走这着棋一定匠心独运，别有所图，而可口可乐一般的股东可不这么认为。古斯坦的举动让他们目瞪口呆，他们实在怀疑古斯坦会有经营电影业的天赋和才能。在他们看来，可口可乐公司的财务状况肯定会被这个破摊子拖垮，股东们纷纷抛出自己的可口可乐股票，几天之内，可口可乐公司的股票价格下滑了10%。

在收买哥伦比亚电影公司之初，可口可乐的财务状况相当艰难，以前资金充裕，财大气粗的可口可乐也不得不被迫精打细算，勒紧腰带过上了紧日子。古斯坦在大家面前仍是笑呵呵的，充满自信，他相信收购哥伦比亚公司是一件有利可图的事，虽然眼下日子过得艰难一些。

整个1982年，可口可乐的销售额和利润由于受收购哥伦比亚公司的影响而业绩平平，然而可口可乐的这一收购正在渐渐显示明智之处。哥伦比亚电影公司接连推出了几部象《少女》、《甘地传》这样的卖座影片，丰厚的票房收入滚滚而来。并且，家庭影业公司承诺为哥伦比亚电影公司的电影摄制工作提供1/4的经费。哥伦比亚、CBS、家庭电影公司还携手合作，组建了巨头电影公司。

哥伦比亚电影公司很快就享受到新东家的好处，可口可乐公司派出最优秀的营销人员加入哥伦比亚电影公司的影片制作和销售之中，可口可乐同时还对给予哥伦比亚广播公司的广告相当大的折扣优惠，与此同时，哥伦比亚

电影公司的一个主管也加入了可口可乐公司的董事会，为可口可乐的发展献计出力。

投之以桃，报之以李。哥伦比亚电影公司对古斯坦的期待心知肚明，在影片中，哥伦比亚电影公司插进许多人饮用可口可乐的镜头，在影片中主人翁驱车外出，在他的汽车前方不远处便一直开着一辆可口可乐的运货卡车。在影片中，哥伦比亚公司还倾其所能，借影片中人物来打击百事可乐形象，哥伦比亚电影公司已经自觉地使自己成为可口可乐的一员，并对与百事可乐的交锋负起自己力所能及的责任。

1983年9月，古斯坦将可口可乐公司的前后一直赔钱部门——葡萄酒业集团，以两亿美元的价格卖给了约瑟夫·西格兰姆父子公司，与此同时，公司的新产品“节食可口可乐”在市场上已经成为继可口可乐、百事可乐之后的第三大畅销饮料。特宝也成为继节食可口可乐和节食百事可乐的第三大受欢迎的节食饮料，1983年成为可口可乐公司历史上辉煌的一年，这个一度被人们看作呆滞迟钝的巨人，正在华尔街上掀起阵狂热的浪潮。可口可乐公司的饮料销售额正在以每年7%的速度增长，而整个行业的增长率只是这个数字的一半，已经有20年可口可乐不曾以市场战略的精明而受到赞扬了，但在1983年，《广告周刊》把罗伯托评为该杂志当年的“市场专家”，《财富》杂志则称可口可乐公司为仅次于IBM公司的美国最受崇拜的公司。

可口可乐公司确实值得骄傲。古斯坦在购买哥伦比亚电影公司，曾被大家认为他疯了，然而，哥伦比亚电影公司在可口可乐的手中焕发出令人难以置信的魔力，1981年当年，哥伦比亚公司就为可口可乐公司赚回了9100万美元，1983年，公司又推出了无咖啡因可口可乐，可口可乐已经成为一个光芒耀目的系列品牌作为公司除旧迎新的象征，1983年，可口可乐公司拆除了自己的原址，修造新的办公大楼，拆下来的旧砖，发给老员工作为永久性的纪念。

1984年，可口可乐公司在节食可口可乐的配方中选用了一种新的增甜剂——阿斯巴特，更加甜美清爽的味道使得节食可口可乐的市场占有率达到24%，而且仍旧在上升。

1983年底，虽然公司一个重要的经销商转投百事可乐，然而可口可乐的手中仍然牢牢掌握着63%的杯装饮料市场。

可口可乐公司一片繁荣昌盛，生机勃勃。自古斯坦上任后，可口可乐公司的股价一再狂涨，涨幅高达94%。

到1989年，哥伦比亚电影公司成为可口可乐公司的一个负担，公司忙于别的事业而无暇顾及这个子公司。便以34亿美元的价格将哥伦比亚电影公司卖给了SONY公司，日本人的出价高出原阶的四倍，可口可乐公司在这场交易中净赚12亿美元！

“如果竞争对手打击我们一下，我们决不只还击一下”。可口可乐公司成为一个“好战”分子，它锋芒毕露，四处进击，古斯坦郑重宣布：“让所有的对手都颤抖吧，这是个属于可口可乐的时代！”

## 二、秘密武器

70年代末，唐·基奥敏锐地认识到：低糖饮料将成为今后的大势所趋。可口可乐公司推出自己的减肥饮料“特宝”后，特宝立即受到年轻人的青睐，在市场上所有的减肥饮料中，特宝一直是销路最好的饮料。然而当百事可乐



公司推出了他们的竞争产品“节食百事可乐”后，事情立刻大为改观。消费者对“节食百事可乐”表现出更大的热情，在市场销量上，节食百事可乐对待宝奋起直追。市场调查认为，消费者更喜欢节食百事可乐的原因有几个，首先是因为节食百事可乐比特宝味道更柔和、清新，其次节食百事可乐喝起来的口感似乎根本不象减肥饮料，它本身的味道足以使它在普通的软饮料市场上占领一席之地，另外，更重要的，似乎还是“节食百事可乐”的名称，百事可乐公司毫不犹豫地“将”几个字发展成为他们的一系列品牌。正是几个字，使“节食百事可乐”对人们产生了神圣的吸引力。

唐·基奥毫不犹豫地认为，可口可乐公司也应该和百事可乐公司一样将自己的品牌发展壮大。利用可口可乐的名牌优势来吸引顾客。在消费者的心目中，“可口可乐”这个品牌份量远远胜于“百事可乐”。唐·基奥坚信：如果当初待宝被名为减肥或“节食”可口可乐的话，事情就完全不会这样。“节食百事可乐”的魅力大部分都来自它的牌子。可口可乐公司也应该学会利用自己的牌子。既然已经错过了上一次的机会，可口可乐公司就应该立刻开发出一种比节食百事乐味道更佳的节食饮料，然后把它命名为“节食可口可乐”。

唐·基奥坚定地坚持他的观点，以致于1980年奥斯丁在罗伯特面前告了一状后，唐·基奥丢了副总经理的职务。然而两个月后，古斯坦将他提拔为公司的高级副总经理，而后又将他任命为董事长。英雄听见略同，古斯坦也坚定地认为：开发“节食可口可乐”已经刻不容缓。古斯坦告诉唐·基奥和布莱恩：“你们先干着，老头子那里由我来做工作”。

在可口可乐的亚特兰大总部，主管们对可口可乐几个字相当过敏，任何企图扩大可口可乐商标使用范围的企图都会受到最顽固的围攻。这些人认为自己是公司的声誉出发，担心将别的产品也命名为可口可乐，会影响可口可乐的形象，使可口可乐的牌子贬值。对于可口可乐公司来说，一旦可口可乐不行了，可口可乐公司也就完蛋了！20年前，他们是这样考虑的，“特宝”于是成了IBM公司的计算机炮制出的一个有一定发展前途的名字之一。

20年后，面对着待宝即将为节食百事可乐超过这一现实，他们仍然这么认为。

古斯坦已经非常了解罗伯特的性格，这个可敬的老人不想让“可口可乐”受到任何不好的影响，他渴望可乐能成为完美的永恒，任何苦口婆心的劝说都决不会产生任何效力，古斯坦对这一点心知肚明。

古斯坦直接走到老人的跟前，告诉他，可口可乐面对百事可乐的竞争，市场份额已经在逐渐减少，与此同时，节食饮料市场却是一片兴旺，然而公司的特宝正在成为节食百事可乐紧追不舍的对象，时至今日，两者的市场份额已经相差无几。“如果公司仍然不推出‘节食可口可乐’的话，可口可乐无法应付一系列的百事可乐的挑战，再过几年，公司恐怕不得不更名为‘特宝’公司”。古斯坦的话强烈地刺激了罗伯特，他没有说什么。两天后，他同意了古斯坦的“节食可口可乐”计划。

瑟吉奥齐曼是百事可乐公司的最高层领导人之一，他负责着百事可乐的市场销售工作，在70年代末，这位有才干的墨西哥犹太人受到公司内部的排挤，这令齐曼深感苦恼。齐曼是一个干事业的天才，然而他不善于对付公司内部复杂的人事关系，对于名夺利、尔虞我诈更是看不惯，于是他决定休息几年，到哈佛大学的高级管理系去进修。正当他辞去了百事可乐的职务准备

走进哈佛校园时，在一个度假的海滩上唐·基奥找到了他。“嘿，我是唐·基奥，我们可口可乐公司有一个极富挑战性的工作需要你的才干，怎么样，有兴趣吗？”尽管齐曼对哈佛情有独钟，然而一听到“挑战”两个字，齐曼的眼睛立刻亮了。对于唐·基奥的大名，齐曼早有耳闻，这个可口可乐公司的“少壮派代表”以果敢坚决而著称，唐·基奥称之为“挑战”的，那就绝对是一项非同寻常的工作。齐曼一生中最渴望的就是迎接挑战，在挑战中发挥自己的才干，在挑战中超越自己。“能说明一下是什么方面的挑战吗？”齐曼急不可耐地睁大眼睛。“很抱歉，我们需要保密”。唐·基奥紧闭的嘴唇显示了他的刚毅与坚不可摧。齐曼失望地收回目光，盯着脚下的沙滩，“真的一点都不能透露吗？”“不能，这是我们公司的绝密”，齐曼彻底失望了。“看来我只好去读我的哈佛了”。“那倒悉听尊便，我只能这样对你说，我们这项工作是一项艰巨的挑战，而这个挑战至今我认为只有你才能胜任”。齐曼慢慢地转过身去，走向自己的帐篷，唐·基奥则仍在那里静静地站着，脸上带着丝笑意，凭着他所搜集的材料和自己对齐曼的分析，他认为齐曼会心动的，今天虽然不行，说不定几天之后齐曼就会给他打电话的。

“慢着，让我来猜一猜你们的秘密如何？”齐曼突然转过身来，神情变得十分冷静，这倒令唐·基奥有点把握不住自己面前的这位前百事可乐的主管了。“那好吧，如果你能猜出来的话”。齐曼的目光中充满了自信，“你们的这项计划是关于饮料方面的，对吧？”“没错儿”。齐曼的自信令唐·基奥对面前这个人的兴趣更浓了，心想一定要把这个家伙揪回去，没有人比他更了解百事可乐的虚实了。对于可口可乐公司来说，能使一员百事可乐的大将反戈，这本身就是一个非常美妙的新闻素材，另外，这完全可被视为公司在反击百事可乐的挑战中的一大胜利。“凭着我在百事可乐公司这么多年的经验，我想为了对付百事可乐公司，你们最有力的武器是开发一种低糖饮料，然后用可口可乐来给这种低糖饮料命名”。齐曼犀利的目光直视唐·基奥，仿佛要直看到他的心里去。“这个……”唐·基奥惊慌失措，他根本没有料到，齐曼的目光竟是这样犀利。这下子可坏了，不但人拉不到，可口可乐公司的秘密也暴露了。虽然齐曼现在已辞去了百事可乐的职务，但唐·基奥也明白，齐曼仍同百事可乐公司有着千丝万缕的联系。唐·基奥心想，自己这下子是偷鸡不成反蚀一把米，不出今天，百事可乐公司的主管们就会对可口可乐公司下一步聚的行动洞若观火，了如指掌。看着极度紧张的唐·基奥，齐曼反而笑了。”好吧，我接受你的邀请”。

齐曼加盟可口可乐公司令百事可乐公司大为惊慌，在做了多年的销售总经理后，齐曼对百事可乐的一切了如指掌，现在他就代表可口可乐公司对百事可乐的弱点进行反击。在百事可乐，齐曼的辞职去哈佛读书被指控为一种蓄谋已久的“叛逃”，百事可乐公司的主管们甚至对他展开人身攻击。一位百事可乐的经理虚张声势他说：“我早认清了齐曼的本来面目，这下好了，有了齐曼在可口可乐公司，我们也就愈要把可口可乐公司打倒，同齐曼做对手可有意思了”。

其实，齐曼最初是为可口可乐公司服务的，他在麦肯公司里为可口可乐公司搞广告业务，后来觉得在这家广告公司里没有发展前途，就进入了南美的百事可乐的公司，在那里累职至销售总经理。

1980年2月，古斯坦任命齐曼为节食可口可乐开发组负责人，由于为了节食可乐齐曼牺牲了去哈佛进修的机会，齐曼把这项绝密的计划定义为“哈

佛计划”。齐曼深知，正如可口可乐在利用一切可能的机会刺探百事可乐的情报一样，百事可乐也在随时侦探可口可乐的虚实和下一步的计划。“哈佛计划”一旦泄露出去，百事可乐公司应有可能提前做出预防，并采取相应的措施，可口可乐公司也就会蒙受巨大的损失。在这之后的两年里，没有建立同节食可口可乐相关的任何档案。没有任何条件，没有复制任何影印本。节食可口可乐的研究小组住在亚特兰大的旅馆中，而不是公司新建豪华大厦。即使在可口可乐公司内部，也只有几个直接参与计划的人知道节食可口可乐的研制。为了打发公司里那些爱管闲事的雇员们，布莱恩设计了一系列的代号来取代“哈佛计划”。齐曼让他的助手们在自己的办公室里堆满盒装和罐装的洁计。齐曼则不时谈到“坦帕”计划，可口可乐的员工们则猜测新的计划可能同公司生产的“迷你女佣”的附属产品有关。计划的代号仍在继续变如：露面·施林普。有一次齐曼随手写了三个字母“BPS”，可口可乐的员工们花了很大力气去弄清楚这三个字母的含义，他们认为这三个字母可能代表“包装商生产能力的研究”（Bottley Productivity study），或是代表一场大规模的广告宣传“阳光下最好的产品”（Best Product under the sun），还有的人认为这三个字母代表着公司应战百事可乐的努力，“狠揍百事可乐”（Beat Pepsi Soundly）。

齐曼相信，节食可口可乐的上市将会为可口可乐公司注入新的活力。在一份备忘录中齐曼写道：“在过去的几年中，可口可乐渐渐迷失了方向，大胆推陈出新将会重振整个公司和装瓶商们的力气，节食可口可乐是低成本，高利润，这朵美丽的鲜花将使可口可乐更加迷人。而对于百事可乐来说，节食可乐则是一颗重磅炸弹”。

当麦肯公司的培根正着手筹备“这就是可口可乐”的产品战的时候，“哈佛计划”也开足马力全速前进。在节食可口可乐出炉之前，为了验证人们对可口可乐牌子的反应和对品牌的敏感程度，齐曼和可口可乐公司的市场调研部一起设计了三个实验来检验即将上市的节食可口可乐的品牌价值。

这三个实验分别在圣地亚哥、罗切斯特、费城和丹佛的商业街上的大约400名节食软饮料的消费者进行。第一个实验是不看商标的，消费者被要求品尝特宝和节食百事可乐，比较一下两者的味道，然后说明哪一个味道更好。在这个实验中，认为特宝味道更好和认为节食百事可乐更好的消费者大抵持平。第二个实验是在知道品牌的情况下比较特宝和节食百事可乐的味道，这一次实验结果出现了分歧，但总体来说，消费者更倾向于选择标有“百事可乐”字样的节食百事可乐。第三个实验是消费者被告知他们面前，在右边的杯子中装的是可口可乐公司新开发的节食可口可乐还没有研制出来，使用特宝代替，结果证明：认为“节食可口可乐”比节食百事可乐更好的消费者占多数。这会不会是特宝的味道引起的后果呢？齐曼又做了一个实验，这一下他在节食可口可乐的杯子里倒入节食百事可乐，而在节食百事可乐的杯子中倒入特宝，实验的结果仍是如此：“节食可口可乐”大胜“节食百事可乐”！这几个实验证明了一个很奇妙的事实：牌子的影响远大于饮料本身味道所起的作用。可口可乐的商标在人们的心目中至高无上，人们争相选择标有节食可口可乐的饮料罐，无论那里面装的是什么，而现在节食饮料市场上已经排名第一的节食百事可乐则被冷落一旁。

事情已非常简单明了，消费者看中的是“节食可口可乐”的牌子。然而，这也并不是说节食可口可乐的味道已不再重要。齐曼想起了自己当年在百事

可乐公司时听发起的“百事的挑战”品尝实验，如果“节食可口可乐”的味道确实不如“节食百事可乐”，难保百事可乐公司不会依葫芦画瓢。再来一次节食可口可乐和节食百事可乐的品尝实验，当然，品尝不会再是标明名称的。

无论如何，新发出的“节食可口可乐”决不能砸了可口可乐的牌子。齐曼和基奥对化学家们的要求是：“节食可口可乐必须是纯正的可口可乐味道，它应该比节食百事可乐更柔和、清爽、爽口”。而化学家们则努力使自己做得更好，他们希望努力使节食可口可乐比节食百事可乐和特宝具有更多特色。但是，为了避免节食可口可乐推出后抢夺的是特宝的市场，对待宝的一些特点。化学家们尽量避免去冒犯。

1981年春天，可口可乐公司的化学家们研制出5种不同配方的节食可口可乐，然而还未来得及与特宝和节食百事可乐作比较就被苛克的齐曼否决了。齐曼认为这几种配方都并没有能真正达到柔和、清爽的要求。又过了一些日子。一个配方令齐曼喜出望外，他忘乎所以地大叫：“好！就是它了！”然而他的话刚落行便又有一个化学家气喘吁吁地赶至。带来新配方的样品，原来前面赶来的化学家来送样品结果误装了一批劣质糖浆！

1981年5月，齐曼和布莱恩便拿出了可以上市的节食可口可乐。这种新产品真正达到了古斯坦和唐·基奥的要求，清爽、柔和、爽口。齐曼和市场调研部的商场品尝实验证明：在2000名消费者中，有54%的消费者认为节食可口可乐的味道比节食百事可乐的味道更好。当然，这次品尝实验是在消费者不知道品牌名的情况下进行的。8%的差距已经是一个相当大的数字。依着自身的味道，节食可口可乐相匹敌，而且不会对特宝的销路造成太大的影响，接下来的任务是设计节食可口可乐的包装。5月份，齐曼请来设计师谢克特为节食可口可乐设计包装谢克特以其所设计的巴德威斯特啤酒和骆驼牌香烟的包装而闻名遐迩，可口可乐公司已经出售的葡萄酒部分产品的包装便是谢克特设计的。这位设计师首先被要求对节食可口可乐的消息必须严守秘密。在设计包装时必须保留斯宾塞体草书的可口可乐标志和贯穿可口可乐包装的“动态曲线”。这种新包装必须把传统和创新有效地结合起来，既要保留风靡全世界的可口可乐标志，又要体现出节食可口可乐崭新的面貌。在两个月之中，谢克特的150多种不同的方案统统被齐曼否决了；用红颜色作底色与原来的可口可乐太相似，用蓝色和银色又分别和百事可乐和“苗条上选”过于相像。最后，不耐烦的谢克特把可口可乐包装的红底白字反过来，变成白底红字，把“可口可乐”字体比原来扩大一号，在前面用小写标明“节食”字样。没想到齐曼一看到这幅作品，立刻欣喜若狂，他当即拍板，新的节食可口可乐就使用这种包装了。同时，他对谢克特建议说：为了使白色的背影不至于显得太刻板。可以在图案中加入斜行的银色细线。

由麦肯公司曾对可口可乐公司推出节食可口可乐公司的计划进行阻挠，齐曼决定雇佣SSCB来为节食可口可乐做广告。现在，一切已经就绪，就等着节食可口可乐上市了。

1981年7月31日，齐曼与布莱恩在纽约会面，齐曼激动地建议：新产品在秋天上市。布莱恩大吃一惊，他定期得到关于哈佛计划进度的报告，却没想到齐曼这么快就把一切都准备好了。布莱恩知道，等到公司购买设备，准备原料，筹备广告，一切都做好之后，节食可口可乐确实可于秋天上市，不过新产品上市时，天气正日趋寒冷，已经错过了夏季这个饮料消费的黄金

季节，节食可口可乐味道再好，也不大可能创造太好的成绩。节食可口可乐是公司武器库中最有份量的秘密武器。他可不愿意就这样轻易地把它投出去。一旦节食可口可乐业绩不佳，等明年夏天再想让它打开市场，那可就难了，更何况，在这么长的时间里，百事可乐公司完全有时间把节食可口可乐研究个透，并准备好充分的对策。而从公司的现状来说今年将节食可口可乐投放市场也不太合适，在古斯坦的领导下，更高的利润率已成为全公司上下的目标，装瓶商们可不愿在第四季空中再投入大量的资本来购买设备和推销新产品，这笔钱在年底以前根本赚不回来，同时又影响下一年的收入。装瓶商们想在年底能够拥有更多的利润额，在古斯坦的眼中，这代表着他们的成绩。布莱恩基于以上原因。决定把节食可口可乐的上市时间推迟到 1982 年春天，多做一些准备，以免在节食可口可乐销售过程中出现什么意外。而齐曼则坚持说为了避免百事可乐在节食饮料上做出什么动作，最好节食可口可乐能尽早上市，夜长梦多。而布莱恩看来则不是这回事，百事可乐公司的节食百事可乐已经将近占据首位，它不可能再在这个市场上推出什么新产品，双方不欢而散。

为了打发节食可口可乐推出前的无聊时光，齐曼帮助培根制作可口可乐的广告去了。

为了使产品能在三月份上市，1982 年 1 月份，齐曼和布莱恩决定在伯明翰进行最后一次品尝实验，1 月底，一辆大卡车在暴风雪中离开了亚特兰大，车上满载着一车珍贵的罐装和瓶装节食可口可乐，不料却在风雪中翻到沟里，一车节食可口可乐变成了冰块。这时，齐曼试图劝说古斯坦不要再经过最后一次品尝实验就直接上市，然而在古斯坦看来，节食可口可乐的推出是可口可乐公司历史上的一件大事，一定要经过周密的准备，节食可口可乐只能成功，不能失败。古斯坦拒绝了齐曼的建议，他命令齐曼和布莱恩重新进行品尝实验。这个决定令齐曼大力不快，2 月份，齐曼决定退出节食可口可乐计划去哈佛进修几个月，布莱恩这一次没有反对，公司里的员工们不喜欢这个独断专行的墨西哥人，他们警告布莱恩说：没有齐曼，节食可口可乐的出厂将顺利得多。

齐曼终于成功地去哈佛进修去了，此时，节食可口可乐计划中齐曼负责的部分已经完成了，产品、包装，大规模的广告宣传都已准备就绪。

SSCB 设计的广告完全令古斯坦满意，特宝的消费者是一批忠实的女顾客，而节食可口可乐则试图引起所有人的兴趣，节食可口可乐的定位不仅仅是一种节食饮料，更重要的形象则是一种可口的普通的软饮料。“向您推荐节食可口可乐，只是因为它的味道”。广告中提醒顾客注意这种新产品柔和、清爽的特性。与此同时，可口可乐公司也加强了对特宝的宣传，把目标更多地集中在女顾客身上。

1982 年 7 月 8 日，布莱恩在纽约的一次记者招待会上宣布，8 月份将在全国范围内推出节食可口可乐，公司完全以事先的品尝实验和市场调查为基础。这种做法在软性饮料行业中实际上是闻所未闻的，依照惯例，一种新产品推出后，它先要在一个小市场上进行试销，如果成功的话再以此为根据地向外扩展。记者们从中领会出一个含意，那就是可口可乐公司对节食可口可乐充满自信，它确信节食可口可乐会在这个国家迅速走红。在记者招待会上，布莱恩指出，可口可乐公司正在寻求新的途径来发展这个世界上流行最广的名牌。“这种新产品的开发意味着可口可乐公司正在以全新的眼光来看待它

的资产。我们的商标是本公司最宝贵的资源，从现在起，我们要对它进行开发和利用”。

在推出节食可口可乐的时候，可口可乐公司创造了本公司历史上的一个记录，为节食可口可乐附带推出的广告，长达 60 秒钟，制作这些广告耗费了公司 355 万美元，成为公司有史以来最贵的广告。

没有出乎可口可乐公司的意料，节食可口可乐一推出就大受欢迎，这在很大的程度上是缘于节食可口可乐的正确市场走位。“你会因为节食可口可乐的味道而喜欢节食可口可乐”。“特宝”在人们心目中的形象是“香水加蕾丝边”，受到女性消费者的欢迎，而全美 30% 的男士则成为节食可口可乐的买主。研究表明，节食可口可乐吸引顾客的魅力还来自于“可口可乐”这个品牌，它的高信誉建立在 96 年的发展史上。到 1982 年 9 月底，全美有 15% 的人能够喝到这种饮料，1982 年底，这个数字上升为 30%，到了 1983 年春天，这个比例已经上升为 90%。可口可乐公司又创造出了一个新记录：节食可口可乐是软饮料市场上最快的全国性出厂销售。

可口可乐公司的主管们原来估计节食可口可乐推出后，必然会同可口可乐和特宝争夺市场，他们预计特宝将损失 35% 的顾客，可口可乐将失去 12% 的顾客。也就是说：节食可口可乐近一半的销售额可能来自公司自己的收入。而实际数字则要低得多，只有 24% 的顾客是从特宝那里吸引过来的。可口可乐、特宝，加上雪碧，被抢走的顾客只是节食可口可乐的 34%。节食可口可乐的市场上飞速地扩张，真正的受害者不是可口可乐的产品，而是节食百事可乐。到 1983 年底，节食可口可乐已经占有减肥软饮料市场的 17%，成为全美第三大受欢迎的软性饮料。

### 三、先下手为强

今天，在每罐低糖可口可乐外面，人们都可以看到阿斯巴特的字样，或相应的“天然甜味”商标，但在 1983 年，人们还看不到它，而只能看见糖精。

在美国有一条本意不错但却陈旧过时的法律，叫做《德拉民修正案》，这条法律的出发点是为了维护消费者的利益，然而它却使可口可乐公司和百事可乐公司吃尽了苦头。在这条法律中明文规定：无论实验中用量的大小，只要是能使动物身上长出肿瘤的食品或药品，一律从市场上取缔。至于实验是怎么做的，肿瘤是怎么形成的，则是无关紧要的。

在历史上，环己基曾是一度受人欢迎的甜味剂，可口可乐和百事可乐中都曾使用它做原料。然而 1969 年的一项实验表明：如果让白鼠每天喝相当于 400 罐低糖软饮料的东西，它可能会长出肿瘤来。这一下可完了，食品与药物管理局发出禁令，禁止在食品和药物中使用环己基作为甜味剂。可口可乐公司和百事可乐公司不得不花了千万美元回收和处理使用这种原料的产品，然后换上糖精。

后来糖精也险些遭此厄运。加拿大有一项研究本来是想证明“清洁”的糖精是好东西。人们可以想象结果如何：白鼠身上长出了更多的肿瘤。如果每天让白鼠摄入量以给 1000 罐低糖饮料加甜的糖精，那只能得出这个结果。

这个实验使得食品与药物管理局企图禁用糖精，可口可乐公司发现它不得不同百事可乐公司联合起来，共同抵抗食品与药物管理局。没有了糖精，市场上就没有了人造甜味剂，低糖饮料也就会绝迹。消费者感觉到食品与药物管理局正在企图将他问冰箱中的低糖饮料拿走，这一来，他们也不干了。

可口可乐和百事可乐又趁机向议会中的议员们施加压力。反对他们通过禁用糖精的禁令。迫于压力，国会在 1978 年通过了一项法案，推迟实行糖精禁令。于是这种“推迟”就被可口可乐公司和百事可乐公司一直利用下来了。

然而不久之后，一家制药公司瑟尔公司发明了一种新的人工甜味剂，这就是阿斯巴特。新的甜味剂比蔗糖甜 180 倍！它立刻引起了可口可乐公司和百事可乐的浓厚兴趣。

可口可乐公司的董事长唐·基奥和百事可乐公司的总裁罗杰·恩里科立即行动，与瑟尔公司联系，虽然他们还不清楚这种新的甜味剂意味着什么。

在百事可乐公司，恩里科问公司的一位研究人员：“我们对阿斯巴特了解多少？”

“噢，我们全知道，”这位研究人员自豪地回答道：“两年前我们就与瑟尔公司商定了一笔特别交易，我们帮助瑟尔公司向食品与药物管理局申请，以使他们同意使用阿斯巴特。两年来，我们一直在做这方面的工作”。

“那么我们就可开始干了？”恩里科松了一口气。

“没那么快，食品与药物管理局还没批准呢”。

“不，我的意思是我们应该先把新配方定下来，同时做好消费者调查。一旦食品与药物管理局批准了，我们立即就可以推出新的产品，对不对？”

在恩里科看来，阿斯巴特可能意味着一个全新的商业机会，他们一定要把握住这个机会，为此公司应该全力以赴，先定下配方，并做好市场调查，如果等食品与药物管理局批准下来再动手，可能就会落在对手的后头。

恩里科仍然不放心，他又找到百事可乐的副总裁吉姆。

我们怎么用阿斯巴特配制我们的低糖饮料？比起糖精，它好在哪里？你打算用多少？听说你们打算把阿斯巴特和糖精调配在一起使用？是这样，消费者对阿斯巴特的评价比对糖精的评价高得多。但是阿斯巴特也比糖精贵得多，我们不希望全部使用阿斯巴特，这会使得节食百事可乐的成本骤增，价格扶摇直上。消费者可能会被我们的价格吓跑，从而不利于公司的市场竞争。据我们的研究表明，阿斯巴特可以与糖精混在一起使用。而且如果调配适当的话，比单用一种甜得多。我们就打算这样用。但这也可能会出现什么问题，尽管我们一直试图说服瑟尔公司，想让他们看到，在我们的产品中混用糖精和阿斯巴特，他们会收益更多，可是他们要求客户放弃糖精，只使用阿斯巴特。

为了研制阿斯巴特，瑟尔公司投入了大量的人力物力，而今，他们急于收回投资，并在专利权期限内大捞一笔。为此他们制定了令人膛目结舌的价格，当时糖精的价格是三美分一磅，而阿斯巴特则定价为 80 美分或 100 美分一磅！瑟尔公司持有阿斯巴特在美国市场上的使用权专利，想买阿斯巴特仅此一家。因此他们算准了不少饮料公司出于竞争的需要，急于想用阿斯巴特，瑟尔公司便咬紧牙关要求客户在使用阿斯巴特的时候，必须放弃使用糖精。在价格上他们也决不松口，在他们看来，阿斯巴特奇货可居，他们稳坐钓鱼台，不怕鱼不上钩。

然而瑟尔公司也在惶惶不安，他们的专利期限正在一天一天的逝去，而食品与药物管理局却毫不松口，仍然不批准使用阿斯巴特。两年前，瑟尔公司与百事可乐公司签订了一个协约，要求百事可乐公司为它全力周旋，以使食品与药物管理局批准使用阿斯巴特，作为报答，百事可乐公司将以优惠价格得到阿斯巴特的供应。有两次百事可乐公司似乎已成功地说服了食品与药物管理局，瑟尔公司欣喜若狂，然而食品与药物管理局转瞬之间又反悔了，

瑟尔公司立刻又成了一只垂头丧气的斗败了的公鸡。

到 1983 年，看起来事情好象出现了转机，食品与药物管理局的口气略有松弛，似乎他们准备批准使用阿斯巴特。由于他们已两次拒绝，然后又两次反悔，百事可乐公司惊喜异常之余又担心食品与药物管理局是否又会第三次反悔。他们只是一句话，而百事可乐则会蒙受巨大的损失。恩里科看到，这时又有许多默默无闻的研究人员企图一夜成名，他们将成吨的阿斯巴特饮料灌入白鼠肚内，想让白鼠出现不良反应。

再也不能对食品与药物管理局示弱了，百事可乐公司警告食品与药物管理局：“你们必须说话算数，要为自己的所作所为负起责任。如果我们因为你们的反反复复遭受损失的话，我们不会善罢甘休！”而可口可乐公司总裁唐·基奥则以全国软饮料协会的名义致函食品与药物管理局，警告他们做出决定之前要对每一个方面做出检查，一旦做出决定后，全国软饮料协会不会再给食品与药物管理局以反悔的机会。

瑟尔公司当然看到了可口可乐公司和百事可乐公司对食品与药物管理局的反应，它都快急疯了。两年多来的挫折已经使他们变得疑神疑鬼，在他看来，可口可乐和百事可乐公司正在对食品与药物管理局施压，想让他们不要批准阿斯巴特，因为一旦阿斯巴特获得通过，为了防止对手用它来打击自己的市场，可口可乐公司和百事可乐公司都必然要采用阿斯巴特作为他们的节食饮料中新的增甜剂，这将会使他们的产品成本飞速上升。

瑟尔公司阿斯巴特部门的总裁鲍勃·夏皮罗给恩里科打来电话，他想弄清楚现在到底是怎么回事，在电话中，夏皮罗邀请恩里科一起吃饭。

在纽约的奥伯格饭店，恩里科见到了夏皮罗。“恩里科，你知道的，我现在需要朋友帮助，”一见面，夏皮罗就急不可耐地向恩里科诉苦，“为了阿斯巴特，我们付出了非常大的代价”。

恩里科心中暗暗好笑，他干脆默不作声，等着夏皮罗提出好的条件。夏皮罗更加慌了，为了说动恩里科，夏皮罗主动提出，如果百事可乐愿意支持通过阿斯巴特，瑟尔公司给百事可乐公司提供阿斯巴特时价格可以好商量。

“你知道，我们希望能与可口可乐与百事可乐这样的大公司签约”。

恩里科表示他对阿斯巴特感兴趣，但对阿斯巴特高昂的价格难以接受，另外，恩里科表示，他的公司想把阿斯巴特和糖精混用，在这一点上公司绝对不能做出让步。

接下来是一段长长的沉默。

“但你总得规定在配方中使用阿斯巴特的最低限量吧，比如 80%”。夏皮罗终于首先打破了这沉默的僵局，在他看来，自己已经做出了巨大的让步。

“这不成，规定最低含量毫无道理。如果你硬要这么干，这就等于对整个饮料行业说：软饮料应该是这个味道。我们只能选择一个适当的比例来使节食百事可乐取得最佳味道，对最低限量我们无法接受”。恩里科据理力争。

“那看来我们很难取得一致意见了，”夏皮罗满心失望地说，“不过，我要提醒你一点，我们的产品的供应能力满足不了阿斯巴特所有潜在买主的需要”。夏皮罗的口气中不无威胁。

“那买不到的人得等多久？一年？”

“不需要一年，至多几个月”。

“对这一点我倒不担心，在你们这样苛刻的条件下，你们不可能把阿斯巴特卖出去”。恩里科对此深信不疑。



“眼下我不打算改变主意”。夏皮罗说。

“那现在也不具备达成协议的条件”。

夏皮罗垂头丧气地走出饭店，他也不想忙着赶回去，他的心情此刻可以说已经沮丧到了极点。为了开发阿斯巴特，公司投入了巨额资本，好不容易开发出来了，却不批准，眼睁睁地看着专利权的日子一天比一天白白逝去，夏皮罗真是心疼，现在终于就要获得食品与药物管理局的批准了，阿斯巴特却卖不出去！自己这个阿斯巴特部门，总裁过得实在窝囊！夏皮罗漫无目的地到处乱逛，直到天黑了才回去。他的助理告诉他，可口可乐的唐·基奥总裁让他回个电话。

夏皮罗立刻来了精神，电话里唐·基奥那富有磁性的话音极具感染力，对他来说，这简直是世界上最美妙的音乐，“嗨，鲍勃，有兴趣到亚特兰大的可口可乐总部喝两杯吗？”

第二天的这个时候，夏皮罗已经等到可口可乐公司总部的会议室里。唐·基奥开门见山地告诉他：“我知道你遇到了困难，我们希望能帮您解决这个困难。我们对阿斯巴特感兴趣。只要你确有诚意，我希望我们能在近两周内达成协议”。唐·基奥附带着指出：让我们全部放弃糖精换成阿斯巴特是行不通的，而最低限额则可以商量。

夏皮罗象一个微醉的人那样激动，他面色醇红，深深为唐·基奥的魅力所打动，谈判几乎立刻进入实质性阶段。

两周后，谈判双方也在最低限额的问题上卡住了。可口可乐公司的代表认为30%的比例比较合适，而瑟尔公司则坚持最低50%。

“鲍勃，难道就真的不可能把这个最低比例再降低一点吗？”唐·基奥皱着眉头问夏皮罗，他知道这个数字意味着节食可口可乐的成本将提高一大截。夏皮罗左右为难，公司内部的压力迫使他不能再做出让步。估计这笔交易又要告吹了，他沉重地点点头。

出乎夏皮罗的意料，唐·基奥在屋里来回踱了两圈，突然爽朗的笑了。

“好，鲍勃，就按你说的办，把你们所有的阿斯巴特都给我们留下”。

而此时的百事可乐公司还蒙在鼓里，几个星期后，恩里科突然接到夏皮罗的一个电话，“我刚刚和可口可乐公司签了一份合同”。

“什么？！”恩里科大吃一惊。

“可口可乐公司为了他们的节食可口可乐把我们的阿斯巴特全部买走了”。

“不可能，鲍勃，唐·基奥不会象你说的那样傻！”

唐·基奥傻吗？

3个月后，采用阿斯巴特作为增甜剂的低糖可口可乐第六章进攻是最好的防御——节食可口可乐的诞生，可乐已经在全国各地的饮料店里出售，阿斯巴特和糖精在增甜剂中的比例各50%。在市场上，节食可口可乐是唯一一种使用了阿斯巴特的产品，使用阿斯巴特使低糖可口可乐的口味更加清爽、柔和，很多人为了品尝一下阿斯巴特的味道而购买低糖可口可乐，喝完后，他们立刻喜欢上了这种全新的感觉。

直到此时，百事可乐才终于同瑟尔公司达成了协议，签订了合同，而此时瑟尔公司的阿斯巴特库存已经全部卖给了可口可乐公司。

又过了3个月，百事可乐公司才得到瑟尔公司提供的阿斯巴特，将修改之后的节食百事可乐推向市场。而此时，节食可口可乐在美国软饮料市场上

已经占领了 4% 的市场份额 ,要知道 ,一个百分点意味着 2.5 亿美元的销售额 ,一共是 10 亿美元的销售额。

唐·基奥一“傻”之下 ,可口可乐公司在与百事可乐公司的对垒中又取得了一次胜利 !

皮尔逊后来这样告诉他的百事可乐总裁 :“在这事情上绝对犹豫不得 ,先下手为强 ,这非常重要。但倘若未能捷足先登 ,那也得赶紧跟上。成为第二名”。

“先下手为强 !”唐·基奥形象地给对手的总裁上了一堂课。这个教训恩里科一直牢记心头。用不了几年 ,他就会证明自己“青出于蓝而胜于蓝” ,在这一点上潇洒地回敬了可口可乐公司一记重拳。然而在这一回合中 ,百事可乐公司则是明显地落后了。

## 第七章 百事的反击

在古斯坦“进攻、进攻、再进攻”口号的鼓舞下，可口可乐公司成了一只好斗的公鸡。整个公司象从梦中醒过来一样焕发出全新的生机和活力。1983年的《商业周刊》的封面大字标题赫然写着：可口可乐闪电出击。“敌人打我们一下，我们决不只还击一下”。80年代初成了可口可乐公司历史上继二战结束以来的第二个黄金时代。在这段时间里，公司大举反扑，四面出击，一路攻城拔寨，连战连捷。时至今日，百事可乐公司才算是真正领教到了其对手的强大战斗力。

不过，今日的百事可乐公司早已非昔日之阿蒙，在一连串的失利之后，它开始展开自己的反击。

在百事可乐公司有一个传统：每次广告推出前，都要召集它的工厂主们开一次大会，请他们发表自己对广告的意见。

1983年3月百事可乐公司在檀香山召开的工厂主大会正是出于这个目的。在这次大会上，“如今是百事可乐”的广告推出得非常成功，工厂主们对这些广告赞赏有加。接下来是百事可乐公司的总裁兼总管约翰·斯卡利发言，他的这次发言的内容使许多工厂主们莫名其妙，斯卡利并没有谈百事可乐公司的业务，相反他用了足有半小时大讲计算机。斯卡利告诉工厂主们，如果百事可乐的装瓶厂想在今后的计算机时代成为本行业中的佼佼者，那么他们就必须熟悉这门技术。接着斯卡利的演讲就结束了，这时，音乐高奏，聚光灯集束在斯卡利身上。

几周之后，工厂主们终于弄明白了是发生了什么事，原来斯卡利抛开百事可乐公司去搞电脑了，在400万美元的年薪的吸引下，当年43岁的斯卡利离开百事可乐公司，去当苹果计算机公司的总裁和主管。在他即将离开公司时，他向肯德尔推荐罗杰·恩里科作为他的下一任总裁。

在华盛顿，新总统走马上任后都有一个“蜜月”阶段，在这个阶段中，其对手默契地保持沉默，不对新总统进行攻击。等新总统的班子安定下来，熟悉环境后，其对手才摇唇鼓舌，发出攻击。

可是对恩里科所领导的百事可乐公司来说，没有“蜜月”，他们的对手可口可乐正在着着紧迫，而后的攻势令百事可乐手忙脚乱，焦头烂额。

然而对于上任伊始的恩里科来说，最令他头疼的并不是可口可乐的问题。

正当恩里科焦头烂额地准备百事可乐的新的计划时，公司的行销高级副总裁艾伦·波塔什给恩里科来了个电话，他要同恩里科一起吃饭。

太好了，这家伙肯定会助我一臂之力，给我以一些重要设想！恩里科兴高采烈地去了。

吃饭时，艾伦的“重要设想”提了出来：他要离开公司退休。

恩里科一下子傻了，“艾伦，你怎么能给我来这一手？你不能退休！”

“不，你让我退休，我要去凯曼岛教授潜泳”。

“教潜泳？”

“这是个好主意，罗杰”。

恩里科莫名其妙，自己刚刚上任，而自己最优秀的行销主管，百事可乐公司的希望之所在，竟然会对“教潜泳”产生了兴趣而要求离开公司。

“艾伦，给你加工资怎么样？”

“这当然好，不过问题并不在于钱”。

看来艾伦是真的想离开百事可乐公司了，但在此之前，恩里科决定先和他谈一谈他所负责的公司广告。在交谈中，恩里科终于发现了艾伦要求退休的真正原因。现在的百事可乐公司内部，众多的部门经理频繁地过问艾伦所管辖的广告业务。部门经理提出制作广告等的方向性意见，这当然无甚不可，然而，一旦他们对片子品头论足，并想把自己的意见融入片子时，创作人员就很难拍得出好片子。不仅如此，广告片的审批过程又相当繁琐。广告代理商得把片子送部门经理、行销主任、行销副总裁等最终广告片到了恩里科手里时，它已成了一团废物，这下招来恩里科的指责。

不，你没理解我。我毫无让部门经理主管广告事务之意。我明白你的意思，当初我在弗里特莱当行销副总裁的时候，我也碰到了同样的难题。我明白你的难处，人多反误事。我要做的是，让你发挥更重要的作用，对广告事务负全权责任。

恩里科的话令艾伦心动了。

“艾伦，20年前你创立了百事的一代广告，它已是有口皆碑，反响极好”。恩里科趁热打铁，“大多数人毕生都未取得你通过‘百事的一代’广告所创下的业绩，你难道不想再创造一次佳绩吗？除了你以外没有别的人这么能干。请不要跟我谈退休，没有你，我将无法经营这个企业。你是我们最重要的财富，有了你，我们就能无敌于天下”。

恩里科的话发挥了作用，艾伦没有去教潜泳。“我只是想知道你们是需要我的，好吧，我不退休了”。

然而与可口可乐公司的广告相比，百事可乐公司的广告仍旧是显得那样的苍白无力。在看到广告片中超级苗条的美人从跳板上跃起，慢慢飘向水面，接着游泳池变成了盛洗冰块的玻璃杯，里面神奇地冒出了节食百事可乐时，恩里科感到莫名其妙。

于是恩里科打电话给 BBDO 董事长罗森夏恩，表达了他对 BBDO 听做广告质量的关注。

罗森夏恩和菲尔·杜森伯莱通了电话。他负责百事可乐公司所有海外广告业务。

杜森伯莱从 1963 年开始为百事可乐工作。他又打电话给艾伦，波塔什。

艾伦的办公室就在恩里科办公室的旁边，他又打电话给恩里科。

罗杰，问题不仅仅是你越级办事，问题是你无视我们的工作习惯。BBDO 通过菲尔同我们交涉，百事可乐公司通过我同 BBDO 交涉，其他任何做法都剥夺了我的权力，我不会容忍你直接同 BBDO 联系，你会把事情搞糟。我对此无法接受，也不能容忍。

恩里科火了，“艾伦，你来告诉我同谁，什么时候说话？绝对没门！”  
“很遗憾，罗杰，我无法照你听说的办！”从他的口气中，恩里科明白：这个家伙马上又将提出去教授潜泳的要求。无论如何，恩里科意识到自己现在不能失去这位下属的帮助。

听我说，艾伦，我并没说我不相信你会把广告搞好。可是，第一，你无权让我何时同谁说话，第二，你我相处不错，但你仍然可能对我这样说话。第三，你绝对正确。我们一起工作的时间还够长，你还不了解，这正是我的风格——我总是努力从各个角度来保证每一个根基都很牢靠。

听到恩里科做出妥协，艾伦的口气也松了下来，“那么，你是否仍打算给罗森夏恩打电话？”“我不知道，但有一点我可以保证，今后我会在这方面敏感得多”。谈话就这样结束了，恩里科从电话中听到艾伦长出了一口气，放下电话，他自己也长出了一口气，他知道，这一次，艾伦又留住了。然而恩里科马上又发现，又一件头痛的事摆在了·228·他的面前。同他的可口可乐对手一样，这一次的麻烦是关于他们的工厂主——装瓶商们的。

在美国，百事可乐的特许工厂主已不能再增加了，全部特许权已在几年前授完。多年以来，百事可乐的工厂主们在他们的经营中投入了大量的人力、物力和财力，在他们看来，他们的这些投资并不仅是每年从这些经营中受益，他们是为了得到永恒的价值，使其在未来不断增值。到1986年，百事可乐的特许权的价值每年增值23%以上，百事可乐产品的销售量持续上升。

可是，百事可乐公司并不总是兴旺昌盛，它也曾有过难堪的两度破产的历史。很多生产特许权都是父亲传给儿子的，工厂主中的很多人从小就听说，当初的百事可乐是多么艰难。

所以当繁荣到来时，百事可乐公司的工厂主们并没有变得心宽体胖，忘乎所以。他们曾经历过大危机，尽管他们今天象斯蒂尔所允诺的那样开上了凯迪拉克高级轿车，要让他们忘记那连福特车都坐不上的岁月，他们的富裕还远远不够。

这突然到来的兴旺加上多年来付出的牺牲，使百事可乐的工厂主们形成了专横的态度。对待百事可乐公司方面浓缩糖浆的每次提价都使他们门痛惜万分。在他们看来，从百事可乐公司买去浓缩糖浆，再制成软饮料产品，他们已付出了很大的代价。而罗杰·恩里科才上任两个月，就敢来摸老虎屁股，令他们震怒不已。

“我们想同你聊聊这不合时宜的提价问题，”当时的百事可乐工厂的协会主席马里奥·帕斯特从俄勒冈州打来电话，“你是否愿意到圣露易斯来同我们一起聊么？”帕斯特的口气中饱含怒气，上任伊始，恩里科已把浓缩糖浆价格提高10%，几星期后又提价5%。

但在恩里科看来就不是这样了。由于砂糖说客成功的院外话，通过政府限制进口，美国的砂糖价格大大高于世界其他地方的水平，百事可乐由砂糖、浓缩糖浆、碳酸水配制而成，百事可乐公司只出售百事可乐浓缩糖浆，工厂主们买来糖浆，再买来砂糖，自行加工并出售百事可乐。而在他们的对手可口可乐公司那里，砂糖的采购由可口可乐公司负责。就任总裁后，恩里科同意用高果糖玉米糖浆取代百事可乐中的半数砂糖，果糖的价格比砂糖要便宜得多，工厂主的生产成本就会大幅度下降，这远超过浓缩糖浆的提价额。而使公司方面如此提价，同可口可乐公司的工厂主们相比，百事可乐公司的工厂主仍然是占了便宜，然而他们只看到了提价。

早在1980年3月、可口可乐公司宣布，可口可乐中的长甜味剂将不仅仅来自砂糖，新推出的配方为砂糖和高果糖玉米糖浆各占一半。在当时的国际市场上，砂糖的价格为6美分一磅，而在美国国内，一些颇有能耐的说客成功地将美国的砂糖价格保持为18美分每磅，而果糖的价格则要便宜得多。

但百事可乐并不是可口可乐，可口可乐的味道比较浓，口味比较强烈，喝可口可乐时，人们不会注意到果糖和砂糖有什么不同。百事可乐受到了可口可乐的突然袭击，于是，他们也试图将果糖引入百事可乐，然而品尝实验表明，对于没用果糖作甜味剂的百事可乐，消费者可以品出不同味道。

唐·肯德尔和可口可乐公司的罗伯特一样，他认为：百事可乐的配方是百事可乐公司皇冠上的一颗宝石，“你们最好不要打它的主意”。在喝了用果糖配制的百事可乐后，肯德尔皱着眉头，他不喜欢果糖的味道。

然而到了1983年，可口可乐节节胜利，百事可乐的锐气几乎丧失殆尽。恩里科的计划主任切里斯·麦格克做了一下结算，结果发现，由于可口可乐公司采用了50%的果糖，可口可乐公司每年省下1亿两千万美元，然后把这笔钱投入促销，在超级市场中使百事可乐备受打击，这个数字令恩里科坐不住了。

1982年12月，恩里科和斯卡利一起去见肯德尔、皮尔逊和维克。

恩里科试图说服这些百事可乐的正头，他指出百事可乐公司正在给可口可乐公司每年1.2亿美元的优势，这是一个相当大的数字，因此他们的战略选择余地比百事可乐大得多，他们的收入也由此而得以增加，他们可以将这笔钱用于广告，也可用于降低价格。天哪，三年就是3.6亿美元，可口可乐公司可用这笔钱推出两种节食可口可乐，余下的钱足够他们召开一个盛大的庆祝会。同时，恩里科向肯德尔着重指出，现在的果糖质量已较3年前有了相当大的提高，现在的品尝实验表明：百事可乐的老顾客们更喜欢加入果糖的百事可乐。

肯德尔把脸转向恩里科，语气严厉，“这么说，罗杰，你已经打定了主意，非要把百事可乐弄个底朝天？”

“不！”恩里科勇敢地直视他的老板，“我也和你一样担心。产品上的小改有可能会使我们失去我们的老顾客，但我认为这种风险即使有也非常小，而如果不这么做，我们就有显而易见的现实风险，每年要多支出1.2亿美元，如果我们有了这笔钱，我们可以做很多事情，再次推动百事可乐的经营。所以我不认为我们还有其他选择，我们必须这么干”。

“你让我考虑一下”。肯德尔说。

恩里科知道肯德尔已经做出了决定，在他暂缓通知自己的同时，恩里科去找了果糖供应商，他不是去高谈价格，这由工厂主们去负责，恩里科得到保证：将会有足够的果糖供应，而不至于价格飞涨。

肯德尔同意了恩里科的请求，授权恩里科可以在百事可乐中加入一半的果糖，接着他们前往夏威夷出席1983年3月的大会，正当斯卡利在大会上大谈计算机的时候，可口可乐公司宣布：它将在浓缩糖浆中采用75%的果糖。到了1984年百事可乐公司举行工厂主大会时，可口可乐公司又宣布，瓶装和罐装可口可乐中果糖增至75%，而浓缩糖浆中则全部采用果糖。在百事可乐公司的三次工厂主大会上，可口可乐公司三次宣布新的糖浆组合。这三次宣布令百事可乐的工厂主们怒气万分，他们纷纷责难本公司的决策层，恩里科的日子非常难过，他简直对自己的对手恨之入骨，忍无可忍。他记下了可口可乐公司的“君子之举”，发誓要对敌人的“投之以桃”，“报之以李”。

然而眼下，工厂主们怒容满面，在他们看来，百事可乐公司在百事可乐的配方中只允许采用30%的果糖，而可口可乐公司则显得大为“开恩”，恩里科不但没有宣布75%的果糖使用比例，反而连续提高了百事可乐浓缩糖浆的价格。

“你掌管美国百事可乐公司不久，我想你也许不了解你的前任因不合时宜地提价而造成的结局”。一个工厂主的话里饱含威胁。

“我要给你一个忠告”。另一位说道。

马里奥·帕斯特宣读了一项决议，总的要求非常明确，那就是：取消提价。

整个会议大厅里的工厂主们几乎是怒容满面，而恩里科也拿定了主意，绝不犹豫动摇。

在休息的间隙，一个工厂主拉住了恩里科：

罗杰，你得明白一点，我们不是在同你做对，你刚上任不久，我们担心你会把事情搞糟。公司这几年的难处我们也不会不知道，可是，刚上任不久你就接连提了两次价，虽然工厂主们现在还负担得起，然而我们担心公司方面会变本加利，在这方面开一个不好的头。

恩里科立刻就明白了。原来如此。在会议重新举行的时候，恩里科先长谈了一通公司的困难，让工厂主们相信，这两次提价是为了应付可口可乐进攻的不得已之举，近几年不会出现这样的事了，另外，虽然百事要乐的浓缩糖浆提了价，但公司方面会给予工厂主们在销售和广告的支持，今后几年百事可乐公司将不再会以可口可乐公司的进攻下节节败退了，我们一定要联合起来，给我们的对手一次又一次致命的打击。

刚才剑拔弩张的局面几乎是立刻缓解了。提及对手，百事可乐的工厂主们立刻又显示了空前的团结。“罗杰，你知道，我们占事可乐这几年受尽了可口可乐的气，我们担心，百事可乐公司对付不了可口可乐公司，而只会从我们身上揩油”。马里奥坦诚他说。而恩里科则向他们保证，可口可乐公司几年的好日子就要结束了，“我们所要做的就是拔出剑来，刺穿这只纸老虎！”

恩里科知道，百事可乐公司的迅速发展，已使公司内部的许多重要领导沉醉于自己已经取得的成绩，看不到可口可乐逼人的攻势。这些人已经成为公司发展道路上的障碍。为了使百事可乐重新具备进攻精神，公司首先要做的是充实一批新鲜的血液。在人事部副总裁麦克·费纳的帮助下，百事可乐很快就面目为之一新。丹·克松主管产品经销，约翰·斯迈豪斯负责推销，伦·铁木几担任销售副总裁，安·海利担任财务副总裁，威廉·汤姆斯负责技术服务，理查德·布鲁逊担任新产品开发部主任，艾伦·波塔什负责广告，乔·麦肯负责公共关系部。这些人个个都是所属领域的不可多得的天才，恩里科相信，一切都已就绪，在即将同可口可乐展开的新一轮战斗中，这支全新的队伍是打不垮的。恩里科知道，低糖百事可乐无法给“特宝”造成致命的威胁，即使能够领先，也只会是极其微弱的优势。与此同时，可口可乐公司似乎又在研制一种全新的饮料，尽管百事可乐千方百计地调查，都未能了解到他们的对手葫芦里卖的是什么药，不过，有一点可以确定，可口可乐公司为这一新的计划采取了如此严密的措施，那打出来的，就必定将是一记重重的铁拳！

恩里科很聪明，早在1981年，他意识到，与其全力以赴保护低糖百事可乐，百事可乐公司不如拿出一个独一无二的产品，避实就虚，一举击在可口可乐公司的痛处。

然而，可口可乐公司的痛处在哪里呢？恩里科苦苦思索，然后，他的目光盯住了无咖啡因饮料市场。

早在1980年，就有研究表明，不含咖啡因的可乐肯定会拥有极其广阔的市场。本来，按照19世纪的习惯，在可乐中加入咖啡因这样一种原料品是为了使可乐的味道更加浓郁。尽管咖啡因的作用至今仍未被人们所全部认识，报纸和研究报告对咖啡因的态度也是好坏参半。然而今天，人们对咖啡因的

可能造成的危害却日益提高了警惕，在他们看来，宁可信其有，不可信其无，万一咖啡因真的对身体有害呢？于是，这些人舍可乐而取其他不含咖啡因的饮料。

菲利普·莫里斯公司的七喜部门看准了这一点，1981年，他们隆重推出了第一种不含咖啡因的可乐——RC—100，可口可乐公司和百事可乐公司立即对此事表示了关注，他们都派出自己的研究人员，对RC—100的销售进行追踪调查，看人们对这种新的可乐有何反应。菲利普·莫里斯公司也开始为RC—100大举宣传攻势，广告声称：无咖啡因，从来没有，永远没有。

其实。即使是在1981年春天，可口可乐公司正准备开发节食可口可乐的时候，公司的化学家们也在为特宝可口可乐和节食可口可乐研究无咖啡因的配方。如果从可口可乐中剔除咖啡因，品尝实验表明可口可乐的味道将会变苦一点，为了保持可口可乐原有的味道，公司将被迫加入更多的糖，而调整节食可口可乐的配方则要容易一些。

在可口可乐公司忙于研究和论证无咖啡因可口可乐的时候，无咖啡因百事可乐已经悄悄而迅速地上马了。恩里科想，企业的存在就是为了满足消费者的需求，RC—100已经证明了消费者对无咖啡因饮料的需求。消费者有选择的权力，既然人们需要无咖啡因饮料，而且他们又喜欢百事可乐的味道，那我们就拿出没有咖啡因的百事可乐，它怎么会失败呢？绝对不可能。

百事可乐公司没有在无关紧要的地方冥思苦想，浪费时间，同样地，他们在试销上也多花点时间。到可口可乐公司的节食可口可乐一切就绪之后，百事可乐的无咖啡因百事可乐也悄悄地万事俱备。

到1982年，可口可乐公司即将推出节食可口可乐的时候，仍是百事可乐公司市场营销总裁的恩里科从品尝实验上听到了风声，于是，他提醒斯卡利注意可口可乐公司即将采取的行动，并为他设计了一个绝妙的方案。

就在可口可乐公司的布莱恩向记者招待会上披露节食可口可乐上市的消息之前不到24个小时，其对手百事可乐公司召开了一次隆重的记者招待会，在会上斯卡利红光满面，宣布百事可乐公司的一种新产品“无咖啡因百事可乐”即日起上市。第二天，布莱恩听到的几乎是同一批记者，在这批记者看来，可口可乐公司彻头彻尾地神经不正常，它不是去同百事可乐公司争夺正在急剧扩展中的无咖啡因饮料市场，反而回过头来在自己正占优势的节食饮料市场上又推出一种新的饮料。记者们提出的问题轻蔑而又尖刻，究竟为什么要推出一种新的节食可口可乐呢、难道它不会抢了特宝已经独霸的市场吗？记者们怀疑可口可乐公司是不是患了“精神分裂症”，整个可口可乐公司已不能再做出统一的决策，公司内部开始四分五裂，各自为战。百事可乐公司的“阴谋”得逞了。可口可乐公司的领导人面对读者们的逼问瞠目结舌，无言以对。

百事可乐公司干净利落地在全国推出无咖啡因百事可乐，又花了3300万美元做广告来支持这一新产品，到1983年上半年，正当恩里科为工厂主的问题而头痛的时候，无咖啡因百事可乐正向第一年销售1.5亿箱和6亿美元的销售额挺进。这就是说，无咖啡因百事可乐同节食可口可乐并驾齐驱，成为美国消费品历史上最为成功的新产品之一。

当事实表明可口可乐公司能够生产出保留“正宗”可口可乐味的无咖啡因可口可乐的时候，古斯坦和布莱恩面临着又一次的重大抉择，那就是如何扩展公司的无咖啡因型饮料，也就是说，如何为产品命名。然而这时，无咖



啡因百事可乐已经领先了 10 个月，在软饮料市场，它已经占据了近 3% 的市场份额，在可口可乐正在全力进攻的时候，百事可乐公司避实击虚。避免了在节食饮料上与可口可乐公司打一场耗日持久的阵地战，而在无咖啡因饮料市场上突出奇兵，攻破了可口可乐公司的防线。

## 二、有的放矢

很多时候，你无法不承认，一种产品在消费者心目中的形象同你为它设计的“理想”形象完全是两码事，我们的想法非常美妙，可是一旦消费者“不理性”地不按我们预想的轨道去想、去做，事情就糟了。1992 年的圣诞节，约翰·斯卡利邀罗杰·恩里科和 BBDO 的主要负责人去他的家里做客。这是一个美妙的夜晚，室外的雪不多，但仍足以使人产生圣诞节的美好遐想。

整个晚上，恩里科都显得很兴奋，在同艾伦聊了半天之后，一个重要设想突然跳到恩里科的脑海中，他立即抓住了它。

“这会儿我们自由一点了，”恩里科对艾伦说，“也许我们不必老是拍着人家的头说，在全国性的口味调查中，更多的人喜欢百事可乐而不是可口可乐。既然现在几乎哪儿都有我们的‘挑战’，为什么我们不能前进一步，推出以形象为主，但又保留富有竞争性、产品超群主题的广告，而抛开那些专业用语？”

“这样恐怕效果不一定好吧？”艾伦提出异议，“消费者对这种空调的‘我们是最好的’的产品语会不屑一顾，认为这是纯粹的自吹自擂，我们岂不是反在拆自己的台？”

“艾伦，别这样自惭形秽，如果没有市场上品尝实验的结果，我们就是自吹自擂，可是现在‘挑战’已经给我们带来了信誉，我们可以稍稍灵活一点，增加点趣味性，不要总那么一板一眼”。

“也许是这样”。艾伦的兴趣一下子上来了，“让我们来试一试吧”。

在当时的百事可乐公司，正忙于修改“如今是百事可乐”的广告，新的广告一反过去的风格，着重表现轻松自如、亲密无间的生活情趣。在一个镜头中，三位年轻漂亮、体态轻盈的女士在午饭时走进一家装饰品商店，在另一个镜头中，这三位女士一起在为出门梳妆打扮，让他们的男友在楼下等了半天。这一切都极为自然，并配上了美妙的音乐，广告暗示人们，正是节食百事可乐，给生活增添了无限的情趣。

百事可乐的主管和工厂主们非常满意，在他们看来，节食百事可乐会在第二年中对节食可口可乐造成一定的威胁，扼制住这种饮料的市场占有额飞速上升的势头，于是，他们为 BBDO 和所有力这些广告工作过的人开了一个慰劳晚会，在晚会后，艾伦、菲尔、斯卡利、罗森夏恩和恩里科一起来到了曼哈顿东区的莱帕里高餐厅。

这里是一个优雅的上层人士聚会的地方，吃着一道道佳肴美撰，他们自然而然地转到了广告的话题，他们试图探讨：什么才算是最出色的广告？只有上帝才知道这个问题的答案。然而在这个聚会上，一些新的想法开始萌芽。

1983 年的夏天炎热而干燥，在 6 月和 7 月，百事可乐公司产品的销售额猛增，炎热的天气给百事可乐带来了好运。然而对于恩里科来说，尽管各地的销售点都给他发来销售走俏的报告，他仍然付广奇的效果有所疑虑。他一直关注着百事可乐的广告。“多数人更喜欢百事可乐而不是可口可乐”，广告中一个人郑重地说，然后是一群人拿起百事可乐。你又会听到，”他们一

而再，再而三地选择了百事可乐。然后是一段优美的音乐，再次提醒人们，如今是喝百事可乐的年代”。

在恩里科看来，这些半是挑战，半是形象的广告同以前一样出色，然而，很久以来，人们对“挑战”已经有些厌倦了，他们希望看到百事可乐更新鲜一点的面孔。恩里科想，在强调产品出众和美好形象这一点，这些实际上一点作用也没有，看来不抛弃“挑战”，就决不会有真正出色的广告片诞生，新的广告片应当成为一枚重型炸弹，就像“百事的挑战”当初刚刚推出时那样激动人心。

究竟什么样的广告才能“激动人心”呢？进入80年代，再让消费者轻易地激动起来已不是一件容易的事。

几个星期以来，恩里科一直在考虑这一点，最后他发现自己实在是犯了傻，为什么不把这个问题的答案求诸于消费吉自己呢？

恩里科立即召来负责产品营销的副总裁丹·克拉克和营销研究主任约翰·阿尔马什，告诉他们去做一项形象调查，了解消费者到底是怎样看待可口可乐公司和百事可乐公司的，这样百事可乐公司就能在制作新品广告的时候扬长避短，有的放矢，强调百事可乐的优点，突出可口可乐的缺点。

丹·克拉克是百事可乐公司最有天赋的主管之一，他看上去气度非凡，在积累数据并将其转化为易于理解的信息上，他具有非凡的天赋。约翰·阿尔马什则是一个市场调查的能手，1981年，百事可乐公司把他从通用食品公司挖出来，许诺他在百事可乐公司建立全新的研究和分析班子，约翰心领了，他带着通用的一批人马投奔过来。现在，这两个人互相配合，如虎添翼。恩里科放心地笑了，“下面的事就拜托你们两位了”。

当消费者在挑选饮料时，潜意识中他们已做了好几层比较。首先他们要决定喝软饮料，而不是果汁、水或牛奶，然后他们决定喝可乐，而不是其他软饮料，到了这时，他们才开始从百事可乐、可口可乐和其他可乐中进行挑选。

克拉克和约翰在可口可乐占支配地位的达拉靳和百事可乐的根据地亨亨那提各选了一部分消费者，把他们分成17个小组，在每一个小组中，既有可口可乐的忠实顾客，也有百事可乐的忠实顾客。百事可乐公司向他们发出的问卷上包含这些问题：你喜欢可口可乐或百事可乐的哪些方面？你认为可口可乐公司和百事可乐公司是怎样一个企业？可口可乐和百事可乐分别代表了怎样的价值观？你不喜欢可口可乐或百事可乐的哪些方面？

几个星期之后，结果出来了。

在消费者的心目中，可口可乐公司是美国的比身，可口可乐是“真家伙”。他们具有明显的保守传统，就象画家诺尔曼·罗克威所描述的对国家和家庭的那种态度。不足之处是可口可乐公司老成迟钝，自命不凡，还有点社团组织的味道。

而百事可乐公司则被认为是一家年轻的企业，具有新的思想，百事可乐的人富有朝气和创新精神，这个企业发展飞速，并一举成为行业第一。然而百事可乐公司的不足之处是鲁莽、好斗，甚至有点盛气凌人。恩里科心想，事情已经明白，我们的广告关键是强调我们的长处，突出竞争对手的短处，然而事实情况是我们的广告走入了歧途，BBDO至今仍死抱“挑战”不肯放松。

但百事可乐公司真的能够摆脱“挑战”的方向？偏离历史上最著名的品尝实验制订的策略？百事可乐的最高层是否会同意？BBDO能不能拿出更好

的佳作？

没有人会告诉你答案，除非尝试一下。恩里科下定决心。在年中经营回顾会上，恩里科把自己的新构想向肯德尔和皮尔逊和盘托出，出乎他的意料，接下来的是长长的沉默，没有赞许，但也没有反对。

这样的话，延续了近十年的“百事可乐的挑战”算是结束了。唐·肯德尔原想把“挑战”作为短期的一种促销手段，却设想到挑战会在公司的历史上占据这么长的一段时间。

既然要干，就索性干得更彻底一些，恩里科把“挑战”广告中的韵律基调也否定了。他想，韵律会使广告制作人员限于形式，而形式无非是一把雨伞，它们保护你不受天气变化之累，但它们也会妨碍你的视线，阻止你试图看得更远的努力，如果有必要，BBDO 的广告人员也许应该“淋淋雨”，这样才能使我们的新广告有所突破。也许现在我们应该欢欣喜悦地重新回到“百事的一代”，恩里科若有所思。

“你想处于‘领先优势’？”罗森夏恩问。

“是的，为此我已经急不可耐！”接着他请罗森夏恩根据他的想法写一份“白皮书”。

20 年前，BBDO 刚刚接到百事可乐公司的委托时，他们为百事可乐的广告策略撰写了一份杰出的报告，百事可乐将它称为白皮书——“领带备忘录”。在这份备忘录中，BBDO 似乎忘记了他们的使命，他们对软饮料只字不提，似乎他们所关心的都是领带的事。一段接着一段，BBDO 竭力试图弄清楚一个问题：男人为什么花那么多时间、精力和金钱在购买领带上头？是领带非常关键吗？根本不是！

BBDO 得出结论说，领带之所以重要，只因为领带表达了买主的性格。这就引出了 BBDO 的重要论点，这个论点彻底决定了百事可乐在今后很长一段时间内的广告策略。

BBDO 告诉百事可乐公司：领带并没有使买主对领带的制造商产生好感；它只是使领带的买主对自己满意。BBDO 说：别吹捧你的产品有多好，而应该赞扬选择了你的产品的消费者。弄清楚他的特点，然后称赞他。

在 1983 年罗森夏恩的“白皮书”中，阐述的是同一个思想。罗森夏恩还告诉恩里科，要想使百事可乐获得领先优势，百事可乐应当以年轻人的眼光加以表现。当然公司的广告将不仅仅是为了青少年，它将向每一个人呼吁，“年轻”仅仅是一个媒介。最后罗森夏恩告诉恩里科：“我们将占领可口可乐无法或不愿意占领的地盘”。

1983 年 10 月，当恩里科焦急地坐在会议室里等待菲尔来向他展示 BBDO 的最新成果时，恩里科知道这是他就任美国百事可乐公司总裁以来最重要的口子，他已经否定掉了“百事的挑战”，然后 BBDO 会创出新的奇迹吗？

当菲尔和艾伦走进会议室的时候，恩里科的心一下子凉了半截，从他们的目光中他可以看出来，菲尔和艾伦的内心非常紧张，僵硬而下自然的步伐充分说明了他们脸上写着的自信是徒有其表。

脚本拿出来了，会议室里的人们立刻骚动起来，然后，人们开始喜形于色，指指点点，议论纷纷。第一部是“鲨鱼”，一支鱼鳍划过挤满遮阳伞的海滩，并伴以电影“大鲨”的音乐，在结尾人们才看到，百事可乐的顾客不是鲨鱼，而是一个抱着冲浪板的弄潮儿。第二部是“地下室来客”，一位母亲在叱责他的女儿。因为她喝了那么多百事可乐，然后人们看到小女孩来到地

下室自己的衣橱边，告诉他的外甥人朋友，别喝太多。第三部是“广告车”，一个孩子坐在一辆面包车至，播放百事可乐在瓶子里嘶嘶作响的广播，车外围着成千上万热汗淋漓的海滩游客。再下面一部是“大空船”。一架飞碟在可口可乐和百事可乐的自动售货机上空盘旋，品尝了两种样品，然后把百事可乐的售货机提进飞碟。

“这简直太妙了，不过，这些特技效果能达到吗？”恩里科按捺住心头的激动，问道。

“噢，这没有什么问题”。菲尔轻声答道。

然而还有一个问题，那就是广告语。菲尔的选择是“百事可乐，新一代的选择”。

恩里科又渐渐恢复平静，这句广告语并不象想象中那样激动人心。另外，他想要的广告是“帅才”，而 BBDO 新制的这些广告充其量是“大将”。

“艾伦，还记得‘百事的一代’吗，我需要的是能象‘百事的一代’那样能引起轰动的广告。或者就像当年肯德尔在莫斯科喝百事可乐那样，在‘百事可乐的开创’标题下传遍全世界？”恩里科问艾伦。

艾伦悻悻地一摊手，“罗杰，看来我们只有请上帝品尝一下百事可乐，这样我们的产品就可以轰动全宇宙了”。艾伦的语气里饱含恼怒与讽刺。

### 三、新一代的选择

这一次艾伦可是真正的错了，谁说上帝不喝百事可乐？

几天后的一个下午，已经过了五点半，恩里科办公室里的电话响了。

打电话来的是杰·科尔曼，一个《摇滚杂志》的创始人和主管，他最大的爱好就是把摇滚乐团和大公司凑在一起。打电话的时候，科尔曼相信，到了这个时间，秘书该已回家去了，这时候打电话，一定可以毫无困难地同百事可乐的总裁攀谈。

然而他失望了，接电话的是恩里科的秘书帕蒂，但他很快又提起精神，作了一番自我介绍，他问帕蒂是否喜欢摇滚乐。

在得到肯定的回答后，科尔曼的胆气又壮了几分。

“那么，你也许看过我们推出的节目”。

“什么节目？”

“1981年由乔万赞助的”。

“不错”。

“真是这样？”

“找罗杰有什么事？”帕蒂不愧为一个杰出的秘书，她立刻甩开对方的套近乎，直截了当地问道。

“我想和他谈谈赞助迈克尔·杰克逊演出的事”。

“你的电话号码？”

几分钟后，帕蒂把科尔曼的电话留言条交给了恩里科，恩里科从来不知道有这么一个人，然而，迈克尔·杰克逊他还是知道的。他决定给科尔曼回个电话。

电话铃响了，科尔曼提起电话。“我是罗杰·恩里科”。科尔曼吃了一惊，他没想到恩里科居然会真的回电话。“罗杰，谢谢你给我回电话”。

“我想知道赞助迈克尔·杰克逊是怎么回事”。

“你听了他的新唱片‘恐怖’了吗？”

“听过”。恩里科撒了个谎。

“他现在红得很，而且他现在正在灌制一张新唱片，准备明年发行。唐·金已经和迈克尔商定准备举行巡回演出，我想这可能会对百事可乐有帮助”。

“我们有兴趣，什么时候你能来这里？”

“什么时候都行”。

“明天早上八点三刻怎么样？”

“哦……行”。

第二天早晨，杰·科尔曼来了。这是一个美丽的秋日，一切似乎都在预示着百事可乐公司的好势头。

杰·科尔曼还带了一个自称是管理硕士的人物，然而，这个二流学校出来的家伙说一句专业术语就离开了。

艾伦坐在恩里科的长沙发上，看得出他坐立不安，很不耐烦，对面前这个头发卷曲还留着浓密的小胡子的家伙他丝毫不感兴趣。

“你知道，罗杰，七年来，我一直想同百事可乐公司一起干，直到昨天我打了这个电话，终于到了这里”。

“是的，我们明白这一点”。

接着，科尔曼开始激动地回顾自己的坎坷经历，以及如何辛辛苦苦办起了《摇滚杂志》，又是如何使乔万赞助 50 万美元给滚石乐队……

一个小时过去了。

艾伦不耐烦了，“是的，这些我们都明白，可是我们对迈克尔·杰克逊更感兴趣”。

科尔曼说，今年夏天，迈克尔的经纪人来找他，他们谈了为迈克尔的巡回演出安排主办人的事。科尔曼想到杰克逊的“墙外”唱片销售了 600 万张，即将出版的唱片也一样会获得欢迎，这一点肯定会引起大公司的注意，于是他高兴地答应了。

首先，科尔曼去找了百事可乐公司的销售部门，得到的回答是：“我们只想销售饮料，对主办乐团巡回演出不感兴趣”。

灰心丧气的科尔曼决定去可口可乐公司碰碰运气。他到了亚特兰大，向可口可乐公司的主管们介绍了杰克逊兄弟，在这里科尔曼深受鼓舞，可口可乐公司的人告诉他，他们对迈克尔非常感兴趣，只不过他们要宠研究一下。

科尔曼满怀希望地回到家等候消息，两个月过去了，并没有下文。

唐·金是一位拳击比赛经纪人，1982 年，科尔曼一项为期 5 年，金额为 3200 万美元的电视拳击比赛中为他出过力，虽然交易没成功，但是唐·金对科尔曼的印象极好。

1982 年底，迈克尔·杰克逊和他的经纪人分手了，这引起了唐·金的注意，他立即飞往洛杉矶，同迈克尔兄弟签了合同，拿出 50 万美元在他们身上投资，并负责安排他们的巡回演出。在唐·金看来，现在是给杰·科尔曼打气的时候了。

“杰，你是地球上第二个最伟大的人”。

科尔曼受宠若惊，他几乎要晕倒了。“两年来我一直听说杰克逊兄弟要举行巡回演出”。

“没错，这事正在进行，而你则是这场演出的主要管事人，象你这样优秀的人，完全可以从进任何一家大公司并从他们的口袋里掏出钱来的”。

“多少钱？”

“不多”。

“到底多少？准确数”。

“500 万美元，杰”。

科尔曼大吃一惊，这太过分了。”唐，这个数字是怎么来的？是迈克尔说他要 500 万，还是这只是你自己的主意？”

“500 万并不高”。唐·金默认了是自己出的价。

“可‘滚石’也不过得了 50 万美元而已，500 万太高了”。

“这可是迈克尔·杰克逊，”，唐·金强调说：“他可比上帝还厉害！”

“唐，麦迪逊大街有史以来最大的一笔交易也才不过 100 万美元”。

“500 万，要么免谈”。

科尔曼吸了一口气，“象迈克尔这样梦幻型、不嗜烟酒的青年来说，汽车，烟酒行业他都不会答应，看来他需要一种有趣而无害的产品来作广告，那只有可乐”。

“杰，你的想法非常棒，那就按你的想法去做吧”。唐·金又给杰·科尔曼加了一次油。

“不过这很困难”。

“什么困难？”

“我已经去过可口可乐公司和百事可乐公司，跟他们谈了杰克逊”。

“他们怎么想？”

“他们说不行”。

话筒中唐·金沉默了一会儿，然后斩钉截铁他说：“杰，看到 500 万美元的 10% 佣金，你会干好的”，然后他就挂断了电话。

这种情况似乎同 90 年代初的中国非常相似，商人们拿出库存中积压了多年已经破旧不堪的商品，标上比原价高出几倍的价格，然后对招聘来的“推销员”说：“我们不会给你一分钱，但是如果你推销掉一件产品，我们将给你销售额 20% 的提成！”然后涉世未深的大学生“推销员”们便开始为这 20% 的“提成”四处奔走。

眼下科尔曼正是如此，10% 的佣金，那就是 50 万美元呵！重赏之下，必有勇夫，科尔曼壮着胆子给恩里科打了电话。

“好了，我们还是回到迈克尔·杰克逊，你还没告诉我需要多少钱”。

“500 万”。科尔曼脱口而出。

“什么？”艾伦跳了起来。

而恩里科则已经接受了阿斯巴特的教训，先答应下来再说，“你瞧，我们对迈克尔感兴趣”。

“真的？！”科尔曼仿佛看到了 50 万美元。

“是的，我们对迈克尔感兴趣，我希望此事马上行动”。

一辆大型豪华轿车停在百事可乐公司大楼门口，唐，金从车上走下来，然后被引进恩里科的办公室。

唐·金一坐下就开始滔滔不绝，从他的讲话里，百事可乐的主管们了解到他同拳王阿里的交路，他们一起“跋涉在丛林中”，还有“马尼拉的恐怖”。他说，在热带中，那儿的土著人没有电视，他们就用鼓点传送由唐·金主办的拳击比赛，从一个村庄传到另一个村庄，一轮一轮他讲述比赛。

“太妙了，”恩里科耐住性子，“那么迈克尔·杰克逊呢？”

唐·金这才开始谈百事可乐。当然，这是他最喜欢的软饮料。他将把百事可乐送到中国的万里长城，送到非洲的丛林深处。记得那些鼓点吗？土著人将会用猛烈的鼓点敲打出百事可乐的福音。

“真是绝了，请再讲一下迈克尔·杰克逊”。

然而接下来仍是唐·金自己。

恩里科终于耐不住了。

“这样吧，唐，我们要迈克尔，但我们不打算付 500 万美元”。

“500 万美元的确高些，但是你得知道，这是全球有史以来最大的巡回演出，将会有 4 亿人看到它”。

“这很好，我们很喜欢，但是你也不该漫天要价，我们有诚意进行合作，但你应该开一个合情合理的数目”。

唐·金开始向恩里科诉苦，诉说他的难处，然而唐·金突然活锋一转，“我们的律师正在同可口可乐公司高谈，我不能保证他们不会与可口可乐公司达成协议”。

如果说恩里科未听说过杰克逊倒还罢了，而今，当他看了录相中杰克逊载歌载舞，看台下人们手舞足蹈，如痴如醉之后，如果这一次又让可口可乐公司获得了先机，那就太过分了！

恩里科突然觉得唐·金的要价并不离谱，可口可乐公司为奥运会付了 1500 万美元，只不过成为指定软饮料，许多企业部获这样那样的指定权，没有人会去注意他们。而我们只付三分之一的钱，就可以让全美国注意到我的存在。

负责公共关系的副总裁乔·麦肯推波助澜，“这不仅是个广告问题，这笔交易可以大大提高公司的士气。我们在果糖一事上总是落后，在阿斯巴特上史慢了一步，没有什么可以让人振奋的事。我们一定是认为我们缺乏魄力，不管怎么样，你总得做一件事来使我们大家都扬眉吐气”。

恩里科动心了，他终于同意：付出 500 万美元，而杰克逊兄弟拍两部广告片，搞一次巡回演出，并在记者招待会上露露面。

11 月 11 日，这一天是恩里科的生日，按计划，百事可乐公司将在这一天和迈克尔签合同。

那天早晨，艾伦走进了恩里科的办公室，“罗杰，这件事你告诉唐·肯德尔了吗？”

“没有”。

“你不认为你应该告诉他吗？”

“对了，太谢谢了，我根本没想到这件事”。

“据说他今晚动身去苏联，你最好立刻给他打电话，否则就找不到他了”。

艾伦救了恩里科一把，在他离开办公室后，恩里科立即给肯德尔打了电话，他不在。又打电话到他家里，唐·肯德尔接了电话。

“唐，我在办一件事，想和你说一下”。

“什么事？”

“我们想轰轰烈烈地推出‘新一代的选择’广告，为此我们请了杰克逊兄弟为我们做广告”。

“这很好嘛，罗杰，好好去干吧”。

“不过……”

“不过什么，罗杰？”

“我们将付给杰克逊 500 万美元”。

电话里沉默了，恩里科心想，这下子完了。

肯德尔终于问道：“你确信这会让我们声名大振吗？”

“是的。”

“如果这真的有助于我们的形象，能产生这样的效果，我就赞同”。

“唐，……”

“怎么？”“祝你旅途愉快”。

刚一挂上电话，电话铃又响了。恩里科拿起电话，电话是他的顶头上司，百事可乐国际部门负责人维克打来的。

“这迈克尔·杰克逊是什么玩意儿？”

“噢，你好，维克，你怎么知道这事的？”

“律师告诉我的”。

“我们一直对这事保密”。

“那你打算对我保密到什么时候？”

恩里科听得出，维克有些火了。

“我们花 500 万美元会买到什么玩意？”

“这对我们的市场营销很有好处”。

“是吗？有多少美元的好处？我对你办的事的好处拭目以待！”说完维克就“砰”的一声挂下了电话。

记者招待会在西 67 街中央公司内的绿色酒店，由于“恐怖”创下了美国唱片史上最轰动的圣诞销售量，为防止影迷闹事，纽约警察局在酒店外面排出了最强大的阵容，把歌迷们堵在外面。

读者招待会开始了。

唐·金满面红光地走上前台，他并没有向大家介绍迈克尔·杰克逊，相反，他放了一盘录相带，向读者和来宾们介绍世界第八大奇观：唐·金制作公司。过了二十分钟，录相放完了，唐·金又开始绘声绘色地为大家介绍他创业时的坎坷经历。

恩里科好不容易等到唐·金对这一切都已厌倦了，他接过话筒，简捷地欢迎杰克逊一家加入“百事可乐大家庭”，他希望杰克逊能够为百事可乐创造奇迹。

欢呼声与口哨声鹊起，招待会真正的主角杰克逊出现了。在回答了读者的几个问题后，迈克尔走到恩里科的身边，轻轻说：“罗杰，我会让可口可乐公司对你们羡慕不已”。

“迈克尔，这是我听过的最美妙的音乐”。

记者招待会结束了，恩里科回到饭店，在自己的房间里注视着电视屏幕。在电视屏幕上，他注意到了唐·金与迈克尔。镜头闪来闪去，仍只有这两个人。每次报道都是这样，只字不提百事可乐。

恩里科真想把电视机一脚踢碎了。

唐·肯德尔和维克、皮尔逊的目光都在盯着他，他明白他们的言下之意，500 万美元就换来这个？他们在看他如何把戏继续演下去。

乔·麦肯在这时帮了恩里科一个忙，他的做法很简单，主动聚集一批读者吃饭，然后向他们透露，百事可乐公司花了 500 万美元请杰克逊兄弟做广告。



乔·麦肯不愧为公关部总裁，他果然料对了。

各大报纸立刻对这份有史以来费用最大的广告合同发生了兴趣，舆论沸沸扬扬，各大报纸纷纷为此登出头条新闻。

然而在新闻中却这么宣传：百事可乐公司破可口可乐公司逼疯了，实为跳墙之举！百事可乐神经大短路！

WIVCB 电台的主持人唐·伊默丝称恩里科是一个小丑。

百事呵乐公司一举“声名大振”！

唐·肯德尔阴沉着脸，皮尔逊故作冷静，维克勃然大怒！

然而百事可乐的雇员们都欢欣鼓舞，兴奋之情倍增。在百事可乐的工厂主心目中，恩里科一时威名大振！

1984年2月第三个星期的星期二，在纽约市政大厅，百事可乐的工厂主们济济一堂。这次会议原计划于1986年召开，可是现在，他们等不及了。

大厅里慢慢变暗。

银幕上，一阵强风吹进大街，灯光忽明忽暗，给人以不祥之感，空中传来低沉的轰鸣。一只飞碟在下降，它在两台自动售货机上空停住，从两台售货机上各提起一罐可乐，过了一会儿，这只飞碟慢慢将百事可乐的售货机提升起来，送进舱内，而将可口可乐的自动售货机留在原处。

工厂主们的欢呼声象轰鸣的春雷卷过整个大厅，压住了飞碟离去时的轰鸣声。

又放了几部片子，都是同样的欢呼。

这时，真正的主角登场了，前面的几部广告主即为之黯然失色。

一阵荡气回肠的鼓点，和着铿锵的节拍敲击，不管你已经听过多少遍了，它仍使你激动不已。接着是铜管的奏鸣，杰克逊兄弟唱着歌颂新一代的歌曲从舞台的两侧出现，他们从舞台的两头倒退着跳舞，然后在舞台的中央撞在一起，一阵美妙的铃声大作。

屏幕上，5000名观看迈克尔演出的孩子，使这部广告片热烈欲狂。而台下，2000名工厂主和他们的家属们同样激动，他们跳了起来，踏着铿锵的节拍。

百事可乐的领导人立刻发现他们置身于报社记者、杂志编辑、电台主持人的包围之中。

在杰克逊兄弟的广告中、他们没有喝百事可乐，他们甚至根本就没碰罐装百事可乐。这样是不是百事可乐没有达到广告的目的？

不！

这样更好！因为这样一来，这部片子就成了一个活动，而不仅仅是一个广告。百事可乐公司成功地将百事可乐同迈克尔的形象揉合在一起。

人们已在潜意识中将迈克尔与百事可乐公司看作一回事：迈克尔·杰克逊 = 百事可乐公司。

他歌唱着百事可乐，歌唱着新一代，就好象在月球上打棒球，一不小心就会把球打到土星后面去。

在美国，几乎每一家电视台都在新闻节日里播放了杰克逊的广告片，而百事可乐公司没有为此付出一分钱。更不用提电台、报纸、杂志的报道，仅这些报道，百事可乐公司在以往就应该付出数百万美元，而今天，他们坐在办公室里等着记者登门拜见，甚至记者被要求在一边暂候。

杰克逊的广告片播出两周后，百事可乐的销售量开始显著回升。在广告

播出时，美国出现了过去甲壳虫演唱组的节目播出时曾出现过的情况：青少年犯罪停止了，全国范围内家庭用水量显著下降，没有人用抽水马桶，电话也空下来，没人打了。

伯克广告研究公司的调查表明，杰克逊兄弟的百事可乐广告片是有史以来最令人难忘的，比以往任何广告片都更为成功。

全国的青少年还有所有“思想仍然年轻的人们”唱着“新一代”，象迈克尔那样用倒退着跳舞。同时，他们不会忘记买上一瓶百事可乐，做出“新一代的选择”。在新罕布什尔州，加里·哈特正在竞选总统，他自称是“新一代”的候选人。

在人们的心目中，百事可乐代表着这个新的时代。1984年，百事可乐成为普通可乐中场上增长最快的软饮料，在此之后的两年内仍然如此。

后来，一位记者问恩里科：你是如何做出花500万美元请杰克逊做广告的决策的呢？

恩里科滑稽他说：“没有人拍广告片要过这么多钱，所以一开始我想，没门，500万美元，太荒唐了。回家后，我把这件事告诉了妻子，她也认为太荒唐了。然后我征求了我12岁的儿子的意见，他说这是个好主意，就这样，他把我说服了”。

## 第八章 艰难的争夺战

可口可乐与百事可乐的大战陷入僵局，双方各自排兵布阵，展开一场耗日迟久的阵地战。战争中，双方各有攻守，互有得失，可口可乐公问对这种同面难以忍受，这时，他们欢欣鼓舞地做出了“公司历史上最有把握的决策”。

### 一、本世纪最大的赌博

在古斯坦的英明领导下，可口可乐公司获得了飞速的发展。然而可口可乐的成功却无法掩饰这样的事实，在迈克尔“新一代的选择”的号召下，可口可乐的市场占有率一再下降。1984年，可口可乐失去了1%的市场占有率，而百事可乐的市场占有率上升了1.5个百分点。可口可乐高层竭尽所能加强营销活动，却难挽颓势。百事可乐公司的领导人则宣称：可口可乐的最终症结在于它的口味。布莱恩也向古斯坦抱怨说：现存的消费者已经变了，他们需要的是更加柔和、更加甜美的口味。这就迫使古斯坦不得不回头来考虑这个问题。

早在研制节食可口可乐时，可口可乐公司的研究人员偶然发现了一个非节食可乐的特点，可口可乐公司的研究与品尝实验表明，新的配方比百事可乐更清爽、柔和，更加甜美，简而言之，它具有足以在味道上轻而易举打倒百事可乐的一切特点。研究人员把这个配方交给了董事会，董事会欣喜若狂，古斯坦也深信：一劳永逸地消灭历时七年之久的百事可乐的挑战以及他们连续不断的品尝实验，已经是指日可待，可口可乐公司的董事们也希望能在“百事可乐的一代”中培养自己的主顾。

1983年底，布莱恩和齐曼开始对这种保持了节食可门可乐口味的含糖可乐配方进行了秘密实验。在实验室中看来，新的配方是对“商品7X”的重大突破，可口可乐的原始配方已尼在乔治亚州信托公司的地下保险库里锁了将近一个世纪。新可口可乐的味道更加柔和爽口，每十二盎司里面比原可口可乐多含了约十卡的热量，从而在味道上更接近于百事可乐。新的可口可乐完全可以作为可口可乐家族中的一员虎将，利用它，可口可乐公司可以有效地打破百事可乐公司在不看商标的品尝实验中关于味道的神话。另外，新的可口可乐的配方中去掉了抽掉可卡碱的可卡叶，多年来，可口可乐一直被指控为“含有某种毒品成分”，可口可乐的历届总裁都在为它头痛，今天，古斯坦决定一劳永逸地消灭这个问题。

为了纪念可口可乐即将在1986年到来的100岁生日，古斯坦把这种新的配方命名为“7×100”。齐曼和布莱恩认为，要检验这种新产品的生命力，最好的办法是通过大规模的消费者品尝实验。事实证明，在节食可口可乐全国性的投入市场之前，同样的调查是成功的，如果这次对新的可口可乐的调查也得到了相同的结果，可口可乐公司就完全可以将在新的可口可乐一举推向全国市场而不进行传统意义上的试销。

1983年上半年，齐曼先组织了问卷调查，结果显示，有11%的人忠于可口可乐的原配方，不过，可口可乐公司估计，将有大约一半人会渐渐淡忘老可口可乐，而只有5%的消费者可能会忠心到底。在齐曼所举行的与消费者的座谈中，几乎没有人对其它品牌的食品或饮料变更口味表示不满。

1983年中期，可口可乐公司在全国范围内开始了历时18个月的品尝实

验，有 19 万多名消费者品尝了这种新的可口可乐，为此可口可乐公司耗资 400 万美元，这是公司历史上最昂贵的一次大规模产品调查研究。在新老配方之间，消费者绝对地偏爱前者。在不看商标的试验中，结果表现出绝对的倾向性。而当消费者们被告知：他们品尝的一种是现在的可口可乐，一种是新的配方，消费者的倾向性则更为明显，差异变得更具说服力，平均起来，消费者对新、老可口可乐的选择比例是 61：39，差距为 22 个百分点，这简直是一个天文数字！情况似乎已很明了，新的可口可乐完全可以迎接百事可乐的挑战并最终击败对手。

1984 年元旦，古斯坦到罗伯待的家里拜会罗伯特。这位老人已经 95 岁了，身体越来越衰弱，而头脑则依然灵活。在古斯坦向他叙述外面世界正在发生的可口可乐日益败退，百事可乐步步进逼，以及围绕新可口可乐的配方所作的调查后，这位老人沉默了一会儿。在他看来，外面世界的一切都变化得太快，消费者的口味已经变了。罗伯特相信他一手提拔上来的这个干劲十足的总裁，他相信，古斯坦做对了，让可口可乐重执软饮料之牛耳比什么都重要。罗伯特点了点头，同意了古斯坦的要求改变可口可乐配方的请求。古斯坦既兴奋又惊讶，他没有想到这位一向执拗的老人这次居然这么简单爽快地答应了自己的请求。

然而在古斯坦走后，罗伯特，这位可敬的老人就食不下咽了。第二天，他仍然没有进餐，他的身体极其迅速地垮了下去，永恒的，不变的可口可乐一直是这位孤寂的老人的精神支柱，而今，支柱已经倒了，罗伯特感到，这个世界对他来说已没有什么意义。1985 年 3 月 7 日，这位可亲可敬的老人的心脏停止了跳动。

一切都已就绪，剩下的，就只有推出这种新的可口可乐了。然而事情不是那么简单，这种新的饮料应该叫什么名字呢？古斯坦知道，如果把它命名为“可口可乐二号”或“可口可乐之子”，就会分化可口可乐的消费者，使百事可乐有机会脱颖而出。而且，这样容易在消费者中间造成混乱，无法避免两种可口可乐之间的比较，如果公司拿出一种自己认为味道更好的新型可口可乐，老牌可口可乐又怎么能继续充当公司的带头产品呢？

事情不仅仅如此。齐曼知道，可口可乐公司新推出的节食可口可乐在销售上迅速超过了“特宝”，但正如公司内部所预测的那样，特宝拥有自己最基本的支持者，节食可口可乐对特宝的市场不会造成致命的威胁，到 1984 年，节食可口可乐已经占领了 5.4% 的软饮料市场，特宝则维持在 1.8%，比例虽然不大，利润却很高，相比之下，节食百事可乐占到 3% 的软饮料市场。而“新”可口可乐与“老”可口可乐则完全是两码事，齐曼坚持，无论如何，在“老”可口可乐继续上市的情况下，不能推出“新”可口可乐。在节食饮料领域，特宝凭其自己的力量使其品牌受到赞誉，节食可口可乐更是魅力十足，它可以从所有其他节食饮料那里吸引顾客，而不仅仅同特宝展开争夺，而且，由于特宝有其特定的稳定消费者群，节食可口可乐对特宝不会造成太大的冲击。另外，还有一点是十分重要的，节食可口可乐作为一种新产品，在市场上的销售额是按照指数规律增长的，而且大部分增长都来自海外市场。如果在销售“老”可口可乐之间将不可避免地引起直接竞争，竞争的激烈程度将毫不比它们与百事可乐的竞争逊色。

只有一点可以确认，那就是：用“新”的可口可乐完全取代“老”的可口可乐。在“新”可口可乐推出之后，可口可乐公司将不再生产“老”可口

可乐。古斯坦担心消费者看到这个产品的上地无动于衷，所以他命令广告人员，在“新”可口可乐的包装上，要用粗黑的字体标出这个“新”字，使消费者迅速作出反应。

1955年4月19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。于此同时，他们的老对手百事可乐则紧张地观察着他们的一举一动，这个举动当然也落入他们眼中。

几年来，百事可乐公司一直听说他们的对手可口可乐公司的市场销售和科研人员在为可口可乐配制新配方，这个配方将使他们击败百事可乐的挑战。

恩里科的副手们不止一次地提醒他：当心可口可乐公司推出清淡可口可乐。而另外一些人则告诉他：那不是什么清淡可口可乐，而是第二代可口可乐，如果他们真能拿出超过百事可乐的产品，我们就没戏可喝了。

到了4月份，一个百事可乐的“情报员”给恩里科打来电话，告诉他：“亚特兰大有重要动向，他们本周末将召集所有工厂主，并通知对方带上市计划。另外，下周他们还要召开一个记者招待会，他们还请了所有的分析家”。

“是吗？你知道他们要干些什么吗？”

“我估计他们将推出新配方，在可口可乐中改用甜味剂，这次他们也许会用高果糖90”。

高果糖90是最新开发的一种甜味剂，它的甜度超过任何一种在软饮料中使用的果糖。这样一来，在饮料中你只需加一点儿就可以达到增甜效果，而饮料所含的热量剂大大降低。然而这样做也有两个问题，其一是现在市场上的高果糖90数量有限，根本不可能满足可口可乐这样大批量生产的产品的需要。其二是高果糖90的成本太高。可口可乐公司这样做的话只会导致得不偿失。

“这不可能”。恩里科说。

“那我再查一下吧”。

两天后，“探子”又来电话了，他的语气由于激动而显得颤抖，“罗杰，您说对了，他们并不打算改用高果糖90为甜味剂，但是他们却完全改变了配方，在星期二的读者招待会上，可口可乐公司将会推出一种全新配方的可口可乐！”

恩里科简直不敢相信自己的耳朵，可口可乐公司怎么可能会改变其延续了99年的配方？然而，这就是事实，我该采取什么行动才能使我们摆脱被动？

这时，乔·麦肯出了一个主意：“罗杰，我们以前对这个问题的看法错了，我简直难以相信在对待这件事上我们表现得如此无能。我们应该让人们相信，可口可乐之所以拿出一件新产品，而回收其老产品，正是因为他们承认可口可乐不如百事可乐，他们遭到了失败，正在打点行装从战场撤出，罗杰，我们赢得了这场可乐大战！”

“乔，谁会相信我们呢？”

“所有的人都会相信！”乔叫了起来，“因为这是事实，只要我们以足够的声势和速度告诉人们。罗杰，我认为我们应该在星期日或星期一刊登整刊广告，把这件事告诉公众”。

“见鬼，万一他们不是宣布这件事呢？”

“我说呀，即便我们错了，宣布获胜也不是什么坏事，比如我们星期天在报上说：可口可乐公司正从货架上收回其低劣的产品，如果错了，我们可以在周三再登一份广告向读者致歉：很对不起各位，可口可乐公司并未从货架上收回其低劣的产品”。

妙极了！

然而恩里科仍不敢确信，可口可乐公司究竟想在下周二的读者招待会上干什么。星期天晚上，正当他为这个问题而苦恼的时候，收音机里《饮料文摘》编辑杰西·迈那熟悉的声音传入他的耳中，“可口可乐公司将改变其当家产品的配方，这是人类有史以来最大胆的一项决定”。罗杰欣喜若狂，好啊，可口可乐公司果然这么干了！

1985年4月23日，就在可口可乐公司召开记者招待会的当天，百事可乐的广告铺天盖地般登上了全国大大小小的版面，上面登着百事可乐公司总裁罗杰·恩里科致百事可乐员工和工厂主的信。信的内容如下：

致百事可乐公司所有工厂主和雇员：

我非常高兴地向大家致以衷心的祝贺。在过去的87年时间里，我们一直与可口可乐互相对峙，他们一直是我们的目标。

可口可乐公司正在从市场上撤回其产品，并改变了可口可乐配方，以使其“更类似”百事可乐，罗伯特的离去显得太不幸了，他要是在的话一定不会容许这样的事发生。

毋庸置疑，正是因为百事可光长期以来在市场销售上的成功，才使对方做出这个决定。

众所周知，当一样东西还是很好的时候，它是不需要改变的。也许他们终于认识到了这一点：百事可乐比可口可乐好喝，而我们中的大多数人早在几年前就已认识到了这一点。

当然，处于困境中的人往往会孤注一掷，我们必须注意他们的举动。

事到如今，我可以说胜利是醉人的，我们终于可以庆贺了，我们向大家宣告：星期五放假一天。

让我们尽情庆祝吧！

致以最良好的祝愿！

百事可乐公司总裁兼主管

罗杰·恩里科

不仅如此，百事可乐公司还在纽约的歌伦布马戏场举办了一个规模较小扩在祝活动。歌伦布马戏场位于林肯中心的南面，两者仅隔5个街区，可口可乐公司的读者招待会就在林肯中心举行，在这个记者招待会结束后，大部分的新闻记者返回的路上，抖经过歌伦布马戏场。百事公司在这个马戏场上挂起了一面巨大的宣传条幅：欢迎品尝真正的可乐——百事可乐，并向人们免费发放百事可乐。

在证券分析家们看来，可口可乐推出新的可口可乐是上策，是可口可乐公司的巨大成功，他们干得很漂亮，消费者不会介意他们是否步人后尘。这个世界第一的名牌产品改为富有刺激性的新口味，将使可口可乐公司大获其利。

然而在4月23日的林肯中心记者招待会上，古斯坦陷入了困境，一开始，

古斯但告诉记者：可口可乐现在要变得更好，可口可乐公司现在要请世界品尝一种新的可口可乐，这个举动十分伟大，是消费品历史上最为大胆的行銷行动。耗资 400 万美元的品尝实验证明，这种新饮料比旧配方更受欢迎，新配方将推动可口可乐公司进入新的世纪，到公司百年大庆时，这种新口味将风靡全球”。

然而记者们则更喜欢刁难这位总裁，他们问：“你们更改口味是否是要对付百事可乐的挑战？”“是否是百事可乐的成功迫使你们更改了配方？”对这种问题，古斯但只得顾左右而言他，大打太极拳。唐·基奥后来回忆起当时的情景，说：“那种窘境真难忍受，我恨不能找个老鼠洞钻进去！”

在当天晚上，一家电视台的主持人用一句简短而诙谐的话来评价可口可乐公司所做出的巨大努力，这家伙简直要使可口可乐的主管们气疯了。这家伙说：“可口可乐公司决定改变可口可乐的配方，他们决定使这个饮料更甜，以使人们搞不清他们渴的到底是可口可乐还是百事可乐！”

然而可口可乐公司方面仍然坚信，新可口可乐必将异军突起，横扫可乐市场，夺回在超级市场的霸主地位，在第一年剩下的六个月中，可口可乐公司为“新”可口可乐准备了 7000 万美元的广告预算做为保障。布莱恩告诉装瓶商们：“我们不是跟在别人后面跑，是我们决定着前进的步伐，我们正站在变革的最前沿”。为了推出“新”可口可乐，可口可乐公司展开了声势浩大的“请您品尝”活动，在这个活动中，可口可乐公司的人将可口可乐一车车地送往工厂、学校等地方，红、白气球、标语随处可见，这一次可口可乐公司可真是不惜血本，想尽了一切办法。

然而，“新”可口可乐取代“老”可口可乐后，谁也没想到会发生什么情况。齐曼他们忘记了一个以前所得到的讯息：“嗜好可口可乐的人笃信世界不会改变，由一些事实主宰着”。

一些可口可乐的老主顾对“新”可口可乐没有丝毫兴趣，当他们从电视上看到可口可乐将要改变配方时，不禁惊慌失措。对圣安东尼电视台的记者洛克来说，他的第一个反应就是立即奔赴超级市场狂购了一百一十箱“老”可口可乐贮存在家中，他说：“我对‘老’可口可乐的爱将直到永远”。在可口可乐公司为调查民意而设的一千门电话中，充斥了顾客对可口可乐公司改变配方的责骂声。《新闻周刊》大字标题：可口可乐自取灭亡！

到了五月中旬，古斯但收到他父亲的电话：“‘新’可口可乐还未到达墨西哥城，已在当地暴发骚乱”，这个消息令古斯坦大受打击。然而他仍坚信，在这个最艰难的时刻，一定要顶住！五月底，古斯坦露出“笑脸”，向新闻界宣布：有 1.5 亿人已经试饮了“新”可口可乐，“新”可口可乐正在人们中间大大走红！

然而到了 6 月，“唾弃‘新’可口可乐的行为成了时髦”，一位 57 岁的西雅图投机商借这股风潮名利双收。虽然他实际上分辨不清“新”可口可乐与“老”可口可乐的区别，然而他坚持说自己是“老”可口可乐的崇拜者，他发起成立了一个“老可口可乐美国迷俱乐部”，公然把“新”可口可乐一瓶瓶倒进下水道中。

“新”可口可乐的推出也使一部分人大发其财。在贝佛利山庄，一个名叫丹尼斯·奥佛斯特里特的酒商共买了 500 箱“老”可口可乐，并马上转手以每箱 50 美元的价格出售，那里有地位的将其一抢而光。于是丹尼斯便马上寻求可提供“老”可口可乐的国外供货人。

《纽约邮报》的漫画在墓地中画了一只可口可乐瓶子，就象是墓碑似的，它的文字说明是：安息吧，可口可乐，终于寿终正寝了。可口可乐：1886—1985，因患急性百事溃疡而早逝。

在亚特兰大，由可口可乐的老顾客们主办的《南音》杂志竟表决要求拆掉可口可乐的机器，只是在装瓶商许诺生产“老”可口可乐后才没有使他们转向百事可乐。

可口可乐为推出“新”可口可乐而匆忙赶做的广告已完全失之了过去的美好传统，过去的广告浪漫、纯情，而现在的广告甚至有女孩将餐巾掷向男女的镜头。就连以前那个“推销明星”科斯比的广告也失去了魔力，笑容僵硬，虚假。而百事可乐则趁机挤占可口可乐的市场。在广告中，一个女孩无助地站在一个巨大的可口可乐罐子上，显得很难过，“有谁能告诉我他们为什么这么做吗？他们说过他们生产的是真正的可乐。他们说他们的产品才是真货色，但后来他们却突然变了”。如令这个女孩找到了百事可乐，当她喝了一口后，便马上将百事可乐认定为“终牛喜爱的饮料”，她显现出相当惊讶的神色，并极为满意，“现在我明白了”。

除了接到投诉电话外，可口可乐公司还接到了大约四万封抗议信，这些抗议信都是可口可乐的老主顾们写的，他们感到可口可乐在情感上抛弃了他们。在这些信中，他们倾泻着自己的怒火。“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，我在她的唇上感受到叛逆的味道。新可口可乐就象妓女，让金钱摩蚀得变形了！”

“我曾立下遗嘱，死后把骨灰装在可口可乐罐子里，现在我决定重新考虑这件事了”。

“改变可口可乐的配方打破了我的美国梦。一个恨你们的新移民”。

“古斯坦是个什么东西，他凭什么剥夺我们已延续几代的爱好和享受？”

在佐治亚洲，一位妇女在售货员往货架上补充“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象狗屎一样！”旁边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！”

到6月中旬，可口可乐公司亚特兰大总部的接线员们每天要记录1500个电话，全是要求恢复老可口可乐配方的。调查表明，一半以上的被调查者不喜欢新可口可乐。可口可乐的市场份额正飞速下降！

7月份，可口可乐公司的装瓶商们联合签名向公司施加压力，要求恢复老可口可乐的生产。再不采取措施就不行了。在这段时间里，齐曼瘦了十多磅，唐·基奥则干脆成了衣服架子，而整个可口可乐公司也比他们俩好不到哪里去。

1985年7月23日，在“新”可口可乐推出的三个月后，古斯坦和唐·基奥又在亚特兰大举行了一次记者招待会。在这个招待会上，古斯坦宣布恢复老可口可乐的生产。为了同新可口可乐相区别，老可口可乐特被命名为“经典可口可乐”。同时，可口可乐公司认识到新可口可乐在美国已经拥有了一定的市场，因此，新可口可乐将继续上市。

面对记者，古斯坦坦诚地承认了“新”可口可乐的失败。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、骄傲和爱国一样，无法用物质去衡量”。记者们问如果能预见今天的失败是否可以避免公



司的这场灾难，古斯坦幽默地借用了一句西班牙古谚：“用现在的眼光看从前，只能见到时光的倒影”。

可口可乐公司又重现了辉煌，这远远超过三个月名声扫地给古斯坦带来的难堪与焦躁。在可口可乐公司总部，以“经典可口可乐”的名义恢复老配方的决定迅速改变了一直膨胀着的悲观情绪。一位 68 岁的老妇人在信中写道：“感谢你们恢复了老可口可乐，除了性爱，没有什么比这更好的了！”鲜花、电话、电报如潮水般涌来，一架直升飞机挂着一面写着“谢谢你，古斯坦”的巨大横幅在可口可乐总部附近留连。

回报几乎是随即而来的，几个月来可口可乐人一直抬不起头，今天他们扬眉吐气。到 9 月份，可口可乐公司透露：包括樱桃可乐在内的三种含糖可乐的销售额比前一年增加了 10%，而去年同期可口可乐的销售增长率为 3%。同月，《广告时代》的一份调查表明：可口可乐公司的市场份额上升了两个百分点，而百事可乐的市场份额下降了一个百分点。

当“老可口可乐美国迷俱乐部”的那个投机商躺在浴缸里，让拥护者在他身上倒下无数瓶可口可乐时，百事可乐公司则懊恼万分。一位可口可乐的忠实顾客在写给可口可乐公司的信中说：“谢谢你们把美梦还给我们，你们重新给了我信心，让世界变得更美丽”。他决不会想到，如果可口可乐公司再慢一步，还给这位可口可乐忠实顾客美梦的，定会是百事可乐公司而不是可口可乐公司！

既然可口可乐公司抛弃了它的老顾客，百事可乐公司为什么不把这批顾客拉过来？老可口可乐曾经一直是最为成功的饮料，而今虽然今不如昔，它仍然占领着巨大的市场！

恩里科立即下令本公司的科研开发实验室去摘老可口可乐的配方，既然他们不愿生产了，好，我们来生产！恩里科甚至为它取好了名字：萨瓦那可乐！

百事可乐公司的科研开发实验室并没费多大力气就搞出了“老”可口可乐的配方，似乎立刻就可以生产了，不过恩里科发现还有一点问题。要使萨瓦那可乐与人们所熟悉和爱喝的老可口可乐相似，百事可乐公司就必须要有可卡叶，并且是去掉了可卡因的。只有一家企业生产这种产品，而且其产品的唯一客户就是可口可乐公司。如果百事可乐公司公然去订购可卡叶，再笨的可口可乐人也会明白百事可乐的用意，这样一来，哪怕是可口可乐公司内新可口可乐的最坚定的支持者也会转而支持恢复老产品。

恩里科命令开发部门用别的替代品来模拟没有可卡因的可卡叶的味道，按照他的计划，百事可乐公司将于 9 月底推出“萨瓦那可乐”。

正在这时，可口可乐宣布恢复老可口可乐的配方。百事可乐公司晚了一步，恩里科满心懊恼，百事可乐丧失了一次彻底打垮可口可乐的机会。

在冷静下来之后，百事可乐公司和证券分析家们认为：可口可乐公司为了吸引大家的注意力，这次的“新”可口可乐纯粹是一个骗局。然而事实却真像古斯坦在新闻发布会上所说的那样：我们既不如此精明过人，亦不如此愚不可及。可口可乐犯下了一个绝大的错误，然而他们也未笨到彻底取消旧可口可乐配方。

在给董事会和股东们的信中，古斯坦说：新可口可乐是我们推出的最好喝的饮料，经典可口可乐只不过是满足那些怀旧感特别浓的顾客的需要。古斯坦坚信：新可口可乐的销量肯定能超过以前。

1985年的夏天对于可口可乐公司来说，就像是一个人，该人已与一妇女结婚25年，但直到有人开始与这个妇女打情骂俏以前，他从未好好注意过自己的妻子。

1985年底，新可口可乐的市场占有率为14.1%，老可口可乐的市场占有率为了7.1%，将两者加在一起，其比重仍比1984年的22.5%减少了1.3%，而百事可乐的市场占有率增加了5.1%。

可口可乐公司在《今日美国报》上大做广告，说：新的可口可乐已满周岁，今后将继续发展。

然而在1985年，可口可乐公司等于在转了一个圈之后又回到了原地，百事可乐已经登上了可乐排行榜的第一名，新老可口可乐的销售之和仍比不上百事可乐。

在亚特兰大，难题并没有完全解决。公司本来非常成功的广告“这就是可口可乐”被玷污了，人们到处开玩笑说这句话应该改成“这就是可口可乐的”（COKEARE THFSE），直到1985年10月，广告人员才勉强造出了两个广告口号：“你想要的口味，我们全有”和“可口可乐属于你”。

据凡尔森公司提供的数字，1985年2月，在自动售货机和餐厅，百事可乐在所有软饮料中占18.7%的份额，老可口可乐占14.6%，而新的可口可乐只占2.6%。

然而这时，有一件事终于可以让可口可乐公司兴奋一下，那就是节食可口可乐已成为继老可口可乐、百事可乐之后的第三大畅销的软饮料。在老可口可乐重新出世之后六个月，它们1/3的优势超过了新可口可乐，又成为全国第一的软饮料。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，而经典可口可乐则雄风犹在，凭着它的实力超过了百事可乐，重新夺回软饮料销售冠军的宝座。

## 二、明星之战

1983年，当迈克尔·杰克逊兄弟的新唱片“恐怖”创下了美国唱片史上最轰动的圣诞销售量时，他们又创下了一个记录：百事可乐公司以广告史上前所未有的500万美元的报酬请他们为百事可乐做广告。

500万美元！

天哪，百事可乐公司的总裁罗杰·恩里科肯定是疯了！当这个消息在各大报纸上用夸张和耸入听闻的手法公诸于众时，读者们立即在这一点上达成共识：罗杰·恩里科、百事可乐公司真是蠢得不能再蠢了！纽约的WIVBC电台早晨节目主持人唐·伊默则干脆称恩里科为一个试图哗众取宠的小丑，“只是这位并不高明的角色忽略了所付出的代价，500万美元可以买多少瓶百事可乐？”

然而新闻界却从来不管这么多，他们所需要的，就是新鲜、刺激、耸入听闻的消息，这种消息越多，他们就越兴高采烈，除了报纸的知名度和销量，谁还懒得管那么多别的？只要有人乐意制造“素材”，报界当然要给予舆论上的鼓励和支持，现在的百事可乐公司就是如此。

在兴奋之余，百事可乐的工厂主们首先做出的反应是：谁是杰克逊？很快他们的儿子和雇员们就开始给他们上课，介绍眼下最走红的摇滚乐和流行音乐及其歌星，工厂主们的热情和期望迅速高涨。

恩里科的目的达到了，他期望着与迈克尔签约这件事的意义和影响能够

超过一次新的广告活动本身，给整个百事可乐系统注入新的奋力进取的精神和新的姿态。

恩里科叫来公司的美术副总裁弗兰克·拉普，拉普除了负责百事可乐的形象设计外，还负责公司的会议和节目演出。

我决定不等到 1986 年就召开我们的下一次工厂主大会，”恩里科告诉弗兰克，“我认为成尔为公司拍的新广告将给整个公司还来一种全新的活力。在迈克尔将大放异彩的全美金唱片颁奖仪式实况转播的时候，我们将首次推出我们的新广告片，在这之前的一个星期，我想要举办一个首映式，刺激一下我们的工厂主，用好莱坞式的首映式来展示我们的新的广告。

“那当然太好了，”弗兰克说，“什么时间，在哪里举行？”

“明年 2 月的第三个星期，在纽约”。

恩里科欣赏地看着他的助手走出办公室，现在是 11 月，弗兰克会把一切都准备好的，专业水平的会场布置，精心编制的大会程序，专门创作的音乐演奏和舞蹈表演，好莱坞大型音乐剧里的一切，在这个会上应有尽有。

弗兰克对他的顶头上司的话心领神会。

我想重现沃尔多夫的壮举，20 年前唐·肯德尔就是在那里宣布‘百事的一代’的诞生的，但那是我们的老土地，我不想在那里举行。我想要一个剧院而不是舞厅，而且不能是普通的剧院，应当是一个神话般的地点，因为我们将创造历史。

就在林肯中心或卡内基音乐厅，带黑领结，我要让它成为一个令人怀念的夜晚。

弗兰克眉飞色舞，他知道，百事可乐公司历史上又一个重要的一天就要由他来准备了，“那一定是绝了！”弗兰克自言自语道，接着飞速行动，预订了林肯中心的纽约州立剧院，时间是 2 月 25 日。

12 月上旬，恩里科去了休斯顿，在那里他参加了百事可乐工厂主协会会议。考虑到自己在刚上任不久就将供应给工厂主们的百事可乐糖浆两度提价，在工厂主中间深为他们所痛恨，恩里科决心拿出点总裁样子来，让大家看到他也是为了百事可乐的发展，他听做的一切，只是为了能更好地率领整个公司往前奔，这次为了同杰克逊签合同所花的巨额费用就是明证。

“当你们回到家里，你们会在你们的桌子上看到一份请柬，”恩里科告诉工厂主们，“那不仅是一次新的广告活动的开始，还是新的百事可乐公司的首次亮相。朋友们，我们将不断把公司向前推进”。恩里科满意地看到工厂主们脸部线条渐渐柔和下来，慢慢绽出了一丝笑意，终于，他们为他的演讲爆发出了雷鸣般的掌声。

然而当恩里科刚一回到住处，唐·肯德尔来电话了，刚听了两句，恩里科的额头就开始冒起冷汗来。

原来庸·肯德尔前往纽约，去参加一个晚宴。在宴会上哥伦比亚广播公司董事长汤姆·怀曼走过来，对肯德尔恭维了几句百事可乐公司即将在林肯中心举行的首映式，顺便问几句百事可乐公司将在洛杉矶金唱片颁奖之夜举行的一个活动，因为哥伦比亚广播公司届时将实况转播金唱片奖的颁奖典礼。结果肯德尔大为尴尬，因为他根本就不知道怀曼在谈些什么，只有支支吾吾地搪塞过去，怀曼以为肯德尔是在为了商业上的需要而保密呢，便也没再细问，这一下肯德尔正中下怀，赶紧从怀曼面前逃开。

一个公司的董事长居然连公司正在干什么，即将举行什么活动也不知

道，这样重要的事恩里科居然也不向我汇报，这家伙简直是眼里没有我这个董事长！太过分了！太放肆了！唐·肯德尔越想越气，晚宴结束后，肯德尔立即回到饭店，拨通了恩里科的号码。

恩里科听着肯德尔冷冷的语调，简直都傻了，在电话中，肯德尔想确认百事可乐公司正在发生什么事，为什么他得不到公司业务工作的任何汇报。问题的矛头是指向公司怎么了，而是他这个总裁现在怎么了。是不是你恩里科这么急于当大王，而不让任何人参与？是不是仅仅由于缺乏经验？或者说是你还太嫩了，根本应付不了总裁的位置？

恩里科感受到了危机，他立刻就想到，现在唯一能帮助自己的只有艾伦·波塔什了。他在肯德尔身边工作了20多年，肯德尔对艾伦是非常信任的。一放下电话筒，恩里科马上又打电话给艾伦·波塔什，向他解释公司的现状，每一个细节及自己的忙碌，并请他到肯德尔的办公室去一次，为他说情。

艾伦立刻去见了肯德尔，“唐，不必为此担心，我们一直很忙，很紧张，整天晕头转向”。接着他又对肯德尔说，如果你想密切注意进展情况，你应该多和恩里科联系联系，或者干脆直接让恩里科来你这儿汇报，因为我的工作不太容易上报到董事长的办公室。

肯德尔沉思了一会儿，便给恩里科打电话，“罗杰，我们之间接触得太少，从现在开始，我想让你每两个星期至少来我的办公室里一次，当然可以多来几次。这件事没有必要让其他人知道，当然也不一定要保密。时间由你定”。

一次危机就这样过去了。恩里科终于松了一口气。

然而在第一次去肯德尔的办公室汇报工作之前，恩里科的心里仍忐忑不安，不无忧虑。经过这样一次事件之后，肯德尔会不会对他抱有成见？这工作又该怎样汇报？来不及等他把所有这些考虑周全，去肯德尔办公室的时间便到了，恩里科只有硬着头皮走进了肯德尔的办公室。

走进门后，迎接他的，是肯德尔和蔼可亲的微笑，恩里科的心里顿时一块石头落了地，进办公室前的紧张也随之抛到脑后。

一开始，恩里科详细地描述了自己所正在操办的事情，肯德尔并没有直接评论，而是讲述了他主管百事可乐公司时的一个故事，含蓄地提出了他的建议。

结果，恩里科和肯德尔既谈了同工厂主的关系，也谈了美苏关系；既谈了迈克尔·杰克逊，也谈论了歌剧；既讨论了公司的盈亏状况，也探讨了公司员工的参与意识的重要性。不久之前，恩里科还让肯德尔在他的同辈人面前感到窘迫，然而现在他却好象完全忘记了这一点，不是把恩里科作为一个雇员，而是真正把他当作一个平等的伙伴来对话，所有这些，都令恩里科大为折服，随着时间的流逝，从肯德尔这里恩里科学会了怎样去做领导的精髓。

公司内部的问题终于解决了，可是公司外部呢？恩里科和普通的人一样头疼地发现：在这个世界上，想办成一件事可真是不容易！到1月初，艾伦·波塔什和菲尔·杜森伯莱告诉恩里科：迈克尔·杰克逊正在改变主意。怎样做？这可弄不太清楚。

一种说法是，在杰克逊家人的心目中，唐·金这个人已不再重要，外面有小道消息说：杰克逊兄弟已不再相信唐·金有能力举办完美无缺的巡回演出。

另外，迈克尔的好朋友保罗·麦卡特尼和简·方达打电话给他，“你为

什么要上广告片？”他们问道，“别人拍广告片是因为他们看到自己的职业生涯已开始走下坡路。在他们象火箭作上升的时候，他们是不干的，你拍这些广告片，你就会曝光过度！”

艾伦和菲尔乘飞机赶往洛杉矶，他们带着修改过的脚本，还带了一盘由广告公司谱写的歌曲录音带，演唱者的噪音经技术处理后很象迈克尔的声音，以便让迈克尔对这首歌的整体气氛有所感受。

迈克尔将脚本看了一遍，他听了那首歌。

“都不错”。迈克尔说。

艾伦和菲尔交换了一个眼神，满意地笑了。

“还有一个问题，”迈克尔说，“我不喜欢这首歌中的音乐，我也不喜欢这些广告”。

“音乐好办，我们换掉就是了。只是广告镜头有什么毛病？”

“我的脸部特写太多，我不喜欢这样镜头一直对着我，我不希望连续亮相几秒钟以上，不要为了你们的广告就让我曝光过度”。

艾伦和菲尔沮丧地飞了回来，告诉恩里科：“不管怎么说，看来迈克尔是只想在这个广告中露一露面罢了。这样就想要我们500万美元也大过份了些，我们应该降低报酬”。然而与此同时，迈克尔的律师约翰·布兰卡放出风声，声称他想让他的当事人取消合同！

居然出现了这样严重的情况，恩里科只有亲自来处理这件事。恩里科知道，想直接给一位明星打通电话无异于白日做梦。联系不上迈克尔，恩里科就找到了唐·金，然而事实证明唐·金也并不比恩里科多多大能耐。

最后，恩里科找到了迈克尔的律师，约翰·布兰卡，这位律师顾左右而言他，不过，从他的口气中你不难听出一点，那就是迈克尔要拍这部广告片简直是千难万难。不过，路也不是就没了，布兰卡指着桌上一份合同说，“你瞧，夸克燕麦公司愿意出1000万美元请迈克尔做广告，他还不愿意签呢”。恩里科明白了，这意思是让他再加500万美元呢！

“约翰，别忘了我们是订了合同的！”恩里科有些火了。但他知道，有这1000万的合同在手边，布兰卡不会在乎违约金的数额的。

接着恩里科打电话给百事可乐公司自己的律师。“告诉夸克燕麦公司的人，我们要以干涉合同或者其他的什么理由起诉他们，他们个能出更高的价钱来干涉别人的合同。非常明确地告诉他们，如果他们不迅速撤回合同，这件事崩了，他们就必须补偿我们的损失”。

不知道是夸克燕麦公司原本不知道迈克与百事可乐公司签订了合同，还是他们被恩里科的威胁吓住了，他们悄悄地偃旗息鼓，撤回了合同。然而这也并不意味着百事可乐公司和迈克尔就可以开始第二次蜜月了。

第一次拍摄的日子临近了，百事可乐公司同迈克尔的律师交涉了几次，可是连面也没见着迈克尔。恩里科明白了，杰克逊兄弟没有一个准备出场。

这一次拍摄只好泡汤，百事可乐公司放出风声，要与迈克尔对簿公堂，并要求杰克逊兄弟要为这次折摄的准备费用赔偿20万美元。

约翰·布兰卡早一眼看穿了百事可乐公司的底气不足，如果取消了合同，到底谁要吃亏？布兰卡便仍然我行我素，不理百事可乐公司那一套。

百事可乐公司耗不住了，恩里科尽了最大的努力，终于安排了艾伦·波塔什同唐·金和迈克尔的父亲乔·杰克逊的会面。

刚一飞到洛杉矶，艾伦就同唐·金和乔·杰克逊见了面。“我想我知道

怎么解决这件事，”乔·杰克逊爽快、利落，“不过现在，我想先请你去家里吃午饭”。

吃饭的时候，艾伦和杰克逊谈到了他们的孩子，把他们从小带大多么艰难。然而看到他们长大成人时，心里则仍然感到无比欣慰。

有相同语言的人坐在一起什么都好商量，艾伦并没有太多地提及合同，就使杰克逊夫妇最后一致认为：迈克尔有履行合同的道义责任。百事可乐公司方面是没有什么错的，为了这项合同，他们已经全力以赴。杰克逊夫妻答应，他们会同迈克尔谈一次。

两天后，艾伦和菲尔应邀来到了杰克逊家，迈克尔也带来了他的律师——约翰·布兰卡。

“其实我并不是不想拍这部广告片，”迈克尔说，“只是你们不想听我的意见，不过是认为还有更好的拍摄方法”。

“我们洗耳恭听”。艾伦说，菲尔则拿出纸笔准备记录。

“我不想在镜头上出现的时间过长，我希望是特写镜头，不超过4秒钟。还有其他的办法来拍我，可以拍我的象征，如鞋子、绑腿、手套、眼神，然后结束时再拍我，而不必把摄影机老对着我的脸”。

这个想法倒也不错，可以拍一个迈克尔的象征物，然后再拍他，可是限制在4秒钟，而且只有一个特写？艾伦和菲尔互相交换个眼神，没有言语。

“那么你对音乐还有什么想法？”艾伦问。

“这个，我不喜欢你们创作的音乐，它不够强劲。为什么你们不用‘比利·基恩’？”

“比利·基恩！”艾伦在心里喊到：天哪，他刚才已将这首歌给了我们！为什么不用这首歌？这是当年名列榜首的歌曲！现在所有其余的事情，6秒钟或4秒钟，两个或一个特写，看起来都已无关紧要，我们已得到了迈克尔和他的最佳歌曲！艾伦按捺住心头的狂喜，平静他说：“看来这是一个不错的选择”。

于是百事可乐公司又重新为杰克逊兄弟安排拍摄日程。第一个广告一开始是杰克逊兄弟歌唱百事可乐，但迈克尔没上场，他在化妆间休息，演出就要开始。镜头对着化妆镜，迈克尔从镜中一闪而过，接着镜头移到后台，又是迈克尔的身影，他的手套、绑腿、鞋子，迈克尔正准备出场，然后镜头转向舞台全景，在烟火闪耀中，迈克尔跳着舞，旋转着进入舞台，他唱着重新配词为歌颂百事可乐的“比利·基恩”，载歌载舞，台下的青少年观众一片狂欢乱叫，手舞足蹈。

第二个广告是由一个11岁的舞蹈天才童星阿芳索·里贝罗所演的专题片，这位童星曾在百老汇歌舞剧“跳踢踢舞的男孩”中演过名角。在这部广告片中，阿芳索扮演了一个迈克尔的崇拜者，当他正在舞台上行走倒退着跳舞时，他碰到自己的偶像，以后阿芳索和他的伙伴们随同迈克尔和他的兄弟跳起了强劲有力的舞蹈。

拍摄正在进行，恩里科满怀期望地关注着拍摄的进程。这时，老朋友杰·科尔曼打来电话。

“罗杰，你知道吗？可口可乐公司的新招将会使你们的广告变得平淡无奇”。

“是吗？他们出了什么新招？”

“据说他们想同莱昂内尔·里奇签订合同，让莱昂内尔为可口可乐公司

作广告”。

“莱昂内尔？是不是‘准将’演唱团里的那个领唱歌手？”

“他以前曾经是，不过已经独立出来自我发展了，他的唱片中不时有杰作出现，现在他的知名度正急剧上升。如果可口可乐公司得到了他，那对百事可乐公司将是一个威胁。我建议你们干脆把莱昂内尔也抢过去，早一步和他签订合同”。

“天哪！”恩里科一耸肩，“你知道我们同迈克尔产生的麻烦事吗？迈克尔已经够我受得了，要是再插入一个莱昂内尔，我可是真的要疯了！”

“这我知道，不过不要再谈什么你对明星过敏的傻话了，可口可乐公司很快就要和莱昂内尔联系了，我们必须抢先一步。你要知道，可口可乐公司拥有哥伦比亚制片公司，那是一个多大的明星‘引力场’？现在莱昂内尔正要去拉斯维加斯演出，我们为什么不在这个星期天去见他？如果你去了，他肯定会非常感动的。而且你星期一还可以回来，不会误什么事”。

恩里科叹了一口气，他知道自己又一次被科尔曼说服了。由于可口可乐公司拥有哥伦比亚制片公司，可口可乐公司手中可以使用的明星一打一打，从一开始百事可乐公司就落了下风，不事事抢先一步，就根本不可能在这场争夺明星之战中保持领先。很有可能，百事可乐公司同杰克逊兄弟签订的合同正预示着一场激战的开始，而在天时和地利上，百事可乐公司从一开始就处于劣势。

“那就这样吧，”恩里科无可奈何他说，“对了，请顺便给我带一盒莱昂内尔的磁带来”。

星期大的上午，艾伦·罗森夏恩、菲尔·杜森伯莱、艾伦·波塔什、杰科尔曼和罗杰·恩里科一起乘飞机去拉斯维加斯。在整个旅途中，恩里科一直都在听莱昂内尔的磁带，他发现，自己确实喜欢上了莱昂内尔的歌。

到了拉斯维加斯之后，莱昂内尔正在演出，和他的经理肯·克拉根简单地打了声招呼，恩里科他们便走进剧院去看莱昂内尔的演出，观众们对莱昂内尔的热烈回应简直不下于对迈克尔，在听了两首歌之后，恩里科走到罗森夏恩的跟前说：“我认为请莱昂内尔是一个好主意，你说呢？”罗森夏恩没有回答，但他那如痴如醉的神情已经说明了一切。

演出结束后，恩里科一行来到后台，当莱昂内尔得知站在他面前的就是百事可乐公司的总裁时，大吃一惊，几乎是立刻对这位总裁产生了好感。双方在极为友好的气氛中开始会谈，他们探讨了建立长久关系的可能性，并且就教育、社区活动、模范形象等问题交换了看法，在百事可乐公司人的眼里，莱昂内尔谦逊、健谈，并且善解人意。接下来的事就是莱昂内尔该如何加入百事可乐的广告活动。

很久以来，恩里科一直有一个新构想，他已经厌倦了一般广告中的千篇一律和缺乏新意，他想到一种方法，那就是搞一种不是广告片的广告片，一段3分钟或者是5分钟时间的小故事，故事的情节应该极富人情味，尽可能的贴近普通人的生活。现在看起来莱昂内尔正合适，而他也这么认为。

短短的半天时间中，莱昂内尔就成了百事可乐公司一位大受欢迎的人物。双方的立场非常接近，就好象此时此刻他们已经在握手成交。没有人提起钱的问题，可是双方都认为这事好商量。在分手的时候，双方约定，两周内双方在洛杉矶再次见面，商谈签定合同的一些条款和具体细节问题。

让可口可乐公司见鬼去吧，莱昂内尔现在也是我们的啦！恩里科又开始

洋洋自得：我们又先行了一步，“先下手为强”，这句话永远都没错儿，然而刚过了两天，杰·科尔曼又来电话了！

恩里科不耐烦了，“说吧，你又看中了哪个歌星？！”

“罗杰，事情不是这样。你知道吗？可口可乐公司就要和胡里奥签约了！”

“啊，有这种事？我怎么一点也不知道？”

“没错儿，马上就要签了，这个纯情歌手会使女人们抱着可口可乐瓶子跳舞的”。

“事情真的就无可挽回了吗？”

“看来是这样，不过我认识胡里奥，我可以打电话给他的哥哥卡洛斯，他可以同你联系”。

“那好，你告诉他的哥哥，说我们对胡里奥感兴趣”。恩里科灵机一动，他决定和可口可乐公司开一个小小的玩笑，即使不能把胡里奥拉过来，也一定不能让可口可乐公司舒服。

几天后，卡洛斯给恩里科打来电话，“你想做什么样的交易？”

“没准，”恩里科说，“眼下我们无需拍广告片，如果胡里奥想搞巡回演出的话，我们愿意参加”。

“知道了”。

“我个人非常欣赏胡里奥，”恩里科说，“我们愿意参与，使他在一个国家成为一个巨星，就象他在世界其他地方那样”。

“实不相瞒，今晚我要同可口可乐公司的齐曼一起吃饭，我不知道是否能够达成协议”。

“哦，是吗？”恩里科停顿了一会儿，然后换上一种非常遗憾但又听起来似乎是不甘心的语调。

“我们愿意出大价钱，你知道，我们已经同迈克尔订了合同，如果你的兄弟愿意加入的话，他们会成为你兄弟的好搭档”。

“罗杰，你们给他们多少钱？”

“500万”。恩里科心里暗笑。

接下来是长时间的沉默，“美元？”

“是的。不过如果你兄弟愿意的话，我们可以再商量。我们保证将给予胡里奥优厚的报酬。如果今晚的事不成的话，你可以再给我来电话”。放下电话，恩里科知道，在齐曼同卡洛斯吃完晚饭后，他一定会严重地消化不良和头痛不堪，不管怎么样，可口可乐公司这一镒都将大破其财！

一周后，可口可乐公司与胡里奥签约的消息传到了恩里科的办公室，为了胡里奥，可口可乐公司付出了多少呢？

1000万美元！

1984年的1月中旬，恩里科一行又来到了洛杉矶，同肯·克拉根商谈莱昂内尔·里奇的合同的条款。双方直来直去，谈得很愉快，克拉根表示他的开价可能会比想的要大。对这一点恩里科表示理解，虽然眼下迈克尔比莱昂内尔更走红，然而克拉根不能开出一个相对较低的价格，使莱昂内尔陷于迈克尔的阴影之中，这会严重影响莱昂内尔的名誉。更何况恩里科有意在一年后。

使莱昂内尔成为百事可乐公司的主要代言人，所以价格稍高一些也没什么。不过如果超过迈克尔太多，又势必会引起迈克尔的抵触情绪。

怎么办才好呢？恩里科对明星们的脾气已是深有领教，老虎的屁股最好



还是不要轻易去摸。沉思了一会儿，恩里科提出一个折衷的建议，即使莱昂内尔的收益扩大了，又不会损及迈克尔的面子。恩里科告诉大家，既然事情已经到了这一步，而且莱昂内尔对我们来说又是一个理想的人物，我们就必须想出一个能够使克拉根的开价提高的办法。“广告，莱昂内尔是要拍的，他不是明年有个巡回演出吗？好极了，我们参加。但他今年夏天也有巡回演出，我们，不，最好我们不要急于在迈克尔和莱昂内尔之间分散我们的宣传劲头，那怎么好？我们可以赞助。莱昂内尔打算来一个电视特别节目，好啊，我们将购买它的广告时间，甚至可以合作拍片。莱昂内尔要拍一个录像，行啊，我们将为他推广。这样，我们的支持要值几百万美元”。

“这样一来莱昂内尔的收入不是超过迈克尔了吗？”罗森夏恩提出异议。

“是啊，这样一来，莱昂内尔得到的报酬了，超过了杰克逊兄弟。但是大家注意到没有，我们这项计划的部分承诺可能根本就不会实现，所以我们得到的莱昂内尔代价只是原先许诺的一部分。即使计划百分之百的实现了，我们也只会得到更多的好处”。恩里科分析得头头是道。

事实上，当天下午恩里科也正是这样同克拉根谈的，克拉根毫无异议，双人皆大欢喜。就这样，只用了一灭，所以这一切都谈妥了，剩下的就是律师们的事了，恩里科高高兴兴地回到了纽约。

4天后，杰·科尔曼给恩里科打来电话。

“罗杰，出了点问题，可口可乐公司给克拉根打了电话”。科尔曼说，“他们说他们要莱昂内尔”。

“那克拉根怎么想？”

“他觉得他应当去听听他们的说法”。

“见鬼！我们之间是有合同的，让克拉根给我打电话”。

克拉根打来了电话，象他这样人物似乎天生有种能耐，不管什么时候都能够保持一种外交家的风度，不卑不亢，彬彬有礼。

“罗杰，你知道，作为莱昂内尔的经理，我首先为莱昂内尔尽职，我真的觉得我只能这么做”。

恩里科火冒三丈，然而却又无计可施，“听着，你该怎么办就怎么办，可是有句话我要对你说，你这样不是建立关系的好办法”。

克拉根的语气仍一样的潇洒，“是吗？但我已经决定了，我就要动身去那儿”。

在恩里科的脑袋里，恐怕再也没有人会比这种“奸商”更可恨的了，反复考虑了几分钟，恩里科的口气不由得软了下来，“好罢，但你能不能帮我一次？”

“什么事？”克拉根似乎立刻警觉起来。

“你一定要对他们防着点，对他们的夸夸其谈，你一走要保持警觉。我们和可口可乐是对手，也许你认为我说的话不那么可信，但是你自己将会看到，他们总是夸夸其谈，他们嘴上许诺的事实际上做不到。另外，他们不会很快就决定和你签合同的”。

“如果情况真的是这样的话，请你放心，罗杰，我不会同他们谈下去，要么把合同书放上桌子，要么从此拉倒”。

恩里科挂上了电话，现在，他所能做的就只有乞求上帝不要让可口可乐公司当场和克拉根敲定了。

克拉根去了亚特兰大的可口可乐总部，在那里，他受到了齐曼和一些主管们的隆重接待。瑟吉奥·齐曼告诉克拉根，他希望立刻就将合同谈妥，这份合同会比百事可乐公司可能拿出的更好。

现在，齐曼走了，克拉根面对着可口可乐公司的一个谈判小组，按恩里科的话说，“这种小组是一个死胡同，一切创意都在其中滋生出来”。

会谈很快就结束了，一个合同的草稿迅速地拟订出来，克拉根正对可口可乐公司的人员素质和办事效率所赞叹时，小组的成员向克拉根表示歉意，因为这个合同需经美国可口可乐公司总裁布莱恩·戴森的批准。

失望的神色浮现在克拉根的脸上。

“不过，克拉根先生，请你相信，可口可乐公司会比百事可乐公司给莱昂内尔带来多得多的好处。因为你也明白，我们特别需要莱昂内尔”。

对这一点克拉根深信不疑，他决定再等一等。

会谈结束后，克拉根飞抵底特律，在那儿他见到了杰·科尔曼，同克莱斯勒公司商谈肯尼·罗杰斯为该公司做广告的交易。在那儿克拉根给恩里科打了一个电话。

“罗杰，非常抱歉，我们还得等一阵子才能使合同最后定夺，可口可乐公司需要一个星期才能报价”。

坏了！恩里科心想，看来可口可乐公司已经把克拉根的心窍迷住了！

“等等，肯，让我们别说漂亮话了”。恩里科掩饰不住自己的心头怒气，“上次你给我打电话时是怎么说的？你说如果他们没有桌上放好合同，那就作罢，现在你却把我们的合同捏在手时等可口可乐公司的报价，我的朋友，你可不能脚踩两只船！”

“这个”，克拉根迟疑了好一阵子，“罗杰，你知道，我是莱昂内尔的经理，当然要为他好，马上我同他谈一下，就让莱昂内尔自己怎么做吧”。

两个多小时后，克拉根又打来电话。

“喂，罗杰，我刚才同莱昂内尔谈过了，你猜他怎么说？”

“我猜不出来”。

“他说，‘你在干些什么，肯？我们已经同百事可乐公司建立了良好关系，我们不能这样对待朋友，尤其是要与我们长久交下去的朋友。你现在的做法就象那种家伙：他要他的朋友嫁给他。可在她还没来得及答应的时候，他注意到马路对面有一位漂亮姑娘。于是他就说，‘请原谅，亲爱的，在你回答之前，我想先和她谈谈，看看是不是更好。’我可不是这样办事的，百事可乐公司给我们开的条件已经不错了，可口可乐公司还不知下文。我想你应该打电话给罗杰，告诉他我们的合同定了。”

这一刻，恩里科的感觉好极了。

自从与杰克逊兄弟签订合同以来，好象经过了一段漫长的时间，但是摄影机终于开始转动了，百事可乐公司花了大量的人力物力组织拍摄有 5000 个孩子在场的演唱会场景，艾伦和菲尔在那里观场组织。

1月27日，恩里科在亚利桑那州的菲尼克斯市，在这时，百事可乐公司工厂主协会冬季会议正在举行。恩里科乘下午的飞机返回，晚上9点多钟，恩里科到了家。

家里，所有的灯都亮着，恩里科的妻子罗斯玛丽奔了出来。“罗杰！艾伦·波塔什在电话里等着，出事了！”

恩里科快步冲到电话机旁，抓起电话，“喂，艾伦，出了什么事？”

“罗杰，现场出事了”。

恩里科顿时紧张起来。

“着火了”。

“有很多人受伤吗？他——？”

“迈克尔身上着了起来，罗杰，烟火烧着他的头发”。

恩里科倒抽了一口冷气，“天哪！烧得严重吗？”

“这不太清楚，他的几个兄弟扑上去，一下子就把火扑灭了”。

“迈克尔现在在哪里？”

“他们把他送到了一个灼伤中心，他们认为问题不大”。

“你能肯定吗？”

“不敢说”。

“我们能尽什么力吗？”

“我想不出能做什么。我们的纠察人员很多，现场得到了控制”。

还有一个更重要的问题，恩里科吞吞吐吐，“艾伦，我也实在不愿问这个问题……可是你们是否把什么都拍下来了？还是刚开始拍？现在离工厂主大会召开只有3个多星期了”。

“这个镜头已经拍了很多遍了”。艾伦说，“我们的摄影师是好样的，他拍了又拍，一次又一次。这是第四次拍迈克尔从烟火中通过，突然一团烟火落到他头上，他的头发立刻烧着了，那情景真可怕”。

“你去过医院吗？”

“设法进去，到处都是记者，你无法靠近”。

“瞧，艾伦，我要你和菲尔在那里，我不管你们怎么进去，但是你们一定得看看我们能做些什么事，你一定得让迈克尔知道我们很关心他的伤情”。

在当晚的晚间新闻中，先报道的就是迈克尔的事故。在屏幕上，人们可以看到救护车呼啸而去，简短的原话，有关迈克尔过去情况的介绍，接着是一段采访迈克尔的旧资料片，整个报道用的是“迈克尔·杰克逊的伟大业绩”的笔调，好象他已经死了。电视播音员泰得·考派尔说，“该事故是在拍摄一部软饮料广告片时发生的”，直到晚间新闻完了，恩里科才稍稍松了口气，谢天谢地，他总算没提百事可乐公司的名字，否则迈克尔的歌迷永远都不会再碰百事可乐了。

一直等到夜深，艾伦的电话才来。

“我在医院”，艾伦说，“迈克尔没事”。

“你怎么知道？”

“我在会客室，和他的家人在一起。他们都又说又笑。在这里，只有菲尔和我是最沮丧和最悲伤的人。迈克尔的父亲同我说，为什么这样愁容满面的？烧着的地方只不过有50美分的硬币那么大”。

“谢谢，艾伦，你也回家休息吧”。

“我巴不得这样”。

然而第二天，恩里科最害怕的事情发生了，迈克尔没有说什么，但他的一个代言人读了一个声明，说迈克尔不打算再拍这些广告了，并且暗示，有可能要打官司。

福无双至，祸不单行。乔·麦肯又给恩里科订电话来了。

“罗杰，迈克尔已经告诉他的人，要在电视上播放他头发着火的那段片子，乔忧心忡忡”。

“什么！”恩里科差点儿跳了起来。

“迈克尔要把这段片子交给新闻界”。

“天哪！他为什么要这么干？无论如何都不能让他这么做。告诉他，那段片子不是他的，我们拥有这部片子。对了，你对他们说过什么？”

“我让我们的律师同他们的律师谈”。

“好，那个着火的镜头真的拍下来了？也录了像？”

“是啊，他们用录相调整摄影机角度”。

“那你立即叫人给我送一盘录相带来”。

恩里科打开放像机。在迈克尔人台上下来的时候，摄像机正对着他的背后。新闻说的是迈克尔的头发了？从屏幕上看来，迈克尔简直成了一个人体火炬！好象整个脑袋都在燃烧！如果人们看到了这个录相，他们会怎么想百事可乐公司？这不是免费广告！

现在唯一的能帮助百事可乐公司的人，也许就是迈克尔的父亲乔·杰克逊了。恩里科焦虑不安地拎起了电话筒，拨下乔·杰克逊的电话号码。

“乔，我是罗杰，我想听听你的意见，看如何来处理这个问题”。

“什么问题？”

“迈克尔的人告诉我们说，他打算把他头发着火的那段片子提供给新闻界”。

“他为什么要这样做？”

“我也不知道。我现在打电话给你，是因为无法跟迈克尔联系上，你能不能转告他：我认为播放这段片子对他来说是一个可怕的错误。但若是这样做的话，我会照办的”。

“我会转告他”。

“我知道你会觉得这么做不妥，我应该告诉你我这样做是为了迈克尔好。当你想起肯尼迪的时候，你想到了什么？对许多人来说，他们想到的是他在达拉斯大街被暗杀的情景。那一刻实在可怕，它使人想起来的时候总感到心悸。我担心人们也会这样记住迈克尔，如果那个着火镜头播出的话，人们可能会忘记他是一位多么伟大的歌手，他们的记忆将会被他的脑袋着火的镜头占据”。

从此恩里科再也没有听到要播放那段着火镜头的话。

2月上旬的一天，麦迪逊大街上寒风凛冽，而在 BBDO 的播映室里，却温暖如春，每个人都在想，花费几个月的辛劳和几百万毫无结果将要在几分钟后接受评判。

阿芳索出现了，他奔放的舞姿使你难以自制，接着是迈克尔和他的兄弟们加入进去，狂热的气氛让你热血沸腾。广告片的音乐使人们如醉如痴，片子精彩壮观，动人心魄，强壮有力。

接着是第二个片子，这部片子体现了迈克尔的要求，用衣着的剪辑镜头和身影塑造了一个形象，这些都拍得恰到好处，音乐优美动人，白手套也很传神，只是有一点同第一个广告片一样，拍摄迈克尔的面部的时间远远超过4秒钟的限制。

“真是妙不可言，”恩里科点头称许，“不过迈克尔的镜头是不是太长了？”

“如果少拍一点儿，那就不是迈克尔·杰克逊的广告片了。花这500万美元，只会让我们觉得难堪！”菲尔早已对迈克尔的诸多要求和限制不耐烦

了。

“一般我都是不参与的”，BBDO的董事长罗森夏恩说，“可是菲尔说的确实有道理，我们不能容忍迈克尔对我们广告制作反映指手划脚”。

许多人都纷纷表示支持菲尔和罗森夏恩的意见，这些人刚刚拿出了恩里科所见到的最优秀的广告片，为了使这些广告成为任何人都没见过的最佳广告，他们现在都期望得到恩里科的支持。那样子，如果恩里科让他们失望了，那他就应该受到诅咒。

“你们说的没错，可是迈克尔如果反对呢？”

“他怎么会反对呢？这些广告片这么不同寻常，他一定会象我们一样感到兴奋无比”。

“是啊，可能是对的，如果他没有兴奋，就让他见鬼去吧！”就任以来一直温文尔雅的恩里科这样兴奋，让主管们大吃一惊。

“这是什么意思，罗杰？”

“我们就解除全部合同”。

到目前为止，百事可乐公司在杰克逊兄弟身上花了多少钱呢？最多 200 万美元。在百事可乐公司与迈克尔签订的合同中，并没有一处写着广告片的最后决定权握在迈克尔手中。当然，在合同上写着，有迈克尔出现的镜头必须经过他的同意，但是迈克尔不能“不合情理地坚持”。迈克尔要求 4 秒以下的出现镜头合理吗？现在，只要百事可乐公司愿意，就可以播放这些广告片，否则就追着他们俩，要他支付拍片费用。

现在，恩里科已经不是作为美国百事可乐公司总裁来思考问题，他已经成为一个制片人，决不许公司以外的任何人对他的指手划脚，即使是象迈克尔那样才华横溢的人。

迈克尔不愿意来洛杉矶，他希望恩里科派人送一盘录相带到他家里，一个人关起门来看。然后他会广告做出决定，再派人转向百事可乐公司。恩里科决定派菲尔·杜森伯莱带着录相带去见迈克尔。然而迈克尔对菲尔早已深恶痛绝。在拍广告的过程中，菲尔当然是努力工作，他希望为公司拍出最好的广告片，迈克尔一样也是在尽力而为，他想使自己的镜头产生魔力。

两个对工作高度负责，具有高度创造性，意志坚强的人在一起工作，很可能产生魔力，然而也非常可能会发生冲突。

在广告的拍摄过程中，菲尔给迈克尔施加了不少压力：把你的太阳镜摘掉；往这边转；移到哪里；再拍一次特写；这个不行，再来一遍；别想得太多，我们一直拍很多个特写镜头，即使我们打算只用一个特写。

迈克尔此时已把菲尔视为纳粹军官，他不要菲尔去。于是迈克尔就派了一个“生面孔”去迈克尔那儿。

几天后，迈克尔的一名助手对恩里科说：“这部片子算完了，这不是迈克尔同意过的广告片，你们这些家伙在耍花招”。

“怎么回事了？”菲尔问。

“迈克尔的面部出现得太多了”。

“行了，这个我们能处理，还有呢？”

这个助手说不出来迈克尔对这些广告还有什么地方不喜欢。

除非我们知道迈克尔什么地方不喜欢，否则我们无法剪辑，请让我同他谈谈好吗？”

“不行”。

“这样吧，让我猜猜什么地方使他不喜欢？”

“这是你的事！”

菲尔、艾伦气炸了肺。

恩里科打电话迈克尔的父亲，接电话的是他父亲的秘书，他把信传了乔·杰克逊。

过了一个小时，乔·杰克逊给恩里科回了电话。

“我们在这儿，迈克尔在那儿，这让我们无法剪辑片子，”恩里科急急地解释，“我们之间不通话就不可能着手剪辑。你能帮我找一下迈克尔吗？”

“我不知道迈克尔在哪儿。”

“什么？”

他已经是大人了，我想他自己能够管好自己”，乔说，“他外出或者归来不必告诉我。你看看我还能为此做些什么？”

几个小时后，乔·杰克逊又给恩里科打来电话，“罗杰，我把迈克尔找来了，”他说，“我相信你们俩能把事情处理好”。

“喂？喂！”

电话里没有声音。

“和人家讲话呀”。乔轻声对迈克尔说。

接着话筒里传来一个非常柔和的声音，“你好”。

“你好，迈克尔，你最近好吗？”

“还可以”。

“这就好，迈克尔，我想知道，我们的这些广告究竟是出了什么毛病，以便于我们进行修改”。

“嗯，很多地方没有照我同意的那样，即使我再做许多让步也是一样。杜森伯莱非得让我摘掉眼镜，我不想摘掉，他告诉我需要一个不戴眼镜的特写，可是现在片子里却有许多我不戴眼镜的特写。而且片子很暗。你们百事可乐的广告一直明亮轻快，正因为这样我才喜欢你们的广告片，可是为什么把我的片子拍成这样一个怪样子？”

“哦，这个问题好办，迈克尔，你看到的仍旧是转录的毛片，别担心，在播出的时候，这些片子的色彩还要进行纠正，广告片肯定比现在明亮的多，还有什么别的问题吗？”

“演唱会上我出现得太多，我的脸部特写大大超过4秒钟”。

“我们试着裁剪一部分”。

“在那个大街广告片中，我要在阿芳索撞上我时配上铃声，就象是风铃的声音”。

“行”。

“那个大街广告片……”

“有什么问题？”

“有魔力，罗杰，很有魔力”。

迈克尔这么说，使恩里科很受鼓舞。这说明迈克尔并不是想以旋转、剪辑、特写，秒数之类为借口取消这项合同，他是一个完美主义者，肯定是因为担心曝光过度感到不安。但是通常有创造力的天才人物，总是在细节上非常挑剔的。恩里科自己在心里安慰自己。

“在第一个广告片中我旋转了两次，”迈克尔说：“我应该只转一次”。

“可是这部广告片绝对需要两次旋转”。恩里科恳求道。

“我只同意一个特写旋转，脸部特写不得超过4秒”。迈克尔的语气毫不松懈。

“我肯定现在只有5秒，迈克尔”。

“可是在我看来是10秒”。

“好吧，”恩里科垂头丧气，“我会对艾伦说的，我们将尽力而为，明天给你送来另一个剪辑片”。

“谢谢你，罗杰”。

“还有，迈克尔，我们还有一个星期就要开大会了，我们得加快速度。明天你能不能同某个人一起坐在工作室里指给他看你要加进铃声的地方？”恩里科觉得自己简直有些低声下气了。

“行”。

“谢谢你，迈克尔”。

艾伦对录像片又做了无数次的剪辑，然后派人送到迈克尔那里，他同制片人员一起观看。“还是太长”。迈克尔说。

“那我们再看一遍，”百事可乐公司的制片人员耐住性子，说：“你看到要我们缩短镜头的地方，就让我来剪”。

“剪”。

剪辑人员操起剪刀，“咔嚓”，一截录像片落在桌子上。

“剪”。

剪辑人员又拿起剪刀。

“再剪”。

不要再说些什么4秒钟5秒钟，迈克尔的意思是他的脸部总是出现太多。

“你好，恩里科先生，我是迈克尔·杰克逊，我想和你谈谈广告的事”。

“你好，迈克尔”。恩里科回答说。

“是这样的，罗杰，片子比原来好一些，可是我的镜头还是出现得太多，而且还有我边舞边笑的镜头”。

“那不好吗？”

“我跳舞的时候从来不笑”。

有这种事？后来恩里科仔细地看了录相，发现迈克尔跳舞时确实不笑。可是现在是星期二，星期六晚上工厂主就要赶来看这两部广告片了。

“他说了些什么？”星期四早晨艾伦问恩里科。

“别管他说什么”。

“什么意思？”

“我根本不在乎他再说些什么，我们不再让步了”。

“迈克尔是不是打算周六要来？”

“这并不重要”。

“如果他不来，你是否打算放映这些广告片？”

“艾伦，我们已经努力了，如果不放杰克逊广告片，我们仍然有了了不起的广告片”。

艾伦若有所思地走了。

真的能取消同迈克尔的合同吗？

“罗杰，你是否想过，你会为这事被解职吗？”

“解职？不可能！”

可工厂主们正情绪高昂地等着看杰克逊的广告。

恩里科打电话给乔·麦肯，想听听他的想法。

“我们不了解你们之间的事，我也不明白发生了些什么。罗杰，你真是个傻瓜，取消合同的后果不堪设想，即使这些广告片只是看上去有点象杰克逊广告片，那也值得”。

恩里科又打电话给负责同工厂主联系的副总裁查克·迈格尔德。

“查克，如果星期六晚上工厂主们看不到迈克尔·杰克逊的广告，你认为他们会非常失望吗”

“这怎么可能发生呢，罗杰？”

恩里科开始试着解释，然而查克都不断打断他的话，“这又有什么关系？……为什么会这样？……这个，我不懂”。

最后他说：“谁在乎这一切？”

“我在乎，很在乎。工厂主怎么办？如果看不到迈克尔的广告，他们会不会失望？”

“广告片只有半秒钟的特写和一次旋转，他们会非常失望”。查克突然换上了威吓的口气，然后他“啪”地一声挂断了电话。

还有 48 小时可以挽救自己的职业生涯！恩里科也明白了事态的严重性。他立即拨通了乔·杰克逊的电话。

星期五凌晨 3 点，离首映式还有 40 小时，迈克尔给恩里科回了电话。

“迈克尔，我们没有时间再次编辑，”恩里科告诉他，“但是我们会按你的要求作改动，只是，我们是否可以把现在这样的广告放给我们的工厂主看？”

迈克尔的回答使恩里科难以置信，他几乎快乐得跳起来大叫“得救了！”迈克尔说：“哈，罗杰，这没关系，你们让工厂看什么我不在乎，随便你们放映什么，我关心的是电视上播映的广告”。

恩里科楞住了，“谢谢你，迈克尔，咱们星期六见”。

“我们都期待着再见，我们全家都来”。

恩里科在林肯中心国家剧院的舞台上站着，靠近台边脚灯。在这里他曾经常观看和聆听由贝弗利·西尔斯率领的纽约市立歌剧院演出作曲大师的杰作，在这里乔治·巴兰钦领衔的纽约市立芭蕾舞团曾以优美、典雅、奔放有力的古典舞蹈使他陶醉。

在舞台左边第一排楼厅里排满了电视摄影机，乐池里坐着艾伦·罗森夏恩和菲尔·杜森伯莱，在明亮的灯光下，他们都显得很紧张，下面前排坐着唐·肯德尔，安迪·皮尔逊和维克·博诺莫，他们已准备好观看和评价这些狂歌乱舞是否会给经营带来积极影响，他们的身后是工厂主和雇员，男士西装笔挺外加黑色领结，夫人们则是晚礼服。

恩里科知道，在这种场合，大家希望看的并不是他，在简短地欢迎各位“加入新百事可乐公司后”，恩里科走下舞台。

一开始是“考古”和“太空船”及其他几个广告，这几个广告都受到了工厂主们的热烈欢迎。

众望所归的人物终于出现了。

一阵荡气回肠的鼓点，伴随着铿锵有力的节拍敲击，不管你已经听过多少遍了，它仍使你激动不已。接着是铜管的奏鸣，然后迈克尔·杰克逊的声音飘了出来，他在那唱百事可乐的新的一代。屏幕上，5000 名观看迈克尔和他的兄弟演出的孩子热烈欲狂，台下 2000 名百事可乐的工厂和家属们一样地



如痴如醉。这时的迈克尔有 30 英尺高，大型扩音器里播出完美无缺的立体声响，“比利·基恩的歌声绕梁不绝。

接着艾伦又播放了“大街上”。

这是前所未有的场面，不亲身经历一次，你根本无法想象人们是如何的狂热。

最后是阿芳索·里贝罗的定格，拳头举在空中，脸上荡漾着幸福的神色，这种欢乐也映照在林肯中心的观众脸上。

艾伦带着阿芳索出现在台上，“其实，我也会月面行走，比你差不了多少”。说着他拿了一罐百事可乐，跳着舞倒退。

他的舞姿做起了工厂主们又一次热烈的笑声。

阿芳索一把抓过那罐百事可乐，“让我来教你怎么跳吧，”说着他就用月面行走横穿舞台。迈克尔出现了，他从舞台的另一头开始倒退着跳舞。就象广告中的镜头一样，他俩在舞台中央撞在一起。

工厂主们已经站起来了，2000 名中年人为迈克尔发狂，这不是第一次。

迈克尔戴着一顶特大的帽子，站在舞台中央，然后他摘掉帽子，深深地鞠了一躬。在他的头顶心被火饶过的地方，扣着一顶小便帽，迈克尔手指着它，脸上浮着笑容。

百事可乐公司的全体报以热烈的欢呼。

83000 万人在合唱片奖颁交仪式上注视着迈克尔·杰克逊。他出现了约 5 秒钟，并且转了两圈，这当然是百事可乐公司的广告片。当他一次次走回演播台去领取那破纪录的 8 枚金唱片奖时，人们看到那天晚上的杰克逊更光彩照人得多。

一个星期后，迈克尔和约翰·布兰卡及恩里科又碰了碰头，讨论修改那 5 秒钟的持写镜头及其后出现的旋转。恩里科建议，与其修改广告片，不如使这部广告片少播一些日子不修改。根据合约，广告要播到 11 月底，现在可以改成播到 11 月初便停播以换取不对广告进行修改，在认真考虑几天后，迈克尔答应了。

接下来就是迈克尔的巡回演出。百事可乐公司是这次巡回演出的赞助单位。公司的名字出现在巡回演出的广告上、旗帜上以及入场券上，公司无力去安排这次演出，只是做一些配合而已。

由于唐·金出走了，这样，无论是谁，只要拿得出足够的钱，都可以来操办这个历史上最大的巡回演出。经过几番竞价，最终的主办权归于一个叫查克·沙利文的人，他承诺使迈克尔一家在这次巡回演出中至少获利 4,200 万美元。

主办一次巡回音乐演出是个好办法，它可以使主办者大受裨益。它可以为企业经营做很多工作，可以买下一一些票子，利用这些票子进行推销，在演出场地四周，则可贴满这家企业的标志，扩大企业的知名度。

然而这次巡回演出的组织糟透了，演出的舞台本身就重达 375 吨，有 5 层楼高，需要 22 辆大型拖车才能运完，在每次演出前后的拆装台又要几十人忙个几天。装载道具的卡车在乡间迂回行进时，就象是一个醉汉，从东到西，又从北转到南，没人知道它下一站去哪里，百事可乐公司的宣传活动进行得极为艰难。

与此同时，杰克逊举行音乐会的许多体育馆是属于可口可乐公司的，那里只供应可口可乐而没有其他的，同时还贴满了可口可乐的招牌。

在 1984 年，洛杉矶奥运会的某些项目是在位于加利福尼亚州的斯坦福大学体育馆进行的，斯坦福大学体育馆是百事可乐公司的一个聚会地点，那里只供应百事可乐而没有别的饮料。然而可口可乐是 1984 年奥运会的专用饮料，可口可乐公司毫不掩饰他们对百事可乐在那里的出现所感到的不悦。斯坦福大学体育馆征求恩里科的意见，能不能让百事可乐在那里的奥运期间回避一下，为了体现自己公司的“君子风度”，恩里科答应了，在奥运期间，百事可乐公司停止向斯坦福大学体育馆供应百事可乐。

然而在杰克逊的巡回演出期间，可口可乐公司却没有对百事可乐公司有一点同情，他们高兴他说：是百事可乐公司赞助的吗？怎么没有百事可乐的杯子，也没有百事可乐的标志和其他任何东西？

在芝加哥，可口可乐公司得到了一大批票子，于是恩里科所听到的宣传就成了：可口可乐公司欢迎杰克逊光临芝加哥，可口可乐公司还免费赠票。

一天早晨，恩里科读报时发现可口可乐公司的董事对新闻界这么说：“这次巡回演出非常了不起，它销掉了许多可口可乐”。恩里科一点也不怀疑这是真的。

在 1984 年中，百事可乐公司获得极大成功，“新一代”的广告获得了 40 项大奖。与此同时莱昂内尔的广告片也正在紧锣密鼓地上马。

菲尔告诉恩里科，“去年我们宣布了‘新一代’广告片的消息，其中我们表现了一个人物的开始阶段，这个人物生活在近于狂热的激动中。今年我们可以着手从深度和特征上来界定这一代人。而莱昂内尔正是我们认为需要从节奏、感情和风貌这些角度扩展‘新一代’人的代表。他的歌声，由衷的热情和极好的风度，将使人们如痴如醉”。

第一部广告比较简单，开头时莱昂内尔说：“你们知道，我们是整个一代新人，我们有新的情感，新的节奏、新的风貌”。接下来影片就展示了美国新一代和莱昂内尔的出色画面，这些都是根据为百事可乐撰写的剧本摄制的。接下来便是莱昂内尔坐在他的钢琴前，说：“这新一代人的感情就是人们心心相印”。

第二部广告特写是表现莱昂内尔回家看望他的祖母，莱昂内尔希望他那 90 多岁的老祖母来与他同台演出广告片，这势必能引起人们的好感，在莱昂内尔和祖母见后，开始了“夜演”的节拍，这是他极为走红的一支歌。第三组镜头则是由莱昂内尔主持一个规模最大的街区聚会并上台演唱，这个镜头需要 4000 多人，并且这种聚会从未拍入过广告中。

当人们做广告时，首先想到的一种捷径便是名人，而当与名人签订合同时，最难忘的便是兴奋到飘飘然的程度。“接下去百事可乐将与谁签合同？”这个问题非常令人感到厌倦，防止厌倦产生的办法，便是不与不足以热上一年的名人签订合同。

莱昂内尔的独特之处是他在以前与百事可乐公司签约的名人均迥然相异，比如他就完全不同于迈克尔·杰克逊，但他的叫座力却不亚于迈克尔。百事可乐的销售增加了，他拍的广告片也多列录像节目之首。消费者调查表明，该广告片是当年最受欢迎和最令人难忘的。它在 1985 年的全国广告节目中名列榜首。

接下来的广告是为低糖百事可乐做的，这一次请谁好呢？杰拉尔丁·费拉罗，这位美国历史上的第一位女性副总统候选人。

费拉罗也喜欢 BBDO 为她准备的剧本，一开始，她用一张报纸遮住脸，她

女儿走进来后问道：“妈妈，你在找工作吗？”这时妈放下报纸，观众就看到了她，费拉罗说：“太有意思了”。她始终对着自己发笑。接着她女儿来倾听她的意见。费拉罗告诉她如今妇女可以有許多选择，她们可以做任何自己想做的事。

于是费拉罗与百事可乐公司签订了合同。

费拉罗拍广告片的消息传了出去，几乎全美国所有的政治专栏的作家都认为：“出售”费拉罗这位前副总统候选人，是自猪湾事件以来的最大错误！新闻界都抨击费拉罗的这一举动。

当广告片开始播出时，又出现了另一种形式的反对。

这次是反对“新一代的选择”，其实反对的是“选择”这个词。

这个词只是广告口号的一部分，然而一旦用于政治就有了完全不同的含义。

然而更令思里科吃惊的还在后头。公司收到 1200 封抗议信，信中抓住“新一代的选择”，说百事可乐公司主张“事先做出选择”，也就是说百事可乐公司支持妇女堕胎！

百事可乐公司停止播出这则广告，两个星期后，抗议信没有了。恩里科想，也许这场风波该完了吧。于是又安排播这则广告，5 天后，抗议信又来了。

无可奈何之际，百事可乐公司停止播放这则广告，思里科告诉工厂主们，如果他们想在本地播放这则广告自便，只是千万不能用“选择”这样一个词。

接着恩里科又盯上一个名人——彼特·尤伯罗斯，百事可乐公司“追星”似的追了半年，后来把“星”追得不回电话了，恩里科一直都在奇怪这件事，又过了半年他才明白：尤伯罗斯成了可口可乐公司的董事！

再接着是谁呢？恩里科列出名单，又开始新一轮的过滤：艾科卡，帕瓦洛蒂，贝弗利，波拉德，丹·马里诺，乔·蒙塔纳……

与此同时，不能认为可口可乐公司在闲着，由于拥有哥伦比亚制片公司。可口可乐公司拍广告要找名人真可谓一抓就是一大把。

可口可乐公司与百事可乐公司的广告战日趋白热化的程度，但同时也步入了“名人”误区，可口可乐与咖啡因可口可乐的广告已经在 1983—1988 年中展示过 27 位名人，外加 31 名美式足球明星，而百事可乐公司则用摇滚巨星和魔术泰斗来迎敌，结果是连观众都分不清谁代表哪一种产品了，魔术师后来又效力无咖啡固可口可乐，为可口可乐公司作广告的一个歌手又转投百事可乐门下，广告变得雷同，缺乏新意，只有一些昔日的经典还能唤醒人们的美好记忆。

1989 年 9 月，可口可乐公司的广告人员以重新制作 20 年前的经典广告“我想让世界大声歌唱”拉开了逃出“名人大战”的帷幕。在 1990 年 1 月举行的超级杯橄榄球大赛上，人们熟悉的旋律又将他们带回了 20 年前的那个美好的时代：

我想为全世界买下一栋房屋  
用爱来布置房间  
养蜜蜂，种苹果树  
再养一群雪白的鸽子  
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

……

### 三、混乱的争夺

早在 40 年代，可口可乐公司就推出了它的柠檬味饮料——雪碧，在今天的市场上，它大约占有 5% 的份额，约 7.5 亿美元的销售额，而柠檬——酸橙口味饮料中的大户——七喜，则占有 8% 的市场份额，这大约是 20 亿美元的销售额。

百事可乐心动了。1983 年，当恩里科上任时，百事可乐公司正在研制一种叫“浪花”的柠檬酸橙饮料，品尝实验正在进行，看来不久后就可以上市，百事可乐的研究人员正在将它同雪碧和七喜相比较。

要想成功就得标新立异。恩里科想，即使浪花成功了，它最多可以达到雪碧的销量，然后再与可口可乐公司打一场“浪花”与“雪碧”的行销大战。恩里科不喜欢这样，于是他就考虑，如何才能使自己的产品与对手的产品产生差别，再把这种差别转化为竞争优势。于是他想起了可口可乐在日本推出的高 C 果汁饮料。可口可乐公司原不以为高 C 能够畅销，然而在其工厂主的坚持下，高 C 果汁饮料在日本一夜之间就成了畅销饮料。在日本，街上的自动售货机里的饮料，因为加入了果汁，其味道更加丰富，只要你想喝，加入 10%、20%、30%、40%、50% 的橙汁任你选择。

其实，在南美百事可乐公司也是这样做。他们将 10% 的果汁加入柠檬——酸橙饮料“提姆”和“美年达林达”橙汁汽水中，然而这样做倒不是出于口味的考虑。在巴西和阿根廷，当地政府要保护他们的饮料市场，以防被跨国公司挤垮，因此他们对碳酸化合物的饮料征收增值税，但是，如果在饮料中加入 10% 以上的果汁，此税就可减免。由于果汁的花费低于此税，所以，只要有可能，饮料公司都给乐意自己的产品中加果汁，而有意思的是，果汁使百事可乐公司的两种产品味道更佳。

恩里科计上心头，他请来公司的研究开发主任共进午餐。

“这不行”。他说。

“为什么，加入果汁显然是个好主意”。

“成本太高”。

“这无关紧要，我是需要你往‘浪花’里加入果汁”。

“这会引起质量问题”。

“这就怪了，为什么我们在南美的工厂里能做到，回到本国反而做不到？”

“在南美也有很多问题嘛！”

“我怎么没看到我们的产品被退回来？”

“这太困难”。

“这样吧，你们那班人马先试试看，如果失败了，我们就聘请顾问，让他们来干”。

研究开发部主任从这句话中感受到了威胁，他乖乖地走了。几个星期后，他给恩里科带来一些样品。在低糖的浪花饮料中加入了果汁，味道妙不可言。

“太好了，这将是我们的下一个大动作”。

恩里科回到办公室，把这些样品放进自己的冰箱。然而两周后他再打开

冰箱时，发现样品已完全不象上次那样令人心动，于是一切又都从头开始。

百事可乐公司终于发现了一点：只要能搞出确实与众不同的产品，它就足以击败人们已用惯了的产品。

全新的饮料终于出台了。经过一番争论，他们将这种新产品命名为“斯赖斯”。接下来就是广告的问题，百事可乐请来辛普森，为他们设计了一条广告口号：我们得到了新的活力。

1984年在百事可乐的工厂主大会前一个星期，《华尔街日报》将“斯赖斯”播了出去，它的标题是“加橙汁的软饮料，市场检测和广告口号”。这令恩里科大为恼火。

既然保密不了了，那就一定要用最快速度推出“斯赖斯”。然而百事可乐公司遗憾地发现：经销商对这种价格稍高的新饮料根本不感兴趣，他们甚至不愿意让这种加果汁的软饮料在他们宝贵的柜台空间上占有一席之地。百事可乐公司恼火地发现：来购买斯赖斯的都是他们的老对手：可口可乐公司、七喜等企业，他们要购买足够的斯赖斯回去品尝和进行研究。

为了对斯赖斯作出反应，可口可乐公司宣布：它将在自己的麦德桔子汽水中加入10%的橙汁，然后在美国和加拿大推出。

然而到了1985年底，斯赖斯的销量已达到1亿箱，5亿美元的销售额，与此同时，消费者众里寻他千百度，却不见“麦德桔子汽水”的影儿。

为了阿斯巴特，百事可乐公司吃尽了苦头。当他们得到阿斯巴特的供应时，采用半阿斯巴特半糖精的低糖可口可乐已在市场上风行了三个月。恩里科不甘落后，他决定，一不做，二不休，他准备在节食百事可乐中采用100%的阿斯巴特作为增甜剂。三个月以来，可口可乐公司想了一个歪点子，在他们的广告中，他们将节食百事可乐和另一种根本不起眼的小饮料拉在一起，让消费者觉得一喝节食百事可乐就回到了过去的年代中去似的。百事可乐公司用许多广告进行还击，其中最出名的一个广告是一段对话，一对夫妻正在看《星期日报》，看到一半，妻子请她丈夫喝她刚才喝了一半的饮料，她丈夫喝了后便问道：我刚才喝的是什么？她妻子告诉他：“这是节食百事可乐，它采用了一种新的增甜剂”。“哦，这不错”，然后他们又继续看报纸。这部广告片给人的感觉是私房话，在看的时候观众仿佛觉得自己成了偷听者。然而在消费者中这些“味道好极了”的广告都大受欢迎，它们将节食百事可乐置于一条持续增长曲线中。

然而不幸的是节食可口可乐依然畅销不衰，越来越受欢迎。于是这更加坚定了恩里科使用百分之百的阿斯巴特的决心。

这时，生产阿斯巴特的瑟尔公司经历了一些麻烦。一个医生要求政府禁止在饮料中使用阿斯巴特作为甜味剂，他指出：在高温下阿斯巴特会被分解并产生大量对身体有害的甲醇。

可口可乐公司和百事可乐公司把目光移向食品与药物管理局，食品与药物管理局感受到了压力。他们被迫郑重宣布：他们已经研究了所有有关阿斯巴特的问题。并做了大量实验，然而并无这样的结果出现。

瑟尔公司又松了一口气，但接着瑟尔公司又卷入一场关于期货贸易的丑闻之中，当这个公司从丑闻中解脱出来时，它的副总经理蒂姆提出：“百事可乐公司应该在节食百事可乐中全部采用阿斯巴特。他告诉恩里科，瑟尔手中的阿斯巴特只够向一家大公司供货，如果他依然犹豫不决的话，瑟尔公司将谋求同可口可乐公司达成新的合同。

这句话立即发挥了效果。

恩里科决定：立即与瑟尔公司进行谈判。要将阿斯巴特和糖精混用改成全部用阿斯巴特，无论如何都得耗资 4000—6000 万美元，恩里科知道他可能又在冒险，在谈判进行时，他命令下属进行了市场调查，调查表明：使用 100% 的阿斯巴特，节食百事可乐将大受欢迎！好，就这么定了，既然消费者并不在乎多花一点钱，我们又在乎什么呢？

可口可乐公司知道了这个消息。他们决定，不能坐视百事可乐公司占便宜，在宣布节食可口可乐也采用百分之百的阿斯巴特之前，可口可乐公司悄悄地行动，大量抢购瑟尔公司生产的阿斯巴特。百事可乐公司也发现了这一点，他们立即决定，立即买进所有可能的阿斯巴特，对可口可乐公司进行封锁，然而这已迟了。可口可乐公司已经购得了足够的阿斯巴特。

几乎是在同时，百事可乐公司与可口可乐公司宣布在节食百事可乐与节食可口可乐中采用 100% 的阿斯巴特作为增甜剂。

但这一次百事可乐公司还是稍稍占了一些便宜，原因没有别的，只是因为节食可口可乐以前的销量太好，全国各地纷纷进货，导致在全阿斯巴特的节食可口可乐推出时，市面上没有大量的阿斯巴特和糖精各半的节食可口可乐。

然而不论如何，市场上的情况是：节食可口可乐与节食百事可乐的销售额扶摇直上。

在可口可乐公司于 1982 年推出节食可口可乐的前一天，百事可乐公司抢先一步召开新闻发布会，宣布百事可乐公司的一种新产品无咖啡因百事可乐的上市。而与此同时，可口可乐公司也正在研制自己的无咖啡因产品。

当事实表明可口可乐公司能够生产出保留“正宗”可乐味道的无咖啡因可口可乐的时候，亚特兰大的可口可乐总部又面临着一次重大选择。可口可乐要对无咖啡因百事可乐做出反应，有几可供选择的基本市场战略，首先是可以考虑生产一种象 RC-100 那样全新牌子的无咖啡因可乐。或者将现有的某个牌子转产，比如特宝。它已经在关心健康的问题上闯出了牌子，转产为一种不含咖啡因的节食饮料不会有什么困难，而且这样做可以更好地将节食可口可乐与特宝分化开来。另外一种选择则为生产公司所有可乐产品的无咖啡因型姊妹型产品。

齐曼否决了建立新牌产品的作法，他认为在可口可乐公司全力推出节食可口可乐的时候，公司无力负担建立全新品牌所需要的资金。而布莱恩则否决了第二种方案，他认为：特宝今日的 10 亿美元的市场来之不易，不能把它当作赌注压在一种未经检验的可乐上。这样，无咖啡因型产品便只能是“系列扩展”的道路，这样不会影响现有名牌的形象。

然而可口可乐公司并未急于对无咖啡因百事可乐做出反应，在古斯坦看来，推出这样一种新产品需要一个恰当的时机。可口可乐公司现在完全可以把无咖啡因可口可乐投放市场，可是这么一来，就势必要削弱刚刚起步的，为节食可口可乐进行的努力。布莱恩则想再观察一下，无咖啡因百事可乐究竟会遇到什么样的情况。

到了 11 月份，无咖啡因百事可乐在市场上的份额已经超过了 RC—100，于是布莱恩建议，三种无咖啡因型产品的开发立即上马，董事会同意了他的建议，到 1983 年 5 月份，把可口可乐公司的无咖啡因型可乐推向市场的时机已经成熟，在记者招待会上，布莱恩野心勃勃地宣布，到 1984 年底，无咖啡

因可乐将占领 15% 的软饮料市场，而这其中将有一半以上的销售额属于可口可乐公司的产品，布莱恩没有吹牛，事实的确如此。

1986 年，已经拥有了墨西哥式快餐厅。但百事可乐公司意犹不足，一举吞并了闻名世界的肯德基家乡鸡，成为世界第二大餐饮业集团。可口可乐公司在餐饮方面虽然缺乏经验，然而他们也毫不示弱，他们的目光盯住了温蒂汉堡包，可口可乐公司一再向温蒂汉堡包公司的领导人暗示，靠着大树好乘凉，百事可乐公司的一些下属公司，如比萨饼、墨西哥快餐厅将成为温蒂的危险对手，温蒂汉堡包公司的老板在仔细考虑后决定投入可口可乐公司的怀抱，以谋求可口可乐作为它的强大后盾。

1986 年，可口可乐公司已控制了美国 1/5 的软饮料经销商，公司空前强大，然而，利润却屈指可数。为了改变这种情况，可口可乐公司成立了一个脱离公司的可口可乐企业，在这个企业中，为确保自己对公司的控制，可口可乐公司持有 49% 的股权，另一方面就是将总公司的大笔债务转到新公司的财务报表上，接下来是公司四处出击，大量兼并零散的经销商，使可口可乐公司成为世界上拥有最多经销商的公司。不久后，可口可乐公司又将下属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% 的股份，然后，可口可乐公司让出 31% 股份，作为可口可乐公司股东的股利，这样，可口可乐公司就拥有了 49% 的股权的同时，赚进了 15 亿美元！

在 1986 年即将来临的时候，百事可乐公司令可口可乐公司吓了一跳：百事可乐公司宣布将从菲利普·莫里斯公司手里把七喜公司买过来。这一购买一旦成功，百事可乐公司可以一举超过可口可乐公司的全部市场份额。

在百事可乐公司宣布这个消息之前，他们已同本行业的第三大公司——总部设于达拉斯的佩珀博士公司的所有者进行了秘密接触，他们希望的是在可口可乐公司的百年大庆之际彻底在美国确立可口可乐公司的老二地位，然而百事可乐公司对对方出的价格难以接受，于是，他们转向了第四大公司——七喜公司。

可口可乐公司慌了，古斯坦决不是坐以待毙的那种人，他立即亲自出马，同佩珀博士公司接触，到 1986 年 2 月 23 日，可口可乐公司召开记者招待会，宣布可口可乐公司将以 4.7 亿美元的价格买下佩珀博士公司，并等待联邦的反垄断机构的批准。而后，古斯坦放心地准备公司即将到来的 100 周年纪念日，无论如何，到那时，可口可乐公司都将仍稳坐第一把交椅。古斯坦已给联邦反垄断机构出了个难题，在他们的头脑中，百事可乐公司收买七喜公司的要求和可口可乐公司兼并佩珀博士公司的申请纠缠在一起无法分开。如果他们同意的话，饮料市场 80% 以上的份额将握在可口可乐公司与百事可乐公司手中，如果不同意，那只能一并否决。6 月份，他们正是这么做的。

在收购了哥伦比亚电影公司之后，可口可乐公司继续向娱乐业分化。

1985 年，可口可乐公司买下了通用通讯公司，这是几家主要的电视节目制作公司之一。1986 年，可口可乐公司又买下了默芜、格里芬公司，与此同时，哥伦比亚电影公司已成为可口可乐公司的一个聚宝盆。

1986 年 5 月 8 日，可口可乐公司迎来了它的 100 周年纪念日，在四天的时间里，可口可乐公司用历史上最宏大最壮观的庆祝活动来庆祝它的 100 岁生日。14000 名可口可乐公司的员工从 155 个国家飞往亚特兰大总部，从全国各地开来的 30 辆彩车和 30 个乐队迂回取路奔往亚特兰大，公司用免费的

可口可乐招待夹道欢迎的 30 万名亚特兰大市民。成千上万的可口可乐围着一个 14 米高的可口可乐瓶子唱生日快乐歌，天空中飘荡着 50 万个色彩鲜明，印有可口可乐标志的大气球。亚特兰大市的市长安德鲁·扬和占斯坦一起走在游行队伍的前列，他的后面是 1000 人的合唱团和 60 件乐器的交响乐队，演奏、演唱着可口可乐的传统颂歌——“我愿为这世界买一杯可口可乐”，在游行的队伍中，唐老鸭与米老鼠欢呼雀跃，载歌载舞，一只来自亚特兰大动物园的小象在人群中缓慢地踱步。

作为庆祝的最高潮，可口可乐公司通过卫星把亚特兰大，伦敦、里约热内卢、内罗毕、悉尼和东京联接起来，向全世界现场直播一次推倒 65 万个多米诺骨牌的创举。当多米诺骨牌爬上一个斜坡，最后一枚骨牌的倒下引爆了一枚炸弹，将一个巨大的百多可乐罐炸得粉碎。全世界的可口可乐雇员们欢呼起来，他们知道，在最近的几个回合中，他们已击退了百事可乐的进攻，在可口可乐公司步入它的第二个世纪的时候，可口可乐仍然是举世无双的，哪怕是在国内，可口可乐公司也占有了 39% 的市场，比巨事可乐公司高出 11%。然而他们知道，对可口可乐来说，更艰难的挑战还在后头。



## 第九章 远未结束

尽管百事可乐公司在国际饮料市场上仍远远不能取代可口可乐公司的老大地位，然而自 70 年代以来，百事可乐公司的销售额奇迹般地突飞猛进，不仅在国内，而且在国际上，可口可乐公司的主管们再也不能高枕无忧，无视于这个强劲的对手的存在。在 1986 年的全美 500 家大公司的排行榜上，可口可乐公司排在第 34 位，而百事可乐公司则列在第 31 位。然而，百事可乐的总裁罗杰·恩里科先生仍非常谦虚地说：“我们必须清楚地看到，比起可口可乐公司庞大的国外市场，我们所取得的成就几乎根本不算什么。不过，百事可乐对可口可乐挑战并未结束，可口可乐的主管们不要以为他们终于可以歇一口气了，相反，他们也必须认识到，百事可乐真正的挑战才刚刚开始”。

### 一、走出国门

到 80 年代末，据一家权威机构的统计资料表明，可口可乐公司在整个世界的软饮料市场上占有 45% 以上的份额，而百事可乐公司则被远远地落在后头。百事可乐公司当然不能容忍可口可乐在国际饮料市场上仍然这样唯我独尊，他们积极地策划着一场新的进攻式战争，在可口可乐存在的地方，也要有百事可乐的声音。在国内，既然百事可乐曾一度成功地把可口可乐掀下台去，那么，在国际上就为什么不能？百事可乐公司的主管和装瓶商们这一次把他们的目光投得更远，他们渴望着打出国门，在所有可口可乐称王称霸的地方，先像一颗钉子一样扎进去，求得一块立足之地，然后以此为据点，开辟一个全新的可乐战场，然后，又一个新的“挑战”又令可口可乐公司头疼地出现了。

然而这一次，可口可乐公司已不再像在国内时那样妄自尊大，纵敌自强，相反，他们在古斯坦的带领下，严密地监视着对手的一举一动，防患于未然，同时，古斯坦“进攻、进攻、再进攻”的战略指导思想已经渗透进世界各地可口可乐主管们的脑袋里，他们积极地展开“围剿”以期把敌人的攻势扼杀在襁之中。

仅有防守性的进攻是不够的，古斯坦对此深信不疑。为了更加彻底地粉碎百事可乐公司的进攻，可口可乐公司也必须找出百事可乐公司的弱点，积极主动地发起攻击，只有这样，才能令百事可乐公司自顾不暇，无余力向可口可乐公司进攻。

1959 年，百事可乐当时的国际销售部主管唐·肯德尔在苏联成功地使“赫鲁晓夫”学会外交，赫鲁晓夫那张神采奕奕的举起一瓶百事可乐一饮而尽的照片传遍了全世界，从而在苏联使得这种资本主义的饮料已经丧失了“资本主义色彩”，牢牢地站稳了脚跟，当时的“东方国家”一看既然老大哥都并不排斥百事可乐，他们当然也没有必要反对，就纷纷允许百事可乐进入自己的国内市场。人们急着想品尝一下“资本主义的饮料”是什么味道，百事可乐刚摆上柜台便被一抢而光，百事可乐已成为身份、财富和地位的象征。高额的利润令所有的百事可乐主管们喜形于色，然而他们也有了一丝隐忧，万一什么时候这些“共产党国家”翻脸不认人，将境内的百事可乐公司的资产收为国有，势必将会给百事可乐公司带来巨大的损失。出于这种考虑，百事可乐公司收走了苏联和东欧境内的百事可乐分公司的大部分利润，而并不是把

这些利润用于它们自身的发展壮大。

与此同时，可口可乐公司急坏了，苏联、加上东欧，这是一块何其巨大的市场，如果可口可乐公司再不进入这个市场，而听任其对手在那里飞速发展的话，后果不堪设想，百事可乐公司将很快拥有在国际上与可口可乐公司相抗衡的实力，虽然他们在国内的市场上还远远不是可口可乐公司的对手。尽管可口可乐公司的大老板罗伯特不愿与“专制国家”打交道，然而他也看出事情发展下去的严重性，这使他不得不同意奥斯丁的建议，进入东欧市场。然而并不是想进入就能进入的，奥斯丁决定，选择保加利亚作为进入东欧市场的突破口。由于国内生产的饮料销售不畅，保加利亚政府很快就同意进口可口可乐公司生产的浓缩糖浆。万事开头难，有了第一个、第二个，自然就会有第三个，可口可乐公司趁热打铁，随即又与罗马尼亚、捷克、匈牙利也签订了协议。然而在奥斯丁的眼中，仅有这些国家是不够的，所有这一切都只不过是一个前奏，可口可乐公司的真正的最根本的目的是打进苏联这个庞大的市场，不能让百事可乐公司独自享用这块肥肉。在当时，美国正在越南战场上出现越来越多的军队，向苏联这个社会主义国家的老大哥出口可口可乐是一个非常敏感的话题，为了试探美国官员的反应，奥斯丁首先派人同国务院的高级官员秘密会晤。国务院官员的意思是：这种商业冒险有利于国家。

于是奥斯丁放下心来，委派公司中两位精通俄语的人赴克里姆林宫谈判。协议很快就达成了，根据这个协议，可口可乐将在莫斯科装瓶，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。奥斯丁得意地等待着最后拍板的好消息，然而他还没能来得及高兴太久，一个刁钻古怪的记者不知从哪里打探到这个消息，并将它公之于众，美国公众群情哗然，舆论界煽风点火：“我们的战士正在越南战场上浴血奋战，可口可乐公司却为了一己之私利与苏联达成一些不可告人的秘密协议，这些协议将给苏联带来大量的利润，苏联可口可乐公司的利润将会用来帮助克里姆林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在大肆伤害并俘获优秀的美国军人”。在一片抗议声中，可口可乐公司不得不中止与苏联政府的洽谈，眼睁睁地看着百事可乐公司在这个巨大的市场上高奏凯歌。

然而令可口可乐公司喜出望外的是：百事可乐公司过高地估计了意识形态因素对在苏联业务的影响，他们不敢在苏联放手全力发展自己的业务，扩大市场占有率，在不存在可口中乐竞争的有利条件下自己束缚自己的手脚，调走了苏联百事可乐公司的大部分利润，而不是让他们获得积累和发展自己的机会。

机不可失，时不再来，长时间的保守谨慎，使得百事可乐在苏联消费者的心目中沦为一种二流的饮料，百事可乐牌子的形象受到了严重的损害。到1985年，可口可乐获得进入苏联市场的许可，古斯坦毫不迟疑，立即抓住了这个机会，全方位地打入前苏联市场，广播、电视、电台、报纸、杂志在一夜之间充满了可口可乐的广告，“向您隆重推荐全球的最高品味”、“真正高品质的饮料”，与此同时，可口可乐的瓶子几乎在一夜之间摆满了饮料店的柜台。几乎也就在这同时，可口可乐公司用事实证明了百事可乐公司在前苏联苦心经营了几十年的防线竟是这般不堪一击，百事可乐被人们冷落一旁，人们争用去享受美国佬所最喜爱的饮料——可口可乐，无论是在销售额还是市场占有率，可口可乐公司都一举击败了百事可乐公司，成为前苏联地区市场上最受欢迎的饮料。

在前苏联的市场上，百事可乐公司不声不响地吃了个哑巴亏，百事可乐公司再想重新树立形象，与可口可乐竞争，至少已应是几年之后的事了，在这个时候，可口可乐公司和百事可乐公司的眼睛突然亮了，他们看到了另一个发展中的巨大市场，比起这个市场，前苏联地区的市场顿时黯然失色。那就是中国大陆市场。乘着中国改革开放的新风，可口可乐和百事可乐纷纷挤入中国，在中国大地上展开了一轮新的角逐。

在进入中国市场后，如何才能为自己的发展寻找一个高起点呢？可口可乐公司和百事可乐公司不约而同地采取相同的策略，那就是对中国国内原有的大型饮料商采取购并转产或合资经营的道路，由于中国的商家在早年对“商誉”这样一个无形资产引不起足够的重视，很多自己的饮料名牌被国外的饮料公司廉价购买，统计资料表明：在 1985 年中国最大的饮料公司中，到 1992 年已有 7 家或被国外企业收购，或与国外企业合资，改而生产别人的产品，能坚持下来的只有健力宝一家公司。与此同时，七喜、可口可乐、雪碧、百事可乐、芬达、美年达充斥了国内零售店的柜台。令可口可乐公司感到非常意外的是，在美国国内销售情况一般的雪碧汽水竟普遍地适合大部分中国人的口味，在大部分地区，雪碧成为一种最受欢迎的饮料。受这种势头所鼓舞，1996 年 9 月，可口可乐公司又在中国推出了它的新产品“天与地”，很难想象可口可乐公司会傻傻地用这个名字来命名这种新果汁饮料。在当前的中国市场上，可口可乐公司在瓶装销量上稳拔头筹，而百事可乐公司则在自动售货机杯装饮料上略胜一筹，有一个笑话，1993 年下半年，可口可乐公司在北京所有高校免费发放两个月的杯装可口可乐，两个月后，雀巢咖啡公司又紧紧跟上。这时，大家都已习惯了饭前饭后来一杯可口可乐，然而寻遍校园，却都只有百事可乐的自动售货机，可口可乐公司两个月的执著为百事可乐创造了一个几十万人的消费者群。

1989 年，柏林墙倒塌，可口可乐公司立即捷足先登，免费向民主德国赠送可口可乐，民主德国运送这种“资本主义的糖衣炮弹”的长车排成了长龙，足有几十公里。百事可乐则不声不响，在西欧各国悄悄地积蓄着自己的力量，而今，在这些国家，百事可乐又已成为可口可乐强劲的对手，可口可乐公司相信，再不采取措施，新一轮的“挑战”又将首先在西欧上演。

哥伦比亚影业公司一直是可口可乐公司的一大财源，然而也是一个隐患，在 80 年代中该公司屡屡失误，它所推出的《十全十美》、《十字路口那个人》、《强壮卫

第九章远未结束 · 329 · 士》几乎血本无归，最令古斯坦心痛的是一部耗资 2000 万美元的《向前》票房收入仅 50 万美元，仅在 1994 年一个季度就有 5 部该公司的影片因为收视率低而被电视台停播。接着，公司耗巨资拍的《伊士塔》表现平平。公司又孤注一掷，投资 1200 万美元请托斯比自导自演《伦纳德第六集》，票房收入仅 500 万美元，为此，可口可乐公司损失了 3300 万美元。然而这期间也不是没有一点亮色，可口可乐公司模仿《外界人 E·T》拍摄了《迈克和我》，这部影片充满了“外星人爱喝可口可乐”，“喝几口可口可乐可以使人起死回生”的荒诞情节，并被评论界认为是“可口可乐公司的堕落”，然而它却在一个月内创下 3400 万美元的票房记录，并且帮助卖掉了许多可口可乐。然而无论如何，有一点毋庸置疑，那就是哥伦比亚影业公司日益成为可口可乐公司一个沉重的负担，成为古斯坦的一块心头之病。1989 年，可口可乐公司以 34 亿美元的价格将哥伦比亚影业。公司卖给日本

索尼公司，去除公司自购入这家公司后所花的费用，可口可乐净赚了 12 亿美元。

1987 年，百事可乐公司再度与迈克尔·杰克逊签约，让他为百事可乐公司做广告，杰克逊又一次使整个“美国为之轰动”。

1989 年春天，百事可乐公司又选择了性感明星麦当娜为他们拍了一个广告，在电视上播出，可是他们没想到麦当娜私下又以同样的背影拍了一支摇滚 MTV，在这个 MTV 中，麦当娜在一个着火的十字架下狂舞，并与一个黑人牧师在教堂长椅上做爱，这个画面极其不堪，明显亵渎了圣灵，强烈地刺激人们的宗教情绪。百事可乐公司一见事情不妙，赶紧从电视台上抽掉了这个广告。

在可口可乐公司，古斯坦免掉了原来的广告主管，而让霍伯特接管这个位置，霍伯特立即改变策略，将位居第三的节食可口可乐推上前台与百事可乐展开竞争，他坚信，节食可口可乐必定可以取代百事可乐成为老二。

整个 80 年代，可口可乐公司的股票狂涨 735%，1986 年，可口可乐公司拥有 15 亿美元的现款，公司将这笔钱全部用于扩展海外市场。1988 年，可口可乐公司的税后盈余高达 10 亿美元，其中 76% 来自海外，在 3 年中，海外盈余增加了 15%。

## 二、远未结束

多年来激烈的对抗，严重削弱了可口可乐公司和百事可乐公司的经营利润，很多时候，古斯坦和恩里科似乎忘记了生产经营的最终目的就是利润这点，而变成拼命追逐销售额和市场占有率。

1988 年，可口可乐公司与百事可乐公司之间爆发了价格大战，并且这场大战愈演愈烈，使得两家公司都为此付出了高昂的代价，除去通货膨胀的因素，每盎司可口可乐和百事可乐的价格比 1970 年还要低，股东们都对公司的经营提出了指责，与此同时，双方的经销商逐渐靠拢，经过私下里的会晤后，他们达成“停战协定”，进行非法的联合议价。到 1978 年，一位可口可乐公司的重要经销商因此而锒铛入狱，然而这并不能阻止经销商们的冒险行为，在这个时候，竞争已严重损害了双方的利益。在这种情第九章况下，双方唯一明智的选择就是握手言和。进入 90 年代后，双方之间的竞争开始告一段落，然而这只是在国内，在国外，他们之间的竞争日趋激烈。虽然是在国内，在表面的风平浪静之下，双方都在积蓄力量，一旦发现时机来临，便会给对手予以致命的打击。

在 1996 年的第三季度，可口可乐公司和百事可乐公司有喜有忧。一年多以前，百事可乐公司的利润曾一度逼近可口可乐公司的水平，在 1995 年的第三季度，百事可乐的纯利润为 6.17 亿美元，可口可乐公司为 8.02 亿美元，百事可乐公司成为华尔街上的骄子。然而一年过去后的今天，百事可乐公司的纯利润下降了 77%，为 1.44 亿美元，与此同时，可口可乐公司的纯利润增加了 21%，达到 9.67 亿美元之多。在古斯坦的带领下，可口可乐人又一次用事实证实了他们无与匹敌的老大地位。

众所周知，与可口可乐公司相比，百事可乐公司的业务更加繁杂，其中饮食业在百事可乐公司的销售额中占有相当大的比重，FRITO—LAY 饼干、必胜客比萨饼连锁店，TACO、BELL 连锁店和肯德基连锁店每年都为百事可乐公司带来滚滚的收入。然而也正是因为业务过于繁杂，在管理方面也就更加不

容易控制，为了摆脱这种局面，百事可乐公司的董事长罗杰·恩里科更换了自己的一些业务主管，并宣布要采取一系列改组措施。据恩里科的话说，改组的目的是恢复公司的盈利水平，把公司每股红利提高 15%。但是，改组的费用将会使公司第三和第四季度的利润有所下降。在改组后百事可乐公司将会把精力集中于核心业务，即百事可乐饮料 FRITO — LAY 饼干、必胜客比萨饼连锁店、TACO、BELL 连锁店和肯德基连锁店。在这一过程中，将立即组织国际汽水业务。这次改组的目标之一是把每年的经常性成本减少一亿美元。

恩里科的话非常耐人寻味，他说，百事可乐公司打算集中力量开发国际独创性饮料市场，公司在这方面已经具有强大的地位，并且有可能进行公正的竞争。这次改组将给第四季度的经营成果带来 1.25 亿美元的负担。百事可乐公司的进一步做法是冲销在南美一些公司的股份，这将使第三季度的帐面金额减少 3.6 亿美元，第四季度减少约 4000 万美元。

集中力量开发国际饮料市场，这必然同时意味着百事可乐公司将从一些市场撤退。在餐饮业方面，百事可乐公司打算研究一下是否脱离一些小的连锁店，此外，百事可乐公司还打算把自己的一部分必胜客比萨饼店和 TACO、BELL 餐厅卖给承租人，恩里科解释说，这将改善流动资金的情况，另外，饼干市场扩大了，这将会改善第四季度的盈利水平。

从恩里科的话中我们不难看出两点。一是公司近来日子不好过。这个狂人曾一度见到什么都想吞并，而今天要出售自己的产业，而且是非常赚钱的产业，这就说明了问题。另一方面则是向可口可乐公司发出了宣战信号，告诉可口可乐公司，百事可乐公司将在国际饮料市场上再与可口可乐公司一决雌雄，百事可乐公司将在国际饮料市场上再与可口可乐公司再打一场大仗。

今年是可口可乐公司的 110 周年，在即将迈入 21 世纪的时候，可口可乐公司仍然是这个地球上饮料业无与伦比的超级巨人，然而，谁敢说未来会怎样？因为百事可乐公司是个善于创造奇迹的公司，它仍将会不断地创造奇迹。

对可口可乐公司来说，战争远未结束，恰恰相反真正的战争才刚刚开始。

