

永远的可口可乐

具有一百一十四年历史的可口可乐，是世界上最大的软饮料生产企业。由药剂师彭伯顿在美国乔治亚洲亚特兰大市家中后院里用一只断了一半的船桨和一个大铜锅上创制的。他将这种精心炮制的饮料，拿到当时“人气最盛”的雅各药房出售，每杯只售五美分。头一年，可口可乐的总销售平均每天只有九杯，如果除去用了五十美元做的广告，可说是亏了老本。可是彭伯顿一直对可口可乐抱很大信心，不断有街头派发赠饮券，并扩大广告攻势，可口可乐的销售马上增加几十倍，可口可乐总算站稳了。彭伯顿却未能活着看到他的饮料在世界产生巨大影响，便于 1888 年逝世。可口可乐公司在 1891 年成立，并且在三年内推销到整个美国。

早年生产的可口可乐是用一杯白开水对一匙糖浆的。可是有一天亚特兰大天气很热，售卖可口可乐的雅各药房挤满了人，新聘来的助手，在手忙脚乱中，错误地将苏打水（碳酸水）与可口可乐混上，当时顾客赞不绝口，争取要这种“新配方”的可口可乐，从此，可口可乐就是可口可乐糖浆与碳酸水混合的饮料风行世界。并且从 1894 年起，以瓶装出售。

但真正能使可口可乐大展拳脚的，还是两位美国律师。他们到当时可口可乐公司的老板埃斯·简道宁的办公室，提出一个创新的商业合作方式，就是由可口可乐公司售给他们糖浆，他们自己投资生产的公司及售卖点，将糖浆兑水，装瓶，出售。按可口可乐公司的要求生产及品质保证，可口可乐公司允许他们利用可口可乐的商标，做广告，这个特别的装瓶系统，从此产生可口可乐的工厂遍地开花。

1888 年 Asa Griggs Candler 看到了可口的市场前景，购买了其股份，掌握了其全部生产销售权。Candler 开始把制造饮品的原液销售给其他药店，同时也开始在火车站，城镇广场的告示牌上做广告，1901 年，广告预算已达 100,000 美元。Candler 在 1899 年以 1 美元的价格售出这种饮料第一个装配特许经营权，因为他相信将来这种饮料主要是在饮料机中的销售。1892 年成立了可口可乐公司，Candler 被称为“可口可乐之父”。

在 1919 年，Ernst-Woodruff 以 250 万美元从 Asa candler 的继承人手里买下 Cola-cola 公司，到了 1923 年，他儿子 Robert W. Woodruff，也就是 Cola-cola 历史上最重要的人物之一，成为 Cola-cola 的 CEO，Woodruff 开始与公司装瓶特许经营商一起努力，无论消费者何时何地想要 Cola-cola 都能得到满足，他推动装瓶商使饮料“需要时随手可得”并且强调如果 Coke 不能在消费者口渴时立刻得到，那么市场将永远失去。

在 1929 年，Cola-cola 和他的装瓶商以极其低廉的价格向商店和加油站提供顶端开口的

冷柜销售瓶装 Cola-cola，在 1937 年，该公司推出第一台投币自动售货机，Woodruff 为 Cola-cola 发起了以生活风格（lifestyle）为主题的广告，该广告突出了该产品在消费者生活中的重要性而不是产品本身的属性，该产品在 20 世纪 20~30 年代最著名的广告词是“The Pause That Refreshes”，该公司继续拥有 Atlanta 附近原有的装瓶线并且开始买回一些经营不善装瓶特许经营权。

Woodruff 还开始发展 Cola-cola 的国际业务，主要是通过出口，他最知名的举措可能是这样的——一个决策，即响应二战初艾森威尔将军的号召，保证每个军人在任何地方都可以以 5 美分的价格得到一瓶 Cola-cola”，而不管其成本为多少。Cola-cola 的装瓶工厂，随着美国军队推向全世界，这一举措使 Cola-cola 在欧洲和亚洲国家获得了占绝对优势的市场份额，并且这一优势地位一直保持到 1991 年。

在二战后紧接着的几年中，Cola-cola 将他最接近的对手 Pepsi-cola 远远地抛在了后面，占有了近 70% 的可乐市场，上百家小型的地区性软饮料公司继续生产各种各样的调味剂，瓜分了剩下的 30% 的市场。

在 1954 年，可口可乐的销售和利润有所下降，这是向从第二次世界大战以来的第一次。1955 年，该公司更换了 1916 年以来一直沿用的瓶子，把其容量扩大至 12 盎司。50 年代的后半期，可口可乐推出更大容量的可乐瓶，可在食品店中销售。1961 年，可口可乐开始象销售瓶装可乐一样销售其罐装饮料。

1976 年，可口可乐的 CEO Paul Austin 在一篇文章中指出美国的软饮料消费已经成熟（饱和），可口可乐的最大销售量增长将来自国际市场。到 1982 年，国际市场的销售量占可口可乐全部软饮料产量的 62%。

1981 年，当出身于古巴的化学工程师 Roberto Goizueta 被选为可口可乐公司的 CEO 时，行业观察家对此感到奇怪。Goizueta 上任后的第一项行动，就是发表了 1200 字的战略声明，提出可口可乐公司要进行显著的变革，把重点放在美国软饮料市场的增长上。

Goizueta 声明，公司将把可口可乐的商标名作为竞争性资产，并不再将它当作是神圣不可侵犯的；价格折扣策略将在必要维持可口可乐优势地位时才被使用。1981 年，行业价格折扣达到了新的强度水平，年底，在食品店中，接近 50% 的可口可乐和百事可乐都是进行折扣销售的。那一年的尼尔森稽核表明，192 盎司装的可口可乐比百事可乐的成本略低。

Goizueta 还声明将提高可口可乐糖浆果汁的价格，为日益增长的广告和促销费用提供资金。为了取消糖浆的固定价格，可口可乐公司修改了已存在 60 年的特许协议，并同意向其一些最大的装瓶商出售浓缩品（无糖精），作为修改协议的交换条件。

1982 年，可口可乐改变了广告主题。Goizueta 说：“用我们的新口号 ‘Coke is it’，自豪地表明我们是第一的；我们以前的口号 ‘Have a Coke and Smile’ 非常好，但我们正处于激烈竞争之中，这口号象一句民谣。竞争势头已从 Purchase, New York（百事可乐的总部）转移到了我们亚特兰大。”

Goizueta 战略计划还扩展了可口可乐的公司战略。公司私营的咖啡业和茶业被出售，塑料制造公司和酒业公司也是如此。1982 年，觉察到影视业的增长潜力及其与市场营销的协同作用，可口可乐在 1982 年收购了哥伦比亚电影公司。Goizueta 说，可口可乐将成为“在饮料业和娱乐业中都具备强势的企业”。

可口可乐还对装瓶网络做了改变。公司鼓动经营不善的装瓶商出售其经营权，并通过杠杆兼并的方式卖掉自己的大部分装瓶点。1980 年至 1984 年间，特许经营中所有权发生改变的相当于 50% 的可口可乐产量。可口可乐的管理人员指出，公司在购买中起了一定的作用，并且在不少情况下，为潜在买主提供资金。公司有时在新特许的装瓶商那里占有一部分股份，但牢记保持一个独立的装瓶网络。到 1985 年，可口可乐属下的装瓶厂只生产可乐产量的 11%。

对于可口可乐的装瓶网络，这种从 80 年代初 Robert Goizketa 开始的变化一直延续。在 80 年代中期，可口可乐的 350 个特许经营商中，有 150_200 个提出转让其特许经营权。在 1986 年，可口可乐公司购回了他最大的两个特约经营权，他们由 Beatrice 和 J. T. Lupton 公司所拥有，J. T. Lupton 公司是一家私有的可口可乐装瓶商，占有美国可口可乐产量的 15% 和 Dr. Pepper 产量的 40%。这两家公司的获得，使得可口可乐自身的拥有的装瓶产量从 11% 提高到 38%。

这些兼并在创立可口可乐企业集团（CCE）和 1986 年 11 月售出 51% 股份给公众时达到了顶点。CCE 创立后和其供应商与销售渠道重新进行了新的谈判，巩固主要市场，削减 20% 劳动力，并通过统一分销和原材料采购降低成本。1986 和 1987 年，CCE 每箱可乐的净售价降低了 2.5%。在 1989 年，CCE 买出的苏拓比 1986 年多了 20%，CCE 的利润在整个 80 年代末期来说是不稳定的。

80 年末，可口可乐公司建议它的特许协议应该由 “Master Bottle Contract” 来代替，降低固定的糖浆价格和可口可乐商标特许权费。到 89 年底，新合同覆盖了大约 70% 的美国可口可乐产量。78 年到 89 年之间，新合约下的装瓶商经历了可口可乐糖浆价格约 60% 的上涨。

跨国营销

可口可乐在欧洲的优势特别强，市场份额达到 50%，在日本，可口可乐控制了 80% 的销售。在 1990 年公司的总利润中，来自日本的利润占了 21%，欧洲占有 33%，其他国际市场总计 26%。

可口可乐运用了几个策略发展其国际市场。在台湾，举例来说，台湾一个家族装瓶厂缺乏资金，可口可乐购进其 49% 的股份，并扩展其管理和设施。可口可乐改进其售占营销，增加广告投入，并推广新容量包装。促销活动包括美国教练执教的棒球和篮球班，对流行艺术家音乐会的赞助，以及邀请台北希尔顿的大厨用可乐烹饪十道中国菜。可口可乐在台湾的市场份额从 1985 年的 6% 增加到 1990 的 40%，而将七喜和百事的总份额限制在 4%。在法国，可口可乐 1989 年收回了一个经营不善的特许协议。到了 1990 年，在法国的销售量增加了 23%。1990 年，在柏林墙倒下的几天后，可口可乐就将苏打从敦刻尔克的一个新工厂运到柏林。在 1989 年，可口可乐将其在哥化比亚电影公司的 49% 的股份卖给索尼公司并将这笔钱重新投入其海外软饮料业的经营上。可口可乐的首席执行官称公司“九十年代的商业将助长世界的发展”。可口可乐定下在国际销售上增长率为 8%_10% 的目标，并打算加速其在海外装瓶合资厂的少量利润的增长。

可口可乐在中国的本土化营销策略

早在本世纪初「可口可乐」已在亚洲面世，首先在菲律宾生产，并运来中国出售，在上海等城市销售。1927 年「可口可乐」在上海及天津设厂生产，稍后更在青岛及广州生产。

1933 年，在上海的可口可乐生产厂是美国以外最大的「可口可乐」厂，在 1948 年，更是美国境外第一家年产量超过一百万箱的工厂。

1979 年可口可乐重返中国，至今已在中国投资达 11 亿美元。经过十几年的发展，可口可乐公司已经在中国建立了 23 家罐装饮料厂，形成了辐射全国的生产基地和销售网，年销售额近百亿元。在近日公布的“1999 年全国城市消费者调查”中，可口可乐在同类产品中又一次高居榜首，一举夺得市场占有率、最佳品牌以及知名度三项桂冠。

尽管取得如此辉煌业绩，但是可口可乐公司今日的心情已经与 20 年前刚刚进入中国大陆市场时大不相同了。那些年，进军中国市场的外国饮料，基本上感受不到中国饮料企业的压

力。十几年中，中国各地曾经先后出现过十几家“可乐”型饮料企业，最后几乎都无声无息地消失了。如今，当可口可乐以及百事可乐在中国市场已具有相当影响力时，却又感受到近几年中国饮料企业强烈的竞争压力。主要原因是中国的饮料工业企业生产的具有民族特色的品牌已经经过自强不息的努力，成长壮大起来了。去年6月，中国饮料工业协会郑重推出中国饮料工业“十强”。这些名牌饮料都是我国饮料的佼佼者，涵盖了我国主要饮料大类，具有较高的知名度和市场占有率。例如中国饮料十强中的健力宝、娃哈哈、椰树、乐百氏、露露等都是获得中国驰名商标称号的中国民族饮料工业的代表。

在中国民族饮料工业的压力下，可口可乐公司营销策略开始改变并开始了它在中国市场走向本土化的进程。

可口可乐公司一贯重视广告宣传，其进入中国市场也不例外，每年都投入几千万元进行宣传。但是，可口可乐的广告宣传和品牌定位都是有严格限制的，以往都是由亚特兰大总部统一控制和规划。中国的消费者看到的总是可口可乐那鲜红的颜色和充满活力的造型，可口可乐以最典型化的美国风格和美国个性来打动中国消费者。十几年来广告宣传基本上采用配上中文解说的美国的电视广告版本，这种策略一直采用到1998年。

随着中国民族饮料品牌的蓬勃发展，可口可乐的市场营销策略在1999年发生了显著的变化。去年其在中国推出的电视广告，第一次选择在中国拍摄，第一次请中国广告公司设计，第一次邀请中国演员拍广告。明明白白地放弃了多年一贯的美国身份。为了获得更多的市场份额，可口可乐正在大踏步地实施中国本土化。众所周知，可口可乐一贯采用的是无差异市场涵盖策略，目标客户显得比较广泛。从去年开始，可口可乐把广告的受众集中到年轻的朋友身上，广告画面以活力充沛的健康的青年形象为主体。“活力永远是可口可乐”成为其最新的广告语。

可口可乐发展的如此成功，现在商业可从中汲取哪些经验呢？总的来说，这些经验既非常简单又显而易见。下面是从其发展历史中挑选并经过时间检验的30条成功的管理经验。

1. 出售优质产品。产品不必会说话或者会飞，但必须具备某种能被人广泛接受的某种有用的功能。习惯了可口可乐的味道，就会觉得它非常好喝，就会使人们养成一种嗜好。可口可乐可使鼻孔有发痒的感觉，能解渴，还有一点咖啡因的效果。有些人认为它能治疗头痛、恶心和胃痛等。

2. 要相信自己的产品。要让产品树立起崇高的形象，并使与之相联系的职业成为一种神圣的职业。要让工作人员认为产品是世界一流的，他们正在为最优秀的公司而工作。推销员应具有传教士的本领，而不应是只拿工资的推销员。本世纪二十年代，罗伯特·伍德鲁夫召集所有的推销人员，并出人意料地宣布他们全被解雇。第二天他又在新的服务部门重新雇

用了他们，但告诫说他们不再是推销员，因为不必再宣传可乐的优点。他们是工作人员，其任务是保证使苏打水成为混合极好的加冰可乐。

3. 创造神秘感。创造神秘的气氛虽有背道德，但有助于销售。最近公司的一位主管承认，秘密配方对他们来说没有多大意义，成功的真正秘诀在于这个产品的商标在一个多世纪里所产生的影响，但配方的秘密，那出名的七种味道曾经是吸引顾客的重要原因。

4. 产品的成本要低。每瓶可乐的成本极低，还不到一美分。可口可乐不是资本密集型产品，生产起来也不困难，更不费劳力，虽然它的生产过程高度保密。

5. 在产品到消费者手里之前，让从事流通的人先赚大钱。道理很简单，如果成本低，零售时就可大幅度加价。可口可乐具有能使人赚大钱的特点，多年来，凡同可口可乐打过交道的人都变得非常富有，其中包括瓶子制造商、股东、批发商，以及提供卡车托盘和自动售货机的人。这种效果使人们非常感激公司，而且也乐于对可口可乐事业做出奉献。

6. 要让人人都买得起。从 1886 年到本世纪五十年代，每瓶可乐的价格只有 5 美分，今天它在世界上也不是很贵。因此，第三世界国家的人们也能买得起。就是在困难时期，可口可乐仍畅销不衰。在三十年代经济大萧条和最近的不景气时期，可口可乐的制造商们仍财源滚滚。

7. 产品要无处不在。要使产品伸手可及，使它无处不在，要使它在舞厅、理发店、办公室、火车上等地方可随时取用。早期的可乐推销员哈瑞逊·仲斯在 1923 年曾说过，“让人们无法回避可口可乐”。

8. 推销产品要精明。这一条听起来很简单，但怎样、何时、何地推销和宣传产品是决定成败的关键。到 1911 年，阿瑟·卡迪拉花了一百多万美元来刺激人们的欲望，使可口可乐成为世界广告做得最好的产品。他还雇请画师在美国各地的白墙上宣传它那红底白字的产品标志，其覆盖面积达五百多万平方英尺。到 1913 年，公司散发了一亿多件带有可口可乐标志的小礼物，使人们在经常使用的温度计、日历、赛事本、记事本、棒球卡、日本扇和画片等物品上都能随时看到可口可乐的标志，从而给人们留下极深的印象。据推销员说，有位顾客经常做恶梦，梦见一个白色大恶魔手持火炉、口喊可口可乐在追赶他。今天，公司每年花费 40 多亿美元在全球范围内推销可口可乐时，出现这种现象也就没有什么值得大惊小怪得了。

9. 要宣传产品的形象而不是产品。一位可口可乐广告商曾经告诫他那些具有丰富想象力和创造力的雇员：我们卖的是一种根本不存在的東西，他们喝的也只是一种形象而不是产品。开始时，可口可乐广告大肆宣传其药物作用，声称它能振奋脑力劳动者的精神，能减轻

过度饮酒人的头痛和痛苦，能给人带来快感。但为饮料命名和题词的福兰克·罗宾逊很快意识到，把可口可乐当成提神饮料而非专利药物来宣传能吸引更多的顾客，而且还可避免不必要的法律纠纷和麻烦。

10. 欢迎竞争。虽然可口可乐公司的雇员不愿承认，但百事可乐公司事实上却给他们带来了很多的好处。人们喜欢看可口可乐公司和百事可乐公司之间的“可乐之战”。两个公司精明的销售人员也都意识到，无论哪一个公司赢得了某一回合，通过激烈竞争建立起来的知名度有助于商品的销售。

11. 合理利用名人效应。可口可乐公司一开始就聘请名人做广告，希望消费者会效仿棒球巨星泰·科博或女明星希尔达·克拉克。到三十年代，从克拉克·拜伯、凯端·格兰特到简·哈罗和琼·克劳夫德等影星都为可口可乐公司做过广告。六十年代后期，从尼尔·迪芒德、莱斯利·高尔、瑞·查理斯到艾瑞沙·富兰克林等歌星都认为，喝了可口可乐会使一切变得更好。然而，过份依赖名人效应也有危险。一方面观众记住的多是明星而不是产品。可口可乐在商业广告上一直保持真正的明星地位，百事可乐公司对要价过高的明星感到头痛。从而显示出过分依赖名人中的另一种危险。虽然麦当娜和杰克逊在提高百事可乐知名度方面出了不少的力，但并不象公司希望的那样好。可口可乐公司则通过重新启用已故明星路易斯·阿姆斯特朗、格罗乔·麦克斯和哈姆弗利·伯兴特等人的形象做小品广告，来解决这种棘手问题。

12. 吸引普通人的欲望。从五十年代开始，可口可乐公司就制作出一种只需修改一点或无需修改就能在各种文化背景中适用的模型广告。怎样才能做到这一点呢？可口可乐广告词具有普遍的魅力，喝了可口可乐你会变得更有信心、更快乐、更受人欢迎、更性感和更年轻。为了加强宣传效果，可口可乐公司在全球范围内赞助各种体育比赛，从相扑到足球，也赞助音乐会等。

13. 吸引住年轻人。在体育和音乐会上的广告宣传主要是吸引青少年。如果在年轻人中树立了信誉，那就获得了长期的消费市场。1894年，可口可乐的明信片上印着三个身穿海军制服的五岁男孩，口里叫着：“我们要喝可口可乐。”1911年可口可乐公司遭到政府的起诉，其部分原因是由于可口可乐中含有使儿童成瘾的咖啡因。从那以后，公司撤销了所有对12岁以下儿童所做的广告。但这既未能使分销商停止发送带有可口可乐标志的便笺簿和直尺等学习用具，也未能阻止公司在三十年代用圣诞老人来推销它的产品。

14. 要入乡随俗。如果想在全球范围内推销产品，千万不要把自己打扮成“丑陋的美国人”。本世纪二十年代，当罗伯特·伍德鲁夫主管全球发展战略时，他努力使可口可乐在德国成为德国人喜爱的饮料，在法国成为法国人喜爱的饮料。可口可乐公司与当地主要企业签

订分装合同，并通过由当地公司制造卡车、瓶子、托盘、提供商标等办法来鼓励他们从事饮料的配套生产。公司出口的东西以及当地公司进口的唯一的東西是可口可乐浓缩液。可口可乐公司据此可自豪而准确地指出它对当地的经济發展做出了多么大的贡献。几十年来，可口可乐公司在全球各地培养了一大批有头脑、了解当地文化习俗的经理，并谣言，公司在世界各地雇请了许多当地律师。

16. 要遵守法律。虽然可口可乐的高级管理人员或分销商在过去有行贿和回扣之嫌，但总的来说，公司的形象是清白的。一般的违法行为不仅不能使公司获利，反而有损这个庞大的跨国公司声誉，得不偿失。

17. 利用有影响的人物。不犯法并不意味着可以象天使一样安逸地坐在椅子上。罗伯特·伍德鲁夫是位国内有影响的人物，事实上他控制着乔治亚州参议员沃尔特·乔法和亚特兰大市市长威廉姆·B·哈斯费益德等人。他与总统交往甚密。他和他的伙伴们一起创造了怀特·德·艾森豪威尔总统，甚至帮助他决定是以共和党还是以民主党人的身份来管理政府。帕·沃斯丁也同样把吉米·卡特推入白宫。尽管如此，不要要求政治家们滥用影响，只要他们能表明推销产品符合国家利益即可，不需要特殊照顾。例如，可口可乐公司与卡特的密切关系所产生的影响，足以为推销产品敲开大门。

18. 要有耐心但要果断。可口可乐的决策者们深知，总有一天他们要在世界各地销售其产品。目前所销售的国家达 195 个，因此实现其夙愿只是时间问题。战争、饥荒和政治事件都会带来暂时的困难，但前途是光明的，他们将始终坚持努力，时刻准备利用各种可能的机会。

19. 信守戒律。罗伯特·伍德鲁夫的指导思想一点也不复杂。据他的同事说，他一生中沒有读完一本书，几乎是文盲。他的聪明才智在于运筹帷幄，在于坚持一些最基本的真理。

20. 灵活善变。在传统与变革之间要做出选择的时候，可口可乐所暴露的弱点就是不愿意改变现状。阿瑟·卡迪拉直到 1903 年才去掉饮料中的可卡因成份。伍德鲁夫五十年代强烈反对大瓶装可口可乐，不愿推出新口味，反对用摇滚乐做广告，以及提高零售价格等所有势在必行的改革。八十年代，罗伯特·高祖特决心刺激一下这个保守的公司。当他决定生产减肥可乐时，事实证明他的主张是正确的。1985 年当他研制新配方遇到困难时，又灵活地采用了原来的配方，从而避免了一场灾难。伍德鲁夫总爱说，“世界属于奋发进取的人”。而高祖特却说，“我们在紧张地活着”。

21. 不要用保护性和消极的广告。对百事可乐来说，比较广告有一定的效果，但它在无意中可能会宣传了竞争对手。每当可口可乐采取这种方法时都显得非常愚蠢；其中包括为可口可乐中含有咖啡因进行的正面解释。

22. 必要时扩大经营。罗伯特·高祖特 1981 年任公司总裁后，立即扩大经营范围，买下了当时看来很有影响的哥伦比亚电影公司。然而不到十年，他把电影公司卖给了索尼公司，并获得了可观的利益，然后又一心扑在饮料事业上。可口可乐公司的股票在八十年代增值 735%，并在九十年代初分割了两次。

23. 注意最低利润。这一观点看起来非常简单，但在高祖特上任之前没有人重视过这个问题。在同百事可乐的竞争中，人们只注意市场份额，而不是市场利润。高祖特发现，这种广泛为人们所赞扬的饮料公司事实上正在做赔钱的买卖，因为他们把资金花在容积为五加仑的金属桶上了。

24. 要威吓雇员。这句话听起来有点过分，但可口可乐的历任总裁都赞成相互尊敬和敬畏的气氛。沃斯丁说，“焦虑和紧张的气氛会使人最大限度地发挥其潜力。”伍德鲁夫的“老板”一词含有敬畏和尊崇之意。今天的高祖特是个追求十全十美的人，因此，在他面前谁都会提心吊胆。

25. 从公司内部提拔管理人员。可口可乐公司中最好的管理人员无一例外都是一步步提升上来的，其中包括公司委员会的成员。他们都接受过众所周知的可口可乐信念的灌输。为了培养职员的管理才能，公司建立了一个特殊训练车间，参加训练的人员在装配线上每天都累得腰酸背痛。

26. 每个广告都要达到一定的目的。由于可口可乐是非常著名的商标，虽然 1985 年改变配料的做法使公司浪费了四百万美元，但着实帮了公司的大忙。当公司在广大消费者的压力下再次推出古典可乐时，重新上市的可乐使销售额大大超过了百事可乐。在推出新的可口可乐之前，这种可乐连续 20 多年一直在丧失市场。现在许多人认为高祖特和公司的其他人一起幕后策划了整个事件。唐·科夫承认他们没有这么聪明，但他们确实知道即使是消极的广告，最终也能帮助信誉良好的产品增加销售。

27. 合理使用现金。1923 年当罗伯特·伍德鲁夫接管公司时，公司的负债额使他大吃一惊，后来他很自豪地攒下了一大笔现金。结果，保守经营使公司再也没有出现过举债经营的危机，即使在里根当政时期也是如此。在高祖特当权期间，公司承担了合理的债务。高祖特和财务奇才督·爱维斯特认为，如果再投资能获得较大利润的话，适当借债是有意义的。一种简单的办法是“重新购进自己发行的股票，促进股价进一步上升。”

28. 举办合资企业。合理使用资金的另一个方法就是破除不要拥有灌装厂的陈规旧律。自阿瑟·卡迪拉 1899 年放弃灌装权利后，公司确认其主要任务是生产糖浆。利润较低的灌装业却发展起来了。公司虽拥有一些工厂，但主要作为轮流培训管理人员的训练基地，而不是摇钱树。传统的观念认为独立的灌装商更能发挥其职能。1981 年高祖特被迫在菲律宾破此陈

规，因为拥有特许经销权的索利安诺家族把 70% 的可乐市场让给了百事可乐。通过购买 30% 的经销权，可口可乐公司就灌装厂问题进行了谈判。来自爱尔兰的总裁耐维乐·埃斯德尔采用传统的刺激方式和营销策略，其中包括类似军事性的对抗，把百事可乐打败了，使市场占有率翻了过来。从此，高祖特开始在世界各地进行卓有成效的合资事项，主动出击，与经营状况欠佳的灌装厂联合，把金钱注入纵向联合的饮料体系。

29. 放眼全球，始于足下。虽然可口可乐的总裁们都争着把这一短语据为己有，但它可能出自高祖特之口。不论出自何处，可口可乐公司显示了其中的智慧，并用它指导经营。例如在中国和印尼，第一个任务是建立基础设施，建立浓缩厂、制瓶厂、灌装厂，购买卡车，制作销售标记等，用美国话来说，好象时间又回到了 1905 年。

30. 追求神奇的效果。七十年代初期，可口可乐公司总裁沃斯丁试图为可口可乐创造一种他称之为：“神奇效果”的影响。他认为公司应带头保护环境，改善民族关系，建立模范移民计划，生产营养丰富的饮料。虽然他提倡的事业收效甚微，但公司目前仍在追求“神奇的效果”，仍在做一些有意义的事情。在南非，公司为提高黑人生活条件设立了一千万美元的“平等机会基金”，同时，在美国的可口可乐基金会正在资助有创新意义的教育和环境保护等项目。