

中国是否有了成为全球葡萄酒中心的雄心？

THIRSTY DRAGON

饥渴的巨龙

「法」苏珊娜·木塔西奇 著

十口译

中国经济如何走向世界，能否成为一条巨龙？

波尔多与中国的命运密不可分，都发生了怎样的故事？



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

鹭江出版社
LUJIANG PUBLISHING HOUSE



海峡出版发行集团 | 鹭江出版社
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP | LUJIANG PUBLISHING HOUSE

2017年·厦门

图书在版编目(CIP)数据

饥渴的巨龙 / [法] 苏珊娜·木塔西奇 (Suzanne Mustacichi) 著; 十口译. — 厦门: 鹭江出版社, 2017.6

ISBN 978-7-5459-1272-2

I. ①饥… II. ①苏… ②十… III. ①葡萄酒—市场营销—研究—中国 IV. ①F724.782

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 289076 号

Copyright © MUSTACICH SUZANNE 2015

THIRSTY DRAGON: CHINA'S LUST FOR BORDEAUX AND THE THREAT TO THE WORLD'S BEST WINES By MUSTACICH SUZANNE

was first published in 2015 by Henry Holt and Company, LLC

Simplified Chinese rights arranged through Tessler Literary Agency, Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

JIKE DE JULONG

饥渴的巨龙

[法] 苏珊娜·木塔西奇 著 十口 译

出版发行: 海峡出版发行集团

鹭江出版社

地址: 厦门市湖明路 22 号

邮政编码: 361004

印刷: 北京市十月印刷有限公司

地址: 北京市通州区马驹桥北门口民族

邮政编码: 101102

工业园 9 号

开本: 710mm × 1000mm 1/16

插页: 2

印张: 26

字数: 268 千字

版次: 2017 年 6 月第 1 版 2017 年 6 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5459-1272-2

定价: 58.00 元

如有发现印装质量问题, 请寄承印厂调换。

目 录

第一章	一级酒庄	001
第二章	没有边界	029
第三章	葡萄种植	067
第四章	幸运红	101
第五章	酒庄热	131
第六章	品牌的价值	163
第七章	僵 局	197
第八章	变换的风向	233
第九章	干 杯	269
第十章	因地制宜	299
结 语	香格里拉	331
致 谢		347
注 释		351

第一章 一级酒庄

2009年的早春，不安笼罩着“波尔多广场”。

让-皮埃尔·卢梭希望一级酒庄尽早公布定价，从而奠定这一年销售战的基调。在行情看涨的一年中，被称为一级酒庄的五个最具声望的波尔多酒庄按兵不动，计算着他们的葡萄酒到底能卖到多高的价格，将这场销售战一直拖到了人们本该享受阳光沙滩的6月末。在行情不佳的年份——2008年被认为是一个尤其糟糕的酒产年——商人们希望一级酒庄尽早公布定价，因为波尔多的定价没有价格战可言，其等级结构就是自上而下建立起来的。然而，这一年，美国和欧洲的银行业崩溃，经济像是在做自由落体运动，谁也不知道一级酒庄会怎么做。

“波尔多广场”并不是一个真正的广场，也不是一个枝繁叶茂的长廊，它甚至连一个建筑实体都算不上。它是几个世纪以来波尔多葡萄酒贸易依赖的虚拟交易渠道。卢梭是一个酒商、一个葡萄酒批发商。依照惯例，他从持有执照的中介那里收购葡萄酒。这些葡萄酒中介出了名的守口如瓶，他们安排葡萄酒交易的价格和

数量，从每一桩交易中抽取 2% 的利润——这被称为“配额”——把葡萄酒从酒农处转手给酒商，确保葡萄酒的品质和产地。葡萄酒交易这种保持距离的特性缓冲了酒农与酒商之间天然的疑虑与敌意。因为在八百多年的交易史中，酒商一直在试图压低价格，而酒农则倾尽全力地抬高酒价。酒商们需要采用较低的价格来保证他们可以毫无亏损地向全世界的客户销售葡萄酒。在某些酒产年，葡萄酒很快即销售一空，但在另一些年份，葡萄酒时隔两年即将被装瓶运走时才找到买家。还有一些时候，葡萄酒甚至被装瓶运走，也无人问津。

2009 年的春天，葡萄酒中介和酒商们焦虑地祈祷着他们的事业不会毁于一旦，因为在此前的几个月，波尔多葡萄酒市场受到全球经济危机的影响而一直处于崩溃状态：进口商因信用额度被冻结而不能下单；餐厅因客源稀少而停止营业；葡萄酒收藏者们因资金问题而受到沉重打击，不得不以甩卖价清空他们酒窖中的藏品。自 20 世纪 90 年代的亚洲金融危机以来，被取消的订单首次涌入了“波尔多广场”。在短短几天之内，酒堡将会有 6 亿瓶新酒上市，顾客们正翘首以盼。压抑的气氛盘旋在“波尔多广场”的上空。

卢梭心想：“我们面前一个顾客也没有。”

他知道自己能付出多少，也知道许多小一些的酒商没有积蓄的现金来买入他们的葡萄酒，而这些葡萄酒是不能马上重新销售的。当市场出现这种状况时，大的酒商们——波尔多以及吉伦特省葡萄酒协会、吉娜斯酒庄、乔安妮酒庄、施罗德席勒酒庄和卢梭自己的公司葡萄酒及烈酒国际配额公司——会增加某些特定品

种葡萄酒的配额。这样一来，当市场情况发生变化时（而它终究会改变），他们就可以控制大量最受追捧的商标。“总会有人想将你取而代之，”¹ 卢梭说，“得到顶级酒庄的配额是如此困难，以至于没人愿意离开这个舞台。”

这是一场豪赌，但不想冒险的人也不会踏入“波尔多广场”。

2009年4月16日下午的早些时候，五大一级酒庄之一的罗斯柴尔德拉菲酒庄，公布其2008年所产的葡萄酒定价为每瓶130欧元（约合166美元）。对于任何一个仍有资金的酒商而言，这确实是一笔非常好的买卖：这个价格比市场上任何年份的拉菲葡萄酒都要便宜30%。其他酒庄也依样画瓢，在疲软的市场面前降低了它们的定价。但这种让步仍不能使美国配额巨头——酒庄与酒庄酒业满足。35年以来，这家公司首次拒绝了波尔多的配额，这使得大量的世界顶级葡萄酒陷入闲置和滞销的状态。这一背叛造成了跨区域的震荡。

葡萄酒及烈酒国际配额公司的办公室位于巴克隆码头34号。此时，在办公室内，卢梭正怀着忍耐、满足和好奇的复杂心情静观其变。这是一场可以预见的微妙的竞赛，而他利用较低的价格及其他竞争者们举棋不定的心态提高了自己的配额。离葡萄酒装瓶还有18个月，但他认为自己可以坚持到市场状况发生变化的时候，而且所付出的并不如预想的那么多。他已经向那些经受住金融危机的常客重新销售了部分葡萄酒，这也有助于减少风险。而正在此时，他的香港客户隆重登场，随后力挽狂澜，他们的交易额所占的百分比翻了倍。这非比寻常。

“我把 20% 的葡萄酒卖给了福尧贸易。”他如释重负而又惊奇不已地说道。²

这对波尔多的影响是立竿见影的，虽然轻微，但是滴水成河，积水成渊。

2

福尧贸易是一家基于香港地区的葡萄酒进口商，其所有者是具有传奇色彩的港商叶福章。叶家是在新中国成立后不久从四川迁到香港的。叶家世代经商，20 世纪 60 年代，当叶福章才 20 多岁时，他就自己做生意。当妻子劝他找一个更稳定的生计时，他便在正广和洋行的仓库找了一份工作。而这家洋行正是东亚酒类进口行业的领航者。

新中国成立之前，以地处上海外滩福州路 4 号的办公楼为据点，正广和洋行主导了这座城市公共租界内的高档葡萄酒市场。1949 年以后，这家公司的香港办事处满足了很多英属殖民地的外交官和商人的需求。叶福章很快被提升为该公司葡萄酒部门的负责人，他在这个职位上获得了成功，建立了涵盖欧洲的酒窖和香港的酒店、餐厅及免税商店在内的人脉。

在几年之内，香港上海大酒店集团，亦即通常被非正式地称为“半岛酒店”的集团，聘请叶福章为其旗下的酒店供应葡萄酒。

得益于他突出的表现，半岛集团拓展了业务，开始向其他的酒店和餐厅供应葡萄酒。1976年，这家公司又创立了龙岛公司，主营葡萄酒和食品，由叶福章管理。

没有什么比半岛酒店更能象征中国内地、香港之间的历史和纠葛纷纭的贸易。这个酒店集团由嘉道理家族所有，该家族属于西班牙系犹太人，祖籍巴格达，19世纪时从孟买来到上海，成了声名远扬的国际商人。随着影响的扩大和财富的增长，嘉道理家族分别在房地产和公用设施两大领域崭露头角，³在1901年建立了香港的第一家电力公司——中华电力公司。在第二次世界大战期间，日本人占领了香港，英国人在嘉道理家族位于九龙的半岛酒店向他们的征服者投降。战争期间，嘉道理家族的一些成员锒铛入狱。然而，更大的打击是在新中国成立后，嘉道理家族售卖了他们位于上海的最有价值的两大财产——汇中饭店和礼查饭店的股权，这导致了严重的亏损。尽管如此，嘉道理家族还是决定留守香港，着手重建，扩大投资。

30年后的1979年，嘉道理家族商定开始管理拥有528个房间的建国饭店，这是一家地处北京的五星级酒店，是中华人民共和国境内的首家合资酒店。1978年12月，邓小平开始推行他的改革开放政策，向西方世界打开中国的国门，很少有人相信邓小平会实现他让中国的国内生产总值在20年内翻两番的目标。邓小平敢于为前人之不敢为：他承认自己的国家可以从西方的科学、技术、制造业、银行业和贸易中受益。中国将进口并吸收所有西方世界所知的东西，并出口所有西方人渴望购买的东西。⁴为了

加速这一进程，邓小平允许西方企业和中国的国家机构共建合资企业，建国饭店就是其中一例。

在建国饭店，叶福章负责了第一份向中国进口葡萄酒的私人合约。当他正在为建国饭店及其下属的杰斯汀法餐厅（新中国的第一家法国餐厅）准备订单时，叶福章意识到他应该为能在这样一个奢华的酒店消费一晚或一周的外国人，而不是习惯于喝“白酒”这种烈酒的中国工人，精选一份酒水单。当时中国还没有进口葡萄酒的消费者，这个国家仍是一个极端贫穷的农业国。中国人没有高脚杯、醒酒器或是开瓶器，他们也并不陶醉于葡萄酒庄园的美景和酒窖中产自一级酒庄的陈酿。当时中国的人均年收入约合 182 美元，⁵ 而建国饭店一晚的房价在 90 美元到 120 美元之间。⁶ 即使是一滴波尔多最基本品类的葡萄酒，也大大超出了绝大多数中国地方政府的购买力，更不用说普通的中国家庭了。

但是叶福章完全了解中华人民共和国第一家奢华酒店的酒水单上应该有什么，那正是波尔多。五星级酒店、为外籍人士和企业大亨们开设的酒吧，永远是波尔多在全世界范围内可靠的客户群。那时，全中国的波尔多交易额仅一万美元，直接运到外国使馆的只有区区 311 箱。但是波尔多的商业结构意味着诸如拉菲酒庄的名酒也可以成为任何人、任何地区都能消费的日用品。

对于叶福章而言，让波尔多销路大开的正是 1855 年的分级，这次分级挑选出了 61 个酒庄，绝大多数位于法国最大最好的葡萄酒产区梅多克半岛，它对于行家和新手都极富吸引力，每个人都可以轻易地掌握五个等级的分别。不仅如此，这一分级也使调整

葡萄酒价格的等级结构变得容易。它读起来就像是一份以浮华和历史为佐证的供给和价格的清单，而事实上也正是如此。

这次分级原本是为当年在巴黎举办的万国博览会而做。在博览会开幕式之前的几个月里，波尔多地区的重要人物们热烈地讨论着应该送哪些葡萄酒去参展。⁷在前一年的11月，他们收到了一封来自第戎的信，信中称勃艮第和香槟的酒农都准备向全世界的来访者展示他们的葡萄酒。而在此之前，波尔多的精英中，没有一人想过把他们的葡萄酒送去巴黎参展。⁸葡萄酒是一种传统的农业产品，与法国的工业化几乎毫无关联。但波尔多的酒农们得知来自勃艮第和香槟的竞争者将要在博览会上进行展示，他们同样也想抓住这个机会。

这就形成了一个巧妙的状况，如何向预计参观博览会的500万人展示：葡萄酒关系着酒农和酒商双方的经济利益，而他们并没有完全结盟。那时，几乎所有的葡萄酒都由酒商负责装瓶，他们从各家酒庄处买入桶装的葡萄酒，储存在酒窖中，上市时再在酒瓶上贴上标签。⁹各年的葡萄酒在品质和数量上都有所差别，这个系统使酒商可以将同一市镇或村庄的不同庄园所产的酒混合，以确保得到足够瓶数的某种葡萄酒。成功的酒商不仅拥有敏锐的商业触觉，还具备调配和窖藏葡萄酒的出色技能。酒瓶标签上酒商的名字比酒庄的名字或市镇的地理位置都更重要。也有一些酒庄致力于为他们所产的酒赢得声名，这类葡萄酒作为“庄园酒”出售。有的酒商可能只售卖产自同一个酒庄的葡萄酒，酒瓶上只有酒商的商标，酒商拥有绝对的权力。

博览会既是机遇，也是挑战。一些酒农认为他们可以利用博览会的聚光灯提升他们的葡萄酒在中介价格列表上的排名。¹⁰ 另外一些则甚至希望排除酒商，规避“波尔多广场”，直接联系买家。酒商们对此不能容忍，因为这会断了他们的生计。

如何对葡萄酒进行标记和排名的问题使紧张的局面进一步加剧。大家都认为展示所有的波尔多葡萄酒是不可能的，应该精选最好的葡萄酒来代表本地区。他们也都一致同意将统一样式的酒瓶简单地列成一排并不是可取的陈列方式，这会掩盖波尔多葡萄酒的独特和华丽，而使它归于平凡。葡萄酒的挑选和商标的设计需要巧妙处理，例如不能让天平向任何一方倾斜，也不能单独突出某一个酒庄。最后，葡萄酒以酒庄和其所有者的名字标记，他们还在博览会的陈列上使用了一张涵盖整个波尔多地区的大幅地图作为图解，对各个出产葡萄酒的村庄进行推广。¹¹

为葡萄酒排名的任务被分配给了中介们，因为他们的笔记本上仔细地记录着每一年葡萄酒交易的情况。不同年份的葡萄酒价格各不相同，这是理所当然的，但各种葡萄酒相对的价格等级却比较稳定。对葡萄酒中介而言，在当许多葡萄酒已经树立起良好声望的情况下，每年对酒价进行重新商议是不切实际且效率低下的。中介们知道一些酒庄一直致力于提高葡萄酒的品质，因而这些葡萄酒以庄园而非市镇的名义被出售。这激励了其他酒农也同样试着提升自家葡萄酒的品质。

中介们已经开始将最昂贵的葡萄酒称为“一级酒庄”。所以当中介联盟得到为了陈列而对波尔多红葡萄酒进行排名的任务时，

他们迅速地根据自己笔记本上详尽的记录，以声望和典型价格为标准，选出了 60 种酒，并将它们归入了五个庄园。这些葡萄酒全部产自吉伦特河流入大西洋的河口左岸。在地图的图解上，每个庄园内以字母顺序列出各种酒的名称，中介们强调每个序列都具有同等价值。他们还发表了每个庄园的价格区间来证实其排名。四种产自梅多克半岛的红葡萄酒被归为一级酒庄：拉菲酒庄、拉图酒庄、玛歌酒庄，后来又加入了产自格拉夫区的奥比昂酒庄，它们成了能获得比波尔多所产的其他葡萄酒更高价格的一级庄。¹²

1855 年的分级并不是对波尔多官方的、永恒的指南，甚至当中介们提交他们的名单时，也反对将其视为一个“官方名单”，因为分级是一件“微妙的事，且可能引发敏感问题”。¹³ 但这份指南是如此成功，迄今为止，它仅被修改过两次。博览会闭幕后不久，佳得美酒堡被增补进了五级酒庄的名单。¹⁴ 直到 1973 年，一切毫无变化。这一年，所有者菲利普·罗斯柴尔德男爵通过几十年的游说，终于使罗斯柴尔德木桐酒庄从二级庄上升至一级庄。从中介的价格排名表成为一个不变的宣传工具——一种超越某一年恶劣天气的品质象征和一个由表面看似中立的权威所写的简略的购买指南，他就开始了游说。这份排名表挫败了排名较低的酒堡们提高排名的渴望，却使波尔多成为全世界葡萄酒产区所艳羡的对象。虽然此后其他地区也进行了分级，但 1855 年的分级仍被视为波尔多的名片，成为酒商将葡萄酒引入新市场时常用的工具。

叶福章洞察了 1855 年分级与中国市场的契合，因为它正好满足了一种深层的文化渴望：对“面子”的讲究，也就是中国人常说

的“给面子”和“留面子”。¹⁵“给面子”是指中国人相信你用某些行动向他表示你内心对他的尊重，最常见的例子就是送给某人一件与其身份、地位相称的礼品。“留面子”则是指你通过避免某些不适宜的举动来保留“面子”，举止得体能提高你的荣誉和声望。

分级不仅具有历史的内涵和独特的魅力，还提供了一个精确的等级排名。这正是送礼者们梦寐以求的。

3

叶福章新公司的办公室就在离港岛线柴湾地铁站不远的地方，夹在轮胎店和机修工的地盘之间。宽阔的道路经常被维修的车辆所掩盖，丰业街10号业昌中心的大门也很不起眼，稍不留神就容易错过。这座建筑的名字、这条街的名字和叶福章及他们叶家毫无关系，只是偶然的巧合。与周边环境一致，业昌中心所在建筑的大堂不过是一个昏暗的入口。访客要乘坐客服电梯到13层，再爬一段台阶，经过标有“福尧贸易有限责任公司”牌子的门口，才能到达叶福章的办公室。

1982年，基于为半岛酒店集团供应葡萄酒时所建立的人脉，叶福章创立了他的公司。他意识到收购升值空间大的葡萄酒有良好的盈利前景，而波尔多葡萄酒正是他的首选。因为其品质可以得到保证，且具有难以比拟的国际声望。不仅如此，波尔多的配

额制度也使他只从为数不多的酒商处便能买到大量不同的葡萄酒。

而最大的商机就在于收购期酒，即在葡萄酒酿成装瓶前两年购入一批酒。时机成熟，这些酒就能以高价出售给香港和内地富有的顾客们。最初的十年，叶福章没有足够的准备金来收购期酒，但他给自己破了两次例：第一次是在 1983 年的春季，福尧贸易创立后不久，他从他半岛酒店时期的老友莫艾克斯家族处预订了 5 箱柏图斯酒庄 1982 年产酒和 10 箱柏图斯之花酒庄 1982 年产酒。他回忆自己当时买入的价格是每瓶柏图斯期酒 180 法郎（约合 34 美元），这是一个很实惠的价格。15 个月之后，这批酒到了，每瓶酒标签的下部都印着中英文的“福尧贸易”字样——那是叶福章永生难忘的具有里程碑意义的时刻。

1994 年，出现了第一个局势发生转变的信号。至少可以说，波尔多的期酒交易趋于冷淡。克里斯多夫·雷布尔·萨尔兹是一个在最大的酒商公司——波尔多以及吉伦特省葡萄酒协会——工作的年轻的葡萄酒商人。雷布尔·萨尔兹所售出的优质葡萄酒仅占波尔多产量的不到 5%，但这些酒曾经赋予了这个地区魅力，也曾为酿造和售卖它们的人带来财富。而现在，它们在酒窖中堆积成山，既没有诱惑力，也不能变成财富，已经毫无利润可言了。雷布尔·萨尔兹以每瓶 13.71 美元的低价卖出了碧尚拉龙酒庄 1993 年产酒，这是一座很好的波亚克酒庄。¹⁶ 他在这笔交易中的盈利仅是收购价的 4%，甚至不够糊口。他并不是“波尔多广场”上的孤例。各家酒庄和酒商们都迫切地渴望能成功交易。

通过一系列谨慎的电话沟通，中介们为波尔多以及吉伦特省