

名牌
崛起的奥秘
蔡建国 主编

英国名牌的崛起

薛永兴等 著

中国发展出版社

名牌崛起的奥秘

蔡建国主编

英 国 名牌的崛起

薛永兴等 著

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

英国名牌的崛起/薛永兴等著. —北京: 中国发展出版社, 1998.1

(名牌崛起的奥秘/蔡建国主编)

ISBN 7-80087-286-6

I. 英…

II. 薛…

III. 商业经营-经验-英国

IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 27509 号

中国发展出版社出版发行

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮政编码: 100035 电话: 66180781

北京地质印刷厂印刷 各地新华书店经销

1998 年 1 月第 1 版 1998 年 1 月第 1 次印刷

开本: 1/32 787×1092mm 印张: 8

字数: 170 千字 印数: 1—15000 册

定价: 9.80 元

本社图书如有印装差错, 可向发行部调换

· 序 ·

随着香港回归祖国，许多人对香港有了进一步的了解。同时，人们对在香港实行了 100 多年殖民统治的英国也有了进一步了解的兴趣。

读者都知道，英国是欧洲西部的一个岛国，人称“英伦三岛”，面积只有 24.2 万平方公里，人口仅 5800 多万。这样一个区区岛国，何以曾是工业革命的发轫地，成为世界最早、最发达的资本主义国家？何以曾是“世界的工场”，英国货为何能在世界上独领风骚百多年？何以一度成为世界第一号霸权国家，不仅成为世界的政治、经济中心，而且成为世界的金融中心？又何以在第二次世界大战后元气大伤、国力日衰的情况下，力挽颓势，重振雄风，保持了今天在世界上的大国地位？如今，随着大英帝国的没落，还有多少英国的东西仍然称得上是世界的名牌？……

诸如此类的这些问题，想必是广大读者和人们关心

并感兴趣的话题。

本书就是试图努力来满足广大读者这种兴趣的一本书。

本世纪 70 年代和 80 年代，我有幸一次在伦敦经济学院留学、两次在伦敦任常驻记者，耳闻了大不列颠的往事，目睹了今日的英国。在常驻英国期间，我曾参观访问了英国宇航公司、帝国化学工业公司、罗尔斯—罗伊斯公司等英国有名的大公司，领略了牛津大学、剑桥大学等著名学府的风采，解剖了伦敦金融城的方方面面，采访了许多政界、经济界、企业界和金融界人士，也品尝了“液体黄金”——苏格兰威士忌……收入本书的文章，大多是我在英国当记者时写的新闻报道，有的是后来又充实改写的。我力图所做的，就是以记者的视角、敏感和笔触，客观、真实、全面地记录和反映英国的过去和现在，传统的教育，领先的科技，先进的现代企业管理经验，当然最重要的是英国的名牌以及这些名牌产生和发展的过程及原因。

我认为，对名牌可以有狭义和广义两种界定和理解。从狭义上讲，名牌是指产品，如名牌汽车、名牌飞机、名牌电器、名牌服装、名牌酒类，等等。从广义上讲，名牌也可以包括名牌商店、名牌企业、名牌学校，等等。对英国来讲，伦敦金融城就是英国现在最大的名牌，是英

国最大的财源之一，被比作“英国的心脏”。所以，本书分为六章，分别为名品篇、名店篇、名企篇、名校篇、名城篇和名社篇。

最后，我还要衷心感谢我的同事唐润华、丁仰炎、陆运祥和张明德先生，感谢他们同意我把他们的一些作品也收入本书。

薛永兴

1997年7月

· 目 录 ·

第一章 名品篇

车中贵族——罗尔斯—罗伊斯	(2)
液体黄金——威士忌	(10)
苏格兰花呢和开司米	(18)
风靡世界的英国编织品	(24)
葛兰素与畅销世界的英国药品	(29)
联合利华——名品多多	(38)
伦敦的黑色“的士”	(43)

第二章 名店篇

- 马克斯与斯潘塞——世界上货物销得最快的百货店
..... (50)
- 女王商店——哈罗德
..... (56)
- 索思比——世界最古老最有名气的拍卖行
..... (60)

第三章 名企篇

- 英国宇航公司——英国制造业的旗舰
..... (68)
- 帝国化学工业公司——化工巨人
..... (73)
- 英航——为顾客服务的革新者
..... (79)
- 英荷壳牌——管理独到的集团公司
..... (85)
- GEC——英国最大的电子电气公司
..... (95)
- 英之杰贸易集团的“生意经”
..... (99)

第四章 名校篇

牛津的骄傲	(104)
剑桥的风采	(112)
伊顿公学见闻	(117)

第五章 名城篇

伦敦金融城的魅力	(126)
伦敦金融城的金融和商品市场	(135)
古老而现代化的伦敦股票交易所	(154)
“保险王国”——劳埃德	(160)
世界黄金在这里定价	(167)
世界金属供需的晴雨表	(172)

全球独此一家的航运交易所	
.....	(178)
世界最大最古老的船级社	
.....	(186)

第六章 名社篇

路透社的成功之道	
.....	(194)

第一章

名 品 篇

车中贵族—— 罗尔斯—罗伊斯

提起英国，人们就会自然而然地联想到王室和贵族，因为他们高居英国社会的“顶端”；同样，提起英国，人们也会自然而然地联想起罗尔斯—罗伊斯轿车和威士忌酒，因为它们是英国名牌产品中的“贵族”。

近一个世纪来，罗尔斯—罗伊斯轿车一直代表着英国的骄傲，因为它不仅是成功和财富的标志，是权力和地位的象征，而且更重要的是，它是英国机械技术的精英，被誉为世界“轿车之王”和“车中贵族”。80年代和90年代，我曾经两次担任中国常驻英国记者。我接触到的许多英国人，特别是政府官员和工商企业界人士，都视罗尔斯—罗伊斯为“国宝”。有一位英国企业家坦率地对我说：“第二次世界大战后，英国衰落了，英国产品在世界上也不那么吃香了，看来，经久不衰的似乎只有罗尔斯—罗伊斯等为数不多的英国货了。”

罗尔斯—罗伊斯是两个英国人的名字，它讲述着一个工

商企业界资金与技术“珠联璧合”的经典故事。亨利·罗伊斯 1863 年出生于一个英国平民家庭，靠开一家小电机工厂维持生活。1882 年，他由于设计利物浦第一个街道照明系统而小有名气。1904 年，他运用自己自学所得来的电气和机械知识，成功地设计和试制了 3 辆汽车。这些汽车与当时非常时髦的福特汽车相比，在各方面都胜其一筹，其主要特点是噪音小，行驶平稳，性能优良。罗伊斯的成功，在当时的伦敦引起了很大的轰动，同时也引起了有贵族血统的富家子弟、汽车进口商查尔斯·罗尔斯的注意。罗尔斯同时也是一个富有冒险精神的汽车驾驶员和飞行员。1910 年 6 月，他首次完成了跨越英吉利海峡不着陆往返飞行的壮举。他还多次参加欧洲早期传统的远程汽车竞赛。罗尔斯后来不幸死于飞行事故，他是因飞行事故遇难的第一个英国飞行员。当时，罗尔斯很欣赏罗伊斯的才华，罗伊斯则需要资金，双方一拍即合。1906 年，两人商议由罗尔斯出资金，罗伊斯出技术，合伙成立了罗尔斯—罗伊斯汽车公司，公司生产出来的车辆就叫“罗尔斯—罗伊斯”。

1907 年，罗尔斯—罗伊斯公司制造出第一批名为“银色幽灵”的汽车。“幽灵”顾名思义是没有声音、没有动静的意思，用来形容这种车子的噪音之小，振动之微。近一个世纪以来，该公司生产的罗尔斯—罗伊斯牌轿车主要有三种，即“银灵”、“银羽”和“银影”。“银灵”为黑蓝等深颜色，通常卖给国家元首、政府首脑和要员、王室成员以及英国贵族有爵位的贵族人士。“银羽”为中性颜色，一般卖给绅士名流。“银影”为白灰等浅色调，大多卖给公司集团和富豪。

作为“轿车之王”和“车中贵族”，罗尔斯—罗伊斯轿车

真可谓价格昂贵惊人，外表雍容华贵，性能超群卓著，工艺精巧绝伦。但外人难以想像的是，生产如此汽车精品、“极品”的罗尔斯—罗伊斯公司的制造车间看起来竟像是一个非常原始的手工作坊。

在位于英格兰中部的罗尔斯—罗伊斯轿车生产厂，人们看不到现代汽车工业的生产线和传送带，看到的只是一些正在用锤子、火铬铁和缝纫机等工具干活的工人。对此，罗尔斯—罗伊斯公司的高级管理人员解释说，罗尔斯—罗伊斯不是大批量生产的产品，月产只有 60 多辆。从 1906 年建厂到现在总共制造出的轿车只有 14 万多辆，仅仅相当于一些大汽车企业集团一天的产量。在这种情况下，流水线式的生产方式会增加成本。而更重要的是，在罗尔斯—罗伊斯，手工劳动保证了设计和生产的灵活性，公司可根据市场变化和顾客的要求不断改变设计，并随时投入生产。现在，尽管在罗尔斯—罗伊斯轿车的制作中也采用了一些世界上最先进的技术，但很多部件仍要求必须用手工精心装配，如：发动机、仪表、音响、座椅和地毯等等。

他们说，手工劳动是罗尔斯—罗伊斯保持个性化的主要方式。这里生产出的每一个部件都具有个性色彩，并刻上了工人们名字。有一个叫丹尼斯·琼斯的工人已经在工厂工作了 20 多年，他在其制作的数千个金属散热板上都刻上了自己的代号“DD”。现在，琼斯在全世界罗尔斯—罗伊斯轿车主中已是一个名人了，许多罗尔斯—罗伊斯车主俱乐部活动时，都以能邀请琼斯与会而引以为豪。

手工生产最重要的问题是保证质量。近年来，在罗尔斯—罗伊斯轿车厂内的报告板上，出现了两个汉字“改善”。现

在，这一极具东方特色的“改善”概念已成为这个工厂经营管理的口头禅。其实，“改善”的管理方法跟亚洲人的管理方法非常相似。它强调个人的主动性和群体合作。根据这个新管理方法，工厂把员工分成 170 多个生产小组，又把这些小组组成 17 个独立核算的实体，每个小组都有经理、财务人员和推销人员，各组对自己的产品及下一道工序负责，对上一个工序送来的不合格产品退货。这样，每个小组的合格产品比例和内部管理都与本组人员的经济利益直接挂钩，整个工厂的各个生产程序处于既相互促进又相互制约的严密管理之下。同时，各组的生产成绩还公布在工厂的报告板上，以鼓励员工辛勤工作，在表现自我的同时，也为自己的小组争取荣誉。

在罗尔斯—罗伊斯轿车厂的车间里，到处可以看到公司创始人亨利·罗伊斯的名言。其中最引人注目的有两条。一条是：“把最好的东西拿来，并在你手上把它变得更好。”另一条是：“微小的事物可以创造完美，但完美从来就不是小事。”

的确，在罗尔斯—罗伊斯轿车上，充分体现了罗伊斯崇尚完美的精神。罗尔斯—罗伊斯公司把每一部车辆的制作都当成一件精美的艺术品来对待，精心制作每一个零部件，连一枚螺丝钉也要反复修正。世界著名广告大师戴维·奥格威把为罗尔斯—罗伊斯轿车做的广告看作是他的最得意之作，并被许多业内人士奉为广告“经典”。其之所以被视为经典之作，是因为它真实而形象地反映了罗尔斯—罗伊斯轿车的性能和特点。这个广告的主标题是：在时速 60 英里时，新型罗尔斯—罗伊斯的噪音来自车上的电子钟。副题是：是什么原

因使得罗尔斯—罗伊斯成为世界上最好的轿车？一位知名的罗尔斯—罗伊斯工程师说：“说穿了，根本没有什么真正的奥秘——只不过是我們耐心地注意到了每一个细节。”广告的正文中通过 19 个方面详细记录了罗尔斯—罗伊斯轿车的与众不同所在。

罗尔斯—罗伊斯轿车内的木制仪表板、餐桌等都是选用上等的桃木、橡木和红木制造的。其中有一种桃木是公司特地每年派人到美国选购的。这种有瘤部木纹的桃木，不是取自主干，而是地面上下的一段。只有这一段在切开后才有符合要求的图案，但代价是伐下一棵整树，成本之高可以想像。

车内的座椅表面、仪表板边缘和方向盘外部等全部由真皮制作。皮革的选材极为讲究。因为英国牛栏的木栅栏使牛身上留下很多划痕，而北欧地区养牛所用的电子围栏使牛皮得以保持完整，所以罗尔斯—罗伊斯宁愿不用国货，而只用北欧牛皮。

罗尔斯—罗伊斯轿车的喷漆过程也极为严格。首先要在车体上涂一层含锌材料用来防腐蚀，然后再用磷酸盐材料、底漆和填充膜处理。上完漆后再加上密封剂和蜡，这样，车身可以长期保持鲜明的颜色，路面上溅起的硬物也很难损伤喷漆。在车子出厂之前，每块玻璃都要用擦光学镜头的浮石粉精心擦拭。

尤其值得一提的是那个在车前盖上方装着的美丽的小天使，她的选料极其考究，制作极其精良。

由于罗尔斯—罗伊斯对自身产品的高标准及严要求，使得其产品的生产工序与其他同类产品相比要烦琐、复杂得多。一般情况下，在其他的汽车工厂，发动机造好后就直接被送

往生产线装进车体，但罗尔斯—罗伊斯的发动机要在专门的仪器上进行反复测试，完全合格后才能进入下一道工序。通常，一辆罗尔斯—罗伊斯轿车的生产要用几个月的时间，其中最为严格的是路试，竟长达两个星期之久。每一辆车必须经过 5000 英里的测试，否则就不能交给顾主。

几十年来严格的质量管理、坚持将先进技术与传统工艺相结合的精益求精的制作技艺和追求完美的工作态度，使得罗尔斯—罗伊斯享有品质超群、经久耐用的美名。最近的一些调研结果表明：许多在本世纪初生产的罗尔斯—罗伊斯轿车如今还能在街上行驶，并在各式各样的老式汽车比赛中夺魁；那些 50 多年前生产的汽车到今天性能仍然完好如初，丝毫不减当年；任何一辆轿车以每小时 100 公里的速度长时间行驶，放在水箱上的硬币绝对不会掉下来；坐在车里，车内钟表指针的摆动声清晰入耳。

罗尔斯—罗伊斯有这样一句有名的箴言：“永远不要问我们现在有什么，而要问我们还能为顾客做些什么。”正是这样的信条，使罗尔斯—罗伊斯对顾客有求必应，总是尽最大努力在最大程度上满足客户的需要。

在罗尔斯—罗伊斯公司，有一个专门的部门负责满足客户在标准设计之外的特殊要求。比如，有的买主要在后座旁边加一个小型电冰箱，有的要在车顶装上电视，有的要在车内加上放置酒杯、文件夹等用品的格子……罗尔斯—罗伊斯的订户大多是国王、总统、总理等国家元首和政府首脑，如美国总统、沙特阿拉伯国王、荷兰女王、卢森堡大公等。这些名人政要们当然还要在车内安装上防弹等保安设施。

还有一名中东富商甚至提出要在车内装上自来水，而且