

参考资料

如何创名牌

金纺标编

深圳大学大众传播系

目 录

第一部分：日本企业如何创名牌

一 世界名牌传奇.....	(1)
名牌必须满足消费者的憧憬.....	(1)
巴巴利风衣席卷全球——巴巴利凭什么与水盾争霸	
名牌必须以一流技术作后盾.....	(4)
登喜路善用各国光荣历史——登喜路的崛起——劳力士夺走亚米茄的手表市场	
名牌必须通过严格的品质管制.....	(7)
蒙布兰钢笔直追派克——钢笔的盛衰史——登喜路与都彭从打火机铤到钢笔——谢绝参观以保持神秘	
二 孕自传统的名牌商品.....	(11)
控制品质便能控制市场.....	(12)
日货以品质瓦解欧洲人的轻蔑——福斯金龟车重建德国形象	
“龟甲万”让全球人类爱上酱油.....	(15)
一提起酱油就想起“龟甲万”——龟甲万拓荒史——凭气魄突破圈境	
“味之素”让全球人类爱上味素.....	(20)
味之素公司因开发味素而成功——抓住每一个宣传的机会	
祖传秘方摇身变为全国性商标.....	(22)
津村从中将汤迈向巴斯克林——宇津养命酒药效十足	
三 创名牌的奥秘.....	(26)
盯牢新地点与新商品.....	(26)
新宿第一家面包店中村屋——印度贵族咖喱饭移民日本	
世界名牌无中生有术.....	(31)
日清速食面速食全球——用眼耳鼻舌捕捉灵感——固执守到商品畅销的一天	
不惑于流行的实用型商品.....	(35)
吉野屋三十年如一日的鞋子设计——为民服务，顾客至上——皮鞋美学：好穿就是漂亮	
美乐达开创单眼相机新时代.....	(39)

以中老年顾客为引爆点——以革命家心态面对旧型商品	
卡洛拉为地球重画经纬线	(43)
卡洛拉汽车年产量逾一千万辆——丰田发展史——八十分主义还得加一点儿	
如何产生世界级畅销商品	(46)
长销乃畅销之母——SONY领头，频出新招——VHS搏斗Betamax	
绝不模仿别人的经营哲学	(49)
任天堂兼售成人玩具——任天堂击败同业的三大原因	
以速度夺下占有率	(51)
民营快递系统迫使邮局进步——大和运输每年送件两亿——依消费者心理拟定战略	

第二部分：世界名牌的诞生

可口可乐：饮誉世界	(54)
肯德基：炸鸡王国	(56)
雅马哈：多角经营的典范	(57)
健力宝：中国魔水	(58)
YKK：拉链王国的两招	(60)
XO：名牌中的名牌	(62)
SONY：借船出海创大业	(63)
芬克：出自女强人	(65)
佳能：长短规划的结晶	(66)
金利来：男人的世界	(67)
阿马尼：时装的王国	(68)
费拉加莫：制鞋名家	(70)
本田机车：世界第一	(72)
劳力士：创名牌的绝招	(73)
娇兰：香水之王	(74)
日立：创立名牌四招	(76)

第一部分 日本企业如何创名牌

一 世界名牌传奇

名牌必须满足消费者的憧憬

巴巴利风衣席卷全球

“来伦敦的日本观光客，回程大半会买一件巴巴利（Burberrys）的商品带回家，其中买得最多的是风衣。原因大概是它的布料很像是日本制的，不过，这只是我的猜测而已。”

这十几年来，每两年笔者就会到伦敦一趟，遇到驻在当地的日本商人，总会谈到以上的話。

迄今，巴巴利这个席卷全世界，已成为高级风衣代名词的商品，非但没有衰退，其声势甚至有增无减，直威胁到日本的纺织业界。

这点，从日本男性观光客逛完毕加德里圆形广场后，喜欢走四、五分钟到位于赫伊市场的巴巴利总公司的数目逐年增加，便是最好的说明。

至于，日本男士向往穿着巴巴利风衣，是从何时开始的呢？“丸善”开始直接进口贩卖的时间是在一九一四年。当然有人会认为其历史至今已超过七十年，这期间大家就慢慢熟悉这项品牌，无怪乎它会成为受欢迎的对象，这种想法并无可厚非。

已故日本驻西班牙大使与谢野元，第一次买巴巴利风衣，是以外衣官的身分到瑞士就职之际，因为当时风衣是不可缺少的东西，他来回逛了好几次橱窗才买下的。此事乍听之下，似乎跟“憧憬”没有太大关系，其实他在选择时，曾经受到前辈意见的强烈左右。

他的前辈以怂恿他购买巴巴利风衣，来满足隐藏在自己内心的“憧憬”，这就是所谓的替代行为，若说这是“丸善”推销此项品牌的间接成果也无妨。

不过，像他这样有身分的人物，欲当起“活动广告”，到那里都把巴巴利风衣穿在身上，喜欢得不忍释手，俨然已成煽动憧憬意识的帮手；但是真正会动脑筋买来穿的，仍然限于极少部分的人。

后来他曾担任东京奥林匹克筹备委员会事务总长。由于那次奥林匹克大会在东京举

行，使每个人都把眼光朝向新的世界。

翌年（一九六五年）正好是日本经济高度成长期中出现不景气的一年；但是战后二十年的努力，大家的生活终于有了余裕，欧洲的一流商品也不是可望不可及的东西，而仿佛是为这种现象提供印证似地，日本人纷纷前往欧洲，尤其是到伦敦、巴黎的旅客更是络绎不绝。巴巴利风衣和西德跨耀世界的蒙布兰（Mont Blanc）钢笔，在日本畅销起来的时期，正好一致。

那时，在日本买得到的男士用外出型巴巴利风衣GWB2，是最大众化的简单款式，一件需七万三千日元，比到巴巴利总公司的展售室购买要贵三万日元以上。

所以，想到法国、瑞士观光的旅客，都会选择途经伦敦的行程，抽出短短的时间去买件巴巴利风衣，已经成了日本人的“普遍认定”。

因此，包办旅游、过境观光，或重点旅游等团体旅行，在滞留伦敦的行程中，市内观光时也会带领旅客到“巴巴利”总公司去参观。

因此即使不是观光季节，每天显然仍有五辆平均每辆载二十名旅客的观光巴士抵达。此外，自助旅行的观光客也不少，顾客中也有来自法国、西班牙、西德，甚至美国的。

展售室一楼为男性用品，二楼是女性用品贩卖部，场地相当宽大，但是，无论何时去参观，里边整天都像超级市场或百货公司的廉售部一样嘈杂。

顾客的脸孔，几乎每隔二~三十分钟就会改变，这和毕加德里圆形广场到特拉法加广场一带，停车时间只有三十分钟有关。我也有过一次参加团体旅游到该处光顾的经验，以下就凭我的记忆所及，简单描述顾客购物的情况——

当观光巴士接近展售室时，导游就宣布三十分钟后集合，并说明附近的道路情况，还提醒大家：“风衣的材质分纯棉和混纺两种，价钱较贵的是纯棉的，这很容易分辨，而分辨清楚后就要选择喜欢的颜色和合身的尺寸，三十分钟应该绰绰有余。”然而审视吊挂在一楼贩卖部墙上的风衣，几乎都是适合欧美人士的尺寸，适合东方人穿的只在入口处旁的一个角落。

如果你以为那是特别针对东方人的体型而做的，那就大错特错，它是以个子矮小的欧美人和少年为对象的专柜。

因此，试穿过的团体旅客，大部分都会发觉长度和肩宽虽然刚好，但是袖子却太长，而犹疑不决，不知该不该买。为证明是巴巴利总公司所卖的产品，在风衣上属于巴巴利注册商标的骑士图案上会印有“Burberrys”字样，图下则写上“MADE IN ENGLAND”。至于由“丸善”直接进口的则在下面再加上“MARUZEN”（译注：即“丸善”的日文读音）。

此种不同的区别，除非当事者，否则无法理解。而且，即使再加上修改袖子长度的费用，仍然比进口货便宜太多，此种程度的修改，非但不会降低它的价值，在极短的时间内，店方早就以电算机计算好修改的费用了，修改后别人根本看不出来。

店员熟练地把风衣包装好，但是此时距离开车时刻已相当紧迫。这种紧迫的心情，也许是明知风衣的尺寸并不满意，却勉强把它买下来所引起的吧？不过，却没有人会遗憾地说：“要是再多一点时间就好了”，反而对达成购买目的感到很高兴；这正是世界级品牌的厉害之处了。

巴巴利凭什么与水盾争霸

巴巴利公司创立于1856年，创始人是今天被总公司职员尊称为曾祖父的托马斯·巴巴利。创立三十二年后，取得木棉制成的防水布“轧别丁”（Gaberline）的专利权，成为巴巴利风衣荣登世界级商品的关键。

它的特征系采用埃及棉等世界品质最优良，而且极富光泽的强劲棉丝，织造的方法并非采用纵横交错的十字编织法，而且尽可能织得细致，不过，它的透气性却和十字编织法没有多大差别，且一旦被雨淋湿，还具有吸水的功能，致密的网目会缩得更为紧密，因此雨水无法渗透到内面。

据“生活手册”杂志指出，该杂志社曾对七种简单型及七种防水型风衣进行测试。测试方法是在排成一列的风衣上方十五公分处，每分钟淋下一千五百CC的水，结果，数分钟就告透水的即加以淘汰，而水从密缝渗入的风衣几乎都是日本的国产品；相反地，巴巴利持续淋上五个小时，仍然一滴水也透不过去。而且，它的防水功能在洗涤时也丝毫不起变化。

由于英国的气候不佳，常会毫无预兆地下雨，而且终日浓雾弥漫，风衣便是在这种以“保护人类”为目的的意识下被制成的；不过，另一个不可不知的原因，就是在“巴巴利”之前，已有比它老资格的“水盾”存在。

当巴巴利风衣在日本已成普及品，且依然受到一部分喜爱一流产品的人士所钟爱时，在加拿大蒙特娄设有工厂，当年席卷北美市场的“水盾”，其强势依然不曾稍减。距虽特拉法加广场不远的瑞镇街，便是水盾的总公司所在地，它的建筑远比“巴巴利”还要富丽堂皇。

拉丁语“aqua”是水的意思，“skewdam”是盾的意思，水盾就是指雨衣。该公司之所以敢以它作为公司名称，和其产品得以在一八五一年第一届万国博览会（在伦敦举行）展出，有很大的关系。巴巴利创立的时间，较水盾晚了五年；而她被视为山盾在“雾都”的克星，则是在其取得“轧别丁”专利权之后，两者间的竞争力相差了三十多年。巴巴利的主管人员表示，因此之故，当时水盾并不把巴巴利看在眼里。由于这个“屈辱”，使巴巴利积极寻购埃及棉，并且在纺织之前先用梳棉机梳理棉丝，去除鼓出的纤维，才能有如此细致的棉布。

在染色上，它采用比普通染法成本高的拍染法，因此不会褪色，同时，还经过致密的加工以防水。

为了展示绝对不输给水盾的自信，它曾协助南森（Nansen）探险北极，并帮助艾默森（Amundsen）探险南极，提供防水衣和帐篷。另一方面，水盾也提供夹克和裤子给攀登圣母峰的希拉利（Hillary）。

也可认为，巴巴利创下这些实绩，又获陆海空三军大量购置，因而生意兴隆，奠定了世界名牌的基础。总而言之，仅仅在第一次大战期间，巴巴利就制造了五十万件军风衣；其中最受陆军好评的，是为战壕而开发的防水风衣，防水性极佳，而且附有密度极高的皮带。

等恢复和平之后，巴巴利风衣就这样在世界各地流行开来。日本山多利（Suntory）公司的规模虽然与巴巴利无法比较，不过它所生产的角瓶装威士忌，也是在第二次大战期间颇受陆海军欢迎，战后仍受到原地驻军的喜爱，饮用者日益增多，成为决定其日后繁荣的因素，两者发展情况实在很相似。

一九六九年，三阳商会的确曾获得巴巴利风衣在日本国内制造、贩卖的许可，但是，那只是业界所谓的“纸型买卖”，亦即支付专利使用费，购买巴巴利风衣的纸型（袖长适合日本人的），然后依样使用日本布料在日本工厂生产，和真正的巴巴利产品在本质上并不相同。

不可否认地，这就成了误解的来源。加上在其开始制造、贩卖的前后，也曾发生某家综合商社向巴巴利总公司建议，以日本布料就地生产的事实，更加深了人们的误解。

据推测，该项建议后来虽然由于棉丝的品质和染色的技术不合要求，而遭到拒绝；但是，居住在伦敦的某个日本人却仍以自信的口吻表示，日本的棉纺技术决不并于英国，他相信巴巴利必定会采纳此项建议；于是，在一传十、十传百的情况下，便成了巴巴利风衣的布料是日本制的传闻，加上日本国内又有三阳商会开始“纸型买卖”，谣言因此变得更加逼真。

不过，巴巴利总公司之所以不采用日本布料，确实不是因为日本的棉纺技术问题，这点，由其行销主管所说的一段话就可证明：

“理由在于棉丝的差异。我们一直采用埃及棉等世界品质最优良的纯正棉丝，因而创下过去的良好实绩，我们几乎可以说，这些最好的棉丝都汇集于英国了。比较起来，日本的棉丝就缺乏光泽，而且比较柔弱。虽然该国的棉纺技术已有相当水准，我们还是无法授权。”

名牌必须以一流技术作后盾

登喜路善用各国光荣历史

“日本是世界生产技术第一的王国”此种日本人特有的、毫无根据的自我陶醉，不仅对于巴巴利风衣，也带给登喜路打火机很大的困扰。如制造登喜路打火机“瓦斯喷嘴部分是日本制”的谣言及前述“巴巴利”风衣之事等等。“巴巴利”对于谣言仍然采取缄默的态度；相对也，“登喜路”公司的董事长理查·登喜路，则是以婉转的措辞否定这种谣言。

“‘登喜路’手表行销世界，是从一九七六年开始的，它的运转器为瑞士制。因为瑞士生产的连转器是世界最好的。至于外型则由英国设计，换言之，我贩卖的是伦敦的风味。不可否认，日本也能制造出很好的连转器；不过，真正想买内装是日本制的巴迪克·飞利浦的人，世界上又有几人呢？就算有，相信也是少之又少吧？”

这是六年前我采访“登喜路”公司，该公司董事长所说的一段话。

当时被传闻原本是“登喜路”的卫星工厂，后因赚了不少钱，而成了支撑登喜路的日

本打火机制造厂便是马尔曼公司。

不过，这完全是无中生有的说法，不信可到登喜路公司所在的庞德街去走一趟便知分晓，走完甚至会让您因自己的浅薄而感到自惭形秽。

庞德街上有一家在伦敦相当出名的超高级贵金属店，名叫“亚斯布雷”，该店橱窗内并列着马尔曼和登喜路的打火机。这意味着马尔曼也和登喜路一样，极力在否定该项谣言，而亚斯布雷肯定了它的地位，才会给予最高级品的待遇。

登喜路打火机在英国、瑞士、法国皆有设厂，关于这一点登喜路并无丝毫隐瞒，相反地反而更积极地表明。虽然理查·登喜路董事长也说明了理由，不过，业界却将其作法认为是大英帝国主义的象征手法。企业界某位权威人士即曾巧妙地表示：

“登喜路对拥有钟表制造传统的瑞士工匠细致的装配技术有绝对的信心，因此委托他们制造打火机的重要部分；另一方面，委托银的加工技术属世界第一流的法国人从事银的加工工作。换言之，登喜路将需要高超技艺的部分委托瑞士和法国，然后再在登喜路的商标上添加伦敦的风格与气息，以此赚取利润，这实在是大英帝国荣耀尚存的象征。”

由此可知，同样是登喜路的品牌，领带和皮革制品却都是法国制，毛衣则是意大利制的道理何在。

甚至问到钢笔尖是西德蒙布兰制的问题，该公司也会很干脆地承认。此种毫不隐瞒的态度，被视为是由于登喜路已成汇集世界超一流技术的名牌，而此荣耀已为世界所肯定使然。

登喜路的崛起

然而，成为世界性商品却非一朝一夕之事，纵使是芋斗和打火机起家的英国老铺——登喜路，如拿该公司发展钢笔时期作为查证成名的例子，还是得远溯到相当古老的时期：它是在一九三〇年，将日本井木制作所（即今日的PILOT钢笔制造公司）所做的笔杆表面喷漆后绘上图画，使其成为犹如高级工艺品钢笔，再冠上Dunhill的商标，开始钢笔的销售。

此种笔是金笔，笔尖清楚标示着Dunhill-Namiki的字样。后来由于战争期间钢笔被视为奢侈品，销量陡减，加上井木制作所也无力自制，运送又极困难，以致登喜路与井木的合作关系乃就此中断。

二次大战结束之后，登喜路还是未与井木继续合作，而另外选择蒙布兰为新的合作对象。不过，显然仍不忘情于涂漆、图绘的魅力，当它计画生产表面有涂漆、图绘装饰做为超高级品的打火机时，便特地向日本工匠预约订制。

至于登喜路将打火机商品化则是在一九二四年，当时使用的燃料当然是石油，改用瓦斯则是一九五〇年代后半的事。

与其他世界名牌商品在成名前的发展过程极为相似，登喜路打火机也是因研究改良点火装置，采用现今使用的点火齿轮的“原型”，且申请了专利，从而一举奠定它的世界地位。其改良者是登喜路的创始人——阿尔发雷德·登喜路。

向来即极重视功能的登喜路打火机，在改良时也顾及了式样的美观，使它具有长方形

外观，小巧精美、操作简便诸多优点。因此而能在众多强劲竞争对手的猛烈攻势下，跻身于世界第一的宝座，其功能也深获同业间的赞赏。据业界一位主管表示：

“现在已是随手丢打火机畅行的时代，目前此种打火机一年的营业额很轻松地即可打破二百亿日元大关。燃起这种销售战的是，一九七三年BIG打火机的登陆日本。BIG就是法国最大的随手丢打火机制造厂。我以为登喜路受到这种无妄之灾，销售量大概会减少，结果却是丝毫不受影响。刚开始业绩确实不尽理想，不过基础还是相当稳固……。原因是即使是在随手丢打火机盛行的时期，人们还是会选用名牌价昂的打火机；而在面临选择厂牌时，消费者第一个选择必然是登喜路打火机，即可证明其魅力所在。”

闻名于世的登喜路公司，在英国国内的员工不到一千人，年营业额也仅到一百五十亿日元边缘，说起来仅能算是中小型企业，但是其知名度却是大企业所望尘莫及。许多来自日本、美国的观光客，每次搭乘专车前去购买巴巴利风衣时，通常都会顺道造访登喜路公司。

登喜路有85%的金制品输往国外，其中远东占34%、美国占30%、欧洲占17%，剩下的4%则销到其他国家，这十多年的情况几乎都一样，亦即在国内的销售额，包括伦敦希斯洛机场的免税商店在内，仅占总营业额的15%。

登喜路在英国总店的顾客当中，外国观光客几乎占了大半数，其经营方针主要也是以外国人为对象，可说十足是一家象征帝国主义的中小企业。然而，不论是登喜路或巴巴利，在第二次世界大战后都被犹太人的资本集团所收购。

劳力士夺走亚米茄的手表市场

一九五〇到六〇年代，被称为企业人的三种法宝，分别是亚米茄手表、派克钢笔和农神（Ronson）打火机。瑞士制的亚米茄表有自动防水的功能；美制农神打火机能适应任何天候，一点即着，在战场上深受美军的喜爱；而造型极为典雅的派克钢笔，也成为大战中不可或缺的书写工具。

派克羽毛钢笔，优美的流线造型，对于那些谈吐文雅、注重仪表和穿着的日本企业人士最适合不过了。由于他们争相购买，使得派克在日本的销售量至今仍高居第一；不过要长久维持这样的占有率，绝不是件容易的事。

由于东京奥林匹克运动会的举办，使日本人得以大开眼界，更带动日本经济高度成长，人们得到倍增，对欧洲一流品牌已不再那么崇拜，“遥不可及”的心态逐渐淡薄，使得农神打火机失去原本的高占有率，逐渐被登喜路取代。

而亚米茄手表也遭遇同样的难题，它所面临的强劲对手则是劳力士。其实，劳力士表走的是高级路线，原本对亚米茄根本不构成威胁，但后来一些爱好一流品牌的人士，却因亚米茄已成普及品而转而喜爱劳力士表。

在瑞士各大城市的钟表店中，那些懂日文的店员起初都鼓励日本观光客购买亚米茄表，现在则鼓励他们购买劳力士表；不过打火机则始终都以登喜路为销售商品。

日本观光客虽然争相采购价格高达五十万日元的劳力士表，可是他们手上大部分却戴着亚米茄表。事实无非是亚米茄表是一般人都买得起的大众表，他们买劳力士主要是为了

保有品牌的价值观罢了。

名牌必须通过严格的品质管制

蒙布兰钢笔直追派克

与打火机价格相差无几的钢笔，闻名于世的品牌并不多见。目前主要有蒙布兰、倍利康（Pelican）、西华（Sheaffer）和派克（Parker）等品牌。现在仅剩日本是最大的钢笔消费者，世人的书写工具大都转而使用物美价廉的原子笔，日本也不例外，再加上文书处理机的凌厉攻势，使得钢笔的市场占有率每年缩减五~六%，难怪业界普遍抱着悲观的态度。

而在钢笔业界的竞争中，直追派克的蒙布兰虽未大肆宣传、广告，其市场占有率却节节上升，原因是蒙布兰注重品质，派克追求造型，预料这两家的竞争将会愈来愈激烈。

一九六五年输往日本的蒙布兰No.24，曾在日本各地造成抢购风潮，尤其深受“写字族”的压倒性支持。蒙布兰钢笔之所以如此受欢迎，原因自然与其品质有关，笔尖不分叉，墨水均匀不漏水，而且笔触流畅，因此无论书写多久也不会觉得手酸，其笔尖设计尤其适合书写字形柔和的日本字。

倍利康早在西元一八九七年即已进口日本，由丸善公司代理销售。不过日本人最先接触的外国的钢笔却是美国制的史泰罗（Stylographic）笔，一八八四年由丸善公司销售；除此之外还有美制的瓦特曼钢笔，倍利康仅能算是历史第三悠久的钢笔。而相较之下，蒙布兰钢笔算得上是后起之秀，因其前身“Zimble Filer”创立于一九〇七年。

钢笔盛衰史

史泰罗自来水笔并没有笔尖，只以一根细针代替，书写时必须用力按在纸上，墨水才会流出，以现代的眼光来看有点像玩具钢笔，然而丸善还是尽其所在销售。当时负责销售的金泽井吉，人称万吉，他的热心已是远近驰名，而他所推销的史泰罗笔便被称为“万先生笔”或“万吉笔”，后来才改称为“万年笔”，人们仿佛早已认定这是习来已久的称法，毫无异议地便袭用下来。

由此可想像史泰罗的畅销程度，必定是销路甚佳。此事带给丸善极大的鼓励，使其对瓦特曼（Waterman）钢笔的销售也非常积极。

瓦特曼钢笔具有金色笔尖和黑硬橡胶笔杆，是现代钢笔的正式形体，在丸善出售史泰罗笔那一年，刚好是L·E·Waterman利用毛细管原理研究出使墨水顺利流出的方法，而使钢笔制造业从此朝着企业化路线发展，在欧美各国及日本创造出正式的钢笔时代。后来才有西德倍利康及英国欧那特笔的出现。

后来者有利之处，在于可择取先驱者的优点改善其缺点，使自己的产品更完美。尤其是欧那特笔显然就是一种“改良笔”：笔尖柔软，与毛笔一样可写出粗细不同的字体。

当时，“欧那特”、“倍利康”的售价均为六日元，镀金的则为八日元五十分钱。那时一日元三十分钱可买一斗米来比较，可知钢笔确是高级品；但是负责销售的丸善公司一天却能售出一百支左右，可见日本人追求高级品的倾向并不是最近才开始。

夏目漱石在“我与钢笔”中即曾提到，他刚开始即是使用“倍利康”钢笔，连续用三、四年，后来实在忍受不了它会漏水、阻塞的缺陷而忍着改用沾墨水方式来书写，在偶然的机会中试用了一下欧那特，发觉书写快畅流利，自此即爱不释手，除此之外众多日本文学家也都爱极了此种笔，而这种现象并不仅限于日本，几乎是世界共通的情况；一直到二次大战以前，这种倾向依旧持续着，不过大战以后，生产此笔的“路”公司即趋于衰落。

原因是该公司战后所产的笔品质都不佳，且现在并不设钢笔部门。瓦特曼战后也宣告破产，经营权由英国转让给法国，虽然钢笔的生产仍然持续着，却已不是可以老铺和名厂傲视群伦的钢笔了。

不过，倍利康却依然健在。它是在一八三二年由制造画具起家的。一八七一年，大：在六二年后进入公司的化学工程师“耿达·华格纳”成为该公司的经营者，公司名称改为“耿达·华格纳”。而后决定以其家族的家徽——鹈鹕鸟（Pelican）为商标，一八八八年正式注册登记，至此公司名称才定成“耿达·华格纳·倍利康”，所以很多人便认为该公司事实上是创于一八七一年。

耿达·华格纳接掌倍利康之后，即与擅长行销，后成为女婿的菲利兹·班德福合作，迅速将公司的经营内容由画具和墨水的制造转为事务用品的综合制造厂，积极推展海外业务，甚至采取收购当地产业的战略。如英国以生产钢笔闻名的戴拉利公司，即被倍利康纳入旗下，而制造倍利康牌的钢笔，一八九七年前后，丸善公司代理销售的，即是此种钢笔。

但是，由于过度沉迷于积极扩张的政策中，致使产品品质疏于管理，以致品质越来越差，相对地销路也因而每下愈况。获知情况的严重性后，倍利康即积极努力要洗刷其商业的低评价形象，且不惜投下巨资研究开发品质精良的钢笔，以重振其钢笔声威。

经过这一番整肃、奋战之后，使倍利康获得相当丰厚的资金。事实上这应是由于正日的市场调查所获致的成果。整个欧洲产业的勃兴及教育的普及，使得画具和墨水的需求大增。

而倍利康积极扩展的策略，不久即成为企业经营的传统，扩张范围达整个欧洲，战时则朝墨西哥、约翰尼斯堡、加拉卡斯等地发展。产品输出一百六十国，种类则多达二千种，其中也包括儿童的游乐用品，年营业额约有一千二百亿日元。总而言之，由于不断积极扩展，使得倍利康由以事务用品为主体的杂货生产厂，转为一种跨国型企业，员工甚至超过一万人。

不过，也有人认为只要想保持世界的品牌，就无可避免地会迈向一种跨国型企业的道路。综合巴巴利、登喜路的采访结果，可看出这种倾向更加明显。至于蒙布兰，虽然，它的工作人员不及倍利康的十分之一，但是无论是钢笔或原子笔，甚至墨水，还是以一流牌名闻遐迩，全世界通用。

登喜路与都彭从打火机拼到钢笔

以登喜路为商标的还有另一种商品，就是钢笔。无独有偶的是，在打火机方面，被公认是登喜路的最佳竞争对手都彭（Dupont），同样也有钢笔。两家公司出品的金笔，同样都以长期契约委托外面的专门厂商代为制造，他们就是蒙布兰和倍利康，从各自的选择便可看出，两家公司的竞争实力确是旗鼓相当。

蒙布兰第二代董事长威福兰·詹波，不避讳地透露他们接受登喜路委托制造的过程：

“起初前来要我们为他制造笔尖的，其实是都彭那一方。刚开始我觉得可以接受他们的委托；但是立刻又想到单是供应实在没什么好处，就在那当儿，我就想起一直深感兴趣的打火机。因此我即表明要他们提供以蒙布兰商标出售的打火机作为交换条件，遗憾的是，我们的提议遭到他们断然拒绝。所以，我们才跟登喜路缔结了良好关系。因为唐希尔对我所提出的交换条件，并没有摆出像都彭那样的态度”。

不过，蒙布兰周围的人则都以为，蒙布兰之所以想到跟登喜路打交道，并且成功地完成了一次巧妙的商业战略，完全是对自己的品质具有绝对信心的关系。有人甚至表示：

“虽然登喜路跟都彭可从机能对精细度作特征上的比较，但是从他们的主力商品——打火机便可看出，喜欢唐希尔的人实占绝大多数。这跟是否推出普及品，并无关系，因为喜欢它的人都是所得水准在某一程度以上。以这样的公司为合作对象，别说间接的好处，光是蒙布兰的公共关系便有无法估计的利益，这点蒙布兰必是从一开始便已洞悉。”

都彭最早是一家制造皮包和旅行用具的厂商，在搭乘轮船或汽车旅游盛极一时的时候兴盛起来，成为独占欧洲各国王室御用品的高级店。一九四二年，第二次世界大战正进行得如火如荼时，高级旅行用具的需求量锐减，在无可奈何的情况下，乃转变为打火机的制造厂商。至于它的转变之所以会那么顺利、成功，即是有效利用制造高级旅行用具的技术。

情况的确是如此。人人都说都彭的打火机精巧而细致，这都是拜原有技术之赐所获得的成果。它的精巧和细致，跟蒙布兰的钢笔可以相互辉映。相对地，从资本体系上大略掌握登喜路的打火机特征，可看出它是比较接近倍利康。但是，讽刺的是，蒙布兰金笔的订货对象，却做一番大转变。其第二代董事长便曾坦白地表示：

“本来，我们并不想跟谁合作。如果我们不是一家单只与笔具用品有关的企业，也许就会一直维持这样的原则。幸而，蒙布兰出品的钢笔风评还不错，但是，想维持那种单纯的企业形象，照这种情势看来，今后只怕越来越难……”

的确，钢笔用于书写的作用，已经愈来愈不如装饰的作用了。细长的圆筒型钢笔完全凌驾于古典型，便足以说明这种趋势。圆筒型钢笔的笔杆不是塑胶，而是使用金属制成的，其电镀装置目前已是采用电脑管理，因此也很容易便可进行年轻人喜爱的新潮设计。

可是，蒙布兰并没有率先采用圆筒型，并没有带头改变笔型，相反地，它仍然拘泥于古典型态，后来采圆筒造型，乃是迫于时势所趋。设立于距离汉堡约一小时车程的田园地带的威斯达工厂，便是为此而兴建的。其第二代董事长所说的一句话，便足以证明其心态。

“对式样的喜好，是会随着时代的改变而改变的。身为厂商，我们不能无视于这种情形的存在，因此，我们非努力向前追赶不可。”

现在流行的款式是，笔尖整个埋进笔杆里头，或是做得很精细，这样书写起来感觉可说糟糕透了。蒙布兰也不例外；只要NO.124或NO.24笔跟圆筒型比较一下，分别写写看，相信任何人都会有同样的感觉。

当蒙布兰动员了所有设计专家，决定使用圆筒型的式样之后，也曾一再改善，避免书写起来令人有不舒服的感觉；但是，不可否认地，和古典型轻柔的触觉比较起来，仍给人差了一大截的印象。

总之，谈到书写工具，钢笔当中还是以古典型为佳。由于了解这种情势，因此蒙布兰、倍利康、西华等钢笔制造厂都保留了古典型钢笔的生产。西华是在蒙布兰成立后的翌年，也就是一九〇八年设立的。就因为设立的时间很接近，使它对蒙布兰始终怀着强烈的敌对意识。最足以说明这种敌对意识的，是它跟蒙布兰同样很重视笔尖的设计，而且始终贯彻其笔尖第一的方针。文学家当中喜欢西华钢笔的人愈来愈多，或许就是他们重视笔尖的关系吧？

谢绝参观以保持神秘

蒙布兰唯恐制造机密外泄，笔尖制造的工厂一向拒绝外宾前往参观；巴巴利风衣的工厂也一样。不过比起来巴巴利所有工厂都谢绝参观，蒙布兰似乎又比较有通融性。

一九六九年三阳商会成为巴巴利产品在日本的总经销商，不久更进一步取得其许可，在日本就地制造和销售该公司的产品。但是，到现在为止，能够进入巴巴利缝制工厂的人，可谓寥寥无几。据一位曾进入巴巴利缝制工厂参观的人士透露：

“一发现料子织得稍微不对或有点缺陷，他们的女从业员便毫不吝惜地把它丢到地板上。品质管理一直做得这么严格，难怪他们的信誉会那么好。即使对所谓“纸型商品”的我们，他们的态度也是如此。就因为这个缘故，我们工厂的作业系统和机器设备，都和巴巴利总厂一样，而且一直到今天，还是得定期接受技术人员的检查。管理得如此严密，因此，关于织造得很细致的棉布，究竟是怎么织出等过程，恕我在此不便提出具体说明。”

蒙布兰的笔尖工厂之所以谢绝参观或采访，理由也跟这个大同小异。虽然，钢笔的作用已由书写演变成装饰，但是，还是可认为钢笔的生命就在于笔尖，从而，也可看得出他们似乎是以笔尖作为公司命运的赌注。

都彭原本即讨厌大众传播，更不喜欢记者去打搅他们，因此对于该公司产品的生产，他们是绝口不提的，而即使是比都彭擅长交际的唐希尔，当记者问到打火机的 重要部分时，也同样守口如瓶。世界性的品牌，在关键部位，制造人员似乎都有意保留，给人莫测高深的印象，也许那种朦朦胧胧、让人瞧不出庐山真面目的感觉，正是他们宣传上的高明手法。欧美的世界品牌企业，都有这种共同的特征。

巴巴利的战壕雨衣（Trench Coat）和登喜路的打火机，都是第一次世界大战期间因最适战壕作战而开发出来的。等战争终了，这些东西经过改良，便都成为世界性的品牌。它们之能广受欢迎，而且历久不衰，主要是得力于严格的品质管理，那种一丝不

苟的态度，即使在大量生产以后，依然贯彻到底。不仅如此，以巴巴利风衣而言，其毅然以埃及棉（世界最好的棉花）为主料的姿态，不但相沿成习，丝毫不曾改变，而且，为了强化其风衣的防水力，还不断地革新填充料，接连采用新的材料如流体化学品（Flow Chemical）、合成树脂，以及砂等。

钢笔业界，的确是个生存竞争异常激烈的行业，在其盛衰荣枯转变迅速的历史当中，蒙布兰和西华都属于后起之秀，它们之所以能够超越倍利康，盲逼派克的堡垒，完全在于他们对笔尖的重视，择善固执，以及彻底的品质管理。甚至有人传说蒙布兰已网罗了二次大战前制造深受日本文学家喜爱的欧那特金笔“技术员”。这则消息即使是谣传，也可反映出蒙布兰重视笔尖是业界所公认的。不管“真相”如何，对蒙布兰的形象都是有利的。

有一位在巴巴利总公司担任行销工作的人士，曾经志得意满地表示：

“品牌跟品质不一致的情形，似乎愈来愈厉害，而且是举世普遍的现象。但是，我们的情形可不一样。巴巴利之所以能行销世界，归根究底，还是品质优异的关系。”

这话跟蒙布兰第二代董事长所说的大同小异。如果你去访问高级冰淇淋闻名于世的Hagenduze，他们创办人也会告诉你同样的话。

Hagenduze的规模虽然不能跟巴巴利相提并论，但是，他们彻底的品管，无休止地追求更好的品质，使他们的信誉不必依赖宣传，只靠口碑，便能扬名立万，而且在短短的十五年间，竟能在美高超高级的冰淇淋市场中，从将近二十种品牌里脱颖而出，占去了30%以上的市场，这种声势，跟巴巴利实在极为类似。

一九八四年十一月，Hagenduze登陆日本，一般人都以为它是挟着在美国成功的余威，东来日本另辟新市场的，事实并非如此。它是山多利仿照巴巴利和三阳商会的关系，把它引过来的。主要原料是浓缩乳，这种浓缩乳限于食用天然牧草的乳牛所挤出来的牛乳，另外，又加上了生奶油和蛋黄，一概禁止使用脱脂奶粉和牛油，要是不遵照它的标示，便不准厂商制造和贩卖，只有在严格品质管理上的条件下，它才发出“起跑”的指令。

至于工厂的管理系统和机器设备，当然是跟美国总公司一致的。身为世界品牌的厂商，这种种要求和限制，乃是势所必然，尤其随着市场的扩大，这些都是基本的条件，因此它们才能一直稳健地发展下去。

二 孕自传统的名牌商品

日本的商品当中，称得上世界级品牌的，可以说为数不少。那些商品在国内早就是长寿商品，把它们拿到国外，同样销路顺畅，这点可证明它们的商品绝非浪得虚名。

如果从那些商品的开发过程深入探索，便会发现它们和嗣后成为企业源流的家，都具有密不可分的关系，其成功可大别为两类，一类是能够抓住时代的潮流，另一类则是以社连为赌注，乾坤一掷，终获成功的。那些商品，有的原是祖传秘方，有的是自家中具有特殊风味的调味料，这些东西，为何在海外的销路也不错，照样受外国人欢迎呢？欲知其中缘由，请看这一部分。

控制品质便能控制市场

日货以品质瓦解欧洲人的轻蔑

记得三十年前，一位日本新闻社的巡回特派员，曾驾驶一辆日本制汽车环游世界一周。当他来到巴黎，将车停香榭里榭大道旁时，吸引了当地许多好奇民众的围观，且对车子品头论足了一番，当中就有人表示：

“日本也能造出这种可出售的车子，实在叫人难以相信。我想，即使真的是在日本制造的，一定也是托美国技术援助之福。”

这样的大放厥词，听在特派员耳里，当然老大不以为然。因为那时候日本车已经外销中南美、东南亚，及中东各国了，而且，外销数量还不少。如在墨西哥，已经有不少汽车进口商忙着做促销的工作，系列的经销店每天为推销日本车子而忙碌，而且到处都可看到洗车和检验车辆的服务站。

当地业者异口同声夸奖日本车的引擎不错，且建议日本厂商今后如能再强化车体结构而售价跟现有车种差不多，则席卷世界市场绝非梦想。

特派员本想举这个例子，杀杀巴黎佬的傲气，但想想，还是忍了下来。他自觉自己国家的文化水准，包括科学技术在内，还是有不如法国之处。

当时汇率是一美元兑三百六十五日元，日本政府严格限定民众出国所能携带的外币，一天只有十美元。总之，表面姑且不谈，实质上日本虽极力想与欧美各国有平等的经济交易，奈何经济力却还是不如人，无怪乎那位巴黎佬会说那种轻蔑的话。而最足以证明欧美那种轻慢心态的，便是不承认日本的驾驶执照，日本人要开车得必须再参加当地的驾照考试，取得该国的执照才行。

由此可知，当时欧美各国对待日本是相当冷淡的，只把日本视为局促东洋一隅，一个小小的野蛮岛国。西德以外的欧洲人，尤其是英国人和法国人，那种不把日本放在眼里的态度就更明显了。有人认为，这种态度也许跟第二次世界大战的积怨迄未解除有关。然而，无论是在巴黎、抑或伦敦街头，触目所见却尽是日本产品。

虽然可见到的商品只限于珍珠、玩具、电晶体收音机，以及照相机等，但是珍珠当中，御木本出品的东西（注：御木本是举世闻名的珍珠公司，其产品普受仕女们喜爱，创办人御木本幸吉因此被尊为“人间国宝”）却被例相当受礼遇。

像香榭里榭大道上每一家珠宝店的橱窗里，几乎都以御木本珍珠为主要的陈列品与装饰品。即使是在环绕在凡道尔广场上一家挨一家，为世界各国王室及欧洲上流社会人士最喜欢光顾的高级珠宝店，也尽是如此。这点除了证明御木本珍珠已被公认为世界性商标以外，别无可解。

至于照相机，可数尼康（NIKON）；当时它所获得的评价，已遥遥超越具有优良传统的西德制品。有一次，有十多位新闻、杂志、和文化界人士在巴黎相遇，大家仿佛早有默契似地，一谈到照相机，便对尼康赞不绝口。甚至有人虽然想买一架玩玩，却因得依序等

候，不得已只好买西德的产品。

虽然尼康照相机极受好评，不过佳能的宣传做得最多，另外，富士软片在市场上也非常活跃。相形之下，尼康的宣传便冷清多了，偌大的巴黎，就只能看到五、六个看板广告而已。

看板广告和尼康同样寥寥无几的是日立和东芝，这两家公司似乎是把重点放在家电产品的出口上。但是，当时巴黎和欧洲其他各大都市，就如同软片市场大部分为柯达所占领一样，家电产品的市场几乎全是飞利浦的天下，因此之故，任何同类产品在这些城市可说难越雷池一步。

不过，日本的电晶体收音机，则已居于领导世界的地位。而那在世界创造如此的局面，在日本却还称不上是一个专业制造厂的，就是新力（SONY）公司。然而虽然它所生产的电晶体收音机已是世界闻名，可是不知何故，在巴黎的商店中却是寥寥无几。每批外销美国的东西，无不顺利售罄，但是，一外销到欧洲便走样了，巴黎的情形还算差强人意，在罗马和雅典，则连一家经销店也没有了。

然而，跨海到了中东，情况又不一样了。有一次，我在伊拉克搭乘开往印度孟买的定期客船中，曾遇到好几个巴林人和科托（Qatar）人，一再要求我转让新力的电晶体收音机。

由此令人想到的，倒不是电晶体收音机和御木本珍珠，或尼康照相机的不同境遇，而是体认到飞利浦的家电产品已深入欧洲大多数的家庭，而且，其产品本身俨然已是欧洲引以为傲的象征。换个角度来看，欧洲人深植于古老传统与生活习惯的那般傲气，才是电晶体收音机这种革命性产品无法普及于欧洲的绊脚石。

福斯金龟车重建德国形象

当时，带动世界经济活动的，主要还是西方各国。开着车子，无论走到世界那个角落，举目所见，都是飞利浦家电、可口可乐清凉饮料、蚬壳或标准（ESSO）石油，以及美国和西德汽车方面的看板广告。这种情景，于今想来，可以说乃表示已出现世界性的汽车社会。

因此之故，即使是在中东的沙漠地区，车子也很少抛锚。因为万一不幸抛锚了，只要找到一处有一百人左右的小聚落，必然就有西德福斯汽车公司指导下的保养厂，可进行一般修护，所以根本不必担心。

这种保养终究在何时？又是如何建立起来的？福斯公司的发展史上并无记载，问了福斯公司总厂的干部或过去的老干部，他们也说不出个所以然。至于关于中东的保养网，则有人表示是跟二次世界大战期间，德国意图攻略中东有关。

混世魔王希特勒，的确和俗称金龟车的福斯汽车，有着很深的渊源。这一点，当你到福斯的总厂访问，或在出品蒙布兰钢笔的汉堡，或生产倍利康钢笔的汉诺威停留时，你很容易就能从西德人口中听到这样的想法：

“Autobahn（西德高速公路）和金龟车，是希特勒的两大遗产。”

“希特勒弄垮了德国，重建起来的，却是金龟车。”

除了欧洲以外，金龟车迷最多的地方便是美国。后来日本车展开外销攻势时，证实了这种现象。那时，美国车、欧洲车的销路都锐减，唯有金龟车不曾受牵连。

美国人对金龟车那种近乎崇拜的心理，大概是源于二次大战期间，在北非战线上为陶美尔部队而苦恼时的那种复杂心态。在酷热的沙漠里，保时捷博士（Porsche）所设计的空冷引擎，照样可完全驱动。不过那时的福斯汽车并非金龟车，而是吉普型的军用车，其优越的性能，很快便成为人们谈论的话题。那时在开罗，一部福斯汽车的价码，几乎抵得上三部美国制的吉普车。

希特勒为了抬高自己的声望，所实施的政策之一，便是废止汽车税，并命令保时捷博士制造又便宜、性能又好的大众车。保时捷博士从一九三四年起即着手研制，经过多次试验，到一九三七年终于造出三十辆实验车，并一一施以二百公里的试车。象这样经过彻底研究和考验的车子，在当时可说绝无仅有。它的成果便是前面提到五百辆吉普型军用车。车子一出笼，盟军便为那超乎想像的性能而感到极端愤恨，连番派出飞机轰炸福斯总厂，结果破坏了该厂70%的设备。

战后，胼手胝足负起重建工作的是英国占领军，重建的着眼点在于解决失业问题。其间，凡是碰到什么需要解决的问题，便委托其本国劳斯莱斯等汽车公司代为处理；可是，由于被破坏得过于严重而遭到该等车厂的拒绝。在无可奈何的情况下，只好极力说服美国系的欧宝车厂厂长海因兹·诺尔霍夫。负起重建的重任。

诺尔霍夫的经营手腕的确不同凡响，他有条不紊，一步一步做出成绩来，讽刺的是，最后，竟连英国最大出口产业之一的汽车工业，也饱受它的沉痛打击。一般的看法都认为，现在福斯公司在中东布置的服务网，很可能就是在这个前后建立起来的。

当巴黎佬嘲笑日本造不出可在市面上销售的汽车时，西德正以金龟车为前锋，堂堂步上了争霸世界的征途了。

然而常言道：世事多变。不意三十年后，风水轮流转，不论是欧洲还是中东，都令人有隔世之感。现在开车到巴黎绕一绕，然后把车子停在市区，尽可能到附近走一走、看一看，你就会明白今日巴黎的超级市场、百货店，和专卖店等，有多少日本货。

照相机、钟表、事务机器、电视、录放影机，及卡式收录音机等。当然随处可见，化妆品、速食面、豆奶、健康饮料，甚至连梅乾、海苔酱之类的日本传统食品，也不必费太大的工夫便可找得到。而从眼前疾驰而过的汽车当中，必定掺杂几辆丰田、日产，或本田的车子。

走在大街上，抬头环顾，进入眼帘的，尽是日本企业的看板广告。因此标有“made in Japan”的东西便给人已成为世界性产品的印象。或许有人会认为这只是一时的现象。我却不如如此认为，因为目前为止已有很多日本产品已深植于法国人的日常生活中。

而且，这种情形不只巴黎一处，伦敦、西柏林、罗马、米兰及维也纳等世界著名的大都市，几乎也都采取“同一步调”。米兰有一家获得米雪兰奖的餐厅，甚至已决定供应以酱油调味的菜肴。