

美國郵購傳奇 比恩的成功祕訣

IN SEARCH OF L.L. BEAN

一雙簡單拙劣的狩獵靴，

竟能建立起一家叫稅務人員垂涎的大企業，
並寫下一段美國郵購史上的傳奇。

這本充滿郵購業成功祕訣和經營管理概念的故事，
是寫給每一位想深入了解郵購業的人。



港台書室

F713.3
972

社會大學77

IN SEARCH OF L.L. BEAN

美國郵購傳奇

比恩的成功祕訣

■ M.R. Montgomery 著 陳建生等譯



00781043

美國郵購傳奇/M. R. Montgomery作；陳建生
等譯.--初版.--臺北市：方智，民84
面；公分.--(社會大學；77)
譯自：In search of L. L. Bean
ISBN 957-679-282-7 (平裝)

1.比恩 (Bean,L. L. (Leon Leonwood) ,
1872-1966) -傳記 2. 公司-美國 3. 企業
家-美國-傳記

499.52

84004254

ISBN 957-679-268-1

版權所有・翻印必究

● 方智出版社
FINE PRESS

◎ 社會大學 77

美國郵購傳奇

● 定價 200 元

作者 / M. R. Montgomery
譯者 / 陳建生、梁傳
發行人 / 曹又方

出版者 / 方智出版社股份有限公司

地址 / 台北市南京東路四段50號6F之1

電話 / 五七九六六〇〇 (代表號)

傳真 / 五七九〇三三八・五七七三二二〇

郵撥帳號 / 一三六三三〇八一 方智出版社股份有限公司

登記證 / 行政院新聞局局版台業字第四三六一號

責任編輯 / 吳美瑩

美術編輯 / 林庭安、林品君

校對 / 吳美瑩、謝翠屏

原書名 / In Search of L. L. Bean

原出版者 / A Mentor Book

版權代理 / 大蘋果股份有限公司

法律顧問 / 蕭雄淋

印刷 / 祥峯印刷廠

中華民國84年7月初版

© 1995 Chinese translation by Fine Press Publishing
© Copyright 1978, M. R. Montgomery by arrangement with Richard
P. McDonough through Big Apple-Tuttle-Mori Agency.
ALL RIGHTS RESERVED.

學歷無用 實力至上

在這裏，沒有人在乎你有沒有顯赫的學歷掛在牆上，沒有人在意你從那裏來，什麼樣的出身。

在社會大學裏，學歷無用，實力至上。

而實力是一點一滴，慢慢累積起來的，「社會大學系列」提供你累積實力的參考書。

祝你成功！

錄目

	引言	003
第1章	一個推銷員的誕生	009
第2章	比恩的大發明	019
第3章	利昂·比恩發現了自我	031
第4章	關於比恩目錄的幾點說明	043
第5章	尋找市場的十年	051
第6章	休閒階級的釣魚經	061
第7章	在路的盡頭	073
第8章	從空中尋找利昂·比恩的踪跡	085
第9章	富人的特殊享受：緬因釣鮭魚	097
第10章	釣魚高手	107
第11章	散文與產品	117

錄目

- 第12章 關於緬因狩獵靴的一切 131
- 第13章 名震弗里波特 145
- 第14章 緬因人的幽默感 157
- 第15章 公司職員的自述 167
- 第16章 比恩的摯友 179
- 第17章 只許我們小步走 189
- 第18章 利昂·戈爾曼的時代 199
- 第19章 永遠無法預言的婦女服裝 213
- 第20章 預科生與新悠閒階級 227
- 第21章 工人階級的理論 237
- 第22章 成長的極限 251
- 第23章 前途未卜 265

引言

我見過的第一件利昂·比恩的產品是一雙八號的瘦型緬因狩獵靴。靴子是我父親的，但是由於一個簡單的原因，這雙靴子也變成了一件傳家寶。第一期「生活」雜誌的封面照片，就是由一位瑪格麗特懷特小姐穿著這雙靴子拍攝的，因為懷特小姐到達蒙大拿州的佩克堡時，沒有料到當地竟是如此泥濘不堪。假如我父親的腳再大一點，那雙靴子就不會有什麼特殊的意義了。

靴子後來不見了，可能是被拿到教堂義賣會上賣掉了。過了二十年我才看見另一雙。有人穿著這雙靴子走過哈佛廣場。好巧，這個人肩上也背著一個很大的照相機。他穿著一條棉布卡其褲，帶鈕釦的襯衫領露在羊毛衣的領口外面，最外面套著一件粗呢夾克。這是一個預科生，我還是頭一次見到穿著全套制服的大學預科生。

就像每個移居新英格蘭的人一樣，我最終也到緬因州去看了秋天的楓葉，和參觀比恩工

廠的商店。那是二十年前的事情，當時商店的樓梯上還沒鋪上地毯，利昂·比恩也還沒去世，緬因州弗里波特的這家公司還沒變成郵購界的巨星。

利昂·比恩的全部祕訣都建立在緬因州的基礎上。對於所有有幸在電視機問世前度過童年時光的人，和少數喜愛閱讀而免受電視毒害的人，緬因州在他們的腦中有著不可磨滅的印象。除了最近才開始引起我們注意的美洲土著神話之外，唯一一個純粹美式的神話形象就是關於緬因的伐木人保羅·班揚，和他藍色公牛貝布的傳奇故事。

班揚死在明尼蘇達，但是英雄人物向來傳說紛云，重要的是他們的原籍在哪裏。班揚的傳說使緬因州永遠成了一個長滿參天大樹的地方。這裏冬天冷得出奇，話還沒說出口就已經結冰了，鳥的歌聲和狗的叫聲也被凍在半空中——所以春天格外地喧鬧。

緬因現在是本地人和那些來自波士頓、紐約和費城的人特有的居住地，而且已經居住了四代。這些外來人大致可以稱為東部人，和緬因本地人做個區別。東部人是外來客，他們一直是緬因州和利昂·比恩公司的基本主顧。他們的後代、他們的親朋好友、特別是他們的模仿者組成了比恩公司的第二大顧客核心。

因此，這是一本關於緬因州、東部的漁獵營地和利昂·比恩的書。從歷史淵源來說，這三者之間密不可分。隨著利昂·比恩公司進入現代化管理時代，其年銷售額達到二點三五億

美元，是老比恩過去生意最興旺時代的一百倍，利昂·比恩公司主要的市場銷售動力是它們之間密不可分的夢想。因此我們必須談到緬因狩獵靴、船運碼頭和滑雪蠟，我們也必須談到大西洋鮭魚、墨蚊、大森林、飛行艇和鄉間小路——因為這些完全交織在一起。沒有緬因就沒有利昂·比恩，同時你也會看到，沒有利昂·比恩這個該州最好的廣告，也不可能有緬因州。

在為寫作本書所做的調查研究過程中，我有機會和緬因內陸漁業野生動物部的一名公關人員談談，因為我需要有關緬因州狩獵規則的一些歷史資料，他對此疑惑不解，我就把原因告訴他。他問：「那麼，這是否又是一本有關利昂·比恩成功祕訣的書？」漁業和野生動物部的舒諾先生不僅說出「祕訣」這個詞，而且還能故意把第二個音節拖長了一點，在這個字裏注入了某種譏諷的味道。

我希望這不是一本空洞無物的書，它應該是一本先講事實後講祕訣的書。當然這僅僅是我的看法，不是利昂·比恩的，也不是該公司的總裁——利昂·戈爾曼的看法。這是因為本書是未經授權寫成的傳記。利昂·比恩喜歡做宣傳，但是他們要對宣傳的規模、數量及內容有所控制。

幾年前，我為「波士頓環球週日雜誌」寫過一篇有關該公司的長篇文章，並因此使我和

出版商達成協議，將這篇文章擴寫成書。當我通知利昂·比恩公司的董事們，說他們非常喜歡的那篇文章將要變成一本書時，他們提出了異議。他們在來信中說：「我們的顧客認為敝公司有某種『祕訣』，但隨著越來越多有關敝公司的情況公諸於衆，此『祕訣』將愈難保守。」這封信上還說比恩公司與紐約的一家出版商將合作出版兩本書，一本是《利昂·比恩戶外生活指南》，另一本是《利昂·比恩的魚和野味烹調法》。他們認為再出現一本書名上帶有利昂·比恩字樣的書會損害他們的計畫。此外，說不定不久之後，將會有一本由該公司自己發行的傳記問世。隨他們去吧！雖然他們感到有壓力，我還是認為，任何一家每年向大眾寄出兩千八百萬份郵購商品目錄的公司，應該允許公眾對他們品頭論足，本書的目的就在於此。

當然還有第三方面的原因，使該公司不願意成為公眾研究的對象。在本書寫作之時，該公司完全屬於利昂·比恩的繼承人所有，現在，外面到處都是乞丐、騙子、稅務人員和各種各樣穿不值錢鞋子的人。這是一個最危險的時代，想在這個時代發致富談何容易。現在在這個家族並不欣賞當初利昂的生活方式——不斷的、誠意的自我進取，但我基本上接受了他們的要求，沒有「在弗里波特偷偷摸摸地四處查訪」。

儘管該公司反對把自己像一個躺在手術台上還未麻醉的病人那樣殘酷地展示，他們卻一

直慷慨地提供已公開但並不廣為流傳的情況。

自從一九七五年利昂·比恩公司開始實施名副其實的現代化企業管理的幾年間，該公司與哈佛商業學校的事例研究項目進行合作，現在可獲得許多有關該公司財政方面的數據。

除了財政資料以外，這些事例也清楚地表明了比恩公司驚人發展所採用的方法。就這家公司郵購業務的方法而言，在可以預期的將來不可能會發生什麼實質性的變化。本書的討論對象是一雙橡膠底皮革面靴子這種不起眼的東西，怎麼會創造出一個能引起稅務人員、法人和其他掠奪者注意力的大企業？

因此，我們從那個最不尋常的人的出世開始寫起，這就是緬因州弗里波特的製造業者和商人——利昂·比恩。

1 一個推銷員的誕生

利昂·利昂伍德·比恩於西元一八七二年十月十三日出生在緬因州牛津縣的格林伍德。格林伍德現在已不再有人居住，白松和楓樹又長成了樹林，但它還叫格林伍德，是一個公路交叉點，西巴黎大道在這裏與丹麥和洛克米爾斯之間的小道相交。那時人們仍然試圖在牛津縣耕種，但這無異是想從豬身上擠奶——毫無用處。

比恩一家包括班哲明、沃倫·比恩和薩拉·斯維特·比恩和他們的孩子。伊內茲是他們最大的孩子，也是唯一的女兒，兩個哥哥奧索和亨利，利昂和他的兩個弟弟蓋伊和歐文。幾年以後，他們搬到米爾頓種植園。米爾頓種植園現在也已不復存在，不再種植作物，樹林又再度吞沒了這塊地。

人們一般把利昂說成是東部沿海地區的人，但是他從未下過一張捕魚的網或撈過一把海藻。事實上，他的確曾搬到海邊，而且在弗里波特開了一家紡織品商店，但他的童年是在牛

津縣度過的。

美國人的夢土

除了巴克斯特州立公園裏加塔丁山的陡峭山峰之外，緬因州一些地勢最崎嶇的地方在牛津縣內。牛津縣位於與新罕布什爾州的交界處，包括普來西頓希爾山脈白山國家森林的一部分——亞當斯山在緬因州境內。北面是高聳入雲的卡里布山脈，荒涼偏僻，人跡罕至。

因此，牛津縣沒有廣袤的、連綿不斷的森林，可供愛好打獵釣魚的人紮營，也沒有被覆岩石的海岸。這裏也不是長滿塔形冷杉樹的地方，它是一塊丘陵地，後面的山峰拔地而起，有些陰森恐怖。全縣到處是一個個小鎮，鎮上有鄉村作坊，生產木材、鞋、火柴、牙籤或紙張之類的東西。這些作坊大都利用水力，依靠從白山山脈流下來的小溪，和越過新罕布什爾州邊界而來的兩條大河的水為動力。

這裏是手藝人、企業家、水車裝修工和機械師可以大顯身手的地方。這裏也許還是緬因州待人最友好、最好客的地方，這點用任何地理或經濟學的原因都無法解釋。這裏的人想法奇特，他們對外面的世界，對那些沒有被高山峻嶺圍困得如此嚴密的地方充滿了好奇心。甚至從當地一些著名的、但卻令人費解的小鎮名稱也可以看得出來——巴黎、挪威、丹麥、墨

西哥。墨西哥就在斯威夫特河岸邊，河的對岸是拉姆福德。拉姆福德是以班哲明·湯姆森·拉姆福德伯爵的名字命名，是新英格蘭為數不多的幾個以獨立戰爭時期親英分子的名字命名的小鎮。

拉姆福德是一個非常實際的發明家，因此人們寬恕了他的政治立場。除了其他發明之外，他對改進一般人家所用的取暖和照明的方法極感興趣。而這兩個項目最適合緬因州，因為這裏每年有九個月需要取暖和照明，人們十分佩服他在這方面的成果。利昂·比恩生長在這樣一個崇拜發明的鄉間也許是一種預兆。

少年比恩

利昂後來設法讀了八、九年的書，卻連拼寫都沒真正學會，雖然以後的情況清楚地表明他從來沒有為賺不到大錢發過愁。大約七十年後，他在那本古怪的自傳《我的故事》裏回憶到，十一歲那年他就被迫第一次在經濟上作出選擇。他想乘公共馬車去緬因州的挪威，觀看在那裏舉行的家畜展覽會，又想讓他父親給他錢去買五只鋼製的捕獸籠。他父親對他說他只能做一件事。他能拿到錢，但是他也得作出選擇。在成為一名郵購商之前，利昂選擇了捕獸籠。在頭一個秋天裏，這幾只捕獸籠就捉住了五隻貂、五隻大的和三隻小的麝鼠。他一直記

得，每隻貂賣了一元二十五美分，大麝鼠每隻賣了八美分，小麝鼠每隻賣了五美分。在以後的三十年間，他又斷斷續續地從樹林裏賺到一些外快。

第二年，即一八八四年，他的父母在幾天之內相繼去世。比恩家的六個孩子分別住到親戚朋友家裏，他們就此分手了。一個弟弟歐文以後斷斷續續地做了他在弗里波特開的紡織品商店的合伙人。大哥奧索他記得最清楚，因為有一次一隻公雞絆倒了奧索，雞腳上的肉趾把他劃傷了，在他的前額正中留下了一塊終生都去不掉的疤痕。他唯一的姐姐依內茲嫁到當地的一戶人家，這家人成了利昂打獵和釣魚的伙伴。另外兩個兄弟亨利和蓋伊有時也和他一起去打打獵，蓋伊後來成了弗里波特的郵政局長，這使他變成利昂·比恩旗下一名拿政府薪水的主要郵寄職員。

利昂的生活具有上世紀末、本世紀初農村兒童生活的特點，那時失去父母的孤兒很多，他們被人送來送去，直到他們能賺錢為止。即使在那時，利昂也常常逃學或丟下工作不管去打獵。十三歲時他用一枝借來的步槍，第一次打死了一隻鹿。人們記不清在十九世紀童年時期有多麼短暫，他十四歲那年和一個比他大一歲的表兄靠乘運木材的林區火車和步行進入林區，住在一家木材公司廢棄的房子裏，那地方在新罕布什州裏，緊鄰州界。比恩回憶說：「我表兄第二天打到了鹿，然後他就回去了。他保證一定找個人來陪我，那時我才十四歲，他離

我而去的那個夜晚，是我一生中所度過最長和最憂鬱的夜晚。我整夜和衣坐在一只舊火爐前的一把舊扶手椅裏，望著爐子裏的火苗。」在度過了那個漫長的黑夜以後，利昂設法打到了一隻鹿，一隻有紀念意義的公鹿，並把它拖到林區鐵道旁。火車司機爲他停下車，把孩子的鹿裝進駕駛室。後來又在那座木材公司的房子前爲他停下車，幫他卸下那隻鹿。對緬因州的許多獵手來說，這種事在那個年代和以後的八十年之間常常發生。

利昂經常得意地回憶起，幾天之後兩名其他州來的不走運獵手，看見了掛在房子外面的鹿。這兩個來打獵的人出價十二美元，想從這個瘦小的年輕人手裏買下了這隻鹿，條件是他得把鹿拖到他們的營地去。利昂在林中雪路上拖著載鹿的雪撬走了五英里才拿到錢，他一點也不想家了。他在緬因州哈斯丁斯停下來，買了些鹹肉、麵包等食物和一副手套，又回到他的獵鹿營地。他設下許多陷阱，抓到四隻貂和一隻美洲野貓。像他自己所說的那樣，他帶著「皮毛和掙來的十二美元的一大半」回到了南巴黎收養他的那戶人家。那是一八八六年，三十年後他才又從打獵的人手中賺到錢。

利昂十幾歲時開始逐漸向緬因州的海邊遷移，第一次是向東南方向移居了幾英里，來到他叔叔西爾文·比恩在西米諾特的農場。此後的兩年間，他夏天爲大豆鋤草和放牛，每月能賺十二美元，冬天則在當地的學校裏念書——顯然他經常外出去打獵或設陷阱。十八歲時他