

世界上最伟大的营销案例

迈向国际市场最佳典范

有360年历史的龟甲万公司

★在全球佐料市场占据第一

★产品是美国99%超市的常备佐料

★年收入20亿美元

龟甲万

公司的

The Kikkoman  
Chronicles  
A Global Company  
With A Japanese Soul

# 营销创举

(美)

罗纳德·E·耶茨  
(Ronald E. Yates)  
著

把冰箱卖给爱斯基摩人是营销上的笑话  
把酱油卖给闻所未闻的美国人营销上的最佳实例



机械工业出版社  
China Machine Press



0963514

# The Kikkoman Chronicles

A Global Company With A Japanese Soul

## 龟甲万

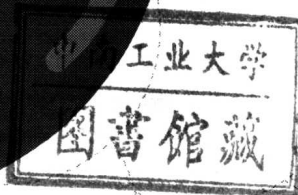
(美)

罗纳德·E·耶茨 著  
(Ronald E. Yates)

陈慧静 译

## 公司的

# 营销创举



机械工业出版社  
China Machine Press

5

Ronald E. Yates: The Kikkoman Chronicles: A Global Company With A Japanese Soul

ISBN: 0-07-134736-4 (英文版书号)

Copyright © 1998 by Ronald E. Yates

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia)Co. and China Machine Press.

本书中文简体字版由机械工业出版社和麦格劳－希尔教育出版集团合作出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，翻印必究。

本书版权登记号：图字：01-2002-5287

### 图书在版编目（CIP）数据

龟甲万公司的营销创举 / (美) 耶茨 (Yates, R. E.) 著; 陈慧静译. - 北京: 机械工业出版社, 2003.4

书名原文: The Kikkoman Chronicles: A Global Company With A Japanese Soul

ISBN 7-111-11617-8

I. 龟… II. ①耶… ②陈… III. 酱油－酿造－食品工业－工业企业－发展史－日本 IV. F431.368

中国版本图书馆CIP数据核字（2003）第010557号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：谢小梅 版式设计：赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

2003年4月第1版第1次印刷

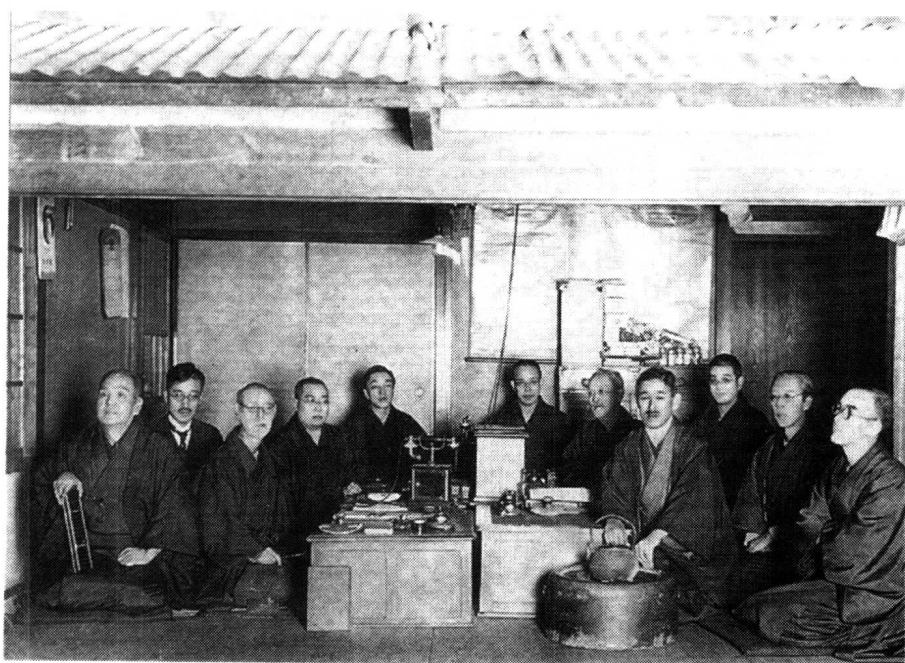
787mm × 1092mm 1/16 · 11.25印张

定价：22.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换



龟甲万公司的首任社长——茂木七郎右卫门。茂木七郎右卫门生于1860年，日本千叶县的野田市。依祖谱来看，他是家族中第6位茂木七郎右卫门。他在1887年设立了业界第一座实验室，对酱油酿造科技的革新有卓越的贡献。茂木先生于1917年获选为野田酱油股份有限公司的首任社长，并且一直担任此职位直到1929年过世为止，享年70岁。

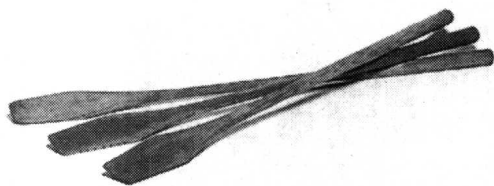


1917年野田酱油公司员工及董事聚会画面。桌上摆着早期的电话，左边拿着算盘的男士是第一代的茂木启三郎，首任社长茂木七郎右卫门则是右边数来第5位。

CAI 26/04

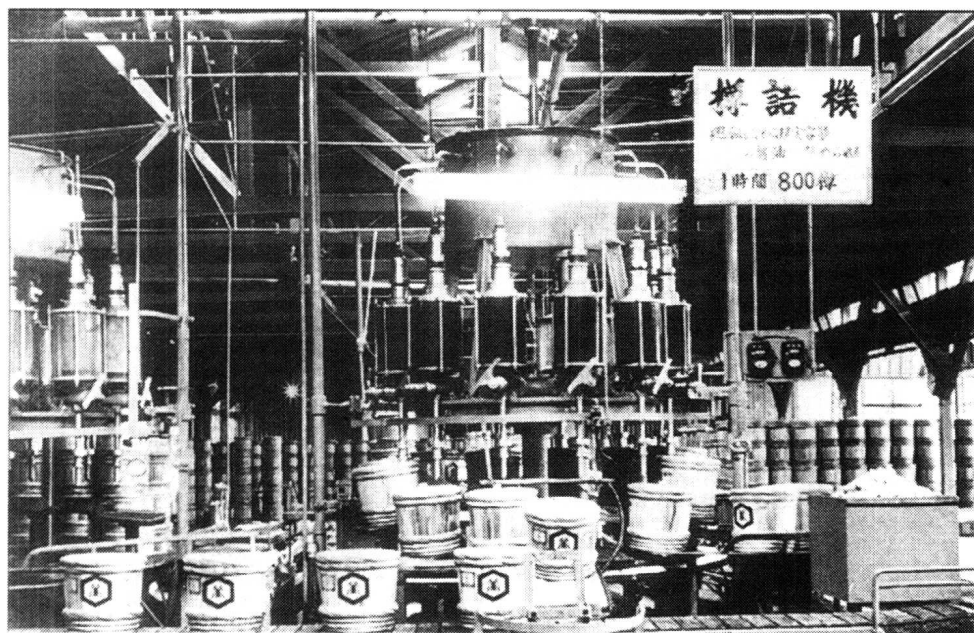


搔桶和桨是过去酿造酱油的工具。

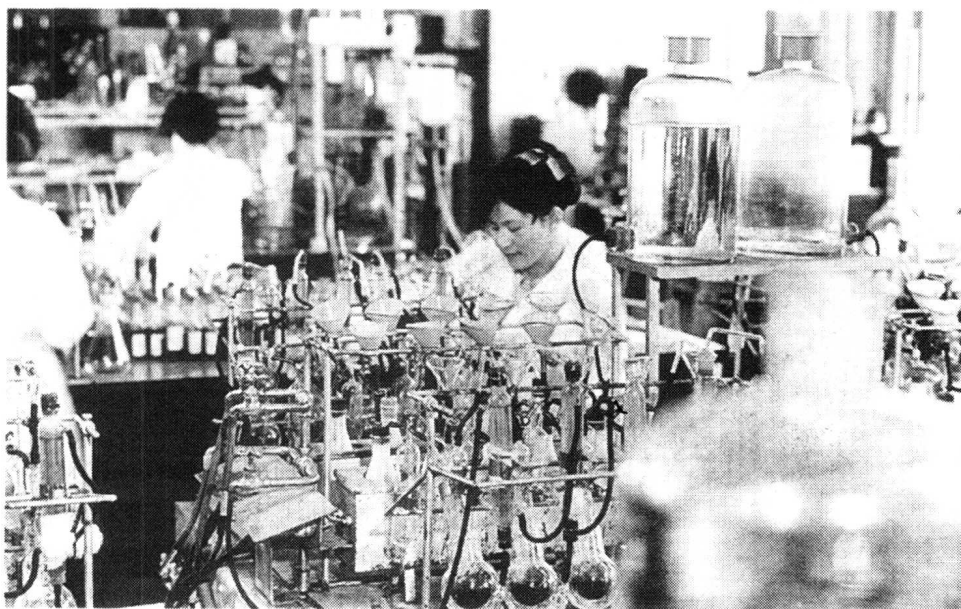


野田的御用藏厂兴建于1939年，该厂保存了传统的酱油酿造技术和设备，至今仍然持续在生产独一无二的酱油供应日本皇室。





于1930年8月开发完成的自动化回转设备，大幅提升了酱油的产量。



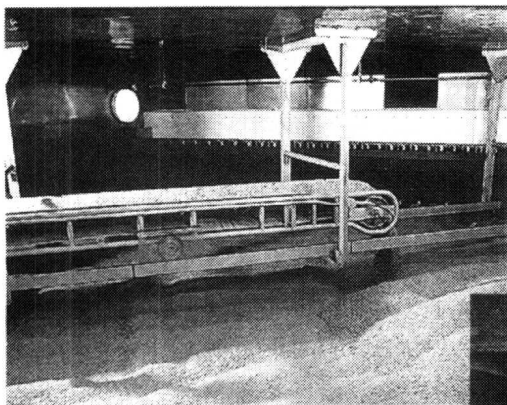
1967年的实验室正在进行氮气分析。氮气的含量会影响酱油的“气味”，也因此决定了酱油的品质。



龟甲万公司历年来各种类型的广告都打过。“持家好帮手（Good Housekeeping）”是龟甲万在美国市场的认同标章。龟甲万以美国为扩展海外市场的主要根据地。一开始，酱油和照烧酱是海外市场的主打产品，之后烤肉酱和鲜味露（汤底）再被加进产品线中；1966年再加入日本清酒和梅酒。

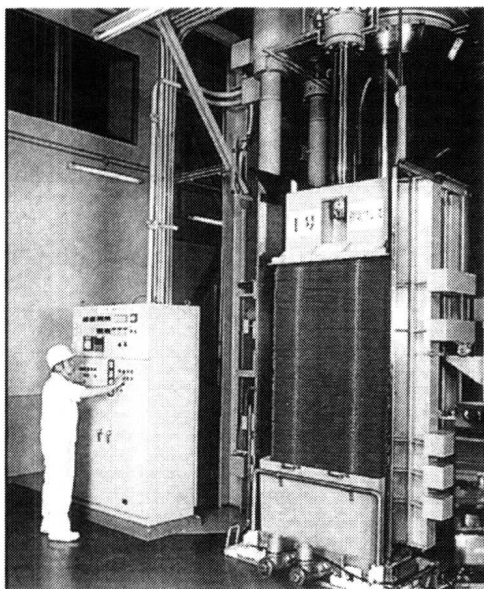
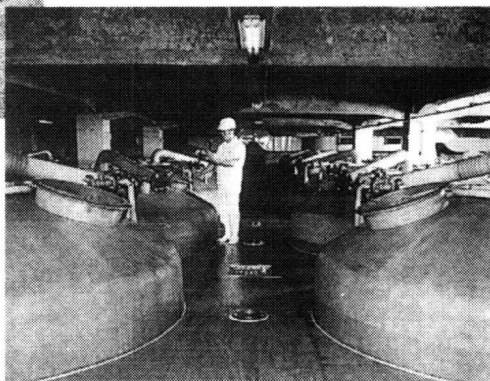


以往的酱油木桶都印有商标和商标封条（正面及左侧）。这个木桶大概是在1910年左右，由茂木佐平治家族所有。龟甲万的标志后来被用做公司商标。



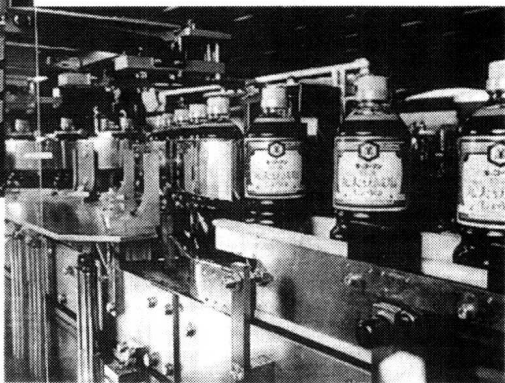
工人正在检查醪槽。这种加了水的湿豆泥必须放置在这些发酵槽中，一直到酱油的风味完全散发出来为止。每个槽内储放的醪，可装2万个1升的酱油瓶。

把大豆和炒过并压碎的小麦再混以龟甲万专利所有的微生物，制造出干燥的曲糊。曲必须放置在温度和湿度都受到严格控制的环境下，才能在酿造酱油的过程中产生最佳效果。



龟甲万粘贴商标的电脑化设备可以调整好几种转速，也可以处理各种大小的瓶罐。

发酵过后，醪会被倒进一块很长的布里，折叠，然后压榨。所榨出来的液体已经差不多接近成品，只要再经过加热等手续处理就行了。

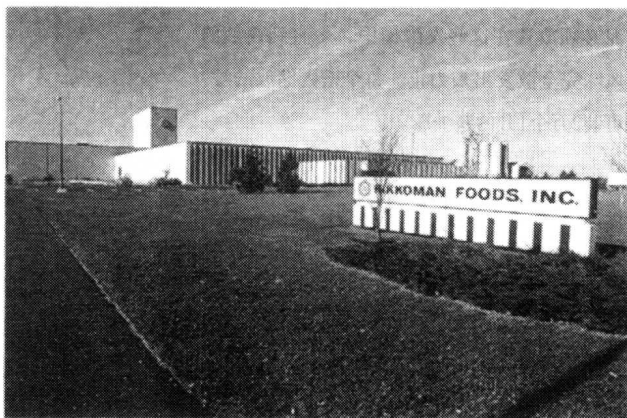






龟甲万设于威斯康星州的瓦尔渥斯厂，于1973年6月举行开幕式，莅临现场剪彩的嘉宾，自左边起分别是美国贸易部副部长威廉·麦康基、龟甲万社长茂木启三郎、威斯康星州州长派崔克·陆歇、日本大使牛场信彦和龟甲万常务副总经理茂木佐平治。

龟甲万位于威斯康星州瓦尔渥斯的第一座美国工厂。



龟甲万的第二座美国工厂位于加州的福尔松，破土典礼于1997年3月举行。参与盛会的来宾，自左边起分别为福尔松的市长格兰·菲特、龟甲万社长兼总裁茂木友三郎、加州州长彼得·威尔森，以及日本总领事七尾清彦。



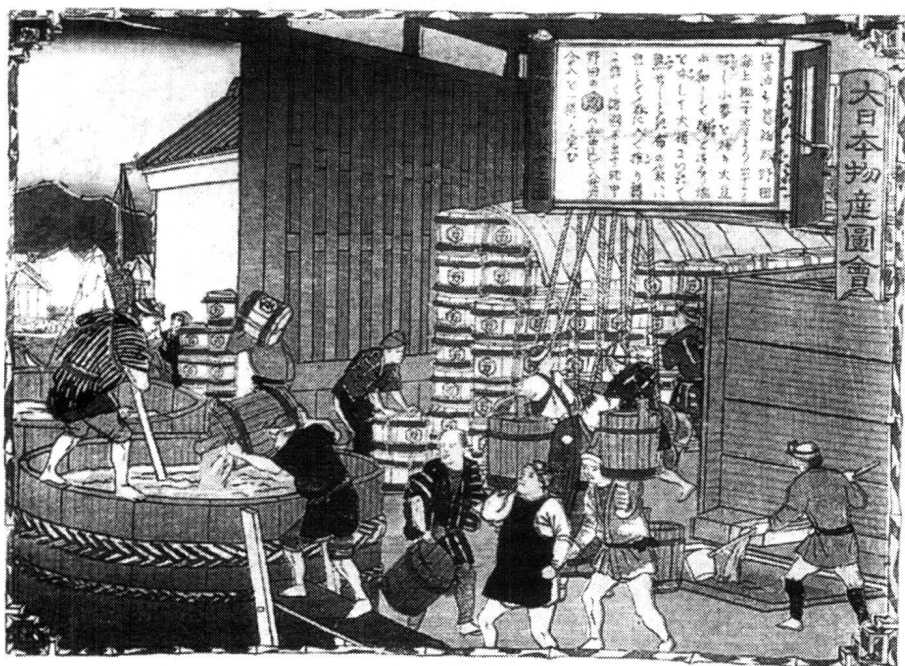
1996年4月15日，龟甲万设立于荷兰葛罗尼根附近的第一家欧洲酱油工厂举行破土典礼。龟甲万的社长兼总裁茂木友三郎、荷兰贸易部长安妮克·范·东克范·威利，以及茂木友三郎的夫人一同出席盛会。



茂木友三郎在荷兰工厂的破土典礼上参与神道教的祭仪。右侧是负责主持典礼的荷兰神官。



龟甲万的故事开始于17世纪物资困顿的封建日本，当时现任社长兼总裁茂木友三郎的祖先，雇用了大批人工来酿造酱油。如今成为跨国公司的龟甲万，早已脱离了日本农业时期的作业模式。



## 前言

和许多美国人一样，我第一次认识龟甲万公司和它的产品，是在中国餐馆里。那家餐馆开在波士顿一条小巷子里，地方相当小。餐馆的格局呈矩形，长约40英尺（1英尺=0.304米，下同），宽25英尺；里头大概摆了12张桌子，桌上铺着金色塑胶布，放有煤油灯、烟灰缸和几瓶装有不同液体的瓷瓶。

其中一面墙挂着一只红金塑胶龙，另一面墙则是褪了色的中国山水画，几座山峰笼罩在一片云雾中。餐馆门口有一个大水槽，里头养着几只缅甸龙虾，水槽两侧各立着一个色彩亮丽的姜罐。

虽然那已是1963年的事了，但至今仍清楚地记得餐馆里的摆设，因为那里后来成了我在波士顿时常出没的地方。那家餐馆名为“红龙客栈”，现在早已不营业了。记得当时，我和军中几位弟兄在位于提冯斯堡（Ft.Devons）的美国陆军安全局（U.S.Army Security Agency）上课。提冯斯堡距离波士顿大约有50英里（1英里=1 609米，下同）。那一天，大伙儿结伴到波士顿去，想不到早春的一场骤雨把我们逼进了餐馆。

提冯斯堡位于艾尔附近，就我所知，学校四周方圆80公里内并没有任何中国或日本餐馆。即使是波士顿，早在20世纪60年代初期，中国餐馆也不多见；至于日本餐馆，整个麻省境内，我更是从来没见过。

对我们这四五个来自堪萨斯、爱荷华、密苏里和内布拉斯加等乡下地方的小伙子来说，中国餐馆（或任何标榜东方食物的餐馆）就像地下铁和片岩一样稀奇。假如之前我们曾经到过真正的中国餐馆，恐怕也是在前往烤肉吧或汉堡店的途中，不小心转错弯、走错了路。

## XII

一进红龙客栈，我们先将湿透的夹克挂好，选了张靠墙的桌子，在目光灼灼的塑胶龙下坐定。看过菜单后，我们这几个吃玉米长大的中西部乡巴佬，点了生平仅知的几样中国菜：炒面、杂碎和糖醋排骨。

餐馆老板是个光头眼镜佬，大概60出头，姓邱。他拎着1加仑（1加仑=3.8升，下同）乌漆巴黑，不知是啥液体，一桌一桌地把它从大罐子里，熟巧地注满白色小瓷瓶。

最后，邱先生来到我们这一桌。他的脸又宽又圆，长相和善，从额前到头顶都光秃秃一片。他对我们微笑致意，然后取过桌上的一个小瓷瓶，旋开盖子，同样将墨黑的液体倒进瓶子里。

“这是什么东西？”我们其中一个人问道。

“什么？这个？”邱先生疑惑地回应：“这是酱油啊！”

“酱油？”来自爱荷华东部的帕克斯（Parks）说：“是用大豆做的吗？”爱荷华和伊利诺两州是全美最重要的大豆产地。

“没错，你说对了！”邱先生说：“大豆和小麦。”

“小麦？”我开口。我是从堪萨斯来的，那里刚好是美国冬麦的主要产地。

“是啊，没错！还有小麦。”邱先生笑着说：“你们几个年轻人没听过酱油是吧？酱油是中国菜、日本料理，甚至所有东方食物的重要佐料。而这个，可是全世界最好的酱油！”他骄傲地用手拍拍大铁罐。罐子上印着“龟甲万（Kikkoman）”的字样。这是我第一次听到这个名字，但绝不是最后一次。

菜一上桌，我们就自作聪明地立刻动手用酱油把食物整个淹没。

当然，这是错误的示范！邱先生赶忙过来告诉我们，酱油是用来提味的，不可反客为主地盖住食物的原味和香气。

“不对，不对！加一点点就好！”邱先生语气略带责备地说。

这位早在1947年，就从中国大陆来到美国的老先生，匆匆忙忙地走向厨房，用广东话大喊了几句，然后又回到我们桌边，快手快脚地端起已被酱油吞噬的佳肴，看着那一盘漂在琥珀色水里的好菜，重重地叹了口气。



“哎，哎！这不能吃了。”他说。

结果，邱先生另外为我们端来一大盘菜（全部免费招待，不收分文！），里头还有我们从没看过的“锅贴”。

然后，他为我们示范酱油的使用方法。

“只要像这样倒一点点就可以了。”说着他滴了几滴酱油在金黄色的锅贴上，“这就是诀窍所在。”

我觉得自己就像是上化学课的学生，看着邱“教授”示范如何使用酱油。

“现在你们也知道诀窍啦！”邱先生说：“好酱油就像好鞋，愈陈愈好。”

多年之后，我受任为《芝加哥论坛报》( *Chicago Tribune* ) 东京分处的处长，被派往日本，因而有机会学习更多酱油的相关知识。譬如，我知道日本料理绝对少不了它。事实上，日本料理几乎可说是以酱油为中心发展出来的。另外，我还知道了龟甲万公司的种种。在1972~1973年间（也就是我被《芝加哥论坛报》派往日本的前一年），龟甲万在美国威斯康星州的瓦尔渥斯（Walworth）设立了酱油工厂。瓦尔渥斯在哪儿我并不清楚，当时我也不知道此举开创了日本重要制造商在美设厂的先例。

我只知道，吃中国菜或日本料理时，我绝对少不了酱油。即使当时我无法详细说明原因，但我仍然知道，龟甲万酿造的酱油为业界翘楚。直到1991年，我在威斯康星州密尔沃基举行的日本中西部经合会议中，见到了龟甲万的社长兼总裁——茂木友三郎，终于明白为什么我特别偏爱龟甲万酱油，远胜于超市架上陈列的其他酱油。

“我们的酱油是天然发酵而成的。”茂木解释说，要制造日式酱油，需要好几个月的酿造时间；而之所以会有如此独特、丰富的风味，秘诀之一就在于发酵过程中添加小麦。

和茂木谈过酱油、龟甲万360多年的辉煌历史，以及他们如何把一项当地居民全然陌生的产品，成功地融入瓦尔渥斯这个小型农业社区之后，我认为该公司各方面的条件都十分成熟，足以作为《芝加哥论坛报》周日杂志的封面故事。

## XIV

这篇文章引起极大的回响。想不到一篇小小的封面故事，竟引来这么多信件。

许多读者不但知道龟甲万酱油，更对该公司，以及他们在美国土地上的悠久历史相当熟悉。

“真是当头棒喝，”一位读者在1993年元月写给我的信中说，“当美国议员在华盛顿用大榔头砸毁日产汽车和家电用品时，一家日本企业却能呈现这样的作为，这种成功范例对我们难道都没有任何警惕作用吗？”

我不知道这本书能否解答这样的问题，但我很清楚我写这本书的原因。

在我的记者生涯中，曾经多次针对全球一些值得称道的一流公司做过研究与报导，例如：摩托罗拉公司、本田汽车公司、柯达公司、索尼公司、FMC公司、微软公司等。龟甲万在营销网和规模上，或许不能和这些公司相提并论；但若就创意、革新、营销野心，或是对员工、上游供应商，甚至是顾客的态度上来说，龟甲万绝对堪称一流。更甚者，姑且不论该公司有300多年的历史，龟甲万可说是日本（甚至全世界）最能保守商业机密的公司了。而今，本书将为您揭开这项机密。或者，诚如我第一位酱油“教授”邱先生所说：“现在你们也知道诀窍啦！”

## 引言

大多数人想必都知道，龟甲万公司是做酱油的。基本上，想不知道也难：龟甲万的产品是全美25%的餐厅，以及99%超市的常备佐料。红瓶盖、六角形的识别符号，以及黄、黑、红、白、蓝相间的商标，龟甲万风味浓纯的乌木色佐料，已成为世界上最独特的产品之一了。

然而，世人所不知的龟甲万，却有相当迷人的面貌。譬如，罕有人知道，第一家在美国设立流程完整、设备齐全制造厂的日商公司就是龟甲万。而且在工厂设立之初，日本本国以外几乎没几个人知道，龟甲万是日本历史最悠久的大型制造企业之一。该公司的历史可追溯到1630年，日本专制独裁的德川幕府时代。德川幕府于1630年，日本封锁对外门户的锁国时代开始，一直到1868年，明治天皇自专权的幕府将军手中夺回政权、大开门户为止，其封建制度共为时265年。龟甲万并没有在日本迈入20世纪时，随德川幕府消失在历史洪流中。整个企业至今仍在创建人子孙手中成长、茁壮，渊远的历史达300多年之久。熟悉龟甲万的人对这样的悠久历史应该不会感到陌生，该公司的识别符号还曾在1838年时，被日本中部某个政权用做官方商标。

龟甲万这个名字是由三个日本汉字名所组成：“龟”；“甲”是指甲级；而“万”则是取其长长久久之意。另外，在日文里，“龟甲”又有六角形或六个边的意思。日本人以龟为长寿与幸运的象征，所以，仔细看龟甲万的识别符号，你会发现它其实就是一个六边形的龟壳图案，壳里头写了一个“万”字。“龟甲万”此名称，字面可以解释为：由历史悠久的一流公司制造的甲级产品。

而令人跌破眼镜的是，在向来以男性为主导的日本商场中，龟甲万这样一

家历史悠久的企业，竟是由女性所创立。真木女士是现任龟甲万的总裁兼社长——茂木友三郎的母系祖先。茂木回忆说，他父亲曾对他提过，公司的创建人名字叫真木茂。像这样的血缘牵连，试问世界上有多少企业能够维持？

真木茂女士能为日本创立这样一个历史悠久的公司，其实并不令人感到意外。要想成就这番事业，必定要拥有坚强、大无畏的性格，以及热切的生命力。而她，完全具备了这三项特质。

17世纪初的日本，是一块内战不断的土地。拥有武力的藩主以血腥的战争手段，不断地扩张领土、巩固势力。大批的军队和武士横扫国境，围困堡垒与城镇。真木茂就在这样的世局下，和她的丈夫生活在大阪城里。她的丈夫是一位武士，侍奉藩主丰臣秀赖。

丰臣是德川家康的头号死敌。而德川家康则是德川幕府中头号大权在握的幕府将军。在19世纪中叶，马修·帕瑞（Matthew Perry）准将率领“黑船”（black ship）以武力强行叩关，强迫日本开放国际政商大门之前，日本的统治实权全都掌握在德川幕府的手中。

不过早在17世纪初期时，这位幕府将军正努力透过政治与武力胁迫的方式，企图巩固权力。就因为有这样的野心，德川的军队在1615年兵临大阪城下。丰臣对于德川或其他竞争对手的武力胁迫，丝毫没有兴趣搭理。德川于是下令围城，真木茂的丈夫就在这一场血腥屠杀中和丰臣全家一同战死。

要不是真木茂机警，趁乱带着儿子出城，化装成农民，逃到300英里远之外的江户（今日的东京）以北，否则他们恐怕也会惨死于铁蹄之下。真木茂和她的儿子逃出后，定居在一个叫野田的村落。由于真木茂和其他支持丰臣的人都在德川家康开出的死亡名单之列，为了躲避追杀，她将姓改为茂木，与当地种稻的农民混居。整整15年的时间，她和儿子在当地种稻、学习酿造酱油的技术。

根据美国加州拉法叶（Lafayette）大豆食品中心的研究显示，早在公元前300年以前，中国的文学作品中便已提及两种相当原始的调味佐料，分别为“酱”和“豆豉”。两者都自古代沿用了几世纪之久，用来保存鱼、肉类等以便过冬的