

Michael Grabicki (葛睿齐)

拓新之旅

—— 巴斯夫与
中国缘起1885



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

Michael Grabicki (葛睿齐)

拓新之旅

—— 巴斯夫与中国缘起1885



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

拓新之旅:巴斯夫与中国:缘起 1885/(德)葛睿齐著;同济大学
德意志联邦共和国问题研究所译. —北京:社会科学文献出版社,
2015.3

ISBN 978-7-5097-7151-8

I. ①拓… II. ①葛… ②同… III. ①化工企业-史料-德国-
1885~2015 IV. ①F451.667

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 037981 号

拓新之旅

——巴斯夫与中国缘起 1885

著 者/[德]葛睿齐(Michael Grabicki)

出 版 人/谢寿光

项目统筹/李延玲 高 靖

责任编辑/李延玲 高 靖

出 版/社会科学文献出版社·国际出版分社(010)59367197

地址:北京市北三环中路甲 29 号院华龙大厦 邮编:100029

网址:www.ssap.com.cn

发 行/市场营销中心(010)59367081 59367090

读者服务中心(010)59367028

印 装/浙江新华数码印务有限公司

规 格/开本:787mm×1092mm 1/16

印张:26.75 字数:320千字

版 次/2015年3月第1版 2015年3月第1次印刷

书 号/ISBN 978-7-5097-7151-8

著作权合同/图字 01-2015-0911 号

登 记 号

定 价/198.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社读者服务中心联系更换

 版权所有 翻印必究

本书为巴斯夫成立150周年献礼。



出版人

Elisabeth Schick, 企业传播与政府关系
巴斯夫集团, 路德维希港

2015年第1版

© 2015 BASF SE, 路德维希港:
HOFFMANN UND CAMPE出版社, 汉堡, 德国
www.hoca.de

作者

Michael Grabicki (葛睿齐), 巴斯夫集团全球副总裁

设计

Tanja Pfaff, 汉堡, 德国

中文翻译

同济大学德意志联邦共和国问题研究所

中文校对

张瑞琴 田丽君 熊怒云

字体排印

Alexandra Steppat, Viernheim, 德国

在为撰写本书所进行的调研中，我曾与巴斯夫在德国和中国的许多现在的和从前的员工交谈。他们给了我宝贵的意见，也分享了他们的经验和知识。我特别要感谢布铭邦，他在南京一体化生产基地的建设中创下的丰功伟业可见本书描述。他为我打开了许多扇门，否则我将不得其道而入，他的建议和支持对我来说一直是宝贵的财富。

Michael Grabicki, 2014年10月

前言

重庆是中国西南一个拥有近3000万人口的新兴城市，在这座城市的中心有一片不对外开放的小型建筑群（现为桂园纪念地），其间有一栋不起眼的房子，那是一个陈列着照片和几件家具的纪念馆。房间里的一张照片上可以看到毛泽东和蒋介石友好地站在一起，这是国共两党领袖唯一的一张公开合影，拍摄于这栋房子门口。1945年日本投降后，毛泽东、蒋介石两人尝试在国共两党之间缔结和平，但没有成功。内战不断，其结果众所周知。相邻的一间屋子里放着一张桌子，摆放着邓小平的文具。他是一位革命者，是毛泽东的战友，主政大西南时曾在重庆办公。邓小平从1978年开始在中国实施改革开放，他作为一位伟大的改革家和现代化主义者被载入中国史册。

没有邓小平关于现代化中国的愿景，巴斯夫今天就不会在重庆，在中国这个最大的化工市场进行公司迄今最大的一笔境外独资投资。中国不仅是全球人口最多的国家，而且也是巴斯夫产品增长最强劲的市场。上面提到的小小纪念馆反映出中国现代历史中经历过的动荡，有时又充满矛盾的发展历程。今天，中国正在觉醒，不论在经济上还是政治上都越来越自信。中国人认为，中国正在重新获得在大国中应有的位置。

巴斯夫的很多员工也亲身经历了这一发展过程。1885年，巴斯夫（Badische Anilin- & Soda-fabrik，巴登苯胺苏打工厂）刚成立20年，一位名叫Theodor Sproesser的经理来到中国。他的任务是说服中国人相信巴斯夫染料的优点。这在当时是充满风险的做法，但他最终获得了成功，此事将在下文详述。从那时起，中国的一切几乎都改变了。如今，巴斯夫在中国大陆、香港和台湾地区的销售额约55亿欧元，运营最先进的生产装置。巴斯夫是中国化工行业最大的外商投资企业，与当地合作伙伴，特别是中石化密切合作。

值此巴斯夫成立150周年之际，我们为读者献上一本有关中国的书。这不仅因为中国市场的重要意义，其他市场对我们也同样重要，我们的业务在其他市场甚至更大，比如在美国。但是，中国给企业家精神和投资提供了格外吸引人的空间。巴斯夫在中国运营了130年，特别是过去20年我们的增长不断加速。我们以产品销售为主导的模式，很快就通过有竞争力的生产基地网络，以及最近成立的研发部门使业务获得了补充和拓展。

这本书追溯的正是巴斯夫这一颇具企业家活力的时期。之所以能够成书，正是因为大部分参与者——巴斯夫老员工们的积极性，还包括很多经济界和政界的伙伴都愿意分享他们的感受和经历。

我们很高兴通过这本书，能够从纷繁的事件中勾勒出一幅生动形象的画面，远胜过档案资料里那些乏味的报告所记载的内容。这段最近的发展历程已融入巴斯夫在中国的漫长发展历程中。130年前，人们还较空闲，可以撰写详细的游记，这些记录让我们今天饶有興味地了解先驱者们的生活和工作。他们的故事和经历都将首次在书中再现。

1885年以后巴斯夫的发展突显了时间与空间的相对性。当年, Theodor Sproesser拜访业务伙伴需要奔波数月, 而如今, 经济活动实时发生, 今天还在路德维希港的人, 明天就可能在重庆。那些以为时间与空间的贴近让政治、经济和文化的差异失去重要性的人可以从这本书中了解到, 对这些差异的认识和尊重对企业家的成功有着一如既往的重要性。另外, 如果有人希望更多地了解“经济活动到底是什么”、“公司如何运作”, 那么读到这本书就如同发现了宝库。最后, 大家会清楚地意识到, 决定巴斯夫这样一家化工公司在中国成败的, 最终的要素还是人。

我要特别感谢葛瑞齐先生。他全身心地投入这次探险: 探寻巴斯夫在中国的130年历史, 并且通过这本书将这段历史讲述出来。为达到这一目的, 他在远僻的档案馆里度过了无数时光, 还拜见和采访了很多, 特别是在中国。我相信他的工作成果将帮助读者更好地了解巴斯夫在150年后有今日之成就的原因。



巴斯夫执行董事会主席Kurt Bock (博凯慈)

目录

第一部分：故事是这样开始的（1885~1990年）

- 02 第一章 染料拉开了序幕
- 10 第二章 开拓中国业务的先驱
- 20 第三章 稻田里的革命
- 26 第四章 上海与重庆之间
- 52 第五章 开启新时代
- 60 第六章 凤凰涅槃

第二部分：建设与扩建（1990~2015年）

- 70 第七章 餐巾纸上的总规划
- 92 第八章 谈判马拉松开始了
- 103 第九章 舞狮与童声合唱
- 109 第十章 从愿景到投资
- 117 第十一章 瞩目与承诺
- 123 第十二章 南京的喜庆仪式
- 132 第十三章 龙舟赛事和竖琴之音
- 143 第十四章 德中同行——考验增强凝聚
- 153 第十五章 扩建与效率
- 164 第十六章 未来的世界是怎样的？

第三部分：制造者与市场

- 204 “巴斯夫与我”——来自中国的十段个人经历
- 224 “创新是我们两国之间的桥梁”

巴斯夫董事会副主席Martin Brudermüller（薄睦乐）与中国驻德国大使史明德对话

第四部分：附录

- 238 尾注
- 252 人名索引
- 255 图片来源
- 256 作者简介

第一部分：

故事是这样开始的

(1885~1990年)

1 不

01 染料拉开了序幕

1865到1885年的历史背景

1865年4月6日，Friedrich Engelhorn在曼海姆创办了巴登苯胺苏打工厂（Badische Anilin- & Soda-Fabrik），简称巴斯夫（BASF）。Engelhorn是曼海姆一家煤气厂的老板，他很快就认识到自己工厂里的副产品煤焦油蕴含着怎样的商机。因为几年前在伦敦，William H. Perkin就已经通过实验研制出了第一个人工焦油染料“苯胺紫”。很快，欧洲各地的化学家们研制出了一系列的新型合成染料：从苯胺黄到俾斯麦棕，直到霍夫曼紫。这些染料因为美丽鲜艳而价格高昂。焦油染料的发现，在企业主、科学家和商人中激发起了一股“淘金热”。但Engelhorn的计划更为宏大：成为一个涵盖整个生产链的企业，从原材料与辅助材料，到中间体产品，直至最终产品——染料。因为最初在曼海姆购入土地的计划受挫，厂房便建在了莱茵河对岸：当时还归属巴伐利亚王国的路德维希港。

当德国举国上下都充满了开启政治与经济新纪元的风气之时，中国的政治与社会状况截然不同：社会与经济停滞不前，统治者拒绝与欧洲使节接触，于1793年和1817年两次驳回了英国外交使团的请求，把使节们都遣送回国，海路航程为期一年。

18世纪后半叶起，英国商人首先开始在清朝的几个沿海城市活动，购买茶叶、丝绸、瓷器，甚至是大黄。1757年，清朝的一份法令把他们限制在南方的广州市，他们在一个叫黄埔的江心岛上拥有住房和仓库，一年中只允许有几个月在那里做生意，不是自由贸易，而是仅可与获得皇帝特许的13名满清官员交易，他们就是所谓公行，也就是英国人口中的“Cohong”。

直到19世纪中叶，中国官僚精英阶层对欧美的地理、社会、经济与科技情况仍然知之甚少。大约从1760年开始，先是印度商人，而后是英国商人，把英国东印度公司主要在孟加拉（今天的孟加拉国）种植的鸦片销往中国，满足清朝官僚阶层中猛增的消费需求。William Jardine（威廉·渣甸）、James Matheson（詹姆士·马地臣）、Lancelot Dent（颠地）等商人从1832年起贩运鸦片到他们在黄埔港设立的分公司，转手给公行，再由公行销往内地，牟取暴利。英国人用鸦片换取茶叶，在英国销路很好，获利极丰。

1839年初，皇帝委派刚正不阿的官员林则徐进行“禁烟运动”——禁止鸦片贸易，他没收了几万箱鸦片，公开销毁。8月份，林则徐禁止了一切贸易，而后围困了这些“洋蛮子”。1839年9月4日，两艘英国舰艇在九龙（即今香港的一部分）附近对围攻的中国兵船开炮。1840年4月，伦敦《泰晤士报》把这次冲突称为“鸦片战争”，这个名称一直沿用至今。

1840年6月，一支调自印度的英国舰队封锁了广州。8月，中国军队在上海以南、宁波附近的舟山一带投降。中英双方从而开始了谈判，达成了最初的协议，但很快被北京方面宣布无效。随后1841年中英又有交战，清军被英国航海与军事技术彻底击溃，最终放弃抵抗。

双方的全权代表于1842年8月签订了《南京条约》，条约的内容包括废除公行制度，开放许多口岸城市允许自由贸易，允许英国设驻领事馆和拥有领事裁判权，“永久”割让香港岛给英国，以及支付“赔偿”英国鸦片商人被中国政府销毁的毒品等。

1851年，一场反抗清政府中央政权的起义在中国南方开始，很快就成燎原之火。“太平军”于1853年经过血战占领故都南京，击败了所有的清军，建立了“太平天国”。他们由南京掌控了清朝的粮仓——华中地区，并试图占领上海，当时上海已经有大量的外国商行了。北京的中央政权动员了最后的储备力量对抗起义者，并从上海的外国人那里获得了积极的军事支持。顽强的起义和血腥的镇压一直持续到1863年，死亡人数上千万，国家满目疮痍。华中北部和西南部又纷纷爆发起义。

然而，清朝官僚阶层对一切新生事物的抗拒态度却丝毫未有动摇。他们坚信自己在道德伦理上远远高于“野蛮”的欧洲人，一直到1911-1912年传统帝制被推翻前都拒绝国家和社会的开放与改革。中国这个农耕国家日渐衰落，精英思想苟延残喘而束手无策，不久也就丧失了有效统治这个中央集权国家的能力。而人口自1730年以来已经从不到2亿增长到朝廷了4亿多。

* * * * *

1885年，巴斯夫（巴登苯胺苏打工厂）召开自1865年成立以来的第82次会议，计划讨论重要议题。11月28日的这个周六，他们聚集在“斯图加特的工厂厂区”。这个工厂是当年Gustav Siegle公司的染料厂区，1873年，它和同在斯图加特的竞争者Rudolph Knosp一起与巴斯夫合并。商业顾问Knosp被任命为巴斯夫监事会主席，他曾经对手Siegle被任命为执行董事会主席，富有魅力和远见的化学家Heinrich von Brunck担任技术总监，负责的工作领域极为广泛。

在成立20年后，这家总部设于路德维希港的公司，运营领域已跨出德国国界。所以，在11月的这个周六，董事会和监事会要讨论的议题包括：在莫斯科新建分公司，以扩大在俄罗斯的业务；听取来自北美的法律评估意见，以澄清专利和许可证的有效性问题。董事会和监事会会议记录中还记下了另一个意向：“管理层报告了他们的计划，将派遣副经理Th. Sproesser先生前往日本和中国，起因是这些国家对我们的产品有极大的消费需求，管理层希望借这次商务之旅进一步扩大在当地的销售。要实现这一目标，需要跟上海当地的一家公司建立联系，让他们专门销售我们的产品，而我们也可以对当地的业务管理有相应的影响。”¹此时，巴斯夫已经和德国贸易公司A. Ehlers合作了三年，由它代理路德维希港产品在中国的销售。

这份会议记录继续写道：“目前需要全权委托以谨慎和精通业务著称的Sproesser先生，授予他最终管理决策权。Sproesser先生须根据当地实际情况，找到与最合适的公司达成合作协议的方式。如果Sproesser先生同意签订合股公司或者类似的合约，他必须注意，巴登苯胺苏打工厂目前的任何投资不应超过10万马克。”²

巴斯夫董事会深知这次商旅充满风险，因此为员工提供了保障措施：“鉴于Sproesser先生此次旅行的特别风险，董事会批准为Sproesser先生提供可能的保障，由公司出资为他购买价值10万马克的人身保险，公司承担第一年的保费，一年之后他如果愿意继续保留该保险，将自行支付保费，或终止保险。”³

来自路德维希港的这位副经理成功地完成了使命：他与两家在中国开展商贸活动的德国公司签订了合同。A. Ehlers公司将负责巴斯夫产品在中国北方的销售，直到20世纪20年代末；而中国南方区域则先由Solterfoht & Hagan公司负责。

到19世纪末，巴斯夫在合成染料领域已经取得全球领先地位。品红这种以倒挂金钟的紫红色花命名的染料虽不是巴斯夫发明的，却是自1865年公司成立以来最早生产的染料之一，并实现了生产技术工艺的极大改良。不过，一些不那么合法的仿制品马上就出现，尽管巴斯夫为此申请了专利，更重要的是，它是公司自主研发的成果。从植物茜草(Krapp)合成红色染料茜素被证实为又一个重大突破，成为这家年轻公司的拳头产品。⁴公司成立七年后，焦油染料占公司当时2100万马克销售总额的70%。其余30%则是苏打、酸和各种化学产品。⁵来自路德维希港的品红、亚甲基蓝、浅绿、甲基浅紫等成为当时在欧洲和北美的染坊和纺织厂最畅销的染料。

1871年德意志帝国成立之后席卷全国的开拓精神同样在化工行业有所表现。巴斯夫一位年鉴作者描述道：“大家已经意识到，要肩负建立全球性的德国化工行业的使命，从而为国家带来巨大的价值，重要的是要征服全球市场，通过组织架构的完善来最好地武装自己。”⁶然而，在路德维希港，人们距离放眼全球市场还很远。巴斯夫染料的销售主要通过巴门市（今天的乌珀塔尔市——译者注）的Dahl & Co.公司和斯图加特的Rudolph Knosp公司来进行。1872年，路德维希港总部的整个销售部门只有4位员工，这一年他们销售了155万马克无机化工产品 and 300万马克染料。公司创始人Friedrich Engelhorn骄傲地宣称，没有哪一个企业能用如此少的成本取得这样的业绩。⁷

1873年巴斯夫收购了在欧洲和海外拥有广泛业务联系的斯图加特染料生产商Gustav Siegle和Rudolph Knosp，使巴斯夫的销售组织迈上了一个新台阶。但还是在走过漫长历程之后，巴斯夫董事会成员Lothar Brunck才能说出这样的豪言壮语：“如果我们说，世界上没有哪个企业能创造我们巴斯夫这样的销售系统，它庞大、复杂、组织精良，最小的细节都经过精心制作，大概也并不算夸口。……地球上每个稍微有点文明程度的国家都有销售人员在当地销售我们的产品。”⁸

1897年，正处在上升期的捷成洋行(Jebsen & Co.)取得了巨大成功。此时公司在香港创立才不到两年，创始人是两位叔伯表亲——Jacob Jebsen和Heinrich Jessen。两人投入了6万金马

克的自有资金和借款。⁹他们都出身于传统的海员家庭，祖先是来自阿彭拉德的船长和船主，公司在德意志帝国成立时属于普鲁士的石勒苏益格-荷尔斯泰因省。Jacob Jebsen 27岁，他的表哥Heinrich 32岁，这一年他们获得巴登苏打苯胺工厂在中国香港和中国南方的代理权。Heinrich Jessen从朋友处得知，路德维希港总部正在考虑为华南区域找一个新的代理商。凑巧的是，Jacob Jebsen的父亲认识巴斯夫监事会的Gustav Siegle，因为两人都是德意志帝国议会议员。为了利用这层关系，Jebsen于1897年7月28日写信给父亲：“有个亲密的朋友说起一个机密的消息，他曾是巴登苏打苯胺工厂在这里的特别代理人，该公司的代理权要易手，所以他催促我们去争取，而且今天马上去争取。这一代理完全基于佣金，每年应该可以带来成千上万美元的收益。所以只要正式宣布更换代理，本地公司肯定都会趋之若鹜。”¹⁰信里接着又提到要争取“Siegle先生的同意”。1897年9月8日，老Jebsen就接到了Julie Siegle替生病的丈夫写给他的回信：“我先生委托我告诉您，他已经致函路德维希港总部，期望能够考虑到您对令子的愿望。”¹¹

路德维希港方面接受了Siegle的推荐，于1897年与捷成洋行签订了在中国南方的代理合同。上海和中国北方则继续由A. Ehlers & Co.公司代理。这一时期，大约有超过100家德国公司在中国开展业务活动，登记在册的德国雇员近千人。德国在中国的经济活动已经超过了美国和法国，仅次于大不列颠，后者依然是外国在华贸易的主力。¹²

巴斯夫的前董事会成员Lothar Brunck在回忆录中写道：“每个中国人至少有一件用靛蓝染制的蓝衣服，所以中国会是德国染料出口前景最好的国家。但是，在中国这么大一个国家，要想走遍所有地方简直不可能，而且每个农家都还自己染衣服。”¹³因此，巴斯夫委托代理商来组织当地的业务。

巴斯夫和捷成洋行的伙伴关系持续80多年，双方都从中受益。直到巴斯夫在华业务庞大到需要亲自组织时，双方才友好地结束了这一伙伴关系。当年的捷成洋行因代理销售巴斯夫产品，也已发展为如今的Jebsen & Jessen集团，员工超过4000人，活跃在亚洲、澳大利亚和欧洲。

Jacob Jebsen开始从事在华贸易之前，在德国卡尔斯鲁厄和柏林学习了化学专业。所以，他相当了解来自路德维希港的产品在庞大的中国市场的巨大潜力。19世纪末的中国就已经生活着3.9亿人口。¹⁴给棉毛纺织品和丝绸染色的德国染料和助剂是受人追捧的商品。

1885年，亚洲的销售额还只占到巴斯夫销售总额的4%。¹⁵与新伙伴的合作使得这一数据迅速上扬。1897年，巴斯夫在华南的销售额是46000美元，这一数据让Heinrich Jessen很是惊讶，因为他预估的数字要比这个高。他解释道：“几家中国商户想的是和Stolterfoht & Hagan一起垄断最好的几个品牌，而且只考虑自己的收益，不考虑销售的扩大。不久我就明白为何路德维希港总部希望更换代理了。”¹⁶

这一更换确实值得。1900年，巴斯夫在华南的销售额就已翻3番，1910年达到47.9万美元，1913年增长到83.2万美元。捷成洋行设立了巴斯夫专部，Heinrich Jessen亲自负责。1898年他在业务笔记中写道：“每次从中国返回，第一个要拜访的就是路德维希港的管理层，我相信我对业务拓展的每个建议都能得到他们全力的支持。自从我们代理巴斯夫在华南的业务以来，

捷成的香港公司就不断增长。”¹⁷从1890到1916年间，巴斯夫在德国的销售额增长了90%多，而这期间中国业务因为起点低只增长了8倍。¹⁸

路德维希港的管理层认为，向国外代理商的客户提供德国的专业技术很重要。这正是技术外派人员的任务：比如提供染料的正确使用方法，因而要求这些技术人员掌握丰富的产品知识，了解正确的应用方法。“染料的价值与需要印染的材料价值通常完全不能相提并论。一公斤的染料只值几个马克，而要染色的却是值数千马克的丝绸。因此如果出错的话，染工和染坊总是会把问题推到染料上。”¹⁹巴斯夫对技术外派人员的社交形式和举止也制定了严格的标准：“很多情况下，代理商前一刻在热气蒸腾的染坊里和穿着木鞋、双手润湿发蓝的染工握手，下一刻能在优雅的办公室里和工业巨头对坐在皮沙发上。”²⁰巴斯夫的总体目标还是希望能摆脱对国外贸易公司的依赖，建立由自己员工组成的子公司。²¹“技术外派或者染色技工成为沟通的桥梁。国外代理商虽然担心自己的独立性，但在面对客户的问题时由于缺乏技术知识而不知所措，或者在染色过程时出问题，这时他们就希望得到来自路德维希港的支持。”²²

巴斯夫在中国采取了不同的策略，一开始并不打算通过自己的组织来销售染料。巴斯夫的销售人员很清楚，在远离德国的地方为新的焦油染料开拓新的市场和客户，这难度他们在开辟波斯市场时已经深有了解。

路德维希港的管理层曾决定派人前往波斯，开发当地苯胺染料的市场销售。为了保护本土的天然染料生产商，波斯对进口有极大的限制。巴斯夫的计划是让当地染工学会新的染色方法，再找批发商进行销售。但结果变成了一次一位路德维希港员工和他的英国同事Rawson的漫长历险记。Rawson此前接受印度政府委托改良靛蓝植物的种植，后来进入巴斯夫就职。

在军事卫队的保护下，两位探险者骑着骆驼踏上了这趟为期一年的艰难旅途。行囊中满载染色演示所需的染料、媒染剂和化学品。英国人不久就觉得旅程过于辛苦，来自路德维希港的这位职员只好单身上路。他在报告中写道，每到一地，他头一个拜访的就是当地颁发染色许可证并且为染色所需木桶举行启用仪式的法官。这位旅行者还记录了打劫事件，以及有一次他如何在积雪深厚的山里丢下商队、冒着生命危险骑马逃回来的经历。²³

来自路德维希港的蓝色奇迹：合成靛蓝征服市场

波斯的经历说明，与经验丰富的德国贸易商合作可能会更有成效。捷成洋行代理的区域覆盖整个中国南方包括云南，最北到福建的厦门。为了销售巴斯夫的产品，必须建立起销售组织，尤其是促进苯胺染料的销售，同时必须调整商业模式以适应中国市场：法国、英国、北美或者德国的纺织加工厂商通常大批量购买巴斯夫的染料，而在以农耕为主的中国，小批量零售更为可行。

主要的买家是小型染坊和造纸作坊，因为较大规模的纺织品加工厂在当时的华南还没有出现。要将来自路德维希港的商品运到地处偏远，交通不便的单个消费者手中可是件费力的事。巴斯夫在华南供应的染料几乎都是专门做的小包装，染料用木箱经由漫长的海路从德国运抵华南，每箱100罐20盎司装，或者60罐50盎司装。中国商人开罐之后按汤匙零售，买家拿到手的是用干净的竹纸包装整齐的颜料粉末。但总的来说，这些零散买家为数众多，还是带来了很高的盈利。²⁴

新产品展示意义重大。产品标识必须五彩缤纷，足够引人注目。很多买家并不识字，只能通过颜色和符号辨认自己偏爱的品牌。因此十分重要的一点是：“巴斯夫染料在出口国销售要使用自己的、申请过保护的标识，而不是贴上出口商的标识。”²⁵ 因为最要紧的是从竞争对手中脱颖而出，以及通过受保护的标识开发独特的产品特征：“在很多国家，很难或者几乎不可能与消费者直接接触。即使中国或者日本内地的消费者以前从来没有见过一个欧洲人，抑或南美的印第安妇女想要给自己织的布或者垫子染个色，她们对巴斯夫一无所知，但却很清楚地知道，那个带长颈鹿或者大象标识的罐子里装着她们需要的好品质的红色染料。”²⁶ 因此，标识成为“联系染料制造商、产品、中间商和消费者之间的重要纽带”，²⁷ 它要能代表染料，此外还要承担使用说明书的作用。因此，很多标识上都会印有染色过程。巴斯夫一种翠绿染料的标识还特别用中文标注：“本公司生产一种新基色染料，比中国的基色染料更好，方便印染，颜色鲜艳持久。为避免买错，请在购买时注意带有狮子和马的标识。”²⁸

那些设计五颜六色图案的人可谓创意无限，著名的艺术家设计了吸引人的商标和公司标识。“当时的普遍做法是给每个商品起个特别的名字。因此，不同生产商的同一产品都有不同的、想象力丰富的名字，为了保障不被滥用，这些名字都作为商标的一部分登记注册。”²⁹

在捷成洋行开始与巴斯夫合作的同一年，这家化工公司取得了决定性的技术突破。1897年2月，巴斯夫启动了首批设备，批量生产合成靛蓝——这是巴斯夫当时的最新创新。从植物木蓝（*Indigofera tinctoria*）中提取的天然靛蓝在13世纪首次由印度传入欧洲。长期以来，这种染料稀有而昂贵。直到19世纪初木蓝才开始在东印度、爪哇岛（今属印度尼西亚）、埃及和中美洲的大型种植园中进行人工栽培。

木蓝种植园的工作之繁重与艰苦，Karl Aloys Schenzinger在小说《苯胺》中有过生动的描述：“温度计显示40多度。汗水从他的额头和后背滑落。可是，一年只有两次收成。收成毕竟是收成啊！挑夫把一捆捆灌木挑到下面的竹棚里，他一路跟着。竹棚里是发酵桶，这是些从地里挖出的坑洞。把灌木扔进坑里，注入水。……几个小时之后，这些灌木就开始在水里发酵。叶子和枝条上慢慢出现小小的气泡，又慢慢爆裂，逐渐密集地向水面浮起，花足够的时间可以看到正在进行发酵的过程。慢慢地，桶里浸的液体越来越活跃。嘶嘶声，嘎嘎声，液体喷涌着，出现了泡沫。整个发酵过程要12~15个小时。……水面上终于如期出现了蓝色泡沫。再次检查这堆发酵物的气味和味道。然后Hawk打了个手势，印度人松开栓子，黄色的溶液咕噜着冲进底下埋得

更深的搅拌桶。印度大妈和姑娘们手里拿着长长的竹棍已经等在那里了。……她们不断搅打溶液，直到蓝色凝结成块状，并很快在桶底完全沉淀下来。”³⁰

木蓝制品售价高昂。因此，巴斯夫以及其他染料生产商都积极寻找天然染料的合成替代品。多年来，不止巴斯夫，很多公司的化学家一直都在研制“染料之王”的合成。17年来，巴斯夫为该研究和设备投入了1800万金马克——从来没有哪个产品有这么高的投入。这一数字甚至比企业当时的股本资本还要高。1884年Brunck开始执掌巴斯夫的技术领域，从此合成靛蓝的研究得以高速推进。然而企业的财务主管对这一点并不总是那么乐意，他们忧心忡忡，担心一再追加投入的试验遥遥无期，结果难以预料。在巴斯夫知名化学家Heinrich Caro、Paul Seidel和Rudolf Kniesch等人的支持下，Brunck充分表现了他的坚持不懈，而“坚持不懈”也成为后来巴斯夫历代领导人的标志。不过，靛蓝的研发者们也确实有些幸运：“按计划合成靛蓝必须将萘添加到邻苯二甲酸中，但是这一步起初未能成功。这时候负责的试验员失手打破了温度计，然后就——惊喜了！汞流进了反应溶液，充当了催化剂，萘就这么成功添加到邻苯二甲酸中去了。”³¹

1897年，由运气成就的发明和巴斯夫多年的系统投资终于获得了回报：“德国的合成靛蓝染料现身市场。它的对手天然靛蓝染料在这个市场上横行了数百年，畅通无阻，每年全球产量达900万公斤。两者的竞赛开始了，并持续了15年。第一回合，新染料一上市它的优越性就显而易见，人工靛蓝比天然靛蓝更纯净、更浓烈，使用也更简单。人工靛蓝不受收成的影响，它的生产不需要考虑天气因素。每次试制都会百分百成功。天然靛蓝开始反击，大幅降价，近似搏杀。人工靛蓝经受住了每一个价格挑战。3年之后，天然靛蓝在世界的主导地位被撼动，又过了12年之后，它完全崩溃。1897年，英属印度出口了将近1万吨靛蓝染料，德国出口约600吨。1911年，英属印度的靛蓝染料出口降到860吨，而德国则上升至22000吨。”³²

由于植物靛蓝的染色过程非常烦琐，染色效果常常并不能达到所期望的那样，传统商品的质量因而极不稳定，所以客户们立刻就已被巴斯夫新产品的优势所折服。合成靛蓝染料在市场上获得了巨大的成功，上市8年在全球的销售额就接近7500万马克，其中很大一部分在亚洲销售，这个有着传统的天然靛蓝种植和消费的市场。1898年，合成靛蓝染料在亚洲的销售额只占到巴斯夫销售总额的不到1%，接下来的几年销售连续稳定增长：1904年，合成靛蓝染料在亚洲市场的销售额就占到了近30%，大约1500万马克。

让中国商人、染坊主和纺织工人喜欢上合成靛蓝是需要时间的。Heinrich Jessen在报告中写道：将化工合成的靛蓝染料引进中国是他所完成的最成功但也是最费力的任务之一。这位中国代理商和员工一起与中国商人、染坊主、同业公会和企业联合会花了很多时间说服他们认可新产品。然而光磨嘴皮子还不够，使用本土种植的植物靛蓝的中国用户仍然持怀疑态度。因此，捷成洋行和巴斯夫一起在广东佛山、随后还在其他地方建了染坊，现场展示染布。只有亲眼见到，中国的用户才发现这种染色工艺多么快捷简单，而且费用更低，染色质量更好。

为了配合合成靛蓝染料的销售，巴斯夫在云南、广西、广东、福建都成立了中国销售代理处。这些代理处一直持续到二战时期。染色专家定期造访这些代理处，和当地商户分享技术知识。

客户服务即便在早期就已是巴斯夫的优势之一，1891年在路德维希港成立了一个“技术染坊”，为客户提供纺织品染料使用方面的咨询服务，后来演变为公司现在的应用技术部门（Aweta），这一理念之后升华成为一个巴斯夫至今依然沿用的战略原则，那就是“帮助我们的客户取得更大成功”。

辛勤的市场耕耘带来了成效：合成靛蓝染料成为备受推崇的产品，长驱直入卖到了中国南方的内陆地区。靛蓝染料成为捷成洋行染料产品中最重要的盈利大户。不过，这一创新产品再也不是仅巴斯夫一家生产。由于其他合成工艺的发明以及专利保护不力，赫斯特（Hoechst）染料厂、瑞士汽巴公司和英国卜内门公司（现英国帝国化学工业集团，简称ICI）也在中国市场销售合成靛蓝染料。尽管如此，捷成洋行代理的巴斯夫靛蓝及其他染料1913年销售额仍然超过83.2万美元。³³

总体而言，在19-20世纪之交，巴斯夫在中国的业务增长迅速。1904年，巴斯夫销售总额达5100万马克，其中亚洲占比为5.6%，到1913年销售总额上升近1.2亿马克，亚洲占比上升到14%左右。路德维希港的靛蓝染料在其中贡献很大。1904年，靛蓝染料占巴斯夫在华所有业务的销售总额大约18%，1913年这一比例上升到40%。巴斯夫靛蓝染料的销售在中国超过其他任何国家。不过，竞争压力的增加和生产条件的改善也使得靛蓝染料的销售价格在1904年到1913年间下降了近20%。³⁴