

资本主义全球史项目

案例研究 6

2018 年 9 月

贝瑞兄弟与路德：家族、名誉和欧洲葡萄酒业的建立

本案例研究由道格拉斯·阿吉拉姆 (Douglas Ajram) 准备，编辑：查理·哈里斯 (Charlie Harris)、牛津大学克里斯托弗·麦肯纳教授 (Christopher McKenna)。

六族记

贝瑞兄弟与路德 (Berry Bros. & Rudd) 在创新再造方面的丰富历史与高超技艺，堪称它长盛不衰的最好见证。这个家族企业起初是个杂货铺，由一个现在被称作“寡妇伯恩” (Widow Bourne) 的女人于 1698 年创办。如今，它是英国历史最悠久的葡萄酒和烈酒酒商，英国十大家族企业之一；它还是全世界拥有最多葡萄酒大师 (Masters of Wine) 的企业，共有六位，并且拥有两枚英国皇家认证 (Royal Warrants)，认可该企业是向英国皇室提供商品或服务的商家。¹

西蒙·贝瑞 (Simon Berry) 在 2005 至 2017 年间担任贝瑞兄弟与路德的董事长。他乐于宣称公司成功的要素是运气，并且坚信，贝瑞兄弟与路德的多次重大成功均来源于此。² 这种说法确实有一定道理。寡妇伯恩在伦敦的圣詹姆士街 3 号做起生意后不久，英国王室就在街对面的圣詹姆士宫 (St. James's Palace) 中住了下来。因为距离太近，(不知何时) 便有一条秘密通道连接了王室府邸和 3 号酒窖。这种优势无疑增强了公司作为品味与卓越先驱者的名誉，它和王室的关系也创造了一种文化意蕴。但是，碰巧占据绝佳位置还不足以解释为什么 3 号商店从乔治三世时期 (King George III) 就成为英国皇室的主要葡萄酒供应商。³ 单凭运气是不能让一家企业平安度过战争、君主斗争和革命的，不论是法国革命、工业革命、还是数字革命。这些挑战让许多同时代的其他企业落荒而逃，不仅帮助贝瑞兄弟与路德建立了提供优质产品的良好声誉，还有利于企业的长期生存。

贝瑞兄弟与路德的背后，有一段相当错综复杂且悠久的发展史：我们不能误以为这家公司是以完全成型的状态被创造出来的。对一个靠百货、咖啡、纹章和称重赚钱的公司来说，葡萄酒是个相对较新的业务重点；贝瑞兄弟与路德实际上也是公司一次全新自我迭代的产物。我们所讨论的，不仅是一个葡萄酒商，而是一个历经了城市潮流和历史突变所带来挑战的家族企业；不是两个家族，而是六

个家族的故事，包括贝瑞家族和路德家族（这是当然的，且前者人数更多），以及在他们之前的伯恩（Bourne）、皮克林（Pickering）、克拉克（Clarke）和布朗（Browne）家族。

1803 年，克拉克的孙子乔治·贝瑞（George Berry）成为贝瑞家族第一个加入这家公司的人，早在它开始主营葡萄酒和烈酒生意的 93 年前。乔治的子辈是第一代贝瑞兄弟；1914 年，路德家族加入；1943 年，才正式有了贝瑞兄弟与路德这个名字。

圣詹姆士街 3 号与消费潮流

位于圣詹姆士街 3 号的这家商店一直紧跟时代，迎合潮流。1651 年，牛津郡出现了英格兰第一家咖啡馆。到了 18 世纪，咖啡馆已经随处可见，尤其是最时尚的圣詹姆士街。寡妇伯恩开的虽是个杂货铺，却一边售卖烟草和香料，一边紧跟潮流做起咖啡和茶叶的生意，为当地的咖啡馆和有钱人供应热门饮品。他们选择的产品与葡萄酒之间要显得更为接近——这可能是从现代的视角不足以直观地发现的——因为茶和咖啡是当时最昂贵的饮品。

寡妇伯恩的女儿嫁给了另一个神秘人物，威廉·皮克林（William Pickering）。但我们知道他是做纹章（家族徽章设计）生意的，同样会和伦敦一些最知名的家族打交道。历史学家通过他做出的商业决策推断皮克林是个性格坚定、野心勃勃的人。⁴ 他从 1731 年开始改造店铺。整个过程用了整整六年，皮克林本人甚至都没能活着看到工程结束。今天的 3 号店面和 1737 年改造完成后的模样别无二致。

约翰·皮克林（John Pickering）子承父业，或许还继承了他父亲坚韧的性格，因为到了 1750 年，这家店被称为当时伦敦市内“最好、最全”的杂货铺。⁵ 当然，我们不能忽略地理优势在其中发挥的作用：它处在非常容易被人们看到和光顾的街区，还可能是乘马车出行的伦敦上层阶级——尤其是仍然住在圣詹姆士街对面的英国皇室——最方便消费的杂货铺。

1754 年之后，皮克林家族慢慢离开了这家公司。同年，后继无人的威廉·皮克林（约翰·皮克林的儿子，老威廉·皮克林的孙子）让约翰·克拉克（John Clarke）成为自己的商业合伙人。克拉克常年混迹上流社会，他的魅力显然人人皆知。1788 年，克拉克成为伦敦杂货行业公会（Worshipful Company of Grocers）的内部执事。⁶

高端杂货店的吸引力不言而喻——特别是那些始终注重顾客的身份和喜好的店铺。相比之下，克拉克提供的服务有些古老，但却因借此和最上层的顾客建立了联系。1765年，他用称咖啡豆的秤为顾客称重，把数据记录在红色皮质本子上，至今保存于店内。这些客人包括高贵的英国王子、拜伦勋爵（Lord Byron）、罗斯柴尔德（Rothschilds）和阿伽汗（Aga Khan）家族。⁷ 更是有数不清的贵族在这杆秤上站立过：子爵、公爵、波西米亚人、宗教领袖。从1798到1822，引领时尚潮流的“花花公子”乔治·布莱恩·布鲁梅尔（George Bryan Brummell）在这家咖啡馆留下了至少39次称重记录。⁸

这种关系的重要性不可低估。克拉克称重册上的一个名字是“小威廉·皮特（William Pitt）”，后改为“首相威廉·皮特”，他最后一次称重是在位期间的1786年。首相的多次光顾一定没有坏处，尤其是考虑到小皮特把茶税从50%下调到了12%。⁹ 有人推测3号商店提前听说了内情；不管怎么说，我们都不难猜想接近当政者会帮助企业知晓政策，触碰变化莫测的国家脉搏。小皮特卸任后，这家店继续通吃两党，新任首相、托利党人斯宾塞·珀西瓦尔（Spencer Perceval）执政期间，他本人也经常现身店内。毕竟从唐宁街10号步行至此只要15分钟，而且咖啡在18世纪于伦敦商业市场而言的重要性堪比今时今日于旧金山一般。

1788年，约翰·克拉克在伦敦杂货行业公会任职两个月后去世了。他的女儿嫁进了贝瑞家族——这是一个成功的埃克塞特（Exeter）葡萄酒商家族，两人一岁大的儿子乔治成为克拉克的继承人。因 为幼儿无法掌管生意，克拉克便把店铺暂时交给自己的远亲、著名法律界家族——韦斯特勒姆（Westerham）的布朗家族（Brownes）。店铺门面上的约翰·克拉克字样也换成了约瑟夫·布朗（Joseph Browne）。大概是因为克拉克做出了明智的任命决策，即便没了他的影响力，这家店依然很受欢迎。

布朗一直代管着这家公司，直到1803年，16岁的乔治·贝瑞（George Berry）来到了伦敦。之后的七年里他似乎一直在店内做学徒，到1810年，乔治的名字才出现在了门面上。尽管缺少具体的细节，人们也有可能合理推断出他和埃克塞特葡萄酒商的关系巩固了这家店作为葡萄酒和烈酒供应商的声誉。抛开乔治自己的这些关系网，从此，独自统治3号店铺一个多世纪的贝瑞王朝出现了。

历史学家看到了 19 世纪 30 年代，随着高级散叶调配品的地位开始衰落，市场对贝瑞贵价茶叶的需求有所减少。行业发展摆脱了专业品种，一些价格亲民且容易获得的品牌开始主导市场。公司感受束手无策，乔治·贝瑞在 19 世纪 30 年代成为巴斯啤酒厂（Bass and Co.）东印度淡色艾尔啤酒（East India Pale Ale）的授权代理人。这不仅是一次与专业酒品供应商的早期往来，也是贝瑞首次涉足海外市场，而这条业务线将会变得至关重要。1876 年，巴斯啤酒终于在英国发行了首枚商标：一个标志着淡色艾尔啤酒的巴斯红三角（Bass Red Triangle）。¹⁰ 和茶叶的品牌化一样，这绝不是巧合。零售商的影响力正稳步转化为品牌的力量。

19 世纪 30 年代末，工人阶级掀起宪章运动，英格兰各地一片骚乱，引起了伦敦地区的恐慌。为响应宪章运动，乔治·贝瑞宣誓就职志愿警察（Special Constable），再次证明了这位正直的商人对保留权势阶级的坚定信念。更重要的是，他在 1838 年的就职宣誓也是对公司的一种宣传，因为宣誓时站在他旁边的是法国皇帝的侄子路易斯·拿破仑王子（Prince Louis Napoleon）。¹¹ 两人的警棍挨着摆在了店内，保存至今。几十年后，贝瑞和法国精英人群的亲密关系让他在波尔多葡萄酒生意中大获成功，这种友谊也被证明是种无价的财富。据《英国虎报》（the Standard）编辑所说，拿破仑在政治流放期间会到 3 号酒窖开会。¹²

1854 年老乔治去世后，店铺交给了他的两个儿子乔治和亨利接管，店名改为乔治贝瑞和亨利贝瑞（George and Henry Berry），后来简称为贝瑞兄弟公司（Berry Brothers and Co.），一直沿用到第二次世界大战。不过，英国人的起名习惯总会让局面变得有些混乱。乔治·贝瑞二代有七个孩子，其中亨利·贝瑞被选中作为年长家族成员的代表。这时，两兄弟中年纪较小的那个又被自己的儿子亨利·帕西瓦尔·贝瑞（Henry Percival Berry）接替。转而，他的堂兄弟们又把生意交接给了年长的弗朗西斯·劳伦斯·贝瑞（Francis Lawrence Berry）和另一个年轻的亨利·贝瑞。¹³ 一位家族历史学家对“他们的成就史如何创造了 3 号商店前所未有的繁荣兴旺、远近闻名”有过记述。¹⁴ 更重要的或许是贝瑞家族打破了著名的布登勃洛克效应（Buddenbrooks effect）（源自托马斯·曼备受好评的长篇小说《布登勃洛克一家》，1901），指的是家族企业“富不过三代”。¹⁵ 创新和运气一样，让贝瑞家族脱颖而出。

在弗朗西斯和亨利的管理下，公司向葡萄酒和烈酒专卖店转型的速度很慢。公司文档记录到，他们直到 1896 年才开始处理剩余的杂货库存。¹⁶ 可以说，转型这一步走得非常犹豫，而这很大程度上是出于实用和人才的考虑。为了证明他们的务实，整个家族煞费苦心地与当时的上流群体建立关系，为拿破仑、乔治三世国王和苏塞克斯公爵（Duke of Sussex）供应葡萄酒，这似乎会很自然地在将来

成为他们的主要收入来源（至少在事后看来是这样的）。至于人才，亨利·贝瑞在 1903 年为国王爱德华七世（King Edward VII）开创了一种用白兰地和生姜特调的烈性甜酒，坐实了他作为一个优质烈酒大师的名誉。贝瑞设计这款酒的目的是为国王驱赶冬日车内的寒意。今天我们也能在店里品尝到它，名字叫“国王姜酒”（The King's Ginger Liqueur）。在英国异常寒冷的月份里，这款酒很受欢迎。但它更多是被推荐给喜欢在冬季运动的人，而不是苦于车里没有暖气的了。

17

亨利最终由查尔斯·沃尔特·贝瑞（Charles Walter Berry）接替。他是个真正喜欢葡萄酒的人，也正是在他的管理下，这家店在 1903 年被授予第一枚英国皇家认证（尽管它为皇室提供葡萄酒已经有些时间了）。他在葡萄酒采购和销售方面的专业知识将进一步加强 3 号商店的声誉，虽然在波特酒主导市场的时期里，要他更早取得这样的成绩会有些困难。

爱国者的波特酒

贝瑞兄弟有能力把自己打造成质量标杆，但在 1860 年以前，要依靠基于这种能力形成的商业模式立足烈酒市场并不容易。彼时是波特酒（Port）和那些英国货主的天下。出于一些政治原因，波特酒受关税保护，成为当时常见的一种酒饮。因为英法敌对和英葡联盟的关系，波特酒被誉为“英国人的葡萄酒”，它在晚宴桌上的出现是对法国的警告。乔纳森·斯威夫特（Jonathan Swift）写道，英国任何一个真正的爱国人士都会“勇敢地在御前藐视香槟，选择回家吃一顿有波特酒的晚餐。”¹⁸ 低度数葡萄酒的叛国之名响彻全国，以至于唯一能在英格兰卖出 1707 年法国葡萄酒的方法只有号称它是从战败的法国船只上洗劫一空的战利品了。这和事实有很大出入，虽然它确实表明市场对低度数的葡萄酒仍然有一定需求。¹⁹

波特酒给商人带来了一定挑战，特别是他们的社会地位在当时很低。做港口贸易的人称葡萄酒商是“伦敦最腐败的一群人”，并且坚信“葡萄酒交易是欺诈行为最多的贸易活动”。²⁰ 波特酒掺假、含毒人尽皆知，只要不是最知名的调配酒都可能带有危险成分。因为波特酒要存放至成熟再投入市场，除非是最懂行的专家或商贩，它的品质极难分辨。

港口的商贩别无他法，只能用货主的名号给商品质量打包票（比如当时名气最大的桑德曼调配酒，Sandeman）。这让高档酒商面临一个问题：那些喜欢桑德曼调配酒的人能去任何找得到这种酒的地方购买，导致波特酒的消费者对商家口

碑的依赖程度远远低于精品葡萄酒。在一个让商人服软、货主优先的供应链里，主张诚信和声誉的 3 号商店很难大力发展他们的特有品牌。

精品葡萄酒的兴起

1860 年，局势发生了变化。英法重归于好，两国签署柯布登条约（Cobden-Chevalier Treaty）。英国财政大臣、牛津大学议员威廉·格拉德斯通（William Gladstone）把低度数葡萄酒的关税从最高的每加仑 5 先令 10 便士下调至每加仑 1 先令。波特酒和那些货主们的全盛时期结束了。截止 1870 年，英国的低度数葡萄酒消费量升至之前的三倍，达到顶峰。领先的葡萄酒行业期刊《雷德利葡萄酒与烈酒商业报道》（*Ridley's Wine and Spirit Trade Circular*，后文简称雷德利）写道，格拉德斯通把“各个层次的中产阶级”全部带向了葡萄酒市场。²¹ 加强型波特成为老百姓的酒饮，精品葡萄酒（尤其是产自波尔多的）则占据了中上层群体的餐桌。正如葡萄酒记者塞勒斯·雷丁（Cyrus Redding）形容的：“波尔多给主教，波特给牧师。”²²

总体来看，工薪阶层和中产阶级的葡萄酒消费市场已经被杰彼斯（W. & A. Gilbey）主导。但是该公司注重大范围供应，而不仅仅面对精英阶层。相反，3 号公司却赢得了伦敦市中心一带的上层阶级和心怀抱负的中产阶级市场。贝瑞家族慢中求稳，实现向葡萄酒业的转型，主要是专业知识和不断变化的流行趋势促成的结果。

葡萄酒供应链的运作方式和波特酒大不相同。波特酒的消费者要挑货主，而理性的葡萄酒消费者选择相信英国商家的名誉。19 世纪葡萄园的名声确实没有葡萄酒商的那么重要：1884 年拉菲（Lafite）葡萄园的名声受损，因为 1882 年酿造的葡萄酒在装瓶两年后就发霉了。²³

贝瑞兄弟公司（路德的加入远在多年之后）的表现很出色：葡萄酒的安全性在很多方面存在极大不确定性的时候，他们的地位和口碑为产品提供了安全性保障。葡萄酒不仅价格昂贵、容易造假，它的品质也很难辨别，除非是很懂行的顾客。造假不只是经济问题。那些虽有创新意识却无道德顾忌的商贩会在伦敦东区（East End）、而不是波尔多混合酒液。这里面的成分通常比较危险，精明的消费者可能会在通常的泥土风味中察觉加有硫酸。从名声不好的商人那里买东西不仅会威胁到我们的社会地位，还有可能伤了眼睛。然而，官方的品质鉴定标准还在建立中：1855 年，拿破仑引入了一个分类体系，确定了波尔多一级名庄酒（First

Growth Wines of Bordeaux），这类葡萄酒能让那些和波尔多葡萄园合作的商家获得很多利润。²⁴

虽然葡萄酒在很大程度上是反对技术发展的，但它也在 19 世纪经历了一段现代化过程。1860 年，葡萄酒开始按瓶出售。19 世纪 70 年代，祸不单行：霉变侵染了波尔多储藏的葡萄酒，根瘤蚜虫（Phylloxera）又毁掉了法国的葡萄。解决办法很简单，酿酒师可以用熟石灰和硫酸铜的混合物消除霉变，用硫磺消毒，再加入蛋清这个天然澄清剂。种种威胁提高了消费者对廉价商品潜在危害性的意识：市场优势属于向来负责良心商家。

市场动态让 3 号公司得以蓬勃发展。一项针对该公司报价单的研究显示，合伙人们制定了一条政策，主要贮藏英国人会喝的传统葡萄酒，包括雪利酒（Sherries）、马德拉酒（Madeiras）、波特酒、白兰地（brandies）和利口酒（liqueurs），以及来自法国和德国经典产区的葡萄酒。这些都是他们可以高度信任的产品。1914 年，休·路德（Hugh Rudd）加入公司。他是当时著名的葡萄酒产区诺维奇（Norwich）的葡萄酒专家，也是一位真正的德国葡萄酒鉴赏家。²⁵ 路德第一次证明自己的能力是通过建议公司采购（成色显然很好的）1921 年葡萄酒，事实证明这是个相当赚钱的业务。

查尔斯·沃尔特·贝瑞几次大数目的采购帮助巩固了家族精于葡萄酒的声誉。他觉得 1928 是个很好的年份，于是就大量购买了 1928 年波尔多红葡萄酒。这是一笔不错的投资。他还把龙船庄园（Chateaux Beychevelle）1933 整年生产的所有葡萄酒都买了下来（共 84000 瓶，每瓶价格 1 先令 9 便士）。休·路德真正开始锋芒毕露是在他帮忙找到一批被抵押的托运货物的时候，里面是 100 多桶大香槟区干邑白兰地（Grande Champagne cognac），都是 1848、1865 和 1875 年的陈酿。它们成了“传说中的”那种白兰地。有旁观者说这些酒“会让每一个有幸品尝到它们的人大开眼界”。²⁶

沃尔特·贝瑞的法国采购之旅出了名：他在 1935 年撰写并发表了一篇关于这次旅程的文章，题目叫《寻找葡萄酒》。正如一位历史学家所写的那样，“他在购买葡萄酒上的才能，还有弗朗西斯在海外市场的活动，甚至比良好的声誉对公司生意做出的贡献还要大”。²⁷ 推广葡萄酒背后的故事是个精明的营销策略。知道了葡萄酒采购背后的故事，消费者就能确信自己买的不仅仅是一瓶葡萄酒，而是经过了完美包装、能在餐桌上讲给别人听的一整套叙述，可能还有一点贝瑞本人的专业知识。毕竟，这个家族作为葡萄酒商，也的确热爱葡萄酒：在所有关于品牌、名誉和关系的讨论声中，一定不要忽略他们与葡萄酒及烈酒的紧密联系，正是这种联系让 3 号公司在市场中保持竞争力。

利基市场和竞争对手

3号公司把目标客户定位到上层阶级是很明智的。那时的葡萄酒市场已经完全被一家名叫 W. & A. Gilbey 的公司主导，它也被称为杰彼斯（Gilbey's）。正如前文提到的，格拉德斯通在 1860 年下调了葡萄酒的关税后，葡萄粒一样多的酒商满怀期望地涌入市场，但走到最后的是少之又少。杰彼斯创立于 1857 年，1865 年就发展成为行业巨头。正如一个做葡萄酒生意的人所说，“和他竞争是在做无用功”。²⁸ 他们的商业模式和 3 号公司的完全不同——贝瑞家族依靠自己在上流社会的名声，杰彼斯则依靠做广告。1857 年，仅 3 月份这一个月他们就在报纸上刊登了 74 则广告。²⁹ 杰彼斯还开始建立针对供应链的全面管控，而此时的 3 号公司更乐意从这条链上由他们运营的其他结点那里购进最好的商品。贝瑞家族愿意去增进他们与上层和中间阶级的关系（更多是上层的），杰彼斯则试图垄断工薪阶层和中产阶级市场。一些特定的广告内容会让买瓶装酒的工薪阶层看到；与之不同的，杰彼斯希望中产阶级人群能成箱地买酒。它的充实感源自在不那么富裕的伦敦东区开起一家家店铺，这点和 3 号公司大不相同。

杰彼斯的主导地位在 3 号杂货铺成为葡萄酒和烈酒专卖店的 30 年前就已经确立了，贝瑞家族很有可能也意识到了这个情况。贝瑞兄弟把自己定位在杰彼斯的另一面，专注于有名望的顾客，销售小容量、高利润的葡萄酒，把更多的市场份额留给了巨头杰彼斯。

抛开众多经销商不谈，在上层阶级市场中，公司还面临两大历史悠久的竞争对手——珍宝（Justerini & Brooks）和科尼巴罗（Corney & Barrow），它们分别成立于 1749 和 1780 年。今天的珍宝就在圣詹姆士街（这可能并不是巧合），它曾是乔治三世国王加冕典礼的葡萄酒供应商。珍宝和贝瑞兄弟与路德在地理位置和客户群体上享有相似的声誉，但在提升名气的途径上又有些不同。珍宝致力于同法国一级庄（First Growth Chateaux）和香槟区的葡萄园建立合作关系，确保取得独家经销权，贝瑞家族却一直乐意做个自由的代理商。

比较特别的是，科尼巴罗主攻大众市场，取得了巨大成功。它在 1920 年被史蒂文斯家族（Stevens）收购，如今虽然换了主人，但也依旧是家族企业。科尼巴罗一直很看重商品的品质，他们反对葡萄酒的现代化，尤其反对在 19 世纪末左右葡萄酒行业的品牌效应。在写给行业杂志《雷德利》的一封信中，科尼巴罗感叹品牌效应的兴起可能会让葡萄酒商退步到“接近自动贩卖机的水平，毫无头脑和意志可言”。

19 世纪末 20 世纪初，珍宝、贝瑞兄弟与路德、杰彼斯三家公司都将经营范围拓展到了烈酒领域，但他们采取的策略完全不同：珍宝生产了一种名为 J&B 的中高档威士忌，在品牌定位上和贝瑞家族开创的顺风苏格兰调配威士忌（Cutty Sark）类似。杰彼斯则在 1872 年推出一款伦敦干金酒（Gilbey's London Dry Gin）。那时金酒的地位要比威士忌低很多，它被认为是最底层的人才会喝的酒，是英格兰街边耍酒疯的罪魁祸首。英国画家威廉·贺加斯（William Hogarth）1751 年的作品《金酒小巷》（Gin Lane）通过描绘酒精带来的悲惨后果，完美刻画了民众对金酒的敌意。但杰彼斯很乐意追随自己顾客的喜好，哪怕是很不被人高看的烈酒，在贫困的伦敦东区卖起了廉价金酒和加度葡萄酒。贝瑞兄弟与路德则恰恰相反，他们只会销售对自己的社会地位毫无威胁的商品。

位置、位置、位置

喜欢在圣詹姆士街消费的不止王室与贵族。这里和上流社会的联系让它在心怀抱负的中产阶级群体中也变得受欢迎起来。工业革命爆发后，中产阶级的数量在 18 和 19 世纪取得了前所未有的增长。马克赛因·伯格（Maxine Berg）在对《金酒小巷》（1751），威廉·贺加斯 英国中产阶级发展的研究中指出，18 世纪下半叶，这一阶级占国家全部人口的比例从 15% 增加到了 25%。和今天一样，当时的中产阶级在伦敦的数量尤其多。³⁰

正是这些新的消费者和他们鼓起来不久的腰包为贝瑞兄弟创造了大量销售额。贝瑞家族是激励型营销的好手，他们和鼎鼎有名的陶瓷之父约西亚·韦奇伍德（Josiah Wedgwood）使用的技巧类似。约西亚以较低的价格向皇室贵族（包括俄罗斯女皇叶卡捷琳娜大帝，Catherine the Great）供应精美瓷器，由此建立了属于自己的商业帝国。这种关系一旦确立，他就能以更高的价格把同样的商品卖给那些一心想模仿贵族生活方式、不断壮大的中产阶级。在撰述自己的成功历程时，韦奇伍德心满意足地写道：“贵族们用花瓶装饰宫殿的日子之久，足以让中层阶级看到并心生羡慕，而他们的人数要比贵族多得多。”³¹ 韦奇伍德采用的营销手

段和亨利·贝瑞为爱德华七世特调了“国王姜酒”后决定进行大量售卖的做法十分相似。

一直以来，优越的地理位置都让贝瑞兄弟的激励型营销取得了更好的效果。在王室府邸对面开店的好处很大，乔治三世的儿子是店里的常客；年轻公爵们迈着悠闲的步子过来称称体重，这在想多来附近转几次的中产阶级眼里可能是一大奇观。历史记载委婉地表达了某贵族人士对 3 号商店有种“恋爱般的情愫”：有一次，他为了不让人没收那著名的（但严格来说是违法的）体重秤，破例当众示威道“谁敢说我的老朋友贝瑞是个骗子？”³² 不论在 19 世纪还是 20 世纪，能和王室贵族在同一个地方购物，对那些决心踏进上流社会的人而言都是一种荣耀的象征。

从圣詹姆士街 3 号分别走到唐宁街、王室府邸、大使馆和俱乐部（还有拐角处的牛津剑桥俱乐部）的时间都不出 15 分钟。上层阶级来这里消费的原因除了名声，可能也是为了便利。但是伯格指出，到伦敦市中心购物对于来自外乡的英国中产阶级而言意味着一种重要的仪式感。

和 3 号商店类似，在蓓尔美尔（Pall Mall）和圣詹姆士街上存留至今的其他商店同样享有声望、历史悠久。这并不是巧合。街的那边是创办于 1676 年的帽子专卖店 Lock & Co. Hatters，穿过公园又能看到创办于 1672 年的私营银行豪尔银行（Hoare & Co.），他们至今仍是家族企业。约西亚·韦奇伍德的成就展厅也在离苏豪区（Soho）很近的地方。这些企业和贝瑞兄弟与路德有很多相同的客户，也许这些人会在某天一个接一个地逛完这些店，或是乘着马车不断地上上下下。

或许这就是西蒙·贝瑞在谈到是运气让他们取得成功时表达的含义——若非地处繁华街区，公司说不定会日渐萎靡。同在圣詹姆士街，也有一些受人欢迎的店铺如今倒闭了。比如曾经位于 62 号的贝蒂水果店（Berry's Fruit Shop），引用当时的一首小诗，在这里“贵族只一眼就看到，圣詹姆士街上的百般热闹”。³³ 但是如今的 62 号属于艾美斯顿（Edmiston），一家豪华游艇租赁公司。或许贝蒂水果店也只能通过产品现代化、甚至是进军葡萄酒业才能存活，因为隔壁的 61 号依然是和贝瑞兄弟与路德长期竞争的珍宝公司。

英国公司和美国烈酒

圣詹姆士街 3 号（绿色标记）

取得初步成功后，公司就要进一步扩大市场。因为如果 3 号商店只在伦敦市中心销售商品的话，也不会有闻名全球的这一天。要在 20 世纪主导葡萄酒市场，就必须打入美国市场，很重要的一个原因是格拉德斯通针对低度数葡萄酒关税的改革又回到了原点。到 1914 年，英格兰的低度数葡萄酒消费量已经回落至 1860 年以前的水平。³⁴ 葡萄酒商正在经历多次繁荣后的大萧条，尤其是在第一次世界大战的悲惨环境下。贝瑞家族意识到了战略多元化的必要性，虽然当时公司并不能从欧亚非三洲的客户手中赚取大笔钱财。

时刻准备在历史突变中寻找商机的贝瑞家族利用了美国的禁酒法案。1921 年，禁酒令实施一年的时候，弗朗西斯·贝瑞来到了巴哈马的首都拿骚(Nassau)。这里是每个讲究的走私贩都会途经的一个站点，也是在这里，贝瑞兄弟的商品尤其受人欢迎（可能到了让人难以置信的程度）。他们谨慎得有些过头——在威士忌经营中，为了避免自己过多参与其中，便选择把商品无条件卖给拿骚的各个代理商。也就是说，贝瑞家族看到了打开美国威士忌市场的机会：贝瑞和苏格兰艺术家麦贝(McBey)在没有酿酒厂的条件下调配出一种威士忌，以 Catty Sark（一艘以速度著名的帆船，当时刚风风火火地停靠在英国海岸）的名字（中译：顺风）和形象作商标，计划在美国出售。

为了在一个自己尚不知名的新市场提高声誉，他们通过一位货主把这种调配酒运到了大西洋彼岸。这位货主是航海和走私领域的传奇人物，以只交易优质烈酒而闻名，人称威廉麦考伊船长(Captain William McCoy)。美国人民对顺风威士忌喜爱有加，称其为“真正的麦考伊”(Real McCoy)，巩固了麦考伊和合作伙伴贝瑞兄弟的名声。1936 年禁酒令被废除后，8 万箱顺风威士忌出口美国；到 20 世纪 60 年代，它一直是最受美国人欢迎的威士忌。³⁵ 3 号商店在进军美国的尝试中取得巨大成功，证明了它在无法依托皇室关系的国外市场再创辉煌的能力。

出口威士忌给贝瑞家族创造的可观利润让他们敢于在业内做出大胆的冒险之举，很多都在之后带来了丰厚的回报。因为掌握波尔多葡萄园的专业知识，本地调配酒才是公司最赚钱的产品。2010 年，贝瑞兄弟与路德以 3700 万英镑的价格把顺风品牌卖给了爱丁顿集团(Edrington Group)（威雀/Famous Grouse 为其旗下品牌）。³⁶ 今天的贝瑞兄弟与路德也为有品味的顾客提供威士忌、干邑白兰地、甚至金酒（“3 号伦敦干金酒”），但整个公司的重点业务仍然是面向精英人群的高端零售、经纪和贮藏服务。

家族品牌

1943年，因为法律和财务方面的原因，贝瑞兄弟公司成为有限责任公司。贝瑞兄弟借此机会让休·路德入伙，贝瑞兄弟与路德正式诞生。与此同时，合伙人开始从两个家族之外聘请总监。第一个总监是莱昂纳德·罗威尔（Leonard Rowell），一个“对所有人 and 事过目不忘”之人。³⁷ 虽然从名字上看，贝瑞兄弟与路德是由两个家族经营的葡萄酒商，实际情况却复杂得多，它的背后是六大家族史、数不过来的外聘专家和一连串被叫停的商业项目。

这家公司很会运用自己的过去——它保留了旧时的体重秤、原来的咖啡研磨机标志、路易斯·拿破仑王子开过秘密会议的地窖、还有约翰·克拉克也能认得出来的店面（尽管窗户上的名字换过不止一次）。家族的关系网也得以维系，这一点和许多拥有皇家认证的公司不同。后者大多视其为一种象征，并且已经几十年没有和皇室有过生意往来了，而3号商店至今一直在为皇室提供服务。2015年，伊丽莎白二世女王（Queen Elizabeth II）还和孙辈一起在拿破仑曾经藏身的地窖里庆祝了她的89岁生日。³⁸ 从“前现代”到如今，这种对历史的保护和延续一直是公司品牌的核心所在。这就是老牌葡萄酒商——贝瑞兄弟与路德。当然，真实情况会更复杂些，也更令人印象深刻——不仅是葡萄酒商，合作伙伴也拥有创新、演变和顺应的发展历程，使得他们以各自的形式立足商场320年。

当然，成为一个家族企业需要的不只是一个特定品牌。西蒙·贝瑞一直坚信成为家族企业是一种“使自身与葡萄酒业保持一致”的功能性优势，他指出公司的要素是“以长远的眼光看待一切”。³⁹ 不用递交季度评估报告，也不用参与股东的会议，这让手握控制权的家族能够自行决策，为长远利益不惧风险。贝瑞兄弟与路德没有满足短期需求的义务。也就是说，家族企业常常是有风险的，理由就像一句老话所说：一代创造生意，二代经营生意，三代毁掉生意。走到今天，贝瑞兄弟与路德已经避免了这种命运。西蒙·贝瑞仍然坚持他的运气说法，但也有所让步：“还有一种幸运，是保证两个家族里最优秀的人加入公司，而最差劲的要尽可能远离！”⁴⁰ 从他们的发展史中就能看到，公司会请新的家族加入，也让其他家族成员慢慢地去开辟自己的事业。

有人猜测，贝瑞似是而非的运气之说其实是另一种精明的营销手段。一位采访者在详述了关于机缘凑巧，也是这个300年品牌之核心的故事后，得出一个结论——这套被贝瑞用了无数遍的说辞即便是他自己也不可能相信。这个故事当然不是为了说明贝瑞兄弟与路德除了幸运之外毫无其他特点。相反，经过思考，采访者断定这个听起来有趣、但过于简单的叙述背后有一个原因：“西蒙天生是个讲故事的好手。”⁴¹

-
- ¹ ‘Our History: The History of Berry Bros. & Rudd’ – Berry Brothers & Rudd website, <https://www.bbr.com/about/history>
- ² The Dark Angel Collective, *Established: Lessons from the World’s Oldest Companies*, p. 103
- ³ The Dark Angel Collective, p. 103
- ⁴ Tom Johnson, *The Story of Berry Bros. & Rudd, Wine and Spirit Merchants*, p. 9
- ⁵ Johnson, p. 4.
- 贝瑞兄弟与路德店面
- ⁶ Johnson, p. 9.
- ⁷ ‘Our History’, Berry Brothers & Rudd website.
- ⁸ H. Warner Allen, *Number Three St. James’s Street*, p. 137-38.
- ⁹ Allen, p. 127.
- ¹⁰ Allen, p. 176.
- ¹¹ Allen, p. 177.
- ¹² ‘Our History’, Berry Brothers & Rudd website.
- ¹³ Johnson, p. 12.
- ¹⁴ Allen, p. 128.
- ¹⁵ Tom Nicholas, ‘Clogs to Clogs in Three Generations? Explaining Entrepreneurial Performance in Britain since 1850’, *Journal of Economic History*, Vol. 59, No. 3 (September 1999).
- ¹⁶ Johnson, p. 13.
- ¹⁷ Johnson, p. 13.
- ¹⁸ Jonathan Swift, ‘On the Irish Club’ in *The Poems of Jonathan Swift*, Vol. 2, p. 486.
- ¹⁹ Graham Harding, ‘Competition is useless: how Gilbey’s retail and marketing innovation dominated the British wine and spirits market, 1857-1922’ in *History of Retailing and Consumption*, Vol. 2 (2016), p. 52.
- ²⁰ Letter from T.H. Hunt, Maisonette, to Hunt & Co, Oporto, 25 October 1815. Archive of Hunt, Newman, Roope, Vila Nova de Gaia, Portugal.
- ²¹ Harding, p. 48.
- ²² ‘Hedonism and Claret’, *The Economist*, (17 December 2009).
- ²³ ‘Hedonism and Claret’.
- ²⁴ Levi Gadye, ‘How the Great French Wine Blight Changed Grapes Forever’ *Daily Explainer*, (17 March 2015).
- ²⁵ Johnson, p. 18
- ²⁶ Johnson, p. 17.
- ²⁷ Johnson, p. 17.
- ²⁸ Harding, p. 1.
- ²⁹ Harding, p. 50.
- ³⁰ Maxine Berg, *Luxury & Consumption in Eighteenth-Century Britain*, p. 208

-
- ³¹ Nancy F. Koehn, 'Josiah Wedgwood and the First Industrial Revolution', in Thomas K. McCraw, ed., *Creating Modern Capitalism* (Cambridge, 1997), p. 41.
- ³² Johnson, p. 11.
- ³³ Allen, p. 127.
- ³⁴ Harding, p. 47.
- ³⁵ Johnson, p. 18-20.
- ³⁶ 'Berry Bros. & Rudd Sell Cutty Sark', *Harper's Magazine* (5 February 2010)
- ³⁷ Johnson, p. 26
- ³⁸ Simon Wright, 'Kate Middleton and Prince William celebrated Queen's 89th Birthday with Monarch in Wine Bar', *The Mirror*, 14 June, 2015.
- ³⁹ Interview with Simon Berry, Berry Bros. & Rudd Chairman, published on Berry Bros. & Rudd YouTube Channel, available at <https://www.youtube.com/watch?v=tzmiYyp2lsw>
- ⁴⁰ The Dark Angel Collective, p. 115.
- ⁴¹ The Dark Angel Collective, p. 115.