

1 木筐当摇篮

欧内斯特

我记忆中最早的东西是葡萄园。

我那时大概只有四五岁吧。那正是 8 月中旬前后加利福尼亚的收获季节。

我从未见过我的祖父祖母，因为他们留在意大利。我只记得我的外公外婆，他们和一些工人在葡萄园摘葡萄，放进木筐里，然后倒到马车上。那是很累的活儿。小孩子是插不上手的。当我在葡萄架下来回跑累了的时候，祖母把我放进木筐里，推到葡萄架下的阴凉处。她沿着一行一行的葡萄架往前走时，也拽着我跟她一起走。夏日的炎热、一串一串的葡萄和那弯弯曲曲的葡萄藤，以及外婆慈祥的笑容，这一切深深铭刻在我的记忆中。

当我现在追忆往事时，我已是八十多岁的老翁了。请原谅我有些事记得比较清楚，有些事则记得不那么清楚。记忆是有选择性的，这是人类的一个有趣的特点。在大多数情况下，一生中发生的好事记得清，坏事则淡忘了。为此，我们真得感谢记忆力呢。

我从来没有考虑写一部自传，虽然家人和密友早就劝我这么做。我对历史一向是很感兴趣的，但我自己太忙了，无暇回忆往事。不过，随着我年事日高，看到孙子辈都长大成人，我觉得应该让他们了解朱利欧和我倾注了毕生精力的盖洛兄弟酒业公司的真实情况。我也认识到，关于这方面的情况，只有朱利欧和我知道。

比我小一岁的朱利欧也得出了相同的结论。

但我们也有别的动机。

美国在经济方面遇到了严重的麻烦。多年来，朱利欧和我一直艰苦奋斗，努力使酿酒业在美国占据重要地位，即使在今天，也使它成为具有美国特色的独立行业。做到这一点，绝非易事，如今是更加困难了。我们遗憾地看到，美国一些非常重要的行业同别国的同类行业相比，相形见绌，甚至被人家超过。这使我们深感痛心。朱利欧和我早就下定决心，只要我们有一口气，就不能让外国人控制美国的酿酒业。其他酿酒国家往往有土地便宜、劳动力价格低廉的优势。加之，我国政府不借牺牲自己的利益，降低关税，帮助别国的经济，因而使我们面临的挑战更加严峻。

我们的酿酒公司是在 1933 年夏季根据一项暂时许可证开办的，三个月以后那个以“禁酒法”闻名的“崇高试验”就寿终正寝了。我们办企业的原则是：着眼于公司的长远利益，而不斤斤计较眼前的利润。我们的做法被认为是不寻常的，因为当时公营经济的经理们报酬十分高，他们主要关心的是同上个季度或上一年度的利得比较，旨在获取目前的红利，而置公司长远利益于不顾。我们之所以能够采取这样的态度，是因为我们系私营公司，决定权掌握在家族手中。我们的成败自己承担，不需要对任何人负责。（最近有一批年轻的公司总裁向我取经时，我提出这样的忠告：“保持公司的私营性质，如果已经实行公营，那就把股权买回来。”）

我们的经验是：不屈不挠的意志、忠诚老实的态度、勤否努力、精益求精，因此，幸运之神不时光顾，使我们得以克服艰难险阻，从几乎一无所有的地位上升到一个大行业之顶峰。

我们的经历还说明，在美国的制度下，这样一个目标似乎是可望而不可及的，然而竟被家徒四壁、白手起家的移民后代在短短的有生之年实现了。

朱利欧和我在六十多年前创业时，面临着在别人看来几乎是难以克服的重重困难。我高兴的是，我们当时年轻有为，初生之犊不怕虎。我们除了积极肯干之外，还充满了只有年轻人才可能有的朝气和信心。

我们希望我们的自传表明，特别是向年轻一代昭示：我们国家的制度的确有利于那些不甘碌碌无为，而是不断努力、精益求精、务求有成的人。

我 1909 年 3 月 18 日出生于加利福尼亚州的杰克逊。我的父母亲分别叫乔那和萨西，他们在意大利出生时的名字分别为乔塞普·盖洛和阿山塔·比安科。他们在内华达山西侧山麓经营了一家供应膳食的小客店，专门接待意大利移民矿工。但是，这股“淘金热”开始降温，大的矿井先后关闭，工人转移到别处。不久，我的父母亲迁移到隔海湾与旧金山相望的奥克兰，他们在那里又经营了一个供应膳食的小客店。母亲负责打扫清洁卫生和做饭，每日向客人供应三餐，而父亲则在一层照顾酒吧。

弟弟出生以后，我同外公外婆生活在一起，他们住在圣华金峡谷的汉福德市。我在他们那里呆了 6 年。母亲后来告诉我，她要照料客店的日常杂务，不可能同时照顾我们兄弟俩，弟弟比我小一年零三天，所以我被托在外婆家。

外婆家坐落在汉福德西四街 301 号，外公在池家的后面开了一个小酿酒厂，生产能力大概只有八九千加仑。

外公巴蒂斯塔·比安科比妻子和孩子们先到美国。他是 1892 年 5 月 2 日乘坐威拉号轮船的下等客舱抵达纽约湾埃利斯岛的美国移民中心的。当时他 32 岁。他在加利福尼亚站稳脚跟，攒了些钱以后，便于 1896 年把老婆孩子接到美国。外婆带着一个儿子、三个女儿（包括我母亲，她当时 8 岁），艰辛跋涉，横渡大西洋，穿越埃利斯岛，然后乘火车西行。

我早年同外公外婆共同生活，跟外婆的感情特别深。她对我关怀备至，慈祥善良，不管我年纪多么大，我永远怀念她。

像当时许多意大利后裔一样，外公在他父亲身边学会了家酿葡萄酒。他们居住在意大利北部的皮埃蒙特区，那里葡萄的品种很多，如多塞托、布拉切托、巴比拉和奈比洛等，酿制成了意大利的度数较强的巴比拉酒和巴罗洛酒以及度数较低的巴已列斯科酒。汉福德是加利福尼亚最大的葡萄种植区之一。外公在那里定居以后，先是为别人修剪和收割葡萄，后来自己栽种了葡萄，并酿造成香醇的葡萄酒，卖给邻居，他们自带盛酒的容器。他的头一批最忠实的顾客是周围地区的巴斯克牧羊人。他们带着陶制容器来城里买他的酒，一次只花 5 分钱的镍币。

我童年第二个最记得清楚的就是酒。

我记得后院有一个小棚屋，那便是外公的酿酒作坊。马车把葡萄运到这里，轧碎后发酵几天。从酒槽里弄出发酵的葡萄后，两个工人便轮流用金属棒挤压葡萄渣。休息的时候。他们用锡杯盛一些从压榨机上滴下的新酒，品尝一下。我好奇地走过来，拿起酒杯，尝尝剩下的酒底，香醇可口。两个工人笑了。我又盛了一杯，一饮而尽，又去弄了一杯。我至今仍记得这两个工人的笑容。

我还记得，我躺在外婆的床上醒来时，头晕恶心。用不着外婆数落我，我曳知道我做错了事儿，又头晕又呕吐，够我呛了。我作为一个 5 岁的小孩子第一次品尝了醉酒的滋味，以唇我再没有于过这种傻事。

此后不久，我又回到奥克兰，同父母和弟弟住在一起。外公呼吸器官有点毛病，他们希望换一个气候比较温和的地方，所以搬到了加利福尼亚州南部。如果不是由于外公健康情况而搬家的话，我不知道我什么时候才会重新回到父母身边。外婆显然舍不得我。她是勉强和我分手的。

几个月以后，外公外婆又回到了奥克兰，因为换了一个气候温和的地方，对他的病情并没有什么帮助。外公的病情更加恶化，他住进了疗养院。4天以后，医生准备给他动手术，切除脓肿时，给他打了麻醉药，不料这使他的衰弱的呼吸系统突然麻痹而停止了呼吸。他死在手术台上，终年59岁。

我回到父母身边后，非常想念外婆。我只是偶尔同她见见面。她1927年去世，终年64岁。

外公逝世时，他离开意大利来美国定居已经24年了。他最值得自豪的一天可能是1902年3月31日，那时他同一个奥地利人和一个英国人一起在汉福德的金斯县最高法院宣誓取得美国国籍。

那一天，外公成为我们这个家族第一个取得美国国籍的人。

1917年，我8岁时，全家搬到一个农场住。

禁酒令使我父亲的酒馆停业。他们索性把客店也关闭了。他们在40英里以外的安蒂奥克郊区买了一个农场。

这个农场有120英亩土地，一块很大的沼泽地横贯其间，沼泽地的两端是峭壁。这里以前曾经有人耕种过。在这个农场还有20英亩的葡萄园。

弟弟和我黎明即起，干些杂活儿，包括给几头奶牛挤奶。每天放学以后和周末休息天，我们都干农活儿。大多数日子里，我们在田间呆到天黑才回家做作业。父亲从小没有在农场呆过，不会干农活儿。一切他都要从头学起，学得很吃力。炎热的夏天，土地晒得又干又硬，他偏要耕地，而不知道等下过雨土地变软以后再犁地。当时卡车已经开始取代马车，他却花高价买了几头高大的马。这些马块头大，干农活儿很笨拙，多次毁掉犁铧。过了不久，他就卖掉这些大马，换成骡子。

我8岁的时候，就赶着4头骡子在田间耕地。我们在沼泽地附近种了几亩西红柿，结果什么也长不出来。在峭壁附近种的大蒜，也是白费劲。我们还试种了土豆，这本来是收成很好的庄稼。全家人干到深夜，切下土豆的芽眼，第二天清早第一件事就是赶忙把它们种下去，以免干掉。种的土豆也失败了。父亲似乎总是在错误的时间、错误的地方种上错误的庄稼。

我们搬到安蒂奥克的第一个冬季，有一天深夜冰凉的雨水滴在我的脸上，我惊醒了。我把我的床挪到房子的中间不漏水的地方。由于我们修不起漏水的屋顶，所以我搬动床的位置，成为每年的家常便饭。

我的同学问我是否愿意参加当地的童子军，我表示愿意，并且很兴奋。但后来我发现必须买童子军装，一个半美元一套。不用问，我也知道家里付不起这份钱，所以我回绝了。

父亲要求我们放学后立即到田间干活儿。大部分同学不需要把每日放学后的时间以及周末的时间都用于家务活儿上，但是，朱利欧和我却必须这么做。不论我们住在哪里，父亲准确地知道，从学校到家需要多长时间。从小学毕业的前几天，我们提前放学。我估计我可以把提前放学的这段时间归自己掌握。没想到父亲到城里理发，看到街上净是小学生。他去学校了解情况，发现我在操场玩篮球。几天以前他曾答应在我毕业时给我买条长裤子。但他发现我放学后没有立即回家，非常生气，拒绝给我买新裤子，所以我只

好穿着旧灯笼裤参加毕业典礼。

我们渴望每年暑假有一周的时间去访问亲戚。我总是利用这段时间去看望我的姨妈——母亲的姐姐蒂利。她说她能够用纸牌算命。我叫她给我算一卦。

她摊开纸牌，仔细研究着，最后说，“你的命运不错，你在生意上将大有成就。”

“什么样的生意？”

“液体方面的生意，”蒂利姨妈一面说，一面仍在研究纸牌。“让我看看……让我看看……不是石油生意……就是酒类生意。”

朱利欧

我们父亲搞农场，实在是很偶然的。我祖父住在意大利的福萨诺，大约在都灵以南 20 英里处。祖父祖母开了个小旅店，离牲畜拍卖场不远。拍卖每周举行一次。拍卖之日，他们的旅店有一两个晚上客人住得满满的。他们有 10 个子女。随青子女的成长，光靠这个旅店，难以维持生活。意大利的经济情况很糟糕，他们像自己的数以百万计的同胞一样，不得不离乡背井，外出谋生，以便改善自己的生活。

美国并不是我父亲的第一个选择。他的 3 个哥哥已经去南美了。弗朗塞斯科在巴西南部的罐头行业找到了工作。乔治和毛里乔在阿根廷的平原地带干打谷的活儿，我父亲的两个哥哥写信回来，向他谈到了工作机会。他便去阿根廷找他们。但他对南美大草原上的生活十分反感，所以他很快就返回意大利。而当时的意大利经济仍然十分不景气。他便买了一张单程票，前往美国。

我父亲从热那亚乘轮船，历尽艰辛，到达埃利斯岛，口袋里只剩下几个美元。欧内斯特曾听父亲说过，虽然他的目的地是加利福尼亚，但他的钱只够去宾夕法尼亚。他跟其他意大利移民一起在煤矿上干了一段时期，终于攒够了钱，买火车票，前往加利福尼亚。

父亲曾给我们讲过，他刚好赶上 1906 年的大地震，他在奥克兰隔着海湾看着加利福尼亚熊熊燃烧的大火。他没有什么技术，又不大会讲英语，只能当个挖沟渠的苦力。他在街道上为新的下水道挖阴沟，一天挣 50 美分。

意大利人吃饭时总喜欢喝点酒。当时接待他们的客店直接从大桶里上酒。父亲瞅到了机会，当了酒贩子。他从家庭酒坊那里买了酒，在大桶外面贴上“盖洛”的标签，卖给意大利人居住区的旅店。

关于父亲和母亲是怎么相识的，欧内斯特和我的说法各不相同，但有一点是相同的：他们是由于酒而互相认识的。我听到的说法是，当外公卖酒时，父亲在奥克兰旅店认识了母亲的爸爸：欧内斯特的说法是，父亲是在汉福德后院的酿酒作坊认识他未来的老丈人的。外公大概很高兴吧，因为不久我父亲就见到了他的三个尚未出嫁的女儿。父亲和母亲一见钟情。她在三姐妹中排行老二。她比较含蓄文静。他们于 1908 年 3 月 18 日在当地一位治安官的主持下在汉福德结婚。那时她 21 岁，他 25 岁。

我于 1910 年 3 月 21 日出生于奥克兰。

我长大后既能讲意大利语，也能讲英语。我父亲的英语有限。他和母亲两人互相讲皮特蒙特方言。后来，他学了英语，而她的英语则是在汉福德小

学学的。

我对母亲最早的记忆是她在厨房给旅店的客人做饭。有一段时间，她也给中学的孩子们准备午餐。我记得，那些大孩子们吵吵嚷嚷地要更多的面条。

母亲很像我的外婆：勤奋、热情、富于同情心。她们都善于烹饪。外婆的三个女儿都继承了她的手艺。我最喜欢吃她做的五香肉馅小包子。我长大以后，如果星期天要请朋友来家吃饭，妈妈星期六上午便开始像外婆教她的那样用手和面。这占去了周末的大部分时间。在饭馆是吃不到这样的东西的。母亲做包子的手艺传给了全家人。我的妻子艾林会做，欧内斯特的妻子阿米莉亚也会做。

我对安蒂奥克的记忆有好有坏。那里长得最茂盛的是鹿草。有一段时间，父亲决定养羊，认为它们什么东西都吃。不料它们最不喜欢吃鹿草，别的东西倒是愿意吃。它们不断扩展地盘，吃到了葡萄园的边缘。我的任务是把它们赶走。有一天，一小群羊特别顽固，咄咄逼人，迫使我不得不沿着峭壁跑上跑下，保护葡萄园。最后，我坐下来休息。我父亲从城里回来时，发现我坐在树下睡着了，羊群跑进了葡萄园，把葡萄藤啃了个精光。他把我叫到仓库，用他的皮带的背面揍了我一顿。我记得，皮带打在身上还能忍受，皮带的扣子打在身上可真够呛。

在那些日子里，老子打儿子是常有的事。他的脾气像火山一样暴躁，反复无常，容易激动。他讨厌某些事情，忌讳谈某些事情。我们如果有一件事说得不对或者做得不对，他就会暴跳如雷，我们尽量按照他的意旨办事，以免激怒他。父亲发脾气，来得快去得快，一会儿就好了，于是我们的生活一切如常。

到农场的第一个秋天，欧内斯特和我第一次收割葡萄，我们学会了使用木柄切割刀而不致被利刃割伤自己。我们把全天收割的葡萄装到父亲的福特牌T型平板卡车上。在两周时间里，我们在家收割葡萄，而他每天上午运到奥克兰的农贸市场去卖。有时候，卡车发动不起来，我们用牲口把它拖一段路，以便父亲踩油门儿点火。他的这种酿酒葡萄不如其他食用葡萄在市场上畅销。

在农场的时候，我们家又增添了人口：我的弟弟约瑟夫于1919年9月11日诞生。

在安蒂奥克经营农场的两年间，我们净碰到倒霉的事：盐碱沼泽地寸草不生，冬季发大水，春天反而出现破坏性霜冻。父亲终于下定决心，要更换地方，另谋出路。

1921年，我11岁的时候，我们打点行装，塞到卡车上，离开了农场。父亲、母亲和小弟弟坐在司机室，已经满满当当，再无空隙了，欧内斯特和我只好在车厢的行李上铺块破旧的软垫子坐在上面。

我们在加利福尼亚州利弗莫尔的一座农舍住了一年左右。这个地方在旧金山以东大约60英里处，是父亲的弟弟迈克刚刚腾出来的，他同母亲的妹妹西莉亚结婚后，搬到奥克兰了。

在仓库里，迈克留下了一个20加仑大的酿酒器、两个炉子和一个很大的压榨槽。迈克许诺说，如果父亲使酿酒设备运转，他可以减价出售。迈克叔叔经常说，私自酿酒对他的嗜酒如命的同胞来说，可是个福音。

酿酒的工作在1922年5月6日突然寿终正寝。那天，欧内斯特同父亲一起去城里办事。酿酒房交给我看管。轧碎的葡萄经发酵后，其液体徐徐从蒸

馏器里滴入一个一加仑大的罐子里，大约一个小时才能滴满，然后迅速地换一个空罐子，以免损失。这就是我的工作。

空罐子放好后，我溜到厨房去吃点东西，妈妈做好了三明治。我一边吃，一边跟她闲聊。突然外面传来一阵嘈杂声。

我们从厨房的窗口望出去，看见一辆盖着帆布的卡车停了下来，扬起一片灰尘。几个男人从车斗上爬下来，有的人拿着长柄斧头。他们跑进了仓库。

母亲和我从屋内往外观察着动静。这伙人在仓库没有找到人，又到房后的灌木丛和下面干涸的河道搜查，显然是找酿酒的工人。

几分钟后，两个彪形大汉走近厨房，妈妈开了门。

他们自称是联邦的特工人员。

“太太，这是你的仓库吧？”一个特工人员问。

“不是，”她回答说。“它已经租出去了。”

不多一会儿，父亲和欧内斯特回来了。特工人员对父亲进行了详细的盘问。他的回答跟母亲的回答差不多。不过，特工人员不相信。虽然他们没有逮捕他，但他们表示要对他提出起诉。

父亲参与麦克的酒业，落得个违反沃尔斯特德法的罪名。尽管这个罪名最后还是取消了，但这次搜查使母亲担惊受怕，所以她坚决要求搬家。

我 12 岁的时候，我们搬到了埃斯卡隆，它坐落在加利福尼亚的一个内陆大峡谷——圣华金峡谷。这个峡谷，长 250 英里，平均宽度为 50 英里。父亲听说那里的土地肥沃，生长季节长。

自从实行禁酒令以来，家酿葡萄酒用的葡萄不断涨价。

1922 年 6 月，父亲在埃斯卡隆买了 20 英亩葡萄园，种了卡里格南和阿利坎特两个品种的葡萄。我们搬进葡萄园一座破旧的房屋里。

春天到来的时候，父亲决定保护葡萄藤以免遭受霜冻，我不知道他是从哪儿听到这个方法的：他进城买回旧车胎，让欧内斯特和我铺在葡萄园。次日凌晨当气温降到冰冻的时候，我们半夜 3 点钟起来点着了轮胎。霎时间火光熊熊，破晓之际，埃斯卡隆镇被笼罩在黑色的浓烟中，一片橡胶烤焦的味道。当浓烟消散的时候，我们回到葡萄园一看，葡萄藤全都烤成黑色的了。

街道对面我们的邻居打开灌溉渠的闸门，放水到葡萄园内。他的葡萄藤没有受霜冻的影响，那年他的葡萄大丰收。

从那时以来，每当出现霜冻的危险时，我们总是往葡萄园里放水，这个办法一直沿用到现在。我们用的是井水，水温约为 65 度。比霜冻期间空气的温度要暖和得多。土壤吸收水份，向地表释放热量，从而使葡萄藤免遭霜冻。

我们在圣华金峡谷干农活曾经取得许多成就，但是也遭受了一些惨败。

这个峡谷成了我们的家，现在仍然是这样。

2 兴旺发达的 20 年代：芝加哥、霍博肯

殴内斯特

父亲选择的时机是最好不过的了。

1923 年，他的农活儿第一次获得好收益。在禁酒以前，葡萄每吨的价格为 5 美元至 7 美元。禁酒开始几年后，葡萄每吨的价格猛升到 120 美元以上。

1919 年的沃尔斯特德法明令禁酒，只有少数得到许可的酿酒厂可以限量生产葡萄酒，供“医疗和宗教”使用。不过，一个家庭仍然被允许每年生产 200 加仑以下的葡萄酒，供自己饮用。因此，家庭酿酒成为大多数移民家庭每年必办的事。他们来美国是为了寻求美好的未来，并不想放弃传统的习惯。像在他们的“故国”一伴，这些新近取得美国国籍的移民仍然每餐必饮几杯自己酿造的葡萄酒。

家庭酿酒者购买的葡萄被官方称作“挤汁”葡萄，其实每个人都心里有底：这些葡萄汁是要经过发酵后，酿制成葡萄酒的。酿酒葡萄的最大市场在芝加哥、纽约等这些东部大城市，那里流入的移民最多。

在两年的时间内。父亲像大多数加利福尼亚葡萄种植者一样，按照固定的价格把葡萄卖给托运商。加利福尼亚的大部分葡萄每年大部分运往东部。

1924 年，父亲卖掉了埃斯卡隆葡萄园。在意大利银行的帮助下，他在马兹公路上的莫德斯托以西两英里处购买了 40 英亩葡萄园，每英亩 1000 美元。然后，他花了 8000 美元让一个承包商在这块土地上建筑了一座三居室、一浴室的西班牙式寓所。几年以后，他又在附近买了 30 英亩的葡萄园。

莫德斯托是一个非常适宜于定居的地方。它位于圣华金峡谷的北端，距州首府萨克拉门托以南 75 英里，同旧金山东南部相距 90 英里。莫德斯托是斯坦尼斯劳斯县的县城，那里有近 100 万英亩的肥沃土地。它的面积比罗德岛还要大。

日益繁重的葡萄园的日常工作大部分由朱利欧和我来承担。春天和夏天，我们黎明即起，去给葡萄藤撒硫磺。当时不像今天有机器做这项工作。我们每个人背一个小麻布袋，用手往葡萄藤上撒硫磺。十来点钟的时候起风了，我们不得不停下来。到那时，我们浑身上下飞满了硫磺，红肿的眼睛终日像火烧一般痛疼难忍。

1925 年，一个名叫乔那·加扎拉的芝加哥葡萄商来找父亲。他建议我们把葡萄运到芝加哥，由他代售。他可以在铁路上的销售点卖最好的价钱。扣除佣金和运费后，他将把其余的钱交给父亲。父亲觉得这个办法似乎可以挣更多的钱。便同意了。为了不致受骗，父亲到芝加哥监督这项销售工作。几周以后他回来了，大发牢骚，说销售点的经纪人净耍阴谋诡计。

“我的确多挣了一些钱，”他承认说，“但那些人不好对付，是最坏的家伙。他们说话不算数，刚达成协议，转眼就置之不顾。”

他发誓再也不去那里了。

次年，我主动要求代替他去芝加哥，我知道父亲脾气太犟。他说人家不守信用，我看有许多麻烦恐怕是由于他自己太顽固而造成的吧。

虽然我当时只有 17 岁，还在上中学，但我确信我可以完成任务。我没有销售经验，对批发站的情况一无所知，只听父亲说那里一团糟。

我十分高兴的是，父亲居然同意让我去芝加哥，中学的老师也答应给我

六个星期的假期，让我在家庭生意中取得“实际经验”。

1926年9月，我乘火车前往芝加哥。当我们离开圣华金峡谷时，天气闷热。火车上了内华达山脉，凉爽一点，下了东坡，又热起来，当时还没有空调，车厢内的温度极高。每当我打开窗户透透空气的时候，火车头冒出的浓烟就吹进来。我们只好紧闭窗户，忍受闷热。

我父亲曾讲过他20年前乘火车西行的经历。他在宾夕法尼亚煤矿干了6个月，攒了点钱，才买了火车票，去西部的加利福尼亚。他懂的英语不多，没法定餐。但火车经常停下来，他发现每站都有卖馅饼的。他很快就学会了说“馅饼”，一个镍币一个。去加利福尼亚的一路上，他净吃这玩艺儿。

我去芝加哥，行程2000英里，坐的是三等座位，五天四夜直挺挺地坐在硬木座上，因为我买不起卧铺。

1926年10月一个寒冷的日子，我站在装着父亲葡萄的火车车皮之前。那时我在芝加哥已经呆了六个星期了。

像在大多数日子里一样，那天有近百名发货人等待着出售200来个车皮的酿酒用葡萄。这些车皮停在第二十一街和阿契路之间的圣菲铁路调车场的边道上。

收割葡萄的季节就要结束了，不会再有新货发来。我们都急于卖掉最后的一批葡萄，以便回家。

我找到的买主都是按车皮购买葡萄的批发商。每个车皮大概可以容纳1100箱葡萄，每箱25磅，总计13吨。批发商买下一车皮货后，打开车门，放个梯子通到车上，然后卖给意大利人、犹太人和克罗地亚人，他们分别买20箱到200箱不等，供自家酿酒用。一个批发商有时需要三四天才能把一车皮货卖完。家庭酿酒者往往逐个车皮挑来挑去，最后才决定买哪个车皮上的葡萄。他既要价格便宜，又要葡萄新鲜、香甜，色泽好看。

当我看到两个人朝我这方向的车皮走来时，我从衣袋里掏出了我的手。他们肯定是认真的买主，否则，这么冷的天气是不会出来的。他们走到我跟前，四处望望，似乎希望有年纪大一点的人出来接待他们。

铁路上的经纪商是季节性商人。秋天葡萄熟了的时候，他们批发葡萄。再晚一点，他们卖圣诞树，夏天卖西瓜等水果。两个季节的间隙时间，他们去打零工，干木匠、管子工或砖瓦工等活计。他们老于世故，斤斤计较，善于讨价还价。

我立即上去搭讪，说我的葡萄是“从我父亲的葡萄园直接运来的”。一个多月来，每隔一天我就收到从莫德斯托发来的一车皮葡萄。

“有阿利坎特品种的葡萄吗？”其中的一个人问道。

阿利坎特葡萄，皮厚，不怕运输的颠簸。由于它耐久好保存，色泽如红宝石一般，可以酿造成深红色的香醇葡萄酒，所以在东部市场上颇为抢手。阿利坎特葡萄本身没有多大味道，但它每箱卖的价格最高，因为它可以同比较便宜的麝香葡萄混合使用，酿造当时大多数移民喜爱的美酒。

“没有阿利坎特葡萄，”我说。但我告诉他们，我有一些特别好的津范德尔和卡里格兰葡萄。

津范德尔葡萄是加利福尼亚多汁葡萄品种中最好的一种，在酿酒界很著名。卡里格兰葡萄在家庭酿酒者中间也很受欢迎。

这两个人想看看我的葡萄。

我挂上通向车厢内的梯子，爬到货箱的顶部。这两个人跟着我走进那黢

黑狭小的空间。我用手电照到箱内，取出一串葡萄。他们尝尝，把葡萄籽顺便唾在地上。

价格不仅是根据葡萄的质量和品种来决定的，而且也要看买多少。其中的一个人叫我把上面的一些箱子挪开，他们要看看下一层的葡萄。我照办了。买主总是要检查检查下面的葡萄的，看看有没有发霉的，箱子装满了没有。

加利福尼亚有点名气的大发货人总是把葡萄交给包装厂装箱，以保证每箱的份量和质量。他们在包装和精美的标签上花了不少钱。他们的许多代表也在圣菲调车场。我不得不同他们竞争。我们的葡萄是由收割葡萄的人直接扔到箱子上的，没有什么包装和标签，外观没有人家的好看。我们在每个箱子的末端用模版印了“盖洛”两个字和一只红色的公鸡（在意大利文中，“盖洛”的意思是公鸡）。这个牌子当然是无人知晓的。我父亲只去过芝加哥一次，是个不为人知的葡萄种植者或发货商。不过，价格是由供求关系决定的，我很快就认识到了这一点。

这两个商人对我们的葡萄不感兴趣，便离开了。

突然，有一个怒气冲冲的人，用英语和意大利语骂骂咧咧地冲我走来，说他几天以前从我这里买的葡萄，份量不够，葡萄是随便乱扔到箱子里的。他说他赔了钱，要求赔偿损失，每箱赔他 10 美分，共计一百多美元。

此人的索赔是没有道理的。我们的葡萄装车时，是称过份量的，平均每箱 25 磅。

他的没有说出来的真正抱怨，我是知道的。由于价格波动不定，他从我这里买的那批货没有赚到什么钱。

我父亲生气的就是这种事后的讨价还价。他宁可丧失一个顾客，也要坚持自己的立场。正是由于这个缘故，他不再来芝加哥了。他不能适应这种讨价还价。

我跟我父亲有一个重要的不同之处。每笔交易都有自己的特点。我总是力求使每个跟我打交道的人都感到满意。一句话，我不愿丧失任何一个顾客。

“好吧。”我说，“下一车货我给你提供优惠。”

那人再没有说什么话。

“这样做公平合理吧？”我问道。

这是我起码应该做的事，他嘟囔说。

“好啦，我现在就有一车皮货，”我继续说，“价格是每箱 1 美元 30 美分。”

那人指出，那比他两天以前买我的葡萄还要贵 10 美分。

我承认说，不错，是这样的。我解释道，这批货质量比较好，市场价格看涨。我已经有好几个买主。

“你说过要给我优惠，”那人咆哮说。“我想你该不会卡我的脖子吧！”

我什么话也没有说。

那人抱怨说，这些葡萄已经不那么新鲜了。

我反驳说，用这些葡萄可以酿造出非常好的葡萄酒。我又说，“对你来说，我可以削价 10 美分。”

那人还没有被说服。

我们又谈了一会儿。我故意装作很勉强的样子，同意每箱再减 5 美分。

他争取到了削价 15 美分，颇为高兴。

而这个价格正是我希望的。所以我们双方皆大欢喜。

这位买主和我走到车厢后面进行交易。他脱下一只鞋，把臭毛袜也脱下来，从中拿出一叠同样散发着臭气的 100 美元面值的钞票。当时采取这样的防范措施是常有的。在铁路调车场带着现金走动，是很危险的。他点了 12 张美钞和一些零钱给我。

我拿到这么多的钱，也不敢在调车场多停留，雇了一辆出租车，直奔大陆银行。我存好钱，写了一张支票，于同日下午邮寄给我父亲。

这个收割季节，我卖了 17 车皮葡萄，约 220 吨。由于是我亲自卖的，免去了付销售佣金一项开支。扣除食、宿、交通运输等项开支以后，我给家带回 17000 美元，比上一年度我们的葡萄多挣几千美元。

这笔钱有多大价值，从下面的比较中就可以看出：那年冬天，西尔斯—罗伯克百货公司商品目录价格中男士纯毛衫最贵的不超过 27.50 美元，单马犁 5.98 美元。一辆用过两年的福特牌双门箱式小客车标价 360 美元。加利福尼亚州圣罗莎的一个四英亩的养禽场售价 3000 美元。索诺马县的一个 52 英亩阿利坎特品种和津范德尔品种葡萄园售价 23000 美元。

美国的预算赤字为 408000 美元。

朱利欧

没有经历过经济大萧条的人是体会不到当时的艰难的。

我们家庭以及其他许多家庭在 1929 年 10 月开始遭遇到不幸。那时我 12 岁，四个月以前刚从莫德斯托中学毕业。

中学毕业后，我一直没有心思去上大学。我从未学过农业或葡萄栽培学。我的一切知识都是从实践中学来的。这并不是最好的方法，但我却是这么走过来的。在学校，我是一个好学生和优秀运动员。不过，我没有时间参加一个进行比赛的运动队。

10 月 29 日，在新泽西州霍博肯郊区伊利铁路售货场，我们在两排冷藏车厢之间燃起了篝火，我和一批葡萄批发商围火而站。篝火燃烧的是车厢加固板剩下的边角料。我们冻得彻骨冰凉，心情郁闷。

杰克·赖尔达是一位经验丰富的批发商，他来自意大利瑞士种植园的一个规模宏大的葡萄园。他说，他从来没有见过市场情况如此之糟。他有十几车皮葡萄无法脱手，总计超过 150 吨。

我是在赖尔达的说服下，今年把父亲的葡萄运到伊利铁路售货场的。过去两年来，我一直是在新泽西州纽瓦克以北卡尼附近的宾夕法尼亚铁路拍卖场做生意的。

随着我们批发业务的扩大，我们也开始负责处理邻居的葡萄。这样一来，光靠芝加哥就显得市场容量不够了。我们的批发量日益增加，使欧内斯特处于不利的销售地位。聪明的买主们迎着开来的货车，数着他从莫德斯托发来多少车厢葡萄。他们采取观望态度，等我们的葡萄不再新鲜时，自然不得不削价。既然芝加哥的价格太低，欧内斯特就不得不另谋出路。由于这个缘故，父亲开始让我去新泽西。

在卡尼拍卖场，批发商面临的是当地市场支持的批发价。总的来说，过去两年我们在这个市场卖的价钱还可以。今年来伊利售货场，原指望获得更高的利润。

当行情坚挺时，批发商在伊利售货场确实赚了更多的钱。但市场疲软时，

他们自然倒霉。再加上天气恶劣，货场冷冷清清，举目四望，见不到一个买主。

一个报童沿着铁轨跑来，高声叫卖：“号外，下午的号外，股票市场暴跌！”

我们买了一摞报纸，大家默不作声地读了起来。1929年10月29日在历史上被称作“黑色星期二”，一天之间全面价格暴跌140亿美元，这在当时是一个惊人的数字。这使美国的经济完全崩溃。

我问赖尔达，他有何打算。

他摇摇头。

像欧内斯特一样，我第一年东行的时候，仍然在上中学。我到达中央站时，在纽约市不认识任何一个人，也不知道我该住在哪里。我在火车站拦住一辆出租汽车，要求司机把我送到一家干净但又便宜的旅馆。司机把我丢在纽约时报广场的中心。我拎着手提包，站在那里仰望那些我从未见过的高楼大厦。次日凌晨，我乘渡船跨过赫德森河，抵达卡尼拍卖场，才知道纽约时报广场离我的目的地是绕远了路。次年，在其他批发商的建议下，我住进纽约市农产品地区的大都会饭店。自此以后，每次去那里都是如此。

“我们毫无办法。”赖尔达终于说话了。“毫无办法，我们只好认倒霉，蒙受巨大的损失了。”

如果没有买主，葡萄就会腐烂，那将是一场灾难。

“不行，我要试试我的办法，”我说。

赖尔达惊奇地望着我。

欧内斯特把他未能在芝加哥卖掉的葡萄，给我运来了整整七个车皮，总计约100吨。这些葡萄运到霍博肯时已经不成样子，开始发霉。

“我不能坐在这里，眼看着它们成为废品，”我说。“我要改变路线，运到卡尼，在拍卖市场上廉价甩卖。”

我愿意去碰碰运气，在拍卖市场上也许可以脱手，多少捞回点钱来，总比听任它们在铁路上白白烂掉好吧。

但是有一个问题。赖尔达指出，这样一来，我将用完我改变路线的机会。他的理由如下：

在运货商已付单程运费（比如，从西向东，从莫德斯托到芝加哥）后，铁路当局允许货物向着同一个方向运行，不再收费。所以欧内斯特从芝加哥向新泽西发货，没有再付额外的运费。在新泽西，我们有一个在当地改变路线免费运行的机会。这使买主可以把一个车皮运到另一个地点，无需再交运费。这一点在铁路销售场是无关紧要的，因为买主往往是从车皮上直接转手卖掉了；而在拍卖场推销葡萄，免费运输则非常重要，因为拍卖场的葡萄要运到销售场或附近的销售点，然后污再转卖。把我们的葡萄从销售场运到拍卖场，我利用了我们的一个在当地免费运输的机会。这样一来，买主就没有了免费运输的机会，就得自己掏运费。

“如果买主自己得拿钱把葡萄从拍卖场运出去，谁还会买你的东西呢？”赖尔达问道。他说，我简直发疯了，竟然会认为有人买我的葡萄，自己掏钱从拍卖场运出去，然后再从布鲁克林雇人用卡车把它们拖走。“在这个市场上，不会有这样的事的，”他补充说。

如果有免费运输的机会，大量葡萄的确还是可以廉价脱手的。

我竭力不受赖尔达沮丧情绪的影响。“这的确也很难办。不过，我还是

要去试试。”

“你坐在卡尼受那份罪，比在这里还要糟。”

但我已经下了决心。

“我要调车皮走了，再见，杰克。”

欧内斯特

1929年，我已经连续第四年在芝加哥销售父亲的葡萄了。

当时我住在一家不大的四层楼房的小店里，没有电梯。我总是在角落里找一间房子，价钱便宜点，每周预付八个美元。我的旅店坐落在克拉克和杰克逊两条街的交汇处。我可以乘坐停在拐弯处的有轨电车，向南去第二十一街，就到了阿切尔路的铁路售货场。

1929年的芝加哥并不美丽。所有的建筑物都烧煤做饭和取暖，空气中浓烟滚滚。清晨穿一件白衬衫出去，中午领口就全变成黑色的了。湖滨路地带是一片荒凉，而如今则变得景色宜人，把芝加哥点缀得成为世界上最美丽的城市之一了。

9年的禁酒把这个中西部城市变成了一个非法酿酒业的大本营。这个“崇高的试验”其实一点儿也不崇高，它引起了美国最大的犯罪浪潮，其规模之大仅次于半个世纪以后非法吸毒贩毒活动。芝加哥互相对立的团伙为了争夺对该市私自酿酒业和啤酒业的控制权而不惜动武残杀。

圣菲铁路调车场自然也不例外。头戴淡黄灰色帽子、胳膊围有黑箍的汉子们耐心地等在大门口，警察或铁路保安人员也不敢管他们。他们对离开调车场的葡萄每箱征收4分钱的“防流氓骚扰税”，从而保证买主的葡萄安全到家。没有任何人对这笔钱提出怀疑，据我所知，大家反而觉得这笔钱值得花。

在调车场内外受到骚扰的事，时有所闻。有时，袭击者是一个持枪的陌生人。更多的时候，可能是一个买主觉得自己上了批发商的当，一气之下，决心把钱夺回来。往往也有这样的情况：一个居心叵测的买主伙同另一人拦住你，抢走你的钱，使你落得个财货两空。

我认为，自己没有手枪，是不行的。

那年秋天，我抵达芝加哥时，对一位警察说，由于我随身携带着大量现钞，我需要有支手枪，以自卫。那个警察说，“我有一支廉价手枪卖给你吧。”他掏出了那支多余的枪。我花了10个美元，买了它。

每当我同一个面目狰狞或者行迹可疑的人一起在黑暗的车厢里爬行的时候，我就故意扯扯我的大衣的翻领，使我的手枪从我前克的一个隐蔽口袋里掉出来。然后，我不慌不忙地捡起来，重新装进前克的口袋里。

我带的钱对我的家庭大重要了，决不能让任何人抢走。

10月底我最初读到股票市场暴跌的消息时，我一下子还想不到我的家庭究竟会受多大的影响。

我知道，父母亲把他们一辈子的储蓄都用于购买贾恩尼尼银行的股票，贾恩尼尼的意大利银行已经易名为美洲银行。我在家时，常常离开田问，每天回屋里两三次给经纪人打电话，问我们的银行股票情况如何。在那些日子里，向贾恩尼尼银行投资的人在街道上互相见面时，总是停下来交换一下信息。“股票上涨了1元，我拥有1000股，昨天，我赚了1000美元！”我的父母亲拥有这家银行的股票2000多股，但是，再没有别的任何股票了。

报上的金融版不久便透露了股市的倒霉情况，在“黑色星期二”，这家银行顶住了跌风，收盘时略有上扬，每股为 67 美元。但是次日，由于一夜之间积累了大量的抛售单，它开盘时每股只有 20 美元，收盘时为 42 美元。

我父亲不得不认为这是一个灾难。

朱利欧

当我为推销葡萄而忙得焦头烂额时，又碰到了那个倒霉的 1929 年秋季。我在卡尼拍卖场找到的第一个人是路易·法西托老人。他已经秃顶，不停地抽烟，是拍卖商头头。关于推销葡萄的事。他知道的情况可能比活着的任何人都要多。

“你怎么又来了？”路易问道。

“是的，我来了。”

“带葡萄了吗？”

“带来 7 车皮。”

“孩子，这里销不出去呀。”

当我几周以前对路易说，我要越过卡尼拍卖场而选择伊利销售场时，这位老人慈祥地祝我好运。但他预言似地补充了一句：“也许我会重新见到你。”

“我是从霍博肯调拨来的，”我解释说。

“调拨来的？如果不加免费运输，你怎么卖得出去？”

“我在那里实在卖不出去。请你尽量为我想点办法吧，路易。”

“我将尽力而为，不过实在有点难办。你等着吧，”路易说完，便走了。

我了解卡尼的组织结构。这个市场的服务对象包括以纽约市为中心的、直径 35 英里范围内的 1000 万居民。纽约市这个市场可以吸纳加州运出来的葡萄的 20% 左右。宾夕法尼亚铁路的卡尼拍卖场对葡萄商来说，就如同华尔街对投资者那么重要。这是一个巨大的铁路调车场，有许多满载货物的车皮停在这里。车皮之间有狭窄的平台。每个车厢都是敞开着，葡萄样品摆在外面，供观看选择。调车场可以在同一个时间内停放几千个车皮，每天进入这里的有多达 800 个满载葡萄的车皮。一列“葡萄列车”往往延伸一英里之长。特快专列在 10 天之内就可以把葡萄从加利福尼亚运到纽约。这些葡萄在路上冷冻保鲜，所以运到纽约时也不会腐烂变质。

为葡萄批发商和家庭酿酒者牵线搭桥的经纪人掌握着每天到站车皮的清单，他们看看葡萄的样品，在清单上作些记录，然后在拥挤的拍卖室去洽购他们所需要的东西。最起码的购买量是一车皮，不能分开买。洽购的速度是很快，50 万美元价值的葡萄往往在一个下午的时间内就卖完了。

在顺利的情况下，平均一个经纪人买两三车皮的货，让铁路当局把这些车皮调拨到他家附近的侧线上。他传话给那些自己酿酒的家庭。他们会前来购买足够的葡萄，以便酿造一年所需要的葡萄酒。经纪人在拍卖场购买一箱葡萄的价格为 1 至 2 美元。他们向家庭酿酒者零售时每箱的价格为 1.25 美元至 2.50 美元略多一点。一箱葡萄可在家庭酿造葡萄酒两加仑至两加仑半。

但当时的情况并不顺利。

当路易回来时，他解释说，他跟在铁路上工作的一个朋友讲好了，他设法弄到了第二个调拨证，可以把我的葡萄免费运到另一个货场。

路易光着肩膀，把衣服系到腰间，脖子上围了一块毛巾，不停地擦着脸

上流下的汗水。他像往常一样，飞也似地穿行在车皮之间。为了我的7车皮葡萄，他用他那被烟薰黄的手指不断戳着人群，飞速地讲述着上升的价格，他那速度之快，我简直有点跟不上。

看到人们如此忙乱，我真有点开心。

当讨价还价似乎松下劲儿的时候，我悄悄说，“行了，路易。”

路易喃喃地说了些什么，我没有听清楚。

这回，我更着急了：“行了。”

“不行，”路易从嘴角挤出了两个字。他脖子上的青筋暴起来了，满脸汗水。

路易采取了拍卖商最古老的手法，他拼命装作好像有许多互相竞争的卖主，而实际上并不是那么回事。由于许多出价者向拍卖商发出的微妙信号，只有拍卖商才能领会，所以真正的讨价还价往往是在那些似乎比较超然的发货人之间进行的。

“卖了！”路易大喊一声，指着一个出价最高的买主。

从房间后面传来高声的抗议。“不！你以为我疯了？我不买！”

“那你为什么举手？”路易争辩说。“好吧，我们重来！”

路易走出了人群。

在第二轮讨价还价时，调门儿压低了。我最后成交的价格低了很多，不过这总比损失7车皮葡萄好得多。

1929年对葡萄种植业来讲是灾难性的一年。除了这个损失之外，我父亲的“泛美股票”（美洲银行的股票）也蒙受巨额损害。

从1927年开始，我父亲像许多意大利移民一样，不论什么时候有多余的钱，总是对贾恩尼尼的美洲银行投资，购买它控股的泛美公司的股票。

意大利老人都信任贾恩尼尼，因为他跟当时的银行家有所不同，他关心辛勤劳动的农民。他平易近人，不会让你在大厅里等很长时间，然后由仆人把你领进森严的办公室。多年来，他总是坐在人人看得见、很容易与之交谈的地方。他不像大多数银行家那样，坐在办公室，深居简出。他迈开双脚，踏着泥土，走进圣华金峡谷，跟农民亲切交谈。

我父亲在经济上的损失不仅仅限于股票市场的崩溃。一个月以前，他刚刚在我家对面的马兹公路旁购买了160公顷荒地。为了购买这些地，最初他原想把他的“泛美股票”卖掉一些，当时这种股票接近于它的最高点。但他被美洲银行莫德斯托分行经理说服了，后者劝他保留股票。该行可以借给他钱来买地，而把他的股票作为借钱的担保物。

当经济恐慌来临，股票价值暴跌时，该行逼父亲还债，这明明是强人所难嘛。

我从来没有听见父亲责怪银行家的劝告，他只是归咎于自己判断失误。

经济恐慌之后，不仅父亲的股票大为贬值，而且又背上了那块荒地的抵押借款的重负。那块地只有加以开发，种上庄稼之后，才会有收入。

在若干年中，家境刚刚开始有所兴旺发达，不料现在父亲又陷入极度经济拮据的窘境之中。

欧内斯特

1929年秋季，朱利欧和我对非我们所能控制的事情，只好听之任之，倒

也没有什么忧愁。

父亲停止摘葡萄了，因为他不知道能否卖得出去。在银行负债、股票暴跌的双重打击下，父亲聆听了迈克叔叔前来兜售的一个发财致富计划。迈克建议父亲用尚未收割的葡萄酿制成葡萄酒，再由迈克用它们作为发酵剂来蒸馏成烈性酒。这将是一笔利润丰厚的大生意，父亲可以分得相应一部分好处。

当时朱利欧和我仍然在东部，想方设法把几车皮葡萄处理掉。我父亲已决定采纳迈克的计划。他们着手在我们家附近建造四个地下储藏罐。

妈妈给朱利欧和我打电话时，她心情非常不好。父亲已经把葡萄轧碎，开始倒入储藏罐。她要求我们立即回家制止父亲的做法，以免再度惹来麻烦。

朱利欧和我尽快地结束了我们的生意，于 11 月初返回家里。父亲雇了一帮子人在园子里收摘剩余的葡萄，它们早已成熟过度，开始掉落了。他用一个手摇粉碎机，把葡萄轧碎后，连汁带皮和梗一同流入每个储藏罐上面的孔道。储藏罐高约 6 英尺，宽度至少也有 6 英尺。有两个储藏罐已经填了一半。

我弟弟和我制止了这个行动。

“根本用不着考虑这件事，”我记得我对父亲这样说，我提醒他，他以前已经使家人吃过一次苦头。

妈妈也是嘴上不饶人的。她强烈地表示这样的担心：父亲的私自酿酒活动会损坏朱利欧和我的前途。

考虑到全家表示反对，父亲终于让步了。

由于找不到市场，我们让那年的葡萄烂在葡萄藤上。

朱利欧

哥哥和我接着面临的任务是：开发在公路那边新购的 160 英亩土地。

我们测量了这块土地，决定如何种植。不平的地方要加以平整，沟壑要填平，以便于灌溉和排涝。

父亲去城里租来一台最好的履带式拖拉机，这种重型机器最适合于这种工作，它还附有一台 10 码长的挖土机。“他们一天要 10 美元，”他抱怨说，“但他们没有讲多长时间是一个工作日。”

欧内斯特和我轮流开拖拉机。整个晚上，我驾驶它，手冷了，就在拖拉机排气孔冒出的青色火苗上暖和一下手，天破晓的时候，欧内斯特来接替我。就这样，我们一天 24 小时使这部租来的机器不停地工作。

当时已经冬天。在父亲的催逼下，我们想不出更好的办法，只好顶着大雨，继续平整土地。我们没有意识到，雨中工作会破坏土壤的。当我们完成整地任务时，已经来不及栽种葡萄了。头一年，我们种了豆子和西瓜。

第二年秋天，我们种植了葡萄。我们犁开长长的沟，把插条栽到里面。我们当时用的是其他藤上的插条，而下像今天那佯用温床的根状茎。我们用一把短柄锄把带土的那一头压到小土坑里，然后把地踩平。

由于我们冬季雨灭在地里工作，结果糟践了土地，有些地方后果严重。若干年来，有的地块问题严重；有红蜘蛛等病虫害，收成不好。有很大一部分葡萄必须挖了重新栽种。

那个冬季听到我们的拖拉机日夜不停地隆隆轰鸣的邻居知道，我们忙得不可开交。

3 童年结束

欧内斯特

1929年是苦苦挣扎的一年。

1930年葡萄市场更加糟糕，我们的经济情况进一步恶化。

父亲很难对付。他脾气暴躁，往往独断专行。当朱利欧和我成年以后，我们要求父亲尊重我们的人格，否则，我们就要离家出走。

1930年夏天，我们终于别无选择，只好离开他。我们打点行装，放进一个皮箱里，开车到美国—墨西哥边界以北的英皮里尔峡谷去做农产品生意。大多数葡萄批发商在夏季从事西瓜、莴苣和西红柿的生意，把它们通过铁路运往东部市场。我们在农事和贩运方面已有经验了，因此，我们觉得从事农产品生意可能是有前途的。

在埃尔森特罗市只有一家旅馆，双人房间一天收费一个美元。我们住不起。幸而服务员同情我们，同意一夜只收50美分。

我们在埃尔森特罗市没有果多久。妈妈通过婶母央求我们回去，因为父亲独自一人，料理不了家里那一摊儿事。他答应我们回家后，他会改改他的脾气。

1927年中学毕业后，我在莫德斯托学院上了两年学。我只学了那些有助于我做生意的课程——英语、经济学、商业法和演讲术。我认为必须具备很好的沟通能力，还要懂得合同的同汇。我喜欢学习，总是充满好奇心。有一段时间，我对法律产生兴趣。大约10岁以后，每当我放假，去奥克兰跟叔叔婶婶住在一起的时候，我大部分时间是在法院的旁听席上度过的，迷恋上了办案律师的辩论。

我在中学学的一门最有价值的课程是“补习性”英语。高年级毕业时。我必须通过这门课程才行，因为前一年的必修作文课，我没有考及格。并非所有的学生都想好好学习，老师一走出教室，爱喧哗的学生便把作文纸和橡皮扔在地上，大吵大闹。我不止一次站起来说，“如果英语考试不及格，我们是毕不了业的！”有一次，我跟一个强烈反对我的观点的家伙打了起来。我比大多数同学的个头小，人家通常称我为“矬子”。但我总是用出其不意的办法，猛击对方的鼻子，因而赢得胜利。

我非常认真地对待英语课。现在我很高兴当年这么做。通过这门课程，我学会了简洁明了地表情达意。自那时以来，我非常讨厌杂乱无章的信件和冗长的报告，当你简明扼要地写作时，就更容易组织你的思路，向他人明确无误地表达你的意思。

1930年我同朱利欧短时间离家出走后，又回到了父亲的家我原以为他可以给我几英亩土地，或者至少从他那里卖一些土地，以便我可以自己干点事业。但是并没有出现这样的事。

多年来，我一周干7天活几，一天干14个小时，毫无报酬，父亲没有定期给我们开工资。给我们唯一的收入就是买点衣服和其他日用必需品。

这种情况再也不能继续下去了。我打算在1931年结婚。我要为我自己和我新婚的妻子打算。

我是在芝加哥铁路上卖货时，认识我的未来的岳父的。他叫乔塞普·弗朗齐亚，是来自里彭的葡萄种植者和批发商。有一年11月初在芝加哥，弗朗

齐亚来问我打算什么时候回家。

我说明天。

“我的事情已经办完了，”他说，“但我可以等你，咱们一块儿走。”

次日清晨，我们在火车站相会，在一个拥挤的车厢里找到了座位。他带了一个盥洗用的带盖大筐子。他把它塞到座位底下。中午时分，他把筐子抽出来，里面放着干酪、萨拉米香肠、面包、大蒜和用小刀削成片的红洋葱头。不久，我们周围的旅客陆续下车了。弗朗齐亚从筐子里拿出家酿的葡萄酒佐餐。在旅途快要结束的时候，他邀请我找个时间去他家作客。

一个月以后，我访问了他。我到达的时候，他正在院子的一条长凳上打盹。

我叫醒了他。我们谈话时，我瞥见一个漂亮的女子从纱门后面往外瞧。弗朗齐亚一个劲儿在外面跟我谈葡萄、灌溉和化肥，而我一心想设法到屋里去。最后，他终于请我进去喝杯葡萄酒，于是，我认识了他的女儿阿米莉亚，她成为我的第一个女朋友。

1931年8月23日，阿米莉亚和我在离莫德斯托14英里的西姆车站的一个小天主教堂举行了结婚仪式。朱利欧充当了男傧相。由于我没有经历过婚礼，牧师一宣布我们俩成为“夫妻”，我便转身挎着阿米莉亚走开了，而忘记了吻她。这是个严重的疏忽，后来我花了许多时间来弥补这一点。出席我们婚礼的有500位亲友。我们的婚宴是在弗朗齐亚家的宏大的地下室举行的。随后，阿米莉亚和我直接驱车去莫德斯托火车站，登上开往芝加哥的列车。我一年一度东去卖葡萄之行成为我们的蜜月。

我们在闹市区租了一套不大的房间。晚上，我从铁路货场回到阿米莉亚和她的弟弟约翰的身边，他也在城里卖葡萄。我要他跟我们住在一起，他接受了我的这个倒霉的建议。当我把这个消息告诉阿米莉亚时，她说，“这不是一个好主意。”她是对的。对蜜月来说，“三”这个数字不大吉祥。由于这个令人不满意的安排，有好几个晚上阿米莉亚和我吵吵闹闹辩论，她那么不安有无必要。我们两人都认为他应当有个住处。我的内弟成为我们婚后第一次口角的焦点。不久，他就到一家旅馆找了一间女静的房间，离开了我们。于是，我们终于无人打扰了。

朱利欧

1930年以后，我再没有去东部卖过葡萄。1931年，市场略有回升，但我们的境况仍然不好。

当时我们只雇佣了一个职员。一年以前，杰西·詹金斯来我们这里求职，当时欧内斯特和我正在修剪葡萄藤。他对我们说，他曾经给莫德斯托最富有的大牧场主科维尔“老人家”当工头，他最近被解雇了。

我们对他说，我们有许多活儿要干，可以雇佣他，但我们每小时只能付给他15美分的工钱，比他给科维尔做工时要少挣10美分。他二话没说，拿起剪刀就开始干活儿。（他跟我们在一起干了37年，其中有相当大一部分时间是开卡车，给我们的莫德斯托酿酒厂送货，他说这是他最喜欢干的活儿。）

1932年，父亲在莫德斯托以南大约100英里的弗雷斯诺买下了一个破烂不堪的葡萄种植场。我不能理解，父亲为什么在那么远的地方购买一个如此贫瘠的葡萄园，那是很费工的。他是用银行的抵押贷款购买的，他觉得很便

宜合算。但我认为，如果一块土地的生产率不高，再便宜有什么好处？

只是在父亲买下弗雷斯诺农场以后，欧内斯特和我才看到了这块地。父母亲 1932 年春天搬到了那里，我哥哥在莫德斯托读完那个学年后也去了那里。

这 225 英亩土地大部分是硬块，长满杂草和狗牙草。这是我见过的最荒凉的土地。农场里的无籽葡萄和麝香葡萄园都已是老掉牙的了，野草长得比葡萄藤还要高。

父亲下决心要使葡萄园恢复生机。但这要投入大笔资金和劳力。父亲时常要我们弄一些设备或者去干一些活儿，我有时去一两天，帮助他做些事。

1932 年，欧内斯特照常去芝加哥，我则呆在莫德斯托照料葡萄的发货工作。有一天晚上，一位好朋友约请我同他一起去美国军团俱乐部跳舞。

艾林·洛埃和我在中学时就互相注意到对方，但从来没有说过话。直到这次在舞会上相遇，才交谈起来。她是应邀前来的，但那天晚上大部分时间是跟我一起跳舞的。舞会结束后，我跟男友借了一支笔，把她的电话号码记在我的袖口上，因为我身边没有纸。

艾林和我谈了一年的恋爱。由于我们举行不起传统的婚礼，我们于 1933 年 5 月偷偷溜到雷诺，在一位天主教牧师的主持下结了婚。婚服是艾林自己缝制的。

艾林是日尔曼奥地利血统，碧眼金发，年方 20。她是我们家第一位非意大利血统的女子。我们结婚不久，我把她带到弗下斯诺，母亲对她表示了热烈而殷勤的欢迎。母亲还教给我的妻子做一些她的拿手好菜。

欧内斯特

1932 年秋天，全国经济仍无回升的迹象。像其他的经济部门一样，葡萄生意也不景气。

在芝加哥，正当收割季节的高潮时，葡萄市场开始疲软起来。父亲向其他葡萄种植者作了过多的许诺。当价格下跌时，我们决定挺住不卖，期望价格以后会反弹。我给父亲打了电报，要他停止发送葡萄。他这么做了，甚至让我们的一些葡萄烂在藤子上。

市场再也没有恢复坚挺。收割季节结束的时候，我仍然有近 70 车皮的葡萄没有卖出去。往东部运的时候，每箱的运费是 60 美分，滞留费（超时储存费）每箱又得 20 至 30 美分，这就是说，不管我们的葡萄是否卖得出去，我们都得向火车站每箱交近 1 美元的费用，总计约 7 万美元。行情非常之低，甚至连个滞留费的价钱都卖不到。不光我是如此。许多发货人都在感恩节以前宣布破产了。

那年我回到家时，碰到了更大的灾难。我父亲用弗雷斯诺葡萄晒了大量葡萄干，但是也卖不出去。我们借的钱和抵押贷款，债台高筑。银行、葡萄种植者、包装公司以及其他许多债权人成天来找我们。我们没有钱付给他们。

1933 新年的来临，对我们和许多美国人来说，是经济大萧条进一步深化的一年。即使有一个深得民心的新总统将于 1933 年 1 月份上台执政，全国的经济状况也不见好转。不过，我认为，我们是幸运的，富兰克林·罗斯福上台后执行的经济计划（包括废除禁酒令）和社会改革拯救了我们的国家。

莫德斯托葡萄园现在共有 270 英亩，朱利欧和我负责修剪工作。我们无

钱买汽油来开拖拉机，甚至连给我们的几头骡子买饲料的钱都没有，我们只好晚上把它们放在公路一带去吃草。

过去一些年来，父亲总是能够为来年的开销筹措到足够的资金。但是，到了 1933 年的春天，他却束手无策，既无法为下一个农业季节弄到经费，也无法为 1932 年遗留下来的债主还债。父亲考虑要申请破产。我不赞成这个做法，制止了他。

我去美洲银行，想借些钱，满足我们农场的日常开支，以便凑合到收割季节。银行拒绝了我。当时，经济情况非常糟糕，银行自顾不暇。他们不仅不借给我钱，而且还要我父亲还债。

1933 年 5 月，我从联邦土地银行筹得一笔由政府担保的贷款。该行旨在帮助农民度过全国性的金融危机。我只借到 16000 美元，远远不敷我们的需要。这只是一个短期的权宜之计。

无需有什么远见也可以看到，随着禁酒令的取消，以家庭酿酒者为对象的葡萄生意将萎缩。在酒类饮料合法化以后，商业性酿酒肯定会形成一个崭新的行业。

禁酒以彻底失败而告终。任何法律都不能制止人们饮酒。这是一个供求关系的问题。13 年的禁酒破坏了一个合情合理的行业，反而使那些不借违反法律去满足人们需要的人大发其财。

早在 1932 年 12 月，当人们传说可能取消禁酒令的时候，我就建议父亲自己开办一个酿酒厂。父亲 1925 年去了一次芝加哥后，再也没有到过那里。而我则连续七个冬天在芝加哥，从禁酒令以前就从事酒业的老手口中听到了许多有趣的故事。

我同父亲谈论办酒厂的事继续了一段时间。他反对开办新的事业。他在经济上遭受的损失使他抬不起头来，心情非常沮丧，以致对任何事情都失去了信心。

父亲偶尔也对我的想法感到兴趣，但他更多的时候，显得没精打彩，体力不支，仿佛他什么精力也没有了。他精神不振，心烦意乱，再也无心兴办新的事业。

我清楚地看到，父亲不会，也不可能下决心搞酒厂了。随着夏天的临近，我表示，不管他参加不参加，我都要干。“我理解你为什么要这么干，”父亲说，“但我不想冒这样的风险。”

我下决心自己干。

我需要什么呢？

我需要一个酿酒厂和葡萄。但这两者的钱都无下落。我同一位在禁酒令以前在埃斯卡隆办过酿酒厂的商人谈判，他同意由我提供葡萄，他来酿酒，酒酿造出来以后，立即从他那里运出来。作为对他的报酬，他取得一定数量的酒——每 1 吨轧碎的葡萄提取 10 加仑酒。

至于葡萄，虽然当时的价钱很低，我仍然买不起。我想出了一个利润分享的办法：我向葡萄种植者赊购葡萄，在酒卖掉以后，以酒价值的 2/3 还帐。由于葡萄的现金市场不景气，很快就有一些葡萄种植者愿意这么做。

我在旧金山的布卢克索姆街靠近铁路支线拢了一块位于中心的地方作为我的“保税仓库”。于是，我在 1933 年 1 月 14 日向政府提出了开办酿酒厂的申请书。

朱利欧

1933年6月20日，我乘我们的平板卡车离开莫德斯托，给父亲送去一些他在弗雷斯诺需要的农具，同时接我的小弟弟乔耶，他要在莫德斯托同我们一起度暑假。

刚跟我结婚六周的新娘子艾林与我同行。

在弗雷斯诺的郊区，在阿瑟路附近的怀特桥路，我们开上一条很长的汽车道，在一幢没有粉刷油漆的农舍前停了下来。

我从卡车一下来，就发现母亲和父亲在附近的田地里。父亲正往一辆货车上扔干草，而母亲则在车上用叉子把干草弄平。

妈妈径直走过来，拥抱了我们。她把艾林领进房间，开始做午饭。

父亲仍然留在货车上，想把工作做完。我走过去帮了他一把。像往常一样，他容易发脾气，不大爱说话。

虽然父母亲和他们雇佣的两个工人在这里已经干了一年多，但我看不出面貌有多大改变。

把卡车上的东西卸下来后，我们进屋里吃午饭。学校已经放暑假的乔那急于开始度假。妈妈说，他的行李打清早起就已经收拾好了。

离开的时候，我们三人挤在卡车里，小弟弟夹在中间。

妈妈通过敞开的车窗说，“只要孩子们好，”不管她发生什么事，别惦记她，她的这番话使我感到意外，我永远忘记不了。

我们的汽车开动了，妈妈微笑着向我们招手。

父亲站在她的旁边，低着头，褪色的毡帽遮住了他的眼睛，他的两肩向前塌陷。

次日，我们在莫德斯托的家里的电话铃响了，艾林去接的。欧内斯特和我正在葡萄园干活儿。

那是当地一家报纸的记者打来的，他问，这是不是乔那和萨西·盖洛的家。

“是的。”

“她是亲戚吗？”

“是的，是他们的儿媳。”

“刚刚发现盖洛夫妇在弗雷斯诺他们的家被打死了，”这位记者说。

她刚挂电话，欧内斯特就进来了。她把情况告诉他。他的脸色一下子变得煞白。他立即赶赴弗雷斯诺。

欧内斯特

我惊讶得迷迷糊糊，不由自主地开着车到了弗雷斯诺。

当我到达殡仪馆时，县里的验尸官已经在那里等着，他要我跟他到后面的房间去一趟。我去了，出现父母亲的两具尸体躺在两张金属轮床上。

他们的尸体是被雇佣的工人在午饭后不久发现的，母亲死在仓库外面的地上，她在那里喂牲口时，被子弹击中后脑勺，父亲自杀，死在屋内，被子弹击中太阳穴，手枪丢在他身旁的地板上。他没有留下什么遗言。

那天下午，验尸官对我进行了询问。

他问我，父亲自杀的动机可能是什么。我说，父亲经济困难，一段时期

以来他忧愁满面，闷闷不乐。

验尸官说，我是否认为这是一起谋杀和自杀案。

我回答说，“是的。”

同日返回莫德斯托以前，我到父母亲的住地去看了看。后门没有上锁。我在厨房的桌子旁坐了一会儿。

父亲一直厌世，最后竟然走上轻生自杀的道路。但我当时不能理解，现在仍然不理解，他为什么要拉上我母亲跟他一起死。

我从房内走出来。

我再也不会去那个房间。这是块不毛之地，这 200 亩土地害死了父母亲。我一点儿也不想要这块破烂园子，朱利欧也是这样。一找到买主，它就会卖掉。

父母亲劳累了一辈子，一无所获。

朱利欧

艾林说，我父母亲的葬礼办得不错，但我记不大清楚了。我只记得，我们按照当时的风俗习惯，把父母亲的尸体在我们寓所的前厅停放了两天，供亲戚们吊唁。

我记得，我不愿去前厅。我从来没有见过死人。他们的尸体停放在这里，他们曾经住在这儿，现在则与世长辞了。我尊敬我的爸爸，热爱我的妈妈。她的日子过得多么艰难啊。她竭尽全力使我们幸福。现在，她永远离开了我们。

我们没有谈论我们丧失亲人的痛苦。欧内斯特和我以及我们的妻子忙得不可开交。我们尽全力照顾年轻的乔那。当时和后来，谁也没有再谈论这件事。有什么好谈的呢？

4 莫德斯托一家最新的酿酒厂

欧内斯特

我从未考虑为了取得现金而放弃父母亲的财产，交给银行，由它进行清算。我认为我们必须努力奋斗，保住葡萄园和我们的房屋。我下决心还清父母亲遗留下的重重债务，而不要变卖财产，当然，弗雷斯诺除外。

按任何标准来衡量，父母亲留下的财产是不够还债的。母亲亲手写的遗嘱托付美洲银行负责清理她的财产。她把她所有的个人财物和房地产“留给我的三个儿子……一俟他们都年满 21 岁，立即在他们之间平分”。虽然父亲没有留下遗嘱，但按照当时的惯例，如果他的财产有什么价值的话，那将在三个儿子中间平分。

我要求遗嘱检验法庭作为我父亲财产的执行者。他的唯一的可以变现的财产是 1100 美元现金和 2225 股“泛美”股票，当时每股 7.50 美元，总计 16688 美元。不过，其中大部分股票——2000 股——被美洲银行持作父亲对该行借款的抵押金。父亲逝世时，债务达 29718 美元，而可变现的资产只有 2788 美元。用现有的资产还债是不可能的。不卖掉莫德斯托的葡萄园是无法还清债务的。

我请求法院让我继承父亲种植葡萄的事业，“以便获得最大的收益”，法院表示同意。

母亲有 5300 美元的变现资产，其中 2300 美元用作房地产管理费。由于美洲银行是她的财产的执行人。我无法用剩余的钱去清偿我父亲的债务，甚至也不可能用作继续经营他的事业的经费。

我们请求债权人耐心等待。起初，他们很反感，担心父亲的财产永远也还不了他们的债。当他们看到我们态度非常坚决时，他们才同意不要求我们立即还债。

我没有靠旧金山的仓库单独地去干酒类生意，而是征求朱利欧的意见，问他是否愿意同我一起合办一家酿酒厂。

我们没有钱像其他葡萄种植者那样，在葡萄园新建一家酿酒厂。我建议，在莫德斯托租一处房子，把它改造成酿酒厂。至于设备，我们则必须赊购。

“我们可以按照一定比例跟葡萄种植者分享利润的原则得到他们的葡萄，而无需先付款，”我解释说。

我对我弟弟很了解，他像我一样，也是一个愿意长期艰苦奋斗的人。

我估计，我们通力合作，是可以达到目的的。

朱利欧

自从父母去世后，我一直在考虑自己的未来。直到此时为止，我曾打算继续经营父亲的葡萄园。

现在，欧内斯特和我携手合作，共负重任。像我哥哥一样，我也下决心保住我们在莫德斯托的家和葡萄园。我们俩都已结婚，希望养家糊口，过上好日子。我俩还要照顾小弟弟，他很快就要上中学了。法院裁决由我们两人担任他的合法监护人。

我们必须都呆在莫德斯托。当欧内斯特来跟我谈兴办酿酒厂的计划时，

我正在考虑从事牲口生意。

我哥哥雄心勃勃，有紧迫感他勤奋进取，逆流而上。我虽然没有他那么大的志向，但我跟他一样，愿意尽最大努力，取得最好成果。我俩始终合作得很好，互相取长补短。我们小的时候，还有时免不了打架，长大成人后，一天忙得不可开交，也就无暇斗气了。“我很欣赏欧内斯特兴办酒业的劲头，当饮酒重新合法化以后，酒的需求量肯定会增加。

我问他，开办酿酒厂需要多少钱。

他没有底。

我说，我攒了点钱。

攒钱的确很不容易，因为父亲从来没有给我们开过正式工资。但是多年来，母亲总是偷偷地塞给我几个美元，我便存了起来。母亲手头一直很紧，我不知道她是怎么节省下来的。

我曾听见我父亲和我麦克叔叔进行激烈的辩论，争论究竟是会挣钱好，还是会攒钱好。在盛大节日的宴会上，他们往往唇枪舌剑，各不相让。“如果你知道怎么去挣钱，就不必抠抠搜搜地去攒钱了，”麦克得意洋洋他说。“挣钱就是为了花嘛！”麦克叔叔我行我素，开豪华汽车，穿漂亮衣服。他总是有自己的主见。我父亲保守得多，以攒钱为主。我现在才理解，赔钱对父亲来说是多么痛苦，如果搁在像麦克这样的人身上，他会一笑置之，设法东山再起。

在辩论中，我站在父亲的一边，我认为，如果漫不经心地随便花钱，挣钱有什么用处？如果你的钱来之不易，你就会舍不得花。

但是 1933 年，我却心甘情愿地把我全部的积蓄 90023 美元投入到兴办我们酿酒厂的事业中。

欧内斯特

我求助于美洲银行的地方分行。我父亲和许多意大利移民都信赖的这家银行不肯借钱给我们去开办酒厂。地方分行的经理不仅冷冰冰地拒绝了我的要求，而且提醒我，我父亲生前欠该行的债务还没有还清。

1933 年，经济大萧条的影响十分深远，许多银行生意清淡。对大多数美国人来说，前途渺茫得很。就是在这样的情况下，弟弟和我要开办一项新的事业。

当时，我对我们面临的困难考虑得不多。但是现在回顾起来，我们搞酿酒业的不利因素实在大多了。我们一无资金，二无经验，又得对付成熟老练、财力雄厚的同业商人。竞争是非常激烈的。例如，佩特里烟酒公司的安吉洛·佩特里，罗马酒业公司的 J.B. 和洛伦佐·塞拉等。果业公司可能是取消禁酒令以后最大的酿酒厂。在那里供职的有沃尔特·泰勒和传奇式人物莫罗，他们都是在禁酒令以前就很有经验的酿酒专家。

有些酿酒厂在禁酒时期依然营业，合法地生产宗教圣餐用和医用葡萄酒。它们有设备，有技术，还有存货，这些都是巨大的优越性。许多禁酒令以前的酿酒厂都是由有经验的酒类生产者经营的，它们都有充足的资金。他们不像我们，可以从私人机构和政府部门借得数以百万计的美元来新建和扩建生产能力。

就拿约翰·B·塞拉的罗马酒业公司来说吧。在取消禁酒令的时期，罗马

公司拥有 100 万加仑的佐餐葡萄酒。这就是说，该公司至少可以有 100 万美元的启动资金。由安德列·斯巴博罗于 1881 年在加利福尼亚州阿斯蒂创建的意大利瑞士种植园现在被一批很懂办法的人所拥有，他们不仅在酒类生意方面有丰富的经验，而且有几乎无限的资金来源。

此外，葡萄生产者还正在建立大批生产合作社。例如，果业公司是由许多成员酿酒厂组成的，总计有 800 万加仑的生产能力。

1933 年秋季和 1934 年初盛传果业公司想纠合一批酿酒厂，组成一个新的加利福尼亚酒业协会。在禁酒令以前，加利福尼亚酒业协会曾经是一个实力强大的垄断组织，它的销售量占加利福尼亚整个酒类销售量的 85% 左右。

许多新的酿酒厂将兴办起来。几年以后，加利福尼亚就出现了 804 家新的酿酒厂。人家有钱，有经验，有关系，而我们则什么也没有。尽管如此，奇怪的是，我竟毫无惧色。

我认为，我父亲和我叔叔对待钱的态度都是对的。如果你只会挣钱，而不会保管钱，那么，你的钱也保不住。如果你只会攒钱，而不会挣钱，那么，你也不会有很大出息。要想获得成功，就必须既会挣钱，又会聪明地把钱投放到安全的地方。

我到旧金山请求几年以前跟麦克叔叔离婚的婶母西莉亚借给我一笔钱，作为开办酒厂的费用。

当我讲述我们的计划时，她突然改变了话题。她问我，什么时候把她以前借给我父亲的 4000 美元还给她。她知道莫德斯托的情况很糟糕，因此，向遗嘱检验法庭提出申诉，要求获得我父亲的房地产。现在，她根本无意于借给我们开办费。

接着，我去见也住在旧金山的姨妈蒂利。“对不起。我没有钱让你们去亏损，”她对我说。

我一无所获地返回家了。

后来我才知道，朱利欧向婶母和姨妈求援，也遭到拒绝。

莫德斯托有一个大富翁，名叫克劳德·梅兹。有一条公路就是以他的名字命名的。他是我们的邻居。他把他在莫德斯托的葡萄园卖给了我父亲一部分。他自己仍有大片葡萄园。多年来，他的葡萄一直跟我们的一起运出去。朱利欧和我去找克劳德谈谈。我们在田野里找到了他。我们向他概述了我们的计划。

老人家什么话也没有说。朱利欧最后问道，“克劳德，你想跟我们一起干吗？”

梅兹用手绢擦擦他的额头。“孩子们，请告诉我，酒酿制出来以后，怎么办？”

朱利欧和我面面相觑，无言以对。我们说声“再见”，便转身沿着葡萄园回家了。

由于经济大萧条，向任何人（包括最好的亲戚）借钱，都是难上难。但我坚信，我们总有办法把我们的酿酒厂搞起来。

我的妻子阿米莉亚主动表示，她可以去求娘家帮帮忙。她打算跟她妈妈谈谈，因为大家认为，她妈妈比她爸爸好说话。

我十分尊敬我的岳母，她乐于助人。我还知道关于她的许多有趣故事。特里萨和乔塞普·弗朗齐亚在意大利并不认得。弗朗齐亚在加利福尼亚定居下来并攒了点钱以后，便给意大利热那亚附近的萨沃纳他认得的一个姑娘写

了一封信，寄了 100 美元，作为她来美国的旅费，以便她跟他结婚。这位姑娘挺生气，觉得受到了侮辱。这个不寻常的求婚的故事在当地传播开了。附近一个城市瓦多利古尔的一位姑娘挺身而出，表示愿意去。当特里萨在加利福尼亚下了火车的时候，弗朗齐亚迎接了她。他说，当他第一次见到她时，他有点失望，因为她个子矮小，只有五英尺高。他怀疑，她是否能够在田间劳动，肩负起农活的重担。不久，弗朗齐亚的疑云就消散了。特里萨不仅养育了八个子女，持家理财，样样都行，而且在田间劳动也不含糊，跟男人一样干得出色。

阿米莉亚去见她的妈妈，她同意借给我 5000 美元。以后，她还同我们一起签署了担保书。我很高兴当初没有听我岳父的话。在阿米莉亚跟我结婚的那一天，岳父把我叫到一边，对我说，“一个男人结婚以后，最好把妻子带到远处，离她妈越远越好。”

我没有听他的话，这太好了。

朱利欧和我开始寻找合适的地方，以便租下来在莫德斯托开办酒厂。在第 11 街和 D 街交汇处的闹市区，有一座空仓库待租，我们去看了。这个建筑物属于当地铁路支线——莫德斯托帝国铁路公司所有，长 125 英尺，宽 78 英尺。有一条铁路支线直接通到外面的装卸月台，这样就不必用卡车把酒桶运到火车站了。

当地铁路负责人乔治·比尔德领我们看了这个仓库。“我愿意对你们开办酒厂助一臂之力，”他说。“月租金 100 美元。”

朱利欧和我认为这个建筑物满不错，但租金太贵了。

“我十分感激你愿意帮助我们，”我说。“如果把租金降到每月 50 美元的话，那对我们帮助就更大了。”

“我不想对你们帮助到那样的程度，”比尔德说。“这样吧，75 美元。”

“每月 60 美元，我们就租了，”我说。

比尔德接受了。

1933 年 8 月 17 日，我们签署了租用合同。

8 月初，朱利欧和我共同向州当局申请建立一个“保税酿酒厂大院”。连同申请书还附了一封信。信是由我口授给阿米莉亚，她在我们拥挤的办公室打印出来的。我们这位第一“秘书”把一个 50 加仑的酒桶立起来当桌子，把一个 10 加仑的酒桶当坐位。

阿米莉亚还管帐目，晚上打扫卫生，凡是朱利欧和我没有时间干的事情，她都干。那年秋季早些时候，我们需要在酒桶上先贴上政府的印花税票，然后才能运出去。她凌晨 4 点钟就起来，开车到斯托克顿买印花税票，以便当天发货时使用。她对我们帮助极大，但却没有领取分文工资。

我们办酒厂的申请书于 1933 年 9 月 22 日得到批准。

在不长的时期内，我们要做很多事情。我们必须在葡萄收割季节到来以前建成一个可以运转的酒厂，否则，我们就会贻误那年的酿酒期，功败垂成。

我们在旧金山找到一家在实施禁酒令以前生产压榨机的公司。罗西机器公司预料到禁酒令是会取消的，所以它把酿酒厂在禁酒期间抛弃的多余设备加以检修。幸而这位老板具有冒险精神。他长期租给我们一套压榨机。

我从弗朗齐亚兄弟那里了解到他们是从哪里购买酒罐的。由于新的酿酒厂纷纷建立起来，箍桶的需求量很大，我不得不对红杉木酒罐生产厂家——旧金山太平洋酒罐酒管公司进行更多的说服工作，以便能买到货，我们当时

拿不出钱。我提出在 6 个月左右的时间内卖了酒再给钱。太平洋公司的经理听完我的话后说，“好吧，就这样定了。”他们最初向我们赊销了可盛 5 万加仑的箍桶。

开张时候的设备还包括：四个发酵罐（每个可盛 3000 加仑）、一个电动压榨抽梗机、一个葡萄汁唧筒、一个葡萄酒唧筒、一个酒精测量仪、一个糖量计以及一个老式温度计。

当木匠安装红杉木酒罐，往上面箍铁箍时，噪音很大，路人侧目。一些来城里卖货的葡萄种植者往往停下来，看看莫德斯托的这家最新的酿酒厂。他们想卖自己的葡萄，但我们没有钱。我向他们提出利润分成的办法。我们酿成酒以后，赊销给他们 2/3 的葡萄酒，大约每吨葡萄 100 加仑葡萄酒。取消禁酒令在 1933 年 12 月 5 日生效后，我们卖完酒，再给他们钱。

虽然我们有了营业执照和酿酒设备，但还有一个问题，就是朱利欧和我只做过家酿葡萄酒。我记得，我小的时候光着脚丫子踩葡萄。我们帮助父亲把踩碎的葡萄放进一个小罐子里发酵。发酵一两周后，我们把酒转移到一个桶里。家里人舀一些酒喝。我们的家酿葡萄酒在 12 月份喝起来，味道像葡萄汁，6 月份则像醋。

显然，我们对商业葡萄酒的酿造是一无所知的，尽管我们手头很紧，我们还是想物色一个酿造葡萄酒的行家，在 1919 年已经很老的酿酒专家许多人现在已经逝世，或者退休。那些健在的行家要么自己开业，要么被果业公司和意大利瑞士种植园聘用。由于雇不到有经验的酿酒帮手，朱利欧和我只好自力更生，亲自动手。

我去莫德斯托图书馆，想找一本关于酿酒的书。我把我的想法告诉了图书管理员，但她在书架上没有找到这样的书。这也不奇怪，因为我们实行了十多年的禁酒令，在此期间，人们并不需要关于酿酒的图书。当我转身要走的时候，她突然记起地下室还有一些过去的小册子。她说，“那里也许有一些禁酒令以前的资料吧，何不下去看看？”

我下去找到了一摞杂志和小册子。我翻阅了一下，发现两本关于发酵和酿酒的小册子，那是加利福尼亚大学葡萄栽培和葡萄酒酿造学系的比奥莱蒂教授写的，发表于禁酒令以前。他是本世纪初葡萄酒酿造学方面的权威。这些小册子属于该校发表的系列丛书之列，因而使早期的酿酒者得以分享葡萄酒酿造实验方面的许多成果，这正是我们所需要的。

“欢迎借阅，”这位管理员说。

这是我们了解生产商用葡萄酒的开始，如发酵要清洁干净，葡萄酒要纯化，等等。这些小册子使我们免于在开业第一年就倒闭。当时许多新的酿酒厂由于生产出来的酒不能饮用而遭此厄运。

虽然我们获得了这样的有价值的资料，但是，如果看看我们当时的情况，前景仍然令人担忧：

生产商用葡萄酒的经验：没有。

营销葡萄酒的经验：没有。

现金：90023 美元。

借款：5000 美元。

但是，我要加上无形的重要因素：

无限的信心！

为什么我有如此大的信心？因为那时我刚 24 岁，年轻力壮。我深信，别人能干到的事情，我也能干，这倒不是因为聪明或者受过良好的教育，而是因为我不怕艰难困苦，愿意把时间和精力全部用于事业上。我知道我的弟弟朱利欧同样具有献身精神，愿意做好工作，他是一个可以信赖的、勤奋的伙伴。

别人低估了我们的能力。朱利欧和我则对我们自己具有充分的信心。

朱利欧

当 1933 年 9 月首次开始为商用而压榨葡萄时，我们天不明就起床了。我们在收割之前就去种植者的葡萄园，检查葡萄是否完全成熟，有没有发霉。

当满载葡萄的卡车开进来时，我们把葡萄卸到压榨机里。等葡萄被压成葡萄汁后，我们把它吸入六英尺高的发酵罐里。葡萄汁一夜之间就开始发酵。最上一层，由葡萄梗和葡萄皮组成的酱状物像面团一样发了起来。

如果听任酱状物的表皮干燥而结成一层硬壳，就会出现果蝇。我在发酵罐的顶部放了一块 2 英尺宽 J2 英尺长的木板，我站在木板上用一根长长的、两头发钝的桨状物把硬壳敲碎。我发现，在发酵期间，每天必须这样做两次。

我用糖量计每天测量含糖量数次。一周左右，达到零度，酒完全纯化。

这时，我们才开始把它吸入红杉木箍桶里。这些箍桶盛满后，便封闭起来。在这里，酒中渣滓便沉淀到底部。

第一批酒生产出来后，我们品尝了一下，味道满不错的。贮存的年代越长，味道就会更加醇厚。我们把贮酒罐装得满满的，不久便可达到所批准的 5 万加仑贮藏限量。一切都很顺利，葡萄种植者排着长队给我们送货。但我们不想就此止步。

10 月初，我们拿出一笔纳税保证金，通知主管当局——烟酒武器专卖局前身——我们想提高我们的限量。

我记得，我们睡在酿酒厂，闹钟一响就起床，以便必要时倒腾酒。我们常常连轴转。有时连续干活儿长达 36 个小时。在酿制第一批酒期间，欧内斯特和我睡在厂里，只是洗澡换衣和为了吃一顿热饭时，才回家。

头一年，我们采用了许多品种的葡萄，把它们混合在一起，总共生产了 177847 加仑的佐餐红葡萄酒。

12 月份到了，禁酒令随之取消，可是，我们的酒一滴也没有卖出去。

5 拯救葡萄园

欧内斯特

我们现在有了酒，我开始考虑如何卖出去。

12月初，我们收到了从芝加哥航寄来的一份登记表。它是查尔斯·巴伯拉寄来的。巴伯拉是一个葡萄经纪人老手，我多年在圣菲铁路货场卖给他葡萄。他在信中说，在禁酒令取消后，他准备开始酒类瓶装业务。凡是有大宗酒出售的人，可以同他联系。

我没有给他回电话或者写回信，而是急忙回家，收拾行装，准备亲自去一趟。我要赶在其他酒业生产厂家之前到达巴伯拉那里。当天下午，我登上一架DC-3客机，这是我第一次乘坐飞机。空运当时还处于初创阶段，那时，飞机每飞几百英里就得停下来加油。飞行的高度不超过5000英尺。飞机在峡谷和高山之间穿行。那是一次惊险的、令人神经紧张的旅行。那个年头，飞机票很贵，又不那么安全，但它使我可以赴在其他竞争对手的前头，因为他们乘坐火车，比我要慢得多。

次日清晨，当巴伯拉上班时，我已经等候在他的办公室。

“我刚给你写了一封信，”他说。

“是吗？谈什么的？”

“我要搞瓶装业务。你是否知道，我哪里可以搞到酒？”

我解释说，我弟弟和我开办了一个酒厂。“碰巧我带有样品。”

酿酒设备的第一笔欠款那个月就该支付了，但我表面上还得不要流露出着急的样子。为了兑现我们的承诺，我们必须赶快卖酒。

“让我看看你们的样品，”他说。

我把样品拿出来。

取消禁酒令的初期，新兴的酿酒业大部分是这样一些厂家，它们通过铁路或公路用桶或者酒罐车把散装酒运给大城市的瓶装公司。它们把酒装瓶以后，贴上自己的商标，再卖给这个地区的零售商。如果当时进行市场调查的话，就会发现，喝酒的人大多数住在大城市，而且都是意大利人或者东欧人。住在腹地的普通美国人还没有养成饮酒的习惯。酿酒厂把酒卖给瓶装厂，后者再倒手卖给零售商，主要是一个在价格上讨价还价的过程。取消禁酒令时，有少数大酿酒商除了卖散装酒之外，也卖瓶装酒，自己推销一部分自己的产品。现代酒业开始以商品生意的面貌出现，但还没有全国性的商标。没有任何酿酒厂花钱做广告或从事促销活动。

巴伯拉品尝后，觉得味道不错。那天早上，他订购了120桶酒，每桶50加仑，共6000加仑，每加仑50美分。

我卖出了第一批酒。

我不断东奔西走，去推销自己的酒。我初次见到瓶装厂商时，他们往往长久地凝视我，觉得一个如此年轻的人（24岁）竟是加利福尼亚一家酿酒厂的老板，觉得有点不可思议。他们总是问，“你多大年纪了？”

“3月份30了，”我故意把岁数说大一点。

那年冬季下雪的时候，我到了纽约。我在中心站叫了一辆出租车去纽约时报广场，在那里我看到一家新开的埃默森饭店，便住进去了。

那个年头，卖酒是个苦差事，因为很难找到客户。经过14年的禁酒，电

话簿上没有酒类瓶装厂的名字。熟练的酿酒者和酒类推销商都不见了。在纽约这样一个大城市，如何开始呢？

据我所知，在禁酒期间，犹太教和天主教的信徒们举行圣餐时仍然要用葡萄酒。所以我到下东街，找到一个教堂，把我的难处告诉了一位拉比（犹太教神职人员）。他把另一位拉比的姓名和地址告诉了我。

我踩着雪沿街去找。原来那是住宅大倭的下层地下室。我沿着水泥台阶走下去，推开了没有窗户的门。

我踏进一间阴冷潮湿的房间，大约有 20 英尺宽，40 英尺长，熟悉的葡萄酒香味扑鼻而来。那里有几排桌子，至少有 20 名妇女站在桌旁，把桶里的酒往瓶子里灌，然后用手贴上标签。

一个妇女迎过来，问我有什么事。

我对她说，我要见见拉比。

“拉比不在这儿，”她说，“你见他，有什么事呀？”

“我要把我的酒卖给他。”请稍候。”

她穿过房间后面的门，很快就领着拉比来了。拉比满脸络腮胡子，戴着一顶宽沿儿帽子。

拉比问我有没有样品。

我随身带的棕色纸袋里有两瓶样酒，我拿出一瓶给他。这两瓶酒是我启程之日从莫德斯托的同一个酒罐里取的。

前天晚上，我在饭店的房间检查了样酒。这酒酿造出来只有 6 个星期，有点儿混浊。我在浴池把酒倒出来，用过滤纸过滤，直到酒变得清澈为止。

拉比把酒倒出来，尝了尝。“卖多少钱？”

我回答说，50 美分一加仑。

拉比摘下眼镜。“这么便宜的酒，我卖不出去。”

“噢，一加仑 90 美分，你愿意买吗？”

“愿意。”

我把我的第二瓶样酒也拿出来了。

拉比又品尝了一下。“这正是我需要的酒。给我送 100 桶来吧。”

现在回顾起来，这是一个极有价值的教训。但是我却没有利用这一点去获取更多利润。价格和质量之间应当有一个正确的关系。这一点过去和现在都是明显的。许多人认为，酒的价钱越高，质量越好。然而，这有悖于我的良心。我当时认为（现在仍然如此），归根结蒂，生意的兴隆要靠按公平合理的价格向消费督提供最优质的产品。

新年前夕，从我住的旅馆信步走到纽约时报广场。行人熙熙攘攘，我夹在人群里蹭着往前走。人群拥挤不堪，我简直可以两脚抬起，也不会摔倒。

当时钟敲响午夜零时的时候，灯火辉煌的景象一下子熄灭，表明新年的到来。

我非常感谢 1933 年终于过去了。

回到莫德斯托时，我去找了美洲银行的分行行氏。

我想从该行借 500 美元，以便购买木桶，运巴伯拉所需要的酒，不料竟遭到这位行长的拒绝，这使我感到震惊。

“这酒我已经售出去了，”我争辩说。“对方一收到酒，就会付钱。我就立即偿还你的贷款。”

这位行长解释说，局面很糟。仿佛我不知道美国处于经济大萧条之中。

我不肯罢休。我反复说服他。“这批酒已经卖出去了，我们在两周之内就可以还钱。”

这是我们的第一批定货单，我们必须有一个良好开端！我不停地保证说，这批酒一到芝加哥，巴伯拉给我寄来支票，我们就马上偿还贷款。借给我钱，对他绝无任何风险。

我花了两个小时作说服工作。

这位行长终于同意了。

“今年别再来借钱了，”我在借款单上签字后，他说。

像我所许诺的那样，我们在两周内就偿还了贷款和利息。

朱利欧

欧内斯特和我在酿酒厂后院正忙着把第一批货装车东运的时候，我的老朋友杰克·里奥达前来访问。

里奥达也离开葡萄运输业，在纳帕开办了一家酿酒厂。

“你们在于什么活儿呀？”他想了解我们的情况。

里奥达起初有点儿迷惑不解，继而流露出一不相信的表情。“这简直荒谬！这批酒绝对运不到东部。它太嫩了，还在发酵呢！它会膨胀爆炸，把桶炸得粉碎！”

我们认为，这批酒是相当稳定的，在进行最后一次过滤后，清澈透亮。

“我们的酒现在还不卖，我告诉你吧，”里奥达说。“我们至少要贮存一年，那时一加仑卖一美元。小伙子们，那才是正道儿呢。”

“我们的酒没有问题，买主需要它，而我们也正缺钱，”欧内斯特说。

“你们的酒会退回来的，”里奥达警告说。

欧内斯特和我互相交换了一个眼神，便又去装酒了。

里奥达说我们的酒不稳定，会被退回来，是完全没有根据的。事实上。我们给巴伯拉打了电报，如果他需要更多的酒，请告知。果然他又要酒，很快我们给他发了第二批货。

多年以后，在他逝世以前不久，他来加利福尼亚拜访了我们。

那时，他的太平洋酒业公司已经是芝加哥最大的酒类销售公司之一。我们在欧内斯特家里设宴款待他，共叙旧情。这时，他突然变得严肃起来。

“有一件事我从来没有对你们说过，”他说，“你们还记得你们给我运去的第一批酒吗？那是你们酿造的最好的酒，棒极了！后来你们往酒里掺水，就不那么好了。”

巴伯拉大笑起来，我们也捧腹不止。

第一批酒贮存的时间不长，酒石酸盐来不及沉淀下去。它是一种天然的、浓烈的酒，就像巴伯拉在国家禁酒期间自己在家里用我们的葡萄酿造的葡萄酒一样。他一直到死都喜欢这种酒，而不欣赏用现代化制酒法酿造出来的酒。

那一年，欧内斯特把我们的酒全部推销出去了。

秋季和冬季忙得不可开交，一直没有松口气的时间。我们俩没有节假日，一周7天，夜以继日，干个不停。有时候，已经工作了18个小时，半夜里又被叫起来，去酿酒厂解决问题。我们下决心，要确保工作万无一失。

我们俩的妻子看到我们工作的压力很大。她们忍受我们长时间泡在厂子里，想尽一切办法支持我们。阿米莉亚在工厂帮助工作，而艾林则操持家务，

烧菜做饭，打扫卫生。她俩埋头苦干，从不抱怨。

我们五人都住在梅兹路。艾林和我住在后卧室，那里原是我们哥儿俩小时候住的地方。欧内斯特和阿米莉亚住在我们父母亲的拐角卧室。乔那一人住在前卧室。

尽管我们新办的酿酒厂前途难卜，但是，艾林和我认为不应因此而推迟生儿育女。从这个意义上说，1934年倒是个好年景，我们的第一个孩子于8月份出生，起名为罗伯特·朱利欧。

秋季来临时，欧内斯特和我决定扩大酿酒厂的规模。我们胜利地度过了第一回合，这要归功于我们这两个青年的坚忍不拔的意志和艰苦奋斗的精神。

为了在第二个年度扩大生产，我们需要更多的葡萄、更多的设备和贮酒罐，什么都得增加。

我们主要担心的是，如何才能买到更多的箍桶。由于新的酿酒厂如雨后春笋般地增加，箍桶的需求量很大，价格也很贵。

我们请求旧金山的太平洋红杉木公司赊销给我们更多的箍桶。那个公司的老板是个上了年纪的德国人，名叫施米特。他亲自来莫德斯托对我们进行调查了解。

我带领施米特参观了我们的酿酒厂（我们租的那间仓库显得越来越拥挤了），告诉他新的箍桶安放在哪里。

施米特仔细地聆听了我的话，接着问我住在哪里。

“我们住在梅兹路的一个种植场。”我回答说。

“我们可以去看看吗？”

“当然可以。”

我们开车到梅兹路。我带他看了我们的葡萄园。马路对过的这160亩园地，欧内斯特和我以前曾经种植过四年，去年则充分加以利用。

我们把车开到房子后面的院子里，从后门进去。艾林在厨房做午饭。我们刚满月的小宝宝鲍勃在童车里哭着。她正忙得不亦乐乎。而我又带来一个不速之客吃午饭。

施米特毫不犹豫地把孩子抱起来说，“我会哄孩子。”他抱着婴儿遛来遛去，轻轻拍着孩子的背。很快孩子就安静下来。施米特弯着身子，把小东西重新放进童车，我们的儿子酣睡了。

“我们抚养了四个孩子，”他说。“他们很快就长大了。”

吃饭的时候，施米特没有谈生意。大部分时间，他同我妻子谈他的孩子和家庭生活。他显然是一个好心肠的、实实在在的人。我很喜欢他。当他跟艾林聊天的时候，我一直在想：“我能得到箍桶吗？”

饭后，我们驱车回城里。路上，我提到想搞更多的箍桶。

施米特打断我的话。“我们的一个木匠在另一家酿酒厂箍桶。他的活几千完，就来你们这儿。别担心。你们会有自己的箍桶的。你们什么时候有钱，再结帐。”

事情就是这样。施米特发现我是个踏实勤奋的人。他看到，欧内斯特和我是想干一番事业的。他认为盖洛兄弟酿酒公司是值得信赖的。

当时就是这么做生意的。了解一个人，亲自去看看。互相取得信任，一言为定，握手告别。

我很怀念那个年代。

欧内斯特

第一年，我们就获得利润。

给我们送葡萄的人很高兴。那时，一吨葡萄大约生产 150 加仑酒。根据我们达成的利润分成协议，葡萄种植者每送给我们一吨葡萄，可以获得 100 加仑酒。我们一加仑酒，平均卖 50 美分，100 加仑可得 50 美元，而当时如果付现金的话，只有 14 美元。

我们按照同样的办法购买了我们的父亲种植园里的葡萄。事实上，如果种植园不靠卖葡萄挣点钱的话，它是无法还帐的。

我们开张的时候，床利欧和我每月拿 60 美元的工资。我们把挣的钱全部投资于公司。即便如此，我们仍需要借钱维持生产，以后多年来一直是如此。

1934 年秋季，我又去美洲银行借钱。我们的生意不断扩大。我们需要很多经费，才能对付下一个葡萄收割季节和酿酒的需要。我们还想用现钱购买葡萄。我们知道，如果我们用现钱买进葡萄，比用利润分成的办法赊购要便宜得多。

“我想了解一下，你们的酒会不会变酸？”这位银行家说。

我指出，去年我的酒是成功的。

“但是如果你们今年的酒变酸了，那可怎么办？”银行家说。“你们就会倒闭，而我们的钱就白扔了。”

我争辩说，我们不仅已有一年的经验，证明我们能够酿造出好酒，而且我们的酒全部卖出去了，付了葡萄种植者的钱，正在付设备的钱。我们有稳定的客户。我们的利润超过了 3 万美元。

这一年美洲银行借给我们一笔数额不大的贷款。我得到一个明确的印象：这家银行没有把我们放在有价值的客户之列。

当时美洲银行的一个董事是 A. E. 斯巴鲍罗，他是意大利瑞士种植园创建者之一的儿子。该行对其他酿酒厂的贷款政策使我感到奇怪。自那时以来，我常常听说，斯巴鲍罗作为该行权力很大的贷款委员会的成员曾经认为“盖洛兄弟是新来的人，不应给予贷款。”

我们这些小规模经营者本来不应该使意大利瑞士种植园感到不安的。取消禁酒令的时候，意大利瑞士种植园从原有的基础上，东山再起。在禁酒以前，它是全国最大的酿酒厂之一，有 450 万加仑的贮藏能力。比它更大的，只有果业公司（800 万加仑贮藏能力）和罗马酿酒公司（670 万加仑贮藏能力）。

我认识到必须同银行界建立良好的关系，因此，开始物色一家对我们态度较好的银行。

我们把我们 1934 年酿造出来的酒以及从其他酿酒厂买来的酒全都卖光了。即便如此，我们也不敢说我们在这个行业站稳了脚跟。情况仍然对我们不利。一些设备比我们好的酿酒厂已经垮台了。

在禁酒期间，整整一代人不饮酒了。对于美国的酿酒业来说，一切好像都得从头来。

在法国、意大利和西班牙这样一些国家，他们酿酒和饮酒的习惯始终没有中断过。他们在许多方面超过我们。我们没有把握赶上人家，或者使美国变成一个饮酒国。取消禁酒令以后不久，烈性酒和啤酒很快就风行起来，说

明大家早已有这方面的要求。而喝葡萄酒，只有极小一部分人有这个要求。重新恢复的葡萄酒业不仅需要重建其内部设备（现代化的酿酒工具和更多的箍桶等），而且还要进行促销活动，为我们的产品争取更大的市场。

虽然我们公司在第二年就及时还清了美洲银行的债务，该行在 1935 年还是不愿意借钱给我们。大约就在那个时候，我听到在萨克拉门托有一家富于进取精神的小银行，名叫都市国民银行。我给该行总裁乔治·佐勒打了电话，介绍了我们公司的情况。我说，“我想借 8 万美元。”

“干什么用？”

“买葡萄，”我回答说。“帮助我们度过酿酒季，把我们的酒运到东部去。”

他要我次日清晨 8 点钟到他的办公室去一趟。

当时还没有高速公路和州际公路。从莫德斯托到萨克拉门托，开车要走两个半小时。我凌晨 5 点钟动身，准时到达那里。

我在佐勒的办公室谈了几分钟后，他说，“好吧，我明早 8 点钟到你的酿酒厂看看。如果我考察后，感到满意，我就借给你钱。”

他次日早上 8 点钟准时到达莫德斯托，把车停到第 11 街和 D 街的拐角处。进了厂内，我叫他慢点走。他并没有逗留。我们大约只花了一分钟就在厂内转了一圈。

走出去以后，佐勒说，“小伙子，你们可以得到一笔钱。我借给你们了。”

我们算是找对人了。

1933 和 1934 两年，我们采用了种植园的莆荡，按照利润分成的原则给他们付了钱。这些葡萄每吨收入 50 至 60 美元，如果付现钱的话，每吨平均只能赚 15 美元。

这些收入帮助种植园具有了清偿能力，而我们也保住了这些园地。有些债权人和银行家起初不大愿意借钱给我们。现在，我们的情况给他们留下了深刻印象，使他们感到意外。

为了偿还父亲葡萄园的债务，我卖掉了弗雷斯诺种植场。为此，它的大部分收入只能是期票。

1934 年 9 月，我从联邦土地银行借了一笔新的长期贷款，从而调整了父亲种植园剩余的债务。

1935 年了结了父母亲的房地产问题后，朱利欧、乔耶和我还继承了一块园地，价值 61800 美元。现在我们的主要财产有梅兹公路旁 270 英亩土地的产权、附近凯耶斯的 20 英亩葡萄园和我们父母亲的泛美公司股票。

我们还清了美洲银行的债务，它把扣作抵押的 2000 股泛美公司股票还给了我们。次年，我们按每股 12 美元的价格把它们卖掉了。

为了经营葡萄园，我们成立了一个合伙制公司。朱利欧、乔耶和我成为盖洛兄弟农场公司的平等伙伴。

我们挽救了我们家的葡萄园。

6 和气生财

欧内斯特

1935年8月16日，我弟弟朱利欧和我参加了葡萄酒学会在旧金山皇宫饭店举行的第一次会员年会。建立这样一个行业组织是葡萄酒业采取的一个重要举措。它在以后的年代中发挥了越来越重要的作用。

建立这样一个组织是很有必要的，其中的一个重要原因是致力于改变限制性的行业壁垒。这些壁垒妨碍了葡萄酒业有序的商业活动。全国性的禁酒令取消以后，各州自行其是，按照已有的或者后来制定的有关酒类的法令行事。各个州通过了许多自相矛盾的、前后不一贯的法律，给酒类的销售造成了障碍。有一些州没有制定新的法律，仍然保留当地原有的禁酒令。22个州继续禁酒。

在此以前，葡萄酒业从未团结起来，成功地建立一个组织。我们甚至没有一本各州酒类法规大全。葡萄酒业实际上是一个新兴的行业，尚无质量标准。我们要使联邦国会和20多个州（包括加利福尼亚州）的议会开会，就酒类的税收、许可证、质量标准和商业活动作出决定。我们必须减少联邦机构的官僚文牍主义。我们必须同减少法国、西班牙和意大利葡萄酒进口关税的做法进行斗争。我们必须开展一个宣传教育运动，加深人们对葡萄酒的认识，并广为宣传加利福尼亚的葡萄酒。

有许多工作，有待于我们去做。现在，回过头来再看看第一次年会的记录，我不禁感到惊讶，在60年后的今天，我们仍然在进行着许多跟当年相同的斗争。

在以后的几年中，朱利欧和我太忙了，无暇多参加行业的活动。这个情况将来是会改变的。但当时我们全力以赴地投身于自己厂里的事业，提高我们葡萄酒的质量，增加设备，并使之现代比，推销产品，开拓新市场。

家里的事情太多了。

葡萄酒这个行业很快就出现了生产过剩的灾难。在以后的4年中，有3年葡萄大丰收，远远超过了厂商的处理能力；许多新的酿酒厂已经在苦苦挣扎，加利福尼亚州的葡萄干和葡萄加工商忙不过来。葡萄价格疲软了。

葡萄酒的价格自然也跟着下跌。到了1935年，佐餐葡萄酒的价格平均只有21美分一加仑，还不到1933年我们售价的一半。受损失特别大的是北海岸一带的酿酒厂，它们的酒已经贮藏了一两年。它们的酒再也卖不到一加仑50至60美分了，能卖到那个价格的一半就算是幸运了。其中有些厂家把它们的酒卖给我们，价格低到一加仑8美分。

在实行禁酒令以前，加利福尼亚葡萄酒已经获得国际奖，可是，到取消禁酒令的时候，这种名声早就烟消云散了。由于我们国内酿酒业关闭了14年，消费者、零售商和批发商对葡萄酒知之甚少。必须对他们以及对大部酒商进行教育。

现在许多人投入葡萄酒业，来碰碰运气。像我们一样，许多人对葡萄酒的生产和销售既无经验，也无资金。他们只知道在市场上按最便宜的价格买进葡萄，而不管种植者的成本是否能够收回。他们生产葡萄酒尽量少投入成本，而售价则越高越好。许多人不注意产品质量，结果很快就倒闭。

这种优胜劣汰是必要的。

但是，仍然有许多可怕的竞争者。在市场上，我碰到许多著名的酒商，如约翰·B·塞拉、沃尔特·泰勒、路易斯·佩特里、塞缪尔·塞巴斯蒂安尼等。

佩特里和我常常乘坐同一列东去的火车。我们相遇时，便坐在一起。他为人和善，很好相处。到达目的地时，我把我去我的瓶装商告诉他。如果他还没有具体的合作对象，我甚至告诉他去找哪个瓶装商，以免我们互相撞车。瓶装商有的是，何必都去找一家。

佩特里的父亲安吉洛是靠做香烟生意赚钱的。我记得，40年代末、50年代初我曾在北海滩同他们父子俩吃午饭。安吉洛是个喜欢吹牛的人。他说，“我们拥有100万美元的财产！”这听起来好像拥有了全世界的财富。他抽着他的厂子生产的香烟，对我挥挥手说，“像你这样的小伙子，大概有5万美元的财产吧。我们每年亏损5万元，连续亏损20年，才会破产。如果你一年亏损5万元，你马上就会倒闭。”他是对的，不过，我无意去证实他的话。

当就要取消禁酒令时，佩特里在索诺马和纳帕两个县租了三家工厂，开始生产佐餐葡萄酒。一年以后，佩特里葡萄酒公司又在埃斯卡隆开办了一家酿酒厂，生产餐未甜酒。他们财力雄厚，成为产酒大户；20年后我们哥儿俩不得不同他们展开激烈的竞争，一决雌雄。

从一开始，路易斯·佩特里和我做生意的方法就完全不同。我后来听说，他常常请瓶装商出去吃饭聊天。每个人都喜欢他。但是。当他们分手的时候，佩特里甚至还没有提到卖酒的事。这同我在铁路上听到的情况是不同的。我只是找到买主，设法把他需要的产品卖给他，这项交易就达成了。我始终关心的是我的客户的生意。他能卖多少酒？为什么买我的酒买得这么少？他为什么不能多卖点？我如何帮助他多卖点？他的竞争对手卖多少？这些考虑对我很有意义。我可以这么说，瓶装商都接受过我的帮助，我总是协助他们增加销路。

与此同时，朱利欧和我作出艰巨的努力，生产出合格的产品，并推销出去。我们酿制的葡萄酒不错，但我不知道我们的酒比塞拉、佩特里、塞巴斯蒂安尼等人的公司的产品要好得多。

我们的做法是，每年都把生产的东西全部卖出去。尽管如此，仍然需要从银行借钱，才能买进足够的葡萄，来对付日益增加的销售量。

借钱的周期大概是这样的：葡萄收割季节，我们需要现金收购葡萄和增加酒的存量。所以我们在8月至11月这4个月从银行贷款。我们卖完酒，有了钱，便还给银行。到了下一个收割季节，我们先用自己的钱买葡萄，用完了，再向银行借。

以上所述是一个良性循环。这个办法被酿酒厂和银行一直沿用到今天。

一个酿酒厂处于困境的第一个迹象是，它在下一个借钱周期开始以前，它无力偿还银行的任何贷款。拖欠的债务越积越多，很快这家酿酒厂就债台高筑。银行终于停止给它贷款。于是，这家处于困境的酿酒厂不得不倒闭。

朱利欧

我们跟许多酿酒厂不同的是，我们的产品从来不发愁卖不出去，我们总是求大于供。我们一方面压低成本，一方面不断提高产品质量。欧内斯特抓销售环节。他是个很有办法的推销员。他千方百计地寻找顾客。他总是比别

人走到前头。

从一开始，我们就不得不购买散装酒，搀兑上我们自己的酒。以满足我们的销售量。我们购买的那些搀兑酒提高了我们酒的质量，因为当时我们购买的那些酒几乎都来自北海岸。

我经常凌晨三四点钟就离开家，去索诺马和纳帕县买酒。冬季，大峡谷往往被浓雾笼罩。

有许多小规模葡萄种植者自己酿酒。他们分散在北海岸的山区和峡谷中。我沿着纳帕峡谷爬上去。又爬下来，走到索诺马。每到一地，我就去见见主人，爬到他的酒罐上头看看，取些样品回家。有时，我返回莫德斯托时已经夜里 10 点钟了。次日上午，我尝尝酒。欧内斯特在家时，他也品尝一下。如果不错，我就给酿酒的主人打电话定购一些。

到 1935 年酿酒季节结束时。我们已经充分利用了库房的面积。我们当时有 35 万加仑的贮藏能力，但是还不够。前一年我们卖的葡萄酒超过了 45 万加仑。1935 年的销售量达到 94.1 万加仑。

我们需要更大的厂房。

由于欧内斯特去东部搞推销活动，我同我们的房东、当地火车站的负责人乔治·比尔德出去看厂址了。

我们开车走了好几个小时，比尔德指着一片尘土飞扬的空他说：“你们可以在这里盖厂房。”

在我看来，城里工业区的这片空地相当大，但我对它不感兴趣。那里已经正在建设，如果我们在那里建厂，要不了多久，厂房又会不够用，就得再找新址。可是，我没有预见到会有如此迅速的发展，会需要更多的地方。倒是乔治·比尔德有这个眼光。

“我带你到城外小溪的那边去看看，”他最后说。

“那里有什么东西？”我问道。

“现在什么也没有。”

我们穿过小溪的河床。把车停下来。我们步行穿过铁道和费尔班克斯路之间的一片庄稼地。

我们这里有 40 英亩土地，”比尔德说。“我可以卖一部分给你，比如说，把灌溉渠到电线杆这一片土地卖给你。”

“那是好大一片啊，”我说。“那有多少英亩？”

“大约有 10 英亩吧，让我们步行丈量一下吧。”

比尔德从口袋里掏出笔记本和铅笔，开始往前走，我紧随其后。比尔德个子高，步子迈得大，但我也跟得上。丈量完以后，他在笔记本上作了计算。

“10 英亩以上，”他说，“就算 10 英亩整吧。”

“多少钱？”

“每英亩 350 美元。”

“太多了，”我说。“减少一半，给我 5 英亩吧。”

“不，我要把这 10 英亩全卖给你。不仅如此，而且我把另外 30 英亩地也保留给你们。将来有一天你们是会需要它们的。”

“绝对不会需要那么多。”

我曾经目睹我父亲拥有许多空地，超过他能够维持的能力。我决不想重蹈他的覆辙。经历过经济大萧条的人往往对金钱和土地持更加谨慎的态度。欧内斯特和我做生意，一步一个脚印，从来不敢冒失。这种态度并没有随着

时间的流逝而改变。我们对待每一个美元都是慎之又慎。

当时比尔德为我们设想的计划比我设想的都要宏大。他说，“不管怎样，反正我给你们留着。”

我们握握手，就把这 10 英亩土地的交易定了下来。比尔德铺了一条铁路支线直通我们新的厂址。

过了若干年，果然证明比尔德的想法是对的。比尔德给我们保留的那 30 英亩地，我们全都用上了，后来又增加了一些。今天，我们的酿酒厂占地 250 英亩。

现在，我的酒除了用卡车大量运输外，我们每年还通过铁路运输 1 万车皮的酒。

欧内斯特

我们新厂建设的第一阶段，我因病住进旧金山以北的肺结核医院。1936 年的头 6 个月，我是在那里度过的。

当我咳嗽不止，日益恶化时，我去找医生看病，“你得了肺结核，”他对我说。“你得住院。”

那时候没有什么特效药，治疗的办法包括：隔离、卧床休息和治疗气胸。要么治好而康复，要么不治而死。

我并不担心我会发生不幸。幸而我的病发现的早，只有一叶肺被感染。这使我终生受益，我总是一有不适，马上就看医生，谋求最好的治疗。当时我相信我会好的。我是一贯乐观的人，在病房，我看到有些人愁眉苦脸，悲观绝望。他们忧心忡忡，结果其中许多人果然病死。

那时我得出一个结论：心理状态跟一个人的健康有很大关系。

多年来，我看到许多十分健康的人成天这也愁，那也怕。他们不早死才怪哩。而另外一些人学会了看到事物的光明面，活的岁数反而长一些，也更愉快些。

我住院六个月，阿米莉亚经常来看我，告诉我家里的情况。当朱利欧来看我时，我们谈谈厂里的进展。

我对我们的生意并不特别担心，尽管我这个时候离开，实非其时。我们业务仍然前途未卜。但我相信朱利欧会处理得当。这时。我们已经雇佣了几个能干的人，他有了帮手。但仍然没有一个人能够像我那样承担起到东部推销产品的任务，一年中有半年时间在路上度过。朱利欧不能丢下工作不管，花过多的时间外出促销。他只好通过电话搞推销工作。

头一年，我曾考虑如何才能最好地扩大我们的业务。我想我们可否同弗朗齐亚兄弟的公司合并。我们的厂家不够用，而他们酿酒厂办在自己的葡萄园。我们同他们展开竞销活动。我们销售的速度比他们要快。我对阿米莉亚的兄弟们谈了这个想法。他们觉得合并起来不错。但当他们同他们的父亲谈到此事时，老人家咆哮说，“不行！我们有什么必要同他们的破酒搞在一起？”

直到今天，我也不清楚他说的“破酒”是什么意思。他的激烈反对使得两家无法再谈合并的事情。

“我们不需要他们，”我对朱利欧说。“我们自己来干！”

朱利欧

我们溪边新厂房的第一阶段建设是搞贮酒罐。在地面上建混凝土贮酒罐，在我们这个行业尚属新事物。但是由于我们的销售量日增，用红杉木贮酒罐已经应付不了局面，必须建造更大的贮酒罐。

为了寻找能够从事这个工程的承包商，我经别人介绍，去找了旧金山的卡希尔建筑公司。它是西部最大的建筑公司之一。在通常情况下，我想他们是不会对建造酒罐工程感兴趣的。但此时正值经济大萧条，工作机会不多，所以老板约翰·卡希尔竟亲自来莫德斯托一趟。

我带他到费尔班克斯路的厂址去看了看。

卡希尔那时已是一个龙钟老人。他是建筑行家，能够预见到葡萄酒业的未来发展。我们谈到贮酒罐的体积以及建造的方法。

“它们必须非常结实，”我提醒说。

卡希尔望着我说，“我们建成以后，你把它们从山上滚到山下都不会碎。”

“我倒无意于把它们滚到山下。只要能盛住酒就行。”

我们商定建六组贮酒罐，每组四个罐，每个罐的容量4万加仑。加在一起，共24个贮酒罐，总计有100万加仑的贮藏能力。卡希尔同意收5万美元的建筑费。

我们为我们找了一个可靠的建筑公司。不料卡希尔公司当时连一个搅拌机都没有。他们派来了一帮子人，带着普通搅拌器，他们用人工铲砂砾，然后把搅拌好的混凝土倒进木制模板中。

贮酒罐必须一次成型，换句话说，一旦开始浇注，必须一直干到完工为止。如果中途停止，就会有接缝，而接缝是会渗漏的。他们从早上开始，一直干到夜晚，中间从不休息。一连干许多天，直到完成一个酒罐的建筑为止。有的时候，工人们爬到酒罐里，用振动器镇医湿漉漉的内壁，以确保没有气泡，否则，这些气泡以后会造成渗漏。

这是全新的事物。我不存任何侥幸心理。大部分日日夜夜，我都同建筑工人在一起。领导他们的是奥德里·詹姆斯。他一直呆在我们这里，直到多年以后退休为止。

贮酒罐完成以后，我们的注意力立即转向为发货部门建造运酒设备，以及为压榨、发酵和冷藏设备建造厂房。

我们向加利福尼亚大学的酒业专家们进行了咨询，了解如何才能使整个酿酒工艺现代化和提高效率。我们拜访了该校酿酒系的威廉·克鲁斯教授。他后来说，我们在那天询问的问题之多空前绝后的。

尽管我对乔治·比尔德说了那些话，我们也并不小看自己。当时只有两三家酿酒厂拥有高达600万加仑的生产能力。而当我们的建筑工程完工后，我们工厂的生产能力将达100万加仑。

我从来没有考虑要争夺群雄之冠。也许欧内斯特有此雄心壮志。我可没有这份儿野心。总而言之，从创业一开始，我的主要目标就是竭尽全力向消费者提供物美价廉的好酒。我估计，只要能够达到这个目标，我们就满不错了。

我们的期限到了：1936年5月完成了24个新贮酒罐的建造任务，刚好赶上下一个酿酒季节。我们还安装了24个水泥发酵罐，总生产能力为14万加仑。在此之后，才开始其他建设任务。

那年5月，艾林也到了她的最后期限。她生下了苏珊·艾林，这是我们

唯一的女儿。

我记得欧内斯特出院回家的那一天，我们一起开车去看水泥贮酒罐。他的身体仍然虚弱，但他坚持要从扶梯爬到贮酒罐的顶部，看一看新的建筑物。

我跟他后面，如果他摔倒，我好扶他一把。我们沿着天桥，走到一个硕大贮酒罐的顶部。我们并肩而立，远眺几英里以外的景色。

那时，我们俩都心里美滋滋的，我们为未来打下了一个坚实的基础。

7 “我们有值得自豪的东西”

欧内斯特

1937年秋季，纳帕的博留葡萄园的老板乔治·德·拉图尔有40万加仑酒卖不出去。

有一个星期六，朱利欧和我去纳帕。我们品尝了一下他上个年度的红葡萄酒，醇厚可口。我们出价8美分一加仑。

支吾了一阵子，他终于接受了。德·拉图尔要我们在星期一就把酒拉走，因为他需要腾出地方，存放当时已经在收割的葡萄。

“你们先付钱吧，”他说。

“不，”我回答说。“90天以后才付钱。”

德·拉图尔一下子变得脸色难看起来，仿佛他要犯心脏病似的。“我怎么知道你们不会赖帐呢？”

我耸耸肩。“我们一向是守信用的。”

德·拉图尔说要去莫德斯托看看我们的业务和经济情况。

次日清晨，他开着小轿车来了。

我把他领进我们狭小的办公室，把财务报表拿给他看。对这个谨慎的法国人来说，我们的财务情况并不好。他开始出汗了。

我继续解释我们四年来的营业情况，我们总是按时偿还债务。

“好吧，”他终于说话了。“星期一把酒拉走，90天以后付款吧。”

甚至当时我就知道，促使德·拉图尔下定决心的，并不是我们的价钱好，也不是我能言善辩，更不是我们的财务状况令人满意实际上，他之所以急于卖酒，是因为迫切需要为下一个酿酒季节腾出地方。直到今天，我仍然弄不明白，为什么像德·拉图尔这样个精明的人卖不掉他的酒，而我们则卖得酒不剩。

那一年，我们进了一台蒸馏器，使我们第一次成为高酒精度的。葡萄酒行业。当时美国消费者偏爱餐未甜酒，如波尔图酒和雪利酒，其酒精含量为20%。1938年，这类酒的销售量为4200万加仑。而佐餐酒的销售量只有2100万加仑。禁酒以前，加利福尼亚的葡萄酒产量中，60%是佐餐酒，40%是餐未甜酒。等到取消禁酒令时，这两个数字颠倒过来。喜欢佐餐酒的老人大部分已经去世，年轻一代的饮酒者口味各不相同。在以后的30年中，公众对餐未酒的爱好的甚于佐餐酒。酒商万万没有料想到，家酿葡萄酒的消费量继续保持极高的水平。据估计，家庭酿制的葡萄酒在1937年达3500万加仑。

除了我们迅速发展的佐餐酒以外，我们又增加了波尔图酒、雪利酒、麝香葡萄酒和白葡萄酒，从而使我们的产量和销售量与年俱增。在1937年，我们的餐未甜酒产量为31万加仑，佐餐酒的产量四倍于此。

有了蒸馏设备以后，朱利欧和我认识到，我们必须栽种比较适宜于酿造高酒精度酒的葡萄品种。我们找到了三块土地，总共为440英亩，离我们从父母亲手中继承下来的20英亩凯耶斯葡萄园不远，从莫德斯托沿着公路走几英里就到了。那几块土地很肥沃，是我们见到过的最好的田地，而且价格惊人地便宜，每英亩只要80美元。

我们去那里看过以后，同邻居查利·莫拉尔谈了我们的想法。他是从法国迁居美国的老人。1922年，他曾卖给我父亲20英亩地。我们对他说，我

们想买附近的那块地，不知他有什么想法。

“你们看到那里长满了牵牛花等野草吗？”他问道。

“看到了。”

“你们怎么耕种那样的地呀？”

的确，野花遍地，杂草丛生。

“我们考虑过了，想买它，”我回答说：“我们可以把草锄掉，种上葡萄。”

这位法国移民摇摇头。“你们搞不掉野草，反而会被野草累死你们。”

朱利欧和我已经谈论过如何对付野草的问题。那块地里的野花野草长得太多了，这是事实。当时对野草的处理不像今天那么轻而易举。不过，我们有对付的办法。

“这块土地挺便宜，”我解释说；“‘我们可以买两头骡子和一台割草机，雇一个人照管，把草割下来埋在地下。弄完一遍，再弄一遍，不停地这么干。我们不让野草再见太阳。如此干它一年多，草根准得死。’”

“用一年时间把草割下来埋在地下！”这个法国人疑惑地望着我们，仿佛我们发疯了。

然而我们正是那么做的。我们用一年时间消灭了野草，然后栽种上葡萄。这块土地成为加利福尼亚最肥沃的土地，而代价只不过是每英亩 80 美元，再加上一个人照管两头骡子拉着割草机干一年的费用。

取消禁酒令的五年中，新建的酿酒厂倒闭的不少。那些没有破产的厂家也有许多负债累累，借钱来建厂和购买设备，或者使之现代化。由于葡萄酒连年供过于求，很多酿酒厂往往给钱就卖，甚至不赚钱也在所不惜。即便如此，不少酿酒厂仍然产品积压，无法还帐。

当人们在夏季就看出 1938 年又是葡萄大丰收年的时候，葡萄种植者和酿酒厂家都大声疾呼，设法使过剩的葡萄酒不要扰乱市场。

由于市场处于混乱状态，葡萄酒学会的成员们要求由行业支持，搞一次广告促销活动，使加利福尼亚的葡萄酒引起更多的消费者的注意。这种做法尚属首创。

30 年代初通过的加利福尼亚营销法规定，按照营销条例，由葡萄酒生产者出资在国内外推销其产品。为了资助这项营销活动，在加州 65% 的酿酒公司投票赞成后，第一部葡萄酒营销条例于那年晚些时候生效。这部条例规定对餐未甜酒每加仑征收 1%、佐餐酒每加仑征收 0.5% 的费用，第一年筹集到 44 万美元。其中大部分钱用于在全国进行广告促销活动。这个条例资助的另一项重要活动是致力于拆除贸易壁垒。

贸易壁垒的限制性变得越来越大。在可以销售葡萄酒的 44 个州中，各自在法律中规定了不同的税收制度和销售制度。

我认为制订营销条例是个好主意，所以投了赞成票。有这样条例的，并不光是葡萄酒这个行业。但我后来同其他人一起对征集来的钱是如何花的，提出了质询。我们扬言要拒付款，并且如此做了。州农业主任控告了我们。我们最终消除了分歧，照付了摊款。

取消禁酒令以后不久，许多葡萄生产者联合起来，组成了合作制酿酒公司，它们用其成员的葡萄生产自己的葡萄酒。

果业公司就属于这样的合作公司，它的领导集团中有沃尔特·泰勒、A.R. 莫罗和安东尼奥·佩雷利一米内蒂这样一些强有力的人物，这类公司比其他

酿酒公司具有很大的优越性。由于它们是农民合作社性质的，政府对它们实行税收优惠，并且提供低息贷款。

在一般情况下，葡萄种植者总是在条件困难时，才走合作公司这条路。他们对其他酿酒公司出的价钱不满意，再不然就是担心找不到买主，希望通过合作的办法拯救他们的收成。他们拥有自己的酿酒厂，但主要是搞佐餐酒或葡萄干生意。这些合作公司用卖不掉的葡萄酿酒，从而把易腐烂的东西变成了可以贮藏的产品，以便日后再卖。它们的酿酒厂大部分是救助性质的。

许多酿酒厂愿意用卖不掉的葡萄酿酒，结果造成了葡萄酒的过剩，因为葡萄酒不是根据市场的需求量生产的。

葡萄行业的供求关系不同于其他大多数行业。在其他行业中，原料的过剩并不意味着最终产品的过剩。例如，某年小麦生产过剩，并不意味着饼干公司的饼干会突然供应过剩。小麦生产过剩，那是农民的问题，也可能是政府的问题，但不是饼干公司的问题。而葡萄供应过剩，则肯定会成为酿酒业的问题。（《旧金山纪事报》曾经以“酿酒公司杀价”的大字标题刊登了这样一则消息：“由于供过于求这个根本性的不平衡，酿酒公司、批发公司和零售公司纷纷杀价，加利福尼亚几乎所有品种的葡萄酒都降价了。”这是 1993 年 7 月 13 日的事。这说明，迄今为止，情况仍然是这样。）

由于葡萄酒业面临灾难，解决 1938 年葡萄过剩的问题就要靠白兰地了。美洲银行向处境困难的酿酒公司提供了大笔贷款。它指定它的副总裁伯克·克里奇菲尔德同酒商一起拟定出一个“葡萄贷款分配方案”。这个方案的资金是在联邦复兴金融公司的帮助下筹措的，根据这个方案，葡萄种植者向酿酒公司提供吨位的 55%，每吨获得 15 美元。他们提供吨位的 30%，每吨获 12.50 美元的预付款。酿酒厂家则必须用这些葡萄酿制白兰地，而白兰地酒至少需要过两年才能上市。剩下的 15% 的吨位将酿造成用来制造餐末甜酒的白兰地。这部分吨位得不到预付款。这样平均下来，每吨可得到 12 美元。如果将来出售白兰地的钱除了偿还贷款外还有剩余的话，农民尚可获得更多的钱。

我们在 1938 年生产出我们的第一批白兰地酒，大约一万桶，并建造了一个新的仓库。根据这项复杂的贷款计划的条款，酒商必须首先购买它们生产的白兰地。有些人这样做了，但也有一部分人没有这样做。我们这样做了。我们把其中的大部分酒在战争期间以较高的价格卖给了西格拉姆。当时，由于政府要求把谷物和糖用作食品、把酒精用于合成橡胶和其他战争需要。酒类饮料紧缺。

1938 年葡萄过剩危机过去以后，事后的检查表明；葡萄种植者每吨葡萄获得了 13 美元至 15 美元，比按比例分配贷款以前预料的灾难性价格要多。虽然这项贷款计划解救了 1938 年的过剩危机，但以后再也没有这么做过。

1939 年，葡萄又供应过剩，价格趋降。罗马酒业公司的约翰·塞拉和路易斯·马蒂尼出价每吨 6 美元，居然找到了卖主。按照这个价格，葡萄种植者连成本都收不回来。许多人不得不接受这个价格，否则，葡萄就只好烂在葡萄藤上。

由于那年的葡萄价格下跌，葡萄酒的价格也下降，佐餐酒每加仑降至 11 美分，餐末甜酒每加仑 24 美分。即使价格压低到这个程度，许多酿酒公司仍然有积压产品。

许多处于困境的酿酒公司和葡萄种植者借了美洲银行的钱。这个银行的老板贾恩尼尼对此深感不安，于是立即采取了行动。

1939年，美洲银行建立了一个由它控制的加利福尼亚酿酒总公司。该行想通过这个集团重新筹措资金，指导并控制成员酒厂的销售和定价政策。该行力图支持价格，以便这些酒厂能够赚到足够的钱，以便还帐。参加这个集团的，有一些知名的大酒厂。这个事实表明，当时的处境多么糟糕。

佩特里、罗马和意大利瑞士种植园都碰到了麻烦，因此，他们都欢迎上述想法，佩特里来莫德斯托跟我谈论建立加利福尼亚酿酒总公司的的好处，他说，这样一来，就可以使价格稳定在我们大家都可以接受的水平上。

我耐心地听他讲完后说。我不想参加。我当时觉得（今天仍然是如此），我喜欢不受约束地做生意。不管佩特里那天怎么说，我都不为所动。我认为那样做毫无意义。

结果，没有过多久，联邦检察官便着手调查加利福尼亚总公司的成员，因为他们认为这个做法违反了反托拉斯法。有一个检查官聪明、年轻。他就是旧金山的意大利裔律师，名叫约瑟夫·阿利奥托。他后来由于常常代表平民百姓同那些被控告破坏反托拉斯法的大公司打官司而获得名声。他最后当选为旧金山市长。不过，他们并没有对加利福尼亚酿酒总公司提出控诉。该公司于1942年自动解散。

在此期间，朱利欧和我每年都把我生产出来的酒卖得光光的。不仅如此，我们还从其他酒厂买了些酒，也都卖光了。

当时大部分酿酒公司都有帮助它们销售的经纪人。销售产品对生产厂家至关重要，而对经纪人来说则无所谓了。我们从来不依靠经纪人。我自己一年有五六个月在外面到处奔波，同瓶装公司建立联系。这样，我就慢慢也熟悉了他们的业务，至少不比他们差。

从事瓶装业务的人都是看到新的机会而新近开业的。我根据我跟许多瓶装商人打交道的经验提出一些建议，他们似乎很重视我的意见。他们也很喜欢同一个酒厂的老板直接打交道。

许多酒厂的老板自己会酿酒。他们以为，只要把酒生产出来，销路是不成问题的。其实，并不是这样，过去不是这样，现在也不是这样。

朱利欧

国民银行的乔治·佐勒经常来莫德斯托了解我们的生产经营情况。有一次，同他一起来的，还有该行董事长奥尔登·安德森，他曾担任过加利福尼亚州副州长。

他们来后，我们领他们参观了我们的酒厂。当时我们大概正要进一台蒸馏器。我们的规划一年比一年大胆、宏伟。那一年也不例外。我热情地告诉他们，我们正在扩大业务，以及如何实现我们的巨标，这当然意味着，我们需要借更多的钱。

我说完以后，安德森说，“请记住，要慎重行事。现在经济情况很糟糕。”

我从来没有听见佐勒对我提出过这样的警告。他的董事长显然是一个谨小慎微的人。

我大概流露出失望的情绪吧。当他们走出房门时，佐勒转过身来，悄悄对我说，“干吧，朱利欧，放心大胆地干吧。”

这正是我希望听到的话。那一年以及以后的所有年代里，我们都是全力以赴地大胆干的。每当我们需要帮助时，乔治·佐勒和他的银行总是拉我们

一把。

我们的小弟弟乔耶于 1937 年从中学毕业，次年他进了莫德斯托顶科学院。欧内斯特和我鼓励他学习自然科学，以便随后转学到加利福尼亚大学专修酿酒学。

我们认为，乔耶最好在大学毕业后作为合伙人参加酒厂工作。欧内斯特和朱利欧一辈子都没有学过酿酒学。如果我们的弟弟掌握这方面的专业知识，那将是一个很大的优越性。然而乔耶在学校不爱学习，成绩下降，最后离开了学院。

乔那表示不愿意从事酿酒专业。他对我说，他要自力更生，也许去搞畜牧业。

我非常失望。欧内斯特和我气得够呛。我们本来指望乔耶有朝一日跟我们一道工作，减轻我们的负担。

我们两人必须有一人经常呆在酒厂。欧内斯特大部分时间外出奔波，忙于推销工作，生产方面的事自然落在我的身上。这对我来说，很好。我曾多次到东部出差，我不喜欢经常上路；对行政管理事务，我也嫌烦。我最喜欢园艺工作。照管葡萄园和酿酒工作，倒满适合我的口味。我们彼此都相信对方处理自己那一摊业务的能力。

虽然那时已有一个工头，还有一些田间工人和酿酒技工，但是，总是有一些事情需要我去照料，如凌晨检查一下田间的灌溉情况，深夜看看制酒设备是否运转正常。这个工作负荷和责任沉甸甸地区在我的肩头。

有一天夜里 10 点钟左右，艾林和我在家里吃饭。刚吃完，我突然感到肚子一阵剧痛，疼得我脸色都变了，几乎从椅子上倒下来。

艾林把我扶到沙发上，找来了我们早就认识的医生马克斯韦尔。他说，好像是阑尾炎，立即把我送到医院。马克斯韦尔由于视力不好，不再作手术。他说，他去找赫斯本德医生来，“这是城里最好的外科医生”。

我到医院一个多小时后，赫斯本德医生来了。据说，马克斯韦尔是在鸡尾酒会上找到他的。有人递给赫斯本德大夫一杯热咖啡。他喝完后，走出诊室给我检查。

他把一根指头从我的肛门捅到肠道，捅得我痛疼难忍。“你的阑尾发炎了，”他说。

我听到这活，立即从手术台上跳下来。

“我不作手术！”

他们不得不把我按在手术台上。

“你们不了解啊。欧内斯特去东部了！”

赫斯本德又去喝咖啡。护士们不断安慰我，一切都会好起来的。她们让那位外科大夫醒醒酒，他会作好手术的。况且马克斯韦尔大夫也在那里。一个大夫喝了酒，另一个大夫眼力不好，这些我并不担心。

“我们必须等到欧内斯特回来，”我解释说。“那时我就会回到医院，让你们动手术。”

当他们给我戴上麻醉面具时，我这样想道：“我有许多工作要做……欧内斯特出差去了，我必须留在厂内……我必须说服他们暂缓作手术……”

幸而他们没有理会我，因为我的盲肠已经化脓破裂。我在医院呆了一周时间，以便排除掉脓水。从这两位大夫给我动手术留下的疤痕来看，他们的手术刀不够锋利。不过，他们毕竟救了我一命。

我就是这样为了工作，甚至不惜牺牲自己的健康。我的这种作风不久对我产生了严重影响。遗憾的是，在我们创业的早期，我也常常把生意方面的事情放在家庭之上，对家里的事很少过问。1939年初，艾林生了我们的第三个孩子菲利普后，她忙得团团转；我一点儿也没有帮助她。事后思之，我真不应该这样。

我认为，我之所以为此尽心尽力，是因为我的合伙人是我的哥哥。如果我不竭尽全力地干，他就得填补疏漏之处。何况他跟我一伴，也是在超负荷地工作。

在合伙公司中，责任重大。我确信，当个合伙人比单干要辛苦得多。在合伙公司中，往往比单枪匹马地干还要拼命。

这是世界上最大的动力。

1939年末，莫德斯托《蜜蜂》的记者希望采访我们酒厂。他说他正在为该报采写一组关于当地工业的文章。

我请他来了。

我们在办公室坐了一会儿。他拿出笔记本作记录，我告诉他，我祖父在汉福德开过酒厂，我父亲从事过葡萄生意。

“我知道了。是他们教会了你酿造葡萄酒？”

“不完全是这样。我们在地下室做过家酿葡萄酒。”

我对他说，我们没有做商用葡萄酒的经验，于是，欧内斯特到图书馆找了一些有关的小册子，进行研究。

“那就是说，你们是从零开始的了。”

“不错。”

“现在你们每年做多少加仑的酒？”

“300万加仑。”

这个数字是准确的。自从我们使用新设备以来，我们每年增产50万加仑。

这位记者感到震惊，取消禁酒令仅仅6年，莫德斯托就有了加州10大酒厂之一。如果我有时间多想想的话，我也会惊讶的。在不氏的时间内我们已经取得了巨大的成就。我昼夜不停地干活儿。竟没有时间去想想我们已走过的路程。

现在我们生产的酒，品种繁多，包括雪利酒、波尔图酒、天使酒、廉香葡萄酒、白波尔图酒、夏布利酒、托考伊白葡萄酒、于红葡萄酒、勃民第葡萄酒、苏特恩白葡萄酒、莱茵葡萄酒、已巴龙酒和干麝香葡萄酒。我们仍然是把我们的产品通过铁路或公路散装卖给批发商；他们装瓶后，贴上自己的商标，再卖给零售商。

我带领这位记者参观了我们的工厂。在厂房的南端，我指给他一个地区。在那里，装载着整箱整箱葡萄的卡车正把葡萄卸在传送带上，再由传送带把它们送进旋转着的离心粉碎机上，于是茎被分离而排出，葡萄汁和浆则被抽进2万加仑的发酵罐。

我谈到餐未甜酒是如何制成的。在发酵过程中，葡萄糖变成了酒精。餐未甜酒是部分发酵，只需两三天，便把它抽入贮酒罐，加进葡萄白兰地，使其酒精含量达到20%。佐餐葡萄酒则不然，葡萄糖的自然发酵过程一直持续到所有糖份都变成酒精为止。

接着，我领记者看了放贮酒罐的地方，酒在那里沉淀澄清。最后，我告

诉他，酒还要冷却到 17 度，促使在发酵过程中残留的固体酒酯沉淀下去。酒要在那个温度下保持两三周，然后用过滤器过滤几次；接着。存放到贮酒罐中，使之变成陈酒，于是便可以通过铁路<或公路发货了。

这位记者写的报道是以下面这段话作为结尾的：“这家酒厂秩序井然，效率极高，给人留下了深刻的印象。他们始终保持着严密的科学管理，40 个人满负荷地工作着。机器和工艺为群伦之冠，再加上周到的监督，因而保证了优质产品。”

“优质产品”，我认为这几个字颇为重要。

取消禁酒令以来，停业倒闭的酒厂不少，据我所知，达百家之多，皆因未能足够地重视生产合格产品。我们之所以没有任何一批酒成为废品，并非偶然，乃是我们日夜精心照料的结果。

我们还采取进一步的措施，试图作出预测。欧内斯特和我分别在销售和生方面这样做了。周末，我开车到弗雷斯诺、洛迪、索诺马等盛产葡萄的地方去逛逛；看看葡萄的长势，对下个季度的产量和质量作出估计。哦利用这段时间出去观察一下收成形势，这样，当收购季节到来之时，我们便知道哪些葡萄种植者的产品最好。我们对价格也了如指掌。其他酒商则没有这样做。他们一旦生意兴隆，便在旧金山设立办事处，在那里大休其假。我们不这样干。我们一直埋头于工作。

我已经说过，我唯一遗憾的是对不起我的妻子。也许我们埋头苦干，太过份了吧。或许无须那么拼命，也可以取得那样的成就吧。也许没有必要一周工作 7 天，一天工作 18 个小时，半夜起来研究某个细节吧。

不过，话又说回来了……我们从来没有生产过废品。

欧内斯特

虽然我们的生产连年扩大，我们也免不了有自己的难题。

有一个严重的威胁：许多订购我们产品的瓶装厂纷纷倒闭。其中大多数厂家没有自己的商标。他们不大懂得质量、包装、销售或广告。他们只知道，如果竞争对手卖给零售商的价钱是一箱 4 美元的话，他的售价最好是 3.75 美元。他们购买散装酒，只问价钱，不管质量，往往为了节省一加仑一分钱、甚至半分钱而换一个供应者。他们不做广告，完全靠销售人员来闯牌子。而雇佣这些销售人员，越便宜越好，也不对他们加以训练。

每当我们的一个瓶装厂家倒闭，我们就失去一个客户。但是由于我跟它们保持密切的联系，我们在经济上的损失不很大。我对它们的经营情况太熟悉了，不会使我感到意外。

当时，大多数酒厂是把酒散装卖给瓶装厂。在第二次世界大战以前，加利福尼亚 80% 的酒是散装出售的。

例如，果业公司的合作社把自己的酒卖给批发商，后者以 40 种不同的商标在纽约销售。罗马公司有 70 种地区性商标和两种全国性商标，即罗马和拉波希姆。

必须有更好的方法来销售酒。

不夕，又有两家瓶装厂倒闭。我认识到，我们的生存危在旦夕。如果我们不设计出自己的商标，并在市场上打响，我们就可能像其他许多酒厂一样销声匿迹。但是，到那时为止，葡萄酒行业还没有全国性的商标。在这方面

如何做，心中无数。

我们印了一些商标，把它们送给我们的一些瓶装厂进行试验。我们的一个商标叫“盖洛葡萄酒”，上面有一只公鸡。另一种商标叫作“莫德斯托葡萄酒”。我们的新泽西和纽约瓶装厂根本不考虑把我们的商标贴在我们的产品上。佛罗里达的一家批发商对我说，“盖洛”商标对葡萄酒不合适。新奥尔良的一家瓶装厂在几百箱酒上贴了我们的商标，结果卖不出去。这个试验只搞了几个月，就结束了。由于我们未作广告，在零售商或消费者中间对我们的商标没有任何印象，我们的努力白费劲了。我们的竞争对手在此期间作了同样的尝试，下场也是一样的。

价格低廉、缺乏经验、竞争激烈、经济萧条等因素使瓶装厂继续受害。1939年，新奥尔良的瓶装厂——弗兰内克公司购买我们的葡萄酒，欠款3万美元，还不起，我对弗兰内克说，由于他欠款未还，我不能向他继续供应酒了。我问他，是否愿意把他公司的一半股权给我们，以抵销欠债。这对双方都有好处。他可以作为我们的合伙人继续营业，而我们则可以利用这个机会打出自己的商标。

弗兰内克欣然同意这个交易。我们在协议书上签字后，我便返回莫德斯托。两个月后，我收到一个匿名音寄来的一份新奥尔良报纸剪报，说弗兰内克被控逼良为娼。我给弗兰内克打电话，打了几次，才打通。他对我说，指控是无中生有，不必担心。

我挂电话后，疑心他是否把全部真相告诉了我。他被指控的罪名是严重的，几天之后将开庭审问。我乘飞机到新奥尔良，了解情况。原来弗兰内克从密西西比带来一个年轻妇女；形迹可疑。后来他被判罪下狱。我们把他的瓶装公司的下余股权收购了。

由于我们先前的试验失败，我们没有立即改用“盖洛”商标，仍然在一段时期内沿用了弗兰内克的商标“加州精华”，这是新奥尔良地区最畅销的商标”。

次年，洛杉矶的一家小瓶装厂——酒业商行对我们说，它也无法偿还我们的债务。同样，我们也购买了该公司51%的股权。以前的老板之一萨姆·瓦特继续担任经理。

酒商刚刚开始利用广告促销手段。在少数市场上，消费者可以看到宣传葡萄酒商标的广告牌和招贴画。商业杂志开始刊登广告。葡萄酒的促销活动搞得很热闹，足以引起消费者的兴趣。市场的大门是打开了。但我顶感到，不久便会发生变化。许多瓶装厂败下阵来。要不了多久，只有那些在全国范围内把自己的商标打响的酒厂才能生存下来。

由于散装酒业的前途十分黯淡，朱利欧和我一致认为，如果我们要想生存下来，那就必须建立自己的商标。我认为，洛杉矶是一个学习如何打出自己商标的好地方。酒业商行没有自己的商标，所以我必须从头做起。

我确信我们的产品是过硬的。不过，确立一种商标，则是一件全新的事情。

1940年初，我在洛杉矶呆了许多天，参观了一些零售商店，了解葡萄酒是如何推销的。可以看出来，对当时的酒类零售商来说，葡萄酒是无关紧要的。那时畅销的是威士忌酒、杜松子酒、朗姆酒和啤酒，这些酒占据了大部分最好的货架，葡萄酒往往放在低层货架上或者放在柜台后面，顾客要时，才拿出来。零售商对推销葡萄酒，不大感兴趣。

我们必须另辟蹊径来开展促销活动，不仅要使顾客愿意购买我们的葡萄酒，而且同样重要的是，要使公众对葡萄酒本身产生兴趣。

为了制定一个促销战略，我在萨姆·瓦特家度过了许多夜晚。瓦特比我大二十来岁，个子不高，头发花白，充满活力。他在桌旁阐述了他的观点。首先，我们设计了一种新的商标，还设计了一种与众不同的酒瓶。到那时为止，瓶装厂一直使用通行的黄褐色瓶子。

“为什么要使用有颜色的瓶子？”我问。

“一直是这么用的，”瓦特耸耸肩。“人人都这么做。这种瓶子比较便宜。”

“葡萄酒的色泽很美，”我又说。“如果我们使用透亮的玻璃瓶，人们可以看得更清楚。”

我想设计一种在市场上与众不同的瓶子，这种独特的瓶子要比我们的竞争对手现在使用的瓶子更能吸引消费者，我设计了一种下粗上细的高肩透明玻璃瓶，可盛 1/4 加仑酒，由伊利诺斯的欧文斯玻璃公司为我们制造。

至于商标，我们在瓦特餐厅桌子上画了许多草图，直到我们满意为止。最后的商标上，有“Gallo”（盖洛）字样，在其上方的圆形图案上有一只小公鸡，公鸡的上方有一行小字：“值得自豪。”

这种新的商标在别的方面也有一些能够打动消费者的地方。这要归功于萨姆·瓦特的妻子安妮，她是一个出色的厨师。她根据不同的葡萄酒，为我们制作了美味的菜肴。有一天晚上，她建议在商标旁写上菜谱。

“好主意：”我说。“你可以为我们不同品种的葡萄酒配上不同类型的食谱吗？”

她笑了。她当然做得到啦。

于是，在新的商标旁，我们都配上了食谱。从一开始，我们就想推销带食谱的葡萄酒。

我不断访问商店，想方设法说服零售商卖我们的产品，说服消费者试试看。我观察了商店的货物陈列布局，征求售货员和顾客的意见，力求采取不同的促销办法。我得到了一些结论。

在其他条件相同的情况下，顾客往往购买自己熟悉的和信任的那种商标的产品。我想，对一种商标的熟悉来源于广告的宣传、顾客彼此的推荐或者零售商的推荐。

我们没有足够的财力在新闻媒介上作广告来宣传我们的商标，建立消费者的信心。当时还没有电视，在报纸、广播电台、广告牌上作宣传需要大笔钱，我们没有这个力量。

至于消费者互相推荐我们的商标，我们的产品当时还没有这个优越性，值得消费者主动推荐。

剩下的只有零售商的推荐了。当时消费者购买葡萄酒，主要是根据价格或零售商的推荐。既然完全按价格销售没有前途，零售商的推荐就是必要的了。

零售商向顾客推荐我们的葡萄酒的可能性微乎其微。他们把我们的产品同其他产品混在一起，放在不显眼的地方，看不出它有任何与众不同的地方。

由于在确立我们的商标方面零售商起着关键作用，我访问了更多的商店。我跟零售商交谈，亲眼看看他们的商店，想想我该怎么做，终于想出了一些办法。这些办法经受住了时间的考验，颇为有效。

例如，零售商不是忙得要命，就是漠不关心，不会长期声嘶力竭地去推荐一种产品。

其实，无需零售商费唇舌，也可以达到推荐的效果。我把这叫作零售商的无声推荐。

所谓无声推荐，就是把某种产品放在商店非常显眼的地方。我想，如果零售商十分重视某种商标的产品，顾客就会认为这表明了零售商对某种产品评价最高。这样一来，尽管他没有说一句话，同样达到了推荐的目的。

既然目前我们只能通过零售商的无声推荐来宣传我们的产品，我便开始想如何才能达到这个目的。

到那时为止，葡萄酒只是作为一种普通商品出售。瓶装商把酒装进任何形状的瓶子里，只要便宜就行，商标不引人注目，出售的价格尽量压低。批发商没有作出努力，使他们的葡萄酒在商店占据显著地位，因为那里经销的主要商品是饮料或啤酒。而葡萄酒总是摆在货架的底层，放在不引人注意的角落里。同各种各样的酒混在一起。顾客是不会走进来，看看这些乱七八糟的东西，选购一种葡萄酒的。

我多次访问商店，认识到必须设法使我们的产品占据一个好位置。如果我们的葡萄酒放到一眼就可以看到的货架上，那就等于零售商说：“请品尝盖洛葡萄酒吧。”

但是，如何才能使我们的产品在商店占据这样的有利地位呢？当时商店老板愿意做的，只不过是把硬纸板精打开，放在货场，让顾客自取瓶装的酒而已。他们肯定不喜欢顾客把货场弄得乱糟糟的，妨碍行走。

我设计了一种美观的钢架，可以放 120 瓶葡萄酒。顶端凹陷的圆坑可以放单独的一瓶酒，瓶后有电灯照射，使美酒色泽清晰透亮。我的想法是让零售商把我们的葡萄酒每天换一种，摆在这里展览。为了使这种钢架只摆放我们的葡萄酒，在其顶端印刻有“盖洛葡萄酒”的字样，两侧是这样的字：“看着清澈透亮”，“尝尝醇厚可口”。钢架有三层，尽量少用支架和挡板，这样便可以充分显示葡萄酒的商标。

商人们认为这种钢架很吸引人，他们总是把它们放在货场最好的地方。

我还认识到，向零售商推销葡萄酒的方法不对头。这同销售人员有关系。在酒厂把葡萄酒批发给瓶装厂以后，后者往往是装瓶打箱，再卖给饮料或啤酒批发商。他们的推销人员有多种多样的威士忌酒、杜松子酒、露酒、进口酒、啤酒，以及其他种类的葡萄酒。饮料批发商的销售人员有 500 多种酒类出售，这并非罕见。这使得他们不可能花很大精力来推销葡萄酒。葡萄酒只是他们业务中的极小的一部分。他只是偶尔想起来，问一问：“你们的葡萄酒供应情况如何？”这就是当时向零售商推销葡萄酒的方法。任何人似乎都没有想到加以改进。

在我研究葡萄酒零售方式期间，我认识到，如果不改变销售方式，葡萄酒业便没有希望作为一种享受的历史性饮料出现在美国消费者面前；这种饮料同美食和寻欢作乐联系在一起。为了做好这项工作，我们必须在销售方面狠下功夫。唯一有意义的事情，是让推销人员访问零售商，竭尽全力为零售商的葡萄酒需要服务。

这样的想法在当时是破天荒的。我认为，在销售方面作出这种努力，可能有助于使葡萄酒业现代化，使之成为有商标的产品进行促销活动，结果，酒厂、零售商和消费者三方都会获益。

同样，我认为，只有销售人员去商店专门推销我们的葡萄酒，我们自己的商标才能确立起来。为此，需要建立一支以推销盖洛酒为专业的销售队伍。

这样，销售人员就不会不耐烦。因为如果他们推销不出去，他们就没有饭吃了。同样，既然销售人员不再卖其他饮料和啤酒，零售商也就比较乐意买葡萄酒了。

我们在报上刊登招聘销售人员的广告。我需要的是在零售方面有经验的人。我从肥皂、杂货、软饮料和烟草行业中雇佣了八名年轻人。我给他们每个人开了一个专门帐号，要求他们定期访问零售商，写出日报表，供我检查。

他们接受了特殊训练，要求他们做到：

- 同零售商谈谈购买我们产品的好处；
- 为盖洛葡萄酒争取最显眼的位置；
- 在货架上摆放促销材料；
- 用酒瓶上的饰带吸引顾客注意；
- 不断调换存货，以保证质量，始终保持盖洛货架货源充实；
- 保持我们的酒瓶干净透亮，
- 把展览货架放在人来人往的关键位置上。

我提出，所有这些事情必须经常做，以便保持零售商的信心和无声推荐。

1941年初，充满热情的推销员出现在街头。

我们的生意将发生引人注目的变化。

8 战时酿酒厂

朱利欧

1941年初，我发现我夜里睡不着觉。我知道我出了毛病。这个症状并不是突然出现，只不过是变得越来越厉害罢了。

艾林认为，我得了盲肠炎后，又感染了腹膜炎，还没有好利落，就急急忙忙上班了。她可能是对的。我记得，那是秋天，正当我最忙的季节。我急于上班。粉碎葡萄、酿酒、准备发货订单。事情多得很。

天天夜里几乎都难以入睡，我去找了医生。他说，这是操劳过度所致。我不知道该怎么办，因为要做的事情太多了。“如果我能多少睡一点儿觉的话，我就会好的，”我对医生说。他给了我一些安眠药，但是不管用。

我躺在床上翻来覆去睡不着，当天的许多事情没有完成啊。我索性起床了。一会儿睁着眼睛躺在床上，一会儿下来在房间里走走。天亮了，我穿好衣服，照常上班。艾林知道我没有怎么睡觉，劝我躺在床上，即使睡不着，休息休息也好。我对她说，有许多工作等我去完成啊。由于睡眠极少，我白天困得要命。晚上下班回家，我精疲力竭了。如此循环，我的身体实在吃不消，体重开始下降。

我出了什么问题啊？我年纪轻轻的，为什么身体如此不好，以致使我不能完成我想要完成的事？忧虑和困乏交织在一起，我郁郁寡欢，最后，神经彻底垮了下来。

马克斯韦尔大夫说，唯一的办法是彻底休息。

1941年4月，他把我送到利弗莫尔以南的一家疗养院进行检查。欧内斯特开车送我。他要亲自跟医生谈谈。检查以后，医生对我们说，我必须住院。他们说，为了治好这个毛病，我必须离开工作岗位，甚至离开家庭。

那天欧内斯特离开我时，特意对我说，厂里的事，我不必操心。利用这个时间好好休息，恢复健康。

我在疗养院呆了四个月。

每个星期日，艾林部来看望我。她对鲍勃和苏珊——那时他们分别为6岁和4岁——说我出差去了。她把刚1岁的菲利普交给她妈妈照管。后来，我好一点了，她带来野餐，我们在一棵大橡树的树荫下共享。虽然她很想让我回家，但她从来不催促我，一再说，她和孩子们都挺好的。

欧内斯特经常来看我。他总是安慰我说，厂里的事一切都好，不必担心。

我知道，我住院后，加重了欧内斯特的担子。我们产量不断增加，现在又在洛杉矶打出我们自己的商标，工作量比过去增多了。我住院期间，雪利酒房间发生了一次大火，烧毁了30万加仑的餐未甜酒。幸而没有伤人。保险公司赔偿了这次损失。我听到这个消息时，不能不感到内疚，仿佛我辜负了欧内斯特的期望。

对我来说，恢复健康是最艰苦的事情。这是漫长的过程，急不得。需要时间，安心静养。我必须学会休息，有节奏地工作，夜间忘掉一切烦恼，以便能够安然入睡。我特别应当学会不要为那些自己控制不了的事情操心。

我想，有些人是不会谈论这些事的。我提及此事，对我没有任何好处。我之所以这样做，是因为我知道有人患有同样的病，苦苦挣扎。我要告诉他们，对付此病，是有办法的。多多休息，在亲人的支持下，你是会好起来的。

1941年8月我走出医院时，我还没有完全康复。我继续处于医生的监督下，1942年初，我又犯病，第二次住院。

为了放松，艾林和我到山区作短途旅行。我们把孩子放到她父母家，出去玩了几天。我是在大峡谷长大的，被高山峻岭所吸引。尽管长途跋涉，也使我得到休息。

大夫们极力劝我放下那些使我感到压力的事情。住医院的时候，我有余暇进行反思。我终于认识到，我必须改变生活方式。我不能让工作的压力使我付出如此大的代价。在创建事业的过程中，我忽视了家庭。我没有时间和精力去尽一个丈夫和父亲应尽的责任。我认识到这是不对的。我必须学会安排轻重缓急，做到工作和家庭两不误，不仅是为了现在，而且也是为了将来。

如果没有什么大不了的事情，我就不必半夜起床去厂里检查一个设备的零件。现在我们已有合格的雇员，完全可以交给他们去做，我次日清晨检查一下就行了。

1943年，我每天可以在工厂工作几个小时，后来，又过了很长时间，我才全日工作。我比过去更加集中于我最感兴趣的工作上：种植葡萄和酿酒。过去，我不必操心销售和市场问题，因为那是欧内斯特管的事情，但我也不时被卷入法律和财务问题之中，这使我心烦。从今以后，我将尽可能不过问这些事情。欧内斯特比我善于理财和打官司。我将只于我喜欢干的事。

我很怀念我在户外种田的那些日子。我本质上是一个农民。我将永远当个农民。

欧内斯特

阿米莉亚给我生了两个男孩儿。我们的头生子戴维·欧内斯特出生于1939年6月。1941年3月，在我度完我的32岁生日6天后，约瑟夫·欧内斯特诞生了。

由于增添了人口，我们在城里租的一间小房子显得拥挤了。我想，我应该攒钱建造一所房子。我们把房址选在那160英亩葡萄园的中心，朱利欧和我10年以前曾冒雨在那里平整过土地。（朱利欧后来也在这里建造了自己的家园。）

我同一位建筑师一起画了图纸。他估计，这所房子的造价需要17000美元。

“建造一所房子花这么多的钱，谁付得起呀？”我说。

我们砍掉了一些房子，另一些房子也缩小了面积。这位建筑师修改图纸后，估算需要14000美元。

“这也许还可以。”

今天，我们仍然住在那里。我很喜欢把这个故事讲给客人听。然后带他们四处参观一下。他们准会说：“欧内斯特，只花了14000美元，就盖了这所房子，那可真值！”

我们还增建了不少东西，不过，我通常是不提这一点的。

我们在洛杉矶推销葡萄酒很顺利。我觉得，我们应当把这个办法在全国范围内推开。

我同朱利欧讨论了这件事。我们决定在莫德斯托搞瓶装厂。并在全美打出我们的商标。

1911年12月7日，星期日，我弟弟和我开车去旧金山找一个承包商，洽谈为我们建设一个瓶装厂的事宜。这时，我们从广播里听到了日本人袭击珍珠港的消息。

我知道，我们不久就要打仗了。这马上给我们提出了一个明显的问题。在局势如此捉摸不定的情况下，扩大我们的业务是否明智？

我掉转车头，我们回家了。

朱利欧

在珍珠港事变后，受战争的影响，像大多数行业一样，葡萄酒业的形势也急转直下。

1941年压榨了110万吨葡萄，而1942年的压榨量减少了一半。

政府下令把汤普森无核葡萄和麝香葡萄做成葡萄干，以满足军事需要。4吨鲜葡萄只能做1吨葡萄干。这就是说，3/4的葡萄要用于战争。葡萄干成为政府大量出口计划的一部分，被运往欧洲作为必不可少的食品。

我们参与了战时的努力。政府需要酒石精，用来生产火药和医药。你想想看，葡萄的用处多呢：它的副产品不仅有助于打仗，而且还可以治病。当葡萄酒发酵的时候，它留下酒石渣滓，沉淀在发酵罐的四壁。在战前，回收酒石没有什么经济价值，因为美国使用的酒石精，90%是进口的。一打仗，情况发生了变化。由于进口减少，我们开始从葡萄酒的沉淀物中回收酒石。在战争期间，我们把数百万磅酒石转化成了酒石酸盐，供军事上使用。战争结束后，不再需要这种产品，酒石酸盐回收项目便取消了。

政府还极需要乙醇，用于制造合成橡胶，因为印度尼西亚供应的橡胶由于日本的进攻而被切断了。轮胎和其他橡胶产品实行严格的配给制。战争一爆发，军事生产委员会就下令：各酒厂把自己的蒸馏设备运到肯塔基，由蒸馏厂用来生产工业酒精。

一些酒商把他们的蒸馏设备拆下来运走了，但欧内斯特表示反对：“如果我们的蒸馏器可以为政府生产酒精的话，何必要让给肯塔基的人去做？我们自己可以干嘛。”

我们拟定一项办法，加利福尼亚葡萄酒业的蒸馏器可以留下来，酒商只是在生产含酒精度高的白兰地时才使用蒸馏器，一年中有九个月闲置不用，它们可以在这段期间生产工业酒精。

起初，我们打算用谷物生产上等酒精。由于我们无法取得优惠去购买粉碎谷物的新设备，我们便把一个旧锅炉改造成谷物蒸煮器，用旧设备搞了一个捣碎桶。我们买了一个二手牛奶消毒器作为培养酵母的恒温箱，买了三个镶有玻璃的钢罐作为酵母罐。我们还购置了一个用过的谷物装卸机，以便把谷物传送到蒸煮器里。我们的所有计划都登记注册完毕。

正当我们要开始运转的时候，突然接到防务供应公司的通知，说由于谷物紧缺，不再向工业酒精供应谷物。它建议我们可以用废糖制造酒精。在一周之内，我们便从夏威夷群岛运来了赤糖糊。我们建立了一周七天、一天三班倒的赤糖糊蒸馏作业班。

用赤糖糊制造酒精，也产生很多问题。我们很快发现，一天24小时处理的糖糟大约相当于一个50万人城市的废弃物。酒厂在蒸馏期间处理酒糟的办法是把它倒入地下的深坑内。用这个办法处理赤糖糊不行，因为它的含氮量

太高。糖糊的废渣在一两天内就变得像猪圈一样，臭气熏天。我们建立了一个试点性的废物处理厂，对糖糊废渣进行无害化处理。我们用一个很大的过滤器把糖糟过滤，使之沉淀，再氯化消毒，于是成为干净的流体；再对它处理时，周围的邻居就不会有多大意见了。我们处理糖糟的经验使我们掌握了一种专门技术，日后可以用来有效地处理我们所有的葡萄渣。

可是，仍然有一个问题：邻居不断抱怨糖渣的气味。我们派人出去检查，空气中并没有臭味。这位邻居的太太说，空气中有臭味，但是，我们的人一到那里，臭味就飘散了。我对职工说，我亲自来处理这件事情。我给了她的孩子们一头小猪在后院饲养。他们很高兴。从此以后，这位太太再也没有抱怨说有臭味了。

在西海岸用糖糊生产的酒精，主要是用来制造军事上急需的合成橡胶。不过，我听说，有些酒精被运到俄国，用作同德国人作战的卡车和坦克的防冻剂。

殴内斯特

到了 1942 年，主要的工业器材都用于军事方面，我们无法买到新的设备。所以我同纽约的一家濒临倒闭的瓶装厂达成一项协议。他把他那套陈旧的瓶装设备运给我们，我们让他当我们的批发商。

我们的第一条瓶装生产线是半自动化的，经常发生故障。但是，市场上出现新的、更好的设备，我们就购置进来，保证了我们拥有最新的技术设备。我们雇佣了一些被罐头厂解雇的工人。战时，许多罐头厂关门。他们成为我们瓶装业务的核心力量。

当我们的瓶装业务在莫德斯托运转起来，并增添了第二条瓶装生产线时，我们便停止了在洛杉矶的瓶装业务，几年以后又停办了在新奥尔良的瓶装业务。

我们的葡萄酒不再散装销售，全部是瓶装的了。这时，我们为了购买更多的瓶装设备、销售更多的瓶装葡萄酒而同其他酒厂展开一场争夺战。

1942 年 2 月，我聘请了我们的第一位酿酒学专家。

由于朱利欧仍在康夏之中，而我则在洛杉矶忙于筹建销售组织，我们在生产方面缺少人手。

1942 年 1 月，我在《葡萄酒评论》上刊登了一则广告，聘请“在酿酒方面有非凡才能的人”，以便帮助我们改进酿酒工艺和提高我们的葡萄酒质量。查尔斯·克劳福德应聘。他的才能超过了我所预期的。我聘用了他。

克劳福德拥有康奈尔大学理科硕士学位。我们让他负责我们的实验室，并给了他一笔钱去购买实验设备。

我对克劳福德说，我认为科研工作有点像储蓄。“如果等到需要时才动手，那就太迟了。”

克劳福德说，他无意于把他的余生消耗在一个酒厂里。他打算还要回到学术单位，以便能够进行研究工作。不过，他再也没有回到他所谓的学术界，而是在我们这家世界上最大的酿酒公司的第一线进行了科研工作——而且不只是科研工作。除了同工业技术组织和政府机构进行联系外，他在我门酒厂的工作还包括：酿酒、化学工程、生产管理、质量保证和科研管理。

幸运的是，克劳福德发现所有这些工作都符合他的兴趣，52 年以后的今

天，他仍然同我们一起工作。

具有讽刺意味的是，战争年代人们对葡萄酒的需求量反而空前增加；另一方面，酒厂也面临一个从来没有过的问题：葡萄货源非常缺乏。

酿酒葡萄的价格从 1941 年的每吨 15 美元猛涨到 1944 年的每吨 135 美元。所有的酒厂都没有足够的葡萄来制酒。酒的产量大幅度下降。

与此同时，有名的新老全国性名牌在零售商的货架上大出风头。人们之所以突然对葡萄酒产生兴趣，是因为当时其他种类的酒奇缺。

进入瓶装酒领域带来一个问题，就是我们的产品的价格必须具有竞争力。战时物价是由物价管理局控制的。

物价管理局把葡萄酒的价格冻结在 1942 年 3 月份的水平上。政府错误地以为，只要管制了葡萄酒的价格，就可以限制葡萄的价格，因而对果汁或葡萄从来没有限价。由于葡萄价格高昂，酿酒成本上升。一般的酒商用这种昂贵的葡萄酿造限价的葡萄酒，很难获得利润。

我们不得不向物价管理局提出申请，说明我们生产的是一种优质葡萄酒。我们早在 1938 年就开始策划我们的盖洛商标，我们一直在不断改进我们的葡萄酒的质量。我们的新的葡萄园种植了优良品种的葡萄，以提高餐末甜酒的质量。

1939—1941 年，我们生产了最好的佐餐葡萄酒。

1942 年，我们的酿酒量不大。1942 年我们生产的餐末甜酒还不到 90 万加仑，而 1941 年为 220 万加仑；1942 年佐餐葡萄酒为 70 万加仑，而 1941 年为 160 万加仑。我们酿酒用的原材料全部是优质葡萄。我们还首次使用了纯酵母培养基来发酵，以便使葡萄酒具有醇厚的香味，纯酵母培养基还可以使发酵的过程迅速彻底地完成。现在，我们有了准确的试验记录，我们的搀兑既依据品尝的口感，也根据化学分析。

为了进行研究，我们还建立了对比品尝的制度，即拿我们的葡萄酒同我们的竞争对手的全国性名牌进行对比，其中包括：意大利瑞士种植园、罗马公司、博留葡萄园、温特公司、克里斯琴兄弟公司和克里斯塔·布兰卡公司。

这种对比品尝是“盲目的”——没有标明商标。分数是根据外观、气味和味道等综合指标打的。我们的勃艮第葡萄酒荣获第二名。我们的干红葡萄酒并列第三名。我们的色淡而无甜味的干雪利鸡尾酒得了第一名。我们的波尔图酒和麝香葡萄酒都并列第一名。我们的苏特恩白葡萄酒在九种同类葡萄酒中获得第五名。这种品尝的结果是衡量我们工作的很好尺度。评判的结果喜忧参半。我们必须继续努力。

我给物价管理局写信说，“为了建立一种优良的商标，以便可以卖高价获得合理的利润，我们理应生产一种可以在价钱较高的市场中进行竞争的产品。在这个档次的领域中，竞争最小，最有前途，因为需求量增加最大的，将是收入较高的消费者饮用的较好葡萄酒。”

虽然我们没有被批准提高价格，我们仍然按照既定方针办事。

在战争期间，甚至在 1942 年秋季政府下令停止生产作饮料用的酒精以前，大的饮料蒸馏厂就已经参加到葡萄酒业的行列中。由于蒸馏厂也必须生产合成橡胶用的工业酒精，有不少饮料蒸馏厂担心自己的饮料品种和销售量减少，便也收购酿酒厂，用多种葡萄酒产品补充自己品种的减少。

在美国正式参战以前几个月，申利公司收购了克里斯塔·布兰卡公司；1942 年又收购了罗马公司，从而使申利公司总共拥有 3200 万加仑的葡萄酒

贮藏能力；它把果业公司这个大规模的葡萄种植者合作组织的地位取而代之，成为加利福尼亚最大的葡萄酒制造者。同年，全国蒸馏厂购买了意大利瑞士种植园，成为加州第三大葡萄酒公司。也是在那一年，西格拉姆购买了对保罗·马森公司的控股权。次年，海勒姆·沃克蒸馏公司在索诺马和圣贝尼托县收购了三家酿酒厂。

蒸馏公司想出了一种新的办法，把葡萄酒同烈性酒搭配销售。在战争期间，我知道有这样的情况：商店老板为了买一箱烈性酒，不得不买十箱佐餐葡萄酒，而后者他并不需要。

总之，战争期间烈性酒的缺乏，对葡萄酒既有利，也有弊。有利的方面是，某些零售商为了得到烈性酒而购买葡萄酒。有弊的方面是，他们并没有努力去推销葡萄酒。其中许多人把葡萄酒堆积到库房或地下室，导致战争期间葡萄酒积压过多。

战后，批发商和零售商又可以随心所欲地购买烈性酒，他们不再买葡萄酒，因为后者长期积压。这些库存的葡萄酒已经变质，他们为了抛售，不管价格多么低，给钱就卖。

战争期间，我们没有同烈性酒批发商打过交道，所以我们的葡萄酒卖给零售商时从来没有搭配难以买到的烈性酒。

我不理解，为什么如此多的酒厂直到今天仍然认为非得把产品卖给批发商不行。我从一开始就认为，葡萄酒只有由消费者直接购买时，才能畅销。

朱利欧

蒸馏厂家是第一批财力雄厚的局外人，它们为了兼并葡萄酒厂而打入葡萄酒业。它们很快发现，在可控制的环境中生产威士忌酒是一回事，而在一般环境中生产葡萄酒则是另一回事。这些局外人似乎不知道，酿制葡萄酒是以农业为基础的。农民会告诉你：农业是有许多难以预测的因素的。这个年头雨水过多，另一个年头又会干旱。今年丰收，明年文会歉收。一成不变的成功之路是没有的。由于情况变化无常，你必须灵活机动，始终掌握全局，注意应变。

举一个例子吧，1942年，我们的一些葡萄种植者开始使用平板无盖卡车把他们的葡萄运送到酒厂。他们在葡萄园把葡萄直接倒入卡车漏斗状容器里，开往酒厂。然而到酒厂以后，把葡萄送入粉碎机却不那么容易。我们曾经想在容器一侧挖一个洞，让葡萄流出来，但行不通。接着，我们想出一个办法，用带抓斗的机铲把葡萄抓起来放进粉碎机。

有一天，我观察抓斗卸葡萄，突然想出一个主意：在漏斗一侧安装上铰链，抓斗把它抓起来，使之倾斜，然后打开上铰链的一侧，葡萄便直接倒入粉碎机里。这个方法极为简单，然而我们不明白为什么我们以前都没有想到这一点。我们试验了一下，果然灵。这种干净利落、节省劳力的办法一直沿用到今天。唯一的变化是，小型机铲被代之以永久性的千斤顶，后者把漏斗状容器顶起来，使之倾斜倒物。

如果是在芝加哥或纽约的某个总公司总部遥控指挥加利福尼亚的一个葡萄酒厂，那是万万想不出这样一个解决办法的。

战前，我们是从莫德斯托以南利文斯顿的一个1000英亩的大葡萄园那里购买葡萄的。我们早就盯上了这个大葡萄园——美国葡萄园公司，心想如果

在距离我们酒厂只有 30 英里的地方拥有一个大规模供应葡萄的来源，那倒是很有利的。我们同其母公司——峡谷农业公司进行了接触，洽谈购买美国葡萄园公司事宜。他们要价太高了。

峡谷农业公司是一个公众持股的公司，它的股票公开上市。欧内斯特和我购买了它的大量股票，足以控制它。于是，我们把我们不需要的它的其他产业卖掉了，而保留了美国葡萄园公司。

我们卖掉了峡谷农业公司的一些产业，包括马德拉的桃园、弗雷斯诺附近的葡萄园、默塞德以南的无花果园以及赖辛市和蒂普顿的一些不毛之地。我们总共在加州各地卖掉了 4000 英亩土地，获得的钱足以补偿我们购买峡谷农业公司的开支。这就是说，我们等于没有花钱就得到了一个大的葡萄园。

峡谷农业公司的经理喜欢阉公猪，在许多农场养了猪。欧内斯特和我对猪或阉公猪都不大喜欢，因为我们小的时候曾经试养过。我们长大以后，发现许多意大利家庭，甚至那些住在城里的人，都喜欢在后院养一头猪。他们的剩饭剩菜全都喂了猪，等猪膘长到一定程度，便宰了它，猪浑身是宝，可以做腊肉、火腿、香肠、咸肉、血香肠，这是我们父亲每年必做的事情。他逝世后，我们在 1933 年把这个传统继承了下来。

当我们的“家庭猪”可以屠宰的时候，我们把它弄到汽车房。欧内斯特用一根绳子捆住猪的后腿。我把绳了拴在一根椽子上，倒挂着呼噜呼噜吼叫的猪。欧内斯特像父亲那样用屠刀猛刺它的胸部，希望击中它的心脏。

非常灵，一下子猪就不叫了。

我们准备好了一个老式洗衣盆，里面盛满了开水。它不够大，一次只能浸泡半个猪身。泡几分钟，把这半个身子的毛褪掉以后，再浸泡另外的半个身子并褪毛。然后我们把整个猪放到洗衣盆，烫它的后部，再把它放到桌子上褪这部分的毛。如果猪不停地尖叫，跳下桌子跑掉，那就糟糕了。

我们就得在葡萄园里到处追它，我跑的比欧内斯特快。我跑到它近处时，向它猛扑过去，紧紧地抓住它，等欧内斯特用绳拴住它的脖子，把它拽回汽车房。我们不管传统，反正我们吃的腊肉和火腿还是买来的。

上面我说过，我们购买峡谷农业公司后，许多农场养着猪，我们想把这些猪处理掉。可是，当地的征兵委员会主席对我们说，这些猪同战争有关。他坚持要我们把猪继续饲养下去。所以我们将准备要卖掉的猪从各地的农场集中起来，运到梅耶农场饲养，因为那里的苜蓿多。我们搞了一个很大的猎圈，养了数千头猪，以备战争不时之需。原来征兵委员会主席是个兽医，我们的猪得到了很好的医疗照顾。

我们认为利文斯顿将来会成为开拓新葡萄园的理想之地，邻居一卖农场，我们就买下来。我们买的第一块地是梅耶农场，有 160 英亩，每英亩 175 美元。我们总共买了 82 块地，使我们在利文斯顿掌握的土地达到 5000 英亩，其中 1000 多英亩从 1993 年起种上了葡萄。

利文斯顿成为我们的试验性葡萄园的核心。在 1946 年，我们栽种 400 多种不同品种的葡萄，其中许多品种以前在这个地区从来没有种过，为的是研究它们将来的发展前途。我们的第一位葡萄栽培专家是保罗·奥斯特拉斯。他除了照管我们的其他葡萄园外，还负责葡萄的实验业务。我们在我们的葡萄酒厂津立了一个不大的实验室，以使用我们实验的葡萄酿制小批量的葡萄酒，无需同其他常用酒混合在一起。多年来，我们从利文斯顿的实验中学到了很多东西。今天仍然受惠匪浅。

我们把利文斯顿的土地大部分种上了葡萄，使我们每年可以掌握大约 3 万吨葡萄，从而在粉碎葡萄的时间方面有了一定的灵活性。如果购买的葡萄进货慢，我们可以把我们自己的葡萄赶快运来。反之亦然。如果购进葡萄更合算，我们可以在一定的限度内推迟我们自己的葡萄进厂。

1970 年，利文斯顿还为我们解决了另一个问题。莫德斯托的酿酒厂碰到了麻烦，因为市政建设扩展到我们周围。我们不得不把莫德斯托的酿造和蒸馏业务搬到我们在利文斯顿的葡萄园。在那里，我们一直呆到今天。

战争不仅导致政府征用设备和产品——酒罐车、玻璃和葡萄，而且由于扩充军队，还征召了葡萄酒厂和葡萄园的人力。当年 22 岁的我们的弟弟也被征召入伍。

在他离开以前，我们跟他谈了一次话。欧内斯特和我由于从事同战争有关的生产——提炼做橡胶用的酒精、回收供制造弹药和医药用的酒石精、饲养供军队用的猪和生产葡萄干——而缓期服兵役，在家里照料这些事务。我们对乔耶说，我们比过去更加需要他，他复员归来后可以作为合伙人参加我们的公司。

乔耶当然知道，我的健康仍在恢复中。欧内斯特和我说，我们两人忙得不可开交，如果有我们的弟弟帮忙和分担责任，我们将感到放心。

乔耶听完我们的话，很快就表示拒绝。他说，他回来后，打算经营农场和养牛。他已经购买了 70 亩未开垦的农田，种上了养牛的苜蓿。他还打算种植葡萄。他说，“我实在不想进葡萄酒厂工作。”

“好吧，”我说，“我们希望你从事你喜欢做的工作。我们将尽量帮助你。”

乔耶于 1942 年 8 月启程去密西西比接受基本的军事训练。然后，他被分配到丹佛军事基地，在那里呆了三年。他跟我们有通信来往。艾林和我去那里看过他两次。这两次我都提出他到酒厂工作的问题，他似乎仍不感兴趣。乔耶走后，160 英亩的蒂格纳农场挂牌出售。我写信给乔耶，说这块撂荒地不适宜种葡萄。乔耶参军前曾嘱咐我替他买块地。他对蒂格纳农场感兴趣。我们替他买下了。我监督给这块地种上了葡萄，我们希望在乔耶复员回家时，这块地能生产葡萄。后来他回家度假时，我带他去那里看了看，我们的一个工作人员正给嫩根上嫁接新的葡萄藤。他非常高兴。

乔耶听说我们在利文斯顿拥有大片葡萄园。我还告诉他，在那里有一幢漂亮的房屋。他表示，他复员后，希望在那里找份临时工作。他是这样想的：这样，他就可以兼顾他自己的农场和牧场，同时，从我们这里挣一份工资，学会如何栽种葡萄。

战争后期，他被派到太平洋。他在吕宋亲眼看到了作战情况。1946 年 1 月，他回到美国，下个月便复员了。

乔耶回国不久，便偕同新婚的妻子玛丽·安恩来我们家共进午餐。他是在去海外以前同这个来自有教养的家庭的姑娘结婚的。

饭后，我请乔耶再考虑一下参加酒厂工作的问题。现在他既已结婚，有了自己的家庭，我想我的希望不会落空的。我说，欧内斯特和我仍然希望他成为我们的合伙人。酒厂比过去更加需要他。

“不行，朱利欧。”他回答说，“我以前已经跟你说过了。”

他的拒绝使我失望。他去海外以前曾经要求在利文斯顿葡萄园给他找份儿工作。我想，既然如此，他为什么不能考虑留在莫德斯托，成为酒厂的一

个合伙人呢？

随后在他离开以前，我又征求了他的意见。我怕他的这个决定欠深思熟虑。

“我已经告诉你，我不想成为酒厂的合伙人，”他说。“我将在利文斯顿工作，但仅此而已。”

我们的弟弟显然不想同欧内斯特和我一起合伙办酒厂。他已下定决心，他要自己单独干一番事业。

从那以后，我再也没有要求他跟我们一起干。

欧内斯特

在乔耶返回莫德斯托之后不久，我自己也跟他谈了要他参加酒厂工作的问题。

我首先同他谈到朱利欧和我负担过重。我还说，朱利欧正在休养，以便完全恢复健康，他将来必须谨慎小心，不能过于劳累。

“现在正是你作为合伙人参加酒厂工作的时候，”我说。“我们需要你。”

乔耶摇摇头。“我不愿当合伙人。我知道跟你们这些人一起工作是什么滋味。做对了事情，从来听不到你们表扬。而做错了事情，你们则抱怨不停。”

他可能是对的，朱利欧和我始终认为，做好工作是正常的、应该的，用不着大加恭维。

乔耶没有跟我们一起干。但这是他的决定，我尊重他。

9 我们的酿酒业又兴旺起来

欧内斯特

当战争结束的时候，我的注意力又转到发展我们的商标方面。

1946年，我在美国大多数州注册了“盖洛”商标，并在许多州相继建立了批发点。

我认为只有真正致力于葡萄酒生意的批发商才会去大力宣传葡萄酒，于是我招聘并训练了一批葡萄酒行业从未有过的、新的推销人员。他们愿意作出努力，争取使葡萄酒出现在以前从未摆过的显眼的货架上和以前从未陈列过的零售展览场。

在一些大的市场，我物色那些曾经给我们当过推销员的人担任我们的批发商。纽约市的萨姆·斯图金曾经是我们的第一个推销员。1934年，我曾雇佣他推销我们的散装葡萄酒。当我们开始用自己的商标销售瓶装葡萄酒时，我请他担任我们在纽约市区的批发商。当时在这个市场占主要地位的是加利福尼亚其他七种商标的葡萄酒。

在3年之内，“盖洛”葡萄酒便在纽约市压倒群雄而跃居第一位。

我们在旧金山的批发商是阿尔文（巴德）·安德森。他的父亲埃德温·安德森是一位葡萄酒经纪人，曾经是我们散装葡萄酒在洛杉矶的早期客户。40年代初，他担任了我们在新奥尔良的业务经理。安德森起初在洛杉矶为我们工作，1942年来莫德斯托在我们的瓶装生产线上工作。不久，他成为我们酒窖的工头，他很会搞推销工作。

1944年，他问我，他能否到斯托克顿担任我们的批发商。斯托克顿是峡谷中部地带的个城市，我们尚未打入那里。我很欣赏这位年轻人的主动精神。我叫他去洛杉矶，跟我们在那里的推销人员学习一两个星期。在此之后，我们便任命他担任我们在斯托克顿的批发商。大约一年以后，他问我，我们在旧金山做什么事。

“什么也没有做，”我坦率地承认。

我忙于开拓其他市场，无法分身。我在等待时机打入那个竞争激烈的巨大市场。虽然旧金山市以销售高级葡萄酒而闻名，然而从零售的观点来看，它仍然处于初级阶段。一般的酒店不大注意推销葡萄酒，没有多少佐餐葡萄酒可供选择。食品店很少有葡萄酒。

“我愿意去旧金山闯闯，”安德森说。

“为什么你认为你有能力拿下旧金山？”

“到斯托克顿去看看我在那里干的成果吧。”

我多次去那里，知道他于得很出色。他单枪匹马，三个月就卖了1700箱酒。虽然如此，我还是应他的邀请，去那里作了详细的调查。在我参观的商店里，我们的产品放在显眼的货架上，展览在引人注目的地方。

我问他，他打算如何在旧金山打开局面。他讲述了在60天内全面铺开的计划。我任命他去实施这个计划。

安德森在旧金山的第一批推销员没有一个人有过做葡萄酒生意的经验。安德森和我一致同意：物色人员，主要看他的人品，有无信心和干劲；至于如何做葡萄酒生意，我们可以教给他们。这些新手后来几乎都成了销售经理。

直到此时为止，我们并没有做多少广告。我们碰到的问题始终是：如何

使产品进入商店。我们需要某种手法，我们的推销人员不能只是说：“我有盖洛酒。你看摆在哪儿好？”

我们把我们在洛杉矶搞的那种展销办法告诉了安德森，并向他提供了我们那些非常受欢迎的葡萄酒架。至于这个地区最好的 1000 个销售点，则由他来决定。他可以利用葡萄酒架来说服零售商为盖洛产品提供最好的位置。

当安德森和他的职工开始推销工作时，零售商往往对他们说，没有地方来陈列葡萄酒了。这些推销员作出的反应是，把一块像酒箱那么大的硬纸板往地上一放，对这位零售商说，盖洛酒展销架大约只占那么大一块地方，而获得的利润却很丰厚——推销员具体地说出几元几角。

那时，我们在其他市场已经采取了一种开拓进取的政策，争取更多的展览橱窗、更多的陈列货架，使顾客更多地注意我们的销售点。销售点的宣传材料有助于促使顾客即兴购买。它们可以“打开”或“封闭”许多顾客的钱包。

在很短的时间内，我们学会了一些基本的促销办法，它们几乎可以用于所有的消费品。任何瓶装产品的生产者、促销者、批发者和推销者的努力都应当在零售商店产生效果。在那里，可能的购买者面对面地看到你的产品，往往是第一次见到，决定是否购买它。

不管产品多么好，包装多么精致，广告宣传多么有力量，最后能否销售出去还要决定于顾客在零售商店的反应。

即使广告宣传非常有效，但如果你的商品没有摆放在商店的方便位置上，销路仍然不会很大。在葡萄酒的整个销售量中，即兴购买占极大比重。许多顾客往往是在商店购买了其他物品后，才决定买一瓶葡萄酒的。如果推销人员在市场上进行的促销活动不恰当，那就如同在没有犁耙过的坚硬土地上撒下种子，也不会有多大结果。

由于不理解广告和亲自推销之间的关系，或者由于没有恰当地协调这些因素，每年在广告宣传上白白浪费了许多钱。广告不能取代推销人员的努力，也不能代替开拓进取的促销活动。

我们在旧金山等地千方百计地去争取更多的货场、更多的货架和更多的销售点。这些做法很快被其他葡萄酒公司效法。争夺零售商店的斗争加剧了。

其中的一些做法是战前我在洛杉矶想出来的。这些做法有助于形成我们的基本经营哲学，成为指导我们以后 60 年建立商标和促销活动的推动力。推销盖洛酒的所有人员必须学会如何才能有效地向零售商推销自己的产品。其中大部分是基本常识。

1946 年，我在考察纽约市场时，注意到一种非常畅销的白兰地酒。它是由新泽西的一家蒸馏厂生产装瓶的。我跨过哈德森河，敲了戈登·奥尼尔公司的门。

该公司的一位合伙人马蒂·陶布请我到他的办公室。我们一见面，就谈得很投机。他的这个蒸馏批发公司是他同他的两个兄弟和一个合伙人合办的，销售对象是新泽西州和纽约州。

陶市向我介绍了他们非常出色的白兰地生意。他们的拉斐特牌成为战争期间纽约最畅销的白兰地。

虽然朱利欧和我在 1938 年生产的白兰地早就卖完了，但我们 1943 年酿制的酒现在已经可以出售了。白兰地必须至少贮存两年才能作为陈酒出售。

“我们有白兰地，”我说。“好白兰地啊。我可以按合理的价格卖给你。”

陶布说，“对我来说，价格倒无所谓。我需要知道的是，你生产的白兰地跟我们的是否是一个类型，质量是否也达到我们的标准。”

“我想品尝一下你们的白兰地。”

他打开拉斐特牌酒瓶。

我品尝了一下。他的白兰地太生了，杂醇油和醛的含量太高。味道太不舒服了。我把我的意见告诉了他。“我们的白兰地要香醇可口得多。”

“我不要被这更好的酒。”陶布说。“这是市里最好的白兰地了。我希望弄到跟这一模一样的酒。”

我要求陶布给我点样品，以便带回莫德斯托，看看我弟弟能不能做出同样的白兰地。

我把样品带回家后，问朱利欧能不能仿制。

他品尝了一下陶布的白兰地后说，“我做不出那么糟糕的酒。”

“朱利欧，如果你能做出同样的酒，我们可以按照可观的价格得到 500 桶首批订货。”

我建议朱利欧在蒸馏器不同的刻度提取白兰地，以便保留较多的杂醇油和醛，这样就可以做出像陶布那样的既辣又带苦涩味道的白兰地。

陶布收到我们的样品后，立即给我打电话，问我能不能保证给他运去的白兰地完全跟样品一样。

“那当然啦，”我说。“你出多少价钱？”

“你要多少钱？”

我们讨价还价了一阵子，陶布最后说，每一标准烈度加仑（一标准烈度加仑含酒精 50%）1.15 美元。陶布购买百分之百烈度的白兰地，装瓶时搀兑到 80%。

“太便宜了，”我说。

我要价是一加仑白兰地 1.30 美元。

最后双方同意一加仑 1.25 美元。果如我所希望的那样，他首批订货 500 桶。

后来，陶布不再做烈性酒生意，当了我们在纽约市的批发商萨姆·斯图金的销售经理。当这位批发商离开商界时，陶布成了我们的批发商，他的合伙人是奥斯卡·福伊尔斯塔特。

陶布长期在纽约市做烈性酒批发生意，对那里的市场情况很熟悉。每逢我去纽约市调查零售点的情况，他总是开着车带我到各处去看看。

我进行这样的调查时，批发商照例领我去参观他们认为经营情况良好的商店。他们最优秀的推销员在那里工作。有的批发商在我到来之前，让他的推销员把商店布置一番。他竭力让我按他布置好的路线参观。我把这叫作批发商的华尔兹舞。而我总是偏偏另选方向，不按照批发商事先布置好的路线走。

我对那些我们工作做得好的商店不感兴趣。去那里参观有什么意义呢？我要看的是那些有问题的零售点，这些问题表明批发商或者我们做的工作不够。这正是我进行市场调查的动机，看看如何改进批发商和酒厂的工作。从调查一开始，我就坚持不走批发商安排的路线，而到他们不想让我去的地方去。

我们调查的第一站，陶布把车开到一个大商店。我让他继续往前走。

“我以为你要看商店的，”他说。

“是要看商店，但不是这一家。向左拐到那个街角处。”

我既看大商场，也看小商店。我认为，大商场自然会被我们的批发商注意，因为它们可以吸纳较多的产品。而同那些夫妻小店打交道更费力费时。批发商如何对待小商店，在很大程度上可以说明他们的全面努力。

一天下来，陶布和我差不多巡视了 30 家商店。这是一个忙碌而正常的工作日。直到现在，我仍然是这样。

1945 年初，我接到了从洛杉矶打来的电话。一个挨门挨户拉广告的年轻人到了我们的办事处。领导那里业务的萨姆·瓦特认为，这个小伙子值得我跟他谈谈。正好那时我在考虑我们应当做点广告。

下一周，我去洛杉矶会见了约翰·弗赖伯格，这是一个聪明伶俐的青年，记忆力极强，面带感染人的笑容。他以前曾在纽约的一家大广告公司当个小职员，现在想建立一个由他自己单干的广告公司。

自 1941 年底以来，我们在销售点的宣传材料上一直使用瓦特提出的一个口号：“啊哈，请买盖洛酒。”在我们商标的上方画了一个公鸡，公鸡上端的印记画了一个穿着宽松长袍的希腊酒神巴克斯，我们给他起了个绰号，叫“快乐的盖洛老爷爷”，我们在各地搞促销活动时，常常雇佣一个人穿着宽松长袍，身前身后分别挂两块广告牌，上面写着：“啊哈，快快乐乐，请买盖洛。”我们觉得这个办法不错。

当瓦特热情地向弗赖伯格背诵我们的口号时，这个年轻人皱起了眉头。

“我们必须找到一种花钱不多的方法使每个人都说：‘啊哈，请买盖洛，’”瓦特强调说。

“这我可不知道，”弗赖伯格迟疑不决地说，“人们可能以为商标的名字叫‘快乐的葡萄酒’呢。”

我大笑起来。瓦特可没有笑。这个口号是他想出来的。他确信，这个口号可以使我们的产品青云直上，达到顶峰。

“这对你们的形象毫无好处，”弗赖伯格继续说。“如果你们想同其他商标的葡萄酒进行竞争，形象是很重要的。”

我觉得他的话有道理，但瓦特开始同他争论起来。我让他们辩论了一会儿，然后插嘴说，“我看如果约翰有更好的办法，不妨让他试试。如果行不通，仍然采用你的口号，萨姆。”

我们在南加利福尼亚展开了一场广告牌宣传活动。在一段时间里，广告牌是最好的促销手段。我们第一场大规模宣传战开始的时候，只是画了许多女人的嘴唇，嘴唇抹着口红，写着这样的字：“在每个人的嘴唇上”，既没有提广告，也没有提产品。在众目睽睽两周以后，我们把这行字改成了：“在每个人的嘴唇上，盖洛葡萄酒。”

在另一场宣传运动中，我们画了一个雍容华贵的贵妇人，双手戴满巨大的宝石，头上戴着冕状钻石头饰，配以这样的文字：“普里姆罗斯·夸维尔夫人由于没有拿盖洛葡萄酒而被从社会名人录中除名。”另一幅宣传广告的画面是一位仪表堂堂的、戴着卫生工作帽的厨师：“奥杜弗·苏弗菜厨师由于没有拿盖洛葡萄酒而失去了在华道夫饭店的工作。”还有一幅广告，我们画了两个长颈鹿，它们的长颈交叉在一起：“搂着脖子谈情，盖洛美酒添爱。”

我不满足于把广告牌随便安置在一个地方。广告公司把广告牌的位置分成 A、B、C、D 四个等级，A 最好，D 最坏。广告公司希望它们的客户在这四

个等级中各占一定的比例。每当弗赖伯格承包一次广告牌宣传活动时，我总是亲临现场，早上5点半就开始，亲自观察和批准每一个广告牌的位置。

我巡视广告牌后，拒绝了其中的一些。弗赖伯格争辩说，广告牌的位置应该是有好，也有坏。但我坚持不要坏的。我必须使我的有限的广告费用发挥最大的效益。

不久，我带着弗赖伯格周游全国各地，想把那些有名的批发商拉进来承包我们的葡萄酒。这件事并不总是那么容易办到。

“欧内斯特，这里有一个问题，”我们去中西部作长途旅行归来后第一天，弗赖伯格对我说。“如果不在全国范围内作广告，在所有这些市场上，我们的酒只不过是一种普通商标的酒而已。批发商干嘛要接受我们的葡萄酒呢？我们必须使盖洛的商标名闻全国，使我们的商标与众不同，更有份量。”

“我同意你的看法，约翰。我们的广告费有限。你打算让我们怎么做呢？”

“我有个主意。”

我觉得他讲的有道理。

“今年酿酒季节在你的住所举行一次美酒联欢会。我们找一个漂亮的姑娘在葡萄酒桶里洗澡，称她为‘美酒皇后’，我们邀请城里的人来观看，请《生活》杂志来拍照，我们不花什么钱，便在全国引起轰动。”

“你怎么把《生活》杂志的记者请来呢？”

“我给他们打电话把情况告诉他们。”

能否得到《生活》杂志的报道，我持怀疑态度。当时《生活》杂志是美国最受欢迎的刊物，在它那里刊登广告最贵。这件事暂且不谈，我问道，“你找谁洗葡萄酒澡呢？我讨厌雇佣女演员。那样做有点装腔作势，假得很，是不是？”

“我们不雇任何人，”弗赖伯格说。“我到城里，20分钟就可以找来一个漂亮姑娘。”

“在莫德斯托？”我问。

“是的。”

“我认为不行。”

“给我20分钟时间。如果我找不来一个姑娘，这件事就算吹了。”

“好吧，”我说，同时看看我的手表。

弗赖伯格在半个小时以内回来了。“我找到一个合适的小妞，”他高兴地说。“她的名字叫多琳，21岁，非常漂亮。”

“你在哪儿找到她的？”

“她在冷饭店工作。她很愿意爬到我们的葡萄酒桶里。”

“她为什么愿意干那种事儿呢？”

“我对她说，你将在你的住所举行一次联欢会，有许多重要人物参加，《生活》杂志将给她拍照，她的照片被好莱坞物色新秀的人看到后，他们会找她拍电影的。”

现在弗赖伯格要做的，只是请《生活》杂志的记者了。令人难以置信的是，他居然请到了。

我们要做的，是搞一个喜气洋洋的“粉碎葡萄酿酒节”，请了一些年轻漂亮的女郎撩起裙子，像当年那样用赤脚端葡萄。弗赖伯格对《生活》杂志的记者说：“这是反映当年习惯的重要的象征性动作。”

1945年10月8日一期的《生活》杂志在第130页用整版篇幅刊登了多琳的照片，她穿着两件一套的、朴素的浴衣，爬进“为她加冕的苏特恩白葡萄酒桶里”。照片下面的说明文字写道：“美酒皇后多琳·龙尼是一位21岁的莫德斯托姑娘。她在盖洛葡萄酒公司担任秘书。她按照公司要求，爬进了为她实行加冕典礼的酒桶。她沐浴的酒桶里有95加仑葡萄酒，在冒泡的葡萄酒中她接过了皇冠。随后，她用5个瓶子装了她沐浴的葡萄酒，这些酒将洒在葡萄园。”

这篇以《葡萄酿酒节复苏》为题的文章占三版多的篇幅。从促销的观点来看，这是一个巨大的成功。花多少钱也买不来这么大的全国性轰动效果。

我们要求《生活》杂志提前两周把跨页插图发给我们，这样我们就可以向零售商印发3万份像《生活》杂志那样大小的宣传材料。关于《生活》杂志报道盖洛牌葡萄酒的小册子、商店标志和橱窗展览准备就绪后，我们便把促销材料立即送给所有的销售人员。我们动作迅速，充分利用了《生活》杂志的报道。

弗赖伯格和我常常一起到各地巡视，一去就是好几个礼拜。当时经济不景气。我们住旅馆时，总是租一间双人房间。

现在已经有好几个州批发我们的产品，我们还打算进一步扩大到其他一些州。我希望在靠近我们批发商的地方，有我们自己的销售代表。他们可以帮助训练批发商的销售力量，确保有效地使用销售点的材料。为了雇佣人员，弗赖伯格和我在当地报纸上刊登了招聘广告，等我们去了以后，再进行面试。有一次，在纽约，旅馆经理对我们大发脾气，因为在旅馆的走廊里挤满了等待到我们房间接受面试的应聘人员。

10 战后的变化

欧内斯特

在第二次世界大战期间，酿酒量相对减少，但 1946 年压榨葡萄量创纪录，因而改变了这个情况。那一年压榨的葡萄达 160 万吨，增加了 40%。

事实证明，那是一个反常的年度。战争结束了，酒厂可以买到各种品种的葡萄。这意味着，葡萄酒的批发渠道很快就可以填满。果然，那一年的批发量有大幅度增加，涨幅为 48%，从 1945 年的 3800 万箱增加到 1946 年的 5600 万箱。葡萄酒的消费量增加了大约 50%，部分原因是数百万大兵从欧洲回国；在欧洲，许多人第一次品尝了佐餐葡萄酒。我个人认为，1946 年葡萄价格的上扬和葡萄酒价格的变化无常可能直接归因于一个名叫刘易斯·罗森斯蒂尔的纽约人。

罗森斯蒂尔作为申利公司的头头，从战争一开始，就从塞拉家族那里收购了加州最大的葡萄酒酿造公司——罗马公司，保留约翰·塞拉的总裁位置。由于战时价格管制突然取消，葡萄酒的价格可以根据供求关系而涨落。战争期间，葡萄的供应十分短缺；罗森斯蒂尔认为，战后几年中，葡萄酒的需求将是很大的。

罗森斯蒂尔从纽约指示塞拉，从 1946 年的葡萄酿酒季节开始，酿造大量葡萄酒；其数量远远超过了申利公司自己拥有的酿酒厂的生产能力。他的意图是使申利公司控制那年秋季加利福尼亚葡萄酒的绝大部分，从而左右市场。事实上，早在 1944 年，申利公司在加州拥有的葡萄酒贮藏能力就已经超过 3500 万加仑，成为加州最大的葡萄酒公司。

加州的葡萄产量中至少有 1/3 不上市，它们是合作社酒厂的葡萄种植者生产的。申利公司想把剩余的葡萄产量垄断起来。而这些葡萄正是我们这些圈外的葡萄酒公司所需要的。

塞拉在全州各地同酒厂签约，让它们为申利公司生产散装葡萄酒，答应除了付给购买葡萄的钱以外，还从优付给每吨的加工费。当时葡萄的价格没有限制。在这些成本加利利润的合同中，特别强调产量。因此，各个酒厂竞相争购葡萄。当然是用申利公司的钱啦。葡萄生产者可开心了，葡萄的价格很快从头年的 56 美元一吨猛涨到 1946 年的 100 美元一吨。

散装葡萄酒的价格随着葡萄的价格而上涨。

1946 年秋天，散装餐末甜酒的价格达到创纪录的高度，一加仑 1.50 美元。朱利欧和我进行了认真的交谈。这个价格为战争期间散装葡萄酒价格的两倍，为战前的五倍。虽然我们正在压榨葡萄，但我们认为以这样的高价去同申利公司争购葡萄，是不明智的。

申利公司促使葡萄和葡萄酒的价格大幅度上扬。令人难以理解的是，它以自己的行动促成葡萄价格的猛涨，它又按照这种猛涨了的价格购买葡萄。另一家大酿酒公司——全国蒸馏公司也加入了这个抢购的行列。它在战争期间收购了意大利瑞士种植园。

我们认为，罗森斯蒂尔在这方面犯了一个巨大的估计错误。更糟的是，由于申利公司的行动，其他酒商也势必受其害。

我们觉得，葡萄价格太高了。由于葡萄的收成不错，酒价太高，不久就会下跌。

这个行业的一场灾难正在蕴酿之中。

朱利欧

1946年深秋，我们正在压榨葡萄，我接到克里巴里酒厂的特德·克里巴里的电话。“我听说你正在收购葡萄，”他说。

“不错，我们正在收购。”

“我承诺的葡萄酒生产任务缺少葡萄货源，”他说。“我能购买你的一些葡萄吗？”

那一年，克里巴里家族的酒厂采取了一种跟我们相反的经营方针：它停止生产瓶装酒，只卖散装酒。他们跟罗马公司签订了成本加利润的合同。那就是说，葡萄价格多么高，他们都不在乎。

“你知道市场行情吗？”我问。

“一吨120美元，是不是？”

这是在那个疯狂的年头我听到的最高价。我想把这一点肯定下来。“你将付给我们的葡萄一吨120美元的价钱吗？”

“是的，”他说。

自取消禁酒令以来的13年中，加州的葡萄种植者平均每吨卖到34美元。那一年行情变得反常了。

“我给你回话吧，”我说。

我给去东部出差的欧内斯特打了电话。像往常一样，那年我们购买的葡萄，每吨价钱在50美元至60美元之间，当价钱上涨时。

我们停止购买。

“市场情况反常，”我对欧内斯特说。

“我同意你的看法，”他说。“卖。”

我给克里巴里回了电话，对他说，我们的交易达成了。

“我很高兴，朱利欧。”

“有一件事情，你必须马上付款。”

这就是欧内斯特和我对整个市场的估计。一些人将落得个倾家荡产的结局。但在他们破产之前，我们要收回我们的钱。

克里巴里寄给我一张支票。我们给他运去300吨我们的葡萄。

这是我们第一次、也是最后一次把我们的葡萄卖给另一家葡萄酒公司。

1946年情况的出现，在时机上对我们是最不利的了。战争结束后，许多酒商重新卖散装酒。而我们则决定只卖瓶装酒。我们投了大量资金，装备了一个新的、最优良的瓶装车间。当时给我们供应酒瓶的是欧文斯。在他的帮助下，我们设计了一个最清洁无菌的瓶装车间。这个房间的空气经过过滤，处于高压之下，一打开屋门，空气不是进来，而是出去。为了避免酒箱的尘土进入酒内，我们把酒瓶从酒箱里取出来，通过传送带从墙眼里传入瓶装车间。瓶子装上酒、贴上商标、盖上盖子以后，再从另一个墙眼传出来放进纸箱里。我们安装了4条瓶装线，这个车间可以容纳6条流水线。现在，我有14条瓶装线，我们的瓶装车间成为这个行业的楷模。

欧内斯特

我同朱利欧谈话以后过了一两天，我在纽约一家旅馆的走廊里碰到了辛辛那提的一位瓶装商鲍勃·吉布森。他最近在萨克拉门托附近建立了自己的酒厂。

“欧内斯特，你在这里干啥？”他问。

我耸耸肩。“卖葡萄酒呗。”

“你为什么不首先给我打电话？”他说。

“你需要葡萄酒？”

“要雪利酒。你可以给我提供一些吗？”

“可以，你要多少？”我问道。

“你有多少？”

“50万加仑。”

“我都要了。”

“你出多少价钱？”

“一加仑1.50美元。”

二话没说，我就同意了。朱利欧和我已经商定，只要价钱合适。我们不仅可以卖葡萄，而且可以卖散装葡萄酒。

吉布森在旅馆的休息大厅里给我们俩找了座位，掏出支票簿，当场就写了一张75万美元的支票，购买50万加仑的雪利酒。

“那酒是我的了，”他说。

“是的，你弄到手了。”

我在东部卖散装葡萄酒，一直呆到感恩节以后。葡萄酒业究竟如何发展，我感到不安。朱利欧亦有同感。

由于一些酒业公司在消费者对葡萄酒的需求方面作了错误的判断，葡萄酒的生产显然会大量过剩。有鉴于此，目前的高价是人为造成的。过不了多久，葡萄酒就会暴跌。

我回家后，有一天中午我把职工集合在我们的新瓶装车间。我们的四条瓶装生产线已经安装好了。我们最近搞瓶装酒，因此每天必须两班倒。

我脱掉茄克，把一个木箱翻过来，站在上面。“我弟弟和我在1933年创办这个公司。我们曾经有过十分困难的时期，但我们度过来了。我们希望大家好好想一想这一点。”

这是我第一次向我们的职工发表讲话。我并不是那种善于发表鼓动性演说的料子。在我们这里呆过一段时期的人都知道这一点。

“现在，我们面临着最大的挑战。我们必须卷起袖子，准备战斗。葡萄酒行业陷入困难的处境。有些酒厂将难以生存下去。葡萄的价格疯狂地猛涨，原因是某些局外人企图控制我们的行业，想搞垮我们。”

“朱利欧和我希望大家同舟共济，共度难关。我们希望各位提高效率，把公司当作自己的家。”

我解释说，我们认为，今年生产的葡萄酒太多，散装酒的价格肯定要下降。因此，我们要尽可能快地把我们的散装酒卖给其他酒厂。这就是说，我们自己商标的葡萄酒将减少。我们的瓶装生产线将闲置起来，我宁愿按照现在的价格卖掉我们的葡萄酒，也不愿坐等灾难的来临。

当我讲完话以后，吃惊的查利·克劳福德走到我跟前。“欧内斯特，如果你把我们的葡萄酒大部分卖给其他酒业公司，等到3月份我们的批发商断酒的时候，我们该怎么办？”

“别为这个发愁，”我说。“我相信，等到春天来了。只要出我们现在的半卖价，就可以把我们的酒买回来。”

不久，散装葡萄酒的价格猛涨到一加仑 1.75 美元，这是战后的最高价。接着，价格急转直下。到 1947 年夏季，零售商和批发商积压了大量葡萄酒，价格下泻到一加仑 38 美分。我们以如此便宜的价钱买回了我们在几个月前以一加仑 1.50 美元的高价卖出去的大部分葡萄酒。

酒价长期低落，以致一些同酒厂签约购买其 1947 年产品的商家宁愿放弃定金，也不愿提货，再付钱了。

纳帕峡谷合作社 1946 年把它的一部分酒按一加仑 85 美分至 1.05 美元的价钱卖给申利的罗马公司。它预计酒价还会上涨，所以囤积了一部分，准备次年卖高价。不料价格一溜下滑，它不得不把其余的酒按照一加仑 25 美分的价格卖给我们。

不幸的是，克里巴里酿酒公司已经签约，同意让罗马公司以酒折价还帐。它得到了一批以一加仑 1.50 美元折价的葡萄酒，这批酒后来连一加仑 30 多美分的价钱都卖不到。艾尔·克里巴里后来说，他家的酒厂那一年连营运资金都丧失了。他们再也没有恢复元气，他们终于破产，厂子被我们收购。

到了 1947 年底，市场一片混乱。

1946—1947 年，大多数酒厂亏损巨大。相当一部分酒厂破产停业，或者不久之后关闭。据报道，申利公司亏损 1600 万美元。全国蒸馏公司亏损 900 万美元。路易斯·佩蒂说他“持平”。

据我估计，在那个疯狂的年度，只有盖洛兄弟酒业公司一家有盈利。

我们在许多市场上稳步地上升到顶峰。例如，当我们进入纽约市场时，我们竞争对手的售价是一瓶酒 1.10 美元。起初，我们的定价跟他们一样，但很难打进去。我决定把我们的定价降到一瓶酒 1 美元。

据我所知，罗马公司的头头跟佩特里公司、意大利瑞士种植园和同业工会的头头进行接触，请求他们在纽约和其他地方保持原价。“让盖洛公司按照那个价钱出售他们的产品。照现在那个销路，他们的酒很快就会卖完了。那时顾客就会买我们那个价钱的酒。盖洛公司由于没有存货了，他们就会在零售商中间站不住脚。”

我们的确卖了大量葡萄酒，这是事实。但是，我们的竞争对手没有想到的是，我们一方面迅速地从莫德斯托往纽约发货，另一方面同样迅速地购进散装葡萄酒，而进价只有他们购买高价存货的价格的 1/3。因此，我们并无断酒之虞。我们继续保持我们的定价，很快不仅在纽约，而且在其他地方居于领先地位。

加利福尼亚是全国人均葡萄酒消费量最高的一个州，而在这个关键性的市场上，1947 年我们的葡萄酒也是最畅销的。

我们跟其他酒商一决雌雄的斗争并没有结束。

1947 年底，各地酒商解雇和撤换了许多酒厂经理，这是所谓 1946 年的闹剧和 1947 年的浩劫”的结果。罗森斯蒂尔来加利福尼亚同酿酒业的十几位领袖进行了会晤。此事闹得满城风雨。申利公司的这位总裁当时是一位举足轻重的人物。这样一个大名鼎鼎的商界巨子竟然有兴趣跟我们一谈，这倒使我们受宠若惊。

“我们大家都赔钱了，”罗森斯蒂尔抱怨说。他说，原因是葡萄酒的生产过剩。“我有一个计划，希望得到你们的支持。我想建议州议会通过一项

法案，要求本州生产的每一瓶葡萄酒都必须盖有加州的印章。为此，它们必须是具有四年历史的陈酿葡萄酒，这将使全国葡萄酒的上市量减少，价格马上就会上升。我们就不会像现在这样赔钱，而可以赚钱了。”

许多酒厂库存积压，这是事实，因为他们以高价买进葡萄，成本太高了。这一切当然是罗森斯蒂尔自己造成的。如果你以 120 美元一吨的价钱购进葡萄的话，那么，你的葡萄酒的售价必须是一加仑 1 美元以上，这样才能够本。

朱利欧和我没有压库现象，不仅那一年没有，而且一向是如此。

罗森斯蒂尔想让葡萄酒学会向州议会提出这个议案。葡萄酒学会理事会主席是沃尔特·泰勒，他是果业公司这个巨大的葡萄种植者合作社的头头。这个公司的葡萄酒也过剩，其中有些是 4 年以上的陈酒。泰勒自然赞成此举。

罗森斯蒂尔回到纽约以后，展开了一系列游说和估计票数的活动。如果葡萄酒学会向州议会提出这个陈酿议案的话。它颇有获得通过的可能。没有这个行业的支持，肯定是不行的。

罗马公司的新头头是最近退休的詹姆斯·赫伯特将军，他是罗森斯蒂尔亲自物选的人才，负责公司的葡萄酒业务。他精明干练，善于运筹帷幄，曾任洛杉矶港口司令。在以后的日子中，我同他在其他方面合作得很好，但是在这个压缩加州葡萄酒市场的计划上，我们俩却是死对头。对罗森斯蒂尔的计划，我连考虑都不考虑。这又是一场争取生存的搏斗。如果我们输了，我们的酒厂只好关门大吉。对其他中小酒厂来说，也是如此，因为他们没有雄厚的财力，把酒贮存 4 年不卖。

1943 年，我当选为葡萄酒学会的理事。我给其他理事打电话，极力反对这个计划。首先我指出，陈酿计划不一定能够改善葡萄酒的质量。其实，罗森斯蒂尔的本意并不是为了提高葡萄酒的质量。与此同时，赫伯特将军给酒商们打电话，给那些没有陈酿葡萄酒的厂家打保票，他可以便宜地卖给他们一些；如果他们卖酒，他可以出高价买下来。他到处许下诺言，不惜拿申利公司的钱收买人心，为的是多拉赞成票。

大多数小酒商同意我的看法，认为这个计划毫无意义。库存积压的大酒商则站在罗森斯蒂尔一边。我估计了一下反对者和赞成者的人数，发现双方的力量对比非常接近，相差无几。

当时葡萄酒学会举行会议，往往是一场你死我活的斗争。像约翰·塞拉、A. R. 莫罗、沃尔特·泰勒、“帕德雷”·吉米·瓦伊和哈里·巴西加卢皮这样一些老手都是些心狠手辣之辈，他们不怕对抗。他们知道他们要达到什么目的。他们全力以赴，务求得逞。如果你成为他们的障碍，他们会尽快地把你踩在脚底下。

当葡萄酒学会开会，就罗森斯蒂尔的提案表态时，我继续进行说服工作，直到最后一刻钟。我估计了一下，要击败这个计划，只有一票之差。

主席泰勒提议进行口头表决。

我知道泰勒是大力支持此举的，所以我要求进行点名表决。根据议事规则，我有这个权利。<

泰勒表示同意，一一点了理事们的名字。当他们表态的时候，我对照了我的名单。当点到布鲁诺·比斯塞格利亚时，他说了一声“是”。而在我的名单上他是持坚决反对态度的。这个计划对他是极为不利的。我怀疑，赫伯特将军是否对他许诺了什么东西，因而使他改变态度。

我一下子跳起来说，“主席先生，有错误。”

“什么错误？”泰勒问。

“我不知道是否每个人都明白‘是’或‘否’表决的含义。请重新讲一下这个问题，再进行一次表决。”

泰勒满怀信心地笑了一下，照我的意见办了。他在会前了解的理事们的态度大概跟我了解的情况不一样，他肯定认为，有足够的票数可以通过这个提案。

当再次进行表决时，比斯塞格利亚终于认识到他的错误，大声明确他说了一个“否”字。

我们以一票之差击败了那个提案。

泰勒大怒。“等等，盖洛！你没有权利要求再进行一次表决！”

由于这是正式的表决，泰勒也无可奈何。

赫伯特面露惕色，说了声“请原谅”，便离开了会场。

几分钟以后，我也出去了，看见赫伯特从走廊里的电话亭走出来，精神沮丧。

“我刚跟罗森斯蒂尔通了电话，”他说。“他在欧洲。我一跟他谈到会上发生的事，他就大声吼叫。我对他说，电话听不清楚。”

这位将军对他的老板挂了电话。

这个武断的陈酿计划的失败是申利公司和全国蒸馏酿酒联合公司在葡萄酒行业中垮台的开始。蒸馏酿酒厂家错误地估计了葡萄酒生意的性质。战争期间，大的蒸馏酿酒厂家把他们的大量葡萄酒推向零售商。他们以为他们的葡萄酒被消费者接受了，他们的牌子站稳了脚跟。实际上，零售商是为了得到他们的烈性酒，才接受他们的葡萄酒的。他们对这种搭配的做法十分气愤。他们硬向零售商搭配的葡萄酒多年以后仍然尘封在零售商的仓库里。战争结束以后，酒类又可以自由流动了。于是，零售商不再订购蒸馏酿酒厂家的葡萄酒了。

大约在1949年，我开始积极参与解决葡萄酒业面临的各种问题。我的努力大部分是低调的，在这个行业的各种委员会和论坛上发挥作用。

在对大家都有好处的情况下，我们一致同意，为了保证葡萄和葡萄酒的“有序营销”，1949年通过了一项州营销法规，以便调节佐餐葡萄酒和餐末甜酒的销售。但它并未能促使价格上扬。

1949年还通过了一项稳定价格法，但未能根据这个法令征集到资金。这些干预并不是加州葡萄酒业所需要的那种长期解决办法。

遗憾的是，并不是所有的人都认识到必须提高葡萄酒的质量。对某些人来说，葡萄酒业的唯一目的是拯救葡萄业。正如当时的一位经济学家所说，“为什么要提高葡萄酒的质量呢？这只会增加销售量，促使价格上扬，鼓励种植葡萄的人增产，结果会导致葡萄的进一步过剩。”

幸而大多数人没有听信这种危险的“逻辑”推论，这对加州葡萄酒业的前途大有好处。

如果我国的哪个酒厂酿制了一瓶坏葡萄酒，并且销售出去，那会使我们大家都受其害。购买了这瓶酒的消费者就可能再也不买葡萄酒了。

如果我们不致力于不断改进现有葡萄酒的质量，并努力生产对那些不喜欢现有葡萄酒的消费者具有吸引力的新型葡萄酒，那么，我们怎能指望葡萄酒跻身于美国生活的主流呢？

朱利欧

到 50 年代初期，葡萄种植者合作社在加州葡萄酒业中已经占很大比重。路易斯·佩特里在 1951 年成立的葡萄种植者联合公司是一家最大的合作制葡萄酒公司。它拥有 275 个葡萄种植者成员和 1900 万加仑葡萄酒贮存能力。加在一起，总共有 20 家合作制酒厂，生产能力超过 7000 万加仑，约占当时加州葡萄酒总贮存能力的 1/3。

合作制公司发祥于洛代地区。他们对约翰·塞洛十分不满。塞洛在禁酒令取消的时候，在那里创办了罗马公司，他经常把葡萄的价格压低。

我记得，有一年我们以一吨 50 美元的价格买进葡萄，塞拉不满意地问道：“你们是不是发现今年的葡萄不好买？”

“完全不是这样，”我回答说。

“那么，你们为什么出如此高的价钱？”

“我们认为这个价格比较合适，”我回答说。

“我想按那个价格把我的霍琅农场的葡萄卖给你们，”塞拉想虚张声势地吓唬我。

我从抽屉拿出合同簿，写了起来。

“且慢，”塞拉原先得意洋洋，现在有点犯愁了。“我要卖，就得每天卖 1000 吨。”

“行，我们可以一天接受 1000 吨，”我继续写着。“我将停止收割我们自己的葡萄，先压榨你们的。”

我写好收购塞拉 7000 吨葡萄的合同后对已合同簿扔在他面前。

“你是知道在哪儿签字的，”我说。

他有点勉强，但还是签了字，给我们发来货。

早期，洛代的葡萄种植者总是受塞拉的摆布。他把每吨的价格张贴在压榨机上，让每个人都看到，但是，当农民把葡萄运来时，如果他看到排队的人很多，他便出去把价格压下来。由于队排得很长，葡萄种植者的卡车有时需要等 12 个小时才能到压榨机跟前；在等待的期间，价格已经变化多次。葡萄种植者把吊床放在卡车底下休息，以免失去所占的位置。甚至第一个排队的优质葡萄种植者，也只有把车开到压榨机跟前的时候，才知道他可以得到什么样的价钱。如果售价低于种植葡萄的成本，那一年就赔钱了。这么连续两三年如此，种葡萄的人就会破产。

洛代的葡萄种植者对这种状况十分不满，所以他们开办了自己的酒厂。30 年代中期，出现了七八家这样的合作社。这些合作社最后完全切断了对塞拉的供应，所以他把他的公司搬到了弗雷斯诺。

塞拉在曼特卡也有一个酒厂。他在那里购买葡萄，很少付现钱。他总是说，等他把葡萄酒卖了以后，再给葡萄种植者付钱。到春天以后，葡萄种植者去看看他的葡萄酒是否已经卖了。他们见不到塞拉，只能跟他的会计谈谈。这位会计看看帐簿说，“不错，葡萄酒已经卖了，但压榨费很高，贮存费很高，我们没有卖上好价钱……所以你们反而欠我们的钱。”

这就是办合作社的原因。我不能责怪葡萄种植者，由于他们受到一家酒厂如此残酷的虐待，所以他们处处采取怀疑态度，过了许多年，才慢慢恢复对其他酒厂的信任。

这些合作社是葡萄种植者作出的真诚努力，以便保持葡萄种植业的稳

定。这是迫切需要的。不过，合作社还不是解决问题的办法。

欧内斯特

有一段时期，合作社是我们的强劲竞争对手。

它们可以得到政府的长期贷款来建设现代化的工厂，这种优惠贷款是我们这些厂家得不到的。不仅如此，它们在赋税方面也得到巨大的好处。在赋税方面，它们比一般公司享受的主要优惠是有权建立免税的储备，它们的收入只上一次税，即作为葡萄种植者成员的个人所得税。而常规公司的所有者（股东）所得的利润要上两次税：一次是公司利得税，另一次是个人所得税。

合作社的另一个巨大有利条件是：它们无需为它们的葡萄付现金。

在大约 30 年的时间里，合作制酒厂一直是我们的强大对手。

50 年代初，在全国 5 个最大的酒厂中，有两个是合作制公司。它们对葡萄酒业产生着巨大的影响。早期，合作社每年控制着加州葡萄收成的 1/3 以上。

合作社的一个不利因素是，它们的成员没有营销经验。合作社的性质决定了它主要是生产者，而不是营销者。当葡萄酒行业加强营销、广告和销售技巧的时候，合作社的牌号迅速垮了下来。

合作制酒厂衰微之时，正是佐餐葡萄酒销量大增之日。合作社主要生产可用劣质葡萄作原料的餐末甜酒。不过，合作社失败的主要原因是它们的经营管理不行。虽然它们有许多有利条件，但它们舍不得花钱雇佣或保留合格的人员。即便合作社雇到了能干的人。

他也很难得到董事会对他的行动计划的支持。董事们不懂得或者不重视营销问题，不知道如何去做。

后来，我们慢慢抵销了合作社的有利条件。不过，它们的某些有利条件在若干年以后仍然保持，主要是供应散装葡萄酒，而不是它们的商标。

1950 年，我第一次访问了我父母的故乡。

我和阿米莉亚收拾好行李以后，又装了几箱食品杂货。我们听说，战争和通货膨胀把意大利的经济搞得一团糟，人民贫穷，缺吃少穿。我们装了一些罐头鱼和香肠。我们认为这些食品容易保存。

当我们停靠在那不勒斯时，意大利海关工作人员登上船。他们问我们带了些什么东西，我说带了些食品杂货。

“你们为什么带食品？”海关人员迷惑不解地问。

“我们听说在一些小的城市”——我不想伤害他的民族自尊心——“人们可能得不到所需要的食品。”

他检查了各个箱子，对每样东西都作了记录。然后，他开始把一些数字加起来。

“你干什么？”我问。

“计算关税。”

“关税？我们是要把这些东西赠给那些饥饿的人们，而你们却要征我们的关税？”

“先生，我们是按照法律办事。”

他一口气念出了关税的数字。那个数目比我们购买这些食品所花的钱要多得多。

我恼火了。我转身对阿米莉亚说，“我们不付关税。一分钱也不付！”这位海关人员叫来了他的上级。

我不想付关税，也不想把东西扔下就走。更不想在对付了这些人之后，把这些东西拿到黑市上去卖四倍于关税的价钱。

我一言不发，抱起装满东西的箱子，就扔到了海里。

上了岸，我们租了一辆小汽车，把行李放在后座上，把其余的东西捆在车顶的货架上。我们以前没有到国外旅行的经验。由于行李过多，我们吃了苦头，汲取了有价值的教训。在这以后，阿米莉亚和我到世界各地旅行时，各人只带一个手提箱。

我们朝意大利北部走去。

在皮埃蒙特区的大草原上找到了我父亲的故乡福萨诺，那里有一个小旅馆是我父亲的出生地，他在那里长大成人。旅馆的楼下现在开了一个小商店，而当年曾经是厨房和餐厅。楼上看来有一些小卧室。对于我父亲那个大家庭来说，这个地方显得小了一些。

我找到了我父亲的一个兄弟伯纳多，他开了一个小咖啡店。我估计，他顶多不过 70 来岁，然而他那样子俨然是 90 岁的龙钟老人了。不过，他给我们的印象是一位温文尔雅、颇有教养的长者。这出乎我们的意外，因为他一辈子都是在这个孤陋寡闻的偏僻小村度过的。

在我们离开以前，我塞给伯纳德几百美元。起初，他不肯接受，但我坚持要他收下。我记得，我回国以后又寄给他几张支票。后来传来消息，说他去世了。

在风景如画的皮埃蒙特产酒区的一个心脏地区，找到我母亲的诞生地阿格利亚诺。在我们到达之前，有人传话说，有一个来自美国的盖洛先生要来访问。因此，我们碰到了颇为热闹的场面。成群结队的人涌向街头，他们显然希望我邀请他们参加盛大的宴会，就像我的迈克叔叔 20 年以前所做的那样。迈克叔叔的所作所为是一个典型的美国富翁的做法。他竭力要给西莉亚婶婶的家人和城里所有的人留下深刻的印象。迈克由于在禁酒期间私自酿酒而大发横财。他和他妻子的出国旅游讲排场，摆阔气。他甚至把他的新买的克莱斯勒牌折篷轿车迢迢万里运到意大利，行驶在这里的穷乡僻壤的狭窄道路上。

那天晚上，我使许多人失望了，因为我没有大摆豪华宴席。我们只是简单地拜访了我以前从未见过的叔叔、婶婶、堂兄堂弟等。

有一位堂兄弟把我带到他的酒窖，给我打开一瓶他自己酿制的巴比拉葡萄酒。他一打开瓶盖，酒窖便溢满了醇厚的酒香。他的葡萄酒妙极了。他的家人现在仍然知道如何酿酒。自那时以来，我多次喝过巴比拉葡萄酒，但都赶不上我那位堂兄弟的酒。

阿米莉亚想去看位于法国南部比利牛斯山脉脚下的卢尔德。她对我说，那里是上个世纪发生“神迹”——童贞女马利亚显灵——的地方。

一天下午，我们驱车 100 英里，于下午 5 点钟到达那里。我们在狭窄的鹅卵石街道上转来转去，终于看到一家可能比较舒适的旅馆。阿米莉亚在汽车里等着，我进去询问有无房间。

一个年轻的法国人坐在写字台的后面。我问他有无房间，他说有。他打开旅客登记册，我写了我的名字。

他看了我的名字说，“请稍候。”他到后面去了。

一个跟我的年纪差不多的妇女走出来。

“你的名字叫欧内斯特·盖洛吗？”她问道。

“是的。”

“你是从加利福尼亚来的吗？”

“是的。”

“你是搞葡萄酒生意的吗？”

“不错。”

“你是我的表兄啊。”

原来她是我父亲妹妹的女儿。她嫁给了一个法国人，很早就搬到了这儿。这个巧合真令人喜出望外。

我们在我表妹的小巧干净的旅馆住了一夜。次日，我们去图卢兹拜访了我的年迈的姑姑。她用美味的烤小牛肉招待我们，还追忆了许多往事。

孩子们长大以后，老盖洛家庭的日子很艰难，在我父亲和其他孩子上学以前，他们要排队把玉米糊涂在门旁挂着的一根巨大的香肠上。这使他们的不大丰盛的午饭具有了特殊的风味，同时节约了家庭的食品。

看了我父母生长的故乡和了解了较多的当时的情况，我很感激他们在美国找到了较为优越的生活。

欧内斯特

进入50年代的时候，批发我们葡萄酒的州只比战争结束时略有增加。具体地说，我们的批发工作只在6个州充分展开：纽约州、新泽西州，堪萨斯州、路易斯安那州，犹他州和康涅狄格州。

直到此时为止，所有的销售工作都是由我亲自抵的，只有四五个酒厂代表助我一臂之力。很显然，由于我管得太多太细，许多行动和决定都受到了影响，未能及时处理。我需要物色一个善于搞销售工作的人，他要愿意勤奋工作，到各地出差，在全国范围内扩大我们的批发网。

我设想组建一个有开拓精神的、干练的班子，制定一个切实可行的批发零售计划，找到合适的实施人选。我决定在莫德斯托建立这样一个自上而下的班子。我面试了一些可以担任销售经理的人选，包括阿尔比恩(艾尔)·芬德森，他曾经在一些蒸馏酿酒公司和政府的军事生产委员会工作过。在面试时，芬德森明确地说，他认为销售经理不应在办公室工作，而应当深入第一线。我喜欢这种态度。

我对他说，我需要有人帮助做广告工作。他是否可以助一臂之力呢？我喜欢他的回答。”是的。我可以兼做广告工作。”

我对他的面试结束以后，他要求我对葡萄酒业的前途作一个估计。我记得我对他说，“现在有十来个葡萄酒公司在努力把它们的产品打入全国。它们不可能全都获得成功。依我看来，五年以后，将只有两三家保存下来。”

我在1952年6月雇佣了芬德森。他来上班的第一天，发现既没有为他安排办公室，也没有力他安排办公桌。我相信他说的话。他不会在莫德斯托呆很长时间的。他要求我给他90天时间让他熟悉葡萄酒行业的工作，他认为这个行业同蒸馏酿酒业是大不相同的。我给了他30天时间。

在一个月的时间里，芬德森到加州各地考察，调查内场，会见我们的主要批发商。随后，我交给他第一项任务：进一步改善我们在洛杉矶的地位，尽管我们的商标在那个市场已经领先。根据我们的销售人员交来的每日报告和 sales 情况表，我认为我们还可以做得比现在更好。

当时我们在洛杉矶批发系统有22个销售人员，管着5000多个客户。我们在那里的一个最佳销售员管386家帐户。问题是很明显的。销售人员可能没有很好地利用他们的帐户。不久，芬德森提出了一个关于扩大我们的销售力量、增加我们在那里的销售压力的计划。他向销售队伍宣传了这个想法。销售人员普遍担心，雇佣新人会抢去他们的生意，减少他们的佣金。芬德森认为，这样一来，每个销售人员就可能改进工作，更好地为剩余的帐户服务；虽然帐户减少了，而销售的产品反而会更多，事实证明，他是对的。

接着，在旧金山也采取了类似的行动。于是，我派芬德森去贝克斯菲尔德和圣迭戈进行市场调查。当他返回莫德斯托时，我向他详细询问了市场情况。我问他，在圣迭戈有多少零售商没有卖我们的产品。

“我不清楚，”芬德森说。

“在贝克斯菲尔德呢？”

他摇摇头。

我明确地对他说，他没有做好工作，他必须返回这两个地方，弄清楚有

多少没有卖我们产品的商店。

“查明他们的名字和地址，”我解释说，“制定一个计划，保证尽快给他们开个帐户。”

芬德森急忙回家拿起他尚未打开的行李就走了。他是对的：没有必要在莫德斯托给他放个办公桌。

过去50年来，芬德森一直是、现在仍然是在我们的营销活动中发挥着决定性作用。我们的发展在很大程度上要归功于他。

芬德森在我们公司总部早就有了固定的办公桌了。

这是他理所应得的。

朱利欧

欧内斯特和他的营销队伍一直注视着洛代的联合葡萄酒公司的成功，它生产的一种产品名叫塔沃拉美酒，没有做广告，却也很畅销。虽然喝葡萄酒的大多数人仍然偏爱餐未甜酒，但这种新的佐餐红葡萄酒突然大受青睐。

我们在生产中建立了一种品尝制度。我们的生产人员同我一起参加了这项工作，营销队伍中的一些人也这样做了。目睹塔沃拉美酒的成功，我们的批发商很着急，希望我们也推出一种类似的佐餐葡萄酒。

我把塔沃拉美酒吸了一口，在嘴里打了个转。然后吐在水池里，像品尝酒的人习惯于做的那样。我不喜欢它。

我怕我那一瓶不好，便又打开了一瓶。结果味道也是一样的。其实，它是一种混合物，一半是餐未甜酒，一半是佐餐酒，又加了一点儿波尔图葡萄酒，使之带一点甜味。

“你们真的需要这样的葡萄酒？”我问道。

芬德森谈到这个产品在市场上已经站稳了脚跟。他笑着说，“朱利欧，如果你能够生产一种更好的产品，那就太棒了。”

芬德森又说，“我们要的是一种淡而柔和的混合红葡萄酒。”

这是发生在几十年以前的事。营销部门要求生产部门研制一种可能具有商业价值的新品种。虽然在这类事情上，我们并不见得意见完全一致，但我们总是同意试试看。

在这方面，我感兴趣的是，我们能否研制一种产品，它不仅使塔沃拉美酒的顾客喜爱，而且也引起至今仍然不大喝葡萄酒的许多美国人的兴趣。

在一次市场调查中，大多数顾客对加州当时流行的一种佐餐葡萄酒的评价是：“太酸”了。顾客的口味不可能一夜之间改变，我们应当研制出一种能够吸引这些潜在顾客的新产品。我设想，他们可能喜欢这样一种产品：同我在就餐时常饮的那种醇厚的勃艮第葡萄酒相比，这种酒更柔和平滑，甜味更浓。当然，我的情况不同，我是在吃饭时必饮酒的环境中长大，的，而大多数美国人则不是这样。

我们后来酿造出一种极为柔和的红葡萄酒，用的是北海岸的一种优质葡萄。我觉得，它比塔沃拉美酒还要好。它果味很浓，但不那么苦涩。在品尝比较中，我们的这种葡萄酒获得好评。

芬德森给它起了个名字，叫“派萨诺”。起初，我并不喜欢这个名字。在意大利语中，“派萨诺”的意思是乡下佬；对我来说，它的含义是从意大利乘船来到美国的穷移民。不过，给一个产品起名字。不属于我管的范畴。

不久，芬德森告诉我，他认识的一位意大利歌剧演员对此酒大加赞扬。她说，我们的新葡萄酒使她想起了在罗马经常喝的那种无甜味的兰布鲁斯科斯美酒。她甚至带了一箱派萨诺酒去度蜜月。

消费者赞不绝口。派萨诺成了美国畅销的红葡萄酒，多年来一直如此。我们不断从北海岸的酒厂购买更多的葡萄酒。

40年代末市场的动荡使纳帕和索诺马现存的许多酒厂寻找可靠的经济来源。与此同时，我们的销量剧增。尽管我们的生产能力每年都不断扩大，我们的葡萄酒仍然供不应求。50年代初期，我们同纳帕峡谷合作社、弗赖兄弟公司（索诺马县赫尔兹堡附近）、圣赫勒拿葡萄生产者合作社以及其他许多酒厂签订了长期合同。到1954年的时候，同我们签约的酒厂的年生产量超过500万加仑。它们是在我们监督下进行生产的。我们把它们生产出来的葡萄酒运到莫德斯托进行搀兑和装瓶。

我们继续从散装市场上购买格罗夫散装酒公司、博留葡萄园、温特兄弟公司、塞格西奥公司、米拉索公司等的产品。

我确信，喜欢饮用价格合理的美国家葡萄酒的人是不会欣赏每年变化无常的欧洲葡萄酒的。他们宁可要持续可靠的好酒。这样的葡萄酒只能靠搀兑生产。这个搀兑工艺成为我们生产过程的核心。

50年代初期的佐餐葡萄酒一般说来技术上是过硬的，餐前甜酒也不错。但大多数酒商认为，当时生产的葡萄酒，数量还不够。我们需要更多的品种、不同的口味。

加利福尼亚大学当时加强了对葡萄栽培学和酿酒学的研究。不过，欧内斯特和我一致认为，我们也必须扩大我们的研究工作。这是很费钱的，但是我们认为，只有进行这样的长期努力，才能提高我们的葡萄和葡萄酒的质量以及开发新产品。我们一致认为，只有生产更多的、人们喜欢的葡萄酒，我们才能吸引新的顾客。

我们从事研究工作的酿酒专家着手致力于一系列研究项目：冷发酵、选择酵母品付，研究新的效率更高的净化剂、贮酒罐的涂层、消毒过滤工艺、自动搀兑工艺以保证产品的一贯性，以及复杂的离子交流工艺以对葡萄酒进行冷稳定处理，从而清除造成沉淀和混浊的钾。

我鼓励个人的创造性。例如，我们有一个酿酒学专家，名叫拉尔夫·（布雷德）·韦布，他是加州大学酿酒学教授丁斯莫尔·韦布的弟弟。他主动对米利波尔过滤器进行了一些试验。这种薄膜式过滤器是德国在战争期间研制出来的，用以过滤飞机燃料。自那以来，美国一直用它来过滤水。韦布坚持对这种过滤薄膜进行试验，直到他确信可以用来对葡萄酒进行消毒过滤为止。这样就免除了采取低热消毒的办法，后者会损及葡萄酒的质量。韦布说服我们，“薄膜过滤”是大有发展前途的。他建议我们的采购部门请米利莫尔过滤器生产厂家专门为我们生产一种尺寸较大的过滤薄膜。在美国，我们是采用这种薄膜和“冷装瓶”的第一家公司，这样一来，我们就改善了葡萄酒的味道，延长了它的保存期限。至今，我们仍采用这个工艺。

当韦布于1954年离开我们去负责领导纳帕新开办的一家酒厂时，他给我们开了一张他建议我们实验室进行试验的400个研究项目的清单。我们对其中大多数项目进行了试验。

到了1958年，我们的研究部搬进了新的实验室，其中装备了葡萄酒行业从来没有用过的最现代化的设备。毫无疑问，今天的葡萄酒之所以比50年代

的葡萄酒更加可口，其主要原因是我们 40 年以前开始进行的研究起了作用。这些进展有助于提高葡萄酒的质量，不仅我们受惠，而且整个葡萄酒行业都得到了好处，因为我们的科研人员把他们的大部分研究成果公之于众。

到了 50 年代中期，由于克劳福德的努力，我们拥有的研究人员在葡萄酒行业中人数最多、质量最好。我可以自豪地说，自那时以来，我们一直保持了这个特点。

当然啦，葡萄酒的制造既是一种科学，也是一种艺术。人们的爱好是评判葡萄酒的最后标准。所以说，葡萄酒的质量是一种主观的东西。不断品尝我们葡萄酒的，不仅有欧内斯特和我，以及我们的职工，而且还有我们从社区请来的消费者。

除了少数的例外，葡萄园的性质和日程安排多年来很少有多大变化。我们的工作从压榨葡萄以后就开始了。从 10 月底到 12 月中旬，如果深秋没有下透雨，我们就进行灌溉，以确保葡萄藤不致由于冬天干旱而使根部受到损害。土壤潮湿比土壤干燥较容易保温。

葡萄藤上的叶子一落，那就意味着液汁停止流动，葡萄藤开始休眠，于是，修剪工作开始了。这通常在感恩节前后开始，一直持续到次年 3 月份。

“我们在利文斯顿的实验葡萄园中，采用过各种不同的修剪方法——有头部修剪、藤条修剪、单干修剪等，因品种而异。在修剪时，要考虑到葡萄能得到多少阳光，通气情况如何。这主要是根据葡萄的品种和当地的气候条件。

修剪必须在返青抽芽之前完成。到这个时候，嫩叶开始出现，形成一丛一丛的绿叶。生氏繁茂的时期始于 5 月初至 5 月底，因气候条件而或迟或早。

在我们开始采用有机农作方法以前，我们从 3 月份出芽以后，就要同地老虎之类的病虫害作斗争，夏季则要防治叶蝉。这需要仔细地检查每一根藤条。如果虫害严重，则要喷撒农药。我不喜欢这么做，但当时我们没有别的选择。为了防治粉状霉病，从 4 月中旬到 7 月之间，每周要施用硫黄，如果下雨的话，次数要增多。

6 月份，我们要巡视一下葡萄园，挂葡萄过密的藤条，会影响质量，要剪掉多余的葡萄串。不怎么结实的藤条上的葡萄串，也要剪掉一些。

一年之中，我们在葡萄园里如此操劳，是为了保证葡萄全部成熟，质量最佳。在这方面是没有什么捷径的。平均每英亩大约有 700 根藤条。每年要逐根藤条检查好几次。今天仍然如此做。

摘下的葡萄运进我们酒厂后，要多次检查，然后才压榨。我可以这样说，凡是压榨的葡萄，没有不经过我亲自检查的。不管我们公司变得多么大，我在我做的每一件事情上，都是事必躬亲。我相信，当涉及保持质量的问题时，某些人会发现我十分严厉和不妥协。的确是如此。

在 50 年代中期的收割季节，我们的压榨工作从凌晨 6 时一直持续到夜里 10 时。我每小时到压榨机房检查一次葡萄，装着葡萄的卡车在那里等待过秤和卸车。我们的职工知道，没有我作过记号的卡车是不准把葡萄倒进压榨机的。

克里巴里酿酒公司在 1946 至 1947 年同申利公司签订了成本加利润合同，结果一蹶不振，再也没恢复过来。由于拖欠银行的债务，它不得不申请破产。

虽然欧内斯特对接管克里巴里的商标不感兴趣，但我们决定利用它在弗

雷斯诺的一家工厂，因为我们要压榨峡谷地区的大量葡萄，用于制造餐未甜酒。我们在 1954 年收购克里巴里公司后，改造了它的拉斯帕尔马斯工厂，实际上是从头重建了这块地方。最后，克里巴里公司原先的面貌被改造得荡然无存。今天，它已是一个现代化的、设备精良的、拥有 9400 万加仑生产能力的酿酒公司。

尽管我们在新旧两个酒厂不断建造了许多新的贮酒罐，但在 50 年代我们发现我们的生产能力仍然不足以应付我们日益扩大的营业规模。当时衡量一个葡萄酒公司的规模的是贮藏能力（今天的衡量标准一般是总销售量），因此，我们未能上《时代》杂志在 1953 年列举的美国五家最大的酿酒公司名单，尽管我们当时的销售量仅次于它们之中的一两家。

1955 年夏季，我们赶忙建造了更多的玻璃贮藏罐。随着夏日一天天流逝，我们明显地看出，葡萄将要大丰收。我担心，即使把新的贮藏罐建成，我们的贮藏能力仍然不够。在最唇时刻，我问一家钢罐公司，它能否在 9 月中旬以前再给我们建造一个钢罐。我解释说，压榨季节，我们迫切需要它。他们没有把握能否按时完成。我已让我们的职工挖地基。当他们把地基搞好的时候，加利福尼亚最大的贮酒罐的预制钢壁和钢盖便运来了。

到 1958 年，我们用玻璃衬里的钢罐取代了莫德斯托和弗雷斯诺两地的所有木罐。我们还取代了所有的混凝土贮酒罐。玻璃衬里的钢罐——以后是不锈钢罐——的优越性被所有的酿酒公司都看到了，它们都改用了它。事实证明，不锈钢罐是在装瓶以前贮藏葡萄酒的理想容器。它可以更好地控制罐内的温度和空气。由于可以在绝缘的、容易清洗的罐内贮藏酒，葡萄酒业就可以按照合理的价格大量酿造新鲜的、果味较浓的葡萄酒。

如果没有不锈钢罐作为这个行业的大规模贮酒的容器，就不可能出现 80 年代的白葡萄酒热。

欧内斯特

1952 年，我开始谈判购买位于索诺马县阿斯蒂境内的意大利瑞士种植园。它拥有近 2700 万加仑的贮酒能力，是全国第三大葡萄酒生产厂家，仅次于罗马公司（4000 万加仑）和加利福尼亚葡萄酒联合公司（3000 万加仑）。

意大利瑞士种植园的老板是全国蒸馏酿酒联合公司，后者于 1942 年购买了它，以防战时酒类受到限制。战争爆发后，市场行情突然废软，全国蒸馏酿酒公司对葡萄酒失去了兴趣。

这家公司的总裁打电话问我：我们是否有兴趣购买意大利瑞士种植园——它的酒厂、商标和全部财产。我飞到纽约，想办法提出一项可以接受的方案。当我们达成一项初步协议——包括出售价格和付款条件后，我便返回莫德斯托。

通过兼并迅速扩大自己，是公司惯常采用的办法。这是很吸引人的。意大利瑞士种植园当时的规模比我们大一倍以上。如果收购了它及其商标，把它的 2700 万加仑贮存能力同我们的 1200 万加仑能力加在一起，我们一下子就成为国内最大的葡萄酒公司。

我商定了一个购买意大利瑞士种植园的方案。我在纽约制定的那个协议的结构意味着，我们将按照库存和建筑物的价值购买它。至于它的商标，基本上是免费送给我们的。它的商标在当时比我们的更畅销。

朱利欧和我商定，他将去阿斯蒂看看主厂，然后再作进一步的决定。

接着，我去见了美洲银行贷款委员会的主席弗雷德·费罗贾罗。我们需要银行的贷款支持这项兼并。

当我把我的方案交给费罗贾罗时，他的脸立刻沉了下来。我跟全国蒸馏酿酒联合公司谈了购买意大利瑞士种植园事宜，这使他感到吃惊。

显然，我得对银行进行说服工作，才能取得贷款来实现这项购买。

如果不是由于下面这个意外事件，也许我们不会重新去求美洲银行。国民银行的乔治·佐勒于1947年的一个下午去俱乐部玩手球，不幸死在球场上。国民银行后来被韦尔斯·法戈收购。当我把我们下个年度借款的目的告诉新的总裁，他说，“我不知道我们是否需要把钱借给葡萄酒行业。”我大为惊讶。我指出，多年来，这家银行一直照顾我们。“看看记录吧，”我说。“去年我们借了两百万美元，提前还了。”他最后同意借给我们需要数额的一半。“一半钱，我能干什么？”我说。与此同时，美洲银行莫德斯托分行的新经理——名叫普齐内利——一直想重新跟我们拉关系。“你是属于这里的，”他不止一次对我这样说。“你是莫德斯托的居民，而我是意大利人。”当国民银行的新头头在是否继续满足我们的贷款要求方面犹豫不决时，我便把我们的业务转到了美洲银行。自那时以来，它对我们一直很好。我有生之年，再没有看到它对我们持否定态度。

我开始重新考虑收购意大利瑞士种植园事宜。除了依靠美洲银行向我们提供日常的经费需要外，我还得要求它资助我们对意大利瑞士种植园的兼并以及我们对这个比我们大一倍有余的大公司的经营活动。

我开始考虑在营销活动中我的重点应该放在哪里。我们如何才能以同样的价格有效地销售两个商标，就如同我们销售一个商标时一样？

朱利欧访问阿斯蒂归来后，说意大利瑞士种植园的酒厂“一团糟”。

“设备如何呢？”我问。

“过时而无效率。我们需要花很多钱，才能使之达到我们的标准。”

“看来，只有它的商标还值点钱，”我说。“我现在还不能肯定，我是否需要它。”

“那是营销方面的事，”朱利欧说“我可以说的是，从生产角度来看，我不需要它。我无法管理那样糟糕的酒厂。”

我进一步考虑了对意大利瑞士种植园怎么办。它可能对别人有用，但对我们是否也有用呢？我们已经有自己的全国性商标。我们是否能够有效地同时支持盖洛和意大利瑞士种植园这两个商标呢？从广告、营销、生产、资金和贷款、购买葡萄、保持库存、建立两套销售系统等方面来看，我们必须脚踏两条船。我们怎么能够在两种商标上同时作出最大努力呢？如果在销售队伍的巨大努力下，意大利瑞士种植园的商标抢走了盖洛商标的生意，从长远来看，那对我们有什么好处呢？我倾向于维护盖洛商标，既然如此，为什么要收购意大利瑞士种植园呢？同样重要的是，假定我们可以找到一家银行愿意借给我们所需要的钱，那么，我们在财务上，以及在营销方面，拉的战线太长了。这样，我们就很容易被我们的竞争对手钻空子。

朱利欧跟我想到一起了。我们俩都喜欢自己动手干。我们觉得，干事业的有趣之处就在于白手起家、做出成绩来。当你获得成功时，你有一种成就感。出去买一家现成的酒厂和商标，有什么乐趣可言？

朱利欧和我在这一点上是明确的：我们在生活中的最大满足来源于创建

和生产出属于自己的东西。

印着我们名字的东西。

我通知了全国蒸馏酿酒联合公司；我们不再打算购买。然后，我给路易斯·佩特里订电话，告诉他有一桩好买卖，如果他愿意，不妨试试。其实，他家的好朋友、银行家弗雷德·费罗贾罗肯定也会告诉他的。

佩特里二话没说，便按我在谈判中提出的价格成交。意大利瑞士种植园的贮存能力同佩待里原有的 2000 万加仑的能力加在一起，共达 4700 万加仑。一夜之间，佩特里变成了美国最大的葡萄酒生产者。

人们会问：我为什么把意大利瑞士种植园要出售的消息告诉我们的强劲对手？

我知道。终归会有人从急于摆脱葡萄酒业务的全国蒸馏酿酒联合公司手中买下意大利瑞士种植园的。从我的角度来看，佩待里是个恰当的选择对象。我从来不认为他是一个创建商标牌子的人。佩特里跟我们相反，他扩大批发网，是为了在墙壁的地图上按上彩色图钉。这时我来说没有任何意义。这好像把薄薄的一层吸料撒在广袤的田野上——哪儿都撒到了，但是，哪儿的肥料都不够多，起不了什么作用。他尽可能快地打入所有的市场，而不管批发商的效果如何，不管他的产品可能得到什么样的支持。他的长处就是买和卖。

但也有跟我们相同之处，那就是，他也有全国性的商标，即佩特里牌葡萄酒，它的销路满不错。坦率他说，我认为，佩特里支持两个互相竞争的全国性商标，会分散他的力量，使他在两条战线上奋斗。

次年，在加利福尼亚这个全国最大的葡萄酒市场上，意大利瑞士种植园的销售额下降了 20%，佩特里的销售额下降了 30%。

我们的销售额则大幅度增加。

欧内斯特

多年来，我开拓新方法几乎没有什么改变。这就是：周密地进行调查研究，一段时间内只开拓一个大的市场，全力以赴地争取在那个市场占到最大的份额，然后才开拓另一个市场。

在整个 40 年代和 50 年代，我们每年只开拓为数不多的新市场。但是，只要我们去开拓，就竭尽全力，力求取得领先地位。

我们不满足于一般地进入某个市场，而是一定要使我们的葡萄酒成为畅销的名牌。

从 1948 年到 1955 年，我们年度销售量从 400 万加仑增加到 1600 万加仑，7 年之间增加了 400%。而美国葡萄酒的消费量在这段期间只增加了 18%。到 50 年代中期，我们的销量占美国整个葡萄酒销量的 10%，尽管我们仅仅在 20 个州批发。

1955 年，一个开采金矿的公司同我们商讨跟它合并的问题。该公司拥有大量资产，并在一个大的股票交易所上市。同它合并的主要好处是，我们可以拥有更多的资金谋求未来的发展和使我们的经营多元化。

朱利欧和我讨论了这件事。我们对生活的要求是不高的。按照我们习惯了的生活方式过日子，并不需要把我们公司的一部分卖出去。我们哥儿俩毕竟一日只吃三餐，每人只穿一套衣服，只开一辆汽车。

如果实行合并，我们就要经营一个新的公司，并对董事会负责。我们的本性不喜欢受人约束。现在，如果我要扩大促销活动或，销售范围，我一人说了算，动手干就是了。如果朱利欧想更新我们的生产设备，他也甲不着请示任何人。我们的体制运转灵活，已取得不小的成绩。

所以我们不想合并。从此以后，我们再也没有考虑过这类事。

在 50 年代初期至中期，意大利瑞士种植园在得克萨斯州的葡萄酒市场上占有 60% 的份额。它的批发商朗恩·斯塔尔在这个州拥有极其雄厚的实力。他在该州所有的大城市都拥有货仓。没有任何其他全国性商标能够打入这个市场。只有休斯敦一地例外，在那里，罗马公司位居第二。

一般人认为，像意大利瑞士种植园这样一家经营消费品的公司在得克萨斯州拥有那么大的市场份额，它几乎是不可战胜的。但是，我不知道这个情况。事实上，我当时认为形势对我们有利，给了我们一个大好机会。

意大利瑞士种植园所面临的唯一的竞争对手是当地的一些瓶装厂。它们用自己的商标，没有搞什么广告促销活动，所以节节失利。意大利瑞士种植园对付当地瓶装厂的策略是，它在某地大大降价出售其产品，而在另一些地方则保持原价。为了把当地的瓶装厂挤出市场，它降价的幅度甚至低于一般瓶装厂的生产成本。这些瓶装厂竞争不过它，只好关门。一俟货架上只剩下它的产品，它便提高价格。它就是用这神办法，把得克萨斯的南场一个一个占领了。

我们打入得克萨斯市场的时机已经成熟。第一个迹象是，休斯敦的一家瓶装厂和批发商约翰·萨拉古萨公司跟我们接触，讨论批发盖洛葡萄酒的可能性。他们由于没有一个全国性的名牌，很难跟意大利瑞士种植园竞争。

得克萨斯列入我们的“未来”计划。除它以外，还有其他一些我们尚未

打入的大市场。过去 5 年来，我每年都去得克萨斯进行市场调查，了解我们打入该州的时机是否成熟。

当时，进行“消费者调查”是很艰苦的。常常是只有芬德森和我两人。我们走街串巷，访问商店，询问零售商和顾客各种问题。这种调查不怎么科学，不过，倒很有效。我们了解到，当时在得克萨斯，佐餐葡萄酒的市场几乎不存在，餐未甜酒在整个葡萄酒的销量中占了 90% 的份额。

当萨拉古萨打来电话时，我对他说，我们暂时还不准备进入得克萨斯市场，但我们一直在注视着它。

萨拉古萨不肯罢休，我很喜欢他的这种犟劲儿。他说，他次日要亲自来莫德斯托一趟，不得到在他那个地区销售盖洛酒的特许经营权，他就不走。

萨拉古萨果然能言善辩，很有说服力。我终于同意让他试试看。我不是简单地让他把意大利瑞士种植园的雪利酒的市场份额夺取过来；我更感兴趣的是，看看能不能让消费者喜欢上我们的佐餐葡萄酒。

我喜欢同萨拉古萨结盟，共奔未来，因为他正是我在每一个市场物色的那种类型的人：他经营的规模不大，我们很快就会成为左右他的力量。

我们先批发给他一批派萨诺酒。“我知道得克萨斯人是不喝佐餐葡萄酒的，”我对他说。“如果他们不愿掏钱买，我可以白白送给他们。”我把派萨诺酒的价格降得非常低，希望他们至少品尝一瓶。那里的市场偏爱酒精含量高的葡萄酒。主要的问题是，我们能否为佐餐葡萄酒打开销路。

派萨诺酒的销路慢慢增加，主要是因为价格很低，人们口头互相介绍的结果，因为我们并没有做广告。我们定期到那里进行调查。有一次，芬德森和我用 6 天时间访问了休斯敦、达拉斯、沃思堡、圣安东尼奥和奥德萨。

当我认为可以采取行动时，我把这五大市场的大瓶装商召集到一起，在达拉斯的一家饭店开了个会。

我说：“你们一个个被意大利瑞士种植园挤出了市场。我要问你们一个问题。你们是要名（你们的商标），还是要利？”

大家一致回答说：要利润。我接着说，“我有一个计划。我请各位批发盖洛酒——我们的所有品种。我们兄弟俩从加利福尼亚给你们发去我们瓶装的好酒。那质量要比你们原先经销的酒好得多。你们关掉你们的瓶装厂。我来做一些广告促销活动。咱们大家一起干。你们说怎么样？”

“我不能为了经销你的酒而关掉我的瓶装厂，”一个瓶装商说。“你算老几？”

“你们的商标在这里无人知晓，”另一个瓶装商指出。

大家持严重的怀疑态度。

“我们将搞一次大规模的广告促销活动，”我继续说。“我们将提供大批销售点宣传材料，彩色印刷的。各位将有一支销售队伍，专门推销我们的酒。我们将负责培训你们的员工。他们将去零售商那里，对他们说，‘我们有来自加利福尼亚的瓶装酒。盖洛酒将源源不断地运来。我们是批发商。如果你们帮助我们推销，对你们是会有好处的。’”

“对零售商有什么好处？”有人问。

“你们的销售人员可以问零售商，‘意大利瑞士种植园什么时候给过你们一笔生意，你们不记得有这样的事吧？我们将不时给你们提供这样的生意。这样一来，意大利瑞士种植园将不得不也给你们提供生意了。’”

这些批发商你看看我。我看青你。

“零售商是会买的，”我说。

“赔了钱怎么办？”其中的一个人问道。

他们是不会赔钱的。

最早跟我们合作的这些得克萨斯批发商关掉了他们的瓶装厂，同我们一起干。他们变得很听话了。我们的人怎么说，他们就坚决照办。我们帮助他们审查和雇佣了一批新人，培养了新的销售经理。当1956年10月他们把我们的产品推向街头，大为畅销时，他们已经作好了各方面的准备。

我们这一方也在做工作。我们制作了特殊的广告，向得克萨斯各界宣传盖洛系列酒。我们在全州范围内展开了一场前所未有的促销活动，包括在全州各地的电视台、广播电台和报刊上刊登广告。我们给零售商专门设计了一种促销宣传品，指出他们销售的葡萄酒数量有限，意大利瑞士种植园的批发商朗恩·斯塔尔允许他们赚的利润有限，我们希望，在销售我们的产品后，随着我们大力开展广告促销活动，我们将使葡萄酒的消费量大大增加。他们不仅可以销售更多的葡萄酒，而且由于我们和意大利瑞士种植园之间展开竞争，双方加强促销活动，他们的利润也会增加。

我们为批发商准备了一整套促销办法，如，向零售商推销的品种和数量、货架上摆放的位置、必要的销售点材料，等等。此外，在推出我们的商标以前，芬德森在得克萨斯呆了几个星期，为各个市场周密地策划促销活动。他还在各个市场主持了介绍我们产品的大会，向销售队伍宣传了我们的商标。

由于做了这些工作，零售商对我们大为欢迎。他们按照我们的要求，提供了显眼的货架位置，做了宣传介绍工作，虽然意大利瑞士种植园也采取了相应的对策，但我们的推销工作差不多取得了百分之百的成功，我们的销量迅速增长。

我们打入得克萨斯市场几个月后，芬德森和我重返那里检查工作和每个市场的推销情况。我们所到之处，喜出望外。从西部的埃尔帕索到东部的朗维尤，从南部的布朗斯维尔到北部的威奇塔福尔斯，我们匆匆创览了一个市场又一个市场，有时一天之内看三处地方。

在我们进入得克萨斯以前，意大利瑞士种植园每个月大约销售5万箱葡萄酒，约占该州葡萄酒销量的80%。我们第一年每月的销量也有5万箱。而意大利瑞士种植园的销量并没有下降。这证明了我的看法：只要有好的产品，辅之以恰当的促销活动，再加上扎扎实实的推销工作。该州的葡萄酒生意是会大幅度增加的。

从我们的市场调查了解到，新增加的葡萄酒消费者是由于我们的产品好、促销有力、价格适当而第一次饮葡萄酒的。他们显然喜欢我们的酒，因为回头客不断增加，他们大部分是购买佐餐葡萄酒。零售商看到销量增加，也很高兴。他们卖的葡萄酒不仅比以前多了，而且每瓶赚的利润也比过去增加。

在我们打入得克萨斯州的初期，我们第一年向我们的批发商限量供应产品，大约相当于意大利瑞士种植园的销量。第一年结束的时候，我拜访了他们——约翰·萨拉古萨、米基·古德曼、朱利乌斯·谢普斯、埃德·布洛克、费尔·特克，不仅是为了庆祝我们第一年的成功，而且提出我们第二年的计划。

在同我们达拉斯的批发商谢普斯吃饭时，我实事求是地提出，我认为我们第二年的销量可以翻一番。他几乎激动得说不出话来。

“欧内斯特，你去年来这里，给我的定额实际上等于得克萨斯州的葡萄酒总销量，”谢普斯说。“我们完成了。今年，你又要求我们翻一番！你怎么会这样要求我们？”

“我认为这里的葡萄酒市场应当翻一番。谢普斯。”

他不知道我是否是认真说的。其实，我当然不是随便说说的。

我们之所以能够在得克萨斯立足，其原因之一就是 we 实际上向该州的公众推出了佐餐葡萄酒。在当时以及以后一些年内，得克萨斯葡萄酒市场并不十分发达，不过现在情况不同了。在我们打入该州以后不久，一位零售商向我们讲述了这样一件事：一个顾客要买一瓶好的白葡萄酒，以便吃小鸡时喝。他向顾客推荐了麝香葡萄酒。这是一种餐末甜酒。

我们打入得克萨斯时，大多数中等和高等收入的阶层不大怎么喝任何品种的葡萄酒。我们引起了这些人喝葡萄酒的兴趣。这要归功于有效的广告促销活动和得克萨斯零售商的合作。

在那一次访问中，我还在奥德萨逗留，去看望了我们的批发商费尔·特克和他的儿子戴夫。戴夫刚刚参加了他父亲的生意。在庆功的宴会上，小戴夫举起酒杯祝酒。

“我敬你一杯，欧内斯特·盖洛。你不仅是第一位来奥德萨的酒厂总裁，而且是唯一的一位再度访问奥德萨的酒厂总裁！”

从这里，我乘飞机飞了 150 英里，去访问一个名叫“四角镇”的地方。这个名字起得满有意思，因为这里是四条道路交汇的地方。我很喜欢到这样偏僻的地方去检查工作。

四个拐角处各有一家酒店。我进去四处看了看，跟零售商聊了一会儿。他们大概想不到，加利福尼亚一家大酒厂的老板竟会到这样一个与世隔绝的小地方访问。

自那时以后，我再也没有去过“四角镇”。但是，有人对我说，由于我对那里的访问，那四家酒店几乎只卖盖洛牌的酒了。

朱利欧

1955 年末或 1956 年初的一个星期六，营销部要求在生产部进行一次特殊的品酒活动。他们说，他们将带上自己的酒。

芬德森同哈里·布莱韦斯一起来了。布莱韦斯是我们在旧金山的推销员。他主动提出为我们调查洛杉矶的市场。他们在一个纸袋里带了一瓶白波尔图酒和一瓶浓缩柠檬汁。

布莱韦斯在大家面前摆好一溜干净的杯子，就动手了。首先，他打开白波尔图酒，往水池倒了一点。接着，他打开柠檬汁瓶盖，掺兑到酒瓶里，重新装灌。

我们的酿酒工人和我饶有兴趣地观看着。

芬德森解释说，他刚在洛杉矶进行市场调查归来。他同布莱韦斯一起琢磨了我们的白波尔图酒不大好销的原因。

芬德森说，“白波尔图酒是很受欢迎的，但我们的白波尔图酒不行，在洛杉矶或其他地方都是如此。洛杉矶的消费者很喜欢当地的一种名叫圣菲牌的葡萄酒，任何其他白波尔图酒都不行。但是，朱利欧，还有一些别的情况。”

这是一个很有趣的故事。

芬德森兴致勃勃他说了起来。“有些人喝白波尔图酒时，先喝四五盎司，然后用柠檬汁兑满瓶子。”

布莱韦斯把他用柠檬汁搀兑的白波尔图酒倒进我们的杯子。我端起杯子，品尝了一口，接着又呷了一口。

我说，“大家知道，白波尔图酒的问题在于，它太甜了。加上柠檬汁后，减少了甜味，改善了酸甜的比例。”

我又品尝了一番。“的确不错，比原来的酒好多了。人家的确是制酒高手。”

芬德森说，“我们的想法是，在瓶子里搀兑。”

我征求我们的制酒工人的意见。他们说，我们可以搞一种酸甜比例适中、略带柠檬味的产品。

“请告诉欧内斯特，我们将试试，”我说。

我们进行了试验，在内部多次品尝我们试制中的新产品。多年来我们试制新产品所汲取的一个经验教训是，不要高兴得太早了。当生产班子品尝一种新产品，觉得它美味可口时，你往往会错误地以为人人都会喜欢它。但当它被推向市场时，消费秆却觉得它太甜，喝一杯就不想喝了：更不用说第二杯了。我们学会了谨慎行事。

我们试制了一种以葡萄为基本原料的、清澈透亮的、酒精含量高的产品，在对比品尝中，消费者认为它有点像香槟或者冰凉高杯酒，甚至有点像下酒。它根本不是白波尔图酒，而是另一种东西：带柑橘味的葡萄酒。它的味道非常类似哈里·布莱韦斯给我们搀兑的那种酒。

1955年1月联邦法律作了修改，第一次允许葡萄酒（而不是味美思酒）带有天然味道。我们的新产品就是在这种情况下最先推向市场的。我们通过葡萄酒学会说服政府修改法律，允许葡萄酒可以带有纯天然味道，而无需缴纳特别税。我们是从长远观点考虑问题的，这样的修改将使各个酒厂有可能生产被更多的消费者所接受的产品。

后来，我们生产了一系列带有各种天然味道的新产品。

新产品当然意味着会吸引一批新顾客。

欧内斯特

在朱利欧和他的职工研制出带柠檬味的新产品后，芬德森和我亲自到一些市场去试销。

我们很快发现，这种酒大有前途。同晚间鸡尾酒相比，这种果味酒价格比较便宜，酒精含量较低，受到各个阶层的消费者的欢迎，其中包括有固定收入的退休老人。

几个月过去了，我们的新产品还没有个名字。我们的产品由于找不到恰当的名字而迟迟不能推销，这还是第一次。我们从来还没有过一种如此特殊的产品。

芬德森和我从得克萨斯进行市场调查后乘飞机返回总部的一个早上，开始绞尽脑汁为我们的新产品选个好名字。这已经不是什么新鲜事了：业余时间我们想出了不少名字，希望有一个能够被选中。

虽然我们考虑了数以百计的名字，但没有一个合我的心意。我需要一个与众不同的专利名字，而且要具有美国味。这是一种崭新的美国葡萄酒。我

极力主张，它的名字应当是独树一帜的，无需借鉴其他商标或其他产酒区的做法。我怀疑，是否我已听到过恰当的名字，只是由于我没有慧眼，看不出它的价值。

“欧内斯特，我有了，”芬德森在达拉斯和莫德斯托之间的途中说。“这是一个异想天开的酒名，倒是颇适合这种不同凡响的葡萄酒。这个名字是彻底美国味的，它体现了质量、名声和现代风格。”

“什么名字？”我问。

“雷鸟！”芬德森大声说。

我立即表示同意。“就用它了。”

这是一个高档次的、美国风格的名字。

1957年5月，我们在洛杉矶、纽约、休斯敦和施里夫波特四个城市试销雷鸟牌葡萄酒，立即畅销起来，既没有做广告，也没有发放销售点材料。

雷鸟酒获得巨大成功。我们可以很快使它成为享誉全国的名酒，那是毫无问题的。以后几个月，我们就抓了这件事。

在洛杉矶，雷鸟酒第一个月销售31.9万箱，从那时以来一直保持这个水平。其他几个城市也差不多。在休斯敦，它第一个月的销量为9000箱。我还从来没有见过一种产品能够在30天之内从名不见经传一下子畅销起来。

我们从一个市场扩展到另一个市场，都取得了同样的好成绩。由于销路很好，零售商纷纷重新订货，以致供不应求。

大概是从纽约传开的吧，这样一首打油诗传遍了全国各地：“最吃香的词儿是什么？雷鸟，雷鸟。卖得怎么样？真好，真好。”

不久，芬德森和我驱车通过亚特兰大。我们在十字路口等待绿灯的时候，我把车窗摇下来，问街上的一个人，“最吃香的字眼儿是什么？”

“雷鸟！”他大声说道。

当时雷鸟酒还没有在亚特兰大上市。

雷鸟酒也吸引了喜欢喝柠檬味白葡萄酒的广大群众。作为开胃酒，雷鸟也受到美国中产阶级和郊区上流社会青年的青睐。

我们在电视的黄金时间播出了广告，包括在拉斯维加斯搞的一套以雷鸟酒为中心的节目。解说词曰：“有一种葡萄酒令人心旷神怡……雷鸟酒将征服你。”我们还在报刊上广泛地作了广告。

雷鸟酒获得的成功导致数十种仿制品的产生，但它们都无损于雷鸟酒的形象。

由于雷鸟酒获得成功，我们营销部门的内部组织结构作了相应的调整。在我的一次实地考察旅行中，我意识到下面这种情况是不可避免的：当我们的销售人员为一种新产品而兴奋的时候，他们可能忽视现有的产品。

当派萨诺酒问世时，我们公司的代表和我们批发商的销售人员对它抱有很大的热情。因此，产生了很好的效果。他们非常卖力地去推销、搞展览，想方设法使它畅销。但是，当雷鸟酒出来以后，他们的注意力很快就转移到这方面。

我认为，必须专门安排人负责抓派萨诺酒，否则，它就可能垮下来。

普罗克特——甘布尔公司可能是美国商业史上最佳的一家经营消费品的公司。它在20年代末提出了商标管理的概念。它建立了一个商标管理组织，专门负责其各种商标的产品，不使它们脱销。

我们把这个办法应用于葡萄酒业。

我们对我们的每一种商标都安排了一个经理，他的唯一的责任就是千方百计地支持他分管的产品。由于有扎实的管理，没有任何一个商标由于疏忽而垮下来。

川年代末，传播媒介出现了突破。从而使美国工业界推销其产品的方式发生了根本性的变化。

电视天线出现在各地房屋的屋顶上。随着电视的早期节目《埃德·沙利文节目》和《我爱露西》的出现，电视也开始播放首批商业广告。我们今天所看到的那种大规模促销手段开始了。谁都知道，电视的促销力量是很强大的。

到了1950年，有500万家庭拥有电视。3年以后，增加到2000万户。又过了两年，达到3100万户。

有了电视广告这样有效的促销手段，一种产品在极短的时间内就可以扬名全国。在出现电视以前，我们无法开展这样一种迅速传遍全国的促销活动。广播、广告牌和报刊都不如电视的影响大。就对消费者产生的效果来说，任何其他媒介都没有电视那么有效。当我们出得起这份钱时，我们便马上开始在电视上作广告。

起初，我们只在洛杉矶一家电视台作广告。随着我们业务的发展，我们的电视广告也扩大到其他市场。

电视大大改变了消费者在美国购买葡萄酒和其他产品的方式，人们大批涌进商店，点名要某种商标的产品，这还是第一次。毫无疑问，电视帮助我们和其他作广告的产品打入商店。尽管如此，零售商的“无声推荐”（通过商品摆放的位置和销售点的宣传材料）过去是，现在仍然是有效的。

1950年，我们雇佣一家大的广告公司BBD&O。同它合作了5年之久，他们帮助我们策划了早期的电视广告。有一则广告，名叫“葡萄工人之歌”。它利用漫画形象，刻画了几个“矮个子葡萄工人”，他们身穿葡萄叶子的衣服。脸面是用葡萄做的。他们一面唱着歌，一面欢欢喜喜地穿过葡萄藤。这个广告在风格和形式上类似于最近颇受欢迎的“加利福尼亚葡萄干”，但遗憾的是，我们的葡萄歌手不如葡萄干歌手那么有效果。

1955年，我们结束了同BBD&O的合作关系。不过，60年代它又同我们合作，长达5年之久，在一段不长的时期内，芬德森曾经试图建立我们自己的广告业务。他设宴让我们会见了纽约的一家高度受人尊敬的新广告公司——多伊尔·戴恩·伯恩巴克广告公司的一些主要工作人员。饭后，没等多伊尔站起来宣传他的公司，我就对芬德森说：

“你对这个班子怎么看？”

“他们是这个行业的最优秀人才。”他回答说。

“好吧，就让他们干吧。”

多伊尔似乎有点失望，因为他没有机会讲讲他的想法。“这就定了？”他问道。“敲定了？”

“是的，”我说。“你们动手干，准备好了吗？”

这个广告公司的策划人员参观我们的酒厂后，注意到我们只用第一茬压榨的葡萄做葡萄酒，而用第二茬压榨的葡萄进行蒸馏，酿造酒精含量高的白兰地。他们认为，这可以有效说明我们注意抓产品质量，这对消费者是有吸引力的。他们围绕这一点，利用电视、广播、报刊和户外广告牌等展开了一场全面的宣传攻势。下面是为新产品——盖洛牌格雷纳歇红葡萄酒作的一

则电视广告：

在加利福尼亚阳光的照耀下，一些特殊的葡萄园种植了一种有名的格雷纳歇葡萄。这种葡萄味道独特，葡萄串大得无与伦比，700年来一直为人称道。盖洛公司用这些葡萄园的这种珍贵的葡萄酿酒，而且只用第一茬压榨的葡萄中味道最好的葡萄汁。它用第一茬香醇的葡萄汁酿制成盖洛牌格雷纳歇红葡萄酒。这种酒清澈透亮、醇厚可口，人人喜爱。它味道独特，与众不同，有口皆碑。甚至平常不喝葡萄酒的人都为之动情。或冰镇压而饮，清润沁肺；或搀兑而包欠，风味别致。方式任群选，变化总相宜。请君尝用第一茬压榨的格顽固不化纳歇葡萄汁酿制的格雷纳歇红葡萄酒。

格雷纳歇葡萄是法国品种，于1850年首次在加利福尼亚栽种。它呈紫红色，芳香扑鼻。我们压榨后，连白汁带红皮一起发酵72小时，以便使酒色红润。格雷纳歇酒需要贮存一段时期；酿成后，立即装瓶，以便保持原有品质和葡萄香味；饮用的时候，需略加冰镇。

在有了电视的初期，我力求购买黄金时间。我们的广告定下来之后，我要求了解确切的播放时间，放在哪个节目里面，我们广告前后的节目是什么，与我们的广告同时播放的还有哪些广告。我们要求首先播放我们的广告。我们还要了解我们广告前后的节目属于什么档次。我们还考虑这些节目的主题是什么。我经常了解我们的竞争对手是什么人，在同一时间里其他电视台播放的节目是什么。在把所有这些因素衡量以后，我们才最后决定是否作广告。

早期，我们利用许多名人作广告，我们找的有才华的人有时甚至还没有被其他人发现。例如，我们在为派萨诺和其他一些产品作一系列广告时，利用了一些崭露头角的年轻歌剧明星，其中的一位是当时还不大出名的女高音歌星贝弗利·西尔斯。

在我们的广告中出现的其他一些名流包括杰克·哈利、泰布·亨特、詹姆斯·梅森、亚历克西斯·史密斯、劳伦·赫顿、珀尔·贝利、南希·威尔逊、塞巴斯蒂安·卡泊待、塞扎·罗梅罗、彼得·乌斯蒂诺夫、乔斯·费勒、林达·格雷、托姆·塞莱克、法拉·福西特、萨利·斯特拉瑟斯、詹姆斯·布罗林、罗伯特·沃恩、里奇·利特尔、迪克·卡维特、罗伯特·莫尔斯和兹萨·加博尔。当然，他们在当时并不是全部很有名。

1962年，BBD&O提出一个创意，主张搞一个会唱歌的、神秘的“葡萄园巨人”。我们没有按照他们原来设想的那么办，而是去掉了他的神秘色彩，塑造了一个真实的人，他唱着歌，骑着马穿过葡萄园。这给我们带来了第一个塑造人物的大问题：需要物色这样一个人，他要能够令人满意地在世人面前代表我们的形象，同时又要会唱歌、会骑马。

结果证明，找到具备这三个条件的人是不可能的。我们只好同演员唐·肯特合作。他会唱一些歌，作为粗犷的西部人给人们留下良好的印象。他以前当过洛杉矶的摩托化警察，不过，他却不会骑马。事实上，是朱利欧教会他如何骑马的。当这位会唱歌的酒商骑着白马远远出现在葡萄园时，广告公司的一位年轻会计便骑着马迎上去。

广告画面中的唐·肯特，在《吉米打谷》的旋律的配合下，用男中音唱道：“跟我一起酒乡走……盖洛精心酿制酒……”这是我们到那时为止最成

功的一次电视广告。这是我们利用电视作广告方面的一个转折点。肯特很快就成为葡萄酒行业中最著名的、最受人爱戴的代言人。我们在《标新立异》等受人欢迎的节目中作广告。这种电视广告持续了几年，使盖洛牌深入人心，其效果比以前所作的其他全国性广告活动更见成效。

有人对我说，肯特收到了许多电视迷的信。有些电视观众把信寄给我或朱利欧，因为他们认为，马背上的那个仪表堂堂的美男子一定是我们中的一个人。

朱利欧

葡萄酒的好坏取决于酿酒的葡萄。葡萄不好，绝对酿造不出好的葡萄酒。培养优良的葡萄，对葡萄酒行业的不断发展至关重要。

为合作社酒厂工作的葡萄酒生产者，日子特别不好过。参加合作社的葡萄种植者只有在他们的葡萄无法卖给别人时，才卖给他们。葡萄种植者喜欢汤普森公司，因为后者可以把葡萄卖给三个市场：葡萄市场、葡萄酒市场和葡萄干市场，有时葡萄提前一两个星期就摘下来了，来不及运到酒厂，就开始发霉。合作社的葡萄酒生产者抱怨说：“用这样的葡萄，谁能酿造出好酒呢？”他们确实生产不出好酒。我决不允许这样坏的葡萄进入我们的压榨机。

虽然我们也像别人一样买便宜货，但对我们来说，质量比价格更重要。我们让葡萄种植者知道这一点，实际上，葡萄酒不是制造出来的，而是生长出来的。优质葡萄虽然贵一点，但可以酿出好酒。由于大家都知道我们愿意出好价钱买好葡萄，所以我们总是得到市场上最好的葡萄。

在经济不景气的年头，有些酒厂付给果农的钱还抵不上成本。我一向深深同情果农，他们挣钱不容易，我从自己的亲身经历中知道他们的劳动多么艰苦，他们要碰到多少困难。

1957年，在北海岸葡萄生长的整个季节，一直阴雨连绵。在纳帕和索诺马县，葡萄歉收，其严重程度空前未有。起初，谁也无法进入葡萄园去摘葡萄。最后，雨终于停了，还来得及挽救一部分葡萄，不过，大部分葡萄被糟蹋得不像样子，州当局视察了所有的发酵罐之后，说那年的酒没有希望了，果然上市的酒极少。收割回来的葡萄被用作蒸馏原料，制造酒精含量高的酒。

当大雨滂沱的时候，人人都知道葡萄肯定要落价。一些酒厂的老板高兴他说：“伙计，今年咱们酿酒的成本要低了！”总有那么一些短视的酒商，他们喜欢葡萄市场大落价。我从来不这样看。其实，我担心的倒是市场涨落不定。

下连阴雨的那一年，我们买进葡萄照付原价，仿佛它们没有受影响，全都可以用来酿造佐餐葡萄酒似的。北海岸的一些酒厂对我们非常不满意。但是，如果我们不给葡萄种植者以公平合理的价格，他们之中的许多人就可能破产，甚至拔掉葡萄藤，改栽李子树或别的果树。

我感到我对葡萄种植者负有责任。我们应当想尽各种办法帮助他们。

用卡车长途跋涉运输像葡萄酒这样沉重的东西，是很困难的。一些州过去和现在都对公路上运行的卡车的载重量作了限制。

长途运输葡萄酒，只有用火车才比较合算。因此，铁路当局对我们进行了垄断。到了1957年，铁路当局使我们这些往东部运输散装葡萄酒和装箱产品的酒厂日子很不好过，因为他们不断提高运费。我们只好照付，如果我们想使我们的产品出现在那些市场的话。

我们提出了抗议。虽然州际商业委员会对运费有最后决定权，但一般来说，铁路当局可以自行决定。他们竭尽所能，从通过铁路运货的每一个行业身上榨取更多的钱。

后来，我们获悉，意大利瑞士种植园的路·佩特里买了一条船，实际上是半条船。战争期间，海军有一条油船在一次航行中破裂为两截。前面的一

半下沉海底，后面的一半被拖到阿拉斯加，后来被运到西雅图进行修理。这时，佩特里买了它。他把它拖到旧金山的伯利恒船坞，花了750万美元改造修理，安装了新的船头和一些可以容纳400万加仑葡萄酒的钢罐。

佩特里的这艘23000吨级的运酒船开始穿过巴拿马运河，进入墨西哥湾，抵达加尔维斯顿湾的港口，然后把葡萄酒卸到安装有玻璃钢罐的驳船上，再运往芝加哥，在那里，它有一家瓶装厂。

这使欧内斯特和我感到不安，因为我们的运费比佩特里的高，使我们处于比我们的最大竞争对手大大不利的地位。

欧内斯特马上就想买一条船，当时甫加利福尼亚正要拍卖三条较小的船。于是，我们乘飞机会那里看看。

途中，我对他说，我反对把散装葡萄酒运到各地去装瓶。也许佩特里是这么做的，但我不愿这么做。事实是，意大利瑞士种植园一段时期以来一直在中西部和东部进行瓶装。如果去各地瓶装，我的大部分时间就得消耗在旅途中去监督这些工作。即使如此，我也知道，质量控制方面仍然会有问题。

几年以前，我们就决定，所有的瓶装工作必须在莫德斯托进行，就是出于这方面的考虑。自那时以来，我更加相信这样做是对的。只有少数几家大酒厂是在完全无菌的环境下装瓶封口的，我们是其中的一个。我亲自抓了这项工作。其他许多酒厂仍然是把散装葡萄酒运到各地装瓶的，这无法保证同样高的质量控制和卫生条件。

如果散装运酒，我还担心一个问题：空船回程，是个浪费。佩特里已经碰到了这方面的问题，有些化学公司很想利用佩特里的船往加利福尼亚运货，但佩特里十分清楚，运酒的船是不能装运化学物品的。

有一个名叫乔治·索基斯的酿酒工人曾在意大利瑞士种植园短期工作过。我们雇佣了他。据他说，该公司东运装瓶的一些葡萄酒曾经出现过问题。瓶内浮现泡沫，经化验，原来是肥皂掺和到酒里。人们忘记了清洗瓶子。

“我反对在莫德斯托以外的地方进行瓶装工作，”我对欧内斯特说。

“也许我们可以用船运输装箱的产品吧，”欧内斯特说。

当时码头装卸工作还没有机械化，仍然是用人工装卸的。我指出，我们的酒每个工人一次只能装卸一箱。船在码头停泊的时间越长，费用就越高。

当我们抵达圣佩德罗时，我们登上那三条次日将要拍卖的船。它们锈迹斑斑，破烂得不像样子，而且又很小，大约只有200英尺长。

“我们似乎可以买下吧，”欧内斯特说。

“什么？”

“如果我们全买下，三条船加在一起也许拥有接近100万加仑的容量。如果我们今天不买，明天在拍卖会上可能落到别人手里。”

“我不想买，”我说。“买它们干什么用？”

“我们可以随时去钓鱼去，”欧内斯特说。

欧内斯特

当意见不一致时，最好的办法是搁置起来。

多年来，每当朱利欧和我在某个问题上产生分歧时，我们总是暂时放下来，过几天或一个星期再谈。到那时，我们俩人经过深思熟虑，问题会迎刃而解。在公司的一些重要决策上，我们总是协商一致，才采取行动。这不是

一个他对或者我对的问题。由于我们共同深入探讨一个主张，结果往往提出第三个方案，这是最好的办法，我们原先都不曾想到。

据我所知，这正是哈佛商学院讲授的那种管理方式。我知道这个办法很灵。幸运的是，这个办法是我们俩自己琢磨出来的，而不是从课堂上学来的。我们一向尊重对方的观点，特别是当我们意见不一致的时候，更是如此。我们合作的成功在很大程度上取决于此。

在圣佩德罗察看了那三条船，回到莫德斯托之后，我们立即研究用船向东部运输装箱货物是否合算的问题。像朱利欧一样，我也认为在莫德斯托进行瓶装工作可以置于我们的监督之下，因此我不愿认真考虑在别处装瓶。

我们围绕运酒的问题进行了调查研究。结果表明，用船运输瓶装货物，困难很多，费用很大，于是，我们研究了用驳船运输的可能性，这方面的投资要小得多。但是，作进一步深入的调查后，我们发现，在一年之中的某些时候，佛罗里达和纽约之间这个地段的气候非常恶劣。我不希望由拖船用一根像我的手腕那么粗的缆绳拖着满载我们葡萄酒的驳船行进在汹涌澎湃的海面上。

我同圣菲铁路局的领导进行了洽谈。

我说，我们的主要竞争对手佩特里由于用轮船把他的酒运到东海岸，花的钱比我们通过铁路的运输费用要少得多。因此，佩特里大大地压倒了我们和其他竞争对手。我对铁路局的负责人说，我们一直在研究是否购置自己的船，如果铁路当局降低我们的运费，抵销佩特里的优势的话，我们只好这么干了。

铁路当局马上同意请求州际商业委员会批准它把箱装货物的运费降低13%，这为生产厂家节省了一大笔铁路运输费用。就是在我们讨论购买轮船的时候，朱利欧第一次提出创办一个玻璃厂的想法，这样我们就可以制造自己的玻璃瓶，从而降低成本。

当时我们是从玻璃瓶罐联合公司那里购买酒瓶的。该厂的老板是诺顿，西蒙，在此以前，我们本来是从欧文斯公司购买酒瓶的。后来，我们要求它把瓶壁做得薄一点，减少酒瓶的份量，从而降低运费，它做不到这一点。所以我们转而购买玻璃瓶罐联合公司的产品。

该公司最初要的价钱还比较合理。但是后来，它的经理拉斯·米德尔常常来对我们说，“工会要求提高工资，我们得出3%的钱。我们不得不把对你们的要价提高5%，不久，他又来，说砂子价格上涨了2%，对你们的要价将再次提高4%。”

有一天他来我们公司，咧着嘴笑着说，我们占用了他们工厂的大部分生产能力，所以他们不得不建造一个新的熔炉，“那将需要一大笔投资，”他说。“我们不得不提高对你们的要价。”

我对他说，你不断提高价格，还有没有完。”你大概把我们当成摇钱树了吧，”我说。“我希望跟你订一个成本加利润的合同，我愿意在你们的成本之外再付给10%的利润。”

“那样会使你付出比现在更多的钱，”米德尔说。“我们现在跟你们要的钱没有那么多。”

“你想捉弄谁？”

米德尔说，如果我想看他们的帐目，他随时可以让我看。

我觉得，他的这句话是脱口而出，并未经过深思熟虑。他没有想到我会

真的像他所说的那样去看他的帐目。

次日上午9点钟，我走进他的办公室。米德尔看到我来了。有点儿吃惊。当我要求看看他的开支帐目时，他勉强地从抽屉拿出一款建造一艘火箭发射艇。

我把那份开支表从口袋里拿出来。“这是制造玻璃的明细，”

回我觉得，费罗贾罗简直会冲破屋顶，腾空而去。我最好要求贷款建造一艘火箭发射艇。我把那份开支表从口袋里拿出来。“这是制造玻璃的明细帐，”

我解释说。“这不是估算，而是实际开支帐。”

费罗贾罗问我，这是从哪里搞到的，我告诉他了。

我让他看了其中的一些数字，说明我们付出的买价要比制造玻璃的成本高得多。

“但是你们是酿造葡萄酒的。你们懂得如何制造玻璃吗？”费罗贾罗高声嚷嚷说。

“弗雷德，你在大声吼叫。”

“请别介意，”他说。“当我激动时，嗓门儿就大了。”

我不知道他的激动是好预兆，还是坏预兆。

“弗雷德，我告诉你吧，我越看这些数字，越觉得它们很能说明问题。”

“让我再看看这些数字。”费罗贾罗说。

他的声音恢复了正常。

几分钟以后，这位银行家把目光抬起来。“好吧，我借给你这笔钱。”

第二天我把收支表归还他。我对他说，如果他们不大幅度降低向我们供应的玻璃的价格，我们就要解除现在的合同。

“不可能，”他说。

“那么，我们就不干了。”

“你得跟西蒙先生谈谈。”

诺顿·西蒙是玻璃瓶罐联合公司和它的母公司——亨特——韦森公司的老板。他以精明十练而出名。

他是艺术品收藏家。当他领我走进他的办公室，他把墙壁挂的一幅巨型油画指给我看。它是出自一位艺术大师的手笔。我估计可能值100万美元。

言归正传的时候，我把我们打算付的玻璃价格告诉了他，如果他不能按照这个价格向我们供货，我们就将建立自己的玻璃制造厂。

“我跟你们订有合同，”他说。

“不错，是制造透明酒瓶的合同。”

我对他解释说，我们的研究人员开发出一种制造绿色玻璃的配方，但他的职工说，他们无法生产我们所需要的那种绿色瓶子。

“我们打算在我们的工厂只生产这种绿色酒瓶，”我说。

西蒙意识到合同里面有漏洞。“你们已经跟银行谈过了，他们将贷款给你们去建设玻璃厂？”

“是的。”

“仓库呢？”

“什么仓库？”

“你们需要一个很大的仓库来储存你们生产出来的瓶子。”

“我们以后会建仓库的，”我说。

“我把这些情况告诉你，欧内斯特。”西蒙是一个很关心人的人。他保持冷静。“如果你可以借到钱来建造玻璃厂和储存玻璃的大仓库，我可以让你终止合同。”

西蒙一点儿也没有露出傲慢的神态。我知道他以为我借不到我们所需要的钱。

“听起来满公平的嘛，”我说。

我们终于建成了玻璃厂和仓库——25万平方英尺，可以储存200万箱货物。我们的新的绿色酒瓶叫作“保香瓶”。它很快成为一种具有很大优越性的产品，因为它可以阻挡有害的紫外线对葡萄酒造成损害。

西蒙履行了他的诺言：废除了我们的合同。

朱利欧

虽然我们得到了银行的贷款，但建造一个玻璃厂仍然有许多障碍。只有一家公司制造我们需要的那种专用设备，熟练的玻璃制造工人很难找到。

当我们物色一个管理玻璃厂的合适人选时，我们很幸运。我同玻璃瓶罐联合公司的生产监督人尼克·弗兰岑的关系不错。他对玻璃生产业务很内行，即将退休。我找了他，说我们很需要他来教教我们生产玻璃工艺。我问他是否愿意到我们公司来管理新厂和培训工人。

“可以干5年，朱利欧，”他说。“不能再长了。”

这使我喜出望外。

“好啊，尼克，”我说，“5年以后，我们对玻璃业务将有较深的了解。”当时我没有告诉弗兰岑，我打算安排什么人当他的主要学徒。

1956年春天，艾林和我开车去俄勒冈看望了我们的长子鲍勃，他那年6月份将从俄勒冈州立大学毕业，获得商业技术学位。

毕业后，他将到海军服役一年。我问他，他复员后到酒厂，打算做什么工作。他的回答是我万万没有料想到的。

“爸爸，我不去咱们的酒厂工作，”他说。

鲍勃说，他在上大学时就已经被一家全国性的公司招聘。人家请他在复员后到他们的公司工作。他不能回绝这个招聘。

这使我震惊得不知所措。

鲍勃是我们三个子女中最大的一个。我一向认为，他将参加我们的家庭事业。这并不是为了照顾他而给他一个工作。我很早就看出，他有很好的做生意的天赋。

鲍勃从小就心灵手巧，会想办法。他想买一辆汽车，可是在酒厂打零工挣钱攒钱的速度太慢，于是，他开始收集废铜烂铁，这是美国回收废品谋取利润的门道之一。我允许他在酒厂收集从废旧铜蒸馏器上遗留下来的废弃金属等物。我从来没有过问他收集这些废铜烂铁干什么用以及是否卖得出去。

有一天，鲍勃对我说，“爸爸，我把废品卖掉了。”他拿出一张废品收购部开的支票给我看。

他给我留下了深刻印象。

“这都是你收集废品挣来的？”我问道。

鲍勃露出得意的笑容。

“干得好，鲍勃。去银行兑换成现金以后，要分一半给你的堂兄弟。”

鲍勃的脸沉了下来。“为什么要分给他们？他们并没有帮我的忙。”

“欧内斯特和我一向是平分我们在酒厂赚的钱。这笔钱是靠酒厂的财产赚的，所以平分的原则也适用于你。将来你同你的堂兄弟共事时，他们也会这样对待你。”

他按照我的意见办了。剩下的钱完全够他买一辆旧折篷轿车。

孩子们长大以后，夏天在葡萄园耨地。我每天给他们分几垄。我下班路过时，检查一下他们各耨了几垄。有一天晚上，鲍勃没有谈到耨地的事儿。

我们坐下来吃饭时，我说，“顺便说一句，鲍勃，分给你的地，你没有耨啊。”

他提出了一些借口。

“别说了，”我打断他。“这是你的责任。你必须完成。”

“我明天去干。”

“不行。最好马上去完成。”

自此以后，鲍勃总是趁天亮就把他该耨的地耨完。

多年来我一直想当然的以为鲍勃希望在自家的酒厂干一番事业。现在，他就要从大学毕业了，我问他为什么不愿意参加自家的生意。

“我要独立自主地干一番事业，”他解释说。“酒厂已经形成规模，我不愿作为你的儿子亦步亦趋。”

我向他保证不会是这样。但他的决心似乎已经下了。

回家的路上，艾林可以看出，我心烦意乱，一言不发。

“什么才能够激发起鲍勃的兴趣呢？”我一直在考虑这个问题。“应当有一种事业使他愿意跟我们一起干。”我必须提出一种使他愿意为之献身的、甚至变成能够独当一面的专家的新事业。

鲍勃到海军服役去了。在他即将复员的前夕，欧内斯特和我开始讨论建立玻璃厂的问题。

我意识到：这是一个好机会。

当我建议鲍勃拜尼克·弗兰岑为师，从头学起，掌握玻璃制造业务时，他欣然同意。

几年以后，鲍勃成为我们自己培养起来的玻璃专家。最后，他成为盖洛玻璃厂的总裁和部分股东，欧内斯特和我把这个玻璃厂建成为同酒厂脱钩的独立实体。我们让我们的弟弟乔耶为他的三个子女对这个工厂投资。我们认为这是为下一代投资的好对象。

这样一来，我们不仅在酒瓶方面节省了资金，而且我们可以自豪他说，我们所有的葡萄酒都是在加利福尼亚装瓶的。这是我们跟佩特里不同之处。

我想，我们现在拥有了优势。

我很高兴有鲍勃在我的身边，但我的喜悦之情被一件悲伤的事件冲掉了：我的小儿子菲利普于1958年10月自杀身亡。菲利普由于感情上的严重问题而患病，多年来一直接受精神病方面的治疗。我们的小儿子是一个聪明伶俐、非常敏感的孩子。据中学副校长对我们说，菲利普的智商是他们所见过的高中生中间最高的。他身体高大强健，喜欢艺术，天赋很高。他中学毕业后，曾在我们的生产实验室工作。去年夏天，他还当过鲍勃的男傣相。

菲利普之死对艾林和我是一个很大的打击，对鲍勃和休耶当然也是个打击。

我们把他安葬在圣斯坦尼斯劳斯公墓，离他从未见过的祖父母的坟墓不

远。他死的时候才 19 岁。

朱利欧

我们的女儿苏珊（休耶）比鲍勃小两岁。继她哥哥之后，她也到俄勒冈州立大学求学。她主修家庭经济学。

休耶大约 16 岁的时候，宣布她打算当一名修女。我们建议她中学毕业后再作这样的决定。在大学读书时，她同吉姆·科尔曼相遇，吉姆是维拉和艾尔弗雷德·科尔曼的儿子，吉姆同她于 1957 年 9 月结婚。艾林和我于 1958 年 6 月第一次当了外婆和外公：休耶生了个女儿克里斯廷。我女儿没有去当修女，倒是给我们生了八个外孙和外孙女。

我的第一个外孙是在菲利普逝世 9 个月 after 诞生的。我还记得休耶把这个新生儿第一次抱来给我看的情景。我本来一向不大会抱小孩子。但这次我一下子把格雷戈里抱过来，就到外面去。他熟睡了。我独自一人抱着他，穿过后院的花园，沿着欧内斯特和我在 1929 年冬天平整的葡萄园走去，小家伙睡得多么香啊，连一声都没有吭。虽然我对所有的孙子辈孩子们都抱有很大希望，但我没有想到格雷戈里将来会成为一个坚决刚强的男子汉，领导着我们走向未来。

鲍勃从美国海军复员后，跟玛丽·达姆雷尔结婚。她是圣母马利亚大学的毕业生。玛丽在旧金山教小学。他们夫妇俩 1959 年生了第一胎，名叫朱莉。他们前后共生子女八人，四男四女，像休耶和吉姆两口子一样。我们家里的情况倒是满平均的。

顺便说一句，鲍勃也给他的儿子们分配耨地的任务，每人发一条颜色不同的带子，让他们系在各人地块最前面的葡萄藤上。这样一来，鲍勃开车回家的途中，便可以检查各个儿子完成任务的情况。

休耶的丈夫吉姆获得商业管理学位。他在波特兰为一家出版公司工作一年后，回家里的酒厂工作。他在销售部门呆了不长的时间。我让他去生产部门工作。他负责经营管理、装瓶和运输等工作。我们从艾尔科公司购买的防盗盖子生产线出了问题，于是我们决定自己生产。吉姆为我们创办了这个部门。我们后来把它扩展为中部铝制品厂。吉姆担任了这个独立的企业的总裁。像鲍勃一样，他担负的责任也是与年俱增。像他哥哥一样，他也是从基层做起。逐步提拔，后来负责莫德斯托酒厂的生产工作。我认为，为了让一个人独当一面，就必须让他从底层锻炼开始。

1959 年，我到欧洲旅游两个月，考察葡萄园、酒厂和制酒设备。

西德的技术发展最快。在现代化的制酒技术和设备方面，德国超过了其他所有国家，包括法国和意大利。据我了解，他们在第二次世界大战以前就在这方面遥遥领先。

至于其他的欧洲国家，它们仍然墨守成规，使甲着老式设备和方法。

欧洲消费者喝的葡萄酒，大部分质量很差，令人失望。也有一些用特种葡萄制成的高档葡萄酒，家喻户晓，但数量有限，而且价格极高，超过大多数人的经济能力。大多数人饮用的日常佐餐葡萄酒，质量之差，使我吃惊，跟我们在美国酿造的酒相比，不可同日而语。

为了吸引更多的人饮用温和的葡萄酒，我们集中力量制造价格适中的优质葡萄酒。在大多数欧洲国家，葡萄酒的消费量比美国大十倍之多，它已经

有了自己的顾客。

我回来后对欧内斯特说，根据我的所见所闻，我们的葡萄园和酒厂在生产各个阶段，都是世界上最有效率的。我们舍得花钱买最好的葡萄。我们购置了最现代化的设备。我们有设备最完善的研究实验室和人数最多的合格研究人员，我们的质量检验是这个行业最严格的。

展望未来，我们公司完全可以向消费者提供价格合理的优质葡萄酒。

欧内斯特

在我担任葡萄酒学会主席的第一任期间（1957—1958年），我在会员年会上总结了葡萄酒业近来取得的一些进展。成就是很多的，我列举了其中的荦荦大端：

- 联合葡萄酒公司第一次研制出叫作“维诺”的清淡型红葡萄酒。
- 一些人，特别是艾尔马登，研究出了玫瑰香葡萄酒。
- 纳帕峡谷的一些酒厂（路易斯·马蒂尼、蒙达维斯、博留）采用了冷却发酵法，改进了白葡萄酒的质量。
- 通过及早装瓶的办法提高白葡萄酒的质量；这在很大程度上归功于纳帕和圣克拉拉峡谷的酒厂以及戴维斯公司。它在这方面提供了极大的帮助。
- 温特兄弟公司开创离子交换树脂法，使酒更稳定。
- 马蒂尼—克里斯琴兄弟公司改善了白葡萄酒压榨法。
- 克里斯塔·布兰卡公司首创了白味美思酒。

我也表扬了佩特里。由于他用船运酒，使这个行业节省了数百万美元的运费。这为我们提供了压铁路当局降低运费的手段。

我们自己也作出了一些贡献。我们在葡萄园和酒厂的经营管理方面不断加以改进，从而促进了本州的葡萄和葡萄酒业的发展。我们在营销方面采取了现代化手段，广告费也增加了，同别的主要消费品的广告宣传费差不多。我们还在西海岸建立了一个最现代化的玻璃厂，使玻璃的成本不断下降，不仅使我们受益，也使其他酒厂受益。由于互相竞争，玻璃的价格不再随意上涨了。

在这个过程中，我们变成了美国的主要酿酒公司。1959年我们的销售量为2400万加仑，成为仅次于酒商联合公司的第二人酒业公司。次年，我们突破3000万加仑大关而居第一位。不过，直到1966年，我们才稳稳保住第一位。

1959年我在卸去葡萄酒学会主席职务的告别辞中说，有些人认为，葡萄酒行业在过去五年中取得了长足的进步，我不能同意这个看法，因为在过去五年中只比前一个五年增长了9%。同人口增长10%相比，同购买力提高30%相比，这实在算不了什么。我继续说：“如果考虑到同其他酒精饮料相比，我们向美国公众提供的是一种优质葡萄酒产品，那么，这点儿增长更不足道了。”我说：

我注意到，美国现在每年消费的啤酒是26亿加仑，烈性酒是21200万加仑，而葡萄酒只有14900万加仑。我们必须扪心自问：

为什么会出现这种情况？为什么啤酒和烈性酒在美国的销售量大大超过葡萄酒？在啤酒、烈性酒和葡萄酒中，人们究竟选用哪一种，让我们探讨一下其中的原因吧。看来似乎有四种原因：

- 为了品尝味道；
- 为了放松；
- 出于社交的需要；究竟选择哪一种，以社交场合的档次而定；
- 为了保健。

让我们从四个角度考察一下这三种饮料的特点。

关于啤酒：有些人饮用啤酒，可能是喜欢它的味道。就效果而论，啤酒当然也有提神的作用。很少有人把啤酒用于社交场合。更没有人为了保健而使用啤酒。

关于烈性酒：很少人仗烈性酒是为了它的味道。下面的情况可以说明这一点：饮用伏特加的人越来越多，人们偏爱醇烈的威士忌混合酒。毫无疑问，这类酒的主要特点是刺激性。烈性酒可以用于社交场合。很少人为了保健而喝烈性酒。

那么，葡萄酒有些什么特点呢？在所有的酒类中，葡萄酒的味道最好。葡萄酒有几十种不同的类型，味道各异，风味有别。

我们都知道葡萄酒可以提神。

在社交场合，葡萄酒居于最高的档次。遗憾的是，饮用葡萄酒的那个社会阶层，地位太高，很难影响普通美国家庭。葡萄酒的社会品味还没有为大多数美国人所接受。

关于葡萄酒的医疗效果，我概述了一部分早期医疗研究项目的成果，其中包括。

· 加利福尼亚大学伯克利分校的埃里克·奥格登博士 1940 年发现葡萄酒可以刺激消化。

· 珀曼南特基金会的弗朗兹·戈策尔博士在对食欲不振的病人进行六年的实验后发现，这些病人吃饭时喝点佐餐葡萄酒，使他们的饭量增加 50% 以上。

· 加利福尼亚大学伯克利分校的西奥多·奥尔索森博士在 1956 年发现，佐餐葡萄酒中有一种物质可以帮助吸收难以消化的油腻食物，这对患有“神经性消化不良症”的人是有益处的。

· 耶鲁大学的利昂·格林伯格和约翰·卡彭特两位博士于 1957 年发现，葡萄酒可以使紧张的情绪缓和下来，起一种镇静作用。

在我发表演说几周以前，加利福尼亚大学伯克利分校的阿格尼丝·费伊·摩根博士宣布了她的研究成果，说明葡萄酒可以防止血管硬化，而血管硬化乃是导致心脏病的主要原因。她用动物进行实验，发现食用葡萄酒的动物同食用其他酒类的动物相比，前者血液中的胆固醇要比后者少。

我说，大多数美国人没有听说过这些研究成果，这不是我们广告的缺点。因为根据联邦广告法规，不允许宣传任何酒类的医疗保健作用，凡是看到过禁酒令以前的酒类广告的人都明白为什么联邦法规禁止这样做。”

我查阅了过去的一些广告。我对我的酒业同行说：“雷尼尔啤酒公司的一则广告上面画着一个女人，她把酒杯像珠宝皇冠一样举到头顶上，说：‘雷尼尔啤酒，我的健康离不开它；喝了它，我精力充沛有力量；一杯雷尼尔啤酒，抵得上一桶其他一般的啤酒。’”

加拿大俱乐部威士忌的广告说它“特别具有疗效”。达夫公司的纯麦芽威士忌的广告说它是“全人类的良药。纯而又纯的麦芽威士忌含有医疗保健的成分。”罗克——拉伊公司的广告说。“本啤酒对于支气管炎、肺结核和喉部、肺部的一切疾病都具有疗效，瓶装一夸脱，适宜家庭用。”

葡萄酒的广告也不乏这类夸大其词的说法。萨马里坦公司的波尔图葡萄酒和白兰地的广告说，“医生推荐本酒有助于病后恢复健康，它们具有增强器官组织的作用，这是一般葡萄酒和白兰地所没有的。”

我继续说，“无怪乎联邦明令禁止刊登这类广告。自从取消禁酒令以来，联邦政府一直禁止刊登这类广告。这对我们这个行业和对公众，都是件大好事。这种广告只会误导公众，提倡酗酒，从而为主张禁酒的人提供弹药。在禁酒以前，酒类广告声称饮酒有助于健康，那是毫无科学根据的。”

我个人认为，适度饮用葡萄酒对身体是有好处的。

1959年我说这番话的时候，现代科学刚刚开始找到关于葡萄酒有益于健康的证据。当然今天我们知道得更多了。哈佛大学、加州大学以及其他地方的著名研究人员提供了无可辩驳的证据，证明适量饮用葡萄酒对身体是有好处的。回过头来看看，过去40年来我们未致力于让美国公众知道葡萄酒有益于健康，这也许是我们的一个疏忽吧。

我在结束我的告别辞时指出，美国公众不知道、不重视葡萄酒的许多优点。“同啤酒和烈性酒两个行业相比，葡萄酒业的规模尚处于婴儿阶段，这并不是因为我们的产品不宜于饮用。

“根据葡萄酒的种种优点，这个行业的规模应该比现在大许多倍。”

现在，各地批发商纷纷要求我们进入他们的市场，像往常一样，我们首先照顾那些已经同我们共同开发他们地区业务的批发商。

批发业务过去和现在都对我们的事业至关重要。没有他们，我们一筹莫展。

多年来，我觉得我们竞争对手的想法可不是这样。他们似乎是这样想的：我们把酒卖给批发商，至于向零售商推销，那是批发商的事。如果批发商没有把工作搞好，他们派人去指出这一点，完全由批发商自己去想办法解决。如果这个批发商仍然如故，他们或者容忍下去，或者另谋出路。而我则不是这样想的。我一向认为，做生意要建立良好的关系。批发商有了问题，也就是我们的问题。他们获得成功，也就是我们的成功。

到了1959年年中，我们的批发业务扩大到全国半数以上的州——31个州。

我早就想打入宾夕法尼亚的广大市场。当时竞争异常激烈。一个新的商标要在不长的时间以可以接受的代价占领相当的市场份额，那是很困难的。

后来，我认为，打入宾夕法尼亚的最好办法是购买一个现有的商标。当时皮奥公司有一个很受欢迎的商标——皮奥，它在南加利福尼亚有一家皮奥酒厂。它正要出售。我们买下皮奥商标后，继续保持皮奥的名字和原来的字体，同时把盖洛的字样用较小的字体印在商标上。几年以后，我们把“皮奥”印得小些，而把“盖洛”印得大些。又过了一些时候，我们把“皮奥”的字

样从商标上完全去掉，成功地从一个现有的商标“过渡”到我们自己的商标，同时保住了“皮奥”商标的所有顾客。

我们在印第安纳州采取了同样的办法。我们购买了一个畅销的当时商标“梅洛迪·希尔”，在两三年内成功地过渡到“盖洛”。

接着，我们开拓伊利诺斯市场，当时在那个市场占统治地位的是意大利瑞士种植园。于是，我采取了在得克萨斯曾经使用过的战略，即“双重供应者”的战略。这个办法是孟菲斯州立大学的一位营销学教授想出来的，我们加以改造，以迁应大策的需要。用它来对付有巨大竞争对手的市场，是非常灵验的，我们的打入使零售商有了两个供应者，他们可以利用两家的矛盾，争取更大的回旋余地，增加广告宣传，更好地促销。

芬德森喜欢把这叫作“利用市场矛盾”的战术。它使你可以对一个强大的竞争对手的实力发出挑战，使你在一夜之间拥有了在市场上施加压力的手段。

这个办法通常是很有效的。

当我们开始打入芝加哥市场时，意大利瑞士种植园在那里的葡萄酒市场上占有90%的份额。看看芝加哥的情况，我意识到，我们的销量不可能超过那个市场已有的销量，最好的办法是夺走意大利瑞士种植园的份额。但在该州其余的地方和边远地区。我们大力进行广告促销活动，扩大了葡萄酒的市场。

为了在芝加哥物色一个合作者，我们同许多批发商交谈过。他们要么规模太大，要么对同我们合作不感兴趣，再不然就是不愿意作出投资来承销我们的全部产品。所以我决定，为了打入芝加哥，我们应当建立自己的批发系统。

于是，我们组建了埃奇布鲁克批发公司。老板是：我们的广告经理芬德森、我们的销售经理霍华德·威廉、肯·伯奇和乔恩·沙斯蒂德。沙斯蒂德是一个非常能干的金融专家，他在几年以前参加了我们公司的工作。他一边工作，一边去夜校学习法律，他通过律师考试后，才告诉我这件事。因此，除了金融业务外，我们还让他管法律方面的工作，给这个新公司起个名字，并不困难，因为四人中有三人住在莫德斯托的埃奇布鲁克路。

芬德森招聘了一些人，组成销售队伍，找了一些高级销售经理来培训新手。他和伯奇在芝加哥选定了八家主要酒类零售商。在1月份寒风刺骨的日子里，他们第一次走上大街推销产品。他们组成两人一组的小分队，其中至少有一人是有经验的推销员。来自莫德斯托的所有的销售经理都卷入了这项工作。甚至伯奇和芬德森也走上街头，向零售商做工作，说我们的产品是全国最抢手的葡萄酒，肯定会畅销。

芝加哥是一个“重利”的城市。

“好啊，对我们有什么好处？”零售商问。

我们的回答是：“我们将按照价目表上的价格把我们的葡萄酒卖给你们。”

他们说：“按照价目表上的价格？你们疯了吧？我们不会按照那样的价格付钱的。我要达成一项交易。”

芝加哥的酒类零售商是我们碰到过的最难对付的客户。其中大部分人自取消禁酒令以来就经销酒类了。我们劝他们说，他们经销我们的酒，就可以形成健康的竞争，从而扩大他们的回旋余地。使他们的酒类销售量翻一番。

对于新开户，我们要求各个零售商接受 30 箱葡萄酒，把我们的酒摆放在最佳的架位上，至少要放在靠近或者优于意大利瑞士种植园产品的位置上。我们给零售商提供的唯一好处是：当意大利瑞士种植园在市场上面对强有力的挑战时，零售商的销售量会增加，从而获得更多的利润。这些零售商从未听说过：要求他们接受新商品，却不给任何“见面礼”。我们的其他要求在他们看来也同样是蛮横无理的。

就在第一天，我们的一个推销员想出一个主意：凑一笔钱，谁第一个销售 100 箱，谁就可以得到 100 美元的奖励。芬德森和他的小组成员在几个小时以后就匆匆拿回购买 100 箱的定单，他们肯定得奖了。但是，在到终点线的时候，他们被超级推销员帕特·龙迪内拉击败了。后来我们才知道，龙迪内拉有个表兄弟西塞罗，他开了一个酒店，龙迪内拉卖给他 100 箱。当时，大家都感兴趣的是，很想知道他究竟有多少表兄弟。

第一天，他们对芝加哥五六十家主要零售商至少备出售了 30 箱，达到了我们的要求。似乎我们已经走上正轨。

但是，一年以后，我对在芝加哥向数千家小商店和零售点（卖酒的饭店）推销我们产品的情况感到失望。我们希望集中推销，因此，关闭了埃奇布鲁克推销点，委托给一个大的批发商。这不是我们的通常做法。我们的批发商乔耶·富斯科是商界巨子。他拥有的酒，品种繁多，有一些全国有名的商标。

富斯科先是给艾尔·卡彭公司运输私酿的啤酒，后来经营自己的合法的酒类批发大商号。我知道对这样背景的人问的问题越少，越好。但是当他们之中的某个人愿意讲讲自己“当年的”有声有色的故事时，你不妨洗耳恭听。

在芝加哥的时候，芬德森和我有一天晚上在富斯科推荐的一个专门卖野猪肉的饭馆里吃饭，跟我们一起吃饭的还有我的小儿子乔耶，他那时还不到 20 岁，正在圣母马利亚大学读书。

当时电视上最受欢迎的一个节目是《贱民》。乔耶刚刚看过埃利奥特·内斯破获非法啤酒生意的情节。最后的场面是，特工人员坐着卡车用大槌捣开仓库的木制大门。

“富斯科先生，这是真事吗？”乔耶热情地问，“大兵们就是用这种办法把这些家伙赶出啤酒行业的吗？”

富斯科显然也看过这个节目。“那是胡编乱造的，”他摇摇头。“没有那回事。”

富斯科接着讲了内斯是如何发现富斯科伪装起来的运输啤酒的卡车的，并在途中把这些汽车搞掉。

“你当时有什么反应？”乔耶问。

“我们开始改用轿车，我们一次往行李箱里放两桶酒。用这个办法运输商品，速度大慢，但是我们在一段时间内完成了任务。后来，他们又开始拦阻我们的轿车。……”

虽然有一些细节有所不同，但富斯科讲述的结局同乔耶看过的电视节目是完全相同的，即内斯和他的“贱民们”制止了富斯科和他们老板卡彭从事非法的啤酒生意。

富斯科和艾尔·卡彭一起于 1931 年被控告违反联邦禁酒法，但富斯科从来没有被判刑。1950 年，富斯科在参议院有组织犯罪调查委员会作证，这个委员会的主席是埃斯蒂斯·凯弗维尔，10 天以后，富斯科的一个酒类仓库被炸。

富斯科的销售力量使我们在芝加哥的市场上达到饱和程度。但是，很快我就感到有点沮丧，因为我必须跟其他大酒业集团和许多葡萄酒公司的头头们一起排长队，等着给他的人数众多的销售队伍训话打气。等到我走上讲台时，这些销售人员已经听腻了，急着想回家。

我决定在芝加哥找一家生意最清淡的批发商，我们拜访了莫兰德批发商，这是一家在禁酒以前就存在的酒商，它拥有一个在禁酒以前建造的仓库。罗马诺家族拥有的一切同酒类生意有关的东西都有悠久的历史。他们的财力有限，销售力量薄弱。他们有各种威士忌和葡萄酒，但生意不大兴旺。老板已经上岁数了，不过他有两个儿子为他工作。罗马诺一家人留给我的印象是：他们诚实，工作勤奋。他们缺少资金，设备已经陈旧了。他们的仓库是一座很小的三层楼房，建在住宅区。他们用一个慢腾腾的小电梯运输货物。

我们意识到，如果我们帮助他们实现现代化，我们就可以左右他们的业务，所以我决定让他们当我们在芝加哥的批发商。

没有多久，迈克尔和巴迪·罗马诺就表现出了他们具有非凡的才能。他们成功地推广了我们的商标，发展迅速，很快就超过了他们仓库的容纳能力。我给圣菲铁路当局的一位官员打电话，问他们铁路沿线是否有地皮可供罗马诺家族买下来建造仓库。他们向我们提供了几种可能性，我们立即派工程人员去挑选一块最好的地皮，设计一个大型新仓库。然后，我们帮助罗马诺家族商谈一项建筑贷款。

当罗马诺家族参加进来时，我们给他们派了有经验的办公人员，帮助他们实现帐目的现代化，还派了一个销售经理给他们招聘和培训销售人员。

我们的葡萄酒商标很快就成为芝加哥的主要商标。

罗马诺家族迅速发展壮大，变得非常有效率。许多其他酒厂和葡萄酒厂也找上门来，请他们批发这些酒厂的产品。对此，我们不加干涉，只要他们保持一支单独的销售力量和经理人员负责我们的产品就行。

这种“双重供应者”的做法在得克萨斯和芝加哥实行得颇为成功，它后来成为我们打入其他十来个州时的主要战略。

在我们打入新市场时，我们也采取了一些土办法。帕特·龙迪内拉主要负责的地区包括堪萨斯州。葡萄酒在该州的销售一合法化，他就用他自己的土办法把该州的市场给我们争取过来。

龙迪内拉是一个有意大利风度的人才，推销产品很有办法。他的口号是：“带上面条锅，奔波于各地。”当他进入堪萨斯时，他随身带着锅盆。他的意大利式面条和西西里式香肠在堪萨斯的推销人员中颇为吃香。

由于龙迪内拉和他的土办法，我们把他的香肠跟我们的勃艮第葡萄酒配在一起卖，结果我们在堪萨斯州很快就占据了很大的市场份额，其成绩远远优于我们在其他州所占领的市场。

我们继续不断地对我们所有的市场进行调查。

有一天下午，芬德森和我乘飞机从圣安东尼奥飞往休斯顿，我们原定于次日上午在那里进行市场调查。我们在下午5时在休斯顿着陆。我不想浪费掉那天晚上的时间，所以指示飞行员继续飞往距离这里只有半小时路程的博芒特，以便对那里进行即兴调查。

在飞机场，我们租了一辆出租汽车。我叫司机在每个商店门前停一下，我匆匆进去，看看货架。有些商店已经关门，我们只能通过玻璃橱窗望望陈列的酒瓶。由于天色已黑，看不清商标。我们在每个橱窗前停留几分钟，用

手遮在眼睛的上方望望里面。

我们对博芒特的商店情况有了一个大概的了解后，便让司机把我们送到阿瑟港。当我们就要离开这个城市的管界时，两辆警车追上我们，一前一后，把我们夹在中间。

一个又高又瘦的巡警出现在我们面前。他仔细检查了我们的后座。他要司机出示出租车执照。他没有。

巡警向我们表示歉意，说他不得不把出租车开到警察局，问个明白。巡警命令司机把出租车开到人行道上，他上车后，把我们带到警察局，另一辆警车跟在后面。

到警察局后，芬德森和我被分别带到两个不同的讯问室。

一个警官走进来对我进行讯问。

我说，“我是盖洛酒业公司的欧内斯特·盖洛。我们来这里进行商务活动。”

这位警官嘲笑似地望着我。“我相信这一点，”他说。“我叫约翰·韦恩。”

“我有身份证明。”

我从口袋里掏出几封写给我的信，地址是莫德斯托。

警官望望这些信。“这些信有什么用？”他以怀疑的态度问道。

“我已告诉你，我是欧内斯特·盖洛。”

我找到了我的驾驶执照。

警官以不相信的目光望望它，仿佛它是假的，“你们是什么时候来博芒特的，为何来的？”

“我们大约在一个小时以前飞抵这里的机场的。”

警官离开房间，几分钟以后回来说，下午没有班机。

“我们不是乘商业飞机来的，”我解释说。“我坐的是我自己的私人飞机。”

“哦，你是坐自己的飞机来的。”

“不错，”我很高兴情况有所进展。

“机尾号码是多少？”他问道。

“机尾号码？”

我说不知道。警官把我问住了，不禁得意洋洋起来。

我解释说，我连自己汽车的号码都不知道，更不用说公司飞机的号码了。

我把我们飞机驾驶员的名字告诉他。“请你打电话到机场核对一下。”

20分钟以后，警官走进来，连声表示道歉。他解释说，我们之所以被讯问，是因为几天以前的夜里，一家酒店遭到抢劫。巡警们以为，我们可能是窥探其他酒店的强盗。

这是我们在商店关门以后最后一次窥视酒店橱窗——至少在得克萨斯是如此。

但这并不是唯一的一次跟警察局打交道。有一次在丹佛搞市场调查时，我责备开车的戴夫·盖斯卡（他是我们公司在那个州的代表）速度太慢。他加速了。在下一个路口，当绿灯变为黄灯时，他刹车了。

“冲过去，”我命令说。

盖斯卡照办了。

我们马上被一个警察拦住。

“你们闯红灯了，”警察说。“跟我去警察局一趟。”

“警官，请给我们一张罚款单吧，”我央求说。

“你们大概是来自外地的吧，”警察说。“在我们这里，必须去警察局受审。”

“我有急事，”我说。“我来这里办事，只有几个小时的时间。你可以不可以把开车的人带走，把车子和我放行。我一办完事，就去法院接他。”

警察耸耸肩说，“可以。”

我的雇员坐着警车走了。

我亲自开车，按照我的速度独自一人完成了调查任务。回到旅馆后，我洗完脸，更了衣，那天夜里，我在旅馆的餐厅订了晚饭，跟当地的一些人共进晚餐。

坐下后，有人问，“戴夫哪里去了？”

我完全忘记了这回事！

我尴尬地说，“我想，他还在警察局吧。”

据我们所知，加利福尼亚的佐餐葡萄酒业务是在60年代开始的。

我们推出了我们的“美酒三部曲”：白夏布利酒、红夏布利酒和勃民第葡萄酒（这是一种浓烈的葡萄酒，为老练的葡萄酒消费者所喜爱）。

这并不是说，这事情很容易。拿红夏布利来说吧。

我们的佐餐葡萄酒商标经理建议生产一种玫瑰香酒。我把这个想法告诉朱利欧。他的生产组研制出一种略带甜味的红葡萄酒，味道非常好。

我们把洛杉矶作为我们试销的市场，在《洛杉矶时报》上作了整版的广告，推出红夏布利酒。还搞了大量的销售点材料。结果是毫无所获。

在1965年失败的边缘，我们在电视上作了广告，产生了迄今为止最好的效果，不仅挽救了红夏布利酒，而且使之成为抢手货。

导演克利奥·霍维尔提出了一个我们从未搞过的想法：作一个奇异的广告，画面是虚幻的宫廷背景，一个仪表堂堂的王子和一个美丽漂亮的公主出现在画面中。霍维尔热情地表演了情节串连图板的所有角色。

主持人：很久以前，一位英俊的王子给一位漂亮的公主倒了一杯葡萄酒。那是白葡萄酒。它洁白得像晶莹的泉水。它洁白得像她的皇冠上的宝石。它被叫作夏布利。

公主：它是世界上最好的葡萄酒。

主持人：她的盛情的夸奖使葡萄酒不好意思，脸上泛起红晕，变成了红色。现在，盖洛兄弟公司把这种传奇般的葡萄酒给你重新研制出来。它红得像玫瑰，味道像夏布利。这就是盖洛牌红夏布利酒。这是多年来第一次出现的真正创新的葡萄酒。这种美妙的葡萄酒适合现代人的口味。它红得像玫瑰，味道像夏布利。这就是红夏布利酒。

我的营销班子里的所有的人都喜欢这个广告，他们作出了这样的评价：“美妙的构想”、“罗曼蒂克”、“高品味”。我们看不到所采用的视觉上的技巧。不过，霍维尔在观众的面前详细描绘了白葡萄酒是如何变为红色的。

我说，“就这样了。尽快去做吧。”便离开房间了。

我们派了一名年轻的商标经理助理斯基普·麦克劳克林去纽约拍摄广告

的现场，帮助演职人员和布景设计。拍摄广告的过程通常会影响广告的质量。这是一个不寻常的例子：拍摄的过程中对情节串连脚本无任何修改。

一个星期五的晚上，我们在洛杉矶首次播放了这个广告。星期六下午，麦克劳克林从洛杉矶给我打电话说，人们纷纷去商店购买红夏布利。过去几个月来，零售商店积压大批红夏布利卖不出去。而现在却供不应求。到星期一上午，我们发去了更多的货。我们迅速扩大到其他城市，一面刊登广告，一面用我们的产品去占领新市场。我们的销售量猛增。

由于作了一个电视广告，红夏布利一夜之间变成了畅销货。这使我懂得，好的广告可以促进产品的销售，而且效果很快。

当时美国的葡萄酒业仍然是只有两种规格，即餐前葡萄酒和佐餐葡萄酒，前者已经达到顶峰，今后会大幅度下降，而新品种的葡萄酒则处于上升时期。

尽管我们取得了进展，但我仍不满足。我们认为，在美国，葡萄酒仍然面临着巨大的机会，可是，我们未能取得应有的市场份额。全国对葡萄酒的消费量只比五年以前略有增加。欧洲某些国家人均葡萄酒消费量多达 500 加仑，而美国还不到一加仑（1961 年）。

不妨作一番比较，美国人每年消费茶叶 10 加仑以上，而消费的葡萄酒只有这个数字的 1/10。

这个消费数字并不意味着，许多美国人都饮一点儿葡萄酒。实际上，15% 的美国人喝了全国 85% 的葡萄酒，占人口 70% 的美国人饮用其他类型的酒精饮料。可见，基本市场是十分大的，葡萄酒业再扩大好几倍也容纳得下。

据我们所知，今天的葡萄酒市场已不同于五六十年代。一个典型的美国人下班回家，通常总是听听新的高保真度音响设备的唱片，看看新的电视节目，在晚饭前喝一杯杜松子酒和马提尼酒混合而成的鸡尾酒。

为了使葡萄酒为更多的人所喜爱，朱利欧和我现在就必须推出“美酒三部曲”和其他成功的产品之后，继续推出更多更好、质优价廉、为一般人买得起的葡萄酒。

我们已经有了一个良好的开端，但仅此而已。

真正的机会还在前头。

到了 60 年代末，美国人越来越喜欢汽泡饮料。软饮料的消费量不断增加。啤酒当然是美国最受欢迎的酒精饮料。现在需要一种新的大众化的葡萄酒，以便缩小甜味软饮料和啤酒之间的差距。

我心目中的理想产品，应当是味道好、酒精含量低、一次性包装的葡萄酒。我们对消费者口味的调查也表明，这样的产品最好是冷饮，喝了一次还想喝，如果可能的话，还要带汽泡。

葡萄酒学会曾在 1959 年设法使税法加以修改，允许酒类的一氧化碳含量达到 14 磅（衡量气压的标准），超过这个标准就要征收香槟酒税，其税率是很高的。

14 磅的一氧化碳气有口感，但肉眼是看不到的。

我们用一页半的篇幅，把我们想象中的这种新产品的参数写了出来。这种产品应当是味道好，酒精含量低，可以为广大消费者所接受。它要用小瓶包装，在全国所有的有执照的零售点都可以销售。它的定价要低，使市场上的广大群众买得起。对它要进行大规模的促销活动，在商店货架上展销，提供销售点宣传材料，等等。如果我们妥善地完成这些工作，我相信这种新产

品会有很大的销路。

研究单位和生产单位搞出了一种带甜味的纯葡萄酒，充以少量的一氧化碳气，旨在冷饮。酒精含量约为 10%，对佐餐葡萄酒来说，这个含量是低的，但却比啤酒的酒精含量高一倍。

我们决定只用一种规格出售这种产品，即 1 /10 加仑瓶装。霍华德·威廉斯和他的促销人员设计了一种崭新的包装，酒瓶上呈现独特的旋涡图案。这同它的名字“涟漪”倒挺般配的。

1960 年 1 月，我们在洛杉矶和纽约推出“涟漪”时，展开了一场大规模的广播和电视宣传活动。威廉斯曾经说过这样的话：如果不为新产品进行足够的广告宣传活动，那就如同一张横渡大洋的船票，只买了它的 3/4，涟漪牌葡萄酒的启动宣传活动是到那时为止葡萄酒业所进行的规模最大的一次。涟漪牌第一年的销售情况是相当好的，1970 年达到 750 万加仑。在 60 年代末葡萄酒兴旺时期，涟漪牌是我们的拳头产品。但后来它很快就走下坡路了。

我的大儿子戴维在圣母马利亚大学毕业，获得商业管理学位，接着在斯坦福大学攻读了工商管理学硕士课程，然后于 1963 年到我们公司工作。

在他上大学以前，他就在我们公司打过零工。他后来对我说，他心里是非常明确的，完成学业后，一定回自家的公司工作。他说：“我从来没有考虑过做别的工作。”这使我十分满意。

我让他深入研究一下国内的香槟酒生意，不仅调查它的市场。而且考察一下它的生产方法。他得出结论说，我们正在失去一个重要的机会。当时美国香槟酒的生意还不多。进口的香槟酒当然是有的，但价钱高得很惊人，只有少数人会去买。对大多数美国人来说，香槟酒还是一种新饮料。

传说天主教本笃会的修道士多姆·佩里农发现了酿制香槟酒的方法。他第一个品尝了自己的产品，把同伴们叫过来说，“兄弟们，我已经品尝了星星。”于是，香槟酒成为庆祝活动的象征。

“这个市场的巨大机会我们正在失去，”戴维充满热情地对我说。在讨论问题的大多数情况下，他总是这么兴致勃勃。“没有任何人试图在这方面提供一个全国性的商标。我们应当立即抓起这项业务，爹爹。”

他已经在业余完成了大量工作，甚至预测了我们可能卖多少箱，应该如何定价，我们应当进入哪些市场，不同酿造方法的费用。其中包括：瓶装发酵法、转让法和查迈特散装发酵法。他注意到，国内香槟酒市场不大，在 50 年代以前，香槟酒的生意处于停滞状态。但是，销售的增长幅度与年俱增，而且这是出现在没有全国性商标的情况下。戴维认为，国内香槟酒工业的销售潜在力量尚处于开始阶段，在以后的几年中，它很可能以年率 25 % 的速度向前发展。

在戴维提出报告以前，我们一直没有考虑开展香槟酒业务。我读了他的报告，同他和其他人讨论了这个问题以后，我也认为，如果在国内生产一种比较便宜的香槟酒，的确大有可为。查迈特发酵法不是装在瓶子里，而是放在大酒罐里进行发酵，这就使得有可能批量生产质优价廉的香槟酒，为一般家庭所买得起。

戴维为我们开辟了新天地。我很重视为老机构注入新血液，这既不是第一次，也不是最后一次，最好的主意往往来自年轻人，他们清规戒律比较少。最难得到的东西往往是局外人的新做法。年轻人往往有新主意，我们忽略了的东西，他们却看得很清楚。

大概就在这个时候，戴维要去服兵役，在他走之前，我对他说，在他离开的这段时期，朱利欧和我将把所有必要的设备购置齐全，安装起来。但是，香槟酒的推销工作，要等他回来以后再说。戴维于 1965 年复员，我们任命他为这项新产品的商标经理。他立即着手拟定详细的营销计划。

开发产品是第一步。生产部门和营销部门密切配合，花了一年时间，才研制出一种新产品。我们对这种产品的要求是，质高价廉，包装吸引人。

查尔斯·克劳福德和德米特里·切利斯切夫进行瓶装发酵和大罐发酵两种方法的对比研究。他们研究了许多酵母资料，选择其中最佳者。还试验了各种不同的葡萄。后续工作是由乔治·索基斯博士完成的，他把香槟酒的试验性生产推向商业性生产。

当时每一个来我们家吃饭的客人，我都送给他们一些棕色袋子，里面装着畅销的美国、法国香槟酒以及我们的最新品种的香槟酒。我请客人们每种都品尝一下。他们品尝后，作出了自己的评价。通过这些非正式的品尝活动，我们研制出了自己的新香槟酒。

名称是决定一种新产品成败的因素之一，所以我们为我们的香槟酒的名称考虑了很久。我们作出许多努力，使买酒的公众相信盖洛公司的产品是优质可靠的。但由于香槟酒是一种完全不同的产品，消费者的信任有一个过程。我们考虑了数以百计的名称，最后决定采用安德烈·德蒙科特和伊登·罗克，用这两个名称推出了我们的香槟酒。

戴维在密歇根的饭馆看到科达克酒很受欢迎，这是一种用康科德葡萄酿制的香槟酒。他对这种酒很感兴趣。一些酒商开始瓶装这种产品。他坚持把科达克酒加进我们的安德烈·德蒙科特系列酒中。我们这样做了，并利用这个机会把这个商标的名称缩略为安德烈系列酒。我们在 1967 年秋季推出安德烈—科达克酒，1968 年又相继推出无甜味安德烈香槟酒、安德烈红香槟酒和安德烈—勃艮第汽酒。安德烈—科达克酒获得巨大的成功，1968 年卖了 13 万箱，1969 年 48.7 万箱，1971 年超过 200 万箱。安德烈—科达克酒使大批新的消费者享受了葡萄汽酒的乐趣。

到了 1971 年，我们在加利福尼亚汽酒市场上占了 48% 的份额。这个市场从 1966 年的 160 万箱增加到 1971 年的 680 万箱。自那时以来，我们又增加了一些新汽酒产品。

1983 年，我们推出了一种类似麝香葡萄酒的汽酒，这种产品略带甜味，被叫作斯普芒特·巴拉托尔，它是以我们的香槟酒师傅斯皮尔·巴拉托尔的名字命名的。它获得不少奖状，赢得许多葡萄酒评论家的赞誉。

到了 1992 年，我们在加利福尼亚汽酒市场所占的份额已增加到 54%。

朱利欧

我们优先考虑的一个问题始终是，寻找经过改良的新品种葡萄，用它来酿造我们的葡萄酒。从 1948 年到 60 年代，我们在利文斯顿进行了 650 多次无性繁殖试验，其中包括戴维斯公司推出的新杂交品种。在葡萄的种植中，无性繁殖意味着，选择有特点的葡萄藤，繁殖基因相同的多株新枝，20 年来，我们在小小的实验酒厂里，对许多葡萄品种进行了实验，用它们试制了葡萄酒。我们发现了许多在这个地区从未有过的新品种，试种的结果良好，用它们酿出的葡萄酒不错。

在我们自己的葡萄园。我们把禁酒期间很吃香的粗皮葡萄全都搞掉了，换成更适宜于酿酒的新品种。但是我们很难使其他许多葡萄种植者效法我们的榜样。

他们迟迟不愿这么做，是有许多理由的。适宜于酿酒的葡萄每英亩的产量很低，而成本则比普通葡萄高。他们想，费更大的劲儿，花更多的钱，值得吗？这些人持怀疑态度，是符合他们的本性的。有些果农只愿意生产目前有市场的东西。而没有未来的眼光。他们按照供求关系办事，不管是否、生菜或者葡萄，只要有需求，价格不错，他们就会不断供应。

对大多数葡萄种植者来说，改种更好的品种，要算一笔经济帐。对一个已挂果实的葡萄园来说，进行嫁接或改换品种，要损失三个农业季度的收入；只有这样，新的葡萄藤才能成熟挂果。再者，购买根状茎和葡萄藤，雇佣劳力和添置设备等，都要花钱。按照 60 年代美元的币值计算，种植一英亩葡萄，大约需要 1000 美元。更换葡萄园的品种，是很难从银行借到钱的。由于在以后的三年中减少收入，一个葡萄种植者是很难使银行相信他有能力还帐的。当新的葡萄藤成熟挂果时，银行怎能确信一定卖得出去；如果卖出去了，一定能够卖个好价钱？

即便葡萄种植者认识到，从长远看，应该换个更好的品种，但大多数人没有财力来挖掉旧的，换上新的，然后再等三年，等它成熟。我常常听到葡萄种植者说，“也许明年可以吧。”然而，这样的“明年”似乎永远不会来到。有些葡萄种植者说，既然我们非常需要他们改换品种，我们是否借给他们钱，让他们这样做。我讨厌从事银行业务。然而，毕竟得想想办法。

1964 年，法院判决取消了发酵原料营销法。这个法本来有助于提高加利福尼亚酿酒葡萄的质量。我们是大力支持这个营销法的。

我们多次要求葡萄种植者支持改种优良品种的计划，但他们反应冷淡。我们觉得不能坐等情况的好转，迟迟不行动起来，会给我们这个行业带来灾难性后果。如果用劣质葡萄酿酒，我们大家都不可能兴旺起来。如果酒商不能向消费者提供他们感兴趣的那种酒，我们就可能丧失良机。

1965 年，我们公司建立了葡萄种植者关系部，这在全州尚属首创。我们从加利福尼亚理工学院聘请了一位葡萄栽培学教授来领导这项工作。我们招聘和培训了工作人员（他们的数目最后达到 20 多人），派他们到葡萄种植者那里传授提高葡萄质量的技术。他们不只是在为期两个月的收购季节这样做，而是全年如此做。

我们原本希望，通过我们的这种努力，使葡萄种植者认识到必须改种更

好的品种。然而我们的希望落空了，到了 1967 年，即我们手把手地传授技术两年以后，葡萄种植者仍然不愿意嫁接优良品种或者栽种新品种的葡萄。据我们所知，这些新品种在他们的地区会生长得很好，可以酿造出更好的葡萄酒。

我哥哥和我一致认为，必须另想办法。使葡萄种植者更换品种的唯一办法，是保证他们这样做对他们有好处。

我们同那些栽种优良品种的葡萄种植者订了长期合同。我们的这个做法使我们这个行业的人颇为震惊。

1967 年收割季节以后，我们开始同果农订立长期合同，让他们撤掉汤普森无籽葡萄。换种更适宜于酿酒的品种。我们因地制宜，选择各个地区最适宜栽种的品种让果农栽种。所有这些品种，我们都先在利文斯顿进行了试种，知道它们确实长得好。这个例子也表明，我们是根据实验和研究的成果来确定发展方向的。

第一年我们的合同保证果农获得起码的价格，即一般市场价格，这个期限持续 10 年至 15 年。这个保证跟质量标准联系在一起，质量好的，还可以获得奖金，如果葡萄的质量好，可以用于酿造最好的佐餐葡萄酒的话，我们给果农支付最高的价钱。如果在收割以前，我们通知果农，他的葡萄的质量只能酿造餐未甜酒或烈性酒的话，我们付的价钱将降低，他也可以把他的葡萄卖给其他酒厂。

在我们这个行业，以前还从来没有过这个做法。其他酒厂老板颇有怨言，不过当着我的面没有太多的流露。有人向我报告，说人们抱怨我们不是“公平竞争”。“给果农付的钱太多”。有些酒厂不同果农订合同，让他们每年忐忑不安。

其中许多人担心市场不稳定，竟相同我们签定合同。我们的合同保证果农的葡萄有个卖处。他们甚至可以拿我们的合同到银行作为抵押去贷款，以便更换品种。他们发现。只要他们证明他们将来在很长一段时期确有把握卖个好价钱，银行是愿意借给他们更换品种所需要的款项的。

《纽约时报》的报道说，“盖洛公司的做法可能受到葡萄酒行业大多数人的欢迎。盖洛公司说，‘我们愿意资助你更换更适宜于酿酒的葡萄品种。这将帮助你挣更多的钱，帮助我们酿造出更好的葡萄酒，使消费者饮酒更快乐。’”

这个报道差不离。

我听到公司内部和外部的人都这样说，这是我们对加利福尼亚葡萄酒业生产方面的重大贡献。他们的看法可能是对的。

把恰当的品种栽种到地里，这是关键的一环，但是，我们还有更多的要求。我们的合同要求果农采用我们在利文斯顿试验过，并在我们自己的葡萄园里实践过的、那些改进了的耕作法。过去，种植餐未甜酒用的葡萄的果农大都只关心产量。对他们以及对他们出售其葡萄的酒厂来说，葡萄的质量是无所谓的。随着栽种优质酿酒葡萄的果农越来越多，这个情况必须改变。我们作出规定，使果农的努力不会是白费劲的。如果果农遵循我们的栽培技术，我们将超过一般优质葡萄的价格，付给他们额外的奖金。

我们的专业人员全年同果农一起劳动，告诉他们何时剪枝、何时灌水、何时撤水、何时上硫磺，以及何时摘葡萄。

我们提供了有价值的指导，告诉他们如何才能获得更好的收成。就拿剪

伎来说吧。适当的修剪是很重要的，这样才能避免葡萄藤过于重叠，挂的葡萄串过多，以致影响葡萄的味道和质地。剪枝的目的是限制一根葡萄藤上的葡萄串，使之尽可能多地生长出最好的葡萄。各个品种的葡萄都有自己不同的特点，有些品种挂果过密，这些品种的葡萄藤需要大量剪枝。那些挂果甚多的葡萄藤每亩产量较多，但葡萄的质量不是最好的。这使供求双方可能发生冲突，果农是按数量的多少收钱的，而酒厂则更多关心的是质量。但我们既保证了最低价格，又保证了优质优价，因此，可以激励那些观望的果农跟着我们干。

我们同果农签订合同有一个很大的好处，每年我们都知道下一年度的葡萄来自何方。甚至到了 90 年代，在我们的需求量十分巨大的情况下，我们仍然知道去哪里弄到我们需要的大量葡萄。在订立长期合同以前，只有到了 8 月、9 月，甚至 10 月份，我们的葡萄才有下落。即使到了那个时候，我们也不一定总是能够得到我们所需要的葡萄，因为有人会赶在我们前面，出高价抢购质量比较好的葡萄。

我同我们的专业人员一起密切注视葡萄园的全面情况。如果一个果农的葡萄园管理得不好，没有充分上硫磺，灌水过多，或者在葡萄收割季节没有达到我们的其他质量要求，那么，我们会断然拒收他的葡萄。有些果农甚至在收割以前猛灌水，唯一的目的是使葡萄膨胀，以便过秤时增加点份量。我们不愿跟这样的果农合作。

果农们开始认识到，我们是说到做到的。我们希望我们的果农把质量摆在数量之上。

一般来说，真正适宜于酿酒的葡萄，个头都不大。葡萄串很小，长得不好看，显得枯萎瘦削，结的葡萄不多。在多岩石的干燥土壤里，葡萄藤长得最好，把它们所有的精华都注入果实里。健康的、受到压力的葡萄藤结的葡萄较少，但用它们酿造的佐餐葡萄酒最好。

有一句古老的格言：一根葡萄藤对酒商说：“让我保持贫穷吧，我将使你富裕。”

我弟弟乔耶 1946 年经营我们在利文斯顿的葡萄园，从那时开始，他买了土地和牲口。有时，他在他为我们代管的、没有耕种的空地上放牧牲口。

1948 年，我们把靠近我们葡萄园的一些牧场卖给了我弟弟。两年以后，乔耶买了附近的一个农场，包括一个牛奶公司。他创办了一块围栏肥育地，最后取代了奶牛而专门饲养小母牛。他的“jG”品种的牛在全州的牲畜拍卖场上是颇为有名的。

随着他的养牛业务的发展，他拥有的葡萄园也增多了，到 60 年代中期达到 5000 多英亩。由于他拥有的地产和其他业务增加，我发现他对我们葡萄园的照料越来越少。我去视察葡萄园时，他从来没有在那里。我同乔耶的管家一起开车转了一圈说，“乔那回来时，把我对你谈的话告诉他。”

当我发现乔耶把在我们葡萄园干活儿的酒厂人员叫到他的牧场做工时，我再也忍不住了。

到了 1967 年。利文斯顿葡萄园对我们的生意非常重要，需要有一个专职经理负责葡萄园的管理。我不能指望乔耶丢下他自己的一摊子不管，来专门照料我们的葡萄园。

欧内斯特和我讨论了这件事，我们一致认为，最好建议养那照顾自家的事情，我们另找一位牧场经理。

我去跟乔耶谈。

“我可以看出，你自己牧场的事已经够你忙活的了。这很好嘛，”我对他说。“这是你一直向往的事。我们要另找一位牧场经理。”

乔耶表示同意。

他不再需要挣酒厂的工资了。他现在已经站稳脚跟。他是县里最大的地主之一。我为他而感到自豪。

次年，乔耶在默塞德附近买了 1900 英亩牧场，在那里种植牲畜饲料；接着又买了五块较小的地段，共计 2000 英亩；还在附近买了一块较大的 1300 英亩的上地。

乔耶的日子似乎过得满不错。

欧内斯特

朱利欧和我都认为我们需要一座更大、更好的建筑物，作为我们行政管理 and 生产部门的用房。但我们都不急于把钱花在土木工程上。我们都不大在乎生活上的舒适。

有人告诉我，有些新来的雇员看到我们办公的地方非常简陋，大为吃惊。

当肯·伯奇于 1958 年应聘来到公司时，头 6 个月他的“办公室”是没有窗户的仓库，靠后墙放着一个橙黄色柳条箱。当他终于有了一间办公室时，又小得可怜，有客人来访时，他不得不到走廊里同他们交谈，因为那里比室内更舒服些。

我们办公是在一座拥挤的两层水泥楼房里，那是 1936 年建造的。当时，朱利欧和我什么事情都干。我们找来一个木匠，摆出了建筑物的模型，计算一下地板和墙壁的厚度。我们两人都不是工程师，但我们察看了别的一些建筑物。如果我记得不错的话，当时标准的混凝土建筑物的墙壁是 8 英寸厚和一些半英寸的钢筋。我们缺钱。所以我们想减少费用，把墙壁的厚度改为 7 英寸和 3 根 1/8 英寸的钢筋。这个主意不错。

应当承认，这个建筑物不牢固。

30 年以后，据我们的一些雇员说，这个“节约”建筑物有坍塌的危险。每当听到人们的抱怨时，我总是这么回答：“再过一两年，我们建造一座大家都引为自豪的楼房。”

有一天，伯奇的秘书颇感不安，因为天花板上往下滴水，弄脏了她的衬衣。原来楼上的实验室漏水。

大约三个月以后，情况变得更加严重了。有一天，一层楼的秘书室发生骚动，女人尖叫起来，男人大吼大喊。我们赶紧跑过去看看发生了什么事。我们的一个商标经理坐在他的桌子旁，好像满身是血。其实不是血，而是红葡萄酒。一加仑勃良第酒从天花板上漏下来，溅满了他的写字台，他的身上和附近的一切东西都染成红葡萄酒色。

那天下午，我下决心要兴建一座新楼。我们从一些很有名望的建筑师那里弄来草图，但我们都不满意。

我每到一地方，都要看看那里的建筑物，选择一种适合我需要的。我在北卡罗来纳视察零售店时，车子路过州议会大厦，那是一座宏伟的新古典式建筑物，四周都有圆柱。我多次在欧洲旅游观光，眼巴巴地盯着建筑物。但只有在罗利我才发现了我最中意的风格。我把汽车停在一旁，尽我的能力画

了一张草图。回到家后，我同埃尔·芬德森和霍华德·威廉斯坐在一张会议桌旁。我摊开一张很大的纸，绘出了同我在北卡罗来纳看到的类似的建筑物的草图。在他们的帮助下，我又加了一些细节。于是，我们把旧金山的建筑师约翰·博尔斯（他曾设计过坎德尔斯蒂克公园）请来，他很快就拿出了蓝图。朱利欧建议在这个建筑物的混凝土外表上贴上落地大玻璃。承包商对他说，以前还从来没有这样做过，不过，我们愿意试一试。当这个建筑物完成时，它的外表显得更加令人赏心悦目。如果是普通的水泥外表，可能就没有这个效果了。

我们的新的办公大楼是在 1967 年竣工的。我一直等待北卡罗来纳看到它时，说我们的总部大楼多么像他们的州议会大厦啊。

像北卡罗来纳州议会大厦一样，它的正厅周围栽着棕榈树。在棕榈树院内，有两个鱼池，我们允许当地人在这里举行慈善活动，如一年一度的圣诞节舞会，为莫德斯托交响乐团集资。我们聘请的室内设计师建议，所有的办公室的内部装修风格应当统一，以便给人一种“专业化的印象”。我不同意这个意见。我们的员工，工作时间很长，也很辛苦。我希望他们在办公室感到舒适自由，如同在自己家里一样。我拨给他们装修的费用，他们想怎么样装修就怎么样装修。其结果是，各个办公室都有自己独特的风格，反映了在那里工作的男女员工自己的个性。

我认为，我们的办公大楼与众不同之处是，它背后有一片涂缓上升的山坡和大片田地。这一点险些落空。这个大楼同周围的环境有点格格不入，因为附近的办公用房都挤在我们原先的狭小空间内。然而在开辟新天地以前，它似乎就是这个样子了。

但是，我的儿子戴维鼓励我再作一次努力去购买附近的一块 40 英亩土地。这块地的主人是戴夫·阿拉塔，他显然早就存心把它卖给我们，“宰”我们一刀。

他看到我们公司不断发展，每一次从我们门前路过时，总是别有用心地笑着。当我们终于向他表示要购买这块地时，他的要价高得惊人。

我们失望之余，购买了附近的另一块地，以便把老的用房搬到那里去，腾出地盘来建我们的办公大楼，当这个计划实施的前夕，我们调集了大批巨型拖拉机。

我让朱利欧去把阿拉塔找来，让他知道我们次日清晨就要动工了。“告诉他，一旦我们动工，我们就永远不会对他的地皮再感兴趣了。”

我们的交易很快就做成了。我们使这片平坦空旷的田地同美丽的山麓作为我们的新办公大楼的背景，并栽种了数百株各种树木。

朱利欧设计了一条漫长的人行道，从办公大楼的后面沿着绿草如茵的溪边土丘蜿蜒而上，深入山林之中。

我的办公室设在第二层，从那里的窗户望出去；我看不清人们在办公大楼后面的远处干什么。我一扫听，才知道我们的许多员工喜欢在茶余饭后到山间去散散步。

除了朱利欧，他们还得感谢戴维给他们设计了一个好去处。

我的小儿子在斯坦福大学完成工商管理学硕士课程后，于 1965 年到公司工作。像戴维一样，他也毕业于圣母马利亚大学，取得工商管理学方面的学位。

乔那在加利福尼亚工作了几个月。在以后的几年中，他参与开辟了国内

其余的市场。在此期间，他常常外出推销产品，每一次长达一个月。

没有多久我们就发现，乔那的才能和兴趣在销售方面。这很好嘛，正像他的哥哥戴维倾向于营销一样。我的这两个儿子从一开始就善于处理日常事务，而不会互相闹矛盾。朱利欧的儿子鲍勃和他的女婿吉姆在生产方面也是如此。我的弟弟和我早就认识到这样的安排是很好的。

70年代初，乔耶负责抓酒厂销售力量的管理工作。他们访问我们的批发商，并为他们提供服务。乔耶研究了更加强化的努力所提供的机会。由于这个缘故，我们的销售组织大大扩大和现代化了。

他提出了一个人在我们公司要获得成功必备的条件。接着，他制定了到大学招聘大学毕业生的计划。我们物色的年轻人要有强烈的工作热忱，愿意不断学习。

他们被招聘进来后，首先由我们的高级销售经理人员对他们进行课堂培训，使他们掌握销售艺术和经营管理原则。接着，让他们去访问各个零售点，为后者提供服务。在这方面表现出才能的人，由销售经理向他们介绍经验。公司根据他们的实际表现和应变才能加以提拔。这些年轻人认识到，只要他们勤奋努力和有才干，他们就会很快得到提升，并不靠论资排辈。

今天，我们在全国大约 50 个大专院校招聘销售人员。经过培训后，合格者到我们的批发点学习营销和经营管理技术。在此之后，其中一部分人到我们公司任职。另一部分人继续搞销售工作，有的被派到公司所属的批发站，有的被分配到独立的销售网点。

对我们来说，葡萄酒的革命始于 1968 年。

我们的一位商标经理接到特拉华州一个批发商的电话，他要一车皮用布恩农场苹果酿制的酒。我们在 1961 年推出了酒精含量为 11% 的略带气泡的苹果酒，但是，自那时以来，销售情况并不好。我们的这位经理对这批订货并没有怎么重视。过了一周，这个批发商又订了一批货，我们的经理再也不敢怠慢了。他了解了一下市场情况。这位批发商说，出人意外的是，有一部分消费者突然要买布恩农场的产品。

又过了几天，休斯敦的一位批发商打电话来订购一车皮布恩农场苹果酒。这种酒转眼之间在消费者中间变成了抢手货。一两天后，密歇根州安阿伯的一个批发商也来订货。我们感到奇怪，不知道究竟发生了什么事。

我们的苹果酒滞销几年之后，突然在市场上走红，我们既没有刊登广告，也没有搞什么促销活动。虽然这好像是孤立的事情，没有什么值得大惊小怪之处，但是，埃尔·芬德森决定去调查一番。他回来报告说，他认为布恩农场苹果酒可能变成我们的一个最大的项目。“忘掉苹果酒吧，”我对他说。

“如果苹果酒单独卖，那很好。如果要让我刊登广告，推销用别的水果酿造的酒，那我可没有这个兴趣。我们酿造和推销的是葡萄酒。”

如果我记得不错的话，当初有人建议我们搞一种苹果酒，因为已有一种别的牌子的苹果酒在东海岸销售。生产部门研制出了一种非常好的苹果酒。我一向喜欢丹尼尔·布恩的故事。我建议用他的名字命名我们的商标。我主张在商标上印一张戴着浣熊毛皮帽的边疆开拓者的图片。芬德森不喜欢我的想法。经过讨论后，我们决定在商标上采用一张老酒厂的图片，名字叫“布恩农场”。

布恩农场苹果酒推出以后，产量始终保持在低水平上。1967 年卖了 2.8 万箱。它有一定销路，但却上不去。

现在我知道发生了什么事。但事后回顾，我说不清原因何在。它打破了一个商标的大多数规则。这个商标以酒业史上最快的速度占领了很大的市场，而且我们没有搞任何促销活动，至少在初期是如此。

1968年，布恩农场苹果酒卖了9万箱，1969年卖了46万箱。1970年，布恩农场苹果酒卖了240万箱，成为美国果酒销量最大的一种。

至此，我再也不能无视它的潜在力量了。1971年，我们决定对布恩农场苹果酒进行促销活动。我们根据很受观众欢迎的《大家笑》电视节目中的一个人物，制作了一个“布尔将军苹果酒”的商业广告。那年我们的销售额猛增到700万箱。

后来，我们推出了草莓酒，叫作“布恩农场草莓山”。由于我们得不到足够的草莓来大量榨汁酿酒，我们只好以苹果为基础酿造带草莓味的酒，其酒精含量为9%。在推出“草莓山”之后不久，一位年轻的经理出差归来，激动他说：“它一年的销售额将达到100万箱。”

他没有猜对。

“草莓山”于1971年5月推出后，在12个月内销量就达750万箱，成为我们公司历史上最快地获得成功的新产品。1972年，“布恩农场”系列产品的销量差不多达到1600万箱。

苹果酒的畅销导致世界市场浓缩苹果汁的短缺。把美国的浓缩苹果汁收购完以后，朱利欧到世界各地——法国、南非、波兰和塔斯马尼亚——搜寻浓缩苹果汁。在此以前，世界浓缩苹果汁本来是过剩的，但是，由于我们用的浓缩苹果汁数量十分巨大，所以在我们进口这种产品后，它的价格猛涨，不仅在美国是这样，在欧洲也是如此。后来，我们开辟了自己的苹果园。

我认为，“布恩农场”系列产品吸引了许多以前从未喝过葡萄酒的人。所有研究“葡萄酒热”的人都得出了类似的结论。这是由于21岁至34岁的年轻成年人的市场造成的。他们之所以购买这种新的葡萄酒，是因为他们喜欢它的味道，因为它与众不同，而且价格便宜。

自那时以后，我同许多葡萄酒消费者交谈过，他们对我说，他们喝的第一种葡萄酒就是“布恩农场”产品。

“布恩农场”酒由于消费者的厚爱，转眼之间就成为畅销品。它使生育高峰期出生的一代人爱上了葡萄酒。

到了1971年，我们的销量比1968年翻了一番，达到一亿加仑，约4000万箱。其中销量增加得最多的是新近受到消费者青睐的“布恩农场”系列产品和汽酒。我们的佐餐葡萄酒的销量增加了1/3，尽管我们对它的广告宣传并不是很多。

虽然提神酒的市场很兴旺，但朱利欧和我却持保留态度。这是否是一时的狂热呢？全世界的葡萄酒市场都是以佐餐葡萄酒为基础的。诚然，美国的某些饮料和汽酒有过历时三年的三位数增长率。但是，同过去相比，佐餐葡萄酒在那些年份的增长情况也是相当好的。

我并不想挖饮料酒的墙角。不过，我们的确想重新集中力量发展佐餐葡萄酒，对饮料酒有所收缩。在我们实行新战略的第一年，“布恩农场”系列酒的销售量果然下降了1000万加仑。

我们的消费研究部作了一些调查。在不亮商标的品尝中，消费者喜欢我们的葡萄酒，一旦把商标和价钱亮出来，他们也喜欢别的牌子的酒。消费者愿意花钱购买的，除了别的因素外，也包括产品的“形象”，换句话说，即他

们对产品的看法。定价、广告、包装和公共关系全都同塑造产品形象有关。

我们确信，我们的质量是任何新出现的竞争对手都无法相比的。但是，我们确实也需要作一些改变。。我们为的优质佐餐葡萄酒设计了新的包装。新的标签更加精美了。我们的创作部设计了一种吸引人的半加仑新酒瓶。广告部设计的广告将帮助消费者欣赏我们葡萄酒的质量，1972年秋季，新的包装准备就绪，新的广告宣传也在同一时间开始。

我们还得到了意想不到的帮助。1972年11月，《时代》周刊在封面上刊登了朱利欧和我的照片，并在其关于美国葡萄酒业的封面文章中对我们作了突出的报道。我本来不想接受该刊的采访，当时担任葡萄酒学会主席的哈里·塞利斯对我进行了说服工作。他说，接受《时代》周刊的采访对加利福尼亚葡萄酒业大有好处。

《时代》周刊的发行人在卷头语中引用该刊记者的话说，“这项报道最棘手之处是，欧内斯特·盖洛不愿见记者，他对他的私人学活和公司业务严加保密，其防范的劲头仅次于霍华德·休斯。”

虽然我不喜欢这些话，但我认为这篇报道《美国葡萄酒业成熟了》使我们受益非浅。哈里·塞利斯十分高兴该刊突出报道我们的行业。埃尔·芬德森更是欣喜若狂。他说，这等于作了一次“价值100万美元的免费广告”。

《洛杉矶时报》的葡萄酒评论家罗伯特·鲍尔泽参加了该报举行的名酒品尝比较，他在文章中称我们的勃艮第美酒是“今日美国最好的筒荡酒”。勃艮第美酒的名次排在索维农和西拉的前面，而后两种酒的价钱为勃艮第的两倍以上。

《洛杉矶时报》的报道说，“盖洛公司的勃艮第是用优质葡萄酿造的，这种葡萄的价钱比其他一些勃艮第酒所用的原料要贵。但由于盖洛公司是大批量生产，所以成品的售价并不比别人高。”次年，我们的勃艮第的销量翻了一番。芬德森的估计是对的。

《洛杉矶时报》最后说，“更多的美国人将转而认用葡萄酒。这几乎是不可避免的。一些转而喝葡萄酒的人是为避开杜松子酒和波旁酒的刺激性。还有一些人从含汽葡萄酒转向甜味较少、成份较多的葡萄酒。美国人似乎摆脱了过去那种喝烈性酒的习惯，转而用比较温和的酒来陶醉自己了。

“正如托马斯·杰斐逊所说：‘葡萄酒便宜的国家，是不会酗酒的；只要温和的葡萄酒取代了烈性酒而成为普遍的饮料，人们就会保持清醒不醉。’”

多年来，我妻子和我到国外旅游时，我总是邀请加利福尼亚大学戴维斯分校酿酒学和葡萄栽培学系主任梅纳德·阿梅林与我们同行。阿梅林同朱利欧和我是在莫德斯托上中学时的同学。

关于名酒，阿梅林比任何人都知道得多。他的记忆力惊人。例如，20年以前我们访问过摩洛哥，吃午饭时我们喝过法国的香槟酒，他能记得那酒的商标和生产年代。

不论我们到哪里去，阿梅林都认得当地葡萄酒行业的人。要么他们是他在加州大学的学生，要么他在公休日曾到他们那里工作过。不管我们到哪里，他的名字比我的要响亮得多。

在日本，我们到边远地区访问了一个小酒厂。当我们的汽车停下来时，厂里所有的人，包括办公室的职员，都在外面列队欢迎我们，主要是欢迎梅纳德·阿梅林。

在澳大利亚和南非，我们也受到类似的热烈欢迎。在南非，我们碰到了阿梅林的一个同事弗农·辛格尔顿博士，他是加州大学酿酒学教授。他利用假日在南非一个酒厂实验室工作。

1971年，阿梅林和我访问了苏联，我们参观了一些研究中心。他们的设备相当现代化，工作人员都是合格的酿酒学专家。有趣的是，苏联的葡萄酒生产量和消费量比美国还要多。

我们在研究中心品尝了他们的葡萄酒，味道不错。但是，我们在莫斯科的一些饭店喝的葡萄酒则不是这样。我问这是什么缘故。

俄国的一位研究人员对我说，“技术我们是有的，但我们无法说服果农铲掉他们的老的葡萄藤。他们没有这样做的动力。”他们的大多数葡萄园种的还是五六十年以前的老品种。

我感到意外的是，我在苏联的一些研究中心受到了同阿梅林一样的礼遇。我不能理解这一点，因为我们在苏联并没有开展营销工作。

很快我就明白了其中原委。在一个研究中心的图书馆，我看到了厚厚一摞盖洛酒业公司研究部就各种酿酒问题发表的技术文件。

这使我意识到，我们的研究人员一发现或一研究出一种较好的工艺或技术，便马上把他们的研究成果公之于众，这未免太匆忙了吧。一方面，我们为我们的成就而骄傲，但另一方面，我不喜欢把我们的专利资料泄露出去。

多年来，我一直对朱利欧说，“我们的技术文件应当至少推迟一年发表，以便使我们获得更长时间的好处。为什么不这样做呢？这些人毕竟是在为我们工作、领取我们工资的期间获得这些进步的。”

朱利欧回答说，“你要了解一个科研人员的心理。这是他们的生活方式。他们最大的满足是，研究出某种新东西，抢在最前面公之于众。”

我始终对加利福尼亚大学戴维斯分校有同样的忧虑。这个分校在酿酒学方面堪称世界上最先进的高等学府。他们用加利福尼亚纳税人提供的资金开发了技术，可是，他们往往过快地把这些技术公诸于世。该校的教授们为什么要在休假期间去世界各地把他们所知道的我们在技术方面取得的突破告诉别的国家呢？由于加利福尼亚大学戴维斯分校教授传授经验，世界其他国家的葡萄酒有了很大的改进。它们所付的代价不过是给加州大学教授买一张双程飞机票和几个月的工资而已。

其中有些国家把葡萄酒的质量提高以后，以优惠的关税向美国大量出口其产品。

我们的纳税人帮助他们成为美国葡萄酒的强大对手。

朱利欧

1968年，我们把1936年建造的最后一批混凝土贮酒罐炸掉，全部代之以新的不锈钢罐。这是当时最现代化的贮酒技术。

除了采用优良的葡萄外，酿造好酒还必须遵守另外两项基本规则，即避免高温发酵和过分暴露于空气。不锈钢罐通过密封的办法可以做到后一点。用不良葡萄作原料，谁也做不出好酒。但也要避免用好葡萄做出坏酒。

那一年我们的预测表明，在5年之内莫德斯托至少需要增加4000万加仑的贮酒能力，才能赶上市场的扩大。

我们在莫德斯托已有5000万加仑的贮酒能力，在弗雷斯诺有3100万加

仑的贮酒能力，在同我们订有合同的酒厂还有 1500 万加仑的贮酒能力，尽管如此，我们还是需要进一步增加贮酒能力。由于销售量不断扩大，我们的贮酒能力与年俱增，我们力求不要因为贮酒能力不够而影响质量。

我们的工程部门估算过，为了增加 4000 万加仑的贮酒能力。我们需要在莫德斯托附近购买更多的地皮，由于酒厂、办公室、实验室、玻璃厂、瓶装业务以及数以百万加仑计的贮酒用地等方面的需要，我们的厂房日感拥挤。

就是在那个时候，我们开始考虑在利文斯顿建设一个现代比的酒厂，我们在利文斯顿有数千英亩的葡萄园，在那里建造压榨和蒸馏业务的厂房是顺理成章的，而搀兑和瓶装业务则继续在莫德斯托做，于是，我们着手制定计划。

1970 年我们在利文斯顿完成了新厂房的建设，同年拥有生产能力 1600 万加仑，于是我们停止了在莫德斯托的压榨和蒸馏工作。虽然我们的新厂不是建在市区范围内，但我们厂址的周围也慢慢热闹起来。

把我们的主要压榨业务迁移到利文斯顿，还有其他好处。我们不再需要把果渣从莫德斯托弄到外地处理了。在利文斯顿，我们有 5000 英亩土地供处理果渣之用。不久，我们把果渣脱水后，作为鸡饲料出售。在利文斯顿，我们的厂房靠近葡萄园和许多向我们供应葡萄的果农。压榨厂房靠近原料来源地，意味着可以节省一大笔运费，运来的葡萄也比较新鲜，有助于提高酒的质量。

我们的扩展计划还包括：扩大弗雷斯诺的生产能力，在莫德斯托新建一个研究实验室和几条瓶装线。此刻我们拥有的各种生产设备，足够我们下个 10 年和更长时期之用。

在弗雷斯诺，自从我们改建了克里巴里工厂以后，我们前后换了四五个酒厂经理，我们聘用的经理都有大学学历，但他们都不行。

1971 年，我们又想换人。有人劝我从外部招聘，以便找到最合格的人才。但这违反我的本意。

“斯莱顿这小子有什么不好？”我反问道。

我在访问弗雷斯诺时注意到，领班鲍勃·斯莱顿很精明，我提出任何问题，他总是能够作出恰当的回答。

1952 年我们买下克里巴里酒厂时，他一直在该厂基层工作。自那时以来，他逐步熬到领班和车间主任的地位。他是一个百分之百的来自基层的人。他对工厂的情况了如指掌。

斯莱顿正是我所希望的那种人。我宁愿任用一個脚踏实地、埋头苦干，但是有点儿粗鲁的人，也不愿要那种整天坐在办公室、不深入实际的人。

我把斯莱顿摆到负责岗位以后，弗雷斯诺工厂的管理情况一直良好。

1978 年，利文斯顿的工厂同样存在经营管理方面的问题，那时它的生产能力已经扩大到 9300 万加仑。有一段时间，它的经理竟然要求莫德斯托的工作人员只有事先约定，才能进入该厂。未经允许，不得入内。

“天哪，你厂的每一滴酒都是工人制造的，”我对那位经理说。“他们白天黑夜随时都可以察看样品，进行检查。明白了吗？”

在此期间，斯莱顿在弗雷斯诺干得十分出色。他的工厂的贮酒能力比利文斯顿小，但是压榨的葡萄却比后者多。我给斯莱顿打了电话。

“鲍勃，我希望你在弗雷斯诺继续干下去，同时把利文斯顿的工厂也管起来。”

“朱利欧，你看我干得了吗？”

“我看你干得了。”

这两个工厂都够大的，一个人管一个都够呛。但我把两个厂都交给了斯莱顿。两个厂每年压榨的葡萄超过 50 万吨，贮酒能力共达 16000 万加仑。

利文斯顿和弗雷斯诺相距 60 英里，但是这并没有妨碍他同时把两厂管好。我对他说，他是克里巴里交易中最好的一笔财产。我们把克里巴里原来的厂房推倒重建了。

但是，我们把鲍勃·斯莱顿留了下来。

朱利欧

到了 60 年代中期，农业工人需要一个领袖。

自从 50 年代以来，农业工人每小时的工资一直保持在一美元左右。劳动力有的是。没有任何问题，虽然生活费用一直上涨，但计时工资并没有涨很多。

后来，不管别人怎么样，我们提高了农业工人的工资，加利福尼亚葡萄产品协会的哈里·巴西加卢皮从弗雷斯诺以南的德拉诺给我打来电话。

“朱利欧，你们碰到了什么困难？”巴西加卢皮问道。“你们那里找农业工人有困难？”

“没有困难，找农业工人很容易。”

“那么，你们为什么提高计时工资？”

“是的，我们提高了。我们认为应该这么做，你们呢？”

“我不知道，”巴西加卢皮说。“我们这儿劳动力过剩，干嘛要提高工资呢？”

“劳动力不是商品，他们是人啊，哈里。生活费用一直在上涨。我们觉得我们做得对。”

“我们这里，人家做得也对。我们认为没有理由提高工资。”

“我告诉你吧，哈里，如果我们不作出努力，有人会挺身而出，把人们组织起来。”

几年以后，果然出现了这样的事：塞扎·查维斯去德拉诺，在巴西加卢皮的后院把工人组织起来。

在葡萄园主和酒厂老板中间，我哥哥和我可能属于少数派：我们认为，查维斯在 1962 年起组织全国农业工人协会对农业劳工运动是件好事。早就该增加农业工人的工资和福利了。

我们的农业工人的工资在全州是最高的，所以当查维斯于 1967 年来组织我们的农业劳工时，他没有遇到任何障碍，唯一的麻烦是，卡车司机、汽车司机、仓库工人和佣工国际工人兄弟会也想代表我们的劳工。对我们来说，同工会打交道并不是什么新鲜事。自 1943 年以来，我们酒厂的工人就参加了工会。我们玻璃厂的工人自烧炉点火之日起，就建立了工会。我们雇佣的卡车司机也是工会会员。我们同工会的关系一直是很好的。

两个工会之间由于我们的农业工人而产生的分歧很快就得到解决。加州的官员监督了 1967 年的投票工作。我们的农业工人选择了查维斯的工会。这个工会在劳联—产联的领导下改组为美国农业工人联合会（农联会）。我们同农联会签署了一项期限为 3 年的合同。我们是同查维斯的新工会最早签约的葡萄园主之一。

农联会同其他葡萄园主讨价还价的一些条件，我们早就实行了：

- 由于农联会对其会员还没有一项医疗计划，我们主动表示，继续对我们的农业工人实行医疗保障。此项计划我们早已对我们的长期性雇员实施了。

- 我们在使用杀虫剂方面一向是非常谨慎的。在田间喷洒农药

时，我们制定了保证工人安全的措施，比州里的标准还要严格。

- 我们没有雇佣过童工。我们在葡萄园雇佣未成年人劳动时，严格遵循州里的有关法规。

- 除了遇到特殊情况外，一般工作日为 9 小时。

- 我们的农业工人有权参加我们公司的信用合作社。

此后不久，据 1967 年 9 月 24 日莫德斯托《蜜蜂》报道，州劳工关系部的官员拉尔夫·邓肯说，“盖洛兄弟酒业公司的这个协议在所有劳资谈判中对农业工人的地位持有最开明的观点。”

1967 年 8 月 8 日和 9 月 14 日的《蜜蜂》报道，农联会的首席谈判代表多罗雷斯·休尔塔也欣赏我们谈判的方式，他说，“我们发现盖洛公司的资方代表富有合作精神。他们的态度为他们的工人创造了良好的气氛……他们跟我们与之打交道的其他葡萄园主完全不一样。”

1970 年春天，我们同农联会顺利地续订了 3 年合同。

同年夏季，查维斯通过全国性的抵制运动迫使一些大的葡萄园主屈膝。这个运动使这个工会和它的领导人名声大振。查维斯设法使许多新闻媒体报道此事。他还吸引了许多志愿者、特别是教会人士和大学生设置纠察线。

农联会采用的一些手法令人不安。1970 年，一些葡萄园主要求举行选择工会的投票，农联会对此加以拒绝。查维斯坚持说，不管农业工会是否赞成农联会，他们的工人都得参加这个工会。

到了 1971 年，我们同农联会保持了 4 年的良好关系，现在开始恶化。我们同这个工会的职业介绍所发生矛盾，因为查维斯企图控制我们的劳动力。在此以前，职业介绍所设在我们的一个牧场，实际上是我们人事部的延伸，后来，农联会把职业介绍所搬到利文斯顿，他们仍然坚持要我们通过它雇佣劳动力。

我们发现情况不能令人满意，主要是因为它不能按时保证我们所需要的劳动力。

我的儿子鲍勃兼管人事工作，同工会进行了谈判。他善与人交往，在人事问题上非常有耐心，比我好得多；由于他态度委婉，我们才得以同农联会友好相处。

我们同农联会签订的第二个合同在 1973 年 4 月份到期。3 月份我们谈判了一次。随后，工会坚持要等到合同期满后，才跟我们再会谈。

农联会想改写整个合同，这在合同谈判中是很少见的。我们很快就在 2/3 的合同条款上取得一致意见。我们认为，经济问题上不存在什么矛盾。我们仍然主张提高我们工人的生活费用。医疗保障也不成问题。鲍勃同农联会密切合作，帮助他们在 1968 年提出了第一个医疗福利计划。工会让他担任了罗伯特·肯尼迪保健计划的董事。

在我们看来，一个重大的障碍是农联会坚持要保留它的职业介绍所。我们希望在雇佣工人方面有更大的发言权。我们也不喜欢列入合同的那些惩罚措施。如：凡是“表现不好”的会员，都不得雇佣。根据工会的解释，所谓“表现不好”，是指忘记交会费，没有参加工会组织的游行示威或纠察线，或者工会想出的任何理由。

在 1970 年的合同中，我们对这种“表现不好”的条款就十分反感。1971 年 9 月，正当收割葡萄紧张之际，农联会要求我们的 10 个工人请假一天参加

在萨克拉门托举行的游行示威。这意味着丧失一天的工资，所以有几个工人拒绝参加，结果被工会列为“表现不好”。根据其他工会的规则，“表现好坏”严格限定为是否交纳会费和创办费。农联会不是这样，它没有遵循全国劳工关系法。我们拒绝把有关的工人停职或解雇。我们对工会说，如果必要的话，我们将协助工人“控告工会”。

同农联会的谈判中涉及这样一个问题：在工作日，工人的活动由谁来管？由开工资的雇主管呢，还是由所谓为他服务的工会来管？当工会要求工人怠工时，这个工人究竟是应当冒被解雇的危险而怠工呢。还是应当继续工作而冒被列入“表现不好”之列的风险？

鲍勃说，我们同农联会的代表进行了“对峙的谈判”。我们力图在尚未解决的问题上取得互相谅解。但每次我们离开会场时，总是觉得农联会更感兴趣的是搞怠工和示威游行活动，而不是认真解决合同问题。

我们于 1967 年第一次同农联会签署合同时，它在这方面还没有什么经验。它不是利用这个机会好好学习如何管理工会，而是把注意力放在组织抵制活动上。

鲍勃多次在不同问题上同查维斯对话。他认为，在俩人单独对话时，查维斯有点拘束不安。“但是，他在大庭广众的场合讲话时，却非常有力，”鲍勃说。“爸爸，你应当在那个场合见见他。”

在旧金山开了整整一个上午的会以后，鲍勃把查维斯和他的一些人领到了美洲银行总部第 52 层的经理餐厅。他们的到来颇为引人注目。查维斯身穿跳伞运动员前克，左右身边各带一条牧羊犬，它们分别叫休尔加和波伊科特，西班牙文的意思是“袭击”和“抵制”。鲍勃估计，允许狗同旧金山的巨商共进餐，这恐怕还是第一次。

我要谈的是，我们千方百计地想同农联会达成协议，以便延长同他们的合同。我们是诚心诚意地想同农联会谈成第三个合同，这是毫无疑问的，我们希望农联会作出某些让步。尚待解决的问题主要是：职业介绍所、根据资历提升和工会纪律等。但是，农联会寸步不让，于是，谈判破裂。

“我们愿意谈判，”合同期满两个月后，鲍勃给农联会写信说。“如果工会在这些问题上的立场有变化，请给我打电话。”

农联会没有同我们联系。

在此期间，卡车司机、汽车司机、仓库工人和佣工国际工人兄弟会（兄弟会）加紧活动，努力把整个加利福尼亚州的农业工人组织起来。他们给我们打电话，表示愿意代表我们的工人。根据我的记忆，他们是在我们同农联会的合同期满一个月以后给我们打电话的，他们明确表示，他们无意于“夺取”任何合同。但是，我们同农联会的合同期满，谈判停滞不前以后，兄弟会的组织者开始同我们的工人谈话。只要他们不占用工作时间，我们也不加干预。事实上，即使我们想干预，我们也无法阻止工会干部对我们的工人进行工作。

1973 年 6 月 25 日，兄弟会给我们写来一封情，说他们代表了我们的大多数工人。次日，我们把兄弟会的说法告诉了工人。每年的这个时候，我们通常大约有 200 名农业工人。但是，在收割季节的高潮时，我们的劳动力达到 500 人。第二天，约有 70 名工人罢工，支持农联会。我们发现，农联会对工人说，如果农联会签订新的合同，那么，参加兄弟会的人将被解雇。

鲍勃立即给工人写了一封公开信：“你们处在被两个工会互相争夺的斗

争中。我听说，有人威胁你们，如果你们不参加他的工会，你们就会丧失工作。在这个争议中，公司方面不偏袒任何一方。

“事实真相是。

“任何人都不能强迫你们违背自己的意志。在工会卡上签名。不管在工会卡上签不签名，你们都不会丧失工作。

“任何人都无权对你们进行威胁，如果有人威胁你们，请立即告诉管理人员，我们将采取适当的行动。”

全国劳工关系法没有把农业工人包括在内。对此，我们表示强烈反对，因为这意味着，农业工人没有合法的权利，去要求别人在什么样的工会可以代表他们方面征求他们的意见。这还意味着，他们无权在工会事务上进行秘密表决。这对农业工人是极为不公平的。

兄弟会把工人签名的授权卡寄给我们。这些结果表明，绝大多数工人希望参加兄弟会。虽然根据法律我们无权支持工人选择工会，但是，我们认为，他们应当有选择权。

由于卡车运输问题。我们已经有过同兄弟会谈判的经验。经过七次谈判，我们达成了协议。对我们来说，经济问题没有任何障碍，因为我们保证继续提高工人的工资和医疗福利。兄弟会没有坚持搞自己的职业介绍所，同意让我们自己雇佣工人。

1973年7月10日，我们跟兄弟会签订了合同。

鲍勃坚持给每个工人一份用其当地语言写成的合同副本。他们听到同兄弟会达成的合同条款后，以绝大多数票批准了它。

农联会在我们葡萄园的周围设置了纠察线，给1973年葡萄的收割工作造成了困难。

那一年的收割季节，我们前后雇佣了1000多工人，大大超过了平常的数目。其中许多人只干了几天就不来了，因为他们上下班受到很大的骚扰。虽然他们需要挣钱养家，但也不能前来工作了。

我到田间看了看，农联会的纠察队员破口大骂我们的工人，令我震惊，我感到自豪的是，我们的工人顶住了压力。然而，他们竟然受到这样的对待，实在叫人难受。

欧内斯特

最初，我们认为农联会的生气主要是因为两大工会之间争权的纠纷。它的失望，我是可以理解的。过去6年来，它一直代表我们的工人。现在，它输给了兄弟会。任何工会失去合同，都会不高兴的。

开始的时候，我认为查维斯组织农联会的动机是好的。他谈到要增加农业工人的工资，像我弟弟一样，我也同情农业工人，赞同增加他们的工钱和改善他们的生活条件。正是由于这个缘故，我们付给农业工人的工资一向比其他厂家多。我把查维斯当作一个动机良好、敢作敢为的人，希望他获得成功。

然而，在我们的第二个3年合同期间，我们对农联会感到失望了。同农联会的人日常合作，是很难搞好关系的。鲍勃比大多数人都要有耐心，如果他们都觉得跟他们很难相处的话，任何人都无法同他们共事了。

我们的工人显然也对农联会失望了。所以当兄弟会的组织者来我们这儿

时，他们很乐意听听他们的意见。大多数工人决定离开农联会而参加兄弟会。那年（1973年），兄弟会在峡谷地区争取到了许多新合同。

我们都希望局面慢慢平静下来。我认为农联会应当把目光转向更为紧迫的事情上，如：恰当地管好他们已有的合同，设法同本州数千家尚未签约的大园主签订合同。我们同兄弟会签订的合同3年期满后，肯定还会再听取他们的意见。那时，他们可能要求我们的工人重新参加农联会。如果他们成功他说服我们的工人。我们还得同农联会进行谈判。

事后看来，查维斯向往的不止是同更多的园主签订合同，不止是获得一个有效地管理工会合同的名声，而且还想找到一个闻名全国的商标，以便对它展开广泛的抵制活动。他想使他的名字成为新闻媒介头版头条消息的对象，他想获得自愿者的同情。他想得到源源不断的赠款。他想把他的事业变成一种政治运动。查维斯是一个搞公关的能手。

农联会的一个惯用手法是“间接抵制”，即对零售商进行抵制，尽管后者并没有直接卷入劳资纠纷。对它们进行抵制的唯一原因是它们出售了果园园主的某些产品。农联会对葡萄园主和生菜园主一直进行这种抵制。

1969年，人们作出巨大的努力试图修改法律，以便农业工人也能受到全国劳资关系法的保护。例如，全国劳资关系法保护工人组织起来进行集体谈判的权利，要求雇主进行集体谈判，保障工人进行秘密投票选择工会的权利。这种修改方案得到了参加工会的劳工的全力支持。

朱利欧和我主张让农业工人也得到这样的保护。我们认为，他们应该享有像我们参加工会的工厂工人一样的权利。使许多人（包括劳联—产联的乔治·米尼）感到意外的是，查维斯竟反对这样的修改。如果全国劳资关系法扩大到也包括农业工人，农联会的工会就要受到塔夫脱—哈特利法的约束，后者特别排除了间接抵制。查维斯显然意识到保持间接抵制的重要性。

农联会对加利福尼亚葡萄和生菜的抵制很难贯彻执行。因为有些果农同农联会签订了合同，而另一些果农则没有这样做。顾客在“幸运”连锁店购买东西，怎么区分哪些生菜或葡萄得到农联会的支持，哪些受到它的抵制呢？

查维斯大概终于认识到，如果瞄准一个全国闻名的商标，对它进行抵制会最有效。因为这样一个牌子的东西几乎在每一个州都有出售。瞄准它，工会的组织者大有事可做；新闻媒介也会感兴趣：人们很容易识别和进行抵制。像盖洛牌葡萄酒这样一个闻名遐迩的牌子正好是一个抵制的对象。

1973年10月，农联会对我们的产品发起了全国性的抵制运动。查维斯指责我们同兄弟会进行了私下交易。此君颇有煽动力。他使新闻媒介广泛地报道了他的一面之词。我们成为查维斯发动全国性运动打击的目标。我们似乎经常成为晚间新闻报道的对象。我怀疑，许多注意时事的美国人不见得都看到了或听到了这样的报道。

在公众面前如此歪曲我们的形象，我是十分愤慨和不满的。我们曾经主动改善了加利福尼亚葡萄酒业中农业工人的命运。然而，我们却遭到了如此不公正的对待。

起初，我认为，任何人响应查维斯反对我们的做法，都将是错误的。然而，许多人把查维斯奉为圣人。违背圣人的意旨是不行的。

农联会公然指责我们在同它签订合同以前每小时只付给工人 77 美分工资（这是不真实的）；在田间没有提供卫生间或饮用水（这是不真实的）；对工人没有采取针对农药的安全措施（这是不真实的）；在田间非法使用童

工（这是不真实的）。

他们还给我们加了许多莫须有的罪名。最后，我决定，我们别无选择，只好应战，任何事情不能只听一面之词，要让对方也讲话。

当时，我们还不懂得公共关系如何搞。我们知道如何酿酒，以公平的价格出售。批发商把我们的产品转卖给零售商，让人家也有利可图。我从来没有想到还必须学会搞公共关系。

现在，我懂得这一点了。我聘请了一位以前搞过公共关系的专家丹·所罗门。他非常熟悉新闻媒介的情况，由他来负责作出我们的反应。

“有理有利，保持冷静，”我对所罗门说，“坚持以事实为根据。”

我决定，我们决不搞不准确的東西或者带煽动性的東西。

所罗门帮助我们向工商界和广大消费者阐明了我们在劳资纠纷上的立场。到1975年年中，我们向消费者发出了21000封信。这些消费者就抵制问题给酒厂写了信。所罗门在同抵制有关的问题上跟我们的基层人员保持密切联系。他每天收到推销人员、零售商和批发商发来的有关农联会活动的报告。他阅读了农联会在许多市场散发的材料，并及时向新闻界作出反应。

每当农联会的高级官员在中立的集会上发表演说时，我们公司也一定派人登上讲台明确阐述我们的立场。

1974年6月26日，农联会的一位领导人在纽约举行的基督教普救派年会上发言，为我们的反击提供了一个极好的机会。农联会的这位发言人重弹了他们惯用的陈词滥调，说我们雇佣了童工；为了证明这一点，他举起了一张照片，据说是一个童工正在我们的葡萄园劳动。我们的代表乔治·弗兰克把照片拿过来仔细瞧瞧。然后把它递给听众，让大家都好好看看。他说，“你可以看到一个儿重正在一块洋葱地里劳动。盖洛公司并不种洋葱。”

我们也对报刊上的报道作出反应，但大都是无效劳动，无非是凑凑热闹而已。

1975年初，农联会在莫德斯托举行示威游行。既然查维斯来到我们的故土，我决定见见记者们。查维斯在格雷西达公园发表演讲后，我在附近的一家大众饭店举行了我平生的第一次记者招待会。

我走进大众饭店的会议室，登上讲台。报道这次游行的大约有15名至20名记者，他们已经坐在会议室的马蹄形座位上，等着我呢。

我开始讲话后，记者们纷纷提问。

“你仍然使用童工吗？”

“你付给农业工人的工资比其他大园主少吗？”

我静静地站着，耐心地听记者把问题提完，才不慌不忙他说：“女士们、先生们，你们比我具有优势，”我平心静气他说。“你们知道我是谁，而我却不知道各位是饲许人也。你们可以不可以作一番自我介绍？”

记者一一介绍了自己和他们代表的单位。

从此，彼此都知名知姓了。大家畅所欲言。那天下午，我有问必答。

也许我有点天真了吧，我希望其中的一些记者那天听过我的讲述以后，至少会考虑一下我的立场。

后来，抵制活动逐渐销声匿迹了。我们的商标胜利地经受住了这个考验。加利福尼亚的议会通过了具有划时代意义的加利福尼亚农业劳资关系法。这个法得到我们的支持。查维斯转而把矛头指向其他公司。

由于我们受到不公正的对待，有些人可能认为我会怀恨在心。其实我并

没有。大概因为年纪大了，考虑问题周到吧，事后回想起来，我对当时的情况有了完全不同的看法。

关于商标究竟有多大力量，查维斯给我上了有价值的一课。他是一个宣传能手，在塑造舆论方面非常高明。问题不在于事实真相。在这方面，我们如何为自己辩护，也许并不重要的。重要的是公众的看法。查维斯对这一点比我当时要理解得清楚些。

我还认为，从更广泛的历史角度考虑，当农业工人最需要帮助的时候，查维斯起来对公众进行鼓动了。他使公众比过去任何时候都更加清楚地意识到农业工人的问题。他的作用是很明显的。

我只有一点感到遗憾：我们在很大程度卜成为必须进行改革的象征，但是我们未能有效地向公众阐明我们的观点。

17 扩大业务

朱利欧

70年代初，我驱车到莫德斯托东南大约30英里的斯内林地区去了一趟。一位名叫韦尔斯·法戈的银行家打电话告诉我，有一块牧场很快就要上市拍卖。

这块土地位于我们东南部，靠近蜿蜒进入金县的山麓。

“那里大部分是谷物之乡，”这位银行家说，“但我听说这块地也适宜于栽种葡萄。”

我不大有把握，但是，我愿意去看看；我们很想栽种更多的良种葡萄。这些品种的葡萄可以酿造出好酒，在峡谷长得也好，但迄今我们还没有弄到手。

我到田地的中间，想用土壤检测试管检查一下表土的深度是否合格。这时，一辆轻型货车突然出现在我的面前。

“你在干什么？”开车的人对我吼叫。

“检测一下土壤，”我回答说。

“先生，别在我的地上检测呀。”

我无意中竟闯到别人的土地上，这对人家可有点不礼貌。

这块土地总共3000英亩，按300英亩和400英亩分成若干块，曾多年出租给奶牛场农民。房舍和建筑物已经荒废失修。大部分篱笆都已坍塌。杂草丛生。默塞德河横贯其间，两岸净是泥坑。但土壤倒是满肥沃的，河床有很好的淤泥，适宜于生长葡萄或任何其他庄稼。

我回到莫德斯托后对欧内斯特说，我认为我们应当买下这块地。他同我一起去看了地。拍卖将在三天以后在河岸举行。

虽然我们很难在这块长满杂节的土地上穿行，但欧内斯特很快就看出它肖巨大的潜力。我们应当出什么价钱呢？管它杂草丛生，我们估计每英亩还是值400美元。如果把野草清除掉，再开出排水沟，使水不致淹没低地，那么，这块地的价钱可能增加一倍。但我们怀疑，恐怕没有多少人会出那个价钱。我们想，我们出一英亩400美元的价钱也许可以把它弄到手吧。

几个小时以后，欧内斯特往我家里打了个电话。“朱利欧，我没有把握。这是离我们比较近的唯一的一块地，也许我们应当提高出价。”

我们决定每英亩出450美元。

次日清晨，欧内斯特又给我打来电话。“我们都认为那是一块好地。如果别人多出25美元，卖走那块地，我们将后悔，认为自己太短视了。如果我们出500美元一英亩，你认为怎么样？”

当拍卖在第二天开始时，我们的出价最高，而且只有我们这一家。尽管我们为了得到这块地，两次提高买价，可是，我们并不反悔。我们不喜欢出尔反尔。我们买下了这块地。后来，我们都认为，这是我们做的最好的一次交易。

由于当时“布恩农场产品”很畅销，浓缩苹果汁的需求量不断增加，所以我们没有栽种葡萄，而是栽种了苹果。

苹果需要较低的气温。我听说澳大利亚有一种适应暖和气候的苹果树。我决定到那里去看看。到了澳大利亚，我径直前往塔斯马尼亚岛，发现大片

苹果园。种的是格兰尼·史密斯苹果树，它们在类似我们的气候条件下长得挺好。

我返回美国时，把当地的格兰尼·史密斯树种全部买了，但也只够种 300 英亩左右。后来，我又订购了更多的这种树种。我们总共种了 1500 英亩格兰尼·史密斯苹果树，1000 英亩“皇家乐”、“夏红”、“金色香”3 种苹果树。

美国的苹果市场看好；大部分年代里，我们把格兰尼·史密斯苹果以高价卖给鲜果市场，然后以低价购进浓缩苹果汁。种植苹果对我们来说是一项新事业，鲍勃立即产生了浓厚的兴趣。他同包装商订了合同，由他们把我们的苹果运往鲜货市场。如果价钱下降，我们则把苹果运往酒厂，制成浓缩汁。这是非常合算的安排，一直沿用到今天。

我们在斯内林不仅仅是种果树。我们还在 5 英里长的默塞德河沿岸进行了清理工作。我们把杂草丛生的沼泽地变成了美丽的湖泊，供野鸟栖息。这些工程完成后，那里成为一块令人心旷神怡的地方，我经常喜欢去那里逍遥一番。我们还为职工建造了有空调设备的现代化公寓以及野餐休闲的去处。

斯内林工程中我的最得意之作是，我们使这块地的很大一部分回归自然。在这个地区多年不见的鸳鸯、天鹅、鹅群、蓝鹭、河狸等野生动物又回来了。

我把这叫作我们的“回归”计划。我们把一部分土地开拓出来，供商业之用，而把其余的土地归还给大自然和周围的环境。

我承认：我希望我能在那里居住。

从 30 年代以来，我们一直从纳帕和索诺马购买葡萄和散装葡萄酒。从 50 年代中期以来，我们是这两个县的最大买主之一。在此期间，我熟悉了这两个葡萄栽培地区的葡萄园和葡萄酒情况。这两个地区中，哪一个出产的葡萄和葡萄酒最好，对此，人们长期以来一直争论不休。纳帕最为引人注目，它在消费者中间更为出名。

当然，我们可以在这两个地区都增加我们的购买量。

50 年代末有一段时期我们购买了纳帕峡谷合作社和圣赫勒拿合作社生产的全部散装葡萄酒，用来掺兑我们的勃民第酒和夏布利酒。这两个合作社在我们监督下进行中产，产量总共为 350 万加仑，占当时峡谷全部葡萄酒产量的 50% 左右。

在此期间，我们购买了索诺马县生产的全部葡萄的 40%。经过多年的打交道，我们认为索诺马的产品更好些。我觉得，索诺马的葡萄酒的味道比纳帕的更为醇厚，这同它的气候条件有关系。

为了生产供优质葡萄酒使用的葡萄，最好让葡萄藤的根扎入砂砾、灰岩和软页岩的缝隙中。这样的土壤排水性良好，使根须不得不往深层扎，以便吸收养分。从土壤的观点来看，这样就足够了。使葡萄酒味道好的主要因素是气候，而不是土壤。

气温应当是昼暖夜凉。如果附近有大面积水域，就可以保证这样的条件。暖气温有助于葡萄产生糖分，而气温的变化则可以产生酸度，这正是优质葡萄酒所需要的。

我认为，索诺马的气湿比纳帕凉爽一些，因为前者离海岸只有二三十英里，而后者却相距 40 至 60 英里，这个条件使索诺马的葡萄可以比较均衡地逐渐成熟。索诺马在夏天的气温高达 90 度，有时甚至接近 100 度。但在夜间

海风吹来时，便凉爽下来。夏季，夜间最低温度往往只有白天最高温度的一半。这对葡萄的生长是很有利的，使之可以比较缓慢地成熟，具有更为浓厚的香味，从而可以用之酿造出醇度更为强烈的葡萄酒。

我早期曾经从位于索诺马干溪的弗赖兄弟酒厂那里买过葡萄酒。它是我曾经访问过的北海岸许多小酒厂之一，我会见了它们的老板，带回了它们生产的葡萄酒样品，我在 1934 年就发现了弗赖酒厂。它是由安德鲁·弗赖开办的。弗赖原是旧金山的一个家具店的老板，他在 1895 年收购了这家小酒厂，弗赖于 20 世纪 20 年代初逝世。他的两个儿子沃尔特和路易继承了他的事业，他们扩大了葡萄园和酿酒业务。他们收购当地果农的葡萄，压榨酿酒后，散装出售。我们从他们那里购买了大量葡萄酒。从 1948 年开始，我们实际上购买了他们的全部产品。沃尔特死于他弟弟之前，所以我主要是同路易打交道的。我同路易握手成交，把我们的出价告诉他，于是，他从当地果农那里忆购葡萄，压榨酿酒后，送到莫德斯托。

路易于 1960 年逝世后，我同他的儿子安迪打交道。路易还有一个儿子，名叫托姆，我同他没有什么交往。兄弟俩合不来。安迪下 1971 年给我打电话说，他们分手，各干各的了。他问我是否有兴趣买下托姆的股份。我们就如此做了。几年以后，于 1977 年，安迪由于健康原因，需要换一个气候比较适宜的地方。他按照我们给他弟弟出的那个价钱，把他的那一半股份也卖给我们了。

这是我们在索诺马县进行的第一宗大的并购生意。我们在同安迪进行合伙经营时，已经把他祖父遗留下来的这个老酒厂的生产能力扩大到 300 万加仑，并安装了现代化的技术设备。除了酒厂以外，这项交易还包括酒厂附近的 345 亩土地（其中 250 英亩种的是葡萄）和一个占地 415 英亩的苹果园。这个苹果园位于俄罗斯河附近塞瓦斯托波尔以北的拉古纳牧场。拉古纳牧场是安德鲁·弗赖于 1882 年收购的。它在禁酒时期以前曾经是个葡萄园。弗赖大概认为葡萄没有市场吧，他挖掉了葡萄藤，种上了苹果树。

70 年代由于我们需要大量浓缩苹果汁，我们没有动苹果园。可是，到了 1980 年，我们扩大了葡萄俩的品种，于是，鲍勃和我决定在弗赖的所有土地上都改种葡萄。

这些老葡萄园从来没有认真平整过上地。栽培东西很困难。残留的葡萄藤多年来任其蔓生。我们不得不把它们全部铲除掉，对拉占纳的苹果树也如法炮制、让土地休闲一年，然后改种葡萄，其规模之大在索诺马是空前的。由于土壤的关系，有可能产生根虱，这种害虫在 19 世纪末曾经使欧洲和加利福尼亚的葡萄园大受其害。为预防起见，我们所有的葡萄藤都是生长在防虫害的根茎上。我们的目标是在这个地区建成一些最好的葡萄园，生产最优良的葡萄。

在拉古纳，我们种的是供白葡萄酒用的葡萄。这种葡萄在气候比较凉爽的地方长得很好。法国的葡萄酒产区都种这类良种葡萄。它在加利福尼亚有极大的需求量。

在酒厂附近的葡萄园内，即在气温较高的干溪地区，我们平整土地后栽种了喜暖的红葡萄。

欧内斯特

饮料酒，即带甜味的低度葡萄酒的销售量在 1972 年达到最高点。由于数以百万计的消费者爱上了葡萄酒，主要是由于“布恩农场产品”引起了他们的兴趣，我们的担子加重了。我们需要在市场成熟的时候，推出更多的新产品。我们能否使这些消费者继续购买葡萄酒，关键在于葡萄酒行业能否在恰当的时候向市场推出恰当的产品。

我们特别侧重于佐餐葡萄酒，为此，我们决定把我们的卡洛·罗西红山酒推向全国。这个品种是 10 年以前推出的，用以对付一些酒厂的“价格战”。佩特里和我的姻亲弗朗齐亚最为咄咄逼人。我们推出廉价的红山酒与之对抗。红山是斯但尼斯劳斯县第一家酒厂的名字。“红山”不能作为商标的名字。所以我们用了我们公司一个工龄较长的雇员查利·罗西的名字作为商标的名称。他娶了我妻子的一个表妹。

多年来，在商标上“红山”两个字比“卡洛·罗西”大。（“卡洛”比“查利”听起来更像一个意大利酒商的名字。）当我们决定扩大这个牌子的销量时，我的儿子戴维提出，最好强调酒商的名字，而不要强调“红山”。于是我们在商标上把“卡洛·罗西”的字样放大，而把“红山”缩小，直到完全取消。

我们需要找一个人作为我们的广告专发言人。在提出了一些候选人之后，我说：“为什么不让查利当呢？”这种酒就是用他的名字命名的呀。

查利·罗西自 1953 年以来就到我们公司工作，他的人品很好。我知道他是一个很有蛙力、讨人喜欢、总是面带笑容的人。人人都爱他，比他更好的发言人哪儿去找啊？罗西对他的推销工作十分满意。他的第一个反应是，他不想当卡洛·罗西系列酒的发言人。“我不是演员，”他说。“我上广播台或电视台可不行。”

我们有两个年轻的商标经理，他们确信，由查利·罗西扮演卡洛·罗西，那是最好不过的了。他们对他加以训练。他们发现，当他不需要背诵台词时，他的表演尤为出色。他们去当地的一家电台，录下了 30 秒钟的广告，在旧金山巨人棒球广播节目中买下了时间，他们在会议室安置了一台收音机。当棒球比赛的第五局开始时，他们把我叫来。

我喜欢棒球比赛。但在工作时间让我听棒球比赛的节目，我却有点不高兴。而且这并不是世界职业棒球锦标赛。他们也不告诉我，他们究竟在玩什么花招，只是叫我耐心地等待。没有多久，无线电里传来查利·罗西的声音，那时，我才知道，我们找到了我们的卡洛·罗西。

我们在广播电台做了以罗西为中心的广告后，于 1975 年决定在电视台开展一场宣传活动。广播广告是一码事，而电视广告则是另一码事。“你把一个业余演员摆在电视镜头面前，他会不知所措的，”有人对我说。罗西出现在第一个电视广告的画面时，果然如此。他在镜头面前，显得呆板、不自在。

“把这项任务交给另外一个人，让他同查利合作，使查利放松，更自然一些，”我说。

我们让他同电视台一位有经验的广告制作者哈尔·塔尔钦合作，起初，进展并不怎么顺利。一天夜里，他们谈论盛大的宴会和卡洛·罗西酒时，罗西说，“我真想畅饮这酒，而不只是谈论它。”

次日，拍镜头时，塔尔钦让罗西在阳台上，递给他一杯酒，然后就摇镜头。结果出现了非常好的广告台词：

嗨，我叫卡洛·罗西。大家知道，要酿造出味道好的葡萄酒，必须在收割葡萄时掌握好时间，这就涉及到经验。我们是在葡萄成熟得恰到好处时，把葡萄运到酒厂压榨。这就是人们为什么喜爱我们的卡洛·罗西酒、勃艮第酒的原因。其味道柔和醇厚。我相信，只要你品尝一口，你就知道有无经验，大不一样。我喜欢议论卡洛·罗西勃艮第酒。我更喜欢畅饮这种酒。

这个广告大获成功，而卡洛·罗西也一举成名。当他在街道上行走时，人们往往走过来跟他握手。他经常被邀请参加商业街和购物中心的开业典礼，受到女人的亲吻。

使我们感到意外的是，不仅老一代人喜欢我们的这位发言人，而且年轻人也喜欢他。他们当然也喜欢我们的葡萄酒。

到了1980年，卡洛·罗西系列酒在美国的佐餐葡萄酒销量中仅次于盖洛牌葡萄酒，位居第二。

70年代，葡萄酒业有了迅速的发展。许多消费者慢慢认识到，葡萄酒是一种好喝可口的饮料，甚至带点浪漫的色彩。

由于越来越多的美国人对葡萄酒感兴趣，各行各业功成名就，想换个职业、体验一下新乐趣的人——律师、医生、工程师、飞行员、机械师，等等——便把一生积攒的钱，投资于葡萄酒业，买个小酒厂经营，或者白手起家，新建一个。其中有些人成功了，有些人失败了。

当时，葡萄酒业的主要想法是，由于人们对葡萄酒越来越内行，人们将不会满足于一般化的葡萄酒，而希望试制一些用特定品种的葡萄酿制成的味道比较复杂的酒。对这类产品尚无大量的需求，因为加利福尼亚葡萄酒业的最高形式，主要是用单一品种的葡萄酿酒。

为了宣传我们首批用特定品种的葡萄制造的系列酒，我们认为舞台和银幕演员彼得·乌斯蒂诺夫是一位理想的发言人。我们广告代理商的研究表明，人们认为他是一个“有文比修养的人”，他对年轻人也有吸引力。

乌斯蒂诺夫喜爱葡萄酒，他本人在瑞士种有葡萄。他同意给我们做一次广告，条件是，他要亲自品尝一下我们的葡萄酒，并且喜欢它们。

我们把他带到莫德斯托。“我不习惯于做商业广告，”他解释说，“因为我给自己定下了一条规矩：我决不为我不欣赏的产品或者我从来没有用过的产品做广告。”

我们安排了一次请他品尝我们的特制葡萄酒的活动。他对我们的八种酒仔细认真地一一品尝。

当时的情景简直可以说是他拍摄的电影的一个场面。这位演员端起每一杯酒，仔细审视它的色泽，然后又闻闻它的味道，再不慌不忙地一一加以品尝，最后才作出评价。

“给我留下了深刻印象，”他终于开口了。“这些酒不错，没有辜负它们的特定葡萄品种。”

我们大家都松了一口气。

拍摄广告的布景同百老汇戏剧《侦探》完全一样。我们认为，这个广告同我们的酒一样好。

然而，并不像乌斯蒂诺夫过去所做的那样。消费者对我们的酒没有留下什么印象。我们的特制葡萄酒没有像我所希望的那样受到欢迎。有时，当一种

产品失败时，最灯的办法是放弃它。就我们的特制葡萄酒而论，却不能这样做。它们对我们公司的前途太重要了，朱利欧和我甚至没有考虑到可能失败，他将对这些产品继续进行研究，而我则继续在营销方面下功夫。不管会有什么变比，反正商标上的名字必须是盖洛。

朱利欧

到了 1976 年或 1977 年，我确信，我们果农的葡萄园已能生产足够的优质葡萄，使我们酿造更多的特制葡萄酒。这类酒的商标写着它们所用的主要葡萄的名字。其中许多葡萄来自同我们订有长期合同的果农的葡萄园。我们的果农关系部在 60 年代中期就鼓励他们扩大葡萄的品种和提高葡萄的质量。现在，营销部门极力想扩大特制葡萄酒的销售量。当时联邦法律规定，特制葡萄酒所使用的一种主要葡萄的含量必须达到 51%。今天，这个比例已提高到 75%。我们的营销部门预测，特制葡萄酒的销量很快会赶上所有其他佐餐葡萄酒的总销量。我把这个速度放慢了，以确保我们畅销的一般性葡萄酒（如勃艮第）不致由于把大量优质葡萄用于其他方面而受到影响。

由于我们同果农订的长期合同取得成功，我才终于有可能理直气壮他说，我们的果农向我们提供的特种葡萄是世界上最好的葡萄。

我们在 1974 年推出的特制葡萄酒是我们首批用软木塞子封口的葡萄酒。我一直反对使用软木塞子，因为我认为，软木塞子不是最好的封闭办法。我现在仍然认为，为了保存葡萄酒的新鲜和防备变质，最好采用更好的封闭办法。

我们早期的特制葡萄酒都没有放在橡木器皿里进行熟化。橡木器皿使葡萄酒具有与众不同的气味，但不一定更好闻。欧内斯特和我都认为，既然葡萄酒是用葡萄做成的，它应当具有果味，而不是具有橡木味。但是，我们后来认识到，由于有些消费者喜欢橡木气味，我们也倒不妨使用橡木器皿，不过，我力求使它不致掩盖了特制葡萄酒特有的果味“而且用橡木器皿进行熟化，可以使葡萄酒变得柔和一些，所以我也不反对这样做。

橡木熟化窖的建造始于 1976 年 11 月。我们考虑了许多设计方案，都没有采纳。我儿子鲍勃说，“让我们建在地下吧。”

1974 年发生中东石油危机后，买汽油要排长队。从此，人人都关心燃料和动力。鲍勃进行实验后发现，在炎热的夏季，室外的温度常常超过 100 度，而地下 6 英尺深度的气温只有 65 度。在地面上大建筑物里用空调设备保持地窖里 65 度的恒温，花费巨大，实属浪费。

我们不想在我们行政大楼附近的山麓挖一个大洞。我们用推土机在东南部大约几百码的地方在地下挖了大约有两个足球场那么大（约有两英亩半的面积）的深坑。混凝土墙壁和 20 英尺高的天花板，都有一英尺厚。这个 10 万平方英尺的结构，顶上铺垫了 6 英尺厚的坚实的土壤。上面种植了草坪和树木。除非你知道入口处，否则，你根本不会注意到这里有大地窖。

我们仔细了解了世界各地橡木的特点，决定 1/4 的酒桶用法国的橡木，供白葡萄酒使用，3/4 的酒桶用南斯拉夫的橡木，供红葡萄酒使用。我们从法国和南斯拉夫买了足够做 650 个竖式大酒桶的木料，运到意大利加工成酒桶。酒桶做成以后，我们把所有的桶板都编了号码，以便以后重新组装。于是，我们把这些酒桶拆卸开来，运到莫德斯托。当时，世界同仁说这是美国

葡萄酒业历史上最大的一次购买进口的橡木酒桶。

在我们的地窖重新组装这些酒桶，需要很高的技术。当我们寻找可以做这项工作的工匠时，手工做桶的技术在美国几乎已经失传了。我们不得不从西班牙请来一位有经验的桶匠何塞·洛佩斯和跟他学手艺的儿子，他们在美国呆了两年。

当我们的地窖竣工时，我们订做的橡木桶足以容纳 200 多万加仑葡萄酒。我们拥有的橡木桶数目在当时堪称世界之最。地窖保持 65 度的恒温，不管季节如何变化，温差不超过两三度。我们没有安装空调设备，但却安装了增湿器，以保持窖内适当的湿度。

在地窖橡木桶内熟化的首批葡萄酒是我们的两种特制红葡萄酒——津范德尔酒和卡百内酒。它们经过消毒过滤处理，以免细菌在橡木桶内引起变化。木桶肚大顶圆。每个桶盛酒盛得满满的，以免进入空气。

根据葡萄的品种和桶的大小，葡萄酒熟化的时间从 1 年到 3 年不等。就红葡萄酒而论，没有时间的限制。完全根据品尝的结果。特制葡萄酒装瓶以后，至少再熟化 4 个月到 6 个月，才发货。

这是我们公司的一个转折点。

欧内斯特

1972年，联邦贸易委员会指控我们违反反托拉斯法，说我们实行“排他性营销政策”。政府的矛头指向我们的批发网。与此同时，贸委会也对另外两家酒业公司——酒商联合公司和弗朗齐亚公司的母公司提出指控。

贸委会是从1969年开始注意葡萄酒业的。当时烈性酒业的一家大公司——霍布莱因公司兼并了酒商联合公司这家全国第二大葡萄酒公司。而弗朗齐亚公司则于1971年被纽约可口可乐瓶装公司兼并。纽约可口可乐公司还收购了很受欢迎的莫根·戴维商标。这个被称作葡萄酒集团的公司成为美国第五大葡萄酒公司。生产饮料的可口可乐公司准备大举打入葡萄酒业。

我想最好是同政府达成一项妥协性解决办法。同贸委会长期打官司，既占去许多宝贵的时间，也耗费财力。

有一段时间，贸委会的律师建议我们同意对我们的销售量和广告活动加以限制。这是我们所不能接受的，因为一些财力雄厚的跨国公司正在打入葡萄酒市场。

当时贸委会奉行一种强制执行的做 法，很少考虑，或者根本不考虑公司的效率和它们为消费者服务的情况。换句话说，如果一个公司由于其品质优价廉、为消费者提供了更好的服务而占有更多的市场份额的话，那么，为了消费者的利益，政府本来不应进行干预，令人遗憾的是，70年代初，贸委会对成功的企业总是过分持怀疑态度。它总想横加干涉比较能干的公司，以免它们过分超过那些效率较差、不善于满足消费者需要的公司。打个比喻吧，它有点像赛马场的工作人员，故意给最好的马额外加些重量，以使它的速度慢下来，造成一种同其他的马相差无几的局面，令观众提心吊胆。这在赛马中不失为良策，但经济政策却不能这么搞。在葡萄酒生意中，贸委会的政策导致令人遗憾的结果，它妨碍了价格上的竞争，阻碍了供应商为自己的商标作出最大的推销努力。

既然我们无法说服政府，我们只好于1976年在贸委会的一项承诺规则上签字。我们不承认我们犯有任何错误。贸委会承认，自1970年以来，我们为了遵守反托拉斯法，在竞争的方式方法上作出了改变。

承诺规则的主要条款对我们以后十年同批发商的关系作了严格的规定。我们不能再阻止批发商接受我们竞争对手的葡萄酒产品。我们不能要求批发商承包我们的某些产品，应该由他们自行选择。我们不能向批发商提供贷款或承担他们的某些费用，以促进他们的业务。我们不能再要求批发商向我们提供财务报表，除非他们要求我们在经营管理上提供咨询。我们必须停止提高其库存商品或正在向他们运输的商品的价格这种做法。我们这样做，原是为了制止批发商由于预测价格会上涨而囤积商品。囤积居奇破坏了我们的发货秩序，因为一些批发商订购数个月的葡萄酒，压低了价格。

在葡萄酒行业中，批发商的作用是十分重要的。批发商最熟悉当地的法律。他们联络零售商，定期发货，进行展销。他们知道如何才能增加销路。

我们一向坚持，我们的批发商必须集中力量，心不二用。我们公司密切关注批发商。他们因此也兴旺发达起来。

80年代初，我们聘请了一位新的律师杰克·欧文斯。他毕业于斯坦福法

学院，在民事诉讼方面很有经验。我们请他研究一下贸委会的承诺规则。因为这个规则还规定，我们必须允许贸委会的调查人员每月检查我们同批发商的交易。多种因素促使我认为，我们应当说服政府取消承诺规则，或至少放宽对我们的某些限制。

在我们同贸委会达成的承诺规则生效后，经济学家和学者的许多研究报告表明，贸委会 70 年代初期的做法是有严重缺陷的。研究反托拉斯法的专家们认识到，政府最不应该干涉那些努力生产质优价廉、提供最好售后服务的公司的工作。日益明显的是，贸委会的承诺规则直接违背了正在形成的经济概念和反托拉斯概念。我们促请贸委会注意这个事实，于是它取消了承诺规则，说：“……承诺规则的限制范围太广泛，妨碍了盖洛公司采用它的竞争对手放手使用的许多营销手法。”

这个行动反映了贸委会在看法上发生巨大变化。它终于认识到，它的主要注意力应该放在保护消费者的利益上，而不是放在保护那些能力较差的公司上。80 年代美国许多公司受惠于反托拉斯观念上的这个变化。我们是首批这样的公司之一。由于观念上的这个变化，那个从早期沿袭下来的、过时的、不利于消费者的承诺规则才得以被废除。在贸委会取消了对我们的限制后，许多公司效法我们的做法，也提出申诉。

我认为，我们对我们的批发商一向是公正的。我仍然坚持我的看法：我们的批发商不应接受我们竞争对手的酒类产品，这对我们和批发商双方都是有利的。我们有一个同别人竞争的葡萄酒清单：一般性佐餐葡萄酒、特制葡萄酒、汽泡葡萄酒、饮料葡萄酒、餐末葡萄酒、清凉葡萄酒、味美思以及白兰地。我认为，批发商经营两种不同商标的同类酒，是不可取的。我们不同意任何批发商把我们的酒类当作后来添加的东西。

我们以后再没有采取“现买现卖”的做法。如果我们怀疑某个批发商想要囤积商品，以避免涨价的话，我们就对他说，“以后我们只卖给你一个月的货。”

我们继续帮助我们的批发商发展业务并指导培训他们的销售力量。

这样做的结果，我们双方都兴旺发达。

在美国历史上，可口可乐是在含销方面最成功的公司之一。它规模宏大，财力雄厚。在软饮料市场上执牛耳的可可口可乐公司拥有在全世界最著名的商标。它毫不隐瞒它想教给葡萄酒业如何营销其产品。

“可口可乐的战略是吞掉它！”它的一个领导人在一份出版物上说。“可口可乐有这份财力，也有这个耐性，去把对方搞垮，然后占领它的市场。”

可口可乐可能是我们碰到的最大的竞争对手。我们知道我们面临一场恶战。

在 70 年代中期，可口可乐购买了纽约泰勒酒业公司，接着又兼并了斯特林葡萄园和蒙待里葡萄园。它把这些酒厂搞到一起，成立了它所谓的葡萄酒系列集团，后者很快就成为美国第四大葡萄酒公司，而把可口可乐的纽约瓶装公司拥有的葡萄酒集团挤在第五位。

葡萄酒系列集团创造了一个新商标“泰勒加利福尼亚窖酒”。这个公司的头头对《洛杉矶时报》说，他们将成为巨大的竞争对手，而又不致于同盖洛公司发生直接对抗。他又说，“在这个市场上，我们不想屈居人下。”

泰勒葡萄酒的电视广告做了一些葡萄酒行业一向避免的事情。镜头上有这样的画面：葡萄酒权威和品尝小组品尝了新面市的泰勒葡萄酒系列，说它

们比艾尔马登、保罗·马森、英格尔努克等公司的酒还要好。在软饮料的广告中一直使用这种“品尝对比”的手法。但葡萄酒公司在登广告时则小心谨慎，从不故意贬低竞争对手的产品。

盖洛酒没有被列入可口可乐电视广告的品尝对比中。如果葡萄酒系列集团的经理们认为，只要他们不在其广告中同我们对抗，就可以避免一场争斗，那他们就想错了。

可口可乐显然是知道消费品的销售情况的。市场上的这个巨人大概以为很容易把他们的经验搬到葡萄酒行业吧。但是，美国全同软饮料的销售情况，跟葡萄酒的销售是大不相同的。

可口可乐大都是把它的原浆卖给当地的瓶装厂。它有一套准则，瓶装厂必须遵守，如保持厂房清洁卫生，装瓶要保证质量，等等。最终产品由推销员亲自开着卡车沿着既定路线运送。开车的推销员大部分就是订货人，他在离开汽车房以前就有 50% 的可能性已经把订购的东西卖出去了，因为大部分消费者都喝可口可乐或百事可乐。此外，可口可乐花费数以亿计的广告费，宣传可口可乐比百事可乐好喝。开车推销员对零售商说的一句行话是：“你要多少箱？”后者总是喜欢把可口可乐放在冰冻的地方，这符合他们的最大利益，因为人们喜欢买冷冻的可口可乐。

葡萄酒行业则不同了，人们竞相争夺货架。互相争夺的不仅是五百多家葡萄酒公司，而且还有数百家烈性酒和啤酒厂家。

我们集中力量，大力展开推销工作，处处都比可口可乐高一筹。在某些市场上，可口可乐的“泰勒加利福尼亚窖酒”大举降价，企图夺取我们的市场份额，但是我们击败可口可乐或任何其他上市公司，是绰绰有余的。

朱利欧和我花的是我们自己的钱。我们没有股东们的压力，去给他们挣最大的利润。我们始终着眼干长远利益。

时至今日，朱利欧仍然认为，可口可乐公司同 40 年代的烈性酒厂家差不多，并不真正懂得，进入葡萄酒这个行业，也就同时进入葡萄园这个行业。

“这个行业同原浆兑水那个行业大不一样。”我弟弟说。“休不能坐在亚特兰大的办公室，指挥在某个日子购买葡萄，进行压榨的业务。你必须作好准备。随时应变，我们与之打交道的是大自然。从质量的观点来看，每个产区都有自己的特点。这需要经验。你必须穿上靴子，亲自到葡萄园看看。”

我同意他的看法，我们的组织形式使我们可以根据亲眼所看到的情况，迅速作出恰当的决定。这是我们的一大优势。

可口可乐公司于 1983 年把葡萄酒系列集团卖给了西格拉姆公司。

全面衡量一下，可口可乐公司插手葡萄酒业对我们是有好处的。它使我们整个行业振奋起来。在可口可乐公司插手葡萄业的六年中（1977 年至 1983 年），整个葡萄酒行业的广告费增加了两倍。

如果你没有受到挑战，你就不会作出最大努力。只有强有力的竞争，才会激发你最大限度的干劲。

有一天吃午饭时，我们的一个经理谈到霍布莱因公司进入葡萄酒业。他指出，他们搞出了一个斯米尔诺夫伏特加商标，人家是大营销公司，将成为我们的强劲对手。这一切都是真实的。

桌子周围的人备抒己见。许多人面露忧色。

“我不同意你的悲观情绪，”我说。“霍布莱因公司不会给我们公司造成巨大麻烦。”

“你为什么这样看，欧内斯特？”

“因为我了解我们自己，对我们有信心。”

到了1980年，由于加利福尼亚各家酒厂都提高了葡萄酒的质量，改进了营销方法，美国葡萄酒的年消费量上升到了43000万加仑，而在1934年只有3300万加仑。

随着葡萄酒的消费量在美国增加，从法国、德国、西班牙和葡萄牙进口的葡萄酒，特别是从意大利进口的葡萄酒大幅度增加。到了1984年，外国的葡萄酒占据了美国葡萄酒市场的25%。

美国的酒商十分忧虑。因为其中大多数国家对它们的葡萄酒业进行补贴。美国政府对进口的外国葡萄酒只征收很低的关税，而外国对美国的葡萄酒则仍然保留极高的关税。这是很不公平的。

我弟弟和我知道，美国其他一些工业，如汽车、钢铁、电子、纺织等行业，在销售量方面很快输给了外国厂家。我们不能让美国的葡萄酒业也碰到同样的遭遇。

我们是一个私营企业，不受任何人管辖，这又是我们的一个有利条件。我们可以放手地采取任何必要的措施来大力展开竞争。这不仅要求我们采取薄利政策，而且要增加产量。

我们着手扩大产量，加强营销工作，降低利润率。我们同其他酒厂一起，同进口的外国葡萄酒展开了激烈的竞争。

美国进口的外国葡萄酒在1984年达到了最高峰，为14200万加仑，后来就逐年下降，到了1992年又开始上升，主要是来自智利和阿根廷的葡萄酒。

智利今天的日工资水平约为8美元至12美元，福利很少。而美国同类工作的每小时工资为7美元至14美元，而且工人有大量福利。智利优良的葡萄园每英亩售价900至2000美元，而在加利福尼亚则要3000至2万美元。

不幸的是，外国葡萄酒又对美国的葡萄酒业构成了实实在在的威胁。

朱利欧

长期以来，我一直反对对我们的葡萄酒标明产出年代。

标明产出年代是从欧洲开始的，因为那里葡萄生长的条件千差万别。在许多年份里，生长条件很差，恶劣的气候使葡萄难以充分成熟，酿不出好酒。由于气候条件每年都不一样，时好时坏，所以有必要让消费者知道酿造的年代。在一般情况下。如果他们知道是个好年景，就多买些，储存起来，年景不好的时候就不买或少买些。

在美国，每年的情况虽然也有变化，但不像欧洲那么厉害。以前人们常说，在加利福尼亚，岁岁都是好年景。

我可以自豪地说，我们瓶装的酒年年都是佳酿，质量一贯有保证。我们之所以能够做到这一点，是因为我们有大量的储存，一年一年传下来，加以掺兑。我们使用的葡萄。有的来自北海岸和中海岸，有的来自圣华金峡谷。我们尽量避免某一特定地区或特定年代变化无常的自然条件造成的影响。我常常谈到的、我一贯追求的，就是连续性。

不过，标明产出年份，已成为营销方面必须做的事情。葡萄酒评论家需要知道产出年份，以便评出个孰优孰劣。那些认真的葡萄酒饮用者也希望从同一个厂家的葡萄酒中分辨出不同的年代。

我承认,标明产山年代的确是有意義的.因为消费者在买酒之前希望了解这酒熟化了多长时间。例如,那些喜欢喝新鲜酒的消费者可以买产出时间较近的酒。

虽然我反对标明产出年份,但我最终还是屈服于销售部门的要求。我们于1983年推出了我们首批标明产出年份的特制葡萄酒。那是1978年酿制的卡百内葡萄酒,原料全部是索诺马县的卡百内葡萄。在橡木桶里熟化了35个月,又装瓶熟化了18个月。那是醇度很大的葡萄酒,带着浓烈的卡百内葡萄酒香味和橡木香。我为它而感到骄傲。

我坚持的一个生产标准是,必须把我们的酒保存到醇香可口的时候再卖。不能在尚未熟化好,就卖给消费者,让他们去完成熟化过程。我们只是在完全可以饮用时,才推出一种酒。从标明产出年代开始,我们推出的红葡萄酒的熟化年份比其他酒厂的同类酒要多几年。这个做法一直保持到今天。

当其他酒厂推出1989年酿制的卡百内葡萄酒时,我们推出的酒则是1984年酿制的。

我们于1977年在全国范围内推出了“盖洛兄弟白兰地”。6年以后,它成为美国首屈一指的白兰地。

我们的白兰地是用去籽葡萄酿制的。它只有葡萄香,没有别的味道。它的醇厚是由于熟化的时间长。要在橡木桶里熟化4年或更长时间。

熟化时间长短,大不一样。我们的白兰地至少熟化4年,因而变得醇和。而其他许多酒厂的白兰地只熟化两年,用加甜味的办法使之醇和。

白兰地熟化的时间长,需要多花钱,肯定需要更多的木桶。但是,想到它变得更加醇和,多花点钱也是值得的。

我喜欢我们的白兰地。1986年,我爬上了喜马拉雅山的一个山峰,那时我喝了一口我们的白兰地,多么开心啊……

艾林和我那年到尼泊尔旅行,我们在加德满都的一个旅馆呆了三天。有一天,我们同其他20来人乘坐一辆旅游车,到了几乎靠近西藏边境的地区。我们沿着一条陡峭的、蜿蜒曲折的公路登上喜马拉雅山的一侧,在一家小旅店停下来歇息,举目四望,几英里之内荒无人烟,这是唯一可以歇脚的地方。

午饭前,我到小酒吧间看了看。那里有威士忌、波旁威士忌、苏格兰威士忌,各有三四瓶。在一个玻璃陈列柜的顶部最显眼的地方放着一瓶法国白兰地和半瓶“盖洛兄弟白兰地”。

在这样一个边远的地方发现我们的白兰地,我喜出望外。我把同行的旅客招呼过来,让他们欣赏一下我们的白兰地,然后共同分享美酒。

服务员不会讲英语。我招手示意,我要买下这瓶酒,请大家共享。他把小酒杯摆开,我示意换成正常的杯子。

服务员把杯子摆好后,我开始倒白兰地,酒瓶很快就倒完了。

一切都很顺利,但是到结帐的时候,出了问题。服务员面露不安,我不理解这是为什么。导游走过来翻译说,服务员不知道这白兰地该收多少钱,他只知道每一小杯的价钱,我试图帮他一把,便说,这瓶酒只有半瓶。

导游为服务员翻译说,“他说,比半瓶要多。这是进口的白兰地,非常贵。”

我把手伸进口袋,掏出一叠五颜六色的当地货币。这是我全部的现钱了。我连数也没有数,就全部放在酒吧的柜台上。

“这大概够了吧,”我说。

服务员满脸笑容。

直到今天，我也不知道我究竟付了多少钱。但那是值得的——这是我喝过的最好的“进口”白兰地。

欧内斯特

1983年6月一个阳光明媚的日子，阿米莉亚和我乘坐公司的直升飞机去我弟弟乔那的奶牛场。这个大奶牛场位于阿特沃特附近，离莫德斯托以南35英里。

牛栏附近有个新建筑物，周围聚集了100多个访问参观者。这是我最小的弟弟的新奶酪厂。

乔那看到我们前来参加剪彩典礼，很高兴。我知道，他也希望朱利欧和艾林参加这个典礼，但是，他们去外地旅游，无法参加。

阿米莉亚同乔那的一些家人闲聊。乔那领我穿过人群。我们一边走，一边同客人点头示意。

席间，给客人斟了盖洛葡萄酒。一张长桌子中间放了一大块40磅重的奶酪，服务员切下来，用浅盘送在客人面前。

乔那领我参观了制造奶酪的设备和许多车间。他指出，把奶酪厂同牛奶场放在同一个院子里，这是不寻常的。他解释说，大部人不得不用槽罐卡车运送牛奶，而他的厂房布局则可以减少运输费。

这个奶酪厂投入生产已经好几个月了。我亲眼看到了整个生产过程：牛奶通过地下管道从奶牛场运到奶酪厂，牛奶在3500磅容积的大桶里调制成奶酪，然后模压成40磅重的大块，装入硬纸板箱发货，纸板箱上印着：“加利福尼亚州阿特沃特0677场约瑟夫·盖洛奶酪厂”。

乔那以前曾对我说，虽然联邦政府在价格上给予支持，但牛奶和奶制品的利润仍然是极其微薄的。一年以前，政府减少了价格补贴，因为牛奶生产过剩。这迫使许多规模较小的家庭牛奶场倒闭停业。“这使牛奶行业受到损失”。乔那解释说。“我可以通过制奶酪得到比鲜奶较高的价钱。这里有一个大奶牛厂，做奶酪较为方便。”

我问乔那，他是否亲自参与生产过程。

“有人管生产，”他说。“我从威斯康星雇了一个奶酪工人。”

“你是搞批发的吧？”

乔那点点头。“40磅一块，卖给客户，他们切成小块，加以包装，用自己的商标转卖给零售商。”

“这样说来，你不会用盖洛的名字卖给消费者了？”

“不错，我只卖给批发商。大部分是连锁店。它们用自己商店的商标加以包装。”

我点点头。“这很好。我们不能让消费者以为我们酒厂插手奶酪业。如果你改变主意，不再搞批发，你也不能用我们的商标。你知道吧，几天以前，我们同盖洛·萨拉米香肠签订了协议。”

乔那知道同盖洛·萨拉米香肠的老板发生的商标纠纷。

在旧金山有一户名叫加比阿蒂的意大利人家于1941年前后开始生产一种香肠。40年代末，他们把这种香肠改名为盖洛·萨拉米。60年代某个时候，我在旧金山北滩区的一家熟食店购买萨拉米香肠时，才第一次听说盖洛·萨拉米香肠的名字。当时，我没有多想此事，以为只不过是一个家庭企业向街头熟食店卖点东西，维持生计而已，1979年的一个上午，我从报纸上读到，

盖洛·萨拉米公司被卖给了联合食品公司（萨拉利公司的前身）。我马上想到：如果这个大集团公司不想利用盖洛的名字谋利的话，它干嘛要收购旧金山的这家小香肠制造厂？这个名字是我们每年花几百万美元在电视等传播媒介上进行广告等促销活动，才推向全国的。我给联合食品公司的董事长打电话，他向我保证，他们无意利用盖洛这个商标名字。我立即给他写信，要求他们停止使用盖洛商标，联合食品公司加以拒绝，并且扩大其品种和推销。我们终于提出控诉来保护我们的商标。

我告诉乔耶，根据我们最近在法庭外达成的一项解决办法，联合食品公司把他们的盖洛·萨拉米商标交给我们公司去登记注册，而我们则特许他们以盖洛的名字销售加工的肉类和奶酪。联合食品公司同意，四年以后，它将不在西部 11 个州以外的地区推销盖洛，萨拉米产品。根据这个协议，我们负责监督他们的产品质量并保护这个商标。

乔耶似乎满不在乎的样子。“我不想参与营销。我岁数太大了，干不了那种事。”

我们回到了剪彩典礼的宴会上。

那天下午，我在纳帕还有一个社交活动，所以参观工厂以后，阿米莉亚和我只吃了几块乔那的奶酪，喝了一杯盖洛葡萄酒，便告辞了。

后来我听说，在我们离开以后，一架飞机在头顶盘旋，拖着一条长长的条幅。飞机在起飞的时候，把这个标志上的“约瑟夫”丢掉了，结果只剩下“盖洛奶酪”。

那天我也没有看晚上 11 点钟的新闻，只是后来才听说。电视台播放了这个奶酪厂开幕典礼的连续镜头。电视台记者报道说，“盖洛是全国闻名的最大的葡萄酒公司，它可能很快成为奶酪行业的大户。葡萄酒和奶酪是受人欢迎的结合。盖洛葡萄酒公司的人开办自己的奶酪厂时，可能这样想。为什么不这样呢？葡萄酒和奶酪携手并进。”

一年以后，有一天我吃午饭后返回办公室，发现在我的桌子上有一包八盎司重的“约瑟夫·盖洛”蒙特里·杰克奶酪。人们对我说，那是那天上午在莫德斯托超级市场购买的。那奶酪是我们特制葡萄酒展销现场的一部分。

我拿起这包奶酪，看了看标签。全都不对头。我仍然记得乔那对我说过的话：“我只向批发商卖 40 磅重一块的奶酪。我岁数太大了，不想参与营销。”自那时以来，发生了什么事呢？乔耶为什么没有同我们保持接触呢？

我立即给乔耶打了电话，“我在这里弄到一包你们的奶酪。看到这样的零售包装，我感到意外，实际上感到震惊。你曾向我保证，你不会用你的名字以这样的方式出售。”

“日子不好过啊，”他说。他解释说，他的奶酪很难卖出去。

“我想你是明白我们同联合食品公司就盖洛·萨拉米达成的协议的。你将给我们造成巨大的麻烦，因为好像我们在特许他们独家经营香肠和奶酪之后，又允许我们的弟弟以盖洛商标销售奶酪。”

“我的名字也是这样的嘛，”他不耐烦他说。“我有权利使用它。”

我知道商标法有详细的规定。一个生下来就用乔耶·福特名字的人是不能把他的名字用于他生产的新型汽车的，同样，一个名叫安妮·可口的人也不能把她的名字用于她新生产的含汽饮料。福特和可口是两个受到保护的商标。盖洛也是这样。早在 1949 年，我们就打赢了一场商标侵权案的官司。一个名叫玛丽·盖洛的俄亥俄人给她自己的产品用了个商标，叫“盖洛葡萄酒”。

我对乔耶说。“请你费神去找一个通晓商标问题的高级律师。让他给你解释一下商标法吧，商标法是非常复杂的。它规定人们不能自动地使用自己的名字作商标。”

我确信，任何一个合格的商标律师都会告诉乔耶，他无权在他的奶酪产品上使用盖洛的名字。

“我有自己的律师。”乔耶气势汹汹地说。“他对我说，我有权在我的奶酪上使用自己的名字。”

“如果他们对你那样说，你应当去请教一下更好的律师，因为你的律师说的不对。”

根据我们同联合食品公司达成的特许协议，如果我们发现有商标侵权行为，我们必须通知他们。我把我们同联合食品公司达成的特许协议的复印件和在商标法方面有经验的律师事务所名单给乔那寄去了一份。我开始考虑这个局面。

1985年2月，我给乔那打了电话。“我告诉你，我们将要求联合食品公司让我们给你以特许权。我将对他们说，你是我们的弟弟，我们希望你能使用这个名字。如果他们同意，我们将给你这样的特许权。”

我们的首席律师杰克·欧文斯同联合食品公司进行了接触。我叫他设法使乔那可以继续使用盖洛商标出售他的奶酪。”跟他们讲清楚，我们希望同我们的弟弟达成一项特许协议。”

经过多次磋商和说服工作，我们终于使联合食品公司同意我们跟乔那达成特许协议。

朱利欧和我都很高兴。

我们请我们的律师为乔那的奶酪商标草拟一份“最起码”的特许协议，这就是说，要强调家族的信任和友好。

在开始阶段，不收特许费。我们不想从乔那出售奶酪的收入中获得分文钱。我们也强调检查的权利。我们设想，乔那会注意保持高标准的。如果他的奶酪出现任何问题，他的名声会受到损害。我们的律师写入一个条款：禁止乔那把他的公司的商标卖给外人，从而保证了这个商标始终保持在他的后裔的手中，也就是说，保持在盖洛大家族的手中。

盖洛对不出售给外人的条款不满意。他坚持要保留把他的奶酪商标和他的企业出售给任何人的权利。

这使情况发生很大的变化。我们面临这样一个局面：下个月或明年，我们不知道这个企业会落在谁的手里。这种疏远的关系同亲属关系大不相同。如果发生那种情况，我们还是谨慎点好，签订一个同联合食品公司的盖洛·萨拉米一样的比较严格的特许协议，这将使我们有不可动摇的权利去进行定期的检查，以保证食品卫生和质量。

1985年6月14日，星期五，《洛杉矶时报》在头版刊登了一条消息，标题是：“细菌在索思兰杀死28人；当局下令收回奶酪”。

那个月和下个月对这个事件作了连续报道。受污染的奶酪事件引起全国、甚至全世界的广泛关注。贾利斯科墨西哥产品公司生产的奶酪最终导致48人死亡。经调查，发现这个事故是因为“设备有裂缝、消毒不佳”而造成的。

对我们来说，贾利斯科奶酪造成悲剧的报道，以及许多人死于非命，令人惊心动魄。如果盖洛奶酪发生类似的情况，那对我们公司会造成多么大的

影响啊。

我们经常派检查组去北加利福尼亚的三个盖洛·萨拉米工厂进行检查。检查组的成员包括在食品安全方面受过高度训练、熟悉食品及药物管理局条例的卫生专家。我们自己出钱，聘请了全国水平最高的食品安全专家，其中两人曾在国家航空航天局工作，负责宇航员的食品安全。这些专家为盖洛·萨拉米制定了食品安全操作规程，花了很多时间同企业职工一起工作，告诉他们如何贯彻条例，提高企业的操作水平。当检查组建议改进盖洛·萨拉米的产品回收制度时，我们自己掏腰包制定了一个新条例，虽然我们并没有这方面的责任。我们就是如此坚决地保证以盖洛商标名义生产的产品的质量。

在我们的心目中，不管是生产香肠、奶酪，还是葡萄酒，清洁卫生是至关重要的。

1936年3月，乔耶打电话，要求见见我。

当我把他让进我的办公室时，他说他有了解决办法。他解释说，现在他需要一个可以辨认的商标，以便在超级市场出售他的奶酪，他说，如果我们保证给他确立一个“像盖洛那样强有力的”新商标的话，他将改变标签，“去掉你们的商标”。

“给你确立一个像盖洛那样强有力的商标？”我反问道。

“我必须得到你的保证，”乔那说、“保证给我确立一个零售商和消费者都可以接受的商标。”

我惊讶得目瞪口呆。“虽然我愿意帮助你，但我们无法保证给你确立一个像盖洛那样的新商标。你明白吗，乔那？我们过去50年来为建立我们的商标花费了大量时间和精力，耗资数亿美元之巨。”

为他建立一个新商标，是完全不现实的。

我解释说，我们同联合食品公司达成了特许协议，负责保护他们奶酪的商标。为了给他以特许权，使之同我们合作，现在必须拿出一个可以被大家接受的方案。

当对乔那的特许协议草案修改完成后，我给他打了电话。

乔那已于一周前收到了同样的文本。在我看来，这个文本是一清二楚的，各方利益都得到了充分保证。乔那的业务不会中断，他可以在奶酪的包装上保持他的名字。我们不收特许费。乔那可以保留他把奶酪业务和商标名字卖给任何人的权利。我们有充分的检查权，来监督产品质量和卫生标准。联合食品公司已初步同意这个协议。所有问题似乎都已解决，我感到高兴。

“这个方案无法接受，”乔那马上说。

“为什么？”我想，也许有一些小的细节不合适，可以改改嘛。

“我不能答应给你们以检查的权利。”

“什么？”

“我不能那样做，欧内斯特，”他愤怒他说，“我知道你们的人希望的是什么。他们希望我达到像你们酒厂那样的卫生标准，除了你们以外，任何活着的人都做不到那样。”

我大为惊讶。

朱利欧和我当然希望乔那使他的奶酪厂达到最高的卫生标准。为什么做不到呢？有问题的企业并不光是贾利斯科一家。差不多每隔几个月报上就会出现一篇文章，报道有人由于食品和饮料不卫生而得病的事例。

“乔那，达到第一流的卫生标准，是符合你的最大利益的。难道你能提

出别标准？”

“我不让你们检查，”他说。态度更加坚决了。“你们必须把这一条去掉。”

如果他的工厂的卫生情况不能达到高标准，如果出现不断在洛杉矶发生的那种情况，那么，乔那不仅会使他自己的奶酪商标受到损害，而且也会玷污盖洛名字的名声。他也许愿意这么干，而我则不愿意。我知道朱利欧也不愿意。没有任何人比朱利欧更注意改善加利福尼亚葡萄酒业的质量监督和卫生条件了。我们是不会同意去掉检查条款的。

那天我们的谈话结束以后，我的脑海里翻来覆去地思考着一个既十分明显、又令人烦恼的问题：乔那为什么如此极力反对质量控制检查呢？

在我们同乔那进行的旷日持久的谈判过程中，他继续推广他的零售奶酪商标。零售商咄咄逼人地推销他的奶酪，往往暗示同我们的葡萄酒有联系。艾伯森连锁店在报上登载的广告最为典型，它把我们的葡萄酒，乔那的奶酪和盖洛·萨拉米香肠放在一起宣传。

乔那 1984 年销售的奶酪的价值达 1650 万美元。那年年底，他用自己的商标推出了一种把香肠和奶酪搭配在一起的新产品，从而把矛头直接指向联合食品公司的盖洛·萨拉米香肠。

根据我们同联合食品公司达成的特许协议，它可能要求我们采取法律手段制止这种侵权行为，打官司的费用由我们自己承担。

我意识到，如果我们不能同乔那达成特许协议，我们就不得不控告他的商标侵权行为，否则，联合食品公司会控告我们。

控告自己的弟弟，这是我不愿意干的事，随着时间的推移，我觉得有必要向乔那说清楚达不成协议可能产生的后果。

“不能如此继续下去了，”我终于对乔那说。“你可能使我们花很多钱打官司，以使你懂得商标法。如果你继续拒绝达成特许协议，我们则无他法，只好控告你。”

“那就听便吧，”乔耶说。

我的小小弟弟坚持他的立场。

朱利欧

我们多方努力想通过达成一项不收特许费的特许协议，来解决问题，然而却无法使乔那变得通情达理，他不同意接受任何检查，至少是不同意接受我们的检查。

后来我们发现他的厂房卫生条件十分差劲。州检查人员发现他的奶酪厂在许多方面不符合标准，其中包括“昆虫和苍蝇”太多。对此，我们并没有感到意外。谁听说过把奶酪厂建在同几千头牛毗连的地方？

1983 年 10 月负责定期检查全国牛奶和奶酪厂的美国农业部给约瑟夫·盖洛奶酪厂下了个评语“不合格”，原因是“在加丁地区发现霉菌”以及其他许多“缺陷”。这使得该厂生产的奶酪无资格让农业部评级，需等到另一次检查证明已经解决这些问题才行。1984 年 9 月，农业部牛奶评级和标准化处的地区监督员给盖洛奶酪厂写信时指出，该厂在维护和管理方面存在许多缺陷。“我们尤为关切的是，那里的卫生条件很糟糕，为了重新得到美国农业部的批准，这些缺点必须在下一次检查以前予以纠正：”由于这个缘故，该厂在农业部的评级制度中下降到最低等级。

我们还获悉，在乔耶拒绝同我们达成包含检查条款的特许协议期间，农业部的定期检查继续发现乔耶的奶酪厂存在各种问题。

那时，欧内斯特和我完全没有想到乔耶的工厂情况连政府的起码标准都没有达到。当我们了解内情以后，我们才明白为什么乔耶那样坚决地不让我们检查。但是，欧内斯特和我一致认为，我们的特许协议中必须列入一条强有力的检查条款。

我们作出控告乔耶的决定是很痛苦的。

1986年4月17日，我们公司在弗雷斯诺区法院控告乔耶的奶酪厂商标侵权、商标扩散和不正当竞争。我们不要求经济上赔偿损失，只请求法院命令乔耶停止在他的奶酪包装上使用“盖洛”的字样。

1986年8月，正当我们的案子等待法院审理时，美国农业部的检查组发现乔耶工厂的一些不卫生情况和做法。其中包括：“缺少有效的检查和防范鸟类、鼠类和苍蝇的措施”。他们还发现“消毒程序受到破坏”。该厂受到警告。

贾利斯科奶酪的悲剧，原因就在于“消毒程序受到破坏”。

欧内斯特

我们对乔耶提出控告一个月后，他要求会见朱利欧和我。我们三人在公司的一个小会议室见面，没有外人。

乔耶二话没说，开门见山他说，“我们岁数越来越大，我是否应当得到公司1/3的财产？”

起初，我以为他在开玩笑。但他面部表情十分严肃，我知道这不是在开玩笑。他大概认为他拥有公司1/3的产权吧。”乔耶，你怎么会有这样荒谬的想法？”

“你心里明白，”他说。

朱利欧也迷惑不解。

“你在公司不拥有任何产权，”我说。“你是知道这一点的。你同这个酒业公司没有任何关系。你怎么会有这样的想法？”

“你心里明白，”他还是那句话。

“别打哑谜了，”我回击他。“你怎么会想到你拥有公司1/3的产权？”

“白纸黑字，写得明明白白，”乔耶回答说。“就在莫德斯托法院的档案里，一清二楚。监护记录证明我拥有公司1/3的产权。派人到那里查查，他们会看到的。”

“乔耶，我完全不明白这一点，”我说。“你知道你并没有继承酒厂的任何产权。当父亲去世的时候，并没有什么酒厂。”

“这是非常荒谬的，”朱利欧插嘴说。“人人都知道，这个企业是谁创办起来的。”

“请你们派人到法院去，”乔耶站起来说。“让他们看看监护档案。那时你们也许就明白了。”

说完这话，乔耶转身就走了。

朱利欧和我仍然坐在座位上，一句话也没有说。

我想起往事，我曾经多次请乔耶参加进来。一次是他去军队服役的时候，另一次是他复员回家之际。当时我们迫切需要经理人员参加公司工作。我记

得我对乔耶说，我很关心朱利欧的健康，希望他作为合伙人参加公司的工作。但是，乔耶两次都拒绝我的要求。我清楚地记得他所说的话：“我不想成为它的一部分。每当我做对一件事，从来听不到你表扬我。而每当我做错一件事，你则咆哮如雷。”他的拒绝使我当时很难过。乔耶是朱利欧和我曾经想请他作为合伙人参加公司工作的唯一的一个人。

“我感到震惊，”乔耶走后，朱利欧说。

“我也是这样。”

我记得我们是如何高兴地乔耶着想，在他服兵没的时候，为他买了一块好地，把这块地开辟成很好的葡萄园，给他积累资产。我们还在其他方面给他以大力帮助。当他还在军队时，我们就鼓励他给我们的回收酒石酸盐的业务投资，几年之内他投入的资金回报率就翻了一番。

1957年我们建立玻璃厂时，我们曾鼓励乔耶像我们一样，给他的子女们投一笔钱。乔耶只投了5万多美元，使他的子女们获得玻璃厂10%的股权。

1965年我们把乔耶的股权买回，以便把玻璃厂合并于酒厂。为此，我们为他的三个子女付给了65万美元的信托资金。

我们一直同乔耶保持着密切的个人关系和业务关系。在此几年前，朱利欧和我是他子女帐户的受托人。当乔耶成立奶牛公司时，我们还在合伙协议上签了字。

“很难想象他会干出这样的事……”朱利欧气得连话都说不出了。“我不止一次要求他跟我们一起合伙干。我对他说，我们殷切希望他作为合伙人到莫德斯托工作，但他对此不感兴趣。”

我拿起电话，拨了我们的财务副总裁乔恩·沙斯蒂德的分机。我尽可能把乔耶的奇怪要求向他说明白，要他去法院查阅一下乔耶的监护档案。

沙斯蒂德花了几个小时查阅法院档案。一两天以后，朱利欧和我会见了。所有的档案似乎都保存完整，没有任何地方暗示乔耶所谓的“继承”。后来，沙斯蒂德看到一份文件——“监护人的全面报告”。这份报告是在乔耶年满21岁以后由监护人提出的，其中列举了他的所有财产。在他的许多财产里的“1/3产权”中有这样一项：“盖洛兄弟酒厂……16492.26美元”。

我不知道这是什么意思。

“起初我也不知所云。”沙斯蒂德说，“但后来我终于弄清楚了。这是指应收帐款。酒厂每年收购葡萄园的葡萄。”

我点点头。

“乔耶在葡萄园的葡萄收成中有1/3的所有权，酒厂在这方面欠他的帐，”沙斯蒂德继续说，“这笔钱记在他的名下，列入在监护期结束以后他所得的财产中。乔耶的律师大概匆忙得出这样的结论：遗嘱检验法庭把酒厂1/3的产权判给了乔耶。其实，这同酒厂的股权或产权毫无关系。”

这当然同酒厂的所有权毫无关系。酒厂是朱利欧和我在我们的父母亲逝世以后才创办起来的，乔耶怎么可能从他们手中继承酒厂的一砖一瓦呢？

再者，如果有人1941年——即在我们开办酒厂七年以后——计算酒厂1/3产权的价值的话，那个数字将比16000美元大得多。

“乔恩，请你给乔耶的律师打个电话，安排一次同他的会见，”我说。“说明你所发现的情况和真正的含义。”

我完全相信，这将说清楚，乔耶不能继承酒厂的任何股权。

乔耶的律师拒绝了沙斯蒂德对法院档案中的16000美元所作的解释。他

扬言要代表乔耶提出起诉，说这个项目证明乔耶可以继承酒厂 1/3 的产权。

我给乔耶家里打了个电话，要求见面谈谈。

我冒雨驱车到他的住所。

当我到那里时，乔耶领我穿过大厅到后面的走廊。

我概述了一下沙斯蒂德在法院的档案里发现的情况，说他的律师作了错误的解释。“那个‘1/3 利益’并非指你在酒厂拥有 1/3 产权，而是指酒厂那年欠葡萄园的葡萄钱款中有 1/3 划在你的监护帐目上。”

“我不同意这个说法，”乔耶作出了反应。

“那就是对你的欠款。法院的档案表明，这笔钱已经付给了你。”

“如果是那个意思的话，为什么不这样说？”他问道。“父亲的产业包括他的企业。法院的某个文件说你们继续经营了这个企业，而我应当继承 1/3。”

“我们继续经营的那个企业是父亲的葡萄种植业。实际情况是，朱利欧和我挽救了这份产业。如果我们不使它盈利，你什么也继承不了。父亲并没有酒厂。这一点你是知道的。当时你也看到了。”

关于父亲的情况，我从来没有同乔那多谈。似乎没有这个必要性。也许这是一个错误，想起双亲的遭遇，我们是很痛苦的。最好是置之脑后，着眼于现在。

“你听父亲说过的，”我说。“你知道，他只是在禁酒以前作为小商贩搞过一阵子葡萄酒生意。从那时以后，他再也没有做葡萄酒生意。”

“我并不想要酒厂的一部分，”乔耶的态度软了下来。“我希望的只是还清我的债务。”

“你说什么？”

乔耶解释说，他摊子铺得太大，负债过多。

朱利欧和我时常担心乔耶的牧场扩展得太快，但我并不知道他在财务上存在多大问题。直到他给我详细讲了这方面的实际情况，我才明白。

从表面上看，乔耶的日子过得满不错。他是葡萄园主、奶牛牧场主和牛奶场主。他的 8000 头奶牛是全州最大的奶牛群之一。他是默塞德县最大的地主，拥有 25000 英亩土地。10 年来，他拥有的生育牛群数目最多，闻名全州，共有 13000 头小牝牛。每当收割季节到来时，乔耶的 2000 英亩葡萄约有 2 万吨，通常都以高价卖给我们。

现在我才知道，他大规模购置土地，迅速发展生产，全都是举债经营的。他不仅几乎把土地全都抵押出去了，而且奶酪厂也是靠新贷款建设起来的。他的农业帝国摇摇欲坠。乔耶说他需要更多的钱。

“乔耶，我作为兄长愿意助你一臂之力，我想朱利欧也会是这样。我们可以借给你一些钱——”

“我不想再借更多的钱。我已经欠联邦土地银行数百万美元。如果你替我还清债务，我就不再提出 1/3 产权的要求。”

“我简直不敢相信我的耳朵。你是在威胁我们，如果我们不替你还债，你就要控告我们，是不是？”

他点点头。

我努力控制我的情绪。“换句话说，如果你能得逞的话，你完全想搞到酒厂的 1/3 产权。”

我原想，乔耶即使对一个外人也不能干出这样的事情，更何况是亲兄弟。

我必须保持冷静和理智。

“打官司是要花很多钱的，”我又说，“你知道你在酒厂不拥有任何产权。你会输的，你还得付律师费。”

他耸耸肩。“我找到了一些律师，他们将替我义务打官司。我没有什么可以输的。你们下敢应战。”

我怀着沉重的心情，慢慢走进我的汽车。

朱利欧

乔耶在财务方面的问题越来越大，他一直把我们蒙在鼓里，不让我们知道。但我听到他的困境时，并不出乎意外。我知道，多年来乔耶在商务方面作出了一些很坏的决定。我想起一个可笑的事例，不久以前，乔耶控告联邦土地银行，说它借给他的钱超过了应有的限度。

70年代中期，我们对利文斯顿的3000英亩待售的土地很感兴趣。它同我们酒厂的车间大约只相距一英里。我们想买它，不是为了种葡萄，而是为了堆放酿酒废渣。接着我们听说，乔耶抢先一步，把它买走了。他显然以为我们想在那里栽种葡萄。后来我去利文斯顿时，碰到了乔耶。他对我说，他将在那一年至少在其中的1000英亩土地上种葡萄。

“那是个相当大的举措，”我说。“我们认为我们已经是很大的经营者了，但我们任何一年栽种的面积从来没有超过500英亩。你要知道，葡萄酒热是会有变化的。”

“白葡萄酒决不会有变化，”乔耶说。“它一直畅销不衰。我将尽快地栽下更多的葡萄藤。”

“我不同意你的看法。事物总是不断变化的。”

那一年他种了1000英亩。不幸的是，他没有先检查一下土壤。那里有大片盐碱地，葡萄长不好。结果葡萄收成不好，产量很低。乔耶栽种的品种主要是切宁·布兰克和法国科拉姆巴德。这两种葡萄没有销路，造成大量积压，价格下跌。最后，他只保留了500英亩葡萄，其余的改成牧场。这一笔很大的投资得不偿失。乔耶就是如此冒险蛮干的。

在乔耶的葡萄质量问题上，我们跟他作过斗争。有一次，我们压榨机的制酒工人给我打电话。他把乔耶的几卡车葡萄推到一旁，因为质量没有达到我们的标准。“我该怎么办？”这位工人问我。平常我总是教育我们的工人谨慎而公平地给葡萄定等级，现在碰到我弟弟的葡萄了，我怎能叫他们另立标准呢？

“把等级降下来，”我说。这就是说，不能给乔耶付给上等的价钱，因为他的葡萄将列入次等操作计划。

我不能允许双重标准。乔耶为奶牛和牛奶的工作而分心，即使如此，也不能原谅他没有生产出上等葡萄。乔耶的儿子迈克尔参与了他父亲的生意，他立即作出了反应。

“你们制酒工人怎么敢说我们的葡萄不够好，”迈克尔愤怒他说。“你们制酒工人知道葡萄是怎么长出来的吗？”

诚然，我们的制酒工人没有种过葡萄，“但是，没有必要成为鸡，才能评判鸡蛋卷的好坏。”

有一些年，乔耶和迈克尔把他们的葡萄卖给其他酒厂，但我注意到，他

总是经常重新回到我们酒厂。

我想，乔耶一定是听了他的律师的坏主意。在欧内斯特同乔耶谈话以后不久，我单独会见了乔耶，希望能够说通他。

“你心里应该明白，你在酒厂没有任何股份，”我对他说。“你也许认为在关于商标的官司中你可以用此作为施加压力的手段吧。但是，你要知道，你对酒厂不拥有任何产权。父母亲在我们办酒厂以前就去世了，这怎能成为他们财产的一部分呢？酒厂是欧内斯特和我在第十一街和D街办起来的。我们曾经多次请你参加，但你都一一加以拒绝。所以，你怎么能说拥有它的1/3产权呢？”

“我并没有说我拥有产权，”乔耶说：“但我的律师说我拥有这样的产权。”

我长时间凝望着他。我既恨又怒，同时也很悲伤。

“乔耶，你知道，我最后一次跟妈妈谈话的时候，她说，只要我们这些儿子们能够和睦相处，不管她发生什么事。她都不在乎。”我感到喉咙里好像塞了一块东西。“我希望我们能够是这样，乔耶。”

我知道乔耶是有坚强意志的。他能够听取忠告，就像我们兄弟们一样。但决定是由他作出的。1986年7月份对我们提出那种荒谬的要求，我认为应该是应该由他负责的。乔耶的律师就是上面提到的控告联邦土地银行那出闹剧的那些人。现在回顾起来，我本来不应该感到意外。我应当想到，那些控告银行给他们贷款贷多了的人。是会为了任何事而控告任何人的。

在这场官司中，乔耶说我们剥夺了他理所当然地应当继承欧内斯特和我建立起来的那个酒厂1/3产权的权利。

乔耶的行动是我一生中最使我感到失望的事情之一。多年来我一直同乔耶保持密切的关系。经过这件事，我同他的感情再也不可能保持原样了。

这一切都是令人难以忍受的。

从那时以后，我可以有个好借口再也不跟我的弟弟乔耶说话了。

欧内斯特

1988年8月经过多次法庭听证会，一位联邦法官驳回了乔耶对酒厂1/3产权的要求。法官写道，他的判决的根据是，他认为法庭关于1941年监护情况的档案是正确的。这份档案表明，在继承方面，乔耶已经得到了公平的对待。

与此同时，这位法官还下令开始审理我们对乔耶奶酪商标侵权案的控诉。

两个月后，即1988年10月9日，《洛杉矶时报》刊登了一条重要新闻：“婚礼宴席上23人食物中毒”。次日，《每日新闻》的大字标题是：“市场从货架上撤走奶酪”。这条消息说，潘诺拉马市的杂货店主动从货架上撤走了五磅约瑟夫·盖洛奶酪，因为新娘对当局说，她在市场上买了10磅奶酪。不过，又过了一天，报上的消息说，参加婚礼的客人食物中毒是食品没有冷藏所致。幸而得病的人都不严重，也不是乔耶的奶酪造成的。然而所有这些报道都表明，如果乔耶的奶酪出现严重问题的话，那会给商标造成多么大的灾难。

1988年11月，法庭审讯开始了。我每天都出席。

乔耶在一段时间内聘用的一位营销顾问作证说，乔耶原先建议采用的商标是：“加利福尼亚自然界”和“加利福尼亚农场”。当这位顾问首次提出采用“约瑟夫·盖洛”作为商标时，乔耶觉得不妥，但没有说明什么原因。

一位被乔耶征求过意见的食品经纪人作证说，他也建议采用“约瑟夫·盖洛”。他解释说，如果在标签上有“盖洛”字样，这种新牌子的奶酪就可以利用盖洛葡萄酒的名声和销售能力。零售商将会更加欢迎它。

“我不能用‘盖洛’，”据说乔耶这么回答。他无疑想起了我的告诫。“我的两个哥哥不会让我用的。”

这位食品经纪人对乔耶说，零售商不大会把新产品放在货架上去同克拉夫特等名牌奶酪竞争，“除非它有一个像盖洛那样有名的商标”。

乔耶最后还是同意顾问们的想法，采用“约瑟夫·盖洛”商标。

根据审讯会讲出的情况，“盖洛”商标果然像专家们预见的那样是很灵验的。乔耶警告销售代表们在正式场合不要把“约瑟夫·盖洛奶酪”同盖洛酒厂联系在一起，然而他们禁不住这样做。有些人甚至给可能的顾客写信，暗示盖洛的产品是酒厂的一个部门生产的。乔耶的广告代理商得出结论说，买主们不管怎么样，总是把盖洛奶酪同盖洛葡萄酒联系在一起。他们建议，乔耶“尽可能多地利用盖洛的名声和形象”。同样，乔耶的零售商把盖洛奶酪宣传为盖洛的另一种产品，不仅把它同我们的佐餐葡萄酒联系在一起，而且把它同盖洛·萨拉米的产品联系在一起。

我作证说，如果乔耶的奶酪碰到贾利斯科那样的事件，我们的盖洛商标将受到影响。

我们的律师列举了证据，说明乔那奶酪厂的卫生条件低于应有的标准。

我们还介绍了在民意测验专家默文·菲尔德的亲自监督下进行的消费者调查的结果。这项调查表明，“有广泛的证据说明，消费者搞不清楚”乔耶的奶酪是否是盖洛酒厂的一种产品。

当乔耶被要求作证时，他为他的奶酪的质量辩护。他说，在奶酪的商标上用他的名字，就如同在他的牧场或他的葡萄上用他的名字一样，两者并无差别。

1989年6月19日，联邦法官裁决：乔耶试图利用我们在零售市场上发展建立起来的、他并没有作出贡献的那个名字为自己谋利。

法官的语言最明白不过的了。他指出，乔耶的奶酪业务“有意识地利用盖洛商标的名声和广告价值”。他们“在不顾原告要求他们停止使用的情况下继续这么干。越来越多的证据证明，约瑟夫·盖洛商标给消费者造成混乱”。

法官斥责乔那一方企图“掩盖”证据——牵涉到营销盖洛商标的奶酪的单据——使酒厂的律师找不到它们。最后，在无关的税收档案中找到了它们。“奶酪单据是表明可能造成混乱的有力的证据，”法官说。“被告显然企图阻止原告发现这些证据，这说明他们有意掩盖真相。”

法官给乔耶120天的时间停止商标侵权行为。乔耶被允许在标签上说明他是这种奶酪的生产者，但他的名字必须印得比以前小一些，放在新商标名字的下端。

这是我们的全面胜利。但朱利欧和我都没有为此而感到高兴。

当我最后一次离开法庭的时候。乔耶也走了出来。我们谁也没有看谁，各走各的路。我沿着走廊走向一头，乔耶走向另一头。

时间会医治好一切创伤的，我常常这样想。

但这一回，我却没有把握。

1992年2月7日，美国第六巡回上诉法庭维护法官的原判：乔耶对酒厂不拥有任何产权。他们只对商标一案的裁决作了微小的修改。

在联邦上诉法庭维持原判后，乔耶要求重新审理。他的要求是向上诉法庭的全体法官提出的——共有二十多人。

没有一个法官同意重新审理。

没有任何一个法官。

欧内斯特

汽酒和清凉饮料久为美国人所喜爱，他们自己掺兑这些饮料，在炎热的夏天往往放些冰块。

瓶装清凉葡萄酒也并非新鲜事儿。60年代我们首次推出。我们原先掺兑苹果酒，带有纯果味，后来改为梨味。这种酒叫作斯科蒂。我们帮助有关当局制定了一项法律，允许给各种葡萄酒添加“特殊的天然果味”。

我们把斯科蒂装在粗短的啤酒瓶里，六瓶一箱。我们通过当地电台的节目进行宣传，在一些市场试销这种新产品。我们发现它不怎么畅销，便放弃了它。

20年以后，两个青年在加利福尼亚州洛迪的一个汽车房里，用水果汁、汽水和葡萄酒掺兑出一种清凉饮料，他们的产品名叫“加利福尼亚清凉饮料”，酒精含量不到7%，为消费者提供了一种凉爽可口的饮料。

起初，我们采取观望态度。

1982年，“加利福尼亚清凉饮料”卖了8万箱。次年，销量接近200万箱，把两位年轻的企业家创办的一个小公司变成了加州第10大葡萄酒公司。他们是仅仅靠一种产品，在既没有作广告宣传，也没有在全国范围内推销的情况下，取得这个业绩的。

清凉葡萄酒具有广泛的吸引力。其销售对象为青壮年，尤以女性为多，涉及到各种种族、各种收入水平和各种生活方式的人。

在清凉饮料中，有一种提神解乏、酒精含量低的葡萄酒，但它显然是过渡型的。它能赶得上“布恩农场”系列酒吗？后者使许多消费者最终转向佐餐葡萄酒。

到了1984年，我们得出这样的结论：我们应当推出一种清凉葡萄酒。我们更感兴趣的是创造一种新型产品。我知道我们的生产部门有能力研制出一种优良产品。我们也有能力进行广告促销工作和推销工作，在清凉饮料市场上获得相当可观的份额。

同年夏季，我们就有了自己的清凉饮料。

奥格尔维-马瑟公司旧金山办事处主任哈尔·赖尼负责我们的广告工作。

1980年左右，艾尔·芬德森向我提到，他看了赖尼的一些广告，给他留下了深刻印象。他建议我们跟赖尼谈谈。赖尼有一些好主意，我们很欣赏，包括“盖洛兄弟最佳产品”主题，宣传我们的特制佳酿葡萄酒。

当我们同赖尼谈我们的清凉葡萄酒时，这类产品把销售对象瞄准青年消费者。由于这个缘故，所有的生产厂家都在“青年”商标和“青年”广告促销活动上下功夫。早期，我们也在这方面花了不少气力。我们的新产品即将问世了，就等待在标签上加上商标名字。我们也考虑了许多“青年”名称。我记得有一个叫“66路”，那是一条很有名的公路。人们以它为主题，写出了风行一时的歌曲和电视剧。

后来，我们意识到，在同一时间有几十种其他清凉葡萄酒推出问世，据说都采取了“青年”商标名称和“青年”促销活动；在这种情况下，如果我们亦步一趋，便混在一起，一点儿也不突出，再者，我认为，清凉饮料市场

不一定非得局限在 30 岁以下的年轻人。我认为，四五十岁的人中也会有不少人喜欢清凉饮料。<

我们需要独出心裁，与众不同。

我们打算雇佣“鳄鱼邓迪”作为我们的发言人。但是这位澳大利亚演员保罗·霍根已经在为澳大利亚啤酒作广告宣传活动，虽然他很想承担这个任务，但他于心不忍，觉得那样做。有点对不起澳大利亚啤酒。

赖尼还有一个主意，我们觉得不错，就是利用美国的“乡村幽默”，赖尼用“令人惊讶”、“异想天开”、“不落俗套”等词汇来描绘他的设想。他阐述了他的创意：“两个农民模样的老家伙坐在阳台上谈论清凉葡萄酒，他们可以做出一般广告做不出的事情。我们可以让他们议论产品，每次传递不同的信息。”

赖尼提出这个主题的名字为“巴特尔斯和詹姆斯”。芬德森建议在 James（詹姆斯）中间加一个字母“y”，这样就变成了 Jaymes（杰姆斯），声音更清晰响亮。

弗兰克·巴特尔斯充当咄咄逼人的营销员——产品发言人。而沉默寡言的埃德·杰姆斯则充当生产者。

我们赞同这个创意。虽然赖尼仍不满意，但我喜欢它。我从来不喜欢随大流。我一向希望我们的广告有创新，希望我们的广告代理商敢为人先。

赖尼作广告，不喜欢用矫揉造作的演员，而喜欢用真实的人。他的妻子莉兹经营一个物色角色的公司。他派她到全国各地物色一个可以扮演我们的发言人——巴特尔斯的人。她在俄克拉何马、内华达、俄勒冈和华盛顿等州的小城镇会见了数百名农民和其他老百姓，并拍了照片。她在俄勒冈州阿尔法发现一个在农场周围闲逛的当地人，名叫戴夫·拉夫卡尔。他在一个牧场放牛。拉夫卡尔担任了弗兰克·巴特尔斯的角色。埃德·杰姆斯角色的扮演者就近物色到了：他名叫理查德·莫格，是加利福尼亚州圣罗莎的建筑承包人、赖尼的老同学。

我们在菲尼克斯和其他一些地方试登了这个广告。起初，许多观众觉得这两个上了年纪的人有点儿陌生。但很快大多数人都对弗兰克和埃德产生了好感。几周以后，“巴特尔斯和杰姆斯”这种带有橘子味的清凉白葡萄酒（一箱四瓶，每瓶容量为 12 盎司）便在菲尼克斯清凉饮料市场上占有了 50% 的份额。

1985 年，“巴特尔斯和杰姆斯”推向全国。“埃德第二次抵押他的房屋，在哈佛大学取得工商管理学硕士学位。现在，我们准备做清凉葡萄酒生意，”弗兰克在第一个广告中解释说。广告结束时，他向观众深深鞠一躬，感谢他们的支持。

许多人都认为，弗兰克和埃德是自编自演“巴特尔斯和杰姆斯”的。我们收到了许多写给他们的信，表示佩服他们的创业精神。有些信封里甚至附有支票。我们当然退回了这些钱款，感谢他们的好意。

那一年，“巴特尔斯和杰姆斯”的销量达 750 万箱，仅次于“加利福尼亚清凉饮料”而居第二位。

次年，我们跃居第一位，销售了 1700 万箱，约占美国清凉饮料市场的 25%。当时，清凉饮料占加利福尼亚葡萄酒整个销量的 1/3。全行业清凉葡萄酒在 1987 年达到最高峰，销量为 5600 万箱。

许多小清凉饮料厂家迅速转入这个市场。但它们被爆炸性的众多商标的

广告宣传排挤出去。甚至连“加利福尼亚清凉饮料”也不能幸免。1989年其销量下降72%。研制这个产品的那两个小伙子干得不错，到那时为止营业额已达6300万美元。“加利福尼亚清凉饮料”的进一步发展要看它将来能否赢利。在激烈的竞争中，这个牌子很快就垮下来了。

我们是三四家互相争夺市场的大企业之一。而清凉饮料市场不久便日益萎缩。

有一天，我请拉夫卡尔和莫格在公司共进午餐。我们大家都觉得颇为有趣的是，在现实生活中，来了个反串：“埃德”高谈阔论，而“弗兰克”则沉默寡言。

“弗兰克和埃德”为赖尼赢得了许多奖赏。他的作品既通俗、机智，又高深莫测。他富于幽默的天才。“巴特尔斯和杰姆斯”是赖尼为我们搞的最有效的宣传活动。

“弗兰克和埃德”小喜剧并不打算持续很长时间。“弗兰克和埃德”访问了纽约，这个地方使他们瞠目结舌。当他们第一次看到熏大马哈鱼和硬面包圈时，他们惊讶地发现上面还有鱼炸面圈。我们有意识地使广告不要搞得太久。赖尼一年要搞五六十个短小电视节目。

有些专家估计，清凉饮料市场到2000年会达到13000万箱。虽然这个产品没有这么大的持久力，但今天还远没有消亡：1993年的销量达3400万箱。

当为我们的“盖洛”牌葡萄酒做广告时，赖尼力求消除一种神话。“许多人不相信欧内斯特和朱利欧·盖洛是真有其人，”他为我们工作不久之后，对我们说。许多人显然以为，我们的名字是一种商标，如同史密斯·布拉泽斯和贝蒂·克罗克一样。

赖尼建议，应当想方设法使我们公司具有人情味，并进一步改善我们的形象。

我同意赖尼的看法：应当表现出把我们的关怀和敬业精神渗透到我们的制酒过程中。但是如何做到这一点呢？

我们聘请过许多广告代理商，几乎所有的人提出的第一个建议就是让我和朱利欧出现在广告中。他们说，通过这个办法，可以告诉消费者，我们是真实的人，我们认真监督制酒的整个过程。我看到过十几个这样的建议。朱利欧和我从来不考虑上电视。我们都不愿意个人出风头。另外，我不喜欢为了某种特定产品而上电视的主意，因为我们有许多品种的产品，而且还有新产品不断问世。如果我们出现在广告上，其效果很快就会消失。最终会失去我们的独特风格。<

赖尼主张，在宣传我们的优质葡萄酒系列时，应当“动之以情”。他说，这可能同“诉之以理的宣传”同样有效。“大多数客户认为，诉之以理的宣传十分重要，其实，消费者并没有那么重视这一点，”赖尼说。我们很清楚。如果我们要试试动之以情的宣传的话，我们就必须坚持下去。我们就要一往直前地干下去，不怕花钱。

这种促销活动将大大不同于“巴特尔斯和杰姆斯”，不是以幽默取胜。它必须加以周密的组织，具有很高的审美价值，同时又起着促销作用。

我们听取了许多创意，都不满意。后来，赖尼的得力干将布鲁斯·坎贝尔把万格利斯的音乐拿来给我们听。万格利斯是希腊作曲家，在伦敦工作，用音响合成器作曲。他的一部作品用在电影《战车》中，风行一时。坎贝尔认为可以把这个旋律用作许多好广告的背景。

我们同意试一试。坎贝尔飞往伦敦，在万格利斯的一间摆满电子设备的房间里，同这位音乐家一起在他的控制台旁坐了好几天。为了适应 30 秒至 60 秒钟电视短节目的需要，他改编了他的迷人的曲子。

在一个广告中，在他的悠扬动听的乐曲声中，出现了各种场面：一个人开着拖拉机穿行于葡萄架之间，一位桶匠在工作，工人们收摘成熟了的葡萄，酿酒工人品尝葡萄酒。屏幕上还出现好几种特制葡萄酒，其中包括卡百内和夏敦埃。赖尼亲自配声，他简明扼要他说：

酿酒的最好方法莫过于盖洛，
长葡萄最好的地方莫过于盖洛，
最好的葡萄酒莫过于盖洛，
今日之盖洛为葡萄酒之最。
在万格利斯配乐的另一部广告中，赖尼说：
盖洛兄弟对所有葡萄种植者
提供最高的价钱，
对所有爱喝葡萄酒的人
提供最好的产品。
今日之盖洛
乃葡萄酒之最。

万格利斯的电视短节目，有好几部使用他的同一个乐曲。他的这些广告节目以及赖尼为我们的优质酒类所做的其他广告都是经过深思熟虑，精心制作的，画面和音乐都很美。芬德森称它们为“艺术佳作”。我也有同样的评价。

这些广告很受公众的欢迎。在我们播发这些广告的头 12 个月中，我们收到了 5 万多封来信、电报和电话，打听这个乐曲的名字，并问什么地方可以买到它。这些广告固然令人激动，但是有多少人记得我们产品的名字呢？当我向赖尼表达这个关切时，他笑了：“他们给你们写信或打电话，是怎么知道你们的地址的，欧内斯特？”

这些广告的确引起了观众的注意，这是任何广告必须达到的首要目标。但是，我们发现销售情况并无多大变化。我开始想，是否有点喧宾夺主，音乐掩盖了产品。人们喜欢那个音乐，并且记住了它，但并没有被说服购买我们的产品。他们享受了娱乐，然而却没掏腰包去买我们的产品。

我们大家都认为，赖尼为推出托特香槟酒而做的广告是非常之好的。广告画面的开头是一个花枝招展的女郎站在一个别墅的前面，由此用一系列镜头展开了一个欧洲式的爱情故事，这时，观众可以听到抑扬顿挫的普契尼咏叹调。这个耗资 70 万美元的广告，四美俱全：人美、景美、建筑美、音乐美。我们又收到大量来信。询问乐曲和歌唱家的名字以及哪里可以买到这方面的录音磁带。这一回，销售量也没有增加。

漂亮广告的主要问题是，它们没有促进产品的销售。它们没有完成这个主要任务，好的广告应当起促销作用。

除了哈尔·赖尼台伙公司外，我们还同其他许多出色的广告代理商合作过。我们反复地对他们说，他们的任务不是为他们的广告赢得奖励，而是促进我们产品的销售。广告行业要更好地为客户服务，从而为自己挣更多的钱，

那就必须在评价一个广告是否应当得奖时，采用这样的标准：它在促进产品的销售方面发挥了多大作用。

厂家花钱做广告，并不是为做广告而做广告。

当我们花了很多钱制作和播放广告时，我们希望很快产生效果。有一个广告代理商抱怨说，他们为广告准备了几周的时间，但我却没有给他们一个着手操作的机会。他们还说，他们星期五晚上在电视台播放了广告，我周末就给商店打电话，询问卖出了多少瓶酒。这个说法与事实不符。

我是等到下星期一，才打电话询问情况的。

不错，我不愿意等一年的时间，才去调查一个广告活动的效果。在这段期间可能浪费数百万美元，时间也白白过去了。

我们的商标经理部门习惯于定期同我们的广告代理商碰碰头，把我们对某个产品的具体做法和战略告诉他们。他们了解了我们的意图后，便可着手工作。当商标经理们认为他们提出的广告方案是可取的，他们便可以去播放了。

美国广告促进协会主席几年以前曾经发表过一次演说。他宣称，商标经理是发展优良广告的阻力。他说他们起着阻碍作用，广告代理商不应同他们打交道。我不同意他的看法。

一个大广告代理商的富有创造性的经理同一个才从商学院毕业的低级商标经理坐在一起，由后者对他的作品说三道四，他可能很恼火。这一点，我是可以理解的。但是，盖洛公司认为这种集体创作的过程是很重要的。

当我们讨论某个产品的广告问题时，营经主任及其领导的全体工作人员，以及我的儿子戴维、芬德森、顾问斯基普·麦克劳林都要参加。这样就组成了一个十分强大的班子。我觉得，通过广泛地交换意见，我们广告的质量会有很大的提高。

在广告代理商提出方案后，我们普遍征求意见，从最低级的人员（通常是经理助理）开始。我并不想让任何人跟他的顶头上司发生意见分歧。我只是想让年轻人有一个发展自己才能的机会，同时也使我们可以通过这个办法了解他们的潜在能力。整个过程有助于启迪每个人的思路。我相信这会使我们的决策更加完善。

我祖母有句名言，我终生铭记不忘。她说，“你必须听听所有的铃声。”这就是说，对任何事情，不要一听到就马上接受，必须等待一下，听听不同的意见，然后再作决定。

在广告方面，我们比加利福尼亚任何一家葡萄酒公司都要做得多。在电视广告的开销方面，我们属于全国一百家大客户之列。

不过，广告行业的出版物也把我们列为“最坏的客户之一”。一些文章援引许多自称为我们做过广告的人的话，说我们非常苛刻。

几年以前，我曾有机会对《广告时代》的一篇文章发表看法。这篇文章的标题是：《在盖洛公司的经历使广告公司精疲力竭》。

我说，“我们现在的两个广告代理商——奥格尔维—马瑟公司和尼达姆—哈琅—斯蒂尔斯公司——是这个行业最成功、最富有创造性的公司。它们在创新和实效方面把我们的广告提高到了新的高度。

“至于我们对广告代理商的要求，我们只不过是希望它们注重业务实效而已。我们并不期望，也不要求广告代理商提供其他各种服务。我列举了我们不需要广告代理商提供、而可以由我们自己负责的那些服务：新闻媒介的

安排、市场调查、拷贝的试验、参与商标的规划、参与营销战略、包装和销售点的设计。

“我们对我们的广告代理商的要求就是利奥·伯内特 20 年以前说过的那句话：‘制作出像产品一样好的广告。’对这个行业许多最优秀的创作人员来说，这一向是一个要求很高而又报偿丰厚的任务。”

同一个出版物中还有一篇文章，标题是：《盖洛是一个要求苛刻的客户》。作者对我提出批评，说我有一种“不寻常”的作法，在周末看电视，检查我们的电视广告节目。文章接着说，如果没有播放我们的广告，或者我们的广告节目中有些画面或音响被省略了，我就会要求电视台退款。

人们都知道我看我们的电视广告。其实，我们还雇人组建了一个收视小组，专门负责检查我们的广告，并报告所发现的问题。如果电视台遗漏了我们的广告，或者缩短了它，或者声音不清楚，次日我们的新闻部就要求电视台在同一时间里加以“弥补”，换句话说，我们坚持我们不能白花钱，必须得到我们应该得到的东西。

我们对跟我们合作的广告公司的期望是，它制作的广告要能够把消费者从我们的竞争对手那里拉过来买我们的葡萄酒，并吸引那些不喝葡萄酒的人也试试我们的葡萄酒。如果广告想促使葡萄酒卖得更多，以赚回广告的费用，就必须这样做，这是不言自明的，是必须这样做的。

但这里有一个问题：广告代理公司赚钱，并不是靠制作广告的质量，而是依据它们为客户播放的广告的数量，不管这个广告是否产生实际效果。

一个头脑清醒的广告代理商是会明白这个道理的：它的长远利益是同客户的利益密不可分地联系在一起；任何一个客户都不可能长期采用没有实际效益的广告。同其他一些企业一样，广告公司如果只顾眼前利益，就会妨碍它的长远利益。

遗憾的是，这个问题有时达到可笑的程度。有一个广告代理商对我们抱怨说，我们“太挑剔”了，因为我们拒绝了他们的许多演示。从我的角度讲，我认为我们是极其耐心的。对广告公司来说，他们提出的广告方案是否会产生实际效果，这是无所谓的。对他们来说，最重要的是，他们给我们拿来那么多的东西，我们总该选中一些吧。

在这种情况下，受损失的不单单是广告公司。第一、我们浪费了时间。我们的营销单位和我一一观看了这些无法接受的广告的演示。第二、贻误了销售我们的葡萄酒的时机。

我相信，一个优秀的广告公司是会欢迎“挑剔”的客户的。挑剔的客户可以激励广告公司改进广告。双方都会由此而得到好处。

此外，当其他客户在电视上或报刊上看到出色的、有效的广告时，他们会打听它是出自哪个广告公司之手。对广告公司来讲，出色的广告就是它的工作成绩。

我们做了多年的广告，一直试图提高广告的实际效果。我确信，只有针对市场做了广告，检查了销售情况，才能确定一个广告或一次促销运动究竟有无实效。多年来，我们运用了各种现代化的检测手段，有些结果产生了误导作用。

我终于认识到，我们营销单位的集体判断（从经理助理一直到最高领导）可能是检测广告实际效果的最好办法。

除了价格外，广告比任何其他行动都更能在消费者中间塑造一个产品和

一个公司的形象。令人遗憾的是，有些广告是不负责任的。

葡萄酒业早就认识到，我们的广告必须对社会负责任。早在 1949 年，葡萄酒学会就为这个行业制定了严格的、负责任的广告准则。

由于这个缘故，葡萄酒的广告是对社会负责任的。葡萄酒业理所当然地为自己的广告准则而感到自豪。

1985 年。参议员保罗·霍金斯对参议院说，葡萄酒业广告准则“的条款和做法堪称楷模。这个准则体现了这个行业的主动精神，是对社会负责的范例，值得大家赞扬和支持”。霍金斯认为其中最重要的条款是：

- 准则的签署者将保证葡萄酒广告中提到的产品可以买得到。
- 任何试图暗示葡萄酒有助于事业成功的做法都是不能接受的。
- 针对法定饮酒年龄以下的人做的广告是不能接受的。（例如，准则的签署者不得采用传统的青年英雄人物，如牛仔、赛车运动员、摇滚乐歌星；也不得采用过去的或现在的、业余的或专业的著名运动员，或者其他对法定饮酒年龄以下的人具有吸引力的娱乐业者等人物。）
- 葡萄酒广告决不能暗示开车者可以仗用葡萄酒。
- 电视、广播节目或者报刊有过份渲染酗酒或滥用酒类的报道。准则签署者的葡萄酒广告决不能出现在这类节目或紧挨着这类节目之后。

1989 年的一个夜晚，我在家看电视新闻节目，镜头上出现了一个躺在街头的无家可归者，手里拿着一瓶“雷鸟牌”葡萄酒。

这个令人难忘的景象使我产生这样的想法：我不能让我们的公司同这类不幸之人联系起来。

次日清晨，我向我们所有的批发商发出指示：停止向为无家可归者服务的零售商供应“雷鸟牌”葡萄酒。

我从来不要求一个员工退休。

恰恰相反，当那些既有能力、又有经验的人要求退休时，我总是感到很遗憾。我劝他们打消这个念头。

但是，1989 年夏季，我未能说服乔恩·沙斯蒂德和全国销售经理肯·伯奇不要退休。这样，我们失去了在我们公司的创办中立下汗马功劳的两名职员。我们非常能干的广告经理霍华德·威廉斯已于 1978 年逝世。

“同乔恩在一起工作，促使所有跟他共事的人更加善于思考，”我在家设宴款待这两人时说。“这样一来，就使我们能够作出非常好的决策，从而使公司更加完善。”

“肯·伯奇擅长推销工作，后来成为出色的销售经理，”我继续说。“他在造就一支推销队伍方面干得极其漂亮。这支队伍被公认是今天酒类行业中最能干的一支力量。”

事实的确如此：我们不断招聘年轻人，把他们培养出来，这迫使我们不得不接受新思想。那些跟不上我们步伐的人很快就得出结论：他们还是到别

处为佳。

当我听到“退休”两个字眼时，我的脑海就浮现出这样的情景：一个辛勤工作了一辈子的人现在去佛罗里达，在海滩边买一套公寓，坐在摇椅上，敞开衬衣，露出红色吊带，两只脚翘在阳台的栏杆上，扳着手指头数着在天空翱翔的海鸥。

我可受不了这样的生活。

我对一些人所说的工作着了迷。

“你给我安排了怎样的路线？”我问。

“没有任何安排，”我们在洛杉矶地区的代表丹尼·德斯帕斯说。

“你想去哪儿，我们就带你去那儿，欧内斯特。”

德斯帕斯为我们公司工作已经有25年了。当我到各个商店进行调查时，他知道我的习惯。

多年来，我总是在洛杉矶度过阵亡将士纪念日。我不是来这里度假，而是来这里进行市场调查。1991年5月份的这次调查旅行，跟我同来的还有我的两个儿子戴维和乔那。

我把我的许多日常业务领导工作都交给了乔那和戴维。乔那管销售工作，戴维管营销业务。我对他们有很大的信心。当然，我仍然全天上班。事实上，我在公司十分忙碌，以致我的信件都必须带回家，在饭后阅读。

我们于上午9点钟在圣莫尼卡机场着陆后，立即分成两个小组行动。戴维、芬德森和我是一个小组。乔那参加另一个小组，走不同的路线。同一天晚上，我们在机场汇合。

我要求德斯帕斯把我带到有问题的地方去。

我们访问了零售点，以了解批发商是否照顾了零售商、批发商和我们公司的三方利益。如果有任何一方的利益被忽略了，就必须同批发商一起开会解决。只有各方利益都得到满足，我们才能成功。

批发商会对这样的检查感到不安吗？一般来说，是不会的。我希望他们欢迎我们下基层看看还能提供什么样的帮助。他们希望做好工作。他们希望在他们的市场上位居第一，如果还没有做到这一点的话。如果他们已经达到顶峰，他们要努力保住这个地位。公司、批发商和零售商——我们都是合伙人的嘛。

为了保证调查有成效和集中力量，我首先提出这样一个问题：“我们调查的目的是什么？”

德斯帕斯把这个地区的每月“调查提纲”具体化。

一个典型的调查提纲集中在八九个项目上。两三个项目涉及到软木瓶塞封口的佐餐葡萄酒。还有两种起泡酒，一些清凉葡萄酒和一般葡萄酒，可能还有一种白兰地和一种味美思。我们的想法是，要使当地的推销力量把注意力集中到那个月的产品上。下个月，我们重新排定我们产品的先后次序，正如乔那所说：“我们销售工作的全部诀窍就是：分门别类，集中力量，一一突破。”

“让我们也了解一下搭配销售情况吧，”德斯帕斯说。

德斯帕斯感到关切的是，一些竞争对手把他们的酒搭配上其他产品一起销售。他认为，我们也应当考虑这么做，把我们的酒搭配上鲜花、肉类和鱼类一起出售。

我不大热心于这个想法。不过，我知道，葡萄酒业正在越来越多地朝这

个方向发展，而不是把钱花在广告上。理想的做法是，卖好酒靠的是有效的广告、销售点的宣传和以质量为基础的包装，而不是靠搭配销售或给顾客以优惠券，每买一瓶葡萄酒，可以免费得到一磅意大利式细面条或一支天竺葵花。

“让我们也考虑一下托特吧，”我说，“不管我们是否要把伊登·罗克推向市场。”

伊登·罗克是我们研制的一种新香槟，价格在我们现有的两种香槟安德烈和托特之间。

我们考察的第一个商店是一家连锁店。我们之中的一个人向商店的经理作了自我介绍，告诉他，同行的人是来自盖洛酒业公司，而不是来自联邦调查局。

我们首先检查了价格，把我们的价格同竞争对手的价格作了比较。我建议把我们两种产品的价格提高，以改善我们的长远形象。销售人员一般是不会提这样的建议的。对销售人员来说，价格越低，他越高兴，因为这样他才能多卖点。

其次，我们把佐餐葡萄酒的包装作了比较。

“我们的标签怎么样？”我问道。

“太传统保守了，”德斯帕斯说。

在扎特酒的货架上，存货不多了“这是个好兆头，说明很畅销。存货和货架上的展销品是否应当增加？”

“你知道，人家对脱销是怎么说的吗？”戴维随意问道。他并不是针对某个人提问的。

“卖光了呗，”两三个声音一起回答说。

“大多数牌子的白葡萄酒都比我们的便宜 50 美分至一美元，”德斯帕斯说。“他们赶上了我们。我们必须把价格降下来。”

“再等一些时日吧，”我说。“我们出色的广告、较高的价格，再加上我们产品的质量，这一切将提高我们的形象。一旦我们的形象提高了，我们占有的市场份额就会增加。”

访问每个商店后，我们就坐在货车上，讨论所见所闻。我要求每个人都概括地谈谈他们的意见。

“我们在这个商店的最大机会是推出更多的托特酒，”我们负责连锁店的地区经理说。“我们也可以推出更多的白兰地。”

我们没有谈论我们机构内部的问题。我们谈的是进一步加强我们地位的“机会”。

当把我们的标签同竞争对手的标签作比较时，戴维感到不安。我们的特制葡萄酒瓶上的标签印有我们办公大楼的国案。“我们的标签显得面貌威严、冷冰冰的，”他说。“我们需要搞得更精美些，使消费者感到亲切友善。我们必须使我们的标签显得热情一些。”这成为他的当务之急。

戴维比任何人都能更快地对我们在一个商店的地位作出评价。他可以一眼就看出展销的地点不好、货架上没有我们的酒、我们的产品货架上所占的地位不够显眼或者其他可以改善我们地位的“机会”。

我们当然也到小的夫妻店进行了考察。又进行了几个小时的调查，然后回到货车上，我问我们负责连锁店的经理，他在我们公司工作有多长时间了。

“四年了，先生。”

“哪个大学毕业的？”

“西北大学，87届毕业生。我是被从大学招聘来的。”

我很高兴。乔那的从大学招聘员工的计划产生了效果。吸引了不少聪明、进取、勤奋工作的青年到我们公司。我们向新来的人提供了一个机会，成为这个行业首屈一指的大公司的一员。帮助我们公司继续保持“第一”的地位，成为他们很乐意承担的一个任务。如果由于他们的原因或者我们的原因，他们另谋他就，那么，在盖洛公司工作的这段经历便成为他们的职业生涯中一份有价值的财富。其中许多今天仍在葡萄酒行业工作的人自称是“盖洛兄弟大学”的毕业生。

后来在吃午饭时，我讲了一个关于在佛罗里达进行市场调查的故事。我们照例是匆匆忙忙从一个商店到另一个商店。我们这个小组中有一个成员动作缓慢，我们无意之中把他抛到后面，谁也没有注意到此事，三个小时后，我们在另外一个商店考察时，与我们同行的批发商销售经理被叫去接电话。他回来后问我们，是否回去把这个掉队的人接上。“不，”我说。“三个小时内都没有人想到他，此人还有什么价值？”

那天下午，我注意到再也没有任何人行动迟缓。

午饭后我们的第一站是一个自有自营的家庭酒店，这个家庭的大多数成员都站在柜台后面。我们小组的一个成员照例走到前面作自我介绍：“我们是盖洛酒业公司的，来作市场调查……”柜台后面的一个年轻人打断他的话。

“那么，你们哪一位是盖洛先生？”他打趣地问。

我跨出一步，伸出手，跟他握手。

那个小伙子惊愕地张大嘴巴。

我问他，我们能否在他的商店各处看看。

“可以，”他说。“我们非常欢迎。”

这个家庭的其他成员也想同我握手。

“我们的批发商为你们服务得怎样？”我问道。

“很好，”这位零售商说。“非常好。”

我买了两瓶定价比较高的酒，到收款台付钱。我这才发现我身上没有带现钱，幸而德斯帕斯过来帮了我的忙。

在一个连锁店，我发现在货架的通道上悬挂了一块展销广告牌，大约有15英尺高。

“当人们购买东西的时候，他们不会望天花板的，”我说。眼前的做法破坏了这个基本准则。这使我感到不安。“我们遵循的标准是眼光水平。我们多年来反复这样强调：眼光水平。”

眼光水平并不难确定。大多数人的身高在，英尺至6英尺6英寸之间。眼光水平在18英寸的范围之内。所有的销售点宣传品都应该放在这个范围之内。

“这位销售人员会感到难为情的，”我们的连锁店经理说。“我将跟他亲自谈谈。”

酒店的经理助理在假日照常工作。有人介绍我们同他见面。

“我们的人多少日子来一次？”我问。

“每个星期都来。”

“感谢你对我们的支持。”

朱利欧

1989年，我们在阿斯蒂附近购买了1000英亩土地。这块土地一度属于意大利瑞士种植园，其中有些地块已经栽种了葡萄。这使我们在索诺马县总共拥有的土地达到了4000英亩左右。

地里的老葡萄藤年代太久，生产率很低，我们索性连根拔掉，用烟熏土壤，以消灭病虫害，然后重新栽种。我们本想把周围长满橡树和灌木丛的山坡保留下来作为分界线。但是，当我在那里挖掘的时候，我发现那里有些地块的土壤非常之好，是我从来没有见过的。

在表层土壤下面是一层卵石、岩石，甚至大砾石。这种土壤结构，排水性能好，可以使土壤保持干燥，使葡萄藤根部不受潮。这是生长葡萄的理想土壤。如何使用这块土地，我们有了另外的打算。

我们的新土地位于亚历山大峡谷北部，那里的气候比我们的俄罗斯河葡萄园要暖和。亚历山大峡谷的气温很适宜于种植供许多红葡萄酒使用的葡萄。我们决定种植默洛特、索维农、弗兰克等品种的葡萄。我打算用它们掺兑一种波尔多式的葡萄酒。我仍然喜欢小西拉品种的葡萄，以及一些者式意大利品种的葡萄，当然还有津范德尔品种的葡萄。我们想在这里进行葡萄栽培方面的试验，如同我们在利文斯顿进行的那种试验一样，研究一下究竟哪个品种的葡萄在这个地区生长得最好。

我的儿子鲍勃和他的27岁的儿子马特同我们的工程技术人员一起实地考察了如何最好地改造这个地段，以便使我们的葡萄种植面积扩大到山里。

我们必须清除整理这块土地，周密设计坡地，以便能够排除雨水。这可能需要改造山丘，挖平补齐。为了避免做得过分，我们决定只种植600英亩土地，而把另外的400英亩土地留作分界线和绿化带。

购买现成的耕地可能有一个问题，它的地力往往已经耗尽。在大部分情况下，最好购买处女地。它可能有更大的生长潜力。而且也比较便宜。人们常常花大量的钱购买现成的葡萄园，结果有一半时间用来拔掉老葡萄藤，换上新的。我们幸运的是，阿斯蒂有如此多的未开垦的土地，可供我们种植葡萄。

阿斯蒂是我们迄今为止最大的一个开发项目，也是索诺马县最大的一个项目。我们知道，这将持续数年的时间，耗费巨额资金。这是酿酒业和葡萄种植业的性质所决定的。它们需要长远的投入。

我们开发阿斯蒂时，我已经79岁了。当时我知道，这些新的优良葡萄园将使我们的子孙后代受惠，欧内斯特和我是享受不到了。

一俟土地整治完毕，我们每年最多可以种植200英亩。在三个农业年内，这些新的葡萄藤是不会提供商业收成的。我不想使根状茎匆忙生产葡萄。这些根是植物的心脏。我想给它们整整两年的生长期，然后再把特种葡萄藤嫁接到抗病虫害的根茎上。

有一种葡萄虱危害葡萄藤的根部，它们从根部的幼芽吸取养分，并注入毒素。这种虫害已经成为纳帕和索诺马县的一个严重问题。这种虫害有好几个世纪的历史了。据说根状茎有抵抗病虫害的历史。人们以为，在使用根状茎以后，这种害虫已经得到控制。但是，最近这些年来又出现了一种新型葡

萄虱，它们喜欢嫁接到一种叫作 AXR-1 的根状茎的葡萄藤，纳帕和索诺马广泛使用这种根状茎。葡萄虱对葡萄园不是一夜之间造成危害，它们的危害是缓慢的，最终使葡萄的质量和数量受到影响。同病虫害作斗争的唯一在经济上合算的办法是拔掉另栽。这耗资巨大，一英亩得 2 万美元。有些葡萄种植者花得起这个钱，有些花不起。经济实力不够的人被迫停业。这样就造成了葡萄和葡萄酒价格的上扬。

在我们对根状茎进行研究期间，我们发现了其他一些根状茎能够提高葡萄和葡萄酒的质量，于是我们在 1986 年左右停止使用 AXR-1。我们对新栽种的葡萄采用了另外的 10 种根状茎。我们进行的研究和我们对质量的关切使我们在这方面得到了巨大的好处。

几年以前，那时我们还没有决定开发阿斯蒂，鲍勃在一次拍卖会上买了一些多余的推土机。这些庞然大物曾经在阿拉斯加管道工程中搬掉了几座大山。

“我买它们是因为价格很便宜，”他当时解释说。“有朝一日，它们是会派上用场的，爸爸。”

他是对的。他的远大眼光使我们受益。在阿斯蒂工程以前，我们已经多次使用它们。

开发阿斯蒂之所以需要三年时间，原因之一是，我们只能在最后一场春雨和第一场秋雨之间这段时间工作。我们知道，最好在土壤潮湿的时候开垦土地。1929 年冬天，欧内斯特和我曾经这么做过。

那年秋天，我们清理了土地，砍倒了一些树木，它们将被用作木柴。我不喜欢砍倒树木。遗憾的是，在阿斯蒂，许多树木不得不予以砍伐。但是，我亲自到山上划定了那些应当留下的树木，比如，一棵大像树或者山腰的许多红杉树。我们留下了尽可能多的树木，正如同我们砍掉果园，改种葡萄时所做的那样。下午大树的荫影遮住葡萄藤，会影响后者的生长的。这是事实。我们是从事葡萄行业的，不能不考虑这一点。

开垦阿靳蒂的真正工作是在夏初才开始的。表层两英尺的上被铲开，堆放在一边，然后平整土地，填平沟壑。当地表、高度和坡度都搞得差不多时，把表层土壤再放回原处，然后耕地、平整土壤。还要挖沟渠，铺设排水和灌溉的管道。有些地方还要安装喷水器。以防霜冻。我们的设计使地下水流经不到 10 排葡萄藤，就遇到一个排水暗沟。这样就可以避免水蚀，也不会淤塞河流或邻居的田地。

夏天，鲍勃和我每周都从莫德斯托乘直升飞机到阿斯蒂看看。虽然我们有一大握工程师绘制的施工图，但我们还是喜欢爬上山去实地察看一番。我的孙子马特总是陪我们同去。现在，马特已经负责索诺马葡萄园土地的开发工作。

在某些情况下，搞一个 12 度的缓坡，就得从上山挖掉多达 60 英尺的土壤，相当于搬掉一座 6 层楼的楼房。单单是 1991 年的一个夏季，就挖了 100 万立方码的泥土。

如果在这之后，这个坡度还嫌大陡，则需要进一步加工，又得增加一些天的工作量。

“50 年以后，”有一天鲍勃说，“我要使这里看不出人工挖掘的痕迹。”我表示完全同意。

我喜欢户外活动。我每周至少有一次要到我们的葡萄园走走看看。

我们现在差不多有 1000 户葡萄种植者、虽然我不再能够一一拜访我们的果农，但我仍然不时去一些果农那里看看。由菲尔·巴瓦领导的我们的果农关系部在索诺马和弗雷斯诺之间的地区内派驻了十几个葡萄栽培专家。为了加强我们同果农的联系，这项工作比过去更加重要了。

不久前，我在索诺马县的一个葡萄园逗留了一会儿，就天气和土壤问题同农场经理聊了起来。这时，老板开车走过来。我从来没有见过他。后来有人对我说，我走后，这位老板问经理，我是谁，当经理告诉他时，他说，“啊呀，样子有点像一个农民。”

我的样子像个农民，是因为我的的确确就是个农民。

在收割季节，一方面要注意天气变化，一方面要注视葡萄糖份和酸度的提高，我一周 7 天，一天 18 个小时在做这件事。

在生长周期的这个关键时刻，全靠经验来作判断。判断错误，就会蒙受巨大损失。例如，如果决定暂不采摘，以使葡萄增加糖份，就在这个节骨眼儿上，老天爷下起雨来，那么，你的大部分葡萄就会发霉而受到损失。

如果在拉古纳这样一个通常比较凉爽的地方突然在初秋反常地炎热起来，你是否要浇水呢？在季节如此晚的时候，最好不要灌溉，因为这样才能增加葡萄醇厚的味道。如果葡萄藤负担过重，有点受不了，那么。你必须想想办法。

1991 年 7 月底，鲍勃和我巡视我们在索诺马县的葡萄园，现在共约 2000 英亩。在分界线的地方还有 2000 英亩，用作灌溉和野生动物栖息之地。

在离我们弗赖酒厂不远的地方，在干溪有一块 150 英亩的齐奥蒂农场，我们在那里大部分栽种了卡百内葡萄，也栽种了一些津范德尔葡萄。像亚历山大峡谷一样，这里的气候也比较温和，是栽种红葡萄酒用的葡萄的理想之地。我坐在汽车里转了一圈，就可以判断，这个葡萄园的葡萄挂得太密。

“如果一个果农的葡萄像这个样子，我是不会收购的，”我对鲍勃和马特说。“葡萄结得如此稠密，果实中的浓度必然减少。必须剪掉一些才行。”

在拉古纳农场的葡萄园呆了一两个小时，我们碰到了不同的问题，小碎葡萄夹杂在大葡萄中间。工头把它们叫作“南瓜和豌豆”。他主张把这些“豌豆”掐掉一些。他认为，如果秋季下雨，这些小个儿葡萄更容易腐烂发霉。

“现在剪掉一些葡萄，也不会减少发霉。”我说。我越观察葡萄藤，越不赞成这个主意。这些葡萄藤挂果正合适。我认为，这些小个儿葡萄到收割的时候将会成熟。

“不要剪掉一些葡萄了，”我说。“这些葡萄藤承受得了。看样子不错。”

像这样的時候，就得靠经验了。为什么我们应当做某些事，我说不清其中的原因。但是。在我们应当做哪些事方面，我往往有很好的主意。我想，这大概是因为我 60 年来一直做同一件事情吧。

这些葡萄园对我们的前途至关重要。加利福尼亚最好的葡萄 K 在这个地区。在这里我们栽培着自己酒厂用的葡萄。发展种植园的瓶装厂将是向前迈出的又一步，这是我们过去从来没有做过的事情。

“种植园瓶装”只能用于用某个特定葡萄栽培区生长的葡萄酿制的葡萄酒。它们必须是瓶装酒厂自己拥有、自己控制的葡萄园生产的。这个酒厂本身必须位于同一个葡萄栽培区，必须在这个酒厂进行瓶装。我们打算在我们的干溪酒厂这么做，用我们“北索诺马”葡萄园的葡萄酿酒。

当我们着手这么做的时候，欧内斯特和我立了一个志向。我们向消费者

提供的葡萄酒将是质量最好、价格最便宜的。由于实现了这个诺言，我们酒厂已成为世界最大的酒业公司。现在，我想驱除这样一种看法：像我们这样一个进行大批量生产的公司不可能生产出好酒。

以前，我们的营销部感兴趣的主要是想搞一些能够占领很大市场的产品。但是，在我们有了自己的优质葡萄酒以后，欧内斯特和我想证明：我们的索诺马葡萄园属于世界上最好的葡萄园，我们拥有的生产工艺能够生产出世界上一些最好的葡萄酒。

葡萄酒不是制造出来的，而是生长出来的。它是一种活的农产品。它从诞生到成熟，经历了一个生产周期。葡萄酒生产者指导这整个生产过程。最后，葡萄酒是葡萄酒生产者的嗅觉和味觉的产物，是他用手和用口反复掂量和品尝的产物。它体现了个人的口味和风格。

世界上最好的葡萄酒是谁生产的呢？

谁知道呢？谁来作评判人呢？当两个以上的饮酒人聚集在一起的时候，各有各的口味。有人喜欢酒劲儿大一些，有人喜欢小一些；有人喜欢果味浓一些，有人喜欢淡一些。

我仍然每天在研究中心同我的“品尝小组”一起品酒。我的儿子鲍勃和我的女婿吉姆同我在一起。他们到公司工作已有35年的历史了。吉姆和鲍勃负责生产工作，处理我过去抓的那一摊日常业务。现在，我关心的主要是保证我的员工们有可靠的优质特种葡萄来源来完成他们的计划。

如果有人问我关于每日品酒工作的重要性，我会说，“这是我们所做的最重要的事情。”任何酒都必须经过我们品酒小组的同意，才能运出去。我花了很大精力来参与这项工作。我要确保运出去的每一批酒在质量上都是有保证的。我感到自豪的是，我们的消费吉得到了应有的质量。

我的高级品酒班子的老职工，除了鲍勃和吉姆外，还有：工龄33年的乔治·索基斯，他除了负责昏宾酒外，还同有32年工龄的吉多·克罗斯一起负责全部不带果味的葡萄酒；30年工龄的波得·维拉领导着一个分部，负责特制酒、餐未甜酒、清凉酒和白兰地。其他人则根据不同的产品。随叫随到。这个小组的全体工作人员都有广泛的品酒经验，这一点是很重要的。他们都有良好的辨别能力，能够分辨出不同的味道和气味。

我们总共有七个头头，根据他们所生产的酒的种类，各有两个到四个助理。他们总是品尝自己所生产的酒，当他们来品酒时，一般都带一个助理。大家都参加讨论。我鼓励所有的人都发表意见。我要听听为什么他们喜欢这种酒，而不喜欢另一种酒。每种意见都受到认真的考虑。这个小组协作得很好。任何人都不会生气，如果他们处于少数地位的话。总的来说，经常是大多数人意见一致。我们按照他们的意见办。如果意见纷坛，莫衷一是，需要有人作出最后决定，在这种情况下，我就表态了。这时，我就指示他们改变掺兑的办法，或者采取其他行动。

专业品酒工作是很艰苦的。在一般情况下，我们的品酒工作只持续一个小时。我喜欢把品酒工作安排在快吃午饭以前，那时食欲最强，味觉最敏锐。样品酒瓶不贴标签，只编号码，所以品酒者不知道自己品尝的是什么酒，只有以后才清楚。品酒室的温度始终保持在68度。空气经过加湿，抽去了所有的异味。酒瓶的玻璃很薄，底大口小，以便把酒的味道集中起来。

品酒开始时，我们首先察看酒的颜色和透明度。

接着，我们把酒在瓶子里晃动一下，把气味释放出来，闻一闻。我们的

动作是很迅速的，因为神经未稍很快就会疲倦。闻气味是品酒的最重要的一部分。用鼻子闻以后，该用嘴品尝了。我们把酒瓶放在嘴边，吸掉瓶口的气体。让剩余的气味蒸发掉。最后，往嘴里倒些酒，只让一两滴酒从喉咙里咽下去，细细品味，而把其余的酒唾在身后的一排不锈钢水池里。喝得大多，会影响品尝后面的酒。在午饭以前，一般都能品尝 20 种或 20 种以上的酒。在品尝一种酒以后，为了使味觉得到休息，我们喝点水，嚼一块无盐饼干，然后再品尝下一种酒。

在品尝以后，我们看看我们实验室对各种酒所作的化学分析。我常常不同意实验室对某种酒的成份所作的分析报告，要求他们重新分析，有时证明我的鼻子和舌头是对，而科学仪器反而错了。我想，我在 50 多年的品酒工作中，我品尝的酒可能超过 50 万次。正像我常常说的那样，经验是很重要的。

我们经营酿酒业务的方式，就好像我们有许多小酒厂，各种专业人员各司其职，心不二用。我非常感谢我们生产系统的员工多年来表现出的忠诚和效率。

我们在生产部门内部提拔人员。提拔上来的年轻人都是用我们自己的方法培养出来的，他们懂得我们的规矩。我们从加利福尼亚大学戴维斯分校或弗雷斯诺州立大学招聘大学毕业生，让他们从基层锻炼开始，逐步升迁到经理助理，最后达到经理的地位。毫无疑问，我们有一些在今日葡萄酒行伙中最高级的酿酒专家。

为了生产新产品，我的女婿吉姆每周同营销部碰一次头，其目的是营销部和生产部互相沟通情况，在产品的包装方面交换看法，他们认为什么样的新酒有发展前途，希望我们进行研究。吉姆把他们的意见带回来进行探讨。开发新酒，是否有这样的葡萄？如果没有，我们需要等到条件成熟时，再动手，如果我们有这样的葡萄原料和现成的酒，我们就把这个想法转告产品开发部。他们会提出几个不同的方案。

我的品酒小组总是第一个品尝新产品，如果我们喜欢它，我们就提交给营销部。如果他们也喜欢它，他们将进行必要的市场调查。然后，他们会告诉我们，它是否有发展潜力。所有这一切都需要时间。过去可不是这样。几年以前，如果我开发一种新产品，欧内斯特和我作出决定就行了。往昔，我们开发新产品，并不需要花很多钱。当然啦，我们也没有钱往这方面花。

现在不同了，有更多的人参与新产品的开发，要经过公司产销两个部门之间的反复讨论。这样做是有道理的，因为今天要花大量钱，在促销方面要作出巨大的努力，才能推出一种新产品。这是要负责任的。必须确保有市场才行。

总之，我对生产部门的工作是非常满意的。今天，我没有多大发愁的事，因为我知道，岗位上的人都是有经验的、合格的、忠诚的。

每个圣诞节的前夕，欧内斯特和阿米莉亚都要来我们家吃一顿别有风味的晚餐：我们做传统的意大利菜，有点像单锅热融奶酪，里边放着切碎的蒜。用橄榄油和奶油做成鳃鱼汁，用新鲜蔬菜蘸着吃。欧内斯特总是给我们带一瓶专门买来的葡萄酒让我们尝尝。有一年，那是 450 美元一瓶的波尔多酒。我们都品尝了，然后打开我们自己的勃艮第酒。吃完饭一看，我们自己的酒所剩无几，法国的酒则剩得很多。

你瞧，我们最喜欢我们自己的酒。

我女儿的长子格雷格·科尔曼现年 35 岁，毕业于弗雷斯诺州立大学：获

得葡萄栽培学位。如今，他在弗雷斯诺管理着我们的马德拉葡萄园。他还负责同我们在峡谷的果农打交道。

我有八个孙子孙女在我们公司工作。这并不是说，年龄更小的人从学校毕业后不会来公司工作。

格雷格的弟弟，现年 33 岁，毕业于弗雷斯诺州立大学农业管理专业。他现在负责管理我们在利文斯顿和莫德斯托的葡萄园。他们的妹妹卡罗琳，28 岁，毕业于南加利福尼亚大学传播学专业。她今天在我们的旧金山办事处工作。36 岁的克里斯毕业于加利福尼亚工艺美术学院，31 岁的琼恩毕业于南加利福尼亚大学，她们俩在家里带孩子，主持家务。她们的两个弟弟继承了我们的事业。25 岁的特德毕业于南加利福尼亚大学，又到弗雷斯诺州立大学获得了酿酒学学位。他在我公司工作。21 岁的蒂姆在弗雷斯诺州立大学主修农业管理学。21 岁的安妮刚从莫拉加的圣玛丽大学毕业，主修英语和哲学。他们的母亲对英国古董很内行。

从以上所述可以看出，我的许多孙子孙女就读于弗雷斯诺州立大学。就葡萄栽培学而论，在弗雷斯诺州立大学和加利福尼亚大学戴维斯分校这两个高等学府之间，我更喜欢前者，因为前者比较重视实际和动手的能力，而后者则侧重理论的研究。

在公司鲍勃的系统工作的，除了马特（加利福尼亚大学洛杉矶分校的毕业生）外，还有：约翰，32 岁，毕业于圣克拉拉大学，负责我们的购买部；托姆，29 岁，毕业于卡尔·波利学院，负责我们家庭所属的印刷公司；艾米 23 岁，就读于莫德斯托专科学校，在印刷公司工作；吉纳，26 岁，毕业于圣母马利亚学院，正在学习酿酒技术。

35 岁的朱莉毕业于圣克拉拉大学，操持家务。22 岁的玛丽算是年纪最小的，她在芝加哥的洛约拉大学上学。鲍勃和玛丽失去一个儿子马克，他在 1978 年死于白血病。

我不知道格雷格是在学校里学的，还是在别的什么地方学的。他对减少在农田使用化学物质非常感兴趣。他是我的第一个孙子，1959 年他诞生不久，我曾抱着他沿着我们葡萄园的周围在夜间散步。

我们公司一直在努力尽量少用化学物质，特别是化肥和除草剂。作为一种业余爱好，我早就在自家的花园里使用有机肥料了。我知道，靠有机肥料生长起来的瓜果蔬菜，味道要好得多。

像其他葡萄种植者一样，我们也陷入了杀虫剂的恶性循环中。似乎杀虫剂喷洒得越多，害虫反而更多，这就是说，下一个年度必须加大剂量。

40 年以前，我们没有螨、蚱蜢等等虫害的问题。

格雷格和我多次讨论这个问题。他认为，现在害虫的问题为什么如此之多，部分原因是，农民每次喷洒农药，同时也杀死了有益的昆虫，这些益虫本来是吃害虫的；人们洒除草剂，结果把益虫赖以生存的植被也给破坏了。

若干时候以前，我已经得出这样的结论：喷洒除草剂是不负责任的。这些化学物质渗透到土壤里，侵入植物的根部。我已经让我们的员工减少使用除虫剂，改用老办法，通过翻耕，把杂草作为“绿”肥埋到土下。

我问格雷格，他认为我们如何才能摆脱化学药剂的这种恶性循环呢？

“完全停止喷洒农药。总得有人开个头吧。我们可以帮助大自然培养更多的益虫，把它们释放到葡萄园里。”

我喜欢这个想法，但是，行得通吗？

在格雷格的领导下，弗雷断诺成了我们试用有机肥料的试验田。

1988年，格雷格划出了一块40英亩的试验田，他完全停止使用化肥，减少了杀虫剂和除草剂的使用量。他仔细地观察着结果。

“我一直这样想，如果我碰到了太多的麻烦，”格雷格后来对我说，“我们还要喷洒农药的。”

但是，他没有必要这样做。

次年，他把他的试验田扩大到400英亩。他还对农场的其余土地实行“低投入维护法”，即他使用的农药对他释放的益虫不那么有害。他还在葡萄藤之间的土地上培育了对益虫有好处的植被。

他的试验计划逐年扩大：增加了试验田的面积，培养了更多的益虫，进一步减少了农药的使用量。

我对格雷格取得的进展感到很高兴。但对他的“益虫”计划的规模并没有什么印象，直到1990年夏天，我才大吃一惊。

格雷格和我乘车转了一圈。他让我看了他管理的葡萄园。“我没有打农药，”他说。

真难令人相信，葡萄园长得很好，比过去还要好。

“真的，你没有打农药？”

他点点头。“我们用硫磺处理过了，以防发霉。仅此而已。”

“停车。我要出去看看。”

葡萄藤长满了新枝，看不出有害虫侵袭。每年的这个时候，即使我们打了农药，葡萄藤上面也往往净是蚱蜢等破坏性害虫。

“你再说说，”我说。“你的确完全没有喷洒农药？”

“是的，爷爷。杀真菌剂、杀虫剂、除草剂、化肥，全都没有使用。完全没有用化学物质，这里是干净的。”

格雷格说，他成功地使害虫和益虫之间保持天然的平衡，因而没有必要再打农药了。

像过去一样，最后的检验在葡萄和葡萄酒方面。这两方面都优于以往。

我对格雷格说，我们需要让我们的果农也这样做。

“让他们来这里看看这样做的效果，”我提议说。“让他们知道，不打农药可以省一笔钱。”

虽然这有不少其他好处，但是，我知道，只有钱的因素才能使许多果农信服。可以预计，不使用化学物质的葡萄藤不仅能够生产更多更好的葡萄，而且可以控制成本，甚至使葡萄和葡萄酒的价格一降。不使用化学物质的果农还可以免除由于使用化学物质而在工作安全方面的许多操心事，以及避免复杂的关于杀虫剂使用报告规章制度：

我们有了一个良好的开端。

最近，格雷格使州政府确认我们为“不使用化学物质的葡萄种植者”。他管理的葡萄园成为州里最大的“取得证书的有机”葡萄园。

我的另一个孙子布雷德·科尔曼在我们利文斯顿和莫德斯托的葡萄园开始实行他自己的“持续的农业实践”计划。自那时以来，这个计划也扩大到了其他葡萄园，包括索诺马在内。每个地区都有自己的问题——不同种类的野草和害虫，等等。但是我们正在研究如何对付它们。

我们必须使自然界复归平衡。

这是我们为土地可以做的起码的事情——这块土地为我们作了如此多的

贡献。

欧内斯特

1991年5月，我的儿子乔耶请我来参观我们公司的年轻总裁协会的成员讲讲话。这是一个国际性的公司总裁和首席执行官团体。其成员的年龄都在50岁以下。乔耶参加这个组织已有一段时间了。

我首先阐述了私营公司的好处。

“由于我们是一个家族所有的公司，我们一切行动的出发点都是着眼于长远的最大利益。

“我们的另一个优点是，决策和行动都是很快的。我们办事情，当机立断，没有等待，没有拖延。一决定，马上就干，抢在竞争对手的前面。如果市场上有了好的设备，我们立刻就买。如果需要新的厂房，马上就盖。如果竞争加剧了，需要增加推销人员，需要作更多的广告，需要降低价格，那么，该怎么办，我们就怎么办。我们考虑利润，不是考虑一个季度的，不是拿今年跟过去一些年相比，最重要的是，从长远来看，有无意义。”

我们的董事会是由朱利欧、他的一个儿子和一个女婿、我的两个儿子和我组成的。“我们从来没有举行过正式的董事会，但你可以说，我们随时都在举行会议。我们彼此随时都可以通过电话沟通意见。

“私营公司还有一个优点，由于关系到我们自己的钱，如果犯了错误，一发现，马上就纠正。在一些公营公司中，如果发现错误，需要纠正，必须首先找到一个替罪羊。这样的拖延，可能在资金和市场份额方面都付出高昂的代价。

“我很高兴我们不必花精力去应付持股人会对我们的经营管理、对我们的前途、对我们股票的价值有什么看法上。我惊讶地看到，某些新闻报道以及证券分析家的报告，竟然透露了公司负责人描述即将推出的新产品或者新的企业如何成功等等。他们试图用这种办法提高他们股票的市场价格，再不然就是他们个人的利益需要他们哗众取宠，不惜把有用的信息拱手让给竞争对手。

“其次，在大多数公营公司中，始终追求着眼前利益，以便表明每个季度的利润都在增加。这往往牺牲了公司长远的最大利益。

“如果你是私营公司的话，坚持下去。如果你是公营公司的话，那你就把别人的股份买回来。”

我说，在我近60年的经营活动中，我从来没有为我们公司预先确定某年的利润。“我从报刊上多次看到人们谈论定出长远预算的重要性。有几次我们也想试试，但一打算这样做，我们就放弃了它。”

我们无法对某个时期作出有意义的预测，因为有许多未知因素：葡萄酒的消费量会有什么变化；在新产品中，哪些会被消费者接受，哪些会被拒绝；竞争对手会推出哪些新产品；我们的竞争对手会采取什么样的价格政策；我们的竞争对手会在广告方面花多少钱；他们的广告是否会产生效果，以及当局会对葡萄酒实行什么样的新消费税。

“我总觉得我们无法知道下个年度会发生什么事，”我说，“更不用说今后5年或者今后10年可能发生什么事了。”

我估计，这些年轻的公司总裁大概很想知道，盖洛公司的老板如此没有

计划，它是怎么发展为世界上最大的酒业公司的？

“原因是，我们始终不满足，不断地努力精益求精。我们之所以不满足：

“是因为我们酿酒用的优良葡萄消耗量始终是太多了。

“我们想更快地提高我们的酿酒技术。

“我们关心我们广告的实际效果。

“我们的销售队伍虽然已经不错了，但还可以进一步提高。

“我们同批发商的关系虽然很好，但还可以进一步改善。

“我们的各种葡萄酒在消费者中间的形象还没有达到应有的美好程度。

“我们的葡萄酒还没有占领美国葡萄酒的全部市场。”

我说，正是这种不断地精益求精的精神，帮助我们走在我们竞争对手的前面。“现在我给你们提个忠告，这个忠告不需要你们花费任何代价，但却是值得那么做的：

“不要上市吸收股东。如果你的公司已经上市，那你不妨融资把股权买回来。

“聘用优秀人才。

“永远不要满足。

“精益求精。

“不要搞太长远的规划。

“要有紧迫感。

“拼命工作。

“抓住机遇。”

后来，在那大的晚宴上，我回答了年轻总裁协会成员的许多问题。一位面露忧色的会员问，我是否真的“那么不满足”。

我笑了，因为我不知道有谁会比我更幸福满足。我的意思是，我不满足于我们已有的成就，因为我认为我们可以做得更好。

“每天我都看到浪费，”我解释说，“但我们觉察到了这一点。我们力求加以改进，避免类似的事情再发生。在经营上不成功的人往往看不到失去的机会；即使他们看到了，也觉得无所谓，不会激发他们更努力地工作。以便利用这些机会。你对自己的事业满足之日，就是你停滞不前，开始下滑之时。”

虽然我们目前已是世界上最大的酒业公司，但是我们的销量仅为加利福尼亚整个葡萄酒产量的 37%，如果我们心满意足，要不了多久，我们就会丧失市场份额。

我们拥有的葡萄园比任何人都多，其中有些属于世界上最好的葡萄园；我们的设备不比任何人差；我们的酿酒员工是这个行业最优秀的；我们的营销部门比竞争对手的要高一筹：我们的推销力量敢与美国最大的消费品公司比高低；在葡萄酒公司中，只有我们这一家制造自己的酒瓶和瓶塞。我们有这么多优势，理应对 37% 的市场份额感到不满足。

专家们说，在消费品行业中，即使你占到 50% 以上的市场份额，你也随

时可能被别人搞垮。例如，“老头牌”剃胡刀片和安豪塞—布什啤酒在各自的行业中仍在激烈竞争，尽管这两个牌子在各自的市场中都占主导地位。一旦你对自己的业绩感到自满，你就会疲塌下来。竞争对手就会乘虚而入，使自己壮大起来，并使你衰弱下去。

目前在全球开展的反饮酒运动，对酿酒商、零售商和消费者都构成了巨大的挑战。

我们美国 75 年以前也经历过同样的反饮酒浪潮。禁酒在美国没有行得通。然而，今天的新禁酒主义者领导的运动，在世界范围内的势头却越来越高涨。

全世界葡萄酒的消费量在 1978 年达到顶峰，为 77 亿加仑。自那以来，它已下降了 20%，仅仅 15 年的时间就减少了 15 亿加仑。这种下降反映了一个强大的联合阵线的力量，他们决心采取各种办法，来减少包括葡萄酒在内的酒类的消费量。这些办法包括：提高酒类的税收、制定限制性立法、贴警告标签，以及其他一系列向公众宣传饮酒有害于健康的措施。这个宣传运动越来越成功地促使各国政府对酒类（包括葡萄酒）采取惩戒性措施。

葡萄酒行业及其消费者面临强有力的反对者，他们有许多在政府身居高位的同盟者，共同努力来彻底取缔或者大大减少葡萄酒的消费量。如果他们取得成功的话，结果就会使葡萄种植、葡萄酒酿造、推销和相关行业（玻璃瓶制造、铁路和公路运输）的数以百万计的男女职工失业。他们就会使政府来自这方面的税收减少。他们就会剥夺人类饮葡萄酒的享受。

反饮酒运动对葡萄酒没有区别对待，仿佛卡百内酒和可卡因是一回事。他们的目的是消灭葡萄酒许多世纪的传统、历史和文化，使公众把它看成是一种有害的物质。

具有讽刺意味的是，他们竟然企图把葡萄酒与毒品等同视之。葡萄酒历来被认为是一种佐餐佳品，而不是带有毒性的、容易上瘾的东西。

如果你考虑到下述情况的话，这种局面就更加令人啼笑皆非了：一方面是大力开展的反饮酒运动，另一方面在医学和科学方面有越来越多的证据，证明适量地饮用葡萄酒对健康是有好处的。这方面的论证已经达到无可反驳的程度。

严肃的健康问题研究人员（他们之中没有任何人得到酒类行业的支持）取得了令人信服的研究成果，说明适量饮酒具有良好的预防性疗效，特别是在减少冠状动脉疾病方面尤为显著。

例如 1992 年 5 月，哈佛大学医学院的研究人员在《新英格兰医学杂志》（第 326 卷第 21 期）上撰文时，说适量饮酒是减少心脏病的九种科学方法之一。

最近的其他研究成果也证实，适量饮酒同减少心脏病有关系。其中包括阿瑟·克拉茨基博士去年在《美国心脏病学杂志》（1993 年 2 月）发表的一篇报告。在 1993 年 6 月《美国公共卫生协会杂志》上，哈佛大学公共卫生学院的研究人员写道，“少量饮酒者的心血管病死亡率和其他各种疾病的死亡率要比不喝酒者或酗酒者的死亡率低得多。”

无怪乎许多医生是支持饮葡萄酒的，许多人纠合起来建立了“葡萄酒医疗之友”组织的分支机构。你听说过医生们组织“香烟医疗之友”、“奶油医疗之友”或“牛羊肉医疗之友”等团体吗？

哥伦比亚广播公司的“60 分钟节目”在 1991 年探讨了一个所谓的“法

国怪事”：在饮葡萄酒的法国人中，虽然吃脂肪很多，但得心脏病的人却很少。于是，美国人第一次普遍地知道了葡萄酒对人的健康有好处。

我一向认为适量饮用葡萄酒对人是有好处的。我本人虽已 85 岁高龄，然而身心俱健，充满朝气，就是一个很好的例子。虽然如此，但我并没有听从从葡萄酒行业的一些人的劝告，去促使联邦修改立法，允许我们向公众宣传葡萄酒对健康的好处。

最近，我改变了主意。鉴于已经积累了大量的科学论证，说明适量饮用葡萄酒有益于健康的生活方式，我现在认为，我们应当谋求改变联邦条例，允许我们讲出真实情况。

第一、公众有权利知道有助于健康的事情，而我们有责任把这方面的信息告诉他们。第二、表彰一种产品已经得到证明的好处，这在经济上是有意义的，说明它是一个好产品。

如果听任葡萄酒被错误地认为“带有毒性”、“容易上瘾”，那就自然而然地改变了公众对葡萄酒传统作用的想法。他们便认为饮葡萄酒不可取，不再把它看成是日常生活不可分割的一部分。

无人会否认，饮葡萄酒不可过量。同样，吃盐过多，会引起高血压。吃脂肪过多，会致癌。把饮食的内容和用量告诉消费者，这显然是有益的。

我认为，孕妇不应饮用任何酒类。虽然现在尚未断定适量饮用葡萄酒也同胎儿酒精综合症有关系，但是，干嘛去冒这个风险？

多年以前，我曾参加过一个酒后开车案件的陪审团。辩护律师看到陪审团里有我，似乎很高兴。他大概以为，我会对他的客户手下留情的。其实，他完全想错了。我们很快就一致作出他有罪的判决。酒后开车是犯罪行为。这一点，不能含糊，不能原谅。酒后开车，应当下狱。

问题是，反饮酒运动越过了一定的界限。他们的战略不是使消费者了解情况，作出恰当的选择。他们的目的似乎是取缔葡萄酒。这个战略的基本问题是，我们是否要让政府为我们决定吃什么、喝什么。

另一个问题是，反饮酒战略没有把正常饮用和滥用区分开来。

最重要的问题是，反饮酒运动掩盖了葡萄酒的真实情况，从而损害了，而不是促进了公众健康，还剥夺了消费者传统的饮酒之乐。

我们学校的卫生教育最有助于说明这个问题。反饮酒运动对我们的学校在应当教什么方面泼了冷水。他们把所有的酒类都说成是一种毒性物品，因而饮酒是一种罪过。这样一来，他们就造成对这种产品的滥用，而不是负责的饮用，或者自觉地不饮用。饮酒成为叛逆的象征。大家知道，儿童具有逆反心理。他们偏要试试饮酒是什么滋味，但他们又没有受到如何正确饮酒的教育。

不妨作一比较，看看我的父母是如何教我喝葡萄酒的。我大约 7 岁的时候，就开始喝酒。我记得，我们餐厅的桌上总是放着一瓶葡萄酒和一壶水。我的祖父，后来是我的父亲，常常给我的水杯倒几滴葡萄酒让我品尝。随着我年龄的增长，给我滴的酒不断增加。

这是当时的习俗。这样，我学会了如何饮酒，享受到适量饮酒的乐趣。

新禁酒主义者硬要使人相信，饮酒就是酗酒，因而要不得。

我敢说，任何人去酒吧，都不会一下子要两杯卡百内酒。葡萄酒历来就是一种适量饮料，是佐餐用的。

现在仍然是这样。

几百年来人们都知道酗酒是危险的。也许社会的进步可以逐步防止和纠正这种恶习吧。

为了这个目的，我于 1982 年在旧金山的加利福尼亚大学建立了欧内斯特·盖洛医疗研究中心。这个中心的目的是运用生物医学的研究成果来确定酒精对人的大脑有多大影响。这个中心有一个科学顾问委员会，是由全国高等学府的著名医生和医学研究人员组成的。他们运用划时代的基因生物学的先进研究手段来进行工作。人们希望这些外层空间时代的技术能有助于发现人们酗酒的基因，从而产生对症下药之方。

欧内斯特·盖洛中心属于加利福尼亚大学的神经病学系。它现在已经扩展到有 34 名研究人员。这个研究中心由伊凡·戴蒙德博士领导，它的五个研究项目分别由三位医学博士和两位科学家负责。由于中心的工作成绩卓著，我最近决定资助中心进一步扩大。

盖洛中心的研究工作得到国内外的普遍赞扬。由于这个缘故，中心获得联邦政府数百万美元赠款，并吸引了许多谋求深造的年轻科学工作者。现在这个中心有 22 名博士后学员，其中许多人准备从事酒类研究的职业。

葡萄酒市场是不断变化的，我们也必须跟着变化。消费者对特制葡萄酒日益感兴趣，而一般佐餐葡萄酒的销量则继续下降。我们特制葡萄酒的销量比我们的竞争对手要多得多。

当快要推出我们索诺马县葡萄园自产自销的葡萄酒时，有人建议我不要盖洛商标，换个名称。我们营销部的一些人尖锐地提出：“如果我们把盖洛的名字印在上面，夏敦埃酒就不能卖 30 美元一瓶，卡百内酒不能卖 60 美元一瓶。”

这些新品种酒是朱利欧、我和生产、营销部门的许多员工多年准备、规划和研制的顶峰。我的弟弟和我都认为，如果在我们最好的酒上不印上我们的名字，那可不是闹着玩的。我们于 1993 年推出了我们葡萄园的夏敦埃酒，在标签的正面自然签上了我们的名字。

1991 年我们拉古纳农场的葡萄园每英亩生产葡萄 2.3 吨。对这些葡萄，我们没有采用压榨法，而是让它们本身的重量互相挤压把葡萄汁自然流淌出来。然后用百分之百的法国橡木桶进行发酵和熟化。木桶发酵过程比较缓慢，要持续 10 天至 12 天，温度保持在 54 度至 63 度之间，熟化时间因桶而异。最后，由朱利欧挑选“好中之好”进行掺兑，然后装瓶。

1991 年我们葡萄园的夏敦埃酒被《好胃口》杂志列为 10 大名酒之一。在葡萄酒行业的一家著名出版物《葡萄酒观察家》杂志进行的编号品尝中，我们庄园的葡萄酒跟加利福尼亚州的一些著名夏敦埃酒进行了评比，结果被认为“属于 1991 年最优良的夏敦埃酒……包装精美，味道醇厚，气味芳香……此酒使你对盖洛的产品另眼相看。”此酒售价为每瓶 30 美元，标志着我们进入了超级优良葡萄酒市场。

不久，我们又推出一种自种自产的卡百内酒。朱利欧和他的技术人员用三个品种的葡萄掺兑成此酒：79% 的卡百内葡萄，14% 的默洛特葡萄和 7% 的弗兰克葡萄，这是波尔多红葡萄酒历来使用的一种配方。每种特制葡萄酒都是分别发酵的。掺兑以后再装桶熟化。熟化是在 100% 的法国新橡木桶内进行的，熟化时间因桶而异。这种酒定价为每瓶 60 美元。《葡萄酒观察家》杂志对我们在干溪的弗赖农场的葡萄酒的评价是：“非常出色……这是一种品质优良、风格独特的葡萄酒”。

我们推出这些优异的葡萄酒的目的之一是，提高我们作为优良葡萄酒生产者的形象。毫无疑问，这是很有效的。然而，出现了一个意想不到的问题：供不应求，这使许多零售商和消费者不满意。不过，现在说卖不到 30 美元一瓶或 60 美元一瓶的盖洛葡萄酒的人越来越少了。

“我的弟弟和我差不多实现了我们给自己定下的所有目标，”在推出我们葡萄园的葡萄酒时，我这样说。“还有一件事有待于我们去完成：酿造出被认为属于世界最佳美酒之列的葡萄酒。这需要投入巨大的财力和热情。幸运的是，这两者我们都有。这是使人感到愉快的事业。”

我希望我的 5 个孙子孙女即使不能全都参加公司的工作，至少其中大多数人会来公司贡献自己的力量。他们有着广泛的兴趣。

戴维和他的妻子玛丽有两个孩子。特里萨 22 岁，在斯坦尼斯劳斯州立大学读书。她的弟弟 20 岁，在加利福尼亚大学戴维斯分校学习。

乔那及其妻子奥费利亚有三个孩子。长女斯蒂芬尼 22 岁，最近刚从圣母马利亚大学毕业。她的弟弟欧内斯特 21 岁，在斯坦福大学求学。另一个弟弟 18 岁，是圣母马利亚大学的一年级学生。

我为我的孙子孙女而感到自豪。

我期待着他们到自己的公司工作。