

肯定是你

Macht durch Nahrung

雀巢缔造者的经营理念



百年老店何以能够长盛不衰

- 雀巢如何一步步发展成为今日商界巨头，并长期保持迅猛的增长势头？其中有什么独特的管理理念可供借鉴？
- 中国经济正在飞速发展，为何国内企业却大多是各领风骚三五年，不能善始善终？
- 一个国际商业组织的典型实例，有志成为未来国际级企业的组织不可不读！

Business
Guide
商业引导书

肯定 是你

雀巢 Macht durch Nahrung
缔造者的经营理念

By Friedhelm Schwarz

[德] 弗里德海姆·施瓦茨 著
王 薇 译

哈尔滨出版社

黑版贸审字 08 - 2003 - 029 号

图书在版编目(CIP)数据

肯定是你——雀巢缔造者的经营理念/(德)弗里德海姆·施瓦茨
著;王薇译. - 哈尔滨:
哈尔滨出版社, 2004.1

ISBN. 7 - 80699 - 003 - 8

I. 肯... II. ①弗...②王... III. 食品工业 - 工业 - 企业管理
- 经验 - 瑞士 IV. F452.268

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 091330 号

Nestlé - Macht durch Nahrung

Copyright © 2000 by Deutsche Verlags - Anstalt GmbH, Stuttgart München

Chinese language edition arranged through HERCULES Business & Culture

Development GmbH, Germany

All rights reserved.

责任编辑:戴淮明

肯 定 是 你

——雀巢缔造者的经营理念

[德]弗里德海姆·施瓦茨 著 王薇 译

哈 尔 滨 出 版 社

哈尔滨市南岗区贵新街 170 号

邮政编码:150006 电话:0451 - 86225161

E - mail:hrbcbs @ yeah.net

全国新华书店经销

北京市宇海印刷厂印刷

开本 787 × 1092 毫米 1/16 印张 17.125 字数 165 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7 - 80699 - 003 - 8/F·4

定价:29.80 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451 - 86225162

本社常年法律顾问:北京岳成律师事务所黑龙江分所

前言

在 我开始这本书的写作时，对于很多意见和观点我都还不能释然，特别是关于工业化食品的益处问题，而且

我的头脑中也充满了对跨国公司消极的评价。后来，我阅读了很多相关主题的文章、书籍和关于雀巢的杂志和文章，此外，我还关注了电视和网络对这些问题的评述，通过这些，我积攒起了很多比较流行的论据，其中有些我作为假定接受，有些作为正确的接受。这些在我对以下四个论点的具体表述中得以体现，它们构成了我的工作基础。

论点 1

虽然世界各地对雀巢产品都有着极大的需求，但是在一些发达国家中却存在着一批致力于反对雀巢的人。德国的情况也是如此。在雀巢产品的实际消费量和对这个品牌所表现出来的尊重程度之间存在着一个需要进行特别解释的巨大分歧。

消极形象的产生有什么理由，它有根据吗？雀巢做了什么

或忽略了什么？雀巢做错了什么或错误地估计了什么？为什么会出现这种分歧？这里出现了一系列的问题，这些问题的回答包括对资本主义制度以及人权问题的本质探讨。虽然我不能给出一个令人满意的答案，但是我能做的就是向人们展示雀巢的真实情况。那些准备把这家公司与它的行为相比较的人，也许会感到惊讶。但是让我感到不快的是，在处理雀巢这一主题时，出现的潜在的挑衅，有时甚至是公开的恶意。

论点 2

雀巢通过它的产品和生产，对很多国家的社会结构产生了深远的影响，并且改变了全球的生活方式。

这一论点已经得到了证实。对发展中国家的工业化食品生产，影响的评断是存在争议的。在全球来看，发生戏剧化转变的不仅是人们的品位，食品和饮食方式也是如此，对此，雀巢拥有相当的发言权。

论点 3

雀巢之所以如此成功和强大，是因为公司有着自己的一套游戏规则。

即使各方面都一再地强调说，雀巢违反了法律，但是这个论点雀巢却不必接受。这是可以被检查的。这里所特别关系到的是观察这家巨人企业的价值观、原则和行为方式，以及在长达 20 年的时间内被一个人主宰的影响。



论点 4

雀巢之所以如此成功，是因为通过全球化，它把世界的口味也“统一”了。

首先要说的是，臆测的口味平均主义是我们最大的错误。除了口味偏好以外，几乎没有什么别的东西会这么深地植根于一个人身上，并且一代又一代地传下去。雀巢持久骄人的成就是有别的原因的。

针对以上这些论点，只有当我在雀巢找到真正的源头时，对这些论点的加工处理才是有作用的。为了能够见到相应的谈话伙伴，需要雀巢有所准备，提供必须的材料，最重要的是要为我提供谈话和寻求答案的机会。因此在我真正能够开始我的工作之前，存在着一个相互认识和衡量的阶段，我得到了汉穆·茂赫和彼得·包必达的认可，大门向我敞开了。

食品和全球化是两个充斥着思想的论题，而且有很多偏见都是根深蒂固的。以前，很多我认为正确的东西，现在我必须放弃，因为它们不符合事实。对于某些问题，如转基因技术，虽然已经有了很多最终的意见，但是在科学上却还没有一个成定局的结论。在观察问题的时候，各自所持的角度起到了决定性的作用。

我希望读者能够分享我的学习过程。书中很多材料对于大众来说是第一次见到的，然而，比所有这些成文的东西来说，更重要的就是那些私人谈话，为了保持其真实性和可靠性，其中的一部分我以文字的形式重录了下来。

对我而言，重要的是，我发现雀巢绝不是一堆钱和一大批工厂，雀巢不同于很多公司，而某些读者也许就是这些公司的员

工。我还想与我的读者分享的一点就是，欧洲和北美的生活方式不是大多数人的，我们仅仅是一个享有特权的少数，而且我们的要求也永远不会为所有人所实现。

目 录

前言/1

第一章 雀巢的“两难现象”/1

雀巢——谨慎的巨人/3

雀巢——品牌公司/6

20 年跃上成功之巅/8

1866 - 1981——历史的回顾/9

贵人恰逢其时/13

以扩大规模作为目标/15



第二章 跨国企业和它的批评者/21

“不要品牌”——反企业运动的品牌/24

全球化——跨国企业扼住了世界的咽喉？/26

雀巢如何看待这些批评？/33

对于食物的巨大恐惧/41

基因工程技术——恐慌与责任之间/48

与国际婴儿食品行动联盟(IBFAN)的激战/57

真知灼见的丧失/68



第三章 优质食品，美好生活/71

饥饿作为压迫的手段/73

用教育来对付饥饿/74

营养不良和营养过剩同样有害健康/75

饮食过剩是石器时代的遗产/77

生活质量从盘中体现/77

不同的城市生活/78

雀巢的目标是过剩的营养吗？/79

全球化陷阱中的食品——同幻想彻底决裂/81



第四章 作为典范的菲律宾雀巢/85

人口增长世界第十/87

自信、解放、有影响力——菲律宾妇女/88

家庭和自主并不矛盾/90

公共私人的伙伴关系/92

马尼拉的雀巢中心/93

朱安·桑托斯——一位典型的雀巢经理/96

从进口商到经济支柱/98

优质水短缺/104

在菲律宾的市场营销/107

朱安·桑托斯的五大成功要素/108

咖啡不仅是一种饮料/110
菲律宾差强人意的产量/113
食品开启通往富裕之路/115



第五章 权力之源/123

“雀巢先生”的集中原则/128
兼容长期性和敏捷性中的管理/129
个人成功的因素是直觉/132
创造一种革新的氛围/133
公司形象和企业文化/136
找到最佳的接班人/139
变化中的连续性——彼得·包必达·雷特马特/142
健康作为未来的目标/143
四个策略优先/144
高效的生产/145
“无论何时，无论何地，无论怎样”/146
雀巢与新经济之间的紧急状态/149
创新和交流/150
地方馈赠是值得的/152
没有危机的股票/153
广泛的股票分配——机会和风险并存/155
股东价值并不是一切/155
来自金融圈的好成绩/158
人替代体制/159

把培训作为机遇/163
为全球化市场中的员工提出新要求/167
简单的机构带来透明度/168
雀巢的三分世界法/170
老态龙钟的欧洲略显疲惫/172
得天独厚的欧洲/173
东欧提供了良好的发展机会/175
德国——一个十分残酷的市场/176
亚洲、大洋洲和非洲——新兴市场/177
南北美洲：长年努力，终有所值/178
北美——全球最重要的市场/179
独特的美国雀巢/182
饮食习惯反映了社会的变革/184
伯林顿——美国的巧克力城/185
来自史诺瓜米谷(Snoqualmie Valley)的灵感/188
分散的组织/189
网络化的企业/190
市场领导地位不是自行产生的/191
质量和核心能力/193
品牌需要敏捷性和长期性/198
食品巨人改变自己/203
菲利普·莫里斯——不只是香烟/204
联合利华——觉醒的巨人/207
达能——欧洲市场上的强大对手/211
食品巨人越来越强大/213



第六章 食品的未来/217

没有研究就没有未来/219

有效的研究并不是目的本身/221

食品永远是一种保守的产品/229

有益健康的功能性食品/234

口味具有局限性/239



第七章 食品王国/247

后记/252

感谢/255

附录：雀巢管理与领导原则/256

虽然世界各地对雀巢产品都有着极大的需求，但是在一些发达国家中，却存在一批致力于反对雀巢的人。德国的情况也是如此。在雀巢产品的实际消费量和对这个品牌所表现出来的尊重程度之间，存在着一个需要特别进行解释的巨大分歧。



第一章

雀巢的“两难现象”



销

售额本来应该是雀巢产品在全球受人喜爱程度的最有力说明。其 1110 多亿马克的产品利润额如果没有来自顾客的强烈需求作前提，是根本不可能达到的，况且在某些国家和地区，雀巢产品的售价十分低廉。雀巢品牌下形形色色的商品在同业中也是佼佼者。人们乐于购买这些产品，是因为齐全的商品种类满足了消费者的需求，它们不仅价格合理、口感不错，也将充饥和易于消化的层面列入了考虑。

但是在写这本书的过程中，我却听到越来越多关于雀巢产品的反面意见，至少德国当地的情况如此。对于雀巢和它旗下众多的产品，这些人态度坚决地说“不”。让我吃惊的是，这种情况并不在少数。后来，我发现人们对雀巢的拒绝行为可以归纳成以下三种类型：对全球化企业及其产品的拒绝；对工业化食品的拒绝；出于伦理道德、社会或政治上的原因专门拒绝雀巢产品。

让我感到惊讶的是，无论是支持雀巢的一方，还是反对雀巢的一方，他们对这家企业的了解都是少之又少。人们虽然知道雀巢是家大企业，但是对于它的规模，掌握的只是个模糊的概念。



在繁杂的雀巢品牌中，人们立刻就能想到的，实际上也不过两三种。如果谈到雀巢在全球的经营活动时，大多数人想到的只有婴儿食品。所以在我试着去解释为什么许多人坚决抵制雀巢产品，而又有许多人对雀巢情有独钟，把雀巢商标当成品质保证之前，我想先向读者介绍一下这家企业。究竟真正的雀巢是什么样子的呢？

雀巢——谨慎的巨人

也许每位读者都知道雀巢品牌，也购买过雀巢产品，但是知道品牌背后故事的人就不多了。95%的日本人认为雀巢是一个土生土长的日本品牌；而德国人在度假时会感慨，在世界上的偏远角落竟然也能遇到“美极”这个“德国”品牌。沛绿雅（Perrier）和圣佩莱格里诺（San Pellegrino），这些国际顶尖餐饮业的宠儿，其实也隶属于雀巢。

也许今天在上世界上每一个可以看到雀巢身影的地方，对这个品牌的熟悉度都已经跨越了三代。也就是说，许多中年人从小就是在雀巢的陪伴下长大的。从婴儿奶粉、炼乳到速溶咖啡，从巧克力、冰淇淋、酸奶再到调味汤料，雀巢产品以不同的形式和名字出现在我们生活中的各个角落。

谈到雀巢公司，人们首先想到的一定就是它的规模和多样性。但这只不过是人们观察到的两个肤浅层面，它们并没有体现出企业的主导思想、前景和目标，这也是使雀巢招致非议的重要原因。而想要对雀巢有一个全面的掌握，就应该了解这家公司的历史和它的领导者，这幅图画才会完整。

2001年，雀巢以847亿瑞士法郎（sfr）的总销售额成为全球最大的食品生产商。按2001年底进行的换算即为504亿美元

或 572 亿欧元。这家跨国公司在世界上的 84 个国家开设了 468 家工厂，全球员工达到 23 万多人。与那些把技术知识和生产投资固定在几个地区，而在其他地方只设立销售和售后服务分部的跨国企业不同的是，雀巢公司的生产组织具有很强的分散性。每年雀巢用于厂房、设施、机器和其他装备的投资约有 30 亿瑞士法郎，几乎占其销售额的 4%，对食品行业来说，这个数字算得上大了，同时，这也说明雀巢在全球与其他商业保持着极其紧密的联系。连最小的地区算在内，目前世界上共有 193 个国家，而雀巢的产品在 84 个国家都有生产，这也就不难明了为什么雀巢的身影遍及全球。

然而即使跳脱食品行业的角度来看，雀巢公司无疑还是巨人。雀巢是瑞士销售额最高的企业，2001 年，它在西欧最大的工业和服务业排行榜上，位居戴姆勒-克莱斯勒 (DaimlerChrysler)、皇家荷兰壳牌 (Royal Dutch/Shell)、英国石油公司、达尔菲纳埃尔夫公司 (TotalFinaElf)^①、大众 (Volkswagen)、西门子 (Siemens)、易·昂 (E·On)^② 和菲亚特 (Fiat) 之后，名列第九位。无论从销售额还是从员工数量上来看，雀巢都跻身全球五十强的企业行列。2000 年 1 月，雀巢在全球最大的上市公司排名中居第六十八位，其股票市值在 2001 年 12 月底超过了 1370 亿瑞士法郎，这个数字超过当年新西兰的国内生产总值，同时，也是将近 1/2 的雀巢工厂所在国的国内生产总值。

以下是 2000 年全球 10 大食品业的销售额排行。

1. 雀巢 (Nestlé) (不包括罗尔斯顿·普瑞纳 Ralston Purina)，瑞士，496 亿美元
2. 菲利普·莫里斯/卡夫 (Philip Morris/Kraft) (包括纳贝斯克 Nabisco)，美国，353 亿美元
3. 联合利华 (Unilever) (包括百仕福 Bestfoods)，荷兰/



英国，292 亿美元

4. 康格拉 (ConAgra)，美国，202 亿美元
5. 玛氏 (Mars)，美国，150 亿美元
6. 达能 (Danone)，法国，132 亿美元
7. 通用磨房 (General Mills) (包括皮尔斯贝瑞 Pillsbury)，美国，125 亿美元
8. 雪花牌 (Snow Brand)，日本，112 亿美元
9. 凯罗格 (Kellogg's) (包括克布勒 Keebler)，美国，96 亿美元
10. 亨氏 (Heinz)，美国，94 亿美元

经过 2000 年的巨型合并潮之后，雀巢还是稳居首位，紧随其后的是菲利普·莫里斯的食品子公司卡夫食品 (Kraft Foods)，它由于购并了纳贝斯克 (Nabisco)^③，销售额上升了 83 亿美元。联合利华收购了百仕福，凭借新增的 86 亿美元销售额，缩短了与雀巢的差距。通用磨坊 (General Mills) 兼并了皮尔斯贝瑞 (Pillsbury)，蹿升到了世界领先的食物生产商中的第七位。

在联合国贸易暨发展会议 (UNCTAD) 的跨国企业名单上，雀巢屈居第二位，位于首位的是加拿大媒体和出版集团汤姆森公司 (The Thomson Corporation)，在这张表上联合利华和达能分别处于第八位和第二十三位。在日内瓦召开的联合国贸易暨发展会议上提出了衡量企业跨国化程度的指数，此指数是由一企业的国外资本、国外销售额和国外员工份额等数字平均而来。雀巢 28% 的食品销售额来自南美洲和亚洲的发展中国家，40% 来自欧洲，另约 26% 来自美国和加拿大。在雀巢的主要竞争者中，只有联合利华的运作具有相似的国际性，其 42% 的销售额来自欧洲，