



再造 联合利华

Renewing Unilever
Transformation and Tradition



[英] 杰弗里·琼斯 著/王莉 宋洁 译



上海远东出版社

再造 联合利华

Renewing Unilever

Transformation and Tradition



Unilever
联合利华

[英] 杰弗里·琼斯 著/王莉 宋洁 译

 上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

再造联合利华/(英)琼斯著;王莉,宋洁译. —上海:上海
远东出版社,2008

(坐标书架)

ISBN 978-7-80706-574-6

I. 再… II. ①琼…②王…③宋… III. ①日用化学
品—化学工业—工业企业管理—经验—英国②日用化学品—
化学工业—工业企业管理—经验—荷兰 IV. F456.167
F456.367

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 155110 号

RENEWING UNILEVER: TRANSFORMATION AND TRADITION by Geoffrey Jones

Copyright © Unilever PLC and Unilever NV 2005.

Jones' Renewing Unilever: Transformation and Tradition was originally published in English in 2005. This translation is published by arrangement with Oxford University Press and is for sale in the Mainland (part) of The People's Republic of China only.

All Rights Reserved.

本书中文简体版权由 Oxford Publishing Limited 授权上海远东出版社独家出版。

未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字号:09-2007-283 号

策 划:学习事件

责任编辑:李巧媚 应韶荃

装帧设计:李 剑

版式设计:李如琬

编辑室 Email: Yingsq@citiz.net

• 坐标书架 •

再造联合利华

著者:[英]杰弗里·琼斯

译者:王 莉 宋 洁

出版:上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址:中国上海市仙霞路 357 号

邮编:200336

网址:www.ydbook.com

发行:新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版:南京前锦排版服务有限公司

印刷:上海长阳印刷厂

装订:上海长阳印刷厂

版次:2008 年 2 月第 1 版

印次:2008 年 2 月第 1 次印刷

开本:710×1000 1/16

字数:403 千字

印张:23.5 插页 13

印数:1—5100

ISBN 978-7-80706-574-6/F·307

定价:49.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话:62347733)

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话:021-62347733-8555

前言

1998年,本人受联合利华委托,开始对该公司在1965年至1990年间的历史进行调查和著述。在写作期间,所有的公司档案都向本人开放,所有的公司管理人都乐于接受采访,这一切最终成就了这本具有独立见解和判断力的历史性著作。一直以来,联合利华都对学术研究大开方便之门。20世纪50年代,联合利华成为第一家委托撰写公司历史的欧洲大公司。查尔斯·威尔逊(Charles Wilson)的《联合利华的历史》(*History of Unilever*)两卷本出版于1954年。与当期的多数同类著作不同,这本以二战前的公司历史为主要内容的著作,由剑桥大学的历史学家以公司机密档案为基础进行判断后独立写就,并非公关宣传之作。1968年,以1945~1965年间的历史为主要内容的第三卷也付梓出版。此后,戴维·菲尔德豪斯(David Fieldhouse)针对联合利华在欧洲及美国以外的业务进行了研究,期间联合利华为他提供了畅通无阻的档案信息渠道。其所著的《联合利华在国外》(*Unilever Overseas*, 1978年版)讲述了1968年以前,联合利华在制造业和种植业内的种种经历;另一本《商业资本与经济非殖民化》(*Merchant Capital and Economic Decolonization*, 1994年版)则侧重对UAC(United Africa Company, 联合非洲公司)——一家成立于1929年,后于1987年转让的联合利华贸易公司——进行研究。此书的问世也就意味着本书的作者不会就这一方面内容进行赘述。本书以公司的悠久传统为基础,

2 再造联合利华

主要续写了1965年至1990年间的公司历史。

联合利华履行了自己的诺言,提供了畅通无阻的档案和人力渠道。研究小组参阅了所有有用的文档,页数达10万页之多。研究者不仅采访了大批的联合利华在职员工和前任员工,还借鉴了大量20世纪80年代末的采访记录。

本书的多数研究工作均由研究助理小组完成,他们凭着专注的献身精神,为最终的定稿作出了巨大的贡献。彼得·米斯克(Peter Miskell)完成了洗涤剂、食品、个人用品创新、人力资源管理、市场营销和种植业等领域的研究工作,成果斐然。艾莉森·克拉夫特(Alison Kraft)利用其技术背景,出色地完成了人造黄油和化工产品方面的研究调查。莉娜·加尔维斯-穆尼奥斯(Lina Gálvez-Muñoz)为了将零散的历史收购数据重新整合,并针对拉丁美洲及其与欧洲管理者的关系撰写报告,也付出了辛勤的工作。金·普鲁唐(Kim Prudon)着手进行的联合利华欧洲调查,为本研究项目的开展起了一个好头。安娜·蒂塞林(Anna Tijsseling)也积极地就联合利华荷兰公司的企业文化、性别差异、人力资源管理等进行深入研究。另外,还有许多研究者短期性地参与了这个研究项目,例如丽塔·克拉佩尔(Rita Klapper)负责撰写了协调机构的起源和作用,安娜-玛丽·库伊拉斯(Anne-Marie Kuijlaars)专述了联合利华在美国市场的发展过程,法比耶纳·福塔尼耶(Fabienne Fortanier)和朱迪思·威尔(Judith Wale)承担了数据统计分析的工作。来自英国和美国的玛格丽特·加拉格尔(Margaret Gallagher)、伊冯娜·格林(Yvonne Green)和卡特里娜·皮勒(Katrina Piehler)为我们提供了后勤方面的支持,使我保持清楚的头脑。

指导委员会的成员阅读了每个章节的草稿,并给出了评语。其中,联合利华联合秘书斯蒂芬·威廉斯(Stephen Williams)、乔斯·韦斯特伯根(Jos Westerburgen)和后来的简·范德彼勒(Jan van de Bijl)成为了我们的支持之柱。瓦莱丽·罗伯茨(Valerie Roberts)在项目的初始阶段效力于指导委员会,而杰普·温特(Jaap Winter)则参与了大部分的进程,他们的倾力协助都值得我们感激。戴维·尤因(David Ewing)和沃特·马尔德斯(Wouter Mulders)为本书的付梓出版发挥了重要的作用。最后一位值得感谢的指导委员会委员是巴里·萨普(Barry Supple)教授,身兼英国利华休姆信托基金(Leverhulme Trust)主管的他,紧密参与了项目初始阶段的工作,之后成为公司的历史顾问。他给予本书作者的指导、专业建议和私人帮助非同一般,超出了他的职责范围。

联合利华的档案保管员在推动项目的进程中发挥了极大的作用。荷兰鹿特丹的托

恩·班宁克(Ton Bannink)是我们的力量之柱,他为人可靠、乐于助人,对联合利华及其在荷兰鹿特丹的业务都了如指掌。在中央档案馆(Central Archives),勒内·特罗梅伦(Réne Trommelen)和他的同事们以奇高的工作效率为我们提供服务,尤其是罗布·乌尔蒂(Rob Ultee)、萨斯基亚·雷伯斯(Saskia Rebers)和马利斯·范利萨姆(Marlies van Leersum)等人。来自美国恩格尔伍德·克利夫(Englewood Cliff)、立顿档案馆的玛丽·法伊尔(Mary Pfeil)和托德·布雷斯特德(Todd Braisted)也为研究工作提供了便利。在伦敦和阳光港(Port Sunlight),费德拉·凯西(Phaedra Casey)、索菲·克拉普(Sophie Clapp)、加里·柯林斯(Gary Collins)、莱斯利·欧文-爱德华兹(Lesley Owen-Edwards)、梅拉尼·皮尔特(Melanie Peart)、罗伯特·皮克林(Robert Pickering)、迈克尔·托马斯(Michael Thomas)、珍妮特·斯特里克兰(Jeannette Strickland)和菲利普·沃特豪斯(Philip Waterhouse)从百忙中抽出时间,查找资料。除此之外,其余研究资料的搜集则由贝弗利·泰森(Beverly Tyson)和洛娜·米钱(Lorna Meecham)完成。莱斯利·邓菲雷斯(Lesley Dumphreys)给予了我们后勤上的支持,休·米森(Sue Meeson)则承担了本书的插图工作,表现相当出色。

在为期四年的研究过程中,本人先后任职于三家教育机构,均得到了支持。在此,我要感谢英国雷丁大学(the University of Reading)的前任副校长罗杰·威廉斯(Roger Williams),他允许我在授课之余,对联合利华进行研究;我要感谢国际商业史研究中心(Centre for International Business History)的几位同事,他们在学术上给予的帮助极具启发性。在2000~2002年间,我在鹿特丹伊拉姆斯大学(Erasmus University)担任了特邀教授一职。我还要感谢我的CBG的同事们,特别是朱普·维瑟(Joop Visser)和费里·德戈伊(Ferry de Goey),他们所提出的有关荷兰的诸多见解极具洞察力。2000年,我成为了美国哈佛商学院的访问学者;两年以后,此项任命成为了永久性的任命。我要感谢金·克拉克院长(Kim Clark)和其他同事给予我的支持,他们是小艾尔弗雷德·D·钱德勒(Alfred D. Chandler Jr)、汤姆·麦克劳(Tom McCraw)和理查德·特德洛(Richard Tedlow)。

杰弗里·琼斯(Geoffrey Jones)

哈佛商学院

引言

一个世界要是没有了力士香皂、多芬香皂、Sunsilk 洗发露、Impulse 除味剂、Axe 除味剂、旁氏面霜、Mentadent 牙膏、奥妙洗衣粉、Surf 洗衣粉、Cif 洗涤剂、Rama 黄油、Flora 黄油、Iglo 冷冻食品、立顿茶、Ben & Jerry 冰淇淋以及 Wall's 冰淇淋，那将是难以想象的。同样令人难以想象的是，这些品牌商品都产自同一家公司并由其销售，而这正是事实。如今，它们已经为全世界几千万消费者所熟知，成为人们日常生活的一部分。而这家公司始建于英国和荷兰的公司，现也成为全球最大的冰淇淋、茶、黄油生产商和最大的家庭及个人护理用品生产商之一，在全球市场上独树一帜。不过，尽管联合利华旗下的商品已经融入人们的日常生活，但是它在消费者中的知名度仍然远不及它在投资商眼中的分量。

联合利华的前身是一家始建于 1929 年的盎格鲁-荷兰联合公司，本书叙述的是联合利华从 20 世纪 60 年代中期到 1990 年之间的历史。对于联合利华这样一家业务覆盖全世界大多数国家并拥有约 30 万员工的公司来说，要想面面俱到地审视公司历史绝非易事，光是一种拳头产品或它在一个国家的市场情况就足以洋洋洒洒写满一本书。因此，本书作者在将公司视为一个整体进行叙述的同时，还对材料进行了筛选，试图从一个内部的视角去研究公司的运作方式、变革历史，并探究了其对所在世界产生的影响。

2 再造联合利华

本书可分为两部分,第一部分介绍了从20世纪60年代到1990年为止,联合利华改变经营战略和组织形式的原因和方式,展示了复杂的内部互动机制对决策权的制约和分担作用,有助于打破人们心目中设想的那种单一、庞大又缺乏生机的公司形象。联合利华是在商海中经历了得失、沉浮、有为和无为的复杂经历之后,逐渐发展起来。第一部分为第二部分铺设了背景,而第二部分针对关键主题进行了更深入的探讨。第5~7章介绍了联合利华的品牌产品、开设在新兴市场上的特许经销店和非消费品业务。第8~12章分析了人力资源、企业文化、创新、并购、撤资和企业形象等方面的内容。作者在尾声中对主要的结论进行归纳,并纵览了联合利华近些年的发展情况。附录1是联合利华历任领导者的列表,附录2中收录了有关联合利华和其自20世纪60年代以来的主要国际竞争对手的统计数据。

目 录

引言 / 1

第一部分 策略和执行 / 1

- 1 传统与挑战 / 3
- 2 多元化管理(1965~1973) / 14
- 3 新旧两世界(1974~1983) / 51
- 4 在反思中前行(1984~1990) / 83

第二部分 动力与惯例 / 109

- 5 附加值：营销和品牌 / 111
- 6 新兴市场的风险与回报 / 148
- 7 贸易、种植园和化工业 / 179
- 8 人力资源 / 208
- 9 企业文化 / 237
- 10 创新 / 255
- 11 收购与剥离 / 284
- 12 企业形象和声音 / 307

尾声 / 335

附录 1 / 350

附录 2 / 351

图表索引 / 360

照片索引 / 362

第一部分 策略和执行



1 传统与挑战

大公司和世界

20 世纪 60 年代,联合利华经营着庞大的业务,其间虽然风雨不断,但这样的经营规模被一直延续了 30 多年。在当时,公司本身和它所在的环境,都无一例外地被打上了“巨变”的时代烙印,用一个词概括就是“全球化”。“全球化”本身就是一个模糊的概念,在有些人看来,全球化是推进经济发展、提高经济效益的进步力量;而另一些人则将它诠释成邪恶的威胁势力。当然,即便在那个时代,“全球化”也不算什么新现象。早在第一次世界大战以前,各国之间的资金加速流动、贸易活动增多和人员频繁往来,就已催生了类似于“全球化经济”的经济形式。不过,第一次世界大战的爆发和大萧条期的到来,令这一经济形态发生了逆转。主要发达国家放弃了与其他国家的贸易投资往来,转而将视线投入国内市场。这样的状况一直持续到 20 世纪 60 年代。之后,各国在经济、政治、文化和技术等领域的相互依赖性又再次显现。

20 世纪 60 年代,变革全面铺开,规模之大令人咋舌。运输和通讯业人士锐意创新,人与人之间的距离被大大拉近。在 1958 年,只有一架商用喷气式飞机成功地飞越大西洋;但在此后的几十年里,飞机的速度大幅提升,飞行成本急速缩减,旅行航班的班次明显增多。旅客以前所未有的方式踏上旅途,原先遥不可及的异域景点成为了游客们的聚集中心。与此同时,通讯的费用和速度也得到了改善。1965 年,第一颗商用长途通讯卫星发射上天,随后世界进入了传真机时代。20 世纪 80 年代,第一台个人电脑诞生,计算机市场开始发展壮大,实现了从办公室到普通家庭的跨越。美国人开始将计算机连接成网,成为因特网的创始者。1990 年,瑞典日内瓦的欧洲粒子物理研究所的研究员开发出超文本标识语言,万维网(World Wide Web)随之诞生。

通讯和旅游的日益便捷,也给人们的生活方式带来变化。20世纪60年代,各国人民在食品消费、衣帽服饰、休闲活动和工作组织等行为方面,仍旧存在千差万别。而如今,这些深深根植于历史、文化传统的差异却开始同化,至少在表面上是如此。世界各地的大型零售企业大都发展良好,小型商铺纷纷被超级市场或巨型超级市场取代。拉美超级市场的进货种类与欧洲及亚洲市场大致相同,部分商品甚至同属一个品牌。全球趋同的另一个标志就是世界最大经济实体和互联网的通用语言——英语——广泛被作为第二语言得到使用。到20世纪末,估计全球将有20%的人口能够用英语沟通。

国际的政治和经济体系也同样发生了巨变。纵观20世纪60年代,初期有古巴导弹危机,末期有越南战争,人们在一片危机和战争的硝烟中求得生存。西方世界与共产主义国家间的核灭绝威胁也曾真切地存在。20世纪80年代末期,东欧裂变,苏联解体;共产党领导下的中国开始大刀阔斧地向市场经济转变。20世纪70年代,政府的经济干预政策开始在其他国家蔓延,政府对跨国企业——包括联合利华在内——普遍怀有的敌意一直到20世纪80年代开始逐渐消散。联合利华的总部所在地欧洲也经历了翻天覆地的变革。1957年《罗马条约》签署之后,西欧的(部分)政治和经济开始日渐整合。

经济、社会、技术和政治的加速变革,给联合利华带来了巨大的挑战。通讯领域的革命性发展从根本上改变了公司的组织结构方式;计算机的推广为物流行业开辟了新的发展契机,整个物流系统都亟需翻新。大型超市连锁店日渐发展壮大,改变了零售商与制造商之间的权力天平。顾客的消费形式也不断变换,需要推出新产品、设计新营销手段与之相适应。区域性的整合呼唤出台新政策,指导市场供应和价值链的铸造。

大型跨国公司并不是经济、社会、科技变革大潮中的被动看客,它们也参与其中,为变革的发生发挥了积极的作用。毕竟,跨国公司才是跨国商业活动的唯一策划者、组织者和管理者。境外直接投资的规模从20世纪60年代起日渐扩大,跨国公司就是其中的主流,它们加速了资本流和意识流的跨境流动。同样,这些大型跨国公司还构成了世界贸易的主体,其形式逐渐向“公司内部贸易”发展。绝大部分新技术由它们开发并跨境转让。1990年,在以下多个国家的个人消费品量中,联合利华产品的占有率估计超过0.7%,这些国家包括欧洲的英国、荷兰、瑞典,以及墨西哥、智利、尼日利亚、南非、澳大利亚和马来西亚。

联合利华是世界一步步走向变革的缩影,它凭着自身的卓越表现成为一家“全球公司”。它推出的产品影响了世界上许多人的饮食和清洁习惯,例如吃什么,怎么吃,如何

清洁、整理房间和自身,如何向他人展示自己等。联合利华的发展史,折射出了大型公司在近几十年的大发展、大变革中扮演的角色,为涉及这一进程的许多关键问题提供了答案。

像联合利华这样的大型跨国公司是如何崛起的?经营者是谁?他们的目标是什么?这些公司如何在销售国实现对不同产品、不同国家的资源配置?他们的组织方式是什么?这些业务量庞大、经营多样化的大型跨国公司如何运作?如何在股东、雇员、供应商和顾客的利益间作出选择?这些公司(例如联合利华)的存在意味着什么?他们是在追随潮流、迎合口味,还是专注于创造?他们是否该为这个浪费的只重外观的消费型社会的形成负责,或者说,他们是否在为顾客提供消费选择的过程中扮演了有益的角色?这些公司是否通过调研、创新等方式,提高了几百万消费者的生活水平,还是说是他们扭曲了原有的消费形式?从本质上看,他们是提升了世界人民的福祉,还是起到了相反的作用?

联合利华的起源

联合利华创建于1929年,由英国的利华兄弟公司(Lever Brothers)和荷兰的Margarine Unie公司合并组建而成。前者是首开品牌肥皂先河的前锋,创始人是威廉·赫斯基思·利华[William Hesketh Lever,后被授予利华休姆(Leverhulme)子爵称号];后者是荷兰的人造黄油制造商,在业界内处于领先地位——它原本也是一家合并公司,由Van den Bergh & Jurgens公司、哈尔托赫公司[Hartog,在奥斯(Oss)经营肉制品的公司]和中欧的Schicht公司共同组建而成。

这一历史传统对联合利华日后的发展造成了巨大的影响。肥皂(以及后来的洗涤剂)和人造黄油这两种原先由食用油制成的产品,将成为联合利华的业务核心并始终保持这一地位。不过,由利华休姆子爵传承下来的传统具有更广泛的影响。一战时期,他对西非的贸易及种植业进行大规模的多元投资,确保原材料的供应。这就是联合非洲公司(UAC, United African Company)的起源。UAC创立于20世纪20年代后期,同样也是从一家合并机构发展起来,在非洲经营着庞大的贸易和制造业务。利华休姆的私人投资行为最终将利华兄弟公司带入了冰淇淋和香肠制造业,并开办水产商店,购置捕鱼船,生产罐装的大麻哈鱼。如此的多样化经营几乎无利可图;到了二战末期的时候,由于西

非的贸易公司拖累,利华兄弟公司几乎要破产倒闭,它的大多数业务都纳入联合利华的旗下,据估计,就公司的构成来说,联合利华可能是当时欧洲最大的公司。

事实证明,联合利华的恢复能力极强。就在联合利华合并成立的同一年,美国股票市场崩盘,全球经济陷入大萧条。在其诞生后的头10年里,联合利华在许多国家都见证了低收入、高失业率的发生,不过联合利华的产品需求量不降反升,因为即便没有了工作,人们还是少不了食品和洗涤剂。同时,世界经济体系的崩溃反倒鼓励了多元化经营的发展。联合利华将它在德国市场上获得的巨大收益,投资于奶酪、冰淇淋、染发剂等行业,甚至还包括了数家航运公司。

在联合利华的发展史中,包含了一段独特的地理扩张史。联合利华的前身是全世界首批“跨国企业”之一,在19世纪后半期,它不仅出口产品,而且还在国外建立工厂。荷兰的人造黄油公司不仅在荷兰拥有庞大的经营业务,在英国、德国以及中欧也是如此。到了19世纪90年代,利华兄弟公司也开始逐渐从出口肥皂转为在国外市场上开办工厂,例如在其他的欧洲国家、加拿大和澳大利亚这两个大英帝国的富庶市场以及美国。1909年,它在日本开办了工厂。为了找寻原材料,利华兄弟公司还踏足非洲大陆,成为那里的种植园主和贸易商。

由此可见,联合利华的前身是一战前参与构建“全球经济”的重要成员,但与其他公司不同的是,联合利华的跨国发展并没有因为此后的政治、经济动荡而受阻。在两次世界大战的间隙,联合利华在印度、泰国、印度尼西亚、中国、阿根廷和巴西等国新建了工厂。到了20世纪30年代末期,没有一家美国公司,甚至几乎没有一家欧洲公司能够以如此规模扩展地理版图。

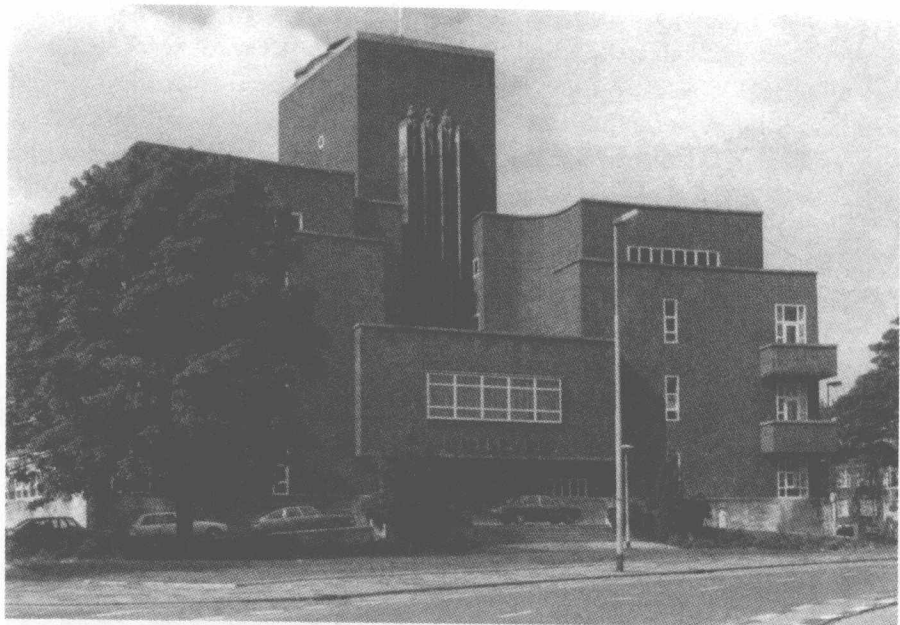
联合利华的双重国籍又进一步深化了它的“国际化”特点。自1929年合并成立以来,联合利华一直保留着两大控股公司的结构。Unilever Ltd(1981年后为Unilever PLC)是一家英国公司,以英国货币作为资本形式;而Unilever NV则是由荷兰人开办,以荷兰盾作为资本形式。这两家公司的股东不同,但董事会只有一个。按照“平等协议”规定,两个总部必须分别以等值的英国货币和荷兰盾支付股息。联合利华在伦敦和鹿特丹分别设有两个总部,由两名董事长分管。这种具有双属国结构和双重管理的大型公司相当罕见。唯一可与它相比的——至少在20世纪90年代出现的跨国合并潮前是如此——是同为盎格鲁-荷兰联合公司的荷兰皇家壳牌公司。

在遭受外界冲击时,联合利华的双属国结构突显出了良好的屈伸能力。二战期间,



1. 位于伦敦布莱克弗里亚斯(Blackfriars)附近的联合利华大楼,自 1932 年起成为 Unilever Ltd (后为 Unilever PLC)总部所在地(摄于 1970 年)

纳粹占领欧洲大陆,将联合利华在荷兰及其他欧洲地区的业务与英国及集团下属的其他地区的业务切断,但是这种分离的状况只持续到战争后期便终止了,公司在各地的业务活动再次联结统一。联合利华的扩张行动没有因为二战的爆发而搁浅。在此期间它收购了美国顶尖的茶公司 T. J. Lipton。旗下于 19 世纪末开办的利华兄弟公司,占有了美国肥皂市场的大块份额。在英国,联合利华收购了当地最大的蔬菜罐头制造商 Batchelors Peas,另又以 Birds Eye 公司的名义,从美国通用食品公司处购得速冻食品的生产和销售权。20 世纪 30 年代,Birds Eye 公司使速冻产品成为美国民众心目中的品质信得过产品,20 世纪 50 年代,在其主导下,速冻食品行业的宗旨由提供专用商品转为向大众市场供应价廉物美的优质方便产品。在战后的数十年内,联合利华继续在食品行业寻求纵深式拓展,在土耳其、东南亚和非洲热带地区等相继开办了新工厂。



2. 位于鹿特丹博物馆公园的联合利华大楼,在 1931~1992 年为 Unilever NV 公司的总部所在地(摄于 1986 年)

联合利华的发展历史,使之成为跨国企业中最富国际化特色的公司之一,但同时也使它成为诸多跨国企业中经营模式最为分散的公司。联合利华曾有多次并购经历,被并购的公司往往将原公司的名称和品牌保留,因而极大地鼓舞和深化了“地方主动性和分散性控制”的理念。这一“分散”的性质从公司旗下所属的诸多品牌能一目了然。联合利华的名字没有被用作一个品牌,也没有出现在任何一件商品的包装上,它就好似一家虚拟公司,名下的产品制造及其他活动由多个营运公司完成,公司的职员和消费者往往知道 Van den Bergh & Jurgens、Langnese 和 Birds Eye 而不知道联合利华。公司推出的品牌有数千种之多,其中大多数只在一个国家销售,因为它们的原生产商多是被并购的当地企业。每个品牌都拥有各具特色的专卖店,但它们的规模——按之后的标准看——都相当小。

联合利华的业务范围跨度极大,涉及众多行业。20 世纪 60 年代中期,“食用油”(即人造黄油和其他食用油的总称)、肥皂和洗涤剂的销售额各占总销售额的 $1/5$ 以上,利润率均略高于其他产品。“食品”(即除食用油以外的所有食品,包括冰冻豌豆、冰淇淋、