

NESCAFÉ

纵览全球食品工业巨人百年发展历程
揭秘全球第一食品王国基业长青之道

百年雀巢

韩大勇 ◎ 编著

探寻行业王者智慧，觅求企业制胜法宝。
借鉴巨人成功之道，每个企业都能从默默无闻走向世界巅峰！

* 产品策略
* 经营创新
* 强势品牌战略
* 营销方法
* 组织模式
* 战略管理
* 人力资源管理
* 危机应对
* 竞合策略
* 优质文化
* 全球扩张步伐
* 雀巢先生们

北京工业大学出版社



NESCAFÉ.

百年雀巢

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

百年雀巢 / 韩大勇编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2012. 6
ISBN 978-7-5639-3023-4

I. ①百… II. ①韩… III. ①食品工业—工业企业管理—经验—瑞士 IV. ①F452. 268

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 037771 号

百年雀巢

编 著: 韩大勇
责任编辑: 刘学宽
封面设计: 彩奇风
出版发行: 北京工业大学出版社
(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)
010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com
出 版 人: 郝 勇
经销单位: 全国各地新华书店
承印单位: 大厂回族自治县正兴印务有限公司
开 本: 700 mm × 1000 mm 1/16
印 张: 16
字 数: 161 千字
版 次: 2012 年 6 月第 1 版
印 次: 2012 年 6 月第 1 次印刷
标准书号: ISBN 978-7-5639-3023-4
定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

序 言

1865 年，雀巢公司创始人，一位居住在瑞士的化学家内斯特先生，用他研制的一种将牛奶与麦粉科学地混制而成的婴儿奶麦粉，成功地挽救了一位因母乳不足而营养不良的婴儿的生命。

后来，一位朋友告诉内斯特先生，由于婴儿喝了她的奶粉，都健康地成长起来，改变了婴儿不喝牛奶的习惯，为母亲们排了忧解了难。听到这一消息后，内斯特先生在 1867 年创立了育儿奶粉公司，以他的名字 Nestle（雀巢）为其产品的品牌名称，并以雀巢图案为商标图形，从此，开创了雀巢公司的百年历程。

因为英文雀巢（Nest）与他的名字为同一词根，所以中文一并译为“雀巢”。实际上，内斯特先生（Nestle）英文的含义是“舒适安顿下来”和“依偎”；而雀巢图形自然会使人联想到慈爱的母亲哺育婴儿的情景。

这个温馨的雀巢作为雀巢公司的标志，深受消费者熟悉和喜爱。它代表着雀巢公司的理念：关爱、安全、自然、营养。

作为全球最大的食品公司，雀巢秉承一贯的理念和原则，以人为本，以质量为重，为世界各国的消费者提供优质食品，带来美好生活。

雀巢品牌在世界品牌实验室（World Brand Lab）编制的 2006 年度《世界品牌 500 强》排行榜中名列第 55，在《巴伦周刊》公布的 2006 年度全球 100 家大公司最受尊重度排行榜中名列第 18。在 2010 年度《财富》全球最大 500 家公司排名中名列第 44 位。

目 录

CONTENTS

第一章 雀巢的产品策略

- 一、以消费者为宗旨 / 2
- 二、强大研发实力 / 10
- 三、变化中的连续性 / 17

第二章 雀巢的经营创新

- 一、战略调整 / 24
- 二、构建营销网络 / 32
- 三、赢利模式 / 40

第三章 雀巢的强势品牌战略

- 一、品牌定位 / 48
- 二、品牌识别 / 60
- 三、品牌理念 / 61
- 四、多品牌战略 / 63
- 五、品牌维护 / 67

第四章 雀巢的营销方法

- 一、视觉营销 / 76
- 二、网络营销 / 86
- 三、广告营销 / 88

四、其他营销手段 / 93

第五章 雀巢的组织模式

一、网络型组织 / 102

二、雀巢的机构组织 / 109

第六章 雀巢的战略管理

一、目标管理 / 116

二、人本管理 / 121

三、全面质量管理 / 128

第七章 雀巢的人力资源管理

一、人员招募 / 134

二、员工培训 / 137

三、激励体系 / 141

四、职业生涯管理 / 142

五、传承管理 / 147

六、有效授权 / 149

第八章 雀巢的危机应对

一、“抵制雀巢产品”运动 / 156

二、挑战环保“红色警告” / 165

三、三聚氰胺事件 / 172

第九章 雀巢的竞合策略

一、莫里斯步步逼近 / 174

二、联合利华巨人醒来 / 179

- 三、达能——欧洲市场上的抗衡 / 182
- 四、与通用磨房和皮尔斯贝瑞的合作 / 186
- 五、雀巢的温柔与达能的狂野 / 188

第十章 雀巢的优质文化

- 一、文化价值观 / 196
- 二、创新制胜 / 204
- 三、企业社会责任 / 207
- 四、拙笨精神的胜利 / 209

第十一章 雀巢的全球扩张步伐

- 一、品牌帝国之旅 / 216
- 二、收获新兴市场 / 218
- 三、本土化经营 / 221
- 四、海外策略沿革 / 227

第十二章 雀巢先生们

- 一、基石人物——亨利·雀巢 / 234
- 二、版图的征战者
——朱勒斯·蒙耐瑞特 / 236
- 三、临危受命——汉穆·茂赫 / 237
- 四、再攀高峰——包必达 / 239
- 五、高速增长——保罗·薄凯 / 244

第一章

雀巢的产品策略

一、以消费者为宗旨

ECR 这三个英文字母是“高效消费者响应”（Efficient Consumer Response）三个英文单词的缩写。ECR 起始于食品杂货业，是指食品杂货的分销商和供应商以满足顾客要求和最大限度降低物流过程费用为原则，及时作出准确反应而进行密切合作，使物品供应或服务流程最佳化。ECR 以信任和合作为理念，通过引进最新的供应链管理运作和创造消费者价值理念，推广供应链管理新技术与成功的供应链管理经验和零售业的精细化管理技术，协调制定并推广相应的标准，力图在满足消费者需求和优化供应链两个方面同时取得突破。

ECR 是 1992 年从美国食品杂货业发展起来的一种供应链管理策略，是目前全球零售行业广泛使用的满足顾客需求的解决方案和零售核心技术。ECR 强调供应商和零售商的合作，尤其是企业间竞争加剧和需求多样化发展的今天，产销之间迫切需要建立相互信赖、相互促进的协作关系，通过现代化的信息和手段，协调彼此的生产、经营和物流管理活动，进而在最短的时间内应对客户的需求变化。ECR 目标是最高效地满足消费者不断增长、多样化的需求。只有更好地满足消费者的需求，零

售商、分销商和制造商才能生存和发展，才更有竞争能力。ECR 模式在许多国家和地区迅速推广，所覆盖的领域由原先的食品行业延伸到流行服装行业、超级市场等，其管理理念和系统方法在整个零售行业中都得到了广泛应用。

ECR 是流通供应链上各个企业以业务伙伴方式紧密合作、了解消费者需求、建立一个以消费者需求为基础和具有快速反应能力的系统。ECR 以提高消费者价值、提高整个供应链的运作效率、降低整个系统的成本为目标，从而提高企业竞争能力。ECR 包括零售业的三个重要战略：顾客导向的零售模式（消费者价值模型）、品类管理和供应链管理。

（1）顾客导向的零售模式（消费者价值模型）：通过商圈购买者调查、竞争对手调查、市场消费趋势研究，确定目标顾客群，了解自己的强项、弱项和机会，确定自己的定位和特色，构建核心竞争力；围绕顾客群选择商品组合、经营的品类，确定品类的定义和品类在商店经营承担的不同角色；确定商店的经营策略和战术（定价、促销、新品引进、补货等），制定业务指标衡量标准、业务发展计划。

（2）品类管理：把品类作为战略业务单位来管理，着重于通过满足消费者需求来提高生意结果的流程。品类管理是以数据为决策依据，不断满足消费者的过程。品类管理是零售业精细化管理之本。主要战术是高效的商品组合、高效的货架管理、高效的新品引进、高效定价和促销、高效的补货。

（3）供应链管理：建立全程供应链管理的流程和规范，制

订供应链管理指标；利用先进的信息技术和物流技术缩短供应链，减少人工失误，提高供应链的可靠性和快速反应能力；通过规范化、标准化管理，提高供应链的数据准确率和及时性；建立零售商与供应商数据交换机制，共同管理供应链，最大限度地减低库存和缺货率，降低物流成本。

ECR 的核心原则包括：

(1) 以消费者为中心。一切从消费者利益出发，了解顾客的构成情况，了解他们的需求和对商店、商品的意见，改进服务，增加顾客价值，从而增加顾客对商店和品类的忠诚度，得到顾客的回报。

(2) 以数据为基础。零售业经营成千上万种商品，面对着成千上万的消费者，需要各种复杂的经营活动，只有充分利用经营数据，才能分析不同消费者的不同需求，不同商品的经营情况，作出正确经营活动的决策，提高供应链效率。

(3) 与业务伙伴有效协作。从流通行业的链条来看，没有任何一个独立的企业能完全满足消费者需求。供应链的各方（零售商、制造商、分销商、第三方物流等）只有紧密合作，才能高效地满足消费者需求。业务伙伴的协作关系不只是在供应链上，还体现在一起了解和满足消费者的需求和品类管理上。

(4) 整体系统推进。为消费者提供优质服务涉及企业的各个业务流程和各个部门，如门店、总部各职能部门、仓库、运输、供应商等。要综合考虑各个因素，如销量、利润、成本、库存、缺货、效率等。要真正实现高效消费者响应，必须在企

业中整体系统地推进，才能取得实效。

实施 ECR 能带来哪些好处？根据欧洲供应链管理委员会的调查报告，接受调查的 392 家公司，其中制造商实施 ECR 后，预期销售额增加 5.3%，制造费用减少 2.3%，销售费用减少 1.1%，仓储费用减少 1.3%；总赢利增加 5.5%。而批发商及零售商也有相似的获益，销售额增加 5.4%，毛利增加 3.4%，仓储费用减少 5.9%，平均库存减少 13.1%，每平方米的销售增加 5.3%。由于在流通环节中缩减了不必要的成本，零售商和批发商之间的价格差异也随之降低，这些节约了的成本最终将使消费者受益。除了这些有形的好处以外，还有一些对消费者、分销商和供应商无形的利益。对于消费者来说，ECR 可以增加选择和购物的方便，减少缺货单品，产品更新鲜。对于分销商来说，ECR 增加消费者的信任，对顾客更加了解，改善了和供应商的关系。对于供应商来说，ECR 可以减少缺货，增加品牌信誉，改善了和分销商的关系。

雀巢公司目前在全球范围内拥有 200 多家子公司，500 多家工厂，员工总数约有 22 万名，其产品行销 80 多个国家。主要产品涵盖婴幼儿食品、乳制品及营养品类、饮料类、冰淇淋、冷冻食品及厨房调理食品类、巧克力及糖果类、宠物食品类与药品类等。雀巢公司自 1983 年进入我国台湾省，1987 年开始进入中国大陆以来，业务发展迅速。

家乐福公司是世界第二大连锁零售集团，于 1959 年在法国设立，全球有 9 061 家店，24 万名员工。截至 2003 年 3 月，在

中国大陆拥有 33 家店，台湾省拥有 28 家店，业绩也在不断攀升。雀巢与家乐福公司在全球均为流通业的龙头企业，积极致力于 ECR 方面的推动工作。台湾省雀巢在 2000 年 10 月开始积极与家乐福公司合作，制订建立供应商管理库存系统的计划。目标是要提高商品的供货率，降低家乐福库存持有天数，缩短订货前置期以及降低双方物流作业的成本。就雀巢与家乐福既有的关系而言，只是单纯的买卖关系，唯一特别的是家乐福对雀巢来说是一个重要的客户，所以专有对应的业务人员。买卖方式是家乐福具有决定权，决定向雀巢订货的产品与数量。

雀巢与家乐福公司在全球均为流通产业的领导厂商，在 ECR 方面的推动都是不遗余力的。1999 年两家公司签订协议，决定在 ECR 方面做更密切的合作，台湾地区分公司也只是进行供货商管理库存（VMI，Vender Management Inventory）示范计划，并要把相关成果移转至其他厂商。VMI 是 ECR 中的一项运作模式，主要指供应商依据销售及安全库存的需求，替零售商下订单或补货，而实际销售的需求则是供应商依据由零售商提供的每日库存与销售资料进行统计预估得来。这样将大幅改进供应商面对市场的回应时间，从而能尽早得知市场确切的销售信息，降低供应商与零售商的库存，进一步提早安排生产，降低缺货率。台湾雀巢也积极开始与家乐福公司合作，建立整个计划的运作机制，总目标是：增加商品的供应率，降低客户（家乐福）库存持有天数，缩短订货前置时间以及降低双方物流作业的成本。

雀巢与家乐福双方都认识到 VMI 是 ECR 中的一项运作模式或管理策略。主要的概念是供货商依据实际销售及安全库存的需求，替零售商下订单或补货，销售的需求则是供货商依据由零售商提供的每日库存与销售资料并以统计等方式预估出来的，整个运作上通常由供货商用一套管理的系统来做处理。这样的做法可大幅缩短供货商面对市场的响应时间，较早获得市场确实的销售情报，降低供货商与零售商用以适应市场变化的不必要库存，在引进与生产市场所需的商品、降低缺货率上取得理想的提前量。在系统方面，双方各自有独立的内部 ERP 系统，彼此不兼容，在推动 VMI 计划的同时，家乐福以 EDI 的方式与雀巢进行信息交换。实施雀巢与家乐福计划在一年内建立一套 VMI 系统并运行。具体而言，分为系统与合作模式建立阶段以及实际实施与提高阶段。第一个阶段约占半年的时间，包括确立双方投入资源、建立评估指标、分析并讨论系统的要求、确立系统运作方式以及系统设置。第二个阶段为后续的半年，以先导测试方式不断修正，使系统与运作方式趋于稳定，并根据评估指标不断发现并解决问题，直至不需人工介入为止。

具体来讲可细分至 5 个子计划阶段：①评估双方的运作方式与系统，探讨合作的可行性：合作前双方评估各自的运作能力、系统整合、信息实时程度、彼此配合的步调是否一致等来判定合作的可行性。②高层主管承诺与团队建立：双方在最高主管的认可下，由部门主管出面协议细节并作出内部投入的承诺，确定初步合作的范围，开始进行合作。③密切的沟通与系统建立：

双方人员每周至少集会一次讨论具体细节，并且逐步确立合作方式与系统。包括补货依据、时间、决定方式、建立评分表、系统选择与建置等。④同步化系统与自动化流程：不断的测试，使双方系统与作业方式及程序趋于稳定，成为每日例行性工作，并针对特定问题作出处理。⑤持续性训练与改进：回到合作计划的本身，除了使相关作业人员熟练作业方式和不断改进作业程序外，还要不断思考库存管理与策略问题以求改进，长期不断进行下去，进一步研究针对促销品的策略。

在人力投入方面，雀巢与家乐福双方分别设有专人负责，其他包括如物流、业务或采购、信息等部门则是以协助的方式参与，并逐步转变物流对物流、业务对采购以及信息对信息的团队运作方式。经费的投入上，在家乐福方面主要是在 EDI 系统建置的花费，雀巢方面除了 EDI 建置外，还引进了一套 VMI 的系统。

计划目标除了建立一套可行的 VMI 运作模式及系统之外，具体而言还要达到：雀巢对家乐福物流中心产品到货率达 90%，家乐福物流中心对零售店面产品到货率达 95%，家乐福物流中心库存持有天数下降至预计标准，以及家乐福对雀巢建议性订单的修改率下降至 10% 等。另外雀巢也期望将新建立的模式扩展至其他渠道上，特别是对其占有重大销售比率的渠道，以加强掌控能力并获得更大规模的效益。相对地，家乐福也会持续与更多的主要供应商进行相关的合作。在系统建置方面，对于数据传输部分，雀巢与家乐福公司双方采用 EDI 增值网络的方

式，而在雀巢公司的 VMI 管理系统部分，则是采取外购产品的方式来建立。考虑家乐福的推荐、法国及其他国家雀巢公司的建议以及对系统的具体要求等，雀巢选用 infule 的 EWR 的产品。

虽然两家公司均承诺要推动 VMI 计划，但落实在执行层面上却有许多问题。首先是彼此的执行人员均习惯于过去的买卖关系而较难有对等及互信的态度，再者，VMI 计划的大部分参与人员并未有完整的相关知识与实务经验，再加上彼此既有的运用方式与系统的显著差异，都增加了计划执行的复杂性与困难度。漫长的发展过程中，有团队形成之初，经历了冷默、争吵与对立等过程，直到彼此有共同的认知与乐意分享，而计划就在这种过程中逐步进展，参与人员也从中彼此学习并小有收获。然而针对未来进一步的计划发展上，仍需要双方运作与系统的调整配合，才有可能顺利实施。

在成果上，除建立了一套 VMI 运作系统与方式外，也达到了具体目标，雀巢对家乐福物流中心产品到货率由原来的 80% 左右提升至 95%（超越目标值）。家乐福物流中心对零售店面产品到货率也由 70% 左右提升至 90% 左右，而且仍在继续改善中。库存天数由原来的 25 天左右下降至目标值以下，在订单修改率方面也由 60%~70% 的修改率下降至现在的 10% 以下。除此之外，对雀巢来说最大的收获却是在与家乐福合作的关系上。过去与家乐福是单向的买卖关系，顾客要什么就给他什么，甚至是尽可能地推销产品，彼此都忽略了真正的市场需求，导致卖