

创造共享价值

雀巢“味道好极了”的经营秘诀

汪若茵◎著

世界食品产业巨头，稳健经营150余年

拥有超过20个10亿瑞郎级别的品牌
跟雀巢学如何做出好吃好卖的产品





创造共享价值

雀巢“味道好极了”的经营秘诀

汪若鹳◎著

图书在版编目(CIP)数据

创造共享价值 / 汪若菡著. — 北京: 中信出版社,

2017.11

ISBN 978-7-5086-7817-7

I. ①创… II. ①汪… 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(2017)第148722号

创造共享价值

著 者: 汪若菡

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承 印 者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 12.25

字 数: 284千字

版 次: 2017年11月第1版

印 次: 2017年11月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-7817-7

定 价: 50.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

创建于 1866 年的雀巢公司是全球最大的食品饮料公司，2016 年销售额达到 895 亿瑞郎。150 年来，它经历两次世界大战和数次席卷全球的经济危机，但在多数有据可考的年份里，雀巢的财务状况都很稳健。难以想象的是，这样稳健的企业，它的悠久历史却是无数次跨国并购写就的。雀巢始终保持可持续稳健增长的“秘诀”，就在于其“创造共享价值”的理念，那它又是如何确保这一理念在全球拥有业务的近 200 个国家和地区落地的？

长远考量。从最初开始，“共赢”就是雀巢的价值观之一。无论在哪里进行经营活动，雀巢都会保持与当地顾客、员工、供应商、社区、政府以及环境的共赢，这也是雀巢高度重视产品质量的根源。以雀巢在中国的咖啡种植为例：1988 年，在东莞考察建立咖啡生产厂的同时，雀巢启动了在云南的小粒种咖啡种植。到 1997 年，雀巢的东莞咖啡生产厂生产速溶咖啡所需的小粒种咖啡豆全部由云南供给。近十年间，从育种、开荒、种植、防治病虫害到咖啡豆粗加工，雀巢从国外选派的专家与农艺师助推了整个云南咖啡产业链的兴起。尽管经历了相当长一段时间的亏损，雀巢的长期战略

支撑它坚持下去，建立诚信、开放、平稳发展的农业社区，不断提高农户的管理水平，以使雀巢的原材料质量更高、食品安全更有保障、采购成本更合理。

尊重多元文化和传统。雀巢在全球都采用“集中—分散型”管理模式，“集中”意味着，瑞士总部的权力限定于：制定长期战略和投资、优化供应链管理、进行品牌战略管理、制定质量安全等政策、培养管理人才、推动创新、提供技术和知识支持等，“分散”是指各地区公司/被并购企业拥有很大自主权，总部会尽量减少对其的干涉。

雀巢的“本土化”在生产经营方面体现为：各地区公司/被并购企业为其所在国/地区生产产品，尽可能雇用本土员工，尽可能使用本土原材料。这种管理模式是雀巢能够成功整合被并购企业并长久保持被并购品牌活力的重要原因。雀巢的“本土化”也体现在品牌战略上：雀巢在全球拥有 2000 多个品牌，在中国的品牌包括徐福记糖果、大山矿泉水、五羊冰激凌、银鹭花生牛奶等，这些品牌区域性非常强，也很接地气，看似与国际范儿十足的“雀巢”没有太大关系。这样的品牌与雀巢主品牌之间的关系强弱，取决于当地消费者的需求与喜好，也就是说，为了满足消费者多样化的需求，雀巢可以“隐身”于产品和服务之后，而不会将雀巢品牌强加于被并购企业。

坚持创新。雀巢的创新实践也体现出这家企业的长期战略性和尊重多元性。拥有 5000 余人的雀巢研发体系包括三级研究中心：第一级是总部的雀巢研究中心，有来自 50 个国家和地区的 250 名科学家；第二级是分布在全球的 34 个产品技术中心和区域研发中心，

研发人员负责了解和研究所在区域消费者的喜好，结合雀巢的中长期战略，将雀巢研究中心和自身的研究成果转化为产品以及生产这些产品所需要的技术与工艺流程；第三级是在遍布全球 500 多个工厂里的应用研发单位，这里的研发人员与当地工厂及供应商紧密配合，对工厂和当地消费者的需求做出快速响应。雀巢就是通过这样的三级研发体系不断研发出新产品，保持和巩固其在食品饮料行业的领先地位。

目前，中国企业正在以巨大的热情和速度投入全球化进程，进行跨国收购与兼并。尽管《创造共享价值》一书的焦点并非雀巢的全球化，但雀巢确保“创造共享价值”理念在全球落地的实践却值得中国企业借鉴，包括那些已经、正在和即将踏上全球化征程的中国企业。毕竟，全球化与否，可持续的稳健增长都是每一位企业家追求的目标。

忻榕 博士

中欧国际工商学院副教务长（欧洲事务）

管理学教授，拜尔领导力教席教授

2017 年 7 月 19 日于上海

本书作者汪若菡是我在清华大学经济管理学院媒体行业 EMBA（高级管理人员工商管理硕士）班的学生，作为资深的媒体人，她花费了大量的时间和精力去考察雀巢公司在中国的生产和经营环节，也让我们有机会深入洞悉一家老牌跨国公司的运作细节，这是非常有意义的一件事。

若菡的采访并不浮皮潦草，从雀巢中国的职能机关、在华的研发中心、工厂系统，到位于黑龙江双城和云南普洱的雀巢农业服务部，她访谈了 100 多位雀巢人。基于这些采访，随着她的视角，我们有机会目睹雀巢特有的“端到端”食品供应链的运作过程。所以，当若菡请我写推荐序时，我非常愿意。

20 世纪 80 年代之前，国人并不知道谁是雀巢，咖啡也不是那个时代的常见消费品。伴随着改革开放，咖啡走入了中国社会，我们知道了那句著名的广告语：“雀巢咖啡，味道好极了！”同时，雀巢咖啡也成为我们生活中的重要消费品。每当我下午上课或者开会的时候，总会有人暖心地说一句：“给您冲一杯咖啡。”绝大多数时候，端上来的就是一杯雀巢咖啡。我们利用咖啡来提神，咖啡也

成了生产力。

我一直以为，雀巢咖啡是彻头彻尾漂洋过海的舶来品。直到读了《创造共享价值》这本书，我才意识到原来它就产自我们自己的国家。而且，我也知道了雀巢在种植咖啡豆和生产咖啡产品的过程中，运用了它的“创造共享价值”的理念。若茵的这本书，把一个活生生的雀巢摆在了我的眼前，让我获悉了这个品牌背后的很多故事。

这本书让我知道：雀巢在全球各地都在推行“端到端”的食品供应链模式，所以，我们喝到的速溶咖啡，其原料绝大多数来自我国云南省。更有趣的是，这种供应链与人们所熟悉的“订单农业”和大型农场种植不太一样，雀巢更强调保护小农户的利益。一些农业专家的观点是，多元栽培更能够抵御自然灾害和害虫侵害，还可以改善土壤，并能够让农户得到稳定的长期利益。所以，雀巢在支持小农户加入供应链的过程中，也在不断帮助这些农户提高种植技术，让农民和企业实现双赢。

这本书还谈到了一个有趣的观点：雀巢虽然是一家追求盈利的企业，但它更强调坚持自己的价值观和长远的战略考量，这与它身为食品公司，需要从大自然中“取材”有关。要知道，种植业和畜牧业与大自然的规律息息相关：果树需要几年时间才能结出果实，奶牛也需要三年才能产奶，采用轮耕的土地每三四年是一个劳作周期。如果在这些生产工作中贸然做出短视的选择，必然会遭到大自然的反噬。雀巢尊重自然法则，愿意让自己和自然之间实现双赢——这种双赢实际上更是多赢：企业、农户、消费者、社会，以及其他利益相关者都得到了好处。

总之，摆在我们面前的那一杯咖啡，背后并不简单。

雀巢有这样的视野，不容易。在飞速发展的移动互联网时代，高科技产业遵循的是 18 个月的“摩尔定律”，这很容易改变人们的态度，诱导企业发展跳出本应该遵循的逻辑和节奏。在农产品生产的过程中，想坚守原本的逻辑更不容易。我常常在想，真正的有机食品现在还有多少？遵循自然规律生产出来的产品现在还有多少？还有多少企业会按照自然界的基本法则，按照企业家起码的良知和价值观，为我们生产令人放心的食品？

若茵这本书取名《创造共享价值》，这个书名来自雀巢在 2008 年明确定义的企业价值观，显然，雀巢在日常管理活动中也在努力遵循这一价值观。我在读这本书时，“企业社会责任”一词时不时地浮现脑海。若茵说，她的采访过程，在某种程度上就是探寻“创造共享价值”的旅程。而对于我，读这本书，则是一个逐步体会“价值观”“社会责任”这些词的过程。尽管雀巢并非完美，并且还要在未来的发展中付出更多的努力，但是，我觉得中国的企业管理者，特别是食品领域的企业管理者，都应该读读这本书。假如我国的企业都达到了雀巢的水平，就会有更多的中国企业成为世界级的产品供应商。

若茵告诉我，她在采访中发现，由于瑞士企业特殊的“性格”和独特的成长历史，雀巢原本的价值观和经营之道与“创造共享价值”这一理念就比较吻合。而最近十年，在明确这一价值观之后，无论在制定中长期战略还是日常管理运营上，雀巢都会根据这一理念来做出选择。“创造共享价值”已经成为雀巢新的经营理念。这也是为什么，若茵要进行深入考察，用一本书来讲述雀巢故事的原

因。她坚信，这对中国的企业管理者会有启发。

读了这本书，我认同她的看法。所以，我建议更多的企业管理者读一读这本书，当有更多的企业成为世界“500大”企业的时候，我们需要更多的世界“500强”企业、世界“500优”企业。凭什么？我们要凭产品，凭价值观，因为只有具有伟大价值观的企业，才能成为卓越的企业，成为令人尊敬的企业。

宁向东

清华大学经济管理学院教授

2017年8月于北京

作为拥有 150 多年历史、业务遍布世界各地的全球最大食品饮料公司，雀巢致力于提升生活品质，贡献于更健康的未来。雀巢通过自己的业务活动，为社会带来积极影响，这主要体现在它帮助个人和家庭生活得更健康、更幸福，帮助建立繁荣的社区，以及为我们的子孙后代保护地球资源。

雀巢的根本信念是，通过为股东和整个社会创造价值，实现业务的长期成功。这种带来长期积极影响的做法被称为“创造共享价值”。

创造共享价值的理念始终贯穿于雀巢 150 多年的发展历史。2006 年，雀巢集团正式提出“创造共享价值”的理念，以确认、实施和管理能够将长期经济效益与社会效益结合起来的发展战略。

雀巢在华的投资和运营同样受这个理念的指导，一些得到公众高度认可的案例包括雀巢在黑龙江双城、山东莱西和内蒙古额尔古纳的奶区建设，以及雀巢在云南普洱的咖啡种植推广。无论在哪里，当地的农户都与雀巢农艺师密切合作，接受培训和技术援助，从而提高原材料的质量和产量。30 年来，经过与当地政府、农户和

其他业务伙伴的合作，雀巢主导的这些活动对当地产生了非常积极的影响，改善了人们的生活。

更重要的是，在产业链上游采用这种战略使雀巢能够全面地保障原材料的可靠性和安全性，对确保产品质量和赢得消费者的信任来说，这一点至关重要。

对雀巢来说，中国是一个非常重要的、充满活力的市场，消费者对营养、健康和幸福生活的期待日益增长。作为在全球广受欢迎的家用品牌，雀巢具有独特的优势在满足这一需求的同时，实现我们的企业目标，即提升生活品质，贡献于更健康的未来。

罗士德

雀巢大中华区董事长兼首席执行官

2017年7月于北京

推荐序一 / 忻 榕 V
推荐序二 / 宁向东 IX
推荐序三 / 罗士德 XIII

第一章

熟悉而又陌生的雀巢 1

雀巢为什么特别? 7
· 隐藏在产品之后 7
· 隐藏在规模与历史之后 9
· 隐藏在管理之后 13
· 为什么要研究雀巢? 15
如何理解雀巢 20
· 来自瑞士的 DNA 24
· 中国竹子的故事 47
· 创造共享价值 58

第二章

优质食品，美好生活 69

什么才是真正的潮流? 75

- 食品安全是第一位的 78
- 健康、营养和美味冲突吗? 96
- 在中国市场抓住更多机会 110
- 奈斯派索的文化意义 115
- 中国市场的增长到底在哪里? 122

第三章

寻找雀巢的创新者基因 143

- 如何保持创新活力 155
- 中国研发中心的秘密 160
- 发问和观察 175
- 在持续改进中再创新 192
- 实验精神与追求卓越 202
- 灵感从“交际”中来 219
- 责任感才是创新的根本 228

第四章

在农业社区中创造共享价值 235

- 云南的咖啡“新大陆” 242
- 6位“咖啡先生” 246
- 负责任的“咖啡地图” 265
- 普洱的雀巢人 282

- 雀巢的“双城故事” 289
- 让奶区健康、稳定发展 296
 - 向规模化、标准化转型 303
 - 建一所“活蹦乱跳”的奶牛学校 307

第五章

和你在一起 319

陪伴“社区邻居” 322

- 快乐的竹瓦小学 325
- 人人都来保护水资源 333

与员工一起成长 339

- 职业培训与人才发掘 343
- 亦师亦友 349

与合资公司一起成长 355

- 价值最大化的合资 356
- 互助与互补 360

后 记 371

参考文献 375



| 第一章 |

熟悉而又陌生的雀巢

