



# 雀巢王國

Nestlé

Macht  
durch Nahrung

橫跨三代消費者、六大產業的跨業巨人

從日內瓦湖畔的小雜貨店，到食品業巨人，雀巢——

- 在全球85個國家開設508家工廠
- 擁有8,500個地區性品牌
- 聘雇員工多達254,200多人

弗里德海姆·施瓦茨◎著

王薇◎譯

New Way 21

# 雀巢王國

Nestlé - Macht durch Nahrung

Friedhelm Schwarz © 著

王薇 © 譯

匡邦文化



在閱讀與思考中創造未來

雀巢王國/弗里德海姆·施瓦茨 (Friedhelm Schwarz)  
著；王薇譯，—第一版，—臺北市  
：匡邦文化，2003[民92]  
面；公分，—(New way ;21)  
參考書目：面  
譯自：Nestlé:Macht durch Nahrung  
ISBN 957-455-536-4(平裝)  
1.雀巢公司(Nestlé Company) 2.食品業-管理

481

92016145

New Way 21

## 雀巢王國

作 者 弗里德海姆·施瓦茨  
譯 者 王薇  
總 編 輯 林淑真  
主 編 廖淑鈴  
編 輯 蔡凌雯、潘慧嫻  
出 版 者 匡邦文化事業有限公司  
聯 絡 地 址 116台北市羅斯福路四段200號9樓之15  
E - M a i l dragon.pc2001@msa.hinet.net  
網 址 www.morning-star.com.tw  
電 話 (02) 29312270、(02) 29312311  
傳 真 (02) 29306639  
法律顧問 甘龍強律師  
出版日期 2003年10月第1版第1次印行  
總 經 銷 知己實業股份有限公司  
郵政劃撥 15060393  
台北公司 106台北市羅斯福路二段79號4樓之9  
電 話 (02) 23672044、(02) 23672047  
傳 真 (02) 23635741  
台中公司 407台中市工業區30路1號  
電 話 (04) 23595819  
傳 真 (04) 23595493  
定 價 290元

Title of the original German edition :

Friedhelm Schwarz

Nestlé - Macht durch Nahrung

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

Chinese language edition arranged through HERCULES Business & Culture Development GmbH, Germany

Printed in Taiwan

如有破損或裝訂錯誤，請寄回本公司更換

### 想像無限，機會無限

當你打開本書之前，對雀巢的了解，可能僅止於「肯定是你」的雀巢咖啡，或是「像大樹一樣」的克寧奶粉，讀完本書之後，你會訝異，原來雀巢不僅僅是咖啡與奶粉，它涵蓋無數的產品與知名品牌；原來一家跨國性企業的源頭，僅是為了幫助不能親自哺乳的母親……

由於本書出版之故，有機會與台灣雀巢相關人士接觸，在多次的對談中，我深刻地感受到雀巢一貫的精神，他們不僅僅是一群人、一個公司而已，而是一個具有共同目標與理想的團隊。或許是這樣，在這130多年歷史的公司裡，依舊洋溢著新的活力，台灣雀巢就是最佳實例。

### 築巢台灣，深耕台灣

談起雀巢與台灣的關係，源自二十世紀初，隨著第二次世界大戰美軍物資而引入，而後由德記洋行代理進口及銷售，雀巢開始正式進入台灣市場。

由於台灣市場成長快速而備受重視，雀巢於1982年成立了香港商恩平股份有限公司台灣分公司(之後更名為香港商雀巢實業股份有限公司台灣分公司)，並於同年成立台灣雀巢股份有限公司，於1984年在新竹湖口工業區設立工廠，擴大發展在台灣的业务及銷售。1987年，正式自德記洋行手中接收所有雀巢產品的代理與銷售權，自此雀巢台灣開始負責台灣區的雀巢產銷與業務，亦成為台灣最大的外商食品公司。

為了擴大業務與規模，雀巢集團進行一連串的併購作，此項策略同步影響台灣市場。1994年，雀巢收購以產銷鮮乳及冰淇淋著稱的福樂公司100%股權；1998年1月，瑞士雀巢集團正式完成收購美商博登在全球所擁有的「克寧（KLIM）奶粉」品牌權利，台灣雀巢亦於同年6月間正式接管克寧奶粉在台灣之營業。

1999年1月因調整核心事業，台灣雀巢於同年4月1日起結束福樂乳品生產，經營重心集中在乾貨類食品與冰淇淋事業。其後因應台灣加入WTO，並維持長期市場的競爭力，台灣雀巢決定於2001年4月1日結束新竹工廠，所有產品改為原裝進口，在台灣的發展轉向以進口、行銷、業務為主。

## 「選品質、選雀巢」

近年來，全球性經濟不景氣，使得台灣市場亦低迷，但雀巢在台灣依舊獨佔鰲頭，究竟有何秘訣呢？台灣雀巢認為，「品牌與品質」是他們最大的利基。在台灣雀巢產品的包裝上「選品質、選雀巢」六個字的標語，說明了競爭力的根源。

台灣雀巢表示，在全球貫徹實行的品質原則之下，從原料的選擇到成品完成，雀巢都有一套全球通用的管理系統來負責監控，以呈現產品最好的狀況。同時，在嚴密控制的研究、發展、生產到銷售的整個過程中，雀巢也十分重視對於環境生態的保護與維持。雀巢認為，提供消費者的產品必須是值得信賴的好品質，因此，始終堅持嚴格品質管制與開發更高品質產品的原則。

為了讓消費者隨時掌握健康資訊，並增進與消費者之間的互動與瞭解，台灣雀巢特別成立寶貝家族網站、百科全書、寶寶營

## >> 編輯觀點

### View of editor

養指南，以提供消費者撫育嬰幼兒實用的知識與資訊。此外，針對解決消費者個別的需求，台灣雀巢亦成立營養諮詢及消費者服務部門，由資深營養專家免費提供相關資訊服務。

#### 人本主義的雀巢

此外，台灣雀巢每年都會招募4至5名「儲備幹部」，吸收優秀的專業人士，以增強市場競爭力。去年招募時，約750名MBA來面試，錄取率僅0.53%，今年招募時，面試人數更高達1000名，錄取率也降至0.4%。台灣雀巢謙虛地認為，應該是經濟不景氣、失業率高的緣故。事實上，雀巢的確擁有吸引人才的磁力，讓許多有才華的年輕人趨之若鶩。

對於人才的培育，雀巢一向十分積極，系統化且完整的規劃，讓人欽羨不已。例如台灣雀巢的員工不但能在國內享有完整專業的訓練，還有許多海外培訓的機會，表現傑出的專業員工，更有機會調派國外雀巢公司或瑞士總部，真正拓展視野，邁向國際化，有一展長才的機會。此外，在雀巢工作，機會是均等的，不分男女與國籍。因此，在台灣雀巢出現一個奇特的現象，在管理階層上，比例高達五成以上的女性經理人。

雀巢對員工的福利十分優惠，除了一般政府規定的福利之外，雀巢的育嬰福利是很不錯的，在台灣，女性員工享有三個月的產假，另有第一年免費提供嬰兒營養品的福利。

雀巢先生漢穆·茂赫曾說：雀巢的企業哲學即是對人抱著關心、重視的態度，這不單是指企業的人，還包括顧客、消費者，及雀巢全球各分公司所在的國家的人民。正所謂的「人本主

義」。這也是以鳥巢為商標的雀巢所延伸的社會責任感。

秉持對「人」的關懷，台灣雀巢一直不餘遺力主辦及贊助各種藝文及社會公益活動，希望藉由優質的食品和實際的關懷行動，為台灣人帶來健康及充滿活力的美好生活。例如台灣雀巢長期贊助伊甸基金會、路竹會等。

## 想像無限，機會無限

「Imagine the possibilities.(想像無限，機會無限)」是台灣雀巢總經理狄可為(Roland Decorvet)為2003年台灣雀巢Family Day(家族日)所下的精神標語。他認為，市場的機會無限，人的潛力亦無限。狄可為接任台灣雀巢總經理半年，之前他陸續待過香港與中國大陸，在亞洲市場的工作經歷長達10餘年。接觸過不少兩岸三地的員工之後，狄可為認為，台灣員工的素質良好，潛力無限，因此，以「Imagine the possibilities.」勉勵台灣雀巢人不斷地前進。

由於對亞洲市場的重視，以及台灣與中國大陸陸續加入世界貿易組織(WTO)，瑞士雀巢集團於2000年調整組織架構，將台灣、中國大陸、香港劃歸於「大中華區」市場，由穆立(J.M. Mueller)擔任大中華區總裁，大中華區總部設於北京。這項組織架構的改變，除了增強雀巢在亞洲市場的競爭力之外，也間接擴大了台灣雀巢人的發展空間，有更多機會朝世界各地工作與學習。雀巢大中華區總裁穆立的名言：「The target is too low.」。對於雀巢來說，總是不斷地追求創新與改良；對於台灣雀巢來說，未來的市場與機會都是無限且具潛力的。

# >>目錄

## C o n t e n t s

- ◎ 編輯觀點：想像無限，機會無限……………2
- ◎ 前言：回溯源頭，尋找雀巢真貌……………9

### **第1章 不受歡迎，卻依然暢銷……………13**

- ◎ 雀巢——謹慎的巨人……………15
- ◎ 雀巢——品牌公司……………19
- ◎ 二十年，躍上成功之巔……………21
- ◎ 雀巢的1866至1981……………22
- ◎ 貴人恰逢其時……………28
- ◎ 以擴大規模作為目標……………31

### **第2章 跨國企業和它的批評者……………37**

- ◎ 「不要品牌」——反企業運動的品牌……………39
- ◎ 跨國企業扼住了世界的咽喉？……………42
- ◎ 對於食物的巨大恐懼……………60
- ◎ 基因工程技術——恐慌與責任之間……………69
- ◎ 與IBFAN激戰20年……………79
- ◎ 真知灼見的喪失……………93

### **第3章 優質食品，美好生活……………97**

- ◎ 饑餓作為壓制的手段……………99
- ◎ 用教育來對付饑餓……………100
- ◎ 營養不良和過剩，同樣有害健康……………101

- ◎ 過度飲食是石器時代的遺產 ..... 103
- ◎ 生活品質從盤中體現 ..... 104
- ◎ 不同的城市生活 ..... 105
- ◎ 公司的目標是過剩的營養嗎？ ..... 106
- ◎ 全球化陷阱中的食品 ..... 108

#### **第4章 作為典範的菲律賓雀巢 ..... 115**

- ◎ 菲國人口成長，全球第十 ..... 117
- ◎ 自信、解放、有影響力——菲律賓婦女 ..... 118
- ◎ 馬尼拉的雀巢中心 ..... 124
- ◎ 典型的雀巢經理人——朱安·桑托斯 ..... 126
- ◎ 從進口商到經濟支柱 ..... 130
- ◎ 優質水短缺 ..... 136
- ◎ 在菲律賓的市場營銷 ..... 140
- ◎ 咖啡不僅是一種飲料 ..... 144
- ◎ 食品開啓通往富裕之路 ..... 150

#### **第5章 權力之源 ..... 159**

- ◎ 「雀巢先生」的集中原則 ..... 164
- ◎ 長期性和敏捷性的管理 ..... 166
- ◎ 創造一種革新的氛圍 ..... 171
- ◎ 公司形象和企業文化 ..... 174
- ◎ 找到最佳的接班人 ..... 177

# >>目錄

## C o n t e n t s

- ◎ 變化中的連續性——彼得·包必達 .....181
- ◎ 四個策略優先 .....183
- ◎ 沒有危機的股票 .....193
- ◎ 人替代體制 .....200
- ◎ 簡單的機構帶來透明度 .....211
- ◎ 老態龍鍾的歐洲略顯疲憊 .....215
- ◎ 分散的組織 .....234
- ◎ 市場領導地位，不是自行產生 .....237
- ◎ 強大的品牌，滿足消費者個性化需求 .....241
- ◎ 食品巨人改變自己 .....250

### **第6章 食品的未來 .....265**

- ◎ 沒有研究就沒有未來 .....267
- ◎ 有效的研究並不是目的本身 .....269
- ◎ 食品永遠是一種保守的產品 .....279
- ◎ 有益健康的功能性食品 .....286
- ◎ 口味具有局限性 .....292

### **第7章 食品王國？ .....301**

- ◎ 後記 .....307
- ◎ 附錄 .....309
- ◎ 感謝 .....316

New Way 21

# 雀巢王國

Nestlé - Macht durch Nahrung

Friedhelm Schwarz © 著

王薇 © 譯

匡邦文化

### 想像無限，機會無限

當你打開本書之前，對雀巢的了解，可能僅止於「肯定是你」的雀巢咖啡，或是「像大樹一樣」的克寧奶粉，讀完本書之後，你會訝異，原來雀巢不僅僅是咖啡與奶粉，它涵蓋無數的產品與知名品牌；原來一家跨國性企業的源頭，僅是為了幫助不能親自哺乳的母親……

由於本書出版之故，有機會與台灣雀巢相關人士接觸，在多次的對談中，我深刻地感受到雀巢一貫的精神，他們不僅僅是一群人、一個公司而已，而是一個具有共同目標與理想的團隊。或許是這樣，在這130多年歷史的公司裡，依舊洋溢著新的活力，台灣雀巢就是最佳實例。

### 築巢台灣，深耕台灣

談起雀巢與台灣的關係，源自二十世紀初，隨著第二次世界大戰美軍物資而引入，而後由德記洋行代理進口及銷售，雀巢開始正式進入台灣市場。

由於台灣市場成長快速而備受重視，雀巢於1982年成立了香港商恩平股份有限公司台灣分公司(之後更名為香港商雀巢實業股份有限公司台灣分公司)，並於同年成立台灣雀巢股份有限公司，於1984年在新竹湖口工業區設立工廠，擴大發展在台灣的业务及銷售。1987年，正式自德記洋行手中接收所有雀巢產品的代理與銷售權，自此雀巢台灣開始負責台灣區的雀巢產銷與業務，亦成為台灣最大的外商食品公司。

為了擴大業務與規模，雀巢集團進行一連串的併購作，此項策略同步影響台灣市場。1994年，雀巢收購以產銷鮮乳及冰淇淋著稱的福樂公司100%股權；1998年1月，瑞士雀巢集團正式完成收購美商博登在全球所擁有的「克寧（KLIM）奶粉」品牌權利，台灣雀巢亦於同年6月間正式接管克寧奶粉在台灣之營業。

1999年1月因調整核心事業，台灣雀巢於同年4月1日起結束福樂乳品生產，經營重心集中在乾貨類食品與冰淇淋事業。其後因應台灣加入WTO，並維持長期市場的競爭力，台灣雀巢決定於2001年4月1日結束新竹工廠，所有產品改為原裝進口，在台灣的發展轉向以進口、行銷、業務為主。

## 「選品質、選雀巢」

近年來，全球性經濟不景氣，使得台灣市場亦低迷，但雀巢在台灣依舊獨佔鰲頭，究竟有何秘訣呢？台灣雀巢認為，「品牌與品質」是他們最大的利基。在台灣雀巢產品的包裝上「選品質、選雀巢」六個字的標語，說明了競爭力的根源。

台灣雀巢表示，在全球貫徹實行的品質原則之下，從原料的選擇到成品完成，雀巢都有一套全球通用的管理系統來負責監控，以呈現產品最好的狀況。同時，在嚴密控制的研究、發展、生產到銷售的整個過程中，雀巢也十分重視對於環境生態的保護與維持。雀巢認為，提供消費者的產品必須是值得信賴的好品質，因此，始終堅持嚴格品質管制與開發更高品質產品的原則。

為了讓消費者隨時掌握健康資訊，並增進與消費者之間的互動與瞭解，台灣雀巢特別成立寶貝家族網站、百科全書、寶寶營

## >>編輯觀點

### View of editor

養指南，以提供消費者撫育嬰幼兒實用的知識與資訊。此外，針對解決消費者個別的需求，台灣雀巢亦成立營養諮詢及消費者服務部門，由資深營養專家免費提供相關資訊服務。

#### 人本主義的雀巢

此外，台灣雀巢每年都會招募4至5名「儲備幹部」，吸收優秀的專業人士，以增強市場競爭力。去年招募時，約750名MBA來面試，錄取率僅0.53%，今年招募時，面試人數更高達1000名，錄取率也降至0.4%。台灣雀巢謙虛地認為，應該是經濟不景氣、失業率高的緣故。事實上，雀巢的確擁有吸引人才的磁力，讓許多有才華的年輕人趨之若鶩。

對於人才的培育，雀巢一向十分積極，系統化且完整的規劃，讓人欽羨不已。例如台灣雀巢的員工不但能在國內享有完整專業的訓練，還有許多海外培訓的機會，表現傑出的專業員工，更有機會調派國外雀巢公司或瑞士總部，真正拓展視野，邁向國際化，有一展長才的機會。此外，在雀巢工作，機會是均等的，不分男女與國籍。因此，在台灣雀巢出現一個奇特的現象，在管理階層上，比例高達五成以上的女性經理人。

雀巢對員工的福利十分優惠，除了一般政府規定的福利之外，雀巢的育嬰福利是很不錯的，在台灣，女性員工享有三個月的產假，另有第一年免費提供嬰兒營養品的福利。

雀巢先生漢穆·茂赫曾說：雀巢的企業哲學即是對人抱著關心、重視的態度，這不單是指企業的人，還包括顧客、消費者，及雀巢全球各分公司所在的國家的人民。正所謂的「人本主

義」。這也是以鳥巢為商標的雀巢所延伸的社會責任感。

秉持對「人」的關懷，台灣雀巢一直不餘遺力主辦及贊助各種藝文及社會公益活動，希望藉由優質的食品和實際的關懷行動，為台灣人帶來健康及充滿活力的美好生活。例如台灣雀巢長期贊助伊甸基金會、路竹會等。

## 想像無限，機會無限

「Imagine the possibilities.(想像無限，機會無限)」是台灣雀巢總經理狄可為(Roland Decorvet)為2003年台灣雀巢Family Day(家族日)所下的精神標語。他認為，市場的機會無限，人的潛力亦無限。狄可為接任台灣雀巢總經理半年，之前他陸續待過香港與中國大陸，在亞洲市場的工作經歷長達10餘年。接觸過不少兩岸三地的員工之後，狄可為認為，台灣員工的素質良好，潛力無限，因此，以「Imagine the possibilities.」勉勵台灣雀巢人不斷地前進。

由於對亞洲市場的重視，以及台灣與中國大陸陸續加入世界貿易組織(WTO)，瑞士雀巢集團於2000年調整組織架構，將台灣、中國大陸、香港劃歸於「大中華區」市場，由穆立(J.M. Mueller)擔任大中華區總裁，大中華區總部設於北京。這項組織架構的改變，除了增強雀巢在亞洲市場的競爭力之外，也間接擴大了台灣雀巢人的發展空間，有更多機會朝世界各地工作與學習。雀巢大中華區總裁穆立的名言：「The target is too low.」。對於雀巢來說，總是不斷地追求創新與改良；對於台灣雀巢來說，未來的市場與機會都是無限且具潛力的。

# >>目錄

## C o n t e n t s

- ◎ 編輯觀點：想像無限，機會無限……………2
- ◎ 前言：回溯源頭，尋找雀巢真貌……………9

### **第1章 不受歡迎，卻依然暢銷……………13**

- ◎ 雀巢——謹慎的巨人……………15
- ◎ 雀巢——品牌公司……………19
- ◎ 二十年，躍上成功之巔……………21
- ◎ 雀巢的1866至1981……………22
- ◎ 貴人恰逢其時……………28
- ◎ 以擴大規模作為目標……………31

### **第2章 跨國企業和它的批評者……………37**

- ◎ 「不要品牌」——反企業運動的品牌……………39
- ◎ 跨國企業扼住了世界的咽喉？……………42
- ◎ 對於食物的巨大恐懼……………60
- ◎ 基因工程技術——恐慌與責任之間……………69
- ◎ 與IBFAN激戰20年……………79
- ◎ 真知灼見的喪失……………93

### **第3章 優質食品，美好生活……………97**

- ◎ 饑餓作為壓制的手段……………99
- ◎ 用教育來對付饑餓……………100
- ◎ 營養不良和過剩，同樣有害健康……………101

- ◎ 過度飲食是石器時代的遺產 ..... 103
- ◎ 生活品質從盤中體現 ..... 104
- ◎ 不同的城市生活 ..... 105
- ◎ 公司的目標是過剩的營養嗎？ ..... 106
- ◎ 全球化陷阱中的食品 ..... 108

## **第4章 作為典範的菲律賓雀巢 ..... 115**

- ◎ 菲國人口成長，全球第十 ..... 117
- ◎ 自信、解放、有影響力——菲律賓婦女 ..... 118
- ◎ 馬尼拉的雀巢中心 ..... 124
- ◎ 典型的雀巢經理人——朱安·桑托斯 ..... 126
- ◎ 從進口商到經濟支柱 ..... 130
- ◎ 優質水短缺 ..... 136
- ◎ 在菲律賓的市場營銷 ..... 140
- ◎ 咖啡不僅是一種飲料 ..... 144
- ◎ 食品開啓通往富裕之路 ..... 150

## **第5章 權力之源 ..... 159**

- ◎ 「雀巢先生」的集中原則 ..... 164
- ◎ 長期性和敏捷性的管理 ..... 166
- ◎ 創造一種革新的氛圍 ..... 171
- ◎ 公司形象和企業文化 ..... 174
- ◎ 找到最佳的接班人 ..... 177