

1. 创业维艰：雀巢品牌的崛起

名牌食品并非与生具有。雀巢公司的成功，固然离不开一定的优越的资源条件，但根本上是创业者的主观努力。在雀巢和其他名牌食品的创业道路上，无一不洒满着创业者的血汗与艰辛。从雀巢之父亨利·内斯特尔到可口可乐的潘巴顿，从通用公司的莫帝玛到“热狗大王”卡卓亚，都经历了创业的艰辛。创业者曾经可能是推销员，也可能是“打工族”。他们也曾一文不名，也曾遭受血本无归的打击，可如今却成了名牌企业的大老板，成为某一“经济王国”的统治者。在他们通往成功的道路上都有着“九九八十一难”的记录。在名牌食品的创业者身上无不反映出近代资本主义的人文精神：竞争、冒险、创新、敬业和坚忍不拔。正是这种精神奠定了西方大企业文化的基础，成为创业者的精神支柱，使雀巢和其他名牌食品与其创业者的名字记录在世界经济的史册上。

1.1 阿尔卑斯山养育出食品大“帝国”

说到雀巢食品，不能不使人想起它的诞生地——瑞士。这是一个美丽的小国，她既以雄伟的阿尔卑斯山闻名，也以美

丽的日内瓦湖而令人向往；她又是一个富庶的国度，既以钟表业著称于世，也以现代化学工业而出名。今天，瑞士已是全球名列前茅的高度工业化国家。

然而，雀巢食品的“大厦”却是建立在相对落后的农业社会基础之上，其创业始于上世纪中叶。那么当年的瑞士是什么光景呢？

100 多年前的瑞士是以农畜业为中心，工商业发育程度低，是一个典型的农业国。一般欧洲人对瑞士的印象是牛奶和巧克力的生产国，雀巢公司总部所在地维威城就是著名的“巧克力城”，瑞士所产的奶酪也闻名遐迩，因而也有人将瑞士称之为“奶酪和巧克力国”。

瑞士最享有盛名的是钟表，从古到今，钟表极具盛名和传统特色。瑞士主要产业是金属、机械和化学工业。其产业生产主要在国内，但销售主要在国外。只有 640 万人口的瑞士，每年出口总额约为 300 亿美元。瑞士企业的特色，主要就是以出口为主，他们以“Made in Switzerland”（瑞士制造）为骄傲，并藉以提高产品形象。就此而言，雀巢公司是最不具瑞士特色的瑞士企业。因为雀巢公司的生产主要在国外，在瑞士国内的生产量还不及其全球总产量的 2%。

雀巢公司原本也是个典型的瑞士企业，以贩卖“瑞士的牛奶”、“阿尔卑斯山的味道”为最大的特色。雀巢公司之所以转变为以国外生产为主体，是在 19 世纪末各国相继制定农业保护法的措施后，为了突破关税壁垒而带来的结果。

雀巢公司很早就推行在销售市场所在国设厂就地生产的作法。雀巢产品的当地主义策略一开始很成功，但是，没多久问题就出来了。有关炼乳奶粉的制作方法，很快就被外国厂商模仿了。因为雀巢食品的真空干燥法和乳糖结晶防止法，

对外国厂商来说 并不难模仿。在 1905 年雀巢公司与盎格鲁·瑞士炼乳公司合并后，由于盎格鲁·瑞士炼乳公司的国外工厂也可以生产巧克力，大力推出经过改进的独具特色的雀巢食品，雀巢公司的经营才逐渐稳定下来。

雀巢食品之所以风行世界，与瑞士这个阿尔卑斯山国孕育出来的优质牛奶资源是分不开的。雀巢公司刚成立时是个乳品公司，专门生产婴儿奶粉。当初和美国的博顿公司比起来 规模小几十倍 甚至上百倍。直到 1905 年与盎格鲁·瑞士炼乳公司合并，雀巢才成为世界性的食品企业。但和尤利华集团、博顿公司相比，仍是小巫见大巫。然而，雀巢以牛奶制品行销世界，却具有瑞士山国的独特优势。雀巢公司以瑞士的牛奶为原料，使其牛奶制品畅销世界。那么瑞士的牛奶和其他国家的牛奶有何差异呢？答案是，瑞士的牛奶在味道和成分结构上都优越于其他国家的牛奶。

首先，瑞士牛奶的细菌数较少。据调查显示，在 1950 年前后，意大利罗马的中央乳品工厂所使用的牛奶，1cc 牛奶的细菌数大致在 100~1000 万个之间，在夏季甚至超过这个数字。但是在瑞士，1cc 牛奶的细菌数一直在 50~100 万个之间，和丹麦的牛奶一样，均是细菌数最少的。雀巢公司就是把这种细菌较少的原乳加工后再出口。细菌数较少，意味着不必怎么改变原乳的味道和营养成分即可制成产品。另外，瑞士牛奶的维他命 A 含量也非常稳定。这对于炼乳产业而言，是非常有利的条件。

单从细菌数较少这一点来说，丹麦和瑞士的牛奶含菌量差不多。按说，丹麦牛奶制品应成为瑞士奶品业的强劲对手，但是，即使因为气温低而导致细菌数较少的特性相同，但两国的日照程度却大相径庭。瑞士的气候、日照时间及青草产

量等，从春天到秋天都很稳定。因而，在这种区域的乳牛不会变得神经质，可以生产出维生素 A 含量较多的牛奶。这种特性对婴儿具有很大的营养效果。以日本的牛奶而言，由于良好品质的干草很少，因此牛奶的维生素 A 含量比有长冬的瑞士还低。东方国家小孩近视较多，就是因为没有摄取足够的维生素 A，而维生素 A 主要的来源就在牛奶和蔬菜里。

其次，瑞士的乳牛在品种和数量上也优于其他国家的乳牛。1911 年瑞士乳牛情况如下：

Simmental 牛 793943 头。这是一种乳肉两用，身为茶白斑色的大型乳牛。

Brown Swiss 牛 545588 头。这是一种中型乳牛。

瑞士黑白斑牛 34256 头。这是属于 Holstein 系的乳牛。

爱林格牛 30439 头。这是一种小型乳牛。

杂种牛 39267 头。

其中数量最大的 simmental 牛，其乳脂肪率为 4%，而 Brown Swiss 牛为 3.8%。这两种牛都是乳、肉、役三种兼用的牛。一般的乳牛其乳脂肪率皆在 3% 以下，特级牛乳标榜 3.5% 是经过人工处理加入牛脂后完成的。一般情况下，低地以大型的 Simmental 牛为主，而高地则以 Brown Swiss 牛为主。

雀巢公司的主要炼乳工厂所在地都以饲养 Simmental 乳牛为主，这种以良质干草饲养的乳牛，既健康且寿命长，在管理上也较容易。利用这种牛可获得较高蛋白质含量牛奶来制造高品质的乳酪。健康的牛是良质、均质的原料乳不可缺少的条件，用良种牛奶制成的牛奶制品，是雀巢公司创建和发展的原动力。例如，使用这种牛奶制成的巧克力就别具风味，由于其含有高品质蛋白质，食用时，人的牙齿和舌头都

可以感觉到那种与其他巧克力的微妙的差异。

当然，优质乳牛也并非瑞士才有。在法国，有纯种的赤白斑牛，也以蛋白质含量高而出名，这也使得法国的奶酪名扬世界。但是，法国的集乳系统有问题，无法使用大量的牛奶来制造炼乳和奶粉。而瑞士的天然环境既造就了优质乳牛，雀巢公司的创业者又逐步建造了先进的炼乳系统，两者结合才孕育出无敌于天下的雀巢名牌食品。

1.2 雀巢食品强大的后方基地

雀巢公司在其发展进程中，也得力于瑞士的资金支持。雀巢食品的成功，很大程度上是由于总公司设在瑞士，可以运用稳定且利息较低的瑞士银行的资金贷款。同时，瑞士政府制定并实施了有利于资金回流的税收政策也保证了雀巢公司的利益。

雀巢公司的大多数分公司、子公司分散在国外，如果这些分公司、子公司的获利归入瑞士的总公司，还须课征法人税时，那么这些分支机构的收益可能就会储存在国外而不会流回瑞士。为了要让这些资金能够流回瑞士，瑞士政府决定彻底排除“双重课税”的可能性，并且规定，如果外国的法人税率高于瑞士的法人税率，政府还认定其为损失，给予适当的补偿。因此，雀巢公司的外国分支机构的获利几乎都会回到瑞士来。瑞士的法律针对在国外设厂的企业，规定不利的措施，但雀巢公司和制鞋的巴力公司仍毅然前往国外投资，主要是因为那些国家在农产品上的关税和非关税障碍，大于

其对国内厂商的法律保护。不过瑞士政府也不让到国外投资的企业受到当地企业的欺凌，因而特别制定了对控股公司的优待办法。比如，日本的法人税是全世界最高的，因而在日本的雀巢分公司必须付较高的法人税。但是这些税金，在瑞士总公司结算时将得以调整，将不利的税金当成损失。

雀巢公司将在日本所付的税金和在其他国家的分公司平衡后，大约付税在 35% 以下，与瑞士的法人税相当，而日本企业必须付 42% 的法人税和其他各种税金，合计超过 50%。这么算来，日本雀巢分公司的税后净利对其营业额的比例为 12%，以日本的税法算来大约是 9% 弱。这个指标显示，日本雀巢分公司是个效益极佳的企业。税后净利对营业额的比例超过 10% 的企业，在日本可是少之又少。以雀巢公司整体而言，其税后净利比例为 4.7% (1986 年度)，日本雀巢分公司和其他的雀巢分公司相比，可以说是最优秀的分公司。

此外，在瑞士这样的小国，能产生像雀巢公司这样的跨国性食品大企业也有着其国民性因素。瑞士是多语系国家，有德语、法语、意大利语和罗马尼亚语四种国语，但瑞士人的国民性却不是这四种国民的简单综合。瑞士最初是个农牧国家，安土重迁是其国民性的主要特点。因为不轻易迁移，四种语言可以同时并存。当代瑞士著名学者多尼·多·鲁诸蒙说，瑞士文学的永远主题就是“落叶归根”。瑞士人即使在其他国家长期工作，最后必定还要归老乡土。

瑞士人要离开祖国时，大多会唱希望再回老家的歌。瑞士人从古以来的习惯是兄弟拥有相同的继承权，因而，他们回到故乡时，仍有土地和房子。这也是瑞士没有大都市的原因。瑞士人不愿出售土地，所以外国人很难在瑞士拥有土地。也因为此，外国人在瑞士做生意经常会因担保能力不够而陷

于信用不足的境地。

雀巢公司的创始人亨利·内斯特是德国人，他在创业的第 8 年，也因信用不足致使企业无法即刻扩大规模。他的雀巢公司固然能顺畅地运作，但是却无法扩大其事业规模来应付国外的大量订单。而其后来的成功，很大程度上得益于瑞士国内提供的可靠借贷资金。

外国人以其技术能力在瑞士开拓事业，大多会很快地陷于僵局，就是因为瑞士所孕育的传统习惯让外国人的企业很难在瑞士发展。由于瑞士人本身的排他性，使资金不容易流向海外，所以在瑞士国内经常有过剩的资金，当然利息也由此降低。瑞士的企业需要大量的资金时，很少依赖外国资金，一方面是因为外国资金成本较高不经济，另一方面是因为瑞士人不喜欢外债。此外，瑞士银行的秘密主义，让大量的外国资金得以流入，使瑞士银行有很充分的资金来源，也让瑞士的企业享受到低利的信贷资金。雀巢公司于 1984 年就是靠向瑞士银行贷款收购了美国的三花公司和 MJB 公司。1988 年贷款 45 亿美元买下了英国最大的 Rowntree 巧克力公司。

瑞士政府的法律保护、国内银行的资金支持和广大农民股东的稳定投资，是雀巢食品创业成功的坚强后盾。雀巢公司虽然大部分分支机构在海外，并以海外业务为主，但是，瑞士国内却是其强大的后方基地。

1.3 母亲们泪水泡大的“雀巢”

雀巢食品在今天有独执食品界牛耳之势，但它却是从瑞

士维威城的一个小小的实验室里产生和演变而成的。每当人们享受到雀巢食品的美味时，就会使人想起其创始人——亨利·内斯特尔。雀巢公司的历史起点就是亨利·内斯特尔。现代雀巢精神就是渊源于亨利·内斯特尔的创业精神。内斯特尔的英文写法是 Nestle，意思是“鸟巢”或“雀巢”。因此，内斯特尔也被人们称为“雀巢先生”，从名字来看，似乎他就是母亲和婴儿们的福音。

亨利·内斯特尔最初是个食品技术人员，他于 1843 年从德国的法兰克福来到瑞士法语区的小城维威，在当地从事制药业。1867 年他开始从事奶粉加工业，提供婴儿用的营养奶粉。他发明的食品是雀巢公司以之为出发点的育儿用乳制品。他始创的牛奶食品是将奶粉加上果糖或营养剂等配制而成，也就是育儿用的奶粉。这在当时是很优秀的育儿用品。雀巢食品的创始有着一段感人的故事。

19 世纪中叶，处于欧洲中部的山国瑞士，由于地理因素及营养缺乏，使得众多的母亲们缺奶，婴儿死亡率高达 1/5，多少母亲为失去孩子而伤心恸哭。一个名叫威娜的母亲在怀孕期间生病，小孩早产一个月，生下来的孩子相当虚弱，没有力量吸吮母乳或其他有营养的东西，并且经常有抽筋的现象。大家都认为小孩迟早会死。这时，主人的朋友舒内兹教授为婴儿调配加工了一种牛奶，让孩子试试。这个小孩从出生 15 天后一直饮用这种牛奶，直到 7 个月，不见有任何病状。亨利·内斯特尔从中受到启发，毅然将自己的大部分积蓄投入到试制婴儿奶粉中。他利用优质牛奶在低温气泵中进行浓缩，生产出一种既有牛奶鲜味，又有营养成分的奶粉。1865 年某一天，内斯特尔的一个朋友来到他的试验室，并告诉他一个事实，由于婴儿不吃奶粉，父母们都很担心，而喝了他

的育儿奶粉，却一天天成长起来。这个信息立刻传遍了附近的乡镇。这种喜人的局面激发了亨利·内斯特尔的雄心壮志，于是，在 1867 年创办了亨利·内斯特尔工厂，将育儿奶粉推向企业化和商品化。雀巢的创业者终于产生了。

育儿奶粉企业化后的第 3 年，即 1870 年卖出 8500 箱，1875 年卖出 50 万箱。就在这一年，内斯特尔将他的制造权、商标权毫无保留地交给公司，然后退休到乡村养老，直到 1890 年去世。内斯特尔虽然经营雀巢公司不到 10 年光景，而且其经营目的更主要的是为社会提供福祉，而淡泊于赢利，但却为后来的雀巢公司奠定了坚实的基础。雀巢公司就是从内斯特尔小小的实验室起家，以规模甚小的炼乳工厂起步，以单一经营的育儿营养奶粉为基础，发展成为今天以雀巢奶粉、雀巢巧克力、雀巢咖啡三大名牌为主，多种经营的跨国大企业。

与内斯特尔先生创建雀巢食品相似，美国的密尔用灵感和心血浇铸出名扬世界的三明治。密尔开始卖三明治时并没有多少本钱，几乎是白手起家。但是只过了短短的几年，就成了令人刮目相看的腰缠百万的三明治大王。密尔没有受过高等教育，也没有接受过专门的职业培训，但是他从“每个人每天都要吃饭”这个简单的道理出发，经营起三明治的制作送货生意，不到 30 岁便收入 200 万美元。近年来，大约年收入已达 500 万美元。

其实，三明治是欧美人的一种普通食品，就是面包夹火腿。密尔在发家之前，只是一家冰淇淋公司的卡车司机。第二次世界大战后，他在一家造船厂工作，每天与工人们一样自带午餐。可是到中午吃饭的时候，带来的三明治变得又干又硬，咖啡也凉了，令人倒胃口。很多工人为了喝一杯热咖

啡而跑到对面的咖啡店去，耽误了不少时间。这种现象触发了密尔的灵感，他想如果有一家公司，专门把新鲜的三明治、热咖啡和其他食品送到工作现场，让工人不离开岗位就能吃到可口舒适的午餐，这不仅方便了工人，也可以减少耽误生产的时间，提高工作效率。这种提供方便食品的公司一定会受到工人和各家公司的欢迎。密尔的这一念头也许正顺应了美国快餐文化发展的需要。

很快，密尔和两个伙伴来到康涅狄格州，开始尝试自己的设想。在获得初步成功之后，几个小伙子最后决定选择波士顿作为发展基地。他们开办了一家午餐服务公司。当时的全部资本是一部刚买来的卡车和一间租来的房子。3个股东每天早晨3点起床，使用一部陈旧的面包装置制作三明治。不久，密尔拉到了一笔有1500名员工的大公司的生意。为了保证该公司全体员工的午餐，密尔专门建立了一家为该公司提供服务的分公司。此后，固定客户越来越多，业务越来越兴旺发达。密尔便买进一块4万多平方英尺的地皮建立了一家工厂，开始大规模扩展公司业务。

密尔新建的工厂采用现代化大规模生产设计，配置了现代化的设备，由此确保了三明治的生产新鲜、卫生、快速。此时，密尔已有150辆送货卡车，可以把三明治、热咖啡和其他食品及时送往远近不同的工厂区。送货车按精确计算的时间和路线，准时把早餐、上午茶点、午餐和下午茶点送到各个工厂、公司和政府部门。人们不离开工作岗位就能吃到可口的食品。公司在送货路线上每隔一定距离就设一个储备站，送货卡车不必长途返回工厂装货，在这些储备站就可以及时补充新鲜热呼的食品、饮料，继续送货。密尔的公司现在已是拥有10家分公司、150家餐馆、每天为100万人服务的大

规模企业了。密尔的三明治有 40 多种，其食品销量与“热狗”平分秋色，是美国食品中的名牌。

在瑞士这个人口 600 万的国家，不仅孕育出世界顶尖级的企业雀巢公司，还有令世人赞誉的维威巧克力。瑞士的巧克力工厂大多集中在维威城，该城也是雀巢的总部所在地。维威城位于美丽的日内瓦河畔，风光旖旎，山青水秀，优美的自然环境为巧克力生产提供了良好的条件。与雀巢咖啡的创业途径一样，维威巧克力也走过了一段艰苦的历程。

1815 年，一名叫路易·凯勒的年轻人发现市场上出售一种由意大利生产的糊状的巧克力，它香气扑鼻，美味可口。他认定这种产品大有发展前途，下决心生产这种产品。为了弄清巧克力的配料和生产方法，他乔装为外籍工人到意大利去，并设法进入生产巧克力的工厂工作。经过 4 年的埋头工作和研究，凯勒终于掌握了巧克力的配方和生产技术，找出了巧克力糊状的原因和改进方法。

技艺学成之后，凯勒立即回到自己的家乡维威城开设瑞士的第一家巧克力工厂，成功地生产出新的一种既呈固体型，入口后又迅速溶化的巧克力糖，一举成为畅销产品。今天的维威巧克力加工厂已发展成为一个规模庞大的现代化工厂，有员工近千人，年产各种巧克力糖近万吨，年销售额数亿美元。维威巧克力今天已风行世界 100 多个国家和地区，成为瑞士的一个“拳头”产品。也正因为此，才有与之相匹配的雀巢巧克力。

说到名牌产品的创业艰辛，不能不使人联想起日本的铃木味精。铃木味精是世界名牌调味品，它占领着日本味精市场总销量的 90% 畅销世界 100 多个国家和地区。在本世纪初，世人尚不知味精为何物，年轻的日本人铃木开始琢磨味

精。他坚信这种产品会成为大众喜爱之物。

铃木绞尽脑汁，与专家反复研制，终于搞成了一个配方。他开始投资设厂生产味精。当产品出现在市场以后，人们反映极为冷淡，铃木几乎血本无归。很多人嘲讽铃木发了疯，生产这种古里古怪的东西到底是药物还是胡椒粉，谁也不敢问津。铃木没有气馁，他总结出开始的失败不是产品本身，而是推销策略上的问题。因为产品面市之前，他未向大众宣传介绍味精的用途和价值，谁也不知道它是一种新生的调味品。其实这也是大多数新产品必然遇到的普遍性问题。

经历了失败之后，铃木领悟到：有了质优的产品之后，必须有一套相应的营销措施，应在产品未销前，宣传先行。要让广大消费者知道产品的用途和特点，扩大本产品的知名度，引导消费，诱导市场。此后，铃木开展了强有力的广告宣传促销活动。功夫不负有心人，优质的产品加上得力的营销措施，终于给铃木带来了极大的成功。

当铃木味精成为世界畅销产品后，有人问铃木，此味精称霸世界的主要原因是什么？铃木回答说：“就是靠宣传和推销。我们的推销员像一条江水，不断奔流，不断向人们宣传。世界任何地方，只要有人居住，就有我们的宣传和推销员。可以说，我们的成功完全是血、汗和泪交织而成的。”

铃木味精在东南亚市场是靠这样的方式打开的：铃木组织了庞大的推销队伍，两人为一组，乘坐小汽车，载着帐篷、锣鼓和食品，凡有人居住的地方，就到那里宣传推销。同时，充分利用当地的零售店和摊档，直接一小包一小包地卖给消费者，并在当地报纸、电视上大登广告。铃木派了两位推销员在泰国进行了 3 年推销工作，他们走遍了泰国 71 个县中的 69 个。在这样的努力下，铃木味精开始走出日本、占领世界，

成为广为人知，广为人用的名牌产品了。

1.4 美极公司开创速简食品

雀巢公司在美国最大的企业是美极公司，该公司于 1947 年为雀巢公司所收买。正是这家公司在世界速简食品的发展史上留下了辉煌的一页。

速简食品的产生是现代食品文化发展的一个重要里程碑。它适应了现代生活的快节奏，为人们提供了快捷、简便、营养、易携带的食品。在今天的超级市场的货柜上，方便面、速食汤、调味料……，真可谓琳琅满目。在不断花样翻新的速简食品市场，最受欢迎的仍然是美极公司的速简食品。

美极公司是以速食汤起家的。速食汤是以“肉精”来制成汤料、汤精，加以多种调味料配制而成的一种速简食品。

最早以“肉精”来制成汤料、汤精的是法国人普鲁斯特和帕尔曼蒂。1830 年左右，“肉精”在巴黎的药局被当作滋补营养品销售。速简食品的鼻祖利比希在法国留学时就知道有这类食品的存在，利比希回到德国后试制成功。他在 1847 年从 102 只鸡中取得 150 千克的鸡肉，试做成鸡肉精。利比希在实验中发现，鸡肉精中所含的肌酸具有强化肌肉的功能，于是决定把肉精产品化。

由于当时欧洲肉类市场无法保存大量的肉，并且冷藏方法也不完善，一般的食品用肉都是由都市的近郊供给。有时由于季节性的供需不平衡，牛肉价格波动很大，农产品加工也是个大问题，因而利比希的肉精产品化迟迟无法实现。

直到 1865 年，利比希的弟子巴典哥发才在乌拉圭设厂开始生产牛肉精粉末。到了 19 世纪末，他的经营一年大约需要 15~20 万头牛。迈入 20 世纪后，冷冻船开始出现，牛肉价格飞涨，肉精粉的生产量逐步降低。此时的肉精粉由于价格昂贵，产量又少，自然成了高级食品，不为大众所享有。至今，利比希肉精粉在欧洲的高级食品店还有销售。

美极公司在 1883 年看到一些家庭以胛肉、牛骨、猪骨熬汤储存起来，于是开始制造“浓汤精”在市场销售。第一年在销售汤料的肉店销售，业务相当不错。但是到了第二年，生意就停止了。于是美极公司就设法打开销售通路。美极很快在法国、德国、奥地利建立了庞大的销售网。1886 年，浓汤已增加到 3 个种类，同时还以美极的品牌推出了液体的调味品。

美极公司生产咖啡液体调味品，主要希望其浓汤精像利比希的汤精一样，在家庭中也可以简单地调出味道鲜美的浓汤。美极公司认为，如果销售利比希的汤精代用品，一定可以获得成功，只要能开发出和肉精具有相同成分的商品，则一切不会有问题。当时他们知道了一个可行的方法，就是氨基酸的配制。当时，瑞典的一名研究人员发现，动物蛋白质在水和酸中加热时，其中某些成分与肉精相似，且味道鲜美。这个东西就是氨基酸。

1886 年，意大利血统的瑞士人，时年 40 的美极先生从花生和玉蜀黍的蛋白质中抽出比味精更美味的液体——氨基酸。问题是这些抽出来的东西有点臭，直到后来加上了某些意大利香料，才解决了问题。

美极先生把这种氨基酸液体装入小瓶后，以“药味”为品牌开始销售。美极的氨基酸调味料最早在奥地利市场广受

欢迎。后来，维也纳的烹饪食品因使用了这些调味料而名声大噪，食客从奥地利各地赶来品尝维也纳的烹饪食品。在今天的奥地利，美极调味料还是各个家庭和餐厅所不能缺少的。美极的氨基酸调味料，在第一次世界大战后，几乎支配了整个中欧市场，大多数中欧人都对氨基酸的美味称道不已。后来这种调味品从奥地利传到捷克、波兰，从瑞士扩展到荷兰、比利时等地并于 1925 年在各个国家设厂，推行美极调味料生产本地化。1931 年，这种商品渗入美国市场。在第二次世界大战期间，正是这种调味料使美国大兵在战场上享受到了与家庭食品同样的口味。在战后，美极的氨基酸调味料再加上味精的味道，在欧洲获得了压倒性的市场占有率。

美极的氨基酸调味料，其实就是氨基酸酱油，但它和一般的酱油不同，它比大豆味道更浓的氨基酸为原料，加上意大利一些药味植物的味道和香味。美极生产肉汤精、氨基酸调味料是为了让利比希汤精没有触及到的市场也能享受到美好的味道。美极肉汤精于 1908 年上市，呈固体状。推出固体肉精汤的目的是要和粉状的利比希调味料对抗。但是，上市后不久即爆发了第一次世界大战，战争结束后，利比希的产品已不是美极的对手了。

美极公司之所以能战胜速筒食品的鼻祖利比希，是因为美极公司在肉精内加入氨基酸后，味道大大改善，并即刻使之商品化。事实上，肉精用古代的方法在家中自然烹调即可，但是氨基酸却无法在家中制造出来，于是美极找到了这个家庭无法制成的东西作为美极的“拳头”产品。美极公司的市场发展重点是舍弃利比希独占的英国、法国和德国，而从外围向内进攻，特别是以当时奥匈帝国为主要的目标市场。在那些市场，由于肉品价格较低，利比希产品就失去了意义。美

极公司避开肉品价格较高的工业国，而以肉价较低的农业国为中心，终于获得了成功。在 1947 年雀巢公司吸收了这个革命性的企业——美极公司后，雀巢速简食品获得了进一步飞速发展。

1.5 雀巢二度创业人——莫切尔

70 年代，由于雀巢公司在第三世界国家大力推销其婴儿奶粉，怂恿母亲们改用奶粉哺育婴儿，但却忽略了第三世界国家的卫生条件。由于这些国家卫生条件差，水源不洁，喝这种不洁之水冲的奶粉势必影响婴儿的健康。这显然不符合世界卫生组织的营销原则，以致在世界上引起公愤。1977 年，一场消费者抵制雀巢食品的运动由美国开始了，并且蔓延到十几个工业国家。许多国家的卫生机构、教会及激进分子团体对雀巢公司提出了指控，酿成了抵制雀巢食品的运动。这迫使雀巢公司 1984 年与抵制联盟达成协议，承诺遵守世界卫生组织有关销售母乳代用品的规定。这场漫长的抵制运动才算结束。

一波未平，一波又起。1979 年，被雀巢公司合并的美国毛掬实营养公司，被发现曾售出好几万瓶假苹果汁，而其标签则说是真的。为此被罚款 200 万美元，毛掬实公司的前两任主管各被判入狱一年零一天。这使雀巢的声誉一落千丈。更糟糕的是 1980 年雀巢的阿根廷分公司的破产，亏损额达 9500 万美元，这更给雀巢公司带来了惨重的损失。

与此同时，又由于雀巢公司本身在经营上的一些弊病，使

得它无力与其他同行竞争。1975~1980年，公司的平均利润率增长仅为2.2%，而同行业的美国通用食品公司为8.3%，英一荷尤尼莱佛食品公司为11.8%法国的BSF公司更高达31.1%。此外，雀巢公司的净利率也从5%降到3.7%左右。此时，雀巢公司在欧洲及发展中国家的销售市场也呈现萎缩的趋势。而此时的通用公司等食品企业乘机抢夺了大量的食品市场。

有着一个多世纪发展经历的雀巢公司遭受到这一连串的攻击，这个食品“巨人”似乎一下子“沉睡”了下来。

谁能唤醒“这位沉睡的巨人”呢？

1982年，61岁的赫尔穆特·莫切尔出任雀巢公司的总裁。上任伊始，他在经营管理上进行了一系列成功的改革。莫切尔成功的诀窍之一是采用了一种适应全球食品业新需求的战略。

——增加新产品，开拓新市场。为解决众口难调的问题，雀巢公司推出了不同口味的人的多种咖啡品种。雀巢早在1938年就发明了速溶咖啡，是最早开发速溶咖啡的公司，速溶咖啡的利润占公司总利润的1/4多，并拥有50多年生产速溶咖啡的经验及先进的科学技术。近年来，雀巢公司制成了迎合特级口味人需要的金牌咖啡，为嗜好厚重口味者制作了特级咖啡，为不习惯咖啡苦涩味者制作了“咖啡知己”（用玉米糖浆、植物油、乳脂制成），还有不含咖啡因但保留有咖啡真味的特制咖啡等等。雀巢这种就地设厂产销的办法是雀巢营销策略成功的重要原因之一。雀巢在世界各地有4个试验室，每年投资5000万美元对咖啡色味品种进行研究分析。1960年，英国人平均喝6杯茶才喝1杯咖啡，而现在的比例则为2:1，英国咖啡市场的一半由雀巢公司支撑着。在日本，