

第一编 雀巢 130 年简史

变革是雀巢经营史上永恒的旋律，以变应变使倒下去的从不是自己。

亨利·雀巢——雀巢公司之父

亨利·雀巢(Henri Nestle)1814 年生于美因河畔的法兰克福，是一位德国药剂师，1843 年移居瑞士小镇韦威。

1864 年，瑞士人敦安特成功促成了《日内瓦公约》的签定，对贫苦大众生活的关注成为社会热点，法国医药研究院对婴儿食品的研制即为一例。亨利敏锐地捕捉到了这一信息，面对当时居高不下的婴儿死亡率，他建立了以自己的名字命名的企业。依靠科学研究，他发明并生产出一种革命性的产品——婴儿牛奶麦片粥。亨利是一个非常富有经商才华的人，他用自

己的盾形纹章——鸟雀巢，作为公司的有力标志。这就是后来广为人知的雀巢公司的最初胚胎。

由于亨利对产品质量、持续创新和品牌形象都倾其全部心血，以及产品符合市场需求，销售策略和广告措施十分对路，雀巢牌婴儿麦片的销售业绩极为出色。到 1868 年，在法国已建立了分销处，到 1869 年，雀巢的日生产能力已达半吨，买主更是纷至沓来。

亨利四处奔走，为安排促销和扩建厂房等事宜已忙得不亦乐乎。

曾被收购

1870 年，普法战争爆发。

战争给雀巢公司带来了财政紧张，境外销售也因交通不畅而受阻。但是，随着战后商业复苏及人们对战时低生活质量的弥补，战后的销售情况有了明显的好转：30 人的公司每天外运 800 到 1000 箱产品。

在得以恢复原气后，到 1873 年，雀巢婴儿食品已在美国

阿根廷、澳大利亚、比利时、英国、法国、德国、荷兰、荷属东印度、意大利、墨西哥、俄罗斯、斯堪的那维亚、塞尔维亚、西班牙等 14 个国外市场销售。

然而，随着销售的扩展，亨利面临着前所未有的困局：把产品运到如此广泛多的地方，交通越来越难，而且关税也越来越重。1873 年，雀巢年销售量为 50 万箱，处理这么大的业务使已经 59 岁了的亨利力不从心，他在考虑体面地退休了。1874 年，雀巢公司以 100 万瑞士法郎的价格被朱利·芒奈拉（Jules Monnerant）收购。

1875 年 3 月 8 日，芒奈拉把雀巢公司改名为法辛拉克提·亨利（Farine Lactee Henri Nestle）公司，由三人委员会管理：朱利·芒奈拉、皮艾尔·罗西、古斯塔夫·美极斯，其产品仍是雀巢婴儿麦片。

新的所有者引进了新的管理模式：主席芒奈拉精通金融，负责销售；罗西大企业主出身，掌管生产；美极斯熟悉当地市场，负责牛奶的采购。有机的匹配，使雀巢产品不断地实现着扩张，他们引进了新的设备，力求使供应跟上日益增长的需求。但是，供不应求的局面渐渐被来自同行的日趋激烈的竞争所消化。在几年的忙于生产，无暇它顾之后，如何确定企业未来战略性的发展方向、产品定位、深化销售等一系列的问题，已处于首要面对和必须解决的地位。

与对手联姻

竞争只能使雀巢公司更加强大。1890 年，它在瑞士又开设了两家工厂，使工厂总数达到 4 家，并以出色的销售网点布局对手周旋。

此后，雀巢又陆续不断地在欧美设厂，1898 年在挪威、1900 年在美国、1901 年在英国、1903 年在德国、1905 年在西班牙，并在欧洲广泛建立了分公司，以取代以前的代理处。

1877 年，英瑞炼乳公司（Anglo Swiss Condensed Milk Company）也加入了婴儿麦片市场，用同样卓越的品质向雀巢发起猛攻，以致雀巢当年的炼乳销量有所下降。从此，两家的激烈竞争延续了近 20 年，从亦步亦趋到各行其事，从削价到增产，从国外设厂到抢占瑞士本土……方法无其不用，直到 1905 年合并。

1904 年，雀巢开始涉足牛奶巧克力生产，这一步促进了与英瑞炼乳公司关于合并的谈判。

对于英瑞炼乳公司有必要做简要介绍，因为它是今天赫赫有名的雀巢公司的另一个源头。

1856 年，30 岁的查里斯·佩吉 Charles Page 在瑞士听到同胞美国人发明了罐装牛奶生产工艺，意识到赚钱的大好机会到了。他让在美国的哥哥乔治收集关于生产和设备方面的信息，自己于 1866 年 4 月 23 日成立英瑞炼乳有限责任公司，总资产为 10 万瑞士法郎。7 月，乔治·佩吉来到瑞士，被董事会任命为首席执行官。该公司的宗旨是利用瑞士丰富的牛奶资源，生产罐装牛奶运到欧洲销售，采用了美国最新的设备，在查姆落下了根。

公司的生产技术、组织体制和市场营销手段在当时都处于领先地位。1867 年，佩吉兄弟发表了首份年度报告（雀巢公司直到 1875 年才开始了这样做）公司 1868 年赔了 1500.84 瑞士法郎，但它在查姆的资产总额是 50681.46 瑞士法郎。

由于经营及发展方向的争端，公司发起人中间产生了裂痕，结果佩吉兄弟获胜，乔治·佩吉仍任首席执行官，查理斯·佩吉进入董事会，他们的反对者退出。英瑞炼乳公司开始快速发展。1868 年，公司资本达到 30 万瑞士法郎；净利润为 30372 瑞士法郎。1870 年，这个数字达到 116052 瑞士法郎。1872 年，它在美国开设了工厂，并在德国也开始制造产品。

受普法战争影响，欧洲全部的炼乳公司里有 11 家倒闭、8 家陷入财政危机、6 家被迫削价，只有英瑞炼乳公司保持较好的运营状态，唯一不足的是，法国市场的大门未向公司打开。

1873 年，查理斯·佩吉去世。但这并没有影响公司进一步的扩展，1876 年，营业额比 1872 年翻了四番达 818.8 万瑞士

法郎。到 1887 年，英瑞炼乳公司拥有了 5 大类产品：奶酪、炼乳、牛奶咖啡、牛奶可可、牛奶巧克力。

1877 年，英瑞炼乳公司生产了自己品牌的婴儿麦片，开始向雀巢公司在该行业的领先地位挑战。竞争是残酷的，但也激励两家公司挖掘潜力、增拓市场，促进了实力积累和发展。

1882 年，英瑞炼乳公司决定在美国建立工厂。这是一个错误的决策，公司领导人忽略了欧洲市场，被雀巢公司抓住机会抢夺了大部分市场，而在美国的投资又遇到种种挫折，公司也开始衰弱。可是，乔治·佩吉拒绝采用最新技术和设备的建议，以避免投资风险。但情况越来越糟，1887 年的利润额居然比上一年下降了 5/6。

严峻的现实使乔治·佩吉开始意识到建立自己的销售组织的迫切性。欧洲市场的重要性又一次得到了重视，但措施却收效甚微，公司只有在缩小规模和提高质量控制等环节上下功夫。1891 年，利润又下降了 40%，在瑞士、德国、英国和美国的八大生产中心形成不了规模效益，而佩吉又拒绝贷款和刊登广告。

长期的不景气和初期的急速发展形成了鲜明对比，董事会中又出现了不协调。可佩吉又一次击败了反对者，而且，幸运又一次降临：1892 年，用炼乳喂养婴儿在美国和英国成为消费时尚，这一因素促进了英瑞炼乳公司走出困境，当年利润翻了一番。1895 年，公司买下了一家挪威炼乳厂，该厂在澳大利亚是其最大的对手。1896 年公司拥有了 10 处生产中心。1896

年，利润超过了 250 万瑞士法郎。

1899 年，公司利润达到了 330 万瑞士法郎，而乔治·佩吉没能看到这一天，他的儿子弗雷德继承逝世的父亲加入了董事会。1902 年，弗雷德成为公司的首席执行官，并推崇一套全新的经管政策：把在美国的产业以 200 万美元的价格转让给罐装牛奶的发明者波顿公司；并谋求与雀巢公司联合。

与英瑞炼乳进行联合的谈判在弗雷德主持下进展迅速。之前双方的多次接触都被各自的意见阻碍而未能达成协议。1905 年 2 月，双方终于同意合并，共同成立雀巢和英瑞炼乳公司（Nestle and Anglo - Swiss condensed Milk Co.）即今天雀巢公司的最原始组合。

合并带来的益处是显而易见的：雀巢公司拥有了 18 家位于欧美的工厂和良好的销售渠道，成为世界食品工业界的巨头，总资产 4000 万瑞士法郎。

负债求发展

两家都拥有庞大实力的公司要真正融为一体并非易事。新公司的总部分成了两处（迄今仍如此）：查姆（Cham）和韦威（Vevey）。原雀巢公司的艾米里·罗西 Ecile - Louis Roussy 皮艾

尔·罗西之子)任董事会主席,10人董事会成员双方各5人。而高级管理层的融合花了20年时间。

查姆总部主要负责财会、法律、保险、税收、交通、技术、建筑和在德国、奥地利的销售。韦威总部则掌管产品研制和在欧陆其他国家的销售。真正掌管雀巢发展命运的其实是如下4个人:查姆总部的执行副总裁阿洛斯·巴什哈德和弗雷德·佩吉,韦威总部的执行副总裁奥古斯特·梅耶,以及驻在伦敦的古斯塔夫·阿盖特。

合并后的雀巢公司业务状况令人满意。1906年,净利润达750万瑞士法郎。由于各国贸易保护主义日趋严重,雀巢公司采取了非集中化的管理模式,在世界各国建立分厂,在该国销售产品。同时,雀巢公司把各地的代理处改为分公司,整顿了销售网络,让分公司全权负责处理在该国的生产、销售,以便灵活地应对市场的需求和反应。

1914年,第一次世界大战爆发。战争给雀巢公司带来的损失主要是运输的困难,使产品和原料的进出口受到限制。由于战争并没有影响对雀巢产品的需求,公司进一步加大了非集中化的力度,在挪威、奥地利、法国等地又兴建一批工厂,由该国分公司掌管,以缓解供应不足的局面。

战争的持续使牛奶供应出现了短缺。为此,雀巢公司在美国和澳大利亚等地买下了一批工厂,以提供原料和初级产品。战争的延续也造成了资金周转的困难,为此,公司借了一笔钱以应付购买工厂、投资建厂的急需,到1917年秋季,债务已

达 2000 万瑞士法郎。

第一次世界大战结束后，社会发生了大规模变革，人们不再青睐罐装牛奶，政府也不再大量采购以供应平民。雀巢针对这一生活方式的改变，对公司组织作了调整，以满足市场新的需求和生产的持续增长势头。将负责欧陆销售的部门由伦敦迁到了巴黎，伦敦分公司负责英国及海外地区销售。

1920年，雀巢公司在巴西投资建厂，这在雀巢发展史上是富有战略远见和值得纪念的一步。当公司管理层沉醉在四处出击的快感中时，事实证明，涉足南美洲，开发发展中国家市场是最有价值的。

雀巢还在美国控制了 42 家工厂，在菲律宾、日本等地发展了销售商。为了这片“战后繁荣”，雀巢的债务总额在 1920 年达到了 8500 万瑞士法郎。

到 1920 年，雀巢公司已经拥有了 80 家工厂和 300 多个分销处、代理处。然而，谁都没有想到，躲过了第一次世界大战的雀巢公司，却不能躲过一场前所未有的经济风暴的袭击。

戡平股市飙风

1921 年，世界性的经济危机使宏观环境变恶，汇率波动，

原料价格上涨幅度过大；股市中针对雀巢公司的谣言开始流传，说雀巢股票今年将不分红。公司管理层已意识到过速膨胀带来的不稳定，并担心当年会遇到损失。结果，1920 年 1 月每股价格为 1020 瑞士法郎的股票到 1921 年 1 月降为 550 瑞士法郎，雀巢公司损失惨重。

股票价格的变动反映了雀巢公司遇到的困难之严重性，公司董事会于 1922 年春季发表了造成公司经营困难原因的声明。

雀巢公司为了挽救危局，关闭了一部分工厂，并采取了变革组织的方式应对。首先，放弃了过去董事会成员大多有父子或联姻关系的传统，开始选拔有商业和管理经验的人才。其次，这次危机给雀巢公司出了一道复杂的难题：一边是生产能力闲置造成损失，而另一边是生产的越多赔的就越厉害，愈不能发挥生产能力。公司在综合考虑之后，决定将原先分居三处的四人管理圈子：巴什哈德、佩吉、梅耶、阿盖特淡出管理第一线，交由金融奇才卢瓦·爱德蒙·达普勒（Louis Dapples）掌管权力。

达普勒是瑞士极富盛名的金融家和管理专家，懂六国语言，足迹遍及瑞士、意大利、法国、巴西。1922 年 5 月 29 日，他成为扩增至 15 人的雀巢公司董事会的成员，并成为新的执行副总裁。

雀巢公司面临的主要问题是资金。1921 年底，公司的银行贷款已达 2.93 亿瑞士法郎，而股票总值到 1922 年底却由

1.6 亿跌至 0.8 亿瑞士法郎。其中，最大的损失处是美国市场。

达普勒采取的对策是：各国分公司自理收支平衡；改进整体销售组织结构；降低生产成本。各国分公司在此政策下纷纷想办法还清自己欠下的债务，到 1923 年 12 月 31 日，雀巢公司负债额迅速降至 5447.7 万瑞士法郎。到 1925 年，雀巢公司已经基本偿清了商业银行的债务。

作为改革的第二步，雀巢公司引进了职业管理者的观念。他将公司的管理层进行了改组，执行副总裁兼首席执行官，并把管理层的最高点统一到了韦威，而不象以前那样各持一方。

对麻烦频频的美国市场，达普勒大刀阔斧地卖出了一大批原料供应不足、交通不畅的工厂，对重点的欧洲市场，达普勒更强调各国分公司注意迎合当地民众口味。

到 1929 年前夕，雀巢公司恢复了元气，精简、调整、扩张后的公司，组织更加合理，实力大增，并开发出了新产品和新的消费群。以达普勒为代表的新一代管理层带来了全新的管理理念和经营面貌。

1929 年，雀巢公司与世界巧克力巨头彼得·凯勒·科勒公司达成合并协议，为雀巢公司内第二大的支柱行业巧克力市场带来了极为广阔的市场。

舒筋理络大改组

1929 - 1933 年，世界性的经济危机爆发并深刻地影响着各类企业的发展。大萧条造成了人们消费能力下降和生产成本上升，而同类企业之间为了生存的竞争更是惨烈，各国政府的反危机措施也多是限制资金外流，这些都造成了雀巢生产要素的压力：市场、原料、资金……

雀巢公司在经历了 20 年代初那场严重挫折后，已有了丰富的因应危机经验，因此，大萧条并没有令雀巢手足无措。

雀巢的因应措施依然是得力的：放手让各国分公司在自理收支平衡基础上对市场作出灵活反应；积极在新兴市场扩大投资规模，以抗御风险；果断关闭经营不善的企业。这一得一失效果的最明显证明，莫过于雀巢的脚步已遍布地球四极——挪威、日本、南非、阿根廷都已有了雀巢的工厂。而它在瑞士查姆和韦威最早的两家生产基地却分别于 1932 年和 1934 年关闭了。

1929 年，雀巢公司通过与彼得巧克力公司合并，进入巧克力的广阔市场。

随着人们生活节奏的加快，雀巢公司敏锐地感觉到方便的

速食品需求将渐成潮流，并着力组织科研人员研制出了速溶咖啡，1937年，雀巢咖啡在韦威通过生产论证，1938年，该产品开始供应瑞士市场。1939年，雀巢咖啡在法国、英国和美国都投入了生产。

产品是雀巢公司的脊柱和骨骼，现在它已拥有了婴儿麦片、牛奶巧克力、咖啡等著名品牌的产品；而组织架构是雀巢公司的血管和神经，它决定着整个公司的灵敏度和运作水平。由于战争气氛的日渐浓烈，1936年，雀巢公司决定对内部组织来个大改组。

首先，雀巢公司重组了分布在世界各国的23家分公司，赋予它们更多的自主权，同时要求它们承担相应的盈亏任务。其次，1936年11月27日，股东会通过决议，把雀巢公司分成三大部分：重新建立一家瑞士公司，名称仍是雀巢英瑞炼乳有限公司，它后来成为今天的“雀巢产品有限公司”（Societe Des Produits Nestle S.A.）。母公司改组为英瑞控股有限公司另外组建一家联合控股公司以加强与海外关系企业的联系。

1937年7月31日，70岁的达普勒逝世。爱德华·穆勒接任董事会主席，卡尔·阿拜格成为副主席，莫里斯·帕特诺出任首席执行官。雀巢公司的命运再一次掌握在充满活力和进取精神的新一代手中，他们完成了雀巢公司的重组。瑞士雀巢公司以500万瑞士法郎的资产启航，总部设在韦威，它不仅继续负责生产和销售，还掌管所有雀巢的商标使用权。总部设在查姆和韦威的雀巢控股公司拥有资产1.16亿瑞士法郎。总部设在

巴拿马的联合控股公司则有 750 万瑞士法郎。

战火中成长

由于完成了产品和组织结构等方面的改进，雀巢公司有信心渡过一战那样的困难局面。1939 年，欧洲大陆燃起了战火，雀巢公司对此早有准备，韦威总部很快依原计划一分为二，董事会主席穆勒 Edouard Muller 及一批高级管理者在美国康涅狄格州的斯丹福设立了另一个联合控股公司的总部，以照管在欧洲之外遍布全球的分公司。副主席阿拜格和首席执行官帕特诺留在韦威，经营欧洲业务。美洲的业务主要交给了联合控股公司。然而，战时经济体制很快显示了对企业发展的限制：贸易锐减，运输风险大，开征各种战时税限制企业利润增额，食品的管制……这一切都对雀巢这样的大公司多有冲击。1939 年，雀巢公司在瑞士的净利润为 600 万瑞士法郎，比 1938 年减少了 1400 万瑞士法郎之多。

战争也造成了原料供应、通讯等方面的障碍。而且，海外赚取的资金无法汇回瑞士总部，只能留在各地分公司。难能可

贵的是，雀巢在各国的雇员在战时混乱中都主动维护公司财产，使巨额积累未受人为破坏。

尽管欧洲大陆战火纷飞，雀巢公司在美国的总部却把生意做得十分红火，进展迅速，在拉丁美洲总共新开了 16 家生产中心。在拉美开拓业务并不容易，需要雀巢公司的农业专家、建筑专家、经营专家等手把手地教会当地雇员开展行之有效的生产和服务。辛勤的劳动带来的收获是双方面的：雀巢在拉美市场巩固了市场地位，拉美国家的丰富食品原料得到了有效开发并从雀巢公司学到了技术和管理经验。

在拉美开拓的同时，雀巢咖啡在美国市场赢得了巨大声誉。1940 年 7 月，雀巢咖啡正式在美国生产并投入市场，公司原先的预测是年销量 10 万箱，结果当年年底，雀巢咖啡便在全美人口在 10 万以上的 93 个城市中的 53 个取得了月销量 6000 箱的好成绩。到 1943 年，雀巢咖啡的年产销量已达 100 万箱。

珍珠港事件引发美国于 1941 年底正式参加二战后，雀巢咖啡成为美国政府重要的采购物资。随着美军出现在世界各地，雀巢咖啡也因此名利双收，从雀巢公司的品牌之一，一跃成为世界最驰名的商标之一。尽管速溶咖啡有不少厂家生产，但雀巢咖啡在该行业的领袖地位已无人能撼。到 1945 年二战结束时，咖啡已成为雀巢公司在美国市场的主导产品，并仍不断地迅速膨胀发展。雀巢公司并不失时机地在咖啡主产国秘鲁、巴西、古巴等地投资生产雀巢牌速溶咖啡，以提高产量。

在英联邦市场，雀巢产品未见大的冲击；在亚洲地区，雀巢公司的工厂未被战火摧毁；但是在欧洲市场，尽管韦威总部尽了全力，但战争依然给雀巢公司带来了持续的低迷，与斯丹福的联合控股总部相比，韦威总部的努力未有相应回报。

欲百年树人首先

二战结束给予满目疮痍的世界以新的希望，也伴随着人们对未来深深的焦虑。雀巢公司需要重订受战争影响的合同，需要透彻了解信息不畅的外国分公司详情，需要因应政治、法律制度变迁国家的环境，需要重建损于战火的工厂。

首要的是，雀巢公司的两总部要合二为一，加强力量领导重建工作。尽管斯丹福总部业绩骄人，可忠诚的雀巢职员仍迁回了韦威总部。雀巢公司在战后初期的宗旨是：服务国际社会，化解战争损失，为人们提供适合他们口味、买得起的一流食品。

经过紧张统计，雀巢公司的生产能力和销售组织并没有遭到战火的无情洗劫，但要恢复战前的兴隆，还有许多工作要做：

百废待兴，工厂缺少燃料和原材料，甚至连轮胎都供应不足；残酷的战争使多少人魂断战场，人力资源明显不足且不熟练；交通运输也因为财政困难和行政机构习惯了战时管理体制，迟迟不能畅通无阻。

为了适应战后的恢复，雀巢公司改组了管理层，引进了一大批在各地市场销售中业绩不斐的经理进入韦威总部管理层。另外，他们还组织了对员工的培训，高级营销管理者参加了特殊教程的培训，新加入的推销员在法国、瑞士、德国、英国、西班牙、意大利、丹麦等地雀巢开办的培训班中受训。此举的深远意义在几年之后开始显露，一批批精通业务又熟谙广告学、顾客心理学的推销员活跃在繁华都市或乡村里，把雀巢公司的活力带给许多饱经战火创伤的人们，营造了雀巢公司永不言困、不断进取的良好形象。

除了在组织体制上变革外，雀巢公司还大力谋求在产品研究方面的发展。公司的产品研制部门不仅注重技术改进以迎合不断变化的市场潮流，也着眼于基础研究以开发新产品。在战后初期，人口增长带来消费量上升，下层人民生活水准上升带来对产品品质的更高要求，原料产国的社会经济状况的改变带来技术革新的要求，这些都激励雀巢公司的产研部门深入工作。

最重要的是，雀巢公司必须避免重蹈一战后大肆扩张引发财政危机的覆辙。由于资金流量的充裕和各国分公司自理财政平衡的政策，也由于婴儿食品和雀巢咖啡在战后的广受欢迎，