

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

雀巢咖啡称霸世界的秘诀

 **eBOOK**
内容资料 非商业

这是一本日本学者探索雀巢咖啡如何称霸世界饮品的专著。从雀巢咖啡独占 70%日本市场，三十年历久不衰的原因说起，再由食品加工技术、市场行销至广告手法等各方面详加剖析，使读者透视雀巢之所以能称霸世界的经营秘诀，从中获得启示。

序 言

食的生活是一种文化。而各国食的文化差异，便会造成各国食品产业结构与内容的差异。譬如，英国是个习惯喝红茶的国家，红茶受民众喜爱的程度因此超过了咖啡。

但是，日本这个拥有茶文化的国家，在第二次世界大战后，已被可乐和即溶咖啡等咖啡因饮料侵略得体无完肤，使得日本消费者的日常生活品味产生了很大的变化。在日本，可乐已因夏天的延长（一般家庭，空气调节机已相当普及）而迅速地成长。

另一方面，即溶咖啡的营业额也逐年提高。这里所谓的即溶咖啡，就是指雀巢咖啡。因为其他品牌的市场占有率很小，很多人甚至不知道其他那些品牌的名称，不知不觉间，大家一提到即溶咖啡就直觉地想到雀巢即溶咖啡。为什么会这样呢？了解这点的人想必不多。

雀巢咖啡的发明及其成为商品上市，完全是瑞士的食品工业——雀巢公司所促成的；而结果却对日本的饮食生活及文化方面造成很大的影响，这可说是非常复杂的现象。

这种现象不是单纯地指行销或广告宣传的内容。因为如果是如此简单，那么任何企业只要分析出雀巢公司成功的因素，再据此打击它的势力，都可发展出实力相等的产品或企业。

但是，为什么其他的品牌或厂商无法与之竞争呢？这个答案却是简单而明了的。这些日本的竞争商，连生产雀巢咖啡的雀巢公司是个什么样的企业，该企业会有什么样的行动，雀巢咖啡商品化的过程及如何推出市场……等等背景，一概不知，却一味地分析日本的市场想与雀巢公司对抗。这就和二次世界大战时，日军不知敌人（美军）的实力而只作战场分析一样地愚不可及。

生产雀巢咖啡的雀巢公司不仅是世界最大的即溶咖啡厂商，同时也是世界最大的速简食品厂商。其大部分的速简食品，完全是将传统的食物予以速食化，替代性的食品（如：乳玛琳之类的食品）只有少数几项。

日本人会成为雀巢咖啡的爱用民族，实在是件不可思议的事，在经营、企管学中也是团解不开的谜。本书并不是将这个谜经由一般的方法（管理学或行销学）来分析，而是把它当成一个文化现象，从其文化背景的法律以及其他原因来探讨。作者对世界最具竞争力的西德车，也曾运用了相同的方法作分析，结果不出所料，德国丰在世界各地愈来愈流行了。

西德因运用了战后的马歇尔计划基金来重新建设都市、农村，使得道路、住宅、休闲设施等都非常完善，于是自然地产生了配合环境的优良汽车。另外，在战前就已设立的德国车检机构 TUV（民间机构）有很严格的检查程序（包括各个厂商所生产的车子的耐用年限等检查要项），并将每年的检查结果经统计后予以出版（该报告历年来都是畅销书）。因而，日积月累后，使得西德车推升为世界名车。此外，由于公平的税制和安定的经济造就了许多的“中产阶级”，更使得这些名车得以借机大量生产。

“世界第一”的雀巢咖啡也有相同的背景。瑞士人遵从古老习惯建立了世界最早的民主社会，并开发了适合“古老的现代社会”的传统性速简食品，其中之一便是雀巢咖啡。瑞士人遵守着最古老的原则与习惯，却创造出世界最早的民主社会和雀巢咖啡这种现代化的饮料。

雀巢咖啡能畅销世界，的确是件不可思议的事。本书就是要将这些鲜为

人知的事，彻底地加以解析，公布出来。在本书第一章里，作者特别将雀巢咖啡及雀巢公司成功的因素，归纳整理成 44 个要项。事实上，这些因素也可以作为所有的食品企业，以及大众消费用品厂商的通用原则。同时，雀巢咖啡和雀巢公司的 44 个成功因素，也包含了使企业更加健全的一般原则。

但是要完全遵守这些原则来维持企业的经营，是件很难的事。所以本书将其困难点，透过瑞士人在日常行为中所表现的智慧加以阐明，并设法使大家思考今后企业应走的方向。瑞士和日本人一样，都是资源贫乏的国家，从本书可以了解瑞士人如何运用智慧，使一个小国家的小公司变成世界性的大企业。但愿本书能提供读者些许观念，让您的企业体质更加健全、更加兴旺。

雀巢咖啡称霸世界的秘诀

雀巢公司的经营理念 ——雀巢公司总裁马哈访日演讲整理

以人和产品为先的企业哲学

在我们进入主题之前，先简单地介绍一下雀巢公司的概况。雀巢公司的年营业额大约是 300 亿瑞士法郎，换算成日币大约是 3 兆日元（这是 1983 年的数字）。净利是 13 亿瑞士法郎，大概是营业额的 4.5%。员工人数是 14 万人，全世界共有 280 个工厂，其中的 100 个是在开发中国家。由于汇率变动的关系，多少会有些差异，但大体上来说，在瑞士本土的营业额不到全公司的 3%，而总管营业额中的 40%是在欧洲销售。日本目前有 5 个生产工厂，占雀巢公司总营业额的 6.7%。

雀巢公司主要的营业项目是传统性的食品以及饮料，另外，在药品及化妆品方面也有投资。譬如，刚才向大家介绍的达尔先生，他是莱雅(L'oreal)公司的负责人，雀巢就是经由这家公司积极地参与化妆品事业，但这家公司的营业额并没有算入雀巢的总营业额内。现在以及将来，本公司投资其他事业的方针与目前的事业是方向一样的，我们不打算朝着集团企业的方向前进，我们还是希望在食品加工方面谋求发展。

接着，提到雀巢的企业哲学与方针。听起来好像有点矛盾，我们毕竟是企业人，不喜欢哲学，我们比较偏向于瑞士的实用主义、现实主义。雀巢的企业分散在世界各个国家，瑞士本身的实质营业额才不过是 3%。基于这种现实的情况，我们不愿拘泥于任何的哲学、信念或方针……等，我们只希望能适应各个国家、各个市场的需要。

这个精神说明了雀巢企业哲学的大部分。如果硬要说基本哲学的话，那应该是“人本主义”、“产品第一主义”，决不是“组织第一主义”。为什么呢？我们确信“人”才是成功最重要的关键。这里所谓的人不只是意味着特别的专门性技术和经验，态度、个性、人格等也都是一样的重要。“人本主义”不单是指企业的人，也包括了顾客、消费者。不管我们在世界任何地方开展事业，首先都要先对当地的人抱着关心、重视的态度。我们经常对人抱着兴趣，以“有兴趣的心”待人接物，我们确信，对人没有兴趣的人，很难在雀巢拥有活跃的空间。同时，我们也要具有照顾别人的态度。

有关“产品第一主义”，在目前经济社会的大企业中，职位愈高的人愈容易忽略它。事实上，要争取消费者的支持，最重要的就是要拥有良好的产品，当然产品的行销也是很重要的，但无论如何，产品的行销要建立在良好品质的基础上。雀巢公司就是抱着这些信念来贯彻“人本主义”和“产品第一主义”。这种道理，说起来很容易，但做起来却相当困难。大家只要抬头看看周遭的企业和产品，就可以了解。大多数人都轻视了这些基本道理，日夜忙着无关于人与产品的事务。这些已经被人遗忘的基本理念，可以说是雀巢公司的企业哲学。

我现在人在日本，大家也晓得，日本这个国家拥有非常好的系统、制度。但是，如果把与系统、企业相关的因素除掉的话，这些制度、系统对企业就没什么意义了。愈是大企业、复合企业，愈需要制度，这些制度可以帮助企业活动顺畅，但制度本身并不是企业的目的。基本上，人、产品、制度，任何一个都不能缺少，但必须判断适当的优先顺序。这就是为什么我先提这个

问题的理由。所以“人本主义”、“产品第一主义”是雀巢公司的基本哲学。

彻底将权限分散化

接着，第二点我想谈的是权限分散化，亦即是授权的问题。授权是管理人员经常挂在嘴边的话题，但我们是确实地去执行。事实上，以雀巢公司的结构，事业遍布世界各地，逼得公司不得不彻底授权。一旦面临问题时，我们经常是朝着“分散”的方向去解决，而不是“集中”处理。因而整个组织具有相当的弹性，大家和工作都有一体感，工作效率佳且有强烈的工作意愿。此外，我们所采取的行动和手段都力求能合乎当地的需要、当地的要求。这个行动，不管在任何市场，都可以产生更强的竞争力。因此，雀巢公司里有个说法就是“市场头脑”（Market Head），也就是想法要和市场实况连结在一起的意思。这种市场头脑的功能和责任，在雀巢的企业哲学和组织中发挥了很大的效用。这种说法，并不是因为我信赖辛格总经理（掌管日本雀巢公司）的才能才这样说。事实上，这是我们雀巢公司的信条。雀巢公司在日本能够成功，除了辛格总经理领导有方外，我们这种基本的态度也是功不可没。

当然，当我们进行“授权”时，还必须经由实践性的分析来判断，而不是根据理论来行动。譬如研究工作的领域，到底是要集中或分散？必须加以判断。这虽然是很简单的事情，但经常被我们遗忘掉。当某项工作必须朝着分散的方向进行时，最重要的是要把工作委托给最适当的人，这种事情绝对不可暧昧。当要委以工作、给予责任时，有必要确认这个人是否真正适合该工作。这么一来，比起用些没才能，需要很多幕僚协助的人，成本要来得低，而且可以得到较佳的结果。

从这个观点而言，雀巢的国际总部，除了拟定基本理念与经营战略之外，还肩负员工的培养、当地国的经营经验以及成功产品的情报交换。如果是从广义的观点而言，它则是个管理的监督机构，挑选适当的人来做适当的工作，而所谓适当的人即是值得信赖的人。信赖与信用在雀巢公司是非常重要的因素。

当然，要实现“分散”或“授权”的制度，公司必须确立其方针和指引。但是，诚如前面所指，我们并不固执于理论主义式的指引。我们经常自喻为实践性的企业人，而不是高唱教条与理论的传教士。实际上，这个活生生的世界原本就比那些凭空想象的理论具有重大的意义。

放眼长期战略

第三点要提到的是，雀巢公司经常在做长期性的展望，着眼于长期性的战略，避免短期性的效率主义。因而，公司必须一直处于良好的状态。大家都晓得，一个企业要具有长期性的视野和展望，一定要企业本身先具有实际的收益能力，并且整体的状态要相当健全，否则难以达成。当企业苦于眼前的状况时，往往会陷于短期性的思考，竟日担心企业的存亡而无法顾及长期性的展望。因此，一个健全的企业应该在长期性与短期的视野上力求保持适度的均衡。

长期的战略，如上所述，是企业发展非常重要的因素，但是顾及长期战

略前，企业必须有稳定、健康的现况。经常，我们看到有些企业，比较热中于各种意识形态运动，对于现实的情况却视若无睹，因而使这些理想只能流于空论。由此可知，只有企业处于良好的状况，才可能会具有长期性的展望。而这种长期性的展望、长期性的视野并不是狭隘地只是为了公司的利益，而是应更广泛地，对整体性的一般社会或意识形态……等也不忽略。为什么呢？事实上，人类、劳资和团体间的利害冲突，如果追根究底的话，主要都是因着眼于短期、近利的事情而造成的。有些对某企业或多国企业的攻击或中伤，也是因为把短期的利益当做企业的最优先顺位而形成的结果。从长远的观点来看，我们都是同一个公司或是社会的伙伴，因此，我们不能以狭隘的企业为目的，而应经常抱着长期性的展望。

重视直线人员

接着，我们谈到第四点。过去这 25 年间，本公司有了飞跃的成长。我们的组织变得更为复杂，需要很多优秀的专门人才或幕僚。这些幕僚人员的运用，就某种意义而言是个非常有效的手段，但从另一方面而言，却有损效率，而且会使企业陷于组织暧昧不明的危机中。由于这些理由，我们又回复了重视直线人员（指实际行动的人员）之责任的管理方针。重视直线人员是为了让责任的所在更加明确化。

我们如此想后，就付诸实行。也就是说，一旦哪里发生了问题，首先经由直线人员来谋求对策。责任是在直线人员的身上，直线人员必须肩负起执行工作的责任。但是，直线人员在执行工作时，有时也需要幕僚人员的专门知识，直线人员的管理者在进入岗位前必须和 17 类不同部署的幕僚人员讨论执行的方法，不过，大多数的直线人员都不喜欢这样做。

如果直线人员与幕僚人员交换知识、经验，而让直线人员觉得自己给幕僚人员找麻烦，甚至觉得不好意思时，这便是一个不能忽视的问题，于是，我们认为必须稍加改良。当然，这也不是说专门职本身没什么价值，问题在于把重点放在哪里？这种改变使整个公司在行动与决策上迅速很多。尤其在竞争这么激烈的社会，时间与行动本身的适当与否同样重要，是成败的关键。我想说明的是，如果我们将制度简化，我们对直线人员依存度较高时，则决断和执行的动作必然会加速，可以掌握较佳的时机。

这就意味着，要尽可能减少阶层数，并让各个阶层所能控制、管理的幅度加大。这么一来，自然而然地就可达到“分散”或“授权”的原则。当一个主管拥有较多的部属时，必然地要有较高层次的授权，同时一旦阶层减少时，阶层间的对立和误解也会减少，组织中的各种工作可以更迅速地完成。

重视人性的“雀巢精神”

谈到第五点，虽然说明起来有点困难，但我姑且把它称之为“公司的风格和态度”。我们喜欢简单、直接、公平、正直的态度。这些态度，对大家而言已是陈腔滥调，实际上付诸实行的却少之又少，因而在此我们再来强调一次。虽然我们说要谦虚、要简化，但是却不能太过份而形成伪善。

我们对别人要给予充分的信赖，与其信赖知识，我们更应彼此互相信赖。换句话说，我们应该拥有适当的人才，并尊重各人的专门技术。这种良好人

际关系的保持，互相帮助、互相关心的精神，我们称之为“雀巢精神”，不管在世界任何一个角落，只要有雀巢的地方，就存在着“雀巢精神”。这也可是雀巢公司的伟大财产。

透过产品，来服务贡献社会

第六点，我想说明的是社会责任与企业活动。当然，我们必须认识我们所生存、所工作的社会环境以及社会的环境问题，并尽到应尽的责任。我们对每个人都要尽到社会的责任。这个道理不用费时说明都是可以理解的，雀巢的经营理念中也包含了这些责任。

在此，我们有必要重新检讨优先顺序的问题。不管是对于人类，或是对于我们工作的各个国家，我们长期性的奉献就是在产品的品质、价格和成本上，要满足消费者的要求。这是我们的企业在尽社会责任中最重要且最有效的重点。从这一点来看，我们对于人类的福祉提供了最佳的贡献。在今天这种对立、批评、攻击屡见不鲜的世界，我们的产品说明了我们的活动，沟通了彼此的想法，并避免不必要的误解。因此，对于本身的行动对环境所造成的影响，和对特定群体的反应，我们都抱着敏感的态度。如大多数人所知，我们在过去十年间经历了非常惨痛的经验。从这些经验中，我们学到了很多，只要我们生活在这个世界上，我们在做任何决策时，都必须考虑到世界的反应或是其他群体的反应。我们需要这些不断地促使我们自我检讨、反省的人们。为了避免这些人的否定性反应，为了进行正确的活动，有必要时，我们得变更、修正我们的决策，或是提出适当的说明。

重视对消费者的态度

第七点是行销的原理。关于此点，说明起来可能相当费时，在此我尽量长话短说。一般而言，我们比较重视广义的行销市场而不是行销的方法。换句话说，就是比较重视提供消费者适当的产品，并针对产品与消费者进行适当的沟通，且对消费者抱着适当的态度，并进行有效的接触。与消费者适当地接触，倾听消费者和顾客的意见，并不只是为了从他们的意见中找出行销和销售的方法，最主要是要了解他们的真正需求、喜欢什么、期待什么、有何反应等。我认为这种对消费者的开放态度，对于雀巢也是非常重要的，因而也是企业的方针之一。

这种对消费者的态度，我们认为比复杂的技术、几个幕僚部门或行销总部……等这些复杂的知识更为重要。

谈到这点，我顺便提一下技术革新的问题。“技术革新”非常重要，甚至变成了世界性的口号，但有时也会流于夸大性的评价，不过对于产品生命周期(Life Cycle)的观念，我本身并不悲观。我们不断地使既有的产品能适应消费者的需要，生产较佳品质的产品，改善产品。事实上，产品的改良和技术革新，对于很多的企业都同样地重要，尤其是在日本，各种产品在竞争的环境中不断地改良，精益求精，我们从日本的经验中受益很多。所谓改良、开发、发展、革新，并不是指戏剧性、革命性的改变，而是日积月累后的成果，这一点也是我们认为很重要而必须纳入企业方针的一部分。

从行销的观点而言，我们不需要做任何期待性的探索，但是人们真正想

要的是什么？世界会怎么发展下去？这种现实性的预测和展望是有必要的。我们有时会听到别人说“你是用科学性的方法在做事？或者是凭直觉在做事呢？”，对我而言，直觉意味着将情报创造性地使用。因此情报和直觉的机能可说是一体的。

追求员工和商品的“品质”

第八点，我要谈的是品质。任何一个企业，对于品质都抱着相当程度的关心，每一个人都会注意到品质。我们也是很认真、严肃地在追求更高的品质，这也是雀巢咖啡能在日本上市成功的理由。但是，以下我要从各方面来谈“质”的问题。产品的品质当然是最重要的，但是品质也包含了员工的品质、宣传广告的品质和研究的品质。本公司对于“品质”的观念属于比较高的层次。如果某个人只考虑到产品的品质，而没想到其他有关人或事的品质时，这个人在雀巢公司是无法成功的。

培养中阶层管理人员

第九点我想谈的是有关人事的方针。前面已经提过，“人本主义”是本公司所坚持的原则。至于人事的方针，则尽可能减少在本部集中管理的情形。这是因为我们重视责任分散的原则，另一方面是我们必须想办法与当地国的环境、思想、习惯、行为样式等融合为一。我们决不相信谎言或不正直等短视的作法。我在此提到此点，为了避免让大家误解，我还是必须强调，雀巢是具有一些基本理念的瑞士多国籍企业，并且，我并不想否定我们是“雀巢”公司。我们所想的、所说的和我们的行动绝对是一致的。这些若不一致的话，别人一定马上会察觉。接着，我来说明几个整体性的人事方针。首先是管理人员的培养，这是人事中最重要的一部分。在这方面，我们力求重质不重量。在人才的选择上，我们不太重视学校、成绩和测验……等。我这么说，也许会让那些重视这些因素的人大失所望。但我们确实比较重视这些人将来的潜力，而不是过去的纪录。另一件重要的事情是中阶层管理人员的重要性。他们是世界 14 万个雀巢员工的上司，对这些员工而言，这些管理人员可说是“雀巢先生”（Mr.Nestle）。

中阶层管理人员是公司内最重要的人，他们被赋予“人际”这种最困难的工作。因此如何协助这些人，给予研修的机会，有计划地加以培养，对公司而言都是很重要的责任。

我认为，这也带点政治性的意味。如果不做有计划、有系统的培养，则这些人有可能会与公司的政策背道而驰。这种事不只是日本如此，在世界各地都是一样。

这里必须一再强调的是，在人事方针上，我们觉得不应过份依赖技术或制度，如职务分类、评价制度、报酬制度……等这些人事管理技术，而应重视对别人的了解，给予对方必要的情报，尽可能去探讨别人内心的期待，花工夫与别人沟通……等。这些都不是制度所能扮演的角色，但在组织中却是非常重要的。

其次是平衡（Balance）的问题。这在任何一个国家都是个很微妙的问题，譬如在国际性的经营和当地国家的经营上要取得平衡时，在人才的选择

和培养上就必须在其间发现一个适当的点，我们不能对某一个国家的人特别礼遇，尤其是对本国人。这种现象在多国籍企业是很危险的。过去，我们也有很多的经验，非当地人的管理者到别的国家工作时，通常都有些额外的待遇。谈到这些国际化的措施时，可能会漫无止境，总而言之，在雀巢公司内并不是只有瑞士人才能参与经营阶层，我本身是德国人，这就是一个很好的例子。

大企业对员工的社会责任

有关管理人员的选择和培养，当然是以企业内的员工为对象，但是也有从外面雇人的情况发生。我们和日本有点类似，比较喜欢终身雇用制度。因为这样可以增加工作的安定性，也可以增加在公司的经验。这个措施也是公司对员工的社会责任。我们都希望，每一个员工在退休后亦可享有良好的生活水准，因此对这些长年为公司工作，在各方面对公司有所贡献的人，我们认为有特别予以照顾的必要。除了公司支付退休金外，长年服务于公司的退休人员，公司也会经常与他们保持联络。

接着，我来谈点雀巢在日本的情形。如大家所知，雀巢在日本共有 5 个工厂，年营业额大约是 2 千亿日元。雀巢整个集团的年营业额过去一直都呈现稳定性的成长，其中日本的营业额在所有各国的分公司中大约是排名第四或第五。我们确信，除了产品政策、行销技巧、技术性的知识外，本公司的基本理念对于营业额本身亦有相当的贡献。尤其是雀巢想与当地市场融而为一的明确意图，以及在经营与决策上不采中央集权的作法，对于当地业绩的成长都有一定程度的效果。辛格总经理也常说到，我们在日本竭力要做个“好邻居”。

其次，我再来谈一些类似点和相异点。当我谈到这里时，希望大家稍加留意一下，因为我个人虽然对雀巢公司有充分的了解，而我对日本也花了很大的工夫在学习，但我却不敢说我对日本无所不知，因而希望大家听后稍加判断、评价或比较。这只代表了我个人的意见，没有所谓对与错。

文化和传统的异同

我认为，当我们把日本和瑞士做比较时，有很多的相似点。如：彼此都生产手表，劳动时间长，两个国家都没有充分的天然资源，甚者，双方都很尊重人，在待人处事上不会自大骄傲，两者都比较重视长期性的展望而非短期期间的乐观看法。前面也提到过，两者在对人际关系的看法上，都知道亲密性的接触及谦虚，比制度和人际关系的管理技术来得重要；两个社会都比较讲究敬老尊贤。对于良好的品质，定义较广泛，对于个人和工厂的清洁等都有相当的要求。对于别人的要求和希望，尽可能想满足对方，但不喜欢过度宽容的社会。

至于相异之处，可以从很多书和记载中得知。如：稟议书（即日本公司员工将提案传送相关人员批阅的一种制度）、品管圈、让意见一致的方法或使执行能迅速完成的方法……等，这些我不拟在此详述。在此只提出二、三点来说明我个人认为不同的地方。日本人在学习事务时，为了要继续不断地改善、改良，往往抱着现实而开放的态度。而有些欧洲国家和社会，则有“不

用别人的发明”的倾向，这种作法对企业而言是个很大的损失。其次，欧洲常主张报酬和社会性权利……等。在法语中的“acquis sociaux”和德语中的“Besitzstand”或“Anspruchsinflation”……等字都是主张社会权利和增加个人资产。另一方面在日本，整个社会的重点是在支持企业或工厂，竭力促成企业能够成功。今天早上，我才从一个日本朋友那儿听到，工作是“神圣的活动”。欧洲若要避免将来产生问题，这一点应该向日本多多学习。以上是个人所知，以一个公正的心态向大家说明，其他比较困难的观点则无法详述。瑞士和雀巢都是还没被“现代性”行动和思考污染的地方，我个人认为这是幸运的。

真理存在于相互理解中

最后，我想比较一下日本和欧洲的决策形态，有关此点，在我开口之前，相信大家心中都已相当明白，亦即，日本企业的社长之功能、威信、权限，以及为了使事情达到最后的决策前，在意见一致上所做的努力……等。在欧洲，一个公司的总裁是非常独裁的，在决策时具有高压的倾向。当然，雀巢是例外的，这点我想大家都有相当程度的了解。但也有些企业是采共同管理的方式，由一个小组执行没有责任、过于宽大的管理方式。我一再重申，我不喜欢极度宽容或严格的制度。我们知道，真理经常是在中庸之中。

以上，我已经对雀巢的方针稍作说明，大家可以比较一下你们自己的想法。在此，以德国的一个谚语来和大家共勉，这句话是“隔壁农田的作物往往都比自己的还欣欣向荣”。我们大家都要假想自己是在学习的阶段（从别人或其他国家），随时问我们自己，在日本会产生什么变化？例如那些年轻人、交通量、商店、服装……等。我也到过他们的速食店和餐厅，我们心须想象在这个国家会产生什么样的变化；并且想想看，日本人的内心深处有什么根深蒂固的文化或想法。从现在的发展来看，将来会变成如何呢？大致上，可以从世界几个大而重要的区域，如美国、欧洲、日本……等和朋友交换意见，互相学习，并探寻彼此的经验。这么一来，一定可以从别人的经验中找到改善的方法，并且，这也是形成我们的生活态度和整体性观念的途径。

第一章 雀巢咖啡世界第一的秘密

瑞士的小乳品公司

自从雀巢咖啡在 1937 年开发成功，至今已有 50 多年的历史。开发后的第二年，雀巢咖啡在其根据地——瑞士试销成功；第三年（1939 年），正式在美国、英国、法国的雀巢工厂制造销售。

雀巢咖啡在二次大战后，随着美军的移防而流入日本及亚洲各国，和当时的洋烟一样，都是很受大众喜爱的商品。

到了 1961 年，日本开放即溶咖啡进口自由化以后，日本的雀巢咖啡时代就来临了。所谓即溶咖啡风潮，就是雀巢咖啡风潮。当时电视也开始出现雀巢咖啡的广告，至今二十多年来，最令人印象深刻的广告是“了解差异性的男人”。事实上，那种了解差异性的男人的舒畅英姿，正可说是战后的优裕象征。

说来真不可思议，即溶咖啡竟然能让人感受到丰富感。事实上，雀巢咖啡真的让忙于工作的日本男人享受到刹那间的丰富感，这是大家都难以抹煞的印象。

虽然雀巢咖啡常在我们触目可及的地方，但是大家对它的了解却非常有限。我们只知道这二三十年来，雀巢即溶咖啡几乎独占了整个日本市场，其市场占有率经常保持在 70% 以上，最高甚至到达 90%，但是连每天喝雀巢咖啡的人或许也没注意到这个超高的比率。或许是与人们太密切的关系，报纸和杂志也往往忽略了有关这方面的报导。

在一般的零售市场中，实在找不出像雀巢咖啡这种例子，能于完全自由竞争的环境下，几乎独占整个市场，并且能持续如此之久，真可说是个异数。

当然，产业界人士对于雀巢咖啡在哪里制造、怎么制造、经由什么通路展示于商店、怎么到达消费者手上……等过程，几乎是全然不知。

雀巢咖啡是在大约五十年前，由瑞士的一个小乳品公司——雀巢公司所开发出来的，雀巢公司以这个商品为根本，发展成世界数一数二的食品公司，其过程实在是令人惊讶。雀巢公司乘胜追击，在推出即溶咖啡成功后，积极地开发其他的速简食品，在接二连三地推出畅销商品后，一跃成为世界最大的速简食品厂商。在商场上，光是靠销售速简食品而营业额超过 2 兆日元的速简食品企业，只有雀巢公司。

雀巢公司在日本市场的主要产品是奶粉、炼乳、雀巢咖啡和美禄（Milo）……等，这些产品的共通点是，只要冲泡开水甚至冰水即可溶解饮用。此外，雀巢公司还有其他很多现代化的速简食品或即溶食品。雀巢公司现代化食品最大的特征在于其持久的保存性，任何时候需要都可买到相同品质的东西，家庭中不用囤积保存这类的食品；这可说是丰田样板生产方式的家庭版，雀巢公司彻底发挥其功能而成功，进而巨大化。

现在，我们来探究即溶咖啡受欢迎的原因。事实上，在雀巢咖啡诞生以前已经有即溶性的咖啡因饮料，即红茶和可可亚。

当时，一般人希望饮用咖啡，能像饮用即溶可可亚般地快速简单。原因是，他们认为可可亚中所含的咖啡因太少，喝起来有意犹未尽的感觉。至于红茶，在自来水含钙成份高，泡起红茶来，实在令人难以吞咽。

因此，雀巢公司为了因应消费者的需要，积极开发出随冲即溶的雀巢咖

啡。

因应消费者迫切的需要

生产雀巢咖啡的雀巢公司，就是因为能够因应消费者迫切的需要，企业规模才能不断地扩大。不过雀巢公司并不是急速地成长，在日本的成长率，平均每年只有 9% 而已。消费者的需要有其一定的成长率，这也是食品产业的特性。而且健全的食品摄取方法，原则上是要“多种少量”。

在目前的工商社会中，消费者需要一些使头脑活动及消除紧张的食品，咖啡就是其中一项。此外，巧克力含有比可可亚更高的咖啡因，所以也是置身于办公室自动化机器群中的上班族不可或缺的食品。可惜的是，这一类能使头脑消除疲劳的巧克力产品相当少。

一般人都认为巧克力是小孩子的食品，根本没有注意到它的营养面和药效面。同时，企业界也忽略了自己职员的需要。

这种消费者的迫切需要和社会、经济发展的步调一致，并非一下子呈现急速的成长，它的成长率通常都保持在个位数。事实上，如果这种需要的成长率过高，其他的企业可能会察觉而加入竞争。但是，雀巢公司却在不知不觉间掌握了这种消费者的需要，并实现了“样板方式”的生产，深入各个家庭。

由于成长率只有 9%，这对于日本快速成长的经济体系而言，实在是魅力有限。尤其是这种样板生产方式的成立是奠基于“买方”，而且是以家庭主妇为对象的买方，一般的日本大企业往往不屑一顾。

所谓丰田样板方式的生产，即从卖方的逻辑而言，一个企业应该尽可能使原料的库存极小化，并加速商品的周转率。但是，卖给消费者的商品，通常都有迫使消费者囤积的倾向；譬如，以暂时性的削价来达到消费者大量购买的目的。很多品牌因为采取这个策略而永远不得翻身。雀巢公司因为避免了这种从卖方观点抢占市场的策略，而逐渐成为世界最大的速简食品企业。

雀巢即溶咖啡使家庭主妇免除研磨咖啡豆的操作程序，这点也深受家庭主妇的欢迎，尤其是对家里没有磨豆道具的家庭来说，更是广受喜爱。此外，夏天的时候，日本的家庭主妇往往苦于家中没有适当的冰凉饮料，于是雀巢公司精心策划推出，在炎热的夏季中最好喝的饮料——冰咖啡用的雀巢即溶咖啡，结果受欢迎的程度超过了可乐，尤其是在气候转凉时，更是所向无敌。

雀巢即溶咖啡易于溶解的特性，解决了可乐储存、囤积方面的麻烦。其成功的原因，就是前面提到的雀巢食品公司现代化速简食品的特性——使家庭免于“繁琐的库存管理”。

尽管其他企业不断地投入可乐或其他饮料市场，雀巢公司仍然一本初衷，全心全力投注于雀巢即溶咖啡等咖啡因饮料的市场。这显示了雀巢公司的充分自信及其敏锐的洞察力。日本的消费者尝咖啡，不只是像“了解差异性的男人”那样，他们喜欢品尝不同口味的咖啡，而由他们自己想出的冰咖啡的饮法，促成了雀巢即溶咖啡在日本的畅销。

雀巢公司的经营阶层，一向忠实信守于 19 世纪中叶欧洲所倡行之卫生学与生理学（营养学亦是其中一支）的教谕，不断地进行商品特质的认同。因此，从其决策的轨迹即可看出，雀巢公司之所以变成现代化速简食品工业之世界领导者的缘由。

雀巢公司是以消费者的迫切需要和卫生学、生理学的教谕为蓝本，而决定其企业的经营方向。可惜的是，日本的企业缺乏这个特质。很多企业一旦发现一个畅销的商品，就以广告来推销其同类的商品，而无视于消费者的真正需要。

今后的食品工业可以藉由酵素化学的发展及遗传因子的利用来开发新的商品；但是很多食品业的最高主管及员工，却不知如何将这项技术和消费者的需要相结合，其实原因是他们对这方面的知识非常贫乏。

这一点，我们可以回溯雀巢咖啡五十多年的历史，并从“现代速简食品的系谱”来探讨今后食品工业的可能发展。德国的农化学者优士多·洪·利比希将“汤精”（汤的原料）商品化，大约是一百二十年前的事情。雀巢公司生产炼乳及调味奶粉，也大约在那个时期。利比希“汤精”在19世纪末，销售额达到顶点，然后新的速食产品陆续上市，其中较引人注目的是美极（Maggi）公司的速简食品群。

第二次世界大战后，雀巢公司吸收、合并了美极公司而向前迈进了一大步。美极公司的加入是使雀巢公司成为世界性企业的原动力。从雀巢公司的历史亦可了解，速简食品的始祖并不是日本的速食面。

本书将一方面说明雀巢公司的发展沿革，一方面深入探讨雀巢咖啡的成功原因。

雀巢公司的创立

在进入主题之前，我们先了解一下这个世界食品业（农畜产品加工）巨人——雀巢公司的概况。雀巢公司是以瑞士为根据地的多国籍企业，大约一百二十年前，它只是个小规模的奶品公司，现在却已成为世界数一数二的食品公司。其成长主要是透过企业合并、收买而达成。而雀巢咖啡就是推动这种企业合并的原动力之一。

因此，雀巢公司的历史可说是一部企业合并史。它的历史对于和作者同样以19世纪的欧洲史为研究对象的人而言，实在是饶富趣味。雀巢公司所合并、收买的企业中，有很多都是在19世纪的文化中扮演重要角色的名门企业，这些品牌在法国或德国文学中多成为添油加醋的宝贵材料。但是，大多数的品牌和产品对于日本人而言却缘悭一面。此外，以不断的合并、收买而壮大的企业，在日本也不多见。一般人认为，像雀巢公司的企业合并，一定是因为企业倒闭、解散而形成的，因此在探讨雀巢公司的背景时，可能会有些许障碍。

雀巢公司是以雀巢股份有限公司这个控股公司（Nestle S. A.）为核心，在全世界拥有许多分公司、子公司或营业处的瑞士企业。其总公司设在雷曼湖（又称为日内瓦湖）畔的小都市贝贝（Vevey，属于法语区）。

雀巢公司目前在全世界大概拥有将近4兆日元的营业额，原本只是个很小的奶品公司（该公司成立于1867年，最先是由亨利·雀巢私人经营，1875年，由买主们组成股份有限公司），在公元1905年合并了一个由美国人在瑞士德语区创立的盎格鲁·瑞士炼乳公司（这个公司创立于1866年）后，踏出世界性企业的第一步。这两家公司原先都是出产同类的奶粉及炼乳，彼此互相竞争；合并后这种竞争情况马上改观，除了共同开拓原有的欧洲市场外，又倾全力向海外发展。雀巢公司于1913年在横滨设立了分公司。

以前，雀巢奶粉公司英国工厂的产品已透过西巴·黑格纳（Siber Hegner）公司引进日本。

由于上述两家公司的合并，使得雀巢公司的销售据点和工厂能更积极地往世界各地扩张，首先是到澳大利亚，接着又扩大英国工厂的生产。早期引进日本的“瑞士乳”，实际上就是英国制品。

在合并之前，雀巢奶粉公司已吸收了以发明牛奶巧克力成名的彼得巧克力公司（Chocolates Daniel Peter）和柯勒公司（Chocolates Amedee Kohler），开始从事巧克力产品事业。到了1911年，又把瑞士巧克力的创始者开勒公司（Chocolates F. L. Caille）纳入旗下，强化巧克力部门。1929年，完全合并这三家公司，把巧克力列入主力产品之一。

雀巢公司是瑞士牛奶巧克力的最大厂商。而1937年即溶咖啡的开发和巧克力的生产技术有着密不可分的关系。1939年即溶咖啡“雀巢咖啡”在美国生产销售，风靡了全美国，随后又在战时接到特别订单，立即开始大量化生产。

战后，雀巢公司又于1947年吸收了瑞士的美极速筒食品公司，成为牛奶制品、巧克力、即溶咖啡、速食汤……等综合食品企业。1947年~1970年间，可说是雀巢公司巩固欧洲市场的时期，这时，它在欧洲的营业额仅次于尤利华集团（unilever）。1970年后，雀巢公司又陆续吸收、合并美国的企业，例如：1970年合并专门制造罐头食品的利比公司；1973年合并专制冷冻食品的斯陶华公司。到了1980年代，它成为排名世界第二的食品企业。1984年雀巢公司合并生产综合食品的三花（Carnation）食品公司，更震惊了世界的食品业。

此外，从雀巢公司的产品群及生产、销售体系亦可看出其销售、制造网的严密性。而从其业绩的表现更可看出雀巢公司稳定的成长趋势。

在瑞士资金的庇荫下茁壮

目前日本雀巢公司的营业额约占雀巢企业的5~6%，仅次于美国、法国和德国，排名第四位，其瑞士本国市场仅占有所有营业额的2%，排名第十。日本市场的规模大致是瑞士的三倍。虽然本国的瑞士市场所占比率不高，但瑞士对雀巢公司而言，却有非凡的意义。原因是雀巢公司在瑞士的法律和环境的庇荫下累积了巨额的资本（资本金和准备金等），使得它得以对外拓展。下表即是最近十年来其内部累积资本的变化情形。

雀巢公司的内部累积资本

年度内部累积资本
(100万瑞士法郎)

1976	7,361	1982	10,081
1977	7,085	1983	11,120
1978	7,142	1984	12,989
1979	7,669	1985	11,238
1980	8,660	1986	12,201
1981	8,962		

雀巢公司在1986年的年度决算报告中显示，其资本金额只有3亿3千万瑞士法郎，但准备金（包括盈余准备）、盈余和公积金的总额却有118亿

5100 万瑞士法郎。其最大的因素是分配盈余仅占税后净利的 1/4 ,其余的 3/4 全部做为内部保留盈余。但是理由何在呢？

在瑞士，分配股利必须课征 35% 税，但这并不能说明其内部保留盈余比率偏高的原因，因为这些税金在年度申报时，都还有退税的可能性。其实最大的原因是雀巢公司的股票中有 32.5% 是无记名的，亦即是隐名的。

以 1986 年 12 月 31 日而言，记名股东大约有 7 万 4 千名，而无记名股东大约有 4 万到 5 万人。这些人一旦被课税后，都无法请求退税。

一个世界性的大企业，由超过 10 万个小股东组织而成，的确是一件令人惊异的事。并且这么多人以无记名的方式来确保其小资产，真是不可思议。这些资产和遗产税或其他税都没有关系，因而雀巢公司得以随着企业的成长而不断地增加其资产。

事实上，如果税法提高股利所得的税率时，企业的获利大都会变成内部保留盈余，将资金投资于设备或事业的扩充。雀巢公司最近进行大型企业合并的主要资金来源，即是受荫于瑞士的这种法律和企业的作法。此外，瑞士的贷款利息相当低，经常可以筹措很多低利的资金。因此，小小的瑞士可以造就出像雀巢这么大的食品企业。

日本的食物工业资金成本和瑞士相比有很多不利之处。因为现代化速简食品制造业不需要很多的人手，是种资本密集式的产业，也可说是种设备产业，需要庞大的资金。另外，这种产业必须大量储备原料，并且为了预存原料需要先行投资，因而资金的成本对产业发展的影响相当大。

瑞士在设备投资上的课税金额可说是全世界最少的，因而其现代化的设备产业凌驾于世界各国。

日本的企业为了避免较高的法人税而较倾向于贷款经营，因此培养出世界性的大银行群（日本的银行具有世界水平的规模），然而很多制造业仍无法改善其虚弱的体质。

雀巢咖啡可说是因日本市场这种虚弱的企业群，而以雀巢公司的“充沛体力”获胜的商品。事实上，在咖啡以外的领域中，日本亦培养出了一些世界著名的食品企业，但那主要是受惠于政府当局的贸易保护政策。然而，这些政策对于雀巢公司却也有很大的助益（这点容后再叙）。保护政策让一些并不是世界流行的商品可以在日本市场生根，雀巢咖啡就以其实力在日本取得天下。

本书的目的是要解开雀巢公司的经营策略，说明它如何以广告正面攻击法把雀巢咖啡销售到日本消费者的心中，进而攫取整个日本市场。雀巢公司的成功，对于日本有些企业只重视扩大规模而忽略其组织结构的政策，也会有很大的启示。以消费者的立场而言，从本书可以了解为什么大家可以安心地饮用雀巢咖啡的理由。因为雀巢公司在瑞士设备的投资成本较低，因此不惜在设备上投下费用；并且不强迫消费者囤积产品，所以消费者在任何时刻、任何地点都可安心购买、安心饮用。

回想过去一些食品业者的悲惨下场，其原因当然不能完全归罪于资金成本，但资金成本的确扮演了重要的角色。从世界性的观点来看，情况更是明显。

本书想强调的是，和瑞士情况相类似的小国家，只要其社会的组织结构健全，即可培养出很多世界级的大企业（雀巢公司只不过是其中之一），这对其他国家的企业经营或相关人员而言，是个很好的启示。

雀巢成功的原因

雀巢咖啡是销售量世界第一的即溶咖啡，并且一直高居日本市场的第一位，其理由在前面已做了部分说明。此外，在瑞士所筹措到的低利资金，对于原料的储备可以发挥很大的力量。雀巢咖啡的售价比咖啡豆便宜，再加上雀巢的品牌在消费者心目中发挥了力量，这就是雀巢公司的基本方针——提供可以减轻家庭负担的产品。

当电视或其他媒体广告雀巢咖啡的新产品时，重点仍以保存咖啡的原味为主；在些微的改良下，味道（品牌）本身并没有改变。因为不管是研磨式咖啡或即溶咖啡，品牌是决定胜负的关键。雀巢金牌咖啡（Nesafe Gold B1end）的品牌，就是经过千锤百炼的过程才奠定下来的。

此外，雀巢公司在世界各地的工厂或分公司都可收集情报，对于咖啡豆的采购有相当大的助益。这点，即使是日本的大食品企业都无法望其项背。我们可以说，雀巢咖啡可以持续地保持世界最大占有率的主座，主要是藉助其公司的总体力量。

日本自从银行的利率从双位数降到个位数后，便进入了低利率时代，这表示日本企业将来也有可能模仿雀巢公司成功的条件来发展海外市场。因此，本书对于雀巢公司“总体力”的说明别具意义。此外，低利率时代的来临，从另一方面而言却意味着更严苛的状况。过去因为资产雄厚而能贷到较低利率的优良企业，其优势将会消失，而和其他企业站在同一条起跑线上竞争。

在这个时候，最强而有力的就是企业的总体力量。在日本，雀巢公司把工厂设在偏远地区，几乎是没有什么不动产或其他金融资产。因而，在高利率时代，日本的金融机构对雀巢公司融资一事，一直不感兴趣。但也因为如此，雀巢公司可说是没有负担的企业之一，其瑞士总公司也是如此。

这个现象意味着，雀巢公司在通货膨胀时不利，但在不景气或通货紧缩时则相当有利。可是，雀巢公司在通货膨胀时，已有原料储备上的优势，弭平了不利的危机。另外，从世界性的观点而言，这四十年来虽有许多次通货紧缩的现象，但像日本和亚洲四小龙却完全只有通货膨胀的现象，在世上应属例外。

雀巢公司彻底使用可通用的设备，并力行摊提折旧，在通货膨胀的因应上并没有负担。但是，彻底实行折旧摊提时，意味着设备的更新会非常缓慢。然而咖啡是种嗜好品，容易受到景气的影响，这种保守的资本投资作法是理所当然的。

每年 90% 的成长率，意味着要八年才能使企业扩大为二倍的规模。

本书将深入探讨，为什么雀巢公司的干部能够固守传统食品工业的作法。首先，我们把雀巢咖啡和雀巢公司成功的原因条列如下。

雀巢咖啡成功的原因

(1) 以低利的瑞士资金（包含自己的资本）买进咖啡豆囤积，先安定其品质价格，再以其商标、固定的标签和容器设计来销售产品。（设计和产品内容一致）

(2)长期地采用广泛用途的设备，逐年摊提折旧，提高其内部保留盈余，降低制造成本，随时拥有比其他公司更强的竞争力。（低费用生产）

(3)雀巢咖啡从商品化起，就坚持保留咖啡原有的味道和香气，以确保充分的商品价值。

(4)雀巢咖啡从商品化前，对于可可香味的成份和可可成份的界面活性，原本就具有特殊的技术，可以确保咖啡的物理性质。

(5)雀巢咖啡商品化成功后，在第二次世界大战期间很快地为美军大量采用，因而让这些人熟悉了它的味道。（偶然的因素）

(6)第二次世界大战后，每个人的工作压力都增加了。为了纾解紧张的压力，形成对咖啡需求量的增加。（现代的社会需要）

(7)雀巢咖啡（Nescafe）这个名称，用世界各种不同的语言来看，都给人一种明朗的印象，和消除紧张、压力的形象结合在一起。（译者注：以中文而言，“雀巢”给人一种温馨的感觉，和“家”有强烈的相关性。）（命名的贴切）

(8)美国因为可以自由进口咖啡豆，所以生产的雀巢咖啡，品质、味道和其他不能自由进口的国家和地区（如日本、台湾……等）所生产的即溶咖啡比较起来，具有压倒性的优势。也由于这种优势，才有可能创造雀巢咖啡的神话。

(9)战后，雀巢咖啡在美国市场面临短暂的困境，其过剩的产能，正好用来开发新的市场（譬如，日本和其他亚洲国家等），故得以称霸全世界。（逆境的运用）

(10)在德国，一般消费者仍旧喜欢传统的研磨式咖啡，为了改变这种状况，雀巢公司苦心研究的冷冻干燥法成功后，连欧洲这个最艰困的市场，雀巢咖啡都跃居成即溶咖啡市场的第一位。（克服了最强劲的敌人）

(11)战后各国相继引进电视广告，让雀巢公司可以缓由电视把雀巢咖啡的形象，彻底地渗透到全世界各个角落。（TV、CM的效果）

(12)高温干燥法所生产的雀巢咖啡，特点是可以顺应世界各地的各种喝法。（如热咖啡或冰咖啡饮用法）

(13)味道的种类多样化（有强烈、温和等口味），可以适应消费者不同的喜好。

(14)雀巢咖啡在商品化以前，雀巢公司在世界各地的分公司，即已规划好在各个市场的可能占有率。（未战先胜的原则）

(15)雀巢咖啡不经由合作企业来制造，而交由分公司来制造，对于味道和品质的水准可以确实把握。（不出门外的原则）

(16)使消费者免除在家中国放各种咖啡豆的麻烦。包装设计方面，在标签、容器的颜色、形式上维持统一，使消费者在任何商店都可随手购得。（贯彻样板生产方式家庭化）

(17)历史上有许多爱喝茶和爱喝咖啡的民族，发明即溶咖啡的人猜想如果咖啡能具备茶的便利性，其市场或许可以大大地成长。（发明动机的成就）

(18)从世界性的观点来看，很多区域的水质（硬水）不适于用来泡茶，因此雀巢即溶咖啡已具有很大的潜在市场。（广大市场的存在）

(19)尽管有“国际咖啡协定”（咖啡的OPEC）的存在，咖啡的国际市场仍旧受到买方的支配。雀巢咖啡确保了优良咖啡豆的来源，维持其品质，并运用品牌的效果，使消费者指名购买品质好的雀巢咖啡。

(20)雀巢稳定了咖啡产品的价格、使之免于受到咖啡豆之国际价格波动的影响，让消费者对其品牌产生信赖感。（不把风险的分担转嫁给消费者的原则）

(21)以最爱喝咖啡的德语系民族（包括德语系国家和北欧三国）的品质为标准，来拟定世界性性格。（最高标准一般化）

(22)雀巢稳定了世界最大的咖啡生产国——巴西的咖啡市场，使确保咖啡原豆来源的工作更为简易。（原料国消费地化之策略成功）

(23)雀巢咖啡的价格在任何地方都比研磨咖啡便宜。（便利而且便宜）

(24)因为在美国市场上市成功的关系，因此可以将在美国运用的最新、最佳行销技术和广告技巧应用在其他国家的市场上。（很早就已因应超级市场的时代）

(25)雀巢咖啡其实是把巴西人（雀巢咖啡为巴西人 M·R.摩健塔拉所发明）的创意在欧洲实现，在美国茁壮，从商品化起就已具备国际化的特质。（国际适应性）

(26)根据经验，咖啡豆的价格几乎每隔一年就起伏一次，这对于咖啡这种高级饮料的形象损害很大。雀巢咖啡的平稳价格，正符合了大家的需要。（商品大众化）

(27)在汽车业发达的社会，最需要简便的咖啡因饮料，雀巢咖啡的开发正好因应了这种需求。

(28)研磨式咖啡并没有推广成世界性的规模。（最强的竞争对手力量不足）

(29)美国的其他咖啡品牌无法提供欧洲人以及东方人所喜欢的即溶咖啡。（最强的竞争对手太过于自信）

(30)雀巢咖啡在任何国家，都不采用烘焙咖啡业者的销售网，而是透过一般商店（超市或小吃店），因此可以获得更多的顾客层，并且绝对避免零售店库存缺乏，而能适时的补给。（消费者样板方式）

雀巢咖啡就是因为以上的原因，而登上世界第一的宝座。这三十项中的大部分和雀巢咖啡在日本成功的背景有很大的关系，但另外还有一些特别的原因。

其中可以列举的如咖啡豆的进口限制，使得其他本国厂商的咖啡味道无法与雀巢咖啡相提并论。雀巢咖啡都是在“完全进口自由化”的国家生产制造。雀巢公司就以在进口自由化的国家所生产的雀巢咖啡为武器，来开拓世界市场，而成为世界性的大企业。

当然雀巢之所以能成其大，雀巢咖啡并非唯一因素。雀巢公司与其他竞争对手把发展重点摆在替代性食品和冷冻食品的作法不同，它是把目标放在现代化速简食品的将来性，并以其为主要支柱。

诚如前面所述，雀巢公司是在 1947 年吸收了瑞士的速简食品厂商——美极公司后，才迅速成长的。上面已提到雀巢咖啡成功的三十项原因，接着我们来说明雀巢公司以一个现代化速简食品的厂商而能迅速成长的原因。

雀巢公司成功的原因

(1)雀巢公司重视欧洲市场，并因应其市场需要，开发了传统品味的现代化食品。

(2)在欧洲市场上，雀巢公司最先在家庭用的速筒食品中，调入胺基酸和味素的味，领先其他同业。

(3)雀巢公司专注于家庭用速筒食品的生产，在颜色和香味上力求超越餐厅的料理。

(4)在第二次世界大战中，专为美军开发的食品（尤其是速食汤），其特性是在热带地方也不易变质，品质相当优良，所以予以商品化。

(5)雀巢公司的商品名称或呢称，大多拥有很明畅的音调，因此在电视广告中发挥了决定性的宣传效果。

(6)受到瑞士税法和一般法的庇荫，雀巢公司的内部资本比其他国家的厂商更庞大。此外，在瑞士随时可以筹措到比其他国家更为便宜的金融资金。

(7)雀巢公司的商品在欧洲各国和日本销售成功，获得很高的利润，因此在经营层面比美国的食品业居于更有利的地位。

(8)雀巢公司贯彻了食品厂商的角色，将与主妇连结的通路做了最大的运用。

(9)对于设在开发中国家的分公司，雀巢公司有效地确保了原料供应的安定性。

(10)雀巢公司恪守以健康的瑞士乳牛来制造雀巢产品的原则，力行严格的原料及产品管理，提高了商品品质，获得消费者极佳的评价。

(11)雀巢公司将最现代化的食品加工技术——巧克力加工，发挥得淋漓尽致。

(12)雀巢公司的股东是由数万个瑞士国民所组成，因而其经营的精神也力求平民化。也就是以生产大众消费的商品为政策，因此其市场很大。

(13)雀巢公司以营养的健康性食品为主，因此它销售的是实用及功能。

(14)雀巢公司不在有进口限制的国家，勉强地制造现代化的速筒食品。

从以上这十四个项目我们可以了解到，为什么雀巢公司的产品在日本或某些市场上，只有雀巢咖啡成功的原因了。在日本，由于农畜产品的进口限制，除了咖啡外，其他的进口食品还没有自由化。

但是农产品的进口限制，不可能持续下去，日后一旦开放进口自由化后，雀巢公司的市场将有更大的扩张性。雀巢咖啡就是随着自由化的开放，而一举击败其他日产厂牌。有关此过程，在“日本的即溶咖啡简史”及下一章都会有更详细的说明。

日本的即溶咖啡简史

1909年

一个双亲是英国人而自己却归化为比利时人的青年，在中美洲的危地马拉生产即溶粉末咖啡并且出回到欧洲市场。隔一年，在欧洲一种名叫“贝鲁纳”的类似商品也开始上市，它的标签上注明发明者的名字是“乔治·华盛顿”。这个人到底是谁，到现在还没有人知道。但是接着又有个名为“乔治·华盛顿无红色咖啡”的厂牌，在美国上市。之后又有“G·华盛顿即溶咖啡”的产品出现。此后，“即溶咖啡”（Instant Coffee）才广为后人所沿用。这种“即溶咖啡”在1910年中叶以后到1930年间由明治屋自海外进口到日本销售。

第一次世界大战（1914～1918年）

在这次大战中，美军提供了棒状、锭剂型、胶囊型的即溶咖啡（要煮四分钟以上才能溶解）到战地，但战争结束后即停止生产。

1930年

瑞士的雀巢公司苦于咖啡生产过剩，正好巴西政要莅临瑞士访问、委托生产“固体咖啡糖”。当时，市面已有用来煮咖啡液的粉状咖啡以及液体的“咖啡浓缩液”，但与实际的咖啡品质差异甚大，主要是用来做为点心材料。

1937年

雀巢公司与巴西圣保罗州咖啡研究所共同开发“固体咖啡糖”，同年春天也研究出可以保持香味且容易溶解的粉状即溶咖啡。发明人是 M·R·摩健塔拉主任。

1938年

4月1日，正在开发中的即溶咖啡——“雀巢咖啡”，开始在瑞士试销。

1939年

雀巢咖啡在瑞士试制，改善生产方法后，首先在法国，接着又在英国和美国等地生产、销售。

1942年

日本咖啡公司的坂寺规四先生受海军之托，制造咖啡精粉末，海军将此粉末混在点心食品中使用。在日本，此种粉末通称为日本最早的即溶咖啡，和欧洲所使用的咖啡浓缩粉末类似，但没有听说可以很快地溶于水中。

1943年

1939年政府订定的咖啡货物税为10%，1941年增加到20%，到了1943年更增加为30%，1944年又更进一步地增加到60%。

1948年

咖啡的货物税降为50%，次年降到30%，但由于禁止进口，事实上形同纸上减税而已。咖啡流入日本，主要是透过美军的军队福利站（Prst Exchange，简称PX）或经由美军携入。当时由于美军有剩余商品，就分配给一般民众，因此很多人才有一尝雀巢咖啡和通用食品（General Foods）的即溶咖啡的机会。1948年在军队福利站所销售的即溶咖啡，几乎清一色都是雀巢咖啡。

1950年

1月13日，PX拍卖413吨的美军报废咖啡（包含即溶咖啡），其中一部分分配给一般家庭。这时，又有很多人尝到咖啡的芳泽。

1951年

4月，咖啡的进口关税设定为35%，另一方面，咖啡的货物税降到20%。

1950年

日本国产的即溶咖啡开始上市，主要的厂商是咖啡烘焙者，其品牌有Bon，Key和MG……等。

咖啡的货物税降到10%，有效日期追溯到同年的4月1日。

1954年

通用食品公司设立日本分公司，OSS（美军海外物资调配中心）使用的分配外币几乎都进了通用食品公司的帐户里。

1955年

咖啡的进口关税只针对即溶咖啡课征 25%，而日本制即溶咖啡所使用的咖啡豆则可免税进口，以保护日本国内的即溶咖啡业者。

1956 年

4 月 1 日，即溶咖啡进口量设限，本年度的进口量核定为 24 吨。

1960 年

4 月 1 日，咖啡豆的进口全面自由化，本年 8 月，森永制果公司也开始生产销售即溶咖啡。12 月，通用食品公司在国内开始制造即溶咖啡。

本年度，全国的即溶咖啡供给量为 178 吨（国产量 150 吨，进口量 28 吨）。

1961 年

7 月 1 日，根据 6 月 22 日肯尼迪、池田的高峰会议协议，日本必须开放即溶咖啡进口，因而造成即溶咖啡风潮。随后，咖啡烘焙业者共同出资设立日本即溶咖啡工业，以“尼克”为共同商标。本年度的咖啡供给量约提高为前一年的 10 倍，一共是 2615 吨（国产量 1100 吨，进口量 1515 吨）。雀巢咖啡显现了压倒性的强势力量。

1962 年

在日本的即溶咖啡界，国产和进口的品牌大约有 60 种，整个市场进入了战国时代。明治制果也在混战中参与生产的行列。本年度的供给量为 3845 吨（国产量 1100 吨，进口量 2745 吨）。在进口的即溶咖啡中，雀巢咖啡持续去年的战绩，是进口咖啡的第一位。很多小品牌相继滑落。前日本邮船公司的社长吉义弥先生就任为日本雀巢公司董事长。

1963 年

雀巢和通用这两大公司的市场占有率，在这一年已大致底定为七比三，这种比率虽然时多时少，有些变动、但目前的占有率仍大致保持这个比率。本年度的供给量首度超越了 4000 吨大关（国产量 1200 吨，而进口量 2845 吨）。平均每人的饮用量，一年大约为 40 克。

1964 年

日本对外贸易收支首度出现大幅黑字。1960 年后，以消除贸易赤字为主要目的的高利率政策，事实上已经结束（市场上的实际利率也有降低的趋势）。当时，日本的公告利率为 8.4%。而外国中央银行的公告利率：美国为 1.5~3.5%、西德则维持在 3.5~5% 左右。

由于巴西的大霜害和国际咖啡组织（ICO，通称咖啡的 OPEC）的操作，从前一年起，咖啡豆的国际价格即急遽地上涨。这时日本国内品牌的咖啡售价亦相继上涨，唯独雀巢咖啡在此时降价，进而一下子扩大了市场占有率。本年度的供给量为 4368 吨（国产量 1200 吨，进口量 3168 吨）。

1965 年

贸易收支状况已有显著地改善，美国的利率在这一年年底提高到 4.5%，而日本国内则降到最低的水准 5.4%。

本年度，全球的咖啡空前大丰收。供给量为 4668 吨（国产量 1500 吨，进口量 3168 吨）。

1966 年

咖啡豆的进口关税撤消，货物税降到 5%。雀巢咖啡在姬路设立工厂，开始在日本国内生产。即溶咖啡价格下降，引发价格折扣战。日本已有 4790 家超级市场，开始迈入自助式开放商店的时代。

本年度之供给量为 6620 吨（国产量 5000 吨，进口量 1620 吨）。

1967 年

10 月，雀巢金牌咖啡开始上市。即溶咖啡迈入冷冻干燥法的时代。德国的克莱思咖啡也开始上市。本年度之供给量为 8099 吨（国产量 7300 吨，进口量 799 吨）。苏伊士运河因中东战争而封锁。

1968 年

本年度之供给量为 9319 吨（国产量 7863 吨，进口量 1456 吨）。自本年度开始，由于即溶咖啡协会的成立，已有较正确的统计资料。

1969 年

9 月，即溶咖啡制造业被定为资本自由化企业的第一种（外资比率限制在 50% 以下）。超级市场开始出现其他品牌。本年度之供给量为 10,751 吨（国产量 8472 吨，进口量 2299 吨），突破 1 万吨大关。

1970 年

7 月，咖啡被定为资本自由化的第二种产业（出资比率可以到 100%，亦即完全自由化）。本年度之供给量为 12,562 吨（国产量 9592 吨，进口量 2970 吨）。

1971 年

日币对美金的汇率上涨 16.88%，成为 1 美金兑换 308 日元。本年度之供给量为 15,491 吨（国产量 12,812 吨，进口量 2679 吨），成长非常迅速。7 月，雀巢金牌咖啡开始在日本国内生产。

1972 年

11 月，即溶咖啡的进口关税减为 20%。供给量为 16,030 吨（国产量 14,196 吨），进口量 1834 吨）。

1973 年

味之素公司投资通用食品公司，组成 AGF（味之素通用食品公司）。本年度之供给量为 14,989 吨（国产量 13,784 吨，进口量 1205 吨），比前一年少。雀巢公司在岛田设立另一家工厂。

1974 年

供给量为 25,153 吨（国产量 21,408 吨，进口量 3745 吨）。

1975 年

供给量为 26,853 吨（国产量 22,894 吨，进口量 3959 吨）。

1977 年

供给量为 24,620 吨（国产量 19,707 吨，进口量 4913 吨）。

1978 年

供给量为 22,690 吨（国产量 19,169 吨，进口量 3521 吨）。

1979 年

供给量为 35,290 吨（国产量 26,917 吨，进口量 8373 吨），和前一年比较起来，增加了 55% 左右。

1980 年

由于前一年突然暴增，本年度之供给量又锐减为 31,422 吨（其中国产量 25,089 吨，进口量 6333 吨）。从本年度开始，国际咖啡组织负担 50% 的咖啡消费促进活动费用，第一年度之预算为 2 亿 5 千万日元，以后每年增加 10%。

雀巢公司推出雀巢总统咖啡。

1981 年

供给量为 33,257 吨 (国产量 26,472 吨, 进口量 6785 吨)。

1982 年

供给量为 36,636 吨 (国产量 29,345 吨, 进口量 7291 吨)。

1983 年

供给量为 37,232 吨 (国产量 30,069 吨, 进口量 7163 吨)。雀巢岛田工厂开始生产雀巢金牌咖啡。

1984 年

供给量为 39,585 吨 (国产量为 32,224 吨, 进口量 7361 吨)。

1985 年

供给量为 39,043 吨 (国产量 33,005 吨, 进口量 6038 吨), 从 1958 年起, 雀巢咖啡一直位居市场占有率的第一位。

(本资料系参考日本即溶咖啡协会之《日本即溶咖啡之沿革》年表以及其他统计年鉴)

第二章 雀巢咖啡独占 70% 日本市场的战术

正面攻击法的广告

从 1961 年起，日本的经济连续三年呈现超高度成长，一般人都为“所得倍增”的梦想即将实现而感到兴奋。但是，另一方面，从 1961 年开始，入超的贸易赤字一举出超为 8 亿美元，一度被降低的利率，不得不再调高。此外，又必须信守已故肯尼迪总统的遗志，推行贸易自由化的政策。1961 年对日本的经济而言，确实是个忧喜参半的年代。

当时，还没有一本“经济学”的书谈到像日本经济如此快速成长的经验，更是叫日本人恐慌。专家学者的预测都不乐观。但是仅仅数年之前。实际的状况并不像预言那般悲观，所有的经济学者纷纷跌破了眼镜。

1961 年是日本经济在世界市场中实施自由化很值得纪念的一年。即溶咖啡也是从该年 7 月 1 日开始自由（但有自动设限）进口，因而形成了即溶咖啡的风潮。这个风潮可说就是“雀巢咖啡”的风潮，因为实施自由化以后的二十多年来，雀巢咖啡完全控制了日本的即溶咖啡市场，经常保有 70% 以上的占有率。

雀巢咖啡的销售成功，一般人认为是因为引进美国的现代经营策略（尤其是批发行销和广告宣传），得力于广告宣传的效果（雀巢广告主要是由 McCann Erickson 博报堂制作）。因为日本经济自由化以后，雀巢咖啡以“我就是雀巢咖啡”的广告文案来加强商品形象，在电视、报纸及杂志上大获成功。

隔一年，“集 43 粒咖啡豆于一匙中”的文案经常出现于报章杂志，由弘田三枝子主唱的广告歌曲——“43 粒”，在电视上也出击见效（弘田三枝子因此一跃成为耀眼的歌星）。接着在 1965 年，雪村泉主唱的“咖啡，就是雀巢咖啡”，也成为日本儿童都能朗朗上口的儿歌，雀巢咖啡在大众的心中已留下非常深刻的印象。

“雀巢金牌咖啡”上市后，所制作的电视广告，如“了解差异性的男人”、“世界都市系列”（详见于后章）更是接连奏捷。

然而，雀巢咖啡真的是只靠广告宣传而成功的吗？

如果理由这么单纯的话，其他的即溶咖啡厂商早就因模仿雀巢这些作法而成功了。美国的现代经营策略早已公开，根本就不是什么秘密。并且，美国的现代经营策略没有复杂的公式，可以通用于欧洲和其他国家，可说是一种科学化经营策略。

和“雀巢咖啡”竞争的失败品牌，就是误认雀巢咖啡的成功，只是得力于广告和销售手法，断定只要模仿其作法即可与之竞争。事实上，雀巢咖啡的广告、促销和销售方法完全公开，任何人都能模仿。而且有秘密的商品通常一开始就很难成功，即使成功也是短暂的，这就是商品的宿命。

但是，很多企业却很热衷于这种“谜团和秘密”的推销手法，在报纸广告或是电视广告上经常以“谜团和秘密”做诉求。而雀巢咖啡对这种“谜团和秘密”的诉求则退而避之。以谜团和秘密做诉求，最典型的作法是“哪里不同？什么不同？”事实上，以“任何人都没注意到”的特点来做诉求，就和没诉求是一样的，雀巢咖啡不做这类的诉求。以“了解差异性的男人”为诉求主题来说，其广告上所强调的是“雀巢金牌咖啡”与主力商品“雀巢卓

越者咖啡”之间的差异性（即制造方法和原料不同）。并且，自我设限附属性商品的销售通路以衬托其主力商品。雀巢金牌咖啡就是这样地自我限定通路，使营业额停留在主力商品——雀巢卓越者咖啡的1/2上下，以支持“雀巢卓越者咖啡”的销售业绩。

采取这种自我设限的经营策略的雀巢金牌咖啡，随着进口自由化后，市场一下子扩大，1970年与成长速度减弱的雀巢卓越者咖啡并列为主要产品项目。后来取代雀巢金牌咖啡的雀巢总统咖啡，也是采用这种限定销售通路的策略。这类商品是专为日本市场而设计的；雀巢咖啡在欧美是根据味道的差异，以原产国的名称（譬如巴西或哥伦比亚）或温和、强烈的标示让消费者辨别。在日本，则是以“总统”、“金牌”、“卓越者”等名称来表示价值和品质的差异，并配合新年、中元等节日来从事商品多样化的策略。

咖啡是一种特殊食品，价格高并不就表示品质好。巴西的咖啡产量多，卖得较便宜，并不就代表品质不好。欧洲一些爱喝咖啡的民族（地中海沿岸各国、德国和北欧），通常比较喜欢哥伦比亚咖啡，但是很多家庭，在早餐时却一定要饮用巴西咖啡。

因此，日本的雀巢金牌咖啡所广告的“了解差异性的男人”，并不是针对那些懂得强烈和温和性咖啡的差异性的男人，主要是“无差异地”针对喜欢温和性咖啡的所有消费者。

事实上，多年来雀巢咖啡一直都是畅销的产品，因此逢年过节时把这些产品当作礼品就必须有“特别”的意义。而雀巢总统咖啡的生产，并不是要走高级导向，最主要是提供来作送礼的商品。本来雀巢金牌咖啡也是用作礼品的，但日渐普及后，已成为日常用的食品。

雀巢总统咖啡引进日本市场的动机，不是因为它是较有价值的产品，也不是为了要满足消费者较高的品味，而是为了让一般商店拿来作为送礼用的礼盒，以别于一般的雀巢咖啡。

笔者诧异地发现，过去很多行销评论家和市场专家，对于雀巢总统咖啡限量销售的作法及其商品化的手法有很高的评价，他们认为这是适合于日本消费者的高级品导向。然而，事实完全不是如此，所谓的“消费者的高级品导向”只是多样化导向的一部分。普通型的雀巢卓越者咖啡的成功因素之一，即是因为具有万能的形象，在冬天可以热饮，在夏天可以冷饮，广泛地满足消费者多样化的需求。

因应消费者多样化导向的手段之一即是使商品具有多样化的性能，亦即万能性。尤其是速食品，这种万能性更为重要。雀巢公司的美极品牌，其速食产品大多具有这种特性，而其他品牌则大多只具有单一性能。

日本雀巢咖啡的各产品营业额比例

美国式 约 1%

* 红标金牌 2%弱

总统牌约 4%

卓越者约 56%

金牌约 37%

* 97% 不含咖啡因

雀巢卓越者咖啡具有这种万能性，从小孩到成人、老人，不论男女，皆可随心所欲的畅饮，再加上与其销售通路的选择连成一气，因而能获得良好

的成果。也由于消费者对普通型的雀巢卓越者咖啡已经习惯或已产生亲切感，所以当雀巢公司再推出“高级”品牌（雀巢金牌咖啡和雀巢总统咖啡），自然也会全力支持。

雀巢咖啡中，普通型的卓越者咖啡和高级品的金牌咖啡、总统咖啡，加起来约有日本市场 70% 的占有率，而其中 60% 左右是属于卓越者咖啡的（内容如上面所示）。从这些比率可以看出，和我们从电视所接收的广告比率似乎有很大的差异。

这种现象是很不可思议的。中村宏子为雀巢咖啡所拍的广告片，是广告温和型的红标金牌咖啡，但是这项广为人知的产品在雀巢咖啡的销售量中却只占 2%。

事实上中村宏子的电视广告片和“了解差异性的男人”的广告片，其主要用意都是促使消费者联想到黑标卓越者咖啡的存在，而不是要广告或促销金牌咖啡。

二次大战后，由于美军的走私与拍卖，以及美军军队福利站的配给，日本人有幸得以尝到雀巢咖啡的美味，因此在进口自由化以前，雀巢咖啡一直是黑市买卖的热门货。

1961 年后，随着进口自由化，许多业者从美国西岸引进吉他型瓶装的雀巢咖啡，但是不久日本雀巢公司即以“商标专用权”为由，独家从国外进口。从此，过去在市场广为流行的吉他型瓶装雀巢咖啡就消声匿迹了。

从雀巢咖啡吉他型瓶装及后来在日本市场的各种容器变化，可以看出雀巢公司在日本市场上因为应竞争所付出的努力，以及 1960 年代在美国市场苦斗的痕迹（在第三章将详加说明）。

现在，我们要叙述雀巢咖啡的推销成功，与电视广告、家庭主妇、自助式超级商店的强烈关连性。首先我们来回顾日本超级商店的增加情形。

日本的自助式超级商店，最早是出现于 1950 年末期，后来发展极为迅速。这种自动式的超级商店虽然和目前的超极市场不尽相同，但一般而言，卖场的面积在 100 平方米以上，且其中有 50% 以上的卖场是采用开放式陈列的商店，我们通称为“自助式超级商店”。

日本历年来自助式超级商店的增加情形

1955 年（推测）63 家

1956 年（推测）155 家

1958 年 492 家

1960 年 1337 家

1962 年 2682 家

1964 年 3620 家

1966 年 4790 家

1968 年 7062 家

资料——岩波新书《日本经济图说》第四版

接着，大型商店不断地增加，大型超级市场和百货公司彼此也开始竞争，营业额大幅成长。到了 1965 年以后，从大型加盟店的数字成长情形，可以看出些许端倪。

大型加盟店的增加数

1965 年 772 家

1966 年 855 家

1967年 1087家

1968年 1390家

1969年 1787家

资料——岩波新书《日本经济图说》第五版

大型商店的增加，大多数都是由于大型超级市场的成长，从1966年起，日本已经迈入了大型超级市场的时代。雀巢咖啡进口自由化是1961年的事，一开始，超级市场的销售力远比目前弱很多，当时支配市场的仍是个人经营的一般杂货店。尤其是加工食品，更是如此。

雀巢咖啡在这个时期巩固了它的市场占有率，所以这个时期是探讨雀巢咖啡成功的重要背景。本书不断地提及市场自由化以后两年间的现象，并从各种角度去分析，理由就是在此。

雀巢咖啡在进口自由化后的一年里，先以高价格在一般零售店巩固了市场，然后配合超级市场以及大型商店的增加，降低价格，使市场占有率达到70%上下。

此外，雀巢运用电视广告的一贯目的，是要直接把一般的消费者和雀巢咖啡结合起来。

其他的品牌也一样地运用电视广告，但却没有发挥相对的成果，原因是因这些竞争品牌疏于利用“商品=电视（家庭）=主妇”的公式，让消费者在任何地方都可买到所需要的产品。然而雀巢咖啡却把电视广告和销售网运用得非常得体，直到现在这种现象仍然不变。

但是，同样是雀巢咖啡，金牌咖啡就不像卓越者咖啡一样，把这个公式彻底地运用。“了解差异性的男人”（电视广告），基本上并没有和主妇直接连结在一起。

最近雀巢金牌咖啡的广告开始瞄准主妇。大部分日本家庭的晚餐是所谓的“立食”（站着吃）。因此雀巢公司拍“和食后的雀巢金牌咖啡”的广告，主要是因为饭后决定泡茶或泡咖啡的人是主妇。

雀巢公司原本对这种速效性的广告方式颇不以为然，它向来都很扎实地在品质和品牌形象上下功夫。但是，最近由于竞争激烈化，在策略上也有了些许改变。在竞争非常剧烈的美国，麦斯经常采用“使商品流通”的广告方法，此外，还把零售的折扣从0.5%提高到3.5%，来势汹汹。麦斯公司的格言是“Don't shit the consumer！”（不要对消费者放狗屁），也就是“顾客即是神”的意思。这种广告乍听起来颇为刺耳，但确实是具有强烈效果的广告宣传。

“强制流通”的经营策略，原来就是要使广告、销售、进货连成一气，雀巢咖啡在最初一年里也是采取这种方法。但是，广告片的效果并没有麦斯公司大。由于当时日本经济状况不佳的关系，广告片和消费者之间存在着一个很大的障碍，那就是雀巢咖啡的价格。由于价格较高的缘故，使得雀巢咖啡的销售量停留在某个水准，也因此降低了CM的效果。

但是如果当时进口已自由化，则一定会造成杀价竞争，对于日本的外汇存底也会形成很大的影响。

现在我们从电视广告片的历史来回顾当初的状况。如此一来，我们就可了解战后雀巢咖啡的电视广告，从这些广告文化中自然而然地就可解开“雀巢咖啡的秘密”。

从广告看雀巢咖啡的对日战略

1961 年

这一年，雀巢黑标瓶装咖啡以“我就是雀巢咖啡”这支有名的广告片，反复地在电视上出现。而且由于进口自由化的缘故，产品大量进口，充斥于大街小巷的商店里。在“我就是雀巢咖啡”的广告中提到“雀巢咖啡保证让您有买到好东西的成就感与满足感。口味不同、香味不同、溶解不同……，温水一泡，瞬间即成！在冰水中亦可即时溶化，是最高级的即溶咖啡，喜爱喝雀巢咖啡的家庭占世界第一，请您一定要尝试。”当时黑标雀巢咖啡一瓶卖 350 日元，绝对不便宜，但在这简短的广告中，雀巢咖啡已强调出它的高级感。

1962 年

这一年，堪称划时代的集中广告——“43 粒”的广告活动开始展开。弘田三枝子在广告片中所唱的“集 43 粒咖啡豆于一匙中”，变成了大街小巷的儿歌。事实上，这支“43 粒”广告片的由来，是因美制的雀巢咖啡在标签上的文案是“集 43 粒于一杯”，而日本的广告文案只是依此稍加改变而成。

乐圣贝多芬也是个标准的咖啡迷。他经常以 60 粒咖啡豆煮成一杯咖啡。43 粒虽然只是贝多芬煮咖啡的 2/3，却也相当浓了。因此，对日本人来说，这种“集 43 粒咖啡豆于一匙中”的雀巢咖啡，浓度已比其他品牌高了。这时日本雀巢公司也着手改变咖啡作法，用英文“ALL COFFEE”（100% 咖啡豆）强调了出来。有关此点，我们将在下一章从不同的角度来加以分析。

1965 年

本年度雀巢咖啡的市场占有率已呈现稳定，雪村泉的广告片“此时此地，咖啡就是雀巢咖啡”开始播出。同时，雀巢咖啡开始降价，消费阶层更进一步扩大。当时日本国民的平均收入比 1961 年大约增加了 50%，雀巢咖啡降价 30% 后，在消费者的心目中，价格实质上大约只有原来的一半而已。

1967 年

以冷冻干燥法制成的雀巢金牌咖啡开始上市，“世界都市系列”广告片也同时开播。广告片的内容如下：

“在纽约的晨景中‘迅速地泡一杯咖啡嗜好者所爱喝的咖啡，雀巢咖啡’，传达了纽约商业社会那种紧张的生活。‘如梦似幻般的游船泛于湖上，威尼斯是个恋情的发源地，令人兴奋的雀巢咖啡，咖啡嗜好者的咖啡，雀巢咖啡’。”

广告片中那种令女人心荡神怡的声音在每个家庭的客厅中响起。这种男性的声音，自始至终都是由黑泽良先生所配音，由于黑泽良那具有磁性的声音和 NHK 电台中很多演员或播报员相似，因而更让消费者有种似曾相识的感觉，这可能也是“世界都市系列”成功的主因之一。当时，NHK 和电影对观众的影响力远较今日为大。

“出入意表的夏景，雀巢咖啡的招呼，以明亮的笑容传达早安的讯息”，那幅莱茵河畔的景色，教每位电视观众都忍不住要多看它几次。

早晨，外国人家庭一边阅读报纸一边吃吐司面包的情景，也一再地在电视画面上出现。在消费者的心中“报纸、吐司、雀巢咖啡”，就像“NOp.Step, Jump”这首名曲一样，让人印象深刻。

接着，随着“更好喝的雀巢咖啡”的口号，冰咖啡冲泡六法的广告活动由此开始。“咖啡嗜好者所推崇的咖啡，雀巢咖啡”也开始于这个时期。

雀巢咖啡的大量进口，始于海外旅行尚未自由化的时代。但是，到了1964年，出国自由化实施后，日本人对外国的关心增加了。而“世界都市系列”这支广告片，其画面美的程度甚至超过了一般旅行社的广告片，在带动海外观光旅行上，也发挥了相当程度的作用。

1970年

本年度，雀巢推出去除91%咖啡因的红标雀巢金牌咖啡。这个以钢琴家中村宏子小姐鲜“红”装扮出现于观众面前的广告影片，至今仍教人记忆犹新。

以“烤后的法国面包充满笑容”来衬托巴黎的早晨，和以“在冷风中的热雀巢咖啡，教人垂涎”来衬托斯德哥尔摩的风景——“让雀巢咖啡，无论何时何地与您同在”的广告片，是以世界各都市的风貌来吸引家庭主妇。从这一年开始，雀巢将这系列广告的目标市场与“了解差异性的男人”系列区别开来，此后强调的重点在于其“日常性”。

“了解差异性的男人”的首要模特儿是松山善三氏。各个业界有很多男性出现在雀巢金牌咖啡的广告片中，但是松山善三氏为何能以“45岁”和次年“46岁”的年纪受到观众的注意呢？主要是因为过去的广告片都是把产品与家庭直接结合在一起，而这种“限定形象”广告却对消费者造成新鲜的冲击。这是针对与消费者拉近距离的集中攻击广告。

根据雀巢公司简介的描述：“雀巢金牌咖啡所具有的高格调形象，是经过磨练后的‘了解差异性的男人’所创造出来的。”也就是运用了“一般+特殊限定”的公式，以获得更宽广的消费阶层，但又具有限定冷冻干燥咖啡之销售量的意图。

黑标雀巢咖啡的销售量并没有因为金牌咖啡的上市而受到影响。“清爽的一天开始了，清爽的味道，雀巢咖啡，凉快的清晨，愉快的笑容”的广告效果，还是不断地使黑标雀巢咖啡继续成长。

1972年

这年秋天，“了解差异性的男人”——远藤周作先生的广告片播出。远藤先生的影片从这年10月延续到1975年12月，是“了解差异性的男人”中，播出最久，让观众印象最深刻的广告片。尤其其他那富有幽默感的体操，让人感觉从遥远的存在中顿时变得非常亲切。这对于雀巢金牌咖啡的亲切形象具有很大的功效。

这一年和次年1973年是日本即溶咖啡业界的转变关键年。咖啡市场的需要相当低迷，1973年的供给量比1972年减少了1千吨以上。但是1974年以后，新的即溶咖啡风潮又再度出现。国产量和进口量都有增加，总供给量扩大为20,500吨。

雀巢咖啡又控制了1974年的咖啡市场。雀巢咖啡在电视广告的运用上，一直维持“一般+特殊限定”的原则，到了1974年终于大放异彩。这种以“特殊限定”来提高形象的作法，终于扩散为“一般性”的需要。

1981年

“夏天一到，欧洲翩然而至”，“丰富的味道，世界各地都喝雀巢咖啡”。这个时期，日本独特的冰咖啡喝法开始普及，市场也开始稳定。在法国南部的尼斯，虽然有人把冰淇淋浮在咖啡上来喝，但却没有日本式的冰咖啡喝法。

红茶与饼干一起吃的习惯，在伦敦仍是相沿迄今，有一个广告片即以此为背景。“像往常一样，还是烤着饼干”，“手制的饼干加上雀巢咖啡，悠游自在的生活”。以海德堡的秋天为背景，“伦敦人的舒畅自在，一直都是雀巢咖啡”。这些讯息逐一地被传递到各个家庭中。日本式的冰冻即溶咖啡喝法，在萤光幕上逐渐成了气候。

“把香榭里舍大道烧得滚烫的巴黎之夏，雀巢冰咖啡就像塞纳河（La Seine）的凉风，冰凉了你的杯子。”“在这种舒畅的时刻，喝雀巢咖啡和朋友聊天，再好不过。”这种广告让人感觉好像置身于巴黎的咖啡厅喝雀巢咖啡，倍感愉快。这是雀巢咖啡溶入日本人生活，产生日本式独特喝法的最有力证据。另外，家庭的客厅和巴黎的咖啡厅，也因雀巢咖啡而直接结合在一起了。这实在是不可思议的现象。

谈到咖啡，就是即溶咖啡。最少，对家庭的客厅而言是如此。

另一个不可思议的是电视的广告音乐。从 1980 年开始，雀巢咖啡也像可口可乐一样在广告片中放入很多首歌。它的广告歌词乍听之下，可以知道是在广告热咖啡的种种优点。但是，翻译成日文，却是强调喝冰咖啡的愉快感。

这是一个有趣的现象，雀巢公司把日本的冰咖啡喝法变成世界通用的喝法。这在探讨雀巢咖啡的成功因素时，是不容忽视的。事实上，咖啡这种饮料，原本日本人并不能适应，为了使他们能习惯，这是最有效的方法。亦即所谓“普通同化”战术，也就是让大家觉得咖啡在日本是普遍的饮料。将大众予以同化，“普及”是首要任务，也是当然的方法。

“了解差异性的男人”也在雀巢金牌咖啡上市三到十年间，开始以普遍同化的方法扩散到整个市场。但是，后来为了因应日益富庶的消费生活，才不得不从 1980 年起，将雀巢金牌咖啡回复到其原有的特性。

虽然在策略上有所改变，但重视产品在消费者心目中的形象的基本态度还是一样的。其他的品牌无法和雀巢咖啡抗衡，主要就是因为他们在“普通同化”和“回归本性”的心理作战应用上有所不足之故。例如，最近的广告活动“和食后的雀巢金牌咖啡”，在策略上和过去是一致的。

塑造忠于品牌的雀巢咖啡党

目前，日本每个国民平均一年的即溶咖啡消费量为 400 克，大约是 200 杯。雀巢这种普遍同化的策略往往迫使竞争者的发展受到限制。譬如，美国的食品企业麦斯公司的“强制流通”广告法，就忽视了“普通同化”的效果。麦斯采取的是强调实效、实利的方法。雀巢咖啡最初就是使用这种方法。

日本雀巢公司之营业额年度变化情况：

总营业额（为亿日元）

1974	约 800	1975	1,000	1976	1,140
1977	1,320	1978	1,520	1979	1,680
1980	1,780	1981	1,880	1982	1,960
1983	2,090	1984	2,180	1985	2,280
1986	2,334				

但是，被雀巢这种普遍同化的效果而吸引的消费者，通常对于品牌都会很忠实。为了谋求企业的安定，这可说是个最适当的方法。雀巢公司在日本

市场靠不断地强调雀巢卓越者咖啡的普通性、日常性，并以金牌咖啡当做副牌而复得以持续地成长。自从 1974 年“了解差异性的男人”出现后，雀巢公司的营业额如上页所示。其中雀巢咖啡所占的比率大约是在 80% 左右。

麦斯公司的广告文案向来是把实效性（优点、便利性），一针见血地在广告文案上表现出来。根据德国的调查，其文案的长度大致是雀巢的 1/6。在德国，由于完全没有电视广告，最大的广告媒体是周刊杂志。从广告文案中可以看出，雀巢公司的广告平均大约是 84 个字，是以合乎消费者需要的“特性”为主，日本的雀巢报纸广告大致上也是如此。

也就是说，雀巢的文案是以安定扩大为前提。当然，若因合并收购而形成迅速膨胀时（如收购美国三花公司的一系列产品），情况就全然不同了。但是，雀巢在德国和日本，成长的速度都相当有限，都是以安定成长为原则，并且在经营理念上都是以塑造消费者的忠诚度为主要的原则。

这种安定成长并无法说明雀巢公司在德国和日本都是超优良企业的秘密。在两国都是因为安定成长期之前的种种因素（正面的和负面的），而逐渐步入安定成长的轨道。

雀巢公司目前（1988 年 3 月）是世界第二大的食品企业。但是，在日本和德国，雀巢并不很大。德国的雀巢公司，虽然规模是日本的两倍，但还排不上德国企业的前 50 名。以世界性食品企业而言，雀巢是仅次于尤利华集团的大企业，但以所有产业而言，在世界的排名大致占第 40 位，相当于日本的日产或德国的福斯汽车的规模。

雀巢虽然在日本和德国的规模并不很大，但是收益性与安定性却足可让雀巢在其他国家进行合并或收购相关企业（这点将在下一章再详加说明）。这两国的营业额约占雀巢企业的 20%，在收购美国的三花公司后降为 16% 左右。但是这两个国家都是于第二次世界大战后，以新的商品所开发出来的市场，对于雀巢公司在世界其他国家的发展有很大的意义。

雀巢所以能一举成功，并安定地成长，主要有二个原因：一是优越的广告宣传手法，二是配合广告采取适当的促销策略。当然，其中有部分是因企业的体质已相当稳定。此外，雀巢在战后的德国和日本，能够掌握罕有的机会，适时发展其市场，也是个很重要的因素。

以口味多样化来扩大销售

雀巢咖啡能一炮而红的历史背景，下一章再加说明。在此，对于雀巢咖啡的未来稍加分析。在日本，当雀巢推出总统咖啡后，可以想见的，对金牌咖啡必定会采取非限定对象作战的策略。最近的“和食后请用金牌咖啡”广告活动即是最佳的明证。

这种新的策略或多或少也是为了因应消费者的多样化导向。面对这种多样化消费导向，又要尽可能减少产品项目，在商品开发上来说，实在是非常困难。但是，不走向多样化的方向，将会为竞争者预留渗入的空间，有些机会甚至会为竞争者带来很大的利益。雀巢公司在新产品的引进方面不是很积极，主要原因是卓越者咖啡过去在日本雀巢公司的营业额一直维持在 55% 以上的占有率，他们判断冷冻干燥法所制成的金牌咖啡，不会广受日本人喜欢。

雀巢咖啡一直是以黑标传统咖啡的万能性（可做冰咖啡，亦可泡成热咖

啡)，来因应消费者的多样化导向。但是，这可能是日本人特别的咖啡饮用法，不管在电视广告上如何宣传正统的咖啡喝法，其效用皆有一定的限定。事实上，即溶咖啡尚有像研磨式咖啡等的强有力竞争对手。并且，很多日本人已有机会到巴黎或伦敦去旅行，到了这些地方发现当地人并不喝冰咖啡时，很可能会有种被骗的感觉，进而对企业的形象会有所损害。原来是在赞美热咖啡的歌曲，翻成日文变成冰咖啡，这种破绽被注意到时，难免会产生抗拒感。因此，雀巢咖啡在 1987 秋天以后开始改变广告内容，例如与日本料理配合饮用的“和食后的雀巢金牌咖啡”，就是在强调日本化的特色。

雀巢公司推出雀巢咖啡后，其产品的大众性与万能性已大致底定，在日本可说是满载而归。接着，雀巢的下一步棋可能就是推销速简食品群——美极牌的产品。

目前，在欧洲市场，雀巢咖啡和美极速简食品群都是广受消费者欢迎的产品，销售相当成功。雀巢咖啡提供的口味有强烈型（较浓）和温和型两种，其重点是强调优良的保存性，在多样化方面则以简单为原则。

不久的将来，日本可能也会有类似的产品。但是，雀巢在欧洲的成功，不像在日本有电视商业广告可以使用。欧洲广告的主要媒体是周刊杂志，所以商品的决胜关键在其品质的优劣，可说是商品导向的市场。

在日本，要使一个大众不太熟悉的饮料普及化，商业广告是无法忽视的。但是在贸易自由化后，要使商品畅销，完全是以品质为先导。品质打动了消费者的心，消费者再推动零售店。然后在零售店和批发商之间建立流通的管道，才能产生一个畅销的商品，这种过程是相当有趣的（参考第三章）。

以目前的情况，要使商品畅通、普及化的活动已经可以省略了，但客观而言，冷冻干燥型的雀巢咖啡仍具有畅销的条件（品质）。当然，其他的品牌或许也具有这种资格，也有这种机会。但是，其他公司的竞争力却相当有限。

雀巢公司的优势是它还有很多其他具冠军相的食品。照目前的情况发展下去，不久的将来，雀巢确实是个可怕的企业。下一章，我们将针对雀巢衍生这么多畅销商品的技巧加以分析，这是雀巢在日本能够成功的秘诀之一。至于其他的成功因素，我们也将将在下一章一并说明。

第三章 雀巢速筒食品风行欧洲

世界大战造就了速筒食品

速筒食品早于第二次大战前就已开发，后来由于军用的需要而大量生产。日军所吃的面包饼（干燥后的面包）也是速筒食品之一。以前的速筒食品和目前的速筒食品不同的地方，是前者没有一点儿味道。

在第二次世界大战中，所制造的军用速筒食品（包括雀巢咖啡）大多是既没味道也没香味的东西。这些东西，我们把它称作“旧式的速筒食品”，本书所要讨论的是“现代的速筒食品”。

“旧式的速筒食品”中，还有些调味类的商品尚在运用，譬如干燥肉即是其中之一。那些东西和“现代的速筒食品”比较起来，保存性较差，因此不能称为完全的速筒食品。速筒食品的保存性获得显著改善，是在第二次世界大战严酷的条件下所产生的。

第二次世界大战结束已经四十多年了。以战后来表示目前的时代，可能已不合时宜。事实上，连 px 和 GI（Government or General Issue，公务用品或军用品单位）代表什么意义，大家可能都已忘记了，战后迄今确实已相当久远。至少，当初经常从 GI 流到黑市的商品，很多人已经不复记忆了。

日本人对于 GI 的认识，始于战后所配给的 K 号干粮。这种俗称为“GI 便当”的 K 号于粮，使许多人留下了深刻的印象。K 号于粮是将美军一天份的食粮包装成一袋的食品包，这是第二次世界大战时美军的标准食粮。而当时日本人吃得津津有味的 K 号于粮，其实是美军战后所残留报废物。

对于时仅小学三年级的我而言，K 号干粮的香味和味道令我咋舌，至今仍烙印在我的嘴角及鼻里。其中之一就是雀巢即溶咖啡，另外是一种很好喝的速食汤。那种速食汤的味道，当时给我很大的震撼，而它那黄金似的颜色更教人难忘。不过那时很多家庭由于不谙英文，无法了解速筒食品的调理方法而无缘品尝它的味道。

我家因有个堂兄是驻军的军人，因此了解这种东西的作法和吃法。这种美军的一天份口粮很大一包，我们一家五口也无法一次吃完，对于小孩而言，更可当作三天份来吃。

不过，从那以后，我再也没有喝过那种金黄色的速食汤，直到二十年后，我到维也纳留学，赫然在超级市场中发现了它。

在前往维也纳以前，我曾经尝试过很多种欧洲品牌的速食汤，可能因为要在日本市场销售的缘故，在调味料方面多少也有些日本化了，那种味道和 K 号干粮完全不同。但是在维也纳所喝到的美极速食汤却和 K 号于粮中的速食汤味道完全相同。

根据笔者的调查，美极公司于 1940 年在美国设厂，据说该厂当时就是生产 K 号干粮中的速食汤精。战后，美极公司把粉末的汤精以及喝汤的器具组合成新型的食品包，这种速食汤在战后的欧洲（主要是瑞士和奥地利）销售后，推动了速筒食品的风潮。

战时的美国，了解到欧洲所发明的速筒食品的价值，因此买来放入前线兵士的干粮袋。雀巢咖啡也是经由相同的路径而被纳入 K 号干粮中。

雀巢咖啡发明于第二次世界大战前（1937 年）。雀巢公司预料可能会发生战争，于是在次年的 4 月 1 日于瑞士上市，然后在 1939 年于法国、英

国、美国等三个国家同时上市。但真正的成功是从 1940 年以后，在美国组织销售网开始的。当时，全美国人口在 10 万以上的都市有 93 个，雀巢选择其中的 53 个，开始展开促销的活动。起初每个月只卖到 6000 箱，不久年销量即到达 10 万箱，工厂供不应求。不过雀巢咖啡的大跃进，是在日本加入第二次世界大战以后。

如果日军没有突袭珍珠港的话，美极速食汤（粉末汤精与器具的组合型）和雀巢咖啡，是否能像目前这样成为广受欢迎的商品，实在是个疑问。在美国历史上，军民一体化的战时编制，是由于“珍珠港事件”而造成的。

珍珠港事件发生后，美国对日、德宣战，原本局限于欧洲的战场，一下子扩大到太平洋和大西洋成为世界大战。1943 年 7 月 10 日美军登陆新几内亚岛，1944 年 6 月 6 日美军登陆诺曼第作战成功，1945 年 5 月 8 日纳粹德国投降后，大批的美军进驻欧洲各地，进行战后的管理与重建的工作。

这个时候，欧洲人也和日本人一样地苦干食粮不足，美军把大量的剩余干粮和其他军用食粮，经由各种管道送到欧洲人的手中。根据维也纳朋友的描述，在那些食粮中最好吃的东西是速食汤。同样是吃过 K 号于粮的人，很多日本人却没尝过速食汤的味道，这主要是因为对英文一窍不通，而维也纳人却能了解。因而，欧洲厂商照那种味道再复制成类似的产品在市场上销售。

在战后广受德国欢迎的速食汤

在维也纳，美极公司的固体汤精和调味酱在战前就已经相当普及，因此美极公司的产品形象并不差。但是，很多人却对美极公司将与美军军粮相同口味的速食汤，改变包装上市的作法感到相当不满。当然不满的理由绝对不是因为照本宣科将味道原封不动移植的缘故，其中还夹杂着战败的情绪及对美军的反应……等各式各样的因素。

目前，雀巢公司在德国的营业额约为日本的 1.5 倍（大约是 3800 亿日元）。但因为德国的人口只有日本的一半，所以以每个国民的消费来说，德国是日本的三倍。雀巢产品开发得最成功的国家（平均每个国民的消费额最大）是德国的邻国——瑞士和奥地利，平均每人的购买量约为德国的两倍。这两个国家都是德语系的国家，因此在世界上，雀巢产品卖得最好的地区，可说是德语系的国家。

在雀巢公司各项产品的营业额中，美极公司的食品占着最重要的地位。产品的内容包括速食汤。马铃薯泥、速筒午餐……等一系列速筒食品，以及战前就有的调味料等。

除了德语圈外，雀巢产品在法国也卖得不错，它的即溶咖啡和在德国一样畅销，但在速筒食品上，和德语圈比较起来仍有很大的差异。这点从超级市场的销售情形即可窥出梗概。

如大家所知，驻留法国的美军，在人数和时间上与德国比较起来少了很多。虽然美军基地因北约盟军（NATO）的关系也分散在欧洲各地，但大体来说，美军的数目主要集中于西德。在 1968 年以前，美军派驻德国的兵力大都保持在 27,350 人（不含驻留在柏林的军队）。后来虽然减少了一半，但可以想见的，在战争刚结束时，西德到处都可以看见美军。战后，西德被四强分别管理时，由于分发的物资不同，连带地使德国人的味觉产生很大的变化。

目前雀巢公司在德国市场的重要商品中，尚可与尤利华集团的冷冻食品相对抗的是芬达斯（Find-us）牌冷冻食品。

战前，雀巢公司在德国的事业，因关系到保护农畜产品的法律而曲折重重；战后，尤其当雀巢在 1947 年合并美极公司以后，成长则相当迅速，并使一系列速简食品的开发比以前更为完整。

由于雀巢与美极公司的合并，而使新设的味精工厂达到经济效果，这点成了日本味之素公司进入欧洲市场的一大障碍。并且，由于雀巢公司有效的运用味精调味料，因此一样样的新产品陆续开发出来，进而改变了德国人、瑞士人和奥地利人的家庭调理方法和家庭料理。

当然，改变的不只是家庭，餐厅的口味也改变了。并且，这种味道的改革不只发生在德国、奥地利和瑞士，甚至波及到法国、荷兰和北欧诸国。在德国和奥地利等受美军影响的地方，食物味道的改变是始于家庭。其他的国家，则是从餐厅调味的改变渗透到家庭。这种味觉的变化速度，在德国和奥地利又比其他地方来得快。

现在，如果要了解欧洲和北美各国在味觉上的偏好情形，与其到各地的餐厅去品尝，还不如到各国的超级市场去把速简食品买回来试吃，可以得到比较确实的答案。最少在香辛料的使用上，可以了解各国的喜好倾向。

目前，在欧洲餐厅调味料的市场上，占有压倒性优势的是雀巢公司的美极牌，其成功的原因主要是由于营业用和家庭用的商品在品质上并没有差异。并且，美军于粮用的配方在与其敌对的国家照样能够销售成功，这种经验让雀巢公司在产品的开发上更具信心。雀巢公司的伟大之处即是这种经验的传承相当彻底，目前仍行之不辍。事实上，人类的味觉不管是敌人或自己，不管是时代的不同或地区的不同，差别相当有限，至少可以说，这些差别小到可以去忽视它。

雀巢公司 1986 年度主要消费国之营业额

美国	11,032	法国	3,986	德国	3,855
日本	2,578	英国	1,971	巴西	1,678
西班牙	1,578	意大利	925	墨西哥	862
瑞士	846	加拿大	841		

（100 万瑞士法郎=约 1 亿日币）《Annual Report 1986》

当然，人与人之间在偏好上多少会有差别。但是，产品的成份大体上相同即可，只要在香辛料上做些调整，就可让消费者感到很大的差异。雀巢公司对于这方面的认识相当彻底，因此可以很快地控制欧洲大众的味觉。

以国家而言，雀巢公司的最大市场是美国，但是以每个美国国民的消费额来看，则比德国大约少了三四成，并且也只及瑞士和奥地利的 1/3 左右。美国雀巢公司所经营的产品范围比欧洲广，经营的时间也比较长，将来或许还会成长。但是其成长速度稍微迟缓的原因，主要是因为美极的系列商品并不像在欧洲那么成功。雀巢公司以新产品在欧洲市场大有所获，但在美国则主要凭着雀巢咖啡和旧有的产品路线在支撑。

在日本也有与美国相同的倾向，甚至旧有的产品项目比美国还少，可以说只有雀巢咖啡的相关产品而已。然而，日本的情况和美国还是不同。雀巢咖啡在日本能够成功的原因，和美极速食汤在德国、奥地利成功的原理和历史背景是很接近的。

如前面所述，在美军的 K 号干粮中，雀巢咖啡对于日本国民而言，是无

法忘怀的味道，就像速食汤在德国所发挥的魅力一般。但是速食汤对当时的日本国民来说，却不具吸引力，许多人因看不懂英文说明而顺手丢掉，或者原封打开来尝尝那种尚未烹调的怪味道，而吓得连忙吐掉。因此，如果以德国的模式来进行美极速筒食品的销售，很难获得一样的成果。

由上述原因，我们知道了雀巢咖啡在日本销售成功的因素，但这些因素的作用应该只发生在战后的短暂期间。而这二三十年来，雀巢咖啡仍拥有近乎独占的市场占有率，可见原因不只是如此而已。

同时，雀巢公司在美国的状况也是难以想像的。美国的雀巢公司能拥有目前的业绩，其历史背景和日本、德国完全不同。在德国非常畅销的速食汤和席卷日本市场的雀巢咖啡，在战时都是美国强制购买的军事用品，在战后接收时则趁机占有了这片广大的市场。

通用食品公司可说是雀巢食品公司最强劲的对手。目前，以世界市场而言，雀巢公司的营业规模大概是通用公司的两倍，具有压倒性的优势。其中最大的原因是雀巢公司将总公司设在欧洲，战后马上推出新产品（尤其是雀巢咖啡和速筒食品），在欧洲各地展开市场开拓活动，而得以先行巩固在欧洲市场的势力。

在大家都认为欧洲只能销售那些老式产品时，雀巢公司以迅雷不及掩耳的速度，推出最新、最美国式的商品。这对欧洲本地的企业而言，绝对不是一个简单的决策。更明白地说，这是商业史上最果敢的决断之一。1947年，雀巢公司买下美极公司，对于世界的速筒食品而言，也是一个很重要的“历史事件”。

但是，或许有人会感到纳闷。为什么提供美军于粮的厂商，到头来却无法确保美国本土的市场？

原因有好几个。第一，美国工厂所制造的K号干粮中的速食汤，味道较偏向欧洲口味，美军无法习惯。第二，调理这种汤大概要花费十分钟左右，很多人觉得费时费事而放弃。此外，战后的美国妇人认为这东西对她们而言没有什么吸引力。

战时在军用产业工厂工作，时间并不充裕的美国妇人，战后又回复到家庭主妇的工作，时间相当充裕。此外，美国家庭在电气化方面比欧洲和日本都早，因此速食汤等，在美国并不畅销。

但是战后的德国和奥地利，情况就完全不同了。

由于战后德国的商品出口非常旺盛，产生了许多夫妻都上班的家庭。德国的女性就业人数，在战后一直维持在总就业人口的40%弱。这个数字与日本大同小异，但其中从事于农林渔业者大致只占全体的5%，日本为10%，至于制造业和第三次产业的女性劳动力差距就更明显了。也就是说，以都市居民而言，德国女性比日本女性拥有职业的比率高出很多。尤其日本在1955年左右，农林渔业的就业人员仍占总就业人数的40%，和德国比起来差距很大。

此外，德国的饮食习惯也和日本不同。根据1971年的国势调查，德国的劳动人口中有1320万人在家中吃午餐，大致是所有就业人口的一半。大约21%是带便当到工作地点吃，有16%是在员工餐厅食用，有7%是外食，6%不吃午餐。

在德国，午餐是一天中的主餐，通常要附带有汤。根据1971年的调查（民间的市场调查机构），有49.9%的家庭用美极之类的固体精或速食汤

做为午餐的汤来饮用。德国企业的午休时间大约是在两个小时以上，因此夫妻都上班的家庭也可以在家一起享用有汤的午餐。

向最困难的市场挑战

雀巢公司的美极速食汤在西德销售成功，但是雀巢咖啡的业绩却不佳，其原因如下：

西德的即溶咖啡供给量大约只有研磨式咖啡的一成而已。1982年（最近几年中供给量最大的一年），进口的咖啡豆总量为525,000吨，用于即溶咖啡的部分大约只有5万吨多一点，用于其他产品上大约不到两万吨。

日本的咖啡豆用于其他产品上大约有4万吨，但因日本人口比德国多出一倍，所以这方面两国的个人平均消费不相上下。但是，日本进口的咖啡豆中有65%是用于即溶咖啡的加工。1983年，日本进口咖啡豆的总量为204,000吨，平均每人的消费量约为德国人的1/7。

即溶咖啡是把咖啡生豆经过煎焙、干燥等过程的处理而制成产品。全世界用来制造即溶咖啡的咖啡豆约为总产量的35%。日本进口咖啡生豆的总量中，约有12万吨用来加工制成即溶咖啡。其余的8万吨咖啡豆，主要是用于研磨式咖啡和罐装咖啡，做煎焙加工之用。日本人和德国人比较起来，每人喝研磨式咖啡的消费量大约是1比20。在德国，研磨式咖啡大都是在家庭里消费，但是在日本，820%的研磨式咖啡是在咖啡厅或餐厅里消费。

另一方面，美国的咖啡豆总进口量，一年大约是106万吨（1982年），平均每人的消费量大约是德国人的1/2。在世界上，每人的咖啡消费量能和德国相比的是瑞士、奥地利、荷兰、瑞典……等国家，其共通处是，这些国家都是属于德语系的国家。而原因除了水质的问题以外，至今尚没人能解释。本书对于德国人的咖啡消费量说明这么多，最主要是因为冷冻干燥法制造的即溶咖啡和德国的咖啡市场有很深的关系。

在德国，各种行业的维生营业权都受到妥善的保护。譬如，咖啡煎焙业者不能设桌让客人喝咖啡，因为这样会危害到咖啡厅的利益。咖啡豆的进口业者不能煎焙生豆后出售，煎焙业者也不能进口咖啡豆……等。

战后，这个制度被有名的经济部长路德威西·爱阿鲁特（1949～1963年任经济部长）于1950年代予以废止。但是，并非所有的原则都予以废止。目前，对于流动性的摊贩或贩卖者仍是不准设立，自动贩卖机的设立也在限制之列。另外，咖啡煎焙业者到目前还是不准在店内设置桌椅让客人来喝咖啡。

这点在很多国家，如日本等，都完全没有限制，对于德国人而言，日本应该是做生意的天堂。在德国，这种商业业务范围的限制在战争刚结束时最严格，此外还有进口的限制以及进口配额制度等。这就是为什么在德国，即溶咖啡在销售量上无法超越研磨式咖啡的最大原因。

在日本，就零售业而言，在咖啡厅和餐厅都可自由地购买咖啡豆；而进口业者、批发业者和煎焙业者，则于1961年4月1日起可以全面自由进口咖啡豆，1962年7月1日起即溶咖啡也已可以自动设限进口。

德国和日本在咖啡消费上主要的差异是，日本的家庭尚未真正确立咖啡的饮用习惯。在德国，为了维护“进口业者 煎焙业者 批发 零售 消费者”之流通路径的“生存权”，而有种种的进口限制。即溶咖啡可以说是打

破这条流通过径的主要敌人，因为即溶咖啡主要是煎焙业者为了扩大销售通路而生产的商品，因此被课以严格的进口税。所以，像雀巢公司、通用公司等外国的即溶咖啡厂商，在这个国家根本没有立足之地。这点在日本也有点类似。煎焙业者除了看到“批发 咖啡厅”的通路外，也知道家庭的消费潜力很大，因而向进口业者采购咖啡豆，加工成即溶咖啡。问题是在“进口”的政策上，日本和德国是不同的。“维生权”在日本并不存在，进口业者（商社）的外汇配额完全是取决于出口的成绩。日本的商社经常越过煎焙业者，直接进口即溶咖啡。因此原来的流通过径（1961年7月1日以后）变成“雀巢 商社 批发、零售业者 消费者”。

但是，德国的经济部长力行改革后，使煎焙业者能直接进口咖啡豆再配送到各零售店，因此产生了几个大型的煎焙厂商。但这时，通用食品和雀巢公司的即溶咖啡已可自由进口，并在当地制造。研磨式咖啡的经营者，为与流通成本较低的即溶咖啡进行对抗，重新组织销售网，结果咖啡煎焙业者获得成功，雀巢咖啡在德国的战争宣告失败。

德国的情况和日本不同，德国的家庭一般都有煮咖啡豆用的美丽达滴式咖啡调配器，这也是煎焙业者能战胜即溶咖啡的另一原因。这种滴式的咖啡调配器是根据1908年德国德瑞斯坦的主妇美丽达·朋治的创意而制造成的。这种简便的滴式咖啡调配器被美丽达的丈夫夫果·朋治先生开发成商品后日益普及。这种以绿色和红色（意大利国旗的颜色）来表示意大利咖啡优点的滴式咖啡调配器的包装，自1925年以来从没有改变过。

这种美丽达滴式咖啡调配器的包装没有必要改变的原因是，它的业绩不断地往上提升。目前的规模已有员工1万人，营业额超过1500亿日元。足以和德国的美丽达滴式咖啡调配器和大煎焙业者的研磨式咖啡形成对抗的是，用冷冻干燥法所开发出来的即溶咖啡。这是1960年代，雀巢公司成功地开发出来的新产品。雀巢公司以冷冻干燥咖啡、美极速食汤以及1962年新加入雀巢的芬达斯冷冻食品为主力，在德语系（德国、瑞士、奥地利）及其周围国家获得迅速的成长。

由于这种背景，目前德国的雀巢咖啡是以冷冻干燥式的咖啡（如雀巢金牌咖啡）为主，而日本从战后就一直习惯高温干燥式的卓越者咖啡。这两种不同口味的咖啡在各个市场都占其同品牌销售量的70%以上，由此可见人类的舌头实在是相当难以应付。而如何从这种复杂的状况冷静地去分析、掌握，更是棘手。今天雀巢咖啡能在德国与日本畅销，足见雀巢公司的决断力和行动力的确是第一流的。

另一方面，雀巢公司在日本市场清楚地了解到，即溶咖啡是属于家庭式的消费，因此采取“商社 批发 零售 消费者”的通路。这种流通过径的决定是在即溶咖啡进口自由化后（1961年）两年内的事，这也是雀巢公司遥遥领先其他公司的原因。此项决策可说是战后的商业史上值得大书特书的“大事件”。如果雀巢公司1960年代没有在德国和日本获得决定性的大成功，或许不会成为今天数一数二的雀巢食品公司。雀巢公司在美国成为大企业，是1970年代以后的事。雀巢在1970年取得了利比公司（经营罐头食品）51.6%的多数股权，73年买下斯陶华公司，加入美国的冷冻食品、餐厅以及旅馆市场。然后在1984年，又买下美国的三花公司（1984年的营业额约为8000亿日元），成为与通用相抗衡的巨大企业。

由于一连串的合并、收购，在世界市场上，雀巢公司超越了通用食品而

与尤利华集团并称为食品界的巨人。雀巢公司可说是在 1970 年代成为世界性的大企业，而在 1980 年代成为世界的巨大企业。在 1960 年代经营路线的当然结果。

战后，雀巢公司在面临经济重整的日本和德语系国家能够成功，在其他国家就更不用说了。以目前的世界性企业而言，能够在日本与德语系诸国都同时成功的企业，可说是少之又少。至少，以食品工业而言，在这两个国家同时拥有 2000 亿日元以上规模的企业，只有雀巢一家。

因为德语系诸国和日本的经济相当强劲，并且社会非常安定，相对地企业间竞争非常激烈，经营企业并不是件容易的事。这些国家，对于产品品质、交货期限及其他条件的要求，可说是最严格的。

雀巢公司的成功是因为它敢向最难缠的市场挑战而又能获得成果。所谓“不入虎穴焉得虎子”，对日本企业而言，雀巢是个宝贵的教训。也就是说，能够在日本市场上以实力竞争成功的企业，几乎都具有在世界市场成功的资格。

但是，日本的很多企业往往无法了解这种情况，雀巢公司的作法值得作为大家的借镜。

此外，雀巢公司的经营阶层，对于战后的经济发展造成饮食生活的根本改变，掌握得相当贴切。雀巢公司紧盯着这个变化的过程，下了一个重要的决断。它贯彻了以自然食品为材料的基本方针，也就是雀巢公司把经营方向，固定于自然食品的加工上，对于人造、非自然的食品则置之一旁。雀巢不生产像麦乳精这种人造奶油或其他的替代性商品，而生产像咖啡这种自然食品，并使之速简化。

雀巢公司采取的策略和尤利华集团不同，尤利华集团是把未来的重点放在人造奶油和冷冻食品上。而雀巢公司在有关经营方向的选择，采取了非常慎重的态度，甚至可说是近乎步步为营。雀巢公司认为要建立一个完备的冷冻食品销售网需要一笔很巨大的投资（冷冻仓库、冷冻箱等）。并且，要在人造奶油或牛油市场上一决胜负，所要投资的活动费用也实在叫人瞠目结舌。

雀巢公司经营的产品项目不需像尤利华需要的大活动和大投资。此外，雀巢公司过去一直秉持着“生产自己来、销售托别人”的策略。采用别人的通路，一方面可以省下特别的投资，另一方面由于流通业者对于产品的接受性反应较激烈，无法接受太过于创新性的产品，因此雀巢公司把重点放在战后借美军所传播的速简食品。

这方针也适用于日本。这种种用心良苦的经营方式，促使一个瑞士的小企业发展为世界性的大雀巢，并使日本成为世界最大的雀巢咖啡消费国。

第四章 雀巢在日本的奋斗史

雀巢不运用直销通路的智慧

雀巢公司运用一般的零售路径来销售产品，主要是雀巢的产品是种便利性的产品。这种产品必须让消费者（尤其是主妇）随时随地都买得到，因而，必须让产品普及于一般的零售店。为了普及于一般零售店，除了运用一般商业的通路外，别无他途。

在德国，战后迅速成长的咖啡煎焙业者奇宝公司和英道秀公司，所有的产品都采直接销售的制度（由公司直接控制通路，不经由经销商）。这种作法，在成长迅速的时候可以让资金的调转非常有效率，但一旦景气不佳时马上会陷入窘境。石油危机发生后，这两个公司的经营可说是如履薄冰，已经没有精力可以涉足咖啡以外的产业。

这个时候，雀巢咖啡的营业额却不断地成长。雀巢公司在日本、德国、奥地利、瑞士都不采取特殊的直销通路，不像其他很多的欧洲品牌都采取直销通路，或者是形成特约的零售网。

雀巢公司运用一般的通路成功地销售雀巢咖啡，可说是件大事。首先，在1960年日本咖啡豆进口自由化和1961年即溶咖啡进口自由化后，日本市场大约有60个品牌加入混战，但混战的时间仅短短一年即大势底定。在这短短的期间，雀巢咖啡（当时为进口品）已与国产的GF形成很大的差距，至于其他的国产品牌早已销声匿迹。如前面的章节所述，雀巢咖啡的市场占有率自1962年起即超过70%，到目前仍保持这种几乎独占的局面。

从此以后，日本的即溶咖啡史变成了雀巢公司在日本的奋斗史。1962年的供给量（包括国产品及进口货）是3845吨；到了1985年，供给量为39,043吨，大约成长了10倍，和其他的速简食品成长率比较起来，显然非常缓慢。一年成长率只有9%！

市场成长率如此缓慢的商品，除了咖啡外，啤酒也是其中之一。日本的啤酒生产量于1959年左右超过了50万吨，24年后的1983年，其生产量达到491万吨，只增加将近10倍而已。

在这24年间，日本啤酒业的主要变化是麒麟牌的占有率上升到60%以上。麒麟啤酒在1959年的市场占有率大约为30%，经过了15年的努力，达到60%。

麒麟啤酒能够一枝独秀，主要是因为其他品牌在销售量上并没有增多，使麒麟啤酒有足够的机会和时间扩张其占有率。在速简食品业界，状况也相当类似，很多公司只着眼于短期的胜负，只要每期营业额有些许提高即满足。

啤酒营业额每年得以成长9%，主要是由于啤酒人口的扩大和所得的成长；即溶咖啡市场在1963年以后，营业额得以提升，主要也是得力于咖啡嗜好者增加以及消费者所得的提高。

但是，决定胜败关键的1961、1962年，其状况稍有不同。在那以前，因为进口配额的限制，有喝咖啡习惯的人，不管是即溶咖啡或是其他咖啡都来者不拒，业界可说是供不应求。

但是，自由化后的两年，情况就不同了。消费者拥有选择的自由，一旦不满意某一种品牌时，就会尝试其他的品牌，偏偏这种消费者愈来愈多，因而：在半年或一年间，很多厂商都觉得前景一片美好。

但是，在当时 60 多种品牌中，能够让消费者满意的即溶咖啡只有一个品牌，那就是雀巢咖啡。当时，雀巢咖啡全部都是从国外进口，并且，这些进口的东西以其新鲜度压倒了国产的森永和通用两个品牌，其攻击力由此可见。

不过，这些厂商受到了强力的攻击，自己却浑然不知，实在令人不可思议。为了解开这个谜，我们再回头看看日本的即溶咖啡简史。从中当然很难了解这个激烈的“决战”为何会在 1962 年就大势底定？但从当时日本的工业技术水准低落（特别是食品工业或农产化学的水准），超级市场的未成熟状态，以及雀巢公司推行一般销售通路，与所做电视广告的效果来看的话，雀巢咖啡的胜利是理所当然的。此外，这也关系到世界咖啡市场的动态以及外汇的问题。在即溶咖啡进口自由化的问题上，肯尼迪总统对当时的日本池田首相也施予了相当的压力。这些都是雀巢咖啡成功的原因。

当时，自由化对日本而言，可说是恐怖的象征。1961 年，日本的贸易赤字为 8 亿 6400 万美元，经常收支赤字为 10 亿美元，这是日本战后最大的外汇会计危机，因而实施自由化成为众矢之的。日本的贸易收支呈现黑字是 1964 年以后的事。

雀巢咖啡是在日本外汇情况最差的时候，靠着产品的进口自由化而成功的。仔细想来，这是一件很奇妙的事情。当时除了部分区域外，雀巢咖啡在到处充斥着大糕饼企业（包括美国最大食品企业）产品的情况下，竟能以进口产品取得大部分的市场。

在此商战中，反映较为特殊的是东京地区。在东京的某些区域，雀巢呈现了压倒性的优势，从 1962 年起雀巢咖啡就处于领先的地位，而其他的进口品牌，都从店铺的展示架上消失了。虽然有些进口的品牌在品质上亦可和雀巢咖啡相抗衡，但是，雀巢咖啡却是唯一的赢家。

雀巢公司从进口到在日本当地生产的经过，在即溶咖啡简史中已大致提及，那是个典型的外资企业受难史。

然而讽刺的是，这种受难的过程正是雀巢咖啡和其他品牌造成决定性差距的主要因素。在日本，外资企业可以自由地制造即溶咖啡，是 1970 年的事。在那之前，资本比率有非常严格的限制，并且以前尚没有案例。1966 年，雀巢咖啡能够在日本实行产品当地化，可说几近是个奇迹。

有人认为，雀巢能够实现产品当地化，主要是借助于从 1962 年就担任日本雀巢董事长的吉义弥先生（前日本邮船社长）的“政治力”，事实上，这种推测完全错误。雀巢咖啡的当地化之所以能够实现，主要是因雀巢咖啡一年进口将近 3000 吨的咖啡，可说是日本大幅贸易赤字的一大来源。1961 年，日本的贸易赤字是 8 亿美元，为了要填补这个漏洞，政府积极推动外资的引进，这种状况一直持续到 1964 年。1965 年以后，贸易收支才开始好转，这是日本政府官员迅速反应、谋求对策的良好实例。外资引进金额的变化情形，在雀巢产品当地化以前的情形，如下所示：

1959 年 1 亿 550 万美金
1960 年 2 亿 20 万美金
1961 年 5 亿 110 万美金
1962 年 5 亿 350 万美金
1963 年 7 亿 120 万美金
1964 年 8 亿 140 万美金

1965年6亿170万美金

资料——日本银行《本邦经济统计》

3000吨的即溶咖啡价值将近1亿美元的金額。1961年，日本的出口金額每年只有58亿美金，因而占了1亿美元的即溶咖啡对当时主事者而言，有点像是眼中钉，非想个对策对付不可。但是，这些主事的官员，既承认了外资的引进，也批准了雀巢咖啡在姬路建设工厂实行当地化的作法，但对雀巢的增资案却百般刁难，最后好不容易于1968年1月核准了10亿500万日元的增资。但这些增资必须汇入款项投资而不得以证券募款的方式投资。

于是，雀巢向外商银行以低利贷到了大额款项，使雀巢的资产（不是土地和不动产，而是机器设备的折旧）增加了很多。日本银行和雀巢公司正式有往来是1965年以后的事。

日本的保护政策是个败笔

日本政府对国内企业的保护政策让雀巢咖啡走出自己的路，并且能在日本当地化成功，实在是件很讽刺的事。雀巢咖啡能够一枝独秀，无论如何要归因于日本政府对国内厂商和煎焙业者的优厚保护，让他们吃尽了甜头，习惯了没有强烈竞争的环境。

一开始，在1953年左右，日本煎焙业者在还不能自由地选择或混合咖啡豆的情况下即投入即溶咖啡的生产。而咖啡这种东西，即使每年出自同一产地，品质也会改变。因此，若想将即溶咖啡的品质维持在一定的水准，则企业本身一定要具有从各个产地自由进口咖啡豆的权利。但是日本国内这些煎焙业者在无法保证这项铁则的情况下，就贸然开始生产，因此马上引来消费者的不良评价。

后来加入竞争的两大厂商——森永和明治，在时机上也没掌握好。因为虽然在政府良好的保护下，可以比雀巢咖啡早一步国产化，但却碍于1958年成立的国际咖啡协定。这个协定不单是一些条文，它和其他国际协定（譬如国际锡矿协定）一样，是个组织化、机构化的国际团体。这个单位在1962年第一次咖啡协定上，发挥了维持价格的功能。

日本因为未加盟咖啡生产国和消费国同盟机构（总部在华盛顿，日本于1964年加入），所以虽然实现了进口自由化，却无法自由地从任何国家进口所需要的咖啡豆。这样一来，森永和明治公司的即溶咖啡，和在可以自由取得原料的美国所生产的雀巢咖啡，当然在品质上无法相提并论。

因而日本政府原本对国内产业者的一番好意，后来却事与愿违。另外，日本政府还好人做到底，他们在印尼西部的苏马拖拉、帕普尔和新几内亚岛经营咖啡园，想以这些咖啡园的咖啡豆为原料，来制造纯日本产的咖啡。

这个政策从1962年开始，前后5年，后来在“肯尼迪圆桌会议”谈判后取消。

当时，日本的业者相信，一定有办法可以生产出比雀巢咖啡更好的产品，他们接二连三地谋求对策，力图挽救在市场的颓势，其作风之大胆，真是叫人难以置信。

日本的情况，即使出现像德国那么伟大的爱阿鲁特经济部长，都会觉得非常勉强。西德的国民知道，在马歇尔计划下所形成的经济改革结果，一定可以发挥“自由经济竞争”的优点，此外，外汇存底充分的话，对于改革也

是个绝佳的条件。

在德国，战后约花费 10 年的时间才把市场竞争的原理导入国民经济，而在日本则大约花费了 20 年。雀巢公司的速食汤是于战后第 10 年，才能与德国国内业者完全自由地竞争，而在日本是于第 20 年才能有效地遏止其他公司的竞争。

雀巢公司在欧洲能够迅速成长，是在 1947 年与美极公司合并后。因为味精大量生产化得以实现，且在氨基酸制造上也获得很大的经济效益，使雀巢得以“口味”为起点，向销售“调味”的企业发展。在日本，雀巢咖啡成功的原因之一，也是它确保了咖啡豆的进口来源，能够自由地混合各种咖啡豆，以“口味”来取胜。此外，在一旁支持雀巢咖啡的是日本政府保护企业的政策。

雀巢咖啡之所以没有提早加入日本当地化的行列，最重要的原因当然是雀巢公司以品质为首要的经营理念。当然，当时的日本市场还小，对雀巢而言，也不必急着要使之当地化。

从 1955 年至 1965 年间，美国每年大约进口 120 万吨以上的咖啡豆，现在降为 100 万吨以下。差距的 20 万吨，大约等于目前日本的进口量。在这期间，美国的人口增加了 5000 万人以上，而咖啡的进口量反而减少了。

1955 年前后的美国可说是出口咖啡（包括罐头咖啡和即溶咖啡）的咖啡国。但是，它出口到欧洲的部分在战争结束后即已停止，因而呈现减产的状态。尤其是即溶咖啡，这种倾向特别强。

因此，在这种情况下，美国各个厂商都闲置了很多的剩余设备。据说，这种剩余的产能设备是根据军方的指示，预防越南战争扩大的一种保安措施。不管真伪如何，如果雀巢在日本投资设厂，雀巢咖啡在美国的产量每年便会一下子多出了 3000 吨，这是不争的事实。

但是这种“剩余产能”因美国的低利政策以及降低设备的折旧费用，使销往日本的咖啡制造成本降低了很多。因此即使在日本海关要付相当高的即溶咖啡关税，雀巢咖啡还是可以和其他的日本国产咖啡相对抗。

然而，这种差异关税为什么在雀巢咖啡当地化以后，还能够守得住外国进口品牌的竞争呢？这可能是个讽刺，也可能是因雀巢公司的品牌，有另外较长远的策略。进口的金牌咖啡（冷冻干燥法所制造）价格相当高，使当地化生产的卓越者咖啡仍保持压倒性的市场占有率（70%）。这种“较高的价格”可说是“了解差异性的男人”的活动存在的原因之一。

在关税障碍不存在的欧洲，冷冻干燥法所制的咖啡在多数国家比较畅销。但是，雀巢金牌咖啡在日本当地化以后（1971 年 7 月），其销售比率也没超过其进口时期（1967 年）。这是食品的使用习惯和价格对营业额造成影响的最佳例子。

但是由以上的观察来看，早一步当地化的“通用”食品，为什么会败给进口的雀巢咖啡呢？主因是当时国产能力尚未达到预期的效果，咖啡豆的进口也非常麻烦，为了要塑造高级即溶咖啡的形象，又必须自我设限销售通路，此外也不能自由地扩张设备（在日本，资本自由化较为迟缓）及销售消极化……等。但是，最值得注意的因素是“进口自动设限”和“商标专用权登记”这两个法案，使“雀巢咖啡”能享有独占的进口权。这也是雀巢咖啡在价格维持下最大的助力。在这种情况下，水货的进入完全受阻。雀巢咖啡在 1961 年 7 月 1 日即溶咖啡进口自由化后，不久即发动电视广告和报纸广告

活动，发挥了物量作战（集中效果）的效果。

留名历史的雀巢电视广告

“我就是雀巢咖啡”，这支广告片出现在电视画面上是 1961 年 9 月的事。雀巢以仅仅两个月的时间，将进口、销售、广告三项组织完成后，即刻发动了市场战。1972 年，年轻有活力的爵士乐歌星弘田三枝子的“雀巢咖啡集 43 粒咖啡豆于一匙中，香醇的雀巢咖啡，大家的雀巢咖啡”又再度奏凯歌，一击见效。

一般而言，“我就是雀巢咖啡”和“43 粒”的广告片，可说是销售雀巢咖啡的原动力。但是，当时的电视普及率也只有 60%。那个时候，雀巢咖啡的零售价格是 56 克瓶装卖 350 日元、相当于目前的 150 克瓶装卖 1000 日元。但是当时的千元大钞，价值可比现在大得多。

1963 年，雀巢咖啡一年的销售量将近 3000 吨。在自由化后两年，很快地创造出了 200 亿日元的规模。

雀巢公司当时是以最传统的销售方法来推销产品，然后再以电视广告和报纸广告来支援活动。姑且不论电视广告的力量如何，即使大家相信它的广告而愿意去购买，但当时的雀巢咖啡价格也确实是太贵了。

不过，当时雀巢咖啡虽然 56 克卖到 350 日元，其他的竞争者却仍无法赢过雀巢咖啡。1960 年平均薪资所得一个小时的实际收入大约是 180 日元，一瓶咖啡大致是两个小时的薪水。而“43 粒”的广告活动，最主要就是要消除消费者那种“贵”的感觉，这是电视广告上非常有名的广告文案。

56 克卖价 350 日元，价格大约是当时西德的两倍。即使把进口关税和运输成本计算进去，也高出 5 成左右。这种价格能被消费者接受的主要原因是，当时在一般的餐饮店里所卖的咖啡是一杯 180 日元（从咖啡豆进口业者到煎焙业者再到一般的饮料店，中途经过了很长的路径）。

雀巢咖啡以 350 日元的零售价格零售到一般的销售通路时，各个零售阶段都可获得满意的利益。并且，以当时而言，舶来品的魅力还是相当大。

假设西德车采取像雀巢咖啡的作法来销售，照理应可销售到目前的 10 或 20 倍的水准。西德的汽车因为具有严格的车检制度，故障率非常低，售后服务的必要性很小，所以西德车并不需要一个讲究门面的特约代理店。而且这些代理商可能会同时引进各种品牌，并强调本身的技术和信用，这样反而会伤害到西德车的品质形象。

又如战前，德国的染料压倒性地支配了整个日本染料市场。原因是所有德国染料都是经由专业批发商，运用过去的批发零售通路；而法国和英国则经由特殊的进口代理直接分配到小批发和零售店。德国的染料厂商也几度想和英法厂商一样，试着采取较短的通路，但是那些专业批发商（主要是以染料药品为主的专门批发商）能够根据实际的需要来预计库存，比采取直接销售的厂商更能受到顾客的信赖，因此几乎独占了整个市场。

厂商本身或其特约代理店对于销售不好的产品，通常都不愿意进口。但是专业批发商对于较冷门的产品也会准备库存，以备消费者喜好改变或迎接流行趋势。雀巢咖啡的情况即是使中介的商社和批发业者的“库存”能保持不断货的体系，让零售店能随叫随到，亦即在库存方面保持相当完全的弹性。

雀巢咖啡对于自己的品质具有信心（预测不会有消费者抱怨的情形发

生），因而设定高价位，使各个零售通路的阶段保证充分的佣金或利益，形成从上到下的流通气势。

维持这种高品质的条件，是因美国雀巢可以自由进口，自由地混合各种咖啡豆，提供消费者稳定的品质，而当时日本咖啡业者却没有这种自由，也没有充分的库存。

以雀巢咖啡的高价位和日本人的低所得，以及日本人过去并没有饮用咖啡的习惯……等情形来看，雀巢咖啡的消费可说已经达到了顶点。1964年，巴西发生了空前的大霜害，咖啡产量只有往年的1/3。雀巢咖啡在这种情形下尚有余力维持原价，而其他的品牌却面临不得不涨价的局面，至于一些小品牌在瞬间早已消失得无影无踪。

隔一年，雀巢公司得到一个确实的情报，当年的咖啡豆将会大丰收，于是雀巢咖啡率先降价，从350日元降到290日元。这个行动促使日本人的咖啡消费量大幅提高，即溶咖啡的市场成长率达到每年20%左右。

这个价格吸引了很多“了解差异性的男人”电视广告时代的消费者，使得销售量急速上升。但是这种快速成长到了1979年就停止了。往后，每年的消费成长率为5%左右。目前，市场成长率也不会改变。

今后即溶咖啡市场的成长率大致会维持在5%左右。不过，咖啡的消费会随着饮食西化的影响，而有更大的成长。研磨式咖啡可能会吸引这个成长市场的大部分消费者。不过，从德国、法国和美国的现状来看，日本在研磨式咖啡方面的消费量仍是非常有限。

化逆境为优势

究竟是谁控制了这广大而开放的研磨式咖啡市场呢？虽然这不是本书探讨的重点，但是因为从采购、混合、煎焙等过程需要高度的科技知识，可能某些企业已经具有相当的实绩，而且其中某家企业（未必是日本企业）可能已拔得头筹。

但是，绝对不像雀巢咖啡在即溶咖啡市场上所具有的独占力。雀巢咖啡的成功，其中把逆境扭转优势的戏剧性历史，上面已有说明，在此不拟重述。

当然，往后也不会再出现相同的条件，最少在咖啡市场方面不会发生。但是，在食品工业中，尚有很多未开发的处女地。只要对消费者便利、品质又好的东西，也可采取像雀巢咖啡一样的方法来开拓市场。

在获得初期的成功后，如何使商品与市场稳定下来，是件更困难的事。雀巢的成功，宁可说是这后半段。从雀巢咖啡占有70%的日本市场，到目前为止，一直能保持其地位，这种努力绝不是一般的工夫所能达成。

雀巢咖啡拥有几近独占的市场占有率，但却不曾因势而调高价格，因此其营业额可以稳定地逐年成长。雀巢的观念可能是：（1）认为日本人还不是爱饮咖啡的民族，以较低的价格可以扩大消费者的层面。（2）如果提高价格，则对进口产品的保护会加大，反而可能形成更大的竞争。此外，公平交易委员会的存在，也是雀巢咖啡一直没有涨价的主因。雀巢公司自从1973年于岛田设立生产线以来，和世界各地其他的工厂相比，往往在生产能力上凌驾同级设备的工厂。

这是继1961年动用美国工厂的剩余产能攻下日本市场，以及以欧洲冷冻干燥法制造工厂的剩余产能，在日本推出雀巢金牌咖啡后，另一个成功的

战略。

雀巢公司利用美国的剩余产能，以“100%的咖啡豆制成”为销售重点，使战后的营业额突飞猛进。但是这个销售诉求点，后来却导致其竞争者和消费者团体发动了很多抗议活动，来抵制雀巢咖啡的品质标示（材料成份说明）。

20 世纪初期，美国有个年轻作家叫做辛格列亚，他在社会小说《丛林》一书中，揭露芝加哥肉品加工业者的阴暗面，引起各界的重视。后来，食品的品质内容标示就成了一个大问题，于是当时的罗斯福总统和议会联合制定了“食品、医药的公平品质标示法”。雀巢的竞争对手和消费者团体即是以此法律做为攻击雀巢咖啡的依据。

但是雀巢咖啡宣称在“特许公告”中已很明白地表示，“为了让咖啡保留原来的香味，必须适量地加入特定的碳水化合物来制造”，这是一般的食品加工常识。所谓特定的碳水化合物即碳氢、麦芽糖类（这些元素也存在咖啡生豆中）等，因此雀巢要求能以“纯粹食品”来向二次大战后的美国人民展开各种广告诉求的活动。

在日本市场，“品质标示”问题成为话题是在雀巢咖啡进入日本市场十年后才开始的。1970 年在美国发起的“福斯 = 危险车”的活动一直到 1975 年才波及到日本。“雀巢咖啡”问题在日本始终没有被当作一回事，但是这个事件对雀巢公司所带来的影响远比福斯汽车公司来得大。虽然由 FDA（联邦食品药物署）和 FEMA（Flavouring Extract Manufacturer's Association）联合制定的 GRAS（Generally Recognized As Safe）法案，认可使用无害而能保持香味效果的物质，但是在当初确实是相当严格的限制。

有关即溶咖啡的香味，到目前还有很多尚未解决的问题。雀巢咖啡的竞争对手在咖啡的制造过程中，也像雀巢咖啡同样地加入适量的碳水化合物（咖啡豆中原本也有这些物质），但是却无法防止一种主要的油状香料的挥发。

这种油状的香料（约占煎焙咖啡的 0.02%）是藉着多种酯类的作用改变成酯脂肪酸酯，具有界面活性的作用，雀巢咖啡知道如何结合其他的成份以防止其挥发。后来，其他公司只好跟随雀巢咖啡，以同样的方法来制造即溶咖啡。最后，反雀巢咖啡的活动就无疾而终了。事实上，这些美国消费者保护活动的主事者，所针对的对象皆非美国的企业（如福斯汽车和雀巢公司），因此也引起了某部分人士的不快。

在此顺便提到，雀巢公司后来开发了以冷冻干燥法制成功的金牌豪华咖啡，再度在美国市场领先，这是真正连碳水化合物也不含的即溶咖啡。

冷冻干燥法所制造的咖啡，可以极力压制香味成份的挥发，因而成功地开发了新的即溶咖啡市场。

此外，雀巢的管理阶层能冷静地超越这重重的逆境，是件不容易的挑战。在日本市场的各种障碍可说是一层又一层，但雀巢即能抽丝剥茧地逐一解决。

雀巢咖啡在日本能够成功的最大理由是，通用食品采行特约零售商店的专卖制度，而雀巢咖啡却采日本传统式的流通过程，将产品广泛地流通到各个零售店。这些零售店在彼此竞争的情况下，不断地提高营业额，公司对于成绩较好的优良商店也会直接地提供销售援助（譬如广告宣传店的访问、特别折扣……等），也就是直接销售方式加上某些新鲜有创意的作法。虽然现

在这种作法已经司空见惯，但在当时而言却是划时代的创举。

在雀巢咖啡进行了各种促销活动后，日本政府也对日本企业从旁提供各种有效的援助措施，而目的就是为了想压制完全外资的雀巢公司。

但是促销因素在雀巢咖啡的世界市场成功史来说，并不是主要的。雀巢咖啡能够成功的最基本、最主要的因素，是因为它是世界上最先应用食品界面活性技术来开发良好香味的即溶咖啡。雀巢员工上上下下都对它的品质具有相当的自信，并据此做为推动销售战略的根本。

雀巢咖啡于 1938 年在市场出现时，就是已经开发完成的商品。但是后来以冷冻干燥法制造的咖啡，以冷水冲泡时却无法冲出香味。因此若以产品的万能性而言（亦即可以同时冲泡热咖啡和冰咖啡），还是高温干燥法所制造出来的卓越者咖啡较佳。

雀巢公司今后只要好好充实这两个系统的商品，势必可以轻易地立于不败之地。雀巢现在的课题是要如何使冷冻干燥法制造出来的咖啡，也具有万能性（可以冲泡成冰咖啡）。这个技术可能可以借助于酵素的应用，并不是一件困难的工作。但是，就因为在技术上并不困难，雀巢的竞争对手就有很多的机会。雀巢本身应该已非常了解未来发展的方向才对。

第五章 小国家孕育出大企业

瑞士企业的特色

瑞士是个阿尔卑斯山国、钟表国和湖泊国。对大部分的东方人而言，瑞士是最美丽的国家之一。日本诺贝尔奖得主利根川进教授的研究室——巴索布霍式（Roche）公司研究所，就是位于瑞士的湖畔。

领导全球化学、医药的瑞士化学企业汽巴·嘉基（Ciba Geigy），其总公司也是设在巴索市。巴索一带是欧洲有名的工厂密集地带，其稠密度超越欧洲的大部分工业城。因此，瑞士是国民平均所得名列前茅的高度工业化国家。

然而，百年前的瑞士是以农畜产力中心，工商业的发展只维持在某一个程度，是个典型的以农立国的国家。一般欧洲人对瑞士的印象是牛奶和巧克力的生产国，加上所产的乳酪也名闻遐迩，因而也有人称之为“乳酪和巧克力国”。

虽然瑞士钟表的时代已经过去了，但是从古到今，瑞士的钟表都是极具声名和传统特色的，目前仍保持着在瑞士国内生产的原则。瑞士的主要产业是金属、机械和化学工业，一般而言，其主力企业仍把主要的生产据点放在国内，输出瑞士的产品。

像汽巴·嘉基、霍式（Roche）等多国籍的化学企业，也都以巴索总公司旁边的工厂为主力工厂。人口仅有 640 万的瑞士，每年出口总额约为 300 亿美金，平均每个国民的配额是日本的四倍强，而最主要的原因是大多数的厂商都是在国内生产后再外销到世界各地。

瑞士企业的特色，主要就是以 Made in Switzerland 为傲，藉此来提高产品形象。从这点来看，雀巢公司可说是最不具瑞士型的瑞士企业。雀巢公司在瑞士的生产量还不到全球总产量的 2%。

雀巢公司原本也是个典型的瑞士企业，以贩卖“瑞士的牛乳、阿尔卑斯山的味道”为最大的特色。雀巢之所以转变成以外国生产为主体，是在 19 世纪末各国相继制定农业保护法的因应措施后，亦即是为了突破关税壁垒的策略。

这种当地生产的作法，一开始很成功。但是，没多久问题就来了。有关炼乳和奶粉的制造方法，很快地就被外国厂商模仿了。因为这种号称秘密制造方法的真空干燥法和乳糖结晶防止法，对外国的厂商而言，并不难模仿。

这是 1905 年雀巢公司和盎格鲁·瑞士炼乳公司合并的动机之一。合并后，盎格鲁·瑞士炼乳公司的国外工厂也可以生产巧克力，雀巢企业的经营才逐渐稳定下来。

现在的巧克力，由于冷藏冷冻设备很齐全，任何地方都可出口；但是 19 世纪末到 20 世纪中期，在无冷藏设备下，想载运巧克力越过赤道，输往任何国家却是相当艰辛的工作。因为巧克力会因为热而变形或变质。

瑞士的牛奶巧克力大部分输往北方的国家。尤其是俄罗斯的陆军（1917 年以前），更是雀巢的主顾。

事实上，如果当初各国不制定农畜产保护法，且雀巢公司也没有巧克力部门，雀巢公司或许就不会搬移到海外生产。瑞士另一个制鞋企业巴力（Bally），也是同样地为了克服农畜产保护法的障碍，而陆陆续续地在国

外成立生产据点。鞋子的原料——皮革是世界各国最常列为保护的农畜产品。尤其是在日本，连外资的制鞋公司都不准到日本国内设厂。

一般来说，从生产、销售据点的设立而言，瑞士的大企业大致可以分类如下：

(1)以外国生产为主的企业——

如雀巢公司（食品）、巴力公司（制鞋）。

(2)以国内生产为主的企业——

如布朗伯利公司（电机）、巴索的大化学企业（汽巴·嘉基、霍式、山多士……等）。

(3)和外国企业交易为主的企业——

如瑞士信用银行和其他的银行、瑞士再保险公司（世界最大的再保险企业）、西贝尔·黑格纳贸易公司。

(4)为了便利而把总公司或分公司设立在瑞士的外国企业——

如爱迪达公司（运动用品）、雅格公司（咖啡，德国公司）。

(5)以在国内销售为主的企业——

Migros、COOP（二者都是消费者合作社）、库欧公司（Kuoni，旅行业）。

瑞士的经济主要是由第(2)类的大企业和无数中小企业（瑞士钟表厂商大多包含在此类）所形成。瑞士平均每个国民的输出金额比日本高四倍，主要也是因为这些中小企业的努力。第(3)类的各种企业主要是因第(2)类企业形成安定的金融环境，而得以发展。

第(1)和(4)类的行业具有共通点。即瑞士的法律，对于控股公司的税金“排除双重课税”，因而很多企业把总公司设立在瑞士而在外国生产。

瑞士资金促进了瑞士制造业的发展

如果外国分公司的获利归入瑞士的控股公司，还得课征法人税时，那么瑞士分公司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，瑞士政府彻底地排除了双重课税的可能性，并且如果外国的法人税高于瑞士的法人税率，政府还认定其为损失。瑞士控股公司的特别待遇即在于此。因此，外国分公司的获利几乎都会回到瑞士来。

很多国家（尤其是俗称税金天国的小国）的企业曾企图把瑞士总公司的机能（控制收益的部门）分散，把获利移转到该国。瑞士人早已预知其危险性，因而能预谋对策，在法律上予以周延的考虑。

瑞士税法并不只是对控股公司有特别的优待，对制造业方面的非控股公司也非常有利。这是为了防止瑞士的大多数企业将生产据点移往国外，不得不出此对策。在不久的将来，这些问题——企业将生产点转移国外，将会发生在很多已开发或新兴工业国家。因为国内市值一旦提高，而产品如果在外国生产再进口会比较有利，厂商都会往国外设厂。但是，瑞士的法律却能防止这种情况的发生。

瑞士的法律针对在外国设厂的企业，订定不利的措施，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。不过瑞士政府也不能让到国外投资的瑞士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（1937年以后）。

读者或许知道，日本的法人税是全世界最高的国家之一，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，在瑞士总公司决算时得以调整，把不利的税金当成损失。这对于在日本的竞争对手而言，是相当可怕的。

雀巢公司将在日本所付的税金和其他国家的分公司平衡后，大约在 35% 以下（瑞士的法人税），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，日本雀巢公司的税后净利对其营业额的比率为 12%（以日本的税法算来大约是 9% 弱），是个超优良的企业。

税后净利对营业额的比率超过 10% 的日本企业，可说是少之又少。以雀巢公司整体而言，其税后净利比率为 4.7%（1986 年度），日本雀巢和其他雀巢分公司比较之下，可说是超优良的分公司，德国雀巢公司的表现也是超优良的。本书在谈到雀巢公司迈向巨大化的过程时，相当重视德国的雀巢公司在食品群方面成功的理由即在于此。日本的雀巢即溶咖啡和德国美极速筒食品的高收益，确实是雀巢公司跃进的原动力。

日本如果要培养像雀巢公司这种优秀的企业、必须像瑞士一样以联合决算来核算控股公司的税金，并且要有大约 35% 的来源分离课税的制度。日本的股利税率远比瑞士低，尤其是以法人为名义的股利，其意义就是要排除双重课税的可能性。

瑞士的税法也不是相当有利，因此股利利息较有利的其他国籍企业可能对把总公司设置在瑞士不太感兴趣。把总公司的机能转到瑞士的企业，主要是德国的集团企业。下面我们将谈及的生产咖啡、巧克力的雅格和生产体育用品的爱迪达公司就是这种企业。原因是瑞士对集团企业所提供的条件（企业的所得税和权限方面）比德国有利。

德国的法律从第二次世界大战前就对集团企业限制较多。日本对于集团企业也有严格的税制，这也是雀巢咖啡能削弱日本竞争对手之力量的原因之一。很多有名的企业，常因为税法的关系而逐渐消失或是苟延残喘。

很多人认为雀巢的成功是因为行销能力较强，因而其他品牌也拼命地在学雀巢的行销方式。但是，行销并不是雀巢咖啡成功的根本原因，因此不论怎么学，雀巢总是把这些竞争者远远地抛在后面。

雀巢咖啡的成功，归根究底是因其总公司设在瑞士，可以运用安定且利息较低的资金。日本的企业若想超越雀巢公司，首先要具备这些先决条件。但是，虽然目前已经步入了低利率的时代，这些条件仍是相当困难（主要是法人税和土地价格太高，提高总资金的成本）。如果日本对股利税率一律都征 35% 的来源分离税以交换降低法人税时，产业界的人士可能会群起反对。一旦实施时，更可能招致股票市场的大暴跌。

但是，在瑞士却能安然地确立该制度。理由何在呢？这不单是国民性的问题。瑞士是多语系国家，有德语、法语、意大利语和罗马尼亚语等四种国语，但瑞士人的国民性却不是这四国国民性的综合。

简单地说，瑞士的国民性是属于安上重迁的牧人。因为不轻易迁移，所以四种语言可以共存。瑞士钟表会在瑞士一直生产下去，也是国民性使然。当代瑞士最有名的学者多尼·多·鲁诸蒙说，瑞士文学的永远主题为“落叶归根”。瑞士人即使在其他国家长期工作，最后必定会想要归老乡土。

瑞士人要离开瑞士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，因此，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。瑞士人也不愿意出售土地，所以外国人很难在瑞士拥有土地。也因此，外国人在瑞士从事商业活动时，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·雀巢是德国人，他在创业的第八年，也曾因信用不足致使事业无法即刻扩大。他的事业固然能顺畅地运作，但是却无法扩大其事业规模来因应外国的大量订单。

1875年3月8日，亨利·雀巢以不得改变他的企业名称（雀巢）和商标（鸟巢）为条件，把企业卖给四个瑞士人。雀巢公司的发展，主要是始于这个阶段。

外国人以其技术能力在瑞士开拓事业，大多会很快地陷入僵局，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。

此外，瑞士人本身具有排他性，因而资金不会流到国外。因为资金不外流，所以在瑞士国内经常有过剩的资金，当然利息也因此降低。瑞士的企业需要大量的资金时，很少仰赖国外资金，一方面是外国资金成本较高不台经济，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，使瑞士银行能有很充分的资金来源，也让瑞士的企业享受到低利的资金。当然，瑞士的利率不是经常保持很低，只是比其他国家还低罢了。

雀巢公司于1984年在瑞士大约贷款3000亿日元，买下美国的三花和MJB公司。当然，这种例子将来还是可能再出现（译者注：1988年6月，雀巢公司以45亿美金买下英国最大的Rowntree巧克力公司）。这种大型的合并、收购作业也有可能在日本展开。

瑞士是个梦境般的和平国家，依阿尔卑斯山，临美丽的湖泊，给人的感觉是不可能孕育出雀巢公司这么大的企业。然而瑞士这个国家的特色不只是风景优美，瑞士人可说是世上最没有梦想的现实人类。他们美丽的牧场，规模细分到只够维持一个家庭的生计，为了达到足够的产量，每个人都想从有限的空间中获得最大的收获。其努力的结果就是一个个美丽的牧场。

同样是在欧洲的阿尔卑斯山区，法国和瑞士就有很大的不同，法国所拥有土地的规模远大于瑞士，但就是不能开辟出美丽的牧场。只有当我们能够体会瑞士美丽的牧场背后所潜藏的辛酸，才能真正了解雀巢咖啡的强之处。其资源上的贫瘠和克服的办法，是我们在研究雀巢公司和雀巢咖啡时，绝对不可忽视的。克服贫穷、变成富翁的心情正是雀巢咖啡的发明动机。

德、瑞的土地继承法

前面已经提到，对欧洲人而言，与其说瑞士是个钟表国，毋宁说它是个化学工业国和乳酪的生产国来得贴切。钟表难以代表瑞士的形象，是因为大部分的瑞士钟表产制于瑞士的法语区。其名称与商标也大多与法文有直接关系。

“OMEGA”意味着“极致”，而以这个名称命名的钟表早已广为世人所熟悉。OMEGA集团只是代表了瑞士钟表的企业群，事实上瑞士表经常让人与法国制高级品的形象联想在一起。瑞士的钟表产业，是在法国的宗教战争时，由逃到瑞士的法国人所引进，是比较新型的产业。

其主要产地在1857年以前尚未归入瑞士联邦。从法国逃到瑞士从事钟

表生意的人，若住在日内瓦区域，则经由日内瓦商人将产品输往法国；而在奴霞多区域则透过德国的商人把生产的钟表销往德国等国家。

这种情势的形成，并非源自于瑞士的“永久中立”，也不是因为瑞士商人的才识卓见；而是因为从中世纪以来，瑞士夹在德法两个势力之间的现实政治所形成的（瑞士真正独立是在 1857 年以后）。

法国不能禁止进口这些被法工驱逐的法人所生产的钟表，其最大的顾虑是，如果与日内瓦（自治都市）的商人为敌，则日内瓦会转投到德国的怀抱，受到德意志联邦的支配。因此日内瓦处于德法二大势力之间，仍得以维持自治，在德法的对立中自由地游走。法国皇帝认为把它置于王国的支配下并无利益可图，而为了这一块不太中用的土地，必须与德意志为敌，对法国而言并不值得。

德法不屑花心血去攻占的地方还不只是日内瓦和奴霞多，德语区（瑞士联盟的发源地）也是同样的。因为这些地方的土地贫瘠，税收有限，即使把瑞士置于版图下，对于德意志帝国或法兰西斯王国的国力都毫无助益。

目前的瑞士联邦区域，有很多地方尚残存着过去的法律，这些残留的法律使得德国和法兰西斯王国的新法律毫无介入的余地。

法兰西斯王国对其支配下的贵族，采取单子继承权，不容许其领土被分割细化。因此法国贵族的力量与都市市民和都市小民（非纳税市民）、农民比起来，呈现压倒性的优势。法国的一般市民通常都是以分割继承为传统，平民的土地和资产历经几个世代后，呈现细分化的现象，而未分割的贵族势力（资产和财力）则相对地年年提升。

德国北部的大多数平民，也是采单子继承，因此贵族和平民间的势力差距比法国小。但是其所属的仆人、佃农则没有自由，未经主人的许可不能结婚、迁居，状况至为悲惨。在不能自由迁徙的情况下，随着家族的增加，其经济力变得愈来愈弱。

后来法国虽然历经了拿破仑的民族改革（所谓拿破仑法典即指新民法），贵族原来所拥有的大土地，还是一样不能分割，而一般的自耕农仍不断地在细化。到法国旅行时，经常可以看到大农场和许多小农场夹杂的情况，其主要的背景就是土地的继承传统在贵族（大地主）和一般平民间，因不同的作法而造成的特别情况。

瑞士位于德意志帝国和法兰西斯王国间，却能排除双方势力的介入，是因缺乏对两个势力具有威胁的强大贵族。瑞士也有传统的贵族，这些人也有相当的土地。但是，其土地已大部分因袭传统的法律，逐代予以细分让后代继承，至今仍延袭过去传统的继承习惯。

瑞士在 1803 年把法语区的沃德和意大利语区的帝其诺并入联邦；1815 年又有另一个法语区巴雷·日内瓦也并入联邦，从德意志帝国分裂出来成为一个自治体。瑞士土地的所有形态在中世纪前与德国可说是大同小异。

中世纪时，德国土地的支配形态和法国相同，由生产谷物缴交税赋的农民和高高在上的大地主（贵族）所形成。尤其是易北河（在汉堡注入北海）的东侧，在 18 世纪以前一直存在着典型的农场领主制，以生产输往荷兰和英国的谷物为主。

易北河的西侧则以生产比谷物的附加价值更高的作物和畜产为主，这个区域原本也是个大地主的农场，后来逐渐分化成一小块的土地。瑞士、德国和法国北部都同样形成化石型农庄（从大的农庄缩小规模，成为只可以支持

一个下级贵族家庭生计的农庄)和小土地规模(以世袭的方式拥有使用一定土地的权利)的农场并存现象。

在瑞士的伯恩地区,现在还有很多这类的化石型农庄。从一个大型的农场逐渐分化成化石型农庄,是因其继承土地的方式是由男系后代均分。化石型农庄的规模大致是以一户农家可以自给自足的原则为单位。但是,在瑞士这种规模的农庄有很多又更加细分化。

19世纪前,在德国的西南部还可看到这种化石型农庄,这些已经普遍平民化的地方却是近代技术(汽车和化学药品等的发现与发明)的摇篮。一般而言,这些地方并没有强大的支配势力,其继承权一直秉承传统的习惯,以武力重整版图的事件不会发生。

在18世纪以前,欧洲的消费经济除了粮食外,是以贵族所消费的奢侈品为主体。意大利、荷兰和比利时这些区域之所以会成为德法间的必争之地,主要因为这些地方所生产的奢侈性消费品,有税利之便。从这点来看,瑞士和上述的德国中部地方,并没有生产王公贵族所需要的产品,因此,征战这些区域,除了花费庞大的军事费用,提高国库赤字之外,根本无利可图。

这些具有人口过剩倾向的地方,很早以前就把贵族的广大土地日渐细分化,土地的规模只够自家的生活。于是,瑞士的农民,经常到附近的都市以自家的产品来换取别人的现金,其商业能力早在18世纪即已出现。

1524年所爆发的德意志农民战争,是因为中世纪在大农庄中得到世袭土地所有权的农民,要求与瑞士农民一样,拥有选择耕作物的自由,而起来与领主反抗的一次争战。但是由于这一次的反抗失败,德国到了19世纪仍有很多地方没有选择耕作物的自由。

在18世纪以前,能够尊重农民的选择,将土地做最有效利用的,在欧洲只有荷兰和瑞士,然后丹麦跟进,德国的改革较为迟缓。

被日本和德国通称为“近代农业革命”的豆科作物轮栽法创始于英国,帝亚教授把它介绍到德国,并实际经营试验农场来做示范,后来才正式应用于德国。所谓轮栽式农作法和长久以来在欧洲被广泛运用的谷草式农作法及三圃式农作法有别,它是利用种植豆科牧草,避免让土地休耕一年以上的新农作方式。但通常休耕期间的土地,可以用来做为农庄农民的家畜放牧地,因此农民一般不愿失去这种共同利用权,所以在法国和德国,新农业耕作技术的引进较迟,在普及化上也花了相当长的时间。

农庄解体后,还留下很多共同的放牧地。尤其是在法国,到了19世纪仍停留在古代的耕作方法。在德国,除了上述施行化石型农庄的地区外,仍采用休耕放牧的耕作法。这些地方的农地改革,在政治上可能会给予高度的评价,但在技术上而言,则是可悲的。有很多地方(如瑞士和荷兰)对于这种改革并不感兴趣。

在德国北部,为了有效运用休耕地的新农作法,调整了大地主的利害关系,使农地改革得以断然实施。当然,这种改革并不限于农地所有权的改革,它还涉及到领土裁判权和警察权。但是,在其广泛的改革中,过去传统的农作法却沿袭下来,他们忽略了这种传统的农作法所生产的农作物,根本无法满足近代都市市民的需要。

随着19世纪都市人口的增加(大致来说,任何都市从1800年到1900年这百年间,人口大约增加了10倍),原本粮食可以自给自足的地方,也都出现了问题。但是前面提到的,那些对法国王族和德国皇帝不具吸引力、

人口过于密集的地方，农业生产的效率（单位面积之生产量）却提高了。而输出谷物的都市，其所需的肉和油脂反而要仰赖他处输入。尤其是近代都市生活所不能缺乏的东西——肥皂，其油脂原料显著不足。

在欧洲，没有商品可以对抗南美生产的牛油和英国、荷兰的捕鲸船所运回的鲸油。如果在 19 世纪的欧洲可以生产能够对抗牛油和鲸油的油脂，那么雀巢咖啡的开发和制造可能就会延迟了，有关即溶咖啡以及现代化速筒食品的发展过程，在本书也有详细的说明。由于南美的牛油产业生产过剩，及发明提炼牛肉制成“汤精”的技术，这两个因素加速了雀巢在速筒食品产业中的发展。

但是在法国和德国都没有生产油脂作物（大豆和落花生），因此从 18 世纪末到 19 世纪初，德国人自认是“贫穷的农业国”，而相对地有“富庶的英国与荷兰”的说法。

在那个时代，德国最伟大的诗人歌德，一直抱着一个把贫穷的德国变成富庶德国的梦。他的梦可以从他的作品《浮士德》第二部中看出，“德国要经由土地改革来增加生产”的想法。巨人浮士德的梦是要把德国北部低洼的沼泽地带开拓成农地，他在实现了、满足了他的梦才死去。然而隐藏在《浮士德》背后的主人即是歌德本人。

事实上，德国北部的农业改革是以众人的力量实现的。当时尚未开发但可能变成耕地的土地，在 1816 年为 40.3%，但是到了 1864 年减少到 19%，耕地面积增加了一倍。在农业生产方面，谷物的产量满足了国内的需要，农业改革可说大举成功。

但是单作的倾向仍然没有改善。德国在农业方面的缺陷，是因为后来以军事力量进行扩张主义。不管是帝亚或秋年（人名）所订定的农法，都没有将农业彻底集中化的想法。在秋年先生的《孤立国（理想农场）》论文中，提到农庄的肥料和饲料也要能自给自足，但是依旧停留在销售谷物以换取现金收入的观点，意见非常笼统。

农地采取分割继承的方式后，随着世代的演进会愈变愈小，甚至小到无法生产谷物；而且，地主们怕支配下的农家数量增加，农民的保有地也会增加，因此强制实施单子继承法，但成文法的订定是 1873 年以后的事。虽然经过改革，但生产力和过去一样没有改善，不过土地分割在事实上已是不可能。因为要以谷物的生产来维持生计，原则上仍是需要某种程度的土地规模。

谈到瑞士的雀巢公司，为什么要花这么长的篇幅来说明德国的农业和农地继承呢？因为瑞士从古迄今都是个小国，在瑞士人的想法中，都认为市场是在国外。雀巢是个以农产加工出口为主的企业，为了了解其成长的过程，首先要对瑞士最大的市场，法国和德国（包含奥地利和匈牙利）的状况有个透彻的了解。就像日本很多产业成功的秘诀是以美国为市场，要探讨其秘诀，必须先对美国市场深入了解。

德国的农场，在近代化农耕法引进后，休耕地已日渐减少。在农耕机引进前，利用牛马耕作和过去没什么不同，但收获、打谷的作业份量比以前更加繁重。为了减轻这些负荷，模仿荷兰和瑞士，提高家畜的饲养比率是最好的方法。在英国，谷物条令废止（1846 年）后，为了满足国人对新鲜羊肉和饮用牛奶的嗜好而以饲养羊和乳牛为优先。雀巢公司的瑞士炼乳，乘机在此时以英国酪农所放弃的市场为利基发展市场。1955 年，英国的羊肉消费量，平均每个人是 12 千克，由此可见英国人对羊肉的喜好程度。最近，羊

肉的消费量仍维持在相同的数量上。

德国的畜牧是以猪和马为主，而丹麦则以加工用的乳牛和猪为主，丹麦的畜牧主要是依赖英国的市场。在法国，由于每个农场过度细分化的关系，不得不朝着加工商品发展。在大农场，谷物和肉牛的生产同时并进，而小农家则以乳酪加工较为发达。葡萄酒的生产也是小农家求生存的手段。

延袭过去的习惯，将化石型农庄更加细分化的瑞士，和法国的小农家所经营的农产物非常雷同。葡萄酒、乳酪、干肉，这些法国小农家所生产的东 西，在瑞士也有生产。18 世纪时，这些畜产品被销往意大利北部的都市，并且把意大利中部所生产的谷物运往瑞士的各个都市制成面包。

因此，瑞士的面包是用小麦做成的白面包，和德国的黑面包不同。当然，瑞士也有生产黑麦面包，但德国式 100% 黑麦的黑麦面包还是很少。雀巢公司的创始人亨利·雀巢制造婴儿用调配奶粉加入的面包粉，也是用小麦做成的。

瑞士的农家数，在 1911 年达到顶点，大约是 21 万户，19 世纪大致维持在 20 万户左右。

诚如前面所提，一户农家要能自给自足的农地规模大约是 8~15 公顷。而农地的牧养力与生产力通常是随着地势高度而相对地减少。因此，以瑞士农家平均一户不到 6 公顷的耕地面积，条件更为苛刻。而更高的瑞士阿尔卑斯山放牧区大约有 63 万公顷，平均一户只有 3 公顷。

瑞士优越的情报系统

瑞士联邦创立于 1848 年，有关家畜及其他农产品的统计，从 20 世纪起才明确化。在那以前，都是由各州自行处理，由于各州的独立性相当高，各个农家也将其农畜品当成秘密，因而在统计调查方面着实困难重重。这也是瑞士独特的“秘密的遵守”。

18 世纪以前，瑞士的农地非常细分化，一块农地根本无法供二、三个男人耕种养家。很多瑞士农民就远到意大利南部的拿波里和罗马近郊的农地去当季节性的农作人员。

瑞士人出外谋生，较有名的是去当外国军队的佣兵，但也有很多人在冬天到南方从事农作的工作。意大利南部的冬天，雨量适中，是农作物的生长期，从秋天到春天，需要很多的劳动力。

到了 18 世纪后半，受外国分割统治的意大利，事实上已经开始统一，因此瑞士农民工作的场所被意大利人夺回。但是，佣兵的需求仍然很高。18 世纪末，瑞士的人口大约是 205 万，其中 30 万人受雇为外国军队的佣兵，可谓盛况空前。瑞士佣兵可说是近代民族国家（以单一语言统一的国家，如荷兰、法国、西班牙和德国……等）以鲜血来换取金钱的经济动物。

历史上曾经有个著名的对话，“一个法国的王子感叹从巴黎到巴索的街道，都是由法国的王室所支付的钱铺设而成。一个瑞士佣兵队队长，听到这番感叹，回答道：‘我们为法国王朝所流的血，已足够从巴黎开一条运河到巴索。’”

但是由于拿破仑运用现代化兵器（大炮等火器）后，瑞士这些玩剑弄枪的佣兵已无用武之地。并且，随着拿破仑的失败，3 万名瑞士佣兵全部被法国遣返。当时德国小邦林立，自课征其关税和通行税（1815 年时有 39 邦），

而法国已发展成一独立的庞大市场，对瑞士人而言，这是个很大的冲击。

此外，由于拿破仑失势，瑞士同盟失去庇护，一下子成了有名无实的联邦，和德国一样四分五裂。各州、都市和农村各自的课税达四百种以上。

但是，世事总是难以预料。拿破仑以后所弃用的瑞士佣兵解甲归乡后，瑞士的人口马上激增，增加的人口，后来都投入新农作方法的工作上。在意大利北部和荷兰所运用的新农作方法，也因佣兵归乡而引进瑞士。

过去那些无数的关税障碍，反而保护了这些新从事农业和农产加工的人。此外，由于拿破仑的失势，对英国的经济封锁重新开放，瑞士得以从英国进口最新的机械。有了这些最新的机械，得以控制州内的市场后，瑞士才整个开放市场。这和 1648 年瑞士联邦创立的时间相差两百年。

从过去的这些经验可以看出，瑞士这个现代化的国家，是由祖先以鲜血换得金钱来创业而发展成功的。当然，这并不意味着所有的家族都有当佣兵的祖先。但是，无可置疑的，瑞士人的财富是开始于此，到了拿破仑战争后，瑞士才发展成现代化的农工国家。

瑞士的佣兵以不怕死的勇气为他国作嫁，但战争结束后，不得不回到自己的国家，从事于瑞士商品的生产。

瑞士人和德国、法国人不同的是，不管家里有两个或三个男人，大家都拥有分配祖先遗产的权利。这种情形使得瑞士的农地非常细分化，因而产生了汇总分配继承制度（Ausgleichung）。所谓汇总分配继承制是为了防止农地过于细分化，将农业经营一概委由一个继承者，再给予其他人适度补偿的制度。

所以，瑞士人不管住在外国的任何地方，在本国都还有财产所有权。即使移民到美国，还是没有放弃权利。这种古老的习惯，孕育了一个无形的系统，使得瑞士的商品常常能适应外国市场的喜好。很多过去滞留在各地的佣兵，会把当地的情报传给瑞士的业者，要求瑞士的业者生产当地外国人所喜爱的商品。这是古老的继承制度所发展出的卓越情报系统。

雀巢公司也不例外。雀巢公司的原来企业——雀巢公司和盎格鲁·瑞士炼乳公司，本来就是由两个外国人所创立的企业。另外一个主要的支干美极部门，也是由美极（人名）这个意裔瑞士人所创立的。

在瑞士，除了雀巢外，另一个著名的化学工业泰斗——汽巴·嘉基公司，也是由法国里昂人格拉威先生所创立的染料工厂开始的。

汽巴·嘉基工厂在当时所制造的染料可说是近代合成染料的始祖，制造方法相当简单，并且由于当时（1870 年左右）专利权的制度尚未确立，德国各地也相继制造这种产品。格拉威先生由于缺乏足够的资本，感到经营已到了能力的极限，因此把工厂卖给了瑞士人。在 1884 年，成为巴索化学工业公司（Gesellschaft für Chemische Industrie Basel），简称为汽巴（Ciba）公司。汽巴公司广为世人所知，是在 19 世纪末收购了一家开发苯胺红色酸性染料的杰尔·贝尔公司之后。

以制鞋成名的巴力公司，其创业者是奥地利人；以制造船舶用涡轮成名的布朗公司，其创业者是英国人；以电机和涡轮成名的布朗·博贝力公司是由英国人布朗和德国人博贝力所共同创立的企业。另外，瑞士的钟表公司大多也是假法国人之手创立的。

瑞士人很少有像在美国和日本一样，以擦鞋或做工而发迹的大企业家。但是来到瑞士的外国人，像布朗和巴力先生这种松下幸之助型的成功企业家

却有很多。

以今日的术语来说，这种合资企业（Venture Business），是由外国人来制造，瑞士人在商业和金融上予以充分支援。这类型的企业早在 19 世纪末就出现于瑞士。19 世纪的瑞士是农人、工匠和商人的国家，而不是自己开发新技术的国家。

咖啡王雅格的失败

如果能够了解，为何必须经由外国人的手来开发新技术，并使之企业化的原因，我们就可了解雀巢公司大跃进的秘密。前面已经提到，瑞士的农地在细分化后已达到了最有效的利用。但是，如何有效地利用这些农畜产品，却不是来自于瑞士人的创意。

而且在瑞士有名的大企业中、有关制造业的部分，大多是在 19 世纪由外国人发起创立的。第二次世界大战后快速成长的企业，如 IBM、Sony 和松下电器……等，在瑞士并没有发生。

瑞士人所创立的大企业，只限于贸易、银行或保险等第三次产业。更值得一提的是，在瑞士的第三次产业，并没有成气候的外资企业或外国人所创立的企业，即使犹太人也不例外。

更正确地说，不只是在瑞士的外国人或外资企业，到了 20 世纪以后，创立第三次产业成功的企业，除了服务业（指旅行社或旅游代理公司）外，可说是寥寥可数。即使像日本的野村证券，虽然其业务规模已相当稳定，但其分销网路却没能遍及整个瑞士，这点就连英美的企业也无法达成这个目标。

事实上，对瑞士企业而言，要在全瑞士保有销售网，也不是一件容易的事。1874 年以来，虽然宪法保障了从事工商行业的自由，但是各种同业工会的组织已经限制了应有的自由。瑞士的连锁百货“Migros”就是其中一个最好的例子。

道头威勒在 16 岁时加入了某个食品公司成为一个推销员，由于表现杰出，很快地就被提升为业务经理，往来于纽约、巴塞隆纳和其他都市间，但在第一次世界大战期间，由于公司倒闭而失去了工作。后来，他在巴西创业失败后回到瑞士。他认为瑞士的食品业和美国比较起来，中间商人所赚取的毛利过高，消费者的负担太大，因而义愤填膺。

后来，他开始把东西直接销售给一般的家庭主妇，一律只赚取 8% 的佣金。这种事情经常受到同业或各个零售业联盟的压力，甚至政府单位还勒令他停止营业。报纸不接受他刊登广告，宣传车也被处以违反交通法规。但是，道头威勒先生并没有被击败，他彻底反抗，最后不得不使用小型飞机来对消费者诉求：“这是 Migros，由于本公司在陆地上没有宣传的场地，因而不得不以这种方式在空中向大家传达消费的讯息……”。后来，电话和邮件的订货源源不断，才逐渐地扩展了销售通路。

所谓 Migros 是希腊文 Micros（小）的瑞士发音，对瑞士人而言，其名声可和雀巢公司相提并论。后来，他把消费者联盟组织化后，开始从事零售的生意。不久他组织一个“无党无派”的体党，从事旅行业、加油站以及其他行业。这是第二次世界大战后，在瑞士发展成功的少数企业之一。

他的后半生大多是花费在和地方官僚斗争中。瑞士人为了确保中小企业

的利益，同业工会的组织相当巩固。他们讨厌新进者，尤其是对外国大企业的竞争更恨之入骨。但是，这只是地方官员和中小企业经营者的心声，一般的消费者完全不是这么一回事。Migros 的成功，主要是因其公司名称代表了一般小市民的想法，对瑞士社会复杂的组织、法令和顽强的同业联盟，抱有强烈的无力感，尤其是家庭主妇更能认同这个小市民“Migros”的角色。

在瑞士创业成功的外国人或外资企业，通常只限于生产瑞士人无法生产的产品，或瑞士企业不愿交易的市场的企业。像雀巢公司的母体——盎格鲁·瑞士炼乳公司，就是专门以瑞士企业不交易的英国市场为目标，而亨利·雀巢则是在以在法国和法国所拥有的市场（非洲）销售婴儿卫生食品而成功。此外，这两家公司为了确保生乳的来源充足，必须开拓新的契约农户，对于那些久经肉牛中间商剥削的弱小农家，帮助相当大。

以上可说是外资企业在瑞士成功的原理原则，很多企业就因忽略了这些原理原则而落得失败的下场。最近，在德国号称咖啡王的雅格（K·J·Jacobs）就面临了一个很大的挫折。雅格在德国所以能够成功，是因其能迅速地建立德国的全国销售网，来销售自己工厂所烘焙出来的咖啡，且因当时咖啡豆专门进口业者独占的情况解体，使得烘焙业者也可以直接从产地进口咖啡豆。雅格降低了采购的成本，并在商品上力求多样化而获得消费者的欢迎。从 1950 年后半起，雅格公司开始大幅成长，因此雅格被称为“咖啡业界的拿破仑”。（编者按：雅格咖啡以“拿破仑”为商标。）

这个咖啡王为了应付德国严苛的税赋政策，于 1974 年归化为瑞士企业，把苏黎士当做其世界战略起点，推动多国籍化企业。雅格在 1986 年收购了美国的著名点心企业布拉克公司和荷兰的巧克力公司朋·荷顿。然后，又在 1987 年收买了瑞士海洛（Hero）食品公司 31% 股权。不料自此以后，雅格业绩却开始呈现停滞的现象。

海洛公司是瑞士的著名食品企业，拥有百年的创业历史，在荷兰、意大利、西班牙都设有分公司，员工大约是 2000 名。雅格收购该公司 31% 的股票后，马上受到瑞士人的关切，同时出现了瑞士人对“德系瑞士企业”的反感。另外，在德国的雅格研磨式咖啡（Regular）的营业额，也几乎同时从第一名跌落到第四名（1986 年）

之前，雅格合并了瑞士巧克力的著名企业 Suchard Tobler（以生产三角柱型巧克力闻名），成长迅速，如日中天。但雅格在收买了海洛公司的股票后，却开始面临挫折，在巧克力方面的业绩也节节下降。为了确保市场，雅格在 1986 年开始自制巧克力专门冷藏陈列柜，摆在超级市场和流动较频繁的零售店，但是也失败了。雅格本以为这个向消费者炫耀其品质管理优越的作法必定会叫好又叫座，然而家庭主妇们却喜欢到没有展示柜的地方购买其竞争者的产品。

雅格原本希望能像雀巢一样具有综合食品厂商的形象，因而收买海洛公司，并在超级市场以专用展示柜和竞争者展开战斗，其立意固然无可厚非，但结果却事与愿违。

在德国的企业中，也有很多像雅格公司一样，选择瑞士当做其世界战略的基点。以体育用品闻名的爱迪达公司即是其中一个例子。

但是，爱迪达公司却没有招来瑞士人的憎恨和反感，这点和雅格公司是不同的。外国人可以自由地来瑞士创立事业，但是收买瑞士人苦心经营的企业则另当别论。即使外资企业伸出援手来拯救业绩恶化的瑞士企业，也不一

定会被瑞士人所接受。当雅格收购海洛公司的股票而取得经营权时，瑞士农民觉得相当恐慌，因为原本海洛公司所需要的原料是以高出国际价格相当多的价钱向农人买的，新的经营体系一定会改采较便宜的外国原料。

海洛公司的主要产品是果酱和水果点心的罐头。雅格收购海洛公司，最主要是在消费者的心目中塑造一个形象——“雅格公司提供瑞士人和德国人全份早餐”。

但是，这种创造公司形象的作法，对于具有时髦性的商品或许很有效果，然而对食品却发挥不了效力。食品方面的销售策略，讲究的是实际利益。Mi-gros 是与家庭主妇站在同一立场，但海洛公司和农民的关系则又是另外一回事了。

日本国内奶油的价格可说是欧美各国的两倍或三倍以上，这种高价格支持了农家和加工业者的生存。在日本，中间商联盟组织的力量和瑞士非常类似。Migros 在瑞士的苦难经历和日本大荣集团的成长过程可说是非常相似。

雀巢公司的经营策略是一直保持着低姿态，即使在瑞士也不愿在消费者的心中塑造自己是个大企业、综合食品厂商或高级食品的专门厂商的形象。因此，很少人知道雀巢咖啡的总公司在瑞士，而且是世界最大的综合食品厂商。

但雅格公司让消费者感到，摆在冷藏陈列柜里的巧克力一定很昂贵，因此都排斥不买。虽然，雅格公司在急速成长的过程中，突然停滞下来的原因不只是冷藏陈列柜的设置问题。1986 年春天，德国的禁止独占法使雅格收买德国第一大的咖啡贸易商罗德霍斯公司的计划落空，这点使雅格犹如惨遭“滑铁卢”的“拿破仑”。

罗德霍斯公司的营业额，一年大约是 2500 亿日元。雀巢公司也从该公司购入相当比例的咖啡豆。它和盛产咖啡豆的原产地以及多数的农场拥有契约的关系，能够确保咖啡豆的价格和来源。

而且罗德霍斯公司的董事长拥有德国最大的咖啡试饮直销连锁店 15% 的股份，一旦收购了这个公司，就可以执德国咖啡界的牛耳。

另外，罗德霍斯公司也有即溶咖啡的制造部门，如果雅格公司能够予以合并的话，在即溶咖啡的市场上，亦可压倒雀巢咖啡和通用公司的麦斯威尔咖啡，而成为德国市场的第一品牌。

但是，雅格公司即使能够收购此企业也无法避免挫败的命运。因为以直营连锁商店和大型店为优先的销售网，往往会使非连锁的商店或小型店的营业额相对地降低。

雀巢公司的优势是，不管在任何国家都运用旧有的流通路径，使任何人在任何地方都可买到它的商品，在日本或其他国家也不例外。其企业集团旗下的美极速筒食品，也很少和雀巢咖啡相提并论，或以雀巢咖啡来带动其成长。它最优先的工作是让消费者在任何地方都可以买得到。

雀巢公司的基本作法，主要是因瑞士国民大都拥有适度的自负心，同时对于大企业抱有反抗心，因此销售高级的形象，不见得会得到消费者的支持。雀巢公司就是在这种环境下，慢慢地塑造了其独特的经营理念。

瑞士国民的自负心和反抗心主要是过去的习惯沿袭下来的。日本人在战后修正民法和力行尖锐的税制改革后，也产生了这种意识。瑞士的不动产（尤其是土地），由于过去的习惯法很难买卖，而正因为过去的种种作法限制了发展的弹性，因此经营者最大的使命就是要如何加强企业的活动力。

霍式公司从日本敦聘利根川博士，即是为了获得一个“企业活力”的源泉。雀巢公司的成功是因其企业的努力目标不在于不动产方面的投资，而是致力于商品开发的结果。

雀巢公司尽可能使其企业的家族成员都享有平等的权利和资格，并让外国人的能力都能尽情地发挥，大家同心为商品而努力。可惜的是，日本的民法，在财产权方面的规定，不像瑞士的债权法那么公平、健全。一言以蔽之，雀巢咖啡能够在市场上一枝独秀，可以说是因为日本企业的经营者对商品的认识不像雀巢的首脑们那么透彻。

尤其是日本国内的食品产业，有很多企业都是属于同一个集团的旗下，新商品的开发形同具文，缺乏内部创新与内部竞争。促成内部竞争自由化，将是今后企业发展的一个重要方向。

从上面的说明来看，雀巢公司的商品在日本的市场可谓如入无匹敌之境。目前可以想到且有可能马上一举攻入日本市场的商品是巧克力。此外，目前雀巢公司在世界各地力图确保其原料市场，这些相关商品可说已不战先胜。

在瑞士的企业中，以较好、较便宜、较便利（有效）的商品之先行投资为企业活动支柱的，不单是雀巢公司。但较好、较便宜、较便利的商品，即使是大企业的产品也并不定能讨好一般的消费者。最主要的因素是，瑞士人了解——满足其自尊心是市民安定的生活中所不可缺少的要素。

第六章 雀巢发展速简自然食品

巧克力是雀巢咖啡的发明基础

日本学者加藤俊秀教授在他的作品《食的社会学》中提到，即溶咖啡的发明人是加藤佐取博士。加藤博士在日本“以真空干燥法将红茶制成即溶茶末”的试验成功后，1899年马上在芝加哥上市，但是，最后即以失败收场。主要的失败原因是，把红茶制成即溶茶末和直接用红茶的叶子泡茶，所花费的时间并没什么差别。

后来，加藤博士又尝试将咖啡“即溶化”，并于1901年在纽约西部的水牛城生产可溶性的咖啡，当时成为市场的热门话题。本书第二章，有关即溶咖啡的历史并没有提及此点，是因为该产品尚未到达工业化的阶段，在《即溶咖啡工业史》中并没有意义。1909年在欧洲上市的“贝鲁纳”（译音）咖啡，是最早出现的即溶咖啡，但最先称为即溶咖啡的是在美国上市的“乔治华盛顿即溶咖啡”，这点在第一章已详加说明。

但是，现在的即溶咖啡，毫无疑问的，是始于1937年瑞士的雀巢公司所发明的“雀巢咖啡”。雀巢是在咖啡液干燥的过程中，加入适量的某种碳水化合物，发挥乳剂的效果，使香味的成份不至于挥发，在制成产品后，除了可以保持原有的香味外，同时具有易溶于水的特性。

在加工中保存香味的技术，目前在食品加工业中仍是个关键。因此，雀巢即溶咖啡可说是一种划时代的发明。从原理上来说，目前找不到比冷冻干燥法更好的制造方法，能保存住油性的香味的成份。此外，能够溶解于冰水的特性，对于一些点心食品的加工助益更大。

雀巢咖啡在当时的工业化即溶咖啡市场取得竞争优势，就是因为易溶性和可保持香味的特质。

在油性的香料成份乳化后，不必要添加界面活性物质，仍可以保持天然的原味，这可能就是雀巢咖啡发明的动机。这也是可可的作法，雀巢公司也是生产巧克力的厂商，巧克力是把可可加工后制成的。

瑞士巧克力的特色，简单他说就是加入阿尔卑斯山乳牛所生产的牛乳，所以味道非常香醇。因此巧克力并不是盛产在可可豆的产地，而是盛产在瑞士这个以牛奶闻名的产地。

可可的香味是香料中最佳的材料。雀巢公司的研究阵容早就知道这些原理，当然可以发明出像雀巢咖啡这种产品。

瑞士巧克力是用牛奶、麦芽糖和适量的可可调制而成，因为香味和其他国家的产品完全不同，因而闻名于世界。它的香味是瑞士的巧克力厂商在不断的摸索后开发出来的，这些味道的原料也就成了瑞士企业的秘密，经过各个公司再独自发展独特的风味外销到世界各国。

这些瑞士巧克力的著名企业，后来全被雀巢公司吸收，于是巧克力成为雀巢公司研究人员主要的研究商品。麦芽糖这种复醣类的东西，在和可可搅拌后，所发挥的作用究竟如何，目前尚未完全明朗化，但是其中必定有可以应用于其他食品的技术秘密。可可粉末的香味和从制造过程中所得到的油脂状物质的香味是完全不同的。瑞士巧克力把这两种成份的配合技术当成企业的秘密，避免他国厂商模仿制造，前后大约有一个世纪之久（从19世纪初到20世纪初）。

但是，到了 1920 年代，化学分析的技术有了长足的进步，对于混合成份的比例和制造方法可以轻易的破解。三个有名的巧克力企业于是面临困境，结果都被雀巢公司所吸收。雀巢公司把这三个企业的技术重新整合，制造出“雀巢巧克力”，行销世界各地。雀巢把巧克力和糖果重新组合定位后，发展出新的糖果点心系列，每年营业盈余大约是 3000 亿日元，是雀巢企业中一个非常重要且具成长性的部门。

巧克力（可可）这种东西，只要精心调整它的味道和香味，即可发展出新的产品，因此它对于大企业或小企业来说，都是很好的食品材料。麦斯公司就是因为开发巧克力新产品上市成功而发展成大企业。也许，今后巧克力也会成为热门产品，带动企业的成长。

雀巢公司发现以可可加工的原理来制造即溶咖啡的方法，和加藤博士所发现的可溶性咖啡和其固体的咖啡精、浓缩咖啡等，制造过程完全不同。这种制造方法，只有熟悉巧克力加工原理的厂商才可能开发得出来。

20 世纪的巧克力加工技术造就了美国的麦斯和瑞士的雀巢公司，这两家公司如今都成为具有世界规模的大食品企业。如果我们说，只要能发掘消费者的潜在需求，提供消费者所需要的巧克力产品，就可成为世界性规模的企业，实在并不为过。巧克力加工的研究，对于现代的食品公司而言，是不可缺少的部分。

所以食品企业应该要着手分析巧克力味道的秘密，并将其结果按重要性依序整理出来，以便必要时，随时可以应用。巧克力可以说是食品技术以及经营能力的试金石。这点，对于那些不了解巧克力制造方法的公司而言，是非常难以想像的。巧克力食品不限于糖果点心类，在巧克力制造过程中，隐含着食品工业中可以应用的知识技术。

雀巢公司就是在咖啡制造过程中，运用了巧克力的制造技术，而将雀巢咖啡成功地商品化。发展这个技术的人是个叫摩根·泰勒的巧克力技术员，他的背景资料已经无法查证。但是，如果把最新的食品加工技术教科书拿来研读时，就可大致了解制造的技术。“雀巢咖啡”的制造方法，在目前已形同公开了。

但是，为什么其他的企业没有随后赶上呢？因为雀巢公司所凭藉的不只是巧克力生产技术的转移和应用，它在市场开拓和原料的采购方面，在世界各地都布满了情报网，因而操作起来非常容易。雀巢公司在各方面都已领先半步，虽然只有半步之距，但是综合各个方面就领先同业数百步甚至数千步了。

日本在其他工业方面虽然相当发达，但是对于巧克力的研究则非常迟缓。一个食品企业对于大人和小孩都喜欢的巧克力的秘密，都完全不知道的话，就很难在世界食品市场和别人一争长短了。

瑞士的巧克力首先是在 1875 年，由贝贝的丹尼尔·彼得在巧克力中加了浓缩的牛奶后，声名远播。后来，伯恩的林特先生以麦芽糖的应用技术，开发出能很快溶解的巧克力，也在巧克力产业中扬名。

1909 年，苏黎世的拖布拉先生，发展出一种三角棒状的巧克力，并在巧克力中放入果仁、奶糖等材料，从此瑞士巧克力奠定了世界性的地位。这种三角棒状的巧克力，在 20 世纪前期可说是最畅销的瑞士巧克力。雀巢公司所吸收的巧克力公司是属于牛奶巧克力系统制造厂商，因而认为有必要创造出新的品味以提高市场占有率。在其周全的研究体系下，轻易地压倒拖布

拉罗尼和林特公司的新口味。

从雀巢公司吸收巧克力厂商的例子可以看出，虽然这些著名企业尚有其知名度，但在产品改良和推出新产品的能力上稍显不足，雀巢公司认为可以在这方面发挥效用，因而加以收购。但在收购后仍是无法马上在巧克力产品上坐收成效，只能以其技术在雀巢咖啡的制造上加以改良。不过，目前雀巢的巧克力部门已是世界性的巧克力制造厂之一。

雀巢公司之所以能大力合并各种不同企业，主要的原因是将巧克力生产技术应用在雀巢咖啡的发明上，而获得不少利润。但是，雀巢咖啡在生产技术上的主要架构，还是在于奶粉和炼乳方面的制造技术。

也许日本森永制果和明治制果也可以应用这种奶粉的制造技术来制造即溶咖啡。但是，却无法生产出雀巢咖啡那种香味的咖啡。如果日本的企业能够了解到“控制巧克力食品就可以控制世界的食品加工市场”，可能会有另一种不同的结果。可惜的是，我们东方人到目前还认为巧克力只是小孩子的食品而已。直到最近，有很多业者才体认到，巧克力具有无限的发展性。

至于，奶粉的制造方法是谁最先尝试的呢？盎格鲁·瑞士炼乳公司于1866年在苏黎世近郊成立工厂，借用博顿的炼乳制造法生产炼乳；而亨利·雀巢的奶粉工厂则是创设于1867年。

以真空干燥机将牛乳浓缩（炼乳）、干燥（奶粉）的加工方法非常简单。但是最大的障碍是在牛乳浓缩后会产生乳糖的巨大结晶，只要能克服这个问题，就很容易成功。德国法兰克福出身的药剂商亨利·雀巢，在瑞士的法语区从事药品的销售业务时，想到要制造婴儿奶粉来销售。当时真空干燥的制造方法已到了实用化的阶段。

目前，在奶粉的干燥上，大都是使用罐式和喷雾式，真空干燥法只运用在比较小量的生产。亨利·雀巢最先使用的是简单的12万马力真空干燥机。

亨利·雀巢在牛乳中加入面包粉和酪类，干燥后，可以防止乳糖的结晶发生，并且具有易溶于冷水或热水的即溶性。此外，就营养面来说也相当平衡，对婴儿而言，雀巢婴儿奶粉在当时是最好的营养食品。雀巢公司的竞争对手盎格鲁·瑞士炼乳公司也使用真空干燥机来制造炼乳。两者在技术上都不是很困难，比较棘手的是如何确保定量的新鲜牛乳的来源。

日本的乳业历史略为短浅，大约是在1894~1895年左右，才克服乳糖结晶等技术上的问题。但是，后来在品质上还是有问题，直到1933年雀巢公司出资成立淡路炼乳工厂后，才真正有好品质的牛奶。

乳糖结晶的问题是，含在牛乳中的乳糖浓缩后会形成巨大的结晶。要避免这种状况，必须将近结晶后的乳糖予以粉碎，使之成为较微细的结晶核。事实上这是个很简单的方法，但是三四十年前的工业技术和目前是无法相提并论的。乳糖结晶化以后干酪质会变得不安定，在保存上也会产生问题。现在是以一种消化酵素（Lactase）将乳糖加水分解，以避免形成结晶的现象。事实上，有些人的肠子内缺乏或只有较少的酵素来分解乳糖，消化酵素即可帮助他们发挥效用。有些冰淇淋的制造即是用这种方法浓缩牛乳制造而成，味道非常可口。冰淇淋用的奶粉，只要将乳糖的20%加水分解即可。

酵素的应用是1950年以后的事，距离早期加工技术的应用大约有100年。食品加工业的进步自19世纪的卫生学（尤其是低温杀菌的方法）新技术确立以来可谓小之又小。也因为全球在这方面的进步较为迟缓，更促使雀巢能一枝独秀地发展神速。

但是，真空干燥的技术，19 世纪已为一般人所采用，根本毫无秘密可言。何况到了 20 世纪后，机械设计也步入数学公式化，在任何地方、任何人都能力生产即溶咖啡了。

德国近代速筒食品始祖——利比希

运用这种“简单的化学原理”来制造即溶咖啡的始祖，是德国的农化学者利比希教授（1803～1873 年）。目前，大家对利比希教授已逐渐淡忘，但是在战前，他在有机化学界极受人尊崇，他所执笔的《化学通讯》（岩波文库出版，共四册）诱导了很多年轻人追寻有机化学的梦，笔者就是其中之一。

利比希教授在化学的实验、制造和应用上，确立了一套完整的体系，在化学界留下伟大的功绩。他在确定无机肥料的功效后，着手使之商品化、实用化。他不但是个学者，也是个实业家。

他以实验来证明无机肥料的效果，对于植物根部的变化观察入微，并对“植物根部会往有肥料成份的地方移动”的状况提出报告。他是第一个教导人们有关无机质与有机体之关系的人。他在晚年潜心研究即溶咖啡的制造方法。当然，得助于慕尼黑大学化学教室的充分设备，利比希教授才能够成功地制造出即溶咖啡。可惜的是，他的产品香味不足，利比希教授并不满意他的研究成果。

利比希教授的工作内容多偏重于农化方面。不过，在日本由于农化学者的地位较低，因此大家把这位大师称为有机化学学者。利比希教授对其他不重视农业化学的化学家如威勒教授（1828 年因研究合成尿素而成名）以及贝鲁契鲁斯（1779～1848 年，因决定酵素的标准元素原子量而成名）颇有微词，于是自己热心地把化学技术导入食品加工业中。

在日本广为化学界阅读的《化学通讯》，在 1848 年前后刊登于报纸的《通讯记事》栏，后来整理成单行本出版。这本书的内容相当艰涩，但是却是本饶富启示的书。尤其有关无机肥料的应用，有些确实是引导了工业化的方向。

亨利·雀巢于 1843 年从法兰克福来到瑞士法语区的小城贝贝，在当地从事制药业。当时，他也从事石油灯的生意，并于 1857 年开始制造、销售液化瓦斯。当时的贝贝可说是一个非常非常小的小城、即使在目前的贝贝也仅有 2 万人口，在多年前则可想像是个多么不起眼的小地方了。

雀巢先生来到贝贝这个小城后，把名字改成法国式的名字——安利·雀巢，和当地的人协商，进行买卖的生意。雀巢先生最先成功的事业，是提供了当地人需要的液化瓦斯。在一段时间后，确立了资金和地缘上的信用，于是在 1867 年开始从事奶粉加工的事业。

提供婴儿用的营养食品。

这种奶粉，如今仍是雀巢公司的主力商品之一，可说是万年商品，其主要的产品是婴儿奶粉。根据雀巢先生的回忆，发明这种奶粉的动机，是因有个名叫威娜的母亲在怀孕期间生病，小孩早产一个月。生下来的小孩相当虚弱，没有力量吸吮母乳或其他有营养的东西（如浓汤等），并且经常有抽筋的现象，大家都认为小孩迟早会死。这时，主人有个朋友舒内兹教授为他调了一些婴儿的加工牛乳，让小孩试饮。这个小孩从出生 15 天后一直饮用到

7个月大，不见有任何病状。雀巢先生看到了这种情况，于是下决心要制造、销售婴儿用的加工奶粉。

这种加工奶粉是以真空干燥机将“瑞士牛乳”低温干燥，再加入糖和面包粉制造而成。这种加工奶粉的发明是来自于雀巢先生本身的创意，但是在雀巢之前已有人试验过化学性的加工牛乳，这个人就是前面提到的利比希教授。

1865年，当时任教慕尼黑大学的利比希教授曾公开发表，“十分牛乳加上一分的小麦粉、一分的麦芽糖和极少量的碳酸钾”，这种处方调配后让幼儿饮用，可以得到很好的效果。医院和其他单位也协助进行统计调查，随即这种处方便为德国的医院所采用，救活了很多幼儿的生命。但是，这种婴儿牛奶既不是粉末式，也不是浓缩的，因此没有大力推广。

雀巢先生的发明是运用美国博顿公司的专利技术中包含乳糖的处理法，再添加碳水化合物加工制造成粉末状。但是其成份却有不同，雀巢奶粉伟大之处是把小麦粉换成面包粉，因为后者具有易溶于水的特质，可以促进消化。这是雀巢奶粉成功的关键因素。

利比希教授的《化学通讯》，后来鼓舞了很多德国人将很多的化学物质商品化。阿斯匹林就是将从柳树皮中析解出的物质予以精制，再与其他材料合成后商品化的；拜耳公司的乙萘基酸·水杨酸基酸等，也是其中一个例子。但是，雀巢先生本人，却没看过那本书，因此他并不是因利比希教授的提示才把很多点子商品化。

救了那个婴儿的舒内兹教授可能曾经阅读过利比希教授的报告，自己把那个处方调制成产品。雀巢先生认为如果提供较利比希教授的处方更便利、更富营养、更易消化的产品，万万没有不成功的道理。此外，雀巢先生能想到以面包粉来防止奶粉凝结，也确实是个天才。

雀巢公司的成功主要也是来自于这个易于溶解的观念。有些企业一直从其他的公司导入技术，开发新产品。事实上，一个企业要真正地成功，树立自己的独特性才是关键。雀巢公司的速筒食品、即溶食品，几乎都具有易溶于水的特性。

雀巢公司在19世纪推出了雀巢先生所发明的奶粉，并于1905年合并盎格鲁·瑞士炼乳公司，以防在世界市场失去竞争力。从此，雀巢开始迈出大型企业的的第一步。两个公司致力维持产品的品质，并因拥有特殊的技术，使得其他企业无法模仿，于是开始掀起进攻世界市场的先页。

这两个企业合并后的进一步扩大，是在1947年合并了以生产汤精闻名的美极公司。美极公司的商品主要是汤精和液体状的调味料，这些产品大多是始于利比希教授的观念，再经过不断改良而成的。美极公司也和雀巢一样，是把别人的观念和产品经过改良后发展成功的。

美极掳获奥地利人的胃

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，他们两人成功地制造了这个产品，并且在商品化上也得到了相当程度的成功。1830年左右，“肉精”在巴黎的药局被当做滋养食品销售。当初德国的利比希教授在法国留学时就知道有这类东西的存在，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

希教授试验这些试制品，发现其中所含的肌酸具有强化肌肉的功能，于是利比希教授决定把它产品化。

由于当时的欧洲肉品市场无法保存大量的肉，并且冷冻和冷藏的方法也还不完善，一般的食品用肉品几乎都是由都市的近郊供给。有时由于季节性的供需不平衡，肉牛的价格就会产生很大的变动，农产品加工就成了一个很大的问题，因而利比希教授迟迟没有进行这项产品的事业化。

就在这个时候，利比希教授的弟子巴典哥发注意到了南美的牛肉市场。当时由于没有冷冻船和冷藏船，南美的养牛事业主要是供给欧洲牛脂，把牛脂从牛身上取下后，牛肉就丢掉了。如果能用这些肉来制造肉精的话，那确实是个很好的主意。于是 1865 年，巴典哥发就在乌拉圭设厂开始生产牛肉精粉末。到了 19 世纪末，他的经营规模一年大约消耗 15 万到 20 万头牛。迈入 20 世纪后，冷冻船开始出现，牛肉价格飞涨，生产量逐日降低，肉精粉变成高级食品。到了今天，这种“利比希肉精粉”在欧洲的高级食品店还有销售，餐厅也还在使用。

美极公司（1947 年为雀巢公司所合并）当初（1883 年）看到各个家庭以胫肉、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，业务相当令人满意。但是，到了第二年就停止了。于是美极公司就想办法展开扩充销售通路的作战，在法国、德国、奥地利相继建立广大的销售网。1886 年，更将浓汤增加为三个种类，同时以美极的品牌推出液体的调味品。

美极公司开发液体调味品，主要希望它的浓汤精可以和利比希的汤精一样，在家庭中也可以简单地调出味道鲜美的浓汤、所以产生了开发液体调味品的动机。美极认为，如果销售利比希教授的汤精代用品，一定可以获得成功，只要能开发出和肉精具有相同成份的商品，则一切不会有问题。当时，他们知道了一个可行的方法。瑞典的一名研究人员发现，动物蛋白质在水和酸中加热时，其中某些成份与肉精相似，且味道鲜美。这个东西就是氨基酸。

氨基酸的真正作用要等到 20 世纪初才由飞瑟教授等研究发现；而经由酵素加水分解的过程是由辅传纳教授于 1897 年所发表的；至于透过酸的加水分解过程则早为人所知。

利比希教授对于瑞典有关动物性蛋白质在水和酸中加热的研究并没有注意。主要的原因可能是利比希教授的自然观，亦即以“自然界的均衡”为理想。而氨基酸是将有机物质以无机酸加水分解，然后再以无机强碱来中和以取得。

1886 年，当时 40 岁的美极先生，从花生和玉蜀黍的蛋白质中抽出比肉精更美味的液体（氨基酸）。问题是这些抽出来的东西有点臭，但后来加上了某些意大利料理所使用的香料就解决了。

他把这种氨基酸液体装入小瓶后，以“药味”为品牌开始销售。后来，维也纳的料理因使用了这些调味料而声名大噪，食客从奥地利各地赶来品尝维也纳的料理。在奥地利，即使到了今天，美极调味料还是各个家庭和餐厅所不能缺乏的。美极在奥地利市场的占有率和 Knorr 比较起来大约是九比一，换句话说，大致是维持在 90% 左右。在日本和台湾也有销售这些美极调味料。

美极的氨基酸调味料，正确的说法应该是氨基酸酱油。氨基酸酱油和一般酱油不同的，是前者使用比大豆味道更浓的氨基酸（譬如谷胺酸）为原料，

加上意大利一些药味植物的味道和香味。

在日本或台湾，由于已经有了用大豆酿造的酱油，因此这种美极调味料并不畅销，但是在奥地利，这种调味料在美极产品中却最受欢迎，即使在欧洲各地也不像在奥地利那么受人欢迎。

在日本市场上，上述产品的销售量大约只有固体或粒状肉汤精的 1/60。但是在奥地利却广泛地在家庭料理中使用。在正式的西洋料理中，这种美极的酱油和肉汤精也是不可缺少的。

美极生产肉汤精、酱油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，为的是要和粉状的利比希汤精对抗。但是，上市后不久即发生第一次世界大战，战争结束后，利比希的商品已不是美极的对手。

大多数中欧人都知道这种新的味道，亦即氨基酸的味道。后来这种味道从奥地利传到捷克、波兰，从瑞士扩张到荷兰、比利时等地，并于 1925 年在各个国家设厂使之当地化。

接着，在 1931 年渗入美国市场，在战时则是美国大兵的家庭口味来源。有关美极产品于第二次世界大战后支配德国市场的过程已于第三章详细说明过。大体来说，美极公司的氨基酸口味，在第一次世界大战后，支配了中欧市场（大致是从莱茵河到苏联国境的区域），在第二次世界大战后，再加上味精的味道，获得了压倒性的市场占有率。

19 世纪欧洲的调味王是利比希的肉精。然而，它的制造方法并不是什么秘方，因此市面上出现了很多的同类产品。不只是“肉精”如此，其他食品也有很多以“利比希”的名称出现，类似的商标也有很多。从现在的科学（包含化学在内的综合性科学）水准来看，利比希的产品并不科学化，但是当时的人确实是对利比希非常地倾倒。也因为有利比希的存在，很多人才有幸窥视到食品和农产品世界的秘密，即汤的味道，主要来自于肉的成份，此外，筋肉也是营养成份的来源。

美极打破利比希的神秘性

利比希的汤精最主要是在销售自然的神秘性。但是，美极公司揭开了这层神秘的面纱。美极发现从植物取出的氨基酸比肉类的味道更佳，于是把它商品化，这可说是一种革命性的改变。

打破利比希的神秘性，对于坚信“德国人之神秘性”的德国人是不可能的。但是美极先生是意裔的瑞士人，他偏不信这种传统的迷信。

可惜的是，美极公司内没有人想到发展比氨基酸酱油更好的酿造酱油，把它发展成世界性的商品。美极在出口酱油前，并没有仔细地去分析氨基酸的浓度和成份，结果吃了败仗。事实上，如果美极能提高氨基酸的浓度，并相对地减少盐份的话，有可能会一举成功。

美极先生为何把氨基酸商品化，其理由我们不知道。但是在 1947 年以后，我们看到了雀巢公司以巧克力、牛奶、奶粉、氨基酸、咖啡……等美味的商品为武器向世界进军，不断地创造了胜利的果实。

从 19 世纪末到 20 世纪初，以压倒性的优势称霸食品界的利比希公司，到今天已经欲振乏力。利比希公司的主要败因是，经营群没有意识到 19 世纪是个营养的时代，而迈入 20 世纪却成了味道的时代，利比希不该到了 20

世纪仍在继续销售肉精的神秘性（力量的营养素）。利比希肉精虽然营养不错，但味道却不佳。尤其是在餐厅，更没有使用其产品的意义。而美极公司正好适时地摧毁了利比希的神秘性。

雀巢公司在吸收了那个革命性的企业——美极公司后，开始呈现快速的成长。其产品不但有营养，且味道鲜美，在世界的商业史上是值得大书特书之事。

利比希的肉精，不但味道不佳，到了 20 世纪，在产品的标签上还加上利比希教授的签名，给人一种学术性功能的印象，与目前的各种伊朗商品如出一辙。事实上利比希所销售的只是“神秘”而已。

加藤博士虽然是世界最早发明即溶咖啡的人，但是在世界市场上毫无地位。美极公司之所以能战胜利比希，是因美极了解在肉精内加入氨基酸后，味道可以改善很多，并且即刻将这个想法商品化。事实上，肉精用古代的方法在家中自己烹调即可，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做成的东西做为商品的利基。

加藤博士发明的即溶咖啡的品质比家庭所调的普通咖啡还差，所以从一开始，成功的希望就不大。利比希的汤精是利用南美人丢弃的牛肉来做成品质良好的肉精，因此可以畅销 50 年，但是味道却一直未获改善。

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，特别是以奥匈帝国为主要的市场。在那些市场，由于肉品价格较低，利比希公司的产品就失去了意义。也就是说，美极公司是避开肉品价格较高的工业国，而以农产国为中心。

美极把餐厅的秘方带入家庭

美极产品的重点，是放在与家庭料理的口味有所差异的素材（譬如：美极的咖喱拌料），并不是把原来的东西改变，而是限定于更佳素材的制造。

氨基酸酱油改变了维也纳料理的味道，但在日本与台湾的市场并不吃香。美极虽然在日本市场并不顺利，但所开发的固体汤精打败了利比希的汤精，并且所产的氨基酸酱油也改变了欧洲家庭的口味，成绩着实很大。

利比希在法国留学的时候学到了法国科学家的观念，他可说是个相当重视法国人观念的德国人。他在巴黎留学时，师承当时 45 岁的留萨客教授，学到了很多。留萨客教授是世界上第一个树立实用性化学（工业化学）的人。当时，德国的化学界是由理论化学家所支配（理论化学是歌德在《浮士德》中所嘲笑的对象），而利比希却从留萨客那儿学到实用性化学。

但是，利比希在晚年又回到了德国式的理论化学，在观念上倾向德国式的观念哲学。汤精也是经由哲学所孕育成的，利比希坚信，由牛肉所提炼的牛肉精是人类活力的泉源。

希特勒希望能得到德国以东的广大土地，主要是因为他坚信利比希的观念。他认为，为了维持德国人优秀的体格，必须在广大的土地上饲养肉牛，把这些肉牛当成营养的来源以供给德国的年轻人食用。当然，他想支配东欧土地的欲望，不只是因为这一个理由，例如他的反共产主义以及斯拉夫民族的优越感……等。不过，纳粹把东欧的土地视为“德意志民族活力的来源”也是个事实。

利比希教授当时会想到制造即溶咖啡，主要是因为大家夸大了咖啡因的

效果。很多人认为咖啡的各种成份交互作用的结果，可以赋予人类很大的活力。但是，以当时的方法来制造即溶咖啡，咖啡因和香味会在加工的过程中消失，所以咖啡的即溶化暂时谱下了休止符。事实上，在不久前，医学界为了要观察胃液的分泌，而给病人服用定量的咖啡因，主要也是认为咖啡因会促进胃液的分泌效果。

由于咖啡因在在 178 度时会升华，因而必须以较低的温度使之干燥，因此才有上述的界面活性技术，而利比希教授并没有注意到这一点。

利比希认为，动物性蛋白质和咖啡是人类活力的来源，所以他尝试着要从中抽出蛋白精和咖啡精，他认为只有肝醋和动物性蛋白质这种具有速效的食品才是营养的来源。有人批评他，汤精只不过是他的嗜好罢了。可惜的是，他的实验大多不是长期性而是短期性的，不能得到进一步的证明。

美极的汤精和酱油类的调味品，则是在植物的氨基酸中找到了更佳的营养来源，这也是划时代的创举。前面已经提到过，最先发现动物性蛋白用酸分解后的味道比肉精更佳的人，是瑞典的一个研究人员。他是在 1831 年发现的，但是却没有得到大家的注意。

50 年后，美极先生从植物中也获得了同样的结果，并进一步使之商品化。当时的银行认为，想和利比希的汤精竞争，胜算是微乎其微。尤其，当时食品公司的交易铁则是只卖一种产品，而美极公司的商品却一个接着一个，银行当然对美极忧心忡忡。因为那时是雀巢公司生产奶粉，盎格鲁·瑞士炼乳公司生产炼乳，利比希公司生产汤精的时代。

但是，美极先生有充分的自信。他自己的商品都是以氨基酸为核心，本质上其实只是制造一种商品。也就是说，都是从植物得到味道鲜美的氨基酸。而美极是第一个把它商品化的企业。

日本的池田菊苗（1864~1936 年）发明味精是 1908 年的事。这也是一件了不得的事。他发现原本没有味道的味精，经过精制后，加进料理中可以产生鲜美的味道。但是美极的氨基酸酱油也不简单，它和味精具有同样的功能，并且比味精早上市 20 多年。有趣的是，味精的发明和美极的固体汤精上市是同一年。如果味之素公司能继续不断地开发味精的应用产品，或许现在的规模已经不下于雀巢了。而如果当初利比希公司又和味之素公司结合的话，可能美极就是竞争的对手了。可惜的是，由于日本资本自由化过于迟缓，日本国内的企业无法抢先在世界的市场上扮演重要的角色。而美极公司成为大型的速筒食品企业是在 1947 年和雀巢公司合并后。

AGF（味之素和美国通用食品合资企业）的即溶咖啡，到目前仍远远落在雀巢咖啡之后，资本自由化迟缓也是主因之一。

雀巢重视消费者的健康

提到速筒食品，马上令人联想到日本日清食品公司的速食面。事实上，速食面的风潮早在咖啡进口自由化以前就已发生，这种风潮对于雀巢咖啡的形象和营养额等，应该也会有很深远的影响，不一定是正面或负面的。

但是，日清食品的速食面是以油脂、面和汤料等“味道”的平衡为商品化的基础，在上市后立刻就坐收成功的甜果，和美极公司的速筒食品原理大致相同；在保存性和便利性……等，两个公司在原则上也大致相同。

他们虽然不排除创意，但更重视原理原则。不过，两个公司的原则也有

很大的差异。美极公司比较重视氨基酸的营养面，而日本的食物公司，尤其是速简食品公司，比较重视口味和方便性。从这点来说，日本速简食品厂商似乎偏离了“近代速简食品的发展轨迹”。欧美的近代速简食品是始于对健康和营养的重视。利比希教授的汤精是从南美人丢弃的牛肉里抽出其中的蛋白质，让欧洲人能大享口福，居功厥伟。而美极公司的氨基酸，让欧洲人对动物性蛋白质食品的期望推展到更理想的境界。

美极的氨基酸酱油的消费者，消费量相当有限，它让大部分的欧洲家庭得以从高浓度脂肪的生活中得到解脱。从这点来说，美极产品可说是一开始就以消费者的健康为发展中心。

雀巢公司的雀巢咖啡与营养和健康并没有太大的关系，但是从推出去除咖啡因的金牌红标咖啡，可看出雀巢也是个重视消费者健康的厂商。

无咖啡因咖啡是 1906 年由咖啡业者罗杰鲁斯所发明。他于该年 6 月 21 日设立哈格咖啡公司，开始上市这种产品。这是世界上最早无咖啡因咖啡。

这种咖啡后来成为“注重健康的人”不可或缺的饮料。在日本，外国人较多的旅馆中，这种咖啡也是必备的饮料之一。在美国，雀巢咖啡也把这种产品加入生产线中，并且市场占有率为同业中最高。有趣的是，有部分的消费者反而较喜欢无咖啡因的咖啡。此外，这个商品较受人瞩目的原因是，它和一般含咖啡因的咖啡不同，它可以满足人类水份补给的所有元素。也就是说，可以无限制地饮用。虽然以整个市场而言，喝这种产品的比率并不是很大，但饮用者的消费量却相当大。此外，在美国和欧洲，通常都不让小孩喝含有咖啡因的咖啡，因为咖啡因会让小孩难以入眠，因此无咖啡因咖啡深具开发潜力。

在日本，无咖啡因咖啡虽然销售不佳，但雀巢不愿把它从生产线撤除的主要原因是，希望目前这些饮用无咖啡因咖啡的小孩，在长大后会对雀巢品牌有较高的忠诚度。可惜的是，其他的品牌都只着眼于短暂的利益而忽略了长期性的战略。美国的麦斯公司，在发展巧克力市场时，也不忘把小孩视为忠实于麦斯品牌的小羊，等待他们长大后有更大的购买力。

雀巢公司并没有模仿麦斯公司的企业战略，但是两者相同的是，两家公司都能着眼于长期性、根本性以及全盘性的观点来拟定商品战略。

但是，这两个公司也有很大的差异之处。麦斯公司生产的产品种类相当多，而雀巢公司则把自己限定为有助于健康的食品企业，以保持其既有的形象。从产品的发展战略来看，日本国内的速简食品企业大多是属于麦斯企业的类型。

由此可知，雀巢公司今后在日本国内会变成一个更有特性的企业，其产品会更为醒目。雀巢公司受到巧克力加工法的启发而开发出雀巢咖啡系列产品，但雀巢最得意的商品还是给婴儿期后，活泼蹦跳的小孩每天所吃、所喝的食品。但是，这类食品在农产品的保护政策下还无法自由地在日本进口销售。一旦农产品更加自由化时，相信雀巢会以更佳的形象来对消费者诉求，并可吸引忠于雀巢的年轻消费群。对雀巢公司而言，这些尚处于农产品保护政策下的国家，其市场空间还是相当广大的。

第七章 雀巢经营的秘诀

雀巢在意大利积弱不振

雀巢公司是欧洲所培育出来的欧洲式企业。但是，诚如大部分人的想法，雀巢是个带有美国企业形象的公司。大部分的人把它当成美国的企业，主要是因早期的雀巢咖啡是从美国进口的。但是，在第二次世界大战以后，雀巢是以欧洲为中心市场而成长、壮大的。第二次世界大战以前，雀巢主要是生产炼乳和奶粉，以全世界为输出市场，逐渐在世界各地建立生产据点，展开全球性战略，只是当时的规模还相当有限。

战后，雀巢以欧洲做为市场战略的中心，并且很快地就发展成规模庞大的企业。这点在第四章已有相当详细的描述，主要是因美极品牌的调味料和速筒食品系列，投入了雀巢的旗下。

以 1980 年而言，雀巢在美国市场的策略（企业合并和收购）尚未有很大的进展，这从 1980 年雀巢公司在各地区的营业额比例一看即知。

但是，到了 1986 年，雀巢在美国开始展开了企业合并的策略，提升了美国分公司在雀巢的营业额比率。

不过，雀巢在欧洲的营业额却相对的减少了，原因是雀巢买下了美国的三花公司，其年营业额将近 8 千亿日币。但是，对雀巢公司而言，欧洲还是它最重要的市场。雀巢在欧洲市场中，最弱的是意大利。意大利市场的年营业额还不到 925 亿日币，规模只有日本的 1/3。主要的原因可能是因意大利已有意大利面和通心粉等传统的速筒食品。我们所知的意大利面是传统的速筒食品，不同的是，以前是由主妇的手工来做，而现在则由工厂来制造。

雀巢咖啡和意大利式快速抽取的 Espresso 咖啡，在味道上也迥然不同。这可能也是雀巢在意大利市场并没有很成功的原因之一。意大利不但咖啡很出色，其料理更是近代餐厅料理（通常是指法国料理）的始祖，这主要是因意大利人能充分掌握素材的特性。

意大利人光用面粉就能制造出意大利面，而不必使用盐和乳化剂。但是，其他的欧洲各国在制造意大利面时，由于小麦品质的关系必须加入蛋才能做得出来。但是，加入蛋以后，素材（材料）的味道就消失了，并且在保存性方面也会变得很差，这对于速筒食品而言，是个很大的缺点。意大利通心粉所使用的小麦是硬质的小麦。这种小麦和米一样，在调理上是简单而便利的食物。但是，一般小麦则不容易调理，因此在面粉的制造技术上有其必须的考究之处。

意大利的硬质小麦是意大利的特产，但是在加拿大或美国都可以生产比意大利品种品质更佳的硬质小麦来，另外玉蜀黍也可替代小麦，这些都是便利的材料。

第二次世界大战后，雀巢公司以德国、奥地利、瑞士为中心，在速筒食品方面成长相当迅速，但是在加拿大、美国、意大利则打不赢硬质小麦，不管是在味道或是在花费的功夫上都无法战胜。当然，由于材料不同，美国、意大利和加拿大的料理，种类也不同。而且，加拿大和美国所做的意大利面比德国加蛋的意大利面，在调理方法上要简单的多；除了火势的控制容易外，煮熟后放置一段时间，味道也不致于改变。

于是雀巢公司改变了法国和德国的小麦特性，开发出易于调理的面条

汤。也就是事先利用加热改变小麦粉的性质，以便能在调理上简单化的作法。这在第二次世界大战时已经运用于美军携带的口粮中，日本和台湾的速食面也是应用了这种技术。

此外，雀巢公司也从传统速简食品始祖——意大利，学到了应用素材的方法。所以雀巢并非以法国料理，而是以意大利料理做为学习的典范。雀巢从意大利料理中学习，蔬菜中的谷氨酸盐可以加强素材（肉和面粉）的味道。这点比中国料理对谷氨酸盐（亦即味精）的利用更胜一筹。美极公司就是以那些谷氨酸盐的味道为基础，调制各种调味料，在德国、法国大发利市。

在日本也有销售美极品牌的汤和调味产品，可惜那种味道比较偏向于餐厅厨师的口味，尤其是烹调法国料理的厨师。

意大利食品以家庭料理为主

意大利人经过不断的改良后，把小麦变成家庭导向的食品材料，这是一种高度的文化财产，足可与东方国家的米相比拟。意大利特产的硬质小麦，其染色体的数目 $n = 14$ ($2n = 28$)，而一般小麦为 $n = 21$ ($2n = 42$)，是两种不同系统的植物。意大利也有栽培一般的小麦，他们用硬质小麦做意大利面和通心粉，用一般小麦做面包，这是意大利的麦食文化。

意大利具有这么优越的食物文化，怪不得雀巢公司在意大利必须面临苦战了。雀巢公司（美极公司）基本上也是以意大利的家庭料理为样本，把它开发成速简食品。因为美极先生是意裔的瑞士人，所以对意大利家庭料理的便利性和合理性一清二楚。因而，美极最早即是模仿意大利硬质小麦的特性，推出易于烹调的浓汤。不同的是，美极以豆类替代硬质小麦，在短短的 20 分钟内就可调制，因而短期内即造成畅销。

目前，在意大利，对于两种小麦粉的使用方式，在家庭中仍然分得非常清楚。雀巢因妥善运用这些材料，而征服了那些口味复杂的国家。美极品牌的速简食品也逐渐在产品项目上增加，它配合各国的喜好而改变口味。但是，唯一的原则是，要让消费者在家庭中可以很轻易地做出正统的料理。

美极品牌的雀巢料理，在味道上已比一般的餐厅料理好很多。可惜的是。在日本国内所谓的西洋料理是指餐厅料理，而不是欧洲的一般家庭料理。美极产品要想在日本畅销，必须大力推行家庭料理才行。

总而言之，雀巢公司的速简食品，确实发挥了食品材料的功能，并带来了莫大的便利和美味，功绩厥伟。要将料理速简化，最好最快的方法是像意大利料理一样，把素材（料理的材料）做最有效的运用。

虽然，这看起来似乎是理所当然的事，但是如果在企业的层次上能完成这些观念，还是很令人佩服的。

美极（Maggi）速食品的特色

汤精/分为牛肉、鸡肉、清汤等三种风味，可以突显素材的味道。

速食汤/迅速把所有材料放入水中加热调理即可。

调味料/以胺基酸的味道为主。家中有调味料，即可轻易的烹调出比餐厅味道更好的料理。素材（马铃薯等）的处理法/在处理马铃薯泥时，也是

和汤的处理程序一样，只要加热搅拌即可。

颜色/将番红花的高贵金黄色调配于各个产品，当主妇放入蔬菜或面条时，可避免失去原有食物的色泽。以冷冻蔬菜调理时，亦可突显其自然的颜色。

香味/餐厅通常是加强了特定香料的味，在家庭则是要发挥蔬菜的原味。

软化剂/配合料理时间（加热时间），放入适当的软化剂，可使蔬菜的纤维质和硬质小麦等素材不致于煮得太烂。这是某些咖喱酱制造厂商所极力模仿的“美极秘诀”。

雀巢商标的由来

雀巢公司的产品，一开始是以英、法、德等国的市场为目标，在商品名称上力求能配合这些市场的需要。刚上市时，公司名称为盎格鲁·瑞士炼乳公司，目的是为了要在英国市场及其殖民地力求一举成功，结果不失所望。

一年后上市的亨利·雀巢奶粉，在产品名称旁加了一个鸟巢来点缀，目的是要让大家联想 Nestle 和 Nest 的关系，想到鸟巢，就想到婴儿食品，结果上市后也非常成功。

雀巢（Nestle）是法国姓氏，但是法文中却没有可以和 Nestle 联想的双关语。不过，Neste 却可以和德语的巢（Nest）联想在一起，于是以巢为商标，让雀巢奶粉在消费者的心中留下了深刻的印象。

雀巢先生在婴儿奶粉上市（1868 年）后不久，即以“鸟巢”为注册商标。但是在 1869 年，商标却出了问题。根据雀巢先生所遗留下来的文件来看，很多交易的对象力劝雀巢先生拿掉鸟巢而代之以瑞士的国旗。但是他本身对鸟巢商标的永久性却深具信心。

由文件可以看出，“鸟巢商标”不只是婴儿奶粉的商标，可能也是雀巢家族的家徽。如果是雀巢家族的家徽，则雀巢可能具有武士家族的背景。

雀巢（Nestle）这个法国姓氏，可能来自于德国，是制造和销售皮绳、皮带的家族。目前，在莱茵河流域仍有很多 Nestle 的家族。这个家族曾经出了很多有名的学者，其渊源是较低阶层的贵族。

雀巢先生 19 岁时从德国的法兰克福移居到瑞士，在瑞士取得了平民的身份。但是“鸟巢”是否为其家徽呢？事实上，雀巢的家徽是“带子”。

如果雀巢先生真的把他的家徽和瑞士的国徽组合起来，也可能变成叫人印象深刻的商标。

但是，雀巢先生没有改用家徽，仍以鸟巢为商标，使这个蕴涵家庭温暖的雀巢商标沿用迄今。事实上，如果把十字组合的家徽做为婴儿奶粉的商标，可能会让消费者产生冷冰冰的印象，对于婴儿食品的厂商而言，反倒是个不利的因素。

另外，以鸟巢为商品名称的还有“Nid”。雀巢公司有“Bright”和“Nid”两个系统的咖啡用奶精。“Nid”是以牛乳为原料的奶精，而“Bright”是以植物油脂为原料，不管在味道或感觉上，是两种完全不同的商品。

“Nid”在意大利语是鸟或兽的巢。在法文，Nid 也是指鸟或兽的巢。英语的 Nidus 源自拉丁文，以 Nid 为字根。

和鸟巢（Nest）有关的雀巢商品还有婴儿奶粉（Nestum）和即溶奶粉

“Nespray”，但是最成功的还是雀巢咖啡(Nescafe)。同时发明的“Nestea”（即溶红茶）并不太成功，1929年上市的巧克力麦芽饮料“Milo”（美禄），在亚洲各国与阿华田互相抗衡。而和“Milo”大致同时上市的“Lactogen”却不太成功。

产品名称的语尾是“gen”的，用于化学药品较多，其意义是指“产生……”或“……之源”，影射具有药效的意思。这是源自于希腊语的一个名词，意义是诞生、子孙。譬如，创世纪就是Genesis。很多欧洲国家的语言，也都有这个“gen”的语汇。但是，在有些国家的语言里，这个语尾给人较固定的形象有的是具有药臭的印象。“Lactogen”这种婴儿奶粉号称最接近母乳的奶粉，但是并没有很成功。

根据雀巢公司的说明，在1950年左右，日本营养食品类的主要通路是药局，但大批发商的通路和企业本身的宣传、广告脱节，因而在日本造成失败的结果。

事实上，雀巢公司在日本咖啡市场自由化以前，生意的作法完全是中小企业的作法。当时日本国产的炼乳，也藉着舶来品的形象在销售。从上面这个炼乳的标签即可看出当时的情况。在咖啡自由化以前，雀巢的畅销商品是美禄(Milo)和冰淇淋用的材料。但是，炼乳因品质很好，质地很细，在日本也相当受欢迎。

“雀巢咖啡”这个商品名称是接着“Lactogen”商品化后，发展出来的系列性营养强化食品之一。雀巢的商标，在19世纪新开发的巧克力商品上也曾使用过，后来成为雀巢公司产品的统一商标。而在新产品上灌上“Nes”的命名方式只有在1930年代。

所以，雀巢咖啡(Nescafe)如果不是在1930年代开发的话，可能就会用别的商品名称了。“雀巢咖啡”这个名称的使用，可说是为雀巢公司带来了幸运。如果不是创业者亨利·雀巢先生坚持使用“鸟巢”，就可能不会有“雀巢咖啡”这个商品名称，并且，如果在1905年合并盎格鲁·瑞士炼乳公司时，舍弃雀巢公司的商标，那么也不会产生雀巢咖啡这个商品名称。

在最后一章，我们会提到，雀巢公司对于收购或合并企业的人才、技术及商标都做了最有效的运用和发挥，美极就是一个最好的例子。毕竟，商标会带来市场。

前面提到过，美极商标的由来是因其创业者是美极先生。他把黑色液状的氨基酸酱油装入类似茶色的药瓶容器中。然而美极先生的才能不只在氨基酸酱油的开发，在欧洲最先运用“耳语”攻势的行销专家也是他本人。他在19世纪末就已体会到现代的行销方法。美极在推出美极氨基酸酱油时，负责广告宣传的课长法兰·威德金以“连小孩都知道，用美极产品可以使你的汤味更加鲜美”的标题而造成畅销。

法兰·威德金出生于德国慕尼黑，22岁时成为美极公司广告宣传课的课长，在调味料系列产品上市后不久即负责广告宣传活动。后来，他发表了一些作品，对达达诗人等造成了强烈的影响，领导了德国的戏剧界。直至目前，他在作品中所使用的美丽语言，仍获得相当高的评价。美极公司运用有才能的诗人为其文案专家，和日本山多利酒的作法如出一辙。法兰·威德金所描述的健全的食欲世界，至今仍很少有人能出其右。运用诗人的才能，表现在文案里，是美极公司的创举，目前雀巢也多少承袭了这些文化。

商品命名的要诀

“美极”这个字的由来，是从意大利文的“5月”（maggio maggi）衍生来的。5月在意大利又称为欢喜之月，实在极适于做为美极产品的名称。“美极”是英语发音，在英文是玛格丽特的昵称。英国首相玛格丽特·撒切尔夫人的昵称即是“Maggi”。从德语来说，则是马克哈特这个人名的昵称，其意义是镇守边境的勇士。

具有昵称的商品名称，可说是迈向成功的关键。西德的宾士名车，在欧洲通称为 Mercedes。是个圣女的名字；宾士 Benz 是贝伦哈特的昵称；保时捷 porsche 是保雷·史拉威的昵称；雀巢公司的 Nestle 具有皮带、绳带店的意义，并且蕴藏可爱鸟巢的味道。这种具有昵称的商品，不成功的机会不多。

雀巢咖啡（Nescafe）的名称，用英文念起来，在语尾上有点绕舌，以商品名称而言，并非很理想。但是，以德语、法语，甚至以日语念起来，Nescafe 是以开放音收尾，听起来相当响亮，尤其用日文来做广告时，以 Nescafe 来结束，一点都不会有不自然的感觉。

雀巢公司在日本销售较成功的商品中，语尾以开尾音 a、e、o 结束的商品有 Nido、Nescafe、Milo，这应该不是偶然。产品名称的发音，也是商品畅销的因素之一，尤其不同国家、不同发音的系统，对于商品的销售也会造成不同的结果。

雀巢公司在 1984 年收购了美国大型食品企业三花（Carnation）公司，这个名称用日文念起来是个很顺口的名字，和雀巢（Nestle）具有同等的商业价值，至少比目前雀巢所拥有的冷冻食品品牌芬达斯（Findus）的名称要具有更大的效果。三花公司在美国也是冷冻食品的著名企业，尤其如果在日本以 Carnation 来代替 Findus，则雀巢在冷冻食品市场的营业额可能会更胜一筹。

Findus 原本是以供给北欧各国冷冻蔬菜和水果为目的而设立的企业。F 是代表水果（Fruits）和食品（Foods），indus 是产业 industry 的略称，合起来称为 Findus。这个公司名称完全没考虑到发音嘴型和其他的因素。雀巢公司收购这家公司（1962 年）后，仍然战胜不了尤利华集团的北海连锁系统。事实上这个名称用德文念起来也不怎么顺口。在欧洲市场，如果在德国战胜不了对手，在整个欧洲，战胜的机会就不大了。因此商品名称一定要在语音或重音上可以造成微妙的感应，给人一种明朗、清澈的印象。

另外，具有意义的略称，也可发挥类似昵称的效果。譬如，雀巢公司最近所收购的美国著名的咖啡公司——MJB。

MJB 是该公司创业者名字的简称，此外也可说是 Mocca（摩卡）、Java（爪哇）、Brazil（巴西）三种咖啡名称的组合，是个很容易令人联想的商标。可惜的是，美国式的淡咖啡比摩卡的浓咖啡愈来愈流行，M 的效果愈来愈低；爪哇虽然是出产咖啡豆最多的地方，但是品种不佳，导致 J 形象也显著地下降；而巴西所产的咖啡，已日渐被哥伦比亚和中美洲国家所超越，B 的声名不若往昔。MJB 就是这样地被 Hills Brothers 的咖啡打败，后来雀巢公司也把 Hills Brothers 纳于旗下。

雀巢公司所吸收、合并的企业，大多是因为那些企业的实力无法跟得上时代和社会的变化。收购了这些企业后，雀巢公司可以藉其销售网和企业形

象来作另一番发展。三花公司 (Carnation)、MJB 和 Hills Brothers 都是在并入雀巢后的那一年，业绩即刻上升，并确保了更大的市场占有率，确立了较完整的体制。新的体制是利润提高的原动力，可以因而自力扩充销售。最明显的是，因为雀巢公司资金雄厚，一旦雀巢收购该公司后，其债信即可获得改善，而降低原来的贷款利息。虽然，收购后的公司很难一下子因商品名称或企业名称的变更而业绩大增，但是整体来看，对原来的企业确实是利多于弊。

雀巢公司拥有了像美极 (Maggi) 这种具有昵称的优秀品牌，可惜的是广告代理商并不一定就懂得运用这个特点。因此，无法造成像撒切尔夫人 (昵称是 Maggi) 般的风潮。但究竟要如何运用呢？电视仍是最有效的广告媒体，它可以传达新闻、杂志等所无法表达的讯息，如声音、动感等。

“我就是雀巢咖啡”，这个雀巢咖啡的电视广告开头语，表达了明朗、清澈的讯息，并且与“可爱的”雀巢咖啡瓶紧密地结合，发挥了绝佳的效果。另外，那种开朗明亮的形象与模特儿弘田三枝子也相配得宜。这可说是雀巢咖啡在日本所拥有的最大资产。

若以名称明朗的强度来看雀巢产品的顺位时，依次为雀巢咖啡、美极、三花。至于 Nido 和 Milo 属于单项产品，和以上三个商品系列较难比较。

事实上，目前日本可说没有其他食品品牌能与这三个品牌的形象相抗衡。并且在今后十年、大概也不会出现能与之抗衡的竞争对手。

雀巢商品的用色原则

雀巢咖啡的成功有很多不可思议的因素，但最不可思议的是黑色标签的使用。其他使用黑色标签成功的食品，尚有美国麦斯公司的巧克力和黑标约翰走路威士忌酒。

当雀巢咖啡在日本进口自由化后，一瓶 56 克的咖啡售价是 350 日元，很多人把它拿来作为赠品或礼物。当时以黑标签的雀巢咖啡作为礼物赠送别人，确实是相当贵重的。

其中主要的原因是雀巢咖啡这个商品名称所具有的明亮形象，抵消了黑色的负面效果。羊羹也是黑色的，但在日本的产品形象并没有因此暗淡，主要的也是因它的名称发音明亮、清澈。羊羹的日本音是 Yokan，其他如 Maniu (馒头)、Monaka (糯米豆馅点心)、kasutera (蛋糕)、Anpan (含馅面包)……等，也都具有明亮的音节，对商品本身有正面的影响。

拥有明亮音节的产品名称，而在世界市场成功的日本品牌有 Toyota、Honda、Mazda……等。尤其对生活必需品而言，明亮的音节是产品促销的一个重要因素。现在，车子已经成为最普遍的交通工具，但一些特别昂贵的高级车仍以部分的消费者为销售对象，这些车子的名称大多具有一种冷漠感；可是若以大众为消费对象，名称就一定要明朗化。例如：劳斯莱斯这种高级车就有“冷漠幽灵”的昵称。其他很多英国车也都有类似幽灵的名字。对于高级人士而言，车子像幽灵般安静地驰骋，颇具幽默的意味。但是，对于大众而言，可能就不大能接受了。

Sony 和英文 Sonny 同音，是对男孩的亲切称呼，因而从一开始就注定会受大众喜爱。yamaha 也因外国有很多字是 Ya-macha 或是 Yama-ha，所以发挥了很大的效果。

雀巢黑标咖啡的黑标签是黑底白字，给人明朗的商品形象，而它的包装则给人厚重、高贵的感觉。因此，正负面因素的组合适当与否，对产品的销售影响相当深远。

雀巢咖啡的其他品牌如金牌咖啡、总统咖啡、美国人咖啡等的标签文字，用色都比标签本身的底色更暗，这种作法和消费者的心理正好相反。但这些设计，主要在促使黑标的卓越者咖啡能一枝独秀，保持领先的局势，并区隔出其他系列产品的市场。

过去，在产品包装上，大多使用与产品的颜色相对的色彩为容器的颜色，主要是将明暗对比突显出来，并使商品的形象鲜明化。MJB 咖啡是使用茶色的相对色彩绿色为其容器，给消费者一种鲜明的印象，百事可乐是在标签上加了蔚蓝色（是可乐颜色的相对色），使可乐瓶中的饮料色彩更加鲜明化。

但是，雀巢公司的产品却不遵循这个原则。其中唯一例外的是美禄（Milo）。美禄的颜色是茶色，而瓶子则以其对比色绿色来衬托其鲜明的印象，这对于小孩可以发挥较大的效果。日本的食物厂商，在意识上并没有顾虑到这些色彩的因素。不懂消费者心理而来经营企业是件很危险的投资。

美极公司创业初期，为突显黑色且味道浓厚的氨基酸酱油的印象，而使用白色的标签，这也是为了塑造鲜明的形象。但是战后所开发的速食品，因为特点是加热后即可食用，为了强调这个印象，产品名称大多是以红色来标示，至于标签的底色则以黄色来衬托其“高级形象”。

番红花（Saffraan）是日常所使用的香科史最贵的一种。美极公司的汤类产品采用这种黄色系列，是为了使产品具有高级品形象，能广为消费者所认同。但是，日本的主妇并不认为黄色的汤和高贵有任何关联，因此，这种包装的格调，在欧洲可以发挥很大的效果，在日本却未能发挥同样的效果。

金黄色的番红花，看起来非常艳丽。这种颜色使汤中的蔬菜和其他的器具配合起来，显得令人垂涎欲滴，这和日本家庭的咖喱料理很类似。不同的只是郁金香的黄色和番红花的黄色有些微差距罢了。美极公司的汤放入了白色的面条，就像饭放入咖喱中，在色彩上显得相当耀眼。

在鲜黄色的汤中掺入白色的面条（很细的意大利面）和粉圆后，看起来很能挑起食欲。它使绿色的蔬菜看起来更绿，红色的胡萝卜看起来更红。

欧洲人并不像美国人把沙拉当作是家庭餐桌上的主菜之一，因为各个家庭都有把蔬菜放入汤中食用的习惯。在德国是把盐渍后的甘蓝菜当做日常食物。

美极公司的速食汤产品增加了各个家庭的蔬菜消费量，而增加的部分是由尤利华集团（Unilever）和雀巢的芬达斯（Findus）两大食品公司来供应。

在日本和台湾，冷冻蔬菜的普及率远落后于欧美国家。因为在日本和台湾的料理中无法消费大量的冷冻蔬菜，另外两地蔬菜的生产受季节性变化的影响也较少。

另外一点值得企业界参考的是，雀巢公司对于产品的颜色观念以及色彩的敏感度相当锐利。

通常，雀巢公司所使用的容器颜色大多是原色。这点在超级市场可以发挥很大的效果。原色应用在食品以外的东西时，令人觉得好像是有毒的样子，但是在销售新鲜的食物上，原色的运用是不可或缺的。其中，美极公司的红黄二色和其他的颜色又有所不同，这两个颜色让人觉得有温暖、有热情。尤其是绿色的蔬菜在黄色的汤中呈现出来时，更显得鲜绿好吃。

做为冷饮饮料的“Milo”，使用绿色罐装也是针对此点来考虑。但是对于这种只要加水加热即可调理完成的速食品，要表现其特性的最佳颜色可能就是美极产品的黄色和红色。这点，对于日本竞争对手而言，也是相当棘手的。

但是，为什么日本国内的食品公司无法做到颜色的管理呢？颜色、味道和形状都是食品销售好坏的最重要因素。至少在店面陈列而言，是影响消费者在选购品牌时非常重要的考虑因素。尤其是我们对于颜色的感觉应该会比舌头更为敏感。

美极的产品是藉着颜色和香料的组合成为各个家庭的宠儿。颜色、味道和香料结合在一起，可以让消费者对该产品留下鲜明的印象。这种感觉，对于一个能够利用番红花颜色和香料所具的效果的人而言，是可以轻易了解的。雀巢公司的厉害之处是能把一件简单的原理执行得非常彻底。

瑞士有欧洲最健康的乳牛

雀巢公司刚创立时是个乳品公司，当初和美国的博顿公司比起来，规模可说是小了几十倍，甚至百倍。直到和盎格鲁·瑞士炼乳公司合并（1905年）后，才成为世界性的食品企业。但是，以食品公司而言，它的规模仍相当小。尤其是和以生产油脂产品为中心的尤利华集团、博顿公司的规模比较起来，更是小巫见大巫。然而，以欧洲制品来行销世界，似乎是瑞士山国的企业趋势。

事实上，雀巢公司和盎格鲁·瑞士公司在合并前，各自拥用自己的销售网，在食品业界也是世界有名的，当时在日本较为人知的外国炼乳产品，也是以这两个公司较出名。不过，那时出口到日本的，并不是雀巢瑞士工厂的产品，而是雀巢英国工厂的产品，由此可知，雀巢的多国籍企业体制，早在1905年以前即已成形。盎格鲁·瑞士炼乳公司虽然是瑞士的奶品公司，但它是引进美国博顿公司的技术在瑞士生产炼乳，然后出口到英国市场。这种企业并不是纯粹的瑞士企业。

雀巢和盎格鲁公司都是以瑞士的牛奶为商品，究竟瑞士的牛奶和其他国家的牛奶有何差异呢？主要是因为瑞士的牛奶和其他国家的牛奶在味道和成份上都有所不同。

根据调查结果显示，当时（从19世纪末到20世纪初）的情况是这样的。

首先，是瑞士牛奶的细菌数较少。1950年左右，意大利罗马的中央乳品工厂所使用的牛乳，lcc的细菌数大致在100万个到1000万个之间，在夏天时，甚至超过这个数目。但是瑞士牛奶的细菌数一直都是在50万到100万之间，和丹麦的牛乳一样，都是细菌数最少的牛乳。由于更久以前的细菌数的资料已经散失，因此以1950年左右的数字为标准，但真正的状况并没有多大的改变。

雀巢公司和盎格鲁·瑞士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即可制成产品，这对于牛乳的产业而言，是个非常重要的因素。另外，瑞士牛乳的维他命A含量也非常安定。

单从细菌数较少这一点而言，丹麦和瑞典牛乳的含菌量差不多，照理应该成为瑞士奶品业的强敌。但是，即使因为气温低而导致细菌数较少的特性

相同，但日照的程度却有很大的差异。荷兰和瑞士的日照时间大致相同，因而形成了强劲的竞争对手，如范·活甜公司就可制造出很好的奶制品。但是北方国家由于气候的关系，冬天原乳的维生素 A 含量大都在一半以下，要加工成医疗用的乳品，显然有很大的障碍。而在较差的年度，有时冬天占了全年的 1/4。

瑞士的气候、日照时间及青草产量……等，从春天到秋天都很安定，因而在这区域的乳牛可以生产出维生素 A 含量较多（维生素 D 和 A 的增减成等比）的牛乳，这种特性对婴儿具有很大的营养效果。以日本的牛乳而言，由于良好品质的干草很少，因此牛乳的维生素含量比有长冬的瑞典还低。东方小孩近视较多，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。

此外，瑞士的乳牛和其他国家的牛也不同。有关此点，前面已略有提及。1911 年，瑞士的牛只数量大致如下：

Simmental 种（乳肉两用，茶白斑大型）793,934 头

Brown Swiss 种（中型）545,588 头

瑞士黑白斑种（Holstein 系）34,246 头

爱林格种（在来小型）30,439 头

杂种 39,267 头

其中最多的是 Simmental 种，其乳脂肪率为 4%，而 Brown Swiss 种为 3.8%，这两种都是乳、肉、役三种兼用的牛（译者注：台湾牛的乳脂肪率皆在 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）。一般来说，低地以大型的茶白斑种 Simmental 为主，而高地则以 Brown Swiss 为主。

雀巢公司和盎格鲁·瑞士炼乳公司的主要工厂所在地都以饲养 Simmental 乳牛为主，可利用其较高的蛋白质含量来制造高品质的乳酪。事实上，4% 的含脂率已是相当浓，虽然 Jersey 种的含量是 4.57%，但那是特例，Holstein 种只有 3% ~ 3.5% 而已。

瑞士巧克力的秘密

雀巢公司和盎格鲁炼乳公司的奶粉和炼乳，就是藉着这种营养成份含量高的牛乳跻身世界食品业的舞台。以良质干草饲养的乳牛，既健康且寿命长，在管理上也非常容易。此外，瑞士的气候安定，不会使牛变得神经质，这也是个很重要的因素。对于牧人而言，饲养起来较轻松，在卫生管理上亦可按部就班。

健康的牛是良质、均质（品质好而稳定）的原料乳所不可缺少的条件，这至今仍是奶品业的大原则。用这些健康的牛所挤的又好又浓的牛乳而制成的奶制品，可说是创造雀巢公司的原动力。使用这种牛奶所制成的巧克力也别具风味。尤其是含有大量的高品质蛋白质，牙齿和舌头都可以感觉到那种微妙的差异。

在法国，在纯种的赤白斑牛，以蛋白质含量多而出名，这种特性也使得法国的乳酪得以扬名世界。但是，当时法国的集乳系统有问题，因此无法使用大量的牛乳来制造炼乳和奶粉。

此外必须附注的是，19 世纪以前的法国牛乳具有较高含量的蛋白质，

和今天以 Frisiari 种（又称为 Holstein 种）为主的牛乳，味道大不相同。这一点也影响到 19 世纪和 20 世纪法国料理的差异性。

大多数人所具有的味觉，比较偏好低脂肪、高蛋白的牛乳，而不是脂肪成份较多的 Frisian 种牛乳。尤其是在印度和中东，这种倾向更力强烈。瑞士的牛乳也就是因为这一点比荷兰和丹麦的牛乳更具有竞争力。

事实上，东方人的味觉也和世界的大趋势朝着同样的方向在变化。牛奶巧克力的世界也面临了新产品开发的转变期。雀巢公司的巧克力作战是否能够成功，完全要看其原料乳的品质比别人高到什么程度。

牛奶巧克力在今后数年中，有可能因为酵素化学的进步和原料乳的变化而更加改善，变成老少咸宜的食品。但是，在 19 世纪和 20 世纪前半，巧克力是以瑞士的牛奶为最适当的原料，其理由在前面已经提及，一方面是在冬天喂以高品质的干草，另一方面是因瑞士的气候相当好。

罗马帝国的组织原理

雀巢咖啡在日本能够一举成功的原因之一，就是不建立自己的销售通路，而是采取传统的“日本商社 批发、小批发 零售”的通路。

日本的雀巢公司员工有 2300 人，1985 年的营业额是 2300 亿日元，平均一个员工的生产力大约是一年 1 亿日元。与其他的销售网比较起来，在市场上的巡回人员远比同业还少。其组织的方式和以前的都市国家罗马一样，是以少数人有效地管理和治理广大的土地。雀巢的销售人员在进行促销业务活动时，其所采取的缺席和古代的罗马军团组织几乎是一样的。

这种古罗马的制度称为辅助或援助（Subsidy）制度，目前用于政治术语中。譬如，某个国家从某个同盟国获得军事设施援助，为了与财政上的援助区别而使用 Subsidy 这个术语。雀巢公司接受日本的商社、批发商、零售商等所提供的市场（军事设施），而以一个厂商的立场提供销售援助的制度，这就是所谓的雀巢 Subsidy 制度。

以前，罗马这个都市国家能够建立其庞大的帝国，主要就是建立在这种 Subsidy 的原则。在德语系国家，称为 Subsidiarität 的原则，是第二次大战后才形成的观念。这也是纳粹德国没有想到的观念。纳粹的系统是使用纯粹的德国人，和罗马帝国运用各种不同种族所提供的场所或劳力，是全然不同的。虽然希特勒曾经提到第三帝国，但他既没有形成真正的帝国力量，也没有理论的支持。

古代的罗马军团在帝国支配下的不同民族之地，设立拉丁语的教育机构，进行当地人的教育活动，使这些人能够参与罗马的经济活动和军事活动。基本上，那些有才能的教育者和负责建设的技术人员是随着军团而移动的。罗马帝国的没落是因罗马人本身逐渐贵族化，成为不工作、不战争的人民，才使 Subsidy 的原则自行崩溃了。罗马人战争的原则是，把战胜所得到的土地，交由当地人来防守，保障其个人的、国家的安全，人民才可能提供土地给罗马人。一旦不战争或没能负起保护的责任，则没有支配该土地的资格，于是帝国从此开始崩溃。这些反抗罗马帝国的领导者（日耳曼人和斯拉夫人）都受过拉丁教育，因而很快地就取代了罗马人。

但是，罗马帝国能够屹立 400 年乃至 500 年，最主要的还是因为这种援助体系、援助原则彻底应用的结果。

古罗马的 Subsidy 的形式有两种。其一是军队的配置和战略的应用作法，另一个是行政面的顾虑。通常，在军队里，前线是由一个军团负责，其他的军团是当前线的军团求助时才驱军前进。雀巢公司是把当地的工厂、分公司完全交由当地人负责，一旦遇到必须扩张规模或引进新产品时，才透过纵（总公司）和横（其他区域）的协助。1961 年当日本即溶咖啡市场自由化时，雀巢公司即发挥了它这种独特的机能。这种时间上的分歧，主要是为了让前线的军团发挥全力，所以无法很快地得到罗马的协助。但是，在战斗中，敌方一发现有另一军团悄然而至时，难免会心生恐惧。因此，罗马军团有很多次战役，都是在没有发生战斗的状况下令敌方弃甲而逃。

除了军团的组织外，古罗马在凯撒时代以后所建立的骑兵队，也发挥了很重要的功能。这支骑兵队是由罗马统治下的其他民族成员所组织而成，负责侦察军情和调查被异族迫害的情况，主要是在补足军团的军事力所无法发挥作用的地方。这个集团可说是非罗马人援助军团。

这集团在雀巢公司也存在着，但其规模和组织的实际情形并非很清楚。雀巢公司的销售人员就是负责这一类的功能。在日本，雀巢咖啡进口自由化以后，可以看到雀巢咖啡宣传车在全国各地走动，这个就相当于罗马的骑兵队，其责任是把重点放在侦察、调查方面。

罗马军团的另一种援助形式是，在支配下的土地内提供教育、建设等行政的福祉。这点亦可从雀巢公司对国外分公司员工教育的作法看出其梗概。并且，雀巢也经常利用瑞士的低利金来进行大规模的投资、建设。很多人认为，雀巢的实力是因其在销售人员的教育上有特殊的技巧或秘密。事实上，这是不正确的。现在，世上的推销技术可说完全没有秘密或神话。

训练员工最有效的部分是有关生产技术人员训练。这方面有可能会是机密，但是被模仿的机会不大。事实上，雀巢公司的竞争优势是因拥有外语跟强的技术训练员。这个技术部队就相当于与罗马军团随行的教育人员。

雀巢公司从 1970 年起开始重视具有企业经营技术的美国企业，并在适当时机予以收购。其动机是要确保这些重要的技术人员，并转移技术到其他的国家。目前，雀巢在制药方面的技术已与世界的一流药品公司相抗衡。

雀巢公司在企业经营上是把重点放在生产而不是销售。虽然，很多食品企业主要是仰赖其本身的销售能力，但雀巢公司的基本态度一直很重视生产能力。其信念是，只要生产技术比竞争者强，就可降低生产成本，并增加本身的市场竞争能力。

雀巢公司最近在非制造性质的部门和制造部门的工作人数情况如下：

年度	制造部门	非制造部门
1981	84	62
1982	82	60
1983	81	59
1984	81	57
1985	92	63
1986	96	63

其营业额从 1981 年到 1986 年间，大概增加了 50%，而员工人数大约增加 15%。雀巢公司可说已逐步在食品工业中稳固了自己的地位。最初，食品工业中的大设备产业是尤利华集团。但是，尤利华公司和雀巢公司基本上对设备的观念并不一样。雀巢公司的工厂，其规模再大也不会超过 1000 名

工人。这点和喜欢集中型大工厂的尤利华集团大异其趣。

雀巢公司运用古罗马的援助体系，除了上述几点外，还有情报网的运用。谈到情报，譬如在非洲和中南美洲部分地区是没有邮政和电话的，在欧洲的匈牙利则有检阅的制度，电话不通，信件又迟缓。在以上这种国家设立工厂，所面临的风险可想而知。

雀巢公司过去为了要获得确实的情报，不得不藉海运邮件来传达情报。这对于日本企业排除无法运用现代化设备来传达情报的地区，来拟定“世界战略”的作法，是个警惕。古罗马所使用的系统是要在任何时地都可通用的最新系统。

第八章 雀巢的重头戏才正要上演

永远不变的雀巢经营理念

在古罗马奥古斯都皇帝（公元前 63 年～公元 14 年）的时代，整个罗马帝国大约有 25 个军团，分别驻守各个区域。一个军团是由 10 个步兵大队所形成，总共有 6095 个步兵、726 个骑士，加上其他轻装备的辅助部队。

与目前不同的是，当时传递情报的速度相当迟缓，因此要维持广大区域的统治，必须下很大的功夫。这些苦心与努力的主要核心就是前一章所提的援助（Subsidy）的原则。古罗马军队主要是以直线的系统管理其帝国，而近代经营学所重视的幕僚功能则限制在某一范围内，但重要的课题是最前线部队的营运。亦即“最前线部队 军团指挥官 罗马军团司令部 参谋人员”，这是节省往返时间和手续的最佳手段。雀巢公司在与情报流通较差的未开发国家进行交易时，也妥善运用了该系统。

雀巢公司当初在日本，把全国分成 10 个分销区（冲绳列入日本后，变成 11 个）各个分销区有营养所、仓库，是最前线的基地。和罗马军团一样，分割其所负责的区域，以免发生区域重叠的现象。

雀巢公司把任务集中在第一线的体系，结果能迅速、正确、明细地掌握消费者和产品间的状况，进而迅速地把情报传达到中央。这么一来，大家就有足够的讯息进行有效的活动。这点，本书已一再提及，至于其运作情形，雀巢的总裁马哈先生于 1984 年到日本视察时，在其演说的内容中有更明确的说明。

马哈总裁于 1984 年视察雀巢的日本工厂，并与日本的企业界人士会面。他在日本停留一星期，并于当年 5 月 31 日在瑞士商工会议所主办的午餐会中有场精采的演讲。其演讲的题目是“雀巢公司的经营理念”（已刊载在本书前面）。

雀巢公司是全世界的综合食品企业中数一数二的大规模企业，但马哈总裁的演讲中却有很多中小企业也可以运用的原则。尤其是其魄力与自信，让人觉得雀巢的经营理念是永远不会改变的。整个演说的主旨，大致可以整理成下列 12 点：

- (1) 人与产品比组织更应受到重视。
- (2) 遵行实践性的导引，分散权限。
- (3) 重视长期性的展望，避免短期性的效率主义。
- (4) 直线人员比幕僚人员更应受重视
- (5) 以简单、直接、公平、正直为座右铭。
- (6) 经常反省食品企业的社会责任。
- (7) 确立适用于市场的企业活动。
- (8) 要重视产品的“质”，也要建立企业内各方面的“质”。
- (9) 重视中阶层管理人员的调配与平衡。
- (10) 重视企业对员工的社会责任。
- (11) 不能忽略日本与瑞士的类似点，亦即以新的眼光来看旧事物的智慧。
- (12) 企业的最高阶层是由团队所形成。

充分运用所合并企业的人才

本书写到结尾时，作者为了了解马哈总裁的观念对分公司总经理的影响程度，特别拜访了日本雀巢公司（NKK）的总经理辛格先生，结果发觉没有任何矛盾之处。雀巢公司的企业目标是生产家庭的必需品，而其能成为世界性企业的理由是因瑞士的某些特殊性，反而具有行之世界而皆准的情况。雀巢企业在收购、合并企业时，经常以优秀的企业为目标，并把所吸收企业的人才做最有效的运用。雀巢公司的人事，不问其学历与出身背景如何，完全是以实力做为参考的标准，辛格总经理本身也只是出身于一般的企业经理人才训练机构而已，但其经营的观点几乎和马哈总裁相同。

有关雀巢在人事的作法，举一例来说明。德国的阿尔奎·阿尔般米尔希公司被德国的雀巢公司收购后，该公司的总经理，现在已成为德国雀巢公司的总经理。另外雀巢于 1984 年收购美国三花公司，原公司的总经理克拉尔先生，在雀巢接收后仍然是三花公司的总经理。在 1973 年收购的美国斯陶华公司，其总经理毕卡先生现在是加拿大雀巢企业的总经理。这不是特殊的例子，在雀巢公司这是普遍的现象。

最后，令人百思不解的是，在德国、瑞士、奥地利的报纸、杂志媒体刊载有关雀巢公司的报导时，雀巢公司的高阶层主管，尤其是经营阶层的人，表情都非常开朗，不像日本经营者的表情通常都很严肃，似乎遭受很大的压力似的。（译者注：雀巢的高级主管都接受过严格的训练，在面对媒体时的形象必须代表公司的形象。）

作者针对这个问题所得到的回答是，因为雀巢公司具有家族意识。雀巢公司的经营阶层不只是瑞士人，而是由德国、法国、巴西、美国等各国人才所组成，不同种族、国籍的人却孕育了雀巢的家族意识。

只要有能力，在重视直线组织的企业里都很容易出头。雀巢在升迁方面的条件相当严谨，但不会压抑不同才能的人才。因为，在雀巢公司不断的发展下，雀巢在世界上仍有无限的机会可容纳各种不同的人才。

在日本，好戏才要上演

前面已经提到过，雀巢公司在 1970 年左右，由于收购美国企业的战略奏功，于是由欧洲的大食品企业，摇身一变成世界的大食品企业。在整个过程中，最富戏剧性的，是收购美国的大食品企业三花公司。

雀巢公司为了收购这家公司，使用了庞大的资金。其资金来源是在瑞士发行公司债，筹措了大约 1750 亿日元，其余的则用自己的资本（本积金等）和中短期的银行贷款。

1984 年收购三花公司外，雀巢公司还一连串地收购了 Hills Brothers 公司、MJB 公司……等，这些资金总额将近 8000 亿日元。

其中三花公司的个案就大约花费了 5000 亿日元。结果，在收购后的评价资本额比所花费的资金大概多出了 3000 亿日元。雀巢公司等于是以 5000 亿日元买了一个营业额 8000 亿日元的优良食品企业——三花公司。这可说是一个很划得来的买卖。隔一年，三花公司的营业额，比前一年在利润和营业额方面都高出了 50%。

但是，这段期间从日本的报纸报导来看——

从日经新闻的标题来看雀巢收购美国企业的前后动态：

“食品的巨人”力行“企业改革”，培养高附加价值部门，进行体质改变（1983.3.21）

四大企业的决算（1983.4.21）

雀巢改善体质回复利润成长率——舍弃赤字部门（Big Business 83年）（1983.7.12）

雀巢岛田工厂锅炉完工开始运转（1983.8.4）

雀巢公司——大幅提高的下一步（海外话题社）（1984.2.29）

瑞士业绩佳，企业收购积极化（1984.5.4）

瑞士雀巢公司，积极介入企业的收购活动（1984.5.4）

新产品将使营业额倍增——雀巢总经理辛格先生（1984.5.25）

雀巢公司年终将开始销售研磨式咖啡礼盒（1984.7.23）

雀巢买下三花公司（1984.9，8）

雀巢买下 Hills Brothers ——正式扩大咖啡产品之领域（1985.1.28）

雀巢连续四年增加配息——国际战略奏功（1985.4.20）

雀巢投资额比去年高出 2.2 倍，尝试以收购进行多角化经营（1985.5.10）

雀巢收购买 MJB 公司——对美国咖啡市场采取攻势（1985.5.15）

伊藤·三花公司打出雀巢牌——开始上市沙拉用之酸乳酪（1985，5.20）

雀巢上期之营业额比去年高出 1.5 倍——借助于美国三花公司之贡献（1985.8.2）

雀巢公司为了收购这家公司，使用了庞大的资金。其资金来源是在瑞士发行公司债，筹措了大约 1750 亿日元，其余的则用自己的资本（本积金等）和中短期银行贷款。

1984 年除了收购三花公司外，雀巢公司还一连串地收购了 Hills Brothers 公司、MJB 公司……等。这些资金总额将近 8000 亿日元。

其中三花公司的个案就大约花费了 5000 亿日元。结果，在收购后的评价资本额比所花费的资金大概多出了 3000 亿日元。雀巢公司等于是以 5000 亿日元买了一个营业额 8000 亿日元的优良食品企业——三花公司。这可说是一个很划得来的买卖。隔一年，三花公司的营业额，比前一年和利润和营业额方面都高出了 50%。

但是，这段期间以日本的报纸报导来看，日本的企业界对这一连串收购事件漠不关心。日经新闻对于这种戏剧化的改变也浑然不觉。直到 1983～84 年间，日本的经济评论家才注意到雀巢公司在进行内部改革，以求改善呈现停滞成长的企业业绩，并给予很高的评价。就在这个时候，雀巢公司大肆举债，迅速地向外扩张，进行大规模的改革。这些改革，在不久的将来，必然会波及到日本。因为日本的市场规模大概是美国或欧洲的一半，并且是个安定成长的好市场。伊藤火腿集团已和雀巢合作发展新的产品，以整个市场规模来看，日本雀巢的总营业额至少会占雀巢总公司的 15%。若以美国和欧洲人口比例来换算时，则可能占到 18%，大致是现在规模的三倍。

从 1984 年起在美国展开的企业收购活动，不久将可能发生在日本，而日本优良企业究竟是哪些呢？这些名单很可能已经潜藏在这群面露温和笑容

的经营者心目中。然而，究竟有没有方法预测其将来的动向呢？答案是肯定的，并且也是完全公开的。从雀巢收购美国三花公司来扩展其商品群的例子，可以看出一个大概。多角化经营、多样化产品的企业经营型态，从 1980 年和 1986 年雀巢公司各区域营业额之结构即可看出。在日本进出口完全自由化后，雀巢可以从国外进口、可以建造新的工厂、也可以收购企业来与日本企业竞争。雀巢公司在日本市场的攻击行动就要开始了。后 记

着手撰写本书的动机，是因我无意中在旧书摊买到一本雀巢公司的百年史——《世界历史 1866 年～1966 年，雀巢公司 100 年》。

其中提到雀巢这个以现代卫生观点保存食品起家的公司所生产的奶粉和炼乳，在世界大战时以“完全的卫生食品”获得实证。在战争中的士兵亲身体会了这些完全食品的好处，战争结束回家后，仍爱用其食品，致使雀巢公司的产品能够日益普及化。

雀巢咖啡也是历经相同的过程而普及于全世界；但是，和奶粉、炼乳普及的要素却完全不同。亦即，在第一次世界大战以前的战争，士兵所需要的是营养，而雀巢这些完全的食品正好巧妙地因应了这些士兵的需要；但是在第二次世界大战，雀巢咖啡则在缓和士兵的压力方面，发挥了很大的效果。

美日太平洋战争胜负的关键并不是因为日本的士兵缺乏大和魂，而是因为美国士兵有雀巢咖啡的缘故。雀巢咖啡在战争中发挥了不容忽视的力量。

大战结束后，返家的美国士兵面对的是现代化的效率社会，是效率第一的紧张社会。因而，雀巢咖啡普及的程度比过去的奶粉和炼乳更上一层。

雀巢咖啡流入日本也和美国大兵脱离不了关系。但是让日本人的舌头习惯于雀巢咖啡，则是在日本贸易自由化（即溶咖啡进口自由化是在 1961 年）以后。这时，日本也迈入了效率第一的现代化紧张社会。

因而，雀巢咖啡变成了人人所需的必需品，今天如果没有雀巢咖啡，日本将会陷入无法想像的状况。

本书是叙述效率的社会（摒弃了没有意义的活动，大多以能率、效率来判断的社会）所产生的紧张情绪，如何为雀巢咖啡所吸收的过程，从另一个观点而言，雀巢咖啡和香烟，都在这个紧张的效率社会中发挥了很大的功能。

但是香烟具有即效性，具有可以一面工作一面抽的便利性，这点即溶咖啡就略嫌不足。然而，雀巢咖啡（即溶咖啡）往后的市场情势仍然看好。

前面曾经提到过，雀巢咖啡的发明者是个雀巢公司的技术人员，1900 年他出生于伯恩北方的一个小都市，死于 1980 年。1929 年进入雀巢公司后，一直从事技术开发的工作到 1955 年。这个人对咖啡因的效能非常了解，是个巧克力专家，于是他尝试着使雀巢咖啡变成一种完全的商品。

当时，巧克力受到很高的评价，是欧洲军队中安定精神的食品。战场可说是人类最大压力的工作场所，针对战场所开发的咖啡，没想到后来会发展成企业竞争战场的重要饮料。

由于香烟的坏处已经被公认，今后雀巢公司以咖啡因食品（巧克力或雀巢咖啡）为中心，再加上无数的知识和人才的力量，势必将会主宰美国和日本的食品市场。

最后要感谢雀巢公司与其广告代理商爱力克森·博报堂提供了很多宝贵的资料，使本书得以更加完整。尤其是雀巢公司，一向采取闭关自守政策，不愿接受报纸及杂志的采访，因此对本书的种种协助，实在是衷心感谢。

