

雀巢—全体工业界的典范

雀巢公司年销售额达到 477 亿美元以上，其中的大约 95%来自食品的销售，因此雀巢可謂是世界上最大的食品制造商，也是最大的跨国公司之一。公司以生产巧克力棒和速溶咖啡闻名遐迩，目前拥有适合当地市场与文化的丰富的产品系列。

目前，雀巢在五大洲的 60 多哥国家中共建有 400 多家工厂，所有产品的生产和销售由总部领导下的约 200 多个部门完成。雀巢销售额的 98%来自国外，因而被称为“最国际化的跨国集团”。

19 世纪中叶，瑞士的一个学者型食品技术人员亨利·内斯特尔（Henri Nestlé）发明了一种育儿用乳制品，即把果糖和营养剂加入奶粉中，是当时很优秀的育儿食品，但产量很少，内斯特尔仍主要从事科学研究工作。

1865 年，一位朋友告诉内斯特尔，由于婴儿喝了她的奶粉，都健康地成长起来，改变了婴儿不喝牛奶的习惯，为母亲们排了忧解了难。听到这一消息后，内斯特尔在 1867 年终于创立了育儿奶粉公司，以他的名字 Nestlé 为其产品的品牌名称，并以鸟巢图案为商标图形。因为英文雀巢（Nest）与他的名字为同一词根，所以中文一并译为“雀巢”。实际上，内斯特尔（Nestlé）英文的含义是“舒适安顿下来”和“依偎”；而雀巢图形自然会使人联想到慈爱的母亲哺育婴儿的情景。因此，“雀巢”育儿奶粉的销路一直很好。

1905 年，雀巢育儿奶粉公司与美国人办的另一食品公司合并，取名雀巢英瑞炼乳公司；1949 年为另一家瑞士公司购进，改为现名“雀巢食品公司”。20 世纪初，公司开始实行多样化生产，并在世界各地收购并建立企业，成为世界规模最大的食品制造商，其分支机构开设在美国、日本、德国等 20 多个国家已有 1200 多家工厂、商号，总部设在瑞士的韦维。公司 1990 年销售额达 333 亿美元，主要产品为速溶咖啡、炼乳、奶粉、婴儿食品、乳酪、巧克力制品、糖果、速饮茶等数 10 种。

其中的雀巢咖啡销量最大，主要是因为产品质量过硬，再就是品牌名称使得消费者在饮用时也确实体会到“舒适”、“依偎”的感觉。1991 年，据美国兰通公司的调查结果，雀巢咖啡这一品牌被列为世界 10 大著名品牌之一，其品牌价值 1994 年被确定为 115.49 亿美元。

从总体看，似乎“雀巢”品牌唾手而来，并没有费多大力气。内斯特尔（Nestlé）用自己

的名字为品牌命名，但其名字在英文中却有“舒适安顿下来”和“依偎”的含义。由于其名字的特定含义，自然要与英文同一词根的“Nest”（雀巢）相联系，以雀巢图案作品牌图形，而这又会使人联系起待哺的婴儿、慈爱的母亲和健康营养的雀巢产品。可见，轻而易举而来的“雀巢”品牌不但具有其丰富的内涵，而且完全符合商标定位的基本要求。

首先，“雀巢”作为品牌名称显著性就很强。虽然这一名词很一般，但往往人们所熟悉的事物才能加深人们的印象，才能产生很多联想，从而才贴近生活、贴近消费者。其次，一般中才体现出与众不同。人人都知道的“雀巢”，却只有内斯特尔使用在商标上，成了世界上独一无二的公司代名词，树立和壮大了公司形象，从而就变成不一般了。再次，“雀巢”名称与“雀巢”图形的紧密结合，这在西方商标史上也是少见的。两者的紧密结合，可以使人们见图形而知名称，见名称而知其图形，是名符其实的组合品牌。最后，“雀巢”品牌定位充分体现了具体的功能定位和情感定位。

功能定位的实质就是突出商品的新价值，强调与同类商品的不同之处及其优越性，能够给消费者带来更大利益。“雀巢”奶粉、咖啡具有“雀巢”的内涵和品质，带来了婴儿哺育后的健康成长，带来了众多消费者的“舒适”、“安逸”。情感定位则突出产品对消费者的象征意味，利用它唤起消费者同情、信任、爱等感情的共鸣，适应消费者或改变消费者的心理。“雀巢”品牌名称及图形所注入的情感及意象，树立了品牌和企业良好的形象。

雀巢的成功自是多种因素共同作用的结果，但其中，模块组合营销战略的实施是一重要因素。公司设在瑞士日内瓦湖畔的小都市贝贝(VEVEY)总部对生产工艺、品牌、质量控制及主要原材料作出了严格的规定。而行政权基本属于各国公司的主管，他们有权根据各国的要求，决定每种产品的最终形成。这意味着公司既要保持全面分散经营的方针，又要追求更大的一致性，为了达到这样的双重目的，必然要求保持一种微妙的平衡。这是国际性经营和当地国家经营之间的平衡，也是国际传播和当地国家传播之间的平衡。如果没有按照统一基本方针、统一目标执行，没有考虑与之相关的所有因素，那么这种平衡将很容易受到破坏。

为了正确贯彻新的方针告知分公司如何实施，雀巢公司提出了三个重要的文件。内容涉及公司战略和品牌的营销战略及产品呈现的细节。

1、标签标准化(LABELLING STANDARDS)，这只是一个指导性文件，它对标签设计组成的各种元素作出了明确的规定。如雀巢咖啡的标识、字体和所使用的颜色，以及各个细节相互间的比例关系。这个文件还列出了各种不同产品的标签图例，建议各分公司尽可能早的使用这些标签。

2、包装设计手册(PACKAGE DESIGNMANUAL)，这是一个更为灵活使用的文件，它提出了使用标准的各种不同方式。例如，包装使用的材料及包装的形式。

3、最重要的文件是品牌化战略(BRANDING STRATEGY)。它包括了雀巢产品的营销原则、背景和战略品牌的主要特性的一些细节。这些主要特性包括：品牌个性；期望形象；与品牌联系的公司；其他两个文件涉及的视觉特征；以及品牌使用的开发等。

雀巢公司的决策层认识到，经济全球化已使企业营销活动和组织机制由过去的“大块”结构变成了“模块”结构的事实，从而将其工作重点转向组合模块，实施模块组合营销。基于上述事实，我们把模块组合的战略定义为：将公司的营销部门划分成直接运作于市场的多个规模较小的经营业务部门，灵活运作于市场，及时做出应变决策，各经营业务部门虽具有独立性，但服从于企业的总战略。在雀巢公司的模块组合战略中，各分公司就是作为一个模块，独立运作于所在的市场，有权采取独特的策略，但又接受公司总部的协调。

模块组合营销带给雀巢什么？

模块组合营销带给雀巢的经营优势

准确地把握并满足市场的需求

目前市场的变化主要体现在市场的划分越来越细和越来越个性化两个方面。从市场营销学的角度看，企业的盈利机会都是以消费需求为转移的，因此，消费需求的变化必然潜藏商机。雀巢公司在结构和组织上遵循“权限彻底分散”的原则。这也是雀巢公司里“市场大脑(Market Head)”所表达的就是想法要和市场实况连接在一起，采取的行动和手段都力求能合乎当地的需要和要求。正因为此，公司产品中仅雀巢咖啡就有 100 多个品种。各模块(分公司)基于自己的市场具有独立性，但又与其他模块相互联系，共同组成企业的“大块”结构。雀巢公司将其总市场分成各模块市场，每一模块市场由相应模块来负责，从而可以更准确的把握市场动态，提高市场需求的准确把握和满足。

反应灵活

不快则死，甚至可以说是新经济的黄金法则，是谁也不能违背的天条。在美国 NASDAQ 上市的 200 多家网络公司中，一份财经周刊调查说，其中的 51 家公司估计不久就要面临清盘。企业不快点往前冲，就会被快速淘汰出局。在激烈的市场竞争中，取得信息和利用信息的状况是企业能否完成营销任务的重要条件。市场营销组织的设计应既有利于搜集信息，又有利于针对信息做出快速反应，雀巢公司的模块组合营销恰恰适应了这一要求。各模块具有独立运作于市场的能力，根据其模块市场的变化，在不影响企业总战略的条件下，有权进行适当的调整，采取恰当的策略。

较强抗风险能力

经济全球化条件下，企业将面临来自国内外的挑战，竞争日趋激烈，在激烈的市场竞争中，企业要生存发展下去，须具有较强的抗风险能力。现在企业多从竞争对手角度来考虑，进行企业联合、兼并，以加大企业实力和抗风险的能力。而雀巢的模块组合战略是从企业组织角度考虑抗风险能力的一条可选途径。模块组合强调各模块相对独立的运作于各自的市场，根据各自市场来自竞争者、顾客等方面的变化进行调整，而企业其他各部分可以无须调整，从而具有了灵活、应变、抗风险性。

网络型组织结构

长期以来，企业都是按照职能设置部门，按照管理幅度划分管理层，形成了金字塔型的管理组织结构。这种组织结构已越来越不适应信息社会的要求。模块组合把企业的营销部门和经营业务部门划分为多个规模较小的经营业务部门并受总部统一管理，其结果是管理组织结构正在变“扁”变“瘦”，综合性管理部门的地位和作用更加突出，网络性的组织结构形成。传统的层级制组织形式的基本单元是在一定指挥链条上的层级，而网络制组织形式的基本单元是独立的经营单位。雀巢公司的模块组合营销，造就了网络型组织结构，也使雀巢公司具有了网络化的特点：一是用特殊的市场手段代替行政手段来联络各个经营单位之间及其与公司总部之间的关系。网络制组织结构中的市场关系是一种以资本投放为基础的包含产权转移、人员流动和较为稳定的商品买卖关系在内的全方位的市场关系。二是在组织结构网络的基础上形成了强大的虚拟功能。处于网络制组织结构中的每一个独立的经营实体都能以各种方式借用外部的资源，对外部的资源优势进行重新组合，创造出巨大的竞争优势。

正确认识模块组合营销

一些企业容易片面的认为，企业整体化市场营销与竞争会产生“航母”效率，因而热衷于整体运作。然而很多国外大公司看到，鉴于知识经济网络化、数字化的特点，应从“模块”的角度对企业重新审视。例如，杜邦公司是知名老牌企业，近年来公司大力进行营销机制的改革，完成了“模块组合”改组，将原有的五个公司经营业务部门外加石油和天然气营销业务部门划分成直接运作于市场的 20 个规模较小的经营业务部门，很快使杜邦公司由亏损转为高盈利企业。当然意识到模块组合的重要性，并不等于就能成功实施模块组合战略。以下从与整合营销、品牌战略及集团化战略关系的角度进一步说明，以期加深对模块组合的正确把握。

模块组合战略是整合营销的创新

整合营销力争做到企业“一个声音说话，一个面孔示人”，给消费者以统一的形象。整合营销强调，从消费者沟通的本质意义展开促销与营销活动，主张将广告、公关、直销等各种推广宣传工具有机的组合，以促成消费者最大程度的认识。模块组合营销并没有否定整合营销，只不过它更进一层，强调对具体的模块市场，根据消费需求进行适当的调整，准确把握并满足消费者，同时又坚持整合的原则，以期获得最大的整合效益。

模块组合亦有统一的品牌形象

当今企业已进入品牌国际化竞争的年代，进行品牌营销可以扩大企业知名度，树立企业形象，建立与顾客的良好关系。模块组合战略是在企业统一品牌战略指导下进行的，企业各模块(经营业务部门)灵活运作于各自的市场，努力满足各模块市场消费者的需求。但他们之间并非散兵游勇的关系，其都是企业总体的一部分，为推销企业产品，宣传统一品牌形象而努力。

模块组合并不否定集团化

在经济全球化和信息化的推动下，90年代中期以来，西方世界掀起一股新的企业联合、兼并、收购浪潮，是企业集团化趋势的显著表现。企业进行强强联合、兼并或组建大的企业集团，是增强其实力的有效途径。特别是在当今竞争激烈的条件下，对提高企业抗风险能力，不失为一条良策。模块组合不应误解为把企业肢解为小的模块，从而得出与企业集团化相悖的结论。无论是大企业还是小企业，都可以进行模块组合，其与整合营销在增强企业抗风险能力方面殊途同归。

雀巢咖啡在诞生之初，曾因过分强调其工艺上的突破带来的便利性(速溶)而一度使销售产生危机。原因在于，许多家庭主妇不愿意接受这种让人觉得自己因为“偷懒”而使用的产品。那是1938年4月1日，雀巢公司开发的喷雾干燥咖啡粉末的工艺正式在瑞士投产，世上最早的速溶咖啡诞生了。很快地，雀巢咖啡便在法国、美国、英国及其他国家进行销售。

如今，雀巢咖啡已在全球100多个国家中销售，每年的消耗量为17亿杯。尽管公司将近24%的营业额、110亿瑞士法郎来自饮品，然而雀巢并非只是一个速溶咖啡、果汁、矿泉水的制造商。1990年，雀巢公司的营业额为460亿瑞士法郎，而在1997年，头10个月的营业额就已高达569亿瑞士法郎，比去年同期增长217.5%。1994年底，雀巢被美国《金融世界》杂志评选为全球第三大价值最高的品牌，价值高达115.49亿美元，仅次于可口可乐和万宝路。它在各个事业领域的营业额分配是：饮品(23.6%)、麦片、牛奶和营养品(20%)、巧克力和糖果(16%)、烹饪制品(12.7%)、冷冻食品和冰淇淋(10.1%)、冷藏食品(8.9%)、宠物食品(4.5%)、药品和化妆品(3%)、其它制品和事业(1.1%)。它被誉为当今世界在消费性包装食品和饮料行业最为成功的经营者之一。

雀巢的信条是“用第一流的设备生产高品质的产品”，而且其宣传从不夸大，因此其产品声誉卓著。公司拳头产品 Nescafe 速溶咖啡在二战期间成为美国前线士兵的主要饮品，美国两个工厂生产的速溶咖啡全部由美政府订购，根本无法满足国内市场需求。一段时间内 Nescafe 成为速溶咖啡的代名词。公司其他产品也都取得了良好的效益，无论这一产品是新推出的还是通过兼并接管的。在中国，雀巢于 1990 年投产奶粉及婴儿食品。产量从 1990 年的 316 吨猛增到 1994 年的 1 万吨，销售额达 2 亿美元，到 2000 年预计达 7 亿美元。

雀巢咖啡的国际传播原则

从消费者的观点看，国际品牌应该意味着一位旅行者在每个国家都能找到同样的产品组成、同样的类型。这就产生了一个疑问，雀巢咖啡是不是一个真正的国际品牌？事实上，雀巢咖啡这一品牌到处是一样的，标签上的图案也可能是一样的，但产品的类型，实际的组成和口味在各国却是不同的。雀巢咖啡有 100 多个品种，它们的口味根据各国消费者的嗜好而改变，这使得旅行者很难识别产品。因此，或许把雀巢咖啡作为一种国际概念比把它作为一个国际品牌更为恰当，因为它所有基本元素的标准还都是一样的。

就食品而言，采取根据各地的口味和偏好而生产产品的策略获得了极大成功，而遵循统一的国际策略往往是不可行的。雀巢咖啡就是一个最具说服力的例子。如同雀巢公司的经营理念所体现的，它在结构和组织上遵循“权限彻底分散”的原则。这也是雀巢公司里“市场头脑 (Market Head)”说法所表达的一就是想法要和市场实况连结在一起，采取的行动和手段都力求能合乎当地的需要和要求。雀巢公司的主席兼首席执行官 Helmut Maucher 先生强烈感受到：雀巢的各地公司能够最好地做出分析，判断公司在食品方面的各种产品如何适应当地的口味习惯和偏好，并兼顾到各国与食品相关的法规。

然而，要使一个品牌成为市场的领导者，正如雀巢公司在欧洲的执行副总裁 Ramon Masip 所持的观点，必须成为一个“低成本的制造商”。一个公司要在营销和广告中取得更高的效率，就应该使它的产品与消费者之间信息沟通的方式更为一致和简化。例如在欧洲，方法之一就是在这样的定位下为整个欧洲开发一种新产品，而且使它在各国的包装和标签都完全一样。

雀巢公司根据欧洲市场在未来更加一体化的趋势，就采取了这样的一种新策略：在尽力使新产品达到更大的一致性外，同时也接受品牌呈现在各地的细微差异。

近几年，雀巢公司已采取了大量的措施，这反映在公司制定的长期计划中。计划的目标有：为雀巢公司最重要的战略品牌，如雀巢咖啡制定基本的传播战略；为这些战略品牌制定关

于包装和标志符号的方针,以产生更大的一致性;通过减少为每个品牌效劳的广告代理商的数目,以提高同消费者沟通的效率和效力。

雀巢技术有限公司是雀巢的一个独特的机构,负责为各运营部门提供有关食品和营养品方面的最新技术。机构中有研究员 3000 人次,他们在各个研究领域开展研究工作,研究内容包括原材料,影响刺激器官的特性诸如产品的形状、颜色、气味和质地以及消费者习惯。该机构旨在提供新产品,改进现有产品,再就是进行饮食方面的基础研究以了解复合食物的机理。该机构十分注意自身的发展,1987 年在洛桑开设的研究和营养中心成为世界上最大最先进的食物研究实验室之一。该机构在十个国家共设有 19 个技术开发分部。1990 年公司的研究开发经费为 5.6 亿瑞士法郎,占年销售额的比重达 12%以上。

雀巢公司的 300 多种产品(不仅是咖啡)在遍及 61 个国家的 421 个工厂中生产。公司设在瑞士日内瓦湖畔的小都市贝贝(Vevey)的总部对生产工艺、品牌、质量控制及主要原材料作出了严格的规定,而行政权基本属于各国分公司的主管。他们有权根据各国的要求决定每种产品的最终形成。这意味着公司既要保持全面分散经营的方针,又要追求更大的一致性,为了达到这样的双重目的,必然要求保持一种微妙的平衡。这是国际性经营和当地国家经营之间的平衡,也是国际传播和当地国家传播之间的平衡。如果没有按照同一基本方针、同一目标执行,没有考虑与之相关的所有因素,那么,这种平衡将很容易受到破坏。

为了正确贯彻新的方针,告知分公司如何实施,雀巢公司提出了三个重要的文件,内容涉及公司战略品牌的营销战略及产品呈现的细节——

□标签化标准(Labeling Standards)只是一个指导性文件,它对标签设计组成的各种元素做出了明确规定。如雀巢咖啡的标识、字体和所使用的颜色,以及各个细节相互间的比例关系。这个文件还列出了各种不同产品的标签图例,建议各分公司尽可能早地使用这些标签。

□包装设计手册(Package Design Manual)是一个更为灵活使用的文件,它提出了使用标准的各种不同方式。例如包装使用的材料及包装的形式。

□最重要的文件是品牌化战略(Branding Strategy)。它包括了雀巢产品的营销原则、背景和战略品牌的主要特性的一些细节。这些主要特性包括:品牌个性、期望形象、与品牌联系的公司、其它两个文件涉及的视觉特征、以及品牌使用的开发。

雀巢咖啡的广告及代理商

为了更好地实现品牌传播的一致性，雀巢公司早先就已决定大量减少它在全球的广告代理机构。现在，与公司密切合作的代理机构减少到了 5 个，分别是麦肯、智威汤逊、Pubilis Fcb、奥美以及灵狮，它们形成了一个国际广告代理机构网络。雀巢公司的总部为每个战略品牌指定了优先考虑的广告机构。有关雀巢咖啡优先考虑的公司是麦肯和智威汤逊。各地分公司可以从这些机构中作出自己的选择。实践表明，如果采用更集中的广告服务，效果将更加令人满意。

从历史的角度来看，雀巢咖啡的广告经历了三个阶段：

1. 一开始，雀巢欣喜于工艺的突破给传统喝咖啡方式带来的革命，广告自然想到要强调因速溶而带来的便利性，却未曾料到这与许多家庭妇女的购买心理有悖——买速溶图方便？是否表明自己不够贤慧？这可不是男人期望的妻子形象。因为当时处于男尊女卑的三四十年代妇女缺乏自信，她们把照顾丈夫和孩子作为生活中的要务。随着时代的进步，妇女的解放，速溶咖啡这种既方便又能保持原味的优势终究大放了光彩。60 年代进入日本市场，就立刻受到广大家庭主妇的欢迎，尤其对家里没有磨豆道具的家庭来说，更是喜爱。

之后，当这种优势由于省时省力机器的逐步推广而被削弱时，再过分强调这种便利性显然不会有效了。

2. 于是，广告的重点转向表现产品的纯度、良好的口感和浓郁的芳香。因此，各国的分公司都采用了产品导向的广告，强调雀巢咖啡是“真正的咖啡”。这也与五六十年代普遍流行产品导向广告的大背景相一致。

3. 当人们逐渐认可“咖啡就是雀巢咖啡”后，雀巢咖啡广告的重点转变为生活型态导向，广告尤其注重与当地年轻人的生活型态相吻合。例如，在英国的广告中，雀巢金牌咖啡扮演了在一对恋人浪漫的爱情故事中一个促进他们感情发展的角色。

1961 年，雀巢咖啡进入日本市场时，当初采取的是产品导向的广告战略。电视广告首先打出“我就是雀巢咖啡”的口号，朴素明了，一时间反复在电视上出现，迅速赢得了知名度。之后，紧接着于 1962 年，根据日本消费者以多少粒咖啡豆煮一杯咖啡来表示咖啡浓度的习惯，开展了“43 粒”的广告运动，可谓典型的 USP（独特的销售主张）策略。广告片中唱着“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”。由于其旋律优美，竟变成了大街小巷的儿歌。

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(而在汉语中,“雀巢”给人一种温馨的感觉,和“家”有强烈的相关性)。70年代在日本,“了解差异性的男人”的广告运动表达这样的概念:“雀巢金牌咖啡所具有的高格调形象,是经过磨炼后的‘了解差异性的男人’所创造出来的”。广告营造了“雀巢咖啡让忙于工作的日本男人享受到刹那的丰富感”的气氛,至今让许多日本人印象深刻。

雀巢咖啡在我国的广告战略可分为两个阶段。80年代早期,首先以“味道好极了”的朴实口号作面市介绍,劝说国人也品品西方的“茶道”。那时候,对于许多年轻人,与其说他们是品尝雀巢咖啡,还不如说他们是在悄悄体验一种渐渐流行开来的西方文化。“味道好极了”的运动持续了很多年。尽管其间广告片的创意翻新过很多次,但口号一直未变。它几乎成了80年代每个广告人津津乐道的成功范例。

最近,雀巢咖啡投放了新版的系列电视广告,主题是“好的开始”。广告以长辈对小辈的关怀与支持为情感纽带,以刚刚走上工作岗位的年轻人为主角等,表达雀巢咖啡帮助他们减轻工作压力,增强接受挑战的信心。

这是在意识到90年代中国年轻一代的生活型态微妙变化后,雀巢公司作出的反应。

当今的年轻人,他们渴望做自己的事,同时又保留传统的伦理理念;他们意识到与父辈之间的差异,但他们尊敬他们的家长;他们渴望独立,但并不疏远父母;虽然两代之间有代沟,但有更多的交流与理解;他们有强烈的事业心,但也要面对工作的压力和不断的挑战。这就是当今年轻人的生活型态!也成了雀巢咖啡“新的开始”广告的沟通基础。

雀巢公司的市场领导者策略

在维持本公司在本行业市场内的领先地位上,雀巢公司堪称成功的典范。它的成功并不局限于某一局部战场,而是着眼于整条“战线”上的胜利。下面,我们以雀巢公司在亚洲的出色表现,总结它雄踞市场领导地位的一贯原则。

1. 战略眼光与原则

长期展望与持久毅力。雀巢公司花大力气分析任何一个可能的市场机会并据此研制出最

佳食品，然后努力使之成为一项成功的长期投资项目。雀巢公司为了进入中国市场，竟与中国坚持长达 13 年之久的对话，才受到黑龙江省的邀请，准允在那里生产奶制品，足见它的耐心程度。1990 年，雀巢公司终于在我国建立了第一家奶粉及婴儿麦片厂。它不利用当地紧张的铁路和公路来取奶及传递奶制品，而是在 27 个村庄和工厂取奶点之间建立了自己的“奶路”。公司迅速付款给农户，以鼓励他们生产更多的牛奶和购买奶牛。于是，一个只装载雀巢产品的货车传运系统建立了。分析家认为没有哪家公司愿像雀巢那样在中国投资。

彻底了解顾客。雀巢公司通过坚持不懈的市场营销研究和搜集信息来研究自己的顾客，包括最终消费者和交易的情况。它拥有自己遍布全球 20 家的研究机构，广泛进行消费者偏好调查。例如，公司意识到亚洲人对食品有着更高的标准要求，他们不希望只图方便而降低要求(其中对方便面和速溶粥是一个例外)。因此，雀巢生产出了调味料和肉汁，可以储存起来在烹饪时拿出来使用。现在，雀巢已帮助像斯里兰卡、印度、中国、印度尼西亚、马来西亚和泰国这样的发展中国家建立起了本国的乳品加工业和对咖啡饮品的消费偏好。

2. 产品与品牌

产品革新：雀巢公司是一位积极的产品革新者。它在亚洲地区聘用的首批食品技术专家便是当地精于家庭、餐馆烹饪的厨师，然后再将食品提高到大规模生产的水平。同时，公司对研发人员进行 2 至 3 年的培训，与其它雀巢机构互相交流提高。

质量策略与生产效率：产品一经推出，公司便长期不懈地致力于改进、提高产品质量。例如，亚洲人开始逐渐反感人造调料而倾向于天然调料，因此公司便不惜花费研究预算的 25%，开发出一种可通过诸如发酵这样的生物过程提取的肉类调料。公司具有生产制造方面的高超技艺，努力保持其成本在同行业中最低。

产品线延伸：雀巢公司生产不同规格、不同形式的产品未满足消费者的不同偏好，这样可以使雀巢品牌在货架上占据更多的空间，从而有力防止了竞争者的入侵。

多品牌策略：雀巢公司认为一个精心策划的品牌将使公司受益终身。在每一个市场中，雀巢公司都要从其 11 个战略品牌组合中的 8000 多个品牌中挑选出 2 至 3 个品牌。此举旨在降低风险并将攻击力集中。

3. 销售渠道

良好的合作关系。雀巢公司坚信贸易伙伴是在亚洲取得成功的重要因素，因此，它一贯与它们保持亲密的关系。雀巢在日本首先使用了销售网点推销活动，与当地的批发零售系统完全融为一体，同时还把一部分促销活动转由一定的销售渠道和批发商来组织。在泰国，为了与当地的超级市场建立牢固的关系，雀巢向它们提供了最新的库存管理系统，并教会他们如何使用。

4. 沟通与促销组合

大量广告：在创造消费者的强烈品牌意识和偏好方面，雀巢公司从不吝惜花钱，这使公司很快赢得较高的市场份额。例如，在韩国，雀巢仅用 7 年时间夺得 35% 的市场份额，瓦解了卡夫(kraft)通用食品公司长期以来的垄断地位。这主要靠大规模的广告战。

具有进取心的销售人员：雀巢拥有一支高水平的销售队伍，他们熟练掌握英语，大学毕业(甚至是 MBA)，能够卓有成效地争取到货架空间，并与零售业客户在现场进行展销和促销活动。在泰国，他们被冠以“红热销售突击队”的雅号。

SP 与公共关系：雀巢公司因地制宜，设计促销战役。与此同时，雀巢也在试图尽量减少 SP 的活动，而转向广告和公共关系，以建立长期的消费偏好。例如，在中国上海，雀巢公司热心资助大学社团的活动，如文艺会演，英语角等。公司还乐于在大学作专题报告，向大学生赠送公司资料，传播公司文化。

不管你到欧洲或是到美洲、澳洲、亚洲乃至非洲，在看电视节目时，常会看到这么一个广告节目：一群美丽的青年男女欢快聚会，在一阵的雀跃进跳舞后，大家在欢乐的气氛中饮用咖啡。其中一名潇洒的男青年目光转视到桌上摆设着的一瓶瓶“雀巢咖啡”，感叹地说：“味道好极了！”镜头霎时又转向座中全体男女，他们不约而同地点头表示有此同感。

整个广告凭着欢乐气氛的场面，深深地打动了消费者的心，使观众们对雀巢咖啡留下了好的印象，促进了该产品的销售。

中国改革开放后，雀巢公司的广告也不失时机地进入。大约在 1989 年 8 月初，广东电视

台一连数晚播出一个别出心裁的节目：婴儿爬行比赛。那充满情趣的婴儿爬行、给千千万万观众留下了深刻的印象。

这个节目也是雀巢公司与广东电视台联合举办的，为办这个节目，雀巢公司不但给获奖的婴儿父母发奖金上千元，还要支付数以几十万元的电视播出费用。雀巢公司不但举办上述的广告活动，而且在世界各地不停地进行各种生动活泼的广告宣传，可以说：“雀巢天天有广告，广告伴随着雀巢的生存和发展。

雀巢公司成立至今的 130 年发展史，可归结为 12 个字：“多种经营，广告促销，敢于冒险。”

雀巢公司起初只是经营炼乳。没多久，便开展多元化经营。首先向咖啡产品进军。

1938 年，它发明了咖啡速溶法，从而使咖啡走向更广阔的市场，使雀巢公司的多元化经营打响了第一炮，并且获得成功。

接着，雀巢公司认定巧克力有发展前途，便投入资金和人力研究开发，并不断创新。结果，其生产销售的巧克力多达 900 多种。

雀巢公司的现任总裁莫彻尔说：“我们公司的目标是要执食品与饮料业的牛耳，不仅要占有发达国家的市场，而且还要占有拥有 40 多亿人口的发展中国家的市场。

这一说法正道出了雀巢公司的多元化经营发展战略，其广告宣传是环绕着这个方向去做，其经营实践是沿着这条大道前进的。

雀巢产品在发达国家站住了脚跟后，为了打进发展中国家的市场，采取了就地设厂的战术，并逐步获得成功。

雀巢公司在印度的遮普邦投资兴建一家奶制品厂，为了使这个厂有足够和可靠的产品质量，它贷款给当地打水井，种牧草，提供兽药和兽医技术等，很快使当地每年可向雀巢公司出售 10 多万吨符合标准的牛奶原料。

雀巢公司的广告宣传阐明，它在国外办工厂或开设公司，采用与众不同的形式和办法，就是主要使用当地人出任厂长，这样的做法可迎合所在国的要求，摆脱总公司为派人的困扰，更主要的是使工厂或子公司当地化，更懂得当地国情民情，冲破各种贸易壁垒，有利于公司业务的发展。

敢于冒风险也是雀巢公司走向成功的一个因素。该公司的广告部经理主任说：“当今是一个转变着的时代，不冒风险就是最大的风险。”

雀巢公司在世界各地设厂生产和投资，免不了有麻烦和风险。如在发展中国家设厂生产，会引起消费者担心那里的卫生条件和不洁水源会使产品危害健康，还有担心假冒商品的出现及当地政局的不稳定、政策的变化等。雀巢总部的高级职员具有丰富的世界知识和各种经历，而且对食品业务都有深入的了解。公司注重其产品的均衡和地理上的分布。鼓励各经营公司独立性的同时，又尽量保证公司的整体性，这个目标是通过稳定的来自总部的原材料供应和定期的全体会议来实现的。总部不许可雀巢公司不可能推出新产品，长期的规划和预算也必须提交给总部，总部保证技术、产品、信息在全国间经常性的交流。雀巢同本国的工会组织关系良好，同欧洲的工会保持着不错的合作关系。在第三世界和美国则不尽然。因此公司在彼处的婴儿食品促销策略难免遭到不少非议，并由此受到抵制。七十年代初期，该公司的婴儿产品在第三世界的销售份额占到 50%，尽管后来遭到全球范围的制裁与抵制，但事后连抵制运动的负责人也对雀巢的赞不绝口，称其为“全体工业界的典范”，雀巢的产品及营销策略的独到之处由此可现。