

世界最大食品公司的未来经营战略

肖群 编译

雀巢公司在世界六十多个国家里,拥有 430 家工厂 200 000 名员工,年销售额 480 亿瑞士法郎,净利润 24 亿瑞士法郎,现已成为世界上最大的食品公司。

面对世界未来食品工业的发展趋向,它已开始着手制订公司的未来的经营战略。

寻找维持日常生命的食物一直是人类发展过程中的中心问题。人们对饥饿的恐惧心理,能迫使民族文化、社会结构和人口发生变化;也可以导致君主统治的动摇,移民风潮的出现,甚至战争的爆发。

文明社会越发展,人类获得的知识也就越多,同时了解和影响各种关系的能力也就越强。诸如气候和收获,储存、分配和消费之间的关系等。人们现在已经能够在一定程度上控制这些因素。可以这样说,即使出现不可预料的气候变化,也不可能产生大范围的饥荒。

尽管如此,当今世界上 50 亿人口中,还有很多人的食品供应是不足的。据预测,下世纪人口将会达到 100 亿。如果真的这样,那末,人类现在就应该认真思考对策,以便迎接这一新的挑战。

在人类历史上,食品工业一直扮演着主要角色。人类已经发现了延长食品原始成份有效期的方法,以便对食品进行安全储存。这样在一定程度上满足了人类生存和发展的需要,食品工业的生产规模也随之不断扩大。尤其是美国的食品工业,它的年产值为 8 000 亿美元,超过信息技术工业、石油工业、和汽车工业的总和。

虽然这样,但是,雀巢公司为了迎接未来新的挑战,去年花了 5 300 万瑞士法郎用于深入而广泛的科学研究。这笔开支是以往 8 年的 3

倍,其中 1/3 用于基础研究。例如,对遗传工程的研究,这是因为它对所有食品原料的生产和改良是个重大突破。这充分表明了雀巢公司在制订商业战略时具有长远眼光。

未来食品种类将会有哪些新变化呢?

现在人们对营养与健康之间的关系越来越关心。在不久的将来,雀巢公司将生产并向市场推出具有防止疾病功效的食品。同时,随着科学技术的进一步发展,蔬菜食品将会变得更加丰富和可口。从生产成本的角度来看,我们知道用农作物喂动物,再用动物制成食品的生产成本,远比直接食用农作物产品的成本高。所以人们将更多地依靠植物脂肪而不是以动物蛋白质为主的食物。另外,巧克力食品也将继续受到各个年龄层人士的欢迎。

随着食品种类的变化,雀巢公司将针对不同的市场,采取不同的市场策略。

发展中国家的人口占世界总人口的一半以上,这个市场无论过去、现在和将来,都是非常诱人的。当前,一些发展中国家正面对新的艰难处境,在“绿色革命”无可争议的胜利后,他们的生产观念也必须从单纯追求数量,转变为既要考虑长期经济效益,又要与高度敏感的生态系统保持和谐。

对于这些国家,雀巢公司的战略是,促使新增长人口对该公司传统产品的认识和接受,继续有效地扩大市场占有率。同时,他们正在寻找一条涉及生物工艺学的新途径,去有效地占领市场,那就是用当地的原料加工成当地特定消费者需要的产品。

对于西方工业化国家,这些国家的食品市
(下转第 66 页)

二、我国家电产品出口的对策和建议

以上问题虽是复杂的、严重的,但扩大我国家电产品出口的希望与机会依然存在。国际家电产品的市场一直处于稳步扩大,据预测,世界家电市场以每年6.3%的速度稳步增长到2000年,规模将达到2473亿美元。如能充分发挥我们在宏观上集中规划,统筹管理的优势,仍有可能在短期形成家电产品大批量的战略性出口。

1. 建立跨地区跨行业的国家级企业集团。协调步伐,一致对外,共同拓宽国外市场。伴随外贸体制的改革,出口企业实行自负盈亏,出口经济效益将是首要问题。而我国家电出口的渠道分散,各自为政,而且生产上过于分散,很难形成规模出口能力,必然影响出口经济效益。为此,就必须组建几个国家级跨地区、跨行业的大型综合性的家电集团,以名牌产品为龙头,工贸结合,统一商标和渠道,以利大大增强出口竞争能力。

2. 改善外贸经营管理,积极采取灵活多样的贸易方式。国际家电产品市场竞争极为激烈,除价格因素外,交货期、售后服务等愈来愈重要。因此,就必须从出口的各个环节入手,努力降低成本,适时调节出口商品结构。在积极发展来料、进料加工及易货贸易的同时,还应发展元器件出口,以及直接借用购买国外商标或生产许可证等形式扩大出口。

3. 跟踪了解国际市场信息,加快产品的开发。在提倡工贸结合的同时,家电出口企业应积极研究国际市场的需求动态、产品潮流,以确定出口的目标市场,进而摸清贸易伙伴的地理气候、生活习惯等一系列要素,有的放矢地进行产品设计。大型骨干企业应在国外建立售后服务站或设立维修站,选择出口代理商等,直接了解出口市场的第一手情况。与此同时,跟踪市场产品更新的步伐,及时开发出新产品,保证出口的后劲。

总之,只要我们在市场开发、产品开发与推销上下功夫,充分发挥自身的优势,扩大外销比例,在短时期较大幅度增加国际家电产品贸易的份额是完全有可能的。

(上接第67页)

场是充满活力的。消费者需要新鲜、方便和高品质的食品。除此之外,部分市场(如老人、婴儿、运动员等),还会不断产生新的需求。雀巢公司将通过不断改革和更新现有产品来满足他们的不同需求。

东欧国家已发生了巨大的变化。虽然该公司的产品已获得匈牙利、捷克和斯洛伐克政府的许可,生产了多年,但是一个全新的充满机遇的时代,已经向人们走来。尽管在相当长的变革时期里,困难将不可避免地出现,然而,这里的市场潜力是相当可观的。雀巢公司在这一地区的未来任务就是发掘市场,并抓住任何随时出现的良机。

展望未来,随着国际间经济合作和贸易自由化的不断加强,全球性市场竞争将进一步加

剧。消费者会更加富有,他们对食品的选择余地会更大,最终市场环境将影响食品原料的生产和加工。包装也会变得越来越重要。所有这些发展都显示了新的潜在市场资源,也形成了新的挑战。

雀巢公司有极为丰富的产品和广阔的产品市场,并有著名的商标和技术专利;有丰富的管理和销售经验以及高技术的生产能力;再加上适用于未来食品种类和市场变化的新战略,使它能够接受这引人注目的挑战,并且完全能够实现2000年,销售额超过1000亿瑞士法郎的目标。

译自“SWISS BANKING MAGAZINE IV/90”

(瑞士银行杂志)4/90

作者: Hulmut Maucher, chairman of the board and chief executive officer of Nestle S. A.