第一图书网, tushu007.com

<<再造联合利华>>

图书基本信息

书名：<<再造联合利华>>

13位ISBN编号：9787807065746

10位ISBN编号：7807065745

出版时间：2008-02-01

出版时间：上海远东出版社

作者：（英）杰弗里·琼斯

页数：364

译者：王莉,宋洁

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

内容概要

联合利华是食品、家庭及个人护理用品最大生产商之一，活跃于全球100多个国家。
联合利华的规模之大与产品范围之广使其成为世界上独一无二的大型跨国公司，然而，联合利华的历史并非简单的公司演化史，它与世界各地人们的日常生活息息相关，对他们影响深远。
事实上，全球每两个家庭中，就有一户拥有联合利华旗下的某个品牌产品。
　　在本书中，杰弗里·琼斯这位哈佛商学院著名的商业史学家，将带领我们走进这家大型跨国公司的历史，看它如何从一家由英国公司和荷兰公司合并而成的小公司逐步发展成为遍布全球的快速消费品生产商。
这个涉足食品、家庭以及个人护理用品等领域的大型跨国公司旗下有许多著名品牌，如立顿、好乐门、Birds Eye、和路雪、Ben&Jerry's、Surf、Domestos、金纺、多芬、Sunsilk、旁氏、洁诺以及Axe等。
　　本书着重点在于联合利华在过去半个世纪来的演化史。
在全球化背景下，管理联合利华这样的公司意味着要面临无数挑战。
在书中，你可以看到联合利华在各个时期的战略，以及其决策、营销、品牌管理、革新、并购战略、企业文化以及人力资源管理等方面的实景。
　　在写作本书时，作者获得授权得以充分阅览联合利华所有的公司文件并访问公司主管。
他为我们提供了一个独特的视角，来了解这个世界上历史悠久的大型跨国公司的运转方式以及发展战略。

第一图书网, tushu007.com

作者简介

杰弗里·琼斯，哈佛商学院工商管理专业教授，曾执教于英国剑桥大学、雷丁大学以及伦敦政治经济学院。
杰弗里·琼斯撰写并编辑过很多国际商业史方面的文章及图书，如《英国跨国银行业1830～1990》（牛津大学出版社，1993）、《从商人到跨国公司》（牛津大学出版社，2000）以及《跨国公司与全球资本主义》（牛津大学出版社，2005）等。

杰弗里·琼斯曾任欧洲商业史协会以及美国商业史联合会主席，同时是即将出版的《牛津商业史手册》编辑以及《商业史评论》杂志的副编辑。

书籍目录

引言第一部分　策略和执行　1　传统与挑战　2　多元化管理（1965～1973）　3　新旧两世界（1974～1983）　4　在反思中前行（1984～1990）第二部分　动力与惯例　5　附加值：营销和品牌　6　新兴市场的风险与回报　7　贸易、种植园和化工业　8　人力资源　9　企业文化　10　创新　11　收购与剥离　12　企业形象和声音尾声附录1附录2图表索引照片索引

章节摘录

1 传统与挑战 大公司和小世界 20世纪60年代，联合利华经营着庞大的业务，其间虽然风雨不断，但这样的经营规模被一直延续了30多年。
在当时，公司本身和它所在的环境，都无一例外地被打上了“巨变”的时代烙印，用一个词概括就是“全球化”。
“全球化”本身就是一个模糊的概念，在有些人看来，全球化是推进经济发展、提高经济效益的进步力量；而另一些人则将它诠释成邪恶的威胁势力。
当然，即便在那个时代，“全球化”也不算什么新现象。
早在第一次世界大战以前，各国之间的资金加速流动、贸易活动增多和人员频繁往来，就已催生了类似于“全球化经济”的经济形式。
不过，第一次世界大战的爆发和大萧条期的到来，令这一经济形态发生了逆转。
主要发达国家放弃了与其他国家的贸易投资往来，转而将视线投入国内市场。
这样的状况一直持续到20世纪60年代。
之后，各国在经济、政治、文化和技术等领域的相互依赖性又再次显现。
20世纪60年代，变革全面铺开，规模之大令人咋舌。
运输和通讯业人士锐意创新，人与人之间的距离被大大拉近。
在1958年，只有一架商用喷气式飞机成功地飞越大西洋；但在此后的几十年里，飞机的速度大幅提升，飞行成本急速缩减，旅行航班的班次明显增多。
旅客以前所未有的方式踏上旅途，原先遥不可及的异域景点成为了游客们的聚集中心。
与此同时，通讯的费用和速度也得到了改善。
1965年，第一颗商用长途通讯卫星发射上天，随后世界进入了传真机时代。
20世纪80年代，第一台个人电脑诞生，计算机市场开始发展壮大，实现了从办公室到普通家庭的跨越。
美国人开始将计算机连接成网，成为因特网的创始者。
1990年，瑞典日内瓦的欧洲粒子物理研究所的研究员开发出超文本标识语言，万维网（World Wide Web）随之诞生。
通讯和旅游的日益便捷，也给人们的生活方式带来变化。
20世纪60年代，各国人民在食品消费、衣帽服饰、休闲活动和工作组织等行为方面，仍旧存在千差万别。
而如今，这些深深根植于历史、文化传统的差异却开始同化，至少在表面上是如此。
世界各地的大型零信企业大都发展良好，小型商铺纷纷被超级市场或巨型超级市场取代。
拉美超级市场的进货种类与欧洲及亚洲市场大致相同，部分商品甚至同属一个品牌。
全球趋同的另一个标志就是世界最大经济实体和互联网的通用语言——英语——广泛被作为第二语言得到使用。
到20世纪末，估计全球将有20%的人口能够用英语沟通。
国际的政治和经济体系也同样发生了巨变。
纵观20世纪60年代，初期有古巴导弹危机，末期有越南战争，人们在一片危机和战争的硝烟中求得生存。
西方世界与共产主义国家间的核灭绝威胁也曾真切地存在。
20世纪80年代末期，东欧裂变，苏联解体；共产党领导下的中国开始大刀阔斧地向市场经济转变。
20世纪70年代，政府的经济干预政策开始在其他国家蔓延，政府对跨国企业——包括联合利华在内——普遍怀有的敌意一直到20世纪80年代开始逐渐消散。
联合利华的总部所在地欧洲也经历了翻天覆地的变革。
1957年《罗马条约》签署之后，西欧的（部分）政治和经济开始日渐整合。
经济、社会、技术和政治的加速变革，给联合利华带来了巨大的挑战。
通讯领域的革命性发展从根本上改变了公司的组织结构方式；计算机的推广为物流行业开辟了新的发

展契机，整个物流系统都亟需翻新。
大型超市连锁店日渐发展壮大，改变了零售商与制造商之间的权力天平。
顾客的消费形式也不断变换，需要推出新产品、设计新营销手段与之相适应。
区域性的整合呼唤出台新政策，指导市场供应和价值链的铸造。
　　大型跨国公司并不是经济、社会、科技变革大潮中的被动看客，它们也参与其中，为变革的发生发挥了积极的作用。
毕竟，跨国公司才是跨国商业活动的唯一策划者、组织者和管理者。
境外直接投资的规模从20世纪60年代起日渐扩大，跨国公司就是其中的主流，它们加速了资本流和意识流的跨境流动。
同样，这些大型跨国公司还构成了世界贸易的主体，其形式逐渐向“公司内部贸易”发展。
绝大部分新技术由它们开发并跨境转让。
1990年，在以下多个国家的个人消费品量中，联合利华产品的占有率估计超过0.7%，这些国家包括欧洲的英国、荷兰、瑞典，以及墨西哥、智利、尼日利亚、南非、澳大利亚和马来西亚。
　　联合利华是世界一步步走向变革的缩影，它凭着自身的卓越表现成为一家“全球公司”。
它推出的产品影响了世界上许多人的饮食和清洁习惯，例如吃什么，怎么吃，如何清洁、整理房间和自身，如何向他人展示自己等。
联合利华的发展史，折射出了大型公司在近几十年的大发展、大变革中扮演的角色，为涉及这一进程的许多关键问题提供了答案。
　　像联合利华这样的大型跨国公司是如何崛起的？
经营者是谁？
他们的目标是什么？
这些公司如何在销售国实现对不同产品、不同国家的资源配置？
他们的组织方式是什么？
这些业务量庞大、经营多样化的大型跨国公司如何运作？
如何在股东、雇员、供应商和顾客的利益问作出选择？
这些公司（例如联合利华）的存在意味着什么？
他们是在追随潮流、迎合口味，还是专注于创造？
他们是否该为这个浪费的只重外观的消费型社会的形成负责，或者说，他们是否在为顾客提供消费选择的过程中扮演了有益的角色？
这些公司是否通过调研、创新等方式，提高了几百万消费者的生活水平，还是说是他们扭曲了原有的消费形式？
从本质上看，他们是提升了世界人民的福祉，还是起到了相反的作用？
　　联合利华的起源　　联合利华创建于1929年，由英国的利华兄弟公司（Lever Brothers）和荷兰的Margarine unie公司合并组建而成。
前者是首开品牌肥皂先河的前锋，创始人是威廉·赫斯基思·利华[William Hesketh Lever，后被授予利华休姆（Leverhulme）子爵称号]；后者是荷兰的人造黄油制造商，在业界内处于领先地位——它原本也是一家合并公司，由Van den Bergh&Jurgens公司、哈尔托赫公司[Hartog，在奥斯（Oss）经营肉制品的公司]和中欧的Schicht公司共同组建而成。
　　这一历史传统对联合利华日后的发展造成了巨大的影响。
肥皂（以及后来的洗涤剂）和人造黄油这两种原先由食用油制成的产品，将成为联合利华的业务核心并始终保持这一地位。
不过，由利华休姆子爵传承下来的传统具有更广泛的影响。
一战时期，他对西非的贸易及种植业进行大规模的多元投资，确保原材料的供应。
这就是联合非洲公司（UAC，United African company）的起源。
UAC创立于20世纪20年代后期，同样也是从一家合并机构发展起来，在非洲经营着庞大的贸易和制造业务。
利华休姆的私人投资行为最终将利华兄弟公司带入了冰淇淋和香肠制造业，并开办水产商店，购置捕

鱼船，生产罐装的大麻哈鱼。
如此的多样化经营几乎无利可图；到了二战末期的时候，由于西非的贸易公司拖累，利华兄弟公司几乎要破产倒闭，它的大多数业务都纳入联合利华的旗下，据估计，就公司的构成来说，联合利华可能是当时欧洲最大的公司。
　　事实证明，联合利华的恢复能力极强。
就在联合利华合并成立的同一年，美国股票市场崩盘，全球经济陷入大萧条。
在其诞生后的头10年里，联合利华在许多国家都见证了低收入、高失业率的发生，不过联合利华的产品需求量不降反升，因为即便没有了工作，人们还是少不了食品和洗涤剂。
同时，世界经济体系的崩溃反倒鼓励了多元化经营的发展。
联合利华将它在德国市场上获得的巨大收益，投资于奶酪、冰淇淋、染发剂等行业，甚至还包括了数家船运公司。
　　在联合利华的发展史中，包含了一段独特的地理扩张史。
联合利华的前身是全世界首批“跨国企业”之一，在19世纪后半期，它不仅出口产品，而且还在国外建立工厂。
荷兰的人造黄油公司不仅在荷兰拥有庞大的经营业务，在英国、德国以及中欧也是如此。
到了19世纪90年代，利华兄弟公司也开始逐渐从出口肥皂转为在国外市场上开办工厂，例如在其他的欧洲国家、加拿大和澳大利亚这两个大英帝国的富庶市场以及美国。
1909年，它在日本开办了工厂。
为了找寻原材料，利华兄弟公司还踏足非洲大陆，成为那里的种植园主和贸易商。
　　由此可见，联合利华的前身是一战前参与构建“全球经济”的重要成员，但与其他公司不同的是，联合利华的跨国发展并没有因为此后的政治、经济动荡而受阻。
在两次世界大战的间隙，联合利华在印度、泰国、印度尼西亚、中国、阿根廷和巴西等国新建了工厂。
到了20世纪30年代末期，没有一家美国公司，甚至几乎没有一家欧洲公司能够以如此规模扩展地理版图。
　　联合利华的双重国籍又进一步深化了它的“国际化”特点。
自1929年合并成立以来，联合利华一直保留着两大控股公司的结构。
unilever　Ltd（1981年后为Unilever PLC）是一家英国公司，以英国货币作为资本形式；而Unliever NV则是由荷兰人开办，以荷兰盾作为资本形式。
这两家公司的股东不同，但董事会只有一个。
按照“平等协议”规定，两个总部必须分别以等值的英国货币和荷兰盾支付股息。
联合利华在伦敦和鹿特丹分别设有两个总部，由两名董事长分管。
这种具有双属国结构和双重管理的大型公司相当罕见。
唯一可与它相比的——至少在20世纪90年代出现的跨国合并潮前是如此——是同为盎格鲁荷兰联合公司的荷兰皇家壳牌公司。
　　在遭受外界冲击时，联合利华的双属国结构突显出了良好的屈伸能力。
二战期间，纳粹占领欧洲大陆，将联合利华在荷兰及其他欧洲地区的业务与英国及集团下属的其他地区的业务切断，但是这种分离的状况只持续到战争后期便终止了，公司在各地的业务活动再次联结统一。
联合利华的扩张行动没有因为二战的爆发而搁浅。
在此期间它收购了美国顶尖的茶公司T．J．Lipton。
旗下于19世纪末开办的利华兄弟公司，占有了美国肥皂市场的大块份额。
在英国，联合利华收购了当地最大的蔬菜罐头制造商Batchelors Peas，另又以Birds Eye公司的名义，从美国通用食品公司处购得速冻食品的生产和销售权。
20世纪30年代，Birds Eye公司使速冻产品成为美国民众心目中的品质信得过产品，20世纪50年代，在其主导下，速冻食品行业的宗旨由提供专用商品转为向大众市场供应价廉物美的优质方便产品。
在战后的数十年内，联合利华继续在食品行业寻求纵深式拓展，在土耳其、东南亚和非洲热带地区等

相继开办了新工厂。
　　联合利华的发展历史，使之成为跨国企业中最富国际化特色的公司之一，但同时也使它成为诸多跨国企业中经营模式最为分散的公司。
联合利华曾有过多次并购经历，被并购的公司往往将原公司的名称和品牌保留，因而极大地鼓舞和深化了“地方主动性和分散性控制”的理念。
这一“分散”的性质从公司旗下所属的诸多品牌能一目了然。
联合利华的名字没有被用作一个品牌，也没有出现在任何一件商品的包装上，它就好似一家虚拟公司，名下产品制造及其他活动由多个营运公司完成，公司的职员和消费者往往知道Van den Bergh&Jurgens、Langnese和Birds Eye而不知道联合利华。
公司推出的品牌有数千种之多，其中大多数只在一个国家销售，因为它们的原生产商多是被并购的当地企业。
每个品牌都拥有各具特色的专卖店，但它们的规模——按之后的标准看——都相当小。
　　联合利华的业务范围跨度极大，涉及众多行业。
20世纪60年代中期，“食用油”（即人造黄油和其他食用油的总称）、肥皂和洗涤剂的销售额各占总销售额的1/5以上，利润率均略高于其他产品。
“食品”（即除食用油以外的所有食用品，包括冰冻豌豆、冰淇淋、鲜肉等）的销售额也占总量的1／5，但利润率明显偏低。
剩余的销售收入来自各类杂货，包括个人护理用品——即当时的盥洗用品（现称“个人用品”），包括牙膏、洗发露、除味剂和化妆品——和动物饲料、化学制品。
uAc的销售额接近总量的15%。
联合利华的业务发展还得力于纵横双向的高层次整合，它的经营面因此被拓宽至渔船、水产餐馆、航运和陆地运输业务、包装和印刷业务、广告和市场调研等。
从地理分布上看，联合利华2／3的销售额源自欧洲市场，1／10源自美国，剩余的分散在世界各地。
　　各地市场和竞争者　　在多元化的经营模式下，联合利华面对的是各类不同的市场结构，与许多世界顶尖的消费品公司的竞争势在必行。
对于联合利华的某些产品，少数几个跨国公司早已在市场中形成垄断寡头之势；而对于另一部分产品，联合利华面对的大多是地方性竞争者。
上述这些，只不过是联合利华面临的竞争因素，它的一些主要产品（例如人造黄油和茶）还面对着近似替代产品的挑战（如黄油和咖啡）。
　　洗涤剂和肥皂属于典型的寡占市场产品。
在战后，合成洗涤剂的开发运用引发了肥皂制造业的变革，尽管各个特定的市场上都有主要的本地企业盘踞，但从世界范围来看，整个行业主要由四大跨国公司操控，它们是联合利华、宝洁、高露洁和汉高。
1961年，联合利华的预估结果显示，四大跨国公司的肥皂和洗涤剂销售额占全球总销售额的60%。
当年，宝洁和联合利华的市场份额最大，分别达到25%和22%，高露洁与汉高的市场占有率分别为9%和4%。
这些公司的市场地位来自于因生产、研发和营销方面的大规模投入而造成的市场准入壁垒。
在这个广告密集型行业，主要从业者之间时常爆发“肥皂战”。
鉴于行业的结构，要进入这个市场却不采用并购的方式，算不上是有意义的选择。
在势均力敌的公司之间的竞争非常残酷，而且彼此之间都知根知底。
　　四家跨国公司的情况各不相同。
联合利华在销售额和人员规模上占据首位，产品范围之广更让其他三家无法企及。
它约有一半的洗涤剂产品在西欧地区销售，20世纪60年代，其销售额占到这一地区总市场的近1／3，其余的分布在北美和其他新兴市场。
在洗涤剂行业，联合利华的最有力竞争者是多元化程度相对较低的美国宝洁，它在20世纪60年代的非洗涤剂业务仅限于洗发露、牙膏和纸制品。
宝洁对发达地区的市场也给予了极大关注，尤其是总部的所在地北美。

该公司在20世纪80年代获得的90%利润来自北美市场。
与联合利华不同的是，宝洁的决策权都集中在它位于辛辛那提（Cincinnati）的总部。

编辑推荐

本书可分为两部分，第一部分介绍了从20世纪60年代到1990年为止，联合利华改变经营战略和组织形式的原NN3-式，展示了复杂的内部互动机制对决策权的制约和分担作用，有助于打破人们心目中设想的那种单一、庞大又缺乏生机的公司形象。
联合利华是在商海中经历了得失、沉浮、有为和无为的复杂经历之后，逐渐发展起来。
第一部分为第二部分铺设了背景，而第二部分针对关键主题进行了更深入的探讨。
第5～7章介绍了联合利华的品牌产品、开设在新兴市场上的特许经销店和非消费品业务。
第8～12章分析了人力资源、企业文化、创新、并购、撤资和企业形象等方面的内容。
作者在尾声中对主要的结论进行归纳，并纵览了联合利华近些年的发展情况。
附录1是联合利华历任领导者的列表，附录2中收录了有关联合利华和其自20世纪60年代以来的主要国际竞争对手的统计数据。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com