

贵编:鲁志彬 版式:鲁敏 校对:梁英

雀巢：“并购 + 整合”成就食品业“巨无霸”

血液中的并购基因

1987 年，中国北部黑龙江省不起眼的一座小城双城市,甚至还没有一条像样的路,就是这样一个让其他跨国公司为之却步的地方,雀巢却把它作为了进军中国市场的桥头堡,向农户教授饲养奶牛和采奶技术,同时也开始在这里建厂。

雀巢的长远战略目光在十几年后得到了体现——对奶源掌握不了主动权导致产品成本过高,2004 年左右,世界五大牛奶巨头法国达能、意大利帕玛拉特、美国卡夫、英国联合利华、荷兰菲仕兰在该领域相继黯然退出中国市场,唯有雀巢硕果仅存。

实际上，雀巢公司于 1867 年诞生于瑞士日内瓦湖畔一个名叫韦维的小镇上,药剂师亨利·内斯尔创立一个牛奶制品工厂作为开端,但其飞跃是从 7 年后,朱勒斯·蒙耐瑞特从他手里收购公司后开始。

作为一个精明的商人,蒙耐瑞特深知公司要迅速发展壮大,有效的资本运作是最佳的方法。从 1898 年开始,雀巢先后在美国、英国、德国和西班牙等地收购和兼并了一系列的牛奶公司,由于第一次世界大战期间牛奶紧缺,牛奶和巧克力产品起家的雀巢迅速壮大。

此后在长达百年的发展历程中,并购已成为雀巢发展血液中的基因。

在现任董事长包必达 1997 年掌舵之前,雀巢前任董事长海爾姆特·穆歇也是一个狂热的收购者。1988 年,雀巢收购了生产奇巧(Kit-Kat)和聪明豆(Smarties)巧克力的英国糖果公司 Rowntree;1992 年,雀巢收购法国矿泉水制造商毕雷;此外,西班牙、澳大利亚和加拿大最大的冰淇淋制造商也被其收至囊中。

继任者包必达在收购方面有过之而无不及。2001 年,除了宣布收购哈根达斯在美国的业务,包必达以 103 亿美元买下了美国著名宠物食品公司普瑞纳,雀巢一跃成为全球第二大宠物食品制造商。此前在中国,雀巢先后收购太太乐、豪吉两大鸡精品牌。其最新的一笔收购,是今年 4 月,以 118.5 亿美元收购辉瑞营养品业务。

在现任董事长包必达 1997 年掌舵之前,雀巢前任董事长海爾姆特·穆歇也是一个狂热的收购者。1988 年,雀巢收购了生产奇巧(Kit-Kat)和聪明豆(Smarties)巧克力的英国糖果公司 Rowntree;1992 年,雀巢收购法国矿泉水制造商毕雷;此外,西班牙、澳大利亚和加拿大最大的冰淇淋制造商也被其收至囊中。

继任者包必达在收购方面有过之而无不及。2001 年,除了宣布收购哈根达斯在美国的业务,包必达以 103 亿美元买下了美国著名宠物食品公司普瑞纳,雀巢一跃成为全球第二大宠物食品制造商。此前在中国,雀巢先后收购太太乐、豪吉两大鸡精品牌。其最新的一笔收购,是今年 4 月,以 118.5 亿美元收购辉瑞营养品业务。



而从 1985 年至 2012 年,雀巢至少在并购其他企业方面花费超过 440 亿美元。

“通过不断的兼并收购和产品创新,加大产品品类,扩大企业产品市场规模,雀巢奠定了自己在全球食品行业中的领军地位。”中投顾问食品行业研究员简爱华告诉记者,雀巢产品线横跨 9 个品类,拥有 20 多个国际知名品牌,其中超过一半的知名品牌通过兼并与收购获得。

但并不是因为并购多就能成就其今天的地位,“重要的是并购后,雀巢能将之很好地整合到自己的业务中。”东方艾格分析师马文峰说。从整个并购市场上看,贝恩公司的调研数据显示,仅有 32% 的并购企业在并购一年后业绩和股票表现优秀,有 10% 以上的增长;但 55% 的并购者的业绩和股东回报相当低劣。而据雀巢公司内部人士张欣(化名)透露,以太太乐为例,雀巢收购 10 年后,其营收增长了 10 倍。

在大量的收购中,90% 以上的销售额来自国外的雀巢,也积累了丰富的经验,简爱华说,其收购的企业都是当地或行业内非常有影响力及潜力的公司,有些可以巩固其优势产品地位,有些可以带来新产品的衍生,另一方面,其在本土化上做得相当出色,由于消费者的口味差异,食品企业应该是非常本地化的企业,雀巢的大部分收购都会保持原有管理团队的稳定,同时又加入雀巢的资金、科研等资源。

“4% 先生”的战略转型

首先是规模,其次才是利润率。被外

界称为“4% 先生”的包必达,坚持公司的营业收入每年要增长 4%。在他看来,企业停止增长就是死亡的开端,并购是实现增长的重要手段。

大规模的并购使雀巢摊子越来越大,品牌越来越多,虽然打破了不同国家、地区之间的经济壁垒及进入门槛,成为迅速获得市场准入的最有效方式,但是从利润率角度却无法与企业规模匹配。在营业利润率方面,主要对手卡夫、达能等利润率常年都保持在 20% 以上,而雀巢利润率仅 2011 年达到了 15%,但此前多在 10% 左右徘徊。

于是,雀巢的并购业务,一度被形容成“多而不精”。与卡夫、达能等竞争对手的市场角逐中,简爱华认为,雀巢的优势主要是资金雄厚、产品路线广,品牌影响力大,但是在细分行业却不及竞争对手的“专和精”。

5 年前,包必达开始意识到这种近似盲目收购模式的不可持续性。他当时预见到全球对健康和营养产品需求的激增,并决定将雀巢从靠即时婴儿食品和速溶咖啡起家的老牌欧洲公司,转型为一个健康、营养、高科技和个性化饮食的倡导者。

与其他一些跨国巨头不断并购,又不断剥离瘦身一样,如



解读“洋老大”麦当劳和肯德基的经营模式

2011 年麦当劳在华成功开设了 200 家新餐厅,缔造了其在中国年度开店的新纪录。由此,中国跃升为麦当劳全球第三大市场。至今在中国大陆开店总数已超过 1400 家,计划在 2012 年开设近 250 家新餐厅,但跟在华开店总数超过 3200 家的竞争对手肯德基相比还有很大差距。从全球的范围来说,麦当劳与肯德基不是一个级别的,无论是从连锁店数量还是销售额,麦当劳都远远高出肯德基许多。为何在中国恰恰相反?

在产品本土化层面,肯德基的工作做得好,进入中国前就开始熟悉和理解中国的文化底蕴,并选择与中国居民生活习惯等最为接近的新加坡作为试点,然后又在组织层面上做了很多部署工作,对中国的本土市场相当重视。2000 年开始肯德基便邀请 40 余位国家级食品营养专家,成立了“中国肯德基食品健康咨询委员会”,开发适合中国人口味的产品。从 2002 年推出“早餐粥”开始,肯德基陆续创新出豆浆、油条、烧饼、粥等一系列中餐,甚至中式主餐米饭也成为其主打产品之一。而麦当劳本土化产品却屈指可数。麦当劳只想将自己的理念在其他国家得到延展,而不会太多考虑与当地文化相结合的事情。从麦当劳的一系列对外宣传也可以看出,它在中国的经营中并没有太多的本土化理念。

从经营模式上看,肯德基通过战略性特许经营的方式占得了先机,而麦当劳也曾尝试过特许经营,但是最终却一直未能做起来。肯德基通过本土化策略,仔细的研究出符合谨小慎微的东方人投资心理、加盟者风险为零的特许方式。当受许人交了盟金后,假如达不到获利点,损失由肯德基承担。一旦加盟店经营良好,在运作两三年后,肯德基一般以一到两倍的价钱重新将加盟店买回来。这种方式极大地满足了中国本土投资者的需求,因此,肯德基的规模扩张与发展速度一度超越了麦当劳。而麦当劳从进入中国那天起,就对中国的投资经营着要求很高,其出发点是万一出现经营不善的情况将危及自己在全球连锁餐饮业中“洋老大”的品牌形象,这是它所不能容忍的,也是它所惧怕的。因此,畏手畏脚的麦当劳选择了单一的直营连锁模式,但这种方式的弊端是加重麦当劳对自有资金的依靠,从而放慢了在华扩张的步伐。现在的麦当劳正在想尽各种办法实施赶超战略,预计 2012 年在华投资总额将比去年增长 50%。比如麦当劳开放了特许经营;通过汽车餐厅建立更健全的销售网络,以期获得更大的市场规模;而且认识到尽管门店数量上远远不及对手肯德基,但是麦当劳正试图通过延长工作时间来抢夺中国市场份额。

其实对此时的麦当劳来讲,发展速度及规模诚然重要,但放下“洋老大”的心态,开发符合本土消费者的产品、服务以及其迎合投资者的加盟创新方式更加重要。骨子里没有真正想过本土化,只是单纯地加大其扩张规模的方式注定失败。而从另一层面,那些即将远程出海的中国大型本土企业,也应该放弃昔日的“老大心态”,因为只有充分融入到对方的文化当中,创新符合当地消费者需求的产品,符合当地发展模式的经营方式,立足本土化战略,才能将自己立于不败之地。

(牛津)