

将“土”进行到底

狄可为正试图用并购本土化企业的模式，让雀巢变成最了解中国消费者口味的食品企业。当然，它因此能俘获背后庞大的市场。

采访撰文 | 陈小荣 编辑 | 罗娟

“给我一杯咖啡，不加糖。”这是雀巢大中华区总裁狄可为(Roland Decorvet)每天早上踏入办公室时必须点的饮品，即使他在中国生活了十几年，这个习惯依然不变。不变的，还有每天早上享用西餐的习惯。“我可以连续3个月吃中餐，但除了早餐，因为我吃不了咸的早餐。”狄可为告诉《周末画报》：“这就是根深蒂固的饮食文化。”

而作为全球最大的食品企业，雀巢也深知此道——“全球消费者”并不存在，食品永远是“本土的”。翻看雀巢的历史，你会发现，很大一部分都是“并购史”，1984年收购美国三花公司(PARKER HANNIFIN)，1988年将英国糖果公司能得利(Rowntree Macintosh)纳入，2012年把惠氏奶粉招至旗下……即使来到中国，这种本土化依然进行中。早在1999年，雀巢就把上海太太乐鸡精加入到自己的食谱中。13年过去了，太太乐的销售额比收购之初增长了13倍，目前占据了国内鸡精市场50%的份额。

狄可为希望将这种“本土化”进行到底。这位从小在瑞士长大看着雀巢不断“吞并”壮大的见证者，2011年坐上雀巢大中华区CEO的位置之后，在短短一年里，就主导雀巢先后成功收购了中国本土企业银鹭、徐福记60%的股权，开始进入符合中国人口味的饮料、糖果行业。也正是这两起收购，让狄可为上任不到两年，就完成了上任时许下的“希望把中国变成雀巢第二大市场”的承诺。

接下来，第一会是他的新目标吗？

找对味道

狄可为的前任、已经升任雀巢全球副总裁的鲍尔，在两人交接棒时这样介绍狄可为：“狄可为不是来中国了，而是回到了中国。”

很多人并不知道，狄可为与中国的缘分已经超过了12年。

1991年，狄可为在他26岁那年以一名销售员的身份正式加入雀巢公司，第二年随即被派到中国，先后担任中国内地市场营销、销售和生产效率管理等多个职位。2001年起至2004年，狄可为又先后负责雀巢香港、台湾的业务。回到中国之前，他在瑞士雀巢公司担任总裁。也正是因为如此丰富的中国经验，再加上可以进行中文交流，狄可为也被内部员工笑称为“中国通”。

“我前前后后在中国呆了14年了，尽管我很爱中国，但不能成为中国人。”不能的原因，狄可为做了这样解释，就像他很喜欢川菜、广东菜，但每天都缺不了一块奶酪，哪怕在巴基斯坦工作4年，他可以不要酒，也要时常从瑞士带奶酪过去解馋。“这就是饮食文化的差异。食品应该是本地化的，跟本土文化紧密相联，中国人对自己的食品文化认同感很强，雀巢作为食品公司，理应融入当地的生活。”

事实上，雀巢尝过不够本地化的苦味。狄可为告诉《周末画报》，在进入中国大陆市场初期，雀巢在进行咖啡推广时，那些原本来自东南亚的销售团队认为中国大陆市场的消费特点应该接近菲律宾、马来西亚，随即照搬了后两者的一些经验输入中国大陆，结果发现根本行不通，因为前两个市场消费者的口味都偏重，反而日本和台湾的口味更接近。“在日本，因为没有咖啡文化的底蕴，粉末咖啡一开始推广并不容易，后来雀巢将之改装成液体罐装，就像饮料一样，消费者很快就接受了。中国大陆市场面临的情况是一样的。”

而要找对味道，本土企业显然更容易胜任。上个世纪90年代，狄可为来到中国时，雀巢正在中国主推自己的欧洲鸡精产品“美极”，但一直都打不开销路，相反，当时市场上有一款本土的“太太乐”鸡精很受消费者的欢迎。“我们分析原因，发现太太乐的产品强调的是‘鲜’这个概念，而这个概念只有东方人才能理解，欧美人根本不知道为什么要讲究鲜，因为这完全不在自己的文化中。”基于此，雀巢在收购了太太乐之后，保持该公司管理团队不变，创始人荣耀中持有公司20%的股份，至今依然是公司CEO。

也就是从那次开始，狄可为对这样的道理有了深刻的体会：“理解中国消费者，没有人比本地企业家更合适。”

存大同，求小异

在收购太太乐之后，雀巢也一直尝试自主寻找符合中国人口味的健康食品，将中国特色的中草药加入雀巢的各类食品中，例如在西式麦片中加入红枣、红豆和黑米，或者在巧克力糖果中加入绿茶口味。但它发现，这些特色早已被中国本土的食品品牌加以使用，竞争相当激烈，“草本雀巢”概念没有给雀巢带来相应的市场业绩。

2011年，狄可为回归中国市场后，开始寻觅更接近中国消费者的产品，试图复制太太乐的成功。很快，徐福记和银鹭进入目标清单——在市场排名第一的徐福记可以帮助雀巢打开原本依靠威化饼打不开大市场的糖果市场，而银鹭的花生饮品则填补了雀巢在罐头

和复合蛋白饮料市场领域的空白。“还是那个道理，中国企业知道如何让这些产品味道更对更好，自己做会很慢。”事实上，这也跟2008年上任的雀巢全球集团CEO保罗·薄凯(Paul Bulcke)的言论“我们的目标之一，是在所有我们现在进驻区域保持领先地位和强大品牌。如果哪个区域我们没有领先，我们就会实施收购策略”不谋而合。

收购容易磨合难，这是所有企业并购案背后，大家总会质疑的一点。这一点，狄可为当然更清楚，他认为“成功的关键就是把这些中国伙伴的竞争力和雀巢的竞争力融合在一起”。

狄可为很熟悉中国历史，特别喜欢中国领导人邓小平，甚至会在开大会时把邓小平的“一国两制”思想搬出来，他希望在雀巢中国也要做到“一国多制”。除了品牌保留，公司管理团队不变外，他认为加强沟通也是实现这种“一国多制”的重要前期工作。

就在他上任CEO时，招聘的首位员工就是负责整个集团沟通工作的经理。而在雀巢收购银鹭和徐福记后，他继续推行在收购太太乐后实行的员工互换措施。这种交换在很多员工看来似乎很简单，无非就是换个工作地点。实则不然。很多时候把员工从雀巢的北京总部派到银鹭所在的厦门工作，无异于像出国一样，毕竟这是两种风格迥异的企业，企业运作的思维也不同。“有些员工就在这样的交换中败下阵来。实际上，只有经过这样战场的战士才有战斗力，外派人员经过考验会有更多的晋升机会。”

不仅是员工之间的沟通，高管之间的沟通同样重要。狄可为每周会利用三天时间在外出差，到不同的合资企业和工厂了解情况。在这期间，狄可为会同企业管理层一同用餐，有时甚至会带上自己的家人与合资企业的高管家人一起聚会。在他看来，“中国人很注重情谊，良好的人际关系会让合作事半功倍”。

这位精明的瑞士人还把合资公司最重要的两点握在雀巢手中——合资公司的CFO(首席财务官)和质量管控总监都必须是雀巢派出的。对于这一点，他开玩笑表示：“这样的安排是因为瑞士擅长银行业。”但显然，更深层的原因在于，“钱和质量都把握住，方向就不会偏到哪去”。

不过，即便如此，雀巢在坚持本地化的生产上也曾遇到风波，其在黑龙江的双城奶源一度被媒体推到风口浪尖。面对这个问题，狄可为坦然承认问题的存在，并开始摸索新的模式发展。如今双城奶农奶牛饲养管理培训中心即将成立，不再是过去奶农的单一作业，而是建立一种企业的运作模式，把小农户也发展为企业家，教农户运营小农场，同时自己的规模化的奶厂也在同步运行。“我们还在摸索如何去参与这个市场，虽然会走弯路或者犯错误，但我们是食品企业不是外贸商，所以我们还是会坚持本地化的策略。”

第一的中国梦

2011年3月接任大中华区总裁不久，狄可为就向媒体表明了他的雄心：争取在未来3至5年的时间内，让大中华区成为雀巢全球的第二大市场，销售收入达到100亿美元。

就在去年年底，这个目标已经提前实现。狄可为上任前，2010年雀巢在中国的销售额为204亿元人民币，仅占到雀巢全球市场份额的2.55%；根据财报，2012年，雀巢全球销售收入为922亿瑞士法郎(约943亿美元)，排名前四位的市场为美国(约242亿美元)、法国(约58亿美元)、巴西(约54亿美元)、大中华区(约53亿美元)。但财报未能显示的是，2012年雀巢完成了对惠氏的收购，其主要业绩贡献也来自于中国等新兴市场，加上惠氏中国的销售收入后，2012年雀巢大中华区就直跃升为雀巢全球的第二大市场。而得益于收购银鹭与徐福记两家公司60%的股权，雀巢中国去年的业绩相比2011年实现了翻倍。

在这样的成绩单前，不少人关注狄可为是否还有后续的收购动作来加大中国市场的拓展，但他直言表示：“现在暂时没有收购计划了，毕竟吃了这么多东西进去，需要时间消化。度蜜月很容易，难的是一辈子的相处。”在接受《周末画报》采访时，恰好是狄可为父母50年金婚纪念，他便顺道用儿媳来类比合资企业。“我们可以跟不同文化的人结婚，但必须要有共同的价值观，要理解和磨合，共同进步。”

现在，狄可为需要想得更多的问题，是如何提高旗下每个品类的市场占有率。在狄可为的规划图中，咖啡、

204
亿元人民币

2010年雀巢在中国的销售额为204亿元人民币
2012年，雀巢大中华区的销售收入约325亿元人民币(不包括惠氏)

325
亿元人民币



profile

ROLAND DECORVET

狄可为

雀巢全球高级副总裁、大中华区总裁

- 1991年加入雀巢集团，作为销售员他在马来西亚及澳洲等地销售美极调味品。
- 1992年，狄可为先生调入中国，先后在内地市场营销、销售和生产效率管理部门任职，对该市场获得了深入了解。
- 2001年，他担任香港干渠业务负责人，一年之后，出任台湾地区的运营总经理。
- 2004年至2007年，出任雀巢巴基斯坦总裁。
- 2011年3月升任雀巢大中华区总裁兼雀巢全球高级副总裁。



食品永远是“本土的”

“食品应该本地化，与文化紧密联系。中国人对自己的食品文化认同感很强，雀巢作为全球最大的食品公司，理应融入当地的生活。”

举措

——收购合适的本土企业，并确保实现两位数的增长

- 2011年11月 雀巢公司与厦门银鹭集团共同为银鹭集团下属的银鹭食品公司增资25亿元人民币，其中雀巢公司出资15亿元，银鹭集团出资10亿元。这样，厦门银鹭集团将下属的银鹭食品公司60%的股权转让给雀巢公司，雀巢公司从而成为银鹭食品公司的控股方。
- 2011年12月，雀巢出资约17亿美元收购糖果制造商徐福记60%股权。徐福记的产品包括糖果、谷物小食品、预包装食品和冰淇淋。

磨合

——把中国伙伴的竞争力和雀巢的竞争力融合在一起

加强沟通，例如特招沟通经理，双方交换员工。将财务和质量管控放在雀巢手中，确保前行大方向。感情投资，经常到不同的合资企业和工厂了解情况，并同企业高管聚会共餐。

目标

——中国成为雀巢最大的市场

2010年雀巢在中国的销售额为204亿元人民币，仅占到雀巢全球市场份额的2.55%，排名第七；2012年，雀巢大中华区的销售收入约53亿美元(不包括惠氏)，在雀巢全球市场份额中所占比例超过5%，排名第四。

奶粉、威化饼和糖果、饮料、调味品市场，被列为五个主攻方向，其中，液体咖啡的市场规模就较小。狄可为预计，未来液体咖啡的普及程度会和鸡精一样——目前在日本市场，液体咖啡的销量已超过速溶咖啡。为此，雀巢咖啡专门推出了塑料瓶装的液体咖啡，改良了口味和包装，这些都帮助其提升了销售。

而针对不同的品牌和产品，雀巢则制定了不同的战略。例如银鹭走的是“农村包围城市”路线，而咖啡走的是大都市路线，毕竟对于多数中国人来说，接受咖啡作为日常饮品仍需要一个过程，所以先集中力量攻克大城市是当务之急。至于太太乐，可以在全国布局，普通鸡精在全国销售，中高端的调味汁集中在二线城市。

为了支持这些拓展计划，狄可为正在争取获得集团更高的投入。“每年将会有几十亿元人民币投入到中国市场，持续数年。”这可不是一个小数目，要知道，从1990年雀巢在中国大陆第一家合资厂开始运营到2007年，这17年中雀巢瑞士总部对大中华区的直接投资才累计70亿元人民币。只是，即便如此，中国市场要超越美国成为雀巢第一大市场，并不是一件容易的事情。

这位称自己为“建设者”的CEO，并没有给予我们什么明确答案，他只是颇有信心地说道：“欧美的企业，都是像乐高积木那样，一块一块积累成长的，但中国企业擅长爆发式的增长，一切皆有可能。”