

无数个雀巢

文 / 赵燕

全球经济危机笼罩下，新兴市场的定义正被重新探讨



上 / “我任职 CEO 之际，确实危机重重。”在被问及上任以来的感受时，保罗·薄凯说

事实上，雀巢这种业务庞杂、模式传统的跨国公司早已远离舆论敏锐的探测器

2008 年不仅改变了全球经济的走向，也改变了保罗·薄凯 (Paul Brabeck) 的职业感受。这年，他接任雀巢公司全球首席执行官一职，此后便来到一个与 2008 年之前截然不同的世界：美国次贷危机引发经济衰退，尚未缓解，欧债危机又打破稳定运转，就连近年来备受追捧的全球经济避风港“新兴市场”，也有点“漏风”了。

“我任职 CEO 之际，确实危机重重。”在被问及上任以来的感受时，保罗·薄凯对《时间线》说。

尽管如此，10 月 18 日，雀巢公司在上海发布 2012 年前三季度业绩报告，仍报出利好消息：销售增长 11%，至 676 亿瑞士法郎（约

合人民币 4563 亿元），其中有机增长 6.1%，实际内部增长 2.9%。毋庸置疑，在当下环境，这种财务表现值得肯定。

事实上，雀巢这种业务庞杂、模式传统的跨国公司早已远离舆论敏锐的探测器。但在移动互联网、社交媒体等新概念吸引大众目光的几年中，这家瑞士食品饮料公司使足劲头在全球拓展市场。2011 年，雀巢先收购银鹰食品集团，又以 17 亿美元收购糖果生产商徐福记国际集团的交易，后者是外资对中国企业最大规模的收购案之一。而在 2012 年，雀巢又启动了对辉瑞制药有限公司旗下婴儿营养业务的收购，涉及金额 118.5 亿美元。

值得注意的是，在今年前三季度财报中，雀

巢在新兴市场业务增长11%，而发达市场只增长2.4%。据雀巢集团亚太区执行副总裁南吉硕介绍，今年前9个月他负责的亚太区销售额已占到整个雀巢27.4%的份额。其中，中国、印度尼西亚以及其他几个市场贡献很大。而以品类来划分，奶品、固体饮料、即饮饮料（特别是雀巢咖啡），还有调味品美极、大大乐、巧克力（比如中国的脆脆鲨）和冰淇淋是更有力的驱动产品。

但这并不是一个老生常谈的新兴市场神话。如上文所言，雀巢的收购是在全球范围内进行，且收购只是开始，后续相关投资会进一步稳固雀巢在各个区域市场的地位。在发布业绩的同期，雀巢宣布将在东莞和厦门再开设两个研发中心。此前，雀巢在北京、上海各有两个研发中心。新的研发中心工作，与雀巢所收购的本土公司直接相关。厦门研发中心对应根茎的营养粥和饮料业务，东莞中心研制烘焙制品，包括饼干、冰淇淋等，与徐福记业务相关。

540^个

雀巢旗下巧克力产品奇巧，每秒钟全球消费量达540个，全年售出176亿个奇巧

其实，2008年之后，跨国公司的全球化战略在进行微妙调整。对雀巢和保罗·薄凯来说，变局瓦解了对布局的传统看法。首先是欧洲，宏观经济环境萎靡不振，消费者信心不足，各国实施紧缩政策，这对终端消费品公司而言是“非常巨大的经济挑战”。“我们不会顶着市场的风逆向行驶。”保罗·薄凯说，而是取道创新，根据本地需求调整局部战略，重新进行产品组合，以抵挡经济下滑的趋势。在西班牙、希腊和俄罗斯，雀巢的举措产生了积极效应，尽管幅度不大。

而对于尚未完全恢复活力的美国市场，雀巢仍在进行不断调整。过去半年，美国中西部经历了干旱，这推高了谷物、麦片等原材料的成本压力。与此同时，美国消费者的购买热情还需要雀巢更多的耐心。但在这种与不同经济小环境的直接碰撞中，雀巢也发现，跨国公司对于所谓全球市场的划分急需调整。“这四年当中，我们也在危机背后看到不少机会。一方面在西方，我们历经了经济困难与经济下滑；但另一方面，在发展中国家，尤其是在很多新兴市场国家还是有很大的发展空间。”

最值得玩味的是，在雀巢新兴市场版图中，并未把中国列入其中。雀巢高管团队判断，中国如今在世界经济上的规模与地位，一些地区从基础设施、教育投入等方面，是其他新兴市场国家无法比拟的。“我觉得不能再把中国看做传统意义上的新兴市场国家了。”保罗·薄凯说。过去数年，大中华区保持了16%的年复合增长率，其对于雀巢集团愈发重要。大中华区总裁狄可为预计，2012年大中华区将会跨过50亿瑞士法郎的销售大关。

要在激烈竞争的市场环境下实现这点，雀巢已不能靠复制在发达市场经验的方法。事实上，随着全球化的深入，各个国家和地区的差异已超出地域范围，急需对每个市场的需求进行细分。雀巢在大中华区的销售额

已达350亿，但人均消费只有27元，雀巢认为巨大的市场潜力未被开掘。“现在每个中国人喝咖啡的数量每年只有平均4杯，而日本是400杯，香港也有150杯的人均消费量，所以在咖啡方面潜力非常大。”狄可为对本刊说。考虑到中国人口味的独特需求，去年，雀巢在华研发中心研制出“丝滑拿铁”口味的罐装雀巢咖啡饮品。迄今，这个新产品在大中华区的销量已超过同类雀巢产品。

与此同时，在其他发展中国家的拓展又要完全启动新思路。雀巢旗下巧克力产品奇巧，每秒钟全球消费量达540个，全年售出176亿个奇巧。但直到2011年，雀巢才在巴西推出奇巧。24小时内，它在Twitter上制造了12亿的点击率。这个数字连雀巢高层也未曾料到。

在全球经济充满不确定性的今天，雀巢体会到更加激烈的竞争，但也发现一些等量机会并存。“即便是在传统的竞争当中，也会冒出一一些有创造力和创新性的东西。”保罗·薄凯认为。

这意味着对于成熟市场，也要进行更为细致的划分，一切产品策略均无法通用。

诞生于1827年的美极品牌早在1908年便被推入市场，但迟至今年，这家欧洲公司才将该品牌推向成熟的英国市场。与此同时，旨在让购买力有限的消费者也能享有健康食品PPP(popularly positioned products)的大众定位产品，并不针对新兴市场推行。在北美，有超过6千万的西班牙裔人口，他们的饮食习惯和消费能力不同于主流市场。几年下来，PPP策略帮助其在北美的推行实现了超过3.5亿美元的销售。

雀巢的做法预示着一个新的开端，危机改变了以往的市场运行规律，跨国公司运行了近十年的全球化布局方式几近失效——对区域市场的认知将会面临彻底更新。■