



他在中国生活了9年 儿子念北大

成都商报多媒体集群记者 徐瑜玲 发自瑞士沃韦

人物素描

还没见到科门纳赫本人，成都商报多媒体集群记者就先见到了陪同他接受采访的“意大利”陈容。他的助手以及一位瑞士发言人、一位媒体官员、一名在雀巢总部工作的中国籍员工。

距离，打消了记者的疑虑。这位曾在瑞士生活了9年的瑞士人，虽然忙得没时间学中文，但英中双语的名片上却赫然印着他的中文名：胡文。

名，曾在沃韦这个瑞士的法语区咨询了好多人。他听后立即说：“直接叫我科门纳赫吧，即使德国人念我的名字也费劲。”旁边的每位同事都笑着说：“对的，我们都这样叫他。”

品部如数家珍，推荐时的那番热情，看得出是发自内心的爱这个品牌。

雀巢公司副总裁科门纳赫向成都商报多媒体集群记者透露扩张理念 并购专挑相似对手 财务自己人管

问道



雀巢总部，副总裁科门纳赫向成都商报多媒体集群记者介绍公司情况

沃韦，瑞士西部小镇，坐落在日内瓦湖东岸，世界闻名的雀巢公司总部就设在这里。鲜花盛开的春天，成都商报多媒体集群记者来到了沃韦，走进了这个赫赫有名的“食品帝国”。

谈产品营销

“过去，人们总觉得是西方在向东方输出‘口感’，其实，现在在亚洲的口味也在影响欧洲。一些在亚洲热卖的产品我们也会引入欧洲市场。”

谈并购理念

“以雀巢记、银鹭这两家企业为例，我们并购完成后，没有更换他们的最高领导层，也不会去干涉他们的决策执行。因为一个全新的决定应该由当地人来完成，他们才是最了解市场的人。”

谈社会责任

“企业的成功不只是为股东创造价值，更要为社会创造财富。”

经营之道

从奶粉卖到保健品 从婴儿赚到老人

科门纳赫回顾了雀巢的历史。19世纪60年代，婴儿早产率非常高，瑞士籍化学家亨利·内斯特利（Henri Nestle）在1867年用自己发明的一种婴儿食品牛奶麦片治好了朋友的早产儿。从此，这个名字被保留下来，内斯特利以自己的名字为产品命名，这就是我们今天所熟知的Nestle（雀巢）。

“你不是问我在中国面临的难题是什么吗？其实所有的难题都是不分国界的，我在欧洲遇到的问题，在泰国也可能遇到。如果真要我说，那就是如何了解不同地方消费者的口味。”科门纳赫说，过去人们总觉得是西方在向东输出“口感”，“我们觉得这个咖啡喝起来不错，就引到亚洲来，然后教大家怎么品尝咖啡。其实，现在在亚洲的口味也在影响欧洲，一些在亚洲热卖的产品我们也会引入欧洲市场。”

企业之道

从奶农手里购奶 不要任何中间环节

对食品公司来说，没有哪一种对公司声誉的侵害能超过消费者对食物质量的怀疑。雀巢有一套成熟的质量管理体系。为了防止内部质检人员的疏忽，雀巢还引进了一个独立的外部认证团队，对质检人员进行监督。

“为了保证奶源的高质量，我们一直在教奶农怎么科学喂养奶牛。”雀巢采取了国际上公认的HACCP系统，这是一套科学、简便、实用的预防性的食品安全控制体系。雀巢食品生产全过程，包括从原材料获取到配送和消费。科门纳赫强调，从奶农手里直接购买牛奶是非常重要的。这是雀巢140多年成长历程保留下来的一个重要传统。

扩张之道

并购硬要求：CFO必须留给雀巢的人

回顾雀巢的历史，并购和兼并是扩张的惯用手法。在中国，通过近几年的系列资本运作，雀巢并购了蒙牛、银鹭、云南山泉、徐福记等品牌。一些企业为打入中国市场，不惜收购经营不善的公司，再对其加以改造，以实现盈利。雀巢却走的完全是另一条路子。他们并购的对象总是那些和雀巢“类似”的公司——注重营养、市场领先、充满潜力。收购完成后，再顺理成章地让该品牌沿用原来的模样，保持既定的口味，以本土化的样貌继续进攻市场，打动不同种族、肤色、口味的消费者。

最高领导层，也不会去干涉他们的决策执行。因为一个全新的决定应该由当地人来完成。他们才是最了解市场的人。至于雀巢集团，可以为他们提供人力培训、后勤支持、质量管控及政策规范等。”科门纳赫解释道。

雀巢大中华区CEO狄可为谈中国市场规划

着重发展现有品牌 放缓在华收购

上任第一年，就先后大手笔地将银鹭、徐福记纳入囊中。2011年雀巢大中华区董事长兼首席执行官狄可为，瑞士人狄可为便掀起了让行业惊叹的大动作。

正式加入雀巢。1992年他调入雀巢中国区，此后在多个重要岗位上工作长达12年。2011年3月，狄可为再次回到他熟悉的中国市场，担任雀巢大中华区董事长兼首席执行官。他的职位这样对外介绍：“狄可为不是来到中国，他是回到中国。”

“农村包围城市”这样的词语。

新建工厂 在中西部更集中

早在2012年，狄可为就曾表示，未来3-5年雀巢在中国的销售将达100亿美元，成为雀巢全球第二大市场。近年来，雀巢多方位出击，频繁收购中国市场增长潜力巨大的本土品牌，如徐福记、太太乐、银鹭、蒙吉等。接下来，在中国的发展规划中，雀巢将放缓收购的脚步，着重考虑如何发展这些品牌。

发展起来的知名调味品公司，2002年瑞士雀巢公司向其注册成立中外合资公司。目前，徐福记也在四川建立了工厂生产沙琪玛和米果卷。今年第三季度有望投产，届时每日产能将达31吨。对川民颇感兴趣的狄可为表示，不同国家的饮食文化是存在差异的，把握当地人的口味，让雀巢的产品更加中国化，这就是他面临的巨大挑战，也是雀巢的目标。

雀巢最近新开的工厂，更集中在中西部地区。“最近徐福记新开的工厂设在驻马店和成都，银鹭也有一家工厂建在成都。政府着重于发展中西部的政策与我们的投资战略不谋而合。”对于未来，狄可为信心满满。

喜欢川菜 会唱《我的中国心》

1991年，瑞士人狄可为以一名销售员的身份

成都规划

徐福记成都工厂 今年投产

科门纳赫从2003年6月被派往大中华区任职开始，仅过了3年就升为雀巢香港有限公司干货食品业务香港区运营总监。2009年他调任中国内地出任商务运营总监。直到去年4月，才回到总部出任副总裁。如今，雀巢在大中华区已保持了每年两位数的增长，并成为雀巢全球第二大市场。因此，科门纳赫的职位显得尤为重要。

科门纳赫告诉记者，雀巢有一张很特别的中国地图，上面描绘了中国每个省份为雀巢贡献的销售额，并对应标注了与省份贡献相当的某一国家的名字。记者在地图上看到，雀巢在四川的销售额贡献相当于马来西亚全国。这显示出中国的重要性，一个省就能抵一个国。大量的人口为销售的增长提供了可能性。”科门纳赫说，自1993年起，雀巢已在中国修建了16家工厂，4个研发中心。“请看一下这组数据，每天有3500万件雀巢产品在中国售出，而且售出的产品90%是在中国本地生产的。”

科门纳赫表示，创新是关键。研发投入可能是所有食品公司中最高的，基本和制药公司的水平相当了。”科门纳赫说，未来，雀巢希望为更多人提供健康的选项。“人口老龄化速度激增，造就无数潜在客户。我们想为这些人提供量身定做的营养建议。”从食品到保健品，雀巢的野心越来越大。



科门纳赫向记者展示雀巢产品

科门纳赫补充道，雀巢的成功还仰仗于一个非常核心的理念，即“创造共享价值”。科门纳赫说：“用一个金字塔形来解释，最底部就是对法律、商业原则和行为准则的遵从，这是基本中的基本，搭好了这个塔基，我们才能提出更高的要求：可持久化，这是对未来发展的重要保障。最后，处于金字塔顶端的就是‘创造共享价值’。”

雀巢为“创造共享价值”制定了三个支柱：营养、水管理和农村社区发展。“营养很好理解，我们是一家关注健康的公司，营养是一个极大的驱动力；水是生命的關鍵，我们现在对所有的工业用水进行了回收，同时还在生产过程中降低水耗。”在农村社区发展方面，雀巢每年花费在农业原料上的费用相当于100多亿瑞士法郎。雀巢希望通过改善农民的生活水平，致力于对环境友好的实践和对水的利用，这也使得雀巢能够获得高质量的原材料。

此外，雀巢每年还为万名农户提供免费培训和专业的农业技术指导，帮助提高当地牛奶生产的数量和质量。

科门纳赫总结道：“企业的成功不只是为股东创造价值，更要为社会创造财富。”

论道 一杯茶品未来 竹叶青

