

记者 钱童心 发自瑞士

日内瓦湖畔的瑞士小镇沃韦地处洛桑和蒙特勒之间,人口仅1.8万,却因为两个理由出名:一个是喜剧大师查理·卓别林,这里有卓别林生活了25年的故居;另一个则是全球最大的食品公司雀巢(Nestle)的总部所在地。

1866年,德国人亨利·内斯特(Henri Nestle)因为发明了婴儿奶麦粉而缔造了这家举世闻名的食品公司。150年后,另一位德国人来到这里,他的任务是加快这家百年食品巨头发展的脚步。这个德国人就是雀巢现任CEO马克·施耐德(Mark Schneider,下称“施耐德”)。

近百年历史首位“外来掌舵者”

在沃韦的雀巢全球总部,瑞士建筑大师让·屈米(Jean Tschumi)在上世纪60年代亲自操刀为其大楼做设计——位于大楼中央的旋转扶梯象征着DNA的螺旋形结构。在今天看来,这个设计仍然彰显出现代和大气。

就在这座已经拥有近70年历史的建筑里,第一财经记者见到了这位身材高大的德国人。他弯下1米9的身子,热情地和在场的人握手打招呼。“比起正式场合的谈话,他更加喜欢随意地聊天。”雀巢的员工告诉第一财经记者。见面时正值早餐时间,他倒了一杯胡萝卜汁,就开始回答记者的问题。

在交谈中记者发现,这杯胡萝卜汁的用意并不简单。施耐德向第一财经记者介绍道,雀巢正在推行一项健康儿童全球计划,到2020年,将添加7.5亿份蔬菜和3亿份富含纤维的谷物和豆类,到2030年,进一步将糖含量降低5%,将盐含量降低10%。“我们的计划是到2030年,帮助全球5000万儿童过上健康生活的目标。”施耐德告诉第一财经记者。

现年53岁的施耐德出生在德国北部小镇新维德(Neuwied),在瑞士获得经济学博士学位后,施耐德又在哈佛商学院获得MBA文凭。

在接手雀巢之前,施耐德担任德国医疗保健巨头费森尤斯(Fresenius)CEO,在此前,施耐德在业务横跨贸易、运输、产业和采矿等领域的德国拥有200多年历史的家族巨头企业弗朗茨海涅尔集团(Franz Haniel)担任高管,他也是雀巢1922年以来的第一位“外来CEO”,过去雀巢通常在旗下的消费品部门提拔新任CEO。

不过,施耐德并不“见外”,他在接受采访时对第一财经记者表示:“雀巢的文化是开放多元的,我们的很多高管也都来自各地,我并不认为‘外来者’会成为障碍,相反这能给公司带来更多活力和创新。”

施耐德之所以能够在关键时刻掌舵雀巢,也得益于他在此前工作中的出色表现。这符合雀巢管理层当下面临的挑战,即全球增长的放缓以及在个人健康和制药领域未来的发展战略。施耐德的背景非常符合雀巢在这个特定时期的需求。

在费森尤斯担任CEO期间,在施耐德的领导下,费森尤斯的员工人数增加了三倍,收入翻了四倍,盈利增长更是高达12倍,公司还完成了多项重要的战略并购,比如2005年对德国私人连锁医院Helios Kliniken的收购,后者又在2014年并购了Rhon-Klinikum旗下的41家私人医院,从而成为德国最大的私人医院运营商。

积极推动收购整合的“行动派”

上任不到两年的施耐德已经获得了董事会的充分认可。今年3月,在施耐德任职14个月之际,雀巢董事会主席、前CEO保罗·薄凯(Paul Bulcke)在信任投票中肯定了施耐德上任一年以来的表现。Bulcke称赞施耐德为“行动派”。他说道:“他意识到我们需要改变,他推动了很多事情,而且是以一种‘平衡’的方式,董事会非常满意。”

他还表示选择一个德国人来领导这家瑞士食品巨头是历史上十分罕见的,但也是非常正确的一次选择,并且希望施耐德能够长期担任雀巢CEO,而不是两三年。在施耐德上任前,雀巢正在为连续六年放缓的增长进行努力,企图改变现状。

施耐德上任后,他积极推动公司健康地增长。他卖掉了雀巢在美国的糖果业务,以28亿美元出售给费列罗,关闭了欧洲高成本的工厂,更加聚焦消费健康和高速增长业务,并且进行了一系列的收购,包括斥资23亿美元收购北美维生素生产商Atrium Innovations。其他引人关注的收购还包括5亿美元对蓝瓶



马克·施耐德是雀巢1922年以来的第一位“外来CEO”

东方IC图

雀巢CEO马克·施耐德：从“外来者”到“变局者”

咖啡的收购,后者因深受硅谷极客喜爱,素有“咖啡界的苹果”之称;此外,雀巢还斥资71.5亿美元收购了星巴克的袋装咖啡业务,从而获得星巴克的消费者和食品服务产品的营销权。

针对收购星巴克袋装咖啡业务背后的逻辑,施耐德首次公开回应第一财经记者称:“毫无疑问,星巴克在中国拥有3000多家门店的体量是无法忽视的,再加上在上海开了首家咖啡烘焙工坊,中国咖啡市场在未来一定会继续激增,而雀巢希望把人们在咖啡店里的体验带回家,在家也能享受咖啡文化。”

雀巢和很多跨国公司一样,面临增长放缓和竞争加剧的挑战,加之消费者口味偏好的变化也更快。对此,施耐德表示,雀巢将最多投入10%左右的销售额来买入或出售旗下品牌,从而进一步整合其产品线。他还曾把自己的公司治理策略描述为“一部电影而非一张照片”,寓意为策略是动态发展而不是一成不变的。

不过,随着近年来激进投资者势力的抬头,雀巢也同样面临压力。去年6月,激进投资者Daniel Loeb和Third Point向雀巢总共投资了35亿美元,他们正在施压雀巢出售目前持有的欧莱雅23%的股份。

对此,施耐德没有向第一财经记者做出回应。不过一位长期关注雀巢的分析师对第一财经记者表示,雀巢很有可能会选择在短期出售欧莱雅的股票。Bulcke也在今年早些时候表示:“投资人的一些建议已经在我们的计划当中。”

对于如何整合新的收购,施耐德回应道,雀巢已采取措施整合了部分新的收购,他同时表示不认为雀巢会变成一家“控股公司”,而是会更多地聚焦核心的食品业务。

大刀阔斧的减支计划

在施耐德务实作风的领导下,此前公司的颓势也得到了改观。今年上半年,虽然雀巢有机销售增长预期收窄至3%左右,但公司表示基础营业利润率提升符合2020年的目标。此



今年上半年,虽然雀巢有机销售增长预期收窄至3%左右,但公司表示基础营业利润率提升符合2020年的目标。此外,自有现金流从19亿欧元上升到29亿欧元,增长52%。

外,自有现金流从19亿欧元上升到29亿欧元,增长52%。这也反映了施耐德聚焦于高毛利率产品、健康食品的转型策略初现成效。

在雀巢位于洛桑的研发中心,研究人员已经开发一种“新型脂肪”。项目负责人、油质科学专家Fabiola Dionisi向第一财经记者介绍道,他们研发出一种类似于“被晶体包裹的气泡”来代替传统的脂肪,原理是向脂肪基质中填充气体,因此在相同的体积里面,脂肪和卡路里的含量就减少了,而且由于这种“新型脂肪”更加轻柔顺滑,因此口感会更好,也可以直接涂抹在面包上,从而代替脂肪含量较高的黄油等。这种脂肪也适合素食人群,因为其来源是可可脂和葵花籽油这些植物脂肪。

在另一个实验室里,第一财经记者看到一条中试产线上,研究员正在对他们最新的研究成果进行小规模量产。这是一款低糖的巧克力牛奶棒,包装上标注含糖量比过去同款产品低30%,虽然没有使用甜味剂,但口感不会发生变化。

项目负责人Vincent Meunier告诉第一财经记者,这其中的奥秘就是雀巢发明了一种“结构糖”,改变了传统的糖的结构,通过提高高糖分子的多孔性,也就是把糖晶体内部掏空,并加速了糖在口中的溶解速度,能使更少的糖分拥有相同的甜度。

但糖分减少了,相同包装的食品的分量也变轻了,这就变相提高了食品的价格,是消费

者不愿意接受的。因此雀巢还未将这种使用“结构糖”的巧克力棒投入市场。在雀巢首席技术官Stefan Palzer向第一财经记者解释道,雀巢正在努力进行大量的消费者教育工作。他把食品行业目前面临的问题和洗衣液行业多年前所面临的问题进行比较称:“我们需要向消费者解释,浓缩洗衣液可以用很小的量达到同样的效果,但是价格可能会更贵。”

刚上任时,施耐德也曾一度面临业绩增长连续多个季度未达目标、毛利下降的问题,同时还受到激进投资人的施压。2017年9月,施耐德首次提出毛利率增长目标,计划在2020年达到17.5%~18.5%的毛利率水平,取代以往依赖的销售额增长。此外,为了挽回投资者信心,施耐德还在2017年6月时提出价值200亿欧元的股票回购计划。

施耐德在财报发布后表示:“上半年的业绩证实,我们的战略举措和严格执行显然得到了回报。公司在年初看到的令人鼓舞的有机收入增长势头得以保持。特别是美国和中国市场展现了有效增长。我们在核心婴儿营养品类取得的进一步有机增长令人欣喜。”

不过雀巢在美国的销售仍然低迷,为此,施耐德已经将美国总部从加利福尼亚搬到了弗吉尼亚州,这将有助于削减成本。他还表示,雀巢通过平衡追求增长和盈利来创造价值,不仅通过加快产品创新以推动未来增长,还大幅开展减支计划,尤其是在欧洲、中东和北非地区,此外还包括雀巢集团层面。

就在上周,雀巢还宣布了一项重大的决定,将把胶囊咖啡业务Nespresso的全球总部由洛桑搬迁到20公里开外的集团总部沃韦,这项举措也将为公司节省成本。Nespresso目前全球员工超过13000人,而雀巢全球员工人数超过32万人。

与此同时,Nespresso宣布投资4300万瑞士法郎,在位于瑞士罗蒙(Romont)的工厂内新建两条生产线,以满足市场对多功能咖啡系统Vertuo不断增长的需求,并整合现有的



雀巢在美国的销售仍然低迷,为此,施耐德已经将美国总部从加利福尼亚搬到了弗吉尼亚州,这将有助于削减成本。他还表示,雀巢通过平衡追求增长和盈利来创造价值,不仅通过加快产品创新以推动未来增长,还大幅开展减支计划,尤其是在欧洲、中东和北非地区,此外还包括雀巢集团层面

产品研发中心和咖啡校园,开设一个创新中心,推动全球创新和咖啡专业知识的推广。Nespresso的CEO Jean-Marc Duvoisin表示,Vertuo业务将是Nespresso未来发展的重要贡献者。创建于2015年的罗蒙工厂,是Nespresso的第三家工厂,当时的投资额为3亿瑞士法郎。此后,又追加投入4800万瑞士法郎扩大产能。

Nespresso和雀巢咖啡(Nescafé)也是雀巢咖啡业务中两个最为重要的收入来源,2017年雀巢销售收入为898亿欧元,其中咖啡业务约为93亿欧元。

应对更加挑剔的中国消费者

而中国咖啡市场的增长潜力也使得施耐德对其咖啡业务在华发展信心满满。统计数据显示,2011至2016年,中国咖啡市场年复合增长率为13.5%。消费升级为咖啡市场注入了强劲动力。

雀巢大中华区董事长兼首席执行官罗士德(Rashid Aleem Qureshi)对第一财经记者表示:“中国市场是雀巢的第二大市场,业务范围覆盖了雀巢90%以上的业务,中国消费者对咖啡的品味也变得更加挑剔。”统计数据预测,未来几年,中国咖啡市场年复合增长率维持在8.3%左右,2021年市场规模将达2212亿元。

施耐德不仅重视中国咖啡市场,而且更加重视对中国消费者咖啡文化的培育。当第一财经记者问他如何看待目前中国非常流行的精品咖啡店时,施耐德承认,中国消费者在家里制作咖啡的现象并不普遍。他告诉第一财经记者:“一部分原因是中国消费者饮用咖啡的习惯和欧美市场区别很大,这使得我们的灌装即饮咖啡很受欢迎,成为在中国增长非常迅速的业务部分。”

施耐德还表示,早在上世纪90年代,雀巢就知道要和中国的农民“搞好关系”。1992年,雀巢公司农业部迁到云南思茅,先后6任老外与中国本土的农艺师们一起,向当地农民传授水土流失控制、环保、病虫害防治以及高产优产技术。此外,雀巢还会帮助农民作规划,为各种规模的咖啡种植场提供成本核算以及各个种植区的产量预测,减少农民的风险。施耐德表示:“正是因为几十年所建立起来的信任,因此农民愿意把最好的咖啡卖给雀巢。”

截至目前,雀巢对大中华区的直接投资已累计超过70亿元人民币,拥有33家工厂。上世纪90年代末,雀巢在中国最大的收购就是太太乐,而到了2008年金融危机后,雀巢又开始庞大的中国投资战略计划。2011年,雀巢宣布以17亿美元收购徐福记60%股份。在2011年收购徐福记之前,雀巢已收购中国瓶装水十强企业之一的云南山泉70%股权以及国内蛋白饮料和八宝粥市场份额最大的银鹭60%的股权。

这样的大型并购推动雀巢大中华区的业务实现高速增长,大中华区已成为其全球范围内业务增长最为迅速的区域市场。

如今雀巢产品覆盖了全球近200个国家,施耐德的工作也更加繁忙,一年中大部分时间都在出差路上,有时甚至在短时间内前往几个国家。在谈及工作和生活平衡的时候施耐德表示:“当首席执行官谈论自己如何平衡工作与生活时,那也可能是卖掉那家公司股票的时候了。”但他也承认要吸引人才,企业必须考虑到员工工作和家庭的平衡。

有趣的是,施耐德本人还充当了雀巢旗下收购品牌的推广者。在问到他本人最喜欢的食品时,施耐德表示,Sweet Earth Foods比萨和圣培露矿泉水是他的最爱,Sweet Earth Foods是雀巢去年收购的一家植物蛋白食品公司,而圣培露矿泉水则是雀巢早期收购的项目之一。