



■ 本版撰文 本报记者 徐森 霍玉茵 杨颖

编者按：开门七件事——柴米油盐酱醋茶，这简单的一句话，道出了生活中不可或缺的烹调滋味，也言尽了一日三餐对人的重要性。中国是世界上人口最多的国家，进入现代社会后，人们的生活节奏日益加快，国内消费者对食品消费的需求也越来越大。

这么大的市场，外资餐饮巨头自然心向往之。因此，尽管近年来，原材料、人工以及铺租成本等压力越来越大，但外资餐饮巨头还是以一种前所未有的速度在中国飞快扩张。在争抢市场的过程中，巨头们各出奇招，上演着一场场圈地大战。

各显神通 跑马圈地

外资餐饮巨头中国扩张加速度

5月20日，麦当劳全国1400多家餐厅将同时特设招聘专区。据了解，今年，麦当劳将新开225家到250家店，并以“520招聘日”为开端，计划全年内招聘7万名员工，员工人数扩大近乎一倍，加快在中国内地的扩张速度。加速“蚕食”市场、下沉二线城市、跨界联姻，近年来，外资餐饮巨头扩张中国市场的动静很大。尤其是，去年以来，包括可口可乐、百事可乐、法国达能集团、美国百胜餐饮、瑞士雀巢集团等在内的一众巨头纷纷加大在华收购力度，吸纳了很多国内知名食品企业，为其进一步争抢市场奠定了基础。

不过，时至今日，这些企业之前的收购、扩张等行为，有的为其带来了成功，有的却最终失败。个中滋味，大概只有它们自己清楚。

雀巢“狂吃” 一路快跑

10年前，雀巢对中国的“野心”并不算大，当时它在中国的收购较为谨慎，并购对其收益增长的年贡献率只有1%。但10年之后，它在收购方面的发展却让人始料不及。继金融危机前收购广州五羊雪糕、四川豪吉、上海太乐之后，去年，雀巢再以大手笔相继收购国内蛋白饮料和八宝粥市场份额最大的厦门银鹭和糖果业的本土老大徐福记。可以说，如今的雀巢集团已经成为典型的“收购狂人”，大手笔收购决策的背后，表现的是其在中国市场快速扩张的决心。

据了解，2011年3月开始正式担任雀巢大中华区总裁兼首席执行官的狄可为，被员工称为“中国通”。他在接受媒体采访时，曾颇为风趣地表示，中国是世界第二大经济体，雀巢(中国)的脚步要跟得上中国这个称谓。为此，他定下了一个时间表：未来3年至5年，雀巢在中国的销售额将达到100亿美元，成为雀巢全球的第二大市场。然而，目前，雀巢大中华区业务仅占其全球业务的2.5%。毫无疑问，要实现目标，狄可为和雀巢中国都需要加速快跑。

不过，值得注意的是，虽然采取了比较激进的收购举措，但雀巢的发展却没有出现剧烈波动。“这是因为相较而言，雀巢在共赢的本土化发展策略上做得更好，愿意加大投入解决从人才培养、市场培育到原材料供应的问题。”三星战略管理组首席研究员邱静告诉记者，“雀巢在选定合作伙伴后一般会保留对方的品牌、管理团队。它之所会选择并购这些行业内的领先企业，不是为了消灭对手，而是想借以本土企业的渠道优势和用户资源，快速提升其市场份额，实现多方共赢，这种共赢的态度利于雀巢在政府和消费者心中树立正面的外资企业形象，有助于其获得市场准入认证。”

“而且这一点在未来会变得越来越重要。”邱静进一步强调说，现在，中国政府在选择外资时，非常看重引进先进技术、服务及管理经验等。也就是说，持有“你赢我输”这样的零和理念的外资收购将会渐行渐难。

不过，邱静也提示，中国市场渠道的复杂性决定了外资企业无法将其在欧美成熟市场的渠道管理经验简单地复制到中国。比如，雀巢以管理咖啡渠道大客户的经验管理冰淇淋渠道，就导致业务员跑动不勤，给予小店店主的优惠幅度不敌其他品牌，在一定程度上限制了终端小店的进货热情，使雀巢逐渐失去了市场。因此，对于雀巢这类多产品的食品公司来说，在并购后的业务整合过程中，要重点关注在公司统一管理的框架下，针对不同业务各自的渠道特点，量身定制管理方式和考核标准。

达能溃败 受困中国

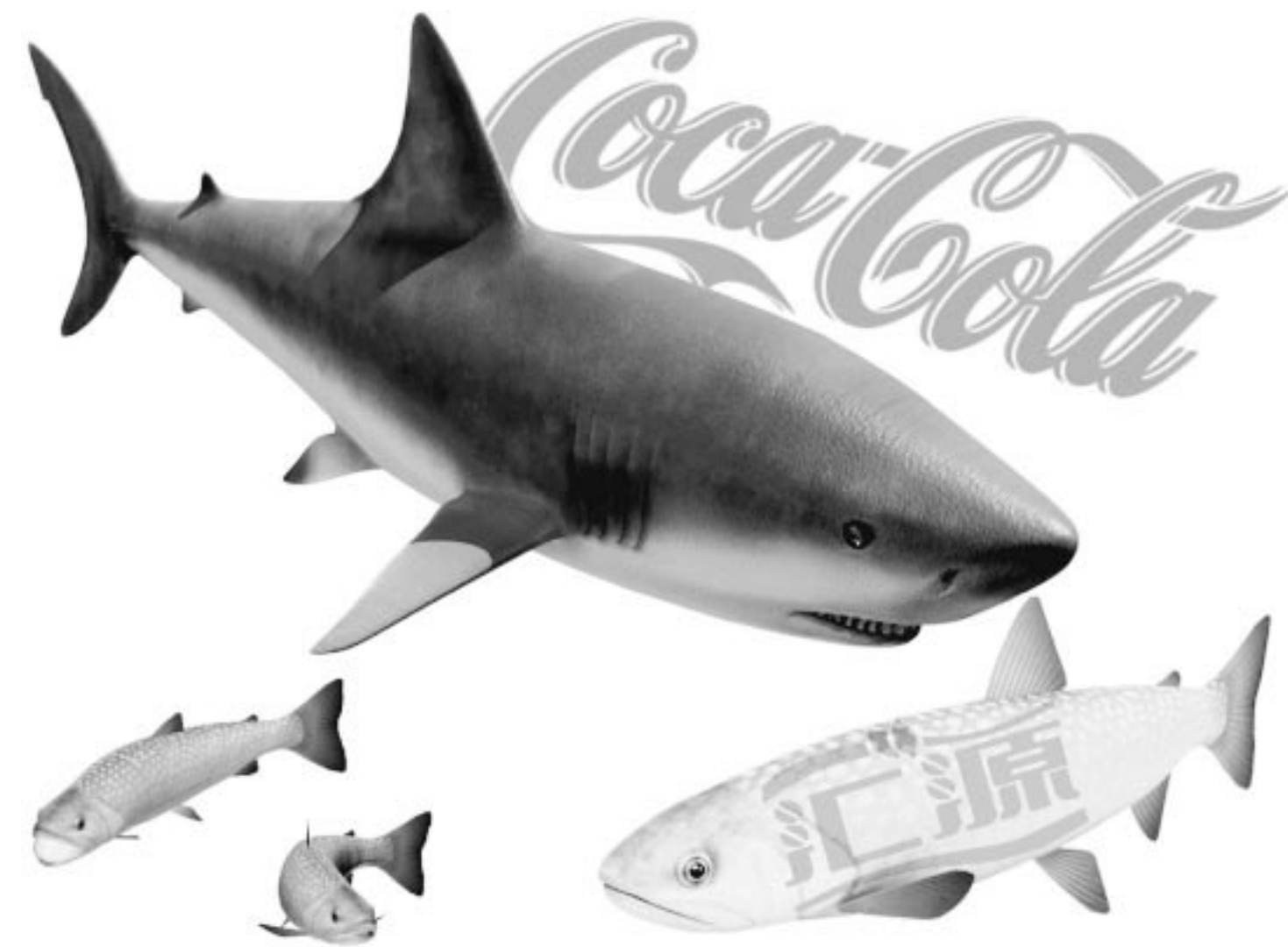
当然，在外资食品巨头快跑的过程中，有自如驰骋的，更有不慎摔跤的。与雀巢形成鲜明对比，达能的扩张却使其在中国市场的发展频繁受挫。最近，这个法国食品巨头又触霉头了，其在华的两大酸奶生产基地之一——上海酸奶工厂于日前关停。希冀避开合资失利阴影的达能，并未因采取独资策略而实现成功，而此次事件也成为继达能与光明、蒙牛、娃哈哈分手后，本土化努力的又一次失利。

早在1987年，达能就进入了中国市场。此后，达能凭借与本土企业的合资模式，快速进军中国食品饮料市场，到2007年，在中国软饮料市场上，达能拥有的各种品牌已占据16.3%的市场份额，位居第一。凭借这样的市场基础，以及参股光明、汇源等多个行业巨头的优势，达能原本可以风光无限。但事与愿违，如今，达能的身影在多个本土企业中已经消失。谁都没想到，达能全球扩张的制胜法宝，反而成为了其在中国发展的桎梏。

不得不说，达能一直存在着并购的“基因”。甚至可以说，达能这个品牌就是并购食品公司成就的。据悉，达能的前身是一家名叫做“BSN”的玻璃制造企业，正是通过孜孜不倦地在全球范围内并购优质企业，剔除不盈利业务，达能才最终发展成为食品行业的老大。

然而，多年来，在欧美、拉丁美洲等地区的并购、控股模式的成功，让达能形成了某种路径依赖心理，因此，在进入中国市场之时，达能就忽略了对这个特殊市场的分析和研究，仍然延续了自己惯用的先参股或收购部分股权，然后通过对优质企业进行股份增持，最终控制该企业的并购模式。然而，这对于有着强烈民族情结，希望在被并购后能保持原有品牌和独立经营的中国企业和消费者来说是难以接受的，这也最终导致了达能在中国市场的失败。

“中国食品饮料市场的竞争已进入全新阶段，外资企业要想在中国市场取胜，不仅要有资金、技术优势，还得有强大的分销能力及对本地消费者消费习惯很深的了解能力。”中投顾问食品行业研究员简爱华告诉记者，“相对其他食品饮料巨头，达能在奶源、生产规模、供应链、销售渠道、铺货、广告、终端消费者的习惯及文化背景的认识上，都明显逊色。因此，达能的失败既说明中国饮料市场竞争激烈，同时也说明纯粹的资本运作并不能独步天下。”



关乎“食”事 内外有别？

煎、炒、烹、炸等制作技艺，油、盐、酱、醋等调味品，交织出了异彩纷呈的中国饮食文化。然而，如果不是进入现代社会，恐怕谁都不会知道一个与饮食沾边的市场竟然能够变得如此之大。随着人们的生活节奏越来越快，人口众多的中国餐饮市场孕育出了巨大的机遇。加之近年来，中国食品企业的一线品牌如娃哈哈、蒙牛、伊利等企业，在短时间内就快速成长成为年销售几百亿元的大户，这让一众外资看了眼红。

于是，在这个前景可期的领域里，挤进来了很多跨国食品巨头。而由于它们并未能取得行业主导地位，因此，与在中国建厂、带着自有品牌来开拓市场的自给自足式的经营模式相比，它们更倾向于通过收购本土成熟品牌，拓展本地市场。

无论是收购，还是联合，这些跨国食品巨头的种种动作，都显示出其对中国市场的浓厚兴趣。只是，尽管这些企业都致力于“中国化”，但取得的成果却不尽相同。中投顾问食品行业研究员简爱华认为，在本土化过程中，跨国企业首先应该对所拓展市场的消费者的文化背景、消费习性 & 生活水平作出全面的了解及评估。比如，

在中国市场，只有了解到中国人“包子饺子面条子”的饮食习惯，才能生产出适合中国消费者口味的产品，推行出中国消费者乐于接受的营销方式及消费者认可的企业文化。当然，在这个基础上，提升对食品安全的监管水平和对消费者的服务意识，更将成为取悦这个市场的必要因素。如果这些都做到了，那么推行慈善公益，提升品牌正面形象，将令这个企业更接地气。

值得注意的是，在并购过程中，需要适应的不只是跨国企业，被收购的本土品牌也面临着不小的发展压力。被并购后，如何在失去自己原来的品牌、市场等优势的同时，学习跨国企业先进的技术和管理经验，让自己的品牌得到更好的发展，是相关企业必须思考的问题。

事实上，在外资大肆“侵吞”中国食品行业的同时，还有部分人士担心，目前外资已渗透到中国食品领域的方方面面，而且外资在国人“一日三餐”中所占比重越来越大，若任由外资并购蔓延，最终外资可能会垄断国内食品市场。著名经济学家郎咸平撰写的《谁收购了我们的粮仓？》中，就明确表示了这种担忧。他指出，邦吉、嘉吉等四

大国际粮商收购了中国70%以上的停工企业，“从此中国的大豆市场受制于四大粮商。”

对于这些“耸人听闻”的言论，未雨绸缪自然是好的，但我们也不必过分担心。因为，通过与外国食品企业的合作与竞争，中国食品企业也得到了飞速发展，并不断走向国际化。近日，上海光明食品(集团)有限公司通过官方网站宣布，公司与“Lion”基金经过协商，将收购其所拥有的英国谷物类食品企业维他麦60%的股份，交易金额为12亿英镑(包括企业股权和负债)。这次交易将是中国食品行业最大宗的海外收购，如果交易成功，不仅将扩大光明的全球市场份额，而且会迅速提升其品牌知名度和影响力，助力光明反攻国内市场。

从光明的事例中，我们可以看到，在与对手的竞争中，中国企业也在不断成长，也有越来越多的中国企业越洋跨海，成为并购、收购的主力。可以说，外资企业在中国的荣辱成败，也正成为中国企业“走出去”的试金石。因此，关乎“食”事，对于中国企业或许也正应了这句古话——失之东隅，而收之桑榆。