

达能集团的成长战略

何 园

(厦门大学管理学院, 厦门, 361005)

中图分类号: F062.9

文献标识码: A

文章编号: 1006—4117(2007)04—0077—01

一、法国达能收购梅林正广和

行走中国目前的奶制品市场, 达能、伊力、蒙牛几乎占据了超市、饮品店 80% 的专柜。然而, 在 2002 年以前, 达能还不被中国人知道, 但是 2002 年 12 月 6、7 两日, 达能不在沉没。

达能集团。1973 年, 法国知名的啤酒, 矿泉水和婴儿食品的制造商 BSN 与达能公司合并, 形成了法国最大的食品集团。80 年代集团集中发展食品业, 在短短 30 年间, 从一家纯法国公司扩展为覆盖亚欧和拉美的跨国公司。作为一个业务极多元化的食品公司, 集团的业务遍布六大洲、产品行销 100 多个国家。是当今欧洲第三大食品集团, 世界最大、欧洲最大的鲜乳制品生产商。年轻的“达能”能够在食品工业排名中能够进入全球前 5 位, 它的全球收购战略是起决定性作用的。在集团的全球销售业绩中, 仅有 30% 的销量来自本身品牌, 而 70% 来自当地品牌。达能全球化的品牌策略是在将自己的品牌推向国际市场时, 也努力扶持当地领导性的品牌的发展给予宽松条件。

梅林正广和集团。90 年代上海几家食品饮料骨干企业抓住机遇, 利用国有企业这个无形资产优势以成立于 1930 年的梅林罐头食品场为龙头, 把创于 1964 年的正广和汽水厂等几个国有大中型企业优化组合, 靠现代化经营手段和过硬的食品成立了梅林正广和集团, 并雄居于食品市场。成立 3 年中, 集团实现三级跳。97 年成立股份有限公司并上市, 其产品涉及饮用水, 饼干, 饮料, 咖啡, 糖果巧克力等 20 多个门类近千种品牌, 并远销到欧美日本和东南亚等 100 多个国家和地区, 企业力推梅林, 正广和, 光明三大主力强势品牌。

达能在中国的收购行动。近 10 年来, 达能开始进入亚洲、拉美等市场, 特别是在中国市场展开了一系列“收购风暴”。九十年代初, 集团开始在中国设厂, 1987 年成立广州达能酸奶公司, 1992 年成立上海达能饼干公司, 并迅速取得极佳效益。但是, 达能产品在国内能呼风唤雨的也只有饼干, 在市场容量巨大的饮用水与乳品领域, 一直未能打开局面。但在对中国市场进行周密调查与耐心等待之后, 找到了下手的机会。它摸到中国同行的软肋, 以自己的资金实力和品牌优势入主娃哈哈和乐百氏, 借力使力, 不仅启用两家企业的管理机构、原料供应渠道、销售网络和生设施, 而且充分利用中方原有的各种关系, 实施自己的扩张战略。

从 2001 年以来, 桶装水在国内发展极其迅速, 以每年两位数的速度增长。对于达能来说, 如此巨大的市场相当诱人, 收购一家饮用水公司不可避免, 而梅林正广和饮用

水有限公司无疑是最佳选择。若并购梅林正广和, 达能在国内瓶装水、桶装水市场上都会成为当之无愧的老大。

终于在 2002 年 6、7 日两天, 上海梅林、海虹股份先后发布有关股权变动公告。公告主要内容是法国达能公司收购上海梅林、海虹股份所持有的梅林正广和饮用水有限公司 50% 股份和正广和网上购物公司 10% 的股份。涉及金额近 1.8 亿元。此举是达能继控股乐百氏、参股光明乳业之后的又一次行动。至此, 达能在国内控、参股的企业已经达 10 家。2004 年, 达能再次出手收购梅林正广和饮用水有限公司 50% 股份和正广和网上购物公司 10% 股份。到 2006 年, 亚洲达能通过 5 次收购, 共持有光明乳业 20% 的股份。

强强联手行动。达能在中国的并购依然是对领导性的品牌的并购、合资活动, 从而实现达能品牌的本土化销售战略。达能就像是一个出手狠准的巨人, 令人眼花缭乱, 这次收购的都是中国市场上的强劲对手, 尤其是在奶制品和水制品两个大市场, 更意欲将国内所有的强势企业统统收归麾下, 一系列的收购活动, 使得达能占据了水市场的绝对领导地位。达能的并购无疑是成功的, 达能的成长史无疑也是一个辉煌的并购史。

二、达能并购给我国企业的启示

品牌建设。观察达能的发展史, 可以看到公司在战略管理上有着明显的特点和长处。其凌厉的攻势背后, 有清晰的收购思路: 选择行业的领导者为收购目标; 后发先至, 让对手措手不及; 与此同时, 使用多品牌战略, 继续收购并最大限度地发挥合资公司创造力。面对经济全球化大潮, 品牌的国际化越来越成为现实。目前我国具有国际竞争力的国家级名牌不多, 只有形成一大批具有强大的国际竞争力的国家级名牌队伍, 才能产生出世界级名牌。因此, 以名牌企业为龙头, 组建大型企业集团是增加与国际名牌抗衡的发展趋势。

利用外资还是被外资利用。随着跨国并购成为国际资本流动的重要方式, 各方对外资并购国内企业问题十分关注。作为我国, 吸引外资要研究国情, 找出影响经济发展的最短板, 有的放矢“补”起来。要对外资加强统一有力的引导和监管。同时在引进外资过程中要注意和保护民族工业, 提高民族工业竞争力。要利用外资流动的新特点, 提高利用外资水平, 改善利用外资的地域格局, 努力开拓新的投资领域, 促使国内企业不断壮大并走出国内市场, 并走向世界品牌行列。