

一个大型跨国公司收购中国地方品牌，把它做成中国冠军，然后又带到美国市场。这个故事告诉我们并购何以成功，协同效应何以产生

外来的厨子会做饺子

□ Peter Fuhrman / 文

大部分中国人可能从来没有听说过通用磨坊 (General Mills) 这个来自美国明尼苏达州的财富 500 强企业，但这并不妨碍这个世界第六大食品公司在中国的生意蒸蒸日上。说起美国公司在中国卖食品，中国人脑子里蹦出来的大概是肯德基、麦当劳等渐渐被冠以“垃圾食品”的洋快餐，让人“大吃一斤”的是，通用磨坊卖的可是中国的国民食品——饺子。

湾仔码头手工水饺，相信大部分人都听说过，应该也吃过。湾仔码头是中国速冻水饺里的高端产品，创始人是一位非常让人钦佩的中国女士臧健和，大家都叫她臧姑娘，至今她的头像还印在每一袋水饺的包装袋上。她从 1977 年开始在香港码头边推着车、带着两个女儿卖水饺，成长为走进中国千家万户的水饺女皇，经过了很多努力，同时她也是一位十分有眼光的企业家。

17 年前臧姑娘将她的企业卖给外企时，中国还没有那么多大型超市，速冻水饺这个主意并不像今天看上去那么吸引人，但是不得不佩服企业家们的眼光，他们在那时就看到了速冻食品行业的增长，做了很大的投资，并一直坚持产品的品质，让湾仔码头成为速冻水饺行业的第一品牌。

仔细想想，中国内地还没有出现世界级的食品公司，应该也跟缺乏长期的战略规划和执行力有关，因此现在国内比较大的食品公司都是美国或台湾的企

业，在国外的超市里也很少能找到来自中国的食品品牌。

中国饺子“美国造”

通用磨坊是一家有将近 160 年历史的企业，现在每年在中国的收入已经超过 3 亿美元，旗下其他的品牌还有绿巨人玉米罐头、哈根达斯冰激凌、天然谷纤谷派，还有许多早餐麦片（这是销售额占比最大的一块业务）等知名品牌。不过湾仔码头的利润率可能比早餐麦片或者通用磨坊的其他产品都高。湾仔码头的饺子在中国大概卖 3.5 美元一磅，在中国任何地方你都能以更便宜的价格买到现做的，不过人们还是买很多湾仔码头的饺子。

通用磨坊是 2001 年收购美国竞争对手 Pillsbury 时控股湾仔码头的。而 Pillsbury 是在 1997 年收购了湾仔码头，当时湾仔码头还是个在中国大陆没什么名声的香港品牌。如今，遍及中国大江南北的超市冷冻柜里都摆满了不同馅儿的湾仔码头速冻饺子，还有湾仔码头速冻馄饨、包子以及其他点心。

饺子是中国人生活和文化里不可或缺的一样食品，其代表的民族认同感和饮食习惯应该比火鸡、巨无霸、牛肉热狗或苹果派对于美国人的更为浓稠。饺子在中国起码有 1800 年历史了，在很多重要的节日，像北方过冬至还有新年时，饺子是无可争议的主角，

收购湾仔码头 13 年来，在很多跨国

企业还对投资或者收购中国企业惴惴不安时，通用磨坊已经很好地证明了外资企业并购中国企业是可以取得成功的。这个交易在四个通常被认为是困难重重的方面取得了巨大的成功：外国大型企业收购中国小型企业；收购后的成功整合；将区域小品牌发展壮大为全国品牌；获取利润回报。

一家美国大企业，收购了中国小品牌，不仅帮助其成长为全国冠军，还获取了丰厚的利润回报，这样的交易要取得成功是非常不容易的。这是我最喜欢的并购案例之一。

通用磨坊在帮助湾仔码头成为一个全国性、乃至进入欧美市场的国际品牌立下了很多功劳。2001 年的时候，中国还没有很多大型商超，冷链设施和物流业十分不发达。而冷冻食品链一直是通用磨坊在美国的强项之一，为了在中国发展冷冻食品，他们不仅帮助大的商超购置冷冻柜，自己也投资了完整的冷链物流设施，帮助湾仔码头大力发展，同时也助力通用磨坊旗下的另一个知名品牌——哈根达斯在中国的飞速发展。

不过通用磨坊对于自己拥有湾仔码头水饺这件事十分低调，其年报里也极少提及其在中国快速发展的生意。湾仔码头的包装上也没有通用磨坊的名字和它那著名的蓝色商标。

几乎所有人都知道麦当劳、肯德基、星巴克等美国食品巨头在中国取得的成功，与湾仔码头相比，他们做的事情其

实更容易：将新奇的美国产品、异域风味带给本来就喜欢尝新鲜的中国人。通用磨坊挣钱挣得更难些，因为他们卖的是最地道的中国食品。

反客为主的秘诀

正如同通用磨坊所预见的，在家包饺子虽然是个很普通的家常话，人们做的却越来越少，年轻一代有一大半可能已经不会这项厨艺了。毕竟这项工作很耗时，就算熟手做一顿饺子也得花上两个小时。

通用磨坊也花了些钱做广告，但湾仔码头更主要的成功还在于好口碑。我几年前刚来中国时就成为了湾仔码头的顾客，我最喜欢湾仔码头的玉米猪肉馅饺子，比我在北方许多饺子馆吃的现做手工水饺还好吃。

据悉，他们还在积极地研发美味的素菜饺子，我十分期待。

Pillsbury 在收购了香港湾仔码头后走了很有战略意义的一步，也是大企业的典型战略——他们决定留下湾仔码头的创始人臧健和继续参与企业的运营管理。通用磨坊收购 Pillsbury 后，臧姑娘仍积极参与公司的管理和运营，特别是在产品开发领域。目前，她的主要关注点是尽快开发出美味健康的素菜水饺。如我们所知，素食越来越受全世界中产阶级的欢迎。

跟通用磨坊旗下另一品牌 Betty Crocker 布朗尼蛋糕粉一样，每个盒子上都有 Betty Crocker 的图片，臧姑娘的头像也被印在每一包湾仔码头的水饺上。不过不同的是，Betty 是个虚拟的人物，名字和家庭主妇的身份都是创造出来的，而臧姑娘不仅是真实的人物，还是一位真正让人钦佩的创业家。

将臧姑娘继续留做高管和小股东显然对这个并购交易的买卖双方都是很成功的一步棋。臧姑娘这些年来一直紧密参与新产品的开发，并且在决定产品口味方面有权威的地位，通用磨坊继续得到她在饺子以及中餐方面的真传，而臧

姑娘有了个财大气粗的合作伙伴，帮助她将原来的小企业发展成为中国家喻户晓的品牌，甚至还成功打开了美国市场。可以说这个交易是真正的双赢。

这种在公司易主后还保留创始人的安排在中国以外的地方并不多见。一般来说，买方会给创始人两三年的时间完成交接整合，达到预先设置的业绩目标后，创始人就可以打包走人了——MBA 教科书和并购教学案例也是这么教的。这样做的逻辑是创始人一旦卖了公司，一下子有了很多钱，注意力会分散，继续发展公司的动力也会下降很多，并且要让创始人变成大公司高管，适应一个庞大公司的体制，听命于新的老板也不是一件容易的事。

但是，就我所知，跨国公司在中国的并购交易，取得成功的案例都是创始人长期留在并购后的公司，并活跃地参与公司的经营管理。相比之下，失败的并购交易名单就长得多，买方一般都是很快让公司创始人淡出，因为他们对自己全盘接手充满信心。

当然，湾仔码头在 2001 年之后大发展的原因不光是因为创始人留任。同等重要的原因还包括：①品质好。不仅产品品质做到最好，其他细节也做得很好，譬如外袋包装设计和内部的硬塑料盒里衬很好地保护了饺子的完整形状，使产品卖相很好（当时其他的品牌大都是简易塑料袋包装）。②口味好。这跟创始人天然的市场敏感度有很大的关系，也与通用磨坊作为大型消费品企业在客户、市场调研等方面的大数据积累和合理对应经验有关。③投资冷链。这确保了产品品质不会受运输的影响。④品牌营销。作为世界 500 强公司，通用磨坊在这方面有丰富经验。

把客场的成功带到主场

通用磨坊还给湾仔码头带来了靠臧姑娘一人之力无法达到甚至想到的事情——2007 年，他们在美国开创了湾仔码头 (Wanchai ferry) 炒菜系列，随

后推出了速冻晚餐盒。在此之前美国还没有一个做预制中餐的全国品牌，通用磨坊发现了这个巨大的市场，并研发推出了这个系列，第一年就在美国取得超过 5000 万美元的收入。

近些年来，中餐在美国越来越受欢迎。粗略统计，目前在美国，中式食品至少是一个 150 亿美元的巨大市场，中餐厅超过 4 万家，是麦当劳的 3 倍。并且，之前中式食品的消费群体还主要是亚裔移民、中低收入人群等。现在，美国主流社会也渐渐爱上了中餐。与此同时，市面上又没有可信赖的中餐品牌。通用磨坊看准了这一良好机遇，将湾仔码头带到了美国，并迎合美国人民对中餐的炒菜、炒面的喜爱，开发出了速冻半成品炒菜和炒面系列产品。2014 年，该系列产品在美国实现过亿美元销售，甚至有赶超该品牌在中国的销售额之势，预计会成为美国第一个超过 10 亿美元销售额的中式食品品牌。

与其在中国的品牌定位相类似，湾仔码头在美国的目标消费群体也是其中产和中上产阶级，产品主要在中高端食品超市销售。另外，通用磨坊在产品设计中充分考虑了美国人 DIY 的需求，几种食材和调味料分别包装，炒制过程也详细分步骤，使消费者确实有做菜的感觉，但又省了选材、洗菜、调味等麻烦，做出的菜品口味也不错，颇可以向家人和朋友炫耀一下。

在中国住过的人都知道，一提到食物，中国人是十分认真的，有点法国人跟意大利人对待食物的计较劲。他们如果知道了美国人能比中国本土的竞争对手们做出更好吃的水饺，还更赚钱，估计会感到惊讶。不过就算通用磨坊走出幕后，更多中国人知道了湾仔码头原来是个美国公司，他们还是会继续从这家来自明尼苏达黄金谷的公司买饺子。毕竟，中国是一个民以食为天，同时又英雄不问出处的国家。📌

作者为 China First Capital (中国首创) 创始人兼董事长