

MBA人物：夏思可 - 我想在中国市场笑到最后 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/108/2021_2022_MBA_E4_BA_BA_E7_89_A9_EF_c70_108168.htm 中国市场变化那么快，游戏还没有结束！先来或者后来，现在是强是弱，都不重要，最重要的是未来谁做得更好，谁笑到最后还不一定在合肥联合利华工厂三期工程奠基仪式上，夏思可(PatrickCescau)这个出生在法国巴黎的联合利华CEO穿梭在人群中。随后，他非常耐心地给舞狮点睛，把整个狮子的眼睛全部涂红，被他点过的狮子的眼睛最大。他能够认真倾听和回答记者的每一个问题，并且每次回答都超过5分钟。然而，他很少笑，是每一个问题都不轻松，还是联合利华这个100多年的企业让他轻松不起来？最后，他会用一句极具中国味道的“谁笑到最后谁是英雄”来试图说服周围的人。11月9日，他在中国合肥，10日在广州，之前，他去了印度、芝加哥还有米兰，因为他要到这个跨国公司的各个角落告诉员工和消费者，他要把公司领到何处。2005年初，联合利华改变了一直延续75年的伦敦、阿姆斯特丹两个同级别总部的管理架构，将其合二为一。夏思可也成为首任独立CEO。艰难的过程来源

：www.examda.com 2000年2月，联合利华在全球开始实施一项名为“增长之路”的战略计划，提出要在5年内关闭130家工厂，把1600个品牌削减到400个，年销售额增幅达到5%~6%，营业利润率在16%以上。然而，截至2004年，战略实施得并不顺利，虽然现金流提高了，但是业务增长比市场预期低。《泰晤士报》用“联合利华的哀伤”来评价联合利华的表现。只是这样的“哀伤”并非从今年开始，2004年已经被称

为联合利华“艰难的一年”。2005年初，联合利华决定改变管理结构，提高管理效率，合并了一直延续了75年两个同级别总部，夏思可也成为该公司历史上的首位独立执行官。来源：www.examda.com 夏思可意味深长地说：“这对于股东和消费者都不是一个好结果，其中有很多的经验教训可以吸取。”2005年，也就是从夏思可上任之初，联合利华决定增加市场投资，同时将财务、人力资源、IT部门外包。“我们准备把人业务外包给爱森(音译)，它是世界最大的财务、人力咨询公司。IBM和埃森哲两家公司也是我们考察的对象，我们准备把一些IT事务外包给他们。”夏思可寄望通过这样的外包，进一步提高公司的现金流并将这部分资金投资到品牌上，增加市场份额。事实上，拥有100多年历史的联合利华一度拥有1600个品牌，但并没有使它们遍地开花，而是步履沉重，同时在管理架构上，曾经一度有11个关于产品的部门，这也加剧了其“转身”以及变换姿势的速度。因为一个企业无法顾及到那么多产品的发展。相比之下，其竞争对手宝洁在很早以前开始做了“纤体麻花”。2000年，宝洁全球CEO雷夫利(LAFLEY)上任后，集中发展“汰渍、佳洁士”等成功品牌，同时暂停研发新品牌。这样的做法给宝洁带来的是16个品牌贡献了2004年公司总销售额的一半。2004年，这些品牌的销售额都超过10亿美元。更为重要的是，宝洁的产品“在全球的消费者心目中都扎根发芽”。来源

：www.examda.com 重新塑造市场竞争力是当务之急，这需要通过现有品牌的投入实现。上任的第四个月，夏思可将旗下香水业务出售，换得4.48亿欧元，取得对现有品牌在定价、产品开发和生产上更多资金支持。“在组织结构上，我们还

要再进行提升，保持一个高效的运转组织系统对未来非常重要。”在这之后，夏思可才会有新的收购计划丰富产品线。今年11月3日，联合利华发布其第三季度财报，虽然基础业务销售增加了3.5%，但是由于大量的广告和促销，运营利润同比下降了1.4%，为15.6%。这家一半收入都来自欧洲市场的企业，夏季冰淇淋的销售颓势使得利润下降了11%，只有10亿欧元。诗人和农民或许，宝洁的做法刺激了夏思可。市场份额(marketshare)成了他提到最多的词，这位倡导提高市场份额来摆脱公司困境的管理者，这样如实评价公司的市场状况。“目前我们在吸引消费者上做得还不是很好。我认为要一个公司成功必须具备两点，要有出色的诗人和农民。”这位长期住在英国的法国人幽默地这样作了一个比方，“诗人是那些对品牌不断创新并且能够积极地通过各种方式传播给消费者的员工，在这一点上，我们做得很好，也知道如何倾听消费者，满足他们的需要。”农民则是那些进行渠道建设的员工。“他们去挖掘渠道，让不管是农村还是城市消费者都可以买到我们的产品，这就要求无论在大卖场还是小商铺都有产品销售，这就像打游击战一样。”夏思可说，“员工还需要像蜘蛛一样会织网去挖掘那些市场份额的死角。”来源：www.examda.com 上任后的夏思可专门调整了市场部，抽出员工专门负责渠道建设。随后，夏思可在全球市场这样勾画了三个重点：第一，增加发展中国家市场，比如中国、拉美以及非洲市场的市场份额以及销售额。目前发展中国家的市场对联合利华的贡献达到35%，这是绝大多数跨国公司无法比拟的，也是最大区别之一。夏思可表示，公司将继续保持在发展中国家业绩两位数增长。第二，对于联合利华的起

源地欧洲市场，重塑是当务之急。“这些年，欧洲的经济不景气，这直接影响到联合利华的表现，因为欧洲业务占了联合利华50%的份额，所以我们需要提高在欧洲的竞争力。”

第三就是更好地完成联合利华倡导的“活力使命”，挖掘个人护理品牌上的更大潜力。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com