

蒙牛集团执行总裁李鹏程： 要想不被淘汰 需紧抓品牌和创新两大法宝

■本报记者 许洁

“中国乳业走向世界的支撑力、驱动力，正是超大规模的国内市场和日趋完善的国内产业链。完善乳业双循环，要从品质、创新、社会责任、内外融合等方面修炼内功，既要夯实国内市场和资源、充分发挥内需潜力、不断完善国内大循环，也要更积极、更科学地开展全球资源和产能布局。”这是蒙牛集团总裁卢敏面对双循环新发展格局下中国乳业如何发展的个人感悟。

在以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局下，作为中国乳业龙头企业的蒙牛，又准备如何更上一层楼？对此，蒙牛集团执行总裁李鹏程接受了《证券日报》记者的采访。

《证券日报》：如何看待“双循环”对整个产业及企业的影响？

李鹏程：“双循环”的发展格局，其关键就是推动产业和企业更好利用两个市场、两种资源，不断培育竞争的新优势。在新格局中，首先需要牢牢把国内大循环这个“主体”。

在乳业行业，近十年来，随着居民收入持续增加、消费水平不断提高，中国已发展为全球规模第二、增速最快的乳制品市场。中国乳业同样也开展了品质升级、品牌升级、创新升级，实现跨越式发展。去年，包括蒙牛在内有两家乳企稳居全球乳业十强；包括现代牧业在内，有4家牧业企业入围全球奶牛养殖十强。这都说明了国内

三元股份副董事长、总经理张学庆： 坚持科技创新赢未来

■本报记者 许洁 见习记者 王君

今年以来，新冠肺炎疫情的发生，对各大企业的应变能力提出了考验。三元股份作为与新中国乳业共同成长的乳企，在疫情期间，第一时间启动了“抗疫情 稳经营”双线战役，承担社会责任，保障居民的基本喝奶需求。

三元股份副董事长、总经理张学庆在接受《证券日报》记者采访时表示，疫情发生后，公司及时成立了疫情防控工作领导小组，积极响应国家市场监督管理总局“保价格、保质量、保供应”三保行动。

一边抗击疫情，一边稳生产保供，三元积极应对行业变局，通过科技创新及营销创新加大品牌影响力。而在构建国内国际双循环新发展格局的背景下，三元也将迎来新的发展机遇。

坚持科技创新赢未来

上半年营收和净利润双降，是疫情带给三元的切实影响，也让公司迎来新的挑战。资料显示，第一季度，三元旗下的艾莱喜、送奶到户事业部、学生奶、餐饮等业务均受到较大影响。

面对疫情，三元积极自救，上半年，公司直营渠道保持同比增长。在业内人士看来，疫情期间公司电商等线上渠道发力是主要原因。另外，三元股份也致力打造高品质创新产品，坚持科技创新。

早在2014年，三元在科技部和北京市科委的大力支持下，筹建了国家母婴乳业健康工程技术研究中心，致力于中国母婴营养健康研究。建立了母婴数据库，并把检验检测数据和研发结果应用到新产品当中，研发出

安信证券：乳业高阶化和差异化趋势明显

■本报记者 刘琪

乳业，是关系民生保障和国民体质的重要产业。今年以来，我国乳业克服重重困难，稳品质、保价格、创新营销模式，不仅保障了国民健康营养食品的供给，而且是最早走出疫情影响的行业之一。

安信证券发布研报认为，当前乳业从需求和竞争两方面均进入新阶段，乳业集中度持续提升。而乳业生态多样化将长期存在，在“双循环”背景下，乳企更重视国内消费市场的深度挖掘。

乳制品规模持续增长 乳酪消费者培育正当时

我国乳制品消费自上世纪末以来伴随经济发展和居民生活水平提升始终保持较快增长。据安信证券

大循环的重要性。

在“走出去”方面，中国乳品目前已经进入了全球十余个国家和地区市场，中资乳品工厂在大洋洲、东南亚等地陆续投产，中资企业在海外收购或投资了多个知名乳品品牌、乳业研发机构和优质牧场。中国乳品品牌也登上了奥运会、世界杯等全球瞩目的舞台，中国企业家进入了国际乳品联合会等重要国际行业组织的决策层。这些都可以表明，中国乳业成为“中国制造”的又一张金字招牌。

中国乳企要想在国际竞争与合作中占据先机，必须立足中国、放眼世界，在更高水平的对外开放中谋求更好发展，促进国内国际双循环。

《证券日报》：在当前的环境下，乳企怎样才能不被淘汰？

李鹏程：今年是特殊的一年，因为疫情的缘故，乳业发展受到了一定的影响，但在整个消费领域中，乳业是复苏最快的行业。究其原因，就是因为中国乳品行业发生了几大方面的变化：公众健康观念、饮奶常识快速提升，消费者个性化、差异化需求日益增大，生活方式的数字化带来品牌营销和渠道业态转型，Z世代和银发族成为引领消费升级的两大主力。

要适应这些变化，不被中国乳业这辆疾驰的快车甩下，企业必须要紧紧把握品牌和创新两大法宝，同时，要做好奶源建设、数字营销、业务整合等方面的工作。对于头部企业，更要坚定不移地走出去，开展海外的资源、产

符合中国宝体质成长的婴幼儿奶粉——三元爱力优。

“新鲜、高品质、创新是三元高质量发展的关键词。”张学庆告诉记者，三元是国家乳品健康科技创新联盟的核心成员。

事实上，作为三元股份的科技领军人物，荣获“北京学者”荣誉称号的公司副总陈历俊带领着一支颇具创新力的科研队伍，坚定的走在科技引领发展的道路上。从国内第一包早餐奶到极致ESL、布朗烧酸奶、A2β酪蛋白牛奶等，奶品研发标准日益提升，更加注重营养和健康。

此外，三元在近年来也加大了营销创新。今年4月份，三元携手中国登山队登顶珠峰，探索“体育营销+体验式营销”，成功破圈。在年轻化的娱乐营销领域，三元72℃鲜牛乳冠名《跨界歌王》第五季，推动鲜奶销售再创新高。

另外，三元在去年还借助《上新了·故宫》《遇见天坛》及《女儿们的恋爱2》等优质资源，带动了极致A2牛奶、芭缔欧酸奶等多款明星单品的销售。在去年国庆前夕，三元股份推出一系列营销活动，联合今日头条打造“元鲜的时光”体验快闪店。

积极开拓海外市场

近年来三元的变化，不仅体现在体制机制上，公司还积极走出去，通过并购为国内消费者带来健康食品，也在产品架构方面不断丰富自己的羽翼。

张学庆坦言，近年来，三元积极开拓海外市场，丰富产品品类，已布局法国、加拿大、新西兰，将优质品牌和风

能、市场布局，构建更稳固、更可控的全球产业链。

《证券日报》：奶源之争是否仍是未来行业的焦点话题？蒙牛将如何布局？

李鹏程：好牛奶来自好奶源，优质的奶源永远是乳品行业发展的决定因素。蒙牛近年来陆续战略投资了富源牧业、现代牧业和圣牧高科，掌控了国内的高端奶源。

目前，我们也在全国多地开展奶源基地建设，并与合作伙伴联合开展高水平饲草料种植试点。目前，在全国20多个省、自治区、直辖市拥有30多个奶源基地，近1000座牧场，奶牛存栏近100万头，100%来自规模化、集约化牧场，机械挤奶率100%，全混合日粮饲喂100%覆盖，参控股牧场奶量占蒙牛总收奶量的45%。

蒙牛还一直在全球范围内积极布局优质奶源，在大洋洲、欧洲、南美洲都掌控了高水平的上游资源。

与此同时，我们积极响应国家号召，加强“种养加”利益联结。疫情期间，蒙牛等多家加工企业向牧场发出了“不拒收一滴奶”的承诺，多措并举帮助牧场渡过难关。今年，蒙牛已累计向合作牧场提供了30亿元免息资金，授出100亿元授信，总共为合作牧场节约了超过3000万元的成本。

未来，蒙牛将持续加强奶源方面的投资和建设，持续利用好国内外两种资源，助力公司的高质量可持续发展。

《证券日报》：2020年仅剩2个月时间，这一年，蒙牛主要干了哪几件大事？未来，公司有哪些新的战略？

李鹏程：2020年是特殊的一年，因疫情的影响，蒙牛在国内积极抗疫，进行了累计7.4亿元款物的捐赠，并为维护产业链发展做出了重要贡献。从今年四五月份开始，蒙牛进入了复苏增长的轨道，并积极复工复产，在全国多个地方的产业集群开工建设。我们在呼和浩特建设的“中国乳业产业园”进展也非常顺利。

在国际业务方面，蒙牛顺利整合了不久前收购的澳大利亚贝拉米品牌，目前中文版产品已经正式上市，进口系列也推出了一系列新品，赢得了良好的市场反馈。

目前，我们在推动大洋洲、东南亚等地海外资源、产能、市场的进一步融合，以期集团的整体发展发挥更大效能。

预计蒙牛全年将实现稳定的高质量增长，不断提升品质、做强品牌。让中国消费者喝上“世界品质的放心奶”，让全球消费者爱上“乳品中国造”。

新希望乳业董事长席刚： 立足“鲜战略” 通过“三新”持续突围乳业市场

■本报记者 许洁 见习记者 王君

2020年注定是不平凡的一年。在当前环境下，乳企如何去构建自己的护城河？

“对于不同乳企而言，护城河的内涵是不一致的，可能是规模，也可能是技术、渠道或品牌。对于区域品牌而言，流量、产品和渠道都有被收割的焦虑。”新希望乳业董事长席刚在接受《证券日报》记者采访时表示，对于新希望乳业（以下简称“新乳业”）而言，就是要立足“鲜战略”，推进新鲜、新潮、新科技的“三新”发展路径。

发挥本土奶源新鲜优势

“双循环格局下，民族乳业必须要充分运用好国内国外两个市场、两种资源。这既是乳业竞争高度国际化的客观需要，也是企业更好地满足消费升级、推动自身发展的必由之路。”席刚表示，企业要从自身特点和市场需求分清主次。消费者需要更新鲜、更优质、更个性化的乳制品，民族乳企要充分发挥本土奶源的新鲜优势，持续完善生产工艺，研发和吸取全球先进科技和时尚潮流，共同应用于乳业生产，这样才能切实把握中国乳业市场的巨大潜力空间，来自市场和消费的挑战转化为企业的实际发展，提升民族乳业的整体竞争力。

事实上，早在2018年底，新希望集团董事长刘永好在乳业上市之初就以“三新”定位了企业战略，即新鲜、新潮、新科技。在新希望看来，“鲜”是品牌基因，“新”是品牌动力，新乳业以“新鲜”作为品牌根基，持续推进“鲜战略”，缔造从牧场到餐桌的新鲜生态圈，未来将不仅仅只是鲜生活营养提供者，同时也是新鲜生活方式倡导者；以“新潮”驱动体验升级，深入消费者洞察，时刻保持与年轻用户的连接和融合；更重要的是，以“新科技”作为发展引擎，拥抱数字化，为新鲜生态圈的每个链条进行科技赋能。

席刚表示，立足“新鲜”战略，是因为新乳业非常理解奶源对“保鲜”的关键意义。为了从源头上控制奶源及质量，缩小运输半径，新乳业在核心经营城市周边均布建了牧场及工厂。经过十多年的发展，尤其是随着近年来入局者越来越多，满足低温奶物流配送的冷链基础设施已具规模，低温奶的供应链竞争反而集中在了对奶源的控制上。

至于“新潮”，则是基于对互联网时代年轻人品牌消费的洞察，新乳业正式提出“新鲜一代的选择”品牌战略，聚焦年轻一代消费者。在“新科技”方面，新乳业在生物科技和数字化两个方向发力。

在生物科技方面，去年12月份

新乳业成立科技研究院，综合原有的“四洲四国”国际科研布局和产业平台资源，进行菌种研发、细分营养需求的产品研发、杀菌工艺等方面的深入研究，内容涵盖生命早期营养、老年营养、疾病及公众营养等领域，确保为产品创新提供自有生物技术IP输出。新乳业与高校合作完成的“功能性乳酸菌靶向筛选及产业化应用关键技术”，旨在进一步开发具有自主知识产权的功能性乳酸菌菌种资源，打破产业化生产瓶颈，摆脱对进口菌种的依赖。这一项目获得了国家科技进步二等奖。

而通过数字化战略的实施，新乳业要让将来每一瓶牛奶的背后，都有来自牧场、生产端、物流端直至消费端全链条的数字化转型支撑。

“新乳业数字化战略的目标，是实现全场景的科技赋能，以‘极致新鲜’为改造目标，使用高标原奶，通过无缝冷链，实现不间断生产，使全产业链具备安全可见、柔性生产、所得即所需的能力。推动乳企的数字化转型，要改造和提升‘新鲜生态圈’的每个链条，让产品变得更具有竞争力，把乳业的科技‘芯’牢牢抓在手里，推动建设面向未来的智慧‘芯’乳业。”席刚表示。

进一步发挥并购整合能力

对于正在从区域型乳企快速发展成全国型乳企的新乳业来说，奶源可控是重中之重。因此，新乳业在去年和今年先后两次围绕“奶源可控”进行布局。

去年7月份，新乳业以现代牧业5.95亿股股份，以9.28%的股权占比成为现代牧业第二大股东，仅次于蒙牛。今年5月份，新乳业宣布拟以17.11亿元收购西北区域龙头乳企宁夏夏进乳业母公司蒙美乳业100%股权。

席刚表示，新乳业陆续与现代牧业、夏进乳业合作，是为了取得稳定优质的奶源供应，满足公司业务规模扩大和产品升级的战略需求，通过长远布局上游的方式进行战略投资。同时，将乳业率先支持和推动优质乳工程，将优质乳与新鲜结合起来，保留新鲜牛乳中更多的生物活性物质，打造能够更好地满足消费升级的优质新鲜乳。

事实上，新乳业从区域型乳企，发展为在西南、华东、华中、华北地区深度布局的区域型乳企龙头，再转型为全国型乳企，一个核心能力便是“并购整合”的能力，通过并购整合的独特发展路径，实行“1+N”的品牌战略，并延伸到了“基础设施”与“价值体现”两个维度上。“通过战略统一、管理协同和文化融合等对新并购企业进行赋能，助力企业实现更好地发展。”席刚表示，未来，新乳业将进一步发挥自身的并购整合能力，对于各子品牌全面赋能，继续发挥多年摸索积淀出的丰富经验，根据公司发展需要来推进相关工作。



李鹏程



张学庆



席刚

克/人、日本2.32千克/人、韩国2.91千克/人。

2018年我国天然奶酪、再制奶酪消费量占比分别为15.4%、84.6%，消费量增速分别为9.1%、5.4%。根据国家经验，再制奶酪在消费者培育阶段起到了重要作用，当行业进入稳步成长期，由于消费者对营养价值要求提升，天然奶酪占比将超过再制奶酪。

在竞争格局方面，目前我国奶酪市场由海外企业主导。目前我国奶酪市场CR5为56.8%，除了第二名妙可蓝多以外，其他均为外资企业，主要源于奶酪市场尚处于导入期，海外企业基于较强的产品力、品牌力，起到消费者教育作用，市场占有率较高。

需求和竞争进入新阶段 乳业集中度持续提升

安信证券研报分析，在需求方面，

消费者提升了刚性需求比例，饮奶习惯得到加强和保持，高线城市消费升级延续，巴氏奶等各主要品类升级态势明显，高阶化既是对产品价值的深度挖掘，也是顺应居民消费品质提升，由此亦带来相对较为稳定的增量；低线城市和县乡市场渗透率提升，消费习惯养成和消费频次提升仍是最近几年以及未来中长期乳业增长的重要支撑。

而在以液体奶为核心的竞争层面，“2(伊利、蒙牛)+2(光明、三元)+n”格局向“1(伊利)+1(蒙牛)+3(新乳业、光明、君乐宝)+n”转变，双寡头格局因蒙牛出售君乐宝后营收规模差距拉大而发生变化，竞争更趋差异化，例如蒙牛公开战略上寻求在低温奶、奶粉、奶酪以及国际化方面更快的突破。

此外，由于奶牛存栏数走低，2018年第二季度以来原奶价格总体缓慢上行，规模化生产和单产提升使得原奶

供需保持紧平衡，疫情过后需求提振将使得原奶继续保持紧平衡，并且加剧龙头企业上游投入，未来长保质期（超巴技术）低温奶将成为原奶消耗的重要增量。蒙牛、伊利、君乐宝将在超巴技术上加大投入，切入低温市场，除增量消费者外也会分流部分存量巴氏奶消费者，加剧了传统巴氏奶企业的竞争。

与此同时，乳业集中度持续提升。巴氏奶总体企业亏损面较大，头部企业营收增长和盈利表现更好，仍然有持续研发出新、营销推广的能力，巴氏奶集中度呈现提高态势，新乳业并购扩张模式也加速了这一情形。常温高端奶头部品牌实现了对区域中小品牌的强力挤压，常温奶份额也持续向头部以伊利、蒙牛为核心的企业集中。

从市场终端看，华东等经济发达区

域有部分进口品牌份额，但在其他区域和低线城市，中小品牌能见度很低。常温高端奶增速整体放缓，但头部企业报表表现更好，实际反映了集中度的提升。

安信证券研报认为，目前，伊利与蒙牛的常温白奶（金典、特仑苏）、常温酸奶（安慕希、纯甄）大单品仍维持双位数增长，主要来自产品结构升级与渠道渗透率提升，但是从产品生命周期角度看，两者均已步入成长后期后半段。从高端化的空间以及成长性角度，看好高端酸奶以及奶酪品类，相关细分领域是中小企业的突围核心。低温酸奶相较于常温白奶，更能实现差异化、高端化。另外，奶酪成长空间大，BC端各具“护城河”，新进入者有望通过C端品牌投放、B端改变厨师的消费习惯，进入奶酪市场。