



这可能是自2008年以来乳业面临的重大拐点。一面是乳制品需求减弱、原奶价格持续下降,一面是饲料价格居高不下,上下游企业都感到压力山大。可以看到,上半年以伊利和蒙牛为首的乳企在上游不断完善奶源地建设,推动产业链企业降本增效,在下游以多品类、多品牌拓展市场。如果无法改变环境,那就去适应环境和改变自己。近期在呼和浩特举行的世界奶业大会上,乳企纷纷尝试通过提升数字能力,探索中国奶业高质量发展新路径。有人说,乳业是能穿越消费周期的行业,只需做好等待的准备。我国人均乳制品消费量仅为世界平均水平的1/3,从另一个角度看,市场潜力巨大,但需要“让子弹再飞一会儿”。坐等风来抑或迎难而上,这是在拐点之下,乳企需要重新面对和思考的问题。

乳业:拐点之后

□孔文堂

沙漠中建牧场

2023年8月3日,载着数十位中外媒体记者的大巴车,与当地的向导车一道,从乌兰布和沙漠边缘的磴口县城出发,沿着磴额线公路向北,又向西行驶,经过荒芜的土地、低矮的树木,抵达沙漠的腹地,一座座蒙牛旗下圣牧有机牧场映入眼帘。

走进圣牧第二牧场时,奶牛们正在沙地上惬意地休息,由于天气炎热,大部分奶牛都躲在牛棚里避暑,棚内的风扇和喷水系统自动运转,环境超过奶牛适应温度,就会自动开启降温模式。据工作人员介绍,每一头牛吃的是自产的全有机餐,牧场之外的22万亩无化肥、无农药、无转基因的有机草场,让玉米、燕麦和苜蓿“三件套”直供奶牛餐桌。它们住的地方更是“豪华”,沙漠自产干沙铺床,既柔软舒服,又干燥不易滋生细菌,还有着预防奶牛乳房炎的奇效。“我们还有专业的营养师、保健医生构成的后勤团队,保障每头牛超级到位的牛福利,让它们产出开心的好奶”。

所有挤好的奶,都会通过管道注入奶罐车,2个小时之内就被送往加工厂,经过入库、过滤、消毒、检验、灌装等一系列流程,最终生产出一袋袋有机奶成品。像这样的牧场还有32座,分布在乌兰布和,共养殖着近10万头奶牛,日产

有机鲜奶1100余吨。

据中研产业研究院数据显示:2022年全国奶类消费量达5867万吨,预计2023年全国奶类消费量6098万吨,比上年增长3.9%。面对利好的政策和巨大的消费市场,乳企不断向上游扩张,对于奶源地的争夺也越来越激烈。

内蒙古素有中国“奶罐子”的称号,也是乳企奶源必争之地。蒙牛旗下中国圣牧于2014年7月在香港联交所主板上市,成为“有机原奶第一股”,全部奶源供应给蒙牛。此外,蒙牛集团旗下还包括A股上市公司现代牧业。目前,蒙牛在国内拥有合作牧场1000余家,日均收奶超2万吨,生鲜乳100%来自规模化、集约化牧场。

另一大乳业巨头伊利则将目光投向海外奶源地。早在2014年,伊利就在位于黄金奶源带的新西兰南岛建立了大洋洲生产基地,已成为全球最大的一体化乳业基地之一;随后,又收购新西兰威士兰乳业,对威士兰乳业霍基蒂卡工厂进行全面升级。2023年5月,伊利新西兰乳铁蛋白工厂开工。目前伊利已在全球建设75个生产基地,全球合作伙伴总计2000多家。

上游利润承压

数据显示,2022年我国奶类产量4027万吨,首次突破4000万吨大关,位居全球第四位。规模牧场奶牛单产普遍

达到10吨以上,超过欧盟平均水平。产量快速扩张的背后,我国在牛源、草源、种源等环节依然薄弱,供需失衡的问题逐渐凸显,成为奶业发展的桎梏。

奶牛养殖成本包括饲料成本、人工成本、医疗成本等,这些成本不断上升,对奶牛养殖效益产生压力。农业农村部8月14日公布的数据显示,全国玉米平均价格3.01元/公斤,比前一周上涨0.3%,同比上涨0.7%。全国豆粕平均价格4.61元/公斤,比前一周上涨1.8%,同比上涨4.5%。

饲料成本上涨的同时,原奶收购价格还在不断下降,据农业农村部8月14日公布的数据显示,内蒙古、河北等10个主产省份生鲜乳平均价格3.76元/公斤,比前一周下降0.3%,同比下降8.7%。这与2021年8月中旬国内奶价4.38元/公斤的峰值相比,已经下滑了14%。

玉米和豆粕都是奶牛饲料的主要成分,其成本的上涨让上游的澳亚集团都感受到了压力。澳亚集团是中国前五大奶牛牧场运营商之一,其近期发布的盈利警告中称,2023年上半年原料奶平均售价较2022年同期下降约8%,而每千克原料奶的饲料成本较2022年同期增加约7%,导致毛利率下降。

成本上升与价格下跌两相作用之下,直接影响奶企和乳企的经营效益,原奶供应及原料供应端共同面临业绩下滑的压力。2023年上半年,包括优然牧



资料图片

业、现代牧业、中国圣牧、原生态牧业等上游乳企在内,利润普遍下降。优然牧业上半年净亏9.5亿元至10.3亿元,2022年同期盈利2.19亿元;现代牧业预计净利润介于2亿元至2.2亿元之间,同比减少约57%—61%;中国圣牧预计净利润在2000万元至2400万元,同比减少约89%—91%;原生态牧业的净亏损在2.6亿元至2.8亿元,上年同期的纯利为5270万元。

国家奶牛产业技术体系首席科学家李胜利此前曾表示,“目前每公斤奶收购价和完全成本价仅相差约0.1元,甚至低于成本价,造成行业亏损面超过60%”。

此外,中国奶企主要通过传统的商超渠道进行产品销售,并受冷链物流体系所限,以长保质期的常温产品为主。但随着城市化进程加快、消费者购买习惯变化和零售网络的发展,传统销售渠道的成本日益上涨,也对牛奶企业的利润构成压力。

数字化突围

“当下中国奶业面临着2008年以来最难的时期。但目前行业遇到的问题并不是奶业自身导致的,消费疲软是各个行业面临的共同压力。”7月19日—21日,在重庆举行的中国奶业大会上,中国奶业协会名誉会长高鸿宾一语中的,“要渡过难关,一方面要靠科技进步,提升单产、提升效率和降低成本;另一方面要靠

市场的扩大,提升牛奶消费,其中发展低温奶产品和奶酪产品是突围的主要方向”。

拐点之下,头部乳企纷纷通过探索数字化寻求突围之路。2023年6月1日,伊利全球乳业首个元宇宙数字孪生工厂正式上线,消费者可以通过虚拟状态随时随地进入液态奶智造生产车间;2023年5月,蒙牛在宁夏建成一座全数智化工厂,相比同类传统工厂需要3000名员工,这座工厂号称“三个100”,即用100名员工就干出了100万吨年产能和100亿元年产值;2023年以来,新乳业推动各子公司进行线上、线下融合,将订奶入户、形象店、自主征订、电商等D2C业务作为渠道增长第一引擎,目前全渠道数字化用户已经超过1500万;更早之前的2022年,完达山乳业制定了“1256”数字化转型战略规划,即一大中心、两大中台、五大系统、六大板块,建立了从产品研发、设计、生产、销售到售后服务为一体的数字化运作体系。

数字化能否重塑奶业尚不得而知,但它实实在在为工厂带来了效率的提升。6月21日,伊利现代智慧健康谷正式对外开放,位于其中的伊利液态奶全球智造标杆基地项目日处理鲜奶达6500吨,灌装速度达到40000包/小时。在外包装车间,自动抓取多关节机械手、无人驾驶小车和高空输送链,实现了自动上纸箱、开箱、放垫片、自动装箱、自动

码垛作业。

相对传统的乳制品行业也面临着数字化转型的挑战,数字化人才短缺、技术能力和线上运营经验不足、数据孤岛、转型战略与转型模式不匹配等问题,或使乳企在数字化转型方面出现偏差,陷入“不转等死,转了找死”的焦虑。

北京首农畜牧发展有限公司副总裁、北京奶牛中心主任麻柱告诉记者,“在生产环节上,目前国内很多企业也做了很多有益尝试,比如牛舍设计、环境控制、能源减量消耗等方面有很多创新,这些工艺角度的提升,在保证奶牛生产性能的同时做到节能减排,不仅有利于绿色低碳养殖,其实对于企业控制成本也是有帮助的”。

消费者的教育和接受度,也是乳企数字化转型需要面对的挑战。伊利集团高级执行总裁张剑秋表示,“奶业数字化转型不仅是引领发展的关键因素,更是向高质量迈进的必由之路。中国奶业正以前所未有的速度和规模向数字化转型,在数字化浪潮中,以消费者为中心已成为发展的核心理念,驱动伊利在行业内率先构建起全产业链数字化新生态”。

但在独立乳业分析师宋亮看来,企业破局的关键不在于企业,而在于消费者,“消费量是个缓慢提升的过程,不是一蹴而就的,只有当人均消费量提高了以后,未来乳业消费才会有一个长足的进步”。

声音:

产业链全程数字化是一项重要课题

——蒙牛旗下圣牧第二牧场副场长王卫东

问:当初为什么选择在沙漠里建设有机牧场?

答:14年前这里还一片荒芜,黄沙漫天,被视为人类禁区。2009年,圣牧组织了一批专家实地勘探,发现地处东经106°09'—106°57'、北纬39°16'—40°57'之间的乌兰布和沙漠是“黄金奶源地”,适宜发展畜牧业。当年建设这座牧场时,这里没水没电、没路没信号,周围全是黄沙,小车进不来,工人只能坐在

铲车挖斗里进出,一待就是好几个月,非常艰苦。当时团队一直在被质疑,被否定,很多专家提出“不可能把沙漠开发成土地,开发成土地也种不出东西,种出东西也活不了”,大家都顶着巨大的压力。

经过十多年的努力,累计投入75亿元,圣牧终于在这片沙漠上开发出一片绿洲,也建成了全球最大的有机原奶生产基地,这样的牧场我们已经有20多个。

问:包括有机牛奶在内,市场上的有机食品越来越多,圣牧和其他牛奶相比差别在哪里?

答:最大的差别在于乌兰布和沙漠,从纬度上看,这里地处北半球“黄金奶源带”,每年日照时间能达到3000多小时,沙漠的广阔反倒隔离了工业污染和病毒传播,成为了纯天然的“隔离带”。乌兰布和沙漠中目前有13万亩土地,全部种植有机玉米,不使用农药、化肥。

此外,我们牧场下面有着充沛的水源,产出的牛奶口感更甜。

问:现在乳业都在说可持续发展,圣牧是如何做的?

答:圣牧通过打造“从一棵草到一杯奶”的有机全产业链,“有机环境——有机种植——有机养殖——有机加工——有机产品”的沙漠生态内循环体系已成型。如我们一共有9座粪肥处理厂,把牛粪腐熟发酵后变成营养丰富的有机肥,可以增

多土壤中的有机质。我们的目标是三亩地养一头牛,一头牛粪还三亩田,100%粪污无害化还田,实现全程甲烷收集,成为循环可再生农业的示范。

问:当前奶业数字化是热门话题,圣牧作为有机奶产业的上游企业,在数字化方面有何可行的建议?

答:圣牧“有机奶生态产业链”模式是行业标杆,在沙漠产出有机奶是圣牧独有的特色,但如何实现

有机奶产业链全程数字化是一项重要的课题。圣牧采用移动互联网技术打通公司与供应商链接,深度应用SAP-ERP使数据采集实时性、准确性提高,养殖管理系统为牧场提供灵活的生产模型,跟踪识别牧场在饲料、防疫、生产方面的相关生产数据并实现自动传递。支持多种业务场景,解决冲突点,提供精细化的成本核算,达到移动化、物联网化、智能化。

纷纷扎堆自建渠道,乳企意欲何为?



近年来,无论是头部乳企还是区域乳企,纷纷以直接或间接的方式自建连锁渠道,包括社区营养专卖店、兼具乳品新式茶饮及冰品售卖的茶饮店、现制酸奶饮品店、鲜奶吧等,形式不一而足。业内人士认为,目前消费缓慢、增长乏力,乳企想要实现增长格外艰难。如何在乳业消费逆周期实现行稳致远的发展?以“乳”为核心的“乳+”业务与产品的同心多元化,是一种最切实可行的战略方式。以乳制品赛道为核心,布局覆盖更多消费人群的渠道,以对抗不可预见的外部变化与风险,或是乳企现阶段积极应对的正解。

乳企纷纷布局新渠道

乳企自建渠道最早可以回溯到2019年,当年,蒙牛与重庆别提多美品牌管理公司以战略合作的方式推出一站式营养健康新生态——社区营养专卖店,主营产品包括蒙牛大部分系列产品(如常温奶、奶粉、奶酪等)、辅助性的产品(如米糊、燕麦片、儿童奶粉、学生奶粉等)及部分保健品。

2021年3月,蒙牛雅士利以入股的方式,与别提多美建立了更紧密合作。

据其官网介绍,全国实体店已经覆盖30多个省份,并将在5年内拓展至万店。

2023年,蒙牛再度加码另一社区乳品店——蒙小美。据其官网信息显示:作为开在小区的乳品专卖店,此种业态将真正打通从牧场到餐桌的“最后一公里”,无缝连接从社区到小区,实现了乳品消费的便利性。

此外,兼具乳品、新式茶饮及冰品售卖的业态也是近年来乳企探索的方向之一。如完达山今年成立了新零售事业部,全力开启连锁渠道建设的战略步伐,以店名“乳此新鲜”亮相于北京、上海及东北市场。目前完达山共共有36家门店,包括直营门店16家、加盟店20家。店内主要售卖品类除了完达山常规乳品外,还有冰淇淋、茶饮、炒酸奶等。

目前,“乳此新鲜”的大部分店面还是分布在哈尔滨各核心商圈。2023年开出北京首店,在上海主要是与星巴克联合开设品牌旗舰店。完达山计划5年内在全国开设门店2000家。

此举被业界解读为完达山为实现双百亿战略目标而在现有的产品和渠道上进行的多元化战略举措。

此外,蒙牛在2019年以企业成员品牌的身份推出现代茶饮品牌“南小贝”,旨在依托蒙牛生态健康奶源,重新定义奶茶赛道,同时,还开放了招商加盟体系以开拓市场。

已跨入百亿营收俱乐部的新希望乳业也忙于以一贯的大手笔继续收购步伐,于2020年初将“一只酸奶牛”60%的股权收入囊中,进入现制酸奶茶饮赛道。创立5年左右的“一只酸奶牛”品牌主体为重庆新牛瀚虹实业,主营业务是销售现制酸奶饮品,主打“酸奶+”及奶茶等差异化产品,现门店数量已逾千家,主要集中在成都、重庆、西安等地。

而创立之初便以连锁差异化方式有别于众乳企的一鸣鲜奶吧,正在以高速增长、稳健的开店步伐引起业界广泛关注。

一鸣食品早在2002年5月创造性地开设“一鸣鲜奶吧”连锁业态模式,与众多乳企一开始便走上了不同的渠道模式。奶吧主要开设在居民社区、商业街区、学校周边、地铁站与高铁站等人口集聚或流量密集场所,深度洞察了现代社会生活节奏加快对即食食品购物便利性的需求。在产品组合方面,以新鲜乳品、奶茶与烘焙食品进行组合,相较传统烘焙店及奶茶店扩展了乳品种类,一站式满足了各类乳制品与烘焙食品的搭配消费需求。

传统送奶到户转型为社区专业乳品店的典型区域乳企山东得益乳业,在2021年便开始了由传统送奶到户转型为在社区开设乳品专卖店的新型渠道模式。其门店主要开设于泛社区之中,兼

具零售与送奶到户业务,店内主要品类为各类低温鲜奶、酸奶及各类常温奶,主要服务周边5公里之内的用户。据相关媒体报道,目前,得益乳业拥有1万余家鲜奶牛奶服务点(包括门店),能够为1万个家庭提供送奶服务。

以多元化对抗行业逆周期

对抗单一行业逆周期下行或是乳企自建渠道的主因。

在乳品消费颓势的当下,乳企们清晰地认识到乳制品业务的单一局限性。针对业务与产品多元化的体系建设,正是乳企以“乳”为核心的“乳+”多元化跨界品类体系应对局限性的战略考量。

例如,在一个门店中,可以陈列并售卖多个与乳相关的品类。乳+茶、乳+咖啡、乳+烘焙食品、乳+冰品等与“乳”联想度极高的品类,足以应对消费此消彼长的市场规律与特性,如夏天以冰品为主,冬季则以奶茶和热牛奶为主。

另一方面,相较于专业茶饮品牌,乳企们所售卖的奶茶中的“奶”因其品牌背书溯源性、真实性,更易让消费者产生信任和信赖。

通过这样的产品线布局,基本上在一个门店内达到了与乳相关领域的全覆盖,无论外部消费环境、消费季节如何变化,都能第一时间满足消费者需求。

因此,乳企试图通过直接或间接的

方式涉足业务与产品线的多元化与多样化,就是寄希望在乳制品行业逆周期时依然保持稳健增长,进一步增强企业核心竞争力。而自建渠道的新零售业态尝试正是实现这种战略构想的最重要路径与步骤。

另外,在常温奶制品向低温奶制品时代转换时期,便利性的连锁渠道是争夺低温奶制品市场的必要布局。

近年来,低温酸奶、现制酸奶与低温牛奶步入强劲增长轨道,是未来乳制品市场增量的重要来源。低温产品不仅是一个具备高成长性的细分市场,更为重要的是相比常温奶领域的双雄局面,至今仍是一个没有被巨头垄断的分散市场。因为保质期较短,巴氏低温奶遵循的是以奶源地为圆心,冷链为运输半径而辐射发展的逻辑,渠道的便利性是一个绕不过去的关键因素。所以,凭借着入局低温奶领域多年,依靠着成熟的冷链系统优势与数十年的市场用户教育,以光明乳业、北京三元等为代表的跨区域低温奶企暂时处于领先地位。

相比常温奶,便利、随时、新鲜是低温鲜奶黏住消费群体的制胜法宝。老牌乳企光明就是通过传统的送奶到户的便捷、便利的渠道模式牢牢黏住用户。或许未来,随处可见的连锁门店将是传统送奶到户更为便利性的替代方式。

(据《中国食品报》)