

供需不平衡还在延续

# 2024年,乳企如何摆脱内卷成功突围



□侯军伟

2023年,我国乳业受困于消费不振、奶价下跌等问题,延至当前仍然无法摆脱。2024年,乳业市场将延续2023年的竞争态势,供需不平衡的局面短期内不会改变。乳品企业想在这样的竞争环境下获得发展,需从长期价值着手,围绕品牌、产品、渠道、线上等环节做好基础工作,助力乳企成长。

持续塑造品牌,向市场输出品牌价值,建立可持续的影响力

当市场供大于求的时候,企业的核心竞争力就是品牌。因为产品会被模仿,渠道会被覆盖,只有品牌才是企业自己的。消费者在面对无数产品选择的时候,也会选择那些具有明确品牌价值的产品,只有不断向消费者传递价值,建立信任,影响消费者的购买决策,才能够在同质化竞争时代建立优势。

那么,如何去塑造品牌?

第一是要做好品牌的价值体系构建,通过明确的品牌定位,建立起差异化的价值。如兰格格乳业,定位草原酸奶,开创了新的品类,为消费者带去了差异化的品牌价值。市场上的酸奶产品很多,要给消费者一个独特的购买理由?兰格格乳业通过“扎根大草原,专做好酸奶”的品牌诉求,让消费者能够感知到这个品牌来自草原,值得信赖。

第二是做好品牌的推广,通过占领舆论制高点,形成品牌势能。新希望乳业作为“联合舰队”,由全国的16家区域性乳企构成,在确立新鲜战略之后,每年通过“新鲜盛典”这样的活动,向市场传递“新鲜”的品牌价值,从而构建了覆盖全国的销售网络,成为近年来增长更快的低温乳品企业。

建立可持续产品竞争力,完善产品结构,打造超级单品

产品越多越好,还是越聚焦越好,取决于企业的规模。在产品内卷的情况下,企业不要被市场的表象所迷惑。大部分的企业是不具备价格战能力的,但为了一点市场份额而降价销售又较为常见,这主要是因为企业在产品结构上缺乏规划

和远见。2024年,企业在产品层面,要做到少而精,不做大而全,要通过聚焦核心产品,建立局部优势。

每一个成功的企业都有超级单品,这在头部品牌中表现非常明显。蒙牛的特仑苏、伊利的金典等都是年销售额超200亿元规模的产品,它们都是从一个单品开始,逐渐形成价格体系完备,高、中、低端产品明确的产品结构,用结构化的体系建立优势。

对于中小型的乳品企业,则更应该集中精力打造超级单品,把有限的资源用在创造更多价值的产品上,摒弃不断跟风推新品的习惯,逐渐建立可持续的产品竞争力。

守好一方市场,做实核心渠道建设,做好终端基本动作

对于大部分乳品企业来说,传统渠道都是贡献核心销量的。市场竞争激烈,渠道稳定了,可以帮助企业渡过市场的低潮期。

2024年,乳品企业该如何建立渠道竞争优势?首先是筛选出核心渠道类型,通过对这些渠道分类,规划出建设的步骤;其次是建立标准,做好终端管理的基本动作;第三是锁定目标,做好绩效,要做好渠道建设,目标是第一位的,只有不断把每个终端的基本动作做好了,才可能

形成影响力,获得增长。

在市场增速放缓的情况下,企业的增长来自于存量的抢夺,只有抢到的好位置、好终端,才能在一个店、一条街、一个区域逐渐建立优势。

抢占线上曝光率,直销一体化,“线上”添花

线上销售目前已经成为乳品企业销售增长的标配,没有做线上销售的企业是没有未来的。线上渠道的核心优势是宣传和销售能够同时进行,即直销一体化,这为产品创造了随时随地能够满足消费者购买的机会。

线上的重要性来源于消费群体购买习惯的变化。由于智能手机的普及率提高,线上已经成为中国人获取信息以及工作生活的一部分,购买习惯也随之改变。京东数据显示,2023年第三季度,牛奶销售额的同比增长率达到了24%。

因此,每一个乳品企业都应该布局线上,培养自己的主播,做好线上的宣传和销售。通过线上的持续曝光,提高品牌的能见度,持续建立和消费者的关系,完成从线下到线上的有效结合,提高企业竞争力。

(作者系中国品牌研究院研究员)

## 行业动态

### 3月第4周生鲜乳平均价格3.51元/公斤

据对全国500个县集贸市场和采集点的监测,3月第4周(采集日为3月28日)生猪产品、商品代蛋雏鸡、豆粕价格环比上涨,鸡蛋、商品代肉雏鸡、鸡肉、牛羊产品、玉米、配合饲料价格下跌。生鲜乳价格。内蒙古、河北等10个主产省份生鲜乳平均价格3.51元/公斤,比前一周下跌0.6%,同比下跌11.1%。

饲料价格。全国玉米平均价格2.58元/公斤,比前一周下跌0.4%,同比下跌13.1%。主产区东北三省玉米价格为2.35元/公斤,与前一周持平;主销区广东省玉米平均价格2.69元/公斤,比前一周下跌0.4%。全国豆粕平均价格3.83元/公斤,比前一周上涨0.3%,同比下跌12.2%。

(农业农村部)

### 美国出现奶牛感染高致病性禽流感,牛奶或将涨价

据多家美国媒体3月31日报道,近日,美国多地养牛场首次在奶牛中发现H5N1型高致病性禽流感病毒。由于禽流感疫情蔓延较快,不少零售商和行业专家担心疫情可能会推高牛奶价格。有分析人士认为,如果疫情恶化影响牛奶产量,或者出现更糟糕的情况,比如生产商因疫情不得不大量倾倒牛奶,这将对牛奶价格产生影响。

(央视财经)

### “晋”味酸乳首次出口越南

4月1日,记者从太原海关获悉,经晋阳海关现场查验,晋中伊利乳业有限责任公司生产的一批风味酸乳产品顺利出口越南,这是今年以来“晋”味酸乳开拓的新市场。目前,“晋”味酸乳已出口至美国、新加坡、泰国、缅甸、马来西亚等10个国家和地区。“乳制品货架期短,对时效性要求很高,现在我们出口的产品都是即报即审、即放即出证,大大降低了我们的出口成本。”晋中伊利乳业有限责任公司技术部相关负责人说。据统计,2023年,晋阳海关共监管出口乳制品货值1300万余元,同比增长8%。

(孟婷)

(本报所采用部分文图无法联系到作者,请相关著作权人持权属证明与本报联系,本报将支付稿酬。)

□郭铁

3月30日,奶业发展形势分析暨2024年国家奶业科技创新联盟工作推进会议召开。会议指出,我国奶业当前面临奶源阶段性过剩和消费不振等问题,建议把消费与健康纳入奶业链,实施优质乳工程,促进奶业高质量发展。目前已经有28个省(自治区、直辖市)的71家乳制品企业实

□沈谦

近日,陕西发布《千亿级羊乳产业行动计划》,将着力构建奶源绿色优质、种源优良健康、养殖模式合理、加工产品多样、标准体系完善的现代奶羊产业体系,推进羊乳产业规模化、标准化、绿色化、数字化“四化协同”发展,促进羊乳产业在“产、

施优质乳工程,我国优质巴氏奶产量占同类产品比例提高到97%。

国家统计局数据显示,2023年我国牛奶产量4197万吨,增长6.7%,受消费和人口双重影响,全年奶类消费下降约1.6%,养殖企业面临阶段性过剩导致的价格下行和亏损,乳品企业面临消费不振与大规模喷粉的困扰,这反映出我国奶产品供需结构不平衡,奶类消费培育

## 陕西发布《千亿级羊乳产业行动计划》

加、销”融合上实现新突破。

《计划》明确了发展目标:力争到2026年,陕西羊奶产量稳居全国第一;力争在富平、阎良建成2个国家级现代农业(奶山羊)产业园区,并通过认定;2024年陕西继续保持全国国产羊乳制品85%以上市场份额。

《计划》将实施“四个一”重点举

不足等诸多挑战。

从人均消费量看,我国奶类消费仍处于较低水平,2023年人均奶类消费量41.3公斤,仅相当于《中国居民膳食指南》推荐量的22.6%—37.7%,约占全球平均水平的40%、亚洲平均水平的50.4%。随着收入增长和营养健康意识增强,未来奶类消费仍有较大增长空间。

国家奶业科技创新联盟理事长

王加启建议,构建新型“种植——养殖——加工——消费——健康”一体化利益联结共同体为核心,把消费与健康纳入奶业链,实施优质乳工程,推进节本增效优质扩消费行动,进一步促进奶业高质量发展,助力健康中国战略。截至2023年,联盟共发布优质乳标准66项,形成“优质原奶——绿色工艺——品质评价”优质乳工程全产业链标准化

技术体系。目前已经有28个省(自治区、直辖市)的71家乳制品企业实施优质乳工程,生产的优质巴氏杀菌乳中乳铁蛋白等活性物质含量从2017年的10.4毫克/升提高到2022年的42.9毫克/千克,优质巴氏杀菌乳产量从2016年占全国巴氏杀菌乳总量的不足1%提高到2023年的97%。“优质奶产自本土奶”的理念已经成为奶业振兴共识。

的龙头企业;通过实施绿色发展能力提升工程,加快推进绿色制造体系和绿色制造项目建设,力争培育打造一批绿色工厂和绿色供应链;通过实施全产业链协同配套工程,加强产业之间的协作融合,打造智慧羊乳制品企业;通过实施安全生产提升工程,推动乳品质量迈向国际领先水平。

针对羊乳产业特点与发展需求,制定印发羊乳产业发展专项政策。

《计划》将实施六项重点工程:通过实施科技创新引领工程,支持重点企业创建省级制造业创新中心;通过实施标杆企业品牌培育工程,择优扶持培育全国性品牌5个、区域性品牌10个;通过实施“头羊”企业培育工程,培育一批竞争力强

措:建立一个专班工作推进机制,推动羊乳产业补链、强链、延链;成立一个产业创新中心,聚焦研发中试、检验检测、成果转化、人才培养等打造羊乳制品产业先导创新中心;统筹安排一系列专项资金,专注做强奶源基地、做强羊乳加工等,统筹安排中央、省(市)各级资金,支持羊乳产业发展;出台一套羊乳产业专项政策,

□郭铁

生产日期2023年2月,保质期18个月,还有5个月到期……3月是雪糕、冰淇淋等冰品上新铺货的时节,即业内所说的“开柜季”,记者近期走访市场发现,北京不少商超还在销售一年前生产的“陈货”,个别渠道2023年的“陈货”占比达到40%。

据品牌方、渠道商反映,受行业增速放缓影响,目前市场上冰品库存相较往年仍处于高位,2023年的库存还在等待消耗。新品库存压力主要来自品牌方压货数量过大,“陈货”库存压力主要来自品牌方或经销商的买赠出清。面对库存和铺货压力,品牌方普遍采取的措施是依靠终端推广增加新品曝光机会,同时针对不同渠道采取不同的促销策略。

在消费意愿下降、行业内卷加剧的背景下,冰品市场格局正在重塑,有品牌跨界入局,有品牌轰然倒下,还有品牌正在进行业务重组。

渠道“陈货”尚未出清

2023年1月产的八喜黑巧脆脆冰淇淋,2023年2月产的奥雪口味爆浆雪糕,2023年4月产的明治芒果龙井味雪糕……记者近日走访北京一家新世界百货超市看到,冰柜里陈列着大量冰品“陈货”。

这样的现象并非该超市独有。北京东城区一社区超市工作人员介绍,其店内所售冰品中,生产日期在2023年的“陈货”占比40%左右,除了部分2023年12月生产货期相对较新的产品外,其他日期更早的“陈货”已影响到

门店冰品上新节奏,供应商也要清库存。

从事冰品批发生意的马亮(化名)告诉记者,流通渠道对产品的出厂日期非常敏感,尤其不喜欢日期“跨年”。“比如2023年12月31日和2024年1月1日,虽然生产日期只差了一天,但12月31日的产品就会被我们归为‘大日期’(陈货),二级经销商不爱要,终端郊区、村镇市场也不好卖,但1月1日的产品就不存在这个问题,因此经销商都要想办法把‘大日期’库存赶在年底前甩出去”。如今渠道库存仍未消耗完,“预计得到五六月份才能出清”。

据马亮掌握的情况,目前渠道库存分为新日期产品和“大日期”产品。新货库存压力主要来自品牌方为完成业绩指标压货,铺货数量超出渠道销售能力;“陈货”库存压力主要来自品牌方、经销商针对渠道采取的出清措施,诸如“买一送一”等,以此降低单价,防止滞销。

辽宁某冰淇淋品牌销售负责人金先生也向记者证实,目前市场上冰品库存相较往年仍处于高位,2023年的库存还在等待消耗。“我们的办法是在终端做推广拉动,增加新品露出机会,帮助经销商调换、回收处理陈货等。具体做法会分渠道进行,比如在零售终端铺新日期产品,利用社区团购或私域流量甩尾单等。其他品牌大多也在这么做,大家都希望进入旺季时能够保证各渠道平台正常销售”。

记者注意到,目前各渠道已展开促销活动。3月24日,在上述新世界百货超市,原价11.3元的八喜冰淇淋,促销

价为9.6元;原价为34.9元/盒的明治白桃乌龙雪糕,推出“买一赠一”活动。在临期食品店好特卖,原价13.9元的梦龙车厘子樱花口味冰淇淋,折后价为5.9元;原价18元的喜茶芒芒甘露冰棒,折后价同为5.9元。

3元以下冰品成主流

有业内人士认为,冰品行业库存高企主要有两方面原因,一是部分品牌出于业绩增长需要向渠道压货;另一方面源于在消费环境影响下,行业增速放缓。

马亮也向记者证实,2023年品牌方压货量跟往年差不多,但渠道不走货,因此显得库存较大,核心原因是市场需求不振。今年以来,二批商不走货,终端动销不畅,品牌方基本靠压货完成指标。“正常情况下,清明之后冰品市场就开始走量了,今年预计到五一有起色。受天气、库存、购买力等多方因素影响,行业可能面临市场萎缩,这会对冰品整体价位产生影响,渠道对3元以上的产品拿货会特别慎重。”

据上述社区超市员工介绍,其店内70%的冰品零售价在3元以下;5元—8元价格带的占比在10%左右,出货较慢;10元以上价格带仅“八喜”销售尚可。

一家永辉超市工作人员称,目前店内销售最好的冰品是售价9.9元、10.9元一组的经典口味、单支售价折合下来在2元左右。从价格带看,店内5元以下冰品占比约50%;5元以上的梦境龙销售尚可;10元—15元的冰品主要靠促销带动销售,单支实际售价也会降至10元以下。

金先生走访市场了解到,出于高溢价、高毛利考虑,以往便利店较少引进4元以下的冰品,产品实际零售价多在8元以上。“从2023年10月开始,已有便利店开始拒绝5元以上的产品,连锁便利品牌冰淇淋价格都在往理性方向走,主要原因是便利店渠道各种费用很高,品牌缺少露出机会,对传统渠道的带动作用也看不到,因此各品牌进便利店的积极性下降了。”此外,包括盒马、叮咚买菜在内的渠道方都推出了自有冰品品牌,产品品质未变,售价改善了许多。

叮咚买菜全国冰淇淋采购郭振宇此前接受记者采访时证实,受“雪糕刺客”相关舆论、渠道产品优化调整等因素影响,叮咚买菜自2023年起与一些超高价冷饮品牌中止合作。“2023年下半年,冰淇淋市场整体呈现下降趋势,市场两极分化更加明显,国民口味及经典款更加受到顾客青睐。2024年,我们的冰淇淋侧重自有品牌建设,以性价比为主,确保品质的前提下做到价格最优。”

行业格局重塑

在行业增速放缓的背景下,冰品市场也在快速调整。光明乳业此前在接受记者采访时表示,消费意愿下降、旺季气温偏低、行业内卷加剧,是2023年冷饮行业碰到的主要困境,各企业纷纷通过价格战、产品快速迭代优化等抢占市场份额。这些变化与挑战很大程度上塑造了行业格局,并对2024年及以后的发展方向产生深远影响。

从2022年的“雪糕刺客”风波到不久前的临期产品2.5元“贱卖”,高价雪

糕代表品牌“钟薛高”在新行业格局中逐渐倒下。2023年3月,钟薛高发布首款渠道定价3.5元的冰棒系列新品Sa'Saa,不过到了7月,钟薛高食品(上海)有限公司及其子公司钟茂(上海)食品科技有限公司就被申请诉前财产保全,名下550万元财产被冻结。同年10月,多位自称钟薛高员工的网友在社交媒体爆料被拖欠工资。

2024年3月11日,钟薛高食品(上海)有限公司被上海市嘉定区人民法院发出限制消费令,关联对象为创始人林盛。近日,钟薛高子公司钟茂(上海)食品科技有限公司新增一则被执行企业信息,被执行总金额超过1343万元。如今,无论是家批店、社区超市还是大型商超,都难以见到钟薛高的身影,渠道对该品牌的反馈普遍是“断货”“不行了”。

据业内人士了解,钟薛高目前已基本处于“僵死”状态,终端很难见到其销售人员,少量产品仍在生产、发货,主要是为了冲抵经销商的部分货款。“钟薛高的发展模式是迅速上市、变现,品牌善于讲故事,发展超越了冷饮企业正常的发展周期。冷饮产品不可能无限溢价,当消费环境发生变化,品牌多次遭受舆情危机后,钟薛高的本质问题就会暴露出来。如果是资金链或供应链出现问题,钟薛高还有回旋余地,但现在是品牌口碑崩了,想要东山再起很难。”

除钟薛高外,行业近期发生的另一件大事是联合利华拆分旗下冰淇淋业务。联合利华3月19日宣布,剥离冰淇淋业务有助于联合利华加快实施2023年10月宣布的增长行动计划,而

在不同的所有权结构下,冰淇淋业务的增长潜力将得到更好发挥。

资料显示,联合利华冰淇淋业务旗下拥有和路雪、梦龙、本杰瑞等多个全球销量前十的品牌,2023年该业务营业额达到79亿欧元,但同时面临原材料上涨带来的成本挑战。为保护利润率,联合利华采取的定价措施导致销量下滑,消费者转向更低廉的产品加速了品牌竞争。

目前,记者尚未从联合利华方面得到冰淇淋业务的进一步消息。数据显示,中国是联合利华和路雪旗下梦龙、可爱好最大的市场之一,和路雪旗下产品在中国冰淇淋市场的份额居第二位,过去5年总体保持稳健增长。从近期和路雪产品推新及清洁能源战略来看,联合利华冰淇淋业务的分拆计划并未影响其在中国市场的投资步调。

另一方面,不断增长的冰淇淋市场容量也在吸引更多玩家入局。市场咨询机构欧睿国际数据显示,2023年中国冰淇淋市场销售额为574.78亿元。未来5年,中国冰淇淋市场规模预计保持逐年上升势头,到2028年销售额超过700亿元。

从2023年业绩表现来看,伊利冷饮产品前三季度营收增长12.9%,至103.83亿元,蒙牛冰淇淋业务上半年实现双位数增长,三元股份冰淇淋及其他业务营收增长逾六成,至14.64亿元,新希望乳业、菊乐乳业等乳企也在加紧布局冷饮业务。此外,以茅台、恒顺醋业为代表的跨界案例也让人们看到了冰淇淋在连接品牌与年轻消费群体方面的桥梁作用。