

# 头部乳企同台 拆解B端制胜之道

## ——「乳品+」未来增长论道专题论坛召开



□文/图 本报记者 杨丽霞

### 多维思想碰撞 共探行业高质量增长内核

本次论坛由中国乳制品工业协会副理事长兼秘书长刘超主持,多位行业大咖围绕趋势研判、价值创新、渠道布局、模式转型、场景应用等议题发表主题演讲,全方位解读乳业B端市场增长逻辑。

欧睿国际大中华区总经理、高级咨询总裁穆榕发布并解读《2026 乳品餐饮与烘焙渠道应用趋势报告》,依托翔实的行业数据,全景复盘乳制品在餐饮、烘焙两大核心B端市场渠道发展现状,预判赛道未来发展趋势,为乳企布局B端市场提供科学化、数据化决策依据。

面对全行业内卷加剧、增长乏力的普遍痛点,添可科技全球CMO徐开松以《用户价值创新,在内卷中实现高质量增长》为题展开分享,跳出传统乳业固有思维,从用户价值创新角度出发,探讨企业打造差异化竞争优势、实现长效高质量增长的落地方法。

围绕国产乳企攻坚烘焙热门赛道这一行业焦点,上海培匠企业管理咨询有限公司总经理、中粮金焙工匠烘焙学校校长苏焜结合一线实战经验,分享新市场环境下国产乳制品进军烘焙赛道的完整路径,为乳企渠道下沉、品类渗透提供可复制、可落地的实操策略。

雀巢专业餐饮食品业务总监孙嗣勤聚焦B端市场商业模式革新,发表《从“原料供应”到“价值共创”:B端乳企的产品创新路径》主题演讲,指出传统单一供货模式的发展局限性,深度阐述乳企如何完成角色升级,与下游客户深度绑定、共建价值生态。王森教育集团董事兼技术总监王子则聚焦应用端创新,结合烘焙行业流行趋势,拆解乳制品多元化创新应用方式,拓宽乳原料的场景化落地边界。

### 圆桌头脑风暴 锚定B端蓝海穿越行业周期

圆桌论坛以新阶段下乳制品B端市场赛道破局与长效经营为核心议题,聚焦行业增长逻辑变革、市场入局难点、周期风险管控等关键问题,集聚产业龙头智慧,共话B端蓝海新机遇。

圆桌论坛由中国乳制品工业协会市场专业委员会副主任、上海睿农企业管理咨询有限公司总经理侯军伟主持,特邀伊利集团奶酪事业部BTB市场研究负责人沈丽丽、君乐宝乳业集团乳品原料产品负责人祖亭月、甘肃传祁甘味乳业总工程师曹永强、妙可蓝多食品科技有限公司高级总监冯瑞、北京三元食品品牌市场中心总监刘旭,围绕B端市场增量风口、赛道入局壁垒、周期风险经营三大议题展开深入探讨。

侯军伟:剖析现阶段乳制品B端市场的核心增量机遇,请各位嘉宾结合企业赛道布局、行业数据及市场现状,分享专业观点。

沈丽丽:结合行业调研数据来看,B端市场增量主要来源于渠道扩容、消

费健康升级,本土产品国产替代三大板块。

一是渠道规模化扩容。国内餐饮业业态连锁化、下沉化趋势凸显,为乳原料带来广阔需求。茶饮、咖啡行业整体规模突破千亿元,且常年保持10%左右的年增速;烘焙行业消费场景不断升级,从节庆专属消费转变为国民日常早餐、下午茶刚需;西餐赛道头部品牌加速下沉市场拓店,标准化披萨、汉堡门店数量持续攀升,多渠道共同夯实乳原料市场需求底座。

二是消费健康化升级。目前国内餐饮市场仍普遍使用人造奶油、植脂末等非天然原料,随着消费者健康意识的提升,天然乳制品、原制奶酪、动物奶油替代化工类原料已成为行业必然趋势,这也是所有本土乳企的核心使命。

三是全品美国产替代。过往国内乳企发展重心集中于C端市场,B端市场奶油、黄油、奶酪等固态乳原料品类长期被进口品牌垄断。当前行业迎来绝佳替代窗口期;下游B端市场客户出于降本增效、供应链自主可控需求,迫切寻求优质本土供应商;同时,国内乳业全产业链日趋成熟,叠加行业新国标政策加持,为国产乳原料发展保驾护航。

祖亭月:从行业数据分析,当前国内B端市场乳原料市场容量区间为400亿—600亿元,业内预测,2028年市场规模有望突破1000亿元,赛道成长空间充足。增量增长主要依托三大核心驱动力:

一是消费场景全域拓展。乳业增长逻辑从传统“喝奶”转变为多元化“用奶”。目前乳制品已广泛应用于茶饮、咖啡、烘焙、甜点等主流渠道,同时逐步渗透中式餐饮赛道,黄油、稀奶油等原料在中餐菜品中的应用持续提升,新增消费场景创造海量增量需求。

二是固态原料国产替代。国内液态乳B端市场产品已实现国产化领先,但稀奶油、黄油、奶酪等固态深加工乳原料,进口产品市场占比仍高达70%。现阶段国内原奶价格处于洼地,深加工生产技术持续迭代升级,本土乳企可精准切入固态原料赛道,抢占进口替代市场份额。

三是定制化配套服务。现阶段B端市场客户采购需求不再局限于标准化产品,更需要适配自身产品配方、风味、质构的定制化原料及配套服务。本土乳企更熟悉国内消费者饮食习惯,可依托定制化产品与本土化服务,深挖细分市场增量,这也是决定乳企核心竞争力的关键要素。

曹永强:从技术研发与产品落地视角分析,早期国产深加工乳制品存在品质波动大、稳定性不足等问题,与进口产品存在明显差距。经过多年技术迭代,本土乳原料产品品质已实现跨越式提升。

行业增量核心落脚点在于“国货自强”,全行业需共同推动国产深加工乳制品规模化应用。大规模的市场应用,能够反向倒逼企业优化产品配方、迭代生产工艺;同时本土企业具备得天独厚的优势,可根据下游客户需求,快速完成产品调试、定向优化。传祁甘味乳业聚焦乳制品深加工赛道,现已研发原制奶酪、代制奶酪、黄油、乳清蛋白粉、厚乳、奶盖等8大类100余

款产品,全面覆盖全品类B端市场应用场景,助力行业共同做大国产深加工乳制品市场。

冯瑞:纵观行业整体格局,国产替代是本土乳企的共同责任,当前原奶价格周期性下行,为B端市场原料企业创造了绝佳的发展窗口期。相较于进口品牌,本土企业具备响应速度快、定制化能力强两大核心优势,可高效匹配国内客户多元化需求。

从终端消费层面来看,后疫情时代消费者线下餐饮消费频次回升,西式快餐、茶饮咖啡、烘焙等业态全面复苏,消费场景不断丰富,直接拉动马苏里拉奶酪、烘焙黄油、乳基底等原料市场需求。与此同时,国民健康消费理念全面普及,高品质原制奶酪、天然奶油等高端原料,逐步替代低端合成类原料,消费升级进一步撬动奶酪、黄油等高附加值品类增长,成为B端市场赛道重要增量来源。

刘旭:三元食品深耕低温乳制品赛道多年,依托自身差异化优势,挖掘B端市场增长机遇:凭借敏捷化低温供应链、精细化成本管控能力,叠加原制马苏里拉等产品技术突破,可为下游客户提供高性价比、高稳定性的国产化原料,助力客户降本增效。

长效化、专业化定制服务是B端业务长效增长的核心。三元食品已成为喜茶全国专属原料供应商,业务模式突破单一产品供货;针对茶饮业态果酸与乳基底适配难题,研发耐酸专用乳饮料;结合消费者健康需求,为客户提供多规格、多指标的常温及低温鲜奶定制产品。未来适配细分场景的定制化定制服务,将成为乳企角逐B端市场的核心壁垒。

侯军伟:针对意向布局B端市场赛道的乳企,围绕思维转型、落地步骤两大维度有哪些核心要求与可行策略?

沈丽丽:布局B端市场赛道,企业首先要完成思维转型,摒弃传统卖货思维,树立全链条服务思维,核心是为下游客户创造商业价值,输出一体化解决方案。

一是前端营销赋能。组建专业化应用服务团队,吸纳烘焙、西餐、饮品、工业生产等领域专业厨师,不仅为客户提供适配原料,同时输出品牌推广、产品创新、门店运营等配套赋能服务。

二是柔性供应链配套。B端市场下游茶饮、烘焙等业态产品迭代速度极快,头部茶饮品牌每周至少推出一款新品,且对全国门店供货稳定性、标准化要求严苛。乳企需搭建柔性化、定制化供应链体系,兼顾快速响应能力与产品品质稳定性。

三是后端研发联动。将研发人员深度嵌入客户服务全流程,围绕客户定制需求,反向优化产品配方与生产工艺。

祖亭月:相较于C端业务,B端业务需要企业完成两项核心思维转变:一是从“以我为主”转向“以客为主”。C端业务核心竞争力为品牌力,依靠营销投放、品牌溢价吸引消费者单次成交;B端业务核心是信任与稳定性,企业需摒弃固有产品思维,深度调研客户需求,优先保障产品批次稳定性、供货及时性,以技术支持、稳定供应链建立客户信任感。二是从“单次成交”转

向“长期共赢”。C端业务多为短期单次交易,而B端业务原料一旦纳入客户菜单配方,合作黏性极强、替换难度极高。乳企需树立“成就客户方能成就自身”的理念,绑定客户长期发展,依托定制化产品与服务,实现双向共赢。

曹永强:现阶段乳制品深加工相关生产工艺理论体系已趋于成熟,但从理论工艺到产线规模化落地仍存在壁垒,这也是多数企业入局B端市场深加工赛道的主要难点。

对此,企业需将科技创新作为核心发展战略,一方面依托技术研发优化产品品质、丰富产品矩阵,缩小与进口产品的差距;另一方面以技术创新提升响应效率,满足下游客户定向产品需求。只有夯实技术底座,企业才有能力与国际品牌同台竞争,顺利切入B端市场深加工赛道。

冯瑞:企业入局B端业务需完成三重价值定位升级:一是从产品供应商转变为价值共创商。联合渠道商共同洞察终端消费趋势,从产品配方、生产工艺、规格定制多维度协同打造适配细分场景的乳制品原料;二是推行场景化定制模式。跳出通用化产品营销思维,深入烘焙、茶饮、西餐等细分场景,根据场景消费特征定制专属原料,以场景需求驱动产品创新。三是深耕长期专业化信任关系。摒弃C端业务流量爆品思维,弱化短期营销玩法,聚焦长期合作,依托稳定产品、专业服务,搭建企业与渠道商之间的信任纽带。

刘旭:无论B端业务还是C端业务,本质都是抢占终端消费者市场,茶饮、咖啡、烘焙等业态正在分流传统乳制品消费群体,这也是B端市场乳原料赛道发展的底层逻辑。

意向入局B端市场的企业切勿局限于产品供货,需转型为综合解决方案服务商。三元食品针对B端业务专门搭建独立应用研发中心,前端联动上下游供应商,研判全球消费潮流,为客户输出新品研发参考;中端配套专属研发人员,随销售团队对接客户,快速响应客户高频新品迭代需求;后端依托高效敏捷供应链,为客户提供安全、稳定、高适配性的一体化解决方案,这也是乳企深耕B端市场赛道的核心底层能力。

侯军伟:针对原奶价格周期性波动、冷链物流成本上涨等行业痛点,请各位嘉宾分享一下风控手段与盈利经营策略。

沈丽丽:B端业务多为长期大宗合

作订单,成本敏感度远高于C端业务,微小的成本波动,都可能造成大额订单流失,因此企业不能被动承受成本压力,需通过全链条精细化运营挖掘利润空间,同时将食品安全风控升级为企业核心壁垒。

成本管控层面分为四大方向:一是配方前置控本,在对接客户初期,联动销售、研发、生产团队,将成本管控融入产品配方设计环节;二是供应链降本,依托自建一体化物流体系,优化运输线路、整合冷链资源,推行仓配一体化,对冲冷链涨价压力;三是奶源锁价,依托规模化自建牧场,平抑原奶周期波动,同时通过长期契约、金融工具锁定大宗原料采购价格,规避行情风险;四是优化产品结构,加大深加工产品布局,通过调整产品配比,对冲单一原料价格波动影响。此外,依托品牌与专业化服务提升产品溢价,增厚利润空间。

食品安全层面,秉持“品质即生命”理念,运用微生物快速检测、非靶向筛查等数字化技术,搭建前置风险研判模型与全链路监测体系;同时推行“同质同标”管理准则,所有合作客户统一产品品质标准,从源头规避食品安全风险。

祖亭月:食品安全是企业经营不可逾越的底线,任何情况下都不能通过压缩品控成本换取利润。以稀奶油产品为例,君乐宝执行高于国家新国标的内部品质标准,全方位保障产品安全性。

成本利润管控分为三大维度:一是依托自有及自控牧场资源,通过20万头存栏奶牛的规模化养殖,弱化原奶价格周期波动带来的负面影响。二是优化产品结构,规避低价内卷,一方面布局高端无添加稀奶油等高附加值产品,对标进口产品抢占高端市场;另一方面深耕定制化服务,为客户提供配方调试、门店培训等增值服务,绑定客户并提升产品溢价。三是精细化供应链管理,统筹生产排产、销售计划,通过细微处的成本优化,实现规模化降本。

曹永强:近年来,乳业整体经营压力加剧,多数深加工企业盈利空间被压缩,究其根源,在于行业下行周期内,养殖端奶农收益长期处于低位。

基于此,传祁甘味乳业确立全产业链协同发展理念:上游深耕畜牧养

殖,扩大自有奶源储备,养好奶牛、做好原奶,夯实产业发展根基;下游发力乳制品深加工,通过多元化产品布局消化过剩奶源,同时反哺养殖端,保障奶农基本收益。企业始终践行“以恒心、用恒利、助恒业”的发展理念,认为只有平衡养殖、加工、渠道全链条利益,构建良性产业生态,行业才能穿越周期实现长效发展。

冯瑞:妙可蓝多主要依托精细化管理、数字化赋能两大举措,平衡盈利与风险。

精细化管理方面:一是原料管控,背靠蒙牛集团优质奶源资源,保障原料品质稳定,同时优化产品结构,聚焦高适配、高毛利核心品类;二是供应链整合,推行“一厂一品”专业化生产模式,将对应品类归集至专属工厂,提升生产效率、降低综合生产成本;三是客户分级运营,针对百胜等头部连锁客户,聚焦品质与供货稳定性。

风险管控方面:搭建全链路数字化溯源体系,落实产品“一物一码”,覆盖奶源采购、生产加工、仓储物流、终端供货全环节,实现食品安全风险可视化、可追溯,全方位规避经营风险。

刘旭:非规模化乳企无法直接对标头部企业的低价成本优势,三元食品另辟蹊径,从供应链、品控两大维度打造差异化竞争力:一是供应链协同降本。打破单一客户独立配送模式,依托数字化系统统筹全域订单,跨品牌、跨区域整合物流资源,分摊冷链运输成本,切实为上下游双向降本,提升国产原料相较于进口产品的性价比优势。二是全链路数字化品控。依托首农集团100%自有全产业链布局,覆盖种牛培育、牧场养殖、生产加工、物流配送所有环节,满足连锁大客户对安全、长效供货的核心需求,跳出低价内卷红海。

侯军伟表示,当前国内乳业市场规模约5000亿元,行业远期增长上限可达万亿级别,B端市场赛道是撬动乳业第二增长曲线的核心抓手,长期发展潜力毋庸置疑。

乳制品行业增长重心向B端市场渠道转移,既是行业发展的全新机遇,也是所有乳企面临的全新挑战。未来,唯有锚定市场需求、升级一体化解决方案、完善全链条风控服务,本土乳企方能抓住国产替代红利,共享B端万亿蓝海市场,推动中国乳业迈入全新发展阶段。

