

6 经营故事 Business Story

蒙牛以消费者为中心驱动“精准成长”

■ 许红洲

不久前,全球最大、专注于农业与食品相关产业的商业机构之一荷兰合作银行发布了2017年“全球乳业20强”榜单,蒙牛乳业集团连续9年入榜。凭借亮眼的综合表现,蒙牛在本届排名中上升一位,跃居榜单前10强,正式迈入全球乳业第一阵营。

如今的蒙牛已实现100%规模化、集约化牧场奶源,100%机械化挤奶,100%TMR科学饲养,100%青贮全覆盖。在生产过程中,每一滴牛奶都要经过9道工序、36个监控点和105项指标的逐一检测。

尽管如此,蒙牛并不满足。近日,蒙牛又与阿里巴巴在杭州签署战略合作协议,双方将在线上销售、品牌建设等方面展开多领域深入合作。蒙牛乳业集团CEO卢敏放表示,与阿里全面合作的意义不仅在于拓展销售渠道,更重要的是全面接轨新零售与大数据营销。

调整组织架构 全面激活高端市场

今年以来,中国乳制品市场需求不断扩大,尤其是伴随着消费者对国货产品信心的不断提升以及消费升级的巨大潜力,行业发展前景明显看好。

日前发布的蒙牛中期业绩显示,今年上半年,蒙牛销售收入在去年9.7%高增长的基础上再次实现8.1%的增长,达到294.658亿元;经营利润18.056亿元,同比增长18.4%。

各项指标呈现持续上升态势,显示出蒙牛在组织架构调整、奶源管控、创新优化产品以及强化国际并购整合战略等方面取得了显著成效。

今年以来,在“聚焦聚势”战略指引下,蒙牛继续落实以新事业部为导向的组织架构调整,其目标是将原核心业务板块按照产品方向分成常温、低温、冰品和奶粉4大独立事业部,形成以消费者、市场为导向的组织模式。

这样的架构调整带来了多个新品的集中爆发。尤其是今年3月份、4月份左右,蒙牛连续发布了两款创新指数极高的新品,一是集团第一个超高端奢享型酸奶特仑苏风味酸奶,二是旗下低温乳酸菌品牌优益C推



为了让消费者更加直观地了解蒙牛,集团将部分工厂面向社会开放,每年可吸引上百万人次前来参观。图为祖孙三代参观蒙牛现代化生产线。

出的全新产品LC-37。两款新品均走低温路线,但突破点各异,目标定位分别为乳制品和乳饮料两大领域的消费升级。

业内认为,此次架构调整是推动蒙牛营运效率提升,实现产品品类均衡发展及业务快速成长的重要因素。中报显示,蒙牛液态奶保持市场领先地位,低温乳品在全国低温新鲜乳制品市场继续保持份额第一。其中,特仑苏、纯甄、真果粒持续增长,优益C市场表现抢眼,低温及冰淇淋品类创新产品均实现双位数增长。

以消费者为中心,从乳业消费升级的原点出发,蒙牛正不断推出新品以进一步丰富其多元化的“牛奶矩阵”,从被动顺应消费升级向主动引领消费转型。对此,卢敏放表示,国内消费复苏趋势明显,新的消费习惯逐渐形成并影响乳品需求的变化。为顺应消费需求高端化及营养化升级趋势,蒙牛将持续聚焦高端产品研发及创新,专为消费者提供航天品质的乳品选择。

运用全球资源 引领乳业品质升级

目前,中国乳业市场信心缓步回升,但从整个行业来看,转型调整的压力依旧巨大。农业部副部长于康震认为,技术和管理环节增效能力提升慢、奶牛养殖和乳制品加工一体化程度不高、利益联结机制不紧密是中国乳业整体竞争力不强的主要原因。

从中观层面上看,中国乳业各环节有待转型升级。在这一过程中,龙头企业要主动发挥主导作用。作为行业龙头之一,在原材料价格不断攀升、乳品行业成本压力显著加大的背景下,蒙牛尤其看重提质增效工作。

今年年初,蒙牛增持现代牧业股份至61.3%,进一步提升奶源供应的稳定性;着眼于奶源的可持续发展,与集团外方股东丹麦阿拉福兹在研发层面加强合作,共同筹建包括示范牧场、新技术试验基地、研发试验基地等在内的牧场项目,在国内推广统一标准下的牧场管理,提升牧场整体管控水平。

同时,得益于“国际基因”的植入,蒙牛在今年继续联合法国达能、丹麦阿拉福兹、美国加州大学戴维斯分校等国际合作伙伴,将全球技术经验引入全行业的实践中,以期带动中国乳业整体实力的提升。

更重要的是,蒙牛充分利用与中国航天事业14年战略合作的良好基础,让“航天品质、健康中国”的品牌形象不断深入人心。在“航天品质”牧场、工厂、检测及研发的支持下,蒙牛将“牛奶工匠”精神落实到质量管理的每个环节,并借助国际先进的数字化质量管理手段,全方位践行“以消费者为中心”的产品理念,将品质水准不断推向新高度。

“中国不仅拥有世界上最大的消费群体,也拥有世界上‘最挑剔’的消费群体,恰恰是这两个‘最’,推动了蒙牛的全球化布局和‘航天品质’理念。”卢敏放说,蒙牛要以航天精神为标杆,用全球最优质的资源、最严

的标准不断打造世界级的中国品牌,让每一位中国消费者都能享用到最棒的牛奶。

借力大数据 精准把握消费需求

随着全球消费持续升级、互联网的高速发展和大数据时代的来临,消费者的购买习惯和消费场景都发生了前所未有的改变。作为与消费者接触最密切的快速消费品行业,销售渠道是连接品牌与消费者的纽带,大数据将促成更贴合消费者需求的产品研发和更加精准的市场投放。

正因为如此,蒙牛主动加快了与中国互联网领军企业阿里巴巴的合作步伐,以更好地应对新零售下的机遇与挑战,全面拥抱大数据时代。“大数据能让蒙牛更加了解消费者的需求,营销投入更加精准,从而提供消费者最想要、最需要的产品和服务。”卢敏放说。

去年4月份,蒙牛基于阿里大数据推出了一款甜牛奶新品“甜小嗨”。产品一上线就成为销售爆款。这款依托网上大数据诞生的牛奶是典型的互联网产品,从口味研发到定价再到营销方式都充分体现了消费者的所思所想。

“互联网产品不同于传统产品,最大的特点就是利用互联网及相关技术将拥有共同兴趣爱好的人群聚集到一起。其产品定位是满足某一个特定群体的需求。”蒙牛集团数字化营销总经理郭锐说,“甜小嗨”专门面向喜欢喝甜牛奶的群体。根据相关研究和大数据调查结果可以发现,这一群体通常性格更加开朗,具有比社会均值更加积极乐观的生活方式。

事实上,可以类似方式再度细分的市场群体还有很多,比如喜欢运动健身、酷爱看电影、喜欢旅游等行为习惯都会在一定程度上影响消费喜好。围绕这些特点开展特色产品挖掘,市场潜力巨大。

在进一步谈及与阿里的合作时,卢敏放表示,这是蒙牛在初尝大数据和细分市场甜头之后的又一重要举措。未来,蒙牛将借助阿里巴巴新零售渠道在数据赋能和效率提升方面的强大优势,进一步实现渠道下沉,扩大终端网络布局,并借助大数据体系促成更贴合消费者需求的研发和更加精准的市场投放,为企业创新发展注入新活力。

滴滴进军新能源汽车 程维称还要组建充电桩

成立新能源汽车服务公司似乎成了企业进一步拓展企业业务的增长点。

记者获悉,滴滴也开始筹划组建新能源汽车服务公司,据滴滴创始人、董事长兼CEO程维介绍,目前滴滴已经全球能源互联网发展合作组织合资成立全球新能源汽车服务有限公司,而新能源汽车充换电体系“小桔充电”也正在筹备搭建中。按照程维的计划,滴滴将在2020年之前,率先在其平台推广超过100万辆的新能源汽车。这也是全球第一家在新能源汽车上有实质性动作的共享出行企业。

因为滴滴与全球各大洲出行企业的合作,滴滴的模式也很有可能被推广到其已经投资的全球七大移动出行平台上。

众所周知,新能源汽车在过去更多是家庭个体购买,但由于新能源汽车购买成本

高,使用成本低,家庭购买的性价比并不高。因此新能源汽车的普及相对缓慢,毕竟每个家庭自己去建充电桩并非易事。根据国际能源署新近发布的《能源技术展望2017》报告显示,2016年全球新能源车的销售量仅是750000辆,2015年是547220辆。

尽管国家有政策上的鼓励,但从现在的情况来看,新能源汽车的普及率其实并不高,并且由于充电桩的硬性难题,购买新能源车也变得相对谨慎。

而一家大型共享出行平台的加入,对于新能源汽车产业来说意义就不一样了。根据滴滴方面提供的数据显示,目前滴滴平台上的车辆大概有26万辆是新能源汽车。根据《能源技术展望2017》显示,全球道路上目前运行着200万辆新能源车。这也意味着,全球平均每8辆新能源车就有一辆在滴滴平

台。

除了在平台上普及新能源汽车,程维还透露滴滴与全球能源互联网发展合作组织,已成立全球新能源汽车服务有限公司,以推动新能源汽车的普及和产业发展。

此外,滴滴还将建设新能源汽车的充换电体系,而这也是众多家庭谨慎考虑购买新能源车的难点。而按照计划,这些充换电体系未来也计划投入服务于家庭的新能源汽车的普及和使用。

“中国有1.5亿辆的汽车,但是今天还只有100万辆的新能源汽车,不到1%。”程维认为,新能源汽车将会率先在运营的交通体系里普及。“滴滴体系很多出租车司机,全职的专车司机,因为他们每天的使用量非常大,新能源车节约更多能源成本,会更早普及新能源车。在滴滴体系中,无论是出

租车司机还是滴滴车主,对车辆的使用量很大,相较燃油汽车,新能源汽车能节约更多能源成本。”

在程维看来,智能化和共享会推动全球交通行业可持续发展。“我们相信未来不需要每个人都拥有汽车,汽车可以因为互联网和智能调度的出现被共享使用,从而减少拥堵,促进绿色、低碳的可持续发展”。

程维认为,信息、交通和能源三网融合是推动城市可持续发展的重要举措,也是未来最大的趋势和变革之一“滴滴正处于交通与汽车产业、新能源和信息产业变革的交汇点,未来科技的发展终将推动汽车走向共享、智能化和新能源化。滴滴也将持续专注于新能源战略,为新能源汽车时代提前投入。”程维补充道。(刘斯会)

推卸责任 斯巴鲁或将被中国市场和消费者抛弃

■ 郭跃

由于日系车普遍都有在销售成绩不佳时,就不向外界公布数据的习惯,记者在通过查询大量数据以及向专业机构咨询后,才得到斯巴鲁在中国市场的大致销量:2004年至今,斯巴鲁在中国累计销售汽车约44.7万辆,并且这些车辆全部是在日本本土制造并出口到中国市场的。因此,中国的斯巴鲁车主们非常关心自己的汽车是否也是由无证员工做的最终出厂质检。

尽管斯巴鲁在中国市场拥有超过40万辆的保有量,但由于企业规模偏小、实力较弱,致使车型偏少且投放力度不足、产品存在缺陷,以及早期本土化车型(贵州云雀)口碑较差而不得不退出等原因,斯巴鲁在中国市场一直没有逃脱被边缘化的处境。

日前,“日本制造”再次曝出丑闻:因涉嫌无证生产,福岛县一家食品工厂10月31日被警方搜查。报道称,由于“该企业是日本杯面面包中鱼糜制品的最大制造商,在中国、韩国等地没有工厂。预计丑闻将给日本杯面销售带来影响”。日本杯面受此丑闻的影响到底会有多大尚无无法得知,但汽车业界内外更关心的是此前一天,10月30日,日本汽车企业斯巴鲁宣布,将召回涉及“无证质检”的25.5万辆汽车。

斯巴鲁汽车近来麻烦不断。继日产汽车于10月19日被曝出“质检造假丑闻”后,斯巴鲁也在同月27日承认,其在日本群馬县的组装工厂,存在由无证人员参与车辆最终出厂质检违规操作,而这一涉及车辆安全的



违规操作更是已持续长达30年。

在更早一点,10月8日,爆发了几乎波及日本全部制造业的日本神户制钢所造假丑闻,日本车企无一幸免,斯巴鲁也自然无法独善其身。

然而,对于如何弥补一起起连续造假丑闻所带来的影响,斯巴鲁的回应却不如造假来的专业。至今,斯巴鲁对于“神钢造假”丑闻的答复仍停留在“正在检查该产品是否会对车辆安全造成影响”阶段。

质检造假方面,斯巴鲁汽车已在10月30日宣布,将召回25.5万辆涉及无证质检的汽车。不过,数据显示,仅2014年-2016年间,斯巴鲁在全球的累计销量分别为84.9万辆、93.9万辆、110万辆,累计高达288.8万辆。面对如此大的体量,区区不足十分之一的25.5万辆召回数量是如何确定的,相信不只是斯巴鲁车主们需要一个明确的说法。毕竟,大量历经斯巴鲁公司30年“‘匠心’独

运”地可能涉及无证质检的汽车,每天都跑在世界各地,对车主、对交通、对社会都潜藏着巨大的安全隐患。

自2004年正式进入中国市场以来,斯巴鲁汽车的销量一路上扬。但在2010年破纪录地销售了5.7万辆汽车之后,斯巴鲁汽车便开始了漫长的止步不前,甚至退市下跌的走势。

面对中国市场和消费者,斯巴鲁高层也许认为只需“潇洒”的一句话,就能把这40多万辆汽车划归到无需召回、不用负责、“绝对安全”的一类。有媒体报道,斯巴鲁社长吉永泰之在10月27日的发布会上表示,由于此次涉及造假的质检标准是由日本相关质检机构设定的,并没有应用到出口车辆当中,因此出口车暂受影响。

在接受记者采访时,全国乘用车市场信息联席会秘书长崔东树表示:“日系车企在中国有不负责任的先例,并且斯巴鲁把重心都放在北美市场,而忽视中国市场。因此,在没有强制性措施的迫使下,斯巴鲁对于中国市场很有可能将继续采取消极的应对态度。”

斯巴鲁社长吉永泰之之所以做出如此草率、轻蔑的表述,也反映了斯巴鲁对其出口市场和消费者的轻视与傲慢。尽管斯巴鲁在中国市场拥有超过40万辆的保有量,但由于企业规模偏小、实力较弱,致使车型偏

少且投放力度不足、产品存在缺陷、以及早期本土化车型(贵州云雀)口碑较差而不得不退出等原因,斯巴鲁在中国市场一直没有逃脱边缘化的处境。中国汽车流通协会进口车专业委员会主任王存告诉记者:“斯巴鲁在中国的销量,目前只能靠森林人和XV两款车型支撑,而其品牌单月销量也仅为3000辆-4000辆左右”。

即使是在系列造假丑闻爆发前,国内就有很多斯巴鲁车主对其质量大为不满。在一些论坛中,不少车主反映:斯巴鲁汽车发动机存在烧机油、漏油等情况,而厂家一直无法解决。在国内一些网站的投诉列表中,除了烧机油、漏油以外,变速器异响、发动机抖动等质量问题也是频频出现。

存在如此堪忧的质量问题,尤其是在“涉及无证质检”的造假丑闻出现后,斯巴鲁汽车依然对中国市场和消费者采取无视,甚至蔑视的态度,很难让人相信其在中国市场销售的汽车都不受造假丑闻影响。此前,日系车企或品牌由于各种问题不乏被中国市场边缘化,甚至被抛弃的案例。如五十铃、铃木、三菱、日野等被边缘化,以及丰田旗下大发品牌的彻底退出等等。斯巴鲁汽车会不会成为下一个呢?

为了超过40万中国车主及其更多亲友的驾乘安全,也为了重新树立自己的品牌形象,斯巴鲁是不是应该积极、正面地给中国消费者一个说法和交代呢?同时,我们也相信相关监管部门一定会对此真正负起责任,严厉惩罚那些利令智昏、毫无线底的造假行为。

格力美的12起诉讼至今未开庭 董明珠或主动提出和解

有消息称,近期格力主动对美的空调提出和解请求,希望双方对目前的12起知识产权官司能够达成和解。

而有知情人士透露:“目前就相关官司,双方正在初步接触中。不过由于纠纷间隔时间较长,且较为复杂,双方能否达成一致尚不能确定。”格力与美的是中国乃至全球最大的两个白电巨头,他们之间战火不断,从明撕到暗斗,已有数年。近年来,随着行业竞争激烈,两大巨头的斗争有升级之势,如今两大巨头是否能够抛开以往的是非恩怨,真正走到一块儿?

就格力与美的和解事宜,虽然双方未对此事正面回应,但有知情人士透露,双方确已在接触中。

一位美的集团高层向记者表示:“达成和解是有可能的,从两家企业互诉的案例来看,和解是解决问题最好的方法。”

而在上个月,格力和美的也首次放下恩怨,牵手搭伴建立了保护知识产权的联盟。

多年来,格力和美的一直“打打闹闹”,从销量到专利,谁都不向谁低头。两家巨头的掌门人董明珠和方洪波也甚至多次互怼。随着两家巨头的技术升级和规模扩容,双方互踩领地,竞争也更为激烈。

格力和美的在专利权的大规模获取,让格力和美的围绕专利频繁开打。

而最近一轮似乎打得最凶,牵涉双方的12起诉讼。今年6月份,格力电器起诉美的空调侵犯其实用新型专利权并索赔5000万元,此后美的的连续在广州、苏州等地对格力发起4起诉讼,累积索赔超5000万元。记者获悉,格力和美的此轮围绕专利的互诉案累计高达12起,累计索赔金额达数亿元。

家电业专家刘步尘表示:“格力和美的互诉已过去几个月了,外界至今没有看到开庭的消息,因此,不排除双方在私下达成谅解的可能。此外,前期的几桩专利诉讼,确实存在互相侵权的情况,在国际上因为相互侵权而相互授权的情况经常发生,所谓‘达成谅解’,实为互相专利授权。”除了专利而外,两大巨头在业绩上也出现你追我赶的趋势。

近日,格力电器和美的集团同时披露了三季报,两家龙头企业的营收和净利均呈现了大幅增长。

其中,格力电器前三季度实现营业收入1108.75亿元,归母净利润154.61亿元;美的集团前三季度实现营业收入1869.49亿元,归母净利润149.98亿元。

从三季报来看,美的集团在营收规模上要超过格力电器,但格力电器在净利润上略胜一筹。两家巨头在业绩上的差距逐渐缩小。

(贾丽)

今年空气净化器销售额将逾千亿元

近年来,因综合因素产生的空气污染问题逐渐受到重视,空气净化市场快速发展。11月,北方地区将开始供暖。同时,“双十一”电商促销活动即将拉开帷幄。空气净化市场进入销售“旺季”。

前瞻产业研究院《中国空气净化器行业市场需求预测与投资分析报告》数据显示,我国空气净化器市场规模已达到574万台,产品的零售量和零售额同比分别实现了19.3%和23.6%的高速增长。未来我国空气净化器销量仍将保持30%-35%的增长速度。预计2017年销售规模可达1000亿元以上,2020年可达3000亿元。

今年以来,网易严选、聚美优品、墨迹天气、什么值得买APP等互联网公司纷纷跨界加入空气净化行业,将空气净化器产品纳入智能家居生活。

尽管我国空气净化器市场行业集中度较低,且以国外品牌为主,但是国产品牌表现出较快的增长势头,市场份额不断提升,行业内融资加速推进。以352环保科技为例,公司于近日获得逾2亿元融资,投资方分别为BAI GmbH(贝塔斯曼亚洲投资基金)、经纬创投、华泰新产业成长投资基金、阿特列斯投资管理投资。352环保科技创始人李劲松表示,公司本次融资获得的资金,将主要用于完善空气净化智能生态链,充裕全场景空气净化系列产品。

业内人士表示,2016年新版空气净化器国家标准出台后,部分贴牌生产、技术落后的空净企业被淘汰出局,挤压了一部分行业泡沫。2017年随着传统家电企业 and 专业空净厂商对市场的加速布局,再加上数亿元资本的涌入,国内品牌将加速发力。分析人士表示,有三类企业预计受益。一是家电企业的龙头品牌利用品牌影响力延伸布局空气净化器领域容易受到市场认可,相关的国内龙头包括莱克电气、美的集团等;二是在空气净化器领域有核心技术的企业公司也有望成为新龙头;此外,空气过滤器为空气净化器的主要耗材,相关产品公司也将获益。

莱克电气半年报显示,公司主要产品包括吸尘器、空气净化器室内清洁健康电器等,公司于报告期内被中国质量检验协会空气净化设备专业委员会评为“中国空气净化行业联盟授予2016年中国空气净化行业‘特别贡献企业’”。

美的集团半年报显示,公司推出了解决室内空气质量的新风净化一体机。

再升科技公告设立北京再升干净空气科技有限公司,公司出资5100万元,持股比例为51%。公司表示,此次设立新公司的主要目的是进一步拓展在“干净空气”领域的应用范围,完善产业链,实现从材料制造向高端装备制造延伸。(蒋洁琼)