

中国乳制品业的数字化转型： 蒙牛总裁访谈录

Udo Kopka, Daniel Zipser, 许达仁

2017年12月，蒙牛总裁卢敏放在北京总部，与麦肯锡的Udo Kopka, Daniel Zipser和许达仁展开对话，畅谈了蒙牛数字化转型的历程，以及他对科技如何更好地满足中国消费者日渐增长的健康生活需求的理解。

在距离北京市中心20公里的通州工业开发区健康食品科技园，坐落着全球排名前10、中国乳制品领军企业的蒙牛集团总部。一眼望去，跟某些中国互联网公司引人注目的园区风格迥异，而蒙牛总裁卢敏放也坦承，中国乳制品行业一直以来饱受创新不足的争议。但是，在这栋看似寻常的总部大楼之中，却是一家正在快速向现代化转型的乳制品企业。

蒙牛的愿景是利用手中所掌握的全产业链大数据（可能超出其现有运算能力），推动传统乳制品行业步入现代化轨道，在数字化时代实现腾飞。这一愿景所涉及的规模极其庞大。蒙牛在中国有58座工厂600多条生产线，每年销售120多亿包牛奶。蒙牛2016年8月公布的数字化发展规划称，将利用最先进的人工智能技术把所掌握的海量数据转化为快速提升业务的抓手，实现从产品研发、制造、供应链到营销的全价值链创新升级。

2017年“双11”网购节，蒙牛的产品出现在了马云和李连杰合作的电影《功守道》之中。这是蒙牛延伸其品牌覆盖和品牌认知的一次试水，旨在将“坚守品质、重视创新”的理念触达中国年轻一代数字化消费者。另外，随着“一带一路”倡议的推进，蒙牛也在积极酝酿全球化布局，希望将自身打造成融入全球竞争的国际品牌。

2017年12月，卢敏放在北京总部，与麦肯锡的Udo Kopka, Daniel Zipser和许达仁展开对话，畅谈了蒙牛数字化转型的历程，以及他对科技如何更好地满足中国消费者日渐增长的健康生活需求的理解。



卢敏放

蒙牛集团总裁兼执行董事

卢敏放先生，48岁，于2016年9月委任为蒙牛集团总裁兼执行董事。

卢先生此前任蒙牛乳业控股的雅士利集团总裁。

在加入雅士利之前，卢先生曾担任达能早期生命营养品公司大中华区副总裁一职，已服务达能集团及多美滋婴儿食品有限公司超过10年。

加入达能集团前，卢先生曾在强生（中国）有限公司任职达9年，并在美国通用电气（中国）服务近4年。

卢先生在销售与市场领域拥有逾18年的经验，亦担任总经理或高层管理人员职务超过7年。具有丰富的快消品和乳业公司管理经验，对中国市场有充分理解和丰富知识。

卢先生毕业于复旦大学，获得学士学位。

麦肯锡：中国消费者需求和行为习惯的快速变化对蒙牛的整体业务有哪些影响？

卢敏放：我认为有三个显著变化对零售业影响巨大。第一个显而易见的变化是消费者的移动性高于以往任何时候。他们总是忙个不停，无论去哪儿都会随身带着手机。第二个变化是健康意识显著增强，这在男女老幼身上都看得出来。人们更加重视健康的生活习惯、健康的产品以及能提升健康生活品质的东西。第三个变化是消费者的多样性日益突出，他们对产品和服务的个性化需求越来越强，就意味着需要把消费者细分为不同的小群体，进行差异化对待。

消费者行为的变化对零售业影响巨大，尤其是蒙牛这类典型的快消品行业。我们必须认真加以对待，分析它将如何影响商业模式、通路模式以及企业与消费者的沟通方式。过去，消费者去一趟超市买够一周甚至一个月的量，然后每周或每月重复购买，厂家的工作就这样轻松完成了。但消费者如今有了更

多选择。当他们想喝什么或想吃什么的时候，就会就近到便利店购买，或者用手机APP购买，然后坐等送货上门。

麦肯锡：中国消费者现在的数字化意识高于以往任何时候，也比全球其他市场的消费者都要高。那么蒙牛是如何利用数字化技术来捕捉消费市场的新机遇呢？

卢敏放：归根结底，数据为王。以乳制品为例，你会看到从牧场到餐桌一条超长的供应链。从牧场甚至每头牛身上都可以收集数据。在供应链前端，在生产环节，我们掌握着大量数据。从物流看，我们有大量的新鲜牛奶运送到全国各地的工厂。在消费者端，顾客网购我们的产品、与我们在线交流，大量的消费者交易和互动数据也由此产生。

我们的整个业务链上均有数据可用，数据可以转化为对市场状况和企业经营的深刻认知。但最关键的是如何利用这些数据来支持业务活动的决策制定。

技术的日新月异使得我们可以利用最先进的人工智能技术提升对这些数据的计算和分析能力。我们每年采集400万吨原奶，销售120多亿包牛奶，我们有58个工厂、600多条生产线和2000多种SKU。坦率地说，只靠人工是无法完成所有数据的分析的。

因此，我们目前启动了一系列重点项目，例如与阿里巴巴合作，利用人工智能分析供应链，告诉我们应当在哪里生产、应当在哪里采集原奶以及如何把这些产品送达客户手中，以最大限度地挖掘数据的价值。

麦肯锡：蒙牛在利用数据了解消费者方面采取了哪些举措呢？

卢敏放：我们正在大力建设自身能力，从庞大的数据库中提取消费者数据。我们的数据库中每月有2000多万积极交流互动的消费者，我们准确知道他们是谁、他们的消费行为和与我们互动的方式。我们以此调整产品和配方，从而更好地满足其需求。

同时，消费者还能通过线上渠道、会员互动或者微社区，获取更多产品和服务。

有了数据，企业经营也更加透明。我们不再以月为单位，而是可以对第二天的情况做出预测。我们可以解读消费偏好——是喜欢高糖，还是低糖产品。这些数据还告诉我们，消费者喜欢去哪里，喜欢参与的娱乐项目和喜欢观看的影视节目是什么等等。

这一系列的数字化转型举措帮助我们创造了更多与消费者接触的机会点，同时也能让消费者更好地与我们互动。

麦肯锡：中国正在积极推动的“一带一路”倡议将给蒙牛打造全球化品牌带来哪些机遇？

卢敏放：我认为主要带来了业务扩张和当地支持这两方面的机遇。从业务扩张来看，坦率地说，现阶段蒙牛仍然是十分典型的中国企业。我们正在打入港澳地区以及新加坡、马来西亚、缅甸、孟加拉国等市场，这些市场有着巨大的商机。“一带一路”倡议帮助了类似蒙牛这样的中国快消品企业把业务扩张到这些市场。中国政府和中资企业在出口机械设备和基础设施能力方面已经做得非常好，如今消费品企业也得到了很好的机会。

我之前考察过印度尼西亚，那里的市场前景广阔。在人口1500万的首都雅加达，当地消费者喜欢我们的产品，我们也发现他们与中国消费者的偏好相同。所以，在雅加达测试的两款产品都取得了非常积极的市场反馈。

再如，在东南亚，冰淇淋是非常重要的品类，没有季节性，鲜奶产品也是如此，全年都可以进行销售，这与中国很不同，潜力非常好。

“一带一路”沿线的诸多市场与20年前的中国市场很相似，例如缅甸和孟加拉国，我们很了解这种市场环境下的消费者和品类发展趋势。

从获得当地支持来看，由于“一带一路”，中资企业在当地开展业务也受到欢迎。阿里巴巴进入了这些市场，京东、小米和vivo也相继进入。这是一套不同于以往的中资企业海外发展生态体系。

麦肯锡：蒙牛内部是否也在打造新的能力以适应新的要求？

卢敏放：这些大趋势对组织的思维模式、员工赋能和业务转化等各个方面

都有着显著影响。

首先，组织的思维模式是最先改变的，从高管到一线员工。如果不创新、不改变，我们就会落后于人。

其次，我们必须授权给员工，并通过技术手段赋能，让他们能够采用新方式开展工作。因此，我们希望与更多的伙伴，比如阿里巴巴合作，将人工智能这些外部技术转化为内部生产力，把智慧制造引进来。我把这些称为赋能，赋予员工更完善、更先进的知识和经营不同部门业务的方式和方法。

最后，我们还必须回答一系列问题，即如何把所有这些转化为更好的业务成果、转化为更好的产品设计、转化为更高效的供应链和更严格的质量管理制度？

麦肯锡：所有这些变化和新科技如何影响CEO的角色？

卢敏放：我所面临的挑战是，作为企业领导，如何将领导的行为和公司的价值观巧妙地融入商业行动、商业规划和整体战略之中。

蒙牛恪守“诚信、创新、激情、开放”的价值观。首先，诚信是经商之本。其次，要保持创新，这是领导者达到全新境界的唯一路径。再次，要永葆变革激情。最后，领导者必须保持开放的心态。

麦肯锡：您怎么看待乳制品行业未来五到十年的前景？

卢敏放：乳制品行业一直都很平淡。大家对乳制品行业的印象是缺少创新、没有生气、与现代化的相关性不高。未来五年，我们必须紧跟市场的各种变化来发展业务，积极与消费者展开互动，为有差异化需求的各类消费者提供个性化、客制化的产品。

我希望蒙牛成为一家可以为乳制品行业带去更多活力、更多激情和更多快乐的公司。



麦肯锡：实现上述目标您认为需要采取哪些举措？

卢敏放：我们主要做好产品和品牌形象这两件事。首先，我希望让我们的产品更有趣、口味更新颖，从而吸引年轻人。我们如何才能给消费者提供更多营养以外的价值？我们必须带给他们快乐和兴奋，这是我希望先做好的事。

其次，让蒙牛的形象更加年轻化和时尚化。我们不能责怪消费者不喜欢我们的牛奶或包装。

一旦做好这两件事，我认为蒙牛就能成为消费者健康快乐生活的一分子，而不仅仅是一包静静等候在冰箱里的牛奶。

麦肯锡：市场营销显然十分重要。蒙牛近期与阿里巴巴展开了类似的合作？

卢敏放：说起来很有意思，因为《功守道》这部电影是阿里巴巴出品的，希望改变人们对中国功夫的印象，让它更生动、更有趣，并成为现代中国文化的一部分。他们想要把功夫重新带回到消费者面前。这就是这部电影的宗旨，而这正好与蒙牛希望做好的事产生共鸣。因为我们不只仅是牛奶制造商，我们还希望成为人们生活的一部分。

说到与阿里巴巴的合作，我们在创新以及始终乐于尝试新鲜和不同的事物方面拥有一些非常重要的共同理念。阿里巴巴10年前曾经来蒙牛学习初创企业如何发展壮大，而十年后的今天成熟的传统企业需要向阿里巴巴取经，共商数字化时代成长之道。

麦肯锡：这正好说明了在中国一切变化有多么快！能否分享一下您在商界的最大成功和失败？

卢敏放：我总是乐于尝试新生事物。例如，蒙牛与阿里巴巴在人工智能、制造和供应链项目展开合作。我们在电商领域取得了成功，蒙牛一直是乳制品行业电商销售的冠军。当然，也遇到过一些波折，但是我并不称其为失败，因为可以从中借鉴和加以改进。正如我之前所说，其中一个波折是我们还未能把

从制造端到消费者端这一复杂漫长的价值链上的各项活动实现全面的整合。我们仍然努力在做这件事，我认为未来这方面会做得更好。

看看今天的中国，一方面我们会感到十分兴奋，另一方面又会忧心忡忡，因为一切变化太快。我们认识到，我们的企业规模比较大，有组织、有布局，但是看看市场，我们也会发现一些规模很小但极富创新的公司进入行业中来。它们非常敏捷、快速成长，能快速做出决策，展现出很强的创业能力。作为一家成熟的大公司，我们深知必须学会将这些创新意识融入组织的方方面面。①

三位作者由衷感谢麦肯锡项目经理周嘉和编辑Lois Bennett对本文的贡献。

Udo Kopka为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻北京分公司；

Daniel Zipser为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；

许达仁为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻香港分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。