

蒙

乘大势  
做

卢敏放给经销商鼓劲。

□文/图 莎日娜

布大局

作为中国乳业的排头兵,蒙牛在刚刚过去的2016年里,可谓动作不断。以唯一官方乳品合作伙伴的身份进入上海迪士尼度假区,携手NBA10年,营养助力中国航天事业13年,生产基地延伸布局到西藏、甘肃,数字化程度最高的工厂——金华工厂开业等等。在品质、品牌和产业的战略布局上,蒙牛都刷出了新高度。

在同业竞争不断加剧的今天,蒙牛能否重回行业第一?这让人们把目光聚焦在刚刚上任的新总裁卢敏放身上。他有着25年国际公司管理经验,掌管蒙牛可以说是他回归民族企业的新开始。尽管完成到2020年将蒙牛打造成千亿美元级乳企的任务很有难度,但卢敏放似乎已下定决心。他表示,2017年,蒙牛将在聚势、凝心、聚力4个维度上布局,聚焦品类、品牌和差异化优势,聚势蒙牛人的信念、股东合力和全球资源,在产品、质量、价值观和执行力4个层面上坚持不妥协,凝聚力量,确保2020战略持续、高效地落实。

做大业

狠抓市场运营 打法清晰 聚焦

市场是残酷的,不管你过程有多努力,它只在乎结果。过去的几年,蒙牛可谓是小翼翼、潜心变革,通过大力发展国际化战略、搭建数字化系统等,一点一滴地修炼品质。今天的蒙牛品质虽然已获得国际认可,但在市场上的表现,相比创业时代,少了那么点生猛。

接过权杖的卢敏放是带着业绩压力有备而来的,他破釜沉舟的决心表现在对市场的强烈渴望上。因此,上任后的第一把火就是对蒙牛的组织架构进行调整,将原核心业务板块分成常温、低温、冰品和奶粉等独立事业部。这种以消费者、市场为导向的组织模式,通过集团集中采购、奶源统一管理等方式,整体运营效率将大幅提升,每一个业务单元也将更加聚焦、更均衡地发展。

卢敏放强调要狠抓市场运营,打法要聚焦:其一要聚焦品类,打造新事业部的运营模式,以专业化制胜,快速反应,实现产供销一体化、精耕渠道,引领渠道发展。其二要聚焦优势品牌,打赢主要品牌市场地位。为满足消费升级,蒙牛母品牌年内实现了产品升级,而明星品牌特仑苏、纯甄、优益C等一直是蒙牛核心的业绩增长来源。神舟十一号飞船搭载的蒙牛菌种上天计划,不仅是中国航天搭载品的一个突破,还开启了蒙牛未来乳品研发的创新之路。其三,聚焦差异化,以品牌的优势突破,形成绝对优势。值得注意的是,蒙牛将市场的范围从卖场延伸到了电影院、健身房、校园等生活场景,并更多关注



蒙牛高管团队与客户对话。



卢敏放在客户年会上作演讲。



牧场主大学项目请来洋专家现场指导。

在社交媒体、体育赛事上与消费者建立连接。可以看出,蒙牛正在打破传统的市场思维,在蓝海领域抢先建立优势地位。

从蒙牛建立全球研发创新基地的布局来看,未来在优势品牌的更新

换代以及创新产品的布局上,蒙牛将会加大投资力度。尤其是低温事业部,更是瞄准未来数年国内市场在这方面快速增长的潜力,蒙牛很有可能打造出新的增长点,从而推动公司销售额和规模进入高速发展的轨道。

可以说,这是卢敏放上任100多天最重要的举措,是一个快速、果断的决策,得到了股东们的广泛支持。这是一个非常大的工程,一个500多亿规模的公司,在一个半月的时间里完成组织架构调整,从前端到后端再到供应链,实现了彻底改造。

外界从中看到了卢敏放的决心,卢敏放这样解释说,组织架构调整可以让蒙牛更专心、专业、专注地去取得每一个品类的胜利,让蒙牛更接近消费者,这是新事业部制的主要目的。之前组织架构存在的权责不清晰、产供销协调能力较差等问题被扫除,蒙牛要在提质增效上下功夫,把快速执行力做得更好,从而更快地应对市场、服务好消费者。

找回蒙牛精神 运筹未来 聚势

在卢敏放眼里,要带领蒙牛打胜仗,必须先练出势来。为此,他提出了聚势信念、聚势合力、聚势资源的3点要求。卢敏放强调,狼性文化是蒙牛人最引以为傲的基因,我们要继续传承和发扬。今天,蒙牛需要的狼性精神是创业精神、创新精神、拼搏精神和强化绩效的精神,只要有必胜的信念,我们就能打胜仗。卢敏放在人势上振奋了军心。

奶源布局、研发能力、质量管理、信息系统等是涉及乳企可持续竞争力的主要发展板块,更是蒙牛在必须得领域。卢敏放没有把它们看做独立的个体,而是以合力的概念使它们连接在一起,发挥价值最大化。

今天我们不再是单打独斗,我们要做虎狼之师,要有群狼之势。我们上下游的伙伴,内部各个团队,必须要跨部门合作,所有蒙牛的职能团队对事业部必须给予坚决的支持与服务,让一线作战的虎狼之师能够在战场上放下包袱,赢得胜利,这就是我们的合力。

整合全球资源 打造中国品牌

作为透视中国乳业现状的窗口,蒙牛在落实四个最严的基础上,更成为国内首家获得国家出口内销产品同线同标同质认证的乳品企业。这要源于蒙牛持续深耕全球资源布局,借助中国中粮、法国达能、丹麦阿拉福兹三大战略股东的合力,成长为乳品领域率先完成国际化公司治理架构的、持续稳定发展的公司。

中粮、达能、阿拉福兹三大股东,更是蒙牛独一无二的优势资源。中粮在战略层面推动蒙牛的全产业链布局,并不遗余力地为蒙牛创造资源、搭建平台。阿拉福兹给蒙牛带来

百年的牧场管理经验,帮助蒙牛实现国际化的奶源品质。达能将其全球领先的生产和质量管理标准嫁接到蒙牛,并将帮助蒙牛在酸奶领域实现质的飞跃。

卢敏放表示:乳品安全是国人健康之本,更是乳企发展立命之根。蒙牛充分发挥全球资源跟全球供应链的优势,比肩国际去守护、建设好乳业的根本。

强调求真务实 凝心聚力 冲刺

领导者的气质影响企业的气质。卢敏放上任后没有急于建立自己的威信,而是把时间用在走访市场、梳理问题,以及战略的制定和执行上。

2016年10月19日,卢敏放带领团队走进现代牧业蚌埠牧场,后又来到蒙牛马鞍山事业部调研,与员工交流。10月20日,卢敏放到江苏大区进行工作调研,后又继续带领团队走访终端市场,对产品品类、销售情况和消费者购买行为变化等进行深入了解。据内部人士透露,下基层走访、听取报告可以说是卢敏放这3个月来常态化的工作日程。这位务实的领导,以实际行动影响着蒙牛人。用他的话说,了解我们和竞争对手的差距,才能实现超越。

卢敏放强调,要凝心聚力,建设求真务实的组织能力与企业文化。他认为,集团文化和诚信、创新、激情、开放的价值观念要实践落地才有价值,否则就只是一句口号。而培养可持续发展的组织能力,营造风清气正的企业运营环境,是企业实现长足发展的保障。

卢敏放给蒙牛带来的另一个气质是不妥协。他提出蒙牛未来发展中有四个不妥协:产品不妥协、质量不妥协、价值观不妥协、执行力不妥协。蒙牛有强大的品牌基因,有拼搏的团队,更有坚定的后盾支持。只要我们聚焦聚势、凝心聚力,就一定会超越对手,只有永争第一,才能重回第一。卢敏放身上有一种久违的草原精神,相信他会把蒙牛引向更好的未来!

这位具有国际视野的总裁,对未来的中国乳业是这样判断的:未来5年,中国乳业还有50%的发展空间。中国的乳品消费量是日本的1/2,是澳大利亚的1/8;中国婴幼儿奶粉市场是全球最大的市场,未来5年也会翻一倍;中国的奶酪才刚刚起步,奶酪作为乳品高端化的象征,中国的消费量只是欧盟的1/40,日本的1/5。

中国的乳品有巨大的发展空间,乳业的又一个春天即将到来。为此,卢敏放为蒙牛框定了2020战略,将发展目标锁定在成为最具活力的千亿级国际化乳品企业。卢敏放说,来自国内外市场、相关政策及国人奶制品消费需求升级等方面的利好,正合力重塑着乳业的发展形态,乘大势、布大局、做大业,乳业将带给我们无限可能。