

君乐宝：逐个击破婴幼儿奶粉市场泡沫

访君乐宝乳业奶粉事业部总经理刘森森

文/黎兵

君乐宝奶粉一经推出，即因“低价”和“电商渠道”引发行业内的广泛关注。

一年多时间过去，君乐宝奶粉并没有像市场质疑的那样逐步沉寂甚至退出市场，反而迅速壮大，并迎来了新希望、雅士利、红星乳业等跟进者，搅乱了高价婴幼儿奶粉市场的“一池春水”。

破釜沉舟布局奶粉市场

黎兵：君乐宝过去一直专注酸奶业务，为什么突然决定进军奶粉业务？

刘森森：是的，君乐宝乳业成立于1995年，20年来一直专注于奶源建设、乳品的研发和创新，像我们喜欢喝的红枣酸奶就是我们率先创立的，现在已经受到全国很多消费者的喜爱。在老酸奶市场，君乐宝市占率有30%多，居行业前列；酸奶市场的整体排名也位居前列。

君乐宝此时做奶粉，主要是源于中国的婴幼儿奶粉已经成为中国乳业之痛。一方面，洋奶粉在中国频频涨价，牟取暴利。一罐婴幼儿奶粉在英国折合人民币卖89元，荷兰卖90元，澳大利亚、日本、韩国也都是在一百二十元，全球奶粉的平均价格也在一百二十元左右。而同样的一罐奶粉在中国卖到三、四百元，甚至更贵，形成中国婴幼儿奶粉全球最贵的局面。

另外，中国消费者到国外大量代购奶粉，引起很多国家和地区推出针对中国消费者的限购政策。这些代购者到国外买奶粉，除了信任国外奶粉的质量，价格便宜也是一个重要的因素。这种现象深深的刺痛了中国的乳业从业者，中国宝宝的奶粉终究是要放在中国人自己的奶罐里，才安全。

振兴中国婴幼儿奶粉行业，是每一个中国乳业从业者的责任，君乐宝自然不能例外，我们希望中国宝宝喝上安全、放心、拥有国际品质，且价格跟国外一样优惠的好奶粉。

黎兵：君乐宝在奶粉领域并没有经验，如何生产出一罐令消费者放心和接受的奶粉？

刘森森：用最好的奶源、最好的工艺和最严格的管理做好每一件事，来换得消费者的放心。具体来说，第一关键环节就是奶源。君乐宝的奶粉，叫牧场奶粉。奶源全部采用大型标准化牧场的优质原奶，且奶源主要指标，比如蛋白、脂肪、菌落总数、体细胞等均优于美国、日本、澳大利亚、新西兰等国奶标，达到欧盟标准。其中代表卫生指标的菌落总数指标，美国标准是50万，日本标准是20万，欧盟标准是10万，而君乐宝的企业标准是10万，而实际我们在生产过程中已经控制在只有几千，已经远远优于欧盟标准。

奶源以外，就是配方。我们获得了“国家乳品研发技术分中心”的称号，还与中国营养学会联合率先成立了国内婴幼儿合作研发中心，将中国营养学会几十年来对中国人的膳食营养的研究成果应用到奶粉的开发中去，也是为了研究

更合适中国宝宝的配方奶粉。

对奶粉中所用的各种营养成分，君乐宝秉承“全球优选”的原则，全部从全球排名前三的供应商采购，如乳清粉全部采用爱尔兰 Kerry 集团的高标准 D90 脱盐乳清粉。此外，在检验检测方面，君乐宝奶粉从原奶配料到生产出合格的产品，实施了31项食品安全管理制度。对原奶和成品特别增加了多重检验项目，层层检验、重重把关，确保每一罐奶粉都安全过关。而且，君乐宝还率先使用了全过程电子追溯系统，实现了每一罐奶粉的全程可追溯。

正因为奶源、原辅材料、生产检验等全产业链上的严格把关，君乐宝奶粉在国内率先通过了欧盟 BRC 食品安全全球标准 A 级认证和 IFS 国际食品标准认证。

黎兵：很多企业在尝试新业务时，会重新打造一个品牌，以减少新业务不成功所带来的冲击，君乐宝进军奶粉业务为何直接取用“君乐宝”品牌，而不是另选一个品牌？

刘森森：其实，君乐宝奶粉上市的那天，也有人问我这个问题。用魏总（君乐宝创始人魏立华）本人的话：我要把君乐宝二十年的身家性命押上做好奶粉，我就不信还做不好奶粉，如果这个奶粉做不好，咱这个企业就完了。

算是破釜沉舟吧。君乐宝二十年了，每次市场调研，消费者的评价都是好喝不贵，这是消费者多年来对我们不变的评价。我们做奶粉后，也要保持这种风格，也就是我们虽然有高端的产品，但是不会卖太贵，况且奶粉本就是没有高低端的，我们觉得就用“君乐宝”好了，将君乐宝和奶粉的命运捆绑在一起，让我们时刻警醒着，要为企业负责，对消费者负责。

从另一个角度来讲，君乐宝的酸奶一天卖一两千万，数亿的消费者们喝我们的酸奶、纯奶，奶粉也可以在这些品牌主力区域迅速铺开，即使未来要用其他品牌，也会用君乐宝背书。

黎兵：进军奶粉市场后，君乐宝在原有的酸奶业务和新进的奶粉业务上会有所取舍吗？

刘森森：君乐宝的酸奶业务已经形成了一定的优势，拥有全亚洲最大的生产车间，并且，在全国各地有十个生产基地。酸奶作为主营业务，不会改变。婴幼儿奶粉是新兴业务，振兴婴幼儿奶粉是君乐宝五年战略中非常重要的任务，对于君乐宝的二次腾飞，也是非常重要的一个环节。未来五年，婴幼儿奶粉产量将达到10万吨，达到国内第一阵营，这是我们这几年的发展规划。

观察

优质优价是中国奶粉的唯一出路

令刘森森欣喜的是，一年前率先向高价洋奶粉开战推出优质优价奶粉的君乐宝，如今已不再是孤军奋战了。

先是新希望以“百元价格+电商渠道”的模式开始进军奶粉市场，推出99元的爱睿惠婴幼儿配方奶粉，紧接着，雅士利方面也会推出一款百元左右的进口奶粉。“中国乳业教父”郑俊怀也表示，其二次创业推出的奶粉将以质优价低来满足中国消费者的需求。

可以说，中国奶粉市场形成了一个全新的“优质优价”新阵营。此外，行业内部信息透露今年年底起还有3-6家大型企业要推出100-150元奶粉，这一阵营还将继

续扩容，可以肯定的是这股“优质优价”的风暴还会来的更加猛烈。

从市场环境来看，目前中国本土奶粉品牌正在迎来黄金发展期，反攻形势十分有利。国家政策逐渐收紧，行业标准不断提高，国产奶粉水平已有了大幅提升。市场数据也透露出这一点，根据AC尼尔森最新数据，在母婴店和高超渠道，排名前十的奶粉品牌中，国内奶粉品牌在数量上首次与外资品牌持平。从市场占有率看，在母婴店和高超渠道，外资奶粉的市场份额也在下滑。刘森森认为，“优质优价”将是国产奶粉崛起的新坐标。在这个坐标轴里，纵轴代表品质，越高越好，要向世界上最一流的水平看齐，才能重

君乐宝奶粉事业部总经理刘森森简介

刘森森，男，现任石家庄君乐宝乳业有限公司奶粉事业部总经理。自2003年加入君乐宝以来，先后从事销售等工作，作为君乐宝低温酸奶企划负责人，带领团队成功打造红枣酸牛奶及每日活菌等众多行业明星产品，帮助君乐宝实现了低温市场的全面突围，君乐宝低温酸牛奶、乳酸菌饮料市占率多年来始终稳居全国前四位。

2013年，君乐宝启动婴幼儿奶粉项目，刘森森被委以重任，担任奶粉事业部总经理。他凭借超前的创新思维和敏锐的市场洞察力，带领君乐宝奶粉成功上市并快速赢得市场认可。在产品上，刘森森坚持以优选全球资源打造国际一流品质，君乐宝奶粉成为国内率先通过欧盟BRC和IFS双重认证的奶粉品牌；在销售上，他成功以互联网思维颠覆传统渠道、腰斩主流价格，引领国内市场奶粉价格理性回归。上市仅一年多，君乐宝奶粉已赢得超过50万消费者的信赖，被誉为中国奶粉优质优价新阵营的领导品牌。

在首款“130”奶粉取得成功后，刘森森又带领团队开拓细分市场，先后推出OPO白金装奶粉、小小鲁班儿童奶粉、超级金装奶粉，君乐宝奶粉系列产品的市场份额和市场认可度不断翻新。

腰斩“三高”奶粉价格

黎兵：在中国婴幼儿奶粉价格普遍位于200元以上的价格格局下，君乐宝为什么会定价130元？

刘森森：我们的经销商到很多国家拍了奶粉的价格，一罐900克标准装婴幼儿奶粉，英国平均仅89元，荷兰90元，南非130元，澳大利亚136元，日本147元，基本在90-150元之间。而且国外奶粉基本无高端低端之分，只不过针对特殊婴幼儿人群可能有些特殊配方，但价格也不会像中国市场那样，号称添加了某个物质，价格就大涨。

起初，我们商讨价格时，有的说以我们这样的品质，按照目前市场销售方式，起码应该定在300元。但在充分对比国内外奶粉市场、分析消费者的实际需求和承受能力后，我们最终拍板定价就固定在每罐130元，其实这一在国内最低的奶粉价格在国际奶粉中却已经是较高的价格了。尽管君乐宝奶粉哪怕卖到200元在国内也不算高的，但是婴幼儿奶粉就是孩子的口粮，它不是奢侈品，凭什么卖得那么贵？

黎兵：130元的价格，能否保证企业运营的利润？

刘森森：130元并不是一个很便宜的价格，只是大家习惯了买的太贵，才会觉得130元的价格很低，其实，这只是世界平均价格。在这个价格下，我们有合理的利润、正常的利润。

国际上食品行业合理的净利润率一般都在10%以内，君乐宝酸奶净利润不到4%，但130元的奶粉净利润能达到7%左右。作为快消品，批零差价在17%左右就有合理利润，而国内有的奶粉企业净利润率甚至达到20%，那可以说就是

不正常了。

在欧洲，以人均工资3000欧元计算，每月支付奶粉钱按照14欧元每罐，每月4罐计算，奶粉支出占工资收入的2%左右；但是在中国，目前奶粉的价格使得一个普通家庭在孩子口粮支出差不多都在千元以上，或占到工资比例近半。随着中国二胎政策的逐渐放开，如果奶粉价格还这样继续随意涨上去，这对中国消费者非常不公平，因为一个孩子一个月500来元的奶粉开支才是国际基准线。对于企业来说，只有合理地赚钱才能长久。

当前，国内奶粉价格高出国外1-4倍，其中肯定存在泡沫。既要卖低价，又能保证利润，因为我们第一不谋取暴利，第二进行了渠道创新。我国奶粉价格过高就是因为要经过层层经销商最终到达消费者手里，这些费用要占到奶粉零售价格的50%左右。我们最终决定奶粉全部采用网络、电话直销销售，这样可以达到省去各销售环节的费用和利润。

黎兵：那么，君乐宝在奶粉领域是要一直走低价策略吗？

刘森森：君乐宝就是要向“三高”奶粉开战。所谓三高，即为高价格、高费用、高利润，很多品牌产品卖400元，70到80块的成本、100块给广告、100块给渠道、100块是自己的利润。

当前，强化产品卖点，包装出高端、超高端概念，也是很多企业采用的手段，以OPO为例，很多品牌在配方升级后，因为加入了能够促进钙吸收的OPO，就将价格从200元提升到300元，甚至400元。而国际市场上，有的洋品牌OPO配方奶粉其实只比普通产品



贵几欧元，可是一到中国价格就翻几倍。

君乐宝也在研究配方升级的新产品，比如去年12月12日推出的添加了OPO营养素的产品，售价176元。我们只卖市场价格的一半，而且把OPO的含量加足，1段加到4.5，2段、3段加到3.5，也就是说，不管市场上卖多好的奶粉，我只卖一半的价格，而且品质还要做到更好，只有这样，高价奶粉的价格才能降下来。

现在，君乐宝已经把OPO的“神话”挤破，接下来还会有两个新品，正是市场上宣传的这样那样的概念，我们还是卖他们一半的价格，但是无论多好的奶粉也不会超过200元。

黎兵：君乐宝在销售上起步于电商，今后也会一直走电商渠道吗？

刘森森：现在也有很多人都在问，光做电商么？这样会不会有什么风险？实际上，我们看到做食品就是把优质的产品，以优惠的价格，以最快捷的方式，送到消费者手中。在2010年的时候，网购奶粉仅占整个行业的10%，剩下的渠道占到90%。但是这个数字到2013年的时候已经达到了24%，我相信，今年婴幼儿奶粉的网购肯定能超过30%的占比。

但是，我们并不局限于仅依靠电商渠道。去年我们的渠道只有网络和电话直销，从去年年底，我们也开始尝试做一些线下体验店。具体做法就是在各地寻找配送商，一个镇或是一个市区为一个单位，给他一定的佣金，负责配送。

整个互联网都在讲O2O模式和互联网+思维。现在有汽车、电动车，以我们目前规划的密度来看，除了偏远地区，一两天就能送

到。而奶粉的保质期比较长，且消费者不会等到家里一点奶粉也没有才购买，所以我们给消费者的承诺是七天内送到。其实，线下如何运营，我们还在摸索，因为有线上的支撑，允许我们在线下进行一些尝试。

黎兵：君乐宝奶粉至今上市已有一年多时间，目前取得了什么样的成绩？

刘森森：君乐宝奶粉的业绩，首先是自身的发展壮大。这一年多，君乐宝奶粉销售额已经达到5亿元，消费群体扩大到50万人以上，并且持续保持快速增长，每月环比增长都在30%以上，远远超过了我们的预期和同行的分析。这充分证明我们的“优质优价”策略是正确的，是符合市场规律和消费者需求的。

除此之外，有专家评价，君乐宝奶粉对整个行业的发展也起到了一定的推动作用：一是让中国市场上奶粉的价格逐步恢复理性，特别是多年来价格居高不下的洋奶粉纷纷大幅降价，为消费者节约了大量的奶粉钱；二是推动了其他企业进行第三方检测。君乐宝在业内率先引入瑞士SGS进行第三方检测，并进行欧盟认证，现在很多企业都在效仿，这对提高企业质量安全管理和提高消费者信心起到了很大的作用。同时，我们正在筹划全球先进的奶粉研究院。君乐宝做酸奶，对行业有很多贡献，做奶粉也致力于于行业做出更多的贡献，包括推动技术的进步。

此外，值得一提的还有，我们正与几个国产乳制品企业接洽成立一个“优质优价联盟”，大家一起确保品质一样好、价格一样低，来向“三高”奶粉开战。

如今，君乐宝又在联合几家大型国产奶粉品牌，成立“优质优价联盟”，继续向“三高”奶粉开战。这个“优质优价新阵营”，将会是一股促成国内市场奶粉品质和价格回归的重要力量。

虽然从大市场来看目前还是小气候，但不可否认的是这个阵营在市场、行业上引起的一系列反响已是深层次的、裂变性的。就像小米的出现给世界通讯业带来的革命一样，“优质优价新阵营”已经找到国产奶粉回归市场中心的正确路径。而其引发的国产奶粉蝴蝶效应仍会持续发酵，最终改变当前中国奶粉的“畸形”现状，向国际市场真正靠拢，回归理性。

刘森森透露，粗略统计，上市一年来君乐宝奶粉带来的连锁效应已经为消费者节约了上百亿元的奶粉钱。