

声音

怎样做出冰淇淋的“智造”味

访联合利华北亚区冰淇淋事业部总经理徐宇淙

2023年,全球最大冰淇淋制造商和路雪(联合利华旗下企业)公司称,今年将是“新品最强年”:梦龙、可爱多、和路雪等冰淇淋品牌全线推出20多款新品,而新品大爆发的背后则是本土“智造”能力的加持。

2021年9月,和路雪斥资1亿欧元的生产基地在江苏太仓工厂建成投产,是全球第一座冰正在改变的冰淇淋市场

面对市场的变化和消费者的变化,我们也在顺应这些变化,在不断优化产品,我们先后推出过减糖版的梦龙、缩小尺寸版的mini梦龙系列、mini可爱多系列,以顺应消费者对低糖、低热量的需求。

《中国经营报》:目前中国已经成为全球第一大冰淇淋市场,和十年前相比,你觉得国内冰淇淋市场发生了哪些方面的变化?

徐宇淙:消费品行业的发展是中国经济高速发展的一个缩影,冰淇淋行业也不例外,相比10年前,市场规模翻倍了,且呈现逐年上升的趋势。这10年来,我们确实洞察了冰淇淋市场的一些变化,总结起来大概有5个方面:首先,冰淇淋是个人的享受,更多的是满足消费者吃冰淇淋带来的愉悦的身心体验;第二,冰淇淋是一种分享与连结,例如我们看到与朋友、与家人共同分享的需求;第三,冰淇淋在很多年轻人的消费群体中,已经成为一种消费习惯;第四,我们能够看到消费升级的趋势,有一部分消费是停留在之前的层次,另一部分则对产品有更高要求,这就需要我们做多元化,一方面要满足一线城市的市场需求,同时也要满足低线市场更多消费者的需求;第五,我们也看到,现在的消费者对于健康、环保等理念越来越重视,要求越来越高,所以我们也提出了“更好的你和更好的地球”的品牌理念。

《中国经营报》:消费者对于冰淇淋的需求有什么新的变化?

徐宇淙:首先,消费者对于冰淇淋的需求不断变化,其心智也在发生变化,比如在过去,大部分消费者认为冰淇淋是夏季消暑降温的产品,而如今,我们发现即使在寒冷的冬季,消费者对冰淇淋的热情依然不减,冰淇淋已从单一的消暑功能性产品转换为具有甜品心智的零食类产品;其次,随着经济发展带动全产业的同步发展,冰淇淋的消费场景不断丰富,如冷链、电商及到家外卖服务,这些行业的发展促进了冰淇淋的多场景消费的构建,消费者可以选择随时随地购买并品尝到美味的冰淇淋;最后,消费者在不断追求优质、健康、环保的生活方式。比如我们观察到一部分消费者对植物基(plant-based)、绿色食品有一定的需求,所以我们针对该需求,推出了以植物蛋白为主要原料的可爱多植享系列甜筒。

《中国经营报》:如何应对当下市场多元化的需求?

徐宇淙:和路雪的冰淇淋产品矩阵是横纵多重的组合,横向方面由多品牌组成,如梦龙、可爱多、和路雪、千层雪。纵向则可以从品牌维度解析,如大家熟知的梦龙经典系列、Double系列和近两年被广泛接受的迷你系列。这些产品的横和纵构成了一个稳定的相互支撑的矩阵,形成一个多维的、立体的、交叉的增长模型,力求满足消费者日益增长的多样化需求。面对市场的变化和消费者的变化,我们也在顺应这些变化,在不断优化产品,我们先后推出过减糖版的梦龙、缩小尺寸版的mini梦龙系列、mini可爱多系列,以顺应消费者对低糖、低热量的需求。

数字化的背后是智能化

随着互联网的发展,在数据上的不断迭代,使得工厂发展需要逐步解放人力,降低生产成本提升效能,探索智能化、数字化的转型已经成为发展趋势,工厂基于此实现了从完全依靠人力到人力加智能模式这一导向的转变。

《中国经营报》:和路雪太仓灯塔工厂是在什么背景之下设立的?为什么要按照“灯塔工厂”的标准设计建造这样一家工厂?

徐宇淙:2021年9月,联合利华北亚区生产基地被评选为世界级“灯塔工厂”,这也代表和路雪在智能制造和工业4.0技术的应用上处于世界领先水平。

随着互联网的发展,在数据上的不断迭代,使得工厂发展需要逐步解放人力,降低生产成本提升效能,探索智能化、数字化的转型已经成为发展趋势,工厂基于此实现了从完全依靠人力到人力加智能模式这一导向的转变。对于和路雪太仓灯塔工厂来说,有很多智能化、数字化

的改造,运用到了智能科技与大数据,使得工厂的生产从原来的人力,到现在的人力加智能,从而实现提质增效。

《中国经营报》:“灯塔工厂”与传统的制造工厂最大的不同是什么?

徐宇淙:与传统的制造工厂最大的不同之处有以下几个方面:

一、消费者导向加速产品迭代升级:创新周期从12个月提升到3个月。以前新品开发的过程,从有想法到研发落实到配方,再到整个工艺跟进,进入生产的环节,大概需要一年的时间。现在因为整个“灯塔工厂”的升级,我们最快的纪录是从新品研创到落地进行生产,大概只要3个月。

二、人工智能模型精准预测市场需求:产品需求的预测精准度提升一倍,预测效率从2天降低到2小时,迅速感知市场波动并快速反映到计划排产以满足需求。之前在做出生产计划之前,有一些基础数据给到工厂,包括我们对于投资、环境的判断,对于后期生产有一个预判。现在有了大数据的应用和AI技术,预测阶段各种数据可以很好地整合在一起。以前需要很多工作人员1~2天整理的数据,现在2小时就可以完成。

三、智能生产线满足个性化定制:在数字化智能技术赋能下,和路雪成功建立了一条智能生产线,开创冰淇淋产品柔性化生产

的全球第一大市场,未来几年市场规模将突破2000亿元。那么,对于和路雪而言,为什么在此时要打造一个智能化、数字化和柔化为特点的“灯塔工厂”?随着全球气温的逐渐升高,冰淇淋领域消费端的变化是如何影响生产端的?近期,《中国经营报》记者专访了联合利华北亚区冰淇淋事业部总经理徐宇淙。

事实上,在2021年,中国冰淇淋市场就已经成为1600亿元规模



老板秘籍

消费者对于冰淇淋的需求有什么新的变化?

1



简历

徐宇淙,毕业于上海外国语大学传播专业,于2000年作为管理培训生在联合利华展开他的职业生涯。在之后的20年里,他的工作涉及品牌、品类、职能和市场,从金纺衣物护理产品到和路雪冰淇淋,再到立顿和家乐,再回到和路雪。在担任中国冰淇淋高级市场总监期间,他凭借着对该品类和数字化的热情,帮助可爱多和梦龙的业务规模和品牌资产不断扩大。2022年7月,徐宇淙被任命为联合利华北亚区冰淇淋事业部总经理。

在冰淇淋行业

为什么要引入柔性化生产?

2

和路雪太仓冰淇淋“灯塔工厂”引入的柔性化生产线,主要目的是能够快速响应日益变化的消费需求,以极高的效率为中国乃至全球消费者提供高品质、多样化的冰淇淋产品。和路雪太仓灯塔工厂的生产线是非常模块化的,可以根据不同的需要去替换、增加、改造、升级一个模块,从而实现快速地切换整个生产线,以适应消费者需求的变化。

一般来讲,同一系列产品会有多种口味,如梦龙经典系列,口味的差异主要源于外壳巧克力与冰淇淋内胚的原料区别,内胚冰淇淋的种类有香草、巧克力、抹茶等多种口味,而巧克力的种类高达六七种,他们之间的种类组合就高达数十种,这些口味的区别反应到生产上会出现在原料输入和生产环节上的差别,在面对这些需求,工厂需要拥有可以快速调节口味,应对生产环节差别的能力。与此同时,且市场在不同时间对于这些口味的需求量并不一致,举个例子,在夏季到来之前,部分产品可能面临供应量增加,而进入秋季,产线上生产的产品数量及口味均会进行调整,这就意味着我们生产还必须具备在大批量生产与小批量生产之间切换的能力。

深度

先进的生产技术 赋能趋势性的机会

2023年伊始,冰淇淋市场的争夺战已经初露端倪。行业巨头纷纷加码冰淇淋市场,不断加强产能和渠道建设,企业的研发创新能力和供应链掌控能力成为企业之间竞争的关键。

2022年12月28日,糖果巨头玛氏集团首次在中国市场引入的冰淇淋生产线在广州黄埔区竣工投产,推出旗下德芙冰淇淋产品,这意味着这家生产巧克力的企业将在今年暑期之前加入中国的冰淇淋市场的竞争,推出国产化的冰淇淋产品。2023年2月,蒙牛集团在四川眉山举行冰淇淋生产及冷链物流仓储基地项目签约仪式,该项目总投资15亿元,将新建8条冰淇淋生产线,以弥补产能以及调整产品、渠道创新。2023年3月,和路雪江苏太仓“灯塔工厂”开放工业旅游和新品展示,第一次向外界展示这个投资1亿欧元的新工厂的智能制造和其制造的20余款新品。

我们看到,无论是跨国企业还是本土巨头,之所以加大对冰淇淋市场的投入,和目前国内冰淇淋市场未来几年的前景有很大关系,未来几年冰淇淋市场规模将突破2000亿元,每年都保持持续的增长趋势。而且人均消费量、市场规模持续增长,吸引了越来越多的企业进入,所以,联合利华、亿滋、玛氏、费列罗等为代表的跨国企业对国内冰淇淋市场表现出了极大的兴趣,纷纷加大投入。

但是,我们也应该看到,未来的冰淇淋市场也不是之前简单的价格和口味的竞争,里斯战略定位副总裁罗贤亮告诉记者,目前的冰淇淋市场,最重要的消费趋势是健康升级,正如0蔗糖、0添加食品的兴起,冰淇淋市场也正在经历同样的健康升级。“主打真材实料、天然成分的冰淇淋,将会占据越来越大的市场空间。与此相应,消费者愿意支付更高的溢价,但需要注意的是,金额上的消费者升级是阶梯式的,比方说从3~4元/支到6~8元/支,而不会一下子跑到15~20元/支——这是背离消费升级规律的。”

事实上,在巨头布局冰淇淋市场的背后,考验的是制造业能否向现代化产业体系新方向转型,而这个新的方向包括整个供应链的智能化、绿色化。不管是国际冰淇淋巨头还是本土冰淇淋大佬,不约而同地布局上游的制造基地项目,纷纷尝试柔性化和定制生产线,而柔性化的生产线的核心就是一种企业生产智能化的多样化形式,我们发现,不管是和路雪太仓“灯塔工厂”还是很多行业,比如汽车行业的新能源车,都采用柔性生产,生产线很灵活,能够为消费者提供多品种、多组合的产品选择。不仅仅是全程智能化,而是柔性的生产模式,可以根据订单的需求把不同的产品在不同生产线上进行及时切换供给,这才是“灯塔工厂”的核心竞争力。

当然,这种智能化的生产方式需要全产业链的改造,需要上下游的智能化来推动,罗贤亮判断,“灯塔工厂”毫无疑问是未来的趋势。但需要注意的是,率先布局“灯塔工厂”的,需要跟消费趋势结合起来。“特斯拉单靠智能化的生产并不能获得今天的成功,还必须抓住电动化的趋势才行。其他行业也是一样,需要把先进的生产技术用在趋势性的机会上,才能实现最大化的经济效益”。

(本篇文章均由本报记者李媛采写)

智能化的挑战在于管理

在这个难题下,我们做了很多优化和突破,如我们引入更加先进的管理系统,规范拆解生产工序,实现全流程无纸化操作。

求的变化。

一般来讲,同一系列产品会有多种口味,如梦龙经典系列,口味的差异主要源于外壳巧克力与冰淇淋内胚的原料区别,内胚冰淇淋的种类有香草、巧克力、抹茶等多种口味,而巧克力的种类高达六七种,他们之间的种类组合就高达数十种,这些口味的区别反应到生产上会出现在原料输入和生产环节上的差别,面对这些需求,工厂需要拥可以快速调节口味,应对生产环节差别的能

力。与此同时,市场在不同时间对于这些口味的需求量并不一致,举个例子,在夏季到来之前,部分产品可能面临供应量增加,而进入秋季,产线上生产的产品数量及口味均会进行调整,这就意味着我们生产还必须具备在大批量生产与小批量生产之间切换的能力。

《中国经营报》:如何解决“灯塔工厂”的运营问题?

徐宇淙:和路雪在食品安全与低碳可持续方面具有较高要

求,这些要求落到工厂上,则会体现在生产过程中如何减少浪费,在能源消耗上,如何实现低碳可持续地运转。在这个难题下,我们做了很多优化和突破,如我们引入更加先进的管理系统,规范拆解生产工序,实现全流程无纸化操作。又比如通过AI对生产的预测,精准管理各项库存、计算产量,减少不良率,实现原料到成品的快速周转,减少因成品库存囤积带来的成本增加以及原料短缺所带来的等待浪费。