

# 蒙牛管理层迭代 直面业绩与行业周期双重考题

中经记者 阎娜 孙吉正 成都报道

近日,蒙牛乳业(02319.HK,以下简称“蒙牛”)发布公告,正式任命沈新文为公司执行董事、副总裁及首席

财务官,接替因届退休年龄而离任的张平。此举标志着蒙牛顺利完成核心财务岗位的交接。

自去年3月高飞出任总裁,到后续庆立军接任董事

长,再到此次沈新文履新,蒙牛在一年半时间内完成了管理层迭代,形成了以70后为主的青壮派领导团队。

乳业专家宋亮对《中国经营报》记者表示,沈新文拥

有丰富的履历和深厚的财务专业背景,他在蒙牛未来的财务管理和战略规划方面将发挥关键作用,随着新管理团队全面到位,蒙牛的管理层信心与管理基础将得到进一步巩固。

但需要注意的是,当前原奶价格同比下降,供给仍阶段性过剩,需求复苏未及预期,供需不平衡挑战仍存,乳制品行业短期内仍面临压

力。蒙牛上半年业绩报告显示,营收同比下滑6.95%,归母净利润下滑16.37%。如何引领蒙牛应对行业周期性挑战、实现业绩企稳回升,将成为新领导班子的首要任务。



蒙牛在一年半时间内完成了管理层迭代,形成了以70后为主的青壮派领导团队。

本报资料室/图

## 高层变动落定

复盘新管理团队的背景可见,蒙牛主要股东中粮的影响显著。

资料显示,在退休之前,张平已在蒙牛负责财务工作长达11年。随着新老首席财务官交接完成,蒙牛核心管理团队已全面焕新:董事长庆立军、总裁高飞以及首席财务官沈新文共同组成新一届领导班子。

复盘新管理团队的背景可见,蒙牛主要股东中粮的影响显著。新班子成员普遍具有中粮背景,并在快消行业拥有丰富经验,整体形成互补的管理结构。公告显示,沈新文是位“中粮系”老兵,历经商业、地产、工程、饮料等多条业务线历练,履历集中在财务领域。

艾媒咨询CEO张毅认为,沈新文的加入,预计将有助于蒙牛加强成本管控、推动海外业务整合、优化财务状况并提升资金使用效率。

具体来看,新班子成员多数在食品、配料等相关领域具备数十年经验:庆立军曾负责中粮可口可乐战略相关工作,擅长长期规划与资源整合;高飞则在乳业深耕20余年,2016年开始,高飞担任蒙牛集团副总裁、常温事业部负责人,并成功打造“特仑苏”等明星单品。

张毅指出:“新团队背景多元,在战略、业务和财务等板块各具专长,新高管成员在各自管辖的业务范畴内拥有最高职务,有望提升蒙牛的战略前瞻性、执行力和跨部门协同效率。”

值得一提的是,蒙牛旗下的现代牧业最近也公布了一则人事任命:自9月1日起,赵杰军因个人健康辞去中国现代牧业非执行董事、董事会主席及提名、战略与发展委员会主席职务,转任内蒙古爱养牛

科技专家顾问;陈易一将接任他的职务。蒙牛官网显示,陈易一于2021年加入蒙牛,为蒙牛副总裁、集团战略管理负责人。

业内观点认为,陈易一同时担任妙可蓝多和现代牧业的董事,这也表明蒙牛正加强对已收购企业的管控与协同,进一步整合产业资源。

除蒙牛外,今年以来,乳业人事变动频繁,包括现代牧业、原生态牧业、西部牧业、澳亚集团、三元食品、李子园等10余家企业。

在宋亮看来,行业高层变动反映了三大趋势:一是企业借助人事调整推动战略与产品结构转型;二是通过管理层更迭引入新的风格与市场策略,以应对新环境与新挑战;三是借助人事机制优化内部管理架构,提升运营效率和执行力。

面对业绩压力与并购遗留问题,蒙牛新管理层在近期业绩会上表示,将继续推进“一体两翼”战略,并通过精细化运营加强成本控制,以期在行业调整阶段找到突破路径。

## 主营业务承压

受行业内部竞争压力影响,蒙牛也不得不加入降价行列。

在人事任命公布的一天,蒙牛还发布了上半年业绩,2025年上半年,公司营收同比下滑6.95%至415.67亿元,与2023年同期相比,两年间营收规模缩水近百亿元。其中,作为营收“压舱石”的液态奶业务,上半年表现持续疲软。数据显示,液态奶业务收入同比减少11.2%至321.92亿元,液态奶业务也是蒙牛上半年唯一下滑的业务板块。

对此,蒙牛在财报中给出了明确解释:一方面常温奶消费需求疲软,市场增长动力不足;另一方面乳制品行业竞争加剧,尤其常温奶赛道,蒙牛维持市场份额的压力大增。

受行业内部竞争压力影响,蒙牛也不得不加入降价行列。其管理层在业绩会上表示,5月已对部分常温产品进行降价,预计影响将在下半年出现。价格调整之下,或进一步挤压利润空间。

宋亮认为,蒙牛液态奶业务下滑主要受外部因素影响,包括新兴业态对传统模式的替代以及自有品牌产品的冲击。

具体而言,乳企所依赖的传统渠道受到线上平台、仓储会员店及零食量贩渠道冲击。此外,盒马、山姆、胖东来等新兴渠道发展的自营乳品也在一定程度上挤占传统品牌的市场空间。

业务结构失衡同样是关键内因。尽管蒙牛的冰淇淋、奶酪、奶粉三大业务实现增长,但三者合计营收不足80亿元,不足液态奶业务体量的四分之一,难以填补核心板块的缺口。

对于上述情况,中国食品产业分析师朱丹蓬分析认为,当前,高端乳制品销量下滑;基础白奶市场饱和、人均占有量高,增长空间有限。更核心的是产品结构失衡:我国白奶人均消费接近世界平均,但奶酪远低于国际水平,仍处1.0阶段,产销错配制约行业发展。尽管国家提升乳业国标保障品质,但产品结构单一仍是短板,头部企业亟须优化结构以实现可持续增长。

并购遗留问题也在持续拖累业绩。为快速补全业务版图,蒙牛过去通过资本运作频繁扩张:2013年收购雅士利补奶粉短板,2019年拿下贝拉米,2021年控股现代牧业强化奶源,还收购圣牧高科、增持妙可蓝多,布局海外工厂与品牌。但在行业下行期,这些并购未达预期,反而拖累利润。去年,受子公司贝拉米商誉及无形资产减值亏损,以及应占联营公司亏损影响,蒙牛2024年净利润同比暴跌97.83%。今年上半年,现代牧业净亏损9.1亿元,蒙牛作为联营方承担5.45亿元亏损,抵消了原奶降价的成本红利。

为缓解压力,蒙牛已启动资产优化。上个月,蒙牛以12亿元出售雅士利旗下新西兰Pokeno工厂,该价格仅为2013年收购价的9.6%。蒙牛称此举是主动优化资产组合的一部分。

对于蒙牛未来的并购策略转向,宋亮预计,蒙牛未来收购将更注重产业结构优化,推进传统业务去产能、加快新业务和技术布局,以“一体两翼”策略加速国际化和功能营养产业发展,主动适应市场新趋势。

## “一体两翼”战略待考

蒙牛完整的供应链体系有助于实现规模效应,降低生产和流通成本。

面对业绩压力与并购遗留问题,蒙牛新管理层在近期业绩会上表示,将继续推进“一体两翼”战略,并通过精细化运营加强成本控制,以期在行业调整阶段找到突破路径。

“一体两翼”战略于高飞担任总裁后进一步明确:“一体”指聚焦常温、低温、冰品、鲜奶等六大核心业务,在巩固液态奶优势的同时推动多元化;“两翼”则布局大健康赛道与国际市场,旨在打造新的增长引擎。

产品创新方面,主要体现在SKU的快速扩容。今年以来,蒙牛常温事业部推出72款新品,鲜奶板块上市了15款新品,冰品上市了20余款创新产品。国际化布局则借体育营销发力,蒙牛陆续成为卡塔尔世界杯、2026美加墨世界杯

全球官方赞助商等。

在渠道端,蒙牛加速布局新兴渠道。蒙牛方面表示,构建了“线上网销商、线下经销商”的销售模式;并加速开发针对会员店、零食量贩、即时零售等新兴渠道的定制产品。

此外,蒙牛还加大了对B端业务的投入,成立专门事业部“奶立方”,并与百胜中国、蜜雪冰城、霸王茶姬、星巴克等头部品牌合作,提供专业乳品解决方案。不过,乳业B端市场竞争也日趋激烈,除伊利、蒙牛、光明等一线品牌外,君乐宝、飞鹤等企业也纷纷布局该领域。例如伊利便推出了面向B端的专业品牌“伊利索非蜜斯”。

宋亮表示,蒙牛完整的供应链

体系有助于实现规模效应,降低生产和流通成本。B端业务的长期盈利虽受国内外奶源价格影响,但中长期对蒙牛盈利具有支撑作用。面对市场竞争,蒙牛需持续优化原料成本、产品品质与工艺水平。

行业整体仍面临较大压力。中国乳制品工业协会理事长刘江毅曾指出,当前困境一方面源于国内外经济环境复杂严峻、消费增长乏力;另一方面也与乳品供需结构矛盾有关,呈现液态奶销售下滑与高端乳品依赖进口并存的局面。

高飞在业绩会上坦言:“奶业周期比我们预期中更长,也更具挑战性。”这支新领导班子能否带领蒙牛在行业周期中持续发展,仍需时间检验。

# 361°解约“最快女护士” 代言人策略背后的体育营销博弈

中经记者 刘旺 北京报道

一场马拉松赛后的“哭诉调休”事件,让361°(01361.HK)陷入舆论漩涡,不得不紧急“切割”与签约跑者的关系,也揭开了运动品牌代言人策略的复杂图景。

9月3日,361°官方旗舰店直

播间,主播身前一张写着“361°与

‘最快女护士’马拉松跑者已解约”

的纸板,宣告了品牌与张水华合作关系的终结。

与之对应的,是361°另一代言人NBA球星阿隆·戈登的亚洲行引发了热潮。今年夏天,他先后到访大连、德州、郑州、南昌、徐州等多个中国城市,深度参与到361°的自有IP赛事“触地即燃”,引发体育

爱好者的广泛关注。《中国经营报》记者注意到,在这背后,则是361°已经形成的由大型体育赛事、专业运动队、精英运动员及代言人共同组成的营销矩阵。同一品牌不同的代言人,显然带来了不同的影响,这也在一定程度上揭示了代言人营销为体育运动品牌带来的风险和机遇。

回顾2025年前三季度可以发现,尽管在“体育小年”,361°的体育营销仍在持续加码。

首先在赛事赞助上,2025年年初,361°作为哈尔滨2025第九届亚冬会的官方合作伙伴,在冰雪市场实现了高强度曝光。在此之前,361°连续5届成为亚运会官方合作伙伴。

2025年7月,361°又成为世界泳联全球合作伙伴,合作期限为2026—2029年。

其次则是自有赛事,记者不完全梳理发现,361°目前打造的自有赛事及活动包括跑步赛事“三号赛道”、篮球赛事“触地即燃”、女性活动“女子健身房”、滑板活动“板上见”和“一拍即合”羽球城市赛等。

最后是代言人营销。361°在2025半年报中就曾提到:“我们围绕理念契合与竞技实力,构建了国际化、专业化及多领域的代言人矩阵,通过代言人的体育精神与穿着表现,传递品牌的专业性与核心价值,赋予产品强大的市场号召力。”

记者梳理发现,2025上半年,361°构建了涵盖多领域的代言人矩阵,目前共签约29位代言人,阵容兼具国际影响力与专业深度。其中包括NBA顶级球星与奥运冠军等全球体育偶像,同时囊括精英运动员、娱乐明星及跑者达人等多层次代言资源。

记者注意到,在361°29位代言人中,跑步领域的代言人就占了13席,包括2025盐城马拉松女子组

第一名冯丹,2025吉林马拉松国内男子组第一名管油胜,2024西昌马拉松国内男子组第一名李波等。

张水华也在上述席位当中,但9月3日,二者选择了分手。福建华策品牌定位咨询创始人詹军豪就提到,受到舆论影响,负面情绪可能会迁至品牌,选择“切割”可以避免更多影响。

不过,值得注意的是,伴随着体育营销的持续投入,361°的相关费用也在不断增加。2025年上半年,361°广告宣传开支同比增长6.4%至5.77亿元。

时间往前推,2022—2024年,361°广告及宣传开支分别为7.92亿元、10.72亿元和12.93亿元,在公司各年总收益中占比从11.4%上升至12.8%。

## 激战体育营销

今年年初,李宁取代安踏成为中国奥委会新一任(2025—2028年)官方合作伙伴,这意味着在2026年爱知·名古屋亚运会、米兰·科尔蒂纳丹佩佐冬奥会、2028年洛杉矶奥运会等赛事上,中国代表团都将身穿李宁服装登上领奖台。

其他领域的竞争仍在继续,就如跑步领域。从给过往的赛事赞助可以看出,361°对马拉松赛事的偏爱,2022—2026年,361°赞助了14场马拉松赛事,最高规格为2024—2025年中国福州马拉松的顶级战略合作伙伴。

但实际上,42.195公里的赛程,也已经挤满了品牌方。以特

步为例,2007年起开始赞助马拉松赛事,如今累计赞助超过1000场;李宁从2019年起,先后赞助了青岛、杭州、深圳等多个城市的马拉松赛事。体育运动品牌还侧重“脚”上的曝光,此前2023年的两场世界田联(WA)白金标赛事上海马拉松和厦门马拉松为例,就将品牌竞争展露无遗。

海通证券的一份研报显示,上海、厦门马拉松男子冠军均穿着特步冠军版跑鞋;厦门马拉松男子亚军、女子冠军及季军均穿着安踏跑鞋。根据“悦跑说”公众号,上海马拉松“破3”(3小时内完赛)选手跑鞋穿着率前三分别为耐克、特步、

阿迪达斯,占比分别是46.3%、23.0%、9.8%,国货品牌占比39.7%。在这背后是马拉松赛事对跑步人群的强大吸引力。北京社科院副研究员王鹏就告诉记者,随着大众健康意识的不断增强,越来越多的人选择参与运动,而跑步作为参与度最高的运动项目之一,自然受到广泛关注。马拉松作为跑步运动的巅峰赛事,更是吸引了大量跑者的目光。另一竞争激烈的领域则是篮球。361°打造的“触地即燃”、维动体育自主赛事“赴战3.0”、李宁旗下“反伍”街球联赛、安踏“要疯”赛事等,已经成为篮球爱好者关注的焦点。

## 仍需注重两大风险

实际上,不管在赛事赞助和自有IP打造上如何竞争,归根到底仍是对运动员资源的竞争,而这背后,仍有一些风险需要注重。

关键之道体育咨询有限公司创始人张庆就提到,运动明星代言风险有两大类。

首先是竞技型风险。在竞技运动中,特别是高水平竞技项目,运动员因伤病无法参加比赛,或者由于比赛评分规则更改,运动员原有的技能不能适应新的要求,比如一些空中技巧。

其次是道德和法律方面的风险。道德风险方面主要是指,运动员因行为失当引发的社会负面舆

论,尚未上升到法律或行业规则层面,比如特殊敏感时期的言辞表达不当、在公众场合行为举止不端等情况。更严重的则会触及相关法律,比如阿姆斯特朗的禁药问题。

清华大学快营销研究员孙巍也提到:“在签约的合同约定中,就需要考虑不可抗力因素导致的品牌代言风险,尽量最大化地降低品牌危机。”

记者注意到,在政策端,也有文件对明星代言提出了规范。2022年,市场监管总局会同七部门,联合印发了《关于进一步规范明星广告代言活动的指导意见》(以下简称“指导意见”)。

上述《指导意见》对明星广告代言活动的各方主体都提出了具体要求,规范明星广告代言行为的同时,也对企业选用明星开展广告活动提出了规范要求,并提出了执法方向。

但归根结底,企业仍需要在选择代言人之初就进行全方位调研,规避风险,不能靠领导层“拍脑门”签约代言人,更要综合考察评估明星的综合素质,同时注意自身品牌与明星特点的匹配度。

而对于选择达人代言时有哪些方面的考量、如何提前降低风险,以实现对品牌的保护,记者向361°方面发起采访,但截至发稿尚未收到回复。