



# 鲜牛奶大战

过去定位于小众的高品质低温鲜奶正迎来自己的市场爆发期，一些因素看似偶然，实则必然。

文 | CBN记者 郭苏妍 张鑫 赵慧 实习记者 李嘉文 刘影  
制图 | 项凯



18元的牛奶到底卖不卖得出去?

这是光明自8年前把第一罐“优倍”鲜奶摆上超市冷藏架就试图弄明白的问题。

现在答案很明确了。明治、味全、朝日、延世等越来越多的乳企在把定价超过18元的鲜奶新品摆到优倍旁边售卖——它们给出了一致的判断，这个曾经的高端、小众的市场，正变得“有利可图”。

市场的确在给它们发出这样的信号。至少，味全在9月中旬上架18.9元的新产品“无调整”鲜奶之后，已遭遇连续两个月连日售罄的局面。有消费者抱怨下班后去超市购买次日早餐喝的“无调整”鲜奶总是买不到。

对这种消费信息反应最敏锐的往往是高端精品超市。

短短1个月内，上海久光百货1层的精品超市Fresh Mart的冷藏架上，更换了3次鲜奶的摆放顺序、促销标签，以及分配给低温鲜奶的货架空间。过去同时由低温鲜奶和酸奶两个产品品类占领的单个冷藏架开始逐渐变得拥挤起来，诸如乔尼牧场、寿尔儿童牛奶、南阳牧场、兰维乐巴氏杀菌奶、三养大关岭牧场等可能都是你过去闻所未闻的牛奶品牌——但就在过去的几个月中，类似新品牌的数量正在以前所未有的速度增加。

很快，这些低温鲜奶产品便又被重新挪到了超市内部另一侧空间相对宽阔的冷藏架上进行销售。

这些由经销商直接从海外进口的鲜奶品牌正在让整个高端低温鲜奶市场极速膨胀起来。尽管价格高昂，从25元至70元不等，但确实有消费者愿意为喝一杯纯正、天然、安全的牛奶买单。这也是为什么一些过去经营着红酒或橄榄油的经销商也“贸然”决定加入竞争日趋激烈的高端鲜奶市场，从中分一杯羹。

近年活跃的生鲜电商同样从中看到了机会，京东、1号店等敏锐地切入这个市场。两个月前，京东宣称自营的澳洲进口a2巴氏杀菌奶卖出了远低于市场合理价位的售价，两罐1升装鲜奶只要19.8元——正常售价为两罐59元。为高端低温鲜奶市场进行的预热为京东带来了1800多张订单和高达94%的好评率，远超出其经营的其他同类产品。在销售页面上，鲜奶的保质期被明显地标示出来，1号店甚至对新引进的Norco新南威尔士鲜奶的生产日期和过海关的日期同样加以强调，采用顺丰生鲜物流免邮费运送。

鲜奶市场开始爆发。几乎所有的零售商都同时意识到了这个事实。

根据华润万家旗下高端精品超市Ole'采购负责人王仕江向《第一财经周刊》提供的内部数据，今年Ole'低温鲜奶的销量占整个乳制品品类总销量的约45%，大大高于2013年的

20%多；而相对应的常温奶销量占比则从去年的70%迅速降低至今年的55%。王仕江因此决定迎合市场的变化，为Ole'引进更多的海外鲜奶品牌。

“高端低温鲜奶市场接下来会经历比较膨胀性的发展，”埃森哲大中华区产品制造事业战略咨询总监张逊对《第一财经周刊》说，这是乳制品行业趋势的必然走向，“现在看来，无论技术条件，还是人群条件，或者是产品的特殊度，都在迎来很好的市场机会。”

根据消费品市场调查公司英敏特最近的一份报告显示，未来5年，中国牛奶市场销售量的年均复合增长率为9.67%，销售额的年均复合增长率将达到12.21%。而自2013年以来，巴氏杀菌鲜奶的市场销售总额增长超过10%。

即便对于风格保守的日本企业来说，这样的市场机会也是十分诱人的。

在2006年至2008年间，日本最大的乳制品生产商明治乳业曾在上海久光百货1层的Fresh Mart和主要面向日本顾客的新鲜馆超市分别进行过一次试卖。明治鲜奶与酸奶产品在中国市场上的最初定价分别为30元与40元左右，在当时的乳制品市场上属于超高端的消费范畴。但即便如此，超市仍然常常卖断货。

“从我们的调查看来，这可能与上海消费者比较喜欢接受新事物有关。”根据明治海外事业本部、中国事业推进部副部长兼乳制品组推进经理藤田一孔的观察，上海的高超渠道一天能上架20至30盒低温鲜奶，但偏远些的周边地区只能放几盒甚至一盒，“并且在以上海为中心的市场里，消费者对低温奶的需求正在持续增加。”

明治决定正式进入中国市场。

但问题是，从日本直运的销售方式时间及费用成本极高——在明治日本的九州工厂里制作好鲜奶和酸奶产品，经过24小时利用船舶运输到上海的港口，采用特别的通关手续把过关时间缩短为1天，再租用当地的第三方物流公司把货品运送到特定的零售商店——整个上架过程至少需要3天时间才能到达上海的零售终端，而整个冷链运输过程则推高了产品的最终售价。

“如果价格能低一点就更好了。”品尝过试卖鲜奶和酸奶产品的消费者向明治提供了这样的反馈信息。藤田一孔注意到，尽管实际购买者更多还是日本人和一些高收入群体，但来自普通消费层级的购买者数量也远远超出了他的想象。

明治决定直接在中国设立自己的生产工厂，实现鲜奶生产的本地化，缩短从产地到冷藏架的距离。与此同时，降低产品售价，以笼络中国市场上快速成长的、开始懂得追求生活品质的中高端消费群。



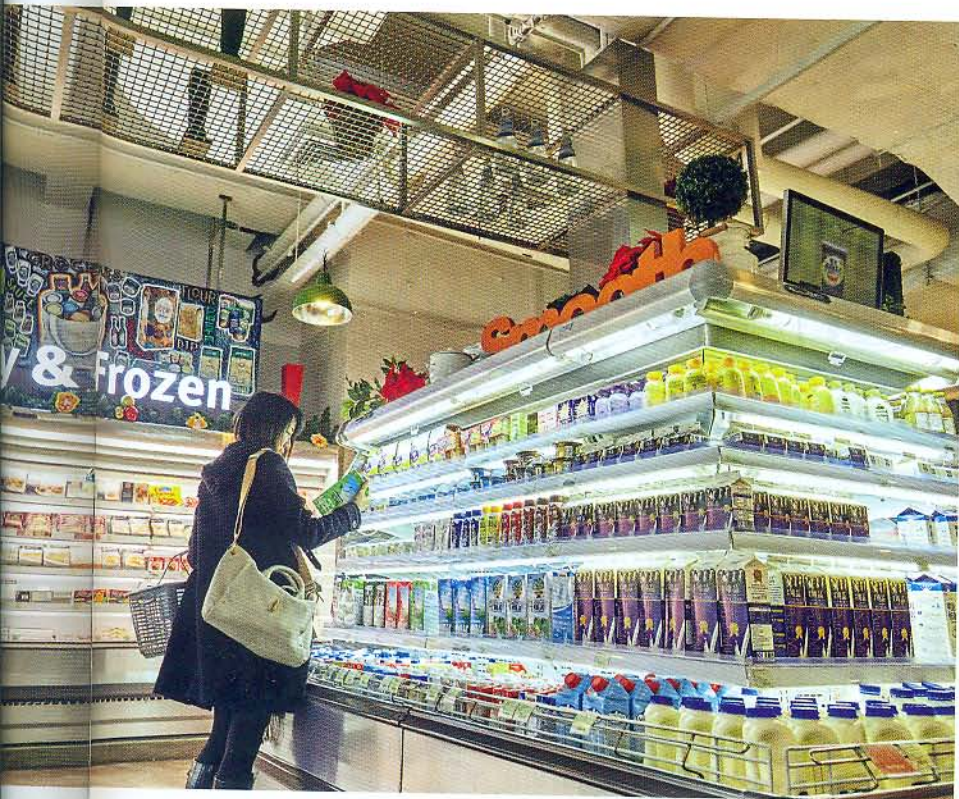
01

01 消费者在上海环贸iapm商场City Super超市内的奶制品专柜选择低温鲜奶。

02 牛奶商城仓储中心。

03 明治实验室，测试鲜奶的各项理化指标。





02



03

但这一切的前提是，找到合适的牧场。寻找持续了近两年，明治在河北签约了一家富有经验的欧美系牧场作为高品质奶源供应商，日本总部也因此正式制定了在中国市场展开工作的详细计划表。

2013年12月1日，明治在中国市场上推出的第一款低温鲜奶产品“明治醇壹”从落成不久的苏州工厂出产，主要在上海及其周边的苏州、杭州、宁波4个城市售卖，售价从7年前的40元下降到了20元左右，以高出2元左右的价差与光明的优倍竞争。

上市半年后，这款产品在久光百货Fresh Mart的冷藏架前很快被贴上了“日配奶类畅销”前五名的推荐商品标签。明治甚至顺势引进了在日本国内畅销40年之久的经典产品“保加利亚风味酸奶”，采用明治独有的自然凝固酸奶生产技术Soft Type，在市场上形成竞争优势。

“只要让消费者喝一口就能明白是怎么回事。”明治乳业中国区市场企划部部长塚原正记对《第一财经周刊》说。在商超渠道的冷藏柜旁边，明治采用行业惯例的做法，安排促销人员为消费者提供试吃服务。

由于中国鲜奶生产标准与日本存在差异，“醇壹”是明治针对中国市场全新推出的鲜奶产品，它在日本国内并不售卖。在对中国消费者习惯的牛奶口味进行了多次调查之后，明治最终确定了生乳风味最适当的挑选标准。在满足中国鲜奶生产标准的前提下，根据明治本身拥有的生产技艺调

整生乳杀菌和储存的操作水准，使醇壹尽可能与明治在日本销售的鲜奶产品保持口味的一致——清爽、不油腻、没有腥味或者其它奇怪的味道。

“脂肪球的大小、杀菌时间的长短，都会影响到牛奶最终呈现出来的风味。”塚原正记介绍说。明治希望依靠完全使用日本成熟的制造技术和生产工艺这样的卖点在市场上形成自己独特的竞争优势。

明治杀入市场之前，在上海的高端低温鲜奶市场上，本地老牌国企光明是垄断者。作为这个市场的最早开拓者，光明在过去8年中一度达到100%的市场占有率。尽管如今大量涌现的竞争者从中攫取了10%左右的份额，但如果缺乏准确有效的市场定位，仍然难成规模。这也是为什么当前颇为引人注目的明治醇壹也未打算与光明直接竞争的原因。

“我们在中国市场上采取差异化战略，做其他当地品牌做不到的才能构筑起产品优势。”明治乳业中国区董事长兼总经理安达秀明对《第一财经周刊》说，明治希望给那些正打算升级鲜奶消费的顾客们提供另一个值得考虑的选择。

产品风味、市场定位、营销方式等具体的打法在很大程度上决定产品的成败。即便是冷藏饮品领域的巨头品牌也有可能面临失败的风险。

味全最近在尝试一个新的打法。

从今年10月上旬开始，味全在上海及其周边城市的家乐福、沃尔玛等大型商超冷藏柜中上架了一款售价为18.9 >>>



高端鲜奶品牌的较量

●上市年份 ●竞争手段/营销方式 ●产品优势 ●产品劣势



\*光明(优倍、致优)市场份额达90%，优倍占中国中高端鲜奶份额的50%以上，致优则只占了优倍的1/10。

资料来源：根据公开资料整理

元的新的鲜奶产品：“无调整”。该产品上市的一个月内，味全鲜奶品类的销量同比增长了125%。

“我们一直在等这样一个时机。”味全食品企划部资深协理谢雅慧对《第一财经周刊》说。

事实上，“无调整”鲜奶并不是味全真正意义上推出的一款全新产品，而是对2011年上市的“牛奶履历”鲜奶进行了一次改头换面的重新包装和产品升级。“无调整”从根本上说是“牛奶履历”的替代者。

但正是这个重新提出的概念让味全与其他鲜奶产品形成了区别，尤其是在面对遭遇添加剂风波的延世牛奶这样的强大对手时，拥有了自己的竞争力——今年4月，以高端鲜奶身份立足于市场的延世牛奶被发现在产品中添加碳酸钙以优化牛奶口味，被相关机构要求从鲜奶更改为调制乳才得以在中国市场上重新销售。

准确地说，味全鲜奶更多是通过营销和包装方式重获成功。牛奶本身的品质并未发生变化，味全仍然从自有牧场收奶，然后限量生产。改变的除了包装，还有它的定位和售

价。“牛奶履历只卖15元。我们后来发现这是一个十分尴尬的定价。你会觉得卖20元的产品可能是一个好产品，但15元的就不会。”谢雅慧对《第一财经周刊》解释说。

15元确实太低了，8年前一罐高端鲜奶的售价就应该在18元左右。这是光明早期测试市场得出的结论。

早在2006年，中国高端低温鲜奶市场还是一片空白，光明成为了第一个战战兢兢吃下这口“螃蟹”的品牌。在首次推出售价在每升18元左右的高端产品“优倍”之后，光明的销售团队就从江浙沪的大卖场开始一路把货铺到了北京的沃尔玛山姆会员店。彼时，光明销量最大的明星产品“蓝房子”纯鲜牛奶的市场价每升还不到9元。

作为一个细分市场的开拓者，光明天然地承担了摸底高端低温鲜奶市场潜力的“义务”。

2007年，现任光明乳业公共事务部高级经理的殷江玲刚来到这家公司不久，她很快接手了一项重要任务——在北京沃尔玛山姆会员店的冷藏奶货架旁，观察购买光明鲜奶的消费者行为。



一位每周定期购买光明“蓝房子”鲜奶的中年妇女吸引了她的注意。这位消费者每次固定采购一整箱。而在决定试试殷江玲推荐的“营养成分更高、口感更好”的新产品优倍之后，优倍便取而代之成为了她每周的固定采购产品。

市场已经存在——光明在多次调研之后得出了结论。但在当时的乳制品消费市场，以蒙牛和伊利为首的常温奶产品占据着绝对的市场份额，也被更多数的消费者所接受。

从2006年至今，来自尼尔森、英敏特等市场调查公司的数据证明了光明对冷藏奶市场的判断：国内低温鲜奶的市场份额正在逐年扩大，同时乳制品市场有个明显的趋势——消费者希望购买品质更好、味道更醇正、也更安全的鲜奶。

光明是第一个发现并主动去满足这部分消费者的乳企。在上海地区，光明目前在高端冷藏奶市场的占有率仍长期保持在90%左右。

一些偶发性因素帮助激发了整个高端鲜奶市场。

2008年，日本知名的饮料和啤酒生产商朝日，为了响应当时山东省政府“把日本好的食品生产管理方法带到中国来”的提法，在中国创办了带有示范养殖味道的乳业公司，自主养殖奶牛，并对生乳进行加工和销售。朝日绿源“唯品”是它主推的低温鲜奶产品。

根据朝日绿源乳业总经理浦健太郎的说法，尽管唯品确实享受到了市场红利，但作为小众的低温鲜奶品牌，集中在精品超市这样的小众渠道售卖，最终经过3年就实现盈利的结果对于市场来说是具有价值的。这个无心闯入市场竞争的品牌，帮助保持观望态度的经销商们对市场进行了一次测试。

而早从去年上半年开始，受益于中韩贸易关系交好和韩流文化影响，一升售价高达48元的韩国延世牛奶受到了大量消费者的追捧，一度成为久光百货Fresh Mart、城市超市、Ole'、City Super等高端精品超市最畅销的冷藏鲜奶产品。根据Ole'精品超市采购负责人王仕江向《第一财经周刊》提供的说法，延世牛奶的销量增速飞快，而这个贸易窗口期也极大地触动了中国整个低温鲜奶市场。

王仕江观察到，去年Ole'冷藏鲜奶的总销售额还不到1000万元，今年就飞速上升到了2500万至3000万元。

像明治、味全和延世一样看到高端低温鲜奶市场蕴藏潜力的品牌和经销商越来越多。由于消费者普遍更信赖进口品牌，对于经销商们来说，几乎只要能够把海外的鲜奶产品在保质期内带到中国消费者面前就多少能够实现盈利。

比如延世牛奶从韩国装船出发，第二天下午就能到达国内的港口，办理通关手续之后，即可在第三天到达青岛总部，并同时运送至北上广分部。周边二线城市的代理商从北

上广提货后，交给第三方物流公司经过全程冷链配送后到达精品超市或其他零售终端。

从海外直运的过程通常需要耗费4天左右的时间。这意味着鲜奶的保质期将因此大打折扣。一些从澳洲进口鲜奶的经销商为此不惜采用费用高昂的空运来加速产品从海外到达国内消费者手中的过程，例如乔尼牧场即通过这种方式将整个物流过程缩短为两天。这也是为什么澳洲鲜奶一升装的售价通常在50元左右。

像王仕江一样的精品超市采购人员开始主动尝试去探测这个正在爆发的市场。

当不同的生产方或经销商找到王仕江希望让自己的产品上Ole'的货架时，他总是很配合地跟对方一起做具体的尝试。比如在运输方面，王仕江与生产方共同做了许多工作，以确保产品到达门店的保质期不能超过1/3。

“延世的保质期是15天，生产1天，中间运输1天，报关通关2天，运输到我们门店1天，整个流程要控制在5天之内，”王仕江介绍说，“因为鲜奶的保质期太短了，包括什么时候上飞机、到海关、上冷链车、到门店，都要提前做好充分的测试，实现无缝连接。”

“其实生产方也在做市场测试，它们也拿不准（产品能不能卖得好）。”王仕江目前也只能通过视察奶源、牧场情况、饲养情况和品牌力来判断是否应该让一个品牌和它的鲜奶产品摆上Ole'的冷藏架，他现在希望自己对这个市场的认识过程可以再快一点——消费者到底更愿意为什么样的产品埋单。

“在研究消费者愿意为什么样的高端奶埋单时，我们看到新鲜（48%受访者选择）是仅次于绿色有机（54%受访者选择）之后排在第二位的一大驱动因素。这对于巴氏杀菌奶而言也是一个值得看好的商机。”消费品市场调查公司英敏特中国区研究总监徐如一认为，尤其是本土的牛奶厂商将从这种看似激烈的竞争中获益，“因为它们可以利用本国的鲜奶奶源以及较短的运输半径来告诉消费者它们的牛奶可以更新鲜，这也是在做高端市场时可以和进口奶相抗衡的一个有利条件。”

换句话说，一个成熟的乳制品消费者应该清楚一件事：地理位置越近牛奶的品质和新鲜度在通常情况下就会保持得更好。当然，成熟的消费者并不多。

光明曾花费大量精力教育消费者。除了在交通台做广告、线上线下大规模公关，在优倍纸盒的外包装和销售网点的宣传海报上，“我们都负责告诉消费者两件事：一、这是鲜奶；二、鲜奶好在哪里。”在一次与7-Eleven便利店的推广合作中，优倍与早餐进行了绑定。原本200毫升卖5元>>



的优倍鲜奶,在你购买早餐面包的时候只需要付2元就可以买到了。“那段时间7-Eleven不停打电话过来订货,卖得太快了。”殷江玲说。

或许是2007年“三聚氰胺事件”的阴霾未散,或前期市场启蒙果真奏效,越来越多的消费者开始明白,相比经过UHT高温杀菌的常温奶,巴氏杀菌的低温奶对牛奶营养成分的保留要完整得多,而不同品牌的鲜奶品质也会因为奶源、工艺、冷链等环节的差异而参差不齐。

想要消费者接受比其他产品贵上一倍的价格,这些公司还需要再“拼”的一点是工艺,据说,这将直接影响到鲜奶的口味和营养成分。

“每一头牛在一天中早中晚挤出来的牛奶理化指标都不相同。”光明乳业市场部新鲜牛奶品类产品经理林林告诉《第一财经周刊》。

明治从生乳配送和生乳风味检测开始,到生产过程中采用的机械设备和工艺,均与日本工厂保持一致。为此,明治特地把在中国本土招聘的风味检测师和物流配送员送到日本九州的工厂总部进行培训。

“有青草香或者脂肪香都不行,也只有经过培训的技术人员才知道什么样的牛奶风味是好的,符合明治的生乳风味标准。”安达秀明解释说。

而光明则强调将生乳按照理化指标的优良次序进行排列,将品质更好的那一部分用于生产优倍。针对其旗下售价接近30元的另一款定位超高端的鲜奶产品“致优”,光明采用从法国购买的独特的研磨技术对高品质生乳进行杀菌——这种方法对牛奶营养成分的保留更为完整。

各大品牌暗战的关键还在于时间——消费者究竟能不能买到当天生产的低温鲜奶。

在很多时候,新鲜货品的到达率还是在一定程度上决定了消费者的购买行为。比如喜爱喝味全“无调整”牛奶的消费者如果只能在周一至周五买到这款产品,那么他周末的选择可能会换成优倍或者明治。反之亦然。

而也有越来越多挑剔的消费者开始习惯性地对比各个产品的生产时间。尽管在牛奶品类的消费上,消费者容易对单一品牌形成较高的忠诚度,但如果他们总是只能买到前天或大前天生产的鲜奶,保不齐会转投当天生产和铺货的品牌。

在抢夺上市时间方面,冷链是最核心的竞争力。

海外牧场拥有天然、未受污染的土壤和草场,结合优质的奶牛品种,生产出来的鲜奶品质也因此富含更多营养,口感更纯正。但物流与通关所造成的新鲜度方面的硬伤是难以被完全消除的。

## 消费者更愿意买什么样的牛奶?



2014年1月,基于:2029名20岁至49岁且在过去12个月内曾购买液体牛奶的互联网用户  
资料来源:QQSURVEY/英敏特

进口鲜奶需要花费2至4天时间才能最终到达零售终端的过程,而光明这样的本土品牌最快只需要4个小时就可以完成了。

作为上海当地的老牌乳企,光明旗下齐全的低温鲜奶产品线已经帮助它利用较长的时间建立起了完善的冷链物流运输体系。这个体系支撑光明在推广优倍时能够实现订购、现代商超、便利店、小卖部等全渠道铺货。位于上海周边的牧场也让鲜奶的新鲜度得到了最大程度的保障。

即便是牧场位于河北省的明治,从收奶到杀菌再到最终上架的过程,也可以被控制在10个小时之内。

凌晨从河北牧场收完奶后,自有物流团队花费两个小时租用租用的第三方物流公司的奶罐车将生乳运送到明治苏州工厂。在当日清晨6时之前,完成生乳风味和理化指标是否符合明治日本要求的检测、杀菌、流水线生产和包装、装上市配车等整个过程。上午8时以前,所有产品被运送到上海及其周边的高端超市和大卖场等零售终端。

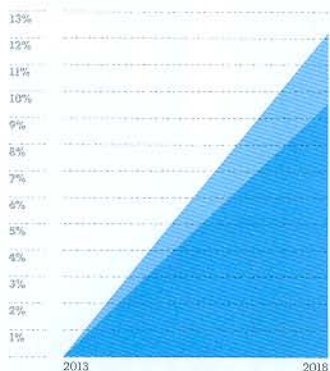
牧场位于杭州的味全与明治一样需要比光明更长的物流配送时间。实际上,像味全一样采用找第三方物流公司合作的方式是行业内比较普遍的做法。第三方冷链比几年前做得更为专业,菜鸟物流、顺丰等公司冷链运输业务的发展也使高端鲜奶竞争者的竞争门槛变低了。

“现在国内的冷链运输能力已经大大提高,十几年前巴氏杀菌的低温鲜奶只能存放1至2天,现在这个时间区间已经



## 中国牛奶市场的主要玩家

中国牛奶市场总体增长趋势，预计2013年至2018年年均复合增长率达9.67%，销售额年均复合增长率将达到12.21%。



### 巴氏杀菌奶

目前全球范围内最主要采用的鲜奶杀菌方式，保质期在7至14天，是对鲜奶营养成分保留程度最高的主要牛奶品类

市场份额：17.4%  
市场分布以一线城市为主

存储时间：7至14天

代表企业：光明/明治/味全/三元



### UHT奶

采用超高温杀菌生产的常温奶

市场份额：70%至80%  
市场主要分布在三四线城市

存储时间：长达1年

代表企业：蒙牛、伊利、光明等



### 调味奶

包含添加不同营养成分和口味的鲜奶及常温奶产品。市场份额正在不断扩大，以韩国延世品牌的香蕉牛奶为主要代表

市场份额：过去3年在销售额和销售量上分别增加了1.6%和2.2%

存储时间：7至21天

代表企业：伊利、蒙牛、光明等



资料来源：QOSURVEY/吴敬涛

可以延长至7至14天。”埃森哲大中华区产品制造事业战略咨询总监张逊分析时指出。

但鲜奶受制于冷链，不仅是物流的冷链，还有终端销售的冷链。“比如乡镇的小卖部没有冰箱，做鲜奶就不能想象。”光明鲜奶产品部经理林林对《第一财经周刊》说。

这样的问题确实存在。对于味全这样找第三方物流公司的乳企，始终不敢把保质期的时间跨度延长，因为即便物流车都能保证2至6℃的低温，也无法保证超市冷藏柜等其他相关环节的温度能够恒定在这个区间内。

“现在人们的消费结构和支出能力已经逐渐能够支撑这个品类的发展。但国内常温奶在乳制品市场的占比高达70%至80%，发达国家低温产品占比则至少超过50%以上，”张逊说，“要实现低温鲜奶制品的市场结构调整，乳企生产能力和冷链运输的配合能力都需要更进一步提高。”

明治则采用相对保守的做法——自建物流系统。从河北将生乳运送到苏州工厂的过程，明治全程租用向第三方公司特别定制的保鲜性能极佳的奶罐车。通过为奶罐车加封印来提高鲜奶运输存储的安全性，负责冷链运输的司机是明治在中国区招聘的员工，在上岗前，他们被集中送往日本的明治总部进行培训。

“生乳如何保存管理，奶罐箱如何清洗，这些都是完全按照明治在日本的运输标准对员工进行培训的，这样能够确保明治中国对生乳的管理水平也能像在日本国内一样维持

在一个比较高的层面。”安达秀明对《第一财经周刊》说。

冷链物流的建设帮助了明治乳业的另一款主打产品保加利亚风味酸奶的推出——由于采用明治日本独有的Soft Type生产工艺，酸奶在运输过程中需要避免颠簸才能保证酸奶品质。

上市不久，明治保加利亚酸奶便在久光百货的Fresh Mart一度蹿升至日配奶类销量第一的位置。同时伴随醇壹鲜奶销量的上升，单一的牧场将很难继续满足明治的生乳需求。接下来，明治将在限定区域范围内寻找更多的牧场合作伙伴。

早前明治乳业发布的到2016年在中国实现20亿日元的销售计划，现在也有了更明确的目标——到2020年实现7亿元的销售额（包括低温奶和酸奶）。

在Ole'精品超市，如果所有的澳洲牛奶能够实现与延世等韩国鲜奶相近的通关时间，王仕江预计不久之后Ole'的乳制品结构将实现常温奶占20%至30%，而冷藏奶则占到70%至80%的格局。

“现在看起来，低温鲜奶会发展成为一个蛮大的新品类，”王仕江说。在此之前，Ole'从未给这个品牌安排独立的陈列位。他正在考虑给低温鲜奶做一个独立的空间规划，然后投入更多的资源做陈列和推广，“如果需要，我们也可以对卖场的空间重新做调整。”

联系编辑：zhaojia@yicai.com