



2025: 再创一个新蒙牛

文 / 本刊主笔 孙永立

2021年11月30日晚,蒙牛乳业(以下简称蒙牛)发布公告称,牛根生正式辞去公司非执行董事及战略及发展委员会成员职务,自12月1日生效。关于隐退原因,公告称,牛根生退休后拟将更多时间投入到慈善工作。

准确地讲,牛根生2011年辞任董事会主席一职后,就已开始淡出蒙牛。随着更多中粮背景高管进入董事会,蒙牛彻底告别了牛根生时代,进入了由中粮全面主导的新时代。

蒙牛将往何处去

作为企业创始人,牛根生在蒙牛发展中留下了不可磨灭的印迹。在他隐退之后,市场更加关注的是蒙牛将往何处去,而要回答这个问题,则需梳理蒙牛近些年的发展轨迹和背后的商业逻辑。

2009年,中粮集团宣布联手厚朴基金投资61亿港元收购蒙牛20%的股权,成为蒙牛的第一大股东。2011年,牛根生辞任董事会主席,完

成了“扶上马送一程”的阶段性任务，开始淡出蒙牛。

中粮的接手推动了蒙牛“食品安全更趋国际化，战略资源配置更趋全球化，原料到产品更趋一体化”的发展进程。2016年，卢敏放出任蒙牛总裁，开始调整组织结构，加强全球优质奶源建设。把原有的核心业务板块分成了常温、低温、冰品、奶粉等独立运营的新事业部，以顺应消费升级趋势，创新产品品类和结构。通过上述调整，近年来连续推出了特仑苏有机奶、纯甄“小蛮腰”、冠益乳BB-12等多个爆款。

大刀阔斧的改革，让蒙牛进入到了一个新的高速增长期。蒙牛的总营收从2011年的373亿元，上升到了2020年的760亿元。股价从10多港元上涨到了40多港元，总市值达到了1800多亿港元。蒙牛的商业版图更是扩大到了产业链的多个环节。目前除了拥有现代牧业、雅士利、中国圣牧外，同时还撑控了贝拉米、妙可蓝多等多个企业，一方面通过现代牧业、圣牧等抓奶源建设，另一方面通过雅士利、贝拉米和妙可蓝多抓产品和市场布局。

2025年再创一个新蒙牛

此次公告还宣布了蒙牛董事会成员的变动，任命王燕为执行董事及可持续发展委员会成员，张平为执行董事及可持续发展委员会成员，王希接替牛根生担任非执行董事及战略及发展委员会成员。委任叶礼德、李恒健、葛俊为独立非执行董事等职务。其中，王燕、王希、李恒健均有中粮系背景。

这一人事安排意味着蒙牛彻底告别了牛根生时代，迈入了由中粮全面主导的新时代。大





幅度的人事调整，不仅有助于中粮集团更好的发挥主导作用，而且会有利于更加高效地执行既定战略。

今年1月，蒙牛在2021版企业文化中，提出了“2025年再创一个新蒙牛”的发展目标，制定了发展战略“五年计划”。

蒙牛总裁卢敏放表示，五年发展计划，要实现打法、模式、生态上的焕然一新，并在2035、2045以及更远的未来走得更快、更稳健。五年后的新蒙牛画像，将是一个深受消费者至爱、数智化、更加国际化、拥有强大文化基因、更具责任感的蒙牛。其核心任务之一，就是让蒙牛在中国、在全球都能实现高水平发展，推动国内、国际乳品市场更好联通。

第二项关键任务，是积极推进数字化、智能化转型，重构供应链、产业链和商业模式，让中国消费品领域的“新经济”实现更为快速的发展，将蒙牛升级为生态化、平台化企业。

近年来，蒙牛积极推动数字化、智能化转型。蒙牛的数字化战略包括“四个在线”，即“渠道在线”，帮助合作伙伴部署数字化运营系统，开展科学的决策与管理；“消费者在线”，完善自有的消费者大数据平台，实现全域消费者运营及洞察；“供应链在线”，实现牧场、工

厂协同，市场、研发的数字化协同，及货物、仓储、配送的数字化协同；“管理在线”，内部不断建设并完善财务、人力共享服务中心，企业运营数据中心，外部搭建面向上下游合作伙伴的供应链金融生态体系。

蒙牛的转型成果直接体现在2021年中期财报上。财报显示，今年上半年，蒙牛收入达459亿元，同比增长22.3%，利润达29.5亿元。蒙牛常温液态奶实现了五年来最快增速，以双位数增长实现了销量、市场份额的双提升。

值得一提的是，蒙牛常温液态奶的快速增长，离不开深化通路精耕战略。早在数年前，蒙牛就启动了深化渠道精耕改革，以“渠道精耕”优化供应链结构，通过细化市场布局和精准市场分级，实现市场的快速下沉。在原奶资源获取上，蒙牛倾向于高比例参股和自建牧场，对高端原奶资源的掌控力属于业内领先地位。

扛起国字头乳企大任

中粮集团入主蒙牛之后，另一个显著的变化是企业文化、管理与社会责任的。

今年是建党100周年，蒙牛总裁卢敏放表示，蒙牛将继续深化推进党建工作，以高质量党建引领企业高质量发展，筑牢乳业高质量发展



展基石。过去一年，蒙牛乳业党委牢牢把握新时代党的建设总要求，推进党建项目工作，在企业党建工作与生产经营深度融合上持续发力，为企业高质量发展注入用之不竭的“红色生产力”。

2020年，蒙牛148个党建项目顺利开展，为蒙牛实现降低成本1.9亿元，实现其他收益1312万元，不但帮助蒙牛乳业扩大了降本增效成果，还为企业高质量党建引领高质量发展找准了方向。

值得一提的是，全球最大指数公司之一MSCI Inc.（明晟公司）近日将蒙牛集团MSCI ESG评级从去年的“BB”级上调至“BBB”级，拿到了中国食品行业领域迄今为止的高ESG评级。本次评级上调，不仅显示出蒙牛ESG绩效得到突破性提升，也反映出市场对蒙牛履行社会责任、可持续发展价值的高度肯定。

同时，蒙牛积极响应“2060年前实现碳中和”的国家目标，承诺在全行业率先实现碳中和，将自身发展全面融入“生态优先、绿色发展”大潮，不断提升环境、社会、经济效益，推动全产业链可持续发展。2022年将公布减排目标和路径，携手上下游，共同走上低碳转型之路。■

延伸阅读：牛根生转身慈善

如今，彻底告别蒙牛之后，63岁的牛根生将往何处去？公告显示，牛根生的辞任理由为“退休并拟将更多时间投入慈善工作”，这也

在人们的意料之中。除了企业家以外，牛根生身上另一个标签是慈善家。

2004年，牛根生捐赠家族资产（蒙牛全部股份及部分红利），创立“老牛基金会”。自2006-2009年，牛根生陆续辞去蒙牛集团总裁、董事长，带动家族成员投身公益慈善事业，其子女发起成立“老牛兄妹公益基金会”。

2010年，蒙牛宣布，牛根生已将其名下的境外蒙牛股权资产全数转让给Hengxin信托，以贡献公益慈善事业。2011年，内蒙古自治区慈善总会与老牛基金会联合设立了“全区贫困家庭儿童重大疾病慈善救助老牛专项基金”。该基金用于救助具有内蒙古自治区户籍的城乡低保家庭的0-18周岁先天性心脏病、白血病、肾病、恶性肿瘤患儿。

此外，牛根生还以投资人身份涉足诸多行业。企查查APP显示，牛根生目前直接持股或担任职务的企业共有11家（不含注销企业），间接持股企业达159家，涉及电子商务、农业、零售等行业。