



跑一场讲究配速的冲刺式马拉松：恒天然大中华区总裁朱晓静访谈录



六年前，当全球乳品巨头恒天然旗下的“安佳”决定发力中国 C 端市场时，它发现自己来到了一片本土和外资对手众多、竞争趋于白热化的丛林，因而不得不像一家创业公司那样，怀揣壮志，从零起步。六年后的今天，后来者“安佳”成功实现逆袭，产品从最初的 1 个拓展到近 50 个，销量在过去四年实现了三倍增长。安佳常温奶持续保持进口牛奶品牌线上线下销量第一的位置，脱脂奶成为该品类中市场销量第一的品牌。

“不同于许多跨国公司中国作为第二重要市场，恒天然始终将中国视为全球最大、发展最快，也是最重要的战略市场。可以说，这是指引我们取得成功的根本所在。”朱晓静如是说，她是恒天然大中华区首位本土总裁，也是第一位女性掌门人。在帮助恒天然实现中国 C 端市场两位数增长的同时，B 端餐饮服务业务在过去四年获得三倍增长。在消费品牌和餐饮服务的全球市场中，中国区的增长格外抢眼。这两大板块也强力驱动着中国区整体业务的高速增长，恒天然大中华区为全球贡献了四分之一左右的收入。

不久前，朱晓静与麦肯锡全球资深董事合伙人沙莎展开了一场对话。朱晓静回顾了带领这家新西兰乳业百年老店以创业者的心态，在中国市场进行自我突破、自我颠覆、自我创新的种种卓有成效的努力。她还谈到了为什么恒天然的数字化转型选择了与众不同的做法。在访谈最后，她首次向外分享了自己对女性领导力的独特理解。这位相信直觉、合作和坚韧的 CEO 语速极快，妙语叠出：“在中国做商业是讲究配速的冲刺式马拉松”、

“我花很多时间扩大恒天然的朋友圈”、“我不仅仅是盯着三张表的CEO”、“时代需要性格领导力，而不是性别领导力”……种种表述给人印象极深。

沙莎：中国消费者正在快速变化，而变化孕育着机遇。最近这几年，你观察到有哪些明显的趋势？

朱晓静：有两个最根本的趋势。一是消费的分层。关于消费是升级还是降级的讨论很多，我认为这两者是同时存在的。更明显的趋势是，中国的消费市场开始分层了，这将是未来几年很大的趋势。二是数字化的突飞猛进，体现在广度、深度、发展的速度和激烈的程度上。这意味着消费者个人的需求将会对行业产生很大的影响，从消费终端倒逼重塑供应链，所以品牌商必须真正把消费者的需求放在第一位。

沙莎：CEO在试水数字化转型时多会选择一两个业务起步，你的做法很不一样，从一开始就是全面布局，几个主要业务同时启动。

朱晓静：这样的决策主要出于两个考虑。第一，每个业务对数字化转型节奏的把握要从自身需求出发。消费品业务进入中国市场比较晚，面对的是一个竞争充分的成熟市场，如果不全面拥抱数字化，很难有生存机会。餐饮服务虽然是传统的强势业务，但数字化颠覆是可预见到的，因此必须提前做好布局。牧场更多是着眼于管理，通过数字化赋能提升效率。所以我们看到数字化转型是所有业务的共同方向，但是节奏设定要有不同。第二，变革文化要统一。如果企业中一部分人在创新、在变革，另一部分人

还活在 20 年之前，那么企业文化就是割裂的，势必不能大踏步往前走。所以要形成一个清晰的全员共识——告别传统的打法，创造一套全新战术。

沙莎：与新零售商盒马鲜生合作推出“日日鲜”安佳牛奶是实现自我突破的一个好例子，这款产品只用了 3 个月就上市了？

朱晓静：如果按照传统做法可能需要一两年，我们通过敏捷组织的做法把流程缩短到了 3 个月，此款产品一经推出立即成为品类单品冠军。我跟大家分享一下具体做法，这个项目的敏捷小组包括两层，第一层核心团队由四五个年轻人组成，第二层支持团队由各个部门抽调人员组成。我的心得是核心团队一定要精干，如果一个项目组有 25 个人，速度肯定快不了。

沙莎：当时有一场战役，要用很短的时间把京东和天猫的“安佳”直营店做到进口品类第一名，你在办公室布置这样一个看似不可能的任务时，大家还都挺平静的。

朱晓静：一个新品牌进入中国市场，必须迅速把基本规模建立起来。如果不把目标定下来，就很难有动力去冲。我一直认为，商业既不是跑马拉松，也不是百米短跑，而是有许多段冲刺的长跑，配速很重要，一定要有起有伏，到了关键节点就要冲刺，然后调整一下，迎接下一个目标。回过头来为什么说要定第一，因为当时我们已经是第二了（笑）。

沙莎：恒天然在中国市场的 B2B 业务素有“隐形冠军”之称，那么你是怎么用数字化赋能这一块业务呢？

朱晓静：最安全最风光最如日中天的时候，往往是一个企业最危险的时候。在中国市场，仅仅胜出传统行业的对手是不够的，哪怕你把世界各地的传统竞争对手都远远抛在后面。因为真正的挑战者很可能来自我们不能想象的地方，所以花很多时间思考谁是竞争对手其实没有太大意义，不如想想怎么把自己做好。那么对我们来说，做好自己是通盘考量，数字化是其中重要一环，我们有数字化平台的创新，也会孵化好的想法。

对于庞大的主业，我们一直在探索通道变革，把渠道往纵深发展，从一二线城市下沉到四五线城市。你看我朋友圈会发现我最近总在四五线城市“晃荡”，跑到各个县级城市考察。以前，企业比拼的是我的优势，我的业务模式怎么能在行业里胜出，是从自己的角度去看。现在更多是看你能为消费者、客户提供多少价值。我们觉得，数字化并不只是我们自己的事，重要的是和客户同步数字化，实现价值链上各方的全方位数字化。

沙莎：根据我的观察，你绝对不是一个只盯着三张表的 CEO，你是怎么做到这一点的？

朱晓静：中国人有句话叫“功夫在诗外”，这同样适用你说的三张表。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33968

