

君乐宝：一个漫长奔跑的故事

魏立华一直坚持长跑，君乐宝也是如此。

从1995年一家做酸奶的小作坊起家；到2008年一头撞上“三聚氰胺事件”，几乎失去半条命；再到转投蒙牛，逐渐发展壮大，短短几年就冲进乳企第二阵营；又到9年后重回独立发展轨道……20多年几经沉浮，君乐宝摸索出了一套自己的生存哲学：做企业与跑步一样，可以匀速，慢点也行，但是千万不能停。

在这个漫长的关于奔跑的故事里，有洗刷屈辱的不甘，有找回自由的执着，还有交织着振兴国产乳业品牌、加速反超的愿望。

雨，越下越大。君乐宝乳业集团总裁魏立华挣扎了一下，决定还是在室内跑完10公里。

以前，魏立华并没有跑步的习惯。那时，他的体重差不多有180斤，经常感到身体不舒服。想着君乐宝就要孤注一掷做奶粉了，作为创始人的他必须得有个好身体，于是他决定开始跑步。

“第一次只能跑200米，跑完肺像要炸了一样。”后来，300米、500米、1000米……距离不断加长。2014年，魏立华跑下了人生第一个全马。自那以后，他就对跑步“着了魔”，每天10公里，6年来从未间断。

回望企业的成长历程，君乐宝也在进行一场长跑。

重新开始

120头奶牛走到一个大转盘上，随着转盘同时转动。机器挤出的鲜奶经专用管道直接输送至大厅外的运奶车里，然后直接拉到工厂。只要来到君乐宝，就能隔着玻璃看到这样的场景。

从工艺流程到企业发展，从奶牛饲养到牧场游览，5年时间里，君乐宝在河北省石家庄市鹿泉区打造出了一个工业旅游区。在这里，参观者能看到种草、养牛、产奶的每个环节。

从踏进大门的那一刻起，君乐宝展示出来的所有信息都指向同一个目标——消除不信任。

事实上，君乐宝决定做奶粉，也是为了重建信任。

1999年，君乐宝成为三鹿旗下一家生产液态奶的子公司。虽然企业仍保持独立运营，产品包装上还是打上了三鹿的字样。

2008年三聚氰胺事件发生后，当时只做酸奶的君乐宝“躺枪”了，明明检测显示产品根本没有问题，

却与其他河北乳企一样，停产整顿15天。

10年之后的2009年，君乐宝回购了三鹿持有的股权，算是完成了与过往的切割。

2010年，蒙牛斥资4.692亿元收购君乐宝51%的股权，成为其最大股东。

当时，君乐宝拥有华北地区最大的酸奶生产基地，在低温酸奶市场上排名仅次于蒙牛、伊利、光明，位列第四。公司通过投资入股等多种形式，在华北平原建起了大规模养殖基地，拥有了自己的“黄金奶源”。

故事如果按照这条线发展下去，君乐宝会在酸奶这个细分领域占据更多市场份额。可魏立华几经思量，还是决定做奶粉。

魏立华确实有自己的执念。多年前，他到德国参加国际包装展览会时，同行的人一下飞机就冲向药店，一箱箱抢购婴幼儿奶粉。当时售货员的眼神让魏立华抬不起头。之后几天，他揣着一大帮名片没敢往外发，不想告诉别人自己也是做乳业的。

其实那时候，他就动了要做奶粉的心思。从哪跌倒，就得从哪里爬起来。这或许正是洗刷屈辱的机会。

孤注一掷

明知赛道上已经聚集了不少高手，魏立华还是决定穿好跑鞋、贴上号码牌。

事实上，2014年君乐宝刚开始做奶粉的时候，市场环境一点也不乐观，国外品牌占据国内市场80%的份额，留

给国产奶粉的空间并不大。

对此，魏立华有自己的判断：“第一，国产奶粉市场空间其实很大，只要把产品做好了，重建起信任，消费者总有一天会买账的；第二，外资品牌售价确实比较高，要打开市场，必须得从平价入手。”

于是，魏立华先买下了一个位于河北本地的牧场，引进了每头售价约2万元的荷斯坦牛，又做了大量硬件设施改造。一番“折腾”下来，魏立华基本把此前做酸奶赚的钱都压了上去，资金紧张时甚至还得靠贷款度日。身边的人都劝：“老魏你听点劝，别做了。”但他没打算给自己留后路：“我的性格是，一旦认定就不会回头，如果真撞了南墙，拆了墙也得过去。”

为打造核心竞争力，君乐宝首创了两大生产模式。一是“全产业链”生产模式，即从牧草种植、奶牛养殖到生产加工全部实现自有、自控，确保品控；二是完善“4个世界级”模式，即以世界级的牧场、工厂、合作伙伴及食品安全管理体系提升产品品质。

2015年，君乐宝婴幼儿奶粉通过欧盟BRC（食品安全全球标准）A+顶级认证与IFS（国际食品标准）优先级认证，得到了权威机构的品质背书。

君乐宝奶粉刚推出时，定价只有130元，走的是平价策略。这一举动在业界一度备受争议。君乐宝乳业集团副总裁、奶粉事业部总经理刘森森至今还记得，当时大多数高端奶粉定价都在三四百元左右，很多业内人士认为他们打破了“行业潜规则”，称他们为“搅局者”。

君乐宝同时还是业内较早开始尝试电商销售的企业。靠着与京东、天猫、中粮等电商渠道的合作，君乐宝很快打开了市场。

刘森森认为，作为新晋奶粉品牌的君乐宝，此前并没有成熟的传统线下渠道，这反倒成了优势，意味着公司可以从容布局。一方面，加快布局电商渠道毫无压力；另一方面，可以等建立起口碑后，再开始做下沉市场，然后寻求省会城市、一二线城市的突破。

统计显示，2019年，君乐宝奶粉全年产销量达到7.5万吨，超过1亿罐，同比增长62%，成为全国配方奶粉销量第一品牌。



图① 君乐宝优致牧场。该牧场集奶牛养殖、旅游观光、奶业科普于一体，被评为国家4A级景区。

图② 君乐宝奶粉工厂生产车间。（资料图片）

“对于这个行业来说，千万别怕慢，慢就是快。把问题一个个解决好比什么都重要。”魏立华说。

找回自由

有人说，马拉松既是“世界上最孤独的运动”，也是“世界上最自由的运动”。痛苦也好、荣耀也罢，都要自己一个人承受。这也是与蒙牛牵手9年时间里君乐宝的真实写照。

魏立华回忆说，刚被蒙牛并购时，他就要求君乐宝独立运营。这一次，在他的坚持下，产品前面并没有加上蒙牛的字样，“很多人都不知道我们与蒙牛的关系”。

中国食品产业分析师朱丹蓬曾在文章中透露，在合作初期，蒙牛曾委派人员任君乐宝首席质量官及财务负责人，后来陆续撤回了。双方的合作关系更多停留在单纯的股权层面。

去年，蒙牛在出售君乐宝股权时也确认这一消息：君乐宝在过去数年中，一直相对独立运作。

这给君乐宝留足了空间。“你是蒙牛来的，他是中粮来的，当成两家人就坏了。只要来了君乐宝，就都是君乐宝的人。”除了摆正位置，魏立华还特别强调规矩与原则，“财务上该审计审计、该监管监管，一切按规矩来。但在企业经营方面，我们得有主动权。”因为早早就把规矩定好了，所以各方没有产生太多矛盾，合作大体比较愉快。

不过，最终，君乐宝还是“单飞”了。当初蒙牛花4亿多元收购的君乐

宝，至2018年全年营收已经达到130亿元，占蒙牛集团净利润的近10%。

蒙牛最终于2019年11月份以40.11亿元出售了其持有的君乐宝51%的股权。君乐宝彻底找回自由。

“好好好散”，魏立华这样形容君乐宝与蒙牛的关系。他坦言，与蒙牛合作的那几年，给了他不少启发。“蒙牛市场做得大，在战略目标、企业文化、经营管理方面有很多创新经验值得借鉴，君乐宝也因此得到很大提升。重获主导权，其实也意味着更大的责任。”

轻装快跑

“单飞”成功后，君乐宝开始加速。

尽管在规模上，君乐宝与“老大哥”们依然有不小的差距，但在速度方面已经爆发出领先行业10倍的惊人能量。自2014年上市以来，君乐宝奶粉年均复合增长率高达84.5%，而同期行业平均增速仅为8.1%。

“我们就关心两件事，牛奶、奶牛。其他事，再赚钱也不做。”魏立华说，君乐宝现在拥有4大业务板块，分别为酸奶、奶粉、常温奶、牧业。“原来酸奶最大，今年奶粉最大，以后我们的精力主要还是会放在奶粉方面。”

除了婴幼儿奶粉及低温酸奶布局，君乐宝还于去年推出了首款鲜奶产品“悦鲜活”。该款产品采用先进杀菌工艺，能把牛奶保质期延长到19天，可有效缓解中国市场地域辽阔、低温鲜奶发展半径受限的行业痛点。

魏立华对这款产品的包装很满意，他觉得瓶身设计很好，拿着很方便。“别看这事儿小，但这是站在消费者角度的创新。做产品必须跟着消费者走，不然

就会被市场淘汰。”

因为长年跑步，56岁的魏立华至今还维持着不错的状态。他觉得自己依然年轻，偶尔还会在抖音、快手、直播上露个脸。

转变也是有过程的。在正式推出“涨芝士啦”酸奶前，魏立华一直不太看得上这个名字。“这啥呀？网络语言都成品牌了。”没想到，产品上市后很快销售了2亿包。这件事也给他很大启发。他说，很多事情还是要让年轻人去做，自己掌握大方向就行，要让市场说话，相信数据。

魏立华觉得，做企业与跑步一样，可以匀速，慢点也行，但是千万不能停。另外就是要确定好目标，远处那根彩带就是方向。

“未来5年，君乐宝奶粉要成为全球婴幼儿奶粉前三名，低温酸奶要实现全国第一。”在魏立华看来，未来全球最大的乳业品牌一定会出现在中国，国产品牌一定会重振雄风。至于竞争，他并不是太担心。“中国市场很大，足够容纳很多品牌共同发展。目前更重要的是，进一步提升国人对国产乳制品的信心，用好产品、新产品满足广大消费者对美好生活的追求。”

今天的君乐宝，的确是到了应该创造PB（个人最好成绩）的时候了。对于中国乳业来说，品质、品牌之路仍然是一场没有终点的马拉松。

文/《中国企业家》记者 李佳
编辑 周春林

编辑点评

用真诚重建信任

□ 韩叙

河北石家庄，曾经是国产奶粉跌倒的地方。如今，这里已经成为国产奶粉重新站起来的地方。

魏立华曾经在多个场合说过，在河北做奶粉，除了做得更好，别无选择。在一片崩塌的市场上重建信任，真诚是唯一的机会。

从传统营销理论上讲，君乐宝转战奶粉几乎不可能成功。地点不可能，河北不行，石家庄更不行；品牌不可能，至少应放弃君乐宝品牌，另起炉灶；行业不可能，彼时国外品牌已占据国内奶粉市场80%份额，垄断格局已定，后进品牌没有机会。

可是，君乐宝偏偏就做成了，突破口就在于真诚二字。

首先，在品质上真诚。当年，君乐宝提出，要让每一个中国孩

子都能喝上世界顶级的好奶粉。为了“世界级”的承诺，君乐宝自建现代化牧场，牧场所有原奶指标均优于美国、日本及欧盟标准；优选全球顶级供应商，优选出最好的原辅料；建设全球领先的工厂，采用国际一流工艺设备；引进国际管理体系，将最严苛的食品安全全球标准当作企业的底线。带着壮士断腕的决心，凭借极为严苛的品控，君乐宝打了一场质量的翻身仗。

其次，在价格上真诚。奶粉是孩子的口粮，不是奢侈品，之所以售价那么高，很大程度上是因为国外品牌抓住了中国消费者的恐慌心理。随着时间推移，国产奶粉行业回暖，国内奶粉市场必将回归合理。在这个过程中，真诚定价正是国产奶粉的机会所在。事实也的确如此，君乐宝推出平价奶粉后，不仅众多

国内品牌纷纷跟进，连洋奶粉也不得不打折促销。

最后，在重建信任上真诚。2008年的三聚氰胺事件对消费者伤害很大，如何提振消费者信心是国产奶粉面临的最大挑战。为此，君乐宝采取了开放参观、国际认证等一系列措施。2015年，君乐宝婴幼儿奶粉在全球率先通过欧盟顶级认证，业界评价其意义“不亚于获得奥运首金”。此后，君乐宝奶粉登陆国际市场，参与国际竞争且不落伍，更是对国产奶粉品质最好的证明。

正是这种真诚，让君乐宝突破了“不可能”；正是这种真诚，让君乐宝成为国产奶粉成长最快的品牌；还是这种真诚，使君乐宝成为“逆袭”成功的经典案例。

图③ 君乐宝产品检验员正在实验室内检验奶粉品质。

图④ 君乐宝奶粉装箱生产线。

图⑤ 君乐宝优致牧场的全自动转盘式挤奶机。

（资料图片）

