



МОЛОКО В «ЦИФРЕ»

Генеральный директор второй по размеру китайской компании на рынке молочной продукции рассказывает, как данные и искусственный интеллект меняют его подход к бизнесу.

В 20 км от центра Пекина находится громадный головной офис China Mengniu Dairy, второго по размеру участника китайского рынка молочной продукции. Пусть он не поражает великолепием, как здания гигантов технологического сектора, и молочная отрасль в целом, по признанию главы компании Лу Миньфана (или Джеффри Лу), пользуется репутацией не самой инновационной, за его скромными дверями полным ходом идет модернизация.

КАК ПОКАЗАЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ, 80% КИТАЙЦЕВ МОГУТ БЕЗ НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ ПИТЬ ЗА ЕДОЙ ПО 200 МЛ МОЛОКА

В распоряжение Mengniu Dairy поступает слишком много данных, чтобы обработать их вручную, и компания внедряет в Китае и за его пределами системы искусственного интеллекта (ИИ). Многовековой путь индустрии поворачивает к современности. Инновации запланированы во всем – от производства и цепочек поставок до разработки и продвижения товаров.

Цели, как принято в Китае, грандиозные. Mengniu Dairy продает 12 млрд упаковок продукции в год. В основном это молоко и йогурты, для выпуска которых в Китае организованы 58 производственных площадок и более 1 тыс. производственных линий. Помимо впечатляющих масштабов производства, компания может гордиться выходом на 20 млн активных потребителей, о привычках и любимых продуктах которых известно благодаря социальным сетям и электронной торговле. Специалисты по разработке продукции, прогнозированию, производству и маркетингу, хотя и не очень быстро, эти данные анализируют.



China Mengniu Dairy – второй по размеру участник китайского рынка молочной продукции.

Mengniu Dairy рассчитывает повысить привлекательность молока и йогуртов в глазах молодых продвинутых китайцев, а для этого нужно идти с ними в ногу не только непосредственно в потребительской плоскости. Яркий пример из недавнего прошлого – демонстрация молочной продукции в фильме о кунг-фу с участием главы Alibaba Джека Ма и известного мастера этого боевого искусства Джета Ли. Из страны, где не пьют много молока, опасаясь непереносимости лактозы, Китай превращается в страну, где потребление выходит на научно-допустимый уровень: как показали исследования, 80% китайцев могут без нежелательных последствий пить за едой по 200 мл этого напитка. За счет государственной программы «Один пояс, один путь» Mengniu Dairy намерена также выйти на рынок Юго-Восточной Азии.

*В декабре 2017 года **Лу Миньфан** делился с **McKinsey Quarterly** планами цифровой трансформации и рассуждал, как технологии могли бы помочь руководству лучше разобраться в постоянно меняющихся привычках китайских потребителей.*

Изменение потребительских привычек – факт известный. Как оно влияет на ваш бизнес?

Потребители теперь не сидят на месте, и это одна из главных перемен. Люди перемещаются, путешествуют и всегда имеют при себе мобильные телефоны. Это нельзя игнорировать. Нужно понять, как адаптировать свою бизнес-модель, маркетинг, диалог с покупателем. Раньше люди шли в супермаркет, закупались на целый месяц, и все. Теперь не так. Стало больше возможностей: можно пойти в магазинчик поблизости или заказать продукты на дом через приложение.



Из страны, где не пьют много молока, Китай превращается в страну, где потребление выходит на научно-допустимый уровень.

Как цифровые технологии помогают вам успевать за изменениями в потребительских привычках?

«У НАС В ОТРАСЛИ ОЧЕНЬ ДЛИННАЯ ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК – ОТ ПАСТБИЩ ДО ПОТРЕБИТЕЛЯ. ДАННЫЕ МОЖНО СОБИРАТЬ С ФЕРМ И ДАЖЕ С ОТДЕЛЬНЫХ КОРОВ»

Сейчас во главе угла данные. У нас в отрасли очень длинная цепочка поставок – от пастбищ до потребителя. Данные можно собирать с ферм и даже с отдельных коров. Далее – поставщики и заводы, а здесь информации уже на порядок больше. Огромные объемы молока перевозятся по стране. Затем есть онлайн-каналы продаж и общения с потребителем, которые также дают массу информации.

На всех участках бизнеса генерируются данные, и с их помощью можно узнать много нюансов. Однако главный вопрос – как внедрить соответствующие данные в процесс принятия решений.

Для выполнения этой задачи мы все чаще используем ИИ, поскольку он позволяет производить более глубокий анализ. Точность расчета и анализа таких данных могут обеспечить лишь новейшие технологии.

Например, каждый год мы получаем 4 млн т молока. Годовой объем продаж – 12 млрд упаковок. Добавьте к этому 58 производственных площадок, свыше 1 тыс. производственных линий и более 2 тыс. товарных позиций. Человеку все это проанализировать просто не под силу, в связи с чем мы запустили несколько крупных цифровых проектов. В частности, у нас есть совместный проект с Alibaba, где ИИ помогает анализировать поставки, выбирать производственные площадки, поставщиков, организовывать логистику – одним словом, извлекать из данных максимум пользы.



Mengniu Dairy рассчитывает повысить привлекательность молока и йогуртов в глазах молодых продвинутых китайцев.

Спасибо за отличный пример. Очень наглядная иллюстрация того, как данные повышают эффективность бизнеса. Есть ли какие-то еще проекты, которые помогают вам лучше понять потребителя?

«МЫ ВСЕ ЧАЩЕ ИСПОЛЬЗУЕМ ИИ, ПОСКОЛЬКУ ОН ПОЗВОЛЯЕТ ПРОИЗВОДИТЬ БОЛЕЕ ГЛУБОКИЙ АНАЛИЗ. ТОЧНОСТЬ РАСЧЕТА И АНАЛИЗА ТАКИХ ДАННЫХ МОГУТ ОБЕСПЕЧИТЬ ЛИШЬ НОВЕЙШИЕ ТЕХНОЛОГИИ.»

У нас есть огромная база данных, откуда мы черпаем информацию о потребителях. Ежемесячно с нами активно поддерживают контакт 20 млн человек. Все они зарегистрированы в базе. Мы знаем, что это за люди, какие у них привычки, как они взаимодействуют с нами, и адаптируем к ним ассортимент и рецептуру.

Также есть онлайн-канал, программа лояльности и микросообщество, через которые можно получить доступ к дополнительным товарам и услугам. Благодаря всему этому мы значительно лучше понимаем, что происходит. Мы видим, что будет не через месяц, а уже завтра, можем отслеживать тенденции спроса. Можем добавить сахара, можем убавить. Человек может рассказать, какие развлекательные передачи, спектакли и фильмы он смотрит. Таким образом, не только у нас возникает множество точек контакта с потребителем, но и у потребителя появляется возможность контактировать с нами.

Как вы думаете, к чему приведут все эти изменения в ближайшие несколько лет?

Нужно понять, как использовать изменения на рынке для активного взаимодействия с потребителем и адаптации товаров к специфическим нуждам молодежи и старшего поколения.

К примеру, мы ищем решение, которое помогло бы заинтересовать молодую аудиторию, подбираем вкусовой профиль. Как превратить продукт питания в нечто большее? Нужно дать людям позитив, сделать так, чтобы им было интересно.

Кроме того, мы хотим скорректировать имидж Mengniu, стать моложе и моднее. Нельзя же упрекать потребителей за то, что им не нравится молоко само по себе или, например, упаковка наших продуктов. Достигнув указанных двух целей, мы впишемся в концепцию здорового образа жизни, образа жизни, который радует. Унылый пакет молока в холодильнике – это не то.



Модная упаковка привлечет внимание потребителей, считает руководство Mengniu.

Если программа «Один пояс, один путь» действительно откроет границы и внешняя торговля активизируется, Mengniu Dairy сможет стать глобальным брендом?

«КАК ПРЕВРАТИТЬ ПРОДУКТ ПИТАНИЯ В НЕЧТО БОЛЬШЕЕ? НУЖНО ДАТЬ ЛЮДЯМ ПОЗИТИВ, СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ИМ БЫЛО ИНТЕРЕСНО»

Если честно, пока Mengniu – компания во многом национальная. Тогда как раньше у китайских властей и бизнеса весьма хорошо получалось экспортировать машины и оборудование, а также реализовывать инфраструктурные возможности, сегодня благодаря программе «Один пояс, один путь» появились шансы и у производителей потребительских товаров, в том числе у нас. Мы выходим на рынки Гонконга, Макао, Сингапура, Малайзии, Мьянмы и Бангладеш – очень перспективные, на наш взгляд.

Скажем, недавно я был в Индонезии. Население Джакарты – 15 млн человек. Мы знаем, какие там потребители, и наша продукция им нравится. Это здорово. Если мы выведем туда свои товары, то окажемся на рынке, где много похожего и где у потребителей такие же предпочтения [как в Китае]. Мы уже прощупали его с двумя продуктами. Отзывы были очень положительные.

А еще это возможность расширить ассортимент. Очень важная категория в Юго-Восточной Азии – мороженое, ведь в отличие от Китая там нет сезонных колебаний, можно есть его каждый день. То же самое со свежими молочными продуктами. Некоторые из этих рынков, в частности Мьянмы и Бангладеш, находятся сейчас на той стадии развития, где китайский рынок был двадцать лет назад. Мы понимаем не только потребительские и категориальные тенденции, но и национальные.



Важная для стран Юго-Восточной Азии категория – это мороженое. В отличие от Китая в этих странах нет сезонных колебаний.

С запуском программы «Один пояс, один путь» рынки таких стран стали более открытыми для китайских компаний, появилась поддержка. Alibaba, Jingdong, Xiaomi, Vivo – все уже там. Экосистема обновилась.

Как родился ваш совместный кинопроект с Alibaba и Джеком Ма?

Это была их идея. Джек Ма хотел изменить представления о кунг-фу, сделать его частью современной китайской культуры и обратить на него внимание потребителей, заинтересовать их, развлечь. На мой взгляд, получилось любопытно. У Mengniu задачи аналогичные, так что нам оказалось по пути. В конце концов, мы не просто молочная компания, которая доносит информацию о своих продуктах. Мы хотим войти в вашу жизнь.

Источник: McKinsey Quarterly ([https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/McKinsey Quarterly/Digital Newsstand/2018 Issues McKinsey Quarterly/Q2-2018_McK-Quarterly-Full-Issue.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/McKinsey%20Quarterly/Digital%20Newsstand/2018%20Issues/McKinsey%20Quarterly/Q2-2018_McK-Quarterly-Full-Issue.ashx))