



# “四重奏”战略定调 三元如何打好奶粉牌

手握一副乳业好牌却没打好的三元食品,正在调整产品结构,欲借奶粉业务翻盘。近日,三元食品十年来首次召开经销商大会,上任半年的三元食品总经理张学庆也首次亮相,并提出“四重奏”战略为未来发展定调。在激烈的竞争环境下,三元食品一直寻找方向,在最严奶粉“新政”实施后,此时发力奶粉板块对三元食品来说是机遇也是挑战。经济学家宋清辉认为:“现在是三元食品发展最为艰难的时刻,亟须通过积极调整方向加以应对。”



业内人士认为,三元食品曾经有机会将奶粉业务发展得更好,但是如今却被多家企业赶超,三元食品应加快资源整合步伐,抓住发展机遇。

## 机遇双刃剑

值得一提的是,虽然2018年三元食品距完成78亿元营收目标仍存差距,自身奶粉板块资源亟待整合,但婴幼儿配方奶粉注册制的实施,给三元食品发力奶粉板块带来“触底反弹”机会。

2018年,我国开始实施婴幼儿配方奶粉注册制,在我国境内生产销售婴配奶粉的企业,以及境外出口到我国婴配奶粉的企业,都必须要进行配方申请。目前,已经通过近400个系列奶粉共1195款配方奶粉。2019年,各乳企仍会继续通过配方注册加大企业间竞争。

对此,三元食品相关负责人表示,婴幼儿奶粉配方注册制对三元来说是机遇。目前,三元奶粉旗下爱力优、爱欣宝、恩贝益、福贝瑞、婴倍喜、优蓓佳6个系列18个配方均已通过婴幼儿配方乳粉产品配方注册。“在坚守产品质量的同时,未来三元食品把握国内乳制品发展创新趋势,通过产品升级和结构调整,持续创新适合市场的新产品,不断满足消费者需求。”她说。

宋亮认为,未来,三元食品需要在产品创新上下工夫,研发出至少一款明星产品,保持品牌的年轻化活力,还需要加强向华东等地区的扩张,打开全国化的局面。

不过,在婴幼儿奶粉配方注册制为三元食品带来发展机遇的同时,市场存量的竞争将成为未来三元食品需要面对的难题之一。2015年,全面二孩政策实施后,业内普遍认为二孩政策将带来相当比例的市场增量。但是,国家统计局公布的数据显示,2016年,全国新生儿人口达1786万人;2017年,中国全年出生人口为1723万人,人口出生率为12.43‰,其中二孩占50%,同比已出现下滑。对此,业内人士认为,目前,二孩红利并未出现,市场依然是存量竞争。

一位不愿具名的乳业专家坦言,奶粉市场经过2018年“最严新政”的整合,淘汰一大批杂牌、贴牌奶粉企业,70%以上的奶粉品牌被淘汰,实力较强的奶粉企业通过市场整顿,竞争力得到加强,市场集中度进一步提高。2019-2020年,国内奶粉市场的竞争将更加激烈,留给三元食品的时间并不多。

北京商报记者 刘洋 高春艳/文  
宋媛媛/制表

## 重塑“潜力股”

2008年至今,是国产奶粉发力的十年。而对于在该领域“蛰伏”十年的三元食品来说,战略调整已刻不容缓。张学庆表示,针对三元食品奶粉板块制定的“四重奏”发展战略,即着重产业链布局、重创新研发、重品牌打造、重经营管理。

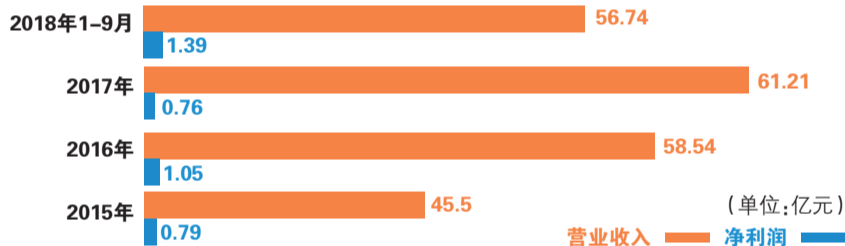
本次公布“四重奏”发展战略,也是这位“复星”系高管出任三元食品总经理后首次发声。“三元奶粉将发挥科研优势,依托国家母婴乳品健康工程技术研究中心平台优势,研发更多适合中国宝宝健康的奶粉;整合三元食品优质资源,融合媒体资源,打造全方位立体化的品牌传播及媒介组合,提升三元品牌拉力,为三元奶粉的发展提速,增强动力。”张学庆说。

目前,三元食品业务分为液态奶、固态奶和冰淇淋三大板块。2018年,三元食品制定的全年营收目标为78亿元。但是,数据显示,2018年前三季度,三元食品营收仅为56.74亿元,与78亿元目标相去甚远。而在各业务板块中,低温奶市场由于受到蒙牛、伊利等全国性乳企渠道下沉影响,三元食品的处境并不乐观。同时,2016年1月,三元食品为增强盈利能力,收购“八喜”冰淇淋的生产商北京艾莱发喜食品有限公司90%股权,为整体业绩增长寻找支点。

乳业分析师宋亮表示,冰淇淋给三元食品带来的变化有限。虽然冰淇淋板块业绩增长,但增长并不大,很难为三元食品带来质的提升。然而,属于高毛利产品的奶粉,相比其他企业,三元食品在该领域没有劣势,具有一定的竞争力。

据了解,此前三元食品已开始为

三元食品2015-2018年三季度业绩一览



奶粉业务铺路。2016年,三元(河北)工业园开园投产,该工厂可实现年产奶粉4万吨及各类液态奶25万吨。其中,工业园建成10条乳粉生产线;2017年6月又收购唐山三元70%股权。

## 整合待提速

事实上,在三元食品挖掘自身奶粉业务潜力之前,该业务曾有很大发展空间。宋清辉认为,三元食品主要在于营销、管理跟不上企业发展的步伐,导致即使收购具有资源优势的三鹿集团,但奶粉业务依然不见起色。

2009年,河北三元食品有限公司(以下简称“河北三元”)以6.17亿元收购三鹿集团工厂在内的核心资产。2009年3月2日,三元食品官方曾表示:“三元食品的目标是进入中国乳业前三名。”当时,全年实现百亿元以上销售额的乳企除伊利、蒙牛外,三鹿集团销售额高达105亿元,日产奶粉超300吨,在全国布局40多家工厂,销售渠道遍布全国,而三元食品销售额仅为25亿元。

接管一家销售额超百亿元的乳企后,三元食品曾在增发公告中表示,将整合三鹿集团原有产能、市场、技术,实现全国范围的业务扩张。但是,此后三元食品不但没有接管三鹿集团原有的市场份额,三元食品子公司河北三元业绩还出现连年亏损。

由于决策缓慢,三鹿集团原有营销渠道丧失,导致销售不理想。数据显示,2009-2017年间,河北三元曾在6个年度出现亏损,2018年上半年,河北三元净利润为-259万元。

不过,据三元食品相关负责人表示,近年来三元食品奶粉业务稳步增长,市场占有率逐年增高。北京商报记者注意到,三元食品奶粉业务2014年营收为11.43亿元,同比增长56.41%;2015年营收为11.91亿元,同比增长4.26%;2016年营收为13.04亿元,同比增长9.36%。但是,2017年,三元食品固态奶营收同比下降11.08%,库存量同比增长高达83.35%。

对于三元食品奶粉库存量上涨,三元食品相关负责人表示,我国实施“奶粉新政”对奶粉配方进行严格规定。三元食品按照新政规定,对三元食品婴幼儿配方奶粉产品进行调整,导致库存增加。

北京商报记者注意到,目前,奶粉行业的竞争趋势比较激烈。2018年飞鹤年营收率先突破百亿元的同时,其他企业也纷纷发力。君乐宝乳业相关负责人表示,君乐宝乳业集团2018年整体收入增长28%以上。其中奶粉销售订单超50.7亿元,产销量突破4.5万吨,连续四年产销量翻番,部分明星产品增长350%以上。