

三元收编三鹿：大机遇变成大拖累

2008 年爆发的“三聚氰胺”事件,是中国乳业一道分水岭。在此之前,婴幼儿奶粉价格以三鹿集团为标杆,之后,国产品牌集体“沦落”,外资品牌占据主导地位,不仅控制了绝大部分中高端市场份额,而且掌控了市场定价权,从而也形成了外资奶粉品牌轮番充当涨价急先锋的不成文的“潜规则”。

5 年来, 中国乳业一直在自救,而且也取得了卓有成效的成果,不过,要建成一个完全健康的产业体系依旧有很长的一段路要走,政策监管、奶源建设、诚信体系都有待继续完善。



机遇当前却错失“良机”

吸收三鹿破产后遗留的 50 亿元资产,并借机实现大跨越,是三元股份当年的雄心壮志,不过,从目前来看,三元显然未能如愿抓住 2008 年那次可能改变命运的战略机遇,反而因整合不力备受拖累。

有三鹿前人士说,目前,三元收购的三鹿集团 7-8 家核心工厂,产能利用率不足五成,多家工厂处于停工或半停工状态,仅有三厂、六厂等工厂还在正常运转。

在石家庄市和平西路河北三元总部灰色的大楼前,已经全然没有了三鹿的痕迹。2008 年之前,这里曾是三鹿一厂,现在一半被三元作为自用办公楼,另一半同样属于三元资产的楼层已被三元租出去,以增加收益。

从某个侧面来说,这恰如三元整合三鹿的结果,由于销售市场不得力,无法开足全部产能,不得不依靠租厂房、租库房等方式来增加营业外收入,以此来填补整

合三鹿 50 亿元产能所付出的折旧费、维修费用、管理费用、人员成本等各项费用。

事实上,从 2008 年到 2013 年,历经 5 年后,三元所收购的三鹿工厂始终没有发挥应有的功效,三元发布的 2013 年第一季度业绩报告显示, 三元第一季度亏损 1254.16 万元,而去年同期,公司盈利 492 万元。这意味着三元股份在经历了持续大幅亏损之后,目前仍没有扭转业绩亏损的局面,而对三鹿的整合成为拖累其业绩的主要原因之一。

2008 年是三元股份最为风光的一年,当时爆发的“三聚氰胺”事件导致乳业企业几乎全面亏损,唯独三元独善其身,实现净利润 4076 万元。

在成功收购三鹿之后,三元股份总经理钮立平曾信心满满地表示:“收购三鹿是良好的契机,但更是严峻的挑战。三元在历史上错过了包括高端奶及早餐奶向

全国市场渗透等几次可以改变命运的战略机遇,基于此,三鹿将近 50 亿元的产能归于三元旗下, 如何进行新的布局和调整,将是对我们最大的考验。”

“实际上,当时三元刚接手时,大家干劲很足,都想打个翻身仗,三元接手了三鹿原有的 7-8 家核心工厂,这些都是三鹿的优质资产,加上三鹿现成的渠道,这些优势三元都占全了。但至今三元并未能实现之前的预期。三元收购三鹿后,一直到 2 年多后的 2011 年才进行了一次大的梳理,发布新的品牌 LOGO、品牌主张与品牌理念等。整合进程太慢了,由于三元本身的国企体制, 决策制定过程非常漫长,需要层层审批等,虽然有多个事业部,但决策权仍非常集中,事业部独立运作的空间并不大。这样每一个板块对经营规划的反应速度和能力相对较弱,很多事情还是要回到总部来探讨和决策。”原三鹿一名员

工表示。

三元重组三鹿后,开始重点布局液态奶市场,不过在蒙牛、伊利的快速推进下,三元液态奶市场一直未有起色,目前三元收购的三鹿核心工厂产能恢复不足 50%,主要是原三鹿三厂、六厂等工厂在生产,其他工厂都处于停工或半停工状态。上述原三鹿人士称。

而三鹿倒下后,石家庄的奶业格局也在重新洗牌,一些石家庄本地二线品牌如君乐宝、新希望旗下的天香乳业等,迅速抢占三鹿倒下后腾出的市场空间。而虽然承接了三鹿核心资产,但三元未能接下三鹿的原有市场份额。

随后的 2009 年,蒙牛、伊利、光明全面扭亏,营业收入增幅从 7%至 68%不等,唯独三元股份因整合三鹿破产资产而出现 1.29 亿元的亏损。目前,伊利、蒙牛占据河北 70%以上的市场份额。

不圆满的“婚姻” 并购整合难题多

有业内人士认为,虽然伊利、蒙牛等乳业巨头在 2009 年就实现了扭亏为盈,但是液态奶仍处于全面亏损的状态,实现盈利的是奶粉等固态奶,而三元的业务基本都集中在液态奶上;此外,三元在奶粉业务上是一个“门外汉”,虽然三鹿此前在婴幼儿奶粉板块已取得很好的认知度, 但受“三聚氰胺”事件的影响,三鹿的品牌优势不仅不能发挥应有的作用,反而成为一个“坏品牌”的靶子;另外,在收购三鹿这一全国性品牌之后,如何进行全国布局,三元也未能及时做好规划。

三元内部人士对此表示, 三鹿的奶粉业务主要集中在低端领域,而三元把奶粉业务定位为中高端,因此,“收购三鹿之后,

不是说它们的渠道和人员我们立马就能用,我们要重新调整。要让三鹿的人从之前做低端奶粉向做中高端奶粉的意识进行转变,是需要时间的。”

“由于三元认为三鹿婴幼儿奶粉品牌受损,并没有大幅投入毛利更高的奶粉市场,主要以三元自有品牌操作,直到 2012 年才开始重点布局,不过年营收才 2 亿多元,远不及三鹿高峰期的 40 多亿元,市场也主要集中在河北、山东等几个区域市场。”该人士称。

根据三元 2010 年年报,三元的液态奶营收 26 亿元,而固态奶只有 3.54 亿元。

而在三元有关负责人看来, 三元整合三鹿失利另有原因。“三鹿的倒下已经给

了我们足够的教训, 对于食品行业而言,不能只看到速度和规模,乳业是一个很长的链条,从种草、养牛、饲料加工再到生产加工、储存、物流运输和销售、服务,产业链长环节多,不可能只强调销售市场。对于我们来说,国企的背景意味着在企业各方利益排序中,产品质量以及企业的责任会被排到第一位,而市场份额及销售额的大小永远没有质量重要。”

“强调质量是非常重要的,但是为了追求质量而忽视发展速度,三元确实有‘跑偏’的嫌疑。”有业内人士如此表示。

不过,在另一名业内人士看来,三元整合三鹿的失利归根结底在于三元并不具备整合的实力,“当时三元整合三鹿更多



是政府的意愿,三元作为国企有这样的责任,但当时三元还只是一个地方性的乳业品牌,品牌影响力主要在北京,而三鹿在破产前却比三元的品牌影响力大,是一个全国性的品牌。并且三元主打巴氏奶,三鹿主要是乳粉, 双方强势业务也完全不同,让三元去整合三鹿本身就不是项正确的决策。我们看到此次乳业整改中,大型国有乳业仍被认为是整合平台, 但事实上,这种政府主导意志更为明显的并购整合,结果如何显而易见。”

华润宋林的特色产业模式——“孵化注资”

多元化经营与机会主义倾向

华润集团曾经经营长期外贸业务, 直到 1980 年代,开始由代理贸易向自营贸易转型,努力发展中长线投资项目,重点投资了零售、房地产、电力、基础设施等领域。

华润一度在实业领域高歌猛进, 进军 80 多个行业,宋林曾评述为“存在机会主义的倾向”。1999 年,宁高宁主政下的华润开始重新审视产业布局。反思的一大成果, 即在 2001 年提出“再造一个华润”的战略目标,认为公司应投资“与大众生活息息相关、由人口驱动的业务,比如零售、医药、金融等相关行业”,致力于打造主营行业竞争力和领导地位。

而 1985 年入职的宋林,在华润战略转型的过程中,展现了其在战略规划、资本运作和产业运营的突出能力。

2001 年,华润集团旗下首个上市平台“华润创业”由于定位不清,股价持续低迷。宋林被任命为华润创业董事总经理后, 将香港的零售业务及投资物业注入其中。华润创业的消费零售业务得以强化, 而集团收取 13.6 亿港元现金、1.13 亿股华润创业股份。

此后, 宋林主导了万家超市业务模式的转型。原本华润零售业务只有小超市的业态,收购万家超市增加了大卖场的业态。万家之前采用出租柜台的经营模式, 实现营业额扣点,宋林认为对供应链控制力不行,长期不具有可持续性,他不顾原有管理团队的反对,颠

覆了万家原有的业务模式, 完成了向自营业务的转型。

2004 年,宋林兼任华润置地董事长,这个上市平台一度只有 20 多亿港元的市值。宋林确立了“住宅+商业地产+增值服务”的模式, 然后进行系统内资源的整合, 强力推行“削藩”。他曾自述,“把集团直接管理的一级利润中心,分别往华润置地里装,大范围整合;许多人本来是公司的一把手,按照行政级别,部分是正厅级,现在变成副手,仅仅在组织中负责一个环节,在组织内形成共识, 非常不容易”。2005 年到 2008 年,集团分 4 次合计向华润置地注入了 197 亿元的物业和地产项目,

土地 1445 万平方米,将其打造为盈利能力最强的地产企业之一。

多元化发展与绝对控股

长期的资本运作以及业务一线的实践操作,宋林逐渐完善了一种全新的、带有华润特色的产业发展模式——“孵化注资”, 即从进入一个领域开始,就严格遵循产业培育、资产上市、母公司孵化、注资套现、孵化再发展的路径做强做大主业。自 2005 年,宋林开始主政华润后,就频频使用“孵化注资”,2008 年后集团累计向上市公司注资 642 亿港元, 促使上市公司的业务得到极大促进。

宋林曾经自述,从商业模式的角度来看, 华润相当于一个 10-15 年的长线行业投资者。在宋林的参与或主政下,过去 10 年,华润集团出售了价值数百亿元的业务, 其中包括香港万众电话、江苏锡钢集团、ESPRIT 中国业务以及石化资产,在“行业聚焦、区域聚焦和业态聚焦”的原则下, 寻找新的投资标的物。

甚至此次涉事的华润电力,2010 年时,宋林曾开玩笑,“再过 10 年,华润没准把电力卖掉,再把资源配置到地产、消费品、水泥等”,并解释华润进入电力行业的目的,“当年华润很小,多元化业务的布局业绩波动较大,业务组合和资产组合必须找到一个资产有稳定回报、稳定现金流,以支撑其他多元化”。

一旦重点扶持的业务单元确定后, 华润



总部并不直接进行运营,宋林曾自述,总部管控的核心方法就是放权与考核,“第一, 在内部管理模式上进行相应放权, 比如说具体用人权,集团只管控主要领导班子;第二, 集团主要管考核评价, 不以年度为期限考核,(考核)最少要管三年,并不只限硬指标,包括品牌影响力、人才培养等软实力”。

但是, 与一般 PE 多进行财务投资不同, 作为行业的投资者, 宋林将华润定位为长期的行业投资者,追求行业长期价值,因此, 他不愿意成为被动投资者,多要求绝对控股。

控股原则在先, 宋林曾经拒绝了很多商业机会,比如,中粮集团入股蒙牛之前,方风雷在香港曾经找到宋林,宋林提出,价格可以谈,前提条件有三项:第一,华润要求控股;第二,蒙牛持有股票的管理层,要么卖掉股票,纯粹做职业经理人,要么离开管理层,专心做股东;第三,华润主导蒙牛经营。作为参股者

的掣肘,宋林非常清楚,比如, 华润入股万科就是他一手操刀的,他曾经多次向王石建议, 万科要进入商业地产, 可王石在相当长时间内一直没听进去,“没关系, 我们就跟万科保持股东和经营层的关系”。

作为央企掌门人, 宋林属于副部级。但“华润求人习惯了, 没有什么部级别的概念,早在上世纪 80 年代,外贸企业改革,总代理的地位没有了, 华润为赚钱, 愿意放下架子,求人文化在那时候就有了”。有一则有关华润的轶闻, 公司一项业务曾有所求于一位物价局的局长,局长孩子喜欢养狗,但又担心养狗耽误孩子学习, 于是,华润的员工就帮局长孩子养狗,这种事一般央企未必能做得出来。

宋林曾自述,华润总部位于香港,已经高度市场化,不过,香港市场化经营的一大要义在于法治精神,浸润其间,是否得其精髓? 现在宋林以及华润还在接受考验。 (陈晓东)