

商业案例

# 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。



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。”

## 不圆满的“婚姻”

### 并购整合难题多

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

## 恶性循环 奶业链条的基础动摇

“三聚氰胺”事件后，始作俑者三鹿集团已经不复存在，而在过去5年，由其带来的整个产业的反思和行动并未停止。

不过，5年来一直困扰国产乳业的奶源问题仍未得到根本解决。由于养殖成本上升、乳业利益链条不健全等一系列新因素的影响，使得上游养殖户养殖信心受到极大冲击，开始出现关停转产，上游养殖的减少或将使得国产乳业奶源陷入新的困境，“上游奶源正在遭遇2008年阵痛后又一个瓶颈。”河北省奶业协会一名人士认为。

“基本上我所知道的其他养殖户都在亏损或刚刚持平，盈利极少。”站在自己的养殖小区内，石家庄市行唐县农杨先生一直在犹疑何时关停，今年他已经把饲养的200多头奶牛卖掉了40头。

“现在每头奶牛生产的利润从去年的1500—2000元降到今年的几百元。如再加上前期租赁土地、搭建牛棚、挤奶车间、饲料储存加工设备等折旧费用，我们整个奶牛养殖处于亏损状态，我算了一下还不如人家外出打工挣钱多。”杨先生告诉记者。

养殖户亏损的并不止杨先生一户，根据河北省乳业协会的一份数据，在河北乳业范围内，目前有三分之一单产水平高、饲养管理技术先进的规模养殖场微利经营，三分之一中等规模的养殖户保本经营，三分之一技术落后的养殖户亏损经营，特别是小规模养殖户亏损严重，出现卖牛转产迹象。

在2008年10月“三聚氰胺”事件爆发之前，一些乳企采取非正当手段争抢奶源，以许愿形式高价收购，利诱其他奶站向自己交奶。“那个时候，奶农是强势的一方，这番景象自‘三聚氰胺’事件之后就再也没有了，现在都是跟固定的乳企签订购销合同。”杨先生告诉记者。

“2011年很少发生拒收现象。今年以来，由于奶业市场不景气，乳企多次以抗生素超标、理化指标低不合格、异味等为由拒收鲜奶。乳品加工行业完全由大型乳业集团掌控，具有制定收奶价格的绝对权力。乳品企业和奶牛养殖户地位极不对称，在市场销售下滑时，采取提高营养指标的方式降低收奶价格，寻找各种理由拒收、核减收奶数量等，将损失转嫁给奶牛养殖户。”一名不愿署名的人士称。

“虽然奶源的安全问题得到控制，但在没有利益链接机制的情况下，依然会存在隐患，永远是少了抢，多了扔。行情不好的时候，企业算计奶农；行情好的时候，奶农算计企业。奶牛养殖户没有话语权，利益得不到保障，乳品企业与奶牛养殖户之间的利益链接机制亟待完善。”上述行业协会人士说，像一些发达国家的奶企除了平时按市场价格支付奶农收购费用外，还会根据一年的盈利情况，按照奶农交奶数量的多少，进行年终分红，平衡奶农全年的收益。

利益分布不均成了乳业产业链最大的顽疾之一。中国农业大学教授李胜利称，整个产业链条上的利润按照100%来计算，零售环节占到55%左右，加工企业约占到35%，养殖环节的利润分成只占10%。

“奶农卖不出好价格，因此不舍得在饲料、管理上投入，而原奶质量也就得不到保证，原奶问题也将频发，消费者的信心也会下降，国内奶业市场跟着萎缩，结果就是乳企利润降低，再向上游奶农压价，奶农再次受伤，养殖积极性下降，由此形成奶业恶性循环，导致整个乳业链条受伤。”中商流通生产力促进中心研究员宋亮表示。

一组公开的数据显示，2008年全国养殖业规模增长了0.87%，2009年甚至负增长，2010—2012年也是微量增长，数字分别是1.56%、2%、1.5%。而一旦养殖业陷入恶性循环，乳品企业极有可能陷入巧妇难为无米之炊的困境。

(崔丹)

先锋人物

## 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，长期不具备可持续性，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年起，宋林开始主导华润后，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。在宋林的参与或主导下，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。

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。作为参股股

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“华润求人求惯了，没有什么部级单位的概念，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的孩子养狗，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，是否得其神髓？现在宋林以及华润还在接受考验。(陈晓平)