



一罐奶粉，以报关价 50、60 元进到中国，最后到终端给消费者的价格是 300、400 元，价格增长了四五倍以上，其中的关键就在于高额的渠道费用还有营销费用。

进口价 70 多 零售价 300、400：

洋奶粉价格暴涨背后的渠道秘密

一层渠道扒一层皮

“国外几乎任何一家大型的奶粉生产商，比如恒天然、菲仕兰坎皮纳，找其代工生产出来的奶粉，到中国报关价都在 50~60 元。”曾经从事过多家奶粉经销商的李明(化名)告诉记者，“所谓报关价就是不含税和运费，如果加上税和运费，那么每罐国外生产装罐的奶粉到中国的价格最多也就 70 多元，如果是通过大包装形式进来的，那么每罐的生产成本更低。”

从 50~60 元，到最后 的 200~300 元甚至近 400 元的高价，首要原因就是渠道过多，每一层渠道的费用都要加在最终的产品价格中。亨氏大中华区总裁司马瀚此前曾对记者表示，“某些产品在中国的供应链显得太长，环节组成太多，增加了费用成本。”他解释说，如从生产商到商店，过程中就有很多经销、批发、零售环节。再加上某些生产厂家在整个价值链的环节希望获得更多盈利，这就让最终的消费价格在一定程度上被扭曲。

据了解，一罐洋奶粉从海外工厂进入中国的零售门店终端，需要经过至少四个环节：首先是中国区的总代理，然后是省级经销商，再是区县的分销商，最后才到零售门店。与此形成鲜明对比的是，同在中国的范围 内，香港的价格要比内地便宜上 30%~40%。其中原因不言而喻，就是因为香港地区小，不需要什么省级经销商、分销商，只有一个总代理，然后直接铺货到惠康、万宁这类门店。

李明表示，“总代理走的量大，一般要求 5%~10%，省级经销商和分销商则是 20%~30%，门店则至少要求 20%，这样层层加码之下，光渠道的费用就已经使奶粉的价格增长了至少一倍，换句话说，一罐奶粉这么走一圈到终端，终端的价格相比出厂价至少要高出一倍。”

用钱砸出来的渠道

对于奶粉生产企业来说，出厂价才是真正落到手里的钱，目前多个奶粉行业的上市公司，如合生元、贝因美，其财务报表显示，毛利率都在 60%以上，然而营销和运营支出出奇地高。以贝因美为例，根据其 2012 年年报，营收为 53.5 亿，销售费用和管理费用为 21.87 亿元和 4.8 亿元，净利润为 5.09 亿元，也就说净利润率为 10%左右。多位业内人士对记者透露，目前奶粉企业做得好的，净利率也就是 10%~15%，因为很多营销需要企业负责，比如在各类媒体上投放产品广告，节假日的促销费用，还有活动期间的赠品费用等。

司马瀚曾表示，“在中国，配方奶粉比较喜欢在电视上做广告。在其他国家其实很少看到这种现象，因为这样一来也会产生费用，叠加到了产品当中。”

在中国，大超市是奶粉的主要销售渠道之一，然而这个渠道需要企业在产品卖出去以前就付进场费。某品牌奶粉的代理商告诉记者，“大超市属于稀缺资源，然而费用太高，像沃尔玛、家乐福，没有 300 万进场费根本进不去。即使进去了，单店每月的陈列费要 3000 元，配备一名导购要 3000 元，再加上超市定期会要求增加的广告费、门店促销费、节庆赞助费等，一个月下来单家大卖场

的费用就在 8000 元左右，如果不是特别主流的洋奶粉品牌，一个月的销售额不过 3000 元到 5000 元，等于算是赔本赚吆喝。大超市一年就给结两次款，这又会导致财务费用的攀升。”

圣元国际董事长张亮曾公开表示：“国内奶粉全球最贵，这是事实。圣元奶粉也卖得很贵，这事让人很纠结，圣元曾经坚持了四年没有调价，后来实在撑不住了。销售价格与制造成本有关联，但不是主要的，最重要的是市场不接受低价位产品。消费者大多认为贵的 一定好，企业就比着涨价，赚来的钱全都砸在渠道上，这是个怪圈。巧取消费心理，不断调高价格，零售价格越高毛利就越大，新进入者就越多，竞争就越激烈，企业投入当然就越来越高。2008 年以前，中国市场上能够数出来的品牌只有 40 来个，现在有 900 多个，都想蛋糕多切一块。

抢占医务渠道

“医院是婴幼儿配方奶粉市场的前沿阵地。我国约 87%的婴儿是医院出生的，大约 20%的宝宝不能母乳喂养，这些宝宝的第一口牛奶都是在医院喂哺的，占领了医务通道，基本上就赢得了这一巨大市场。即使是母乳喂养宝宝，在四个月时应添加辅食，在一岁左右将停止母乳喂养，通过医务通道也可以影响他们的父母，将他们培育成自己品牌的忠实支持者，使他们在选择辅食和断奶食品时更多地选择自己的产品。”张永表示，以上文字就是之前开展工作的指导方针。

据了解，医务渠道需要耗费比较大的人力资源和资金，一般来说，只有少数企业能够承受，其中大部分是外企，主要有两种方式：第一种就是买名单，通过医生或者护士长以 10 元~30 元份的代价买来孕妇在医院建档的资料、名单、联系方式，通过客服赠送试用装、发送促销信息；第二种被称为“轮奶”，婴儿出生尚未出院的时候，一些妈妈奶水还不足的时候，一些医院会免费提供奶粉，一旦婴儿习惯了，换奶很难，而部分医院提供的奶粉是需要通过招标确定的。此外，一些奶粉厂家通过和医院合作，在婴儿出院的时候采取免费赠送奶粉赠品，或者优 券等方式，一些管理不严格的医院，医生或者士会直接推荐奶粉，以此获取回扣。据了解，



每个推销成功的客户，奶粉企业会返给推荐者 100 多元的“推荐费”。

张永透露，在各个销售大区，像他这样专门跑医院的营养代表的人数并不比跑经销商和渠道的销售代表少，甚至有些大区的营养代表还要比销售代表多，在有的外企，甚至有专门的医务部门直接负责对医院的业务。据了解，多美滋的医务团队就多达一两千 人。

门店通过降价来促销的空间也比较大。但对于生产企业来讲，一家门店降价促销，很容易就会群起而仿之，虽然短时间能促进销量，但这会扰乱其营销计划或所谓的“价格体系”，因此这种由门店自发采取的降价促销一直被奶粉生产企业所抵制。

洋奶粉渠道 N 种玩法

- 1.原装原罐：高举高打
原装原罐奶粉，因为要经过海关报关，其进货价不得不透明。这也令价差无所遁形。记者从海关内部人士处获悉，在国内号称最高价奶粉的合生元奶粉，目前零售价 398 元，但其的报关均价仅 50 元/罐左右，其毛利高于业内平均水平五成以上。如同大部分低入高出的原装原罐进口的奶粉一样，其大部分毛利都用于维护其经销体系了。
- 2.销售大牌：薄利多销
美赞臣、多美滋、雅培和惠氏这些大品牌给渠道的费用都比较低，每一级经销商也就在 10%左右，终端每卖一罐这类奶粉甚至也就挣十几块钱。
- 3.专攻“医务渠道”
然而，对这些大品牌的洋奶粉来说，却有另外一块渠道耗资不菲，此前奶粉通过医院渠道进行推广，即所谓的“医务渠道”，一直不太被人们关注，然而有多位熟悉内情的人士透露，其实这一块占了营销成本的很大一部分，有些甚至要占到总收入的 20%左右，基本每家企业在医务渠道的投入都数以亿计。

“格式合同法”是公司高位管理的重要内容，也是公司唯一有效的经济合同。所有项目的经济活动都毫无例外地采用公司统一的格式合同，实行谈判、签订、履行、管理、归档一条龙。从制度上避免了项目风险和项目人员权力寻租。

“定额管理法”是公司高位管理的关键环节。公司制定了《工程成本内部消耗定额》，根据自己的管理水平编制的用工和原材料用量标准，对各项目生产的流程和工序实行全过程控制，各种费用一次定死。“财务集中法”是公司高位管理的核心。项目财务人员 and 资金一律实行公司机关统一管理调度，经费按程序和计划实施总经理“一支笔”审批。“连锁经营法”是公司高位管理的延伸。他们借鉴“麦当劳、肯德基”的做法，对所有项目的形式和内容进行统一包装。对生产场地、工艺流程、资源配置、组织机构、管理制度等实行标准化和规范化管理，形成了具有企业特色的标准化管理制度体系。

“高位管理”理顺了企业内部的工作关系，杜绝了经济纠纷，堵塞了管理漏洞，提

奶粉业欲花 300 亿组建国家队 拟助 4 家企业推高端品牌

越来越多的迹象似乎在表明，一支婴幼儿配方奶粉的“国家队”正在组建。26 日，记者从多个互相独立的消息来源处获悉，粗略推算我国或将以多达 300 亿元资金推动奶粉行业今后的兼并重组，在此过程中，包括三元、完达山、银桥和贝因美在内的奶粉企业有望得到支持。此外，业内消息指，国内 4 家奶粉商将最快在 9 月推“高端品牌”，以恢复市场信心。

消息：300 亿将用于三方面

26 日，一位熟悉情况的消息人士告诉记者，上述 300 亿元资金将重点用于奶粉业未来兼并重组所需要的优惠贷款上，此外还将用于那些主动退出国内奶粉市场企业的补助。最后，还有部分拟用于技术改造等方面。“并非是给具体哪家国产奶粉资金。”该人士说。为了配合国家“严管奶粉”而出台的乳业兼并重组方案细则拟规定，到 2015 年保留婴幼儿配方奶粉生产企业 80 家，到 2018 年这一数字将进一步下降至 50 家。

上述消息人士进一步告诉记者，三元、完达山、银桥和贝因美等国产奶粉企业有望“担当重任”，成为这波即将到来的兼并重组潮“宠儿”。

上述人士告诉记者，银桥是陕西的奶粉龙头企业，是强势的区域企业，陕西省有较多羊奶粉企业资源可供整合。至于完达山则是黑龙江的奶粉巨头，和三元一道具国企背景。资料显示，目前在黑龙江、陕西两省，合共有婴幼儿配方奶粉企业约 60 家，占全国 128 家中近一半。这意味着，一旦这两省率先启动整合，2018 年的目标将不太难实现。

业内：高端品牌将实施“最严格管理”

此外，上述消息人士还指出，有关部门拟让伊利、蒙牛(含雅士利)、完达山和西藏牦牛奶粉企业“高原之宝”在 10 月份向市场推出高端奶粉品牌。

26 日，记者从业内印证了有关说法。“确实有这样的意向，而且最早是在 9 月推出。”

另一位消息人士说，4 家企业分别拿出各自的奶粉“高端品牌”，整个生产过程全部按照“最严格的管理”去做。

据市场调研公司欧睿国际的数据，按销量算，伊利、蒙牛(含雅士利)和完达山三家企业去年占国内婴幼儿配方奶粉市场的份额是 7.8%、4.8%和 1.5%，“高原之宝”数据未纳入其统计。

不过，截至记者发稿时，上述说法均未在正式渠道公布。而根据媒体此前报道，有关产业兼并重组的方案是由工信部负责制定的。

此前，工信部新闻发言人朱宏任曾表示，这样的兼并重组的力度和方向是要形成一批具有品牌质量、能让群众放心的生产企业。在等待国务院批复的方案中，这一轮兼并重组的目标是力争到 2018 年年底，培育形成 3~5 家婴幼儿配方奶粉销售收入超过 50 亿元的大型企业集团，前十家国内品牌企业行业集中度超过 80%。

专家分析：美日均扶持本国奶粉

为了让中国消费者喝上“放心奶粉”，管理层正针对奶粉企业推进系列工程，“即使在美国、日本，也没有中国这样大的力度。”资深乳业分析师宋亮告诉记者。

在上述两国市场，本土的奶粉占据了主流。在美国，超市最常见的是本国奶粉，品牌只有三四个；在日本，前三大本土奶粉品牌占市场份额超过 76%。

有研究者看到，上述两国都在不同的历史时期“扶”了“国产奶粉”一把。例如，美国出台的农业法案包括了“食品券”项目，2012 年财年有关营养补助项目划拨金额超过 66 亿美元，给低收入家庭直接购买指定品牌的奶粉。此外，有证据表明美国在乳品领域有重重壁垒，严控进口。而在日本，也有政府采购本土奶粉低价卖给消费者的措施。

但宋亮认为，在这些政策外更应看到的是市场行为，即消费者自主选择。记者注意到，国内奶粉市场太过碎片化、品牌形象不够高端，仅是“国产奶粉”困境的一部分。怎样从奶源安全性、信息透明度上增加信任，才是下一步让消费者主动回到货架前的重点。(刘俊)

[上接 P1]

专业化工程公司这艘大船开始扬帆起航!

嬗变——转型升级谋发展

扬帆起航的轮船驶向何方?又将如何抵御惊涛骇浪?

世界经济复苏缓慢，国内宏观经济整体运行面临下行，建筑市场处在产业链整合和细分市场的变革时期。面对这一形势，轨道公司制定了“依靠制品生产优势，向两端延伸产业链，长线短线产品互补，打造专业化施工企业”的经营方针，坚持做实制品、盾构、高铁“三大板块”的发展战略，着力转变发展方式，加快转型升级。

坚持科技进步和自主创新是轨道公司实现转型升级的关键所在。面对日益激烈的市场竞争，他们始终强调创新，尤其是原始创新。2008 年初，公司自主研发管片生产流水线，用两年左右时间，实现了管片生产自动化，提高生产效率近一倍。为追逐高铁制品市场，2009 年，公司积极与铁道部工管中心合作研发，中国第一块高铁Ⅲ型板和新型道岔板就相继诞生在成都和上海两个研发基地。2010 年，主动参与吸收转化的法国赛思达 U 梁新技术，生产工艺达到国际先进水平，目

前，许多类似科研课题仍在继续推进中。几年来，公司有效的科技投入，不仅获得 57 项专利技术成果，打开了广阔的制品市场，还为公司赢得了巨大的有形和无形资产。公司凭借科技优势获得的高铁Ⅲ型板、新型道岔板、地铁浮置板、纵向轨枕板、轻轨 U 型梁、高架声屏障等生产加工任务，已为公司创造上亿元的经济收益。

倍增——管理创效求跨越

管理模式决定管理成果。轨道公司清一色的工厂化制品生产，没有一套切合实际的管理模式，极易形成一亏皆亏的被动局面。“高位管理”就成了公司专业化发展的必然。

公司以“标准化管理”为载体，对所有项目全部实行彻底的扁平化管理，通过“格式管理法、定额管理法、一线工作法、财务集中法、连锁经营法”等“五法”机制，把项目的生产权和经营权有机分离，有效堵住了项目管理漏洞，让风险可控，过程可控。

“一线工作法”是公司高位管理的基本手段。公司把分管领导和机关人员的工作重点下移，全部工作围着一线转，实行现场办公。所有新建的项目，公司领导都亲自带队长期在项目蹲点监督，全方位参与建厂选址和生

产方案的选定、劳务队伍选择、物资设备招标采购、合同签订等各项前期重要工作，直至走上正轨。

“格式合同法”是公司高位管理的重要内容，也是公司唯一有效的经济合同。所有项目的经济活动都毫无例外地采用公司统一的格式合同，实行谈判、签订、履行、管理、归档一条龙。从制度上避免了项目风险和项目人员权力寻租。

“定额管理法”是公司高位管理的关键环节。公司制定了《工程成本内部消耗定额》，根据自己的管理水平编制的用工和原材料用量标准，对各项目生产的流程和工序实行全过程控制，各种费用一次定死。“财务集中法”是公司高位管理的核心。项目财务人员 and 资金一律实行公司机关统一管理调度，经费按程序和计划实施总经理“一支笔”审批。“连锁经营法”是公司高位管理的延伸。他们借鉴“麦当劳、肯德基”的做法，对所有项目的形式和内容进行统一包装。对生产场地、工艺流程、资源配置、组织机构、管理制度等实行标准化和规范化管理，形成了具有企业特色的标准化管理制度体系。

“高位管理”理顺了企业内部的工作关系，杜绝了经济纠纷，堵塞了管理漏洞，提

高了经济效益。公司项目连续 6 年不仅无一亏损，而且盈利能力普遍增强，产值利润率从 2006 年的 0.5%提升到现在的 6%以上。公司利润逐年递增，员工收入快速增长。“企业富强，员工富裕”在轨道公司不再是一句口号。

升华——党建文化铸企魂

去年 9 月 25 日，轨道公司党委所做的《构建“三全”创先争优模式 推进企业走专业化发展道路》，在中国铁建系统创先争优表彰大会上做经验交流。此前，他们的创先争优模式受到四川省委的表彰，公司政研课题《“三全”创先争优活动模式实践与研究》，被国务院国资委政研会评为 2011~2012 年度中央企业优秀研究成果二等奖。

公司创新构建创先争优长效机制，推行“三全”创先争优活动，即全面工作创先争优、全体员工创先争优、全过程创先争优。通常，企业员工要想提升待遇，只有当领导这一条路，而“三全”创先争优活动却把员工创先争优业绩与个人收入直接挂钩，打破了企业员工发展“仕途”一条路的弊端，使下级收入超过上级收入有了实现的可能。自 2010 年以来，公司创先争优的先进人数不断上升，目前

公司 14%的员工获得工资晋级。仅去年，员工通过“创先争优”获得的奖励已占全年收入的 40%以上。

公司党委通过持续开展“学习型、团结型、民主型、创新型、廉洁型、亲民型”班子建设活动，使班子成为公司持续发展的坚强核心，连续 5 年蝉联集团公司“四好班子”。在 9 年生存与发展的深刻变化中，公司总结并形成了特有的企业文化，提升了软实力。

在这里，“建得人心班子，亦能挣钱企业”是发展思路。

在这里，“企业富强，员工富裕，一起打拼，共同分享”是领导理念。

在这里，“第一才有理，慢进就是退，挣钱才有功，亏损就是罪”是工作准则。

在这里，不畏艰难、艰苦奋斗，科技领先、勇攀高峰，团结协作、攻坚克难，建造精品、以质取胜”是感恩浮精神。

2012 年，公司党委被四川省委评为“先进基层党组织”。

如今的轨道交通市场，风起正，大潮涌。心中充满理想和激情的轨道公司员工，依然在全国 11 个地铁城市的工地上忙碌着。