

巴氏奶混战

谁是赢家？

无论想成为全国化的巨头还是区域龙头，都必须解决五个问题：合格的优质奶源及加工能力，近距离的牧场，冷链匹配度，就近市场的人口带来的容量以及企业能掌握的用户订单数量。

2020年，乳企巨头们纷纷盯上了巴氏奶这头“现金牛”。

最新数据显示，2019年中国巴氏奶市场规模约343亿元，同比增长11.6%，而高温杀菌的UHT奶销售规模942亿元，同比增长仅有1.7%（该数据来自野村东方国际证券）。

此外，巴氏奶的利润也相对可观，以2019年上市的新希望乳业的数据来看，其低温产品毛利率为42.87%，远高于常温产品的24.67%。而经营较好的区域低温乳企的净利率水平可达到5%-10%，也高于行业4.3%的净利率水平。

随着巴氏奶在市场上“逐年升温”，无论是伊利、蒙牛等乳业巨头，还是新希望、光明等区域性企业，或是以阿里巴巴为代表的电商巨头，纷纷布局巴氏奶市场，一时间巴氏奶领域硝烟四起。

四问蒙牛：背靠大单品，还能继续领涨行业吗？

1. 乳企巨头发力巴氏奶

巴氏奶行业从来没有这么热闹过。

由于冷链运输的制约和运输半径的限制，巴氏奶一直盘踞区域发展，整个行业不温不火，2015年还一度出现了下滑。直到2017年5月，蒙牛鲜奶事业部的成立，打破了原有的平静。

事业部成立后，蒙牛延续了谋定而动、重兵作战的传统，开启猛烈攻势，快速占领滩头阵地。

2018年1月，蒙牛正式入局巴氏奶，一年内一口气推出了17个鲜奶单品。为了优化鲜奶业务供应链，进一步实现产供销一体化的长期布局，2019年上半年，蒙牛位于清远和天津的工厂成功投产。

2019年底，阿里火线入股蒙牛订奶平台“天鲜配”，服务支持蒙牛低温鲜奶的入户冷链配送。今年4月，可口可乐中国与蒙牛乳业有限公司新设合营企业落地，双方将共同生产和销售全新的低温奶产品。

轮番激进的阵仗下，蒙牛鲜奶业务的市场份额迅速翻倍。据蒙牛2019年财报显示，其鲜奶业务的市场份额从3.1%增长到7.1%，实现销售同比三位数增长。

与此同时，产品覆盖区域也随即扩张。目前，蒙牛的鲜奶产品已覆盖到华东、华南、华北、华中及东北等区域24个省市区和50个重点城市。

继蒙牛在2017年成立巴氏奶事业部后，早在2007年就开始诉求“中国鲜奶第一品牌”的新希望乳业（以下简称“新乳业”），快速做出战略升级，聚焦“低温新鲜”的战略发展主线，并不断调整产品结构，将低温乳制品占比从十年前的30%提升到今年的60%以上。

此外，新乳业还加快了收购整合地方乳企的步伐，加速了上游奶源的布局。

2019年，新乳业先是收购福州“澳牛”乳业一半多的股权，后入股现代牧业，成为第二大股东。今年5月，新乳业又收购宁夏寰美乳业发展有限公司100%股权。

光明、三元这些传统巴氏乳企巨头也不断推陈出新，积极应对竞品的渗透。2019年底，光明乳业斥资7.5亿元拍下辉山乳业在江苏的基地项目，三元则在2017年9月低调收购加拿大AVALON有机巴氏奶。

除内部竞争外，外资巨头的介入同样不容忽视。去年上半年，新西兰乳业巨头恒天然旗下品牌安佳推出了同名巴氏鲜牛奶，还与盒马、每日优鲜联合推出了“日日鲜鲜奶”和“一只诚实的牛”等鲜奶。

如今，巴氏奶领域的竞争越来越激烈，各品牌企图利用自身优势弯道超车。但是，想要在现有的加工技术和冷链条件下，从巴氏奶品类中跑出个蒙牛、伊利一样的巨头，恐怕有点难。

2. 谁能拔得头筹？

在巴氏奶江湖的争斗中，所有乳企都绕不过三个坎：

第一道坎是奶源。因为低温巴氏奶生产，标准要求很高，必须使用100%生鲜乳，奶源还得来自新鲜无污染的规模化优质牧

场。且在菌落总数、蛋白含量等方面的要求都更为严格，原奶从挤出到生产全程必须控制在24小时内完成。

因此，拥有高质量的优质奶源成了巴氏奶业务发展的基础。“得奶源者得天下”这句话在巴氏奶业务中体现的淋漓尽致。

第二道坎是产品保质期。与常温奶的高温杀菌不同，巴氏杀菌工艺不能彻底杀灭所有的微生物，也因此巴氏奶保留了更多珍贵的活性营养物质。但因为杀菌不彻底产品很容易变质，致使产品的最佳保质期仅有3-7天，最长也超不过15天。

保质期短，一方面意味着留给售卖的时间很有限，乳企要尽量缩小牧场到生产工厂到销售终端的距离，缩短产品从出厂到消费者手中的时间。另一方面，必须快速高效的完成全链条运作，以及货损处理成本相对更大、操作更为复杂，对应同等情况下就有了更高的渠道费用。

第三道坎是冷链。巴氏奶中残余的微生物在高温下会迅速繁殖，所以产品从生产、贮藏、运输到销售终端，再到消费者手中的每个环节，都必须保持2~6℃的环境，任何一个环节托冷都会导致产品变质。

而终端冷链的建设成本较高，有不少企业不具备大规模建设终端冷链的能力。君乐宝乳业集团副总裁、低温事业部总经理杨洪滨曾表示：“企业每年需要投入数亿元费用建设终端冷链，目前拥有终端自投冷柜数十万台”。

因为保质期短和对冷链物流的苛刻要求，巴氏奶的生产半径覆盖为250-300公里为佳，销售半径最远只能限定在600公里以内。超过这个距离冷链的成本就很高。

由于奶源、产品加工工艺、保质期和冷链的限制，巴氏奶行业难以突破“产地销”困境，只能就近生产，就近出售。例如，光明集中在华东地区，新希望在川渝最强势，北京人爱喝三元，但是到了福建，长富奶最受推崇等。

所以，想要在巴氏奶行业中成为老大，免不了要围绕上述三方面展开较量。而在这一场激烈的暗战中，拥有奶源、冷链等强实力的全国性乳企巨头是否更容易“拔得头筹”？

事实上，巴氏乳一直是全国性乳企巨头的“软肋”。虽然在其他乳品品类里，伊利和蒙牛具备绝对的优势地位，但是对于巨头们来说，巴氏奶品类却是一个使不上力气的新战场。

在奶源的数量上，伊利和蒙牛的确有竞争力。据2108年数据统计，伊利、蒙牛两家企业对中国的奶源控制接近4成。但在奶源的位置上，他们却依然“够不着”全部的目标消费者。

蒙牛和伊利的牧场多集中于中国北部，人口聚集的中国东部和南部地区牧场较少，西部几乎没有。牧场在北部，市场在东部及南部，这意味着蒙牛和伊利离巴氏奶的中心市场很远，现有牧场无法支撑巴氏奶市场的扩张需求。

冷链运输也很难解决此问题。我国的冷链建设以东部沿海地区为主，牛奶的主要产地冷链物流企业相对稀缺，三四线城市的冷链铺设更是深入不足。通过冷链解决“产、销地不对称”的问题尚属困难。

由于国家政策限制和奶源建设成本高等因素，自建牧场并不容易。而奶源又是必须解决的核心要素之一。因此，蒙牛和伊利用要想发展巴氏奶，得和别的区域乳企一样，重新走上收购、并购区域牧场和城市乳企的路线。

无法跨越奶源区域和冷链的困境，蒙牛和伊利不得已只能在产品保质期上下功夫，延长产品的“货架时间”。

所以，伊利和蒙牛分别推出了保质期15天和21天的巴氏奶产品，比其他品牌的常规巴氏奶保质期延长了1-2倍，而这样的保质期是否符合国家巴氏奶的标准目前还尚不明确。

由左至右依次为：蒙牛“鲜牛奶”、“每日鲜语”鲜奶和光明“娟姗鲜牛奶”

再者，巴氏奶必须15天以内的保质期要求，就让伊利、蒙牛在常温领域的“压货-动销模式”难以走通。

推动巴氏奶品类扩张发展的驱动力也是核心要素之一。换句话说，谁能赢得战

争，关键要看谁有最想赢的动力。

常温奶和巴氏奶存在着明显的替代属性，这对于伊利、蒙牛这样的常温奶巨头而言，难免有“左右互搏”的潜在挑战：到底该说常温奶营养更好，还是巴氏奶营养更好？

对于两家乳业龙头来说，一方面，常温奶的优势地位很难撼动；另一方面，常温在二者集团内的地位最强、根基最牢。源于盈利诉求，二者都需要力争常温奶的稳定增长。因此，基于获利惯性，两家公司很大可能在常温奶产品线上的资源投入优于低温产品线，在短期内可能对低温产品线的发展形成挤压。

3. 蒙牛和伊利的“千亿收入约定”，要爽约了？

不过，伊利的主要注意力或许不在巴氏奶。与区域乳企不同，巴氏奶只是伊利和蒙牛乳业帝国中的一小部分。根据估算，区域乳企自有牧场供奶占比多在40%以上，低温奶收入占比也多数高达40%以上，而伊利、蒙牛的低温奶收入占比均不超过20%。

伊利在高端常温奶、常温酸奶、婴配粉等品类上的增长和盈利状况良好。据伊利2019年财报显示，伊利旗下的“金典”“安慕希”“畅轻”等重点产品销售收入增长22.3%。同时，伊利的奶粉制品和冷饮产品维持在46%以上的高毛利。

除此之外，伊利更喜欢高举高打的品牌铺货方式，而巴氏奶必须做到短精快的特点要求，决定了短时间内无法规模化。

相较伊利，蒙牛布局巴氏奶的动力略强。一方面，巴氏奶有利于蒙牛充分利用其优质的南方奶源。另一方面，巴氏奶短期拥有成长红利，一旦完成突破将长期享有商业壁垒，有利于蒙牛缩小与伊利的差距，也更受港股投资者喜欢。

从蒙牛宣称“要成为鲜奶第一”的豪言中，也不难看出其在巴氏奶领域想要一骑绝尘的决心，但短期内集团内部估计仍会以常温奶为核心的资源投放板块。

另外，蒙牛还需要补上牧场和市场占有率的不足。在现有的国家环保政策的制约下，若想要通过影响国家调整政策来增加新建牧场的可能性，其难度相当大。

我们再来看看老牌区域乳企。巴氏奶的崛起给了老牌区域乳企进一步做大做强的机会，新希望乳业就是其中的潜力股之一。

近两年，新希望颇有黑马之势。自2002年起，新乳业在国内掀起了多轮并购潮，通过整合和联姻区域乳企，实现全国的快速扩张。

目前，新乳业旗下共有37家控股子公司、13个主要乳品品牌、15座乳制品加工厂、12个自有牧场，尤其在西南和京津冀区域，分别拥有本区域最大的低温生产基地和智能化程度最高的低温工厂。

经过快速收并购，新希望力挽狂澜，成为在牧场数量上次于伊利蒙牛，排行第三的乳企。不仅如此，新希望的牧场和工厂布局与蒙牛伊利已经形成了差异化分布。

而新希望采取“错位竞争”的战略，其奶源及市场布局主要集中在西南地区和部分东部城市，牢牢占据了西南低温市场的发展资源。

公开数据显示，2018年，新希望乳业的年收奶量为40万吨，约占全国产能的1.3%。而依据光明乳业奶源部总监杨卫兵

的介绍，光明乳业在2015年就已经实现年收奶量100万吨。

光明多年来从市占率上领跑巴氏奶，产奶量和牧场数量也处于领先。但光明的最大问题是，牧场过于集中，且缺乏广度。

光明的牧场分布于华东地区，仅上海的就14个。这既是光明在巴氏奶销售上全国领先的原因，也是光明与“全国性强势巴氏奶品牌”这一目标渐行渐远的根本因素。

追随牧场的区域分布，光明的市场也聚焦于华东地区。据光明乳业的财报显示，约有67%收入、71%利润来自华东区。

2017年5月-2018年5月巴氏奶在全国的渗透率仅为31%，而上海占到72%，光明在华东地区品牌认知度高，消费者忠诚度高，但在其他地区则完全不占优势。

在巴氏奶行业排行第二的三元乳业，与光明面临着同样的问题。光明以长江三角洲为据点，三元以北京市场为中心，一样有着“有销量、没数量”又缺乏市场广度的问题。

综上所述，要跟久经沙场的全国性乳企分庭抗礼，区域乳企还得补足企业运作效率和营销方面的能力。这是新希望、光明、三元等区域乳企都存在的问题。

4. 乳企的出路在哪里？

巴氏奶未来的发展无外乎两条路：一是由点到面的全国性整合，最终形成巨头；另一种是继续区域化深耕，最终出现多个几十个上百亿级的区域龙头。

全国性的市场整合和运作是一个缓慢的过程，有实力的企业具备全国性发展的机会，但需要耐住性子做好长线深耕的准备。

因此，在很长一段时间内，巴氏奶行业将是诸侯混战的状态，很难出现一家独大或者如常温奶一样的双寡头。

无论想成为全国化的巨头还是区域龙头，都必须解决五个问题：合格的优质奶源及加工能力，近距离的牧场，冷链匹配度，就近市场的人口带来的容量以及企业能掌握的用户订单数量。

对全国性乳企蒙牛来说，进军巴氏奶的关键在于奶源的数量和广度，要争抢更多近距离合格的牧场奶源，加速冷链的终端布局，扩张市场容量。而光明、三元、新希望以及其他的区域型乳企，争抢入户订单是关键，越快完成这个任务，越能获取巴氏奶市场的主动权。入户订单是区域乳企让全国性乳企望洋兴叹的“护城河”。

据草根调研数据显示，送奶入户渠道在巴氏奶销售渠道中占比30%，独占性较强，这已经能够让区域龙头在当地获得30%的市占率，后续即便全国性乳企强势攻入，但地方乳企已经具有了先发优势。

如果区域乳企有更大的向外扩张的野心呢？那也需要先守住自己领地，聚焦区域、产品、渠道，做深做透自己得以保命的利基市场。在所属区域内形成高认可度、忠诚度，掌握足够的入户订单，再跨区域辐射。

从全产业链来看，作为牛奶产业的常规产品形态，常温奶品类持续增长的故事几近结束。原来不起眼的或者边缘化的市场，正上演进一步分化的趋势。

那么，到底是每个足够大的区域市场都能诞生一个体量几十亿、几百亿的低温奶巨头，还是跑出一个全国性的低温奶龙头？尚待市场的验证和资本的取舍。渔舟次郎

