

中国牛奶的三场战争

1950年5月,一辆旧汽车改装而成的宣传车出现在上海街头,车头装着“光明问世”四个大字和火炬形的商标,车上站着一位手捧光明宣传材料的女同志,广播沿途循环播放着铿锵有力的口号:“国营工厂是人民的工厂,请食用自己工厂的产品。”

这个刚刚问世的“光明牌”,既根正苗红,又历经劫波。在宣传车开上街头的三个月前,国民党空军对上海进行无差别轰炸,包括杨树浦电厂、闸北水电公司等民用设施受损严重,市区大范围停电,当时位于虹口的新华蛋品厂有大量冷饮库存面临报废风险。

危急之际,一位年轻的副工程师挺身而出。在他的牵头下,将两台320匹马力的柴油电机并联起来发电,成功挽救了工厂的库存[1]。后来,新华蛋品厂改名为上海益民第一食品厂,这位毕业于上海交大的副工程师也被提拔为总经理,并创立食品品牌:光明。

当时的益民一厂拥有10多条冰淇淋生产线,5条雪糕生产线,成为新中国第一家能够以工业化方式大规模生产冷饮的企业。在他的带领下,益民一厂先后生产出了光明牌奶粉和成本更低的代乳粉。此时,光明未来的对手伊利和蒙牛还要再等几十年才成立。

虽然在1958年,轻工业部就颁布了“乳制品质量标准及检验方法”,但在乳制品产业化之前,中国人喝的牛奶,大部分是用脱脂奶粉和无水黄油,配部分鲜奶,勾兑出来的高度近似鲜奶的“还原奶”。那种资本家热衷于在经济危机中倒掉的真牛奶,离老百姓很远。

直到上世纪90年代,国产牛奶这个行业才算真正建立了起来。这个行业经历过野蛮生长,经历过全民痛骂,至今仍被老百姓天然警惕和质疑。而几十年后再回过头看,当初那个“又红又专”的品牌却没能踏上历史的进程,反而在一场场牛奶战争中逐渐掉队。

这一连串牛奶战争的序幕,是由一家瑞典公司拉开的。

01. 鲜奶战争:中国乳业黄金八年

上世纪90年代初,南巡讲话开启了新一轮外资入华热潮,做食品无菌包装的瑞典公司利乐(Tetra Pak)也派出业务代表来到中国大陆。但总部下达的命令却不是打广告、拓展客户,而是——想办法让中国人喝牛奶。

在无菌包装普及之前,中国人喝牛奶的方式主要是两种:一种是奶农用桶装着鲜奶,摇着铃铛走街串巷,俗称“打奶”,这种奶得加热杀菌后才能饮用;另一种是厂家杀菌后用玻璃瓶罐装,但在运输中容易损耗,玻璃瓶的回收和清洗也是一大笔成本。

而且这两种牛奶都有一个致命问题——保质期短。无论是奶桶还是玻璃瓶,牛奶在常温条件下的保质期都不到一天。当时很多家庭连冰箱都没有,更别提高大上的冷链运输,这导致牛奶的销售半径非常小,上游以奶农、收奶站为代表的供应链更加分散。

而利乐的无菌包装专利,把牛奶的常温保质期从几个小时,一下延长到了几个月。

1998年夏天,利乐联合北京的乳制品企业三元,搞了一个“中国牛奶科学论坛大会”,两百多位专家齐聚一堂,讨论为什么日本人的平均身高能比上一代高10厘米。经过几天紧锣密鼓的“讨论”,专家们不约而同得出结论:日本人长得好,全靠喝牛奶。

于是,“每天一斤奶,强壮中国人”的口号,加上教育部的“学生奶”计划,拉开了一个巨大的市场。“利乐砖”和“利乐枕”包装的牛奶走向千家万户,也催生了中国液态奶市场的第一次大分化——常温奶与低温奶。

常温奶也叫UHT奶,一般都经过了超高温灭菌的工艺,用137—145加热4—15秒,细菌和蛋白质一起杀。特点是营养少、口感一般,但保质期长达6—12个月,而且价格低。

低温奶也叫巴氏奶,用75—85持续加热15—20秒来杀菌,营养高、口感好,但保质期只有7天,而且运输严重依赖冷链,价格较高,是常温奶的3—4倍。

在中国,70%的牛奶产自横跨内蒙古草原的黄金奶源带,但70%的牛奶消费在北京和东南沿海,产地与消费市场的割裂,为中国的液态奶市场勾勒了两条泾渭分明的发展路线:做全国市场的蒙牛和伊利;做区域市场的北京三元和上海光明。

1996年,上海以“光明牌”为基础,组建了光明乳业,凭借上海及华东市场的购买

力,光明的高价低温奶销路大开。到2002年光明上市时,其主营收入高达50.21亿元,远超伊利的40亿元和蒙牛的16.68亿元,其牛奶在国内的产销量、收入及市占率均是第一。

但由于冷链运输成本高,加上保质期只有七天,光明想进入家乐福这类大卖场,往往要比常温奶多付5—8%的渠道费。除了街边的便利店,低温奶的主要渠道就是送奶上门,奶企的人力成本可想而知。这让光明的低温奶被天然地限制在了购买力强的华东地区。

而对诞生在华北黄金奶源带的蒙牛和伊利来说,与其做当地人嫌贵的低温奶,不如做保质期长的常温奶,走农村包围城市路线。随着世纪初牛奶消费大爆发,“一边抢市场,一边抢奶厂”成为行业主旋律。

创办蒙牛的牛根生先是拿下呼和浩特500多块户外广告牌,刷上“内蒙古乳业第二品牌”;然后在央视上买下时段,喊出了“做中国最牛的乳品企业”。2000年,牛根生南下深圳,一口气招了300个地推,全部身着内蒙民族服饰,一个小区一个小区扫,每个小区前10箱免费送,一年下来卖了5000万。

旺盛的消费传导到上游,就是2001年到2006年这5年,中国奶牛存栏量、总产奶量、人均占奶量等指标都是两位数增长,但奶源供给却非常混乱,自建奶厂不如抢别人的奶源。直到三鹿事件爆发前,质量管理最好的企业自建规模化奶厂,只占总奶源的10%—15%[2]。

2004年,中国乳制品工业协会年会在武汉召开,山东一家乳品企业老总讲着讲着突然激情脱稿,当着蒙牛、伊利两家与会代表的面,指责对方到自家奶源基地抢奶[2]。当时的蒙牛创造了一个业界知名的“蒙牛速度”:开创前三年,平均每天超越一个同类企业,5年间销售额增长200倍。

2003年底,牛根生被央视评为年度十大经济人物之一,颁奖词的风格很朱军:“他姓牛,但他跑出了火箭的速度。”

同一时期,中国乳制品行业进入多事之秋,先是2004年的阜阳劣质奶粉事件,接着是2005年的光明“回炉奶”事件,雀巢奶粉也被浙江省工商局列入碘超标食品目录。2007年6月,各大乳企在南京签了一个“乳品企业自律南京宣言”,2008年,三聚氰胺事件爆发。

三聚氰胺问题曝光后,135家乳企进京,参加“奶制品质量安全承诺”研讨会。牵头会议的是国家质检总局,时任质检总局局长李长江却罕见缺席。第二天,李长江引咎辞职[2]。

重大公共事件往往是改革的导火索,研讨会结束一个月后,国务院打响改革第一枪:奶站只能由奶制品公司、养殖场、地方合作社开办。而从行业发展的角度看,强力监管必然会引发行业内中小企业的加速淘汰,最后行业集中度提高,龙头们继续做大。

历史经验表明:白酒的塑化剂事件、猪肉的瘦肉精事件、甚至长春长生的疫苗事件,最后都成了行业的供给侧改革。

随着各部门文件接连颁布,乳企轮番自建牧场,奶源地被头部公司瓜分一空。奶企自检、抽检的花销也水涨船高,检测成本占总成本比例从2008年的5%飙升到2012年的12%。某家乳企的领导曾在行业会议上说:半年就抽查2600多次,这么抽会抽死人啊[7]。

监管之下,产业链上游的个体奶农、小型奶厂逐渐偃旗息鼓,下游渠道能力更强的龙头公司快速抢占市场。凭借常温奶在价格和保质期上的优势,蒙牛和伊利用农村包围城市路线瓜分了近80%的常温奶份额。

而低温奶面对保质期、冷链运输和价格三座大山,市场集中度难以像常温奶那样提高,国内最大的三个玩家光明、三元和新希望,加起来的份额也不到30%。

反映到公司业绩上,光明在2002年坐上国产牛奶头把交椅后,很快被蒙牛和伊利反超。时任光明乳业董事长王佳芬设立了常温事业部,并将常温奶提到了和低温奶同等的地位,但一直没有拿得出手的常温奶产品,反而造成了常温奶和低温奶两个业务内部竞争的局面。

同一时期,光明又陷入和达能旷日持久的股权拉锯战,达能希望通过资本的力量控股光明乳业,继而图霸中国乳业市场,光明则在品牌的掌控问题上寸步不让。内外双重掣肘之下,光明不得不把重心重新拉回低温奶业务。

2008年,掌舵光明15年的灵魂人物王

佳芬离任,留下了一句意味深长的话:“光明是国有企业,总经理、董事长的任命均需按照规定执行。经理人生涯终有终结之日,此时是最合适的时机。”

02. 酸奶战争:莫斯利安功败垂成

达能与光明十余年的纠缠,核心在于酸奶业务的经营权。

2000年,光明为谋求上市进行改制,达能参股成为光明乳业5%的股东。此后,达能逐渐加强了对中国酸奶市场的关注,2004年,时任达能亚太区总裁易生门拜访光明,表达了对光明酸奶经营权的强烈愿望,一度向王佳芬撂下狠话:光明的经营班子做得很好,但只代表过去,不代表未来[9]。

当时,易生门还向王佳芬描述了达能收购乐百氏,乐百氏经营层全体离职的过程,火药味十足。王佳芬后来在回忆录中描述:“我耐着性子记录了他近两个小时的讲话。如果世界上还有不知廉耻这回事的话,这不就是不知廉耻吗?”[9]

双方的拉锯又断断续续持续了两年,但在最关键的酸奶业务经营权和公司控股权上,始终没有人提出让步。

最终在2006年底,达能选择与光明和平分手,转而与蒙牛合作。2007年,达能将原本托付光明打理的酸奶子品牌“碧悠”转交蒙牛生产销售,一年后,保住了光明经营权的王佳芬卸任董事长,淡出公众视野。

经营权争夺的背后,是国内鲜奶整体销量逐渐放缓,酸奶份额逐年攀升,常温鲜奶领域从山头林立到寡头主导的局面,很有可能在酸奶领域重演一遍。

2009年,光明推出了国内首款常温酸奶“莫斯利安”。作为一款无须冷藏、保质期长达5个月的酸奶产品,主打“长寿村的秘密”的莫斯利安避开了低温奶销售半径、无法全国化运作的局限,也赶上了缺少同类竞品的窗口期,成为了光明久违的爆款单品。

2014年之前,莫斯利安几乎垄断了国内的常温酸奶市场,销售额从2009年的1.6亿猛增至2014年的79.3亿。但伊利和蒙牛先后推出“安慕希”和“纯甄”,杀进常温酸奶领域,让莫斯利安的增长势头在2015年戛然而止,并陷入到持续下滑的困境之中。

在消费品领域的一个定律是:企业有没有一个可供重复使用的销售网络,往往决定了拓展品类能否成功。

2010年,伊利花了20亿,在光明的老家冠名赞助上海世博会。东方红基金的王国斌问光明[10]:家门口的盛会为什么不参与呢?光明答复说,网点数还不足以覆盖20亿广告成本。

在莫斯利安初现颓势的2015年,光明又陷入了内部管理层的持续变动,总经理辞职并被带走调查。公司董事长和总经理也在之后几年间连续换人,在这之后,“稳定”成为了光明的主旋律。在最需要做出产品矩阵的酸奶业务上,除了“如实”和“畅优”,鲜有出圈产品。

相比之下,蒙牛和伊利则凭借渠道优势在各条战线上打得你死我活:高端常温奶上有金典大战特仑苏,儿童奶上有QQ星大战未来星,风味奶上有谷粒多大战酸酸乳,针对乳糖不耐受群体,你出一个舒化奶,我也出一个。鏖战的激烈程度,从两家水涨船高的销售费用上可见一斑。

光明在常温酸奶市场遇到的问题,也是众多靠低温奶起家的区域乳企龙头遇到的问题,大家拿到的也是一样的剧本:伊利蒙牛凭借渠道优势在全国大杀特杀,纯甄和安慕希迅速占领市场,莫斯利安虽然余威尚在,但已经从主演变成了陪跑。

无论是鲜奶还是酸奶,中国的液态奶市场,70%以上的份额都由常温奶占据,低温鲜奶和低温酸奶的市场份额只有15%左右。如果用一句话来快速理解中国牛奶市场的行业格局,那就是:伊利蒙牛称霸常温奶,地方奶企分割低温奶。

03. “中温奶”战争:争夺最后一块蓝海

2020年3月,国家市场监督管理总局发布新版食品生产许可目录,里面增加了一个新的牛奶品类:高温杀菌乳。

所谓高温杀菌乳,是指杀菌温度比低温奶高一点,又比常温奶的低一点,这样做出来的牛奶,保留的活性物质比常温奶多,保质期又比低温奶长,可以达到15—25天,俗称“中温奶”。由于赢了两次,也可以叫“双赢奶”。

中温奶的诞生,有两个大背景:常温奶销量增速在2014年之后开始降低,在2017—2019年甚至出现了连续3年的下滑。低温奶销量则伴随冷链物流的完善、外卖平台的繁荣开始高速增长。

相比传统巴氏奶,多出来一周的保质期,加上城市里更发达的冷链配送,让中温奶的运输、销售、终端门槛大幅度降低了。

另一个背景,便是中国商家祖传的竞争智慧:目前,市场监管总局只承认了“高温杀菌乳”这个产品类型,却没有出台类似UHT超高温灭菌乳和巴氏杀菌乳那样的国家标准。换句话说,常温奶和低温奶怎么做,必须听国家的;但中温奶怎么做,企业说了算。

门槛降低,标准自定,自然是熟悉的价格战剧本。明治的“醇壹”、味全的“严选牧场”、光明的“新鲜牧场”、三元的“72”、蒙牛的“每日鲜语”、君乐宝的“悦鲜活”等等,顷刻之间遍布超市渠道,而且全都在打折促销,买一送一、加1块钱送第二瓶。让中国人民一夜实现了“鲜奶自由”。

各大品牌跑步进场,争夺的是乳制品行业最后一张寡头门票。

在乳制品的几条细分赛道上,被寡头瓜分的有常温鲜奶、常温酸奶和奶粉,这几个行业都经历了“汰小留大”的历史进程:常温奶领域伊利蒙牛分而治之,奶粉虽然集中度还不高,但中国父母在经历过三聚氰胺事件后就认准了“贵的就是好的”,让中国孩子成功喝上了全球最贵的奶粉,也让飞鹤、伊利在突破百亿元营收后依然增速惊人。

没有寡头的几条细分赛道,要么是因为规模做不起来,当不了寡头(低温鲜奶、低温酸奶),要么是因为市场太小,当了寡头也没什么意思(芝士、黄油、冰淇淋)。

而这两类生意的本质在于,前者是靠量取胜,核心是渠道能力;后者是靠价取胜,核心是品牌溢价。

奶粉行业的龙头飞鹤,有一支由上万名导购组成的地推铁军,驻扎在全国超过10万个零售终端、母婴店,要求经销商举办活动的频率不得低于两天一场,而且每场活动的费用要拉动10倍的销售,如果连续两次不达标,就要被撤换。

在电商份额不足30%的奶粉行业,成千上万的经销商,和全年不休的亲子活动成为了国产奶粉的核心科技,以至于让too young的海外做空机构,产生了飞鹤业绩“好得不真实”的错觉,在飞鹤上市八天后大胆做空。

冰淇淋则是典型的市场小、溢价空间大。伊利的冷饮收入占比不到总收入的10%,毛利却高出所有业务的平均值。哈根达斯近一半的销售额,都由人均冰激凌消耗远不如美日的中国贡献,也是因为卖得贵。低温酸奶虽然销售半径短,但可以借助代餐、健康这些概念做出溢价。

04. 尾声:消费品的行业密码

消费品领域,“摸着日本过河”是个经常使用的套路,《M型社会》《第四消费时代》中描述的一幕幕总能在中国找到对应的镜像。在冷链物流更完善,购买力更强的日本,低温巴氏奶占据了98.3%的市场份额[4]。考虑到中国人对食品鲜美的追求冠绝全球,从常温奶消费升级到低温奶,也是大势所趋。但相比日本,中国面积更大、人口更多,也有更加深刻的城乡鸿沟,北奶南运、冷链物流、履约成本注定了口感鲜美的巴氏奶难以深入县城和农村市场。光明领跑的世纪初,一位光明前员工曾指出了这个问题:“低温冷链性企业,在现在的中国市场只是小众,喝咖啡的永远不可能和喝凉水的比消费人口[11]。”

在中国,绝大多数消费品本质上都在做两种生意,一种是“人口基数”的生意,一种是“高端购买力”的生意。比如社区团购的战场从来都在三四线城市,卖“马云也吃不起的海鲜”的盒马则难以走出一线城市。

过去几十年,中国消费品的发展逻辑,一直藏在人口分布里:在全国14亿人口中,生活在一线城市的只有8000万人。这注定了本土品牌的主战场永远不会在一线城市,而在广袤的低线城市。

“农村包围城市”诞生的近百年间,逐渐从一种军事战略变成了一种商业战略。无论是乳制品行业的几番混战,还是华为靠下乡打破外企垄断,或是拼多多从五环外开始反击,他们实际上都在做一件事——把东西卖给中国最普遍的那十亿人。

只要这些鸿沟、分裂和差距没有消失,我们就依然能在未来那些成功的商业故事里,找到它们的踪迹。