



扩张产能受阻,李子园多元化求突围

□孔文雯

近日,李子园发布公告称,终止全资子公司原本计划在云南投资的2亿元含乳饮料生产线。官方对于项目终止的解释为“土地规划、产业规划等有关客观因素”,但业内普遍认为与含乳饮料营收下滑,现有产能未能充分利用有关。截至2024年,李子园5个工厂总产能37.59万吨,而实际产能为24.88万吨,产能利用率仅为66%。今年5月,李子园还宣布投资3.2亿元在宁夏新建包括全脂脱脂奶粉在内的生产线。从含乳饮料到奶粉,李子园渴望开辟“第二增长曲线”,但奶粉市场的竞争十分激烈,行业进入存量阶段,李子园要想突出重围较有难度。

2亿元投资项目“踩刹车”

此次李子园终止的产能项目自2022年开始筹划。2022年1月12日,李子园全资子公司云南李子园食品有限公司与陆良县人民政府签署了《投资合作协议》,拟在陆良工业园区青山片区云南李子园食品有限公司北侧规划建设3条含乳饮料无菌灌装生产线,配套建设仓库等附属设施。项目总用地规模约89亩,计划总投资约为2亿元。

公告显示,9月12日,云南李子园与陆良县人民政府签署《云南李子园含乳

饮料(二期)项目解除协议书》,双方约定协议于2025年9月12日协商解除。

对于项目终止的原因,李子园在公告解释称,“因土地规划、产业规划等有关客观因素,相关手续不能满足项目开工建设和发展需求。根据公司产业布局及可持续发展,考虑到时间成本、项目规划和行业需求变化等情况,为进一步加速全国化布局、抢抓市场机遇,优化资源配置,降低投资风险,维护公司及股东利益,经公司审慎研究,与陆良县人民政府友好协商,决定终止该项目”。

“李子园是典型的‘不幸中的万幸’。”独立乳业分析师宋亮向记者表示,“目前国内绝大多数乳企,包括生产乳饮料、液态奶、酸奶的在内,都面临着产能过剩的风险。2020年以前,国内的加工产能就开始过剩,2020年以后,随着国家鼓励新建产能,各大乳企包括李子园都在扩产能。但实际上,整个市场需求是相对过剩的,有些企业的产能已经建成了,没有办法收回。”

通过财报不难看出,自2021年登上A股市场以来,李子园一直在不断扩张产能。2021年首发募资7.76亿元,2023年发行可转债再度募资6亿元,总计募资13.76亿元,绝大部分投入了扩产能项目。

根据李子园最新披露的2025年半年报,“公司近年来持续稳健地推进产能

优化布局。在浙江金华、浙江龙游、江西上高、云南曲靖、河南鹤壁五个自有生产基地基础上,对浙江金华总部生产基地又增设了年产15万吨的含乳饮料生产线,进行了扩产及智慧化工厂的升级与改造,目前该项目正在建设之中。此外,江西李子园的二期工程已于2024年底完工并投入使用”。

目前,李子园仍有5个较大的在建项目,计划投资金额达到了15.8亿元。根据此前披露,到2029年公司相关项目产能将完全释放,届时产能将提升至59.26万吨,以此估算,产能相比2024年将增长58%。

谋“第二增长曲线”

含乳饮料是李子园核心收入来源,但近年来营收增长承压。

据了解,含乳饮料是以乳或乳制品为原料,加水及适量辅料经配制或发酵制成的饮料。今年上半年,李子园含乳饮料业务实现营业收入约为5.83亿元,同比下降11.19%。反倒是其他业务实现营业收入约为3582.51万元,同比增长77.86%。对于上半年整体营收下滑,李子园表示主要系本报告期市场竞争加剧及公司销售策略调整影响,导致销售额下降所致。

对于李子园来说,如果销售跟不上,

新增产能消化将成为未来需要面对的新难题。财报的数据更直接,去年财报显示,李子园5个工厂总设计产能约为37.59万吨,而实际产能为24.88万吨,产能利用率仅为66%。

中国企业资本联盟副理事长柏文喜认为,“在核心单品销量下滑,现有产能并未打满的情况下,继续扩产既加剧闲置风险,也占用现金流,终止是理性选择”。

作为依靠甜牛奶起家的企业,李子园含乳饮料业务占比高达90%以上,存在过于依赖单一品类的问题。李子园试图通过多元化布局解题,从椰奶、奶咖到AD钙奶,几乎覆盖了热门饮料赛道。2024年4月,李子园宣布推出AD钙奶;同年底,推出“VitaYoung活力维他命”维生素水;今年5月,李子园宣布拟投资3.2亿元在宁夏银川实施“日处理1000吨生乳深加工项目”,建设全脂脱脂奶粉、浓缩奶、稀奶油、奶酪等生产线。

对于进入奶粉市场背后的考量,今年9月李子园在回应投资者提问时表示,“是基于对行业发展趋势的审慎研判,并结合了我们在原材料成本控制方面的需求。在奶粉生产方面,充分利用公司现有成熟的生产管理体系和资源”。

宋亮表示,“李子园做全脂脱脂奶粉,本质还是要做乳饮料和液态奶,因为



■资料图片

他们认为宁夏的奶源相对便宜”。

柏文喜则表示,“工业奶粉和乳制品加工属于重资产、低毛利业务,伊利、蒙牛、新希望等巨头在宁夏均已布局,产能充足,价格战激烈。奶粉、奶油业务同样竞争激烈,李子园能否凭借成本、区域奶源和饮料渠道优势打开B端市场,仍需

观察其客户拓展进度与产能爬坡速度。短期内,新项目对业绩贡献有限,且资本开支高企,公司现金流和负债率值得持续关注”。

对于如何应对奶粉市场竞争等问题,记者通过邮件向李子园发出采访函,截至发稿未收到回复。

新品上市 代言助力 战略加速落地——

三元食品发力低温鲜奶

□梁傲男

北京三元食品股份有限公司(以下简称“三元食品”)在重塑“新三元”的路上又有新动作。

9月20日,三元食品宣布其全新升级的“北京鲜牛奶”正式上市,并携手国民表演艺术家葛优亮相。同时,有关北京鲜牛奶的广告及宣传同步在北京全面铺开。至此,三元食品的品牌焕新动作已开启新篇章。

独立乳业分析师宋亮对记者表示,三元食品此次新品上市不仅标志着公司在低温鲜奶领域的战略深耕,更彰显了其新领导班子上任后,在品牌、产品、渠道等多方面的全面革新,展现出强劲的发展势头。

聚焦北京“鲜牛奶”新品上市

低温奶是三元食品业务单元中的重要板块,此次三元食品推出的三元北京鲜牛奶,是聚焦北京、聚焦低温战略下首个推出的低温全脂产品,其奶源均来自首农畜牧旗下牧场,为首农集团100%自有奶源。产品所采用的72°C/15s低温杀菌工艺为国内首创,能够最大限度保留乳铁蛋白、免疫球蛋白IgG、过氧化物酶等活性物质。

据三元食品相关负责人介绍,“三元北京鲜牛奶”在原72度产品的基础上,进行了口味升级与包装焕新,其蛋白质含量从3.0g提

升至3.5g,口感更加香浓;包装采用属地式命名方式,并加入具有北京标识感的建筑元素,使得品牌质感更加强化。

作为北京的老字号,三元食品在北京消费者心目中有着较为重要的地位,北京市场一直是三元的主要市场。但近年来,国内乳制品行业竞争激烈,如何更好地经营好本地市场,是当下包括三元食品在内的乳企共同面对的课题。

在2025年半年报中,三元食品就提到品牌重塑与焕新,细化低温鲜奶产品矩阵。在确定低温大单品策略后,三元食品对72°C鲜牛奶进行全面升级,打响品牌焕新战。

据记者了解,为了让消费者能喝到生产日期更新鲜到手剩保质期更短的鲜牛奶,三元北京鲜牛奶启动夜间生产,做到当天生产、当天配送,从而实现T0上架。

“纵观整个乳制品行业,在牛奶低温市场,白奶业务高端化发展仍然有很大的增长空间。三元食品新品主打北京概念,重新定义高端牛奶来满足北京市民的消费需求。”宋亮表示,“三元北京鲜牛奶”的上市,不仅是对消费者需求的直接回应,更是企业在低温鲜奶领域的一次重要战略布局。

葛优代言 品牌焕新提速

“喝了几十年,还是认3元。”时隔19年,三元食品再次签约葛优作

为品牌代言人,并拍摄品牌TVC大片,为三元北京鲜牛奶上市进行发声造势。在品牌TVC大片中,葛优以幽默风趣的方式,生动诠释了“三元北京鲜牛奶,喝的就是一个鲜”的品牌主张,引发了消费者的广泛共鸣。

此次代言合作,不仅提升了三元品牌的知名度和美誉度,更通过葛优的国民影响力,深化了品牌与消费者之间的情感链接。

据三元食品相关负责人介绍,作为三元食品曾经的代言人,葛优此次代言会以不同形式来与消费者“对话”。其中,在线上,三元食品发起了#葛优打电话给19年前的自己#等话题活动,通过跨时空对话的形式,激发了消费者的关注和讨论。

同时,三元食品此次线下广告投放重点覆盖了北京的核心商圈、写字楼、住宅区等消费者高频触达场景,有效提升了品牌影响力。

不难看出,三元食品新领导班子上任后,在品牌建设方面展现出了更加开放和创新的姿态。不仅通过代言人策略“玩转”产品与品牌,实现了三元品牌年轻化 and 破圈传播,更在业务层面实现了突破与创新。

对于三元食品新品上市的一系列动作,广东省食品安全保障促进会副会长朱丹蓬对记者表示,当整个行业相对低迷时,三元食品新管理层在产品创新、整个品牌应以

及粉丝效应方面的发力,符合三元食品在北京及整个华北的位置优势,随着整个管理层的创新升级跟迭代的速度与质量的提速,三元食品市场份额有望进一步提升。

低温战略 冲刺吹响号角

凯度数据显示,今年上半年乳制品行业整体延续2024年态势,液态奶整体销量略有下降,低温鲜奶、低温酸奶表现相对稳健,消费需求继续呈现分化的趋势。

在竞争激烈的乳业市场中,三元食品正以一系列积极且有力的重塑动作,开启企业发展的新篇章,蝶变态势已经显现。而低温奶板块,一直是三元食品的优势板块。

从今年以来的动作来看,三元食品正在低温鲜奶领域全面发力,不仅逐步细化产品矩阵,确定低温大单品策略,还聚焦北京,全力打造具有地域特色和强区域竞争力的代表性低温产品,包括“三元北京鲜牛奶”的上市以及专注于在地化服务,推进特渠及到户业务品牌化升级,形成“低温+特渠”双驱动模式,构建差异化产品矩阵。

另外,“三元北京鲜牛奶”在区域市场向“新鲜”战略发起冲刺。作为扎根北京近70年的“老字号”,三元食品在首都液态奶市场的份额长期稳居第一。其优势则源于深厚的消费者信任:三元食品作为北京重大文体科技活动的常任伙伴,不仅承担着北

京学生奶、民生保供等任务,其“首都品质”标签已融入城市文化记忆。

在业内人士看来,低温鲜奶的竞争本质是冷链效率的竞争。三元食品通过“牧场—工厂—终端”200公里半径的全链路冷链控制,实现“当天生产、当天配送、T0上架”。在北京市场,其社区配送覆盖率高,送奶入户业务通过数字化改造(如订奶小程序支持溯源查询)提升了复购率。这种“鲜度控制力”构成区域性壁垒壁垒。

事实上,三元食品背靠首农食品集团(旗下拥有70年历史的国家奶牛育种和养殖龙头企业首农畜牧),为保障首都市民“奶瓶子”发挥了重要作用。这种“从牧场到餐桌”的全链路自主可控,使三元食品成为低温乳品品质的代名词。

伴随着三元食品新战略举措的不断落地,企业发展态势显现出明显变化。

宋亮表示,三元食品少壮派管理层正以“快、稳、准、狠”重新定位企业、梳理产品体系。然而,要实现“新三元”的全面重塑,未来仍需助力。在产品研发上,需持续投入,紧跟消费趋势,推出更多创新产品;市场拓展方面,要进一步扩大市场覆盖范围,提升品牌在全国的影响力;同时,应持续优化内部管理,提升运营效率,以适应不断变化的市场环境,如此,三元食品的重塑之路将更加顺畅,发展前景更为明朗。

公司新闻

3家乳企披露最新人事变动

对于企业而言,管理层的变动往往会给生产、经营带来一定的影响,因而备受各界关注。近期,又有3家乳企披露了最新的人事变动。

贝因美

近日,贝因美发布公告称,原董事会秘书金志强因工作需要,申请辞去董事会秘书一职,自2025年9月15日起生效。辞职后,金志强仍担任贝因美董事、副总经理、财务总监。

经公司董事长提名并经董事会提名委员会的审核,贝因美董事会决定聘任副总经理方路遥为公司董事会秘书,任期自第九届董事会第十二次会议审议通过之日起至第九届董事会届满之日止。

9月15日,贝因美召开职工代表大会,经与职工代表表决,同意选举鲍晨为公司第九届董事会职工董事,与公司其他董事共同组成公司第九届董事会,任期与第九届董事会任期相同。

李子园

近日,李子园召开第三届董事会第二十六次会议,审议通过了《关于董事会换届选举第四届董事会非独立董事的议案》《关于董事会换届选举第四届董事会独立董事的议案》,经董事会提名委员会审查通过,董事会同意提名的第四届董事会董事候选人名单如下:同意提名李国平、朱文秀、李博胜、王顺余、金函辉为公司第四届董事会非独立董事候选人;同意提名肖作平、张灏、王根武为公司第四届董事会独立董事候选人。

李子园在公告中表示,上述候选人尚需提交公司2025年第三次临时股东大会审议,并采用累积投票制进行选举,分别对每位候选人逐一表决,经公司股东会选举产生的8位董事将与职工代表大会选举产生的1名职工代表董事共同组成公司第四届董事会。

庄园牧场

庄园牧场近日发布公告,收到公司非独立董事魏红兵提交的书面辞职报告。其因公司工作调整原因,申请辞去公司第五届董事会董事职务,辞职后继续担任公司副总经理、财务总监职务。魏红兵所负责的董事工作已顺利完成交接,其辞职不会影响公司相关工作的正常开展。

为保障公司董事会的规范运作,经公司第二大股东马红富推荐,提名马刚为公司第五届董事会非独立董事候选人,任期自公司股东大会审议通过之日起至第五届董事会任期届满之日止。公司董事会提名委员会对董事候选人进行了审核。该议案尚需提交股东大会审议通过。

庄园牧场9月10日召开第五届董事会第十次临时会议,由公司控股股东甘肃省农垦集团有限责任公司推荐、公司董事长提名,经董事会提名委员会审查通过,董事会同意聘任莫彦卿为公司总经理。由公司第二大股东马红富推荐、公司董事长提名,经董事会提名委员会审查通过,董事会同意聘任马刚为公司副总经理。上述聘任高级管理人员任期自本次董事会审议通过之日起至本届董事会任期届满之日止。董事长杨毅不再代为履行公司总经理职务。(新乳业)

董事长提前卸任,雀巢又到“十字路口”

9月18日,记者从雀巢中国官网获悉,雀巢集团董事会宣布,在公司工作了46年的保罗·薄凯(Paul Bulcke)决定提前卸任董事会职务,原定接班人 Pablo Isla 将于10月1日起正式出任董事会主席。月初,雀巢集团宣布,费耐睿(Philipp Navratil)接替解雇的傅乐宏(Laurent Freixe)担任CEO。雀巢新任董事长和CEO,一个是从事时尚零售领域跨界的“新人”,一个则是雀巢集团成长起来的“老人”,两个权力中心位置的更迭,让这个拥有159年历史的食品企业站在了又一个“十字路口”。

权力交接

事实上,保罗·薄凯的卸任早有预告。今年6月,雀巢集团就宣布,保罗·薄凯将不再连任,董事会也已决定提名 Pablo Isla 为董事长,以实现权力平稳过渡。但令外界没有想到的是,这个变动来得这么快。

公开信息显示,保罗·薄凯自1979年加入雀巢,从事市场营销培训生逐步晋升至 CEO(2008—2016年)及董事会主席(2017—2025年),在雀巢工作长达46年。他主导了

多项战略调整,包括推动“回到根源”战略。

Pablo Isla 作为来自外部的“新人”,其职业生涯高光时刻在时尚零售领域。据雀巢的公告,他于2005年至2011年担任 Inditex 集团(西班牙时尚零售集团,也是 ZARA 的母公司)首席执行官,2011年至2022年担任 Inditex 董事长兼首席执行官。在 Inditex 集团任职的17年间,他带领公司市值增长6倍。如今 Inditex 集团市值达1360亿欧元,是全球最大的服装零售商之一。

在公告中,保罗·薄凯表示,“我完全信任雀巢的新领导团队,并坚信这家卓越的公司已为未来发展做好充分准备。此刻正是我卸任并加快推进计划中的过渡的恰当时机,这能让 Pablo 与费耐睿进一步推进雀巢的战略,并以全新视角引领公司发展。我祝愿整个雀巢大家庭在未来续写辉煌”。

Pablo Isla 则表示,“我谨代表董事会,对保罗的领导以及他对雀巢始终如一的奉献表达衷心的感谢。保罗的智慧与担当塑造了公司,并为我们即将掀开的新篇章奠定了坚实基础。为肯定他长期以来的杰出贡献与忠诚服务,我们特授予保罗

为集团名誉主席。”

一同变动的,还有雀巢董事会副主席职位。自10月1日起, Dick Boer 将被任命为首席独立董事兼董事会副主席。此外, Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch 将被任命为董事会副主席。资料显示,两人此前均为雀巢董事,前者曾执掌过荷兰食品零售商皇家阿霍德国际集团(Ahold),后者曾在瑞士政府任职。

9月1日,雀巢才宣布, Philipp Navratil 被任命为雀巢集团首席执行官,接替解雇的傅乐宏。公告称,傅乐宏的离任源于一项调查,调查发现他与直接下属存在未公开的恋爱关系,违反了雀巢的《商业行为准则》。根据最佳公司治理实践,董事会委托保罗·薄凯和 Pablo Isla 在独立外部律师的支持下监督调查。“这是一个必要的决定。”保罗·薄凯表示。

“回到根源”

正如保罗·薄凯在公告中所说,雀巢正处于过渡的关键期,“回到根源”战略被视为是破局关键。

根据雀巢此前公告, Pablo Isla 的核心任务,是推进“回到根源”战略,这包括专注于如雀巢咖啡浓缩液等被认为潜力最大的产品,以及

继续投资营养业务领域,还包括成本节约计划等。不同的是, Pablo Isla 的搭档从原定的傅乐宏变成了费耐睿。

据了解, Pablo Isla 和费耐睿均致力于有机增长战略,将“利用效率”投资雀巢强大的产品组合和品牌,包括奇巧巧克力棒和雀巢咖啡。“我希望在领导工作中起到榜样作用。诚实、可靠、尊重、透明、多元化。在员工、投资者、媒体、供应商以及所有利益相关者面前,我一直努力成为一个值得信赖的人。” Pablo Isla 曾表示。

在中国市场,此前傅乐宏制定了“4D”战略,“要在中国取得成功,就需要做到‘4D’,即决策在中国(Decide)、为中国设计(Design)、以中国速度交付(Deliver)、迎合中国数字化趋势(Digitalize)”。

从财报来看,今年上半年,雀巢大中华区销售额为24.7亿瑞士法郎,同比下滑6.4%。同期,雀巢美国、法国,销售额同比降幅为1.58%、3.8%,英国市场则录得0.65%的同比增长,均比大中华区的表现要好。

可以看到的是,雀巢中国的人事调整还未结束。7月1日,马凯思

(Kais Marzouki)接替张西强出任雀巢大中华区 CEO。

知名战略定位专家、福建华策品牌定位咨询创始人詹军豪接受记者采访时表示,“雀巢集团高层频繁变动,对大中华区管理层和战略延续性势必产生一定影响。新管理层上任,带来新理念与管理风格,或促使战略做出调整。不过,雀巢作为全球巨头,有成熟管理体系和战略框架,新管理层大概率会在此基础上优化。同时,新管理层或更注重本土市场,加速战略调整以适应中国市场,在延续核心战略基础上,探索新增长点,提升业绩表现”。

中国食品产业分析师朱丹蓬则表示,“雀巢作为世界最大的食品公司,整个内部体系很完善,高层变动对他们的影响应该不大,还是会按照既定的战略,也会有一些创新。创新可能更多的在投融资并购。整体去看,雀巢这两年表现还是比较稳健,对于整个雀巢未来的可持续发展,还是充满信心”。

10月1日,随着 Philipp Navratil 的正式上任,雀巢这艘大船将迎新的舵手,未来中国市场将朝着什么方向行驶,仍待进一步观察。(据《北京商报》)