



### 突破深加工技术 战略重构 差异化创新——

# 乳业破局需完成三重变革

□杨晓晶 肖鑫鑫

近年来,产能过剩、消费疲软等各种因素叠加,导致我国乳业的发展进入低迷期。行业如何破局?近日,在重庆召开的2025农垦乳业联盟成员大会上,来自业内的专家对此进行了深入探讨。专家一致认为,行业虽然面临着阶段性过剩挑战,但通过突破深加工技术,同时进行战略重构与差异化创新,行业有望加速跳出周期困境,实现高质量发展。

#### 让牛奶中的每一个组分都产生价值

中国农业科学院农产品加工研究所乳品加工与品质调控创新团队副队长杨晓晶介绍,目前,行业产能过剩与进口依赖并存。数据显示,去年全国牛奶总产量为4079万吨,生鲜乳价格跌至历史低点,原奶供应大于需求,养殖面亏损持续扩大。但与此同时,乳清粉、干酪、稀奶油等高附加值产品仍高度依赖进口,存在市场空白。

另外,我国乳制品消费习惯是以液态奶为主,其保质期短,产业链刚性强的特点导致消费端疲软迅速传导至养殖端,造成原奶收购价格剧烈波动。“大力

发展深加工已成为摆脱我国奶业发展困境的关键途径。”杨晓晶认为,企业可以通过将生鲜乳中的稀奶油、黄油、乳清蛋白、酪蛋白等组分提取出来并分别销售,其综合收益远超直接销售白奶或喷粉。他以100吨鲜奶为例介绍,直接喷粉收益约26.25万元,而深加工后组分销售收益可达75万元以上。

需要指出的是,深加工还面临四大核心难题。据杨晓晶分析,一是技术路径差异:国外以乳清液为原料,而我国需直接以生鲜乳为起点,技术体系不能照搬。二是副产物价值化:酪蛋白和乳糖占牛奶组分的较大比例,但在国内缺乏成熟的应用场景。三是法规标准缺失:如乳铁蛋白提取后的剩余原料未被法规认可为“生牛乳”,限制其应用。四是产业链协同不足,需要奶酪、婴幼儿配方奶粉等企业共同参与,形成组分全利用的闭环。

“只有让牛奶中的每一个组分都产生价值,深加工才具备经济可行性。”获得了与会专家的一致认同。

#### 行业决胜于清晰的战略布局

“存量市场考验企业的韧度。”北京普天盛道咨询有限公司董事长雷永军指

出,当前乳业的核心问题不仅是市场萎缩,更是一些企业战略的缺失。雷永军强调,企业应该摒弃“小而美”的幻想,“在奶粉、长保质期液态奶等领域,‘小而美’的企业难以生存。企业必须敢于与头部品牌正面竞争,通过大单品品牌化实现规模突破。放弃盲动主义和投机主义,构建清晰的战略布局。”雷永军说。

上海睿农企业管理咨询有限公司创始人、总经理侯军伟则进一步从实操层面提出“新鲜战略”。“新鲜是快消品共识,从零食品来伊份到新茶饮品牌奈雪的茶,无一不以新鲜为核心卖点。”侯军伟认为,乳企需将新鲜贯穿于品牌定位、产品结构及渠道建设中。

对于区域乳企,侯军伟提出品牌价值重塑理念。他认为,区域乳企应立足本土优势,构建差异化品牌体系。例如,山东嘉盛乳业通过“烟威地区鲜奶领导者”的定位,在疫情期间实现60%增长;光明优倍、新希望乳业丝节等案例也证明,只有构建“形象产品+销量产品+基础产品”的组合,才能持续占领市场。

“立足新疆,走出区域,天润在疆外实现10亿销售。”区域乳企新疆天润乳

业股份有限公司副总经理尤红分享了公司逆势增长的经验。首先,地缘优势产品化:即利用新疆奶源中氨基酸、酚类物质含量高的特点,打造“新疆奶”独特口感。“即便走出新疆,仍能通过差异化实现溢价。”尤红说。

渠道的创新则是天润破局的另一策略。截至目前,天润已经自建800多家专卖店。同时,依托“天润牛奶+天润优品”供应链,打造“天润牛奶+”模式,实现“零售+会员+周期购”的线上小程序、线下体验店(自播)、店后微信群的新零售模式。结合线上线下私域流量,天润掌控了终端定价权。

值得一提的是,尽管养殖端亏损,但天润仍坚持建设自有牧场。“没有稳定的优质奶源,一切创新都是空中楼阁。”尤红说。

专家指出,乳业未来将面临三重变革:技术层面,加快深加工技术国产化,解决酪蛋白、乳糖等组分的价值化难题,构建产业链协同生态;战略层面,从机会主义转向定局思维,通过品牌重塑、全域渠道、超级单品构建持续增长模型;实践层面,区域乳企应聚焦地缘优势、产品差异化与渠道创新等



■资料图片

方面,在细分市场构建不可替代的地位。

正如雷永军所言:“当前行业最缺乏的不是机会,而是企业家的决心与战略

眼光。”在乳业发展的新周期中,只有那些敢于重构营销、深耕技术、坚持差异化的企业,才能穿越低谷,迎来新一轮增长。

## 变更募集资金用途 熊猫乳品将海南产线扩大一倍

□陈抗

熊猫乳品再一次调整部分募投项目投资规模,并变更部分募集资金用途。根据近日公告,此次将公司大本营苍南的浓缩乳品项目的资金调往海南定安的食品原料项目。

具体来看,熊猫乳品决定将原定苍南年产5000吨食品原料项目“规模扩大至年产10000吨,项目名称同步更改。为配合产能提升,公司计划

将原本拟投入“苍南年产3万吨浓缩乳品生产项目”的2000万元募集资金转投定安项目,同时向该项目实施主体之一的全资子公司海南椰达食品科技有限公司增资2000万元。

本次调整募投项目后,海南椰达规划改建一条炼乳、调味酱及椰浆兼产生产线,以常温产品为主;设计年产能10000吨,预计实现销售收入1.25亿元,实现净利润1000万元。

熊猫乳品上市募集资金用途

经过了多次变更,最初的募集总额达3.34亿元,扣除发行费用后实际募集资金净额为2.78亿元,按照最初的募集资金用途,苍南年产3万吨浓缩乳品生产项目拟投入募集资金3.2亿元,济阳二期年产2万吨浓缩乳品项目拟投入募集资金2.13亿元,因实际募集资金净额小于原计划投入募集资金金额,熊猫乳品2020年11月决定将募集到的2.78亿元资金优先投入到苍南项目中。

2021年,公司首次变更部分募集资金用途,向全资子公司山东熊猫增资3500万元,以实施新增的年产6万吨浓缩乳品(炼乳/稀奶油/乳酪)改扩建项目。2024年1月,公司再次变更部分募集资金用途,向山东熊猫增资4000万元,新增项目从事果冻、果酱、豆花冻、饮料业务。

到了2024年11月,熊猫乳品又变更了部分募集资金用途,使用募集资金1800万元以实施新增的“定

安年产5000吨食品原料项目”。5000吨扩大为10000吨后,投资规模及募集资金投资金额从1800万元上升到3800万元,项目预定可使用日期仍为2027年12月31日。

熊猫乳品目前的主要产品包括熊猫牌炼乳、奶酪、奶油、奶酱、椰达牌椰浆、椰乳等。位于海南的子公司和生产基地是公司椰品业务的核心生产载体,依托当地丰富椰子原料,保障了椰浆、椰汁等产品的供应。

### 公司新闻

#### 娃哈哈今年收入增长5亿元

11月18日,记者从宏胜集团公众号获悉,当天娃哈哈品牌召开2025年全国销售工作总结表彰大会,娃哈哈总经理许思敏代表娃哈哈集团发言,宗馥莉未出现在现场。

根据娃哈哈披露的数据,2025年,娃哈哈实现了5亿元的收入增长。在经销商奖项中,25家“全国优秀经销商”共享1000g金牌与150万元激励。73家“省级优秀经销商”累计收到奖励146万元。

许思敏表示,2025年,市场环境充满挑战,全球经济复苏承压,消费市场迭代加速,行业竞争愈发激烈,但越是艰难险阻,越能彰显同心协力的力量,公司仍然守住了阵地,在风高浪急中,稳步前行,实现了5个亿的收入增长。(孔文燮)

#### 那拉乳业签订5亿元乳制品项目合作协议

近日,那拉乳业与内蒙古阿拉善右旗人民政府签订了乳制品项目合作协议。

作为中国特色乳业的领军企业与奶业振兴倡导者,那拉乳业自2006年成立以来,投资建设乳制品加工及产业链企业30多家、工厂10个、产业链公司6个、奶源基地18个,已发展成为集畜牧养殖、生产加工、市场销售于一体的综合性企业,形成了覆盖陕西、甘肃、青海、新疆、哈萨克斯坦、肯尼亚、蒙古国以及中亚地区的全产业链体系,累计投资超50亿元,2024年奶制品销售额近20亿元,拥有自主商标1300个。

根据协议,双方将聚焦奶粉精深加工,投资5亿元,分三期阶梯式建设基础产能奠基工程、功能产品升级工程、高端产业突破工程,着力打造阿拉善盟奶粉标准化生产示范车间,依托流动资金与2000余户牧民签订长期生鲜奶收购协议,预计年产5400吨高品质奶粉,携手构建“原料标准化、生产智能化、产品高端化、品牌国际化”的现代化产业体系,致力于将阿拉善右旗建设成为全国功能性奶粉产业创新高地与骆驼资源综合利用示范基地,有效促进农牧民增收致富,不断夯实乡村振兴基础。(亮丽阿右旗)

#### 传祁乳业与碧桂园生活服务集团签订战略合作协议

近日,传祁乳业与碧桂园生活服务集团举行战略合作协议签约仪式。双方代表齐聚一堂,共同开启“乳业+社区服务”生态融合的全新篇章。

根据合作规划,双方将依托碧桂园社区服务网络,探索乳制品“社区直供、场景体验、社群运营”等创新模式,为社区居民提供更丰富的生活服务选择,让传祁乳业的“甘味”产品更便捷地触达社区家庭。

签约仪式上,双方围绕“社区场景下的乳业消费新链路”进行座谈交流,并一致认为,传祁乳业的优质乳制品资源与碧桂园服务覆盖的社区生活场景高度契合,合作将实现“好产品进社区、好服务促消费”的双向赋能。(新乳业)

## 元气森林不再做乳品,旗下品牌北海牧场将独立运营

□宋佳楠

11月17日,在元气森林2025年经销商大会上,该公司创始人唐彬森宣布一项重要战略调整:旗下乳品品牌北海牧场将从集团主体中拆分独立,后续将引入经验丰富的管理团队,推动品牌全面独立运营。

拆分后,北海牧场主要聚焦低温酸奶,元气森林则聚焦饮料主赛道,把资源集中于气泡水、外星人电解质水、好自在、冰茶等核心品类。

北海牧场创立于2018年,是元

气森林旗下主做乳品创新的品牌。创立之初,北海牧场便主打低温酸奶,首个产品“北海牧场3.1”于当年6月正式上市。目前旗下拥有宝石碗、小果泥等低温产品,还有特浓牛乳、水果牛乳等常温产品,以“0蔗糖、低卡、高蛋白”为卖点。

为了做大北海牧场,元气森林有过诸多投入。公开资料显示,2021年1月,元气森林斥资1.3亿元在安徽省滁州市建设酸奶生产线,其中8000万元用于购置先进设备。同年,元气森林入股奶牛牧场运营商澳亚集团,为北海牧场提供奶源支撑。此后,北海牧场的产品

覆盖全国144个地级及以上城市,入驻超过10000家便利店、3000家KA(核心合作的连锁超级市场门店)商超门店。

据《时代周报》消息,北海牧场首席运营官王悦霖曾透露,2022年北海牧场营收比2021年增长30%。

但在竞争激烈的乳品市场中,北海牧场面临巨大挑战。据马上赢公司数据,2025年三季度,国内低温酸奶市场CR5集团(份额排名前五的企业)由君乐宝、伊利股份、蒙牛、光明乳业和新乳业组成,市场份额合计为70.84%,集中度较高。三季度乳制品大类的各类目

占比、结构调整在加速。低温纯牛奶、低温酸奶表现较好,正在成为推动品类增长、升级的关键动力;较为传统的常温纯牛奶与常温酸奶则增长乏力,正在消费者的“需求清单”中淡化。这也意味着,瞄准低温酸奶的北海牧场仍需要和上述五大品牌争抢市场份额。

从元气森林角度来看,饮料业务一直是该品牌的核心增长引擎。尼尔森IQ发布的报告显示,过去三年饮料行业经历“大洗牌”,新生代消费者主导的健康消费已成为主流,无糖饮料持续双位数增长,功能性饮料增速领跑全品类。元气森林

旗下多款饮料产品契合这一趋势。

元气森林在经销商大会上披露的最新数据显示,2025年其整体业绩同比增长26%,连续三年保持双位数增长,增速达到快消行业整体水平4.8%的4倍。

具体到各产品线,外星人电解质水同比增长34%,维C橙味与夏黑葡萄味气泡水同比增长52%,冰茶系列同比增长56%,好自在系列同比增长36%,维生素水更创下128%的同比增速。

在此背景下,元气森林将资源聚焦饮料主赛道,或有助于巩固其在饮料市场的竞争力。

## 南方乳业IPO二轮问询受监管犀利追问

### ——省外扩张与研发费用真实性成焦点

□吴凡

近日,地方乳企南方乳业收到北交所下发的IPO二轮问询,问询内容围绕经营风险提示准确性、研发费用真实性、资产管理及盘点等五大方向展开。

记者关注到,在首轮问询中,北交所曾要求公司说明拟募9.8亿元所投向的募投项目的必要性、补充流动资金的合理性以及整体募投资规模的依据。尽管公司在回复中对相关问题进行了论证和说明,但在首轮问询的答复期内还是对原定募投方案作出调整:取消了原计划中1亿元的补充流动资金项目,并将营销网络建设项目的拟使用募资金额下调至3.5亿元。如今,北交所的审核目光已从募资环节,进一步转向其经营与财务的核心层面,公司能否对二轮问询中所涉问题作出充分、可信的解释,将直接关系到其IPO进程的推进乃至最终上市前景。

#### 省外拓展“无障碍”结论依据何在?

南方乳业主要从事乳制品及含乳饮料的制造与销售业务,主要产品包括各类低温乳制品(巴氏杀菌、发酵乳、低温调制乳)、常温乳制品(灭菌乳、调制乳)、

含乳饮料、其他乳制品及生鲜乳等。

作为一家地方性乳企,其产品销售主要集中在贵州及周边市场。招股书显示,2023年其在贵州省的市场占有率达到67.84%,但由于品牌影响力在全国范围内有限,其全国市场占有率仅为1.03%,因此拓展省外市场是南方乳业现阶段及未来重要发展方向之一。

从渠道端看,南方乳业省外渠道拓展分为线上和线下,线下渠道主要以经销形式销往与贵州接壤的四川、湖南及广西等省份,不过记者了解到,前述省份均有实力雄厚、根基深厚的地方乳业品牌,如四川省的乳企品牌包括区域龙头新希望乳业以及四川本土知名品牌菊乐股份,该公司同样在今年启动北交所IPO申报,其近三年来自四川省的收入占比超七成;湖南省则聚集着澳优乳业和本土品牌南山乳业;广西省拥有水牛奶品牌皇氏集团以及申请上交所上市的百菲乳业。

报告期内(2022年至2024年以及今年上半年),南方乳业的省外收入规模虽有增长,但从2022年的6070.57万元增长至2024年的7290.95万元,其增速不及省内市场。形成反差的是,尽管省外

毛利率呈现增长态势,并在2024年达到18.37%,但与同期贵州省内28.69%相比,仍存在巨大差距。对于南方乳业而言,其在任何一个周边省份面临的都不是单一的对手,而是由品牌、渠道、产品、供应链和消费习惯共同构成的立体化竞争壁垒。

此外,南方乳业于2023年参股投资了重庆当地乳企光大乳业19.99%的股权,主要目的是借助光大乳业在重庆地区的分销渠道和影响力去销售南方乳业的自主品牌产品,进而拓展重庆市场。然而2023年至2024年,光大乳业因市场拓展不佳,销售费用投入较大,导致连续两年累计亏损超1亿元,公司也由此对长期股权投资进行计提减值。与此同时,报告期内公司与光大乳业销售金额仅为46.84万元。

在此次二轮问询中,北交所要求进一步说明公司与光大乳业的具体合作模式、利益分配约定以及执行情况,双方是否存在利益冲突或争议纠纷,是否存在影响未来进一步合作的不确定因素或实质性障碍;另要求说明“发行人在贵州省外的市场拓展不存在较大困难或障碍”的结论依据是否充分,并充分揭示相关风险。

#### 研发团队一年近乎“换血”

南方乳业研发费用真实准确性亦受到关注。

公司招股书及首轮问答显示,报告期各期研发费用分别为900.01万元、1166.58万元、1216.81万元、575.99万元,最近三年平均值为1094.47万元。另外在2024年研发投入构成中,职工薪酬、材料费占比为44.40%、42.71%。

研发费用归集看似合理,但人员结构与核算方式引发质疑。报告期内,公司各期研发人员40余人,其中全职仅7人、兼职多达30余人。更值得注意的是,刘丽华作为公司的董事、总工程师,其薪酬全部计入了研发费用。

另外,南方乳业的研发人员结构引发关注。2024年,37名兼职研发人员研发薪酬占比超过90%。对此北交所要求公司说明,报告期内刘丽华任职情况、工作内容、薪酬及占研发费用比例,是否从事非研发工作,薪酬全部计入研发费用的合理性;说明报告期内兼职人员研发薪酬占比的合理性,薪酬分配是否准确,与工时记录是否匹配。

研发工时记录方面的内部控制缺失同样明显。记者注意到,南方乳业无研发工时系统,研发人员仅每月填写工作日志并据此统计工

时。另根据保荐机构核查工作底稿显示,这些工作日志未显示填报、审批时间,兼职研发人员工作日志不全,无全职研发人员工作日志。

而研发人员频繁变动更增添了对研发活动持续性的疑虑。首轮问询回复显示,2023年公司有13人不再从事研发工作,2人离职,另新招14人从事研发工作;2024年,公司研发人员新入职19人,离职20人,几乎全员换血。如此高流动性下,研发项目的延续性和深度如何保证,成为监管关注的问题。

此次二轮问询中,北交所要求公司说明,研发人员工作日志填报是否存在客观依据,按月填报且未记录填报、审批时间的原因,填报是否准确,相关内部控制设计及执行是否有效;说明报告期内研发人员频繁变动的理由,对研发工作开展是否存在重大不利影响。

值得一提的是,南方乳业的研发强度也弱于同行,2022年至2024年,公司研发费用率分别为0.57%、0.65%和0.67%,各期研发费率均低于行业可比均值。

面对北交所更细致的追问,南方乳业能否给出令人信服的答案,不仅关乎其IPO成败,更是对其自身治理规范性与财务严谨性的一次全面检验。