



傍上便利店巨头,“掉队”的完达山南下

□陈泽旋

近日,东北老牌国营乳企北大荒完达山乳业股份有限公司(下称“完达山”)为广东711便利店定制的鲜牛奶新品正式上市。据悉,首批产品已进驻广东区域1800余家711门店。

记者走访广州多家711门店了解到,该款定制低温鲜牛奶规格为300ml,单瓶售价6.90元。瓶身正面仅印有711品牌标志,背面信息显示,产品委托方为黑龙江完达山山海液奶有限公司,被委托方为天津完达山乳品有限公司。

根据天眼查信息,委托方和被委托方的控股股东均为完达山。其中,被委托方天津完达山乳品有限公司为该定制鲜牛奶的实际生产厂家,产地位于天津市武清开发区。

完达山始建于1958年,隶属于北大荒农垦集团有限公司,公司以生产和销售奶粉、液奶、营养食品为主。据媒体报道,早在2004年,完达山乳业以13.5亿元的销售收入在全国乳企综合排名中位居第4。但随着乳业市场竞争逐渐激烈,长期扎根东北区域的完达山趋于沉寂。

如今,这家曾经的乳业龙头试图将目光投向南方市场。近两个月来,完达山董事长董永忠频繁南下,先后造访川渝及两湖地区,随后又前往江苏和上海市场。2025年,完达山还通过与永辉超市合作,在南方市场完成近400家线下门店布局。

但在乳业充分竞争的南方市场,要想真正突围,完达山面临的竞争并不小。

走性价比路线

完达山低温鲜奶“杀入”广东

目前,华南低温奶赛道早已挤满各路选手。

记者走访广州多家711门店发现,低温鲜奶货架中品牌林立,从蒙牛、伊利

等全国龙头,到君乐宝、新希望等加速扩张的外来区域品牌,以及深耕本地市场的风行、燕塘、香满楼等,各家都推出了不止一种低温奶产品。

从陈列情况来看,全国性知名品牌的品牌往往占据了货架中最显眼的位置,在货架中的占比也最大。

无论是在便利店还是大型超市,市面销量表现较好的低温鲜奶,主要集中在全国性头部品牌或本土品牌。一名超市导购员向记者表示,也有部分消费者会特别关注奶源地,“我们店里天津的鲜牛奶卖得挺好,消费者普遍觉得新疆的奶源品质高,也有一些顾客更认本地的老牌子”。

从定位上看,完达山此次在711门店上架的低温鲜奶并不算高端(300ml售价6.9元),与之相比,235ml的伊利金典售价12.5元,250ml的蒙牛每日鲜语售价10.5元,255ml的新希望今日鲜奶售价8.5元,260ml的君乐宝悦鲜活售价8.5元。

为促进销售,完达山鲜牛奶被纳入711的套餐体系,也是其中唯一的牛奶品类。门店工作人员向记者表示,依托套餐带动,这款鲜牛奶近期“卖得挺好的”。

追赶百亿目标失利 董事长多次带队南下

作为一家从东北走出龙头乳企,完达山曾跻身国内乳品行业第一梯队。如今,行业格局已演变为“两超多强”,伊利和蒙牛凭借千亿级别的营收规模,断层式领先于其他乳企。

即便是与完达山同处黑龙江的飞鹤,2025年上半年营收也已突破91亿元,而完达山为自己设定的百亿营收目标,则从2025年推迟到了2028年。

这家四度冲击IPO的乳企,至今仍在奋力追赶。2019年,完达山启动第四次上市计划,直至2023年,其仍在公开

明确表态“尽快登陆资本市场,不断把企业做大做强”。

上市是完达山的重要目标,而实现规模突破则是其另一项核心任务。2021年,完达山曾提出“十四五”期间达成“双百亿”目标,即2025年营收突破100亿元,上市后市值达到100亿元。然而,完达山的发展步伐并未如预期般强劲,其营收2021年才突破50亿元。

为推动液奶业务的全国化布局,完达山打出了“乳此新鲜”这张牌。

记者了解到,“乳此新鲜”最初为一款低温巴氏鲜牛奶单品,后逐渐发展为涵盖多款产品的子品牌。2020年,首家“乳此新鲜”茶饮店开业;2023年,完达山发力新零售,加快“乳此新鲜”连锁品牌店建设,采取“直营+加盟”模式,主打以完达山牛奶、酸奶制作各类冰品。截至2024年2月,该品牌已在黑龙江、北京、上海等地开设60多家门店。

其中,北京首家门店于2023年开业。当时,北大荒完达山新零售事业部总经理蔡晓娜在接受媒体采访时表示,“乳此新鲜”计划在一线和超一线城市开出11家连锁店样板店,同步布局东北、华北市场,并逐步向南方重点市场的繁华商圈布局,五年内规模达到2000家门店。在北京市场,“乳此新鲜”的目标为两年内开设100家以上加盟连锁店。

不过,北京门店在开业一年多后,于2024年10月闭店。根据完达山官网信息,目前“乳此新鲜”门店数量已缩减至18家。

华北的线下门店发展不顺,完达山看向了南方市场。近两个月来,完达山董事长董永忠多次带队南下,先后造访川渝、两湖、江苏及上海等市场。2025年8月,完达山还宣布将与湖南、广东的本土线下零售企业合作,联手拓展华南市场。

2025年,完达山还通过与全国永辉

合作,实现南方市场400余家门店布局。记者走访广州永辉超市发现,目前门店在售的完达山产品主要为低温调制乳产品,包括草莓牛奶、香蕉牛奶、黑巧牛奶和咖啡牛奶等。

线上渠道方面,永辉小程序可购买完达山两款常温奶产品,完达山“乳此新鲜”品牌下的相关产品亦有销售。值得一提的是,“乳此新鲜”鲜牛奶一度也在线上销售,但目前已从永辉线上小程序下架。

区域性乳企全国化突围难

事实上,作为老牌乳企,完达山是以奶粉业务起家,其中婴幼儿配方奶粉长期为其奶粉板块的核心支柱。但记者了解到,于多地市场中,消费者在线下门店并不容易购买到完达山婴幼儿奶粉。

尽管已与母婴零售品牌孩子王和妈仔谷建立合作,不过,记者在向广州两家妈仔谷门店进行询问时发现,其中一家门店没有销售完达山产品,另一家则表示店内货品不全,消费者如要购买则需订购。而在两家孩子王门店中,店员均表示暂无该品牌在售,其中一家门店提到,可通过孩子王线上平台购买,但孩子王线上渠道在售的婴幼儿奶粉仅有一款产品。

与此同时,区域性乳企正遭遇困境。尤其是婴幼儿奶粉市场呈现明显的品牌偏好,消费者普遍青睐进口品牌及全国性大品牌,区域性品牌在外埠市场往往处于“夹缝求生”的状态。

以广州市场为例,记者走访发现,当地各大渠道门店在售的婴幼儿奶粉品牌,无论国产还是进口,均以全国性大品牌为主,包括a2至初、美素佳儿、飞鹤、伊利、君乐宝等。在个别体量较小的门店中,货架甚至只陈列进口品牌。而区域性品牌依靠历史积淀和本地口碑,在其根据地市场拥有稳定的消费客群,在开拓新市场时,往往面临品牌认知度不



■711便利店里完达山鲜牛奶。

足的问题。

一位在湖南经营母婴店的商家向记者透露,目前消费者选购婴幼儿奶粉时,安全与配方依然是压倒性的首要关注点,品牌的口碑、价格与性价比也是关键决策因素。

广州一家母婴店的工作人员告诉记者,在其日常工作中,几乎没有消费者主动询问完达山产品,但这其实是区域性品牌的共同困境,完达山并非个例。

“对于终端店铺来说,进货首选是周转快、利润空间合理且自带客流的品牌。全国性品牌广告多,消费者主动订购多,自然周转快。区域品牌若没有强有力的消费者拉动作业(广告、地推),店铺进货后动销慢,会占用资金和库存,导致店家进货意愿不强,形成恶性循环。”上述湖南商家进一步分析。

广东一位实体母婴店商家则指出,完达山面临的问题不止于此。他透露,自己门店销售的完达山产品基本靠自然流量销售,之所以不主推,核心原因是完

达山存在严重的窜货、乱价的现象,市场上低价竞争严重,导致门店利润空间被挤压,“门店新开发的客户一下子被低价撬走了,严重伤了门店的心”。

该商家提到,自己曾多次遇到消费者拿着其他渠道的低价到店比价的情况,据其观察,“现在宝妈会通过各种网络渠道进行全国询价,一向都说是从外地寄过来的,乱价已经是常态,用一部手机就可以买到所有奶粉,而且价格比实体店便宜,消费者为什么要进店?”

反观其门店主推的某款婴幼儿奶粉,核心原因就是“利润高、控价严”,商家表示,该产品的品牌方一旦发现商家乱价,就会直接终止合作,“不是简单地罚款了事”。

如今,完达山的全国化尝试已再次悄然启动,但能否真正走出地方乳企的边界,在于完达山如何在竞争激烈的全国市场中,重新建立起品牌、渠道与价格体系的平衡,而这仍是一场漫长而艰难的突围战。

262%净资产担保压顶——

皇氏乳业“缺钱”写在2025年终总结首页



■资料图片

□周琦

一纸公告,把皇氏集团的资金链紧张赤裸地钉在了2025年岁末的桌面上。

2025年12月31日,皇氏发布《关于对外担保的进展公告》,披露2025年度新增对外担保进展。

根据公告,广西皇氏等多家子公司获得母公司及关联方提供的连带责任担保,其中本次新增担保总额约1.05亿元,主要用于银行流动资金借款。

至此,公司对外担保余额24.5亿元,占最近一期经审计净资产262.19%,可用担保额度仅剩约13亿元,已逼近年度上限37.9亿元。

值得注意的是,2025年12月12日,公司仍公告拟再新增不超过3000万元担保,被交易所问询“是否具备实际偿债能力”。

资产负债表里的警报早已拉响。

2025年三季报数据显示,公司短期借款为10亿元,一年内到期的非流动负债为2.35亿元,而账面货币资金仅为2.29亿元,现金与短期债务比率约为0.19,意味着其手头现金仅能覆盖不到两成的短期债务,偿债缺口一目了然。

截至2025年12月17日,公司及子公司过去十二个月新增诉讼、仲裁事项金额合计9955万元,占最近一期经审计净资产的10.65%。

目前仅皇氏阳光(广西)新能源与华融(北海)科技、杭州戴上科技两起合同纠纷就高达9726万元,案件尚未开庭,回收前景不明。

2025年前三季度,皇氏营收13.14亿元,同比下降13%;归母净

利润亏损4924万元,同比骤降236%;扣非净利润则连续第五年为负,七年里六年主业亏损,累计扣非亏损额超过21亿元。

公司把原因归结为“淘汰低毛利业务,聚焦高附加值产品”。

监管罚单也接踵而至。2025年6月,广西证监局对皇氏集团处以400万元罚款,并对董事长黄嘉棣等4名高管合计罚款650万元。

原因是公司隐瞒了子公司皇氏数智与东岳财富签署的“差额补足+远期回购”协议,该协议最高潜在回购金额达3.1亿元,却连续四年未在定期报告中披露。

从“水牛奶龙头”到“诉讼、担保、亏损、信披违规”四雷缠身,皇氏用五年时间把杠杆拉满,把故事讲花,最终留下一个高负债、低现金流、主业萎缩的典型“区域乳企陷阱”样本。

皇氏集团是水牛奶第一股。皇氏自创立便押注水牛奶。水牛奶,是水牛的奶,口感清甜、浓稠。其干物质、乳脂肪、蛋白分别比荷斯坦奶高70%、190%、60%,天然适合高端白奶、马苏里拉奶酪及港式甜品原料。

这是两广地区的特产,奶站售卖新鲜水牛奶,甜品店主打以水牛奶为原料的双皮奶。

靠咖啡、新式茶饮带火,水牛奶打响名头,走出两广。

目前,皇氏仍将更多精力放在布局高潜力场景上。例如,入驻华东市场盒马鲜生、麦德龙、孩子王及会员仓储渠道,覆盖社区团购及母婴专供网点近万家,拓展京东等即

时零售渠道;同时布局711、全家、罗森、叮咚买菜、小象超市等数千家连锁便利店终端。

此外,其销售渠道还包括电商、鲜奶配送上门、专卖店、企事业单位食堂、学校、自动售卖机等。

当下,经销仍是皇氏营收大头。2025年1—6月,皇氏乳业营收7.74亿元,其中经销模式贡献6.55亿元,占比超8成。

另外,还深度绑定李佳琦、东方甄选、与辉同行等直播电商渠道。报告期内,电商渠道贡献营收0.53亿元,较去年同比微增0.45%。

值得注意的是,皇氏也在积极“走出去”。

皇氏乳业曾提出“百亿乳企”目标,发力长三角、成渝、大湾区等区域。

理想很丰满,现实却相反。当下,皇氏像所有区域乳企一样,在“全国化、高端化、资本化”三条路上共同遭遇系统性挤压。

第一重挤压来自“奶源半径”。水牛奶虽具备差异化卖点,但单产低、扩群慢,广西水牛年均单产仅2.3吨,不足荷斯坦牛三分之一。广西是水牛奶的大本营。该产业面临种源退化、养殖规模滞后、奶源严重不足等问题。

“广西水牛奶发展有较好的先天条件,但现阶段行业存在小、散、弱和全产业链没能有效链接的问题。”广西水牛研究所副所长曾庆坤表示。

皇氏虽在巴基斯坦合作胚胎移植项目,规划五年新增万头产奶水牛,但进口种畜审批、隔离场建设、疫病风险均拉长投资回收期;而伊

利、蒙牛通过“自有+参股”锁定北方70%优质荷斯坦奶源,成本比西南低8%—12%,区域乳企在价格战中几无还手之力。

第二重挤压是“渠道成本倒置”。

低温奶需要2℃—6℃全程冷链,销售半径通常不超过300公里,皇氏曾试图以高端水牛奶“摩拉菲尔”打入京沪,但远离广西基地,终端价被迫对标特仑苏、金典,并不占优势。

第三重挤压是“资本杠杆反噬”。区域乳企要做大,通常借助并购或跨界融资,皇氏路径最具代表性。

2014—2017年,公司耗资18亿元收购御嘉影视、北京盛世骄阳,商誉减值导致2018年巨亏6.2亿元。

2019年又切入光伏EPC,宣称“牧光互补”降本,结果连续三年现金流为负。高杠杆扩张把资产负债率推到极限。

频频跨界,导致负债率由2012年的38%抬升至2025年第三季度的78.4%,有息负债22亿元,远高于乳企平均水平。

主业之外的故事越讲越多,水牛奶这张“王牌”反而被稀释。总体来看,皇氏仍是国内水牛奶产业链最完整的区域龙头,上游掌握广西核心奶源,中游具备低温冷链优势,下游品牌心智在西南尤其牢固。

但高负债、多元化失血与奶源天花板,让这家“广西水牛奶之王”不得不重新回答一个问题:到底要做一家乳品公司,还是一家资本运作平台?

2025年度中国消费名品名单公示

近日,工业和信息化部消费品工业司对2025年度中国消费名品名单进行了公示,该名单根据《工业和信息化部办公厅关于征集2025年度中国消费名品的通知》(工信厅消费函〔2025〕378号),经企业申报、省级工业和信息化主管部门初审推荐、专家评审,并征求国家发展改革委、民政部、生态环境部、商务部、应急管理部、市场监管总局、国家知识产权局、国家药监局、全国妇联、中国残联、全国工商联、中国消费者协会等单位及有关行业协会意见得出,包括165个企业品牌、76个区域品牌和35个特定人群适用产品品牌。

其中,上榜“时代优品”的乳业品牌有:海河、妙可蓝多、卫岗;上榜区域品牌的乳业品牌有:呼和浩特乳制品、富平山羊奶;上榜“妇幼产品”的乳业品牌有:合生元、和氏、御宝、燎原和圣元。

(来源:工业和信息化部消费品工业司)

天津市第一批农业产业链“链主”企业名单发布

近日,天津市农业农村委员会发布了《关于公布天津市第一批农业产业链“链主”企业名单的通知》。其中,天津市乳制品产业“链主”企业(排名不分先后)为:天津海河乳业有限公司、弗里生(天津)乳制品有限公司、天津梦得集团有限公司、蒙牛鲜乳制品(天津)有限公司、天津伊利乳品有限责任公司、甄酪坊(天津)食品有限公司。

通知指出,“链主”企业是实施乡村振兴战略的重要力量,更是本行业发展的核心力量,要充分发挥“领头羊”作用,不断强化产销两端、上中下游协同发展,通过资源要素共享、渠道品牌共建、技术标准共创等方式,推动农业产业链延链、补链、强链。要积极推动上下游中小微企业、家庭农场、农民专业合作社和广大农户协同发展,建立更加紧密长期稳定的合作关系,共同推动本市相关产业高质量发展。

(来源:天津市农业农村委员会)