



2026年乳企竞争瞄准重建差异化

□ 栾立

如何摆脱业绩下滑正在成为乳企新年的主要任务。随着行业调整的深入,2025年国内主要乳企的业绩再度受到影响,近期多家乳企发布业绩预减公告。记者了解到,除了消费复苏因素外,产品同质化带来的低价竞争也在冲击液态奶等传统乳制品市场。岁末年初,乳企开始加速转向场景营销和功能性产品,试图重建差异化竞争,寻找新增量市场。

市场竞争仍在加剧

每天清晨4.5点,北京三元的送奶工王刚已经骑着送奶车穿梭在北京海淀区中关村附近的小区里。中关村附近中小学众多,在过去很长一段时间,王刚每天早上要在6点半之前把奶送到300家到400家客户的奶箱里,任务量并不轻松。但2025年以来,这一情况却在发生改变。

王刚告诉记者,过去三元订奶的人群非常稳定,但2025年陆续客户有所减少,截至目前,其所负责的区域比往年少了近100家订户。在询问后他发现,除了部分消费者的消费更趋理性外,造成这一变化的原因还与激烈的市场竞争有关——超市、电商和即时零售的低价鲜奶正在抢占部分市场。

记者在多个超市自有电商平台看

到,低温鲜奶产品都有不同程度的折扣,价格战竞争激烈。主流低温鲜奶品牌900毫升的售价多在9元到11元/瓶之间,而超市的自有品牌低温鲜奶价格则往往低至900毫升7元到8元/瓶。

家住王刚负责送奶区域的北京市民张女士告诉记者,从2025年下半年开始就暂停了订奶,转而从附近的超市和电商App购买鲜奶产品,反而更划算。她给记者算了笔账:此前订奶一瓶200毫升的鲜奶价格为4元/瓶,但超市App上900毫升才卖9.9元,几乎便宜了一半。

记者注意到,这一变化背后也反映了2025年国内乳制品市场的变化:市场价格竞争仍在加剧,背后则是乳品消费需求不足。尼尔森IQ1月19日公布的数据显示,2025年1月到11月,国内乳制品全渠道增速下滑8.8%。

从2025年三季报看,包括伊利、蒙牛、光明等头部乳企在内,业绩都出现了不同程度的下滑。近期三元股份、光明乳业、庄园牧场发布全年业绩预告,经过主动调整,经营情况相比于2024年有不同程度的回升,但受行业竞争加剧、市场需求波动,以及海外资产损失或减值影响,三家净利润仍为负值。

向场景和功能性找增量

记者注意到,2023年以来,国内乳企的增长主要来自产品结构升级拉动,

包括对产品中蛋白等营养成分含量的持续升级,或常温产品消费逐步向低温产品升级等,但产品同质化困扰依然存在。特别是低温鲜奶业务,原本是各家乳企生意模式中的利润产品,同质化带来了价格战,也影响了乳企的业绩表现。

有乳企负责人告诉记者,由于产品类似,各家主要围绕品牌、渠道和价格展开竞争。比如2025年生意火爆的各种会员店超市,也是各家乳企的兵家必争之地,但后者高性价比的定价策略,让获胜者供货利润非常微薄,对业绩提升帮助不大。但为了争夺市场,很多乳企也在咬牙坚持。

从年末举行的伊利股份、光明乳业、三元股份等投资者会、新品通气会上可以看到,2026年乳企将重点放在如何重建差异化上,重新打造高附加值产品,场景化和功能化创新也成为布局的主要方向。

1月27日在上海举行的光明乳业新品上市会上,三名乳业科研专家成为主角。当天发布的多款场景化和功能化创新产品,包括针对健身人群的三倍浓缩高蛋白酸奶,多款改善非酒精性脂肪肝、助眠等细分功能化益生菌菌株,以及增强肌肉骨骼的功能化牛奶等。当天,光明乳业还公布了多个精准营养的研发方向,比如低敏牛奶、功能化专利益生菌等。

光明乳业研究院乳品安全部研究员王韵清表示,目前国内消费者的健康诉求正逐渐从通用营养过渡到精准营养,骨关节问题也是市场热点之一。肌骨牛奶是目前光明乳业针对职场久坐、运动损伤等细分场景的功能需求在研发的新品,添加了初乳碱性蛋白(CBP)、β-羟基-β-甲基丁酸钙(Ca-HMB)、透明质酸钠等功能性配料,预计今年4月份会正式上市。

在此前举行的2025年投资者日活动上,伊利董事长潘刚表示,中国乳业已经从单纯追求增速的“量增”时期,全面进入以多元化、精细化需求为导向的“质升”新阶段,“结构性增长”正在取代“普适性增长”。

伊利管理层认为,行业结构性增长一方面来自于国民健康意识的提升;另一方面,高线城市需求升级推动乳制品多元化增长,已经从基础饮食,全面融入休闲社交、代餐佐餐、健康管理等多元场景。此外,成人营养品、奶酪、B2B及乳深加工等领域品类差异化赛道潜力巨大。预计2030年成人营养品的整体规模将超过3000亿元,市场空间非常广阔。伊利也在考虑从乳基营养品逐步扩展到功能保健食品,以覆盖更多年龄人群的需求。

同时,场景化产品也是目前乳企探索布局的重点之一,意在以情绪价值作锚点来吸引和争夺存量市场。



■ 资料图片

发布会当天光明乳业发布了针对上海区域市场的场景化创新产品——以上海城市文化符号“梧桐树”和新鲜概念为卖点的享浓上海鲜牛奶。早前,三元股份也将旗下核心低温鲜奶改名为北京鲜牛奶,主打地域文化概念,并改为当天生产、当天上市的模式,且尝到了甜头。2025年业绩预告显示,三元股份低温鲜奶北京市场占有率超过50%且持续增长,剔除参股企业法国HCo减值后,三元股份预计2025年年度实现归母净利润2.6亿至3.2亿元,较上年同期大幅回

升。独立乳业分析师宋亮告诉记者,短期内传统液奶等基础乳品竞争依然激烈,年末的去库存操作也加剧了价格竞争。此外,渠道定制的高性价比产品也对乳企的传统高端产品定价形成威胁。差异化布局功能化、场景化产品,一方面有利于乳企摆脱价格竞争的泥潭;另一方面,当下全家营养也是乳企未来的转型方向,特别是国内乳制品消费尚待复苏,市场竞争依然激烈,功能化创新也是行业突围的主要出路。(文中王刚为化名)

国家级乳品精深加工实验室落地蒙牛

近日,农业农村部批复公布新一批企业重点实验室建设名单,由蒙牛集团牵头申报的“农业农村部乳品精深加工重点实验室”成功入选,成为国内乳业在该领域唯一获批项目。

这一国家级科研平台的落地,不仅是对蒙牛在乳精深加工领域科技创新实力的高度认可,更为破解我国乳业“奶源过剩、低端过剩、深加工高端产品供给不足”的结构性矛盾注入强劲动力,彰显了蒙牛作为中国乳业“国家队”引领产业高质量发展的担当。

农业农村部企业重点实验室是依托农业科技领军企业建设的国家级研发平台,旨在强化企业科技创新主体地位,围绕产业技术研发、产品创制与集成转化,在人才培养、资源共享、基地共建等方面,建立与中央、地方科研院所的协同创新机制,推动农业关键核心技术突破和技术成果快速转移转化及推广应用。此次蒙牛牵头建设乳品精深加工重点实验室,正是这一机制在乳业领域的重要实践。

该实验室立足中国乳业发展需求,聚焦对原奶的“吃干榨尽”,破解原料“卡脖子”难题目标,重点开展乳科学基础研究、乳基料研发及乳制品创新开发等工作。

目前,该实验室首创GOSS系统(良好有序解析技术)成功攻克乳原料“卡脖子”难题。依托该核心技术,已构建起多元化高价值产品组合,不仅在单一生产系统内完成马斯卡彭、乳铁蛋白、披萨奶酪、脱盐乳清粉D90、胶束酪蛋白MCC等首批产品测试,性能与质量均达预期,未来更可实现9大品类产品的柔性生产,有效覆盖高端乳制品加工、功能性食品配料等核心应用场景。

蒙牛将以该实验室为新起点,持续深耕乳品精深加工技术攻关,推动乳产业链向精细化、高附加值方向升级,全面打通乳深加工全产业链,书写中国乳业自主创新、引领全球乳业发展新篇章,为“健康中国”战略落地提供坚实产业支撑。(蒙宣)

“水牛奶第一股”皇氏集团的十年迷失与艰难回归



■ 资料图片

□ 何雯雯

皇氏集团正在面临着上市以来最严峻的考验。

作为“水牛奶第一股”,皇氏集团2024年交出了一份亏损超6亿元的成绩单。2025年前三季度,皇氏集团业绩持续下滑,营业收入同比下降12.97%至13.14亿元,归母净利润同比下降236.02%至-4924.47万元。

这家总部位于广西南宁、成立于2001年的企业,从专注水牛奶的区域乳企,到2010年登陆A股开启资本化之路,再到2014年更名后大举跨界,其十年间的战略摇摆与业绩起伏,成为中国乳业多元化探索中极具警示意义的样本。

兴于水牛奶,败于盲目跨界扩张

伴随着乳制品行业集中度持续提升,行业竞争日趋激烈,水牛奶、娟姗奶、羊奶、骆驼奶等细分品类成为高端乳制品竞争的新方向。

皇氏集团的故事,便是从水牛奶开始的。2001年,皇氏乳业(皇氏集团前身)在广西南宁成立,依托南方地区丰富的水牛资源,专注于水牛奶的研发、生产与销售。

在发展初期,皇氏乳业精准把握了南方市场的消费特性,通过水牛奶差异化的定位,在乳制品行业中快速崛起。2010年,皇氏乳业在深交所挂牌上市,成为A股第四家上市的水牛奶企业,更因稀缺的水牛奶业务被冠以“水牛奶第一股”的称号,一时成为资本市场的宠儿。

上市后,皇氏乳业仍聚焦主业深耕,公司主营业务收入基本来自乳制品板块,水牛奶系列产品成为核心营收来源。公司凭借先发优势、技术积

累与区域渠道基础,已在水牛奶细分赛道建立起较强的品牌壁垒,业绩保持稳健增长。

2012年起,公司开始涉足广告传媒,对外投资设立控股子公司,迈入影视传媒领域。2014年,皇氏乳业更名为皇氏集团,从名称变更不难看出其想要跳出乳制品行业、向综合性企业转型的野心。

2014年左右,皇氏集团先后涉足影视、互联网、人工智能、信息工程、光伏等多个领域。

从业务收入情况来看,2014年—2024年期间,公司最先投资的影视制作、广告传媒业务,在2016年—2017年达到了收入巅峰期后,就开始下滑,直至2023年,公司彻底砍掉该业务。2022年左右,皇氏集团又进军光伏领域,2022年—2024年,光伏EPC业务收入从0.12亿元升至3.39亿元,后又降至1.01亿元。

需要注意的是,近两三年来,光伏行业经历了深刻的调整与变革,市场供需失衡,产能出现过剩,隆基绿能、通威股份等头部企业尚且出现了严重的业绩承压,而皇氏集团刚入局就遭遇行业危机,可见短期内,光伏EPC业务也难以发展壮大。

从广告传媒、人工智能、光伏新能源等领域,皇氏集团始终在追求扩张,而且,在前一个业务尚未站稳脚跟的情况下,公司又将触角延伸到了多个行业,试图打造乳业与新兴产业双轮驱动的模式。

然而,事与愿违。这场轰轰烈烈的跨界运动,并未给皇氏集团带来预期的业绩增长,反而成为拖累公司发展的包袱。2017年,公司业绩开始下滑,归母净利润出现腰斩,同比骤降80.48%至5674万元,2018年出现上

市以来首次亏损,归母净利润亏损6.16亿元。

年报显示,2020年—2024年,皇氏集团营业收入不断波动,其中2024年业绩表现最为惨淡,公司实现营业收入20.46亿元,同比下降29.21%;归母净利润为-6.81亿元,同比大幅下降110.73%。

最新业绩显示,2025年前三季度,皇氏集团营业收入再度收缩,营业收入为13.14亿元,同比下降12.97%,净亏损0.49亿元。

综合来看,皇氏集团业绩滑坡的背后,是跨界业务的持续亏损与整合失败。不管是影视传媒、信息服务,还是光伏新能源等,其技术壁垒、资金需求与乳业的运营逻辑差异巨大,因此,皇氏集团难以在多领域构建起自身的优势。而频繁的跨界还导致了公司资源分散,主业投入不足,水牛奶赛道的先发优势逐渐丧失,竞争对手纷纷入局,市场份额被不断挤压。

从单一乳制品企业向多元化集团转型。十年左右,皇氏集团开启了近乎无边界的跨界扩张,涉足领域之广、转型频率之高,在乳制品行业实属罕见,而这跨界,也终将以失败收场。

乳企的多元化探索

实际上,皇氏集团的跨界并非孤例。当前,我国乳业呈现着“两超多强”格局,伊利、蒙牛以绝对优势占据了市场第一梯队的位置,区域乳企普遍面临成长焦虑。

在乳制品行业中,不管是伊利、蒙牛两大龙头企业,还是光明乳业、新乳业等区域乳企,这些企业的多元化尝试,具备两个共同特征:一是基于核心能力的延伸,利用现有渠道、品牌、供应链资源降低新业务拓展成本;二是保持业务相关性,新业务与主业在目标客群、运营逻辑上存在共通之处,便于资源共享与管理协同。

反观皇氏集团的多元化,影视、光伏、人工智能等领域与乳制品行业在技术、人才、运营模式上存在巨大差异,属于典型的非相关多元,不仅无法形成协同效应,反而分散了主业发展的资源与精力。

由于乳制品属于快消品,核心竞争力在于奶源控制、产品研发、渠道覆盖与品牌口碑,这些能力的构建需

要长期投入与积累。同时,行业受上游奶源价格波动、下游消费需求变化影响较大,对企业的供应链管理、市场反应速度要求较高,需要企业集中资源应对行业竞争。而皇氏集团10年左右非相关业务地开展,令其主业竞争力下滑,市场份额被蚕食,最终陷入主业不强、副业不兴的困境。

回归主业,瞄准新式茶饮赛道

多年扩张终究黄粱梦醒。2019年前后,皇氏集团启动战略调整,调整优化公司业务结构,聚焦主业,逐步剥离非核心业务,将资源重新集中到乳制品主业务上。

在聚焦水牛奶主业的过程中,皇氏集团敏锐捕捉到新式茶饮行业的发展机遇,将其作为主业升级的重要方向。近年来,新式茶饮行业经历了从爆发式增长到理性竞争的转变,2024年市场规模达到3547.2亿元,尽管增速较疫情前有所回落,但庞大的市场体量与稳定的消费需求,为上游供应商提供了广阔空间。

值得一提的是,新式茶饮行业的蓬勃发展,造就了一批业绩亮眼的上游供应商,为皇氏集团提供了可借鉴的样本。例如专注于吸管、杯具等可降解餐具的龙头企业恒鑫生活,凭借新式茶饮行业的快速扩张实现业绩持续增长;作为行业龙头的蜜雪冰城,更是通过全产业链布局,从原料采购、生产加工到终端销售的全产业链体系,以上游供应商的身份通过深度绑定头部茶饮品牌,实现了业绩的稳定增长。

水牛奶作为一种营养丰富、口感独特的乳制品,恰好契合了新式茶饮“健康化、差异化”的发展趋势。

皇氏集团切入茶饮赛道,推出针对B端市场的水牛奶原料产品,适配茶饮、咖啡等不同场景的使用需求。年报显示,公司已与蜜雪冰城、霸王茶姬、古茗、茶百道等数十家国内头部及知名的新式茶饮品牌方合作。

从长期来看,皇氏集团的战略回归符合行业发展规律,在行业头部乳企的竞争下,区域乳企需要从细分领域、新兴概念切入,而茶饮赛道的布局或为其提供了新的增长空间。

为了聚焦乳制品业务,皇氏集团

正在积极推动品牌的年轻化,推出“水牛乳茶”“水牛奶冰淇淋”等产品,同时投入开发水牛奶奶酪、功能型水牛乳制品。在销售渠道上,公司线上线下积极联动,除了线下便利店、零食连锁、生鲜店等,公司还聚焦线上渠道,持续深化与头部流量平台合作,借助直播电商渠道提升品牌影响力,从而推动公司产品在线上线下的品牌宣传和产品销售,拉近与年轻消费群体的距离。

2019年—2022年,公司乳制品业务收入增长速度,颇为可观,从2019年的15.02亿元提升至2022年的23.45亿元,但2023年—2024年又出现了波动下滑。

可见,虽然皇氏集团提出聚焦乳制品行业,但回归之路仍面临诸多挑战。新式茶饮行业已进入精耕细作的理性竞争期,品牌对原料供应商的要求日益提高,不仅要品质稳定,还需要具备产品创新、快速响应能力,这对皇氏集团的研发实力与供应链管理提出了更高要求。新式茶饮赛道虽好,但同时也成为了考验皇氏集团综合供应能力的重要关口。

截至2025年前三季度末,最新财务数据显示,皇氏集团负债方面,短期借款高达10亿元,应付账款4.49亿元,合同负债2.07亿元,一年内到期的非流动负债2.35亿元,流动负债合计为23.30亿元。与此同时,公司应收账款高达4.05亿元,存货达到3.15亿元,两大项目占据了公司大部分的流动资产,而货币资金仅为2.29亿元,流动资产合计为18.36亿元,远不能覆盖公司的短期债务。截至2025年三季度末,公司资产负债率高达78.44%。

此外,2025年以来,皇氏集团多次因未及时披露公司重大事件,涉嫌违反证券法律法规被处罚,可见公司在管理上存在不少缺陷。

对于皇氏集团而言,回归水牛奶主业、聚焦茶饮赛道,是迷途知返的正确选择。在消费升级与行业竞争加剧的背景下,只有持续强化差异化优势,深化产业链协同,才能实现主业的复苏与增长。但由于过去长期盲目扩张,导致业绩萎靡、公司管理混乱。未来,皇氏集团能否迎来新的希望,值得期待。