



乳业

何时春暖花开

毛文娟 编著

史上最严乳粉新政
国产奶粉还是洋奶粉？
强强联合还是三足鼎立？
并购整合之殇
濒临死亡还是重获新生的转型之星？
实体经济需振兴
乳企的海外并购之旅



知识产权出版社
全国百佳图书出版单位



常州大学图书馆
藏书
何时春暖花开

毛文娟 编著

史上最严乳粉新政
国产奶粉还是洋奶粉？
强强联合还是三足鼎立？
并购整合之殇
还是重获新生的转型之星？
实体经济需振兴
乳企的海外并购之旅



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

乳业江湖, 何时春暖花开/毛文娟编著. —北京: 知识产权出版社, 2017. 6

ISBN 978-7-5130-4939-9

I. ①乳… II. ①毛… III. ①乳品工业—企业并购—研究—中国 IV. ①F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 107468 号

责任编辑: 刘雅溪

责任出版: 刘译文

封面设计: 臧磊

乳业江湖, 何时春暖花开

毛文娟 编著

出版发行: 知识产权出版社有限责任公司 网 址: <http://www.ipph.cn>

社 址: 北京市海淀区气象路 50 号院 邮 编: 100081

责编电话: 010-82000860 转 8128 责编邮箱: 372584534@qq.com

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102 发行传真: 010-82000893/82005070/82000270

印 刷: 三河市国英印务有限公司 经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 13.75

版 次: 2017 年 6 月第 1 版 印 次: 2017 年 6 月第 1 次印刷

字 数: 250 千字 定 价: 42.00 元

ISBN 978-7-5130-4939-9

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

前 言

本书是在 2013 年国家监管部门出台一系列关于提高婴幼儿配方乳粉质量水平的相关政策背景下酝酿创作的。

2008 年三聚氰胺“毒奶粉”事件之后，中国婴幼儿配方乳粉行业内忧外患，备受关注。虽经历了行业整顿洗牌，却仍深陷信任危机，未能完全重塑消费者信心。与此同时，中国已成为全球最大婴幼儿配方乳粉消费国。巨大的市场空间意味着谁掌控了中国市场，谁就可能掌控未来的全球乳粉市场。国外资本纷纷抢滩中国乳粉市场，从上游奶源基地到下游销售渠道进行全方位产业链战略布局。一方面，进口乳粉长驱直入，国内消费者对国产品牌缺乏信心，纷纷抢购洋品牌乳粉，使得国内乳企苦不堪言；另一方面，国际原奶价格大幅下跌带来奶源供应增量，国内乳企大量进口质优价廉的国际原奶，导致国内奶农杀牛倒奶，冲击上游奶牛养殖业。市场的剧烈波动进一步凸显了行业的脆弱性，暴露了民族乳业缺乏独立性，揭示了上下游产业矛盾和产业利益分配失衡的严重性。2017 年 1 月 24 日，习总书记考察张家口旗帜婴儿乳品股份有限公司时说到，“让祖国的下一代喝上好奶粉，我一直很重视”，强调国产品牌乳粉要在市场中起主导作用。

2013 年 6 月 4 日，工信部印发《提高乳粉质量水平 提振社会消费信心行动方案》。6 月 16 日，国家食药监总局等九部委联合发布《关于进一步加强婴幼儿配方乳粉质量安全工作的意见》，要求企业自建自控奶源基地以确保奶源质量。2014 年 6 月 6 日，工信部、发改委、财政部、食药监总局联合发布《推动婴幼儿配方乳粉企业兼并重组工作方案》，鼓励企业兼并重组，整合上下游优势资源，培育大型企业集团，提高行业集中度，促进行业健康发展。受国家政策驱动和市场竞争冲击，我国婴幼儿配方乳

粉市场并购浪潮风起云涌。并购是一种重要的企业成长战略，可以促进资源优化配置；降低交易费用，实现规模经济和范围经济；提高市场份额，形成市场势力；产生协同效应，重构竞争能力，提高公司价值。

本书收录了十大典型案例，分别讲述了乳企兼并重组、分分合合、涅槃重生的跌宕起伏的故事。案例以婴幼儿配方乳粉质量安全问题为切入点，由点及面，以小见大，以故事叙述的手法聚焦各知名乳企的热门事件，完整描述了案例企业的发展历程，生动形象地交代事件发生的时代背景和重要节点。通过收集整理大量的媒体报道、企业网站、学术文献等二手资料，跟踪事件的最新进展，深度解析事件发生的原因、过程及其产生的影响，希望为企业管理层的经营决策提供参考，重塑消费者对国产品牌乳粉的信心，营造健康有序的婴幼儿乳粉市场环境。

第一章雅士利上演被蒙牛并购和并购多美滋的故事，形成了以雅士利为中心的并购链条，蒙牛如何做好并购后的资源整合，雅士利如何衔接，多美滋花开何时，值得我们共同期待。

第二章现代牧业“归根”蒙牛，描述了现代牧业与蒙牛之间分分合合的“恋爱”故事，下游加工乳企并购上游奶源企业能否形成全产业链的协同效应，令人拭目以待。

第三章飞鹤乳业的“并购之殇”，讲述了乳企跑马圈地、盲目并购之后带来的整合之殇。在2014年工信部等部门联合发布《推动婴幼儿配方乳粉企业兼并重组工作方案》之后，飞鹤于短短两个月内收购了关山和艾倍特两家企业，然而一年后关山被检出质量问题，艾倍特被曝出产品与包装标签明示值不符的问题。飞鹤对被收购方采取的“保持独立经营”的不干涉政策，成为了乳企大肆圈地留下的“后遗症”。

第四章恒天然携手贝因美，一个是新西兰的奶源巨头，另一个是国内乳粉加工企业的领导者，两者的结合可谓是天造地设，珠联璧合，强强联合。然而，双方携手的结果却是贝因美业绩遭遇断崖式下滑。本案例详细描述恒天然与贝因美合作的过程以及贝因美业绩下滑的原因，引导思考奶源企业与加工企业的合作能否形成强强联合，中外乳企合作能否有光明的前景。

第五章合生元，一个婴幼儿配方乳粉界的新生本土品牌，最初以“洋

奶粉”身份让中国妈妈们弃土投洋、趋之若鹜，创造奶粉价格巅峰，杀出重围，一统中国乳粉江湖。然而，伴随行业市场秩序重建和婴幼儿乳粉行业反垄断调查，它被处罚、被质疑，业绩增长遭遇天花板，甚至或将沦为被收购的对象。之后，合生元在“健康中国”的国家战略引导下，另辟蹊径转型保健品行业，成功走出了一条“重获新生”的转型之路。

第六章乳企巨头伊利被阳光人寿保险举牌。股权结构分散的伊利遭遇险资举牌，提醒像乳企这样关系国计民生、健康安全的实体经济要时刻警惕金融资本长驱直入，这些对资本冲击抵御能力较弱的民生行业也应该做好风险防范、保持健康发展，建立“防火墙”，通过合理机制引导资本服务于实体经济。

第七章光明乳业是我国率先开始“海外并购之旅”、参与全球资源整合的代表性乳企。自2010年以来，光明乳业的控股集团——光明食品集团成功实施了七次海外并购，光明乳业也开展了三次海外收购事件，其中两次成功一次失败，我们试图探寻光明乳业为何始终将收购目标锁定在海外，三次海外收购为何有着不同的结果。

第八章辉山乳业“硫氰酸钠”罗生门事件将辉山乳业和中国乳业再次推向风口浪尖。面对众多媒体和消费者的质疑，辉山乳业声明，产品绝无添加硫氰酸钠并出具了第三方检测结果为合格的报告，而此前发布安全警示的河北省食品药品监督管理局却一直保持沉默。一方是“多年安全无事故”的民族食品企业，一方是承担食品安全监管职责的地方食药监局，究竟是企业道德缺失还是政府监管失误，双方各执一词。监管部门、乳企和媒体，应该要做的是各尽其责，与消费者一起共同构建社会共治的良好局面。

第九章上海假奶粉事件，讲述了雅培、贝因美等婴幼儿配方乳粉知名品牌相继被不良分子仿造的事件，描绘了案件调查过程中政府部门与两大知名企业之间互动发声和事件的来龙去脉，探讨了事件对雅培、贝因美带来的影响，并引导思考乳粉行业如何重塑消费者信心，政府、企业、媒体和消费者如何携手共治共筑健康的行业秩序。

第十章辉山乳业再次遭遇“黑天鹅”事件，虽然辉山倡导的自营牧场与全产业链运营模式在国内取得了骄人的业绩，然而美国做空机构浑水指

责辉山造假以及辉山出现资金短缺，让辉山遭遇了前所未有的危机。本案例描述了辉山“黑天鹅”事件的来龙去脉，试图解析事件的成因，分析辉山、地方政府、债权人和金融机构等利益相关方的应对措施及事件产生的影响。

我们希望通过本书的出版为婴幼儿配方乳粉行业的监管者和从业者认清行业现状，理解企业行为，提供有益参考，增强消费者对国产品牌奶粉的信心，并为对该领域研究有兴趣的学者提供有价值的参考资料。

全书由毛文娟负责统编撰写，并组织了研究生和实验班学生共同收集整理和分析案例资料。十个案例的具体分工如下，第一章杨秀旗、崔梦琳，第二章张楠、刘玉珍，第三章杨秀旗、苏晗，第四章张丽贤，第五章林瑜婷、杨秀旗，第六章王俊俊、王爽，第七章马森、王爽，第八章王爽，第九章张丽贤、刘杰，第十章王爽、王家俊。

本书的出版得到了教育部人文社会科学研究一般项目青年基金(15YJC790075)、天津科技大学“十三五综投”青年学术团队基金、天津市宣传文化“五个一批”人才基金的资助和支持，感谢天津科技大学食品安全战略与管理研究中心和经济与管理学院的工作支持，衷心感谢路福平副校长、乔洁教授、王艳萍教授、华欣院长、杜海燕书记等对本书出版的支持，衷心感谢中国农业大学安玉发教授、中国人民大学王志刚教授、北京工商大学冯中越教授和周清杰教授、天津科技大学生物工程学院贾士儒教授和食品工程与生物技术学院赵征教授的指导和帮助，衷心感谢食品伙伴网杨雪副总的合作与支持，衷心感谢何柳、杨芳、仇淑平、王仙雅、纪巍、任立肖、代文彬等青年学术团队成员们的合作与支持，衷心感谢导师魏大鹏教授一直以来的支持和指导，感谢在我繁忙的工作背后默默支持我的家人，感谢每天陪伴我共同奋斗的研究生团队小伙伴们。书中观点完全是作者本人的思想表达，并不代表任何组织，文责自负。由于受到各种因素限制，书中的缺点、不足之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

毛文娟

2017年5月

目 录

第一章 雅士利：上演行业被并购与并购 / 1

引 言 / 3

1 演员介绍 / 3

1.1 领衔主演：雅士利 / 3

1.2 主演：蒙牛 / 4

1.3 主演：多美滋中国 / 5

1.4 友情出演：达能 / 6

2 大戏开幕，粉墨登场 / 6

2.1 雅士利：负面缠身，深受其害 / 6

2.2 蒙牛：金主救急，自有算盘 / 8

2.3 你情我愿，一拍即合 / 11

2.4 强强联合，未见星火燎原 / 13

3 友情客串，幕后赢家 / 16

3.1 多美滋：渠道不振，重创难复 / 16

3.2 达能：蛰伏多年，伺机“弃子” / 18

3.3 雅士利：负重之下，华丽变身 / 20

3.4 四方会谈，尘埃落定 / 21

3.5 三足鼎立？三权分立？ / 24

4 尾声：雅士利“掌舵”，行至何方？ / 24

第二章 现代牧业“归根”蒙牛？ / 29

引 言 / 31

- 1 “恋爱双方”出场 / 31
 - 1.1 国内“万头牧场”的鼻祖——现代牧业 / 31
 - 1.2 蒙牛的并购历程 / 32
- 2 “神仙眷侣合—分—合” / 33
 - 2.1 “神仙眷侣”的“美好时光” / 33
 - 2.2 “神仙眷侣闹分手” / 35
 - 2.3 蒙牛强势与现代牧业“领证” / 36
- 3 领证的“缘由” / 36
 - 3.1 蒙牛与现代牧业“强势”领证的原因 / 36
 - 3.2 现代牧业“被领证”的感受 / 39
- 4 “领证”对双方的影响 / 39
 - 4.1 对现代牧业的影响 / 39
 - 4.2 对蒙牛的影响 / 42
- 5 “领证”后的“婚姻”管理 / 43
 - 5.1 初领证的“磨合” / 43
 - 5.2 两夫妻相爱相杀 / 43
 - 5.3 一日夫妻百日恩，蒙牛伸出援手 / 44
 - 5.4 现代牧业落叶归根蒙牛 / 45
- 6 尾声 / 46

第三章 飞鹤乳业：并购之殇 / 49

引言 / 51

- 1 飞鹤关山结婚缘，牛羊并举成佳话 / 51
 - 1.1 东北鹤：飞鹤乳业 / 51
 - 1.2 西北羊：关山乳业 / 52
 - 1.3 飞鹤关山结婚缘 / 53
 - 1.4 “东北鹤”为何恋上“西北羊”？ / 53
- 2 西北羊惹祸上身，东北鹤难辞其咎 / 56
- 3 事件频出看背后，飞鹤整合引思考 / 57
 - 3.1 当初独立为哪般 / 58

- 3.2 而今独立难应愿 / 59
- 3.3 未来独立恐难行 / 60
- 4 尾声：东北鹤、西北羊情归何处？ / 61
- 5 事件最新进展：私有化4年后飞鹤重启IPO / 62

第四章 恒天然携手贝因美：“强强联合”成“抱团取暖”？ / 63

引 言 / 65

- 1 战略入股双方主体介绍 / 65
 - 1.1 贝因美的发展历程 / 65
 - 1.2 事件前贝因美的股权结构 / 67
 - 1.3 恒天然集团的发展历程 / 68
- 2 恒天然贝因美合作过程 / 69
 - 2.1 恢复单身：恒天然惨遭离异，苦觅良友（1970—2013年年底） / 70
 - 2.2 青睐有加：贝因美如此多娇，引恒天然尽折腰（2008—2014年1月） / 71
 - 2.3 顺利订婚：恒贝亲密接触，贝因美似力不从心（2014年1月—2014年9月） / 73
 - 2.4 终成眷属：强强联合成抱团取暖？（2014年9月—2015年4月） / 75
 - 2.5 婚后生活：虽相互扶持，但仍坎坷依旧 / 82
- 3 尾声 / 87

第五章 合生元：“濒临死亡”的假洋奶粉还是“重获新生”的转型之星？ / 89

引 言 / 91

- 1 吾家有儿初长成 / 91
 - 1.1 罗飞——合生元之父 / 91
 - 1.2 合生元——小儿成长记 / 92
- 2 一朝错卧麻烦侧 / 93

- 2.1 第一次麻烦——身份门 / 93
- 2.2 第二次麻烦——反垄断调查门 / 97
- 3 收拾山河再从头 / 101
 - 3.1 自降身份并乳企, 名正言顺做本土 / 102
 - 3.2 新秀出台应政策, 业绩破表恐难觅 / 103
 - 3.3 视野独到并外企, 再穿新衣走新路 / 104
 - 3.4 初尝甜头喜兴奋, 全面并购势必行 / 106
 - 3.5 战略转型获成功, 企业更名定“健合” / 106
- 4 人是物非笑春风 / 107
- 5 尾声: 中国乳业, 明天去哪儿 / 108

第六章 险资举牌, 阳光“照进”伊利 / 111

引 言 / 113

- 1 双方简介 / 113
 - 1.1 乳企巨头伊利及发展历程 / 113
 - 1.2 伊利股权结构 / 114
 - 1.3 阳光保险组成及发展历程 / 115
- 2 乳业龙头遭遇多事之秋 / 116
 - 2.1 险资高调举牌伊利 / 116
 - 2.2 阳光布局伊利路径 / 117
 - 2.3 宝万剧情再上演? / 117
 - 2.4 举牌动机引猜测 / 118
- 3 阳光伊利频交手——举牌潮加剧 / 119
 - 3.1 阳光第一招: 示好不夺权 / 119
 - 3.2 伊利见招拆招第一招: 停牌求万全 / 120
 - 3.3 阳光第二招: 险资喊冤求放过 / 121
 - 3.4 伊利见招拆招第二招: 联姻圣牧化危机 / 121
- 4 舆论发酵, 双方各执一词 / 123
 - 4.1 多方力挺伊利: 中国乳业经不起折腾 / 123
 - 4.2 各界为险资正名: 警惕道德绑架 / 123

- 5 险资频频举牌，各中原因竟为何 / 124
 - 5.1 保费迅增，急需渠道 / 124
 - 5.2 股市波动，政策引导 / 125
 - 5.3 市场受限，保产增值 / 125
- 6 险资举牌或退潮 / 125
 - 6.1 实体经济需振兴，险资入侵遭处罚 / 125
 - 6.2 保监会重拳出击 / 126
- 7 尾声：思考与启示 / 127

第七章 光明乳业：海外并购之旅 / 129

- 引 言 / 131
- 1 光明的诞生与发展 / 131
- 2 集团混业并购：打造综合食品王国 / 133
- 3 为何频频出海？ / 135
 - 3.1 构想宏伟蓝图，顺势而为 / 135
 - 3.2 争取优质奶源，提高信誉 / 136
 - 3.3 商场如战场，不进则退 / 137
- 4 海外征程 / 137
 - 4.1 血气方刚：闪电并购新莱特 / 137
 - 4.2 铩羽而归：痛失优诺 / 138
 - 4.3 王者归来：联姻特鲁瓦 / 140
- 5 乳市“三国争霸”时代要来了吗？ / 141
- 6 尾声 / 142

第八章 辉山乳业：“硫氰酸钠”罗生门事件 / 145

- 引 言 / 147
- 1 暴风雨前的宁静：辛勤耕耘 品质如山 / 147
 - 1.1 从源头做起：潜心打造全产业链 / 147
 - 1.2 整装待发：进军婴幼儿配方乳粉领域 / 148
 - 1.3 东北霸主：雄心勃勃，放眼全国 / 148

- 1.4 海外结盟：携手荷兰皇家菲仕兰 / 149
- 2 严格监管：政府出手力挽狂澜 / 151
- 3 晴天霹雳：措手不及的“毒奶门” / 153
 - 3.1 风波乍现 / 153
 - 3.2 “惊雷一声平地起” / 153
 - 3.3 乌云密布，危机四伏 / 154
- 4 一场“罗生门”大戏：政企都有理 / 155
 - 4.1 针锋对麦芒：辉山声明“不服” / 155
 - 4.2 事件升级：冀、辽食药监局“互掐” / 157
 - 4.3 剧情反转：政府“戏剧表态” / 158
 - 4.4 波及整个乳业：一损俱损？ / 160
- 5 危机过后的反思 / 162
- 6 尾声 / 163

第九章 上海假奶粉事件——假奶粉触发真痛点 / 169

引 言 / 171

- 1 主角上场：两大品牌 / 171
 - 1.1 贝因美 / 171
 - 1.2 雅培 / 173
- 2 经典重现：“狸猫换太子” / 174
- 3 明智断案，政企发声 / 176
 - 3.1 警方介入，真凶浮现 / 176
 - 3.2 告知民众，雅培卷入 / 177
 - 3.3 猝不及防，贝因美卷入 / 178
 - 3.4 直面民众，平息舆论 / 179
- 4 案件告捷，“后遗症”显现 / 181
 - 4.1 贝因美：业绩承压，断崖式巨亏 / 181
 - 4.2 雅培：损失巨大，竭力平衡 / 183
 - 4.3 同受委屈，结果迥异 / 185
- 5 未抚平民心，消费者仍持疑虑 / 185

- 5.1 真假奶粉如何辨识, 怎么保证买到真奶粉? / 185
- 5.2 奶粉造假事件频发, 此次事件是否只是冰山一角? / 186
- 6 风波后的思考: 政企民齐心协力, 净化明天 / 186
 - 6.1 “假”从何而来 / 186
 - 6.2 政府: 质监不能失位, 监管漏洞需完善 / 187
 - 6.3 企业: 提高技术, 严防被仿 / 187
 - 6.4 消费者: 谨慎消费, 多方检测 / 188
- 7 事件最新进展: 上海假奶粉事件开庭审理 / 189

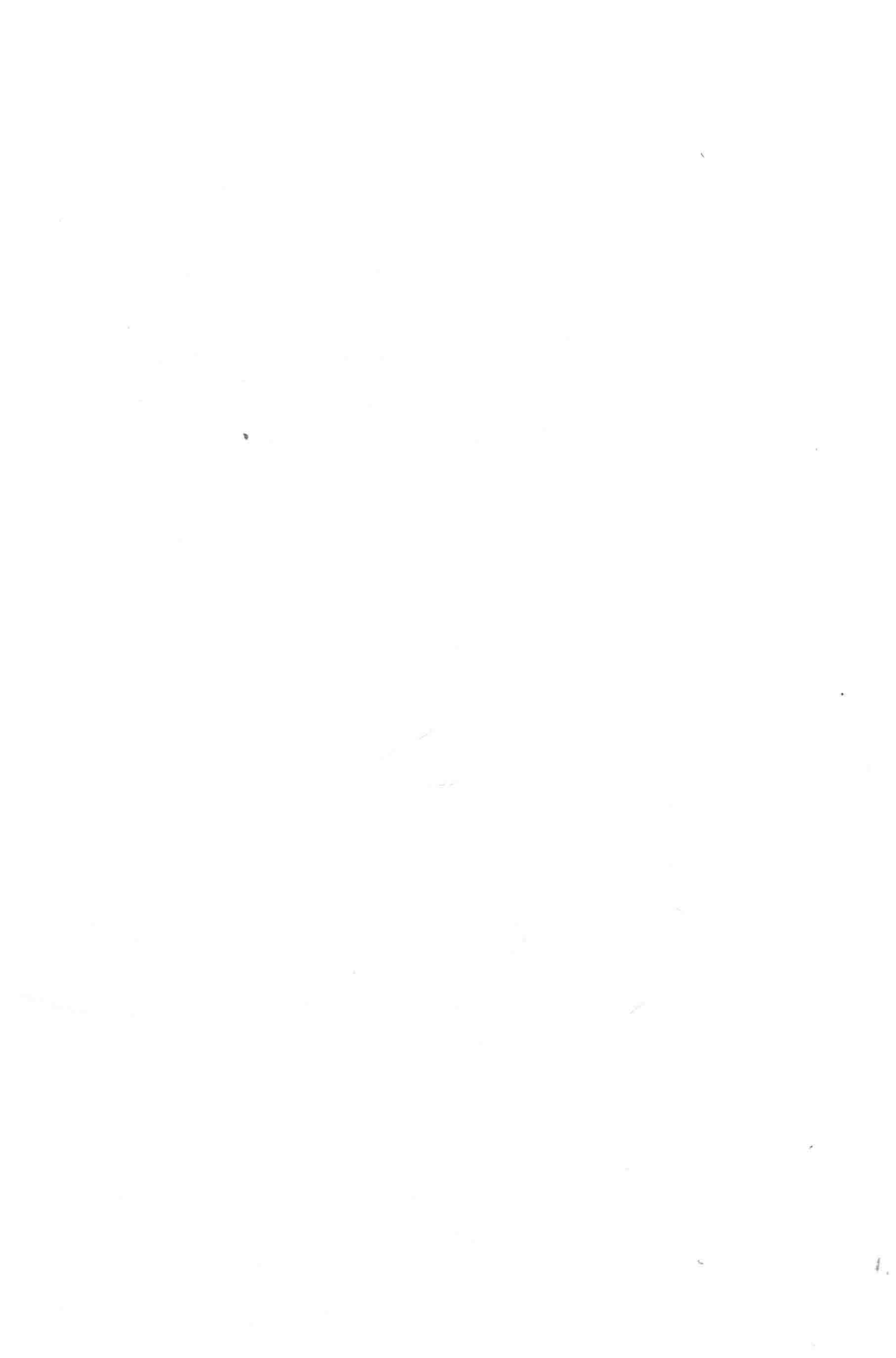
第十章 东北乳企龙头辉山遭遇“黑天鹅” / 191

- 1 深耕东北, 布局全国 / 193
- 2 黑云压城, 风雨欲来: 大战浑水 / 194
 - 2.1 第一回合: 自营牧场遭质疑 / 194
 - 2.2 接踵而至: 浑水再度出击 / 195
- 3 危机袭来, 措手不及 / 196
 - 3.1 股市暴跌 / 196
 - 3.2 离奇崩盘, 众说纷纭 / 197
 - 3.3 债台高筑, 殃及池鱼 / 197
 - 3.4 祸不单行, 港交所勒令停牌 / 199
 - 3.5 内外交困, 资产冻结, 高管离职 / 200
 - 3.6 负重之下的融资手段 / 200
- 4 虎落平阳, 辉山何去何从 / 201
 - 4.1 困境挣扎, 政府出面 / 201
 - 4.2 谁会是谁的接盘者 / 202
 - 4.3 一线生机, 源于消费者的信任 / 202
- 5 尾声 / 203

第一章 雅士利：上演行业被并购与并购

摘要：雅士利，一个受负面新闻和上市亏损拖累的企业，被蒙牛并购，沦落到被并购方的席位上并不让人感到奇怪，但如果它继续并购同样性质的亏损企业多美滋就不免让人吃惊了。在没能给蒙牛带来财务惊喜的同时，雅士利却并购了连续亏损的多美滋，其目的是为了在国内乳企大洗牌的背景下大肆圈地拓宽疆土吗？而现在，以雅士利为中心形成的并购链条已一目了然，蒙牛在负重雅士利、多美滋这两大业绩下行企业的情况下应该如何进行并购后的资源整合，雅士利又是否能够很好地发挥中间桥梁作用，协同多美滋为蒙牛开创更广阔的奶粉市场，值得期待。本案例在分析雅士利被并购和并购的动因以及整个并购事件经过的基础上，研究了当前国内乳企在国家新政出台的背景下不断兼并重组的现象，同时引导思考乳企并购后如何进行最重要的整合工作。

关键词：雅士利；蒙牛；多美滋；被并购；并购；资源整合



引 言

雅士利创始人张利钿是广东潮汕人，潮汕人特有的精细思想使他恪守“以质量求生存，以信誉求发展”的企业经营准则，但问题往往也出在其一贯坚持的原则上。2008年三聚氰胺“毒奶粉”事件爆发，国家质检总局公布检出三聚氰胺的22家乳制品企业名单，其中雅士利榜上有名。此后雅士利深陷“回溶粉”事件、问题奶粉去向事件、施恩品牌“假洋奶粉”事件，打击之下的雅士利业绩连续下滑，急需金主救援。而在2013年6月18日，工信部召集127家婴幼儿配方乳粉企业开会，讨论《提高乳粉质量水平 提振社会消费信心行动方案》细则，要求引导婴幼儿配方奶粉优势企业实施强强联合、兼并重组，提高产业集中度。于是蒙牛瞄准眼下的政策伺机而动，于同年11月11日并购此时正深陷困境的雅士利。本是你情我愿、皆大欢喜的结合，不曾想接下来的两年雅士利却成为蒙牛退出“500亿俱乐部”的“拖油瓶”。而雅士利为了弥补这一过失，同时也想趁着政策的东风扩张自己的地盘，便和蒙牛商量在2015年12月1日全资并购了多美滋。至此，业绩连续下滑的雅士利在3年内实现了从被并购方到并购方的身份转变。这种身份的转变，个中原因值得我们深究，让我们一起走进围绕在雅士利周围的乳企圈地风波。

1 演员介绍

1.1 领衔主演：雅士利

雅士利集团创建于1983年，原名“爱群食品厂”，专门生产休闲食品。1995年开始生产营养食品，“正味麦片”成为许多人儿时的回忆。1996年起开始生产奶粉，1998年正式成立雅士利股份有限公司，2002年成立施恩婴幼儿营养品有限公司。其成长历程详见表1。