



【食安山东·诚信守望】只追寻有良心的食品人！

半数乳企亏损的大背景下,一个地方品牌营收却同比增长15%——

亚奥特:一个区域乳企的成长秘笈

没有贷款、没有欠债,公司几乎全员持股,近三年每年分红高达30%。

这是位于泰安的乳企亚奥特的“健康状况”。这家企业年营收只有5亿元,跟年营收五六百亿的伊利、蒙牛相比完全不在一个重量级,跟年营收几十亿的现代牧业、圣牧也没法比。而它所处的泰安市又是乳业巨头伊利、蒙牛共同的江北大营。

亚奥特所处的乳业行业状况又如何呢?来自农业部的消息称,目前我国乳企全行业亏损面已经超过了50%;与此同时,一些规模以上乳品企业业绩飘红,中国乳制品工业协会数据显示,上半年规模以上乳品企业销售收入同比增长5.4%,利润总额同比增长15.8%。而亚奥特今年上半年实现了13%—15%的营收同比增长,远高于规模以上乳企同期增长率。

市场环境艰难、巨头环伺,一个区域品牌是如何做到与狼共舞,又保持着远高于同行业的增长率的?

本报记者 张亚楠

瞄准最健康的低温鲜牛奶发力 仅农村市场就增长50%

不同于蒙牛、伊利等乳业巨头以常温奶为主要产品,亚奥特95%的产品是低温巴氏奶,且其中八成以上是固定订奶户。

低温巴氏奶又叫“鲜牛奶”,相对常温奶的超高温消毒法,低温巴氏奶采用的巴氏消毒法热处理温度低了不少,这减少了对牛奶中维生素和可溶性蛋白的破坏。在英国、北欧国家以及美国、澳大利亚、新西兰等发达国家,低温巴氏奶消费占整个乳品消费的90%以上,而在国内,低温巴氏奶消费只占30%。

随着国人对健康饮食的重视,巴氏奶成为奶制品中一匹黑马。数据显示,2010—2014年我国巴氏奶行业市场规模年复合增长率保持25%以上的增长速度。放到奶业消费增长放缓的大背景下,这个数据非常亮眼。据了解,2011年到2015年“十二五”期间,全国液态奶销售总量年均增长率只有5.1%。

巴氏奶被看作乳业增长的新引擎。农业部畜牧业司副司长王俊勋最近表示,要引导消费,通过扩张巴氏奶、奶酪制品等结构性供给,更好满足群众需求。

要把巴氏奶这块“大蛋糕”吃到嘴里,“消费升级”并不是简单的一句话。

从1998年算起,亚奥特已经深耕巴氏奶领域18年了。

亚奥特副总经理李庆官告诉记者,当前一二线城市巴氏奶消费已经实现微平衡,而随着农村居民消费意识的提高,农村、乡镇、城乡接合部的巴氏奶消费迎来了快速增长期。近两年亚奥特在农村、乡镇、城乡接合部的巴氏奶销量增长率达到了50%,目前亚奥特在农村市场的销量已基本和城市市场持平,东营、潍坊等经济较发达地区的农村销量占比较大。他判断,巴氏奶在农村市场的快速增长势头可能持续两到三年时间。



因品质过硬,亚奥特乳业成功进入军营。

这块“大蛋糕”吸引了不少实力强劲的乳企,目前,每个地区几乎都有知名的巴氏奶地域品牌,比如北京地区的三元、华东地区的光明等。山东是乳品全国消费大省,和黑龙江、内蒙古、河北一起占到全国巴氏奶消费的一半,自然是几大巴氏奶品牌的必争之地。

厚待奶农掌控奶源收好奶 原奶收购价一直高于行业水平

质高、量稳的奶源是一家乳品企业的根基,再好的加工设备,奶源不好,也加工不出好牛奶。李庆官说,奶源控制是亚奥特从一开始就着手做的事。

1998年,亚奥特成立了专门的奶牛养殖服务公司,也开始建设自家奶牛基地。四五年内,从散户养殖到集中养殖场,到设立驻站员,再到公司自建牧场。目前,亚奥特已在泰安的6个县区及周边城市建成了100多个奶牛养殖小区,正在建设第四个面积150多亩的牧场。亚奥特对合作养殖户统一配送饲料、统一技术、统一管理、统一检验、统一防疫,还定期对养殖户进行养殖培训,定期对奶牛进行体检。

2003年蒙牛在泰安建厂,就是看中了泰安的奶牛养殖规模和质量,而这背后是亚奥特对奶源的扶持。2003年之前,连续五年亚奥特的奶源地收购价是华东地区最高价,这导致2002年、2003年泰安奶牛养殖量暴涨。

近两年,消费下行压力让不少乳品企业开始转向国外进口奶源,限收国内生鲜乳。据了解,目前乳企限收量约占国内生鲜乳生产总量的10%。一些大型养殖企业因为销售困难不得不将没有加工成鲜奶的原奶喷成奶粉,甚至全国各地倒奶、拿牛奶喂猪的新闻不时出现。

但与亚奥特合作的养殖户却不用担心市场波动。从2014年开始,由亚奥特担保,绝大部分和亚奥特合作的养殖户与保险公司签订了协议,原奶市场价格收购价低于保护价,就由保险公司赔付低的部分。

伴随着国外原料奶粉大量进口和国内牛奶消费增长势头

减缓,原奶市场收购价从4到5元一公斤一路下跌,到现在几乎跌破3元一公斤,但亚奥特给养殖户的收购价一直高于行业水平。

这一系列措施让亚奥特生产成本增加了10%,但亚奥特认为这是不得不付出的成本。“对亚奥特来说,稳定、高质量的奶源比节省成本更重要。”亚奥特负责人说。亚奥特一直看中和养殖户之间建立长久的互相信任的合作关系,而不仅仅是买卖关系。

用诚信口碑赢得忠诚用户 渠道信赖成亚奥特最坚固的堡垒

2003年,蒙牛、伊利来泰安建厂,这显示乳企之间开始了对奶源地的竞争。作为区域性品牌,亚奥特看到,地方政府对高品质牧场的扶持力度大大增加,而乳业巨头又实力雄厚,奶源建设已经形不成壁垒,低温奶生产企业的主竞技场在渠道,亚奥特要紧紧地把渠道抓在手。

目前,蒙牛、伊利等巨头的低温奶产品主要走商超渠道,同时也正在加快社区便利店的扩张步伐。下一步,他们也会下沉到三线城市、乡镇的社区便利店。据媒体公开报道,以常温奶为主业的乳业龙头伊利、蒙牛正在低调策划,准备涉足低温巴氏奶市场。三线城市、乡镇的低温巴氏奶市场很可能成为巨头下一步的去处。

“现在他们已经和我们正面接触了,社区便利店里的低温酸奶很多。”亚奥特负责人说。

面对乳业巨头的虎视眈眈,亚奥特有一道坚固的壁垒,就是60多万个订户和三千多个取奶点。“奶源和工厂建起来都容易,但即便是资金雄厚的巨头,要想建起三千个点,起码要三到五年时间。”亚奥特销售负责人说。

从1998年开始建渠道网,到今天将近18年,亚奥特在全省14个市构建了300多个经销网点,5000个取奶点,3000多人的送奶队伍。“就像碉堡有明有暗,这些取奶点有亚奥特独营的,也有合作的。有小区传达、社区便利店、夫妻店,也有自建的奶站。”亚奥特销售负责人说。

这是与互联网思维截然不同的打法,这也显示了传统企业稳扎稳打,长于内功的优势,它们完全不同于那些酷炫的商业模式,而现在,它们成了攥在亚奥特手上的核心竞争力。很多介入低温巴氏奶的企业,恰恰就是突破不了“送奶”这个重资产环节。

亚奥特销售负责人透露,每年一个送奶工的人力成本将近4万元。3000多名送奶工平均每人每天跑两百多订户。订户和送奶工长期接触形成了默契,有的订户直接把家里钥匙放到送奶工可以拿到的地方,让送奶工把奶放到桌子上,有的放冰箱里,有的直接放门口奶盒里。现在,亚奥特开始在高档小区楼道里设连体奶盒,方便订户自取,比较大的小区甚至设立了冰箱。

20年磨一剑试水上海 靠品质寻找新的可能性

亚奥特筑起的这个渠道壁垒,可以让它在三五年内掌控乡镇、农村的低温巴氏奶市场,而这个时间段,乳企巨头也在逐步渗透建立自己的渠道。在这个阶段,亚奥特必须要争分夺秒寻找新的可能性。

亚奥特把目光投向年轻消费群体,它要开发符合年轻人口味的产品,而采取的方法是到市场竞争最激烈、消费生态多样化的上海去试水。

“我们找了上海一家咨询公司给我们规划酸奶零食化的新产品,加果酱,调整酸度、甜度,让产品更适合年轻人口味。”亚奥特销售负责人说,亚奥特的产品多年间积累了一批忠实订户,这些订户多是出于信任亚奥特的品质而积累的理性消费客户。90后、00后的特点是冲动型消费,喜欢尝鲜,这款酸奶零食化产品就是为了将亚奥特的品牌打进年轻一代。相比传统产品,这款产品的包装、营销方式都得变,比如网络流行语、流行话题的迅速跟进,产品迭代周期也会快很多。

但与RIO、VIVO这类靠广告轰炸迅速突破年轻人市场的品牌不一样的是,亚奥特进入上海走的还是地推的惯用方式——通过社区便利店切入。根据高端产品养生系列改进的产品和新开发的酸奶零食化产品,年底前将设计好包装,明年初上架上海的社区便利店。高端养生系列在原有产品的基础上做出些改动,由咨询公司和亚奥特共同开发,将突出上海元素和山东元素。

亚奥特打算为进军上海的新产品推广投入销售收入的40%。为何将新产品上线第一站选在上海?亚奥特销售负责人说,亚奥特有两个考虑。一是“看看外面的世界”,趁这个机会观察一线城市竞品在做什么,引进新理念,寻找新的突破点,寻找其他可能性。二是找新的渠道,走出去再引进来,在上海突破市场后再引入山东市场。“上海是中国消费层次最丰富的城市,消费差异化非常大,这更能给一些区域品牌足够的尝试空间。”



亚奥特乳业坚持鲜奶“六不收”原则。