

2013 年婴幼儿奶粉国产品 牌竞争格局分析报告

docin 豆丁
www.docin.com

2013 年 8 月

目 录

一、渠道：KA 和母婴店集中趋势明显，外资和国产各占一方	3
1、渠道普遍下沉到地级市，行业操作费用越来越高	3
2、线下渠道向母婴店和 KA 集中，KA 以外资主导，母婴店内资主导	3
3、外资品牌拉动，内资渠道推动，多美滋和贝因美偏中间	4
二、龙头企业各有特色	5
1、合生元:专注母婴渠道，趁势崛起	5
2、贝因美：品牌渠道整合营销再加力	7
3、雅士利简单务实，圣元改革效果不佳	9
4、伊利模式简单，改善空间巨大	12
三、重点企业：伊利	16

一、渠道：KA 和母婴店集中趋势明显，外资和国产各占一方

1、渠道普遍下沉到地级市，行业操作费用越来越高

一般地级市都是奶粉公司的一级经销商，下面的县乡是二级。地级市一个片区经理，下面每个县城一个销售主管，下面100 人的营养顾问，营养顾问在圣元和雅士利属于经销商编制，在伊利则是第三方编制。内地，二线城市和乡镇的营养顾问工资1500 元/月。

奶粉主流价格在200-250 元/900 克。奶粉实际区分度很小，成分都是规定的，大部分都一样，只是有很多概念，益智，补充微量元素等。行业操作费用越来越高，奶粉价格越来越高，消费者不理性，只相信价格。圣元07-09 年时返利5 到7 个点，现在行业动辄20 个点；原来导购工资800-1000，现在少辄1500。

2、线下渠道向母婴店和 KA 集中，KA 以外资主导，母婴店内资主导

母婴店行业未来继续快速增长，目前是国产品牌和贴牌杂牌的阵地。逐步在成型，原来是夫妻老婆的小型创业型的店，但慢慢都由具有厂家资源的经销商自己开了，湖北一个经销商自己开了28 家店，产品和别的品牌经销商互调。湖北省内做的好的母婴店都是厂家经销商开的。母婴店渠道的份额还在不断增长。行业目前都已开始重视母

婴店，但未必都能做好。三四线地区的贴牌杂牌，在母婴店要占一半市场，成本40 元，厂价是零售价3 折，零售卖300，价格极不透明。他们不求做大，但利润很高。

KA 渠道外资品牌相当强势，但合生元增长迅猛。湖北中百仓储系统，上半年奶粉销售1.6 亿，合生元3200 万，估计翻倍，美赞臣2400 万，多美滋、雀巢2000 万出头，伊利1970 万，贝因美1500，雅士利1300，圣元790 万。多美滋之前基本不是第一就是第二，确实下滑很多。地级市市区里外资品牌强，主要在大卖场，湖北荆州、襄阳等沃尔玛的美赞臣每月10 多万销售额，县及以下还是以国产品牌为主。华东地区的KA 系统里，上海就看易初莲花，浙江就看世纪联华。

3、外资品牌拉动，内资渠道推动，多美滋和贝因美偏中间

外资管得很死，编制的人很少，依靠品牌拉动，到县级以下就很难推动，认知度不高；内资人员多，促销多，主要渠道推动。湖北地区，贝因美、伊利基本都是100 个营销人员，雅士利略少点，但外资基本10-20 个左右，雅培最少。贝因美湖北价格管得很乱，串货满天飞。但贝因美品牌形象上升的比其他内资品牌高，有外资的风格，全国搞5000个形象柜。现在外资品牌除了多美滋，基本都采取了大经销商制，渠道不深。

二、龙头企业各有特色

1、合生元:专注母婴渠道，趁势崛起

深刻理解母婴渠道，趁势崛起。合生元像 06-07 年的圣元，圣元 05 年时就达 15 亿，07 年 30 亿。刚起步渠道一般分母婴店和医药线，圣元起步于后者，发达于前者。合生元的大发展与渠道变革的关系很大，速度堪比当年蒙牛，在新市场几倍几十倍的增长。

模式很不同，最早通过益生菌冲剂进入医院渠道，搞定医院，免费送奶粉，获得妈妈第一手资料，后续跟进服务。股票刚上市又大力投入母婴店渠道，后来再投卖场。合生元对销售益生菌冲剂达到一定量的母婴店才发展为会员店。操作模式设计完全围绕母婴店特点，这两年母婴店迅猛发展，原来很多超市，副食店都卖奶粉，但近年来都被母婴店占领。母婴店的特点，更重视利润，价格必须稳定，不能串货，厂家在设置利润空间时，关键在于渠道控制好，合生元做大优势正是在此。圣元伊利当时都是全产品线，没太多重视母婴渠道。母婴店卖羊奶粉、小品牌奶粉，及所谓的原装进口奶粉，这些小产品价格不透明，利润率高，不易串货，外资品牌价格透明，所以主要带人气。

两大特点。一是不追求铺货率，一个地区只做一两个点，但后台服务做得特别好，每个消费者都有专门的客户经理持续服务。算起来很合理，一个小孩每个月 4 罐奶粉，每罐 300 元，一个月就 1200，一年就 14000 多，100 个消费者就 140 多万，单点效率非常高。伊利在浙江绍兴 500 个点，合生元可能不到一半，但合生元卖的更多。现

在 300 来个经销商，卖出了 30 亿的销售额。第二个特点是数据营销。“妈妈 100”会员通平台，是合生元为会员店提供门店业务管理、客户关系管理和精准营销方案的终端管理工具。

它打通了会员通营销软件和婴童店频道，以会员管理和会员精准营销的模型为核心，将消费者牢牢粘住。而卖货时终端机在公司导购员手里，买的时候就要输入消费者资料，购买价格，直接传到公司总部，价格管控特别严格，一分都不能少，然后就是持续服务随访。奶粉销费靠口碑，独生子女的家长也基本不在乎价格，所以合生元网点少，但还是能吸引消费者过来。

四大优势。一是价格管控力极强，没有任何串货，合生元给终端供价是零售价的 85 折左右;二是渠道盈利很稳定，14-16 个点;三是员工待遇和福利很好，城市经理一年 30 万，是其他公司同岗位员工的两倍，保险更多，配车随用;四是员工年轻，城市经理普遍 80 后，业务人员 85 后，新政策容易消化吸收和执行。

图 1: 合生元近 5 年收入及增速 (单位: 百万元)

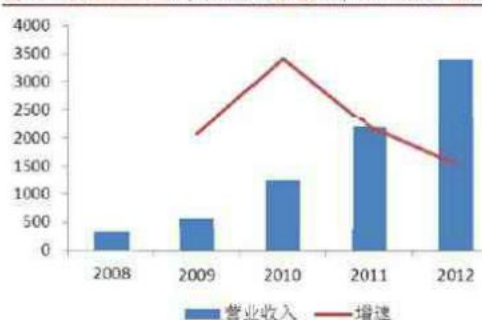


图 2: 合生元近 5 年利润及增速 (单位: 百万元)

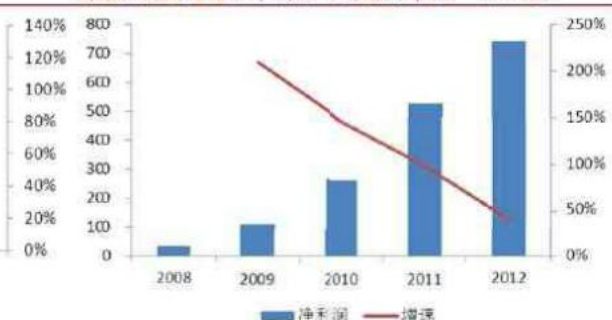


表 1: 合生元现有产品及价格体系

合生元超级呵护		1 段: 486 元/900g 2 段: 480 元/900g 3 段: 478 元/900g 4 段: 476 元/900g
合生元超级金装		1 段: 386 元/900g 2 段: 380 元/900g 3 段: 378 元/900g 4 段: 376 元/900g
合生元金装		1 段: 290 元/900g 3 段: 288 元/900g 4 段: 276 元/900g 妈妈配方: 286 元/900g
合生元呵护		1 段: 238 元/900g 3 段: 228 元/900g 4 段: 216 元/900g

资料来源: 公司网站

2、贝因美: 品牌渠道整合营销再给力

合生元从全国的杂牌成为全国知名品牌, 甚至被认为是进口品牌, 引来了国内贝因美、雅士利、圣元、飞鹤都来学习合生元的销售模式, 但能做到的还是少。

贝因美品牌形象拉动销售。贝因美在浙江应该受益于伊利永事

件，婴童店过去操作不好，目前开始学习合生元的方式，推出专门的产品，已经有所好转。贝因美08 年以前也是很一般，生产设备、技术都不怎样，08 年后份额大幅扩张，10 年起设备和工艺才赶上来，但品牌形象做得好，操作思路最像外资。

今年来渠道运作明显好转，华东市场销售提升，华中压库较大。浙江市场，贝因美第一，然后四大外资品牌（美赞臣，多美滋，雅培，惠氏），其次合生元，然后是伊利，再是雅士利、圣元等。今年公司卖场、母婴、超市、网购分开运作，推进不同产品，销售势

头确实明显好转，爱+增速很快，浙江世纪联华上半年增速最快的前三名是合生元、贝因美和惠氏。不过贝因美在湖北压货很多，原来加价串，后来平价，再后来扣2 个点串，现在扣10 个点，他现在某地级市一个月的量是本地真实需求的2 倍多。

降价已启动，但通过费用投入转移提升结构。公司近期正在盘点渠道库存，预计全线产品降价5-10%，厂价调整已完成，零售价开始下调，不过公司计划把冠宝逐步由超级冠宝来替代，推出新品的计划也不会变，未来费用将聚焦到高端产品、价格降幅小的产品及新产品，从而保障结构升级弥补降价因素。尽管合生元也宣布送积分后再降价，但合生元送的积分其实对应260 左右的产品，50%积分也就促销13 元钱左右，而销量最少的4 阶段降10%及最贵的超级金装和超级金装也只降5%，对合生元完全没有伤筋动骨。

图 4: 贝因美近 5 年收入及增速 (单位: 百万元)

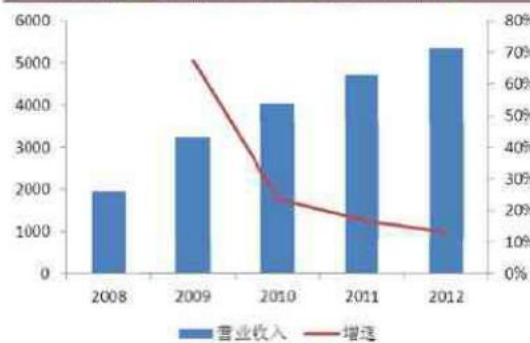


图 5: 贝因美近 5 年利润及增速 (单位: 百万元)

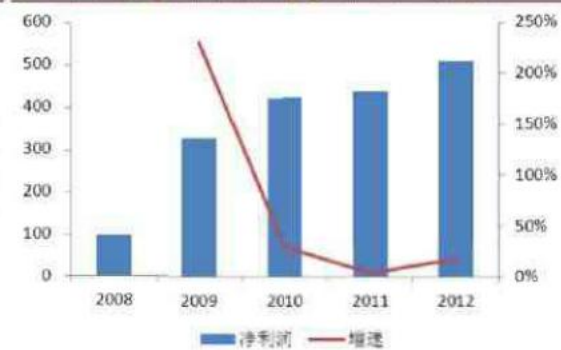


表 2: 贝因美现有产品及价格体系

金装爱+ (900g, 1000g)		特别添加乳铁蛋白的智健™ 配方, 分为婴幼儿、幼儿、儿童和学龄四个阶段。	1 段: 314.60 元/900g 2 段: 315.60 元/1000g 3 段: 290.60 元/900g 4 段: 290.60 元/900g
爱+ (1000g, 750g)			1 段: 195 元/750g 2 段: 185 元/750g 3 段: 175 元/750g 4 段: 175 元/750g
冠军宝贝 (908g, 405g, 1000g)		专为中国宝宝研制, 智慧添加 OPO 结构脂, 包含宝宝成长、健儿成长、幼童配方奶粉。	1 段: 225.90 元/1000g 2 段: 207.10 元/1000g 3 段: 185.30 元/1000g 4 段: 157.30 元/1000g
金装贝因美 (450g, 500g, 900g, 3 连包 450g)		易消化好吸收, 包含较大婴儿、幼儿成长和儿童成长配方奶粉三阶段。	1 段: 56.60 元/450g 2 段: 53.90 元/450g 3 段: 51.50 元/450g 4 段: 52.40 元/500g

资料来源:贝因美天猫旗舰店

3、雅士利简单务实, 圣元改革效果不佳

雅士利操作简单务实, 陈列最佳。雅士利在终端投入非常大, 在母婴店做的也差, 主要靠 BC 类超市, 部分母婴店。其他厂家基本返 15 个点, 雅士利给 20-25 个点, 去年上市后调过两次价格。操作模式信奉简单实用, 促销品很丰富, 特别重视陈列面, 产品都放在最好位置, 加上大量的销售人员。母婴店的操作比伊利略好些。雅士利华

东卖的不好，在河南、河北、山西、安徽等地卖的还可以。销售团队一般，一般市场销售经理不管理市场也不管经销商，半个月见不到几次人，在浙江比较弱势，整个绍兴市的销售额也就四五百万。

圣元改革效果不佳。圣元早期是国内最大的乳清粉贸易商，后来利用再法国资源开发奶粉，但08年三聚氰胺接连09年的性早熟事件让公司元气大伤。去年营销改革，所有终端都上PDA扫描，随时可查物流进出，稳定价格体系，按厂价算，投入费用占30个点。但把一个地区的60多家店砍到30多家，但对销售打击很大。圣元思维领先行业，但是花样很多不够实用，积分、聚宝、450项目都是圣元率先推出，但执行不到位，坚持不下去，思路经常摇摆。12年3月调价，很失败，零售价先上调15个点，但厂价涨的更多，提价前经销商进货，但厂家又提出进的货都要按新价格算，经销商全部很恼火。这几年基层人员减了60%，未来发展很难。圣元研发能力很强，各种功能乳粉都有，但是营销能力和执行力比较差，营销思路先进，但思维太跳跃，政策老是变动，所以执行不好，公司氛围宽松，但不规范。

员工收入方面，合生元以外，国产品牌里圣元最高，车补、油补，之前每年有股票激励，工作氛围轻松，贝因美低于圣元。雅士利较差，这两年企业业绩好，但底层工资反而降了。伊利地招人员难有升职空间，地区经理年收入15万以上。

图 8: 雅士利近 5 年收入及增速 (单位: 百万元)

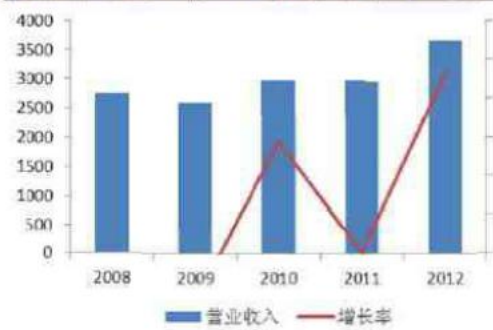


图 9: 雅士利近 5 年利润及增速 (单位: 百万元)

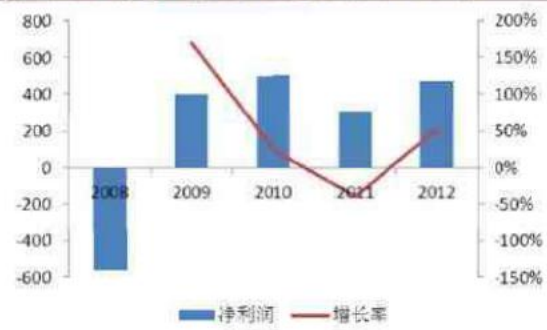


表 3: 雅士利现有产品及价格体系

超级金装 α 系列 (新西兰原装进口)			1 段: 336 元/900g 2 段: 315 元/900g 3 段: 295 元/900g
α 金装系列		分为 3 段或 4 段: 婴儿配方奶粉 较大婴儿配方奶粉 幼儿配方奶粉 儿童配方奶粉	1 段: 218 元/900g 2 段: 208 元/900g 3 段: 188 元/900g 4 段: 168 元/900g
能慧金装系列			1 段: 175 元/900g 2 段: 166 元/900g 3 段: 162 元/900g 4 段: 155 元/900g
新配方系列			1 段: 59 元/700g 2 段: 59 元/700g 3 段: 59 元/700g 4 段: 35 元/700g
优怡系列		适合中小学生学习群体食用	中小学生: 89 元/900g 高钙高铁: 89 元/900g 女士: 89 元/900g 中老年: 89 元/900g

资料来源:雅士利天猫旗舰店、

图 10: 圣元近 5 年收入及增速 (单位: 百万美元)

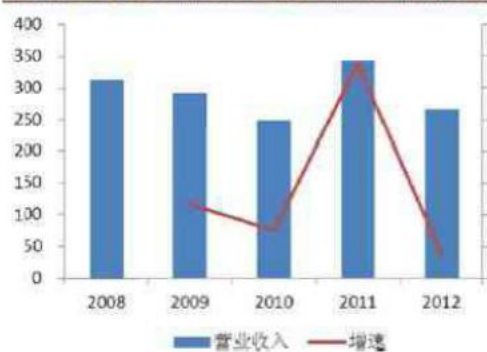


图 11: 圣元近 5 年利润及增速 (单位: 百万美元)

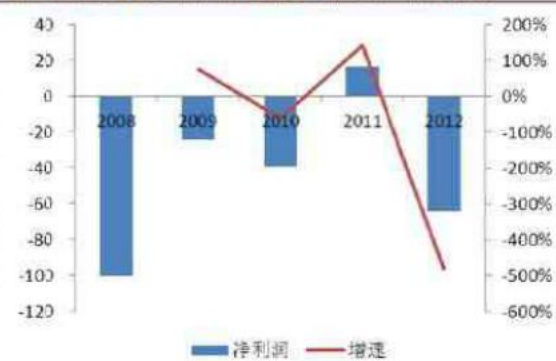


表 4: 圣元现有产品及价格体系

欧盟优博 (进口)			1 段: 348 元/900g 2 段: 328 元/900g 3 段: 318 元/900g
圣元优博			1 段: 248 元/900g 2 段: 228 元/900g 3 段: 198 元/900g 4 段: 178 元/900g
优博剖腹产		0 段适合孕产妇和哺乳期妈妈; 1 段适合 0-12 个月婴儿, 特别是剖腹产婴儿。	0 段: 198 元/900g 1 段: 268 元/900g
优聪系列		适合中国宝宝的益智配方奶粉。	0 段: 145 元/900g 1 段: 158 元/900g 2 段: 152 元/900g 3 段: 145 元/900g
啊咿系列		全面强化智力、视力、抵抗力、活动力、睡眠力五大营养组合。	1 段: 160 元/900g 2 段: 150 元/900g 3 段: 140 元/900g

4、伊利模式简单，改善空间巨大

公司优势非常明显。一是资金实力雄厚，08 年三聚氰胺事件发

生后，伊利即时对经销商提出可选择退货或退款，并全部兑现承诺，令伊利经销商渠道信心大增，并吸引了大量原其他品牌经销商加盟，而资金实力不济的企业当时完全做不到这点。二是品牌认知度高，伊利作为全国乳业龙头品牌，尤其通过奥运会、世博会等一系列冠名和广告，认知度和美誉度都不错，对于三四线地区消费者来说，推广起来难度要比别的品牌小得多。

三是成人粉口碑不错，占到成人粉市场的一半份额，并在继续以10-15%的速度增长。

相比于行业，我们认为公司也还有几大问题有待改善：

一是操作模式显落后。没有终端设备，没有ERP，经销商库存、销量都是业务员手工填表，真实性难以确认，而行销部只以表格数据考察业绩。有时在拜访客户的时候也会突然来电话说让回去填什么表，很伤效率。今年部分地区才上终端系统，圣元06年就完成了。更不像合生元“妈妈100”，数据随时采集到终端上，一点也做不了假，而且总部会对会员客户信息每隔一段时间梳理，电话回访。伊利的导购员都是40多岁甚至退休的妈妈级，零推部培训不得力，只会说“产品好”，不像合生元、美赞他们导购能够把什么元素、配方都讲得清楚。导购工资低，而且没有上升空间，合生元很多区域销售都是做导购出身的。

二是奶粉段位结构不够合理。伊利奶粉的1段占比偏低，湖北25%，浙江18%，圣元有40%，前两年圣元在医务渠道投入很大，效果很明显。2、3段的忠诚度并不高。之前一般1、2、3段比重3、3、

4 比较合理，现在段位的年龄改了，变成1 段0-6 个月，2 段6-18 个月，3 段1-3 周岁。这样的话，3.5: 2.5: 4 结构较合理。但伊利1 段比重低，3 段占50%，说明伊利没有成为妈妈的首要选择。

三是渠道结构不够合理。合生元 80%以上销售来自母婴渠道，其次来自卖场和药店。

贝因美、雅士利大部分来自大卖场、日 C 类商超，部分来自母婴渠道(贝因美的母婴渠道销售占比已经达到 15%左右。像飞鹤、明一、太子乐等，基本都已经采取直接给宝宝店供货的方式。但伊利的大部分销售来自于流通渠道，日 C 类超市，其次为卖场，在母婴渠道销售很少，在电商则更少，这与目前渠道的发展趋势不尽一致。尽管伊利目前渠道库存 1 个月左右，与公司今年重点考核库存有关，但也与其渠道形态有关，贝因美渠道库存已达到 2 个月仍算可控。

四是费用外化监管不足。不同于合生元、贝因美、圣元等将费用内化，伊利的费用外化，出厂价明显低于同行，给渠道较高的毛利空间，但要求经销商拿出 20 个点进行市场投入。这提高了费用管理难度和投放效率，对于部分渠道的~f}}投入、大区片区经理与渠道合谋牟私利就难以管控，尤其在 10-11 年形势好时更严重，不过近两年这类问题有明显减少。

图 12: 伊利近 5 年奶粉收入及增速 (单位: 百万元)

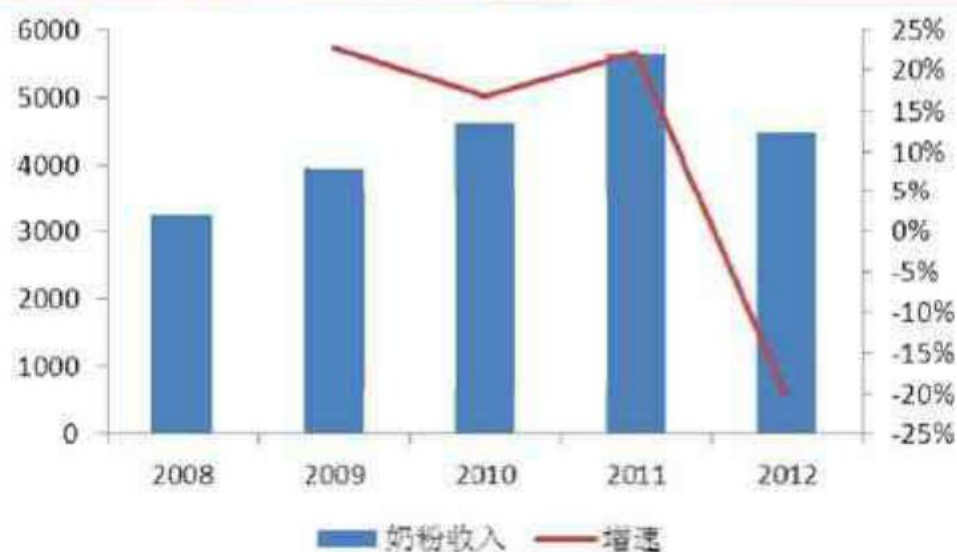


表 5: 伊利奶粉现有产品及价格体系

金领冠 (珍护 800g, 普通 900g, 400g)		源自中国母乳数据库研究, 含有关键免疫蛋白 $\alpha + \beta$ 黄金蛋白, 贴合人体 OPO 结构脂, 提高宝宝抵抗力。珍护系列分为三段: 婴儿、较大婴儿及幼儿、幼儿; 普通系列包括婴儿、较大婴儿及幼儿、幼儿、儿童和妈妈五类。	金领冠: 1 段: 229 元/900g 2 段: 206 元/900g 3 段: 186 元/900g 4 段: 172 元/900g
伊利婴幼儿配方奶粉 (包括金装 900g、400g, 普装 900g、400g)		根据宝宝成长不同阶段的不同需求, 分阶段强化关键营养, 提供更适合中国宝宝生长发育的精准营养: 分为孕妇奶粉、婴儿配方奶粉、较大婴儿及幼儿配方奶粉、幼儿配方奶粉、儿童配方奶粉。	金装: 1 段: 178 元/900g 2 段: 168 元/900g 3 段: 158 元/900g 孕妇奶粉: 136 元/900g 普装: 30 元/400 克
伊利欣活配方奶粉 (900g 听装)		专为 45 岁以上人群定制, 为中老年生活注入健康活力。	108 元/900g

伊利成人配方奶粉		中老年奶粉，女士奶粉，学生及全家奶粉，针对不同细分人群提供量身定制的配方营养。	35 元/400g 左右
----------	---	---	--------------

资料来源:公司网站

三、重点企业：伊利

上半年同比仍未增长，但普遍完成年度计划 50%以上。华中区湖北、湖南、江西三省，伊利奶粉年销售 10 亿出头，湖北 2.8 亿，鄂东 1.7 亿，鄂西 1.1 亿，上半年略增长，完成全年计划 54%。华东年销售 4 亿多，在华东的市场份额仅 2.3%，同比还是小幅下降，浙江 2 亿多，浙南和浙北两个区，浙北销售更好，浙南主要是温州等地，串货严重，上海一年仅 7000 万，华东上半年也完成计划 50%多。现在各地库存基本在 1 个月，今年对业务员考核库存管理，要求不压货，当然伊利的渠道都是卖场或者流通渠道，也压不了很多库存。

5 月起随政府政策加强市场整顿，伊利加码渠道铺货。现在伊利主要竞争对手是多美滋和贝因美，多美滋为上海产，价格又与伊利差不多，现在在走下坡路，上半年世纪联华系统大幅下降。还有贴牌、假洋品牌和羊奶粉，每个地级市上百个，基本都是 3 折-4 折供货宝宝店。最近政府加强整顿后，宣传材料等都收了，但陈列还在。这部分在宝宝店有 20-30%销售，未来会被伊利、贝因美等公司抢占。所以伊利 5 月份加了 10%任务，6 月份加了 7%，下半年预计继续加任务量，我们预计全年婴幼儿奶粉略增长，按照全年规划持平测算，由

于去年 3 季度婴儿粉销量下降一半，今年下半年同比增速会达 50% 以上，预计全年奶粉总体收入接近税后 50 亿元。

结构有明显升级，费用同比略降。湖北市场金领冠占37%，金装 25%，普装8%，金领冠比重有10 个点的提高。普装价格仅30 元/400 克，金装零售178/168/158，4 月份以前价格158/148/138，现在这个价格有些尴尬，消费者觉得性价比不高，出货难度加大。金领冠增长 10%，金装和普装下降，量下降10%以上，但收入下降很小。成人粉略增长。华东地区看，弱势市场各线产品都有下降，其中普装和金装大幅下降，金领冠下降10%以内，结构也明显提升，结构与湖北类似。去年出事为了维护市场投入很大，今年对底层销售团队和费用都作了调整，费用有所降低。

在经济较弱及回民区销售仍然很好。伊利销得好的地方，主要在经济相对弱势地区，安徽、江西等地，安徽上半年已经完成70%的计划，江西销量非常大，并流转全国的货品，经销商都是薄利多销；华北、西部，陕西、甘肃、宁夏、新疆等销售也很不错，回民区因为清真，所以卖的很火，那边一个县级的宝宝店一个月卖22 万算很一般，在浙江一个月上10 万的就是最好的了。

正在逐步小幅改善营销，预计大的改革在来年。一是伊利销售开始谈医药线，药店的毛利率都有60%多，但做奶粉只有15-20%，单这个角度没有吸引力，不过奶粉客单价高，周转快，所以赚钱也不低，而且消费者可以凭医保卡消费，能吸引销量。二是公司开始招聘婴童线主管，计划未来在婴童渠道加大投入力度。三是伊利今年起尝试上

线PDA终端系统，不过目前尚未有实质进展。我们认为，伊利正在逐步推进营销改革，预计来年动作更大，改善空间将会释放。

外资奶粉降价对国产粉的影响可能也不会很大。消费者选择国产品牌，往往不是因为价格，在一二线地区的消费者一般是因为国产品牌有很多促销品，而在三四线区域则主要是外资品牌没有下沉，主要是伊利品牌为人熟知。从外资的角度看，他们也会像贝因美一样，将营销资源继续重点投到能维持现有利润的产品上去。

我们认为虽有政策影响，合生元、伊利、贝因美、雅士利都将持续发展提高市场份额，考虑政策扶持国产品牌并对行业价格实行管制的营销，我们认为合生元、贝因美因被限价短期需要增速略受影响，而伊利股份是最大受益者。

www.docin.com