

# 中国乳业“鼻祖”四谋IPO均败北 完达山何时才圆上市梦

伊利、蒙牛、光明，都是它的后辈。  
但它四度谋求IPO，均以失败告终。重压之下，它的焦虑感愈发明显。

## 辉煌 中国乳业鼻祖

在中国乳企中，完达山乳业是为数不多还没有上市的老牌乳企。

但与早早上市的乳企伊利、蒙牛、飞鹤、光明、澳优等成立时间比起来，完达山才是中国乳业绝对的历史“领路人”。

1958年，在黑龙江省完达山脚下建立8511农场奶牛养殖示范基地，建起完达山第一个奶源基地，这一时间要比1993年成立的伊利，1999年成立的蒙牛，足足早了几十个年头。

上世纪60年代，完达山第一批奶粉进京献礼，此举被称为直接填补了民族乳业的空白。

上世纪70年代，完达山首创大颗粒速溶奶粉制造工艺，带领中国乳业进入速溶时代，这项工艺甚至被写入了中国乳制品工艺教科书。

因此，说完达山是“中国乳业鼻祖”，丝毫不为过。如今，完达山仍是中国乳业质量的标杆。

在几十年的发展历程中，完达山有三个100%规定：100%自有自控奶源，100%现代规模化牧场，100%使用生鲜牛乳为原料生产婴幼儿配方乳粉。

得益于持续坚守高品质，上世纪80年代，完达山接连4次蝉联国家银质奖章。上世纪90年代，完达山商标被认定为“中国驰名商标”，这是黑龙江省的第一枚驰名商标。

2008年，大头娃娃事件东窗事发，三鹿奶粉成为人人喊打的过街老鼠，三聚氰胺成为一代人噩梦，包括伊利、蒙牛、光明、圣元及雅士利等在内的多个厂家均检出三聚氰胺，完达山依然屹立不倒。

在三聚氰胺事件中，完达山独善其身。产品问世逾半个世纪以来，经国家质量技术监督相关部门历年、历次抽检，合格率始终保持在100%。

凭借成立以来产品品质无任何不良记录，完达山被誉为民族乳业中的“最后一块净土”。

2023年，品牌价值达592.17亿元，连续20年入围中国500最具价值品牌榜单。

只可惜，手握这么好的“牌”，完达山四冲IPO，均折戟而归。

## 尴尬 四谋IPO均折戟

2004年，是完达山的高峰时刻。

当年，完达山以13.5亿元的销售收入，1262万元的净利润，成为全国乳企综合排名中仅次于伊利、蒙牛和光明乳业的存在，位列行业第四。

这个时间点左右，完达山上市底气十足。2000年，首次冲击A股，并在2002年顺利过会。

但随着2003年底，完达山原董事长王德胜突遭解职，令仅剩一步之遥的完达山上市计划戛然而止。

据当时情况，王德胜还兼着农垦总局党委委员、牡丹江分局党委书记职务，是不折不扣的国家干部。按照规定，国家干部不能在上市公司任职。

因此，农垦总局的理由很简单：既然完达山要上市，那就得把王德胜调回总局当副局长。

然而问题是：“为什么不让王德胜辞去在局里的职务，继续担任完达山董事长，先顺顺利利完成上市？”

“我们公司的业绩很好，现在正是股票发行的好时机。按照证监会的要求，临时更换公司重要高管，上市申报材料必须发回重审，这无疑令完达山及相关承销商损失巨大。”彼时，有完达山员工这样说。

完达山却不以为意。2003年底，完达山相关人士还向外界信心满满说：“完达山年底上市，应该不成问题。”

后来结局却是，这一说法并没有兑现。对于申请上市期间临时变更董事长及后来首次上市计划停滞原因，完达山也一直未向外界说明原因。

直到2007年，人们才再次看到完达山提出上市计划。但此次冲击IPO不久后，随着完达山被曝出产品积压等诸多经营问题，上市计划又不得不再度终止。

时隔10年之后，2017年，完达山第三次冲击IPO，又受其持股公司烟台完达山资金链断裂，并引发停产欠薪等事件影响，上市进程再度被叫停。

不过此次时隔不久，2019年随着新董事长王贵上任，并且动作频频，与统一企业结束合作，完成6.6%股权的挂牌转让以“优化股权结构”，完达山再度信心满满发起第四次IPO冲击。

本以为这次该成了，但是2023年6月北大荒电子招标平台却突然放出公告，完达山IPO辅导及保荐服务项目已经终止。这意味着，完达山第四次上市之旅再度被按下暂停键。

20多年过去了，在众多乳企都成功上市，拿到资本急速扩张之际，完达山上市梦始终未圆，它与一众同行的差距也越拉越大。

据《2022中国乳制品企业30强榜单》，完达山乳品业绩收入为50.70亿元，已经远远被伊利、蒙牛、光明甩开，排名掉落至第十三位。

四谋IPO均失败，与同行差距愈发加大，身为中国乳业“领路人”、“中国乳业鼻祖”的完达山，因何沦落至此？

## 祸根 管理短板频繁暴露

“与市场化企业相比，完达山更像是一个低效的政府部门。完达山发展缓慢的根本症结在于，控股股东北大荒集团没有在国企市场化改革的大潮中，真正打破旧的体系和利益格局，20年来只在体制改革上做表面文章。”北大荒集团内部人士曾如此表示。

从几次IPO梦碎中，其实也可多多少少窥见完达山的软肋：管理问题。

在2000年至2003年完达山首次筹备上市之时，完达山原董事长王德胜突遭解职，就已首次暴露出了完达山的管理问题。

2017年，完达山第三次重启上市计划，作为完达山从国企进行混改转型的试点项目，之前完达山的加工厂烟台完达山，出现致命财务问题，被曝出资金链断裂，拖欠员工、经销商、供应商多方欠款，背负高达近1亿元债务，这其中还是存在管理问题的影响。

虽然烟台完达山大股东是烟台翼道，并不是完达山，但由于完达山的一家子公司在烟台完达山中参股了20%，还允许其暂时使用完达山品牌。该事件对完达山公司品牌造成了极大的负面影响。事后，完达山高管表示：“完达山对自身品牌存在监督和管理上的疏忽。”

时值2020年，完达山的管理短板仍在频繁暴露，旗下产品甚至卷入诈骗风波。

据北京电视台报道，有消费者以6400元一箱的价格购买了完达山乳臻牛初乳粉，该产品被宣称能够解

决糖尿病、高血压等疾病，但服用后血压反升。

尽管事后有消息称：“该产品并非完达山乳业生产”，而是“贴牌产品”。但值得注意的是，涉事产品除品牌为完达山外，销售的终端店铺也是一家主营完达山品牌的食品专卖店。

这种粗放的管理，给完达山品牌形象造成了难以抹除的负面影响。有乳饮经销商透露：“在每年糖酒会上，但凡打着‘完达山’品牌的产品商参展，许多有经验的经销商都会具体了解其企业背景，避免踩坑。”

回顾完达山掉队的这些年会发现，相较于蒙牛有特仑苏、伊利有金典、飞鹤有星飞帆等均有年销超百亿的超级“大单品”，当提到完达山时，似乎很难瞬间想到它有什么当家级的明星“大单品”。

据公司官网显示，完达山拥有菁稚非凡、菁采稚护、元乳臻益、诸葛小将、黑沃、乳此新鲜、臻醇、妍轻、艾菲娅、益养100等产品。虽然开发了如此多的产品，却没有一款真正叫响，达到同行年销超百亿的超级“大单品”高度，其效益可想而知。

新消费趋势，传统销售向线上转移，完达山在线上的发力表现，一样不尽人意。

截至9月14日，在完达山天猫旗舰店里，销量最高的一款产品，页面显示只有1000+人付款。

完达山可谓是标准的“起了个大早，赶了个晚集”，一再掉队的它，这时也急了。

## 图变 “双百亿”战略延期

2019年，完达山提出“双百亿”战略目标：到2025年实现营收100亿元和市值100亿元。

为了能够圆梦，除四冲IPO外，完达山在经营层面也使出了浑身解数。在“双百亿”目标刺激下，完达山各类变动动作频繁上演。

2022年5月，完达山宣布旗下高端新品稚采婴幼儿配方奶粉正式上市。在入局A2（A2蛋白）概念方面，则推出有机A2系列奶粉、黑沃A2β—酪蛋白有机纯牛奶等高端系列产品。

今年3月，完达山又发布液奶黑沃、乳此新鲜、妍轻、艾菲娅和益养100五大子品牌各新品，展现了其在液奶板块全新的产品矩阵和高端液奶产品的进一步布局。

为扩大收入来源，完达山这会儿还开始卖起奶茶来了。

今年6月，完达山旗下品牌“乳此新鲜”在北京开出首店。“乳此新鲜”门店的主打产品包括烟肉面包冰淇淋和大茶缸冰淇淋，另有牛乳茶、酸奶奶昔、果茶、冰沙等系列产品。

截至2023年6月底，“乳此新鲜”已开出37家门店，其中包括直营门店17家，主要分布在哈尔滨各核心商圈；加盟店20家，分布在黑龙江、北京等地。

一经成立，就开了几十家门店，完达山对此寄以厚望。它的目标是：两年内在北京开设100家以上加盟连锁店，五年内全国规模达到2000家。

多向尝试，可以看出完达山的努力。

但要完成到2025年实现收入100亿元，完达山的压力一点都不小。根据公司官方披露信息，2022年预计实现收入50.56亿元，仅与2021年持平。

另外，如今的奶粉市场，已被飞鹤、澳优、君乐宝等瓜分；液奶市场，被伊利、蒙牛牢牢把控；茶饮市场又有喜茶、奈雪、蜜雪冰城等一众强有力的竞争对手，完达山若想从中找到突破口，压力可以说更大。

据公司官网此前披露，完达山2019年提出的2025年实现营收100亿元、市值100亿元的“双百亿”战略目标，已更改为2028年实现。

完达山，何时才能圆了上市梦？

据花朵财经观察

