

带病闯关 IPO :黑龙江统战部出面 20 年上市无果的完达山和北大荒集团赢面几何

作者 张宁

以“破釜沉舟”的决心发起第四次上市冲击的完达山，最近又卷入了虚假宣传欺诈案。

近期北京市公安局通报称，“出厂价约 480 元/箱的完达山牛初乳粉，传销机构称包治各种‘疑难杂症’，并以 6400 元/箱的价格卖给了老年人。”

“此次涉事人员并不是完达山及其经销商，而是被不法分子购买产品利用作为作案工具牟利，与完达山企业自身并无关系。”对此，完达山发布了澄清声明。

尽管如此，外界依然对完达山充满质疑：“类似事件已经发生多次了，说明完达山及北大荒集团在品牌管理上的能力不足。”

完达山乳业股份有限公司（简称：完达山或完达山乳业）是黑龙江省大型乳企之一，控股股东为北大荒农垦集团有限公司（简称：北大荒集团），最终实际控制人为国家财政部。

目前，完达山已启动了上市程序。值得注意的是，2000 年至今，完达山已四次冲击上市，前三次均未实现。多位业内人士认为，频繁暴露于市场的品牌管控漏洞，无疑将对完达山内部及其上级单位极度重视的第四次上市工作造成负面影响，同时，导致前三次上市失利的积弊，或仍会是完达山第四次上市的绊脚石。

完达山“破釜沉舟”

“完达山已到了破釜沉舟、背水一战的关键时刻。”完达山董事长王贵这样说。

完达山在今年 10 月举办了一场上市工作专题会，党委书记、董事长王贵在会上强调：“在当前日益激烈的市场竞争大环境下，要尽快完成公司上市工作，培育更强的商业能力、资本运作能力、品牌营销能力和市场竞争能力已迫在眉睫。”

“要横下一条心，立即行动，全力加快推进上市各项工作，进一步拓宽融资渠道，提升企业价值。”

重视之外的危机感溢于言表。“完达山内部已做好了上市各项工作的分工，各相关部门正在加紧准备上市所需材料，以提交监管部门审核。目前还没听说有新的进展。”近期，一位不具名的北大荒集团内部人士向《企业观察报》表示。

可以公开看到的进展是，中国政府采购网公示，今年 4 月，完达山已采购了 IPO 法律服务及会计服务。其中，法律服务中标单位为北京大成律师事务所，会计服务中标单位为安永华明会计师事务所。这意味着，完达山正式启动了上市程序。

去年，完达山还制定了“双百亿”目标，即到 2025 年实现收入 100 亿元，上市后市值超过 100 亿元。

领头人焦虑的背后，是完达山从昔日的乳企老大哥，到今日市场地位一落千丈的现实。

1963 年开国上将王震从北京和上海调运了 750 头奶牛，在黑龙江创办了八五二一农场奶牛示范场，这也是完达山的前身；1965 年完达山正式挂牌成立。

1997 年黑龙江农垦系统 10 家乳制品生产厂整合组建了完达山企业集团乳品有限公司，2001 年 6 月改制为完达山乳业股份有限公司。

从 2000 年起，完达山连续多年被国家八部委认定为全国农业产业化重点龙头企业；2004 年，完达山销售收入 13.5 亿元，净利润 1262 万元，全国乳企综合排名中，位列伊利、蒙牛、光明之后的

第四位，一度被认定为中国驰名商标。

如今，从营收规模看，完达山已落到了第三梯队。乳业协会发布的统计数据，2019 年，全国 28 家上市乳企共营收 2682.46 亿元，其中伊利、蒙牛、光明乳业、中国飞鹤、健合集团等 5 家乳企进入“百亿营收俱乐部”，合计营收占比达 80.7%。此外，国内乳企第二梯队的君乐宝，2019 年总营收也超过了百亿元。

奶源品质是完达山的最大优势。据公司披露，完达山资产总额 32 亿元，下辖 24 家分公司、子公司，主营业务为奶粉、液态奶、饮料、豆制品、米麦制品等。2008 年国内爆发三聚氰胺事件时，完达山未被牵涉其中，彼时行业内对其普遍评价为“底子好”。

“可惜的是，完达山没抓住这个进一步发展的好机会。”乳业专家宋亮等行业内人士均表达了这样的看法，发展缓慢的完达山，在伊利、蒙牛双寡头和其他乳企的市场角逐中，市场份额越来越小，现在只能定位为黑龙江省内品牌了。

物美超市的数据显示，目前完达山在北京、河北的物美超市中仅占 1.3% 的市场份额。

完达山也在资本市场上屡屡受挫。上海睿农管理咨询有限公司董事长侯军伟向《企业观察报》表示，2000 年-2003 年，已经完成了第一次上市辅导期程序的完达山，却因临阵更换董事长而被证监会叫停；

2007 年引入统一集团入股后，完达山重提上市计划，后因被曝出产品积压等诸多经营问题，上市计划再度终止；

2017 年，完达山提出了第三次上市计划，又因其持股公司烟台完达山资金链断裂，并引发停产欠薪事件而第三次叫停。

第三次上市计划触礁后，完达山高层“大换血”，董事长、法定代表人王景海退出，由现任党委书记、董事长王贵接任掌舵。

“自 2000 年完达山首次启动上市失利，到现在已是第四次冲击上市了，不知道这一次完达山能否如愿。”业内人士和资本市场均表现出观望的态度。

宋亮指出，目前国内主要的乳企均已完成上市，为避免在市场竞争中越落越远，完达山迫切需要大量资金对品牌建设、市场扩张等进行支持，而资金问题，完达山希望通过上市融资解决。

“放大格局看，黑龙江等东北经济振兴主要依靠农业经济，食品加工业又是核心，所以完达山上市应是得到了地方政府的支持。”

迟滞的改革

“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改革大潮中，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。”前述北大荒集团内部人士对《企业观察报》说，“与市场化企业相比，完达山更像是一个低效的政府部门。”

事实上，这一说法在 2000 年至 2003 年完达山首次筹备上市时，就已经表现出来。

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停滞。

“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。”“这种事由不得完达山来决定和控制，要听上面领导命令。”彼时，有完达山员工这样对外界说，而当时，完达山也是北大荒之外，最被黑龙江省政府看好和最有可能上市的北大

荒农垦企业。

“当地政府高层在获悉此事后极为关注，并积极介入进行斡旋，完达山年底上市，应该不成问题。”2003 年底，亦有完达山相关人士对外界表示。但后来的事实证明，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的原因，完达山及北大荒集团一直未向外界说明原因。

在黑龙江，很少有人不知道完达山的上级单位——黑龙江省委农垦总局和北大荒集团。

一位曾在黑龙江某政府部门任职的不具名人士对《企业观察报》说，黑龙江农垦总局原为农业部直属单位，在前些年国企改革大潮中，改制为北大荒集团。但问题是，黑龙江农垦总局所谓的改革，是“两块牌子，一套人马”，即形式上改成了北大荒集团，但行政管理权仍然完全控制在黑龙江农垦总局手里。

从公示信息中也能够看到，现任黑龙江农垦总局局长王守聪，同时也是北大荒农垦集团有限公司董事长；而现任完达山乳业党委书记、董事长的王贵，同时也是北大荒农垦集团有限公司（黑龙江省委农垦总局）党委委员、副总经理。

也就是说，到目前为止，完达山的控股股东北大荒集团，仍然是一家政企合一的单位。侯军伟等管理咨询人士也都指出，这种体制决定了其在企业管理上，多采用行政方式而较少考虑市场化的方式，看似简单快捷，但与企业规范化运作相去甚远。

值得一提的是，2019 年初，一位完达山内部人士曾对外界说，北大荒农垦集团总公司挂牌，黑龙江垦区整建制集团化企业化。体制机制问题解决以后，完达山乳业应该会很快跟市场接轨，并实现高速发展。

业内人士普遍认为，近 20 年打不破的这种陈旧管理体制，直接导致了完达山在市场竞争和业绩表现上的掉队，比如，2012 年完达山被曝出产品渠道混乱，导致多地产品积压，经销商被迫销毁过期奶粉，完达山产品市场批发价低于进货价，多名销售经理因贪污和职务侵占罪被判刑等乱象；

2018 年完达山持股公司烟台完达山又被曝出因资金链断裂而停止供货和停发员工工资，该事件对完达山公司品牌造成极大的负面影响。事后，完达山高管也表示，完达山对自身品牌存在监督和管理上的疏忽。

可时值 2020 年底，如前述，完达山和北大荒集团品牌管理上的漏洞和短板仍在频繁暴露。多位消费者反映，“除了完达山，市面上也一直有各种传销机构，以北大荒集团的名义向老人们推销高价牛初乳、骆驼奶粉、大豆卵磷脂等产品，我们都不知道这些产品究竟是不是北大荒集团授权的。”

“推进公司上市是完达山乳业党委深入贯彻落实北大荒集团深化垦区改革所作出的一项重大战略部署，也是完达山提升管理能力、规范水平的必经过程，更是完达山走向资本市场、提升核心竞争力、实现可持续健康发展的必由之路。”完达山董事长王贵指出。

但在多位业内人士看来，彻底解决前述完达山积存的种种问题，走向市场化规范化发展，完达山需要的是一场真正有效的改革。

据官方信息，今年 3 月，北大荒农垦集团总公司（农垦总局）总经理徐学阳指出，完达山乳业正在积极推进混合所有制改革，希望黑龙江省委省政府及相关部门在战略投资引进、政策扶持等方面给予大力支持，帮助企业解决实际

困难。

值得注意的是，对此，黑龙江省委常委、省委统战部副部长聂云凌也明确表示，省委统战部将认真研究了解到的情况，帮助完达山乳业协调解决改革发展中遇到的问题困难，把扶持措施落实到位，帮助企业做大做强，不断提升品牌影响力。

完达山改革的最新进展是，对于下属公司进行撤并整合；对经营不善、长期亏损和停产的公司进行清理；进一步整合边缘业务，盘活闲置资产。

“北大荒集团水太深，内部各派势力盘根错节，加上黑龙江的整体营商环境问题，黑龙江省政府能否为完达山找来合适的混改参与方还是一个难题。”前述原黑龙江省政府部门人士指出，“一旦参与混改方与北大荒集团无法融合，那么完达山的混改势必又会走到表面上改革的老路。”

第四次冲击上市赢面几何

香颂资本董事沈萌表示，业绩和成长性，是决定完达山能否上市的最重要指标。而在国内乳业“马太效应”日趋明显的环境中，完达山羸弱的盈利能力和发展前景已不被投资者看好。

乳业专家宋亮指出，此前伊利、蒙牛在上海整合奶源的行为，表明龙头企业整合全产业链各端趋势相当明显。“伊利、蒙牛的营收和净利润近年来均保持两位数的增长，而整个行业的增长平均量仅有约 6.5%，巨头增长超过行业增长，意味着中小企业的市场份额和业绩在不断收缩。”

可以形成对比的两组数据是，在完达山制定“双百亿”目标时，2019 年蒙牛的营收已经逼近 800 亿元，并制定了“打造双千亿的国际化公司”的目标；市场份额上，2019 年伊利、蒙牛、光明国内前三名乳企，合计市场占有率达 60%。

一个侧面的例子是，2005 年，完达山引入统一集团入股，双方在产品开发、乳源技术研究、生产工艺及食品安全等方面建立合作关系；但去年 12 月，统一集团出售了其所持有的完达山全部股权。完达山和统一集团均表示，此举是基于完达山未来上市规划及规避同业竞争的考虑，但也有业内人士认为，统一集团

多年在完达山的投资一直未见有效回报，因此选择清盘退出，甩掉包袱。

“从产品方面看，奶源、产品品质和科研体系是完达山的优势，但完达山的最大问题在于，缺乏能够与行业巨头伊利、蒙牛及国内其他大型乳企竞争的核心产品。”侯军伟等管理咨询人士指出。

完达山旗下产品虽然涵盖了婴幼儿奶粉、婴幼儿米粉、成人奶粉、液态奶、牛初乳产品、豆奶粉等多个品类。但以液态奶为例，完达山的低温奶在市场上无法与三元、君乐宝、光明等乳企竞争，常温奶则无法与伊利、蒙牛抗衡；

奶粉方面，国产奶粉集中的三四线城市市场已被品牌辨识度更高的伊利、蒙牛、飞鹤等头部乳企占领。

北大荒农垦集团总公司（农垦总局）总经理徐学阳也曾公开指出，“完达山乳业与全国乳业巨头相比，营销能力不强，产品市场占有率低”。

据官方信息，为实现“双百亿目标”，完达山开始调整产品线和业务布局，液态奶方面计划做深做透东北市场，拓展华北市场，聚焦低温奶及中高端常温奶；具体产品上，今年完达山推出了多款儿童奶粉、有机 A2 系列产品等，并计划打造 4 款年营收 5 亿元以上的大单品和 2 款助力品牌提升和年轻化的大单品。

“完达山有意拓展奶粉领域的细分品类，但需要看到的是，无论是成人奶粉还是儿童奶粉，现在市场上早已琳琅满目。可以说，无论是在新品上市时间上，还是品类上，完达山都没有绝对优势。要想借此实现业绩大幅提升，恐怕很难。”宋亮认为。

多位乳业专家均指出，提升市场竞争力，完达山应该在产品上走差异化竞争路线，即找到适合自身条件并区别于其他乳企的发展战略，而不是一味跟风。

“目前黑龙江的奶价大概在每斤 36 元-38 元，建议完达山做高附加值的原料型产品，同时做奶酪制品。通过种养结合，最大化发挥规模效应，降低养殖成本，如将奶价降到 28 元左右。降低成本的前提是，首先需将农牧业充分结合，发挥现代农牧业的优势；其次调整商业结构，加大苜蓿的种植面积，提升资产比例并提高经济效益；第三尽可能减少中间环节，降低运营成本。”宋亮表示。■

上接 | 01 版

国资委：加快形成“三位一体” 国资监督工作闭环

四是突出关键环节，强化对重点领域的监督力度。围绕提质增效稳增长开展全面监督，突出主责主业专项监督，对混合所有制改革全过程进行审计监督，强化大额资金管控监督，加强对赌模式并购投资监督，加大对高风险金融业务的监督力度，落实对“三重一大”事项的跟踪审计。

五是强化境外内部审计，有力保障境外国有资产安全完整。加大境外企业内部审计监督力度，突出境外内部审计重点关注领域。

六是加强内控体系审计，促进提升企业内控体系有效性。规范有效开展内控审计。

七是压实整改落实责任，促进审计整改与结果运用。压实整改落实责任，强化整改跟踪审计及审计结果运用。

八是加强出资人对内部审计工作的监管，组织开展检查评价和责任追究。强化对内部审计工作的监管，建立健全出资人检查评估工作机制，加大内部审计责任追究力度。

业内人士认为，《实施意见》是国

资委构建“大监督”体系的重要文件，进一步凸显了内部审计工作在中央企业的重要性，对未来开展内部审计工作具有很强指导性。

有评论称，从《实施意见》中明确建立健全党委（党组）、董事会（或主要负责人）直接领导下的内部审计领导新体制，强化对内部审计重大工作的顶层设计、统筹协调和督促落实的要求可以看出，《实施意见》已将对中央企业内部审计工作的领导和管控提升到史无前例的高层面。毫无疑问，内部审计工作将会因此得到更为全面有效发挥，内部审计的作用也将越来越大。同时，完善激励约束机制，压实工作责任又将进一步调动和挖掘内部审计人员内在的主动性和积极性，有利于内部审计工作在新的体制机制下取得突破性的进展和成效。

会上，中核集团、中国石油、国家电网、中国中铁 4 家中央企业，上海市、浙江省国资委作了经验交流。国资委有关厅局，各中央企业集团及所属部分二级、三级企业，各省区市国资委及所监管重点企业参加了会议。■