

一二三产业协同发展行为的探析

——以伊利集团为例

樊雨彤

北京工商大学商学院, 北京

收稿日期: 2023年5月15日; 录用日期: 2023年6月19日; 发布日期: 2023年6月29日

摘要

随着中国经济的快速发展, 作为中国乳业龙头, 伊利集团深刻领会一二三产协同发展重大战略思想, 以可持续理念布局, 通过充分发挥产业中的资源、科研等优势, 在稳点供应链搭建、全球化销售、产品创新, 理念推广, 助力脱贫攻坚等几方面行动, 在协同发展中推进创新驱动、更好地服务广大消费者, 减轻企业的财务风险, 践行企业愿景。

关键词

一二三产业融合, 伊利集团, 企业社会责任, 全球化发展

Analysis on the Coordinated Development Behavior of the Primary, Secondary and Tertiary Industries

—Taking Yili Group as an Example

Yutong Fan

The Business School of Beijing Technology and Business University, Beijing

Received: May 15th, 2023; accepted: Jun. 19th, 2023; published: Jun. 29th, 2023

Abstract

With the rapid development of the Chinese economy, Yili Group, as a leading company in China's dairy industry, deeply understands the significant strategic concept of coordinated development between the primary, secondary and tertiary industries. The company implements a sustainable

development strategy by fully leveraging its resources and research advancements in the industry, and takes actions in stabilizing the supply chain, global sales, product innovation, concept promotion, poverty alleviation, etc., to promote innovation-driven development, better serve consumers, reduce financial risks, and fulfill its corporate vision in coordinated development.

Keywords

Integration of Primary, Secondary and Tertiary Industries, Yili Group, Corporate Social Responsibility, Globalization Development

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 前言

内蒙古伊利实业集团股份有限公司(下文简称为伊利集团)是中国规模最大、产品品类最全的乳制品企业。其旗下子品牌众多包含安慕希、优酸乳、味可滋、谷粒多、金典有机、QQ星,产品种类包含,液态奶,酸奶,奶粉,冷饮,奶酪,直饮水等等。2008年伊利集团成为北京奥运会赞助商,2010年成为上海世博会的独家赞助商,2014年伊利成为唯一一家进入全球乳业10强的亚洲乳品企业。

1.1. 企业内部环境分析

下面从伊利集团的优势、劣势、机会、威胁四方面展开,分析其目前的企业内部条件。

1) 内部优势:伊利乳品品牌知名度高,产品多元化,满足不同消费者群体需,技术研发力量强大,能持续推出新品种和工艺。

2) 内部劣势:伊利乳业在供应链管理上存在短板,产品质量稳定性待提高,针对区域市场快速变化的敏感度较低。

3) 外部机会:国家加强对乳制品行业的监管,增强了品牌溢价能力,中国人口逐年增长,乳制品市场前景广阔,“乡村振兴”政策给乳制品行业带来新机遇。对于国际市场,随着全球化进程进一步加快以及我国“一带一路”政策的实施,我国政府制定了一系列措施,推动我国乳制品行业“走出去”。伊利应当抓住机会,与国外企业进行合作,谋求共同发展[1]。

4) 外部威胁:国际市场的竞争压力,政策、法律法规及监管要求不断升级,增加企业的经营成本和风险,可再生资源 and 环保,伊利实业集团需更加重视可持续发展。

1.2. 企业外部环境分析

PEST分析则着重从宏观政策角度对企业所在行业的影响进行了分析。

1) 政治因素:国家政策对食品安全的监管日趋严格,涉及到公司的生产、加工等方面。与贸易摩擦相关的贸易政策,对公司的国际市场竞争力会造成影响。

2) 经济因素:国内消费升级趋势明显,公司可以逐步向高端差异化商业模式转型,提高盈利能力;GDP持续增长,公司整体市场空间依然广大。

3) 社会文化因素:消费者不断追求健康、绿色、有机等现代化的消费地域,乳制品行业需满足及时跟进。儿童奶粉市场的反弹,需要公司更加注重产品安全。

4) 技术因素：成熟的卫生安全管理系统，为产品加工过程带来更好的保障；化学合成、发酵及净化方法等科技手段不断被引入，公司可以逐步提高加工效率。

综上所述，内蒙古伊利实业集团股份有限公司在外部机遇和内部优势领域具有广阔的市场空间，但需重视改进其短板和弱势，及时对于政治、经济、文化等方面的变化进行灵活应对。

2. 企业一二三产战略的实施

伊利集团一二三产业融合的企业战略是指在牛奶产业链上游参与养殖、饲料种植等一产业和中游的圈养、饲养、加工等二产业，以及下游包装、销售等三产业并重，在整个产业链条中进行优化升级，并且通过三产业的协同作用实现价值的最大化。

2.1. 向上扩展，领先主动掌握奶源

我国主要奶源产地主要集中在内蒙古、宁夏、广西、黑龙江四地，伊利奶源分布呈现多点开花。伊利积极与农户签订合同，从实地考察、养殖方案设计到生产全程管理，对养殖过程进行监管，确保原料质量符合要求。同时改善乳品企业和奶农的合作模式，加速乳制品加工业与奶牛养殖业的产业融合，通过直接设立全资子公司形式，收购股份等形式合构造利益共同体，保证各方参与者地位的平等[2]。同时也可以确保乳制品的质量，树立品牌形象，满足消费者的需求。在国内伊利通过优然牧业收购恒天然在应县和玉田的牧场群确保优质稳定的奶源供应。2019 伊利集团收购泰国第一大本土冰淇淋公司——Chomthana，此次收购一举奠定了伊利在泰国乳制品行业的地位，通过此次行业间收购，拓宽了伊利的海外市场，有利于规模经济的扩大。

在中国奶业 D20 峰会上，伊利集团执行总裁张剑秋表示，未来 5 年伊利将投入 300 亿元，在资金、技术、良种奶牛、饲草种植等方面扶持上游奶业[2]。通过上游产业的维持，加强伊利集团的竞争地位，节约生产的成本，降低经营的不确定性。

伊利的利益诉求，不再是追求短期的，作为一家乳制品企业，伊利的愿景是成为全球最值得信赖的健康食品提供者。所以每个奶农的牛奶对伊利至关重要，希望在全球搭建一个垂直的一个产业链，形成以全球消费者为导向的，从产业链源头开始，伊利来进行整个流程包括生产，采购，加工，全球的分销市场进行分销。做成这样的一个有机的一个系统。因此伊利一个重要的一个诉求是长期的奶源的一个供应商。

2.2. 向下整合，领先科技改善品质

伊利集团处于行业先导的地位，相对研发技巧高，相对商业技巧高。针对此定位制定了向下整合策略，利用科技改善品质伊利集团。

伊利集团是全球乳制品行业第一个实行三级创新管理战略的企业。所谓三级创新管理，从国内平台创新到国际化创新，从企业内部到企业外部，从事业部到管理层，多方面全面的创新机制。

一级研发平台：开放式创新平台。伊利集团利用自身力量，与国内外重点大学、实验室建立乳制品研究中心，产学研共同发展，吸引有效人才；二级研发平台：集团创新中心。伊利集团在内蒙古、北京、荷兰、新西兰、等地建立全球创新网络平台，在乳酸菌、母婴产品等领域上与其他品牌创新共建；三级研发平台：事业部应用创新平台。在事业部层面，将创新的技术转换为创新的产品，为消费者提供了多元选择，满足多元的口味和更好的营养诉求。利用技术手段提高养殖效率、维护生态环境、优化产品供应。

2.3. 拓展格局，领先覆盖全球市场

伊利先后在美国、澳大利亚、荷兰等地建厂，开辟出新的市场，借此机会进军建立全球范围内的产

业链。领先主动掌握优质奶源方面，与以下国家或公司进行了合作：

在欧洲荷兰，伊利收购了荷兰最大的乳制品企业乐天玛仕，获得了其在欧洲的乳制品生产技术和市场渠道，进一步拓展了其在欧洲乃至全球的奶制品市场。

伊利在美国、新西兰等地设立了牧场，在该地区种植饲草，并从当地的农户采购牛奶[3]。此外，伊利还收购了美国加利福尼亚最大的有机奶生产企业 Stonyfield Farm，进一步提升了其在北美市场上的影响力。

伊利通过对蒙古乳业的投资，建立了位于蒙古国的乳品综合加工基地，打造“中国-蒙古跨境奶源区”和“丝路贸易中心”，同时支持蒙古本土的牧民生产。这有助于伊利从跨国视角下优化布局奶源产地，整合优质奶源资源，加强伊利对国内市场的占有率。

2.4. 提升产品附加值，领先提供高品质安全健康产品

伊利加大了对生产环节的精益管控和研发力度，加强质量监测体系，以保证产品符合高标准要求。

提高生产标准。伊利集团严格把控每一个生产环节，从奶源、饲养管理、生产流程、产品检测等各个方面严格监督，确保产品生产符合国际最高质量标准和安全要求。同时，推出全覆盖产品系列。通过研发人员的一线调研和论证，脚踏实地的研发出吻合消费者需求的特色产品，也给伊利产品的附加值形成奠定了有力的基础[4]。例如伊利针对用户年龄(婴儿，老人，青年人)，家庭收入(低端，高端牛奶)，用户对于乳制品功能的期待(如乳糖耐受型人群，对低脂牛奶有需求的人群等等)推出了众多不同种类的乳制品，目标市场范围广。针对不同受众推出不同的子品牌占领市场如高端酸奶品牌——安慕希，针对儿童市场的——QQ星，针对乳糖不耐受群众的——植选，针对年轻人口味的——味可滋。以满足不同消费群体的需求。

2.5. 倡导健康营养理念

伊利集团在积极拓展产业链之外，也长期关注母婴、教育、公益等方面，进一步深化了与社会的联系，并为消费者提供更好的产品和服务。伊利通过发起和参与公益活动，向公众传递健康营养理念，倡导健康的生活方式，并助力社会建立更加科学合理的饮食观念。伊利还积极参与公共事务和社会责任。联合中国红十字基金会，推进开展“伊利营养 2020”扶贫抗疫公益行动，聚焦贫困家庭营养改善需求，通过公益捐赠、健康教育等方式，给贫困地区家庭带去健康与关爱，提升受助人免疫力[5]。并以此为开端，进一步宣布了面向大凉山地区为期五年的“三位一体”公益规划，旨在为大凉山孩子们带来持续的成长守护。

2.6. 积极履行社会责任，助力精准脱贫

康扶贫成为中国乳制品行业的时代使命与责任担当，也是当前国内各大乳企一直以来积极响应落实的重点政治任务[6]。聚集奶业振兴发展要素，打造一批奶业竞争力提升项目。多年来，伊利逐步摸索出了全国“产业基地精准扶贫模式”，持续落实“党建引领、产业带动、精准发力、全面脱贫”十六字方针，带领农牧民致富增收，推动行业高质量发展。同时，伊利深刻懂得实现共同富裕，必然包括员工共富。企业作为市场主体，首先应在企业层面努力为员工谋福利，推动员工共富。

多年来，工厂在社会责任方面一直秉承“平衡为主，责任为先”的伊利法则，在精准扶贫、抗震救灾、抗击疫情等方面进行了大量投入。坚持党建在一线，我为群众办实事的主体思想，近年来，在建设甘肃岷县清水乡腊梅村文化广场、一户一策精准脱贫、百企帮百村、共建新农村、慈善一日捐等合计捐赠 15 万余元[7]。在同心协力打赢疫情攻坚战路上，向中国红十字会、疫情攻坚小组、防疫点位等开展捐款、捐物合计 17 万元。

3. 行动的意义与价值

3.1. 践行企业愿景

随着全球经济的快速增长，技术和科技的进步，各种企业的商业竞争越来越激烈，企业的战略从争夺顾客、争夺市场为主的战略格局转移到企业的核心力的竞争。随着全球经济的快速增长，技术和科技的进步，各种企业的商业竞争越来越激烈，企业的战略从争夺顾客、争夺市场为主的战略格局转移到企业的核心力的竞争[8]。

企业的愿景反映一个公司的价值观和指向，更对企业战略以及行为有着指引作用，伊利品牌的愿景简单而达意——成为全球最值得信赖的健康食品提供者。首先是成为“健康食品提供者”作为一个乳制品企业，伊利以消费者的需求为中心，提供健康优质的产品和服务，倡导健康生活方式。其次是“全球”伊利作为中国第一的乳制品企业，其不单单局限于国内市场，更以引领全球行业发展为品牌的目标。“最值得信赖”不仅指的是以优良、高质量的产品取得顾客信任，还要承担更多的企业社会责任，在社会上有较高的影响力。

上文中伊利一系列的企业行为都涉及到产品质量、科技创新、公益事业等多个方面，这些行为对于伊利成为全球最值得信赖的健康食品提供者有着积极的影响。

3.2. 降低企业经营风险

通过一二三产融合的战略，企业可以更好地适应市场环境的变化并提高企业的抗风险能力。

产业协同发展可以实现资源互补，解决单一产业发展模式下竞争力不足的问题[9]。首先强化伊利集团在科技创新、生产流程、营销等方面的优势，推动公司向高端、差异化产品方向发展，提升市场竞争力。其次带动一批养殖水平、养殖规模达到国际领先水平，完全实现现代化、智能化养殖的牧场，进一步升级与上游原奶供应商的利益联结机制[10]，将农业、畜牧业以及食品加工等不同领域的资源进行整合，形成完整的产业链条，提高资源利用效率。最后强化伊利集团在不同行业和领域间的协同，最重要是利集团整合了不同领域的资源，使其在多个方面投资经营，减少单一领域的依赖性，实现多产业经营，从而减轻财务风险。保持现金流稳定性，企业可以掌握住日常运营与开发资金的走向，保持良好的资金状况。

参考文献

- [1] 赵丽丽, 何强. 伊利集团的差异化与“以质取胜”战略研究——运用 PEST 与 SWOT 法的案例分析[J]. 经济研究导刊, 2021(22): 16-18+75.
- [2] 任倩, 钱贵霞. 产业链视角下奶业的产业融合研究——以伊利为例[J]. 中国乳业, 2018(8): 18-23. <https://doi.org/10.16172/j.cnki.114768.2018.08.004>
- [3] 夏青. 伊利携手美国最大牛奶公司[J]. 农经, 2013(8): 58-61.
- [4] 冯良. 伊利高效增长与模式创新的逻辑关系[J]. 乳品与人类, 2014(6): 42-49.
- [5] 陆小苹. 伊利打造健康生态圈, 让世界共享健康[J]. 中国质量, 2023(2): 34-37. <https://doi.org/10.16434/j.cnki.zgzl.2023.02.004>
- [6] 梁馨. 乳业扶贫新方向——以内蒙古伊利实业集团股份有限公司健康扶贫经验为例[J]. 中国畜牧业, 2019(24): 73-74.
- [7] 粘新. 伊利: 以“全面价值领先”助力共同富裕[N]. 中国食品报, 2022-02-28(001). <https://doi.org/10.28137/n.cnki.ncspb.2022.000252>
- [8] 李君实. 基于愿景及目标的企业战略研究[J]. 品牌, 2015(6): 99. <https://doi.org/10.19373/j.cnki.14-1384/f.2015.06.077>
- [9] 董晓卉. 文商旅产业融合发展的财务问题探讨[J]. 纳税, 2023, 17(10): 46-48.
- [10] 汪焯. 伊利: 瞄准“全球乳业第一”[J]. 农经, 2020(12): 54-57.