

伊利集团战略成本管理研究

王琪宁, 李奎烁

河北地质大学管理学院, 河北 石家庄

收稿日期: 2025年1月15日; 录用日期: 2025年2月16日; 发布日期: 2025年2月27日

摘要

本文聚焦于内蒙古伊利实业集团股份有限公司(以下简称“伊利”或“伊利集团”)的战略成本管理, 运用SWOT分析和价值链分析方法, 深入剖析伊利在战略成本管理方面的现状、优势、劣势以及面临的机遇和挑战。旨在揭示伊利如何通过战略定位优化价值链各环节, 实现成本有效控制并提升企业竞争力。同时, 通过对伊利的案例分析, 为其他企业的战略成本管理提供参考与启示。

关键词

伊利集团, 战略成本管理, SWOT分析, 价值链分析

Research on Strategic Cost Management of Yili Group

Qining Wang, Kuishuo Li

School of Management, Hebei GEO University, Shijiazhuang Hebei

Received: Jan. 15th, 2025; accepted: Feb. 16th, 2025; published: Feb. 27th, 2025

Abstract

This paper focuses on the strategic cost management of Inner Mongolia Yili Industrial Group Limited by Share Ltd (hereinafter referred to as “Yili” or “Yili Group”). By applying SWOT analysis and value chain analysis methods, it conducts an in-depth analysis of the current situation, strengths, weaknesses, opportunities and challenges of Yili in strategic cost management. The aim is to reveal how Yili optimizes each link of the value chain through strategic positioning to achieve effective cost control and enhance the competitiveness of the enterprise. At the same time, through the case analysis of Yili, it provides references and inspirations for the strategic cost management of other enterprises.

Keywords

Yili Group, Strategic Cost Management, SWOT Analysis, Value Chain Analysis

Copyright © 2025 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. 引言

在当今竞争激烈且动态多变的市场环境中,企业面临着诸多挑战,成本管理成为决定企业兴衰的关键因素之一。传统成本管理方法聚焦于生产过程中的成本控制,已难以满足企业战略发展的需求[1]。战略成本管理应运而生,它将成本管理与企业战略紧密结合,从战略的高度审视成本问题,旨在为企业创造持久的竞争优势[2]。伊利集团作为我国乳制品行业的领军企业,其发展历程和市场表现备受关注。深入剖析伊利集团在战略成本管理方面的实践,不仅有助于伊利集团进一步优化自身成本管理体系,提升核心竞争力,还能为其他企业提供宝贵的经验借鉴,推动整个行业的成本管理提升。因此,对伊利集团战略成本管理的研究具有重要的理论和实践意义。

2. 战略成本管理相关理论概述

2.1. 战略成本管理的概念

战略成本管理是指企业在考虑自身战略目标和市场竞争环境的基础上,运用成本管理的基本原理与方法体系,以提供成本信息、优化成本结构、控制成本水平、提高成本效率为主要目的,对企业经营管理活动实行全过程、广义性、动态性、多维性成本控制的基本理论、思想体系、管理制度、机制和行为方式[3]。

2.2. 战略成本管理的方法

2.2.1. SWOT 分析

SWOT 分析是一种基于内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析,通过对企业的优势、劣势、机会和威胁的综合分析,帮助企业明确自身的战略定位,为战略决策提供依据。

2.2.2. 价值链分析

价值链理论由迈克尔·波特提出,该理论认为企业的价值创造是通过一系列相互关联的活动实现的,这些活动构成了企业的价值链,包括生产、销售、进向物流、去向物流、售后服务的基本活动以及人事、财务、计划、研究与开发、采购等的支持性活动[4]。企业应从价值链的角度出发,分析自身在行业价值链中的位置,以及各项活动之间的联系,寻找降低成本和创造价值的机会。例如,企业可以通过优化内部流程,减少不必要的活动环节,降低成本;也可以通过与供应商和客户建立紧密的合作关系,实现价值链的协同效应,共同创造更大的价值。

2.3. 战略成本管理的重要性

2.3.1. 契合长期发展目标,优化资源配置

战略成本管理超越了传统成本管理仅关注短期成本削减的局限,它站在企业战略高度,依据企业的

总体发展规划来布局成本管理工作。企业明确战略方向后,能精准识别哪些业务和项目对企业长期发展至关重要,进而将资源合理分配到这些重点领域。

2.3.2. 提升风险应对能力,增强企业韧性

市场环境充满不确定性,原材料价格波动、竞争对手策略调整、消费者需求变化等因素时刻影响着企业的成本和经营效益[5]。战略成本管理通过对外部环境的持续监测和分析,帮助企业提前察觉潜在风险,并制定相应的应对策略。

2.3.3. 塑造差异化竞争优势,巩固市场地位

战略成本管理使企业能够从战略视角审视成本,寻找降低成本与提升产品服务价值的平衡点。企业可以在不影响产品质量和服务水平的前提下,通过优化业务流程、创新商业模式等方式降低成本,以更具竞争力的价格吸引消费者;也可以适当增加成本投入,提升产品品质和服务特色,打造差异化竞争优势。

3. 伊利集团概况

3.1. 伊利集团发展历程

伊利集团成立于1993年,经过多年的发展,已从一家地方乳制品企业成长为中国规模最大、产品线最全的乳制品企业。在发展过程中,伊利不断进行产品创新、市场拓展和产业升级,逐步确立了在国内乳业的领先地位。

3.2. 伊利集团业务范围

伊利集团业务广泛,涵盖液态奶、奶粉、冷饮、酸奶等多个品类,拥有丰富的产品线。其产品不仅在国内市场畅销,还出口到多个国家和地区,满足了不同消费者的多样化需求。

3.3. 伊利集团市场地位

伊利集团在国内乳业市场占据重要地位,多年来一直保持着较高的市场份额。其品牌知名度高、美誉度好,深受消费者信赖。在国际市场上,伊利也积极参与全球乳业竞争,不断提升中国乳业的国际影响力。

4. 伊利集团基于SWOT的现状分析

4.1. 优势

4.1.1. 品牌优势

作为中国乳业的领军品牌,伊利经过多年的品牌建设和市场推广,在消费者心中树立了良好的品牌形象。其品牌知名度和忠诚度高,使伊利在市场竞争中具备显著优势。

4.1.2. 产品研发与创新能力

伊利集团高度重视产品研发和创新,组建了专业研发团队。该团队密切跟踪市场趋势和消费者需求变化,致力于开发创新性和差异化的乳制品,比如金典有机奶、安慕希高端酸奶等。这些产品凭借独特的品质、口感和包装设计,迅速赢得消费者青睐,有力推动了伊利在高端市场的份额增长,提升了企业的整体盈利能力。

4.1.3. 完善的产业链布局

伊利集团构建了从奶源到生产、销售的完善产业链布局[6]。在奶源方面,通过与众多优质牧场建立

长期合作关系以及自建大规模牧场，确保了奶源的稳定供应和优质品质。在生产环节，引进先进生产设备和技术，严格遵循国际质量管理标准，不断优化生产流程，提高生产效率。在销售环节，完善的销售渠道网络使伊利产品能够快速、高效地送达消费者手中，进一步增强了企业的市场竞争力。

4.2. 劣势

原材料价格波动风险。乳制品行业的原材料主要为生鲜乳，其价格受多种复杂因素影响，如气候变化、饲料价格、奶牛养殖规模变化以及市场供求关系等。尽管伊利采取了一些措施来应对价格波动风险，如与供应商签订长期合同、优化采购策略等，但仍难以完全消除原材料价格波动对企业盈利能力的负面影响[7]。

4.3. 机会

4.3.1. 消费升级趋势

随着消费者收入水平的提高和消费观念的转变，消费者对乳制品的品质、营养成分和品牌形象等方面提出了更高要求。消费升级趋势为伊利集团提供了广阔的市场空间，促使其加大在高端乳制品、有机乳制品和功能性乳制品等领域的研发和生产投入。

4.3.2. 电商渠道发展

互联网的普及和电商行业的快速发展，为乳制品企业提供了新的销售模式。通过电商渠道，伊利可以降低销售成本，提高产品流通效率，实现精准营销。此外，电商平台提供的大数据分析功能，有助于伊利深入了解消费者需求和购买行为，为产品研发、生产和市场推广提供有力依据。

4.3.3. 国家政策支持

国家出台了一系列支持乳业发展的政策，旨在推动乳业产业升级、提高奶源质量、保障乳制品安全和促进企业创新发展。政策措施包括加强奶源基地建设的资金扶持、鼓励乳业科技创新的税收优惠、强化乳制品质量安全监管等。

4.4. 威胁

4.4.1. 行业竞争激烈

国内乳业市场竞争激烈，伊利不仅面临蒙牛等国内竞争对手的挑战，还受到国际乳业品牌的竞争压力。竞争对手不断加大产品研发投入，推出新颖的产品口味、包装和功能，以吸引消费者。同时，在营销策略上，各企业纷纷加大广告宣传力度、开展促销活动、拓展销售渠道，争夺市场份额。这种激烈的竞争态势使得伊利在市场拓展、产品创新和价格策略等方面面临巨大压力。

4.4.2. 食品安全问题

乳制品的食品安全问题一直备受关注。一旦出现食品安全事故，如产品质量不合格、微生物超标、添加剂违规使用等，将严重损害企业声誉。食品安全问题不仅会给企业带来直接的经济损失，还可能引发一系列连锁反应，如消费者投诉、法律诉讼、合作伙伴信任危机等，对企业的长期发展构成严重威胁[8]。

4.5. SWOT 矩阵

伊利集团的 SWOT 矩阵如下表 1 所示。

Table 1. The SWOT matrix of Yili Group

表 1. 伊利集团 SWOT 矩阵

优势(S)	劣势(W)
-------	-------

续表

	1. 品牌优势 2. 产品研发与创新能力 3. 完善的产业链布局	原材料价格波动风险
机会(O)	增长性战略(SO)	扭转型战略(WO)
1. 消费升级趋势 2. 电商渠道发展 3. 国家政策支持	1. 满足消费者需求，优化产品结构，研发新产品 2. 积极拓展电商业务，加强线上线下融合，提升消费者购物体验	1. 建立原材料价格预警机制和多元化采购渠道 2. 积极申请国家对企业 在原材料采购方面的政策支持和补贴
威胁(T)	多元化战略(ST)	防御型战略(WT)
1. 行业竞争激烈 2. 食品安全问题	1. 通过品牌延伸或品牌合作等方式，实现多元化发展 2. 高度重视食品安全，建立严格的质量控制体系	建立供应商战略联盟和 风险预警机制，降低原材料价格波动影响

5. 伊利集团价值链分析

5.1. 内部价值链分析

5.1.1. 采购环节

伊利集团高度重视奶源采购，通过与牧场建立长期合作关系、建设自有牧场等方式，确保奶源的质量和供应稳定性。在采购流程管理上，伊利集团建立了一套全面且细致的供应商评估体系，涵盖牧场的养殖环境、奶牛品种与健康状况、生鲜乳质量检测等多方面指标，定期对供应商进行严格评估与筛选，保证奶源质量安全。在降低采购成本方面，除集中采购外，伊利集团还通过与供应商深度合作开展联合采购，整合双方资源以获取更优的采购价格。

5.1.2. 生产环节

伊利集团始终秉持先进生产理念，不断引进国际领先的生产设备与前沿生产工艺，构建智能化生产车间，实现生产过程的自动化与精准化。例如，在液态奶生产线上，采用高速无菌灌装设备与自动化包装系统，大幅提高生产效率的同时确保产品质量稳定。在生产流程优化方面，伊利集团运用精益生产理念，对生产布局进行科学规划，减少物料搬运距离与生产周期。在质量控制上，伊利集团建立了严格的质量管理体系，从原材料检验、生产过程监控到成品检测，每一个环节都实施严格的质量把关，确保产品符合甚至超越国家标准与消费者期望。

5.1.3. 销售环节

伊利集团构建了广泛的销售渠道，涵盖传统经销商渠道、现代零售商渠道以及新兴电商平台渠道。在销售过程中，伊利注重市场推广和品牌建设，通过广告宣传、促销活动等方式，提高产品的市场知名度和销售量。同时，伊利还加强对销售渠道的管理，优化物流配送，降低销售成本。

5.1.4. 研发环节

伊利集团注重研发投入，不断推出新产品和改进现有产品。通过研发创新，伊利能够满足消费者不断变化的需求，提高产品的市场占有率。例如，在产品创新方面，不断推出新品类与新口味产品，满足消费者多样化需求。在品质提升方面，深入研究乳制品加工工艺与质量控制技术，提高产品品质稳定性。

5.2. 外部价值链分析

5.2.1. 上游供应商

伊利集团与上游供应商建立了紧密的合作关系，通过对供应商的扶持和管理，确保原材料的稳定供应和质量安全。例如，伊利为牧场提供技术支持和资金扶持，帮助牧场提高养殖水平和生产效率，从而降低原材料采购成本。

5.2.2. 下游客户

伊利集团注重与下游客户的沟通和合作，建立了完善的客户反馈机制，通过定期市场调研、客户满意度调查、销售数据分析等方式，深入了解客户需求与市场动态。根据客户反馈，及时调整产品策略与服务内容，优化产品包装设计、产品规格与口味，更好地满足不同客户群体的需求[9]。

5.3. 价值链分析总结与成本优化策略

通过对伊利集团的价值链分析，可以看出伊利在各个价值链环节都存在一定的成本优化空间。在内部价值链方面，采购环节可进一步拓展供应商合作模式，如共同建立风险预警机制，实现成本协同降低；生产环节可加强生产过程中的设备维护管理与员工技能培训，降低设备故障率与人为因素导致的生产浪费和质量问题，提高生产效率与成本效益；销售环节可深化渠道数字化转型，运用大数据与人工智能技术优化渠道布局与营销策略，提高销售效率与精准营销水平；研发环节可加强与高校、科研机构的产学研合作，共享研发资源与成果，降低研发成本与风险。在外部价值链方面，与上下游企业的合作可从单纯的交易关系向战略协同关系转变，共同开展产业链整合与优化项目，实现产业链整体成本降低与价值增值。

6. 伊利集团战略成本管理现状及问题

6.1. 战略成本管理现状

6.1.1. 优化供应链管理以降低成本

伊利集团构建了从奶源供应、生产加工到产品配送的一体化供应链体系。在奶源供应环节，伊利通过与众多优质牧场建立长期稳定的合作关系，实现了奶源的稳定供应与质量把控。同时，利用大数据技术对牧场的奶牛养殖、饲料采购、疫病防控等环节进行精准管理，提升奶生产奶效率，降低奶源采购成本。在生产加工环节，伊利持续推进智能化工厂建设，引入先进的生产设备和自动化生产线，提高生产效率，减少人工成本。在产品配送环节，伊利借助物流大数据平台，对配送路线进行优化，提高车辆装载率，降低物流成本。通过实时监控车辆位置和货物状态，实现了配送的高效准时，减少了因配送延误导致的产品损耗和客户流失。

6.1.2. 品牌建设提升产品竞争力与成本效益

伊利高度重视品牌建设，持续投入资源提升品牌知名度和美誉度。通过赞助各类大型体育赛事、公益活动等，伊利塑造了健康、积极的品牌形象，吸引了大量消费者，扩大了市场份额。品牌影响力的提升使伊利产品具有更高的附加值，在市场竞争中能够以相对较高的价格出售产品，提高了产品的盈利能力。同时，强大的品牌影响力也有助于伊利在原材料采购、渠道拓展等方面获得更有利的谈判地位，降低采购成本和渠道费用，实现战略成本管理目标。

6.1.3. 研发创新平衡成本与竞争力

伊利在研发方面持续投入，不断推出新产品以满足消费者日益多样化的需求。通过研发创新，伊利

开发出具有独特功能和品质的产品, 如高蛋白牛奶、低糖酸奶等, 这些新产品能够在市场上形成差异化竞争优势, 提高产品的竞争力和市场定价权。在研发过程中, 伊利注重成本控制与效益平衡。一方面, 通过与高校、科研机构合作, 共享研发资源, 降低研发成本; 另一方面, 对研发项目进行严格的成本核算和效益评估, 确保研发投入能够带来相应的市场回报。

6.2. 战略成本管理存在的问题

6.2.1. 原材料采购方面

尽管伊利与牧场之间已经建立起了长期合作关系, 但生鲜乳价格受到多种复杂因素的影响而大幅波动。例如, 气候变化干旱, 导致饲料减产, 饲料价格随之上涨, 进而推动生鲜乳生产成本上升; 气候变化洪涝, 影响奶牛养殖环境, 间接影响生鲜乳产量和质量。另外, 市场供求关系也影响着生鲜乳价格的走势。原材料价格的剧烈波动, 给伊利的成本控制带来巨大挑战, 使得企业在成本管理方面时刻保持高度警惕。

6.2.2. 销售方面

尽管伊利集团构建了多元化的销售渠道, 但在渠道协同上存在不足。传统经销商渠道、现代零售商渠道和电商平台渠道之间信息流通不畅, 导致库存调配不够灵活, 部分地区存在库存积压与缺货现象并存的情况。另外, 在市场推广过程中, 广告投放和促销活动投入较大, 但由于市场细分不够精准, 部分营销资源浪费。

6.2.3. 研发投入方面

虽然伊利一直注重研发投入, 但在新产品研发和市场推广方面仍存在一些不足之处。在新产品研发过程中, 如何更加精准地把握市场趋势和消费者需求, 避免研发资源的浪费, 是伊利需要思考的问题。同时, 在产品推向市场后, 如何迅速提高产品知名度, 吸引消费者购买, 也需要伊利在市场推广策略上不断创新和改进。

7. 伊利集团战略成本管理改进建议

7.1. 加强原材料采购管理

伊利集团应进一步深化与牧场的合作关系。双方可以共同建立风险预警机制, 提前应对可能出现的市场价格波动风险[10]。例如, 当气象数据显示可能出现影响饲料产量的灾害时, 双方可以提前协商调整采购计划, 以稳定生鲜乳供应价格。同时, 积极探索建立战略供应商联盟, 整合双方在资金、技术、信息等方面的资源, 实现成本的协同降低。通过联合采购、共同研发饲料配方等方式, 提高采购效率和降低采购成本。此外, 充分运用大数据分析、人工智能等前沿技术手段, 提高采购决策的精准性和效率性。根据历史数据、市场动态、气象信息等多维度数据进行综合分析, 预测生鲜乳价格走势, 制定最优采购策略。

7.2. 加强销售管理

搭建统一的销售数据管理平台, 实现各渠道销售数据、库存数据的实时共享, 依据数据进行智能化库存调配, 提高库存周转率。同时, 利用大数据分析技术, 深入挖掘消费者的消费行为、兴趣爱好、购买频率等数据, 实现精准的市场细分和目标客户定位, 根据不同消费群体制定个性化的广告投放和促销策略。例如, 针对年轻消费者在短视频平台的活跃特点, 增加短视频广告投放和直播带货活动。此外, 结合热点话题和流行文化, 开展互动性强的促销活动, 如线上创意竞赛、主题打卡等, 提高营销活动的吸引力。

7.3. 加强研发投入和市场推广

在研发投入方面, 伊利集团应持续加大研发投入, 加强与国内外顶尖科研机构合作, 共同开展前沿性的研究项目[11]。例如, 与科研机构合作研发具有更高营养价值、更独特口感的乳制品, 满足消费者对健康和美味的双重追求。同时加强市场调研, 精准把握消费者需求变化趋势, 为研发方向提供有力依据。在市场推广方面, 进一步加强品牌建设, 提升品牌的知名度、美誉度和忠诚度。例如, 制定全面的品牌传播策略, 通过广告投放、公益事业等方式, 向消费者传递伊利的品牌理念和价值观。同时加强产品包装设计创新, 提高产品在货架上的辨识度和吸引力。

8. 结论

本文通过对伊利集团的战略成本管理分析, 运用 SWOT 分析和价值链分析方法, 揭示了伊利在战略成本管理方面的现状、优势、劣势、机遇和威胁。通过分析发现, 伊利集团在战略成本管理取得了一定的成效, 但在原材料采购方面、销售方面和研发投入方面存在一些问题。针对这些问题, 本文提出了相应的改进建议, 包括加强原材料采购管理、加强销售管理以及加强研发投入和市场推广。通过实施这些改进建议, 伊利集团能够进一步优化成本结构, 提升成本管理水平, 增强企业的市场竞争力, 实现可持续发展。同时, 伊利集团的案例也为其他企业提供了战略成本管理方面的参考和借鉴, 有助于推动整个行业的战略成本管理水平提升。

参考文献

- [1] 谭云生, 朱文丽. 浅议企业从传统成本管理向战略成本管理转变的必要性[J]. 中国煤炭地质, 2008, 20(S2): 83-86.
- [2] 周成. 价值链视角下企业战略成本管理研究[J]. 全国流通经济, 2024(11): 189-192.
- [3] 涂钰萱. 价值链视角下宁德时代战略成本管理优化研究[D]: [硕士学位论文]. 南昌: 江西师范大学, 2024.
- [4] 杜启兰. 价值链视角下格力集团战略成本管理研究[D]: [硕士学位论文]. 兰州: 兰州财经大学, 2024.
- [5] 李崎乐. 基于价值链的战略成本管理[D]: [硕士学位论文]. 保定: 河北大学, 2024.
- [6] 崔婉蓉. 价值链视角下企业战略成本管理优化研究[J]. 商业观察, 2024, 10(33): 90-93.
- [7] 任彤. 基于价值链的 M 公司战略成本管理案例研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 中国财政科学研究院, 2024.
- [8] 张玉鑫. 光明乳业战略成本管理研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 武汉轻工大学, 2024.
- [9] 王明轩. 价值链视角下小米公司的战略成本管理研究[D]: [硕士学位论文]. 景德镇: 景德镇陶瓷大学, 2024.
- [10] 王敏. 基于价值链视角下企业战略成本管理的构建与完善[J]. 全国流通经济, 2024(12): 112-115.
- [11] 吕己妍. 基于价值链的晨光文具战略成本管理研究[D]: [硕士学位论文]. 昆明: 云南师范大学, 2024.