

硕士研究生学位论文

学 生 类 别：非全日制专业硕士学位

中 文 题 目：伊利集团液态奶产品数字化营销策略

英 文 题 目：Digital marketing strategy of liquid milk products of
Yili Group

二〇二三年五月

中文摘要

伊利集团作为中国规模最大、产品线最全的乳制品加工企业，稳居全球乳业第一阵营，连续六年亚洲乳业第一，营收连续超百亿级增长。当前快速消费品市场环境的迅速变化，乳制品领域也发展到了一个全新阶段，在这种激烈的市场竞争中，企业必须要把握好消费者决策心理，对消费者购买决策的过程深入分析，从而得出影响消费者购买决策的众多因素，才能够为经营者的营销决策提供支撑，减少营销决策的盲目性和随意性，因此数字营销已然成为企业必须做且越发重要的战略，这是本文的立足点。

本文以伊利集团液态奶为研究对象，探究数字化营销对提升伊利集团液态奶产品市场份额的影响，分析伊利集团液态奶产品营销环境，阐述其数字化营销现状及面临的问题，并结合营销组合理论，提出针对性的数字化营销策略。本研究对伊利集团的概况、业务概况和液态奶产品的市场需求进行了分析，并对宏观环境、行业竞争等因素做了评估。进而分析了伊利数字营销现状和存在的问题，包括缺乏差异化、易受市场波动影响、渠道管理效率低，以及促销策略过于单一等问题。接着，提出了数字化营销策略，包括数字化产品策略、价格策略、渠道策略和促销策略。具体方案包括官方网站内容优化、建立社交营销网络、开发专属移动端 APP、知识平台意见领袖和推广一物一码促销等。最后总结了研究的结论并指出了研究的局限性。本研究为伊利集团的数字化营销策略提供了具体解决方案，也为其他企业的数字化营销提供了借鉴。

关键词：液态奶；市场营销；数字化营销策略；伊利集团

ABSTRACT

As the largest dairy processing enterprise with the largest scale and the most complete product line in China, Yili Group has been ranked in the first camp of the global dairy industry and the first Asian dairy industry for six consecutive years, with a continuous revenue growth of over 10 billion yuan. The current rapid change of rapid consumer goods market environment, dairy products also developed to a new stage, in the fierce market competition, enterprises must grasp the consumer decision-making psychology, the process of consumer purchase decision-making analysis, which influence the consumer purchase decision, can provide support for operator marketing decisions, reduce the blindness and randomness of marketing decisions, so digital marketing has become the enterprise must do and increasingly important strategy, this is the foothold of this article.

This paper takes the liquid milk of Yili Group as the research object, explores the impact of digital marketing on improving the market share of liquid milk products of Yili Group, analyzes the marketing environment of liquid milk products of Yili Group, expounds the current situation and problems of its digital marketing, and puts forward the targeted digital marketing strategy combined with the marketing combination theory. This study analyzes the overview, business profile and the market demand of liquid milk products of Yili Group, and evaluates the macro environment

and industry competition. This paper then analyzes the current situation and existing problems of Yili digital marketing, including lack of differentiation, vulnerable to market fluctuations, low efficiency of channel management, and too single promotion strategy. Then, the digital marketing strategy is put forward, including the digital product strategy, price strategy, channel strategy and promotion strategy. The specific plans include content optimization of the official website, establishment of social marketing network, development of exclusive mobile terminal APP, knowledge platform opinion leaders and promotion of one thing one code promotion, etc. Finally, we summarize the conclusions of the study and points out the study limitations. This study provides specific solutions for the digital marketing strategy of Yili Group, and also provides a reference for the digital marketing of other enterprises.

Key Words: Liquid milk; Marketing; digital marketing strategy; Yili Group

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.3 相关概念和理论.....	2
1.3.1 市场营销策略.....	2
1.3.2 营销组合理论.....	2
1.3.3 数字化营销.....	3
1.4 文献综述.....	4
1.4.1 国内研究综述.....	4
1.4.2 国外研究综述.....	5
1.5 研究内容及方法.....	6
1.5.1 研究内容.....	6
1.5.2 研究方法.....	7
第 2 章 伊利集团液态奶产品营销环境分析	9
2.1 伊利集团概况.....	9
2.1.1 伊利集团简介.....	9
2.1.2 伊利集团组织架构.....	10
2.1.3 伊利集团业务概况.....	11
2.1.3.1 经营范围.....	11
2.1.3.2 经营模式.....	11
2.1.4 伊利集团液态奶产品的市场需求.....	11
2.1.5 伊利液态奶产品的消费者分析.....	12
2.2 宏观环境分析.....	13
2.2.1 经济环境.....	13
2.2.2 社会文化环境.....	13
2.2.3 政治环境因素.....	14
2.2.4 技术环境因素.....	14

2.3 行业竞争分析	15
2.3.1 供应商的议价能力	15
2.3.2 购买者的议价能力	16
2.3.3 新进入者的威胁	16
2.3.4 替代品的威胁	17
2.3.5 同行竞争者的竞争程度	17
第 3 章 伊利集团液态奶数字营销现状及问题分析	19
3.1 伊利集团液态奶的数字营销现状分析	19
3.1.1 产品策略缺少差异化	19
3.1.2 价格策略易受消费市场波动影响	20
3.1.3 渠道策略存在管理效率有限的问题	20
3.1.4 促销策略形式及手段较为单一	21
3.2 伊利集团液态奶数字营销面临问题的分析	22
3.2.1 液态奶的产品定位问题	22
3.2.2 液态奶的盈利能力问题	22
3.2.3 传统渠道的拓展问题	23
3.2.4 产品营销创新性问题	24
第 4 章 伊利集团液态奶数字化营销策略	25
4.1 数字化营销策略总体思路	25
4.2 数字化策略	26
4.2.1 数字化产品策略	26
4.2.2 数字化价格策略	29
4.2.3 数字化渠道策略	30
4.2.4 数字化促销策略	32
第 5 章 研究结论与不足	35
5.1 研究结论	35
5.2 研究局限	35
参考文献	36
个人简介及攻读学位期间获得成果目录清单	38

第 1 章 绪论

1.1 研究背景

2022 年,在国际市场上新西兰、澳大利亚、欧盟等乳品主产区受气候因素影响,生鲜乳产量均出现不同程度下降;同时俄乌战争导致豆粕、玉米等原材料价格上涨,推动了养殖成本增加,最终导致国际乳制品价格大幅攀升。如今,我国经济发展速度不断加快,人们的生活质量有了显著提升,消费者对于乳制品的需求越来越大,而乳制品是健康饮食和营养饮食的重要载体,乳制品行业发展速度不断加快,液态奶产品在发展的过程中具备显著的优势,如易储存以及便捷性等等。在消费市场中,乳制品占比较高,很早开始,2005 年乳制品行业市场规模高达千亿,并且拓展的速度比较快,在 2005 年-2015 年十年间的复合增长率达到了 13.91%。在 2015 年之后,由于销量增长速度趋于平缓以及上游原奶的价格在持续走低,使得行业的增长转向个位数,但乳制品市场零售总额在 2019 年突破了 4000 亿元,2021 年达到 4714.2 亿元。在产量方面,2021 年,全国奶类产量 3778 万吨,同比增长 7%左右,但人均原奶产量十分有限。2021 年全国居民人均奶类消费量为 14.4 千克,同比增长 10.6%,但与英国、美国、欧盟的人均消费水平相比仍存在差距,市场饱和度较低。我国乳品消费以液态奶为主,由于疫情反复导致物流受阻、动销放缓,2022 上半年常温奶增速下滑,低温奶则出现负增长,乳企产品出现积压,乳品消费增长按下暂停键。

如今互联网发展速度不断加快,21 世纪之后,数字化实现快速发展,促使社会经济发展速度不断加快。习近平提到,应该对经济社会数字化转型工作引起高度重视,积极地发展电子商务等平台,使得数字化实现快速发展,从而有利于提升全民的数字技能,从而确保信息服务能够实现大规模覆盖。在 2021 年中国两会期间,“数字经济”成为热议的焦点之一。通过数字技术的支持,数字经济可以帮助各产业实现升级和转型,同时也提供了全新的机遇。数字科技的不断发展和应用,为经济发展带来了重大影响。使用数字传播渠道来推广产品和服务,实现较优的营销投入产出比模型,也逐步成为企业重点关注的营销方式。在现代商业和数字技术快速发展的时代背景下,强大的数字营销策略对企业成功显得至关重要。在数字营销策略中获得收益的公司通常会为制定及实施数字营销策略投入大量时间与资源,通过这一过程,企业可以透过各种数字平台与客户产生链接,推动积极的收入增长并提高转化率。

1.2 研究意义

就传统市场营销理论而言，结合科特勒的 4P 理论对企业数字营销活动进行深入的分析。对于数字营销来说，虽然诸多学者与从业者对此营销模式的重视度在不断加强，但作为一个新兴的概念，数字营销的本质和适用性范围还待进行进一步的探究与界定，而非将其简单理解为传统的线上营销或者网络营销模式。本文试图通过伊利集团案例分析梳理其在数字营销领域所面临的问题，通过其所面临的问题研究数字营销的特点、创新点，及对比传统营销、网络营销模式的关联和异同。此外，涉及液态奶产品的数字营销理论研究相对较为缺乏，本文旨在通过此次研究积攒相关经验。

1.3 相关概念和理论

1.3.1 市场营销策略

对于营销部门来说，应结合企业发展战略做出市场营销战略，将企业面临的外部市场环境以及内部资源相结合，对目标市场给出明确计划，同时采取有效的营销方案实施营销计划。如今，经济环境竞争越来越激烈，企业需要有效地应对自身面临的内部和外部市场环境，建立完善的市场运营制度，使得企业能够实现更好地发展。

准确分析企业经营的内外环境是制定成功市场营销战略的基础。对于市场营销战略的制定，需要进行准确的内外环境分析。外部环境的分析包括了人口结构、自然环境、政治、经济、社会、技术等六个不可控因素，还需进行行业环境分析（S-C-P）、竞争情况分析和消费者市场分析。内部环境的分析则主要关注于企业内部资源和优劣势，并辅以外部环境适配情况的 SWOT 分析。

菲利普·科特勒，现代企业营销的奠基人，总结了现代营销管理的核心内容为一个公式：STP+4Ps+CRM。STP 代表了企业市场营销战略的核心，它明确企业的使命、愿景和目标，并确定服务的客户群体；4Ps 则代表了经典市场营销组合，包括产品组合、价格组合、渠道组合和促销组合；CRM 则是为了建立长期、稳定、具有盈利性的顾客关系而进行客户关系管理的一系列策略和活动。

经典营销策略的组合观念存在局限性，它只从卖方的角度出发，忽视了消费者的角度。现代营销观念认为，市场营销的中心是顾客，因此在制定营销战略和策略时必须考虑到消费者需求的变化。

1.3.2 营销组合理论

营销学是一门实践先于理论的学科，它是科学和艺术的整合。针对复杂的市场环境变化，营销学者们致力于总结出一套可以指导营销实践的工具。4P 营销理论的诞生标志着营销学正式建立。4P 营销理论作为营销学的经典范式，将营销划分为企业无法掌控的因素，包括政治、经济、社会和技术发展环境、消费者和竞争者等环境；以及企业可以控制的产品因素、价格因素、渠道因素和促销因素。4P 理论诞生于产品导向时代，在工业化初期，大众市场的需要统一化，此外产品处于供不应求的状态。

4P 组合是一种企业视角的营销模式，而以消费者需求为中心的 4C 理论曾试图取代 4P。然而实际上，4C 理论更侧重于激发终端消费者市场的积极响应，从而成为 4P 理论的很好补充。许多人认为 4P 理论过于侧重于产品策略，只适用于制造业。科特勒在最新版（第 16 版）的《市场营销》经典教材中指出，4P 理论中的产品概念不仅适用于实体产品，还包括服务、技术等任何市场供给物，这表明 4P 营销理论可以广泛应用于各行业。在本文中对于伊利液态奶的营销现状以及问题方面，将从 4P 组合理论角度进行探讨。

如今市场环境不断发生变化，4R 理论得以诞生，随着竞争市场环境不断发生变化，企业对顾客的全生命周期尤为重视。数据时代不断发展，企业和客户的关系有了很大改变，顾客积极地参与到企业的品牌塑造以及产品研究等活动中，和顾客建立长期的发展关系。很多学者提到 4C 以及 4R 对 4P 理论进行创新，三者之间属于互相补充的关系。

1.3.3 数字化营销

数字化营销在诞生初期是指利用数字化渠道对产品和服务进行推广。目前美国营销协会将数字化营销定义为利用社会化媒体或数字媒体推广品牌或者与顾客沟通。主要指的是利用社交媒体平台、搜索引擎、互联网、移动设备以及其他数字渠道进行的营销活动。根据美国营销协会的定义，数字化营销需要通过对消费者行为的理解，针对这种新的营销环境采取不同的营销策略^①。

互联网百科中保留的数字化营销词条具体指的是运用电脑通信技术，网络技术以及数字交互式媒体传播渠道使得产品和服务能够得到大力推广。就数字营销来说，具体包含网络营销渠道以及相关技术，然而自身的范围又相对来说比较广阔。且数字营销还包含非互联网沟通渠道，如短信，电视等等，以及网络渠道，例如电子广

^① AMA. Digital Marketing[OL].<https://www.ama.org/topics/digital-marketing/>

告，社交媒体等等。^②部分专业网站对数字化营销给出的定义为，其借助计算机技术与现代通信技术，使得营销信息能够实现一体化发展，促使企业能够对市场发生的变化进行预测，从而采取有效的营销措施来销售自身的产品，使得自身的利润得到提升，为企业生产和营销方案的制定提供重要的参考。

通过了解互联网的发展历程，我们可以发现数字化营销是时代的产物。数字化营销并没有一个统一的标准定义，而是随着科技和社会的发展不断演变和改变其内涵。本文研究的重点便是伊利液态奶的数字化营销策略，后文中将会围绕这个重点对数字化营销的相关理论进行应用。

1.4 文献综述

1.4.1 国内研究综述

(1) 数字化营销的理论研究

在以搜索引擎优化和营销为首的网络营销时代，国外的许多营销论坛开始使用 Digital Marketing 一词，而数字营销的前身可以说是网络营销。网络营销的研究主要集中在论坛营销、邮件营销、SEO 以及微博营销等网络渠道的研究上。近年来，数字营销被作为一个专门的研究领域逐渐兴起。目前国内尚未涌现出大量专门针对数字营销进行研究和撰写文章的学者。

咎辉 (Zac) 于 2009 年进行了利用互联网工具来进行网络营销的研究，其中包括网站目录、博客、邮件、网站联盟、搜索引擎等网络工具。研究结论提出的网络营销策略和实施框架被广泛认可，成为众多互联网从业者和网站主所推崇的经典之作。开创了网络营销实施方法的先河，在网络营销界依然具有重要地位至今。

迈克·莫兰于 2009 年进行了搜索引擎营销的详细探究，涵盖应用基础、工作原理以及实施计划和方案，印证了在 PC 互联网时代企业进行网络营销最为重要且有效的方式是搜索引擎营销，在搜索引擎颇具统治地位的时期成为业内人士必读的经典之作。

随着进入移动互联网时代，社交媒体成了网络领域的霸主，粉丝经济也应运而生。国内开始涌现出对社交媒体的学术研究。2013 年，周爵瑾、陈嘉卉认为社交媒体营销和内容营销是同一概念，而后者将成为重要的营销策略。2020 年王润、赵军在前人研究的基础上对社交媒体营销的定义进行了进一步探讨，他们认为利用各种互联网营销工具进行品牌营销的行为就是社会化媒体，这其中应囊括新媒体方面数

^② MBA 智库. 数字营销[OL]. hops: //wiki.mbalib. com/wiki/数字营销

数字化营销。周丰祺于 2021 年在其研究中论证了社会化媒体营销对于当前企业市场营销的关键作用，同时也提出了具体应用方式和手段，强调了社会化媒体营销的战略地位。王亚楠于 2022 年指出，社会化网络环境中的营销活动应该遵用户为中心 5W 思维，运用数字化手段，但最终的落点仍绕不过内容营销。

2013 年，姚曦、秦雪冰发文指出数字营销的变革源于数字技术的进步，并认为数字营销将成为营销的主流形式，并与传统营销互相影响。

(2) 数字化营销策略研究

目前，国内企业采取数字化营销，和国内期刊学术文章中提到数字化营销具体是指新媒体平台营销、数字媒体广告以及社会化媒体营销等等，因为数字化不断实现升级，进而需要庞大的技术团队以及完善的基础设施，并且短期投入产出不是很高，甚至在短时间内没有办法回本，现在仅有像苏宁、京东以及阿里巴巴等互联网企业和零售连锁店以及商超等合作尝试进行数字化营销改革，目前只有大企业拥有真正的数字技术驱动的营销经验，且仅限于少数几个行业，固这种模式具备的可复制性不是很强。

王赛于 2016 年明确指出数字营销不应该被视为简单地组合各种营销工具，而是应该考虑营销组合理论，将其作为从战略到战术层面的规划。

曹虎和王赛等科特勒咨询中国合伙人也指出，数字营销必须具备战略性。提出数字化营销战略的核心在于数字化的实现，并推出了数字化战略的 4R 营销实施框架。

这表明国内数字营销的实践比学术研究要更快。企业在实践中积累的有效经验可以更好地指导数字营销战略的实施。由于缺乏先验的理论，大多数企业的数字化营销策略是试错式地摸索前进。

(3) 乳品营销研究

冯彬、唐科峰通过对液态奶品牌、市场占有率、产品类型及价格机制几个维度进行论述，探究消费群体的消费心理及消费行为偏好，提出了液态奶市场营销策略的选择，需要进一步了解消费者的需求，细心发现营销目标，将品牌定位做到位，并将市场细分变量确认好，对零售端给予足够的重视。

1.4.2 国外研究综述

(1) 数字化营销的理论研究

Digital Marketing 这个词汇非常普遍使用，早在 Web 1.0 时期就已存在，只不过其内容一直在变化。相对而言，国外的文章更多关注数字时代下消费者的变化。KT

Smith (2011,2012) 分别发表了针对千禧一代——即在数字环境下成长起来的年轻人对数字营销的不同反应。Tiago 等人于 2014 年也从企业的角度出发, 试图找出能够提高经营绩效的数字化策略和社交媒体营销策略。

在 2017 年, P.K. Kannan 提供了数字营销领域内引用量最高的定义和研究框架, 并梳理了相关研究, 他的核心观点是数字营销是一个变化中的概念, 过去单纯指在线营销的渠道, 目前指的是充分利用数字技术展开市场调查活动, 和顾客保持密切的联系, 积极地宣传品牌, 促使业绩得到显著提升, 数字技术使得消费环境发生很大的变化, 从而对消费者的消费心理和消费行为做出改变。作者的数字营销研究聚焦于数字技术如何影响整体营销战略。

2016 年, 在 Cait Lamberton 和 Andrew T. Stephen 的研究中将数字营销总结为网络营销、社交媒体营销和移动营销这三个领域 (DSMM) 。Kavita Sharma;Swati Aggarwal (2022) 同样认为这三个营销领域是随着互联网渗透率的增加而发展起来的。而且, 在未来的发展中, 数字化营销将会成为一种主流营销手段。基于此, 很多学者纷纷开始研究数字营销, 20 世纪 90 年代, 互联网取得快速发展, 网络营销开始出现。作者提到, 移动营销从根本上来说就是线上营销和线下营销互相融合, 而对于今后的营销来说, 没有数字以及非数字的区别, 所谓的营销就是数字营销。

(2) 数字化营销的应用研究

科特勒认为, 营销经历了四次演变。营销 1.0 是以产品为中心的工业化时代营销; 营销 2.0 是以客户为导向的营销; 营销 3.0 是价值主导的营销; 而营销 4.0 则是旨在帮助客户实现自我价值的营销。随着数字化时代的不断发展, 消费者面临的消费环境发生很大的变化, 并且购买渠道也有所改变, 企业需要结合消费者的变化做出调整, 进而使得自身能够在市场中拥有显著的竞争优势。对于营销革命 4.0, 科特勒曾在一次论坛发言中讲到, 在营销中, 充分运用人工智能以及大数据等技术, 对营销的根本性质没有做出改变, 对营销战略也没有做出调整, 改变的只是营销技术。因此, 数字营销没有办法取代传统的营销, 只是创新传统营销模式, 没有从根本上做出改变。

综上所述, 本文探讨了数字营销策略的研究, 包括数字技术在营销中的应用, 以及数字媒体平台和数字渠道的广泛应用。

1.5 研究内容及方法

1.5.1 研究内容

本文研究的主要内容是基于信息技术、大数据技术的广泛应用，在这一时代背景下，乳制品企业应如何实施有效的数字化营销策略。对国内外文献资料进行汇总，从而对国内外数字化营销应用状况展开深入的分析。利用互联网查找乳制品行业和液态奶产品的相关报告和资料，本文构建了研究伊利集团外部和行业环境的框架，并对当前社会环境下消费者的偏好以及行业发展趋势进行了分析。根据伊利集团的基本现状和通过调研研究发现的营销策略不足，提出相应的改进对策，同时阐明数字化营销策略创新研究的可实现方法。为液态奶产品及其他消费品制造业提供营销建议。

全文共分为五章。

第一章，绪论。本章将以研究问题为出发点，解释需要用到的概念，并分析和阐述需要应用的研究框架理论，旨在为下文的写作结构和分析思路奠定基础。

第二章，伊利集团的环境分析。本章将对研究企业所在行业的外部环境进行分析。第一节分析伊利集团所在行业的外部宏观环境，将使用 PEST 分析法进行论述，第二节分析伊利集团所处的微观环境，将使用波特五力分析法进行论述，以此对企业所面临的环境有一个基本了解。

第三章，伊利集团现行营销策略分析。本章将先从伊利集团的概况、组织人员架构等方面，对伊利集团进行基本介绍。其次，将详细描述伊利集团液态奶现行的营销策略。最后，将使用逻辑分析的方法来提出伊利集团液态奶营销面临的问题。

第四章，伊利集团液态奶数字化营销策略。基于前文的分析，本章将提出适用于伊利集团液态奶基本状况的数字化营销创新策略，并详细阐述实施方案，旨在解决伊利集团液态奶目前所面临的问题。

第五章，研究结论与不足。总结分析结果，提出伊利集团液态奶数字营销策略实施的基本方案，并指出分析思路和结论的不足。

1.5.2 研究方法

所采用的研究方法主要包括：

文献研究法。通过检索大量乳制品企业及市场数字化营销策略的文献，整理梳理国内外数字营销管理理论，为数字营销策略研究提供基础支撑。

比较研究法。通过五力模型对同行业其他竞争对手的营销策略和结果进行对比分析，找出各自的优缺点，能够更加完善数字营销渠道布局并优化实施方案。

描述研究法。就行业与企业内部发展时期的营销状况以及营销结果进行汇总，针对宏观环境下，消费者的消费方式以及经济发展状况出现的变化进行比对，然后

结合自身的理解，采取有效的论证方式对数字营销方案进行确定，进而更好地顺应市场发展需求。

第 2 章 伊利集团液态奶产品营销环境分析

2.1 伊利集团概况

2.1.1 伊利集团简介

大众所熟知的伊利集团，全称为内蒙古伊利实业集团股份有限公司，在 1993 年正式成立运营，总部在呼和浩特市，乳制品的生产加工是该集团的主要经营方向。经过三年多的发展，1996 年在上交所以伊利股份的名称上市。到了本世纪初，2000 年，伊利的发展规模进一步壮大，为了提高内部的管理效率，组建相关人员成立了奶粉事业部，利润水平在同行业当中位居榜首。自此伊利开启了飞速发展的时期，2008 年的北京奥运会上，伊利集团根据自己的优势成为了牛奶赞助商，在行业当中的口碑再一次提升。伊利集团长期以来占据着行业内的龙头位置，拥有的生产技术在全国一直以来都是非常领先的，是全球十大奶制品公司。

伊利集团液态奶事业部建成之后，伊利集团的发展步伐越来越快，与此同时推动了我国液态奶产品高速发展，国内消费者购买和饮用常温牛奶的数量持续上涨。液态奶产品在生产的过程中必须要借助于超高温灭菌技术（UHT），只有在这项技术的支持下才能够确保牛奶能够安全地送到消费者的手里，具体而言就是经由 4-7 秒的 135-150°C 的瞬时超高温灭菌，确保常温牛奶的保质期至少能够达到 6 个月以上，如此一来大大减少了运输和仓储方面的成本。现阶段，我国基本矛盾出现了变化，消费升级的需求已经非常普遍，以及人们对美好生活的向往越来越强烈，在这个背景下，市场上对奶制品的要求也越来越严格。伊利集团要想确保在行业内的领先地位，就必须要把握市场的这种动向，满足人们消费升级的需求，加大研发力度推出更多优质的产品，其液态奶产品家族越来越壮大，利乐砖、利乐枕包装的产品线已经非常成熟，除此之外还在市场上成功售出了“优酸乳”系列产品，在低端消费市场上的表现也非常不俗；“谷粒多”产品也有着目标消费者群体，这款产品主要是配合相关的谷物颗粒和牛乳进行一定比例的结合，能够满足人们对膳食纤维的需求；“味可滋”产品和其他系列产品的最大不同之处是添加了果味元素，可以满足对果味元素喜爱的消费者青睐，不但可以给消费者提供牛奶方面的营养，还可以带来更丰富的口感；伊利集团推出的“舒化奶”系列产品也有着目标消费者群体，购买这个系列产品的消费者通常具有乳糖不耐受症状。整体上来看，伊利集团所推出的液态奶产品在市场上获得的反馈比较好，有力地促进了液态奶产品的多元化发

展。随着消费升级的不断推动，“金典”“安慕希”等高端系列产品的销量也在连年增长。根据 2022 年前两个季度的统计数据显示，伊利集团在液态奶产品上总计获得的收入高达 428.9 亿元，收入占比达到 67.85%，利润额达到 128.5 亿元。

2.1.2 伊利集团组织架构

伊利集团组织架构在整体上比较清晰，主要包括了 6 个事业部，管理体系方面有着垂直式以及扁平式相结合的特点（图 2-1）。

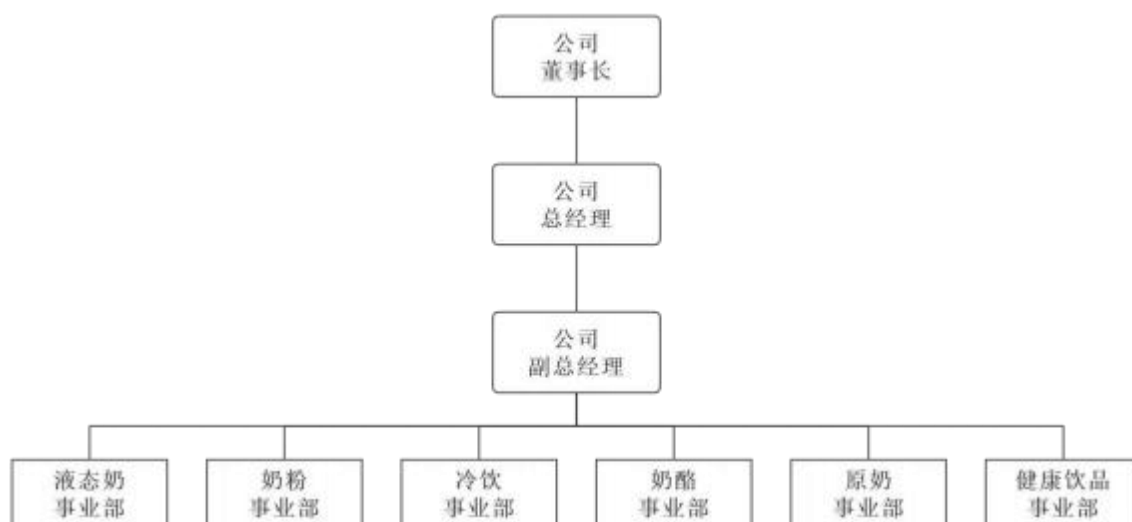


图 2-1 伊利集团组织架构

在日常的生产运营当中，六大事业部各自展开相关的工作，按照自己事业部的发展规划来完成一系列产、供、销活动，其中当前液态奶事业部的组织架构如图 2-2。

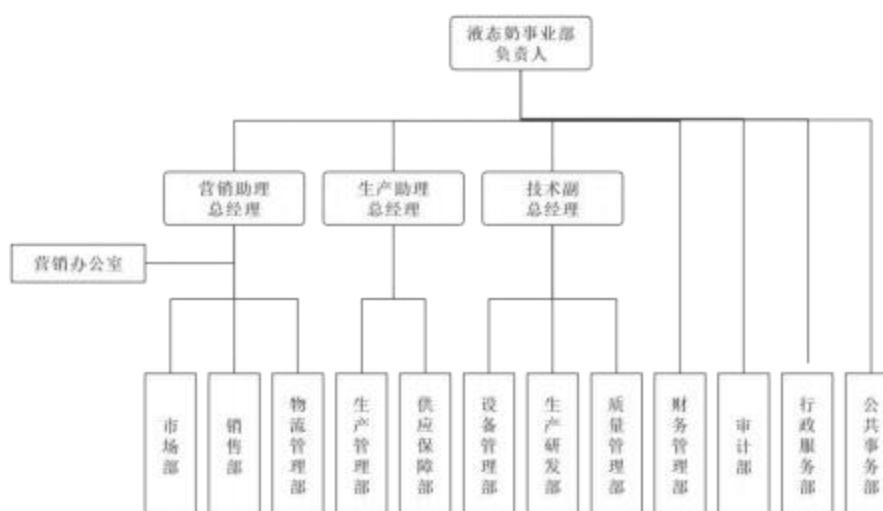


图 2-2 伊利集团液态奶事业部组织架构

2.1.3 伊利集团业务概况

2.1.3.1 经营范围

从经营范围方面来看，伊利集团经营的产品主要是围绕奶制品展开，目前已经形成了多个系列的产品，包括酸奶、冷冻饮品、液体乳、乳饮料、奶粉等。在销售市场上，伊利集团主要面向的是国内消费者群体，在海外市场上的占有份额比较有限。现阶段，健康饮品产品业务刚刚开展，在集团当中的占比还不高，主营业务仍然是以乳品为主。

伊利集团坚持“伊利即品质”的发展原则，在企业文化方面始终践行的是“品质领先”，致力于为消费者带来更加健康和天然的营养成分，从而在此基础上不断增强品牌价值，找准目标消费者群体，提高精准营销的效率。伊利集团所推出来的全线产品致力于给消费者带来更加营养更加美味的体验，与此同时和多个公司建立了合作伙伴的关系，以期共建“全球健康生态圈”。

2.1.3.2 经营模式

1) 整体运营模式。在经营模式当中，伊利集团目前已经形成了六大产品的事业部，这6个事业部所开展的业务具有各自的特点，且拥有不同的产品系列。在公司的战略指导下，各个事业部在自己的业务范围内不断开发新的产品，顺利开展各种产、供、销运营活动。

2) 原材料采购供应模式。在供应模式上面，伊利集团当前主要是以资本或者技术合作为主，提供了大量嵌入式服务，将内部拥有的资源进行优化配置，从而发挥龙头企业的示范带动作用，不断增加奶源供给。

3) 生产及物流配送模式。伊利集团在生产方面主要是参考《乳制品加工行业准入条件》等最新的文件要求，除此之外，建立了属于自己的生产基地，制定并且贯彻了“全球织网”计划，不断提高自己的安全标准和要求，和国际标准进行接轨。在物流配送方面，伊利集团通过大数据技术进行分析，对物流线路进行了不断的调整和优化，让客户能够体验到良好的物流服务。

4) 产品销售及业务管控模式。为了能够提高自身的市场竞争优势，伊利集团一直以来贯彻的都是经销与直营相结合的销售模式。海外业务方面，伊利集团对海外业务非常重视，现阶段所贯彻的是统筹规划与运营流程设计的管理模式，按照相关的政策要求完成授权之后通过 PT.Green Asia Food Indonesia 等四个下属子公司完成销售目标。

2.1.4 伊利集团液态奶产品的市场需求

伊利集团液态奶产品的市场需求主要受到人们对于高品质、安全健康、方便快捷的食品需求的驱动。随着中国人民生活水平的提高和健康意识的增强，人们对于安全、健康、方便的食品需求越来越高。伊利集团以其严格的生产标准、先进的生产工艺、优质的原料和高度的安全意识，提供具有高品质、安全健康、方便快捷的液态奶产品，满足了现代生活方式和健康理念的需求。

市场上，伊利集团的液态奶产品以新鲜、纯净、营养丰富、口感浓郁、方便快捷等特点受到广大消费者的喜爱和追捧。其主要定位是在家庭、旅游、教育、儿童、老年等消费人群之中。在家庭，伊利集团的液态奶产品可以代替传统的奶粉，解决了部分家庭快速补给牛奶的需求；旅游，便携式产品满足了游客的临时喝奶需求；教育、儿童、老年等消费人群，产品安全健康，营养丰富，同时还提供了便利的食用方式，能够方便地满足不同消费人群的需求。

在市场竞争中，伊利集团凭借严格的生产标准和先进的生产工艺，满足消费人群对安全、卫生要求的需求，也在不断地推出更多的产品做法和营养配方，满足消费人群对口感和营养均衡要求的需求。同时，伊利集团也注重将自己的产品营销推广出去，提高消费者对其产品的认知度，从线下到线上都在持续布局营销推广渠道，不断增强市场影响力。

随着中国经济的快速发展和国民收入水平的提高，伊利集团液态奶产品的市场需求仍将持续增加。未来，伊利集团将会加大对液态奶产品的研发和生产力度，掌握更多的技术和优质原料，满足人们对高品质、安全健康、方便快捷的食品需求，继续保持市场领先地位。

2.1.5 伊利液态奶产品的消费者分析

伊利液态奶作为伊利集团旗下的高端奶品品牌，在市场竞争中占有一定的优势。其中，消费者年龄分布方面，伊利液态奶的消费者主要集中在 25 岁到 45 岁之间。该年龄段的消费者在家庭中扮演了重要角色，他们对家庭的健康和品质要求较高，容易被高品质高营养的产品所吸引。在这个年龄段，消费者的生活节奏较快，对于营养均衡的奶类产品有比较高的需求。而在 50 岁以上的消费者群体中，由于身体状况会逐渐变得脆弱，对于高品质高营养的奶类产品也会更加关注，所以伊利液态奶在这个年龄层次的消费者群体中也有较大的市场。

消费者消费偏好方面，伊利液态奶自推出以来便大受消费者的喜欢，其主要特点是方便携带，无需加热，可以直接饮用。这一特点吸引了很多消费者，特别是那些工作节奏快、繁忙的人群。在这种情况下，他们可以通过喝一杯伊利液态奶来满

足自己的营养需求，从而解决了快节奏的生活方式所带来的营养不足问题。此外，伊利液态奶还具有卓越的品质，其生产过程严格按照国际标准进行。同时，伊利液态奶还严格把控产品的质量和口感，保证消费者可以品尝到最好的奶类产品。

总的来说，伊利液态奶得到了消费者的广泛认可和喜好，其方便、高品质的产品特点可以满足现代人的营养需求，所以可以比较成功的占领市场份额。

2.2 宏观环境分析

2.2.1 经济环境

疫情第三年对国内经济增长的伤害程度高于前二年，对第三产业和经济大省造成的损失更大。首先是驱动经济持续增长的三大动力明显不足，GDP增速大幅下降，全国经济在三年内形成两次谷底，从2019年的6.1%下降到2020年的2.3%，再到2021年的8.1%，最后到本年的3%左右，呈现典型的双马鞍型曲线；其次，在三次产业中占比最高的第三产业严重失速，成为拖累经济增长的主要部门；再次，沿海主要经济大省和京沪两市经济增长乏力，地区之间经济增速出现明显分化。概而言之，疫情长期化对国民经济运行产生了系统性冲击，内外需求出现双收缩不利局面，国家各级财政面临入库收入严重不足困难。中国经济在2022年遭遇两次严重需求萎缩冲击。第一次是上半年4-5月份，第二次是下半年10-11月份。第一波疫情小高峰对国内消费和工业生产产生了严重抑制效应，两项指标连续两月大幅度下降。第二波疫情小高峰对进出口和消费产生了显著抑制效应，经济动能下降比第一次更严重。

2022年1-9月中国进口乳品量（不含婴幼儿配方奶粉）230.5万吨，同比下降20.3%；进口额69.5亿美元，同比下降2.4%。其中9月份进口乳品22.1万吨，进口额约6.21亿美元；进口量和去年同期相比较而言下滑了7.7%，进口额同比出现了8.3%的上升。我国乳制品进口量在2022年前三个季度全面下降的因素主要有以下几点：在供给端，由于新建牧场的投产和奶牛单产的提升，我国生鲜乳产量持续上涨，国内奶源供给比较充足。在消费端，因新冠疫情影响，居民收入增速下降，一定程度上抑制了乳品消费需求。在国际上，乳品主产国受气候因素影响，生鲜乳产量下降；同时俄乌战争导致豆粕、玉米等原材料价格上涨，国际乳制品价格大幅上涨，也抑制了我国对进口乳制品的需求，行业盈利能力面临巨大的挑战。

2.2.2 社会文化环境

在全球范围内来看，我国饮奶水平整体上并不高，特别是和发达国家的差距非

常大。马广旭等 (2016) 研究人员通过实地的调查走访获得了许多宝贵的一手资料, 他们认为, 我国的群众人均牛奶饮用量根本没有达到我国膳食指南的标准, 之所以会出现这样的问题是因为我国群众普遍尚未养成牛奶消费习惯。所以, 乳制品消费潜力巨大。

国家统计局数据显示, 2021 年我国人口总量增长, 城镇化率提升至 64.72%, 城镇化发展有助于转变新的消费观念与习惯, 使人们对乳制品的消费量不断增加。

另外, 我国人口老龄化, 老年群体身体容易钙质流失, 对天然钙质有强烈的摄入的需求, 人口老龄化必然增加对乳品的消费。未来随着人们支配收入的增加, 购买能力提升, 牛奶必将迎来新一波增长。

2.2.3 政治环境因素

乳业是我国农业的重要组成部分, 影响国计民生, 国家对乳业一直以来都是高度重视, 出台了大量政策法规, 以规范乳业发展, 2018 年 12 月, 为了推动乡村发展, 农业农村部、发改委等指出要优化奶业生产布局。2019 年中央关于三农文件指出, 要加强优质奶源基地建设在国家的支持和发展下, 乳业发展将越来越好。

值得注意的是, 根据近期中国与新西兰签订的自贸议定书, 新西兰出口至中国的奶粉关税截至 2024 年 1 月 1 日将降为零。新西兰是世界最大乳品出口国, 也是中国进口乳品第一大来源国, 大包粉进口量占比达 71.6%。此项政策将会让低价进口鲜奶与大包粉冲击国内原奶市场, 影响国内乳品销售。

2.2.4 技术环境因素

科技是第一生产力。技术的发展有力的推动力奶业的发展。奶源管理方面, 大型乳企利用物联网、大数据、移动终端等先进信息设备技术, 实现了从生产、存储运输到检验信息回传的自动化以及奶源质量追溯体系的构建。产品方面, 随着生物技术的发展, 产品口味更加丰富, 更符合中国人口味、更健康的乳制品。配送交付方面, 得益于互联网的快速发展, 电商及微商正不断改变渠道及配送速度, 尤其是天猫等平台的发展, 满足了消费者的即时需求; 冷链技术的门槛越来越低, 相关成本不断下降, 给低温奶的销售半径扩大提供了有力的保障, 保证了低温乳制品的品质。

2021 年, 根据权威部门的统计数据显示, 我国的线上快消品销售额在总体中的占比达到了 15.2%, 和上一年相比有所减少, 然而, 却依然比其他的零售业态要领先非常多。这就充分显示了, 随着电子商务渠道的不断发展和成熟, 已经有大量的快消品企业通过线上来销售产品。随着我国发展进入到新时期, 乳制品行业推出新

产品的速度越来越快，在这个背景下，借助于数字化精准营销已经成为了主流，可以带动实体经济发展，与此同时还能够建立完善的物流渠道。所以，对于传统企业的发展来说，必须要克服各种挑战和困难，不断提高自己的市场响应速度，制定科学的精准营销策略，满足消费者的个性化需求。

伊利集团作为行业内的示范性企业，在行业内的影响力非常广泛，但是，在产品开发方面还比较保守，当前的营销渠道建设方面也没有进行创新，没有及时学习和引进相关信息技术来提高精准营销的效果。在全球化的推动下，伊利集团已经和国外的相关企业成立了战略合作伙伴关系，然而，在新技术的应用方面还不是非常理想，新产品开发和上市的速度比较慢，还没有建立起完整的畅通的信息化供应链，没有通过大数据的支持来管理企业，导致企业的发展速度不断放缓。

2.3 行业竞争分析

为了更好地分析行业竞争环境，该部分采用波特五力模型进行研究。

2.3.1 供应商的议价能力

伊利集团现阶段在行业内拥有的牧场数量最多，这些牧场有的是独立自建的有些是其他牧场合作的，数量已经超过了 2000 座，养殖方法上已经普及了规模化集约化的养殖方法。伊利集团的产品生产经营主要是依靠三大黄金奶源带的原奶供应，在生产运营期间，始终坚持严格的品质管理体系，确保消费者可以获得优质的产品。目前，伊利集团的各个事业部推出的系列产品越来越多元，特别是液态奶的种类非常丰富，能够满足不同人群和消费者的需求，有面向儿童的产品，也有面向中老年人群的产品等等，有着大量的细分市场。伊利集团必须要对招标采购环节进行严格的把控，只有在此基础上才能够保障液态奶的营养和成分。

包装供应商在国内液态奶行业中所占据的地位非常关键，对于产品的运输会造成一定的影响。就当下的情况来看，伊利集团使用的包装大部分都是由利乐公司所提供的，还有一部分包装是通过康美公司提供的。进一步分析可以发现，利乐公司进入中国市场的时间更长一些，通过利乐公司的利乐包包装保障了我国的液态奶产品发展，加速了我国奶制品行业进入常温牛奶时代的步伐，让产品的保质期能够显著增加，与此同时也更加便于储存和运输，能够减少运输和储存方面的成本，让来自内蒙古大草原的纯牛奶能够送往我国不同省份的消费者手中。然而，作为行业内的领头羊，利乐公司对乳制品企业的发展一直都有着牵制作用，乳企的很大一部分成本用于购买包装材料和包装设备。在这个过程中，“康美包”也开始来到了我国

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/368025010124006024>