乳品企业高质量发展战略研究
——以天润乳业为例

杨春枫

青海民族大学经济与管理学院，青海西宁 810007

摘　要：本研究选取天润乳业作为案例，分析其在地理优势、政策支持和市场需求增长下的成长路径与战略举措，重点探讨品牌建设、质量管控、技术革新和市场拓展等方面的经验。采用案例分析法，结合企业数据、行业报告和政策文件，对天润乳业的发展模式进行梳理，总结其成功经验。西部地区凭借天然优势和政策支持，乳业迎来发展机遇。天润乳业通过品牌建设、严格的质量管理、技术革新和市场拓展，实现了快速发展。研究认为，品牌与质量是企业立足市场的关键，技术与市场拓展是持续发展的动力。

关键词：高质量发展；品牌建设；产业升级

文章编号：1671–4393（2025）03–0028–05　　DOI:10.12377/1671–4393.25.03.04

中国乳业线上阅读

0 引言

天润乳业在中国乳制品行业占据一席之地，正经历行业发展的多重考验。面对市场需求疲软和奶源过剩双重压力，公司遭遇产品价格下跌，直接影响利润空间。同时，经营和管理成本持续攀升，产能未完全有效利用，进一步加剧经营负担。面对这些现实困境，天润乳业制定并实施一系列战略优化和提升措施。加强品牌建设、提升品牌知名度，增强市场竞争力。同时，优化经营策略和供应链管理，降低成本，提高效率。此外，天润乳业积极探索提升整合资源能力，更有效应对市场变化。计划拓展产品销售内容和渠道，适应多元化市场需求，拓宽市场覆盖面。

1 天润乳业经营现状

天润乳业在2024年取得了一定的经营成果。2024年前三季度，公司实现营业收入21.56 亿元，同比增长3.50%；归母净利润2 226.93 万元，同比下降84.37%。2024年上半年，公司通过建立疆内疆外双循环市场体系，实现乳制品销量14.90 万吨，同比增长1.78%，其中疆外市场营收增长显著，占比提升至48.97%。另外，2024年天润乳业继续推进奶源投资布局，加大自有奶源建设，推进相关奶牛养殖项

作者简介：杨春枫（1992–），女，青海湟源人，在读硕士，研究方向为组织与战略管理。

目，以提高自有奶源比例，缓解原料奶外购成本压力。公司还通过与山东齐源发展集团合作，共建乳制品加工基地和奶牛养殖基地，进一步拓展疆外市场。在产能方面，天润乳业持续优化生产流程，确保产能满足市场需求。同时，公司积极利用新媒体平台加强品牌建设和市场推广，品牌曝光超17 亿次。2024年，尽管面临市场消费需求疲软和奶源过剩的挑战，天润乳业通过有效经营策略和市场拓展，保持了业绩的稳定增长，展现出较强的市场竞争力和发展潜力[1]。

表 1 2024 天润乳业收入相关数据

指标	数值	同比增长率(%)
营业收入（前三季度）	21.56 亿元	+3.50
归母净利润（前三季度）	2 226.93 万元	–84.17
乳制品销量（上半年）	14.10 万吨	1.78
疆外市场营收占比	48.97%	
品牌曝光	超 17 亿次	
预计全年净利润下滑	64.80%~75.36%	

数据来源：同花顺

2 天润乳业的现实困境

2.1 逆势扩张带来的产能利用率困境

天润乳业近年来逆势扩张，产能大幅提升，但市场需求并未同步增长，导致产能利用率急剧下降。2023年公司乳制品产能利用率为80.93%，2024年上半年已降至70.06%。这种扩张策略不仅未能带来收益，反而加大了亏损。在原奶供过于求的背景下，公司固定资产折旧和财务费用的增加进一步蚕食了利润。公司部分生产线因市场需求不足而闲置，尤其是在市场低迷时期，闲置率高达40%，显著增加了固定成本负担[2]。另外，新产品的市场接受度不足，导致部分新增生产线面临产能过剩问题，而旧产品需求减少，相关生产线的产能利用率也进一步下降。这种产能利用率不足的问题，不仅影响了公司的盈利能力，也对其长期发展构成挑战。

2.2 收购新农乳业后的整合难题

天润乳业收购新农乳业后，面临严重的整合问题。新农乳业2024年上半年亏损达4 930.74 万元，产能利用率仅为60%，低于行业平均水平的80%。其生产线因技术老化，设备更新滞后，严重影响生产效率。此外，新农乳业的销售团队人员配备不足，销售效率比行业平均低20%，直接影响市场竞争力。在品牌整合方面，新农乳业的“新农”品牌市场占有率仅为10%，与天润乳业的25%存在较大差距。如何将新农乳业的品牌优势与天润乳业的产品线和品牌战略有效融合，提升整体市场占有率，仍是亟待解决的问题。同时，新农乳业的奶源和市场区域与天润乳业存在互补性，但整合过程中因管理流程和企业文化差异，员工的生产效率下降10%，凸显了整合的重要性和紧迫性[3]。

2.3 成本控制与市场环境的双重压力

天润乳业在成本控制和市场环境方面面临独特困境。尽管公司通过招标、谈判等方式控制原材料采购成本，但由于原奶市场供过于求，其采购成本仍高于行业平均水平10%。生产过程中，设备折旧费用随着新生产线和设备投入而上升12%，能源消耗成本也上涨，尤其是电力和水费，分别增加5%和7%。同时，公司为维持产品质量，增加原料奶采购量，采购成本进一步上升8%。在市场需求疲软的背景下，公司逆势扩张导致存货减值和固定资产折旧飙升，进一步压缩了利润空间。此外，为提升品牌影响力，公司在市场营销和广告宣传方面支出显著增长，销售费用同比上升25%，研发费用同比增长约20%，这些都对其利润空间构成压力[4]。

2.4 疆内外市场拓展的不平衡性

天润乳业作为疆内龙头企业，疆外市场拓展面临较大挑战。尽管公司在疆外市场营收有所增长，但整体市场占有率仍较低。在原奶价格下跌和市场竞争加剧的背景下，疆外市场开拓成本上升30%，进一步增加了市场拓展的难度[5]。疆内市场虽然相对稳定，但增长空间有限，而疆外市场则因竞争激烈和品牌认知度不足，市场份额难以快速提升。这种疆

中国乳业线上阅读

内外市场拓展的不平衡性，使得天润乳业在市场布局上面临独特困境。公司需要在提升疆内市场竞争力的同时，加大疆外市场投入，寻找新的增长点，但如何平衡资源分配和应对市场差异，仍是亟待解决的问题。

3 天润乳业优化提升策略

3.1 提升品牌知名度和市场竞争力

天润乳业通过精准市场定位，明确品牌核心价值，塑造独特品牌形象。利用多渠道营销策略，包括线上社交媒体和数字广告，以及线下活动和传统媒体，扩大品牌影响力。企业投入资源制作高质量广告内容，讲述品牌故事，强化消费者对品牌的情感认同。同时，通过与消费者互动营销活动，如品牌体验日、顾客反馈征集等，增强品牌亲和力和顾客忠诚度。此外，天润乳业积极赞助各类社区活动和体育赛事，提高品牌在公众的可见度。为适应数字化趋势，天润乳业加强线上平台建设和运营，通过官方网站、移动应用和电商平台，提供便捷在线购物体验和个性化服务。企业利用大数据分析消费者行为，实现精准营销，提高营销效率和转化率[6]。在产品策略上，天润乳业不断推出新产品，满足不同消费者群体需求，并通过包装和品牌传播创新，吸引消费者注意力。企业通过合作伙伴关系和联合营销活动，拓宽品牌的市场覆盖范围。

3.2 优化经营和供应链管理

天润乳业引入先进的信息技术（如ERP系统），实现资源高效配置和流程透明化管理。这有助于实时监控库存水平，优化库存管理，减少库存积压和过剩风险。在采购环节，天润乳业采取集中采购策略，通过与供应商建立长期合作关系，获得更优惠价格和更稳定供应。同时注重供应链多元化，减少对单一供应商依赖，提高供应链的抗风险能力。生产管理上，天润乳业推行精益生产和持续改进理念，通过标准化作业流程、减少生产中的浪费，提高生产效率和产品质量。企业还注重生产计划灵活性，快速响应市场变化和客户需求[7]。物流配送方面，天润乳业优化物流网络，合理规划运输路线、仓储布局，减少运输成本、提高配送效率。企业采用先进物流管理系统，实现物流过程实时追踪和有效控制。在销售环节，天润乳业通过市场研究，准确把握消费者需求、市场趋势，制定合理销售策略和价格政策。企业还加强销售渠道建设，拓展线上和线下销售网络，提高产品的市场覆盖率。

3.3 提升整合资源的能力

首先，企业需对新农乳业进行全面财务和运营审计，准确评估其资产、负债和业务流程。在此基础上，天润乳业应制定详细整合计划，包括财务整合、品牌融合、产品线调整、生产流程优化等。品牌和市场策略上，天润乳业需明确新农乳业品牌在整体品牌架构位置，通过营销活动和品牌传播，逐步将新农乳业品牌与天润乳业品牌形象融合，同时保持其独特性和市场定位。产品线方面，需梳理两家企业产品，避免重叠，同时发挥各自优势，形成互补[8]。生产和供应链管理上，天润乳业应优化新农乳业生产设施，提高自动化和信息化水平，同时整合双方供应链资源，降低采购成本，提高供应链效率。此外，对新农乳业员工进行培训和文化整合，确保双方员工快速适应新的工作环境和企业文化。销售和渠道管理上，天润乳业需整合双方销售网络、渠道资源，提高市场渗透率和销售效率。通过数据分析，精准定位目标市场和消费者群体，制定有效的销售策略。最后，天润乳业应建立有效沟通机制，确保整合过程决策、信息能及时传达给所有利益相关者，包括员工、供应商、客户等，减少不确定性和风险[9]。

3.4 拓展销售内容和渠道

通过精细化市场分析，明确不同区域和消费群体需求特点，制定差异化销售策略。保持传统销售渠道同时，天润乳业积极拓展新的销售网络，包括

中国乳业线上阅读

线上电商平台和移动应用，以及线下专卖店和社区店，实现线上线下融合的全渠道布局。利用大数据分析消费者行为，实现精准营销，提高营销效率和转化率。通过社交媒体、数字营销，天润乳业加强与消费者互动，提升品牌知名度和顾客忠诚度[10]。同时，不断创新产品策略，推出新产品，满足不同消费者群体需求，并通过包装和品牌传播创新吸引消费者注意力。销售推广方面，天润乳业举办各种促销活动、品牌体验活动，增加产品曝光度和消费者购买欲望。与合作伙伴建立联合营销关系，拓宽销售渠道，提高产品的市场覆盖率。

4 结语

天润乳业的高质量发展战略不仅对自身持续成长至关重要，也为中国乳业全面升级提供实践典范。本研究揭示高质量发展的核心要素：市场导向、创新驱动、产品结构优化、品牌价值提升、内部管理强化和市场渠道拓展。面对未来，天润乳业需持续推进供给侧结构性改革，加速数字化进程，加强绿色可持续发展战略，实现更高效、环保的运营模式。深化供给侧结构性改革意味着天润乳业需不断优化产品与服务供给，满足市场和消费者需求升级。数字化转型将提高企业运营效率、降低成本，同时通过大数据、人工智能等技术手段，实现精准营销和个性化服务。绿色发展战略实施将帮助生产过程减少对环境影响，构建资源节约型、环境友好型企业形象。天润乳业在实施高质量发展战略过程中，应重视人才培养、技术创新，激发企业内部活力和创造力。通过建立开放创新平台，鼓励跨界合作，不断探索行业发展新方向和新模式。同时，加强品牌国际化战略，拓展海外市场，提升品牌的全球竞争力[11]。

参考文献

[1] 李震.基于渠道视角的天润乳业营运资金管理研究[D].南京：南京邮电大学，2024.

[2] 米鹏霞.基于杜邦分析体系的天润乳业盈利能力分析[J].中国乳业，2024（1）：17–21，27.

[3] 徐建华.乳企培育新质生产力 实现乳业发展“新跃迁”[N].中国食品安全报，2024–04–04（B01）.

[4] 贺荣樟，谭丹.广西上市企业产业赋能模式创新发展研究——以皇氏乳业为例[J].产业创新研究，2024（7）：160–162.

[5] 蒙牛发布2023年可持续发展报告 以GREEN战略领航乳业高质量发展[J].中国食品工业，2024（8）：24–25.

[6] 于文波，李孝忠，杨天成，等.黑龙江省乳业高质量发展水平测度、障碍因素及优化路径研究[J].乳品与人类，2024（2）：10–17.

[7] 马潇潇.基于业财融合的乳制品企业成本控制研究[D].兰州：兰州财经大学，2024.

[8] 孙晨阳.产业数字化背景下天润乳业营运资金管理研究[D].兰州：兰州财经大学，2024.

[9] 宋向东.关于乳品行业数字供应链金融模式的思考——基于J品牌乳企案例的考察[J].现代金融导刊，2023（8）：75–77.

[10] 孔文燮.开拓疆外市场与扩大产能并进 西域春乳业正式启动改制上市[J].中国食品，2023（17）：124–125.

[11] 李晓凯,于光昕.乳品企业营销策划SWOT分析及营销线路研究——以天润乳业为例[J].中国乳业，2025（2）：29–34.

Research on the High-quality Development Strategy of Dairy Enterprises: A Case Study of Tianrun Dairy Industry

YANG Chunfeng

School of Economics and Management Qinghai Minzu University，Xining Qinghai 810007

Abstract: This study, against the backdrop of the dairy industry development in China's western region, selected

中国乳业线上阅读

Tianrun Dairy as an example to analyze its growth path and strategic measures under the geographical advantages, policy support, and increasing market demand, focusing on the discussion of the experience in brand building, quality, technological innovation, and market expansion. The case analysis method was adopted to sort out the development model of Tianrun Dairy, and summarized its successful experience combining enterprise data, industry reports, and policy documents. The western region, with its natural advantages and policy support, had welcomed the development opportunity of the dairy industry. Tianrun Dairy has achieved rapid development through brand building, strict quality management, technological innovation, and market expansion. The research believed that brand and quality were the key enterprises to establish a foothold in the market, and technology and market expansion were the driving forces for sustainable development.

Keywords：high-quality development;brand building; industrial upgrading

▲上接27页

residents，the demand for dairy products is increasing，and the development of dairy industry has a significant role in promoting regional economy. The analysis of the competitiveness of dairy industry will help to meet the demand of domestic consumers for high-quality and diversified dairy products，promote the upgrading of the dairy industry chain，and stimulate enterprises to carry out technological innovation and product research and development，to promote the overall technological progress and industrial upgrading of dairy industry.Taking the new dairy industry as an example，this paper analyzed its current management situation and the existing practical difficulties，the paper also put forward some targeted optimization strategies，such as strengthening the construction of brand influence，improving the self-sufficient rate of raw milk in the upper pastures，and optimizing the management cost control of enterprises，which will help the dairy industry to better meet the needs of domestic and foreign markets，to achieve high-quality development of enterprises for national health and economic development to make greater contributions.

Keywords：industry competitiveness；new dairy industry；low-temperature dairy product

中国乳业线上阅读