基于SWOT分析的我国奶粉业营销策略研究
——以飞鹤为例

于光昕，刘尧婷

青海民族大学经济与管理学院，青海西宁 810007

摘　要：本文以我国知名奶粉企业飞鹤为案例，通过SWOT分析法，探讨飞鹤奶粉的内部优势与劣势，以及外部机会与威胁。研究发现，飞鹤奶粉在产品质量、技术成果、研发创新等方面具有明显优势，但同时也面临着产品质量引发信任危机、产品结构单一等劣势。针对现状，本文提出了一系列创新性的营销策略，包括提升产品品质、实施多渠道营销与数字营销策略、打造和强化品牌形象、提升消费者体验等。通过这些策略的实施，以期飞鹤能在竞争激烈的奶粉市场中稳固领导地位，为我国奶粉行业整体发展做出积极贡献。

关键词：SWOT；奶粉企业；营销策略；飞鹤

文章编号：1671–4393（2025）03–0019–05　　DOI:10.12377/1671–4393.25.03.02

中国乳业线上阅读

0 引言

随着我国社会经济的快速发展和人民生活水平的不断提高，奶粉行业在我国市场体系中的地位日益显著[1]。作为婴幼儿成长过程中不可或缺的营养来源，奶粉的质量和安全直接关系到下一代的健康和未来。然而，我国奶粉企业在面对日益激烈的市场竞争、消费者对高品质奶粉需求时，如何制定有效的营销策略、提升竞争力，成为亟待解决问题。

本文以我国知名奶粉企业中国飞鹤有限公司（简称“飞鹤”）为案例，运用SWOT分析法，探讨其内部优势与劣势，以及外部机会与威胁，提出针对性的营销策略，为飞鹤在复杂多变的市场环境中持续发展提供借鉴[2]。

1 基于SWOT分析的飞鹤奶粉营销现状

1.1 飞鹤奶粉的优势（S）

1.1.1 产品品质与供应链管理

作者简介：于光昕（1995–），女，青海共和人，在读硕士，研究方向为市场营销；
刘尧婷（1992–），女，青海乐都人，在读硕士，研究方向为市场营销。

飞鹤奶粉在产品质量和供应链管理方面表现突出。公司拥有自己的牧场和合作牧场资源，确保原料奶品质和供应稳定。这种垂直整合供应链模式使得飞鹤能从源头把控奶源质量，保证原料奶新鲜度和营养价值。飞鹤通过严格控制奶牛饲养环境，包括饲料质量、饲养条件优化以及兽药管理，确保奶牛健康、产出高品质牛奶。此外，飞鹤实行标准化原料奶收集与运输流程，采用先进的冷链物流系统，确保原料奶运输过程不受污染，保持新鲜。通过这些措施，飞鹤有效减少外部因素对原料奶质量影响，生产高品质的奶粉产品[3]。

1.1.2 研发创新与品牌影响力

研发和创新是企业持续发展的关键驱动力，尤其在奶粉行业，消费者对产品质量和营养价值关注日益提高，使得研发创新成为企业获取市场份额的重要手段。飞鹤奶粉在研发投入方面表现强劲，高度重视研发和创新，致力于提升产品质量和营养价值。飞鹤拥有一支专业的研发团队，并与国内外知名科研机构、大学等合作，共同进行技术研发和创新。通过不断引进先进技术和设备，飞鹤能快速响应市场变化和消费者需求，迅速研发符合市场需求的新产品，抢占市场先机。此外，飞鹤奶粉连续多年荣登“中国500最具价值品牌”榜单，显示强大品牌实力和市场影响力。

1.2 飞鹤奶粉的劣势（W）

1.2.1 产品质量引发信任危机

近年来，飞鹤奶粉自身的一些问题事件对其品牌形象和消费者信心产生了冲击。例如，2024年9月，有网友爆料购买的飞鹤卓睿奶粉中出现活虫和蚊子，随后又有消费者在飞鹤臻爱倍护2段奶粉中发现类似树叶的异物。另外，2015年，飞鹤旗下多款产品因硒含量大幅低于食品安全国家标准、多项营养素指标与标签明示的含量不符，以及硝酸盐显著高于食品安全国家标准规定限量而被通报。这些质量问题频发，使得消费者对飞鹤奶粉的信任度受到严重影响。尽管飞鹤在质量控制和监管合规方面有所改进，但这些负面事件仍让消费者对其产品质量产生质疑，进而影响其市场表现和品牌建设。飞鹤奶粉需要持续加强质量管控，通过提升透明度、加强沟通和强化质量保证措施来重建消费者信任。

1.2.2 产品结构单一

飞鹤奶粉在营收上过度依赖婴幼儿配方奶粉产品（表1）。例如，2021—2024年，婴幼儿配方奶粉产品销售收入在总收益中的占比分别高达94.4%、93.5%、91.5%和93.5%。这种高度依赖单一产品模式增加了企业经营风险，因为一旦该产品市场波动或竞争加剧，飞鹤奶粉的整体营收和利润将受到直接影响。尽管飞鹤努力开拓其他乳制品业务，但这些业务在总收益中的占比仍然较低。2024年，其他乳制品在总收益中的占比仅为5.4%，且这些业务的毛利率远低于婴幼儿配方奶粉。这意味着飞鹤短期内难以通过其他乳制品业务来支撑整体营收和利润增长[5]。

1.3 飞鹤奶粉的机会（O）

1.3.1 政策支持与行业趋势

我国政府高度重视奶粉行业发展，出台一系列政策加强对奶粉行业监管，推动行业规范化发展。一方面，政策支持为奶粉企业提供了良好的发展环境。国家卫健委发布的婴幼儿配方奶粉新国标，对奶粉营养成分规定更严格，有助于提升国产奶粉品

表 1 飞鹤 2021—2024 收益详情　　单位：千元

年份＼类别	婴幼儿配方奶粉产品	其他乳制品	营养辅充品	纯收益
2021	21 515 256	991 011	269 998	22 776 265
2022	19 932 000	1 153 000	225 000	21 310 000
2023	17 877 000	1 424 000	232 000	19 533 000
2024	19 650 000	1 200 000	250 000	21 100 000

中国乳业线上阅读

质和安全性，增强消费者对国产品牌信心。另一方面，2023年中国新生儿数量触底，预期有望反弹。随着疫情影响减轻和宏观经济及居民收入改善，婴幼儿奶粉行业估值有望企稳回升。另外，生育率阶段性下跌后，市场预期已充分悲观，但考虑可能刺激政策和短期因素扭转，生育率有望好于悲观预期[6]。

1.3.2 市场规模与消费潜力增长

中国乳制品市场作为全球第二大市场，规模庞大且持续增长，为乳业企业提供了广阔的发展空间。2023年，中国乳制品市场规模已突破5 000 亿元，显示出强劲的市场需求。随着居民生活水平的提高和健康意识的增强，消费者对乳制品的营养和品质要求不断提升，推动企业进行产品创新和升级。例如，低温鲜奶、功能性酸奶和奶酪等细分品类在消费升级的推动下，展现出巨大的增长潜力。政策支持也为乳业企业创造了良好的发展环境。政府加强对乳制品行业的监管，推动行业规范化发展，增强了消费者对国产乳制品的信任。同时，乡村振兴政策和“一带一路”倡议为乳业企业拓展市场和资源提供了新机遇。未来，随着人均乳制品消费量的进一步提升，以及健康化、功能化产品的市场需求增加，乳业企业有望迎来更大的发展空间[7]。

1.4 飞鹤奶粉的威胁（T）

1.4.1 市场竞争加剧

飞鹤的主要收入依赖于婴幼儿配方奶粉业务，但这一市场增长动力正在减弱。据Euromonitor数据，中国婴幼儿奶粉市场规模增速已从2017年的10.72%下滑至2020年的4.38%。与此同时，新生儿数量的持续下降也导致整体市场需求不断萎缩。随着市场竞争的加剧和市场饱和度的提升，飞鹤为巩固其市场份额，不得不大幅增加营销投入。从2021年到2024年，销售费用从67.3亿元攀升至90.5亿元，几乎增长了1.3倍，这进一步挤压了其利润空间。此外，尽管飞鹤在2024年实现营收同比增长10.2%，但净利润却下降了5.8%，增收不增利的态势愈发明显[4]。

表 2 飞鹤 2021—2024 年营收 – 支出详情

单 位：千元

类别 / 年份	销售费用	营业收入	净利润
2021	6 729 305	22 776 265	16 007 589
2022	7 500 000	21 311 000	4 930 000
2023	9 472 500	19 532 000	3 390 000
2024	8 000 000	24 500 000	1 910 000

1.4.2 新进入者威胁

我国奶粉行业竞争者较多，市场集中度处于中等水平。在奶粉行业的上市企业中，飞鹤和贝因美的奶粉业务占比超过90%，澳优的业务占比高达85%以上，表明三者主要将业务重心放在奶粉领域，这种高度集中的竞争格局使得飞鹤需时刻警惕新进入者挑战。此外，奶粉行业技术门槛相对较低，新竞争者较易进入市场。新进入者通过模仿现有产品、采用新的营销策略或利用创新技术快速进入市场。这种低技术门槛为新进入者提供机会，同时增加飞鹤等现有企业竞争压力。

2 飞鹤奶粉营销策略的创新路径

2.1 提升品质，满足消费者需求

飞鹤面对日益激烈市场竞争、消费者对高品质奶粉需求时，可积极引进国际先进生产技术和管理经验，提高奶粉营养成分和口感，确保产品安全性和可靠性。一方面，引进国际先进奶粉生产线和检测设备，显著提高生产效率和产品质量。通过自动化、智能化生产线，提高生产效率，减少人为因素对产品质量影响。另一方面，与国际知名研究机构合作，研发更具营养价值、更适合我国婴幼儿食用的奶粉配方，提升产品质量、满足消费者需求。通过科学研究，可深入了解我国婴幼儿营养需求，研发更适合的奶粉配方，在提高奶粉营养价值同时，可进一步提高消费者对产品认可度。此外，针对奶粉消费人群特点，如年轻父母对品牌声誉、专业性和价格关注，进行

中国乳业线上阅读

差异化定位，找出独特品牌卖点。如强调产品天然成分、无添加、有机认证等特点，吸引追求健康、安全的消费者。

2.2 多渠道营销与数字营销策略

在当前市场环境下，飞鹤面临激烈竞争压力。为了在市场中脱颖而出，飞鹤必须寻求创新的营销策略。其中，多渠道营销和数字营销策略是两个关键方向[9]。一方面，飞鹤可结合线上线下渠道，实现全渠道营销，在满足不同消费者购物习惯同时，提高销售额和市场份额。例如疫情期间，线下零售商门店销售需求转移到线上，但面临自有APP覆盖率低、客户流失率高等问题。为解决这些问题，飞鹤需创新营销模式，实现品牌与销量、品牌商与零售商多维共赢增长。另一方面，在数字化时代，飞鹤可利用数字营销手段，如社交媒体营销、内容营销和搜索引擎优化，提高品牌在线曝光度和互动性。例如，辉山奶粉通过布局全场景营销矩阵，包括独家冠名大型IP、开展专家育儿科普直播活动等，持续输出品牌影响力，增强与消费者互动和品牌忠诚度。

2.3 打造品牌形象，提升美誉度

首先，飞鹤应加大品牌推广力度，提升品牌美誉度。例如利用明星影响力和粉丝基础，快速提升品牌知名度。同时参与公益活动，如捐赠学校、资助贫困学生等，展现企业的社会责任感，塑造良好的品牌形象。其次，在新媒体时代，社交媒体、短视频等平台具有巨大传播力和影响力。飞鹤可通过发布有趣、有价值的育儿内容，吸引年轻父母的关注，加强与消费者的互动和沟通，提高品牌认知度。如在微博、抖音等平台发布育儿知识、营养搭配等内容，引起消费者共鸣，提升品牌形象。最后，跨界合作可以为奶粉企业带来新的机遇和挑战。与其他行业的企业共同推广，实现资源共享，扩大品牌影响力。如与儿童玩具品牌合作，共同举办亲子活动，吸引目标消费者参与，提升品牌声誉。

2.4 提升消费者体验，增强满意度

飞鹤应注重提升消费者体验，提供优质售前、售中和售后服务。在售前阶段，为消费者提供专业的咨询和指导，帮助他们选择合适的产品。例如，设立由营养专家或育儿顾问组成的专门咨询团队，为消费者提供个性化的建议和解答疑问。通过提供专业、准确的信息，消费者能更好地理解产品特点，增加购买信心和满意度。在售中阶段，飞鹤可优化购物流程，提供便捷支付方式和物流配送。例如，可建立用户友好的网站和移动应用程序，提供快速、安全的支付选项，如支付宝、微信支付等。在售后阶段，飞鹤可设立专门客服团队，及时解决消费者问题和投诉。例如，建立多渠道客服支持，包括电话、电子邮件、社交媒体等，提供快速响应和有效解决方案。此外，可设立客户反馈机制，鼓励消费者提供意见和建议，不断改进产品和服务，提高客户满意度[10]。

3 小结

本文以我国知名奶粉企业飞鹤为案例，运用SWOT分析法，探讨飞鹤的内部优势与劣势，以及外部机会与威胁。研究发现，飞鹤奶粉在产品质量、技术成果、研发创新等方面有明显优势，但同时也面临着产品质量引发信任危机、产品结构单一等劣势。针对现状，本文提出一系列创新性的营销策略。首先，飞鹤应提升产品品质，满足消费者需求，通过引进国际先进生产技术和管理经验，提高奶粉营养成分和口感，确保产品安全性和可靠性。其次，实施多渠道营销与数字营销策略，结合线上线下渠道，实现全渠道营销，提高销售额和市场份额。此外，打造和强化品牌形象，提升知名度，加大品牌推广力度，参与公益活动，展现企业的社会责任感。最后，提升消费者体验，增强满意度，提供优质售前、售中和售后服务。以期为飞鹤在竞争

中国乳业杂志社版权

激烈的奶粉市场中稳固领导地位提供参考，为我国奶粉行业整体发展做出积极贡献。

参考文献

[1] 胡海林，朱军伟，韩杰，等.基于SWOT模型的煤矿安全生产现状及对策分析——以山东省为例[J].我国设备工程，2024（11）：84–86.

[2] 耿尚勋.云南省硅光伏产业链SWOT分析及发展策略研究[J].玉溪师范学院学报，2024，40（3）：102–108.

[3] 雪球.中国飞鹤竞争优势分析[EB/OL].https：//xueqiu.com/6304130949/157908448，2020–08–28.

[4] 中国飞鹤.业绩报告[EB/OL].https：//www.chinafeiheir.com/EnInvestor/Reports_cn，2023–04–27.

[5] 新浪财经.飞鹤难飞：陷于产品结构单一困局，销售费用高企[EB/OL].https：//finance.sina.com.cn/chanjing/gsnews/2022–06–06/doc–imizirau6785001.shtml，2020–08–28.

[6] 招商证券.2023年中国飞鹤研究报告：困境反转，静待曙光[EB/OL].https：//www.vzkoo.com/read/20230819e70e036aa00706c814f26bb2.html，2020–08–28.

[7] 第一财经.飞鹤发布2023年全年业绩[EB/OL].https：//www.foodaily.com/newsflashes/10433，2020–08–28.

[8] 澎湃财讯.中国奶粉一哥背后，飞鹤的内忧与外困[EB/OL].https：//www.thepaper.cn/newsDetail_forward_18775212，2020–08–28.

[9] 徐璐，薛会，许相敏.苏州工业园区绿色产业发展SWOT分析与策略研究[J].中国投资（中英文），2024（Z2）：70–73.

[10] 雪蒙.全产业链视角下中国乳业发展研究——以君乐宝为例[J].中国乳业，2024（5）:44–48.

Research on Marketing Strategies of China's Infant Formula Milk Powder Enterprises Based on SWOT Analysis ––Taking Feihe as an Example

YU Guangxin，LIU Yaoting

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

Abstract：This paper took Feihe，a well-known infant formula milk powder enterprise in China，as a case study and employed SWOT analysis to explore the internal strengths and weaknesses，as well as external opportunities and threats of Feihe's infant formula milk powder. The study found that Feihe had significant advantages in product quality，technological achievements，and R & D innovation，but also faced disadvantages such as consumer confidence affected by historical events and a single product structure. In response to the current situation，this paper proposed a series of innovative marketing strategies，including enhancing product quality，implementing multi-channel and digital marketing strategies，building and strengthening brand image，and improving consumer experience. By implementing these strategies，it was expected that Feihe can consolidate its leading position in the fiercely competitive infant formula milk powder market and make a positive contribution to the overall development of China's infant formula milk powder industry.

Keywords：SWOT；infant formula enterprise；marketing strategy；Feihe

中国乳业线上阅读