乳制品行业竞争力分析
——以新乳业为例

严　浩，李晓凯

青海民族大学经济与管理学院，青海西宁 810007

摘　要：随着中国经济发展和居民生活水平提高，乳制品需求不断增长，乳业发展对区域经济有显著推动作用。分析乳制品行业竞争力有助于满足国内消费者对高质量、多样化乳制品需求，推动乳品企业产业链升级，激励技术创新和产品研发，推动乳业整体技术进步和产业升级。以新乳业为例，分析其经营现状及现实困境，提出加强品牌影响力建设、提升上游牧场原奶自给率、优化企业管理成本控制等针对性的优化策略，有助于乳制品行业更好满足国内外市场需求，实现企业高质量发展，为国民健康和经济发展做出更大贡献。

关键词：行业竞争力；新乳业；低温乳制品

文章编号：1671–4393（2025）03–0024–05　　DOI:10.12377/1671–4393.25.03.03

中国乳业线上阅读

0 引言

随着消费者对生活品质和健康饮食日益关注，乳制品行业迎来增长机遇，同时面临市场对产品质量和创新技术更高要求。国家层面对提升乳制品行业竞争力给予政策支持，相继出台《中国食物与营养发展纲要》《食品安全法》《乳品质量安全监督管理条例》等法规，不仅为行业营造有利发展环境，而且激励企业加大研发投入，增强行业整体创新能力和市场竞争力。我国乳制品行业发展趋势和市场规模将朝着品质化、健康化、品牌化、高端化方向发展，市场规模继续扩大，但竞争更激烈。新乳业经营范围、渠道覆盖程度及规模适中，且乳制品业务占比100%，作为西南地区最著名区域性乳品企业，其竞争力不容小觑。对其进行竞争力分析，有助于促进新乳业产品创新和差异化竞争，打造高品质、高价格、高附加值的乳制产品，满足消费者的高端化需求。

1 新乳业经营现状

1.1 背靠新希望的资源禀赋优势

新乳业起源于新希望集团旗下的乳业事业部，

作者简介：严　浩（1986–），男，陕西西安人，在读硕士，研究方向为市场营销；
李晓凯（1995–），女，青海西宁人，在读硕士，研究方向为市场营销。

以西南为根据地，逐渐拓展至华东、华中、华北与西北地区，全国布局日益深化。新希望集团作为中国民营企业前 30 强，业务涉及食品、化工等领域。依靠新希望集团全产业链赋能，新乳业形成以依靠并购整合各区域性乳品企业的“1+N”战略模式[1]，将投资并购作为利器，投资的外生性增长也在第一时间反哺新乳业。新乳业目前拥有47 家控股子公司、15 个乳品品牌、16 个乳品加工厂和13 个自有牧场。公司自2010年起锁定“鲜战略”，聚焦低温产品线，采用“1+N”战略拓展，打破地域壁垒，实现从区域品牌到全国品牌转变，业务涵盖奶牛养殖、乳品研发、生产至销售全产业链[2]。

1.2 成熟的投后运营方法体系

截止2023年6月，新乳业已在全国范围内实施三轮大并购，并购企业多为湖南南山、宁夏寰美乳业、重庆一只酸奶牛等区域性乳品企业和品牌。新乳业长达20年并购形成了成熟、快速融入被并标的公司的体系化运营方法论。对于并购前本就向好的企业，针对产品更新、激励机制优化、低温线研发、营销等薄弱环节，提出全套整改措施，利用企业自身的研发、市场、低温团队等优势对其赋能，充分发挥子公司灵活性；针对并购前萎靡不振、呈现颓势企业，新乳业通过统一运作，优化管理系统，降低成本，在区域内进一步挖掘产能及市场空间。新乳业不断并购，利用并购企业进入空白市场，并对其整合赋能，加强市场辐射能力，渗透全国[3]。

1.3 以低温产品为主导的差异化竞争

新乳业坚持以“鲜立方战略”为核心方向，专注发展以“新鲜”为核心的低温鲜奶与高品质特色酸奶产品线，明确将高潜力鲜奶市场作为主要目标。积极研发、加快产品更新，利用DTC、新零售等数字化工具，加强直送上门、在线零售及私有域流量等业务，占据家庭订奶及私有域渠道的制高点。在继续执行“新鲜战略”的并购策略基础上，逐步转为以内生增长为主导，优化产品组合，支持公司全产业链扩展，确保高质量增长。同时，在全国范围内构建强大的低温产品产业链，增强主品牌影响力，凸显地方品牌特色，提高产品的市场销售匹配度和盈利能力[4]。

2 新乳业存在的现实困境

2.1 提升自身品牌知名度较为困难

打造具有知名度的全国性乳制品品牌，提升群众依赖度，是提高企业竞争力的重要措施之一。新乳业完成三轮大并购后，由于被并购企业多为区域性乳品企业，旗下拥有夏进、南山、天香等品牌。一方面，被并购乳品企业起源于特定地区，依靠低温奶制品在区域内享有较高知名度和市场份额，但由于生产规模、资金实力和供应链管理等限制，以及低温奶制品难以长时间存放特殊性，难以实现全国范围产品供应和销售网络布局，地域性品牌影响力难以跨区域延伸，缺乏发展后劲，发展内生动力和活力不足。另一方面，随着市场需求变化，蒙牛、伊利等全国性品牌在我国乳制品市场占据主导地位，区域性品牌在进入新市场时需面对这些头部行业品牌甚至国外品牌激烈竞争[5]。因此，新乳业打造全国性乳制品品牌难度较高。

2.2 上游牧场原奶供给成本攀升

新乳业在低温液奶领域的差异化战略，专注产品营养价值和高端市场定位，成功关键在于高品质原奶稳定供应。面对国内奶源分散养殖现状和原奶产量不足，新乳业不得不依赖进口原奶，其进口比例约占总需求的20%。受国际市场供需变化的影响，给企业成本控制带来压力。新乳业原奶成本占据营业成本比重超过50%。虽然通过发展自有牧场和与第三方大型奶源基地的合作，新乳业在提升原奶自给率方面取得了进展，但消费升级趋势和饲料价格上涨，尤其是豆粕和玉米价格激增，以及新技术投入和劳动力成本增加，导致原奶生产成本平均上升

中国乳业杂志社版权

20%。此外，国际市场供需关系、汇率变动对国内原奶成本产生间接影响，近期成本增加5%～10%[6]。这些外部因素增加新乳业维持产品品质和市场竞争力的不确定性。

2.3 企业资产负债率相对较高

上市乳品企业负债率高是行业共识，但新乳业的负债率远高于同行。2022—2024年，新乳业的财务数据显示其负债压力持续加重。2022年总负债为68.25 亿元，资产负债率为71.91%；2023年总负债进一步上升至72.50 亿元，资产负债率达到70.47%；到2024年9月30日，其总负债为75.00 亿元，资产负债率升至72.50%（表1）。一方面，新乳业长期的并购扩张为其带来广阔市场，但同时也显著增加了负债压力。为快速占领市场份额，新乳业在2023年之前已完成多轮大规模并购，并不断扩建产能、投入基建，进行新品研发、生物科技研究、打造数字化灯塔工厂、开拓电商渠道等扩张措施。这些举措需要大量资金支持，且短期内难以实现盈利，导致企业负债迅速增加。另一方面，新乳业的毛利率相比同行较低。2022—2024年，新乳业的毛利率分别为24.04%、23.80%和23.50%，明显低于蒙牛、伊利等企业30%以上的毛利率水平（表1）[7]。因此，如何优化成本结构、提升毛利率，成为新乳业亟待解决的难题。

表 1 2022—2024 年新乳业资产详情

	2022 年	2023 年	2024 年
总负债（亿元）	68.25	72.50	75.00
资产负债率（%）	71.79	70.47	72.50
毛利率（%）	24.04	23.80	23.50

数据来源：巨潮资讯网

3 新乳业提升竞争力的优化策略

3.1 加强品牌影响力建设

建立和维护品牌影响力是一个系统工程，涉及多个环节和策略。新乳业并购区域性乳业有一定的历史沿袭和客户粘性，品牌在市场中高端低温产品的定位明确，立足西南地区。如何突破地域限制，增强品牌辐射力，在其他消费大省发力是新乳业加强品牌建设、提升品牌影响力的重点和难点。首先，要有效利用数字化工具制定有效的市场营销策略，包括价格策略、促销活动、渠道管理等，立足西南，区域深耕，提高品牌的市场表现力。通过广告、公关活动、社交媒体等渠道提高品牌在全国的知名度。加强线上电商平台、线下零售网络开发力度，提高产品的市场覆盖率和可及性[8]。其次，有效利用和优化新希望在全国的供应链网络，确保产品覆盖更多市场和消费者。有力发挥“低温”竞争差异化优势，确保产品质量，建立严格质量控制体系，提高消费者对品牌信任和忠诚度。最后，企业履行社会责任、塑造品牌形象相辅相成，新乳业适当与其他企业、协会或政府机构合作，联合组织公益活动如开展环保项目、资助教育项目、支持社区服务等，共同推广品牌和产品，也是扩大品牌影响力的有效途径。

3.2 提升上游牧场原奶自给率

当前，新乳业面临原奶供应不稳定及成本上升的挑战，但外部环境提供了诸多发展机遇。2025年中央一号文件强调推进奶牛产业纾困，支持奶业养殖加工一体化发展，为新乳业加快自有牧场建设与升级、优化饲料配方和营养管理提供了政策支持，有助于提高生产效率和原奶质量[9]。同时，市场合作机遇也为新乳业带来发展空间。新乳业可借鉴行业经验，通过与大型奶源基地的战略合作，保障奶源供应稳定。其牧场多位于生态环境绝佳地区，可与政府开展文旅合作，探索“生产+旅游”模式，降低运营成本；还可与高校、科研机构合作，引入先进技术和管理经验，提升牧场科技水平和生产效率。最后，随着行业对奶源自给率的重视，新乳业在扩大牧场规模和引进优质奶牛品种方面也具备广阔空间，通过实现规模经济，降低单位原奶生产成本，提升单产能力，进一步增强市场竞争力。

3.3 优化企业管理成本控制

加强成本控制、扩大利润空间是提升企业竞争

中国乳业线上阅读

力的关键因素之一。新乳业目前已完成三轮大并购，以并购作为驱动企业增长主要动力，导致资产负债率相对较高。解决该问题应适当调整、精进新乳业战略目标和方向，推动内生增长作为主要战略目标，将并购作为辅助手段。首先，新乳业完成三轮并购后，已成功跻身市值百亿企业阵营，规模趋于稳定。因此，新乳业应发挥差异化竞争力优势，在“低温”领域深耕，扩展稳定市场深度和宽度，夯实基础，扩大社会认知度，全面提升企业价值。其次，提高毛利率能提供更多现金流，推动企业成长，助力投资，如扩大生产、研发新产品、进入新市场等。为企业提供更多缓冲空间，面临市场波动、原奶成本上升或其他风险时保持盈利能力，降低运营风险。因此，新乳业要加强成本管理控制，提升资源整合能力，优化供应链流程。对供应链潜在风险进行识别、评估和控制，降低风险成本，提高成本管理效率；定期进行供应链成本分析和改进活动，持续优化供应链成本控制策略[10]。

4 结语

提升中国乳制品行业竞争力是企业战略规划重要组成部分，不仅对企业促进产业链升级和长期可持续发展有重要意义，对满足国内需求、推动农业发展、增强国际地位、应对国际竞争、保障食品安全、增加就业机会、响应国家政策、促进区域经济发展以及推动创新和技术进步等都有重要作用[11]。本文总结新乳业经营现状，提出加强品牌影响力建设、提升上游牧场原奶自给率、优化企业管理成本控制等建议。

参考文献

[1] 李圣楠.乳制品行业履行战略性社会责任对企业业绩的影响研究[D].成都：成都大学，2024.

[2] 崔晶.制造业服务化转型路径及效果研究——以新乳业为例[D].呼和浩特：内蒙古财经大学，2024.

[3] 新乳业召开2024投资者大会.解析新质鲜行发展路径[J].中国食品工业，2024（10）：9–11.

[4] 水芙蓉.新乳业“玩不转”并购[N].国际金融报，2023–12–11（014）.

[5] 康曦.新乳业总裁朱川：锚定低温赛道 开展全域渠道营销[N].中国证券报，2023–12–08（A07）.

[6] 马国芳.区域性乳制品企业竞争力研究[D].南京：南京农业大学，2020.

[7] 白浩宇，王琛，刘芳，等.全球价值链下中国乳业竞争力研究[J].中国畜牧杂志，2024，60（5）：342–348.

[8] 杨晓晶，韩萌.链接上下游稳固奶源 拓宽产品线增加销路[N].中国食品报，2023–12–26（004）.

[9] 毛庆美.数字化背景下新乳业供应链成本管理优化研究[D].兰州：兰州财经大学，2024.

[10] 李琦玮.乳业上市公司财务竞争力分析——以伊利、三元、光明为例[J].内蒙古科技与经济，2019（24）：35–36.

[11] 杜凯钰.乳制品行业高质量发展的机制研究[J].中国乳业，2024（5）：40–43，48.

An Analysis of the Competitiveness of the Dairy Industry ——Taking the New Dairy Industry as an Example

YAN Hao，LI Xiaokai

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

Abstract：With the development of the Chinese economy and the improvement of the living standards of the

下转32页

中国乳业编辑部

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