

区域经营绩效综合评价研究

——以新疆天润乳业股份有限公司为例

季生有

(青海民族大学经济管理学院, 青海西宁 810007)

摘 要: 本研究以新疆天润乳业股份有限公司为研究对象, 构建涵盖规模、盈利、成长、效率及市场基础五个维度的区域经营绩效评价体系, 运用熵值法对2020—2024年新疆自治区疆内市场与疆外市场数据进行指标赋权与综合评价。研究发现: 区域营收增长率与渠道网点数量是驱动绩效差异的核心指标; 疆外市场前期增长迅猛但波动显著, 疆内市场表现平稳但增长乏力。研究表明, 乳品企业在跨区域经营过程中需统筹兼顾增长动能与经营稳定性、规模扩张与效益提升之间的平衡关系。最后, 基于产品策略优化、渠道精细化管理及存量资源盘活等维度提出管理建议, 为乳品企业区域战略的制定与实施提供决策参考。

关键词: 经营绩效; 综合评价; 熵值法

文章编号: 1671-4393 (2026) 01-0015-06

DOI:10.12377/1671-4393.26.01.03

A Study on Comprehensive Evaluation of Regional Operational Performance--A Case Study of Xinjiang Tianrun Dairy

Ji Shengyou

(School of Economics and Management, Qinghai Nationalities University, Xining Qinghai 810007)

Abstract: This study took Xinjiang Tianrun Dairy Co., Ltd., as the research subject, constructing a regional operational performance evaluation system encompassing five dimensions: scale, profitability, growth, efficiency, and market foundation. The entropy method is employed to assign weights to indicators and conduct a comprehensive evaluation using data from the Xinjiang regional market (within Xinjiang) and the external market (outside Xinjiang) for the period 2020–2024. The research finds that the regional revenue growth rate and the number of distribution channel outlets are the core indicators driving performance differences. The external market exhibited rapid initial growth but significant volatility, while the performance within the Xinjiang market was stable yet showed sluggish growth. The study indicates that dairy enterprises, during the process of cross-regional operation, need to balance growth momentum with operational stability, as well as scale expansion with efficiency improvement. Finally,

作者简介: 季生有 (1989-), 男, 藏族, 青海湟中人, 硕士, 研究方向为企业管理。

management recommendations are proposed based on optimizing product strategy, refining channel management, and revitalizing existing resources, providing decision-making references for the formulation and implementation of regional strategies in the dairy industry.

Keywords: operational performance; comprehensive evaluation; entropy method

在当前中国经济高质量发展与国内统一大市场建设的背景下，消费品行业正经历从规模扩张向集约化发展的深度转型。乳制品行业兼具民生属性与市场竞争特征，全国性龙头企业与地方领军品牌在区域市场的竞争与合作态势日趋复杂。以新疆天润乳业股份有限公司（简称“天润乳业”）为代表的部分区域性乳品企业，依托本地资源禀赋与品牌认知优势，在巩固区域市场的同时积极推进跨区域扩张战略。然而，不同区域市场在发展水平、竞争格局及消费习惯方面存在显著差异，如何科学客观地评估企业在异质区域市场的经营绩效、识别其优势与短板，成为优化资源配置、实现可持续发展的关键管理议题。

学术界对企业绩效评价已有较为深入的探讨。部分研究指出，绩效不仅体现为可观测的财务数据或市场成果等“最终结果”，更应视为一种动态管理过程，具体表现为员工日常工作中的行为模式、努力程度、协作效率及创新能动性特征^[1]。因此，有效绩效管理的核心在于构建系统性观测、评估与分析机制，通过持续监测并解读工作行为与过程表现，管理者可精准识别制约组织效能与战略推进的深层障碍，为制定改进措施提供依据^[2]。另有研究强调，绩效评估需超越成长与运营维度，立足战略高度追求企业价值最大化^[3]，构建高效绩效评估体系被视为实现战略目标与驱动长期发展的关键基础^[4]。基于特定模型的实证分析进一步表明，上市年限等因素对企业财务绩效存在显著影响，提示企业应通过强化优质研发投入、顺应政策与市场动态优化资源配置，同时反映出绩效影响因素存在显著的行业异质性^[5]。

然而，现有研究在针对区域性企业集团（尤其是乳品企业）跨区域经营过程中，如何构建契合其发展阶段与区域市场特性的绩效评价体系，并针对不同生命周期阶段的市场实施动态评估与比较方面，仍缺乏深入的案例探讨。有鉴于此，本研究选取天润乳业作为代表性案例，旨在识别影响区域绩效的关键因素，为企业的战略决策与精益化运营提供理论框架与实证依据。

1 天润乳业概况

天润乳业是新疆重要的乳制品生产与销售企业，其历史可追溯至上世纪，后经改制，于2013年在上海证券交易所主板挂牌上市。公司总部位于新疆乌鲁木齐，业务涵盖饲草种植、奶牛养殖、乳品加工、科研开发及市场营销等关键环节，旗下拥有“天润”“盖瑞”等多个知名品牌，产品矩阵包含灭菌乳、发酵乳、乳饮料、奶粉等多个品类，可满足不同消费群体的多样化需求。

天润乳业是农业产业化国家重点龙头企业，依托新疆独特的自然资源与地缘优势，致力于将优质乳品供应至全疆乃至全国市场。近年来，公司不断推动产品创新与渠道拓展，积极探索符合自身特色的发展路径，是中国西北地区乳制品行业的重要参与者之一。

天润乳业的竞争优势源于其独特且难以复制的地理条件与闭环产业链。公司地处新疆黄金奶源带，奶源自给率超过90%，位居国内上市乳品企业前列，构建起品质与成本的源头保障屏障。凭借兵团背景，天润乳业成功打造牧工贸一体化的全产业链模式，实现从牧场到餐桌的全程有效管控。通过

渠道深度布局与品牌情感紧密绑定，公司在疆内市场占据超过40%的市场份额，形成坚实稳固的市场根据地与核心利润支撑。为实现“运用新疆资源，开拓全国市场”的战略目标，天润乳业在疆外市场采取差异化竞争策略，以“爱克林”酸奶、奶啤等特色产品为先锋，避开与全国巨头的直接对抗，借助线上创新举措及高端渠道重点投入实现市场逐步渗透。

然而，其全国化进程面临诸多战略挑战：优质奶源的地域优势与高昂的出疆物流成本形成矛盾；新疆特色的品牌认知既是市场吸引力，也可能成为市场广度拓展的局限；更为关键的是，公司需同步解决成熟疆内市场增长乏力与新兴疆外市场盈利承压的双重难题，平衡规模扩张与经营效益，这正是本经营绩效综合评价研究的现实出发点。

2 天润乳业区域经营绩效综合评价指标体系构建

2.1 区域经营绩效综合评价体系指标选取依据

本研究依据科学性、系统性、可操作性及数据可得性原则，结合乳制品行业区域经营特征，构建包含5项具体指标的评价体系，涵盖规模、盈利、成长、效率与市场基础等核心维度（表1）。

表 1 区域经营绩效综合评价体系指标

Table 1 Comprehensive Evaluation System Indicators for Regional Business Performance

指标名称	指标内涵与计算方式	单位	属性
区域营业收入	该区域市场的年度销售收入	万元	正向
区域销售毛利率	(区域营业收入 - 区域销售成本) / 区域营业收入	%	正向
区域费用投入效率	区域营业收入 / 区域销售费用	-	正向
区域营业收入增长率	(本年区域营业收入 - 上年区域营业收入) / 上年区域营业收入	%	正向
渠道网点数量	该区域市场的终端销售网点总数	个	正向

2.2 数据来源与研究方法

本研究使用的核心数据主要来源于两大权威渠

道：一是专业金融经济数据库——国泰安数据库（CSMAR，网址：<https://data.csmar.com>），该数据库被广泛应用于国内学术与实证研究，为分析提供标准化、结构化的历史财务数据基础；二是研究对象天润乳业的法定信息披露文件，包括2019—2024年的上市企业年报，年度报告均从中国证监会指定的上市公司信息披露网站“巨潮资讯网”（网址：<https://www.cninfo.com.cn/new/index.jsp>）获取，确保原始资料的公信力与准确性。

本研究采用熵值法作为研究方法。熵值法是一种基于信息熵理论的客观赋权方法，能有效避免主观赋权带来的偏差，特别适用于多指标综合评价体系。其核心原理为：若某指标数据在不同评价对象间差异越大（即信息熵越小），说明该指标对区分评价对象的贡献越大，应赋予更高权重。本研究将其应用于天润乳业区域经营绩效评价，旨在规避主观判断偏差。该方法通过对标准化后的财务与市场数据进行熵值、差异系数计算，最终得出各指标的客观权重，为后续综合评分与区域战略分析提供可靠量化依据（图1）。

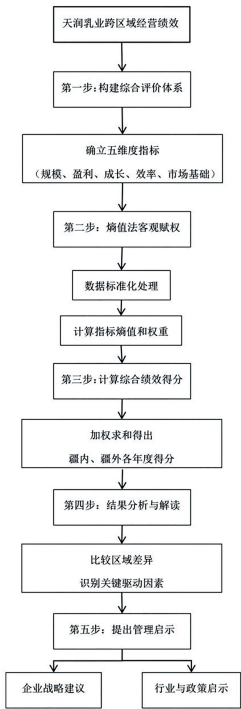


图 1 研究流程图
Figure 1 Research Flow Chart

2.3 基于熵值法的区域经营绩效综合评价计算

2.3.1 数据标准化处理

对收集到的数据进行标准化处理是数据分析的关键步骤，目的是消除不同指标间量纲（单位）和数量级差异带来的影响，使各指标能在同一尺度上进行比较和计算。对于正向指标，采用以下公式进行标准化：

$$y_{ij} = \frac{x_{ij} - \min(x_j)}{\max(x_j) - \min(x_j)} \tag{1}$$

对于负向指标，标准化公式如下：

$$y_{ij} = \frac{\max(x_j) - x_{ij}}{\max(x_j) - \min(x_j)} \tag{2}$$

2.3.2 熵值法计算权重

计算各指标的比重：

$$p_{ij} = \frac{y_{ij}}{\sum_{i=1}^n y_{ij}} \tag{3}$$

计算各指标的熵值：

$$e_{ij} = -\frac{1}{\ln(n)} \sum_{i=1}^n p_{ij} \ln(p_{ij}) \tag{4}$$

计算差异系数（差异系数越大，说明该指标在评价中的重要性越高）：

$$d_j = 1 - e_j \tag{5}$$

确定各指标的权重（其中， w_j 表示第j个指标的权重）：

$$w_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^m d_j} \tag{6}$$

2.3.3 综合得分计算

使用确定的权重对各指标进行加权求和，计算每个年度的综合得分，企业实际得分计算公式如下：

$$s_j = \sum_{j=1}^m w_j * y_{ij} \tag{7}$$

具体赋权结果见表2。

权重分配结果明确揭示了影响天润乳业区域绩效的关键维度。其中，区域营业收入增长率以31.06%的权重居于首位，表明该指标在绩效评价体

系中贡献最大，是区分不同区域、不同时期绩效表现的核心判别变量。这一结果与乳品企业跨区域扩张初期的战略重点高度契合——抢占市场份额、建立品牌认知往往优先于即时利润回报，因此增长性指标成为绩效评价核心。

表 2 2020—2024 年天润乳业区域经营绩效评价熵值赋权结果

Table 2 Regional Business Performance Evaluation from 2020 to 2024			
评价指标	熵值	差异系数	权重
区域营业收入	0.977 1	0.022 9	4.82%
区域销售毛利率	0.975 5	0.024 5	5.15%
区域费用投入效率	0.920 6	0.079 4	16.70%
区域营业收入增长率	0.852 4	0.147 6	31.06%
渠道网点数量	0.899 3	0.100 7	21.18%

渠道网点数量作为市场基础设施投入与扩张执行力的直接体现，权重达21.18%，凸显了乳制品快速消费品行业“渠道为王”的底层竞争逻辑。区域费用投入效率以16.70%的权重，强调了市场资源配置的效益性与精准性要求，是衡量区域经营质量的关键效率指标。

与之形成对比的是，区域营业收入及区域销售毛利率两项指标权重较低，表明在当前评价周期内，市场的动态增长能力和渠道拓展执行力，比静态的规模和利润水平更能解释绩效差异。

3 天润乳业区域经营绩效的综合评价分析

基于权重计算结果，本研究对天润乳业疆内与疆外市场2020-2024年的经营绩效进行综合评估与排序（表3）。

疆外市场呈现“高增长驱动高绩效与高波动并存”的特征。2021—2022年，疆外市场凭借27.01%和26.93%的高营业收入增长率，以及同步快速扩张的渠道网络，绩效得分遥遥领先，占据榜单前两位。这一表现完美印证了权重结果——高速成长是获取高绩效评价的核心。

疆内市场则呈现“成熟市场稳健性与增长瓶颈期并存”的特点。作为成熟市场，疆内市场绩效整体平稳但综合得分不高，其最佳表现年份（2021

表 3 2020—2024 年新疆天润乳业区域经营绩效评价综合得分

Table 3 Comprehensive score of regional business performance evaluation of Xinjiang Tianrun Dairy Industry from 2020 to 2024

评价对象	年度	综合得分	年度内排名	趋势分析
疆外市场	2021	82.54	1	峰值
疆外市场	2022	75.20	2	高位维持
疆外市场	2023	57.53	3	增速放缓
疆外市场	2020	42.09	4	基数期
疆内市场	2021	41.05	5	疆内峰值
疆外市场	2024	40.12	6	显著回落
疆内市场	2023	34.07	7	平稳
疆内市场	2020	29.43	8	基数期
疆内市场	2022	26.42	9	低迷
疆内市场	2024	11.55	10	承压期

年，得分41.05）仅位列总榜第五。增长乏力是其根本制约因素，五年间营业收入增长率最高仅为2021年的14.69%，2024年甚至出现-6.31%的负增长。这一负增长直接导致其“费用投入效率”指标急剧恶化，最终2024年绩效得分在全部观测样本中垫底，揭示出成熟市场在缺乏增量时面临的巨大绩效压力。

两大市场绩效差异的根源在于其所处生命周期不同：疆外市场处于成长期，战略核心是“开拓与增长”，高增长、快渠道扩张是其阶段特征，与评价体系中的高权重指标高度契合；疆内市场处于成熟期，战略核心应是“深耕与盈利”，但评价结果显示，其在挖掘存量、提升运营质量方面仍存在不足，导致在以成长为主导的评价模型下表现不占优。

4 研究结论与建议

4.1 研究结论

对于开展跨区域经营的乳品企业而言，动态成长能力与市场根基建设相较于静态经营成果，更能反映其战略执行的有效性。本研究通过熵值法客观赋权证明，区域营收增长能力和渠道网络扩张规模是评价区域绩效最核心的维度。在打破区域壁垒、参与全国竞争的过程中，企业能否快速获取市场份

额并构建实体渠道网络，成为衡量其阶段性成功的关键要素。

天润乳业的案例清晰印证了这一逻辑：2021—2022年间，其疆外市场依托高速营业收入增长及渠道开拓，取得了优异的绩效评价；与之形成鲜明对比的是，成熟的疆内市场因增长乏力，在同一评价体系下表现平平。这一对比客观揭示了企业资源在成长期市场与成熟期市场的配置逻辑及产出效率差异。

然而，研究也发现，疆外市场绩效随增长速率回落而下滑。这表明，企业若片面追求高权重扩张性指标，可能暗藏盈利质量与运营效率的隐忧。因此，实现长期高绩效的关键在于平衡高权重的成长性指标与高质量的稳健性指标。企业需在扩张的同时，关注能真实反映经营健康度的指标，并逐步将低温奶占比、新品贡献率等具有行业特性的结构性指标纳入管理范畴，引导区域发展由“粗放开拓”转向“有质量的增长”，最终实现跨区域经营的可持续发展。

4.2 研究建议

4.2.1 政策建议

对于政策制定者而言，为促进乳制品行业高质量发展与国内统一大市场建设，可考虑实施以下针对性措施：其一，对符合质量标准的区域性特色乳制品出疆物流给予一定补贴或开辟绿色通道，降低企业物流成本；其二，鼓励并支持乳制品产业链上下游协同创新，特别是为中小企业数字化改造和精准营销能力建设提供扶持，提升行业整体精细化管理水平；其三，在制定行业规范与市场准入规则时，兼顾龙头企业发展与区域性品牌保护，营造公平竞争、多元发展的市场环境，保障供应链韧性与消费多样性。

4.2.2 企业建议

（1）聚焦疆外市场明星单品培育，提升品牌溢价与增长质量。建议公司整合资源，将奶啤、“爱克林”酸奶等已具备全国知名度的产品，系统性培育为跨区域大单品。通过品牌叙事营销、高端渠道

形象塑造及精准消费者沟通，提升产品溢价能力；同时，将高端新品销售收入占比纳入疆外市场绩效考核体系，引导经营策略由单纯追求营业收入增长向规模与质量并重转变。

（2）推动疆内市场产品结构升级，深挖存量市场价值。针对疆内市场增长动能趋缓的现状，建议将战略重心由市场份额争夺转向价值深度挖掘。着力推动产品结构向高附加值方向升级，例如加速发展本地高品质巴氏鲜奶、功能性酸奶等品类；激励管理层通过产品创新与服务升级，激发现有客户群体的消费升级潜力，在存量市场中创造新的增长点。

（3）构建数字化渠道监测体系，提升单点产出与渠道健康度。无论疆外新渠道拓展还是疆内渠道精耕，均需提升精细化运营水平。建议公司投资建设数字化渠道管理系统，实时监控各区域、各类型网点的销售动态、库存水平及费用效率数据。该系统不仅可提升费用投入效率，还能基于数据分析识别高产出网点与低效网点，为渠道结构优化提供决策依据；同时，将经销商满意度、网点平均销售额等过程指标纳入渠道管理考核体系，保障渠道网络的稳定性与运营效率。

4.2.3 行业建议

乳品企业在推进跨区域扩张进程中，亟需构建与目标区域市场生命周期相匹配的动态绩效评估机制，规避同质化考核标准。扩张初期，可适度承受阶段性利润承压以获取市场份额；步入市场巩固期后，则应将考核重心转向盈利质量及运营效能，实现从规模扩张向高质量发展的战略转型。企业间可强化冷链物流、渠道资源共享等领域的协同合作，有效降低跨区域运营成本，共同提升行业整体运行效率。

参考文献

[1] Riceman S,Cahan S,Lal M.Do managers perform better under EVA bonus schemes?[J].European Accounting Review, 2002, 11 (3) : 537-572.

[2] 李鹏杰.企业绩效评价的目的与方法[J].经济研究导刊, 2016 (18) : 114-115.

[3] 向薇, 黄永春, 骆羽.基于精益会计视角的新企业创业绩效评价研究——以制造型创业企业为例[J].资源开发与市场, 2019, 35 (5) : 605-610.

[4] 房凯.企业绩效管理的现存问题及解决思路[J].企业改革与管理, 2020 (4) : 89-90.

[5] 张浩, 熊琳.医药制造业上市公司财务绩效及影响因素研究[J].会计之友, 2024 (3) : 66-73.