

# 企业战略态势 SWOT 分析——以 A 乳业公司为例

潘麒帆 周武生\*

广西大学，广西南宁，530004；

**摘要：**本文以 A 乳业公司为研究对象，利用文献研究等方法，首先介绍了 A 乳业公司的现状，在此基础上对 A 乳业公司进行 SWOT 分析，对 A 乳业公司的企业的发展战略进行探究。本文包含以下三个部分：第一部分对 A 乳业公司进行了简要的介绍，描述其现状。第二部分主要对企业当前的优势、劣势、机会及威胁进行分析。第三部分结合理论工具，对 A 乳业公司企业的战略组合进行探讨及思考。

**关键词：**A 乳业公司；SWOT 分析；企业战略；

DOI: 10.69979/3029-2700.24.4.008

## 1 A 乳业公司概况

A 乳业股份有限公司（下文简称为“A 乳业公司”）创建于 2001 年，是一家致力于水牛奶养殖，以水牛奶产品及研发为核心、以光伏科技赋能乳业的综合性企业，2010 年在深交所上市之后成为 A 股第四家乳业上市公司。公司目前已在西南地区建立了 28 个标准化养殖基地和 7 个现代化乳品加工厂，各类乳制品年产能力超过了 90 万吨。2021 年，公司成功引进了巴基斯坦奶水牛优质种源，培育了“乳肉兼用”的奶水牛胚胎，极大的改善了我国奶水牛单产低、水牛奶源稀缺的问题，主营业务迎来重大突破。公司旗下目前有多个著名品牌，在西南地区具有很高的知名度。

## 2 A 乳业公司 SWOT 分析

### 2.1 优势（Strengths）

A 乳业公司当前的发展优势主要体现为以下几点。

#### 1. 产品差异化优势

A 乳业公司长期以来在水牛奶领域深耕细作，通过不断创新和推出特色产品，如风味独特的水牛奶、果奶以及发酵型酸奶等，迅速在市场中占据了一席之地。公司的水牛奶产品不仅满足了消费者对乳制品多样化的需求，还巧妙地避开了与乳品行业内的大型企业如“蒙牛”、“伊利”等的直接竞争，形成了显著的产品差异化优势。自 2003 年以来，其水牛奶鲜奶及系列产品的销量一直稳居全国乳品行业的前列。

#### 2. 产品质量优势

水牛奶是由奶水牛所产的牛奶，而平时乳品行业大多数牛奶是黑白花牛奶所产的牛奶，与常规牛奶相比，在多个营养指标上表现出显著优势。具体而言，水牛奶的总固形物含量明显高于牛奶和人奶，蛋白质含量达到了普通牛奶的 1.5 倍，矿物质含量和维生素含量也优于

普通牛奶。特别是其钙含量，高达人奶的 5 倍，对于满足人体对钙质的需求具有重要意义<sup>[1]</sup>。

#### 3. 控制水牛奶奶源

水牛奶的产量相对于普通牛奶，通常产量只有 1/4 左右，因此奶源相对稀缺，而是牛奶的质量也受到奶源的影响。A 乳业公司通过自建基地和合作基地的模式供应原料奶，公司自建（合作）荷斯坦奶牛基地和奶水牛基地已达 19 个，拥有和控制奶牛 2 万余头和奶源优势，为公司业务发展提供了强有力的支撑。

#### 4. 区位优势

我国西南地区是奶水牛繁衍生息的重要地区，水牛占全国的九成以上，其中以广西数量最多。广西区政府多年前开始起扶持水牛养殖及水牛奶开发工作并建立了水牛开发示范区，A 乳业公司立足于广西及西南地区，靠近奶源，具有良好的区位优势及得天独厚的自然条件和养殖条件和经验。

### 2.2 劣势（Weaknesses）

A 乳业公司当前的发展劣势主要体现为以下几点。

#### 1. 全国知名度低

A 乳业公司的业务和产品销售主要集中在西南和南方省份，尤其是广西地区，在全国范围内的知名度和销量都较低，与国内一些大型乳企如蒙牛、伊利相比缺少品牌竞争力，在全国范围内的宣传和推广投入不足导致了其在西南地区以外的省份缺少品牌影响力，消费者对其产品购买意愿不强。

#### 2. 生产规模相对较小

尽管 A 乳业公司的乳制品广西乃至西南地区拥有较高市场份额，但对比一些全国的乳制品巨头，蒙牛伊利等大型乳企生产规模依然有一定的差距，这种规模上的差距可能会使 A 乳业公司可能面临生产能力有限、供应链管理难度增加以及成本控制等方面的挑战，限制其在

全国市场的扩张速度，以及与其他大型乳品企业竞争的能力。

### 3. 产品的保质期相对短暂

乳制品的保质期相对较短，而水牛奶相对于普通牛奶由于其蛋白质含量更高，因而其保质期通常更加短暂，有些产品甚至只能保存三到五天，而且水牛奶对于保存的环境也有要求。所以水牛奶的生产周期会受到其保质期的影响，这可能会对水牛奶的生产和销售产生一些不利因素，合理地制定生产计划就显得尤为重要<sup>[3]</sup>。

## 2.3 机会 (Opportunities)

A 乳业公司当前的发展机会主要体现为以下几点。

### 1. 中国广阔的乳制品市场

目前，中国已发展成为仅次于美国的全球第二大乳制品市场，普通民众对于乳制品的需求与日俱增，而且发展潜力巨大<sup>[4]</sup>。根据国家统计局统计，我国乳制品消费主要集中在城镇，但农村的乳制品消费量增速却远高于城镇，且农村人口仍占我国大部分，因此乳制品市场增速有望进一步提高，市场前景广阔。

### 2. 政策支持

从中央到地方都出台了关于支持奶业和水牛奶发展的相关政策性文件，如广西政府出台的《关于加快奶水牛业发展的意见》、《广西支持水牛奶业发展若干措施》等相关文件，明确支持广西水牛奶产业的发展建设。同时，公司目前的奶水牛育种项目被列入国家“一带一路”项目库和“中巴经济走廊”首批农业项目。自治区政府对使用国外引进的高产奶水牛胚胎移植技术并成功产下犊牛的养殖场（户）给予一定的财政补助。

### 3. 技术创新优势

持续投入打造“奶水牛种源芯片”，启动国内多个万头智慧牧场项目的布局建设，积极探索将巴基斯坦奶水牛优质种源引入国内，将有效解决国内奶水牛单产低、水牛奶源稀缺的问题。

公司还结合国家“碳中和、碳达峰”和助力乡村振兴战略目标，切入光伏产业赛道，使用光伏发电，为基地和工厂提供了大量廉价而可靠的电力。

2021 年 10 月成功实现了尼里拉菲水牛胚胎移植技术突破，国内首创。该技术能大幅提升奶水牛的育种周期，在不久的将来能为公司提供更多优质和稳定的水牛奶奶源。

## 2.4 威胁 (Threats)

A 乳业公司当前的发展威胁主要体现为以下几点。

### 1. 市场竞争加剧

随着市场需求的增长，越来越多的企业进入乳制品

行业，导致竞争日益激烈。同时国内拥有许多知名的乳业大品牌，它们拥有着雄厚的资金和实力，占据着全国大部分的市场份额。企业之间为了争夺市场份额，不得不加大营销力度，提高产品质量，降低价格等，从而加剧了市场竞争。

### 2. 民众对乳制品信任度较低

由于国内乳制品行业安全问题频出，如“三聚氰胺事件”等，导致消费者对乳制品的安全性产生质疑。这些事件让消费者对于乳制品的信任度大幅下降，很多消费者表示不会选择购买国产品牌的奶粉。这种情况短时间内难以消除，需要较长的时间进行修复和重构企业形象。

### 3. 产品同质化

随着乳制品市场需求的持续增长，消费者在选择产品时可能更加关注价格而非品牌或产品特性，这使得 A 乳业公司的水牛奶产品特性可能难以发挥其优势。使得 A 乳业公司在推广新产品或新技术时面临更大的困难，因为消费者可能难以区分不同品牌之间的差异。最后，同质化竞争还可能加剧行业内的价格战，对 A 乳业公司的盈利能力造成压力。

## 3 A 乳业公司的战略建议

### 3.1 SO 战略

从 SO 增长型战略的角度来看，A 乳业公司应当敏锐地捕捉市场机遇，充分发挥其水牛奶产品的质量与差异化优势。集团应将资源集中倾斜于优势产品，借助国内乳制品市场的广阔空间以及当地政府的政策扶持，将自身的优势发扬光大。在此过程中，A 乳业公司应致力于提升市场运作效率，坚守产品质量的核心，立足本土市场，积极向全国范围拓展，旨在提高在其他省份的知名度与品牌形象，从而进一步扩大市场份额，为消费者提供更为优质、新鲜的乳制品。

同时，A 乳业公司应充分利用其渠道与区位优势，通过线上线下的有机结合，灵活运用各类互联网平台，线上线下相结合的营销策略，利用社交媒体、广告、促销活动等手段，增加品牌曝光度，吸引更多消费者。借助渠道优势推动产品创新，通过与渠道伙伴的紧密合作，集团能够更深入地了解市场动态及消费者反馈，进而迅速调整产品策略，推出符合市场需求的新品。通过这样的策略实施，A 乳业公司将在乳制品市场中实现更为稳健与持续的发展。

### 3.2 WO 战略

从 WO 扭转型战略的角度出发，A 乳业公司应当积极把握外部机遇，有效应对内部劣势，以实现转型和升级。首先，公司应充分利用乳制品市场的规模效应和公司

的技术创新优势,来降低原材料成本。通过扩大采购规模、优化采购渠道等方式,与供应商建立长期稳定的合作关系,确保原材料的稳定供应和质量。这不仅可以降低成本,提升利润空间,还能确保产品的品质和稳定性,满足消费者的需求。

此外,公司可以通过投资新建生产线、引进先进生产设备等方式,提升产能和产品质量。这将有助于满足市场的快速增长需求,提升公司的市场份额和竞争力。

面对乳制品保质期较短的劣势,公司可以通过改进生产工艺、采用新型包装材料等方式,提高产品的保鲜性能,延长保质期。这将有助于提升消费者对产品的满意度和忠诚度,为公司的可持续发展提供有力保障。

综上所述,通过加大品牌宣传、丰富产品结构、扩大生产规模、加强内部管理、降低原材料成本以及延长产品保质期等措施,A乳业公司可以实现W0扭转战略,提升市场竞争力,实现可持续发展。

### 3.3 ST 战略

从ST多元化战略的角度来看,A乳业公司应当充分发挥自身的优势资源,巧妙地规避外部环境的威胁,以实现稳健而持续的发展。在这一过程中,避免与蒙牛、伊利等其他行业巨头的正面交锋,采取韬光养晦的策略,是极为关键的。

公司应当充分利用其产品的差异化优势,特别是在水牛奶这一细分领域,集团应突出其特色和营养价值,打造一系列与普通乳制品有明显差异的产品,以满足消费者对高品质、高营养乳制品的需求。

为了实现这一目标,公司需要加强与水牛奶奶农的紧密合作。通过与优质的奶农和合作社建立长期稳定的合作关系,可以确保奶源的稳定性和高质量。同时,通过合同约束和激励机制,激发奶农们的生产积极性,进一步提高奶源的品质。此外,扩大自有牧场的规模,提高奶牛养殖的标准化和规模化水平,也是确保奶源质量的重要举措。

在牧场管理上,A乳业公司应引入先进的技术及设备,对奶源进行智能化管理。提高挤奶效率和卫生水平,减少污染,从而确保奶源供应的稳定性和质量可控性。同时,引进和培育优质奶牛品种,提高奶牛的单产和乳品质,也是确保原材料独特性和稀缺性的关键措施。

除了在产品源头上下功夫,A乳业公司还应充分利用其区位优势,开展本地化的市场营销活动。通过与当地社区合作,开展乳制品知识普及活动,提高消费者对

本地乳制品的信任感和认可度。

综上,A乳业公司在实施ST多元化战略时,应充分利用自身的优势资源,通过产品差异化、加强奶源管理、开展本地化市场营销以及加强内部管理等多方面的举措规避外部威胁,实现稳健而持续的发展。

### 3.4 WT 战略

从WT防御型战略来看,面对内部劣势和外部威胁,A乳业公司需要采取一系列防御性措施,以减轻劣势并应对威胁。公司根据自身生产经营情况,加强内部控制与管理,通过引入先进的管理模式和方法,技术创新等方式,降低企业的人力成本和生产成本。如建立科学的绩效考核体系,通过定期的培训和学习,提高员工的综合能力,使其更好地适应企业发展的需要。这不仅可以降低成本,还可以提高员工满意度和忠诚度。在降低生产成本方面,可以引进先进的生产设备和技术,加强生产过程中的质量控制,优化生产流程,提高生产效率,降低单位产品的生产成本。

此外,要进一步深化安全监管与质量品控工作,以增强消费者对企业品牌的信赖度,明确企业在市场中的定位及未来的发展规划,并打造独具特色的明星产品,提升他们的购买意愿。

## 结语

A乳业公司拥有较好企业优势、在立足于西南地区优异的奶水牛养殖环境下,应努力扩大优势,积极应对当下的困难和挑战,认真分析企业目前的优劣势,制定出正确的战略发展方向,让企业获得更大的发展。

## 参考文献

- [1] 裴昱博,于淼,张国芳等. 水牛奶营养物质及其制品研究现状[J/OL]. 食品工业科技, 1-14[2024-03-01].
- [3] 欧玉玲,赵永锋,罗兆飞,汪文龙,甘国栋,梁珍,谭春翠. 广西水牛奶和荷斯坦牛奶中蛋白质和氨基酸的含量及组成分析[J]. 食品安全质量检测学报, 2019, 10 (05): 1201-1208.
- [4] 吕驰. 国内乳制品市场展望[J]. 中国乳业, 2018, (12): 36-40.

作者简介:潘麒帆(1994.7-),男,汉族,广西钦州人,硕士研究生在读,广西大学,研究方向:工商管理;通讯作者:周武生(1972.3-),男,汉族,湖南衡阳人,副教授,研究方向:旅游管理,工商管理;