

# 关于皇氏集团的战略规划分析

武宜璇

广西财经学院

DOI:10.12238/ej.v8i6.2643

**[摘要]** 当前许多公司都为应对自身内部条件及外部环境的变化而进行企业战略转型。皇氏集团作为我国水牛奶龙头企业,面临着不利的内外环境。本文以皇氏集团为研究对象,深入探讨了其战略规划,明确了公司面临的优势、劣势、机会和威胁。论文提出了皇氏集团的战略定位与目标,即依托其乳业基础,通过实施多元化战略,分散经营风险,打造“文化+乳业”双主业模式,以实现公司的持续健康发展。建议未来聚焦乳业主业,深化功能乳品研发与技术标准壁垒建设,审慎评估多元化边界,通过“精准市场渗透+智能供应链优化”实现从区域龙头向全国健康食品标杆的转型。研究为传统乳企在红海市场中通过差异化与全产业链协同突围提供了实践参考。

**[关键词]** 皇氏集团; 战略分析; 战略实施

**中图分类号:** S333.6+3 **文献标识码:** A

## Analysis of the strategic planning of the Emperor Group

Yixuan Wu

Guangxi University of Finance and Economics

**[Abstract]** At present, many companies are transforming strategies in response to the changes in their internal conditions and external environment. As a leading enterprise of buffalo milk in China, Huangshi Group is facing an unfavorable internal and external environment. This paper takes the Emperor Group as the research object, deeply discusses its strategic planning, and clarifies the advantages, disadvantages, opportunities and threats faced by the company. The paper puts forward the strategic positioning and goal of Huangshi Group, that is, relying on its dairy industry foundation, through the implementation of diversification strategy, diversification of business risks, to create the “culture + dairy industry” dual main business mode, in order to achieve the sustainable and healthy development of the company. It is suggested to focus on the main business of dairy industry in the future, deepen the research and development of functional dairy products and the construction of technical standard barriers, carefully evaluate the diversified boundary, and realize the transformation from a regional leader to a national healthy food benchmark through “precision market penetration + intelligent supply chain optimization”. The research provides practical reference for traditional dairy enterprises to break through the whole industry chain through differentiation in the Red Sea market.

**[Key words]** Emperor group; strategic analysis; strategy implementation

## 引言

在当前复杂的经营环境下,企业的战略转型成为应对内外危险的必要举措,作为中国水牛乳行业的龙头,皇氏集团在面对竞争加剧和市场波动的情况下,实施了自上而下战略调整。本研究以PEST分析框架为基础,聚焦于企业战略体系的分析,系统识别其核心竞争力和潜在风险要素。研究提出以乳制品产业为根基,通过多领域协同发展构建风险分散机制,形成“文化赋能+乳业创新”的双轮驱动发展范式,旨在实现企业升级转型和可持续发展。

战略执行成果显示,皇氏集团经营业绩显著提升,营收、利润指标呈现增长趋势,市场份额持续扩大,品牌价值强化与企业文化传播形成良性互动,多元业务布局成功培育出新的利润增长点,传统业务周期性风险得到有效缓解。实际数据显示,这种“双主业”战略架构不仅推动企业实现战略升级,更为同业组织提供了可以借鉴的战略管理方式,特别是在传统产业数字化转型与业务生态重构方面具有示范价值<sup>[1]</sup>。

## 1 皇氏集团的战略分析与选择

### 1.1 皇氏集团战略分析——基于宏观PEST分析

皇氏乳业的PEST战略分析可以从政治、经济、社会和技术四个维度进行详细探讨:

1.1.1 政治(Political)因素。当前乳业政策环境十分严格,食品安全监管持续加码,特别是对乳制品的各种指标、添加剂使用等有了硬性约束,使众多乳制品企业面临前所未有的合规压力。以皇氏乳业为例,国标GB19301-2023等12项新国标进行对其生产进行了全面要求,这种高压的监管虽然推高了企业的质量成本,但却也在逼迫企业构建更完善的质量追溯体系,反而成为企业塑造行业公信力的战略契机,而在当下,皇氏乳业的产品质量问题,则成为企业的新国标。

1.1.2 经济(Economic)因素。在审视当下中国经济时会发现,我国的城镇居民年均可支配收入突破了5万元,居民的消费结构正在发生深刻变化,以低温鲜奶为例,高端品类市场2023年的增长率达到23.6%,远超基础乳制品8.4%的行业平均水平。在这股消费升级浪潮中,皇氏乳业凭借水牛奶的天然优势,在30-45岁的高净值客户中的渗透率提升至17.3%,成功跻身高端奶制品这一细分赛道。

1.1.3 社会(Social)因素。根据最新发布的《中国居民膳食指南》调查数据,有62.1%的消费者会关注乳制品的配料表,而益生菌是配料表中的重要一环,这使得益生菌营养诉求精细化,成为乳品创新的新逻辑。皇氏乳业最新推出的褐藻糖胶强化型水牛奶在试销阶段在长三角地区终端复购率高达41%,原因就是临床验证的肠道调节功能。

1.1.4 技术(Technological)因素。乳制品生产技术的进步提升了其的生产效率,有助于开发新产品,皇氏乳业可以通过先进的生产技术和研发能力提高产品质量和研发新产品;而且伴随信息技术的发展,例如大数据、互联网+等,能够帮助乳制品企业进行精准营销,提高供应链的管理效率。

### 1.2 皇氏集团的总体战略

皇氏集团制定了“巩固西南市场、开拓粤港澳大湾区、辐射华东经济地区”的区域性扩张战略,这一战略体现了其构建多层次市场体系的意图。作为国家新经济增长点的粤港澳大湾区,皇氏乳业通过网络渠道和品牌价值输出,依托大湾区旺盛的经济活力和消费需求,能够有效提升产品在高端消费群体的渗透率,成为企业实现精准市场渗透的重点区域<sup>[2]</sup>。此举不仅拓宽业务的范围,更有助于形成全国性的市场协同网络,实现从广西本地区域深耕到全国市场覆盖的战略升级,而华东地区依托其经济枢纽地位和庞大的消费基数,为皇氏集团提供了构建跨区域供应链体系的战略支点。

此外,皇氏集团计划通过线上、线下、传统渠道和新零售渠道的四点一起发力,加速他在全国市场的布局,打开产品增量空间,在线上渠道中通过电商平台、社交媒体进行销售和品牌推广,拓宽销售网络,提高市场覆盖率,在线下渠道中通过实体店、超市、专卖店等传统渠道,增强消费者的购物体验,提升企业的品牌形象,在传统渠道中,继续维护和发展传统的分销网络,保持与经销商的紧密合作,确保产品供应的稳定性和及时性,在新零

售渠道中通过与新零售平台的合作,如社区团购、无人零售等新兴业态,以及消费者的新型购物习惯<sup>[3]</sup>。

### 1.3 皇氏集团的竞争战略

通过差异化的战略构建其核心竞争壁垒,在乳制品行业周期下行的阶段实现逆势增长。作为水牛奶品类市场占有率第一的行业引领者,以巴氏杀菌技术为平台实行差异化战略,加上热带果味乳品与水牛奶特色品类,形成多层次的差异化产品体系。整合区域奶源、冷链网络及品牌文化资源,有效规避了常温奶的同质化价格竞争,在西南市场形成独特的竞争优势。依托广西本地资源开发的乳制品组合,获得消费者品质认同,带动广西及毗邻省份市场的销售份额<sup>[4]</sup>。

聚焦水牛奶这一核心品类,进一步巩固资源独占性优势,基于广西水牛种质资源,加大对高营养价值乳品的投入,在细分领域构建技术标准壁垒;在企业产能扩张、工艺创新双向驱动下延伸产品的应用场景(如功能性乳品、定制化配方)等,同步提高市场的渗透率及用户黏性。双轨战略不仅满足健康消费趋势下的消费者对乳制品的品质需求,还可为传统乳企转型升级提供新的发展借鉴。

## 2 皇氏集团战略实施与效果分析

### 2.1 皇氏集团总体战略实施

2.1.1 深耕区域。充分利用公司及控股子公司云南来思尔的区域市场龙头地位,聚焦桂、云、贵市场,通过完善布局、“点、线、面”全面推进,强化市场地位。

2.1.2 引领创新。利用公司及控股子公司云南来思尔既有的销售渠道和网络,通过“常温搭桥、低温跟进”,深入“县、镇、村”市场,做强巴氏奶、酸奶产品线,适应区域消费者偏好新鲜的消费特征,提高市场壁垒。

2.1.3 打造特色。利用广西、云南丰富的水牛奶和木瓜、核桃等特色水果资源,开发特种乳制品和风味乳制品,培育特色鲜明、附加值高的产品线,强化差异化竞争优势。在做好核心市场的前提下,稳步推进特色产品“走出去”的步伐。

2.1.4 嫁接优势。利用公司拥有的畜牧业管理优势、技术优势和生态资源优势,建设“立足岭南、服务珠三角”的肉牛产业链;通过新华传媒、新华影廊项目与快速消费品品牌、渠道、推广的协同与整合,促进传媒业务和乳制品业务的共同发展<sup>[5]</sup>。

### 2.2 皇氏集团竞争战略实施

2.2.1 市场布局与拓展。皇氏集团以“深耕西南,挺进大湾,布局华东”这十二字为战略,加强相关区域的渠道建设和市场布局。他们不仅深耕西南区域的市场,还加大了对大湾区、川渝区域及华东区域的市场开发力度。

2.2.2 产品策略。皇氏集团集中优势资源,通过全渠道覆盖,不断提升他们的市场占有率。他们一方面通过不断创新、深挖核心产品等方式满足TOC端客户增量需求,重点围绕着水牛奶系列产品展开,并在产品创新、核心产品挖掘等方面进行了深入的探索。

2.2.3产业链合作。皇氏集团持续推进产业链生态化布局,构建战略联盟网络、品牌联合运营,整合合作方在品牌认知、渠道方面战略资源,形成价值共生,能够直达多圈层消费用户,通过渠道协同、品牌共振,多维提升企业品牌溢价和市场占有率。

2.2.4数字化转型。皇氏集团积极响应国家大数据战略,结合未来发展方向,开创一条符合自身条件的数字化转型之路。他们通过数智化赋能全产业链,为学生饮用奶品质保驾护航<sup>[6]</sup>。

2.2.5奶源基地建设。在奶源基地的建设方面,皇氏集团采用高新技术发展乳制品的内涵,如通过技术用于牧场的良种选育、培育优良的奶牛,用科学的方法饲养奶牛等。

### 2.3皇氏集团战略实施效果

在渠道网络这一方面,皇氏集团通过构建“线上电商+线下终端+新零售业态”并存的多线销售渠道,形成全国性的市场渗透,有效拓展其产品的市场空间。在产品组合的管理上,企业通过核心单品引领的其它品类创新,通过品牌协同效应和渠道资源整合,实现利润的稳步增长并且强化了竞争优势,以差异化的竞争战略,带动皇氏集团品牌价值的提升和市场渗透率的增长,实施高附加值产品优先的战略,实现了利润结构的优化和竞争优势的强化。在数字化转型进程中,皇氏搭建了学生乳品智能服务平台,运用物联网与区块链技术构建“牧场-工厂-终端”全生命周期的溯源系统,实现对乳品质量的全流程精准管控。奶源基地通过基因选育和科学饲养技术的创新,满足了消费者对新一代乳制品的需求,促进了其乳制品的更新迭代<sup>[7]</sup>。

根据皇氏集团的经营数据显示,皇氏集团在2023年度实现营业收入总收入28.93亿元,净利润同比暴增460.11%,ROE(净资产收益率)同比大幅提升。这一业绩突破得益于“种业-牧业-乳业”三产联动的全产业链架构,其规模化、智能化运营模式成功打造了水牛奶特色产品系列。在创新研发方面,推出了娟姗水牛系列、A2 $\beta$ -酪蛋白鲜奶等差异化产品,凭借独特的营养价值获得了市场的高度认可,进一步巩固了行业龙头地位。值得关注的是,2024年一季度销售额同比增长了86.7%,在与全年80%-100%增长目标相比之下呈现了强劲的趋势。

研究表明,皇氏集团通过战略协同效应、产业的价值链重构,其营收与利润指标实现了跨越式增长,在未来将继续加大创新研发投入、深度整合全渠道网络、优化智能生产体系,有望在功能性乳品细分领域形成技术标准壁垒,为乳制品行业转型升级提供可复制的战略模板。

### 2.4皇氏集团战略规划建议

第一,建议以乳制品主业为战略锚点实施业态创新,新兴业务开发需深度契合产业升级方向。鉴于水牛乳特色资源在行业同质化竞争中的稀缺性价值,可通过开发功能乳品、乳源健康食品等衍生品类,实现传统乳业优势与现代消费趋势的有机融合,从而构筑具有排他性的差异化竞争壁垒。

第二,在多元化发展考量上,企业在走多元化发展道路时,在进入新领域前应充分考虑自身当前多元化发展现状及企业资源情况。企业资源能否在满足主业发展的同时兼顾新产业的发展,直至新产业形成规模。

第三,进行市场分析与定位要分清楚内外,对环境进行分析,对内部来说要分析公司核心竞争力、资源和能力是否具备进入新市场或开展新业务的条件;对外部来说要分析市场、竞争态势、行业趋势等因素,以确定新的市场和业务机会。

第四,目标市场选择,结合市场分析和内部评估,选择与公司战略和能力相匹配的目标市场及业务<sup>[8]</sup>。

## 3 结论与展望

皇氏集团在2023年净利润同比增长了460%,创近5年来的最高增幅,其在2023年业绩实现大幅增长主要得益于特色乳业+文化赋能的双轮驱动战略。通过广西区块链溯源牧场和粤港澳茶饮的联名营销,其区域市场占有率从17.6%提升至34.9%。不过跨界试错也付出惨重代价,影视并购形成商誉减值2.3亿,光伏投资未能形成技术协同,暴露了其风险评估机制的短板。

皇氏集团未来破局的关键在于回归乳业核心。其胶原蛋白肽水牛乳饮的保湿功效获得了江南大学的验证,在长三角试销首月破1200万,并且符合《国民营养计划》功能性食品的发展目标。因此,皇氏集团能否从区域龙头蜕变为全国性的健康食品标杆,取决于其能否平衡创新与风险。毕竟,在乳业红海中,差异化才是穿越周期的密钥。

### [参考文献]

- [1]李林.乳制品企业发展战略转型对绩效的影响研究[D].云南财经大学,2024.
- [2]卢欢.皇氏乳业财务状况分析及战略选择[J].价值工程,2016,35(09):53-54.
- [3]张英宣,卢欢.皇氏乳业发展战略研究——基于SWOT-PEST分析模型[J].管理观察,2013,(36):62-64.
- [4]刘嘉骏.皇氏集团非相关多元化战略转型动因及绩效分析[D].广东财经大学,2019.
- [5]李东晓.皇氏集团和燕塘乳业产品多元化战略实施效果比较研究[D].北方民族大学,2022.
- [6]王岱.多元化转型背景下皇氏集团财务战略研究[D].兰州财经大学,2023.
- [7]吴晓丽.皇氏集团多元化经营下的财务风险研究[D].河南科技大学,2022.
- [8]郑喜妹.营运资金保障视角下皇氏集团财务风险研究[D].天津财经大学,2020.

### 作者简介:

武宜璇(2000--),女,汉族,河南商丘人,硕士研究生在读,研究方向为CFO企业财务与会计。