

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 价值链视角下伊利集团盈利模式研究

研究生姓名: 赵珂昕

指导教师姓名、职称: 雒京华 教授 王博 高级会计师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 注册会计师

提交日期: 2023年6月19日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：赵珂昕 签字日期：2023.6.11

导师签名：雒永华 签字日期：2023.6.15

导师(校外)签名：王博 签字日期：2023.6.14

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名：赵珂昕 签字日期：2023.6.11

导师签名：雒永华 签字日期：2023.6.15

导师(校外)签名：王博 签字日期：2023.6.14

Research on Yili Group's Profit Model from the Perspective of Value Chain

Candidate : Zhao Kexin

Supervisor: Luo Jinghua Wang Bo

摘要

价值链帮助企业整合资源，提质增效以创造更多价值，盈利模式则帮助企业在现有条件下获取更多利润。价值链与盈利模式在企业中优势互补，珠联璧合方可取得“1+1>2”的效果。价值链与盈利模式协同合作的过程即是企业将数据、资本、人力等资源转化为价值与利润的过程，不仅惠及企业本身，还能带动整个行业发展，促进产业兴旺。

乳制品行业贯穿农业、牧业、工业、商业，是国民经济的重要组成部分。乳制品质量事关千家万户的健康。故本文以乳制品行业标杆——伊利集团为例，首先从基本情况、发展历程、财务现状入手介绍其概况并从横向、纵向、内部三个维度全面剖析伊利集团价值链。然后从利润点、利润源、利润杠杆、利润对象、利润屏障五要素着手介绍伊利集团盈利模式，将上述要素与价值链相结合，找出横向、纵向和内部价值链对应的盈利模式要素。基于此总结出价值链对盈利模式的影响路径：横向价值链：通过整合拓展影响伊利盈利模式；纵向价值链：通过合作共赢影响伊利盈利模式；内部价值链：通过内部精进影响伊利盈利模式。通过使用 SPSS 软件，运用因子分析法提炼出了三个公因子：偿债因子、盈利质量因子和营运因子，计算出这些因子的得分和综合得分，并从三个方面评估伊利集团的盈利模式。最后分别从横向、纵向、内部价值链角度系统梳理出伊利集团盈利模式目前存在的问题并提出切实可行的优化建议及顺利实施的保障措施。

本文拟通过上述研究，为伊利集团及乳制品行业的发展提供些许裨益，为价值链视角下乳制品企业盈利模式的理论研究添砖加瓦，为促进我国经济高质量发展，维护百姓的身体健康尽微薄之力。

关键词：价值链 盈利模式 因子分析法 伊利集团

Abstract

Value chain helps enterprises integrate resources, improve quality and efficiency to create more value, while profit model helps enterprises gain more profits under existing conditions. Value chain and profit model complement each other's advantages in the enterprise, and the perfect combination can achieve the effect of "1+1>2". The process of the cooperation between value chain and profit model is that the enterprise converts data, capital, human resources and other resources into value and profit, which not only benefits the enterprise itself, but also drives the development and prosperity of the whole industry.

The national economy is significantly impacted by the dairy industry, which encompasses agriculture, animal husbandry, industry, and commerce. YiLi Group, the benchmark of dairy industry, is the focus of this paper, which begins by introducing its general situation from the basic, development process and financial status, and then thoroughly examines the value chain of YiLi Group from the three dimensions of horizontal, vertical and internal. This is due to the fact that the quality of dairy products is a major factor in the health of thousands of families. Beginning with the five elements of profit point, source, leverage, object and barrier, YiLi Group's profit model is evaluated, and the value chain and profit model are combined to identify the relevant components of the horizontal, vertical and internal value chain. Based on this, the

paper summarizes the influence paths of the value chain on the profit model: horizontal value chain: influence the profit model of YiLi through integration and expansion; Vertical value chain: Influence YiLi's profit model through win-win cooperation; Internal value chain: Influence YiLi's profit model through internal improvement. Using SPSS software, a factor analysis method was employed to extract three shared factors: Debt repayment factor, profit quality factor and operating factor. The YiLi Group's profit model was assessed through a factor score and comprehensive score, taking into account horizontal, vertical, and internal value chain. From the viewpoint of horizontal, vertical, and internal value chains, YiLi Group's profit model is sorted out, with feasible optimization suggestions and safeguard measures for smooth implementation proposed.

This paper intends to provide some benefits for the development of YiLi Group and the dairy industry, through the aforementioned research, have made a contribution to the theoretical research on the profit model of dairy enterprises from a value chain perspective, while also making a modest effort to foster the high-quality development of Chinese economy and sustain the health of people.

Key words: Value chain; Profit model; Factor analysis; YiLi Group

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 研究目的	3
1.3 研究内容与方法	4
1.3.1 研究内容与框架	4
1.3.2 研究方法	7
1.4 文献综述	7
1.4.1 关于价值链的研究	8
1.4.2 关于盈利模式的研究	11
1.4.3 关于价值链与盈利模式关系的研究	14
1.4.4 关于因子分析法的研究	16
2 理论基础及分析	20
2.1 理论基础	20
2.1.1 价值链理论	20
2.1.2 微笑曲线理论	22
2.1.3 盈利模式要素理论	22
2.1.4 因子分析理论	24
2.2 理论分析	25
3 伊利集团概况及其价值链	27
3.1 伊利集团概况	27
3.1.1 基本情况	27
3.1.2 发展历程	27
3.1.3 财务现状	28
3.2 伊利集团价值链	29

3.2.1 横向价值链	29
3.2.2 纵向价值链	31
3.2.3 内部价值链	32
4 价值链视角下伊利集团盈利模式分析及评价	36
4.1 价值链视角下伊利集团盈利模式	36
4.1.1 伊利集团盈利模式现状	36
4.1.2 价值链视角下伊利集团盈利模式分析	42
4.1.3 价值链对伊利集团盈利模式的影响路径	45
4.2 价值链视角下伊利集团盈利模式评价	48
4.2.1 横向价值链角度	48
4.2.2 纵向价值链角度	56
4.2.3 内部价值链角度	59
5 价值链视角下伊利集团盈利模式存在的问题及优化建议	61
5.1 存在的问题	61
5.1.1 横向价值链角度	61
5.1.2 纵向价值链角度	62
5.1.3 内部价值链角度	63
5.2 优化建议	63
5.2.1 横向价值链角度	63
5.2.2 纵向价值链角度	64
5.2.3 内部价值链角度	65
6 研究结论与展望	68
6.1 研究结论	68
6.2 展望	69
参考文献	70
后 记	77

图索引

图 2.1	横向价值链	20
图 2.2	纵向价值链	21
图 2.3	内部价值链	21
图 2.4	微笑曲线	22
图 2.5	盈利模式五要素	23
图 3.1	伊利集团发展历程	28
图 3.2	伊利集团横向价值链	30
图 3.3	伊利集团纵向价值链	31
图 3.4	伊利集团内部价值链	32
图 3.5	伊利集团 2017—2021 年研发人员数量变化趋势	33
图 4.1	2021 年伊利集团各类产品的利润比例图	37
图 4.2	2017—2021 年伊利集团营业收入	37
图 4.3	伊利集团 2017—2021 年主要产品的利润额	38
图 4.4	伊利集团 2017—2021 年主要产品毛利率	38
图 4.5	伊利集团 2017—2021 年研发费用变化趋势图	40
图 4.6	伊利集团 2017—2021 年销售费用变化趋势图	41
图 4.7	2021 年中国乳制品企业市场竞争格局	43
图 4.8	伊利集团价值链与盈利模式要素对应图	45
图 4.9	提取公因子碎石图	52

表索引

表 3.1	伊利集团 2017—2021 年资产负债表部分数据	28
表 3.2	伊利集团 2017—2021 年利润表部分数据	29
表 3.3	2021 年伊利集团研发人员学历结构及年龄结构	33
表 4.1	2021 年伊利集团营业收入主要来源（分产品）	36
表 4.2	样本企业名称及股票代码	48
表 4.3	盈利模式评价指标	49
表 4.4	KMO 和 Barelett 球形检验	50
表 4.5	公因子方差	51
表 4.6	总方差解释	51
表 4.7	旋转后的成分矩阵	53
表 4.8	成分得分系数矩阵	54
表 4.9	样本企业因子得分及综合得分	55
表 4.10	伊利集团 2017—2021 年前 5 名供应商交易额及比重	57
表 4.11	2021 年伊利对外担保责任余额前 5 名担保人	57
表 4.12	伊利集团 2017—2021 年前 5 名客户交易额及比重	58
表 4.13	2017—2021 年伊利集团各因子得分及综合得分	59

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

天下之大，黎元为先。健康，一头是国家发展的支撑、民族振兴的基石；一头是千家万户的幸福，世界人民的未来。随着人民物质生活水平不断提高，乳制品已飞入寻常百姓家。习近平总书记强调：作为乳制品生产和消费大国，我们必须坚定不移地推动乳业发展，努力生产出满足人民需求、让消费者安心的优质乳制品，打造具有国际竞争力的乳品行业，培育全球知名的乳业品牌。2022年，《“十四五”奶业竞争力提升行动方案》出台，意在通过九项重点任务，推动乳制品行业的发展，以提高其竞争力。乳制品行业不断前进离不开企业的支撑，企业向前发展则离不开价值链与盈利模式的辅助。

企业的生产经营过程实质是整合资源，创造价值，实现盈利的过程。孙子云：知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。价值链正是能够帮助企业管理者了解本企业和其他企业，从而百战不败的重要工具。根据波特的价值链思想，价值链可以划分为横向价值链、纵向价值链和内部价值链。横向价值链与纵向价值链帮助企业“知彼”：横向价值链帮助企业管理者理清本企业与同行业其他企业之间的关系，纵向价值链则帮助企业管理者串联本企业与其上下游之间的关系。内部价值链则帮助企业“知己”：内部价值链协助企业区分基本活动与辅助活动，方便管理者比较各项活动所创造的价值，进而分而治之，逐个击破。

价值链的使用促进企业创造更多价值，盈利模式则帮助企业获取更多利润，进而造福社会。在如今全方位、立体化的激烈市场竞争条件下，企业必须找到适合其自身发展且行之有效的盈利模式方能站稳脚跟。适宜的盈利模式能够帮助企业合理配置资源，展现资源转化为利润的过程，结出“1+1>2”的硕果，拥有持久竞争力。

价值链与盈利模式相辅相成，二者结合方能优势互补，为企业乃至整个行业

的发展做出贡献。乳制品质量关系到千家万户的健康，乳制品行业的发展也值得关注。伊利集团是乳制品行业的标杆企业，在乳制品行业中起到表率带头作用。本文将结合价值链深入探讨伊利集团的盈利模式，分析目前存在的问题，并给出切实可行的优化建议。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

①丰富完善价值链视角下企业盈利模式的理论研究

价值链与盈利模式一直是学界研究的热点。随着研究的深入，众多学者跳出宏观层面，将研究方向转向微观企业，探究微观企业中价值链与盈利模式珠联璧合的方式。学者们的视线多集中于制造业、零售业、电子商务业等，对与人民生活密切相关的乳制品企业关注较少。本文恰恰将视线转向乳制品行业的龙头——伊利集团，研究其在价值链视角下的盈利模式并运用因子分析法对其进行评价。本文有助于丰富并完善学者们对价值链视角下企业盈利模式的研究。

②探索厘清价值链与盈利模式在企业中的作用机制

价值链成为企业盈利模式的基石，盈利模式则是价值链的展现，二者珠联璧合，相得益彰。价值链把企业各项活动划分为若干环节，区分出增值作业与非增值作业，比较每个环节所创造的价值。盈利模式的构成要素能够与价值链划分出的业务环节完美契合，形成一个完整且能够为企业带来持续利润的闭环。本文以伊利集团为案例，系统阐述了价值链与盈利模式在伊利集团中的作用机制，为激发企业管理者合理有效地联合价值链与盈利模式开展管理工作提供理论支持。

(2) 实践意义

①指导企业管理者转换经营思路促进企业创造更多价值

“开源节流”是促进企业盈利行之有效的方法。传统的企业管理者往往侧重于“节流”，对“开源”的重视程度不高。随着时代发展及理念更新，企业管理者对“开源”与“节流”的关注度愈发相近。“开源”即开拓收入源头。盈利模式在“开源”过程中发挥重要作用。譬如：企业通过加强宣传引导，营造渲染气氛等方式吸引利润对象；提供符合消费者喜好的产品以增加利润点；适时推出新业务以拓展利润源。“节流”即降低成本。价值链在“节流”过程中展现独特功

效。企业管理者结合价值链理论和微笑曲线理论,通过比较各项活动所带来的附加值区分企业的增值活动与非增值活动,尽力提高增值活动效率,精简非增值活动,最终成功“节流”。本文从价值链视角出发,详细剖析伊利集团如何“开源节流”以创造数年持续盈利的辉煌成绩,指导更多企业管理者转换经营思路,促进企业创造更多价值。

②带动乳制品行业其他企业探索合身盈利模式推动乳制品行业不断前进

在多元化、立体化竞争的今天,企业欲实现盈利,必须拥有一套“合身”且与时俱进的盈利模式。然而,众多企业至今尚未明晰盈利模式,甚至不知价值链为何物,此种现象在中小企业中尤为突出。本文以伊利集团为范例,激励企业管理者探索“合身”盈利模式或修正现有盈利模式使其“合身”,根据时代要求不断改进盈利模式,推动乳制品行业向前发展,促使更多企业创造价值,实现盈利。

1.2 研究目的

本文通过对价值链视角下伊利集团盈利模式进行研究,探寻价值链对伊利盈利模式的影响路径,找出其盈利模式目前存在的问题并提出相应的优化建议及保障措施,旨在实现如下研究目标:

(1) 揭开伊利集团数年持续盈利的秘密面纱

伊利集团创造数年持续盈利的辉煌战绩必有其秘方。本文运用价值链这一管理会计工具,研究伊利集团盈利模式以探明其持续盈利的秘方,为企业管理者提供“取其精华”范本,为伊利集团的发展前进提供些许裨益。

(2) 提振乳制品行业发展提升乳制品行业竞争力

本文深入探讨了价值链和盈利模式在伊利集团内部的重要作用机制,从价值链的角度分析当前伊利集团盈利模式存在的问题,并给出有效的改进建议以提升企业的发展水平。期望本文能够促进伊利集团高质量向前发展,为乳制品行业其他企业明晰盈利模式提供兼收并蓄的机会,提振乳制品行业发展,提升乳制品行业竞争力。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容与框架

本文基于价值链理论、微笑曲线理论、盈利模式要素理论和因子分析理论，从三个方面剖析价值链，深入探讨伊利集团盈利模式及价值链对其影响路径。然后从价值链视角运用因子分析法评价伊利集团盈利模式，找寻其目前存在的问题并提出相应的优化建议，以期揭开伊利集团数年持续盈利的面纱并促进其高质量发展，提振乳制品行业发展，提升乳制品行业竞争力。

本文共分为六个部分：

第一部分为绪论。本部分从研究背景与意义入手，通过概述研究内容与研究方法勾勒出本文框架，从价值链、盈利模式、价值链与盈利模式关系、因子分析法四方面开展文献综述以达到本文的研究目的。

第二部分为理论基础及分析。本部分阐述研究价值链视角下伊利集团盈利模式所依据的理论。伊利集团若想在激烈的市场竞争中脱颖而出，必须善用价值链，构建独特的盈利模式。为有的放矢，追本溯源，本部分对价值链理论、微笑曲线理论、盈利模式要素理论、因子分析理论进行系统阐述与分析。

第三部分为伊利集团概况及其价值链。本部分首先从基本情况、发展历程、财务现状入手介绍伊利集团，然后从横向、纵向、内部三重维度全面剖析伊利集团价值链。

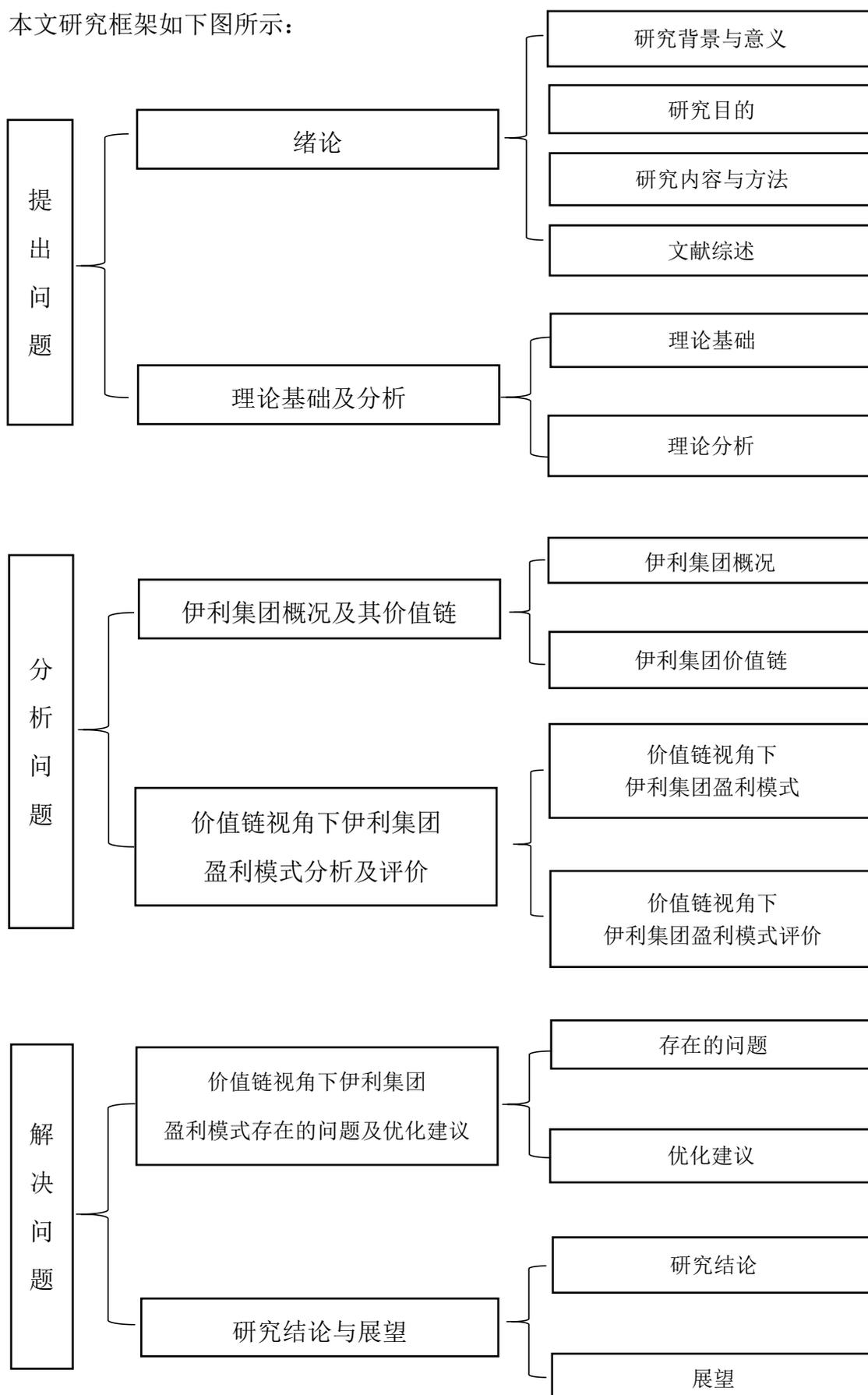
第四部分为价值链视角下伊利集团盈利模式分析及评价。本部分首先以盈利模式要素理论为基础介绍伊利集团盈利模式现状，然后结合价值链理论与微笑曲线理论，分析价值链视角下伊利集团盈利模式，探寻价值链对伊利集团盈利模式的影响路径。最后结合因子分析法，从横向、纵向、内部价值链角度评价伊利集团盈利模式。

第五部分为价值链视角下伊利集团盈利模式存在的问题及优化建议。本部分从横向、纵向、内部价值链三重维度梳理出伊利集团盈利模式目前存在的问题并提出切实可行的优化建议及顺利实施的保障措施。伊利集团目前存在的问题主要有：横向价值链角度：利润杠杆不够灵活；纵向价值链角度：利润对象不够稳定；

内部价值链角度：利润屏障不够牢固。针对这些问题，本部分提出多项切实可行的建议，实现多管齐下盘活利润杠杆，多措并举稳定利润对象，多路并进筑牢利润屏障。

第六部分为研究结论与展望。本部分综合上文分析得出研究结论并阐明伊利集团案例研究对乳制品行业盈利模式改革发展的意义以提升乳制品行业竞争力。然后对未来研究工作进行展望。

本文研究框架如下图所示：



1.3.2 研究方法

(1) 文献研究法

首先通过中华人民共和国农业农村部、中国奶业网、中国产业调研网、国家统计局官网、新浪财经、网易财经、东方财富网等网站搜寻国家关于乳制品行业的政策文件和大量乳制品行业研究报告，对乳制品行业的政策、发展现状及前景有了清晰明确的认知。然后通过中国知网、百度学术、维普、万方数据库等平台阅读大量国内外学者关于价值链和盈利模式的文献，梳理整合已收集到的资料，去伪存真，去粗取精，最终形成自己的研究思路。

(2) 案例研究法

本文选取乳制品行业标杆——伊利集团为案例，在全面剖析其价值链的基础上系统阐述价值链与盈利模式在伊利集团内部优势互补，相辅相成的作用机理并运用因子分析法对价值链视角下伊利集团盈利模式予以评价。通过案例研究法，更清楚地展现价值链与盈利模式在伊利集团中的运作机制，更精准地找出伊利集团盈利模式目前存在的问题并对症下药，提出行之有效的优化建议。

(3) 因子分析法

因子分析法贯彻“降维”思想，在错综复杂的变量群中提取公因子并加以解释与命名，之后计算出各因子得分和综合得分以便管理者进行量化比较。本文从价值链视角出发，运用因子分析法评价伊利集团盈利模式。选取一定数量的样本企业，借助 SPSS 软件完成 KMO 与 Barelett 球形检验和公因子方差检验，之后提取出偿债因子、盈利质量因子和营运因子并计算出因子得分与综合得分，为后续探寻伊利集团盈利模式存在的问题并提出优化建议提供便利。

1.4 文献综述

价值链能够帮助企业理清其自身与同行业企业，上下游企业之间的关系，亦能够帮助其划清基本活动与辅助活动，便于企业降低成本，提质增效。盈利模式帮助企业明晰自身利润点、利润源、利润杠杆、利润对象、利润屏障等要素，为企业逐步增加利润，实现稳中求进高质量发展提供抓手。价值链与盈利模式珠联璧合，方能迸发巨大能量，释放企业活力，达到“1+1>2”的效果。因子分析法

帮助企业评价盈利模式, 辨明企业盈利模式的强弱项并探寻改进方向, 在企业生存和发展进程中发挥“灯塔”作用。站在巨人的肩膀上方能看的更远。故本部分从价值链、盈利模式、价值链与盈利模式关系、因子分析法四方面展开文献综述, 并进行文献述评, 以期为下文分析价值链视角下伊利集团盈利模式提供重要着力点。

1.4.1 关于价值链的研究

(1) 价值链国外研究现状

价值链作为一种管理会计工具, 在理论与实践层面均受到学者们的青睐。众多学者在进行价值链理论研究时注重结合实际, 将价值链当作推动生产力发展的助燃剂, 亦从价值链在企业的实际应用成果中探索价值链理论更深层次的奥秘。

在《竞争优势》一书中, 迈克尔·波特(1985)提供了一种新的管理架构, 它可以帮助企业更好地思考战略, 并评估活动的相对成本和角色。企业管理者能够通过价值链探明某种产品或服务取代其他产品或服务的原因, 进而采取针对性措施以提升实力^[50]。迈克尔·波特将价值链划分为横向价值链, 纵向价值链与内部价值链。横向价值链可以帮助企业探析其与同行业其他企业之间的关系, 帮助企业比较其与竞争对手之间的差异进而取其精华, 提升实力; 亦能够促进企业稳固合作关系, 与同行业合作伙伴结盟, 形成利益共同体, 为获取更多利润增添保障。纵向价值链可以帮助企业稳固其与处在价值链上游的供应商和处在价值链下游的经销商、消费者之间的关系。内部价值链协助企业剖析出基本活动与辅助活动。基本活动主要包括: 进货、生产、出货、市场营销、售后服务等; 辅助活动主要包括: 企业基础设施、人力资源管理、技术开发、采购等^[50]。

价值链理论日臻完善, 其应用范围也日益广泛, 逐步成为推动生产力发展的“助燃剂”。Marco Opazo-Basáez、Ferran Vendrell-Herrero、Oscar F Bustinza 和 Josip Marić (2022) 指出, 全球价值链将国际碎片化的知识来源纳入其中, 以提高全球竞争力和绩效, 抵消国际同行的协调成本^[12]。Gao Jingyi (2022) 利用新匹配的中国企业数据和外资持股的调节作用, 研究全球价值链对杠杆动态的影响并提出全球价值链的攀升和外资所有权的吸引力可以维持发展中国家杠杆风险的观点^[6]。

纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。价值链理论研究的不断深入得益于其在企业中的实践与应用。部分学者从采购环节入手，运用价值链构建新型组织模式并研究该组织模式对企业采购决策的影响。Karzbay Bilgehan (2022) 将价值链与企业采购决策建立联系并提出全球价值链的一个新维度：投入采购中的控制 VS 委托。在资产所有权与投入—采购权的分离的背景下，生成一种新颖的“与委托外包”组织模式，并且通过该项研究确定这种新的组织模式对企业全球采购决策的影响^[10]。部分学者将研究地点确定到印度尼西亚、越南等地，探究价值链在印尼制造业、越南乳业等产业中的具体应用。Arif Hartono 和 Arif Singapurwoko (2021) 利用印度尼西亚创新调查的数据，研究印尼制造业的创新价值链 (IVC)，其中包括知识来源、转化和开发活动^[2]。Viet Khoi Nguyen 等 (2018) 通过巴维案例对越南乳业价值链进行分析，找出在乳制品价值链中利益、成本和增加值在行为者之间的分配和实际管理中的问题并探究出它们在价值链中的升级方式^[19]。

(2) 价值链国内研究现状

调查研究是我国的传家宝、基本功，是获得真知灼见的源头活水，是谋事之基，成事之道。我国众多学者深入贯彻落实调查研究工作，在民生，经济，行业及企业发展等领域深入调研，以价值链在微观企业中的应用为抓手，将论文写在中华大地上。

2016 年，李克强总理在《政府工作报告》中首次提出“工匠精神”，制造行业迅速响应，对生产过程中的每道工序、产出的每个产品都精益求精，力求完美。价值链在制造业响应工匠精神的过程中发挥重要作用。杨志远和李宇迪 (2022) 在探究制造业研发投入对全球价值链提升的作用机制过程中，发现政府研发补贴和企业研发投入能够促进制造业全球价值链地位提升，激发企业内生动力^[76]。吴友群、卢怀鑫和王立勇 (2022) 指出制造业数字化通过成本效应、配置效应和协同效应促使全球价值链竞争力得到提升^[65]。张振刚、许亚敏和罗泰晔 (2021) 以格力电器为例，深入探讨了动态能力在企业价值链重构中的重要作用，并提出了一系列有效的建议，以期为同处大数据时代的其他企业提供参考^[81]。

天下之本在国，国之本在家。民者，国之根也，诚宜重其食，爱其命。民生领域从来是党和国家的重点关注领域。价值链在与人民生活密切相关的餐饮企业、

乳制品企业中也有用武之地。通过对海底捞公司及其所处行业的价值链分析,何瑛、赵映寒和杨琳(2022)成功探索出了一种具有海底捞特色的价值链成本管控模式,为诸多企业提供参考^[26]。杨璐(2021)绘制了乳制品行业的价值贡献图,将价值链与关联交易定价结合起来,为企业的关联交易定价提供对策和建议^[75]。

经济发展不是一蹴而就的,而是一场漫长而艰辛的长跑。要想取得成功,就必须保持一定的速度,同时也要有持久的耐力和坚韧的后劲。中国发展的质量和效益不断提高,结构也在不断调整,这一切都离不开改革和创新的推动。价值链成为了我国改革创新的重要工具。朱延福、姚陈敏和谢靖(2022)研究了全球价值链的发展趋势并提出中国方案^[84]。许晨(2022)将价值链与国有企业的发展紧密结合,研究出全球价值链转型背景下国有企业在全球经济治理中发挥的作用及其实现方式^[71]。张倩莎和罗伟(2023)通过对2011-2020年沪深A股制造业上市公司的研究,探讨了双重市场激励、技术创新与公司价值链攀升之间的关系,并得出结论:即公司应当坚持实行技术创新策略,以提高公司竞争力^[80]。李优树和张坤(2022)深入探讨疫情后全球价值链的内在动力及其发展趋势,并提出了中国应对策略^[41]。此外,中国学者还着重研究了公司价值链与环境动态性、盈余惯性之间的关系,以期更好地把握未来发展趋势。张宝林(2022)通过对2014—2019年沪深A股制造行业上市公司的实证分析,发现盈余惯性和环境动态性对公司价值链定位有着重要的影响:盈余惯性可以更好地支撑企业价值链的位置,而环境动态性则可以更有效地提高盈余惯性在定位企业价值链方面的效用^[79]。价值链亦能帮助企业管理人员精准划分管理会计工具,促进企业长远发展。通过对价值链的分析,沙秀娟和郑鹏(2022)提出了一种新的方法,即根据不同业务环节特点,精确地划分出适用于各个环节的管理会计工具,以促进经营与财务相互融合,实现企业高质量发展^[53]。马晓辉(2022)选取中铁A局作案例,将价值链与建工企业日常业务相融合,构筑并优化管理会计报告系统^[49]。

降本增效,实现企业价值最大化是很多企业的经营目标。我国学者在这方面也进行了较为深入的研究。邢光远、李怡欣和张远(2022)发现,重塑价值链增长行为次序会对产品成本产生重大影响并指出企业在重塑价值链增长行为次序时应该更侧重于思考如何减少贸易成本^[70]。刘秀洁和董娜(2020)以价值链理论为基础,选取中国五矿集团有限公司为样例,深入剖析集成成本管理在具体业

务中的应用情况,力求为上市公司成本管理工作提供些许裨益^[46]。王梦和张建(2021)提出,中国应该采取“成本 3456 精益管理体系”的方式,以财务指导为基础,以成本控制为切入点,多种方式激励全体员工在全价值链中寻求创新、变革和降低成本,从而大幅提升企业的价值创造能力和竞争力^[61]。温素彬、朱夏和李慧(2023)分析轨道交通装备制造业的 PZ 公司应用价值链进行成本管理的过程与效果,促进价值链与成本进一步结合^[62]。杨帆(2022)将价值链与精益成本管理相融合并在建工企业得到优化,成功实现理论指导实践的目标^[74]。陈昌国(2022)构建黄石新兴管业的绿色价值链成本管理框架并结合企业实际情况提出优化措施^[21]。周敏锐(2022)在深层次调查酒店的成本管理现状基础上,在包含价值链在内的三重维度探究金陵饭店的成本管理工作,提出新形势下高星级酒店战略成本管理的方式^[82]。刘光强、干胜道和段华友(2022)成功将价值链这一管理会计工具融入至企业的业务与财务之中,构建财务共享平台,促进企业实现智能化与自身价值最大化^[42]。

1.4.2 关于盈利模式的研究

(1) 盈利模式国外研究现状

企业若想盈利,就需要拥有其独特的盈利模式。企业的盈利模式是决定企业能否尽可能多地获取利润的关键。这成功激发了学者们研究盈利模式的热情,在现有理论研究的基础上探究共享经济蓬勃发展,“共商、共建、共享”观念深入人心的今天,企业盈利模式如何与时俱进,助力企业实现稳中求进的高质量发展。

Byron J. Finch (1996) 提出盈利模式并指出:企业日常经营中处于核心位置的三要素是资源、盈利模式和价值^[4]。亚德里安·斯莱沃斯基在《发现利润区 2: 利润模式》中提出精准识别盈利模式是企业管理者从容应对日新月异商业环境的重要策略,深入研讨了 30 多种盈利模式,助力管理者透过现象看本质,明晰支配顾客经济行为的动机,系统应用模式思维分析公司经营情况^[73]。时代在不断前进,企业盈利模式也在不断修正以满足企业发展的需求。

近年来,共享经济蓬勃发展,汽车租赁,共享单车等事物成为人民日常生活的重要组成部分。部分学者对主营业务为共享单车、共享电动汽车等企业的盈利模式开展研究。Liu Xinyu、Zhang Dalin、Mohammed Sabah 和 Calvi Alessandro

(2021) 基于资本投入/产出理论, 建立共享单车的投入产出价值模型, 研究共享单车盈利模式, 为共享旅游领域未来价值增值提供有效途径^[11]。Miao Rui 等(2022) 构建出基于时间订阅定价的电动汽车租赁服务综合盈利模式, 并基于实验设计方法进行敏感性分析。根据敏感性分析的结果, 提出差异化定价策略, 以提升客户满意度和出租人的利润^[14]。

在经济全球化的今天, “共商、共建、共享” 的观念深入人心。众多企业构成休戚与共, 风雨同舟的命运共同体。部分学者从资源视角出发, 探究服务型制造商的盈利模式。Jinghua Li、Li Lin 和 Ting Zhang (2020) 基于资源视角, 将服务性盈利模式分为四类, 界定基本盈利模式要素, 探讨这些要素与企业资源、能力及提供的产品服务之间的关系。最后得出结论: 有效整合资源是培养关键能力的先决条件, 有助于建立相关收入流, 形成适当的服务盈利模式^[7]。部分学者聚焦于微观企业, 构建模型改进企业盈利模式, 提升企业活力。Kenneth Ko(2021) 通过构建两阶段仿真—优化利润最大化模型来寻找产品最优价格并帮助企业实现给定产品利润最大化^[8]。在此之后, Kenneth Ko (2021) 又将其修正为两阶段模拟—优化利润最大化模型^[9]。

(2) 盈利模式国内研究现状

随着我国经济从高速增长阶段转型为高质量增长阶段, 建立完善市场经济体制已成为国家经济发展的重要目标。为了激发微观主体活力, 加强宏观调控, 使社会主义市场经济体制更加坚实, 学术界纷纷探究不同类型的盈利模式, 以期为我国高质量发展添薪助力, 积势蓄能。

近年来, 数字技术不断创新, 逐步融入我国经济社会发展各领域全过程, 全面赋能经济发展, “上云、用数、赋智” 成了企业的“必修课”。很多互联网企业借助数字经济时代的东风改进其盈利模式, 实现企业腾飞的梦想。部分学者遂开展互联网企业盈利模式的研究。何玉婷、曾雪云和曲扬(2019) 阐述 Facebook 盈利模式及未来发展前景并提出相关建议^[27]。谈多娇和冯鑫(2020) 结合瑞幸咖啡财务造假事件, 从盈利模式五要素角度找寻企业盈利模式的问题并提出优化方式^[56]。曾雪云和马添翼(2020) 对新浪微博的业务模式和盈利机理进行研究^[78]。陈新旭、刘胜强和顾恒(2019) 对猪八戒网络“众包” 有限责任公司进行深入的研究, 系统分析了该公司当前的主要盈利模式及其发展历程, 最终得出结论^[22]。此

外,部分学者将区块链技术与企业盈利模式相联系,为区块链经济发展建言献策。宋立丰、区钰贤和郭一蓉(2020)研究区块链经济下的企业盈利模式,在理论层面助力区块链经济建设^[54]。

数字经济时代的到来亦推动电商行业向前发展。部分电商企业火速跟上时代步伐,调整盈利模式,乘着数字经济这股东风赚得盆满钵溢。芦勇、李允和杨晶(2019)分析目前电子商务企业盈利模式,找寻其存在的问题并提出建议,期望帮助更多电商企业盈利^[48]。李莉(2018)研究京东集团“两翼一体”盈利模式,将盈利模式要素理论作为出发点,以京东三大主营业务模块:电商平台、物流系统、金融体系为基础,选取利润点、利润获取、利润杠杆这三大核心要素研究企业盈利模式,以期为中国电子商务行业不断前进提供一定参考^[36]。

无独有偶,数字经济赋能传统产业转型升级,催生新业态新模式,为实现高质量发展提供重要支撑。传媒行业便是典型例子。部分学者对数字经济时代传统媒体企业如何改进盈利模式进行探讨,亦有部分学者探究近年新兴的自媒体、短视频平台等新业态企业的盈利模式。肖赞军和刘美君(2020)探寻出传统媒体与新兴媒体相互融合的过程中构筑盈利模式的方法^[66]。孙德宝(2020)以长沙晚报传媒集团为案例,深入探讨了传统媒体企业转变的可行性,以期长沙晚报成功“赋智”并发展至资本市场^[55]。周艳菊、申真和应仁仁(2021)将盈利模式与网络广告行业相结合,探究互联网内容提供商根据广告质量以及信息对称程度选择盈利模式的策略^[83]。蒋祝仙(2019)以光线传媒为案例,深入探讨了协作共存的重要性,从协同共生角度探讨企业盈利模式,指出了协作共存可以有效地凝聚和激发企业的发展动能,创造出互利共存的发展环境^[32]。近些年迅速兴起的自媒体,短视频等新业态也成功吸引了学者们的目光。姜雪松、徐鑫、徐妍和肖南云(2022)对数字经济时代短视频自媒体盈利模式进行研究,并从流量配置、用户消费习惯、版权保护和精准营销四个层面提出优化措施,促进短视频自媒体盈利模式持续发展^[31]。李嘉泽(2022)以抖音平台为研究对象,深入探讨了MCN模式下短视频平台的盈利模式,为移动互联网业态的发展提供了有益的建议^[35]。

我国经济发展能够创造中国奇迹,民营经济功不可没。近年来,国家持续鼓励民营经济健康发展,不断优化营商环境,构建亲清政商关系,为实现国民经济高质量快速发展提供有力支撑。民营企业已成为推动社会主义市场经济蓬勃发展

的主力军。部分学者紧跟时代热潮,开展对民营企业盈利模式的研究。雷金英和王招治(2021)瞄准苏宁易购,分析智慧零售战略引导下企业轻资产盈利模式面临的挑战及应对方式^[33]。胡阳、张萍萍和郑晓娜(2022)对社区团购企业进行研究,发现其无法长期处于盈利状态的主要缘由是盈利屏障不够坚固并提出对应策略^[29]。刘文纲和曹学义(2021)寻找通过付费会员制来改进我国零售企业盈利模式的方法^[45]。为了更好地实施供给侧结构性改革,柳霆钧、孙菲和张理剑(2020)对宏伟集团盈利模式进行调整,并研究了改革对企业经营和投融资活动的影响,为宏伟集团的发展建言献策^[44]。谢海燕(2019)发现百货业的传统盈利模式在新零售背景下已不再适用并探索新时代百货业的盈利模式如何创新^[68]。

医疗是民生大事,互联网医疗重塑现代医疗体系,推动医疗健康事业的发展。王金凤、陆政林和夏鑫(2022)以协同共生理论为基础梳理互联网医疗运作逻辑,从盈利模式要素角度比较分析不同互联网医疗企业的盈利模式并得出结论^[60]。

我国著名学者汤谷良先生从学术理论角度对盈利模式开展研究。汤谷良和夏怡斐(2020)以管理学基础理论为根基,重构企业财务管理学的内容体系并指出:公司开展财务管理工作,旨在实现企业价值最大化的目标,将价值创造思想融入企业管理之中,通过及时调整财务资源配置来改进企业盈利模式以推动其向前发展^[57]。汤谷良(2021)指出企业管理者应从估值模型中选出影响其盈利模式的关键要素并注重培育核心竞争力,提出企业战略转型的方向^[58]。在实践方面,汤谷良和高晨(2019)提出,新经济环境下改进盈利模式应当与企业预算管理结合。企业应从价值创造、盈利模式、灵活性等角度改进预算管理,突出预算在战略价值评估、体现盈利模式等方面发挥的作用及其在滚动预算、交互预算控制等维度的应用^[59]。

1.4.3 关于价值链与盈利模式关系的研究

(1) 价值链与盈利模式关系国外研究现状

价值链与盈利模式相结合不仅有助于企业提升竞争力,还能推动行业发展,促进产业兴旺。学者们在价值链与盈利模式协同促进企业盈利,推动行业前进等方面均进行了研究。

价值链与盈利模式都可以辅助企业盈利,二者结合方能迸发出火花,发挥

1+1>2 的效果。Martinez-Valencia Lina、Garcia-Perez Manuel 和 Wolcott Michael P (2021) 比较可持续航空燃料 (SAF) 的供应链配置现状与其他供应链和价值链策略, 通过改进 SAF 供应链各组成部分之间的联系来构筑利润屏障, 完善盈利模式进而提升企业效益^[13]。ANTOLIN Ana、BABBITT Laura 和 BROWN Drusilla (2021) 则将全球价值链中的人道工作条件与盈利模式联系起来, 重新思考成本、价格、利润三者之间的关系以促进企业获得更好的发展^[1]。

部分学者注重理论结合实践, 将价值链与盈利模式相结合并应用于多元化产业, 促进产业兴旺。Pratap S. BIRTHAL 等 (2017) 通过对印度旁遮普邦乳制品行业的价值链进行研究, 总结出资源丰富的农民与小农的盈利模式, 评估出印度旁遮普邦上游乳制品价值链的绩效和融资情况^[16]。Zhong Fuchun、Wu Zuo 和 Zhang Bing (2016) 将价值链与盈利模式相结合并将其应用到体育行业中, 设计出以竞技比赛为核心的体育产业链构建路径, 重点分析体育行业的盈利模式以提振其发展信心^[20]。

(2) 价值链与盈利模式关系国内研究现状

价值链与盈利模式不仅仅涉及经济领域, 亦渗透民生领域。众多企业根据人民需求改进创新盈利模式, 在满足人民群众对美好生活的向往的同时推动自身发展, 实现互利共赢。

民为邦本, 本固邦宁。新冠疫情极大地改变了人民的消费习惯, 消费形式日益多元化。为应对消费者喜好变化及消费方式多元化, 众多餐饮企业、传统零售企业从价值链视角出发改进盈利模式以维持或提升企业盈利能力。部分学者对此进行了深耕。黎传熙 (2020) 将价值链应用于企业日常管理之中, 分析讨论疫情冲击下餐饮业东山再起的举措, 改善餐饮企业盈利模式促使其复苏, 提升餐饮企业应对危机的能力^[34]。李丽和吕斌 (2021) 将企业价值链思维与新零售“人—货—场”的价值创造逻辑相融合, 选取国美零售为案例公司, 积极架构新型盈利模式, 促使企业不断前进^[37]。随着人民精神生活的日益丰富, 抖音、快手等短视频平台迅速渗入人民日常生活, 成为当代年轻人手机上的必备 App。与此同时, 长视频则陷入了严峻的亏损处境。肖赞军和万牧昆 (2022) 系统分析长视频所处的竞争环境, 探寻企业改进盈利模式与重新架构价值链的路径^[67]。

创新是企业生存和发展的法宝, 企业的盈利模式并非一成不变, 需要不断创

新。从价值链视角对企业盈利模式进行创新是学者们常用的方法。伍博(2018)选取梅西百货,玛莎百货,王府井百货三家百货公司进行对比,提出基于价值链视角的百货店盈利模式创新的三条路径^[64]。钱敏、田娟娟和文启湘(2017)从价值链视角出发探索我国实体百货行业如何从盈利模式等方面着手创新企业商业模式^[52]。

伴随数字经济时代的来临,5G、虚拟现实、人工智能等新技术猛烈冲击着我们的生活,社交媒体发生了巨大的变化,二次创业成为了未来发展的重要驱动力,在线教育受到广泛欢迎。何佩珮、王琛和曾雪云(2019)选取社交媒体 Line 作为案例企业,重构价值链以串联多项业务,改革盈利模式,促进社交媒体行业发展^[25]。穆林娟(2017)指出,价值链资源整合导致传统盈利模式不再适应企业发展。通过对牡丹集团的研究可知,在当今先进科学技术的支撑下,企业应整合资源,搭建平台,连接供给与未来潜在需求,获得基于未来竞争优势的价值创造能力^[51]。吴安(2018)分析在线教育行业发展的瓶颈,构建虚拟价值链模型并与盈利模式结合,提出革新盈利模式的具体方式^[63]。

1.4.4 关于因子分析法的研究

(1) 因子分析法国外研究现状

因子分析法是学术界广泛采用的一种研究方法。它既可以用于研究当代尤为热门的“内卷”现象,亦可以帮助企业辨明强弱项,促进其实现目标。

部分学者与时俱进,运用因子分析法研究当今时代热度颇高的“内卷”现象。Dou Guoqin、Li Guangxia、Yuan Yunyun、Liu Bin 和 Yang Lifeng (2022)借助扎根理论,运用因子分析法对中国职场员工内卷现象进行研究,为员工摆脱内卷提供理论指导并激励管理者制定措施以预防和减少内卷现象的发生^[5]。

部分学者运用因子分析法助力企业管理运营,促进企业持续发展。Sun Hongyi、Zhang Bingqian 和 Ni Wenbin (2022)设计出一种综合因子分析、结构方程建模(SEM)和基于理想解相似性的订单绩效模糊技术(TOPSIS)的混合选择模型,以供企业选择合适的供应商,提质增效^[18]。Awad Mai Mostafa、Hashem Abd 'Elazez 和 Naguib Hend Mohamed (2022)采用多案例研究的方式,利用探索性和验证性因子分析来制定有效可靠的精益管理措施,并采用皮尔逊的相关性

和回归分析来衡量精益管理对经济可持续性的影响,为第四次工业革命中的企业找到自身问题及解决方案提供帮助^[3]。

部分学者关注实体经济,将注意力瞄准至印度中小制造业企业和社会企业,开展相关研究并得出结论。Mitra Subrata (2022) 结合因子分析与结构方程模型对印度制造业中小企业的可持续性、可持续环境和社会实践以及企业绩效的驱动因素进行了探索性研究并得出结论^[15]。Ramadani Veland、Agarwal Sucheta、Caputo Andrea、Agrawal Vivek 和 Dixit Jitendra Kumar (2022) 通过问卷调查,收集来自印度北方不同地区的社会企业的数据,借助深度访谈和探索性因子分析,重点调查社会企业的可持续能力,促进可持续发展理念的传播,力争创立更多的社会企业^[17]。

(2) 因子分析法国内研究现状

因子分析法在我国经济建设、生态文明、文化建设等领域起到助推作用。我国学者对因子分析法进行了立体化研究。

在经济建设领域,我国学者从不同角度将因子分析法与经济发展相联系,发现问题并提出对策。李琼(2018)结合因子分析法研究长江经济带商贸流通效率并提出优化产业结构等建议^[39]。薛伟和蔡超(2022)以多层次因子分析法为抓手,从经济、创新、绿色、协调、民生五个领域评估我国各省份高质量增长的水平^[72]。陈章旺和黄惠燕(2020)则以因子分析为基础,构建了一个系统,以评估不同地区众创空间的绩效,并提出了发展建议^[23]。

部分学者重视实务,对因子分析法在不同行业中的应用也有所涉猎。侯向鼎(2021)将因子分析法应用到物流行业之中,提出多项建议以推动物流行业向前发展^[28]。谢婉云和郭雪飞(2022)选取48家零售业上市公司为样本,借助SPSS软件进行因子分析,为我国零售企业与时俱进提供对策^[69]。叶陈毅、管晓、杨蕾和陈依萍(2021)将目光锁定至医药制造业,使用因子分析法与聚类分析法评价其综合业绩并提出优化策略^[77]。邓爱民和李鹏(2022)将因子分析法应用于旅游业,对中国旅游经济开展研究^[24]。李璐、赵晓晴、刘宗焯、王晨阳和盛春光(2021)将因子分析法运用至林业企业,促进林业企业高效率向前发展^[38]。

此外,因子分析法在研究企业财务风险和IPO上市方面也发挥了作用。刘彦君和马郑玮(2022)以2010—2019年我国A股上市公司为样本,结合因子分

析法,研究 CEO 和董事间的老乡关系是否会影响企业财务风险并得出二者显著呈正相关的结论^[47]。贾玉辉和宁金辉(2021)在 IPO 热潮之下,集合 Cox 生存分析、因子分析、聚类分析等方法研究科创板拟上市企业并提出层次清晰,切实可行的建议^[30]。

在生态文明和文化建设领域,因子分析法也有其用武之地。刘秋华、徐莞和陈洁(2020)将因子分析法与熵值法相结合,共同架构可再生能源配额分配模型,推进生态文明建设^[43]。李沂濛、唐承秀和常红(2022)将因子分析法与高校图书馆文化传承及育人联系起来并提出诸多建设性建议^[40]。

1.4.5 文献述评

价值链是企业管理者评估各项活动成本和角色的重要框架,它可以帮助企业发现问题并采取有效措施来提升实力。横向、纵向和内部价值链相互配合,共同构建企业的战略思维和绩效评估体系。盈利模式则是整合企业各项资源并加以利用,充分发挥“杠杆效应”,促使企业以最小成本创造最大价值,获取更多利润的模式。在日益激烈的市场竞争环境下,众多企业管理者擅用价值链,不断修正调整盈利模式以顺应时代潮流,满足新时代企业蓬勃发展的要求。

价值链与盈利模式已渗入经济建设、人民生活、生态文明等多个领域,二者珠联璧合、优势互补,共同促进企业可持续发展和国家经济高质量发展。近年来,众多国内外学者将论文写在大地上:落脚于具体企业,展示价值链与盈利模式究竟如何在企业中相辅相成,相得益彰,为后辈开展理论研究或管理企业提供指导与借鉴。

因子分析法经过长时间发展,已成为学术研究中颇为有效的研究方法。众多学者积极配合国家“五位一体”总体布局,将因子分析法应用于经济建设、文化建设、生态文明等领域;亦有部分学者与时俱进,运用因子分析法研究如今颇为热门的“内卷”现象。

饮食健康事关千家万户的幸福。传统乳制品企业的盈利模式直接影响其产品质量,进而影响人民身体健康。然而,相较于制造业、零售业、电商、互联网等行业,传统乳制品行业受到学界的关注相对较少。将因子分析法与价值链、乳制品企业、盈利模式默契结合的文献相对较少。故本文选取伊利集团开展案例研究,

以价值链理论为基础从横向、纵向、内部三个维度剖析价值链，结合盈利模式要素理论，微笑曲线理论研究价值链视角下伊利集团盈利模式，基于因子分析理论，采用因子分析法评价盈利模式。根据评价结果从横向、纵向、内部价值链视角找出伊利集团盈利模式目前存在的问题并提出具体可行且有针对性的优化建议。期望本文能够丰富完善价值链视角下乳制品企业盈利模式的理论研究；揭开伊利集团数年持续盈利的神秘面纱；带动乳制品行业其他企业探索“合身”盈利模式，提振乳制品行业发展，助力产业兴旺；为维护百姓健康做出贡献。

2 理论基础及分析

2.1 理论基础

2.1.1 价值链理论

1985年，迈克尔·波特在《竞争优势》中提出价值链理论。波特指出，每个企业为维持正常生产经营均会进行一系列活动，如产品研发、生产、销售等。各项活动相互配合，形成价值链，构筑出为企业创造价值的动态过程。由于市场日趋活跃，中小企业相互之间的争夺不再局限于一个阶段，反而更加关注公司在整条价值链上的综合实力，以求获得最大的利润。可以说，企业价值链是否适合其自身发展能够对其综合实力及市场竞争力产生重大影响。

随着相关研究的发展，价值链被分为横向价值链、纵向价值链和内部价值链。横向价值链主要体现企业与其同行业企业之间的相互关系。企业与其同行业企业之间既存在竞争关系，也存在合作关系。下面以图 2.1 为例进行说明：



图 2.1 横向价值链

如图 2.1 所示，企业 C 与企业 D 之间存在竞争关系。从企业 C 的视角来看，它可以对比企业 D 及同行业其他企业与自身的差异，然后取长补短，整合资源，利用差异化优势动态调整自身竞争战略，保证企业在行业中具有竞争优势。企业 C 与企业 A、企业 B 存在合作关系，可以互惠互利，实现合作共赢。

纵向价值链描述了公司与供应商、经销商和消费者之间的相互依存关系。

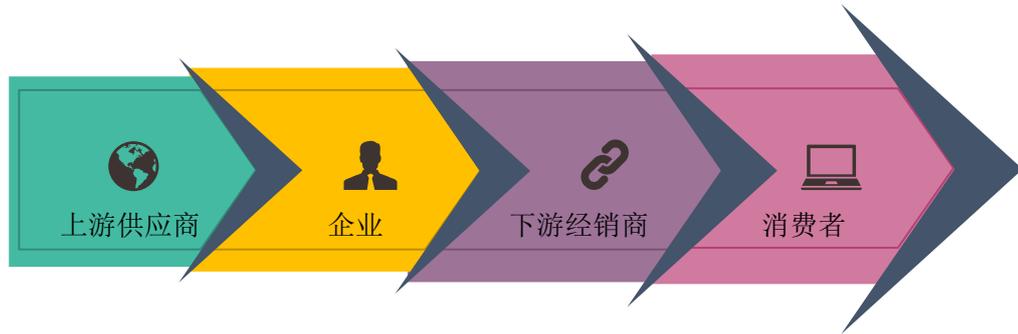


图 2.2 纵向价值链

如图 2.2 所示，企业成为了整条纵向价值链中的一个环节。企业购买原材料和先进设备，并在其内部运用这些设备将其加工成产品，然后通过下游产品经销商销售给消费者。利用纵向价值链分析方法，企业能够更好地了解上下游之间的关系，并与客户形成战略合作伙伴关系，这将对企业实施纵向一体化战略，扩展至价值链两端有着重大意义。

内部价值链是将企业聚焦于其内部各业务单元为实现企业价值增值而进行的价值创造活动。如图 2.3 所示，内部价值链将企业的各项活动划分为基本活动和辅助活动。其中，基本活动主要包括：进货作业、生产作业、出货作业、市场营销、售后服务，这 5 项生产经营活动在企业盈利和价值增值方面发挥着重要作用。辅助活动主要包括：企业基础设施管理、人力资源管理、采购、技术开发，这些活动有助于基本活动的顺利进行并影响基本活动的投入产出效率。

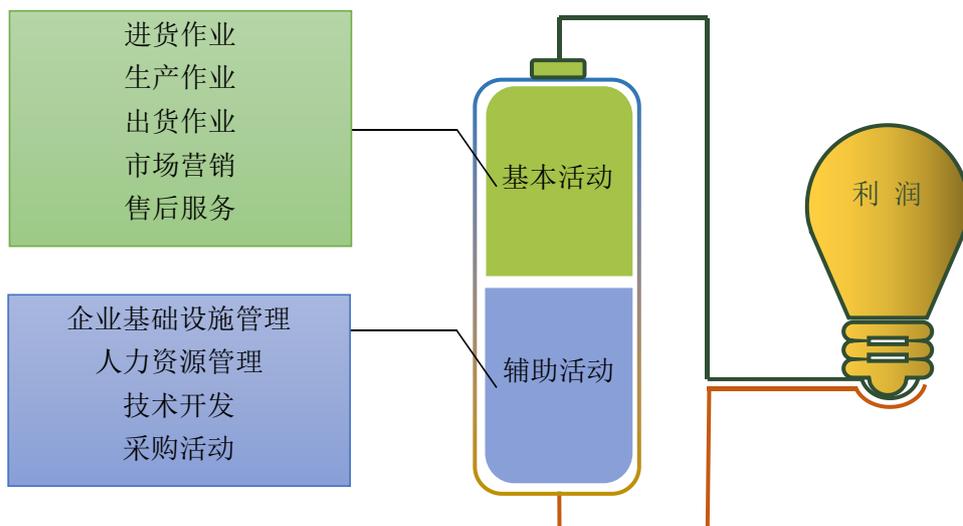


图 2.3 内部价值链

2.1.2 微笑曲线理论

20 世纪九十年代初，宏碁公司的施振荣先生明确提出了微笑曲线理论，并取得了巨大成功。他指出，企业的各业务环节为企业带来的附加值是不同的。价值链的各个环节所创造的价值可以用一个 U 形抛物线来表示，它的形状与一个微笑的嘴巴相似，但是它的高低程度却有很大的差异。

在图 2.4 中，为企业带来高附加值的研发和销售环节位于抛物线两端，生产制造环节位于抛物线底端，为企业带来的附加值低。通过对“微笑”曲线的研究可知，企业若想获得更高的附加值，则必须聚焦于“微笑曲线”两端的环节，最大限度地为其创造价值。

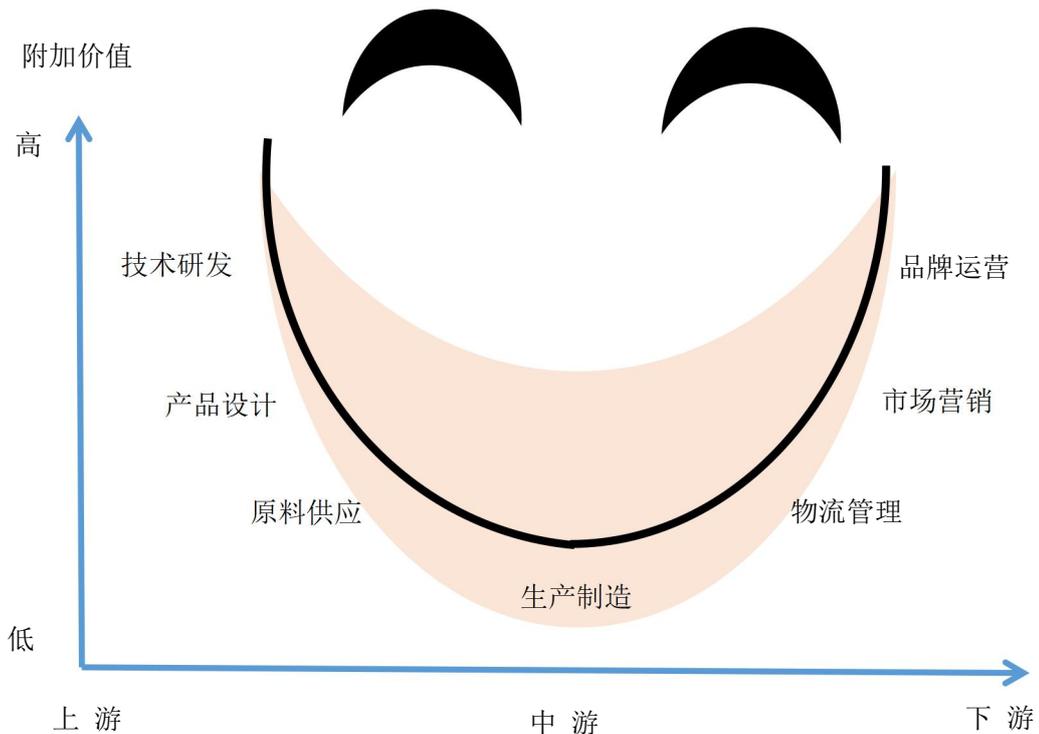


图 2.4 微笑曲线

2.1.3 盈利模式要素理论

学术界对于盈利模式的构成要素存在多种看法，但至今尚未达成共识。本文选取受众认可度较高的亚德里安·斯莱沃斯基的盈利模式五要素理论作为理论基础来开展研究。

根据亚德里安·斯莱沃斯基的理论可知，企业盈利模式由一个中心，五个基本点构成。“一个中心”即以“价值创造”为核心，“五个基本点”分别为利润点、利润源、利润杠杆、利润对象、利润屏障。

利润点是企业的产品或服务为其带来的价值。企业的产品或服务为其带来的价值越大，企业获取的利润就越多。故企业可以通过增加产品或服务的价值来增长收入，提高利润。

利润源是指企业的收入来源。企业获得的收入是其长期发展的基础，是其盈利的关键，也是企业活动的重要支柱。因此，企业应该不断拓宽收入来源，以确保其可持续发展。

利润对象是指企业提供服务的客户，包括现有客户及潜在客户。企业应在尽力维护现有客户的同时努力吸引潜在客户，提升客户忠诚度，为获取更多利润奠定基础。

利润杠杆是指企业为实现盈利而进行的活动，如产品的研发设计，生产制造以及对外销售等。企业通过整合资源，开展多项经营活动以实现运用较少资源带来较大收益的效果，获取更多利润。

利润屏障是企业自身的利润“护城河”。假如说利润杠杆是一种攻击性的工具，那么利润屏障则是一种防守性的策略。企业既要有赚取利润的本事，又要有防止既得利润被别人拿走的本领。利润屏障在企业获取竞争优势的过程中发挥重要作用。

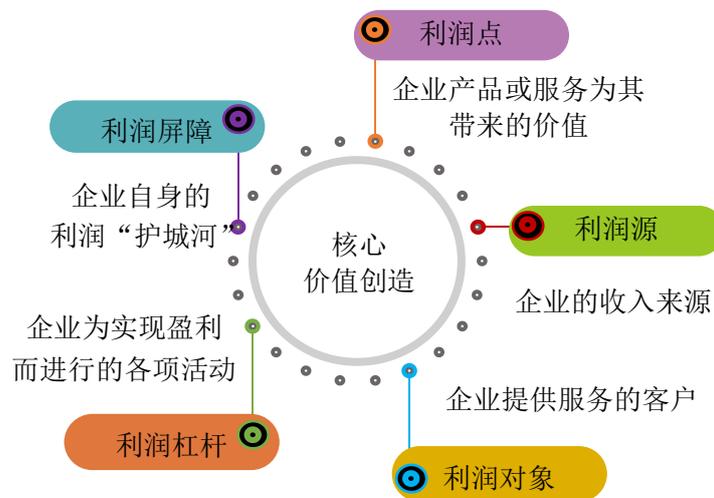


图 2.5 盈利模式五要素

2.1.4 因子分析理论

因子分析的思想最早起源于英国心理学家 C. E. 斯皮尔曼等人对学生各科成绩之间关系的研究。C. E. 斯皮尔曼等人发现：学生各科成绩之间并不是孤立的。当某学生一科成绩较好时，他的其他科成绩也相应较好。为此，他们猜测：学生各科成绩呈现出现象是否由某些共同因素所引起，这些共同因素被称为公因子。因子分析的核心是降维，即从多个错综复杂的变量构成的变量群中提取出共同变量（公因子）。

随着科研工作的不断推进，因子分析的思想逐渐发展成为因子分析法。相较于其他方法而言，因子分析法具有如下优势：第一，因子分析法能够用较少的变量表达出绝大部分信息，成功避免冗余数据所带来的不便；第二，因子分析法通过 SPSS 软件确定因子权重，计算结果较为客观；第三，旋转后的各因子之间无联系，便于研究者进行因子命名与解释等工作。

随着技术的进步，因子分析法已经成为一门多因素数据分析技术，它可以通过 SPSS 软件实现对数据的精确分析和深入挖掘。通过 SPSS 软件完成因子分析工作的步骤如下：

第一步是数据收集与整理。根据研究对象与研究目的选择合适的样本数据，之后根据科学性、可靠性、可获得性原则选择评价指标并在 SPSS 软件中对数据进行标准化处理。

第二步是通过 SPSS 软件完成 KMO 和 Barelett 球形检测，确定样品数据结果能否进行因子分析。当 KMO 值超过 0.6，Barelett 球形检验的显著性数值低于 0.01 时，表明该样本数据适合进行因子分析。

第三步是公因子方差检验。公因子方差可以用来衡量每个原始变量所反映出的信息能否被公因子准确地解释和描述。一般来说，公因子方差越接近 1，表示解释程度越好。

第四步是因子提取。利用 SPSS 软件，通过主成分分析法计算出公因子特征值、方差贡献率和累计方差贡献率，筛选出特征值大于 1 的公因子。

第五步是因子旋转及因子命名解释。在 SPSS 软件中通过最大方差法对因子加以旋转，以获得其旋转后的因子载荷矩阵，并以此为基础进行因子命名解释。

第六步是运用 SPSS 软件，计算提取出的各因子得分及综合得分，为后续分析提供便利。

2.2 理论分析

价值链理论、盈利模式要素理论、微笑曲线理论、因子分析理论在学术领域和实践领域有着广泛应用。在理论领域，部分学者将价值链理论与盈利模式要素理论融合，通过分析企业价值链，匹配盈利模式要素等方式实现盈利模式的创新。部分学者擅用微笑曲线理论，将其与我国非物质文化遗产紧密结合，提出针对非遗产业的动态三维微笑曲线，探究非遗产业的价值增值过程。因子分析理论在学术界的应用则更加广泛。譬如：部分学者以因子分析理论为支撑，评价我国营商环境、产学研协同创新绩效、上市公司成长性等。在实践领域，上述理论亦发挥举足轻重的作用。第 133 届广交会的参展企业中，制造业单项冠军、国家级高新技术企业等达到了 5700 家。这一亮眼成绩充分说明中国制造正在向全球价值链的中高端迈进，中国制造正稳步向中国“智”造前进。华为集团重视研发工作，投入大量研发经费，正是将资源投入到位于微笑曲线两端的高价值增值环节，用有限的资源获取尽可能多的价值。众多企业将自身实际与盈利模式要素相匹配，创设出企业专属盈利模式，为其在激烈市场竞争中赢得一席之地提供保障。

本文将价值链理论、微笑曲线理论、盈利模式要素理论、因子分析理论融会贯通，多管齐下分析伊利集团，促使其补短板，强弱项，为中国式现代化建设注入不竭动力。

第一，本文第三章运用价值链理论从横向、纵向、内部三个角度全面剖析伊利集团价值链。从横向价值链角度系统分析伊利集团相较于乳制品行业其他企业有哪些优势以及伊利集团如何全球织网，实现合作共赢。从纵向价值链角度明晰伊利集团的上下游企业，深入细致研究其与供应商、经销商、消费者的关系，为其进一步整合资源，调整经营策略奠定基础，实现高质量发展。从企业内部价值链角度系统分析出企业的基本活动和辅助活动，深入探讨它们在企业发展中的作用，以期提升企业的效率和竞争力。

第二，本文第四章将价值链理论、盈利模式要素理论、微笑曲线理论、因子分析理论相融合。首先以盈利模式要素理论为基础找出伊利集团目前的盈利模式

五要素：利润点：伊利产品为企业带来的价值；利润源：为伊利集团带来收入的业务；利润杠杆：伊利集团各项经营活动；利润对象：现有客户和潜在客户；利润屏障：企业核心竞争力——企业文化。在对利润杠杆进行分析时，结合微笑曲线理论生动阐明研发、销售等高附加值活动撬动利润杠杆，促使企业盈利的方式。然后将价值链理论与盈利模式要素理论结合，找出不同维度价值链主要对应的盈利模式要素：横向价值链主要对应利润点、利润杠杆要素；纵向价值链主要对应利润源、利润对象要素；内部价值链主要对应利润屏障要素。基于此探究出价值链对伊利集团盈利模式的影响路径：横向价值链：通过整合拓展影响伊利盈利模式；纵向价值链：通过合作共赢影响伊利盈利模式；内部价值链：通过内部精进影响伊利盈利模式。最后以价值链理论与因子分析理论为支撑评价伊利集团盈利模式。

第三，本文第五章以价值链理论为基础，深入探讨伊利集团盈利模式存在的问题，并结合实际情况提出有效的解决方案，为企业实现稳中求进的高质量发展建言献策，为帮助我国实现“两个一百年”奋斗目标和中华民族伟大复兴的中国梦积蓄力量。

3 伊利集团概况及其价值链

3.1 伊利集团概况

3.1.1 基本情况

1993年6月4日，内蒙古伊利实业集团股份有限公司在呼和浩特市登记成立，由潘刚担任法定代表人。1996年3月12日，伊利集团在上海证券交易所挂牌，发行价格为5.95元/股，标志着伊利集团进入了一个全新的发展阶段。

伊利集团是国内乳业的领军者，拥有最大的规模和最全面的产品线。自成立以来，伊利集团一直秉承“伊利即品质”的信念，致力于提升品质，为中国乳业的发展作出了重要贡献。伊利集团致力于打造卓越品牌，生产高质量产品，招募优秀人才，为其提供发展机会，赢得全世界的尊重和信任，努力实现其成为全世界最可信的健康食品提供者的目标。

随着全球经济发展，伊利集团重视研发创新，果断实施国际化战略。伊利集团已经成功地建立了一个覆盖全球的创新网络，其中包括世界顶尖的研发机构，并且形成了一个覆盖全球资源、创新和市场的骨干网络。同时，伊利集团注重履行社会责任，响应国家可持续发展战略，始终致力于让世界共享健康，让人类共享美好生活。

3.1.2 发展历程

伊利集团的发展历程可以被视为中国乳业从萌芽到腾飞、从弱到强的一幅完整的历史画卷，它经历了萌芽期、成长期、壮大期以及腾飞期四个阶段。图3.1展示了伊利集团的发展历程。

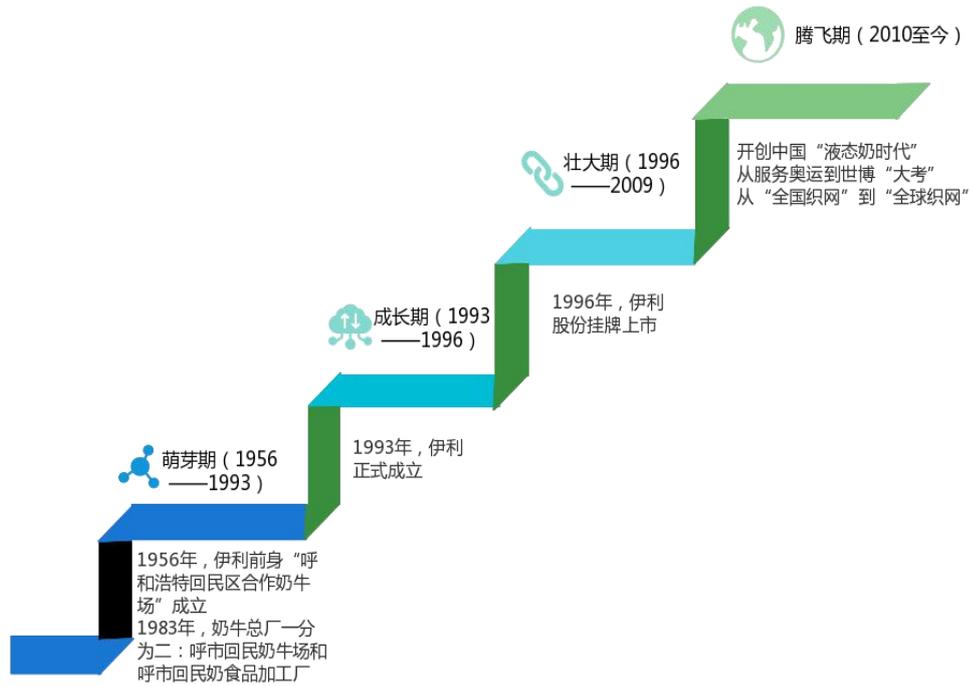


图 3.1 伊利集团发展历程

3.1.3 财务现状

根据伊利 2017—2021 年资产负债表可知，伊利的资产总额、负债总额、所有者权益总额如表 3.1 所示：

表 3.1 伊利集团 2017—2021 年资产负债表部分数据

	2017	2018	2019	2020	2021
资产总额（万元）	493.00	476.06	604.61	711.54	1019.62
负债总额（万元）	240.60	195.69	341.87	406.21	531.71
所有者权益总额（万元）	252.40	280.37	262.74	305.33	487.91

数据来源：伊利 2017—2021 年年报

根据伊利 2017—2021 年利润表可知，伊利的营业利润、利润总额、净利润如表 3.2 所示：

表 3.2 伊利集团 2017—2021 年利润表部分数据

	2017	2018	2019	2020	2021
营业利润（万元）	71.16	76.91	82.80	85.58	102.30
利润总额（万元）	70.74	75.78	81.94	81.50	101.12
净利润（万元）	60.03	64.52	69.51	70.99	87.32

数据来源：伊利 2017—2021 年年报

根据上表可知，在疫情等不确定因素的影响下，伊利集团仍能在千亿体量基础上扩大规模，实现利润稳定增长，充分展示出龙头企业抵抗风险的经营韧性。2017—2021 年，伊利资产总额成倍增长，所有者权益总额将近翻一番，净利润增加 27.29 万元。伊利集团以其稳健的发展态势，为行业上下游带来了巨大的发展机遇。为此，伊利采取了一整套符合中国市场发展现实的平台支持策略，缓解渠道伙伴的负担，稳定终端价格，有效保障了公司产品的市场地位。

综上所述，伊利集团真正发挥出行业压舱石的作用，保护行业的可持续发展根基。正是凭借“达则兼济天下”的精神，伊利集团近年财务状况持续向好，未来发展势头强劲。

3.2 伊利集团价值链

3.2.1 横向价值链

由于经济的发展，乳制品企业间的竞争也变得越来越剧烈。为了在这个领域中脱颖而出，伊利集团不仅努力巩固自身的优势，形成独特的企业特色，还重视合作，实现共赢。



图 3.2 伊利集团横向价值链

与乳制品行业其他企业相比，伊利集团的领先之处体现在以下方面：

(1) 资金实力雄厚产品质量较高

相较于乳制品行业其他企业，伊利集团拥有雄厚的资金实力，这使得伊利集团可以引进先进生产设备，运用多种数字化手段提升产品质量。伊利在品质领先战略的引领下，采用数字化手段整合优质资源，精耕从牧场到餐桌各环节食品安全风险预防工作，加强生产过程风险防控力度，运用 TPM 精益制造管理理念，紧紧抓实质量目标和管理成熟度。

(2) 品牌优势明显拥有较好口碑

得益于伊利人近 30 年的栉风沐雨，砥砺前行，伊利集团在消费者群体中拥有较好口碑。2023 年春节前夕，多地超市纷纷上架多种乳制品以满足过年需求，众多消费者购买乳制品时坚定选择伊利产品，足见其对伊利集团的信任。伊利集团如今的 brand 优势离不开多年的积累，这使得乳制品行业的其他企业不易复制。

竞争与合作往往是形影不离的。伊利集团在积极参与竞争的同时亦注重合作以实现共赢。

伊利集团在复杂多变的环境中，坚定不移地实施国际化战略，以“全球化思维，本土化经营”为指导，整合全球优质资源，汇聚全球创新智慧，努力实现为全球消费者提供更优质服务的目标。此外，伊利多次成为世界级体育盛会、顶级峰会的官方合作伙伴，在 2022 年邀请了当红运动员苏炳添与苏翊鸣担任品牌代言人。伊利已经成为中国航天太空创想乳制品的首选伙伴，为航天事业蓬勃发展提供了强大的支持。

3.2.2 纵向价值链

伊利集团纵向价值链如图 3.3 所示：

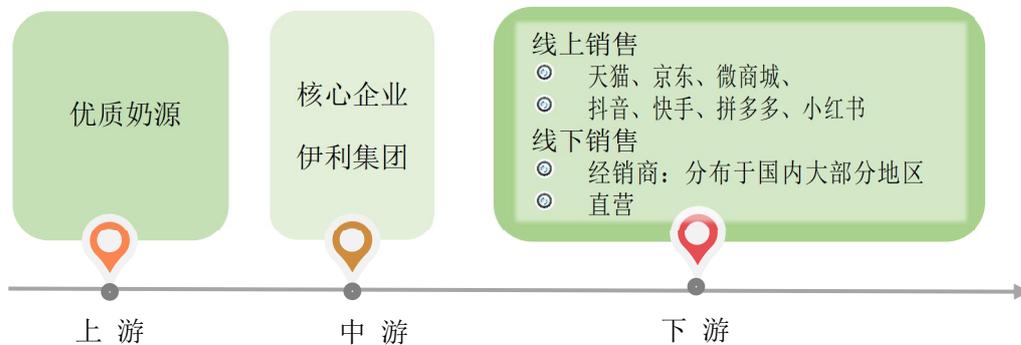


图 3.3 伊利集团纵向价值链

（1）价值链上游

企业若想生产出优质乳制品，首先应拥有优质奶源。伊利集团在全球范围内积极整合优质奶源，以满足消费者对高品质乳制品的需求。近三十年来，伊利集团不断发展壮大，规模化和集约化养殖奶源供应比例一直处于国内行业领先地位。伊利集团还运用物联网、人工智能等高科技技术建立生态智慧牧场，最大程度确保企业收集到优质奶源。

（2）价值链中游

伊利集团处于纵向价值链的中游位置。它将从牧场收集到的原奶加工成各类乳制品，之后分发给下游经销商，再由经销商销售给消费者。

伊利集团在获取优质奶源之后，积极开展产品研发、原辅料采购、包装设计、产品生产等活动，直至流通至下游经销商与消费者。伊利集团秉持对消费者负责的心态，每一环节都精耕细作，确保乳制品质量过关，消费者放心饮用。下面以包装技术为例进行说明。鉴于乳制品的特殊性，处于无菌、密闭环境之中方可保证其质量及口感。伊利集团所采用的无菌纸包装主要来自全球液体无菌食品包装界的龙头企业——瑞典利乐公司。通过先进的超声波封口技术，伊利牛奶盒可以有效地保护乳制品的质量和口感，从而确保伊利牛奶的安全性和健康性。此外，伊利集团还引进了全球领先的利乐 E3 超高速罐装机，罐装速度达每小时四万包，极大提升了企业的生产效率。伊利集团本着精益求精的态度，采取多重措施，提

高生产效率，确保产品优质，为消费者的健康负责。

(3) 价值链下游

企业产品完工之后，下一步即投放市场。通过观察微笑曲线，我们可以发现营销环节位于曲线两端，这有助于企业提高附加值。伊利集团采取线上线下相结合的销售模式，不断完善销售网络，最大限度占领市场，增加获取利润的机会。据统计，伊利集团在天猫、京东、微商城、抖音、快手、小红书、拼多多等平台均有店铺，确保业务范围覆盖各年龄段群众。线上销售的顺利运行离不开完备的物流系统支持。在大数据技术的助力下，企业能够科学规划物流配送路线和仓储节点；通过与物流服务商合作，借助信息技术的平台和服务优势，精准快速地响应客户需求。

伊利集团采用“经销+直营”管理模式，以达成渠道拓展总体目标和终端店服务标准化管理，并在全国多个区域建立经销大区，以金字塔级管理模式组织分销商、经销商和零售商，以有效推广产品，提升市场竞争力。以山东省济宁市为例，伊利集团在城市各大购物中心（如：爱琴海购物中心、万达广场、运河城等）设立伊利专柜并由销售人员进行相应推广。在各大商场的乳制品冰柜中，也陈列着伊利集团的各种奶制品供消费者自行挑选。

3.2.3 内部价值链

根据迈克尔·波特的观点，企业内部价值链主要包括企业内部为顾客创造价值的主要活动及相关支持活动。内部价值链将企业的业务活动分为基本活动与辅助活动。伊利集团内部价值链如图 3.4 所示：

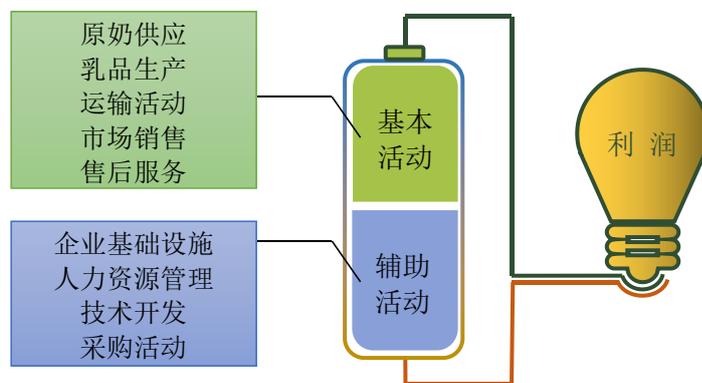


图 3.4 伊利集团内部价值链

伊利集团的基本活动包括原奶供应（进货作业）、乳品生产（生产作业）、运输活动（出货作业）、市场销售、售后服务，辅助活动包括企业基础设施、人力资源管理、技术开发、采购活动。

（1）原奶供应

伊利已实现规模化、集约化养殖，建设智慧生态牧场，保证奶源的高品质。伊利牧场遍布全国各地，在节省运输费用，确保原奶优质等方面发挥巨大作用。

（2）乳品生产

企业要生产独具特色的优质产品，必须得到研发部门的大力支持。根据“微笑曲线”可知，研发环节所带来的附加值远大于生产环节。在如今激烈的市场竞争环境下，企业必须依靠研发创新做出差异化产品，从而增加顾客黏性，做到“人无我有，人有我优”。根据表 3.3 和图 3.5 可知，伊利集团近年不断增加研发人员数量，调整研发人员学历结构及年龄结构，保证研发队伍高学历，年轻化。

表 3.3 2021 年伊利集团研发人员学历结构及年龄结构

学历结构类别	学历结构人数	年龄结构类别	年龄结构人数
博士研究生	40	30 岁以下（不含 30 岁）	106
硕士研究生	243	30-40 岁（含 30 岁，不含 40 岁）	242
本科	142	40-50 岁（含 40 岁，不含 50 岁）	100
专科	21	50-60 岁（含 50 岁，不含 60 岁）	10
高中及以下	15	60 岁及以上	3

数据来源：伊利集团 2021 年年报

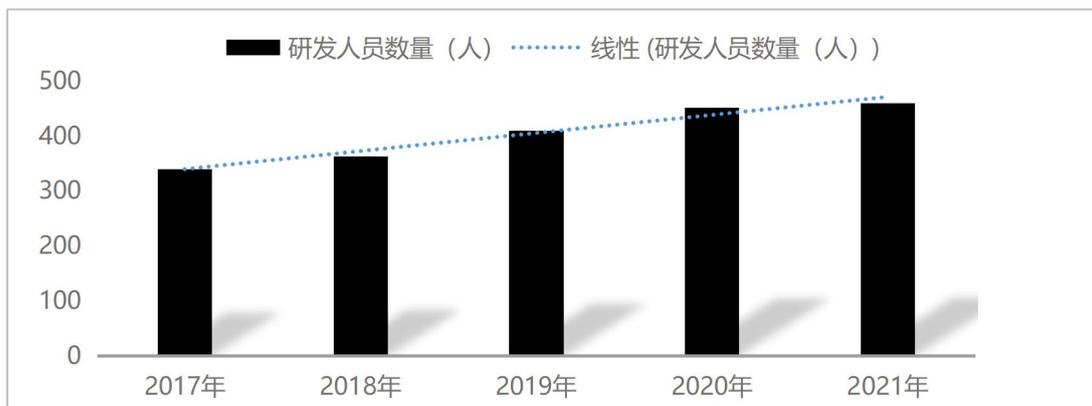


图 3.5 伊利集团 2017—2021 年研发人员数量变化趋势

蓝图再美好，若不实践，只会变成“空中楼阁”；目标再远大，若不动，

也只会沦为“镜花水月”。企业必须依靠生产部门将优秀的研发设计落地，将设计稿变成优质产品以供消费者选择。有条件的企业还应构筑产业集群，助力产业兴旺，带动经济发展，共创双赢新局面。

伊利集团在引进先进设备，建设智能化工厂的同时也积极构建产业集群，用实际行动带动相关地区经济发展。下面以山东地区为例进行说明。

2005年，伊利已开始在山东投资建立生产和奶源培训基地，为打造乳品产业集群作准备。如今，伊利已在济南、潍坊等地建立了两家生产加工基地和一家饲料厂，部分规模化牧场已经投入使用。这些产业项目分布于济南、聊城、潍坊等地。在2020年8月，伊利与潍坊市人民政府签订了一项重要的合作协定，旨在建设存栏10万头奶牛的现代化示范性牧场以及日产超过3000吨的智能化乳制品加工厂，创设综合性种养加一体化项目获批立项。这些项目预计总投资80亿元，可为10000人创造就业机会并刺激一系列相关产业的发展。全产业链规模将达到300亿元。

潘刚先生在2022年7月指出，他始终关心并看中山东的建设，并将把握机会与山东企业家合作，共同推动高质量建设。作为亚洲最大的乳制品企业，伊利集团以身作则，在整个黄河流域广泛布局产业集群，以实际行动带动黄河水流域的甘肃、陕西、山东等省份的经济高质量发展。伊利在潍坊的工厂采用了先进的自动化流水线，从附近牧场出发的奶罐车运输到工厂，通过严密的入厂质检，确保质量。在洁净的生产车间内，机器人精准地将产品码垛装上货车，以高效的方式运送到消费者手中，为消费者提供更优质的产品。这一流程大大降低人力成本的投入，提高了生产效率与精准程度。

打铁还需自身硬。伊利十分重视产品质量。2014年，伊利集团全面升级其国际品质管理系统，以保证产品达到国际最高标准，并控制食品安全经营风险。2015年11月，伊利集团依据国际健康食品行业的发展趋势，将“质量领先3210战略”品质管理策略上升至更高水平，努力打造出伊利产品、必成精品的局面。

伊利集团在山东的产业集群建设，不仅为乳制品行业带来了强大的竞争力，也为当地经济发展做出了积极贡献，带来了良好的生态效益。近年来，伊利集团积极推行种植、养殖、加工一体化模式，发展循环经济，维护生态，以山东为重心，推进长江流域生态建设和高效开发，为实现“双碳”目标提供了有力支撑。

伊利合作草场位于济南市平阴县孝直镇，它利用奶牛形成的牛粪，进行沼气发电和蚯蚓养殖，将其转化为优质有机肥，并将其种植的小麦制成青贮饲草，以满足奶牛的营养需求。在伊利的带动下，一条条具有独特特色的农村绿色生态循环产业链得以形成，达到了经济效益与生态效益的共赢。

（3）运输活动

如今遍布全国的快递网络为伊利集团的运输工作提供便利。根据“乡村振兴”战略的指引，到 2022 年底，符合条件的建制村将实现村村通快递，“快递进村”的实施为伊利集团提供了更加便捷的运输服务，进一步拓展了乡村市场。

（4）市场销售

伊利集团采用线上线下相结合的销售模式，配有覆盖全国的大型现代化物流配送网络，为企业产品的顺利销售提供支撑。伊利集团重视营销文化建设，定期对销售人员及经销商培训以更新营销理念，提升专业素质；创新广告宣传方式，加强销售渠道建设，最大程度地拓宽销售市场。

（5）售后服务

伊利集团致力于以客户为中心，以真诚的态度和关怀为客户提供优质的服务，以满足客户需求。为服务广大消费者，伊利集团开通智能服务窗口，全国统一服务热线和奶粉事业部服务热线。在智能服务窗口中，伊利根据客户的常见问题整理出了相应的关键词，如辨别真假、包装不同、口感不同、价格不同、产地查询等，客户直接点进关键词就可以看到相关答复，极大减少了客服人员的工作量。针对热点问题如投诉、辨别真假、销售进货等，也设置了相应板块为消费者提供便利。伊利集团不仅重视其对消费者的服务，还注重维系其与合作伙伴之间的关系。如：设立董事长信息直通平台为合作伙伴服务，设立全球供应商协同平台为发掘合作机会提供便利。

伊利集团的各项辅助活动为基本活动提供必要支持，维持企业的日常运转。伊利集团的日常生产经营活动离不开基础设施等硬件的支持，也离不开人力资源管理、技术开发等软件的支撑。采购活动不仅涉及企业生产所需的原材料，还包括支持企业运营的各种购买行为，例如引进先进的生产设备、采购智能化管理系统（如 ERP 系统）等，提升企业的效率和竞争力。上述辅助活动与基本活动齐头并进，共同助力伊利集团做大做强，实现高质量发展，拥抱美好明天。

4 价值链视角下伊利集团盈利模式分析及评价

4.1 价值链视角下伊利集团盈利模式

4.1.1 伊利集团盈利模式现状

企业若想盈利，必须拥有其独特的盈利模式。不同企业的盈利模式间的差异主要体现在其构成要素方面。

基于乳制品行业以及伊利集团实际情况，本文采用“一个中心，五个基本点”的五要素模型对伊利集团盈利模式进行分析。“一个中心”即以价值创造为中心，“五个基本点”分别为：利润点、利润源、利润杠杆、利润对象、利润屏障。

(1) 利润点

企业生产产品或提供服务，其目的均是为企业创造价值。企业的产品或服务所创造价值的体现形式是收入，收入扣除成本之后便是企业所获得的利润。故伊利集团的利润点是伊利产品为企业带来的价值。下面对伊利集团的利润点进行分析。

表 4.1 2021 年伊利集团营业收入主要来源（分产品）

	液体乳	奶粉及奶制品	冷饮产品	其他产品
营业收入（万元）	8491067.77	1620889.32	716057.74	18235.11
营业成本（万元）	6085325.47	985139.03	427668.67	13882.98
毛利率（%）	28.33	39.22	40.27	23.87
营业收入比上年 增减（%）	11.54	25.80	16.28	1.86
营业成本比上年 增减（%）	10.91	25.71	17.48	-3.24
毛利率比上年 增减（%）	增加 0.41 个 百分点	增加 0.04 个 百分点	减少 0.61 个 百分点	增加 4.01 个 百分点

数据来源：伊利集团 2021 年年报

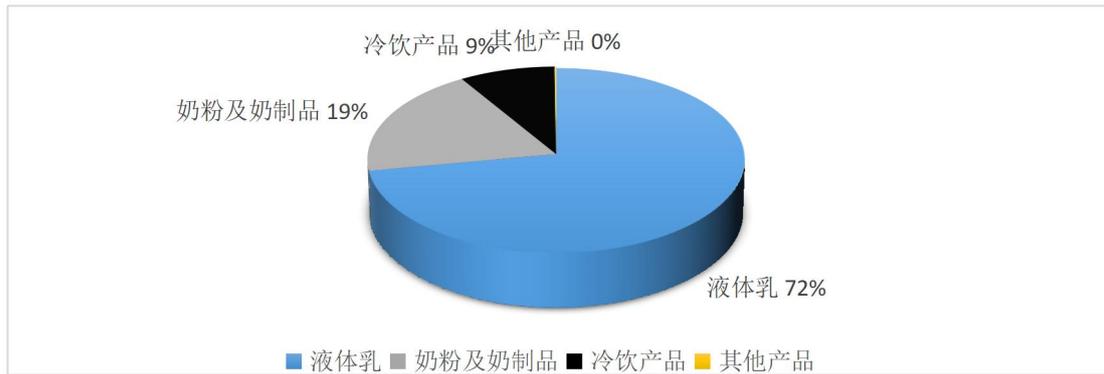


图 4.1 2021 年伊利集团各类产品的利润比例图

根据 2021 年伊利集团营业收入构成（按产品）（如表 4.1 所示）以及不同产品为企业带来利润的比例（如图 4.1 所示）可知，伊利集团的各项主要产品均为企业创造价值，带来利润。其中，冷饮产品毛利率最大。但因为其是季节性产品，销售淡旺季区分明显，故冷饮产品带来的利润所占比例较低。液体乳毛利率为 28.33%，但其产品种类广泛，故 2021 年液体乳带来的利润比例位居四类产品首位。

伊利集团通过提升产品质量，增加产品品类等方式增加其价值，促使其更多地转化为利润，促进企业盈利。

（2）利润源

利润源即为企业的收入来源，企业有了收入才会有利润。伊利集团的利润源是为企业带来收入的业务。



图 4.2 2017—2021 年伊利集团营业收入

根据图 4.2 及伊利 2017——2021 年年报可知，企业营业收入从 2017 年的 67,547.45 百万元增长到 2021 年的 110,143.99 百万元，同比增长约 63 个百分点。营业收入的迅速增长说明伊利集团近 5 年发展迅速，与其不断增加业务种类，开拓利润源密切相关。

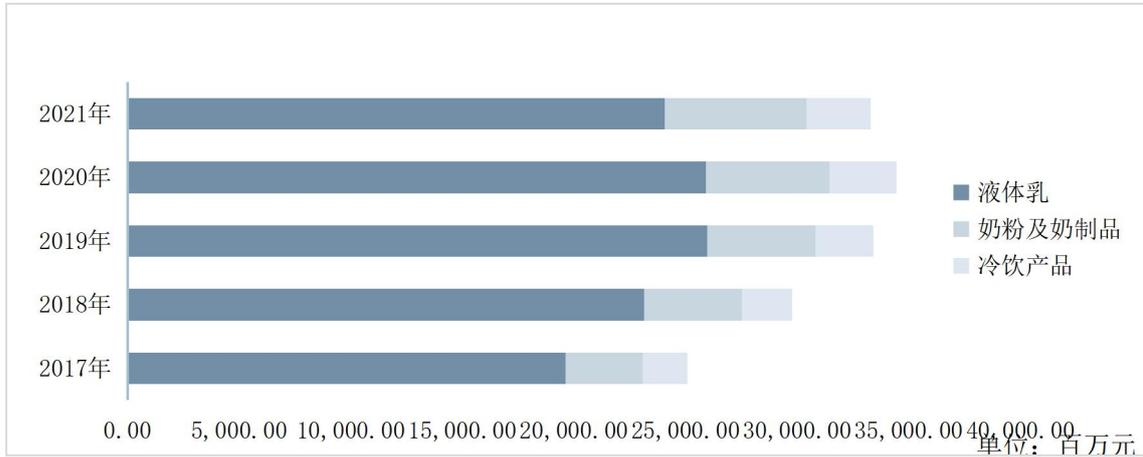


图 4.3 伊利集团 2017——2021 年主要产品的利润额

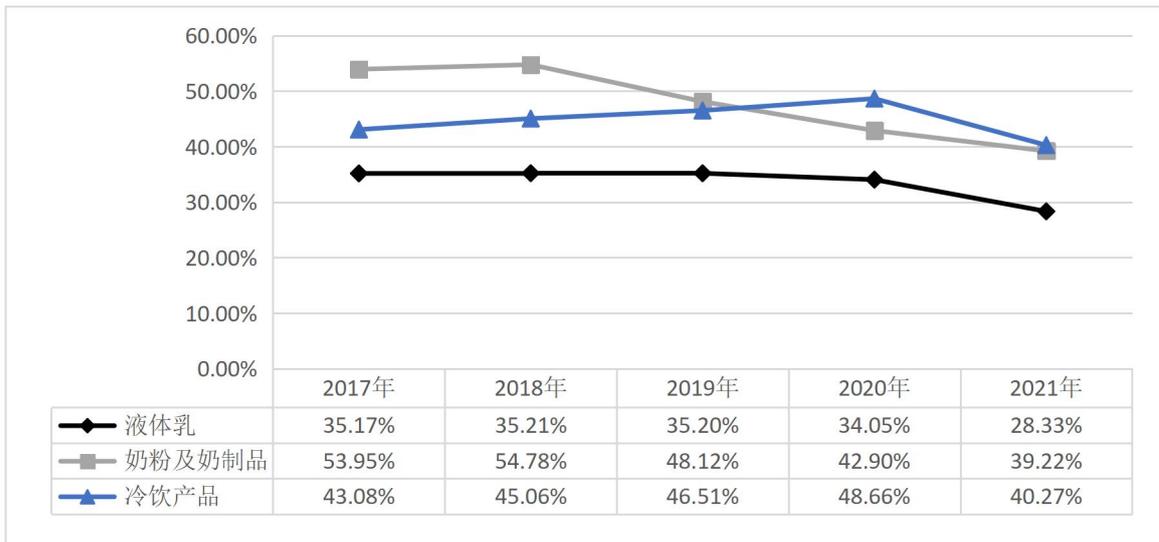


图 4.4 伊利集团 2017——2021 年主要产品毛利率

根据图 4.3 和图 4.4 可知，2017——2021 年间，伊利的三大主营业务：液体乳业务、奶粉及奶制品业务、冷饮业务为其主要利润源。其中，液体乳业务在五年间为伊利带来的利润额稳居首位并基本保持增长趋势，故液体乳业务是企业最大的利润源。奶粉及奶制品与冷饮产品也为伊利带来了可观的利润。纵观液体乳，奶粉及奶制品，冷饮的毛利率可知，三类产品的毛利率在 2017——2021 年

间虽有波动，但均维持在 25%以上。这表明伊利集团在液体乳、奶粉及乳制品、冷饮三项主营业务上的竞争力十分强大，大力发展这三项主营业务将为伊利集团带来可观的收入和利润，从而使其在乳制品行业保持领先地位。近 5 年来，液体乳、奶粉及奶制品、冷饮产品业务均持续盈利并基本呈现稳步增长态势，成为伊利集团盈利的坚实后盾。

（3）利润对象

伊利的利润对象主要是现有客户和潜在客户。伴随全球经济社会的发展，现代消费者已经变成商品市场的主体动力，伊利集团也不例外。多年来，伊利集团一直以消费群体为中心，推出了“品质生活”场景的时尚高档系列化全新产品“安慕希”、“舒化奶”、“须尽欢”等，受到了消费群体的共同认可。“安慕希”旗下的 AMX 无糖酸奶以其健康的口感和营养价值，作为常温酸奶应用领域的佼佼者；“金典有机纯奶油”和“金典低温鲜奶”则凭借有机认定和 GAP 高级认定牧场的高品质奶源，获得了消费群体的共同认可；尼尔森零研数据显示，“畅轻”低温酸奶在市场细分品类中占据第一位，可见其在消费者心中的地位。

伊利集团抓住数字经济时代的机遇，积极推动数字化转型，并开拓“消费者运营”模式。伊利集团在营销、渠道、运营、大数据等领域，通过开放合作的方式与业务伙伴共建以消费者为中心的服务网络。与此同时，采用“社群营销”“O2O 到家”等新零售模式，实现“品牌——门店——消费者”的无缝对接，满足消费者在不同场景下的消费需求。随着线上消费的普及，伊利集团主动加强与电子商务网络平台的战略管理协作，以提升互联网电商服务的效率，保证高品质发展。根据星图公司的调研数据，伊利集团在电子商务网络平台上的常温液体乳零售额占比达到 28.4%，在细分市场中处于领先地位。在大数据等新兴科技技术的支持下，伊利集团开展数字化改革，通过数据治理及 AI 算法探寻消费者喜好，明晰消费者实施经济行为的动机以稳定现有利润对象。

在维持现有客户的同时，伊利集团及时采取各种措施吸引潜在客户。比如：美化线上网店界面，润色商品介绍；采用客服机器人节省消费者时间等。伊利集团正在大力推进全渠道战略布局，积极挖掘渠道发展潜力，不断巩固现有渠道，并尝试探索新零售方式。在数字化体系的支撑下，融合线上线下平台资源优势，以更加敏锐、准确的方式服务消费者，提高渠道渗透能力。据凯度调研数据显示，

截至 2021 年 12 月，伊利常温液态乳品的市场渗透率较上一年份有了显著提高，其中地级市和县级市的渗透率依次增长了 0.6 和 1.2 个百分点，表明伊利集团正在不断增加市场份额。

（4）利润杠杆

伊利的利润杠杆是企业的各项经营活动，包括研发、生产、销售等活动。它是企业持续盈利的动力源泉。其中，生产是企业的基本活动，研发为生产活动指引导向，销售将生产环节出产的产品推向社会以便企业获取利润。伊利集团的研发、生产和销售活动紧密结合，共同促进企业盈利和持续发展。

微笑曲线理论表明，研发和销售活动位于曲线的两端，能够为企业带来更高的附加值，而生产活动的附加值则相对较低，无法为企业带来更多的收益。故伊利集团重视研发和销售，通过建设先进生产线，采用机器人等方式节约生产环节成本，最大程度地实现盈利。本部分主要介绍伊利集团如何通过研发、销售活动撬动企业利润杠杆，促使企业盈利。

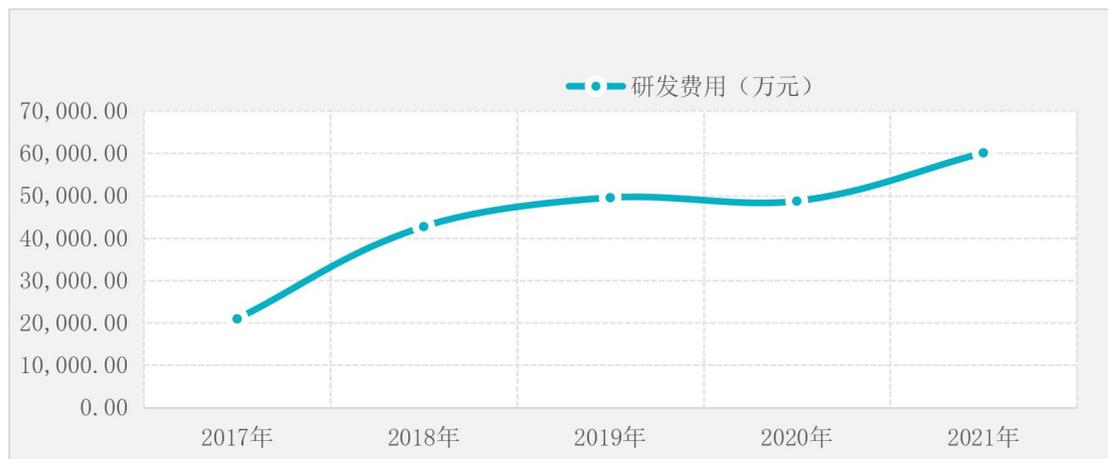


图 4.5 伊利集团 2017—2021 年研发费用变化趋势图

根据伊利集团 2017—2021 年年报可知，伊利的研发费用从 2017 年的 20916.53 万元上升到 2021 年的 60101.71 万元，同比增长约为 187.34%，足见公司管理层对研发活动的重视与支持。截至 2021 年底，伊利将在全球布局 7 大创新中心，搭建全球性乳业生态圈。伊利创新中心为全社会提供服务，成为乳制品行业向前发展的坚强后盾，推动乳业集群长远发展。可以说，伊利集团做到了“达则兼济天下”。

不断推陈出新，提升创新能力离不开高科技人才的支撑。近年来，伊利集团不断推出全新的产品，加快创新的步伐，形成一套完整的高新技术研发系统，吸引了大量国内外乳业研究领域的杰出人才。为了提升科研人员的专业水平，伊利集团采取“请进来，送出去”的培养模式，为他们提供全面的培训服务。为了提升公司的科研技术创新能力，我们应该加强吸引人才，培育年轻骨干，改善团队结构，打造学术领先、结构合理的科研创新团队，为公司的发展提供智力支持。

伊利集团同样重视为企业带来高附加值的销售环节，通过开展各式各样的活动促进产品销售，帮助企业盈利。

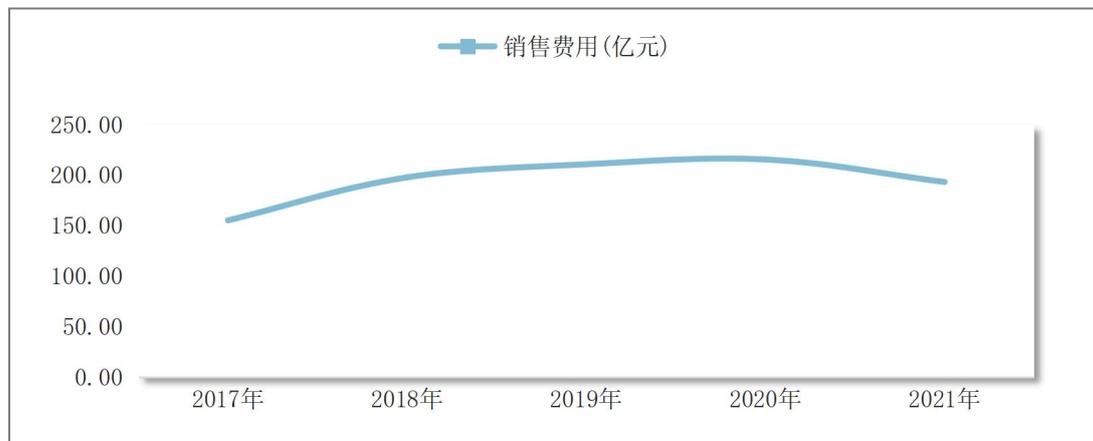


图 4.6 伊利集团 2017——2021 年销售费用变化趋势图

根据伊利集团 2017——2021 年年报及图 4.6 可知，伊利集团近年加大销售方面资金投入力度，到 2021 年底已达到 193.15 亿元，较 2017 年同比增长约 24 个百分点。

为提高产品知名度和市场占有率，伊利在销售环节投入大量人力、财力、物力，举行各式各样的宣传活动，包括但不限于拍摄企业宣传片，开展伊利方舟·七彩帆活动，拍摄伊利方舟微电影以及在大型购物中心装饰伊利柜台，推出各式各样的促销活动等。同时，伊利成功成为奥运会（夏季奥运会和冬季奥运会），军运会，世博会，G20 峰会的乳制品提供商，多次邀请奥运冠军担任品牌形象代言人，大幅提高企业知名度，促进伊利产品顺畅销售。

（5）利润屏障

企业如果想要很好地生存和发展，就既要有获取利润的能力，也要有保证利润不被其他企业拿走的本事。这就要求企业筑牢利润屏障，建好“护城河”。伊

利集团的利润屏障就是企业核心竞争力——企业文化。

企业的产品可以被模仿,企业的技术可以被超越,但企业文化是不可复制的。文化是企业的基石,是其蓬勃发展的动力,也是其获得成功的关键。伊利集团能够将员工聚在一起,思想一致,步调一致,创造出傲人成绩,靠的就是企业文化的引领。多年来,伊利集团秉承“伊利即品质”的信念,以“成为全球最值得信赖的健康食品提供者”的目标为指引,坚持卓越、担当、创新、共赢、尊重的核心价值观,以一贯的主人翁奉献精神,高度责任心和超强实践能力,绘就出伊利人的独特蓝图,为伊利持续发展提供了强大的内在动力。

伊利集团通过持续构建企业文化体系,全面推进企业文化与业务的深度融合,促使员工积极践行并传承企业文化,增强企业向心力、凝聚力和战斗力,提升核心竞争力,筑牢利润屏障。

4.1.2 价值链视角下伊利集团盈利模式分析

价值链将企业的经营活动划分为各个环节,每个环节所带来的附加值不同。盈利模式各要素能够完美嵌合在价值链划分出的各个环节上,形成一个完整且能为企业带来持续利润的闭环。本部分从横向价值链、纵向价值链、内部价值链三个维度对伊利集团盈利模式进行分析,规避了仅考虑企业资本、产品、人力资源等生产要素的局限性,促使企业进一步盈利。

(1) 横向价值链维度

从横向价值链角度看企业盈利模式,是将企业放置于整个行业之中,通过与其他企业的比较发现自身优势与不足,从而整合资源,扬长避短,在行业内发展业务并提升竞争力。近年来,随着居民生活水平的提高,乳制品逐渐为消费者所接受,甚至已经成为部分家庭的生活必需品。根据中国统计年鉴可知,从2017年到2020年,中国居民的人均奶类消费量显著提升,从12.1Kg/人上升至13.0Kg/人;城镇居民的人均奶类消费量也有所增加,从16.5Kg/人上升至17.3Kg/人;而农村居民的人均奶类消费量则从6.9Kg/人上升至7.4Kg/人。人均奶类消费量增加的背后是人民对乳制品需求量的增加,这一增加促进了整个乳制品行业的发展。

经过数年发展,我国乳制品行业呈现双雄突起,百家争鸣的局面。伊利集团

和蒙牛乳业在业界居于前列,其收入水平和市场份额都很高。部分乳制品企业(如三元股份、光明乳业)在区域市场具有一定地位,与全国性企业构成有效互补态势。还有部分乳制品企业(如天润乳业、燕塘乳业)由于自身生产经营规模较小,竞争力有限,收入水平和市场占有率处于行业下风。

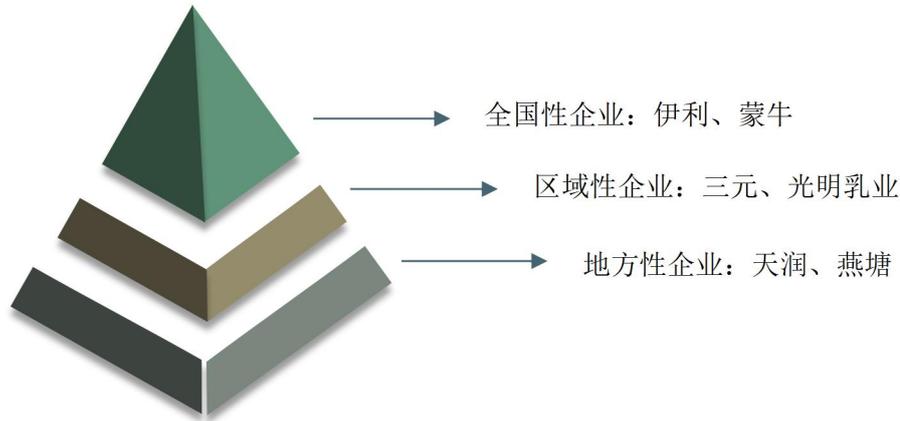


图 4.7 2021 年中国乳制品企业市场竞争格局

从横向价值链的角度看,伊利相较于其他企业有明显优势。这主要得益于伊利对产品质量的严格把控,遍布全国的发达销售网络以及在市场营销领域的大力投入。伊利通过提高产品品质来增加利润点;通过布局销售网络,增加营销投入等方式撬动利润杠杆,最终实现盈利。

①把握利润点

受众多地理因素的影响,我国优质原奶企业与牧场主要集中于东北、华北和西部地区。伊利凭借自身雄厚实力去新建或投资牧场,确保企业能够获得优质原料。采用优质原料是生产优质乳制品的基础。伊利用优质原奶去生产常温白奶、酸奶、奶酪、奶粉、冷饮等品类的各种产品,从产品品质上显著优于其他企业,契合消费者注重品质的需求,强化利润点,促使企业实现盈利。

②撬动利润杠杆

伊利集团还通过布局销售网络,增加营销投入等方式撬动利润杠杆,促使企业盈利。在布局销售网络方面,伊利集团在国际领域和国内领域均采取了相应措施。在国际领域,伊利集团实行国际化战略,将销售网络布局至世界各地,极大地扩张市场范围,促进企业顺利销售产品。伊利早在 2007 年就开始重视中国下沉市场发展的重要性,并采取“经销+直营”模式,形成“纵贯南北,辐射东西”

的全球性市场格局，实行生产、营销、市场一体化运营，形成中国第一家销售网络覆盖全国的乳制品公司，远超蒙牛等同行其他企业，在国内取得了显著的成功。2007年商务部发起的“万镇千乡”活动为下沉城市网点数量的持续增长提供了有力的支持。2013年，伊利大力推行渠道深耕计划，弥补渠道覆盖空白，进一步加强集团对销售终端的掌控能力。截止2022年九月底，伊利的经销商数量已经增加至19321家，同比增长了4762家，这表明伊利对销售终端的掌控能力有了显著提升。

在增加营销投入，扩大知名度方面，伊利也实施了一系列举措。伊利多次聘请奥运冠军为形象代言人，成为奥运会、军运会、G20峰会等重要活动的赞助商。此外，伊利还赞助多档综艺节目，如“奔跑吧兄弟”，“我是歌手”等，进一步扩大企业知名度。

（2）纵向价值链维度

从纵向价值链角度看伊利盈利模式，是将企业看作整条价值链中的一个环节，通过其与上下游企业的合作把控利润源、增加利润对象，促使企业盈利。

①把控利润源

伊利集团位于价值链中游，其上游是供应商，下游是消费者。为满足奶牛日常所需营养，确保其产出优质奶，伊利在建设生态牧场的同时从供应商处采购饲料及辅助材料。伊利采购的饲料质量直接影响奶源质量，进而影响为企业带来收入的各项业务：如液体乳业务，奶粉及奶制品业务，冷饮业务等，从而把控利润源，改进盈利模式，促使企业盈利。为满足客户需求，伊利从国内外采购先进设备，在显著提高生产效率的同时为企业主营业务提供硬件支持，进一步夯实利润源以保证企业盈利。

②维持或增加利润对象

伊利集团十分重视维持现有客户并吸引潜在客户。数字经济时代，伊利采取线上线下共同销售的策略，尤其是线上销售，在天猫、京东、抖音、小红书等平台上均设有专营店，为客户提供优质服务。伊利不仅重视线下实体店的运营和维护，而且还成功实现了终端店面业务的标准化和规范化管理工作。此外，伊利还积极利用互联网思维，构建起一个完整的互联网生态圈，与消费群体实现无障碍沟通，打造“互联网+”乳业布局，以增加利润对象，拓宽利润空间。

（3）内部价值链维度

从内部价值链角度看企业盈利模式，是将目光投射于企业内部，寻找盈利模式中哪个要素从根本上影响企业存亡。内部价值链将企业活动划分出基本活动和辅助活动，各项活动的顺利进行以及员工之间的紧密配合离不开企业文化的支撑。伊利集团致力于将卓越、担当、创新、共赢、尊重的价值观融入到其各项活动中，不断提升每一道工序和每一款产品的质量，将品质第一的理念贯穿于企业的各个层面。伊利集团能够在激烈的市场竞争中生存并发展，最根本的就是靠企业文化。如果说外在的产品、技术之类的东西是“术”，企业文化则是内核的“道”，是企业的利润屏障，亦是不可复制的企业核心竞争力。

从横向价值链、纵向价值链、内部价值链角度看伊利集团盈利模式各有千秋，所涉及的盈利模式要素各不相同。故将各价值链维度与其涉及的盈利模式要素汇总并列示于图 4.8 之中，为明晰价值链视角下伊利集团盈利模式提供帮助。

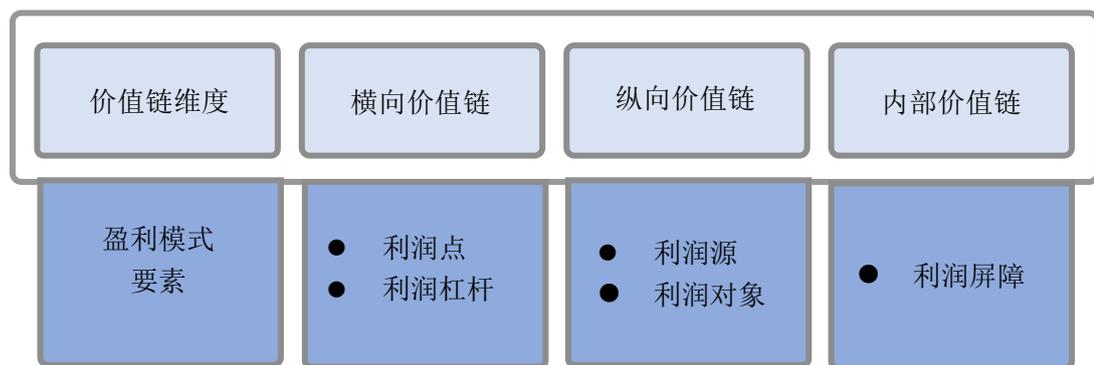


图 4.8 伊利集团价值链与盈利模式要素对应图

4.1.3 价值链对伊利集团盈利模式的影响路径

（1）横向价值链角度

横向价值链通过整合拓展影响伊利集团盈利模式。

伊利集团位于乳制品行业之中，通过与其他企业开展合作或竞争，不断整合拓展资源以改进自身盈利模式。伊利集团自身实力雄厚，主要通过投资入股、收购等方式整合资源，从而提升自身实力。据统计，截至 2021 年底，伊利集团投资入股的企业大多是 100% 直接持股，也有部分企业持股比例小于 100%，但仍在 70% 以上。伊利子公司遍布全球各地，这就方便其整合各地资源，节约成本，充

分发挥各地的地方优势，整合拓展现有资源，实现补全短板，优势更强。伊利集团在内蒙古等牧草丰富的地区建立了多家子公司，比如包头伊利乳业有限责任公司和赤峰伊利乳业有限责任公司。这些企业主要从事乳制品的生产和销售，为消费者提供优质的乳制品。伊利总部可以在子公司之间相互协调，整合资源，共同促进集团取得更好的发展。对于外国相关企业，伊利则主要采用收购的方式进行合作。譬如：伊利收购了主要经营地和注册地均位于泰国的 THE CHOMTHANA COMPANY LIMITED；Maxx Drink Co.,Ltd.；Cooltrain Logistics Co.,Ltd.；BDC SPECIALTY FOOD CO.,LTD. 四家企业，主要从事冷冻产品的生产与销售。在牧草肥美的新西兰，伊利还收购了 Westland Dairy Company Limited；EasiYo Products Limited 两家公司，主要从事乳制品的生产及销售工作。此种合作方式促使伊利集团成功获得新西兰优质牧草资源，配合伊利集团在新西兰设置的研发创新基地，为伊利集团国际化战略的顺利实施提供了帮助。

伊利集团在发展过程中必然面临与同行业企业的激烈竞争，故其通过与同行业其他企业的对比，取长补短，整合现有资源，拓展业务范围，改进经营策略与盈利模式，进一步促进企业盈利。比如：伊利与蒙牛在乳制品行业中地位相当，并称乳制品行业的“双雄”。虽然伊利的整体实力强于蒙牛，但就高端系列产品而言，蒙牛特仑苏的销售情况优于伊利金典。故伊利通过与其他企业的对比与竞争，取长补短，不断精进自身，提升市场竞争力。

综上，从横向价值链角度看，伊利集团通过与同行业其他企业开展合作与竞争，互帮互助，取长补短，促进企业整合现有资源，拓展业务范围，从而改善盈利模式，获得更多利润。

（2）纵向价值链角度

纵向价值链通过合作共赢影响伊利集团盈利模式。

纵向价值链中伊利集团处在中游位置，上游是供应商，下游是经销商及消费者。伊利集团通过与供应商结合成利益共同体以保证原料质量，通过大数据平台密切关注各类产品购买量，预测市场风向，从而引领产品生产。

伊利与供应商联系紧密，为供应商建立了全球供应商协同平台与伊利云商平台，充分发挥供应商的协同优势，为建立集团与供应商的利益共同体提供帮助。据伊利集团 2021 年年报显示，伊利集团向企业前五名供应商的采购额为

1,610,924.10 万元，占年度采购总额的 26.53%；其中前五名供应商采购额中关联方采购额 883,877.70 万元，占年度采购总额的 14.56%。根据相关资料可知，伊利集团的供应商涉及多个领域，比如科技，生物技术，营销策划，传媒，人力资源等。这些供应商为伊利的各项业务提供原料或其他方面的支持。此外，为了贯彻“乡村振兴”战略，伊利集团与农牧民建立了“伊利联结 2.0”，以解决乳制品行业上游企业面临的技术薄弱、融资困难、转型缓慢、风险高等问题，并在技术、金融、风险、产业、优良高产饲料、奶牛质量提升、全方位贴身金融服务等七个方面建立联系，以实现乳业振兴与乡村振兴的有机结合。此项举措既落实了国家“乡村振兴”战略，又巩固了伊利与供应商共同建立的利益共同体，可谓一举两得。

在销售领域，伊利集团采用“经销+直营”的销售模式，与经销商保持密切联系。伊利集团通过经销商上报的销售数据，及时关注各类产品的销售状况，密切关注消费者喜好，从而改进企业盈利模式，获取更多利润。伊利也可以根据消费者喜好调整企业下一步生产计划，为消费者提供更多符合其喜好的商品，真正做到“一箭双雕”。

综上，从纵向价值链角度看，伊利与上游供应商，下游经销商开展合作，进而改进盈利模式，创设“双赢”结局。

（3）内部价值链角度

内部价值链通过内部精进影响伊利集团盈利模式。

伊利集团通过内部价值链将企业各项活动划分为基本活动和辅助活动。企业管理者可以根据各项活动附加值调整经营策略以实现内部精进，践行企业文化，稳固利润屏障，最终影响伊利集团盈利模式。

伊利集团在原奶供应、乳品生产（产品研发、包装设计、原辅料采购、产品加工）、产品流通运输、市场营销、售后服务等活动中始终贯彻精益求精的思想，运用各种方法提质增效，提升附加值以实现内部精进，践行企业文化，稳固利润屏障。譬如：对于高附加值的产品研发和市场营销环节，伊利集团加大人、财、物投入力度，保证研发队伍高学历、年轻化，创新广告宣传方式，不断提升附加值。对于附加值较低的乳品生产（产品加工）环节，伊利集团通过建设数智化工厂等手段节约成本，提质增效。对于辅助活动，伊利集团亦通过不断改善基础设

施，加强技术开发，提升人力资源管理和采购管理水平等手段实现内部精进，为伊利的各项经营活动提供硬软件支持。

综上，从内部价值链角度看，伊利集团始终视品质如生命，坚持人人都是品质创造者，将“卓越、担当、创新、共赢、尊重”的核心价值观覆盖整条价值链，不断开展内部精进工作以贯彻落实企业文化，提升核心竞争力，完善盈利模式。

4.2 价值链视角下伊利集团盈利模式评价

基于前文分析，本部分引入因子分析法，从横向、纵向、内部价值链视角评价伊利集团盈利模式，为后文找寻其目前存在的问题提供便利。

4.2.1 横向价值链角度

本部分采用因子分析法，从偿债能力、盈利能力、营运能力、收益质量等角度对乳制品行业的 19 家企业盈利模式所带来的绩效进行对比，进而从横向价值链角度评价伊利盈利模式。

(1) 样本选取及数据来源

由于本文是以伊利集团为案例进行研究，故在选择样本时均选择乳制品行业的企业，以便从横向价值链角度对伊利的盈利模式进行评价。本文基于以下三个原则选取样本：第一，所选企业均属于乳制品行业；第二，确定的企业均为 A 股上市公司，第三，样本企业均为非 ST 企业。下表为本文所选取的企业及其对应股票代码。本文采用了多种途径收集和整理相关信息，包括 CSMAR、新浪财经和公司官网。通过使用 IBM SPSS Statistics 23 软件，极大提高数据的准确性，减少数据分析和统计的时间，从而得出了客观可靠的结果。

本文所选取的样本企业如表 4.2 所示：

表 4.2 样本企业名称及股票代码

股票代码	企业名称
001318	阳光乳业
002329	皇氏集团

续表 4.2 样本企业名称及股票代码

股票代码	企业名称
002570	贝因美
002719	麦趣尔
002732	燕塘乳业
002910	庄园牧场
002946	新乳业
300106	西部牧业
300892	品渥食品
300898	熊猫乳品
300915	海融科技
600419	天润乳业
600429	三元股份
600597	光明乳业
600882	妙可蓝多
600887	伊利股份
605179	一鸣食品
605300	佳禾食品
605388	均瑶健康

数据来源：国泰安数据库

本文遵循科学性、可靠性、可获得性的原则，从偿债能力、盈利能力、营运能力、收益质量 4 个方面选取如下指标对伊利集团盈利模式进行评价。

表 4.3 盈利模式评价指标

评价维度	指标
偿债能力	流动比率
	速动比率
	现金比率

续表 4.3 盈利模式评价指标

评价维度	指标
	资产负债率
盈利能力	销售净利率
	营业利润率
	成本费用利润率
营运能力	总资产周转率
收益质量	销售现金比率

注：销售现金比率=经营活动净现金/销售收入，反映企业每元销售收入所得到的现金流量净额，用于衡量企业的收益质量。

(2) KMO 和 Barelett 球形检验

本文通过 KMO 和 Barelett 球形检验来评估样本数据是否适合作因子分析。首先进行 KMO 检验。KMO 值在 0——1 之间。KMO 值越接近 1，表示变量间相关性越强，所选数据越适合做因子分析。KMO 值越接近 0，意味变量间相关性越弱，所选数据不适合做因子分析。通常认为样本数据 KMO 值大于其临界值 0.6 时可以做因子分析，且 KMO 值越接近于 1，适用程度越高。其次进行 Barelett 球形检验。当 Barelett 检验的显著性数值低于 0.01 时，所选数据适合做因子分析。

经检验，本文所选取的样本数据 KMO 值为 0.693，大于临界值 0.6；显著性数值为 0.000，小于 0.01，故适合进行因子分析。

表 4.4 KMO 和 Barelett 球形检验

KMO 和巴特利特检验		
KMO 取样適切性量数。		.693
巴特利特球形度检验	近似卡方	333.390
	自由度	36
	显著性	.000

数据来源：SPSS 数据处理

(3) 公因子方差检验

公因子方差表示每个原始变量所代表的信息能够被提取出来的公因子解释的程度。根据 SPSS 软件所计算出的数据可知，各项指标对于从原始变量中提取

出的信息的解释程度均在 80%以上。其中，对原始变量中的信息解释程度最高的是流动比率，公因子方差为 0.989，其次是速动比率，公因子方差为 0.983。对原始变量中的信息解释程度最低的是资产负债率，公因子方差为 0.802。由此得出，提取出的公因子对原始变量所代表信息的解释程度总体较好，可以用于本文的研究。

表 4.5 公因子方差

	初始	提取
流动比率	1.000	.989
速动比率	1.000	.983
现金比率	1.000	.972
资产负债率	1.000	.802
销售净利率	1.000	.966
成本费用利润率	1.000	.975
营业利润率	1.000	.965
销售现金比率	1.000	.885
总资产周转率	1.000	.946

提取方法：主成分分析法

数据来源：SPSS 数据处理

(4) 因子提取

表 4.6 总方差解释

成分	初始特征值			提取载荷平方和			旋转载荷平方和		
	总计	方差 百分比	累积 %	总计	方差 百分比	累积 %	总计	方差 百分比	累积 %
1	5.645	62.723	62.723	5.645	62.723	62.723	4.165	46.280	46.280
2	1.691	18.790	81.513	1.691	18.790	81.513	3.138	34.865	81.144
3	1.147	12.742	94.255	1.147	12.742	94.255	1.180	13.111	94.255
4	.305	3.384	97.639						
5	.192	2.136	99.775						
6	.013	.146	99.921						
7	.004	.044	99.965						
8	.002	.027	99.992						
9	.001	.008	100.000						

提取方法：主成分分析法

数据来源：SPSS 数据处理

由于使用 SPSS 软件，本文采取主成分分析法，对特征值大于 1 的公因子实施抽取，结果表明，前三项公因子的特征值依次为 5.645、1.691、1.147，方差贡献率依次为 62.723%、18.790%、12.742%，累计贡献率达到 94.255%，说明该公因子具有较高的可靠性和可预测性。换言之，所提取的 3 个公因子可以覆盖 10 项指标 94.255% 的信息，能够较好地横向价值链角度评价伊利集团盈利模式。

为了更清晰直观地反映各因子的特征值，本文通过 SPSS 软件绘制了碎石图。根据碎石图可知，前 3 个因子的特征值均大于 1，且其散点均处于整个图像的陡坡上，涵盖了 9 项指标的绝大部分信息。后 6 个因子的散点形成的图像坡度较缓，所包含的指标信息量较少。故运用主成分分析法所提取出的 3 个因子能够囊括所选的 9 项指标 90% 以上的信息，具有较强的代表性，适合进行后续研究。

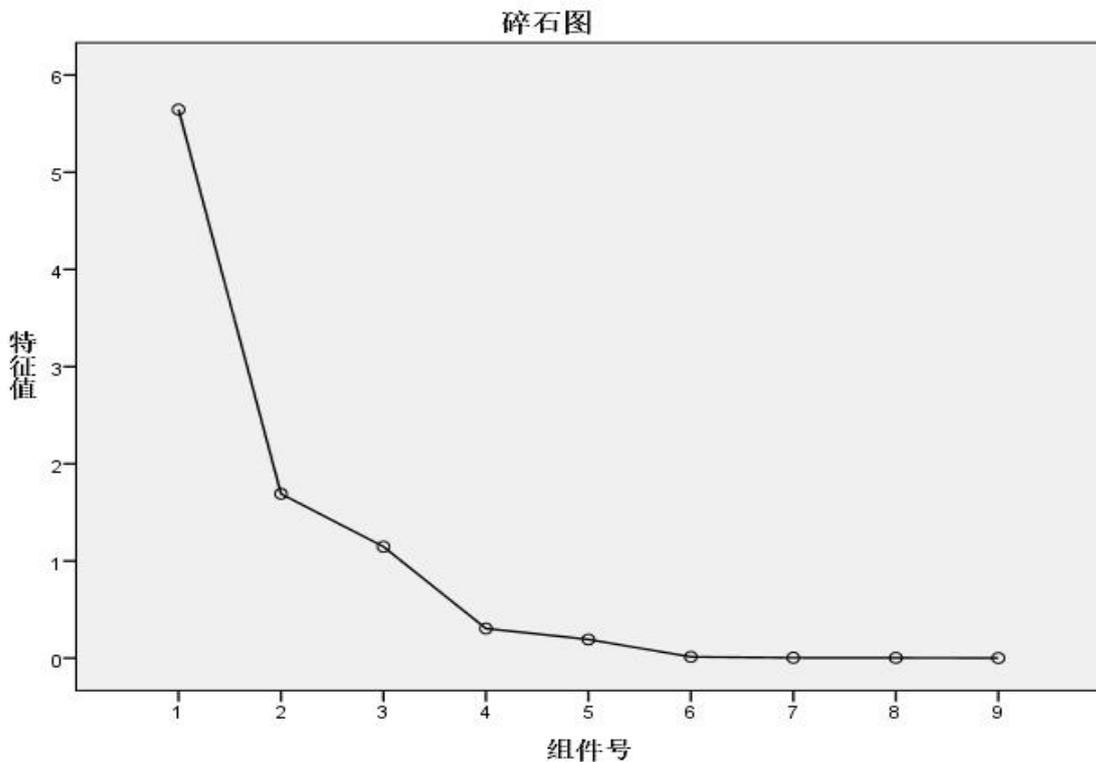


图 4.9 提取公因子碎石图

数据来源：SPSS 数据处理

(5) 因子旋转及因子命名解释

通过 SPSS 软件使用最大方差法，我们可以将上述因子旋转，从而得到更容易被解释的载荷矩阵，如表 4.7 所示。

表 4.7 旋转后的成分矩阵

	成分		
	1	2	3
流动比率	.976	.169	-.083
速动比率	.965	.189	-.130
现金比率	.944	.222	-.178
资产负债率	-.784	-.421	-.097
销售净利率	.467	.851	.151
成本费用利润率	.462	.868	.090
营业利润率	.505	.834	.119
销售现金比率	-.223	.820	-.404
总资产周转率	-.195	.037	.952
提取方法：主成分分析法			
旋转方法：凯撒正态化最大方差法			
a. 旋转在 7 次迭代后已收敛			

数据来源：SPSS 数据处理可得

第一个因子（F1）与企业的偿债能力紧密相关，它主要反映流动比率、速动比率、现金比率、资产负债率等指标，故可称其为偿债因子。因企业偿债能力与多方面因素相关，是其综合实力的一种体现方式，故偿债因子（F1）与盈利模式五要素均密切相关。

第二个因子（F2）与企业的盈利能力和收益质量密切相关，它主要反映销售净利率、成本费用利润率、营业利润率、销售现金比率等指标，故可称其为盈利质量因子。与该因子密切相关的盈利模式要素主要包括利润点、利润源和利润对象。

第三个因子（F3）与企业的营运能力密切相关，主要反映总资产周转率这一指标，故可将第三个因子（F3）称为营运因子。与该因子密切相关的盈利模式要素主要包括利润杠杆和利润屏障。

（6）计算因子得分和综合得分

通过应用 SPSS 软件，能够统计出各因子的得分和综合得分，从而为乳制品企业提供排名参考。表 4.8 显示了成分得分系数矩阵，能够帮助我们更好地了解企业情况。

表 4.8 成分得分系数矩阵

	成分		
	1	2	3
流动比率	.290	-.124	-.019
速动比率	.279	-.111	-.060
现金比率	.263	-.091	-.103
资产负债率	-.184	-.023	-.118
销售净利率	-.009	.278	.133
成本费用利润率	-.017	.288	.079
营业利润率	.006	.263	.108
销售现金比率	-.268	.422	-.383
总资产周转率	-.018	.030	.804
提取方法：主成分分析法 旋转方法：凯撒正态化最大方差法 组件得分			

数据来源：SPSS 计算处理

各因子得分计算如下所示：

$$F1=0.290*流动比率+0.279*速动比率+0.263*现金比率-0.184*资产负债率-0.009*销售净利率-0.017*成本费用利润率+0.006*营业利润率-0.268*销售现金比率-0.018*总资产周转率$$

$$F2=-0.124*流动比率-0.111*速动比率-0.091*现金比率-0.023*资产负债率+0.278*销售净利率+0.288*成本费用利润率+0.263*营业利润率+0.422*销售现金比率+0.030*总资产周转率$$

$$F3=-0.019*流动比率-0.060*速动比率-0.103*现金比率-0.118*资产负债率+0.133*销售净利率+0.079*成本费用利润率+0.108*营业利润率-0.383*销售现金比率+0.804*总资产周转率$$

综合得分：

$$F=F1*46.280\%+F2*34.864\%+F3*13.111\%$$

根据 SPSS 软件计算得出的各企业得分如表 4.9 所示：

表 4.9 样本企业因子得分及综合得分

股票代码	企业名称	F1 得分	F2 得分	F3 得分	综合得分
001318	阳光乳业	-0.33380	2.79683	-0.32335	0.78
002329	皇氏集团	-0.68566	-2.34483	-1.86757	-1.38
002570	贝因美	-0.54888	-0.32052	-0.47957	-0.43
002719	麦趣尔	-0.17443	-0.69375	-0.01037	-0.32
002732	燕塘乳业	-0.37499	0.54606	1.35980	0.20
002910	庄园牧场	-0.90457	0.65473	-1.72967	-0.42
002946	新乳业	-1.01413	-0.04312	0.28660	-0.45
300106	西部牧业	-0.13720	-0.37445	0.79555	-0.09
300892	品渥食品	0.57712	-0.25387	0.86984	0.29
300898	熊猫乳品	0.64191	0.26285	0.12359	0.40
300915	海融科技	2.95429	-0.29181	-0.60883	1.19
600419	天润乳业	-0.36364	0.58590	-0.52806	-0.03
600429	三元股份	-0.50557	-0.40082	-0.40959	-0.43
600597	光明乳业	-0.47625	-0.58260	1.46896	-0.23
600882	妙可蓝多	0.55418	-0.46087	0.28610	0.13
600887	伊利股份	-0.65467	0.52116	1.09143	0.02
605179	一鸣食品	-1.04157	-0.02280	-0.30272	-0.53
605300	佳禾食品	1.04678	-0.68094	1.31363	0.42
605388	均瑶健康	1.44108	1.10285	-1.33578	0.88

注：本表格中的数据皆由 SPSS 软件自动进行标准化处理之后计算得出，故其与直接代入公式计算出的结果存在差异。

数据来源：运用 SPSS 软件计算得出

根据上述得分表可知：

伊利集团的偿债因子（F1）得分为-0.65467 分，在所选样本企业中排名第

15 位，处于下游位置。海融科技的偿债因子得分为 2.95429 分，在所选样本企业中排名居于首位。究其原因可知，2021 年，伊利流动负债较上年增加了约 25 个百分点，尤其是短期借款在本年有大幅度增加，系本期票据贴现借款增加以及子公司合并中国中地乳业控股有限公司所致。故伊利流动比率低于其他企业。伊利非速动资产占流动资产总额的比例约为 32.06%，仅存货一项就占流动资产总额约 17.78%，这与其是传统乳制品制造企业有着密不可分的联系。伊利业务规模大，存货在企业中发挥着举足轻重的作用，这就导致存货在流动资产中所占比例较高，再加上企业有很多预付款项，进一步提升了非速动资产在流动资产中所占比例。由于预付款项和存货以及其他非速动资产的金额较大，占用了企业较多的速动资产，故其速动比率低于其他企业。伊利的资产负债率为 52.15%，负债总额占资产总额的比重超过一半，这与伊利业务种类繁多且规模庞大密切相关。尽管伊利拥有 73% 的现金比率，表明其具有良好的即时变现能力，但由于现金类资产的收益能力较低，可能导致企业面临更高的机会成本。综上，伊利集团的偿债能力在乳制品行业中处于较靠后的位置，仍存在较大的提升空间。

伊利集团的盈利质量因子 (F2) 得分为 0.52116 分，在所选样本企业中排第 6 位，处于上游水平。这表明在乳制品行业中，伊利的盈利能力和收益质量较其他企业存在一定优势。伊利需要不断调整盈利模式，持续保持高的收益质量以满足其发展需求；尤其需要重视利润点、利润源和利润对象这三要素以保证企业拥有盈利的活力。

伊利集团的营运因子 (F3) 得分为 1.09143 分，在样本企业中排名第 4，说明伊利集团的日常营运情况较为可观。此项成绩与伊利集团多年来坚持提升核心竞争力，构筑坚固利润屏障，擅于撬动利润杠杆密切相关。

伊利集团的综合得分为 0.02 分，在样本企业中排名第 9 位，目前尚处于中游位置。

综上，从横向价值链角度看，伊利集团目前的盈利模式仍然存在问题，亟需进一步改进以提升企业综合实力，推进集团稳步向前发展。

4.2.2 纵向价值链角度

纵向价值链中，伊利仅仅是一个环节，其与供应商、消费者的联系与配合尤

为重要。只有与供应商、消费者建立联系并采取各种措施使其更加稳固，才能使企业在整条价值链上游刃有余地发展。故本部分通过比较伊利 2012——2021 年前 5 名供应商交易额与前 5 名客户交易额，从纵向价值链角度对其盈利模式进行评价。

表 4.10 伊利集团 2017——2021 年前 5 名供应商交易额及比重

	前 5 名供应商交易金额（万元）	占年度采购金额的比重（%）
2017 年	621548.23	17.00
2018 年	862393.78	20.06
2019 年	971768.24	19.76
2020 年	1358620.41	25.46
2021 年	1610924.10	26.53

数据来源：伊利 2017——2021 年年报

通过表 4.10 可知，在 2017——2021 年间，伊利与前 5 名供应商的交易额总体呈上升趋势，2021 年的交易额较 2017 年增长了 159.18%，可谓是大幅增长。这与伊利近 10 年大力发展业务，不断拓展市场有密切关系。古人云：兵马未动，粮草先行。企业若想制造出出彩的产品，必然离不开原料及辅料的大力支持。故伊利为配合自身业务的发展，不断提高从供应商处采购商品的金额，为生产产品提供充分的原料及辅料支持。为巩固与供应商的关系，伊利还为供应商提供担保。据统计，伊利在 2021 年累计对外担保总额为 418,093.61 万元，截至 2021 年 12 月 31 日，担保责任余额为 234,661.52 万元，对外担保在保户数 929 户。表 4.11 为 2021 年对外担保责任余额前五名被担保人的情况。

表 4.11 2021 年伊利对外担保责任余额前五名担保人

序号	第一名	第二名	第三名	第四名	第五名
被担保方与 公司关系	上游供应商	上游供应商	上游供应商	上游供应商	下游经销商
担保责任 余额（万元）	3750.00	3437.50	3000.00	3000.00	2858.72

续表 4.11 2021 年伊利对外担保责任余额前 5 名担保人

序号	第一名	第二名	第三名	第四名	第五名
担保期限	96 个月	53 个月	96 个月	60 个月	60 个月
担保方式	连带责任 保证	连带责任 保证	连带责任 保证	连带责任 保证	连带责任 保证
担保事项	固定资产 借款	固定资产 借款	固定资产 借款	固定资产 借款	固定资产 借款
融资用途	购买奶牛、设 备；牧场建设	购买奶牛、设 备；牧场建设	购买奶牛、设 备；牧场建设	购买奶牛、设 备；牧场建设	购买奶牛、设 备；牧场建设

数据来源：伊利 2021 年年报

从表中可以看出，前 4 名被担保企业均为上游供应商，前 5 名被担保企业的担保总金额高达 16046.22 万元。可见伊利通过为供应商提供担保的方式建立利益共同体，巩固合作关系，从源头保证产品质量。

对于处于价值链下游的经销商及消费者而言，伊利采用“经销+直营”的销售模式，多点布局销售网络，不断开辟并维护企业与经销商及消费者之间的关系。下表 4.12 为伊利 2017—2021 年前 5 名客户交易额及其占年度销售总额比重。

表 4.12 伊利集团 2017—2021 年前 5 名客户交易额及比重

年份	前 5 名客户交易金额（万元）	占年度销售金额的比重（%）
2017 年	199704.88	2.96
2018 年	270118.84	3.40
2019 年	371013.93	4.13
2020 年	492734.21	5.10
2021 年	535039.51	4.86

数据来源：伊利 2017—2021 年年报

根据表 4.12 可知，从 2017 年至 2021 年，伊利与前 5 名客户交易金额占年

度销售金额的比重从 2.96%增加到 4.86%，增长率为 64.19%；企业与前 5 名客户交易金额由 199,704.88 万元增长到 535,039.51 万元，增长率为 167.92%。此项成绩离不开伊利集团近 5 年不断扩张的销售网络及其日益增强的综合实力。伊利也通过为下游经销商提供担保或建立利益共同体等方式维系巩固关系。根据表 4.12 可知，2021 年，伊利对外担保责任余额的第五名就是下游经销商，担保责任余额为 2858.72 万元。

从纵向价值链角度看，伊利集团与其价值链上下游企业之间的联系十分紧密，对其实现盈利起到促进作用。但伊利集团目前仍然存在过于依赖某一客户或某一供应商的现象，在后续经营过程中亟需改进。

4.2.3 内部价值链角度

从内部价值链角度对盈利模式进行评价，应当将关注点聚焦于企业自身。企业盈利模式是否适合自身在其日后的发展过程中起到重要作用。故本部分将 2017—2021 年财务指标数值代入上文提取出的公因子，计算各因子得分和综合得分，进而从内部价值链角度评价伊利集团盈利模式。

表 4.13 2017—2021 年伊利集团各因子得分及综合得分

年份	F1 得分	F2 得分	F3 得分	综合得分
2017	0.75	-0.20	0.99	0.41
2018	0.66	-0.16	1.11	0.40
2019	0.33	-0.05	1.18	0.29
2020	0.33	-0.06	1.01	0.27
2021	0.64	-0.16	0.79	0.34

数据来源：根据 SPSS 软件计算得出

根据表 4.13 可知，2017 年综合得分最高。2020 年，受疫情影响，伊利的综合得分落至近 5 年最低处。2021 年，随着中国经济逐步复苏，伊利集团综合得分略有回升。

伊利集团的偿债因子（F1）的分数基本呈现先下降后上升的趋势，2017年获得0.75分，为近5年最高分。2020年受新冠疫情影响，F1分值下降至0.33分，2021年回升至0.64分。这表明：伊利集团持续向好的发展趋势没有改变，具有抗击危机和风险的韧性，综合实力稳步提升。

伊利集团盈利质量因子（F2）得分在2017—2021年呈现先上升后下降的趋势，这说明企业盈利能力和收益质量仍有很大的提升空间。伊利集团尚需从自身做起，改进盈利模式，提升盈利能力，注重收益质量，推动集团实现稳中求进高质量发展。

伊利集团营运因子（F3）在2019年获得最高分1.18分，这与我国经济大环境转变和居民投资消费观念改变是密不可分的。愈来愈多的企业意识到利用他人的资金来赚钱是十分重要的，因此许多公司开始采用赊销策略来撬动利润杠杆，盘活企业资源，从而使企业赚取更多利润。伊利集团也采取了赊销策略，成功撬动利润杠杆，在提升综合实力的同时增强企业凝聚力，贯彻落实企业文化，提升利润屏障的坚固性。2021年新冠疫情尚未完全结束，诸多企业经营均受到影响，故伊利集团2021年的营运因子得分仅为0.79分，为近5年最低分。

综上，从内部价值链角度看，伊利集团仍存在提升空间，盈利模式亦亟待改进，方可精益求精。

5 价值链视角下伊利集团盈利模式存在的问题及优化建议

千里之堤，溃于蚁穴。尽管伊利集团目前处于乳制品行业的龙头位置，但其盈利模式仍存在些许问题。倘若伊利集团采取“躺平”态度，忽视问题，放任自流，则必将影响其经营业绩，甚至最终濒临破产。故企业管理者应当窥一斑而知全豹，见微知著，及时发现问题并采取改进措施。

5.1 存在的问题

5.1.1 横向价值链角度

从横向价值链角度看，伊利集团存在利润杠杆不够灵活的问题。具体表现为：

(1) 审批手续繁杂执行灵活度弱

利润杠杠起到盘活企业各种资源，促使企业获得更多利润的作用。相较于其他乳制品企业，伊利集团规模庞大，部门众多且业务繁杂，这就导致其调动资源，实施决策的速度与效率弱于同行业其他企业。譬如：在乳制品行业的中小企业，管理者下达的指令可以很快被基层部门接收并执行，整个过程所需的时间较短。而在伊利这种规模较大的集团中，一项指令从高层管理者到基层工作人员往往需要经过多道审批手续，执行灵活度较弱。

(2) 合作意识淡薄监管力度较弱

相较于乳制品行业的其他企业，伊利集团综合实力更强，业务环节更加完备。这种安排无疑为企业减少了从外部寻找资源所带来的麻烦。然而，企业的多个业务环节对其运营效率及利润水平产生很大影响。具体说来，伊利的业务环节主要有：原奶供应，乳品生产，运输，市场销售，服务。这些环节紧密相连并且牵一发而动全身。在资源有限的情况下，负责上述业务环节的部门往往各自为政，部门间合作意识较淡薄，这就很容易导致衔接不畅或偷工减料、中饱私囊等情况发生，极易降低企业经营效率，影响产品质量及企业声誉。

(3) 机构数量庞大冗余事务过多

相较于乳制品行业其他企业，伊利集团规模更大，内部机构数量更多。这就导致伊利集团容易出现很多冗余事务。比如：同样一件事情，A部门开会拟定一

套方案，B 部门接到通知后又重新研讨，弃用 A 部门方案，重新制定方案。这种现象就属于冗余事务过多，违背了习近平总书记“一茬接着一茬干”的观点。

失之毫厘，谬之千里。伊利集团规模庞大，某环节出现小问题在尚未造成严重影响的情况下不易引起高层管理者注意，但其最终会影响企业产品质量，减少企业利润。而其他企业若是能够及时发现问题并加以解决，在无形中便胜了伊利集团一筹。

综上，从横向价值链角度看，伊利集团利润杠杆不够灵活，日常经营活动略有瑕疵，不利于企业长远发展。

5.1.2 纵向价值链角度

从纵向价值链角度看，伊利集团存在利润对象不够稳定的问题。具体表现为：

(1) 同类产品增多消费者喜好转变

随着市场经济的发展，越来越多的乳制品品牌在市场上出现，消费者的选择范围日益扩大。在不断提升的科学技术的引领下，各品牌的乳制品在质量、口感等方面的差距逐渐缩小。故消费者在选择产品时，未必拘泥于固定品牌，而是参照不同品牌产品的质量、口感等因素进行综合选择。这种情形容易造成现存消费者流失且无法成功吸引潜在消费者的结果，最终降低利润对象的稳定性。

(2) 产品同质化严重客户关系松散

根据伊利 2021 年年报及相关数据可知，2021 年伊利营业收入同比增长 14.11%，低于乳制品行业的其他企业。究其原因，利润对象不稳定是一个占比很大的因素。在乳制品多元化的今天，不同品牌乳制品的口感、质量差异逐渐缩小，且伊利乳制品的价格高于同行业其他企业。受新冠疫情影响，我国消费者的消费意愿和消费能力有所下降。故部分消费者在综合考虑价格等因素的基础上，将消费偏好从伊利转向其他品牌，进而导致了伊利客户的流失。部分潜在消费者出于对产品价格和自身收入水平的综合考虑，亦无法将消费意愿聚焦于伊利这种乳制品行业的王牌企业。

综上，从纵向价值链角度看，利润对象不够稳定是其盈利模式目前存在的主要问题之一。

5.1.3 内部价值链角度

从内部价值链角度看，伊利集团存在利润屏障不够牢固的问题。

尽管伊利集团重视企业文化建设，但仍有部分员工缺乏主人翁精神，未能全身心投入到工作中去，持有“当一天和尚撞一天钟”的心态，偷工减料，敷衍了事，不注重技术精湛程度与产品质量，未能践行伊利即品质的企业信条。虽然目前只有部分员工出现这种现象，但仍反映出伊利集团企业文化建设尚且不够到位，未能使其品质至上的企业文化真正深入人心，利润屏障不够牢固。

故从内部价值链角度来看，伊利集团的利润屏障仍需进一步加固。

5.2 优化建议

5.2.1 横向价值链角度

伊利集团可以从横向价值链角度入手，多管齐下盘活利润杠杆。具体措施是：

(1) 摊薄固定成本撬动利润杠杆

伊利集团可以凭借其强大的生产能力接下大额订单，通过增加产品产量的方式来摊薄每件产品所负担的固定成本。基于此，伊利既可以保持原来的销售价格，增加每件产品的利润；也可以顺势降低价格，将更多产品投放市场，实现“薄利多销”。在上述两种方式的运作下，伊利集团利润杠杆的灵活性显著增强。

(2) 精简合并机构明确岗位职责

伊利集团应坚持“减法”思维，结合企业实际情况及发展前景，及时校正部署，调整相关部门或人员，确保人尽其责，杜绝空占岗位，不办实事等类似现象。

(3) 实行清单管理减少冗余事务

伊利集团应当细化工作内容，将工作目标、关键事项、内容、流程等信息制成清单，随时调整并进行量化评价，促进事务高效执行。对于多余、重复的工作的事项伊利应能省则省，能去则去，尽全力做到提质增效。

(4) 加强数字化建设重视研发工作

①伊利集团可以乘着数字经济时代的东风扶摇直上，加强企业内部数字化，智能化建设：引进智能化生产线，提高生产效率；购买或自行研发智能化办公系

统，保证企业内部数据互联互通，实现“数据多跑路，员工少跑腿”；建立数据库以储存企业相关资料。

②创新是企业发展的第一生产力，不断涌现出的创新成果背后是人才的支撑。伊利应当体现人文关怀，做到真心爱才、悉心育才、倾心引才、精心用才，促使企业成为员工的个人发展平台和精神憩息的港湾。

③伊利可以加强产教结合，推动校企合作，构建完整的培养机制，为企业贮存更多的后备人才。

（5）增强合作意识促进多方共赢

伊利集团应当增强企业员工的内外部合作意识，以实际行动提醒并督促员工重视内部合作与团队精神。譬如：伊利集团可以对合作意识、合作效果等项目开展量化评价，定期对合作意识强的员工或合作效果好的部门给予物质或精神方面的正向激励，促使员工乐于合作并善于合作。

（6）严格划定红线畅通监督渠道

伊利可以明确界定违规标准，开设热线、邮箱等及时接收员工及消费者的反馈信息，严防偷工减料、中饱私囊等现象发生。

5.2.2 纵向价值链角度

伊利集团可以从纵向价值链角度入手，多措并举稳定利润对象。具体措施是：

（1）分类管理注重特色稳定并扩充利润对象

①按照年龄标准对消费者市场进行细分。伊利集团可以根据不同年龄段的人群推出适合其营养需求的不同类型产品并且在推出的产品中加入品牌特色元素，如口感，包装，乳制品配方等。

②伊利集团可以借鉴地方乳业的成功经验，根据不同地区居民的喜好适度调整乳制品配方，生产符合本地区消费者喜好的产品。

③借助互联网、云计算、云储存等技术，分类管理客户喜好。根据客户喜好有针对性地推出产品，不断调整销售策略。

④定期去社区、村庄宣传乳制品的营养价值，将饮用乳制品有助于身体健康的观念植入人心，提供“试饮乳制品”服务，推出“分享装”乳制品，进而不断吸引并扩充利润对象。

(2) 提升产品质量增强自身硬度

近年来,人民物质生活水平不断提升,消费者日益重视身体健康,产品质量成为消费者选购商品时需要考虑的重要因素。伊利集团可以采取如下具体措施:

①自建或与他人共建牧场来保证新鲜奶源。

②改进生产设施,运用智能化设备优化业务流程。

③积极打造智慧产业链、产业集群,加强物流体系建设,尽全力为消费者提供最新鲜优质的乳制品。

④重视产品创新,优化乳制品品质。从源头优化奶牛饲料配比,用给奶牛听音乐等方式提升牛奶质量。

(3) 定期维护客户关系建立利益共同体

除个人消费者外,伊利还有很多企业客户,如:各类餐厅,百货商店,大卖场与超市,烘焙店等。伊利可以通过以下方式来维护客户关系:

①定期邀请客户经理人来企业参观,增强其对企业产品的信赖程度。

②主动为企业客户推送本公司价目表,发起要约邀请,吸引客户向企业发起要约。

③多维度加深与客户的联系,将普通合作伙伴关系升级成战略合作伙伴关系,争取成功构建战略联盟或命运共同体。

(4) 美化线上店铺界面维持并扩充利润对象

①伊利集团可以美化其现有网络店铺界面,优化功能,提升消费者的购物体验。

②及时开展市场调研,跟踪消费者喜好,将符合消费者喜好的产品放在店铺的首要界面。

③紧跟时代发展。根据消费者的线上 App 使用习惯,不断扩充店铺数量,促使伊利品牌渗透进消费者日常生活的方方面面。

5.2.3 内部价值链角度

企业间的竞争不单纯是商品和科技的较量,更重要的是核心竞争力的较量。欲形成强大的核心竞争力,企业必须建立健全文化体系,有效地组织协调其内部的基本活动与辅助活动,以实现最佳的竞争效果。

伊利集团可以从内部价值链角度入手，多路并进筑牢利润屏障，提升核心竞争力。具体路径是：

（1）重视企业文化建设

将以“卓越，担当，创新，共赢，尊重”为核心价值观的伊利文化植入人心，提升企业凝聚力。

（2）开展多样化竞赛

各部门举办知识问答、技能大赛等形式多样的竞赛。采取团队赛为主，个人赛为辅的赛制并及时评比，培养员工的团队精神，实现以赛促学，精进员工技艺的目的。

（3）搭建产学研平台

不断优化企业员工的学历结构，提升硕博学历研发人员占比以确保企业拥有持续创新能力。

（4）突出品牌特色发扬品牌优势

时刻关注本企业产品与其他企业产品的差异程度与销售情况，避免产品同质化，提升渠道渗透能力。对于其他企业的优势产品，伊利应当做到取其精华，不断提高产品质量与口感。

（5）开展多样化团建活动

开展以乳制品为主题，团结奋斗为基调的任意类型团建活动，强化员工的行业认同感与责任感。

为保证上述优化建议顺利实施，企业应采取如下保障措施：

（1）管理层牵头介入

企业制定战略或执行措施时，管理层牵头并介入能够取得相对较好的效果。企业的每一步发展都需要综合考虑各方面因素，单个部门往往只关注本部门的利益，很难做到全面考虑整个集团的发展。故企业在制定重大战略时应当由其管理层认真讨论之后再做出决定。

集团高层管理者制定好战略之后，各事业部的负责人及管理层应当将各部门需要完成的任务布置下去，并通过实时监测，定期检验等方式监测具体任务的执行效率。譬如：在扩建牧场方面，管理层应当介入签订合同，完善相关设施，支付相关钱款等事项；在优化业务流程方面，管理层应当积极听取业务部门工作人

员的意见，考虑实际工作效率与成本，根据企业实际情况确定优化的方向并对优化进度进行实时监测或定期检查，确保优化工作的顺利运行。

（2）完善规章制度

没有规则，就无法建立一个有序的社会。规章制度可以有效约束员工的行为。伊利集团要对盈利模式进行优化，势必会对企业的现有状态进行改变。比如：在引入智能化生产线之后，从前针对一线工人制定的一些规章制度将不再适用，故企业管理层应当及时调整并完善相应的规章制度。企业在对盈利模式进行调整的同时，内部各部门的人员结构与比例也在不断变化。故企业应当根据各部门的特点及实际情况完善规章制度，确保规章制度对企业工作人员起到切实可行的约束作用，从而保证企业盈利模式取得实际的优化效果。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

本文对伊利集团开展案例研究，得出如下研究结论：

第一，从价值链视角出发，伊利集团盈利模式有一定可取之处，但仍需不断完善。

根据从价值链视角对伊利集团盈利模式的评价结果可知，伊利集团近年稳步发展，依然保持持续向好的发展趋势。但从横向价值链角度发现伊利集团偿债因子得分显著落后于同行业其他企业；从纵向价值链角度发现其过度依赖某一供应商或某一客户，从内部价值链角度发现部分因子得分较前些年有所回落，部分能力有所下降。故得出：价值链视角下伊利集团盈利模式有一定可取之处，但仍存在提升空间，尚需不断完善。

第二，价值链可以帮助伊利集团找出其盈利模式目前存在的问题并提出行之有效的优化建议，促进伊利集团持续发展。

企业很难做到十全十美，实力再强劲的企业也会存在一些瑕疵。本文运用价值链这一管理会计工具查找伊利集团盈利模式目前存在的问题：横向价值链角度：利润杠杆不够灵活；纵向价值链角度：利润对象不够稳定；内部价值链角度：利润屏障不够牢固。基于这些问题，本文从价值链视角提出了如下优化建议：横向价值链角度：（1）摊薄固定成本撬动利润杠杆（2）精简合并机构明确岗位职责（3）实行清单管理减少冗余事务（4）加强数字化建设重视研发工作（5）增强合作意识促进多方共赢（6）严格划定红线，畅通监督渠道；纵向价值链角度：（1）分类管理注重特色稳定并扩充利润对象（2）提升产品质量增强自身“硬度”（3）定期维护客户关系建立利益共同体（4）美化线上店铺界面维持并扩充利润对象；内部价值链角度：（1）重视企业文化建设（2）开展多样化竞赛（3）搭建产学研平台（4）突出品牌特色，发扬品牌优势（5）开展多样化团建活动。相应的保障措施主要有：管理层牵头介入和完善规章制度。

第三，本文探究价值链视角下伊利集团盈利模式，对乳制品行业盈利模式改革发展有长远意义。

(1) 响应国家政策，助力产业兴旺。本文开展伊利集团案例研究，为乳制品行业其他企业改进盈利模式提供参考，积极响应国家提升乳制品行业竞争力的号召，帮助乳制品行业实现产业兴旺。(2) 引领乳业发展，增加内生动力。伊利集团是乳制品行业龙头企业，对其盈利模式进行研究能够帮助其他企业明晰适合自己的盈利模式，带领乳制品行业发展，促进产业结构升级，提升产业附加值。(3) 产业聚链成群，推动经济发展。在伊利集团的引领下，乳制品行业内资本、人才、信息等要素加速流动，形成产业集群，带动配套产业及相关地区经济发展。

6.2 展望

本文从价值链视角研究伊利集团盈利模式，期望为伊利集团的高质量发展提供些许裨益，提升乳制品行业竞争力，实现聚链成群，乳业振兴。随着时代前进，企业间的竞争势必愈发立体化，多元化，智能化，企业盈利模式亦需要不断变革以满足时代需求。相信在众多学者及企业家坚持不懈地推动下，关于价值链视角下企业盈利模式的研究势必鞭辟入里，价值链与盈利模式在企业中的作用机制势必更加清晰，促进产业兴旺，实现经济高质量发展。

参考文献

- [1]ANTOLIN Ana,BABBITT Laura,BROWN Drusilla.Why is the business case for social compliance in global value chains unpersuasive?Rethinking costs,prices and profits[J].International Labour Review,2021,160(4).
- [2]Arif Hartono,Arif Singapurwoko.From knowledge sourcing to firm's productivity: investigating innovation value chain of Indonesian manufacturing firms[J].Journal of Asia Business Studies,2021,15(4).
- [3]Awad Mai Mostafa,Hashem Abd'Elazez,Naguib Hend Mohamed. The Impact of Lean Management Practices on Economic Sustainability in Services Sector[J]. Sustainability,2022,14(15).
- [4]Byron J.Finch.Operations Now:Supply Chain Profitability and Performance[M]. New York City,Mc Graw Higher Education,1996.(08):23-25.
- [5]Dou Guoqin,Li Guangxia,Yuan Yunyun,Liu Bin,Yang Lifeng. Structural Dimension Exploration and Measurement Scale Development of Employee Involvement in China's Workplace Field[J]. International Journal of Environmental Research and Public Health,2022,19(21).
- [6]Gao Jingyi.Global value chain and firms' leverage:The mediator role of foreign ownership[J].Finance Research Letters,2022,48.
- [7]Jinghua Li,Li Lin,Ting Zhang.Exploring the profit model of servitising manufacturers: a resource-based perspective[J].International Journal of Technology,Policy and Management,2020,20(2).
- [8]Kenneth Ko.Two-stage simulation-optimization profit maximization model[J]. Journal of Revenue and Pricing Management,2021.
- [9]Kenneth Ko.Correction to:Two-stage simulation-optimization profit maximization Model[J].Journal of Revenue and Pricing Management,2021.
- [10]Karzbay Bilgehan.A new dimension in global value chains:Control vs delegation in input procurement[J].Journal of International Economics,2022.

- [11]Liu Xinyu,Zhang Dalin,Mohammed Sabah,Calvi Alessandro.A capital input/output theory-based profit model for sharing bicycles[J].Journal of Intelligent&Fuzzy Systems,2021,41(4).
- [12]Marco Opazo-Basáez, Ferran Vendrell-Herrero,Oscar F Bustinza, Josip Marić. Global value chain breadth and firm productivity:the enhancing effect of Industry 4.0[J].Journal of Manufacturing Technology Management,2022,33(4).
- [13]Martinez-Valencia Lina,Garcia-Perez Manuel,Wolcott Michael P.Supply chain configuration of sustainable aviation fuel:Review,challenges,and pathways for including environmental and social benefits[J].Renewable and Sustainable Energy Reviews,2021,152.
- [14]Miao Rui,Guo Peng,Huang Wenjie,Li Qi,Zhang Bo.Profit model for electric vehicle rental service:Sensitive analysis and differential pricing strategy[J].Energy, 2022,249.
- [15]Mitra Subrata. An exploratory study of sustainability and firm performance for Indian manufacturing small and medium enterprises[J]. Journal of Cleaner Production,2022,371.
- [16]Pratap S. Birthal, Ramesh Chand, P.K. Joshi,Raka Saxena, Pallavi Rajkhowa, Md. Tajuddin Khan,Mohd. Arshad Khan,Khyali R. Chaudhary. Formal versus informal: Efficiency, inclusiveness and financing of dairy value chains in Indian Punjab[J]. Journal of Rural Studies,2017,54.
- [17]Ramadani Veland,Agarwal Sucheta,Caputo Andrea,Agrawal Vivek,Dixit Jitendra Kumar. Sustainable competencies of social entrepreneurship for sustainable development: Exploratory analysis from a developing economy[J]. Business Strategy and the Environment,2022,31(7).
- [18]Sun Hongyi,Zhang Bingqian,Ni Wenbin. A Hybrid Model Based on SEM and Fuzzy TOPSIS for Supplier Selection[J]. Mathematics,2022,10(19).
- [19]Viet Khoi Nguyen, Hoang Thi Hai Yen,Tong Van Khai, Linh Huong To, Nguyen Tien Duc.Key analysis of the dairy value chain in Vietnam:the case of Bavi[J].Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies,2018,8(2).

- [20]Zhong Fuchun,Wu Zuo,Zhang Bing.Athletics Games-Cored Sports Industrial Value Chain Construction and Its Profit Model Study[J].Journal of Computational and Theoretical Nanoscience,2016,13(12).
- [21]陈昌国.绿色价值链视角下铸造企业成本管理研究——以黄石新兴管业为例[J].财会通讯,2022(20):159-164.
- [22]陈新旭,刘胜强,顾恒.基于众包平台的猪八戒网络公司盈利模式研究[J].财会通讯,2019(11):86-89.
- [23]陈章旺,黄惠燕.区域众创空间绩效评价——基于因子分析角度[J].科技管理研究,2020,40(02):73-78.
- [24]邓爱民,李鹏.中国旅游经济影响因素分析与实证研究[J].宏观经济研究,2022(03):106-115+137.
- [25]何佩珮,王琛,曾雪云.社交媒体 Line 的品牌价值链盈利模式与营销策略[J].财务与会计,2019(14):26-29.
- [26]何瑛,赵映寒,杨琳.海底捞价值链成本管控分析[J].会计之友,2022(04):25-31.
- [27]何玉婷,曾雪云,曲扬.Facebook 的商业生态系统建设与盈利模式[J].财务与会计,2019(14):18-21.
- [28]侯向鼎.A 股上市物流供应链企业财务绩效评价——基于因子分析法[J].山西财经大学学报,2021,43(S2):53-57.
- [29]胡阳,张萍萍,郑晓娜.社区团购可持续盈利模式问题与对策[J].商业经济研究,2022(01):77-80.
- [30]贾玉辉,宁金辉.IPO 热潮下科创板拟上市企业绩效评价研究[J].经济体制改革,2021(02):102-108.
- [31]姜雪松,徐鑫,徐妍,肖南云.基于数字经济的短视频自媒体盈利模式研究[J].商业经济研究,2022(19):88-92.
- [32]蒋祝仙.协同共生视角下公司盈利模式分析与借鉴[J].财会通讯,2019(11):90-94.
- [33]雷金英,王招治.智慧零售下轻资产盈利模式的实现路径——以苏宁易购为例[J].山东工商学院学报,2021,35(04):40-48.

- [34]黎传熙. 疫情下餐饮业消费信任提升研究——基于“新零售”品牌价值链为研究视角[J]. 汕头大学学报(人文社会科学版), 2020, 36(12):80-93+96.
- [35]李嘉泽. 短视频平台 MCN 化运营下的盈利模式: 基于“抖音”平台的案例[J]. 产业经济评论, 2022(03):188-200.
- [36]李莉. 京东“两翼一体”盈利模式研究[J]. 财会通讯, 2018(23):67-70.
- [37]李丽, 吕斌. 价值链视角下国美商业模式创新研究[J]. 重庆文理学院学报(社会科学版), 2021, 40(04):53-63.
- [38]李璐, 赵晓晴, 刘宗焯, 王晨阳, 盛春光. 应用因子分析法对林业企业的绩效评价[J]. 东北林业大学学报, 2021, 49(05):153-156+162.
- [39]李琼. 基于因子分析法的长江经济带商贸流通效率实证分析——以 2006-2016 年长江经济带 11 地区为数据[J]. 商业经济研究, 2018(09):25-27.
- [40]李沂濛, 唐承秀, 常红. 高校图书馆文化传承及育人影响因素研究——基于天津市高校图书馆调研的因子分析[J]. 图书馆工作与研究, 2022(11):13-19.
- [41]李优树, 张坤. 后疫情时代的全球价值链: 动力、趋势和中国对策[J]. 海南大学学报(人文社会科学版), 2022, 40(04):85-93.
- [42]刘光强, 干胜道, 段华友. 基于区块链技术的管理会计业财融合研究[J]. 财会通讯, 2022(01):160-165.
- [43]刘秋华, 徐莞, 陈洁. 基于因子分析法和熵值法的我国可再生能源配额分配研究[J]. 科技管理研究, 2020, 40(09):222-227.
- [44]柳霆钧, 孙菲, 张理剑. 供给侧改革下企业盈利模式调整及影响分析——以宏伟集团为例[J]. 财会通讯, 2020(16):121-124.
- [45]刘文纲, 曹学义. 付费会员制能否成为国内零售企业的一种盈利模式——基于供应链控制力的分析[J]. 商业经济研究, 2021(07):84-86.
- [46]刘秀洁, 董娜. 基于价值链的企业集成成本管理实践——以中国五矿集团有限公司为例[J]. 财会通讯, 2020(10):172-176.
- [47]刘彦君, 马郑玮. CEO 和董事间的老乡关系会影响企业财务风险吗? ——基于因子分析构建的财务风险成因研究[J]. 财会通讯, 2022(08):29-34+117.
- [48]芦勇, 李允, 杨晶. 电子商务企业盈利模式优化问题探讨[J]. 商业经济研究, 2019(24):78-80.

- [49] 马晓辉. 建筑施工企业价值链管理会计报告体系构建——基于中铁 A 局案例研究[J]. 会计之友, 2022(18):43-50.
- [50] 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 北京:中信出版集团, 2014:1-452.
- [51] 穆林娟. 基于潜在需求的价值链资源整合研究——以牡丹集团为例[J]. 会计之友, 2017(07):2-7.
- [52] 钱敏, 田娟娟, 文启湘. 价值链视角下我国实体百货业商业模式创新路径探析[J]. 商业经济研究, 2017(17):5-8.
- [53] 沙秀娟, 郑鹏. 管理会计工具、管理会计功能与价值创造研究——基于企业价值链的视角[J]. 会计之友, 2022(13):37-43.
- [54] 宋立丰, 区钰贤, 郭一蓉. 区块链经济下盈利模式探究[J]. 财会月刊, 2020(24):155-160.
- [55] 孙德宝. 传统传媒集团向文创集团转型的盈利模式研究——以长沙晚报传媒集团为例[J]. 会计之友, 2020(07):2-9.
- [56] 谈多娇, 冯鑫. 从瑞幸咖啡事件看互联网企业盈利逻辑[J]. 财会月刊, 2020(09):8-12.
- [57] 汤谷良, 夏怡斐. 公司财务管理学内容体系的重构——扎根于管理学基础理论的设想[J]. 财会月刊, 2020(24):3-8.
- [58] 汤谷良. 财务估值原理引领企业战略规划与盈利模式转型[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2021, 36(02):1-9.
- [59] 汤谷良, 高晨. 新经济环境下企业预算管理如何超越“追随战略”[J]. 财务与会计, 2019(10):7-12.
- [60] 王金凤, 陆政林, 夏鑫. 协同共生视角下互联网医疗的运行逻辑与盈利模式[J]. 财会月刊, 2022(03):116-122.
- [61] 王梦, 张建. 中国同辐“成本 3456 精益管理体系”的搭建[J]. 财务与会计, 2021(14):49-51.
- [62] 温素彬, 朱夏, 李慧. 价值链成本管理的解读与应用案例——价值链成本管理在 PZ 公司的应用[J]. 会计之友, 2023(02):147-152.
- [63] 吴安. 基于虚拟价值链理论的在线教育产业盈利模式研究[J]. 长春工程学院学报(社会科学版), 2018, 19(02):33-37.

- [64] 伍博. 百货店价值链盈利模式创新[J]. 商业经济研究, 2018(23):107-110.
- [65] 吴友群, 卢怀鑫, 王立勇. 数字化对制造业全球价值链竞争力的影响——来自中国制造业行业的经验证据[J]. 科技进步与对策, 2022, 39(07):53-63.
- [66] 肖赞军, 刘美君. 传统媒体与新兴媒体融合发展的盈利模式[J]. 吉首大学学报(社会科学版), 2020, 41(06):120-128.
- [67] 肖赞军, 万牧昆. 存量竞争下长视频的盈利模式创新与价值链重构[J]. 湘潭大学学报(哲学社会科学版), 2022, 46(03):94-98.
- [68] 谢海燕. 新零售背景下百货业盈利模式创新路径与对策[J]. 商业经济研究, 2019(11):28-30.
- [69] 谢婉云, 郭雪飞. 零售业上市公司财务绩效研究——基于因子分析法分析[J]. 中国集体经济, 2022(34):143-146.
- [70] 邢光远, 李怡欣, 张远. 重塑价值链增值活动次序对产品成本的影响机理研究[J]. 当代经济科学:1-17.
- [71] 许晨. 全球价值链转型背景下国企如何参与全球经济治理[J]. 当代经济管理, 2022, 44(05):37-44.
- [72] 薛伟, 蔡超. 基于多层次因子分析法的我国高质量发展综合评价[J]. 统计与决策, 2022, 38(18):22-25.
- [73] 亚德里安·斯莱沃斯基, 大卫·莫里森. 发现利润区 2: 利润模式[M]. 北京: 中信出版集团, 2018:1-337.
- [74] 杨帆. 基于价值链视角的建筑施工企业精益成本管理研究[J]. 会计之友, 2022(10):148-154.
- [75] 杨璐. 基于价值链的关联交易定价研究——以光明乳业为例[J]. 财会通讯 2021(06):96-99.
- [76] 杨志远, 李宇迪. 制造业研发投入对全球价值链提升的作用机制[J]. 沈阳工业大学学报(社会科学版), 2022, 15(02):124-132.
- [77] 叶陈毅, 管晓, 杨蕾, 陈依萍. 医药制造业上市公司综合业绩评价研究——基于因子分析与聚类分析[J]. 财会通讯, 2021(12):127-130+163.
- [78] 曾雪云, 马添翼. 新浪微博业务模式和盈利机制创新及优化[J]. 财务与会计, 2020(12):77-78.

- [79] 张宝林. 环境动态性、盈余惯性与企业价值链定位[J]. 财会通讯, 2022(08):62-65.
- [80] 张倩莎, 罗伟. 双重市场激励、技术创新与制造业企业价值链攀升[J]. 财会通讯, 2023(04):59-63.
- [81] 张振刚, 许亚敏, 罗泰晔. 大数据时代企业动态能力对价值链重构路径的影响——基于格力电器的案例研究[J]. 管理评论, 2021, 33(03):339-352.
- [82] 周敏锐. 高星级酒店战略成本管理研究——以金陵饭店为例[J]. 会计之友, 2022(20):96-102.
- [83] 周艳菊, 申真, 应仁仁. 免费 VS. 订阅: 考虑广告质量的网络内容盈利模式选择[J]. 中国管理科学, 2021, 29(07):202-213.
- [84] 朱延福, 姚陈敏, 谢靖. 全球价值链演进新动向与中国对策[J]. 当代经济管理:2022, 44(09):16-22.

后 记

行文至此，落笔为终。回首三年，千言万语道不尽感激之情。

饮水思其源，学成念吾师。衷心感谢我的导师。感谢导师在我读研究生期间给予的悉心指导，在关键节点上的严格把关，热诚诚勉。导师严谨的治学态度，精益求精的学术作风，诲人不倦的高尚师德，严以律己，宽以待人的处世方式都为我树立了榜样。同时，感谢学院其他老师对我的教诲与帮助。一朝沐杏雨，一生念师恩。老师们的谆谆教诲激励着我承担起新时代青年的使命，踔厉奋发，勇毅前行。

树高千尺不忘根深沃土。感谢父母家人多年陪伴，给予我无尽的爱与支持；感谢父母家人倾注心血供我求学，予我温饱；感谢父母家人在我迷茫之时指点迷津。悠悠二十载，三生难报答。唯有万般努力成为你们的骄傲，方能不负家人期望。愿父母家人平安健康，喜乐无恙。

平生感知己，方寸岂悠悠。感谢同学们陪伴我一同度过研究生三年时光。愿前程似锦，天涯比邻。

生逢于盛世，当不负韶华。作为新时代青年，我将不断学习专业知识，精进专业技能，开拓思维眼界，做到求真务实，学以致用；发扬担当精神，主动承担起属于自己的责任，兢兢业业，尽职尽责，在组织需要的时候冲锋在前，在不懈奋斗中绽放出绚丽的青春之花。以青春之我，创青春中国。