

乳业联合经营的 SWOT 分析——以安徽省某高校为例

邱凤鸣 (安徽农业大学财务处, 合肥 230036)

摘要 论述了安徽省某高校乳业发展的外部大环境, 乳业发展的现状和趋势, 阐明了安徽省某高校乳业发展的外部环境的现状和趋势。再根据 SWOT 分析原理, 论述了该高校乳业发展的现状及未来前景, 阐明了安徽省某高校乳业发展的内部环境的现状和趋势, 并对某高校乳业发展进行了分析和评估, 明确指出省某高校乳业应走联合经营的道路, 提出 2 种联合经营方案: 1、与某名企乳业合作经营, 2、与某名企乳业合资经营; 并根据 SWOT 分析原理, 对该高校乳业发展的两种联合经营方案进行了分析和评估, 从而得出明确结论: 安徽省某高校乳业发展走联合经营中的合资经营道路应是其发展的较为理想的选择。

关键词 高校乳业; 联合经营; SWOT 分析

中图分类号 F320.1 文献标识码 A 文章编号 0517-6611(2006)24-6662-03

1 安徽省乳品发展现状及趋势

1.1 发展现状 20 世纪 90 年代以来, 安徽省乳业走上了发展的快车道, 进入快速增长期。到 2002 年, 该省乳品市场上形成一系列代表品牌。

1.1.1 本地品牌。①“白帝”合肥市保健食品总厂生产, 该厂是目前该省最大的液态奶生产企业, 年产液奶 12 000 吨, 主要产品是酸奶和消毒奶。在全省 50 多个市县设有近千个牛奶供应点, 并销往江苏、河南等。②“益益”益益集团淮南乳品厂拥有奶牛 3 500 多头, 年产乳制品 5 万 t, 占该省乳品产量的 3/4, 是该省最大的加工企业。其产品主要有奶粉、消毒奶、酸奶、含乳饮料和冷饮。③“黄山”黄山奶粉虽然是地产老品牌, 但其价位与三鹿、完达山等国内名牌奶粉持平, 突破了地产小品牌惯走低价市场的老路, 在该省各地均有稳固的销量。④其他地产品牌主要有安庆“皖河”、蚌埠“和平”、淮北“香山”等, 产量较小, 主打本地鲜奶市场。

1.1.2 外地品牌。①上海“光明”1997 年进入安徽省, 占领安徽省市场是其西进战略的重要一步。凭借强大的广告攻势和终端投入力度, 光明轻而易举地成为该省乳品市场的主导品牌之一, 其市场占有率名列第 1。②南京“卫岗”2000 年 5 月进入安徽省, 同年 8 月兼并芜湖乳品厂, 并且北上进入阜阳、淮北、蚌埠等地区。主要通过各大卖场和送奶上门拓展市场。③内蒙古“蒙牛”也已进军该省。

此外, 安徽省市场上主要还活跃着伊利、三鹿、黑牛、妙士等液奶品牌和完达山、圣元、秦俑、雅士利等奶粉品牌以及雀巢、荷兰乳牛等国外品牌。

1.2 安徽省乳品市场竞争态势及乳业发展趋势 安徽省乳品市场品牌众多, 竞争激烈。“光明”、“蒙牛”、“伊利”等国内知名品牌在产品品质、价位和渠道等方面占有一定优势, 基本上成为市场中坚力量, 在具体做市场时, 它们都有自己的一套策略和方法。光明自 1997 年大举进军以来, 对安徽省市场一直非常重视, 而且投入很大。对光明而言, 该省是其西进的“桥头堡”, 只有巩固和占领该省市场, 其西进战略才会有保障。光明拓展市场的法宝有 2 个, 电视报刊等媒体上强大的广告攻势、社区宣传和送奶上门为特征的网络服务。近两年蒙牛作为湖南卫视“超女”的赞助商, 随“超女”红遍全国而销量呈直线上升, 现在合肥约 70% 的市场都是光明、蒙牛的, 在淮北、芜湖、阜阳等地光明、蒙牛的销量也名

列前茅, 光明、蒙牛已成为安徽市场当之无愧的霸主。

与外地品牌相比, 地产品牌普遍受到当地政府的扶持。“白帝”是合肥市政府重点扶持的液奶生产企业, 近年来发展很快, 现已占领合肥市瓶装奶 80% 以及袋装奶 50% 的市场份额。白帝的下一个目标是争取在利乐包装或屋顶装等中档市场大展手脚, 占据一席之地。在淮北, 在政府的支持下与外地品牌抗衡, 香山已经脱颖而出, 不仅在社区订奶市场占据一席之地, 而且在商场、超市也保持了一定销量。此外, 益益在淮南, 皖河在安庆, 黄山在黄山也都表现出一定的实力。可以说, 地产品牌在安徽各地市场与外来品牌形成一种分庭抗礼的竞争态势。

2 安徽省某高校乳业发展现状及前景

2.1 背景 安徽省某高校动物科技学院, 为了教学、科研的需要, 整合全院的人力和财力, 自 20 世纪 70 年代始设立乳品研究所, 当年奶牛存栏数 30 余头, 奶牛的副产品(即乳品)除了供教学、科研使用外, 还有剩余, 研究所人员将其正常生产加工后, 供广大教职工有偿食用。随着科研教学的深入, 开发出的乳品种逐年增多, 并满足高校周边的乳品消费者。奶牛的副产品日产量达到 5 000 kg 左右, 乳品种包括鲜奶、酸奶、AD 钙奶等品种, 并每年通过省级技术监督管理局和卫生局的检查, 成为当地奶业的一个知名品牌。

2.2 现状 自 21 世纪初, 由于居民收入水平的提高, 对食品的质量和数量的要求也相应提高, 某高校乳品由于其高校的品牌和研发实力, 在消费市场大受欢迎, 每年高校乳品销售收入以约 70% 的增长率增加, 至 2002 年末销售收入近 2 000 万元, 成为某市三大乳品自主品牌之一, 形式一片喜人。然而, 2003 年安徽省发生“阜阳奶粉”事件, 该高校乳品的销售量顿时下跌一半。与此同时, 省外乃至国外名牌乳品大举进入该省市场, 使得该省乳业受到严峻挑战, 该高校乳业的发展面临前所未有的困境。今后的经营道路如何选择, 成为该研究所及该学院负责人不得不深思而进行战略决策的问题。

2.3 前景

2.3.1 该高校动物科技学院乳品研究所现状及发展潜力。该校乳品研究所是安徽省乳品行业研究所设立最早的单位之一, 现有教授、研究员 20 余人, 副教授、副研究员 30 余人, 研发实力雄厚, 再加几十年的生产经营经验和较为雄厚的资金积累, 资金上已形成“以所养所、滚动发展”的良性循环。该研究所的研发潜力和资金的流动性为该研究所的未来发展奠定了良好的基础, 未来发展的潜力巨大。

作者简介 邱凤鸣 (1969-), 男, 安徽桐城人, 高级会计师, 从事财务会计、经济管理实务与研究。

收稿日期 2006-11-30

2.3.2 该高校乳品的未来发展前景。

(1) 取决于当前对资本运营方式的决策。如上所述,通过资本运行实现规模扩张和效益扩张,已成为我国乳业发展的首选方式,因此,走规模化、集约化强强联合的道路是一种合适的选择。如果决策者反其道而行之,在激烈竞争的乳品市场上,势必造成势单力薄,无规模效益,整体竞争力难以充分发挥,使自己处于不利地位,因而发展前景黯淡。

(2) 取决于乳品业政策环境。1949 年建国时乳品企业只有 4 家,建国后党和国家十分重视乳品业发展,积极扶持旧中国遗留下来的小乳品厂恢复生产,并投巨资兴建、改建、扩建一大批乳品厂,使之以国有企业为主体的中国乳业有了飞速的发展。同时这些乳品厂也肩负起政府的职能,承担起“菜篮子工程”的重任,该校的乳品就此起步并得到初步发展。改革开放以后,尤其是 20 世纪 90 年代以后,国外乳制品进入我国,再加上自身的管理不善,我国的乳品业受到强烈冲击,以致亏损企业大量增加,该校乳业也走入低谷。近年该校乳品研究所充分发挥自己的人才研发优势,在安徽省相关部门的支持下,开发出一系列新产品,并通过省及国家相关部门鉴定。产品迅速占领市场,以每年销售收入约 70% 的增长率增长,形成自己的品牌,并赢得越来越多消费者的青睐。

3 安徽省某高校乳业发展的 SWOT 分析

3.1 乳业发展 SWOT 分析

(1) SWOT 分析原理。SWOT 分析有 2 个步骤:第 1 步管理者仔细评估公司的内部优势和劣势以及外部环境机会和威胁。第 2 步管理者使用第 1 步的评估结果将公司置于 SWOT 网格或矩阵的四象限之一(图 1)。

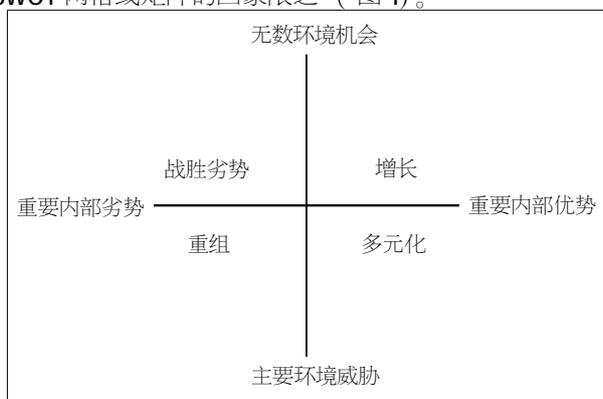


图 1 优势、劣势、机会和威胁矩阵

例如,如果 SWOT 分析表明某公司享有很多内部优势和很少内部劣势,而且有很多环境机会和很少环境威胁,公司将被置于 SWOT 矩阵右上象限,同样,如果公司有很多缺陷,它将被置于矩阵的左下象限。如图 1 所示,SWOT 分析也说明每一象限与多种不同战略相联系。例如,如果公司管理者确定公司有相当多的内部优势和外部机会,SWOT 表明公司应该通过合并、收购或发展内部新业务机会来“增长”。另一方面,如果公司管理者确定公司有内部劣势,但有外部机会,则 SWOT 建议公司通过合资、纵向一体化或不相关多元化“战胜劣势”。对于其他两种 SWOT 现象也有相应的对策。

使用 SWOT 分析的方便性是 SWOT 分析的重大优势之

一。此外,SWOT 有助于使管理者建设性的思考公司的外部环境和内部优势与劣势。虽然 SWOT 能激发对公司和外部环境的思考和讨论,当它作为行业分析的工具也有许多缺点,最严重的缺点是它的主观性。沿 2 个 SWOT 维度分析公司是相当主观的,而且使用 SWOT 的管理者可能遭遇来自同一公司对公司沿这些维度位置的不同意见。SWOT 分析的另一缺点是它的使用很难产生明晰的建议和决策。

有鉴于此,在对该校乳业进行 SWOT 分析的同时,将根据其所处象限采取相应的对策方案,并对不同方案进行量化评估,从而作出相对科学的决策,避免 SWOT 分析的主观性等缺点。

(2) 某高校乳业 SWOT 分析。安徽省某高校乳业发展的优势在于:①该高校乳业历史发展较为悠久,已有 30 年历史,其生产、经营、管理、研究开发等经验较为丰富,市场也初步形成自己的销售网络,生产经营也成一定规模,其乳品成为某市三大自主开发品牌的事实,也表明其自身具有较强的市场竞争力和综合实力。②该高校乳品研究所(如前文所述)具有高级职称以上的研发人才达 50 余人,其开发出不同系列的新产品得到国家乳品监督管理部门的检测认可,可见其研发实力不同凡响,具有相对优势。③高等学校是人才的培育基地,是高新技术产品研发基地,具有良好的社会形象和信誉,因而其科研场所生产出的成果容易为社会公众认同。该高校乳品研究所生产研发出的乳品同样也容易为消费者欢迎,但在激烈的市场竞争面前,高校乳品业的发展也受到严峻的挑战。

因而该高校乳业发展的政策环境发生了不利的变化。除此之外,该高校发展乳业的劣势还在于:乳品研究所虽然研发人才济济,但市场销售理念和销售网络远远不能与名企乳业相提并论,其规模效应也远远无法与国内外乳业集团相抗衡,因而在市场竞争中处于不利地位。现举一例,放眼我国乳业伊利、蒙牛、光明、三元、三鹿、完达山六大巨头,仅伊利乳业 2005 年完成销售收入达 100 亿元,约占国内市场销售总收入的 13.34%,而该校乳业 2005 年销售收入仅为 2 200 万元,是伊利乳业销售收入的 0.22%。

就外部环境而言,随着 WTO 的加入,国外品牌进入国内市场,据有关资料统计,如雀巢以 19.29% 的市场综合占有率在国外品牌中蝉联冠军。国内品牌更是不甘落后,光明、伊利、蒙牛等名企乳业纷纷大举进军安徽省市场,据有关资料记载,上述 3 品牌市场占有率达 52.84%。安徽省乳业名牌“益益”、“白帝”利用区位优势也形成了该市一定的市场占有率。国内外的名企乳业强有力的竞争对该高校乳业发展形成了严重的挑战和威胁。尽管如此,该高校乳业仍然存在巨大商机,根据 2000 年国家计委及国务院发展研究中心农村部所作的调查,居民收入每增加 10%,乳品消费量相应增加 0.32%。由于我国经济每年以 9% 左右的增长率快速增长,居民收入也稳步增长,特别是国家提出建设社会主义新农村战略的实施,农民的收入也将得到快速增长,为乳品消费开拓农村市场创造了有利条件。据欧洲分析公司 Landerll Mills 分析,未来 10 年全球乳品市场将产生原料乳供应缺口 224 万 t,到 2010 年全球乳品贸易需求量将在 500 万 t 的基础上增加 100 万 t,这在新增 100 万 t 乳品贸

易中,中国的乳品需求量将达到 21.6 万 t,就全球 100 万 t 的乳品需求来预测还存在 60 万 t 的供应缺口,因此,乳品市场还存在着较大的发展空间,该高校乳业也存在较好的发展机遇。综合上述分析,该高校乳业优势和劣势均较明显,挑战多于机遇,困难与希望同在,因此该乳业位于 SWOT 矩阵第四象限。根据 SWOT 分析原理,该乳业发展应采取多元化战略。

3.2 该高校乳品业发展决策方案 SWOT 分析 在同样的国家政策环境下,该校及其乳品研究所面临 2 种决策:方案 1 为该高校及其乳品研究所依靠自身力量发展乳品业的同时,与其他名企乳业进行合作经营,取长补短,但保持相对的独立性,发挥各自优势,实现“1+1>2”的效果;方案 2 为该高校及其乳品研究所与另一家知名乳业合资开发经营,强强联合,走规模化、集约化道路,形成自身竞争优势,从而在市场立于不败之地。下面予以详述:

(1)方案 1 SWOT 分析。方案 1 认为该高校乳业应与另一名企乳业进行合作经营,这就意味着合作双方保持较强的独立性,属于较为松散的联合经营。其优势在于:可以充分发挥各自的优势,对于该高校乳业和其合作者而言,其乳品研发能力均能得到充分发挥,双方各自的积极性能充分发挥,列入合作方面的资源能得到充分共享,优势互补,取长补短,若合作成功,能取得“1+1>2”的效果。高校品牌的无形资产和名企乳业的品牌更容易为广大消费者认可接受,可为合作经营后的企业集团提供更为广阔的消费市场,即提高其市场占有率。合作经营的优点在于:可充分发挥原两个主体的积极性,如果能妥善处理两合作主体之间的关系,就能形成“1+1>2”的效果,反之,如果不能妥善处理两利益间的关系,形成不了合力,就会失去合作的基础。其劣势在于:由于合作双方合作关系较为松散,易产生责任不分、职责不明的情形。合作基础不牢,因而难以形成很强的核心竞争力。一旦发生形势变化,之间互补性不强时,合作基础就容易破坏,两者就会分道扬镳,宣告合作失败。

(2)方案 2 SWOT 分析。方案 2 认为某高校乳品业应联合乳业名企走合资经营的道路,现根据 SWOT 原理可知,该方案优势在于:①某高校乳品研究所具有较强的研发实力与乳业名企研发机构合力,可以为合资后乳业集团提供强有力的技术质量品牌保障。②高校品牌的无形资产和名企乳业的品牌更容易为广大消费者认可接受,可为合资经营后的企业集团提供更为广阔的消费市场,即提高其市场占有率。③名企乳业成功的管理制度和经验运用于合资后的企业集团,更易发挥规模效应,提高经济效益。④该高校乳业其产品可通过名企乳业的较为发达的销售网络经营销售,从而提高销售收入。该方案在具体实施当中的优点在于:它使名企乳业投资完全控股某高校乳业,使之成为一体。可避免合并后的原 2 个企业管理人员产生不必要的矛盾和纠纷,从而提高管理效率。该方案的不足之处:高校人才与企业的管理人员在经营理念、市场开发等方面存在较大差距,整合成一体难度较大,需要较长的磨合期,对当期的经营效益会产生一定的影响。

以上为方案抉择的定性分析,为更能说明问题,笔者将

上述方案列表评分如下。

评分的 5 个关键因素:A 为核心竞争力,B 为资本的运营效率,C 为产品的品牌优势,D 为管理者积极性及互补性,E、市场销售份额等 5 项指标。评分标准为:核心竞争力满分为 30 分,易形成核心竞争力者为 30 分,不易形成核心竞争力者为 15 分。资本运营效率满分为 20 分,资本运营便于发挥综合优势、效率较高者为 20 分,较低者为 10 分。产品的品牌优势满分为 20 分,兼有合作双方优势者为 20 分,否则为 10 分。管理者积极性及互补性满分为 20 分,管理积极性及互补性充分发挥者为 20 分,否则为 10 分。市场销售份额满分为 10 分,市场占有率兼有联合前两者份额者为满分,否则为 5 分。

方案要素	方案 1					方案 2				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
满分	30	20	20	20	10	30	20	20	20	10
得分	15	10	20	20	10	30	20	20	10	10
合计	75					90				

评分说明:方案 1 由于为合作经营方式,A 合作双方保持相对的独立性,因而不易形成核心竞争力,得 15 分;B 资本运营相对松散,故效率较低,得 10 分;C 该方案能兼顾合作前两者品牌优势,得 20 分;D 该方案能充分发挥双方管理者积极性,得 20 分;E 该方案能兼有双方合作前市场占有率,得 10 分;合计得分为 75 分。方案 2 由于为合资经营方式,A 较易形成核心竞争力,得 30 分;B 资本统一运营效率较高,得 20 分;C 该方案能兼顾合作前两者品牌优势,得 20 分;D 该方案相对而言,双方管理者积极性较难充分发挥,得 10 分;E 该方案能兼有双方合作前市场份额,得 20 分;合计得分为 90 分,具有明显优势。

4 结论

综上所述,安徽省某高校乳业发展环境较好,就消费市场而言,人均消费水平呈逐年上升趋势,乳品的消费人群呈逐年增多,更为重要的是,我国目前人均消费奶量远远低于世界平均水平,乳品的供应远远满足不了消费者对乳品的质量和数量的需求,说明我国开发牛奶市场的潜力很大,这为该高校乳业发展提供了难得而良好的机遇。但如何把潜在的市场转化为现实的市场,需要做大量的工作。另一方面,乳业市场竞争相当激烈,经济的全球化和自由化使得奶业的国际化、全球化趋势更加明显。一是来自澳大利亚、新西兰等牛奶生产成本相对较低地区乳品进口增加较快,二是随着乳品市场细分化程度提高,竞争的焦点将是发挥乳品品牌效应和经济效益及规模化、集约化水平。因此我国乳业面临严峻威胁和挑战,乃至该校乳业更是如此。据分析可知,通过资本运营,实现规模扩张和效益扩张,已成为我国乳业发展的首选方式。对于当前乳业发展面临形势,我国乳业,通过迅速扩张资本规模,强强联合,打造乳业的航空母舰,提高竞争力,是非常必要而又紧迫的。

参考文献

- [1] 国家统计局. 中国统计年鉴 1990-2004 [M]. 北京: 中国统计出版社, 2004.
- [2] 程国强. WTO 农业规则与中国农业发展 [M]. 北京: 中国经济出版社, 2002.