

順為人和

# 乳品消费结构升级、场景拓展 即时零售新渠道开启乳品行业新篇章

## —— 2025年乳品标杆企业组织效能报告

① 顺为咨询 | 北京

② 2025年8月



# 版权及免责声明

- 本研究成果属于北京顺为人和企业咨询有限公司（以下简称“顺为咨询”）版权所有，未经书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制和发布。如引用发布，需注明出处为顺为咨询，且不得对本报告进行有悖原意的引用、删节和修改。顺为咨询保留对任何侵权行为和有悖报告原意的引用行为进行追究的权利。
- 本研究内容及观点仅供交流与参考，因依赖本研究成果所导致的任何错误、损失，顺为咨询均不负责，亦不承担任何法律责任。
- 此书面材料为顺为咨询所有。在获得顺为咨询书面同意之前，这一书面材料的任何部分都不可被复制、影印、或以电子版本方式进行复制等。

## 联系方式

于立文

---

顺为人和 合伙人  
电话：138 1063 7047  
邮箱：yuliwen@shunweiot.com

李慧妍

---

顺为人和 高级顾问  
电话：188 1156 8799  
邮箱：lihuiyan@shunweiot.com

鄢芮琪

---

顺为人和 分析员  
电话：178 1028 4378  
邮箱：service@shunweiot.com

# 数据来源及调研样本说明

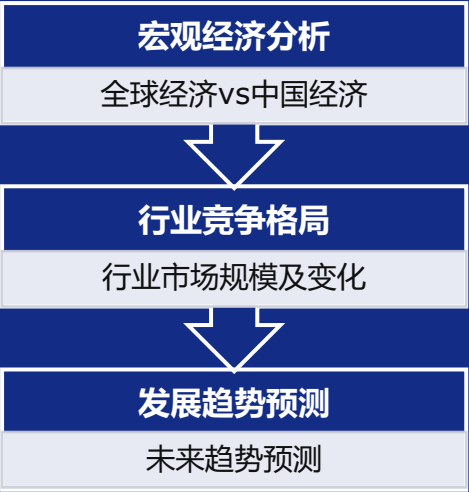
- 截至到2025年8月4日，顺为咨询通过iFind等数据库收集到25家乳品企业的组织效能数据。
- 综合考虑企业影响力和营业收入，选取了A股和港股上市企业中营业收入排名靠前共10家乳品企业作为标杆企业进行组织效能分析。
- 2024年乳制品行业营收规模6590亿元，10家样本公司占中国乳制品营收的46%，基本代表中国大型乳品企业的运营状态。
- 此外，为了体现行业全貌，样本企业既涵盖全国性综合乳企，亦包括婴配粉（中国飞鹤）、奶粉（澳优）等垂直领域领先者。

2025中国乳品标杆企业调研名单

证券简称	营业收入 (亿元)	净利润 (亿元)	市值 (亿元)
伊利股份	1,154	84.6	1,907
蒙牛乳业	887	2.2	674
光明乳业	243	4.8	117
中国旺旺	236	39.8	565
中国飞鹤	207	36.5	486
新乳业	107	5.5	147
澳优	74	2.5	32
三元股份	70	0.6	67
妙可蓝多	48	1.1	134
天润乳业	28	0.1	30
累计	3,054	178	4,159

# 目录/CONTENTS

## 01 乳品行业观察



## 02 行业组织效能分析

通过顺为五效分析模型，从人效、元效、费效、资效、市效五大维度系统分析组织效能

## 03 主要发现

结合五效分析工具总结提炼关键发现点，供行业参考

## 04 关于顺为人和

公司介绍及使命愿景价值观  
源自一流、服务一流、成就一流

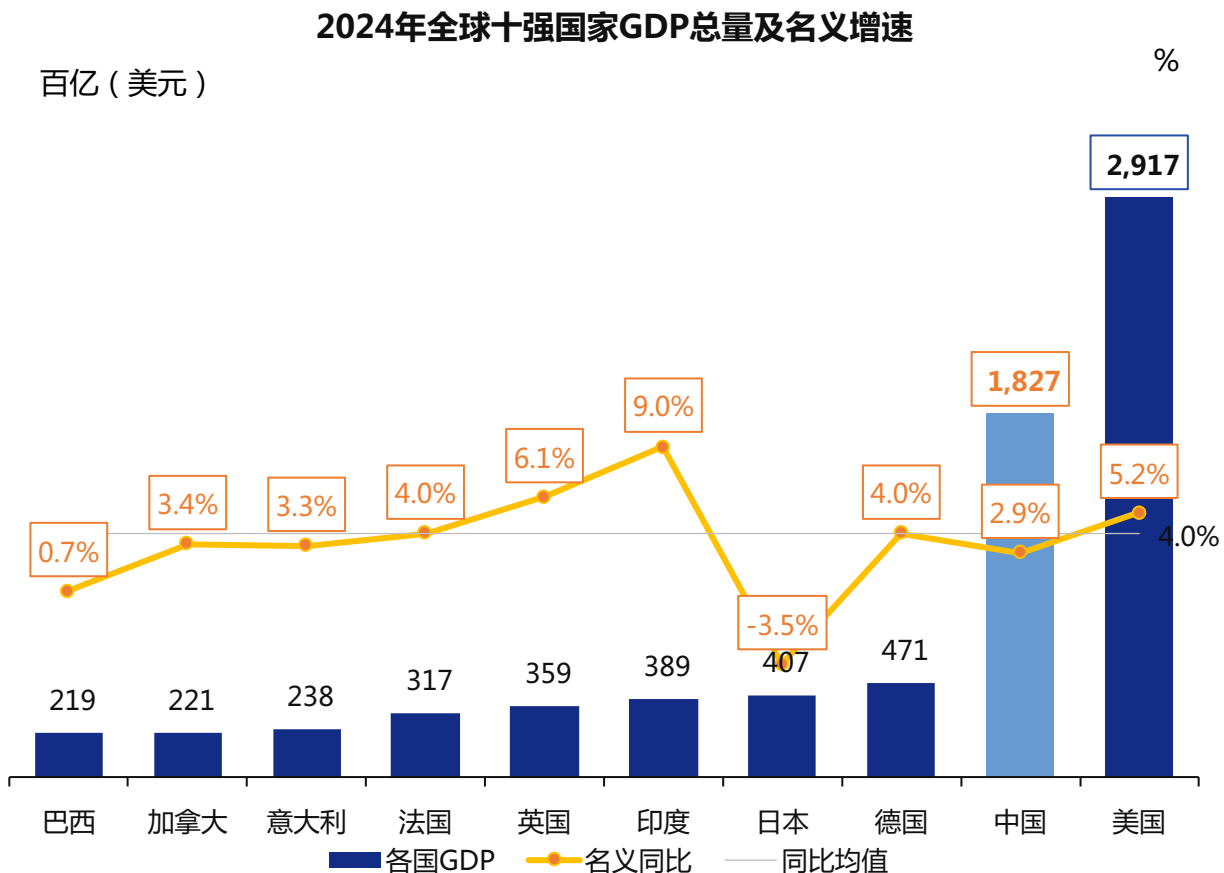
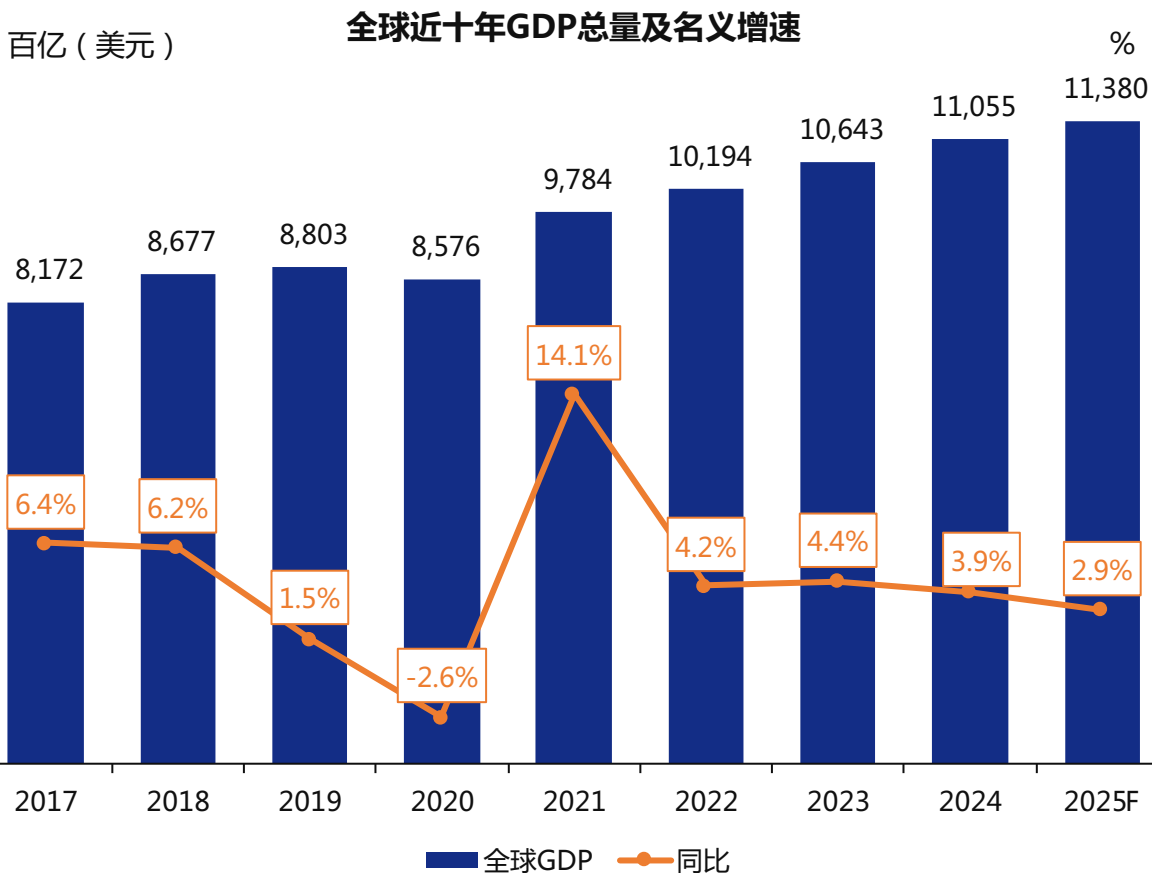
## 05 附录： 指标定义与使用说明

详细阐述本报告涉及到效能分析指标的定义与使用说明



# 全球GDP：2024年GDP增速为3.9%，前十国家GDP占比45%，加权增速为4%

- **全球GDP**：全球GDP基本维持4%左右的同比增速，2024年全球十大国家GDP增速略高于平均水平。
- **未来预测**：2025年全球GDP总量预计继续增长，但增速可能进一步放缓。
- **全球各国GDP**：2024年中美领跑，拉动GDP总量，中国以1287百亿美元位居排名第二。排名前十国家只有日本出现负增长。



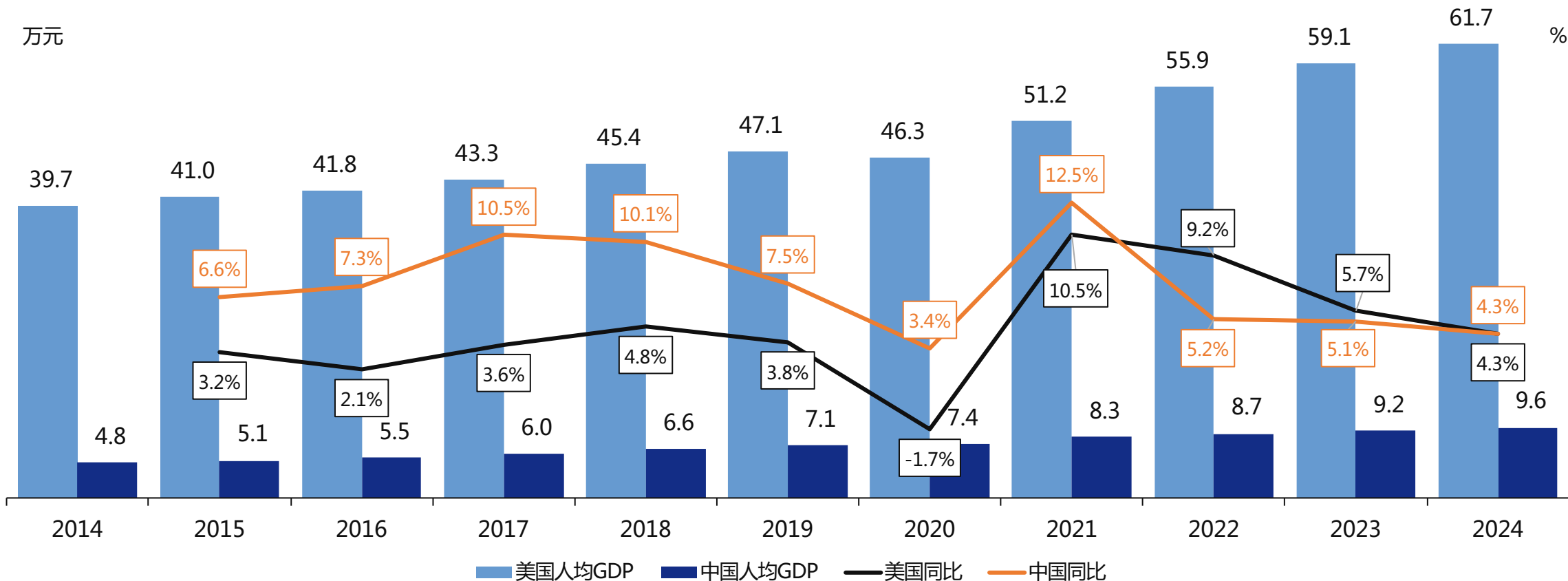
资料来源：IMF，iFind，顺为分析

©2025。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。

# 中国vs美国：中国人均GDP尚未达到美国的1/6，依然存在巨大增长潜力

- 2022年前，中国的人均GDP增速高于美国，2022年起该趋势发生逆转，美国反超中国；至2024年，中美增速差呈现收窄态势。由于中美贸易摩擦持续发酵、国内新旧经济动能转换承压、房地产行业增速显著回落等结构性因素，对中国经济增长形成阶段性制约，导致人均GDP增速阶段性低于美国。

## 2014年-2024年中美人均GDP及同比增速分析

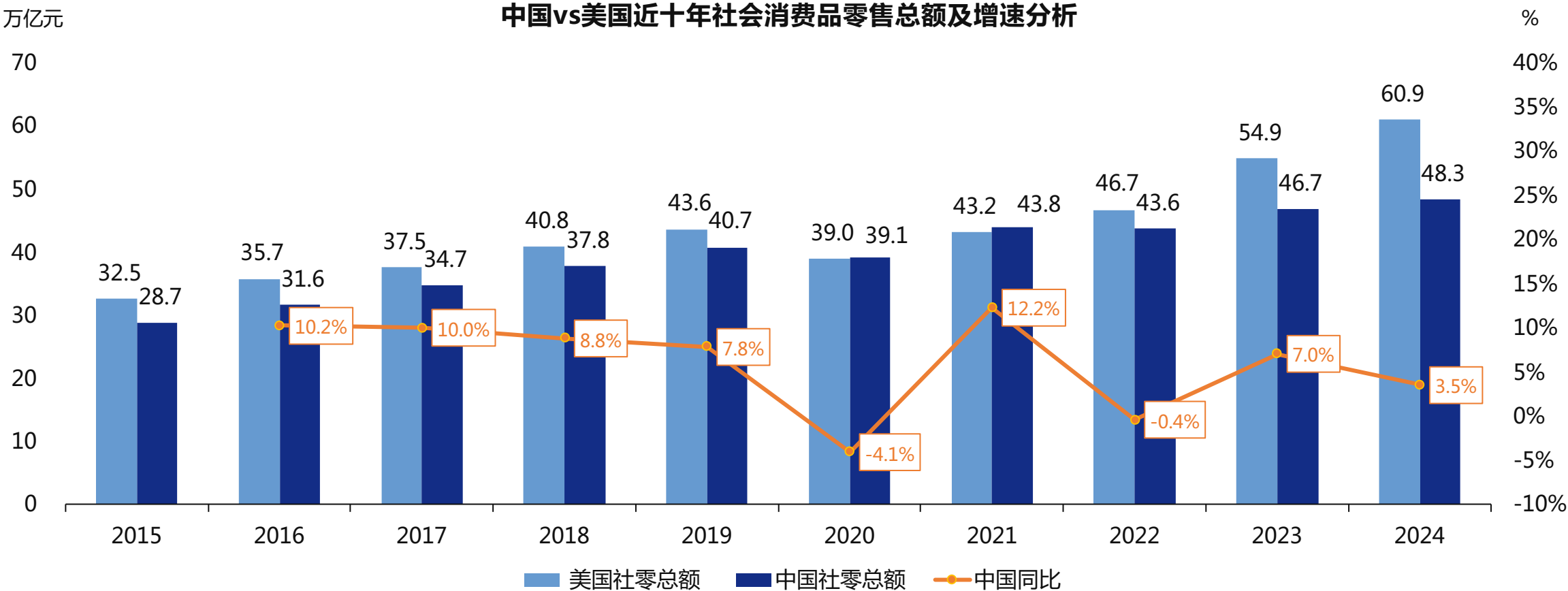


资料来源：IMF，iFind（汇率为全年平均口径），顺为分析

©2025。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。

# 社零总额对比：中国社零总额是美国的80%，近年来增速低于美国

- **社零消费品总额增长分析：**从2015年至2024年，中国社会消费品零售总额从28.7万亿元增长到48.3万亿元，其中2020年受特殊因素影响出现增速下降，2021年增速大幅回升至12.2%，2025年1-4月社会消费品零售总额达16.2万亿元，同比增长4.7%，消费有所回暖，带动了乳制品行业销售额的回温。

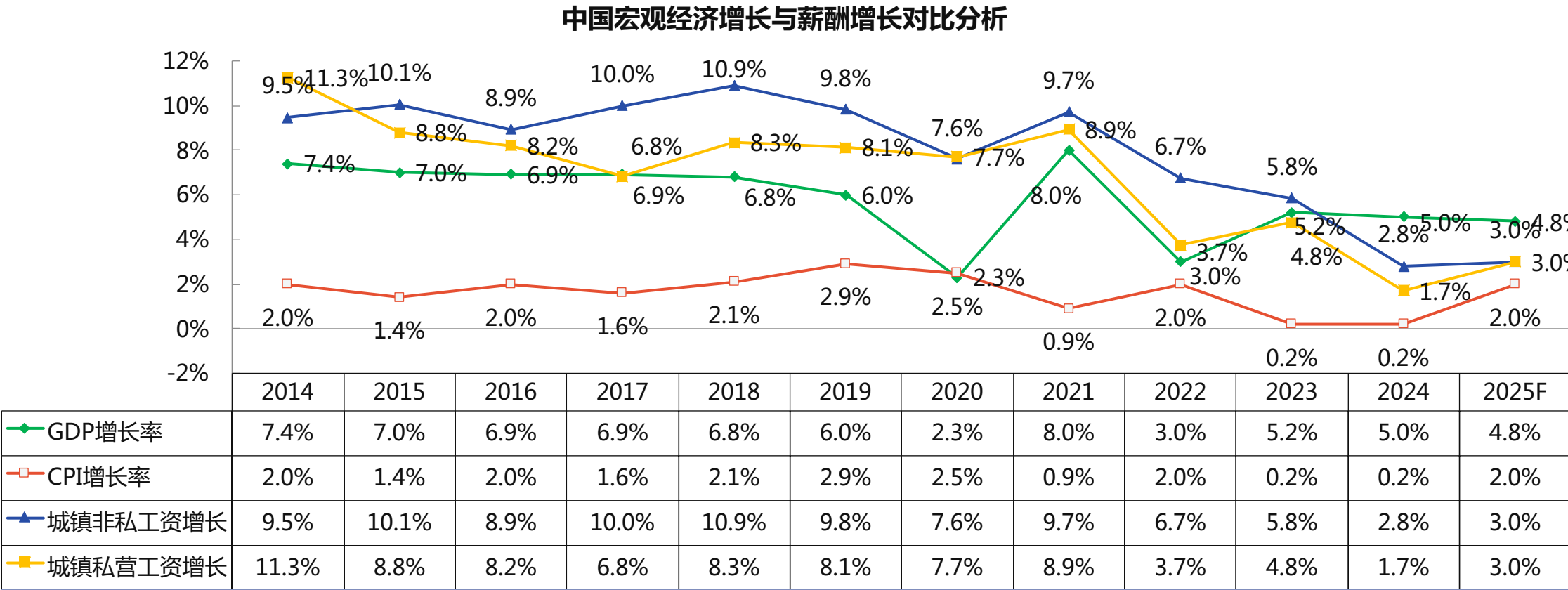


资料来源：国家统计局，网络公开数据（汇率为全年平均口径），顺为分析

© 2025。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。

# 国内宏观趋势：经济总体延续复苏态势，但薪酬增长创47年新低，在此背景下，居民消费行为将进一步趋向理性化与价值导向

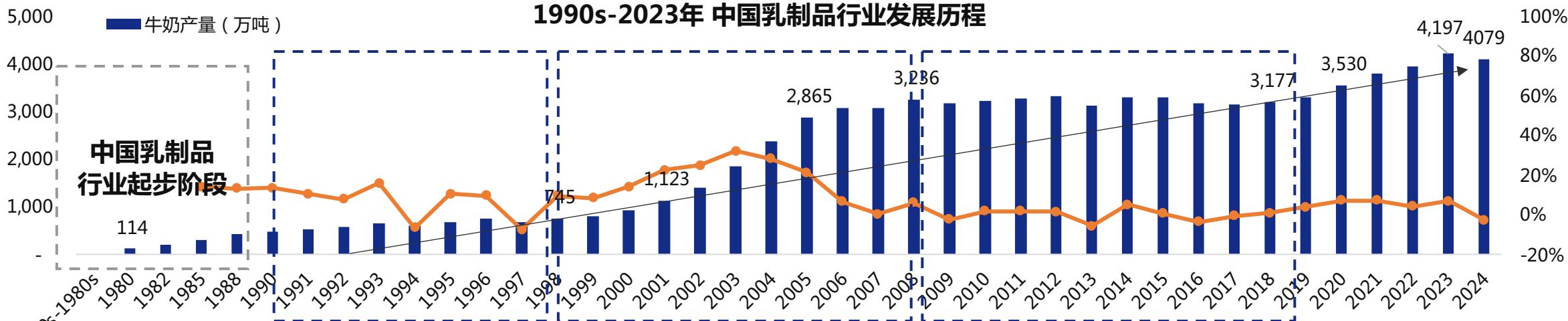
- 顺为观察
- GDP：预计2025年中国GDP增长4.8%，我国经济长期向好的基本趋势没有改变。
  - CPI：2024年CPI目标3%，实际0.2%；2025年CPI目标2%，但第一季度CPI是-1%，预计全年CPI依然在低位运行。
  - 工资增长：2024年薪酬增长创47年来新低，2025年薪酬增长预计依然保持在较低水平，薪酬低增长会影响居民消费支出，尤其是非必需品消费支出，居民消费会更加理性。



资料来源：国家统计局，顺为分析  
© 2025。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和咨询企业咨询有限公司。

# 中国乳制品发展历史：乳制品行业发展数十载，市场整体向高品质阶段发展

## 1990s-2023年 中国乳制品行业发展历程



### 政经环境

1978年-1998年（改革期）  
改革开放，经济较快发展，1983 年国家发布了首个婴幼儿配方乳粉的行业标准，行业监管尚不完善

1998年-2008年（加速发展期）  
2001年加入WTO，经济快速发展，各路资本纷纷进入乳业，行业政策密集出台。

2008年-2018年（提质期）  
农业农村部开始实施生鲜乳质量安全监测计划、确立中国优质乳标准，完善乳业全产业链条质量安全监管体系

2019年-至今（恢复期）  
随着疫情得到控制，经济逐渐恢复，乳制品行业也逐渐好转，是恢复最快的行业之一

### 供需情况

供需均有改善，供略小于求

供需双增，基本达到平衡

消费升级背景下出现结构性供给过剩和不足

销售均价和消费需求的双下降，出现供大于求的现象

### 技术/包装

引入 UHT 灭菌乳生产技术及设备;使用巴氏塑料袋、纸袋装

奶牛技术服务、牛奶快速检测、多元饲料喂养;使用复合纸质(屋顶型、PET)

引入益生菌生产技术、超瞬时杀菌技术(INF)，牧场养殖规模化、机械化水平提升

国内第一条乳铁蛋白自动化生产线建成，冷链技术不断完善

### 行业特点

行业粗放式发展，全国性乳企开始崛起，消费市场逐渐成熟

行业参与者众多，竞争加剧;营销占位，消费者培育较快。乳制品渗透率提升，市场规模实现较快增长

乳企重视上游奶源建设、中游产品研发与下游营销培育。市场集中度提升，产业固基强本卓有成效

乳企投资收购事件频发，乳制品市场竞争加剧，低温乳制品与奶酪制品成为行业新的增长点

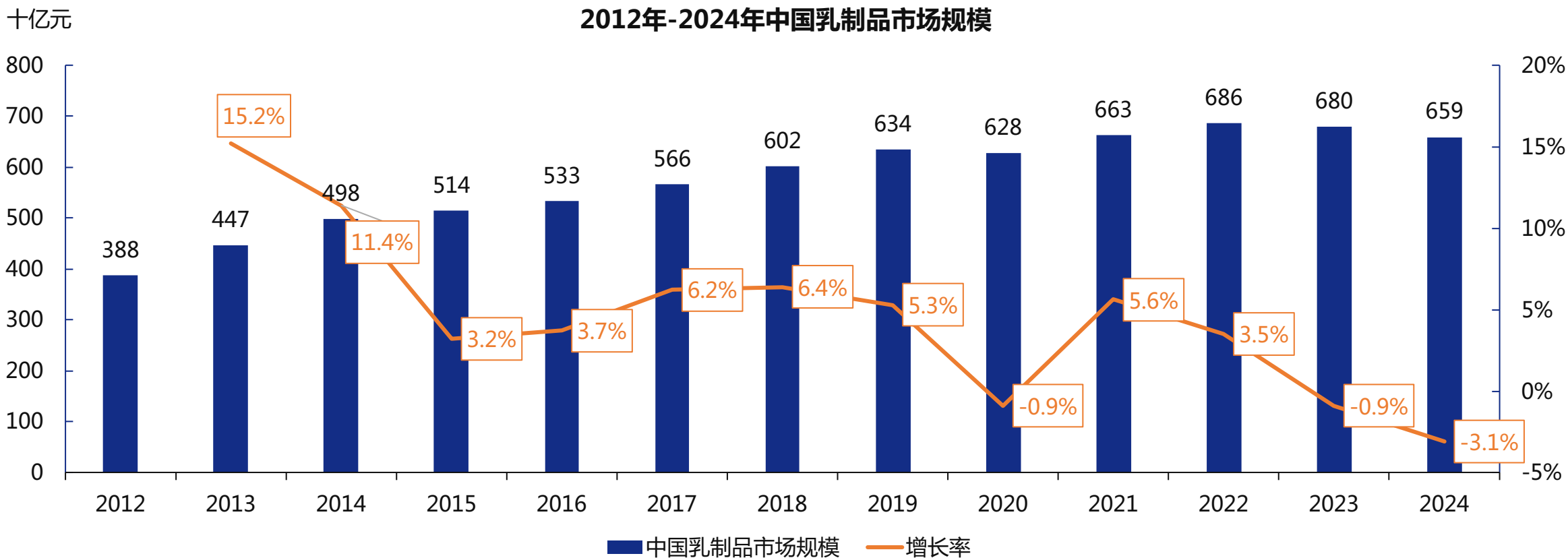
资料来源：行业公开资料、国家统计局、顺为分析

© 2025。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。

# 市场规模：2024年中国乳制品市场规模6590亿元，同比下降3.1%

顺为  
观察

- 2024年整体快消品市场在经历了前几年的波动后逐渐恢复稳定增长，较去年有所增长，整体快消品市场增速为3.0%。2024年中国乳制品市场规模为**6,590亿元**，**同比下滑3.1%**，**创近十年最大降幅**。从长期趋势看，2012-2024年间市场规模虽扩大1.8倍，但增长率自2021年起连续四年放缓，2024年首次跌入负区间，标志行业步入深度调整期。
- 由于国内牛奶产量持续走高，且乳制品消费需求疲软，**供过于求的问题愈加严峻**，牛奶原奶收购价持续下跌，2024年奶价和成本出现了国家奶牛体系有记录以来的首次倒挂，2024年乳制品销售额整体下降3.1%。



资料来源：联合国粮农组织 (FAO)，Euromonitor，顺为分析

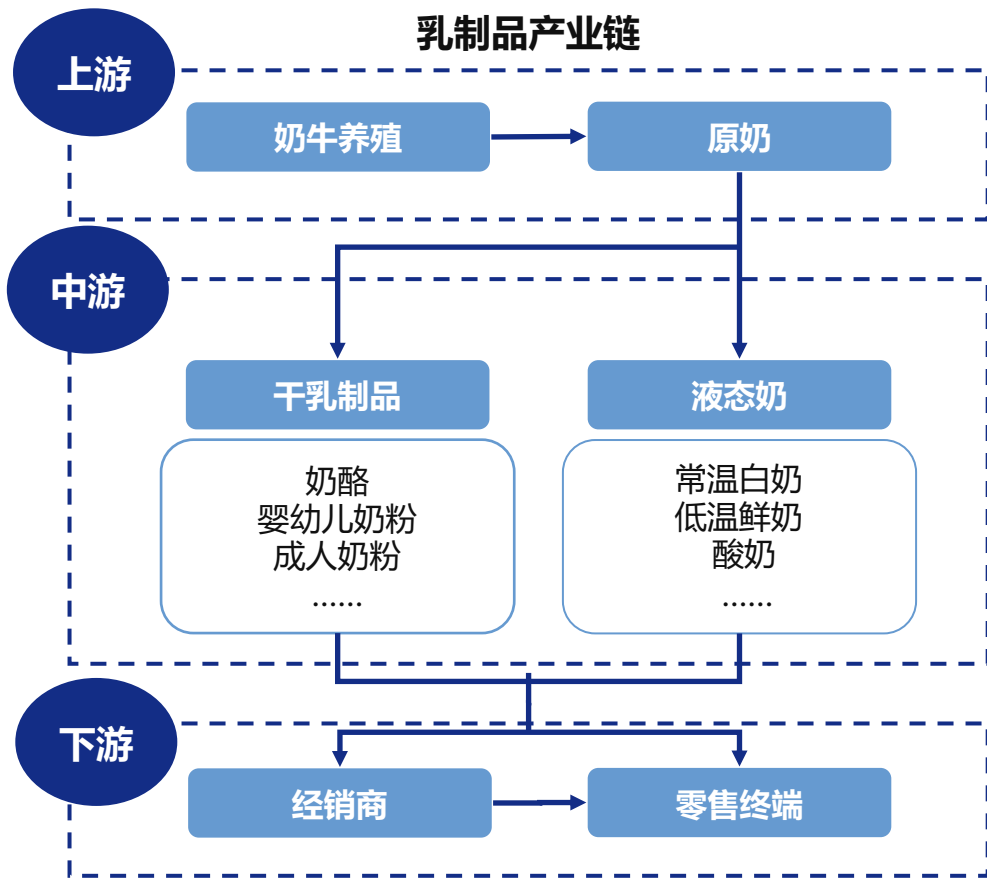
©2025。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。



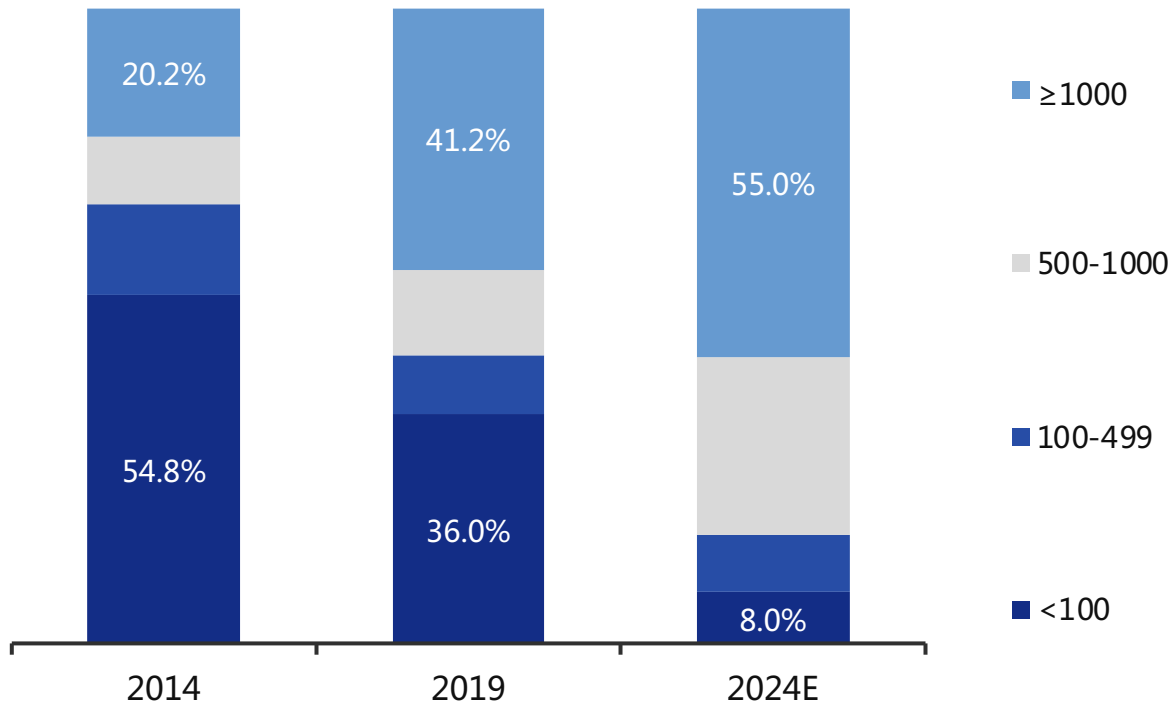
# 产业链：上游养殖牧场规模化进程加速

## 顺为观察

- 2008年，国家颁布了首部《乳制品工业产业政策》和《奶业整顿和振兴规划纲要》，鼓励大型奶牛养殖场的发展、现代化和标准化以提高食品安全水平，在政策和乳制品生产商食品安全需求的推动下，下游乳制品生产企业稳步增加对大型牧场（1000头奶牛以上）的采购。当前，**奶牛单产提升与牧场规模化进程加速**，行业集中度显著提高，从国内奶牛的养殖规模结构来看，100头以下牧场占比从2019年的36%降至2024年的8%，而5000头以上超大规模牧场同期占比从27%跃升至48%。



中国牧场规模统计(奶牛数量)



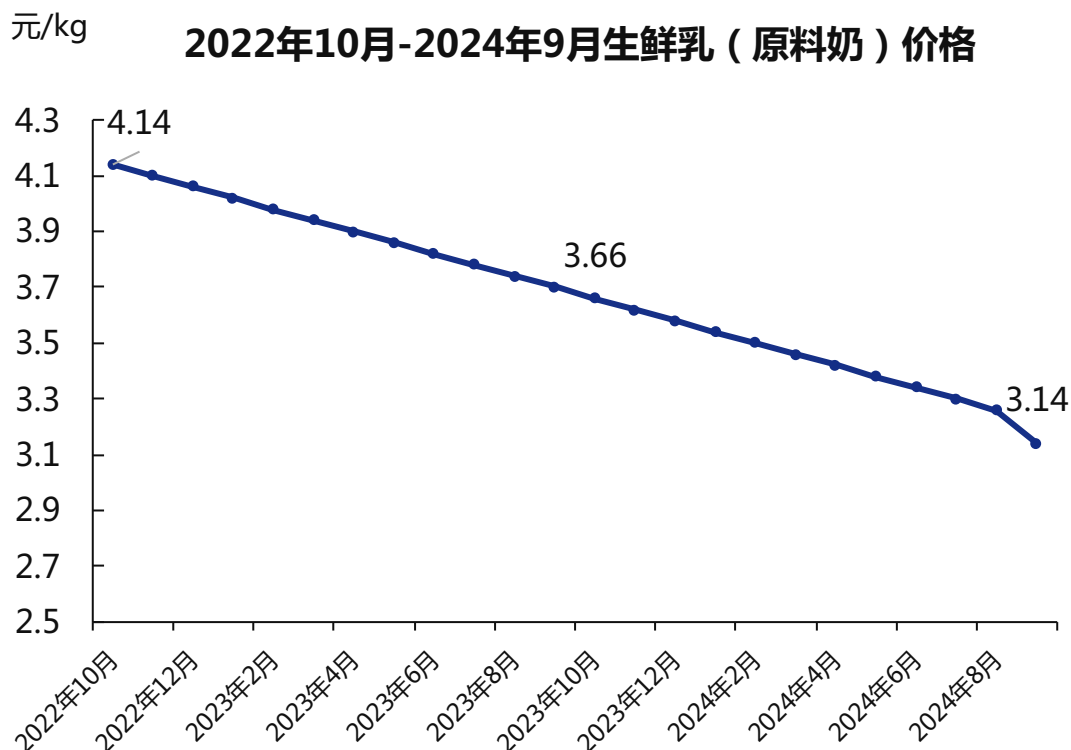
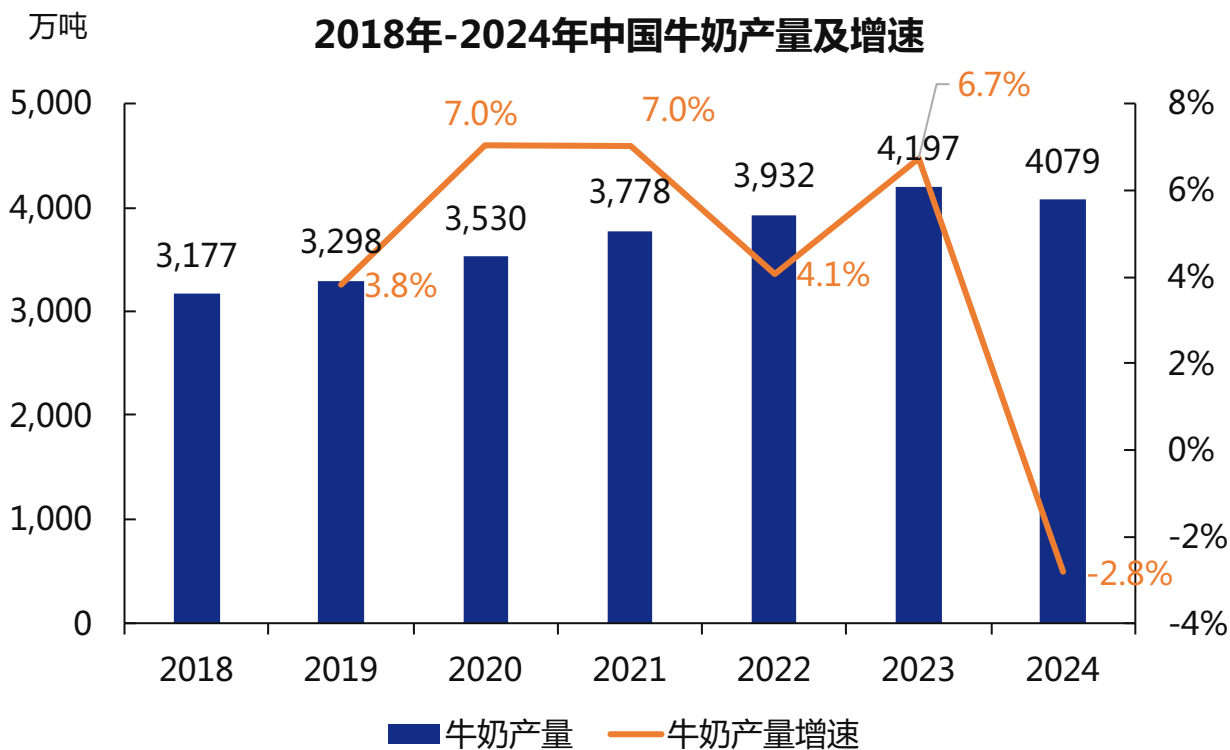
资料来源：行业公开资料、优然牧业IPO招股说明书、顺为分析

© 2025。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。

# 原料奶市场现状：供需失衡进一步加剧，导致原料奶价格持续下跌，奶价与成本出现倒挂，给奶农和乳企带来了巨大压力

## 顺为观察

- **牛奶产量**：2024年，全球牛奶总产量为7.13亿吨，同比增长0.8%，TOP5国家占全球总量的60%。其中，中国4079万吨，占总产量的5.8%。中国牛奶产量自2018年起连续四年增长，2023年达4,197万吨，同比增长6.7%，2024年产量同比下降2.8%至4079万吨，这是2018年以来中国牛奶产量首次出现下降，标志着**中国牛奶产量增长进入新的调整阶段**。
- **牛奶价格**：自2022年起，国内奶源出现阶段性过剩，生鲜乳价格持续下行，截至2024年12月，已连续24个月环比下降，并创下2013年以来的新低点。2024年中国生鲜乳年平均价格为3.33元/千克，较2023年减少0.52元/千克，同比下降13.43%。奶牛养殖饲喂成本普遍2.2元/公斤，再加上场地之类的固定成本，综合成本在3.2-3.5元/公斤左右，奶价不能覆盖成本，**价格出现倒挂**。



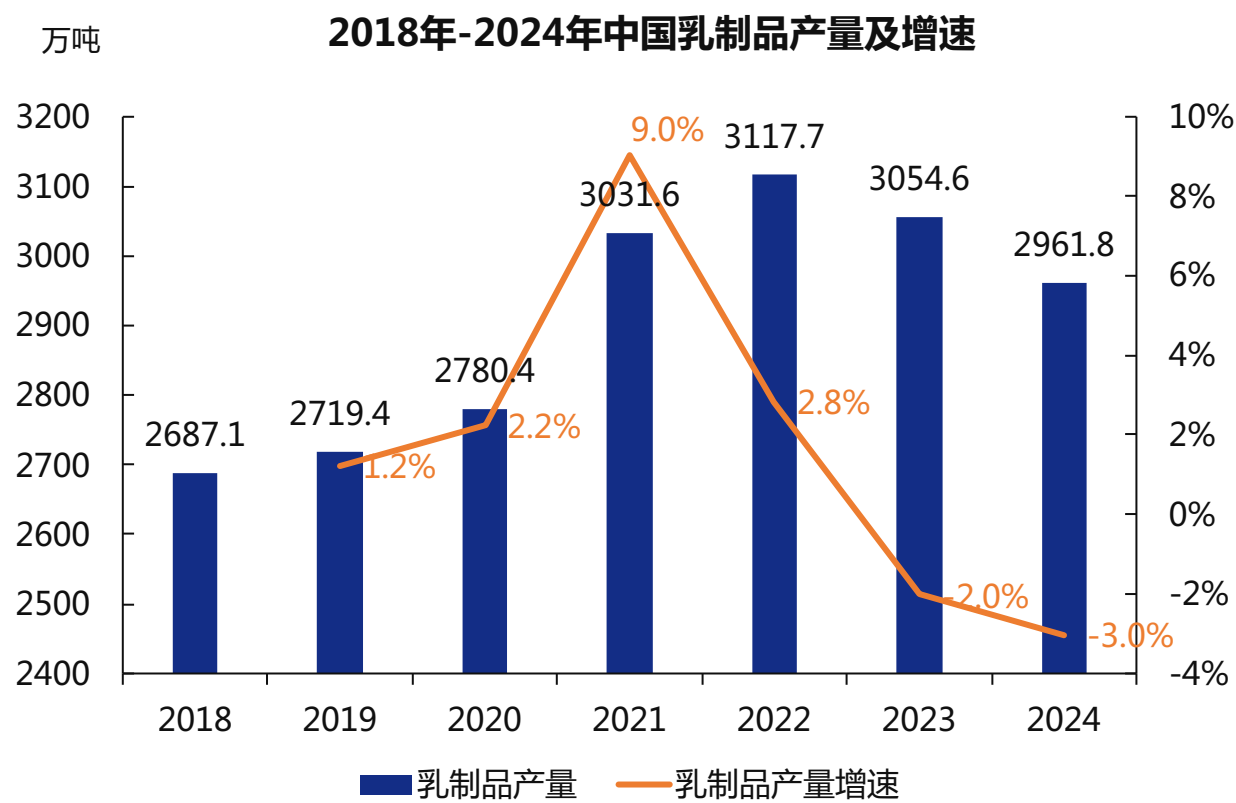
资料来源：国家统计局、顺为分析

© 2025。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和咨询咨询有限公司。

# 乳制品市场现状：乳制品产量、终端乳制品价格均持续下跌

顺为观察

- 根据国家统计局数据，2024年中国乳制品产量2961.8万吨，同比下降1.9%。
- 2024年，**终端市场乳制品价格继续下降**。根据商务部市场监测数据，2024年末牛奶销售均价为12.18元/公斤，同比下降1.6%，降幅小于2023年的3.6%；2024年牛奶全年销售均价12.23元/公斤，同比下降2.3%，降幅也小于2023年的3.5%。值得注意的是，无论年末价格同比变化还是全年均价同比变化，终端乳制品价格降幅都远小于生鲜乳价格降幅，这表明在需求下行叠加原料奶过剩的形势下，养殖端承担了冲击导致的主要损失。



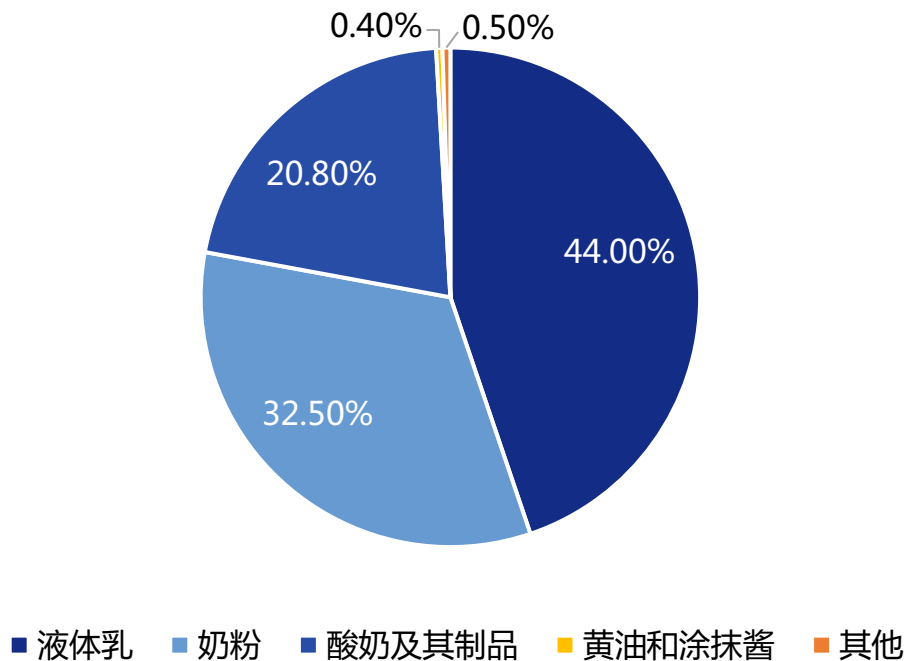
产品	年末		全年平均	
	价格 (元/kg)	变动 (%)	价格 (元/kg)	变动 (%)
牛奶	12.2	-1.6	12.2	-2.3
酸奶	15.7	-2.4	15.9	-1.8
国产品牌 婴幼儿奶粉	224.7	-0.2	225.7	1.5
国外品牌 婴幼儿奶粉	270.6	0.2	269.2	0.5
中老年奶粉	105.8	-0.1	105.6	1.6

# 乳制品消费结构：当前中国乳制品消费结构以液体乳及奶粉为主要消费品类

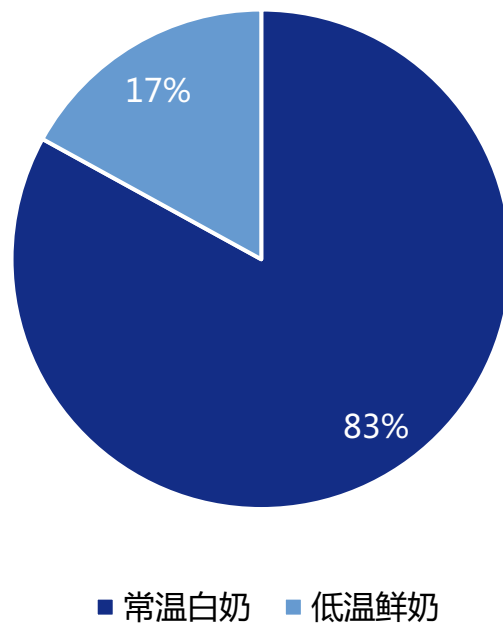
## 顺为观察

- 当前中国乳制品消费结构以液体乳及奶粉为主要消费品类，**液体乳**占据最大的市场份额，为44.0%。其中，**低温鲜奶**虽然只占17% 的市场份额，但近年来随着消费者对新鲜度和营养价值的关注度提高，其市场份额可能有增长潜力。
- 乳制品消费第二大品类为**奶粉**，占比 32.5%。奶粉在中国市场有稳定的需求，主要消费群体包括婴幼儿、老年人和一些特定需求人群。近年来，成人奶粉市场也在逐渐扩大。
- **酸奶及其制品**：占 20.8%。随着消费者健康意识的提高，酸奶因其富含益生菌、有助于消化等特点，受到越来越多消费者的喜爱。

### 2024中国乳制品消费结构

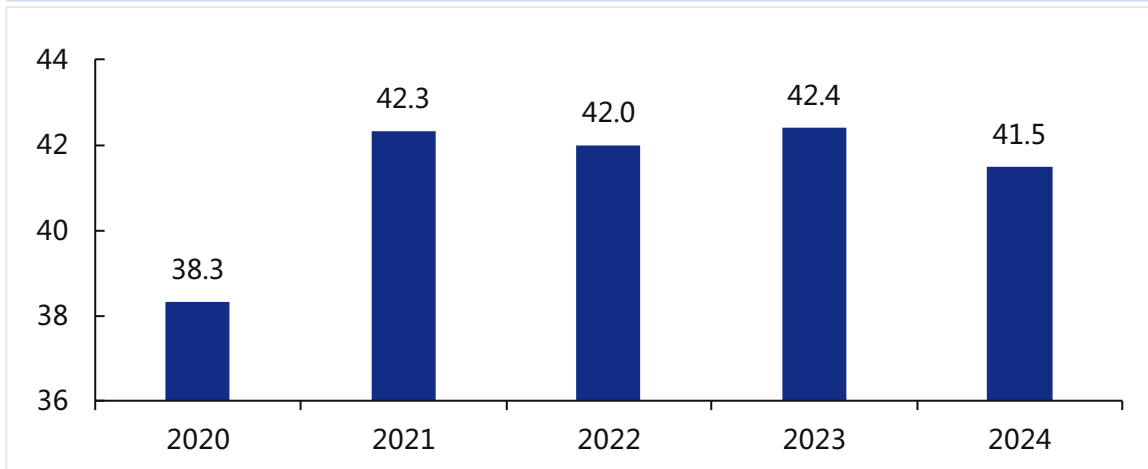


### 2024中国液体乳消费结构

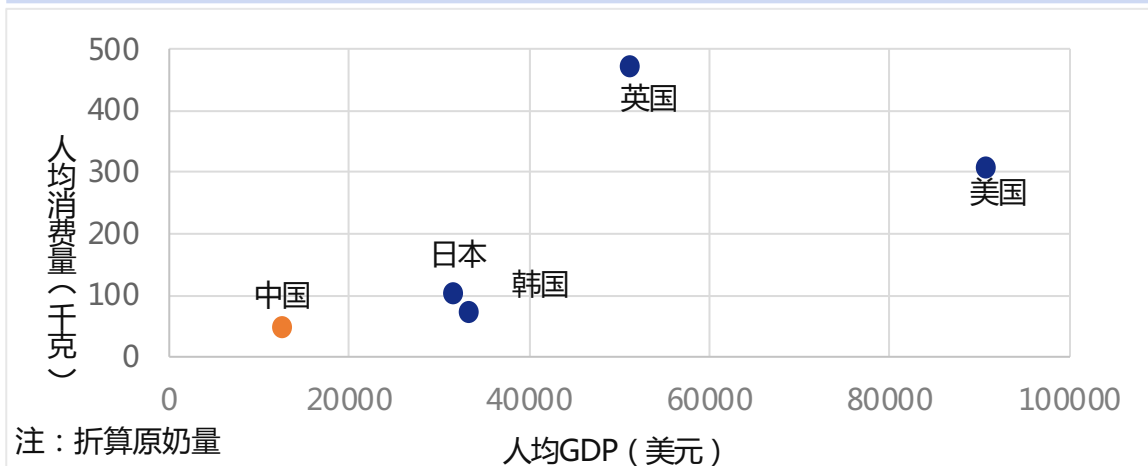


# 人均乳制品消费量：2024年中国人均乳制品消费41.5公斤，约为世界平均水平的1/3，提升潜力巨大

### 2020年-2024年中国人均奶类消费量



### 2024年部分国家人均乳制品消费量 VS 人均GDP



## 中国乳制品人均消费量仍低，约为世界平均水平的三分之一、亚洲平均水平的二分之一

- 尽管2024年中国乳制品市场规模为6590亿元，与美国同为全球最大的乳制品市场，但相比发达市场，中国乳制品人均消费量仍低，**2024年仅为41.5公斤**
- 2024年中国液态饮用奶（常温奶 + 鲜奶）占乳制品消费总量的 44%，高于较发达国家（日本 22%、韩国 32%、英国 23% 和美国 17%）。

### 我国人均奶类消费偏低主要原因为：

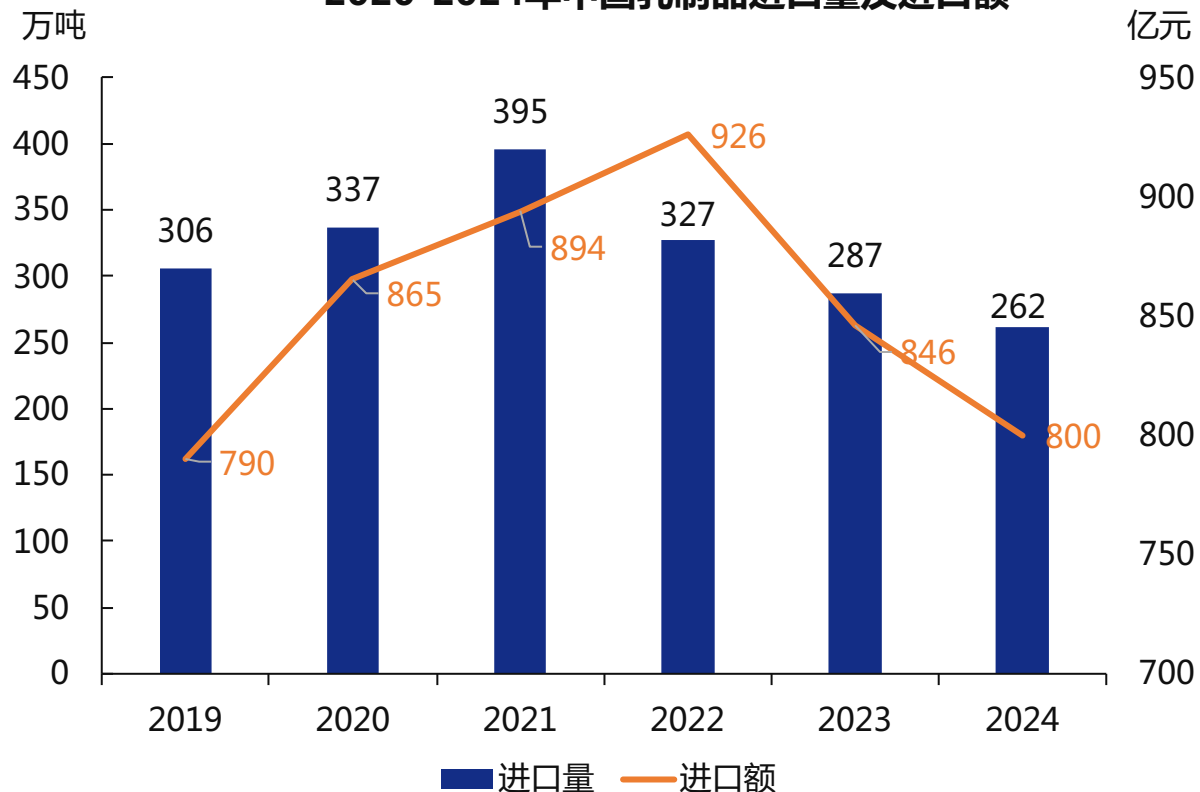
- 一是受膳食结构与饮食习惯的长期影响，长期以来乳制品在国民饮食需求中占比较低，奶油、奶酪等品类较少出现在日常食谱中；
- 二是中国民众对饮奶的科学习惯认知不足，将牛奶视为“老年人补钙剂”或“儿童助长品”，乳品尚未完全融入日常生活刚需场景；
- 三是我国牛奶价格（12.97元/升）也显著高于其他国家和地区，比如美国7.61元/升。

# 乳制品进口：2024年中国乳品进口数量为262万吨，与2023年相比减少了25万吨，同比下降9%。

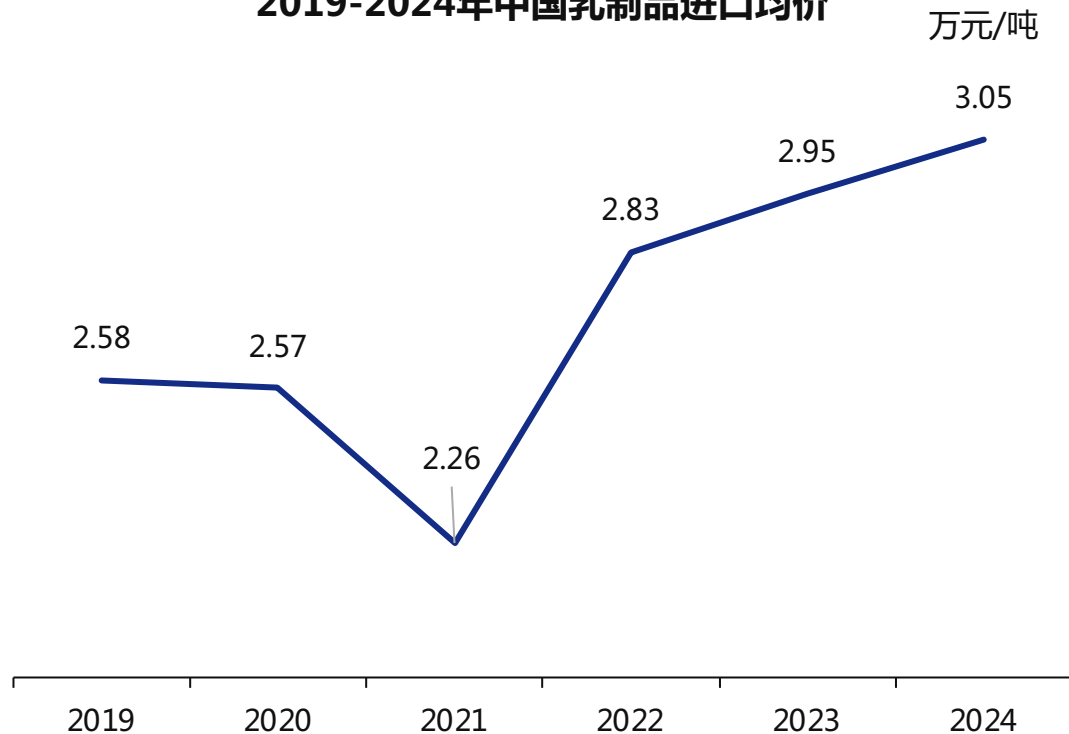
顺为  
观察

- 2024年中国乳品**进口数量**为262万吨，与2023年相比减少了25万吨，同比下降9%。2024年中国乳品**进口均价**为3.05万元/吨，与2023年相比增长了0.1万元/吨。
- 国内消费需求疲软可能抑制进口增长，但国际奶价弱势回落及国内企业对高附加值产品的需求可能推动进口量小幅上升。预计2025年乳制品进口量可能保持稳定或小幅增长。

### 2020-2024年中国乳制品进口量及进口额



### 2019-2024年中国乳制品进口均价



资料来源：中经数据、顺为分析

© 2025。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。



# 全球竞争格局：2024年全球乳业10强中，伊利排名第五，蒙牛排名第九，雀巢超越Dairy Farmers of America跃居第二

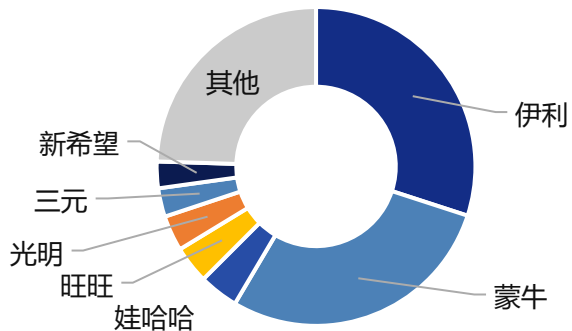
2023排名	2024排名	公司logo	公司名	国家	2022年乳制品 营业额（十亿美元）	2023年乳制品 营业额（十亿美元）
1	1		Lactails	法国	28.6	30.2
3	▲ 2		雀巢	瑞士	23.3	24.1
2	▼ 3		Dairy Farmers of America	美国	24.5	21.7
4	4		达能	法国	21.2	19.7
5	5		伊利	中国	18.3	17.5
9	▲ 6		恒天然	新西兰	14.2	15.1
6	▼ 7		Arla Foods	丹麦/瑞典	14.5	14.8
7	▼ 8		荷兰皇家菲仕兰	荷兰	14.4	14.1
8	▼ 9		蒙牛	中国	14.4	13.9
10	10		Saputo	加拿大	13.7	12.8

资料来源：荷兰合作银行（Rabobank），公司年报，顺为分析  
© 2025。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。

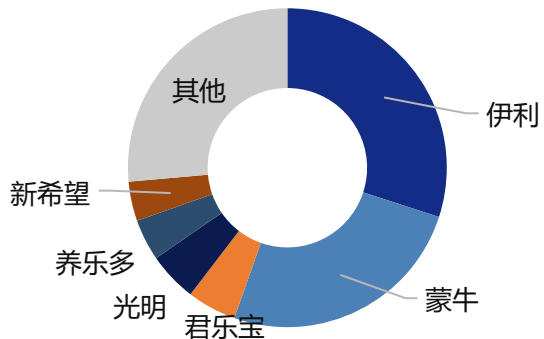
# 中国竞争格局：中国液体乳市场两超多强格局稳固，伊利、蒙牛占据乳制品市场份额超50%，干乳制品市场龙头与外资品牌共享，以差异化竞争为主

## 液体乳

白奶市场:CR2=58.5%

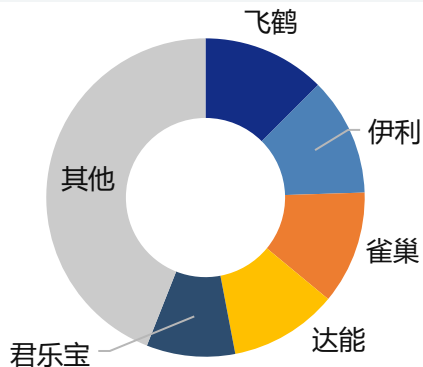


酸奶市场:CR2=55.4%

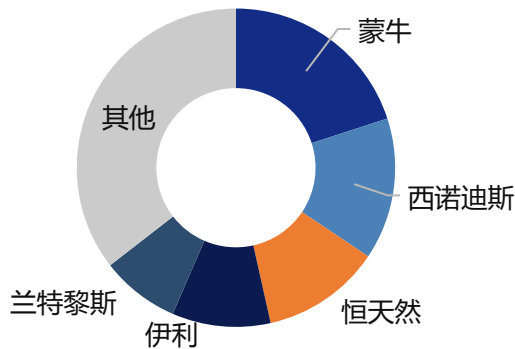


## 干乳制品

婴儿食品(以配方奶粉为主)市场:CR5=56%



奶酪、黄油等市场:CR5=64.5%



液体乳市场相对集中，内资两强份额过半；干乳制品市场龙头与外资品牌共享，以差异化竞争为主

- 液体乳市场高度集中，伊利与蒙牛两大巨头占据过半份额。常温奶因便捷性与长保质期受宠，两品牌掌控超55%市场。低温奶市场分散，区域品牌凭借本土优势积极竞争
- 干乳制品市场竞争多元，国产品牌婴配奶粉复苏显著，开始重新抢回市场份额，目前市占率约50%；奶酪、黄油类除蒙牛、伊利在儿童板块的再制奶酪类产品占有较多份额外，西式餐饮类消费的部分仍由国外品牌供应为主

注：数据截至2023年

资料来源：Euromonitor，联储证券，顺为分析


© 2025。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。

# 趋势一：消费结构升级 常温奶结构升级趋缓，低温奶或可持续渗透

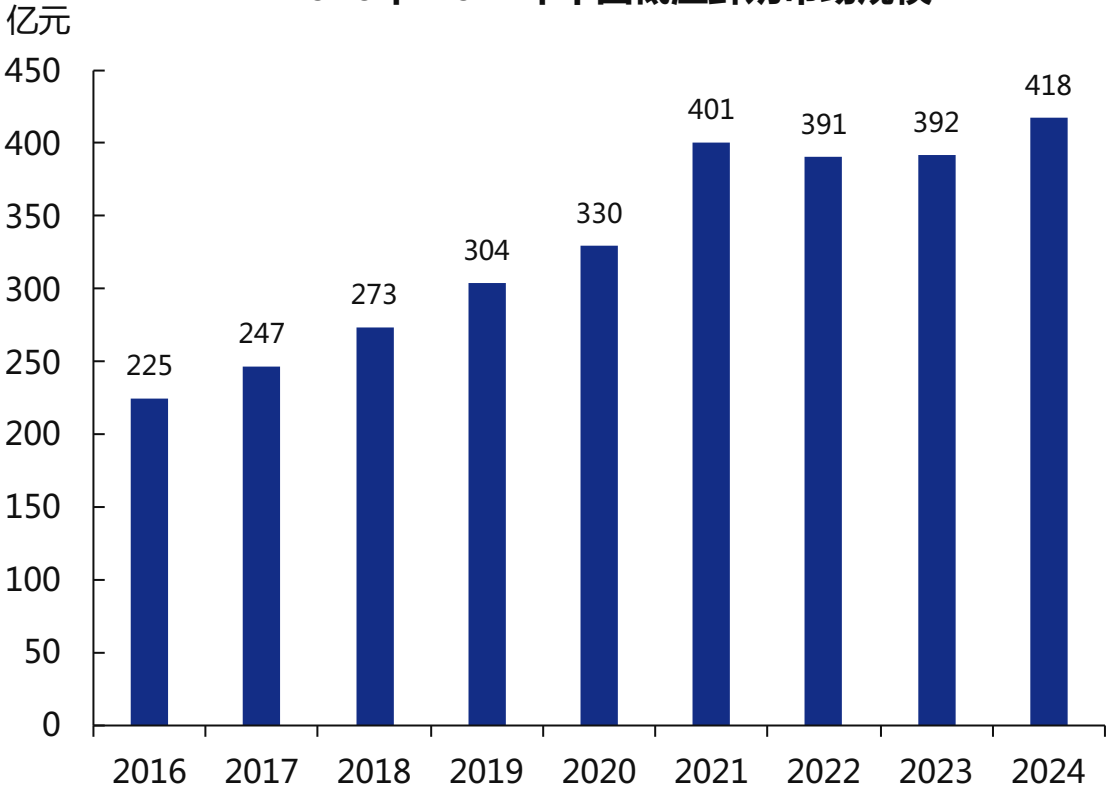
顺为观察

- 消费者对乳制品的需求从“量”转向“质”，更注重营养成分、功能性和品质。例如，富含乳铁蛋白、益生菌等功能性产品受青睐，低温鲜奶、奶酪等高附加值品类增长显著。
- 目前中国处于“常温白奶-酸奶-鲜奶/奶酪”的品类发展中后期，主要为结构性增长机会。从零售口径看，常温白奶近5年市场规模CAGR为5%、低于低温奶近5年市场规模CAGR（8%）。从产品售价角度看，低温产品比常温产品贵20%-30%。
- 当前乳制品产品结构升级的逻辑有所弱化，不同于过去乳制品行业中出现了金典、特仑苏、安慕希等销售体量过百亿的现象级大单品，近两年常温白奶的产品创新相对有限，但低温产品渗透率仍有提升空间、或带来一定的产品结构升级逻辑。

低温鲜奶与常温白奶多维度对比

对比维度	 低温鲜奶	常温白奶
保质期	7天（超巴杀菌可延长至15天）	6个月以上
奶源	运输半径≤500km，依赖消费地奶源	全国奶源覆盖
主要渠道	KA卖场/便利店/订奶入户	传统渠道（可下沉至农村）
核心市场	城市市场	全国市场
消费场景	即饮	即饮+礼赠
运营模式	柔性生产/高频小额订单/低货损	铺货促销模式
售价水平	比常温产品高20%-30%	基准价位
核心竞争力	低退损率	渠道渗透力
供应链要求	需精细化运营（高要求）	标准化运营

2016年-2024年中国低温鲜奶市场规模



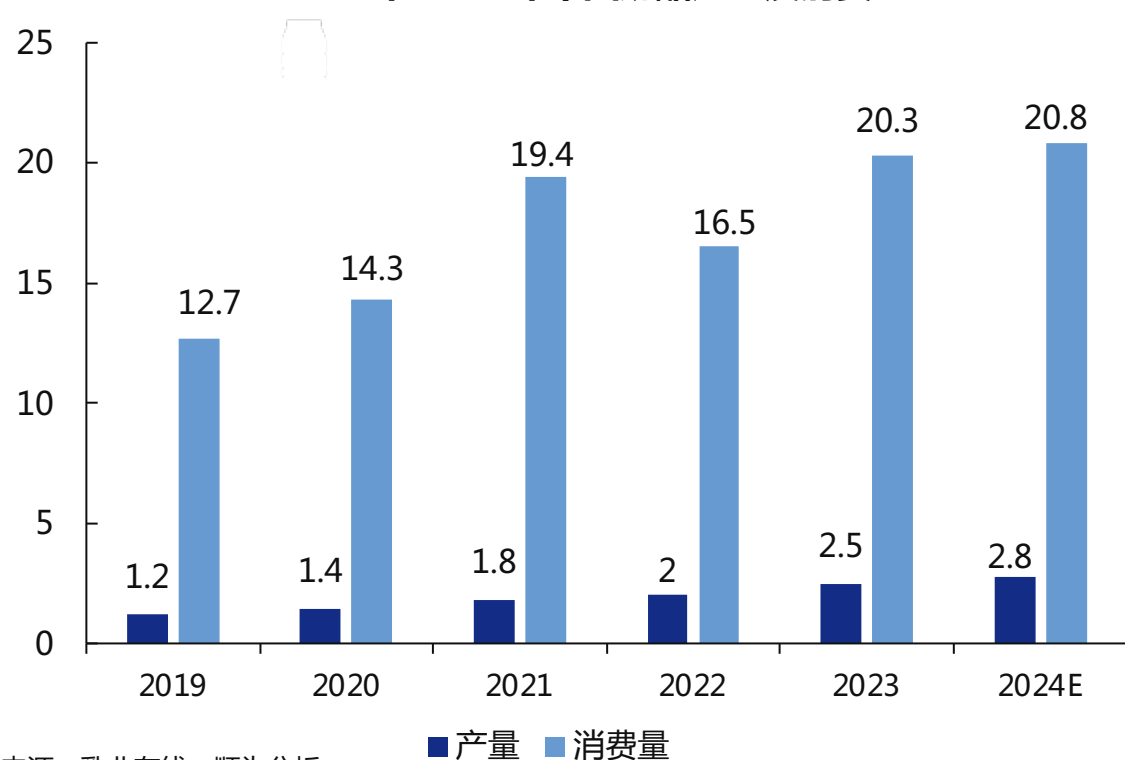
资料来源：华泰证券、顺为分析  
© 2025。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。

# 趋势一：消费结构升级 中国奶酪市场持续扩张，“国产替代”前景广阔

## 顺为观察

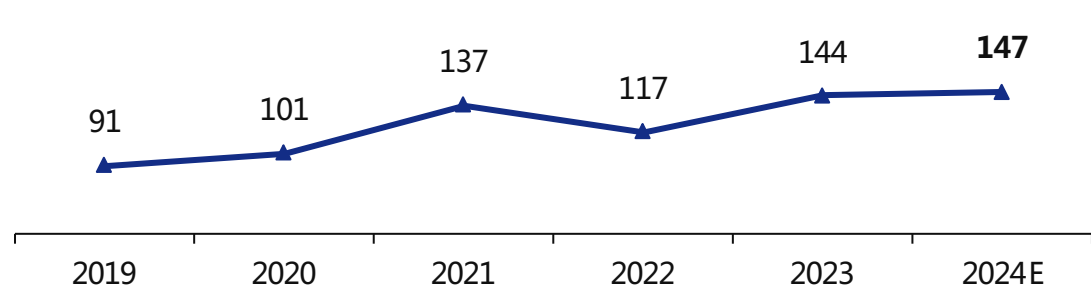
- 当前中国奶酪市场已经展现出强劲的增长势头，且未来的消费潜力巨大。从全球板块来看，中国人均奶酪消费量相对较低，仅为0.1公斤，在总体乳制品消费中占比甚少，发展前景广阔。此外，中国奶酪的自给率较低，大量依赖进口，**奶酪的国产化或将会成为新的增长点**。
- 其次，在原奶供应出现波动时，由于奶酪产品的熟成周期较长，它可以有效地调节上游供应的波动。当原奶供应过多时，厂商可以通过增加奶酪的生产来减少原奶的浪费和价格下跌，从而**在整体产业链中起到稳定作用**。

万吨 2019年-2024年中国奶酪产量及消费量

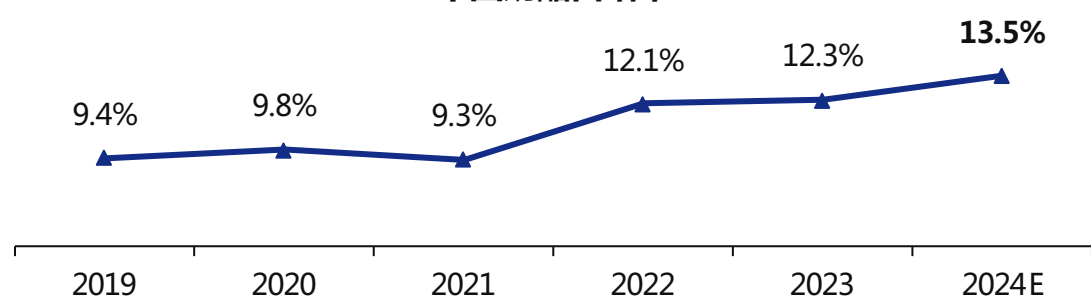


克/人

中国人均奶酪消费量



中国奶酪自给率



资料来源：乳业在线、顺为分析

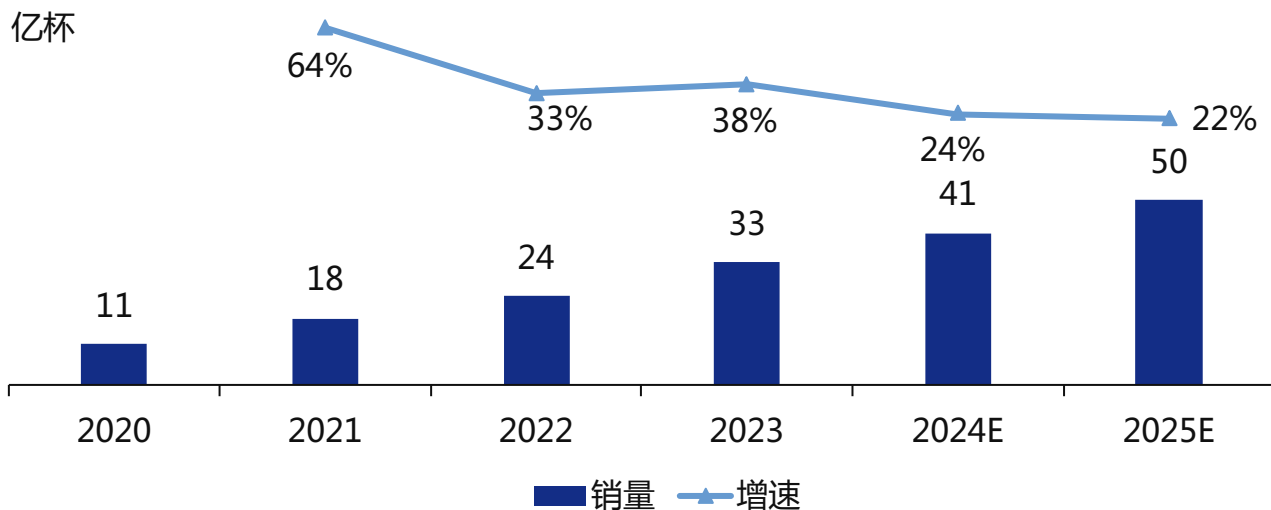
© 2025。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。

## 趋势二：消费场景拓展 乳品企业加速拓展新消费场景，开辟乳制品深加工新赛道

### 顺为观察

- 找准与国人饮食习惯的结合点，乳制品消费新场景悄然形成。随着现制茶饮、烘焙、冰淇淋行业发展，稀奶油、黄油、无水奶油产品市场需求也在迅速扩大。在不少业内人士看来，**奶业深加工**是穿越产业周期、破解供需矛盾的金钥匙。
- 此外，面对供大于求且竞争激烈的乳制品市场，乳企营收、净利出现双降。为缓解经营压力，越来越多的乳企意识到既然C端低迷，不如**发力B端餐饮，寻找新增量**。

2020年-2025年中国现制奶咖销量及增速



近年来，以烘焙/茶饮/咖啡为代表的B端餐饮市场快速发展，也带动了**B端原材料之一的乳制品增长**。以咖啡赛道为例，近两年，中国现制奶咖销量将保持高于20%的增速，到2025年销量达50亿杯。根据华安证券推算，仅B端咖啡赛道，便为乳品行业带来的扩容在2025年有望达到265亿元。

### 伊利

伊利持续向B端市场加码，截至目前已经与奈雪、沪上阿姨、海底捞、萨莉亚等头部餐饮企业取得战略合作。同时，伊利专业乳品上海应用创新中心宣布完成升级，以满足B端用户在烘焙、饮品、餐食、工业等多场景下的需求。



### 蒙牛

在鲜奶领域，蒙牛抓住了餐饮、咖啡、量贩零食等高增长渠道，与肯德基、必胜客、瑞幸、库迪、蜜雪冰城等知名品牌建立合作，打开B端增长的空间。液态奶之外，蒙牛也谈到冰淇淋、奶酪、黄油、稀奶油等品类的B端开拓。

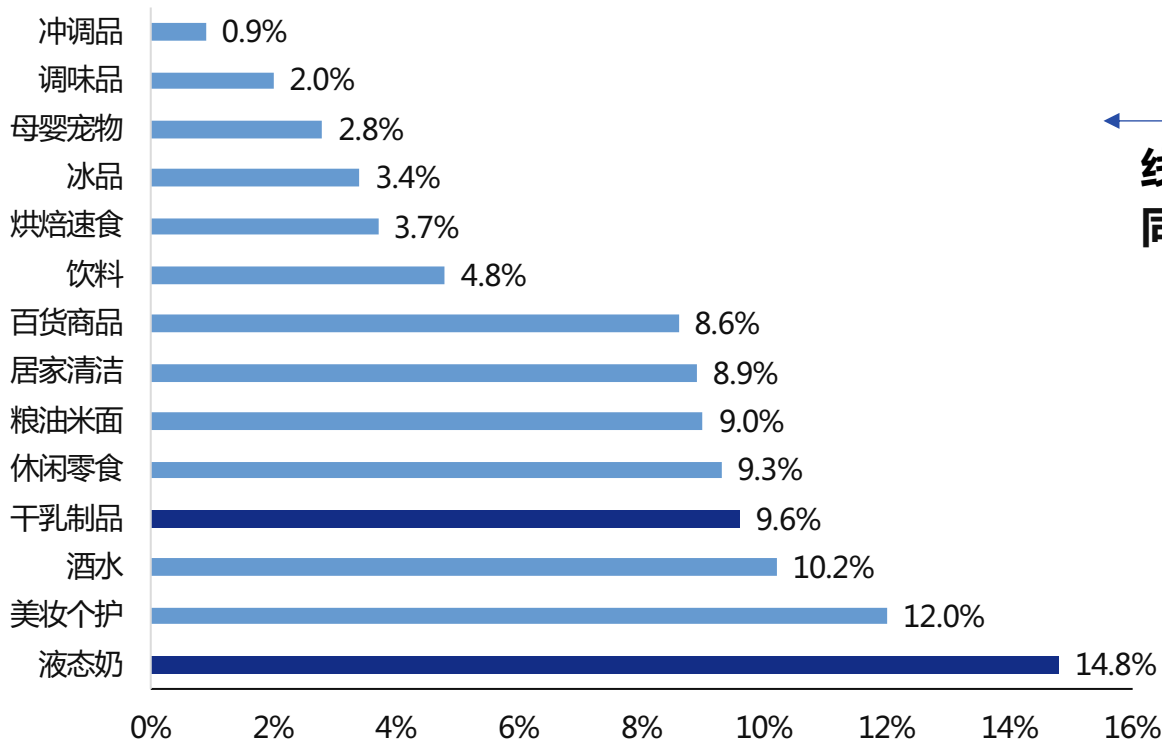


## 趋势三：销售渠道变革 乳制品消费向线上转移，即时零售带来增量机会

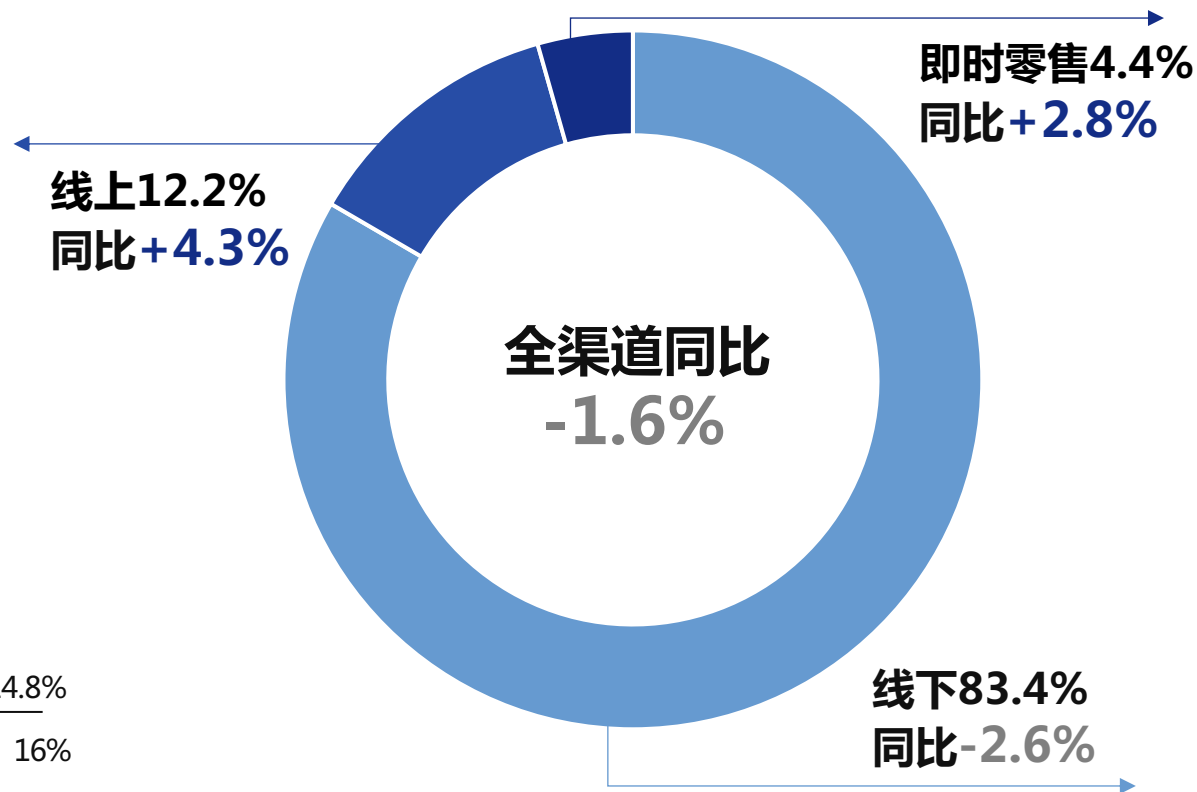
顺为  
观察

- 2022年我国即时零售市场规模超5900亿元，2019-2022年均复合增长达51.6%，相当于社会消费品零售总额1.4%，实物网络零售总额5.0%；预计至2030年增至3.6万亿元。稳健增长的市场规模背后，即时零售正向全品类拓展，2023年O2O即时零售快消品TOP3品类为「液态奶、美妆个护、酒水」，合计占比37%；其中，「**液态奶**」贡献了14.8%的份额，已成为O2O即时零售快消品市场的第一大重点品类。
- 乳制品消费向线上转移，即时零售带来增量机会，**即时零售不再仅是传统渠道的“补充”，而是创造新增量的重要战场。**

2023年即时零售快消品各品类市场份额



2024年乳制品渠道销售份额及同比增速



资料来源：市场公开资料、顺为分析

© 2025。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。



# 目录/CONTENTS

## 01 乳品行业观察



## 02 行业组织效能分析

通过顺为五效分析模型，从人效、元效、费效、资效、市效五大维度系统分析组织效能

## 03 主要发现

结合五效分析工具总结提炼关键发现点，供行业参考

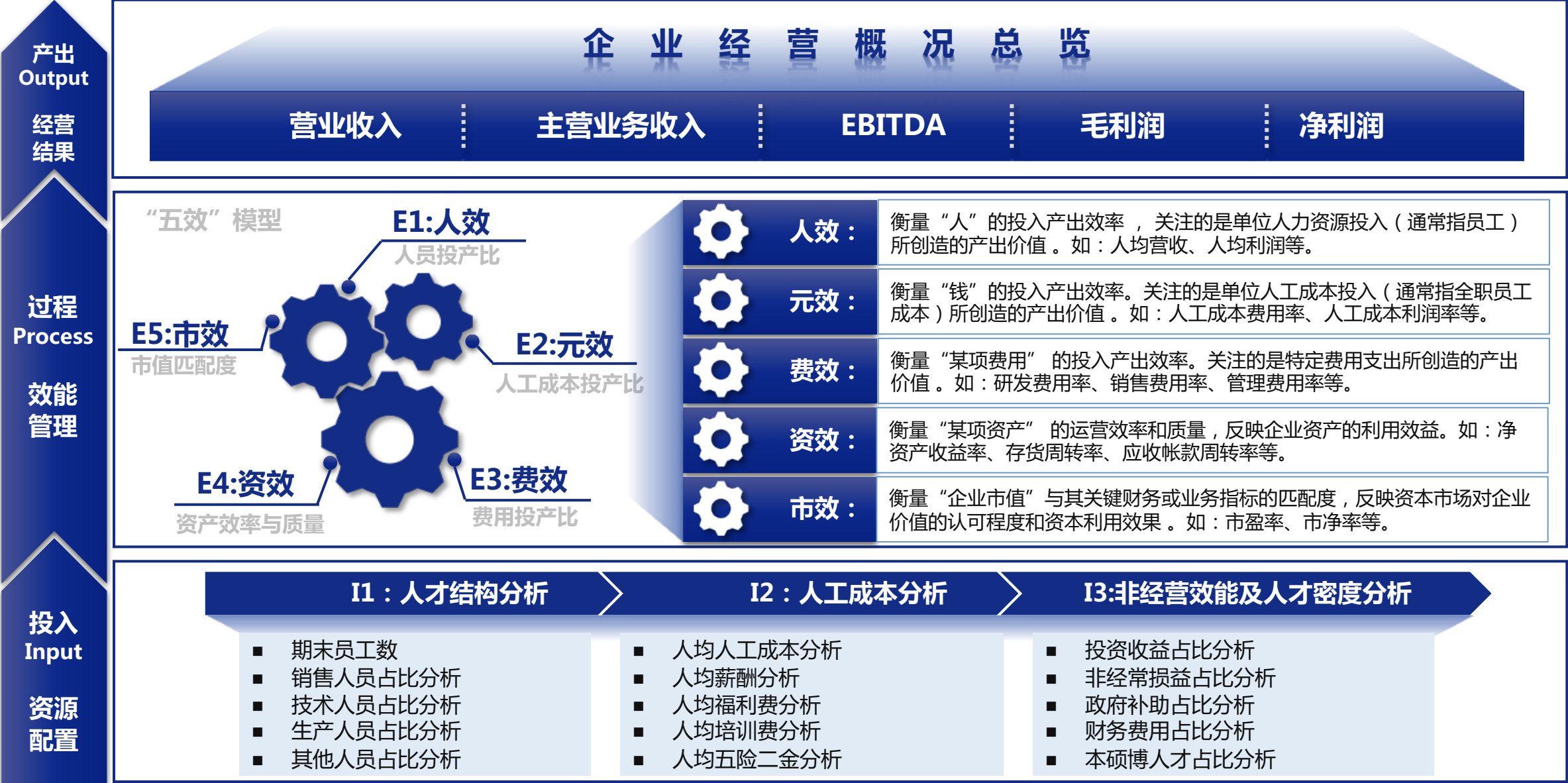
## 04 关于顺为人和

公司介绍及使命愿景价值观  
源自一流、服务一流、成就一流

## 05 附录： 指标定义与使用说明

详细阐述本报告涉及到效能分析指标的定义与使用说明

# 顺为人和组织效能分析工具——“五效”模型，打通企业管理任督二脉



经营概览：标杆企业平均营收305亿元，头部企业营收下滑明显，行业整体承压

顺为观察

- 乳品行业整体承压：标杆企业平均营收305亿，同比微降0.8%，头部企业伊利（同比-8.2%）、蒙牛（同比-10.1%）、光明（同比-8.3%）均出现明显下滑，蒙牛净利率暴跌95.4%，反映乳品行业市场经营承压，头部企业受常温白奶品类增长乏力拖累，反映传统大单品模式遭遇渠道饱和与消费升级挑战，需加速转型以应对结构性挑战。
- 妙可蓝多（48亿，同比+19.6%）、飞鹤（207亿，同比+6.2%）逆势上涨，均**专注高附加值赛道**，妙可蓝多以奶酪棒等新品驱动高增长，飞鹤依托高端婴幼儿配方奶粉实现增长，佐证乳制品行业消费结构升级。

2024年中国乳品标杆企业经营概览

证券代码	证券简称	营业收入 (亿元)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	主营业务收入 (亿元)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	EBITDA (亿元)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	毛利润 (亿元)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	净利润 (亿元)	同比 (%)	3年 CAGR(%)
600887.SH	伊利股份	1,154	▼ (8.2)	▲ 1.6	1,141	▼ (8.3)	▲ 1.7	141	▼ (11.1)	▲ 1.2	391	▼ (4.6)	▲ 5.0	84.6	▼ (17.7)	▼ (1.0)
2319.HK	蒙牛乳业	887	▼ (10.1)	▲ 0.2				45	▼ (55.4)	▼ (17.3)	351	▼ (4.2)	▲ 2.7	2.2	▼ (95.4)	▼ (64.4)
600597.SH	光明乳业	243	▼ (8.3)	▼ (6.0)	242	▼ (7.6)	▼ (5.7)	20	▼ (19.4)	▲ 0.4	47	▼ (10.3)	▼ (4.5)	4.8	▼ (42.0)	▼ (5.3)
0151.HK	中国旺旺	236	▲ 2.9	▲ 2.4				66	▲ 14.1	▼ (0.5)	110	▲ 9.1	▲ 1.2	39.8	▲ 18.5	▼ (1.3)
6186.HK	中国飞鹤	207	▲ 6.2	▼ (3.1)				62	▲ 13.3	▼ (14.9)	138	▲ 8.7	▼ (4.9)	36.5	▲ 11.1	▼ (19.2)
002946.SZ	新乳业	107	▼ (2.9)	▲ 6.0	99	▲ 0.7	▲ 5.8	12	▲ 4.1	▲ 10.4	30	▲ 2.4	▲ 11.2	5.5	▲ 25.5	▲ 17.2
1717.HK	澳优	74	▲ 0.3	▼ (5.9)				6	▲ 26.5	▼ (25.0)	31	▲ 9.0	▼ (11.4)	2.5	▲ 46.4	▼ (37.3)
600429.SH	三元股份	70	▼ (10.6)	▼ (3.2)	69	▼ (10.4)	▼ (3.4)	4	▼ (38.0)	▼ (16.0)	16	▼ (11.0)	▼ (6.5)	0.6	▼ (74.7)	▼ (35.6)
600882.SH	妙可蓝多	48	▲ 19.6	▲ 2.6	47	▲ 16.1	▲ 1.6	5	▲ 53.4	▲ 14.3	14	▲ 15.8	▼ (7.1)	1.1	▲ 42.4	▼ (16.3)
600419.SH	天润乳业	28	▲ 3.3	▲ 10.0	27	▲ 0.9	▲ 9.0	3	▼ (17.6)	▲ 3.1	5	▼ (9.4)	▲ 10.9	0.1	▼ (89.4)	▼ (54.8)
行业平均		305	(0.8)	0.5	271	(1.4)	1.5	36	(3.0)	(4.4)	113	0.5	(0.4)	18	(17.5)	(21.8)

# 人效分析：标杆企业人均营收158万元，人均净利8.5万元，同比暴跌13.1%

顺为观察

- 标杆企业**人均营收**158万元，同比上升3.8%，妙可蓝多（同比+22.7%）、澳优（同比+14.8%）表现亮眼。
- 标杆企业**人均净利**均值仅8.5万元，同比下滑13.1%，且企业间落差悬殊。蒙牛（-95.1%）、天润乳业（-90.7%）等因原材料成本上涨及促销投入激增导致利润大幅萎缩；反观妙可蓝多（+46.1%）、中国旺旺（+21.8%）依托差异化产品结构保持盈利韧性。
- 标杆企业**规模人效**（人均总资产）微增3.1%，**效益人效**（人均毛利、人均EBITDA、人均净利）三年CAGR均呈下降趋势，企业经营压力加大。

E1:2024年中国乳品标杆企业人效分析——人均效能（1/2）

证券代码	证券简称	人均总资产 (万元)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	人均营收 (万元)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	人均毛利 (万元)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	人均EBITDA (万元)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	人均净利 (万元)	同比 (%)	3年 CAGR(%)
600887.SH	伊利股份	242	▲ 2.8	▲ 13.6	181	▼ (5.5)	▼ (0.3)	61.2	▼ (1.7)	▲ 3.1	22.1	▼ (8.5)	▼ (0.6)	13.3	▼ (15.3)	▼ (2.9)
2319.HK	蒙牛乳业	259	▲ 3.6	▲ 5.7	204	▼ (3.6)	▼ (0.5)	80.6	▲ 2.7	▲ 2.0	10.2	▼ (52.2)	▼ (17.9)	0.5	▼ (95.1)	▼ (64.6)
600597.SH	光明乳业	204	▲ 1.0	▲ 1.4	209	▼ (3.5)	▼ (5.2)	40.1	▼ (5.6)	▼ (3.7)	17.0	▼ (15.2)	▲ 1.3	4.1	▼ (38.9)	▼ (4.5)
0151.HK	中国旺旺	71	▲ 5.8	▼ (3.3)	61	▲ 5.7	▲ 3.6	28.3	▲ 12.2	▲ 2.5	16.9	▲ 17.3	▲ 0.8	10.2	▲ 21.8	▼ (0.1)
6186.HK	中国飞鹤	373	▼ (1.7)	▲ 2.5	217	▲ 5.7	▼ (7.8)	143.8	▲ 8.1	▼ (9.5)	65.2	▲ 12.7	▼ (19.0)	38.2	▲ 10.5	▼ (23.1)
002946.SZ	新乳业	102	▲ 0.8	▲ 2.0	122	▲ 2.4	▲ 8.6	34.7	▲ 8.1	▲ 13.9	13.9	▲ 9.9	▲ 13.1	6.3	▲ 32.5	▲ 20.1
1717.HK	澳优	294	▲ 6.0	▲ 14.8	214	▲ 14.8	▲ 6.8	90.0	▲ 24.8	▲ 0.5	18.7	▲ 44.8	▼ (14.9)	7.2	▲ 67.6	▼ (28.8)
600429.SH	三元股份	149	▼ (0.5)	▼ (10.0)	116	▲ 8.4	▼ (1.3)	26.5	▲ 7.9	▼ (4.7)	6.7	▼ (24.8)	▼ (14.4)	0.9	▼ (69.3)	▼ (34.4)
600882.SH	妙可蓝多	267	▼ (0.2)	▲ 6.7	178	▲ 22.7	▼ (2.0)	50.3	▲ 18.7	▼ (11.3)	16.6	▲ 57.3	▲ 9.1	4.2	▲ 46.1	▼ (20.1)
600419.SH	天润乳业	185	▲ 13.5	▲ 8.3	82	▼ (9.4)	▼ (3.6)	13.7	▼ (20.6)	▼ (2.8)	9.4	▼ (27.8)	▼ (9.7)	0.4	▼ (90.7)	▼ (60.4)
行业平均		215	3.1	4.2	158	3.8	(0.2)	57	5.5	(1.0)	19.7	1.4	(5.2)	8.5	(13.1)	(21.9)

职能效率：标杆企业销售人均销售费用108万元，同比下降3.9%；研发人均研发费用8万元，同比上升5.6%

顺为观察

- **销售费用**：标杆企业销售人均销售费用108万，同比-3.9%，销售人均营收655万，同比-3.4%，销售投入减少。线上渠道替代、常温奶品类萎缩迫使企业精简地面推广，但转型迟缓企业陷入"减费减收"困境。
- **研发费用**：伊利（6.6万元，同比+4%）、光明（5.9万元，同比+62.1%），头部企业加大研发投入，布局高附加值赛道，如光明在低温鲜奶、功能性产品的创新，加速转型以应对结构性挑战。

E1:2024年中国乳品标杆企业人效分析——职能效率（2/2）

证券代码	证券简称	中后台人效 (万元)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	生产人均营业 成本(万元)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	销售人均营 收(万元)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	销售人均销售 费用(万元)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	研发人均研发 费用(万元)	同比 (%)	3年 CAGR(%)
600887.SH	伊利股份	1,356	▼ (1.9)	▲ 6.0	359	▼ (8.3)	▼ (1.3)	560	▼ (7.4)	▼ (2.7)	106.6	▼ (1.7)	▲ 0.0	6.6	▲ 4.0	▲ 10.3
2319.HK	蒙牛乳业															
600597.SH	光明乳业	1,579	▼ (1.8)	▼ (1.9)	496	▼ (1.1)	▼ (6.5)	642	▼ (4.2)	▼ (4.9)	78.6	▼ (2.4)	▼ (5.6)	5.9	▲ 62.1	▲ 15.9
0151.HK	中国旺旺	375	▼ (0.8)	▲ 89.6	60	▲ 1.7		295	▼ (0.8)		37.8	▼ (3.4)		4.9	▼ (8.8)	
6186.HK	中国飞鹤															
002946.SZ	新乳业	1,186	▲ 1.9	▲ 28.3	193	▼ (1.3)	▲ 0.2	351	▲ 6.3	▲ 9.2	54.6	▲ 8.3	▲ 13.4	6.0	▲ 2.9	▲ 5.9
1717.HK	澳优							1,069	▼ (45.3)		300.0	▼ (40.6)				
600429.SH	三元股份	646	▲ 2.0	▲ 1.4	184	▲ 19.1	▼ (1.2)	557	▼ (7.2)	▲ 1.6	96.2	▼ (0.5)	▲ 5.4	16.8	▼ (15.3)	▼ (0.6)
600882.SH	妙可蓝多	965	▼ (2.5)	▲ 12.4	275	▲ 23.8	▲ 2.4	715	▲ 33.7	▼ (8.2)	136.2	▲ 9.7	▼ (17.2)	14.6	▼ (0.5)	▼ (10.7)
600419.SH	天润乳业	390	▲ 10.5	▲ 4.0	129	▼ (7.7)	▼ (5.6)	1,048	▼ (2.9)	▲ 4.6	58.0	▼ (0.5)	▲ 11.5	4.4	▼ (5.5)	▲ 33.9
行业平均		928	1.1	20.0	242	3.7	(2.0)	655	(3.4)	(0.1)	108	(3.9)	1.3	8	5.6	9.1

# 元效分析：标杆企业人工成本费用率平均13%，同比微增0.3%

顺为观察

- **人工成本费用率**：标杆企业平均13%，中国飞鹤7%居首，蒙牛仅9.2%，反映其高效运营。
- **占毛利率**：标杆企业平均40%，同比下降4.5%（剔除天润乳业极值），10家企业中8家下降，提效较为明显。天润乳业人工成本占毛利比达93%，显著提升34.6%，需引起注意。
- **元均净利**：标杆企业元均净利润为0.52，中国飞鹤2.52是标杆企业平均的近5倍，盈利能力强。

E2:2024年中国乳品标杆企业元效分析——总人工效能（1/2）

证券代码	证券简称	人工成本费用率(%)	同比(%)	3年CAGR(%)	占毛利率(%)	同比(%)	3年CAGR(%)	占EBITDA比率(%)	同比(%)	3年CAGR(%)	占净利润比率(%)	同比(%)	3年CAGR(%)	元均净利	同比(%)	3年CAGR(%)
600887.SH	伊利股份	11.8	▲ 2.9	▲ 4.3	35	▼ (1.1)	▲ 0.9	97	▲ 6.2	▲ 4.7	161	▲ 14.7	▲ 7.1	0.62	▼ (12.8)	▼ (6.6)
2319.HK	蒙牛乳业	9.2	▲ 0.4	▲ 2.6	23	▼ (5.8)	▲ 0.1	182	▲ 102.5	▲ 24.4	3,620	▲ 1,863.2	▲ 188.6	0.03	▼ (94.9)	▼ (65.3)
600597.SH	光明乳业	14.1	▼ (8.6)	▲ 6.3	73	▼ (6.6)	▲ 4.7	172	▲ 4.0	▼ (0.4)	709	▲ 44.4	▲ 5.5	0.14	▼ (30.8)	▼ (5.2)
0151.HK	中国旺旺	18.7	▼ (0.5)	▼ (0.0)	40	▼ (6.2)	▲ 1.1	67	▼ (10.3)	▲ 2.8	111	▼ (13.6)	▲ 3.7	0.90	▲ 15.7	▼ (3.6)
6186.HK	中国飞鹤	7.0	▼ (6.7)	▲ 7.2	11	▼ (8.8)	▲ 9.3	23	▼ (12.5)	▲ 22.1	40	▼ (10.8)	▲ 28.5	2.52	▲ 12.1	▼ (22.2)
002946.SZ	新乳业	9.9	▲ 1.1	▼ (5.7)	35	▼ (4.2)	▼ (10.2)	87	▼ (5.7)	▼ (9.5)	192	▼ (21.8)	▼ (14.8)	0.52	▲ 27.9	▲ 17.4
1717.HK	澳优	18.5	▼ (0.0)	▲ 3.3	44	▼ (8.0)	▲ 9.8	212	▼ (20.7)	▲ 29.7	553	▼ (31.5)	▲ 55.1	0.18	▲ 46.0	▼ (35.5)
600429.SH	三元股份	13.4	▲ 1.1	▲ 1.2	58	▲ 1.6	▲ 4.9	231	▲ 45.7	▲ 16.7	1,690	▲ 257.3	▲ 52.3	0.06	▼ (72.0)	▼ (34.3)
600882.SH	妙可蓝多	12.3	▼ (4.9)	▲ 8.8	43	▼ (1.8)	▲ 20.3	132	▼ (25.9)	▼ (2.2)	524	▼ (20.2)	▲ 33.5	0.19	▲ 25.3	▼ (25.1)
600419.SH	天润乳业	15.6	▲ 18.1	▲ 7.4	93	▲ 34.6	▲ 6.6	136	▲ 48.1	▲ 14.6	2,939	▲ 1,047.0	▲ 161.2	0.03	▼ (91.3)	▼ (61.7)
行业平均		13.0	0.3	3.6	46	(0.6)	4.7	134	13.1	10.3	1,054	312.9	52.1	0.52	(17.5)	(24.2)

资料来源：ifind、顺为分析  
© 2025。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。



# 高管薪酬：标杆企业管理层薪酬平均1629万，同比下降9.4%，占净利比达52%。

顺为观察

- **高管薪酬**：标杆企业管理层薪酬平均1629万元，同比下降9.4%（剔除旺旺极值）。管理层薪酬总额最高的是伊利，总额达3652万元，旺旺管理层薪酬下降78.5%是由于2024年董事长酌情花红（非强制奖金）减少约6000万。
- 总体来看，除光明乳业、新乳业外，**标杆企业管理层薪酬呈快速下降趋势**，占毛利比达43.4‰，占净利比达52‰（剔除天润乳业极值），但企业间落差悬殊，妙可蓝多、天润乳业等盈利薄弱企业承受更高人力成本压力，头部企业伊利、蒙牛占比相对健康。

E2:2024年中国乳品标杆企业元效分析——高管效能（2/2）

证券代码	证券简称	管理层薪酬 (万元)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	占营收比例 (‰)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	占毛利比例 (‰)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	占净利比例 (‰)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	占人工成本 比例(‰)	同比 (%)	3年 CAGR(%)
600887.SH	伊利股份	3,652	▼ (20.0)	▼ (11.7)	3.2	▼ (12.8)	▼ (13.1)	9.3	▼ (16.2)	▼ (16.0)	4.3	▼ (2.8)	▼ (10.8)	2.7	▼ (15.3)	▼ (16.7)
2319.HK	蒙牛乳业	1,839	▼ (12.0)	▼ (8.7)	2.1	▼ (2.1)	▼ (8.9)	5.2	▼ (8.1)	▼ (11.1)	81.9	▲ 1,814.9	▲ 156.3	2.3	▼ (2.5)	▼ (11.2)
600597.SH	光明乳业	1,009	▲ 5.6	▼ (8.2)	4.2	▲ 15.2	▼ (2.4)	21.6	▲ 17.7	▼ (3.9)	20.9	▲ 82.0	▼ (3.1)	3.0	▲ 26.0	▼ (8.2)
0151.HK	中国旺旺	1,686	▼ (78.5)		7.1	▼ (79.1)		15.3	▼ (80.3)		4.2	▼ (81.8)		3.8	▼ (79.0)	
6186.HK	中国飞鹤	3,281	▼ (1.4)	▼ (7.5)	15.8	▼ (7.2)	▼ (4.6)	23.8	▼ (9.3)	▼ (2.7)	9.0	▼ (11.2)	▲ 14.4	22.6	▼ (0.5)	▼ (11.0)
002946.SZ	新乳业	958	▲ 2.7	▲ 4.4	9.0	▲ 5.8	▼ (1.4)	31.7	▲ 0.3	▼ (6.0)	17.4	▼ (18.2)	▼ (10.9)	9.1	▲ 4.7	▲ 4.6
1717.HK	澳优	888	▼ (29.4)	▼ (2.4)	12.0	▼ (29.6)	▲ 3.6	28.6	▼ (35.2)	▲ 10.1	35.9	▼ (51.8)	▲ 55.6	6.5	▼ (29.6)	▲ 0.3
600429.SH	三元股份	939	▼ (10.7)	▼ (10.2)	13.4	▼ (0.1)	▼ (7.3)	58.4	▲ 0.4	▼ (3.9)	168.7	▲ 253.1	▲ 39.5	10.0	▼ (1.2)	▼ (8.4)
600882.SH	妙可蓝多	1,384	▼ (11.7)	▼ (10.8)	28.6	▼ (26.1)	▼ (13.1)	101.0	▼ (23.7)	▼ (3.9)	121.8	▼ (38.0)	▲ 6.6	23.2	▼ (22.3)	▼ (20.1)
600419.SH	天润乳业	655	▼ (7.7)	▼ (1.9)	23.4	▼ (10.7)	▼ (10.8)	139.4	▲ 1.9	▼ (11.5)	439.6	▲ 767.8	▲ 116.9	15.0	▼ (24.3)	▼ (16.9)
行业平均		1,629	(16.3)	(6.3)	11.9	(14.7)	(6.4)	43.4	(15.2)	(5.4)	90.4	271.4	40.5	9.8	(14.4)	(9.7)

费效分析：标杆企业毛利率平均34.4%，同比上涨1.5%；净利率平均5.6%，同比暴跌18.9%

顺为观察

- **毛利率**：标杆企业毛利率平均34.4%，同比上涨1.5%，在乳品行业销量缓慢下降的市场情况下，毛利率上涨，揭示**消费结构向高附加值产品升级**的发展趋势。其中，飞鹤毛利率达66.3%，远超行业平均水平。
- 相比之下，标杆企业净利率平均5.6%，同比暴跌18.9%，这反映出企业在整体盈利效能上的严重萎缩。蒙牛净利率暴跌94.9%至0.25%，源于其高昂的销售成本和低效运营；而伊利虽相对稳定（净利率7.3%，但同比下降10.3%），仍未能抵挡行业整体下滑。

E3:2024年中国乳品标杆企业费效分析

证券代码	证券简称	毛利率(%)	同比(%)	3年CAGR(%)	研发费用率(%)	同比(%)	3年CAGR(%)	销售费用率(%)	同比(%)	3年CAGR(%)	管理费用率(%)	同比(%)	3年CAGR(%)	净利率(%)	同比(%)	3年CAGR(%)
600887.SH	伊利股份	33.88	▲ 4.0	▲ 3.4	0.75	▲ 11.5	▲ 11.4	19.0	▲ 6.1	▲ 2.8	3.9	▼ (5.6)	▲ 0.3	7.33	▼ (10.3)	▼ (2.6)
2319.HK	蒙牛乳业	39.57	▲ 6.5	▲ 2.5	0.58	▲ 15.1	▲ 12.7	26.0	▲ 2.0	▼ (0.8)	4.8	▼ (0.8)	▲ 6.1	0.25	▼ (94.9)	▼ (64.4)
600597.SH	光明乳业	19.23	▼ (2.2)	▲ 1.6	0.56	▲ 73.1	▲ 22.6	12.2	▲ 1.9	▼ (0.7)	3.6	▲ 9.0	▲ 9.4	1.98	▼ (36.7)	▲ 0.7
0151.HK	中国旺旺	46.60	▲ 6.1	▼ (1.1)	0.79	▼ (4.5)		12.8	▼ (2.7)	▲ 0.6	12.9	▲ 3.8	▲ 1.5	16.89	▲ 15.1	▼ (3.6)
6186.HK	中国飞鹤	66.34	▲ 2.3	▼ (1.9)	2.82	▼ (9.9)	▲ 14.7	34.6	▲ 0.8	▲ 5.4	8.1	▼ (10.2)	▲ 15.2	17.61	▲ 4.5	▼ (16.6)
002946.SZ	新乳业	28.36	▲ 5.5	▲ 4.9	0.46	▲ 6.8	▲ 0.8	15.6	▲ 1.8	▲ 3.8	3.6	▼ (16.5)	▼ (13.4)	5.15	▲ 29.3	▲ 10.6
1717.HK	澳优	41.98	▲ 8.7	▼ (5.9)	1.69	▼ (5.2)	▼ (7.7)	28.1	▲ 8.6	▲ 1.0	9.1	▲ 0.9	▲ 4.6	3.34	▲ 46.0	▼ (33.4)
600429.SH	三元股份	22.93	▼ (0.5)	▼ (3.5)	1.69	▼ (5.6)	▲ 3.6	17.3	▲ 7.2	▲ 3.8	3.8	▼ (3.6)	▼ (6.5)	0.79	▼ (71.7)	▼ (33.5)
600882.SH	妙可蓝多	28.29	▼ (3.2)	▼ (9.5)	1.00	▼ (11.0)	▲ 3.8	19.0	▼ (17.9)	▼ (9.7)	5.5	▲ 51.7	▼ (10.2)	2.35	▲ 19.1	▼ (18.5)
600419.SH	天润乳业	16.76	▼ (12.3)	▲ 0.8	0.95	▲ 4.0	▲ 45.5	5.5	▲ 2.4	▲ 6.5	3.8	▲ 5.9	▲ 7.2	0.53	▼ (89.7)	▼ (58.9)
行业平均		34.39	1.5	(0.9)	1.13	7.4	11.9	19.02	1.0	1.3	5.91	3.5	1.4	5.62	(18.9)	(22.0)

资效分析：标杆企业资产总收入率达79%，同比微降1.3%，ROE8.6%

顺为观察

- **净资产收益率（ROE）** 指标凸显资本效率危机。行业均值8.6%已处于低位，蒙牛ROE仅0.4%（同比下降95%），天润乳业由正转负至-3.2%，创极端低值。这与净利率普遍下滑直接相关——蒙牛净利率率仅0.25%致使ROE崩塌，同时其资产周转率（0.8次）远低于伊利（1.3次），暴露无效资产拖累。
- **存货周转率**：乳品行业快产快消，因此存货周转率普遍较高，标杆企业平均6次，澳优仅2.1次，不足标杆企业平均的一半。

E4:2024年中国乳品标杆企业资效分析——资产效率（1/2）

证券代码	证券简称	总资产收入率(%)	同比(%)	3年CAGR(%)	净资产收益率ROE(%)	同比(%)	3年CAGR(%)	合同负债占营收比例(%)	同比(%)	3年CAGR(%)	存货周转率(次)	同比(%)	3年CAGR(%)	应收帐款周转率(次)	同比(%)	3年CAGR(%)
600887.SH	伊利股份	75	▼ (9.5)	▼ (11.4)	14.8	▼ (19.8)	▼ (12.4)	10.5	▲ 51.3	▲ 13.5	6.6	▲ 5.8	▼ (10.9)	38.7	▼ (5.0)	▼ (14.4)
2319.HK	蒙牛乳业	83	▼ (2.5)	▼ (2.4)	0.5	▼ (95.3)	▼ (66.9)				9.7	▲ 11.0	▲ 1.5	25.6	▼ (4.9)	▲ 1.2
600597.SH	光明乳业	106	▼ (3.2)	▼ (5.3)	4.3	▼ (43.4)	▼ (10.1)	5.2	▼ (0.8)	▲ 13.8	5.9	▲ 7.7	▼ (9.6)	12.4	▼ (2.2)	▼ (7.4)
0151.HK	中国旺旺	86	▼ (2.7)	▲ 6.9	25.6	▲ 19.6	▼ (2.2)				4.5	▲ 12.3	▲ 1.6	28.0	▲ 13.4	▲ 4.0
6186.HK	中国飞鹤	58	▲ 7.6	▼ (7.1)	13.6	▲ 7.1	▼ (25.8)				3.2	▼ (2.0)	▼ (11.1)	50.2	▲ 10.8	▼ (5.5)
002946.SZ	新乳业	120	▼ (2.3)	▲ 8.4	19.0	▲ 15.2	▲ 16.9	3.8	▲ 0.5	▲ 4.7	10.5	▼ (1.1)	▼ (3.6)	17.6	▼ (5.5)	▲ 4.1
1717.HK	澳优	77	▲ 4.1	▼ (6.3)	4.3	▲ 43.6	▼ (38.9)				2.1	▲ 1.8	▲ 3.7	11.6	▼ (1.9)	▼ (15.8)
600429.SH	三元股份	79	▼ (5.5)	▲ 8.9	1.1	▼ (72.1)	▼ (32.4)	3.5	▲ 1.8	▼ (6.7)	7.9	▲ 72.9	▼ (11.7)	11.2	▼ (5.8)	▲ 4.8
600882.SH	妙可蓝多	63	▲ 5.9	▼ (2.1)	2.6	▲ 50.1	▼ (23.2)	1.8	▲ 61.7	▼ (6.0)	6.3	▲ 35.3	▼ (3.5)	41.0	▲ 16.8	▼ (1.1)
600419.SH	天润乳业	45	▼ (4.9)	▼ (9.3)	0.6	▼ (89.6)	▼ (58.7)	2.6	▲ 37.9	▲ 6.4	3.3	▼ (2.5)	▼ (14.2)	20.8	▼ (7.7)	▼ (10.7)
行业平均		79	(1.3)	(2.0)	8.6	(18.5)	(25.4)	4.6	25.4	4.3	6.0	14.1	(5.8)	25.7	0.8	(4.1)

资效分析：资产负债率48%，头部企业流动比率较低，经营压力加大

- 顺为观察
- **资产负债率**：标杆企业平均48%，整体处于可控水平，但头部企业经营压力显著加剧。其中伊利净负债率高达104%，远超行业均值（69%），暴露短期偿债风险。
  - **经营现金净流量占净利**：标杆企业平均达10.4，经营现金净流量占净利比值达10.4的行业均值存在严重失真，主因净利基数坍塌引发的统计扭曲。蒙牛该指标飙升至37.1（因净利润暴跌95%导致分母极小），天润乳业更达43.78，实际反映盈利恶化。
  - **应付账款周转率**3年CAGR下降，说明乳品企业采用了更为谨慎的付款策略，平均付款账期为1.71个月（12/7=1.71）。

E4:2024年中国乳品标杆企业资效分析——资产负债（2/2）

证券代码	证券简称	资产负债率 (%)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	经营现金净 流量占净利	同比 (%)	3年 CAGR(%)	应付账款周 转率(次)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	流动比率	同比 (%)	3年 CAGR(%)	净负债率 (%)	同比 (%)	3年 CAGR(%)
600887.SH	伊利股份	63	▲ 1.2	▲ 6.5	2.57	▲ 44.4	▲ 13.0	5.8	▲ 2.4	▼ (1.4)	0.7	▼ (17.9)	▼ (13.8)	104	▲ 41.0	▲ 55.3
2319.HK	蒙牛乳业	55	▼ (2.2)	▼ (1.4)	37.10	▲ 2,071.4	▲ 190.1				1.0	▼ (7.7)	▼ (3.2)	85	▼ (24.8)	▼ (9.3)
600597.SH	光明乳业	52	▼ (2.3)	▼ (2.6)	2.60	▲ 47.7	▼ (10.5)	6.4	▲ 6.1	▼ (5.3)	0.9	▼ (8.6)	▼ (6.2)	69	▼ (3.7)	▼ (7.1)
0151.HK	中国旺旺	40	▼ (7.2)	▼ (8.2)	1.29	▲ 3.1	▼ (0.3)				1.6	▲ 7.1	▼ (11.2)	37	▼ (13.6)	▲ 206.4
6186.HK	中国飞鹤	23	▼ (14.5)	▼ (6.9)	1.14	▼ (9.2)	▲ 5.1				3.4	▲ 10.5	▲ 5.5	(4)		
002946.SZ	新乳业	65	▼ (8.3)	▼ (2.5)	2.71	▼ (23.7)	▼ (3.6)	8.0	▼ (6.5)	▼ (3.4)	0.5	▲ 7.5	▲ 3.5	157	▼ (23.9)	▼ (8.2)
1717.HK	澳优	40	▼ (6.0)	▼ (1.7)	1.21	▼ (9.0)	▲ 4.2				1.2	▼ (2.4)	▼ (10.6)	46	▲ 17.9	▲ 12.9
600429.SH	三元股份	43	▼ (0.8)	▼ (6.3)	6.46	▲ 917.1	▲ 58.3	7.0	▲ 14.2	▼ (2.2)	0.9	▲ 21.5	▼ (1.1)	52	▲ 6.9	▼ (14.0)
600882.SH	妙可蓝多	43	▲ 15.8	▲ 17.1	4.67	▲ 33.5	▲ 27.5	11.8	▲ 2.5	▲ 3.6	1.7	▼ (18.3)	▼ (14.5)	48	▲ 2,204.3	▼ (247.1)
600419.SH	天润乳业	57	▲ 7.1	▲ 19.3	43.78	▲ 1,681.3	▲ 169.8	2.9	▼ (17.0)	▼ (12.5)	1.0	▲ 10.2	▼ (16.6)	99	▲ 5.9	▲ 116.9
行业平均		48	(1.7)	1.3	10.4	475.6	45.4	7.0	0.3	(3.5)	1.3	0.2	(6.8)	69	245.6	11.8

# 市效分析：标杆企业市效指标3年CAGR下滑明显，2024年有回升趋势

顺为观察

- **市值**：标杆企业平均416亿，同比上涨11.5%，市场信心阶段性修复，然而三年复合增长率仍下降14.8%，印证行业长期增长动能尚未实质性改善。其中，新乳业市值同比激增47.9%（三年CAGR 2.1%），成为最大亮点，主因其低温鲜奶战略获得资本市场认可；伊利虽然市值最高(1907亿)，但3年复合增长率为负。
- **市销率PS**：行业平均市销率1.2倍，同比上升22.5%，但企业间策略差异明显。新乳业市销率同比大涨52.4%，显示投资者对其营收增长潜力高度看好；飞鹤、妙可蓝多也分别实现30.4%、35.2%的增长，印证高附加值产品获得溢价。

E5:2024年中国乳品标杆企业市效分析

证券代码	证券简称	市值 (亿元)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	市销率 PS	同比 (%)	3年 CAGR(%)	市盈率 PE	同比 (%)	3年 CAGR(%)	市净率 PB	同比 (%)	3年 CAGR(%)	人均市值 (万元)	同比 (%)	3年 CAGR(%)
600887.SH	伊利股份	1,907	▲ 12.0	▼ (10.4)	1.7	▲ 22.0	▼ (11.8)	22.5	▲ 36.0	▼ (9.5)	3.3	▲ 12.6	▼ (15.0)	299	▲ 15.3	▼ (12.1)
2319.HK	蒙牛乳业	674	▼ (10.0)	▼ (22.1)	0.8	▲ 0.2	▼ (22.3)	300.3	▲ 1,859.3	▲ 118.5	1.4	▼ (5.0)	▼ (25.5)	155	▼ (3.4)	▼ (22.7)
600597.SH	光明乳业	117	▼ (3.1)	▼ (16.5)	0.5	▲ 5.7	▼ (11.2)	24.2	▲ 67.0	▼ (11.8)	1.1	▼ (0.2)	▼ (18.4)	100	▲ 2.0	▼ (15.8)
0151.HK	中国旺旺	565	▲ 11.7	▼ (6.7)	2.4	▲ 8.5	▼ (8.9)	14.2	▼ (5.7)	▼ (5.5)	3.4	▲ 0.1	▼ (9.5)	145	▲ 14.8	▼ (5.5)
6186.HK	中国飞鹤	486	▲ 38.6	▼ (13.9)	2.3	▲ 30.4	▼ (11.2)	13.3	▲ 24.8	▲ 6.5	1.8	▲ 33.1	▼ (19.5)	508	▲ 37.8	▼ (18.1)
002946.SZ	新乳业	147	▲ 47.9	▲ 2.1	1.4	▲ 52.4	▼ (3.7)	26.8	▲ 17.8	▼ (12.9)	4.7	▲ 24.2	▼ (1.0)	168	▲ 56.1	▲ 4.6
1717.HK	澳优	32	▼ (23.2)	▼ (37.5)	0.4	▼ (23.4)	▼ (33.7)	13.1	▼ (47.5)	▼ (0.4)	0.6	▼ (23.6)	▼ (38.6)	94	▼ (12.0)	▼ (29.1)
600429.SH	三元股份	67	▼ (0.3)	▼ (9.2)	1.0	▲ 11.5	▼ (6.2)	121.2	▲ 294.3	▲ 41.1	1.3	▲ 4.7	▼ (3.6)	111	▲ 20.9	▼ (7.4)
600882.SH	妙可蓝多	134	▲ 61.7	▼ (22.7)	2.8	▲ 35.2	▼ (24.7)	117.5	▲ 13.5	▼ (7.6)	3.0	▲ 57.8	▼ (19.9)	490	▲ 65.9	▼ (26.2)
600419.SH	天润乳业	30	▼ (20.7)	▼ (11.1)	1.1	▼ (23.3)	▼ (19.1)	199.9	▲ 645.5	▲ 96.6	1.1	▼ (20.5)	▼ (15.1)	87	▼ (30.5)	▼ (22.1)
行业平均		416	11.5	(14.8)	1.4	11.9	(15.3)	85.3	290.5	21.5	2.2	8.3	(16.6)	216	16.7	(15.4)

# 人才结构：员工人数同比下降2.5%，销售人员占比23.9%，生产人员占比45%

顺为观察

- **员工人数**：标杆企业员工人数平均1.9万，同比下降2.5%，3年CAGR下降1.1%，10家企业中8家呈下降趋势，仅妙可蓝多、中国飞鹤企业上涨，反映乳品标杆企业传统业务整体经营承压，规模缩减。
- **人员占比**：标杆企业销售人员占比下降2.9%，技术人员占比上涨5.4%，生产人员占比上涨0.2%。伊利（销售人员占比32.7%）、光明乳业（32.6%）等占比居前，但多数企业占比减少。这一变化显示乳品行业正减少销售投入，主要成因是线上渠道替代和销售效率提升降低了地面推广需求。

I1:2024年中国乳品标杆企业人才投入分析——人才结构

证券代码	证券简称	期末员工数 (万人)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	销售人员占 比(%)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	技术人员占 比(%)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	生产人员占 比(%)	同比 (%)	3年 CAGR(%)	其他人才占 比(%)	同比 (%)	3年 CAGR(%)
600887.SH	伊利股份	6.34	▼ (1.4)	▲ 1.0	32.7	▲ 2.8	▲ 3.2	20.6	▼ (0.7)	▲ 0.4	33	▼ (0.1)	▼ (0.9)	13.4	▼ (5.2)	▼ (5.1)
2319.HK	蒙牛乳业	4.10	▼ (11.0)	▼ (2.8)												
600597.SH	光明乳业	1.13	▼ (6.3)	▼ (2.1)	32.6	▲ 0.4	▲ 0.4	20.3	▲ 5.7	▲ 0.9	33	▼ (3.4)	▲ 0.0	13.7	▼ (0.4)	▼ (2.1)
0151.HK	中国旺旺	3.89	▼ (0.1)	▼ (0.9)	20.8	▲ 2.6		10.2	▲ 7.9		53	▼ (3.4)		16.2	▲ 3.7	▼ (45.5)
6186.HK	中国飞鹤	0.96	▲ 0.4	▲ 1.8												
002946.SZ	新乳业	0.87	▼ (1.5)	▼ (4.2)	35.2	▲ 2.2	▲ 0.2	9.3	▲ 0.4	▲ 7.5	45	▼ (1.0)	▲ 3.0	10.4	▼ (3.3)	▼ (13.8)
1717.HK	澳优	0.33	▼ (9.2)	▼ (12.4)	19.1	▼ (8.4)										
600429.SH	三元股份	0.59	▼ (4.8)	▼ (1.2)	20.1	▼ (6.0)	▼ (4.5)	11.9	▲ 4.4	▲ 3.1	50	▲ 5.0	▲ 2.8	18.3	▼ (7.9)	▼ (3.4)
600882.SH	妙可蓝多	0.29	▲ 13.3	▼ (1.7)	22.5	▼ (18.0)	▲ 1.8	13.3	▲ 21.1	▲ 22.0	47	▲ 2.8	▼ (2.0)	17.3	▲ 8.4	▼ (7.0)
600419.SH	天润乳业	0.34	▼ (4.3)	▲ 12.0	7.8	▲ 1.0	▼ (4.2)	17.7	▼ (1.2)	▲ 3.0	53	▲ 1.3	▲ 2.4	21.4	▼ (2.4)	▼ (5.6)
行业平均		1.9	(2.5)	(1.1)	23.9	(2.9)	(0.5)	14.8	5.4	6.1	45	0.2	0.9	15.8	(1.0)	(11.8)



# 人工成本：人均薪酬14.9万，年涨幅2.1%，企业间人工成本差距较大

顺为观察

- **人工成本**：标杆企业人均人工成本19.8万，平均涨幅3.8%，其中妙可蓝多逆势增长16.6%，三年复合增速达6.7%，显示其业务扩张对人才投入的强劲需求；头部企业如伊利（-2.8%）、蒙牛（-3.2%）和光明（-11.8%）普遍收缩投入，折射传统业务规模承压。
- **人均薪酬**：标杆企业平均14.9万元（占人工成本75%），同比上涨2.1%，但企业间落差显著。妙可蓝多以15.5%的薪酬涨幅领跑行业，同步支撑其16.6%的人工成本增长；而光明薪酬骤降14.2%，降幅高于其人工成本整体收缩幅度，暗示其薪酬结构调整更为激进。

I2:2024年中国乳品标杆企业人才投入分析——人工成本构成

证券代码	证券简称	人均人工成本（万元）	同比（%）	3年CAGR(%)	人均薪酬（万元）	同比（%）	3年CAGR(%)	人均福利（元）	同比（%）	3年CAGR(%)	人均培训费用（元）	同比（%）	3年CAGR(%)	人均五险一金（元）	同比（%）	3年CAGR(%)
600887.SH	伊利股份	21.4	▼ (2.8)	▲ 4.0	16.2	▼ (3.6)	▲ 3.1	6,482	▲ 2.6	▲ 5.3	1,897	▼ (24.2)	▼ (11.0)	37,546	▲ 1.2	▲ 5.3
2319.HK	蒙牛乳业	18.7	▼ (3.2)	▲ 2.1	16.1	▼ (1.5)										
600597.SH	光明乳业	29.4	▼ (11.8)	▲ 0.8	24.8	▼ (14.2)	▲ 0.6	5,976	▼ (19.5)	▼ (11.2)	3,272	▲ 98.8	▼ (0.4)	36,883	▲ 3.8	▲ 5.2
0151.HK	中国旺旺	11.3	▲ 5.2	▲ 3.6	9.1	▲ 3.1		5,912	▼ (3.4)							
6186.HK	中国飞鹤	15.1	▼ (1.4)	▼ (1.2)	12.6	▲ 6.6										
002946.SZ	新乳业	12.1	▲ 3.6	▲ 2.3	9.4	▲ 3.6	▲ 1.7	5,415	▲ 1.5	▲ 3.4	3,225	▼ (0.3)	▲ 6.0	17,600	▲ 5.3	▲ 4.9
1717.HK	澳优	39.5	▲ 14.8	▲ 10.4	27.7	▲ 12.1										
600429.SH	三元股份	15.5	▲ 9.6	▼ (0.1)	8.2	▲ 5.3	▲ 0.6	4,717	▲ 15.9	▼ (13.6)	1,713	▼ (2.9)	▼ (1.0)	28,717	▲ 11.0	▼ (0.4)
600882.SH	妙可蓝多	21.9	▲ 16.6	▲ 6.7	16.8	▲ 15.5	▲ 4.3	5,946	▲ 25.5	▼ (0.4)	974	▲ 63.6	▲ 17.1	39,719	▲ 12.4	▲ 16.8
600419.SH	天润乳业	12.8	▲ 6.9	▲ 3.5	8.5	▼ (5.7)	▲ 0.3	6,884	▲ 23.9	▲ 0.0	2,500	▼ (41.8)	▼ (10.6)	24,695	▲ 29.2	▲ 7.0
行业平均		19.77	3.8	3.2	14.9	2.1	1.8	5,905	6.6	(2.7)	2,264	15.5	0.0	30,860	10.5	6.5



# 人才密度：本硕博高学历人才占比28%，蒙牛46、伊利44%行业领先

顺为观察

- **本硕博人才占比**：标杆企业平均28%，蒙牛46%、伊利44%行业领先，人才密度较高，凸显其品牌吸引力和资源投入优势。然而，这种人力资本优势未能完全转化为经营效益，反映传统头部企业虽具备人才规模，但创新机制僵化导致知识转化效率不足。
- **财务费用管理**呈现两极格局。行业财务费用占比均值0.84%，但天润乳业占比骤升100.9%至1.35%，三元股份激增292.7%至1.20%，暴露中小企业融资成本攀升压力。相比之下，伊利（-0.51%）、新乳业（0.95%）维持较低水平，显示头部企业融资渠道优势。

I3:2024年中国乳品标杆企业非经营效能及人才密度分析

证券代码	证券简称	投资收益占比(%)	同比(%)	3年CAGR(%)	非经常损益占比(%)	同比(%)	3年CAGR(%)	政府补助占比(%)	同比(%)	3年CAGR(%)	财务费用占比(%)	同比(%)	3年CAGR(%)	所得税税率(%)	本硕博人员占比(%)
600887.SH	伊利股份	2.09	▼(8,574.0)	▲71.0	2.12	▲561.3	▲45.2	0.34	▼(0.5)	▼(26.8)	(0.51)	▲321.9	▲168.5	15	44
2319.HK	蒙牛乳业				(0.61)										46
600597.SH	光明乳业	(0.01)			2.27	▲35.5	▲61.0	0.83	▲121.6	▲26.0	1.02	▲14.5	▲37.6	25	27
0151.HK	中国旺旺				(0.10)										32
6186.HK	中国飞鹤				3.59	▼(35.7)	▼(18.9)								29
002946.SZ	新乳业	(0.02)			(0.38)			0.51	▼(16.8)	▼(11.9)	0.95	▼(35.8)	▼(10.0)	25	22
1717.HK	澳优				0.58	▲8.2	▼(221.1)								
600429.SH	三元股份	3.80	▼(32.7)	▲15.9	0.36	▼(88.4)	▲4.8	0.34	▼(46.0)	▼(0.9)	1.20	▲292.7	▼(16.1)	15	3
600882.SH	妙可蓝多	1.11	▼(14.8)	▲93.4	1.38	▼(0.9)	▲23.9	0.64	▼(46.4)	▲8.2	1.04	▲65.2	▼(214.8)	25	29
600419.SH	天润乳业	(0.06)			(1.15)			2.77	▼(6.3)	▲33.7	1.35	▲100.9	▼(277.3)	25	17
标杆企业平均		1.15	(2,874)	60.1	0.80	80.0	(17.5)	0.90	0.9	4.7	0.84	126.6	(52.0)	22	28

# 目录/CONTENTS

## 01 乳品行业观察



## 02 行业组织效能分析

通过顺为五效分析模型，从人效、元效、费效、资效、市效五大维度系统分析组织效能

## 03 主要发现

结合五效分析工具总结提炼关键发现点，供行业参考

## 04 关于顺为人和

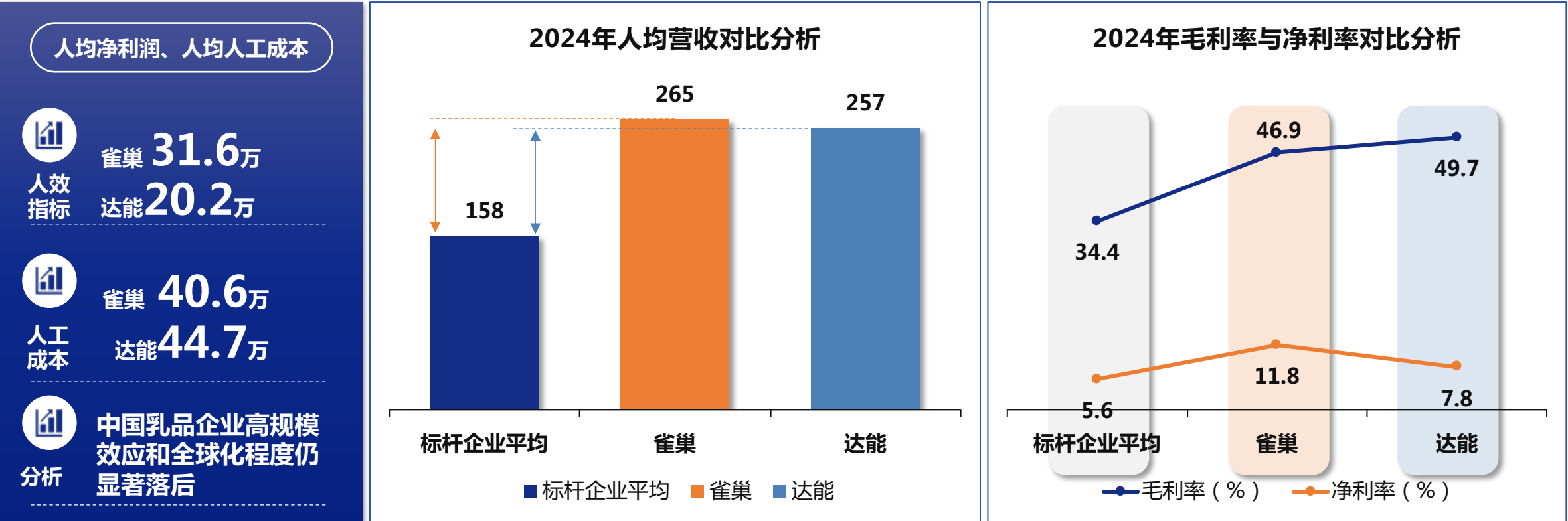
公司介绍及使命愿景价值观  
源自一流、服务一流、成就一流

## 05 附录： 指标定义与使用说明

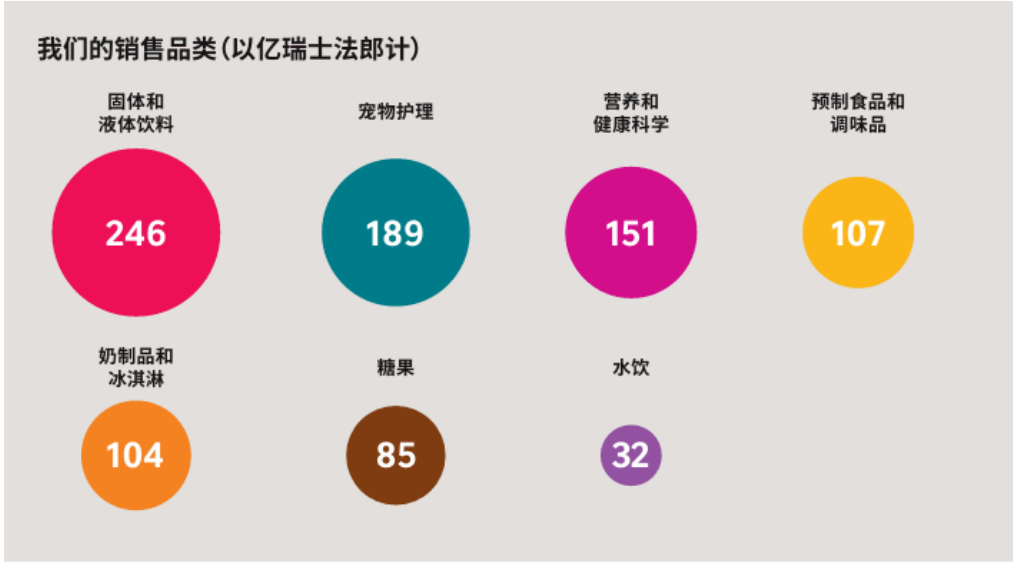
详细阐述本报告涉及到效能分析指标的定义与使用说明

国际对标：中国乳品企业规模效应和全球化程度仍显著落后

公司	24年营收 (亿元)	净利润 (亿元)	市值 (亿元)	员工人数	人均营收 (万元)	人均净利润 (万元)	人均人工成本 (万元)	毛利率 (%)	净利率 (%)
雀巢	7,339	867	15,469	277,000	265	31.3	40.6	46.7	11.8
达能	2,304	180.8	13,029	89,500	257	20.2	44.7	49.7	7.8
伊利	1154	84.6	1907	63,400	181	13.3	21.4	33.9	7.3
标杆企业平均	305	18	416	19,000	158	8.5	19.8	34.4	5.6



# 国际对标：2024年，雀巢销售额为914亿瑞士法郎，同比增长2.2%，其中奶制品和冰淇淋板块销售额为104亿瑞士法郎，折合人民币为1048亿元



雀巢2024年全球销售额达914亿瑞士法郎，其中乳制品与冰淇淋板块贡献104亿瑞士法郎，占比11.4%。该板块通过**深加工技术转化、多元化品类布局及高附加值产品创新**构筑核心壁垒。雀巢通过技术壁垒将基础原奶转化为高价值产品，显著提升抗风险能力与盈利空间。多元化布局覆盖全消费场景与人群需求，冷链板块（哈根达斯、高端酸奶）占比35%，常温乳饮（咖啡伴侣系列）占40%，固态营养品（奶粉）占25%，形成动态平衡。

## 奶制品和冰淇淋

奶制品	10 092	9 597	92.3%		
冰淇淋	889	800	7.7%		
总销售额	10 981	10 397		-0.7%	-0.6%
基础交易营业利润	2 688	2 442	23.5%		
交易营业利润	2 601	2 393	23.0%		



### 哈根达斯exträaz

全新哈根达斯exträaz冰淇淋口味在加拿大上市，经过特别调配，带来了惊艳的味觉和多重感官体验，以吸引年轻的冰淇淋消费者。

### 咖啡伴侣 Dirty Soda

与胡椒博士合作开发的新款 Dirty Soda椰子青柠味咖啡伴侣紧跟TikTok “dirty soda”流行趋势，为这一标志性品牌开创了新的消费场景。

### Nido School Age

Nido School Age学生奶粉在巴西和中东地区推出，严选营养成分支持儿童在关键学龄期的正常认知功能发育。

### 怡养

雀巢怡养作为中国健康市场的主要参与者，通过提供以先进的营养科学为基础的多样化成人奶粉产品组合，满足中国中老年消费者的营养需求，继续巩固其领先的市场地位。

# 目录/CONTENTS

## 01 乳品行业观察



## 02 行业组织效能分析

通过顺为五效分析模型，从人效、元效、费效、资效、市效五大维度系统分析组织效能

## 03 主要发现

结合五效分析工具总结提炼关键发现点，供行业参考

## 04 关于顺为人和

公司介绍及使命愿景价值观  
源自一流、服务一流、成就一流

## 05 附录： 指标定义与使用说明

详细阐述本报告涉及到效能分析指标的定义与使用说明



# 公司介绍

## Company Profile

北京顺为人和企业咨询有限公司（简称为“顺为咨询”）创立于2022年，是一家专业的人力资本咨询公司，核心团队主要来自于一流咨询公司或一流企业，业务领域包括战略解码、组织健康度诊断、组织重塑、培训设计、人才盘点、人才画像、定岗定编、岗位价值评估、薪酬设计、岗位竞聘、任职资格、绩效管理、销售激励、研发激励、长期激励、企业文化咨询，总部设在北京，在青岛有办事机构。

顺为咨询为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的人力资本咨询服务，致力于人才与组织的协同发展。

Beijing Shunwei Consulting Co., Ltd. (hereinafter referred to as “Shunwei Consulting”) was established in 2022 and is a professional human capital consulting company. Its core team mainly comes from top-tier consulting firms or leading enterprises. The company's business areas cover strategy decoding, organizational health diagnosis, organization reshaping, talent inventory, job value assessment, compensation design, performance management, long-term incentives, corporate culture consulting etc.. Headquartered in Beijing, Shunwei Consulting also has an office in Qingdao

Shunwei Consulting provides comprehensive human capital consulting services to local Chinese enterprises, multinational companies in China, and high-growth firms, committed to the collaborative development of organization and talent.



# 我们的愿景、使命、价值观

## Our Vision, Mission and Core Values



成为最受客户信赖的人力资本咨询伙伴

Your most trusted Human Capital Consulting Partner



推动人才与组织的协同发展

Promoting the Collaborative Development of Talents and Organizations



成就客户、卓越、坚韧、诚信

Client Success | Excellence Resilience | Integrity

### 客户第一，为客户创造价值

Clients first, creating value for clients.

积极响应客户需求，从客户长期发展的角度思考并设计管理方案，通过创新和标杆学习解决业务发展遇到的管理问题

成就客户

Client Success

### 超越期望

Exceed Expectation

仅仅称职是不合格的表现。聪明工作，加力提效，不断超越自己，高质量交付项目成果和研究报告

卓越

Excellence

### 为理想坚韧、为目标坚韧、为自己坚韧

Perseverance for ideals, for goals, for self

遇到问题全力以赴，站立未来考虑现状，团结协作、共创共赢，办法总比问题多

坚韧

Resilience

### 言行一致，实事求是

Consistent words and actions, seeking truth from facts

诚信是工作的底线要求。所有的论据要多方求证，所有的方案要有逻辑闭环

诚信

Integrity



# 我们来自哪？我们做什么？我们要成什么事？

Where do we come from? What are we doing? What are we going to do?

## 源于一流



Originating from first-class

- 超过60%的顾问来自世界一流咨询公司，积累众多优秀企业的方法论和成功经验

Over 60% of our consultants come from top-tier consulting firms, bringing with them a wealth successful experiences of outstanding enterprises.

## 服务一流



Serve for first-class

- 伴随多家百亿、千亿企业共同成长，设计能够推动业务发展的人力资本管理方案

We have grown alongside several enterprises with revenues in the tens of billions and hundreds of billions, designing human capital management solutions that drive business development.

## 成就一流



Help first-class to achieve

- 打造匹配行业特质的管理理念，提升组织能力，激发人才的善意和潜能

We create management philosophy that fit the unique needs of each industry, strengthen organizational effectiveness, and unlock the positive energy and potential of employees

# 顺为人和业务介绍

## Business Introduction

### 组织健康度诊断 Organizational Health

通过组织效能和组织能力两个维度进行诊断，发现问题并提出解决建议  
Conduct a diagnosis from the two dimensions, identify issues and put forward solutions.



#### 对标行业常模

- **“五效”**：从人效、元效、费效、资效、市效5个维度分析组织效能
- **“六问”**：从战略、文化、组织、人才、激励、流程6个维度分析组织能力

### 管理咨询 Management Consulting

为客户提供战略、组织、人才、激励和文化咨询服务  
Provide consulting services on strategy, organization, talent, motivation and culture for clients



#### 组织与人才全链服务

- 战略解码
- 组织设计
- 企业文化
- 人才发展
- 薪酬激励
- 绩效管理
- 股权激励
- .....

### 培训服务 Training Services

为客户提供焦点研讨、方案共创、专业培训等服务  
Provide clients with services such as focused workshops, co-creating solutions, and professional training



#### 专业培训与研讨

- **焦点研讨与方案共创**：扮演催化师角色，深度思考，共创方案
- **专业培训**：人力资源管理趋势、专业能力、商务能力、领导力培训

### 数据服务 Data Service

广泛收集数据和信息，验证校对后发布研究报告；针对具体企业撰写分析报告  
Release industry research reports and benchmark research reports



#### 深入洞察与标杆研究

- **行业报告**：提供行业研究报告，包括经营趋势及效能分析
- **标杆研究**：定向研究某一领域标杆企业，深度挖掘组织能力

**长期陪伴式服务：每年2-3模块优化、提供人力资源相关专业建议**

Long-term service: Optimize 2-3 modules every year and provide professional advice on HR management

# 目录/CONTENTS

## 01 乳品行业观察



## 02 行业组织效能分析

通过顺为五效分析模型，从人效、元效、费效、资效、市效五大维度系统分析组织效能

## 03 主要发现

结合五效分析工具总结提炼关键发现点，供行业参考

## 04 关于顺为人和

公司介绍及使命愿景价值观  
源自一流、服务一流、成就一流

## 05 附录： 指标定义与使用说明

详细阐述本报告涉及到效能分析指标的定义与使用说明

附录：指标定义与使用说明1/2

维度	指标	计算公式 ( *100% )	维度	指标	计算公式 ( *100% )
E1:人效分析	人均资产	资产总计/加权员工数	E3:费效分析	毛利率	( 营业收入-营业成本 ) /营业收入
	人均营收	营业收入/加权员工数		研发费用率	研发费用/营业收入
	人均EBITDA	EBITDA/加权员工数		销售费用率	销售费用/营业收入
	人均毛利	营业收入*销售毛利率/加权员工数		管理费用率	管理费用/营业收入
	人均净利	净利润/加权员工数		净利率	净利润/营业收入
	生产人均营收	营业收入/生产加权员工数	E4:资效分析	总资产收入率	营业收入/总资产
	生产人均营业成本	营业成本/生产加权员工数		净资产收益率ROE	归属母公司股东净利/加权平均所有者权益
	销售人均营收	营业收入/销售加权员工数		经营现金净流占净利	经营现金净流量/净利润
	销售人均销售费用	销售费用/销售加权员工数		存货周转率	营业成本/[(期初存货+期末存货)/2]
	研发人均研发费用	研发费用/研发加权员工数		应收账款周转率	营业收入/[(期初应收账款+期末应收账款)/2]
E2:元效分析	人工成本费用率	应付职工薪酬合计/营业收入		资产负债率	负债总额/资产总额
	人工成本占毛利	应付职工薪酬合计/毛利润		合同负债占营收比	合同负债/营业收入
	人工成本占EBITDA	应付职工薪酬合计/EBITDA		应付账款周转率	营业成本/[(期初应付账款+期末应付账款)/2]
	人工成本占净利	应付职工薪酬合计/净利润		流动比率	流动资产/流动负债
	元均净利	净利润/应付职工薪酬合计		净负债率	(净债务-货币资金-合同负债) /所有者权益
	管理层薪酬	管理层年度总薪酬 ( 报表披露 )	E5:市效分析	市销率	总市值/营业收入
	管理层薪酬占营收	管理层薪酬/营业收入		市盈率	总市值/净利润
	管理层薪酬占毛利	管理层薪酬/毛利润		市净率	总市值/所有者权益
	管理层薪酬占净利	管理层薪酬/净利润		人均市值	总市值/加权员工数
	管理层薪酬占总薪酬	管理层薪酬/应付职工薪酬合计		元均市值	总市值/应付职工薪酬合计

备注：  
1、加权员工数=（期初员工数+期末员工数）/2；  
2、应付职工薪酬相关统计口径均为本期增加额。

附录：指标定义与使用说明2/2

维度	指标	计算公式（*100%）	维度	说明
I1:人才结构分析	本科人员占比	期末本科人员数/期末员工数	特别备注	<div>① 相关数据来源：以上分析数据均来自于同花顺iFind客户端，由顺为咨询分析，结果仅供参考。</div> <div>② 缺失数据处理：以上分析数据中黄色底色标注数据，为系统中缺少，顺为估算数据，仅供参考。</div> <div>③ 外币汇率基准：涉及外币转人民币计算数据为iFind系统中以人民币作为计算口径，汇率按照全年平均汇率基准计算。</div>
	销售人员占比	期末销售人数/期末员工数		
	研发人员占比	期末研发人数/期末员工数		
	生产人员占比	期末生产人数/期末员工数		
	其他人员占比	期末其他人数/期末员工数		
I2:薪酬成本分析	人均人工成本	应付职工薪酬合计/加权员工数		
	人均薪酬	工资、奖金、津贴及补贴/加权员工数		
	人均福利	职工福利费/加权员工数		
	人均培训费用	工会经费及教育经费/加权员工数		
	人均五险二金费用	五险二金总费用/加权员工数		
I3:其他收益及风险分析	投资收益占比	投资收益/营业收入		
	非经常损益占比	非经营损益/营业收入		
	政府补贴占比	政府补贴/营业收入		
	财务费用占比	财务费用/营业收入		
	所得税税率	企业所得税税率		
	本硕博人数占比	本硕博期末人数总和/期末员工数		

备注：

1、政府补贴：根据iFind口径，选用“计入当期损益的政府补助”数据进行计算；

2、五险二金：包括基本养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险、住房公积金及企业年金。

洞察行业本源，匹配组织资源，重塑  
组织能力，建立企业竞争优势。

## 关于顺为人和

北京顺为人和企业咨询有限公司（简称为“顺为咨询”或“顺为人和”）。业务领域包括战略规划、组织设计、定岗定编、薪酬设计、岗位竞聘、人才盘点、任职资格、绩效管理、销售激励、研发激励、长期激励（含股权激励）、企业文化咨询，是中国专业领先的人力资本咨询公司，总部设在北京，在青岛有办事机构。顺为咨询为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面人力资本咨询服务，致力于推动战略、组织与人才的协同发展。

顺为咨询由中国的合伙人拥有。敬请访问<http://www.shunweiot.com/>，通过我们的社交媒体平台，浏览[知乎](#)或[微博](#)专页，了解顺为咨询在中国市场的更多信息。

本文件中所含内容乃一般性信息，北京顺为人和企业咨询有限公司并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询顺为咨询符合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何顺为咨询、员工或代理方均不对任何方因使用本文件而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。顺为咨询和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。