

案例2--1伊利集团高成长的影响因素 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B2--1_c49_83264.htm 近年来，西部地区出现了一批以当地资源为基础的资源型高成长企业，它们的发展对西部地区其他企业具有重要的借鉴作用。西部地区是我国主要的奶类产品（以牛奶为主）资源基地，而内蒙古又是西部地区主要奶类产品资源基地，根据对西部各个地区2005年统计年鉴的分析，2004年西部地区生产奶类产品（以牛奶为主）共计989.3万吨，其中内蒙古为502.1万吨。内蒙古的“伊利”和“蒙牛”是全国乳品业快速发展企业中的主要企业。一、伊利的资源建设 乳制品行业是资源依赖表现明显的行业，当然也是一个相关性很强的行业。首先在种植业、饲料业、养殖业、乳制品加工业、顾客整个产业链中，它处于下游，因此它的行业特征和变迁也不可避免要受到上游产业的影响。现在乳业的竞争已经由原来终端产品的竞争上溯到对资源拥有的竞争，乳制品行业发展的关键是充足优质的奶源。“伊利”作为乳制品加工业的高成长企业（2004年伊利的销售收入与1996年上市时相比增长了25倍），其资源战略具有创新性。结合企业发展的不同阶段和环境特征，企业的资源战略呈现出资源的“利用-占有-开发-优化”。在传统经济条件下成长起来的内蒙古伊利集团最初产业发展比较缓慢，资源的竞争比较弱，因此开始时企业主要是最大程度地利用当地资源。随着行业的发展和竞争企业的大量出现，由于动物性资源具有的典型的移动性特征也就成为其他企业争相争夺的资源，资源就会成为企业发展的瓶颈之一。伊利在充分利用自有

奶源资源的同时，立足于内蒙古独创“公司基地农户”的乳业产业化模式，开辟了新型奶牛养殖和鲜奶收购方式。通过建立基地奶站，企业与奶农结成了一荣俱荣、一损俱损的利益共同体，促进了资源的快速发展。随着产业的进一步发展，市场对产品的需求差异化，这就要求产品加工的奶品质上档次。“伊利”对资源战略进行了调整，朝着“现代奶站个体牧场 养殖小区 牧场园区”的新型模式发展，进行奶牛育种，养殖户培训，建立示范性现代“牧场园区”（2003年“伊利”投资1300多万元建立牧场园区），优化现有奶源，培育新的奶源基地，全面提高奶品质。这一资源战略引导“分散饲养”向“集约饲养”的转变，一般“奶品质”向“高档奶品质”的转变。

二、产业集群作用

西部地区由于经济落后，大部分地区没有形成产业集群，乳品业也如此。因此，乳品高成长企业的发展经历了的过程具有这样的特征，即企业的高成长与产业集群的形成互动。内蒙古乳品产业中的高成长企业是依靠地方开发利用当地的乳品资源发展起来的，而且随着“伊利”、“蒙牛”这样的龙头企业的发展，内蒙古乳品产业在空间布局上和产业配套体系上，都有明显的集群化发展趋势。企业的成长壮大了内蒙古地区乳品产业的集聚。伊利集团在参与国内市场竞争中，凭借其相对强势的企业文化和经营管理以及资金优势，再加上地方政府的支持，整合资源，在完善企业自身价值链的同时，培育并形成了产业的价值体系，一大批企业、机构等组织聚集在它的周围，提供一系列生产、加工、包装、运输、销售等配套服务功能，并吸引了大量区内外、国内外资金投入这一领域，丰富延长了产业价值链条，形成了地方生产系统，受其先进的经营管理

模式和先进的企业文化影响传播，企业间相互模仿借鉴，直接提升了集群内企业的竞争能力，还对滋生了区域内另一个龙头企业——“蒙牛”公司具有主要作用。进而形成了区域产业集群。通过区域产业集群的形成创造了内蒙古乳品业的比较竞争优势。在这一过程中，“伊利”集团和始终担当着轴心辐射作用。伊利的创新和开拓精神，不仅使自己保持着行业领先地位，而且通过集群的扩散效应，大大提升了区域内产业集群的创新氛围和整体竞争能力。目前，内蒙古共有乳品加工企业110家（其中规模以上企业38家），乳品加工企业从业人员2万多人。全区可处理鲜奶牛350万吨（区内300万吨；区外50万吨）。乳品销售收入近200亿元，液态奶产量列全国第一位。内蒙古乳制品已拥有中国驰名商标两个和全区获绿色食品标志的乳品标志达到41个。在这个产业集群中的伊利集团日处理鲜奶牛3200吨，年主营业务收入70亿元（包括区外部分），利润3亿元，从业人员1万余人。

三、政府的作用

资源型高成长企业，自然禀赋是其发展壮大的一個先决条件或必要条件，但不是充分条件。虽然伊利公司所在地区乳业产业集群具有得天独厚的自然禀赋，但是为了使产业集群充分发挥作用，政府部门对企业的扶植和指导是必不可少的。在内蒙古“伊利”集团成长以及竞争优势形成过程中，地方政府发挥了重要作用。地方政府的作用为什么对资源型企业的高成长如此明显呢？主要原因是资源是国家垄断的，即使不垄断，资源也是依托政府支持逐渐显示其优势的，乳品业的特征就是最佳例证。地方政府在促进乳业产业集群发展、倡导和扶持产业相关公共服务、培育区域竞争优势方面发挥了重要作用。首先，提供专业化的基础设施，包括资源

生产的引导，扶植。在伊利集团的形成、发展过程中，政府给予了极大的帮助和扶持，自治区及各地方政府大部分都把发展乳品业特别是奶牛业作为工作重点来抓，借以推进农牧业产业结构调整 and 产业化进程，在土地出让、税收、金融等多方面给予倾斜和优惠。这对早期乳品产业集群的发育和形成产生了巨大的推动作用。为了使伊利有充足的生产原料，政府部门该鼓励农村和牧区都积极地饲养奶牛。同时也要进行宏观调控，保证资源量的需求与供给基本上平衡，而不致于奶贱伤农。

第二，倡导和扶持产业相关公共服务。政府提供或者引导投资者在产业公共服务机构方面进行投资，配套产业教育培训和技术咨询机构、产品检验认证机构，以及公证、法律、会计服务机构等。如内蒙古科技厅与伊利集团组建了国内第一家省级专业乳业研究机构内蒙古乳业研究院，设立了研究中心、重点实验室与基地，吸引国内外知名的乳业学者专家，深入研究奶牛养殖、饲养、疫病防治和营养升级等领域重大课题，提供极富实际操作价值的乳业解决方案，从而帮助上中游产业链实现全面升级。

第三，提出“中国乳都”概念，打造中国乳业的地区品牌。经过政府与企业的共同努力，2005年，中国乳品业协会授予呼和浩特“中国乳都”的称号。此外，政府在促进当地产业内企业的交流、加强产业创新、维持地区竞争环境、倡导植根本地的区域文化等方面也发挥着重要作用。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com