

# 基于钻石模型的蒙牛与雀巢国际竞争力对比分析

都日斯哈拉, 李燕玉\*

吉林外国语大学国际商学院, 吉林长春, 中国

\*通讯作者

**【摘要】**在全球乳业竞争日趋激烈的背景下, 中国乳企如何突破本土局限、迈向国际市场, 成为行业发展的重要课题。本文以中国乳业领军企业蒙牛与全球乳业巨头雀巢为研究样本, 依托迈克尔·波特经典的钻石模型理论, 从生产要素、需求要素、相关与支持性产业及企业战略、结构与同业竞争四大核心维度, 系统对比两者国际竞争力的本质差异。研究发现, 雀巢凭借全球化的生产布局、顶尖的研发实力、完善的产业协同体系及稳健的国际化战略, 构建了坚实的竞争壁垒; 而蒙牛虽在国内市场根基深厚, 但在国际化进程中暴露出多重短板。基于此, 本文针对性地提出提升蒙牛国际竞争力的破局策略, 包括优化全球生产要素配置、精准对接海外市场、强化全产业链协同效应及完善稳健的全球发展战略。

**【关键词】**蒙牛; 雀巢; 钻石模型; 国际竞争力

## 1.蒙牛与雀巢的发展历程与现状

### 1.1 蒙牛集团的发展历程与现状

蒙牛是隶属于内蒙古蒙牛乳业(集团)股份有限公司, 主要经营范围为乳制品、食品添加剂等生产。蒙牛集团于1999年创立, 在2000年正式注册成功, 在成立之初面临了“三无”困境, 无工厂、无奶源、无市场。面对这一困境蒙牛采取了“先建市场, 后建工厂”的逆向经营模式, 通过整合外包生产资源, 快速将产品推向市场。该时期蒙牛也迎来了爆炸式增长, 当时蒙牛提出了“创内蒙古乳业第二品牌”的口号, 巧妙地借势当时的第一品牌伊利, 提升了自身知名度, 销售额从1999年的0.37亿元火箭般蹿升至2002年的21亿元。到2003年蒙牛获得了摩根士丹利、鼎晖投资、英联投资等国际机构的投资, 为扩张提供了充足资本。直至2004年在中国香港成功上市, 成为第一家在香港上市的中国乳业企业。且也在这年蒙牛成为国家航天员指定乳制品, 推出“航天员专用奶”概念, 品牌形象和公信力得到极大提升。

在2005年, 推出了“特仑苏”这款明星产品, 该产品主打高端牛奶市场, 大获成功。此举开创了中国乳业的高端奶细分市场。还推出了高端酸奶品牌“冠益乳”等, 产品线不断丰富。2007年蒙牛产品首入欧洲, 但在2008年公司陷入了巨大困境之中, 股价暴跌, 面临信任危机, 最终在中粮集团等机构的帮助下渡过难关。2009年中粮集团成为蒙牛第一大股东, 从此蒙牛从一家民营企业转变为具有国资背景的混合所有制企业, 公司治理和发展战略进入新阶段。在

2015-2016年蒙牛在大洋洲布局产业链, 收购澳大利亚的乳品原料加工商Burra Foods, 并引进源自澳洲的奶粉品牌“贝拉米”。

2020年, 蒙牛提出了“再创一个新蒙牛”的五年发展战略, 核心是聚焦消费者至爱、国际化、更具责任感、文化基因强大和数智化。而现在蒙牛正处于一个挑战与转型并存的关键阶段: 一方面核心业务面临增长压力, 另一方面公司正通过战略调整、精细化运营和多元化探索来应对行业周期, 寻求高质量的发展。过于依赖液态奶, 而核心产品又恰好处在行业下行周期。为此蒙牛正努力通过“一体两翼”战略也就是以液态奶为主体, 以创新和国际化为两翼和“三好奶”产品策略, 从追求规模转向追求高质量和有韧性的增长。

### 1.2 雀巢公司的发展历程与现状

雀巢公司是瑞士跨国食品饮料制造商, 总部位于沃韦, 主营业务涵盖咖啡、乳制品、饮用水及宠物食品等2000余个品牌, 产品销往188个国家。2024年以2780亿美元市值位列全球百强上市公司第37位, 全球拥有500多家工厂及27.5万名员工。雀巢公司的前身可追溯至1866年成立的英瑞炼乳公司。

雀巢公司是研制婴儿食品起步的, 如今已发展成为全球最大的食品和饮料公司之一。其发展历程跨越了近160年, 经历了战争、经济危机和消费市场的巨大变迁。在1914年-1947年之间在两次世界大战期间通过收购保障生产, 推出雀巢咖啡等关键产品, 在1947年更名为雀巢Alimentana公司。在1960年-1999年通过收购

进入冷冻食品、药品、化妆品等领域，确立“营养、健康和幸福生活”战略。而从2000年至今，提出了“创造共享价值”理念，持续调整业务组合，关注健康科学和可持续发展。

进入2025年雀巢正处于一个深刻的调整与转型期。其主要问题在于其销售额增长很大程度上依赖于涨价，而非销量的健康扩张。为此，雀巢公司明确表示，将把提升实际内部增长率作为首要目标。为了应对增长压力并提升效率，雀巢在2025年10月宣布了一项全球裁员约16,000人的计划。同时，公司正在简化组织架构，将原有的五大区域压缩为三大区，以实现更扁平化的管理和更敏捷的决策。业务板块方面咖啡和糖果业务目前依旧是增长的主要驱动力，但增长也主要由定价推动。因此公司正果断调整业务组合，例如对维生素、矿物质和补充剂业务中的部分品牌启动战略评估，进行剥离，以聚焦于高端品牌。

## 2.基于钻石模型的蒙牛与雀巢国际竞争力要素比较

### 2.1 波特钻石模型的应用

#### 1.生产要素

生产要素包括基本要素和高等要素。基本要素是指企业在其所在国家和地区自然获得的资源，如自然资源、地理位置、非技术劳动力、气候、资金等。这些要素是静态的、被动的，其优势容易丧失。高等要素是指需要通过大量投资长期

发展和培育才能创造出来的要素，如高科技、研发能力、先进通信基础设施、高知识水平人才、品牌价值、全球供应链管理体系等。这些要素是动态的、主动的，能提供持续性的竞争优势。

#### 2.需求要素

需求条件主要是本国市场的需求，而且指的不仅仅是本国市场的规模，更重要的是本国市场需求的“质量”和“性质”。波特认为，一个强大、精致、挑剔的本国市场，是推动产业创新和升级，进而获得国际竞争优势的至关重要的动力。

#### 3.相关与支撑性产业

相关产业和支持性产业的表现主要在于这些产业和相关上游产业是否有国际竞争力。对形成国家竞争优势而言，相关和支持性产业是一种休戚与共的关系。波特指出，即使下游产业不在国际上竞争，但只要上游供应商具有国际竞争优势，对整个产业的影响仍然是正面的。

#### 4.企业战略、结构与同业竞争

在给定的宏观环境下，企业如何通过内部治

理和外部竞争被激发去充分利用其优势。它关注的是企业如何被创建、组织和管理，以及国内竞争的性质。

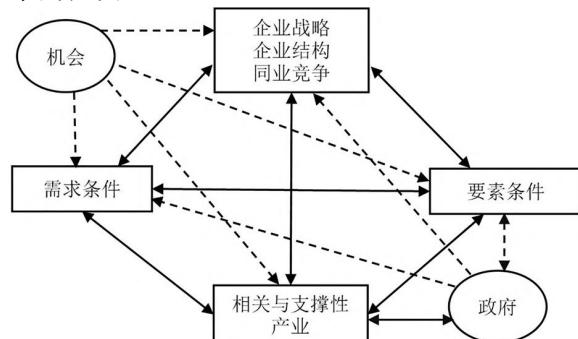


图1.波特的“钻石模型”理论体系图

### 2.2 蒙牛与雀巢的对比

#### 1.生产要素对比

基本要素方面，蒙牛依托本土庞大消费基数，通过控股现代牧业掌控大量牧场与原奶供应，但受气候、土地限制，部分高端奶源需进口；雀巢则在全球核心产区构建了长期稳定的原料采购网络，优先获取优质资源。人力资源上，蒙牛劳动力成本具有优势，团队熟悉本土市场，但顶尖科研人才储备不足；雀巢拥有全球顶尖研发与管理人才及行业最强研发网络。资本方面，蒙牛借中粮背景获政策与项目支持；雀巢以雄厚资本、高市值实现全球并购与扩张。技术上，蒙牛深耕液态奶等本土产品技术，近年发力益生菌研究，侧重服务国内需求；雀巢则在多领域拥有海量专利。高等要素上，蒙牛的核心优势是覆盖全国的深度分销渠道与高效冷链体系，通过体育营销建立国民品牌认知；雀巢则以全球顶尖研发能力、2000余品牌的管理整合经验、精密的全球供应链网络为支撑，其百年品牌已成为安全品质的代名词。

#### 2.需求要素对比

蒙牛与雀巢的需求要素差异，核心在于“主场市场需求”的截然不同。雀巢面向全球市场，其欧美成熟市场的消费者对产品品质、风味有极致追求，且对无公害标准要求苛刻；而在新兴市场，消费者更看重品牌可靠性与价格可承受性。同时，雀巢通过产品与品牌效应，成功将欧洲咖啡文化及营养健康理念推向全球。蒙牛的核心市场则聚焦本土，受三鹿奶粉事件影响，国内消费者对乳制品安全高度敏感，品牌忠诚度易受营销与渠道波动影响。其国际影响力多依赖海外华人和中国文化，而非母品牌“蒙牛”本身，海外营销更多是为提升国内品牌形象。此外，蒙牛增长已受限于国内市场饱和，且与本土经济波动深度绑定，市场多元化短板凸显。

### 3.相关与支持性产业

作为乳制品龙头，蒙牛的相关产业发展呈“上下失衡”状态。其奶源端饲料与牧草高度依赖进口优质草料，成本易受国际市场波动影响，构成供应链潜在风险；但在下游，蒙牛已构建起从一线城市渗透至乡村的全渠道体系，并建立了高效的全国性冷链网络。可见，蒙牛下游优势突出，上游对外依赖却制约了其长期安全与利润空间。拥有 160 年历史的雀巢则截然不同，已构建起覆盖上游农业到下游零售，贯穿研发、生产、营销全价值链的全球化协同产业生态。作为全领域领先者，雀巢不仅主导自身所在的多个全球产业集群，更形成了成熟的自我强化生态系统。而蒙牛的成功更多依赖本土生态，不仅是本土生态的核心参与者。

### 4.战略布局与竞争策略对比

自 1999 年创立以来，蒙牛在二十余年里实现跨越式发展，其核心策略始终立足本土市场的先天优势。面对中国庞大的消费基数，蒙牛将重心放在巩固并扩大本土领导地位上，通过精细化渠道运营与精准营销夯实市场根基。而其国际化布局则带有鲜明的“内向赋能”属性，无论是海外奶源并购还是国际 IP 合作，核心目的均为获取优质资源、先进技术及品牌背书，反哺国内业务升级，形成独特的内向型国际化路径。与之相对，雀巢的战略核心是外向型全球化，以在全球范围创造长期可持续价值为目标。它坚持全球统一的品质与安全标准筑牢信任根基，同时赋予各区域市场高度自主权，灵活适配不同地区的消费习惯与法规要求。这种“全球标准+本土灵活”的策略，让雀巢在 188 个国家的市场中均能精准落地，支撑其成为全球食品行业的标杆企业。

## 3.蒙牛公司存在的问题

### 3.1 国际化程度与品牌影响力不匹配

蒙牛在国际化布局上投入不菲，不仅长期担任国际足联世界杯全球官方赞助商，签约国际顶级球星代言，还频繁参与海外食品展及文化交流活动。投资端亦有动作，收购澳大利亚乳企 Burra Foods、婴儿奶粉品牌贝拉米，并在印尼建生产基地辐射东南亚。然而，这些投入未能转化为对等的品牌影响力。在海外市场，蒙牛多被视作“中国的乳品公司”，而非公认的“国际乳品品牌”，品牌形象与“高端”“创新”等关键词关联薄弱，消费者认知度远低于雀巢。

### 3.2 产品创新与溢价能力不足

蒙牛的产品创新短板已引发实际经营风险，其一款产品因外包装“撞脸”伊利被判不正当竞争并赔偿 500 万元，成为创新乏力的直接佐证。

业绩数据更凸显问题：上半年营收同比下滑 6.95% 至 415.67 亿元，归母净利润同比下滑 16.37% 至 20.46 亿元；较 2023 年同期 513.31 亿元的营收，两年内缩水近百亿。核心症结在于产品溢价能力薄弱，难以支撑高端市场竞争。在乳制品同质化加剧的背景下，消费者更关注产品独特性与附加值，而蒙牛推出的低温酸奶、功能性乳制品等新品，缺乏差异化优势，未形成市场壁垒。其高端产品线在配方、包装等方面难敌竞品，导致价格战频发，利润空间持续压缩，加之数字化转型与绿色可持续投入不足，进一步削弱了品牌溢价能力。

### 3.3 对单一市场的过度依赖

尽管本土庞大的消费基数为蒙牛提供了红利，但也使其陷入对国内市场的过度依赖。尽管蒙牛在海外投入巨额营销费用，却因品牌影响力不足、国际消费者信任壁垒及本土化欠缺等问题，海外销售表现与投入严重失衡，营收仍高度绑定中国市场。这种依赖不仅是销售渠道的集中，更暗藏增长模式脆弱、战略被动、品牌格局局限等深层风险，是蒙牛走向国际的核心障碍。目前其国际化举措更像服务本土的“资源挂载”与“品牌镀金”，尚未构建起支撑第二增长曲线的海外本土化运营能力。

### 3.4 过于激进的战略

对标联合国可持续发展目标的同时，蒙牛因战略激进陷入困境。2010 年，蒙牛收购君乐宝 51% 股权切入奶粉领域，君乐宝凭借品质与性价比三年营收破百亿，跻身国产奶粉四强。但 2019 年，蒙牛以“聚焦核心业务”为由，作价 40 亿将其出售，虽获近九倍回报，却失去了奶粉业务的核心支撑。为补缺口，蒙牛同年斥资 73 亿收购澳大利亚品牌贝拉米，结果事与愿违——贝拉米未带来市场份额，反而成为拖累，2021 年至今累计商誉减值超 50 亿。奶酪市场的投资同样失误：2020 年起蒙牛陆续收购并加码妙可蓝多，寄予厚望却遭遇滑铁卢，2023 年妙可蓝多营收下滑，归母净利润大跌 53.9%，市值大幅蒸发，蒙牛因此浮亏超 20 亿。

## 4.蒙牛提升国际竞争力的策略建议

### 4.1 优化生产要素配置

对标雀巢，蒙牛需优先优化生产要素配置。针对海外资源布局短板，应摒弃单纯采购模式，通过参股、控股或独家联盟，直接投资澳新、欧洲等全球黄金奶源带的牧场与加工厂，筑牢资源根基。人才方面，既要引进国际顶尖食品科学家与供应链专家，也要构建双向人才交流机制，培养兼具中国国情认知与全球视野的管理团队。技

术研发需从风味、包装等浅层创新，转向益生菌、乳品深加工等实质性突破，兼顾国内需求与供应链效率提升。

#### 4.2 精准把握需求条件

蒙牛需从“服务本土”转向“深耕全球”，精准匹配不同市场需求。借鉴雀巢经验，在欧美成熟市场避开大众化竞争，聚焦价值创新，依托海外工厂开发定制化产品；在新兴市场则发挥成本优势，推出适配当地口味与购买力的大众产品，快速搭建线下分销网络。同时，融合全球消费趋势与中国市场洞察，打造兼具国际前沿性与本土适配性的特色产品，实现全球与本土需求的双向赋能。

#### 4.3 强化相关与支持性产业协同

上游端，蒙牛需通过战略投资、长期契约及技术支持，在澳新、欧洲深度绑定核心牧场与种植园，组建“蒙牛联盟”，降低进口草料依赖，掌握供应链自主权。下游端，将国内验证成功的新零售、社交电商模式，复制至东南亚等互联网活跃市场，联合当地电商平台打造差异化渠道优势，形成“上游稳定供给+下游高效分销”的协同体系。

#### 4.4 完善企业战略与竞争策略

蒙牛需坚守国内市场根基，通过产品与渠道创新维持领先份额，同时系统性推进全球化。应

设立独立国际业务单元并赋予充分自主权，以长期耐心构建“品牌运营+本土生产”的深度国际化模式。关键在于重塑品牌定位，跳出“中国乳品”标签，注入全球消费者认可的核心理念，通过持续的本土化运营与价值传递，让“蒙牛”成为国际市场认可的知名品牌，破解当前发展瓶颈。

#### 参考文献

- [1]阿茹汗.雀巢调整组织架构 中国市场将不再独立大区[N]经济观察报,2024-10-21
- [2]迟杨,张小平.中国农产品出口竞争力的影响因素研究——基于钻石模型 [J]河北地质大学学报,2014(05):24-28.
- [3]李兴然.蒙牛追上伊利的希望越来越渺茫[J]股市动态分析,2025(09):34-35.
- [4]李佳薇. ESG 视角下中国乳业发展研究——以蒙牛乳业为例 [J] 中国乳业,2025(09):63-67+72.
- [5]王啸雨,戴永务.基于“钻石模型”的中国蜂蜜产业国际竞争力提升策略的分析[J]中国林业经济,2020(06):42-46.
- [6]蒙牛国际化战略持续深化艾雪和贝拉米新兴市场渗透加速[J]中国食品工业,2025(16):24-25