

分类号：F23
学号：20222216138

密级：
单位代码：10759

石河子大学

硕士学位论文



蒙牛乳业绿色转型绩效研究

学位申请人	郭晶
指导教师	袁玲教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	工商管理
研究领域	会计与财务管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子
2025年11月

分类号: F23
学号: 20222216138

密级:
单位代码: 10759

石河子大学

硕士学位论文

蒙牛乳业绿色转型绩效研究

学位申请人	郭晶
指导教师	袁玲教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	工商管理
研究领域	会计与财务管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子
2025年11月

**Research on the Performance of Mengniu Dairy's Green
Transformation**

A Dissertation Submitted to

Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements

For the Degree of

Master of Business Administration

By

Guo Jing

(Accounting and Financial Management)

Dissertation Supervisor: Prof. Yuan Ling

November, 2025

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所提交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：

郭同同

时间：2025年12月2日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：

郭同同

时间：2025年12月2日

导师签名：

李玲

时间：2025年12月2日

摘要

全球“双碳”目标与气候治理深化背景下，绿色低碳成为经济社会发展的核心导向。乳制品行业作为“一二三产业融合”的领域，联合国粮农组织 2022 年数据显示其碳排放占农业总排放 31.5%，且我国每千克牛奶碳强度是新西兰的 2.2 倍；叠加《乳制品行业碳达峰实施方案》政策要求与 72% 消费者愿为低碳乳制品支付溢价的 市场需求，绿色转型成为行业必然选择。

本文以蒙牛乳业为案例，系统梳理绿色转型与企业绩效的相关文献；其次结合可持续发展理论、利益相关者理论、三重底线理论和资源基础观等理论，采用文献研究、案例研究、比较研究及灰色关联分析的方法来探究绿色转型对企业绩效的影响。本文概括蒙牛乳业“基础环保萌芽期-生态供应链拓展期-ESG 战略整合期-碳中和引领期”四阶段历程；其次，从外部与内部协同视角分析政策规制、市场需求、资源约束、投资者 ESG 压力四方面等转型动因；然后通过绿色能源、绿色生产、绿色包装、绿色技术四条路径，探索绿色转型对企业绩效的影响机制；最后，从横向和纵向两个方向对蒙牛乳业的财务、环境、社会三维绩效展开分析，运用灰色关联法分析绿色转型路径对企业绩效的影响优先级。

研究表明，蒙牛乳业通过绿色转型实现企业绩效提升：财务绩效上，绿色产品营收占比达 18%、毛利率较普通产品高 11 个百分点；环境绩效上，单位营收碳排放较 2021 年降 4.6%、可再生能源占比 21.4%；社会绩效上，MSCI ESG 评级升至 AA 级（行业唯一）；总体上，绿色生产对财务绩效驱动最强、绿色技术对环境绩效贡献最大、绿色包装对社会绩效影响最大。本研究针对蒙牛乳业绿色转型中存在的绿色包装成本高、中小牧场技术赋能不足、废气管控难等短板，从企业技术降本、行业技术共享、政府政策激励与监管三方面提出可落地建议。

关键词：绿色转型；蒙牛乳业；财务绩效；环境绩效；社会绩效

Abstract

Against the backdrop of the global "dual carbon" goals and the deepening of climate governance, green and low - carbon development has emerged as the core guiding principle for economic and social progress. The dairy industry, as a sector integrating primary, secondary, and tertiary industries, accounts for 31.5% of total agricultural carbon emissions according to the 2022 data from the Food and Agriculture Organization of the United Nations. Moreover, the carbon intensity per kilogram of milk in China is 2.2 times that of New Zealand. Coupled with the policy requirements of the "Implementation Plan for Carbon Peak in the Dairy Industry" and the market demand where 72% of consumers are willing to pay a premium for low - carbon dairy products, green transformation has become an inevitable choice for the industry.

This thesis takes Mengniu Dairy as a case study, systematically reviewing relevant literature on green transformation and corporate performance. Subsequently, drawing on theories such as the theory of sustainable development, stakeholder theory, triple - bottom - line theory, and resource - based view, it employs methods including literature research, case study, comparative research, and grey relational analysis to explore the impact of green transformation on corporate performance. This thesis outlines the four - stage development process of Mengniu Dairy, namely the "initial stage of basic environmental protection - expansion stage of ecological supply chain - integration stage of ESG strategy - leading stage of carbon neutrality". Secondly, from the perspective of external and internal synergy, it analyzes the driving factors for transformation, including policy regulations, market demand, resource constraints, and ESG pressure from investors. Then, through four pathways of green energy, green production, green packaging, and green technology, it explores the mechanism through which green transformation affects corporate performance. Finally, it conducts an analysis of Mengniu Dairy's financial, environmental, and social performance from both horizontal and vertical perspectives, and uses the grey relational method to analyze the priority of the impact of green transformation pathways on corporate performance.

The research results indicate that Mengniu Dairy has achieved an improvement in corporate performance through green transformation. In terms of financial performance, the revenue from green products accounts for 18%, and the gross profit margin is 11 percentage points higher than that of ordinary products. In terms of environmental performance, the carbon emissions per unit of revenue have decreased by 4.6% compared to 2021, and the proportion of renewable energy has reached 21.4%. In terms of social performance, the MSCI ESG rating has been upgraded to AA (the only one in the industry). Overall, green production has the strongest driving force for financial performance, green technology makes the greatest contribution to environmental performance, and green packaging has the most significant impact on social performance. In response to the shortcomings in Mengniu Dairy's green transformation, such as the high

cost of green packaging, insufficient technological empowerment for small and medium - sized pastures, and difficulties in waste gas control, this study proposes practical suggestions from three aspects: cost reduction through corporate technology, technological sharing within the industry, and policy incentives and supervision from the government.

Key words: Green transformation; Mengniu Dairy; Financial performance; Environmental performance; Social performance.

目录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景和研究意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 文献综述	3
1.2.1 关于绿色转型的研究	3
1.2.2 关于企业绩效评价的研究	5
1.2.3 关于绿色转型对企业绩效影响的研究	7
1.2.4 文献述评	8
1.3 研究内容和方法	9
1.3.1 研究内容	9
1.3.2 研究方法	11
1.4 本文的创新之处	11
第 2 章 相关概念及理论基础	13
2.1 相关概念界定	13
2.1.1 绿色转型	13
2.1.2 企业绩效	13
2.2 理论基础	14
2.2.1 可持续发展理论	14
2.2.2 利益相关者理论	14
2.2.3 三重底线理论	15
2.2.4 资源基础观	15
第 3 章 蒙牛乳业绿色转型动因及路径分析	16
3.1 蒙牛乳业概况	16
3.2 蒙牛乳业绿色转型发展历程	16
3.2.1 基础环保萌芽期（1999-2008 年）：合规驱动下的环境维度筑基	17
3.2.2 生态与供应链拓展期（2009-2015 年）：责任驱动下的利益相关者协同	17
3.2.3 ESG 战略整合期（2016-2020 年）：战略驱动下的全产业链系统化治理	18
3.2.4 碳中和引领期（2021-2025 年）：目标驱动下的低碳价值提升	18

3.2.5 发展历程演进特征总结	18
3.3 蒙牛乳业绿色转型动因	19
3.3.1 政策规制压力：政府“强制激励”双重驱动与企业主动响应	19
3.3.2 资源约束倒逼：环境维度风险缓释与运营稳定保障	19
3.3.3 市场需求拉力：消费者绿色偏好响应与价值创造	20
3.3.4 投资者 ESG 压力：资本配置导向与融资成本优化	21
3.4 蒙牛乳业绿色转型路径分析	21
3.4.1 绿色能源路径：清洁能源替代与能源效率优化	22
3.4.2 绿色生产路径：生产端节能减污与资源循环	23
3.4.3 绿色包装路径：乳制品消费端绿色价值传递与循环	24
3.4.4 绿色技术路径：低碳技术研发与全链赋能	24
3.4.5 四条路径的协同作用	25
第 4 章 蒙牛乳业绿色转型对企业绩效影响机制分析	27
4.1 绿色转型影响企业绩效的整体分析框架	27
4.2 绿色转型对企业绩效的分维度影响机制	28
4.2.1 对财务绩效的影响机制：成本控制与价值创造的双轮驱动	28
4.2.2 对环境绩效的影响机制：资源循环与绿色转型的双向发力	29
4.2.3 对社会绩效的影响机制：利益相关者认同与行业示范的双重支撑	30
4.3 绿色转型路径的协同影响机制	30
4.3.1 技术、能源、生产的协同：降本减碳效率优化	30
4.3.2 生产、包装的协同：品牌价值与财务绩效双升	31
4.3.3 协同机制的核心价值：突破单一路径瓶颈	31
第 5 章 蒙牛乳业绿色转型绩效分析	32
5.1 绿色转型对财务绩效的影响	32
5.1.1 偿债能力：短期转型承压与长期结构优化的动态平衡	32
5.1.2 盈利能力：成本控制驱动短期增长，价值创造释放长期潜力	35
5.1.3 营运能力：转型驱动结构分化，相对优势逐步扩大	38
5.1.4 发展能力：转型注入增长韧性，长期潜力显著	41
5.2 绿色转型对环境绩效的影响	43
5.2.1 环保投资：聚焦转型路径，驱动环境治理升级	43
5.2.2 污染排放：总量随产能增长，强度显转型成效	45
5.2.3 资源耗用：效率对冲能耗总量增长，循环体现转型价值	46
5.3 绿色转型对社会绩效的影响	48
5.3.1 消费者认同：绿色价值传递，强化品牌信任	48

5.3.2 供应链赋能：技术共享与标准输出，带动产业链协同	48
5.3.3 行业与政府示范：政策响应与标准引领，树立转型标杆	49
5.3.4 社区贡献：绿色就业与生态公益，履行社会责任	49
5.4 基于灰色关联度分析绿色转型路径与企业绩效的优先级	50
5.4.1 构建灰色关联分析指标体系框架	50
5.4.2 绿色转型对财务绩效的优先级分析	55
5.4.3 绿色转型对环境绩效的优先级分析	56
5.4.4 绿色转型对社会绩效的优先级分析	57
第 6 章 研究结论与建议	59
6.1 研究结论	59
6.2 对策建议	59
参考文献	61
致谢	65
作者简介	66

