

佛山市海天调味股份有限公司 SWOT 分析

海天是中国调味品行业的优秀企业，专业的调味品生产和营销企业，历史悠久，是中华人民共和国商务部公布的首批“中华老字号”企业之一。目前生产的产品涵盖酱油、蚝油、酱、醋、料酒、调味汁、鸡精、鸡粉、腐乳、火锅底料等十几大系列百余品种 500 多规格，年产值过两百亿元。

1955 年，佛山 25 家实力卓著、美味悠远、享誉港澳的古酱园谋略合并重组，组建“海天酱油厂”，为今日海天味业前身。酱油由大豆发酵制造而成，决定酱油品质的最重要一环是对大豆做成的酱胚的晾晒。

海天味业在佛山市的工厂位于北纬 23 度的海天阳光工厂，紧邻北回归线，年均日照 300 天以上，光照时间长、太阳高度高、太阳辐射强，获得太阳热量多，天然形成黄金阳光地带，有利于酱油发酵时酶系的生长，是晒制优质酱油的理想地带。截至 2020 年，公司拥有总面积达 60 万平方米的天然晒场，是坚持传统酿制的基础。公司坚持传统酿造方法，结合了现代生产方式，使得产品质量和生产效率均出类拔萃。

行业发展

酱油又称豉油，酱油也有酿造与配置酱油的区别，对于网络所宣提到的酱油混制造方法或只是配置酱油的一种，五酿造酱油成分，是由调味品与化合物混合制成酱油是不符合国家标准，对人体有害。也可以从发酵方式进行分类，在国内未有效方式区分酿造或配置酱油，只允许合法使用食品添加剂，无论是酿造或者是配置酱油，均可完全放心食用的。

酱油是中国传统的，用大豆或或黑豆、小麦或麸皮，加入水、食盐酿造而成的液体调味品，色泽呈红褐色，有独特酱香，滋味鲜美，有助于促进食欲。酿造酱油,作为膳食主体调味品,在日常生活中必不可少。尤其近年来,随着人民生活水平的提高,对食品行业提出了新要求。营养健康的酱油新品种层出不穷,显现出极大的市场需求。

酱油的营养价值极其丰富。酱油的主要营养成份包括氨基酸、可溶性蛋白质、糖类、酸类等。其中氨基酸是酱油中最重要的营养成分，酱油所含氨基酸有 18 种，包括了人体 8 种必需氨基酸。氨基酸含量的高低反映了酱油质量的优劣。有机酱油是指采用有机大豆、有机小麦等有机农作物为主要原料酿制且经过国家认证的酱油。

在国内酱油市场，整个品类基本经过了三代以上的品类升级：第一阶段就是单一的酱油产品，满足消费者的调味基本需求;第二阶段是延伸出生抽、老抽等细分品类，实现了酱油的用途化属性;第三阶段是满足消费者当前日趋强烈的产品健康化需求,比如“0 添加、有机、减盐”等。

2017 年 6 月 30 日，国务院办公厅印发《国民营养计划（2017-2030）》，其中明确提出，到 2030 年，全国人均每日食盐摄入量降低 20%，居民超重，肥胖的增长速度明显放缓。对于酱油减盐，有四种通用方法，各有优劣，而通过添加酵母抽提酱油减盐的四种方案物等风味补充法可不涉及工艺的变动以及设备和技术的投入，用现有原油即可生产，原油用量较少

时通过风味补充实现减盐不减味，是目前最适合在中小型酱油企业中推广的途径。

消费者对酱油品质和功能提出更高要求，较少关注价格因素，为头部企业发展营造良好市场环境。根据香港贸发局 2017 年对内地消费者的问卷调查，风味酱油、有机酱油的购买频率均有 30%左右的增长，消费者对调味品口感、品牌和原料成本关注度始终居于前三位，而价格作为第一考虑因素比例仅有 3%。

行业竞争

目前，我国酱油行业的竞争格局分为三个层次，一是全国性品牌，如海天味业、李锦记、中炬高新，二是 地方性强势品牌和外企品牌，如，四川的千禾、湖南的加加、山东的欣和等，外资品牌则以龟甲万（日本）、亨氏 等为代表；三是小规模工厂或家庭作坊，一般采取自产自销，产品价格低廉，主攻农村、乡镇市场。

调味品的地区性特征较明显，多数 厂家的产品只在当地畅销，而能够做到被全国的食客所接受的品牌寥寥无几。千禾、中炬高新、加加食品， 即使规模已经相对较大，依然存在较强的地域偏好。例如，2021 年千禾味业西部地区销售额占比接近 50%，中炬高新南部占比达到 42%，加加食品南部和北部地区一直难以取得突破。海天酱油市场占有率达 7.3%，其后厨邦/欣和/李锦记分别占 3.4%/2.3%/2.1%，海天较第二名领先优势明显。横向对标日本，2020 年龟甲万一家独大，约占四成份额，CR3 达 67.5%远高于国内市场 13.0%，可见我国酱油品牌集中度仍有较大提升空间。

品牌	所属公司	概况
海天 	佛山市海天调味食品股份有限公司	海天，中国最大的专业调味品生产企业，溯源于清乾隆年间的佛山酱园。“海天酱园”是25家酱园中历史最悠久、规模最宏大、产品品类最多、影响也最广的一家老字号酱园，因此一致同意将新组建的厂命名为“海天酱油厂”。
李锦记 	李锦记(中国)销售有限公司	1888年，李锦记创办人李锦裳先生于广东省珠海南水镇发明蚝油，创立李锦记。集团旗下生产的蚝油、酱油、辣椒酱、方便酱及XO酱等超过200种产品，远销世界100多个国家和地区，深受全球喜爱中餐美食的广大消费者喜爱。
厨邦 	广东美味鲜调味食品有限公司	广东美味鲜调味食品有限公司是专业生产调味品的现代化大型企业，是我国调味品行业的主要品牌企业之一。公司年产调味品可达50万吨，产品涵盖酱油、鸡粉（精）、酱类、蚝油、醋类、腐乳、料酒、味精、汁类、食用油、罐头共11个大类，100多个品种，300多种规格。
味事达 	福达(中国)投资有限公司	福达(中国)投资有限公司，是全球食品行业巨头亨氏集团的全资子公司新加坡福达食品集团有限公司。味事达公司专业生产“味事达”牌酱油，包括“味事达”牌味极鲜、臻品味极鲜、蒸鱼味极鲜、淳味生抽、淳味老抽、金标生抽、金标草菇老抽、烧烤汁、美味酱油等系列产品，畅销全国各大、中、小城市，产品家喻户晓。
欣和 	烟台欣和企业食品有限公司	烟台欣和味达美食品有限公司开发区工厂成立于2002年3月，是欣和企业酿造酱油主要生产基地之一，位于烟台经济技术开发区。工厂主要生产“欣和”品牌、“味达美”品牌等有机酱油、补铁酱油、味极鲜酱油、出口酱油、工业酱油、蚝油等系列产品。
JIAJIA加加 	加加食品集团股份有限公司	加加食品集团股份有限公司是一家集研发、生产、营销于一体的大型调味食品上市企业，创建于1996年，拥有4家全资子公司。
万字 	统万珍极食品有限公司	始于1917年日本，食品佐料制造商，专注于酱油相关的调味品以及日本风味熟食调料生产/销售的集团企业。主要经营酱油、食醋、酱、料酒、复合调味料等五大类近百种产品。
东古牌 	鹤山市东古调味食品有限公司	鹤山市东古调味食品有限公司源于清道光三十年（公元一八五〇年）由杨氏创立的调珍酱园，目前主要生产酱油、腐乳、食醋、调味料、酱、酱腌菜、果酱等七大类六十多种产品。
鲁花 	山东鲁花集团有限公司	山东鲁花集团有限公司是一家大型的民营企业、中国民族品牌、农业产业化国家重点龙头企业，花生油年生产能力90万吨，葵花仁油生产能力10万吨。
千禾 	千禾味业食品股份有限公司	始于1996年，国内知名酱油品牌，中国调味品协会副会长单位，专业酿造高品质健康酱油、食醋的股份制企业

Swot 分析

优势

原材料议价能力强

2014-2021 年海天主营业务中直接材料占比平均高达 88%，得益于大规模的原材料采购量，海天对供应商具备强大的议价能力，其直接材料费用由 2014 年 2679 元/吨降至 2020 年 2552 元/吨，由于 2021 年原材料成本大幅上涨，2021 年直接材料吨成本上升至 2760 元/吨。另一方面，随着公司研发费用投入的加大，技术工艺的持续升级和高度集约

化的工厂建造有效降低了制造费用 和人工成本，2021 年为 233 元/吨和 69 元/吨，分别低于竞品平均约 50%和 77%，已率先 进入工厂数字化和自动化的红利阶段。

物流与费用控制

海天味业成本与费用控制能力显著优于同业。一方面，海天在全国主要物流枢纽城市布局仓储基地，生产、仓储、配送一体化 优化了整体供应链效率；另外，海天在食品质量控制、绿色智能化制造领域加大费用投入，持续为公司的降本增效保驾护航，其净利率有望得到稳步提升。

不断推出更多爆品

海天的规模优势缩短了 大单品的成长周期，2000 年公司推出上等蚝油抢占中低端蚝油市场，2006 年单品销量迅 速赶超李锦记成为蚝油龙头。另外，海天全国化销售网路的高效运转使其新品一经推出 可迅速铺市，如黄豆酱 2003 年上市，仅 5 年时间就发展为 10 亿级大单品；拌饭酱 2011 年 6 月推出，仅推广两年其营收已接近 2 亿元；2018 年起海天推动产品结构升级，大力 提升高端产品占比，2020 年老字号系列和有机酱油均发展为 2 亿级规模单品。

海天味业在保持原有产品高质量出品的前提下，加速新品类的上线以满足消费者日益变化的烹饪饮食需求，完善海天味业产品矩阵——除了经典的金标生抽，陆续推出味极鲜、草菇老抽、耗油、腐乳、黄豆酱、火锅底料等多元化全矩阵酱料布局。推出海天有机酱油、海天即简裸酱油、海天简盐酱油等新品，持续推动酱油产品多元化专业化。

主打中低端市场占有率

海天的餐饮渠道占比高达 60%，在中低端市场形成了无法撼动的规模优势，不仅基本实现地级、县级市全覆盖，且经销商数量超竞品 4 倍有余，因此竞品基本避开与海天在餐饮渠道的正面交锋，虽然李锦记的餐饮渠道占比也约为 70%，但偏向中高端市场。我国中低档 餐厅（人均消费额 60 元以下）合计收入占行业收入比重约 88%，此类型餐厅大多为快餐、连锁餐饮店等。据中国调味品协会，调味品占餐饮原材料成本约 12%，而海天的品类最为齐全且具备高性价比，因此成为多数客户一站式采购的不二之选。

研发投入高于行业平均水平

2021 年，海天味业的研发支出总额就高达 7.72 亿元，同比增加 8.45%，研发投入占年度营业收入比例 3.09%，显著高于调味品行业的平均水平。

蚝油销量第一品牌

酱油是海天的发家产品，至今销售占比依然达到 56.74%，然而公司的另外两个主要产品调味酱和蚝油增 速也较快，尤其是蚝油增速长期高于酱油，在公司产品中占比持续提升。2013 年蚝油占公司收入 13.63%， 2021 年其占比提升至 18.12%，年销售额达到 45.32 亿元，使公司成为蚝油销量第一品牌。

2000 年后海天攻克蚝油化水的难关，迅速提升了公司蚝油产品的质量，快速抢占蚝油市场。2000 年至今，公司不断在蚝油产品上取得技术突破，蚝油质量不断提升，并超越李锦记成为蚝油第一品牌。但 两家公司的产品走差异化竞争路线，公司产品追求性价比，而李锦记是蚝油的创始者，产品一直走高端路 线，除了向 C 端供货，主要面向高档餐饮企业。

不断并购扩大产品规模

海天味业不断通过并购、研发来获得新的市场和业绩增长点，招牌拌饭酱、香菇酱、料酒也都成长迅速。此外，海天先后收购了开平广中皇、丹和醋业、合肥燕庄等厂商，借此进军腐乳、食醋、芝麻油等领域。又顺应趋势先后推出简盐酱油、火锅底料、“裸”酱油、中式复合调味料等新品。在食用油领域，也推出“油司令”系列一级大豆油、玉米胚芽油。

品牌影响力强大

2021 年公司网络覆盖全国 31 个省级行政区域，320 多个地级市，2000 多个县份市场。产品遍布全国各大连锁超市、各级批发农贸市场、城乡便利店、零售店，并出口全球 80 多个国家和地区。凯度消费者指数《2021 年亚洲品牌足迹报告》发布，海天味业以 6.2 亿消费者触及数、79.4%的渗透率，入选中国消费者十大首选品牌榜单。公司在 2021 中国品牌力指数（C-BPI）榜单中再次斩获众多高质量荣誉，勇夺酱油、蚝油、酱料、食醋“四冠”。此外，根据胡润研究院发布的《2020 胡润品牌榜》，海天味业品牌价值高达 1200 亿元人民币，首次跻身 2020 最具价值中国民营品牌十强，排在第 9 位。2021 年海天品牌的影响力和美誉度进一步提升，较强的品牌力和产品力使得公司产品在全国各地区都能够获得较好的销量。

销售渠道

由于公司销售体量大，为流量产品，销售海天产品不仅能够帮助经销商摊薄各项成本，中小经销商还能够通过海天去开拓新的终端市场，带动其他产品销售。因此，海天是多数调味品经销商的必备产品，愿意接受公司给予的偏低的毛利率，这也使得公司产品更容易走性价比路线，并吸引更多经销商加入，因此，比较同行业的公司，公司经销商数量占绝对优势。此外，公司在 2021 年下半，面对中小品牌在社区团购上的恶性竞争，公司加速在新零售渠道的布局和发展，加强了对社区团购、时达到家平台、各大平台电商的深度合作。

生产设备国内领先接近国际先进水平

公司拥有更高的生产效率和更低的单位生产成本。公司拥有时速达 48000 瓶的全自动智能包装生产线 10 余条，单条产线只须配备 4-5 个操作工人。公司现代化的生产体系集结了机器人码垛、无压力输送、十万级全封闭洁净灌装、高精度检测设备全程监控等高科技配置。另外，公司的 4 个立体仓库从下达指令到出仓完成只需 120 秒，并强制性做到“先进先出”，确保每箱产品的存放期最短。

制造过程中整个生产流程的优化是降低成本的关键。海天的自动化建设从 1971 年初见雏形。1971 年，第一台海天自主研发的真空注瓶机在海天问世。同年，海天第一条酱油自动包装流水线建成并投入使用。在随后的多年间，海天持续推进工厂的自动化、信息化、智能化建设，推动核心工艺不断提升、核心技术不断创新、设备装备不断升级，目前海天的科研实力、仪器装备均已接近或达到国际先进水平，在业内形成了显著的研发优势。

自己培育优秀酱油菌种

公司为了能够更高效的生产优良品质的酱油，不断的进行菌种育种和筛选，配养出来适合不同风味、香气、以及更高产酶效率的菌种并分别制成多菌种曲，从而得到风味丰富、营养成分高的酱油。

劣势

海天味业业绩新增长点正调研预制菜

预制菜领域与调味品关联度较高，海天味业正在积极调研中。

供应链难，是因为预制菜中用到的食材丰富多样，比酱油蚝油等要更复杂，这对上游的采购和仓储都提出了新的要求，而海天味业目前还没有现成的上游渠道、团队和管理制度。

至于研发方面，预制菜的核心关注点是“好吃”和“能标准化”。而且目前有一种观点是食材越难处理或者对烹饪技术要求越高的菜品，越适合做成预制菜，像广州酒家和贾国龙功夫菜走的就是这个路子。火候、搭配、保鲜等要素，和研究调味品要考虑又不一样，对海天味业来说研发难度更高。

高端市场市场占有率低

目前，海天味业的产品主要集中在中档、中高档，如海天酱油、蚝油；高档产品如千禾味业的有机酱油和进口调味品正在占据更大的市场份额。

机会

海天味业为保障公司“三五”及未来生产销售的发展，公司进入全国化产能布局新阶段，高明、宿迁等原有生产基地，继续稳定增产，高明基地酱油，酱等产品年产能增加 30 万吨；宿迁基地蚝油，醋等产品年产能增加 20 万吨，海天味业多基地产能布局速度加快，全国多个生产基地已启动设计、施工，新生产基地产能将在 2022 年开始逐步释放，为了市场的稳定发展提供保障，公司整体产能利用率依然保持在 95% 以上水平。

基于健康饮食需求，推出海天有机酱油、海天即简裸酱油、海天简盐酱油等新品，持续推动酱油产品多元化专业化。

海天味业在保持原有产品高质量出品的前提下，加速新品类的上线以满足消费者日益变化的烹饪饮食需求，完善海天味业产品矩阵——除了经典的金标生抽，陆续推出味极鲜、草菇老抽、蚝油、腐乳、黄豆酱、火锅底料等多元化全矩阵酱料布局。

威胁

疫情让成本加高

2022 年疫情涉及范围更广，传播地区更多，在更严格的管控下，餐饮大面积关店情况更严重，同时疫情持续两年，经营 长期萧条也导致渠道备货意愿较差，本轮疫情对调味品行业的影响更甚于 2020 年疫情。另外，今年成本进一步上涨，调味品企业也面临了更大的利润压力。

出口产品与国内产品标准不一带来的影响

“海克斯科技”一词火了起来，其原本用于游戏世界，指魔法与科技的融合技术。如今，却成了海天味业及其他工业食品的标签。日本、加拿大等国家购买的海天酱油，配料表中只有水、大豆、小麦、食盐等原料，而在国内购买的海天酱油，配料表中含有多种添加剂。

调味品龙头海天味业因食品添加剂一事深陷舆论漩涡之中。事情要追溯到国庆假期时，

海天味业的部分酱油被爆出产品里有 5'-呈味核苷酸二钠、5'-肌苷酸二钠、苯甲酸钠等添加剂。实际上，消费者对食品添加剂并不陌生。伴随着食品行业的整体进化，尤其到了工业化阶段，食品添加剂几乎成了不可或缺的元素。真正令消费者不满的是，针对于同一个产品，海天味业在国内国外有明显的“双标”区分。

海天味业首次回应称，海天味业所有产品都严格按照《食品安全法》生产，均符合《食品安全国家标准》；并称部分短视频账号“恶意造谣中伤海天”“黑化中国食品安全”，将委派律师调查取证、追查法律责任。态度如此强硬，海天味业非但没有将食品添加剂一事说清楚，反而避重就轻，消费者显然并不买账，舆论也跟着继续发酵。

紧接着，10月4日晚，海天味业再度发表声明，称各国对食品添加剂均有明确的法规标准，这些标准本身并没有高低之分、优劣之别。海天味业解释称，由于每个国家和地区的食品法规标准不尽相同，对应的产品标识也有不同，说是一国（地区）一标也不过分，这不意味着哪国就一定比哪国好，也不意味着出口的及一定都比国内的好。

10月5日，“双标”添加剂事件引来中国调味品协会的发声，该协会认为，食品生产企业在我国境内的生产经营应符合我国的法律法规及相应的规定，出口产品应符合出口国的法律法规及相应标准的规定或遵照双方认同的签署的进出口贸易合同的技术条款。因各国的饮食和消费习惯不同，同一类产品的标准会有所不同。

事实上，随着消费水平的提高和观念的升级，消费者需求已经从吃饱，变为吃好，“双标”事件中，海天失败的回应导致的消费者逃离，目前酱油的国标是2000年制定的，在22年后的今天，国标已经无法匹配消费端的核心诉求。国标的与时俱进才是解决所有矛盾的根源。

海天味业近年来发展很快，可却忽略了消费者最关心的健康问题。毕竟，符合标准并不代表着绝对的健康和安全。

回归到此次“双标”风波事件本身，在行业整体走向健康化、高端化时，海天味业损伤的不仅是消费者的信心，更在高端化、健康化的路上狠狠地摔了一跤。此次的事件，造成的长远影响，或将影响未来海天高端产品线的销售。

整个产业降速市场细分化

据国家统计局数据，国内人均年酱油需求量已从2015年的7.28千克降至2020年的4.86千克，相对应的，国内调味市场规模增速也跟着下降。数据显示，2014年至2020年，国内调味品市场规模仅由2595亿元增至3950亿元，年均增长率不过7.3%。

以海天味业为例，其酱油销量在突破200万吨大关后，增速逐年放缓。2019年-2021年，分别为217.13万吨、245.33万吨和266.03万吨，同比增长分别为15.62%、12.99%和8.44%。如今，明显的趋势是，随着消费者对食品健康、品质的追求，场上的玩家纷纷将眼光投向了高端化、健康化。

酱油变得越来越细分，品类也越来越多。有机酱油、零添加、减盐、原酿、提鲜等等，想要分得仅有市场的蛋糕，企业也要更多关注消费者变化，更重要的是，酱油并非高门槛行业，入场的玩家越来越多，竞争越来越激烈。

毛利率下降

2021年10月25日起，海天味业对酱油、蚝油、酱料等部分产品的出厂价格调整3%-7%不等。而它上一次提价还是在五年前。

即便如此，海天味业的毛利率仍是从2020年的42.17%降至2021年的38.66%，创下2013年以来的新低。

上游原材料大豆、包材等价格纷纷上涨，导致海天味业“直接材料”上涨高达18.17%，营业成本同比增长16.3%，远超涨价幅度。

海天味业来说，需求端的萎靡是最值得关注的，尤其其它的餐饮渠道占比高于家庭渠道，受到餐饮低迷的影响更大，这也使得上游涨价难以转嫁给下游。

海天味业多次陷入舆论风波。

比如，海天酱油多次被爆出有生虫、生蛆的情况。而海天味业表示，“未开封的产品，不会有活虫或虫卵生长。”

“关于酱油开封后生虫问题，不止调味品，其他发酵类行业及产品，诸如酸奶、泡菜等，在炎热的天气下都会出现生虫的现象。”对于酱油生虫的避免，海天味业表示：“只要科学保存，就完全可以避免酱油生虫。”

2018年10月13日，江苏省消费者权益保护委员会发布了一份2017年8月进行的酱油产品比较试验报告，报告显示2017年1月份生产的一瓶海天500ml生抽酱油营养成分表中蛋白质NRV%计算有误。

对此，海天味业官方回应称：NRV%是营养成分占营养素参考值的百分比，是食品营养标签上比较食品营养成分含量多少的参考指标，计算公式为： $(\text{营养成分含量} / \text{NRV 参考值}) \times 100\% = \text{NRV \%}$ 。按照公式可计算出该瓶生抽蛋白质 $\text{NRV\%} = 0.9(\text{实测蛋白质含量}) \div 60(\text{NRV 参考值}) \times 100\% = 1.5\%$ 。而公司在该瓶生抽标签中把蛋白质NRV%仅标示为1%，因为标示值低于了计算值，所以被点名。