

内容目录

第一章 前言	3
第二章 2023-2028 年复合调味品市场前景及趋势预测	4
第一节 复调行业否极泰来，头部企业修身聚能	4
一、需求企稳、格局优化，行业发展迎新起点	4
二、头部企业修身聚能，积极调整内外双修	6
第二节 BC 双轮驱动，行业空间广阔，发展潜力可持续	7
一、他山之石：从日本复调行业经验看国内复调发展新机遇	7
(1) 日本复调行业：横向扩张是企业发展趋势，行业渗透率和集中度高	7
(2) 我国复调行业：行业格局优化空间大，集中度提升是趋势	8
二、B 端受益连锁化，C 端渗透率提升，BC 双轮驱动行业景气度提升	9
(1) 大 B：餐饮连锁化+西式餐供本土化，定制餐调量增可期	10
(2) 小 B：复调优势契合小 B 端应用需求，未来星辰大海	11
(3) C 端：必选属性增强+生活节奏加快+家庭结构变化，共同提振新需求	12
(4) 综上，我国复合调味品市场呈现快速增长趋势，远期规模或达 4700 亿元	14
三、西式复调平稳，中式调料+火锅底料推动行业增长	14
第三节 商业模式各有千秋，C+B 更见成长空间	15
一、多维对比，B 端定制化是主要抓手，C 端侧重渠道建设	15
二、排列组合看不同商业模式组合，探寻企业发展之路	17
(1) 大 B+小 B：相辅相成，渠道共性产品力促进客户结构优化	18
(2) B+C：B 端稳健，C 端打开天花板，但存基因差异	19
(3) C+B：全渠覆盖优势显著，综合商业模式拔头筹	19
(4) 一致百虑殊途同归，基于自身禀赋不断优化	21
第三章 复合调味品企业可持续发展战略及建议	21
第一节 企业发展与企业可持续发展的关系	21
一、企业增长与企业发展的关系	21
二、企业发展与企业可持续发展的关系	22
三、企业可持续发展与企业可持续发展能力的关系	22
第二节 可持续发展战略的基本类型与选择	23
一、创新可持续发展战略	23
二、文化可持续发展战略	24
三、制度可持续发展战略	24
四、核心竞争力可持续发展战略	24
五、要素可持续发展战略	24
第三节 企业可持续发展战略核心内容	24
一、打造自身优势，获得发展动力	24
二、可持续发展战略中的决策竞争力	25
三、可持续发展战略中的员工竞争力	25
四、可持续发展战略中的组织竞争力	25
第四节 创新战略是企业可持续发展的动力以及必由之路	25
一、创新是可持续发展的根本保证	25

二、环境变化要求企业持续不断地创新	26
三、“创新”可使企业基业长青	27
四、自主创新是企业可持续发展的必由之路	27
五、创新战略是企业生存和可持续发展的基础	28
六、组织管理创新与技术创新缺一不可	29
七、技术创新是可持续发展的主要途径	30
第五节 2020-2025 年中国企业可持续发展战略	30
一、用可持续发展理念重塑公司发展战略	30
二、可持续发展理念深刻融入公司运营管理	30
三、参与公益项目实现业务运营和谐共同发展	31
四、推进透明度建设，获得市场的支持和认可	31
五、强化企业可持续发展沟通传播，提升品牌形象	31
六、全面风险管控是可持续发展的措施保障	31
第六节 科技创新型企业提升可持续发展能力的路径探析	32
一、影响科技创新型企业可持续发展能力的因素	32
（一）内部因素	32
（二）外部因素	32
二、基于财务角度科技创新型企业可持续发展能力的评价	33
（一）基于资产负债表端的评价——无息负债与有息负债的相对比重	33
（二）基于利润表端的评价	33
（三）基于现金流量表端的评价	34
三、科技创新型企业可持续发展存在的主要障碍	35
（一）支撑科技创新型企业可持续发展的基础研究过分薄弱	35
（二）缺乏与科技创新型企业可持续发展相关的法律体系和政策体系	36
（三）缺乏科技创新型企业可持续发展的文化环境与高端人才	36
（四）推进科技创新型企业可持续发展的科技创新资金的来源与投入严重不足	36
四、提升我国科技创新型企业可持续发展能力的对策	36
（一）以国家意志夯实基础研究，助力科技创新型企业的可持续发展	37
（二）完善科技创新的法律与政策体系，助力科技创新型企业的可持续发展	37
（三）建立容忍失败的文化环境，助力科技创新型企业的可持续发展	37
（四）高度重视高端人才引进和培养，助力科技创新型企业的可持续发展	38
（五）建立多渠道与多元化的科技创新投融资体系，助力科技创新型企业的可持续发展	38
第七节 科技公司可持续发展下财务战略探讨	38
一、可持续发展与财务战略相关概述	39
（一）可持续发展与财务战略的基本内涵	39
（二）可持续发展与财务战略之间的关系	39
二、科技类公司财务战略的影响因素与特点分析	39
（一）筹资战略	39
（二）投资战略	40
（三）股利分配战略	40
三、可持续发展理念下科技公司财务战略分析	40
（一）合理分析内外部环境	40
（二）准确界定财务战略目标	41
（三）基于预算实现融资规划与统筹	41

(四) 促进融资模式多元化发展	41
(五) 以投资收益确定投资项目	42
(六) 持续加大研发投入提高竞争优势	42
(七) 结合实际情况设定股利分配战略	43
第八节 案例：“专精特新”企业长效发展的良方	44
一、“专精特新”的灵魂是创新	44
二、提升自身品牌	45
第四章 复合调味品企业《可持续发展战略》制定手册	47
第一节 动员与组织	47
一、动员	47
二、组织	48
第二节 学习与研究	49
一、学习方案	49
二、研究方案	49
第三节 制定前准备	50
一、制定原则	50
二、注意事项	51
三、有效战略的关键点	52
第四节 战略组成与制定流程	54
一、战略结构组成	55
二、战略制定流程	55
第五节 具体方案制定	56
一、具体方案制定	56
二、配套方案制定	58
第五章 复合调味品企业《可持续发展战略》实施手册	59
第一节 培训与实施准备	59
第二节 试运行与正式实施	59
一、试运行与正式实施	59
二、实施方案	60
第三节 构建执行与推进体系	60
第四节 增强实施保障能力	61
第五节 动态管理与完善	62
第六节 战略评估、考核与审计	63
第六章 总结：商业自是有胜算	63

第一章 前言

可持续发展是指社会、经济、人口、资源与环境的协调发展，它强调既不影响当代人的发展，又不损害子孙后代发展的需要。可持续发展的目的是发展，关键是可持续。可持续发展作为一种发展目标 and 战略思想已被社会普遍接受。

同样，企业的发展也存在一个能否持续的问题。中国的调查资料显示，中国集团公司平均寿命

7~8岁，中小企业平均2.9岁。企业发展之所以不可持续，是因为企业的发展受到较多内外因素如政治、法律、环境、生态、资源、资金等的制约。

有的企业不顾自身资金、管理、技术等约束，盲目扩张，导致一夜倒闭；有的不顾本应承担的社会责任，破坏生态、污染环境，被要求关停并转；有的靠粗放式经营取胜，而未能与时俱进，及时转变经营方式，最终难逃被淘汰的命运。以上情形都是企业只强调发展而忽视发展的可持续性造成的。

下面，我们先从复合调味品行业市场进行分析，然后重点分析并解答以上问题。

相信通过本文全面深入的研究和解答，您对这些信息的了解与把控，将上升到一个新的台阶。这也将为您经营管理、战略部署、成功投资提供有力的决策参考价值，也为您抢占市场先机提供有力的保证。

第二章 2023-2028年复合调味品市场前景及趋势预测

第一节 复调行业否极泰来，头部企业修身聚能

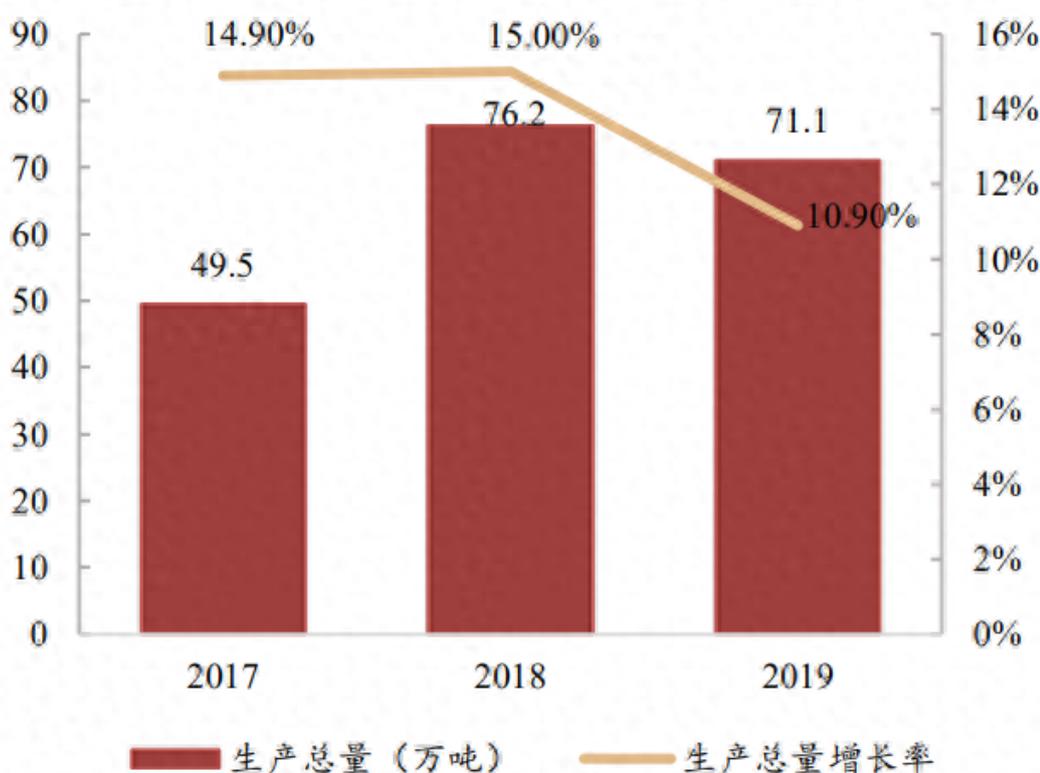
一、需求企稳、格局优化，行业发展迎新起点

行业历经“大起大落”，格局更迭优化，现迎来发展拐点。我国狭义的复合调味品（即料包等产品）起步较晚，直至2010年前后，调味品行业复合化需求逐步显现，以火锅底料、鱼调料等单品为主导的企业逐步入局，并稳健成长。直至2020年，新冠疫情爆发导致居家消费需求上涨，推动复合调味品行业C端迎来高速增长，2020年复合调味品零售端市场规模增速达15.4%，2017-2020年CAGR为12.5%。2021年由于疫情趋向稳定，消费者居家烹饪次数减少，对复合调味品的需求有所疲软，叠加行业竞争加剧，供给增加，使得行业进入调整期。2022-至今，行业历经调整，逐步趋于稳定，竞争态势有所放缓，并呈现出市场份额逐步向行业龙头企业集中的趋势。

起步成长阶段（2012-2016年）：需求多元化催生调味品复合化，发展成长拓展品类。我国调味品行业的发展以酱油、醋等基础调味品为先，随着消费者对调味品的诉求升级，“多类菜系全国化”的餐饮消费趋势盛行，调味品企业开始尝试向多元品类迈进，复调品类逐渐扩容，如2013年海天味业上新拌饭酱和锦上鲜系列酱产品，2016年天味推出“好人家”鱼调料多种口味，复调行业逐步进入发展阶段，行业市场规模2012-2016年CAGR达18.77%。

崛起加速阶段（2017-2020 年）：资本推动叠加疫情影响行业快速增长，头部 企业彰显行业发展特征。据艾媒咨询数据显示，2017-2019 年中国百强企业复 合调味料产业生产总量由 49.5 万吨增至 71.1 万吨。同时资本开始不断涌入， 众多新品牌获得融资。据企查查相关数据显示，2018 年调味品品牌投融资披 露金额骤增，突破 46 亿大关。此外，个体公司表现也印证了行业发展情况，以颐海国际、天味食品等上市公司为代表的龙头企业竞争优势逐渐显现。颐 海国际的股价 2020 年初至 9 月涨幅达 174%，同时段天味实现了 141%的增 长。营收方面，2018-2020 年，天味食品与颐海国际均维持高增速，其中，以 C 端为主的天味食品在 2020 年增速提升至 36.90%。在资本推动和疫情影响 下，复调行业迎来快速增长。

图2.2017-2019 年复合调味品生产总量与增长率



数据来源：艾媒数据中心，财通证券研究所

阵痛回调阶段（2021-2022 年）：高景气度下行业竞争加剧，后疫情时代热度 减退市场需求 疲软。复调行业在旺盛需求下迅速扩容，积累众多新进入企业。据天眼查数据显示，截至 2021 年底，我国已有超过 4800 家复合调味品相关 企业，其中 2800 余家企业成立于 5 年内，占比 59%。同时，传统调味品企 业也开始加速布局复合调味品赛道，抢占市场份额，例如海天在 2020 年底率 先推出了中式复合调味料以及火锅底料。因此，复合调味品行业在景气度迅速攀升的同 时，也伴随着更加激烈的竞争。随后，因后疫情时代消费需求相 对偏弱，复调市场开始调整。我们认为行业景气度回调的原因如下：（1）2021 年疫情趋向稳定，外出就餐逐渐恢复，消费者居家

烹饪次数减少，分流部分对复合调味品的需求；（2）渠道库存积压，特别是企业推出大量新品，需要进行库存去化；（3）复合调味品行业竞争格局恶化，产能过剩导致供大过求，且行业同质化严重，企业难以生产出有别于竞争对手的爆款产品；（4）渠道红利暂时褪去，经历了2020年的快速发展，渠道扩张迅速，渠道治理亟需调整优化；（5）消费者教育和市场渗透率有待提升，且需长时间培养消费者心智。基于此，复合调味品行业进入阵痛期，行业步入调整期。

拐点重生阶段（2022年-至今）：格局有所改善，渗透率提升叠加标准化需求，行业或迎新起点。经历行业调整后，部分中小调味品企业在行业承压的情况下退出市场，中国调味品协会数据显示，2022年调味品企业注册量出现了断崖式下滑，全年共新注册企业14862家，同比下降58.4%；截至2023年底，调味品在业存续企业为385315家，相比2022年下降4.6%。随着行业竞争格局调整优化，2021年复合调味品市场规模达1588亿元，艾媒咨询预计2023年该市场规模达2032亿元，CAGR达13.12%。从行业占比看，复合调味品在调味品行业的市场占比逐步攀升，从2014年的25%提升至2021年的35%。2023年随餐饮行业景气度持续回升，连锁化率提高，带动复合调味品B端需求提升。同时，随着近几年复调渗透率的提升，叠加消费者对便捷化、风味化的需求，行业整体进入稳健增长态势。

二、头部企业修身聚能，积极调整内外双修

行业震荡期间，头部企业修身聚能，积极应对。随着行业崛起，企业间竞争加剧，发展出现瓶颈，处于亟待调整的临界。行业历经2021年的阵痛期，热度冷却，投资回归理智，是头部企业的调整契机，各企业开始重新规划产能及目标，积极变革，转移资源重心，进行自我修复。

从外部看，渠道管理优化，消化库存整合经销商。一方面，经历行业快速崛起阶段，部分企业经销商数量快速扩张，但管理能力尚未随之升级。另一方面，2022年下游需求疲软，渠道库存难以消化，暴露出公司渠道管理方面的问题。因此头部企业着重调整渠道，并对经销商管理进行规范。例如天味食品通过大力促消化积压库存，对经销商进行分级管理，推出优商扶商的分级运营模式；颐海国际细化渠道划分，根据不同品类间的销售终端差异，将调味料与方便速食在经销商等方面做出区分。

从内部看，组织架构革新，内部激励持续推进。为匹配渠道管理调整，提高整体管理能力，部分企业进行部门组织架构革新。天味食品在调整前存在B端C端渠道发展不均衡，难以实现C端优势赋能的问题，调整后的组织架构系统性和综合性提升，更好地服务于渠道精细化建设；颐海国际则在营销区域制划分的基础上进一步放权，提高资源配置、运营管理等策略与公司发展现状的匹配程度。此外，为激发企业内部动力，提振调整阶段信心，部分企业持续推进内部激励政策，例如天味、日辰，从而深度绑定管理层及公司，利好公司长期发展。

第二节 BC 双轮驱动，行业空间广阔，发展潜力可持续

一、他山之石：从日本复调行业经验看国内复调发展新机遇

(1) 日本复调行业：横向扩张是企业发展趋势，行业渗透率和集中度高

日本复调已进入成熟发展期，社会经济推动渗透率提升，头部效应更显。复盘日本调味品的发展历程，基本呈现大单品起家、调料复合化、品类多元化拓展三大阶段。

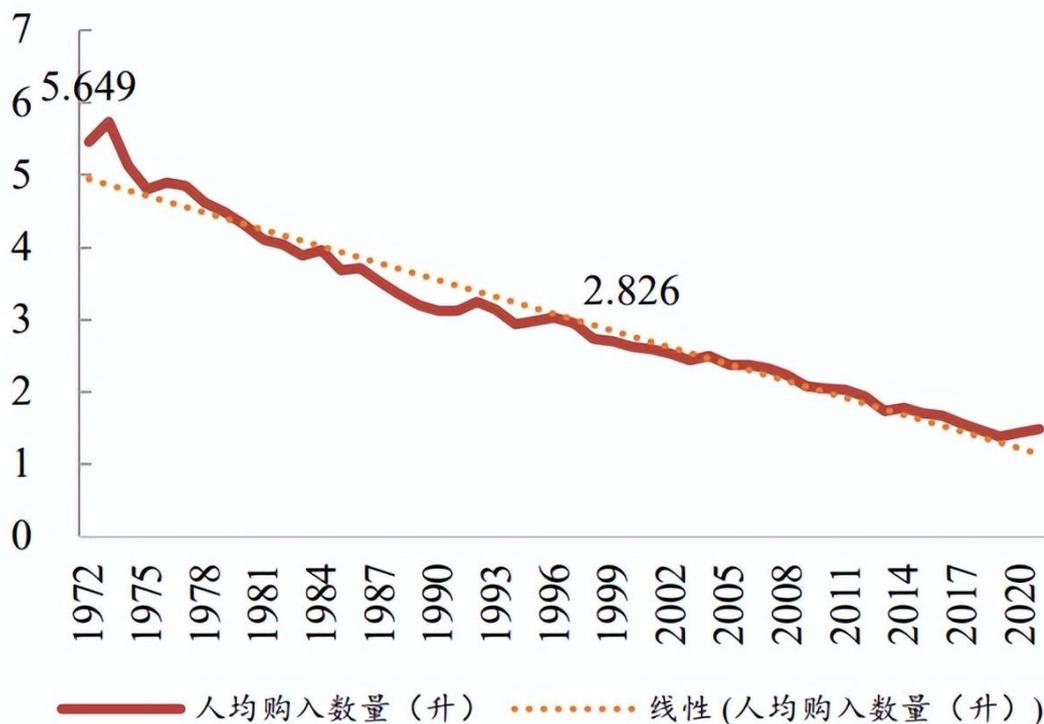
大单品起家（初期）：1909年龟甲万建立日本第一座全自动酱油酿造工厂，拉开了日本调味料工业化生产的帷幕，此后，凭借大单品的规模化和标准化生产，生产效率提高，价格降低，并成功建立国民品牌的心智。

调料复合化（成长期）：1950年代开始，日本复合调味品市场快速增长。首先，宏观经济快速发展，外卖率和餐饮连锁化率提高，消费者对餐饮服务便捷化和多元化的需求应运而生；其次，社会结构改变，家庭规模缩小、人口老龄化、女性参工比例提升均促使家庭端增加快速食材烹饪的需求；最后，国际化浪潮提高消费者对异国料理的接受度。由此，日本调味品行业经历调料复合化的快速增长时期。

品类多元化（成熟期）：70年代后，日本消费者对饮食便捷化和场景多样化的需求持续扩大，各调味品企业开始多元化布局复调赛道，品类逐渐细分化，复调行业渗透率不断提升，2020年已接近70%。目前，日本复调行业成熟期特征更为明显，各龙头企业凭借自身规模和资金优势，不断提高在细分赛道的市占率，比如沙拉酱巨头丘比，截至2022年，其沙拉酱在日本市场的占有率已经达到70%。

观察日本市场，我们发现基础调味品向定制复合调味品横向扩张是日本调味品企业发展的主要趋势。龟甲万作为日本酱油市场绝对龙头企业，在日本酱油需求量开始回落的时候，开始发力复合调味品市场。20世纪70年代，日本人均酱油购买量开始持续下降，1972年人均酱油购买量为5.649升，截至21世纪初，该数值已降至2.826升。而龟甲万顺势而为，于20世纪60年代开始陆续推出照烧腌料、番茄酱、味增、烤肉酱等产品，拓展产品种类，布局复合调味品。目前，龟甲万已从酱油生产龙头成长为海内外综合食品集团。另一头部企业味之素最早以味精起家，逐渐完成向复合调味品的转型。1978年，味之素捕捉到家庭消费者在家做中餐所面临的配料和调味困难，推出Cook Do调味品恰好解决了痛点。

图14. 日本人均酱油消费量持续下降



另外，日本复合调味品行业具有渗透率高、集中度高等成熟期行业特点。行业渗透率方面，据华经产业研究院，2020年日本复合调味品行业渗透率达66%，复合调味料的人均年度消费额可达89美元。行业竞争格局方面，日本复合调味品行业集中度高，寡头竞争格局显著，2016年，日本复合调味品行业CR3已达63%，好侍、味之素、丘比位居前列。

(2) 我国复调行业：行业格局优化空间大，集中度提升是趋势

对标海外成熟市场，我国复调行业仍具巨大发展空间。虽然中国复合调味品行业发展迅速，但仍处于类似日本复调的成长阶段，暂未出现一超多强的局势，且渗透率相对较低。据华经产业研究院，2020年中国复调渗透率仅为26%，预计中国复合调味品市场至少存在一倍以上的发展空间。我国复合调味品的品类渗透及消费培育仍有较大空间，同时中国较大的人口基数和不同的饮食习惯也提供了很多细分领域机会，不同阶段的品牌仍有较大机会脱颖而出。

我国复合调味品行业格局分散，原因主要在于进入壁垒低，企业议价能力高，利润率可观。相较日本复合调味品行业的发展阶段，我国复合调味品仍处于发展初期，市场参与者较多且分散。从制作工艺看，复合调味品行业仍以传统工艺为主，准入门槛较低，结合发展成熟的基础调味品油盐酱醋进行原料混配便可产出差异化的复合调味品。从产品属性来看，复合调味品通常针对某一特定菜式研发生产，产品SKU相对较多，差异化使得复调企业议价能力高，利润可观。由于进入壁垒低、利润大，吸引众多腰部企业进入者，且多专注细分品类。对比酱油/醋渗透率

接近 100%，我国复调渗透率仅约 26%，较低的渗透率决定了复调行业格局呈金字塔型，收入规模 10 亿以上的企业大部分已经从优势品类过渡到全品类、多元化布局阶段，但较为稀缺。目前收入 1-10 亿的腰部企业较为常见，收入 1 亿以下则以初创的新消费品牌为主，味型单一，受众聚焦，且品牌的淘汰率高。我国复调行业集中度逐年提升，竞争格局逐步优化。我国复合调味品行业集中度在逐步提升，CR3 由 2015 年的 7.31% 提升至 2020 年的 13.02%，其中颐海国际市占率 8.20% 高居榜首，天味食品和红九九市占率分别为 3.62%、1.20%。基于整个复合调味品市场仍呈现“小产品，大市场”的特点，行业处于竞争发展阶段，随着迈入调整期后，中小企业阶段性出清，龙头企业在自我修复过程中逐渐占据更高的市场份额。因此，参考日本复合调味品行业的发展历程以及集中度变化的过程，我们认为我国复调行业的竞争格局正逐步优化。

细分赛道来看，火锅底料市场龙头竞争优势明显，中式复合调味料市场格局相对分散，有待优化。火锅底料市场方面，根据华经产业研究院数据，2015-2019 年，颐海国际作为行业龙头，逐步提升市占率从 7.9% 至 16.2%，推动火锅底料行业集中度逐渐提升，CR3 从 2015 年的 24.10% 增至 2019 年的 29.10%，呈现“一超多强”格局态势。中式复合调味品市场是近 5 年增速最快的细分市场，但市场集中度明显低于其他细分市场，2022 年 CR3 占比不到 10%。2019 年天味食品、颐海国际、日辰股份三家企业仅占 7.9%，而剩余 92% 的企业仍处于亿元以内的长尾之中。因此我们认为行业中暂未出现强势龙头，整体较为分散，发展仍处于萌芽期。

未来行业格局或向头部企业集中：龙头企业优势明显，市占率有望稳步提升。在复合调味品行业中，领军企业拥有以下六大优势：1) 研发产品优势：强大的研发能力和丰富的产品线；2) 品牌形象优势：深受消费者喜爱和信赖的品牌形象；3) 渠道优势：广泛的全国经销网络；4) 供应链优势：经过长时间布局的完善供应链体系；5) 资金产能优势：充裕的资金支持和全国产能扩张计划；6) 管理能力优势：完善高效的管理体系和快速的响应能力。小型企业在研发、产品、品牌、渠道和供应链方面较弱，弱点之间相互制约；鉴于龙头企业的卓越研发能力，它们能快速创新出受欢迎的产品，中小企业难以通过独特产品策略在市场上脱颖而出。产品优质、品控稳定的龙头企业能够通过品牌、产品和渠道优势圈地跑马，稳固竞争地位。

二、B 端受益连锁化，C 端渗透率提升，BC 双轮驱动行业景气度提升

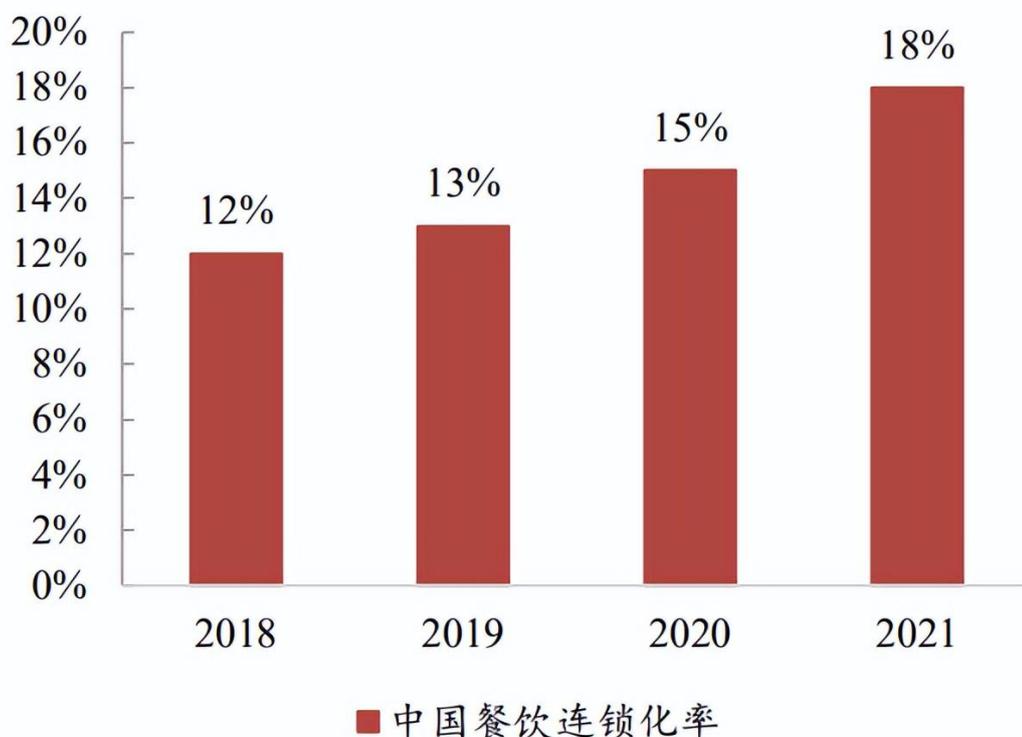
复合调味品优势契合 B 端餐饮发展需求，直击 C 端消费痛点，具备成长空间。复合调味料最大的优势在于使用的方便性，可直接代替多种单一调料，使食材烹饪一步到位，极大节约时间和成本；同时，复合调味料在生产时有固定的配方与工艺，对餐饮企业的规模化生产过程中保持菜品质量稳定性和标准化具有重要意义。复合调味品的属性优势契合餐饮端出餐快、标准化高等要求，逐步成为连锁化快速提升的餐饮端的重要参与角色。同时复调也可缓解 C 端消费者应对生活工作节奏加快和口味多样化需求的痛点，复调产品可一步到位解决 C 端痛点，BC 端双轮驱动赋予复合调味品增长新动能与发展新机遇。

(1) 大 B：餐饮连锁化+西式餐供本土化，定制餐调量增可期

城市化进程加快推动餐饮消费习惯调整，餐饮行业快速扩容，外卖市场快速发展 利好复合调味品发展。近年来，中国城镇化率不断提升，居民生活节奏加快，外出就餐次数增加，餐饮业迎来高速发展。据国家统计局统计，中国餐饮行业市场 规模从 2015 年的 3.2 万亿元增长至 2019 年的 4.7 万亿元，2015-2019 年 CAGR 达 9.66%。另外，互联网服务日益完备，手机支付率提高，促使外卖行业迅速增长。据华经产业研究院，2021 年我国外卖行业市场规模为 8117 亿元，同比增长 22.1%。为满足外卖便捷性和时效性的诉求，兼具风味和易操作性的复合调味料成为了外 卖餐饮企业的最佳选择。因此，作为烹饪中不可或缺的关键参与者，下游餐饮大 盘的扩容将持续利好上游复合调味品市场。

餐饮连锁化率提升进一步带动复合调味品标准化需求。据艾媒咨询数据显示，我 国餐饮行业连锁化率稳步提升，由 2018 年的 12%提升到 2021 年的 18%。美国和 日本 2020 年餐饮连锁化率分别为 54%和 49%，相较而言，我国餐饮连锁化率仍 有 3~4 倍的提升空间。此外，降本增效是餐饮企业实现连锁化扩张的必然要求， 例如减少后厨人员数量及菜品加工步骤，在保持高出餐速的同时保证菜品口味一 致性、稳定性、独特性。复合调味品能满足餐饮企业上述需求，定制化解决方 案 锁定口味，降低烹饪难度，助力打造中央厨房，标准化生产满足口味稳定性及大 量需求。因此，标准化复合调味品有望在餐饮渠道进一步提高其渗透率。

图24.中国餐饮连锁化率稳步提升



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/407044140050006114>