

羊肉品类研究报告

火瞪羚 | 2026 年 8 月 | 总第 1.3.0 版

本文从定位的视角，对羊肉做一次系统研判。先看清它的空间、风向、顾客心智、竞争格局、渠道结构与成本底账，再回答三个问题：这个品类走到了哪一步、机会在哪里、应该怎么打。供计划进入或深耕该品类的品牌参考。

摘要

羊肉是中国肉类里价格最高、地域属性最强、也最难被消费者判断真伪的一个品类。2024 年，中国羊肉产量 517.75 万吨，同比下降 2.54%；表观需求量 554.22 万吨，同比下降 3.52%；市场规模约 3874 亿元，市场均价约 69.9 元/公斤（华经产业研究院）。把时间拉长看，这个品类的规模与价格都在 2021 年见顶：市场规模从当年约 4620 亿元回落至 2024 年的约 3874 亿元，市场均价从约 84 元/公斤回落至约 69.9 元/公斤（华经产业研究院，2021 年数值为图中估读）。与此同时，需求量始终高于国内产量，中间的缺口由进口填补，进口来源高度集中于澳大利亚与新西兰两国（中国海关、华经产业研究院）。更值得注意的是进口价格：进口均价已从 2021 至 2022 年约 5.8 美元/公斤的高位，跌至 2024 年约 3.3 美元/公斤，跌幅超过四成（中国海关、华经产业研究院，图中估读）。这意味着这个品类的原料成本正处在近年来最松的时候。

但这个品类真正的问题不在供需，在于消费者分不清自己买的是什么。市场上以「羊肉卷」名义出售的商品，实际有三种：原切羊肉卷、调理羊肉卷、合成羊肉卷。三者执行的是完全不同的标准，原切走《食品安全国家标准 鲜（冻）畜、禽产品》GB 2707，调理与合成多走《速冻调制食品》SB/T 10379 和《预制肉类食品质量安全要求》SB/T 10482（界面新闻等公开报道）。更需要说清的是，**合成羊肉里掺鸭肉，在现行标准下是被允许的**，前提是配料表如实标注并按标准生产。也就是说，这在多数情况下属于信息不对称问题，而非违法问题：规则允许它存在，却没有给消费者一把当场分辨的尺子。

把这个品类的历史摊开看，会发现一条不太被注意的线索：**羊肉的每一次产业进步，都在提高效率的同时削弱可辨识度**。一百多年前东来顺立下的规矩是选料只用小尾绵羊的上脑、大三岔、小三

岔、磨档、黄瓜条五个部位，一斤羊肉切成 80 到 100 片，这套技艺至今是国家级非物质文化遗产（中国非物质文化遗产网）。那个年代，好羊肉是看得见的：部位分明、纹理清楚、厚薄见功夫。工业化之后，机器切片与速冻把羊肉从牧区送到了全国的餐桌，代价是它被卷成了一个圆柱体，部位混在一起、纹理被压平、产地无从追溯。到了合成羊肉出现，连是不是羊都看不出来了。**效率一路上升，消费者的判断力一路下降。**

竞争格局也印证了这一点。羊肉行业不缺品牌，缺的是能被消费者用来判断的品牌。公开品牌榜单里，大庄园、涝河桥、额尔敦、蒙都、草原宏宝、天顺源等反复出现（十大品牌网、报告大厅等公开榜单），但这些名字对绝大多数消费者而言无法转化为具体的品质承诺。真正有公信力的两个名字是盐池滩羊和苏尼特羊肉，它们都是地理标志，2024 年盐池滩羊品牌价值达 120.68 亿元（人民网宁夏频道）。但地理标志是公共资源，产区内企业人人可用，于是它能证明「这批羊来自哪里」，却证明不了「这包羊肉卷是谁做的、用的哪个部位、有没有掺别的东西」。

这就是羊肉品类的机会所在。它不缺产量，不缺品牌名，不缺产地故事，缺的是一把**消费者在货架前能当场用上的尺子**。而这把尺子并不需要发明，它已经存在了一百多年，只是从来没有被零售化：东来顺用部位定义好羊肉，非遗认证背书至今。谁第一个把「哪个部位」这件事从餐饮后厨搬到零售包装的正面，并且证明得让人信，谁就有机会重新定义这个卖了几十年却始终说不清楚的老品类。

品类全景分析：这个赛道值不值得做

本文说的「羊肉」指什么 指作为生鲜食材流通的羊肉商品，含冷鲜与冷冻两条温层。本文的分析重心在冷冻形态，因为真伪难辨的问题集中在这一层。落到具体产品，重点覆盖三类：**原切类**（原切羊肉卷、羊肉片、羊腿、羊排、羊蝎子等分割冻品）、**调理类**（经腌制、滚揉、添加辅料后成型的调理羊肉卷）、**合成类**（以羊肉与其他畜禽肉混合压制成型的复合肉卷）。冷鲜与热鲜羊肉作为参照系纳入分析，但不单独展开其产品线。**不包括**：活羊交易、餐饮门店现切现制、羊肉深加工零食（羊肉干、羊肉串成品等调味制品另属他类）。**一处需要读者留意的**

口径问题：本文引用的产量、需求量、市场规模等数据来自国内羊肉行业整体口径，包含鲜与冷冻全部形态，未能拆分出冷冻形态的独立数值。凡引用处均已注明，读者据此判断适用范围。

1.1 品类社会使命与范畴界定：羊肉替中国人解决了什么

羊肉在中国餐桌上承担的角色，和猪肉、鸡肉都不一样。它同时解决三件事。

第一件是把牧区资源变成全国消费。中国的羊养在草原和旱区，2024 年内蒙古羊肉产量 105.86 万吨，占全国 20.45%；新疆 60.74 万吨，占 11.73%（华经产业研究院）。这些地方距离主要消费市场都在千公里以上。冷冻和冷链解决了这个距离问题，让一只在锡林郭勒长大的羊，可以出现在上海的火锅桌上。没有冻品，羊肉至今仍是区域性食物。

第二件是提供一种高价位的仪式感蛋白。羊肉的市场均价约 69.9 元/公斤（华经产业研究院），显著高于猪肉与禽肉。它属于带有场合属性的消费，不是日常刚需型蛋白：涮火锅、聚会烧烤、冬季进补、节庆待客。这决定了羊肉的消费具有明显的季节性与场景集中度，也决定了它有承接品质溢价的价格空间。

第三件是把「不好处理的食材」变成「打开就能用」。整只羊、整条腿对家庭而言处理门槛过高。切片、成卷、分割、定量包装，把烹饪门槛降到了倒进锅里就行。这是冷冻羊肉真正的产品价值，也正是从这一步开始，羊肉从一块看得见的肉，变成了一个看不见的商品。

按加工方式，这个品类分成三支，它们的竞争逻辑完全不同：**原切支**比的是产地、部位与品质，价格最高；**调理支**比的是口感与性价比，通过腌制滚揉改善嫩度、提高出品稳定性；**合成支**比的是价格，通过掺入其他畜禽肉压低成本。三支在货架上并列，名字却都可以叫「羊肉卷」，这是理解这个品类所有问题的起点。

1.2 品类进化史研究：每一次进步都在削弱可辨识度

羊肉是个古老的食物，但「冷冻羊肉」是个年轻的品类。把它这一百多年拆开看，是四个阶段，而这四个阶段有一条共同的线索：**每一次产业进步都在提高效率，同时削弱消费者的判断能力。**

手工阶段（二十世纪初至 1980 年代）。1903 年东来顺创立，其涮羊肉制作技艺后来成为国家级非物质文化遗产。这套技艺立下的规矩非常具体：选料只用小尾绵羊的上脑、大三岔、小三岔、磨档、黄瓜条五个部位，一斤羊肉可切成 20 厘米长、8 厘米宽的肉片 80 到 100 片，讲究薄、匀、齐（中国非物质文化遗产

网、北京市东城区人民政府网站)。这个阶段的关键在于，**好羊肉的标准是公开、具体、且看得见的**：部位说得出、厚薄看得见、师傅的手艺当场验证。消费者不需要信任品牌，他信任的是眼睛和店家的招牌。

工业化阶段（1990 年代至 2000 年代初）。机器切片与速冻技术普及，羊肉从牧区走向全国。效率提升是巨大的：产能不再受制于师傅的刀工，保质期从几天延长到十二个月，运输半径覆盖全国。但代价随之出现：**羊肉被卷成了圆柱体**。卷这个形态，是工业化的必然产物，它便于机器成型、便于定量分装、便于冷冻堆叠。同时它也把部位混在了一起，把纹理压平了，把产地信息藏进了包装背面的小字里。从这一步开始，消费者失去了用眼睛判断的能力。

连锁餐饮阶段（2000 年代至 2010 年代）。火锅与烧烤连锁在全国扩张，餐饮端对羊肉的需求量暴增，同时对成本极度敏感。B 端采购要的是价格稳定、出品一致、损耗可控，而不是某个部位的风味差异。这个阶段确立了行业的组织形态：以供应链效率为核心，以稳定供货为能力门槛。调理羊肉与合成羊肉正是在这个阶段获得了大规模的商业理由，因为它们能同时满足降低成本和稳定出品这两个诉求。

真伪之争阶段（2010 年代至今）。合成羊肉的存在被媒体反复调查和报道，「鸭肉是怎么出现在羊肉卷里的」成为公开话题（界面新闻、新浪财经等公开报道）。行业内部形成了明确的三分格局：合成羊肉、调理羊肉、原切羊肉，各有各的执行标准与价格带。消费者第一次意识到，同一个名字底下可能是三种完全不同的东西，但仍然没有获得当场分辨的能力。

表 1 四个阶段：效率一路上升，可辨识性一路下降

阶段	时间	效率发生了什么	消费者还能判断什么
手工	二十世纪初至 1980 年代	产能受制于师傅刀工，运输半径极小	几乎全部 ：部位说得出、厚薄看得见、手艺当场验证
工业化	1990 年代至 2000 年代初	机器切片加速冻，产能放开、保质期延长至月计、覆盖全国	只剩纹理 ：部位被卷在一起，产地进了包装背面小字
连锁餐饮	2000 年代至 2010 年代	供应链效率最大化，成本与出品稳定性成为核心指标	基本没有 ：在店里吃的是一整锅，肉的来源不可见
真伪之争	2010 年代至今	成型工艺可模拟天然纹理，合成产品规模化	连纹理也不可信 ：只能靠涮一下看散不散这类经验推断

这条线索的含义 一百多年前，好羊肉的标准是「上脑、大三岔、小三岔、磨档、黄瓜条」，具体到部位、看得见、可验证。一百多年后，货架上的标准是「羊肉卷」三个字，什么都没说。这个品类不是没有过好标准，是把好标准弄丢了。它丢在了工业化提高效率的路上，而不是丢在某一家企业的道德水平上。也正因如此，把它捡回来的机会仍然敞开着，而且捡回来的东西是现成的、有百年公信力的，不需要重新发明。

1.3 品类标准化程度研判：三套标准并行，而且合法

羊肉品类的标准状况，和多数冻品品类不同。它的问题在于不同品质的产品各自都有合规的标准可依，而这些标准对消费者不可见。

表 2 同叫「羊肉卷」，执行的可能是三套不同标准

产品类型	常见执行标准	标准性质	对消费者意味着什么
原切羊肉卷	《食品安全国家标准 鲜（冻）畜、禽产品》GB 2707	食品安全国家标准，强制	是整块羊肉切片成型，没有其他肉类掺入
调理羊肉卷	《速冻调制食品》SB/T 10379 《预制肉类食品质量安全要求》SB/T 10482	国内贸易行业标准，推荐性	经过腌制、滚揉、添加辅料，口感被调整过
合成羊肉卷	同上	同上	可能混有鸭肉等其他畜禽肉，只要配料表标注即为合规

标准执行情况依据界面新闻、新浪财经等公开调查报道整理。标准文本以国家标准全文公开系统与商务部发布文本为准。

这张表里最需要说清楚的一行是最后一行。合成羊肉里掺鸭肉，在现行规则下是被允许的，条件是在配料表中如实标注并按相应标准生产（界面新闻）。这一点决定了这个品类问题的性质：它在多数情况下属于信息不对称问题，既非食品安全问题，也非违法问题。规则允许三种东西共用一个货架名称，然后把分辨的责任交给了消费者，而消费者手里没有工具。

真正的违法风险集中在另一处：合成羊肉产业链上存在大量没有生产资质的小作坊，这些产品才构成实际的安全隐患（界面新闻）。但这属于监管执法范畴，不是本报告讨论的品类定位问题。

另一侧，羊肉的地理标志体系相当成熟。盐池滩羊 2016 年获得国家地理标志保护产品认定，2024 年品牌价值达 120.68 亿元（人民网宁夏频道）；苏尼特羊肉 2007 年成为国家地理标志保护产品，历史上是元明清宫廷贡品，也是东来顺的专用羊肉（苏尼特左旗人民政府网站、公开资料）。这套体系解决的是「这只羊来自哪里」，但解决不了「这包卷里是什么、哪个部位、有没有掺别的」。产地证明与产品证明之间，隔着一道至今没人跨过去的沟。

1.4 品类总量与增速：产量在减、需求在减、价格也在跌

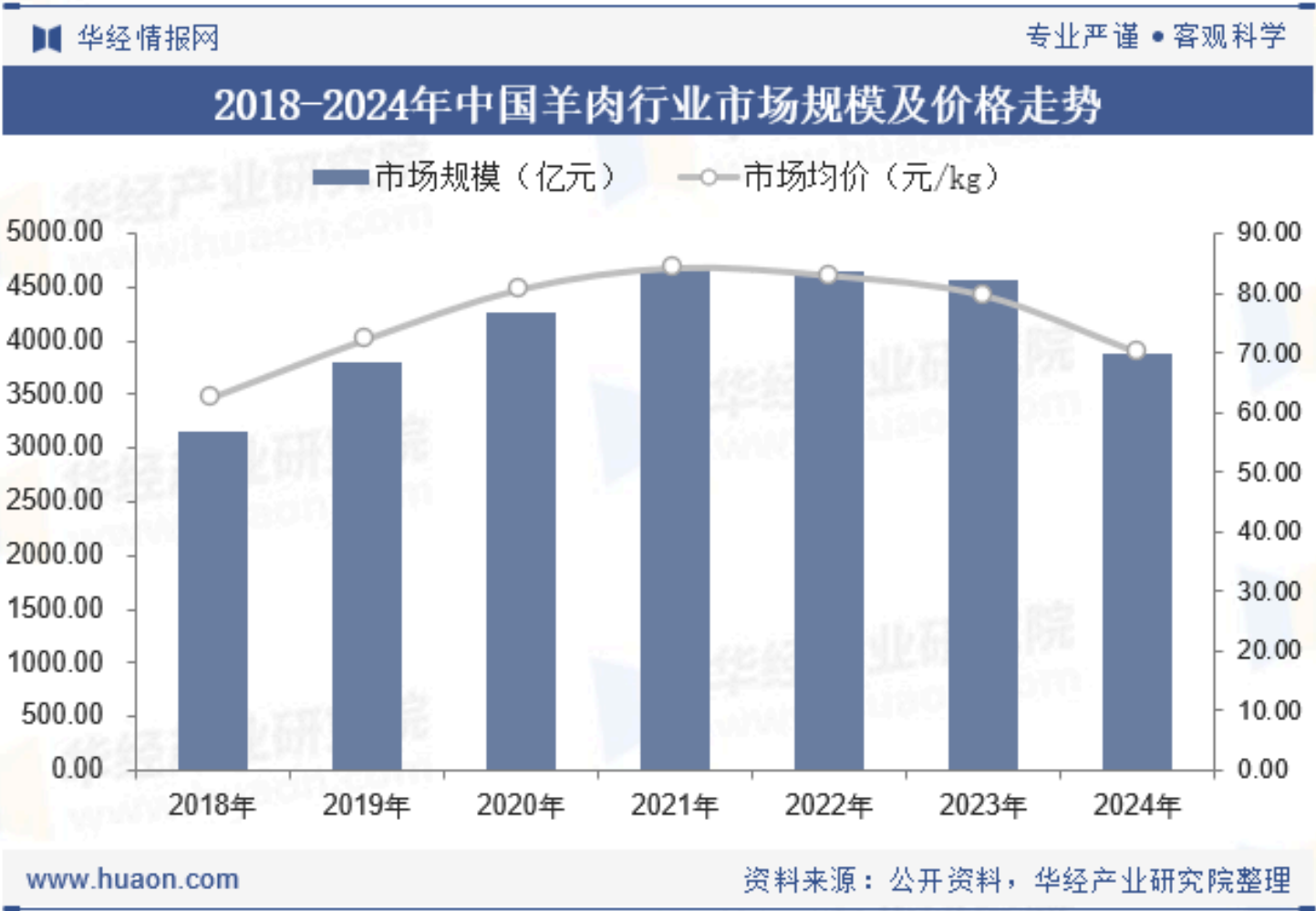
羊肉是个体量很大的品类。2024 年中国羊肉产量 517.75 万吨，同比下降 2.54%；表观需求量 554.22 万吨，同比下降 3.52%；市场规模约 3874 亿元，市场均价约 69.9 元/公斤（华经产业研究院）。作为对照，这个市场规模远大于本报告此前研究过的丸子等加工类冻品品类。

产地高度集中：2024 年内蒙古产量 105.86 万吨，占全国 20.45%；新疆 60.74 万吨，占 11.73%；其余主要集中在甘肃、河北、河南等地（华经产业研究院）。

进口是理解这个品类不可或缺的一环。2023 年羊肉进口总量 43.4 万吨，同比增长 21.2%，其中冻带骨绵羊肉为第一大进口品类，进口量 34.4 万吨、增长 17.4%；进口来源高度集中，新西兰与澳大利亚合计占比超过 96%，其中自澳大利亚进口量接近 20 万吨，增幅超过三成（中国社会科学网、公开报道）。

图 1 市场规模与价格都在 2021 年见顶，之后连续三年回落

规模从 2021 年约 4620 亿元的高点回落至 2024 年约 3874 亿元，市场均价从约 84 元/公斤回落至约 69.9 元/公斤。这是见顶后的回调，不是持续下跌。

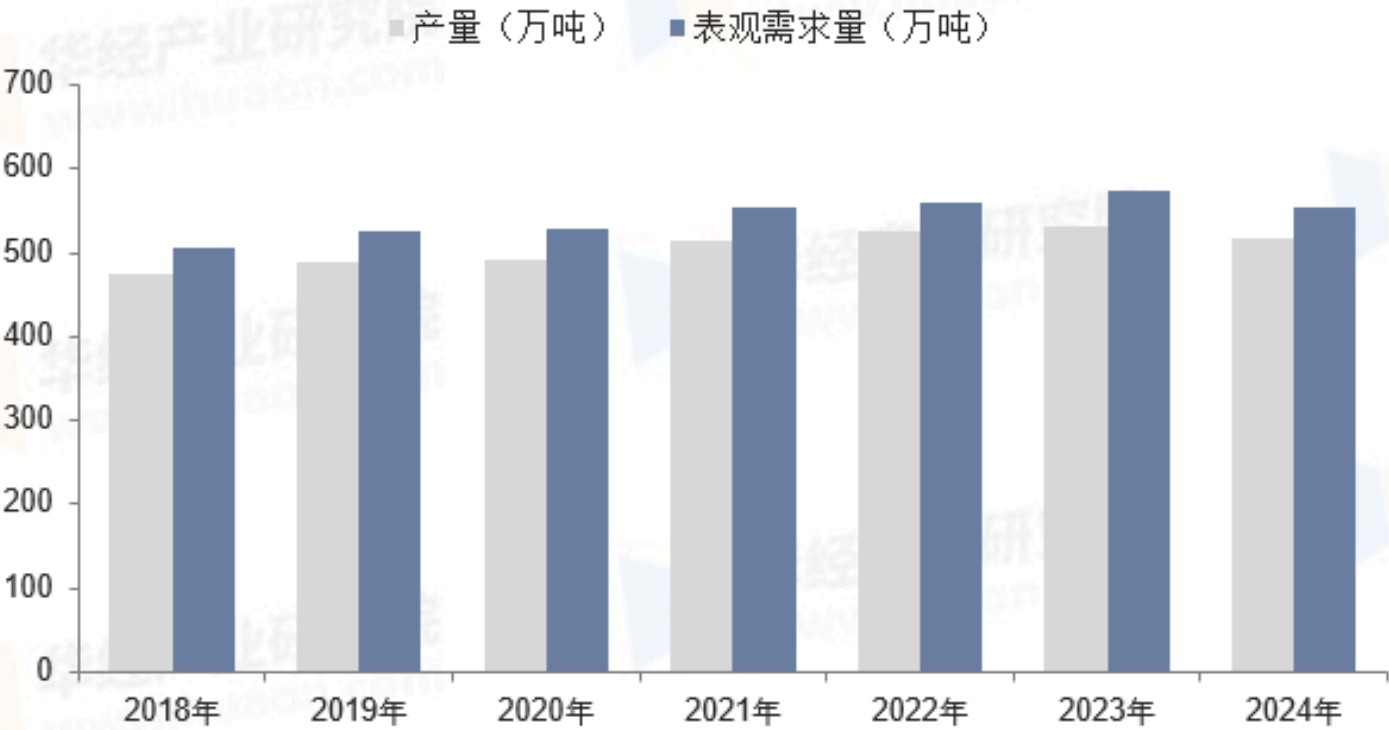


图表来源：华经产业研究院。原图引用，版权归华经产业研究院所有。

图 2 需求始终高于产量，中间的缺口由进口填补

七年里表观需求量始终高于国内产量，两条柱子之间的差额就是进口的位置。2024 年产量 517.75 万吨、需求 554.22 万吨，双双回落。

2018-2024年中国羊肉行业供需现状

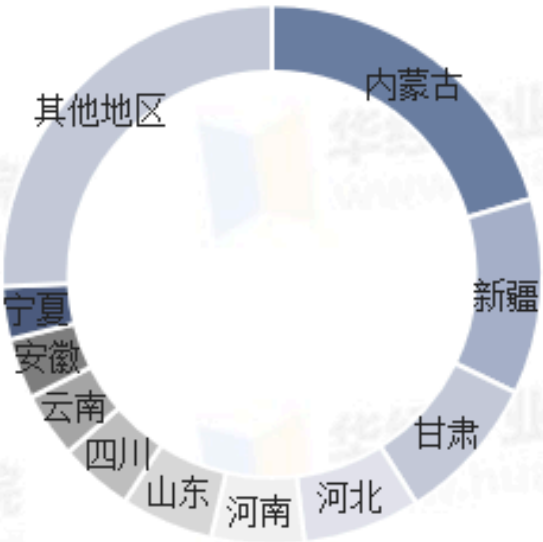


图表来源：华经产业研究院。原图引用，版权归华经产业研究院所有。

图 3 产地高度集中在西北与北方牧区，但没有任何一省过半

内蒙古 20.45%、新疆 11.73%，其余分散在甘肃、河北、河南、山东、四川、云南、安徽、宁夏等地。产地本身的分散，是这个品类难以形成高集中度的源头之一。

2024年中国各省市羊肉产量分布情况（单位：%）



图表来源：华经产业研究院。原图引用，版权归华经产业研究院所有。

三个方向放在一起看，指向一个判断 规模与价格在 2021 年见顶，之后连续三年回落；产量与需求量在 2024 年同步下降；而需求始终高于产量，缺口由进口补足。这组事实合起来，指向供给的累积速度超过了需求的消化速度。国内产量虽有回落，但叠加持续高增的进口量之后，总供给仍然宽松；而居民消费端未能同步扩张，价格因此承压（华经产业研究院对价格下行的解释亦指向供给累积与需求不足的错配）。对想进入这个品类的品牌来说，这个判断有两层含义：一是靠增量红利做大的窗口已经关了，这不是一个水涨船高的市场；二是原料成本处在有利位置，这为做高品质产品提供了成本空间（详见第六部分）。

冷冻羊肉在整体羊肉市场中的独立规模与占比，以及冷鲜与冷冻的分配比例，公开口径暂无统一测算，

[数据待补充]。

二

消费市场与宏观环境分析：风往哪吹

2.1 消费底层逻辑转变：从「吃得到羊肉」到「吃得到真羊肉」

羊肉的消费需求正在经历一次性质上的转变，而这次转变的触发条件是供给宽松，不在消费升级。

过去几十年，羊肉在中国是稀缺且昂贵的蛋白。稀缺决定了消费者的问题是「买不买得到、买不买得起」，产业的全部努力也集中在解决这两件事上：扩大产能、拉长运输半径、降低价格门槛。调理与合成技术正是在这个逻辑下发展起来的，它们让更多人以更低的价格吃上了「羊肉卷」，在那个阶段是有正面价值的。

但供给端的状况已经变了。国内产量维持在五百万吨以上，进口量还在两位数增长，价格持续下行（华经产业研究院、中国社会科学网）。当一样东西不再稀缺，消费者的问题就会自动换一个：从「有没有」变成「真不真」。

这个转变有一个很直观的证据：市面上大量流传着识别合成肉的方法，「看纹理、涮肉卷、闻味道」这类三招识别的内容被媒体和自媒体反复传播（扬子晚报等公开报道）。消费者开始自己发明鉴别方法，本身就说明这个需求已经强烈到无法忽略，而供给端始终没有正面回应它。一个品类如果需要消费者靠民间土办法来验货，说明它的信息机制已经失效了。

2.2 需求缺口识别：老需求全被满足，新需求一个没接

把消费者对冷冻羊肉的需求摊开，分界线很清楚。

已被满足的老需求：买得到、买得起、切好了、分量合适、口味有选择（孜然味、原味等调理产品）、全国都能配送。这几件事，行业用三十年做到了，而且做得相当充分。价格下行本身就是供给充分的直接证据。

未被满足的新需求：知道自己买的是不是真羊肉、知道是哪个部位、知道产地是否属实、想买好的时候能认得出来。这四件事，至今没有一个全国性品牌正面回应。

这条分界线的位置值得注意：老需求全都关于**可得性**，新需求全都关于**可验证性**。产业几十年的能力积累都在前者，而消费者的注意力已经整体移到了后者。问题不在竞争不充分，在于所有人都还挤在一条已经饱和的赛道上继续加速。

2.3 需求位移空间研判：不接住这波，消费者会流去哪

成熟品类的最大风险是消费者整体走掉，而不在内部谁输谁赢。羊肉满足的核心需求是「省事地吃到一口好羊肉」，能满足同一件事的，不止冷冻羊肉卷一个。

表 3 相邻品类需求位移空间评估

相邻品类	满足同一个什么需求	切换意愿	什么情况下会切走
冷鲜羊肉 / 现切羊肉	吃到确定是真的羊肉	高	一旦对冻品的真伪失去信任，最直接的解法就是去买看得见的整块肉。 替代品就在隔壁柜台，切换成本极低
火锅店现切羊肉	吃到真羊肉，且不必自己判断	中高	把判断责任转嫁给餐厅。近年主打现切的火锅品牌增多，正是承接了这部分不信任
肥牛卷	火锅里的涮肉	中	预算相近时的直接替换。但牛肉卷同样存在原切与调理之分，问题性质相同，属于同病相怜的替代
其他火锅食材（毛肚、虾滑、丸子）	火锅桌上的一道	中低	预算分配的转移，不是直接替代
羊肉预制菜（羊蝎子、手抓肉）	吃羊肉这件事本身	低	场景不同（正餐对火锅），分流有限

这张表最要紧的是第一行 羊肉和多数加工冻品有一个根本区别：它有一个看得见的原形态对照物就摆在旁边。丸子的消费者不知道一颗好丸子该长什么样，因为丸子本来就是加工出来的；但羊肉的消费者非常清楚一块真羊肉长什么样，因为整块羊肉就在生鲜区。这意味着两

件事：一是信任一旦破裂，替代路径几乎没有摩擦，走两步就能买到看得见的；二是反过来，只要把「看得见」这件事在冻品上做到，说服成本也比其他品类低得多，因为消费者心里本来就有参照标准，不需要被教育什么是好羊肉。

2.4 客群成熟度判定：总量收缩，内部分层

判定：客群总量处于收缩阶段，但内部正在分层。

收缩这一面有数据支撑：2024 年表观需求量 554.22 万吨，同比下降 3.52%（华经产业研究院）。这不是一个客群还在扩张的品类，靠吃人口红利做大的路径已经不成立。

但分层这一面同样明显。价格持续下行说明大众端在往低价走，而地理标志品牌的价值攀升（盐池滩羊 2024 年品牌价值 120.68 亿元，人民网宁夏频道）又说明品质端存在真实且可观的支付意愿。同一个品类里，一部分人在为便宜买单，另一部分人在为「确定是好的」买单，中间地带正在变薄。

这个判定对策略的含义很直接：羊肉的机会不在抓增量，在存量里抓分层。指望做一个便宜又大碗的产品把盘子做大，方向是错的；在已经收缩的盘子里占住品质那一层，才是可行的。

客群的年龄结构、家庭端与餐饮端的准确分配比例、品质敏感人群的规模测算，公开口径暂无统一数据，

[数据待补充]。

2.5 PEST 宏观环境分析：四个层面里真正起作用的

政治面有两股相反的力量。一边是地理标志保护体系持续加强，盐池滩羊、苏尼特羊肉等地标产品获得政策与资金支持，产地品质有了官方背书；另一边是合成羊肉在现行标准下的合规空间依然存在，标注即合规的规则短期内不会改变。这意味着政策不会替品牌解决真伪识别问题，这件事只能由市场自己解决。谁先做，谁就先获得先发优势，而不是等到某天监管把它变成强制要求。

经济面是供给宽松与消费分级同时发生。羊价下行降低了做高品质产品的原料成本门槛，这是有利的一面；消费分级则意味着高价位产品需要更硬的理由，光靠贵撑不住。详见第六部分对成本的分析。

社会面是健康属性与信任焦虑并存。羊肉本身具备高蛋白、低脂肪的健康标签，这是品类的天然优势；但合成肉的持续曝光又在消耗这个品类的整体信任。这两股力量指向同一个动作：把「真」这件事说清楚，健康

属性才立得住，否则再好的营养故事都建立在一个不确定的前提上。

技术面有一个被闲置的机会。羊肉的切割、冷冻、分装技术早已成熟，不构成壁垒。真正值得注意的是，农产品溯源技术这些年已经相当成熟且成本可控，但在羊肉零售端几乎没有被用来解决真伪问题。技术不是障碍，缺的是有人把它变成消费者看得懂的产品语言。

系统性红利与致命性风险 红利：供给宽松压低了原料成本、地标体系提供了产地背书、溯源技术已经成熟、消费者的鉴别需求已经自发形成。四件事同时具备，做「看得见的真羊肉」的外部条件是齐的。风险：这个品类的价格战心智已经很深，且替代品（冷鲜、现切）就在隔壁。如果只喊真、拿不出消费者当场能验证的证据，结果只会被归入「又一个说自己是真羊肉的」，换不来溢价。

三

顾客心智研究：消费者心里的账怎么算

3.1 心智阶梯分析：买的时候先看什么

从公开的消费讨论、媒体科普与选购内容看，消费者挑冷冻羊肉卷时的判断顺序是这样的：先看价格是否在合理区间，再看外观像不像真的（纹理是否自然、红白分布是否分明、边缘是否规整），然后看品牌与产地，最后才是配料表与执行标准。

这个顺序里藏着一个关键事实：**排在前面的两个判断依据都是间接的，而且都可以被制造**。价格可以定得不低来制造品质暗示；纹理可以通过压制工艺做得接近天然。媒体总结的「看纹理、涮肉卷、闻味道」三招识别法（扬子晚报等公开报道），本质上都是消费者在缺乏可靠信息时不得不采用的经验推断，而经验推断恰恰是最容易被针对性优化的。

真正可靠的信息在最后一位：配料表和执行标准。原切走 GB 2707，调理与合成走 SB/T 10379、SB/T 10482，这是明确写在包装上的（界面新闻等公开报道）。但它印在背面、字号很小、术语陌生，绝大多数消费者不会看，看了也不明白差别。**最可靠的信息，被放在了最不可能被读到的位置。**

3.2 购买动机与场景图谱：为什么买，在哪儿吃

冷冻羊肉的消费动机很集中：一是**火锅涮煮**，这是最大的场景，家庭火锅与火锅店共同构成主力；二是**烧烤**，羊肉串与烤羊排，季节性与聚会属性强；三是**炖煮进补**，羊蝎子、清炖羊肉，冬季集中；四是**地域风味**，手抓肉、羊肉泡馍等特色吃法。

这四个场景对产品的要求并不一致。火锅涮煮对切片厚薄、涮煮不散最敏感，恰恰也是原切与合成差异最容易被感知的场景（合成肉入锅易散、泡沫多，这是媒体识别方法里反复提到的现象）。烧烤对肥瘦比例要求高。炖煮反而对形态不敏感，更看重部位与骨相。

其中火锅场景对本报告的判断最关键：它既是最大的场景，又是真伪差异最容易暴露的场景。消费者在这个场景里已经具备了「涮一下就知道」的朴素识别经验，这意味着任何虚假承诺都会在餐桌上当场破功。反过来说，真材实料的产品在这个场景里也最容易自我证明。

各场景在冷冻羊肉消费中的规模占比与季节分布，公开口径暂无细分数据，[数据待补充]。

3.3 未满足需求识别：四个没被回答的问题

第一，这是不是真羊肉。这是最基础也最未被满足的需求。合成羊肉合规存在、鸭肉可以合法掺入、名称却都叫羊肉卷，消费者被迫用民间土办法自行判断。这不是消费者教育能解决的问题，只能靠有人站出来把话说清楚。

第二，这是哪个部位。一百多年前东来顺就把好羊肉定义到了具体部位：上脑、大三岔、小三岔、磨档、黄瓜条（中国非物质文化遗产网）。这套标准在餐饮界一直被认可，但在零售货架上几乎没有品牌使用。消费者买到的是「羊肉卷」，不知道用的是哪里的肉，也就无从判断价格是否合理。

第三，产地是不是真的。盐池滩羊、苏尼特羊肉这类地理标志具备很高的认知度和溢价能力，但地标是公共资源，产区内企业均可使用，且市场上存在借产地名义营销的情况。消费者认这个名字，却无法验证手里这一包是否真的来自那里。

第四，想买好的，但认不出好的。这是前三条叠加的结果。存在真实的品质支付意愿（地标品牌价值百亿量级即为证明），但缺少把钱花对地方的方法。愿意多付钱却不知道给谁，这是这个品类最大的浪费。

3.4 心智成熟度判定：品类认知固化，价值认知混乱

这两件事必须分开看，而且羊肉的情况与多数品类不同。

品类认知：高度固化。羊肉是什么、怎么吃、心里有个价位、什么场合吃，中国消费者不需要任何教育。这个品类的心智画面清晰、稳定、有上千年积累。

价值认知：混乱，而非空白。这一点要特别注意。问「怎么算一份好羊肉」，消费者答得出来一堆：看纹理、看价格、看产地、闻味道、涮一下看散不散。问题在于标准太多、彼此矛盾、而且大多不可靠。

混乱与空白，是两种完全不同的处境 空白意味着要从零建立认知，教育成本高但没有干扰；混乱意味着认知已经被各种半可靠的说法占满，新说法要先把噪音清掉才站得住。这对策略有两层含义：一是不能只是再增加一个说法，市面上不缺「我们是真羊肉」这句话，缺的是能当场验证的证据；二是混乱其实比空白更有利，因为消费者已经在主动找答案了，需求是现成的、不需要唤醒，谁能提供第一个可验证的答案，谁就直接接管这份现成的注意力。

四

竞争格局研究：谁占了什么位置

4.1 市场集中度测算与结构判定：完全竞争，一个没有领导者的大品类

先说清楚数据状况。冷冻羊肉的零售端集中度，公开口径没有可用的测算，无法给出 CR4 或 CR8 的具体数值，**[数据待补充]**。零售监测机构的品类划分中虽已设有羊肉卷类目，但其份额与集团构成数据未在公开报告中展开。

不过有三条间接证据，足以支撑一个定性判断。

第一，品牌榜单高度分散且彼此不一致。公开的羊肉与羊肉卷品牌榜单中，大庄园、涝河桥、额尔敦、蒙都、草原宏宝、天顺源、青青草原、宁鑫、雨轩斋、吉羊羊、东来顺等名字反复出现，但不同榜单的排序差异很大，也没有任何一家形成跨榜单的绝对领先（十大品牌网、报告大厅等公开榜单）。一个存在真正领导者的品类，不会呈现这种状态。

第二，被列为主要企业者的体量都不大。公开资料整理的行业主要企业中，额尔敦羊业披露 2025 年上半年羊肉产品收入 0.94 亿元、同比增长 5.08%（华经产业研究院整理自公开资料）。在一个近四千亿元的市场里，一家被列入主要企业名单者的半年羊肉收入不足一亿元，这个反差本身就说明了集中度处在什么水平。

第三，心智层面找不到领导者。问一句「哪个牌子的羊肉最好」，绝大多数消费者答不上来，能被脱口而出的往往是「盐池滩羊」「苏尼特」这类产地名，而不是企业品牌。

第四，供给端天然分散。羊的养殖高度分散在千万农牧户手中，产地也分散（内蒙古 20.45%、新疆 11.73%，华经产业研究院），这与集中化屠宰加工的猪禽产业结构完全不同，从源头上就不利于形成高集中度。

图 4 所谓头部企业，体量比想象中小得多

图中额尔敦羊业披露 2025 年上半年羊肉产品收入 0.94 亿元，同比增长 5.08%。在一个近四千亿元的市场里，被列为主要企业者的半年羊肉收入不足一亿元，这是格局分散最直接的证据。

国内羊肉行业主要企业

公司名称	业务概况
大庄园肉业集团股份有限公司	公司是一家专业从事牛羊屠宰、肉类加工、自有品牌连锁专卖和国际贸易的现代化食品企业。公司中国牛羊肉行业唯一肉类食品功勋企业。
宁夏涝河桥肉食品有限公司	公司现已形成了集牛羊繁育养殖、定点屠宰、冷鲜肉分割加工、速冻调理食品、米面食品加工及功能滋补型牛羊副产品加工、餐饮服务为一体的大型综合型企业，管理并经营我区较大的牛羊肉屠宰交易市场。
内蒙古额尔敦羊业股份有限公司	公司是一家立足内蒙古草原，专业从事牛羊屠宰、相关食品生产加工、品牌连锁销售的现代化食品产业链运营服务商。2025年上半年公司羊肉产品收入0.94亿元，同比增长5.08%。
内蒙古青青草原牧业有限公司	公司是一家以种羊繁育、肉羊养殖、饲料产销、屠宰加工和肉制品深加工及产品销售为主业的肉羊全产业链企业，年屠宰能力35万只，所生产的“青青草原”牌羊肉制品畅销全国市场。
内蒙古草原宏宝食品股份有限公司	公司是一家集牧场养殖、屠宰分割和商品贸易为一体的大型羊肉食品生产及进出口企业。公司现有三个大型现代牧场，存栏基础母羊1万只、存栏羔羊5万只，年出栏羔羊18万只。
宁夏盐池县鑫海食品有限公司	公司目前形成了年加工滩羊数三十万只，生产优质滩羊肉数千吨的规模，是一家集饲草料种植、滩羊养殖、滩羊肉深加工和销售于一体的综合性滩羊肉产品加工企业。
新乡市雨轩清真食品股份有限公司	公司是中国牛羊肉行业久负盛名拥有二十多年历史的资深企业，旗下的“雨轩”、“雨轩斋”品牌清真牛羊肉产品，客户遍布大江南北
黑龙江天顺源清真食品有限公司	公司主要以生产高品质牛羊肉制品为主，肉品原料全部来自于澳大利亚和新西兰牧场。产品线分为牛羊肉制品初加工、牛羊肉制品深加工、牛羊原料分割、蔬菜深加工四大类。

市场结构判定 综合以上，判定冷冻羊肉处于高度分散的竞争格局，且不存在心智意义上的领导品牌。（注：因缺乏公开的份额数据，本判定为依据品牌榜单分散度、心智认知状况与供给端结构做出的定性判断，非基于 CR 值测算，读者据此判断可信区间。）

这个结论有一层值得警惕的含义：**格局分散通常意味着机会多，但羊肉的分散已经持续了几十年。**一个大品类长期没有跑出领导品牌，不会是因为没人想做，只能是因为有什么东西挡着。这个障碍是什么，是本部分接下来要回答的问题，也是整篇报告的关键。

4.2 竞争态势研判：为什么这个品类只剩价格战

四种常见打法里，羊肉品类的分布极不均衡。

- **价格战：绝对主流。**在消费者无法分辨品质的前提下，价格成为唯一可比较的维度。合成羊肉与调理羊肉之所以有大规模的商业空间，本质上就是价格战的产物：它们是成本竞争倒逼出来的解法，不是技术进步的结果。
- **渠道战：局部激烈。**餐饮供应链端的竞争集中在稳定供货能力、账期与价格，属于典型的 B 端渠道竞争，但这场仗打的是效率不是品牌。
- **产品创新战：几乎不存在。**冷冻羊肉近年的产品变化主要是包装规格与口味腌制，切割形态与品质标准层面基本没有创新。
- **品牌战：没有人在打。**整个品类没有一个品牌与某个具体的品质承诺绑定。营销语言集中在「草原」「正宗」「新鲜」这类无法验证的词上，彼此可替换。

为什么只剩价格战：一个结构性的解释 原因不在这个行业的人不懂品牌，在于缺少可验证的品质标准时，品牌承诺无法兑现为消费者的判断依据。你说你的羊肉好，对手也说好，消费者手里没有尺子，两句话在他那里等价。既然品质说不清，可比较的就只剩价格，于是所有人被迫回到价格线上竞争。**价格战不是这个品类的病因，是缺乏可验证标准之后的必然结**

果。这也解释了 4.1 的那个疑问：并非没人想做品牌，而是在现有的信息机制下，品牌做不出差异。

4.3 主要竞争对手 4P 拆解：几条路各走各的

供应链型企业走的是全球采购的路。以大庄园为代表，1994 年成立，业务涵盖国际贸易、生产加工、餐饮连锁与供应链服务，产品原料来自澳大利亚与新西兰牧场（大庄园公司官网公开的业务介绍，属企业自述）。它的能力在于跨国采购、规模化加工与稳定供货，本质上是一家供应链公司。产品覆盖广、渠道以 B 端与流通为主、价格带宽、品牌诉求偏向「全球优质牧场」这类来源背书。

产区龙头走的是地缘的路。内蒙古的额尔敦、蒙都、草原宏宝、天顺源，宁夏的涝河桥、宁鑫等，依托产区资源与地理标志背书，主打「正宗产地」。它们手里有最硬的原料事实，但普遍规模有限、渠道半径偏区域、全国品牌运作能力不足。

餐饮品牌走的是标准的路。东来顺是最典型的案例，1903 年创立，以涮羊肉技艺立身，其选料与刀工标准至今是国家级非物质文化遗产（中国非物质文化遗产网）。它的核心资产是一套被公认的品质定义，既不是产能，也不是渠道。但这套资产主要变现在餐饮场景，零售端的延伸有限。

火锅连锁与渠道自有品牌走的是场景的路。火锅食材连锁与头部火锅品牌通过自有供应链推出自有品牌产品，直达消费场景。它们离消费者最近，但产品定位服从于门店的整体价格策略。

各类型企业的具体营收规模、市场份额与渠道结构，多数为非上市企业，公开口径不可得，[数据待补充]。

4.4 对手优势背面分析：强在哪里，弱就在哪里

表 4 主要竞争对手优势背面分析

类型	强在哪	优势背后的劣势
供应链型企业	全球采购能力、规模化加工、稳定供货、价格带覆盖宽	产品线覆盖从高到低全价格带， 无法只主张高品质，否则会否定自己的中低端产品 。且以进口原料为主，讲不了产地故事；以 B 端为主，缺乏对消费者的直接沟通习惯
产区龙头	原料事实最硬、地理标志背书、产地认知度高	地标是 公共资源 ，产区内人人可用，「盐池滩羊」是一个地名不是一个品牌，谁都能叫，反而谁也守不住。加上规模小、渠道短、全国品牌运作能力弱，把产地红利让给了公共认知
餐饮品牌	拥有被公认的品质标准（部位、刀工），百年公信力，非遗背书	标准停留在餐饮场景， 没有被翻译成零售货架上消费者能用的判断工具 。品牌资产雄厚但变现方式单一，零售延伸有限
火锅连锁自有品牌	离消费场景最近，渠道自主，能直接感知需求变化	产品服从门店整体价格策略，难以独立建立品质主张；且自有品牌的信任建立在门店品牌之上，脱离门店后不成立

把这张表竖着看，会发现一个共同点：**每一类玩家都缺了一块，而且缺的正好是别人有的**。供应链企业有规模没产地故事、产区企业有产地没品牌能力、餐饮品牌有标准没有零售、渠道品牌有场景没有独立性。**没有任何一方同时握有「可验证的品质标准 + 零售品牌能力」这两样东西**，而这恰恰是解决这个品类核心问题所必需的组合。

4.5 心智快照与心智空位识别：位置几乎全空着

用第一联想来测，羊肉品类的结果相当特殊。提到羊肉，消费者想到的是**产地**（内蒙古、宁夏、新疆）和**吃法**（涮火锅、烤串），而不是任何一个品牌。提到具体名字，能被说出的多是「盐池滩羊」「苏尼特」这类地理标志，或者「东来顺」这类餐饮老字号。

换句话说，这个品类的心智里装的是**地名和吃法**，**没有装进任何一个企业品牌**。这与丸子那类品类形成鲜明对照：丸子至少有一个企业在渠道层面形成了绝对领先，而羊肉连这个都没有。

据此，以下位置至今空着：

- 「一定是真羊肉」的品牌。这是最基础、也最未被认领的位置。整个品类的信任缺口就摆在这里，无人正面回应。
- 「说得清部位」的品牌。东来顺在餐饮端用部位定义了一百多年好羊肉，零售端至今无人使用这套语言。
- 「可追溯到具体牧场」的品牌。地标解决了产区，没解决到户到场。溯源技术已经成熟，但没有品牌把它做成消费者能用的东西。
- 「适合某个具体场景」的品牌。涮、烤、炖对部位与厚度的要求完全不同，但市场上几乎所有产品都是通用型，没人为某一个场景做专门优化。

4.6 最佳实践研究：东来顺证明过的那条路

研究标杆，看它现在多大意义有限，看它靠什么建立了别人拿不走的地位才有价值。羊肉行业里最值得解构的样本是东来顺，因为它解决的正是这个品类今天仍未解决的问题。

1903 年创立的东来顺，在一个原料高度分散、品质无法标准化的年代，做的第一件事是把「好羊肉」定义成一组具体的、可以检验的指标：选料只用小尾绵羊的上脑、大三岔、小三岔、磨档、黄瓜条五个部位；一斤羊肉切成 20 厘米长、8 厘米宽的肉片 80 到 100 片；成品讲究薄、匀、齐（中国非物质文化遗产网、北京市东城区人民政府网站）。这套标准后来成为国家级非物质文化遗产的一部分，也成为行业公认的品质基准，锡林郭勒的苏尼特羊肉长期作为其专用原料（东来顺品牌公开介绍与中国非物质文化遗产网相关条目）。

这个样本可复制的规律 东来顺赢在第一个把「好」说成了别人能验证的样子，而不在它的羊比别人的好。部位可以查、片数可以数、薄匀齐可以看，标准一旦具体到这个程度，品质就从一句自夸变成了一件可核对的事，信任才有了落脚点。

更值得注意的是它的局限，因为那正是今天的机会：**这套标准至今没有被零售化**。它只运行在餐饮门店的后厨与菜单上，只留在非遗名录里，从没有出现在超市冷柜的包装正面。一百多年过去，货架上仍然只写着「羊肉卷」三个字。**这条路已经被验证过一次，只是没人把它走到货架上。**

4.7 可见竞争者盘点：这条赛道上还有谁

下面这份名单是候选池，不是排行榜。最后一列是本报告关心的核心问题：这一层玩家，有没有可能去占住「可验证的真」这个位置。

表 5 可见竞争者盘点与占位可能性评估

层级	代表企业	特征	会不会去占「可验证的真」这个位置
供应链型企业	大庄园等	全球采购、规模加工、B 端与流通为主	不愿。全价格带覆盖，主张高品质等于否定自己的中低端产品线
内蒙产区龙头	额尔敦、蒙都、草原宏宝、天顺源等	产区资源、地标背书、区域渠道为主	最有事实基础，但最缺品牌能力。 且习惯于用公共产地名做营销，缺乏建立独占资产的意识
宁夏产区龙头	涝河桥、宁鑫等，及盐池滩羊体系内企业	滩羊品种优势明显，品牌价值百亿量级但归属于产区公共品牌	同上。产区红利越大，企业越依赖公共品牌，越不急于建立自己的
餐饮老字号	东来顺、小肥羊等	拥有品质标准与百年信任资产	有能力但缺动力。 零售业务在其收入中占比有限，且零售化需要重建供应链与渠道
火锅与食材连锁	火锅食材连锁、头部火锅品牌自有品牌	离消费者最近，渠道自主	值得警惕。 它最先感知到消费者的信任焦虑，且有自有品牌抓手，是最可能先动的一方
进口贸易商	大量中小贸易商	依托新澳进口，价格竞争为主	不会。生意模式是贸易差价，与品牌建设无关
白牌与小作坊	数量众多	合成肉的主要产地，价格竞争，部分无资质	不会。生存逻辑与「真」的方向相反

名单中的企业信息来自公开品牌榜单与企业公开信息，未逐一核实其经营现状与规模数据，仅作候选池使用。

盘完这一圈的结论 七层玩家里，产区龙头有事实没能力，餐饮老字号有标准没动力，供应链企业有规模但立场冲突，渠道品牌有场景但不独立。这个位置空了几十年，原因不在没人看见，在于看见的人都缺一块。对一个专注做这一件事、且愿意同时补齐「产地事实 + 可验证标准 + 零售品牌」三样的新进入者来说，这就是全部的机会。

五

渠道结构分析：货是怎么到消费者手里的

5.1 B 端与 C 端通路分野：这个品类是被餐饮养大的

羊肉的两大消费场景，火锅与烧烤，都是典型的餐饮场景。这决定了它的渠道结构与米面类冻品完全不同：餐饮端是这个品类的主战场，也是它几十年来产品逻辑的塑造者。

两端的决策链条差异极大：

- **餐饮端**：决策人是采购与后厨。关心每斤成本、出品稳定性、涮煮损耗、供货及时性。在这套账里，「**是不是原切**」是成本项而非卖点，因为顾客在店里吃的是一整锅，很难单独为某一盘肉的品质付费；而调理与合成产品在成本与出品稳定性上都更有优势。
- **家庭端**：决策人是买菜做饭的人。关心这是不是真羊肉、给家人吃放不放心、值不值这个价。在这套账里，「**是不是原切**」是核心决策依据。

同一包羊肉卷，在餐饮端是成本，在家庭端是卖点 这句话解释了合成羊肉为什么能长期大规模存在：它满足的是餐饮端真实的、合理的成本需求。这个行业是被餐饮养大的，而餐饮端不需要「原切」这句话，甚至排斥它。几十年里，谁在成本上让步，谁就在采购比价中出局。直到家庭消费兴起、购买决策人换成了要为家人负责的那个人，「真不真」这件事才第一次有了听众。机会窗口是渠道结构变化推出来的，并非凭空出现。

5.2 渠道结构盘点：货走哪几条路

- **餐饮直供与食材配送：**火锅店、烧烤店、连锁餐饮的供应链体系。价格透明、账期长、利润薄，是供应链型企业的主场，新品牌最难切入。
- **农贸批发与冻品批发市场：**区域流通的主要通道，白牌与中小品牌的生存空间，纯价格竞争。
- **商超与卖场：**家庭端的传统主渠道，货架费用与账期门槛高，且冷冻柜位资源紧张。
- **火锅食材连锁（社区店）：**近年增长最快的形态，直达家庭火锅场景，且不受传统商超货架规则约束，对新品牌相对友好。
- **电商与社区团购：**冷链成本高，但对高客单价、有明确差异化主张的产品友好，是讲清楚复杂品质故事的少数场所。产地直发模式在羊肉品类中已有基础。

各渠道在冷冻羊肉销售中的具体占比，公开口径暂无细分数据，[数据待补充]。

5.3 渠道与品牌绑定关系分析：谁靠哪条渠道起家

供应链型企业依托餐饮直供与流通渠道建立规模，这条路壁垒高但利润薄，且与消费者不直接接触，天然不利于建立品牌认知。产区龙头依托本地流通与近年兴起的产地直发电商，渠道半径受限但离原料最近。餐饮老字号的渠道就是自己的门店，转零售需要重建整套体系。

对新进入者来说，值得注意的是：**传统商超与餐饮直供两条路基本被封死，但社区连锁与电商还开着。**这两条渠道离家庭客群最近，恰好也是「真不真」这句话最有听众的地方；同时它们对内容的承载能力更强，能把部位、产地、溯源这类需要解释的信息讲清楚。渠道结构的变化窗口，和心智机会的位置，在这里是重合的。

六

产业链与成本结构分析：这门生意的底账

6.1 成本结构拆解：为什么掺假的诱惑这么大

冷冻羊肉的成本构成中，原料肉占绝对主导，其余为分割加工、冷冻仓储、包装与流通。这个结构与加工类冻品有本质区别：丸子这类产品可以通过配方调整（增加淀粉与水分）降低成本，而原切羊肉几乎没有配方空间，成本几乎等于羊肉本身的价格。

这就构成了这个品类特有的成本压力：**要降成本，只能换肉**。要么用更便宜的部位，要么用进口替代国产，要么在极端情况下掺入其他畜禽肉。羊肉与鸭肉之间存在显著的价格差，这个价差就是合成羊肉全部的商业动力。

各类产品的具体成本结构与不同部位的价差，属企业经营数据，公开口径不可得，[数据待补充]。

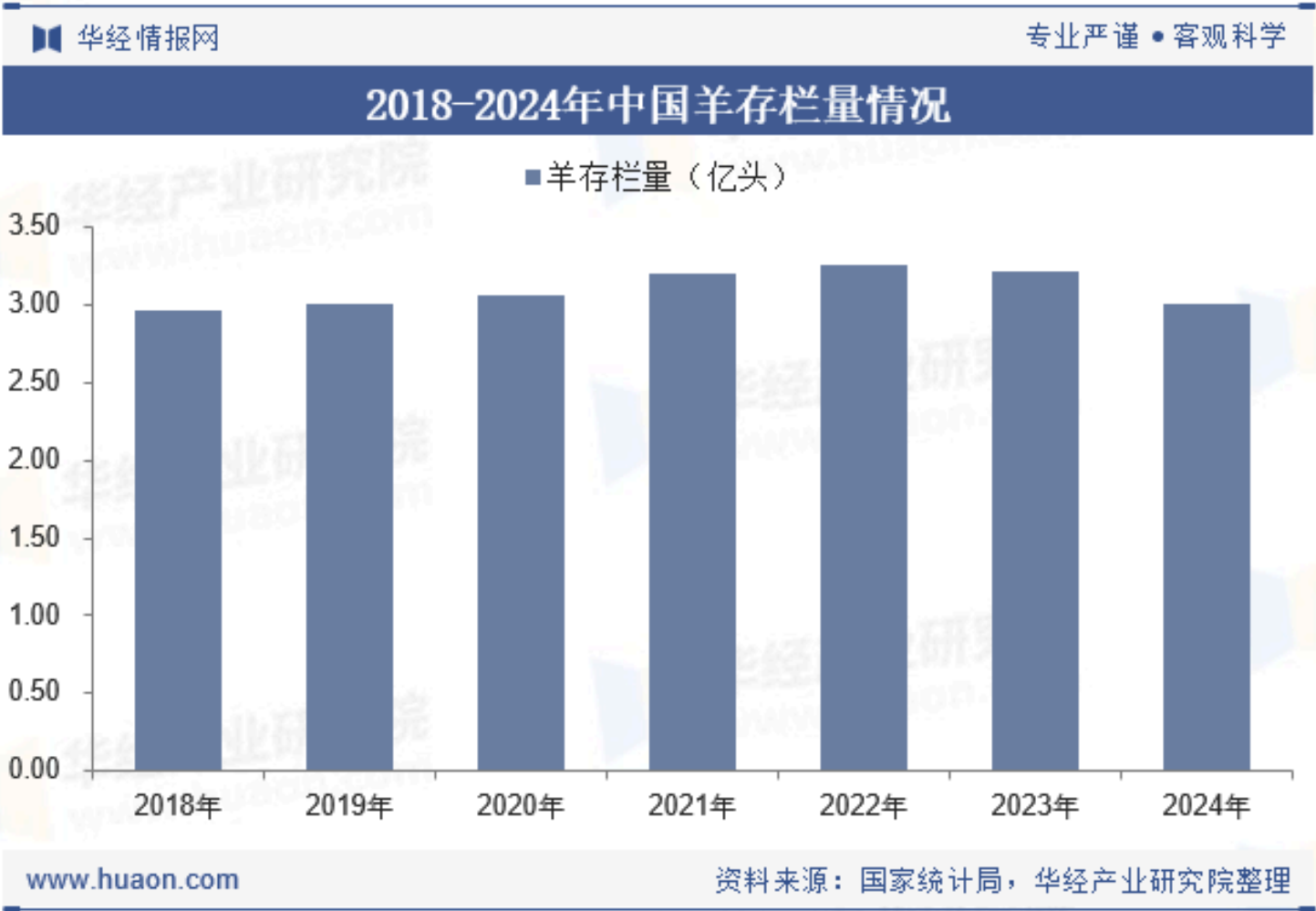
6.2 原料价格周期研判：成本处在有利位置

羊肉价格在 2021 年见顶后连续回落。市场均价从 2021 年约 84 元/公斤降至 2024 年约 69.9 元/公斤，同期市场规模也从约 4620 亿元回落至约 3874 亿元（华经产业研究院，2021 年数值为图中估读）。业内对价格下行的解释指向供给累积与需求不足的错配（华经产业研究院）。产能端的调整已经开始：羊存栏量在 2022 年达到约 3.25 亿头的高点后回落，2024 年约 3.00 亿头（图中估读）。

进口方面需要分两层看。**量上是波动而非单边上行**：2023 年进口量 43.4 万吨、同比增长 21.2%（中国社会科学网），但 2024 年已有回落（中国海关、华经产业研究院）。**价上则是持续下滑**：进口均价从 2021 至 2022 年约 5.8 美元/公斤跌至 2024 年约 3.3 美元/公斤，跌幅超过四成（图中估读）。真正压低国内成本的不只是进口的量，更是进口的价。

图 5 存栏量 2022 年见顶，产能正在调整

羊存栏量从 2018 年约 2.95 亿头升至 2022 年约 3.25 亿头的高点，2024 年回落至约 3.00 亿头。产能去化已经发生，这决定了成本窗口不会一直敞开。



图表来源：华经产业研究院。原图引用，版权归华经产业研究院所有。

把消费端与成本端叠在一起看 消费端：供给宽松让消费者从「有没有」转向「真不真」，鉴别需求已经自发形成（见 2.1）。成本端：原料价格处在下行通道，做原切、做好部位的成本代价小于价格高位时期。两件事同时发生，意味着现在做高品质产品的门槛，比过去几年都低。需要提醒的是，这个窗口的持续时间取决于产能调整与进口节奏，并非无限期敞开。羊肉后续价格走势的具体预测，公开口径未取得一致判断，数据待补充。

6.3 成本传导机制分析：涨价的时候，这个行业做了什么

理解今天的信任危机从哪来，看一次成本上行时行业的选择就够了。面对成本压力，一个品类通常有三种应对：提价、降规格、降内容。

羊肉行业长期选择的是第三种，而且形式最特殊：**直接更换肉的种类，而不只是降低羊肉的比例**。调理工艺可以掩盖不同肉类之间的口感差异，成型工艺可以模拟天然纹理，最终产出一个看起来像羊肉卷、价格却低得多的商品。而现行标准允许这样做，只要标注。

这与其他冻品的降本路径有个关键区别：丸子降低含肉量，消费者吃到的还是丸子，只是差一点；**合成羊肉更换肉种，消费者吃到的已经不是他以为的那个东西了**。这是「差一点」和「不是它」的区别，也是羊肉品类的信任问题比其他冻品更尖锐的根本原因。

需要再次说明的是，这不是某几家企业的道德问题，而是在餐饮端主导、价格为唯一竞争手段、且标准允许的结构下，长期理性选择累积出来的结果。正因为它是结构性的，就不可能靠行业自我纠正来解决，**只可能被一个从外部进入、不背这个历史包袱的品牌打破**。

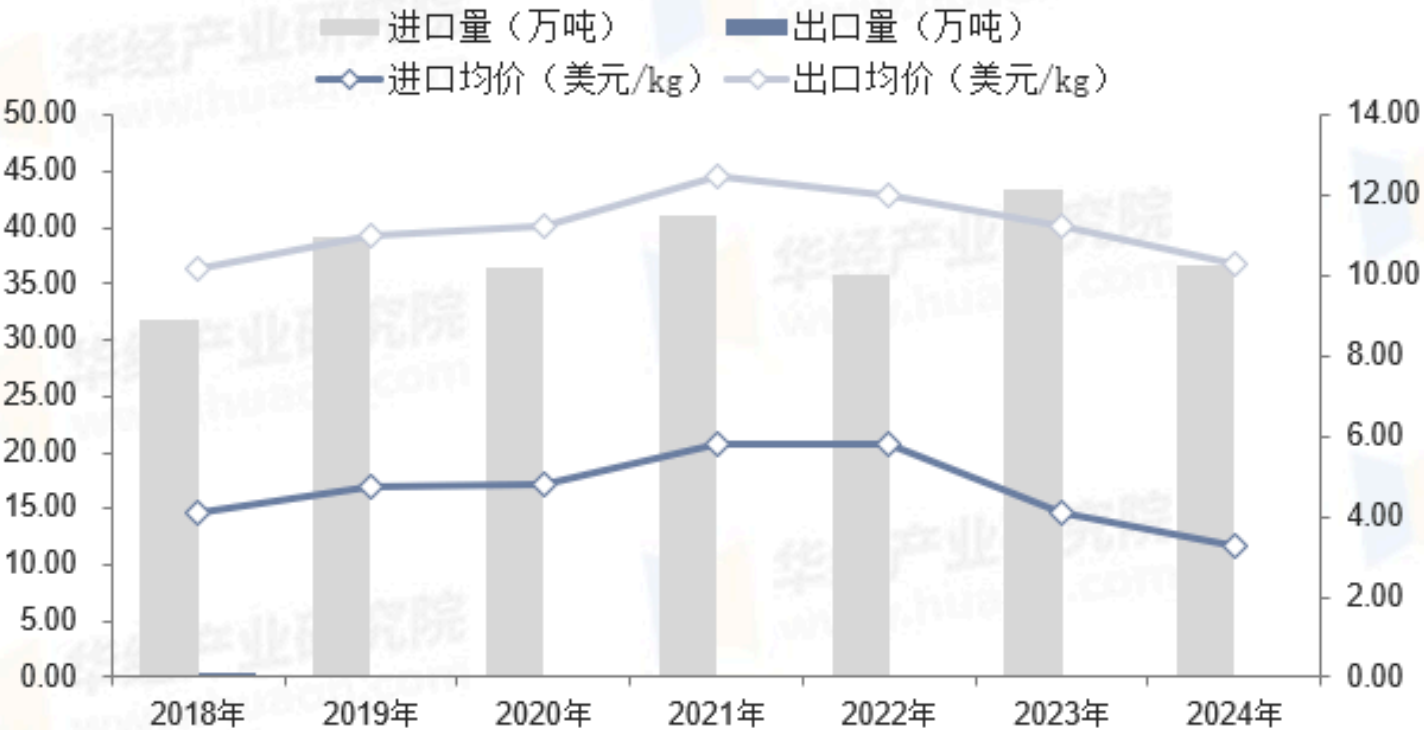
6.4 上游进出口依赖度：一半的故事在国外

羊肉是中国进口依赖度较高的肉类品种之一。2023 年进口总量 43.4 万吨、同比增长 21.2%，其中新西兰与澳大利亚合计占比超过 96%，自澳大利亚进口量接近 20 万吨、增幅超过三成（中国社会科学网、公开报道）。

图 6 进口量在波动，但进口均价一路下滑

进口均价从 2021 至 2022 年约 5.8 美元/公斤的高位，跌至 2024 年约 3.3 美元/公斤，跌幅超过四成。这是本报认为最被忽略的一条成本线索：占供给相当比重的进口原料，正在变得越来越便宜。

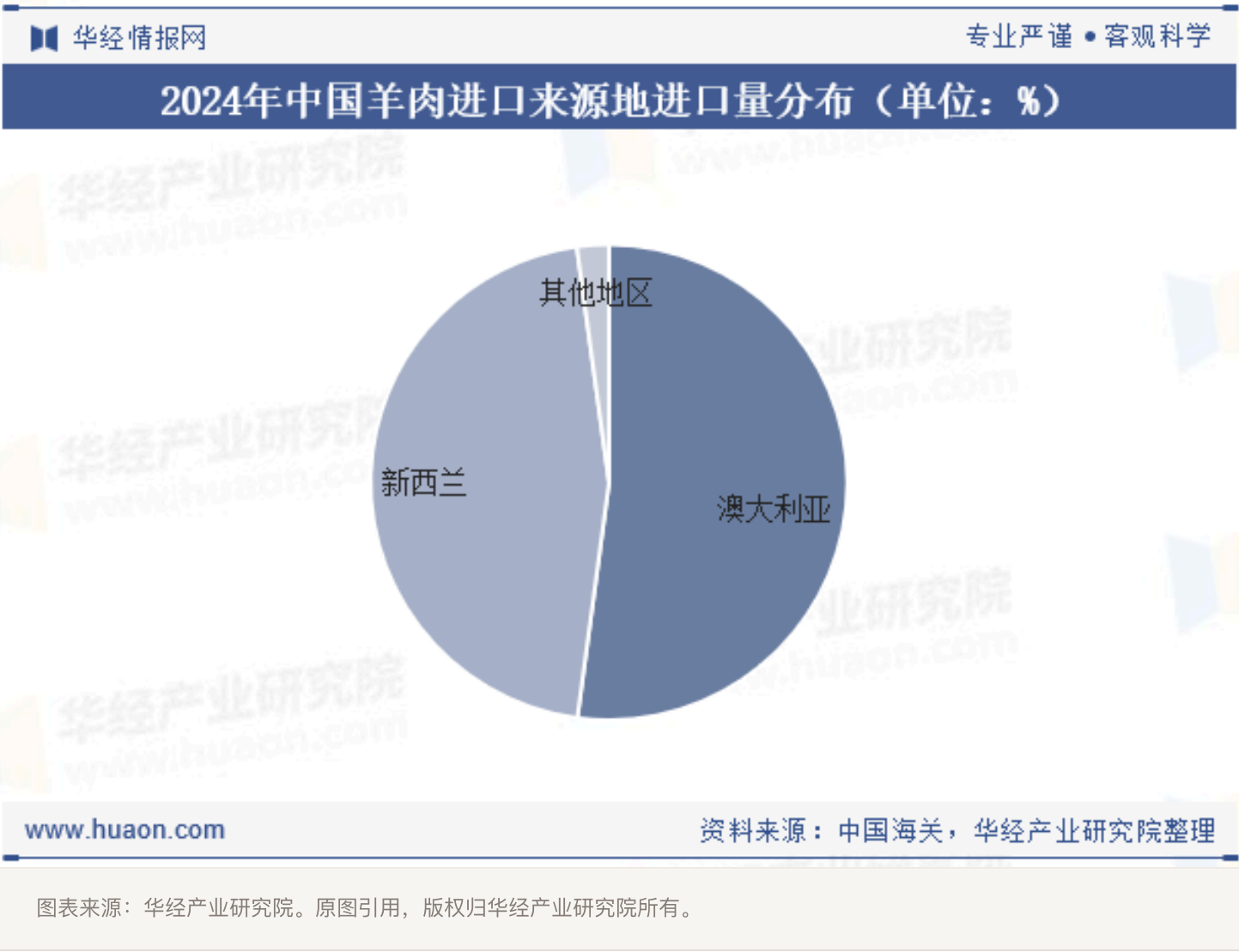
2018-2024年中国羊肉行业进出口现状



图表来源：华经产业研究院。原图引用，版权归华经产业研究院所有。

图 7 进口几乎只来自两个国家

2024 年澳大利亚与新西兰两国合计占进口量的绝大部分，其余地区份额极小。来源如此集中，意味着这个品类的成本有相当一部分不由国内因素决定。



这个结构带来两个后果。一是**成本受制于外部**：汇率、海运、贸易政策、澳新两国的天气与畜群周期，都会直接传导到国内羊肉价格。二是**产地故事被稀释**：大量流通中的羊肉来自海外牧场，而消费者的心智里羊肉与内蒙古、宁夏、新疆强绑定，这中间存在一道认知与事实的落差，也是产地标注真实性问题的来源之一。

海关总署统计数据是这一块最权威的公开来源，其在线查询平台对程序化抓取有访问限制，本次未能取得逐月连续数据，数据待补充。建议在正式项目中通过人工查询补齐进口量价的月度序列，这是判断成本窗口何时收窄的关键依据。

品类定位三角：值不值得做、还能做多久、好不好赚

7.1 取势之一 · 赛道宽度：值不值得做

值得，而且宽度远超多数冻品品类。2024 年中国羊肉市场规模约 3874 亿元（华经产业研究院），即便冻品只占其中一部分，绝对体量仍然可观。客群覆盖全国，不存在地域壁垒。价格带方面，市场均价约 69.9 元/公斤，本身就处在肉类价格的高位，具备承接品质溢价的空间，不像某些低价品类那样先天没有溢价余地。

更重要的一点是：这个盘子里目前没有一个品牌占据显著份额。宽度足够，且没有被瓜分完毕。

7.2 取势之二 · 赛道长度：还能做多久

品类本身的生命周期不需要担心，羊肉在中国的消费历史以千年计，不存在被替代的风险。真正需要判断的是机会窗口的长度，而这个窗口由两个变量决定，且两个都不是永久的。

第一个是成本窗口。当前羊价处在下行通道，做原切、做好部位的成本代价小于价格高位时期。这个窗口的关闭取决于产能调整与进口节奏。

第二个是先发窗口，而且这个更要紧。「第一个把真说清楚的人」这个位置只有一个。一旦有品牌把部位标准零售化并做实，后来者再做同一件事就变成了跟随，价值折损极大。参照其他品类的经验，这类由信息不对称造就的机会，通常在被公开讨论到一定程度后的几年内被填补。

结论：时间是够的，但不宽裕，且窗口是别人给的不是市场给的。它随时可能因为某一家企业的动作而关闭。

7.3 取势之三 · 赛道拥挤度：好不好赚

这个品类呈现出一种少见的状态：看起来极挤，实际上极空。

挤，是指玩家数量众多：供应链企业、产区龙头、餐饮品牌、渠道自有品牌、进口贸易商、白牌与小作坊，层层叠叠。空，是指这些玩家全都挤在同一条线上，即价格线；而价值线上几乎无人（见 4.2、4.5）。

利润状况可以从两端推断。低端一侧，价格战导致普遍薄利，这也是合成产品存在的商业土壤。高端一侧，盐池滩羊 2024 年品牌价值达 120.68 亿元（人民网宁夏频道），证明这个品类的品质端存在真实且可观的支付意愿，只是这份意愿目前被公共品牌接住，没有转化为任何一家企业的资产。

所以拥挤度的答案是：在现有的竞争维度上极难赚钱，在无人竞争的维度上有明确的支付意愿等着。问题不在赛道挤不挤，在于所有人挤错了地方。

行业整体毛利率水平与不同类型企业的盈利差异，因多数为非上市企业，公开口径不可得，数据待补充。

7.4 SWOT 态势矩阵：机会与威胁交叉，锁定可打的机会

表 6 SWOT 态势矩阵：行业机会 / 威胁 × 进入者优势 / 劣势

行业机会：原料成本处于低位、鉴别需求已自发形成、溯源技术成熟、消费者对品质要求提升	
进入者优势 (聚焦、无历史包袱、可直接对接产区)	顺势要做的：以「可验证的真」为唯一旗帜，把沉睡了一百多年的「说清楚的人」这个位置。用产区原料做事实基础，用标准明示做证据。
进入者劣势 (规模小、渠道短、成本高于合成产品)	要补的：集中在社区连锁与电商一到两条渠道先立住，不铺全国；历史不足，但必须在公共产地名之外建立自己的专有主张。

四象交叉之后，结论只有一句：不在别人挤着的地方竞争，把全部力量放在这个品类一百多年来一直没人正面回答的那个问题上。

7.5 战略取舍：该放弃什么

对新进入者来说，下面五件事必须**主动放弃**，而不是等做不到再放弃。

- 放弃餐饮端主战场。这是最难也最必要的一条。餐饮采购的账本里「原切」是成本不是卖点（见 5.1），在那个战场上打品质旗，第一天就会被比价出局。这个行业几十年不讲真伪，根源就在这里。
- 放弃全价格带。不做低价产品线。一旦同时卖高线和低线，「我们的羊肉是真的」这句话就自我否定了，这正是供应链型企业讲不了这句话的原因（见表 4）。

- **放弃「草原」「正宗」「天然」这类词。**不在这些词上花一分钱预算。它们无法验证、人人都在说，投入越多越是在帮整个品类做无差别宣传。
- **放弃正面进攻传统商超货架。**货架费用、账期与冷柜资源不是新品牌能承受的。把商超当作后期成果，不当作前期投入。
- **放弃低价。**宁可卖得贵、卖得少，也不能让消费者把它和合成产品放进同一个比较框里。价格本身就是品质承诺的一部分。

7.6 聚焦击穿：力量集中在哪

放弃上述五件事之后，全部资源压在一个点上：把「这是什么肉、哪个部位、从哪来」变成消费者在货架前当场能验证的信息。

这个焦点要落到四个具体的「一」上：

- **一套标准：**部位明示。对标东来顺沿用百年的部位体系（上脑、大三岔、小三岔、磨档、黄瓜条），把部位名印在包装正面，而不是笼统写「羊肉卷」。
- **一套证据：**执行标准明示（原切走 GB 2707）、单一肉源承诺（不含其他畜禽肉）、可追溯到具体牧场。三条缺一不可，光有主张没有证据，等于又多了一句无法验证的话。
- **一条渠道：**社区连锁或电商先立住，直达家庭客群，避开商超与餐饮直供两条封死的路（见 5.3）。
- **一个人群：**为家人负责的家庭采购者。她是决策链条上最在意真伪、也最愿意为确定性付钱的人。

有了这个焦点，所有后续投入都有了一把筛子：任何一项支出，先问一句「它是否让消费者更容易验证这是真羊肉」，答案是否，就砍掉。包括那些看起来很合理的动作，比如扩品类、上新口味、进大卖场、做促销装。在资源有限的阶段，这些动作每一个都在稀释那个唯一的焦点。

八

战略路径判定与定位收口：这一步该怎么走

8.1 品类生命周期判定：品类走到了哪一步

表 7 品类生命周期判定：主标尺与辅助判据对照

判据	羊肉的实际情况	单独看指向哪一阶段
市场规模 (主标尺)	2024 年约 3874 亿元，体量在肉类中居前，全国性消费无地域壁垒	体量已大 → 成熟期
增速 (主标尺)	2024 年产量同比 -2.54%，表观需求量同比 -3.52%，价格持续下行	量价齐跌 → 成熟期后段
头部格局 (辅助)	高度分散，无领导品牌，心智中只有产地名没有企业名	表面指向早期，实为未完成整合的成熟期
龙头业绩 (辅助)	缺乏可比的上市公司数据，无法测算 [数据待补充]；但价格战普遍、合成产品盛行本身即为薄利的间接证据	竞争激烈利润薄 → 成熟期
客群与认知 (辅助)	品类认知固化千年；价值认知混乱而非空白；客群总量收缩但内部分层（见 2.4、3.4）	认知固化、客群收缩 → 成熟期后段

五条判据里，只有「头部格局」这一条表面上指向早期。但这条必须细看：早期的分散是因为还没人跑出来，成熟期的分散是因为有障碍挡着。羊肉属于后者。这个品类几十年没能整合出领导品牌，原因不在无人尝试，在于缺乏可验证品质标准时，任何品牌承诺都无法转化为消费者的判断依据，差异做不出来，最终只能退回价格竞争（见 4.2）。

判定：成熟期后段，且是「未完成整合的成熟期」 品类本身已经成熟：体量大、增速转负、认知固化。但产业整合从未完成：格局高度分散、无领导品牌、价值认知混乱。这个组合对后来者的含义非常具体：靠铺货、靠跟随、靠再便宜一点做大的窗口早已关闭；但「整合这个品类所需要的那件东西」至今没有出现，谁提供它，谁就获得整合的资格。那件东西就是一把消费者能当场用的品质尺子。

8.2 战略路径三选一判定：三条路里哪条可行

- **抢占品类：不可行。**羊肉是有千年历史的国民品类，没有任何品牌能够占据「羊肉」这个词本身。而且它的分散是结构性的，不是靠营销投入或渠道扩张能够整合的，历史已经验证了几十年。
- **开创品类：无必要。**消费者要的是现有品类里的确定性，不是一个新名词。另造一个新品类名，反而增加了理解成本，把本来清楚的事情弄复杂。
- **细分品类：可行，且位置清楚。**在羊肉内部切一个位置：可验证的真。供应链企业因全价格带覆盖不愿说，产区龙头因缺品牌能力说不响，餐饮老字号有标准但不做零售，渠道品牌不独立。这个位置留在中间，无人认领。

判定声明 · 战略路径 本品类战略路径判定为【细分品类】。判定依据：抢占品类不可行，品类认知已固化千年，且高度分散属结构性问题，非资源投入可整合；开创品类无必要，消费者需求指向现有品类内的确定性，而非新的品类概念；细分品类可行，品类价值认知处于混乱状态，「可验证的品质」这一位置在各类玩家的能力与立场约束下长期空置。

8.3 品牌定位三角研判：品牌该占什么位置

候选位置须同时过三关：顾客在意且尚未被满足（价值）、对手没占（机会）、自己能兑现（实力）。据此，两个方向可供参考。

方向一：「说得清部位」的第一个羊肉品牌。把部位明示做成品牌的第一句话，包装正面标明上脑、黄瓜条、大三岔等具体部位，配以执行标准与单一肉源承诺。价值成立，消费者想知道自己买的是什么，且部位直接对应口感与价格合理性；机会成立，餐饮端沿用百年的部位语言在零售端无人使用；实力取决于按部位分割分级的供应链能力，门槛真实存在但可建设。

方向二：「可追溯到牧场」的第一个羊肉品牌。把溯源做成品牌的第一句话，每包可查到具体牧场与批次。价值成立，产地真伪存疑是真实痛点；机会成立，地理标志只解决产区不解决牧场；实力取决于溯源体系投入，技术已成熟但需要牧场端的组织能力。

两者内在一致，都指向「更确定的羊肉」，但只能选一条做主旗帜。本报告倾向方向一，理由有三：部位是消费者无需教育就能理解的概念，溯源则需要解释；部位标准有东来顺百年公信力可借力，是现成的、有权威背书的语言；消费者最终为确定性付钱，而不是为技术付钱，溯源更适合作为证据而非主张。

8.4 产品卖点定位分析：产品该主打什么卖点

把这个品类所有可能的卖点列全，再对每一项过两道筛子：第一道问**顾客要不要**，第二道问**对手占没占**。两道都过的，才进入候选核心卖点。

表 8 产品卖点定位分析：候选卖点双重筛选

候选卖点	第一道：顾客要不要	第二道：对手占没占	判定
部位明示 (上脑、黄瓜条等)	通过。部位直接决定口感与价格合理性，消费者想知道却一直没人说	通过。餐饮端用了一百多年，零售端无人使用	核心卖点
原切承诺 (执行 GB 2707，不含其他畜禽肉)	通过。直接回应「是不是真羊肉」这个最基础的疑问	通过。标准明示在包装上有依据，但无全国性品牌以此为主张	支撑要件 (为核心卖点提供证据，不单独主张)
可追溯到具体牧场	通过。产地真伪存疑，溯源可解	通过。地标只到产区，无品牌做到牧场	支撑要件 (技术性强，作证据不作主张)
地理标志产地 (盐池滩羊、苏尼特等)	通过。产地认知度高，有现成的品质联想	不通过。公共资源，产区内人人可用，无法形成品牌独占	仅可作支撑，不可作主张
无膻味	部分通过。是真实关注点，但更多被视为产地与品种的结果	部分不通过。已被产地叙事大量占用	次要，可作辅助说明
草原、天然、正宗、新鲜	不通过。消费者已对这类表述脱敏，且无法验证	不通过。全行业通用语言	红海表述，排除
价格实惠	不适用	不通过。合成与调理产品的主战场	红海，不碰

两道筛子过完，方向清楚：主打部位明示，用原切承诺与牧场溯源做证据支撑，产地作背书但不作主角。需要强调的是，这几条不能并列主张。品牌在消费者心智中只能占一个词，「部位」这个词既具体、可验证，又是这个品类丢失了一百多年的东西，把资源全部压上去，效果显著优于同时讲五件事。

判定声明 · 候选核心卖点 候选核心卖点【部位明示】属于[次要特性]，竞争策略为[抢占空位]。判定依据：品类首要特性（产地）已被地理标志公共品牌占据，且属公共资源无法独占；部位为顾客真实关注、直接决定口感与价格合理性、有百年餐饮标准可借力、且零售端无任何品牌使用的次要特性，两道筛子均通过。

支撑特性【原切承诺】与【牧场溯源】判定为核心卖点的证据要件，不单独主张；【地理标志产地】因属公共资源，判定为仅可作背书；【无膻味】判定为辅助说明；【草原/正宗/天然】与【价格实惠】判定为红海表述，排除。

8.5 一句话品类研判

羊肉这个品类，一百多年前就知道什么是好羊肉，答案具体到五个部位；它在工业化提高效率的路上，把这个答案弄丢了。谁先把它捡回来、印到包装正面、并且证明得让人信，谁就重新定义了这个卖了几十年却始终说不清楚的老品类。

8.6 在位品牌防御建议：给在位品牌的提醒

供应链型企业的规模优势短期无人可撼，但它的全价格带策略是一道自我封锁：只要低端产品线还在，「我们的羊肉是真的」这句话就无法成立。可行的解法是单独立一个高线品牌并与主体做出切割，让两套价值主张互不干扰。这件事越晚做代价越大，因为一旦有新品牌先占住这个位置，再做就变成了跟随。

产区龙头企业手里握着这个品类最硬的原料事实与最有价值的产地背书，最大的风险是把「盐池滩羊」「苏尼特」这类公共地名当成了自己的品牌资产。地标是公共资源，人人可用，用得越多越不属于任何一家。谁先从这个公共名词里长出一个专有品牌名、并且让消费者记住的是品牌而不是产地，谁才真正把产区红利收进自己口袋。

餐饮老字号拥有这个品类最稀缺的资产：一套被公认了一百多年、且有非遗背书的品质标准。目前这套资产只在门店场景变现，是巨大的浪费。零售化的窗口正在关闭，因为部位语言本身不受专利保护，一旦有新品牌把它用起来并做成心智资产，老字号就失去了对自己标准的解释权。

火锅与食材连锁离消费者最近，最先感知到信任焦虑，且有自有品牌抓手，是最可能率先动作的一方。它的优势是渠道与场景，短板是自有品牌信任建立在门店品牌之上，脱离门店后不成立。若要认真做，需要把产品品牌与门店品牌做出区隔。

8.7 研判总结：三句话说完这篇报告

把前面八部分压到最短，是下面三句。

走到了哪一步	机会在哪里	应该怎么打
成熟期后段，未完成整合 体量近四千亿但量价齐跌，认知固化千年，客群总量收缩。同时格局高度分散、无领导品牌。这不属于早期的分散，而是缺少可验证的品质标准、品牌做不出差异所致，所有人被迫退回价格竞争，整合因此始终无法发生。	把「哪个部位」印到包装正面 同一句「羊肉卷」，可能是原切、调理，也可能掺了鸭肉，三者都合规。消费者手里没有尺子，只能靠看纹理、闻味道这类土办法。而尺子其实早就有：东来顺用五个部位定义好羊肉，用了一百多年，只是从没被搬到货架上。	切一个细分位，做第一个说清楚的 抢占整个品类不可能，另开新品类没必要。要打，就把餐饮端、全价格带、低价这三样一起放掉，全部力量压在一套标准、一套证据、一条渠道、一个人群上。任何一笔投入先问：它是否让消费者更容易验证这是真羊肉。

还有一句关于时机的话 这件事的窗口不是一直开着的。原料价格正处在下行通道，做原切的成本代价小于价格高位时； 消费者的鉴别需求已经自发形成，不需要再花钱教育。这两个条件同时具备的时候并不多。 但更要紧的是第三个：「第一个把真说清楚的人」这个位置只有一个， 它随时可能被某一家在位企业或渠道品牌拿走。做这件事的最好时点就是现在。

数据来源与说明

- 产量、需求量与市场规模：**华经产业研究院公开发布的中国羊肉行业供需分析（2024 年产量 517.75 万吨及同比、表观需求量 554.22 万吨及同比、市场规模约 3874 亿元、市场均价约 69.9 元/公斤、内蒙古与新疆产量及占比、价格下行成因分析）。口径为国内羊肉行业整体，含冷鲜与冷冻全部形态。
- 进出口数据：**中国社会科学网《中国羊肉及活羊进出口贸易情况分析 & 展望》及相关公开报道（2023 年进口总量 43.4 万吨及同比、冻带骨绵羊肉 34.4 万吨及同比、新西兰与澳大利亚合计占比超 96%、自澳进口量及增幅）。海关总署逐月连续数据未取得。
- 标准与产品分类：**界面新闻、新浪财经等公开调查报道（合成羊肉、调理羊肉、原切羊肉三分格局及各自常见执行标准 GB 2707、SB/T 10379、SB/T 10482；掺入其他畜禽肉在标注前提下合规；无资质小作坊为实际安全隐患来源）。标准文本以国家标准全文公开系统与商务部发布文本为准。
- 品质标准与历史：**中国非物质文化遗产网、北京市东城区人民政府网站关于东来顺涮羊肉制作技艺的公开资料（1903 年创立、选料五个部位、一斤切 80 至 100 片、薄匀齐要求、国家级非物质文化遗产）。
- 地理标志与产区：**人民网宁夏频道（盐池滩羊 2024 年品牌价值 120.68 亿元）、农业农村部网站、苏尼特左旗人民政府网站及公开资料（两地地理标志认定时间、苏尼特羊肉的历史地位与东来顺用料关系）。
- 竞争者名单：**十大品牌网、报告大厅等公开品牌榜单，以及企业公开信息。非上市企业的成立年份、业务结构与经营描述未逐一核实，仅作候选池使用。
- 消费识别方法：**扬子晚报等公开报道关于合成肉识别方法的科普内容。
- 图表说明：**图 1 至图 7 为华经产业研究院公开发布的原始图表引用，版权归华经产业研究院所有，已逐张标注出处。其中图 1（市场规模与价格走势）、图 2（供需现状）、图 3（产地分布）、图 5（羊存栏量）、图 6（进出口现状）、图 7（进口来源分布）的原始数据来源为国家统计局与中国海关，图 4（主要企业概况）为其整理自公开资料。正文中标注「图中估读」的数值，为本报告从原图坐标轴读取的近似值，非原文披露的精确数字，引用时请以趋势判断为准。表 1（进化四阶段）、表 3（需求位移空间）、表 5（竞争者盘点）、表 7（生命周期判定）、表 8（卖点筛选）为本报告依据公开资料整理与推演，非引用现成研究结论。
- 待补充：**冷冻羊肉在整体羊肉市场中的独立规模与占比；冷鲜与冷冻的分配比例；零售端集中度与品牌份额；各消费场景的规模与季节分布；各渠道销售占比；不同部位与产品类型的成本结构与价差；行业毛利率水平；海关逐月进口量价序列；羊价后续走势的一致预期。以上受公开口径限制，须专项调研或人工查询补齐。
- 本报告为品类研判。结论供行业参考，不构成对任何企业的投资或经营建议。

火瞪羚 · 食品定位专家

火瞪羚是一家以「战略创意一体化」为特色的定位咨询机构，聚焦食品领域、扎根河南 22 年，首创「定位策划不满意退款」的品牌承诺，帮助中小微企业穿越创业死亡谷、成为快速增长的瞪羚企业。

扫码添加徐涛微信，聊聊你的产品、渠道与当下的卡点。



微信扫码 · 添加徐涛