

2022年12月13日

星期二

第1764期/共1764期

【参考信息】

多家巨头跨界入局，预制菜将成下一个万亿元级产业……………p2

买手店赛道，中国本土品牌雄起！……………p5

春节将至，休闲零食无战事……………p9

企业文化不是一层不变的，而是要随社会大环境变化和企业发展不断创新和变革。目前我国政治、经济和社会环境与过去相比，都发生了明显而深刻的变化，企业发展面临着诸多新机遇、新挑战和新任务，这都要求企业要高效开展企业文化创新和变革，保持企业文化先进性和引领性。

客观 冷静 中性 实证

上海企业竞争力研究中心

地址：上海浦东浦电路489号由由燕乔大厦409-411室

电话：021-51313680 4000092877

传真：021-51313688 邮编：200122

E-mail:info@shecs.org

【参考信息】

多家巨头跨界入局，预制菜将成下一个万亿元级产业



目前，预制菜成为很多人的饮食新选择。预制菜产业一头连接田间地头，一头连接市场餐桌，受到各地政府的高度关注。随着政策利好、技术设备的逐渐完善，以及消费需求的不断增长，2022年，预制菜被推上了“菜”生顶峰，成为资本相继追捧的“角儿”，迎来了发展的“黄金期”。

展望2023年，预制菜也将延续今年热度，成为拉动来年消费和经济增长的新亮点。近日，知名陶瓷品牌中源企业旗下的金旋岛食品广东运营中心揭幕试业，正式开启一场预制菜的跨界探索。在此之前，格力、顺丰、农夫山泉、碧桂园等行业巨头都纷纷踏上了预制菜跨界之旅。

2022年下半年，预制菜领域的投融资热度也不断攀升。11月29日，国联水产披露了预制菜定增情况，10亿元定增落地，其中7亿与公司预制菜业务相关；9月21日，以预制菜产品为主的新消费品牌公司“品珍科技”完成数千万元Pre-A轮融资；9月2日，进口冻品产业互联网平台“飞熊领鲜”完成亿元B轮融资，云工厂战略直指预制菜；7月21日，预制菜品牌“花花食界”正式宣布完成数千级人民币天使轮融资。热闹的背后是市场对未来发展的看好。

预制菜是指以农、畜、禽、水产品为原料，配以各种辅料，经预加工而成的成品或半成品。伴随“懒宅经济”的火热，预制菜行业入局者激增、资本热度不减。风口之下，预制菜将成下一个万亿元级产业。艾媒咨询数据显示，2021年中国预制菜市场规模为3459亿元，同比增长19.8%，预计未来中国预制菜市场保持较高的增长速度，2026年预制菜市场规模将达10720亿。

企业跨界入局，多家龙头企业业绩亮眼

今年3月，广东省出台《加快推进广东预制菜产业高质量发展十条措施》，是全国首个省级预制菜产业政策；10月，河南省人民政府办公厅印发《河南省加快预制菜产业发展行动方案（2022—2025年）》，为河南省预制菜产业发展规划了清晰的路线图；11月，山东省政府办公厅印发《关于推进全省预制菜产业高质量发展的意见》，明确了16条具体措施；11月，福建省商务厅等九部门联合发布《加快推进预制菜产业高质量发展的措施》，措施共21条，推动福建预制菜成为富民强省的特色产业。

巨大的蓝海市场吸引了多地政府积极布局，各地政策的密集出炉足见预制菜产业对各省经济发展的重要性。据了解，在政策红利和行业红利的释放下，今年三季度以来，预制菜行业增长迅速，在多家涵盖预制菜业务的企业所披露的季报中显示，预制菜相关业务实现高速增长，并且普遍表示将更加聚焦在预制菜上的布局。尤其是业绩增长方面，部分企业实现翻倍上涨。国联水产净利润同比大幅增长近5倍，安井食品净利润同比增长39.62%，海欣食品净利润同比增长274.68%。

除了国联水产、海欣食品、安井食品、味知香、千味央厨等预制菜板块上的企业抢抓发展的窗口机遇外，还有诸多跨界“选手”争先进入预制菜领域。深圳地铁旗下餐饮品牌“深铁食研室”，在福田枢纽美食广场、HBC汇隆中心和深圳北站枢纽布局了三家门店，其售卖品类包括早餐和预制菜。

地产巨头碧桂园集团进军预制菜产业，旗下广东碧乡科技发展有限公司推出“食机已道”系列鲟鱼预制菜品。瓶装水巨头农夫山泉也瞄准了“预制菜”这个新赛道，旗下子品牌“母亲”推出即热新米饭，搭配此前推出的浇头，组合出售盖浇饭预制菜。快递行业龙头顺丰宣布推出预制菜行业供应链解决方案，全面布局预制菜。

格力成立预制菜装备制造公司，为预制菜上下游企业提供配套的专业化制造、存储、运输冷链设备；格兰仕发布预制菜微波炉，并牵头成立“大湾区预制菜产业生态联盟”，联结了上下游产业，形成资源的聚集利用。此外，趣店、陆正耀的舌尖科技、叮咚买菜、盒马鲜生等企业都试图在预制菜领域分一杯羹。从快递、家电行业，到地产、地铁等行业，预制菜掀起跨界浪潮，跨界经营预制菜已成为很多企业转型发展的一个重要突破口。

B端仍占据主导地位，C端市场崛起

预制菜在国内早已出现，但频频进入大众视野则是在新冠肺炎疫情发生后。艾媒咨询CEO兼首席分析师张毅在面向《天津日报》记者采访时表示，国内预制菜最早主要面向B端（即企业），比如供应餐厅、酒店等，而这也是普通消费者对其并不了解的重要原因。截至目前，预制菜在B端的市场份额仍占80%左右。然而面向未来，张毅十分看好C端对预制菜市场的促进作用。

对预制菜产品来说，无论是To B端还是To C端，最终的消费者都是广大老百姓。如何让消费者在To C端用更低的价格买到和餐饮店一样品质的预制菜，这其中蕴藏着巨大的商业机会。

在购买目的方面，方便快捷是消费者购买预制菜的主要目的，达69.8%，其次是美味可口和体验尝鲜。在购买次数方面，每周购买预制菜品1-2次的消费者占52.0%，每周都购买预制菜的消费者占比达88%。在购买价格方面，消费者单次消费21-30元占比最多，其次是31-40元。

近七成消费者购买预制菜的目的是节省时间，八成消费者已经形成每周购买预制菜品的习惯，预制菜可减少菜品加工程序，方便消费者更快捷地享用美食，预制菜需求量不断加大，可见预制菜在C端存在较大的发展潜力。“C端消费者对预制菜的主要诉求是省时、健康、性价比高。”艾媒咨询分析师认为，树立预制菜良好的品牌形象以及增强品牌知名度将是预制菜企业今后需要关注的重点。

当然，无论是C端和B端，预制菜的火爆也离不开供应链、以及仓储物流等条件的进步，冷链物流保障了新鲜度，也将销售范围扩大，随着冷链物流、仓储等行业的进步，预制菜的业务范围也会持续扩大。

预制菜“保鲜”，技术升级与创新是关键

预制菜消费者期望提升的前三维度分别是：产品的食品安全管控（53.3%）、产品性价比（48.3%）、口味还原度（47.5%）。艾媒咨询分析师认为，预制菜企业应针对消费者的期望，对产品进行监管加强和创新升级，保障消费者利益和护航行业发展。

此外，调研数据显示，消费者对技术升级的预制菜消费意愿强烈（89.3%），且愿意花费金额高于目前产品价格1%-40%（81.5%）；消费者对这类技术升级的预制菜推荐意向较高（83.4%），愿意推荐给身边的人。当下预制菜以传统加工技术为主，产品还原度仍较欠缺，消费者对技术升级的预制菜产品抱有较高期望，若厂商积极对产品进行升级，消费者购买的热情会更加高涨。

在预制菜如火如荼发展的同时，技术升级与创新将成为企业发展重要的突破口。上游加工、冷藏、物流等行业也随着预制菜的爆火站上了发展风口。如何让预制菜“保鲜”，从产品研发、加工冷藏到冷链运输等生产全流程都亟待技术升级创新，产业链上游企业仍有巨大的成长空间。

需强调的是，当前预制菜在国内尚属新兴产业，相比日本60%以上的渗透率，当前我国预制菜的渗透率仅有10%-15%。而作为与下游消费者直接挂钩的产业，预制菜需考究的方面较多，首要的是食品安全性，其次是营养性，最后是便捷性，在这些方面如何突破至关重要，因而无论从研发、生产还是在营销上，相关企业都需付出更大努力才有竞争。

酸菜鱼预制菜火爆，培育大单品成趋势

目前，入局者还处在各自摸索阶段，预制菜行业成熟的两个标志在于，龙头出现和大单品的诞生。预制菜大单品是企业的优势和竞争力，利用大单品可以建立起竞争壁垒，成为预制菜龙头企业。大单品的规模化会成为预制菜产业的重要趋势。

酸菜鱼是川菜的经典菜品，但现在已经突破地域限制，拥有广泛的消费客群，酸菜鱼预制菜也成为“顶流”选手，是率先跑出的预制菜大单品。选择品类是做预制菜业务非常重要的一个方面，需要找市场容量足够大、自身优势特别明显，同时还要有一定利润空间的品类。而酸菜鱼是目前品类最大的C端预制菜之一。2021年中国酸菜鱼预制菜市场规模为67.1亿元，预计2025年达204.7亿元。

味道还原度较好（61.9%）是消费者购买酸菜鱼预制菜的主要原因；其次，55.4%的消费者认为食用酸菜鱼预制菜比去餐厅吃性价比更高。在消费者看来，比起前往餐厅购买或自己做酸菜鱼，酸菜鱼预制菜基于更实惠的价格，在口味还原、新鲜度、食用方便性等方面存在优势。

消费者购买酸菜鱼预制菜的频率较高，58.0%的酸菜鱼预制菜消费者每月购买一次酸菜鱼预制菜，还有超两成每周购买一次。近九成消费者愿意推荐酸菜鱼预制菜。酸菜鱼预制菜已逐步得到市场验证，获得消费者青睐。今年双十一，酸菜鱼成为消费者加购的爆品，成功登上预制菜预售榜单之首。

当下，预制菜赛道越来越拥挤，培育大单品、打造爆款已成为企业竞争的关键。除了酸菜鱼，小酥肉、猪肚鸡、水煮牛肉、小龙虾、梅菜扣肉、红烧肉、红烧狮子头等人气大单品也将为预制菜市场增添新的动能。随着预制化水平的提升，这些潜力品类的市场空间有待企业挖掘。

尽管放眼未来，预制菜行业宛若一片蓝海，但由于我国预制菜处于发展初期，整体还较为落后，仍存在一定的质量问题。张毅在接受《财经网》记者采访时指出，在C端方面，用户对预制菜本身的品质、口味等还存在一定的质疑，接受度也还有增长的空间。这意味着品牌在消费者教育方面仍有很长的路要走。另外，预制菜并不适合所有的菜品，如何选准菜品、选准分销渠道是个大问题。虽然现在有很多企业都切入了预制菜赛道，但其实存在一定的跟风和盲目的倾向，还需谨慎和注意。

预制菜的成长空间是巨大的，且对于目前的餐饮行业来说，是一个比较好的补充；其次，对于满足消费者饮食的多元化需求，也起到了非常重要的作用。未来预制菜行业的竞争仍会激烈，但品牌的重心依然还是在产品本身上，如何做好产品，健康的产品，有意义的产品，让消费者吃得健康、放心、开心，是品牌杀出重围的关键问题之一。

【参考信息】

买手店赛道，中国本土品牌雄起！



买手店凭借商品的“稀缺性”与“独特性”，正成为品牌商家吸引有影响力、品味成熟的购物者的重要渠道之一。

从20世纪初连卡佛将买手制引进中国至今，国内买手店生态已经发生多轮升级迭代，门店数量也剧增至数千家。中国买手店市场持续扩圈，在此过程中让人惊喜的是，无论是中国本土设计师品牌还是买手集合店，都呈现百花齐放之势。

#01 设计师品牌买手店

商场差异化竞争又一突破口

棟梁号称“中国首家独立设计师品牌零售概念买手店”，自2009年成立以来，从第一家仅30平米的小店，发展至今在全国拥有定位完全不同的多家店铺，且已累计合作110个女装、35个男装及多个配饰品牌，其中包括UMA WANG、Yang Li等。

截至2022年12月1日，棟梁在北京、上海、深圳和秦皇岛阿那亚共计开出9家门店，其中包括棟梁旗舰店3家（不包括正在筹备中的棟梁深圳旗舰店）、CAVE by DONGLIANG全新体验店1家、RAWHOUSE by DONGLIANG买手店1家、UMA WANG品牌店2家，以及ANGLE安格集合店（集合咖啡、艺术展示、及买手店为一体的生活概念店）2家。

区别于大多数力捧欧美小众品牌的买手店，棟梁致力于支持与发掘本土设计师，并为其开拓线上线下销售渠道，可以说中国独立设计发展的“幕后推手”。

此外，棟梁亦拥有自主时装品牌和设计师品牌区域代理业务，近年来也开始将触角伸向国际设计，牵手国内外设计师及艺术家进行多艺术形式的尝试，如合作开设静态艺术展，以及快闪店、概念店、海边小店等多类型的实体店铺。

LABELHOOD 蕾虎的前身为2009年成立的设计师品牌集合店——长柞棟梁，之后于2018年与LABELHOOD 先锋艺术界合并后正式更名。如今，LABELHOOD 蕾虎已从一家支持中国独立设计的买手店，发展为中国原创设计师品牌生态圈与时尚文化的连接窗口。

LABELHOOD 蕾虎定位打造“中国年轻设计师的孵化社区”，一直致力于推动中国独立设计，发起“中国设计师档案馆”、举办LABELHOOD 蕾虎先锋时装艺术节为中国设计师品牌建立起全新展示平台、与连卡佛达成独家合作并探寻中国设计师和时尚零售的突破口……

目前，LABELHOOD 蕾虎在上海开设5家门店，还在深圳、南京各开出1家门店。其中，LABELHOOD 蕾虎在上海“巨富长”街区内设置4个空间——蕾虎旗舰店（富民路）、蕾虎男装店（巨鹿路）、蕾虎吾姓（长乐路）和LABELHOOD BOX（长乐路）；还于2021年12月LABELHOOD深圳旗舰店登陆万象前海购物中心，这也是其在全国范围内的首家商场店；2022年9月携手鄂尔多斯集团旗下ERDOS，在上海锦沧文华广场开出中国首家聚焦羊绒和针织的买手店——LABELHOOD xERDOS羊绒&针织买手店。

“为你开启时尚一扇门”，“每个人都是生活的设计师”，创办于2012年的广州第一家本土买手店一尚门，则致力于对时尚美感的培育和原创设计的推动，当前已经汇聚逾300个国内外新锐设计师品牌。不仅仅是设计师品牌集合店，一尚门在售卖创意的同时，还联动跨界资源（媒体、机构、艺术家等）构建起消费者与设计师沟通的桥梁，形成时尚社交生态圈，打造时尚文化产业平台。

截至2022年11月11日，一尚门已开设14家门店，其中包括设计师品牌集合店10家、LO BY LOCK先锋设计师品牌概念店1家，诚品生活店、诚品生活配饰店各1家，以及设置1个不设季设计师品牌折扣仓。此外，一尚门在空间打造方面也投入很大心思，在不同门店均匹配不同空间主题概念，文化气息非常浓厚，艺术装置也十分华丽吸睛，有从拥有号称国内最美滩涂的福州汲取灵感而打造的《幸福之舟》、有与“时尚风格没有标准答案，不应该被标签化”理念呼应的《绳索·探索》……

#02 新零售概念买手店

“买手店”定义不设限，多维度购物体验

“不仅是时装的中转站，而是一种能够拆解，重组时装定义的媒介”，这是 SND 所认为的买手店定义。SND 于 2013 年在重庆创立，目标客群集中在 18-30 岁的女性，最初专注欧洲小众设计师品牌，再到后来也开始挖掘众多优秀中国设计师品牌，并坚持在每一季分享超过上百个品牌内容。

SND 目前设有四种店型，共计布局 14 家门店，具体包括 SND CONCEPT STORE（主售高客单价的先锋品牌）8 家、SND STORE（主售更大众品牌）3 家、SND POP-UP STORE（更具实验性的快闪店）2 家和 SND % STORE（定位新世代聚集地）1 家。

SND 也将自己定位为“全新购物概念的推行者”，今年 7 月与长嘉汇合作打造的超凡百货 Super Normal Department 也引发行业关注，该店占地面积约 1000 平方米，坐落于重庆开埠地标法国水师兵营，规划打造集艺术科技跨界复合体+生活方式广场+新型有机时尚空间于一体的新型类百货式购物生态圈，而 SND CONCEPT STORE 作为商户入驻，同时还引进生活方式买手店 TAVN 等。

hug 于 2015 年成立，旨在用国际化的视野介绍将东西方文化融合相拥的设计师品牌，既代理 JACQUEMUS、JIL SANDER 等国外品牌，也涵盖 UMA WANG、RUO HAN 等国内品牌。发展至今，hug 升级转型为复合形态的购物空间，创造多维度购物体验，致力于服装、配饰、生活风格以及艺术品的推广与售卖。

目前，hug 在重庆、深圳和秦皇岛共开设 6 家门店。其中，在重庆晶融汇开设有 3 家不同类型的门店，包括 hug 概念店、花园店，以及 hug x UMAWANG 全新概念店；在深圳，其门店落户万象天地和卓悦中心（快闪店）；而在秦皇岛，则选址成功入选“第二批国家级夜间文化和旅游消费集聚区”的阿那亚街区。

进一步讲，hug 还充当起了“策展人”角色，为合作品牌“排兵布阵”。今年 1 月在成都晶融汇落户的第三家店便是其全新实体购物空间（hug3.0 空间），熟悉的品牌氛围以更加细微、内敛的“策展”方式被解套、重现，“先锋化”有意地让位于实穿性的要求与体验。hug 在该店从已有合作的设计师品牌当中选择出更适合新空间气质的优雅、极简风格单品，并全新引入 PETER DO 等当下翘楚的新设计师作品，以呈现更女性化、更耐人寻味的风格。

#03 潮流买手店

疯狂收割“Z 世代”

DoubleCheck 潮流买手店于 2019 年在深圳成立，它不仅是一间售卖潮鞋、服装、首饰、潮玩等商品的潮流集合店，还将自己定位为“具备社交属性的潮流艺术空间”，并致力于青年艺术家的挖掘与支持、Z 世代消费群体的培育与扩张。

此外，DoubleCheck 于今年 5 月开设中古项目——DoubleCheck 中古集市，不仅出售二手球鞋，并推出球鞋护理服务。截至 2022 年 12 月 1 日，DoubleCheck 在深圳、广州等五个城市共计开出 10 家门店，包括 DoubleCheck 潮流买手店 7 家、LegitCheck 买手店 1 家，以及选址深圳万象天地的 DoubleCheck 潮流盲盒快闪店、落户深圳海岸城的 DoubleCheck 中古店。另据官方介绍，DoubleCheck 深圳前海汇店、壹方城、壹方天地店，以及无锡运河汇店也即将开业。

KNOWIN 潮流实验室创立于 2020 年，瞄准 20-30 岁有消费力的年轻群体，定位打造“集展售、品牌营销及孵化于一体的一站式潮流生活平台”，商品品类主要包括潮鞋、服饰、潮玩、饰品等。其中，球鞋品类按照主推款、限量款、经典款、热销款的划分思路分级陈列；服饰品类按金字塔结构进行需求分层，基础层为受众面最广、转化率最高的校服品牌、第二层知名国潮品牌、第三层是调性轻奢类

设计品牌、顶层是轻奢品牌。需要注意的是，KNOWIN 潮流实验单在 2020 年就完成了三轮融资，其中去年底更拿到一笔高达数亿元的融资引发行业关注。

目前，KNOWIN 潮流实验室在上海、杭州等六个城市布局 8 家门店。今年 1 月跨界合作 MANNER 在上海新天地推出 KNOWIN X MANNER 联营店（售卖特调饮品并支持制作酒精饮品）；10 月在西安小寨·原力场落地西北首店——KNOWIN 潮流实验室“潮集市场”，该店空间布局以超市、卖场为灵感，当中球鞋陈列的灵感便是来源于超市货物陈列架。

葱葱商店 YUYU SHOP 定位“提供礼物灵感的中国新消费品牌买手百货”，于今年 9 月登陆上海豫园商城，门店共 2 层，汇集覆盖礼品、生活家居、潮玩服饰、美妆个护、零食潮饮等品类的 200 余个新消费品牌，且基本上都是本土原创品牌。

同时，店内会为 foo' mart 幸福集荟携 Tagi、Softseve 等品牌设置专区，在 2 楼的闪光 SPARK 区域打造 young art 概念店、与 BFC 自营书店阅外滩构建图书专区、同 fumi cafe 合作开设咖啡专区……空间布局方面，葱葱商店将“逛园”理念暗藏其中，打破传统百货单一店铺的分割方式，将不同品类的产品分布式呈现在一个整体中；并且将豫园的美学引入门店，整体空间里融入框景、障景、藏亭等设计手法；色彩运用也非常清爽跳脱，释放「郁郁葱葱，肆意生长」的品牌精神。

经营方面，葱葱商店选品倾向于人文艺术、文化创意和生活方式类的产品，并以联营方式为品牌打造销售场景，尽可能为新品牌提供更好的展示平台；同时也会不定期开展各类线下活动，品牌们也会在店里举办社群活动；甚至与笑果文化跨界合作，把即兴喜剧搬到了门店现场。

上海时装周重量级商贸展会 Ontimeshow 旗下设计师品牌买手折扣店 OUT OF STOCK 0909 被称为“买手界的奥莱”，以系统专业的选品管理，专门打造了一个折扣选货区，商品涵盖服装、首饰、包款、鞋品等品类，MaisonMargiela、Marni 等一线设计师品牌也汇聚于此。

目前，OUT OF STOCK 0909 在成都和上海共开出 2 家门店，期于 2020 年 12 月在成都摩方购物中心落地全国首店，2021 年 12 月入驻上海 AI PLAZA 西岸凤巢。除了在价格方面极具竞争优势，OUT OF STOCK 0909 目标打造“一个融合艺术、音乐、科技等各个领域新鲜创意的时尚乐园”，门店呈现出独特的视觉陈列效果。

以 OUT OF STOCK 0909 成都店为例，门店整体采用水泥质感的工业风，以暗灰为主色调，铺地的 BRAND LIST（品牌清单）令店内的服饰品牌一览无余。更抓人眼球的，还有可定期更换主题、任意搭配变化的空间、场景，以及举办发布会、艺术展览等各种活动。

时堂旗下首个零售项目 THE WAREHOUSE 创办于 2019 年，定位“专营国内外设计师品牌折价商品的会员店”，也就是说，想要“进场”消费，成为会员是基础，不过成为其会员的准入门槛几乎为零，仅需关注官方微信进行授权注册。门店仓储式的货品陈列简洁干练，所有单品都被陈列在货架上，再以品牌、风格等进行区隔；店内可同时陈列数千件单品，价格上同样具备优势，不少货架上会清晰标注“4-5 折”字样。

截至目前，THE WAREHOUSE 已经在上海、北京等四个城市开出 5 家门店。其中，今年 9 月 15 日在上海中信泰富广场开启限时体验店（-2023.5.31），10 月 1 日在重庆国泰广场落地西南地区第二家门店。

此外，2021 年 5 月至今，THE WAREHOUSE 已经落地 8 场“出柜二手市集”，为时尚圈内人士搭建易物交友的全新平台，集结时装藏家、造型师、设计师等圈内大咖，确保每场出摊逾千件二手精品。

这批中国本土买手店品牌，在出售商品方面，除了同样关注国际品牌，他们更支持中国本土独立设计、为年轻设计师提供展示平台，在一定程度上与新兴品牌是“相互成就”的关系。

在经营理念方面，有重品牌重原创的、也有重购物体验的，他们或强调“原创”、“有趣”，或强调“独立设计师”、“年轻设计师孵化”。除了这些，你又能他们在身上汲取更多灵感，有“重组时装定义的媒介”、“全新购物概念的推行者”……

在市场运营方面，他们大部分会采取“代理”或“独家代理”模式，也有部分与国内尚未成名的设计师合作情况下，会采取替对方售卖当季最新作品的“寄卖式”经营模式，在确保商品原创性和唯一性的前提下，又能降低销售和库存的风险；至于线下布局，比起街边、社区门店，大部分买手店会更倾向在能为消费者提供信誉背书的知名商场开店，甚至会与购物中心或百货公司建立合作关系。

还有一批买手店品牌不断以意想不到的新形式呈现，“令人兴奋”和“足够有趣”，各式各样的买手店们不仅自带“网红”体质，拥有好看的皮囊，还配备深刻有趣的购物体验，乃至精神层面的触动，一次又一次挑动消费者的探索欲望。“不是实体店没有未来，而是传统的实体店没有未来”，不单单是在买手店行列，我们更期待整个实体零售行业涌现更多有趣好玩的新事物！

【参考信息】

春节将至，休闲零食无战事



年关将至，零食已经作为春节重要的一部分，也即将迎来销售旺季。早在 60 年代，就已经流行春节送零食。当时路边上的手摇式爆米花机，和供销社、副食品商店的大白兔奶糖，都是一代人的“春节记忆”。到了 80 年代，学校和小区门口的小卖铺品种开始丰富起来，果丹皮、陈皮、无花果、泡

泡糖、跳跳糖各种爆款零食盛行，然而当时的零食厂商品牌意识薄弱，并没有一个零食品牌“打出名头”，最终沦为时代的眼泪。

到了2000年前后，旺旺、统一、康师傅等台资零食品牌来到大陆，带来了先进的电视广告营销，让内地零食厂商开始了品牌意识的觉醒，迅速孵化出娃哈哈、喜之郎、达利园等品牌进军休闲零食赛道。

不光品牌，零食赛道长达几十年的发展，诞生一大批具有完整产线和出色产能的食品加工厂，等到新消费经济的到来，休闲零食品牌也被迫“重做一次”。三只松鼠、良品铺子（需求面积：60-180平方米、2021年度中国领军品牌TOP100上榜品牌、代表项目：广州凯德广场·云尚，深圳壹方天地A区等）、盐津铺子等头部休闲零食品牌应运而生。休闲零食赛道，不断上演着“长江后浪推前浪”的品牌更替迭代故事。

淘品牌零食的辉煌

作为网红零食、新消费时代的代表，三只松鼠和良品铺子过去十年的成长经历，足以代表近十年消费零食赛道的历史脉络。

成立于2012年的三只松鼠，创立仅仅两个月后，就获得了IDG资本150万美元天使投资。而它起势的根本就是抓住电商时代的红利，作为第一代“淘品牌”，三只松鼠高度重视高效物流，在全国14家城市设有仓储配送中心，全国90%的地区次日可送达。在传统零食行业拼价格拼包装时，三只松鼠就开始打造品牌IP形象，让品牌中的“松鼠”具现化。

先是签下写字楼电梯间和央视频道的广告时段，让“送坚果送三只松鼠”“连续五年中国坚果销量遥遥领先”的广告语占据了消费者的视野，让更多人记住三只松鼠这个品牌。然后是品牌的视觉效果，从线上旗舰店的网页设计到线下的包装、赠品、快递盒等，三只松鼠全部使用“松鼠”卡通形象。最后是品牌的IP化，三只松鼠不断出没在动漫、游戏、主题商业上。在2016年，三只松鼠频频登上热门影视剧，共在10部电视剧中植入广告，强刷品牌存在感。热门影视剧的流量助攻2018年三只松鼠营收达到70多亿。

凭借消费者的认可，三只松鼠在2019年成交额突破百亿，并成功在深交所挂牌上市，成为“零食第一股”，但这也是三只松鼠最后的高光时刻。过于依赖电商平台和影视剧植入广告费用，导致三只松鼠的推广费和平台服务费也不断增加。据2021年财报显示：三只松鼠销售费用高达20.7亿元，同比增长21.01%。推广费和平台服务费高涨，营收却不断降低。三只松鼠近期发布的2022年Q3季度财报显示：公司营收12.19亿元，同比下降32.63%，净利润1136.5万元，同比下降87.43%。值得一提的是，这已经是三只松鼠连续四个季度净利润下滑。

同时在直播电商兴起的当下，友商良品铺子、恰恰却靠着直播带货实现弯道超车，悄无声息地夺走了三只松鼠的市场份额，三只松鼠曝光量直线下跌，没能抓住新风口的三只松鼠，也逐渐失去零食赛道头部的风采。面对线上的失利，三只松鼠却做了个出乎意料的选择：加大线下销售渠道的建设，大规模自建店铺，去线下寻找增量。2019年，三只松鼠提出“万店计划”，即到2022年，开设10000家门店。理想很丰满，现实很骨感，三只松鼠的“万店计划”仅仅只实现了十分之一，并且营收也不及预期。据2021年财报显示：三只松鼠投食店营收8.18亿元，联盟店收入7.49亿元，仅占总营收的17%。无奈之下，三只松鼠终止了万店计划，开始了裁员闭店的“常规操作”。

代工厂高端在哪？

三只松鼠一直以来的宣传口径是“零食第一股”，而比它稍晚一年上市良品铺子，则称呼自己为“高端零食第一股”。所谓的“高端零食”，按照良品铺子的自我形容是：高品质、高颜值、高体验及精神层面的满足。高端零食的市场一直被进口品牌所占据，良品铺子试图用定位高端来打开市场。然而良品铺子的产品足够高端吗？

良品铺子全部产品均使用轻资产的代工厂模式，它的好处就是产品矩阵丰富，能够满足消费者多种需求，这也是良品铺子能够迅速走向成功的关键。借助代工厂，良品铺子发展出 1200 余种产品组合，涉足快消食品、日常食品、粮油调料等多个领域。然而代工厂的缺陷也显而易见，就是产品检测十分困难，很容易出现产品质量问题。

良品铺子线下店

去年 3 月，消费者从良品铺子官方店购买“低脂鸡胸肉肠”出现大量的蛆虫。而该产品的生产日期为 2021 年 1 月 30 日，按照 180 天的保质期计算，是在保质期内的产品。面对消费者的质问，良品铺子官方客服在未加任何鉴定的情况下，便称长蛆不是产品质量问题，并欲以退款的方式进行处理。此举动引发了全网热议，但良品铺子仍然并不承认是自身问题：“有可能是物流运输造成的包装袋破损、或产品封口不严、或开袋长时间未食用等方面原因。”

值得一提的是，标榜高端的良品铺子，在产品研发费用仅为 3811 万元，明星代言费和综艺冠名费用等营销费用却达到了 12.88 亿元（2022 年前三季度数据）。除了“高端零食”人设站不稳之外，良品铺子的经营状况也很“惨烈”。从 2018 年开始，良品铺子的扣非净利润同比增长率就开始呈现持续下降态势；在 2022 年前三季度，良品铺子营收为 70.03 亿元，同比增长了 6.61%，净利润为 2.87 亿元，同比下跌 8.84%。增收不增利的怪相，成为困扰良品铺子多年的心病。

资本减持，头部地位松动

三只松鼠和良品铺子近些年的“疲软”，也让背后的资本失去了耐心。自 2020 年 7 月以来，三只松鼠第二大股东 IDG 便对其进行了多次减持。截止到目前，IDG 对三只松鼠的持股比例仅剩 12.57%，已变为三只松鼠的第三股东。同样，良品铺子也遭受到高领资本的放弃，自 2021 年 2 月至今，高瓴对良品铺子进行四轮减持，累计减持 782.20 万股股份，持股比例降至 5.56%。吃到第一波电商红利的零食品牌，逐渐遭受淘宝之外新兴电商平台的分流，导致内卷更加严重，想凭借年工序列吃老本，注定会被其他的零食品牌蚕食市场。

随着市场同质化竞争越来越严重，挖掘细分市场也成为休闲零食赛道的共识。目前，零食赛道开始出现人群细分趋势，如女性、老人、儿童、婴幼儿等。其中包括有益胎儿的孕妇零食，如孕味食足、野娇娇、数味坊、梅朋友、健元堂等；提供加餐需求和婴幼儿辅食的儿童零食，如蔬格乐、果蔬天团、哆猫猫、种子特工队等；还有为食欲逐渐衰减特制的老年人，提供低油低糖、口味丰富的老年人零食。

预计 2025 年我国休闲零食行业零售额将达到 11014 亿元。在这庞大数据下，三只松鼠、良品铺子几个头部企业加起来，市场份额也不足 5%。这就意味着这个万亿市场相对分散，可挖掘的空间巨大，有充足的机会跑出估值数百亿的公司。至于谁能在这个广阔蓝海里重新登上顶端，仍需要长期观望。

想要了解更多资讯，请关注上海企业竞争力研究中心公众微信：

