

# 消费升级背景下 零食行业发展报告

商务部流通产业促进中心

2018年12月

# 前 言

经历了 40 年的改革与腾飞，我国城乡居民收入持续较快增长，消费对经济发展的基础性作用不断增强。据国家统计局统计，今年前三季度，最终消费支出对经济增长的贡献率已经达到 78%。党的十九大报告指出，中国特色社会主义正在进入新时代，我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。2018 年 9 月，中共中央、国务院发布《关于完善促进消费体制机制进一步激发居民消费潜力的若干意见》。我国迎来了消费升级的窗口期，环境改善，人民群众敢消费、愿消费；收入提高，人民群众不仅要吃饱、还要吃好；消费者“质”的诉求觉醒，从原来的“淘便宜”向“要品质”迈进；消费者期待个性化、实现自我的社会认同，对商品和服务背后寄托多重情感需求。追求美好生活，要求更高的供需适配度是消费主权时代的特征。

零食，人们在一日三餐以外零星食用的食品，与“主食”相对应的食品，冲动型购买的非必需消费品，附着社交、娱乐、休闲等多重属性。随着消费升级步伐加快，零食行业发展迎来了春天，从以简单补充饮食需求为核心的粗放经营“1.0 版”，到居民健康生活理念崛起时代以改进产品品质为根基的“2.0 版”，再到考虑多元消费场景、融入文化休闲元素打造主题零食品牌“3.0 版”，直至进入贴合顾客物质消费、精神愉悦全方位需求，继而企业与客户彼此互动，共同实现自身社会价值的“4.0 版”新时代。零食行业既是消费升级的受益者，也是了消费升级的推动者，行业以绝对的优势在快速消费品市场

中崛起，呈现出“快、广、多、变”特征，成为未来快速消费品市场中最具前景、最有活力的行业。

零食品牌企业在多样化、多场景、高品质、高频次的消费诉求驱动下，重新审视自身的发展战略与经营策略，进行经营模式迭代或深化，纷纷构建升级图谱。“良品铺子”在根植线下门店的同时，利用互联网渠道快速拓宽市场，并对实体门店的整体形象和高品质消费体验进一步升级，成为全品类零食品牌零售商中定位高端市场的典型代表。以线上大众零食销售为起点的“三只松鼠”在近年来采取了“一城一店”的实体门店开店策略，将线下体验作为构建其“卖萌”品牌形象的有效补充。以线下门店起家的“百草味”经过多次战略调整，重拾全渠道战略，将“多样多元”“物有所值”和“食巧食美”作为其经营理念，增长良好。全品类零食品牌零售商亮丽的成绩，展现了“舌尖上的中国”，丰富了消费升级图景。

当前，我国正在加快实施消费升级行动计划，深入推进供给侧结构性改革，提高消费的供给质量，构建激发消费潜力的长效机制。如何在零食行业打造消费升级版，增加市场有效供给，不断满足城乡居民日益增长的消费需求，持续推动居民消费结构升级，是一个很有现实意义的研究课题。作为商务部流通领域的促进、服务和协调机构，为充分把握零食行业发展现状，跟踪消费升级各项政策措施的实施效果，我们组织专家完成了消费升级背景下零食行业发展研究，对零食行业的升级路线做了详细的分析，指出了零食行业的发展短板，提出了走高质量发展之路的对策建议，力求以严谨客观的数据及案例，为政府、行业协会和企业了解零食行业发展动态、制定相关决策提供支持。

零食行业涉及品类众多、范围甚广、体系复杂，本报告所采用的数据资料均来自公开信息、调研数据等合规渠道，课题组力争此类信息的准确性、完整性和可靠性，但不作任何保证。分析结果仅代表课题组成员个人观点，所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。由于时间紧促，调研分析可能存在一定程度的瑕疵和纰漏。报告内容有不周之处，还望大家予以批评指正。在此，我们谨向在数据资料采集、实地调研工作中给予支持的政府、企业以及其他相关机构表示最诚挚的谢意。

课题组长 陈丽芬

2018年12月12日

# 摘要

本报告全面阐述分析了当前零食行业的发展背景、发展现状、发展动态、发展短板以及发展对策，包括五章的内容。

**第一章消费升级背景。**零食，人们在一日三餐以外零星食用的食品，与“主食”相对应的食品，冲动型购买的非必需消费品，附着社交、娱乐、休闲等多重属性。随着消费升级步伐加快，零食行业发展迎来了春天，既是消费升级的受益者，也是消费升级的推动者。一是**消费环境升级**，消费者敢消费、愿消费。政府优化政策环境，各种与消费有关的法律、规范纷纷出台，为营造良好消费环境提供了必要的制度支撑。企业改善购物环境，零食店也不仅仅是街边店铺，其开进购物中心，打造符合生活方式的消费空间，弥漫着慢生活的慵懒和休闲。二是**消费能力升级**，零食消费成为生活的一部分，可支配收入的增长优化了居民消费结构，人们不仅吃正餐，还要吃零食，不仅要吃饱，还要吃好。三是**消费内容升级**，“质”的诉求觉醒，品质消费不再是高收入者的特权，消费者期待个性化、实现自我的社会认同，商品服务背后寄托着情感需求。四是**消费方式升级**，网络科技发展，购物打破时间空间的限制，消费理念转变，消费金融流行，消费时间变长，消费半径变宽，消费预期提前，消费多元化、碎片化。

**第二章行业发展快车道。**消费升级步伐加快，新兴零售渠道快速兴起，零食行业发展步入快车道，呈现“快、广、多、变”的特点，以绝对的优势在快速消费品市场中“C位”出道，成为未来快速消费品市场中最具前景、最有活动的行业。一是**行业规模快速增长**。零食

行业总产值规模呈现快速上升趋势，从 2006 年的 4240.36 亿元增长至 2016 年的 22156.4 亿元，增长幅度达 422.51%，年复合增长率为 7.98%。根据预测，到 2020 年零食行业总产值规模将接近 3 万亿元。二是**“两域多点”广泛分布**。零食制造企业集中分布于东部及中部区域，品牌发源地集中于闽粤沪等地，销售量位列前茅的零食具有明显的地区风味特色。同多种多样、各具特色的中国传统菜系一样，零食亦展现了“舌尖上的中国”。三是**销售渠道多元融合**。零食行业销售经历了由传统渠道向现代渠道的转变，呈现出多元化和融合化的特点。现代渠道以超市业态、便利店、专卖店以及网络零售为主，良品铺子等零食商家开始进驻购物中心。“网络零售+品牌连锁”的“高流量+高体验”的双高融合模式将成为零食高端市场品牌建设的重要渠道模式。多样化的销售渠道为零食行业的快速发展夯实了终端市场基础。四是**市场格局加速变化**。零食品类通过线上电商模式加速市场渗透率，培育和提高消费人群的购买习惯，零食占线上食品销售近 30%；零食市场爆款频出、更新换代频繁，“网红零食”异军突起；市场分层逐渐清晰，高端市场崛起并呈现巨大发展潜力。

**第三章企业升级图谱**。在多样化、多场景、高品质、高频次的消费诉求驱动下，不论是传统生产制造企业，还是垂直一体化的品牌专业零售商，都在重新审视自身的发展战略与经营策略，各自构建升级图谱，从九个维度进行创新升级。一是**产业链升级，以“全”来定“准”**。良品铺子、来伊份等全品类零食品牌零售商（SPA）在近年来取得快速发展，全方位接触顾客，更加准确定位自己，准确把握市场动态，准确出击赢得先机。二是**品控升级，从源头到供应链的整体把控**。择优选择原材料，建立全程追溯体系，运用质量标准和检测认

证。三是产品升级，从外表到内涵多维创新。企业坚持创新，深耕产品，充分考虑顾客群体、消费场景、物流过程、购买方式等多个维度的具体要求。四是渠道升级，寻求与顾客需求贴合的“最佳界面”。线上线下全渠道融合发展，满足消费者不同场景需要、不同消费时段购买需求。领军企业已经开始布局海外渠道。五是形象升级，将品牌推广与提升顾客体验相结合。多管齐下扩大品牌影响力，电视剧植入、IP营销、明星代言、网红造势等品牌推广形式让消费者无法“免疫”。构建会员体系优化消费体验。六是定位升级，在消费升级的梯度中找到适合自己的位置。以“提供高品质食品，用美味感动世界”作为企业使命，专注高端零食细分市场的良品铺子，连续三年市场终端销售额全国领先；以“让天下主人爽起来”的萌式语言、以亲民和大众化吸引消费者的三只松鼠，连续多年在电商“双十一”活动中夺冠。七是管理升级，流程再造支持长期发展战略。规范化、现代化的管理理念已逐渐深入企业内部，导入信息化管理系统，提升物流支撑能力，满足全方位的业务提升需求。八是社会责任感升级，履行社会责任成为经营者必备理念。负责任、重信用的品格，是企业获得长足发展的保障；而有良知、有担当的企业，则是整个行业健康发展的基石。九是战略升级，模式迭代与更新正在加速。从前店后厂、遍布街头巷尾的食杂小铺，到专业零食制造商，再到单渠道综合零食品牌商，直至现在的全渠道综合零食品牌商，商业模式随着消费升级不断迭代更新。

**第四章行业发展短板。**随着消费升级窗口期的到来，零食行业发展迎来了蓬勃发展的机遇，同时，我们也看到了不可回避的短板，拥抱春天还需进一步苦练内功。一是同质化竞争普遍存在，企业盈利空间受限。二是“重营销宣传、轻产品研发”阻碍行业创新进程。三是

质量安全是竞争取胜的法宝，也是困扰行业前进的顽疾。**四是**出海之路已开启，但品牌的国际化进程仍缓慢。

**第五章高质量发展之路。**零食行业发展要走高质量发展之路，政府“引路”、企业“划桨”。**一是**兼顾“放水养鱼”和“织紧法网”，为国内零食行业的健康发展营造良好的营商环境和政策监管环境。**二是**加快数字化转型，实现零食企业从研发、生产、推广、销售及顾客反馈的生态闭环，实现全流程的精细化管理和终端的精准化服务。**三是**以顾客为原点，展开差异化经营，捕捉消费者的需求变化，如影随形改变产品和营销策略。**四是**坚持深度专业化和综合集成化的双轮驱动发展。**五是**借力跨境电商，推进品牌国际化。

# 目 录

<b>第一章 消费升级背景</b> .....	<b>1</b>
一、消费环境升级：消费者敢消费、愿消费.....	1
二、消费能力升级：不仅吃饱，还要吃好.....	3
三、消费内容升级：“质”的诉求觉醒，情感需求多重.....	5
四、消费方式升级：消费碎片化、多元化.....	8
<b>第二章 行业发展快车道</b> .....	<b>10</b>
一、快：行业规模快速增长.....	10
二、广：“两域多点”广泛分布.....	15
三、多：销售渠道多元融合.....	18
四、变：市场格局加速变化.....	20
<b>第三章 企业升级图谱</b> .....	<b>24</b>
一、产业链升级：以“全”来定“准”.....	24
二、品控升级：源头到供应链的整体把控.....	27
三、产品升级：从外表到内涵多维创新.....	31
四、渠道升级：寻求与顾客需求贴合的“最佳界面”.....	36
五、形象升级：将品牌推广与提升顾客体验相结合.....	39
六、定位升级：在消费升级的梯度中找到适合自己的位置.....	41
七、管理升级：流程再造支持长期发展战略.....	46
八、社会责任感升级：履行社会责任成为经营者必备理念.....	48
九、战略升级：模式迭代与更新正在加速.....	50
<b>第四章 行业发展短板</b> .....	<b>52</b>
一、同质化竞争普遍存在，企业盈利空间受限.....	52
二、“重营销宣传、轻产品研发”阻碍行业创新进程.....	53

三、	质量安全是竞争取胜的法宝，也是困扰行业前进的顽疾.....	54
四、	出海之路已开启，但品牌的国际化进程仍缓慢.....	55
<b>第五章</b>	<b>高质量发展之路.....</b>	<b>56</b>
一、	既要放水养鱼，也要织紧法网.....	56
二、	加快数字化转型，打造生态闭环.....	56
三、	以顾客为原点，展开差异化经营.....	57
四、	以“两度”促“两化”，双轮驱动发展.....	57
五、	借力跨境电商，推进品牌国际化.....	58

商务部流通产业促进中心

## 第一章 消费升级背景

2018 年，正值改革开放 40 周年，内部能量积累到位、外部压力扑面而来，这一年，注定要成为我国消费升级的历史元年。2018 年 9 月，中共中央、国务院发布《关于完善促进消费体制机制 进一步激发居民消费潜力的若干意见》。10 月国务院办公厅印发《完善促进消费体制机制实施方案（2018-2020 年）》，为促进消费提质升级指明了方向。零食，人们在一日三餐以外零星食用的食品，与“主食”相对应的食品，冲动型购买的非必需消费品，附着社交、娱乐、休闲等多重属性。随着消费升级步伐加快，零食行业发展迎来了春天，既是消费升级的受益者，也是消费升级的推动者。

### 一、消费环境升级：消费者敢消费、愿消费

良好的消费环境对消费者的购买决策产生深刻持续的影响，增强了消费者购买欲望，提高了居民生活品质，培育了消费理性，推动了行业发展。

#### （一）政府优化政策环境

各种与消费有关的法律、规范纷纷出台，为营造良好消费环境提供了必要的硬约束。近几年，除了修改后《消费者权益保护法》能够提供全面的法律保障之外，《反不正当竞争法》《广告法》《产品质量法》《食品安全法》以及 2019 年即将正式实施的《电子商务法》，都将促进消费环境的进一步完善。同时，政府还出台了一系列促进消费的政策文件，如 2018 年 10 月发布的《完善促进消费体制机制实施方案》，从放宽服务消费市场准入、推动实物

消费结构升级、健全消费信用体系等方面，为破解体制机制障碍、发挥消费对经济发展的基础性作用提供了指导。

执法部门在整顿市场秩序、打击假冒伪劣等方面的力度也越来越大，切实保护了消费者的合法权益，为居民消费营造了安全放心的市场环境。消费者表达诉求、维护权益的方式也更加多样化。直接前往执法部门、拨打热线电话、登录互联网平台投诉、使用手机APP或通过微信公众号等，都是消费者寻求合法权益保障的有效途径。据中国消费者协会网站的统计，2018年第三季度全国消协组织受理的消费者投诉共计198775件，投诉解决率达到72%，累计为消费者挽回了2.73亿元的经济损失。

政府采取了建制度、强监管与定期约谈相结合的方式，解决电商经营中虚高标价、评价造假、霸王条款等消费者广泛关注的问题。特别是每逢集中促销活动之前，政府部门都要采取专门谈话的方式，督促电商及入驻企业规范其经营行为。目前，杜绝虚假信息、优化竞争格局、完善定价机制、保障顾客权益等方面的效果逐渐显现。国家统计局数据显示，2018年1-8月份，全国网上零售额达到55195亿元，同比增长28.2%，增速远高于社会消费品零售总额增速。

## （二）企业改善购物环境

在改善购物环境、提升消费体验方面，实体零售企业也做出了诸多努力和创新。从门店选址、店面设计到商品配置、服务优化，实体门店更加关注消费者的体验感、新鲜感。强调门店差异化的“千店千面”，倡导“智能商店”“无人商店”，以及运用大数据实现对消费需求的精准把握等，增加了线下门店对消费者的吸引力。运用现代流通技术也是提升实体门店消费体验的重要途径。将AR、VR等现代技术应用于实体零售门店，可以使消费者在任何环境下更

为真切地感受商品在实际使用场景下的状态。通过这些技术手段，顾客可以在不真正换装的情况下进行服装试穿，在店面感受家具家电在家中摆布的效果。零食店也不仅仅是街边店铺，开进购物中心，打造符合类生活方式的消费空间，弥漫着慢生活的慵懒和休闲。良品铺子在武汉光谷步行街开业的地标店提供了很好的范本。

## 二、消费能力升级：不仅吃饱，还要吃好

消费能力升级让零食消费成为生活的一部分。可支配收入的增长优化了居民消费结构，人们不仅吃正餐，还要吃零食，不仅要吃饱，还要吃好。

### （一）收入增长奠定消费根基

根据消费理论，收入是消费的基础和前提。在消费结构优化升级和总体消费规模增长的背后，是不断增加的居民可支配收入（图 1-1）。国家统计局数据表明，人均收入和人均消费都呈现逐年增长态势。2017 年全国居民人均可支配收入为 25974 元，比上年名义增长 9.0%（扣除价格因素，实际增长 7.3%）。收入的稳步增加使得消费者在做出购买决策时，能够更多地考虑品质等其他因素而非价格。人均消费支出增速略低于收入的增速，但每年的增长规模仍十分巨大。数据显示，2018 年上半年最终消费支出的贡献率达到 78.5%。消费对经济增长的贡献已成为“三驾马车”的第一位，为拉动经济增长的基础力量。

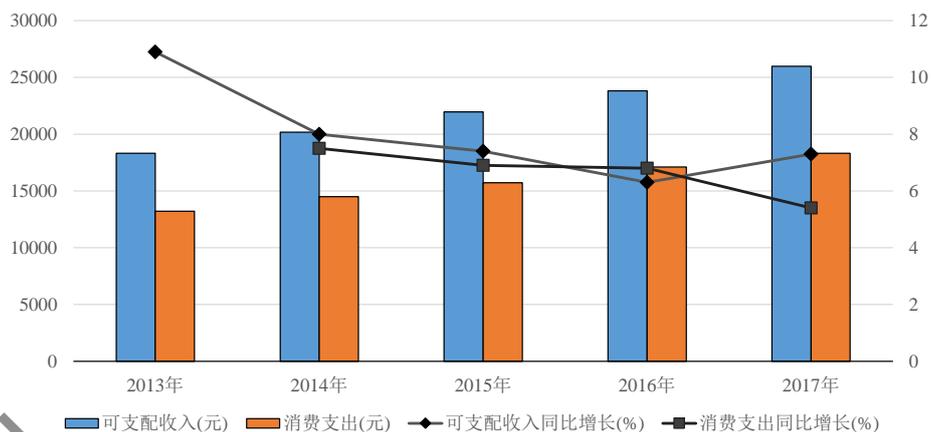


图 1-1 居民人均消费支出、可支配收入及其增速

数据来源：国家统计局

## （二）食品类销售增长快于均速

总量与规模扩大是消费升级的基础。近年来，我国居民的消费规模总体保持中高速增长态势（图 1-2）。根据国家统计局数据，2018 年 1-8 月份，社会消费品零售总额为 24.2 万亿元，同比增长 9.3%。2013-2018 年前三季度，在超过一半的时间范围内，包括粮油、食品、饮料、烟酒在内的“大食品类”社会消费品零售总额增速都高于全部类别的平均增速。这从侧面反映出我国居民的消费结构变化是有所侧重的。消费者对食品的需求不再仅仅满足于“吃饱”，而且要“吃好”，“吃出健康”。并且，对生活品质的关注更加强烈，不仅要吃好正餐，零食、饮料等休闲食品也成为生活的一部分。

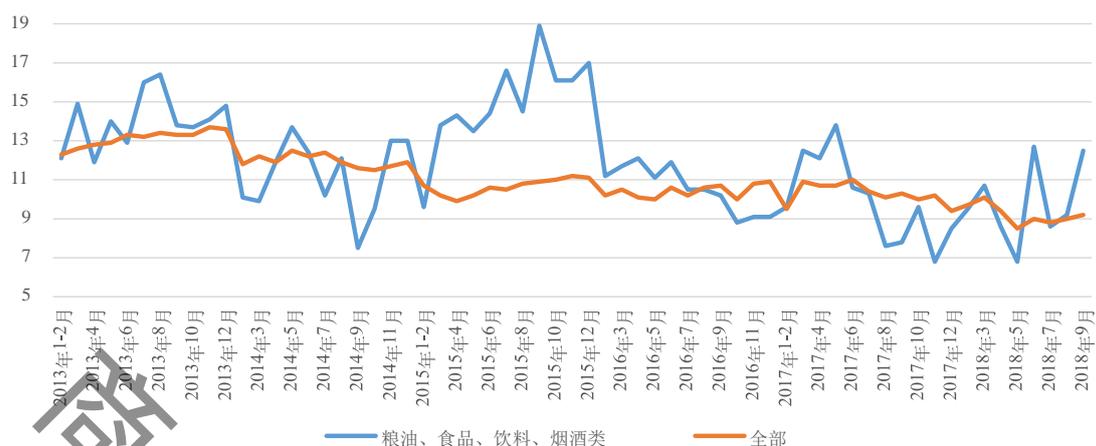


图 1-2 社会消费品零售总额增速

数据来源：国家统计局

### 三、消费内容升级：“质”的诉求觉醒，情感需求多重

随着经济的发展与居民收入水平的提升，物质消费和精神消费双重升级，消费者追求品牌、品质，品质消费不再是高收入者的特权；消费者期待个性化、实现自我的社会认同，对商品服务背后寄托情感需求。

#### （一）品质消费走向大众化

我国居民消费的商品和服务种类日渐丰富，之前被认为只有“高收入阶层”才消费得起的商品和服务也走入寻常百姓家，新型市场的发展不断孕育出新的消费热点。从解决温饱、满足基本生活需求的商品，到如今层出不穷的针对各样需求的产品和服务，居民可以通过多种渠道购买到全国各地甚至国外的商品。进口食品从炫耀性和礼品性消费走向个人品质性消费。据海关统计，2017 年全国进口食品总额高达 582.8 亿美元，同比增长 25%。来自东南亚及欧美国家的零食成为国内消费者热捧的对象。被认为是奢侈和高消费的家庭轿车、度假旅游、歌剧音乐会等如今也走进了普通家庭。知

识付费、内容付费的兴起，越来越多的消费者形成了对优质内容付费的习惯。另外，一些新型市场的成长和发育也带来了新的消费热点。比如潜力巨大的养老服务市场，据国家发改委发布的《2017 年中国居民消费发展报告》，到 2020 年全国 60 岁以上老年人口将增加到 2.55 亿左右，养老产业也会出现多种新业态，智慧养老、品质养老等消费市场将得到进一步细分和发育。同时，随着老人看护、母婴照顾、小时工等需求兴起，家政服务业也成为消费热点。

## （二）价值消费埋单常态化

消费者对“质”的诉求逐渐觉醒，更加关注商品的品质保障和性价比。随着收入的提高，社会平均购买力将不断上升，人们的生活和消费习惯也发生了巨大的变化。此时，购买价格虚高的商品来彰显自身地位的做法将无法得到认同，人们的消费诉求会从追求名牌和攀比奢侈转向体现实际品质、文化个性乃至情感认知。以汽车为例，据中国汽车工业协会数据，2018 年前三季度中，高性能的运动型多用途乘用车（SUV）的销售量表现不凡，在上年同期较高的基数上仍保持强劲增长，其增速已经比基本型乘用车（轿车）高出 2.6 个百分点，同时新能源乘用车的销量也引人注目，同比增长 93.4%，销量超过 62 万辆。这说明，消费者的价值感知能力正在提升，他们愿意为商品功能和特性支付更高的价格，同时环保、绿色等消费观念也更为深入人心。在零食行业，以“健康零食”为代表的新兴消费概念受到追捧。第一财经（CBNData）数据显示，天然、粗粮、无糖、无添加成为零食的“热门标签”。表现尤为突出的是“一日型包装”的无添加坚果类，这种方便携带且营养健康的小包装零食，在 2015 年到 2017 年间始终保持三位数的销售额增长速度。同时，相比于之前对低价促销的追求，消费者更加看重自身的

需求是否真正得到了满足，从每年的“双十一”购物节，就可看出这种转变。《维度》与腾讯理财在 2018 年联合进行的“双十一”调查显示，优惠规则复杂、价格虚高、商品质量存在争议、发货周期长、售后维权差等原因，让消费者不得不回归理性，重新审视购物节。

### （三）消费附加需求多样化

消费已经不是仅仅为了满足基本生活需要，传统商品和服务附加多重的属性以满足消费者多样化的情感需求。深入丰富多样的消费内容，可以发现其组成部分占比不同。2014 年到 2017 年的中国居民消费支出中，食品支出逐年下降，但服务消费占比呈现不断增加的态势（图 1-3）。根据国家统计局的统计公报，2017 年中国城乡居民的恩格尔系数是 29.3%，与 2012 年相比下降了 3.7 个百分点，进入了联合国划分的 20%~30% 的富足国家区间。据电影资金办统计，截至 2018 年 10 月 4 日，全国总票房就已突破 500 亿元，比上年提前 47 天；6 至 8 月暑期档电影总票房 174 亿元，在上年高基数的基础上依然保持同比增长 6.7% 的较快速度。除此之外，CBNData 与“飞猪”联合发布的报告显示，2017 年我国国内的旅游人数达到 50.01 亿，人均旅游花费为 914 元，相比 2000 年的 427 元，翻了一倍多。同时，保健、餐饮和娱乐行业的增长率也达到两位数。由此可见，消费者的支出结构发生了很大变化，除了基本生活需要的满足外，居民还将更多的资金用于娱乐、旅游、教育、智能设备等方面，给紧张的工作和生活添加调味剂。

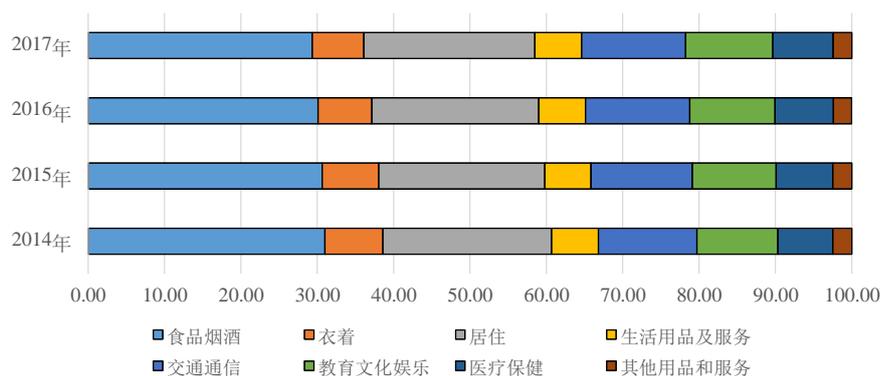


图 1-3 居民消费支出结构变化

数据来源：国家统计局

食品消费支出占比下降，但是区别于传统食品，零食附加了社交、文化、娱乐等多重属性，在消费升级的大背景下，引来了发展的春天。市场上热销的“脏脏包”“半熟芝士”等“网红零食”，满足了互联网时代消费者的猎奇消费心理，将消费活动与精神愉悦结合到一起。零食满足消费者在生活休闲、外出旅游、工作间歇等多场景消费需求的属性，决定了它是消费升级的受益者，也是推动者。

#### 四、消费方式升级：消费碎片化、多元化

科技发展，购物打破时间空间的限制，消费理念转变，消费金融流行，消费时间变长，消费半径变宽，消费预期提前，消费方式的升级又推动消费内容、消费品质等方面的升级。

##### （一）便捷消费深得人心

国内居民消费方式呈现多元趋势，网络消费、移动消费等多种方式蓬勃发展。宽带互联网的普及，曾经带来了消费方式的巨大改变，足不出户的线上购物方式越来越流行。移动互联网的发展，使

消费进一步脱离了时间和空间的限制，随时随地通过 PC 端、移动端等进行网上购物，其消费行为也变得碎片化、多元化。网络消费快速增长，网络零售规模稳居世界第一。2017 年，网络零售额达 7.18 万亿元，首次突破 7 万亿元大关，比上年增长 32.2%。其中，实物商品零售额为 5.48 万亿元，增长 28.0%。同时，线上平台的存在使得消费者的诉求可以直达生产者，多样化、个性化的需求被满足。与线上消费方式蓬勃发展对应的，是线下门店的缓慢“复苏”。商务部统计数据显示，2018 年 1-9 月，重点监测零售企业的销售额累计增长 4.8%。分业态来看，线下的超市、便利店、购物中心分别增长 5.6%、8%和 6%。电商企业布局线下开展全渠道经营，是推动实体零售业态增长的重要动力。从中长期来看，消费方式会更趋多样化，线上重方便、线下重体验，两种消费方式可以实现融合互补，满足不同商品、不同场景的消费需求。

## （二）信用消费日趋流行

在支付方式上，分期付款、信用消费等行为越来越普遍。信用卡、蚂蚁花呗、京东白条等金融产品也为消费者小额信贷提供了前所未有的便利性。《中国银行卡产业发展蓝皮书（2018）》数据显示，2017 年新增信用卡 1.6 亿张，同比增长 25.9%，到 2017 年末累计发出 7.9 亿张，人均持卡 0.57 张。从 2014 年到 2017 年，在京东平台使用信贷消费的用户数增长了 220%，并且用户普遍拥有高等学历，大学学历以上的消费者人群占比高达 75%。消费信贷给了消费者提前消费的空间，而不再拘泥于当期收入。在年轻一代消费观念不断更新的背景下，消费信贷有着较大的发展空间，并将对消费升级产生推动作用。

## 第二章 行业发展快车道

居民消费升级日渐加速，新兴零售渠道快速兴起，零食行业发展步入快车道，行业规模快速增长、地区分布“两域多点”、销售渠道多元融合、市场格局加速变化，成为快速消费品市场中最受关注的焦点。行业展现出“快、广、多、变”特征，以绝对的优势在快速消费品市场中“C位”出道，成为未来快速消费品市场中最具前景、最有活力的行业。

### 一、快：行业规模快速增长

近 10 年来，零食行业获得了快速发展，零食制造业产值规模极大提升，各子行业制造业齐头并进、快速发展，规模以上企业单位数保持稳定增加，出口交货值稳中有进，进口规模显著提升，行业蓬勃发展势头强劲。

#### （一）总产值快速上升

零食行业<sup>1</sup>总产值规模呈现快速上升趋势，从 2006 年的 4240.36 亿元增长至 2016 年的 22156.4 亿元，增长幅度达 422.51%，年复合增长率为 17.98%。根据预测，至 2020 年，零食行业总产值规模将接 3 万亿元。从增速上看，自 2008 年开始，总体增速呈波动放缓的态势。2016 年，焙烤食品制造，糖果、巧克力及蜜饯制造，方便食品制造，

---

<sup>1</sup> 根据国家标准《国民经济行业分类》（GB/T 4754-2017），零食行业主要包括食品制造业中的焙烤食品制造、糖果、巧克力及蜜饯制造、方便食品制造、罐头食品制造以及农副产品加工业；大类中的肉制品及副产品加工；蔬菜、菌类、水果和坚果加工；鱼糜制品及水产品干腌制加工等。根据中国食品工业协会的划分，零食（休闲食品）可分为 10 大类：谷物休闲食品（烘焙类、膨化类、油炸类）、糖果巧克力、坚果炒货、熟制休闲豆制品、休闲素食蔬果（含干制蔬果和湿制蔬果）、肉干肉脯、果冻、果脯蜜饯、西式甜点派、其他。

罐头制品，肉制品及副产品加工，蔬菜、水果和坚果加工，鱼糜制品及水产品干腌制加工等各行业增速分别为 10.88%、4.93%、8.55%、5.17%、9.90%、8.03%和 10.91%。



图 2-1 2006-2020 我国零食行业产值规模<sup>2</sup>

数据来源：《中国食品工业年鉴》、EPS 数据库

## （二）三大品类占主导、多品类齐头并进

从各行业分类来看，蔬菜、水果和坚果加工、肉制品及副产品加工以及方便食品产值规模位列零食总体规模的前三位，其中，蔬菜、水果和坚果加工行业呈现出强劲增长态势，成为零食行业中产值规模最大的分类，占比近 26.5%；肉制品及副产品加工产值占比近 21.22%；方便食品产值规模占比近 18.01%。零食行业内各细分品类整体保持高速增长，2016 年，鱼糜制品及水产品干腌制加工以及焙烤食品制造行业销售产值增速均超过 10%；肉制品及副产品加工鱼糜制品及水产品干腌制加工、蔬菜、水果和坚果加工以及方便食品制造行业销售产值增速均超过 8%，罐头食品制造与糖果、巧克力及蜜饯制造的增速分别为 5.17%和 4.93%。

<sup>2</sup> 注：2017-2020 年产值规模为预测值

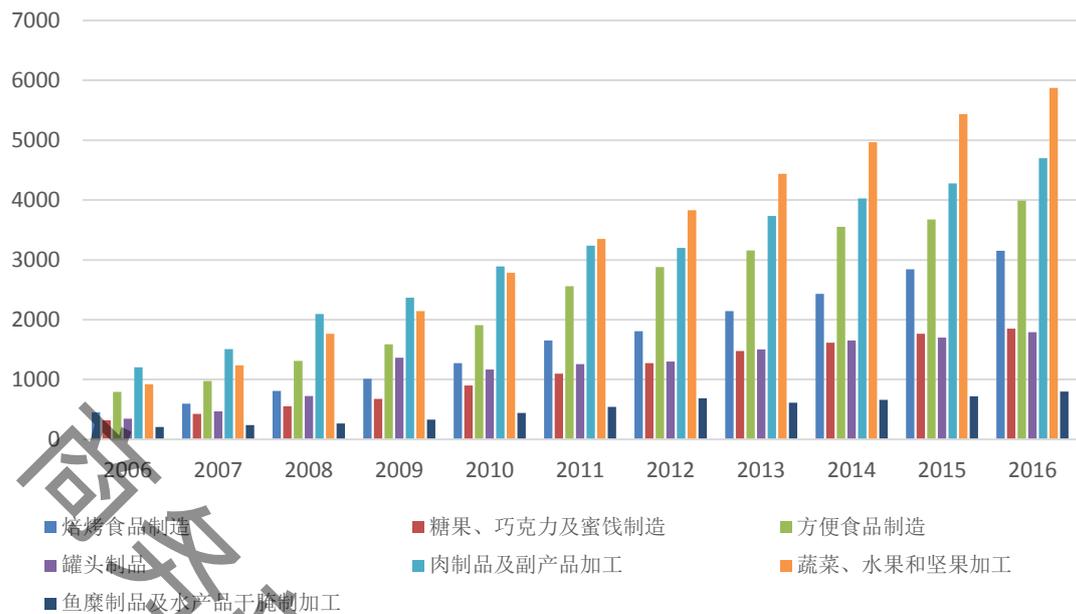
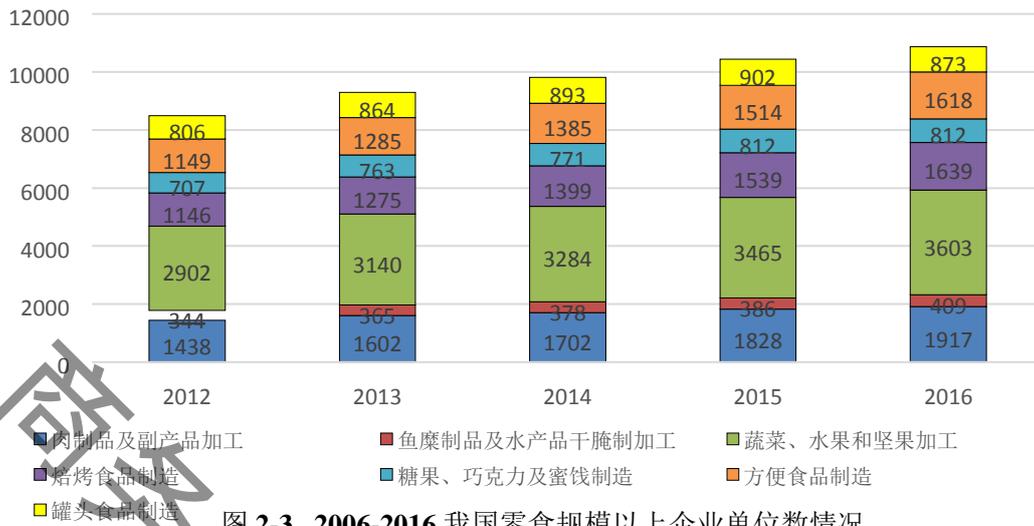


图 2-2 2006-2016 我国零食行业各分类产值规模情况

数据来源：《中国食品工业年鉴》、EPS 数据库

### （三）企业单位数持续增加

近年来，零食行业规模以上企业单位数保持稳定增长态势。2016 年零食行业规模以上企业单位数达 10871 个，增速为 4.1%，高于食品制造业和工业全行业规模以上企业单位数的同期增速。其中，鱼糜制品及水产品干腌制加工业、焙烤食品制造业以及方便食品制造业的企业单位数增速均超过 5%。



#### (四) 行业出口稳中有进

2012-2016 年我国零食行业出口呈现出平稳增长的态势，五年内增长了 15.12%。至 2016 年，零食行业出口交货值为 1574.67 亿元，占总销售产值比重为 7.1%。其中，蔬菜、水果和坚果加工行业出口规模远大于其他行业分类，且总体呈增长态势；焙烤食品制造总体出口规模较小且规模呈现明显波动；糖果、巧克力及蜜饯制造行业出口交货值呈现稳定上升趋势；肉制品及副产品加工业的出口规模有所下滑；其他行业均呈现波动上升的趋势。

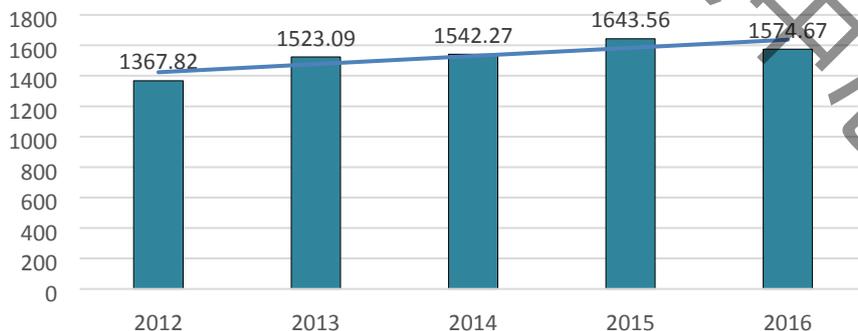


图 2-4 2012-2016 年我国零食行业出口交货值

数据来源：《中国食品工业年鉴》、EPS 数据库

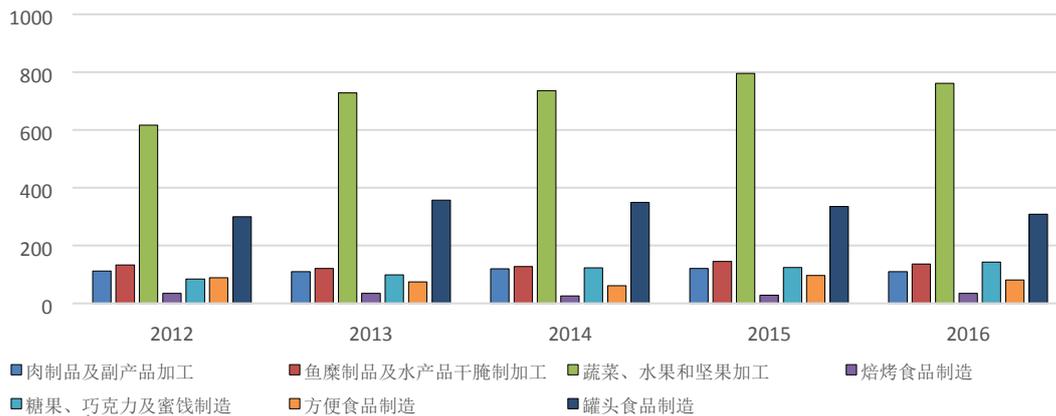


图 2-5 2012-2016 年我国零食行业各分类出口交货值规模

数据来源：《中国食品工业年鉴》、EPS 数据库

此外，零食企业品牌在线上出口品牌中也占有重要地位。据阿里研究院数据，2017 年天猫出海中国消费品牌排行榜中，排名前 20 的企业中有两家零食企业上榜，分别是良品铺子和三只松鼠。其中，良品铺子于 2018 年 4 月启动海外布局，铺设销售网点，以 1 亿海外华人及留学生为目标消费者，现已有 100 多款零食进入美国、澳大利亚、英国等 20 个国家。良品铺子通过天猫、京东、亚马逊等跨境电商平台，将 30 千克以内的小包裹通过跨境物流直接送到海外消费者手中。来伊份、三只松鼠等国内零食品牌也纷纷布局海外市场，将其视为潜力市场。

### （五）食品制造业进口规模上涨明显

2009 年以来，我国食品制造业进口情况呈现出明显的两阶段：2009-2014 年，食品制造业进口总额呈现稳定上升趋势；在经历了 2014 年三季度、四季度进口额持续下降后，2015 年-2017 年，食品制造业重新恢复稳定上升态势。

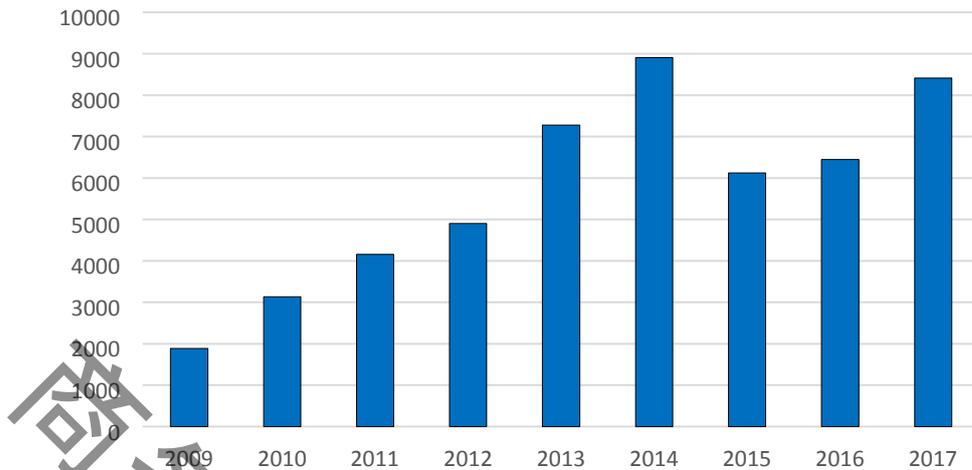


图 2-6 2009-2017 年我国食品制造业进口总额（百万美元）<sup>3</sup>

数据来源：根据 EPS 数据库提供的海关数据整理

根据阿里研究院数据，我国线上进口零食销售及进口零食消费人数均呈现同步增长趋势。自 2014 年跨境电商上线后，线上进口零食数量的占比由 2014 年的 11% 增长至 2016 年的 22%；其中，饼干膨化食品、巧克力和糖果果冻三个子品类的占比最高，总占比接近 70%。

## 二、广：“两域多点”广泛分布

我国休闲零食行业在地区分布上体现出“两域多点”的特点。其中，零食制造企业集中分布于东部及中部区域，品牌发源地集中于闽粤沪等地，而从线上零食销售来看，销售量位列前茅的零食具有明显的地区风味特色。同多种多样、各具特色的中国传统菜系一样，零食亦展现了“舌尖上的中国”。

### （一）制造企业多分布在东部及中部

我国零食行业各分类行业生产呈现出明显的地区分布差异。从零食企业制造企业的地区分布来看，食品制造业企业主要分布在福建、

<sup>3</sup> 注：2014 年第 2 季度数据缺失，采取移动平均法估算得出。

广东、山东等东部沿海省份以及河南、湖北、湖南等中部地区省份。其中，烘焙食品制造企业数量排名前五位的分别是河南省、山东省、福建省、广东省和湖北省；糖果、巧克力及蜜饯制造企业数量排名前五位的省份分别是广东省、山东省、福建省、河北省和陕西省；方便食品制造业企业数量排名前五位的分别是河南省、山东省、安徽省、广东省和四川省；罐头食品制造企业数量排名前五位的分别是福建省、山东省、湖南省、浙江省和辽宁省；蔬菜、水果和坚果加工制造业企业数量排名前五位的分别是山东省、福建省、江苏省、辽宁省和四川省。

## （二）品牌发源集中于闽粤沪等地

从各零食细分品类品牌发源地的地区分布来看，福建、广东、上海、安徽、浙江等省份具有的品牌数较多。根据 2018 年中国品牌力指数(C-BPI)对于各细分品类的排名，福建、广东、和上海拥有的上榜品牌位列前三（见图 2-7）。坚果/干果上榜的中国内地企业主要分布于湖北（良品铺子）、安徽（三只松鼠、洽洽）、上海（天喔）、浙江（百草味、华味亨）以及江苏（口水娃）；膨化食品上榜的中国内地企业主要分布于福建（可比克、亲亲、艾比利、盼盼）、陕西（太阳锅巴）、四川（米老头）以及黑龙江（史努比）；巧克力品牌分布于广东（金帝、徐福记）和上海（金丝猴）；口香糖品牌分布于福建（雅客、酷莎）以及广东（华艾康）；润喉糖品牌主要是广州（王老吉）；饼干/威化的品牌发源地主要分布在广东（徐福记、嘉士利）、福建（好吃点）以及四川（米老头）；派的发源地主要分布于福建（达利园、盼盼、福马）、上海（光明、三辉麦风、中洋宝）以及北京（老布特）。

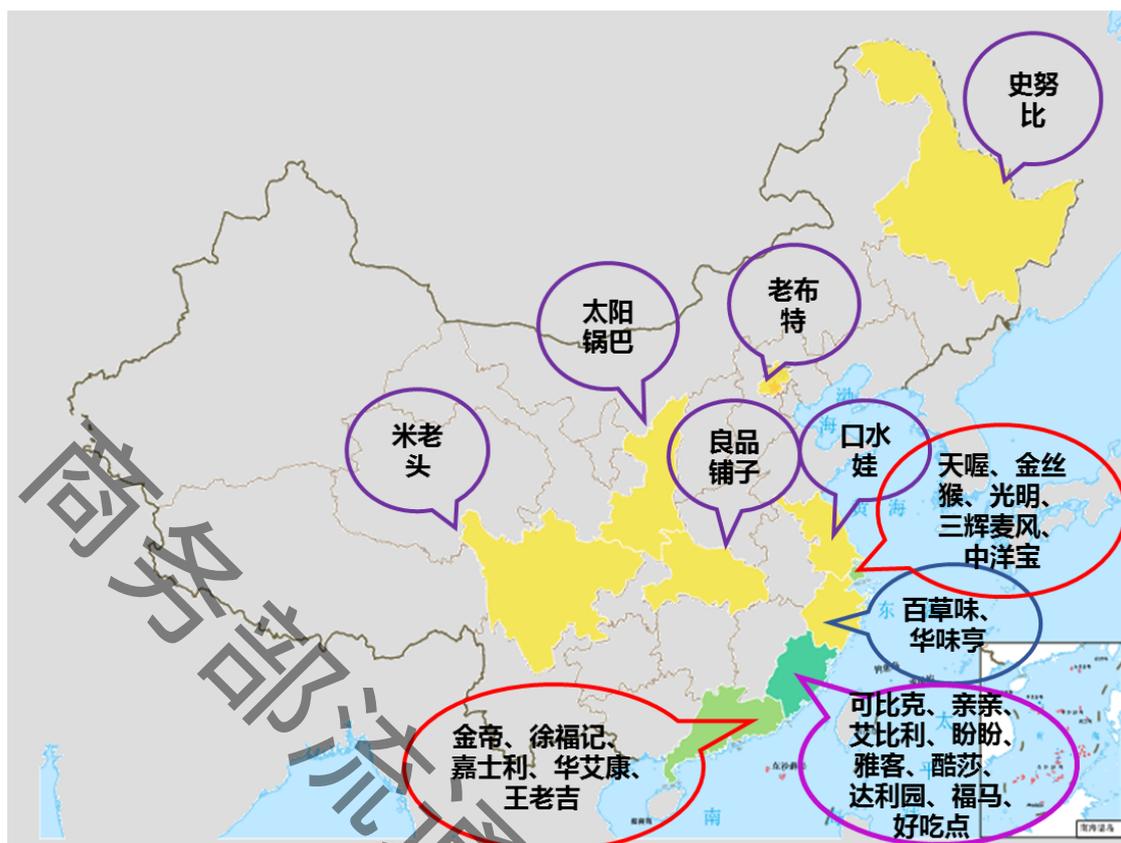


图 2-7 中国内地零食企业主要品牌发源地区域分布

资料来源：根据 2018 中国品牌力指数排名整理

### （三）线上零食产地具有明显地方特色

从线上地方特色零食发展来看，根据阿里数据显示，2017 年线上地方特产零食所在省份销售额排名前十依次为新疆的蜜饯果干、四川的肉干卤味、湖南的海味即食、内蒙古的肉干卤味、福建的糕点点心、云南的糕点点心、浙江和湖北的肉干卤味、山东和安徽的糕点点心。



图 2-8 2017 年地方特色零食所在省份分布

### 三、多：销售渠道多元融合

我国零食行业的销售经历了由传统渠道向现代渠道的转变。从渠道分布来看，目前零食行业的销售渠道呈现出多元化和融合化的特点。超市卖场渠道占比最高，网络零售渠道在近年来快速崛起，零食行业全渠道融合的趋势日益明显。多样化的销售渠道为零食行业的快速发展夯实了终端市场基础。

#### （一）超市卖场占比高

零食行业的销售渠道基本覆盖全部零售业态，传统渠道包括批发直营店、小卖亭、书报摊以及超市卖场等，现代渠道以超市业态、便利店、专卖店以及网络零售为主，良品铺子、来伊份等零食品牌开始进驻购物中心。近年来，依托网络零售进行销售的线上渠道发展迅猛，网络零售成为零售行业销售的重要渠道。数据显示，休闲食品零售行

业各经营模式销售份额占比中，超市卖场占比 57.4%、连锁专卖店占比 19.6%，个体门店占比 15%，电商平台占比 8.0%<sup>4</sup>。其中，电商平台渠道占比由 2011 年的 0.3% 上升至 2018 年的 8.0%。

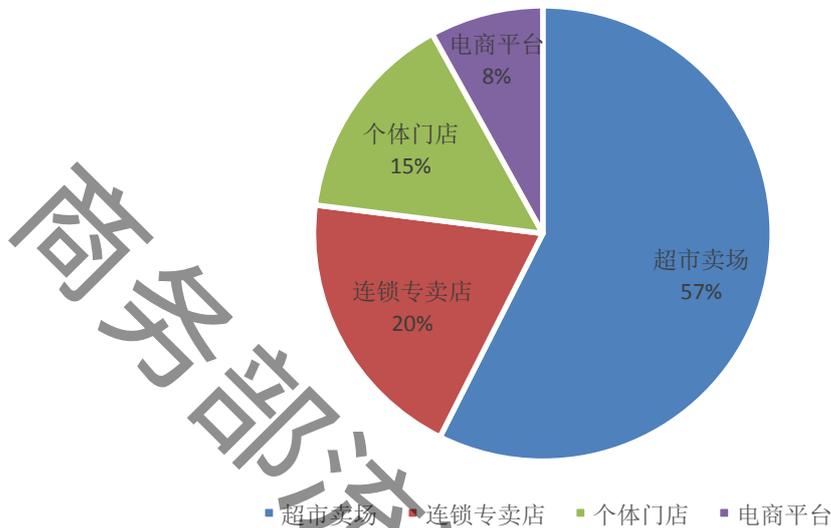


图 2-9 零食通过各主要渠道销售额占比

资料来源：<https://www.qianzhan.com/analyst/detail/220/180917-dcdc93de.html>

## （二）全渠道融合趋势明显

当前，现代零售分销渠道已经成为零食行业销售渠道的重点，尤其是线上零售渠道的快速发展成为推动我国零食产业转型与快速发展的重要动力。随着消费者全渠道购物的消费习惯日趋明显，全渠道融合也成为零食行业渠道建设的必然趋势。

线下渠道在引客流量方面受到门店所在位置的时空限制，因此客流量显著低于网络零售渠道；但在体验感方面，线下渠道可以提供给消费者更加直接和可感的产品展示与分销服务，因此体验感要明显优于线上渠道；同时，零食品牌连锁店可以围绕目标消费群体基于产品

<sup>4</sup> 资料来源：前瞻产业研究院 <https://www.qianzhan.com/analyst/detail/220/180917-dcdc93de.html>

品牌开展相关分销服务与有针对性的体验活动，因此在体验感方面优于商超、便利店等渠道。随着零食行业全渠道融合的发展，“网络零售+品牌连锁”的“高流量+高体验”的双高融合模式将成为零食高端市场品牌建设的重要渠道模式。从目前实践发展来看，良品铺子在双高模式建设中处于领先地位，至 2018 年 6 月，良品铺子线上订单与线下订单数比例接近 2:1，线上线下订单量呈现同步上涨趋势；同时，兴起于网络平台的三只松鼠等网络品牌也纷纷加强实体渠道投入；而盐津铺子、洽洽等零食品牌则将重点放在“商超、便利店+网络零售”的渠道模式建设上。



图 2-10 休闲食品主要渠道的引流量及体验感分析

#### 四、变：市场格局加速变化

近年来，零食市场呈现出明显的变革与变化。主要表现为零食品类基本确立了线上渠道销售的“王牌地位”；零食市场爆款频出、更

新换代频繁，“网红零食”异军突起；市场分层逐渐清晰，高端市场崛起并呈现巨大发展潜力。

### （一）零食占线上食品销售首位

阿里巴巴大数据发布的《中国线上零食消费趋势报告》显示，目前国内网购食品用户规模已超过 7000 万人，其中零食占线上食品销售首位，占比近 30%，并呈现小幅上涨的趋势；坚果炒货、糕点点心和蜜饯果干三大零食子品类贡献了超过 50%的线上零食销售额，2016 年三种子品类销售额占比分别为 23%、16%和 15%。此外，根据前瞻研究院数据，2017 年我国休闲食品全网销售额为 499.6 亿元，但增速明显回落。

### （二）“网红零食”异军突起

近年来，随着线上渠道的强劲发展，“网红零食”兴起并蓬勃发展，迅速成为零食市场的流量担当，并打造出国内零食市场一道亮丽的风景线。“网红零食”，主要指依托线上渠道进行推广和传播的爆款零食，“独特口味+趣味性”成为网红零食的致胜法宝。网红零食的出现本质上是食品制造业与文化创意产业实现跨界融合的结果。网红食品具有的典型特点可以概括为：趣味化的产品名称及形象创意+独特的包装设计+创新的产品口味。



图 2-11 网红零食典型特点

根据 CBNDATA《2018 年线上零食消费趋势》报告，目前，网红食品主要集中于烘焙行业：糕点点心类零食占比超过一半，饼干与膨化类食品紧随其后；相较而言，蜜饯果干、坚果炒货、糖果果冻及肉干卤味等品类的“网红产品”销售仍有巨大提升空间和发展前景。同时需要注意到，目前“网红零食”仅集中于“网红产品”，鲜有具有打造系列网红产品能力的“网红品牌”，且“网红零食”普遍产品生命周期较短、更新换代速度较快。随着零食行业市场竞争加剧，以及消费者追求个性化和特色化的需求偏好日益凸显，零食所蕴含的娱乐化和趣味化趋势将愈发明显。打造兼具趣味性、娱乐性与个性化的网红爆款零食品牌将成为越来越多零食企业在激烈的市场竞争中实现突围的“利器”。

### （三）高端市场前景广阔

我国零食市场竞争日益加剧，市场细分越发明显，低、中、高档市场层次逐渐拉开。随着我国居民消费升级，消费者对于消费品质量、服务以及体验有了更高的诉求，这直接推动了高端零食市场的形成和发展；在居民消费升级的窗口期，高端零食市场将成为拉动整个零食行业增长的重要引擎。

以产品质量、品牌影响力、产品附加价值三个维度对零食市场中的低端市场、中档市场及高端市场进行划分。产品质量强调产品的原料、加工工艺以及产品本身的口感、口味；品牌影响力强调产品的品牌资产，包括产品的外观设计、产品包装、营销传播、品牌影响力等要素在消费者心中形成的整体形象；产品附加价值则强调零食产品传达的文化、价值内涵，消费者在购买零食及消费产品过程中获得的体验感和服务内容。低端零食市场的产品质量较差、几乎不具有品牌影响和产品附加价值；中档市场产品质量处于中等水平，具有一定的品

牌影响力，但产品附加价值较低；高端零食市场在产品质量、品牌影响力以及产品附加价值均处于较高的水平，产品的原料、加工更有保障，口味、口感更佳，产品具有比较强势的品牌影响力和品牌资产，消费者在购买休闲食品时可以获得即时即刻购买、多渠道多触点购买以及丰富的购买体验，消费者在食用休闲食品过程中可以满足更多场景化的需求、获得更多情感上的共鸣、以及轻松娱乐的休闲体验。

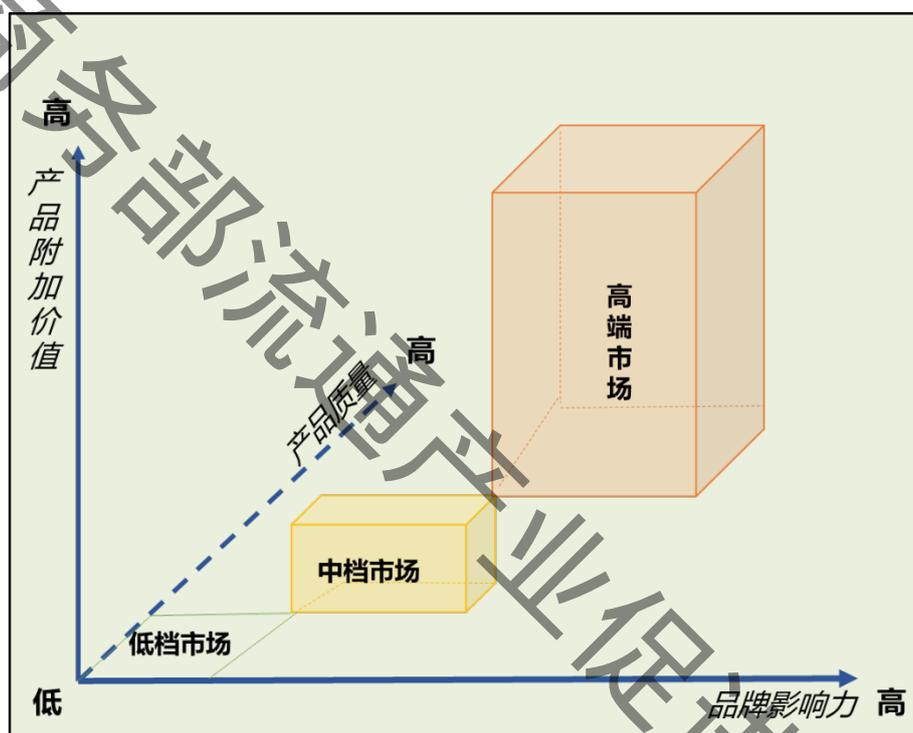


图 2-12 低中高档零食市场特点

从目前国内零食市场发展现状来看，国内零食品牌商一方面纷纷加大新产品的开发及营销传播，将产品质量从口味口感等维度扩展到健康、自然等消费者更加关注的内容，利用新兴传播渠道对产品品牌进行整合营销传播，从产品质量和品牌影响力两个方面提升水平；另一方面，不断提升产品附加价值，通过线上、线下的全渠道建设满足消费者即时即刻的购物需求，通过强化实体店的数字化转型与创意化服务提升整体购物体验，典型企业如良品铺子等。

## 第三章 企业升级图谱

居民消费升级步伐加快，顾客对零食产品的要求不断提高。在多样化、多场景，高品质、高频次的消费诉求驱动下，不论是传统的生产制造企业，还是垂直一体化的品牌专业零售商，都对自身的发展战略与经营策略加以重新审视，各自构建升级图谱，在产业链、品控、产品、渠道、形象、定位、管理、社会责任、发展模式等方面进行多维创新。

### 一、产业链升级：以“全”来定“准”

近年来，零食企业的全产业链和全品类布局风生水起，全方位接触顾客，更加准确定位自己，准确把握市场动态，准确出击赢得先机。

#### （一）全产业链、全品类布局兴起

零食行业内容宽泛、覆盖面广。从产业链角度看，零食行业涉及原料生产、加工制造以及流通分销等多个环节。原料生产涵盖农产品种植，肉畜、肉禽和水产养殖等不同类型，其中坚果类、水产类中有部分加工原料主要依赖从国外进口。加工制造环节以企业投资流水线生产为主。流通分销环节中，传统的商场、超市和零食专业店仍然扮演了重要角色，电商企业以及全渠道专业零售商近年来取得了快速发展。

近年来，越来越多的企业开始产业链一体化布局。雨润、獐子岛为典型代表的上游环节原料生产企业向下游渗透，进入了零食加工领域；良品铺子、百草味等下游专业零售企业在经营品牌、研发产品的

过程中向上游渗透，建设了自有加工工厂。此外，还有大量食品、饮料以及餐饮企业同时生产或销售零食产品。

从包含的商品品类看，坚果炒货、蜜饯果干、膨化食品、肉干肉脯、糕饼点心、糖果巧克力及部分豆制品都可归入零食的大类。相应地，根据零食企业从事经营的品类多少，按照专业型到综合型的维度进行区分。表 3-1 中可以看出，良品铺子、徐福记、三只松鼠、百草味、来伊份等都是综合型的零食企业，都进行了全产业链、全品类的布局。

表 3-1 零食企业（部分）的产业链布局情况

	产业链环节			产品品类		主营零食	
	原料生产	制造加工	流通销售	综合型	专业型	是	否
中粮	√	√	√	√			√
天喔		√		√			√
徐福记		√		√		√	
盐津铺子		√		√		√	
良品铺子		√	√	√		√	
三只松鼠			√	√		√	
百草味		√	√	√		√	
来伊份		√	√	√		√	
好想你		√	√		果干为主	√	
双汇	√	√			肉制品为主		√
雨润	√	√			肉制品为主		√
周黑鸭		√	√		肉制品为主	√	
绝味		√	√		肉制品为主	√	

	产业链环节			产品品类		主营零食	
	原料生产	制造加工	流通销售	综合型	专业型	是	否
獐子岛	√	√			海产品为主		√
达利		√			糕饼点心为主	√	
桃李		√			糕饼点心为主	√	
嘉士利		√			糕饼点心为主	√	
桂发祥		√			糕饼点心为主	√	
元祖		√	√		糕饼点心为主	√	
桃李面包		√			糕饼点心为主	√	
克里斯汀		√	√		糕饼点心为主	√	
稻香村（京）		√	√		糕饼点心为主	√	
稻香村（苏）	√	√			糕饼点心为主	√	
盼盼		√			糕饼点心为主	√	
洽洽		√			坚果炒货为主	√	
好来屋		√			糖果巧克力为主	√	

资料来源：据网络公开资料、上市公司年报及企业调研情况整理。

## （二）SPA 模式让企业全方位接触消费者

在零食行业竞争加剧的背景下，企业需要准确挖掘自身的经营优势，把握市场动向，根据顾客对商品特性、购买渠道的要求及其变化不断做出改进。就此而言，品种多元化、产业链一体化的经营布局能够为企业带来优势。直观地，零食商品虽然品类繁多，但是其消费特征较为接近，且同一品类不同品牌之间差异化程度较为有限。多品种、综合化的经营模式能够帮助企业拓展顾客群体，满足不同偏好、不同

场景下的消费需求。与此同时，以需求端驱动的供应链整合经营模式，可以使企业在直接接触顾客的基础上，将消费者的意见反馈、改进要求和附加诉求融入到产品设计与品牌经营的过程之中，实现对市场变化的快速反应。当前，源于服装领域的自有品牌专业零售商（SPA，Specialty retailer of Private label Apparel）模式在零食行业获得发展，良品铺子、来伊份等就是典型的代表。这些全品类零食品牌零售商在近年来取得快速发展，与其采取的多元化、一体化经营模式，准确定位自己、准确把握消费者需求密不可分。

## 二、品控升级：源头到供应链的整体把控

品质是构成产品吸引力的重要方面，对于食品而言则具有基础性意义。消费升级使顾客对零食产品有了更高的要求，不仅要满足基本的安全卫生标准，还要尽可能新鲜；既要有好的风味和口感，同时也要更加健康、更有营养。零食企业从源头开始，择优选择原材料，对供应链整体严格把控质量。

### （一）优化原材料采购

零食的品类繁多，其原材料也十分复杂，包括坚果、肉类、水果、米面、食用油、豆制品、调味料和添加剂等多个种类。选购优质原材料是保证产品品质的重要方面，原产地或供应商直接采购已经成为行业内通行的做法，部分国内产量无法满足需求的产品（如坚果、水果等）则采取海外进口的方式。在保证货源的同时，企业还根据自身对产品品质的定义，制定了专门的验收标准。

全品类零食品牌零售商良品铺子建立了源头化采购机制，直接来自地理认证标志的优质原料产地进行采购，如芒果进口于菲律宾、冬枣采购自黄骅等。采购模式也从单纯的经销商采购逐步发展为进口

商和直采相结合的模式，开发当地优质生产商并建立战略合作关系，实现供应链全球布局。以坚果的原材料进口为例，良品铺子选择的供应商必须拥有 HACCP、HALAAL、BRC、IFS、SANAS 等行业认证，选择产量大、质量优、管理稳定的南非和澳洲作为夏威夷果的原料来源地，直接与农场主接触，了解其生产过程和产品品质，与当地供应商建立了长期稳定的合作关系。同时，对采购的原材料采取严格的质量检验，除理化指标检测外，还对产品的外观、口感等加以定量考察。

零食品牌生产商盐津铺子在原材料采购环节建立了《合格供应商名录》，主要原料及辅料均采购具备生产资质、信誉良好的合格供应商，并对采购的原辅料要求提供权威检测报告或由公司自行送检。企业还设立了初加工子公司专门负责对初级农产品的质量控制，初加工子公司对购入原材料清洗、除杂、分级、分选、检测。同时，针对农产品原材料设计了专门的验收、加工、检测、贮存工艺和标准，确保原材料的安全可靠。

在坚果或炒货为主打产品的企业中，沃隆同样采取了全球甄选优质原材料的做法，如采购美国的扁桃仁、核桃仁、蔓越莓，加拿大的蓝莓，土耳其的榛子，乌兹别克斯坦的黑加仑干，越南的腰果等。同时，公司制定了超过欧美主要发达国家的坚果采购标准，与日本同步。洽洽则为主要原料建立了“公司+订单农业+种植户”的采购模式。并且，为了打破国外对坚果上游市场的垄断，该公司开始在国内的广西百色种植夏威夷果，在安徽合肥和池州种植碧根果。2018年5月，洽洽进一步联合“华泰集团”，增资成立了“坚果派”农业有限公司，专门发展坚果农业种植。

## （二）建立全程追溯体系

从全过程入手严格执行质量控制标准，是保障产品品质的必然要求。目前，行业内主要的零食企业都在着力构建从源头到终端的产品追溯体系。

周黑鸭通过建立公司内部的《产品标识及追溯程序》对产品进行追溯制管理，在销售端、供货商处发现的问题能够追溯至相关产品及其原料、辅料、包材等的库存、使用或销售情况。同时，制定《不安全产品召回程序》，明确各部门的职责分工，对召回产品的种类、召回过程、召回计划的制定与实施、评审处置均做出规定。为了对追溯和召回系统的充分性、有效性加以验证，公司还专门组织了模拟召回演练。

北京稻香村在 2007 年就建立了月饼追溯系统，每款月饼礼盒均有唯一的电子监管码，可以查询到月饼的生产企业、生产日期、质量警示等信息；2016 年，公司又聘请专业机构量身打造了“全链条追溯系统”。

值得注意的是，零食企业还建立了质量追溯与内部的管理制度相衔接机制。例如，盐津铺子在建立产品溯源制度的同时，以产品质量监督跟踪登记表的形式对原材料采购至成品销售的各个阶段进行登记管理，使质量责任落实到了个人。良品铺子充分运用大数据建立“顾客心声”系统，通过顾客评价和意见进行追溯定责，寻找和分析根因，建立“从抱怨到价值”的发现、分析和圆满解决的闭环管理系统，不仅使质量责任落实具体岗位和生产线，也有利于产品研发。据介绍，2018 年，良品铺子通过超过 3000 万顾客评价进行数据挖掘分析，对顾客评价集中度高的产品口味、包装进行了针对性改进。

### （三）运用质量标准和检测认证

在零食企业着力强化品质把控的过程中，规范化的质量标准体系起到了积极作用（表 3-2）。一方面，生产商或供应商都将通过 HACCP、ISO 标准等作为表明自身生产工艺和产品质量水平的依据；另一方面，品牌商或采购商在选择加工企业时，都将获得质量体系认证作为重要的考察指标甚至基本要求。良品铺子、来伊份、徐福记等在行业中处于领军地位的零食企业都建立了自有质量检验中心，并通过食品领域的专业实验室认证。良品铺子在 2010 年成立质检中心，成为零食行业为数不多的通过 CNAS 认证（中国合格评定国家认可委员会）的实验室，将建立所有商品的追溯制度作为公司战略，制定了涵盖生产到流通全过程的质量管控体系：产品上柜前“六层品质把关”，包括生产商甄选、原料精选、口味定制、生产过程监控、快捷物流保新鲜、上柜前质检；产品销售过程中质量管控，包括在售商品监控质检、仓储环节食品安全管控、配送环节食品安全管控、门店食品安全管控、不合格品召回、已过保质期食品一律销毁。

表 3-2 零食企业运用质量标准体系的典型做法

企业	做法
来伊份	（1）2005 年起按照 ISO9001 的质量管理体系的标准，建立覆盖源头环节、生产环节、流通环节的产品质量管控体系。（2）公司检测中心通过 CNAS 认证，其检测结果能得到全球 60 多个国家和地区的认可；（3）组织供应商专业培训，对供应商进行巡查和飞行检查。目前合作供应商中，已获得第三方认证的供应商（第三方认证包括：ISO9001 质量管理体系、ISO22000 食品安全管理体系、HACCP 认证）占公司供应商总数的 83.70%。
良品铺子	（1）建立规范的供应商筛选标准，将通过质量体系认证作为基本要求。（2）公司对供应商进行不定期检查，同时聘请华测、天祥、SGS 等机构进行独立第三方抽检。严格执行针对供应商的品控要求，在货品紧俏时仍不放松。面向全球选择供应商，重点产品均选则各细分类别中排名靠前的供应商，通常加工规模都在亿元以上。与供应商开展产品研发与改进、配方升级等方面的深度合作。（3）投资建设专门的食物检验中心，在休闲食品行业中通过国家级实验室认可，目前专为公司内部服务。

企业	做法
三只松鼠	根据产品属性，在出厂前采取 0 或 26 度恒温保鲜；坚持三道检验，原料检验、过程品控、出厂检验；松鼠家建造超越 QS 标准的工厂现场环境……将合格的半成品运回芜湖总部的封装工厂或存于 0-5℃的冷库或保存在 20℃的全封闭车间，完成最后的分装工作……
百草味	成立食品研究院，下设检测中心配置有万级无菌检测实验室等多种先进设备，可承接坚果炒货制品等 5 大品类、38 个常规检测项目。同时，百草味与其他质量监督检验技术合作中心合作，拥有约 40 个风险项目的检测能力。
盐津铺子	致力于打造以“源头控制、自主生产、产品溯源”为核心的食品安全质量控制体系……公司按照 HACCP、ISO9001 标准建立了严格的质量控制体系，……建立自有生产车间……在生产过程中，贯彻 HACCP 管理体系原则，对各个生产环节中关乎食品安全的关键节点进行系统分析、重点控制，每道工序均按照《作业指导书》的要求进行操作，确保产品的质量可控。
稻香村 (北京)	通过质量管理体系、食品安全管理体系、环境管理体系、能源管理体系，四体系认证；北京首家通过糕点 QS 认证企业。
稻香村 (苏州)	先后通过了 ISO9001 质量管理体系认证、QS 认证、HACCP 食品安全体系认证，并于 2008 年获得“企业食品安全信用等级 A 级证书”。
周黑鸭	严格制定生产安全和质量标准，对半成品进行抽查，定期清洗消毒生产设备，门店督导检查，品控团队飞行检查，年度审计互查，内部定期检测原材料、半成品及产品等各项指针，保证食品安全。制定定期的产品送检计划，并严格监督执行。
徐福记	通过 ISO9001、ISO22000、出口食品生产企业卫生注册和清洁生产企业认证，获得了“标准化良好行为 AAAA 级企业”称号；5 大类产品全部获得了食品生产许可证（QS 证）……检测中心实验室具备有关国际准则开展检测的技术能力，检测数据得到国际实验室合作组织（ILAC）的各国实验室认可机构之间相互承认，并于 2011 年获中国合格评定国家认可委员会（CNAS）授予认可资格，获颁《中国合格评定国家认可委员会实验室认可证书》。
洽洽	建立以 ISO9001 和 HACCP 质量保证体系为基础的质量管理体系和食品安全管理体系，形成了全流程质量监控体系。从原料采购、生产过程和成品检测、包装运输，都制定细致、可操作的规范。

资料来源：据网络公开资料、上市公司年报及企业调研情况整理。

### 三、产品升级：从外表到内涵多维创新

产品是企业得以在市场中立足的根本。居民消费需求的升级，对产品多样化细分的要求更为突出。由于南北方、东西部之间的自然环境、文化风俗差别较大，顾客对零食的消费习惯、口味偏好和关注内

容都有明显的不同。企业坚持创新、深耕产品，充分考虑顾客群体，在消费场景、物流过程、购买方式等多个维度的具体要求。

### （一）迎合顾客口味要求

口味是零食吸引顾客的重要方面，也是地区间差异化程度最为突出的一个维度。本报告以京东、天猫两大互联网平台销售的多个主流品牌零食为基础，筛选出订单量居前的省份，然后从顾客评价数据进行文本挖掘，提炼出各省份在辣、甜、咸三种口味方面的抱怨情况，结果如表 3-3 所示。可以看出，福建的消费者对于零食口味的要求较为挑剔，在三种味道的抱怨度中均列前两位。此外，浙江、江苏、上海、广东的顾客对辣味的抱怨较多，而在湖南、江西、湖北、四川等地的消费者中则较少。广东的消费者偏好于较清淡的饮食，对零食的咸、甜抱怨率均较高；北京、上海、河南的顾客似乎对两种味道的零食都能接受。湖北消费者对零食口味的接受度最高，三种味道的抱怨度均较低。为了迎合各地消费者的不同偏好，多数零食企业都不遗余力地对产品风味进行改进。例如，良品铺子、绝味、盐津铺子、口水娃等企业都针对辣味偏好人群，专门开发了以“湖南特产”为代表系列零食。同时，从工艺流程和成品检验入手保证产品口味的稳定性。在这一方面，日本 Insent 公司等生产的智能味觉分析系统（俗称“电子舌”）能够实现对多种味道定量化测度，被广泛应用于食品工业和科研领域。近年来，良品铺子等国内零食企业开始引入这些先进设备，用于检验自身产品。

表 3-3 网络平台零食风味的顾客评价抱怨率

排序	辣		甜腻		咸	
	省份	抱怨率	省份	抱怨率	省份	抱怨率
1	浙江	5.55	福建	4.95	福建	3.10
2	福建	4.33	浙江	4.25	广东	2.49
3	江苏	4.01	广东	4.03	江西	2.33
4	上海	3.99	安徽	3.82	山东	2.24
5	广东	3.95	江苏	3.67	浙江	2.23
6	山东	3.86	山东	3.46	安徽	2.21
7	安徽	2.89	江西	3.41	江苏	2.19
8	北京	2.79	湖南	3.17	四川	1.97
9	河南	2.59	四川	3.13	湖南	1.95
10	湖南	2.43	上海	2.91	上海	1.91
11	江西	2.27	河南	2.90	河南	1.88
12	湖北	2.23	湖北	2.54	北京	1.85
13	四川	2.09	北京	2.43	湖北	1.31

注：抱怨率以每万订单抱怨数计算。由于样本量原因，仅对总订单量位于前40%的省份进行分析并排序。

资料来源：本报告课题组据网络抓取数据分析得到。

## （二）体现健康消费理念

既要好吃，又要“吃出健康”，正成为消费者对零食的另一个要求。通常，零食企业在生产加工过程中都需要使用一定量的添加剂来防止食品在流通过程中腐败变质，同时对其风味、气味、色泽和口感等加以改良。在健康理念不断普及的过程中，过量使用食品添加剂对人体的不良影响日益受到重视。随着越来越多的顾客开始关注零食中的食品添加剂，零食企业提高添加剂安全性和减少使用添加剂的要求

日益凸显。当前，以健康导向进行配料和添加剂改良，已经成为国内主要零食企业升级的方向。主营中高端坚果产品的沃隆坚持每日坚果中所有坚果果干原味无添加，配料表为百分百坚果配比，无任何添加剂。致力于满足北京地区顾客对高品质消费需求的味多美则将 100% 选用天然奶油的蛋糕和烘焙产品作为其主打系列。在华东地区占有较大市场份额的来伊份也对其畅销商品在人工增味剂、人工甜味剂等方面进行了配料健康化升级。良品铺子在开发产品过程中，改进生产工艺，尽量使用天然添加剂代替人工添加剂，投入资金研发的海盐坚果系列，除海盐外，无任何添加剂，提出“零添加，更健康”的产品概念。2016 年，良品铺子联合湖北省营养学会，共同成立良品健康营养研究院，从营养健康的角度出发开展新品研发合作，针对不同消费者场景和人群，开发不同的产品，来匹配他们的需求。多品类零食生产商盐津铺子也在改进工艺和创新包装技术的基础上，提高纯天然食品添加剂的使用比例。同时，通过配方标准化、工艺标准化、流程标准化、操作标准化、检测标准化，减少人工与产品的接触，最大限度地降低食品生产中二次污染的隐患。

### （三）不断推出创新产品

零食领域商品种类极其丰富。据统计，行业内主流品牌零食的产品数都在数百种以上。例如，良品铺子 SKU 数量接近 1400 个，徐福记、来伊份有超过 1000 多种产品，百草味的产品数量也超过了 600 种。在如此之多的商品选择之中，不断进行产品创新，是企业抓住顾客眼球，满足其“求新”和“尝鲜”心理的必备能力，也是在竞争中超越对手的重要途径。比较典型的有，我国零食企业将欧美国家盛行数个世纪的“干果拼盘”进行改良的“每日装”的小包装零食在近年来受到国人欢迎。这种既符合营养和能量科学配比要求，又方便携带和食

用的产品，正是健康消费理念和多场景消费需求的综合体现。在瓜子炒货市场拥有优势地位的洽洽完成了国葵类、坚果类、炒货类、焙烤等系列新品的研发和改进。著名糖果零食生产商徐福记结合对市场趋势与消费习性的敏锐掌握度，每年汰旧换新，平均推出 30 种以上的新品种及新口味。来伊份近年来推出了短保期的锁鲜装、咖啡、茶饮、冰激凌、轻食类食品。在不同季节，公司还会推出基于传统节日特色的创新性商品，如清明节的芒果青团、端午节的高汤粽子、中秋节的黑皮奶黄月饼等。良品铺子自 2016 年以来以每个月 30-40 款的速度推出新产品，并成功打造了海盐坚果、菲律宾芒果干、脆冬枣、去骨鸭掌、海味零食等众多爆款产品，部分单品年销售额过亿元。在从不间断的创新之中，零食产品有了持续的发展；每一个热销的“爆款”背后，都包含了企业在试错方面的投入和淘汰滞销产品的决心。

#### （四）赋予包装更多功能

除了零食本身以外，包装设计也成为企业强化产品识别、拓展产品概念，为顾客传递品牌价值的重要手段。洽洽对传统瓜子采用亮红色，对新品焦糖山核桃采用蓝色体系，每日坚果则使用黄色体系。沃隆以太阳下做运动的造型彰显每日坚果产品为顾客提供活力与生命力的理念，并以设计别致的保鲜盒体现产品新鲜。良品铺子将消费者诉求与产品包装设计相结合，赋予零食产品更多的内涵，聘请了知名设计团队，在为每个产品包装设计原创画作，为强调“使用”和“展示”功能，优化材料选择和印刷工艺，减少产品的塑料感，提升档次品味。2014 年，良品铺子电商系列产品包装设计获得行业被誉为“包装设计界的奥斯卡” Pentawards 大奖。三只松鼠在快递物流外箱中放入了果壳收纳袋、钥匙扣、卡袋、湿纸巾、回执卡、卖萌信等一系列辅助品、赠品、试吃装等，使顾客产生更为强烈的亲切感。百草味则为包装融

入了互动元素，设计了可以涂鸦的海苔脆包装、治愈系的抱抱果产品包装等，其“向自然向农业致敬”的几何排列形象设计也获得了 2018 年 Pentawards 金奖。

#### 四、渠道升级：寻求与顾客需求贴合的“最佳界面”

渠道是企业将产品送达顾客的必由路径，是商品销售服务的内在组成部分。居民消费升级不光体现在对产品本身的要求逐渐提升，还体现在购买商品的方式更为便捷、过程更加愉悦、配达更加迅速。对于零食企业而言，多渠道销售策略是扩大与消费者接触机会，满足在多种购物场景、不同消费时段购买需求的重要方式。不少领军企业已经开始布局海外渠道，在满足国外忠实顾客需求的同时将特色零食推广到国际市场。

##### （一）线上线下全渠道经营

网络销售渠道的快速兴起，使人们的购物习惯产生了重要变化，它与传统实体门店共同构成了商品流通的主要途径。对于零食而言，街边小店、超市、商场、网店，也都成为了人们实现购买欲望的选择。零食的购买方式十分多样，既有“囤货型”购买，也有“冲动型”；与此同时，零食还具有居家休闲、外出旅游、招待客人、学习或工作闲暇等不同的消费场景。一般而言，线下渠道能够更好地展示商品，降低顾客价格敏感性，容易带来冲动型购买，门店本身也可以成为顾客逛街休闲的载体。而线上渠道能够使消费者方便地检索到各种各样的具体商品，但价格竞争也更为激烈；基于移动互联网终端的电商或零食企业自建 APP、微信小程序等，则能够让顾客随时随地买到想吃的零食。近些年高速增长“外卖”服务，也为线下门店通过网络销售零食带来了新的途径，并具有快速送达消费者的优势。企业需要将

渠道策略与多样化的零食消费相结合，采取多元化销售方式，才能找到与顾客诉求实现全方位贴合的“最佳界面”。从目前行业发展情况看，大多零食企业都已采用线上线下全渠道经营的模式（如表 3-4 所示）。

这些企业的渠道发展历程不尽相同。例如，良品铺子、稻香村、来伊份等以实体门店起家，并随着互联网零售的普及构建起线上渠道；三只松鼠为代表的互联网零食品牌则以线上销售为起点，随后在“电商落地”的趋势下建立线下门店；百草味的渠道发展历程则较为曲折，经历了由实体门店起家到全面转向线上，再重新布局线下门店开展全渠道经营的过程。不同企业在多渠道经营方面殊途同归，也反映了线上和线下渠道通过相互配合满足多样化购买需求的积极作用。

表 3-4 零食企业在多渠道经营方面的典型做法

企业	做法
盐津铺子	线下供应沃尔玛、家乐福、麦德龙、大润发、华润万家、步步高、人人乐、天虹百货、中百等大型连锁商超；线上以“天猫旗舰店+天猫、京东超市+线上分销”为主。
良品铺子	2006 年以位于湖北武汉的第一家线下门店起步，现拥有门店 2000 多家，主要分布在湖北、湖南、江西、河南、四川等省份；2012 年，成立良品铺子电子商务公司，以入驻天猫、京东、1 号店等电商平台的方式开始开展线上业务；2016 年，入驻“饿了么”等外卖平台；2017 年，启动 APP 项目；近两年，进入广州、深圳、成都、西安、杭州、苏州等一二线城市；2017 年，推出“第五代”新型门店，为进入购物中心做准备，现有 300 多家门店进驻商圈。
百草味	2002 年在杭州创立，经营线下门店，2006 年发展处 140 多家；2010 年起，关闭大量门店，转移到线上，入驻了天猫、京东商城、拍拍网、1 号店、当当网、苏宁易购、亚马逊、唯品会等各大主流的电商平台。2017 年，宣布重回线下，在继续布局线下商超渠道的同时，启动“一城一店”计划。
三只松鼠	首先入驻了天猫、唯品会、京东、苏宁易购、1 号店、当当网等多个电商平台；2016 年 9 月起开设线下实体门店“投食店”，现有门店 40 多家；同时，开发了“三只松鼠”APP。
来伊份	在全国拥有约 2500 家门店，其中直营店约 2200 家、加盟店近 300 家。线上渠道方面，构建了涵盖“来伊份商城”（移动 APP），京东、天猫等第三方电商平台，微商的全方位体系。

企业	做法
稻香村（苏州）	线下门店 300 多家，主要集中在北京、天津、河北、山西、河南、江苏等地区。入驻的电商平台包括京东、天猫、苏宁、1 号店、我买网等。
稻香村（北京）	在北京、天津、河北、陕西、内蒙、辽宁、黑龙江、山东、河南、甘肃等地拥有数百家线下门店，在天猫、京东开设了线上旗舰店。同时，入驻京东到家、百度外卖（饿了么星选）等外卖平台。
周黑鸭	截至 2017 年底，拥有 1000 多家线下自营门店，分布在全国 15 个省份及直辖市；线上销售渠道覆盖了天猫、京东、微店等 15 个国内主要电商平台，同时覆盖了 5 个国内外外卖平台。

资料来源：据网络公开资料、上市公司年报及企业调研情况整理。

## （二）积极构建产品外销渠道

随着越来越多的中国人走出国门求学、工作，国产零食的海外消费市场日渐庞大。在跨境出口电子商务的带动下，海外华人购买国内零食的渠道逐渐形成，增长潜力极大。有不少零食企业看到了其中的商机，将产品出口作为自身的一项发展策略。

周黑鸭加入了天猫的“百大品牌出海计划”，其真空系列产品已经可以通过线上平台进入香港地区。相比于第三方贸易商，企业自身主导的出口经营能够更加有效地把控产品质量、提升物流时效，继而树立良好的品牌形象。不少零食品牌除了依托电商平台出口以外，还与当地华人超市等实体店建立供销关系，在国外开展多渠道经营。良品铺子目前已经进入美国、澳大利亚、英国、法国等 20 多个国家，销售 100 多款产品。沃隆开拓了包括欧美、澳洲、东南亚、中东等地区的海外市场，与新加坡最大华人超市 Sheng Siong、美国最大的亚洲网购商场亚米网等签订了采购协议。苏州稻香村目前也已经在海外 20 多个国家经销其商品，满足欧洲、美洲、中东等地的不同需求。由于熟悉各个国家的食品包装、标识和销售的法律规范是一项复杂的任务，产品出口能够促进这些零食企业的自我完善与提升。

## 五、形象升级：将品牌推广与提升顾客体验相结合

在物质商品极度丰富的今天，消费者很容易对企业的各种广告促销产生“免疫”。零食行业商品种类繁多且替代性强，这一现象尤为突出。零食企业将各类促销活动与提升顾客体验相结合，将情感愉悦、社会交往、精神满足等多重属性融入其中，契合消费升级需求，帮助企业树立自身特有的良好品牌形象。

### （一）多管齐下扩大品牌影响力

近年来，不少零食企业都采取了电视剧植入、IP 营销、明星代言、网红造势等娱乐营销推广形式，取得了良好的效果。

零食产品影视剧植入现象较为普遍，这与其本身属于常见的日常消费品有关。良品铺子在 2015 年启动娱乐营销模式，将品牌植入了《爸爸去哪儿》，后期聚焦头部 IP 资源，在《烈火如歌》《橙红年代》《将夜》《欢乐颂 II》《恋爱先生》等电视剧深度植入，建立了与明星、导演的合作关系。多品类零食自有品牌商百草味植入了《万万没想到 贺岁篇》《孤独的美食家》《三生三世十里桃花》《放弃我抓紧我》《择天记》《我的前半生》《W-两个世界》《打架吧鬼神》《灰姑娘与四骑士》等电视节目或影视剧。三只松鼠也植入了《小别离》《微微一笑很倾城》《好先生》以及《w-两个世界》（韩剧）等电视剧。

著名家电企业海尔在 20 世纪 90 年代与动画制作公司合作出品《海尔兄弟》，使这一品牌家喻户晓。今天，这样的做法可归属到知识产品营销（IP Marketing）的范畴，已经为零食企业所采用。2016 年，三只松鼠与功夫动漫跨界合作，以新品牌形象为基础设计制作

《三只松鼠》动漫系列。来伊份则在 2018 年完成了《超级伊仔》系列动漫，能够使青少年消费群体通过观看节目加深对品牌的认识。

借助明星、网红经济推广品牌，已成为品牌零食企业的现实举措。良品铺子 2015 年邀请黄晓明担任品牌代言人，在企业内部专门成立了网络视频传播团队“核桃 TV”，负责《让嘴巴去旅行》《好食光》《良身定制》《开心果剧场》4 个精品栏目，在 2016 年世界杯携手斗鱼 TV 千名网红主播，秀出看球零食桶的花样吃法，通过主动打造“网红”实现品牌推广。来伊份在 2016 年“双 12”期间由其总裁郁瑞芬与网红共同在门店进行线下直播，在 2017 年举办“我们十七岁”主题直播时邀请了 SNH48 明星助阵，在 2018 年则邀请《致我们单纯的小美好》主演胡一天担任品牌代言人。沃隆在 2017 年品牌支持了“蔡康永全城助攻七夕”派对。同年，三只松鼠宣布与偶像组合 TFBOYS 开展合作。

## （二）构建会员体系优化消费体验

由于零食产品对售后服务的需求通常较低，因而在很长一段时间内，零食企业都没有将客户服务作为一项重要的经营管理内容。零食具有消费速度快、购买频率高的特点，提高顾客粘性和忠诚度显然有利于企业自身的发展。近年来，随着零食品牌的发展和销售渠道的变化，围绕零食消费者建立会员服务体系逐渐成为趋势，在消费升级的背景下成为满足顾客复合型消费诉求的有效途径。从表 3-5 汇总的情况中可以看出，积分兑换是会员服务中最为基本的内容。值得注意的是，对于存在多渠道销售的情况而言，实现不同购买途径的积分互通共用存在一定的困难，而以良品铺子为代表的品牌零食企业则在这一方面做出了努力，其构建的覆盖全渠道的会员体系，实现积分通用，使顾客更为充分地享受自己的会员权益。丰富的线下活动也是提升会员忠诚度的重要方式。不少具有线下销售门店的零食企业都针对自身

会员年龄特点、兴趣爱好和地域属性，设计了专门的线下活动。三只松鼠将品牌动漫周边产品的销售活动融入积分体系，也具有一定的特色。

表 3-5 零食企业在建立会员体系方面的典型做法

企业	做法
来伊份	按消费金额积累会员积分，并可按人民币抵用。生日当月消费双倍积分。平时有积分换礼、积分抽奖、积分活动可以参加。
良品铺子	通过企业技术部门的数据比对，打通电商平台、APP、线下门店的会员体系，实现积分通用。除了购买商品以外，会员还可以通过签到、闯关、游戏、美食社区等赚取积分。与银行、电信等合作，会员可用积分兑换实体、电子礼品卡或转赠。提供会员定制产品、专属促销优惠、优先赠送试吃、生日礼物、明星见面会活动等。建立以会员为基础的精准营销手段，为会员提供定制化促销措施。
百草味	将会员分为 v0 吃货新人、v1 吃货达人、v2 吃货顾问、v3 吃货大师、v4 吃货大神五个等级，会员等级由成长值决定，成长值越高，所享权益越多，具体包括新人礼包、评价奖励、购物赚味豆、升级礼包、生日礼包、会员日专享、包邮券、会员专享、新品试吃、极速退款、VIP 专属客服等。
三只松鼠	APP 注册用户通过用户签到、支付订单、分享单品、商品评价等可以获得“松鼠币”，并在 APP、微信商场、WAP 端使用。等松鼠币可在松鼠币商城兑换周边商品、松鼠新品、热卖爆款、优惠券等。

资料来源：据网络公开资料、上市公司年报及企业调研情况整理。

## 六、定位升级：在消费升级的梯度中找到适合自己的位置

地区间、城乡间发展不平衡是中国当前经济社会的现状。不同区域、不同人群的消费升级过程是不同步的，由此形成的消费升级市场也是多层次的。消费市场中既有收入水平提高以后愿意为高品质享受买单的消费者，同时也存在着许多想要丰富闲暇生活但又对价格敏感的顾客。除了有中高端、个性化的消费欲望，也有对大众化商品的购买需求。确定自己的目标市场和经营定位，推出具有差异化的产品系列，是品牌零食企业适应各个群体消费升级过程中不同诉求的趋势。

## （一）经营定位各自特色

提供高品质食品，用美味感动世界。良品铺子专注零食产品研发，其产品涵盖饼干糕点、海味零食、肉类零食、冲调、果干果脯、话梅、素食山珍、炒货、饮料饮品、坚果、糖果布丁、礼品礼盒等十多个品类，是零食行业产品线及 SKU 数最丰富的品牌商。如前所述，近年来公司通过优化原料采购，开发健康零食、强化供应链管理，进入购物中心渠道等途径，在满足高端零食消费需求方面投入了较多的精力，满足消费者对高品质零食的需求。2015-2017 年间，其定位于高端市场的海味零食销售额增长了 7.7 倍。目前，以实体店起家的“良品铺子”通过全渠道经营建立辐射全国的销售网络，其中线上销售收入占比已达到 40%。可以看出，良品铺子在企业经营策略上从高速增长转型为高质量发展，从总量扩张向产业结构优化转变，产品指导思想从‘好’向‘精’转变，在这个转变中并没有给企业发展速度造成下降影响，反而保持市场规模的领先优势。

物有所值、食巧食美。总部位于杭州的百草味作为集线下、互联网商务经营模式、新零售为一体的综合服务型企业，将“多样多元”“物有所值”和“食巧食美”作为其经营理念，开发了包括坚果果仁、果干红枣、糕点点心、肉干肉脯、鱿鱼海味、精品礼盒等品类在内的复合型产品线。企业力求在保证产品拥有高品质的同时，尽可能以更实惠的价格满足消费者需求，通过巧妙的产品设计让消费者感受零食之美。目前，“百草味”通过被“好想你”收购实现 A 股上市。

让天下主人爽起来。2012 年以互联网为依托实现快速发展的三只松鼠以“让天下主人爽起来”的萌式语言表达了企业使命，走亲民和大众化的路线吸引消费者。目前产品已覆盖坚果炒货、果干蜜饯、肉类熟食、饼干膨化、糕点点心、素食卤味、冲泡茶饮、海味河鲜、礼

盒礼品等多个零食种类，在坚果产品销售中处于全品类品牌零食企业的前列。目前，三只松鼠的主要销售额仍来自线上，但企业已经开始启动了“松鼠投食店”的线下布局，其“一城一店”的特色实体店开设策略更多地侧重在为消费者提供品牌体验。



图 3-1 全品类零食品牌零售商经营定位差异化

## （二）价格定位逐渐错开

通过对主要全品类品牌零食零售商的产品价格情况进行比较（图 3-2），从平均定价最高的类目数量看，良品铺子、三只松鼠、来伊份、百草味分别是 16 个、6 个、11 个和 3 个；从增速来看，2018 年 1-10 月，良品铺子、三只松鼠、百草味在淘宝系店铺的市场销售额比 2016 年分别增加了 211%、46%和 78%。可以看出，良品铺子大部分类目中的产品平均价格在同类经营者当中处于较高的水平，各类产品中的最高价商品也主要集中在这一品牌，且近几年在网上销售额增长势头强劲，增速快，这在一定程度上说明消费者对良品铺子高质量商品与价格的匹配度认可。百草味为顾客提供实惠商品的理念则主要体现在较少推出高于竞争对手同品类价格的产品，网上销售额增长也比较迅速。三只松鼠在各个零食类目中平均定价最高的类目数量仅高于百草味，目

前在网上销售额占据首位（图 3-3），说明消费者需求呈现多元化，零食市场有纵深，可容纳不同价格定位的品牌发展。

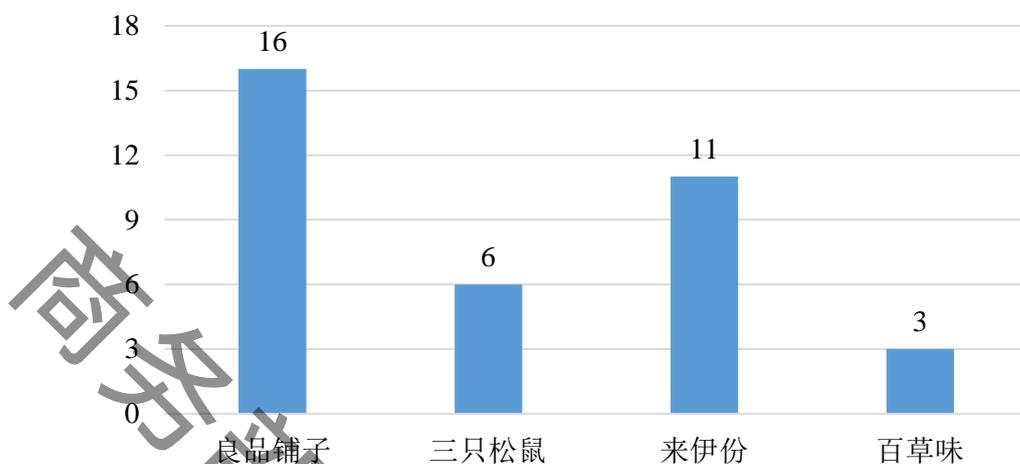


图 3-2 类目平均电商定价最高的数量（类）

注：据各零食零售商在“天猫”旗舰店 88 个零食类目数据绘制，涵盖 1000 余个单品，以扣除折扣后的实际销售价格为准。数据采集时间为 2018 年 11 月。

数据来源：本报告课题组收集。

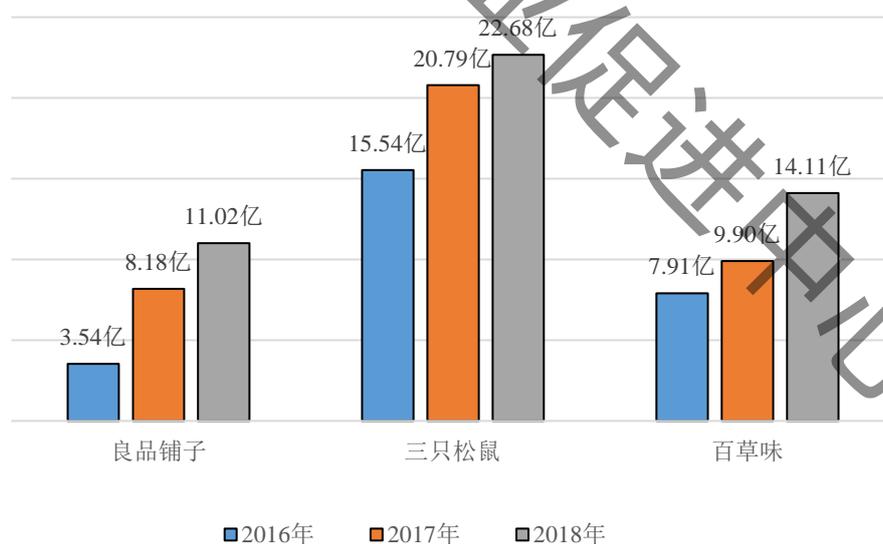


图 3-3 主要全品类零食品牌零售商淘系主力店铺零食类目市场销售额

数据来源：淘数据-行业数据-全网，2016 年 1 月-2018 年 10 月。

### （三）差异化特征初显

零食企业在产品、渠道、形象等方面的差异化特征已经初步显现。零食行业仍属于竞争型市场，但以良品铺子、三只松鼠、百草味、来伊份等为代表的全品类零食品牌零售商将品牌传播、产品优化和全渠道销售相结合，凭借高效的供应链管理和快速的顾客需求回应，正逐渐成为主导零食消费市场的新生力量。三只松鼠在线上渠道占据了较大的市场份额，但与良品铺子、百草味拉开的距离正在缩小。综合考虑线上和线下全渠道来看，自 2015 年来，专注高端零食细分市场的良品铺子，连续三年全国销售<sup>5</sup>领先，2017 年市场终端销售额已超过 71 亿元<sup>6</sup>，反映了消费升级背景下居民购买活动关注点的变化特征；百草味（以“好想你”计）、三只松鼠等实现的销售收入也迅速增长，互联网渠道带给零食企业的发展动力不容小觑；同样以全渠道为经营策略的来伊份在华东等地拥有深厚的市场基础，目前依然在行业中拥有一定地位。

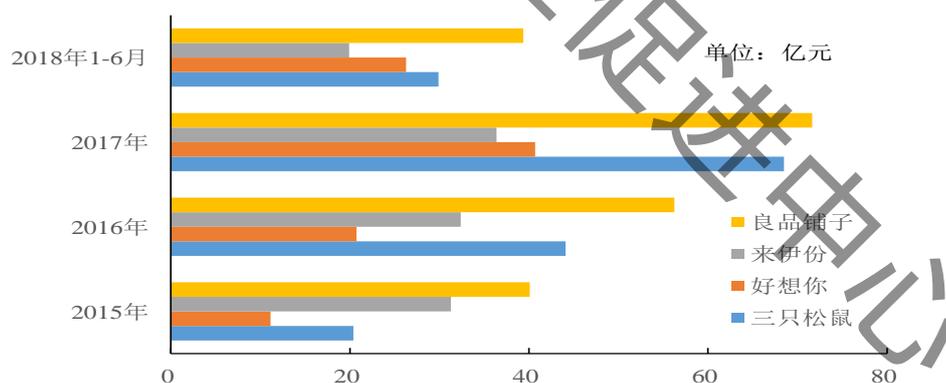


图 3-4：国内主要的全品类零食品牌零售商销售额排名（2015 年-2018 年上半年）

数据来源：各企业公开财务报告（含招股说明书）、企业调研情况、企业提供的会计师事务所报告以及综合主要渠道销售额的估算结果。

<sup>5</sup> 以市场终端销售额计算。

<sup>6</sup> 根据企业提供的会计师事务所出具的报告。

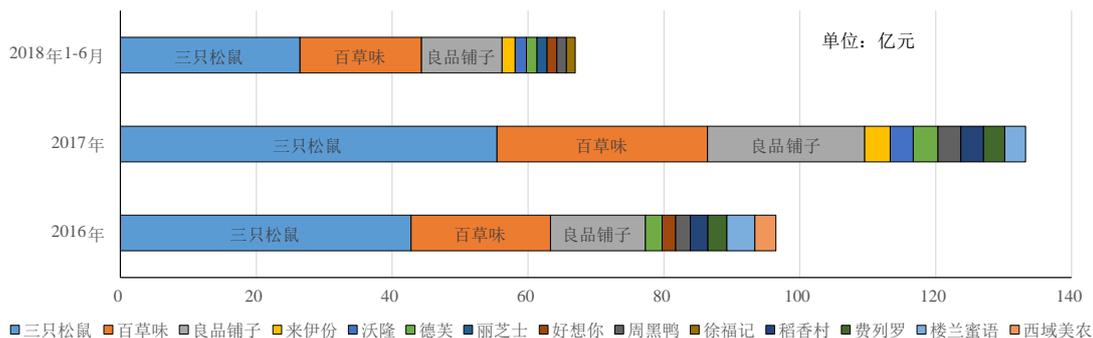


图 3-5: “天猫”销售额排行前十的零食品牌（2016 年-2018 年上半年）

数据来源：“淘数据”及“卖家网”。

## 七、管理升级：流程再造支持长期发展战略

任何企业要实现其战略目标，都需要与之相适应的内部管理来提供支撑。近年来，零食行业的整体发展水平明显提升，规范化、现代化的管理理念已逐渐深入企业内部。特别是在购买者群体日益成熟、消费需求不断提升的背景下，追求竞争优势的零食企业正在逐步建立满足全方位业务提升要求的内部管理机制。

### （一）改进企业内部管理

导入信息化管理系统，促进企业各个部门之间的配合与协调，使管理层更加准确、全面地了解企业经营的实际情况，并与一线员工之间建立更为高效的信息传递机制。目前，不少零食企业都已经导入了 ERP 系统，通过改进业务流程、合理配置资源来提升企业竞争力。三只松鼠开发了 ERP 信息系统，依托“ERP 流程管控系统—KPI 开合系统”实现品质和服务在企业内的全程追溯；同时，通过领导人放权，提高部门 CEO 的管理和执行能力。来伊份搭建了 ERP 业务管理系统和企业综合信息门户系统平台，全面整合企业内部的商品管理、质量管理、采购管理、销售管理、物流管理、人才管理和财务管理，将供应链管理与信息化管理有机结合。良品铺子运营数字化，构建业务、资

源和管理三层式组织架构，实现独立、互联、流程化的组织体系，推动内部的管理创新、制定战略转型举措。

建立更为合理的人才使用制度，为企业经营注入活力。盐津铺子建立了“双通道”人才梯队建设体系，通过强化培训、培养、内部轮岗等多种方式，搭建公司人才梯队；研发、生产、电商、营销等部门广纳贤才，引进公司急需的高端高素质人才。良品铺子在企业中建立了专门的业务创新团队，为发展策划提供动力；在渠道管理中，公司将大量权限下放至门店，使店长能够根据周边消费者的习惯和喜好，自主决策促销经营手段，给顾客带来更为亲切的感受和体验；建立“六定”责任追溯体系，使消费者的每一个投诉或抱怨都能追查至具体责任人，并与其考核挂钩。

大胆起用年轻人。在 90 后乃至 00 后逐渐成为零食消费主力的背景下，企业也需要建立适应年轻群体，了解其口味偏好、审美情趣、娱乐话题的经营团队，从而使设计的产品和开展的各类营销活动更加贴近目标客户。正因为如此，主流品牌零食企业都强调将大胆使用年轻人作为其人才策略的重要方面。在任人唯贤的原则下，能力突出的年轻人也能迅速走上领导岗位。良品铺子的电商团队以 90 后年轻人为主力，新成立的直播团队以 90 后或 95 后为主力，以达到和主要消费群体的兴趣爱好、购买偏好等无缝连接。

## （二）提升物流支撑能力

在企业扩大销售规模的过程中，物流能力的支撑作用至关重要。提升商品仓储和配送效率，缩短商品从工厂到货架的时间，相当于延长了顾客购买后的保质期；优化存货管理和分拣环节，可以减少缺货和出错导致的顾客不满。近年来，以自动仓库为代表的智能物流体系已经被行业领先的品牌零食企业所采用。三只松鼠在全国拥有八大物

流分仓，分别位于北京、芜湖、成都、广东、沈阳、济南、武汉和南昌，公司通过仓储物流智能化，提高了单位容积的仓储效能、物流效能和货品周转速度。百草味在总部基地生产车间导入了“自动导引运输车（Automated Guided Vehicle, AGV）”系统，实现了原料、成品自动配送；运用第三代拣货系统实现了批量发货全自动化。

先进的技术手段有效地满足了“双十一”购物节、“618 大促”、“517 吃货节”等线上大型促销活动产生的物流需求，也为拥有线下门店的企业快速渗透目标城市市场提供了支撑。为满足新进入城市门店扩张的需要，良品铺子新建了位于武汉的华中物流中心，实现全自动堆垛、托盘商品自动存取，通过条码自动识别保证入出库的准确性；完成拣选的商品通过输送线及各楼层螺旋升降机，输送至万向分拣机进行分拣作业，各滑道分拣商品，通过电子标签指引完成按门店分拣作业，指引集货至对应门店的集货位，再由配送员根据 APP 提示按线路顺序将各门店商品装车配送。来伊份在建立现代化智慧物流体系的过程中，与日本合作研发了高效仓库管理系统，对商品采购、运输、仓储、加工、配送、销售等方面能够合理规划、协调安排，提高了连锁门店配送的效率和可靠度。

## **八、社会责任感升级：履行社会责任成为经营者必备理念**

企业回馈社会的方式不仅在于提供商品和服务，而是涵盖了生产经营活动的方方面面。在零食企业发展提升的过程中，履行社会责任已经成为经营者的必备理念，逐渐内化为各种实际行动。

零食企业面向上游的原材料采购活动，有效促进农业生产、农民增收。良品铺子对重点品类原材料采购，采取“公司+订单农业+种植户”的模式，以单品年销售过亿元的脆冬枣为例，原材料采用包销制，直接对接河北黄骅冬枣农户约 7 万家，枣农按照收购标准种植冬枣，

符合收购标准的鲜枣运送到指定供应商加工。这种模式下，原材料品质有保障，产品品质提升的同时，为当地农民增收致富作出了贡献，改变了以往冬枣滞销、枣贱伤农的现象。百草味作为上市公司的一部分，积极响应“精准扶贫”政策和“一带一路”倡议，与全国各地的多家企业达成对口合作项目。

采用 SPA 模式的零食企业以品牌汇集资源，充分洞察消费者零食需求，撬动原材料采购与产品生产加工，打通上下游产业链，促进源头到店头的产业融合，实现社会化“赋能”。据良品铺子发布的数据，其现有供应商 260 家，订单 5000 万元以上超过 20 家，1000 万元以上超过 100 家，带动食品类合作伙伴 220 家，带动 44 个农业产业化集群，巴基斯坦手剥松子、柬埔寨芒果、内蒙和新疆西瓜籽、东北红松、黄骅冬枣、诏安青梅、广西芒果、河北甘栗、湖北洪湖莲藕、孝感米酒、荆门富硒大豆、恩施 201 魔芋、云南豆、竹笋、山东草莓、烟薯等。企业还通过产品研发、技术和商业模式创新，盘活行业产能。良品铺子与獐子岛集团合作开发的海洋休闲食品成为最受消费者欢迎的海味零食之一，良品铺子不仅打开了海味零食市场，也助推獐子岛集团延长产业链，将渔业与加工生产密切整合，从而提高了产能效益和渔民收入。

企业致力于将解决城市就业与帮助员工实现自我价值相结合。良品铺子在企业内部推出了“掌柜承包计划”“老板娘计划”等员工创业措施，支持来自各地的“打工妹”立足城市、成家立业；同时，将“品质、快乐、家”的企业文化贯彻到员工工作生活之中。

随着零食行业整体水平的提升，包含员工、顾客、社区和供应商在内“生态圈”将更加更加完善。负责任、重信用的品格，是企业获

得长足发展的保障；而有良知、有担当的企业，则是整个行业健康发展的基石。

## 九、战略升级：模式迭代与更新正在加速

零食企业包含多个维度的升级策略，共同支撑了其战略层次经营重点的持续演进。纵观零食行业的升级进程，大致经历了从最开始以简单补充饮食需求为核心的粗放经营“1.0 版”，到居民健康生活理念崛起时代以改进产品品质为根基的“2.0 版”，再到考虑多元消费场景、融入文化休闲元素打造主题零食品牌“3.0 版”，直至进入贴合顾客物质消费、精神愉悦全方面需求，继而企业与客户彼此互动，共同实现自身社会价值的“4.0 版”新时代（图 3-6）。



图 3-6 零食行业经营战略重点的演进

在战略重点演进的每一个阶段，都出现了与之相适应的经营模式。曾几何时，各种前店后厂的食杂小铺遍布街头巷尾；而今，它们已经逐渐淡出了人们的视野，取而代之的是各种大型超市、卖场和零食专业店。其背后，则是工业化生产、集中化采购与连锁店分销的经营模式。同时，零食的品类日渐丰富，生产与销售企业需要在“大而全”与“小而美”两种产品战略之间做出选择。随着行业的进一步发展，兼具专业零食生产与销售企业角色，又体现宽产品线特点的综合零食

品牌商纷纷涌现。在早期，他们多以单一渠道进入市场，并在全渠道零售快速发展的进程中构建起包含线下、线下的立体化销售网络。

对于企业而言，不断地对经营模式进行迭代或深化，是其发展战略与时俱进的重要方面（图 3-7）。洽洽是以瓜子类产品为主打产品的领军企业，近年来又拓展了坚果类、烘烤类休闲食品，不断拓展自身的产品线。以线下门店起家的“百草味”经过多次战略调整，重拾全渠道战略。良品铺子在根植区域性线下门店的同时，利用互联网渠道快速拓宽市场，并对实体门店的整体形象和消费体验进一步升级，成为全渠道综合零售品牌商中耕耘高端市场业绩突显的典型代表。



图 3-7 零食企业典型经营模式的迭代与深化

也有企业始终专注于其核心模式，在其擅长的市场领域中不断深耕。周黑鸭围绕休闲卤制品开发各种产品，成为了形象特色鲜明、忠实顾客稳定的经典品牌。以线上大众零食销售为起点的三只松鼠则在近年来采取了“一城一店”的实体门店开店策略，将线下体验作为构建其“卖萌”品牌形象的有效补充。

## 第四章 行业发展短板

随着消费升级窗口期的到来，零食行业迎来了蓬勃发展的机遇，同时我们也看到了不可回避的短板，盈利空间受限、研发创新不足、质量安全问题困扰、品牌国际化进程缓慢，拥抱春天还需进一步苦练内功。

### 一、同质化竞争普遍存在，企业盈利空间受限

目前，零食行业普遍存在品牌之间的同质化竞争，口味、包装等方面的产品同质化以及产品线的趋同化，营销手段、营销途径的同质化现象明显。

从产品线来看，良品铺子、三只松鼠、来伊份、百草味等零食企业均不断扩充产品线宽度，品牌的产品系列基本覆盖了零食的全部品类，覆盖了肉食卤味、果干蜜饯、面包蛋糕、鱿鱼海味、豆干辣条、糖巧布丁等细分品类。从产品本身的口味及包装来看，以坚果品类为例，产品的口味、包装规格等方面均比较接近。例如，2017年以“营养、无添加”为主打的小包装坚果产品每日坚果为例，主要零食品牌纷纷推出本品牌的每日坚果产品，且产品口味接近、原料几乎相同，在这种情况下，产品之间价格差距比较有限；部分价格较高产品主要通过配料增加以及强调材料新鲜度的角度提升差异化。

从营销策略来看，零食企业注重通过娱乐营销传播品牌价值和品牌形象，热门影视剧的广告植入与影视明星的宣传效应成为行业营销策略的重点。

同质化竞争带来的主要问题是产品获利空间有限，品牌之间很容易陷入价格战，企业盈利能力受到限制。例如，在线上同一平台的销售竞争中，品牌商往往通过“买赠”“第二件半价”“惊爆价”“满减”等促销方式展开价格战。同时，营销策略的趋同易导致消费者混淆品牌形象、造成审美疲劳，使得消费者对于品牌的好感度下降。由此，企业在营销方面的投入难以收到良好的市场反馈，且品牌在营销方面的负担越来越重，使得企业在生产经营等其他方面的发展受限。

## 二、“重营销宣传、轻产品研发”阻碍行业创新进程

创新是推动企业持续发展的根本动力。零食行业属于快速消费品行业，市场对于创新产品的接受程度普遍较高，极容易形成市场的“爆款”。目前，我国零食行业小企业居多，研发能力不足，新产品开发进度缓慢，而具有研发能力的大企业在产品和工艺创新方面的投入明显少于营销创新方面的投入，这种“重营销创新、轻产品创新”的做法也直接阻碍了零食行业产品创新进程。

在欧盟委员会公布的《2017 全球企业研发投入排行榜》中，日本有 17 家食品饮料企业入围，研发投入总额为 16.51 亿欧元，研发费用占比平均为 1.55%；美国有 13 家入围，研发投入总额为 20.88 亿欧元，研发费用占比平均为 0.95%；中国有三家食品饮料企业上榜，但均不是零食类食品企业<sup>7</sup>。可见，我国零食行业整体研发投入情况与国际企业仍有较大差距，研发投入不足是我国零食行业普遍存在的问题。

本报告对国内 A 股和 B 股上市的主要零食企业的研发情况进行分析可见（表 4-1），企业研发人员数量占比普遍较低，其中专门从事产品研发的人员占比更低；研发支出总额增长较缓慢，占营业收入比

---

<sup>7</sup> 注：资料来源：食品商务网 <http://news.21food.cn/33/2822082.html>

例较低且有下降的趋势。值得注意的是，好想你、煌上煌、盐津铺子、三只松鼠四家企业的研发支出占营业收入比重出现连续下降的态势，洽洽食品研发支出占比呈缓慢增长，来伊份等企业年报中并未对研发支出情况进行报告。相比较而言，零食企业投入到分销与销售方面的支出呈现上涨态势，且远远超过研发支出，报告选取的五家企业销售费用占营业收入的比重均超过 10%。可以看出，即使在零食行业的龙头企业，轻产品研发、重营销宣传的问题仍值得注意，有待以改善。

表 4-1 部分零食企业 2017 年研发投入情况

品牌	研发人员数量 (人)	研发人员数量 占比	研发支出占营业收入 比例	研发支出 (万元)
好想你	302	6.33%	0.65%	2658.29
绝味食品	219	5.48%	1.36%	5250.33
洽洽食品	23	0.47%	0.59%	2133.30
煌上煌	73	6.87%	2.47%	3643.35
盐津铺子	83	3.2%	2.2%	1658.25
三只松鼠	170	5.29%	0.24%	695.33

资料：根据上市公司年报及招股说明书整理，三只松鼠报告时间为 2017 年 6 月 30 日。

### 三、质量安全是竞争取胜的法宝，也是困扰行业前进的顽疾

食品质量及食品安全问题始终是消费者选购零食最关注的要素，也是决定零食品牌在市场竞争中能否持续发展的关键所在。尽管我国食品安全总体呈现“稳中向好”的趋势——2017 年，我国食品平均抽检合格率为 97.6%，比 2016 年提高 0.8 个百分点，但产品质量问题一直存在，每年仍会有关于产品质量问题的新闻和事件。可以说，食品质量及安全问题已经成为困扰零食行业进一步发展的顽症。

零食的产业链涉及到研发环节、生产以及流通环节，其中生产环节多采取代工的方式完成，而当前频频出现的食品质量问题主要出在生

产环节。围绕食品安全的基本理念，打造企业内部系统化、全流程覆盖的产品质量管控体系是解决零食产品质量问题的关键。

#### 四、出海之路已开启，但品牌的国际化进程仍缓慢

随着国内零食企业的品牌意识崛起，企业在塑造品牌形象、加强品牌宣传等方面投入大量资源，品牌形象和国内消费者的品牌认知度明显提升。但是，我国零食企业中的国际性品牌仍然缺乏，零食行业走出去依旧步履维艰。

目前，零食品牌的出口主要依托海外经销商在海外华人超市等渠道销售，目标客户群体主要是华人消费者，尚未实现产品品牌真正走出国门。以良品铺子为代表的零食企业积极依托天猫、京东、亚马逊等跨境电商平台开启“出海”之路，进军国际市场。“一带一路”及跨境电商的发展为国内企业走出国门提供了新的契机，零食企业依托产品和服务打造国际化品牌形象，使品牌真正走出国门，参与国际市场的竞争，形成国际影响力。这是推动我国零食行业走出去的关键所在，也是真正推动零食行业在更高水平上实现发展的必由之路。

## 第五章 高质量发展之路

零食行业的高质量发展之路需要发挥政府的引导作用，更需要发挥企业的市场主观能动性，政府引路、企业划桨。一方面，政府部门充分发挥自身引路人的角色，为零食行业的健康发展把握好方向，兼顾“放水养鱼”和“织紧法网”，为国内零食行业的健康发展营造良好的营商环境和政策监管环境。另一方面，零食企业是市场竞争的主体，是决定了自身命运的划桨人，也是决定整个行业发展的直接参与者，零食企业要以数字化转型为基础、以差异化经营为方向、形成深度专业化和综合集成化“双轮”驱动的现代化发展模式，同时，零食企业要放眼全球市场，借力跨境电商，打造中国零食品牌国际化战略的新出路。

### 一、既要放水养鱼，也要织紧法网

优化零食行业营商环境，健全行业的法律、法规，推动市场的公平竞争和有序发展。坚持以市场为基础配置资源，鼓励企业以市场需求为导向开展研发和生产经营活动。织紧法网，进一步加大对零食行业食品安全及食品质量问题的监管力度和处罚力度，深入了解零食行业的完整产业链，构建有针对性的、系统化的、全面的监管流程和监管体系。以食品质量安全为重点，利用现代化的监管手段，提升企业的准入标准、强制检验标准和市场准入标准。

### 二、加快数字化转型，打造生态闭环

依托大数据分析消费者在零食市场中的消费分层和差异化诉求，通过大数据还原消费者对于零食的消费场景，挖掘潜在消费者需求，

针对消费者需求的“痛点”开展企业的研发活动、生产活动和经营活动，以数字化为依托打通企业供应链管理体系、打造消费者价值创造能力，实现零食企业从研发、生产、推广、销售及顾客反馈的生态闭环，最终推动零食企业实现全流程的精细化管理和终端的精准化服务。

### 三、以顾客为原点，展开差异化经营

顾客的需求嬗变又挑剔，零食企业要捕捉消费者的需求变化，如影随形改变产品和营销策略。一方面，要在产品创新环节投入更多资源和研发力量，加快产品更新的频率和速度；从口味、口感、包装等环节入手，与现有同类产品展开错位竞争；对“安全”“营养”“低热量”等当前消费者对于零食产品最关注的要素展开研发活动，在产品层面实现与市场竞争对手的差异化竞争。另一方面，注重差异化的营销策略选择。充分利用传统传播途径并结合社群、直播、IP 热门影视剧等新兴传播渠道开展立体化营销，但要注意避免与直接竞争对手在营销策略上的趋同化选择，尽量选择差异化的品牌宣传方式和传播途径；在渠道网络建设和零售终端体验实现突破，推进产品的全渠道推广，并重点关注零售终端的服务体验。

### 四、以“两度”促“两化”，双轮驱动发展

零食企业品牌形象的树立归根到底是由消费者对于产品和服务所知、所感决定。在当前零食市场竞争中，企业若想建立起市场竞争中的优势地位，既要坚持“深度”的“专业化”，也要重视“宽度”的“集成化”。首先需要在某一细分品类进行精耕细作，树立品牌在该品类的绝对影响力，实现企业在某一个或某几个品类的深度专业化，以此将品牌形象深印于消费者心中。在此基础上，扩展产品线宽度，满足消费者对于零食产品的一站式、综合化的需求，通过综合集成化

的发展进一步提升消费者的消费体验，并实现品牌效应在该企业其他品类的外溢。由此，以深度专业化带来的品牌效应带动零食企业综合集成化的发展；以综合集成化的发展增加消费者的流量和提篮率，进一步巩固零食企业深度专业化的优势；最终实现深度专业化和综合集成化的双轮驱动发展。

## 五、借力跨境电商，推进品牌国际化

充分利用跨境电商平台，打开零食品牌“走出去”的新窗口。跨境电商使得传统贸易链条变得扁平化、数字化，零食企业可以依托跨境电商平台掌握国际市场的消费者数据，展开大数据分析，更精准捕捉和洞察国际市场消费者需求和偏好特点，进行更明确的市场定位，展开针对国际市场不同地区消费者的差异化产品开发和品牌推广活动。值得注意的是，在“一带一路”的契机下，我国零食品牌可以充分依托跨境电商首先开拓“一带一路”沿线市场，围绕沿线国家消费市场特点从口味、包装、形象等方面改进产品，以产品为核心塑造国际化的品牌形象，推动零食产品的品牌国际化进程。