

# 休闲零食三巨头的新零售营销策略

■ 韩睿，肖心蕊

(上海对外经贸大学工商管理学院, 上海, 201620)

【基金项目】本文系国家一流本科专业建设点——上海对外经贸大学市场营销一流专业建设点项目。

在门槛低、竞争激烈的休闲零食行业中，“三只松鼠”“良品铺子”和“百草味”之所以能脱颖而出成为行业三强，这与三家企业顺应环境变化，采取正确的新零售营销策略是密不可分的。休闲零食是消费者在一日三餐之外闲暇、休息时食用的即食食品，包括坚果炒货、烘焙食品、休闲卤制品、糖果巧克力、膨化食品等。随着中国经济的快速发展和消费者对休闲食品需求的提升，休闲食品行业规模在近些年一直呈现高速增长态势。艾媒咨询的数据显示，从2010年到2021年，中国休闲食品行业市场规模从4100亿元持续增长至11562亿元，预计2022年的增速将达7.2%，市场规模将达12391亿元。快速成长的市场吸引了大量的参与者，新锐品牌和网红品牌在行业内不断涌现，基于此，本文主要分析休闲零食行业的特点，并总结“三只松鼠”“良品铺子”和“百草味”三家知名品牌在当前新零售时代的成功营销经验和可行营销策略，为业内企业成功开展营销提供借鉴。

## 一、休闲零食行业的特点

### (一)需求不断升级，消费者口味多元化、个性化、差异化

我国休闲食品行业伴随着消费者需求的升级而经历数次迭代，现在已经进入全面满足消费者物质消费、精神愉悦需求，企业与消费者积极互动，共同实现自身价值的“4.0”版新时代。

随着销量的增长，休闲零食的消费呈现出全场景的消费趋势，个人独享、零食补货、携带出游、欢聚时刻、节日送礼等消费场景成为休闲零食重要的消费场景。安全、新鲜、健康、营养、美味、低热量是消费者在选择休闲零食时最注重的要素。

消费者对休闲食品的需求具有多元化、个性化、差异化的特点。不同地域的消费者零食的需求有明显差异。例如，西部偏好散装零食，南部偏好中式糕点；在口味上，东部南部偏好清新咸香口味，西部北部喜欢浓郁重口味，东部地区则更青睐

奶油奶香味。

不同年龄阶段、不同性别、不同消费场景的消费者需求差异推动整个市场不断细分，如代餐型零食消费成为白领人群休闲食品消费的常态。代餐化、功能化、健康化、细分化成为休闲零食重要的发展方向。

### (二)女性消费者和年轻消费者占比高，零食需求的功能性价值和愉悦性价值并重

易观智库的统计数据显示，中国超过65%的休闲食品购买者是女性，且年龄呈年轻化态势，其中18—38岁的消费群体占比超过57%，18—28岁年龄段的消费者占比最高，达32.7%。Z世代（1995—2009年间出生的一代人）作为潜力消费人群和行业未来增长引擎，是绝大多数品牌重点关注和试图吸引的消费人群。

在消费升级的大环境中，消费者对于零食产品不仅注重口感、品质、健康、营养、服务，还注重零食的情感价值和愉悦价值，他们喜欢高颜值、有品位、有趣味的产品，也希望在零食购买和消费过程中获得慰藉与快乐，以抵御孤独、焦虑和压力。消费者往往更偏爱那些符合自己调性、能在情感上取得共鸣的品牌，同时追求潮流和时尚，喜欢与朋友分享自己的消费体验，因此网红品牌流行一时，零食营销娱乐化、IP化、潮流化、社交媒体化成为大势所趋。

### (三)经营业态快速更新，市场集中度逐步提高，全渠道新零售模式成大势所趋

快速扩张的市场以及较低的行业进入壁垒吸引了大量企业纷纷加入休闲零食行业。休闲零食行业呈现出产品种类和参与者众多、竞争激烈、地方风味特色明显、集中度较低、品牌在经济发达地区广泛多点分布等行业特点。

随着行业的快速发展，休闲零食行业的零售业态也呈快速迭代趋势，总体来说，可以划分为以下五个发展阶段。

第一阶段是20世纪80年代的夫妻老婆店阶段，主要以街头小店和农贸市场摊贩为主，市场集中度低，很少有知名品牌。

第二阶段是20世纪90年代的百货商场和连锁商超业态阶段，这一阶段以燕莎为代表的百货商场业态和以家乐福、沃尔玛为代表的商超业态在中国逐渐形成规模，休闲零食的经销商模式逐步成熟。

第三阶段是2000年前后的休闲零食品牌连锁店阶段，“来伊份”（1999）、“良品铺子”（2006）等品牌开始创立，它们通过自建连锁零售渠道的模式进行扩张，行业内影响力的大品牌开始形成。

第四阶段是2012年前后的电商突起阶段，以“三只松鼠”（2012）为代表的品牌从线上起步，以单品为突破口，迅速扩大市场份额。在创立短短几年后，“三只松鼠”就成为中国休闲零食行业首家成交额破百亿元的企业，实现对传统零食品牌的快速超越。

第五阶段是2017年至今的全渠道运营阶段，互联网线上发展的红利期已过，线下渠道的便利性、即时性和购物体验具有线上渠道难以比拟的优势，因此，“三只松鼠”等线上品牌纷纷投入重金建设线下渠道，“来伊份”等传统线下品牌则发力线上渠道，线上线下相融合的新型零食销售模式得到越来越多消费者的青睐。未来，零食行业终将发展成线上线下深度互动融合的面向全客群、全渠道、全品类、全时段的数字化、“无界化”新型零售体系。

## 二、休闲零食行业三巨头的发展历程

### （一）线上起家成行业龙头，积极布局线下业务的“三只松鼠”

三只松鼠股份有限公司由“松鼠老爹”章燎原于2012年创立，总部位于安徽芜湖。自上线以来，“三只松鼠”成为国内率先且最快达到年销售额百亿规模的休闲零食企业。在坚果产品方面，“三只松鼠”已经成为行业旗舰品牌。

从创立之初，“三只松鼠”就十分注重品牌形象和IP的打造，其牢牢把握消费升级的发展趋势，通过打造与坚果、零食高度契合的“三只松鼠”鲜明动漫形象，推进人格化、动漫化、IP化的品牌策略，同时借助动画、绘本、周边开发、跨界合作等多元化的品牌塑造方式来丰富品牌内涵，提高品牌知名度并构建立体的“三只松鼠”休闲食品文化。

结合“三只松鼠”的品牌定位，该公司推行“以

客户为‘主人’、为‘主人’提供最优质的服务”为宗旨的企业文化，用情感品牌、情感产品和情感服务来打动消费者，从而提高客户满意度和忠诚度。“三只松鼠”通过各个细节让消费者感受到可爱的松鼠贴心地为“主人”提供全方位优质的服务，以此传递“爱与快乐”的品牌文化。

### （二）线上线下渠道均衡发展的“良品铺子”

“良品铺子”的发展可分为三个阶段。

2006—2011年，“良品铺子”在武汉线下门店起家，聚焦华中市场，搭建信息化系统助力门店扩张，相继进入湖南、江西等市场。这一阶段，该公司主要借助信息化系统实现线下门店的快速扩张。

2012—2016年，“良品铺子”布局线上电商，打造“以门店终端、线上平台为核心”双线齐开的全渠道营销体系。这一阶段，该公司基本形成线上线下全渠道布局。

2017到现在，“良品铺子”开启新零售和数字化转型，从消费者最能感知的食材出发，提出“金字塔尖选好料”的全新品牌主张，从“挑好料”（塔尖挑选标准）、“研好料”（塔尖研发科技）、“用好料”（塔尖加工工艺）三个维度入手与消费者沟通，从而让消费者从舌尖美到心尖，进一步抢占高端零食市场。

### （三）线下品牌转型电商品牌再到全渠道品牌的“百草味”

2003年，第一家“百草味”在杭州下沙大学城创办，“百草味”一开始就定位于向大学生及年轻人售卖品种多样、美味的零食。由于市场定位较为精准，再加上采用当时较新颖的自选零食小站零售模式，因此“百草味”迅速在下沙大学城乃至全国的大学城走红。2009年，“百草味”线下门店总数发展到100多家。

随着电商浪潮的兴起，2010年“百草味”正式入驻淘宝商城（天猫前身），之后“百草味”网络旗舰店挂牌营业，开启了“百草味”互联网商务新纪元，最终成为纯互联网品牌。“百草味”致力于为消费者打造一系列年轻化的内容，实现内容IP化、与消费者共情。为贴近新一代的年轻网络消费者，“百草味”在娱乐营销方面不断创新。每年“百草味”都会通过影视植入、举办演唱会、冠名音乐节等多种方式吸引年轻消费者吃、玩、乐、购全链路深度参与。

### 三、休闲零食三巨头的新零售营销策略总结

“三只松鼠”“良品铺子”和“百草味”这三个品牌之所以能在竞争白热化的休闲零食行业中杀出重围成为行业前三强，这和他们的成功营销策略是密不可分的，下面主要对三巨头的新零售时代营销策略进行归纳总结。

#### (一) 注重品牌建设，构建品牌差异化竞争力

三个品牌的共同点是它们都十分注重品牌建设和品牌 IP 的打造，充分利用线上线下各种沟通渠道与消费者进行全面深度沟通，以此塑造差异化的品牌形象与竞争优势。

“三只松鼠”定位于森林系零食，全力打造来自松鼠星球的“鼠小贱”“鼠小美”“鼠小酷”这三只松鼠的自有品牌 IP，之后还开启多品牌模式，推出“铁功基”“小鹿蓝蓝”“养了个毛孩”“喜小雀”四大新品牌，分别定位方便速食、婴童食品、宠物粮、喜礼产品，以此满足消费者多元个性化的需求。

“良品铺子”品牌命名的含义是做有良心的零食铺子，定位于高端零食，品牌口号是“高端零食，品味不凡”，其精心打造了多民族多服饰的“小良妹”品牌 IP 形象以迎合消费者的喜好。

“百草味”定位于“趣味零食探索家”，主要为年轻消费者提供“休闲零食一站式放心购”服务。为更好地吸引年轻消费者，“百草味”在娱乐营销方面不断创新，打造出“517 吃货节”“演吃会”“零食秀”等品牌 IP，与娱乐业深度合作，使“快乐百草味，健康好滋味”深入人心。

#### (二) 建设整合一体化全渠道营销模式，与消费者全时段、全场景无缝接轨

在新零售时代下，三家品牌不约而同地以为消费者提供无处不在的一流服务为中心，大力建设线上线下无缝衔接的全渠道营销，同时从消费者需求出发，对人、货、场进行重构。三家品牌致力于重塑消费路径，整合实体店、自营网店、电商第三方平台、自有移动端 App、社交媒体、社群营销等多种渠道，以构建全渠道、全品类、全时段的“无界化”新型零售体系。

线上起家的“三只松鼠”于 2016 年 9 月启动线下第一家实体店，在三、四线城市中针对线上渠道难以覆盖的消费群体和有即时消费需求的消费群体进行渗透。线下直营的“投食店”主要以消费者体验以及产品展示为主，店内有松鼠 IP 元素的精心

布景。创新性的“零售+休闲”区域布局、店员的专业服务培训以及丰富的线下活动和松鼠周边产品，这些都在潜移默化地提升消费者对“三只松鼠”品牌的感知度。另一种线下实体店的形式是与创业者合作的联盟小店即“松鼠小店”，其紧随“投食店”入驻各个城市。除此之外，“三只松鼠”在线下还联合阿里零售通布局商超，形成一主两翼三侧的立体化全渠道布局。

“良品铺子”是三个品牌中线上线下销售发展最均衡的一个，其线上线下销售占比接近 1:1。“良品铺子”的发展是从武汉线下门店起家，2012 年该公司意识到线上销售的重要性，因此成立电商公司以利用互联网红利向线上拓展。其间，“良品铺子”运用线上线下齐头并进、协同发展的策略，形成了线上线下的全渠道布局。

“百草味”和上面两个品牌不同，它走的是一条相对曲折的道路，2003 年“百草味”在线下起步，到 2012 年果断砍掉全部线下门店，成为纯互联网品牌。2017 年新零售元年，“百草味”宣布进行品牌转型并重返线下渠道，主要采取“直营+加盟”模式开启新零售战略。2019 年，“百草味”提出用“全品类、全人群、全渠道、全场景、多品牌”打造产品力、内容力以及渠道力兼具的发展战略，落实“消费者在哪里，我们就去哪里”的“无限触达消费者”策略。

#### (三) 开启数字化营销转型，为企业赋能

如今，互联网和智能手机已成为每个人生活的重要组成部分，实施数字化营销势在必行。面对竞争日趋激烈的休闲食品市场，三家企业纷纷抓住数字化风口，走上数字化转型为企业赋能之路。

“三只松鼠”成为国民零食第一品牌后，接下来的主要任务就是从电商品牌向数字化供应链平台企业转型。“三只松鼠”通过全渠道持续收集、沉淀消费者数据，并运用强大的数据分析与管理系统，实现企业产品、业务、组织、消费者数据的在线化，将各模块数据打通形成信息交互，并在原料供应、安全检测、产品分装、仓储、运输、流通等关键环节进行数字化改造，由数字化系统完成关键业务，进而实现全供应链数字化。

“良品铺子”在向数字化转型时采用分步走的策略，通过单渠道—多渠道—全渠道逐步完成数字化转型。在向全渠道发展的过程中，“良品铺子”和



(图片来源于纳食集团)

IBM、SAP 合作，打通前中后台，整合 10 多个系统、33 个线上平台，以实现全渠道数据整合管理，并通过建立用户洞察体系、用户精准营销模型、社群互动机制等实现全渠道全链条产销高效协同。

“百草味”一直致力于构建全链路数字化，并将大数据与 AI 相结合，形成全链路数据分析能力，进而提升企业的效能。同时，“百草味”从组织、供应链体系、业务、技术等方面入手进行变革，应对全链路、全渠道数据纵向整合的挑战，以数字化技术

驱动整个企业乃至整条供应链的商业模式重构和核心竞争力重构。

**【作者简介】**韩睿(1970—)，女，湖北襄阳人，研究生，副教授，上海对外经贸大学工商管理学院，研究方向为新零售营销。

肖心蕊(2003—)，女，安徽郎溪人，本科，上海对外经贸大学工商管理学院，研究方向为新零售营销。