



思念食品：打造数字营销渠道

张颖婕、马莹莹

案例摘要：思念食品是中国大型专业速冻食品生产企业之一，拥有遍布全国的经销商网络，上百种产品品类，占中国速冻米面食品市场近 20% 份额。2019 年，思念食品通过与各类电商平台合作，逐步扩大线上营销渠道。然而，思念食品的线上营销主要通过平台或渠道商实现，缺乏直面 C 端消费者的机会，无从掌握消费者原始数据，导致数据无法支撑业务发展的困境。为突破藩篱，孕育新机，思念食品采用了搭建私域流量等举措，尝试性探索传统速冻食品企业开拓数字营销渠道的方法。本案例回顾了思念食品数字营销业务的发展路径，过程中面临的问题与挑战，以及企业的实践探索与应对。

关键词：思念、渠道、数字化营销、消费者画像、多渠道营销

“美味怎能不思念。”

许多人听到思念食品这个品牌都会觉得十分熟悉。无论是春节、元宵节等重要节日，还是日常生活中，思念的产品都可能出现于普通人家的餐桌上，兴许不少人就是吃着思念的水饺、汤圆长大。

成立于 90 年代的思念食品是中国大型专业速冻食品生产企业之一，拥有 5 个国内生产基地、1 个海外生产基地，几十条现代化的速冻及常温生产线、几万吨低温冷库。3000 多家经销商组成的营销网络遍及全国。

传统上，速冻食品企业的终端销售场景以 KA 卖场、BC 类超市、便利店、夫妻老婆店等实体零售渠道为主。网络零售的高速

本案例由北京大学光华管理学院张颖婕教授、管理案例研究中心研究员马莹莹根据企业访谈整理编写，案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：

casecenter@gsm.pku.edu.cn。
未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2023 北京大学管理案例研究中心

发展，快速蚕食了实体零售的市场份额，挤压线下渠道的利润空间。2019 年，思念食品开始布局线上零售渠道，与京东、淘宝天猫、美团、抖音、小红书、多多买菜等电商平台合作，扩大营销渠道。

疫情三年，消费者外出就餐需求减少，全国大范围的宅家生活提高了速冻食品的渗透率。尤其是 2022 年第四季度，疫情爆发高峰期间，速冻食品品类的增速超过 20%^a。但随着疫情转好，消费者出门就餐的机会增加，囤货意愿降低，导致速冻食品的线下销量大幅下降。在这一增一减的外部环境影响下，思念食品意识到，要继续保持自己行业领军地位，就必须尽快打通线上渠道，推动线上线下渠道融合，盘活消费者价值，拓展业务，于是，思念食品开始加速推动全渠道数字化营销。然而与大多数快消企业相同，思念食品的线上业务主要通过平台或渠道商实现，无法追踪量化第三方平台的引流转化数据，而线下业务依旧高度依赖数字化尚未普及的经销商，思念食品始终缺乏直面 C 端消费者的机会，无从掌握足够数据以更好洞察消费者购买行为，从而支撑业务拓展需求。在这一背景下，思念食品应如何寻找出路，开拓数字营销的渠道之路？

中国速冻食品行业

速冻食品是指采用新鲜原料制作，经过适当的处理和急速冷冻，在-18℃至-20℃的连贯低温条件下送抵消费地点的低温产品。速冻食品可分为调理类速冻食品、农产速冻食品、畜产速冻食品、水产速冻食品四大类。

随着居民人均收入的增加，以及电子商务和互联网等新渠道的兴起与普及，中国速冻食品市场规模不断扩大。2020 年疫情发生后，消费者对速冻食品的认可度与接受度进一步提高，带动行业需求整体提升。中国速冻食品行业的市场规模从 2013 年的 649.8 亿元增加至 2021 年的 1755 亿元（见附录一），年均复合增速为 13.22%^b。

从速冻食品市场结构占比情况来看，2020 年速冻食品第一大类为速冻米面制品，占比 52.4%。在速冻食品细分行业中，速冻米面的市场集中度相对较高，产业发展相对成熟，市场竞争格局的双龙头格局稳定。根据数据显示，2020 年，中国速冻米面市场份额排名前三的公司分别为三全食品、思念食品与湾仔码头，市占率分别为 24%、17%与 6%。三全和思念作为行业龙头企业，CR2 达到 41%（见附录二）。

在渠道层面，目前中国速冻米面制品销售渠道（见附录三）以 C 端为主，该渠道销售额占比 84%，以水饺、汤圆为主，较为成熟的零售通道主要包括商超、便利店、夫妻老婆店等。B 端渠道主要针对各类餐饮企业，该渠道占比仅为 16%，整体规模较小。

^a 凯度消费者指数的最新数据 <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1757884484272593403&wfr=spider&for=pc>

^b Frost & Sullivan 数据：<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1735212795899031702&wfr=spider&for=pc>

2015 年以来，网络零售额保持稳定增长趋势，其所占社会总零售额的比例也在不断上升。2020 年，网络零售额达到 117601 亿元，占社会总零售额的 30%^c。一些先行布局线上渠道的速冻食品企业也依托于电商平台拓展了部分零售业务。受疫情期间消费者囤货红利影响，速冻食品的订单量大幅暴增，尤以线上渠道增速最快。据天猫透露，2020 年 2 月份到 11 月份，速冻食品在天猫平台整体呈爆发式增长，销售额同比增长 4 倍。其中，水饺/馄饨、汤圆/元宵等速冻食品，平均销售额同比增长 431%，平均销量同比增长 332%。

然而，网络零售的发展对速冻食品企业传统的商超渠道流量造成了较大影响。到 2022 年，中国零售渠道的分化情况加剧，客户流动性的下降持续影响线下零售的客流，尤其对大型零售业态的影响更加明显，四季度，受全国范围的疫情影响，大卖场和大超市销售分别同比下滑 10.9%和 11.7%^d。与此同时，购买近场化^e正在持续推动小业态的增势，成为唯一保持全年增长的线下零售业态，其中小超市表现尤为突出，以全年同比两位数的增速发展，四季度销售额同比增长 11.3%，且便利店门店数量仍在快速扩张。

2022 年，整体电商渠道的增速同样减缓，但消费者的购买频次依然保持稳定，即时零售（O2O）与社区团购平台的消费者规模都在不断扩大。这一年，56%的城镇家庭曾通过 O2O 模式购买快速消费品，使用 O2O 平台已经成为消费者的日常习惯，尽管单次购买的商品有所减少，但下单频次显著提升，全年购买频次平均达到 15 次，已接近消费者平均光顾大超市的次数。社区团购市场的消费者规模也较 2021 年增长了 23.1%^f。

兴趣电商也在这一年飞速增长（附录四）^g。根据相关数据显示，消费者较过往更愿意在抖音电商上购买冷冻食品。2021 年，抖音电商速冻半成品的成交 GMV 年末相对年初增长 3.46 倍，其中，40-49 岁有娃族对速冻半成品类食品更为青睐^h。

思念食品

思念食品成立于 1997 年，是中国最大的专业速冻食品生产企业之一，主营业务包括速冻水饺、汤圆、面点、粽子、馄饨、休闲食品 6 大品类产品的研发、生产、销售，年生产能力超过 70 万吨。员工数量超过 10000 人。由 3000 多家经销商组成的营销网络遍及全国，涵盖了几乎所有省市县域，并率先进入美国、英国等近 20 个国家和 70 多个地区的市场。2022 年，思念食品的品牌价值达 365.73 亿元^h，品牌渗透率达 36.7%，触及消费者多达 1.7 亿ⁱ。

^c 艾媒咨询数据：http://k.sina.com.cn/article_1850460740_6e4bca4402000vae8.html

^d 凯度消费者指数：<https://www.163.com/dy/article/HTI626MK0553BCTB.html>

^e 近场即指即时零售，下单后约 30~60 分钟即可收货。

^f 凯度消费者指数。

^g 凯度消费者指数。

^h 世界品牌实验室发布《中国 500 最具价值品牌》。

ⁱ 凯度消费者指数发布的《2022 年品牌足迹》中国市场报告。