

分类号 F203.9/1147
U D C _____

密级 公开
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 卫龙食品公司营销策略优化研究

研究生姓名: 陶然

指导教师姓名、职称: 许云斐 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 营销管理

提交日期: 2024年5月20日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：陶然 签字日期：2024年5月30日

导师签名：许云来 签字日期：2024年5月30日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

- 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名：陶然 签字日期：2024年5月30日

导师签名：许云来 签字日期：2024年5月30日

Research on Marketing Strategy Optimization of Weilong Food Company

Candidate : Tao Ran

Supervisor: Xu Yunfei

摘 要

随着中国经济社会迅速发展，人民群众的物质生活水平得到显著提高，对于休闲食品的需求更加多样化、品质化，辣味休闲食品以其麻辣入味、解馋过瘾的特性深受消费者喜爱，成为当下休闲食品行业中规模增长较快的细分赛道。当前辣味休闲食品市场有卫龙、麻辣王子、三只松鼠、良品铺子等强势品牌，以及众多地方性的中小企业，行业集中度较低，市场竞争激烈。在此背景下，企业营销策略的选择有助于帮助企业在纷繁复杂的行业竞争赢得竞争优势，提升企业在行业内的品牌话语权。

本文以卫龙食品公司作为研究对象，首先介绍了企业的基本概括，运用 4P 理论介绍了卫龙食品公司在产品、价格、渠道、促销等方面营销现状，并借助 SPSS 对消费者问卷调查进行描述性统计分析，找出了卫龙食品公司在营销策略上存在的问题，即单一品类产品依赖度高、产品同质化严重、产品研发投入不足的产品问题；同类产品价格差异大、频繁提价造成销量下滑的价格问题；线下渠道依赖度高、线上新渠道发展不足的渠道问题，和促销形式相对单一、营销宣传具有局限性、社交媒体互动性不足的促销问题。其次，运用 PEST 分析法、波特五力模型对卫龙食品公司的宏微观环境、行业竞争环境进行分析。最后，借助 STP 理论对卫龙食品公司的市场细分、目标市场选择和市场定位进行了明确，结合前文发现的营销策略问题，对卫龙食品公司提出有针对性的营销策略优化建议，分别是：丰富产品品类、提升产品品质、聚焦爆款新品研发的产品优化策略，完善产品差异化定价、保持价格合理增长的价格优化策略，进一步优化线下渠道、完善线上渠道布局的渠道优化策略，推出新潮化营销活动、提升品牌宣传效果、广泛应用网络社交媒体的册小优化策略，并从组织、人才、技术和制度方面为卫龙食品公司营销策略优化的顺利实施提供保障。

本文通过为卫龙食品公司营销策略的优化研究，为卫龙食品公司的营销策略提供一定的参考价值。此外，本文的研究对国内其他辣味休闲食品企业制定营销策略提供一定的启发和参考。

关键词：卫龙食品公司 辣味休闲食品 营销策略

Abstract

With the rapid development of China's economy and society, the material living standards of the people have been significantly improved, and the demand for snack food has become more diverse and high-quality. Spicy snack food is deeply loved by consumers for its spicy flavor and satisfying characteristics, and has become a fast-growing segment in the current snack food industry. At present, there are strong brands such as Weilong, Spicy Prince, Three Squirrels, and BESTORE in the spicy snack food market, as well as many local small and medium-sized enterprises, with low industry concentration and fierce market competition. In this context, the choice of corporate marketing strategy helps enterprises win competitive advantages in complex industry competition and enhance their brand voice in the industry.

In this paper, Weilong Food Company is taken as the research object, and firstly, the basic overview of the enterprise is introduced, the 4P theory was used to introduce the marketing status of Weilong Food Company in terms of products, prices, channels, promotions, etc., and the descriptive statistical analysis of consumer questionnaires was carried out with the help of SPSS, and several problems in the marketing strategy of Weilong Food Company were found. For example, products with high dependence on a single category of products, serious product

homogeneity, and insufficient investment in product research and development; The price problem of large price differences and frequent price increases of similar products has caused a decline in sales; The channel problem of high dependence on offline channels and insufficient development of new online channels, and the promotion problems of relatively single promotion form, limited marketing and social media interaction. Secondly, the PEST analysis method and Porter's five forces model are used to analyze the macro and micro environment and industry competition environment of Weilong Food Company. Finally, with the help of STP theory, the market segmentation, target market selection and market positioning of Weilong Food Company are clarified, and the targeted marketing strategy optimization suggestions are put forward for Weilong Food Company in combination with the marketing strategy problems found above, which are: Enrich product categories, improve product quality, focus on the product optimization strategy of explosive new product research and development, improve product differentiation pricing, maintain reasonable price growth price optimization strategy, further optimize offline channels, improve the channel optimization strategy of online channel layout, launch trendy marketing activities, enhance brand promotion effect, widely apply the optimization strategy of online social media, and provide guarantee for the smooth implementation of Weilong Food Company's marketing strategy

optimization from the aspects of organization, talent, technology and system.

This paper provides a certain reference value for the marketing strategy of Weilong Food Company through the optimization research of Weilong Food Company's marketing strategy. In addition, the research in this paper provides some inspiration and reference for other domestic spicy snack food enterprises to formulate marketing strategies.

Keywords: Weilong Food Company; Spicy snack food; Marketing strategy

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	3
1.2.1 国内研究现状.....	3
1.2.2 国外研究现状.....	6
1.2.3 文献评述.....	7
1.3 研究内容、方法和技术路线.....	8
1.3.1 研究内容.....	8
1.3.2 研究方法.....	8
1.3.3 技术路线.....	9
2 相关理论及分析工具	11
2.1 相关理论基础.....	11
2.1.1 4P 营销理论.....	11
2.1.2 STP 理论.....	11
2.2 环境分析工具.....	12
2.2.1 PEST 分析法.....	12
2.2.2 波特五力分析模型.....	12
3 卫龙食品公司营销策略现状及存在的问题	13
3.1 卫龙食品公司基本概况.....	13
3.1.1 公司简介.....	13
3.1.2 发展历程.....	13
3.1.3 经营现状.....	14
3.2 卫龙食品公司营销现状.....	15
3.2.1 产品策略现状.....	15

3.2.2 价格策略现状.....	16
3.2.3 渠道策略现状.....	17
3.2.4 促销策略现状.....	18
3.3 消费者问卷调查.....	20
3.3.1 调查方案设计与实施.....	20
3.3.2 调查结果与分析.....	21
3.4 卫龙食品公司营销策略存在的问题.....	32
3.4.1 产品策略问题.....	32
3.4.2 价格策略问题.....	35
3.4.3 渠道策略问题.....	36
3.4.4 促销策略问题.....	37
4 卫龙食品公司营销环境分析.....	40
4.1 宏观环境分析.....	40
4.1.1 政策环境分析.....	40
4.1.2 经济环境分析.....	41
4.1.3 社会环境分析.....	42
4.1.4 技术环境分析.....	43
4.2 行业竞争分析.....	44
4.2.1 竞争者分析.....	44
4.2.2 潜在进入者分析.....	44
4.2.3 供应商分析.....	45
4.2.4 购买者分析.....	47
4.2.5 替代品分析.....	48
4.3 微观环境分析.....	48
4.3.1 企业能力和资源分析.....	48
4.3.2 消费者需求分析.....	50
4.3.3 主要竞争对手分析.....	51
5 卫龙食品公司营销策略优化建议.....	53
5.1 卫龙食品公司目标市场营销战略分析.....	53

5.1.1 市场细分	53
5.1.2 目标市场选择	55
5.1.3 市场定位	55
5.2 卫龙食品公司营销策略优化	56
5.2.1 产品策略优化	56
5.2.2 价格策略优化	59
5.2.3 渠道策略优化	61
5.2.4 促销策略优化	64
6 实施保障	68
6.1 组织保障	68
6.2 人员保障	68
6.2.1 做好人才引进与培养	68
6.2.2 完善激励机制	69
6.3 技术和制度保障	69
6.3.1 加快新技术的应用	69
6.3.2 建立健全全链条管理制度	70
7 结论与展望	71
7.1 研究结论	71
7.2 不足与展望	72
7.2.1 不足之处	72
7.2.2 未来展望	72
参考文献	73
附录	77
后记	80

1 绪 论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

随着经济的发展和人们消费水平的提高，消费者对休闲食品的需求不断增长，越来越多的食品企业涉足休闲食品领域，休闲食品的种类愈发丰富，休闲食品逐渐成为人们日常生活中的必备品。伴随消费升级，我国休闲食品市场也呈现出由低端向高端发展的态势，整个休闲食品体系逐步得到完善，行业规模随之快速增长。目前，中国是全球最大的休闲食品市场之一，根据艾媒咨询发布的《2023-2024 年中国休闲食品产业现状及消费行为数据研究报告》显示，从 2010 年到 2022 年中国休闲食品行业市场规模持续增长，从 4100 亿元增长至 11654 亿元。预计 2027 年中国休闲食品行业市场规模将达到 12378 亿元，休闲食品由快速增量市场转向微增市场。特别是随着中国居民可支配收入逐年上涨，消费者对食品的消费层次从“温饱型”逐步向“全面多样化”转变，创新型、品质较高的休闲食品需求持续提升，市场竞争将持续加剧。

随着近年来辣味休闲食品行业的发展，众多食品生产商持续开发新型辣味休闲食品以迎合不断变化的消费者偏好，辣味休闲食品在中国消费者中的受欢迎程度与日俱增，辣味休闲食品行业规模持续增长。根据中商产业研究院数据报告，2022 年辣味休闲食品市场规模 1804 亿元，占休闲食品行业市场规模的比重上升到 21.38%，预计到 2026 年占休闲食品市场规模的比重将进一步增加到 23.86%，辣味休闲食品市场规模达到 2737 亿元，潜在的市场增量达到近千亿元。

由于辣味休闲食品行业市场准入门槛低、行业集中度较低、产品同质化严重等原因，各大休闲食品厂商纷纷布局辣味休闲食品与传统辣味休闲食品企业展开激烈竞争，形成了以卫龙、麻辣王子为代表的传统辣味休闲食品企业，和以三只松鼠、良品铺子为代表的综合休闲食品企业新老玩家同台竞技的市场格局。数据显示，我国现存 2613 家辣味休闲食品相关企业，排名第五的品牌市占率仅 0.9%，高度分散的市场使辣味休闲食品企业面临激烈的市场竞争环境。

本文的研究对象卫龙食品公司是一家以调味面制品起家的传统辣味休闲食品企业，经过 20 余年的发展成为国内集研发、生产和销售为一体的现代化辣味休闲食品企业，

产品涵盖调味面制品（俗称“辣条”）、蔬菜制品、豆制品及其他产品等细分赛道，并在市场竞争中取得了领先地位。2022 年，卫龙食品公司营业收入 46.3 亿元，以 6.2% 的市场份额占比在辣味休闲食品市场位居全国第一。

近年来，卫龙结合线下渠道、线上平台和社交媒体平台，使用多种营销工具，在运用广告、包装设计、KOL 带货等常规营销工具时善于结合年轻人的兴趣点，并战略性地举办新潮、有趣的营销活动，激发年轻客群的讨论与互动，品牌形象深入年轻消费者，成为年轻消费者最喜爱的辣味休闲食品品牌之一。但随着辣味休闲食品行业竞争的加剧、创意营销形式层出不穷，消费者对各式各样的营销活动产生了营销疲劳，单纯的依靠营销形式创新已经不符合现阶段公司的发展。因此，卫龙食品公司需要及时调整营销策略以应对不断变化的市场环境。

1.1.2 研究意义

1.1.2.1 理论意义

随着经济水平的不断提高，消费者对辣味休闲食品的需求日益增加，特别是年轻消费者对体验式、个性化的价值消费更为钟情，反而对传统模式下价格模式有所弱化，这种变化必将催生新的需求。辣味休闲食品企业面对这一变化趋势带来的机遇与挑战，现有的营销策略研究中关于辣味休闲食品领域的研究还不够多，尤其是当今与互联网深度绑定的新型营销方式不断演变，可借鉴的新型互联网营销策略还相对较少。因此，对卫龙食品公司营销策略的研究更加侧重于新型营销策略在辣味休闲食品行业营销策略中的重要作用，丰富了辣味休闲食品这一细分领域的研究内容和研究内涵。

1.1.2.2 实践意义

本研究通过对卫龙食品公司营销策略现状的阐述，结合消费者问卷调查找出公司在营销策略上存在的问题，结合企业自身优势和所处的市场营销环境，运用 4P 理论从产品、价格、渠道、促销等四个维度为公司营销策略优化提出了针对性的意见，以期帮助企业制定出科学合理的营销策略在激烈的市场竞争中继续保持优势地位。同时，卫龙食品公司所面临的营销困境同样在众多辣味休闲食品企业中普遍存在，通过对卫龙食品公司营销策略的优化，为同行业其他企业优化营销策略提供一定的借鉴和参考。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国内研究现状

1.2.1.1 休闲食品行业现状研究

关于休闲食品产业发展的研究，国内有很多专家学者进行了研究。毕金峰等（2020）认为我国休闲食品产业发展迅猛，品类日益多元化，并且产品制造工艺不断升级，行业前景广阔，但与国外成熟的休闲食品产业相比呈现出了高油、高盐、高糖，整体加工技术装备水平不高，复合型和营养功能型休闲食品品类少，加工能耗高效率低，资源综合利用程度低等特点，仍需要不断进行技术升级和行业整合^[5]。刘瀚文（2018）认为我国拥有非常丰富的物质资源和广袤的市场，人们的消费购买能力不断提升，休闲食品行业具有非常大的发展潜力^[15]。凌薇（2018）指出从销量增速来看，人们对食品营养健康、品牌质量等的追求与日俱增，大大提升了休闲食品的消费单价^[16]。

随着产业现代化的发展，国内一些学者对休闲食品行业发展提出了新的观点。黄海江（2021）主要分析休闲食品传统产业向现代新兴产业发展模式的转变，重点研究休闲食品产业在近十年的休闲食品各品类产值、分项增长率、品牌消费者注册数，进而得出在电子商务的商业模式下，传统休闲食品产业制造与销售的内部壁垒将被打破，产业品牌聚集效应更为明显^[4]。陈慧利（2020）分析中国休闲食品产业发展的现状，进而从休闲食品的品类细分、消费主体细分、需求分析、营销渠道拓展等几大方面对休闲食品产业的未来发展做了预判，认为国内休闲食品行业竞争趋于激烈，但是头部企业集中度显著提升，产业发展前景光明^[13]。彭尧（2019）提出绿色营销主要是基于满足消费者对绿色食品的需求，以低碳环保为价值理念开展的营销活动。绿色营销模式不仅可以有效降低企业营销成本，还可以满足消费者对食品健康绿色的需求^[14]。

辣味休闲食品行业规模快速增长的同时，国内学者开始对这一细分行业的发展进行了一些调查研究。岳营峰、史波林等（2022）学者通过对全国 9 个代表城市 2163 名消费者为调查对象，对消费者群体、消费频率及喜好特征等多方面内容进行了调查研究发现，辣条的消费人群中女性显著多于男性；“90 后”是主要消费群体，学生是主要消费对象；郑州和长沙是主力消费城市，消费频率集中在每月 1~3 次；消费者喜欢吃辣条的主要原因是解馋、好吃，主要喜欢辣条的辣、香以及筋道嚼劲等特点；口味口感是影响消费者购买辣条的主要因素，其次是品牌和价格；品牌喜好排名第一和第二的是卫龙

和三只松鼠，消费者首选的价格是每盒 10 元及以下或每包 4 元及以下^[6]。侯宇豪、蒋书歌等（2017）对辣条的市场现状进行调研发现，在口味方面，71.1%的消费者选择甜辣味，咸辣味与酸辣味也能被近 20%的消费者所接受，而偏好于其他口味的消费者不到 7%；在形状方面，近 80%选择了传统的圆条形，方块形占了 19%，而其他形状的占比只有 1%；在消费群体方面，其主要受众是 20 岁以下以及 20~30 岁的人群^[33]。

1.2.1.2 休闲食品营销策略研究

休闲食品营销管理的重要性上，国内一些学者认为采用恰当的营销策略对休闲食品企业发展至关重要。段俊（2021）指出食品企业要获得稳健发展，除了建立自身品牌特色，用心打磨食品加工工艺，以精益求精的态度做出好食品，对营销渠道的选择也是十分关键的一步^[7]。樊宝婷（2021）分析当前国内休闲食品企业销量差距的现实原因在于品牌认知、食品健康营养度及商业广告的拓展上，尤其是休闲食品的终端传播上，如何选用高效丰富的终端传播手段，降低终端营销的成本，扩大终端营销的成效，将对休闲食品厂商增加效率和盈利，提高品牌行业市场份额起到至关重要的作用^[17]。庞启航（2019）指出从当前的市场特点来看，市场结构已经完全呈现为完全竞争阶的状态，休闲食品的同类企业开始在追求更高经济效益的同时力求取得市场竞争优势，因此食品在消费市场上的营销更加讲究一个策略^[20]。薄利娜（2017）大数据时代的到来，使得消费者接触休闲食品信息的渠道不断扩宽，在多元化消费、快节奏消费、快节奏生活的时代背景下，更多的消费者愿意选择通过电子商务和移动终端等营销渠道等营销渠道购买日常所需的休闲食品，特别是条形码、POS 机等物流消费技术的优化，为休闲食品零售从传统营销向全渠道营销转变提供了强有力的支持^[28]。

休闲食品营销策略选择上，国内学者围绕产品推广、品牌建设等方面提出了不同的观点。卜鹏翠（2021）指出企业应注重塑造自身的核心品牌，通过不断完善和升级来增加品牌的功能性和新颖性，通过举办体验活动和促销活动来吸引更多的顾客进行体验和购买，并通过良好的服务态度来拉近与顾客之间的距离，最终提升顾客对品牌的满意度；通过制作广告来吸引顾客关注品牌，将商品的信息、品牌的优势和企业价值等信息通过广告传达给顾客，增加顾客对企业品牌的关注度^[9]。陈思静（2021）指出休闲食品的主要消费群体是 80 后、90 后和 00 后，掌握他们的口味需求和消费习惯是做好产品营销的关键，在关系营销和网络营销的支撑下，休闲食品企业要培育自己忠诚的粉丝，善用情怀营销，打动人心，记住公司的产品^[18]。杨可欣、孙楚萌（2020）提出食品企业应灵活运用自媒体和社交平台对产品进行推广宣传，增加品牌周边活动，增强品牌存在感^[19]。

林姝（2022）指出在营销方面卫龙形成了自己的传播矩阵，以微博为主要营销平台，以天猫旗舰店、官网为辅，通过借人、借事、借时一系列借势营销活动，与消费者建立紧密互动，扩大品牌知名度，展现品牌个性，赢得了消费者的认可^[56]。蒋偲佳等（2019）指出休闲食品品牌 IP 的营销有助于吸引消费者关注，加深品牌在消费者心中的形象，提升品牌认知度和美誉度，并且在产品同质化严重的背景下，打造品牌自身 IP 有助于品牌差异化建设，突出品牌个性，为产品带来流量和热度^[32]。

1.2.1.3 营销策略发展新趋势研究

随着大数据、移动互联网的发展，国内学者研究发现在营销环境呈现出了新的特点。鲁芳、吴健等学者（2020）指出电子商务时期大多数制造商为了提高产品在市场上的占有率以及满足消费者在购物上的不同需求，纷纷选择开辟网络渠道销售产品，网络渠道帮助消费者接触到多样化的产品，短时间内可以获知更多的产品信息，受到了越来越多消费者的青睐^[1]。赵永胜（2020）指出互联网背景下企业市场营销宏观环境和微观环境出现的新变化，呈现出市场营销目标化、营销视角多样化、营销主体多元化、营销对象精准化、营销内容特色化、营销媒介共享化、营销效应最大化、营销范围国际化、营销内容集聚化、营销发展持续化等新特点^[3]。段俊（2021）研究认为，移动互联网背景下食品企业市场营销存在以下 3 方面的问题：1. 营销策略创新性不足；2. 物流配送体系建设不完善；3. 人力资源管理不完善^[7]。张羽茜（2022）认为 1995 年后出生的 Z 世代具有显著的特点就是“高度依赖互联网”，这就意味着休闲食品要想走进 Z 世代，就必须先走进互联网，搭建互联网营销渠道，用互联网原住民的思维与他们沟通^[26]。

面对营销环境呈现出的新特点，国内学者认为要加大营销手段、营销模式的创新。赵永胜（2020）指出面对互联网背景下企业市场营销的新趋势，企业要采取分阶段创新企业市场营销、创新营销策略组合、创新市场营销方式、创新市场营销组织等方式，不断推动企业在营销路径上的创新^[3]。戚小斌（2022）指出随着电商市场的迅速发展，营销活动步入电商时代，消费者心理在认知、情感及购买决策上的变化必然影响到营销策略的选择，营销策略的创新点在产品策略、价格策略、促销策略和渠道策略上已与传统 4P 理论框架迥然不同，从电商营销的互动、体验、分享的场景吸引入手，营销策略需要在理念、内容、流程及渠道整合上实施创新^[25]。宾敏等（2020）研究学者基于“互联网+”背景下对市场营销的研究，从宏观网络环境、网络经济，微观消费者行为、交易形式及供应链的一体化对市场营销环境的变化进行了分析，并关注到了消费者与企业的交互、介入对市场营销的影响，强调家族企业应从管理者的思想创新入手，完善相关管理

制度创新企业营销模式^[27]。

1.2.2 国外研究现状

1.2.2.1 休闲食品行业现状研究

Hitwise(2018)指出, 欧美发达国家食品企业很早就在研究设计能够降脂、降压、降热量的休闲保健食品, 认为新的休闲食品设计研发需要从市场调研中发现机遇, 并给予健康营养学的考量, 具体在投放市场的过程中还要在互联网中设置专栏, 提供和宣传休闲食品的营养成分和保健功能, 为广大消费者答疑解惑^[34]。Berisha-Malltezi A (2017) 的研究指出企业开展品牌建设可以帮助消费者更好的了解本企业的产品, 加深消费者对本企业产品的印象, 同时使消费者认识到付出更高的价格或代价, 购买知名品牌的休闲食品是值得的, 因为食品品牌意味着更高的质量要求, 更加先进的工艺和更好的市场口碑^[35]。SD Sivakumar 等 (2019) 认为食品品牌对于消费者购买行为具有一定的影响作用, 并对此进行了调查研究, 对大量购买同一类型产品的消费者进行数据调查分析, 分析结果表明更多的消费者愿意为所选的品牌支付更多的价格^[36]。

1.2.2.2 休闲食品营销策略研究

Saadat Abadi (2021) 重点研究青少年消费群体休闲食品的选择倾向, 其主要通过网络问卷调查的方式, 分析 1200 多名顾客休闲食品消费行为, 主要是商业广告对他们购物行为、新品尝试的影响, 发现 12 到 17 岁的青少年群体更容易受到电视广告和网络新媒体广告的影响, 甚至商业广告可以影响他们的饮食习惯^[37]。Cecep Safa (2018) 认为生产商应从目标市场、产品价格、销售渠道等多方面构建综合产品优势, 使产品能够在激烈的竞争中脱颖而出^[38]。Manisha Mathur (2020) 认为在社交媒体品牌管理不断发展的格局中, 应转变品牌的广告策略, 更重视社交媒体营销, 这是提升品牌价值的重要方面^[39]。Williams (2016) 认为精准的市场细分是营销战略成功的基石, 只有通过不断提高市场细分技巧, 精准锁定消费群体, 整合产品、渠道和资源才能策划出优秀的营销策略^[40]。Liew J Y (2021) 通过分析超市休闲食品消费群体的购买行为, 认为对于厂商销售人员来说, 消费者对食品质量以及绿色健康的敏感度非常的高, 甚至已经超过了休闲食品的价格因素, 挑选品牌知名度更高, 健康营养度更好的休闲食品(如坚果类、奶制品类等)已经成为越来越多消费者共同的选择^[41]。Nour-Eddine Chiadmi (2019) 指出时尚、便携、健康和功能性逐渐成为休闲食品发展的趋势和主流^[42]。Lamberto Zollo 等 (2020) 认为消费者越来越多地使用社交媒体品牌社区来收集有关品牌的信息, 并影

响他们的购买决定,在基于满意度的理论和品牌体验上,采用偏最小二乘法模型(PLS),以 326 名时尚品牌的追随者为样本,在社交媒体上对该研究模型进行检验,结果表明,情感和理性的品牌体验显著影响品牌忠诚度^[43]。

1.2.2.3 营销策略发展新趋势研究

Norton Paley 在其 2021 年更新的第二版《竞争营销策略的管理指南》中更新了发展竞争营销战略的最新技术,它研究了如何在充满敌意的竞争对手、突破性技术、新兴市场、变化无常的客户行为和多元文化的令人困惑的全球混合物中应用竞争营销战略和战术^[45]。Jenna Jacobson (2020) 认为对于社交媒体营销,应引入营销舒适性这一对未来营销研究具有重要意义的新架构,营销舒适性对于社交媒体等社会化网络营销具有重要意义,在社交媒体营销中,营销人员提出能够支持消费者和减轻消费者担忧的策略,提高消费者在社交媒体营销的舒适度,才能提升消费者对于品牌的信任度^[46]。Yuanfang Lin, Amit Pazgal (2021) 从营销策略风险与预期收益的角度的考察了企业投资于以提升估值、实现差异化和竞争优势为目标的营销活动的竞争理据,同时承担了造成意想不到的负面后果的战略风险^[47]。Wright 和 Robin (2019) 通过分析 B2B 关系,研究指出依托大数据技术进行营销开发可以帮助企业在竞争中取得领先优势,并充分阐述了大数据在创新和市场领导中的应用^[49]。

1.2.3 文献评述

通过对国内外营销策略方面有关文献的梳理发现,国内外学者对休闲食品市场现状、市场营销策略等开展了广泛的研究,营销理论方面的研究已经相对成熟,体系完整,为营销理论在企业管理中的实际运用奠定了基础。本研究以学者的研究方法 with 理论思想作为研究基础,总结、归纳了各个学者的研究成果,不仅从市场营销策略入手加强对卫龙食品公司市场营销策略的研究,还会从宏观环境、竞争对手分析以及自身优劣势分析等方面进行研究探讨,保证对卫龙食品公司市场营销策略研究的全面性与深入性,这样不但可以使得本次营销策略研究更加详细,也有利于对卫龙食品公司营销策略的构建完善。

随着大数据、移动互联网等技术基础上营销手段更加多元化,国内外学者在营销策略研究上更加趋向对互联网发展背景下营销策略的创新与发展,提出了许多新的观点,涌现出了很多聚焦于网络营销、社会化媒体营销策略研究。因此,本研究将充分研究辣味休闲食品主力消费群体的群体特征、消费偏好的基础上,结合当下话题营销、跨界营

销、短视频营销等新型营销手段，不断增强企业营销形式创新，以丰富新颖的营销内容帮助企业提升品牌形象和企业价值。

1.3 研究内容、方法和技术路线

1.3.1 研究内容

本文共分为七个章节，运用市场营销学相关理论和方法，从卫龙食品公司的营销环境及营销现状进行分析，寻找卫龙食品公司市场营销方面存在的问题，针对问题提出合理的改进建议，为企业发展提供有效参考。

第一章绪论。主要内容为论文研究背景、研究意义，对国内外相关参考文献进行查阅研究，进行总结评述，确定研究内容、研究方法和技术路线。

第二章相关理论概述。对市场营销学相关理论和分析工具进行梳理，为分析卫龙食品公司营销环境、营销现状和改进营销策略奠定理论基础。

第三章卫龙食品公司营销现状与问题分析。介绍卫龙食品公司的相关情况和营销策略现状，通过设计问卷调查，收集整理消费者对辣味休闲食品、卫龙品牌的真实意见，从消费者需求、决策关联性、卫龙品牌需求等方面进行详细分析，找到卫龙食品公司在营销策略上存在的问题。

第四章卫龙食品公司营销环境分析。运用 PEST、波特五力等分析工具，从宏观环境、微观环境、行业竞争环境等方面对企业的营销环境进行全面分析。

第五章卫龙食品公司营销策略优化建议，依据第四章卫龙食品公司营销环境的分析，运用 STP 理论明确卫龙食品公司的市场定位，并结合消费者问卷调查分析出公司在营销策略上存在的问题提出针对性的优化建议。

第六章实施保障。从组织、人员、技术和制度等方面提出营销策略优化建议实施的保障措施。

第七章总结及展望。梳理总结本研究的结论，对研究中存在的不足进行说明，并对未来进行展望。

1.3.2 研究方法

本研究主要应用的研究方法是文献研究法和问卷调查法。

1.3.2.1 文献研究法

结合本论文的研究方向，认真查找和搜集营销策略方面的国内外相关文献资料，并对搜集到的相关文献进行研究、分析和归类，在学习和借鉴前人研究成果的基础上，不断拓展研究视野和丰富研究思路，最终形成本研究的理论研究框架，为本研究奠定理论基础。

1.3.2.2 问卷调查法

结合本研究的调查目的，随机向卫龙食品公司的潜在消费群体发放调查问卷，邀请他们对相关事项进行填写并完成答卷，了解卫龙食品公司潜在消费者对辣味休闲食品的需求偏好、决策关联性、卫龙品牌需求等方面的真实看法，并根据消费者问卷调查结果进行分析，找出卫龙食品公司在营销策略上存在的问题，为卫龙食品公司优化营销策略提供现实依据。

1.3.3 技术路线

本研究在研究思路按照理论基础、问题分析、环境分析、解决对策的顺序展开，在研究过程中主要采取文献研究法、问卷调查法等研究方法进行。研究技术路线图如图 1.1 所示。

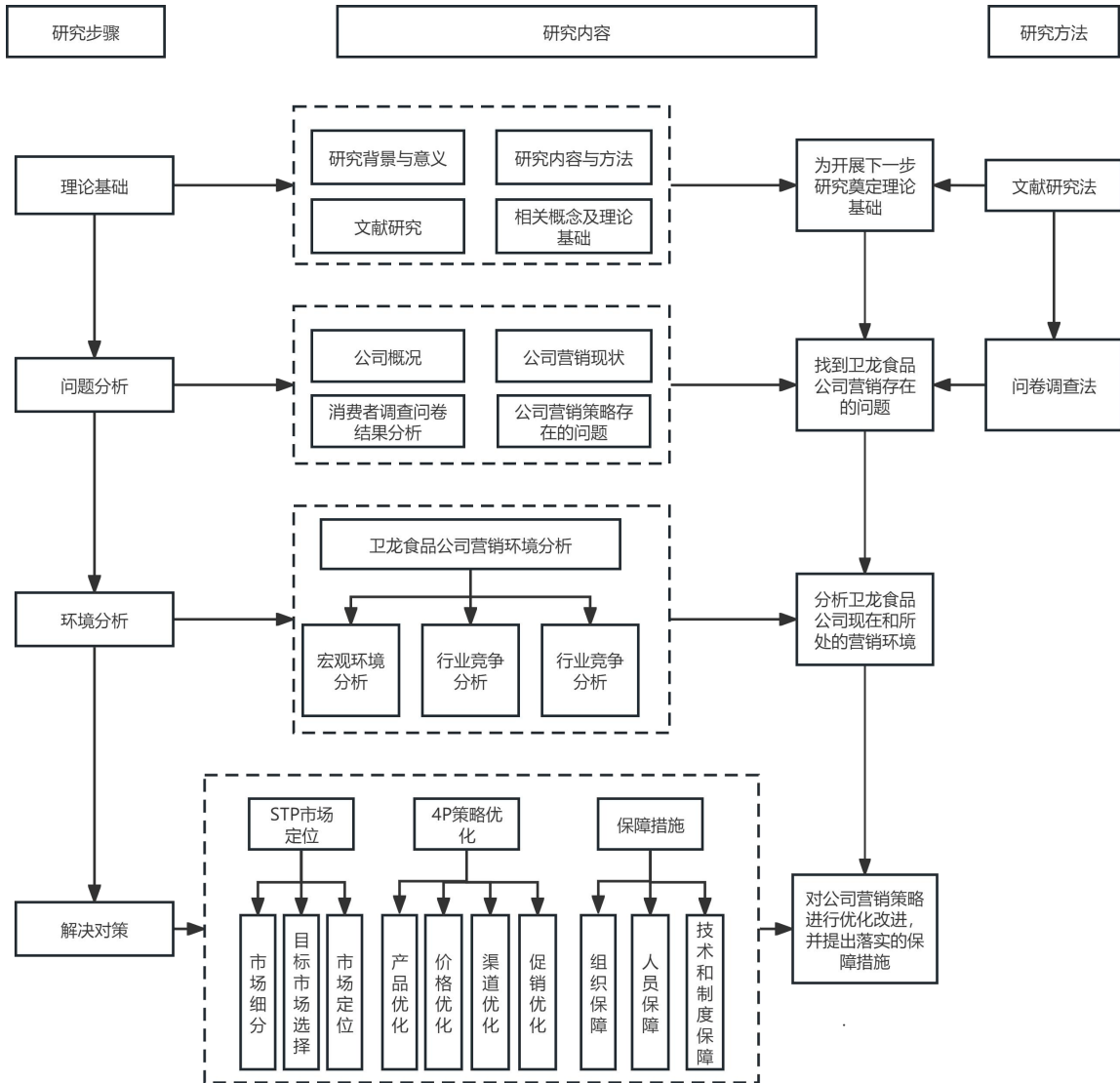


图 1.1 研究技术路线图

2 相关理论及分析工具

2.1 相关理论基础

2.1.1 4P 营销理论

4P 营销理论产生于 20 世纪 60 年代的美国，由美国密歇根州立大学教授杰罗姆·麦卡锡在其出版的《基础营销》一书中提出，将影响市场需求变化的营销要素概括为四类，即产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion）。4P 营销理论的提出奠定了市场营销的基础理论框架，并在此基础上演变发展出来了 6P 理论、7P 理论、10P 理论、4P+3R 理论，以及 4C 理论等，极大的丰富了市场营销组合的研究。

产品是市场营销的核心要素，是企业根据消费者的需求变化生产或提供符合消费者消费预期的产品，这里的产品包括各式各样的有形产品、无形产品，涵盖了产品的特点、定位和生命周期等，后续的一切营销活动也都需要围绕这些产品展开。

价格是市场营销组合实现收入目标的重要因素，是企业将产品出售给消费者时消费者支付的对价，这种价格受到产品成本、利润率、市场供需、行业竞争等可控因素和变动因素的共同作用，最终影响企业的产品销量、盈利状况、市场份额等。

渠道是指企业采用合适的流通过程将产品运送到消费者的手上所经历的各个环节的总和，主要分为直接直销渠道和分销渠道两种形式。

促销是企业实现营销目标的重要手段，是指企业采取让利、推销、宣传等多种形式的组合策略提升消费者的购买欲望，并推动产品销售来实现营销目标。

2.1.2 STP 理论

STP 理论源于二十世纪五十年代美国营销学家温德尔·史密斯教授提出的市场细分概念，并由美国营销学家菲利浦·科特勒在这一概念的基础上进一步完善和发展，最终形成了 STP 营销理论，即市场细分（Segmentation）、目标市场选择（Targeting）和市场定位（Positioning），共同构成公司营销战略核心。

市场细分是指企业根据消费者的某一或某几个特征，把所对应的市场划分成数个各异的子市场，企业需要为这些不同的子市场值配套独立的营销组合服务。市场细分因其

从分析消费者的特点，体现了市场营销的现代观念，其本身也是运用企业市场销售战略和具体计划的前提。

目标市场是指企业在对市场进行细分之后，结合企业自身的资源优势，在众多细分市场中选择具有更大市场规模、增长潜力和盈利空间的目标市场，作为企业未来可重点发展的市场选择。

市场定位是 STP 理论中的重中之重，就是企业在确定目标市场之后，要根据自身优势资源，结合目标市场的群体特征、需求特点等，用产品和服务在该目标市场中树立自身独特的品牌和产品定位，让品牌形象及其传递的价值占据顾客心目中的特殊位置，从而增强企业和产品的竞争力。

2.2 环境分析工具

2.2.1 PEST 分析法

PEST 分析法最早于二十世纪六十年代由哈佛大学教授弗朗西斯·阿尔伯特·贝克顿提出，是用于评估宏观外部环境对组合或企业的影响，主要包括政治（Politics）、经济（Economic）、社会（Society）和技术（Technology）这四个关键因素。政治因素包括政府政策、法律法规和政治稳定性等，经济因素包括宏观经济增长、居民收入水平、通货膨胀等，社会因素包括人口结构、文化价值观和社会趋势等，技术因素包括科技发展、技术创新等。通过对这四个关键因素的分析，可以更好地了解 and 掌握组织或企业外部宏观环境的变化，从而制定科学合理的策略来应对外部环境变化带来的挑战。

2.2.2 波特五力分析模型

波特五力分析模型是上世纪八十年代初由哈佛商学院教授迈克尔·波特提出，主要用于分析企业所处的行业竞争环境，分别是行业内竞争者现在的竞争能力、供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力。这五种力量的不同组合会使企业面临不同的行业竞争环境，并最终影响企业的发展和利润水平。

3 卫龙食品公司营销策略现状及存在的问题

本章将介绍卫龙食品公司基本概括和营销策略现状，并通过消费者问卷调查，借助 SPSS 从消费者基本特征、消费需求、消费决策关联性、卫龙品牌需求等方面进行描述性统计分析，找出卫龙食品公司营销策略存在的问题，为后文提出针对性的营销优化奠定数据基础。

3.1 卫龙食品公司基本概况

3.1.1 公司简介

卫龙创办于 1999 年，目前拥有 5 家生产基地，2 所研发中心，拥有员工 7000 余人，产品畅销全球 40 个国家和地区，已成为国内集研发、生产和销售为一体的现代化辣味休闲食品企业。旗下产品线涵盖调味面制品、菜制品、豆制品及其他品类，重点大单品分别为大/小面筋、亲嘴烧、麻辣棒、魔芋爽、风吃海带、软豆皮和 78° 卤蛋等。

成立 20 余年来，公司以调味面制品为主导产品在辣味休闲食品这一细分休闲食品品类上占据领导地位，多次荣获相关荣誉奖项。卫龙食品公司是河南省农业产业化省重点龙头企业、河南省著名商标、河南省电子商务示范企业，近年来先后荣获全国五一劳动奖状、2019 年度龙头企业奖、2017 年方便食品创新奖、2022 年全球创新评选年度消费品牌、2023 年第十一届 TopDigital 创新营销奖等奖项。卫龙食品公司已经成为全国领先的辣味休闲企业，和深受广大消费者喜爱的辣味休闲食品品牌。

3.1.2 发展历程

公司成立之初，从一根辣条开始逐步成长为休闲辣味食品行业的龙头企业。公司先后经历四个发展阶段：

第一阶段（2001-2004 年）：开发辣条，建立品牌。2001 年，卫龙在传统牛筋面的基础上开发出了第一款辣条产品，2003 年成功注册“卫龙”商标，卫龙辣条开始了品牌推广和市场开拓。2004 年进驻漯河工业园区，建立现代化工厂、引进机械化设备，改变家庭小作坊的生产模式。

第二阶段（2005-2007 年）：规范生产、扩大产能。面对行业发展乱象丛生、食品

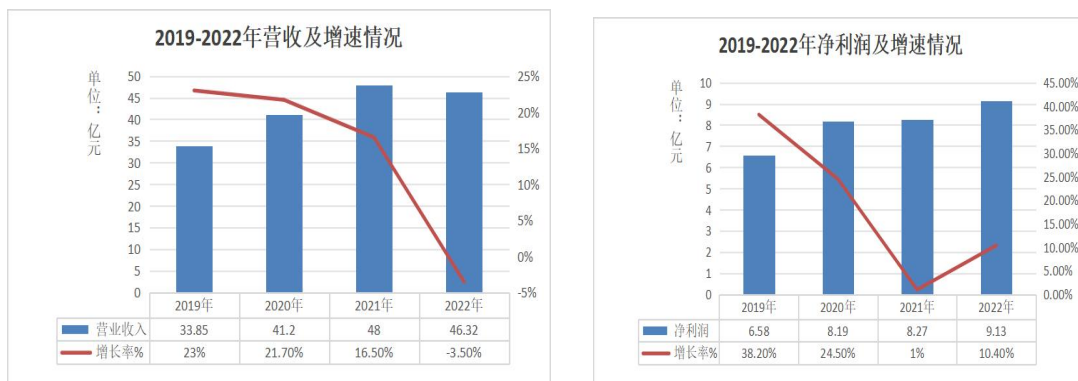
安全事件频发等问题，卫龙食品公司加大生产设备升级改造，建立食品安全管理体系，持续提升产品质量，顺利在行业大整治的浪潮下存活下来。同时，在行业下行阶段逆势扩张，改扩建驻马店、扶沟生产基地规模，增加生产线，公司总产能超过 10 万吨。

第三阶段（2008-2014 年）：工艺升级，爆款频出。生产工艺方面，建设 10 万级洁净标准自动化无菌生产车间，引进全自动化生产设备，加快应用智能化、数字化升级系统，生产工艺不断精进；在产品研发上，陆续推出大面筋、小面筋、亲嘴烧、魔芋爽等爆款单品，成为卫龙食品公司营收的主要来源；营销方面，邀请明星代言产品，持续提升产品形象和品牌影响力。

第四阶段（2015 年至今）：全面提升，快速发展。在销售渠道上，加快布局线上销售渠道，完善线下销售渠道布局，实现全渠道销售；在产品包装上，加快产品升级，对产品包装进行设计升级，提升包装质感；在营销手段上，凭借借势营销、跨界营销等新潮有趣的营销活动受到年轻消费者青睐，深化消费者对卫龙的品牌认知；在产品上，加大新品研发力度，持续丰富产品矩阵，打造新成长曲线。

3.1.3 经营现状

卫龙食品公司 2022 年实现营业收入 46.3 亿元，占辣味休闲食品市场份额的比重为 6.2%，位居全国第一位，市场份额遥遥领先于第二名。从卫龙营业收入增长来看，2019-2022 年分别实现营业收入 33.85 亿元、41.20 亿元、48 亿元、46.32 亿元，对应的增速分别是 23%、21.7%、16.5%、-3.5%，营业收入头部增速逐年下滑，长期维持高增速的发展难以为继。从长期净利润方面，2019 年-2022 年，分别实现净利润 6.58 亿元、8.19 亿元、8.27 亿元、9.13 亿元，对应的增速分别是 38.2%、24.5%、1%、10.4%，其中 2019 年、2020 年和 2022 年净利润增速高于营业收入增速，主要是近年来卫龙食品公司一方面提高热销产品单价，另一方面持续调整产品结构，淘汰部分低价产品，特别是 2022 年卫龙食品公司提价后，卫龙食品公司净利润实现了增长 10.4%，但是营业收入却同比下降-3.5%，扭转了近几年的增长势头。涨价的背后往往会造成产品的销售数量减少，营业收入增速随之下滑，增利不增收的局面使卫龙食品公司面临业绩增长的困境。如图 3.1 所示：



图：3.1 卫龙食品公司 2019-2022 年营业收入及增速、净利润及增速情况

3.2 卫龙食品公司营销现状

3.2.1 产品策略现状

在产品品类方面，卫龙食品公司积极拓宽产品品类，培育大单品产品，形成了覆盖调味面制品、蔬菜制品、豆制品及其他产品等多品类产品组合。其中，调味面制品是公司最经典的产品品类，产品包括大/小面筋、大/小辣棒、亲嘴烧等。蔬菜制品是 2014 年推出的新品类，选用优质、健康、低热量的原材料，兼具美味与营养，是卫龙食品公司增长最快的品类，主要产品有魔芋爽、风吃海带、魔芋素毛肚。豆制品及其他产品主要包括软豆皮、78° 卤蛋。主要产品情况如表 3.1 所示：

表 3.1 卫龙食品公司主要产品情况表

	主要产品	上市时间	特点
调味面制品	大面筋/小面筋	2008 年	麻辣鲜甜、口感筋道有嚼劲
	亲嘴烧	2010 年	软糯多汁、厚切面筋、口感筋道
	大辣棒/小辣	2018 年	口感柔韧有嚼劲、辣味更足
	麻辣麻辣	2022 年	麻辣鲜香、两种辣味
	霸道熊猫	2023 年	正宗四川麻辣风味、熊猫元素
蔬菜制品	辣脆片	2023 年	非油炸工艺、辣度饱满、椒香浓郁
	魔芋爽	2014 年	口感多汁、脆嫩、有弹性、高膳食纤维
	风吃海带	2019 年	嫩脆鲜爽，兼具美味与营养
豆制品及其他产品	魔芋素毛肚	2023 年	大片魔芋、爽脆 Q 弹、富含膳食纤维
	软豆皮	2015 年	豆香营养、质地超薄、口感浓郁
	78° 卤蛋	2021 年	营养丰富、口感鲜嫩

数据来源：作者根据卫龙食品公司 2022 年招股说明书及公司官网整理

在产品包装设计上，卫龙食品公司在 2015 年对产品包装进行了升级，将传统的透明包装变成白色不透明极简包装，放弃了以前的红黄色调、元素繁多的设计，采用黑白灰为主的简约苹果风设计，大大提高了产品包装的高级感，营造出干净卫生的产品风格。同时，卫龙食品公司在新推出的产品包装设计上积极融入潮流文化、动物元素等，以独特的包装设计带来视觉上的冲击。如新推出的霸道熊猫产品，外包装使用熊猫形象，与其主打的正宗四川麻辣口味形成互动，让消费者在味觉和视觉上都能得到极大的满足感。产品包装如图 3.2、3.3 所示：



图 3.2 2015 年包装升级



图 3.3 卫龙新品包装设计

3.2.2 价格策略现状

在产品定价上，卫龙食品公司会根据上游原材料成本、中游同类企业产品定价、下游经销商利润空间等条件，结合产品市场定位情况、产品生产成本、市场竞争环境等因素，对不同产品设定不同的零售价格。为了维持各产品线的价格体系稳定，卫龙食品公司会要求渠道经销商按照他们建议的零售价格区间进行定价。具体情况见表 3.2 所示：

表 3.2 卫龙食品公司主要产品售价及规格

主要产品	建议零售价	规格
调味面制品	大面筋	1.0 元-12.8 元 28 克、65 克、102 克、106 克、散装
	小面筋	0.5 元-12.8 元 18 克、30 克、60 克、312 克、散装
	亲嘴烧	0.5 元-12.8 元 20 克、28 克、90 克、300 克、散装
	大辣棒	1.0 元-12.8 元 52 克、78 克、散装
	小辣棒	1.0-4.0 元 18 克、50 克
蔬菜制品	魔芋爽	1.0 元-23.8 元 18 克、50 克、150 克、350 克、散装
	风吃海带	1.0 元-23.8 元 20 克、50 克、180 克、350 克、散装

续表 3.2 卫龙食品公司主要产品售价及规格

产品类别	主要产品	建议零售价	规格
豆制品及其他 产品	软豆皮	2.5 元-23.8 元	30 克、60 克、220 克、散装
	78° 卤蛋	2.5 元	35 克

数据来源：卫龙食品公司 2022 年招股说明书

受辣味休闲食品行业准入门槛低、市场竞争激烈、产品同质化等因素影响，卫龙食品公司的产品有很强的可替代性，因此卫龙食品公司在产品定价上还会充分考虑其他品牌同类产品价格水平，尽量与同档次品牌的同类产品在价格上保持基本一致，避免消费者因价格因素选择其他品牌的产品。为更好的比较不同品牌的产品价格，选取卫龙、麻辣王子、飞旺、良品铺子、佳龙、贤哥等品牌调味面制品价格进行比较，在选取样本时主要考虑各品牌销量较高、档次基本一致的产品。具体情况如表 3.3 所示：

表 3.3 辣味休闲食品竞品对比

品牌	产品名称	净含量	价格	每百克价格
飞旺	八宝丝	420 克	19.9 元	4.74 元
麻辣王子	很麻很辣	418 克	19.8 元	4.74 元
良品铺子	小面筋	150 克	6.9 元	4.6 元
卫龙	大面筋	325 克	12.9 元	3.97 元
佳龙	糯辣条	280 克	10.9	3.89 元
贤哥	辣么糕大尚	505 克	18.9 元	3.74 元

数据来源：各品牌天猫旗舰店 2024.02.20 数据

根据表 3.3 对比分析，各品牌的调味面制品每百克的价格差异在一元以内，每百克价格最高的是飞旺八宝丝和麻辣王子很麻很辣，每百克价格在 4.74 元，每百克价格最低的是贤哥辣么糕大尚，其产品每百克价格在 3.74 元，卫龙食品公司大面筋产品每百克价格在 3.97 元，处于选取的 6 个产品的第四位。可以看出，卫龙食品公司产品的定位处于中等位次，与其他品牌的产品相比具有一定的性价比。

3.2.3 渠道策略现状

卫龙食品公司作为传统辣味休闲食品制造厂商，在成立之初便开始建立线下销售网络，在互联网浪潮到来后又积极发展线上渠道，逐步建立起了多渠道销售网络。

在线下渠道方面，卫龙食品公司主要依靠经销商进行经销，通过与经销商建立合作，再由经销商把产品输送到全国各地的零售终端，最终销售给消费者。目前，卫龙食品公司主要采用一级经销模式，通过与 1830 家经销商开展合作，覆盖零售终端超 70 万个，建立起了全国性线下销售及经销网络。2022 年，卫龙食品公司线下渠道实现销售收入 40.8 亿元，占总收入的比重达到 88.1%，遍布全国的经销网络成为了卫龙营收的重要支撑。

在线上渠道方面，卫龙食品公司采取线上直销和线上经销两种模式，其中线上直销主要是在京东、天猫、拼多多、抖音等第三方线上平台建立官方旗舰店直接向消费者销售产品；线上经销主要是通过将商品出售给天猫超市、京东自营等零售商以及其他线上经销商，再由上述零售商和经销商销售给消费者。由于卫龙食品公司线上渠道起步晚，线上渠道的营收占比依然相对较低。2022 年，线上渠道实现营业收入 4.86 亿元，占营业收入的比重仅为 10.5%。

同时，卫龙食品公司积极布局海外销售渠道，积极招募海外经销商，推动公司产品“走出去”。2022 年卫龙食品公司海外销售实现 0.66 亿元，占营业收入的比重为 1.4%，较 2021 年增长 1 个百分点。如图 3.4 所示：

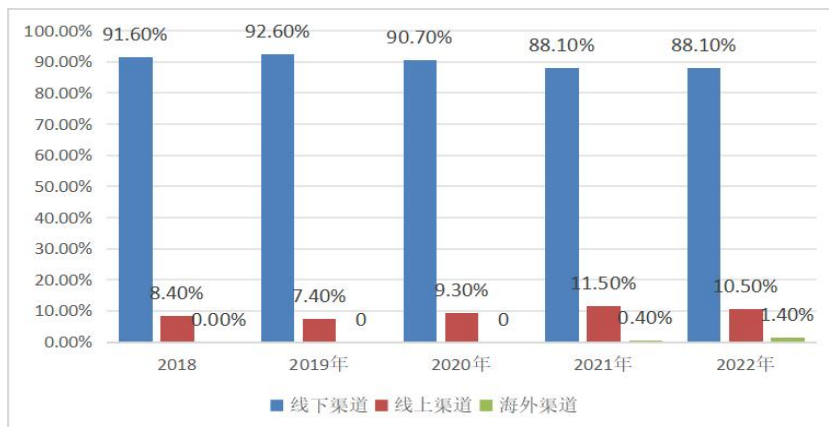


图 3.4 2018-2022 年卫龙食品公司渠道占比情况

3.2.4 促销策略现状

卫龙在促销策略上更加注重发挥电商平台和社交媒体的作用，一方面在线上直营渠道开展形式多样的促销活动，让消费者在购买产品时得到实实在在的实惠，增强消费者对卫龙产品的忠诚度和信赖度；另一方面通过注重品牌的社交属性建设，增强与年轻消

费者的互动和交流，以多种形式的营销活动，达到广告宣传和情感共鸣的双赢格局。

线上促销方面，在各大电商直营店中采用满减活动、产品折扣、赠品促销、满额抽奖、积分换好礼、宠粉福利、直播福利券等各式各样的促销手段，以及根据不同的平台用户群体差异推出具有一定差异性的促销活动，让消费者从中做出更符合自身消费需求的选择，吸引消费者购买卫龙产品。同时，卫龙食品公司每年还会参加参加各大电商平台六一八、双十一、年货节等大型购物狂欢节，借助平台推出的跨店满减、红包、品类优惠券等优惠活动，叠加店铺推出的会员专享、购物充值金、价格折扣、满额抽奖等促销活动，对公司产品销售增长有很好的助推作用。本文选取京东、天猫等第三方线上平台的卫龙旗舰店，对卫龙食品公司的日常促销活动进行比对，具体情况见表 3.4 所示：

表 3.4 卫龙食品公司线上平台日常促销形式

平台	店铺名称	促销活动
天猫	卫龙食品旗舰店	粉丝福利、满赠活动、满减优惠券、满 1 件打 9 折、看直播领优惠券、充购物金享折扣
	直播间	会员专项、满减优惠券、满 1 件打 9 折、第 2 件半价、充值送购物金
京东	卫龙食品旗舰店	会员专项、下单抽好礼、满减优惠券、满 30 元任选 5 件、满 1 件打 9 折、品牌首购立减 2 元
拼多多	卫龙食品旗舰店	满 49 减 20 专区、百亿补贴专区、限时秒杀
抖音	卫龙直播间	会员专享、满赠活动、超级福袋、产品折扣、积分兑好礼

数据来源：作者根据卫龙食品公司在第三方线上平台旗舰店日常促销活动整理

根据表 3.4 比对分析，卫龙食品公司在天猫、京东、抖音等主流线上购物平台的促销政策基本一致，主要集中在会员专享、满赠活动、产品折扣、充值送礼金等方面，拼多多平台作为以拼团起家的电商购物平台，在促销上主要有满减、补贴、限时秒杀等形式。总的来看，各平台之间的促销力度差别不太大，这也是卫龙食品公司维护公司产品价格体系稳定必然选择。

增强品牌社交属性方面，随着微博、抖音、小红书等社交媒体和短视频平台的普及，卫龙食品公司持续增强品牌社交属性，通过热点话题、跨界联名等创新营销，使卫龙品牌更具年轻化与时尚感，并在年轻消费者中形成情感共鸣，增加年轻消费群体的客户粘性。如开展跨界合作、IP 营销、联名产品等，举办“卫龙辣条节”、“显眼包”发布会、新品发布会等，推出双十一佛系营销、春节档系列短片等，一系列创意十足、吸引眼球

的全方位、高频次营销活动引起了消费者的强烈共鸣，增强了公司品牌曝光度，使卫龙新潮有趣的品牌形象深入人心。具体情况见表 3.5 所示：

表 3.5 卫龙食品公司近年来代表性营销活动

营销活动				
主题营销	双十一卫你凑单 (2018 年)	卫龙辣条摸底考试 (2021 年)	佛系躺平与卷入 (2022 年)	
节日营销	辣条年夜饭 (2020 年)	龙粽登场 (2022 年)	情人节辣条花 (2022 年)	龙年贺岁片 (2024 年)
跨界营销	安踏联名礼包 (2020 年)	盒马联名辣条包子 (2021 年)	周大生辣么多金礼盒 (2023 年)	小龙坎联名产品 (2024 年)
周边营销	万物皆可辣 (2019 年)	卫龙手机壳 (2021 年)	卫龙口罩 (2021 年)	卫龙显眼包 (2023 年)
IP 营销	哪吒 IP 联名 (2020 年)	熊猫 IP (2023 年)		

数据来源：作者根据卫龙微博、微信公众号、天猫旗舰店整理

3.3 消费者问卷调查

3.3.1 调查方案设计与实施

3.3.1.1 问卷设计

此次问卷调查供设计选择题 20 道，其中单选题 9 道，多选题 11 道，调查问卷的主要内容涵盖了辣味休闲食品的产品、价格、促销、渠道、品牌满意度等方面，以期真实了解消费者对辣味休闲食品的看法，为下文卫龙食品公司市场营销策略提出针对性的优化建议提供依据。

第一部分，消费者基本情况。本部分共设置问题 4 道，包括消费者的性别、年龄、职业（职级）、收入等内容。

第二部分，消费需求调查分析。本部分共设置问题 8 道，包括辣味休闲食品品类、口味、购买频率、购买渠道、品牌偏好、促销方式等内容。

第三部分，消费决策关联性分析。本部分共设置问题 3 道，包括购买目的、促进因素、阻碍因素等内容。

第四部分，卫龙品牌需求调查分析。本部分共设置问题 5 道，包括卫龙食品公司知

名度、产品、价格、优势、改进提升等方面。

3.3.1.2 问卷发放与数据收集

本次问卷调查通过问卷星平台，以网络调查问卷的形式，采取不记名方式，通过微信群、朋友圈等途径，随机邀请消费者参与问卷调查。此次问卷发放共收回有效问卷份数 242 份，其中第 16 题及后续题目主要是对卫龙品牌情况进行问卷调查，对选择“未听说过也未曾购买过”的设置了跳转选项结束问卷，此时问卷样本降至 213 份，占总问卷数量的 88.02%。

3.3.2 调查结果与分析

3.3.2.1 基本情况调查分析

根据问卷调查数据，从性别来分布分析，男女性别占比分别为 44.63%、55.37%，女性比例高于男性比例 10.74 个百分点，说明女性是辣味休闲食品消费主力。从年龄分布分析，26-35 岁和 18-25 岁区间的消费者分别占比 39.26%、38.02%，是年龄分布中占比最高的两个年龄段，说明辣味休闲食品的消费群体主要集中在 18-35 岁之间。从职业（职级）分布分析，普通职员的人数最多，占比达到 61.98%，说明普通职员是辣味休闲食品的主要消费群体。从收入分布分析，月收入在 3001-5000 元和 5001-8000 元的受访者分别占比 38.84%、26.86%，这部分人群多为上班族，负责家庭的生活开支；其次是 3000 元及以下占比 21.07%，这部分人群多为学生族和刚进入职场的毕业生，他们收入水平相对较低，但没有家庭负担，热衷于消费购物；8000 元以上人群为中高收入人群，占比为 13.22%，他们拥有较高的收入，对生活品质有一定的追求。具体情况见表 3.6：

表 3.6 受访者基本特征构成分析

特征变量	类别	人数	百分比
性别	男	104	44.63%
	女	126	55.37%
年龄	18 岁以下	13	5.37%
	18~25 岁	92	38.02%
	26~35 岁	95	39.29%
	36~45 岁	26	10.74%
	45 岁以上	16	6.61%
职业（职级）	学生	48	19.83%
	普通职员	150	61.98%
	中高层管理人员	28	11.57%
	自由职业者	15	6.2%
	退休人员	1	0.41%

续表 3.6 受访者基本特征构成分析

特征变量	类别	人数	百分比
职业（职级）	其他	0	0
	3000 元及以下	51	21.07%
月收入	3001-5000 元	94	38.84%
	5001-8000 元	65	26.86%
	8001-10000 元	15	6.2%
	10001 元及以上	17	7.02%

数据来源：根据问卷调查情况整理

3.3.2.2 消费需求调查分析

从辣味休闲食品种类分析，辣味休闲食品有较大的消费群体，六个细分品类占比均超过 40%以上，其中调味面制品、辣味肉制品及水产动物制品、辣味休闲蔬菜制品位居前三位，占比均超过 55%以上，调味面制品占比最高，深受消费者喜爱。分析原因有以下几点：一是受参与问卷调查的受访者年龄在 35 岁以下的最多，该部分消费者热衷于追求美味，调味面制品以独特的口感和味道深受年轻消费者喜爱。二是调味面制品价格实惠相比其他零食，辣条的价格相对较低，可以花较少的钱，享受味觉上的体验。如图 3.5 所示：

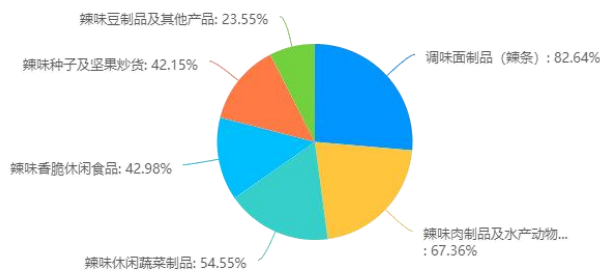


图 3.5 辣味休闲食品种类分布

从辣味休闲食品口味分析，甜辣味、麻辣味是消费者最喜欢的口味，占比均超过 30%以上，甜辣味高于麻辣味 8.68 个百分点。产生这种口味差异的原因有：一是南北饮食习惯上的差异，南方和北方存在“南甜北咸”的口味差异，造成了在辣味休闲食品口味上的不同。二是甜辣味口味辣度适中，略点甜味，在消费者中受众广、接受度高。如图 3.6 所示：

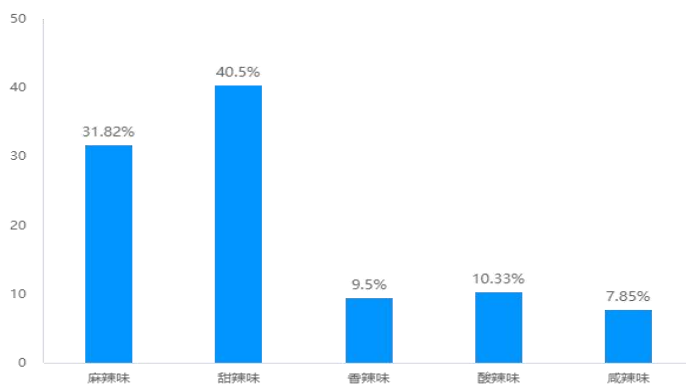


图 3.6 辣味休闲食品口味分布

从购买金额分析，消费者购买辣味休闲食品的单次金额普遍在 100 元以下，其中单次购买金额在 50 元以下的占比为 63.63%，说明消费者在辣味休闲食品上的花销偏低。同时结合消费者月收入水平和消费者单次购买金额交叉分析图分析，月收入水平与单次购买金额之间的联系并不大，消费者虽然的月收入水平不同，但是在辣味休闲食品上单次购买金额普遍在 20-50 元之间，再次印证了消费者不会在辣味休闲食品上花费过多的金钱。这种情况也与日常购物习惯有关，大部分消费者把辣味休闲食品作为休闲食品的一部分，在购买休闲食品的同时购买一部分辣味休闲食品。进一步可以得出，在消费者休闲食品支出固定的情况下，辣味休闲食品需要和其他类休闲食品展开竞争。如图 3.7 所示：

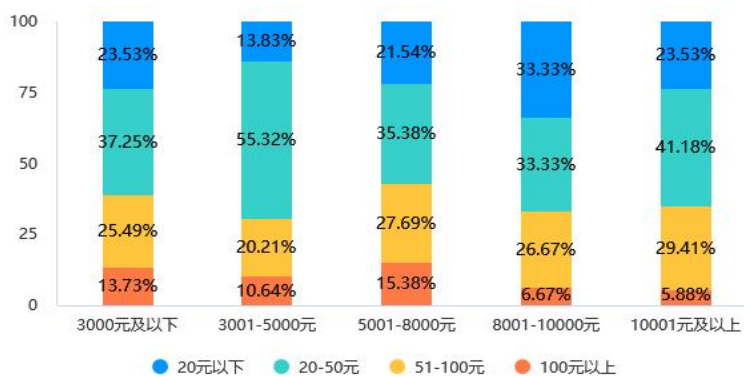


图 3.7 消费者月收入 and 单次购买金额交叉分析图

从购买频率分析，每周至少会购买一次辣味休闲食品的消费者占比 56.2%，其中仅有 16.12%的消费者会每周购买两次以上。从结果看，大部分消费者都有购买辣味休闲食品的需求，但是在购买频率上还相对偏低，说明辣味休闲食品对于消费者来说还不是日常消费的必需品。如图 3.8 所示：

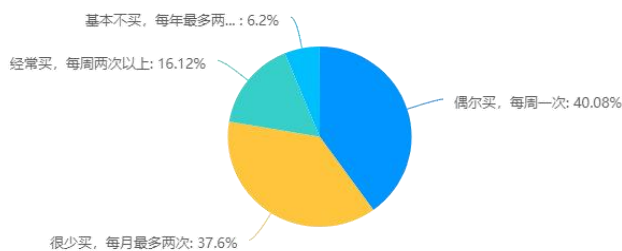


图 3.8 辣味休闲食品购买频率

根据消费者月收入水平和消费者购买频率交叉分析图，消费者会随着收入水平的提高增加对辣味休闲食品的消费频率，说明消费者的收入水平是辣味休闲食品购买频率有重要影响因素，辣味休闲食品企业要充分考虑社会平均工资水平，合理设定产品价格，吸引消费者增加消费频率。如图 3.9 所示：

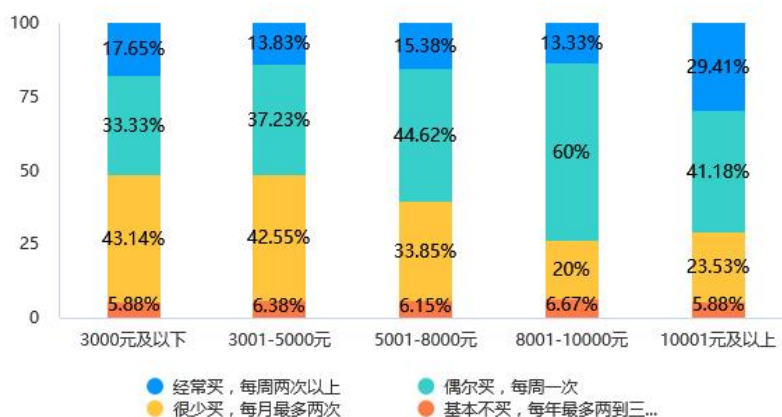


图 3.9 消费者月收入 and 购买频率交叉分析图

从购买渠道分析，选择超市/便利店/商超比例最高，占比 51.65%，反映出在购买辣味休闲食品时消费者首先要考虑的因素是便利性。天猫、京东等线上购物平台占比为 49.59%，仅次于“超市/便利店/商超”选项，一方面说明近年来随着电子商务、快递物流业的发展，网络购物越来越便捷，已经成为消费者购物的重要渠道；另一方面说明随着 Z 世代为代表的年轻消费者成为辣味休闲食品的主流消费群体，线上购物将成为重要的趋势。零食连锁店占比 47.93%，排在第三位，得益于近年来零食连锁店向中低线城市普及，目前在休闲食品销售渠道上已经形成一定的规模优势。抖音、快手等线上直播间占比 24.79%，与其他三个渠道相比还有较大差距，说明辣味休闲食品企业在直播带

货方面还有待提升。如图 3.10 所示：

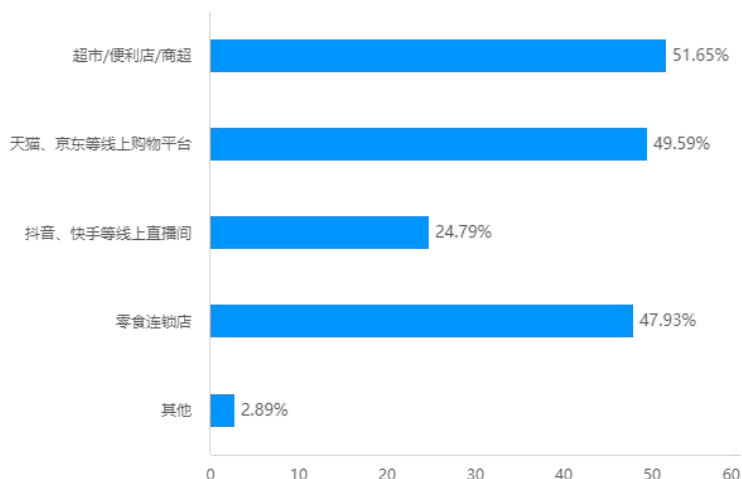


图 3.10 辣味休闲食品购买渠道

从宣传途径分析，消费者可以通过多个渠道了解到辣味休闲食品的广告宣传，其中通过“网络宣传”的占比最高，达到了 59.5%，主要原因是：一是网络宣传覆盖面广，解决了线下宣传渠道手场地、人流量、时间等因素的限制，可以在各个网络社交媒体上广告宣传；二是辣味休闲食品是以年轻人为主的消费群体，他们喜欢通过网络进行社交、购物、刷刷等活动，平均在线时间长，更容易在线上接触到相关产品的广告宣传。朋友推荐也是一种广告宣传的好方法，有 54.96%的消费者通过朋友推荐了解到相关辣味休闲食品，说明分享经济也在逐渐成为一种重要的宣传途径。同时，26.45%的消费者从来没有见过辣味休闲食品的宣传，说明辣味休闲食品在广告宣传上还不够充分。如图 3.11 所示：

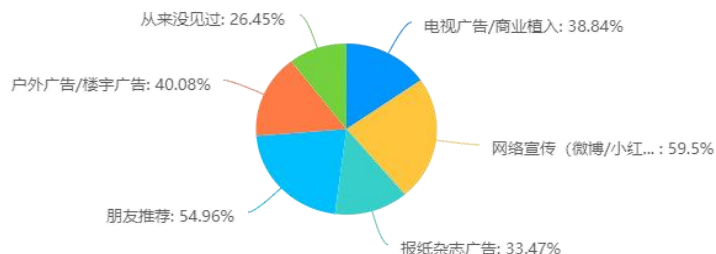


图 3.11 辣味休闲食品产品宣传途径

从促销方式分析，降价促销最能激起消费者的购买欲望，占比高达 91.32%，说明在辣味休闲食品促销上当商家的促销价格降到消费者心理预期价格区间的低位时，能吸引消费者多购买一些产品囤起来，进而刺激产品销量的增长。免费试吃、抽奖活动、会员积分兑换也是促销的重要手段，分别占比 73.55%、65.7%、55.37%。随着短视频、网络直播的兴起，网红推荐这一促销方式也随之产生，网红推荐的占比为 46.69%，网红推荐的效果不明显的愿意主要有两方面：一方面网红主播拥有一定量的粉丝，在粉丝充当意见领袖的作用，对粉丝的消费行为产生一定助推作用，能够产生粉丝经济效应；另一方面，部分网红主播为了谋求暴利，推荐的产品村存在价格高、质量差等问题，造成消费者对网红推荐的不信任。如图 3.12 所示：

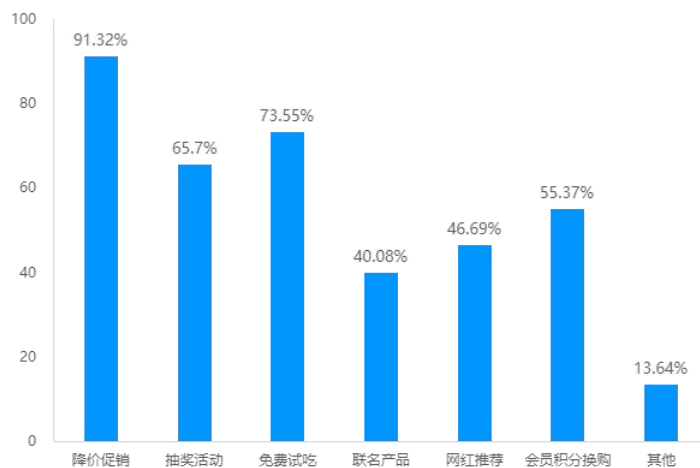


图 3.12 辣味休闲食品产品促销方式

从品牌分析，卫龙食品公司在辣味休闲食品行业的消费者认可度、品牌知名度最高，占比达到 88.84%，是消费者最喜爱的辣味休闲食品品牌；除卫龙品牌外，占比超过 50% 以上的品牌有良品铺子、麻辣王子、三只松鼠、翻天娃、飞旺，占比分别是 71.49%、63.33%、59.5%、50.83%、50%。以上企业特点分明，总的可以概括为两类：一类是以卫龙、麻辣王子为代表的以辣味休闲食品起家的专一品类生产商，在辣味休闲食品这一细分市场内有很强的市场影响力和品牌知名度，在其他细分市场没有存在感；另一类是以三只松鼠、良品铺子为代表的全品类休闲食品综合零食商，它们品牌知名度高、产品线丰富、产品研发能力强，能以较快的速度切入不同的休闲食品细分赛道，在休闲食品市场具有很强的竞争力。如图 3.13 所示：

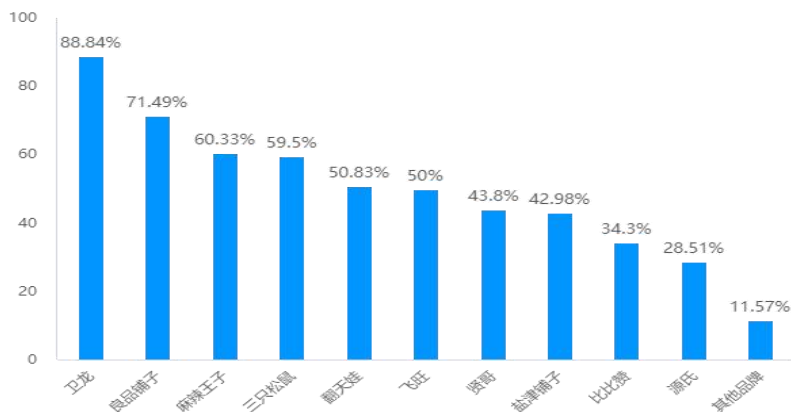


图 3.13 消费者喜爱的辣味休闲食品品牌

3.3.2.3 消费决策关联性分析

从购买目的分析，消费者购买辣味休闲食品的目的主要是用于“自己品尝”，该部分消费真占比 74.38%，占比最高，用于“家中待客”的排在第二位，占比 61.98%，这说明辣味休闲食品主要用于自己食用、招待好友等休闲娱乐的消费场景之中。而选择“买给孩子”和“过节送礼”的比例相对较低，分别占比 47.11%、26.45%，主要是因为出于对辣味休闲食品“高油、高盐、不健康”的固有认知，大部分家长不太愿意为孩子购买，逢年过节的时候消费者也很少会把辣味休闲食品作的礼品送给亲朋好友。如图 3.14 所示：

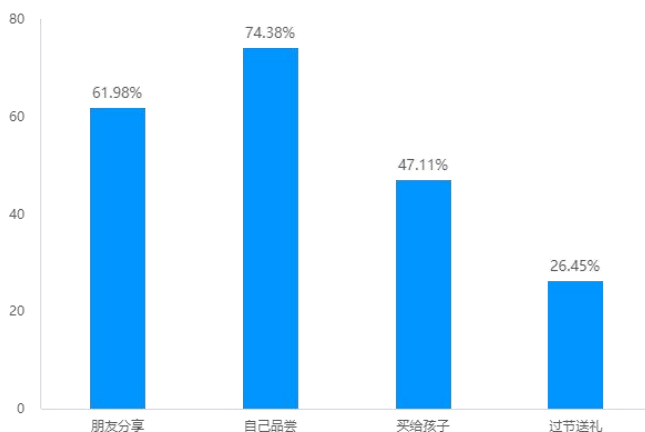


图 3.14 辣味休闲食品购买目的

从促进影响因素分析，良好口感、知名品牌、质量与安全是消费者最重视的方面，分别占比 62.81%、53.31%、47.11%，说明消费升级后消费者对产品本身的品质、质量等方面的重视程度越来越高有关，消费者潜意识里认为知名品牌的品质会高于普通

的品牌的產品，这是因为产品的背后往往是这个品牌在背书，消费者出于对品牌的信任会延伸到对该品牌旗下产品的信任，但是如果一旦该品牌在产品质量上出现问题，就有可能被消费者毫不留情的抛弃，打上“不信任”的标签。除了上述三个因素外，“价格优惠”以 44.21% 的占比排在第四位，说明随着人们消费心理日益成熟，消费者在购买辣味休闲产品时也比较注重产品的性价比，尤其是辣味休闲食品同质化竞争激烈，如果产品的价格超过消费者的心理预期区间，消费者就会选择其他品牌的同类产品。如图 3.15 所示：

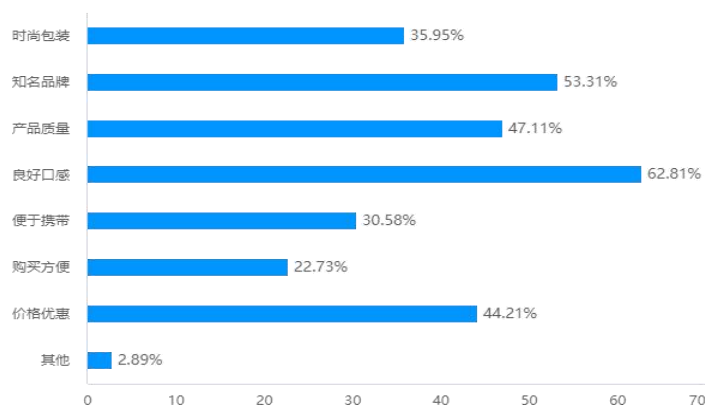


图 3.15 辣味休闲食品促进因素分析

从阻碍因素分析，价格昂贵、口感不佳、知名度低成为阻碍消费者购买辣味休闲食品的重要因素，其中价格昂贵以 59.09% 的占比排在第一位，说明消费者对辣味休闲食品的价格比较敏感，一旦产品的价格超出消费者的心理预期价格，那么消费者就会放弃购买该产品，对于辣味休闲企业来说合理的定价非常重要；其次口感不佳、知名度低分别占比 53.31%、47.11%，与前面消费者购买辣味休闲食品比较注重的要素相接近，相互印证了这两个因素是辣味休闲食品企业应重点提升的方面。“售后不好”以 46.69% 占比排在第四位，这与近年来线上销售渠道占比提升有直接关系，消费者在线上购物时更注重店铺的售后服务质量。如图 3.16 所示：

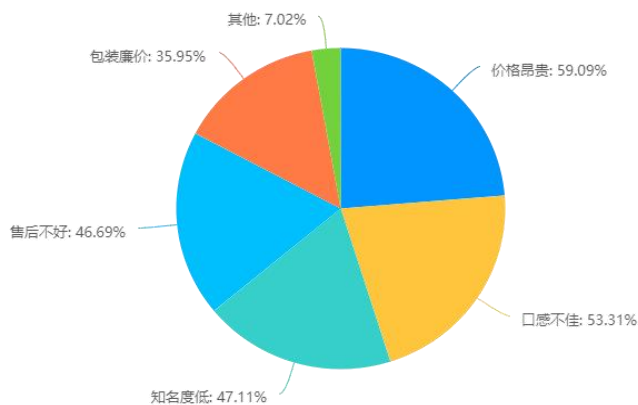


图 3.16 辣味休闲食品阻碍因素

3.3.2.4 卫龙品牌需求调查分析

从卫龙品牌知晓度分析，消费者选择“听说过卫龙品牌或购买过卫龙产品”的占比为 88.02%，说明卫龙品牌在消费者群体中的知晓度非常高，其中其中购买过卫龙产品的消费占比为 75.62%，这与前面消费者喜爱的辣味休闲食品品牌占比相接近，说明大多数购买过卫龙产品的消费者都会喜欢上卫龙的产品。如图 3.17 所示：

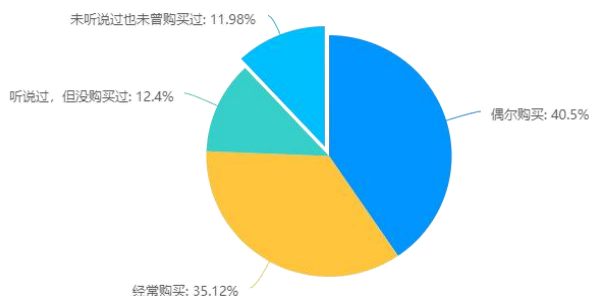


图 3.17 卫龙品牌知晓度

从卫龙产品分析，辣条系列产品以 81.69%的占比排在第一位，魔芋系列、海味素菜系列、豆干豆皮系列分别以 77.93%、70.42%、63.38%排在第 2 至 4 位，排序情况与目前卫龙食品公司产品营收占比接近，说明卫龙的调味面制品（辣条）品类在消费者心中的地位无可替代，仍然是卫龙食品公司最主要的产品品类；魔芋系列产品的占比与辣条系列仅相差 3.76 个百分点，说明消费者对魔芋系列产品认可度也非常高。如图 3.18 所示：

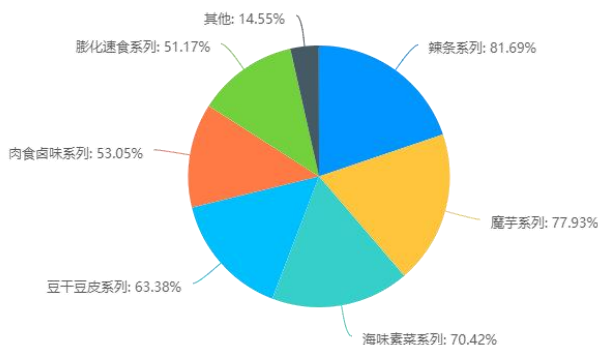


图 3.18 消费者对卫龙系列产品知晓度

从购买因素分析，包装时尚、产品质量更优、营销活动趣味性强等三个因素分别占比 50.7%、47.42%、43.19%，成为消费者选择卫龙产品的最主要因素，说明这三个方面是卫龙产品的优势所在，卫龙需要继续在这些方面保持优势，并进一步拉开与其他辣味休闲食品企业的差距；在产品口感、价格、企业形象、购买便利度等方面卫龙的占比还不够高，说明卫龙食品公司在这些方面还有提升的空间。如图 3.19 所示：

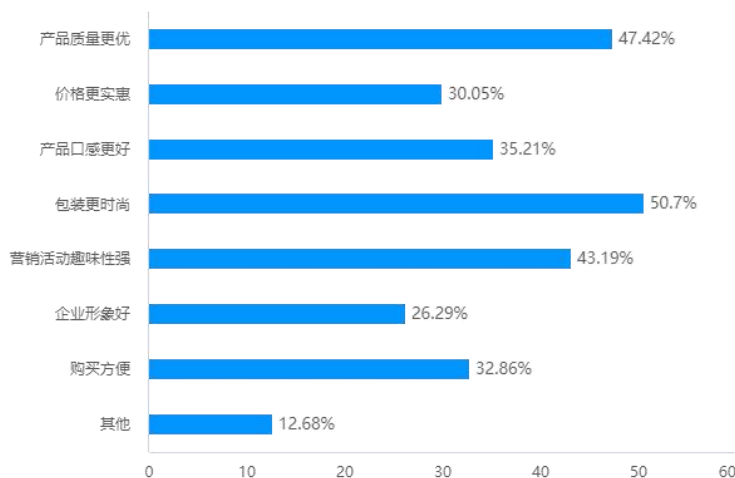


图 3.19 消费者购买卫龙产品的选择因素分析

从卫龙产品价格水平分析，有 28.17%的消费者认为卫龙产品价格偏贵，但是也有 23.47%的消费者认为卫龙产品价格非常便宜，出现这种差异的原因主要是消费者的收入水平、消费观念、价格敏感程度不同导致的。如图 3.20 所示：

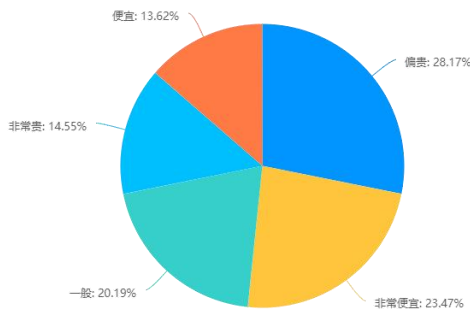


图 3.20 卫龙产品价格水平分析图

结合消费者月收入水平和卫龙的产品价格水平交叉分析图，同一收入水平的消费者对卫龙产品价格水平也存在不同的看法，整体来看消费者更偏向于卫龙产品价格“偏贵”这一选项，但是不同消费群体之间还存在一定差异，月收入在 8001 元及以上的消费者认为“贵”与“便宜”的占比非常接近，这种细微的差别大概率与消费者的消费观念有关；而月收入在 8000 元及以下的消费者认为“贵”的占比均高于“便宜”，说明中低收入消费者对价格的敏感程度更高。如图 3.21 所示：

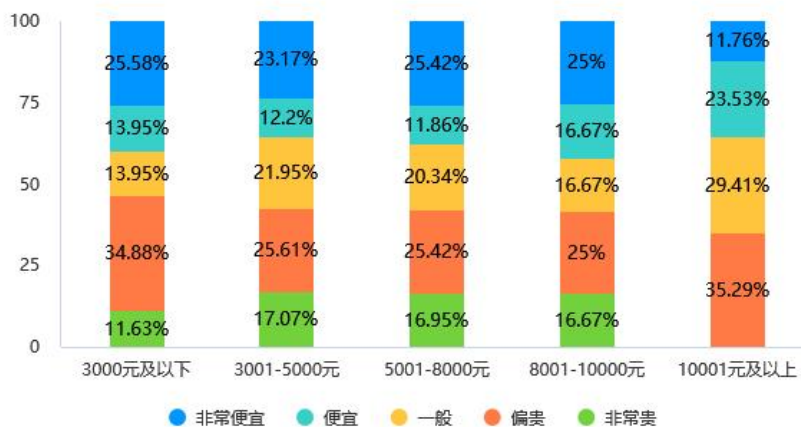


图 3.21 消费者月收入水平和卫龙的产品价格水平交叉分析图

从卫龙改进提升方面分析，卫龙食品公司在丰富产品品类、增强产品创新、注重健康属性、提升品牌形象等四个方面的占比较高，均超过了 50%以上。其中，丰富产品品类以 68.08%的占比排在第一位，主要是因为卫龙食品公司的产品品类主要集中在调味面制品、辣味蔬菜制品、豆制品和其他产品等三个品类，对辣味休闲食品其他细分行业还没有相应的产品推出，下一步卫龙食品公司应顺应消费者的需求加快产品品类开发，丰富公司产品矩阵。“注重健康属性”以 59.62%的占比排在第三位，超过品牌形象、

产品品质、包装设计等诉求，说明消费者对健康产品的需求在释放，卫龙食品公司应该重视这种消费需求趋势的变化。如图 3.22 所示：

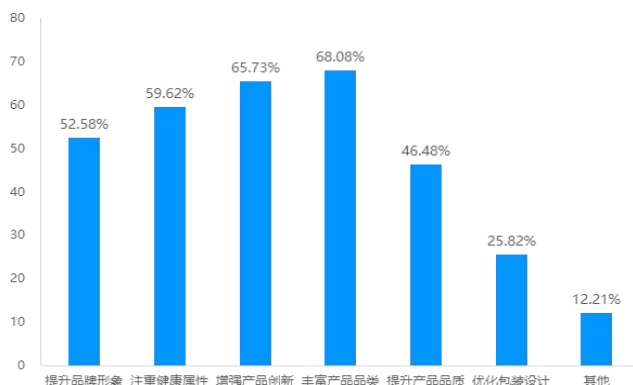


图 3.22 卫龙食品公司需要改进提升的建议

3.4 卫龙食品公司营销策略存在的问题

3.4.1 产品策略问题

3.4.1.1 单一品类产品依赖度高

卫龙食品公司在近几年提出“多品类大单品”产品策略，成功推出一系列爆款产品，如零售额超 5 亿元以上的单品有：大面筋、小面筋、亲嘴烧、魔芋爽。但是从产品品类来看，上述爆款单品主要集中在调味面制品、蔬菜制品等两个品类，是公司营收的最主要来源。其中，调味面制品营收从 2018 年的 21.62 亿元增长至 2022 年的 27.19 亿元，年均复合增长率 5.9%，营收占比分别是营收占公司总营收的比例分别是 78.6%、73.1%、65.3%、60.8%、58.7%，营收占比虽然在逐年下降，但是在 2022 年营收占比仍然接近 60%；蔬菜制品营收从 2018 年的 2.98 亿元增长至 2022 年的 16.93 亿元，年均复合增长率 54.4%，占卫龙食品公司的营收比重从 2018 年的 10.8% 上升至 2022 年的 36.6%，上涨 25.8 个百分点，是卫龙食品公司营收增长最快的产品品类。具体情况见表 3.7 所示：

表 3.7 卫龙食品公司各品类产品近五年营收占比情况

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
调味面制品	78.6%	73.1%	65.3%	60.8%	58.7%

续表 3.7 卫龙食品公司各品类产品近五年营收占比情况

	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
蔬菜制品	10.8%	19.6%	28.3%	34.7%	36.6%
豆制品及其他产品	10.6%	7.3%	6.4%	4.5%	4.7%
合计	100%	100%	100%	100%	100%

数据来源：作者根据卫龙食品 2022 年公司招股说明书、财务报表整理

从表 3.7 可以看出，卫龙食品公司营收长期依赖调味面制品单一品类，该品类销售占比最高时接近公司总营收的 80%，即使在魔芋爽产品推出之后，公司营收结构有所改善，但是调味面制品的营收占比仍保持在 60%左右。这种对单一品类产品的高度依赖，使得企业营收增长受到单一产品市场规模的限制，在市场增量空间不大的情况下，企业将会面临增长困境。

3.4.1.2 产品同质化较为严重

辣味休闲食品行业受行业准入门槛低、市场相对分散等因素影响，生产厂家遍布全国各地，同类产品多、市场竞争激烈，特别是随着大型综合休闲食品企业三只松鼠、良品铺子等企业的入局，使得辣味休闲市场行业的产品同质化竞争更加激烈。根据不同价格区间，卫龙和竞品产品价格对比情况见表 3.8 所示：

表 3.8 卫龙产品矩阵和竞品产品价格对比情况

	调味面制品	蔬菜制品	豆制品及其他产品
0-5 元（不含 5 元）	卫龙大面筋 (68g/2.58 元)	比比赞海带 (120g/4.91 元)	卫龙 78° 卤蛋 (35g/2.18 元)
	飞旺八宝丝 (65g/2.78 元)	三只松鼠海带结 (100g/2.56 元)	卫龙软豆皮 (60g/4.3 元)
	佳龙糯辣片 (70g/2.73 元)		邬辣妈辣豆皮 (20g/1.38 元)
	良品铺子大面筋 (95g/2.58 元)		源氏烤豆皮 (65g/3.98 元)
	比比赞麻辣棒 (180g/4.6 元)		
	贤哥辣么糕大尚 (101g/3.78 元)		

续表 3.8 卫龙产品矩阵和竞品产品价格对比情况

	调味面制品	蔬菜制品	豆制品及其他产品
5-15 元(含 5 元, 不含 15 元)	卫龙大刀辣条 (200g/8.9 元)	良品铺子纤丝魔芋 (150g/10.9 元)	良品铺子 Q 弹豆干 (320g/9.8 元)
	卫龙麻辣麻辣 (108g/5.98 元)	比比赞魔芋爽 (180g/7.9 元)	三只松鼠 Q 弹豆干 (100g/6.87 元)
	麻辣王子辣条 (110g/6.9 元)	劲仔魔芋爽 (240g/10.9 元)	三只松鼠脆豆皮 (130g/5.5 元)
	三只松鼠辣条 (263g/8.9 元)	贤哥魔芋爽 (240g/11.9 元)	飞旺脆豆皮 (200g/7.92 元)
	三只松鼠约辣 (200g/7.4 元)	三只松鼠魔芋 (270g/8.61 元)	周黑鸭麻辣豆皮 (60g/6.3 元)
	源氏大辣片 (200g/5.47 元)	盐津铺子海带 (240g/7.9 元)	比比赞香脆豆皮 (200g/6.9 元)
	卫龙霸道熊猫 (320g/19.9 元)	卫龙风吃海带 (340g/19.9 元)	良品铺子巧豆皮 (360g/21.5 元)
15 元及以上	麻辣王子礼袋款 (418g/19.8 元)	卫龙魔芋爽 (460g/19.9 元)	来伊份虎皮辣片 (540g/16.9 元)
	霸王丝辣条 (550g/24.9 元)	益源海带 (576g/25.9 元)	

数据来源：作者根据天猫 APP 各品牌旗舰店产品整理

从表 3.8 可以看出，卫龙三个品类的产品都面临不同品牌同类产品的激烈竞争，调味面制品的竞争主要集中在 0-5 元和 5-15 元的价格区间；蔬菜制品的竞争主要集中在 5-15 元和 15 元及以上价格区间；豆制品及其他产品的竞争主要集中在 5-15 元的价格区间。在这些激烈竞争的价格区间内，有大量的同质化产品。因此，这种同质化产品竞争环境导致了调味面制品类产品在激烈的市场竞争中价格趋向一致，任何企业的涨价或降价行为都会使企业营收出现较大变动。

3.4.1.3 产品研发投入不足

卫龙提出的“多品类大单品”的产品策略是非常依赖研发爆款新品来拓展公司产品品类，但从企业研发投入步伐略显滞后。卫龙食品公司 2019 年-2022 年研发费用年均仅 2400 万元，研发强度 2019 年-2021 年每年均不足 0.5%，2022 年最高也仅为 0.9%，而公司 2022 年用于推广及广告方面费用支出高达 1.39 亿元，营销费用占营收比重达到 3%，高于研发强度 2.1 个百分点，更加凸显了卫龙食品公司“重营销、轻研发”的现状。同时，与同行业盐津铺子 2022 年 7428 万元的研发投入、2.5%的研发强度相比也存在较大

差距。产品研发投入是企业持续发展的动力，只有重视产品研发才能帮助企业推出独具特色的产品，在同质化的市场竞争中脱颖而出。

3.4.2 价格策略问题

3.4.2.1 同类产品价格差异较大

随着消费者消费心理日臻成熟，消费者除了看重产品的口味、品牌等因素外，对产品的性价比也日益重视，消费者在购买产品时会对同类的产品价格进行对比，在同等条件下选择性价比最高的产品。卫龙食品公司出于对公司、经销商、零售终端等各利益方的权益的保护，对公司产品建立了完善的价格体系，但是通过对渠道、竞品的比对，发现卫龙食品公司在产品定价上还存在产品价格差异较大的问题，主要表现在三个方面：

一方面，不同品牌之间的价格差异较大。线下渠道方面，线下的零售终端出于对同类货品管理规范性和消费者便利性的考虑，会采取对同类产品在用一列货架进行摆放方式供消费者选购。在当地物美超市货架上有三只松鼠、卫龙、百草味、贤哥、比比赞等品牌的产品，但从价格上卫龙的产品价格普遍在 5 元以上，百草味、贤哥等品牌的价格在 5 元以下，如卫龙大面筋（65g）售价 5.2 元，贤哥辣条（100g）售价 3 元，比比赞辣条（100g）售价 4 元，卫龙的辣条重量轻价格高。线上渠道方面，从前文表 4.18 中可以看出，线上渠道卫龙主流产品的价格处于中等位次，差异较小。

另一方面，不同渠道产品价格差异较大。卫龙食品公司在线上线下不同的销售渠道中存在同类产品价格差异较大的问题，如线下连锁超市中 50g 的麻辣麻辣可以卖到 5.2 元、50 克的风吃海带 5.2 元，但是在天猫卫龙食品旗舰店中，两包 108g 装卫龙麻辣麻辣售价 11.9 元，单包价格在 5.95 元，按重量折算后价格低于线下超市一半；卫龙风吃海带 300g 盒装售价 19.9 元，折合 50g 售价 3.32 元，价格也低于线下超市售价三分之一以上。

再一方面，同渠道不同终端价格差异较大。以卫龙大面筋辣条（65g）为例，在天猫 APP 电商平台中卫龙食品旗舰店 5 包价格 12.9 元，折合单包价格 2.58 元；天猫超市 4 包价格 9.9 元，折合单包价格 2.48 元；非官方线上零食店铺 3 包价格在 5.9-6.9 元之间，折合单包价格 1.97-2.3 之间。同一产品最高价与最低价相差 0.61 元，差价接近单包最低价格的三分之一。

3.4.2.2 频繁提价造成销量下滑

辣味休闲食品的同质化使得消费者在市场上有着丰富的选项，不同品牌的产品之间

有很强的可替代性。在调查问卷中有 46.63% 的消费者把“价格优惠”作为购买辣味休闲食品时的重要因素，可以看出消费者非常在意辣味休闲食品的价格是否更具性价比。近年来，卫龙食品公司力图摆脱价格低廉、垃圾食品的低端定位，走高端化发展道路，对产品工艺、包装进行了全面升级，加之原材料成本的上涨、人工费用的增加等因素影响，公司对主要产品结构进行了调整，淘汰部分低价格带产品，各品类产品价格持续走高。在 2018 年到 2021 年之间由于涨价幅度较小，消费者出于对卫龙品牌的认可，公司产品销量继续保持增长。但是在 2022 年公司各品类产品进行大幅度提价后，三个品类产品销量均出现不同程度下滑，如调味面制品、蔬菜制品、豆制品和其他产品销量同比分别下降 22.2%、10.2%、15.6%，产品销售呈现出“价升量减”的局面。卫龙食品公司三个品类产品近五年销量和单位价格比对情况见 3.9 表所示：

表 3.9 卫龙食品公司三个品类产品近五年销量和单位价格比对

		2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
调味面制品	吨	155521	173296	179511	193599	150558
	元/千克	13.9	14.3	15.0	15.1	18.1
蔬菜制品	吨	10304	24130	41585	60699	54524
	元/千克	28.9	27.6	28.1	27.4	31.1
豆制品和其 他产品	吨	13033	11379	10161	7213	6087
	元/千克	22.4	21.6	25.8	30.2	36.2

数据来源：作者根据卫龙食品公司招股说明书、财务报表整理

从表 3.9 可以看出，近五年卫龙食品公司调味面制品平均每年涨价 1.05 元，蔬菜制品平均每年涨价 1.3 元，豆制品和其他产品平均每年涨价 3.45 元，特别是 2022 年的大幅度提价后使得三个品类产品销量同比均不同程度下滑，反映出消费者对该类产品的价格比较敏感，不愿意为高价产品买单。

3.4.3 渠道策略问题

3.4.3.1 线下渠道依赖度高

卫龙食品公司作为传统的休闲食品制造商，依靠传统的经销商模式建立了遍布全国各地的经销网络，从线上线下渠道的营收占比可以看出，线下渠道贡献了公司营收的近 90%，牢牢占据主导地位。在线下渠道，卫龙食品公司通过经销商在商超、连锁便利店

等现代渠道和批发市场、小型杂货店、非连锁便利店、夫妻店等传统渠道进行铺货。经销商作为卫龙食品公司连接零售终端的中间环节，在线下渠道销售中起着承上启下的重要作用，因此卫龙与经销商的关系直接影响到卫龙食品公司的营收。由于卫龙食品公司品牌知名度高、消费者认可度高等优势，使得卫龙食品公司在线下渠道拥有较强的话语权，有大量的经销商愿意代理和销售公司产品。但是近年来一些财经媒体报道卫龙食品公司曾向经销商实施二选一、压货、爆款捐新货等政策，引起了经销商们的不满和抱怨。同时从长远来看，卫龙食品公司的消费群体是一群热衷尝试新鲜事物的 Z 世代，传统的经销商和零售终端基于自身利益的考虑更愿意销售热销产品，而不愿意尝试推销新品，对卫龙食品公司新品推广也是一个阻碍。

3.4.3.2 线上新渠道发展不足

卫龙食品公司于 2015 年开始发展线上渠道，经过多年的线上平台建设，形成了天猫旗舰店、京东旗舰店、抖音小店等线上直销和天猫超市、京东自营等线上经销两种经营模式，积累了一定数量的粉丝，销量和营业额在辣味休闲食品线上店铺也保持前列，但随着随着快手、抖音等短视频软件的普及，传统电商平台增长放缓，线上流量向优质产品和内容化的电商平台集中，直播带货模式以其直观的产品展示、有趣的互动环节、愉悦的消费体验带给消费者冲动消费的体验，成为增速最快的为线上销售渠道，创造了千亿级的增量市场。各行各业商家面对这一增量市场纷纷走上直播带路的道路，卫龙食品公司虽然积极布局直播带货渠道，开设了官方直播间、邀请网红直播带货，但是效果一直不太明显。以卫龙抖音直播间为例，卫龙抖音官方账户拥有粉丝量 106 万人，但是在非高峰期直播间人数不足百人，高峰期也少有超过 300 人，同时还存在观众停留时间短、粉丝互动不足等问题，直播带货的投入产出比严重不足。

3.4.4 促销策略问题

3.4.4.1 促销形式相对单一

在线下促销方面，卫龙食品公司主要采取产品折扣、赠品促销、免费试吃等形式，这些促销活动往往会在商超店庆、重大节日等时间节点推出，在一定程度上能起到提升销售额的目的，但受制于场地、客流量等因素的限制，对销售的促进作用有限。在线上促销方面，卫龙食品公司在线上渠道的促销策略在不同购物平台的官方店铺存在一定的差异性，但主要采取了会员专享福利、产品折扣、满减/满赠活动等常见的促销手段。例如会员专享福利，在天猫、京东、抖音、快手等第三方线上平台开展的有会员专享福利

活动，如天猫卫龙食品旗舰店入会福利是“满 79 元减 10 元优惠券、充 200 元送 12 元购物金”；在京东卫龙旗舰店入会福利是“新用户入会赠 100 积分+5 元优惠券、积分兑好礼”等等。这些线上线下的促销活动有一定的折扣优惠，但是形式上还是比较单一，对消费者还缺乏一定的吸引力。

3.4.4.2 营销宣传具有局限性

卫龙借助电商和社交媒体渠道，通过借势营销、事件营销、跨界营销等一系列互动营销活动冲上网络热搜，趣味性、话题性的营销活动迅速吸引了年轻消费者的眼球，在消费群体中树立了新潮有趣、“玩梗达人”的鲜活形象，成为了消费者心目中的网红品牌。随着创意营销的成功，卫龙食品公司为了博眼球、赚流量而忽略了营销的本质是企业文化、企业价值观的宣传，给卫龙食品公司造成了不良的影响。例如，卫龙食品公司 2022 年因包装文案和广告语低俗擦边软色情引起争议，这一争议包装使用时长长达六年之久。事情发生后，卫龙食品公司迅速做出反映，停止生产有争议的文案包装，并对包装版面文案及设计进行了优化。但这次事件也给卫龙在营销上敲响了警钟，不恰当的营销会对公司的品牌形象造成反噬，损害品牌的美誉度和用户的信任。另外，卫龙食品公司多次采取新品发布会、户外广告、品牌联名活动、线下促销活动等形式开展线下营销活动，但营销活动普遍存在宣传范围小、效果不佳等问题。近年来举办的辣条节、霸道熊猫新品发布会、小龙坎联名主题活动等在活动举办地都引起了不小的轰动，但线下营销活动受制于场地、人流量的因素的限制，很难做到像线上营销那样吸引消费者广泛参与和传播。

3.4.4.3 社交媒体缺乏积极的互动氛围

随着网络社交媒体的发展和丰富，为品牌与消费群体间搭建了沟通互动的桥梁，休闲食品品牌越来越重视通过微博、微信公众号、小红书、抖音、快手等社交媒体和平台与消费者保持交流、互动，有利于维系与消费者的良好关系，以及更好了解消费者的消费需求和消费趋势，进一步增强消费群体的粘性。从卫龙食品公司的社交媒体的情况看，社交账号普遍存在粉丝数量较少、内容更新少、粉丝参与度不高的情况。本文选取 2024 年 1 月 10 日卫龙食品公司在各平台账号活跃度进行简单统计，结果如表 3.10 所示：

表 3.10 卫龙食品公司在各平台账号活跃度

	粉丝数量	内容量	点赞量	转发量	评论量
微博	43 万	2 条	77	8	15

续表 3.10 卫龙食品公司在各平台账号活跃度

	粉丝数量	内容量	点赞量	转发量	评论量
抖音	105.2 万	2 条	972	54	44
快手	102.3 万	2 条	68	0	9
哔哩哔哩	28.7 万	1 条	40	1	1

数据来源：作者根据 2024 年 1 月 10 日各平台卫龙账号整理

从表 3.10 统计结果看出，卫龙食品公司在各平台的账号粉丝数量都不是很多，上传的内容和作品收获的点赞量、转发量和评论量也非常少。以粉丝数量最多的抖音“卫龙”账号为例，在上传的作品中多数以产品宣传、营销宣传为主，以及部分带故事性的产品宣传，这些作品的点赞量普遍在 500-1000 之间，评论留言在 50-200 之间；个别精品作品点赞量可以达到上万，评论留言达到上千条。这些作品中的粉丝评论留言涵盖日常互动、好评、建议、诉求等内容，是很好的与粉丝互动交流的机会，但是却很少看到卫龙的回复。例如有一个粉丝提出希望卫龙能出一个魔芋贡菜，获得了 523 个点赞，却没有引起卫龙的注意。说明卫龙食品公司在运营账号时没有认真阅读粉丝的互动留言，对粉丝的诉求没有及时做出正向反馈，也反映出卫龙食品公司对社交媒体运营的重视程度不够，没有为粉丝创造一个活跃的互动氛围，与塑造的“社交达人”形象不符。

4 卫龙食品公司营销环境分析

本章将从宏观环境、微观环境、行业竞争环境等三个维度分析卫龙食品公司所面临的营销环境，为下一章卫龙食品公司目标市场定位、营销策略优化等奠定基础。

4.1 宏观环境分析

4.1.1 政策环境分析

产业政策方面，休闲食品产业是我国食品工业的重要组成部分和关键增长引擎，近年来国家、各地区出台多项产业政策支持休闲食品产业发展。2023年3月，工业和信息化部牵头多个部门联合发布了《关于培育传统优势食品产区和地方特色食品产业的指导意见》，引导地方充分发挥资源禀赋优势，加快推动传统优势食品产区和地方特色食品产业发展，尽快形成特色食品产业“百花齐放”的发展格局，培育食品产业发展新动能。2022年12月印发的《扩大内需战略规划纲要(2022-2035年)》，重点在增加食品供给、完善食品基础设施网络、严格食品监管等方面对休闲食品产业提出指导性意见，助力休闲食品产业提升供给质量水平。2018年7月印发的《农业绿色发展技术导则(2018-2030年)》提出加快农业绿色发展科技创新步伐，注重研发绿色休闲食品加工制造技术等农产品智能化精深加工技术。各省、自治区、直辖市在制定“十四五”规划时明确提出支持休闲食品产业发展，其中河南提出实施休闲食品升级行动，黑龙江提出打造高品质食品品牌，贵州提出大力发展绿色食品加工，四川提出推动绿色食品产业转型发展，陕西提出食品等传统产业升级和转型升级。这一系列的政策举措，为休闲食品企业在技术升级、产品研发、品牌形象、市场培育、绿色发展等方面提供了良好的发展机遇，有利于助推休闲食品企业实现转型升级，做大做强。

食品安全法规政策方面，食品安全关系到国民健康，辣味休闲食品行业受到国家严格的监管。2009年国家颁布了《中华人民共和国食品安全法》及《中华人民共和国食品安全法实施条例》，并于2016年、2019年对《食品安全法实施条例》进行修订，着重在食品安全监管、食品安全基础性制度、食品安全主体责任等方面进行了强化和完善，进一步提升我国食品安全整体水平。在《食品安全法》及《食品安全法实施条例》的基础上，相继出台了《食品流通许可证管理办法》、《散装食品卫生管理规范》、《中华

《中华人民共和国产品质量法》、《食品召回管理办法》、《食品添加剂新品种管理办法》等，同时，针对网络交易中可能出现的安全问题，国家于 2016 年颁布并于 2021 年修订了《网络食品安全违法行为查处办法》。食品安全监管的日益规范化，对辣味休闲食品企业来说，一方面企业为达到相关法律法规要求的生产环境、安全标准、食品检验等标准，会增加企业的成本，造成企业毛利率降低；另一方面企业对食品安全领域投入的增加带来产品质量的提升，也有利于企业靠产品品质赢得市场。

4.1.2 经济环境分析

随着我国经济社会的持续向好发展，居民收入水平得到不断提高，消费者的消费能力增强，人们更加重视个人生活质量改善和提升，愿意花更多的时间、金钱来满足自己的物质和精神需求。2016 年至 2023 年，我国国内生产总值从 74.64 万亿元增长到 126.06 万亿元，城乡居民人均可支配收入从 2.38 万元增长到 3.92 万元。经济增长带动城乡居民人均可支配收入的增加，城乡居民人均可支配收入的增加又带动居民人均消费支出的上涨，全国居民人均消费支出从 2016 年的 1.71 万元上涨至 2023 年的 2.68 万元。作为人们休闲娱乐的必备的休闲食品，随着居民可支配收入和居民人均消费支出的增加，人们在日常休闲食品上的支出保持上涨趋势，越来越多的消费者对休闲零食消费需求逐渐从以温饱为主转向追求口味和享受，辣味休闲食品以独特丰富的口感赢得年轻消费者的喜爱。

众多休闲食品生产企业敏锐发现年轻消费者对辣味休闲食品的需求更加多元化，为适应不断变化的消费者偏好，休闲食品生产企业不断在辣味休闲食品领域推陈出新，带动辣味休闲食品市场需求持续旺盛，有力地推动了辣味休闲食品行业规模的持续快速增长。根据中商产业研究院数据报告，2022 年我国休闲食品行业市场规模达到 8251 亿元，其中辣味休闲食品市场规模 1804 亿元，与 2016 年相比年均复合增长率达到 8.0%，高于非辣味休闲食品 3.1 个百分点，占休闲食品市场份额达到 21.38%。根据弗若斯特沙利文（Frost & Sullivan）数据报告，预计到 2026 年辣味休闲食品市场规模将达到 2737 亿元，较 2021 年相比五年复合增速 9.6%，较休闲食品行业整体年均复合增速 6.8% 高 3.1 个百分点。如图 4.1 所示：

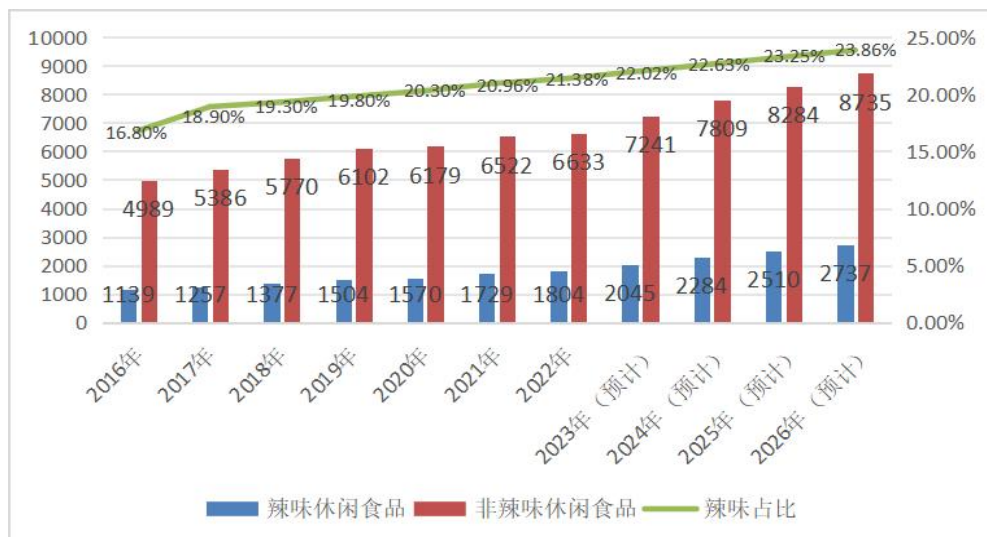


图 4.1 2016-2026 年休闲食品行业市场规模按口味划分明细

4.1.3 社会环境分析

从消费趋势来看，近年来，随着人们消费水平的提升以及消费观念的转变，休闲食品消费呈现出“消费场景多元化、消费偏好健康化”的特点，消费者在购买休闲食品时除了看重休闲食品休闲娱乐、社交团聚、节日送礼等场景消费场景需求外，也更加注重食品的健康属性，越来越多的消费者在购买休闲食品时会有意识的查看休闲食品的配料表和成分表，希望购买绿色、天然、健康、营养的休闲食品。据 2022 年艾媒调查数据显示，我国消费者选择购买休闲食品时关注的因素中，成分健康一项占比达到了 63.8%，也说明了消费者对于零食的健康性关注度越来越高。辣味休闲食品自带的高油、高盐、高糖、高热量等属性往往被贴上不健康的标签，被消费者认为是垃圾食品，对辣味休闲食品行业来说面对休闲食品消费趋势的转变要及时调整产品结构和加大新产品研发，使产品在原材料来源、加工工艺和食品成分等方面更加符合消费者需求偏好。

从消费群体来看，休闲食品消费人群以青年为主，呈现出消费群体年轻化的特点。据《2022 年 Z 世代人群消费洞察报告》显示：出生于 1995-2009 年的 Z 世代群体是各休闲零食品类中的绝对消费主力，2021 年 Z 世代人均可支配收入达到了 4673 元/月，学生+无家庭压力职场人这样的组合让 Z 世代的消费能力更上一层楼。结合卫龙食品公司 2022 年招股说明书中提到的“卫龙 95%的消费者年龄在 35 岁以下，55%的卫龙消费者年龄在 25 岁以下”的数据，说明卫龙食品公司的消费群体是以 Z 世代为代表的年轻群体。Z 世代具有个性悦己、颜值至上、乐于尝鲜等特征，向往消费过程中的趣味性，乐

意接纳好玩、有趣、新潮的营销内容。因此，辣味休闲食品企业要充分考虑在产品口味、包装以及品牌文化、营销方式上更加贴近 Z 世代消费者的消费偏好，为 Z 世代消费者带来更丰富的消费体验。

4.1.4 技术环境分析

生产工艺的优化升级。随着食品工业化进程的推进，辣味休闲食品行业生产车间和生产设备不断迭代升级，以往的手工作坊变成了自动化的生产车间，手工作业由调粉、熟化、调味、杀菌、包装等各类自动化设备所替代，基本实现了自动化生产，可以精确控制生产工艺中每个关键步骤的温度、压力和处理时间，从而使质量控制变得容易，可以生产出高质量的产品。同时，辣味休闲食品企业日益重视食品安全问题，积极引入 ISO22000-2018、FSSC22000、HACCP 等多国食品安全管理体系，实现食品安全和产品质量的系统管理。生产工艺的升级和安全管理体的建立，对于卫龙食品公司等头部辣味休闲食品企业来说在保证产出效率的基础上，使企业在成本控制、产品品质、生产效率等方面都有明显提升，也有利于提升产品形象，扭转消费者对于辣味休闲食品的偏见。

信息技术的迅猛发展。电子商务、大数据、云计算、移动互联网、人工智能等新一轮技术革新浪潮到来，深刻改变了人们的生产、生活方式，尤其时大数据、移动互联网的出现，极大地改变了人们的购物方式，带动网络购物的爆发式增长。截至 2023 年 6 月份，我国网民规模达 10.79 亿人，其中网络购物用户规模达到 8.84 亿人，占网民整体的 82%，为辣味休闲食品市场带来了庞大的线上消费群体。物流快递行业在大数据、云计算等信息技术的加持下，物流快递行业的数字化、智能化应用推动物流快递行业的效率持续提升，带动网络购物的便捷度不断提升。物流快递配送时长从曾经的三至四天压缩至现在两到三天，京东物流、顺丰速递等快递企业在大部分城市已经实现当日达或者次日达，进一步增强了消费者网络购物的意愿。同时，网络购物的出现和发展，使消费者能打破区域限制的壁垒，了解到不同地区的特色零食，既能让消费者了解到更多不同的美食，拥有更广泛的选择范围，也能让曾经的地方特色零食走向全国消费市场，拉动我国休闲零食行业的发展。

4.2 行业竞争分析

4.2.1 竞争者分析

辣味休闲食品市场与糕点、膨化食品等由国际食品企业占据市场主导地位不同，其市场份额主要由本土企业占据，且市场相对分散。按零售额计，2021 年中国前五大辣味休闲食品公司的市场占有率为 11.5%，卫龙在中国辣味休闲食品行业中市场份额排名第一，市场占有率为 6.2%，CR5 以外企业占比 88.5%，分散的市场结构造成辣味休闲食品市场竞争非常激烈。在淘宝搜索“辣味零食”品类时，可以搜到的品牌有多达 30 个品牌，品牌排序靠前的是卫龙、麻辣王子、良品铺子、三只松鼠、佳龙；在京东可以搜索到 24 个品牌，品牌排序靠前的是卫龙、三只松鼠、良品铺子、郛辣妈、周黑鸭；在拼多多可以搜索到 20 个品牌，品牌排序靠前的是卫龙、劲仔、三只松鼠、盐津铺子、口水娃。根据主流线上购物平台搜索情况来看，卫龙、良品铺子、三只松鼠、麻辣王子是辣味休闲食品市场中占据优势地位的主流品牌。如图 4.2 所示：

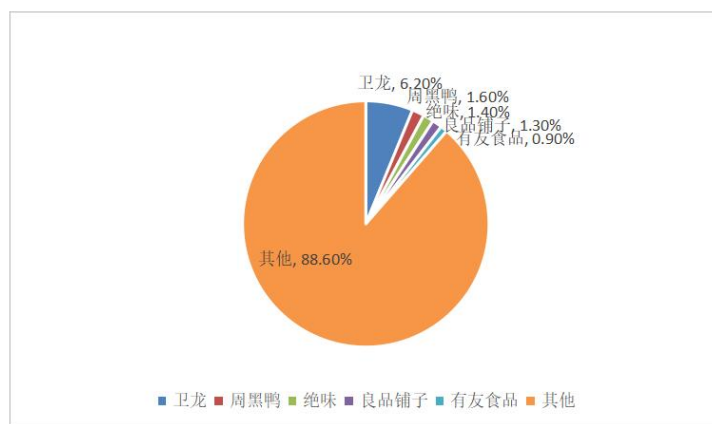


图 4.2 辣味休闲食品市场份额情况

总的来看，虽然随着消费者对辣味休闲食品的需求持续增加，我国辣味休闲食品在休闲食品行业的比重已经达到 20% 以上，但是随着消费者健康需求增加、口味偏好变化等不可控因素发展，头部的辣味休闲食品企业在各方面的还不具备绝对的优势，辣味休闲食品行业的激烈竞争还将持续。

4.2.2 潜在进入者分析

休闲食品行业由于技术、资金等门槛较低，特别是辣味休闲食品这一细分赛道作

为近几年休闲食品行业的“热门产品”，使得越来越多厂商进入市场参与竞争，这些厂商的加入使得市场竞争进一步加剧，原有的市场份额也会发生变动。如三只松鼠推出了“约辣”系列产品，良品铺子、盐津铺子也推出了多款辣味休闲食品。

潜在进入者面临四个方面的问题：一是品牌知名度。辣味休闲食品行业是一个充分竞争的行业，现有的行业格局已经形成，头部企业的品牌形象已经深入人心，赢得了消费者的认可并收获了一批忠实的消费群体。新品牌的出现需要一个品牌推广的过程，在这个过程中说服消费者尝试并接受新的品牌产品有一定的难度。二是产品及研发能力。随着消费者需求的多样化，消费者对辣味休闲食品的口味需求也在不断变化之中，需要辣味休闲食品企业加大产品研发力度，不断推出新产品来迎合消费者的口味变化。三是市场渠道建立。在市场竞争激烈的辣味休闲食品市场中，新的进入者需要思考如何扩大市场份额，如建立经销网络、开展线渠道等，而这些市场扩张行为需要大量的人力物力财力，如果新的市场进入者是中小型企业，将很难对头部辣味休闲食品企业形成威胁；如果是大型企业，最先受到影响的将会是中小型辣味休闲食品企业，在品牌效应形成之后才会对头部辣味休闲食品企业的市场份额产生影响。四是供应链管理。强大的供应链管理能力有助于辣味休闲食品公司更好的掌控产品质量和节约管理成本。整合从原材料采购，生产到经销的全链全供应链，有助于节约成本，从而提高运营效率。有对于新进入者而言，建立全面的供应链管理系统是一个长期而艰巨的过程。

因此，作为深耕辣味休闲食品多年的卫龙食品公司，在品牌知名度、产品及研发能力、市场渠道、供应链管理等方面积累了较大的优势，潜在的新进入者对其影响相对较小。

4.2.3 供应商分析

供应商分析主要表现在企业对供应商的议价能力上，供应商的议价能力强弱对企业的成本、利润都会产生重大影响。简而言之，供应商的议价能力越强，企业的生产成本会上升，在其他条件不变的情况下利润会下降；而供应商的议价能力弱，企业就能通过谈判压缩采购成本，降低企业生产成本，在其他条件不变的情况下企业利润上升。卫龙食品公司主要的供应商为原材料供应商、包装材料、现代服务等供应商。

针对原材料供应商方面，企业在产品生产过程中使用的主要原材料有大豆油、面粉及魔芋等，以及孜然、辣椒等调味料和辅料。其中，大豆油、面粉等作为大宗商品，企业主要采取与大型供应商建立合作，谋求稳定长期的原材料供应；在其他原材料方面，

卫龙食品公司通过与相关原材料产区农户达成采购协议，由当地农户按照公司制定的标准进行标准化、规模化种植，成熟后按照协议价格直接收购，实现关键原材料产地直采。卫龙食品公司作为大型休闲食品企业，自身的规模优势带来了较强的议价能力，一方面与大宗商品供应商上签订长期采购协议建立长期合作关系，既能避免大宗商品价格波动，也能通过长期协议压低采购价格；另一方面，卫龙食品公司主要原材料均为初级农产品，种植区域多，产量大，卫龙食品公司在采购时具有较强的自主权。因此，卫龙食品公司对原材料供应商具有较强的议价能力。

在包装材料供应商方面，企业采用的包装材料主要为纸箱、包装袋、包装薄膜等。卫龙食品公司的包装材料绝大部分是向食品包装材料供应商采购。食品包装产业属于中低端制造业，技术门槛相对较低，市场集中度相对分散，在全国绝大多数省份均有分布，且大型企业、国有企业较少，民营企业多而散，行业整体规模偏小，行业竞争激烈。卫龙食品公司所处的河南省在食品包装企业区域分布占比来看位居全国第三，大量且竞争激烈的食品包装生产商使卫龙食品公司采购招商中占据多主动地位。

在现代服务供应商方面，卫龙食品公司主要在物流服务、广告服务、人力资源、信息系统服务等方面需要各类供应商提供服务，其中物流服务是卫龙食品公司在现代服务供应商中支出金额最多的。我国现代服务业发展非常充分，市场竞争非常激烈，各类现代服务供应商都在为抢占客户资源而压低报价，卫龙食品公司作为具有规模优势的大企业，在与现代服务供应商谈判时具有很强的议价能力。具体情况如表 4.1 所示：

表 4.1 卫龙上游供应链中主要采购货物服务

类型		采购商品
原材料	农林牧渔产品	大豆油
		面粉
		魔芋
		花椒、孜然等香料
		海带
		辣椒
		鸡蛋
		木薯淀粉
		香精
		味精/谷氨酸钠
		原材料
发酵类制品		
甘油		
大豆膳食纤维		

续表 4.1 卫龙上游供应链中主要采购货物服务

包装材料	塑料制品
	纸制品
	印刷品
	物流服务
现代服务	广告服务
	人力资源服务
	设计服务
	软件服务
	信息系统服务

数据来源：根据卫龙食品公司招股说明书和官网整理

通过上述分析可以看出，卫龙食品公司在供应商的议价能力上占有一定的优势，能够在原材料、包装材料、现代服务等采购上掌握较大的主动权。

4.2.4 购买者分析

辣味休闲食品行业的购买者主要表现为消费者（B2C 模式）和经销商。

在消费者市场中，辣味休闲食品企业通过淘宝、京东、拼多多、抖音、快手等第三方线上购物平台建立直营的官方旗舰店，以及企业官网销售和运营线上销售平台，把生产的辣味休闲食品直接销售给消费者。在此情况下，购买者的议价能力受到辣味休闲食品企业自身品牌知名度、产品品质等诸多因素的影响，在企业拥有较高品牌知名度、产品品质高、消费者认可度高等优势时，企业便具有较强的议价能力，购买者的议价能力相对较弱。反之，则购买者的议价能力相对较强。

在经销商模式中，辣味休闲食品企业通过与各地经销商开展合作，把辣味休闲食品覆盖到各个零售终端，经销商就成为了生产企业和辣味休闲食品消费者之间的桥梁，此时购买者的议价能力主要表现为经销商对辣味休闲食品生产企业的议价能力。一般来看，具有规模优势的企业在与经销商合作时处于一个相对强势的地位，对经销商的管理和考核相对较为严格，能够对整个经销系统具有很强的把控能力，因此经销商的议价能力相对较弱。同时，经销商的议价能力也受到自身声誉、市场覆盖范围、行业经验、财务状况、仓储及配送能力、管理能力和渗透零售终端能力等因素的影响，如果经销商在以上几个方面具有较大的优势，那么该经销商能够在经销区域、定价政策、付款方式、供货时长、退换货等方面具有较强的议价能力。反之，则经销商的议价能力相对较弱。

当然，由于辣味休闲食品行业是一个充分竞争且分散的行业，购买者拥有较为丰富

的选择，可以在多家辣味休闲食品企业中进行比价，如果同类产品价格相差较大时，购买者可能会选择其他同类的产品。因此虽然卫龙食品公司拥有较高的品牌知名度，拥有一批忠实的消费群体，但是在产品议价上还是面临一定的限制。

4.2.5 替代品分析

辣味休闲食品作为休闲食品的细分领域，面临的主要替代者来自两个方面，一方面是休闲熟卤制品。随着食品加工业技术的进步以及市场规模的扩张，卤制品行业的生产模式逐步向规模化、标准化、自动化的流水线模式转型，同时冷链物流的快速发展，有效扩大卤制品的运输半径和控制生产、流通成本。以绝味食品、周黑鸭为代表的休闲熟卤制品以其“香、辣、麻、酥、嫩”等特点，成为食辣消费群体喜爱的休闲零食，这种与辣味休闲食品口味上的相似性，以及卤味本身作为一种偏休闲性质的食品属性，使得休闲熟卤制品成为辣味休闲食品的市场竞争者。另一方面是非辣味休闲食品。目前，从市场规模来看，糖果蜜饯、坚果炒货、香脆零食、面包糕点、肉制品等是休闲零食前五大细分市场，其中这五大细分市场主要以非辣味休闲食品为主，消费者在选购休闲食品时有着丰富的产品可供选择，尤其是随着消费者对健康饮食需求的增加，消费者开始增加转向低盐、低钠以及非油炸型、烘烤型以及无防腐剂的绿色健康食品，辣味休闲食品这种高油、高盐、高糖的食物被认为是垃圾食品而减少购买。

4.3 微观环境分析

4.3.1 企业能力和资源分析

4.3.1.1 企业能力分析

企业能力主要包括企业的生产管理能力和研发能力、营销能力等。

在生产管理方面，卫龙食品公司积极采用先进的智能化自动化设备，在生产加工环节实现自动上料到自动包装的全过程自动化生产，避免了手工操作过程中可能产生的交叉污染。截至目前，卫龙食品公司在调味面制品、蔬菜制品、豆制品及其他产品等三个品类的关键生产工艺实现了自动化，可以精准控制生产工艺中每个关键步骤的温度、压力和处理时间，从而使质量控制更加精准，产品品质更高。同时，卫龙食品公司通过 FSSC22000、HACCP、ISO22000-2018 等多项食品安全管理体系，在供应商、生产、运输、销售各个环节建立了完善的内控体系，实现食品安全的系统管理。

在研发能力方面，卫龙食品公司专注食品科技研发，先后在上海、河南建立研发中心，设有生物技术、物性研究、感官科学等实验室，配备专业检测设备、高素质研究团队，与江南大学在内的一流食品专业学府共同开展科研项目合作，加快产、学、研深度融合发展，对原料、配方、工艺等进行不断完善，先后参加行业标准制定 10 项，申请专利技术 160 余项，提升了公司升级现有产品标准和推新速度及成功率。研发团队人员大部分来自食品类高校和科研院所，研究生以上学历占比超过 60%，高层次的研究人员为公司的产品研发提供了人才保障。

在营销能力方面，卫龙食品公司是辣味休闲食品行业中开展营销最早、营销最成功的企业之一，从 2010 年起卫龙食品公司通过邀请明星代言产品、推出多品牌联名产品、开展怀旧主题营销、产品包装升级等新营销手段，打造出一系列包括主题营销、节日营销、店铺界面营销、联名产品在内的迎合年轻人偏好、扩大品牌曝光量的营销事件，逐步摆脱“怀旧”、“低端”、“不健康”的固有印象，以新奇好玩的形象频繁出现在公众视野，赢得了以 Z 世代为代表的年轻消费群体的喜爱，使卫龙“年轻”的品牌调性深入人心。

4.3.1.2 企业资源分析

企业资源主要包括企业的人力资源、财务资源、无形资产资源等。

在人力资源方面，根据卫龙食品公司招股说明数显示，卫龙食品公司 2021 年拥有员工总数为 7390 人，其中研发和质量控制人员 260 人，生产和供应人员 5452 人，占比 73.8%，是职工中占比最高的岗位，销售及营销人员 1105 人，财务人力行政及其他 573 人。从员工结构来看，卫龙食品公司销售及营销人员占比 15%，排在第二位，说明卫龙食品公司对销售和营销方面比较重视，但是从事研发及质量控制的员工仅占比 3.5%，远低于其他职能岗位的人数，说明卫龙食品公司的研发技术型人才还不够多，对研发团队的建设还不够重视。

在财务资源方面，卫龙食品公司作为辣味休闲食品头部企业，具有较强的盈利能力和增长潜力，连续多年保持净利润持续增长，在 2022 年卫龙食品公司盈利 9.13 亿元，同比增长 10.4%，利润规模高于三只松鼠、良品铺子、盐津铺子、劲仔等竞争公司，良好的盈利能力为公司在生产、研发、营销等方面提供了财力支持。同时，卫龙食品公司于 2022 年在香港交易所成功上市，为公司募集资金开辟了新的融资渠道。

在无形资产方面，品牌资源是公司最重要的无形资产之一，卫龙食品公司成立之初就高度重视品牌资源管理，在早期产品包装上印上大号“卫龙”商标，在消费者心中播

下了品牌的种子，在后续经营发展中又通过工艺升级、产品研发、包装升级、创新营销等举措明确公司品牌定位，持续提升品牌核心竞争力和品牌传播力，在消费群体中树立了较高的品牌价值和影响力，卫龙品牌已经成为公司在辣味休闲食品行业中最具优势的资源。但是卫龙也曾经历擦边、低俗营销对卫龙品牌带来的负面影响，说明品牌资源的维护不是一朝一夕的事，公司需要一个专业化的品牌管理部门来长期管理和维护品牌资源，持续提升卫龙品牌资源的核心竞争力。

4.3.2 消费者需求分析

不同的消费者对辣味休闲产品的需求偏好存在较大的差异。根据观研报告网发布数据显示，有 27.53% 的消费者喜欢辣味休闲肉制品以及水产动物制品，其次是调味面制品占比 26.32%，与辣味休闲肉制品以及水产动物制品占比仅相差 1.21 个百分点，是辣味休闲食品细分市场中消费者占比最高的两个细分行业，除此之外的辣味休闲食品细分行业占比均在 20% 以下，其中辣味休闲蔬菜制品、辣味香脆休闲制品、辣味种子及坚果炒货、辣味休闲豆干制品及其他产品占比分别是 15.33%、11.80%、10.47%、8.55%，与上述两个细分行业存在较大差距。卫龙食品公司的产品主要集中在调味面制品和辣味休闲蔬菜制品两个细分市场，两个细分市场合计占比超 40% 以上，而卫龙食品公司在这两个细分市场均处于行业领先地位。因此，消费者需求偏好利好卫龙食品公司的发展。如图 4.3 所示：

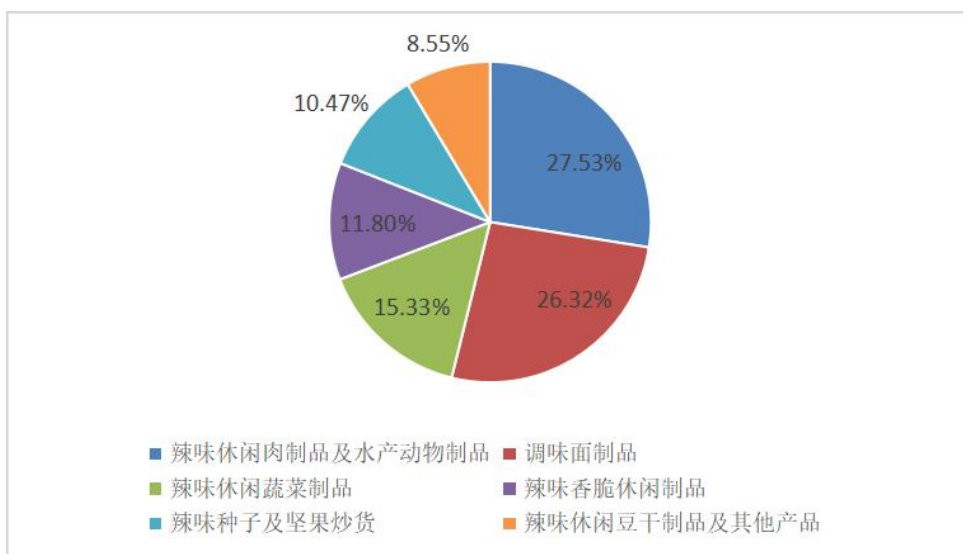


图 4.3 2021 年辣味休闲食品细分市场结构占比情况

4.3.3 主要竞争对手分析

从前文竞争环境分析对竞争者分析的情况来看，卫龙食品公司的主要竞争对手主要分为三类：传统单一品类的调味面制品企业、多品类的辣味休闲食品企业、大型综合休闲食品企业。从卫龙食品公司产品分布来看，卫龙食品公司属于多品类的辣味休闲食品企业；从卫龙营收占比来看，卫龙调味面制品占比常年保持在 60%左右，是卫龙食品公司主要营收来源；从销售渠道看，卫龙食品公司线下渠道占比在 90%左右，是线下渠道为主的传统休闲食品企业。因此，在选择目标竞争对手时要充分产品品类、营收占比、销售渠道等因素，选择具有多个共性特点的企业作为主要竞争对手，即卫龙食品公司调味面制品品类最大竞争对手麻辣王子、辣味休闲食品多品类企业鸽鸽食品，以及大型综合休闲食品企业三只松鼠进行对比分析。具体情况如表 4.2 所示：

表 4.2 卫龙食品公司主要竞争对手

	成立时间	产品品类	优势	劣势
卫龙	1999 年	调味面制品、蔬菜制品、豆制品及其他产品	多品类大单品 营销活动新颖有趣 品牌知名度高	产品矩阵有待提升 线上渠道占比过低 产品溢价不足 产品结构单一
麻辣王子	2009 年	调味面制品	麻辣味销量第一 区域知名品牌	营销能力有待提升 产品溢价不足
鸽鸽食品	2006 年	调味面制品、蔬菜制品、豆制品、坚果炒货	产品品类丰富 区域知名品牌	产品知名度有待提升 价格优势不明显 营销能力有待提升
三只松鼠	2012 年	肉食卤味、辣味素食、面包糕点、坚果炒货等	品类大而全、 IP 形象深入人心 品牌知名度高	过度依赖线上渠道 产品溢价不足 线下布局有待提升

数据来源：作者根据各公司天猫旗舰店、官方公开资料整理

在品牌方面，卫龙、三只松鼠品牌知名度高，卫龙食品公司以辣条产品起家，通过“深耕辣味食品+创新营销”的策略，在消费者中树立了新潮国货的品牌形象；三只松鼠以松鼠 IP 形象深入人心，在坚果品类中连续多年销量第一，在辣味休闲食品形成规模后，三只松鼠推出“约辣”系列产品，进军辣味休闲食品，并凭借自身品牌优势在辣

味休闲食品行业跻身第一方阵；鸽鸽食品和麻辣王子的知名度主要集中在地域和细分行业，如鸽鸽食品是江西省知名辣味休闲食品企业，麻辣王子在麻辣味辣条中市场份额第一，在湖南知名度高，目前来看在辣味休闲食品行业乃至休闲食品行业中知名度还相对较低。

在产品方面，卫龙食品公司采取“多品类、大单品”的策略，相比于麻辣王子单一产品来说有相对丰富的产品矩阵，营收来源更为多元，但与鸽鸽食品相比产品矩阵还不够丰富，鸽鸽食品涉及的辣味肉制品、坚果炒货等卫龙目前还没有相关产品，与三只松鼠这种大而全的综合休闲食品企业相比在产品品类布局上的差距更大，卫龙食品公司需要尽快推出新的产品品类，进一步丰富产品矩阵。产品方面卫龙的优势是在调味面制品、辣味蔬菜制品两个细分赛道始终保持行业优势地位，其中调味面制品、辣味蔬菜制品均以 14.3% 的市场份额占比位居第一，处于相对领先地位。

在价格方面，辣味休闲食品行业受产品同质化、行业竞争激烈等因素影响，各家品牌在产品价格上多采取“成本加成定价法+市场定价法”的策略，不同品牌之间的同类产品价格始终保持在相近的价格区间，对天猫 APP 各品牌旗舰店同类产品价格比较，同规格产品的价格差异普遍在一元以内。

在渠道上，各品牌均积极布局线上线下渠道，但是各品牌在线上线下各有侧重，卫龙、麻辣王子、鸽鸽食品等三家传统食品生产企业线下渠道布局较早，2015 年前后开始布局线上渠道；三只松鼠则以线上销售渠道起家在各大电商平台休闲食品类产品中占据第一方阵，近年来开始向线下渠道发力。总的来看，卫龙食品公司在线下渠道比三只松鼠、麻辣王子、鸽鸽食品布局更为全面，销售网络覆盖全国各地；在线上渠道卫龙食品公司凭借“品牌优势+趣味营销”占据各电商平台辣味休闲食品销量排行榜前列，较麻辣王子、鸽鸽食品有一定的优势，但是与三只松鼠自带的品牌流量优势相比还有较大差距。

在促销方面，卫龙食品公司、三只松鼠相较于其他两个品牌具有一定的营销优势，卫龙凭借借势营销、跨界营销、事件营销等创新营销，与消费者形成了良好的互动，在消费者中树立了良好的正面形象，三只松鼠凭借松鼠 IP 形象在产品推广、包装设计上具有很强的辨识度，收获了一批消费者的喜爱，其他两家品牌在营销上还有待提高。

从以上几个方面分析，卫龙食品公司在品牌知名度、产品市占率、营销活动丰富度等方面均具有较大的优势，但是在渠道发展均衡性、产品溢价等方面还不具备突出优势，卫龙食品公司需要扬长补短，进一步增强自身优势。

5 卫龙食品公司营销策略优化建议

本章将通过 STP 理论对卫龙食品公司市场细分、目标市场选择以及市场定位进行分析，找准卫龙食品公司的具体市场定位，结合前文卫龙食品公司营销策略存在问题，借助 4P 理论从产品、价格、渠道、促销四个方向为卫龙食品公司提出营销策略优化建议。

5.1 卫龙食品公司目标市场营销战略分析

面对辣味休闲食品行业日益激烈的市场竞争环境，卫龙食品公司要想继续保持其领先地位，就需要进一步针对性的改善产品结构、优化价格和营销体系。卫龙食品公司应结合前文消费者问卷调查的结果，充分利用消费者基本特征、消费需求等数据，结合消费者对卫龙品牌需求调查分析，对卫龙食品公司进行进一步市场细分，选择适合卫龙食品公司拓展的目标市场，精准定位公司在市场竞争中的地位。

5.1.1 市场细分

根据消费者的基本特征、消费需求偏好等不同影响因素，对辣味休闲食品消费者及其所属的细分市场进一步分析。

从消费者的年龄结构、职业（职级）、收入水平等基本特征来看，根据前文第 3 章调查统计，辣味休闲食品以年龄在 18-35 岁之间、普通职员、月收入在 8000 元以下的消费者为主，在消费者中的占比分别是 77.31%、61.98%、86.78%。由此得出辣味休闲食品的主要消费者集中在 18-35 岁之间，该部分消费群体主要以大学生、新入职员工、年轻白领、中层管理人员为主，他们在收入水平、购买力和消费需求上虽然存在一定的差异，但是他们普遍具有较强的消费意愿和较高的消费需求，是辣味休闲食品行业最重要的消费群体；36-45 岁以上的消费群体随着年龄的增长、收入水平的提高，但这部分人群往往负担着家庭的生活消费开支，更加注重理性消费和生活品质，对辣味休闲食品的需求中等水平；45 岁及以上消费群体开始日益重视健康的重要性，对辣味休闲食品的需求相对较低；18 岁及以下消费者主要以学生群体为主，这部分群体对辣味休闲食品有较高的市场需求，但是由于没有收入来源以及家长对辣味休闲食品的偏见，这部分消费需求中等。具体情况如表 5.1 所示：

表 5.1 辣味休闲食品消费需求按消费者年龄进行市场细分

年龄阶段	群体类型	群体特征	消费需求
18 岁及以下	学生	无经济来源、消费具有从众性和低价性	中
18-25 岁	大学生	经济来源单一、追求时尚新潮和个性化	高
	新入职员工	中低收入、中低购买力、追求口味和性价比	高
26-35 岁	年轻白领	中等收入、中等购买力、追求时尚和品牌	高
	中层管理人员	中高收入、中高购买力、追求消费体验	高
36-45 岁	普通职员	中低收入、中低购买力、注重理性消费	中
	中高层管理人员	中高收入、中高购买力、追求生活品质	中
	普通职员	中等收入、中等购买力、非必要开支减少	低
45 岁及以上	中高级管理人员	高收入、高购买力、注重健康元素	低
	退休人员	收入稳定、消费支出减少、注重健康元素	低

数据来源：论文研究分析结果

从消费者需求偏好来看，随着社交媒体的普及和信息的传播速度的加快，食辣风尚在年轻人中迅速传播开来，在中国十大零食品类阵营中，除了糖巧、烘焙和饼干品类之外，其余七个品类都有辣味子品类。其中，调味面制品、蔬菜制品、肉制品和豆制品中，“辣味”渗透率最高，占比均超过 50%。根据前文第 3 章问卷调查数据可知，调味面制品、辣味休闲肉制品以及水产动物制品、辣味休闲蔬菜制品分别以 82.64%、67.36%、54.55% 的占比成为消费者最喜爱的辣味休闲食品，说明未来这三个辣味休闲食品细分行业市场增量空间将大于其他辣味休闲食品细分行业。但是近年来随着消费者对健康饮食的重视程度加深，对辣味休闲食品的健康需求也日益增加，辣味休闲食品企业需要持续优化生产工艺，提升产品的健康属性。

从消费者价格敏感程度来看，消费者收入水平的高低直接影响其对辣味休闲食品的消费需求，低收入消费者对产品的价格敏感程度高，在选购产品时更倾向于价格低的产品，这类人群在人均收入水平较低的年代是主流消费人群，但随着居民人均收入水平的提升而逐渐下降；中等收入水平的消费者对产品价格的敏感程度中度，他们在购买产品时既会在意产品的性价比，也会考虑产品的品牌、口味等因素，也愿意为自己心仪的品牌付出更高的价格，这部分群体是目前消费的主流人群；高收入消费者对产品价格的敏感程度低，在购买产品时不在意产品的价格，更注重产品本身品质以及带来的消费体验，

这部分消费者占比还相对较低。

5.1.2 目标市场选择

以年龄划分市场时，18-35 岁之间的消费者是卫龙食品公司主要消费群体，该部分人群主要是以 90 后、00 后为主体的年轻消费群体，这部分人群长在更加包容和开放的社会环境中，形成了更为独立的人格，拥有更加主观化的表达和更加个性化的消费追求，卫龙食品公司应该更加注重年轻消费群体的消费需求，在产品口味、包装设计、营销活动等方面都要围绕这一群体的偏好进行。考虑到卫龙食品公司在年轻消费群体中已经具备较高的认可度和知名度，下一阶段卫龙食品公司的重点是根据年轻消费群体的需求变化及时调整产品布局、加大推新频率、优化营销策略，巩固卫龙食品公司在辣味休闲食品行业中的领先优势。

以消费者需求偏好划分市场时，卫龙食品公司应该依靠自身在辣味休闲食品行业积累的品牌优势，积极向消费者需求偏好高的细分市场扩展，根据前文细分市场分析，辣味肉制品以及水产动物制品、辣味休闲蔬菜制品是除调味面制品外消费者最受欢迎的细分品类，虽然在辣味肉制品以及水产动物制品中有一款卫龙小鱼干产品销售，辣味休闲蔬菜制品有魔芋爽、风味海带、小魔女素毛肚三款产品在售，但是总的来看卫龙食品公司在这两个品类的产品还比较少，尤其是蔬菜制品符合消费者健康饮食的消费需求，未来将会有更大的增量市场。卫龙食品公司下一阶段需要重点发展的上述细分市场，加快完善这两个细分市场的产品矩阵。

以消费者价格敏感程度划分市场时，卫龙食品公司应该重点放在低收入消费群体和中等收入消费群体。卫龙食品公司最早以调味面制品产品起家，该产品长期以来低价、美味而深受消费者的喜爱，但是随着公司产品升级以及战略性提价，造成部分注重性价比的消费者转向其他品牌。因此，卫龙食品公司保留一部分具有性价比的经典产品。同时，考虑到未来消费升级是大趋势，卫龙食品公司需要针对中、高收入消费者推出一些高颜值、高品质、高溢价、绿色健康的辣味休闲食品，满足不同层次消费者的更高产品需求。

5.1.3 市场定位

根据市场细分和目标市场的分析，结合卫龙食品公司生产经营情况、产品力和品牌

优势，卫龙食品公司的市场定位是围绕 18-35 岁之间消费群体，以调味面制品、辣味休闲蔬菜制品为主，不断丰富产品品类和产品矩阵，深受消费者喜爱的辣味休闲食品龙头企业。

在这一定位中，卫龙食品公司应该继续深耕辣味休闲食品市场，依托品牌优势和产品研发优势，积极迎合年轻消费者消费升级需求，聚焦多品类、大单品研发，加快产品推新频率，不断丰富产品矩阵，在辣味休闲食品具有高增长潜力的细分行业形成两到三款大单品，以满足消费者日益多元化的消费需求。同时，结合年轻消费者群体特征，开展一系列符合年轻消费者审美的营销活动，增加消费者对卫龙食品公司的品牌粘性。

5.2 卫龙食品公司营销策略优化

5.2.1 产品策略优化

5.2.1.1 丰富产品品类

卫龙食品公司坚持“多品类、大单品”战略，持续推进产品迭代升级、新品研发等，持续优化产品结构，在调味面制品、蔬菜制品、豆制品和其他产品等三个品类不断丰富产品矩阵，以应对多元化的市场需求和消费者偏好。但从卫龙营收来看，调味面制品、蔬菜制品两大品类营收占比常年维持在 90%以上。因此，卫龙食品公司需要聚焦 18-35 岁之间消费群体的消费需求，凭借两大品类在辣味休闲食品行业树立的品牌影响力和产品口碑，向其他辣味休闲食品细分领域扩张，进一步丰富产品品类矩阵，持续提升公司的潜在市场规模。总的来说，在丰富产品品类上要充分考虑细分赛道、消费群体、消费场景等三个方面。具体见表 5.2 所示：

5.2 卫龙食品公司丰富产品矩阵策略

扩展方向	相关内容
细分赛道	辣味肉制品及水产动物制品、辣味休闲蔬菜制品、辣味休闲香脆制品等
消费群体	减肥人群、儿童群体、重辣人群等
消费场景	婚庆场景、节日场景、毕业季场景等

资料来源：论文研究分析结果

在细分赛道上，卫龙食品公司已经在休闲食品行业建立了鲜明的品牌形象，即“卫龙=辣条”的形象给卫龙在辣味休闲食品行业获取了较强的认可度，公司应该依托在辣

条上沉淀的技术优势，借鉴核心产品的成功经验向相邻的辣味休闲食品细分赛道展，逐渐丰富自己的产品矩阵，打造多重增长曲线。根据前文第 4 张消费者问卷调查结果可知，在消费者喜爱的辣味休闲食品种类中，辣味肉制品及水产动物制品、辣味休闲蔬菜制品三个品类分别以 67.23%、55.74% 的占比仅次于调味面制品。卫龙食品公司可以瞄准深受年轻消费群体喜爱的细分产品，以该细分市场热销产品为基础，加入公司擅长的“辣”，推出不同于原产品主流口味的辣味产品，不断丰富卫龙食品公司的产品矩阵。例如，薯片是很多消费者喜爱吃的零食，主流品牌乐事薯片的口味主要以原味、烧烤、番茄等非辣味为主，在辣味薯片市场上还是以中小型辣味休闲食品企业为主，在天猫“滇二娃旗舰店”中售卖的麻辣土豆片显示已售 50 万单以上，卫龙食品公司可以在薯片产品上尝试性推出一款麻辣味薯片，依靠其自身的品牌优势不难在薯片市场抢占一定的市场份额。

在消费群体上，根据不同年龄阶段的消费者和特定人群的消费需求，对产品的口味、包装、工艺进行优化，尝试推出多样化的产品来覆盖不同偏好的客户，实现对不同年龄段消费群体的布局覆盖。例如，对于减肥人群的消费群体，魔芋这种高膳食纤维的产品深受该类人群的喜爱，卫龙食品公司可以将传统的辣味魔芋休闲食品向魔芋减脂代餐产品延伸，推出既营养健康，又低卡美味的产品。比如，依托魔芋爽大单品的技术、配方等优势，推出酸辣、甜辣、麻辣等不同口味的魔芋面、魔芋粉、魔芋凉皮类减脂代餐产品。除此以外，还有很多独具特点的消费群体，只要这个消费群体能带来较大的市场需求，都可以发掘他们身上与辣味休闲食品的契合点，推出符合特定群体需求的辣味休闲产品。

在消费场景上，适应居家旅行、休闲娱乐等多元化消费场景，在包装设计、产品规格等方面进行创新，适时推出新产品、新包装、新品类，不断丰富产品矩阵，多方位多层次满足消费者需求，提升产品消费频次和复购率。例如，麻辣王子针对婚礼场景推出了“100 麻辣婚礼策划”，为新人送上麻辣王子独家情话书签、婚宴席卡以及给客人的婚礼伴手礼，成为第一个进入婚庆领域辣条品牌，打破了婚礼零食以糖果、巧克力为主的传统观念。卫龙食品公司应该学习麻辣王子这种勇于探索新场景的精神，大胆尝试、开发新的消费场景，并依托新的消费场景推出定制化、专属化的产品。

5.2.1.2 提升产品品质

在休闲食品消费升级的背景下，消费者更加热衷于购买“优质、健康、高品质”的产品，以健康为导向已经成为消费新趋势。卫龙食品公司需要顺应这种趋势，在严把产

品品质上做好加减法，增强卫龙产品在辣味休闲食品市场上的竞争力。一方面，要在产品质量上做加法。卫龙食品公司通过在车间升级改造、自动化设备应用、生产工艺升级等方面连续多年的投入，以及积极导入多国食品标准体系，生产工艺、产品质量有了很大提升。但是食品安全没有最高标准，只有更高标准。卫龙食品公司需要持续在原材料采购、生产加工、产品检测、人员培训各环节加强食品安全管理，确保安全健康的产品送达消费者手中。另一方面，要在产品配方上做减法。在以健康为导向的消费背景下，卫龙食品公司需要在保证产品口感和口味的基础上，在生产过程中减少添加剂、盐、糖、油等配料的使用，实现产品的低热量、低脂肪、低糖低盐，生产出满足消费者需求的健康食品，让消费者吃的更健康。优异的产品品质是区别于其他产品最大的特征，既有利于提高产品的差异化水平，也有利于提升消费者对品牌的认可度与忠诚度，更容易产生复购行为，甚至愿意支付品牌溢价。

5.2.1.3 聚焦爆款新品研发

休闲食品市场经过三十多年的发展，各类细分领域都拥有丰富的产品，想要成功推出一款爆款产品依靠配方升级、工艺升级、包装升级等方式是很难行得通的，需要另辟蹊径找到休闲食品的空白市场，采用先进的生产工艺生产出口感独特、口味丰富的产品，给消费者从未有过的消费体验，才能够俘获消费者的心。根据前文第 4 章消费者问卷调查分析，65.73%的消费者认为卫龙食品公司还需要在增强产品创新能力上进行提升，这也说明卫龙食品公司仅依靠原有的爆款产品难以在增量市场中抢占先机，需要在新品研发投入上加大力度，结合产品本身的属性、消费需求和休闲食品消费偏好发展趋势等方面寻找突破口，打造出新的爆款产品，成为继辣条、魔芋爽之后卫龙营收的第三增长曲线。具体来看，卫龙食品公司主要可以聚焦在原材料创新、口味创新两个方面。具体情况如表 5.2 所示：

5.3 卫龙食品公司产品创新策略

创新方式	创新方向	相关内容
原材料创新	借鉴火锅食材	鲜笋、贡菜、毛肚、鸭肠、黄喉等食材
口味创新	辣味细化	藤椒辣味、鲜辣味、酱辣味、牛油辣等不同口味
	跨界“辣”味组合	“柠檬+辣”、“可乐+辣”、“芥末+辣”等

资料来源：论文研究分析结果

在原材料创新上，卫龙食品公司可以结合以 Z 世代为代表的年轻消费群体普遍喜爱

火锅这一特点，从消费者喜爱的火锅食材上寻找灵感，运用现代食品工业技术加以开发制作，推出让消费者可以随时享用的媲美火锅味的辣味休闲产品。近年来鲜笋、贡菜、毛肚、鸭肠、黄喉等食材成为了大多数火锅爱好者的必点食材，其中卫龙食品公司在 2023 年推出了小魔女素毛肚一经上市热销超 7 万单，比比赞推出的麻辣莲菜、泡椒笋尖订单量分别在 7 万单、4 万单以上，说明这类火锅食材是经过市场检验的，具有很强的可开发性。卫龙食品公司应该继续发掘全国各地特色火锅食材，找到食材与辣味结合的碰撞点，开发出差异化的辣味休闲产品。

在口味创新上，目前消费者喜爱的辣味休闲食品口味集中在甜辣和麻辣上，除此之外酸辣、香辣、咸辣也有一定的消费群体，这些口味的不同与中国传统的地域饮食习惯有关，但随着年轻消费群体逐渐成为辣味休闲食品的主流群体，它们在口味上更加注重独特性、尝鲜性，卫龙食品公司应顺应这一变化，在口味上进行差异化创新。一方面是进一步细化辣味，尝试推出藤椒辣味、鲜辣味、酱辣味、牛油辣等不同口味，满足消费者对辣味的差异化需求；另一方面，推出跨界“辣”味组合，探索“柠檬+辣”、“可乐+辣”、“芥末+辣”等不同跨界辣味组合的可行性，适时推出一到两款跨界辣味的休闲产品，满足消费者的尝鲜心理。

5.2.2 价格策略优化

5.2.2.1 完善产品差异化定价

辣味休闲食品处在一个同质化竞争激烈的环境之中，决定消费者是否购买某款产品的最重要因素是价格。结合第 4 章问卷中“价格昂贵”是消费者放弃购买的主要原因，以及消费者认为卫龙产品价格偏贵的结果来看，卫龙食品公司虽然拥有较高的品牌知名度和产品认可度，但是与其他同类产品特别是第一梯队品牌之间并没有绝对的优势，出于对卫龙食品公司在市场竞争中保持有利地位的考虑，卫龙食品公司在面对激烈的市场竞争时有必要进一步完善产品差异化性价。

一方面，根据产品档次进行差异化定价。针对市场上竞品现状，将公司产品按照品质、规模分为低、中、高不同档次，对各级产品设定不同的产品价格，使公司产品分布到各个价格区间参与市场竞争，满足不同消费层次顾客的消费需求。对收入水平低的价格敏感型消费者，在保证产品品质的前提下适当降低产品原料选材、包装材料等方面的成本，并在定价时尽量压缩利润空间以低于同类竞品的价格出售，满足低收入消费者的需求；价格中等敏感型的消费者是辣味休闲食品的主流消费群体，对产品价格相对不是

非常敏感，但在产品品质、产品包装等方面有一定的要求，在产品定价上可以依靠自身品牌优势略高于同类产品；推出联名产品、限定产品等档次高的产，在定价时适当提高价格以追求更大的利润空间，以高品质、高颜值、高价位满足消费者追求优越感、追求个性的需要。具体情况如表 5.4 所示：

5.4 卫龙食品公司按产品档次差异化定价策略

产品档次	产品特征	价格水平
低档次产品	产品品质较好、产品包装一般	略低于同类竞品价格
中等档次产品	产品品质高、产品包装时尚	略高于同类竞品价格
高档次产品	高颜值、联名产品、限定产品	按较高利润空间定价

资料来源：论文研究分析结果

另一方面，根据不同渠道进行差异化定价。线上线下渠道经销模式、运营成本上的差异导致了产品零售价格上的差异，线上最终会对公司产品的价格体系造成不良影响，应该选择针对不同渠道进行差异化定价。线上渠道和线下零食连锁渠道直接面对消费者的模式来看，传统的经销模式需要通过零售终端来销售给消费者，每多一个销售环节产生一部分利润损耗。因此在利润空间大体相同的条件下，给线下传统经销商渠道的价格要更低一些，对线下零食连锁渠道和线上渠道的价格略高一些，最大限度的保持产品价格体系的稳定。具体情况如表 5.5 所示：

5.5 卫龙食品公司按渠道差异化定价策略

渠道类型	渠道特点	供货价格水平
传统经销商渠道	环节多、流通过费用高	略低供货价格
线下零食连锁渠道	环节少、流通过费用较低	中等供货价格
线上渠道	环节少、流通过费用低	略高供货价格

资料来源：论文研究分析结果

5.2.2.2 保持价格合理增长

辣味休闲食品拥有一批稳定的消费群体，他们在日常生活中会反复购买该类产品，会根据同类产品的品牌知名度、产品品质等因素在心里形成一个合理的预期价格区间，当产品的价格区间高于心理预期，则会被消费者认为涨价不合理，消费者就会在购买时会出现犹豫，以及与周边同类产品价格进行比对，在价格差异过大的情况下，消费者会

转而选购其他品牌的同类产品，造成消费客源的流失。因此，卫龙食品公司的产品定价要符合消费者心理预期，在调整价格涨幅时除了要考虑企业的自身经营状况外，还要结合宏观经济环境、同行业竞品价格水平、居民可支配收入水平、消费者价格敏感度等因素综合衡量，保证产品价格涨幅控制在在一个消费者可以接受的增长幅度之内，尽可能将涨价因素对企业产品销量和营收的影响降到最低。具体情况如表 5.6 所示：

5.6 卫龙食品公司产品价格增长策略

价格策略	相关内容
产品生产成本	原材料、包装材料、员工福利费、采购 OEM 产品成本、生产费用、相关税费
销售管理费用	销售费用、管理费用、营销及推广费用、销售管理人员福利费等
同行业竞品	产品规格、包装设计、产品价格等
宏观经济环境	居民消费价格指数、通货膨胀率、居民可支配收入水平等

资料来源：论文研究分析结果

5.2.3 渠道策略优化

5.2.3.1 进一步优化线下渠道

线下渠道目前仍是辣味休闲食品销售的主流渠道，卫龙食品公司以线下渠道起家，积累了丰富的线下渠道管理经验，但随着多元化渠道发展的趋势，卫龙在线下渠道还有进一步优化的空间，具体来看主要有三个方面：加强传统经销商管理、推进零食量贩连锁品牌合作、探索建立直营连锁店铺。

加强传统经销商管理方面。卫龙食品公司需要进一步完善和优化经销商监督与考核机制，通过及时摆放和审核经销商的业绩，维持经销体系的高效运作，扩大经销商终端覆盖能力。对经销商的考核机制应重点关注：员工数量、物流和仓储能力、相关经销商覆盖的零售终端数量、办公场所和内部管理系统、现金流状况，以及经营期限和管理团队的相关经验。公司优先与得分较高的经销商合作，并与未能有效覆盖其指定市场的经销商、销售业绩欠佳的经销商以及未能在一定时限内保持活跃交易的经销商终止合作，持续推进经销商体系的精细化、规模化发展。同时，在经销模式模式改革、窜货管理、经销商服务支持等方面持续加大力度，减少市场内耗充分保障渠道下沉力度和铺货效率，推动线下经销渠道的规范化管理，确保在线下渠道持续保持卫龙产品的优势地位。

推进零食量贩连锁品牌合作方面。近年来，凭借价格实惠、便利性高、商品选择丰富、购物体验佳等特征，量贩零食连锁渠道取得较快发展，好想来、赵一鸣零食、零食

很忙等量贩零食连锁品牌遍布大街小巷，已经成为传统的商超渠道外又一重要线下渠道。卫龙食品公司应该积极拓展零食零售新渠道，加快与零食量贩连锁品牌达成合作，进一步拓展年轻消费客群，发展线下销售网络，并透过这一新渠道获得更多消费者反馈，从而进一步提升消费者的体验。同时，为减少对传统商超渠道的影响，卫龙食品公司可以采用专有包装和定价策略，在维护经传统经销商利益的同时，迎合新兴渠道的变化，维持公司产品在行业内的竞争力。

探索建立直营连锁店铺方面，直营连锁店铺可以成为产品的销售中心、体验中心、展示中心，是对公司产品更好的宣传，有利于公司传播产品形象，提升品牌知名度。因此，卫龙食品公司在建立线下直营店铺时要选择大型城市或重点市场，店铺的装修设计结合产品定位、目标群体、产品形象等方面设计出传达公司品牌文化和理念风格，并通过多样化的产品展示、产品体验、营销活动加深消费者对卫龙产品的认同。另外，直营店铺还可以作为卫龙食品公司举办营销活动的场所，将线下营销活动与线上直播结合起来，在促进产品销售的同时提高品牌宣传效果。

5.2.3.2 完善线上渠道布局

面对直播带货风潮兴起和传统电商平台增长放缓这一趋势，卫龙食品公司在保持天猫、京东等传统线上渠道优势的基础上，应该加大对直播带货新渠道的投入力度，进一步完善线上渠道建设，提高线上渠道的营收占比，实现线上线下渠道均衡发展。在直播带货渠道建设上具体可以从品牌自播、达人带货两个方面采取不同的渠道策略。具体情况如表 5.7 所示：

5.7 卫龙食品公司完善线上渠道策略

直播类型	直播模式	优点
品牌自播	原产地直播	直观生产过程、提升消费者忠诚度
	线上直播带货与线下赛事相结合	趣味性强、提高品牌曝光度
达人带货	专场直播	精准引流、宣传效果好
	达人混播	达人带货能力强、成交转化率高

资料来源：论文研究分析结果

在品牌自播上，要以创新直播带货场景为突破口。根据对各休闲食品品牌自播直播间观察发现，各品牌直播间均采取场地中央摆放产品展示桌、背景简单装饰的场景布置，由主播坐在桌子后对产品进行讲解销售。这种同质化的直播带货效果并不理想，很多直

播间存在观看人数少、观众停留时间短、成交转化率低等问题。卫龙食品公司应该及时调整直播带货策略，以创新直播带货场景为突破口，实现差异化直播，提高品牌曝光度，增强直播引流能力。在直播场景的选择上可以采取以下两种模式：一是原产地直播。通过将直播间搬进产品生产车间，在直播过程中展示产品的生产流程和生产设备，向消费者讲解产品的原材料、制作过程、生产工艺、产品检测等相关知识，让消费者直观的了解产品的原材料来源、生产环境、质量控制措施，增加消费者对品牌的信任感和归属感，从而提高品牌口碑和知名度。二是线上直播带货与线下赛事相结合。选取城市广场、公园等人流量大场地作为活动场所，在活动现在搭建直播间，由主播随机邀请现场观众参与竞答活动，答题的范围主要以卫龙食品公司发展历程、产品种类、企业文化等容为主，对完成答题要求的观众，赠与相应的卫龙产品作为奖励。通过直播竞答活动趣味性与产品带货进行绑定，既为直播注入了丰富的内容与互动，从内容场景上提升了品牌曝光度，也为公司产品引入大量有效流量，推动产品销量实现大幅增长。

在达人带货上，要以新品推介为重点。卫龙食品公司可以借助头部主播、网红达人、明星等粉丝数量大、网络号召力强等优势，邀请他们直播带货公司产品。在这种模式下应优先考虑“推介新品为主，热销产品为辅”策略，既能依靠热销产品保证直播带货的销量，也能借助粉丝群体对主播的信任提升新产品的曝光度和销售转化率。在达人主播选择上要考虑以下三个方面：一是选择优质带货主播。卫龙食品公司在主播的选择要制定一定的标准，主播人设要符合公司品牌定位，同时根据主播口碑、活跃粉丝数量、直播在线人数、带货成交量等情况，合理选择具有较强粉丝经济效应的带货达人作为合作对象。二是带货方式的选择。卫龙食品公司可以采取专场直播和达人混播两种模式。在专场直播上，可以邀请美食领域有知名度、具有一定专业知识的网红达人举办卫龙产品专场直播，采取以座谈的方式与公司的研发人员畅谈新品的新品开发思路、研发过程、选材用料、生产工艺等，让消费者更好的了解新产品，提高它们尝新意愿。在达人混播上，要选择知名度高、个人影响力强的头部主播，如董宇辉、疯狂小杨哥等，在他们的直播间上线一道两款新产品，凭借他们自身庞大的粉丝群体和超高的销售转化率，既能在短时间内实现较高的产品收益，也能对新产品起到较好宣传效果。三是做好后续宣传。直播带货的效果除了提高销量外，更是很好的宣传素材，卫龙食品公司营销人员可以把直播过程中的精彩、高光时刻制作成宣传小视频，上传到各个网络社交平台卫龙账号上，起到二次宣传的效果。

5.2.4 促销策略优化

5.2.4.1 推出新潮化营销活动

在产品同质化严重、竞争激烈的市场环境下，传统的降价促销、折扣促销、满减优惠等直接让利的促销形式能够在一定程度上刺激消费者的购买欲望，但是当今信息爆炸、流量为王的时代，纷繁复杂的促销活动和泛滥的新媒体营销手段让消费者产生了营销疲劳，越来越多的消费者厌倦了以往的凑单、抢券等促销活动，更期待新颖的营销内容拨动消费者购买欲望的那根“弦”。尤其是 Z 世代个性悦己、颜值至上、乐于尝鲜等特征，更乐意接纳好玩、有趣、新潮的营销内容，新型营销呈现出个性化、情感化、沉浸式、智能化和跨界融合等发展趋势。卫龙食品公司应在以往成功经验的基础上，结合自身品牌调性，更加突出营销内容的新颖性、话题性和情感化、体验化，在话题营销、跨界营销上寻找突破口，以丰富新颖的营销内容吸引大众的关注与传播。

在话题营销上，要打破圈层壁垒。随着近年来短视频的火热，一些趣味性、新颖性的话题能够在网络上迅速传播，引发大批网友的兴趣和关注，并吸引他们争相讨论或者模仿。这种营销方式具有话题互动性强的优势，通过在营销过程中设置或嵌入相关话题，通过多种媒体渠道传播给受众，让受众关注该话题下的产品并产生情感反应，继而向他人或群体再次进行扩散，引发广发用户的参与，持续提高话题的热度，从而在无形中建立与用户之间的情感关联。例如，麦当劳官方微博发布文案被成为“麦门文学”受到广大网友的模仿；鸿星尔克”破产式“捐赠多次冲上热搜，引发消费者的狂热消费，等等。卫龙食品公司在话题营销上可以从以下四点入手：一是找准核心话题的目标群体，根据辣味休闲食品消费群体的兴趣爱好、价值观和行为特征，有针对性的选择、设计和推广话题；二是构思话题的创意和形式，在话题的设定上要有与众不同的创意，并独特的通过视觉设计、有趣的互动形式、深入浅出的内容表达等方式，提升话题的吸引力和参与度；三是抓好话题的传播与推，合理利用各种社交媒体平台，提高话题的传播效果。例如借助 KOL 的影响力和话语权，通过它们带头示范吸引粉丝的加入和传播，不断扩大话题的传播范围。四是实时监控与调整，实时监控话题的传播情况和网友的反馈，及时调整营销策略。对于负面评论和争议，要积极回应和解释，避免话题营销带来负面影响；对于热烈讨论和积极参与，要继续加强话题推广，扩大营销效果。

在跨界营销上，要敢于打破常规。以往依靠与不同领域的品牌推出联名产品的传统跨界形式已经无法在消费者中引起共鸣，跨界营销需要更加注重在洞察市场、深谙消费者个性需求的基础上，找准不同领域之间产品的切入点和爆发点进行实质性的营销创

新，才能引领市场潮流，在短时间内吸引大量消费者的关注。例如，2023 年瑞幸咖啡推出的“酱香拿铁”迅速出圈霸占各大互联网平台头条，在消费者群体中引发了热议和追捧，推动了瑞幸品牌的广泛传播。卫龙食品公司可以借鉴“酱香拿铁”的成功经验，在实施跨界营销时把握好以下四点：一是针对目前辣味休闲食品的市场空白，找准不同领域产品的契合点，利用自身精湛的生产工艺将两个产品进行融合研发，推出高品质的差异化辣味休闲产品。二是选择的联名产品要具有话题性，在消费者市场中拥有较高的知名度和较强的品牌效应，尤其是普通消费者较少消费的高端产品。三是注重产品的传播，可以综合运用广告投放、社交媒体推介、明星网红合作等方式，推动跨界产品在线上线下形成热议话题。四是给消费者带来情绪价值，在满足物质需求的基础上带来情感上的满足和认同。例如，国民品牌老干妈辣椒酱作为消费者喜爱的“国货之光”，在消费者市场中具有较强的品牌效应和较好的话题性，卫龙食品公司可以联名老干妈推出一款老干妈口味的辣条，既能推出一个差异化口味的产品，又能产生跨界营销的联动效应。

5.2.4.2 提升品牌宣传效果

宣传是一个公司树立品牌形象的重要手段，通过多形式、多渠道的品牌宣传输出企业的品牌文化、理念、价值观等，吸引消费者更好的了解和认同品牌，进一步巩固品牌在消费者心中的品牌形象，从而在激烈的市场中脱颖而出。卫龙食品公司在做好创意营销基础上，还应该在塑造品牌 IP 形象、丰富宣传渠道等方面下功夫，不断提升品牌辨识度和宣传效果。

塑造品牌 IP 形象要注重高辨识度和可延展性。近年来，品牌 IP 营销成为品牌营销的新趋势，越来越多的企业为了使品牌 IP 更加人格化，推出了拟人化的品牌 IP 形象，加强与消费者之间的情感联结，收获了一批与品牌紧密相连的、高度活跃的忠实顾客群体。例如，蜜雪冰城的雪王形象、三只松鼠的松鼠形象，以及腾讯的企鹅、天猫的猫、京东的 JOY 狗，这些活泼的卡通形象深受各年龄阶段的消费者喜爱，无形中已经成为品牌的代言人，对于固化消费者对品牌的印记起到了至关重要的作用。卫龙食品公司可以借鉴上述公司的成功经验，结合企业品牌文化内涵和品牌目标群体定位，通过角色定位、性格定位、价值定位为品牌 IP 建立人格化形象，实现与目标群体的交互和价值认同，增强消费者对品牌的认可度和忠诚度。首先，在形象设计上，要通过深入了解以 Z 世代为代表的目标消费群体的特征，结合当代主流审美标准和企业文化内涵，制作出具有独特辨识度、简洁可延展性并兼顾品牌价值理念的 IP 形象，吸引目标客户的关注。其次，在 IP 形象宣传上，要赋予 IP 形象人格化特征，制作出一系列表情包、歌曲、小

视频等创作内容，并借助新兴网络社交媒体平台传播速度快、范围广的优势，在微博、小微信、小红书、抖音等网络平台向消费者进行推送，并通过 IP 拟人化与消费者进行互动与交流，加深 IP 形象在消费者心中的印象。同时，发挥 IP 形象简洁可延展性强的优势，积极鼓励粉丝开展二次创造，开发制造关于卫龙 IP 形象的作品，推动品牌 IP 形象二次出圈，提高卫龙 IP 形象的传播效率，降低传播成本。通过对品牌 IP 形象的人格化塑造以及广泛的宣传互动，吸引更多的消费者参关注并参与创作传播，推动品牌形象更加立体化，实现品牌营销价值最大化。

丰富宣传渠道要瞄准年轻消费群体。卫龙食品公司除了在线上线下营销活动、传统广告宣传、新媒体推介外，还需要积极布局多元化营销渠道，持续扩大品牌的影响力和知名度。例如，一些品牌正是在这类渠道采用巧妙的广告植入取得了良好的效果，成为消费者所熟知的品牌，但在近年来比较流行的电视剧广告植入、娱乐综艺广告植入、网络短剧上几乎很少看到卫龙产品的身影。我们所熟知的沃隆坚果、三只松鼠坚果凭借热播电视剧广告植入使得品牌曝光度迅速提升，在电视剧热播阶段的产品销量也随之暴涨；纯甄、安慕希等高端奶制品借助系列头部综艺节目，迅速在年轻消费群体中打开了市场，奠定了高端酸奶的领先地位，等等。因此，卫龙食品公司应该考虑在新品推广上加大上述渠道的广告投入，尤其是电视剧、娱乐综艺、网络短剧的主要目标群体以学生、公司白领等为代表的青年群体，这一群体也与卫龙食品公司的消费群体高度契合，一旦投放得当，将会帮助卫龙食品公司迅速提高新品知名度，打开销售市场。

5.2.4.3 广泛应用网络社交媒体

随着互联网技术的发展，我国网民规模已经超过 10 亿人，互联网普及率达到 76.4%，各类网络社交软件融入人们的日常生活之中，成为当下人们生活不可分割的一部分，也成为商家产品推广、广告宣传、联络消费者的重要平台。卫龙食品公司需要积极拥抱这些主流网络社交平台，通过自建品牌账号、与主播或博主合作，在各大主流社交媒体平台“种草”公司产品，传播公司文化价值理念，加强与粉丝的互动交流，不断深化公司的品牌文化内涵和品牌影响力。卫龙食品公司可以充分利用公司在小红书、微博、抖音等平台自建的品牌账号，改变以往的产品宣传为主的思路，探寻目标消费群体的共情点，以办公室故事、校园生活、居家旅行等故事题材，拍摄剧情内容新、故事性强、彰显公司文化价值的视频内容，引起消费者对青春的回忆、现实的共鸣、价值的认同，逐渐去除“网红”标签，在潜移默化中加深消费者对品牌的认可。积极与美食、零食、旅游等相近类型的百万粉丝主播进行合作，在他们发布作品时对卫龙产品采取台词植入、剧情

植入、场景植入、道具植入等多种形式的广告植入，打造卫龙产品在休闲娱乐、居家旅游的消费场景中的必备零食“伴侣”形象。同时，网络社交媒体是消费者表达诉求的重要渠道，公司要增强与粉丝的互动，对于众多粉丝认同的意见表达要高度重视，及时反馈给相关部门，并根据相关部门的结论对粉丝进行反馈，让粉丝有种被关怀和重视的感觉。

6 实施保障

为了保障优化的营销策略能够顺利的实施，还需要在组织、人员、技术和制度等方面实施有效的保障措施。

6.1 组织保障

在新经济背景下，企业的生产经营活动、效益的提升与企业市场营销战略的制定密不可分，企业迫切需要更高层次、更专业化的营销领导组织来制定顺应经济发展变化的营销战略，为企业可持续发展提供组织保障。卫龙食品公司需要在公司层面成立由企业主要负责人牵头的公司营销领导小组，具体工作由负责管理营销的高级副总专门负责，成员由市场营销部门、产品研发部门、品牌管理部门、市场研究部门、生产制造部门等各部门组成，明确领导小组的工作职责、人员组成、监督考核等管理机制，为公司明确品牌定位、制定营销战略等保驾护航。具体职责上，首先在营销战略指定上，领导小组要发挥做决策、明方向、定目标的决策作用，明确营销战略与品牌定位的关系，营销战略的制定要蕴含公司品牌定位、文化内涵、价值取向等要素，确保公司制定的营销策略契合市场发展趋势、公司宏观战略相一致。其次在决策执行力上，通过领导小组的职权提高决策的执行力，对公司制定的营销战略要求各职能部门在职责范围内积极配合公司制定的营销决策，确保快速有效解决战略实施过程中出现的各类问题，为营销策略的落地实施提供有力支撑。再次在监督考核上，领导小组考核部门要制定相应的考核细则，对领导小组各成员单位在营销领域的工作成效予以考核，充分调动各成员单位参与营销的积极性和主动性。

6.2 人员保障

6.2.1 做好人才引进与培养

人才是企业发展最宝贵的资源，公司的发展离不开人才的支持与推动。在面对激烈的市场竞争环境下，卫龙食品公司需要在多元化人才队伍建设上加大投入力度，以应对快速变化、日趋激烈的市场竞争环境。一方面要内部培养选拔。建立公司新入职培训、岗位专业培训、领导力培训、储备干部培训、管培生培训等多层次的培训体系，通过公

开招聘的方式在社会上招聘技术、研发、设计、营销等岗位职工，从基层岗位历练专业技能和业务水平，发挥公司培训机制作用，不断提升人才的知识结构、技能方法、工作价值观等，打造出一支具备深厚营销知识和丰富实践能力的人才队伍。一方面要招揽优质人才。聘请专业的猎头公司瞄准行业内优质、高端人才，通过人才招引、招才引智等专项行动，吸引一批优秀技术型、营销型、研发型等多元化优秀人才的加入，不断充实公司人才队伍，为公司持续健康发展提供人才保障。

6.2.2 完善激励机制

完善的激励机制是现代企业的制度活力的源泉，好的激励机制可以最大限度的激发员工的积极性、主动性、创造性，以保证组织目标的实现。因此，卫龙食品公司可以从薪酬体系、晋升机制、员工持股等方面进一步完善激励机制。薪酬激励方面。薪酬激励最能调动基层职工的工作积极性，在公司的薪酬体系中合理设置薪酬增长、业绩考核奖励、满勤奖励等机制，有利于调动员工的进取心，为获取更高的收入而勤奋工作。晋升激励方面。晋升是对员工工作能力的肯定和进一步的期望，职位的晋升比薪金的增加更容易满足员工心理的需要。卫龙食品公司可以围绕在晋升途径、晋升阶梯、晋升标准等方面建立一套完善的晋升机制，不断为员工提供施展才华的平台。股权激励方面。股权激励的范围主要包括公司董事、高级管理人员、核心技术人员或核心业务人员，以及其他关键性员工，这部分职工是企业最重要的人才资源，仅依靠简单的薪酬激励和晋升激励并不能满足他们自我价值的实现，他们希望能分享公司发展的成果。卫龙食品公司需要根据职位职级、工作年限、业绩贡献等标准制定、完善并落实公司股份激励机制，使得这些重要岗位员工把自身利益与公司利益紧紧绑定在一起，为公司的长远发展积极贡献个人力量。

6.3 技术和制度保障

6.3.1 加快新技术的应用

随着互联网、大数据以及人工智能技术的不断成熟，数字化技术和信息化技术逐步应用在企业生产经营的各个环节，成为了提高生产效率和管理效率的重要手段。卫龙食品公司需要持续推进智能化、数字化升级改造，实现在生产、运营、管理层面全方位数字化管理。在生产环节上，持续加大智能制造的投入力度，加快智能化、自动化生产设

备的迭代升级和系统更新，持续提升生产质量和效率；在品牌营销上，面对互联网流量红利的逐渐消退，卫龙要积极借助数字化技术，运用直播、短视频等新兴工具，瞄准目标消费群体丰富品牌营销形式，努力把公司的产品力转化为网络流量的吸引力，在提升产品销量增长的基础上降低公司的获客成本。

6.3.2 建立健全全链条管理制度

规范的企业制度是促进公司持续、稳定、健康、快速发展的重要保障，也是实现营销策略优化效用最大化的重要保证。除了日常的管理制度外，卫龙食品公司更需要围绕产品这一核心要素建立起从源头采购到终端销售的全链条管理制度，以高于标准、优于同行的产品品质赢得消费者信赖。具体在三个方面进一步完善制度规范：首先在源头控制上，从供应商准入标准、材料甄选标准、供应商淘汰机制等方面做出制度性规定，全面加强产品品质管控体系建设。其次在生产环节上，针对产品生产加工的各个环节的制定操作规范，做到严格落实制度规定，严格按照操作流程规范作业。同时，进一步完善奖惩制度，对各生产班组制度执行情况进行考核，对执行制度规定好、未发生安全事故的班组进行奖励，对违规作业行为追究相关责任人和带班领导的责任，通过奖惩结合来激励和约束相关人员执行好各项制度要求。最后在流通环节上，制定严格的产品储存、运输、销售等全过程管理规范，防止产品因储存、运输不当造成变质、发霉等问题，确保销售出去的每一份产品都是安全放心食用的产品。

7 结论与展望

本章将在前文研究的基础上，对本研究的相关结论进行梳理和总结，并简单概述研究中存在的不足与展望。

7.1 研究结论

近年来，辣味休闲食品行业竞争日益激烈，本研究的研究对象卫龙食品公司虽然在辣味休闲食品市场中占据优势地位，但是还不具备绝对的领先优势，尤其是一些头部的辣味休闲食品企业在产品、价格、营销等方面纷纷对标卫龙食品公司。面对其他辣味休闲食品企业的追赶，本研究通过对卫龙食品公司营销策略现状分析，和消费者问卷调查找出卫龙食品公司营销策略上存在的问题，结合宏观微观环境、行业竞争环境等内外部营销环境，提出了有针对性的营销策略优化建议。具体营销策略优化建议如下：

产品策略上，坚持多品类、大单品战略，加快产品升级和新品研发。首先，不断丰富产品品类和产品矩阵，满足不同消费群体的消费需求。其次，提升产品品质，顺应消费者健康需求增加的趋势，以“优质、健康、高品质”产品赢得消费者认可。再次，持续聚焦爆款新产品研发，在辣味休闲食品的原材料、口味上不断创新，打造公司营收新增长曲线。

价格策略上，坚持以消费者为导向的灵活定价策略，提升产品的价格竞争力。首先，不断完善产品的差异化定价，推出满足不同消费需求的高中低档产品，并根据产品渠道的不同实施差异化定价。其次，综合考虑产品生产成本、销售管理费用、同行业竞品价格、宏观经济环境等多种因素制定符合消费者预期的产品价格，降低涨价对公司营收的影响。

渠道策略上，坚持多元化渠道发展布局，不断提升渠道覆盖面。首先，在加强传统经销商管理，推进与零食量贩连锁品牌的合作，探索建立直营连锁店铺等方面进一步优化线下渠道。其次，在保持传统线上电商渠道优势的基础上，在直播带货新渠道上根据品牌自播、达人带货等不同模式采用差异化的销售策略，加快完善线上渠道布局。

促销策略上，坚持迎合年轻消费群体特征，持续提升营销宣传效果。首先，结合年轻消费群体乐于接受新潮有趣的营销内容，围绕话题营销、跨界营销等不断推出新潮化营销活动。其次，通过在塑造品牌 IP 形象、丰富宣传渠道上契合年轻消费群体的需求，不断提升品牌宣传效果。再次，广泛应用网络社交媒体，通过主流社交平台建立账号，

与粉丝加强互动交流，传播公司文化价值理念，赢得年轻消费者对公司文化的认同。

7.2 不足与展望

7.2.1 不足之处

首先是研究的样本数量还不够充分，本研究在消费者问卷调查时尽可能面向全国不同地区的消费者，但是搜集到的有效样本数量只有 242 份，部分地区仅有个位数的消费者参与调查，从全国大市场来看问卷调查所反映出来的消费者需求特征还不具备全面性。其次，本研究在研究中更侧重于从消费者角度发现卫龙食品公司营销策略上存在的问题，缺少对卫龙食品公司营销人员、经销商、零售终端的意见征集，加上现实中对公司营销策略决策的影响因素非常多，单一的从消费者角度分析可能会存在一定的局限性。

7.2.2 未来展望

随着技术的不断革新，以及辣味休闲食品行业市场竞争的加剧，未来在营销模式上的创新还会不断演变。在今后的工作中，本人将持续关注辣味休闲食品这一细分行业的发展，不断加深对新型营销策略的研究，为辣味休闲食品行业营销策略研究做出应有的贡献。

参考文献

- [1]鲁芳, 吴健, 罗定提. 考虑产品体验性和营销努力的分销渠道合作策略研究[J]. 中国管理科学, 2020, 28(10):144-155.
- [2]曹裕, 李青松, 万光羽. 在线评论对消费者休闲食品购买决策影响研究[J]. 管理评论, 2020, 32(03):157-166.
- [3]赵永胜. 互联网背景下企业市场营销创新研究[J]. 技术经济与管理研究, 2020(04):72-79.
- [4]黄海江, 应丽竹. 互联网背景下休闲食品零售业转型发展研究[J]. 食品研究与开发, 2021, 42(09):225-226.
- [5]毕金峰, 易建勇, 陈芹芹, 等. 国内外休闲食品产业与科技现状及发展趋势[J]. 中国食品学报, 2020, 20(12):320-328.
- [6]岳营峰, 史波林, 赵镭, 等. 主流城市辣条消费行为与喜好研究[J]. 食品工业, 2022, 43(07):196-201.
- [7]段俊. 移动互联网背景下食品企业市场营销战略研究[J]. 中国油脂, 2021, 46(04):153-154.
- [8]吴杰华, 赵晓倩, 路江, 等. 基于价值共创理念的创新型营销策略研究[J]. 合肥学院学报(综合版), 2022, 39(03):98-103.
- [9]卜鹏翠, 冯永辉. 品牌认同、品牌体验与顾客忠诚之间的互动关系[J]. 商业经济研究, 2021(01):82-85.
- [10]李忠武, 王彬彬, 徐璐琳. 商家激励措施、互惠动机与消费者网购行为[J]. 商业经济研究, 2020(16):72-75.
- [11]李霞, 卢越, 李凤廷, 等. 商业模式创新背景下品牌休闲食品供应链的重构[J]. 食品与机械, 2021, 37(12):227-231.
- [12]薛承鑫, 高华峰. 怀旧营销:民族地区乡村旅游营销策略创新[J]. 中南民族大学学报(人文社会科学版), 2020, 40(06):143-148.
- [13]陈慧利, 毛可进. 休闲食品网络直播营销策略研究——以百草味为例[J]. 现代营销(经营版), 2020(06):92-93.
- [14]彭尧. 食品企业绿色营销存在的问题及对策[J]. 现代营销(经营版), 2019(11):114-115.

- [15]刘瀚文. 国内休闲食品行业现状及未来发展[J]. 现代食品, 2018(22):18-21.
- [16]凌薇. “线下门店+电商”模式助航休闲食品新发展[J]. 农经, 2018(05):56-59.
- [17]樊宝婷. 我国休闲食品发展现状、问题及展望探索[J]. 食品安全导刊, 2021(06):3+5.
- [18]陈思静. 三只松鼠营销策略研究[J]. 营销界, 2021(08):21-22.
- [19]杨可欣, 孙楚蒙. 网红食品流行背景下实体店营销策略研究[J]. 中国市场, 2020(05):114-117.
- [20]庞启航. 俄罗斯休闲食品在中国东北市场的营销策略研究[J]. 中国管理信息化, 2019, 22(21):124-125.
- [21]王天相. 利用 STP 理论实现产品效益最大化[J]. 全国流通经济, 2018(20):7-8.
- [22]张静, 王敬丹. 新媒体时代下的短视频营销传播——以抖音为例[J]. 杭州师范大学学报(社会科学版), 2020, 42(04):113-120.
- [23]黄楚新. 我国移动短视频发展现状及趋势[J]. 人民论坛学术前沿, 2022, (05):91-101.
- [24]敖成兵. Z 世代消费理念的多元特质、现实成因及亚文化意义[J]. 中国青年研究, 2021(6):100-106.
- [25]戚小斌. 从消费者心理变化看电商时代营销策略创新[J]. 中国商论, 2022, (22):46-49.
- [26]张羽茜. Z 世代休闲食品营销策略浅析——绿色豆制品[J]. 中国商论, 2022(16):58-60.
- [27]宾敏, 刘建高. 基于“互联网+”背景下市场营销策略创新研究[J]. 现代商业, 2020(11):16-17.
- [28]薄利娜. 我国休闲食品行业全渠道营销对策研究[J]. 河南财政税务高等专科学校学报, 2017, 31(05):44-47.
- [29]李斌, 肖潇. 用好“可食用的名片”推进城市形象的国际传播——以螺蛳粉推动柳州城市形象建构和对外传播为例[J]. 对外传播, 2019(11):65-67.
- [30]周思思, 周发明. 基于 4P 理论的生态农产品营销困境与对策[J]. 农业经济, 2020(08):130-132.
- [31]王天相. 利用 STP 理论实现产品效益最大化[J]. 全国流通经济, 2018(20):7-8.
- [32]蒋偲佳, 于炜. 休闲食品品牌的 IP 营销策略探析[J]. 西部皮革, 2019, 41(17):20+25.
- [33]侯宇豪, 蒋书歌. 辣条的市场现状及发展方向[J]. 现代食品, 2017(18):30-32.
- [34]Hitwise. Exoticnutson the up in healthy snack trend[J]. Grocer, 2018:55.
- [35]Berisha-Malltezi A, Elmazi L. On manufacturers complementing the traditional retail channel with a direct online channel[J]. Quantitative Marketing and Economics, 2017,

Vol.(11):27-30.

- [36]SD Sivakumar, U Gokul Vignesh, P Balaji. A study on the consumers' willingness to pay (WTP) premium for food brands[J]. *International Journal of Farm Sciences*, 2019, 9(4).
- [37]Saadat Abadi Nasab Parisa, Walters Trudie, Carr Neil. Examining gender roles in family leisure food provisions:alongitudinal photographic analysis[J]. *Leisure/Loisir*, 2021, 45(3):27-29.
- [38]Cecep Safa, Atul Barkah, Sam', etal. Analysis of marketing strategies and competitive advantages of two producers special food sin Garut. 2018, 11(1/2):87-97.
- [39]Manisha Mathur. Improving the value of the retailer brand through social media equity[J]. *Journal of Brand Management*, 2020, 27(5).
- [40]D. S. Williams. *Connected CRM:Implementing a Data-Driven Customer-Centric Business Strategy*[M]. Publishing House of Electronics Industry, 2016:87-89.
- [41]Liew J Y, Mat Zain N S, Hashim D S, Abu Bakar T H S T, Mahshar M, Rosli F. An exploration of the key factors affecting consumer buying behaviour of instant food products:A case study of Kota Bharu[J]. *IOP Conference Series:Earth and Environmental Science*, 2021, 756(1):30-41.
- [42]Nour-Eddine Chiadmi. Retailing; New Retailing Study Findings Have Been Reported by Researchers at Ta Pai Management Institute (In-store Experience Quality and Perceived Credibility:a Green Retailer Context)[J]. *Food Weekly News* , 2019(50):286-288.
- [43]Lamberto Zollo, Raffaele Filieri, Riccardo Rialti, Sukki Yoon. Unpacking the relationship between social media marketing and brand equity:The mediating role of consumers' benefits and experience[J]. *Journal of Business Research*, 2020, 117.
- [44]GTM Hult, DJ Ketchen. Disruptive marketing strategy[J]. *A ms Review*, 2017 (7) : 20-25.
- [45]Norton Paley. *The Manager's Guide to Competitive Marketing Strategies* , Second Edition[M]. Taylor and Francis:2021-05-07.
- [46]Jenna Jacobson, Anatoliy Gruzd, Ángel Hernández-García. Social media marketing:Who is watching the watchers?[J]. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2020, 53.
- [47]Yuanfang Lin, Amit Pazgal. Taking marketing strategy risks with seemingly no expected

- gains[J]. Marketing Letters, 2021(prepublish).
- [48]Global Extruded Snack Food Market to Be Driven at A CAGR of 2. 3%In the Forecast Period Of 2021-2026[J]. M2 Presswire, 2021, 31(6):36-42.
- [49]Wright , Robin , Stone. Adoption of Big Data Technology for Innovation in B2B Marketing[J]. Journal of Business-to-Business Marketing, 2019(3):281-293.
- [50]菲利普·科特勒. 营销管理[M]. 上海:上海人民出版社, 2016:88-91.
- [51]何佳讯. 战略品牌管理[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2021:181-185.
- [52]刘厚钧. 食品营销[M]. 北京. 电子工业出版社, 2017:45-73.
- [53]陈松, 张大红. 移动互联网背景下市场营销策略创新性研究[J]. 人民论坛·学术前沿, 2018(07): 100~103.
- [54]丁华. 做大休闲食品品牌和产品销量的营销要素[J]. 中国食品工业, 2017(3):29-34.
- [55]李元花. 新媒体环境下企业品牌管理的市场营销策略分析[J]. 产业创新研究, 2022(15):106-108.
- [56]林姝. 浅析卫龙借势营销策略[J]. 中国商论, 2022, (05):44-47.
- [57]丁彩芳, 孙明. 匠心倾力制造卫龙辣条引领行业蓬勃发展[J]. 中国食品工业, 2022, (10):76-77.
- [58]陈杰. 洞察“Z 世代”消费趋势[J]. 知识经济, 2019(26):66-69.
- [59]王鸿. 浅谈新时期市场营销策略的发展与创新[J]. 产业创新研究, 2022, (01):57-59.

附 录

附录：辣味休闲食品营销现状的市场调查问卷

尊敬的先生 / 女士：

您好！我是工商管理专业的一名学生，目前正在做一项关于辣味休闲食品营销现状的问卷调查，感谢您百忙之中抽出时间帮我完成问卷调查，本次所得数据只用于本次论文研究，采取不记名方式，感谢您的理解和支持！

1. 您的性别是 [单选题]

男

女

2. 您的年龄是 [单选题]

18 岁以下

18~25 岁

26~35 岁

36~45 岁

45 岁以上

3. 您的职业（职级）是 [单选题]

学生

普通职员

中高层管理人员

自由职业者

退休人员

其他

4. 您的月收入是 [单选题]

3000 元及以下

3001-5000 元

5001-8000 元

8001-10000 元

10001 元及以上

5. 您喜爱的辣味休闲食品种类有哪些？ [多选题]

辣味肉制品及水产动物制品

调味面制品（辣条）

辣味种子及坚果炒货

辣味休闲蔬菜制品

辣味香脆休闲食品

辣味豆制品及其他产品

6. 您喜爱的辣味休闲食品口味是什么？ [单选题]

麻辣味

甜辣味

香辣味

酸辣味

咸辣味

7. 您购买辣味休闲食品的频率？ [单选题]

经常买，每周两次以上

偶尔买，每周一次

很少买，每月最多两次

基本不买，每年最多两到三次

8. 您购买辣味休闲食品的目的是？ [多选题]

朋友分享 自己品尝

买给孩子 过节送礼

9. 您在购买辣味休闲食品时比较注重哪些方面 [多选题]

时尚包装 知名品牌 产品质量

良好口感 便于携带 购买方便

价格优惠 其他 _____

10. 您在购买辣味休闲食品时会因哪种原因放弃购买 [多选题]

价格昂贵 包装廉价 知名度低

口感不佳 售后不好 其他 _____

11. 您一般情况下购买辣味休闲食品时单次购买金额是? [单选题]

20 元以下 20-50 元 51-100 元 100 元以上

12. 您购买辣味休闲食品的渠道有哪些? [多选题]

超市/便利店 线上购物平台 大型购物商超

零食连锁店 其他 _____

13. 您通过哪种途径了解到辣味休闲食品的产品宣传? [多选题]

电视广告/商业植入 网络宣传 (微博/小红书/抖音等)

报纸杂志广告 朋友推荐

户外广告/楼宇广告 从来没见过

14. 哪种促销方式会激起你的购买欲望? [多选题]

降价促销 抽奖活动 免费试吃

联名产品 网红推荐 会员积分换购

其他 _____

15. 您喜爱的辣味休闲食品品牌有哪些? [多选题]

良品铺子 贤哥 比比赞

源氏 麻辣王子 飞旺

卫龙 三只松鼠 盐津铺子

翻天娃 其他品牌 _____

16. 您是否听过或购买过卫龙食品公司的产品 [单选题]

后 记

三年的研究生学习时光转瞬即逝，回首这三年学习经历，既有收获知识的喜悦，也有兼顾工作与学习的不易。期间，受“新冠”疫情的影响，我们前面的课程主要通过网络授课的方式进行，学校和老师们在合理设置课程、保障教学质量上做了大量的工作，使我们的学业没有因为“新冠”疫情而耽误，这让我对兰州财经大学重视 MBA 教育和教师们严谨负责的教学态度感到敬佩；疫情结束后，非常荣幸能够再次返回校园，在宽敞明亮的教室中聆听老师们的教导，面对面与老师和同学们分享工作经验、交流学习心得等，这种在交流中加深对理论知识的理解使我受益匪浅，让我在未来的工作生活中更加沉稳笃定。

在研究生生涯中，首先要感谢我的导师许云斐教授，他在我论文写作上给予了我很大的支持和鼓励，指导我完成了论文选题、开题报告、论文写作，对我的论文提出了大量宝贵的修改意见，使我较为顺利的完成了论文的初稿及定稿。其次要感谢兰财的老师和同学们，他们陪我度过了一段美好而难忘的时光。再次要感谢领导和同事们对我再次深造的大力支持，让我在繁忙的工作中也能安心学习，完成学业。最后要感谢我的父母、妻儿，是他们的鼎力支持才能让我心无旁骛的备考、复试以及顺利完成研究生课程，实现自己的研究生梦！

学业的结束不是学习的终点，而是一个新的起点。我将继续保持勤勉务实的治学态度，坚持学习充电，不断充实自己的人生。