

披萨品类研究报告

火瞪羚 | 2026 年 8 月 | 总第 1.1.0 版

本文从定位的视角，对披萨品类做一次系统研判。先看清它的空间、风向、顾客心智、竞争格局、渠道结构与成本底账，再回答三个问题：这个品类走到了哪一步、机会在哪里、应该怎么打。供计划进入或深耕该品类的品牌参考。

把两个数字并排放在一起，这个品类的处境就说清了。

第一个：全球冷冻披萨 2024 年的市场规模是 1499.36 亿元（人民币），预计 2030 年达 1960.76 亿元，年复合增长率 4.57%（市场研究机构的公开报告，本报告未取得其原始出处、统计口径定义与测算方法）。这是一个千亿量级的、独立成立的、有自己完整统计口径的品类。

第二个：中国的冷冻披萨规模，本报告没有找到任何一个独立数字。

这不是数字小，而是没有这个统计。与此同时，**中国披萨市场（含堂食与外卖）2024 年是 480 亿元，2025 年预计 608 亿元，未来五年有望突破千亿，期间年复合增长率预计保持在 15.5%**（公开研究）。

也就是说：披萨这件事在中国长得很快，而它长的全部是餐饮，冷冻披萨这一端连一个独立的名字都还没有立起来。

更能说明问题的是它在货架上的位置。在很多国家，冷冻披萨是家庭主食货架上的常备品，是「今晚不做饭」的答案；而在中国，冷冻披萨更常出现在零食与休闲食品的语境里，被当成孩子的加餐、追剧的小食、烤箱试手的玩意儿。

这就是本报告把它的心智处境命名为降格的原因：在别处它是主食，在这里它被当成了零食。

有两处相邻的处境要先划开。一种是幕后环节被迫隐身：冷冻面团企业做了九成的活却不能署名；另一种是一个百亿品类的名字前面挂着一个谁都能用的地名。披萨与它们都不同：它不是被别人署

了名，也不是名字漏了资产，它是被放错了货架、也被讲成了另一类东西。

而本篇最值得看的一处是它的判定：抢占品类。这个判定在本报告里不常给出，而披萨是少见的四条判据都有据可依的一个。规模小、增速快（15.5%）、无领导品牌、认知已由餐饮完成而心智未被任何品牌绑定。

品类全景分析：这个赛道值不值得做

本文说的「披萨」指什么 指以发酵面饼为底、铺芝士与配料后烤制的意式面食及其冷冻、冷藏预制产品形态，重点是面向家庭与零售渠道的冷冻披萨（含成品披萨与披萨饼底）。**不包括**：餐饮门店现制披萨与外卖披萨（本文将其作为最主要的竞争对手与认知来源处理）、蛋挞等其他冷冻烘焙品类（另有专篇）、以及手抓饼等中式面饼类（另有专篇）。**本篇要处理的问题**：不是幕后环节被迫隐身（冷冻面团企业做了九成的活却不能署名），也不是名字前面挂着一个谁都能用的地名（品牌资产在漏），而是它被放错了位置：在别处它是家庭主食，在这里它被讲成了零食。**两处必须前置的口径提醒**：其一，本文引用的中国披萨市场规模（480 亿元、608 亿元）是含堂食与外卖的餐饮口径，不是冷冻披萨零售规模；本报告未找到中国冷冻披萨的任何独立规模数据，一律不作估算，也不用餐饮口径推算。其二，全球冷冻披萨规模（1499.36 亿元）与中国披萨市场规模（480 亿元）是两个完全不同的口径（一个是全球零售冷冻品类、一个是中国餐饮市场），本报告并列引用只为呈现结构差异，绝不作比较或相除。

1.1 品类社会使命与范畴界定：披萨替中国人解决了什么

披萨解决的第一件事，是它用一张饼把一顿饭的所有构成压在了一个平面上。

这一点是它在全球成为家庭主食的技术基础，值得说清：面饼是碳水、芝士是蛋白与脂肪、配料是肉与蔬菜。一张披萨天然是一份结构完整的餐食，它不需要配菜、不需要配汤、不需要配饭。

而这个属性在冷冻形态下几乎不打折：它本来就是烤出来的，所以再烤一次不伤害它；它是平的，所以包装与堆叠效率高；它的配料在烤制后已经定型，所以冷冻与复热的损耗小。

本报告要指出：在冷冻食品里，披萨的冷冻适配性属于最好的那几个之一，与「越蒸越好」的扣肉、「自带包装耐存放」的粽子同级。那种「酥与汁互相消解」的结构性难题，在披萨身上不存在。

第二件事，是它在中国完成了一次相当成功的认知教育，而这次教育是餐饮做的。连锁披萨门店与外卖把「披萨是什么、怎么吃、什么味道」教给了中国消费者。公开研究显示中国披萨市场 2024 年 480 亿元、2025 年预计 608 亿元、年复合增长率预计 15.5%，这个增速说明教育仍在进行且效果显著。

第三件事，也是它最尴尬的一件：这次教育把披萨教成了「出去吃的、或者叫外卖的、比较贵的一样东西」，而不是「家里冰箱里常备的一顿饭」。

1.2 品类进化史研究：餐饮教育完成了，而零售端接不住

第一阶段，连锁餐饮进入。披萨随国际连锁餐饮品牌进入中国，定位在中高价位的西式餐饮。这一步完成了认知教育，同时也给披萨定了一个价格锚：它是一样比较贵的东西。

第二阶段，外卖普及与价格下探。外卖渗透率提升与三线及以下市场的消费潜力释放，被公开研究列为中国披萨市场强劲增长的主要动力。这一步让披萨从中高价位往下走，客群大幅扩张。

第三阶段，冷冻披萨出现在零售货架上。而它出现的位置很关键：本报告观察到它更多与零食、休闲食品、儿童食品同架或同语境，而不是与主食面点同架。

第四阶段，家用烤具普及。空气炸锅与家用烤箱的普及降低了「在家烤一张披萨」的门槛。家用烤具普及对整个冷冻调理食品都是推力，而披萨是最直接受益的品类之一，因为它的复热就是烤。

第五阶段（尚未发生）：冷冻披萨成为一个独立的、被当作主食的零售品类。

这条演进线索说明了什么 这个品类走完了最贵的一步，然后在最后一步上卡住了。

最贵的那一步是认知教育。让中国消费者知道披萨是什么、喜欢它的味道、接受它作为一餐，这件事由连锁餐饮与外卖用了三十年、花了巨额营销费用完成，而冷冻披萨这一端是免

费接手的。

而卡住的那一步是身份。餐饮教育在教会消费者「披萨好吃」的同时，也教会了他「披萨是出去吃或者叫外卖的，而且它比较贵」。

于是冷冻披萨接手的是一份有缺陷的遗产：认知有了，但那份认知里没有「在家常备」这个位置。

而它自己也没有争取这个位置。它出现在零食与休闲食品的语境里，用小规格、卡通包装、儿童加餐这类表达，主动把自己讲成了一样不重要的东西。

这就是「降格」的含义：在别处它是主食，在这里它被当成了零食。而这个降格是行业自己的表达造成的，不是消费者造成的。

1.3 品类标准化程度研判：标准清楚，而它属于哪一类值得注意

表 1 披萨相关标准梳理（截至 2026 年 8 月公开信息）

标准	层级	管什么	与消费者的关系
GB 19295 速冻面米与调制食品	食品安全国家标准，强制	速冻面米制品的安全指标	冷冻披萨的主要安全依据
GB 7099 糕点、面包	食品安全国家标准，强制	烘焙类产品的安全指标	冷藏或常温形态产品的依据
GB 5420 干酪 / GB 25192 再制干酪与干酪制品	食品安全国家标准，强制	芝士与再制芝士的定义、要求与标示	这是本品类最值得关注的一条：披萨的核心是芝士，而干酪与再制干酪是两个不同的东西，标准上有明确区分
GB 2760 食品添加剂使用标准	食品安全国家标准，强制	添加剂的使用范围与限量	面团与配料的工艺依据
GB 28050 预包装食品营养标签通则	食品安全国家标准，强制	能量与营养成分标示	对本品类是双刃的：披萨的能量密度不低，而它的蛋白质含量也高，怎么呈现这一栏是一个表达选择
六部门预制菜通知与《食品安全国家标准 预制菜》征求意见稿	部门规范性文件（2024 年 3 月 21 日）与征求意见阶段的国家标准（2026 年 2 月 6 日，国家卫生健康委员会）	明确主食类食品不属于预制菜（因其不属于「菜肴」）	披萨属主食类，按这一界定不落在预制菜范围内。这一点对本篇建议有一层额外含义，见下文第三个观察
GB 7718–2011 / GB 7718–2025 预包装食品标签通则	食品安全国家标准，强制（后者 2027 年 3 月 16 日实施）	配料表；新版规定食品名称中提及的配料属特别强调情形，应标示添加量或含量；使用「无、不含」等用语时	「芝士披萨」「牛肉披萨」这类命名里的配料指向，以及芝士含量的标示，企业应重点评估

标准	层级	管什么	与消费者的关系
		相应配料或成分含量应为 0	
芝士用量与种类的标示要求	[数据待补充]	公开检索未见针对披萨产品芝士用量的专门标示要求	这是本篇认为的一处关键空白：芝士是这个产品成本与口感的核心，而消费者不知道用了多少、用的是干酪还是再制干酪

三个观察。

第一，这个品类的标准环境是完整的，因此它的问题不在标准上。速冻有 GB 19295、烘焙有 GB 7099、芝士有 GB 5420 与 GB 25192、添加剂有 GB 2760、营养标签有 GB 28050。道理是通用的：一个标准环境完整的品类，它的困境要往别处找。

第二，芝士这一端有一条值得单独指出的线：干酪与再制干酪在标准上是有明确区分的两类东西（分别对应 GB 5420 与 GB 25192），而消费者对这个区分几乎没有概念。

本报告要把分寸说清：使用再制干酪完全符合现行规定，如实标注即可，它是正当且普遍的产业选择，本报告不作任何负面评价。本报告指出的是消费者缺少判断依据。而这一条与本篇的主要建议相比是次要的，本文只作交代，理由见第 3.1 节。

第三，一条界定对本篇建议有额外含义：按现行界定，主食类食品不属于预制菜，因此披萨不落在预制菜规则体系内。

而这一点很有意思：规则体系本身已经把披萨归到了主食类，也就是说在监管的分类里，它就是主食。而在货架与消费者心里，它是零食。这个落差本身就是本篇论点的一个旁证。

一句话总结披萨的标准现状 连规则都把它当主食，只有市场把它当零食。

按现行界定，主食类食品不属于预制菜，而披萨正是因为属于主食类而被排除在外。这是一个技术性的分类结论，本报告不夸大它的含义（它只是一个监管归类，不构成任何市场判

断)。

但它至少说明一件事：把披萨当作一顿饭，不是本报告的独创说法，它在中国的规则分类里本来就是这么归的。

而在货架上，它常常和薯片、饼干、小食摆在一起 或者用同一套语言表达。

这个落差就是这个品类要解决的第一件事，而它不需要任何新标准、新技术或新数据，它需要换一个说法与换一个位置。

1.4 品类总量与增速：中国餐饮端数据充分，冷冻零售端没有独立统计

本篇的规模数据有三组，而它们的口径完全不同，本报告必须先把口径说清，并明确不作任何跨口径比较或推算。

口径一，中国披萨市场（含堂食与外卖的餐饮口径）：2024 年 480 亿元；预计 2025 年可达 608 亿元；未来五年有望突破千亿元；期间年复合增长率预计保持在 15.5%。公开研究指出三线及以下市场消费潜力释放与外卖渗透率提升是主要动力。

口径二，全球冷冻披萨（全球零售品类口径）：2024 年 1499.36 亿元（人民币），预计 2030 年达 1960.76 亿元，预测期年复合增长率 4.57%（市场研究机构的公开报告，本报告未取得其原始出处、统计口径定义与测算方法）。

口径三，中国速冻食品与速冻小吃（作为货架背景参照）：2023 年中国速冻食品市场规模 1835.4 亿元，预计 2025 年达 2130.9 亿元；其中 2023 年速冻小吃市场规模 235.1 亿元，预计 2025 年有望突破 300 亿元。

而中国冷冻披萨的独立规模，本报告未找到任何数字，标为 [数据待补充]。

本报告要把这件事的含义说清楚，因为它是本篇的核心证据：本报告在检索中没有见到这个品类被单独统计过，这与「数字小所以没查到」是两回事。而一个不被单独统计的品类，通常意味着它还没有被当作一个独立品类来看待。这与全球口径下冷冻披萨有完整独立统计形成鲜明对照。

图 1 中国披萨市场在快速增长（餐饮口径，含堂食与外卖）

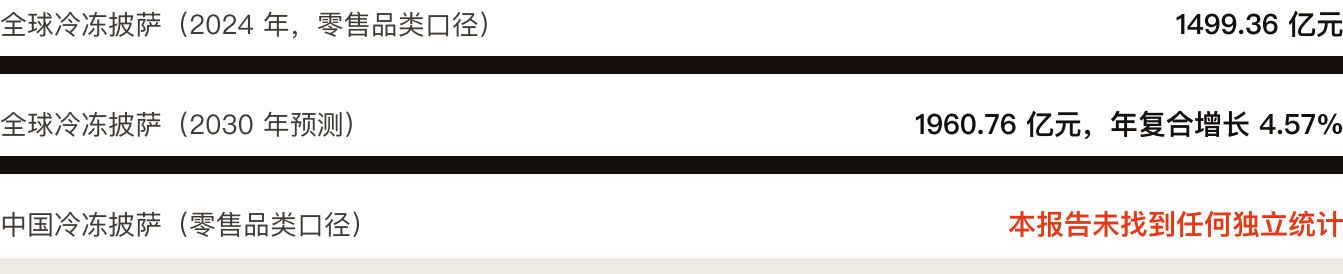
数据来源：市场研究机构的公开研究（本报告未取得其原始出处与测算方法）。为餐饮口径，不是冷冻披萨零售规模



本图由本报告自绘，数据取自公开研究，为单一口径（中国披萨市场，含堂食与外卖的餐饮口径），未跨源合成。三点必须说明：其一，2025 年一栏为预计值、「未来五年突破千亿」为预期表述，均不是实测值，本报告不据此作任何确定性结论；其二，这是餐饮口径而不是冷冻披萨零售规模，本报告明确不用它推算冷冻披萨的规模；其三，公开研究给出的年复合增长率 15.5% 是该口径下的预计值，动力被归为三线及以下市场消费潜力释放与外卖渗透率提升。本图的用途是说明本篇的一个关键前提：披萨这件事在中国长得很快，而它长的全部是餐饮。这个增长为冷冻零售端提供了免费的认知红利。

图 2 在别处它是一个千亿品类，在这里它没有独立统计

数据来源：市场研究机构公开报告与本报告检索结果。两栏口径完全不同，绝不可比较



本图由本报告自绘。前两栏数据取自市场研究机构公开报告（全球冷冻披萨口径，人民币计），第三栏为本报告的检索结果而不是一个数值。四点必须说明：其一，第三栏条形长度为零，代表的是「本报告未找到独立统计」，不代表这个市场的规模为零，也不宣称它客观上不存在统计；其二，前两栏为全球口径，中国部分的占比本报告未取得，因此不能从全球规模推断中国规模；其三，第二栏的 1960.76 亿元与 4.57% 为该机构的预测值，不是实测值；其四，本图绝不可与图 1 的中国披萨市场规模（480 亿元，餐饮口径）作任何比较或相除，两者是完全不同的东西（一个是全球零售冷冻品类、一个是中国餐饮市场）。本图的用途是呈现本篇的核心事实：冷冻披萨在全球是一个有独立统计、千亿量级的成熟零售品类；而在中国，本报告没有见到它被单独统计过，而一个不被单独统计的品类通常意味着它还没有被当作独立品类来看待。

图 3 它现在在哪个货架上，以及它本来该在哪个货架上

冷冻披萨在零售端的位置对照（本报告的货架观察，非统计数据）



本图为本报告对零售货架的观察与判断，不是统计数据：三条的条形长度一律相同，不代表任何数量、份额或重要性关系，本报告未取得冷冻披萨在各类货架上的铺货比例数据（[数据待补充]）。依据的可核对事实是：一张披萨在结构上自带碳水、蛋白与配料，不需要配菜就构成一份完整餐食；而它在餐饮门店里本来就是当饭吃的。本图要说明的只有一件事：这个品类的问题不在产品上，在它被摆的位置和被讲的方式上，而这两样都可以由一个品牌单方面改变。本图由本报告自绘，属定性对照图。

1.5 政策与周期研判：不落在预制菜规则内，季节性弱

政策层面，本品类有一个相对轻松的位置：按现行界定主食类食品不属于预制菜，因此它不落在预制菜规则体系内，也不需要承担「预制菜」这个词在公共舆论中的负面色彩。预制菜类产品要背这个包袱，而披萨与粽子、烧麦、虾饺、春卷这些同属主食类，不受这一条约束。企业应以文件原文为准，本文不构成合规意见。

而它有一条需要重点跟踪的政策线：GB 7718-2025 的定量标示规定（2027 年 3 月 16 日实施）。因为披萨的命名几乎必然提及配料（芝士、牛肉、培根、蔬菜），而芝士含量正是这个产品成本与口感的核心。企业应评估适用性并以标准原文为准。

季节性弱：它是全年皆宜的主食与休闲食品，不像粽子、八宝饭那样绑在节令上，也不像羊蝎子那样集中在冬季。分月销量分布数据不可得，[数据待补充]。

原料周期有三条线，其中一条是这个品类的关键：芝士。芝士属乳制品，中国存在明显的进口依赖，因此它的价格受国际乳制品市场、汇率与贸易政策影响。这是本品类最重要的成本变量，本篇 6.2 节展开。另外两条是面粉与配料（肉类与蔬菜）。各条线的分年度价格序列不可得，[数据待补充]。

1.6 技术与工艺现状：冷冻适配性属最好的几个之一

冷冻披萨的工艺链条包括面团调制与发酵、饼底成型与预烤、酱料与芝士铺放、配料铺放、速冻、包装。

而本报告要指出的是：这个品类的技术条件属最好的一档，而这一点常常被忽略。

一个必须点明的技术优势 把披萨的冷冻适配性一条一条列出来看：

它本来就是烤出来的，所以再烤一次不伤害它，甚至有好处（芝士重新融化）；

它是平的，包装与堆叠效率高，冷链成本相对低；

它的配料在预烤后已经定型，冷冻与复热的形态损耗小；

它的复热方式就是它的制作方式（烤箱或空气炸锅），因此不存在「工厂做的和家里复热的不是一回事」这个问题。

把最后一条与别的冷冻品对照，差别就很明显：

有的产品酥与汁互相消解，这是结构性矛盾，只能靠分开交付解决；

有的要消费者自己复原一个操作（比如蒸），容易失手；

有的要上锅蒸十几分钟，在日常场景里是障碍；

而披萨的复热就是「放进烤箱或空气炸锅烤几分钟」，这个动作与门店做披萨的动作是同一个。

本报告的判断是：这个品类不存在任何产品层面的障碍。它的技术是成熟的、适配性是最好的、复热是最不容易出错的。它的问题百分之百在定位与位置上。

技术上唯一真正的变量是芝士的用量与种类，而它更是一个成本决策而不是技术决策。芝士决定披萨的拉丝、香气与口感，它也是这个产品最贵的一项原料。本报告未取得市面产品芝士用量的分布数据（
[数据待补充] ）。

消费市场与宏观环境分析：风往哪吹

2.1 消费底层逻辑转变：从「一次不便宜的西餐」到「一顿不用做的饭」

旧逻辑：披萨是一次不便宜的西餐。连锁餐饮把披萨定位在中高价位，一份大披萨几十到上百元。这个价格锚在中国消费者心里留了三十年，而它的副作用是：披萨被记成了一样有点特殊、有点贵、偶尔吃的东西。

新逻辑正在形成，而它有两条驱动力，都是真实的。

第一条，外卖与下沉市场把价格拉了下来。公开研究把外卖渗透率提升与三线及以下市场消费潜力释放列为中国披萨市场增长的主要动力。这意味着披萨的价格锚正在往下移，客群正在往下扩。

第二条，家用烤具普及让「在家烤一张」变成了很低门槛的事。空气炸锅与家用烤箱的普及是过去几年中国厨房最明显的变化之一，而披萨是最直接受益的品类，因为它的复热动作就是烤。

而本报告要指出的是：这两条驱动力都在为冷冻披萨铺路，而冷冻披萨没有接住。

它没有把自己讲成「一顿饭」，而是把自己讲成了零食：小规格、卡通包装、儿童加餐、追剧小食。这个表达选择在短期内可能更容易卖（零食的冲动购买率高、决策门槛低），而它的代价是把这个品类的天花板自己压低了。

2.2 需求缺口识别：三条没被满足的，第一条是身份

已被满足的老需求：知道披萨是什么、喜欢它的味道、出去吃或叫外卖吃得到、货架上买得到小规格的冷冻产品。

未被满足的新需求，三条：

- 一张能顶一顿饭的冷冻披萨。规格够、分量够、有饱腹感、可以理直气壮地当晚饭。这是本篇认为第一位的缺口，而它是身份缺口不是产品缺口。
- 知道用了多少芝士、是什么芝士。芝士是这个产品的成本与口感核心，而消费者既不知道用了多少，也不知道干酪与再制干酪的区分。

- 一个不需要犹豫的价格。与外卖披萨相比，冷冻披萨的价格优势是它唯一能赢的地方（有些品类正相反，它们在价格上赢不了门店），而这个优势没有被明确讲出来。

三条里第一条是根本，第三条是它的价格支撑。而第二条本报告认为要排在后面，理由见 3.1 节：在一个还没被当作正餐的品类里，先讲芝士含量是把顺序做反了。

2.3 需求位移空间研判：它有一个别的品类没有的价格优势

表 2 相邻品类需求位移空间评估

相邻品类	满足同一个什么需求	切换意愿	什么情况下会切走
外卖披萨与 门店披萨	同一样东西，且是认 知与口味的基准	极高，这是 最主要的对 手	而这一行是本篇最重要的一处发现：冷冻披萨在价 格上对外卖有明确优势。一份外卖披萨几十到上百 元，而冷冻披萨的价格带明显更低。这与那些门店 本身就极便宜的品类正相反（门店人均只有几十 元，零售组合赢不了价格），也与那些「跟门店比 刚出锅就输」的品类不同
速冻主食 （手抓饼、 包子、水 饺、面条等）	一顿在家不用做的饭	高，而这是 本篇建议要 去争的战场	这才是冷冻披萨应该在的货架。它在这里的优势是 结构完整（一张披萨自带碳水蛋白与配料，不需要 配菜）、复热简单、口味有辨识度；劣势是单价高 于包子面条。这个货架的争夺另有专篇写过
零食与休闲 食品（薯 片、小食、 烘焙点心）	吃点东西	高，而这是 它现在待的 地方	本篇认为这个位置对它是不利的：在零食货架上， 披萨的单价明显偏高、分量偏大、还要烤，每一项 都吃亏；而它作为主食的全部优势在这里都用不上
其他冷冻烘 焙产品（蛋 挞、面包、 可颂等）	在家烤点烘焙食品	中高	它们与披萨共用烤具与消费习惯；而披萨与它们的 区别是披萨能当饭，它们不能
自己做披萨	更实惠、可以自己放 料	低，门槛真 实	要和面、要发酵、要买芝士、要买酱，这套门槛属 中上：高于「切丝加料包」那一档，低于手工切肉 那一档。而芝士与酱料的单独采购对家庭是一个实 际障碍
不吃披萨 （不习惯芝 士）	一顿饭的位置	中	芝士的接受度存在人群差异，这是这个品类在中国的 天然阻力之一

第一行是本篇最重要的一处发现，值得说透：冷冻披萨对外卖披萨有明确的价格优势，而这种优势在冷冻食品里罕见。

多数冷冻产品赢不了门店：有的赢不了门店的价格（人均几十元已经很便宜），有的赢不了门店的现做（刚出锅那口脆带不走）；有的赢不了外卖的省事。而冷冻披萨不一样：它的产品与门店产品在本质上是同一个东西（都是烤出来的面饼加芝士加配料），而它的价格明显更低。

本报告要说明口径：本报告没有取得两者的具体价格对比数据（[数据待补充]），这个判断依据的是公开可见的价格量级差异。

第二行与第三行的对比则是本篇的建议本身：它现在在零食货架上，而它该去主食货架。在零食货架上它的每一项属性都是缺点（贵、大、要烤）；在主食货架上它的每一项属性都是优点（结构完整、不用配菜、烤几分钟）。

2.4 客群成熟度判定：扩张中，且在往下沉市场走

判定：客群在快速扩张。依据三条。

其一，餐饮口径的增速很高（年复合增长率预计 15.5%），而餐饮的客群扩张会直接带来冷冻端的潜在客群。

其二，扩张方向是下沉市场（公开研究把三线及以下市场消费潜力释放列为主要动力）。本报告要指出这一点对冷冻披萨特别有利：下沉市场的披萨门店密度低、外卖覆盖也弱，而冷冻披萨恰好不受门店密度限制。

其三，家用烤具的普及为客群提供了物理条件。

这个组合的含义是：这个品类的客群在长、在往门店覆盖不到的地方长、而且他们家里有了烤箱。这三条合起来是相当好的客群条件之一。

冷冻披萨的客群画像、渗透率与复购数据，公开口径不可得，[数据待补充]。

2.5 PEST 宏观环境分析：技术层与社会层都在开门，经济层有一条硬约束

PEST 指宏观环境的政治、经济、社会、技术四层。

技术层是最强的推力：家用烤箱与空气炸锅的普及。而披萨与其他受益品类有一个区别：炸物需要的是「把炸物复脆」，那是一个替代方案；而披萨需要的就是烤，那是它本来的做法。所以这条推力对披萨是最直接的。

社会层：一人食与两人食的普及、家庭做饭时间减少、以及西式饮食的持续接受度提升，三条都对这个品类有利。而一条阻力是芝士在部分人群中的接受度问题。

经济层有一条硬约束，而它是本篇最需要正视的：芝士依赖进口。这让这个品类的成本受国际乳制品价格、汇率与贸易政策影响，而芝士恰好是它成本中最重的一项。成本核心项完全暴露在国际市场上，这样的品类少见。

政治层：不落在预制菜规则内（属主食类），主要跟踪 GB 7718-2025 的定量标示规定与乳制品相关的进口政策。

系统性红利与致命性风险 红利：认知教育已由餐饮完成且仍在加速（餐饮口径年复合增长率预计 15.5%）、客群往门店覆盖不到的下沉市场扩张、家用烤具普及且披萨的复热就是它本来的做法、冷冻适配性属最好的几个之一、不背预制菜的舆论包袱、而它对外卖有明确的价格优势（这在冷冻食品里罕见）。

风险：四条。

第一，它自己把自己讲成了零食。小规格、卡通包装、儿童加餐这类表达在短期内更好卖（冲动购买率高），而它把这个品类的天花板压低了。这是本篇要解决的核心问题，也是最难的一处，因为它要求企业放弃短期好卖的表达。

第二，芝士依赖进口，成本核心项完全暴露在国际市场上。这是少见的一种成本结构风险。

第三，芝士的接受度存在人群差异。这是这个品类在中国的天然阻力，无法消除。

第四，冷冻披萨的规模、渗透率与客群数据本报告完全没有。本篇引用的全部规模数据都是餐饮口径或全球口径，而这两个口径都不能用来推算中国冷冻披萨的规模。这是本篇最大的数据弱点。

顾客心智研究：消费者心里的账怎么算

3.1 心智阶梯分析：他现在拿它当零食，所以他的问题是错的

表 3 冷冻披萨购买决策要素排序（当前的零食语境与本篇建议的主食语境对照）

顺序	当作零食买时看什么	当作一顿饭买时会看什么	说明
1	好不好吃、有没有意思	够不够吃、能不能顶一顿	本篇核心：两种语境下的第一决策要素完全不同，而这决定了产品的规格与表达
2	价格（与零食比，会觉得贵）	价格（与外卖披萨比，会觉得便宜）	同一个价格在两个语境里的感受是相反的。这是本篇最实际的一处论证
3	规格（越小越好，方便一个人随便吃）	规格（要够大，能当饭）	两种语境对规格的要求正好相反
4	方便程度（要烤，是个负担）	方便程度（烤几分钟，比做饭快得多）	同一件事在零食语境里是缺点，在主食语境里是优点
5	包装好不好看、有没有话题	芝士用了多少、什么芝士	品质信息只有在主食语境里才会被问，因为一顿饭值得追问，一份零食不值得
6	能量与热量（零食语境下是负担）	蛋白质与饱腹感（主食语境下是优点）	营养成分表在两种语境里的解读也是相反的
7	牌子	牌子	说不出任何冷冻披萨品牌

这张表是本篇最重要的一张，因为它把「降格」这两个字的全部代价算清楚了。

同一个产品，放在两个语境里，六项决策要素中有五项的评价是相反的。

零食语境下：它太贵、太大、还要烤、热量还高。四条全是缺点。

主食语境下：它比外卖便宜、分量够、几分钟就好、蛋白质还高。四条全是优点。

而产品本身一点没变。

这是「换一个说法」能带来的收益最大的一种情形。因为它不需要改产品、不需要新技术、不需要新数据，它只需要换一个货架与一套说法。

第五行也解释了为什么本篇把芝士含量这件事排在后面：品质信息只有在主食语境里才会被追问。一个人买零食不会研究芝士是干酪还是再制干酪；一个人买晚饭才会。所以顺序必须是先立身份，再讲品质。这条道理是通用的（需求不指向那里时，信息透明是无效的），只是这里的解法更简单：黑椒牛柳要造需求，披萨只要换货架。

3.2 购买动机与场景图谱：四个场景，第二第三个是本篇的落点

场景一，孩子的加餐与零食（当前的主要语境）。小规格、卡通包装、方便，而它把这个品类锁在了一个小市场里。

场景二，今晚不做饭（本篇的首要落点）。一张披萨就是一顿，不需要配菜配汤配饭。而它对比的是外卖，所以它的价格优势在这个场景里最明显。

场景三，一人食与两人食的晚餐（本篇的第二落点）。一人份或两人份的规格、十分钟出锅、不用洗锅。这是这个品类在中国最被低估的场景，因为一人食的晚餐是一个大且在增长的需求，而现有的选择（外卖、泡面、速冻水饺）各有短板。

场景四，朋友聚会与追剧（现有场景之一）。它是分享型食物，这个场景是真实的，而它不足以支撑一个品类。

四个场景的关系很清楚：撑着这个品类的两个场景（一与四）都是小场景，而两个大场景（二与三）它没有进去。

各场景的规模占比，公开口径不可得，[数据待补充]。

3.3 未满足需求识别：四个断点

断点一，没有一张理直气壮当晚饭的冷冻披萨。本篇的核心断点，且它是身份问题不是产品问题。

断点二，价格优势没被讲出来。它对外卖有明确的价格优势，而这句话没人说。

断点三，芝士用量与种类不明。成本与口感的核心，而它要排在断点一之后解决。

断点四，一人食的规格不足。要么太小（零食规格），要么太大（分享规格），而「一个人的一顿饭」这个规格是空的。

3.4 心智成熟度判定：品类认知满分，而身份认知是错的

品类认知：满分。中国消费者知道披萨是什么、什么味道、价格在什么区间、怎么吃。这份认知是连锁餐饮与外卖用三十年做出来的，冷冻端免费接手。

身份认知：错位。这是本篇最要紧的判断。它不是空白（脑子里什么都没有），也不是混乱（矛盾说法塞满了），而是被放进了一个错的抽屉：消费者知道披萨是一顿饭（他在门店吃的时候就是当饭吃的），而他认为货架上那盒冷冻披萨是一顿饭。

披萨的心智处境：降格 降格是在别处它是主食，在这里它被当成了零食（披萨）。

降格要与另外三种处境分清楚：

一种是「隐名」：幕后企业做了九成的活，却必须以终端的名义出现，那是产业链位置问题。

一种是「挂籍」：品类名前面挂着一个谁都能用的地名，品牌资产在往外漏，那是名字问题。

一种是「末位」：它排在一桌菜的最后一道，那时候没人吃得下，那是场景排序问题。

披萨的「降格」不同：它的位置不是被别人占的，也不是名字漏的，也不是被排序钉住的。是行业自己把它摆进了一个小抽屉。

而这带来一个少见的好消息：这是一个可以由品牌自己单方面改变的处境。

多数品类的困境要靠外部条件配合（标准要动、渠道要动、供应链要动、消费者要被教育）；

而披萨的降格是一个表达选择的结果， 因此它可以由一个表达选择来纠正： 换一个规格、换一个货架、换一套说法。

更有利的是：消费者其实早就知道披萨是一顿饭， 因为他在门店里就是当饭吃的。 所以这件事不需要教育， 它只需要把两件他已经知道的事连起来。

四

竞争格局研究：谁占了什么位置

4.1 市场集中度测算与结构判定：餐饮端有主体，冷冻端无领导者

本品类要分两端说。

餐饮端：有明确的国际与本土连锁品牌主体， 它们占据了「披萨」这个名字的品牌联想。本报告未取得餐饮端的具体份额数据（ [数据待补充] ）。

冷冻零售端：本报告未找到任何一个在中国市场有明确领导地位的冷冻披萨品牌，也未找到该品类的集中度数据， [数据待补充] 。

市场结构判定（分两端） 冷冻零售端判定为【完全竞争】：无领导品牌、参与者分散、进入门槛不高， 且这个品类在中国还没有被单独统计过，具体 CR 值不可得； 餐饮端则有明确主体占据品牌联想。 本判定依据检索结果与结构性推断做出， 确定性低于有数值支撑的品类， 读者应据此折扣。

依据：其一， 本报告未找到中国冷冻披萨的独立规模统计（1.4 节已说明）； 其二， 本报告未找到在中国市场有明确领导地位的冷冻披萨品牌； 其三， 消费者说不出任何冷冻披萨品牌， 而他说得出餐饮披萨品牌。

必须说明：以上为本报告的检索结果与结构性推断， 不宣称客观上不存在。

而这个结构组合很少见，也是本篇判抢占的核心依据：

认知已经有了（餐饮花三十年做的），品类还没有主体（冷冻端一个领导品牌都没有），而增长还很快（餐饮口径年复合增长率预计 15.5%）。

判抢占的常规逻辑是「认知有，但没有被任何品牌绑定」。而披萨在这一条上更强：它不只认知有，它的认知还在被别人持续加强（每一家披萨门店与每一份外卖披萨，都在替冷冻披萨做教育）。

4.2 竞争态势研判：冷冻端还在零食的逻辑里竞争

战法主流的判定：餐饮端是品牌战与渠道战；冷冻零售端是价格战与包装战，而它的竞争逻辑是零食的逻辑。

可以观察到的冷冻端竞争点：规格（多为小规格）、价格、口味花样、包装的话题性与儿童取向、方便程度。

观察不到的冷冻端竞争点：把披萨作为一顿饭的规格与表达、与外卖披萨的价格对照、芝士用量与种类的说明、一人食晚餐这个场景的开发。

一句话概括：冷冻披萨在按零食的方式竞争，而它明明是一顿饭。

4.3 主要竞争对手 4P 拆解：四类玩家，一个共同的错位

公开信息不足以对单个企业作完整拆解，以下按类型归纳，属本报告依据品类特征与公开信息作出的定性梳理，未取得任何企业的内部经营数据。

表 4 四类主要玩家的打法对照（定性梳理）

类型	产品	渠道与价格	品牌与那个空位
披萨连锁餐饮品牌	门店现制与外卖，规格完整（可当一餐）	门店与外卖，价格带明显高于冷冻产品	它占据了「披萨」这个名字的全部品牌联想，也定义了这个品类的价格锚。而它的价格锚偏高，这恰好为冷冻端留出了价格空间
冷冻烘焙与速冻食品企业	冷冻披萨与披萨饼底，多为小规格	商超冷柜与电商，价格带偏低	有企业品牌，无品类品牌；而它的产品规格与表达都是零食取向，这是本篇要指出的核心错位
冷冻面团与烘焙原料企业	披萨饼底等半成品，供应烘焙店与餐饮	面向 B 端	与冷冻面团企业的处境同构（幕后环节不署名），本文不展开；但要指出它有做零售成品的产能基础
渠道自有品牌（会员店、精品超市）	规格通常较大，接近一餐分量	自有渠道，性价比取向	本篇最被低估的一类：会员店的大规格披萨在形态上已经很接近「一顿饭」这个定位，只是没有把它讲成主张
零食与休闲食品企业	小规格披萨类产品，按零食逻辑设计	零食货架与电商	它们强化了这个品类的零食身份，而这对品类的长期天花板是不利的

第四行是本篇最实际的一处发现：会员店的大规格披萨在形态上已经很接近「一顿饭」这个定位了。

它的规格够大、性价比取向明确、客群也习惯买整份的家庭食物。它缺的只是把这件事讲成一个主张。这类情形的结构是相同的：正确的产品形态已经在货架上，事实也已经存在，缺的只是一个表述。

第一行则揭示了 this 品类最有利的一处结构：餐饮品牌定义的价格锚偏高，而这个高锚点恰好是冷冻端的空间。一个消费者如果记得一份披萨要几十上百元，那么他看到一张几十元以内的冷冻披萨时，感受是「便宜」而不是「贵」。前提是他把它当披萨看，而不是当零食看。

4.4 对手优势背面分析：强在哪里，弱就在哪里

表 5 对手优势与其背面

对手类型	强在哪	优势背后的劣势
披萨连锁餐饮品牌	拥有品类的全部品牌联想，且持续在做认知教育	它的价格锚偏高，而这个高价锚为冷冻端留出了明确的价格空间。更关键的是它受门店密度限制，而增长正在往三线及以下市场走，那里门店与外卖覆盖都弱。它的优势带不到那些地方去
冷冻烘焙与速冻食品企业	渠道、产能与成本	它的产品规格与表达都是零食取向，而在零食语境里披萨的每一项属性都是缺点（贵、大、要烤）。它越按零食逻辑优化（做更小、更便宜、更有话题），就越把这个品类的天花板压低
冷冻面团与烘焙原料企业	产能与技术基础	不面对消费者（幕后环节不署名）；而它有做零售成品的能力，缺的是品牌意识与渠道
渠道自有品牌	大规格产品在形态上已接近「一顿饭」，客群也习惯买整份家庭食物	品类专注度不足，通常一个品类只做一两个单品，不会为它建立一套身份语言。这正是专业品牌的机会
零食与休闲食品企业	零食渠道能力与话题营销能力	它的成功会强化品类的零食身份，因此它的短期胜利对品类是长期不利的。这是本篇要指出的一个结构性张力

五行合起来是一个很清楚的机会图：最有品牌的一类带不到下沉市场去，最有渠道的一类在按零食逻辑做，最有产能的一类不面对消费者，最接近正确形态的一类不建语言，而最会做营销的一类正在强化错误的身份。

而第一行的那句「它的优势带不到那些地方去」是本篇最实际的判断：披萨的增长正在往三线及以下市场走，而那里的门店密度与外卖覆盖都弱。这意味着在那些地方，冷冻披萨不是门店的替代品，它是唯一的选择。

4.5 心智快照与心智空位识别：他知道披萨是一顿饭，只是不觉得那盒是

消费者的第一联想：提到披萨，脱口而出的是芝士、拉丝、圆的、切成块、几十上百块、某个连锁品牌。本报告要指出：这六个联想里有一个是品牌名，这很少见（多数食品的消费者说不出任何品牌）。而那个品牌

名属于餐饮，不属于冷冻端。

反向问几个问题：

- 哪个牌子的披萨好？能答出来，而答的是餐饮品牌。
- 哪个牌子的冷冻披萨好？答不上来。
- 披萨能当一顿饭吗？能，而且他很确定，因为他在门店就是当饭吃的。
- 货架上那盒冷冻披萨能当一顿饭吗？他会犹豫。而这个犹豫就是这个品类全部的损失。
- 冷冻披萨贵不贵？这个答案取决于他跟什么比。跟薯片比很贵，跟外卖披萨比很便宜。

第三问与第四问之间的那个犹豫，是这个品类的全部机会：消费者已经知道披萨是一顿饭，他只是不知道货架上那盒也是。而把这两件他都知道的事连起来，不需要教育，只需要一个规格与一句话。

4.6 最佳实践研究：可学的是「抢占品类」那套判定逻辑，而披萨的条件更好

这个品类在中国的冷冻端没有可解构的成长样本（本报告未找到领导品牌），而全球冷冻披萨已经是一个千亿量级的成熟品类，这本身就是一个可参照的事实：它在别处成立过。

本报告要说明分寸：全球市场的成立不保证中国市场的成立。饮食结构、主食习惯、芝士接受度都不同，本报告不据此预测中国市场的规模。本篇引用它只为说明一件事：把冷冻披萨当作家庭主食这个定位，在商业上是被验证过的，不是一个凭空的想法。

而在方法上，最好的参照是「抢占品类」这条路的判定逻辑。

可复制的规律，以及披萨的条件为什么更好「抢占品类」这条路四条依据是：规模小、增速为正、无领导品牌、心智未被任何品牌绑定。

而披萨在这四条上的条件格外好，本报告逐条说明：

规模小：中国冷冻披萨本报告未找到独立统计，这比一般的「无数据」更进一步：它连被统计的资格都还没有。

增速快：这一条是披萨独有的优势。多数判抢占的品类，增速都是无数据或结构性推断，而

披萨有一个明确的高增速（餐饮口径年复合增长率预计 15.5%），虽然它是餐饮口径，但餐饮的增长直接为冷冻端积累潜在客群。

无领导品牌：成立，且是彻底的没有。

心智未被绑定：成立。「披萨」这个名字的品牌联想属于餐饮品牌，而「冷冻披萨」这个位置在消费者心里是空的。

还有两条别的品类通常没有的额外条件：

第一，它有一个持续替它做教育的外部力量。每一家披萨门店、每一份外卖披萨，都在加强「披萨好吃、披萨是一顿饭」这个认知。这是免费的、持续的、而且规模在快速扩大。

第二，它对最主要的对手有价格优势。多数冷冻产品跟门店比，要么输在刚出锅、要么输在价格上，而冷冻披萨比外卖披萨便宜得多。

把这些合起来，本报告的结论是：这是一个条件相当好的抢占机会，四条判据都有据可依。

4.7 可见竞争者盘点：谁会先把它讲成一顿饭

表 6 可见竞争者名单与占位可能性判断

层级	特征	会不会先把它讲成一顿饭
渠道自有品牌 (会员店、精品超市)	大规格产品在形态上已接近一顿饭，客群习惯买整份家庭食物	最接近，只差一句话。它已经在做对的产品，只是没有把它讲成主张；这与「正确形态已在货架上但没人讲对」那类情形同构
冷冻烘焙与速冻食品企业	渠道、产能与成本	最有能力，需要一次转向。它要放弃零食取向的规格与表达，而这在短期内可能牺牲销量（零食冲动购买率高），这是它最大的障碍
冷冻面团与烘焙原料企业	产能与技术基础	有条件做零售成品，缺品牌意识与渠道；幕后企业的这种处境很常见
内容型新消费品牌	擅长把一件事讲成一句话	可能性高。「一张披萨就是一顿饭，比外卖便宜一半」这句话有对比、有画面、有数字；风险是它的芝士采购成本高于规模企业
披萨连锁餐饮品牌	拥有品类的全部品牌联想，可信度最高	最有说服力，最不愿意做。做便宜的冷冻版会冲击自己的门店价格体系，这是一个真实的内部冲突
零食与休闲食品企业	零食渠道与话题营销	不会，它的整套能力都在零食逻辑里
下沉市场渠道与区域连锁商超	掌握门店与外卖覆盖弱的市场	本篇最被低估的一类。在那些地方冷冻披萨不是替代品而是唯一选择，而增长恰好正在往那里走

本表为本报告依据品类特征与公开信息作出的定性梳理，未取得任何企业的具体经营信息与战略意图。

第五行值得单独指出，因为它是一个真实的战略冲突：披萨连锁餐饮品牌最有资格讲这件事，而它最不愿意讲，因为一张便宜的冷冻披萨会直接冲击它的门店价格体系。这个冲突让它多半不会成为破局者，而这正好是别人的窗口。

渠道结构分析：货是怎么到消费者手里的

5.1 B 端与 C 端通路分野：本篇的战场全部在 C 端

C 端（商超冷柜、会员店、电商、即时零售、下沉市场渠道）：本篇的建议全部落在这一端。

B 端（烘焙店、餐饮、团餐）：存在披萨饼底与半成品供应，与冷冻面团企业的处境同构（幕后环节不署名），本文不重复。

两端的规模比例，公开口径不可得，[数据待补充]。

本篇的核心渠道判断很直接，也是本篇最容易执行的一条建议：这个产品要换货架。

它现在的位置常常是零食与休闲食品，或者是与蛋挞、点心同架的冷冻烘焙区；而它该去的位置是速冻主食区，与手抓饼、包子、水饺同架。

理由在 3.1 节已经算清楚：同一个产品，在零食货架上它太贵太大还要烤（全是缺点），在主食货架上它比外卖便宜、分量够、几分钟就好（全是优点）。

5.2 渠道结构盘点：这个品类的机会在门店去不到的地方

- 速冻主食货架：本篇最重要的一条建议。与手抓饼、包子、水饺同架，比较维度变成「今晚吃什么」，而披萨在这个维度上的优势是结构完整、不用配菜。这个货架的争夺另有专篇写过逻辑。
- 下沉市场渠道与区域连锁商超：本篇最被低估的渠道。门店与外卖覆盖弱，而增长正在往这里走。在这里冷冻披萨不是门店的替代品，它是唯一的选择。
- 会员店与精品超市：大规格产品已经在做对的事，客群也习惯买整份家庭食物。
- 即时零售：与「今晚不做饭」这个场景高度匹配，而且它可以与外卖披萨直接同屏比价，这是本篇价格优势最能被感知的地方。
- 内容电商与直播：「一张披萨就是一顿饭，比外卖便宜一半」这句话有对比有数字，适合内容表达。
- 零食货架与休闲食品区：本篇建议减少在这个位置的投入，因为它在这里的每一项属性都是缺点。

各渠道占比，公开口径不可得，[数据待补充]。

5.3 渠道与品牌绑定关系分析：从下沉市场与即时零售起步

本篇的渠道顺序建议有两条，理由都很具体。

第一，从下沉市场起步。因为那里门店与外卖覆盖弱，冷冻披萨不需要与门店竞争，它就是那个市场里唯一的披萨。而公开研究把三线及以下市场消费潜力释放列为这个品类增长的主要动力，说明需求正在那里生成。

第二，用即时零售放大价格优势。因为在即时零售的界面上，冷冻披萨与外卖披萨可以被同时看到，而这是本篇的价格优势最容易被直接感知的场景。一个消费者在同一个屏幕上看到一份外卖披萨与一张冷冻披萨的价格差，比任何文案都有说服力。

本报告承认这两条都是结构性推断，没有渠道销量数据支撑。

六

产业链与成本结构分析：这门生意的底账

6.1 成本结构拆解：芝士是这个品类的成本核心

冷冻披萨的成本由面粉与酵母、芝士、酱料、配料（肉类与蔬菜）、加工（调制发酵、成型预烤、铺料的工时与能耗）、包装、速冻、冷链构成。

本报告未取得具体的成本占比拆分（[数据待补充]），而可以给出一个明确的结构性判断：芝士是这个品类最重要的成本项，也是它的口感核心，两件事叠在同一样东西上。

成本结构决定了这个品类的三个特点 第一，成本与口感的核心是同一项，这不多见。芝士既是最贵的原料，又是决定拉丝、香气与满足感的东西。这意味着这个品类的降本与降质是同一个动作，没有中间地带。

第二，这项成本完全暴露在国际市场上。芝士属乳制品，中国存在明显的进口依赖，因此它受国际乳制品价格、汇率与贸易政策影响。成本核心项不在国内，这样的品类少见。本报告未取得芝士的进口占比与价格序列数据。

第三，也是本篇建议的成本依据：把它做成一顿饭的规格，单位成本会更划算。因为面饼、包装与冷链的成本相对固定，规格做大之后这几项的单位分摊下降；而它的售价可以对标外卖披萨而不是零食，因此定价空间更大。

这一点很重要：本篇建议的「从零食转向主食」，不只是一个定位调整，它在成本结构上也是更合理的。零食规格的小披萨要承担同样的包装与冷链成本，却只能卖零食的价格。

写明分寸：使用干酪或再制干酪、调整芝士用量与配料，在如实标注前提下均符合现行规定（分别适用 GB 5420 与 GB 25192）。本报告不指向任何具体企业的违法违规行爲，也不对任何未被认定的经营主体作出评价。

6.2 原料价格周期研判：芝士这条线是唯一要紧的

芝士这条线是这个品类的关键，也是它与多数食品最不一样的地方：它的成本核心是一项进口依赖的乳制品。

这带来两个后果：其一，成本受国际乳制品价格与汇率影响，波动可能大于国内农产品；其二，这项成本的管理需要贸易与套期能力，而这不是多数食品企业的长项。

本报告未取得芝士的进口占比、来源国与分年度价格数据，[数据待补充]。这是本篇在成本层面最需要补的一条。

面粉这条线跟着小麦走，相对平稳。配料这条线按品种而异，各类肉的自身周期不在本文展开。

6.3 成本传导机制分析：降本就是降质，没有中间地带

原料涨价时，企业的路有四条：提价、缩规格、减少芝士用量、用成本更低的芝士（如以再制干酪替代干酪，或调整配比）。

后两条都直接落在这个产品的口感核心上，因此在这个品类里，降本与降质几乎是同一个动作。这与多数加工食品不同：有的可以缩工时（口感受损但不明显）、有的可以减主料（可见但不影响味道）、有的可以加水（被味道盖住）；而披萨减芝士，第一口就知道。

披萨的可验证性在中上，而它的性质很特别：

「芝士用得足不足」在食用时的可验证性很高（拉丝、香气、覆盖面积都是直接可感知的），甚至在打开包装时就能部分判断（芝士的覆盖面积是看得见的）；而「用的是干酪还是再制干酪」的可验证性偏低（需要看配料表且需要知识）。

这个组合对认真做的企业是有利的：因为芝士给得足这件事会被立刻感知，所以它是一个能被感知的投入，而不是一个白花的钱。道理是通用的（吃得出来的差别值得投入）。

写明分寸：调整芝士用量与种类、规格与配料是正常的产品与采购决策，如实标注即符合规定。本报告不指向任何具体企业的违法违规行。

6.4 上游进出口依赖度：成本核心项依赖进口

芝士属乳制品，中国存在明显的进口依赖，因此这个品类的成本核心项不在国内。这在食品里少见：多数品类的成本核心是国内农产品（猪肉、糯米、糖、蔬菜），进口暴露通常只落在牛肉与部分水产上。

具体的进口占比与来源国数据，公开口径不可得，[数据待补充]。

一个规模化时的约束值得指出：如果这个品类真的按本篇建议做大（大规格、芝士给足），它的芝士需求量会显著上升，而芝士的供给与价格不在企业控制范围内。这是本篇建议在供给端的主要不确定性，与粽叶、干货规格这类原料约束同类，而它的暴露程度更高，因为它是国际市场。

七

品类定位三角：值不值得做、还能做多久、好不好赚

7.1 取势之一 · 赛道宽度：现在很窄，而窄的原因是自己选的

本报告无法给出中国冷冻披萨的规模判断（[数据待补充]），而可以给出两条结构性判断。

当前的窄：它被放在零食这个抽屉里，而零食语境下它的每一项属性都是缺点（贵、大、要烤）。

而潜在的宽：它的认知基础是满分的（餐饮花三十年做的）、餐饮端还在以年复合 15.5% 的预计增速扩大客群、家用烤具已经普及、它对最主要对手有价格优势、冷冻适配性属最好的几个之一、而全球口径下这个品类是千亿量级的。

结论：值得做，而且它的「当前宽度与潜在宽度」落差极大，这样的品类。因为限制它的是行业自己选的那个抽屉，而不是需求、技术、成本或认知。

7.2 取势之二 · 赛道长度：需求长、增速快，而窗口有时间性

需求侧的长度很好。披萨的味道接受度在持续提升、餐饮端在快速增长、一人食与家庭做饭时间减少两条社会趋势都是长期的。

而本篇要指出这个机会的窗口是有时间性的，理由很具体：

因为身份认知一旦固化，改起来就贵了。如果冷冻披萨在中国消费者心里被稳定地记成「一种零食」，那么后来想把它讲成主食的人要先做一次认知纠正，而纠正比建立贵得多。「脑子里装着一套错的解释」是最难处理的心智处境之一。

三年推演（结构性推演，非预测）：餐饮端会继续以较高增速增长并往下沉市场走，为冷冻端持续积累认知与客群；而冷冻端如果继续按零食逻辑竞争（做更小、更便宜、更有话题），这个身份会被逐步固化；反之，如果有品牌在这个窗口里把它立成主食，它可以承接餐饮端全部的认知红利与下沉市场的全部增量。

7.3 取势之三 · 赛道拥挤度：餐饮端有主，冷冻端空着

集中度：餐饮端有明确品牌主体（份额数据不可得）；冷冻端无领导品牌，且本报告未找到该品类在中国被单独统计过。

毛利水平：不可得，[数据待补充]。结构性判断：芝士成本重且暴露在国际市场，会压制毛利率；而大规格产品的包装与冷链单位分摊更低、定价可对标外卖而非零食，这两条对毛利有利。净效果取决于芝士采购能力。

战法主流：餐饮端是品牌战；冷冻端是零食逻辑下的价格战与包装战。

结论：这个品类的拥挤度结构相当有利。餐饮端拥挤但那不是本篇的战场；冷冻端不但不拥挤，它还没有被当作一个独立品类看待过。

7.4 SWOT 态势矩阵：机会与威胁交叉，锁定可打的机会

SWOT 指优势、劣势与机会、威胁的交叉分析。

表 7 披萨品类 SWOT 交叉与对应动作

交叉	内容	对应动作
优势 × 机会：顺势要做的	认知已由餐饮完成且仍在以预计 15.5% 的年复合增速加强、冷冻适配性属最好的几个之一、家用烤具普及且复热就是它本来的做法、不背预制菜包袱 + 对外卖有明确价格优势 + 冷冻端无领导品牌且未被单独统计过 + 增长往门店覆盖不到的下沉市场走	把它从零食讲回主食：做一顿饭的规格、进速冻主食货架、与外卖披萨对比价格。抢占「冷冻披萨」这个位置
优势 × 威胁：要守住的	餐饮品牌的价格锚偏高（这是冷冻端的空间）+ 但它们拥有品类的全部品牌联想	不与餐饮品牌争「谁的披萨更正宗」，改为占一个它们不愿意占的位置（便宜的、在家的、随时的那一张）。它们不愿意做，因为会冲击自己的门店价格体系
劣势 × 机会：要补的	它现在被放在零食抽屉里 + 而消费者其实早就知道披萨是一顿饭（他在门店就是当饭吃的）	把两件他已经知道的事连起来：披萨是一顿饭，这盒冷冻的也是。这不需要教育，只需要一个规格与一句话
劣势 × 威胁：要避开的	芝士依赖进口且成本与口感是同一项、芝士接受度存在人群差异、零食取向在短期内更好卖 + 身份认知一旦固化改起来更贵	不做零食规格与零食表达（哪怕它短期更好卖）；先补芝士的采购与成本管理能力；而这件事有时间性，越晚做越贵

7.5 战略取舍：该放弃什么

四件事要主动放弃，而第一条是本篇最难的一条。

第一，放弃零食规格与零食表达。这是本篇最核心也最难的取舍，因为它在短期内是不利的：零食的冲动购买率高、决策门槛低、话题营销更容易见效。放弃它意味着放弃一部分眼前的销量，换一个更大的位置。这笔交换必须由经营者自己拍板。

第二，放弃与餐饮品牌争正宗。它们拥有品类的全部品牌联想，在正宗这条线上没有胜算；而它们不愿意占的那个位置（便宜的、在家的、随时的）恰好是空的。

第三，放弃在零食货架上加大投入。在那个位置上，披萨的每一项属性都是缺点。

第四，放弃靠减芝士来控成本。这个品类的降本就是降质，而且第一口就被发现。成本压力应该靠采购能力与规格效率来解，不靠减芝士。

7.6 聚焦击穿：力量集中在哪

一个点：把冷冻披萨从零食讲回一顿饭。

落到几个具体的「一」：

- 一个规格。一人份或两人份的完整一餐，而不是零食小片。规格是这个定位最硬的表达，因为它不用说话。
- 一句话。一张披萨就是一顿饭，而它比叫一份外卖便宜得多。这句话有对比、有数字、不需要教育。
- 一个货架。速冻主食区，与手抓饼、包子、水饺同架。不是零食区，也不只是冷冻烘焙区。
- 一个起步市场。下沉市场与即时零售：前者门店覆盖弱因而冷冻披萨是唯一选择，后者能让价格优势被同屏感知。
- 一项不省的成本。芝士。因为它是这个品类唯一被立刻感知的投入。
- 一件不做的事。不做零食规格与卡通表达，哪怕它短期更好卖。

一把筛子：以后每一笔投入，先问这三句 ① 这件事是在把它做成一份零食，还是一顿饭？这两个方向的规格、货架、说法全部相反。

- ② 这件事拿去跟薯片比，还是跟外卖披萨比？跟前者比它永远贵，跟后者比它永远便宜。
- ③ 这件事省的是芝士吗？省芝士的钱，第一口就被发现了。

八

战略路径判定与定位收口：这一步该怎么走

8.1 品类生命周期判定：品类走到了哪一步

表 8 四判据对照（冷冻披萨零售端）

判据	本品类实际情况	指向阶段
市场规模	中国冷冻披萨本报告未找到任何独立统计 [数据待补充]；而全球冷冻披萨 2024 年为 1499.36 亿元（不同口径，不可推算中国）。本报告判断中国这一端的规模很小，且它连被单独统计的资格都还没有	小，指向初始早期
增速	中国披萨市场（餐饮口径）2024 年 480 亿元、2025 年预计 608 亿元、年复合增长率预计 15.5%，动力为三线及以下市场潜力释放与外卖渗透率提升。冷冻端独立增速不可得，而餐饮增长直接为冷冻端积累潜在客群	快，指向初始早期 （依据为餐饮口径，本报告已标注）
头部格局	冷冻端无领导品牌（本报告未找到在中国市场有明确领导地位的冷冻披萨品牌）；而餐饮端有明确品牌主体占据「披萨」这个名字的联想	无领导品牌，指向初始早期
客群与认知	品类认知满分且仍在被餐饮持续加强；而「冷冻披萨」这个位置在消费者心里是空的，心智未被任何品牌绑定；同时它的身份被放在了零食这个错的抽屉里	认知已成而心智未被品牌绑定，指向初始早期

判定：初始早期，四条判据一致，而且四条都有据可依 本报告判定初始早期。 规模小、增速快、无领导品牌、 认知已成而心智未被绑定。 四条方向一致。

这四条的证据强度值得单独记一句：

判抢占的品类，多数在规模与增速这两条主标尺上是没有数据的，只能靠结构性推断；

而披萨的增速这一条有明确的公开数字（餐饮口径年复合增长率预计 15.5%），第四条判据也没有分歧（认知已成而心智未被绑定，两件事在这里是并存而非矛盾的），至于规模，虽然没有数字，但「未被单独统计过」这个事实本身就是一个强于估算的证据。

必须写明的四处弱点：

其一，增速这一条用的是餐饮口径而不是冷冻零售端口径。本报告的逻辑是餐饮增长为冷冻端积累客群，这是一个合理但未经验证的传导假设。

其二，中国冷冻披萨的规模完全没有数字。「规模很小」是本报告的判断而不是数据。

其三，「无领导品牌」是本报告的检索结果，不宣称客观不存在。

其四，全球冷冻披萨的千亿规模不能用来推断中国市场。饮食结构、主食习惯与芝士接受度都不同，本报告引用它只为说明这个定位在商业上被验证过，不作任何规模推算。

8.2 战略路径三选一判定：三条路里哪条可行

细分品类：不必要，且会浪费这个机会。在一个没有领导品牌的品类里做细分，等于放弃更大的位置。这里有一条通则：细分是大品类被占满之后的选择。

开创品类：不必要，而且会扔掉最贵的资产。「披萨」这个名字的认知是餐饮花三十年做出来的，另起一个名字等于把这份免费的、还在持续增值的认知扔掉。判开创通常是因为这个品类连名字都没有，或者名字被绑死在某个场景上；披萨正相反，它的名字是它最好的资产，而且这份资产还在被别人持续加强。

抢占品类：可行，这是本报告的判定。依据有五：其一，规模小（未被单独统计过）；其二，增速快且有明确公开数字（餐饮口径年复合增长率预计 15.5%）；其三，冷冻端无领导品牌；其四，认知满分且心智未被任何品牌绑定，而且这份认知在被餐饮持续免费加强；其五，它对最主要对手（外卖披萨）有明确的价格优势，这在冷冻食品里罕见。

路径判定 抢占品类。目标是让「冷冻披萨」这四个字与一个品牌绑定，而抢占的第一步是把它从零食讲回一顿饭。

说清这条路的顺序：

第一步，改规格。 做一顿饭的分量，而不是零食小片。规格是这个定位最硬的表达，因为它不用说话。

第二步，换货架。 进速冻主食区，与手抓饼、包子、水饺同架；减少在零食货架的投入。

第三步，讲那句话。 一张披萨就是一顿饭，而它比叫一份外卖便宜得多。

第四步，从下沉市场与即时零售起步。 前者门店覆盖弱、冷冻披萨是唯一选择；后者能让价格优势被同屏感知。

五条风险必须同时写明：

第一，第一步在短期内是不利的。 零食规格的冲动购买率高、决策门槛低，放弃它意味着放弃一部分眼前销量。这是本篇建议最真实的代价，必须由经营者自己拍板。

第二，芝士依赖进口，而它是成本与口感的同一项核心。 这条路要求芝士给得足，因此它对采购与成本管理能力的要求很高。这是本篇建议在供给端的主要不确定性。

第三，抢占要持续投入，且前期有一部分是替行业做教育。 不过这一条在披萨身上比在别的品类上轻，因为餐饮端在持续替它做认知教育。

第四，成功会招来跟随。 规格与货架的改变没有技术壁垒，唯一的护城河是心智占位与芝士采购能力。

第五，冷冻端的规模与客群数据完全空白。 本篇的增速判据用的是餐饮口径，传导假设未经验证。建议先小规模验证再放大。

8.3 品牌定位三角研判：品牌该占什么位置

候选位置要同时过三关：顾客在意且没被满足、对手没占、自己能兑现。

方向一（首选）：一张就是一顿饭的那张披萨。

- **顾客在意且未被满足：**成立。「今晚不做饭吃什么」是一个高频、真实、且现有选择都有短板的需求（外卖贵、泡面差、速冻水饺要煮还要配菜），而披萨天然是一份结构完整的餐食。
- **对手没占：**成立，且是彻底的没占。本报告未见任何冷冻披萨品牌以「一顿饭」为核心主张。
- **自己能兑现：**成立，且不需要技术突破。产品形态本来就适配，需要的是规格调整、货架谈判与芝士采购能力。

天花板与门槛：天花板取决于中国家庭对「披萨当饭」的接受度（本报告没有数据）；**门槛在两处：**一是放弃零食规格的短期代价，二是芝士的采购与成本管理能力。前者是决心问题，后者是能力问题。

方向二（配套）：比叫外卖便宜得多的那一张。明确与外卖披萨作价格对照。

- **顾客在意且未被满足：**成立。这是这个品类唯一能对最主要对手形成优势的地方，而它没有被讲出来。
- **对手没占：**成立。
- **自己能兑现：**成立，属定价与表达设计问题。需要注意比较性表述应真实、可核对，并以广告法规原文为准。

两个方向的关系：方向一给身份，方向二给理由。建议一起做，因为身份没有理由支撑就只是一句口号，而理由没有身份就只是便宜。

8.4 产品卖点定位分析：产品该主打什么卖点

把候选卖点列全，每一项过两道筛子：第一道问顾客要不要，第二道问对手占没占。

表 9 候选卖点两道筛选

候选卖点	第一道：顾客要不要	第二道：对手占没占	结论
一张就是一顿饭（一人份或两人份的完整分量）	要。「今晚不做饭吃什么」是高频真实需求，而现有选择都有短板	完全没占，本报告未见任何冷冻披萨品牌以此为核心主张	两道全过，首选
比叫一份外卖便宜得多	要。这是它对最主要对手唯一的明确优势	没占	两道全过，是首选卖点的理由支撑。比较性表述须真实可核对并以广告法规原文为准
不用配菜配汤配饭（结构完整）	要。这是披萨对其他速冻主食的结构优势	没占	两道全过，作差异说明
芝士给得足（用量与种类说明）	要，且它是能被立刻感知的投入	没占	进候选，排在身份之后。理由见 3.1 节：品质信息只在主食语境里才会被追问
烤十分钟就好（比做饭快得多）	要	部分被占（所有速冻主食都讲方便），但「比做饭快」这个对照角度没被占	进候选，与首选合并讲
一人食的晚餐	要，这个场景是空的且在增长	没占	进候选，作场景表达
小份、方便、孩子的加餐、追剧小食	看起来要，短期也好卖	第二道有问题：这是零食语境，而在零食语境里披萨的每一项属性都是缺点（贵、大、要烤）；它还会固化这个品类的错误身份	建议明确避开，这是本篇最重要也最难的一条排除

候选卖点	第一道：顾客要不要	第二道：对手占没占	结论
正宗意式、石窑风味、大师配方	部分要	餐饮品牌拥有品类的全部品牌联想，在正宗这条线上没有胜算	第二道不过，建议避开
价格实惠、性价比高（与零食比）	要	与零食比它永远贵，这个比较框架本身就是错的	第二道不过；比价要跟外卖披萨比，不跟零食比

卖点判定 主打卖点：一张就是一顿饭。理由支撑是「比叫一份外卖便宜得多」，差异说明是「不用配菜配汤配饭」。便利表达与首选合并讲（比做饭快得多），芝士说明排在身份之后，场景表达是一人食的晚餐。

三条要明确避开：小份与儿童加餐这类零食表达（短期好卖但会固化错误身份，这是本篇最重要也最难的一条排除）、「正宗意式」（餐饮品牌占透了）、与零食性价比（比较框架本身就是错的）。

一句话说清主张的形态：别人把它摆在薯片旁边，你把它摆在水饺旁边。

8.5 一句话品类研判

把两个数字并排放着，这个品类就说清了。全球冷冻披萨 2024 年是 1499.36 亿元，一个有独立统计、千亿量级的成熟零售品类；而中国的冷冻披萨，本报告没有找到任何一个独立数字。这不是数字小，问题在于没有这个统计。同时中国披萨市场（含堂食与外卖）2024 年 480 亿元、2025 年预计 608 亿元、年复合增速预计 15.5%，动力是三线及以下市场和外卖渗透。也就是说：披萨在中国长得很快，长的全部是餐饮，而冷冻这一端连一个独立的名字都还没立起来。更说明问题的是它在货架上的位置。在别处，冷冻披萨是家庭主食货架上的常备品，是「今晚不做饭」的答案；在这里，它常常和薯片小食摆在一起，用小规格、卡通包装、孩子加餐这套话讲自己。而这件事的代价可以算得很清楚：同一个产品，放在零食语境里，它太贵、太大、还要烤、热量还高，四条全是缺点；放在主食语境里，它比外卖便

宜、分量够、几分钟就好、蛋白质还高，四条全是优点。产品一点没变。所以这是「换一个说法」收益最大的一种情形，因为它不需要改产品、不要新技术、不要新数据，只要换一个规格、一个货架、一句话。而消费者其实早就知道披萨是一顿饭，他在门店里就是当饭吃的；他只是不觉得货架上那盒也是。把两件他都知道的事连起来，就够了。所以本报告判它「抢占品类」的赛道，而它是三个里唯一一个四条判据都有据可依的：规模小到还没被单独统计过、增速有明确数字、冷冻端一个领导品牌都没有、认知满分而心智没被任何品牌绑定。还有两条那两篇都没有的好处：每一家披萨门店都在免费替它做教育，而它比外卖便宜得多。唯一难的一步在开头：要放弃零食那套短期更好卖的做法。

8.6 在位品牌防御建议：给不同经营者的提醒

给冷冻烘焙与速冻食品企业：你有渠道、产能与成本，而你现在按零食的逻辑在做这个品类。请把 3.1 节那张表看一遍：同一个产品，在零食语境里它太贵太大还要烤，在主食语境里它比外卖便宜分量够几分钟就好。你每一次把规格做小、把包装做得更像零食，都在把这个品类的天花板往下压一格。建议做一次转向：做一顿饭的规格、进速冻主食货架、与外卖披萨比价。而要提醒的是，这一步短期会掉一部分销量，因为零食的冲动购买率确实更高。这笔交换要你自己拍板。

给渠道自有品牌（会员店与精品超市）：你可能已经在做对的产品了。你的大规格披萨在形态上就是「一顿饭」，你的客群也习惯买整份的家庭食物。你缺的只是把这件事讲出来：在包装上写清这一张够几个人吃、烤几分钟、以及它比叫一份外卖便宜多少。正确的形态已经在货架上了，只是没人讲对。

给下沉市场渠道与区域连锁商超：这是最被低估的一类。在门店与外卖覆盖弱的市场里，冷冻披萨不是门店的替代品，它是唯一的披萨。而公开研究把三线及以下市场消费潜力释放列为这个品类增长的主要动力，说明需求正在你那里生成，而供给还没跟上。建议把它当成主食单品来陈列与定价，不要放在零食区。

给冷冻面团与烘焙原料企业：你有产能与技术基础，而你在 B 端不署名。披萨与蛋挞有一个区别值得你注意：披萨的零售成品形态是成立的（全球是千亿品类），而它在中国没有领导品牌。这意味着你有一条从幕后走到台前的现实路径。

给披萨连锁餐饮品牌：你拥有这个品类的全部品牌联想，而你多半不会做便宜的冷冻版，因为它会冲击你的门店价格体系。这个判断是合理的，本报告不建议你违背它。但要提醒一件事：你的增长正在往三线及以下

市场走，而那里的门店密度限制了你；如果那个市场先被一个冷冻披萨品牌用「一顿饭」这个定位占住，你后面进去要面对的就不是空白市场了。

8.7 研判总结：三句话说完这篇报告

第一句：全球冷冻披萨 2024 年是 1499.36 亿元的独立成熟品类，而中国的冷冻披萨本报告没有找到任何独立统计（不是数字小，问题在于没有这个统计）；同时中国披萨市场（餐饮口径）2024 年 480 亿元、2025 年预计 608 亿元、年复合增速预计 15.5%，也就是说披萨在中国长得很快而长的全部是餐饮，冷冻这一端连一个独立的名称都还没立起来。

第二句：这个降格的代价可以算清楚：同一个产品在零食语境里四项属性全是缺点（贵、大、要烤、热量高），在主食语境里全是优点（比外卖便宜、分量够、几分钟就好、蛋白质高），而产品一点没变；更有利的是消费者早就知道披萨是一顿饭（他在门店就是当饭吃的），他只是不觉得货架上那盒也是，所以这件事不需要教育，只需要把两件他已经知道的事连起来。

第三句：路径是抢占品类，而它是三个里唯一四条判据都有据可依的（规模小到未被单独统计、增速有明确数字、冷冻端无领导品牌、认知满分而心智未被绑定），另有两条那两篇没有的额外条件（餐饮端在持续免费做教育、对外卖有明确价格优势）；顺序是改规格、换货架、讲那句话、从下沉市场与即时零售起步；代价是要放弃零食那套短期更好卖的做法，并且要具备芝士的采购与成本管理能力，因为这个品类的降本就是降质、第一口就被发现。

走到了哪一步	机会在哪里	应该怎么打
初始早期，四条判据一致且都有据可依 规模小（中国冷冻披萨本报告未找到任何独立统计，这比无数数据更进一步：它还没被当作独立品类看待）、增速快（中国披萨市场餐饮口径 2024 年 480 亿元、2025 年预计 608 亿元、年复合增速预计	在别处它是主食，在这里它被摆进了零食抽屉 同一个产品，在零食语境里太贵太大还要烤热量还高（四条全是缺点），在主食语境里比外卖便宜分量够几分钟就好蛋白质高（四条全是优点），而产品一点没变。这是「换一个说法」收益最大的一种情形：不需要	抢占品类，把它从零食讲回一顿饭 放弃零食规格与零食表达（哪怕短期更好卖，这是最难的一条）、放弃与餐饮品牌争正宗、放弃在零食货架加大投入、放弃靠减芝士控成本（降本就是降质，第一口就被发现）。顺序是改规格（一顿饭的分量）、换货架（速冻主食区，与手抓饼

15.5%)、冷冻端无领导品牌、认知满分而心智未被任何品牌绑定。四条方向一致，这在三个抢占判定里是唯一的。四处弱点：增速用的是餐饮口径（传导假设未经验证）、中国冷冻披萨无规模数字、无领导品牌为检索结果、全球千亿规模不能用来推断中国。	改产品、新技术或新数据，只需要换规格、货架与说法。而消费者早就知道披萨是一顿饭（门店里就是当饭吃的），只是不觉得那盒是。另有两条优势：餐饮端在持续免费做教育，以及它对外卖有明确价格优势（这在冷冻食品里罕见）。	包子水饺同架）、讲那句话（一张就是一顿饭，比叫外卖便宜得多）、从下沉市场与即时零售起步。门槛在两处：放弃零食规格的短期代价（决心问题）与芝士的采购能力（能力问题，且它暴露在国际市场上）。
--	--	---

附

数据来源与说明

- 本篇最重要的一处口径说明（三组数据，口径完全不同）：本文引用的规模数据分三组，本报告明确不作任何跨口径比较、相除或推算。第一组，中国披萨市场（含堂食与外卖的餐饮口径）：2024 年 480 亿元、预计 2025 年 608 亿元、未来五年有望突破千亿元、期间年复合增长率预计保持在 15.5%，动力被归为三线及以下市场消费潜力释放与外卖渗透率提升，引自公开研究。第二组，全球冷冻披萨（全球零售品类口径，人民币计）：2024 年 1499.36 亿元、预计 2030 年 1960.76 亿元、预测期年复合增长率 4.57%，引自市场研究机构公开报告。第三组，中国速冻食品与速冻小吃（货架背景参照）：2023 年速冻食品市场规模 1835.4 亿元、预计 2025 年 2130.9 亿元；2023 年速冻小吃市场规模 235.1 亿元、预计 2025 年有望突破 300 亿元，引自公开研究。三组数据中的 2025 年、2030 年及「未来五年」数字均为预计或预测值，不是实测值。而中国冷冻披萨的独立规模，本报告未找到任何数字，标为待补充；本报告特别说明：这是在检索中没有见到这个品类被单独统计过，与「数字小所以没查到」是两回事，本报告把这个事实本身作为一项证据使用，同时不宣称它客观上不存在统计。
- 标准与政策依据：GB 19295 速冻面米与调制食品；GB 7099 糕点、面包；GB 5420 干酪；GB 25192 再制干酪与干酪制品；GB 2760 食品添加剂使用标准；GB 28050 预包装食品营养标签通则；市场监管总局等六部门《关于加强预制菜食品安全监管 促进产业高质量发展的通知》（2024 年 3 月 21 日）与《食品安全国家标准 预制菜》征求意见稿（2026 年 2 月 6 日，国家卫生健康委员会）中关于主食类食品不属于预制菜的界定；GB 7718–2011 与 GB 7718–2025 预包装食品标签通则（后者 2027 年 3 月 16 日实施，食品名称中提及的配料属特别强调情形应标示添加量或含量，标示形式与豁免情形见附录 A.5；使用「无、不含」等用语时相应配料或成分含量应为 0）。标准信息来自全国标准信息公共服务平台、食品伙伴网标准库与公开解读。公开检索未见针对披萨产品芝士用量的专门标示要求。关于「规则把披萨归为主食类」这一点，本报告明确说明它只是一个监管归类的技术性结论，不构成任何市场判断，本报告不夸大其含义。具体适用以标准原文及主管部门文件为准，本文不构成合规意见。

- 关于全球市场作为参照的边界：本报告引用全球冷冻披萨的千亿规模，只为说明「把冷冻披萨当作家庭主食」这个定位在商业上被验证过，不是一个凭空的想法。本报告明确不据此预测中国市场规模，理由是饮食结构、主食习惯与芝士接受度都不同。全球市场的成立不保证中国市场的成立。
- 关于价格优势判断的依据：本报告判断冷冻披萨对外卖披萨有明确价格优势，该判断依据的是公开可见的价格量级差异（外卖或门店一份披萨通常在几十至上百元，而冷冻披萨的价格带明显更低），本报告没有取得两者的具体价格对比数据，也没有取得各价格带的销量结构。任何面向消费者的比较性表述应真实、可核对，并以广告法规原文为准。
- 本篇与相邻处境的区别：「降格」要与另外三种处境分清楚：一种是「隐名」，幕后企业做了九成的活却必须以终端的名义出现，那是产业链位置问题；一种是「挂籍」，品类名前面挂着一个谁都能用的地名，品牌资产在往外漏，那是名字问题；一种是「末位」，它排在一桌菜的最后一道，那时候没人吃得下，那是场景排序问题。而披萨的位置不是被别人占的，也不是名字漏的、被排序钉住的——是行业自己把它摆进了一个小抽屉，因此它可以由一个表达选择来纠正。
- 关于本文核心判断的性质：「冷冻披萨在中国被当作零食而在别处是主食」「同一个产品在两种语境里六项决策要素有五项评价相反」「它对外卖披萨有明确价格优势」「餐饮端的增长为冷冻端持续积累认知与客群」「身份认知一旦固化纠正成本会更高」这五个判断，全部是本报告依据公开数据与产品属性作出的定性分析。其中中国冷冻披萨的规模、渗透率、客群画像、各场景占比、芝士用量分布与成本占比，本报告全部没有数据，而这些是本篇建议的关键。特别要说明的是：3.1 节那张两种语境的对照表是本报告的结构性分析，没有消费者调研支撑。本报告明确建议先小规模验证再放大。
- 关于表述的分寸：使用干酪或再制干酪（分别适用 GB 5420 与 GB 25192）、调整芝士用量、规格与配料，在如实标注前提下均符合现行规定；不标示芝士用量同样不违规，因为现行标准没有这项要求。以零食定位与小规格销售同样是正当的产品与营销选择，本报告对此不作合规层面的批评，只指出它对品类长期天花板的影响。本报告不指向任何具体企业的违法违规行，也不对任何未被认定的经营主体作出评价。涉及能量、蛋白质与饱腹感等相关表述，须以食品安全国家标准与广告法规原文为准，本文不构成营养或健康建议。
- 图表说明：本报告共 3 张图，均为自绘。图 1 数据取自公开研究，为单一口径（中国披萨市场，含堂食与外卖的餐饮口径），未跨源合成；其中 2025 年一栏为预计值、「未来五年突破千亿」为预期表述，均非实测值；本报告明确不用该餐饮口径推算冷冻披萨规模。图 2 前两栏取自市场研究机构公开报告（全球冷冻披萨口径，人民币计，其中 2030 年数字为预测值），第三栏为本报告的检索结果而不是一个数值，其条形长度为零代表「本报告未找到独立统计」，不代表规模为零、也不宣称客观上不存在统计；本图绝不可与图 1 作任何比较或相除，两者是完全不同的东西。以上均已在各图图内逐条注明。本报告未在数据来源的原文中找到可直接引用的原始图表，故自绘。图 3 为本报告对零售货架的观察与判断，不是统计数据，三条条形长度相同、不代表任何数量或份额关系，本报告未取得冷冻披萨在各类货架上的铺货比例数据。
- 待补充：① 中国冷冻披萨的市场规模、增速与集中度（完全缺失，这是本篇最大的数据缺口）；② 冷冻披萨的家庭渗透率、客群画像与复购（本篇建议的市场基础，完全缺失）；③ 冷冻披萨与外卖披萨的具体价格对比数据（本篇价格优势判断的直接验证，完全缺失）；④ 芝士的进口占比、来源国与分年度价格（本篇成本结构的核心变量，完全缺失）；⑤ 市面产品的芝士用量与种类分布；⑥ 各场景（儿童加餐、今晚不做饭、一人食晚餐、聚会）的规模占

比；⑦ 各渠道占比，尤其零食货架与速冻主食货架的现有比例；⑧ 中国消费者对「披萨当正餐」的接受度调研；⑨ 三线及以下市场的门店与外卖覆盖率（本篇下沉市场判断的依据）；⑩ 成本结构精确拆分，尤其芝士在成本中的占比。

- 本报告为品类研判。结论供行业参考，不构成对任何企业的投资或经营建议。

火瞪羚 · 食品定位专家

火瞪羚是一家以「战略创意一体化」为特色的定位咨询机构，聚焦食品领域、扎根河南 22 年，首创「定位策划不满意退款」的品牌承诺，帮助中小微企业穿越创业死亡谷、成为快速增长的瞪羚企业。

扫码添加徐涛微信，聊聊你的产品、渠道与当下的卡点。



微信扫码 · 添加徐涛