

盐品类研究报告

火瞪羚 | 2026 年 8 月 | 总第 1.1.0 版

本文从定位的视角，对食用盐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。

盐是极少数几个消费者几十年来在制度上不需要做选择的食品品类之一。

这句话是理解这个品类的全部钥匙。

在很长的时间里，一个中国人买盐这件事是这样的：去哪买有区域划定，买到的是什么、卖多少钱，都不由他决定，也不由零售商决定。他不需要挑，因为没有可挑的对象。

这个格局在 2016 年至 2017 年的盐业体制改革中被打开了。公开信息显示，改革取消了食盐定点批发企业的经营区域限制，放开了食盐定点生产企业进入食盐批发领域，放开了食盐的出厂、批发和零售价格。

也就是说：从那一年起，货架上的盐可以来自任何地方、可以有不同的价格、可以由不同的企业竞争。

九年过去了。

而一个消费者今天站在盐的货架前，他脑子里能用来做判断的东西，仍然只有两样：加碘还是无碘，以及多少钱一袋。

这就是本报告把它的心智处境命名为**免选**的原因：他不是不会选，是几十年里从来没有被要求选过，所以他没有一套用来选的语言。

而本报告要把这一篇最重要的一条边界立刻写在前面，因为这个品类比多数食品都更容易越界。

食盐加碘是国家为防治碘缺乏病实施的公共卫生措施，碘含量由 GB 26878 等食品安全国家标准规定；低钠盐、钾的摄入与相关健康问题，同样属于公共卫生与临床领域。本报告不评价这些政策与结论，不作任何健康或功效主张，也明确不建议任何企业围绕碘或钾去做对抗性的营销表达。这些问题应以食品安全国家标准、卫生健康部门与权威机构的公开结论为准。

本报告只研究一件事：一个刚从专营制度里被放出来九年、而消费者还没有学会挑选的品类，它的定位机会在哪里。

本报告的判定是：这个品类处在发展中期，路径是细分品类，而细分位是那把还没有人递到消费者手里的尺子；而这把尺子既不能是碘，也不能是钠。

品类全景分析：这个赛道值不值得做

本文说的「盐」指什么 指食用盐，包含精制盐、日晒盐、粉碎洗涤盐等制法形态，按原料来源分海盐、湖盐、井矿盐等，涵盖家庭零售小包装与餐饮、食品工业用大包装。**流通形态：**常温预包装干态产品，不是速冻食品。本报告的选题覆盖整个食品行业，不限冷冻形态。**不包括：**工业用盐（与食用盐分属不同管理体系与标准，本报告一律排除，也不讨论两者混淆的问题）、以及味精、酱油等含盐调味品（各有专篇，含盐复合调味料中的占盐比例问题不在本文展开）。**一处必须前置的公共卫生边界（本篇最重要的一条）：**食盐加碘是国家为防治碘缺乏病实施的公共卫生措施，碘含量由 GB 26878 等食品安全国家标准规定；低钠盐涉及钾的摄入，与特定人群的健康管理相关。本报告不评价碘与钠钾相关的任何政策、标准或健康结论，不作任何健康或功效主张，也明确不建议企业围绕碘或钾做对抗性营销。这些问题应以食品安全国家标准、卫生健康部门与权威机构的公开结论为准。本篇 8.4 节把「碘」与「钠钾」两条都列为明确排除的方向。**一处必须前置的口径提醒：**本文引用的市占率数据中，中盐约 30% 这一项是 2017 年口径，已有九年之久；本报告不用它代表当前格局。

1.1 品类社会使命与范畴界定：盐替中国人解决了什么

盐解决的第一件事，是它是唯一一样人类不能不吃的调味品。

这句话不是修辞。货架上几乎没有第二样东西是生理必需的：不吃丸子可以、不吃虾饺可以、不放味精也可以，而盐不能不吃。

本报告要指出这个属性在商业上的两面，它决定了这一篇的所有分析。

有利的一面：需求刚性到极致，永不消失，覆盖每一个人、每一天、每一顿。食品里没有比这更稳的需求。

不利的一面，而它更硬：用量极小、单价极低、而且需求没有弹性。一个人一天吃多少盐是生理决定的，任何营销都不会让他多吃。也就是说这个品类的总量天花板是人口，而不是市场。

第二件事，是它承担过一项公共卫生任务。

食盐加碘是国家为防治碘缺乏病实施的公共卫生措施。本报告在此只陈述这个事实，不评价这项政策，也不进入任何相关讨论（边界见上方边界框）。而它在商业分析上有一个不能忽略的含义：这个品类曾经、并且在相当程度上仍然是一个承载公共政策的载体，而不只是一件商品。

第三件事，也是本篇要研究的那件：它是极少数「几十年由制度而不是由市场定义」的食品品类。

公开信息显示，2016 年至 2017 年的盐业体制改革取消了食盐定点批发企业的经营区域限制，放开了食盐定点生产企业进入食盐批发领域，放开了食盐的出厂、批发和零售价格；而《食盐专营办法》仍然存在，食盐定点生产与定点批发的制度框架并未取消。

也就是说：这个品类现在处在一个很特殊的位置上，它既不是完全的计划，也不是完全的市场。价格与区域放开了，准入仍然是定点制。

本报告认为这个「半放开」的状态，正是这个品类今天所有机会与所有困难的来源。

1.2 品类进化史研究：制度松了九年，心智还没跟上

本报告必须坦白：本篇未找到一篇完整梳理中国食用盐消费端品牌史的公开资料，以下分期是依据公开的政策信息、行业分析与品类特征作出的结构性推演。

第一阶段，专营与区域划定。在很长的时间里，食盐的生产、批发与销售受严格的专营管理，批发企业有经营区域限制，价格由政府管理。消费者在一个区域内买到的盐，来源与价格基本是确定的。

第二阶段，加碘的普及。食盐加碘作为防治碘缺乏病的公共卫生措施推行，使食用盐同时成为一个公共卫生政策的载体。本报告不评价这项政策。

第三阶段，2016 至 2017 年的盐业体制改革。公开信息显示，改革取消了食盐定点批发企业的经营区域限制、放开了食盐定点生产企业进入食盐批发领域、放开了食盐的出厂、批发和零售价格。而《食盐专营办法》仍在，定点生产与定点批发的框架未取消。

第四阶段，产业侧的缓慢整合。华经产业研究院《2025 年中国盐业行业发展现状及趋势分析》的原话是：「盐改以来食盐市场集中度在不断提升，头部企业借助社会资本扩充经营实力；而截至目前全国食盐市场依旧较为分散，各省主要食盐企业的市场占有率基本保持稳定，尚未形成行业大规模的兼并重组。」

第五阶段（尚未发生）：消费端开始挑盐。

这条演进线索说明了什么，也是本篇全部论点的来源 把第三阶段与第四阶段放在一起看，这个品类的处境就清楚了，而这种处境在食品里是独一份的。

第三阶段是一次真实的、力度很大的放开：区域限制取消了、价格放开了、生产企业可以进入批发领域了。从供给制度上说，这个品类九年前就已经是一个竞争市场了。

而第四阶段告诉我们，九年之后「全国食盐市场仍然分散，各省主要食盐企业的市场占有率基本保持稳定，尚未形成行业大规模的兼并重组。

本报告要指出这两条之间的落差，它是本篇最要紧的一处观察：

制度上准许竞争了，而竞争没有真正发生。

本报告认为原因不在企业不想竞争，而在于这个品类缺一样东西：一个消费者可以据以选择的理由。

竞争需要消费者能分辨。而一个几十年不需要挑、也从来没有人教他怎么挑的消费者，面对两袋盐时唯一能比的就是价格。而在一个单价几块钱、用量极小的品类里，价格竞争是无效的：省下的那几毛钱不值得他动一下。

所以这个品类现在的状态是：供给端已经自由，需求端还没有学会选择，于是各省的份额九年基本没动。

这就是「免选」两个字的含义。它与「无尺」形似而根子不同：玉米那一篇是从来没有人建立过分辨语言，而消费者本来是可以挑的；盐这一篇是几十年里制度上根本不存在可挑的对象，因此「挑」这个行为本身在这个品类里没有历史。

1.3 品类标准化程度研判：安全与卫生管得很细，品质分辨完全没有

表 1 食用盐相关标准与制度梳理（截至 2026 年 8 月公开信息）

标准或制度	层级	管什么	与消费者的关系
《食盐专营办法》	行政法规，现行	规范食盐定点生产企业与定点批发企业的经营活动；食盐定点生产与定点批发的制度框架未取消	本篇最关键的一条制度背景：这个品类的准入仍是定点制，而价格与区域已放开。它决定了这个品类是一个「半放开」的市场
2016 至 2017 年盐业体制改革	国家层面的改革方案与配套措施	取消食盐定点批发企业的经营区域限制；放开食盐定点生产企业进入食盐批发领域；放开食盐出厂、批发和零售价格	本篇的起点。它把这个品类从「不需要选」变成了「可以选」，而消费者的选择能力没有跟着建立起来
GB 2721 食用盐（食品安全国家标准）	食品安全国家标准，强制	食用盐的安全指标与相关要求	只管合不合格
GB 26878 食用盐碘含量	食品安全国家标准，强制	规定食用盐的碘含量要求	本报告只陈述这条标准的存在，不评价碘相关的任何政策与结论。食盐加碘是国家防治碘缺乏病的公共卫生措施，相关问题应以食品安全国家标准与卫生健康部门的公开结论为准。本篇 8.4 节把碘列为明确排除的营销方向
食用盐的产品标准（制法与等级）	国家标准体系内的产品标准	按制法（精制盐、粉碎洗涤盐、日晒盐等）与理化指标（氯化钠含量等）对食用盐作出规定与分等	本篇一处关键发现：这个品类在标准层面是有分等的，而这套分等几乎从未被翻译给消费者。本报告未逐条核对现行标准号与各等级限值，标为待核实 [数据待补充]

标准或制度	层级	管什么	与消费者的关系
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）	配料表与标签要求；新版对名称中提及的配料与「无、不含」类声称有明确要求	这一条对本品类有一层实际关系：以原料来源命名的产品（如海盐、湖盐、井矿盐）其名称与实际的对应关系需企业自行评估。本文不构成合规意见
GB 28050 预包装食品营养标签通则	食品安全国家标准，强制	营养成分表与营养声称	钠含量的标示依据。本报告不就减钠作任何健康主张，也不建议围绕钠钾做对抗性表达（8.4 节）
面向消费者的风味或用途分级	[数据待补充]	公开检索未见面向消费者的食用盐风味或用途分级规范	这是本篇认为的核心空白，也是本篇建议的落点（8.4 节）

四个观察。

第一，第一行与第二行合起来是本篇最重要的制度事实，而它常被误解。

常见的说法是「盐已经完全放开了」。而准确的说法是：价格与区域放开了，准入仍是定点制。

本报告要指出这个区别的商业含义：这意味着这个品类不是一个任何人都能进的市场，它的参与者是一个有边界的名单。而在一个参与者有限、且各省份额九年基本没动的市场里，谁先建立起消费者的选择语言，收益是很确定的。

第二，第五行是本篇一处关键发现，它被严重忽略了。

这个品类在标准层面是有分等的：按制法分（精制盐、粉碎洗涤盐、日晒盐等），按理化指标分（氯化钠含量等）。也就是说尺子存在。

而这套尺子几乎从未被翻译给消费者。一个人知道「加碘」和「无碘」，而他不知道「精制」和「日晒」是什么意思、有什么区别、什么时候该用哪个。

这个处境落在两种常见情形之间：一种是分级体系有而没人用；一种是连尺子都没有（「无尺」）。而盐是尺子在标准里、消费者连它存在都不知道，这更接近牛排那一篇，而它的原因不同：牛排的分级没被使用是因为企业不愿用，盐的分等没被使用是因为几十年没有使用它的必要。

第三，第四行与第七行必须一起读，它们是本篇的两条禁区。

碘是公共卫生措施，钠钾涉及特定人群的健康管理。本报告不评价、不主张，并明确建议企业不要在这两件事上做对抗性营销。理由不只是合规，还有一层商业理由：这两个方向一旦触碰，讨论会立刻离开「哪袋盐更好用」，转到一个企业没有资格也没有能力主导的领域。

第四，第八行是本篇的落点：面向消费者的风味或用途分级完全空白。而这一条既不碰碘，也不碰钠，它是这个品类唯一一条安全的差异化通路。

一句话总结盐的标准现状 这个品类的安全与卫生管得非常细（GB 2721、GB 26878、专营制度），而它面向消费者的品质分辨是空的。

更值得注意的是：标准里其实有分等（按制法、按氯化钠含量），也就是说尺子是存在的，它只是从来没有被翻译成一句消费者用得上的话。

为什么没被翻译，答案在制度里而不在企业身上：在一个区域划定、价格统一、消费者不需要挑的年代，翻译这套尺子对任何人都没有用。

而 2017 年之后它变得有用了，只是九年过去，没有人做这件事。

这是相当完整的一次「制度变化先行、心智变化滞后」的样本。而滞后的时间已经有九年，这既说明这件事不容易，也说明这个位置到今天还空着。

1.4 品类总量与增速：无独立规模数据，只有几个份额口径

公开信息中没有食用盐零售市场的金额规模与增速数据，本报告不作估算，标为 [数据待补充]。能取到的是一个数量口径：华经产业研究院引中国盐业协会数据，2023 年食盐消费量 132.5 万吨，占该统计口径下盐

消费总量（1197.1 万吨）的 11.1%（口径限制见图 2 脚注）。

除此之外，本报告能引用的是几个企业层面的公开信息。

中盐股份的食盐产销量居世界第一，食盐产能超过 1000 万吨/年；2017 年全国食盐市场占有率约 30%。

雪天盐业被称为「盐改第一股」，其小包盐销量超过 50 万吨，全国市占率已提升至 10% 以上；公开的调味品企业营收榜显示，雪天盐业 2024 年上半年营业总收入 30.2 亿元。

行业格局层面（华经产业研究院《2025 年中国盐业行业发展现状及趋势分析》）：盐改以来食盐市场集中度在不断提升，头部企业借助社会资本扩充经营实力，市场份额有望持续向头部企业集中；而截至目前全国食盐市场仍然分散，各省主要食盐企业的市场占有率基本保持稳定，尚未形成行业大规模的兼并重组。

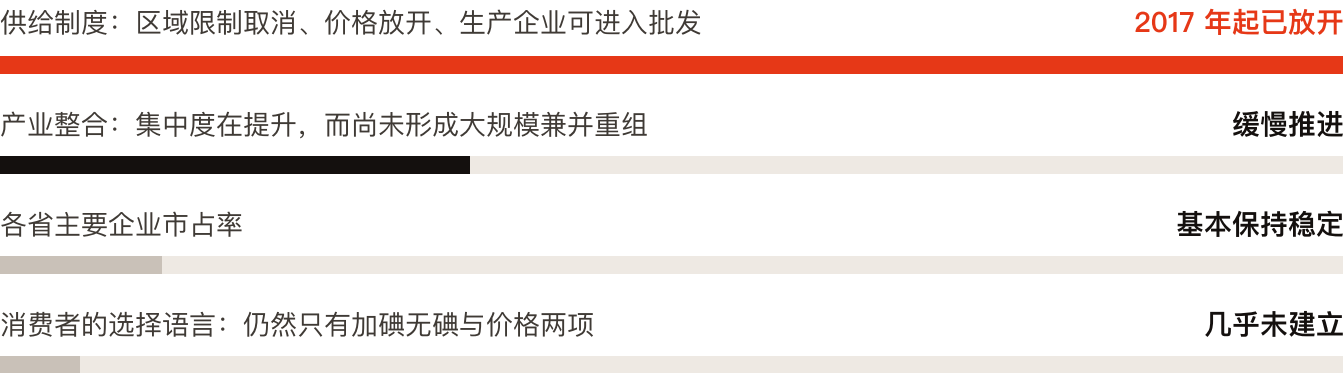
本报告要作五点口径限定，其中前两点很关键：

其一，中盐约 30% 这个数字是 2017 年口径，距今已有九年，本报告不用它代表当前格局，只用它说明这个品类存在一个体量显著领先的企业。其二，「食盐产能超过 1000 万吨/年」与「产销量居世界第一」是企业整体口径，不是国内零售端口径。其三，雪天盐业的 30.2 亿元是公司整体营业总收入，不是食盐单项收入，也不是零售端收入。其四，雪天「小包盐全国市占率 10% 以上」与中盐「全国食盐市占率约 30%」两个数字的口径不同（前者是小包盐，后者是食盐整体），不可直接相加或比较。其五，以上均为行业研究机构与公开报道口径，不是国家统计口径。

因此本报告在本篇不使用这些数字作任何推算，只用它们支撑一个结构判断：这个品类有一个体量领先的全国性企业与若干区域主导企业，而全国市场仍然分散、各省份额九年基本稳定。

图 1 盐这个品类的九年：制度已经放开，格局几乎没动

本报告依据公开的政策信息与行业分析作出的定性对照，非统计数据

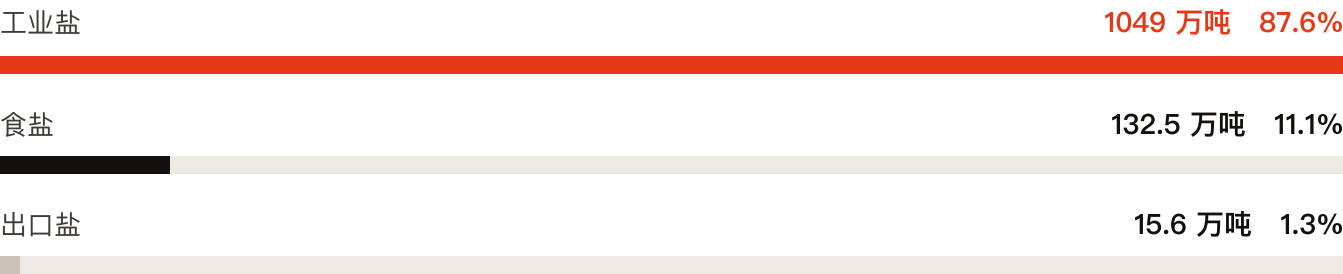


本图为本报告依据公开的政策信息与行业分析作出的定性对照，不是统计数据，条形长度代表本报告对「变化推进程度」的主观判断，不代表任何可测量的数值。三点必须说明：其一，第一条「已放开」指的是公开信息所述的三项具体措施（取消定点批发企业经营区域限制、放开定点生产企业进入批发领域、放开出厂批发零售价格），而《食盐专营办法》仍在、定点生产与定点批发框架未取消，因此这不是完全放开；其二，第二条与第三条依据的是华经产业研究院《2025 年中国盐业行业发展现状及趋势分析》中「集中度不断提升」这句表述，以及行业研究机构关于「各省主要食盐企业市场占有率基本保持稳定、尚未形成大规模兼并重组」的公开分析（后一句本报告未取得原始出处，仅作参考），本报告没有份额的时间序列数据；其三，第四条「消费者的选择语言几乎未建立」是本报告的观察与判断，本报告未取得任何消费者调研数据。本图的用途是说明本篇的核心论点：供给端九年前就已经准许竞争，而需求端还没有学会选择，于是格局几乎没动。此类定性图的处理方式与本报告其他定性图一致。本图由本报告自绘。

另有一组数字能说明食用盐在整个盐行业里的位置，它比多数人想的要小。

图 2 人吃的那部分盐，只占一成出头

中国盐业协会口径下的盐消费结构（2023 年，合计 1197.1 万吨）



数据来源：华经产业研究院引中国盐业协会数据（2023 年）。必须写明一处口径冲突：同一来源另给出 2023 年工业盐产量 9788 万吨、需求量 10456.9 万吨，与本图中 1049 万吨的工业盐量级明显不同，本报告未取得两者的口径说明（本图这一组更可能是食盐定点生产企业的销量口径，而非全国工业用盐总量），因此本图只用于呈现食盐在这一统计口径中的相对位置，不与产量数据合并使用，也不用于推算市场规模。条形长度以工业盐为 100% 折算。本图对本篇的意义是：食用盐是这个行业里体量不大的一块，而它是唯一直接面对消费者的一块。本图由本报告自绘。

1.5 政策与周期研判：一个由制度改革打开的机会

政策层是这个品类最重要的一层，而它的性质与多数食品品类相反：别处的政策多半是约束，这里的政策是机会的来源。

2016 至 2017 年的盐业体制改革取消了区域限制、放开了价格、放开了生产企业进入批发领域，这三条合起来创造了一个竞争市场的前提。而《食盐专营办法》仍在，定点生产与定点批发的框架未取消，因此这是一个准入受限、竞争开放的市场。

这个组合对先行者是有利的，理由有两条。

第一，参与者名单是有边界的（定点制），因此这不是一个任何人都能涌进来打价格战的市场。

第二，各省份额九年基本稳定，说明既有格局的惯性很强；而惯性强的市场一旦出现一个新的选择理由，位移会比想象的明显，因为在此之前根本没有位移的依据。

季节周期：食用盐几乎没有消费季节性，它是全年、全人群、每天都在用的产品。食品里没有比它更平稳的需求。

原料周期：这个品类的原料是盐资源本身（海水、盐湖、井矿盐矿藏），它不受农业年度周期影响。这在食品里少见：多数食品的成本都跟着农产品走，而盐跟着矿产资源与能源走。6.2 节展开。

而本报告要指出一条与本篇建议直接相关的政策提醒：以原料来源命名的产品（海盐、湖盐、井矿盐）其名称与实际的对应关系，以及 GB 7718–2025 相关要求的适用性，须企业按标准原文自行评估。本文不构成合规意见。

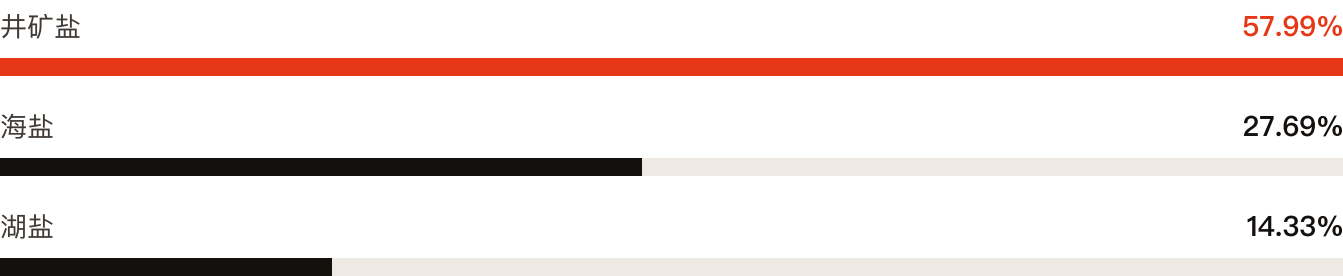
1.6 技术与工艺现状：这个品类的差别是真实的，而它从没被讲过

食用盐按原料来源分为海盐、湖盐、井矿盐等，按加工制法分为精制盐、粉碎洗涤盐、日晒盐等。

这三种来源在中国的实际比重相差很远，而这件事从没被讲给消费者听过。

图 3 中国的盐主要来自地下，而不是海里

中国原盐产量的来源结构（2023 年）



数据来源：华经产业研究院引中国盐业协会数据（2023 年）。需要说明两处口径：其一，这是原盐产量的来源结构，包含工业用盐在内，不是食用盐零售端的结构，本报告未取得后者的拆分数据；其二，三项之和为 100.01%，系原数据四舍五入所致，本报告照录不作调整。条形长度以井矿盐为 100% 折算。本图要说明的是：多数中国人吃的盐来自地下的盐矿，而不是海边的盐田，这与「盐来自大海」这个直觉正好相反，而货架上没有任何一处提示过这件事。本图由本报告自绘。

一个必须点明的事实，也是本篇建议成立的前提 这个品类的产品差别是真实存在的，而且它就写在标准的分类里。

两个维度分别说。

第一个维度是原料来源：海盐、湖盐、井矿盐。它们来自完全不同的资源，产地、生产方式与产品特征都不相同。

第二个维度是加工制法：精制盐、粉碎洗涤盐、日晒盐等。不同制法的产品在颗粒形态、溶解速度与氯化钠含量上有差别。

本报告要立刻写明一处限制，因为它很重要：本报告没有取得不同来源与不同制法的食用盐在风味、口感或使用效果上的任何实测比较数据（[数据待补充]）。因此本报告不宣称任何一种盐比另一种「更好吃」，也不宣称消费者能分辨它们。

本报告只指出一件可核对的事：这些分类在标准体系里是存在的、是有客观依据的，而它们在消费端几乎没有被表达过。

而这一点对本篇建议已经足够，理由是：一个消费者今天在货架前的判断只有两项（加碘无碘、价格）。哪怕只是把「这是井矿盐」「这是日晒海盐」以及它们各自适合什么用法讲清楚，他手里的判断依据就从两项变成了三项。

这是这个品类最实在、也最安全的一步：它不碰碘，不碰钠，只是把标准里本来就有的分类翻译成入话。

本报告还要补一处诚实的提醒：如果不同制法与来源的盐在实际使用中差别很小，那么本篇建议的天花板就很低。这是本篇最需要被验证的一件事，本报告已把它列为强制前置动作（8.2 节）。

二 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「买盐」到「买哪种盐」，而这一步还没走

旧逻辑：买盐。不是买某一种盐，就是买盐。在区域划定、价格统一的年代，这个动作没有选项。

新逻辑（应该发生而尚未发生）：买哪一种盐。

本报告要指出这一步为什么卡住了，而原因不在消费者身上。

一个消费者要开始挑，需要三个条件：他知道有区别、他知道区别是什么、他知道这个区别对他有什么用。

而这三条在盐这个品类里一条都不具备。他不知道盐分几种（除了加碘无碘），不知道井矿盐与海盐有什么不同，更不知道这个不同对他做菜有什么影响。

这是相当彻底的一次「三条全缺」。作个对照：买玉米的人至少知道有甜的有糯的（知道有区别）；买莲藕的人知道有粉的有脆的（知道区别是什么）；买南瓜的人甚至已经在为贝贝这样一个品种付溢价（三条全有）。

而盐的消费者是从零开始的。这既是本篇最大的困难，也是本篇最大的机会：一个从零开始的心智，第一个写进去的人拿到的是定义权。

2.2 需求缺口识别：三条，而第一条最基础

已被满足的老需求：随处买得到、极便宜、安全有保障、加碘有制度安排。

未被满足的新需求，三条：

- 知道盐分几种，以及它们各自适合什么。这是本篇的核心缺口，而它的性质极为基础：它是「他还不知道这件事可以挑」，而不是「他想挑而没有工具」。因此这一篇要做的第一件事是让他知道有选项，第二件事才是给他标准。
- 知道颗粒粗细对做菜有什么影响。这是最容易被理解、也最容易被验证的一条：粗盐与细盐在撒的时候、在腌的时候、在收汁的时候，手感与效果是不一样的。这是一个纯粹的实用知识，不涉及任何健康主张。
- 知道贵的那袋贵在哪。价格放开九年之后，货架上确实出现了价格差异明显的产品；而消费者拿不到任何解释。本报告未取得价格带分布数据（[数据待补充]）。

三条的顺序是本篇建议的执行顺序：先让他知道有选项，再给他一个最容易理解的分辨维度（颗粒与用法），最后价格差异才有解释的落点。

本报告要明确指出没有列入的两条：碘与钠钾。理由见 1.3 节与 8.4 节，它们属于公共卫生领域，本报告不作主张也不建议企业进入。

2.3 需求位移空间研判：它没有替代品

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
不用盐	不存在这个选项	零。食品里几乎见不到第二行这样的	盐是唯一一样生理必需的调味品，因此这个品类不存在「不买」这个选项。别的食品都有「不吃这个」这条退路，只有盐没有。这是最刚性的一种需求
酱油、蚝油、复合调味料等含盐调味品	提供咸味	中，而这是这个品类唯一真实的位移压力	随着复合调味料使用增加，家庭直接用盐的量可能被部分替代（一勺酱油同时带来咸与鲜）。复合调味料中的氯化钠可高至 40%，也就是说盐是以配料形态进入了别的产品。本报告未取得替代比例数据
不同种类的食用盐之间	同一个需求	目前极低，而这正是本篇要讨论的问题	这一行很特殊：这个品类内部的位移几乎不发生，原因是他不知道有区别，而不是消费者忠诚。价格放开九年而各省份额基本稳定（行业研究机构的公开分析，本报告未取得原始出处，该表述仅作参考），说明内部位移的通道还没有被打开
预制菜、外卖与成品食品（不自己调味）	吃到有味道的一餐	高，而这一行对这个品类不全是坏消息	因为这些产品的生产端也在用盐。也就是说家庭端减少的部分会以食品工业与餐饮端的需求出现，这与其他调味品的情形一致。而 B 端不为品牌付钱
减少盐的摄入量	不适用	本报告不进入这一行的讨论	钠摄入与健康属公共卫生与临床领域，应以卫生健康部门与权威机构的公开结论为准。本报告不评价、不主张，也不把它作为任何商业判断的依据（1.3 节与 8.4 节）

「切换意愿为零」这一行极为少见，本报告要说明它的分量。

任何一个食品的位移分析里，最后总有一行是「不吃这个」：不吃丸子、不吃汤圆、不用味精。那一行代表一个品类的最坏情况。

而盐没有这一行。这意味着这个品类的需求底座是绝对的，它不会因为任何风向、任何舆情、任何替代品而消失。

这一点是这个品类最值钱的属性，而它同时解释了这个品类为什么长期没有创新：一个永远不会失去客户的生意，改变它的动力天然就弱。

第三行才是这一篇真正的战场：品类内部的位移。而它现在几乎不发生，通道还没有被打开。

2.4 客群成熟度判定：客群是全体人口，而成熟度是零

判定：客群覆盖全体人口，而客群的挑选成熟度接近于零。这个组合在食品里是独一份的。

依据三条。

其一，客群就是全体人口。每个人、每天、每顿，没有第二个食品品类的客群比它更广。

其二，挑选行为几乎不存在。消费者在货架前的判断只有加碘无碘与价格两项（本报告的观察，无调研数据支撑）。

其三，也是最要紧的：这是客群从来没有被要求成熟过，而不是客群不成熟。

本报告要把这个区别说清，因为它决定了教育成本的性质。

一个「不成熟」的客群意味着他试过、比较过、还没形成标准，教育他是在纠正。而一个「没被要求成熟过」的客群意味着他从来没有做过这个动作，教育他是在开创。

后者更难，因为要先让他相信这件事值得花注意力；而后者也更值钱，因为第一个写进去的定义没有竞争对手。

而本报告要诚实地指出这里最大的障碍：盐太便宜、用量太小。一个消费者愿意为了一件几块钱、一年买几次的东西投入多少注意力，这是本篇建议最硬的天花板。7.1 节会正面处理。

2.5 PEST 宏观环境分析：政治层是机会的来源

PEST 指宏观环境的政治、经济、社会、技术四层。

政治层是这个品类机会的来源，而不是约束，这在食品里很少见。

2016 至 2017 年的盐业体制改革放开了区域与价格，创造了竞争的前提；而《食盐专营办法》仍在，准入是定点制，因此这是一个参与者有边界的竞争市场。这个组合对先行者有利（1.5 节）。

而政治层同时有一条禁区：食盐加碘是国家公共卫生措施，碘含量由 GB 26878 等标准规定。本报告不评价，并建议企业不在这个方向做任何对抗性表达。

社会层：消费者对食材来源与品质的关注度在上升，这对本篇建议（讲清来源与制法）有利；而涉及钠摄入的健康话题本报告不进入。

经济层：单价极低、用量极小、需求无弹性。这是本篇建议最硬的约束：消费者愿意投入的注意力有限，愿意支付的绝对溢价也有限。

技术层：产品差别在标准分类里是真实存在的（来源与制法），而本报告没有它们在使用效果上的实测比较数据（1.6 节）。

系统性红利与致命性风险 红利：需求绝对刚性，几乎是唯一一个没有「不买」这个选项的食品；客群覆盖全体人口；无季节性；原料不受农业周期影响；制度改革九年前已放开区域与价格，而准入仍是定点制，因此这是一个参与者有边界的竞争市场，对先行者有利；标准里本来就有分等（来源与制法），尺子存在只是没被翻译；各省份额九年基本稳定，说明位移通道还没被任何人打开。

风险：六条，而第一条是本篇最硬的天花板。

第一，单价极低、用量极小、需求无弹性。消费者愿意为了一件几块钱的东西投入的注意力有限，这是本篇建议的绝对约束。

第二，客群从来没有被要求挑选过，因此教育是开创而不是纠正。要先让他相信这件事值得花注意力，这一步比给标准更难。

第三，产品差别在使用效果上的实测数据完全没有。如果差别很小，本篇建议的天花板就很

低。本报告已把实测列为强制前置动作。

第四，两条禁区不能碰：碘属公共卫生措施，钠钾涉及特定人群健康管理。本报告不评价、不主张，并明确建议企业不做对抗性营销。

第五，复合调味料在部分替代家庭直接用盐。复合调味料中的氯化钠可高至 40%，也就是说盐正在以配料形态进入别的产品。

第六，本品类的零售规模与价格带数据完全空白，引用的份额数字口径各不相同，其中一项已有九年之久。

三

顾客心智研究：消费者心里的账怎么算

3.1 心智阶梯分析：他的判断只有两项

表 3 食用盐购买决策要素排序（家庭零售场景）

顺序	看什么	能不能验证	说明
1	加碘还是无碘	能，包装上有标示	这是消费者唯一清楚的分​​类维度，而它是一个公共卫生安排的产物，不是市场竞争的产物。本报告不评价这个维度
2	价格	能	而单价极低，因此价格差异的绝对值很小，几毛钱不值得他动一下。这解释了为什么价格放开九年而格局没动
3	包装规格与顺手	能	拿哪袋顺手就拿哪袋，这一项在这个品类里的实际权重可能被低估
4	牌子（如果他有印象的话）	能	而这个品类的品牌印象大量来自区域历史（几十年就是这一家），不是来自比较
5	原料来源（海盐、湖盐、井矿盐）	能，包装上通常有标示	本篇核心：这个信息大多已经印在包装上了，而消费者不知道它意味着什么。这不是披露问题，是翻译问题
6	加工制法与颗粒粗细	部分能	本篇建议的落点：它是最容易被理解、最容易被验证、也最不涉及任何健康主张的一个维度
7	用什么菜、什么做法适合	不能	完全空白。本报告未见有任何品牌讲过这件事

这是食品里最短、也最空的一张决策表，而它的空法很特别。

本报告要指出第五行的性质，它是本篇最重要的一处发现：原料来源这个信息大多已经印在包装上了。

也就是说这个品类不缺信息披露。海盐、湖盐、井矿盐这些字就在袋子上，消费者每次都看到，而他不知道那意味着什么。

这个处境有一个很近的对照值得摆出来：像贝贝南瓜这样的品种名，消费者是认的、知道它意味着什么，只是没被印到包装上，那种情形的任务是搬运。而盐正相反：字已经印在包装上了，消费者不知道意思，任务是翻译。

一个是有认知没产品，一个是有产品没认知。而后者更容易做，理由很简单：不需要改产品、不需要改包装、不需要多花一分钱原料，只需要把已经印在袋子上的那几个字解释一次。

第六行与第七行是本篇建议的落点，它们的共同点是：都不涉及健康，都可以被消费者自己验证，而且都完全没有人讲过。

3.2 购买动机与场景图谱：四个场景，而第三第四个才是机会所在

场景一，家里的盐罐空了（体量最大）。补货式购买，决策时间极短、几乎不比较、拿顺手的那袋。这是这个品类最主流的场景，也是最难做出差异的场景。

场景二，日常炒菜与煮汤。用量小、每天用，而使用者对盐本身没有意识，它是一个背景。

场景三，腌制与需要大量用盐的做法（本篇落点之一）。腌菜、腌肉、做腊味、烘焙，这些场景的用盐量大得多，而且盐的种类与颗粒会实际影响结果。这是消费者最可能愿意认真挑一次的场景。

场景四，收尾用盐与佐餐（本篇落点之二）。出锅前撒的那一点、蘸食用的那一点、烤肉上撒的那一点，这些用法里盐是被直接吃到的，颗粒与口感的差别最能被感知。

本报告要指出四个场景的一个规律，它直接决定了建议的落点：越是把盐当背景的场景，差异化越无从下手；越是盐被直接感知或大量使用的场景，差异化越有意义。

因此本篇建议不从体量最大的场景（补货）切入，而从场景三与场景四切入。道理是通用的：避开最大的场景，从愿意认真挑的那个场景进去。

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，全部是翻译问题

断点一，不知道盐可以挑。本篇最基础的断点，而它的性质是「不知道这件事存在」而不是「知道而无工具」。

断点二，印在包装上的来源标示没有被翻译。海盐、湖盐、井矿盐这些字消费者每次都看到，而他不知道意味着什么。

断点三，颗粒粗细与用法的对应关系完全空白。这是最容易讲、也最不涉及健康的一条。

断点四，价格差异没有任何解释。价格放开九年，而贵的那袋贵在哪，消费者拿不到答案。

3.4 心智成熟度判定：一个「挑选行为没有历史」的品类

品类认知：满分，没有比它更满的。每个人都知道盐是什么。

选择认知：接近于零，而它的原因在制度里而不在消费者身上。

本报告要把这个判断的依据说清：在一个区域划定、价格统一、产品单一的年代，「挑盐」这个行为不存在。它是一个从未发生过的行为，谈不上被忽略。

而 2017 年之后它变得可能了，九年过去仍然没有发生。

盐的心智处境：免选 免选是他不是不会选，是几十年制度上从来没被要求选过，所以没有一套用来选的语言（盐）。

免选要与另外两种处境分清楚：

一种是「无尺」：内部差别大，而从来没有人建立过面向消费者的分辨语言。那种情形下消费者本来是可以挑的，不同的货一直摆在一起，只是没有语言。

一种是「二分」：分级体系早就发布了，执行它的产品不多，于是消费者的尺子只有两格。那种情形下尺子没被用，是因为企业不愿用。

盐比这两种都更靠前一步，而它靠前的原因不在市场里，在制度里：在区域划定、价格统一、产品单一的年代，「挑盐」这个行为在物理上不存在，因为货架上没有可挑的对象。

所以它既不是「有尺子没人用」，也不是「该有尺子而没有」，它是一个「挑选这件事本身没有历史」的品类。

2017 年之后它变得可能了。九年过去，各省份额基本没动。

一个由制度改革创造、九年之后还完整地空在那里的机会，在食品里找不到第二个。

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：一个领先者，加一堆省级主导者

公开信息给出的格局如下。

中盐股份的食盐产销量居世界第一、食盐产能超过 1000 万吨/年，2017 年全国食盐市场占有率约 30%（旧口径）；雪天盐业作为「盐改第一股」，小包盐销量超过 50 万吨、全国市占率已提升至 10% 以上，2024 年上半年公司营业总收入 30.2 亿元（公司整体口径）。

行业层面：盐改以来集中度不断提升，头部企业借助社会资本扩充经营实力，市场份额有望持续向头部企业集中；而截至目前全国食盐市场仍然分散，各省主要食盐企业的市场占有率基本保持稳定，尚未形成行业大规模的兼并重组。

市场结构判定 判定为【垄断竞争】：一个体量显著领先的全国性企业，加上一批各据一省的主导企业，产品高度同质而品牌之间几乎没有可辨识的差别，九年来格局基本稳定。具体 CR 值不可得，依据为下述几家企业的公开口径，本判定的确定性低于有数值支撑的品类，读者应据此折扣。

五点口径限定必须写明（1.4 节已列，此处重复关键两条）：中盐约 30% 是 2017 年口径，已有九年之久，本报告不用它代表当前格局；雪天的「小包盐市占率 10% 以上」与中盐的「食盐市占率约 30%」口径不同（前者小包盐、后者食盐整体），不可相加或比较。

而这个结构里最值得注意的一句话，是那句「各省主要食盐企业的市场占有率基本保持稳

定」。

本报告要把它的含义摊开：价格放开了九年，区域限制取消了九年，而各省的份额基本没动。

这说明一件事：取消区域限制并不等于消费者会跨区域选择。制度上他可以买任何一家的盐，而他没有任何理由去买另一家的。

这是本篇最重要的竞争洞察：这个品类的护城河是消费者的无差别感，既不是品牌，也不是渠道。而无差别感是一道对所有人都成立的墙，它保护每一个在位者，也困住每一个想往上走的人。

因此第一个给出差别理由的企业，它打破的不只是对手的墙，也是自己的墙。这是一个双向的动作，而它的收益取决于自己是不是准备得最好的那一个。

4.2 竞争态势研判：在比渠道与价格，而没人比产品

战法主流的判定：渠道竞争与价格竞争，产品竞争几乎不存在。

可以观察到的竞争点：渠道覆盖与铺货能力、价格与规格、包装形态、区域历史品牌的惯性、以及产品线的宽度（不同来源与不同用途的产品）。

观察不到的竞争点：把原料来源翻译成消费者听得懂的差别、把加工制法与颗粒粗细讲成用法指导、以及为价格差异提供解释。

本报告要指出这个格局里最值得一件事：这个品类已经有了产品线，而没有产品语言。

货架上确实能看到不同来源、不同制法、不同规格的盐，价格也确实有差异。也就是说企业在产品端已经做了动作。

而这些动作没有配上任何解释。消费者看到的是一排看起来差不多的袋子，价格不一样，而他不知道为什么。

这是本篇最实际的一处判断：这个品类不需要先开发产品，产品已经在货架上了。它需要的是把已经在货架上的东西解释一遍。这让本篇建议的执行成本比多数品类的同类建议低得多。

4.3 主要竞争对手 4P 拆解：四类主体，各自的处境很不同

公开信息不足以对单个企业作完整拆解，以下按类型归纳，属本报告依据公开的政策信息、行业分析与品类特征作出的定性梳理，未取得任何企业的内部经营数据。

表 4 四类主要主体的位置对照（定性梳理）

类型	产品	渠道与价格	品牌与那个空位
全国性领先企业（公开信息指中盐股份食盐产销量居世界第一、产能超 1000 万吨/年）	产品线最全，覆盖不同来源与规格	全国渠道，价格已放开	最有条件做这件事：它的产品线本来就全，因此它最有资格讲清各类盐的区别。而它的规模也意味着它最不着急，因为无差别感首先保护的就是最大的那一家
省级主导企业（公开信息指雪天盐业为「盐改第一股」，小包盐全国市占率 10% 以上）	以本省资源与产品为主，向全国渗透	本省渠道强势，跨省渗透中	本篇最有动机的一类。它要跨出本省就必须给消费者一个理由，而在无差别感之下它给不出。因此它是最需要这把尺子的一方，也是最可能先做的一方
其他区域盐业企业	本地资源与本地产品	本地渠道，价格竞争	在各省份额基本稳定的格局里，这一类的本省地位相对稳固；而它们通常缺乏做全国性认知投入的资源
渠道自有品牌与精品超市	规格与来源由渠道定义	自有渠道，客群愿为可解释的品质付费	本篇认为最可能先把这件事做出来的一类：它能定标准、它的客群不那么价格敏感、而它只需要说服自己的供应商
进口与高端盐产品	以产地与制法为卖点的盐（如各类海盐、岩盐产品）	精品渠道与电商，价格带明显更高	本篇最被低估的一类，而它已经在做本报告建议的那件事：它卖的就是产地与制法。也就是说这个品类的差异化语言已经在货架的一个角落里存在了，只是没有进入主流

第五行是本篇一处很重要的发现，本报告要单独展开。

这个品类的差异化语言其实已经存在了，它在货架的高端角落里：那些以产地与制法为卖点、价格明显更高的盐产品，讲的正是本报告建议主流品牌去讲的东西。

这一点有两层含义。

第一层是有利的：它证明了「按来源与制法讲盐」这套语言是可行的、消费者是能接受的、而且是愿意付溢价的。本篇建议因此不是一个凭空的设想。

第二层是需要警惕的：那些产品的价格带很高，而这个品类的主流是几块钱一袋。把高端角落的语言直接搬到主流货架上，可能会因为价格结构不匹配而失效。主流品牌要做的是把那套表达翻译成一个几块钱的产品也能讲的版本，而不是照搬，而这个版本更应该落在「用法」而不是「稀有」上。

第二行也要指出：省级主导企业是最有动机的一方。它要跨出本省就必须给消费者一个理由，而在无差别感之下它给不出。因此它比全国性企业更需要这把尺子。

4.4 对手优势背面分析：强在哪里，弱就在哪里

表 5 对手优势与其背后的劣势

对手类型	强在哪	优势背后的劣势
全国性领先企业	体量领先、产品线最全、全国渠道、资源与产能优势	它是无差别感最大的受益者，因此它改变现状的动力最弱。一个消费者不做选择的市場，最有利于那个已经铺满渠道的企业。它有最好的条件而没有最强的理由，这与多数在位者的处境中「在位者不动」的结构一致
省级主导企业	本省地位稳固、渠道扎实、有「盐改第一股」这类先行者形象	它的稳固恰恰限制在本省：跨省需要一个消费者能听懂的理由，而这个理由目前不存在。它最有动机而资源不如全国性企业。它的最优策略可能是先做一个窄场景（腌制或佐餐用盐）而不是全面开战
其他区域盐业企业	本地资源、本地渠道、成本优势	缺乏做认知投入的资源；而如果这套语言被别人建立起来，它是最被动的一方，因为它的产品未必在新的分类维度里占优
渠道自有品牌与精品超市	能定标准、客群不那么价格敏感、只需说服自己的供应商	盐这个品类单价太低，在它的品类优先级里排得很后；而它的规模有限，做出来的样本要靠别人放大
进口与高端盐产品	已经在用产地与制法这套语言，并且拿到了溢价，证明了这条路可行	价格带与主流货架差距太大，因此它的语言主流品牌不能照搬（4.3 节）；而它的体量小，无法自己把这套语言推成行业共识

第一行是本篇最要紧的一处分析，本报告要把它说透：这个品类的在位者被自己的优势困住了。

无差别感是一道墙。它让消费者不去比较，因此它保护了每一个已经占住渠道的企业。而它同时封住了向上走的路：一个不比较的消费者，也不会为更好的产品多付钱。

因此拆掉这道墙对最大的那一家是不划算的，对想往上走的那一家才是划算的。这解释了这件事九年没有发生的原因，而它同时指出了这件事最可能由谁来做：是最想跨出本省的那家，而不是最大的那家，或者是最不在意主流价格带的那家（渠道自有品牌）。

4.5 心智快照与心智空位识别：他连问题都想不出来

消费者的第一联想：提到盐，脱口而出的是咸的、白的、便宜、加碘。

反向问几个问题：

- 哪个牌子的盐好？答不上来，而且他会觉得这个问题很奇怪。这一点很少见：别的品类的消费者答不出是因为不知道，盐的消费者答不出是因为他不觉得这是个问题。
- 盐分几种？加碘和无碘。而这是一个公共卫生安排的分類，不是产品分类。
- 海盐和井矿盐有什么区别？答不上来，而这两个词大多已经印在他家那袋盐的包装上了。
- 粗盐和细盐什么时候该用哪个？答不上来，而这是一个纯粹的实用问题，不涉及任何健康主张。
- 为什么那袋盐比这袋贵一倍？答不上来，而价格已经放开九年了。
- 你会为一袋更好的盐多付几块钱吗？这个问题的答案本报告没有数据，而它是本篇建议最需要核实的一件事。

第一问的答法是本篇最要紧的观察：他是觉得这个问题不成立，而不是答不出来。

这与多数品类有一处根本区别。多数品类的消费者知道自己有一个未被满足的疑问（丸子里有多少肉、这块牛排凭什么贵）；而盐的消费者连疑问都没有，因为他从来没有被给过一个提问的理由。

第三问是本篇最实际的空位：那两个词已经印在包装上了，翻译它不需要任何新的披露。

第六问是本篇必须诚实标注的核心不确定：一个几块钱的产品能不能带出溢价，本报告完全没有数据。这是8.2节把它列为强制前置动作的原因。

4.6 最佳实践研究：可学的样本就在同一个货架的另一端

这个品类的主流没有可解构的样本，而它有一个近在眼前的参照，就在同一个货架的高端一端（4.3节五行）。

可复制的规律，以及必须做的一次改写 那些以产地与制法为卖点的高价盐产品，证明了三件事：

第一，按来源与制法讲盐，消费者听得懂。

第二，这套语言能带出溢价。

第三，这件事不需要等任何规则，现在就可以做，因为已经有人在做了。

而本报告要指出这个参照不能照搬的原因，这是本篇一处重要的判断：

那些产品讲的是「稀有」：某个特定产地、某种传统制法、某种手工工序。稀有支撑的是一个高价格带。

而这个品类的主流是几块钱一袋。在那个价格带上，稀有讲不通，因为一个几块钱的产品没法宣称自己稀有。

因此主流品牌要做的是一次改写：把「稀有」改写成「合用」。

不讲这袋盐多难得，讲这袋盐适合做什么：粗的适合腌、细的适合炒、某一种适合出锅前撒、某一种适合烘焙。

这个改写有三个好处：它在几块钱的价格带上讲得通；它可以被消费者自己验证；而它完全不碰碘与钠钾这两条禁区。

这套做法与「粉藕炖汤、脆藕清炒」那类用途标签是同一个路子（给用途，而不是给品质数字），而盐的成本更低：那类做法要在包装上加两个字，而盐的来源标示大多已经印在包装上了，缺的只是解释。

4.7 可见竞争者盘点：谁最想拆掉那道墙

表 6 可见主体名单与占位可能性判断

层级	特征	会不会先做这件事
省级主导企业	本省稳固而要跨省，必须给消费者一个理由	本篇认为动机最强的一类。跨省销售在制度上已无障碍（区域限制 2017 年取消），而它缺的正是消费者听得懂的差别；建议它从一个窄场景（腌制或佐餐用盐）切入而不是全面开战
渠道自有品牌与精品超市	能定标准、客群不那么价格敏感、只需说服供应商	可能性最高，而规模有限。它最适合做那个「把稀有改写成合用」的样本；而盐单价太低，在它的品类优先级里排得后
全国性领先企业	产品线最全、渠道最宽、资源最多	能力最强而动机最弱（4.4 节第一行）。无差别感首先保护的就是它；而如果别人先做起来，它是最有能力把这套语言推成行业标准语言的一家
进口与高端盐品牌	已经在用这套语言并拿到溢价	已经在做，而它的价格带与主流差距太大，无法把这套语言推入主流（4.6 节）
内容型新消费品牌	擅长把一件事讲成一个可复现的动作	可能性高，而本报告要提醒一处风险：这个品类的内容讨论极易滑向碘与钠钾这两条公共卫生话题，而那是企业既没有资格也没有能力主导的领域。建议严格限定在颗粒与用法上
专业厨师与餐饮内容创作者	在「什么菜用什么盐」这件事上最有说服力	本篇认为这套语言最可能由这一类先讲出来，而不是由企业先讲。一个厨师说「腌肉要用粗盐」是在讲手艺，可信度远高于任何品牌的广告；而这也恰好是这个品类唯一安全的讲法
行业协会与标准制定方	掌握标准里那套已有的分等	这里有一件很基础的工作没人做：把标准里已有的制法与等级分类，翻译成一份面向消费者的说明。这件事不涉及任何新规则，只是翻译

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

第六行值得单独提一句，它是本篇认为最现实的起点：这套语言由厨师讲比由企业讲有效得多，也安全得多。一个厨师说「腌肉用粗盐、出锅前撒细盐」是在讲手艺，而一个品牌说同样的话会被当成广告。而这个讲法恰好完全避开了碘与钠钾两条禁区。

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：B 端体量大而不为差异付钱

B 端（食品工业、餐饮、腌制加工）：本报告判断这一端体量可观，因为盐是几乎所有加工食品与餐饮出品的必需原料。复合调味料中的氯化钠可高至 40%，这是盐以配料形态进入别的产品的一个例子。

而这一端按规格与成本议价、不为品牌与差异付钱。

C 端（商超、社区渠道、电商、精品超市）：本篇的建议全部落在这一端。

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有两条。

第一条，这个品类在 C 端的主流场景（补货式购买）几乎无法承载解释。一个人来买盐是因为家里没了，他的决策时间极短、几乎不比较。因此在这个场景里再多的解释也进不去。

第二条，因此这件事必须从「他愿意认真挑一次」的场合切入。本报告判断有三个这样的场合：精品超市与会员店的货架（客群本来就在读标签）、电商的搜索与详情页（他有耐心看）、以及内容渠道（他在学做菜的时候最愿意接受用法知识）。

第三个是最重要的，理由在 4.7 节已说明：这套语言由厨师在教做菜的时候讲出来，效果最好、可信度最高、也最安全。

5.2 渠道结构盘点：这套语言只能靠内容先讲

- 内容渠道（做菜内容与厨师）：本品类最重要的渠道，因为这套语言的本质是用法知识，而用法知识只能在做菜的语境里被接受。
- 精品超市与会员店：客群本来就在读标签、不那么价格敏感，最适合做第一个样本。
- 电商：详情页有空间讲清来源、制法与用法，而消费者在这里搜的多是「盐」这个通用词，不搜细分维度，这一点要注意。

- 商超与卖场：体量最大而最难承载解释（补货式购买、决策时间极短）。它是这套语言建立起来之后才有用的战场，不是起点。
- 社区渠道与即时零售：临时补货，价格与便利主导。
- 食品工业与餐饮供应：体量可观，按规格与成本议价，不传导主张。

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：先在内容里建语言，再回货架收

本篇的渠道结论很具体，而它与常规顺序相反：这件事要先在内容渠道里把语言建起来，再回到货架上去收。

理由三条。

第一，这套语言的本质是用法知识，而用法知识在货架上讲不完。「粗盐适合腌、细盐适合炒」这句话本身很短，而让消费者相信它值得在意，需要一个做菜的语境。

第二，货架上的主流场景（补货）不给解释留时间。在语言还没有建立的时候把解释印在包装上，消费者不会读，因为他手上没有一个需要它的问题（4.5 节第一问）。

第三，而一旦语言建立起来，收的动作就非常轻：来源标示大多已经印在包装上了，只需要加一句用途，成本接近于零。

这个「先内容后货架」的顺序是盐特有的：多数品类可以直接在包装上加字见效，而盐必须先让消费者手上有那个问题。

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：一个不看农产品的成本结构

食用盐的成本由盐资源开采或制取（海水、盐湖、井矿盐）、加工（洗涤、精制、干燥、按标准要求的处理）、包装、物流构成。

本报告未取得具体的成本占比拆分（[数据待补充]），而可以指出这个品类成本结构的三个特点，三条在食品里都少见。

成本结构给出的三个判断 第一，它的成本不跟着农产品走。多数食品的成本都跟着农业周期（小麦、稻谷、大豆、玉米、油料、禽类），而盐的原料是矿产与水体资源，它跟着资源、能源与运输走。这让它的成本波动性可能低于多数食品。

第二，包装与物流在成本里的相对权重可能很高。理由是产品本身极便宜而重量不轻，因此运输成本占比会显著高于高价值食品。本报告没有数据，只作结构性推断。而这一条对本篇建议有一层含义：跨省销售的物流成本可能是各省份额稳定的一个真实原因，而不只是消费者不选择。

第三，也是本篇建议最有利的一条：本篇建议几乎不增加成本。

本报告要把这个对比摆出来：多放鸡蛋、多放肉丝、多放鸡，这类建议都是每一份都要多花的原料钱；

而本篇建议的是把已经印在包装上的来源标示解释一遍、加上一句用途说明。它不需要改配方、不需要换原料、不需要新增工艺，成本接近于零。

而它的代价在别处：它需要一次内容层面的投入（因为要先让消费者手上有那个问题，5.3节），而这笔投入是花在教育上而不是花在产品上，它的效果也更难度量。

写明分寸：使用不同来源与制法的盐、按标准要求生产并如实标注，均符合现行规定。本报告不指向任何具体企业的违法违规行为，也不宣称任何一种盐优于另一种。

6.2 原料价格周期研判：资源与能源，不是农业

这个品类的原料是盐资源本身，因此它不受农业年度周期影响，这在食品里很少见。

它的成本变量主要在三处：资源获取（海水制盐依赖气候与滩田、盐湖与井矿盐依赖矿藏与开采）、能源（制盐与干燥是能耗环节）、以及运输。

各项的价格序列与在成本中的占比，本报告未取得，[数据待补充]。

本报告要指出这个结构的一层含义，它对本篇的路径判断有影响：一个成本相对稳定、资源不稀缺、产能充足的品类，几乎不可能靠原料稀缺性建立差异化。因此这个品类的差异化只能来自加工、形态与用途，而这恰好是本篇建议的方向。

6.3 成本传导机制分析：这个品类几乎没有降本空间可以偷

原料涨价时，企业的路主要有三条：提价、优化能耗与物流、调整包装规格。

这个品类有一处特殊：它几乎没有「偷偷降规格」这条路。

理由是这个产品的主体成分是氯化钠，含量是可检测的，而它受食品安全国家标准与产品标准约束。别处常见的隐性降本（少放肉、换便宜品种、缩净含量之外的偷工）在这里基本不成立。

盐的可验证性要分两项来说：

「是什么成分、纯度多少」属完全可验证（可检测，且有标准约束），这一项处在可验证性的最高端。

而「来源与制法」属可标示但消费者无从判断：包装上写着海盐或井矿盐，消费者信它，而他既无法验证，也不知道那意味着什么。

这第二项的处境值得注意，它比「不可验证」更微妙：这是一个他根本不打算验证的信息，因为他不知道它有什么用，并不是他想验证而验证不了。

而这一点恰好说明本篇建议的性质：它要解决的是意义问题（他不知道那个标示意味着什么），而不是信任问题（消费者并不怀疑那个标示）。这两类问题的解法完全不同，前者要靠背书与检测，后者只要靠解释。

写明分寸：以来源命名的产品其名称与实际的对应关系须企业按标准原文自行评估。本报告不指向任何具体企业的违法违规行为。

6.4 上游进出口依赖度：资源在国内且充足

中国的盐资源包括海盐、湖盐与井矿盐，资源分布广、储量充足。公开信息显示中盐股份的食盐产能超过1000 万吨/年、食盐产销量居世界第一，这从侧面说明国内产能不构成瓶颈。

本品类的具体进出口数据，本报告未取得，[数据待补充]。而 4.3 节指出的进口与高端盐产品说明进口在高端细分市场是存在的，本报告没有其规模数据。

本报告要指出一处对本篇有实际意义的结构：这个品类不存在部位型或规格型的规模天花板，资源充足、产能充足、需求刚性。

也就是说这个品类的规模上限完全由人口与人均摄入量决定，而不由供给或市场开拓决定。这种天花板性质在食品里是唯一的，它意味着这个品类的经营目标只能是份额与价值量，不可能是总量增长。

这一条应当被写进任何一家盐企的战略前提：这个品类不会长大，只会重新分配。

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：客群最大而单位价值最小

本报告无法给出零售规模判断（[数据待补充]），而这个品类的宽度有一个很清楚的结构。

客群宽度大到没有第二个：全体人口、每天、每顿、永不消失、没有「不买」这个选项（2.3 节第一行）。

而单位价值小到也没有第二个：单价几块钱、用量极小、需求无弹性、总量天花板由人口决定（6.4 节）。

本报告要把这两条合起来的结论说清，因为它是本篇最重要的现实约束：

这个品类的机会不在做大，只在做贵与做多份额。而「做贵」在一个几块钱的品类里意味着从几块钱到十几块钱，绝对值很小；「做多份额」则要跟一个九年没动过的格局较劲。

结论：值得做，而必须对回报的量级有正确预期。本篇建议的价值不在于它能带来多大的增量，在于它是这个品类唯一一条不靠价格战的路，而且这个位置到今天还空着。

7.2 取势之二 · 赛道长度：需求最长，而这个空位已经空了九年

需求侧的长度也是最长的：盐永远不会被替代，也永远不会退出任何一个厨房。

而这个机会会有一个很特殊的窗口性质，本报告要说清。

它不是那种由一条新规创造、带着到期日的窗口。它是一个由制度改革在九年前打开、而至今没有人走进去的门。

这个「空了九年」的事实要两面读。

不利的一面：九年没人做，说明这件事的难度可能超出本报告的估计，或者它的回报不足以吸引在位者动手（4.4 节的分析支持后一种解释）。

有利的一面：这个位置到今天还是空的，而它的门槛不在资金也不在技术，在于有没有人愿意做一次教育投入。

三年推演（结构性推演，非预测）：如果没有人做，这个品类会继续在无差别感里维持现有格局，各省份额继续基本稳定；如果有人做起来并被验证，那么这套语言会被快速跟进（因为它不需要产能也不需要专利），最终变成行业通用语言，而先做的那一家拿到的是那段时间的品牌联想与定义权。

而这里有一个与常规判断相反的地方：对这个品类来说，跟进是好事。因为这套语言需要有足够多的人讲，消费者才会相信「挑盐」这件事是真的；一个人讲，他讲的会被当成广告。

7.3 取势之三 · 赛道拥挤度：渠道很挤，产品语言完全空着

集中度：一个体量领先的全国性企业加一批省级主导企业，各省份额九年基本稳定；盐改以来集中度在提升而尚未形成大规模兼并重组（行业口径）。

毛利水平：不可得，[数据待补充]。结构性判断：单价极低、成本相对稳定、需求无弹性；因此毛利取决于规模、能耗、物流效率与产品结构（有没有高价值产品线），而不取决于原料稀缺性。

战法主流：渠道与价格；产品语言这条线上一个人都没有（主流货架层面）。

结论：这个品类的渠道竞争已经很充分，而产品语言完全空着；而它空着的原因是拆掉无差别感这道墙对最大的在位者不划算，并不是没人想到（4.4 节）。

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 食用盐品类 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	需求绝对刚性（几乎唯一没有「不买」选项的食品） + 客群覆盖全体人口 + 制度九年前已放开区域与价格而准入仍是定点制（参与者有边界，对先行者有利） + 标准里本来就有来源与制法的分类，且这些字大多已经印在包装上 + 高端货架已证明这套语言可行且能带溢价	把已经印在包装上的来源与制法翻译成用法：粗的适合腌、细的适合炒、哪一种适合出锅前撒。不改产品、不改配方，只加解释
优势 × 威胁： 要守住的	产品成分完全可验证（处在可验证性的最高端） + 而来源与制法这一项消费者不知道意味着什么	认清这是一个意义问题不是信任问题（6.3 节）：消费者并不怀疑那个标示，他只是不知道它有什么用。因此解法是解释，不是背书与检测
劣势 × 机会： 要补的	补货式购买不给解释留时间 + 而做菜内容是消费者最愿意接受用法知识的场合	先在内容渠道把语言建起来，再回货架收（5.3 节）。这套语言由厨师讲比由品牌讲有效也安全，因为讲手艺不是讲广告
劣势 × 威胁： 要避开的	单价极低、用量极小、需求无弹性、总量天花板由人口决定 + 客群从未被要求挑选过 + 产品差别的实测数据完全没有 + 碘与钠钾两条禁区	先做一次实测核实差别是否可感知（强制前置）；严格把主张限定在颗粒与用法上，明确不碰碘与钠钾；对回报量级有正确预期，这个品类不会长大只会重新分配

7.5 战略取舍：该放弃什么

五件事要主动放弃，而前两件是本篇的硬边界。

第一，放弃在碘这件事上做任何营销表达。食盐加碘是国家为防治碘缺乏病实施的公共卫生措施，碘含量由 GB 26878 等标准规定。这既不是企业该主张的领域，也不是一个能赢的战场：任何对抗性表达都会把讨论从「哪袋盐更好用」推到一个企业没有资格主导的地方。

第二，放弃围绕钠与钾做健康主张。钠摄入与钾的相关问题属公共卫生与临床领域，涉及特定人群的健康管理。本报告不评价、不主张，并建议企业不做对抗性表达；任何相关表述须以 GB 28050 与广告法规原文为准。

第三，放弃从主流补货场景切入。那个场景决策时间极短、几乎不比较，再多的解释也进不去（5.1 节）。应从愿意认真挑一次的场合切入。

第四，放弃照搬高端盐的「稀有」叙事。那套语言支撑的是一个高价格带，而这个品类的主流是几块钱一袋，稀有在那个价格带上讲不通。要把稀有改写成合用（4.6 节）。

第五，放弃对增量的期待。这个品类的总量由人口与人均摄入量决定，它不会长大，只会重新分配（6.4 节）。任何以「做大品类」为目标的投入都建立在一个错误前提上。

7.6 聚焦击穿：力量集中在哪

一个点：把已经印在袋子上的那几个字，翻译成一句「这袋适合做什么」。

落到几个具体的「一」：

- 一次实测。先核实不同来源与制法的盐在实际使用中差别是否可被感知，这是本篇的强制前置动作，因为整个建议压在这个前提上（1.6 节）。
- 一个维度。颗粒与用法。它最容易理解、可以被消费者自己验证、而且完全不碰碘与钠钾。
- 一个场景。腌制与佐餐撒盐这类盐被大量使用或被直接吃到的场合，不从补货场景切入。
- 一条渠道。做菜内容与厨师，先在这里把语言建起来，再回货架收。
- 一句话。粗的适合腌、细的适合炒、这一种适合出锅前撒。不讲稀有，讲合用。

- 两件不做事。不碰碘，不碰钠钾。这是本篇最硬的两条边界。

- 一把筛子：以后每一笔投入，先问这三句
- ① 这件事碰到碘或钠钾了吗？碰到了就停，那不是企业的战场。
 - ② 这件事消费者能自己验证吗？能验证的用法知识最硬，讲不清的稀有故事在几块钱的价格带上撑不住。
 - ③ 这件事是在做大品类，还是在重新分配份额？前者是幻觉，这个品类的总量由人口决定。

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

判据	本品类实际情况	指向阶段
市场 规模	[数据待补充]（零售端规模不可得）。可确认：客群为全体人口，需求绝对刚性；中盐食盐产能超 1000 万吨/年、产销量居世界第一。总量天花板由人口与人均摄入量决定	体量可观而无增长空间，指向成熟期或后期
增速	[数据待补充]。结构性判断：总量由人口决定因此接近零增长；价值量可能因产品结构升级而提升，而本报告无数据	总量近零增长，指向成熟期或后期
头部 格局	一个体量显著领先的全国性企业加一批省级主导企业；盐改以来集中度在提升而尚未形成大规模兼并重组；各省主要企业市占率基本保持稳定（行业口径）	格局稳定而未完成整合，指向发展中期偏后
客群 与认 知	品类认知满分（没有更满的了），而选择认知接近于零：消费者的判断只有加碘无碘与价格两项，且他不觉得「哪个牌子的盐好」是一个成立的问题	认知满分而选择认知为零，这个组合在食品里是唯一的，指向发展中期

判定：发展中期，而这个判定需要一处特别说明 本报告判定发展中期。依据：格局稳定而未完成整合、选择认知接近于零因此品类的价值分层还没有开始。

而前两条判据（体量大、总量近零增长）单看指向成熟期或后期，与判定冲突。本报告的处理与理由必须写明：

这个品类的「总量不增长」是一个由生理决定的常态，不是衰退的迹象。它从来没有增长过，也永远不会增长，因此用增速判断它的生命阶段是失效的。

本报告因此以第三、第四条判据为主：格局未整合、价值分层未开始、而一次制度改革九年前刚刚为它打开了竞争的可能。一个刚获得竞争条件、而竞争还没有真正发生的品类，本报告判为发展中期。

本报告承认这个处理带有判断成分，而它有一个明确的依据：这个品类的商业阶段是由制度节点划分的，不是由市场自然演进划分的。2017 年是它真正的起点。

必须写明的五处弱点：

其一，零售端规模、增速与价格带数据全部空白。

其二，引用的份额数字口径各不相同，其中中盐约 30% 已是 2017 年口径、有九年之久，本报告不用它代表当前格局。

其三，不同来源与制法的盐在使用效果上的实测比较数据完全没有，本篇建议的前提未经验证，已列为强制前置动作。

其四，「消费者的判断只有两项」「他不觉得这是个问题」这两条判断没有任何调研数据支撑，是本报告的观察。

其五，消费者为一袋更好的盐多付几块钱的意愿完全无数据，而这是本篇建议能否回收的关键。

8.2 战略路径三选一判定：三条路里哪条可行

抢占品类：不建议。这个品类的认知是满分的、体量是确定的、总量不会增长；而它已经有一个体量显著领先的全国性企业与一批省级主导者。抢占在这里既没有规模前提（品类不会长大），也没有空白的品类位置可占（「盐」这个位置早就被占满了）。

开创品类：不必要，且在这个品类里代价过高。「盐」的认知是满分的、形态是定型的、名字是最基础的通用词；另起一个名字等于放弃这份满分认知。而更实际的是：这个品类单价几块钱、总量不会增长，它撑不起一次开创所需要的认知投入。

细分品类：可行，这是本报告的判定，而它的细分位是一把还没有人递出去的尺子。依据有四：其一，标准里本来就有来源与制法的分类，而这些字大多已经印在包装上，因此这是翻译而不是建设；其二，高端货架已经证明这套语言可行且能带出溢价（4.3 节第五行）；其三，制度九年前已放开区域与价格而准入仍是定点制，参与者有边界，先行者的收益相对确定；其四，这个位置到今天还完整地空着，而它的门槛不在资金与技术，在于有没有人愿意做一次教育投入。

路径判定 细分品类。要占的位置是「第一个告诉你这袋盐适合做什么的那一家」。

而本篇必须把两条边界写在最前面，它们比路径本身更重要：不碰碘，不碰钠钾。这两件事属公共卫生领域，本报告不评价也不主张，并明确建议企业不做对抗性营销。

说清这条路的顺序：

第一步，做一次实测（强制前置）。核实不同来源与制法的盐在实际使用中的差别是否可被感知（腌制效果、撒的手感、入口的口感、溶解速度）。如果差别小到消费者分辨不出，本篇的整个建议要重估，因为它会退化成一个没有事实基础的故事。

第二步，选维度：颗粒与用法。它最容易理解、可被消费者自己验证、而且完全不碰两条禁区。

第三步，先在内容渠道建语言。由厨师在教做菜的时候讲，比由品牌在广告里讲有效也安全得多。

第四步，再回货架收。来源标示大多已经印在包装上了，只需要加一句用途，成本接近于零。

五条风险必须同时写明：

第一，差别是否可感知未经验证。这是本篇最大的不确定，也是第一步的原因。

第二，单价极低、总量不会增长。回报的绝对量级有限，这个品类不会长大只会重新分配。

第三，客群从未被要求挑选过，因此教育是开创而不是纠正。要先让他相信这件事值得花注意力，这一步比给标准更难，而它可能解释了这个位置为什么空了九年。

第四，这套语言没有壁垒。不需要产能也不需要专利，因此跟进会很快；而跟进是好事（7.2 节：一个人讲会被当成广告，多个人讲消费者才会信）。

第五，物流成本可能是各省份额稳定的真实原因之一（6.1 节的结构性推断）。如果是，那么建立选择语言也未必能带来跨省位移，它带来的可能只是本省内部的价值升级。这一点本报告没有数据。

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）：第一个告诉你这袋盐适合做什么的那一家。

- 顾客在意且未被满足：这一关是本篇最弱的一环，本报告必须如实写明。这个需求目前不存在，因为消费者不觉得「挑盐」是一件事（4.5 节第一问）。因此这一关要靠一次教育投入来打开，而不是靠满足一个已有的需求。
- 对手没占：成立，且在主流货架上是彻底的没占；而高端角落已有人在用类似语言（4.3 节第五行），那是有利的先例而不是竞争。
- 自己能兑现：成立，成本接近于零（来源标示已在包装上、只需加一句用途）；而它需要一次内容投入，且前提是那个差别确实可被感知（未经验证）。

天花板与门槛：天花板受单价与总量约束（这个品类不会长大）；门槛不在资金与技术，在于愿不愿意做一次没有壁垒的教育投入。而这恰好是它空了九年的原因。

方向二（配套）：把一个具体场景做透的那一家。腌制用盐、佐餐撒盐、烘焙用盐。

- 顾客在意且未被满足：比方向一更确定。因为在这些场景里，用盐量大或者盐被直接吃到，消费者对结果有明确的期待，因此他更愿意听一次建议。
- 对手没占：成立。

- 自己能兑现：成立，属产品线整理与表达设计问题。

两个方向的关系是本篇一处重要的安排：方向二比方向一更容易起步，因为它不需要先说服消费者「盐可以挑」这个大前提，只需要在一个他本来就在意结果的场景里给一个具体建议。因此本报告建议从方向二切入，用它去积累方向一所需要的认知。

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
颗粒与用法的对应（粗的适合腌、细的适合炒、哪种适合出锅前撒）	目前潜伏而可被打开：在腌制与佐餐这类场景里消费者对结果有明确期待	主流货架完全没占	首选。它最容易理解、可被消费者自己验证、完全不碰两条禁区，而且成本接近于零
把已印在包装上的来源标示解释一遍（海盐、湖盐、井矿盐是什么、有什么不同）	要，因为这几个字他每次都看到而不知道意思	主流货架没占；高端角落已在用类似语言（有利先例）	两道全过，作首选的支撑。它是翻译不是披露，因此不需要任何新信息
一个具体场景做透（腌制用盐、佐餐撒盐、烘焙用盐）	要，且比笼统地讲「盐可以挑」更容易被接受	没占	两道全过，建议作为切入口（8.3 节：从方向二起步）
加工制法与标准等级（精制、日晒等）	部分要，需要翻译成成人话	没占	进候选而排在后面：它更适合作为用法主张的依据，不适合直接当卖点讲
产地故事	部分要	高端角落在用，主流没占	进候选而要谨慎：它是「稀有」叙事，在几块钱的价格带上讲不通（4.6 节）；且以来源命名须确保名称与实际相符
价格实惠、分量足	要	属品类共性，而单价极低使价格差异的绝对值太小，几毛钱不值	第二道不过，作基础项

候选卖点	第一道：顾客要不要	第二道：对手占没占	结论
		得消费者动一下	
围绕碘做任何表达	看起来有话题性	第一道就不能进：食盐加碘是国家防治碘缺乏病的公共卫生措施，碘含量由 GB 26878 等标准规定。这不是企业该主张的领域	明确排除，这是本篇最硬的一条边界
围绕钠或钾做健康主张	看起来与趋势对齐	第一道就不能进：钠摄入与钾涉及公共卫生与临床领域、涉及特定人群的健康管理，须以卫生健康部门与权威机构的公开结论为准	明确排除。任何相关表述须以 GB 28050 与广告法规原文为准
宣称某一种盐比另一种更好	看起来要	第一道有问题：本报告没有任何实测比较数据，而无依据的优劣宣称既不可靠也有合规风险	建议避开，改为讲「适合什么」而不是「更好」

卖点判定 主打卖点：颗粒与用法的对应关系。配「把已经印在包装上的来源标示解释一遍」作支撑， 并从一个具体场景（腌制或佐餐撒盐）切入。

三条明确排除，前两条是本篇最硬的边界： 不围绕碘做任何表达（公共卫生措施，不是企业该主张的领域）、 不围绕钠或钾做健康主张（属公共卫生与临床领域）、 不宣称某一种盐比另一种更好（本报告无实测依据， 改讲「适合什么」而不是「更好」）。

一句话说清主张的形态： 别人卖你一袋盐， 你告诉他这袋适合腌、那袋适合出锅前撒。

而这句话有一个前置条件： 先做那次实测，确认这个差别真的能被感知。

8.5 一句话品类研判

盐是极少数几个 消费者几十年来在制度上不需要做选择的品类。在很长的时间里，买盐这件事是这样的：去哪买有区域划定，买到什么、多少钱，都不由他决定。他不需要挑，因为没有可挑的对象。这个格局在 2016 到 2017 年的盐业体制改革里被打开了。公开信息说得很清楚：取消了定点批发企业的经营区域限制，放开了定点生产企业进入批发领域，放开了出厂、批发和零售价格。也就是说从那一年起，货架上的盐可以来自任何地方、可以有不同的价格、可以由不同的企业竞争。九年过去了。而一个人今天站在盐的货架前，脑子里能用的判断仍然只有两样：加碘还是无碘，多少钱一袋。行业分析里有一句话很说明问题：全国食盐市场仍然分散，各省主要食盐企业的市场占有率基本保持稳定，尚未形成行业大规模的兼并重组。制度上准许竞争了九年，而竞争没有真正发生。原因不在企业不想竞争，在于这个品类缺一个消费者可以据以选择的理由。竞争需要他能分辨，而一个几十年不需要挑、也没人教过他怎么挑的人，面对两袋盐时唯一能比的就是价格；而在一个几块钱、用量极小的品类里，省下的那几毛钱不值得他动一下。这就是它的处境：他是从来没被要求选过，所以没有一套用来选的语言。有两件事必须先说清，它们是这一篇的硬边界。食盐加碘是国家防治碘缺乏病的公共卫生措施，低钠盐涉及钾的摄入与特定人群的健康管理。这两件事本报告不评价、不主张，也明确不建议任何企业拿它们去做营销。那不是企业的战场，而且一碰就会把讨论从「哪袋盐更好用」推到一个企业没有资格主导的地方。那还剩什么可讲。剩下一件最朴素的事，而且它一次都没被讲过。这个品类的标准里本来就有分类：按来源分海盐、湖盐、井矿盐，按制法分精制、日晒这些。更有意思的是，这些字大多已经印在他家那袋盐的包装上了。他每次都看到，而他不知道那是什么意思。所以这一篇要做的是翻译，不是披露。而翻译的落点也不该是「稀有」，高端货架上那些讲产地讲手工的盐已经证明这套话能带溢价，可那是给几十块钱的产品用的。几块钱一袋的盐讲不了稀有，它只能讲合用：粗的适合腌，细的适合炒，哪一种适合出锅前撒的那一点。这件事不改产品、不改配方、不多花一分钱原料，它只需要有人先把这句话讲出来。而它最好由厨师在教做菜的时候讲，因为那是讲手艺；同一句话由品牌讲出来，就成了广告。最后要说一句不好听的：这个位置已经空了九年。空这么久，说明它不好做，也说明拆掉「盐都一样」这道墙对最大的那一家并不划算，因为无差别感首先保护的就是已经铺满渠道的人。所以最可能做这件事的是最想跨出本省的那一家，而不是最大的那一家。

8.6 在位品牌防御建议：给不同经营者的提醒

本节说明：本报告未取得任何企业的经营数据与战略意图，以下建议按主体类型给出，不针对任何具体企业。本报告不评价碘与钠钾相关的任何政策、标准或健康结论，也不宣称任何一种盐优于另一种。

给全国性领先企业：你的产品线最全，因此你最有资格讲清各类盐的区别；而本报告要诚实地说：无差别感首先保护的就是你，因此你改变现状的动力最弱，这个判断是理性的。

建议这样看这件事：第一，如果别人先把这套语言建立起来，你会是最被动的一方，因为你的优势是渠道与规模，而新的分类维度可能重新排列谁强谁弱。第二，你是唯一有能力把这套语言推成行业通用语言的一家，而这件事对你的价值不在于抢份额，在于把整个品类的价值量往上抬一档，而你占的份额最大。第三，先做一次实测再决定，因为如果那个差别小到消费者分辨不出，这件事对谁都不成立。

给省级主导企业：你是动机最强的一方。区域限制 2017 年就取消了，你在制度上可以卖到任何一个省；而你缺的是一个让那个省的消费者放弃他用了几十年的牌子的理由，而在「盐都一样」这个前提下，这个理由不存在。

建议做一件具体的事：不要全面开战，先做一个窄场景。选腌制用盐或者佐餐撒盐这类盐被大量使用或被直接吃到的场合，把这一个场景的用法讲透。理由是：在这些场景里消费者对结果有明确期待，因此他愿意听一次建议；而一个窄场景的投入可控，也不需要你去动摇整个品类的认知。

给其他区域盐业企业：你在本省的地位相对稳固，而这份稳固建立在消费者不比较之上。要提醒的是：如果这套语言被别人建立起来，你未必在新的维度里占优，而你也未必有资源去追。建议至少做一件低成本的事：把自己产品的来源与制法特点整理清楚，知道自己在新的维度里站在哪。这不需要投入，而它决定你将来是被动还是主动。

给渠道自有品牌与精品超市：你最适合做出第一个样本，理由很具体：你能对供应商定标准、你的客群本来就在读标签、而你只需要说服自己的供应商。建议做一次可控的试验：在你的货架上按用途把盐分开摆、配一句用法说明（适合腌、适合炒、适合出锅前撒），看销售与复购的变化。这个试验成本很低，而它能直接回答本篇最大的那个不确定：消费者愿不愿意为一袋更合用的盐多付几块钱。

给专业厨师与餐饮内容创作者：这套语言最可能由你先讲出来，而不是由企业先讲。因为你说「腌肉要用粗盐、出锅前撒细盐」是在讲手艺，可信度远高于任何品牌的广告；而这个讲法恰好完全避开了碘与钠钾这两条不该由商业讨论去碰的话题。而这件事有真实的实用价值：颗粒与用法的对应关系在家庭端确实是完全空白的，而它是一个消费者可以自己验证的知识。

给行业协会与标准制定方：这里有一件很基础的工作没有人做：标准体系里本来就有按制法与理化指标的平等，而它从来没有被翻译成一份面向消费者的说明。这件事不需要制定任何新规则，只是翻译；而它对整个品类的价值分层是一个前提。九年过去，这份翻译还不存在。

8.7 研判总结：三句话说完这篇报告

第一句：盐是极少数几个消费者几十年来在制度上不需要做选择的食品品类之一（区域划定、价格统一、产品单一，因此「挑盐」这个行为没有历史），而 2016 至 2017 年的盐业体制改革取消了定点批发企业的经营区域限制、放开了定点生产企业进入批发领域、放开了出厂批发零售价格，九年过去公开行业分析仍显示全国食盐市场分散、各省主要企业市占率基本保持稳定、尚未形成大规模兼并重组，也就是说制度上准许竞争了九年而竞争没有真正发生。

第二句：原因不在企业不想竞争，在于这个品类缺一个消费者可以据以选择的理由（他今天的判断只有加碘无碘与价格两项，而在几块钱的品类里价格差异的绝对值太小），而这里有两条硬边界必须先立：食盐加碘是国家防治碘缺乏病的公共卫生措施、低钠盐涉及钾与特定人群的健康管理，本报告不评价不主张，也明确不建议企业拿它们做营销。

第三句：路径是细分品类，要占的位置是「第一个告诉你这袋盐适合做什么的那一家」；做法是把标准里本来就有、且大多已经印在包装上的来源与制法标示，翻译成一句用法（粗的适合腌、细的适合炒），而不是照搬高端盐的稀有叙事（几块钱的价格带上讲不通）；顺序是先做实测核实差别是否可感知、再选颗粒与用法这个维度、先在做菜内容里由厨师把语言建起来、最后回货架加一句用途；而必须接受两个前提：这个品类不会长大只会重新分配，以及这个位置已经空了九年，因为拆掉「盐都一样」这道墙对最大的在位者并不划算。

走到了哪一步	机会在哪里	应该怎么打
发展中期，一个刚获得竞争条件而竞争还没发生的品类 零售端规模与增速数据全部空白；格局是一个体量显著领先的全国性企业加一批省级主导者，盐改以来集中度在提升而	一把已经印在袋子上、却从没被翻译的尺子 这个品类的标准里本来就有分类（按来源分海盐、湖盐、井矿盐，按制法分精制、日晒等），而这些字大多已经印在包	细分品类，把来源标示翻译成一句用法 两条硬边界先立：不碰碘（国家防治碘缺乏病的公共卫生措施），不碰钠钾（属公共卫生与临床领域），本报告不评价不主

尚未形成大规模兼并重组、各省主要企业市占率基本保持稳定（行业口径）；品类认知满分（没有更满的了）而选择认知接近于零。前两条判据（体量大、总量近零增长）单看指向后期，本报告以第三、第四条为主判发展中期，理由是这个品类的总量不增长是生理决定的常态而非衰退迹象，用增速判断它的阶段是失效的；它的商业阶段由制度节点划分，2017 年才是真正的起点。引用的份额数字口径各异，其中中盐约 30% 已是 2017 年口径。

装上，消费者每次都看到却不知道意味着什么。因此这是翻译问题而不是披露问题，也不是信任问题而是意义问题（他并不怀疑那个标示，只是不知道有什么用）。高端货架上以产地与制法为卖点的盐已经证明这套语言可行且能带溢价，而主流品牌不能照搬那套「稀有」叙事（几块钱的价格带上讲不通），要把稀有改写成合用：粗的适合腌、细的适合炒、哪一种适合出锅前撒。这件事不改产品不改配方，成本接近于零。

张也不建议企业做对抗性营销。放弃从补货场景切入（决策时间极短，解释进不去）、放弃照搬高端盐的稀有叙事、放弃对增量的期待（总量由人口决定，不会长大只会重新分配）、放弃宣称某种盐更好（本报告无实测依据，改讲适合什么）。顺序是先做实测核实差别能否被感知（强制前置）、选颗粒与用法这个维度、先在做菜内容里由厨师建语言（讲手艺比讲广告有效也安全）、再回货架加一句用途。最可能做成的是最想跨出本省的那一家。

附

数据来源与说明

- 本篇最重要的一处声明（必须最先读）：食盐加碘是国家为防治碘缺乏病实施的公共卫生措施，食用盐碘含量由 GB 26878 等食品安全国家标准规定；低钠盐涉及钾的摄入，与特定人群的健康管理相关。本报告不评价这些政策、标准或健康结论中的任何一项，不作任何健康或功效主张，也明确不建议任何企业围绕碘或钾做对抗性营销表达。这些问题应以食品安全国家标准、卫生健康部门与权威机构的公开结论为准。本报告在 1.3、2.2、7.5、8.4 四处把这两条列为明确排除的方向。本篇研究的是一个纯粹的定位问题：一个刚从专营制度里被放开九年、而消费者还没有学会挑选的品类，它的机会在哪里。
- 政策与制度依据：公开信息显示，2016 年至 2017 年的盐业体制改革取消了食盐定点批发企业的经营区域限制、放开了食盐定点生产企业进入食盐批发领域、放开了食盐的出厂、批发和零售价格；而《食盐专营办法》仍然存在，食盐定点生产与定点批发的制度框架并未取消。本报告要强调一处常见误读：这不是完全放开，准确的表述是价格与区域放开、准入仍是定点制。本报告未逐条核对改革方案与配套文件的原文，标准与制度信息来自公开报道与行业分析，具体以主管部门文件原文为准，本文不构成合规意见。
- 标准依据：GB 2721 食用盐（食品安全国家标准）；GB 26878 食用盐碘含量（食品安全国家标准）；食用盐的产品标准（按制法分精制盐、粉碎洗涤盐、日晒盐等，并按氯化钠含量等理化指标分等）。本报告未逐条核对现行标准号与各等级限值，已标待补充，而本篇「标准里本来就有分等」这一关键判断建立在此，读者应据此折扣；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，以来源命名的产品其名称与实际的对应关系须企业自行评估）；GB 28050 预包装食品营养标签通则。公开检索未见面向消费者的食用盐风味或用途分级规范。标准信息来自公开的标准数据库与解读文章，具体适用以标准原文及主管部门文件为准。

- **企业与格局数据，以及五点口径限定：**中盐股份的食盐产销量居世界第一、食盐产能超过 1000 万吨/年，2017 年全国食盐市场占有率约 30%；雪天盐业为「盐改第一股」，小包盐销量超过 50 万吨、全国市占率已提升至 10% 以上，公开的调味品企业营收榜显示其 2024 年上半年营业总收入 30.2 亿元；行业层面，盐改以来食盐市场集中度在不断提升、头部企业借助社会资本扩充经营实力，而截至目前全国食盐市场仍然分散、各省主要食盐企业的市场占有率基本保持稳定、尚未形成行业大规模的兼并重组。**五点口径限定：**其一，中盐约 30% 是 2017 年口径、距今已有九年，本报告不用它代表当前格局，只用它说明这个品类存在一个体量显著领先的企业；其二，「产能超 1000 万吨/年」与「产销量居世界第一」是企业整体口径，不是国内零售端口径；其三，雪天盐业的 30.2 亿元是公司整体营业总收入，不是食盐单项也不是零售端收入；其四，雪天「小包盐全国市占率 10% 以上」与中盐「全国食盐市占率约 30%」口径不同（前者小包盐、后者食盐整体），不可相加或比较；其五，以上均为行业研究机构与公开报道口径，不是国家统计口径。本报告未用这些数字作任何推算。
- **关于本篇建议前提未经验证的说明（本篇最重要的一处限制）：**本报告没有取得不同来源（海盐、湖盐、井矿盐）与不同制法（精制、日晒等）的食用盐在风味、口感或使用效果上的任何实测比较数据，也没有任何消费者感官测试数据。因此本报告不宣称任何一种盐比另一种「更好吃」或「更好」，也不宣称消费者能够分辨它们。本报告只指出这些分类在标准体系里是存在的、有客观依据的，而它们在消费端几乎没有被表达过。本篇「把来源与制法翻译成用法」这个建议的效果，取决于这个差别是否可被消费者感知，而这一点未经验证。本报告已把「不同来源与制法的盐在实际使用中差别是否可被感知」列为建议的强制前置动作，本报告把它列为一条强制前置动作：先做实测，再决定要不要投入。如果实测显示差别小到消费者分辨不出，本篇的整个建议要重估。
- **本篇与相邻处境的区别：**「免选」要与另外两种处境分清楚：一种是内部差别大而从来没有人建立过面向消费者的分辨语言（消费者本来可以挑，只是没有语言）；一种是分级体系早就发布了、执行它的产品不多，于是消费者的尺子只有两格（尺子没被用，是因为企业不愿用）。盐比这两种都更靠前一步，原因不在市场里而在制度里：在区域划定、价格统一、产品单一的年代，「挑盐」这个行为在物理上不存在，因为货架上没有可挑的对象。
- **关于本文核心判断的性质：**「制度上准许竞争九年而竞争没有真正发生」「这个品类的护城河是消费者的无差别感，它保护每一个在位者也困住每一个想往上走的人」「这不是披露问题是翻译问题，不是信任问题是意义问题」「主流品牌要把高端盐的稀有叙事改写成合用」「这个品类不会长大只会重新分配」这五个判断，全部是本报告依据公开的政策信息、行业分析与标准分类作出的定性分析，没有消费者调研、感官测试、价格带分布或零售端市场数据支撑。其中「消费者的判断只有加碘无碘与价格两项」「他不觉得哪个牌子的盐好是一个成立的问题」这两条是本报告的观察，没有任何调研数据；「物流成本可能是各省份额稳定的真实原因之一」是依据产品单价与重量作出的结构性推断，没有成本数据；「消费者愿不愿意为一袋更合用的盐多付几块钱」本报告完全没有数据，而它是本篇建议能否回收的关键。
- **关于表述的分寸：**使用不同来源与制法的盐、按食品安全国家标准与产品标准要求生产并如实标注，均符合现行规定。本报告不指向任何具体企业的违法违规行为，不对任何未被认定的经营主体作出评价，不宣称任何一种盐优于另一种，也不评价任何企业的标示选择。以来源命名的产品其名称与实际的对应关系须企业按标准原文自行评估。

本报告对这个品类的评价包含明确的正面部分：它是唯一一样生理必需的调味品，它的安全与卫生管理体系严密，而在过去的制度安排下，稳定供应与质量保障本身就是这个行业的主要任务，不建立消费端的选择语言在当时是合理的。本报告只指出 2017 年之后这件事变得有价值，而九年过去还没有人做。涉及碘、钠、钾与任何健康相关的表述，须以食品安全国家标准、GB 28050 与广告法规原文为准，并以卫生健康部门与权威机构的公开结论为准；本报告不作任何健康或功效主张。引用高端与进口盐产品只为说明「按来源与制法讲盐」这套语言的可行性，不评价任何具体产品。

- **图表说明：**本报告共 3 张图，全部为自绘。图 1 是本报告依据公开的政策信息与行业分析作出的定性对照，不是统计数据，条形长度代表本报告对「变化推进程度」的主观判断，不代表任何可测量数值；其中第一条「已放开」指的是公开信息所述的三项具体措施，而《食盐专营办法》仍在、定点框架未取消，因此不是完全放开，第四条「消费者的选择语言几乎未建立」是本报告的观察与判断，本报告未取得任何消费者调研数据。图 2 与图 3 的数据均取自华经产业研究院引中国盐业协会数据（2023 年）：图 2 存在一处必须写明的口径冲突（同一来源另给出 2023 年工业盐产量 9788 万吨、需求量 10456.9 万吨，与图中 1049 万吨的量级明显不同，本报告未取得口径说明，因此该图不与产量数据合并使用、也不用于推算市场规模）；图 3 是原盐产量的来源结构，含工业用盐在内，不是食用盐零售端的结构，且三项之和为 100.01% 系原数据四舍五入所致，本报告照录不作调整。本篇零售端的规模、价格带分布与份额数据仍然全部缺失，本报告不用估算凑图。
- **待补充：**① 不同来源与制法的食用盐在使用效果上的实测比较与消费者感官测试（本篇建议的前提，已列为强制前置动作，完全缺失）；② 消费者为一袋更合用的盐多付几块钱的意愿（本篇建议能否回收的关键，完全缺失）；③ 食用盐零售市场的规模、增速与价格带分布（完全缺失）；④ 食用盐产品标准的现行标准号与各制法、各等级的具体限值（本篇「标准里本来就有分等」这一关键判断的依据，未逐条核对）；⑤ 盐改以来各省份额的时间序列数据（「格局基本没动」这一判断的直接验证）；⑥ 中盐当前的市占率（现有数据为 2017 年口径）；⑦ 家庭端与 B 端、食品工业端的规模比例；⑧ 各渠道占比；⑨ 资源、能源与物流在成本中的占比（「物流可能是份额稳定的真实原因」这一推断的验证）；⑩ 高端与进口盐产品在国内的规模与价格带分布。
- 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，也不构成任何食品安全、营养、公共卫生或合规方面的意见。

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