

羊肉卷品类研究报告

火瞪羚 | 2026 年 8 月 | 总第 1.2.0 版

本文从定位的视角，对羊肉卷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。

摘要

羊肉卷是一个被自己的形态成就、又正在被自己的形态拖累的品类。

先说一件行业内人人知道、行业外几乎没人说破的事：**卷这个形态，只有冻硬了才做得出来**。按《牛、羊肉片（卷）生产审查实施细则》的工艺要求，羊肉卷（砖形）的冻结间温度不高于零下 28 摄氏度，产品中心温度需在 24 小时内降至零下 15 摄氏度以下（北京市食品药品监督管理局 2014 版细则）；只有在这个硬度下，刨片设备才能切出火锅用的 0.5 至 2 毫米薄片，优质设备的切片精度误差可控制在正负 0.1 毫米以内（刨片与速冻设备厂商公开的技术参数，非官方标准，不同设备与厂家存在差异）。换句话说，**冷冻不是羊肉卷的妥协，是它的前提条件。没有零下 28 度，就没有那一盘厚薄均匀、下锅八秒同时变色的肉片。**

但市场正在往相反的方向讲故事。火锅巨头这两年密集推出鲜切主题店，先后做过鲜切牛肉、鲜活海鲜、鲜切羊肉、鲜切鸡肉，共同的表达方式是冷链直达加明厨明档现场展示；行业媒体的观察是，鲜切羊肉已经成为火锅店的标配（餐饮行业媒体报道，本报告未取得门店覆盖率的统计口径）。**鲜切叙事本身没有错，它确实提供了另一种价值。问题在于，当一端把「现切」说成新鲜，另一端就自动被读成了不新鲜。**

于是出现了这个品类最典型的错位：**一个只有靠精密冷冻工艺才能存在的形态，被当成了冷冻的将就；一项工艺成果，被读成了工艺缺陷**。而这几十年里，行业从来没有为卷说过一句话，没有人告诉消费者，那一盘每片厚度误差不超过零点几毫米的肉，是怎么来的、为什么鲜切反而做不到。

盘子不小。2024 年全国火锅市场规模 6175 亿元、同比增长 5.6%，高于餐饮行业整体增速，2025 年预期达 6500 亿元（《火锅产业发展报告》口径，经餐饮行业媒体转述）；火锅门店在下沉市场的占比达 55%，高于一二线城市；消费者喜欢火锅的首要原因是食材丰富、口味丰富，占 50.45%（艾媒咨询）。羊肉卷是这个盘子里最经典的涮品之一，也是家庭火锅的必备。

这就是羊肉卷的机会所在。它不缺规模，不缺场景，不缺技术，缺的是有人替这个形态说话。关于羊肉，行业讨论最多的是「这是不是真羊肉」，那是原料的账；本文要说的是另一本账：就算是真羊肉，这一卷下锅之后表现如何，至今没有任何一家品牌回答过。谁第一个把冻结温度、刨片精度、厚度一致性、涮煮秒数这些参数从车间搬到包装上，谁就把卷从「冷冻的将就」重新讲成了「工艺的结果」。

品类全景分析：这个赛道值不值得做

本文说的「羊肉卷」指什么 指以羊肉为原料、经冻结定型后刨切成片并卷制成型的冷冻产品，用途以火锅涮煮为主，兼及部分烤涮两用规格。包含餐饮端供货与家庭零售装两条支线。**不包括**：现切羊肉片（不经冻结定型，属另一种形态与供应逻辑，本文作为对照对象出现）、羊肉串与羊肉烧烤制品（另有专篇）、羊排羊腿等分割冻品。一处重要的边界说明：羊肉原料端的产量、价格、产区，以及原切、调理、合成三类产品的区别与标准问题，属于「这是不是真羊肉」那本账，不在本文展开。本文聚焦于「卷」这一形态本身：它是怎么来的、它的价值是什么、为什么它正在被市场误读。两篇是上下游关系，建议对照阅读。**口径提醒**：羊肉卷没有独立的市场规模统计，可得数据只到火锅大类与羊肉大类，本文引用处均注明。

1.1 品类社会使命与范畴界定：羊肉卷替中国人解决了什么

羊肉卷解决的问题，本质上是一个工程问题，只是它解决得太好，好到没人再想起它曾经是个问题。

第一件是让一桌人能同时吃上熟度一致的肉。火锅是多人共享、边煮边吃的形式，如果每片肉厚薄不一，就会出现有的老了有的还生着。**卷这个形态的第一价值，就是厚度的一致性。**它把一件依赖厨师手艺的事，变成了一件由设备保证的事。

第二件是把羊肉从产地送到全国的餐桌上。中国的羊养在草原和旱区，距离主要消费市场都在千公里以上，冷冻和冷链解决了这个距离问题。**而卷是这套冷链体系末端最有效率的形态：定型成砖、规格统一、堆叠运输、按份取用、损耗极低。**

第三件是把一顿火锅的门槛降到几乎为零。不用挑肉、不用处理、不用刀工，撕开包装倒进锅里就行。这是家庭火锅能够普及的关键前提之一。

按支线分，两条路的逻辑不同：**餐饮端**比的是出品稳定、损耗、到店成本与涮煮表现，采购方是门店；**家庭零售端**比的是包装上的信息、下锅之后的表现与复购，**这一端是卷唯一能为自己说话的地方。**

1.2 品类进化史研究：先靠形态赢了一次，如今被同一个形态拖住

第一阶段，手切时代。涮羊肉的传统做法是手工切片，考验刀工与经验。这个阶段肉片的厚薄取决于师傅，产量取决于人手，规模化无从谈起。东来顺用五个部位定义好羊肉的那套标准（中国非物质文化遗产网），就诞生在这个阶段。

第二阶段，冻结与刨片工业化。随着速冻与刨片设备的成熟，羊肉可以先冻结定型成砖，再由机器刨成均匀薄片。按公开的生产审查细则，羊肉卷（砖形）的典型工艺流程是：原料羊肉，解冻或不解冻，切割，成型，制成砖形，速冻，金属检测，包装，冻藏与运输（北京市食药监局《牛、羊肉片（卷）生产审查实施细则》2014 版）。这一步是这个品类真正的起点：**从此厚度由设备保证，产量由产能决定，涮羊肉从馆子里的手艺变成了全国货架上的商品。**

第三阶段，家庭化与规模爆发。火锅在中国普及，家庭火锅成为常态，羊肉卷成为超市冷柜的常备品。这个阶段的竞争主要是价格与规格，产品差异被压缩到很小。

第四阶段，鲜切叙事兴起（近年至今）。火锅巨头密集推出鲜切主题店，先后覆盖鲜切牛肉、鲜活海鲜、鲜切羊肉、鲜切鸡肉，强调冷链直达与明厨明档现场展示；鲜切牛肉的热潮带动了鲜羊肉，行业媒体观察到手切羊上脑、手切鲜羊肉等产品在门店上新，鲜切已成火锅店标配（餐饮行业媒体报道）。

这条演进线索说明了什么 第二阶段，卷靠形态赢了一次：它用工业化的精度取代了手艺的不稳定，赢得了整个市场。到第四阶段，市场开始回头推崇手切与现切，而卷因为始终没有为自己的工艺辩护过，被顺理成章地放在了对立面。

这里有一个很少被点破的事实：鲜切与卷解决的根本不是同一个问题。鲜切解决的是「有没有经过冷冻」这个心理问题，卷解决的是「每一片是不是一样厚」这个物理问题。前者关乎信任，后者关乎体验，两者本可以并存。但因为只有一方在讲故事，另一方就被默认成了它的反面。

1.3 品类标准化程度研判：工艺有细则，产品没有分级

羊肉卷的标准处境很特别：它的生产过程有相当具体的技术要求，而它的产品本身没有面向消费者的分级语言。

表 1 羊肉卷相关标准与规范梳理（截至 2026 年 8 月，据国家标准信息公共服务平台与食品伙伴网标准库检索）

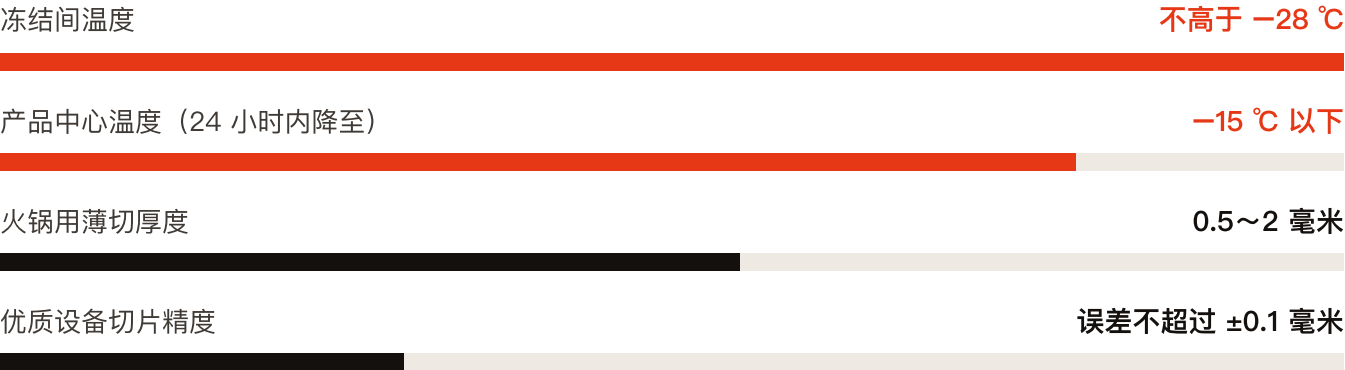
标准或规范	层级	管什么	与消费者的关系
GB 2707 食品安全国家标准 鲜（冻）畜、禽产品	食品安全国家标准，强制	畜禽肉的安全底线	只管合不合格
《牛、羊肉片（卷）生产审查实施细则》（2014 版）	地方监管部门发布的生产审查细则	工艺流程与关键控制点：冻结间温度不高于零下 28 摄氏度，产品中心温度 24 小时内降至零下 15 摄氏度以下	这是这个品类最硬的技术规范，消费者从未没见过
SB/T 10379-2012 速冻调制食品	推荐性行业标准	速冻调制类产品的分类与技术要求	调理类羊肉卷的归口，门槛较低
GB 7718 预包装食品标签通则	食品安全国家标准，强制	预包装食品的品名、配料表、净含量、生产者等标示	管住了零售装的基本信息，但不要求标注工艺参数
原切、调理、合成三类产品的区分	相关标准与标识要求	只管「是不是真羊肉」	关乎「是不是真羊肉」，与本文关注的形态问题是两本账
羊肉卷的厚度、涮煮表现、复冻控制等产品分级	[数据待补充]	公开检索未见针对羊肉卷的产品分级标准，对厚度区间、失水率、涮煮时间作统一规定	这正是问题所在

三个观察。

第一，这个品类的工艺要求其实很硬。冻结间不高于零下 28 摄氏度、24 小时内中心温度降到零下 15 摄氏度以下，这是一条明确的、可检验的技术线。做到这条线需要真金白银的设备投入，做不到的产品在品质上会有实实在在的差别。但这条线从来没有出现在任何一包羊肉卷的包装上。

图 1 这四个数字，是卷之所以是卷的原因

羊肉卷的关键工艺参数（条形仅作标示，四项量纲不同）



数据来源：冻结间温度与中心温度要求据北京市食品药品监督管理局《牛、羊肉片（卷）生产审查实施细则》（2014 版）；厚度区间与切片精度据刨片与速冻设备厂商公开的技术参数（非官方标准，不同设备与厂家存在差异）。四项参数分属温度、时间、长度三类量纲，条形长度仅作标示，不代表数值大小，也不构成相互比较。本图由本报告自绘，属跨来源参数汇总。

第二，设备精度是另一条被埋没的线。刨片设备的切片厚度范围可从 0.5 毫米到 10 毫米，火锅用薄切通常在 0.5 至 2 毫米区间，优质设备的切片精度误差可控制在正负 0.1 毫米以内（刨片与速冻设备厂商公开的技术参数，非官方标准，不同设备与厂家存在差异）。厚度直接决定涮煮体验：切得太厚口感不嫩，切得太薄久涮容易散。这是消费者每次涮火锅都能感受到的差别，却没有任何产品把它写出来。

第三，产品端没有分级语言。公开检索未见针对羊肉卷的产品分级标准，对厚度区间、失水率、涮煮时间等作出统一规定，[数据待补充]。于是消费者面对一柜子羊肉卷，除了价格、克重和「原切」两个字，没有任何可比的维度。

一句话总结羊肉卷的标准现状 过程管得住，结果说不清。这个品类有明确的冻结温度要求、有精密的刨片设备、有可控到零点几毫米的厚度，所有这些努力最后都消失在一句「原切羊肉卷」里。

对品牌的含义：在一个工艺很硬、表达为零的品类里，把工艺翻译出来就是最大的差异化。而且这种差异化有一个稀缺的好处，就是它可以被检验，因为温度和厚度都是可以测的。

1.4 品类总量与增速：盘子在长，但卷的份额正在被鲜切分走

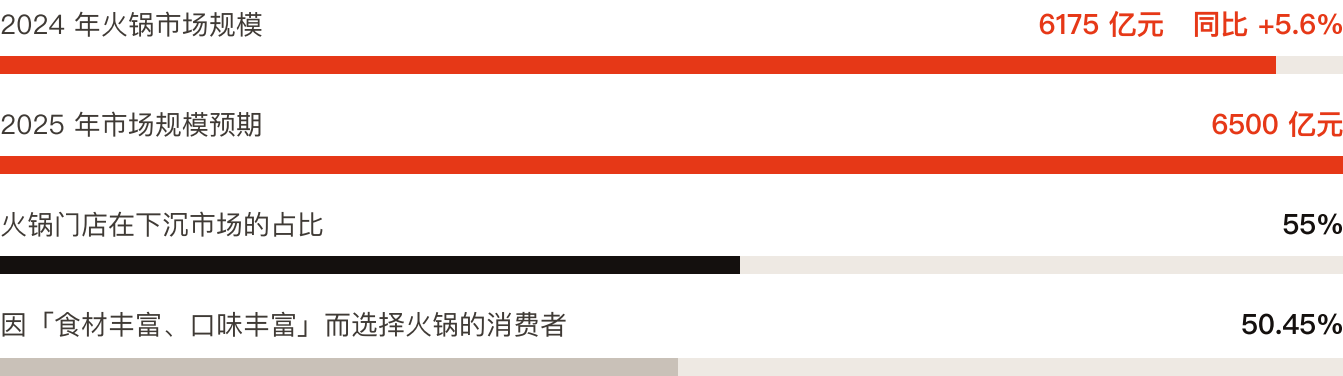
羊肉卷没有独立的市场规模统计，〔数据待补充〕。只能从两个上层口径看。

从火锅大盘看：2024 年全国火锅市场规模 6175 亿元、同比增长 5.6%，高于餐饮行业整体增速，2025 年预期达 6500 亿元（《火锅产业发展报告》口径，经餐饮行业媒体转述）。火锅门店在下沉市场的占比达 55%，高于一二线城市；消费者喜欢吃火锅的首要原因是食材丰富、口味丰富，占 50.45%（艾媒咨询）。另有口径将火锅市场规模列为 2023 年 9758 亿元并预计 2024 年破万亿（行业研究机构公开摘要），与前一组数据统计范围不同，本文并列呈现，不作合并。

从羊肉大类看：羊肉市场均价约 69.9 元每公斤，内蒙古 2024 年羊肉产量 105.86 万吨、占全国 20.45%，新疆 60.74 万吨、占 11.73%\1\2。

图 2 卷所在的这口锅有多大

火锅品类的规模、结构与消费动因



数据来源：火锅市场规模与下沉市场占比据火锅产业发展报告相关年版，经公开报道；消费动因据艾媒咨询《2025 年中国火锅行业发展现状及消费行为调查数据》公开摘要。四条数据分属规模、结构、调研三类口径，同图并列仅用于呈现品类量级与消费动因，不构成同坐标比较。另有行业研究机构给出 2023 年火锅市场规模 9758 亿元的口径，统计范围与本图不同，未并列。羊肉卷本身无独立规模统计。本图由本报告自绘，属跨口径合成图，无推算成分。

值得注意的是结构性变化：鲜切正在分走份额。火锅巨头这两年先后推出鲜切牛肉、鲜活海鲜、鲜切羊肉、鲜切鸡肉等主题店；鲜切牛肉的热潮带动鲜羊肉需求上升，门店陆续上新手切羊上脑、手切鲜羊肉等产品；行业媒体的观察是鲜切羊肉已成火锅店标配（餐饮行业媒体报道）。鲜切产品对原料品质要求更高、成本也更高，但一旦消费者认可，会在社交媒体主动传播（餐饮行业媒体报道，属定性观察）。

鲜切与冻卷各自的市场份额与此消彼长的具体数据，公开口径不可得，[数据待补充]。

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「有没有肉吃」到「这盘肉是怎么来的」

羊肉卷的消费逻辑正在经历一次转变，而这次转变对它是不利的，除非它开口说话。

旧逻辑：卷是默认选项。涮火锅就得有羊肉卷，超市冷柜里拿一盒，门店点一份，没人问它从哪来、怎么做的。在这个逻辑下，卷的竞争对手只有另一盒卷，比的是价格和克重。

新逻辑：消费者开始追问过程。鲜切主题店的核心表达方式是明厨明档现场展示，也就是把加工过程摊开给顾客看。这个做法真正改变的是消费者的提问方式，产品并没有变：他开始关心这盘肉是怎么来的。

这个转变本身是好事，问题在于只有一方准备好了答案。

鲜切的答案很直观：当着你的面切的，冷链直达。而卷的答案本来更硬，只是从没说出口：零下 28 度的冻结间、24 小时内中心温度降到零下 15 度以下、正负 0.1 毫米的切片精度、每一片同时熟。这些都写在生产审查细则和设备参数里，不是营销话术。

一个必须讲清楚的技术事实 鲜切与冻卷的区别在于两种不同的保鲜逻辑，与新鲜不新鲜无关。

鲜切靠的是缩短时间：从屠宰到上桌尽可能快，靠冷链维持低温但不冻结。

卷靠的是降低温度：迅速冻结到中心零下 15 度以下，让时间对肉的作用几乎停止。

两条路都成立，各有各的适用场景。但只有第二条路能做到厚薄完全一致， 因为不冻硬就创不出 0.5 到 2 毫米的均匀薄片。这不是观点，是物理限制。

行业几十年来的失误，是把这条物理限制当成了缺点默默承受，而不是当成独有的能力讲出来。

2.2 需求缺口识别：老需求全被满足，新需求全在「下锅之后」

已被满足的老需求：买得到、够便宜、方便、四季稳定、规格齐全。这些冻卷做得非常好，鲜切在这几项上全面落后。

未被满足的新需求，四条，全部发生在下锅之后：

- 涮出来会不会散。切得太薄、复冻过、粘合不牢的卷，一涮就碎成渣。这是家庭火锅最常见的失望，而消费者买之前完全无法判断。
- 会不会大量出沫、把汤搞浑。这直接影响一整锅的体验，且往往被归咎于「这肉不好」，却说不清哪里不好。
- 缩水多少。一盘看起来满满的肉，涮完只剩一小撮，消费者的直觉是被骗了，但没有任何指标可以事先判断。
- 该涮几秒。厚度不同，最佳涮煮时间就不同，而包装上从不写厚度，消费者只能凭经验估。

四条的共同点：它们全部是可以用工艺参数回答的问题，而这个品类偏偏一个参数都不给。这与原料真伪是两回事：就算你买到的是百分之百的真羊肉，上面四个问题依然没有答案。

2.3 需求位移空间研判：这一盘肉会被谁替掉

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
现切与手切羊肉	同一顿火锅里的同一个位置	极高，且正在发生	鲜切已成火锅店标配，主题店持续扩张。只要「现切等于新鲜」这个等式成立，冻卷在餐饮端就会被逐步挤到低价位
肥牛卷	同样的形态、同样的吃法	高	牛肉热潮持续，鲜牛肉席卷全国。同为卷，牛肉卷享受了品类红利，羊肉卷没有
火锅里的其他蛋白（虾滑、丸子、毛肚、鸭血）	一顿火锅的预算分配	中高	羊肉卷单价偏高，控制预算时容易被减量
预制火锅套餐与一人食火锅	在家吃火锅的整体解法	中高，且是形态转移	这不算流失，而是渠道转移。火锅食材连锁与套餐化把单品选择权收走了
烤肉与其他吃法	聚餐场景本身	中	场景层面的竞争
换个部位买（羊排、羊腿）	吃羊肉这件事	中	当消费者不信任卷时，会转向形态完整、一眼能看出是什么的部位产品

最危险的是前两行，而且性质不同。第一行是形态之争：鲜切正在把卷定义成次等选择。第二行是品类红利之争：同样是卷，牛肉这两年拿到了全部的注意力。羊肉卷同时面对这两股力量，处境比它自己意识到的更紧。

2.4 客群成熟度判定：稳定，但在餐饮端被降级、在家庭端被忽视

判定：稳定，两端各有问题。

餐饮端客群稳定但正在被分层。鲜切主题店把愿意多付钱的那部分客人接走了，留给冻卷的是价格敏感的那一层。这是客群降级，不是客群流失，后果是同样的销量对应更低的价格带。

家庭端客群规模大且稳定。家庭火锅是刚需场景，冻卷在这里几乎没有替代品（家庭无法自己现切）。但这个优势从来没被认真经营过，货架上的竞争仍然停留在克重与价格。

羊肉卷的客群画像、消费频次与家庭端渗透率，公开口径不可得，[数据待补充]。

2.5 PEST 宏观环境分析：技术是这个品类被低估的底牌

PEST 指宏观环境的政治、经济、社会、技术四层。羊肉卷这个品类，最值得说的是技术层。

技术层是这个品类真正的底牌，只是没人打出来。速冻设备、刨片设备、冷链体系这三样，共同构成了卷的存在基础：冻结间零下 28 摄氏度、中心温度 24 小时内降至零下 15 摄氏度以下、切片精度可达正负 0.1 毫米。技术已经到位几十年，表达却一次都没有发生。

社会层是逆风。现制、明档、看得见的加工过程，这套消费偏好正在各个餐饮品类蔓延。它天然不利于任何在工厂里完成的产品，而卷恰恰必须在工厂里完成。

经济层是压力。羊肉均价约 69.9 元每公斤，在畜禽肉中属高位；而火锅的下沉市场门店占比达 55%，下沉市场对价格更敏感。高原料成本与下沉价格带之间的矛盾，是这个品类品质竞争难以展开的经济根源。

政策与监管层主要体现在生产许可与标识管理上，对合规企业有利。

系统性红利与致命性风险 红利：技术底牌已经存在且可检验，家庭火锅场景里卷没有替代品。把工艺参数变成消费语言这件事，不需要新增投入，只需要换一种说法。

风险：如果继续沉默，「现切等于新鲜、冻卷等于将就」这个等式会在几年内固化。一旦固化，再想扭转就得对抗一个已经形成的常识，讲清楚工艺已经不够。冷冻猪肉是现成的教训：一个形态一旦在心智里被定价为「低」，翻身要花几十年。

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：能比的都不重要，重要的都比不了

表 3 羊肉卷购买决策要素排序

顺序	看什么	能不能验证	说明
1	是不是真羊肉（原切还是合成）	很难	属原料真伪问题，本文不展开。它排第一，说明信任问题仍是首要障碍
2	价格与克重	能	唯一完全透明的维度，因此成为主要比较项
3	看起来纹理如何、红白分布	只能靠看	隔着包装看纹理，是消费者唯一的土办法
4	品牌或产地	部分能	产地是公共资源，人人可用
5	鲜切还是冻卷	能	近年新增的一条，且对冻卷不利
6	厚度、冻结工艺、涮煮表现	完全不能	最能决定这顿饭好不好吃的三件事，一件也不给

这张表的问题在第二行与第六行的对比。能比较的是价格和克重，而这两项与好不好吃基本无关；真正决定体验的厚度、工艺与涮煮表现，一项也无法比较。

一个品类如果只能比价格，结局是确定的：所有人被迫退回成本竞争，谁把工艺做扎实谁吃亏。这个结论在原料层面同样成立。羊肉这条链上，不可比是贯穿始终的问题，只是每一段的表现不同。

3.2 购买动机与场景图谱：三个场景，卷在其中一个是不可替代的

场景一，餐饮火锅（体量最大，正在被分层）。门店采购，消费者在菜单上选。鲜切主题店把高价位客群接走，冻卷留在标准价位与自助场景。在这个场景里，卷的对手是现切，而且现切占据了叙事优势。

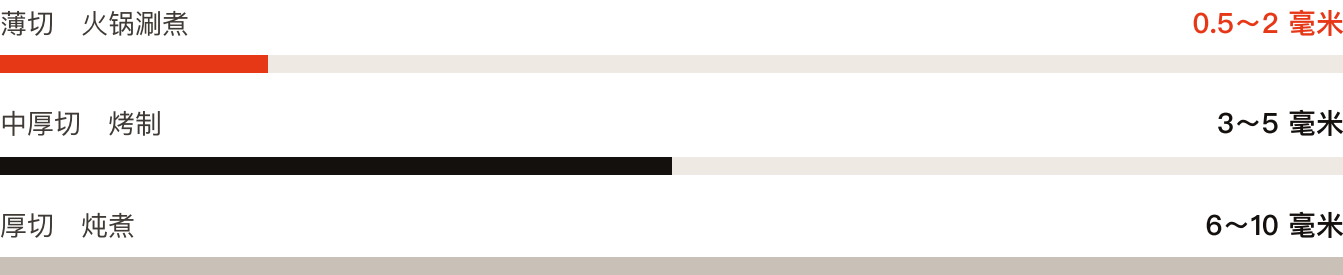
场景二，家庭火锅（卷不可替代）。家里没有刨片机，也没有人能手工切出均匀薄片。在家庭场景里，卷不是冷冻的将就，它是唯一可行的方案。这是这个品类最应该守住、却最少被讲述的阵地。

场景三，烤涮两用与其他吃法。厚度不同用途不同，薄切 0.5 至 2 毫米适合火锅，中等厚度 3 至 5 毫米适合烤制，更厚的适合炖煮（刨片与速冻设备厂商公开的技术参数，非官方标准，不同设备与厂家存在差

异)。这条产品线的空间存在，但消费者对厚度与用途的对应关系毫无认知。

图 3 厚度决定用途，而包装上从来不写厚度

刨切厚度与对应吃法（刨片与速冻设备厂商公开的技术参数，非官方标准，不同设备与厂家存在差异）



数据来源：设备行业公开资料（非官方标准，不同设备与厂家存在差异）。条形按各区间上限绘制。厚度直接影响体验：切得太厚口感不够嫩，切得太薄久涮容易散。这套对应关系在生产端是常识，在零售包装上几乎从不出现。本图由本报告自绘，属单一来源资料可视化。

各场景的规模占比，公开口径暂无数据，[数据待补充]。

3.3 未满足需求识别：四个断点，全都可以用参数回答

断点一，厚度不标。厚度直接决定口感与涮煮时间，切得太厚不嫩、太薄久涮会散，而包装上从不标注厚度区间。

断点二，冻结工艺不说。冻结间温度与中心温度达标时间，是区分工艺水平的硬指标，也是防止冰晶破坏肉质的关键，消费者完全不知道有这回事。

断点三，复冻状况不明。冷链断链导致的解冻再冻结，会严重影响涮煮表现（散、出沫、缩水），这是家庭端最常见的糟糕体验来源，而消费者拿到手时无从判断。

断点四，涮多久没人教。不同厚度的最佳涮煮秒数不同，而这条最基础的使用信息，几乎没有任何一包羊肉卷写过。

四条的共同点：它们全都是工艺与信息问题，不是原料问题。这正是本文要处理的那条线：原料那本账管「这块肉是什么」，本文管「这卷肉表现如何」。

3.4 心智成熟度判定：品类认知满分，工艺价值被倒过来理解

品类认知：高度成熟。羊肉卷是什么、怎么吃、什么价位，全国消费者都清楚，家庭火锅几乎必备。

价值认知：倒置。消费者对这个品类有认知，但认知的方向是反的。让卷得以存在的那套冷冻工艺，被理解成了它的缺陷；那个精密到零点几毫米的厚度控制，被当成了理所当然。

羊肉卷的心智处境：倒置 倒置是这个品类赖以成立的本事，被读成了它的短处（羊肉卷）。

倒置要与「形态歧视」分清楚：冷冻猪肉是同一块肉因为温层不同被排了价值高低，冷冻只是它的一种状态；羊肉卷是冷冻本身造就了这个形态，没有冷冻它根本不存在。猪肉需要争的是「冷冻不比冷鲜差」，羊肉卷要争的是「正因为冻过，才有这一盘每片一样厚的肉」。前者是辩护，后者是进攻。

破解方式因此很明确：不需要否认冷冻，恰恰要把冷冻讲成本事。难点在于，这要求企业敢于讲一件顾客从没被教过的事，而且要讲得让人一听就懂。

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：分散依旧，且这次多了一个新对手

羊肉整体的竞争格局是高度分散、无领导品牌，且这种分散是结构性的：缺少可验证的品质标准，品牌做不出差异，所有人被迫退回价格竞争。本文不重复该分析。

本文要补充的是形态维度上的新变化：冻卷现在面对的不只是其他冻卷，还有一个来自形态之外的对手，就是现切。而现切是一整套被火锅巨头集体推动的叙事，不是某一家企业，这使它比任何单一竞争对手都难对付。

羊肉卷的具体集中度与鲜切、冻卷的份额对比，公开口径没有可用测算，[数据待补充]。

市场结构判定 完全竞争，且正在被一个新的形态叙事重新分层。依据：其一，羊肉卷生产企业众多，无一家形成份额主导；其二，消费者说不出以「涮煮表现」为主张的任何品牌；其三，鲜切主题店由头部连锁推动，形成了自上而下的叙事优势。

一条重要判断：这次分层是按形态分的，不是按品牌分的。它的后果是，即便你是冻卷里做得最好的一家，也会因为「是冻卷」这个身份而被归入较低的价格带。这就是为什么这个品类的当务之急不是打败同行，是为形态正名。

4.2 竞争态势研判：价格战在打，叙事战正在输，工艺战没人打

价格战：长期在打。可比维度只有价格与克重，这是必然结果。

叙事战：正在输。鲜切一方有明厨明档、有现场表演、有社交媒体传播；冻卷一方没有任何叙事，甚至没有人出来解释卷是怎么做出来的。一方在讲故事，一方在沉默，结果不用等。

产品创新战：在打，但方向偏了。目前的创新集中在规格、包装、部位组合、调理口味上，很少有人在厚度一致性、冻结曲线、复冻控制这些真正影响涮煮表现的地方做文章并说出来。

工艺战：没人打。准确地说，工艺一直在做，只是从没被当作竞争手段讲出来。

没人打的那条：把卷的工艺优势翻译成消费者能感知的体验承诺。比如每片厚度多少毫米、下锅几秒变色、涮完不散不浑汤。这些话今天没有任何一家在说。

4.3 主要竞争对手 4P 拆解：三类玩家，一个新对手

这里从形态竞争的角度补充一张对照表。

表 4 形态维度上的三类玩家对照

类型	做什么	核心主张	价格位置	软肋
冻卷供应型	标准化冻卷，供餐饮与零售	基本没有主张，讲产地、讲原切、讲克重	中低价位，比价激烈	工艺做了没说，被形态叙事压制
鲜切主题门店型	门店现切羊肉，明厨明档	看得见的新鲜，冷链直达、现场展示	较高价位，且顾客愿意传播	成本高、损耗大、依赖门店与人工，无法进入家庭场景
家庭零售型	超市与电商的家庭装冻卷	价格、克重、部位标注	比价激烈，促销频繁	有包装可以说话却没说，涮煮表现不稳定伤复购

三类的对比里有一个关键事实：**鲜切的软肋恰恰是冻卷的主场**。鲜切依赖门店、人工与现场，它进不了家庭厨房；而家庭火锅是这个品类体量最稳的场景。冻卷在自己最有优势的战场上，反而最沉默。

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
鲜切主题店	看得见、可传播、价格带高、叙事强	看得见是它的全部力量，也是它的边界。离开门店和那把刀，这套价值不成立。它无法装进袋子卖进超市，也无法做到厚薄完全一致，因为不冻硬就切不了那么薄
冻卷供应型企业	产能大、成本低、四季稳定、规格齐全	把稳定当成了理所当然，从不解释它有多难。越是稳定，越显得平常，越卖不出价
家庭零售冻卷	有包装、直接触达消费者、场景不可替代	有说话的机会却没说。包装上写产地写克重写原切，唯独不写与体验直接相关的厚度与工艺
肥牛卷	享受了牛肉品类的整体红利	它面临同样的形态问题，只是暂时被品类热度掩盖了

四行看下来，突破口非常清晰：不在与鲜切比新鲜，那是它的主场；而在于把「每一片一样厚」这件鲜切做不到的事，讲成消费者能感知的价值。这是卷独有的、由物理规律保证的优势，也是几十年来没人认领的位置。

4.5 心智快照与心智空位识别：能想起肥羊卷，想不起任何一家

消费者的第一联想：提到羊肉卷，脱口而出的是涮火锅、肥羊卷、超市冷柜、内蒙古，几乎没有一个是品牌名。

反向问几个问题：

- 哪个牌子的羊肉卷涮出来不散？答不上来。
- 哪个牌子标了厚度？答不上来。
- 哪个牌子告诉你涮几秒？答不上来。
- 哪个牌子说得清自己是怎么冻的？答不上来。

- 哪个牌子的卷缩水最少？答不上来。

五个位置全空，而且这五个问题有一个共同特点：它们全部是可以用客观参数回答的，且答案可以被检验。这与「可验证的真」那个位置形成互补：那个位置回答「是不是真羊肉」，这里的位置回答「下锅之后表现如何」。两个位置都空着，而且不冲突。

4.6 最佳实践研究：可学的样本是速冻水饺与冷鲜肉

羊肉卷品类内部没有可解构的品牌样本，要找规律得看两个把「工业化」讲成优点的品类。

样本一，速冻水饺。它当年面对的质疑与今天的冻卷一模一样：不如现包的。它做对的事是：不去和现包比手工感，而是把速冻讲成锁鲜的手段，把零下多少度、多少分钟快速冻结变成了包装上的常规表达。结果是消费者接受了一个观念：速冻是保存新鲜的方式，不是退而求其次。这个观念转变，正是冻卷今天需要的。

样本二，冷鲜肉。它当年也被嫌弃不如现宰，它用二十年把自己做成了品质标杆，方法是把温度管理讲成科学，而不是回避它。它证明了一个温层的价值排序是可以被重新定义的。

可复制的规律，以及羊肉卷漏掉的一环 两个样本的共同规律：当一个品类被质疑「不够新鲜」时，正确的应对是重新定义什么叫新鲜，而不是证明自己也很新鲜。速冻水饺把新鲜定义成「冻得够快」，冷鲜肉把品质定义成「温度管得住」，两者都把对手的语言换成了自己的语言。

羊肉卷漏掉的正是这一步。它至今在用对手的语言应战：要么沉默，要么强调自己也是好肉、也是原切、也来自好产地。这些回答的都是对手的提问。

而它手里有一张对手接不住的牌：厚薄一致。鲜切再新鲜，也做不到每片误差零点几毫米，因为不冻硬就刨不了那么薄。这是物理限制，不是话术，也是这个品类唯一不可能被抢走的东西。

4.7 可见竞争者盘点：谁会去占那个讲工艺的位置

表 6 可见竞争者名单与占位可能性判断

层级	特征	会不会去占「讲清楚工艺与涮煮表现」这个位置
供应链型冻卷企业	产能与渠道齐全，全价格带覆盖	有能力，动力受限。全价格带意味着低端线也在卖，讲高工艺会与自己低价产品冲突，这是一道自我封锁
产区龙头企业	掌握原料与产地背书	有资格讲原料，缺讲工艺的意识。它们的表达习惯集中在草原、产地、品种上，很少讲车间
火锅与食材连锁	离消费者最近，有自有品牌抓手	最可能率先动作。它们能同时控制产品与话术，且家庭场景正是其主场
鲜切主题门店	叙事优势明显	不会。它的整套价值建立在「不冻」上，不可能替冻卷说话
渠道自有品牌	会员制渠道与商超，擅长参数化表达	威胁最大。参数透明恰恰是会员制渠道的看家本领，它们最容易把厚度与工艺写在包装上
设备与工艺方	掌握刨片与速冻技术	不面向消费者，但可以成为品牌背书的来源

各类企业的具体名单与业务结构不在本文展开。

五

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：卷在一端被降级，在另一端不可替代

B 端（火锅门店、连锁、自助餐）的特点：采购方关心到店成本、出品稳定、损耗与操作效率。卷在这一端的价值是效率，而效率不产生溢价。与此同时，鲜切主题店把高价位需求分走，冻卷被推向标准与低价位。

C 端（商超、电商、社区团购、火锅食材连锁）的特点：消费者自己在冷柜前选。在这一端，卷是唯一可行的选择，谈不上次优，因为家庭既没有设备也没有刀工去切出均匀薄片。

这是一个被严重忽视的结构性事实：卷在餐饮端被降级，在家庭端不可替代。而行业的注意力和资源，长期押在被降级的那一端。

5.2 渠道结构盘点：家庭端是主场，却被当成清库存的地方

各条渠道的位置与门槛：

- 火锅门店与连锁：体量最大，但价格竞争激烈且正在被鲜切分层。门槛是稳定供货与账期。
- 自助餐与团餐：成本导向最强的一端，卷的效率优势在这里最被认可，但完全没有溢价空间。
- 连锁商超与会员制渠道：家庭装的主要出口，陈列逻辑是参数与价格。这是最能承载「讲工艺」这套打法的渠道。
- 火锅食材连锁与社区店：家庭火锅的一站式入口，门店密度高，且愿意为差异化商品腾位置。
- 电商与社区团购：详情页空间大，适合讲厚度、冻结工艺与涮煮方法。
- 即时零售：临时起意的家庭火锅需求，量在长。

一个明显的错配：家庭端是卷不可替代的主场，但行业普遍把它当作走量与清库存的渠道，促销频繁、包装粗糙、信息贫瘠。

各渠道在羊肉卷销售中的具体占比，公开口径暂无数据，[数据待补充]。

5.3 渠道与品牌绑定关系分析：门店这条路在收窄，货架这条路开着

火锅门店这条路正在收窄，收窄的是价值空间，不是量：鲜切占据了高价位与话语权，冻卷被压在成本竞争里。

真正开着的是两条：一条是会员制渠道与连锁商超，那里的规则就是参数透明，谁把厚度与工艺写清楚谁占便宜；另一条是火锅食材连锁与内容渠道，前者是家庭火锅的入口，后者能低成本演示「同样厚度、同时变色、涮完不散」这类可视化的差别。

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：贵的是肉，值钱的是冷

羊肉卷的成本由原料肉、冻结与冷藏、刨片与成型、包装、冷链运输与损耗构成。原料肉占绝对大头，羊肉市场均价约 69.9 元每公斤\1\2。精确的成本结构拆分属企业经营数据，公开口径不可得，[数据待补充]。

但这里有一条逻辑值得单独讲清楚，它是本篇最核心的成本认知：

冷链在这个品类里是产品的一部分，不是费用 多数冻品把冷链当成物流成本，能省则省。羊肉卷不一样： **冻结质量直接决定产品质量。**

冻结间温度不高于零下 28 摄氏度、中心温度 24 小时内降至零下 15 摄氏度以下，这条工艺线的意义在于让冻结足够快。冻得越快，肉里形成的冰晶越小，对肌肉纤维的破坏越轻，解冻后失水越少，涮出来越不容易散、不容易缩水。反过来，冻得慢、或者中途解冻再冻的产品，冰晶反复破坏组织，表现就是消费者最讨厌的那几件事：一涮就碎、缩水厉害、汤面浮沫多。

所以这个品类有一个很特别的成本结构：在冷上花的钱，会直接变成锅里看得见的差别。问题是这笔钱花了也没人知道，于是行业里省这笔钱的人反而更有价格优势。这正是「工艺做了没说」造成的直接经济后果：不说，好工艺就换不来回报；换不来回报，就没人愿意做好工艺。

6.2 原料价格周期研判：羊肉价格对卷这个形态的两层含义

羊肉价格的走势、产区分布、进口结构与周期特征，不在本文展开。

对卷这个形态而言，羊肉价格高企有两层含义。**第一层是压力**：原料贵、终端价格带受下沉市场（火锅门店 55% 在下沉市场）制约，中间空间被挤压。**第二层常被忽略**：原料越贵，工艺造成的损耗差异就越值钱。

失水率、涮煮缩水率每降低一个百分点，对应的都是真金白银，这为「把工艺做好并讲出来」提供了纯经济层面的理由，而不只是营销理由。

6.3 成本传导机制分析：这个品类省钱的地方，正好是消费者最能感觉到的地方

面对成本压力，羊肉卷有几条降本路径，本文只讨论与形态相关的部分（原料掺配相关的路径不在本文讨论范围）：

第一条，降低冻结标准。冻结速度慢一点、设备投入省一点，短期看不出差别，长期表现在涮煮时散、缩水、出沫。消费者感觉得到，但归因不到，他只会觉得「这次买的肉不好」。

第二条，放松冷链管理。运输与仓储环节的温度波动导致部分解冻再冻结，后果与上一条相同，且更隐蔽。

第三条，切得更薄。同样重量能出更多片，看起来分量更足。但薄到一定程度，久涮就会散，体验直接下降。

三条路的共同特征：它们省下的钱是确定的，造成的损失是模糊的。因为没有任何标注让消费者事前判断、事后归因。

这与掺假是两类问题：那是原料的诚信问题，这是工艺的取舍问题。后者往往完全合规，甚至说不上是错，只是在一个不可比的市场里，认真做工艺的人得不到回报。解法是同一个：让它可比。

6.4 上游进出口依赖度：进口冻羊肉天然适合做卷

羊肉的进口依赖度、来源国与政策风险不在本文展开。对卷这个形态需要说明一句：进口冻羊肉本身就是以冻结形态入境的，它天然适合做卷，这也是卷在成本上相对现切的一个结构性优势。

羊肉卷所用原料的进口占比与来源结构，公开口径不可得，[数据待补充]。

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：值得做，家庭端的宽度被低估了

2024 年火锅市场规模 6175 亿元、同比增长 5.6%，2025 年预期 6500 亿元，下沉市场门店占比 55%（《火锅产业发展报告》口径，经餐饮行业媒体转述）。羊肉卷是火锅最经典的涮品之一，也是家庭火锅的必备。

结论：值得做。但要重新认识宽度的分布：餐饮端的宽度正在被鲜切分走一部分，而家庭端的宽度被整个行业低估了。家庭端不仅规模稳定，而且是卷不可替代的场景，同时是唯一能让品牌说话的地方。

羊肉卷分渠道的规模拆分，公开口径不可得，[数据待补充]。

7.2 取势之二 · 赛道长度：品类很长，但形态的窗口正在关

品类本身没有生存问题：火锅是中国最稳定的餐饮形式之一，家庭火锅是刚需场景，卷在其中不可替代。

但要区分两种长度。品类的长度是市场给的，很长；而「卷这个形态的价值定位」这场仗的窗口，是叙事给的，正在关。

理由：鲜切主题店由头部连锁自上而下推动，覆盖牛肉、海鲜、羊肉、鸡肉多个品类，这类叙事一旦形成常识，扭转的成本会高出几个数量级。冷冻猪肉的教训就在眼前：冷冻肉在分类表里被写成价格「低」，这个位置一坐就是几十年。

本报告判断这个窗口以年计，而且相当紧，因为对手在主动推进，不是被动等待。

7.3 取势之三 · 赛道拥挤度：拥挤，而且比价维度错了

集中度：集中度具体数值不可得，公开口径没有针对羊肉卷这一支的测算，[数据待补充]；可确定的是高度分散、无领导品牌。

毛利水平：价格竞争激烈，行业毛利率公开口径不可得，[数据待补充]。可以确定的是，认真做冻结工艺的企业在当前的比价规则下并不占优。

战法主流：价格战，叙事战正在输，工艺战无人参与。

结论：拥挤，而且拥挤在一个错误的维度上。所有人挤在「谁的克重足、谁的价格低、谁的产地听起来更好」这条线上；而「谁的每一片一样厚、谁的涮完不散」这条线上一个人也没有。

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 羊肉卷品类 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	厚度一致是鲜切做不到的物理优势 + 家庭端卷不可替代 + 会员制渠道擅长参数化表达	把厚度、冻结工艺、涮煮秒数写在包装正面，在家庭端把「每片一样厚」立成标志
优势 × 威胁：要守住的	四季稳定、损耗低、成本可控 + 但鲜切叙事正在把冻卷推向低价带	守住家庭端主场，不在餐饮高价位与鲜切正面缠斗；把稳定讲成本事，而不是默认为常态
劣势 × 机会：要补的	涮煮表现不稳定伤复购 + 内容渠道适合可视化演示	先把产品做到位（冻结、复冻控制、厚度），再用演示证明：同时下锅、同时变色、涮完不散
劣势 × 威胁：要避免的	无产品分级标准、比价激烈 + 渠道自有品牌可能先占参数化位置	抢时间自定一套可检验的参数；不与低价卷比克重

7.5 战略取舍：该放弃什么

四件事要主动放弃。

第一，放弃与鲜切争「新鲜」这个词。那是对手的主场，且对手有明厨明档的现场证据。在别人定义的维度上竞争，赢面为零。要换一个维度：一致。

第二，放弃比克重与价格。只要还在这条线上，工艺投入就永远换不回溢价。

第三，放弃全价格带覆盖。这是一道自我封锁：只要低端线还在，高工艺的主张就立不住。要讲工艺，必须做出品牌切割。

第四，放弃把家庭端当清库存渠道。那是这个品类唯一不可替代的主场，用促销和粗糙包装去对待它，等于放弃唯一的阵地。

7.6 聚焦击穿：力量集中在哪

一个点：做第一个把厚度和涮煮表现说清楚的羊肉卷，把「每一片一样厚」变成这个品牌的标志。

落到几个具体的「一」：

- 一个数字。包装正面标出厚度，例如 1.2 毫米，并说明公差范围。这是这个品类从没写过的数字，也是鲜切写不出的数字。
- 一句体验承诺。把厚度翻译成人能感知的话：下锅几秒变色、涮完不散。承诺要具体到秒。
- 一条工艺证据。把冻结间温度与中心温度达标时间写出来，让「冻」从缺点变成本事。这条数据可检验，是护城河的底座。
- 一个场景打透。先做家庭火锅，那里卷不可替代，且包装能说话。餐饮端继续供货但不作为品牌主场。
- 一个渠道立住。优先进能讲参数的渠道（会员制渠道、火锅食材连锁、电商详情页），再进普通商超。

一把筛子：以后每一笔投入，先问这三句 ① 这件事是否让「每一片一样厚」这句话更可信？不是，就不做。

② 这件事是否在替对手证明「现切才新鲜」？是，就不做。

③ 这件事换成任何一包低价卷也能说吗？能，就不做。

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	所在的火锅大盘 2024 年 6175 亿元、2025 年预期 6500 亿元；羊肉卷无独立统计，但为火锅经典涮品与家庭火锅必备	大，指向成熟期
增速	火锅大盘同比 +5.6%，高于餐饮整体；但卷的份额正在被鲜切分走，自身增速多半低于大盘	放缓，指向成熟期后段
头部格局	高度分散、无领导品牌；同时出现了形态层面的新对手	分散且未整合
客群与认知	品类认知满分、家庭端不可替代；但价值认知被倒置，工艺成果被读成工艺缺陷	认知固化且方向错误

判定：成熟期后段，且正在经历一次形态层面的价值重估 四条判据里，规模与增速指向成熟期后段，格局分散未整合，认知固化但方向是错的。按规约以规模与增速为主标尺，判定为成熟期后段。

分歧在哪、为什么这么判：这个品类的分散是缺少可验证标准导致的结构性分散，不属于早期的分散。本文要补充的是一个新变量：它正在经历一次由外部叙事推动的价值重估，而重估的方向对它不利。这使它的处境比单纯的成熟期后段更紧迫：有人正在重新给它定价，而它没有出声，这比慢慢老去更急。

8.2 战略路径三选一判定：三条路里哪条可行

抢占品类：不可行。羊肉卷是国民级涮品，认知固化多年，且高度分散。这种分散是结构性的，非资源投入可整合。

开创品类：不必要。消费者要的是现有品类里的确定性，不是一个新名词。另造新名字会增加理解成本，而且会丢掉「羊肉卷」这个满分认知。

细分品类：可行。在羊肉卷这个大品类下，切出一个以「涮煮表现可预期」为标识的细分位置。依据有三：其一，厚度一致是由物理规律保证的、鲜切拿不走的优势，且至今无人认领；其二，家庭端是卷不可替代的主场，也是唯一能承载包装信息的场景；其三，在位者各有各的锁：供应链企业受全价格带自我封锁、产区龙头习惯讲原料不讲工艺、鲜切一方立场相反不可能替卷说话。

路径判定 细分品类。位置是「每一片一样厚的羊肉卷」，切入口是家庭火锅场景。先把厚度与涮煮表现立成标志，再向部位与规格延展。

要说清楚它与原料主张的关系：原料那条线切的位置是「可验证的真」，回答的是这块肉是什么；本文切的位置是「可预期的表现」，回答的是这卷肉下锅之后怎么样。两个位置都空着，互不冲突，而且可以由同一个品牌先后占据。顺序上建议先立「真」再立「表现」，因为信任是体验的前提；但如果对手已经占了前一个位置，后一个位置同样立得住，因为它回答的是另一个问题。

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）：每一片一样厚的那卷羊肉。

- **顾客在意且未被满足：**成立。厚薄不均导致的生熟不一、涮散、缩水，是家庭火锅最常见的糟糕体验，而消费者事前无从判断。
- **对手没占：**成立，且是物理层面独有的位置。鲜切做不到这一点，因为不冻硬就切不了那么薄那么匀。
- **自己能兑现：**有条件成立。前提是真的把冻结工艺、刨片精度与冷链管到位。这个位置的好处与风险是同一件事：它可以被检验。

天花板与门槛：天花板取决于消费者理解厚度价值的速度，需要持续演示与教育；门槛在设备与冷链投入，以及全链条的温度纪律，任何一个环节断链，承诺就崩了。

方向二（备选）：把冻讲成本事的那一卷。主张是零下多少度、多少小时冻透，参照速冻水饺当年把速冻讲成锁鲜的路径。

- **顾客在意且未被满足：**部分成立。消费者关心的是结果不是过程，工艺必须翻译成体验才有意义。
- **对手没占：**成立。
- **自己能兑现：**成立。

两个方向的关系：方向二是方向一的证据，不是并列选项。**建议以方向一立主张（消费者能感知），以方向二作支撑（可检验、可信）。**反过来做会失败，因为没人会为一个温度数字买单，但所有人都会为「涮出来不散」买单。

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
厚度一致（标明毫米与公差）	要。直接决定生熟一致与口感	没占，且鲜切在物理上做不到	两道全过，首选
涮几秒、涮完不散	要。这是消费者真正关心的结果	没占。整个品类没人写过涮煮时间	两道全过，作主张的表达方式
冻结工艺（冻结温度与中心温度达标时间）	半要。消费者关心结果，但它是信任的底座	没占	进候选，作证据不作主打
缩水率与失水率	要。缩水是家庭火锅最直观的失望	没占	进候选，需要建立可比的测定说明
原切（非合成）	要，而且是第一位的	已有大量玩家在争	作为前提保留，不作本文主张的差异点
部位（羊上脑、羊后腿等）	要	是空位，但属原料维度	可与厚度组合使用，不单独主打
产地（内蒙古、新疆等）	要	公共资源，人人可用	第二道不过，只作背书
克重足、片数多	要	人人可标，是比价项	第二道不过
接近现切的口感	半要	用对手的语言应战，等于承认自己次一等	第二道不过，主动放弃

卖点判定 主打卖点：厚度一致，以及它带来的涮煮表现（几秒变色、涮完不散）。支撑证据是冻结工艺参数与缩水率，产地、克重、片数全部降为背景信息，原切作为前提而非差异点。

一句话说清主张的形态：不再辩解「冻的也很新鲜」，而是直接说「正因为冻得够透，才切得出每片一样厚的肉」。

8.5 一句话品类研判

羊肉卷是一个被自己的本事拖累的品类。它必须冻到零下二十八度、中心零下十五度以下，才能刨出每片误差不超过零点几毫米的薄片，这是鲜切在物理上做不到的事；可几十年来没有一家为这件事说过一句话，于是当火锅店把「现切」讲成新鲜，卷就自动成了将就。谁第一个把厚度、冻结温度和涮煮秒数印在包装上，把冷冻从缺点讲回本事，谁就把这个品类的价值正过来了。

8.6 在位品牌防御建议：给在位品牌的提醒

给供应链型企业：你的风险在于整个形态被重新定价，而不在同行降价。一旦「冻卷等于低端」成为常识，你所有产品线一起下沉。建议单独立一个高线品牌讲工艺，并与主体做出切割。再补一条：这次要讲的是工艺，不是原料，因为原料那条线上已经挤满了人，而工艺这条线上一个人也没有。

给产区龙头企业：你习惯讲草原、讲产地、讲品种，这些都对，但它们回答不了消费者下锅之后的疑问。建议把车间里的东西拿出来讲：冻得多快、切得多匀。产地是公共资源，工艺是你自己的。

给火锅与食材连锁：你离消费者最近，也最先感受到鲜切的压力。要注意一件事：如果你一边推鲜切主题，一边卖冻卷，你其实在亲手给自己的冻卷降级。建议给冻卷一套独立的价值说法（一致、稳定、涮不散），而不是让它默认成为鲜切的低价替代。

给鲜切主题店：你的叙事很成功，但要意识到它的边界：现场是你的力量，也是你的天花板。你无法进入家庭厨房，也做不到工业级的厚度一致。把两者对立起来对整个羊肉消费未必有利，长期看，承认两种形态各有所长，比让消费者以为冻的就是次的更稳。

8.7 研判总结：三句话说完这篇报告

第一句：卷这个形态是冷冻工艺的产物，必须冻到零下二十八度的冻结间、中心零下十五度以下，才能刨出火锅要的 0.5 至 2 毫米薄片，这是它独有的本事。

第二句：几十年来行业从没为这件事说过话，于是当火锅巨头集体把「现切」讲成新鲜，卷被自动读成了冷冻的将就，工艺成果被当成了工艺缺陷。

第三句：机会是在家庭火锅这个卷不可替代的场景里，把厚度、冻结工艺与涮煮秒数印在包装上；代价是必须放弃与鲜切争新鲜、放弃比克重比价格、放弃全价格带覆盖。

走到了哪一步	机会在哪里	应该怎么打
成熟期后段，正在被外部叙事重新定价 火锅大盘 6175 亿元仍在增长，卷却在被鲜切分层：高价位与话语权被现切拿走，冻卷退向成本竞争。格局高度分散无领导品牌，而这次的紧迫之处在于，有人正在重新给这个形态定价，它却没有出声。	把「每一片一样厚」立成标志，在家庭端立住 不冻硬就刨不出 0.5 到 2 毫米的均匀薄片，这是物理限制，也是鲜切拿不走的优势。而家庭厨房既无设备也无刀工，卷在这里不可替代。这个位置至今无人认领。	切一个细分位，做第一个说清楚涮煮表现的羊肉卷 放弃与鲜切争新鲜、放弃比克重与价格、放弃全价格带覆盖、放弃把家庭端当清库存渠道。力量集中在一件事上：一个印在正面的厚度数字、一句具体到秒的涮煮承诺、一条可检验的冻结工艺证据。

附

数据来源与说明

- 工艺与技术参数：**北京市食品药品监督管理局《牛、羊肉片（卷）生产审查实施细则》（2014 版）公开文本，取用了羊肉卷（砖形）的工艺流程与关键控制要求（冻结间温度不高于零下 28 摄氏度，产品中心温度 24 小时内降至零下 15 摄氏度以下）；刨片设备的厚度范围（0.5 至 10 毫米）、火锅薄切区间（0.5 至 2 毫米）、切片精度（误差可控制在正负 0.1 毫米以内）及厚度与口感的关系，据设备行业公开资料。**设备参数为行业公开资料，非官方标准，不同设备与厂家存在差异。**

- **火锅市场数据：**火锅产业发展报告相关年版，经公开报道（2024 年火锅市场规模 6175 亿元、同比 +5.6%，高于餐饮行业整体增速；2025 年预期 6500 亿元；火锅门店在下沉市场占比 55%）；艾媒咨询《2025 年中国火锅行业发展现状及消费行为调查数据》公开摘要（因食材丰富、口味丰富而选择火锅的消费者占 50.45%）。另有行业研究机构给出 2023 年火锅市场规模 9758 亿元并预计 2024 年破万亿的口径，统计范围与前者不同，本文并列说明未作合并。
- **鲜切趋势：**公开报道（火锅巨头先后推出鲜切牛肉、鲜活海鲜、鲜切羊肉、鲜切鸡肉等主题店，强调冷链直达与明厨明档展示；鲜切牛肉热潮带动鲜羊肉需求，门店上新手切羊上脑、手切鲜羊肉等产品；鲜切羊肉已成火锅店标配；鲜切产品对原料品质要求更高、成本更高，消费者认可后会在社交媒体主动传播）。鲜切与冻卷的份额对比无公开数据。
- **羊肉原料数据：**羊肉市场均价约 69.9 元/公斤，内蒙古 2024 年羊肉产量 105.86 万吨、占全国 20.45%，新疆 60.74 万吨、占 11.73%，口径为华经产业研究院。本文未作新的原料端取数。
- **标准依据：**GB 2707 食品安全国家标准 鲜（冻）畜、禽产品；《牛、羊肉片（卷）生产审查实施细则》（2014 版）；SB/T 10379-2012 速冻调制食品；GB 7718 预包装食品标签通则。标准信息来自公开政府文本、国家标准信息公共服务平台与食品伙伴网标准库。公开检索未见针对羊肉卷的产品分级标准对厚度区间、失水率、涮煮时间作统一规定，此项已标注为待补充。
- **图表说明：**本报告共 3 张图，全部为自绘。原因如实记录：本次尝试从数据来源原文抓取原始图表，目标站点对程序化访问有限制，未能取得可用原图，因此按规约「找不到原图就自绘」处理，属数据采集条件所限，非有意省略。图 1 为跨口径合成（规模、结构、调研三类数据同图并列，不构成同坐标比较）；图 2 为工艺参数示意，四项参数分属温度、时间、厚度三类量纲，条形长度仅作标示，不代表数值大小；图 3 为设备行业公开资料的可视化，按厚度上限绘制。三张图的数据来源与性质均已在图内脚注中注明。建议后续通过其他途径补齐原始图表。
- **待补充：**① 羊肉卷的独立市场规模、增速与分渠道拆分；② 鲜切与冻卷的份额对比及此消彼长的数据；③ 家庭端渗透率、客群画像与消费频次；④ 羊肉卷的成本结构精确拆分与行业毛利率；⑤ 不同冻结工艺对应的失水率、缩水率实测数据（需实验室检测支持）；⑥ 羊肉卷的产品分级标准（公开检索未见）；⑦ 羊肉卷所用原料的进口占比与来源结构；⑧ 各标准与细则的完整技术指标，需取得全文后核对。
- 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