

豆腐品类研究报告

火瞪羚 | 2026 年 8 月 | 总第 1.1.0 版

本文从定位的视角，对豆腐（以冻豆腐为核心）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。

在所有速冻食品里，冻豆腐是极少数几个消费者在自己家里就能做出来的。

买一块豆腐，放进冷冻室，第二天拿出来，它就变成了冻豆腐。原理不复杂：豆腐内部本来有无数小孔，温度降到零度以下，里面的水结成冰把小孔撑大，整块豆腐被挤压成网络状；等冰融化成水跑掉，就留下数不清的孔洞，让豆腐变得像海绵一样能吸汁。

所以这个品类的最大对手是消费者自己家的冰箱，而不是别的品牌。

这就是本报告把它的心智处境命名为自产的原因：它最大的竞争者是消费者自己，而对手的成本几乎为零。

多数速冻食品的护城河是家庭做不了（狮子头要手工切肉、虾饺要擀出透光的皮、粽子要包要扎、南瓜泥要蒸要打）；而冻豆腐的护城河看起来完全不存在：放进冰箱就行。

而本篇最想说的是：那道护城河其实存在，只是关键在一个技术差别上，而这一点从来没有人讲过。

家里的冰箱是慢冻，工厂的是急冻。公开的行业信息显示，现代企业采用零下三十五摄氏度急冻工艺快速通过冰晶带，以减少细胞破损，从而让冻豆腐的蜂窝结构完整、吸汁力强、涮煮后久煮不烂。而家用冰箱的降温速度慢得多，冰晶长得大、结构破得多。

换句话说：家里冻出来的和工厂冻出来的，不是同一样东西。而这句话，本报告没有看到任何一个品牌讲过。

有两处区别要先划清。玉米与莲藕那类蔬菜的速冻优势都是相对鲜品的（锁糖度、防褐变），它们的手对手是另一样东西；而冻豆腐的对手是消费者用同一个原料、同一个方法做出来的同一样东西，只是设备不同。这一点是唯一的。

本报告的判定是：这个品类处在发展中期，路径是细分品类，而细分位是把「家里冻的和这个不一样」这件事讲清楚。

品类全景分析：这个赛道值不值得做

本文说的「豆腐」指什么 指以冻豆腐（经冻结产生蜂窝孔洞结构的豆腐）为核心的速冻豆制品，包含速冻冻豆腐块、冻豆腐条等形态。**不包括**：千页豆腐、日本豆腐等以豆制品为原料但工艺与形态完全不同的产品（本文在竞争部分作为最近邻处理，因为它是速冻豆制品里体量很大的一支）、鱼豆腐（以鱼糜为主料，属另一个体系）、鲜豆腐与豆腐干等非冻结形态、以及鸡蛋干（另有专篇）。**本篇要处理的问题（先划清，这也是本篇的核心论点）**：有几个品类都涉及「速冻的优势没被讲过」，而对手完全不同。玉米的速冻优势是相对鲜品（锁住采收当时的糖度）；莲藕的速冻优势也是相对鲜品（不用担心切开变色）；本篇的对手是消费者自己用同一个原料、同一个方法在自家冰箱里做出来的同一样东西，差别只在设备。这在食品里是唯一的。三篇不重复。**一处必须前置的口径提醒**：公开信息中没有冻豆腐的市场规模、增速、集中度与渠道结构数据，本报告一律不作估算。本文引用的速冻豆腐销量排名与企业信息来自行业媒体的公开报道，属定性排序而非份额数据；其中提到的千页豆腐不是冻豆腐，本报告已在边界中排除。

1.1 品类社会使命与范畴界定：冻豆腐替中国人解决了什么

冻豆腐解决的第一件事，是它把一块什么味道都没有的豆腐，变成了一块会吸味的海绵。

这一点是这个品类的全部价值所在，值得说清楚。鲜豆腐的问题是它不吸味：它组织密实、含水量高，放进火锅或红烧里，外面裹了一层味，里面还是白的。而冻豆腐通过冻结产生的蜂窝孔洞，把这件事彻底改了：它能吸进汤汁，一咬满口是汤。

本报告要指出这个转变在中国饮食里的分量：它让豆腐从一个「配角食材」变成了一个「味道的载体」。火锅里的冻豆腐、炖菜里的冻豆腐，它们的价值不在于豆腐本身，在于它装了多少那锅汤。

第二件事，是它是一种中国人发明的物理加工。公开资料把冻豆腐描述为北方人的发明，而它的原理是一个纯粹的物理过程：水结冰膨胀撑开孔洞，冰融化后留下网络结构。这里没有添加任何东西，也没有发酵或化学转化，它只是把水冻了一遍。

而这一点带来一个很特殊的商业后果，它是本篇全部讨论的起点：既然这个加工只需要低温，那么任何有冰箱的人都能做。

第三件事，也是它最尴尬的一件：它是极少数几个「消费者知道怎么自己做」的速冻品类。

本报告要对比一下这有多特殊：消费者对绝大多数速冻食品的制作方法都是不清楚的（丸子怎么打、蛋挞怎么做面团、烤肠怎么灌、佛跳墙怎么喂），因此那些品类的工业化本身就是价值；而冻豆腐的做法是一句话，而且这句话人人都知道。

1.2 品类进化史研究：工艺一直在进步，而那个进步没被说出来

本报告必须坦白：本篇没有找到任何一篇专门梳理冻豆腐品类发展历程或市场规模的公开资料，以下分期是依据公开的行业媒体报道与品类特征作出的结构性推演。

第一阶段，家庭与地方做法。公开资料把冻豆腐描述为北方人的发明，它最初是一个利用冬季自然低温的家庭做法：把豆腐放在外面冻上，就得到了一块会吸汁的豆腐。这个阶段它是一个方法，还不是一个商品。

第二阶段，随火锅普及成为标准配料。冻豆腐成为火锅的常见配菜，而火锅这个场景对它特别有利：因为在一锅浓汤里，吸味这件事的价值被放到了最大。

第三阶段，工业化与速冻化。行业媒体的公开报道显示，速冻豆腐单品销量排在前几名的是典发、素天下、安井等具备规模的企业；而报道中提到一个值得注意的结构事实：在典发，「千页」豆腐是一个超级大单品，在其总销售额中贡献了 95% 以上。

本报告要作口径限定：千页豆腐不是冻豆腐（它是另一种工艺与形态的豆制品），本报告已在边界中排除它；引用这个数字只为说明一个结构事实，即速冻豆制品这个大类里，体量最大的单品不是冻豆腐。

第四阶段，工艺升级。公开的行业信息显示，现代企业采用零下三十五摄氏度急冻工艺快速通过冰晶带，以减少细胞破损，使冻豆腐的蜂窝结构完整、吸汁力强、涮煮后久煮不烂。

第五阶段，标准的空白。行业媒体的公开报道明确指出一个事实：到目前为止速冻豆腐只有企业标准，尚无行业标准，各家企业的生产标准不一，产品千差万别。

第六阶段（尚未发生）：有人把那个工艺差别讲给消费者听。

这条演进线索说明了什么，也是本篇最有力的一处发现 把第四阶段与第一阶段放在一起看，这个品类的机会就出来了。

第一阶段的做法是：把豆腐放在冷的地方冻上。这个方法今天每个有冰箱的人都在用，而它是慢冻：家用冰箱的降温速度慢，水结成的冰晶长得大，撑开的孔洞粗、细胞破损多。

第四阶段的做法是：零下三十五摄氏度急冻，快速通过冰晶带。而公开信息对它的效果描述很具体：减少细胞破损、蜂窝结构完整、吸汁力强、久煮不烂。

这两件事的差别不是程度上的，它指向的是两种不同的孔洞结构，而孔洞结构就是冻豆腐的全部价值所在（它决定吸汁力与耐煮性）。

换句话说：家里冻出来的那块，和工厂急冻出来的那块，在这个品类最核心的那个指标上是不一样的。

本报告必须写明：以上是依据公开的工艺描述与食品冷冻的一般原理作出的定性判断，本报告没有取得任何关于两者吸汁力、耐煮性或孔洞结构的实测对比数据。

而如果这个判断成立，那么这个品类那道看起来不存在的护城河就出现了：它不在「能不能做」，在「做出来是不是同一样东西」。

而这句话，本报告没有看到任何一个品牌讲过。有的品类是本事被读成短处、有的是本事根本没被读到，而这一篇是第三种：本事从来没有被人拿出来跟对手比过。

1.3 品类标准化程度研判：连行业标准都还没有

表 1 豆腐（冻豆腐）相关标准梳理（截至 2026 年 8 月公开信息）

标准或规范	层级	管什么	与消费者的关系
速冻豆腐的行业标准	行业媒体公开报道明确指出：到目前为止速冻豆腐只有企业标准，尚无行业标准	各家企业按自己的企业标准生产，因此产品千差万别	这是少见的一种状况：是连一条行业层面的共同标准都还没有，而不是「有标准而只讲给同行听」。这意味着消费者没有任何横向比较的依据
GB 2712 豆制品	食品安全国家标准，强制	豆制品的安全指标	只管合不合格
GB 19295 速冻面米与调制食品及速冻食品相关标准	食品安全国家标准与相关行业标准	速冻产品的安全与归类	速冻豆腐的归类依据
GB 2760 食品添加剂使用标准	食品安全国家标准，强制	凝固剂等的使用范围与限量	豆腐的凝固剂（盐卤或石膏类）属正常工艺环节，在标准范围内使用并如实标注即符合规定
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）	明确预制菜的定义与四类排除	速冻冻豆腐属单一原料的豆制品，本报告判断它不落在预制菜的「菜肴」定义内，企业应自行评估适用性
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	冻豆腐为单一原料产品，适用情形较简单；而「冻豆腐」这个名字本身指向的是一种工艺状态而不是配料，这一点与那些名字里提及配料的产品形成对照
冻结工艺与孔洞结构的标示要求	[数据待补充]	公开检索未见任何要求标示冻结方式（急冻或慢	这是本篇认为最关键的一处空白，而它的特殊之处是：这个信

标准或规范	层级	管什么	与消费者的关系
		冻)、冻结温度或孔洞结构指标的规定	息要区分的是工厂产品与家庭自制，而不是不同品牌
吸汁力与耐煮性的评价方法	[数据待补充]	公开检索未见面向消费者的相关评价或标示方法	而这两项恰好是这个品类价值的实质（公开工艺描述提到急冻可带来吸汁力强与久煮不烂）

三个观察。

第一，第一行是少见的一种状况，值得单独说：这个品类连行业标准都还没有。

多数品类的标准状况是「有标准而只讲给同行听」或「有安全标准而没有品质分级」；而速冻豆腐是行业媒体明确指出的另一种：只有企业标准，尚无行业标准，因此各家的产品千差万别。

本报告要指出这件事的两面。不利的一面是：消费者没有任何横向比较的依据，因此这个品类的品质差别完全不可见。有利的一面是：一个还没有行业标准的品类，第一个自愿把关键指标写出来的企业，实际上是在替这个品类定第一条线。而这类占位的价值在别的品类上已经被验证过。

第二，最后两行合起来是本篇建议的落点，而它有一个别处没有的性质。

别的品类的标示空白，要区分的是不同品牌之间的差别（这家的含肉量比那家高、这家用的虾比那家大）；而冻豆腐的这个空白，要区分的是工厂产品与家庭自制之间的差别。

这个差别很关键：它意味着这个信息一旦被讲出来，受益的不只是讲的那一家，是整个工业化的这一端。而这也意味着它有一个搭便车问题（讲了之后所有工厂产品都受益），本篇 8.2 节会把它作为风险写明。

第三，一条界定要交代：冻豆腐是单一原料的豆制品，本报告判断它不落在预制菜的「菜肴」定义内。这与名字里提及配料的产品形成一处对照：那类产品的名字里有一个配料指向，因此 2027 年的定量标示规定与它直接相关；而「冻豆腐」这三个字指向的是一种工艺状态，不是配料。企业应自行评估适用性并以标准原文为准，本文不构成合规意见。

一句话总结冻豆腐的标准现状 这个品类连一条行业层面的共同标准都还没有， 而它最需要被写出来的那个指标， 要区分的不是品牌与品牌， 是工厂与冰箱。

这是独一份的一种空白。

含肉量、分级、规格、原料占比这些指标， 它们要回答的都是「你和别人比怎么样」；而冻豆腐要回答的是「你和我自己在家做的比怎么样」。

而这个问题至今没有人回答， 甚至没有人问过。本报告观察到的表达逻辑是： 冻豆腐在货架上被当成一包方便的配菜， 它的默认前提就是「跟家里冻的一样， 只是不用你自己动手」。

而如果 1.2 节那个工艺判断成立， 这个默认前提是错的。

1.4 品类总量与增速：这一端无数据，而上游的账是清楚的

公开信息中没有冻豆腐的市场规模、增速、集中度与渠道结构数据，本报告不作估算，标为 [数据待补充]。

本报告能引用的只有一组定性信息：行业媒体的公开报道显示，速冻豆腐单品销量排在前几名的应是典发、素天下、安井等几家上规模的企业；其中在典发，「千页」豆腐是一个超级大单品，在其总销售额中贡献了 95% 以上。

本报告要作三点口径限定：其一，这是一组定性排序（「排在前几名的应是」），不是份额数据；其二，「速冻豆腐」这个说法在报道中是一个较宽的口径，可能同时包含冻豆腐与千页豆腐等不同产品，本报告无法从中拆出冻豆腐这一支；其三，千页豆腐不是冻豆腐（工艺与形态完全不同），本报告已在边界中排除它，引用那个 95% 只为说明一个结构事实。

另有一组数字来自上游，它说明原料不是这个品类的约束：国家统计局数据显示，2023 年全国大豆种植面积保持在 1.57 亿亩，产量 416.8 亿斤，创历史新高。本报告要交代口径：这是大豆这个作物的全国数据，不是豆腐、更不是冻豆腐的数据，本报告只用它说明一件事——这个品类的原料供给充足，问题不在上游。

而这个结构事实值得单独说，因为它对本篇的判断有影响：如果速冻豆制品里体量最大的单品是千页豆腐而不是冻豆腐，那么冻豆腐在这个大类里的位置可能比看起来更边缘。这一点本报告没有数据验证，只作为一个需要注意的信号提出。

图 1 这个品类的对手是消费者自己的冰箱

本报告依据各类食品的制作门槛作出的定性对照，非统计数据



本图是本报告依据各类食品的制作门槛作出的定性对照，不是统计数据，条形长度代表本报告对「家庭自制门槛高低」的主观排序，不代表任何可测量的数值。两点必须说明：其一，本图列举的是位置较有代表性的几个品类，不是全部的完整排序；其二，最后一栏用「看起来不存在」这个说法是有意的：本篇的核心论点正是这道护城河实际存在（关键在急冻与慢冻的工艺差别），而这道护城河看起来不存在，因为没有人讲过。本图的用途是说明本篇的起点：在速冻食品里，冻豆腐是极少数几个消费者知道怎么自己做、而且做起来几乎没有门槛的品类。它的最大对手是自己家的冰箱，而不是别的品牌。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。

图 2 原料这一头没有问题

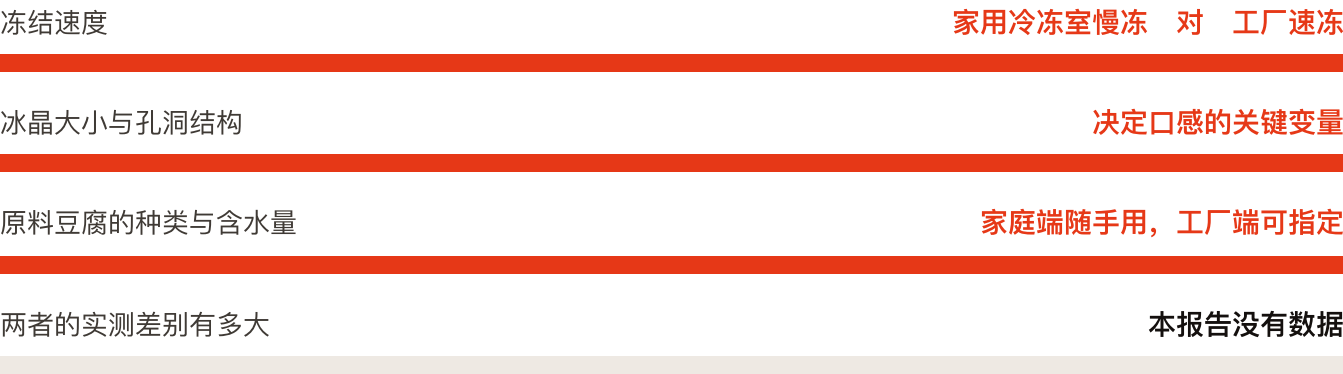
2023 年全国大豆种植面积与产量（作物口径，不是豆腐或冻豆腐的数据）



数据来源：国家统计局数据。三处口径限定：其一，这是大豆这一作物的全国数据，不是豆腐的产量，更不是冻豆腐这一支的数据，本报告不用它推算本品类的任何指标；其二，两条的单位不同（亿亩与亿斤），条形长度按满格并列只是为了把两个数字列出来，绝不可互相比较；其三，国产大豆中相当一部分用于压榨与饲用，本报告未取得食用豆制品用量的拆分。本图要说明的只有一件事：这个品类的原料供给充足且在增长，它的问题不在上游，在货架那一端。本图由本报告自绘。

图 3 同一块豆腐，冻在家里和冻在工厂里差在哪

四个变量的对照（工艺原理梳理，非实测数据）



本图是工艺变量的梳理，不是实测数据：前三条的条形长度一律相同，只表示「这是一个变量」，不代表任何差别的大小；第四条长度为零，表示本报告没有取得任何家庭慢冻与工厂速冻的对比实测数据。这一点必须说在最前面，因为本篇的全部建议都压在这次实测上：如果实测显示两者差别小到消费者分辨不出，本篇的建议要整个重估。本报告已把这次对比实测列为建议的强制前置动作。本图由本报告自绘，属定性梳理图。

1.5 政策与周期研判：季节性来自场景而不是原料

季节周期：这个品类的季节性来自消费场景而不是原料。

大豆是全年可得的储备型原料（与有采收季的蔬菜完全不同），因此这个品类没有原料季节压力；而它的销售有明显的冬季峰值，因为火锅与炖菜的旺季在冬天。

本报告要指出这个结构的一个实际含义：这是少见的「原料无季节而销售有季节」的品类。它的产能压力在于要应对销售峰值，而不在于要跨过原料的空档期。

分月销量分布数据不可得，[数据待补充]。

政策层面：本品类属豆制品范畴（GB 2712），速冻形态适用相关速冻食品标准；本报告判断它不落在预制菜的「菜肴」定义内（企业应自行评估）。

而本篇要指出一条别处没有的政策线：这个品类连行业标准都还没有（1.3 节引自行业媒体的公开报道）。这意味着未来如果行业标准出台，它可能会带来一次洗牌；而更值得注意的是，一个企业今天自愿建立的品质表达，在标准出台时可能成为标准的参考。本报告没有任何关于标准制定进程的信息（[数据待补充]），这只是一个结构性提示。

原料周期：大豆跟着国际与国内大豆市场走，而中国大豆存在明显的进口依赖，本篇 6.4 节展开。

1.6 技术与工艺现状：这个品类的技术差别就是它的全部价值

速冻冻豆腐的工艺链条包括大豆浸泡磨浆、煮浆、凝固点浆、压制成型（得到鲜豆腐）、切块、冻结、包装、冷链。

而全部技术含量集中在一步上：冻结。

一个必须点明的技术事实，也是本篇的全部依据 冻豆腐的价值等于它的孔洞结构，而孔洞结构由冻结方式决定。

公开的原理描述是这样的：豆腐内部本来有无数小孔，温度降到零度以下时里面的水结成冰，把原来的小孔撑大，整块豆腐被挤压成网络形状；等冰融化成水从豆腐里跑掉之后，就留下了数不清的孔洞，使豆腐变得像泡沫塑料一样。

而公开的行业工艺信息显示：现代企业采用零下三十五摄氏度急冻工艺快速通过冰晶带，减

少细胞破损，使冻豆腐蜂窝结构完整、吸汁力强、涮煮后久煮不烂。

把这两段放在一起，逻辑就完整了：

冰晶长得越大，撑开的孔洞越粗、对结构的破坏越多；

而快速通过冰晶带可以让冰晶细小，因此孔洞细密、结构完整。

而结构完整对应的正好是这个品类的两个核心指标：吸汁力强（孔洞多而细密，能装更多汤）与久煮不烂（结构没被破坏，涮久了不散）。

家用冰箱的冷冻室是慢冻。因此家里冻出来的那块，在这两个指标上很可能与工厂急冻的那块不同。

本报告必须写明：这是依据公开工艺描述与食品冷冻一般原理作出的定性判断，本报告没有任何吸汁力、耐煮性或孔洞结构的实测对比数据。本报告已把这个对比列为本篇建议的强制前置动作。

技术上另一个真实的变量是鲜豆腐本身的质地（含水量、凝固程度、豆浆浓度），因为孔洞是在原有小孔的基础上被撑开的，所以起点的豆腐质地会影响最终结构。本报告未取得相关技术资料（[数据待补充]）。

而 1.3 节引自行业媒体的那句「各家企业的生产标准不一，产品千差万别」，在技术层面的含义正是这两个变量的组合（豆腐质地与冻结方式）都没有统一要求。

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「自己冻一块」到「买一包」，而这一步靠的只是省事

旧逻辑：自己冻一块。这是这个品类最原始也最持久的形态：买豆腐、放冰箱、第二天用。它不花钱、不需要技术、也不需要计划。

新逻辑：买一包现成的。而本报告要指出的是：这一步转变目前完全靠「省事」在支撑。

省事这件事是真实的：不用提前一天准备、不用占用冰箱空间、切好了、规格整齐、随时可用。而它也是不够的。

因为省事这个理由有一个天花板：它只能支撑一个「便利溢价」，而便利溢价在一个单价很低的品类里非常薄。一块豆腐几块钱，一包冻豆腐也几块钱，那个便利值多少钱？

本报告的判断是：这个品类如果只讲省事，它永远只能在一个很窄的价格带里，而它的销量取决于消费者当天有没有提前准备。

而如果 1.6 节那个工艺判断成立，这个品类其实有一个完全不同的理由可以讲：是不一样，而不是省事。而「不一样」支撑的是品质溢价，不是便利溢价。

2.2 需求缺口识别：三条没被满足的，第一条需要先被证明

已被满足的老需求：不用提前准备、切好了、规格整齐、随时可用、火锅与炖菜里好用。

未被满足的新需求，三条：

- 知道这一包和自己在家里冻的有什么不一样。这是本篇判断中第一位的缺口，而它有一个特殊性：这个需求目前不存在，因为消费者默认它们是一样的。它是被否定了（消费者认为这个问题没有意义，而不是被忽略了）。这与「消费者没打算知道」的处境同类而更难，因为那一篇的消费者是没想过，这一篇的消费者是想过并且下了结论。
- 知道哪一包吸汁力更强、更耐煮。这是这个品类的品质实质，而在没有行业标准、各家产品千差万别的情况下，消费者完全无从比较。
- 知道这块豆腐本身是什么样的豆腐。孔洞是在原有豆腐的基础上撑开的，因此起点的豆腐质地会影响结果，而这一层完全不可见。

三条的顺序很关键：第一条是根本，而它需要先被证明（用实测对比），否则它只是一句自说自话。而第二条与第三条要在第一条成立之后才有意义：一个认为「跟我在家里冻的一样」的消费者，不会去比较哪一包更耐煮。

2.3 需求位移空间研判：它的对手在消费者的厨房里

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
自己买鲜豆腐 放冰箱冻	同一样东西，用同一个原料、同一个方法做出来	极高，而「对手就是消费者本人」这种情形是唯一的	成本几乎为零、方法人人都会、原料随处可买。它唯一的门槛是要提前一天。而本篇的全部机会在于：如果急冻与慢冻的结果真的不同，那么这不是同一样东西，而消费者不知道
千页豆腐等其他速冻豆制品	火锅与炖菜里的一样豆制品	高，而这一行值得注意	行业媒体报道显示千页豆腐是某头部企业的超级大单品（贡献其总销售额 95% 以上），说明速冻豆制品这个大类里体量最大的可能不是冻豆腐。而千页豆腐有一个冻豆腐没有的优势：消费者做不出来
鲜豆腐	一样豆制品	中	而这一行有一个反常识的地方：鲜豆腐与冻豆腐其实不是替代关系而是不同用途（鲜的不吸味、冻的吸味），因此在需要吸汁的菜里鲜豆腐替代不了。这一点是这个品类稳固的一段
其他吸味型火锅配菜（豆皮、腐竹、面筋、魔芋等）	火锅里一样会吸汤的东西	高	而它们与冻豆腐比有一个共同点：消费者也做不出来（豆皮腐竹要专门制作）。也就是说在整个火锅配菜里，冻豆腐是少数几个「消费者能自己做」的之一，这是它的结构性劣势
不吃豆制品或对大豆过敏	配菜位置	低	大豆是常见过敏原之一，相关标示须以食品安全国家标准原文为准
火锅店与餐饮里的冻豆腐	吃到冻豆腐	高	而餐饮端用的很可能就是同一批工厂产品，因此它既是竞争也是销路。这与那些同时供餐饮与零售的品类结构一致

第一行是本篇的全部起点，而第二行与第四行提供了两处很重要的对照。

第二行的含义是：在速冻豆制品这个大类里，一个消费者做不出来的产品（千页豆腐）成了某家企业的超级大单品，而冻豆腐这个消费者做得出来的产品在报道里只是「排在前几名」的品类之一。

本报告不据此断言千页豆腐比冻豆腐大（口径不清楚，本报告没有拆分数据），但这个对照本身说明了一件事：家庭替代性对一个品类的商业价值影响很大。

第四行则指出了这个品类在火锅配菜这个更大的场景里的位置：豆皮、腐竹、面筋、魔芋，消费者都做不出来；而冻豆腐是少数几个他能自己做的之一。这是一个结构性劣势，而它也解释了为什么这个品类需要一个「不一样」的理由。

第三行也要指出，因为它是这个品类稳固的一段：鲜豆腐替代不了冻豆腐（在需要吸汁的菜里，一块不吸味的鲜豆腐是完全不同的东西），因此这个品类的存在本身是不受威胁的。它受威胁的只是「买」这个动作。

2.4 客群成熟度判定：客群极大，而它的默认选择是不买

判定：客群极大而它的默认选择是自己做。

依据三条。

其一，客群基数极大。冻豆腐是火锅与炖菜的常见配菜，认知覆盖全国。

其二，默认选择是自己做。这是本篇最要紧的一条：因为方法人人都知道、成本几乎为零、原料随处可买，因此「买一包」不是这个品类的默认路径，它是一个需要理由的选择。

其三，购买通常由「忘了提前准备」触发。本报告的判断是：目前这个品类的相当一部分购买是临时性的、被动的，而不是主动选择的。本报告没有数据支撑这一条（[数据待补充]），它是依据「省事」这个唯一理由推出的。

这个组合的含义是：这个品类的客群不缺，缺的是一个让他主动选择买而不是自己做的理由。

2.5 PEST 宏观环境分析：技术层是唯一有戏的一层

PEST 指宏观环境的政治、经济、社会、技术四层。

技术层是这个品类唯一真正有戏的一层，而这一点少见。

因为这个品类的核心竞争力（孔洞结构）完全由一个技术参数（冻结速度）决定，而这个参数是家庭设备做不到的。也就是说：这个品类的差异化在技术上是真实存在且不可被家庭复制的，它只是没有被表达。

本报告要对比一下这有多难得：多数品类的差异化来自原料（用更好的料）或表达（把信息说清楚），而那些都是对手可以跟进的；而冻豆腐的差异化来自一台家庭买不到的设备。

社会层：火锅与炖菜的消费在持续、植物蛋白与素食风向对豆制品有利；而家庭做饭能力下降对这个品类的作用有限，因为「把豆腐放进冰箱」不需要任何能力。

经济层：大豆存在明显的进口依赖（本篇 6.4 节）；单价低，溢价空间窄。

政治层：属豆制品范畴，无专项约束；而这个品类连行业标准都还没有，这既是空白也是一个未来变量。

系统性红利与致命性风险 红利：客群基数极大、认知覆盖全国、鲜豆腐替代不了它（品类存在本身不受威胁）、原料无季节压力、植物蛋白与素食风向有利、而它的核心差异化来自一个家庭设备做不到的技术参数（零下三十五摄氏度急冻），而「差异化不可被家庭复制」这一点是唯一的。

风险：五条，而第一条是根本性的。

第一，它的对手是消费者自己，而对手的成本几乎为零。这是唯一的一种，而它让「买」这个动作本身就需要一个理由。

第二，消费者默认它们是一样的。这是已经下了结论，而不是忽略，因此纠正它比引起注意更难（纠正一个错的解释是最难的一种）。

第三，本篇的核心工艺判断没有实测支撑。如果实测显示家庭慢冻与工厂急冻的差别不明显，本篇的整个建议就不成立。

第四，这个信息一旦讲出来，受益的是整个工业化这一端。也就是说它有搭便车问题：讲的人付教育成本，所有工厂产品分享收益。

第五，单价低且没有行业标准。前者限制溢价空间，后者意味着即便讲出来了也没有一把公认的尺子去量。

顾客心智研究：消费者心里的账怎么算

3.1 心智阶梯分析：他的第一个问题是「有必要买吗」

表 3 冻豆腐购买决策要素排序（零售场景）

顺序	看什么	能不能验证	说明
1	有必要买吗（我自己冻不就行了）	不能，因为没有人告诉过他有什么不同	本篇核心：第一决策要素是要不要买，而不是选哪一包。这在食品里只此一例
2	价格	能	而这个价格他会与「一块鲜豆腐加一晚上冰箱」作比较，而后者几乎免费
3	方便程度（切好了、随时可用）	能	这是目前唯一支撑购买的理由，而它只能支撑一个很薄的便利溢价
4	孔洞看起来密不密	部分能（透明包装或产品图）	这是这个品类唯一一个外观可见的品质线索，而本报告未见有品牌把它用起来
5	吸汁力与耐煮性	煮过才知道	这是价值实质（公开工艺信息提到急冻可带来吸汁力强与久煮不烂），而它完全没有被表达
6	豆腐本身是什么样 的豆腐	不能	孔洞是在原有豆腐上撑开的，因此起点质地有影响，而这一层不可见
7	牌子	能	说不出任何冻豆腐品牌

第一行是独一无二的，它比任何品类的第一决策要素都更靠前。

别的品类的第一个问题都是关于「选哪一个」的（含肉量多少、部位是什么、几只虾、够不够吃、这是哪一种、该炖还是该炒、我做得成吗）。

而冻豆腐的第一个问题是「要不要买」。

这个差别决定了本篇建议的性质：它是一个购买理由（让他决定买而不是自己做，而不是一个选择依据（帮他在几包之间挑））。而后者比前者难得多，因为它要说服的是「别自己动手」，而不是「选我」。

第四行值得单独指出，因为它是这个品类一个被忽略的线索：孔洞的密度是外观可见的。

如果 1.6 节那个工艺判断成立（急冻产生细密孔洞、慢冻产生粗大孔洞），那么孔洞的细密程度本身就是一个可以被看见的差别。而本报告未见有任何品牌把这一点用起来（比如把自家产品与家庭慢冻产品的断面放在一起对比）。

本报告认为这可能是本篇建议最有力的一种表达形式：一张断面对比图，比任何文字都直接。而它同时也需要那个实测支撑，否则它只是一张摆拍。

3.2 购买动机与场景图谱：三个场景，一个共同的弱点

场景一，火锅（体量最大）。冻豆腐是火锅的常见配菜，而这个场景对它特别有利：因为在一锅浓汤里，吸味这件事的价值被放到了最大。

场景二，炖菜与红烧。白菜炖冻豆腐、红烧冻豆腐，而这些菜的价值也在于豆腐吸了汤。

场景三，餐饮供应（火锅店、快餐、团餐）。体量可观，而这一端不受本篇讨论的问题影响：一家火锅店不会自己一块块冻豆腐，它按箱采购。也就是说 B 端是这个品类唯一一个「买是默认选择」的地方。

本报告要指出三个场景的一个共同弱点，它是这个品类最实际的困境：三个场景里，冻豆腐都是配角。

它是火锅里的一样、炖菜里的一样、火锅店菜单上的一样。而一个配角很难获得溢价，因为消费者不会为一个配角做太多研究。

这与「所有好评都发生在别人的菜名下」那种处境同源，而冻豆腐的处境更难：年糕至少可以从别人的菜里站出来（做成独立的产品），而冻豆腐的价值定义就是「装别人的味道」，它没法脱开那锅汤单独存在。

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，不知道买的和自己冻的有什么不一样。本篇的核心断点，而它是一个被否定的问题而不是一个被忽略的问题。

断点二，吸汁力与耐煮性无从比较。价值实质完全没有表达，而这个品类连行业标准都没有。

断点三，孔洞密度这个可见线索没被用起来。

断点四，起点的豆腐质地不可见。

3.4 心智成熟度判定：认知满分，而这份认知里包含一个错误的结论

品类认知：满分。消费者知道冻豆腐是什么、怎么来的、怎么用、什么味道。而更特殊的是：他还知道怎么做它。

价值认知：包含一个可能错误的结论。这是本篇最要紧的判断，也是它最难的地方。

展开说：消费者对这个品类不是没有判断，他有一个明确的判断，就是「买的和我自己冻的一样，只是省事」。而如果 1.6 节那个工艺判断成立，这个结论是错的。

本报告要指出这与「认知空白」的区别，因为它决定了难度：一个空白的心智容易被写入，而一个已经有结论的心智需要先被推翻。「装着一套错的解释」正是最难处理的心智处境之一。

豆腐的心智处境：自产 自产是它最大的对手是消费者自己家的冰箱，而对手的成本几乎为零（豆腐）。

自产要与另外三种处境分清楚：

玉米与莲藕那类蔬菜的速冻优势都是相对鲜品的（锁糖度、防褐变），它们的对手是另一样东西，因此它们讲的是「我和它不一样」。

「被污染」是消费者装着一套错的解释，而那套解释是外部传闻造成的。

冻豆腐的处境是这两者的结合，也是最难的一种：

它的对手是消费者本人，用同一个原料、同一个方法做出来的同一样东西；

而消费者对这件事已经有了一个明确的结论（买的和我冻的一样，只是省事），这个结论是

他自己推出来的，而不是传闻造成的，因此它比传闻更牢固。

而本篇的全部希望在一个技术差别上：家用冰箱是慢冻，工厂是零下三十五摄氏度急冻，而冻豆腐的价值就是孔洞结构，孔洞结构由冻结速度决定。

如果这个差别是真的且明显的，那么这个品类拥有一样别的品类都没有的东西：一个家庭设备做不到的差异化。而如果它不明显，那么这个品类就真的只能靠省事，它的天花板也就到那儿了。

这是唯一一个「全部结论压在一次实测上」的报告。

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：只有一组定性排序

本品类的集中度数据不可得，[数据待补充]。行业媒体的公开报道显示速冻豆腐单品销量排在前几名的应是典发、素天下、安井等几家上规模的企业，而这是一组定性排序而不是份额数据。

市场结构判定（结构性判断，无份额数据） 判定为【完全竞争】：有几家上规模的企业，而无一形成主导、也无品类领导品牌，这个品类连行业标准都还没有。具体 CR 值不可得，本判定依据产业组织形态做出，确定性低于有数值支撑的品类，读者应据此折扣。依据：其一，行业媒体报道显示有几家上规模企业在做速冻豆腐，但那是一个较宽的口径，可能同时包含冻豆腐与千页豆腐等不同产品，本报告无法从中拆出冻豆腐这一支；其二，本报告未找到以冻豆腐为主营的全国性品牌，消费者也说不出任何冻豆腐品牌；其三，行业媒体明确指出速冻豆腐只有企业标准、尚无行业标准，各家生产标准不一、产品千差万别。

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。

而第三条依据对本篇建议有一层特殊含义：

在一个连行业标准都还没有的品类里，「各家产品千差万别」意味着两件事：

不利的是消费者完全无从比较；

有利的是这里还没有任何一条被公认的线，因此第一个把关键指标写出来的企业，实际上是在替这个品类定第一条线。

这类占位的价值在别的品类上已经被验证过的价值，而冻豆腐这里的机会更前置：含肉量这类指标至少是一个行业内公认的概念，而冻豆腐的吸汁力与耐煮性连一个公认的表达方式都没有。

4.2 竞争态势研判：所有人都在跟自己家的冰箱竞争，而没有人承认

战法主流的判定：价格战与便利表达，而产品竞争几乎不存在。

可以观察到的竞争点：价格、规格与净含量、切块的均匀度、包装形态与方便程度。

观察不到的竞争点：冻结工艺的表达、吸汁力与耐煮性的说明、孔洞结构的展示、以及最根本的那一条，即与家庭自制的比较。

一句话概括：这个品类的所有玩家都在跟消费者家里的冰箱竞争，而没有一个人承认这件事，也没有一个人拿出理由。

4.3 主要竞争对手 4P 拆解：四类玩家，一个共同的沉默

公开信息不足以对单个企业作完整拆解，以下按类型归纳，属本报告依据行业媒体公开报道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
上规模的速冻豆制品企业（行业媒体提到典发、素天下、安井等）	速冻豆制品产品线，其中冻豆腐是一支；报道显示某企业的千页豆腐贡献其总销售额 95% 以上	商超冷柜、电商与餐饮供应	有企业品牌，无品类占位；而那个 95% 说明它的注意力资源主要在另一个单品上。它有急冻设备（也就是有那个差异化），而它没有讲
区域豆制品企业与加工厂	冻豆腐与其他豆制品	区域市场、批发与代工	无品牌，价格是主要变量；而它们的冻结设备水平本报告未取得资料，这一点直接关系到本篇建议是否适用于它们
餐饮供应链企业	面向火锅店与餐饮的大包装	餐饮直供，按成本议价	这一端是这个品类唯一一个「买是默认选择」的地方（一家火锅店不会自己一块块冻豆腐）；而它不面对消费者，不传导主张
渠道自有品牌（会员店、精品超市）	规格由渠道定义	自有渠道	可能性中等：它可以要求供应商说明冻结工艺，而这个品类单价太低，在它的优先级里排得很后
消费者自己家的冰箱	慢冻的冻豆腐	不适用，成本几乎为零	这是这个品类真正的最大对手，而它从来没有被当作对手正式对待过。这是唯一一个必须把消费者本人列进竞争者表格的品类

第一行有两处值得注意。

其一，这些企业有急冻设备，也就是说它们手里本来就有那个差异化，而它们没有讲。这与许多产地企业的处境相似：答案在手里而没有被表达。

其二，那个 95% 的数字说明了注意力的去向：当一个企业的绝大部分销售额来自另一个单品时，它很难为冻豆腐这一支单独去做一次认知工作。这与「一个大企业的某条产品线只是矩阵里的一支」是同一种结构性障碍。

第五行是本报告第一次把消费者本人列进竞争者表格，而这本身就是这一篇最特殊的地方。

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
上规模的速冻豆制品企业	有急冻设备（也就是有那个不可被家庭复制的差异化）、有渠道与产能	它把这个差异化当成了一个生产参数，而不是一个购买理由。而更实际的障碍是注意力：行业媒体报道显示某企业的千页豆腐贡献其总销售额 95% 以上，因此它很难为冻豆腐这一支单独做一次认知工作
区域豆制品企业与加工厂	成本最低、贴近本地市场	它们的冻结设备水平本报告未取得资料；而如果它们用的不是急冻工艺，那么本篇建议对它们不但不适用，反而是不利的（因为讲出来会暴露自己在这条线上的位置）
餐饮供应链企业	体量可观、客户稳定（餐饮端不会自己冻豆腐）	不面对消费者，因此不会建立任何面向消费者的语言；而它是这个品类唯一一个不受家庭自制威胁的通路，因此它也最没有动力改变什么
渠道自有品牌	能定标准	这个品类单价太低，在它的品类优先级里排得很后
消费者自己的冰箱	成本几乎为零、方法人人都会、原料随处可买、而且消费者相信结果是一样的	它唯一的弱点是慢冻：冰晶大、孔洞粗、结构破损多，因此吸汁力与耐煮性很可能不如急冻的。而这个弱点从来没有被任何人指出过，因此它现在不构成一个弱点。这就是本篇的全部机会所在

第五行是本篇最重要的一处分析，而它有一句关键的话：那个弱点因为没有被指出，所以它现在不构成一个弱点。

本报告要把这句话展开，因为它是这一篇与多数品类最根本的区别：

多数品类的机会都是「一个已经存在的优势没被表达」（虾饺的透明皮、梅菜扣肉的切面、莲藕的用途、南瓜的品种名）。那些优势不被表达也仍然存在，消费者吃到的时候能感受到。

而冻豆腐的这个优势有一个特点：如果不被表达，它就等于不存在。因为消费者不会同时买一包和自己冻一块来对比，他没有参照系，所以他永远感受不到这个差别。

这也解释了这个品类为什么长期停在「省事」这一个理由上：是那个优势在沉默中失效了，而不是它没有别的优势。

第二行也要指出一个必须诚实说的分寸：本篇的建议只适用于真的用了急冻工艺的企业。对一个用慢冻或普通冻结的企业，讲这件事是自己揭自己的短。这个适用限制比任何品类都更硬。

4.5 心智快照与心智空位识别：他不是不知道，他是知道错了

消费者的第一联想：提到冻豆腐，脱口而出的是有孔的、吸汤的、火锅里的、自己在家也能冻。本报告要指出最后那一条：它出现在第一联想里，而这一点是唯一的。没有第二个品类的消费者会在第一反应里说出「我自己也能做」。

反向问几个问题：

- 哪个牌子的冻豆腐好？答不上来。
- 冻豆腐好在哪？答得上来：有孔、吸汤、有嚼头。这份认知是清楚的。
- 买的和自己冻的有什么区别？他答得上来，而答案是「没什么区别，就是省事」。而这一点是这一篇最难的地方：他是答了一个可能错的答案，而不是答不出来。
- 你知道工厂是零下三十五度急冻的吗？他不知道，而更关键的是他不知道这件事有什么意义。
- 孔洞粗一点细一点有区别吗？他多半没想过，而如果告诉他细密的孔洞更吸汁更耐煮，他会觉得这话有道理（因为它符合常识）。

第三问是这个品类的全部障碍：消费者对这件事有一个明确的、自己推出来的、而且听起来完全合理的结论。而推翻一个自己推出来的结论比填补一个空白难得多。

而第五问是本篇看到的那条出路：孔洞的粗细与吸汁力的关系符合常识，因此它不需要被论证，只需要被指出。一个人一旦被告知「孔越细密越吸汁」，他会立刻接受这个道理，而接下来他自然会问：那我在家冻的

孔是粗的还是细的。

本报告认为这是这一篇唯一可行的说服路径：不去反驳他的结论，而是给他一个新的比较维度。

4.6 最佳实践研究：可学的样本在冻卷类产品上，而这一篇要多做一件事

这个品类内部没有可解构的品类品牌样本（本报告未找到主营品牌），而它的处境有一个近似的先例：冻卷类产品。

那类产品的结论是：它的本事（能卷成卷、涮几秒就熟）被消费者读成了短处（不是原切、是重组的），而它需要把这份本事重新解释一遍。

而冻豆腐的处境比它更靠前一步：它的本事（急冻带来的细密孔洞）是从来没有被读到过，而不是被读错了。而消费者手上还有一个替代方案（自己冻），因此他甚至没有动力去读。

可复制的规律，以及这一篇必须多做的一件事 规律是：当一个品类的优势无法被消费者自发感知时，它必须提供一个参照系；而没有参照系的优势，等于不存在。

而冻豆腐的参照系有一个别处没有的现成对象：消费者自己冻的那一块。

这一点既是它的困境，也是它唯一的出路。因为「和自己在家冻的比」这个对比，是消费者可以亲自完成的：他冻一块，买一包，同一锅汤里涮一涮。

这是这一篇最有力的表达形式，而它需要两样东西支撑：

第一，一次实测。企业自己要先把家庭慢冻与工厂急冻的产品做一次吸汁力与耐煮性的对比，并把断面结构拍下来。因为本报告的那个工艺判断只有原理没有数据，而这句话不能靠原理说。

第二，一个道理。孔越细密越吸汁、结构越完整越耐煮，这个道理符合常识，不需要论证，只需要被指出。

而这一篇比冻卷类产品多要做的一件事是：它不能只解释自己，它必须给出一个对比。

羊肉卷可以只讲自己的本事（能卷、涮几秒就熟、部位是明确的），因为消费者没有替代方案；

而冻豆腐讲自己的本事没有用，因为消费者会说「我在家冻的也有孔」。它必须回答的是那句话，而回答它的唯一方式是把两块放在一起。

4.7 可见竞争者盘点：谁会先把两块放在一起比

表 6 可见竞争者名单与占位可能性判断

层级	特征	会不会先做这个对比
有急冻设备的规模企业	手里就有那个差异化（零下三十五摄氏度急冻）	最有条件，也是唯一有资格做的一类。而障碍有两个：它把急冻当成生产参数而不是购买理由；以及它的注意力可能在别的单品上（报道显示某企业千页豆腐贡献其总销售额 95% 以上）
内容型新消费品牌	擅长把一件事讲成一个可看的对比	可能性最高，而这件事天生适合它。「你在家冻的和我们冻的，同一锅汤里涮一涮」是一个有画面、可复现、观众能自己验证的动作；风险是它必须有急冻产能，而且必须真的有差别
渠道自有品牌（会员店、精品超市）	能定标准，客群愿为可解释的品质付费	可能性中等。它可以要求供应商说明冻结工艺；而这个品类单价太低，优先级排得很后
冷冻设备与技术方	掌握急冻与冰晶带的技术知识	本篇最被低估的一类。对它来说，讲清「急冻为什么不一样」是在为自己的设备做说明；而它可以为整个行业提供那套语言。别的品类也出现过同类的跨行业判断（空气炸锅厂商）
火锅连锁品牌	在火锅这个主场景里有定义权	可能性中等，而它的说服力最高。一个火锅品牌说「我们店里的冻豆腐为什么更吸汤」，可信度远高于食品企业；而它的零售化通常有限
区域豆制品企业	成本最低	不会，而且不应该。如果它用的不是急冻工艺，讲这件事是自己揭短
餐饮供应链企业	体量可观	不会，它的客户不会自己冻豆腐，因此这个问题在它那里不存在

本表为本报告依据行业媒体公开报道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。

第四行值得单独提一句，因为它是一个跨行业的视角：对冷冻设备与技术方来说，讲清「急冻为什么不一样」是在为自己的设备做说明。而它有一个食品企业没有的优势：它讲这件事没有商业动机上的嫌疑（它不卖冻豆腐），因此更可信。别的品类也出现过同类判断（空气炸锅厂商）。

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 端是这个品类唯一稳固的一端

B 端（火锅店、餐饮、团餐）：本报告要指出这一端的一个特殊性，而这一点是独一份的。

在 B 端，「买」是默认选择：一家火锅店不会自己一块块冻豆腐，它按箱采购。也就是说本篇讨论的那个根本问题（对手是消费者自己）在 B 端完全不存在。

因此 B 端是这个品类唯一稳固的一端，而它的代价是不为品质表达付钱（按成本议价）。

C 端（商超冷柜、电商、会员店、即时零售）：本篇的建议全部落在这一端，而这一端的每一笔销售都在与消费者家里的冰箱竞争。

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由此而来：这个品类可能应该重新分配两端的期待。

B 端是它的基本盘（需求稳固、不受家庭自制威胁、但没有溢价）；而 C 端是它需要重新论证价值的地方。一个企业如果把 C 端的低迷理解为渠道问题或价格问题，它就找错了原因：那是它还没有回答那个根本的问题，而不是渠道问题。

5.2 渠道结构盘点：这个主张只能靠内容完成

- 内容电商与直播：本品类唯一能完成这个主张的渠道。因为这个主张需要一个对比（两块放在一起涮），而对比只能靠画面，货架上放不下。
- 综合电商：详情页可以放断面对比图与实测数据。
- 会员店与精品超市：客群愿为可解释的品质付费，能定标准。
- 商超冷柜：与其他速冻豆制品同架，而这个位置最难：消费者在这里做的是「买还是不买」的判断，而那个判断需要一个理由，货架上讲不完。除非包装正面直接放断面对比图。

- 即时零售：适合「忘了提前冻」的临时需求，而这恰好是这个品类目前的主要购买触发（本报告的推断，无数据支撑）。
- 餐饮供应：这个品类的基本盘，不受家庭自制威胁，也不为主张付钱。

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：这件事必须从内容渠道起步，而它没有别的选择

本篇的渠道结论极不灵活一条：这个主张必须从内容渠道起步，而它没有别的选择。

理由很直接。这个主张的核心是一个对比（家庭慢冻与工厂急冻），而对比需要两个对象同时出现、需要过程、需要结果。这三样在包装上、在货架上、在详情页的一行文字里都完成不了，它只能靠视频或图文的完整呈现。

对比一下就更清楚：有的品类主张一张包装图就能完成（一张数得清虾的蒸好画面）；有的两个字就能完成（炖汤或清炒）；有的三个字就能完成（品种名）；而冻豆腐的主张需要一个完整的对比过程。

这是这一篇执行成本最高的地方，也是它至今没有被做的一个原因：它不是一个可以在包装上顺手加一行字的改动，它是一次需要投入的内容工作。

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：设备是这个品类唯一的差异化投入

速冻冻豆腐的成本由大豆、凝固剂与辅料、加工（磨浆、煮浆、点浆、压制、切块）、冻结（能耗与设备折旧）、包装、冷链构成。

本报告未取得具体的成本占比拆分（[数据待补充]），而可以指出这个品类成本结构的一个特点，而这一点是唯一的。

差异化投入落在一台设备上，这一点是唯一的 别的品类，差异化投入通常是： 更好的原料、更多的原料、 更长的工时、更低的产能效率、 一次配方研发， 或者接近于零（在包装上多写两个字）。

而冻豆腐的差异化投入是一台设备：急冻线。

这带来三个后果：

第一，它是一次性资本投入而不是持续的原料成本。 因此一个已经有急冻线的企业， 它的差异化成本已经付掉了， 本篇建议对它是纯粹的表达工作。

第二，它构成一道真实的门槛。 多数品类的建议对手可以照做（多放肉、写两个字、印一张图）， 而急冻线是要花钱买的。 因此这一篇的壁垒比多数品类厚。

第三，也是最关键的：它是家庭买不到的。「差异化不可被家庭复制」这一点是唯一的， 而这一点恰好回答了那个根本问题（为什么要买而不是自己冻）。

本报告未取得急冻设备的投入规模与折旧对单位成本的影响数据（[数据待补充]）， 因此不判断这笔投入的回收周期。

写明分寸：使用不同的冻结工艺、 以及在 GB 2760 范围与限量内使用凝固剂并如实标注， 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， 也不宣称任何企业未使用急冻工艺。

6.2 原料价格周期研判：大豆一条线，而它有进口暴露

大豆这条线是唯一的原料线，而它有一处少见的特点：无季节压力但有进口暴露。

无季节压力：大豆是可长期储存的原料，因此这个品类不像玉米、莲藕这类南瓜那样受采收季约束。

进口暴露：中国大豆存在明显的进口依赖，因此这条线受国际大豆市场、汇率与贸易政策影响。

本报告要指出这一点与其他依赖进口原料的品类相似：两者的核心原料都暴露在国际市场上（一个是芝士、一个是大豆）。而豆腐的处境轻一些，因为大豆是大宗商品、供给量大、价格发现充分；而芝士的市场规模小得多。

大豆的分年度价格序列与进口占比数据，本报告未在本篇取得，[数据待补充]。

另一条值得注意的成本线是能耗：急冻工艺（零下三十五摄氏度）的能耗高于普通冻结，因此它不只是设备投入，也是持续的运行成本。本报告未取得相关数据。

6.3 成本传导机制分析：这个品类的降本恰好会毁掉它的唯一差异化

原料涨价时，企业的路有四条：提价、缩净含量、用更稀的豆浆（含水量更高的豆腐）、以及降低冻结强度（用普通冻结代替急冻以省能耗）。

第四条是这个品类特有的，也是最值得注意的一条：它恰好会毁掉这个品类唯一的差异化。

本报告要把这个逻辑说清：如果急冻是这个品类相对家庭自制的唯一优势（1.6 节的判断），那么为了省能耗而降低冻结强度，等于主动放弃这个优势，把自己的产品变成一块「工厂做的家庭冻豆腐」。

按可验证性光谱，冻豆腐的位置需要单独说明，因为它是新的一种：

「孔洞的粗细」属外观部分可见（透明包装或断面可看）；而「吸汁力与耐煮性」属食用时可感知但无参照（涮过能感觉到，但没有对比对象因此无法判断这是不是应有的水平）。

而这个「有感觉而无参照」的状态并不少见，只是这里的参照对象很特殊：它就是消费者自己冻的那一块，而这个参照他随时可以自己创造出来。

这一点恰好是本篇建议的力量所在：这是唯一一个「消费者可以自己动手完成对比」的品类。他不需要相信企业，他冻一块、买一包、同一锅汤里涮一涮就知道了。而这种可以被亲自验证的主张，比任何标示都硬。

写明分寸：使用不同的冻结工艺与豆浆浓度是正常的产品与工艺决策，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为。

6.4 上游进出口依赖度：大豆有明显进口依赖

中国大豆存在明显的进口依赖，因此这个品类的原料成本受国际大豆市场、汇率与贸易政策影响。

具体的进口占比与来源国数据，本报告未在本篇取得，[数据待补充]。

本报告要指出一处与本篇建议相关的含义：既然原料端的成本受国际市场影响而企业难以控制，那么这个品类可控的差异化就更集中在工艺与设备上（也就是本篇建议的方向）。

而这个品类没有部位型或规格型的规模天花板（大豆供给量大、可长期储存），因此它的规模上限不受供给限制。这与那些原料供给充足的品类相同。

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：客群极大，而可争取的那部分取决于一个未证实的判断

本报告无法给出规模判断（[数据待补充]），而可以给出一个分层的结构性结论。

B 端的宽度是稳固的：火锅店与餐饮不会自己冻豆腐，因此这一端的需求不受家庭自制威胁。而它不为品质表达付钱。

C 端的宽度取决于一个未证实的判断：如果急冻与慢冻的差别是真的且明显的，那么这一端有一个真实的价格空间；如果差别不明显，那么这一端只能靠「省事」这个薄溢价，天花板就在那儿。

结论：值得做，而它是唯一一个「结论完全取决于一次实测」的品类。本报告建议在投入之前先做那次对比测试。

7.2 取势之二 · 赛道长度：需求最长，而它有一个搭便车问题

需求侧的长度很好。火锅与炖菜不会消失、鲜豆腐替代不了冻豆腐、植物蛋白风向有利、原料无季节压力。

而这个机会会有一个少见的问题，本报告必须写明：搭便车。

因为本篇建议要讲的那件事（工厂急冻和家里慢冻不一样）是所有用急冻工艺的工厂共有的优势，而不是某一家的优势。因此第一个讲的企业付出教育成本，而所有同类产品分享收益。

这与多数品类不同：那些品类的主张至少在一段时间里是讲的人独享的（第一个写含肉量的、第一个标虾规格的）；而这一篇的主张一旦讲出来，消费者的结论会是「买的比自己冻的好」，而不是「这一家比那一家好」。

三年推演（结构性推演，非预测）：如果没有人讲这件事，这个品类会继续在「省事」这个薄理由上停留，C端的价值不会提升；而如果有人讲了并且被证实，整个工业化这一端会受益，而先讲的那一家能拿到的是品牌联想与那段时间差。

这个搭便车问题的缓解办法只有一个：先讲的人必须同时给出一个只属于自己的指标（比如自家的冻结温度与时间、或者一个可核对的吸汁力数据），把「工厂比家庭好」这个公共结论，往「我们比其他工厂也讲得更清楚」这一步再推一格。

7.3 取势之三 · 赛道拥挤度：价格挤，而那条真正的线还没有人画

集中度：有几家上规模企业，无品类领导品牌（本报告检索结果），无份额数据。

毛利水平：不可得，[数据待补充]。结构性判断：单价低、且要与一个成本几乎为零的替代方案竞争，因此这个品类的毛利条件极紧；而急冻的设备与能耗成本进一步压缩它。

战法主流：价格战与便利表达。

结论：这个品类的价格竞争很充分，而它连一条行业标准都还没有（行业媒体明确指出），因此那条真正的品质线还没有任何人画过。

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 豆腐（冻豆腐）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	客群极大、鲜豆腐替代不了它、原料无季节压力、植物蛋白风向有利 + 差异化来自一台家庭买不到的设备（零下三十五摄氏度急冻），这是唯一一个不可被家庭复制的差异化 + 而消费者可以自己动手完成对比（冻一块、买一包、同锅涮），这一点是唯一的	把家庭慢冻与工厂急冻做一次对比，用断面与涮煮结果把「不是同一样东西」讲出来
优势 × 威胁： 要守住的	急冻带来的细密孔洞是真实优势 + 但消费者已经有了一个自己推出来的结论（一样，只是省事）	不去正面反驳他的结论（那是争论），改为给他一个新的比较维度（孔越细密越吸汁、结构越完整越耐煮），这个道理符合常识不需要论证
劣势 × 机会： 要补的	优势无法被自发感知（消费者没有参照系）+ 而参照系恰好是他自己可以创造的	把主张做成一个可复现的对比动作而不是一句声明；用内容渠道完成，因为对比放不进包装
劣势 × 威胁： 要避开的	对手成本几乎为零、单价低溢价薄、B 端不为主张付钱、搭便车问题（讲了所有工厂受益）+ 核心工艺判断没有实测支撑	先做实测（强制前置）；同时给出一个只属于自己的指标（自家冻结参数或吸汁力数据），把公共结论往自己这边推一格

7.5 战略取舍：该放弃什么

四件事要主动放弃。

第一，放弃「省事」作为主要理由。这是本篇最核心的取舍。省事只能支撑一个很薄的便利溢价，而在一个单价几块钱的品类里，那个溢价的绝对值太小。更根本的是：靠省事卖出去的每一包，都是在承认「和自己冻的一样」。

第二，放弃正面反驳消费者的结论。「不是的，买的和你冻的不一样」这句话是一个争论，而争论不会赢。要给的是一个新的比较维度（孔洞的粗细与吸汁力的关系），让他自己得出新结论。

第三，放弃在没有实测的情况下讲这件事。这是本篇最硬的一条限制。因为这是唯一一个消费者可以自己动手验证的主张：他冻一块、买一包、同锅涮一涮。如果差别不明显，这个主张会被当场推翻，而后果比不讲严重得多。

第四，放弃指望 C 端的低迷靠渠道或价格解决。那不是渠道问题也不是价格问题，是这个品类还没有回答那个根本的问题。

7.6 聚焦击穿：力量集中在哪

一个点：把两块豆腐放在一起，让消费者自己看出不是同一样东西。

落到几个具体的「一」：

- 一次实测。家庭慢冻与工厂急冻的产品，做吸汁力与耐煮性的对比，并拍下断面。这是本篇的强制前置动作，因为整个建议压在这个结果上。
- 一个道理。孔越细密越吸汁、结构越完整越耐煮。这个道理符合常识，不需要论证，只需要被指出。
- 一个可复现的动作。冻一块、买一包、同一锅汤里涮一涮。这是唯一一个消费者能自己完成的验证，因此它是最硬的说服。
- 一个自己的数字。自家的冻结温度与时间，或者一个可核对的吸汁力指标。用它把「工厂比家庭好」这个公共结论，往「我们讲得比别人清楚」再推一格，缓解搭便车问题。
- 一条渠道。内容渠道，因为这个对比放不进包装（本篇执行成本最高的地方）。
- 一件不做事。不靠省事、不去争论、不在没有实测时开口。

一把筛子：以后每一笔投入，先问这三句 ① 这件事回答的是「选哪一包」，还是「为什么不自己冻」？后者才是这个品类的第一个问题。

② 这件事消费者能不能自己动手验证？能验证的主张在这个品类里最硬，而它也最不能有虚。

③ 这件事只有工厂做得到吗？做不到的是护城河，做得到的是白讲。

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]。只有一组定性排序（行业媒体报道速冻豆腐销量前几名应是典发、素天下、安井等），而那是一个较宽口径可能含千页豆腐等产品，本报告无法拆出冻豆腐这一支	无法判定；结构性判断为中等偏小
增速	[数据待补充]。结构性线索：火锅与炖菜消费稳定、植物蛋白风向有利是推力；而家庭自制的零成本替代是持续的抑制因素	无法判定；结构性判断为受抑制的平稳
头部 格局	有几家上规模企业而无品类领导品牌（本报告检索结果，消费者也说不出任何冻豆腐品牌）；而行业媒体明确指出这个品类只有企业标准、尚无行业标准，各家产品千差万别	无领导品牌且无行业标准，指向初始早期或发展中期偏早
客群 与 认知	认知满分（消费者不但知道它是什么，还知道怎么自己做）；而价值认知包含一个可能错误的结论（买的和自己冻的一样，只是省事）	认知满分而价值认知有一个错误结论，指向发展中期

判定：发展中期偏早，而第四条判据是最难的一种 本报告判定发展中期偏早。依据： 规模推断为中等偏小、 无领导品牌且连行业标准都还没有、 而认知满分但价值认知有偏差。

第四条判据必须单独说明，因为它是最难处理的一类：

多数品类的价值认知是空白的（不知道该看什么、不知道有什么区别），而空白是容易被写入的；
有的品类消费者是「没想过」；

而冻豆腐的消费者是「想过，而且下了结论」。他的结论是自己推出来的、听起来完全合理、而且被日常经验反复确认（他在家冻过，确实有孔，确实吸汤）。

「装着一套错的解释」是最难处理的心智处境之一，而冻豆腐的情况有一处比它更难：鸡肉那套错的解释是外部传闻造成的（可以被外部证据推翻），而冻豆腐的结论是消费者自己的经验推出来的。

必须写明的四处弱点：

其一，规模、增速、集中度与渠道数据全部空白，唯一的信息是一组定性排序，而它的口径本报告无法拆分。

其二，本篇的核心工艺判断没有实测支撑，它是依据公开工艺描述与食品冷冻一般原理作出的定性判断。

其三，「购买多由忘了提前准备触发」这一条没有数据支撑，是依据「省事是唯一理由」推出的。

其四，本篇引用的企业信息来自行业媒体的公开报道，属定性排序而非份额数据；其中千页豆腐不是冻豆腐，本报告已在边界中排除。

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，虽然「无领导品牌加无行业标准」这个组合看起来支持它。理由有二：其一，这个品类的规模推断为中等偏小，而它还要与一个成本几乎为零的替代方案（家庭自制）竞争，因此「抢占第一」得到的可能是一个被家庭自制压住天花板的第一；其二，更根本的是，在回答那个根本问题（为什么不自己冻）之前，抢占任何位置都是在一个未被证实的市场上投入。

开创品类：不必要，且不成立。「冻豆腐」的认知是满分的、形态是定型的、场景是稳定的，另起名字等于放弃这份认知。而更关键的是：这个品类的问题不在名字或场景上，在一个未被表达的技术差别上。

细分品类：可行，这是本报告的判定，而它是唯一一个「全部结论压在一次实测上」的建议。依据有四：其一，这个品类的差异化来自一台家庭买不到的设备，这是唯一一个不可被家庭复制的差异化；其二，消费者可以自己动手完成对比，这一点是唯一的，因此这个主张一旦成立就极硬；其三，孔洞粗细与吸汁力的关系

符合常识，不需要论证只需要被指出；其四，这个品类连行业标准都还没有，因此第一个把关键指标写出来的企业是在替品类定第一条线。

路径判定 细分品类。要占的位置是「跟你在家冻的不是同一样东西的那一包」。

而本篇必须把最重要的一句话说在最前面：

这个建议的全部结论压在一次实测上，而这一点是唯一的。

说清这条路的顺序：

第一步，做那次实测（强制前置）。家庭慢冻与自家急冻的产品，测吸汁力与耐煮性，拍下断面结构。如果差别不明显，本篇的整个建议不成立，这个品类就只能靠省事，而它的天花板也就到那儿了。这一步花的钱很少，而它决定后面全部动作。

第二步，把它做成一个可复现的对比。冻一块、买一包、同一锅汤里涮，用内容渠道完成（对比放不进包装）。

第三步，给出一个只属于自己的指标。自家的冻结参数或吸汁力数据，用来缓解搭便车问题。

五条风险必须同时写明：

第一，核心判断未经实测。这是本篇最大的风险，也是第一步的原因。而它有一个额外的严重性：这是唯一一个消费者能自己动手验证的主张，因此说错了会被当场推翻。

第二，搭便车问题。讲了之后所有用急冻的工厂产品都受益，而教育成本由第一个讲的人付。

第三，这个建议只适用于真的用了急冻工艺的企业。对用普通冻结的企业，讲这件事是自己揭短。这个适用限制比任何品类都硬。

第四，执行成本很高。因为这个主张需要一个完整的对比过程，它不能像有些品类那样在包装上加两个字，它需要一次内容投入。

第五，单价低、溢价薄、而对手成本为零。即便主张成立，这个品类的绝对利润空间仍然有限。

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）：跟你在家冻的不是同一样东西的那一包。

- 顾客在意且未被满足：这一关是本方向最弱的一环，而本报告必须如实写明。这个需求目前不存在，因为消费者已经下了「一样」这个结论。它是被否定，而不是被忽略。因此这一关要靠那个对比来重新打开。
- 对手没占：成立，且是彻底的没占（包括手里有急冻设备的规模企业也没讲）。
- 自己能兑现：要看两件事。企业是否真的用急冻工艺（这是硬前提），以及实测差别是否明显（这是本篇的强制前置）。

天花板与门槛：天花板受单价与家庭自制的零成本替代双重限制（这一档限制极紧）；门槛在实测与内容投入，不在原料。而它的壁垒比多数品类厚，因为急冻线是要花钱买的、家庭也买不到。

方向二（配套）：吸汁力与耐煮性讲清楚的那一包。在一个连行业标准都没有的品类里，替它定第一条线。

- 顾客在意且未被满足：部分成立，而它要在方向一成立之后才有意义（一个认为「一样」的消费者不会去比较哪包更耐煮）。
- 对手没占：成立，且这个品类连一个公认的表达方式都还没有。
- 自己能兑现：成立，属检测与表达设计问题。

两个方向的关系与常规不同：这里方向一是一道门（不打开它，方向二没有意义），而方向二是打开门之后的那把尺子。顺序不能颠倒。

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
零下三十五度急冻，孔洞细密（与家庭慢冻的对比）	目前不要（他认为一样），而这个需求可以靠一个可复现的对比重新打开	完全没占，包括手里有急冻设备的规模企业也没讲	首选，但必须先做实测。这是唯一一个「全部结论压在一次实测上」的卖点
那个道理：孔越细密越吸汁、结构越完整越耐煮	要。它符合常识，不需要论证，只需要被指出	没占	两道全过，是首选卖点能否被接受的关键
一个可复现的对比动作（冻一块、买一包、同锅涮）	要。这是唯一一个消费者能自己完成的验证	没占	两道全过，且它是最硬的说服形式；而它也最不能有虚
吸汁力与耐煮性的具体指标	要，但要在首选成立之后	没占（这个品类连一个公认表达方式都没有）	进候选，作第二步；在一个无行业标准的品类里，这等于替它定第一条线
断面结构的展示（孔洞看得见）	要	没占，而这是这个品类唯一一个外观可见的品质线索	进候选，作视觉表达
豆腐本身的用料（豆浆浓度等）	部分要	没占	进候选，排在后面；孔洞是在原有豆腐上撑开的，因此起点质地有影响
省事、切好了、随时可用	要，这是目前唯一支撑购买的理由	第二道有问题：它只能支撑一个很薄的便利溢价，而更根本的是靠它	可作基础项，明确不作主打。这

候选卖点	第一道：顾客要不要	第二道：对手占没占	结论
		卖出的每一包都在承认「和自己冻的一样」	是本篇最重要的一条调整
正面反驳「跟自己冻的一样」这个说法	看起来要	这是一个争论，而争论不会赢；应该给一个新的比较维度让他自己得出结论	建议明确避开
价格实惠、分量足	要	与一个成本几乎为零的替代方案比价格是可能赢的；而急冻的设备与能耗成本也不支持低价	第二道不过

卖点判定 主打卖点：急冻带来的细密孔洞， 用一个可复现的对比动作（冻一块、买一包、同锅涮）来呈现， 配那个符合常识的道理（孔越细密越吸汁、结构越完整越耐煮）。第二步是吸汁力与耐煮性的具体指标（在一个无行业标准的品类里等于定第一条线）， 视觉表达是断面结构， 用料说明排在后面。

三条要处理好：「省事」作基础项明确不作主打（它只支撑薄溢价，而且靠它卖的每一包都在承认「一样」， 这是本篇最重要的调整）、 不正面反驳消费者的结论（那是争论，改为给新的比较维度）、 不与一个成本为零的替代方案比价格。

一句话说清主张的形态：别人卖你一包省事的冻豆腐， 你把两块放在一锅汤里，让他自己看。

而这句话有一个前置条件，本篇必须重复第三遍： 先做那次实测。

8.5 一句话品类研判

在所有速冻食品里，冻豆腐是极少数几个消费者在自己家里就能做出来的。买一块豆腐，放进冷冻室，第二天拿出来，它就是冻豆腐。原理也不复杂：豆腐里本来有无数小孔，水结成冰把小孔撑大，冰化了跑掉，就留下数不清的孔洞，让它变得像海绵一样能吸汁。所以这个

品类的最大对手不是别的品牌，是消费者自己家的冰箱，而对手的成本几乎为零。别的品类的护城河是家庭做不了：虾饺要擀出透光的皮、狮子头要手工切肉、粽子要包要扎、南瓜泥要蒸要打。而冻豆腐的护城河看起来根本不存在。更麻烦的是：消费者对这件事已经下了结论。他不是没想过，他想过，而且答案很合理：买的和我自己冻的一样，就是省事。这个结论是他自己从经验里推出来的（他在家冻过，确实有孔，确实吸汤），因此它比任何传闻都牢固。而本篇要说的是：那道护城河其实存在，只是藏在一个技术差别里。家里的冰箱是慢冻，工厂是零下三十五度急冻。公开的行业工艺信息说得很清楚：急冻快速通过冰晶带，减少细胞破损，使蜂窝结构完整、吸汁力强、涮煮后久煮不烂。而冻豆腐的价值就是那个孔洞结构。冰晶长得越大，孔洞越粗、结构破得越多。也就是说：家里冻的和工厂冻的，在这个品类最核心的那个指标上，很可能不是同一样东西。而这句话，本报告没有看到任何一个品牌讲过。更有意思的是，这是唯一一个消费者能自己动手验证的主张：他冻一块、买一包、同一锅汤里涮一涮就知道了。所以这一篇的结论只能这样写：它的全部希望在一次对比测试上，而这一点是唯一的。测出来差别明显，这个品类就有了一个家庭买不到的护城河；测出来差别不明显，那它就真的只能靠省事，而它的天花板也就到那儿了。

8.6 在位品牌防御建议：给不同经营者的提醒

本节说明：由于本报告未找到以这个品类为主营的全国性品牌，本节改为给相关经营者的建议。

给有急冻设备的规模企业：你手里就有这个品类唯一的差异化，而你把它当成了一个生产参数。零下三十五摄氏度急冻、快速通过冰晶带、减少细胞破损、蜂窝结构完整、吸汁力强、久煮不烂，这些话在你的技术文档里，而不在你的包装上。

建议做三件事，而顺序不能变：第一，先做一次实测（家庭慢冻与你的产品做吸汁力与耐煮性对比，拍下断面）。第二，如果差别明显，把它做成一个可复现的对比动作，用内容渠道呈现。第三，给出一个只属于你自己的指标，否则你的教育成本会被所有同类产品分享。

还要提醒一件事：如果你的绝大部分销售额来自别的单品（行业媒体报道显示这种情况在这个行业里存在），那么你很可能不会为冻豆腐这一支单独做认知投入。这个判断在财务上是合理的，而它也意味着这个位置会一直空着。

给内容型新消费品牌：这件事天生适合你，因为它的核心是一个可看、可复现、观众能自己验证的对比。

「你在家冻的和我们冻的，同一锅汤里涮一涮」是一个很好的内容动作。但要提醒两点，而它们都很硬：第一，你必须有急冻产能，否则这个主张是空的；第二，这是唯一一个消费者能自己动手推翻的主张，因此差别必须真的明显，先测再说。

给区域豆制品企业与加工厂：本报告要诚实地说：如果你用的不是急冻工艺，本篇的建议对你不适用，而且是不利的。讲这件事等于把自己在这条线上的位置暴露出来。建议先评估自己的冻结工艺水平；如果达不到，那么在这个品类里你的位置就是价格与本地渠道，而这也是一个可以经营的位置。

给冷冻设备与技术方：你是这件事最被低估的一方，而你可能没想过。对你来说，讲清「急冻为什么不一样」是在为自己的设备做说明；而你有一个食品企业没有的优势：你不卖冻豆腐，因此你讲这件事没有商业动机上的嫌疑，更可信。建议考虑与食品企业或行业媒体合作，把这套语言建立起来。因为这个品类连行业标准都还没有，而一套被广泛接受的技术语言，往往是标准的前身。

给火锅连锁品牌：冻豆腐在你的菜单上是一个配菜，而在火锅这个场景里它的吸汁价值被放到了最大。你说「我们店里的冻豆腐为什么更吸汤」，可信度远高于任何食品企业。建议评估这件事的价值：它不只是一个配菜的说明，它是你对细节讲究的一个具体证据，而这类具体证据比笼统的品质承诺有用。

8.7 研判总结：三句话说完这篇报告

第一句：冻豆腐是极少数几个消费者在自己家里就能做出来的速冻食品（买块豆腐放冰箱就行，原理是水结冰撑开孔洞、冰化后留下能吸汁的网络结构），因此它的最大对手不是别的品牌而是消费者自己家的冰箱，而对手的成本几乎为零。

第二句：更难的是消费者对这件事已经下了结论（买的和自己冻的一样，只是省事），而这个结论是他从自己的经验里推出来的，比任何传闻都牢固；而本篇认为那道护城河其实存在，关键在一个技术差别上：家用冰箱是慢冻、工厂是零下三十五摄氏度急冻快速通过冰晶带，而公开工艺信息明确指出急冻可减少细胞破损、使蜂窝结构完整、吸汁力强、久煮不烂，也就是说家里冻的和工厂冻的在这个品类最核心的指标上很可能不是同一样东西。

第三句：路径是细分品类，要占的位置是「跟你在家冻的不是同一样东西的那一包」，而做法是一个可复现的对比（冻一块、买一包、同一锅汤里涮）加一个符合常识的道理（孔越细密越吸汁、结构越完整越耐煮）；而本篇必须把限制说得最重：它的全部结论压在一次实测上（这一点是唯一的），这个建议只适用于真

的用急冻工艺的企业，它有搭便车问题（讲了所有工厂受益），而它的执行成本很高（对比放不进包装，只能靠内容）。

走到了哪一步 发展中期偏早，而价值认知里有一个错误结论 规模无数据（唯一信息是一组定性排序，且口径可能含千页豆腐等产品无法拆分）、增速无数据、有几家上规模企业而无品类领导品牌、且行业媒体明确指出这个品类只有企业标准尚无行业标准。第四条判据是最难的一种：消费者不是没想过，也不是被传闻误导，他是从自己的经验里推出了一个结论（买的和我冻的一样），因此它比传闻更牢固。本篇的核心工艺判断没有实测支撑。	机会在哪里 那道护城河藏在慢冻与急冻的差别里 这是唯一一个消费者能自己做出来的速冻品类，因此它的护城河看起来不存在。而公开工艺信息显示工厂采用零下三十五摄氏度急冻快速通过冰晶带以减少细胞破损、使蜂窝结构完整、吸汁力强、久煮不烂，而家用冰箱是慢冻（冰晶大、孔洞粗、结构破损多）。如果这个差别是真的且明显的，那么这个品类拥有一个家庭设备做不到的差异化。而更有利的是：这是唯一一个消费者可以自己动手完成对比的主张，因此它一旦成立就极硬。	应该怎么打 细分品类，把两块放进同一锅汤里让他自己看 放弃「省事」作主打（薄溢价，且靠它卖的每一包都在承认「一样」）、放弃正面反驳消费者的结论（那是争论，改为给新的比较维度）、放弃在没有实测时开口（唯一一个消费者能当场推翻的主张）、放弃与零成本替代方案比价格。顺序是先做实测（强制前置，全部结论压在这上面）、再做成可复现的对比动作（内容渠道，因为对比放不进包装）、再给出一个只属于自己的指标（缓解搭便车问题）。适用限制最硬：只适用于真的用急冻工艺的企业。
--	--	--

附

数据来源与说明

- 本篇的数据状况：公开信息中没有冻豆腐的市场规模、增速、集中度、渠道结构、成本结构与客群画像中的任何一项；本报告亦未找到以冻豆腐为主营的全国性品牌。本报告一律标注待补充，不作估算。本篇唯一可引用的量化信息是一组定性排序与一个单一企业的销售结构数字，而两者的口径都有限制（见下条）。因此本篇的阶段判定确定性明显低于有数据支撑的各篇，读者应据此折扣。更要紧的是：本篇的核心论点没有实测支撑，本报告已把实测列为建议的强制前置动作。

- **行业媒体公开报道引用与口径限定：**速冻豆腐单品销量排在前几名的应是典发、素天下、安井等几家上规模的企业；其中在典发，「千页」豆腐是一个超级大单品，在其总销售额中贡献了 95% 以上；到目前为止速冻豆腐只有企业标准，尚无行业标准，各家企业的生产标准不一，产品千差万别。以上引自行业媒体的公开报道。四点口径限定：其一，销量排序为定性表述（「排在前几名的应是」），不是份额数据；其二，「速冻豆腐」在报道中是一个较宽的口径，可能同时包含冻豆腐与千页豆腐等不同产品，本报告无法从中拆出冻豆腐这一支；其三，千页豆腐不是冻豆腐（工艺与形态完全不同），本报告已在品类边界中排除它，引用那个 95% 只为说明一个结构事实（速冻豆制品大类里体量最大的单品可能不是冻豆腐）；其四，「只有企业标准尚无行业标准」这一表述引自该报道，本报告未另行核实标准制定的最新进程。
- **工艺与原理资料：**冻豆腐被描述为北方人的发明；其原理是豆腐内部本有无数小孔，温度降到零度以下时里面的水结成冰把小孔撑大，整块豆腐被挤压成网络形状，冰融化成水跑掉后留下数不清的孔洞，使豆腐变得像泡沫塑料一样；现代企业采用零下三十五摄氏度急冻工艺快速通过冰晶带，减少细胞破损，使冻豆腐蜂窝结构完整、吸汁力强、涮煮后久煮不烂。以上引自公开资料与行业媒体的公开报道。
- **关于本篇核心判断的性质（本篇最重要的一处说明）：**「家用冰箱的慢冻与工厂的零下三十五摄氏度急冻会产生不同的孔洞结构，因此两者在吸汁力与耐煮性上很可能不同」这个判断，是本报告依据上述公开工艺描述与食品冷冻的一般原理（冻结速度影响冰晶大小、冰晶大小影响组织结构）作出的定性分析。本报告没有取得任何关于两者吸汁力、耐煮性或孔洞结构的实测对比数据，也未取得任何盲测或消费者感知测试数据。而本篇的整个建议完全压在这个判断上。因此本报告把「家庭慢冻与工厂急冻产品的吸汁力与耐煮性对比测试」列为建议的强制前置动作，本报告把它列为一条硬前提：先做实测，再决定要不要投入。而本篇的这一次比前三次更关键，原因是：这是唯一一个消费者可以自己动手验证的主张，因此如果差别不明显，这个主张会被当场推翻，后果比不讲严重得多。如果实测显示差别不明显，本篇的整个建议不成立，这个品类就只能靠「省事」这个薄理由。
- **标准与政策依据：**GB 2712 豆制品；GB 19295 速冻面米与调制食品及速冻食品相关标准；GB 2760 食品添加剂使用标准（凝固剂等的使用要求）；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），本报告判断速冻冻豆腐作为单一原料的豆制品不落在预制菜的「菜肴」定义内，企业应自行评估适用性；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。公开检索未见任何要求标示冻结方式、冻结温度或孔洞结构指标的规定，也未见面向消费者的吸汁力与耐煮性评价方法。另需注意：大豆是常见过敏原之一，相关标示须以食品安全国家标准原文为准。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。
- **本篇与相邻处境的区别：**「自产」要与另外三种处境分清楚：玉米与莲藕那类蔬菜的速冻优势是相对鲜品而言的（锁住采收当时的状态），它们的对手在货架另一头；「被误解」是消费者装着一套错的解释，需要先纠正；「本事被读成短处」是优势被读反了，需要重新解释。而冻豆腐的对手是消费者自己家的冰箱：同一个原料、同一个方法，差别只在设备。它的本事是从来没有被读到过，而不是被读错了，而消费者手上还有一个零成本的替代方案，因此他甚至没有动力去读。

- 关于本文其他核心判断的性质：「这个品类的最大对手是消费者自己家的冰箱」「消费者对这件事已经下了一个自己推出来的结论，因此比传闻更难推翻」「优势如果不被表达就等于不存在，因为消费者没有参照系」「这是唯一一个消费者可以自己动手完成对比的品类」「为省能耗而降低冻结强度恰好会毁掉这个品类唯一的差异化」这五个判断，全部是本报告依据品类特征与公开工艺资料作出的定性分析，没有消费者调研、实测数据、成本拆分或市场数据支撑。其中「购买多由忘了提前准备触发」这一条尤其缺少依据，它是依据「省事是唯一理由」推出的。
- 关于表述的分寸：使用不同的冻结工艺、不同的豆浆浓度与配方，以及在 GB 2760 范围与限量内使用凝固剂并如实标注，均符合现行规定；不标示冻结方式与工艺参数同样不违规，因为现行标准没有这些要求。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，更不宣称任何具体企业未使用急冻工艺或其产品品质存在问题。本报告对采用急冻工艺的企业评价是正面的（它们做了一项真实的技术投入），只指出这项投入没有被表达。任何面向消费者的工艺、吸汁力与耐煮性表述应真实、可核对，并以标准与广告法规原文为准；涉及与家庭自制作比较的表述，尤应基于自身产品的实测结果，不可仅凭原理推断。
- 图表说明：本报告共 3 张图，全部为自绘。图 1 不含任何数字，是本报告依据各类食品的制作门槛作出的定性对照，条形长度代表本报告的主观判断；图 2 取自国家统计局的大豆数据（2023 年种植面积 1.57 亿亩、产量 416.8 亿斤），那是作物口径而不是豆腐、更不是冻豆腐的数据，两条的单位不同（亿亩与亿斤）不可互相比；图 3 是工艺变量的梳理而不是实测数据，前三条形等长只表示「这是一个变量」，第四条长度为零表示本报告没有取得任何家庭慢冻与工厂速冻的对比实测数据。冻豆腐这一支的规模、集中度与渠道数据仍然几乎全部不存在，本报告不用估算凑图。
- 待补充：① 家庭慢冻与工厂急冻产品在吸汁力、耐煮性与孔洞结构上的实测对比（本篇全部结论的直接验证，本报告已列为强制前置动作，完全缺失）；② 冻豆腐作为独立品类的市场规模、增速、集中度与渠道结构（完全缺失，现有信息的口径无法拆分）；③ 消费者对「买的和自己冻的一样」这一认知的实际普遍程度与购买触发原因（本篇多处判断的基础，完全缺失）；④ 急冻设备的投入规模与折旧、能耗对单位成本的影响；⑤ 市面产品的冻结工艺分布（有多少在用急冻）；⑥ 鲜豆腐质地（豆浆浓度、含水量、凝固程度）对最终孔洞结构的影响数据；⑦ B 端与 C 端的规模比例；⑧ 各渠道占比；⑨ 速冻豆腐行业标准的制定进程；⑩ 大豆的进口占比与分年度价格序列。
- 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