

酸菜鱼品类研究报告

火瞪羚 | 2026 年 8 月 | 总第 1.1.0 版

本文从定位的视角，对酸菜鱼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。

酸菜鱼是中国预制菜里跑得最快、也是被研究得最多的那个大单品。它有独立的行业报告、有明确的规模数字、有一个线上占了将近一半份额的头部品牌。在预制菜的大单品里，它是数据最全的一个。

而本报告最想说的一件事，跟规模无关。

这道菜的名字里有两样东西：酸菜，和鱼。而这个行业的全部说法，都长在鱼这一头。黑鱼还是巴沙鱼、几片、多少克、免浆还是带浆、有没有腥味，所有品牌的包装、详情页、直播话术，讲的都是鱼。

但让人第二次买同一个牌子的，是那口汤。而那口汤的味道由酸菜决定，不由鱼决定。鱼在这道菜里提供的是口感和分量，酸菜提供的是它之所以叫这个名字的那个味道。

更要紧的是，出过事的那一端恰恰是酸菜。2022 年 3·15 晚会曝光的土坑酸菜事件，打的是酸菜这条原料线，那次风波之后，方便面行业花了很大代价去重建酸菜的信任。而酸菜鱼这个品类，几乎没有一个品牌把酸菜当作卖点讲过。行业把力气全花在了鱼的等级上，而消费者真正会追问、也真正决定复购的那一样，一直空着。

这就是本报告把它的心智处境命名为**错主**的原因：所有人都在讲主角，而这道菜的灵魂是另一样。

先划清一条界线。**鱼排**这类产品的问题是便宜的鱼顶着贵的名字而消费者无法分辨，那是原料替代问题；**鱼丸**的问题是行业内部有一套鱼糜等级语言而消费者听不懂，那是两套语言没对上。**酸菜鱼**

的鱼这一端确实存在同样的替代与分级问题，本文只作交代、不作展开；本篇的重点是那个从来没有占的位置。

本报告的判定是：这个品类处在发展中期，路径是细分品类，而细分位不在鱼上，在酸菜上。

品类全景分析：这个赛道值不值得做

本文说的「酸菜鱼」指什么 指以淡水鱼片配腌渍芥菜类酸菜、经酸辣汤底调味的川渝菜式及其预制、速冻产品形态，包含零售端的家庭装（鱼片、酸菜、汤料分包的组合装为主流形态）与餐饮端的半成品供应。**不包括**：单纯的冷冻鱼片与鱼排制品（另有专篇）、鱼糜制品（另有专篇）、以及不含酸菜的其他酸汤鱼、水煮鱼等相邻菜式（本文在竞争部分作为最近邻处理）。**与两类相邻产品的界线**：鱼排类产品的问题是便宜的鱼顶着贵的名字而无法分辨；鱼丸的问题是鱼糜等级这套行业语言与消费者对不上。酸菜鱼的鱼这一端存在同类问题（黑鱼与巴沙鱼的替代、鱼片克重与片数的口径差异），本文只作交代不作展开。本篇的核心是另一件事：这道菜的味道来源是酸菜，而这一端从来没有被任何品牌当作卖点。**一处必须前置的口径提醒**：本文引用的规模数字来自行业研究机构的公开报告，属「酸菜鱼预制菜」口径，含零售与餐饮供应，不等同于零售端规模；本报告未取得该口径的完整测算方法。

1.1 品类社会使命与范畴界定：酸菜鱼替中国人解决了什么

酸菜鱼解决的第一件事，是它让一道需要手艺的鱼菜变成了一道不需要手艺的鱼菜。

在家做鱼有三道真门槛：杀鱼、片鱼、去腥。这三件事里最难的是片鱼，一条黑鱼要片出厚薄均匀、不带碎骨鱼片，是厨师的活；而去腥要靠腌制手法与火候。酸菜鱼把这三件事全部搬到了工厂里，消费者拿到的是已经片好、已经处理过的鱼片。这个价值是实在的，也是这个品类能跑起来的根本原因。

第二件事，是它给了一个「一道菜就是一顿饭」的解决方案。酸菜鱼带汤、带酸、带辣、下饭，一份能顶一桌菜的主位。这一点决定了它在预制菜里的地位：它是主菜，不是配菜。

第三件事，也是最容易被忽略的一件：它把「酸」这个味型做成了一道全国通吃的菜。酸辣的开胃性极强，对季节和地域的适应度都高。而这个味型的来源不是鱼，是酸菜。这句话很平常，但本篇后面所有的判断都从它出发。

1.2 品类进化史研究：从江湖菜到预制菜第一大单品

第一阶段，重庆江湖菜。酸菜鱼起于川渝，是典型的江湖菜路数：用重味把一条普通的淡水鱼做得下饭。这个阶段它是一道地方菜。

第二阶段，随连锁餐饮全国化。以酸菜鱼为主打的连锁餐饮品牌把这道菜带到了全国，完成了品类认知教育。这一步的意义是决定性的：它让「酸菜鱼」这四个字在全国范围内变成了一个可以被点、被想起、被期待的名字。

第三阶段，预制化。2018 年前后，以酸菜鱼为唯一大单品的预制菜品牌出现，其中叮叮懒人菜自 2018 年成立起聚焦这一单品，四年间年销售额突破 10 亿元，并取得 2021 至 2023 年连续三年全网酸菜鱼销量第一的市场地位确认（企业公开信息与行业研究机构公开报道）。这一步让酸菜鱼成为预制菜行业公认的第一个真正跑出来的大单品。

第四阶段，行业回调。2024 年整个预制菜行业的投融资热度下降，被称为预制菜第一股的味知香 2024 年前三季度营收 5.11 亿元、同比下降 17.50%，净利润同比下跌 36.83%（企业公开财报，该企业为全品类口径，不是酸菜鱼单品数据，本文仅作行业温度的参照）。同期市场上出现了关于酸菜鱼大单品模式是否见顶的讨论。

第五阶段（正在发生）：从卷鱼转向卷汤。本报告认为这一步还没有发生，而它是这个品类下一段增长的关键。

这条演进线索说明了什么 酸菜鱼是少见的、教育已经做完的品类。它不像那些连通行名字都还没有的地方菜，也不像年糕那样认知只停在「一种食材」上，它有连锁餐饮替它做完的全国认知，有一个跑到十亿量级的头部品牌，有独立的行业研究报告和明确的规模数字。

而它现在遇到的问题也很清楚：第一波增长靠的是「在家能吃到酸菜鱼」这件事本身，这件事一旦被满足，增长就要靠别的东西。

行业选择的方向是继续卷鱼：从巴沙鱼到黑鱼、从带浆到免浆、从三片到六片。这个方向不是错的，但它已经很拥挤，而且它卷的是这道菜的第二重要的东西。

没有人去卷第一重要的那个：那口汤为什么是这个味。

1.3 品类标准化程度研判：鱼这一端有标准，酸菜这一端有前科

表 1 酸菜鱼相关标准梳理（截至 2026 年 8 月公开信息）

标准	层级	管什么	与消费者的关系
GB 2733 鲜、冻动物性水产品	食品安全国家标准，强制	水产品的安全指标	只管鱼合不合格，不管是什么鱼
GB 2714 酱腌菜	食品安全国家标准，强制	酱腌菜类产品的安全指标	酸菜这一端的安全依据，同样只管合不合格，不管是怎么腌的
GB 19295 速冻面米与调制食品 / SB/T 10379 速冻调制食品	食品安全国家标准（强制） / 推荐性行业标准	速冻调制食品的分类与要求	产品归类依据
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》	部门规范性文件（2024 年 3 月 21 日）	国家层面首次明确预制菜定义与范围，规定预制菜生产不允许添加防腐剂；明确主食类、净菜类、即食食品、中央厨房菜品四类不属于预制菜	酸菜鱼属典型预制菜范畴，是这份文件的直接适用对象
《食品安全国家标准 预制菜》（征求意见稿）	食品安全国家标准，征求意见阶段（2026 年 2 月 6 日，国家卫生健康委员会）	沿用六部门通知的定义与四类排除，要求禁用防腐剂、尽可能减少食品添加剂、避免过度烹饪、鼓励控制烹调油与食盐食糖添加量	这是预制菜的首个国家标准进程，酸菜鱼是最典型的适用品类之一，企业应密切跟踪
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，标示形式与豁免情形见附录 A.5	「酸菜鱼」这四个字里有两个配料指向，酸菜与鱼都在名称里，企业应评估适用性
酸菜的品种、产地与发酵方式的	[数据待补充]	公开检索未见面向消费者的酸菜分级标准（品种、发酵	这是本篇认为最关键的一处空白

标准	层级	管什么	与消费者的关系
分级标准		方式、发酵周期等)	
鱼片的鱼种、克重与片数口径	[数据待补充]	公开检索未见统一的标示口径（净含量中鱼片占比、片数计法、是否含浆液）	消费者难以横向比较不同产品

三个观察。

第一，这个品类的两端在标准上是不对称的。鱼这一端有 GB 2733 兜底，行业内部也有关于鱼种与规格的通行说法；酸菜这一端有 GB 2714 兜底，但完全没有面向消费者的分级语言。

第二，酸菜这一端是这个品类唯一有过公共信任事件的地方。2022 年 3·15 晚会曝光的土坑酸菜问题，打的正是酸菜这条原料线。那次事件的直接冲击落在方便面行业，酸菜鱼品类没有被点名；但它意味着一件事：中国消费者对「酸菜是怎么来的」这个问题，是有过一次集体记忆的。

写明分寸：本报告不指向酸菜鱼行业内任何企业存在同类问题，也不对任何未被认定的经营主体作评价。本文引用这一事件，是为了说明一个心智事实：酸菜的来源是消费者会追问的，而这个追问至今没有人回答。

第三，2027 年那条定量标示规定对这个品类的影响比其他品类更大。因为「酸菜鱼」这个名字里同时提到了两个配料，而行业目前的标示重点几乎全在鱼上。

一句话总结酸菜鱼的标准现状 它的标准环境相对完整，却在最关键的那一项上是空的。

鱼有安全标准、有行业通行的鱼种说法； 预制菜有部门通知、有正在推进的国家标准； 标签有 2027 年那条定量标示规定；
而「这缸酸菜是什么品种、腌了多久、怎么腌的」， 没有任何一条标准要求企业告诉消费者，也没有任何一个品牌主动说过。

这不是违规，这是空位。丸子的含肉量、牛排的原切与调理分级、豆制品的含量标示， 都是

同一类机会： 一个消费者在意、行业能做到、而标准还没强制的指标， 谁先自愿把它写出来，谁就把这个位置占了。

1.4 品类总量与增速：预制菜里数据最全的品类之一

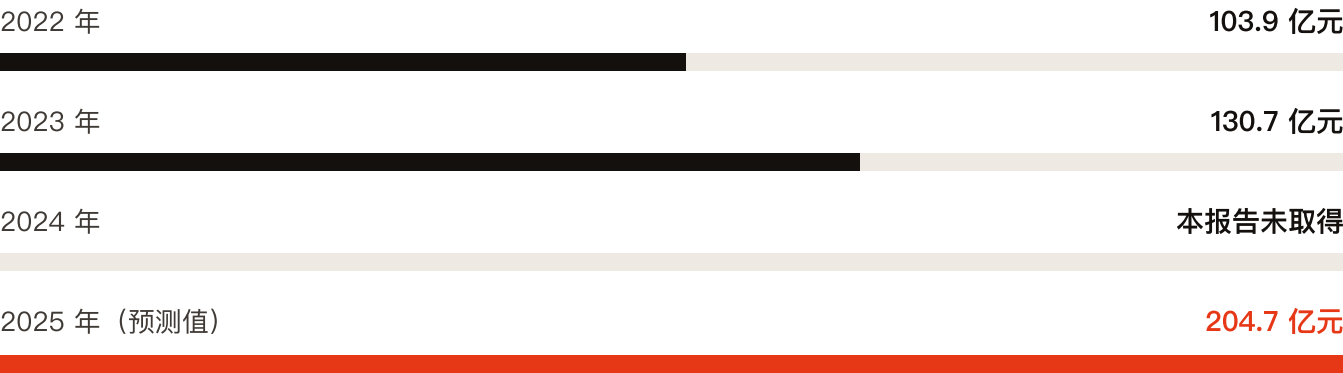
行业研究机构艾媒咨询的公开报告给出的口径是：2022 年中国酸菜鱼预制菜市场规模 103.9 亿元，2023 年 130.7 亿元，2025 年有望达到 204.7 亿元（艾媒咨询公开报告摘要，为「酸菜鱼预制菜」口径，含零售与餐饮供应；本报告未取得该口径的完整测算方法，2025 年数字为该机构预测值而非实测值）。

作为参照，整个预制菜市场 2023 年规模 5165 亿元，2021 至 2025 年年复合增长率 26%（华福证券公开研究）。按这两个口径相除，酸菜鱼预制菜约占预制菜整体的 2.5% 左右。本报告提醒：两个数字来自不同机构、口径未必完全可比，此处比例仅作量级参照，不作精确结论。

头部集中度方面：叮叮懒人菜 2022 年占中国线上酸菜鱼预制菜销售额的 47.3%（行业研究机构公开报告）。该数字为线上口径，不代表全渠道份额。

图 1 酸菜鱼预制菜市场规模（2022 至 2025 年）

数据来源：艾媒咨询公开报告摘要，「酸菜鱼预制菜」口径，2025 年为该机构预测值



本图由本报告自绘，数据取自艾媒咨询公开报告摘要，为单一数据源、单一口径，未跨源合成。三点必须说明：其一，2025 年一栏是该机构的预测值，不是实测值，本报告不据此作增速结论；其二，2024 年一栏本报告未取得数据，图中留空，不作插值推算；其三，该口径为「酸菜鱼预制菜」，含零售与餐饮供应，不等同于零售端规模，本报告未取得完整测算方法。条形长度按数值等比绘制，2025 年一栏为 100% 基准。

需要同时呈现的一个反向信号：2024 年整个预制菜行业投融资热度下降，行业内出现了关于大单品模式是否见顶的讨论；味知香 2024 年前三季度营收同比下降 17.50%、净利润同比下跌 36.83%（企业公开财报，全品类口径，不是酸菜鱼单品数据）。本报告不用这个数字推断酸菜鱼单品的走势，只把它作为行业温度的一个参照。

酸菜鱼单品在 2024 至 2025 年的实际增速，公开口径不可得，[数据待补充]。

1.5 政策与周期研判：预制菜规则的正面靶心

政策层面，酸菜鱼是预制菜规则体系最典型的适用对象。2024 年 3 月六部门通知明确了预制菜定义与范围、规定不允许添加防腐剂；2026 年 2 月国家卫生健康委员会发布《食品安全国家标准 预制菜》征求意见稿，沿用同一套定义与四类排除，并提出禁用防腐剂、尽可能减少食品添加剂、避免过度烹饪、鼓励控制烹调油与食盐食糖添加量。企业应以主管部门文件与标准原文为准，本文不构成合规意见。

这条政策线对酸菜鱼的含义比对多数品类更直接：它是一道带汤汁、带腌渍配料、需要较长保质期的产品，禁用防腐剂与减少添加剂这两条对配方与工艺的要求是实质性的。

季节周期：酸辣味型的开胃属性让它在夏季有优势，年货季又是零售爆发窗口（2025 年春节公开报道显示某款 75 元酸菜鱼年货销量超 7 万份，为单一渠道单品数据，不代表品类整体）。本报告判断它的季节性弱于猪肚鸡、羊蝎子这类冬季炖品，强于全年平销的主食类。分月销量分布数据不可得，[数据待补充]。

原料周期：两条线。鱼这一条跟着淡水鱼与进口鱼价走；酸菜这一条跟着芥菜类蔬菜的种植季与收储价走。两条线的具体价格序列不可得，[数据待补充]。

1.6 技术与工艺现状：真正的技术难点在汤不在鱼

酸菜鱼的工艺链条包括鱼的宰杀与片制、鱼片腌制（去腥与保水）、酸菜的腌渍与调味、汤料制备、分装、速冻、冷链。

行业过去几年的技术投入集中在鱼片这一段：怎么让鱼片解冻后不散、不腥、口感弹，其中「免浆」是一个被反复讲的技术点（不需要消费者自己抓浆）。这些进步是真实的，也确实改善了产品。

而本报告认为这个品类真正的技术难点在另一段：怎么让一包工业化的酸菜与汤料，做出餐馆里那口汤的层次。

一个必须点明的产品事实 消费者第一次买酸菜鱼，看的是鱼； 第二次买同一个牌子，靠的是汤。

理由很具体：鱼片是可以被工艺快速拉平的。免浆、保水、不腥、弹牙，这些都是可以标准化、可以被跟进的技术，而且它们做到位之后，不同品牌之间的差别会越来越小。

汤不一样。汤的味道来自酸菜的品种、发酵方式与发酵时间，来自酸度与咸度的配比，来自油辣与麻的层次。这些东西没有捷径，也没有统一答案，因此它是这个品类里唯一能长期形成差别的地方。

而行业目前的投入方向正好相反：把力气花在最容易被追平的那一段，空着最难被追平的那一段。

这就是「错主」的含义：不是行业不努力，是它把主角认错了。

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「在家吃得到」到「哪家的汤更对」

旧逻辑：能不能在家吃到。这个品类第一波增长的全部动力就是这一句。在家做酸菜鱼要杀鱼片鱼，绝大多数人不会，所以只要产品做到「加热就能吃、鱼片不散不腥」，就能卖。

新逻辑：哪一家的更对。当市面上有几十个品牌都能做到加热即食、鱼片也都不错的时候，消费者的比较维度必然往上走一层。而往上走的那一层，是味道。

转变的证据在复购这件事上。本报告未取得酸菜鱼品类的复购率数据（[数据待补充]），但可以从一个结构性事实推出方向：一个头部品牌能在线上占到 47.3% 的份额并连续三年销量第一，说明消费者是有品牌选择的，而不是随便买。而在一个鱼片工艺趋同的品类里，让人固定选一家的理由，最可能是味道。

本报告承认这是推断而非数据。但它指向的动作是清楚的，而且成本很低：把汤和酸菜讲清楚。

2.2 需求缺口识别：三条没被满足的，第一条从来没人碰

已被满足的老需求：不用杀鱼片鱼、加热即食、鱼片不腥不散、酸辣下饭、认知清楚。

未被满足的新需求，三条：

- 想知道这缸酸菜是怎么来的。品种、产地、腌了多久、怎么腌。这是本篇认为最重要的一条：它既是味道的来源，又是这个品类唯一有过公共信任事件的那一端，而至今没有任何品牌回答过。
- 想要一个能反复吃不腻的汤。目前市面产品的汤多在酸与辣的强度上竞争，而强度高的味型容易吃两次就腻，这是复购的隐性杀手。
- 想知道这一包里到底有多少鱼。净含量里鱼片占多少、片数怎么算、含不含汤汁重量，横向比不了。这一条与鱼排、丸子面对的是同一类问题（净含量里主料到底占多少无从横比），本文不展开。

三条里第一条是唯一一条完全空着、且只要做就能立刻建立差别的。

2.3 需求位移空间研判：它的对手是所有「一道菜顶一顿饭」的重味菜

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
酸菜鱼连锁餐饮 门店	同一道菜，且是味道 基准的定义者	极高	这是这个品类最特殊的一点：门店不只是竞争对手，它同时是消费者心里那把尺子。消费者判断一包预制酸菜鱼好不好，参照的是他在店里吃过的那一碗
水煮鱼、酸汤 鱼、藤椒鱼等其 他预制鱼菜	一道重味的、带汤的 鱼菜	极高，最贴 近的替代	它们与酸菜鱼共用同一套产能与鱼片工艺，切换成本极低；而它们的差别恰恰在汤，这从反面证明了汤才是这类产品的分水岭
其他预制中式热 菜（小酥肉、猪 肚鸡、梅菜扣肉 等）	在家吃一道正经菜	高	货架同架、价格带接近
外卖	不做饭也能吃到这道 菜	高，且这是 被低估的对 手	预制酸菜鱼的核心便利是免去杀鱼片鱼，而外卖免去的是全部动作。价格接近时，外卖是更省事的选择
自己买鱼片做	更新鲜、更便宜	低，两道真 门槛（杀 鱼、片鱼）	门槛是真实的，这是这个品类最稳的一段护城河；但超市已有的免处理鱼片会削弱它
不吃鱼	一顿饭的主菜位置	中	刺与腥是淡水鱼的天然阻力，酸菜鱼用无刺鱼片解决了刺，用重味压住了腥

第一行是这个品类很不一样的地方，值得单独说：酸菜鱼有一个现成的、全国统一的味道基准，那就是连锁门店里的那一碗。

这既是压力也是礼物。压力是产品会被直接对照；礼物是这个品类不需要教育消费者「好的酸菜鱼是什么味」，他已经知道了。多数预制菜连这个基准都没有，有的菜连做法本身都还有分歧（比如锅包肉该用什么汁）。

第二行则从反面证明了本篇的核心判断：水煮鱼、酸汤鱼与酸菜鱼用的是同一套鱼片工艺、同一条产线，它们之间的全部差别就在汤里。既然汤是区分这几个品类的东西，那它当然也是区分同一品类内不同品牌的東西。

2.4 客群成熟度判定：扩张后期，正在从尝新转向固定选择

判定：客群处在扩张的后半段。依据三条。

其一，规模仍在增长（2022 年 103.9 亿到 2023 年 130.7 亿，行业机构口径），说明新客还在进来。

其二，头部份额已经很高（线上 47.3%），说明相当一部分消费者已经有了固定选择，不再是随便试。

其三，行业整体在 2024 年出现回调信号，说明靠「新鲜感」拉动的那一段已经接近尾声。

这个组合的含义是：靠铺货拿新客的窗口在收窄，靠味道守老客的窗口刚打开。

客群画像、年龄结构与地域分布数据，公开口径不可得，[数据待补充]。

2.5 PEST 宏观环境分析：政策层是这个品类的主要变量

PEST 指宏观环境的政治、经济、社会、技术四层。

政治层是本品类当前最大的变量。预制菜定义已由部门通知明确、国家标准正在征求意见，而酸菜鱼是这套规则的正面靶心。禁用防腐剂、减少食品添加剂这两条，对一个带汤汁与腌渍配料的产品是实质性的技术要求。

社会层有推力也有阻力。推力是家庭做饭便利化与一人食、两人食的普及；阻力是「预制菜」这个词本身在公共舆论中带有负面色彩，而酸菜鱼恰恰是最被当作预制菜代表的那一个。这是一个反复出现的结构：当一个品类被公共舆论当成某一类问题的代名词时，它的辩护成本会高于同类。

经济层是两条原料线（淡水鱼与芥菜类蔬菜）加冷链成本。

技术层的机会不在鱼片，在汤的稳定性与层次。鱼片工艺已趋成熟且容易被追平。

系统性红利与致命性风险 红利：预制菜里数据最完整的品类之一（有独立行业报告与明确规模）、全国认知由连锁餐饮完成、存在一个现成的全国统一味道基准（门店里那一碗）、味型开胃且季节适应性好、而它最重要的那个位置（酸菜与汤）完全空着。

风险：四条。

第一，它是「预制菜」这个词的形象代表。公共舆论对预制菜的负面情绪，会优先落在这个品类头上。

第二，鱼片这条战线已经很拥挤且容易被追平。继续在这里投入，边际收益在下降。

第三，头部份额已高，后来者的空间被压缩。线上 47.3% 的份额意味着直接对撞的代价很大。

第四，酸菜这一端有过公共信任事件。它既是机会（没人回答过），也是风险（一旦有人在这条线上出问题，整个品类会被连带）。这一点必须被认真对待：想占这个位置的企业，必须先能真正兑现，否则它是本品类最危险的一句话。

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：第一次看鱼，第二次看汤

表 3 酸菜鱼购买决策要素排序（零售场景）

顺序	看什么	能不能验证	说明
1（首次购买）	什么鱼、几片、多少克	部分能（看包装标示）	这是首次购买的主要判断依据，也是行业目前竞争的全部战场
2（首次购买）	价格与总重	能	净含量含汤汁，横向比较需要留意口径
3（首次购买）	方便程度（免浆、几分钟）	部分能	已被行业普遍满足，差别在缩小
4（复购决定）	汤是不是那个味	只能吃过才知道，而它决定要不要买第二次	本篇的核心：这是复购的第一决定因素，而它在货架上完全没有被表达
5（复购决定）	会不会吃两次就腻	吃过才知道	味型强度高的产品在这一项上吃亏，而行业目前偏向卷强度
6	酸菜是什么来的	不能，没有任何品牌标示	消费者会问但问不到，这是空位所在
7	牌子	能	这个品类有品牌认知，在预制菜里属少数

这张表的结构本身就是本篇的论点：决定第一次买的要素（第 1 至 3 行）行业已经卷透了；决定第二次买的要素（第 4 至 5 行）没有人在货架上表达过；而能够解释第 4 行的那个原因（第 6 行）完全空着。

一个必须承认的困难：味道无法在货架上被验证。所以品牌不能只说「我们的汤更好喝」，那句话没有信息量。能被表达的是味道的来源：这缸酸菜是什么品种、腌了多少天、用什么方式腌。这些是可以写、可以看、可以核对的事实，而它们是味道的可信解释。

3.2 购买动机与场景图谱：四个场景，第四个被忽略

场景一，一顿饭的主菜（体量最大）。一份酸菜鱼加一锅饭就是一餐，这是它最主流的用法。

场景二，年货与聚餐。它有分量、有排场、酸辣讨喜，是年货季的稳定单品（2025 年春节公开报道显示某款 75 元产品销量超 7 万份，单一渠道单品数据）。

场景三，一人食与两人食。小规格产品对应这个场景，而这个场景对「会不会腻」特别敏感，因为它是高频重复消费。

场景四，做给不吃鱼的人（被忽略）。酸菜鱼用无刺鱼片解决了刺、用重味压住了腥，它其实是「不爱吃鱼的人也能吃的鱼菜」，而本报告没有看到任何产品把这一点讲出来。这是一个真实的、未被使用的说法。

四个场景的规模占比，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，汤好不好在买之前无法判断，买之后也得不到解释。好喝就好喝，说不出为什么，于是也谈不上信任。

断点二，吃两次就腻。味型强度竞争的副作用。

断点三，酸菜的来源不可知。这是断点一的根因。

断点四，鱼片的量不好比。与鱼排、丸子面对的是同一类问题，本文不展开。

3.4 心智成熟度判定：认知固化，而首要位置被占的是第二重要的那样

品类认知：高度固化且清晰。全国消费者知道酸菜鱼是什么、什么味、什么价位。这份认知是连锁餐饮花了十几年做出来的，预制菜行业是免费接手的。

价值认知：清晰但错位。消费者知道好的酸菜鱼是什么样（他在店里吃过），但他在货架上得到的全部信息都是关于鱼的。他没有语言去描述自己真正在挑的那件事。

酸菜鱼的心智处境：错主 错主是所有人都在讲主角，而这道菜的灵魂是另一样（酸菜鱼）。

错主与另外两种处境的区别，本篇必须说清：

年糕是「配角」：它确实是配角，所有好评都记在别人的菜名下，它需要的是从别人的菜里站

出来；

速冻馄饨是「缺味」：味道的来源（汤）根本没有被交付，货架上那包只有一半；

酸菜鱼的「错主」不一样：两样东西都交付了，名字里也都写了，而行业把全部说法都给了其中次要的那一样。

「东西都在、话说错了地方」，这是一种相当少见的处境。它的好处是不需要改产品，也不需要补东西，只需要换一个讲法：把说法从鱼挪到酸菜上。

四

竞争格局研究：谁占了什么位置

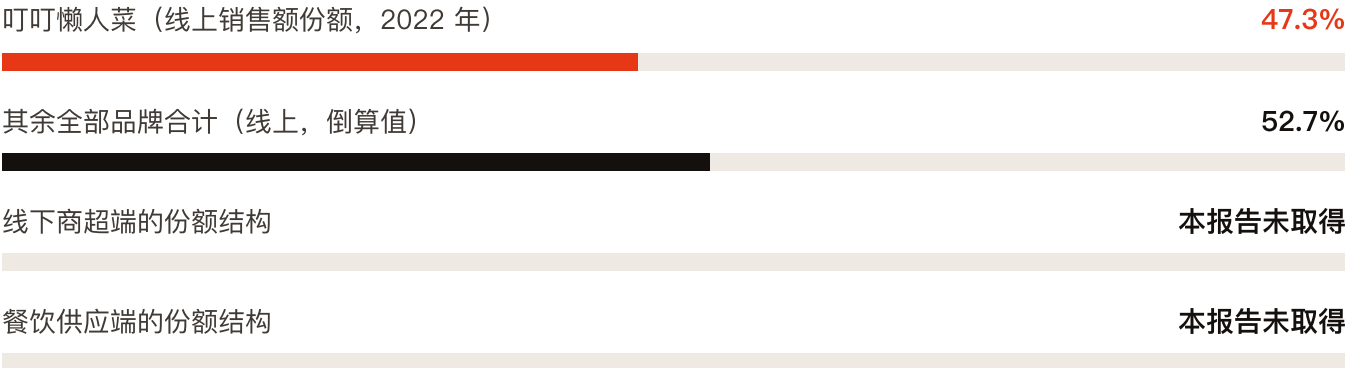
4.1 市场集中度测算与结构判定：线上高度集中，全渠道不明

可得的集中度数据只有线上一条：叮叮懒人菜 2022 年占中国线上酸菜鱼预制菜销售额 47.3%（行业研究机构公开报告）。全渠道的前四名与前八名合计份额，公开口径不可得，[数据待补充]。

可见的活跃品牌包括：叮叮懒人菜、安井旗下冻品先生、麦子妈、湘菜侠等，在主流电商平台均有月销数千的表现（公开平台信息，为某一时点的观察，不构成份额数据）。

图 2 线上一家独大，而这一家占的是销量位置，不是特性位置

2022 年线上销售额里，头部一家 47.3%，其余 52.7% 由多个品牌分食；线下与餐饮两端本报告完全没有数据



数据来源：47.3% 一条出自行业研究机构公开报告，为 2022 年中国线上酸菜鱼预制菜销售额口径。四条口径限制：其一，52.7% 是本报告用 100% 减去 47.3% 倒算的合计值，不是原始披露，且本报告未取得线上第二至第八名的任何份额，因此无法计算 CR4 与 CR8；其二，这是线上一个渠道的口径，线下商超与餐饮供应两端本报告完全没有数据，图中留空、不作插值；其三，数据年份为 2022 年，此后是否变化本报告未取得；其四，正因为缺少第二名之后的份额，本报告在判定框里取了较保守的一档（有效竞争），没有把线上的集中度外推成全渠道的寡头结论。本图由本报告自绘。

这张图真正要指出的不是那 47.3%，是它旁边的两条空白。一个只在线上被观测过的领先份额，说明不了这个品类在全渠道是什么格局；而对一个想进来的企业，未被观测的那两端恰恰是它可能有机会的地方。

判定声明 · 市场结构 本品类的市场结构判定为【有效竞争】，且它在线上与全渠道两端呈现不同面貌，必须分开说。

线上一端接近寡头：单一品牌份额 47.3%（2022 年口径），已越过「首位企业份额超三成」这条线，但本报告未取得线上第二至第八名的份额，因此无法计算 CR4 与 CR8，不能据此把线上判成寡头垄断。

全渠道一端只能判到有效竞争：可见品牌横跨综合速冻企业、单品品牌与内容电商品牌三类，且餐饮供应与线下商超两端本报告完全没有数据。综合两端，本报告取较保守的一档，判定为有效竞争，并写明这一判定缺少 CR4 / CR8 的数值支撑，确定性低于有完整份额数据的品类。

依据：其一，线上单一品牌份额 47.3%（2022 年口径），首位企业已具备明显领先；其二，该数字是线上口径，而这个品类在餐饮供应与线下商超同样有可观体量，本报告未取得这两端的数据，因此不能把线上结论外推到全渠道；其三，可见品牌数量不少，有综合速冻企业（安井）、单品品牌（叮叮懒人菜）与内容电商起家的品牌（麦子妈）三类玩家并存。

本报告的结构判断：这是一个「首要位置已被占、次要位置全空」的品类。头部品牌占据的是「酸菜鱼预制菜第一」这个位置，它是靠销量与渠道建立的，不是靠一个具体的产品特性建立的。

这一点很关键：如果头部占的是销量位置而不是特性位置，那么特性位置仍然是空的，后来者可以从特性切入而不必与销量对撞。牛排那个品类是同构的情况：头部占了体量，而分级这把尺子还在地上没人捡。

4.2 竞争态势研判：所有人都在同一条战线上

战法主流的判定：产品创新战为主，价格战为辅，而产品创新的方向高度集中在鱼片一段。

可以观察到的竞争点：鱼种升级（巴沙鱼向黑鱼）、免浆技术、鱼片克重与片数、方便程度（几分钟出锅）、规格分化（单人份到聚餐份）。

观察不到的竞争点：酸菜的品种与产地、发酵方式与周期、汤的层次与耐吃程度。

一句话概括这个竞争格局：几十个品牌在同一条跑道上跑，而隔壁那条跑道一个人都没有。

4.3 主要竞争对手 4P 拆解：三类玩家，一条战线

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

表 4 三类主要玩家的打法对照（定性梳理）

类型	产品	渠道与价格	品牌与占位
单品型预制菜品牌（如叮叮懒人菜）	以酸菜鱼为唯一或核心大单品，鱼片工艺是主要卖点	线上为主，2022 年线上份额 47.3%	占的是「酸菜鱼预制菜第一」这个销量位置；本报告未见其把酸菜作为核心主张
综合速冻企业（如安井旗下冻品先生）	全品类中的一员，与其他预制菜共用产能与渠道	商超与餐饮供应能力强，价格带宽	占的是渠道与规模位置；单品的心智占位弱于单品型品牌
内容电商型品牌（如麦子妈）	产品迭代快，规格与口味分化多	内容平台与直播，价格灵活	擅长把一件事讲成一句话，这正是本篇建议的机会所需要的能力
酸菜鱼连锁餐饮品牌	门店现做，是全国味道基准的定义者	门店，按份计价	它拥有这个品类最值钱的东西：口味定义权。它进零售是最有说服力的，也是本篇判断的最大变量
区域加工厂与渠道自有品牌代工	按订单调整鱼种与配比	批发与代工，价格是单一变量	无品牌

第四行是这个品类真正的悬念。拥有全国口味定义权的是连锁餐饮，而口味定义权正好是本篇认为空着的那个位置所需要的凭据。一个门店品牌来说「我们店里的酸菜是什么品种、腌多少天」，可信度远高于一个纯食品企业说同样的话。

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
单品型预制菜品牌	聚焦一个单品做到线上第一，认知与份额都在手上	它占的是销量位置而不是特性位置。销量位置的问题是它随时可以被更大的销量替换，而特性位置一旦占住就是自己的。此外单品依赖度高，品类一旦回调，它没有第二条腿
综合速冻企业	渠道、产能、成本与全品类协同	全品类的代价是每个单品都不够专。它的酸菜鱼与它的其他几十个产品共用同一套逻辑与话术，因此很难在某一个单品上讲出别人讲不出的话
内容电商型品牌	会讲故事、迭代快、贴近消费者反馈	产品端与供应链的沉淀较薄；而「酸菜怎么来的」这个主张需要真实的供应链支撑，讲得出但兑现不了，风险比不讲更大
酸菜鱼连锁餐饮品牌	拥有全国口味定义权，这是这个品类最值钱的资产	它的零售化通常按「还原门店味道」的思路做，而这条路有一个天然上限：还原永远只能接近，不能超过，所以它永远在跟自己比输。这是一个通用陷阱：以另一样东西为目标，就永远只能是它的替身
区域加工厂	成本最低、灵活	灵活的另一面是原料不可承诺；而本篇建议的主张恰恰要求原料可承诺，这是它做不到的

五行合起来指向同一个结论：这个品类现有玩家的强项都不在「解释味道从哪来」这件事上。单品品牌强在销量、综合企业强在渠道、内容品牌强在表达、餐饮品牌强在定义权而思路被「还原」框住、加工厂强在成本。

而「解释味道从哪来」需要的是三样东西的组合：一条可承诺的酸菜供应链、一套能说清的事实、以及愿意把它讲成主张的决心。这三样组合起来的门槛不高，但至今没有人做。

4.5 心智快照与心智空位识别：一个所有人都吃过、没有人解释过的味道

消费者的第一联想：提到酸菜鱼，脱口而出的是酸、辣、开胃、下饭、鱼片嫩、白色的汤。值得注意：这些联想里有一半是关于汤的，而行业的说法里几乎没有一句是关于汤的。

反向问几个问题：

- 哪个牌子的酸菜鱼鱼片好？能答上来，这个品类有品牌认知。
- 哪个牌子的酸菜鱼汤好？答不上来。
- 你买的那包里的酸菜是什么酸菜？完全答不上来。
- 酸菜鱼好不好吃？答得上来，而且很肯定。
- 为什么不同牌子的酸菜鱼味道不一样？答不上来，也没有人告诉过他。

第二问与第五问的组合，就是这个品类的全部空位：消费者能感觉到差别，却没有语言解释差别；而没有语言，差别就无法变成品牌资产。

4.6 最佳实践研究：龙头当年是怎么起来的

这个品类的头部样本值得解构，因为它的起来路径很清楚。

叮叮懒人菜 2018 年成立，从一开始就只做酸菜鱼这一个单品，四年做到年销售额破 10 亿元，并拿下 2021 至 2023 年连续三年全网销量第一（企业公开信息与行业研究机构公开报道）。

可以看清的三条：

第一，它选了一个已经被餐饮教育完的品类。它不需要告诉消费者酸菜鱼是什么，连锁餐饮已经替它花掉了这笔最贵的费用。这里有一条通则：认知已成而无人占位的品类，教育成本最低。

第二，它只做一个单品。在一个几千亿的行业里只做一道菜，这个取舍让它在这道菜上的投入密度远高于全品类企业。

第三，它抓住了线上这个当时最有效的渠道。而线上恰恰是最能把「聚焦一个单品」这件事讲清楚的地方。

可复制的规律，以及这条路的界限 规律很清楚：找一个认知已成、无人占位的品类，只做这一样，在最能讲话的渠道里讲透。这条规律反复被验证，它对今天想进这个品类的企业仍然有效，但适用对象要换。

因为「酸菜鱼预制菜第一」这个位置已经有人了。今天再用同一套办法去占同一个位置，是拿别人的强项打别人，代价极高。

能复制的是方法，不是位置。今天该问的问题是： 这个品类里还有哪个位置是认知已成、无人占位的？

答案是酸菜。 消费者知道酸菜决定味道（他吃得出）， 知道酸菜是这道菜的名字的一半， 甚至对「酸菜是怎么来的」有过一次全国性的集体追问； 而没有任何一个品牌回答过。

这就是同一条规律在今天的用法： 不是再做一个更好的鱼片， 是去占那个空着的、也更难被追平的位置。

4.7 可见竞争者盘点：谁会先讲酸菜

表 6 可见竞争者名单与占位可能性判断

层级	特征	会不会先讲酸菜
酸菜鱼连锁餐饮品牌	拥有全国口味定义权	最有说服力，也最有条件。它讲酸菜是从自己的厨房讲起，可信度最高；障碍是它的零售思路通常被「还原门店」框住
头部单品品牌	份额与认知都在手上	最该做而最可能不做。它的话语惯性在鱼片上，而且它已经赢了，改变说法的动力最弱。这正是后来者的窗口
综合速冻企业	渠道与产能最强	能力足够，但全品类逻辑让它很难在单个品类上深挖一个主张
内容电商型品牌	最擅长把一件事讲成一句话	可能性最高，但必须先解决供应链。讲得出兑现不了，在这条线上是最危险的
芥菜产区企业与酸菜加工企业	手里握着这个位置的原料与产地凭据	本篇最被低估的一类。它有别人没有的东西（真实的产地与工艺），缺的是往下游走的品牌意识
会员店与精品超市	擅长做大单品，客群愿为品质付费	可能性中等；自有品牌是一条现实路径
区域加工厂	成本最低	不会，原料不可承诺

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

第五行值得单独提一句：产区企业手里有这个位置最硬的凭据，而它们通常只做原料供应，不往下游走。掌握品质信息的企业停在上游，是农产品加工里反复出现的一种遗憾。

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：两端要的是两件事

B 端（酸菜鱼门店、快餐连锁、团餐）：要的是出餐效率与成本稳定，关注鱼片得率、汤料标准化程度、单份成本。味道要求是「稳定并符合门店定位」，不是「有个性」。

C 端（商超、电商、会员店、即时零售）：要的是味道与便利，而这一端才是本篇建议成立的地方。

两端的规模比例，公开口径不可得，[数据待补充]。本报告引用的规模数字为「酸菜鱼预制菜」口径，含两端，不能据此拆分。

本篇的核心渠道判断：讲酸菜这件事只在 C 端有价值。B 端采购看的是成本与稳定性，一个关于原料来源的故事在 B 端换不来溢价。所以这个主张的战场是零售，不是餐饮供应。

5.2 渠道结构盘点：内容渠道是这个主张的天然战场

- 内容电商与直播：本品类最重要的渠道，也是这个主张唯一能被讲透的地方。「酸菜是什么品种、腌了多少天」这件事需要画面与解释，货架给不了。
- 综合电商：详情页可以承载事实与图片，是内容渠道的承接位。
- 商超冷柜：与其他预制菜同架，比较维度是价格与克重，本篇建议的主张在这个位置上很难被看见，除非包装正面就把话说完。
- 会员店与精品超市：客群愿为可解释的品质付费，是这个主张的良好承接渠道。
- 即时零售：适合临时决定的一顿饭，冲动属性强，主张的传达空间小。

- 餐饮供应：体量可观，无品牌溢价。

各渠道的具体占比，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：头部的路径已经不能再走一遍

头部品牌的起家渠道是线上，而它已经在那里把份额做到了将近一半（2022 年线上口径 47.3%）。

这意味着后来者用同样的方式在同样的渠道打同样的战线，是最不利的选择。

本报告建议的渠道顺序是：先在内容渠道把「酸菜怎么来的」讲成一件有画面的事，在会员店与精品超市这类愿为可解释品质付费的客群里立住产品，再考虑普通商超的铺货。

这个顺序有一条通用道理：一个需要先讲清楚的主张，不能从只比价格与克重的货架起步。

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：两条原料线，一条被算得很细，一条被当辅料

酸菜鱼的成本由鱼（淡水鱼或进口鱼片）、酸菜（腌渍芥菜类）、汤料与调味、包装、速冻与冷链、加工构成。

行业对鱼这一项算得很细：鱼种、规格、出片率、得率损耗，都是采购与成本核算的常规科目。

而酸菜这一项在成本结构里通常被当作辅料处理，占比不高。本报告未取得具体的成本占比拆分（[数据待补充]），但这个结构本身就说明了行业的注意力分配。

成本结构里藏着这个品类最大的机会 一个反常识的推论：正因为酸菜在成本里占比不高，把酸菜升级这件事才特别值得做。

逻辑很直接：鱼是这个产品最大的成本项，所以在鱼上升级（巴沙鱼换黑鱼、增加克重与片数）会显著推高成本，而这部分成本很难全部转移给消费者。

酸菜不一样。用更好的品种、更长的发酵周期、更可追溯的产地，增加的绝对成本远小于鱼那一端的升级，而它带来的味道改善直接落在复购这件事上。

换句话说：这个品类投入产出比最高的升级方向，恰恰是被行业当成辅料的那一项。

写明分寸：使用不同鱼种、不同酸菜与不同配比，在如实标注前提下均符合现行规定。本报告指出的是行业注意力与消费者关心点之间的错位，不指向任何具体企业的违法违规行为。

6.2 原料价格周期研判：两条线各有自己的季节

鱼这条线：淡水鱼受养殖周期与季节影响，进口鱼片受汇率、关税与国际供给影响。本报告未取得酸菜鱼所用鱼种的分年度价格序列，[数据待补充]。

酸菜这条线：芥菜类蔬菜是季节性作物，收储集中在特定时段，发酵需要周期，因此酸菜的供应有明确的年度节奏，且当年的收储质量会影响整年的产品味道。这一点在行业内是常识，但从没有对消费者讲过。

这里其实藏着一个很好的产品语言：像讲年份一样讲这一批酸菜。本报告未见任何企业这样做。

芥菜类蔬菜的分年度收储价与产量数据，公开口径不可得，[数据待补充]。

6.3 成本传导机制分析：降本通道在两端，而消费者只看得见一端

原料涨价时，企业的路有四条：提价、减少鱼片克重或片数、换更便宜的鱼种、换更便宜的酸菜。

前三条对消费者部分可见（包装有克重与鱼种标示，虽然口径不统一）；第四条完全不可见，因为没有任何标示要求，也没有任何分级语言。

论可验证性，酸菜鱼的两端差异极大：鱼片是可见的实体，消费者能看到片数与厚薄，属中等可验证；酸菜是切碎的腌渍蔬菜，混在汤里，属最低的一档，比丝状裹浆的肉丝还难判断。

写明分寸：调整鱼种、克重与酸菜采购是正常的产品与采购决策，如实标注即符合规定。本报告指出的是消费者在酸菜这一端完全缺少判断依据，不指向任何具体企业的违法违规行为。

而这个不可见恰恰是机会的另一面：一个自愿把不可见的东西说清楚的品牌，在这个品类里目前一家都没有。有一条通则在这里适用：有成本的承诺才叫壁垒。

6.4 上游进出口依赖度：鱼有部分依赖，酸菜完全自给

鱼这一端：部分产品使用进口鱼片，存在汇率与国际供给的暴露；使用国产淡水鱼的产品则基本自给。

酸菜这一端：芥菜类蔬菜以国内种植为主，不存在进口依赖。这一点让「讲酸菜」这个主张多了一层实际优势：它是一条完全在国内、可以走到田头的供应链，可讲、可看、可追。

具体的进口占比与来源国数据，公开口径不可得，[数据待补充]。

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：规模最明确的预制菜品类之一

结论：值得做，宽度在预制菜里属上游。

依据：2023 年 130.7 亿元的规模（行业机构口径），意味着它已经是一个能容纳多个品牌的赛道；客群基数是全国性的，因为认知已由连锁餐饮做完。

但要指出宽度的两个界限。

第一，规模数字是行业机构口径，2025 年那个 204.7 亿元是预测值而非实测值，本报告不据此判断未来。

第二，这个宽度里已经有一个占了线上将近一半份额的头部，所以对新进入者而言，可用的宽度小于名义宽度。

7.2 取势之二 · 赛道长度：需求长期在，而第一波增长的动力已经用完

需求侧的长度没有问题。免去杀鱼片鱼这个价值是永久的，酸辣味型的普适性是长期的，家庭做饭便利化的趋势是长期的。

而增长的动力要换。第一波靠「在家吃得到」，这件事已经被满足；第二波必须靠「哪家更对」，而这需要一套关于味道的语言，行业目前还没有。

三年推演（结构性推演，非预测）：鱼片工艺继续趋同，品牌之间在这条线上的差别继续缩小；预制菜国家标准落地后，配方与添加剂这条线会被拉平，进一步逼迫竞争往味道走；而谁先建立起关于味道来源的语言，谁在第二波里有位置。

本报告必须同时指出不利的一面：2024 年行业回调是真实信号，本报告没有 2024 与 2025 年的单品数据，因此无法判断这个品类是否已经开始减速。

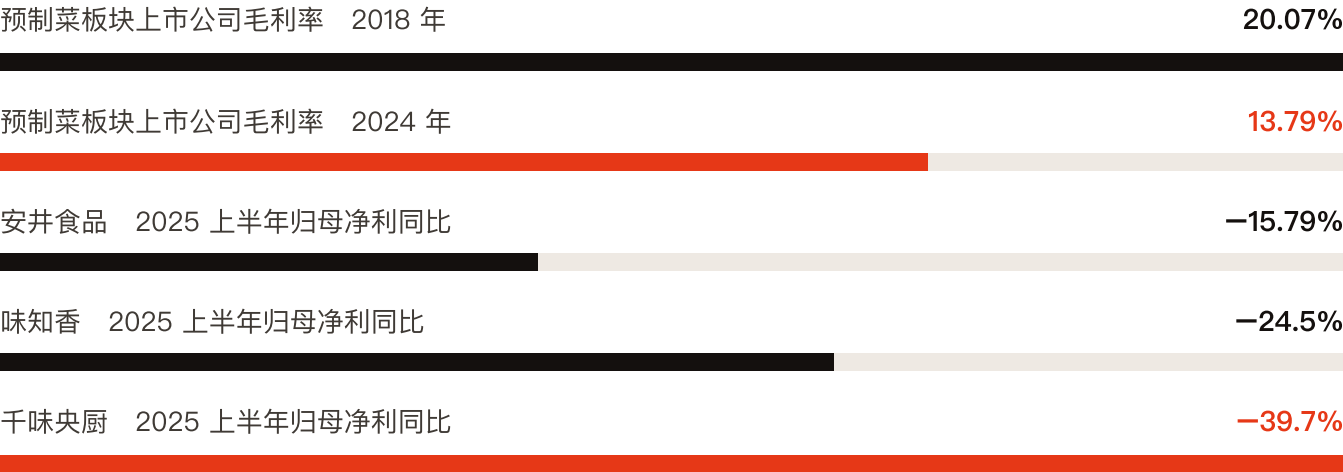
7.3 取势之三 · 赛道拥挤度：一条路挤得走不动，隔壁没人

集中度：线上单一品牌 47.3%（2022 年口径），全渠道不可得。

毛利水平：酸菜鱼单品的毛利不可得，[数据待补充]。结构性判断：鱼是主要成本项，鱼种升级会压缩毛利；而酸菜升级的成本弹性小得多。而上一层预制菜大类的毛利走向是有数的，它在往下走。

图 3 挤在同一条战线上的代价：预制菜大类的毛利与利润都在收缩

板块毛利率六年掉了 6.28 个百分点；2025 上半年三家头部的净利同时负增长



数据来源：毛利率两条为预制菜板块上市公司口径，同花顺数据，转引自前瞻产业研究院 2025 年行业研究；三家净利增速出自各公司 2025 年半年度报告，经北京商报 2025 年 9 月 4 日报道汇总（安井食品同期营收 76.04 亿元、同比 +0.80%，为其上市以来首次中期净利下降；味知香营收 3.43 亿元、同比 +4.7%；千味央厨营收 8.86 亿元、同比 -0.7%），三家在报告中共同提到的原因是原材料成本上涨与行业竞争加剧。口径限制三条：其一，本图全部为预制菜大类与个别企业口径，不含酸菜鱼单品的任何拆分，安井食品虽有酸菜鱼产品但其数据是全公司口径；其二，上两条是毛利率、下三条是净利同比增速，指标性质不同，条形长度只在各自组内可比；其三，下三条按降幅绝对值绘制，不代表规模。本图由本报告自绘。

这张图与本篇的核心判断是一件事的两面。大类的毛利被打薄，是因为所有人都在同一条战线上比同样的东西；而酸菜鱼这个品类内部，所有人比的又都是鱼片。一条路上挤满人，隔壁那条路一个人没有，这就是本篇建议往酸菜这一端走的全部理由。

战法主流：产品创新战，方向高度集中在鱼片。

结论：拥挤度是「局部极挤、整体不挤」。在鱼片这条战线上，几十个品牌与一个高份额头部挤在一起；在酸菜与汤这条战线上，一个人都没有。

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 酸菜鱼品类 SWOT 交叉与对应动作

交叉	内容	对应动作
优势 × 机会：顺势要做的	认知已由连锁餐饮做完 + 存在全国统一味道基准 + 酸菜这个位置完全空着且是味道的真实来源 + 芥菜供应链完全在国内可讲可看	把酸菜做成主张：品种、产地、发酵方式与周期全部讲清，用「味道从哪来」这套语言占住复购位置
优势 × 威胁：要守住的	味道基准清晰（消费者知道好的是什么样）+ 但门店永远是那把尺子	不走「还原门店」这条路（那是永远比输的比法），改为承诺一件门店不讲的事：我们的酸菜是什么酸菜
劣势 × 机会：要补的	味道无法在货架上验证 + 内容渠道能讲画面与事实	用可核对的事实替代无法验证的形容词：不说「汤更好喝」，说品种、天数、产地
劣势 × 威胁：要避开的	头部线上份额近半、鱼片战线拥挤、预制菜舆论环境不利 + 酸菜这条线有过公共信任事件	不与头部在鱼片战线上对撞；而占酸菜这个位置的前提是真能兑现，供应链没打通之前不要讲，讲了兑现不了比不讲更糟

7.5 战略取舍：该放弃什么

四件事要主动放弃。

- 第一，放弃在鱼片上正面对撞。鱼种、克重、片数、免浆，这条战线上有一个占了线上近一半份额的对手，而且这条线的技术容易被追平。在这里投入，是拿别人的强项打别人。
- 第二，放弃「还原门店味道」这个目标。门店是消费者心里那把尺子，以还原为目标就等于承认自己是那个东西的替代品，而替代品永远只能接近。
- 第三，放弃靠味型强度取胜。更酸、更辣、更麻在首次尝试上有效，在复购上是负担。而这个品类现在需要的是复购。
- 第四，放弃在没有供应链支撑时讲酸菜。这是本篇最重要的一条取舍，因为酸菜是这个品类唯一有过公共信任事件的那一端。在这条线上说了做不到，后果比在鱼片上说错话严重得多。

7.6 聚焦击穿：力量集中在哪

一个点：把酸菜从辅料讲成主角，用它解释这道菜的味道。

落到几个具体的「一」：

- 一条可承诺的酸菜供应链。固定品种、固定产区、固定发酵方式与周期，能追溯、能拍、能带客户去看。这是全部主张的地基，没有它后面都是空话。
- 一组可核对的事实。什么品种的芥菜、哪个产区、腌多少天、用什么方式。不用形容词，只用事实。
- 一句话。它要说的是「这道菜的味道来自酸菜，所以我们把酸菜讲清楚」，而不是「我们的汤更好喝」。
- 一个反复吃不腻的酸度与咸度配比。复购导向而不是首试导向，这与味型强度竞争是反方向的。
- 一条渠道打透。内容渠道讲事实与画面，会员店与精品超市承接，普通商超暂缓。

一把筛子：以后每一笔投入，先问这三句 ① 这件事是在鱼那条挤满人的线上，还是在酸菜这条空线上？

② 这件事是在争第一次被买走，还是在争第二次被买走？这个品类现在缺的是第二次。

③ 这件事说出来能不能被核对？形容词不算，品种、天数、产地才算。

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	2023 年 130.7 亿元（行业机构「酸菜鱼预制菜」口径，含零售与餐饮供应）	中等，指向发展中期
增速	2022 年 103.9 亿到 2023 年 130.7 亿，同口径增长约 25.8%（本报告按该机构两个年度数字计算）；2024 与 2025 年单品数据不可得，同期行业整体出现回调信号	较高但可能正在放缓，指向发展中期
头部 格局	头部已现：单一品牌 2022 年占线上销售额 47.3%，连续三年全网销量第一；但它占的是销量位置，不是某个产品特性位置	头部初现且首要位置（销量与品类代表）已被占，指向发展中期
客群 与认 知	品类认知高度清晰（连锁餐饮完成教育），且存在全国统一的味道基准；而关于味道来源的认知完全空白，消费者能感觉到差别却没有语言	主要认知已成而次要特性有充分教育空间，指向发展中期

判定：发展中期，四条判据一致，没有分歧 规模中等、增速较高、头部初现且首要位置已被占、认知已成而次要特性空着。 **四条全部指向发展中期，没有分歧。**

多数品类的四条判据都要处理分歧，第四条尤其常见；而酸菜鱼是教科书式的那一档，这是数据完整带来的好处。

必须写明的三处弱点：

- 其一，规模与增速来自单一行业研究机构的公开报告摘要，本报告未取得完整测算方法，且 2025 年一栏是预测值。
- 其二，头部份额是线上口径，不代表全渠道，餐饮供应与线下商超两端本报告没有数据。
- 其三，2024 与 2025 年的单品增速缺失，而同期行业整体有回调信号。因此「增速较高」这一条的时效性弱于其他三条。

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。这个品类已经有一个占据线上近一半份额、连续三年销量第一的头部，「酸菜鱼预制菜」这个位置在消费者心里是有归属的。正面抢占等于用别人的强项打别人。抢占适用于还没有领导者的品类，而这里已经有了。

开创品类：不必要，而且会把最贵的资产扔掉。「酸菜鱼」这四个字是连锁餐饮花十几年教育出来的全国认知，另起一个名字等于放弃这份免费资产。开创适用于连名字都还没有的东西，酸菜鱼正相反：它的名字是它最值钱的东西之一。

细分品类：可行，而且细分位很清楚。依据有四：其一，品类处发展中期，规模足以容纳第二第三名；其二，头部占的是销量位置而非特性位置，特性位置仍然空着；其三，味道是复购的第一决定因素，而味道的来源（酸菜）从来没有被任何品牌表达过；其四，芥菜供应链完全在国内，这个主张可以被真实兑现。

路径判定 细分品类。细分位不在鱼上，在酸菜上。要占的位置是「把这道菜的味道从哪来讲清楚的那一家」。

说清这条路的顺序：

第一步，先把供应链做实。 固定品种、固定产区、固定发酵周期，能追溯、能带人看。这一步不能省，也不能倒过来。因为酸菜是这个品类唯一有过公共信任事件的那一端，在这里说了做不到，代价极大。

第二步，把事实变成语言。 用品种、产区、天数这些可核对的事实，替代「更好喝」这种没有信息量的形容词。

第三步，用内容渠道讲透，用会员店承接。

四条风险必须同时写明：

第一，这个主张的兑现门槛在供应链，不在营销。 它比「换个鱼种」难做，但也正因为难，它比鱼种更不容易被追平。这是它的价值所在。

第二，酸菜这条线有过公共信任事件，讲它的品牌相当于主动把自己放在放大镜下。 这是必须接受的代价。

第三，头部一旦跟进，它的渠道与规模优势会立刻显现。 所以时间窗口取决于头部什么时候改变话语惯性，而本报告判断头部改变的动力最弱（它已经赢了）。

第四，本篇关于「汤决定复购」的判断没有复购数据支撑，是依据品类结构与工艺趋同作出的推断，建议进入前先做一次小规模复购归因验证。

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）：把酸菜讲清楚的那一家。

- 顾客在意且未被满足：成立。味道是复购的第一决定因素，酸菜是味道的来源，而消费者对「酸菜是怎么来的」有过一次全国性的集体追问，至今没有得到答案。
- 对手没占：成立。本报告未见任何品牌以酸菜为核心主张。
- 自己能兑现：要看企业。它需要一条可承诺的芥菜供应链，这是这个方向唯一的门槛，也是它的壁垒来源。产区企业与有原料整合能力的企业最容易兑现。

天花板与门槛：天花板取决于愿意为「可解释的味道」付费的客群规模；门槛在供应链而不在传播。有些品类的门槛只在认知上，想明白了就能做，因此壁垒很薄；这一篇的门槛要具体得多，因此壁垒也厚得多。

方向二（配套）：一口反复吃不腻的汤。针对复购导向调整酸度与咸度配比，与味型强度竞争反向而行。

- 顾客在意且未被满足：成立，且与一人食、两人食这个高频场景直接相关。
- 对手没占：成立，行业目前偏向卷强度。
- 自己能兑现：成立，属配方与产品设计问题。

两个方向的关系：方向一提供解释，方向二提供体验。建议一起做，因为它们指向同一件事，都是为了第二次被买走。

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
说清酸菜的品种、产区与发酵周期	要，且它是味道的来源与复购的根因	完全没占，本报告未见任何品牌提出	两道全过，首选
可追溯的酸菜供应链（能看、能查）	要。这一端有过公共信任事件，可追溯本身就有价值	没占	两道全过，是首选卖点的兑现保障
反复吃不腻的酸咸配比	要，尤其对一人食这类高频场景	没占，行业偏向卷强度	两道全过，作复购设计
不爱吃鱼的人也能吃的鱼菜	要，无刺加重味确实解决了刺与腥	没占，本报告未见有产品这样表达	进候选，作场景拓展
不加防腐剂、配料干净	要，预制菜舆论环境下更敏感	第二道有问题：预制菜规则本身已要求不添加防腐剂，讲它等于讲一个合规基线，很难成为差别	进候选但只作背书，不作主打
黑鱼、免浆、更多片数与克重	要	被占透了，头部与几十个品牌都在这条线上，且技术容易被追平	第二道不过，不宜作主打
还原门店味道、大厨配方	看起来要	门店是消费者心里那把尺子，以还原为目标就是承认自己是替代品	第二道不过，建议明确避开
更酸更辣更麻	首试要，复购不要	行业普遍在做	第一道在复购上不成立，与本篇目标冲突
价格实惠、分量足	要	鱼是最大成本项，低价必然在鱼上让步，且与「可解释的味道」定位冲突	第二道不过

卖点判定 主打卖点：把酸菜讲清楚（品种、产区、发酵周期），用它解释这道菜的味道。它的兑现保障是一条可追溯的酸菜供应链；复购设计是一口反复吃不腻的汤；场景拓展是「不爱吃鱼的人也能吃的鱼菜」。

三条要明确避开：在鱼片战线上正面对撞（对手的强项）、「还原门店味道」（永远比输的比法）、以及靠味型强度取胜（伤复购）。

一句话说清主张的形态：别人都在说这条鱼，你去说那缸酸菜。

8.5 一句话品类研判

酸菜鱼这道菜的名字里有两样东西，而这个行业的全部说法都长在其中一样上。黑鱼还是巴沙鱼、免浆还是带浆、几片、多少克，所有品牌的包装与话术都在讲鱼；可是让人第二次买同一个牌子的，是那口汤，而那口汤的味道由酸菜决定。更要紧的是，这个品类唯一有过公共信任事件的那一端也是酸菜，2022 年那次风波之后，中国消费者对「酸菜是怎么来的」是有过一次集体追问的，而到今天，没有一个酸菜鱼品牌回答过这个问题。行业把力气花在了最容易被追平的那一段（鱼片工艺谁都能做），空着最难被追平的那一段（一缸酸菜的品种、产地与发酵时间）。这就是它的处境：东西都在，名字里也都写了，话说错了地方。它不需要改产品，也不需要补东西，它需要把说法从鱼挪到酸菜上，用品种、产区、天数这些能核对的事实，替掉「我们的汤更好喝」这句没有信息量的话。这个品类的头部占的是销量位置，不是特性位置，所以特性位置还空着，它是少见的、四条判据毫无分歧的发展中期品类：规模中等、增速较高、头部已现、认知已成而次要特性全空。细分位就在那缸酸菜里。

8.6 在位品牌防御建议：给不同经营者的提醒

给头部单品品牌：你占的是销量位置，而销量位置的问题是它可以被更大的销量替换。你现在最该做的一件事，是把那个特性位置也拿走：由你来讲酸菜，比任何人都有条件，因为你有量、有供应链话语权、也有品类代表的身份。提醒一句：你不做，别人一定会做，而这个位置只有一个。

给综合速冻企业：你的优势是渠道与产能，你的问题是每个单品都不够专。建议在这个品类上单独一套产品逻辑，而不是套用其他预制菜的话术；具体地说，把酸菜采购从辅料科目提到战略科目。

给内容电商型品牌：你最会讲，而这个机会正好需要讲。但必须提醒：这条线不能只讲。酸菜是这个品类唯一有过公共信任事件的地方，供应链没打通就开口，风险比不开口大得多。建议顺序是先锁产区、后开口。

给酸菜鱼连锁餐饮品牌：你有这个品类最值钱的东西，口味定义权。而你做零售的思路如果是「还原门店」，那你在跟自己比，永远赢不了。建议换一个说法：不说「和店里一样」，说「店里那口汤为什么是这个味」，把你厨房里的那件事讲出来。这件事只有你能讲。

给芥菜产区企业与酸菜加工企业：这个品类空着的位置需要的东西在你手上。本报告的建议是往下游走一步：不要只做原料供应，考虑与品牌联合署名，或者自己做一个以酸菜为主张的产品。产区企业停在原料端是一种反复出现的遗憾，而这个品类给了一次不一样的机会。

8.7 研判总结：三句话说完这篇报告

第一句：酸菜鱼是预制菜里数据最完整的品类之一，2023 年规模 130.7 亿元、同口径增长约 25.8%、线上头部份额 47.3%，四条判据一致指向发展中期；而它的问题不在规模，在于这个行业把全部说法都放在了鱼上，而决定复购的是酸菜决定的那口汤。

第二句：酸菜这一端是三重空位的叠加：它是味道的真实来源、是这道菜名字的另一半、也是这个品类唯一有过公共信任事件的地方（2022 年那次风波），而至今没有任何品牌回答过「酸菜是怎么来的」；同时它在成本里占比不高，因此升级的投入产出比远好于鱼种升级。

第三句：路径是细分品类，细分位在酸菜上；顺序是先做实供应链（固定品种、产区、发酵周期，可追溯）、再把事实变成语言（用品种天数产地替掉形容词）、再用内容渠道讲透并由会员店承接；代价是要放弃在鱼片战线上对撞、放弃「还原门店味道」、放弃靠味型强度取胜、并且在供应链打通之前绝不开口，因为这条线上说了做不到，代价比在别的线上大得多。

走到了哪一步	机会在哪里	应该怎么打
发展中期，四条判据一致，没有分歧	这道菜的味道由酸菜决定，而没人讲	细分品类，细分位在那缸酸菜里

规模中等（2023 年 130.7 亿元，行业机构口径）、增速较高（同口径约 25.8%，但 2024 与 2025 年数据缺失且行业有回调信号）、头部初现且占据销量位置（线上 47.3%）、认知已由连锁餐饮做完而次要特性全空。规模数据来自单一机构公开摘要，本报告未取得完整测算方法；头部份额为线上口径。

过酸菜

鱼片工艺容易被追平且已卷透，酸菜决定的那口汤才是复购的第一因素。酸菜这一端是三重空位叠加：味道来源、名字的另一半、唯一有过公共信任事件的地方；且它在成本中占比低，升级的投入产出比远好于鱼种升级。头部占的是销量位置而非特性位置，特性位置仍然空着。

放弃在鱼片战线上对撞、放弃「还原门店味道」、放弃靠味型强度取胜。顺序是先锁定可承诺的芥菜供应链（品种、产区、发酵周期、可追溯），再把事实变成语言（不用形容词，只用品种天数产地），最后用内容渠道讲透、会员店与精品超市承接。门槛在供应链而不在传播，所以壁垒比那些只需想明白一个道理的机会厚得多。供应链未打通前不要开口。

附

数据来源与说明

- 规模与份额数据：**中国酸菜鱼预制菜市场规模 2022 年 103.9 亿元、2023 年 130.7 亿元、2025 年有望达 204.7 亿元，以及叮叮懒人菜 2022 年占中国线上酸菜鱼预制菜销售额 47.3%，均引自艾媒咨询公开报告摘要。口径为「酸菜鱼预制菜」，含零售与餐饮供应，不等同于零售端规模；2025 年数字为该机构预测值而非实测值；份额为线上口径，不代表全渠道。本报告未取得该机构的完整测算方法。预制菜整体 2023 年 5165 亿元、2021 至 2025 年年复合增长率 26% 引自华福证券公开研究，与前者来自不同机构，口径未必可比，本文相除得出的约 2.5% 占比仅作量级参照。
- 企业与品牌信息：**叮叮懒人菜 2018 年成立、聚焦酸菜鱼单品、四年年销售额突破 10 亿元、2021 至 2023 年连续三年全网销量第一，引自企业公开信息与行业研究机构公开报道；味知香 2024 年前三季度营收 5.11 亿元、同比下降 17.50%、净利润同比下跌 36.83% 引自企业公开财报，该企业为全品类口径，不是酸菜鱼单品数据，本文仅作参考行业温度参照，不用于推断本品类走势；安井旗下冻品先生、麦子妈、湘菜侠等品牌的平台表现引自公开平台信息，为某一时点的观察，不构成份额数据；2025 年春节某款 75 元酸菜鱼销量超 7 万份引自公开报道，为单一渠道单品数据，不代表品类整体。
- 政策与标准依据：**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，国家层面首次明确预制菜定义与范围、规定不允许添加防腐剂、明确主食类净菜类即食食品与中央厨房菜品四类不属于预制菜）；《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发布，沿用同一定义与四类排除，要求禁用防腐剂、尽可能减少食品添加剂、避免过度烹饪、鼓励控制烹调油与食盐食糖添加量，本报告未取得征求意见稿截止时间）；GB 2733 鲜、冻动物性水产品；GB 2714 酱腌菜；GB

19295、SB/T 10379；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，其中食品名称中提及的配料属特别强调情形应标示添加量或含量，标示形式与豁免情形见附录 A.5）。标准信息来自全国标准信息公共服务平台、食品伙伴网标准库与公开解读。公开检索未见针对酸菜分级（品种、发酵方式、发酵周期）与鱼片标示口径（净含量中鱼片占比、片数计法）的面向消费者的标准。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。

- 关于 2022 年土坑酸菜事件的引用边界：本报告引用该事件，仅用于说明一个心智事实：中国消费者对「酸菜是怎么来的」这个问题有过一次全国性的集体追问。该事件的直接冲击落在方便面行业，酸菜鱼品类未被点名。本报告不指向酸菜鱼行业内任何企业存在同类问题，也不对任何未被认定的经营主体作出评价。
- 本篇引用的相邻产品事实：正文多处用鱼排、鱼丸、年糕、速冻馄饨、牛排作对照，引的是这些产品本身的公认特征，不是对它们的市场研究结论：鱼排类产品存在以低价鱼种冒充高价鱼种的辨识困难；鱼丸行业内部有一套鱼糜等级语言，而这套语言不进入包装表达；年糕在多数菜里是配角，好评记在别人的菜名下；速冻馄饨的味道大半在汤里而汤不随包附上；牛排在零售端普遍只区分原切与调理两档。五条都是产品形态与货架信息的直接观察，本报告未对它们另做量化研究，也不在本文引申其市场判断。酸菜鱼的鱼这一端存在与鱼排、鱼丸同类的替代与分级问题，本文只作交代不作展开。
- 关于本文核心判断的性质：「鱼决定首次购买、酸菜决定复购」「鱼片工艺容易被追平而酸菜带来的差别更难被追平」「酸菜在成本中占比低因此升级的投入产出比更高」「头部占的是销量位置而非特性位置，因此特性位置仍可占」这四个判断，全部是本报告依据品类结构、工艺特征与公开信息作出的定性分析，没有复购率数据、成本占比拆分或消费者调研支撑。其中「酸菜决定复购」这一条是本篇全部建议的基础，本报告明确建议进入前先做一次小规模复购归因验证。
- 关于表述的分寸：使用不同鱼种、不同酸菜、不同配比与不同规格，在如实标注前提下均符合现行规定。本报告指出的是行业注意力与消费者关心点之间的错位，以及酸菜这一端缺少面向消费者的判断依据，不指向任何具体企业的违法违规行为，也不对任何未被认定的经营主体作出评价。
- 图表说明：本报告共 1 张图，为自绘。图 1 数据取自艾媒咨询公开报告摘要，为单一数据源、单一口径，未跨源合成；其中 2025 年一栏为该机构预测值而非实测值，2024 年一栏本报告未取得数据故图中留空、不作插值推算，图内已逐条注明。本报告未在数据来源的原文中找到可直接引用的原始图表，故自绘。
- 待补充：① 2024 与 2025 年酸菜鱼单品的实际规模与增速（缺失，导致增速判据的时效性偏弱）；② 全渠道的前四名与前八名合计份额（仅有线上单一品牌数据）；③ 本品类的复购率与复购归因（本篇核心判断的直接验证，完全缺失）；④ 餐饮供应与零售两端的规模比例；⑤ 各渠道占比；⑥ 成本结构精确拆分，尤其酸菜在成本中的实际占比；⑦ 芥菜类蔬菜的分年度收储价与产量；⑧ 鱼种的分年度价格序列与进口占比；⑨ 客群画像、年龄结构与地域分布；⑩ 消费者对「酸菜来源」这一信息的支付意愿调研（直接决定本篇建议的商业价值）。
- 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